

豫算시스템 事例：시멘트 産業의 두 企業

郭 守 根(서울大 經營大 教授)

洪 勝 範(德成女大 社會大 教授)

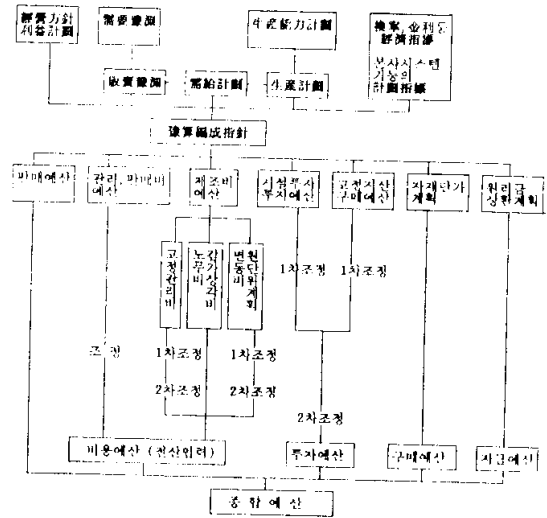
本 稿에서는 A, B 두 事例企業의 豫算시스템에 대해 개별적으로 살펴보기로 한다. 豫算시스템은 短期計劃시스템, 中·長期計劃시스템, 統制시스템, 調整시스템, 資本豫算 및 變動豫算 등의 下位시스템으로 나누어 內容 및 節次, 機能 및 性格, 責任構造 및 意思傳達構造, 補償構造 등에 대해 살펴본다.

I. A企業의 豫算시스템

1. 短期計劃시스템

① 豫算編成節次

A企業은 每年 9月初부터 豫算編成作業에 착수하여 12月初에 理事會의 確定을 거쳐 12月末에 豫算示達을 하게 되는데 豫算編成은 基本運營計劃과 需給計劃의 수립 및 豫算編成指針의 작성에서부터 비롯된다. 豫算의 申請 및 執行의 책임을 지고 있는 豫算單位責任者는 本社 및 公장의 部長, 생산공장관리실장, 영업소장, 분공장장, 연구소장 등으로서 이들에게 예산안 편성의 기준인 豫算編成指針은 10월 중순경에 송부된다. 豫算編成指針은 經營方針 및 利益計劃, 販賣豫測과 生産計劃을 통한 需給計劃, 換率, 金利 등의 經濟指標과 本사시스템기능의 計劃指標을 반영하여 작성된다. 豫算編成指針이 각 豫算單位에 示達되면 각 예산단위는 豫算案을 편성한다. 이들 豫算案중 調整을 거칠 필요가 있는 것은 1,2次 調整을 거쳐 각 豫算案이 확정되는데 이를 기초로 綜合豫算이 편성된다. 編成節次를 도시하면 <도표 I>과 같다.



<도표 I> A企業의 豫算編成節次

需給計劃 또는 物量計劃을 수립하는 단계까지를 基本運營計劃이라 부른다. 基本運營計劃은 與件展望, 社長の 經營方針 및 目標, 事業部門別 運營方針, 物量計劃으로 구성되어 있다. 基本運營計劃은 社長, 企劃室, 事業本部長이 참석한 會議에서 결정된다는 점에서 절차면에서 理事會의 통과를 거치는 豫算과 다르다. 기본운영 계획의 節次는 與件展望과 社長の 經營方針에 의거하여 供給計劃 및 販賣計劃을 作成·集計하고 調整을 거쳐 部門別 運營방침을 세운 뒤 目標課題를 확인하여 우선순위를 정하는 순서로 이루어진다. 目標과 그 優先順位가 결정되면 목표설명과 중점사업을 발표하기 위한 基本運營計劃發表會議가 열리고, 이를 통해 확인된 會社全

* A, B기업은 모두 시멘트 산업에 속해 있다.

體의 物量과 元單位를 기초로 各部門(영업, 기획, 관리본부, 생산)에서는 部長과 課長單位까지 사업내용에 대한 日標카드를 작성하게 된다. (當年 3月까지) 이 日標카드는 事業本部別로 集計되어 社長에게 報告된다. 經營戰略會議에서는 올해의 計劃 및 日標와 修正計劃 및 日標등의 日標推進計劃을 다룬다. 社長の 經營方針 및 總體的 日標와 物量計劃이 수립되면 豫算編成이 시작된다. 豫算編成指針은 部單位까지 示達되지만 편성지침에 대한 추가적인 會議는 없다. 편성된 豫算案은 本部別로 集計되어 全社의으로 취합한다.

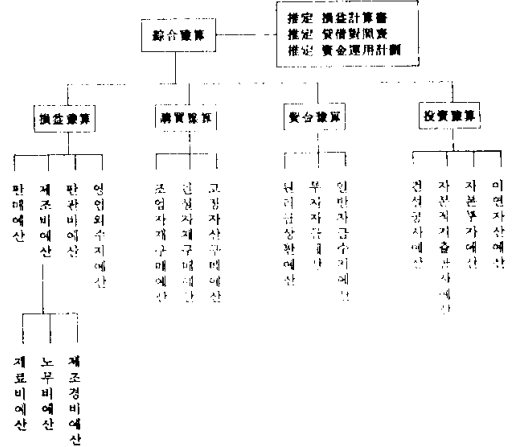
營業本部에서 수립하는 販賣計劃은 製品別 판매량 결정이 主를 이루며 需要豫測에 따른 流通原價 節減經路모색, 유통경로간의 配合도 포함한다. 輸入物量도 販賣物量의 對象이 된다. 生産本部에서 수립하는 供給計劃은 販賣豫測物量에 대한 生産計劃을 뜻한다.

豫算編成指針은 基本指針(市場與件惡化의 大개책: 원가절감을 통한 減量經營體制, 經營效率의 극대화, 豫算編成時 중점관리 항목 설정), 一般指針(收益: 販賣額, 營業外收益, 費用: 製造費, 一般管理費, 販賣費, 營業外費用, 投資豫算資本의 支出공사 및 作業관련예산, 固定資産구매), 各 事業本部別 豫算編成指針, 豫算編成基準 및 豫算編成資料作成要領(各 費目別: 製造費, 一般管理費 등) 등으로 구성되어 있다.

② 豫算의 構成

A企業의 豫算은 基本豫算으로서의 綜合豫算, 會社 및 經濟一般에 중요한 변화가 있을 경우 편성되는 修正豫算, 豫算單位 責任者가 집행할 예산인 實行豫算 등으로 구성되어 있다. 綜合豫算은 다시 損益豫算, 購買豫算, 資金豫算, 投資豫算 등으로 구성되며 實行豫算은 分期別 管理豫算, 月別管理豫算, 件別管理豫算 등으로 구성되어 있다. 綜合豫算의 構成을 나타내면 <도표 II>와 같다.

추정 I/S, B/S, 추정자금운용표는 각 공장의 모든 費用 執行計劃書를 총괄하여 기획실에서 月別로 작성하며 투자예산은 개략적으로 編成한 후 예산집행시에 件別로 다시 工事發議를 거친다. 投資豫算중 建設工事豫算은 예컨대 공장건



<도표 II> A企業 綜合豫算의 構成

실 등의 비교적 규모가 큰 예산을 의미하며 資本的 支出工事豫算은 工場内の 設備 增·改築에 相關한 예산이다. 자본투자예산이 存在하는 이유는 同社가 母企業이기 때문이며 이연자산예산에는 社債發行費만이 포함되어 있다.

實行豫算中 分期別管理豫算으로는 제조비예산, 본사제의 일반관리비 및 판매비예산 등이 있으며 月別管理豫算으로는 판매예산, 본사일반관리비 및 판매비예산, 營業의 수지예산, 구매예산, 자금예산, 이연자산 및 建設諸費 豫算 등이 있고 件別管理豫算으로는 投資豫算이 있다.

이외에 基本豫算 또는 實行豫算 對比績이 초과될 것으로 예상되면 사유발생시점에 예산총괄부서로 예산추가신청을 하는 追加豫算이 있으나 豫算의 追加는 원칙적으로 豫算確定後 발생하거나 統制가 不可能한 事案에 대해서만 인정하며 客觀的이고 合理的인 자료제시가 필요하다.

綜合豫算을 구성하는 各 豫算은 相互有機的인 관련을 맺고 運用되고 있다. 損益豫算은 經營의 목표이고 各 豫算을 統制하고 調整하는 間이며 工事豫算, 購買豫算 등은 損益, 資金豫算에 앞서 原因行爲를 일으키며 事前承認이 필요한 예산이며 資金豫算은 各 豫算의 執行여부를 검토하는 예산으로 支出統制의 성격이 강하다.

③ 機能 및 性格

A企業은 예산을 '기업이 목표로 하는 經營成果를 效적으로 달성할 수 있도록 하는 計數的 綜合的 經營管理 制度'로 정의하고 豫算의 性

격을 ① 경영의 全活動過程을 화폐가치로 표현한 經營計劃 ② 綜合的 利益計劃 ③ 經營活動의 達成目標(業績管理의 尺度)로 규정짓고 있다. 또 豫算의 機能으로는 회사 각 계층의 동기부여 환기수단으로서의 기능 외에도 경영활동 및 프로젝트를 예상이익의 관점에서 통합조정하는 수단으로서의 기능과 당해기간의 목표설정 수단으로서의 기능을 강조하고 있다.

A企業의 計劃機能은 豫算編成指針을 作成하는 과정에서 주로 이루어진다. 企劃部에서는 最高經營者의 意志를 반영하는 경영방침 및 이익계획, 經營管理部에서 행하는 수요예측과 이에 따른 판매예측, 本社 生産管理室에서 수립하는 生産能力計劃과 이에 따른 生産計劃, 販賣豫測과 生産計劃에 의한 需給計劃, 기타의 經營指標와 計劃指標을 反映하여 豫算편성지침을 결정한다. 需給計劃에는 기획실의 경영관리과(수요예측과 판매예측), 營業本部(판매예측), 生産本部(供給計劃), 各 事業本部長 등이 참여한다. 總物量數値는 社長의 統制를 받는 基本計劃의 성격을 지닌다.

豫算編成指針은 全社의인 基本指針, 各 豫算에 대한 一般指針, 各 事業本部別 編成指針, 各 豫算別, 項目別 豫算資料 作成要領, 單價計算方法, 豫算編成方法 등 具體的으로 작성되며 이 편성지침을 승부받으면 豫算편성부서는 각 豫算안을 마련하게 된다. 영업부서에서 편성하는 판매예산은 수급계획에서 이미 조정을 거쳤기 때문에 별도의 조정이 없으며 관리, 판매비에산은 한번의 조정, 제조비에산, 시설투자에산, 고정자산구매예산은 1,2차 조정을 거쳐 확정된다. 자재단가계획과 원리금상환계획은 예산이라기보다는 일종의 예측의 성격을 지닌다. 구매예산 자체는 큰 의미는 없으며 비용예산에서 賣出原價를 算出한다. 자금예산에 있어서는 年間 무리가 없다는 판단이 선뒤 分期資金豫測에 의해 月別資金豫算을 編成하게 된다.

豫算編成時 申請 및 執行單位인 工場은 1990년까지는 원가중심점(Cost Center)으로 운영되어 왔고 계획수립부터 엄격하게 事前統制된다. 이는 A企業이 母企業이고 不況타개책으로서의 豫算統制를 강조한데서 비롯되었다고 볼 수 있

다. 이러한 점은 조직구조에도 그대로 반영되어 예산을 담당하는 부서의 명칭이 財務管理課이며 여기에서 資金豫算까지 담당하고 있는 특성으로 연결된다. 本社의 企劃室은 各 事業本부와 접촉을 하게 되고 各 事業本부는 部別로 예산을 할당하며 生産本부는 工場에 예산을 할당한다.

基本運營計劃과 豫算間의 관계는 基本運營計劃을 計量的인 指標로 具體化시키는 것이 예산이고 社長의 經營方針에 의한 物量計劃이 確定되면 豫算編成이 시작되는 것으로 要約된다. 그러나 A企業의 豫算制度는 1960年代 후반에 시작되어 1970年代 중반에 定立되고 不況을 거치면서 確立된 것으로 同社에서는 豫算概念이 基本運營計劃보다 먼저 등장했다. 때문에 同社의 豫算은 단지 經營計劃에 그치는 것이 아니라 目標損益과 投資 등의 目標를 提示해주는 性格을 지닌다. 또한 A企業은 基本運營計劃을 기초로 한 目標管理를 철저히 하여 各 本部別로 部와 課單位까지 目標카드를 작성하고 있다(예: 運營本部→物量目標, 生産本部→生産目標, 元單位管理目標).

各 豫算은 相互有機的인 관련을 맺고 있다. 예컨대 工事豫算이 原因行爲를 일으키면 購買豫算과 연결되고 損益豫算에 反映되는 購買行爲는 資金豫算內에서 資金支出을 수반한다. 資金이 全社的으로 集中管理되고 모든 豫算이 資金豫算으로 集結되는 豫算構造를 보이는 A企業에서 每年의 豫算編成作業은 資金支出에 대한 事前承認 및 事前統制의 性格을 강하게 지닌다.

④ 責任構造 및 意思傳達構造

A企業의 豫算編成의 基本單位는 部이고 實績評價의 基本單位는 事業本부이다. 各 事業本부는 자기 소속되어 있는 部の 豫算을 集計하여 企劃室과 調整을 거치게 된다. A企業에서 事業本부別 利益中心點제도를 취하기 전에는 部別豫算을 企劃室에서 직접 관장하였다. 시멘트部門의 營業本부와 生産本부는 자기 營業管理室과 生産管理室을 두어 本部別 營業計劃 및 豫算을 編成한다. 生産本部에는 3個의 生産工場이 소속되어 있고 각 工場內에는 여러개의 部가 존재한다. 營業本部에는 地域的으로 生産工場이 아니면시 全國各地에 製造 냉거를 갖춘 供給出荷基地의 性

격을 지닌 24개의 分工場이 소속되어 있다. 分工場은 통상 部로 운영되고 있다. 原價集計는 工場單位로 행해진다. 生産本部의 管理指標로 사용되는 元單位란 製品 1單位當 投入되는 原價要素의 數量을 의미한다.

基本運營計劃 수립 및 豫算編成의 主管部署인 企劃室은 短期戰略 및 短期事業計劃, 計量的인 經營管理業務를 담당하는 企劃部와 具體的인 統制手段없이 長期戰略 및 長期發展計劃을 취급하는 經營管理部가 있다. 企劃部에서는 豫算編成, 豫算統制 및 調整, 執行實績分析도 하며 이중 企劃業務 및 事業本部別 評價는 企劃課, 豫算에 대한 全般的인 業務는 財務管理課, 電算管理과 業務 및 制度改善은 業務改善課에서 행한다.

豫算確定的의 최종권한은 理事會에 있으며 별도의 예산위원회 조직은 없다. 또 同社의 豫算編成節次는 '위에서 아래로'의 形式에 가깝다.

손익 및 구매예산은 사업본부별로 편성하고 자금예산은 종합하여 편성한다.

A企業의 意思傳達는 電算, 冊子, 會議를 통해 이루어진다. 各 事業本部의 豫算이 확정되면 各 部別로 電算에 入力하게 되며 公式的인 意思傳達는 指針書와 會議를 통해서 한다. 많은 業務가 慣例化되어 있기 때문에 非公式的인 구두 전달은 現業에서 企劃室에 의문사항을 質問하는 것 등을 제외하고는 찾아보기 힘들다. 業務處理에 관한 규정이나 절차가 文書化되어 있고 이의 준수가 잘 이루어지고 있다. 會計情報는 基本運營計劃이나 豫算編成時보다는 시멘트, 레미콘 사업의 實績分析時 集計情報로서 주로 이용된다. 電算入力資料는 全社的인 立場에서 企劃室에서 管理한다. 따라서 工場과 部는 각기 編成한 豫算資料만 파악할 수 있을 뿐이다. 最高經營層은 강력한 統制시스템을 구축하기 위하여 기획실에 의존하는 바가 크므로 모든 情報와 意思傳達이 기획실에 集中되어 있다.

2. 中・長期計劃 시스템

장기경영계획은 10년뒤의 청사진 형태로 존재하는데 그 내용은 시멘트의 比重을 줄이는 事業多角化 戰略으로 구성되어 있다. 이는 시멘트 산업의 不況時 수출과 지정 생산의 다른 대책이 없는 산업특성을 고려하여 2,000년대에는 시

멘트와 레미콘의 비중을 50%정도로 낮추자는 것을 골자로 한다. 5年間の 中期計劃은 人力, 生産, 販賣, 賣出構造 등에 대한 개략적인 目標를 제시하는 것으로 그쳐 年間豫算과의 연결은 약하고 每年 短期計劃 수립시에 참고하는데 불과하다.

中期計劃은 企劃室의 經營管理部에서 策定하고 理事會에서 報告하는 선에서 重役까지 參與하는데 그치고 工場이나 部는 參與하지 아니한다. 中期計劃은 豫測에 의한 것이므로 不確實할 수 밖에 없다. A企業은 中期計劃 수립후 2年이 경과하면 2年連動計劃을 수립하는데 短期計劃에 결정적 영향을 주는 것은 아니다. 經營管理부의 經濟調整課에서는 中・長期計劃을 위한 정보를 수집, 分析, 報告하고 代案을 마련하는 일을 한다.

3. 統制시스템

① 內容 및 節次

A企業의 統制는 業績評價 및 實績分析, 豫算統制를 통해 이루어진다. 評價體系는 全社的으로는 事業本部別로 評價를 하고 相關 工場 및 部는 本部內에서 評價하도록 되어 있다. 이는 A企業이 利益中心點制度를 채택하면서 시행한 것으로 事業本部制에 맞는 評價方式을 아직도 모색중에 있다. 以前 原價中心點으로 운영되었을 때는 工場 또는 部別 重要項目을 몇 개 抽出하여 이를 중심으로 實績을 評價하였었다.

實績評價基準을 구성하는 評價項目은 營業活動의 結果로서의 定量項目(70%정도)과 營業活動의 過程으로서의 定性項目(30%정도)으로 구성된다. 定量項目은 目標損益, 賣出額 등이며 定性項目은 工事進行度, 補修정도 등이 이에 해당한다. 補修정도가 定性的인 評價項目에 포함되는 이유는 補修를 안하면 當期業績은 增加하나 長期的으로는 不利하기 때문이다. 事業本部間的 評價項目은 同一하며 目標達成여부와 伸張率 등의 加重值를 달리하여 評價를 差別化한다. 定性的인 評價尺度를 찾아내고 客觀性을 확보하기가 쉽지 않다는 것이 企劃部長의 說明이다. 예컨대, 시멘트 營業本부의 경우 賣出配合차체가 평가적으로 인정되지 않으므로 限界利益이 큰 제품위주의 매출을 할 수 밖에 없으며 生産

本部는 原價節減에 주력할 수 밖에 없다.

A企業에서는 業績評價基準이 아직 완전히 定立되지는 않았지만 加算적 基準의 통일을 피하려 하는데 業績評價에 客觀性을 부여하여 갈등의 소지를 줄이려는 의도이다. 營業部署는 販賣量, 生産部署는 生産量으로 評價할 때는 營業은 損害를 감수하면서도 販賣만을 늘리려 한다든지 生産은 機械를 무리해가면서 生産만을 늘리려 하는 事態가 발생하기 때문이다. 따라서 A企業에서는 以前처럼 費目別로 각기 評價하는 것에서 벗어나서 모든 費目を 損益概念으로 묶어 評價하려는 시도를 하고 있다. 費目別로 評價할 때는 全社의 企劃室에서 各部別로 費目別 한도를 정해주고 資金調整을 해주는 등 엄격한 統制를 했기 때문에 별도의 業績評價가 필요치 않았다. 이러다보니 現業部署는 受動的인 자세로 정해진 것만 하고 豫算不足이 업무진행을 방해한다는 行辨을 하기도 하였다. 이러한 폐단을 없애기 위해 모든 費目を 損益概念에 포함시켜 운용하게 되었으며 이로 인해 한 費目を 증가시키려고 다른 費目を 감소시키는 것은 인정될 여지가 없어졌다. 以前의 費目別 統制는 金額과 發生事由가 正規的인 것에서 벗어난 例外인 경우를 중심으로 이루어졌다.

原價集計는 工場單位로 이루어지며 生産本部의 工場과 部를 評價할 때는 各工場과 部に 통제권한이 있는 費目만을 대상으로 한다. 즉 實績概念이 아닌 目標對比支出 개념을 사용한다. 예컨대, 勞賃上昇時 勞賃單價 上昇의 意思決定 責任은 管理本部의 理事責任이므로 單價上昇額全體가 아닌 上昇分 中 元單位를 尺度로 한 投入量의 增減部分만이 生産部署의 책임이 된다. 이러한 責任영역은 어느 部門에서 目標를 많이 調整했느냐에 의해 결정된다. 예컨대 資材가 3%이상 인상되면 引上原價의 책임은 資材部門에 귀속되는 것과 같다. 原因行爲와 직접적인 연결을 통해 責任을 붙는다는 취지이며 財務會計와는 무관하다.

A企業에서는 月別로 損益과 賣出, 生産, 資金, 購買 등 實績에 대한 進行度를 本部別로 分析한다. 이때 品質, 材料나 定性的인 項目은 포함되지 않는다. 全社的인 損益豫算은 分期別로

작성하여 差異分析을 하며 半期마다 정밀분석을 하여 社長에게 보고한다. 또 每月 月別예산이 작성된다. 月別差異分析의 結果는 月別目標에 현저히 未達하였을 때에만 社長에게 報告된다. 月別分析의 結果는 크게 벗어나는 경우에만 (月目標의 10%以上) 해당부서에 피드백되는데 反해 分期 및 半期分析 結果는 모든 부서에 實績結果를 피드백시켜준다. 分期 및 半期分析에는 輸送費增加 등의 外部 영향요인도 면밀하게 검토된다.

工場 등의 原價中心點은 원가절감 및 원가생산성의 예산과 실제의 비교, 전년도와의 對比에 의해 업적평가가 이루어지며 豫算과 個人的인 사고과는 별개의 문제이다. 部長에 대한 인사고과는 별도로 행해짐이 없이 예산실적에 의해서 행해지고 있다. 原價統制는 전력비, 연료비의 節減보다 人件費節減을 더 강조하는 실정이다. 원가통제의 총책임은 기획실에 있으며 現業의 責任은 工場, 部에서 事業本部로 넘어가고 있다. 전력비, 연료비의 통제는 元單位節減에 의해 하며 人件費는 賃金額보다는 人員數를 관리하는 방법을 쓰고 있다.

資金集中制를 택하고 있으므로 社內金利制度는 존재하지 아니하며 社內去來가 있을 때는 (예: 시멘트의 레미콘공장에의 거래) 外部價格을 적용한다. 예산 슬랙의 문제에 있어서는 줄이는 것이 能事가 아니고 정확한 計劃 및 豫測이 중요하다는 입장에서 豫測오류나 과다채정의 여지를 없애려고 하고 있다.

A企業의 豫算統制는 경기침체시 原價競爭力을 유지하기 위한 각도에서 행해져왔으며 모든 豫算關聯統制는 企劃部の 財務管理課에서 행하고 있다. 統制가 안되면 많은 시간과 노력을 들여 편성된 豫算의 의미가 消滅된다는 것이 同社 企劃部長의 설명이다.

A企業의 豫算은 앞서서도 설명한 바와 같이 예산통제의 근간인 손익예산, 원인행위를 일으키는 공사에산 및 구매예산, 예산의 집행에 관한 자금예산으로 구성되는데 예산통제는 공사에산 및 구매예산, 자금예산의 각 예산단계마다 일어난다. 예컨대 어떤 工場을 建設하겠다는 工事豫算을 편성하였다고 하자. 이 工事豫算에 대

한 권한은 금액기준으로 정해져 있다. 3,000만원이 하이던 공장자체에서 처리하고 3,000만원에서 1억원사이는 本部管理室에서 그 권한을 가지고 있으며 3억원이 초과하면 企劃室까지 올라오게 된다. 件別로 처리되는 공사에산이 기술적 검토, 경제성검토, 재무적판단에 의해 확정되면 건설노무비는 막바로 자금예산에 반영되어 資金支出의 統制를 받으며 공사를 위한 건설자재 구입은 購買豫算에 편성되어 資材部의 統制를 받는다(계정번호에 의해 신청하면 자재부는 계정번호를 확인한다). 이 購買豫算은 다시 資金豫算의 統制를 받는다.

② 機能 및 性格

A企業의 實績評價와 豫算統制는 日標達成 정도를 점검하고 原因行爲를 統制하는 역할을 한다. 豫算統制의 경우 예컨대, 工事豫算과 購買豫算이 編成되었다 하더라도 承諾이 없으면 發注자체가 不可能하다. 承認없이 資金支出이 許容되지 않기 때문이다. 따라서 A企業의 統制類型은 結果統制가 아닌 投入統制이다. 事業本部의 利益中心點으로서의 業績評價는 損益을 주된 指標로 삼고 있지만 시멘트 生産本部는 原價節減을 통한 利益增加를 도모할 수 밖에 없을 터이며 會社 全般的으로도 原價節減이 강조되고 있다(豫算編成의 基本指針에서 減量經營과 經營效率를 강조하고 있다).

A企業이 損益의에 資金을 統制함으로써 원인 행위를 통제하고 있는 이유는 業種 및 企業의 特性上 費日이 많지 않고 액수는 커서 主要費目別로 관리 및 자금통제가 가능하다는 점, 손익은 年間 正(+의 數値를 보이면 되지만 資金은 每月, 每日 正(+의 數値를 보이지 않으면 안되므로 資金을 統制하면서 原因行爲도 통제해야 한다는 經營者의 認識, 母企業으로서 不況時도 自力으로 버티기 위해서는 效率的인 管理手段이 필요하므로 각 費日別로 철저하게 관리를 해야 된다는 점 등에서 찾아볼 수 있다.

原因行爲의 효율적인 집행을 하기 위해 자금 예산까지 예산부서에서 담당하고 있는 A企業은 各 豫算單位에 일정한계를 정해주고 이를 초과하면 企劃室의 承認을 얻도록하는 방식을 적용하여 不況에는 가장 효과적으로 대처하여 왔다.

그러나 이로 인해 각 부서의 자기의사결정능력의 상실을 가져오고 企業成長이 벽에 부딪히자 現業에 권한 위임이 가능한 事業部制의 導入을 실시하였다. 사업本部別로는 이익중심점으로 하고 그 하위의 工場은 原價中心點으로 하는 體制를 1991년에 도입하였다. 또한 모든 情報가 企劃室로 集中한다는 反省도 일고 있다. 예산운용에 있어서도 목표의 90%는 統制하고 10%는 유연하게 재량권을 주는 것을 기본방침으로 하게 된 것도 너무 철저한 예산통제의 不作用으로 인한 것이다.

③ 補償構造

部單位는 豫算實績이 바로 人事考課와 연결된다. 個人의 人事考課와 豫算執行實績과는 직접적인 관련이 없고 기타요소까지 고려한 종합적인 판단에 의해 人事考課에 反映된다. 課長까지는 별도의 人事考課를 하며 人事考課는 上給者가 1次 考課를, 次上給者가 2次考課를 한다. 各部門은 서로 獨立, 競爭關係가 아니라 協力, 補完關係이므로 部間 差等償與를 지급한다거나 個人間 差等償與를 지급하는 例는 없다.

4. 調整시스템

① 內容 및 節次

A企業의 企劃部長은 同社의 豫算機能中 調整機能을 제일 강조하고 있다. 調整은 크게는 두가지로 나눌 수 있다. 하나는 基本運營計劃 樹立時 物量計劃을 마련하는 단계이며 다른 하나는 수립된 物量計劃을 기초로 마련된 豫算編成指針에 따라 各 事業本部內에서 이루어지는 部間의 調整이다. 이외에도 各 豫算別로 豫算編成單位와 企劃室間에 행해지는 調整이 있다. 物量計劃 樹立時의 調整은 生産本部가 裝置産業의 特性上 生産能力이 이미 정해진 상태에서 生産物量을 얼마로 할 것인가와 營業本部가 일정 需要豫測下에서 販賣物量(輸入 및 輸出 포함)을 얼마로 할 것인가를 정하는 것이 主된 내용이다. 調整의 主體는 生産本部의 生産管理室, 企劃室, 營業本部의 營業管理室이다. 各 事業本部內의 調整은 各部에서 編成한 豫算案을 集計하는 과정에서 발생하는 調整을 뜻한다.

판매예산은 수급계획에서 조정되고 나면 豫算案編成時는 별도의 조정이 없으며 관리, 판매비

예산은 영업본부와 기획실간에 조정을 거친다. 제조비 예산 중 고정관리비와 원단위 계획 및 변동비는 2차에 걸친 조정을 하게 되는데 1차調整은工場과本社管理室間에 이루어지며 2차調整은本社管理室과企劃室財務管理課間에 이루어진다. 조정은 주로事前統制의 입장에서原價統制를 위주로 행해진다. 비용예산을 구성하는 제조비에산과 판매관리비에산이 확정되면電算入力되며 이를 기초로賣出原價가算出된다. 시설투자예산과 고정자산구매에서도工場과本社管理室間의 1차調整,本社管理室과企劃室間의 2차調整을 거쳐投資豫算으로確定된다.

投資豫算의編成은技術的檢討,經濟性檢討,財務的判斷의세단계의검토를거쳐행해진다.技術的檢討는現業本部の判斷에依存하며經濟性檢討는投資의必要性을판단하는단계로별도의經濟性檢討指針을마련하고있다.이에의하면소규모의단위시설대체는現價等價에의한原價比較法을사용하고있다.시멘트는그設施의特性上광산에서부터出荷에이르기까지中間設備에하자가있으면안되므로이러한측면에서일단필요성이인정되면代替案間의原價를比較하여現價等價에의한原價가낮은代案을택한다.財務的判斷은會社의資金흐름에대한判斷으로全社的인資金狀態에따라工事資金支出을調整하는것이다.A企業은원칙적으로各豫算單位에부속된施設投資에대한技術的판단은현업부서에위임하여投資試圖자체를간섭하는것보다는投資에수반하는원가에대한조정을주로하고있다.

자재단가계획과 원리금상환계획은 예산이라기보다는 일종의豫測의 성격을 지니므로 별도의調整은 없다.

② 機能 및 性格

基本運營計劃中の需給計劃은 每年의營業目標 및 營業規模에 대한社長の經營方針을反映하게 된다. 生産本部和營業本部間的物量調整은 통상企劃室이 하지만 최종적으로는社長이調整權을 행사하게 되므로 A企業의調整은最高經營者의意思傳達의 성격을 강하게 지닌다.

販賣管理費豫算, 製造費豫算의調整은原價節減과責任所在를 명확히 하기 위한 것이니施設

投資豫算과 固定資産購買豫算의調整은經濟性檢討와財務的判斷을기초로한다.A企業에서는 통상 12月初 理事會를 통과한豫算에 대해社長이追加的인節減目標를 제시하는 것이慣例이다.

5. 資本豫算 및 變動豫算

大規模投資 프로젝트에 대한 의사결정은 최고 경영층에 集中되어 있다. 경제성 검토는推定損益 상태에서 내부수익률(IRR)을 사용하고 있으며 대규모 프로젝트가 결정되고 나면 매번 집행시 그에 관한 부분만 예산부서의統制를 받는다. 이때 정해진 한도를 초과하면 다시 품의하는 절차를 밟게 되고 프로젝트가 완성되고 난 다음 事後的인事業評價分析을 한다. 投資豫算을 구성하는 대규모프로젝트와 단위시설 투자 중前者는收益性 위주로 검토되고 後者는原價性 위주로 검토된다. A企業에서는施設投資의經濟性檢討指針을 별도로 마련하고 있다.

變動豫算의必要性은 인식이 되어 있으나現在 실시는 못하고 있으며 조기경보시스템의形式으로 전사적인 원단위와 單價를 포함한略式의變動豫算을 구상하고 있다. 이는 고정비의외에變動費도統制하겠다는 의도를 반영한 것이다. 변동비와 고정비는計定科目을 기준으로 나뉘어져 있다.

전산에 있어서는 계열그룹내의 컴퓨터회사와 用役契約이 체결되어 있고 조직內에서는 업무개선과에서 담당하고 있다. 제조비에산이 확정되면 각工場은査定후에各費目を電算에入力하게 되며入力後 다시企劃室의검토가 끝나면 각 공장은費用을 뽑아볼 수 있도록 되어 있다. 이는 기본 운영계획에 따른 목표가 주어지면目標管理側面에서 이目標達成을 위한豫算이適正한가만 묻는다는 취지이다(원가중심점).

Ⅱ. B企業의豫算시스템

1. 短期計劃시스템

① 內容 및 節次

B企業은 部別 또는 單位事業場인工場을編成基本單位로 하는損益豫算을 위주로豫算을編成, 運用하고 있으며投資豫算, 資金豫算도

편성한다. 投資豫算은 다시 件別로 다루어지며 資金豫算은 豫算管理部에서 1년간의 개괄적인 예산을 수립하면 經理部에서 月間豫算을 편성, 집행하게 된다.

B企業에서 豫算의 計劃시스템은 基本運營計劃의 수립에서 잘 反映되고 있다. 기본운영계획은 동기부여의 측면에서 현업의 의견을 존중하여 現業과 經營陣과의 協議에 의해 物量과 販賣內容을 정하는 식으로 수립된다. B企業은 量的으로 成長하고 經營內容이 복잡화됨에 따라 豫算制度의 管理的 道具로서의 必要性을 인식하고 有名無實한 豫算에서 計劃 및 統制 시스템으로의 정착화를 시켜나가는 단계에 있다. 以前에는 事前에 일일이 提示하는 형태로 營業활동이 이루어져 왔다. 現業部署에서는 아직 豫算의 意義에 대한 명확한 이해가 되어 있지 않아 豫算日程에도 적지 않은 지장을 주고 있다는 것이 豫算管理部의 擔當次長의 說明이다. 이로 인해 B企業은 豫算과 業務와의 연결을 중요시하여 每年 2회씩 業務報告會議(豫算審議會議)를 열어 예산부와 현업부서의 意思傳達를 피하고 있다

豫算編成節次는 基本運營計劃에서부터 시작되는데 기본운영계획을 마련하는 과정에서 豫算管理部는 豫算編成指針 및 細部要領, 樣式을 만든다. 기본운영계획과 예산편성지침을 各 部에 示達하면 各 豫算單位部署는 예산요구서를 작성하게 되는데 이를 기초로 예산 관리부와 각 사업장이 협의를 거쳐 예산안을 심의하고 業務報告會議에서 豫算을 최종 결정하게 된다.

基本運營計劃의 수립은 통상 前年 10月中旬에 행해지는 데 工場, 生産管理部, 各 事業場間과 시멘트·레미콘 營業部, 輸送部間에 각각 協議를 거친 뒤 營業部和 生産管理部의 調整을 거쳐 확정된다. 基本運營計劃은 會社가 1년간 事業을 영위하기 위해 生産性, 操業度 및 人員規模, 營業日標, 新規事業參與 등 제반사항을 결정하는 基準이 되는 計劃이다. 豫算管理部가 生産管理部, 營業部, 輸出部, 레미콘部, 輸送部 등에 基本運營計劃 作成을 요청하면 生産管理部에서는 시멘트 生産計劃, 營業部는 시멘트 內需販賣計劃, 輸出部는 輸出計劃, 레미콘部는 레미콘 販賣計劃, 輸送部는 시멘트 輸送計劃을 樹立하여

豫算管理部에 提出하게 된다. 이 과정에서 營業部和 生産管理部間의 調整이 일어나며 豫算管理部에 의해 調整이 이루어지지 않거나 追加의 修正이 필요하면 最高經營者가 조정권을 행사한다.

B企業의 豫算編成指針은 基本指針과 一般指針으로 구성된다. 一般指針에서는 收入豫算, 製造原價豫算, 運搬操作費豫算, 販管費豫算, 營業外費用豫算, 減價償却費豫算, 技術開發費豫算, 輸送裝備豫算, 自家原料 生産原價豫算 등에 대해 一定區分에 의한 作成要領을 제시하고 있다.

이러한 基本豫算(綜合豫算)외에도 특별한 변동사항이 있는 경우 下半年 6個月間을 대상으로 작성되는 修正豫算과 매월초 편성되는 實行豫算이 있다. 實行豫算은 前年度의 物動量이나 原價를 기초로 편성되는 것이지만 이 경우에도 豫算管理部에서의 損益豫算은 基本豫算을 기준으로 하고 實行豫算은 現業에만 適用된다. 實行豫算을 編成하는 理由는 '基本計劃의 범위내에서 집행시점의 環境變化(예: 선거철 인력부족, 기후관계)를 반영하기 위한 것'이라는 擔當者의 說明이다.

豫算編成期間은 2개월에서 2개월반정도이나 現業部署의 협조여부에 따라 日程상에 차이가 있으며 현재 豫算의 重要性을 현업부서에 인식시키고 있는 단계이다.

② 機能 및 性格

B企業에서 計劃 및 統制시스템으로서의 豫算시스템의 모습이 갖추어진 것은 1986年 以後의 일로써 現在에도 現業에 대한 教育과 現業의 認識提高를 강조하고 있다. B企業의 豫算編成節次는 '위에서 아래로'에 가깝고 1985年 以前에는 當年 3월에야 豫算이 確定되어 잠정예산을 編成하는 경우가 있었는가 하면 現業에서 損益과 관련없는 經費를 신청하는 경우도 있었다.

規模가 커지면서 여러 決裁다인을 거치는 事前承認 節次가 業務의 遲延을 가져오게 되자 B企業은 組織單位別로 일정 범위의 專決權을 주어 事後報告를 인정한 후 業績評價에 反映하는 시스템을 1988年 7월에 導入하였다. 따라서 B企業은 限界를 지니기는 하지만 計劃시스템의 機能으로 動機賦與와 日標設定의 機能을 강조하

고 있다.

環境이 變한다고 基本豫算이 修正된 例는 없으며 勞務費 引上이나 輸入單價 등의 未豫測要因은 下半期 修正豫算에 反映된다. 修正豫算의 編成이 定規的으로 일어나는 것은 아니다. 豫算 編成時 事業部門(예: 시멘트, 레미콘 등)의 특성은 인정되지 않는다.

③ 責任構造 및 意思傳達構造

B企業은 本社의 部 및 工場單位로 計劃이 編成되며 任員會議에 豫算案을 上程하지만 最終決定權限은 社長이 가진다. 豫算이 確定되면 每年初에 業務報告會議을 여는데 이 會議에서는 前年業績評價 報告와 함께 基本豫算의 內容이 發表된다. 業務報告會議은 豫算部署와 現業部署의 意思傳達通路로서의 역할도 하며 이 會議에는 社長, 全任員, 工場長, 本社 課長級 以上이 참여한다.

意思傳達에 있어서 本社와 工場間에는 公文을 통한 公式的인 節次에 의하지만 本社의 實務者(代理以下)들 사이에는 非公式的인 會議가 자주 열리며 電算은 PC水準을 벗어나지 못해 意思傳達通路로는 利用되지 못하고 있다.

情報은 競爭社 情報(예: 판매전략, 예산통제 제도 등), 産業情報를 中心으로 수집된다. 意思決定時 會計資料는 推定 損益計算書를 作成할 때를 제외하고는 거의 이용되지 않는다.

2. 中・長期計劃시스템

B企業은 中・長期 經營計劃을 별도로 樹立하고 있지 않으며 中・長期計劃 業務를 담당하게 될 企劃管理室內의 企劃部가 分離된 것도 最近의 일(1990年)이다. B企業은 中・長期計劃이 會社의 未來方向을 제시해 준다는 의미에서 그 必要性을 인식하고 있으나 아직 실시하지 못하고 있다.

3. 統制시스템

① 內容 및 節次

B企業은 최근 統制시스템은 豫算執行時 事前 統制만던 것에서 編成된 豫算 範圍內에서 執行하고 事後에 分析, 評價를 받는 것으로의 變化되었다. 工場長에게 업무내용과 금액에 대해 일정한 專決範圍를 주고 範圍를 벗어나는 지출에 대해서도 經營에 중요한 영향을 미치는 것을 제

외하고는 일정한계내에서 事後報告만으로 가능하도록 하고 있다.

시멘트와 레미콘의 營業部는 本社에 존재하면서 레미콘은 공장자체에서 營業을 하기도 하므로 레미콘 공장은 이 범위내에서 損益도 評價받는다. 시멘트 工場인 삼척공장은 원가책임을 진다.

差異分析은 分期別로 이루어지고 實績評價는 分期와 연말에 이루어진다. 實績은 事業場別로 豫算對比, 前年度業績對比에 의해 이익의 내용, 개선의 내용(배출채권 회전을 등), 예산집행실적 등을 고려하여 評價한다. 分期別로 行해지는 豫算業績 報告會議에서는 모든 工場長과 任員, 社長の 參席下에 販賣物量, 製造原價, 販賣單價(레미콘의 경우) 등에 대한 損益事項과 차이분석의 原因과 結果를 발표한다. 또 每月의 實務會議에서는 任員級 工場長과 本社 課長級以上이 참석하여 前月の 實績을 報告하고 次月の 實行 豫算을 編成한다. 業績評價는 部와 工場單位로 행해진다.

原價計算은 綜合原價計算에 의하며 原價를 많이 차지하는 項目(인건비, 에너지비, 수송비)을 中心으로 統制가 집중적으로 행해진다. B企業은 損益豫算위주의 統制를 하고 資金執行은 별도로 서인 經理部署에서 한다. 資金은 本社集中制로 運用되므로 社內金利는 없고 社內去來(예: 시멘트)時는 時價로 한다.

② 機能 및 性格

B企業의 目標達成度를 강조하여 計劃 對比 實績의 差異(達成率)와 前年 同期 對比增減率을 主된 測定對象으로 하고 있다. 그러나 이 結果가 直接的, 公式的으로 人事考課에는 연결되지 않고 있다. 業績評價時 適用되는 損益概念은 本社管理費, 支給利子 등의 共通費를 配賦하기 前인 營業利益에 의한다. 本社管理費, 支給利子 등의 共通費는 시멘트, 레미콘 등의 事業部門에 配賦되지만 이들 要素는 統制不能費로 간주되어 業績評價에는 反映되지 않고 참고자료로만 이용된다. 이러한 配賦는 豫算編成單位와 一致하지 않고 있다. 業績評價時 豫測不可能한 環境變化를 감안한 事例는 存在하지 않는다. 經費豫算은 前年度 實績을 감안하여 편성되며 이유없는 增

額은 원칙적으로 認定되지 않는다. 計劃시스템의 機能으로 目標設定의 機能을 강조하면서도 統制시스템과의 有機的인 연결은 弱하다.

③ 補償構造

工場, 部別로 포상제도가 있을 뿐 差等價與 등의 다른 補償制度는 存在하지 않고 業績評價의 結果가 人事考課에 直接的으로 反映되지 않는다. 포상제도도 一定 工場이나 部에 集中되는 것을 꺼리고 있어 그 效果는 크지 않다고 볼 수 있다.

4. 調整시스템

① 內容 및 節次

B企業의 調整시스템은 基本 運營計劃 樹立時 나타나는 調整, 經費計劃 編成時 나타나는 調整, 營業活動中에 나타나는 調整 등으로 構成되어 있다. 基本 運營計劃을 樹立할 때의 調整은 營業部와 生産管理部間에 主로 이루어지며 이를 基礎로 本社 營業部와 各 事業場, 生産管理部와 生産工場間의 調整이 행해진다. 이때 문제가 되는 것은 各 部署가 目標를 下向 策定하려는 경향이 있다는 점이다. 經費豫算을 編成할 때는 예컨대 接待經費의 경우 미리 일정 한도를 定해 놓고 配分하는 형식으로 이루어지므로 調整作業은 必須的이고 이는 豫算管理部에서 擔當한다. 營業活動中에는 成果極大化를 위한 地域別 賣出物量을 全社的인 立場에서 調整하는 경우가 있다. 이는 本部營業部에서 行한다. 또 販賣 또는 在庫 物量에 따른 生産物量의 調整도 일어난다.

② 機能 및 性格

B企業의 調整節次나 責任, 範圍 등은 公式化되어 있지는 않고 非公式的인 會議 등을 통해 現業을 이해, 선택시키는 次元에서 행해지는 경우가 많다. 事業部門 혹은 事業場別로 행해지는 共通費 配賦도 業績評價와의 연결이 약해 配賦 基準이 명확하지 않다. 業務와 豫算間의 연결이 완전하지 못한 상태이다. 現業과 豫算部署間의 公式的인 意思傳達通路로서의 業務報告會議(豫算審議 會議라고도 함)는 豫算의 審議가 실질적으로 끝난 상태에서 행해지므로 이 會議에 調整機能은 없는 셈이다.

5. 變動豫算 및 資本豫算

B企業의 投資豫算(예: 시설투자, 공장신설)은 投資에 대한 優先順位를 개략적으로 파악할 수 있는 경영정책의 자료로 쓰겠다는 의미이다. 이는 다시 件別로 의사결정단계→실행예산→집행보고의순으로 運用된다. 大規模 投資 프로젝트의 決定權은 최고 경영층에 있으며 예산부서는 妥當性 및 優先順位를 파악한다. 妥當性은 損益計算에 의한 經濟性 分析에 의하고 優先順位는 상황(주로 자금)에 따른 판단에 의한다. 소규모의 補修性 예산은 專決하고 事後報告하는 형식을 밟으며 投資豫算 編成時的 별도 기법은 없다. 實行部署는 事後分析을 한다. 變動費와 固定費의 區分은 計定科目別로 행하며 變動豫算은 없다. 豫算編成 및 統制時 電算入力は 플로피 디스크를 이용한 PC에 의존하고 있다.