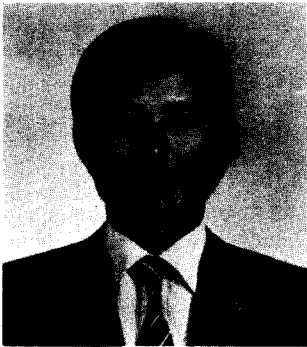


韓國企業의 發展的 豫算管理 SYSTEM



金光植

(株)眞露企劃室理事

■目次■

- I . 豫算制度의 概念
 - 1. 意 義
 - 2. 目 的
 - 3. 諸 條 件
 - 4. 豫算管理시스템의 體系
- II . 豫算制度의 類形
 - 1. 觀念的 種類
 - 2. 豫算制度別 區分
 - 3. 原價分析의 考察에 따른 區分
- III . 豫算의 設計와 管理
- IV . 企業豫算의 編成
 - 1. 豫算體系 設定方法
 - 2. 豫算編成 節次
 - 3. 豫算編成의 內容
- V . 豫算管理시스템의 새로운 方向
 - 1. PPBS
 - 2. ZBB
 - 3. 豫算管理의 電算化

I. 豫算管理制度의 概念

1. 意 義

豫算管理 (Budgetary Planning and Control)란 企業의 全體的 立場에서 장래의 一定期間에 對하여 科學的이고 合理的인 方法으로 豫算을 編成하여 이것을 근거로 各事業部, 各經營部門의 諸活動을 總合적으로 指導調整하고 豫算과 實績과의 差異를 綿密히 分析함으로써 各經營管理者의 業績을 明確히 하여 經營管理의 效率化에 活用되는 計數的, 總合的인 經營管理시스템이다.

이는 所要單位當 活動數와 單位活動當 費用을 곱하여 계산되며 豫算을 樹立, 作成하는 것을 豫算編成 (Budgeting)이라 하며 豫算統制 (Budgetary Control)는 그 編成으로부터 시작되는데 이와같이 豫算編成 (豫算計劃)과 豫算統制를 합하여 豫算管理 (Budgetary Management)라 한다.

2. 目 的

豫算을 運營해야 하는 豫算單位組織은 豫算制度를 統制의 意味로 받아들이는 경우가 많으며 現實의으로도 많은 規制와 管理가 이루어짐으로써 豫算管理의 어려움을 느끼는 경우가 많다.

그러나 이러한 規制는 組織構成單位를 抑壓하기 위한 制度가 아니라 現代의 거대한 組織을 體系의으로 運營, 管理하여 組織效率의 極大化를 圖謀하기 爲한 制度이며, 이러한 業務의 實行過程은

가. 計劃性 있는 業務推進

나. 計劃과 實績의 分析에 따른 機會費用喪失最少化

- 다. 건실한 企業의 財務構造 維持
 - 라. 最適費用管理에 따라 損失의 最少化
 - 마. 效率的 現金흐름에 따른 원활한 資金흐름管理
 - 바. 體系的인 施設改·補修計劃에 따른 效率的 生産性指標管理 등을 통하여,
- 첫째: 組織全體의 企業目標에 대한 一體感 造成
- 둘째: 組織全體의 單一目標追求에 따라 組織全般에 걸친 業務效率 시너지效果(Synergy Effect) 期待
- 셋째: 最高經營者의 意思決定資料로 活用되어 極大利潤 이룩 등의 目標를 達成하는데 豫算管理制度의 진정한 目的이 있는 것이다.

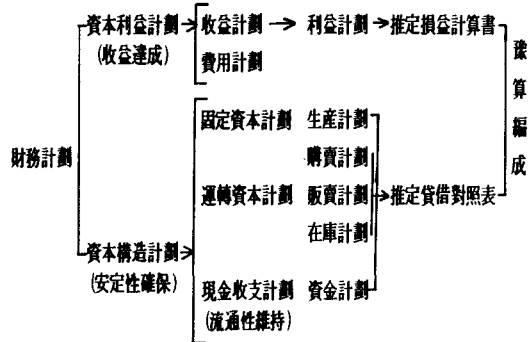
3. 諸 條 件

豫算管理를 實施하여 그 目的을 達成하고 成功을 거두기 위해서는 다음과 같은 前提 내지 實施上의 諸條件이 整備, 確立되어야 한다.

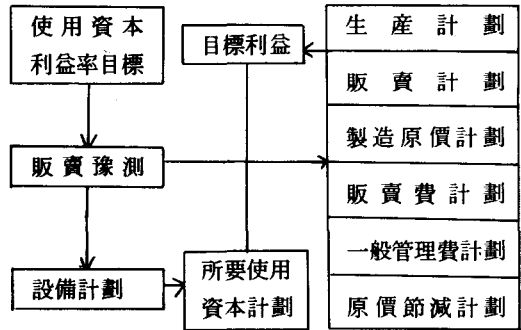
- 가. 豫算管理시스템에 있어서의 '톱메니지먼트'의 主體性이 確立되고 各階層 管理者의 豫算意識이 높아지며 一般從業員의 理解와 協力이 確保될 것.
- 나. 經營管理組織이 近代化되고 責任體制가 確立될 것.
- 다. 管理會計시스템이 整備되고 內部報告시스템이 確立될 것.
- 라. 豫算期間을 明確히 確立해 둘 것.
- 마. 豫算의 編成, 實施, 差異分析, 監督을 위한 豫想管理組織을 確立할 것.
- 바. 費用을 固定費와 變動費로 分解하여 相異한 處理를 할 것.

4. 豫算管理시스템의 體系

가. 豫算制度의 成立을 위한 이론적 근간은 財務計劃을 통하여 이루어진다. 즉, 財務計劃은 다음의 圖表와 같은 Flow에 따라 이루어진다.



나. 豫算의 設定흐름



* 豫想賣出額 - 目標利益 = 許容費用

다. 利益計劃樹立基準式

1) 總資本利益率法(加算法)

目標總資本利益率 = [(納入資本金 / 總資本 × 配當率) + 利益準備金續立率 + 危險報償率 + 擴張準備率 + 借入金辨濟 및 利子支給準備率 + 任員賞與率] / (1 - 法人稅率)

2) 損益分岐點 公式

- 貨幣價值計算法 $BEP(X) = f / (1 - \frac{V}{S})$

-物量計算法 $BEP(X') = f' / (p - \frac{v}{m})$

f : 固定費, v : 變動費, s : 賣出額

p : 賣出單價, m : 賣出數量

3) 政策的 指導官廳의 賣出額對比 適正利潤 保障率 基準勘案

4) 目標利益達成을 위한 賣出額水準 算定公式

必要賣出額 = (固定費 + 目標利益) / (1 - 變動費 / 賣出額)

總資本收益率 = 純利益 / 總資本

= 總資本回轉率 × 賣出利益率

= (賣出額 / 總資本) × (純利益 / 賣出額)

→ 販賣目標設定 → M/S 目標設定 → 販賣目標 調整

가) 見績損益計算書

나) 見績貸借對照表

다. 事業活動의 종류에 의한 分類

1) 經常豫算 (營業豫算)

2) 資本豫算 (施設豫算)

라. 彈力性의 정도에 의한 分類

1) 計劃豫算 (固定豫算)

2) 變動豫算

3) 割當豫算

2. 豫算制度別 區分

가. 長期豫算과 短期豫算

단순히 豫算期間의 장단에 따라 구분되어지는 豫算의 形態를 말하며 長期豫算은 普通 1년이상의 期間을 말하고, 短期豫算을 1년이하의 期間을 말한다. 또한 長期豫算에 있어서는 現代의 政治, 經濟, 社會, 文化, 技術등이 繼續的으로 급속하게 변하고 있는 狀況에서 매우 가변적이며 不확실한 資料가 될 수가 있으나 産業構造의 變革에 對備하고 企業의 實體를 強化하며 一貫性 있게 長期的으로 業務를 推進해 나가는데 실익이 있다고 할 수 있다.

나. 部門豫算과 綜合豫算

部門豫算을 組織 (營利를 目的으로 生産, 販賣를 영위하는 실체)의 業務機能에 따라 販賣, 製造, 資金, 在庫, 一般管理 등의 各 部門別로 編成하는 豫算을 말하며, 綜合豫算은 總豫算 또는 總括豫算이라고도 하며, 企業의 全部門豫算을 綜合한 豫算이고 企業의 全體 經營計劃을 계수에 의해서 표현한 것이다.

이는 具體的으로 見績損益計算書와 見績貸借對照表 및 見績資金運用表를 生産, 管理하는 過程을 말한다.

II. 豫算制度의 類形

1. 觀念的 種類

가. 豫算期間에 의한 分析

1) 長期豫算

가) 3 個年豫算

나) 5 個年豫算

다) 10 個年豫算

2) 短期豫算

가) 年豫算

나) 分期豫算

다) 月豫算

나. 豫算의 機能에 의한 分類

1) 部門豫算

가) 販賣豫算

나) 製造豫算

다) 在庫豫算

라) 施設管理豫算

2) 綜合豫算

다. 經常豫算과 資本豫算

經常豫算은 日常의 營業活動 및 통상적 維持管理 側面에 관한 豫算이며, 이러한 經常豫算을 세분화하면 損益豫算과 財務豫算(資金豫算)으로 區分된다.

損益豫算은 發生主義에 입각하여 損益을 발생시키는 豫算이며, 販賣豫算, 製造豫算, 一般管理豫算 등으로 構成된다. 그리고 發生主義에 의하므로 償却費 및 充當金과 같은 支出을 隨伴하지 않는 費用도 豫算에 포함하게 되나, 財務豫算은 現金主義에 입각한 資金의 收支를 計劃하는 豫算이며 現金의 支出을 隨伴하지 않는 償却費, 充當金과 같은 것은 費用으로 計上하지 않는다. 이와같은 損益豫算은 企業의 目標利益의 實現을 위한 收益性管理 및 原價

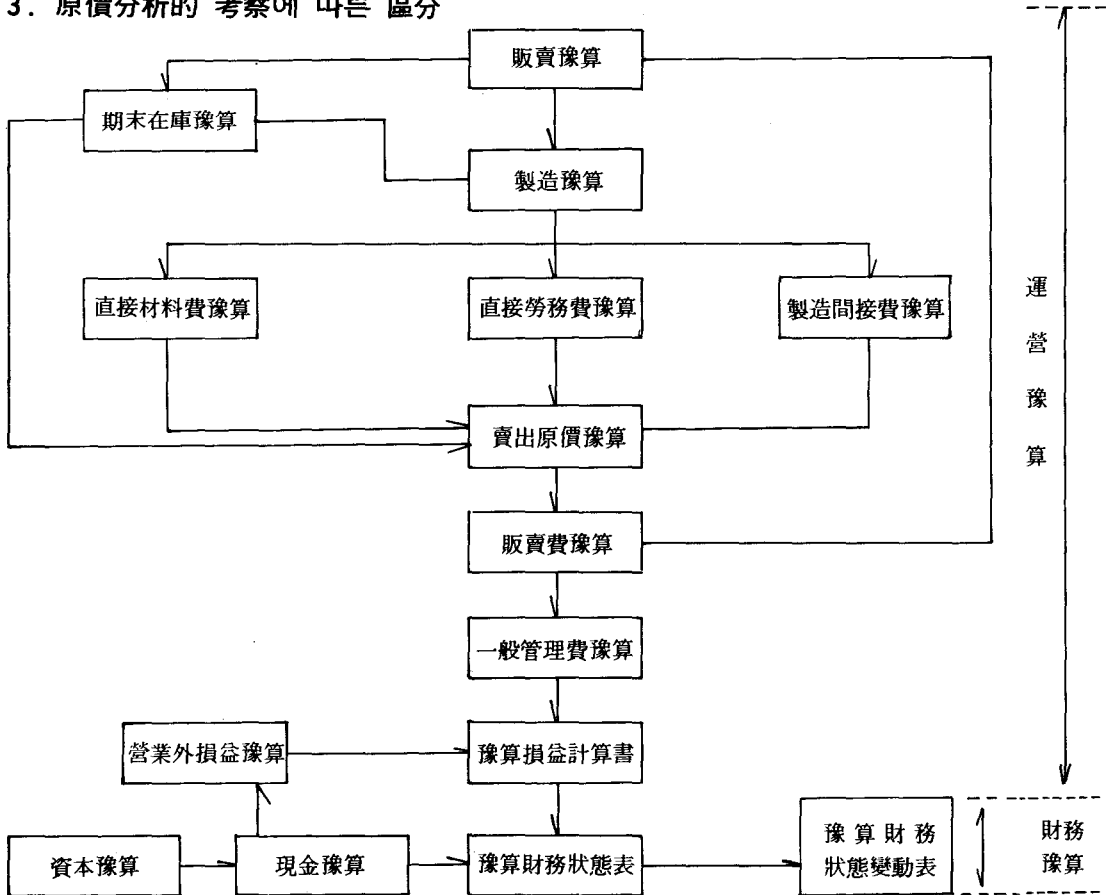
管理에 있어서의 중요한 용구가 되고 있다.

資本豫算은 設備의 擴張 또는 施設投資에 대하여 編成되는 設備豫算 혹은 投資豫算을 말한다. 이는 豫算期間으로 볼때 長期的이며 費用이 일시에 執行되더라도 金額을 發生時點에서 費用으로 인식하지 않고 一定期間(收益期間)에 걸쳐 分割하여 費用化하는 營業以外의 收益의 活動으로서 特徵을 가지고 있다.

라. 割當豫算, 計劃豫算, 變動豫算

一定한 特定目的을 가지고 經營活動에 사용되어질 豫算을 적절히 決定할 基準이 없는 경우 그 항목별로 決定되어지는 豫算으로서 政策的인 豫算으로 使用되고 있다.

3. 原價分析的 考察에 따른 區分



Ⅲ. 豫算의 設計와 管理

1. 豫算시스템과 會計시스템

豫算시스템과 會計시스템은 組織構造上 不可分の 관계에 있다. 豫算이 會計시스템과 附合되지 않은 채로 計劃樹立에 사용될 경우에는 統合的 調整없이는 포괄적 統制手段이 될 수 없다.

進取的이고 先進的인 企業일수록 豫算과 會計시스템을 연결시켜 가장 낮은 水準의 責任單位로부터 最高水準의 責任單位까지 유사한 企業情報를 집적시킨다. 따라서 豫算시스템을 設計할 때는 상당히 주의를 기울여야 하며, 最高經營者의 強力한 支援을 받아 運營되어야 한다.

2. 豫算責任者

라인管理者가 個別豫算에 대한 최종적인 責任을 지더라도 技術的이고 偏見없는 도움과 豫算프로그램에 대한 全體的인 理解와 責任도 매우 必要한 것이다. 이러한 必要性 때문에 豫算責任者가 準備節次를 確立하고, 樣式을 設計하며 效率的인 教育訓練 및 資料의 蒐集과 配列情報의 檢證 그리고 成果의 報告에 관한 責任을 지는 것이다. 豫算責任者는 專門的인 스태프이며, 라인管理者에게 技術的인 指針을 제공하는 사람으로 보통 콘트롤러나 이와 同一한 責任을 지는 사람이 擔當한다. 또한 라인과 스태프사이에서 중요한 意思疏通의 役割을 하기도 하므로 라인關係者와 긴밀한 關係를 維持하도록 하여야 한다.

3. 豫算委員會

豫算委員會는 豫算擔當者의 諮問機構役割을

수행하며 일반적으로 豫算責任者와 高位職 라인責任者로 構成되나 豫算責任者, 企劃擔當任員, 最高經營者로 構成하는 경우가 많다.

4. 豫算指針書

政策이나 組織的構造, 責任이 分配 및 豫算의 編成과 關聯된 內容등 豫算프로그램을 作成할때 참고서 내지는 指針書의 구실을 하는 것으로서, 적합한 정보와 원리를 文字로 表現한 것이다.

이는 長期的 有用性, 節次 및 形式의 명문화 등에 있으며, 組織에 있어서 一貫性 있고 繼承, 發展的인 業務推進을 위한 것이다.

5. 豫算統制를 위한 豫算報告書

組織이 비대해지고 諸般業務가 複雜, 多樣化됨으로써 經營管理者는 内部에서 作成된 會計 및 豫算報告書에 포함되어 있는 情報를 活用하여 각종 經營資料를 導出하여 經營意思決定資料로서 活用하게 된다. 이와같은 目的에서 作成되게된 豫算報告書는 다음과 같은 細部的인 目的이 있다.

- 가. 豫算期間中の 計劃變更, 특히 戰略的인 方針의 改正을 위한 정보를 제공하는 것.
- 나. 豫算目標가 어느 정도 達成되었는가 혹은 管理 및 作業의 諸活動이 어느정도 능률적으로 수행되었는가를 表示하여, 豫算實績差異의 발생장소, 원인을 분명히 하여 問題點의 發見 및 明確化, 豫算目標達成을 위한 動機賦與, 改善措置, 業績評價를 위한 정보를 제공하는 것.
- 다. 次期 經營計劃의 設定, 豫算編成을 위한 정보를 제공하는 것.

Ⅳ. 企業豫算의 編成

1. 豫算體系 設定方法

豫算管理에 있어서는 종류와 일정한 體系가 있는데 豫算을 編成하는 경우에 어떠한 것에 Key-Point를 두는가에 따라 다음과 같이 구분된다.

가. 見續損益計算書를 중심으로 하는 方法

利益管理 또는 利益計劃에 의한 方法으로서 次期の 豫算期間에 있어 어느 정도의 利益을 實現하지 않으면 안되는가를 미리 豫定하고 이 利益을 實現할 수 있도록 收益과 費用을 計劃하여 管理하려는 方式에 基礎를 두고 있는 것이다.

나. 部門豫算을 중심으로 하는 方法

機能的 管理組織은 經營活動의 主要機能의 観点에서 기본적으로 販賣, 製造 및 財務의 3대部門의 豫算 가운데서 綜合豫算의 중심이 되는 豫算을 제 1차 部門豫算이라 하고 이에 대하여 나머지 2대部門의 豫算을 그 계산이 제 1차豫算을 基礎로 한다는 점에서 이것을 제 2차部門豫算이라고 한다.

다. 折衝方法

最高經營者가 株主配當, 任員賞與, 社內留保, 法人稅 등에 充當할 希望利益을 算定하고 이것을 실현할 수 있는 利益計劃을 세워 이에 따라 豫算編成指針을 결정하여 이것을 各部門에 示達하며, 이러한 方針에 의하여 各部門은 自己의 部門豫算을 作成하고 豫算主管組織은 이것을 基礎로 하여 綜合豫算案을 作成한다. 이 경우 綜合豫算案의 見續利益額이 最高經營者가 기대하는 희망이익액에 달하지 못하는 경우에는 판매계획을 再檢討하고 變動費, 固定費

의 節減可能性에 대하여 再檢討하는등 部門豫算案을 調整하여 見續利益이 希望利益에 到達할 수 있도록 調整한다.

만일 이 調整이 不可能할 경우에는 희망이익을 낮추는 수밖에 없다.

이와같이 두 이익을 될 수 있는대로 調和있게 調整하고 이것을 目標利益으로 確定하여 部門豫算과 綜合豫算을 編成, 確定한다.

2. 豫算編成節次

가. TOP의 豫算編成 方針決定

豫算編成方針이 TOP으로부터 豫算專門 Staff, 즉 Controller部門의 豫算 主管部署를 經유하여 各執行部에 전달된다.

나. 各部門의 部門豫算案 作成

각집행부문은 豫算編成方針에 따라 過去의 實績과 其他의 資料를 참고로 하여 現場의 실정이나 요청에 맞도록 部門豫算案을 作成하여 所定期日內에 豫算擔當部署에 提出한다.

다. 豫算擔當部署의 統合豫算案 作成

豫算擔當部署에서는 各部門豫算案을 豫상편성방침에 준해서 調整하고 各部門豫算案을 基礎로 綜合豫算案(P/L 豫算案 및 B/S 豫算案)을 作成한다.

라. 豫算委員會의 審議

總合 및 部門豫算案은 豫算委員會에 제출되며, 이와같은 원안은 豫算委員會의 審의를 거쳐 任員會에 答信된다.

마. 社長의 最終決定

任員會에서 모든 豫算案이 調整되어 사장에 게 回附되면, 사장은 다시 재조정하여 최종적으로 確定지운다.

바. 각 집행부문에 確定豫算額을 전달

(別表) 豫算編成 및 實施節次

區 分	各 部 門	컨트롤러部, 豫算擔當部署	豫算委員會	任 員 會	理 事 會
經 常 豫 算	部 門 豫 算 案 作 成	具體的 立案		編 成 方 針 發 案	
				編成方 針決定	
		部 門 豫 算 調 整	豫 算 及 部 門 豫 算 審 義		
		綜 合 豫 算 編 成		豫 算 決 定	
資 本 豫 算		資 本 豫 算 案 作 成		資 本 豫 算 發 案	決 定
			內 示		

3. 豫算編成의 內容

企業豫算의 內容은 豫算體系에서 보는 바와 같이 販賣豫算, 製造豫算, 財務豫算으로 대별된다.

가. 販賣豫算

販賣豫算 (Sales Budget)은 “賣出額豫算”이라고도 하는데, 利益計劃과의 關係하에 目標利益을 達成하는데 필요한 賣出額과 이의 達成을 위해 所要되는 費用에 關한 計劃을 具體的, 計數的으로 編成한 것으로서 타의 部門豫

算編成의 始發점이 되는 가장 중요한 豫算이므로 販賣豫算의 編成에는 販賣豫測에 의해 科學的으로 樹立되어야 한다.

이에는 크게 販賣額豫算과 販賣費豫算으로 구분되며, 다시 廣告費, 販賣管理費, 製品(商品)運送, 保管費 豫算 등의 副豫算으로 分割된다.

1) 販賣豫算의 編成方法

販賣豫算을 編成하기 위해서는 먼저 販賣分析 (Sales Analysis)을 행하고 다음으로 市場分析 (Market Analysis)을 행할 필요가 있다. 過去의 賣出額 實績을 分析하고 賣出趨勢를解

明하는 것이 販賣分析인데 이에는 長期的趨勢, 週期別變動, 季節的變動 등을 명백하게 해야 한다. 이 長期的 趨勢를 알기 위해서는 일반적으로 “切半平均法”을 이용한다.

또한 企業의 環境變化를 調査하여 賣出額이 어떻게 變化하는가를 調査하는데 그 手段이 바로 “市場分析”이다. 이를 위해서는 실질적인 分析을 행하고 賣出額이 어떠한 요소에 의해 增減하는가를 解明하면 된다.

끝으로 “量的分析”을 행하여 兩者間에 어떠한 計量關係가 있는가를 산출한다. 그리하여 豫算期間의 당해요소의 예측으로부터 賣出額의 豫測(見績)을 행한다.

따라서 販賣分析과 市場分析의 結果가 一致한 結果가 販賣豫算내지 賣出豫算의 적정치가 된다.

2) 販賣豫測

豫算統制의 效果는 販賣豫算이 精確한가에 따라 좌우되므로 合理的인 販賣豫算의 編成은 豫算統制의 出發點이라 할 수 있다. 이와같이 중요한 販賣豫算을 단순한 過去經驗에 의해서 決定하여 編成하는 것이 아니라 過去의 經驗을 참작하고 다시금 經濟界의 對内外 與件을 精밀히 調査, 研究하여 科學的이고 合理的인 思考에 입각해서 신중히 決定되지 않으면 안 된다. 이러한 科學的인 販賣豫測은 다음과 같은 사항을 調査, 研究할 필요가 있다.

가) 販賣分析(Sales Analysis)

企業의 經營活動傾向 및 季節的인 變化를 알기 위하여 과거의 販賣活動結果를 分析해야 한다.

나) 市場分析(Market Analysis)

販賣分析을 精確히 하고 또 여하한 範圍까지 有效需要를 만족시킬 수 있는가를 알기 위하여 潛在需要를 分析해야 하며, 一般産業全般의 與件을 調査해야 한다.

다) 經營政策의 變更檢討

經營政策의 變更 즉, 新製品의 取扱, 價格變動 등이 販賣에 미치는 영향을 研究한다.

라) 販賣割當(Market Quotas)

販賣分析과 市場分析은 販賣見績을 위해서이고, 販賣費用, 商品의 收益能力, 在庫能力 및 企業資金 등을 考慮하여 판매가능한 目標數値를 결정할 필요가 있는데, 이 目標數値를 Market Quotas라 한다.

이는 需要의 彈力性, 經濟界의 변천과정, 數量과 價格의 變動推移 등을 考慮하여 決定한다. 이러한 販賣割當은 地域別割當, 販賣員割當 등으로 區分하거나 商品別割當, 支店別割當 등으로 分割된다.

나. 製造豫算(Production Budget)

製造豫算이란 “生産豫算”이라고도 하는데, 豫算期間中 製造活動에 관한 豫算으로서, 前記한 販賣豫算과 다음의 財務豫算과 밀접한 관계하에 編成되어야 한다.

이에는 크게 製造額豫算과 製造費 豫算으로 구분되며, 前者는 生産數量 自體에 관한 豫算으로서 바로 “生産計劃”을 의미하며, 後者는 다시 直接材料費, 直接勞務費, 製造經費(間接費) 豫算으로 구분되며, 이에 더하여 材料, 半製品保管費豫算, 修繕費, 購買費豫算 등이 附隨된다.

다. 財務豫算(Financial Budget)

財務豫算이란 “資金豫算”이라고도 하는데, 販賣 및 製造라는 經營活動에 있어서 財務上의 원만한 支援을 해주기 위한 豫算으로서 其他의 豫算에 대한 總括的 내지 包括的 性格을 띠고 있다. 왜냐하면 經營活動은 결국 資金의 조달에서 시작하여 그 支出, 運用, 回收로 끝나는 資金(資本) 循環過程이기 때문이다.

財務豫算 中에는

1) 一般管理費 豫算

- 2) 設備豫算
- 3) 投資豫算과 같은 것이 포함되는데 2)와 3)의 豫算은 企業의 擴張과 成長을 위한 長期計劃에 의한 豫算이라는데 그 特色이 있다.

V. 豫算管理시스템의 새로운 方向

國民經濟나 企業經濟등 經濟社會에 있어서 모든 經濟行爲는 資源의 稀少性으로 말미암아 우리가 바라는 財貨와 用役이 制限되어 供給되어지고 있기 때문에 유발되는 것이다. 이와 같이 資源稀少性의 效率性을 極大化한다는 問題와 關聯되고 있다.

1980년대의 企業經營을 위해서는 지금까지의 傳統的인 豫算管理制度를 反省, 檢討하고 豫算管理시스템의 매니지機能 즉, 計劃, 調整 및 統制機能을 유감없이 發揮할 수 있도록 改善, 革新되지 않으면 안된다.

그 方向과 強度는 個個企業의 傳統, 生産形態, 經營規模, 經營管理의 質의水準, 組織構成員의 豫算意識 등에 의해서 상이하지만 일반적으로 收益 및 經費支出의 效率極大化란 目的自體는 不變的이라 할 수 있다.

1. PPBS

PPBS란 Planning(計劃設定), Programming(프로그램작성), Budgeting(豫算編成) 시스템의 略字이다. 美國의 Kennedy 政府時代의 맥나마라 國防長官에 의해 1963년부터 美國防省 豫算에 適用된 豫算編成方法 내지 技法을 말한다.

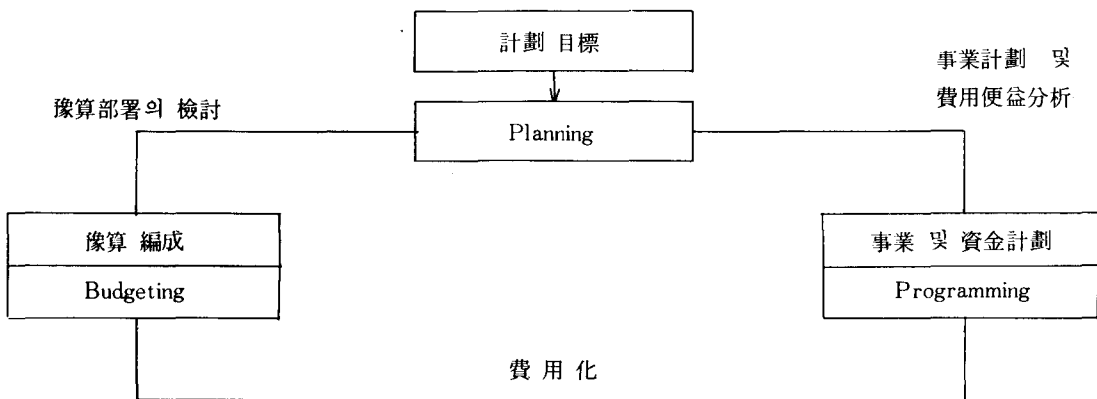
그후 1968년경부터는 모든 官廳의 豫算에 適用開發되었고 많은 企業의 豫算制度에도 이 技法이 導入되어 補給되어 왔다. PPBS의 기본적인 의미는 長期的視野에서 合理的인 資源配分을 計劃的으로 擘함을 뜻한다.

가. PPBS의 過程

첫 段階인 計劃策定에 있어서 組織體의 長期的인 目標를 明確히 設定하며 또한 그 目標를 達成하기 위한 選擇의 手段이 設定되어야 한다. 즉 目標와 手段의 評價 및 選擇이 이루어지는 段階로서 특히 經費支出의 效率性 극대화 的 觀點에서 여러가지 代替의 目標들의 우선순위를 결정한다.

두번째 段階는 프로그램작성으로서 첫번째 段階인 計劃策定에서 設定된 該當目標 및 手段을 어느정도 精確하게 예측할 수 있는 장래의

PPBS의 過程



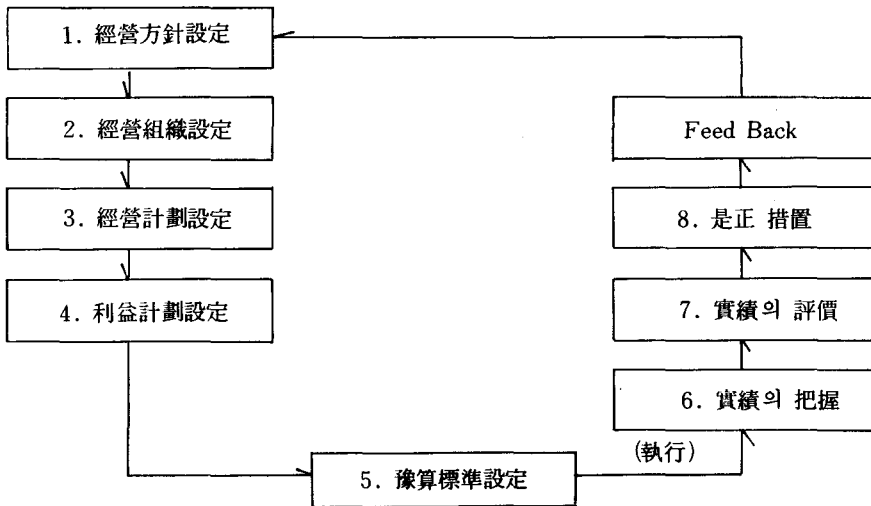
기간, 즉 예측기간이라는 미래기간에 있어서 投入(費用) 및 産出(效果)面에서 실천가능가를 具體的으로 檢討하여 全體的인 費用과 效果를 具體化한다.

세번째 段階인 豫算編成에서는 計劃策定 및 프로그램作成의 結果, 次年度 프로그램을 執行하는데 所要되는 資金調達 및 配定이 이루어진다.

이와같은 세段階의 過程을 全段階의 검정결과, 즉 産出이 다음 段階의 投入의 形態로 연결되고 있음으로써 後段階가 前段階를 뒷받침해 주는 피이드백(Feed-back) 循環關係를 지니고 있다고 하겠다.

나. 豫算計劃은 PPBS의 過程에 따라 決定되어지지만 實踐過程은 Plan, Do, See 및 피이드백의 循環過程으로 이루어진다. 즉 急變

다. 細部的 豫算管理에 따른 經營의 機能



2. ZBB

ZBB(Zero-Base Budgeting)는 “제로베이스 豫算”이라 翻譯되며 정식으로는 “Zero-Base Planning and Budgeting System”의 略語인데 毎期の 豫算을 檢討함에 있어서 前年

하고 있는 現代의 競爭的 市場狀況에서 어느 企業이 생존하기 위해서는 많은 Data를 蒐集하여 最大限으로 經營目標에 대한 오차를 줄이기 위하여 豫算策定이라고 하는 計劃機能(Plan)을 遂行하며, 이러한 計劃에 따라 經濟行爲의 實行(Do), 즉 豫算의 執行過程을 거치게 된다. 그러나 現實的으로 業務의 執行結果 일정한 오차가 발생됨으로써 當初의 計劃은 修正되어야 한다.

이와같은 修正過程을 遂行하기 위하여는 編成 및 執行에 대한 모든 基本資料를 蒐集하여 차이에 대한 分析을 施行(See)하게 됨으로써 나뉠대로의 結果數値를 찾게 된다. 그 結果 피이드백의 節次를 거쳐 새로운 修正計劃이 樹立되어 繼續的인 事業行爲를 이끌어가게 되는 것이다.

度의 實績을 土臺로 하지 아니하고 新年度에 實施해야 할 모든 과업(事業)과 比率을 새로 檢討하는것, 즉 제로를 기준으로 檢討하는 것을 基本적 思考方式으로 하는 豫算編成의 한 方式을 뜻한다. 다시 말하면, 제로로부터 出發하여 新年度의 業務計劃을 세우고, 採擇된

計劃에 대해서만 豫算을 編成하는 方式을 의미한다.

이는 1970년대 초 美國의 Pyhrr(P.A.)가 처음으로 제창하였고 1973년경부터 본격적으로 企業豫算에 導入되었다. 특히 間接費의 節減에 크게 效果가 있고 주로 이 費用效果分析(Cost-Effectiveness Analysis)에 의해 直接的으로 費用내지 原價의 節減을 꾀하여 高質적인 費用의 削減을 기도하는 計數管理의 새로운 技法인데, 이를 實施함으로써 다음과 같은 成果 또는 目的을 期待할 수 있다.

- 가. 靜態의 管理風土를 動態의 管理風土로 轉換할 수 있다.
- 나. 豫算을 “割當”으로부터 “勞力目標”로 또한 豫算管理를 “懲罰의 手段”으로부터 “目標管理의 手段”으로 轉換할 수 있다.
- 다. 豫算編成에 最高經營者를 參觀시킬 수 있어(從前에는 下部管理者가 豫算을 編成해서 最高經營者의 承認을 받았다) 豫算民主主義를 實現할 수 있다. “
- 라. 政治力이나 社交術이 있는 管理者보다 企劃力이나 計數力이 밝은 管理者를 중시하게 된다.
- 마. 管理者들에게 現場의 業務를 주지시킬 수 있다.
- 바. 間接部門의 效率化와 原價節減을 實現할 수 있다.
- 사. 本社部門의 一般管理費를 적극적으로 節約할 수 있다.

3. 豫算管理의 電算化

가. 概 要

豫算의 編成運營은 過去와 같이 企業의 規模가 小規模이거나, 管理 體系가 單純한 時代에는 人間의 機能에 의존하여 이루어질 수 있

었지만 오늘날 企業의 규모가 대규모화 되고 또한 管理의 體系 및 方法, 內歷이 複雜, 多樣化됨에 따라 人間의 계산기능만으로는 적기에 適用할 수 있는 計劃 및 管理의 機能을 發揮하는 것이 어렵게 됨으로써 科學인 計劃機能을 遂行하기 위한 高度의 테크닉과 迅速性을 수반하는 새로운 管理技法이 要求되었다.

'80년대를 지나면서 賣出, 組織과 人員 등이 增加되고 事業場도 繼續 增加됨에 따라 管理技法 또한 深化되지 않을 수가 없다. 즉, 組織의 팽창으로 한개의 事業本部가 會社規模로 커짐에 따라 管理項目도 기하급수적으로 얽히게 되어 間接人力을 아무리 投入하더라도 과거의 業務處理方式으로는 效率性을 살릴 수가 없다. 이에 따라 새로운 管理手段으로 컴퓨터를 이용하여 業務處理의 電算化를 통한 經營情報 시스템을 運營하게 된 것이다.

이러한 經營情報시스템은 販賣, 生産管理, 新規投資 등의 全 分野를 포함하고 있으며, 最高經營者가 迅速한 經營意思決定을 할 수 있도록 한 것이다. 이는 다음과 같이 요약될 수 있다.

○決定短縮

- 月末決算, 年末決算, 日日損益

○管理會計制度 導入 및 深化發展

- 豫算管理制度 導入

- 目標管理制度 導入

- 事業部制 導入(損益, 資産管理)

- 原價 및 損益管理시스템 深化

○資産 및 資金管理의 效率化

○省力化 및 行政能力 提高

○意思決定의 合理化

나. 電算化 推進段階

1) 電算化 推進의 先決要件

- 財務會計 → 管理會計

- 關聯 Subsystem의 同時開發 및 會計

- 와 自動連結
- Batch System → On-Line 化
- 證憑 입력시스템 開發(無 件표화)
- 시스템의 Package 化
- 電算全擔部署 運營
- 基本技術 蓄積

2) 擴張 期

- 電算處理業務擴散
- 시스템 온라인化 着手
- MIS 基本骨格 構成

3) 安定 期

- 設備, 通信網 擴充
- 全 시스템의 온라인化
- 現業 日常業務의 온라인 代替
- MIS 構築深化

4) 成熟 期

- 시스템 統合
- 事務自動화(OA), 工場自動화(FA) 着手
- 經營支援 시스템 構築

다. 業務電算化의 戰略的 期待效果

1) 經營判斷支援

電算化의 궁극적인 目標은 企業의 内外部에서 發生되는 모든 資料를 蒐集, 分析하여 經營管理에 필요한 정보를 적시에 제공하여 合理的인 意思決定을 可能케 하여 企業目標을 達成토록 한다.

2) 販賣物動管理

賣出管理, 在庫管理, 去來先 與信限度管理, 賣出 및 人·送金管理 등을 통해 内部管理의 效率을 높이는 한편, 서비스向上과 去來先 不

良債權 早期確保 등 信用管理에 만전을 기할 수 있다.

3) 生産技術管理

선형대수(L/P) 패키지 프로그램을 使用하여 數種의 原副資材를 效率的으로 配合, 管理함으로써 品質向上 및 原價節減에 크게 寄與하고, 各種 基礎財의 效率的인 投入 및 施設運轉의 能率을 극대화 할 수 있다.

4) 購買, 資材管理

各 製品의 生産에 投入되는 原資材, 副材料, 包裝材 및 工場業務에 필요한 一般資材 등에 대한 發注, 入庫, 使用 등의 管理가 온라인으로 處理되어 各種日報, 受拂票 및 管理用 集計資料를 즉시 제공받을 수 있다.

5) 會計, 資金管理

各 部署에서 發生되는 모든 經理資料를 件표作成 없이 直接 入力하는 無件표시스템을 適用할 수 있게되어 組織別, 製品別, 目的別로 대부분의 日常管理資料를 수시로 抽出할 수 있게 된다. 즉 財務, 稅務資金, 事業部實績 등 會計上의 決算을 익월초에 모두 완료할 수 있어 分析判斷提供의 質的向上이 이루어진다.

6) 人事·總務管理

社員 個個人의 人的事項과 新規採用, 轉配, 退職까지의 經歷事項을 온라인으로 處理하고 給與, 賞與·福利厚生費管理, 人力需給計劃 및 人件費實績, 人力構造 등의 計劃 및 分析業務을 遂行할 수 있고, 車輛管理, 人當生産性 分析이 可能하게 되어 人力需給·運用に 效果를 倍加시킬 수 있다.