

제15장 통제화

제1절

경영통제의 본질

제2절

경영통제의 유형

제3절

예산통제

1. 통제의 의의

- 통제는 경영의 관리기능인 계획, 조직, 지휘 등 일련의 과정에서 설정한 경영계획과 경영성과가 일치되도록 하는 관리행위.

2. 통제의 본질

1) 통제기능

- **감시기능**: 목표수준을 달성할 수 있도록 현 조직의 재활동을 감시하는 기능
- **비교기능**: 실제성과와 성과표준간의 일치정도를 활동시점과 활동시점을 떠나서 비교하는 기능(자료의 수집, 평가, 정보전파, 보고기능 포함)-편차범위의 파악이 중요하며 허용편차 수준을 정하여야 한다.
- **편차의 수정**: 현재의 성과에 영향을 미치는 편차의 수정과 관련된 즉각적 수정행동과 미래의 성과에 영향을 미치는 기본적인 수정행동 기능
- **피드백 기능**: 미래의사결정에 과거의 실행에 대한 수정사항 반영

2) 계획과 통제의 관계

- 계획은 목표달성 경로와 성과평가의 기준이며 통제는 계획의 진척정도를 평가하여 이행상의 문제점을 진단.
- 경영계획과 통제간에는 일관성과 체계성이 있어야 함.

3) 통제의 영역

(1) 업무통제

- 조직목표의 달성을 위한 인적·물적 그리고 정보자원의 활용에 의한 업무수행과정 및 그 실적을 통제하는 것

(2) 물적자원통제

- 물적자원의 계획과 실행에 대한 통제로서 물자의 구매에 대한 통제, 제품의 품질과 물적 유통에 대한 통제 등

(3) 인적자원통제(human resources control)

- 조직구성원의 해당분야에 대하여 적절한 지식과 업무수행능력을 가지고 맡은바 업무를 적절히 수행하였는지 평가

(4) 정보자원통제(information resources control)

- 사전에 설정된 정보체계의 기능과 그 목표를 충분히 수행하고 있는가를 점검

(5) 재무자원통제(financial resources control)

- 기업활동에 필요한 운전자본과 시설자본을 경영계획에 의해 결정하고 경영활동의 진행에 따라 이러한 소요자본을 적절한 시기에 조달 여부 평가

4) 통제의 필요성

(1) 경영환경의 변화

- 경영내부 및 외부환경의 변화에 적절히 대응하여 경영목표를 실현시키고 경영활동의 효율성을 높이는 데 기여한다.

(2) 기업규모의 확대(조직의 복잡성 증대)

- 기업규모의 확대에 따라 부문간 업무마찰, 구성원의 갈등에 대한 체계적 파악과 적절한 시정조치를 통한 성과 향상 기여

(3) 실수에 대한 예방(편차누적 예방)

- 통제조직의 형성을 통하여 조직원의 실수나 오류가 업무시행 이전에 발견되어 시정할 수 있음.

(4) 권한위양의 증대

- 기업규모의 확대에 따른 권한위양이 경영효율의 제고로 이어지도록 적절한 통제가 필요(예:참가적 경영기법)

1. 통제의 유형

➤ 관리적 재량권에 따른 분류

- ① 사이버네틱스 통제: 조직활동중에 발생하는 편차를 자동적으로 수정할 수 있는 내재적 장치(자기활동, 자기규제시스템)의한 통제-자동화 공장(표준화 통제), 과업과 과업수행 절차가 명확하게 정형화 되어 있는 경우에 유용
- ② 비사이버네틱스 통제: 표준화 되어 있지 않은 통제시스템으로 경영자의 자유재량권에 의한 통제. 과업이 비일상적이고 비정형화 되어 있거나 독창적인 경우에 적합한 통제시스템. (예:QC서클).

➤ 통제시기에 따른 분류

1) 사전통제: 경영활동이 시작되기 전에 실행되는 통제

- 경영목표의 적합성, 투입자원의 준비에 대한 사전 검토
- 관리적 차원: 투입방법의 선택, 예상되는 문제점 해결을 위한 정책, 전략의 개발에 대한 통제
- 전략적 차원: 장기적 조직목표 달성에 영향을 미치는 환경요인의 변화 여부 점검하여 계획을 사전에 조정하는 통제

2) 동시통제: 업무나 작업의 진행 과정상의 통제

- 업무단위 또는 기간단위에 따라 수시로 통제.
- 관리적 차원: 작업이 적합하게 수행되는가 혹은 계획대로 진행되는가를 통제
- 전략적 차원: 경영환경 변화에 입각하여 진행과정을 감독하고 필요한 조정을 실시하는 통제기능이다.

3) 사후통제: 모든 업무활동이 종료된 뒤에 행해지는 통제.

- 일정기간이 만료된 후 경영성과를 측정·분석하고 편차에 대한 인과관계를 규명하여 각 조직단위의 책임과 권한관계를 명백히 하여 미래의 계획수립에 필요한 근거자료를 제공
- 관리적 차원: 관리 조직단위의 효율성 평가정보 제공. 조직구성원의 평가기준/보상기준으로 활용.
- 전략적 차원: 경영성과의 인과관계를 분석함으로써 최고경영자에게 경영계획의 조정과 경영환경의 변화에 대응하는 전략수립에 필요한 정보 제공.

2. 통제의 절차

1) 통제기준의 설정

- 조직 또는 구성원이 경영활동을 통하여 달성할 목표
- 조직단위로 나누어진 통제의 기준은 조직전체의 목표로 통합되며, 계량적으로 표현

2) 변화, 진행, 결과의 측정

- 변화와 진행 혹은 설정한 기준에 대한 결과를 관찰 측정.
- 변화/진행/결과에 대한 관찰은 척도나 지침의 적합성이 필요
- 체계적인 관찰이 필요

3) 차이분석

- 기준과의 편차측정과 편차 발생의 인과관계의 규명

3. 효과적인 통제시스템

- 계획과 집행과정에 종업원의 직접 참여와 목표 또는 성과의 기준설정 등에 종업원과의 합의
- 계수적 편차에 지나치게 치중할 것이 아니라 상황요인도 함께 고려.

<통제의 고려요인>

1) 통제의 공정성과 합목적성

2) 통제의 적시성

3) 통제의 경제성

- 통제 대상의 선정은 비용-효익의 분석을 통하여 기업이 특정 대상의 통제에 의하여 손해보다 이득이 많음을 확인할 필요가 있다.

4) 합리적 보상제도

1. 예산통제의 의의와 절차

➤ 미래 일정기간에 대한 예산을 편성하고, 예산과 집행성과의 차이를 분석함으로써 효율적 경영을 수행하고자 하는 제도

➤ 예산통제의 절차

1) 예산의 편성

- 예산은 통제의 기준이 되고 경영활동의 목표.
- 예산은 기업의 업종 또는 조직규모 등을 고려하여 편성.

2) 예산의 집행

- 각 집행부문은 집행상황을 회계적 방법으로 명확히 기록하고 정기적으로 보고-경영성과 반영

3) 실적과 예산의 차이 분석

- 예산과 그 집행결과를 비교·검토하여 차이가 있으면 그 원인과 인과 관계를 규명하여 대책을 수립

2. 예산통제의 전제

- 최고경영자를 비롯한 조직구성원 전체가 예산통제의 의의와 내용을 충분히 파악하고 적극 협력하여야 한다.
- 예산통제를 위한 조직체계로써 예산 및 실적예산차이를 분석하는 전문조직과 경영성과를 측정하는 적절한 회계조직이 필요하다.
- 경영계획 및 예산의 수립과정에서 기업 내외의 경영환경 파악과 합리적인 예산편성과 신축성 있는 통제기준이 수립.
- 문제점이 도출되었을 때는 신속한 대응능력과 체제 필요.

3. 비예산통제

- 통계자료 및 보고서의 분석, 손익분기점분석, 업무감사 및 개인적 관찰 등을 들 수 있다.

1) 통계자료에 의한 통제

- 기업활동의 여러 국면을 통계적으로 분석하여 **경영활동의 성과를 예측하고 통제 여부를 사전에 결정하는 방법으로 사전 통제에 이용된다.**
- 통계자료에 의해 기업활동의 흐름이 경영목표를 달성하기 어려운 것으로 추정되면 경영계획이나 업무수행 방법을 수정하여 경영의 효율을 높이려는 것이 이 방법의 주요 목표이다.

2) 재무통제

➤ 재무제표분석

- 재무상태표

- 일정시점에서 기업의 재무상태. 자본의 조달과 운용에 관한 내용을 포괄. 자산과 자본구성의 변화를 보는 것이 초점
- 재무적 유동성과 안정성 평가의 기초자료

- 포괄손익계산서

- 일정기간 동안의 기업의 경영성과를 집약적으로 표시한 것

- 현금흐름표

- 일정기간 동안의 현금흐름과 관련하여 재무상태의 변동상황과 그 원인을 포괄적으로 분석

- 이익잉여금처분계산서

- 기업의 이월이익잉여금의 변동사항을 나타냄. 전기와 당기의 대차대조표일 사이에 이익잉여금이 어떻게 변화하였는가를 나타냄.

➤ 재무비율 분석

| 재무비율 | 경제적 의미 | 주요재무비율 |
|---------|--|---|
| 유동성 비율 | 기업의 단기채무지급능력, 자금사정을 나타냄. | 유동비율, 당좌비율, 순운전자본구성비율 등 |
| 레버리지 비율 | 장기채무지급능력, 안정성 등을 나타냄. | 부채비율, 이자보상비율, 현금흐름보상비율, 고정비율, 고정장기적합률 등 |
| 수익성 비율 | 투자자본에 대한 경영성과, 이익창출능력을 나타냄. | 총자산순이익률, 자기자본순이익률, 매출액순이익률 등 |
| 활동성 비율 | 자산이용의 효율성, 현금화 속도, 자산투자의 적절성 등을 나타냄. | 총자산회전율, 매출채권회전율, 재고자산회전율, 순운전자본회전율 등 |
| 생산성 비율 | 생산요소가 달성하는 경영능률, 성과배분의 적절성 등을 나타냄. | 부가가치율, 총자본투자효율, 설비투자효율 등 |
| 성장성 비율 | 기업의 외형적 수익력의 향상 정도를 나타냄. | 총자산증가율, 매출액증가율, 순이익증가율 등 |
| 시장평가 비율 | 기업의 과거의 성과와 미래의 전망에 대하여 증권시장(투자자들)이 어떻게 판단하고 있는가를 나타냄. | 주가수익비율, 주가대장부가치비율, 토빈의 Q비율 등. |

3) 손익분기점분석에 의한 통제

- 손익분기점분석은 총수익과 총비용의 관계, 즉 총수입과 총비용이 동일해지는 매출액이나 매출량을 측정하며, 이 수입이 경비를 보상할 수 있는가를 분석한다. 손익분기점 분석방법을 발전시키면 목표이익을 얻기 위한 필요매출액이 산출되는데 이와 같은 목표이익과 필요매출액을 통제의 기준으로 활용할 수 있다.

4) 업무감사에 의한 통제

- 업무감사는 기업 내의 내부감사인이 회계, 재무 및 기타의 업무활동을 정기적이고 독립적으로 평가하는 것이다.

5) 개인적 관찰에 의한 통제

- 생산현장이나 작업장에서 상급자가 개개인의 작업이나 행동을 관찰하고 필요한 경우 수정/지시함으로써 본래의 목표대로 작업이 진행되도록 통제하는 방법



감사합니다