

企業診斷 實務 技法 概要

姜 永 福

.....<目 次>.....

- I. 企業診斷의 概要
- II. 企業診斷의 研究課題 및 部門別 診斷着眼點
- III. 企業診斷業務의 發展方向과 報告書作成要領
- IV. 企業診斷을 통하여 본 企業不實原因
- V. 企業不實의 豫防策

I. 企業診斷概要

1. 企業診斷의 意義

企業診斷이란 企業의 經營合理化를 專門으로 研究하는 經營診斷士 또는 經營指導員으로 하여금 經營診斷 特有的 調查方法에 依據하여 主觀的이며 偏見의인 見解를 止揚하고 客觀的인 立場에서 受診企業體를 嚴密히 調查分析하여 企業的인 疾患의 原因을 摘出하고 그에 對한 合理化改善策을 提供하는 것을 말한다.

企業은 資金運用을 비롯하여 각 管理部門의 統制는 흡사 人間의 生命體와도 같은 것으로 그 어느 한 要素에도 不健全한 原因이 개재하면 이는 곧 企業體의 運營面에 波及되어, 生産活動은 鈍化되고 減退되어 결국에 가서는 마비되어 企業의 파멸을 免치 못하게 되는 것이다. 이와같은 企業의 疾患 다시 말하면 經營上의 缺陷은 企業의 각종 原因에 의하여 不意不識中에 企業에 潛入하여 企業의 生命을 短縮시키게 되는 것이다.

따라서 經營診斷 特有的 調查分析方法에 의하여 이와같은 企業의 疾患을 事전에 豫防할 것은 물론, 根本的으로 除去하므로서 企業의 經營을 鞏固한 기반위에 올려놓아야 할 것이다. 오늘날 同業者間의 競爭은 激化되고 있으며 經營者의 經營政策上의 怠慢과 不敏如何

筆者 : 韓國産業銀行 企業分析部 次長
서울대경영대학원 강사

에 따라서는 黑字破産마저 甘受치 않으면 안될 實情이므로 從來와 같은 狹意의 經營分析만으로는 大企業의 經營을 完全히 分析할 수는 없는 것이며, 보다 廣範圍하게 企業의 全般的인 運營面을 各分野에 걸쳐 分析檢討하게 되는 企業診斷의 方法에 依據하지 않으면 안되는 것이다.

2. 企業診斷의 目的

企業診斷은 前記한 企業診斷의 意義에서 言及한 바와 같이 企業疾患의 原因을 目的으로 하는 것이지만 이를 具體的으로 列擧하던 다음과 같다.

- ① 企業經營層에 對한 經營技術과 經營計劃 및 管理方法을 指導한다.
- ② 企業體의 各 管理部門에 對한 諸標準의 適正與否를 檢討하고 企業體에 對한 經營指標을 提供한다.
- ③ 企業資本投下額의 適正限度額을 計算한다.
- ④ 企業體의 經營과 技術面에 對한 諸問題點의 摘出과 改善策을 立案하여 企業體에 勸告한다.
- ⑤ 企業體의 實態를 詳細히 調查하여 金融機關의 投融資業務에 參考資料를 提供한다.
- ⑥ 不實企業의 整備를 위한 判斷資料를 提供한다.

3. 企業診斷員의 一般的留意事項

企業診斷員은 診斷業務遂行을 위하여 企業의 經營者와 面談케 됨은 물론 企業體에 出張하여 貴重한 帳簿 및 運營面을 檢討한다는 點에서 職務上의 尊嚴性을 銘心하여야 하는 바 診斷員이 注意하여야 할 事項은 다음과 같다.

(1) 診斷任務의 自覺

企業은 大小를 막론하고 社會的 責任을 完遂하는데 寄與하는 任務가 있으며 이와같은 企業을 診斷할 때에는 單純한 診斷業務遂行뿐만 아니라 經營의 專門家로서 高度의 使命感을 自覺하여야 한다.

(2) 診斷에 있어서 責任의 履行

診斷班을 編成하고 實施하는 診斷은 組織的 行動이라 할 수 있다. 診斷班長은 각 班員의 業務內容을 指揮統轄하고 診斷班員은 診斷班長의 指示에 따라 擔當部門의 業務를 遂行하여야 한다.

(3) 診斷에 必要한 關係法規把握

診斷에 必要한 關係法規를 商法, 勤勞基準法, 勞動爭議關係法, 會社整理法, 法人稅法, 所得稅法, 特許關係法 등을 把握하고 있어야 한다.

(4) 診斷의 客觀性 嚴守

診斷은 어디까지나 客觀的으로 實施하여야 한다. 診斷時에는 企業에 對한 先入觀이나 偏見을 버리고 客觀的 資料에 依據 客觀的인 判斷을 하여야 한다.

(5) 企業秘密의 嚴守

企業의 秘密에 關한 事項에 對하여는 特히 慎重한 態度를 要하여 알게 된 秘密을 嚴守 하는 것이 診斷員의 義務가 된다. 한편 診斷時 蒐集한 諸資料의 整理保管에도 充分히 注意하여야 한다.

(6) 診斷員의 態度

診斷員은 恒시 資質向上에 努力하고 謙遜하고 正直하여 精進的으로 業務에 임하고 Staff 로서 業務에 滿足할 수 있어야 한다.

4. 企業診斷에 隨伴되는 問題點

企業診斷에는 여러가지 問題가 있으며 業務遂行에 隨伴되는 一般的인 隘路는 다음과 같다.

(1) 受診企業體側의 非協助로 인한 正確한 資料徵求難

經營者가 自進해서 企業診斷을 받게 되는 경우가 아니고 官의 指示나 資格取得을 위한 附帶條件으로 診斷이 實施되는 경우에는 資料提示에 있어 虛偽 또는 造作되므로서 眞實性이 缺如된 資料를 提出케 되는 바 이런 경우 正確한 診斷이 不可能하게 된다.

(2) 正確한 財政狀態의 把握難

企業의 會計處理가 지나치게 任意的이며 諮意性을 띠고 있어 普偏妥當性이 缺如된 경우 財務諸表를 修正作成하고 修正財務諸表를 土臺로 하여 企業의 財政狀態를 分析檢討하여야 된다.

이 경우 다음과 같은 計定科目이나 事業에서 特히 어려운 점이 많다. ① 簿外資產과 負債의 把握 ② 實查資產의 評價 ③ 無形固定資產과 移延計定の 檢討 ④ 非擔保品 또는 非擔保簿外資產의 把握 ⑤ 主要私債權者의 確認

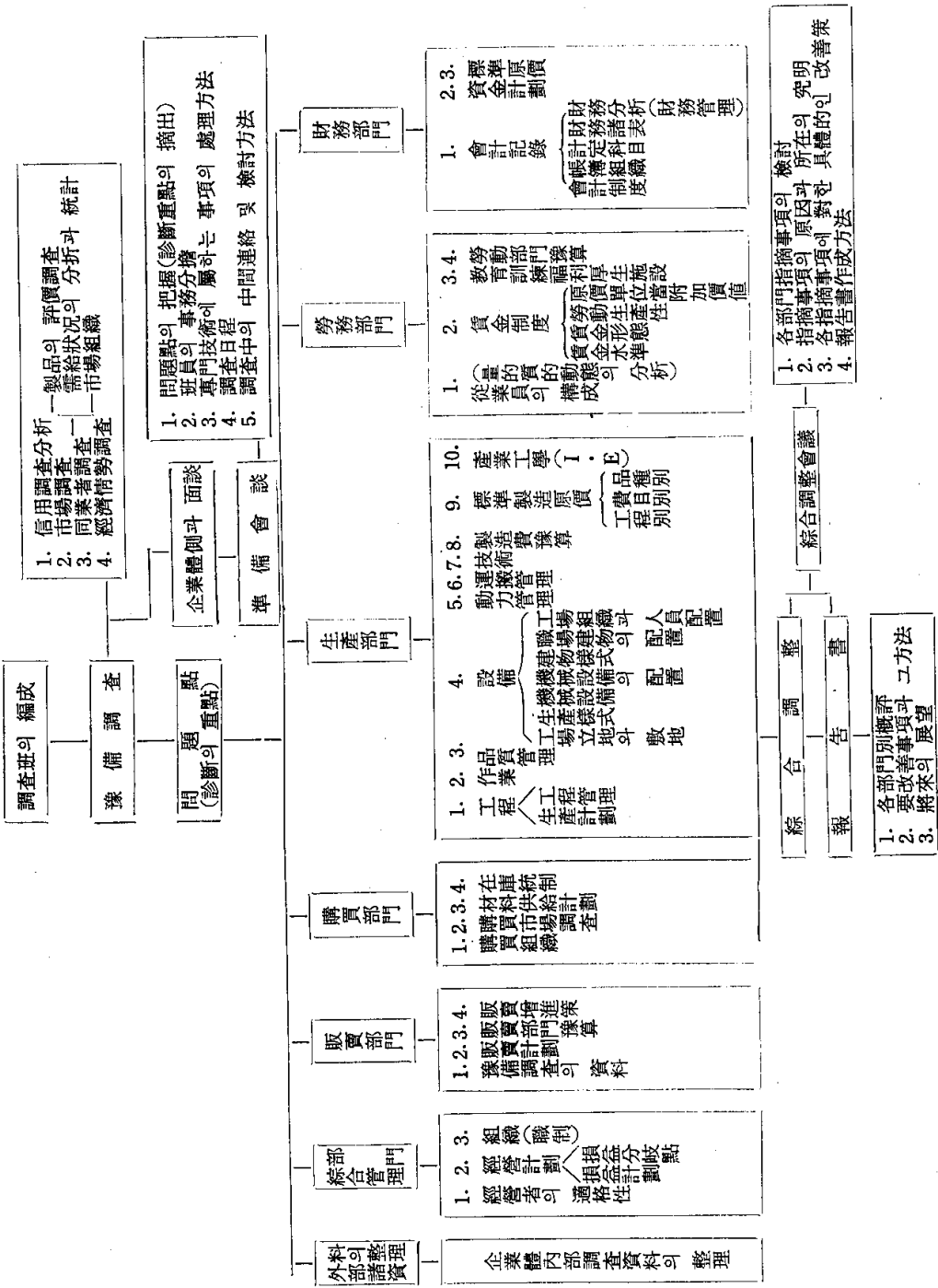
(3) 現地調査期間의 制限

企業診斷을 위하여 現地에 出張調査케 되는 바 地方에 所在하고 있는 企業의 診斷時에는 限定된 期間以上을 現地에서 머무를 수 없으므로 正確한 調査가 不可能한 경우가 많다

(4) 診斷班員의 不足

企業診斷은 그班員構成에 있어 不足人員이 없는 狀態에서 實施되어야 하는 바 診斷班員의 不足으로 각 經營管理部門의 診斷은 充分히 할 수 없게 되는 경우가 있다.

企業診斷要領



II. 企業診斷의 研究課題 및 部門別 診斷着眼點

1. 企業診斷의 研究課題

企業診斷은 經營의 各管理部門을 대상으로 分析檢討하고 問題點을 摘出하여 이에 대한 改善方案을 提出하게 되는 것이므로, 經營學과 會計學의 理論的인 研究뿐만 아니라 長期間의 實務經驗을 토대로 하여야 할 것이지만, 經營管理部門別로 研究되어야 할 一般的 課題를 보면 다음과 같다.

(1) 綜合管理部門

- ① 經營者의 適格性判斷基準
- ② 職業 및 組織의 妥當性檢討基準
- ③ 經營目標, 經營政策, 長短期經營計劃의 適否判斷基準
- ④ 利益計劃의 妥當性檢討基準
- ⑤ 內部統制體制의 適否判斷基準
- ⑥ 委任專決制度의 採擇與否와 그의 適否判斷基準

(2) 生産管理部門

- ① 生産計劃의 妥當性檢討基準
- ② 工程管理의 適否判斷基準
- ③ 作業管理의 適否判斷基準
- ④ 作業組織의 適否判斷基準
- ⑤ 施設配置 및 運搬管理의 適否判斷基準
- ⑥ 設備管理의 適否判斷基準
- ⑦ 品質管理의 適否判斷基準
- ⑧ 動作 및 時間研究制度의 有無 및 그 妥當性檢討基準
- ⑨ I.E. 技法導入에 의한 原價節減의 妥當性 與否

(3) 人事 勞務管理部門

- ① 採用 및 昇進制度의 適否判斷基準
- ② 職務分析과 人事考課制度의 妥當性檢討基準
- ③ 給與制度의 妥當性檢討基準
- ④ 從業員訓練制度의 妥當性檢討基準

⑤ 從業員厚生施設의 適否判斷基準

(4) 販賣管理部門

① 販賣計劃의 妥當性檢討基準

② 販賣組織 및 販賣經路의 妥當性檢討基準

③ 販賣市場調查方法의 妥當性檢討基準

④ 販賣促進 및 廣告宣傳方法 適否檢討基準

⑤ 販賣員管理方法의 妥當性檢討基準

⑦ 信用販賣制度의 妥當性檢討基準

(5) 購買管理部門

① 購買組織의 妥當性檢討基準

② 購買市場調查方法의 妥當性檢討基準

③ 材料供給計劃의 妥當性檢討基準

④ 在庫統制方法의 適否檢討基準

(6) 財務管理部門

① 會計制度의 適否檢討基準

② 帳簿組織의 適否檢討基準

③ 標準原價計算制度의 採擇與否와 그 妥當性檢討基準

④ 資金計劃의 妥當性檢討基準

⑤ Controller 制度의 採擇與否와 그 妥當性 檢討基準

⑥ 資產評價方法의 適否檢討基準

⑦ 豫算統制制度의 採擇與否와 그 妥當性檢討基準

2. 管理部門別 診斷着眼點

企業을 倒産 내지 不賣로 이끄는 많은 요인을 사전에 把握하고 이를 시정하며 改善하여 갈 수 있는 方法은 무엇보다도 有能한 企業診斷士를 養成하여 그들로 하여금 企業診斷의 새로운 技法을 꾸준히 發展시켜 나가야 할 것이다. 아직도 우리나라의 많은 經營者가 企業診斷의 重要性을 認識치 못하고 또한 그에 從事하는 職員에 對하여 別로 우대할 줄 모르는 것이 事實이다. 하루속히 이와같은 經營者의 認識不足을 止揚하고 嚴格히 自己診斷을 스스로 할 수 있고 나아가서 外部의 有能한 用役機關의 診斷을 받아 드려 自己企業을 疾病으로 부터 救出할 수 있어야 할 것인바 重要經營管理 部門別로 判斷時의 着眼點과 企業診斷 擔當業務의 發展方向을 보면 다음과 같다.

가. 管理部門別 診斷着眼點

(1) 綜合管理部門의 診斷着眼點

企業不實의 重要 요인의 하나가 經營陣의 不實에 있는바 經營者의 사람됨을 비롯하여 主要經營方針이 반영되는 經營組織, 生産 및 販賣政策, 利益計劃은 企業의 실정을 알맞게 計劃되고 또한 執行되는 가를 보기 위하여 實績을 토대로 同業界와 比較하여 볼 것이며, 또한 個個企業의 性格을 勘案하여 分析해 보아야 한다.

經營者가 經營判斷을 하게 되는 課程이 어느만큼 事前檢討를 하고 있으며 參謀陣의 助言을 듣고 있는가를 檢討하는 것은 重要한 것이며 그릇된 經營判斷으로 作始된 企業의 經營計劃은 失敗로 돌아 갈 것은 明若觀火한 것이며 多幸히 큰 損失은 없었다 하더라도 機會原價의 概念으로 본다면 불리한 經營計劃에 立脚하여 파생되는 각종 직접, 간접費의 增加는 그만큼 企業의 經營成果라 할 수 있는 利益의 폭을 줄여 놓게 마련인 것이다.

따라서 綜合管理部門에서는 企業의 전체적인 運營結果와 未來의 運營계획에 대하여 수직적으로 自己 하나만을 分析하여 감은 물론 水平의으로 企業의 運營을 比較하여 보아야 한다.

(2) 生産管理部門의 診斷着眼點

오늘날 生産手段이라 할 수 있는 機械施設이 配置되어 있으며 工程別 作業管理와 品質管理가 이룩되고 있는지 보아야 한다.

季節에 따라 需要기복이 큰 製品을 生産하고 있는 企業은 非需要期의 製品生産計劃은 設備와 人員을 最大限度로 效率의으로 就業시키고 또한 稼動시킬 수 있도록 마련되어 있는가를 檢討하여야 한다.

工程間의 生産下均衡은 在工品の 過剩滯貨로 많은 資金費用을 높이는 結果가 될 것이며 低調한 稼動率은 많은 固定費負擔을 가져오게 되므로 生産原價를 節減시킬 수 있도록 時間研究나 動作研究등이 행하여져 日程計劃과 工程計劃이 이룩되고 있는가를 파악하여야 한다.

(3) 販賣管理部門의 診斷着眼點

販賣計劃과 生産計劃은 상호간에 밀접한 關係가 있으며 正確한 販賣豫測은 무엇보다도 生産計劃을 안정의 土臺로 올려 놓을 수 있게 된다. 市場調查方法의 合理性을 비롯하여 企業이 採擇하고 있는 販賣政策, 販賣組織과 販賣經路는 과연 適切한 것인가를 보아야 한다. 그러나 아무리 販賣豫測이 正確하고 販賣組織이나 販賣經路에 결함이 없다 하더라도 製品의 販賣에는 各種 販賣增進策으로 適切한 宣傳廣告策이 채택되고 있어야 한다. 이를

위하여 販賣員의 自體訓練도 必要하지만 특수 불량거래선에 대한 收金管理를 위하여서도 收金員의 訓練이 필요한 것이다.

지나친 信用供與로 不健實한 賣出을 많이 하고 있거나 많은가 유의하여 진단하여야 하며 販賣費의 效果的인 使用方法도 중요한 것이다.

(4) 勞務管理部門의 診斷着眼點

職務分析과 適性檢査를 통하여 적재적소의 배치가 되어 있어야 한다.

企業이 必要로 하는 各種 作業을 遂行할 수 있는 勞務職은 물론 一般事務職에서도 公正하고 누구나 納得할 수 있는 採用制度和 昇級制度가 마련되어 있어야 한다.

한편 從業員의 熟練도와 勞動意慾은 어느程度이며 同業界의 他社와 比較하여 勞動生産性은 과연 平均以上인가를 檢討하여야 한다.

이밖에도 勞動條件으로 從業員의 作業環境이나 厚生施設은 구비되고 있는가, 賃金은 適正水準인가, 勞務者의 教育은 실시되고 있는가 등에 對하여서도 診斷하여야 한다.

(5) 財務管理部門의 診斷着眼點

倒産내지 不實企業의 原因分析에서도 나타나 있는 바와 같이 自己資本이 不足하거나 資本調達이 困難이라는 財務管理面에서의 결함이 企業倒産의 절대적인 原因으로 대두되고 있는만큼 財務管理部門의 診斷의 方向 亦是 資金의 調達과 運用의 合理化를 비롯하여 企業의 將來經營을 내다 본 資金收支計劃의 올바른 수립에 있어야 한다.

① 資金調達 및 運營의 合理性診斷

企業의 資金은 元來 株主로부터 調達되는 納入資本이 가장 소망스러운 것이지만 우리나라 企業이 家族會社의 範疇를 벗어나지 못하고 있어 대부분 株主로부터 거출되는 자기자본은 限度가 있으며 이는 企業의 所望資金에 越等히 미달되므로 不足資金을 外部로부터 調達케 된다.

이와같이 企業의 不足資金을 外部에서 調達하게 되는 경우 借入의 形式을 取하게 되며 借入資金은 一定한 期間이 經過되면 償還하여야 되는 勿論 借入資金은 元金以外에도 利子를 加算하여 償還하여야 되기 때문에 企業의 損益에 미치는 影響이 커지게 마련이다.

그런데 資金을 外部로부터 받아 드리는 경우 一定한 限度를 設定하여야 하며 他人資本은 언제나 自己資本보다 적은 範圍內에서 起債行爲를 하여야만 한다.

다시 말하자면 自己資本에 比하여 他人資本인 負債의 總額은 그 얼마를 占하는가 를 보는 負債比率은 언제나 100% 以下이어야 하며 施設擴張등을 위하여 一時的으로 거액의 他人資本이 必要하게 되는 경우에 있어서도 他人資本이 自己資本의 2배를 초과할 수 없는

것이 오늘날 國際 金融資金의 轉貸時 借入業體의 財政狀態를 審査하는 基準으로 되고 있다. 借入金이 自己資本을 超過하는 경우에 있어 특히 警戒하여야 할 것은 그들 借入金이 長期借入金이 아니고 短期借入金으로 調達되었다면 企業의 財務安定性을 위태롭게 하는 結果가 되므로 資金調達에는 신중을 期하여야 할 것인 바 企業診斷에 있어서는 資金調達の 安定性을 期하고 있는지의 여부를 檢討하여야만 될 것이다.

다음으로 資金調達에 못지않게 중요한 것은 資金의 運用面인데 財務流動性을 堅持할 수 있도록 유의하여야 하는 바 固定資産에 過大投資하는 모순을 제거하여야 할 것이다.

過剩施設投資가 企業에 미치는 固定費負擔의 增加를 배제하고 實查資産의 過多購買로 招來되는 運營資金의 固定化와 實查資産回轉速度의 鈍化를 防止하여야 할 것이다.

따라서 그 資金의 運用面은 그 資金의 調達面으로 보아 納入資金과 長期借入金は 固定施設에 短期借入金は 流動資産에 投資하는 등으로 運用되고 있는가를 檢討하여야 될 것이며 適正施設投資와 適正在庫投資를 期하고 있는지의 與否를 아울러 檢討하여야 한다.

② 資金收支計劃의 妥當性診斷

企業의 資金收支計劃은 그 어느 計劃보다도 重要하며 企業의 生産活動과 計劃自體의 달성에 直接的인 影響을 미치게 된다. 資金收支計劃은 年間生産販賣計劃을 뒷받침하는 企業豫算의 집행과 密接한 關聯이 있으므로 資金收支計劃의 檢討에 있어서는 會社의 販賣政策과 關聯하여 信用販賣政策과 外上債權의 回轉期間등을 勘案하여 收金可能한 것이어야 하며 不足資金을 金融機關이나 市中私債에 의존하게 되는 경우 이들 資金調達の 確實性 與否를 檢討하여야 한다.

③ 資金收支管理의 合理性診斷

- (a) 資金收支豫想表는 信賴性있고 또한 적절한 基礎위에서 작성되어 있는가?
- (b) 資金收支豫算上 특히 重要的 債權債務의 회수와 支拂이 圓滑하게 調達되어 있는가?
- (c) 實際적인 現金의 收支管理가 圓滑히 行해지고 있는가? 또한 實情에 對應한 努力과 對策은 이루어지고 있는가?
- (d) 資金運用表의 작성에 의하여 運轉資金은 當該企業에 있어서 增加傾向이 있는가? 또는 減少傾向이 있는가? 등의 事項을 診斷하여 企業의 一定期間에 있어서의 資金收支 내지는 現金收支間의 均衡性與否와 그 運轉資本의 增減에 關한 計劃的管理의 妥當性與否를 調查하여야 한다.

④ 財務方針의 診斷

財務診斷에 있어서는 財務의 執行面과 그 結果에 對한 診斷뿐만 아니라 財務方針이 確

立되어 있는가? 또한 그 내용이 적절한 것인가?의 與否까지를 診斷하여야 하는것인 바 이에 關한 項目은 다음과 같다.

- (a) 資本構成에 關한 方針
- (b) 資本調達源泉에 關한 方針
- (c) 資本調達에 있어서의 借入處와 借入利率에 關한 方針
- (d) 販賣代錢決濟의 方法과 條件의 方針
- (e) 購入代錢支拂方針
- (f) 資金使用에 關한 方針

이와같은 方針들은 財務計劃을 樹立하는 데에 基礎가 되는 것이므로 어느 企業에 있어서나 반드시 確立되어 있어야 하는 것이며 이의 診斷에 있어서는 方針自體의 妥當性與否와 더불어 方針이 財務計劃안에서 어떻게 具體化되어 있는가를 檢討하여야 한다.

⑤ 會計處理의 妥當性檢討

企業財務의 堅實性與否를 檢討하는 各種 財務分析比率은 그것이 회사의 財政狀態를 眞實하게 나타내는 財務諸表를 토대로 하여야 하며 會計處理의 各種 基準인 예를 들자면 在庫資產의 評價方法, 減價償却方法, 移延計定の 處理등에 있어 一貫性이 있어야 한다. 그렇지 않으면 比率分析自體가 회사의 眞實한 財政狀態와는 關이한 結果를 나타내게 된다. 그러므로 財務管理部門의 診斷에 임하여서는 會計處理自體가 繼續性이 維持되어 있으며 眞實性 있는 것인가를 把握한 후 診斷의 方向을 決定하여야 한다.

Ⅲ. 企業診斷業務의 發展方向과 報告書作成要領

1. 企業診斷業務의 發展方向

企業診斷은 그것이 企業診斷을 專門적으로 研究하고 담당하는 用役機關에서 실시되던 또는 企業의 自體內의 部署를 動員하여 실시하던간에 그 企業의 企業의 疾患을 올바로 파악하고 그에 對한 적절한 改善勸告事項을 마련하여야만 된다.

따라서 주기적인 綜合企業診斷이 바람직 하지만 企業診斷을 위하여 지나치게 많은 時間과 努力이 주어지고 실현할 수 없는 皮상적인 개선권고事項을 치밀한 經濟性 計算으로 얼마나 한 利得을 가져올 수 있을 것인가를 파악하고 具體的이며 實現可能한 것이 되어야 한다.

豫備調査에 파악한 問題點을 土臺로 하여 重點的인 分析으로 企業診斷이 수행되어야 하

며 이와같은 觀點에서 財務, 生産, 販賣, 勞務, 人事 등 重要管理部門에 對한 略式部門診斷이 수시로 採擇되어야 한다.

企業診斷業務의 重要性을 企業家에게 認識시키기 위하여 政府나 其他 公共機關은 不實 企業體를 事例로하는 企業診斷의 實施와 그 效果를 公表하고 權位있는 用役機關에다 補助金을 交付하여 有能한 企業診斷士의 養成과 또한 이들에 對한 職業的 意識을 높여주기 위하여 國家的인 試驗으로 資格을 부여하는 것도 바람직한 것이다.

2. 企業診斷 報告書作成要領

綜合生産, 販賣, 人事勞務, 財務管理部門 등 各管理部門의 擔當者는 豫備 및 本診斷實施時 把握한 現況과 問題點을 簡略히 記述하여야 한다.

報告書作成時에는 診斷班長 指揮밑에 여러차례 報告書作成을 위한 調查會議을 開催하여 聯關分析을 實施하고 部門간에 重復되는 점이 없도록 유의하여야 한다.

또한 問題點의 把握과 改善策의 勸告는 主觀的 意見을 배제하고 어디까지나 客觀的인 判斷을 토대로 하여 作成되어야 한다. 改善對策은 實現可能性이 있는 것을 建議할 것이며 現實的으로 實現可能性이 없는 事項을 建議해서는 안된다.

從來에 우리나라의 用役機關이 受診業體의 立場으로 보면 實現可能性이 희박한 事項을 建議한 예가 있었는데 診斷業務의 發展向上을 위하여서도 지양되어야 할 것이다.

各管理部門別로 報告書作成이 完了되면 이를 綜合하여 첫째로 概要表 또는 要約表를 作成한다. 要約表에는 會社概要를 비롯하여 生産展望, 收支豫想, 資金收支, 損益分岐點, 一回轉運轉資金 등을 記入한다.

둘째로 重要問題點과 解決方案表를 作成한다. 左側에 問題點을 열거하고 右側에 이에 對한 解決方案을 併記하되 문젯점의 열거는 重要性에 따라 各管理部門에서 抽出하여 記載한다.

셋째로 各經營管理部門別로 現황과 문제점 및 이에 대한 改善勸告事項을 記入하되 重要問題點과 重復되는 것은 簡略히 記載한다.

넷째로 綜合意見表를 作成하는데 있어서는 現在의 不振要因을 簡略히 言及하고 不振打開을 위한 對策의 核心이 무엇인가를 記載한다.

3. 企業本診斷 實施要綱

(1) (本診斷期間) 企業本診斷은 豫備調査를 완료한 후 受診企業體에 출장하여 2주일 이내에 완료하여야 한다.

(2) (業務分擔과 進行順序) 企業本診斷의 실시예 앞서 擔當責任者는 各部門別 診斷擔

當者를 選定하고 各經營管理 部門別診斷을 동시에 실시 한다. 이 경우 豫備調査時 提出된 문제점에 留意하여야 한다.

(ㄱ) (綜合管理部門) 綜合管理部門에서는 經營者, 經營組織, 經營規模, 經營政策, 利益管理, 經營計劃 등에 關하여 診斷한다.

(ㄴ) (生産管理部門) 生産管理部門에서는 工程管理, 作業管理, 設備管理, 資材管理, 品質管理등의 各管理面과 施設配置와 I.E. 技法의 導入 및 技術研究등에 關하여 診斷 한다.

(ㄷ) (勞務管理部門) 勞務管理部門에서는 從業員의 構成, 雇傭政策, 賃金制度, 勞動條件, 勞使關係, 勞動生産性, 教育訓練, 提案制度, 福利厚生施設등에 關하여 診斷한다.

(ㄹ) (販賣購買管理部門) 購買組織, 販賣市場調査, 販賣管理, 販賣增進計劃, 購買市場調査, 販賣政策, 資材供給計劃 등에 關하여 診斷한다.

(ㄱ) (財務管理部門) 財務管理部門에서는 會計制度, 財務方針, 財務計劃, 財務構造, 資金管理, 原價管理, 收支 및 採算點分析에 關하여 診斷한다.

(ㄷ) (其他 特殊調査事項) 事務管理, 人間關係, 繫爭關係, 其他 特殊事項에 關하여 調査할 事項이 있을 때는 擔當責任者는 診斷班員에게 이에 關한 調査를 指示하여야 한다.

(3) (聯關調査의 實施) 擔當責任者는 日日調査結果를 종합하여 보아 各管理部門에 聯關性을 지닌 問題점이 抽出되었을 때에는 擔當班員에게 이에 對한 聯關調査를 指示하여야 한다.

(4) (診斷確認) 本診斷의 實施完了전에 各診斷班員의 調査事項에 關한 完了與否를 확인하고 未備點이 있을 때에는 追加調査를 指示하여야 한다.

(5) (報告書作成期間) 企業本診斷을 完了한 후 特殊한 事情이 없는 限 3 주일이내에 報告書를 作成完了하여야 한다.

(6) (報告書作成) 企業診斷報告書는 經營管理部門別診斷書를 作成하고 企業診斷總括表를 作成序頭に 添付하여야 한다.

(7) (企業診斷總括表) 企業診斷總括表에는 經營管理部門別診斷에서 把握된 事項을 托대로하여

① 企業診斷概要에는 다음 事項을 要約記載하여야 한다.

(ㄱ) 概要—沿革, 施設能力, 生産實績, 販賣實績 등을 記入한다.

- (ㄴ) 擔業現況—操業度 및 操業不振事由를 記載한다.
- (ㄷ) 財政狀態—企業體提示 貸借對照表와 修正貸借對照表를 計定式으로 總括記入하고 負債計定중 銀行에 대한 債務額을 別途로 表示한다.
- (ㄹ) 銀行去來狀況—融資承認限度額
- (ㄱ) 生産販賣計劃—受診企業體의 生産販賣計劃을 記入한다.
- (ㄴ) 運營收支豫想—生産計劃에 따라 豫想損益計算書 및 損益分岐點 該當賣出額과 賣出量을 表示하고 아울러 固定費額을 記入한다.
- (ㄷ) 運營 및 元利金償還展望—企業維持를 위한 最少限度 및 理想的인 操業規模를 金額과 製品數量으로 區分 表示하고 生産 및 販賣可能時에는 金額과 數量을 併記한다. 이와 동시에 元利金償還 可能性을 表示한다.
- ② 重要問題點과 解決方案表에는 實態 및 展望과 各管理部門에 診斷중 把握된 基本的인 문제중 重要性에 따라 문제點과 이에 대한 解決方案을 記入한다.
- ③ 經營管理部門別 診斷要約表에는 各經營管理部門別 現況과 문제점을 提示하고 이에 대한 改善事項을 記入한다.
- ④ 綜合意見表에는 企業診斷概要表, 重要문제點과 解決方案表, 經營管理部門別 診斷要約表에 記載된 事項으로 보아 企業의 正常的인 稼動 및 發展을 위하여 受診企業體가 取하여야 할 經營改善事項과 將來에 對한 展望을 記入한다.
- (8) (企業實態 및 展望部門診斷) 企業實態 部門診斷에 있어서는 企業體概況, 受診企業의 同業上位置 및 聯關分析, 財政狀態, 當行去來狀況, 生産販賣實績 및 計劃, 營業收支豫想, 運營展望등을 간략하게 記入한다.
- (9) (經營管理部門別診斷) 本診斷實施時 把握한 諸事項에 對하여 各管理部門別로 記入한다.
- (10) (改善勸告事項) 企業診斷報告書에 대한 決載를 받은 후 즉시 受診企業體에 改善勸告事項을 發送하여야 한다.

I. 企業 診斷 概要

企業體名		業 種				
所在地		發行株式金額				
概 要	操業現況	財政狀態	銀行去來狀況	生産販賣計劃	經營收支豫想	運營展望

Ⅱ. 重要問題點과 解決方案

企業體名	
重要問題點	解決方案

Ⅲ. 經營管理部門別 診斷要約表

企業體名			
經營管理部門別	現況	問題點	改善事項
綜合管理			
生產管理			
勞務管理			
販賣·購買管理			
財務管理			

Ⅳ. 企業診斷을 통하여 본 企業不實原因

1. 우리나라의 企業不實 原因

그간 經營診斷 기타 企業의 實態分析을 통하여 摘出된 企業不實의 原因들은 이들 면밀히 分析 檢討하여 다시는 이와같은 難關에 봉착하지 않게 하여야 할 것인 바 一般的으로 指適된 우리나라의 企業不實要因을 보면 다음과 같다.

첫째로 企業家가 企業의 正常的인 經營利潤에 의존하지 않고 不利한 借款등 經營外的 條件에 의존하려는 타성을 들 수 있으며 나쁘게 말하자면 企業이 잘되면 자기것이고 못되면 그만 둔다 하는 안이 하고도 무책임한 思考方式으로 企業을 運營한데 있다.

둘째로 經營자의 불건실한 經營과 從業員의 消極的인 作業姿勢를 들 수 있다. 經營者와 從業員의 相互不信은 바람직한 權限의 委讓을 가로 막으므로써 從業員에 대한 사기를 低下시켰을 뿐더러 企業系列化를 촉진시키지 못하여 附帶工場에 過大投資를 초래하였으며 製品原價를 높이는 重要原因이 되고 있다.

셋째로 企業家의 過重한 他人資本 依存度를 들 수 있다. 大部分의 企業家가 零細한 自己資本에 비하여 過重한 他人資本으로 事業을 하여 가는데 있다. 企業의 資本構成에 있어 自己資本은 50% 선을 유지하여야 함에도 不拘하고 거의 모든 企業이 20% 미만으로 過重한 他人資本依存度를 나타내고 있어 그만큼 利子支給이 많음을 알 수 있다.

넷째로 經營者가 市場調査를 소홀히 한 것을 들 수 있다. 各種 統計數值가 信賴性이 缺如되어 있어 正確한 市場豫測이 불가능 하였던 데에도 原因은 있으나 거의 大部分의 企業家가 自己從業員에게 短時日內에 市場調査를 실시토록 하고 그들이 提出하는 資料를 토대로 한 데 있다.

다섯째로 先進國 經營技術의 導入에 있어 소화불량증에 걸려 있음을 들 수 있다. 技術革新을 우리의 經營風土와 實情에 맞게 모방치 못하고 先進外國의 發展된 經營技術을 그대로 받아드리려고 한 데에 있었다.

여섯째로 經營者의 經營能力不足을 들 수 있다. 大規模化하여 가는 企業의 經營을 맡을 만한 能力이 없음에도 不拘하고 所有와 經營이 分離되지 않은 우리나라에서는 有能한 經營者의 經營參與가 저지되고 있는 實情이다.

일곱째로 施設의 經濟單位未達을 들 수 있다. 輸出을 위주로 建設되는 企業은 적어도 國際競爭規模가 갖추어져야 함에도 不拘하고 이들 施設規模의 零細性으로 인한 原價高로 輸出이 不可能한 實情이다.

이밖에도 金融機關의 立場에서 본다면 그간 金融機關이 適格者選定을 위한 환경이 결여됨으로서 健實한 融資業務가 수행되지 못한 데서도 그 原因을 찾을 수 있다.

1968년 上半期 大韓商工會議所가 서울 및 地方의 86개 倒產業體를 對象으로 原因分析을 調査하였는 바 中分類된 原因으로는 投資關係(17.3%), 財務關係(17.3%), 販賣關係(16.5%), 市場條件의 變化(15.8%)의 順序이며 이를 다시 細分된 原因으로 보면 製品開發投資의 失敗(投資關係中 68.2%), 高利金融 利用의 過多(財務關係中 31.8%), 税金公課의 激增(財務關係中 27.3%), 赤字販賣(販賣關係中 33.3%), 賣出額의 減少(販賣關係中 28.6%), 國內業者와의 過當競爭(市場條件의 變化中 60%), 外國製品과의 競合不能(市場條件의 變化中 30%) 등으로 되어있다.

2. 美國企業의 不實原因分析

1970年度 美國企業의 運營上 失敗로 돌아간 企業體數는 10,748個 企業體였으며 이들 企業이 지니고 있던 負債中 償還되지 못한 負債는 1,887百萬弗이있는 바 이는 1920년 以來 가장 많은 金額이었다.

世界的으로 權威를 認定받고 있는 美國의 信用調査機關인 Dun & Bradstreet 會社에서 1970년도에 實施한 企業失敗原因 調査報告에 의하면 業種別로 區分하여 集計하였는 바 製造業의 경우 表面的 原因中 最大「그룹」에 속하는 諸原因은 ① 販賣不振이 45.0%, ② 過當競爭이 20.2%, ③ 賣出債權回收不振 14.7%, ④ 經費支出過大 13.8%, ⑤ 固定資產過大投資 6.6%, ⑥ 在庫資產過大投資 3.6%, ⑦ 立地條件不利 0.5% 등이지만 實상 이러한 表面的 原因을 造成한 內在的 原因을 살펴 보면 經營者의 能力不足이 55.6%를 차지 하고 있다.

한편 同社에서 1970년에 實施한 倒產業體의 年令別 倒產比率을 보면 創立後 5年以內가

54.9%, 5年以上 10年以下가 22.7%, 10年以上이 22.4%를 차지하고 있다는 事實로 미루어 보아 풍부한 經驗과 力量이 있는 經營者를 갖지 못한 大部分의 企業이 5년을 지탱하지 못하고 競爭圈에서 탈락되며 10년이상 견디어 낸 企業만이 殘存하게 된다는 것을 알 수 있다.

3. 日本企業의 不實要因分析

1966 년도는 매월 월평균 450件程度の 比率로 倒産이 속출하였는 바 1966년 3월중에 발생한 倒産企業의 429件의 原因을 分析하여 보면 在庫資産過大 164件, 放慢經營 89件, 販賣不振 81件, 賣出債權回收不能 43件, 過少資本 28件, 固定資産過大投資 24件 등의 諸原因을 示顯하고 있다. 이와 같은 表面的 原因을 造成하고 있는 根本的인 原因을 吟味하여 보면 日本도 美國과 같이 經營者의 經驗과 力量不足이 企業의 倒産을 招來하고 있으며 賣出額 純利益率이 營業比率의 上昇과는 反對로 低下되고 있는 바 名目賃金의 上昇, 販賣費의 騰貴, 營業費管理의 不備등이 企業倒産의 原因이 되고 있다.

4. 財務分析面으로 본 企業의 不實要因

첫째로 製品의 斜陽化를 들 수 있다. 오늘날 技術革新과 消費者의 嗜好變化에 의해서 製品의 壽命이 단축되어 가는 傾向이 있는 것을 賣出額의 增減趨勢에서 보고 製品自體의 販賣不振이 어디에 있는가를 分析하여 본다. 萬一 不振原因이 製品生命의 飽和段階를 넘어 衰退段階에 들어가 있다면 새로운 製品의 開發이나 既存製品의 技術革新이 이루어지지 않는 한 不實經營에의 陷入은 불가피한 것이다.

둘째로 利益率에 여실히 나타나므로 利益率이 適正 以下에서 배회하고 있거나 低下傾向에 있는 企業은 영양실조에 걸려 있는 程度를 注意할 必要가 있다. 韓國産業銀行이 1970년에 全國 1,100개 企業體를 對象으로 調査한 우리나라 企業의 總資本利益率을 보면 鑛業 1.61%, 製造業 1.68%, 建設業 4.15%, 電氣「가스」業 3.94%, 運輸業 2.63%, 個人「서비스」業 41.2%이었다.

셋째로 賣出額의 固定化이다. 賣出額이 前年水準에 있거나 감소하고 있으면 그 企業은 이미 赤字經營의 문턱에 있거나 社勢가 기울기 始作했다는 예고가 된다. 企業은 賣出이 減少된다고 해서 營業費用등 固定費가 減少되지 않는 것이 事實이므로 더욱 그렇다.

넷째로 資本構成의 惡化를 들 수 있다. 資本構成을 나타내는 負債比率은 企業의 健康狀態를 檢診하는데 主要한 手段인 바 自己資本에 對한 負債를 나타내는 負債比率이 100%를 초과하면 그만큼 經營에 彈力性이 없고 金融費用이 커지기 때문에 競爭力을 악화시킨다. 景氣의 好不況에 관계없이 他人資本에 대하여는 利子를 지급하여야 되기 때문에 不況期에

들어서는 더욱 경영이 어려워진다.

5. 企業의 成長과 安全性

企業이 所期의 成長을 이룩하기 위하여서는 첫째로 利益이 留保되어야 한다. 企業의 經營成果를 나타내는 것이 利益이며 일정한 期間 會社內部에 留保된 금액은 企業의 成長을 위한 設備擴張 및 改替의 原動力이 되므로 利益留保額의 多寡는 企業의 成長에 중요한 역할을 하게 된다.

둘째로 製品市場이 確保되어야 하는바 製品市場이 없는 곳에 企業의 成長을 기대할 수 없는 것이므로 항상 既存製品의 유지 및 新製品의 考案으로 製品의 市場을 넓혀나가야 할 것이다.

세째로 生産, 販賣, 購買, 勞務, 財務 등 各經營管理部門에 있어 合理化를 기하고 있어야 한다. 各管理部門의 合理化 經營改善은 그것이 生産과 販賣의 增加, 原價의 節減, 利益의 極大化로 나타나 企業을 성장의 궤도에 올려 놓을 수 있게 된다. 各 管理部門別로 企業의 성장을 이룩할 수 있게끔 할 수 있는 經營合理化 要因을 살펴 보면 다음과 같다.

첫째로 綜合管理部門에서는 經營者層의 經營計劃, 利益計劃 등이 當該事業의 달성목표로서 실현가능한 것이며 조직 및 職制, 內部統制, 組織에 適正을 기하고 있어 事業運營에 뚜렷한 指標가 이루어지고 있어야 한다. 특히 企業을 움직이는 經營幹部의 意思가 實務者에게 충분히 전달되고 組織의 보dana은 改編이 성장 企業의 業務에 대비하여 이루어져야 한다.

企業成長을 위한 機構중 특히 企業運營의 모든 계획과 管理를 담당할 企劃管理部 또는 企業發展部 같은 것이 있어야만 할 것이다.

둘째로 生産管理部門에서는 工程管理을 비롯하여 作業管理, 運搬管理, 品質管理등이 合理化되고 있어 生産製品의 單位時間當 生産量의 增加 및 品質의 향상을 기하여야 될 것이다.

셋째로 販賣管理에 있어서는 우수한 販賣組織을 통한 市場調査 및 去來處 管理를 期하고 있으며 販賣를 촉진시킬 수 있는 各種施策이 이루어지고 있어야만 한다.

네째로 購買管理에 있어서는 生産部門에서 必要로 하는 各種 資材를 適期에 供給시킬 수 있도록 철저한 資材管理는 물론 購買市場調査를 통한 原料購入의 合理化를 이룩하고 있어야만 한다.

넷째로 購買管理에 있어서는 生産部門에서 必要로 하는 各種 資材를 適期에 供給시킬 수 있도록 철저한 資材管理는 물론 購買市場調査를 통한 原料購入의 合理化를 이룩하고

있어야만 한다.

다섯째로 勞務管理部門에서는 우수한 熟練工을 계속 확보할 수 있는 賃金制度, 賃金水準, 厚生施設등을 보유하고 있을 것이며 이들 從業員의 양성을 위한 教育制度, 訓練制度가 있어야만 한다.

여섯째로 財務管理에 있어서는 會計組織 기타 帳票制度가 확립되어 있어 管理會計制度의 채택을 可能케 함으로서 原價管理 기타가 合理化되어 있어야만 한다.

各 經營管理部門別로 安全性을 檢討하기에 앞서 財務安全性부터 보면 比率分析으로 企業의 支給能力, 資本配分, 資金調達 등을 流動比率, 當座比率, 固定比率, 固定長期適合率, 負債比率등을 檢討해 보아야 한다. 이밖에 支給能力을 보다 철저히 檢討하기 위하여서는 信用調査의 6大要素인 人格(支給性向), 資本, 能力, 狀態(經濟), 擔保, 良識(收入範圍內 合理的 購買로 滿足) 등이 아울러 檢討되어야 한다.

財務安全性 이외에도 企業이 安全性을 유지하기 위하여서는 製品 및 市場을 비롯한 技術 및 勞動, 組織 및 人事, 原資材購買 등의 安全性을 유지해야 한다. 企業의 成長과 安全은 企業經營者가 特히 留意하고 경계해야 할것으로 企業의 成長에 뒤따르기 쉬운 企業의 不安全要素를 除去하기 위하여 努力할 것이며 企業의 成長條件과 아울러 企業安全性 測定 方法을 研究發展시켜 個個 企業의 成長과 安全指標를 좀 더 면밀히 檢討하여야 할 것이다. 이들 經營各部門의 安全性을 自家診斷하고 各要素의 比重을 財務安全性 40點, 製品 및 市場安全性 20點, 技術 및 勞動安全性 20點, 組織 및 人事安全性 10點 등으로 정하고 同業界 또는 一般産業의 標準比率과 個別企業의 實際比率로 關係比率를 算出하고 比重值를 勘案한 綜合安全性을 계속 檢討하여 나아가야 할 것이다.

年 度	倒 産 業 體 數	償還不能負債額(千弗)	全體企業體에 對한 倒産業體 比率(%)
1965	13,514	1,321,666	0.53
1966	13,661	1,385,659	0.52
1967	12,364	1,265,227	0.49
1968	9,631	940,996	0.39
1969	9,154	1,142,113	0.37
1970	10,748	1,887,754	0.44

V. 企業不實의 豫防策

1. 一般的인 豫防策

첫째로 企業의 所有와 經營을 分離하여 有能한 經營者로 하여금 企業을 運營케 할 것이며 責任經營體制를 確立할 수 있는 健全한 經營風土를 造成할 수 있도록 ① 專門經營者의 養成을 위한 產學協同體制強化, ② 重要事業以外的 商業借款止揚 및 企業展望이 없는 不健全業體에 대한 金融 및 行政支援中止, ③ 企業資金의 對外流出防止를 위한 現行法の 補完등 對策講究, ④ 企業人의 社會的責任強調를 위한 啓蒙運動展開 등의 對策이 마련되어야 할 것이다.

둘째로 事業認可時에 보다 徹底히 市場性을 調査하여 認可할 것이며 公正去來法등의 制定으로 過當競爭을 防止하고 海外市場을 開拓할 수 있도록 ① 製品需給推定の 正確性을 期하기 위한 信憑性있는 統計資料의 作成, ② 徹底한 市場性檢討에 의한 企業의 新設 및 擴張認可, ③ 過當競爭 및 獨寡占防止를 위한 公正去來法制定, ④ 過剩施設의 業種轉換을 위한 金融 및 行政支援등의 對策이 講究되어야 할 것이다.

셋째로 有能한 技術者 및 技能工의 養成과 技術革新에 依한 生産性 提高를 위하여 ① 技術者 및 技能工의 養成을 위한 教育施設擴張 및 訓練強化, ② 技術導入의 積極勸獎, ③ 技術革新을 위한 老朽施設의 施設改替, ④ 業種別 技術用役會社機能의 強化, ⑤ 生産性 提高를 위하여 資材, 工具數 등에 관한 業種別 標準原單位 設定 및 適用勸獎이 이루어져야 할 것이다.

넷째로 企業의 財務構造改善을 期하여 過重한 營業外費用을 輕減시키고 債務에 대한 償還資源造成을 위하여 ① 金利의 漸進的인 引下調整, ② 換率安定에 의한 外債償還負擔增加防止, ③ 自己資本이 不足한 企業人에 대한 事業의 新設 및 擴張不許, ④ 株式公開를 위한 金融, 稅制, 行政面의 支援措置를 取하여야 할 것이다.

다섯째로 前後方 波及效果가 큰 關聯産業을 育成하고 系列化促進策을 위하여 ① 前後方 波及效果가 큰 素材工業의 育成, ② 部品生産의 專門化를 위하여 系列化體制가 確立된 業種에 대한 資金支援, 物品稅引下, 試驗施設의 共同活用, 同一工場敷地內的 入住등 金融, 稅制, 行政面에서의 支援, ③ 關聯産業의 均衡的發展을 위하여 落後産業의 育成策등이 講究 되어야 할 것이다.

2. 具體的인 豫防策

좀더 具體的으로 企業不實의 豫防策을 들어보면 企業體가 스스로 自家診斷體制를 確立하여 不實原因을 分析하여 나가야 할 것이며 對策樹立에 怠慢하여서는 안될 것이다. 또한 政府에서도 不實原因을 調査하는 機關을 設立하여야 할 것이며 有能한 診斷士를 大學 또는

國家機關에서 養成하고 이들에게 公認資格을 주어 職業的인 權威를 保障하여 줄 것이며 한편 經營診斷에 臨하여 各管理部門別로 優劣을 判斷할 수 있는 基準을 마련하여야 할 것이며 ① 稅務會計面에서의 節稅對策, ② 資產再評價를 통한 企業資本의 維持管理, ③ 去來處信用調査에 의한 信用限度의 設定, ④ 標準原單位의 策定에 의한 原價節減등의 對策을 樹立하고 實施에 옮겨가야 할 것이다.