

# HM COMPANY™

MANAGEMENT DIAGNOSIS CONSULTING

## 경영 리스크의 근본 원인을 파헤치다

표면적 증상이 아닌 구조적 원인을 파헤쳐, CEO와 이사회에 합리적 의사결정을 지원하는 통합 경영진단 서비스입니다.

HM COMPANY | Internal Audit Consulting Services

## PROBLEM STATEMENT

## 보이지 않는 곳에서 시작되는 경영 위기

**대부분의 경영 위기**는 한 번의 사건이 아니라, 오랜 기간 누적된 구조적 결함이 임계점을 넘는 순간 폭발합니다.

재무지표만으로는 비효율의 출처를 알 수 없습니다. 매출 감소·이익률 하락의 배후에는 잘못된 원가 구조, 누수되는 운전자본, 통제되지 않는 비용 항목이 숨어 있습니다.

운영 프로세스의 결함은 KPI 너머에 존재합니다. 보고 라인의 단절, 책임 소재의 모호함, 의사결정 지연이 누적되면 결국 통제 불능의 위기로 이어집니다.

*"경영 위기는 갑자기 오지 않는다. 보이지 않는 균열이 임계점을 넘는 순간 비로소 모습을 드러낼 뿐이다."*

— 글로벌 컨설팅펌 시니어 파트너 인사이트

CEO와 이사회는 사고가 발생한 뒤가 아니라, 그 이전에 균열의 신호를 읽어야 합니다. 경영진단은 그 신호를 수면 위로 끌어올리는 첫 번째 도구입니다.

KEY CONCEPTS

# 경영진단을 이해하는 두 가지 핵심 개념

경영진단은 단순한 점검이 아닙니다. 조직의 재무·운영·전략 전반을 통합적으로 분석하여 위험의 근본 원인을 추적하는 체계적 활동입니다.

## 경영진단

### MANAGEMENT DIAGNOSIS

조직의 재무·운영·전략 전반을 객관적 기준으로 분석하여, 위험 요인과 개선 기회를 동시에 도출하는 통합적 진단 활동입니다.

## 근본원인분석

### ROOT CAUSE ANALYSIS

표면 현상이 아닌 문제의 본질적 원인을 추적하여, 동일 사고의 재발을 막을 수 있는 구조적 해결책을 수립하는 방법론입니다.

*"표면 증상에 대응 요법을 반복하는 조직은 같은 위기를 다른 모습으로 다시 만난다. 진짜 해법은 원인을 파헤치는 것에서 시작된다."*

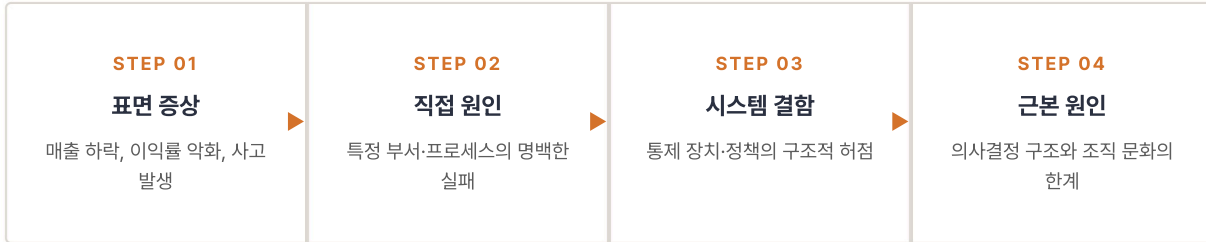
— HM COMPANY 경영진단 본부

두 개념은 동전의 양면입니다. 진단이 문제의 위치를 알려준다면, 근본원인분석은 그 문제가 왜 거기에 존재하게 되었는지를 설명합니다.

ROOT CAUSE FLOW

# 표면 증상에서 근본 원인까지

하나의 위기를 4단계로 거슬러 올라가면 조직 깊은 곳에 자리잡은 구조적 원인을 만나게 됩니다.



영역	AS-IS	TO-BE
진단 방식	단편적 점검	통합 분석
분석 깊이	표면 증상 대응	근본 원인 추적
보고 형식	사후 결과 보고	예측형 진단
의사결정	경험·직관 의존	데이터 기반

## FINANCIAL REALITY

# 숫자 너머의 진실을 읽는 시간

재무제표는 결과만 보여줄 뿐, 그 결과가 만들어진 경로를 설명하지 않습니다. 경영진단은 숫자 너머의 흐름을 읽어 비효율과 누수의 출처를 추적합니다.

회계 장부의 차변과 대변 사이에는 항상 '왜'라는 질문이 숨어 있습니다. 그 질문을 던지지 않는 조직은 위험을 보지 못하고 기회를 놓칩니다.



현장에서 진행되는 재무 데이터 정밀 분석

## REAL CASES

## 무너진 기업, 반복되는 실패의 패턴

서로 다른 산업, 서로 다른 규모의 기업들이 **같은 패턴**으로 무너졌습니다.  
신호는 항상 먼저 있었고, 누군가는 그 신호를 놓쳤습니다.

## CASE 01

### A사 자금 관리 부실

중견 제조업 A사는 자회사 자금 흐름을 통합 모니터링하지 못해, 일부 계열사의 운전자본 부실이 본사 유동성 위기로 확산되었습니다.

근본원인: 통합 자금관리 체계 부재

## CASE 02

### B사 내부통제 실패

유통기업 B사는 구매·결제·승인 프로세스가 분리되지 않아, 단일 책임자에게 권한이 집중되며 장기간 부정 거래가 발견되지 않았습니다.

근본원인: 권한 분리 원칙 미수립

## CASE 03

### C사 의사결정 오류

IT기업 C사는 시장 진입 전략을 검토하면서 부정확한 시장 데이터를 근거로 대규모 투자를 결정했고, 결과적으로 손실을 회복하지 못했습니다.

근본원인: 데이터 검증 절차 부재

## CASE 04

### D사 KPI 왜곡

서비스기업 D사는 단기 매출 KPI에만 보상이 집중되며, 영업 현장이 장기 고객 가치를 훼손하는 거래를 반복했고 결국 시장 신뢰를 잃었습니다.

근본원인: 성과 지표 설계 결함

FAILURE MECHANISM

# 위기는 어떻게 자라나는가

경영 위기는 네 단계를 거치며 성장합니다. 단계마다 다른 신호가 나타나며, 단계마다 적용해야 할 진단 도구가 다릅니다.

- 1단계 — 잠재기**  
 이상 징후가 미세하게 발생하지만 가시화되지 않는 단계. 정량 데이터의 통계적 이탈이 첫 신호로 등장합니다.
- 2단계 — 누적기**  
 유사한 오류와 비효율이 반복되며 패턴화됩니다. 이 시기를 놓치면 구조적 결함으로 굳어집니다.
- 3단계 — 가속기**  
 통제 장치가 작동하지 않으며 손실 규모가 빠르게 확대됩니다. 리스크 매핑과 즉각적 개입이 필요합니다.
- 4단계 — 폭발기**  
 위기가 외부에 가시화되며 평판·재무·법률 손실이 동시에 발생합니다. 이 시점의 대응은 이미 사후적입니다.

단계	주요 징후	진단 도구
잠재기	미세한 데이터 이탈	정량 분석
누적기	반복되는 동일 오류	패턴 추적
가속기	통제 실패·비용 급증	리스크 매핑
폭발기	외부 가시 손실 발생	사후 감사

CORE RISKS

# 경영진이 직시해야 할 네 가지 위험

서로 다른 산업, 서로 다른 위기에도 공통적으로 등장하는 **네 가지 리스크**는 모든 경영 실패의 출발점입니다.

01

### 재무 누수 리스크

원가 구조의 비효율, 통제되지 않는 비용 항목, 누락된 회수 절차로 인해 매출과 이익이 보이지 않게 새어 나가는 위험입니다.

02

### 통제 공백 리스크

권한 분리가 미흡하고 모니터링 체계가 작동하지 않아, 부정·오류가 장기간 발견되지 않은 채 누적되는 위험입니다.

03

### 데이터 왜곡 리스크

보고용 수치가 현실을 정확히 반영하지 못해, 경영진이 잘못된 사실에 근거하여 판단을 내리게 되는 위험입니다.

04

### 의사결정 지연 리스크

책임 소재가 모호하고 보고 라인이 길어, 위기 대응이 골든타임을 놓치며 손실이 기하급수적으로 확대되는 위험입니다.

네 가지 리스크는 독립적으로 존재하지 않습니다. 하나가 작동하기 시작하면 나머지 세 가지가 연쇄적으로 활성화되며 위기를 가속화합니다.



MONITORING IN ACTION

## 실시간으로 읽는 경영 신호

월별·분기별 정기 보고서만으로는 빠르게 변하는 경영 환경을 따라잡을 수 없습니다. 이상 징후는 정해진 보고 주기를 기다리지 않으며, 위험은 항상 보고서가 만들어지기 전에 움직이기 시작합니다.

HM COMPANY 경영진단 본부는 핵심 KPI와 위험 지표를 상시 모니터링하는 체계를 구축하여, 경영진이 정기 보고가 아닌 실제 변화의 순간에 의사결정할 수 있도록 지원합니다. 데이터의 흐름을 읽고, 패턴의 이탈을 포착하고, 그 의미를 즉시 보고하는 것이 이것이 현장에서 진단이 살아 움직이는 방식입니다.

상시 모니터링은 사후 보고를 사전 신호로 바꾸고, 단편적 점검을 통합적 흐름 관리로 전환합니다.

## SELF-DIAGNOSIS

## 우리 조직은 어디에 해당하는가

아래 여섯 가지 항목 중 해당되는 항목의 개수를 확인해 보시기 바랍니다. 진단의 출발점은 스스로 묻는 것에서 시작됩니다.

- 최근 1년간 예상하지 못한 손익 변동이 두 번 이상 발생한 적이 있다.

---

- 핵심 KPI가 정기 보고 시점에서야 임원에게 전달되는 구조이다.

---

- 구매·승인·결제 권한이 동일 인물 또는 동일 부서에 집중되어 있다.

---

- 주요 의사결정이 객관적 데이터보다 경험·직관에 의존하는 경우가 많다.

---

- 최근 3년 내에 외부 기관의 통합 경영진단을 받은 적이 없다.

---

- 이사회·경영진 회의에서 위험 신호가 다뤄지는 시간이 5분 미만이다.

---

### 진단 결과 해석

3개 이상 해당된다면 정밀 경영진단이 필요한 수준입니다. 현재의 통제 체계로는 잠재된 리스크가 가시화되기 전에 포착되기 어려우며, 외부 시각의 통합 진단이 필요한 시점입니다.

PREVENTION SYSTEM

# 4단계 경영 리스크 방어 체계

위기를 막는 가장 확실한 방법은 발생 이전에 작동하는 다층 방어선입니다. 각 층은 서로 다른 시점에 다른 방식으로 작동합니다.

- 01** 사전 식별

잠재 리스크 영역을 사전에 정의하고 우선순위를 부여하여 진단 대상을 명확히 합니다.
- 02** 통제 설계

리스크별로 권한 분리와 승인 프로세스를 설계하여 발생 가능성 자체를 낮춥니다.
- 03** 상시 감시

핵심 지표를 실시간 모니터링하여 이상 징후를 보고서가 아닌 데이터 흐름에서 포착합니다.
- 04** 위기 대응

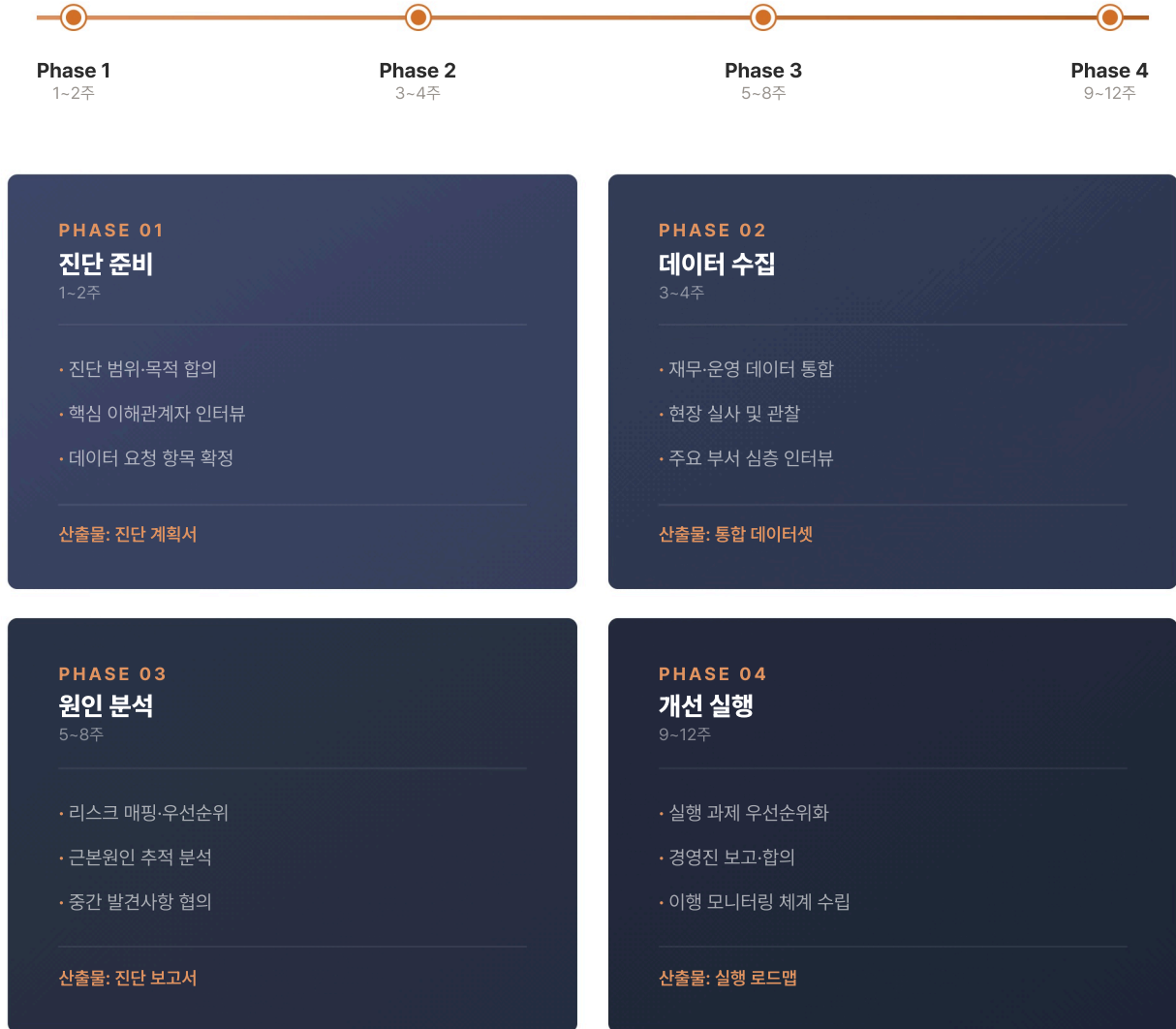
감지된 위험에 대해 정해진 대응 절차에 따라 즉시 의사결정과 보고가 이루어지도록 합니다.

"네 개의 방어선이 모두 작동할 때, 비로소 리스크는 통제 가능한 변수로 바뀐다."

CONSULTING METHODOLOGY

# 12주 경영진단 로드맵

HM COMPANY는 4단계 12주 프로세스로 경영진단을 수행합니다. 각 단계마다 명확한 산출물이 있으며, 단계별로 경영진과 정기적으로 협의합니다.



## CULTURE OF DIAGNOSIS

## 진단을 일상으로 만드는 조직

일회성 진단은 일회성 효과만 남깁니다. 진정한 변화는 진단의 결과가 조직의 의사결정 프로세스와 일하는 방식에 자연스럽게 스며들 때 비로소 시작됩니다.

HM COMPANY는 진단 이후에도 경영진과 실무진이 함께 학습하고 점검할 수 있는 체계와 문화를 함께 설계합니다. 진단은 멈추는 활동이 아니라, 조직이 스스로를 끊임없이 갱신하는 일상의 리듬이 되어야 합니다.

진단 결과를 함께 공유하고 합의하는 협업의 장면



EXPECTED OUTCOMES

# 경영진단으로 얻게 되는 가치

01

### 손실의 사전 예방

표면화 이전 단계에서 위험을 포착하여, 손실 발생 자체를 줄이고 회복 비용을 최소화합니다.

02

### 의사결정 품질 향상

경험과 직관을 데이터로 보완하여, 경영진과 이사회에 결정이 객관적 근거 위에 서도록 합니다.

03

### 통제 역량 강화

권한 분리·승인 절차·모니터링 체계가 정렬되며, 동일 사고가 다른 형태로 재발하지 않습니다.

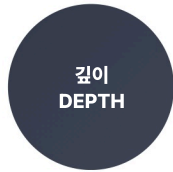
04

### 지속 가능성 확보

위기 대응에서 위기 예방으로 무게 중심이 옮겨지며, 조직의 장기 경쟁력이 실질적으로 강화됩니다.



**객관성**  
외부 시각의 독립적 분석



**깊이**  
표면을 넘어선 근본 원인 추적



**실행력**  
보고서가 아닌 변화로 이어지는 결과

## 지금, 경영진단을 시작하세요

위기는 항상 신호를 먼저 보냅니다. HM COMPANY는 그 신호를 읽고 근본 원인까지 파헤쳐, CEO와 이사회에 합리적 의사결정을 끝까지 동행합니다.

문의: 02-6237-6212 | [office@hmcom.co.kr](mailto:office@hmcom.co.kr)

# HM COMPANY™

표면이 아닌 원인을, 보고가 아닌 통찰을

DIAGNOSE THE CAUSE, NOT THE SYMPTOM

**TELEPHONE**

02-6237-6233

**AUDIT & INVESTIGATION**

02-6237-6212

**FAX**

02-6237-6240

**E-MAIL**

[office@hmcom.co.kr](mailto:office@hmcom.co.kr)

**ADDRESS**

서울특별시 서초구 효령로70길 36-9  
와이엘타워 2층, 3층

**WEBSITE**

[hmcom.co.kr](http://hmcom.co.kr)