

# 國防管理會計制度에 關한 研究

洪 性 齊

(國防部 陸軍 准將)

## A Study on Defense Management Accounting System

Sung-Jae, Hong

Chief of Research and Coordination Bureau, Budget Reform Committee  
Ministry of National Defence

*The essence of Defense Resources Management is to maximize the combat capabilities through rational allocation and economization of the limited resources. Since the termination of U.S. military assistance early in the 1970's, we have put a lot of efforts to actualize our Self-Defense Will by setting up our own management system which is proper to our situation, but we have experienced numerous trial and errors and waste of resources because of the partial and superficial imitation of the advanced countries' systems. In order to solve the basic problems of our Defense Management, we have initiated an improvement project of Defense Management System, "Budget Reform Project," and adopted the PPBEES(Planning-Programming-Budgeting-Execution-Evaluation System) which is based on "Defense Management Accounting System(DMAS)". We believe that the DMAS is one of the best management systems we have ever had in the world, since managerial accounting practices based on advanced theory and double entry book-keeping principle are reasonably mechanized enabling the internal check and balance. DMAS, integrated accounting system for the total management, can make it possible to decide the standard cost factor and to measure unit operation performance by analyzing the actual resource consumption data, and further to provide decision makers with cost information rationale in the process of programming and budget formulation. Moreover, with the application of computerized DMAS from local unit to the Ministry of National Defense Headquarters, we can facilitate office automation and unified reporting system, and also we can contribute to the modernization of military information system for approaching into the highly developed information society.*

### 第 1 章 序 論

#### 第 1 節 研究의 目的

1960年代 우리 軍은 軍援依存時代로 國防管理意識이 없었으며 따라서 當面한 國防目標達成을 위하여 獨自의인 戰力所要產出 및 軍事力建設과 維持計劃을 樹立하거나 資源配分을 위한 制度的

뒷받침이 없이 美側으로 부터 直接 各軍에 供與된 軍援物資의 分配計劃樹立水準의 補給管理를 遂行하여 왔을 뿐이다.

그러나 1970年代初 軍援이 終息되고 自主國防體制로 轉換되면서 計劃豫算制度(PPBS)를 導入하였으나, 우리는 이 制度의 外形만 模倣하였기 때문에 合理的인 國防管理에 寄與하지 못하였다. 그 理由는 PPB 體系만 維持하고, 配分된 資源의

執行體系와 執行結果에 대한 分析評價體系가 없었기 때문이며 資源使用實績에 의한 標準費用算出이 不可能하였고 指揮關心 不足으로 實質的인 國防管理에 寄與하지 못한 채 80年代를 맞이하게 된 것이다.

우리의 國防費는 政府財政規模의 1/3로써 國家財政에 過重한 負擔을 주게 되었으며, 制限된 國防資源의 合理的인 使用을 위한 制度改善 努力의 未洽으로 戰力增強投資費는 80年 29.6%에서 82年 26.8%로 每年 下向趨勢였다. 이러한 戰力增強投資費의 下向은 單純한 戰力增強遲延이라는 次元을 벗어나 國防資源管理體制가 인고 있는 問題點을 間接的으로 露呈시켰으며, 不確實한 基準으로 計劃과 豫算을 編成함으로써 豫算은 目標感覺을 잃고 前年度踏襲式 増分主義豫算編成과 軍別·參謀部別 豫算確保競爭으로 인하여 運營維持費가 極度로 硬直되었으며 全體 國防管理가 不實하게 되었다.

따라서, 制限된 資源의 合理的인 配分을 위한 새로운 基準設定과 國防資源管理의 合理的인 體系化를 위한 根本的인 改善措置가 切實히 要請되었다 이에 따라 國防部는 根源的인 國防管理制度改善을 위하여 83年 2月 國防豫算改革委員會를 設置하고 本格的인 改革作業을 着手하였다. 모든 問題는 陽性化하여 源泉的인 解決策을 摸索하였으며 目標指向의 自律統制가 可能한 國防管理制度를 設計하여 우리의 國防業務와 與件에 符合된 現代의 管理體系를 確立하도록 하였다.

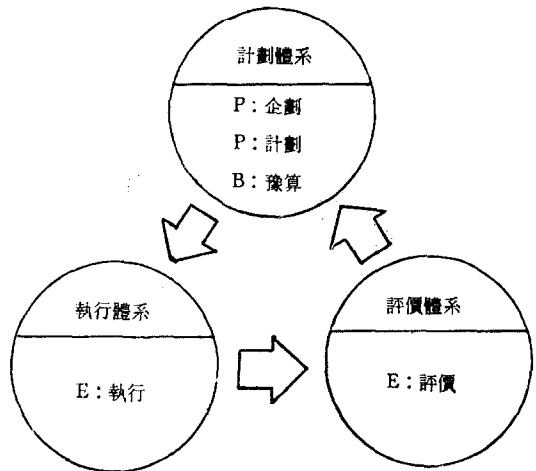
國防豫算改革作業은 國家利益에 바탕을 둔 國防目標의 合理的인 達成을 위한 國防資源의 最適配分 및 效率의 使用을 통해서 戰力を 極大化하려는 國防資源管理의 總括管理體系(Total Management System)를 定立하기 위하여 創軍 이래 最初로 試圖된 汎軍的인 作業으로써, 지금까지 各界各層의 모든 分野에서 惰性的으로 遂行해 오던 硬直된 業務遂行體制를 根源的으로 改革하는 것이다.

이러한 莫重한 任務를 遂行하게 된 豫算改革委員會는 國家生存 및 國家安保次元에서의 召命意識과 自負心을 가지고 非能率·非經濟·相互矛盾 등의 問題點을 把握하여 制度改革의 次元에서 作業을 推進하였다. 그러나 國防豫算改革은 過去에

누구도 經驗한 바가 없으므로 開拓者精神이 切實하게 要求되었으며 作業의 規模에 있어서도 全軍에 이르는 廣範圍한 作業일 뿐 아니라, 效果面에 있어서도 戰力에 미치는 影響이 至大하므로 施行錯誤를 最少化할 수 있도록 慎重하게 推進하였으며 그 길은 險難하였다.

그동안에 推進되어 온 豫算改革作業은 長期와 短期改革으로 區分 推進하였으며 短期改革成果는 運營維持費를 節約하여 投資費에 增額配分하였다 즉, 投資費 配分은 82年 26.8%에서 86년에는 36.6%로 提高되었으며 事前分析 및 價格協商改善에 의하여 投資費를 效率化하였다. 또한 長期改革作業으로써 制度的인 改革作業에 着手하여

〈그림 1〉 國防豫算改革目標：國防資源管理의 合理的인 體系化



企劃(Planning)—計劃(Programming)—豫算(Budgeting)—執行(Execution)—評價(Evaluation)

企劃(P)	1. 威脅分析, 軍事戰略 및 政策樹立, 軍事力 所要 提起
計劃(P)	2. 軍事力 建設 및 維持를 위한 國防中期計劃 作成
豫算(B)	3. 中期計劃에 依한 年度 豫算編成
執行(E)	4. 單位部隊責任管理 및 運營實績報告
評價(E)	5. 事前分析 및 費用分析, 計劃體系에 還元

國防管理體制를 定立하였으며, 이와 關聯된 모든 業務들을 整備하였다.

國防豫算改革의 目標은 國防資源管理의 合理的 體系化를 通하여 國防目標를 效率의으로 達成함으로써 戰力을 極大化하는 데 있다. 國防資源管理은 計劃을 樹立하고 計劃된 事業을 執行하며, 執行結果를 次期計劃에 反映시키는 一聯의 過程으로써 이러한 計劃—執行—評價機能을 有機的으로 連結하여 管理循環을 促進하고 體系化시킴으로써 一貫性있는 國防管理가 實現되는 것이다.

企劃段階에서는 敵의 威脅을 分析評價하여 이에 對應할 수 있는 軍事戰略 및 國防政策을 樹立하고 樹立된 軍事戰略을 遂行하기 위한 軍事力所 要를 提起하며, 計劃段階에서는 提起된 軍事力所 要에 따라 可用한 國防資源 範圍內에서 軍事力建設 및 維持를 위한 國防中期計劃을 作成, 國防事業 目標를 提示하며, 豫算段階에서는 國防中期計劃에 의한 年度豫算編成으로 合理的資源配分을 期하고, 執行段階에서는 關聯分野事業의 統合執行과 單位部隊別責任管理를 통한 資源使用의 效率性을 提高하고 運營實績을 報告토록하며, 評價段階에서는 意思決定을 위한 事前分析和 資源使用 實績에 대한 費用分析을 通하여 有用한 費用資料를 生産, 計劃 및 豫算編成에 基準을 提供함으로써 國防資源管理의 還流體制를 發展시킨다.

## 第 2 節 研究의 範圍

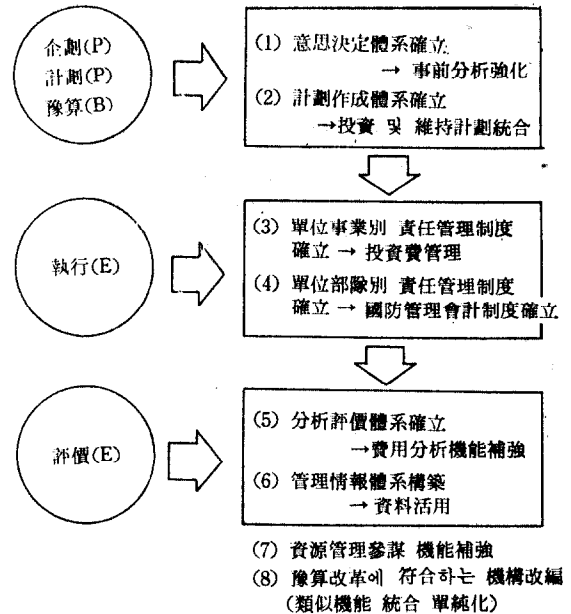
國防資源管理의 合理的 體系化를 통한 國防戰力의 極大化를 目標로 하는 豫算改革作業은 PPB EES概念에 의한 8大重點課題를 中心으로 推進되었다.

첫째, 意思決定體系確立은 投資事業에 대한 事前分析을 強化하여 投資事業의 最適代案 選定으로 合理的인 軍事力建設을 期할 수 있도록 함으로써 計劃不實과 資源浪費 現象을 防止하였다.

둘째, 計劃作成體系確立은 지금까지 分離 作成되어온 運營維持計劃과 投資計劃을 統合 作成하여 一貫된 資源配分으로 國防效率을 極大화하도록 하였다.

셋째, 單位事業別 責任管理制確立은 投資事業 執行의 效率의 管理를 위한 것으로서, 事業推進 段階別 責任所在를 明示할 수 있도록 武器體系獲

## <그림 2> 豫算改革 8大重點課題



得管理業務節次를 改正하고 投資事業管理機構를 設置하여 一貫性있게 事業을 管理하도록 하였다.

넷째, 單位部隊別 責任管理制確立은 國防費의 效率의 管理를 위한 것으로 國防管理會計制度를 施行함으로써, 部隊資源을 統合管理하고 部隊運營成果를 分析하며, 資源使用實績에 의한 費用資料를 蓄積하도록 하였다.

다섯째, 分析 및 評價體系確立은 國防管理會計制度에 의한 費用資料를 分析, 各種 標準費用을 開發하고, 施設 및 裝備의 淘汰時期, 物資의 消耗率 등을 算出, 計劃樹立 및 豫算編成에 適用할 수 있도록 費用分析業務를 訓令化하였다.

여섯째, 管理情報體系構築은 國防資源管理業務의 電算化를 위하여 師團級 以上 全部隊에 電算網을 構成하고 資源管理業務의 電算自動化로 軍의 科學化를 促進하였다.

일곱째, 資源管理參謀機能補強은 從來 兵科別 資源管理로 部隊資源의 統合管理가 不可能하였으므로 單位部隊에 資源管理主務參謀를 編制化하여 豫算會計, 管理分析, 電算業務를 擔當하도록 하였다.

여덟째, 機構改編作業은 國防企劃管理制度에 符合하도록 關聯機構를 調整하는 것으로써, 投資事業 事前分析機構로 評價分析官을, 維持計劃 및 投資計劃 統合機構로써 計劃官을, 投資事業 管理機構로 事業管理官(PMO)을 費用分析機構로 管理情報官을 設置함으로써 組織의이고 合理的인 國防管理를 實現하도록 하였다.

本 論文의 範圍는 國防豫算改革의 核心이 되는 執行과 評價段階를 制度的으로 保障하는 國防管理會計制度에 대하여 研究한다.

國防管理會計制度는 單位部隊責任管理制의 基本骨格을 形成하는 것으로써, 資源使用實績을 一目瞭然하게 記錄報告하고 이를 分析할 수 있는 統一된 會計節次와 方法을 提示하기 위하여 創軍以來 最初로 試圖된 國防管理의 一大革新이다.

### 第 3 節 國防管理會計制度의 推進經緯

지금까지 各軍은 分野別로 法定會計節次에 의해서 資源使用結果의 適法性만을 立證하는 斷片的인 目的단을 위해서 運營하여 왔기 때문에 效率的인 資源管理를 위한 基本目的에 副應한 資料를 提供할 수 없었다.

國防管理會計制度는 資源管理目的에 符合되는 制度를 設定하기 위하여 企業會計理論을 軍 特性에 맞도록 設計하고, 陸, 海, 空軍의 特性을 考慮하여 全軍이 共通的으로 適用할 수 있도록 會計單位, 費用要素, 會計節次등의 모든 概念을 統一하여 實務爲主로 標準化하였으며, 各軍이 散發的으로 適用하여 오던 資源管理 關聯制度를 包括的으로 受容하였다. 이러한 國防管理會計制度의 施行으로 部隊資源에 대한 運營結果 把握과 部隊資源使用結果에 대한 成果分析 및 資源使用實績에 의한 費用分析을 通하여 計劃樹立 및 豫算編成에 實質的인 基準을 提供할 費用係數를 算定할 수 있고, 모든 資源使用結果를 公開하여 各級 部隊指揮官 및 管理者의 效率의 資源管理를 促進함으로써, 豫算改革目標인 國防資源管理의 合理的體系化(PPBEES)가 이룩될 것이다.

國防管理會計制度는 84년에 基本計劃을 確定한 뒤, 85年 全部隊 試驗適用을 거쳐 86년부터 全部隊에 施行하게 되었다.

國防管理會計制度施行을 위한 主要 推進內容은,

첫째, 全軍을 144個 資源管理 單位部隊로 分類 設定하고, 各 部隊에 資源管理參謀를 編制化 하였으며, 全部隊에 電算網을 構成함으로써 國防管理會計業務를 電算化하여 電算에 의한 資源管理가 實現될 수 있도록 하였다.

둘째, 管理會計制度 施行을 위하여 最初로 3軍이 統一된 原則에 의하여 部隊保有資產을 把握, 電算에 入力한 結果 總 1兆 9,385億원에 達하는 國防資產을 把握하였으며, 53萬種에 이르는 國防補給品目錄이 英文과 \$貨로 表記되어 있어 英語를 모르는 實務者는 業務를 遂行할 수 없으므로 全 補給品目錄을 한글化하고 標準價格을 表記하여 電算化함으로써, 品目別 去來物量만 入力하면 適用裝備 使用金額은 自動出力되도록 하여 管理會計制度 施行을 促進하고 補給實務에 革新을 이룩하였다.

셋째 現行豫算科目 및 事業分類를 整備하여 管理會計 費用要素의 連繫되도록 電算化하고, 企劃, 計劃, 豫算文書의 有機的 連繫를 可能하게 하였으며, 裝備維持費 編成方法을 48萬 修理附屬別 豫算編成에서 638種 裝備別 豫算編成으로 改善하여 單位部隊 裝備運用實績에 의한 最適所要 反映으로 在庫累積要因을 源泉的으로 排除하고 裝備 標準化를 促進하였다.

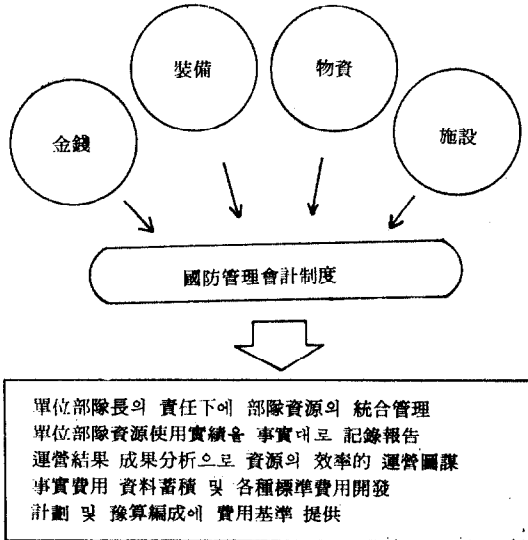
넷째, 國防管理會計制度 施行에 따른 費用資料 報告 및 分析節次를 訓令化하여 單位部隊는 管理會計制度施行으로 費用資料를 生産 報告하고, 各軍本部는 費用資料를 綜合 및 分析하며, 國防部는 標準費用算出 및 費用便覽을 作成하도록 節次와 責任을 明示하였다.

## 第 2 章 國防管理會計制度의 概念

### 第 1 節 國防管理會計의 意義

國防管理會計制度는 部隊長의 全般的인 責任下에 部隊資源을 總括管理하고 資源使用實績을 事實대로 記錄報告함으로써 이를 分析評價하여 部隊資源의 效率的 運營을 圖謀하고, 實績分析에 의한 費用基準을 算定하여 計劃樹立과 豫算編成에 基準을 提供함으로써 國防資源을 效率的으로 管理할 수 있는 內部統制를 위한 合理的인 經營管理制度이다.

〈그림 3〉 國防管理會計制度의 意義



즉 各級 部隊의 金錢, 裝備, 物資, 施設等의 모든 資源管理資料는 國防管理會計制度에 의하여 作成되며, 財産狀態, 運營成果等은 管理會計報告書로 集約되고 會計的으로 表現되어 利用者들에게 傳達된다.

### 第 2 節 國防管理會計의 必要性

法定會計에는 金錢會計, 物品會計, 財産會計로 分離되어 있으며, 모두 各己 獨立된 根據法에 의하여 會計行爲가 이루어지고 있다. 즉 豫算會計는 豫算會計法, 物品會計는 軍需品管理法, 財産會計는 國有財産管理法의 規制를 받고 있다.

그러나 이들 法定會計는 國家財産의 保全機能과 財政秩序의 維持를 위한 目的에는 充實하지만 管理目的에는 寄與하지 못하고 있다.

(1) 法定會計만으로는 部隊運營結果를 把握할 수 없으며 任務遂行에 必要한 資源의 現況 및 變動事項을 明白히 認識할 수 없다. 이는 資源의 效率의 運營을 위하여 必要할 뿐만 아니라 任務遂行의 成果를 測定하는데 있어서도 반드시 必要한 것이다.

(2) 運營結果의 事實資料 의한 費用資料生産體制가 없으므로 現實性있는 費用基準 定立이 不可能하다.

〈表 1〉 法定會計制度와 管理會計制度

區分	法定會計制度	管理會計制度
指向目標	適 法 性	效 率 性
報告系統	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 金錢—經理</li> <li>• 物資—軍需</li> <li>• 施設—工兵</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 總括報告(管理)</li> </ul>
內容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 個別會計 —單式簿記</li> <li>• 下向式 資源配分</li> <li>• 資源의 個別管理</li> <li>• 費用資料 蓄積困難</li> <li>• 手作業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 單一會計 —複式簿記</li> <li>• 所要提起에 依한 資源配分</li> <li>• 資源의 總括管理</li> <li>• 費用資料 生産蓄積</li> <li>• 電算處理 및 On-Line化</li> </ul>

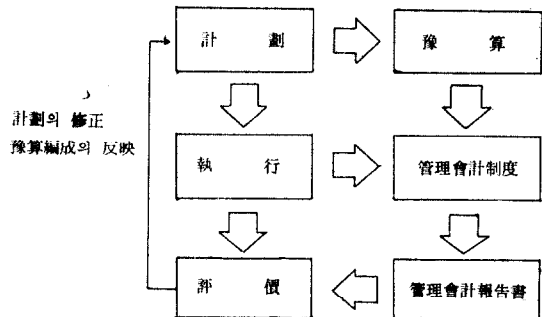
(3) 金錢, 裝備, 物資, 施設이 分離管理되고 있으므로 單位部隊 指揮官은 總括的인 資源管理을 위한 資料를 提供받을 수 없다.

반면에 國防管理會計制度는 金錢, 裝備, 物資, 施設等 모든 部隊資源을 統合管理하여 各級指揮官의 資源管理機能을 수행, 單位部隊責任管理制度를 定着시키고 執行과 評價體系構築으로 國防資源管理體系 즉, PPBEE體系를 定立하는 것이다.

### 第 3 節 國防管理會計의 機能

管理會計制度는 各級 部署의 管理活動을 會計資料에 의하여 統制·評價하며 蓄積된 管理會計資料는 次期計劃에 反映됨으로써 效率的인 資源管理에 寄與한다.

〈그림 4〉 資源管理의 管理會計制度



計劃段階에서는 各級部隊의 目的이 어떻게 實現되어야 할 것인지를 다룬다. 執行段階에서는 編成된 豫算의 執行過程에서 各種 事實資料가 管理會計制度에 의해 記錄된다. 評價過程은 管理會計報告書에 의한 評價를 實施하며 그 內容은 다음과 같다.

(1) 實績資料에 의한 部隊運營成果分析: 部隊運營을 위한 諸活動을 測定·分析評價하여 管理者의 動機를 誘發시키고 效率의인 資源管理를 行하게 한다.

(2) 標準費用 開發: 資源使用結果를 事實대로 記錄·整理하여 信賴性있는 標準費用을 開發하여 合理的인 計劃樹立, 豫算編成 및 資源使用統制에 寄與하게 된다.

#### 第 4 節 國防管理會計의 原理原則

會計는 一定한 原理와 原則에 立脚해서 設計되는 바, 國防管理會計는 企業會計의 原理를 援用하고 또 必要한 事項을 追加하였다.

가. 國防管理會計의 原理

國防管理會計는 根本的으로 複式簿記의 原理에 立脚하고 있다. 單式簿記는 資源의 增減만 把握할 뿐이나, 複式簿記는 그 增減原因도 把握할 수 있는 制度이므로 이를 採擇하였다. 이 複式簿記 原理는 價值計算(貨幣評價)이라는 大前提와 貸借對照表式, 去來의 二重性, 貸借平均의 原理에 基礎하고 있다.

(1) 價值計算(貨幣評價): 各樣色의 財産의 增減變動을 秩序整然하게 記錄·計算해야 하므로 各種 形態의 財産에 共通되는 尺度가 必要한 데 그것이 貨幣價值이다. 다시 말하면 單位部隊가 保有하는 資源을 貨幣價值로 評價換算하였다.

(2) 貸借對照表式: 投下된 資本은 現金, 在庫品, 裝備等の 各種 形態로 存在하고 있다. 이와 같은 資本의 具體的 形態를 資産이라고 한다. 資本은 債務와 自己資本으로 分類되고, 通常 自己資本만을 資本이라고 稱한다. 그러므로 資産=債務+資本이라는 等式이 成立하는데 이것을 貸借對照表式이라고 한다.

(3) 去來의 二重性 및 貸借平均의 原理: 資産과 資本의 增減變化를 發生시키는 모든 現象을 去來라고 한다. 複式簿記는 借邊에 記帳되는 去來要素

의 發生은 반드시 貸邊에 同額의 去來要素를 隨伴한다. 이러한 現象을 去來의 二重性이라 하며, 借邊에 記帳되는 總金額은 貸邊에 記帳되는 總金額과 一致하게 된다. 이를 貸借平均의 原理라고 한다.

나. 國防管理會計의 原則

國防管理會計制度의 原則으로는 豫算去來 包括의 原則, 發生主義 原則, 標準價格評價의 原則, 經濟性의 原則, 眞實性의 原則을 採擇한다.

(1) 豫算去來 包括의 原則: 配定된 豫算이 複式簿記의 構造內에 介入하는 것은 一般企業會計와 相異하다. 國防管理會計에서는 配定된 豫算의 執行過程을 捕捉하여 去來로 認識·處理한다. 이와 같이 豫算을 包括하는 理由는 國家豫算은 國防資源의 源泉이므로 國防管理會計內에 包括하는 것이다.

(2) 發生主義原則: 모든 費用을 現金의 支出에 關係없이 去來가 發生한 時點을 基準으로 認識하는 原則이다. 發生主義 原則은 費用을 正確하게 하기 위하여 費用의 發生時期를 基準으로 會計處理하는 것이다.

(3) 標準價格評價의 原則: 軍의 資産을 一定한 標準價格에 의하여 그 價値를 計數的으로 確定하는 原則이다. 軍이 保有하고 있는 資産의 狀態 및 內容이 多種多樣하고 取得時期도 많은 差異가 있기 때문에 이러한 資産을 取得價格으로 評價하는 것은 어려운 일이므로 이 原則을 適用하는 것이다.

(4) 經濟性의 原則: 國防管理會計는 根本的으로 管理의 效果를 目的으로 하기 때문에 經濟性의 原則을 重視한다. 이 原則은 單純하고 容易하며, 明確한 會計節次를 要求한다. 이 原則의 具體的 例로는 減價償却會計의 止揚, 計定科目의 汎軍의 統一, 標準價格評價의 適用, 資産再評價의 未實施等이다.

(5) 眞實性의 原則: 國防管理會計制度에 있어서 管理目的에 適合한 情報가 各 消費單位에서 報告하는 消耗記錄報告에 根據하여 算出되므로 모든 提出資料는 事實資料이어야 한다. 會計는 모든 去來에 대하여 定規의 簿記方法에 따라 正確한 會計帳簿을 作成하여야 하며, 複式簿記의 原理를 適用한다.

### 第3章 管理會計構造 및 計定科目

#### 第1節 管理會計構造

國防組織은 그 規模가 大하고 軍機能의 多樣化로 運營이 複雜함에 따라 投入된 資源의 使用結果를 容易하게 把握하기 爲해서는 各軍은 共通의인 基準에 의하여 會計單位를 設定하고, 會計單位別로 資源의 受領과 消費의 責任을 갖도록 하려는 것이 管理會計構造이다.

이와 같은 會計構造의 適用으로 會計單位別 運營結果報告等에 의하여 資源所要判斷이 可能해지고, 他 會計單位와의 比較評價로 管理者의 關心과 動機를 誘發시킬 수 있으며, 會計單位部隊의 管理者에게 資源管理의 責任과 權限을 同時에 賦與함으로써, 單位部隊責任管理制度를 定着시킬 수 있다.

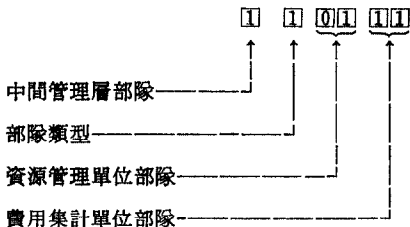
管理會計 指揮系統을 基準하여 指揮統制層, 中間管理層, 會計單位로 構成된다.

(1) 指揮統制層: 國防資源管理業務를 總括하는 最高管理層이며, 各種報告를 集計分析 및 評價하며, 政策決定 및 計劃樹立을 掌管하는 國防部와 各軍本부가 된다.

(2) 中間管理層: 中間管理層은 軍司令部 및 主要司令部로써 隷下部隊報告書를 分析할 責任이 있고, 自體의으로 하나의 會計單位가 되어 資源管理의 責任과 報告義務를 진다.

(3) 會計單位: 會計單位는 管理會計의 基本單位로써, 資源管理單位와 費用集計單位로 構成된다. 資源管理單位는 資源管理의 責任單位部隊로써, 豫算所要의 判斷, 資源의 使用 및 統制, 運營結果報告等의 責任을 진다. 資源管理單位는 國防部에서 指定管理하며, 陸軍의 師團級, 海軍의 艦隊司級, 空軍의 飛行團級이 된다. 費用集計單位는

〈그림 5〉 管理會計單位의 分類



資源消耗實績의 記錄維持 및 定期的인 報告를 資源管理의 指示에 따라 遂行하며, 費用集計單位의 指定管理는 各軍에서 行한다. 會計單位는 部隊資源의 增減變化와 資源執行結果인 費用을 繼續의으로 集計蓄積하는 過程을 電算化하기 爲하여 모든 單位部隊에 電算코드를 賦與하며, 資源管理單位部隊符號는 國防部에서 制定·管理한다.

#### 第2節 計定科目

國家, 企業等 모든 組織體가 活動하는 곳에는 資源의 獲得과 消費가 必須의으로 隨伴된다. 會計는 이러한 資產과 資本의 增減變動을 組織의으로 記錄·報告하는 것을 目的의으로 하며, 그 種類와 性質에 따라 適切히 分類하여 같은 性質에 屬하는 事項들을 繼續的으로 記錄·計上하는 單位를 計定이라고 하며, 이에붙인 名稱을 計定科目이라 한다.

〈表 2〉 計 定 科 目

大分類	中 分 類	小 分 類
1000 資產	1100 資 金	1101 國庫資金 1102 現金預金
	1200 物 資	1201 地上裝備附屬 및 工具 1202 타이어, 주브, 蓄電池
	1300 裝 備	1301 火力裝備 1302 特殊武器
	1400 不 動 產	1401 土 地 1402 建 物
7000 費用	7100 人力維持	7101 給 與
	7200 機關 및 部隊運營	7201 格別部隊運營
	7300 軍需勤務支援	7301 工兵勤務
	7400 教 育	7401 新兵教育
	7500 裝備維持	7501 整備支援費

### 第4章 會計節次

#### 第1節 基礎資產의 把握

戰鬪力의 極大化를 目標로 하는 우리 軍은 各

級部隊가 保有하고 있는 各種資產, 즉, 資源의 效率的인 使用에 의해서 任務를 達成하게 되는 것으로서 可用한 資源의 現況을 把握하지 못하고 서는 目標指向的인 指揮管理가 不可能한 것이며 國防管理가 資源管理 側面을 強調하는 理由도 여기에 있는 것이다.

지금까지 우리 軍은 保有資產을 兵科別로 혹은 資產의 性質別로 品目別 管理者에게 의해서 各各 相異한 基準에 따라 把握함으로써, 指揮官을 中心으로 한 部隊任務遂行과 關聯한 總體的인 管理가 不可能한 實情이었다. 따라서, 國防管理會計 制度 基礎作業으로 部隊保有資產을 統一된 基準 및 節次에 의해서 把握함으로써, 다음과 같은 目的을 達成하게 된다.

첫째, 國防管理會計制度 施行을 위해서는 部隊가 保有하고 있는 資產을 正確하게 把握하는 것이 始初가 되며, 資產狀態에 따른 運營維持費 所 要를 判斷하고 運營成果를 測定한다.

둘째, 部隊 指揮官이 自己所管의 全 資產에 대한 規模와 質의 狀態를 正確히 把握함으로써, 業務遂行에 必要한 資源의 適正規模와 交替所 要等을 判斷하고, 企業家精神으로 家計살림 概念에 의한 部隊管理責任을 認識하게 된다.

세째, 部隊別 保有資產의 過不足實態를 綜合分析함으로써, 計劃樹立 및 豫算編成, 調辦計劃 및 裝備淘汰計劃等的 政策樹立에 反映하고 戰力所 要提契의 基礎資料로 活用한다.

〈表 3〉 部隊保有資產의 把握基準

區分	基準價格	把握內容
土地	課稅標準	• 等級別: 內務部告示 365等級別 • 管理目的別: 所有, 用途, 地目
나무	政府課稅時價標準額	• 顯著的 價格으로 評價되거나 部隊造景用으로 購入된 나무 ※ 自生나무는 除外
施設	新築價格	• 形態別: 構造, 用途, 面積 • 狀態別: A. B. C. D級
裝備	標準價格	• 機能別: 火力, 機動, 航空, 艦艇 • 狀態別: : A. B. C. D級
物資	標準價格	• 種別: RCN別, 補給種別 • 狀態別: A. B. C. D級

資產把握對象은 部隊保有의 全 資產이며, 貨幣 價値로 評價하여 總括的 資產管理가 可能하도록 하여야 한다. 資源管理單位部隊에서 把握되는 保有資產現況은 開始貸借對照表로 作成되어 管理會計의 基礎가 된다.

各 資產의 種類別 把握基準은 (表 3)과 같다.

## 第 2 節 管理會計 節次

管理會計處理는 費用集計部隊에서 去來發生時 資源去來傳票를 作成, 資源管理部隊에 報告하면 電算에 依據 分介處理가 이루어진다. 分介는 資源去來事項을 複式簿記 原理에 依據 借邊과 貸邊으로 分類하는 業務로서 當初에는 모든 去來事項을 手作業으로 分介하여 入力하였다. 그러나 師團級 部隊의 月 平均 去來件數는 約 16,000件에 達하여 業務量이 過重하고, 分介錯誤로 因하여 資料의 正確度가 低下되었다.

따라서 各級部隊에서 發生하는 去來類型을 397 個로 分類 코드化하고 去來發生時 資源去來傳票에는 該當分介코드만 記入하면 電算에 依據 自動分介되도록 電算프로그램을 開發適用함으로써 部隊 業務量을 減少시키고 正確度를 提高할 수 있게 하였다.

〈表 4〉 去來認識時點

區分	去來認識時點
豫算	• 豫算受領, 豫算再配定 契約締結(中央契約包含), 不用額報告時
現金預	• 資金受領, 支拂, 返納書
裝備	• 師團과 軍支司間의 補給去來(請求受領, 返納), 整備去來(整備依頼, 整備完了, 裝備引受), 廢品返納時
物資	• 師團施設以外的 機關에서 物品受領時 (糧穀: 農倉, 大量油類: 油公, 其他)
施設	• 施設竣工 報告書 接受時, 土地登記完了時

※ 師團內(師團→聯隊→中隊) 補給去來(請求, 拂出, 返納)는 去來로 認識하지 않음.

※ 電算機內 施設部隊 File과 編成部隊 File間의 移替記錄으로 代置

※ 編成部隊 財產減少 整理時期는 消費部隊의 消耗報告에 依하여 會計處理.



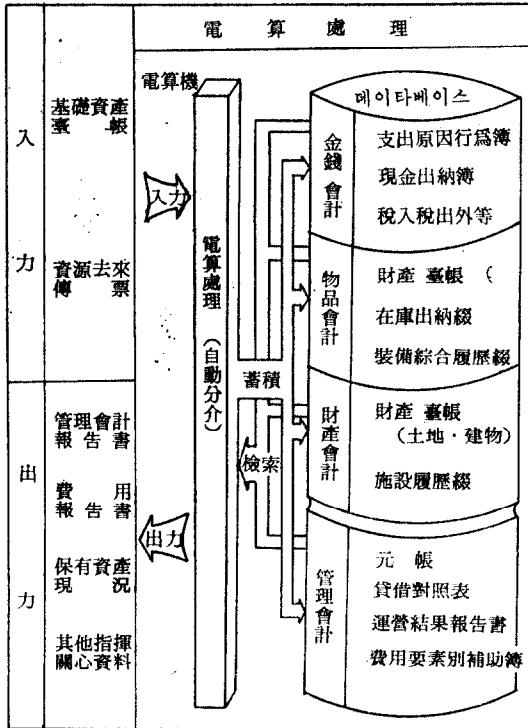
〈表 5〉 資源去來傳票 作成時期

區 分	作 成 時 期
給 養 品	月末決算基準
個人衛生具, 行政消耗品, 炊事, 採煖燃料	聯隊→中隊拂出時
修理附屬, 補修資材	整備, 補修投入時
彈 藥	射擊完了後
返納品(物資, 裝備, 備品, 工具)	廢品返納 確定時
整備(軍支司整備施設利用)	整備完了 裝備引受時

電算機는 既 入力된 基礎資産과 資源去來內容을 處理하여 財産臺帳, 分介帳 및 補助元帳을 維持하고, 每 決算時點에서는 管理會計報告書를 算出, 指揮關心資料를 提供한다.

資源去來時 去來認識時點(表 4) 및 去來傳票

〈그림 6〉 電算處理節次



作成時期(表 5)와 電算處理節次(그림 6)는 위와 같다.

### 第 3 節 管理會計報告書

全 資源管理單位部隊에서는 管理會計 報告資料를 算電入力處理하여 指揮系統을 通하여 各軍本部로 報告하고, 各軍本部 및 國防部 直轄機關은 每 分期末을 基準으로 綜合하여 電算媒體를 通하여 國防부로 報告한다.

國防부로 提出할 管理會計 報告資料의 種類 및 活用體系는 다음과 같다.

〈表 6〉 管理會計報告書

報 告 書	活 用
貸借對照表	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 部隊保有資産의 總括報告書</li> <li>• 裝備, 施設, 物資의 狀態別管理</li> <li>※ 保有資産의 適正規模 判斷</li> </ul>
運營結果報告書	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 一定期間동안 部隊運營에 投入된 費用을 性質別로 表示</li> <li>※ 部隊運營所要適正規模 判斷</li> </ul>
裝備모델別 施設用途別 費用報告書	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 合理的인 管理를 通한 壽命延長</li> <li>• 經濟的인 補修限界 決定</li> <li>※ 標準費用開發로 計劃樹立에 寄與</li> </ul>

貸借對照表는 部隊保有資産을 總括的으로 把握하는 報告書로서 保有資産의 管理狀態를 把握하며 部隊運營維持費의 適正規模를 判斷하는 資料가 된다.

運營結果報告書는 一定期間동안 部隊運營에 投入된 運營維持費用을 裝備, 物資, 施設, 豫算等 性質別로 把握하며, 部隊運營維持費의 適正規模를 判斷하는 資料가 된다.

또한 裝備모델別 費用報告書는 保有裝備의 合理的인 管理를 通한 壽命延長을 圖謀하고, 施設用途別 費用報告書는 保有施設의 經濟的인 補修限界를 決定하는 資料를 提供하며, 裝備 및 施設維持를 위한 標準費用開發로 計劃樹立 및 豫算編成에 寄與하는 報告書이다.

以上과 같은 報告書는 多元化된 參謀部別 報告體系를 管理會計報告로 一元化함으로써 各級 指揮官의 指揮決心資料를 提供하게 된다.

#### 第4節 費用分析

費用分析은 資源管理部隊의 管理會計 資料를 土臺로 資源使用實績을 分析處理하며 國防標準費用을 算出함으로써, 國防資源의 適正配分基準과 事業成果에 대한 評價基準을 提供하는 한편, 費用對 效果分析을 통한 主要國防事業의 效率의인 遂行을 위한 最適代案의 選定根據를 提供하는 業務體系이다.

(1) 適正 資源配分基準 設定: 人力, 裝備, 物資, 施設等으로 部隊運營에 必要한 適正資源配分基準을 提示함으로써, 正確한 所要豫測으로 國防資源의 效率의인 運營統制 및 資源의 死藏化를 防止하게 된다.

(2) 資源의 效果의인 運營을 위한 評價分析基準提供: 國防事業選定에 있어서 費用對 效果分析을 통한 最適代案 選定基準을 提供하고 效果의인 事業遂行方案을 提示하여 資源浪費를 事前에 除去할 수 있는 機能을 갖는다.

費用分析은 最終 消費部隊의 消耗實績報告에 依據 作成된 管理會計報告書를 根據로 이루어지며, 各軍本部 費用分析機能 部署에서는 關聯會計資料를 綜合分析하고 國防部 管理情報擔當官은 標準費用을 開發하게 된다.

### 第5章 結 論

國防管理에 있어서 무엇보다 重要한 것은 制限된 資源을 合理的으로 配分하고 이를 效率의으로 使用하여 戰力을 極大化하는 것이며, 龍大한 國防組織의 自律的 業務統制가 可能하도록 制度를 設定하고, 關聯業務體系를 一貫性있게 整備하는 일이다.

그러나 우리 軍은 軍援이 終息되고 自主國防體制로 轉換된 以後 合理的인 國防管理를 위한 努

力을 競走하여 왔으나, 先進制度의 外形의인 模倣과 部分的이고 斷片的인 改善만을 試圖함으로써, 많은 試行錯誤와 資源의 浪費를 經驗하였다. 따라서 國防管理를 根源의으로 改善하기 위한 國防豫算改革을 推進한 結果, 先進化된 國防企劃管理制度를 確立하게 되었으며, 特히, 國防豫算改革의 核心이 되는 國防管理會計制度를 86년부터 施行하게 됨으로써, 部隊資源을 電算體系에 의해서 合理的으로 管理할 수 있게 되었다.

國防管理會計制度는 部隊資源을 總括的으로 管理하여 資源의 適正規模를 維持함으로써, 運營維持費의 效率의 運營을 圖謀하고, 資源使用實績에 依한 部隊運營成果分析으로 資源의 死藏化 및 浪費를 豫防하며, 蓄積된 事實費用資料에 依한 標準費用을 算出, 計劃樹立 및 豫算編成에 適用함으로써 國防資源을 合理的으로 配分하고 모든 資源使用 結果를 公開하여 各級指揮官 및 管理者의 效率의 資源管理를 促進함으로써, 從來의 計劃豫算制度(PPBS)에 執行(E)과 評價(E)機能을 制度的으로 保障하여 豫算改革目標인 國防資源管理의 合理的 體系化(PPBEES: Planning, Programming, Budgeting, Execution, Evaluation)를 達成하게 되었다.

이는 各種 物資를 直接 使用하는 全將兵들에게 새로운 主人精神을 갖게 하고 各級 指揮官들은 企業家的 精神으로 部隊資源을 管理할 수 있게 하며, 지금까지 手作業으로 處理하던 모든 資源管理業務는 國防管理會計制度施行과 單位部隊로부터 國防부에 이르는 電算網 構成運營으로 事務自動化가 促進되고, 一元化된 報告體系가 確立되며, 軍의 科學化는 勿論, 合理的인 國防管理로 防衛力增強을 促進하게 되며, 國家가 指向하는 情報化 社會進入에 軍이 先導的으로 크게 寄與할 것으로 期待된다.