

組織의 成長과 管理機能의 發展

~ treasurer 와 controller 기능을 中心으로 ~

金 泰 男

<星信化學株式會社企劃課長>

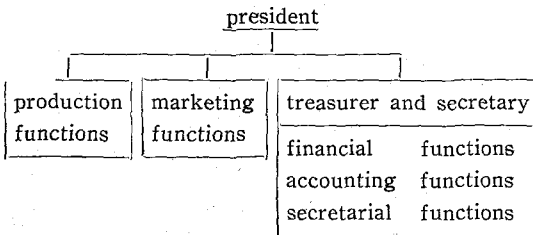
I. 組織의 成長과 treasurer 및 controller 기능의 發展

組織化란 事業의 목적을 效果의으로 達成하기 위하여 業務의 諸活動을 分割하고 分割된 諸機能을 體系의으로 配置·배열하는 것을 말한다.

그러므로 事業이 擴大되거나 그 目標가 變更될 때 그에 따른 기능을 體系의으로 再組織하는 것은 당연한 일이며 동시에 組織은 成長·發展해 나가게 되는 것이다.

組織의 成長過程은 事業이 擴大됨에 따라 業務의 委任과 機能의 生成 및 分化過程에 따라 여러 가지 段階로 區分할 수 있으나 여기서는 주로 treasurer 와 controller 機能의 分化過程을 중심으로 事業成長에 따라 1) 小規模 2) 中小規模 3) 中規模 4) 大規模組織의 4段階로 나누어 고찰해 본다.

小規模 初期段階의 事業에서는 主로 1人經營體制로서 經營主 1人의 責任과 權限下에 生産, 販賣 및 財務會計 등 모든 事業活動을 수행하게 되나 1인이 두 장소에서 두 일을 할 수 없는 어려운 때문에 業務活動을 分化하고 活動中心의 業務를 委任할 수밖에 없게 된다.



<그림-1> A basic plan for the organization of the financial, accounting, and secretarial functions in small companies

이와 같이 分化된 業務活動의 일부를 특수화시킬 필요가 생기게 되어 生産部分에는 職長(foreman)을, 販賣部分에는 販賣員(salesman)을, 財務會計部分에는 會計士(accountant)를 두게 된다. 특히 生産部分이 확장되어 生産機能內에서 전문화가 이루어지며 販賣員이 증가하고 모든 부분에서 지도력(leadership)과 감독의 한계(span of control)가 문제되어 經營者는 통제 기능의 필요성을 절감하게 된다.

小規模事業組織에서는 三大 主要機能인 生産·販賣 및 財務會計로 最小限 業務分化는 이루어 지지만 모든 責任과 權限은 經營者 한사람에게 있고 業務活動의 결과도 직접 經營者 한사람에게 집중·보고된다.

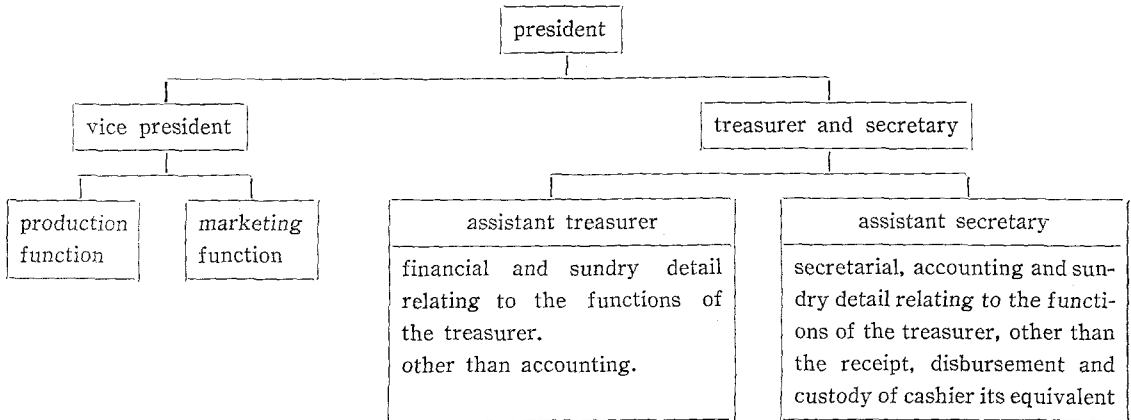
小規模 事業組織에서도 財務機能과 會計機能은 生産 및 販賣機能과 더불어 重要한 기능으로서 수행되지만은 사실상 分化되지 않은 상태에서 수행된다. 이와 같은 현상은 재무기능과 會計機能이 相互 밀접한 관계가 있음을 의미한다.

II. 中小規模 事業組織—權限의 委讓段階

中小規模 事業組織에서 經營者는 三大 主要機能인 生産, 販賣 및 통제 기능을 責任과 權限을 함께 下部 위양하고 장래에 대한 成長과 擴張에 主力하게 되며 하부 위양된 기능은 새로운 기능이 導入 훈련되면서 특수화·전문화된다.

中小規模 事業組織에서 財務會計機能은 財務機能과 會計機能으로 원시 分化되기 시작한다.

事業의 장래에 대한 불확실성과 위험성이 중요한 문제로 부각되기 때문에 집행 活動인 生産 및 販賣活動의 결과를 재무적 측면에서 測定分析하는 일이 중요시되며 동시에 執行 부서의 統制



〈그림-2〉 A basic plan of organization for specialization in the financial and accounting functions through the addition of an assistant treasurer and an assistant secretary

活動을 管理할 수 있는 中央集中的 이중 統制機能 이 중요한 문제로 제기된다. 따라서 財務會計機能으로부터 中央集中的 統制機能 이 會計機能 과 더불어 分化되어서 會計的 統制機能 (accounting control function)으로 발전된다. 이는 다시 말하면 會計機能을 상당한 정도까지 특수화해야 함을 말한다. 이와 같이 統制機能의 強化와 特殊化는 會計機能을 財務機能으로부터 분리해서 組織配列에 controller를 追加해야 할 기초를 마련하게 된다.

III. 中規模 事業組織—機能의 細分化段階

事業의 三大主要 機能인 生産, 販賣 및 統制機能의 責任과 權限이 확정됨에 따라 各機能을 효과적으로 수행하기 위하여 機能別로 새로운 管理의 技術이 요구된다. 따라서 각 기능에 부속 기능들이 追加되고 機能이 細分化·전문화되면서 많은 계층화가 이루어진다. 이 段階에서 最高經營者는 人事管理, 長短期計劃, 經濟分析, 市場調查 및 技術開發에 集中하게 되며 이와 같은 分野에 專門的 知識을 보유한 助役자 (assistant)를 전문 staff로 두게 되고 事業의 擴大에 따라 人事機能, 研究開發機能, marketing 機能, 구매 기능 및 창고 기능 등이 독립·分化된다.

中規模 事業組織에서 treasurer 機能과 controller 機能도 각각 독립기능으로서 分化되고 각 부속 기능이 細分化된다.

會計機能과 內部監査機能 및 稅務機能이 統制

手段으로서 특히 分化되어야 할 필요성이 생기기 때문에 treasurer의 財務機能으로부터 분리하게 된다. 이와 같은 統制機能의 분리는 小規模事業 組織에서도 內部 견제의 관점에서 그 필요성을 인정하면서도 영세성 때문에 管理分化의 水準에서 이루어지지 못하고 종업원 수준에서 現金出納과 會計를 분리함으로써 相互 견제가 유지되도록 해왔다. 그러나 事業의 規模가 커짐에 따라 中規模 정도가 되면 會計와 財務를 管理의 수준에서 分化시키는 것이 일반적이다.

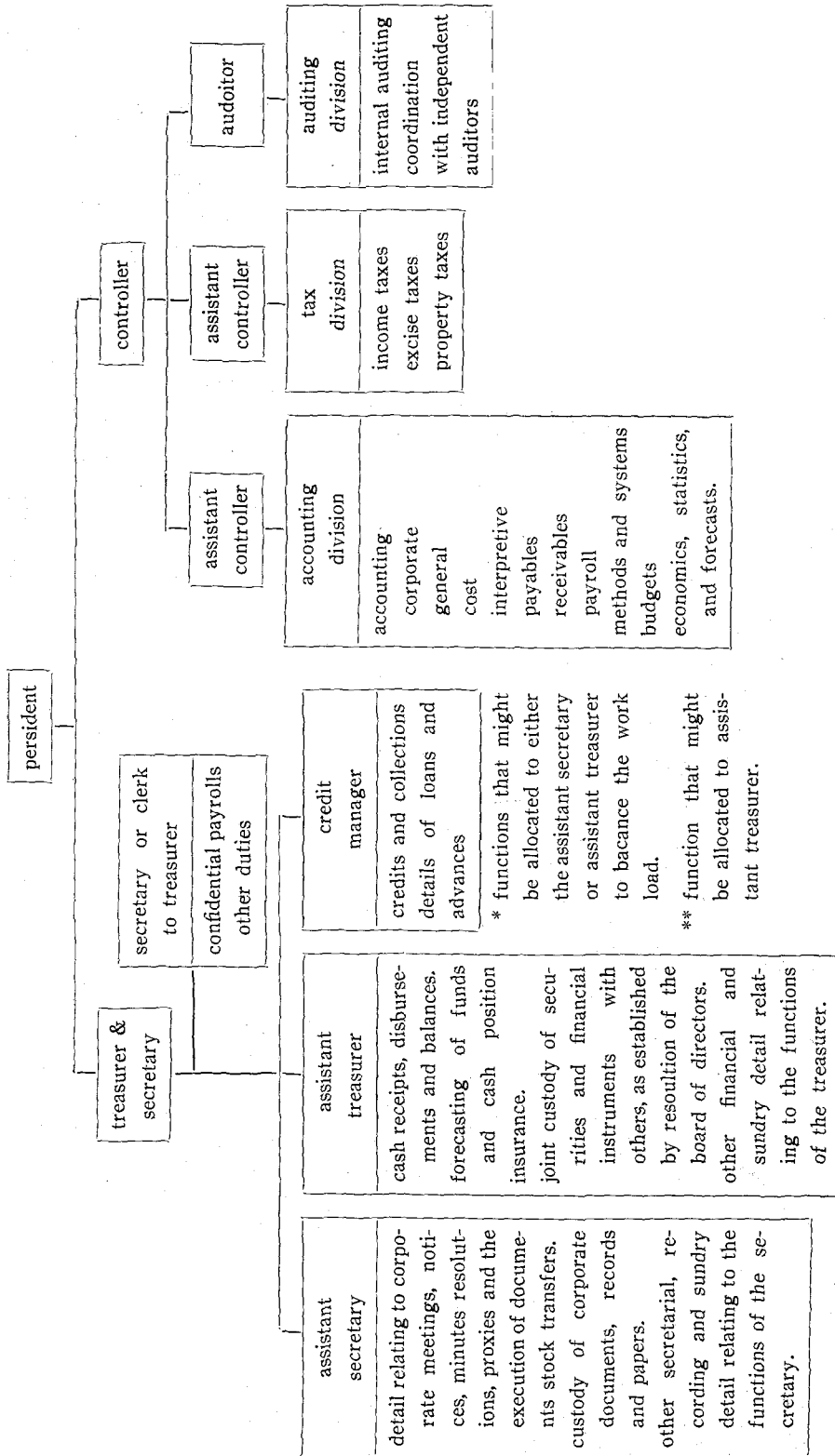
treasurer 機能으로부터 會計機能을 controller 機能으로 분리이전시점에 따라 treasurer는 財務機能에 전념할 수 있게 된다.

이와 같이 中規模의 事業으로 발전하면 會計機能을 독립기능으로 財務機能과 분리시킬 수 있는 가장 좋은 기회를 맞게 되는 것이다. 中規模에서 controller 機能 이 발전하게 되는 것은 內部 統制機能으로서 뿐만이 아니라 會計, 監査 및 稅務機能을 專門化해야 할 필요성이 增大되기 때문이다.

財務機能과 會計機能이 組織配列에서 分離되어 會計機能과 함께 controller가 生成되는 過程을 조사해 보면 다음과 같이 3가지 유형으로 區分할 수가 있다.

1) 반드시 controller란 명칭이 아니더라도 그와 유사한 독립부서 명칭이 생기고 거기에 會計機能을 부여함으로써 財務機能과 분리시킨다.

2) 監査室이 독립 부서로 되어 있을 때에는 감

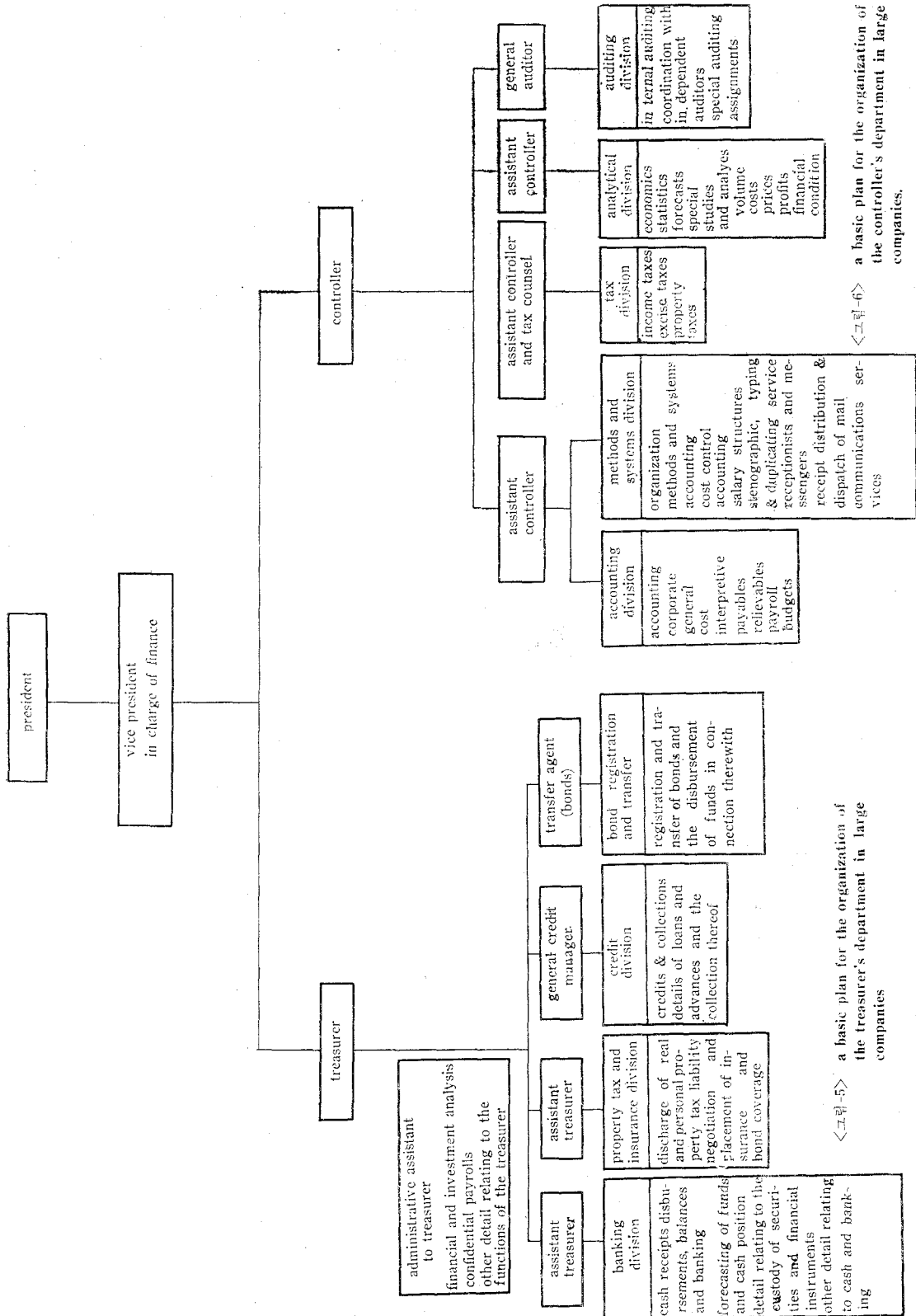


<그림-3>

A basic plan of organization for the separation of the secretarial and financial functions, when must be maintained under the jurisdiction of a treasurer and secretary

<그림-4>

A basic plan for the organization of the controller's department in medium-sized companies.



〈그림-5〉 a basic plan for the organization of the treasurer's department in large companies

〈그림-6〉 a basic plan for the organization of the controller's department in large companies.

사실에 감사 기능과 함께 controller 機能을 부여했다가 controll 機能이 확대 발전하게 되자 監査 機能은 內部監査에 국한시키고 controller 부서의 한 기능이 된다.

3) 財務와 會計가 分化되지 않은 대부분의 小規模事業에서는 treasurer 부서의 監査와 會計士가 controller 機能을 수행해 오다가 독립 분화된다.

4) 大規模 事業組織機能의 再配合 단계(regrouping)

事業規模가 확대됨에 따라 많은 機能들이 독립 分化되고 高度로 專門化되기 때문에 전문화된 機能은 배타적 성격(sectionalism)을 갖게 되므로 協力과 調整 및 통합 기능이 경영관리에서 새로운 문제로 대두된다.

많은 機能이 권한과 함께 下部 위양되기 때문에 최고 경영자는 매일매일의 경영 관리의 상당량에서 벗어나기는 하지만 많은 독립 부서에서 각각 서로 다른 기능 수행을 직접 報告받게 되므로 그들의 행위와 견해를 통합하고 조정하는데 너무 많은 시간을 소모하게 된다. 그러므로 最高 경영자는 상호 밀접한 관계가 있는 기능을 재배합(regrouping)할 필요성이 생기게 된다. 동시에 最高經營者는 경제적 예측, 長期計劃 및 정책 결정 등 事業의 장래 방향 설정을 위하여 더 많은 전문 staff을 필요로 하며 이와 같은 여러 분야의 전문 staff의 기능을 전체적으로 통합 조정하기 위하여 경영에 관한 高度의 技術的 助手단(technical assistant group)을 형성하기에까지 이른다.

大規模 事業組織이 되면 treasurer 기능과 controller 機能도 각각 더욱 細分化 專門化된다. 그러나 treasurer 機能과 controller 機能은 根本的으로 財務機能과 會計機能으로 機能 수행상 相互 밀접한 관계가 있기 때문에 양기능을 財務擔當 副會長 책임하에 둬으로써 相互 밀접한 조정 관계를 유지하도록 再配合(regrouping)하는 것이 一般적이다.

이렇게 함으로써 各機能 수행의 效率性을 높이는 동시에 통일된 報告를 할 수 있게 된다.

大規模 事業組織에서 controller 機能은 專門 독립 기능으로서 가장 필요할 뿐만 아니라 가장

유용하게 活用할 수 있는 위치에 놓이게 된다. 다만 重要的 것은 大規模 事業組織에서도 controller의 세부 부속 기능은 상기 圖表와 같이 고정적인 것은 아니라는 점이다. 會計機能과 分析機能 및 정보 기능은 controller 기능은 기초가 되는 機能이지만 監査機能과 세무 기능은 會計機能의 一部로서 간주되기는 하지만 controller 이외의 부서 기능으로 하고 있는 예가 많다. 예를 들면 監査機能은 controller 機能에서 분리하여 독립 부서의 기능으로 하고 있는 경우가 많은데 그 이유는 controller 機能과 그 機能을 감사하는 권한을 재무 담당 부사장 한사람이 동시에 갖는다는 것은 不合理하다고 생각되기 때문이다. 그러나 오늘날 controller 기능이 발전된 조직에서는 재무와 會計가 分化됨으로써 기능별로 相互 內部 견제가 제도화되고 外部監査에 의해서 검증되기 때문에 內部 감사는 능률성의 監査란 관점에서 controller 기능의 一部로 부속시키는 것이 일반적이다.

稅務機能은 controller의 業務量이 많아짐에 따라 treasurer 機能으로 이관시킬 수도 있다.

IV. 結 言

組織配列은 가능한 한 간단하고 기능이 분명하여 그 기능을 수행할 사람이 충분히 이해할 수 있어야 하며 기존의 조직 배열을 재편성할 때에는 전통적 기능의 상호 이관으로 배타성과 직무의 혼란을 초래하기 쉽기 때문에 장래 組織의 발전 방향과 분명한 목적 의식이 없으면 組織의 개편은 실효를 얻기 어렵다.

組織의 편성에 있어서 절대적이란 있을 수 없지만 조직을 계획함에 있어서 일반적으로 고려해야 할 事項은

- 1) 각 기능을 分析하고 그 정의를 명확히 하고
- 2) 각 기능을 논리적으로 분해 및 배열하되
- 3) 事業의 성격 및 目的에 기초를 두고
- 4) 장래 事業發展의 方向으로 지향하고
- 5) 선진 조직의 실태를 참작하여
- 6) 組織의 理論과 論理에 맞도록 해야 함은 당연하며
- 7) 마지막으로 기능을 담당할 사람을 고려해야 한다.