

김지형

경영관리 · FP&A

경영관리는 흩어진 숫자와 사업을 연결하고, 복잡하게 얽힌 것을 명확하게 구조화하는 데서 시작한다.

경력 흐름

2015.12 – 2017.12 제안·수행 PL 공공·의료 제안 전략, 수주 후 수행	2018.01 – 2020.01 지역본부 기획 본부 손익분석· 예산관리·사업심의	2020.02 – 2020.10 프로젝트관리팀 전사 사업심의·리스크 총괄, 영업 파이프라인 관리	2020.11 – 현재 경영기획팀 경영계획·KPI, 경영실적분석, 관리회계, 전사 리스크, SAP CO 운영	2026.02 – 현재 AX TF장 겸직 전사 AI 전략·업무 재설계·자동화
--	---	---	--	---

프로젝트 스토리

P1 데이터 기반 구조개편	P2 자원계획·예산
P3 성과체계·KPI	P4 투자심의
P5 사업심의	P6 심의제도·수주 파이프라인
P7 관리회계·실적분석	P8 AX 전환
+ 그 외 프로젝트	

P1 데이터 기반 구조개편

매출 15% 축소를 감수하고 이익 체질을 바꾼 구조개편 — 다섯 시나리오로 실행안 판단을 지원

2024.10 – 2025.01 · CEO 직속 구조혁신 TF · 정량 분석·시뮬레이션 담당

문제 매출 외형은 커졌지만 이익 변동성이 심해졌다. 에너지·환경 분야 대규모 채용 뒤 2023~2024년 손실이 누적됐고, 태양광 확장으로 개인사업자 고객이 늘며 미수 채권 리스크도 커졌다. 감원이 걸린 결정이라 단순 비용 절감이 아니라 지속 가능한 구조를 만드는 것이 과제였다.

접근

- 최근 3개년 프로젝트 데이터를 전수 분석해 공공·태양광 등 고변동성 사업에서 실제로 발생한 시공 결함·환경 사고·채권 미회수 비용을 집계
- 시나리오 5안 설계 — 무선 네트워크 전환 / B2B 전환 / 전면 철수 / 절반 철수·절반 전환 / 수익 사업 선별 존치와 잔여 인력 전환·희망퇴직. 안마다 전환 비용, 3개월 무수익 기간, 인당 생산성으로 역산한 매출을 넣어 영업이익 비교
- 5안을 기반으로 공공사업 철수, 민간 태양광 진입 기준 강화, 소규모 태양광·환경사업 정리. 지역본부를 사업본부 산하 수행 거점으로 바꾸는 조직안 제언
- 개편 후속으로 SAP 구매·프로젝트관리·재무·인사 코드를 재매핑하고, 희망퇴직 비용을 사업본부 실적에서 분리해 실적 왜곡 차단

버린 대안

수익성 1위였던 무선 네트워크 대거 전환안. 인력을 더 투입한다고 사업이 나오는 구조가 아니라는 현실성 한계를 검토 의견서에 적고 채택하지 않았다.

결과

- 매출 약 **15%** 축소를 감수한 이익 체질 전환
- 에너지·환경사업 전년 대비 — 인당 생산성 **2.5배**(HCROI 2.1 → 5.2), 건당 수주 **3.5배**, 수익성 **1.6배** — 인당 생산성 상승에는 인원 감소 효과가 크다
- 6개 광역본부 폐지, 임원급 보직 축소. 직원 설명회를 거쳐 큰 갈등 없이 실행

P2

재원계획·예산

3개년 실적 대조로 누락·과다를 걸러 편성하고 예비재원을 확보한 전사 재원계획

2022 - 2025 매년 · 전사 재원계획 편성·예비비 할당

문제

사업본부와 기획·인사·감사·재무·안전 등 기능조직의 예산 수요를 받아 비용·투자·인력·마케팅 재원을 편성해야 했다. 연초 경영계획이 확정되지 않은 채 해가 시작되는 일이 반복됐다.

접근

- 수요조사 → 과거 3개년 실적 대조 → 누락 검증·과다 책정 사유 확인 → 절충 → 조직별 확정
- 영업수익·영업이익 목표를 전제로 나머지를 재원으로 편성. 변동비는 사업별 외주비·재료비·경비 비중에 맞춰 차등, 고정비는 인력계획과 공통경비로 구성
- 연초 예산 미확정기에는 전년 예산으로 긴급 편성해 초기 업무 공백 축소
- Claude in Excel로 누락 항목 탐지와 트레이드오프 근거 정리를 보조

결과

- 리스크 예비재원 **2024 · 2025년 연속 확보**
- 경영계획 확정 뒤 편성 기간 **7영업일**로 단축
- 불요불급 자원 차단으로 리스크 관리 여력 확보

위기 뒤 과잉 통제를 위임 기반으로 — 계정 그룹 통제·통제 단위 상향·마케팅비 기간 통제 완화

2021 - 현재 · 전사 예산 편성·통제 담당

문제

회사가 위기를 거치며 예산 통제가 과도하게 강화돼 있었다. 수많은 하위 계정을 하나씩 통제했고, 위기 졸업 4~6년차에 접어들어 임파워먼트 방향으로 다시 설계할 시점이었다.

접근

- **계정 그룹 통제** — 소모품비 하위 계정처럼 개별 통제하던 계정을 그룹으로 묶고 그룹 안에서는 자율 운용. 기간별·계정그룹별 잔여예산을 바로 조회하는 프로그램 개발
- **통제 단위 상향** — 손익센터별 통제를 폐지하고 사업 소분류 단위로 통제. 사업 예산을 BM 단위로 일원화
- **마케팅비** — 영업기회를 발굴한 부서에 더 지원하도록 편성 방식을 바꾸고, 부문 중심 투입과 기간 통제 완화로 사업본부 자율성 확대
- **원칙** — 위임에는 집행 책임을 함께 부여. 안전보건 예산은 원칙적으로 비통제. 통제할 곳과 완화할 곳을 구분

결과

- 2025년 사업본부 인력 축소에도 마케팅경비 **약 14%** 확대 편성, 미편성 예비비를 C레벨 마케팅 협의체·워크숍에 투입
- 긴축이 필요했던 2023년에는 비용 절감 영역 발굴, 4분기 마케팅 예산 **80%** 수준으로 축소 편성

P3 성과체계·KPI

매출총이익 언어를 공헌이익 언어로 — 성과 잣대를 '전사 이익 기여'로 바꾼 CVP 도입

2022 - 2025 · 설계·운영

문제

회사는 매출·매출총이익 총액만으로 성과를 말했다. 사업이 늘어도 같이 늘지 않는 고정비가 구분되지 않아 수익성이 매출 때문인지 원가 때문인지 보이지 않았고, 사업부서는 "매출을 이만큼 올리는데 왜 회사는 적자인가"를 반복해 물었다.

접근

- 매출 - 변동비 = 공헌이익, 공헌이익 - 고정비 = 영업이익 구조를 전사 소통 언어로 정착
- 전년 성과를 매출 추이·변동비 경향·인건비 증감·공통 및 프로젝트 경비로 분해해 제언 발표
- BM별 변동비율을 추적하고 프로젝트별 변동비율 모니터링을 연간 실적 전망에 반영

결과

- 본부 평가·심의의 잣대가 '**얼마를 남겨 전사 이익에 기여하는가**'로 전환
- 사업부서가 "매출은 얼마, 고정비는 이 정도, 변동비율은 이 수준으로 하겠다"고 말할 만큼 소통이 단순해짐

그룹 계획에서 본부 컨센서스까지 — 재무·비재무 지표를 함께 반영한 전사 KPI를 매년 확정한 목표 운영

2022 - 2025 연간 · 전사 KPI 수립·운영

문제

그룹 중장기 계획에서 출발해 당해 실적으로 이듬해 매출·수주 목표를 산정하고, 본부 컨센서스를 거쳐 확정해야 했다. 그룹 계획안에 계정별 세부 계획이 없어 자원 조정으로 전사·본부 목표를 맞춰야 하는 해도 있었다.

접근

- KPI를 재무·비재무 지표로 함께 구성. 정성 항목은 산업안전·리스크 보고 적시성·고객만족·대외 사업 확대로 재무와 비재무의 균형
- 적자 사업은 적자 폭을 줄이는 목표로, 지역본부 간에는 목표 편차를 좁히는 방향으로 BM 이익 목표 조정
- 본부 목표는 억박지르지 않고 이해시키는 방식으로 조율. 고충을 듣고 팀이 도울 부분은 Action Item으로 가져감

결과

- 2022~2025년 매년 전사·본부 KPI 확정
- 조직별 비용을 고려한 목표와 파이프라인 기반 추가 목표로 **이익 중심 관리체계** 구축

고정비 기반 BEP 시뮬레이션으로 본부 목표 하한선 제시 — 전년비 단순 증가율 방식 대체

2023 하반기 – 2025 · 전사 경영목표 방법론 설계·적용

문제 본부 목표를 전년 대비 단순 증가율로 정해 왔다. 인건비는 매년 오르고 단체교섭 비용도 더해지므로, 전년 수준을 요구하면 사실상 역성장 목표가 되는 구조였다.

접근

- 고정비를 계정별로 세팅 — 인건비는 자연 임금 상승률만 반영, 공통경비는 축소 운영
- 전사 월별 고정비와 월별 BEP 매출을 경영진에 제공
- 인건비 기반 매출·매출총이익 시뮬레이션 톨로 본부 목표 초안을 잡고 BM·지역본부와 협의해 확정
- 고정비·변동비 구조로 본부별 손익분기 매출을 산출해 달성 가능한 목표의 하한선을 근거로 제시
- 고정비를 감당하기 위한 요구 매출 시뮬레이션 별도 보고

결과

- 목표의 근거가 '전년 대비'에서 '**손익분기 하한선**'으로 바뀌어 본부별 VOC 최소화, 목표 자체의 설득력 확보

구조개편 이후 본부별 인당 생산성 HCROI KPI 신설 — 기저 효과 위에 자체 개선을 유도

2025 · 전사 KPI 운영·본부 평가 지표 설계

문제 구조개편으로 인당 생산성이 크게 올랐지만, 개편에 따라 당연히 나오는 기저 효과였다. 「본부 자원을 내실 있게 운영하라」는 그해 경영 기조를 본부 평가로 연결할 장치가 필요했다.

접근

- 본부들이 기저 효과 위에서 스스로 생산성을 더 끌어올리도록 본부별 HCROI를 본부 평가에 신설
- 월간 회의체에서 구조개편 효과와 인당 생산성을 정량화해 보고
- 팀별 타임시트로 투입률·생산성 분석, 본부별·사업분류별 인당 생산성 분석 보고

결과

- 인당 생산성 지표를 **본부 평가에 내재화**
- 2024년 개편한 타임시트 데이터가 지표의 바탕이 됨

P4 투자심의

IRR이 내부 요구수익률에 못 미친 전액 자체 투자 태양광 발전 안건을 근거로 DROP시킨 투자심의

2024.03 – 2024.08 · 투자심의위원회 총괄·검토 의견 작성

문제 지분투자가 아닌 회사 전액 자체 투자 태양광 발전사업 안건이었다. 통신인프라 시공 중심 회사라 투자 자체가 드물고 발전사업 투자 전례가 없었다.

접근

- 전례가 없어 운영 리스크와 수익 현실화에 집중 — 운영비용, 월별 수익·비용, 모듈 수선비, IRR 산출 근거 정리
- 비용 미반영·과다 반영 여부, 타사 리스크 사례, 타지역 운영수익 자료를 모으고 실무자와 피드백을 반복하며 수익성 재검토
- **정량** — 내부 요구수익률에 미달하고 투자 회수 기간이 지나치게 길
- **정성** — 입찰 조건인 부지 보수·경관 개선으로 초기비용 증가, 잦은 홍수 피해 지역의 기후 리스크, 20년 이상 장기 수익 불확실, 모회사 장기 전력공급계약 모델이 아니어서 RE100 연계 전략가치 부재

결과

- 정량·정성 모두 부적정으로 **DROP 제언, 수용**

P5 사업심의

대형 데이터센터 신축 수주 심의 — 공기 지연을 전제로 지체상금을 정량화해 조건부 GO

2024 심의 · 사업 심의 검토자

문제 대형 데이터센터 신축. 수익성은 허들레이트에 소폭 미달했고 리스크 세 가지가 감지됐다 — 저가 수주 논란, 사실상 불가능한 공기 연장, 원가 에스컬레이션 불가 조항.

- 접근**
- **공기** — 검토보고서에 「공기 지연은 반드시 발생한다」고 명시. 1~2개월 지연을 전제로 지체상금을 산출해 예비비와 비교하고, 예비비 안에서 감내 가능하다는 판단과 초과 가능성을 함께 적음
 - **에스컬레이션** — 원가 상승 부담을 파트너사와 나누는 방안을 세우고, 발주처 증액 청구 근거를 계속 쌓는 대응 설계
 - **전략가치** — AI발 데이터센터 수요 확대 국면에 개방형 데이터센터 수주가 필요했고, 마지막 신축 뒤 4년 공백으로 끊긴 수행 역량을 레퍼런스로 이어야 한다고 판단

보류한 쟁점

저가 수주 논란. 사업부서에 적산 증빙을 요청했으나 내부 근거 없는 외부 잡음으로 보고 판단을 보류한 채 나머지 두 리스크에 집중했다.

- 결과**
- 「공기 지연을 전제하고 사업 가치를 판단하라」는 **공정 검토 의견 → 수주**
 - 시공 중

P6 심의제도·수주 파이프라인

엑셀 수기 파이프라인을 SAP로 옮겨 실적회의용 부풀리기를 막은 수주관리 체계

2020.02 – 2020.10 · 프로젝트관리팀 전사 사업심의 정담당·PM

문제 수주형 회사인데 수주 관리 체계가 없어 엑셀로 취합만 했고, 분기·반기 실적회의 때 파이프라인을 늘렸다 줄이는 일이 있었다. 수주 데이터를 믿을 수 없으면 실적·전망·계획·평가·리스크 모니터링이 모두 흔들린다. 해외 통신망 구축 프로젝트가 사전 실사 미비로 대표 실패 사례가 되면서 "심의를 강하게"가 전사 교훈이었다.

- 접근**
- 연 수백~2천 건의 영업기회를 SAP로 전산화하고, 영업 단계별 수주 가능성을 반영한 관리 모델과 예상매출 시뮬레이션 구축
 - 입찰 전 사업성·계약 독소조항을 검토하는 사전 수주심의 프로세스 수립, Milestone 관리 정착, 사전 리스크 체크리스트 3차 고도화·표준화
 - 심의 규정 개정 — 의결을 다수결에서 만장일치·끝장토론으로, 전략기획·구매·재무·법무 교차검토와 서명 의무화. 전건 심의 시기 실무 검토 단독 수행

고친 설계

전건 심의로 사업 속도가 떨어지고 상반기 수주가 정체되자, 원가 절감 / 유지보수 연계 기반 사업 / 자사 솔루션 도입 중 하나를 충족하면 심의를 한시 경감하는 제도를 팀장과 함께 설계·운영했다.

결과

- **파이프라인 부풀리기 차단**
- 사전 리스크 체크리스트는 지금도 **전사 표준**으로 사용
- 경감 제도로 하반기 수주·매출 회복에 기여
- 이후 영업기회의 소멸·금액·일정 변동을 주차별로 추적하는 AI 대시보드로 확장

P7

관리회계·실적분석

SAP 배부 로직을 1년간 역추적해 배부 원칙과 설명 논리를 세운 공통비 배부 재정립

2022 - 2025 매년 운영 · 전사 공통비·원가 배부 설계, SAP CO 운영

문제

배부는 본부 평가·목표와 직결돼 매년 "왜 우리가 이만큼 떠안나"라는 챌린지가 반복됐다. 전임자가 갑자기 퇴사해 SAP 배부 로직이 불투명했다.

접근

- SAP를 역추적해 배부 로직을 파악하는 데 약 1년 투입
- 산업안전·공장·품질 조직 원가를 고위험 사업장·중점 사업군에 가중 배부
- TF 비용 배부 방안을 사전 협의해 본부 간 유불리 갈등을 미리 제거, 본부 질의에는 직접 찾아가 로직을 처음부터 설명

버린 프레임

'배부율을 몇 %로 하느냐'의 문제로 보지 않고, '비용이 왜 어디서 발생하는지를 배부 원칙에 담지 못한 문제'로 다시 정의했다.

결과

- 일관된 원칙으로 **본부 간 유불리 조정과 원가 배부 정합성 개선**

관리결산 후 2~3일 안에 마감한 전사 성과분석 — "그룹보다 품질이 낫다"는 평

2020.11 - 현재 · 월·주간 경영실적 분석·보고, 연간 실적추정 총괄

문제

재무결산이 익월 10~12일에 끝나면 곧바로 관리결산과 전사 성과분석에 들어가야 했다. 경영진은 월초나 당월 말 보고를 위해 늘 시간 압박이 있었고, 정해진 틀을 반복하는 보고로는 의미가 없었다.

접근

- 그 시기 경영진이 답해야 할 질문을 테마로 분석 — 2025년 1분기 개편 효과, 2분기 영업기회·수주, 3분기 이후 매출·이익 전망
- 실적 추정을 변동비·고정비로 분리해 '왜 그렇게 됐는지'가 보이게 설계
- 경영실적 추정 시뮬레이션 도구 제작 — 연간 추정·차년도 경영계획·노사 단체교섭 자료로 활용
- 수주→매출화 리드타임 개념 도입, CEO 월간 리포트로 추세·전망·BM별·고객별 수익성 변화 보고, 전망 오차는 매월 시나리오와 파이프라인으로 원인 점검

결과

- 그룹에서 부임한 경영진에게 **"그룹보다 성과분석 품질이 낫다"**는 평

P8 AX 전환

'AX 인프라 전문 기업' 구도를 5개월간 설득해 '27년 전사 전략방향으로 채택

2025 - 2026.09 · 경영실적 분석·전략 수립 담당

문제 그룹이 「AX 플랫폼 컴퍼니」 비전을 세웠다. 부임 1년이 안 된 경영진은 AX 인프라를 기존 사업과 다른 고도화 신사업으로 보고 새 파이프라인을 요구했다. 그림은 그렸지만 「우리가 해낼 수 있다」는 확신을 조직에서 모으지 못한 시기가 이어졌다.

접근

- 이번 AI 혁신은 신산업이 구산업을 견인하는 구조라는 논리 — AI 플랫폼이 작동하려면 전력·통신·반도체 같은 기존 인프라가 먼저 완성돼야 하고, 그 인프라를 수행할 회사가 우리라는 주장
- 그룹의 미디어·부동산·통신·데이터센터 인프라가 모두 거쳐 가는 **그룹 인프라 EPC 허브** 구도를 그룹사별 밸류체인으로 그려 제언
- 5개월 동안 경영진 보고와 설득을 반복

결과

- 2026년 9월 **'27년 전사 전략방향으로 채택** — AX 인프라 전문 기업, 그룹 EPC 거점
- 전략은 좋은 그림만으로는 부족하고 해낼 확신과 실행 역량이 함께 있어야 실현된다는 교훈

AX TF장 — 8개 사업분야 업무 3단계 재설계, 사내 AI 도구 직접 출시·주 1회 AI 실습 세미나

2026.02 - 현재 · 경영기획팀 직속 AX TF장 겸직

문제 8개 사업분야에 업무 비효율이 누적됐고, AI 전환을 구호가 아니라 실무 성과로 만드는 방법이 과제였다. 앞서 2025년에도 무선 공사 연단가 실행계획 간소화, 일괄 심의, 사규별 심의위원회 통합 같은 업무 합리화를 제안해 왔다.

접근

- 업무 Lifecycle을 최적화·합리화·효율화 3단계로 재설계하고 LLM 기반 자동화 도입
- 사규 검색 시스템, 대외 산업동향 스크랩, 공공입찰 수집·알림을 직접 발굴·제작해 사내 출시
- 주 1회 AI 실습 세미나로 구성원 역량 내재화
- 첫 Quick-Win 과제로 연간 약 5만 국소 규모의 무선 시설공사 정산 리드타임 단축 선정

버린 대안

전사에 큰 시스템을 한 번에 까는 방식. 전사 CRM 구축 시도의 실패에서 「업무를 가장 잘 아는 사람이 자기 업무에 작게 붙일 때 AI 효용이 크다」는 원칙을 도출해 전파했다.

결과

- 전사 **AI 활용의 표준과 확산** 주도

일한 만큼 인건비가 잡히게 해 사업별 손익을 처음 보이게 한 타임시트 개편

2024.07 - 2024.09 · PM — 로직·화면 설계, 개발 요청, 전사 설명회

문제 타임시트는 회사의 계류이었다. 입력률과 투입률이 낮아, 사업부서의 채용 요청은 끊이지 않는데 인력 과부족을 입증할 데이터가 없었다. 개선 과제는 2021년부터 지체돼 있었다.

접근

- 원인을 일한 만큼 인건비를 프로젝트 원가에 넣을 수 없는 수익구조로 진단
- 원가를 채운 사업의 추가 투입분을 관리회계상 간접비로 우회 인식하는 로직과 화면 설계 — 프로젝트 원가 영향 없이 관리회계에 반영
- 이해관계자 반대를 개별 협의로 해소 — 투입 시간은 프로젝트별 비율로 입력하고 재무의 진행률 과대 인식 우려에는 상한선 설정, 사업심의 쟁점은 2단계 정비로 이연
- 앞서 만든 산출물 관리 시스템이 현업의 중복 입력만 늘린 실패에서, 사용자의 현실에서 출발하는 설계로 전환

버린 가설

입력률 저조를 인식 문제로 보는 시각. 인건비 예산이 넉넉한 데이터센터 신축 현장은 오히려 성실히 입력하고 있었다.

결과

- 조정인건비 완화, BM별 인건비 쏠림 해소로 **사업 손익이 정확히 보이게 됨**
- 1년 뒤 구조개편에서 인력 생산성 판단의 근거 데이터가 됨
- 희망퇴직 이후 투입률 **76% → 92%** 과부하를 확인해 계약직 채용 수요 검토에 활용
- **CEO 표창**

전사 리스크 6년 총괄 — KRI를 자사 재무구조에 맞게 재설계, 접수·보고 채널 간소화로 잠재 리스크 조기 표면화

2020.02 - 현재 · 전사 리스크 대응 위원회 운영 총괄, 현재 부담당

문제 2022년 하반기 리스크 발생이 늘며 보고 지연 문제가 드러났다. 과제를 「나쁜 소식이 별받지 않고 즉시 공유되는 체계를 만드는 것」으로 정의했다.

접근

- **접수·전파 채널** — 오픈채팅방 전파 추가, QR코드로 협력사 직원도 접수, 모바일 간편 접수로 최초 접수부터 사내 공유까지 리드타임 단축
- **KRI 재설계** — 그룹 가이드라인의 재무 손실 기준을 회사 재무 규모에 맞춰 낮게 조정, 중대하지 않은 리스크는 전파 속도 우선, 중대재해는 최대 격상
- **매뉴얼 개정** — 그룹 원칙과 타 계열사 사례를 반영해 리스크 정의·용어·영향도 평가 강화
- **운영** — 365일 24시간 리스크 채널, 월간 리스크 점검 회의체, 리스크 발생 사례집 배포, 중점 사업장 합동 현장 점검

결과

- 리스크 접수 **2022년 8건 → 2024년 19건**, 유형이 산업재해·손익 저하에서 언론·하도급·보안 위반 등으로 다변화 — 잠재 리스크가 빨리 드러나기 시작
- 부패방지·규범준수 경영시스템 **ISO 37001·37301** 인증 취득에 부서 담당자로 기여
- 언론 질의 건을 창구 일원화·그룹 원보이스로 **1일 만에 종결**

「기본과 원칙」 5계명 바텀업 도출·선언식 총괄 — 구호를 구성원의 약속으로 연중 정착

2025.03 – 2025.12 · 행사 총괄 기획

문제

수년간 중대 리스크가 끊이지 않아 신입 대표가 「기본과 원칙」을 세우길 원했다. 구성원이 스스로 만든 약속이어야 체질이 된다고 문제를 정의했다.

접근

- 레이 달리오 『원칙』, 론 카루치 『정직한 조직』을 참고해 설계
- 산업안전·리스크·공정품질·컴플라이언스·업무 마인드셋 5개 분야 5계명을 주니어 직원들과 바텀업으로 도출
- 워크숍 2회 뒤 임직원 공동 선언식, 참석자를 사내 커뮤니티로 묶어 연중 운영
- C레벨 공동선언 영상 직접 기획·편집, 사내 유튜브 라이브 첫 송출. 펜·스티커·노래·AI 뮤직비디오로 확산

버린 대안

위에서 선포하는 구호. 위에서 외치는 구호로는 지켜지지 않는다고 봤다.

결과

- 과거에 없던 행사를 촉박한 일정에도 워크숍·선언식까지 **차질 없이 진행**
- 5계명은 연중 회의에서 낭독되며 **지속 운영**

데이터센터 본부 미션 차등 평가 제언 — 형평성 논리로 그해 미관철, 제도 고도화 과제로 정립

2025 · 전사 성과평가 운영·제도 개선 제언

문제

전년도 본부별 성과급에 큰 차이가 났는데, 가장 낮은 평가를 받은 데이터센터 담당 본부는 대형 수주와 안정적 수행으로 중기 기반 매출과 수행 역량을 쌓는 자기 미션을 가장 잘 해낸 조직이었다. 전 본부 공통의 단기 수주 잦대 때문에 잘한 일이 가려졌다.

접근

- 「잘한 것은 회사 방향에 정렬된 성과여야 하고, 미션이 다르면 목표와 평가도 달라야 한다」로 정의하고 미션 차등 평가 제언
- 방향에 맞고 정직하게 드러낸 실패는 자산으로, 기본을 어기거나 숨긴 실패는 책임으로 다루는 평가 관점 제시

결과

- 본부 간 형평성·달성 난이도 논리에 막혀 그해에는 미관철
- 미션 차등 평가를 **제도 고도화 과제로 정립**

운영 업무

월간 운영 사이클

월초

회의체 일정과 주차별 주제 협의, 양식 배포

안전·위험·성과·신사업·경영최적화

매주 목요일 14:30

영업기획 파이프라인 마감

2주차

관리결산·간접비 배부

결산 직후 2~3일

성과분석·연간 손익전망

3~4주차

리스크 체크업 회의

마지막 주 월요일

주간회의

상시

CEO 수명업무 · AX TF

사업심의 운영 — 수주 전 진행 여부를 가르는 대표이사 의사결정 체계

2020.02 - 2020.10 정담당 · 이후 부담당

- 수주 전 영업·입찰·계약 3단계 사전 심의와 수행 중 문제 프로젝트의 계속 여부를 정하는 프로젝트 리뷰보드
- 상정 건마다 사업 구도·수익 모델·파트너 원가·경비·허들레이트 충족·전략 부합성·리스크와 헤지 방안 검토
- 매년 초 심의 규정 개편에 참여 — 간소화 요구가 나와도 그룹 계열 사업에서도 리스크가 생기는 만큼 전 건 통제 유지

관리결산 간접비 배부 — 발생액과 배부액을 맞추고 튀는 값은 배부 전후 기록으로 설명

매월 2주차 · 공통비·판관비 배부

문제 재무 결산이 끝나면 공통비·판관비를 본부와 사업에 배부해야 하고, 그 결과가 본부 손익과 평가로 바로 이어진다.

접근

- 간접비 발생액과 배부액이 일치하는지 검증
- 튀는 값은 배부 전후 기록을 남겨 본부 문의에 대비
- 수익과 비용이 대응하지 않는 건은 재무팀과 교차 확인해 재검토
- 본부 간 협업 매출의 분배 원칙을 내려 주고 비용도 함께 이관, 특이 비용으로 본부 손익이 왜곡되지 않게 조정

계정마다 달랐던 배부 기준을 인건비 하나로 통일 — 월별 매출 변동이 본부 손익을 흔들던 구조 해소

2024 · 관리회계 배부 로직 개편 주도

문제 사업소분류와 손익센터 매트릭스로 배부하면서 계정마다 기준이 달랐다 — 인건비·매출 반반, 인지세는 매출 100%, 출장비는 반반. 월별 매출 변동이 커서, 매출 기준으로 배부하면 매출이 적은 달에 특정 본부로 비용이 쏠려 손익이 왜곡되고 공평하지 않았다.

접근

- 전 계정을 인건비 단일 기준으로 통일 — 인력·고정비 기반으로 경영목표를 세우던 기초에 맞춰, 목표 설정과 비용 배부를 같은 인력 기준으로 정렬
- 배부 범위 원칙 정리 — 전사 IT는 전 손익센터 / 본사 임차·회선·사무설비는 본사 소속 손익센터 / 지역 본부 공통비는 해당 본부 / 안전보건 조직 공통비는 공사성 사업에만, 물품 납품 사업은 제외

결과

- 「사람을 많이 쓰는 조직이 고정비를 그만큼 부담하고 매출·이익도 그만큼 내야 한다」로 **설명 논리 단순화**
- 본부 반대 없이 도입
- 「회사의 자산은 인력」이라는 방향과 배부 원칙 일치

배부율·허들레이트 이의에 원장과 수치로 답하기 — "계획과 이행을 일치시켜야 한다"

실적서·반기 보고·연초 허들레이트 산정 시즌

문제 공통비·판관비 배부율과 허들레이트가 높다는 이의가 실적서·반기 보고·연초 허들레이트 산정 때 몰렸다.

접근

- 원장까지 내려가 전사 비용 일시 증가 / 본부 인덱스 변동 / 특이 비용 중 원인을 먼저 파악
- 지난달과 이번 달의 전사 고정비 부담 비율을 수치로 나란히 보여 주며 설명
- 허들레이트는 경영계획상 사업별 목표 영업이익률에서 나온다 — 고정비는 정해져 있으므로 비율을 바꿀 변수는 매출과 사업비뿐이라는 논리
- 「계획 때는 매출 목표를 낮추고 질 좋은 사업만 하겠다더니 이제 박리다매를 원한다」 — 계획과 이행의 일치를 요구
- 신규 개발분에서 난 배부 오류는 직접 확인해 인정

실적이 말해 주지 않는 달의 손익전망 — 상관 분석과 사업별 진행률 판단으로 2~3일 안에 연간 영업이익 결론

매월 결산 직후 · 성과분석·연간 손익전망

문제 1~2월은 매출이 적어 「신경 쓰지 않아도 된다」는 인식이 굳어 있었고, 상반기 매출도 통상 연간의 3분의 1에 못 미친다. 그래도 결산 후 2~3일 안에 연간 매출과 영업이익 결론을 내야 했다.

접근

- 연초 매출과 연간 매출의 관계를 분석 — 최근 5년 1월 매출과 연간 매출의 상관관계수 0.99, 2월 누계는 B2B 사업 강세·약세 해를 나눠 0.999-0.998
- 상반기 수주가 연말에 미치는 영향, 하반기 수주 중 연내 매출화되는 사업군을 구분해 하반기 집중 영역이 보고서에서 바로 보이게 작성
- 진행률로 인식되는 사업비율을 사업 성격에 따라 달리 적용하고, 대형 공사성 프로젝트는 실행계획으로 잔여 기간을 시뮬레이션
- 매출·사업비·경비·고정비까지 내려 연간 영업이익 결론

결과

- 1~2월 매출이 작아 「의미 없다」로 넘기기 쉬운 시기에, 경영진이 연초부터 실행을 강하게 독려할 수 있도록 통계적 근거 제공

파이프라인 마감·결산 후 분석 자동화와 손익전망 도구 구축 — 회의 자료를 이틀간 검토하고 들어오는 구조로

2026

문제 영업기획 파이프라인을 수기로 열고 마감했고, 결산 뒤 성과분석을 피벗으로 일일이 돌리느라 결산·분석 시즌마다 시간 압박이 컸다. 회의 자료는 전날 퇴근 직전에야 나가 발표자 말고는 숙지하고 들어오는 사람이 없었다.

접근

- 영업기획 파이프라인을 정해진 시각에 자동 마감·추출·게시하고 관련자에게 메일 발송
- 사내 AX 허브 플랫폼에 경영 지표·사규·파이프라인·사업심의 현황·실적 게시
- 결산 대시보드 — 매출·변동비·공헌이익·고정비·영업이익 구조로 사업군별 이익 기여와 적자 원인이 매출 부족인지 원가 상승인지까지 표시
- 손익전망의 판단 과정을 알고리즘으로 옮긴 툴 제작
- 대시보드 뒤에 Claude Code 기반 RAG 챗봇을 붙여, 사내 자료를 근거로 바로 질문하고 답을 받게 함

결과

- 파이프라인 자료가 목요일 14시 30분에 자동 게시돼, 월요일 회의까지 **이틀간 경영진·직책자가 검토하고 들어옴**
- 2026년 7월부터 **결산 당일 대시보드 반영** — 다음 주 월요일 성과분석 회의까지 참석자가 반복 열람
- 임원·직책자·AX TF 등 **약 40명**이 사용
- 파이프라인 마감 작업 **주 8시간**, 성과분석 **월 15시간 이상** 단축
- 손익전망 **리드타임 단축**

예비비 사용의 손익 영향을 시뮬레이션해 보이고 중대 리스크 보고 필요성을 설명 — 규정이 부딪히면 도입 취지로 해석

도심 오피스 리모델링 사업

문제 본부가 큰 규모의 예비비 사용을 본부 기안으로 처리하려 했다. 심의 절차로는 문제가 없지만 리스크 절차로는 중대 리스크 보고 대상이었다.

접근

- 심의 예비비는 추가 비용이 생겨도 수익성이 난다는 것을 보이는 장치이고, 실제 사용률이 낮아 비용계획에서 빼 진행률 매출이 과소 계상되지 않게 운영해 왔다는 원칙 설명
- 규정을 도입 취지로 해석 — 예비비 전결은 사업 신속성과 「심의 때 예비비까지 대표이사가 승인했다」는 전제에서 나온 것이고, 그 공백을 메우려 리스크 매뉴얼의 재무 손실 기준을 보수적으로 바꿔 둔 것이므로 리스크 관점의 보고가 맞다고 판단
- 두 절차가 겹치면 보수적으로 — 회사가 이 비용 정보 없이 손익전망·단체교섭·투자계획을 세우고 있다는 논리로 CEO 보고와 리스크위원회 소집 필요성 설득
- 시뮬레이션 톨로 예비비를 반영하면 진행률이 내려가고 그만큼 당월 영업손실로 소급된다는 계산을 직접 보여 줌

받아들인 반론

예비비가 완충 역할을 못 하게 된다는 본부 반론은 일부 인정하고, 필요한 사업만 예비비를 비용계획에 올리는 핀셋 보완이 맞다고 봤다.

결과

- 예비비는 집행됐고, 사전 보고가 없었던 점을 **대표이사가 강하게 지적**
- 사업 마진이 높아 손익 문제 없이 마무리

경영계획·실적서·경영평가 — 2026년부터 전 과정 리딩

2026 – 현재

- 연간 경영계획 수립부터 평가·실적서까지 팀원들과 함께 리딩
- 중기 계획과 이듬해 전략방향·전략과제 선정 주도
- 이전에는 팀원으로 숫자 파트와 정량 성과의 정성 성과화 담당

그룹·이사회 대응 — 경영평가서 작성과 출자 담당 상시 소통

2020.11 – 현재

- 그룹 경영평가서 작성, 그룹 출자사 관리 담당과 경영목표 협상
- 그룹의 리스크 현황·경영실적 질의 상시 대응, 그룹·외부감사인에 중장기·차년도 추정 손익을 계정별 근거와 함께 제공
- 이사회 워크숍 개최와 이사진 안내자료 작성 지원, 신규 공사업 면허 취득 안건 원안 가결
- 그룹 공조 실적 2023년 목표 대비 105%