

대분류 / 02
경영·회계·사무

중분류 / 03
재무·회계

소분류 / 01
재무

세분류 / 01
예산

학습모듈 / 03

03

연간 종합예산 수립

LM0203010103_14v2

예산 학습모듈

01. 예산편성 지침 수립



02. 부문예산 수립



03. 연간 종합예산 수립



04. 추정 재무제표 작성



05. 확정예산 운영



06. 예산 실적 관리



07. 예산 위험 관리

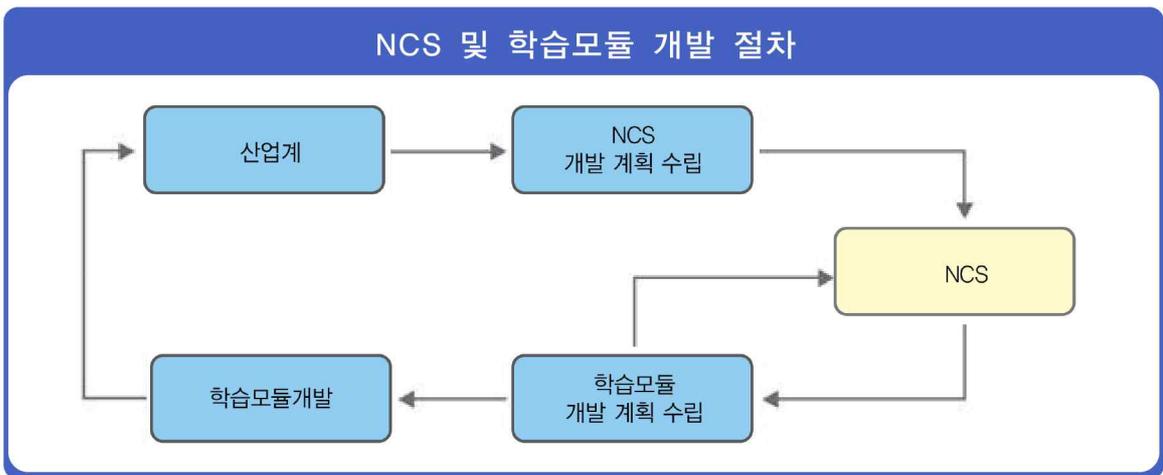


NCS 학습모듈의 이해

※ 본 학습모듈은 「NCS 국가직무능력표준」 사이트(<http://www.ncs.go.kr>) 에서 확인 및 다운로드 할 수 있습니다.

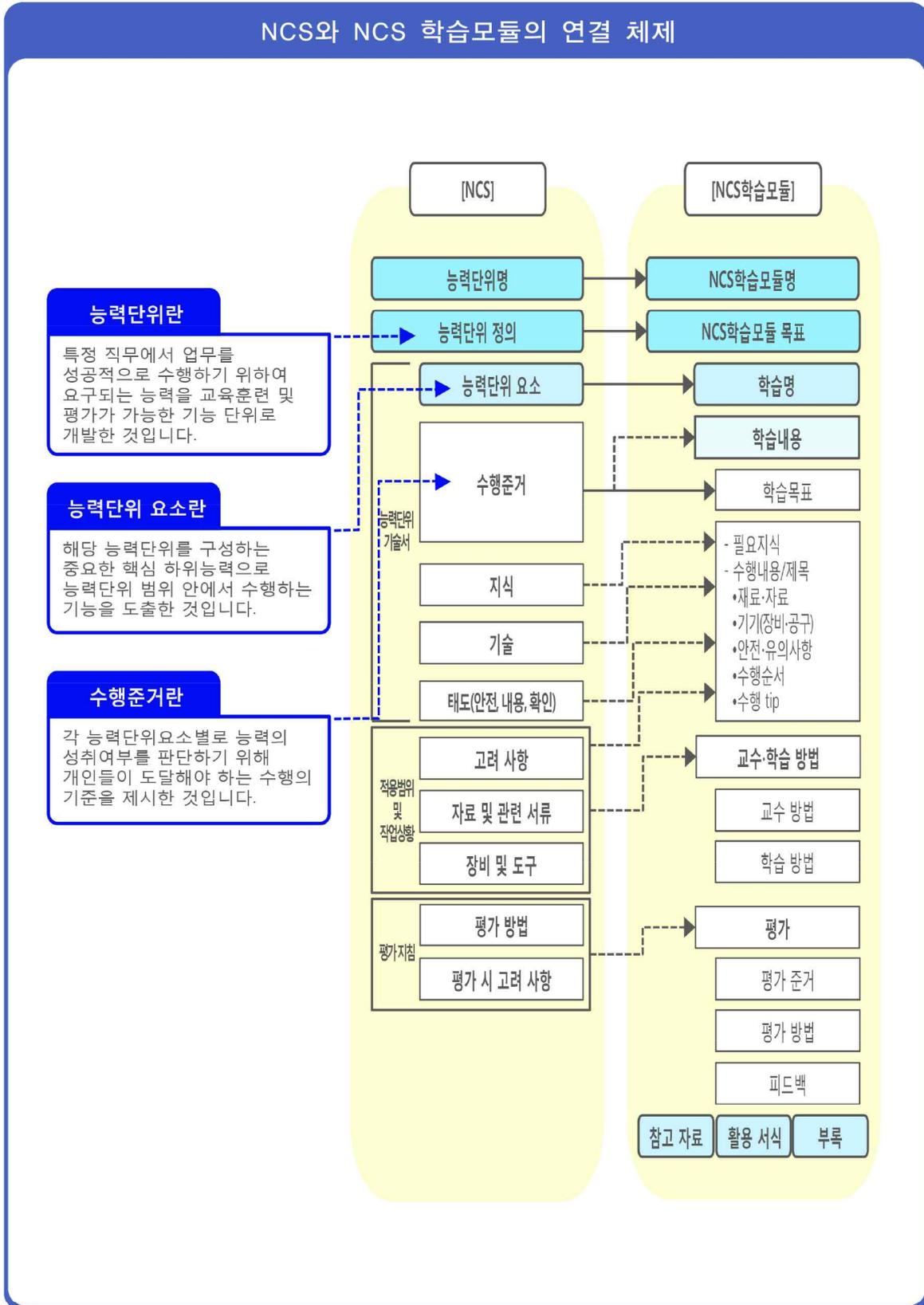
(1) NCS 학습모듈이란?

- 국가직무능력표준(NCS: National Competency Standards)이란 산업현장에서 직무를 수행하기 위해 요구되는 지식·기술·소양 등의 내용을 국가가 산업부문별·수준별로 체계화한 것으로 산업현장의 직무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 능력(지식, 기술, 태도)을 국가적 차원에서 표준화한 것을 의미합니다.
- 국가직무능력표준(이하 NCS)이 현장의 ‘직무 요구서’라고 한다면, NCS 학습모듈은 NCS의 능력단위를 교육훈련에서 학습할 수 있도록 구성한 ‘교수·학습 자료’입니다. NCS 학습모듈은 구체적 직무를 학습할 수 있도록 이론 및 실습과 관련된 내용을 상세하게 제시하고 있습니다.



- NCS 학습모듈은 다음과 같은 특징을 가지고 있습니다.
 - 첫째, NCS 학습모듈은 산업계에서 요구하는 직무능력을 교육훈련 현장에 활용할 수 있도록 성취목표와 학습의 방향을 명확히 제시하는 가이드라인의 역할을 합니다.
 - 둘째, NCS 학습모듈은 특성화고, 마이스터고, 전문대학, 4년제 대학교의 교육기관 및 훈련기관, 직장교육기관 등에서 표준교재로 활용할 수 있으며 교육과정 개편 시에도 유용하게 참고할 수 있습니다.

- NCS와 NCS 학습모듈 간의 연결 체제를 살펴보면 아래 그림과 같습니다.



(2) NCS 학습모듈의 체계

- NCS 학습모듈은 1.학습모듈의 위치, 2.학습모듈의 개요, 3.학습모듈의 내용 체계, 4.참고 자료, 5.활용 서식/부록 으로 구성되어 있습니다.

1. NCS 학습모듈의 위치

- NCS 학습모듈의 위치는 NCS 분류 체계에서 해당 학습모듈이 어디에 위치하는지를 한 눈에 볼 수 있도록 그림으로 제시한 것입니다.

예시 : 이·미용 서비스 분야 중 네일미용 세분류

NCS-학습모듈의 위치

대분류	이용·숙박·여행·오락·스포츠
중분류	이·미용
소분류	이·미용 서비스

세분류	능력단위	학습모듈명
헤어미용	네일 샵 위생 서비스	네일샵 위생서비스
피부미용	네일 화장품 제거	네일 화장품 제거
메이크업	네일 기본 관리	네일 기본관리
네일미용	네일 랩	네일 랩
이용	네일 팁	네일 팁
	젤 네일	젤 네일
	아크릴릭 네일	아크릴 네일
	평면 네일아트	평면 네일아트
	융합 네일아트	융합 네일아트
	네일 샵 운영관리	네일샵 운영관리

학습모듈은
 NCS 능력단위 1개당 1개의 학습모듈 개발을 원칙으로 합니다. 그러나 필요에 따라 고용 단위 및 교과단위를 고려하여 능력단위 몇 개를 묶어서 1개의 학습모듈로 개발할 수 있으며, NCS 능력단위 1개를 여러 개의 학습모듈로 나누어 개발할 수도 있습니다.

2. NCS 학습모듈의 개요

구성

- NCS 학습모듈 개요는 학습모듈이 포함하고 있는 내용을 개략적으로 설명한 것으로서 **학습모듈의 목표**, **선수 학습**, **학습모듈의 내용 체계**, **핵심 용어** 로 구성되어 있습니다.

학습모듈의 목표	해당 NCS 능력단위의 정의를 토대로 학습목표를 작성한 것입니다.
선수 학습	해당 학습모듈에 대한 효과적인 교수·학습을 위하여 사전에 이수해야 하는 학습모듈, 학습 내용, 관련 교과목 등을 기술한 것입니다.
학습모듈의 내용 체계	해당 NCS 능력단위요소가 학습모듈에서 구조화된 방식을 제시한 것입니다.
핵심 용어	해당 학습모듈의 학습 내용, 수행 내용, 설비·기자재 등 가운데 핵심적인 용어를 제시한 것입니다.

활용 안내

예시 : 네일미용 세분류의 ‘네일 기본관리’ 학습모듈

네일 기본관리 학습모듈의 개요

학습모듈의 목표

고객의 네일 보호와 미적 요구 충족을 위하여 효과적인 네일 관리로 프리에지 형태 만들기, 큐티클 정리하기, 컬러링하기, 보습제 도포하기, 마무리를 할 수 있다.

선수학습

네일숍 위생서비스(LM1201010401_14v2)

학습모듈의 내용체계

학습	학습내용	NCS 능력단위요소		
		코드번호	요소명칭	수준
1. 프리에지 형태 만들기	1-1. 네일 파일에 대한 이해와 활용	1201010403_12v2.1	프리에지 모양 만들기	3
	1-2. 프리에지 형태 파일링			
2. 큐티클 정리하기	2-1. 네일 기본관리 매뉴얼 이해	1201010403_14v2.2	큐티클 정리하기	3
	2-2. 큐티클 관리			
3. 컬러링하기	3-1. 컬러링 매뉴얼 이해	1201010403_14v2.3	컬러링	3
	3-2. 컬러링 방법 선정과 작업			
	3-3. 쉘 컬러링 작업			
4. 보습제 도포하기	4-1. 보습제 선정과 도포	1201010403_14v2.4	보습제 바르기	2
	4-2. 각질제거			
5. 네일 기본관리 마무리하기	5-1. 유본기 제거	1201010403_14v2.5	마무리하기	3
	5-2. 네일 기본관리 마무리와 정리			

핵심 용어

프리에지, 니퍼, 푸셔, 플리시, 네일 파일, 스웨어형, 스웨어 오프형, 라운드형, 오발형, 포인트형

학습모듈의 목표는

학습자가 해당 학습모듈을 통해 성취해야 할 목표를 제시한 것으로, 교수자는 학습자가 학습모듈의 전체적인 내용흐름을 파악할 수 있도록 지도하는 것이 필요합니다.

선수학습은

교수자나 학습자가 해당 모듈을 교수 또는 학습하기 이전에 이수해야 할 학습내용, 교과목, 핵심 단어 등을 표기한 것입니다. 따라서 교수자는 학습자가 개별 학습, 자기 주도 학습, 방과 후 활동 등 다양한 방법을 통해 이수할 수 있도록 지도하는 것이 필요합니다.

핵심 용어는

학습모듈을 통해 학습되고 평가되어야 할 주요 용어입니다. 또한 당해 모듈 또는 타 모듈에서도 핵심 용어를 사용하여 학습내용을 구성할 수 있으며, 「NCS 국가 직무능력표준」 사이트(www.ncs.go.kr)에서 색인(찾아보기) 중 하나를 이용할 수 있습니다.

3. NCS 학습모듈의 내용 체계

구성

- NCS 학습모듈의 내용은 크게 **학습**, **학습 내용**, **교수·학습 방법**, **평가** 로 구성되어 있습니다.

학습	해당 NCS 능력단위요소 명칭을 사용하여 제시한 것입니다. 학습은 크게 학습 내용, 교수·학습 방법, 평가로 구성되며 해당 NCS 능력단위의 능력단위 요소별 지식, 기술, 태도 등을 토대로 학습 내용을 제시한 것입니다.
학습 내용	학습 내용은 학습 목표, 필요 지식, 수행 내용으로 구성하였으며, 수행 내용은 재료·자료, 기기(장비·공구), 안전·유의 사항, 수행 순서, 수행 tip으로 구성한 것입니다. 학습모듈의 학습 내용은 업무의 표준화된 프로세스에 기반을 두고 실제 산업현장에서 이루어지는 업무활동을 다양한 방식으로 반영한 것입니다.
교수·학습 방법	학습 목표를 성취하기 위한 교수자와 학습자 간, 학습자와 학습자 간의 상호 작용이 활발하게 일어날 수 있도록 교수자의 활동 및 교수 전략, 학습자의 활동을 제시한 것입니다.
평가	평가는 해당 학습모듈의 학습 정도를 확인할 수 있는 평가 준거, 평가 방법, 평가 결과의 피드백 방법을 제시한 것입니다.

활용 안내

예시 : 네일미용 세분류의 ‘네일 기본관리’ 학습모듈의 내용

학습 1	프리에지 형태 만들기(LM1201010403_14v2.1)
학습 2	큐티클 정리하기(LM1201010403_14v2.2)
학습 3	컬러링하기(LM1201010403_14v2.3)
학습 4	보습제 도포하기(LM1201010403_14v2.4)
학습 5	네일 기본관리 마무리하기(LM1201010403_14v2.5)

학습은
해당 NCS 능력단위요소 명칭을 사용하여 제시하였습니다. 학습은 일반교과의 '대단원'에 해당되며, 모듈을 구성하는 가장 큰 단위가 됩니다. 또한 완성된 직무를 수행하기 위한 가장 기본적인 단위로 사용할 수 있습니다.

학습내용은
요소 별 수행준거를 기준으로 제시하였습니다. 일반교과의 '중단원'에 해당합니다.

학습목표는
모듈 내의 학습내용을 이수했을 때 학습자가 보여줄 수 있는 행동수준을 의미합니다. 따라서 일반 수업시간의 과목목표로 활용할 수 있습니다.

3-1. 컬러링 매뉴얼 이해

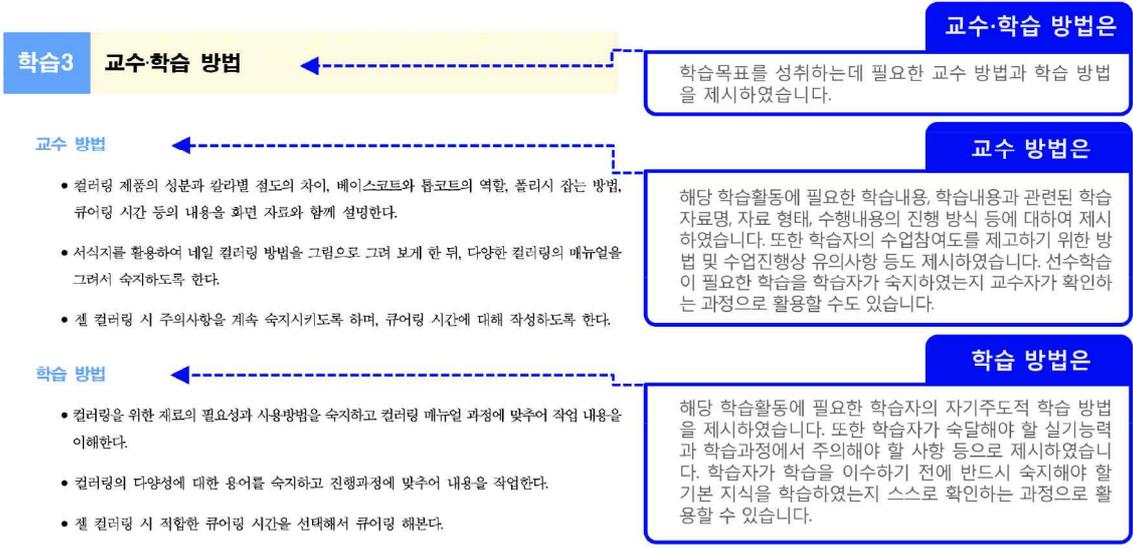
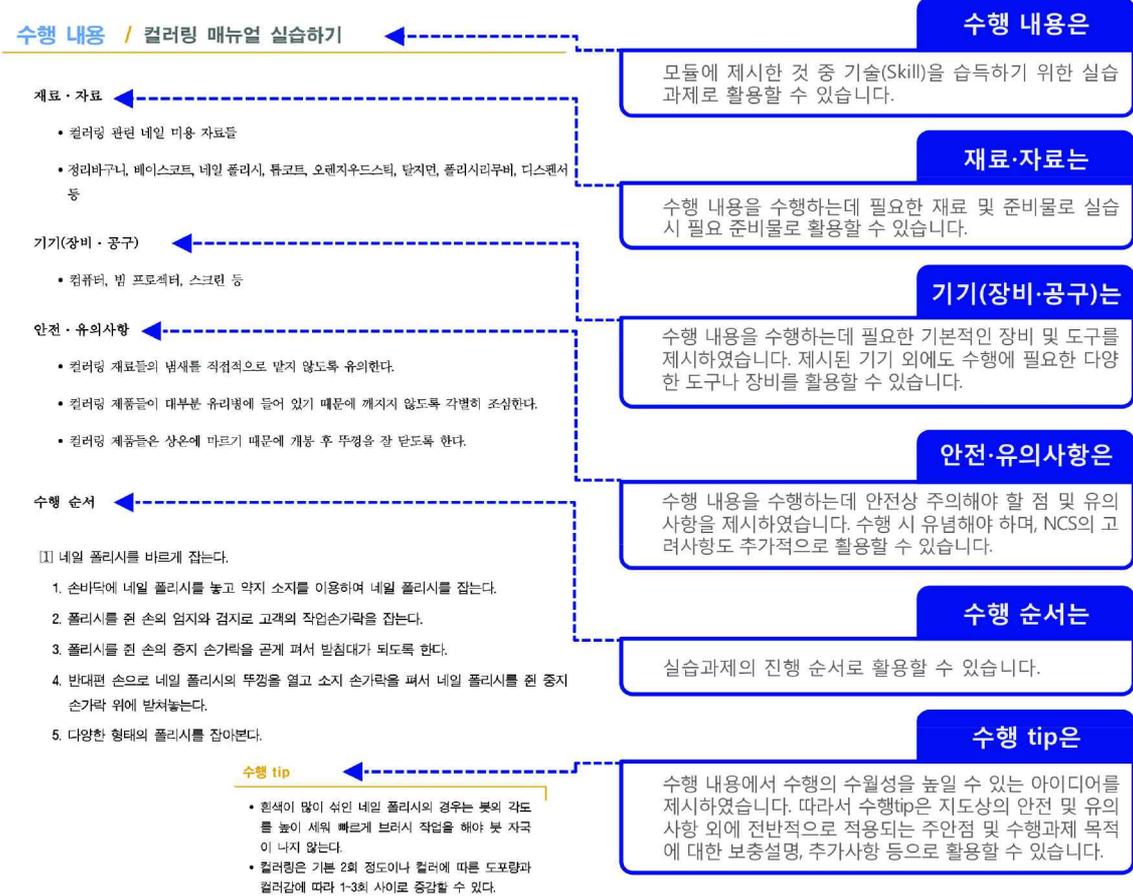
- 학습목표**
- 고객의 요구에 따라 네일 폴리시 색상의 침착을 막기 위한 베이스코트를 아주 얇게 도포할 수 있다.
 - 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시를 얼룩 없이 균일하게 도포할 수 있다.
 - 작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시 도포 후 컬러 보호와 광택 부여를 위한 톱코트를 바를 수 있다.

필요 지식 /

□ 컬러링 매뉴얼

컬러링 작업 전, 이세톤 또는 네일 폴리시 리무버를 사용하여 손톱표면과 큐티클 주변, 손톱 밑 부분까지 깨끗하게 유분을 제거해야 한다. 컬러링의 순서는 Base coating 1회 → Polishing 2회 → 컬러수정 → Top coating 1회 → 최종수정의 순서로 한다. 베이스코트는 착색을 방지하고 발림성 향상을 위해 가장 먼저 도포하며 컬러링의 마지막에 컬러의 유지와 광택을 위해 톱코트를 도포한다. 네일 보강제(Nail Strengthner)를 바를 시에는 베이스코트를 도포하기 전에 사용한다.

필요지식은
해당 NCS의 지식을 토대로 해당 학습에 대한 이해와 성과를 높이기 위해 알아야 할 주요 지식을 제시하였습니다. 필요지식은 수행에 꼭 필요한 핵심 내용을 위주로 제시하여 교수자의 역할이 매우 중요하며, 이후 수행순서 내용과 연계하여 교수·학습으로 진행할 수 있습니다.



학습3 평가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습 목표 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습내용	평가항목	성취수준		
		상	중	하
킬러링 매뉴얼 이해	고객의 요구에 따라 네일 폴리시 색상의 칫작을 막기 위한 베이스코트를 아주 얇게 도포할 수 있다.			
	작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시를 얼룩 없이 균일하게 도포할 수 있다.			
	작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시 도포 후 컬러 보호와 광택 부여를 위한 톱코트를 바를 수 있다.			

평가 방법

- 작업장 평가

학습내용	평가항목	성취수준		
		상	중	하
킬러링 매뉴얼 이해	고객의 요구에 따라 네일 폴리시 색상의 칫작을 막기 위한 베이스코트를 아주 얇게 도포할 수 있다.			
	작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시를 얼룩 없이 균일하게 도포할 수 있다.			
	작업 매뉴얼에 따라 네일 폴리시 도포 후 컬러 보호와 광택 부여를 위한 톱코트를 바를 수 있다.			

피드백

- 작업장 평가
 - 작업 결과물을 확인하여 수정사항을 제시하고 수정 부분을 인지하도록 한다.

평가는

해당 NCS 능력단위 평가방법과 평가 시 고려 사항을 준용하여 작성하였습니다. 교수자 및 학습자가 평가항목 별 성취수준을 확인하는데 활용할 수 있습니다.

평가 준거는

학습자가 해당 학습을 어느 정도 성취하였는지를 평가하기 위한 기준을 제시하고 있습니다. 학습목표와 연계하여 단위수업 시간에 평가항목 별 성취수준을 평가하는데 활용할 수 있습니다.

평가 방법은

NCS 능력단위의 평가방법을 준용하였으며, 평가 준거에 따른 평가방법을 2개 이상 제시하였습니다. 평가방법으로는 포트폴리오, 문제해결 시나리오, 서술형 시험, 논술형 시험, 사례연구, 평가자 체크리스트, 작업장 평가 등이 있으며, NCS의 능력단위 요소 별 수행 수준을 평가하는데 가장 적절한 방법을 선정하여 활용할 수 있습니다.

피드백은

평가 후에 학습자들에게 평가 결과를 피드백하여 부족한 부분을 알려주고, 학습 결과가 미진한 경우, 해당 부분을 다시 학습하여 학습목표를 달성하는 데 활용할 수 있습니다.

4. 참고 자료

참고자료

- 김미원(2011). 『Nail Study』. 서울: 사)한국네일저지서비스협회.
- 민방경(2015). 『미용사(네일)평가』. 서울: 예문사.
- 박은주(2014). 『네일미용』. 서울: 정담미디어.

참고자료는

해당 학습모듈의 필요지식에 대한 출처와 인용한 참고 자료 및 사이트를 제시하였습니다.

5. 활용 서식/부록

활용서식

프리페이지 형태 실습지

1. 프리페이지 형태의 이해

모양	이름	특징
	스퀘어 네일 (Square nail)	- 강한 느낌의 사각형태 - 세일의 양끝 모서리 부분이 90° 사각의 형태이다. - 발톱의 형태 활용 - 내인성 발톱의 보정시에 적용

활용서식은

평가 서식, 실습시트 등 교수학습 시 활용 가능한 다양한 서식으로 구성하였습니다. 과제 진행에서 평가에 이르기까지 필요한 서식을 해당 학습모듈의 특성에 맞춰 개발하거나 기존의 양식을 활용하여 제시하였습니다.

부록

네일 기본관리 도구와 재료 목록

목록	비고	준비
위생가운	흰색	작업자 착용
위생 마스크	흰색	작업자 착용
보호안경	투명한 렌즈 (안경으로 대체 가능)	작업자 착용
재료정리함	재질, 색상 무관	작업대

부록은

활용서식 이외에 교수학습과정에서 참고할 수 있는 자료가 있는 경우 제시하였습니다.

[NCS-학습 모듈의 위치]

대분류	경영 · 회계 · 사무
중분류	재무 · 회계
소분류	재무

세분류		능력 단위	학습 모듈명
예산 자금		예산편성 지침 수립	예산편성 지침 수립
		부문예산 수립	부문예산 수립
		연간 종합예산 수립	연간 종합예산 수립
		추정 재무제표 작성	추정 재무제표 작성
		확정예산 운영	확정예산 운영
		예산 실적 관리	예산 실적 관리
		예산 위험 관리	예산 위험 관리

차 례

학습 모듈의 개요	1
학습 1. 사업 단위별 예산 수립 지원하기	
1-1. 사업 단위별 세부 예산 수립 기준 도출	3
1-2. 사업 단위별 예산 담당자를 교육 및 예산 수립 시 문의 사항에 대하여 대응	21
• 교수·학습 방법	26
• 평가	27
학습 2. 사업 단위별 예산수립안 검토하기	
2-1. 사업 단위별 수립된 예산 취합 및 과거 예산 운영 실적 비교 분석	29
2-2. 사업 단위별 예산안 적정성 여부 결정	41
• 교수·학습 방법	53
• 평가	54
학습 3. 사업 단위별 예산안 조정하기	
3-1. 조정 전 종합예산의 작성 및 조직의 사업 목표와 차이 분석	56
3-2. 사업 단위별 예산안 조정과 최종 예산안 확정	74
• 교수·학습 방법	80
• 평가	81
학습 4. 종합예산안 조정하기	
4-1. 확정된 사업 단위별 종합예산안 작성	83
4-2. 예산 조정 사항 도출 및 종합예산안 확정	88

• 교수·학습 방법	92
• 평가	93
학습 5. 최종 예산 확정하기	
5-1. 확정예산안 보고서 작성	95
5-2. 확정예산 지시 사항 적용 및 경영진 승인에 따른 최종 예산안 확정	99
• 교수·학습 방법	103
• 평가	104
참고 자료	106
부 록	107

연간 종합예산 수립 학습 모듈의 개요

학습 모듈의 목표

조직의 경영 목표가 달성될 수 있도록 각 사업 단위별로 예산 수립을 지원하고 제출된 예산안을 조정하여 종합예산을 수립할 수 있다.

선수학습

관리회계, 부문예산수립, 원가회계

학습 모듈의 내용 체계

학습	학습 내용	NCS 능력 단위 요소		
		코드번호	요소 명칭	수준
1. 사업 단위별 예산 수립 지원하기	1-1. 사업 단위별 세부 예산 수립 기준 도출 1-2. 사업 단위별 담당자를 교육 및 예산수립 시 문의 사항에 대하여 대응	0203010103_14v2.1	사업 단위별 예산수립 지원하기	4
2. 사업 단위별 예산수립안 검토하기	2-1. 사업 단위별 수립된 예산 취합 및 과거예산 운영실적 비교 분석 2-2. 사업 단위별 예산안 적정성 여부 결정	0203010103_14v2.2	사업 단위별 예산안 검토하기	5
3. 사업 단위별 예산안 조정하기	3-1. 조정 전 종합예산의 작성 및 조직의 사업 목표와 차이 분석 3-2. 사업 단위별 예산안 조정과 최종 예산안 확정	0203010103_14v2.3	사업 단위별 예산안 조정하기	4
4. 종합예산안 조정하기	4-1. 확정된 사업 단위별 종합 예산안 작성 4-2. 예산 조정 사항 도출 및 종합예산안 확정	0203010103_14v2.4	종합예산안 조정하기	4
5. 최종 예산 확정하기	5-1. 확정예산안 보고서 작성 5-2. 확정예산 지시 사항 적용 및 경영진 승인에 따른 최종 예산안 확정	0203010103_14v2.5	최종 예산 확정하기	5

핵심 용어

종합예산, 예산 수립, 예산 조정, 확정예산, 예산 차이 분석, 예산 수립, 예산 보고서

학습 1

사업 단위별 예산 수립 지원하기 (LM0203010103_14v2.1)

학습 2	사업 단위별 예산안 검토하기(LM0203010103_14v2.2)
학습 3	사업 단위별 예산안 조정하기(LM0203010103_14v2.3)
학습 4	종합예산안 조정하기(LM0203010103_14v2.4)
학습 5	최종 예산 확정하기(LM0203010103_14v2.5)

1-1. 사업 단위별 세부 예산 수립 기준 도출

학습 목표 • 수립된 부문예산을 기준으로 사업 단위별 세부 예산 수립 기준을 도출할 수 있다.

필요 지식 /

① 용어 정리

1. 종합예산 정의

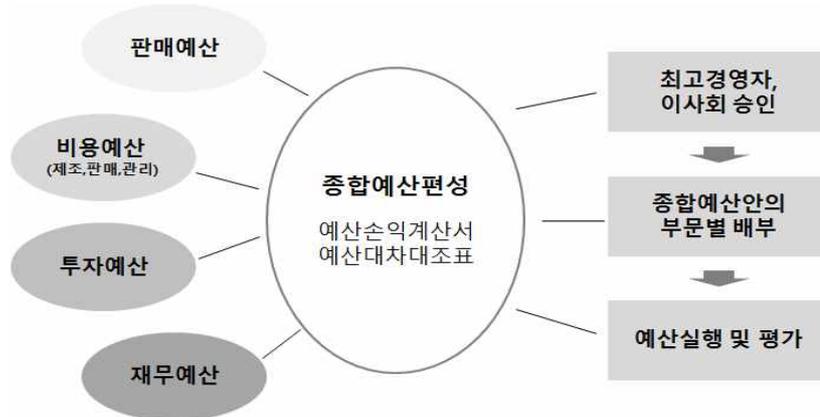
- (1) 조직의 부문예산을 조직 전체의 관점에서 종합적으로 통합하고 조정한 조직 전체의 예산을 말한다.
- (2) 실무적으로 각 부문예산안을 합산하여 조직 전체의 예산관리용 재무제표 등을 작성하는 업무를 말한다.
- (3) 다음 연도를 위한 기업의 공식적인 행동 계획으로서 판매·생산·구매·재무 등 모든 부문들의 예상 활동을 종합한 것을 말한다.
- (4) 각 사업 단위 부문의 현재와 미래 계획에 대한 대내외 환경 및 역량 분석을 통해 중장기 전략을 수립하고 이를 기본으로 회사의 목표와 경영 전략을 설정하여 해당 기간 동안의 구체적인 성과 목표를 설정하는 것을 말한다.

2. 예산 수립 기준 지침

예산 수립 지침서는 크게 5가지로 구성되어 있다. 경영 방침, 기본 전제, 편성 Flow 및 일정 계획, 편성 지침, 양식 등으로 구성된다.

예산편성 방침 속에 정해져야 할 항목을 제시하면 다음과 같다.

(1) 이익계획, 배당률, 이익률, 제품별 원가율



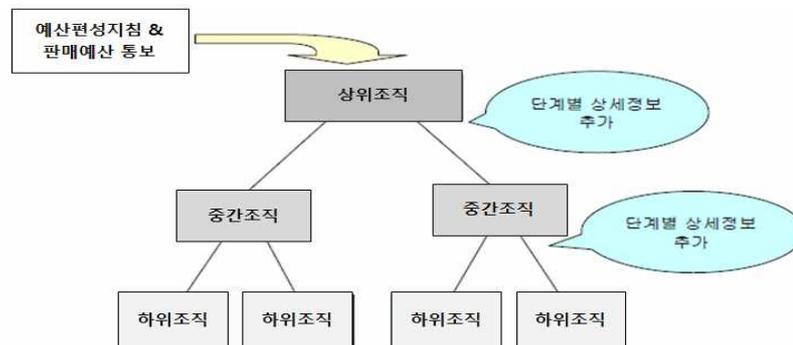
출처: 티오에스컨설팅
[그림 1-1] 종합예산편성 흐름도

- (2) 생산 판매 방침, 생산 기본 계획, 판매 기본 계획, 판매 중점 방침, 생산 조업 방침, 연구 방침, 광고 선전 방침, 판매 보상 방침, 시장조사 방침
- (3) 설비 방침, 설비 기본 계획, 수선 기본 계획
- (4) 자금 방침, 자금 조달 계획, 자금 지급 등의 방침
- (5) 기타의 기준, 노무비, 복리 후생비, 재료 단가 기준, 자사 반제품의 사업장 간 대체 가격 등

이들은 모두 예산 수립 때 고려해야 할 중요한 항목이며, 이들 중 어떤 것은 예산편성 방침으로서 끼워지고, 어떤 것은 부문 예산편성 때 부문 책임자가 유의해야 할 사항이 되기도 한다.

3. 부문예산

기업의 조직 부문인 판매 부문, 생산 부문, 구매 부문, 재무 부문, 연구 부문별로 편성하는 예산을 말한다. 이것은 경영의 기능별로 편성되는 예산이란 점에서 기능별 예산이라고도 한다.



출처: 티오에스컨설팅
[그림 1-2] 부문별 예산 수립의 구조

수행 내용 / 사업 단위별 세부 예산 수립 기준 도출하기

재료·자료

- 부문별 예산 자료, 경영 환경 분석 자료, 전년도 예산 수립 자료, 예산관리 규정

기기(장비·공구)

- 프리젠테이션 프로그램, 스프레드시트 프로그램, 문서 작성 프로그램, 컴퓨터, 빔 프로젝터

안전·유의 사항

- 예산 수립 일정은 1년 단위 업무 일정으로 작성해야 한다.
- 전사 부서(팀)에 대한 업무 내역을 정확하게 파악해야 한다.

수행 순서

① 종합예산 수립 일정 작성을 작성해 본다.

1. 전년도 종합예산 수립이 일정이 제대로 준수되었는지의 여부를 확인한다.

구분	월	10월				11월				12월			
	주	1/4	2/4	3/4	4/4	1/4	2/4	3/4	4/4	1/4	2/4	3/4	4/4
예산수립 방침 통보		→											
판매예산 편성		→	→										
각 부문예산 수립				→	→								
각 부문예산 조정						→							
종합예산 수립							→	→					
종합예산 조정/승인										→	→		
종합예산 서명/선포												→	

출처: 티오에스컨설팅

[그림 1-3] 예산편성의 일반적인 일정(12월 법인 예시)

2. 예산 수립 일정 지연 원인을 분석한다.

- (1) 명확한 종합예산 수립 기준이 불분명한 경우
- (2) 예산 항목별 예산 작성 부서가 명확하지 않는 경우
- (3) 예산 수립 프로세스가 제대로 이행되지 않는 경우
- (4) 판매 계획 등 부문예산이 확정되지 못하고 계속 수정되는 경우
- (5) 사업부(본부)별 책임자의 결재가 되지 않는 경우
- (6) 부서 예산 수립 담당자의 교육이 미비한 경우
- (7) 예산 작성 후 취합하고 편성하는 업무를 전산 시스템이 없이 수작업으로 하는 경우

3. 종합예산 수립 일정 제시 (예)

연간 예산 수립은 일반적으로 9월부터 시작하여 연도 말 내지는 다음 연도 초까지 진행되는 경우가 있다. 예산 수립의 일정은 대략 다음과 같다.

<표 1-1> 종합예산 수립 일정

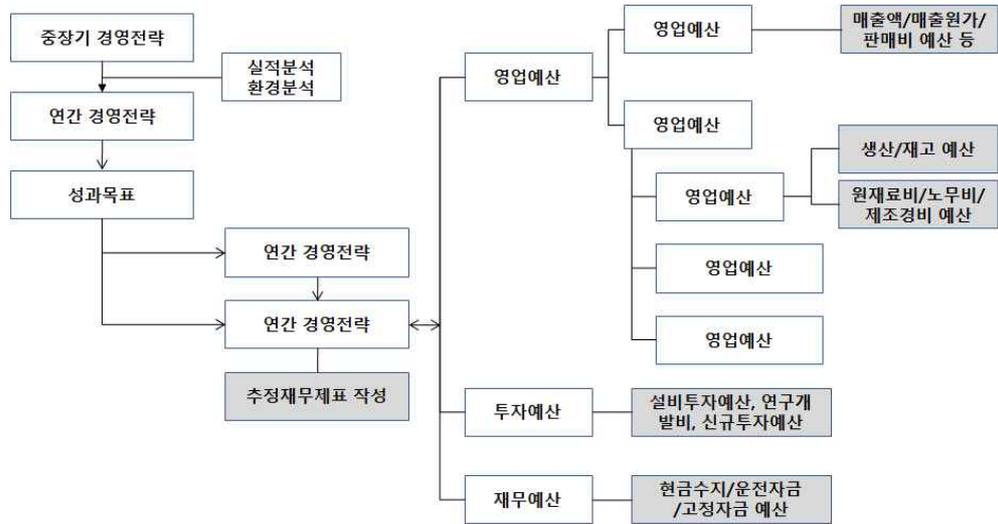
순번	일정	예산 프로세스
1	7~8월	전사 환경 분석 및 경영계획 수립, 전산 예산편성 지침
2	8~9월	부문별 예산 작성
3	9월~10월	사업 부문 및 종합예산 작성
4	10~11월	예산 조정 및 확정
5	12월	조직별 성과 관리(평가) 수립

▶ 종합예산 작성은 10월말 정도에 작성되어야 전사 경영계획 및 예산관리 일정이 무난해진다.

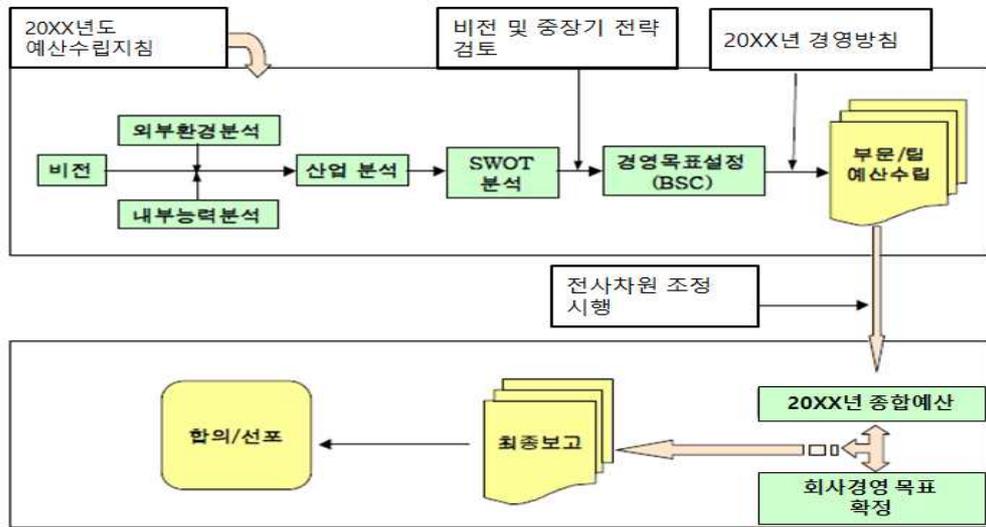
② 예산 수립 전 사전 검토사항을 확인해 본다.

1. 예산 수립 단위 조직 확정

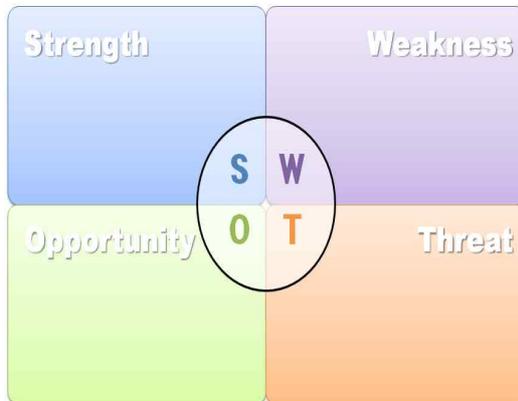
- (1) 전사의 조직도 및 부서별 주요 업무 내역을 파악한다.
- (2) 부서(팀)의 주요 업무 파악은 인사 부서의 부서별 업무 분장표 등으로 확인한다.
- (3) 부서(팀) 업무 분장표를 확인하면서 전년도에 어느 직원이 예산 수립 업무를 진행하였는지 파악한다.
- (4) 부서(팀)의 주요 업무에 대한 예산집행 항목이 무엇인지 파악한다.
- (5) 전사 조직에 대한 주요 업무 내역, 부서 예산 담당자, 주요 예산집행 항목 등을 정리한다.



출처: 티오에스컨설팅
[그림 1-4] 예산수립체계



출처: 티오에스컨설팅
[그림 1-5] 예산수립절차



출처: 티오에스컨설팅
[그림 1-6] SWOT분석 TOOL

SO전략(강점-기회 전략) 강점을 더욱 부각시키며 새로운 기회 활용	ST전략(강점-위협 전략) 강점으로 위협을 완화시키는 전략
WO전략(약점-기회전략) 약점을 극복함으로써 시장기회 활용	WT전략(약점-위협전략) 위협을 회피하며 약점을 최소화 시키는 전략

출처: 티오에스컨설팅
[그림 1-7] SWOT분석을 통한 전략 도출



출처: 티오에스컨설팅
[그림 1-8] 예산 수립의 이점

출처: 티오에스컨설팅
[그림 1-9] 예산 수립의 단점

<표 1-2> 종합예산 수립 부서 업무 분장

조직 구분	업무 분장(역할)	실제 조직명(예)
예산 수립 부서/팀	<ul style="list-style-type: none"> ● 예산 수립 기준에 의해 해당 부서(팀)에서 집행할 예산을 작성한다. ● 전사 예산 수립 기준의 기초 정보를 제공한다. 	예산 수립 부서 단위 부서
사업 단위 예산 수립 주관 부서	<ul style="list-style-type: none"> ● 해당 사업 단위 부서(팀)의 예산을 취합하고, 사업 단위 예산 검토하고 협의하여 사업 단위의 책임자에게 확인, 승인 받아 전사 예산 주관 부서에 이관한다. ● 전사 예산 주관 부서와 지속적으로 의사소통한다. 	사업 단위 기획부(팀), 본부별 기획기능을 가진 부서
전사 예산 수립 주관 부서	<ul style="list-style-type: none"> ● 예산 작성 지침을 작성하고 전사 예산을 통합, 조정한다. ● 경영진에게 최종 보고, 승인을 받는다. 	경영 기획/전략 본부(경영 기획팀)

<표 1-3> 사업 단위 종합예산 수립 부서 사례

본부	사업 단위	PROFIT CENTER (제품군)	사업 단위 종합예산 수립 부서
가전 본부	냉장고 사업부	일반 냉장고	냉장고 사업 기획팀
		김치냉장고	
	에어컨 사업부	냉동고/와인셀러 스탠드 에어컨 벽걸이 에어컨 산업용 냉난방기	에어컨 사업 기획팀
컴퓨터 본부	PC 사업부	DESK PC	컴퓨터 PC 사업 기획팀
		일체형 PC	
		프린트	
	노트북		
	모니터 사업부	모니터	컴퓨터 모니터 사업 기획팀

2. 조직이 단순하거나 규모가 작은 경우

- (1) 기능별 조직이나 규모가 작은 경우는 부서 예산 수립 부서와 전사 예산 주관 부서로 운영이 가능하다.
- (2) 중소기업의 현실을 감안해 보면 조직의 기획 부서에서 조직 전체로 일괄 예산 수립을 하고 작성된 예산을 각 부서에 협의·조정한 후, 조직의 대표자에 승인을 받는 경우도 있다.

<표 1-4> 예산 수립 전사 조직별 업무 분장 사례

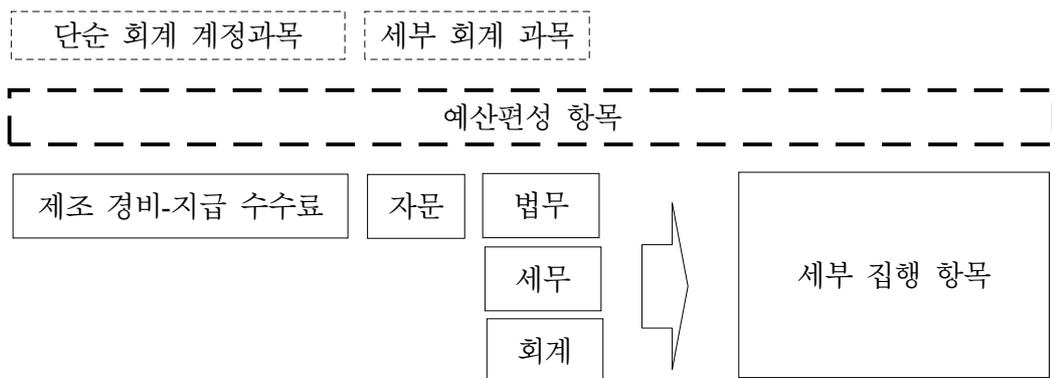
조직도			예산 업무 분장		사업 단위 종합예산	
사업 단위	부서	팀	부서(팀) 예산	사업 단위 예산		
기획 본부	기획 본부	경영전략팀	부서 예산 작성		전사 주관	
		경영기획팀	부서 예산 작성	사업 단위 주관		
감사실	감사실	감사팀	부서 예산 작성	사업 단위 주관		
경영 지원 본부	인사부	인사 기획팀	부서 예산 작성	사업 단위 주관		
		인사 운영팀	부서 예산 작성			
		노사 관리팀	부서 예산 작성			
	재경부	회계팀	부서 예산 작성			
		세무팀	부서 예산 작성			
		자금부	자금팀	부서 예산 작성		
	영업 본부	판매관리부	판매 기획팀	부서 예산 작성	사업 단위 주관	
			마케팅팀	부서 예산 작성		
			물류 관리팀	부서 예산 작성		
		영업1부	서울 영업팀	부서 예산 작성		
경인 영업팀			부서 예산 작성			
충청 영업팀			부서 예산 작성			
영업2부		영남 영업팀	부서 예산 작성			
		호남 영업팀	부서 예산 작성			
해외 영업		해외1팀	부서 예산 작성			
		해외2팀	부서 예산 작성			
	해외 지원팀	부서 예산 작성				
생산 본부	프린터 생 산부	생산관리팀	부서 예산 작성	사업 단위 주관		
		생산1팀	부서 예산 작성			
		생산2팀	부서 예산 작성			
		생산기술팀	부서 예산 작성			

3. 예산 수립 조직 구성 검토 사항

- (1) 예산 수립 부서는 예산 항목을 집행하는 부서가 되어야 한다. 조직에서 비용을 집행하는 부서와 그 비용이 귀속되는 부서가 상이할 수 있다. 즉 예산집행의 권한을 가진 부서가 예산 수립 부서(팀)가 되어야, 향후 예산 운영 관리에 효율적이다.
- (2) 예산 수립의 효율성을 고려해서 해당 사업 단위의 선임 부서가 총괄적으로 수립해도 부서(팀)의 책임자들과 충분히 협의·조정 후 해당 부서의 예산으로 작성되어야 한다.

③ 예산편성 항목 확정 방법을 검토한다.

- 1. 회사에서 사용하는 회계 계정과목을 기준으로 예산편성 항목을 확정한다.
- 2. 예산편성 항목이 회사에서 사용하는 회계 계정과목과 상이하면 예산 계획 대비 실적 등 예산관리에 많은 시간과 인력이 소요된다.
- 3. 예산편성 항목을 집행 항목별로 세부적으로 구분하면 추후 예산관리 및 비용 관리가 매우 용이하다.
- 4. 회사의 회계 계정과목이 단순한 체계라면, 예산편성 항목은 회계 계정과목을 기초로 다음과 같이 세부적인 예산편성 항목을 구성할 수 있다.



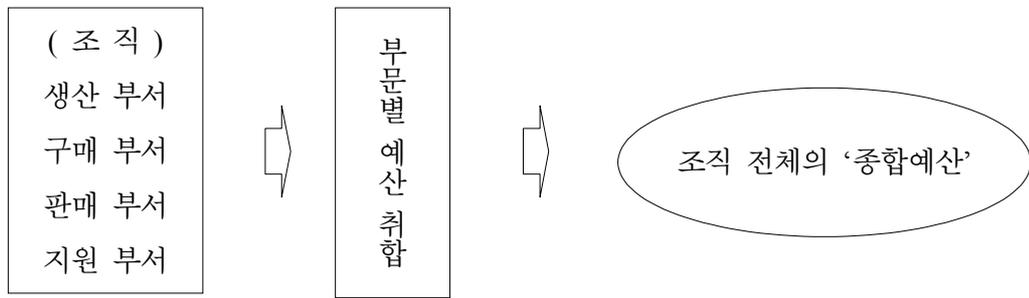
[그림 1-10] 예산편성 항목 구성표

④ 사업 단위 종합예산 조직 확정 방안을 확정한다.

조직 전체에서 한 개의 종합예산만 작성하면 큰 문제가 없으나, 제품별 혹은 사업부별로 구분되는 종합예산을 작성하고, 해당 예산에 대한 실적 결과를 조직의 성과 측정 기준으로 설정한다면 보다 상세하고 명확한 종합예산 작성이 되어야 한다.

1. 단순한 종합예산

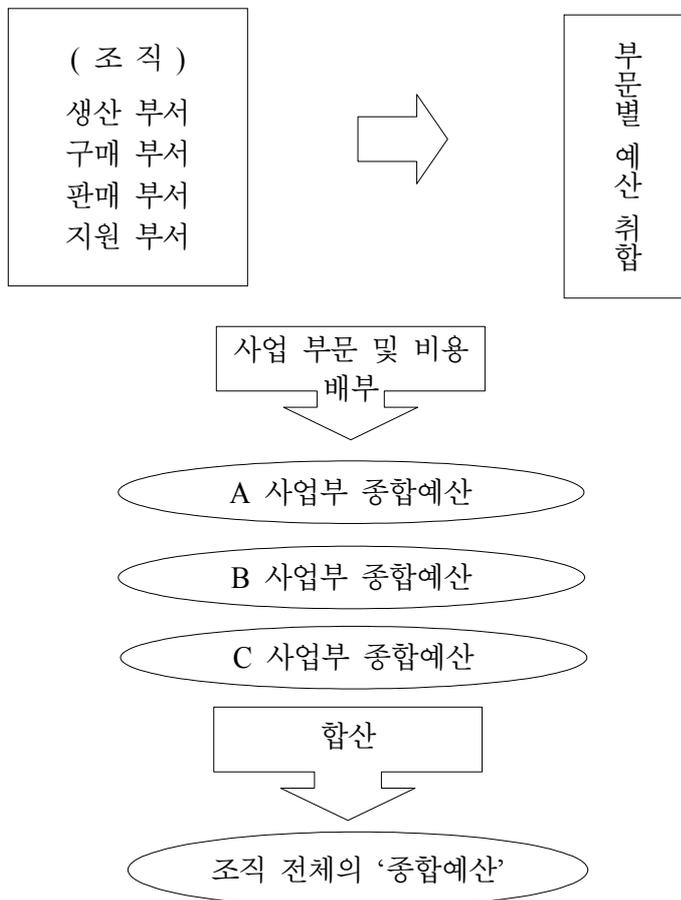
대체로 작은 규모 및 조직이 단순한 경우에 해당된다.



[그림 1-11] 단순한 종합예산 구성

2. 조직의 사업 단위 종합예산

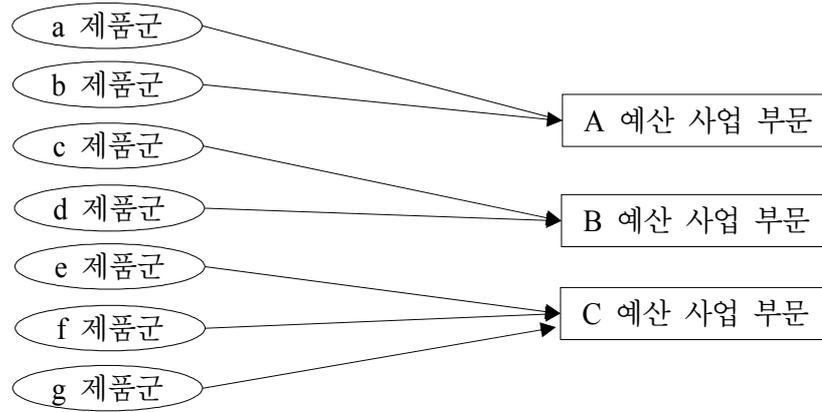
판매, 생산, 구매, 개발 및 품질, 지원 부문 등 모든 조직인 한 사업 단위에 포함되는 경우는 별 문제없지만, 조직에 다양한 제품군이 존재하고, 조직 구성이 기능별 조직으로 구성되는 경우는 사업 단위를 정하는 업무 절차가 수행되어야 한다.



[그림 1-12] 사업 단위 종합예산 구성

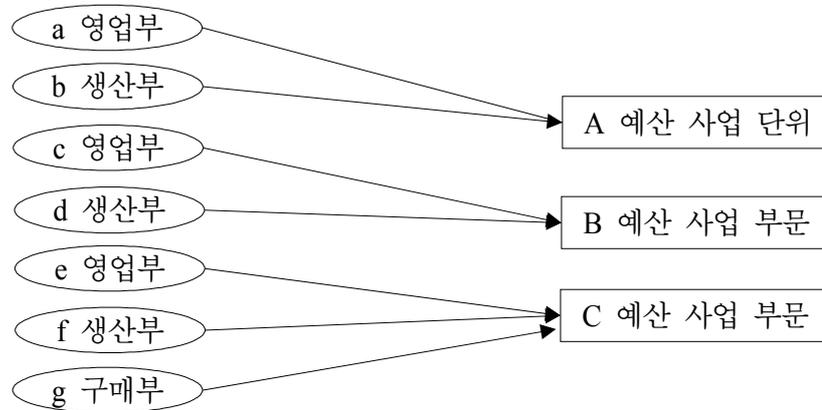
(1) 모든 조직 및 제품군을 예산 사업 단위로 정렬

(가) 제품군의 예산 사업 단위 확정



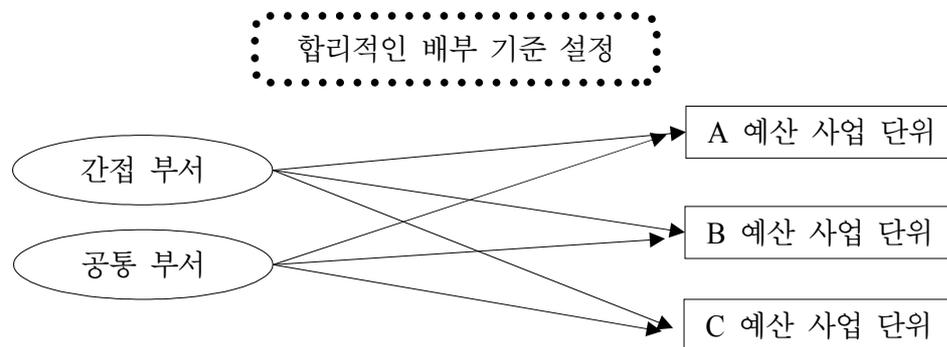
[그림 1-13] 제품군의 예산 사업 단위 확정

(나). 조직(부서) 부문의 예산 사업 단위 확정



[그림 1-14] 제품군의 예산 사업 단위 확정

(2) 조직 내의 간접 및 공통 부문에 대한 예산 사업 단위로 배부



[그림 1-15] 간접 부서 및 공통 부서 예산 사업 단위 배부

간접 및 공통 부문에 대한 예산 사업 부문으로 배부 기준은 조직 내의 원가 부서의 배부 기준을 활용하면 된다.

(3) 예산 사업 단위 조직의 구성

전사 조직이 사업 단위별로 구성되어 있지 않고 기능 조직인 경우 <표 1-5>와 같이 예산 사업 단위를 편성한다.

<표 1-5 > 예산 사업 단위 조직 구성

구분	제품군/부서명	A 예산 사업 단위	B 예산 사업 단위	B 예산 사업 단위
제품군	a제품군			
	b제품군			
	c제품군	a제품군	c제품군	e제품군
	d제품군	b제품군	d제품군	f제품군
	e제품군			g제품군
	f제품군			
	g제품군			
직접부서		a제품군/ b제품군 -> 영업 부문 생산 부문 관리 부문	c제품군/ d제품군 -> 영업 부문 생산 부문 관리 부문	e, f, g 제품군 -> 영업 부문 생산 부문 관리 부문
	간접 및 공통 부서	조직의 공통 부서 → 기획 본부, 재경 본부, 인사 본부 간접 및 공통 부서 비용 배부		

⑤ 연간 종합예산 수립 지침서를 작성한다.

1. 종합예산 수립을 위하여 ‘일정’, ‘예산 항목’, ‘예산 조직 확정’, ‘부문별 예산편성 지침’ 등이 확정되고, 조직의 각 부서(팀)에게 연간 종합예산 수립 지침(요령)서를 작성, 배포한다. 여기서 주의할 점은 예산 수립에 전산 시스템을 이용하는 경우는 문제가 없지만, 수작업으로 예산을 수립하는 경우는 예산의 모든 양식 및 작성 방법이 표준화되어야 한다. 조직이 방대하고 복잡한 경우는 종합예산 부문의 집계 및 합산을 하는 과정에 오류가 발생하고 추후에 수정이 발생하는 경우 이를 신속하고 정확하게 반영하는데 어려울 수 있다.

2. 종합예산 수립 지침에 포함되어야 하는 내역 (예)

종합예산 수립 시 작성되어야 업무 내역은 다음과 같다. 다만 조직의 규모에 따라 작

성 범위가 한정될 수 있다.

<표 1-6> 종합예산 수립 지침의 항목

순번	작성 양식 및 자료명	전사 담당	사업 단위	부서(팀)
1	조직의 비전 및 목표	●		
2	경영계획 개요	●		
3	종합예산 수립 일정표	●		
4	예산 수립 항목	●		
5	예산 수립 조직	●		
6	예산 손익계산서	●	●	
7	예산 재무상태표	●	●	
8	예산 자금흐름표	●	●	
9	설비 투자 예산	취합	●	●
10	연구 개발 예산	취합	●	●
11	판매 예산	취합	●	●
12	제조원가 예산	취합	●	●
13	판매관리비 예산	취합	●	●
14	일반관리비 예산	취합	●	●
15	영업외수익 및 비용 예산	취합	●	●
16	인원 및 인건비 예산	취합	●	●
17	경영상 중요한 업무 추진 계획	●	●	●

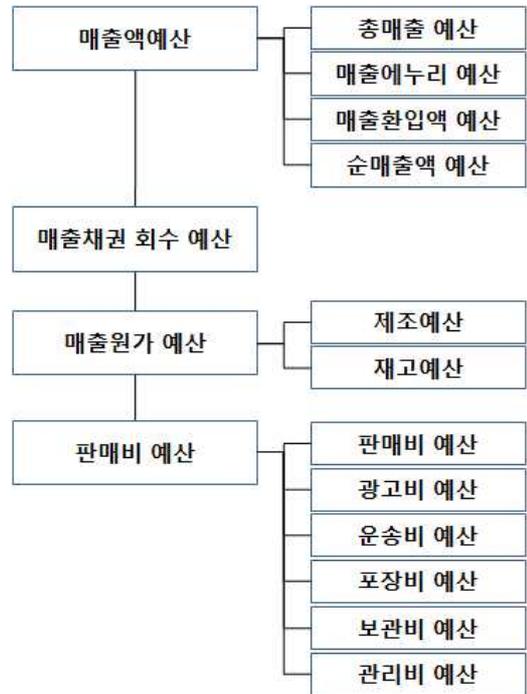
종합예산 수립 시 고려해야할 주요 내용은 다음의 그림에 나타내었다.

경영 실적 분석	분석범위	<ul style="list-style-type: none"> 경제지표 및 예산수립 지침서의 산업/회사 관련 지표의 전망에 대한 분석 종합예산 주요 계량적 지표, BSC 목표 등
	분석방법 및 활용	<ul style="list-style-type: none"> 전략수립시의 자료 및 양식 등 활용 경제 전망 등에 대한 결과, 차이 분석 목표 대비 실적, Gap 분석 차기년도 예산수립시 시사점

출처: 티오에스컨설팅
[그림 1-16] 사전 분석 1: 경영실적 분석

경영 실적 분석	분석범위	<ul style="list-style-type: none"> 경제지표 및 예산수립 지침서의 산업/회사 관련 지표의 전망에 대한 분석 종합예산 주요 계량적 지표, BSC 목표 등
	분석방법 및 활용	<ul style="list-style-type: none"> 전략수립시의 자료 및 양식 등 활용 경제 전망 등에 대한 결과, 차이 분석 목표 대비 실적, Gap 분석 차기년도 예산수립시 시사점

출처: 티오에스컨설팅
[그림 1-17] 사전 분석 2: 경영환경 분석



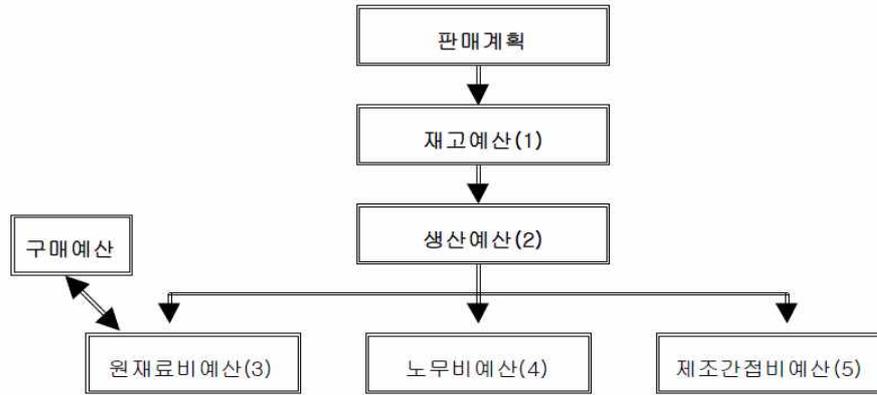
출처: 티오에스컨설팅
[그림 1-18] 판매예산의 체계

기초구조의 설정	<ul style="list-style-type: none"> •기업에 영향을 주는 관련 변수의 평가 •기업목적과 특정한 회사목표의 설정 •기업전략의 설정, 최고경영자의 경영방침 반영
판매예측 활동	<ul style="list-style-type: none"> •경제분석과 국내외적 기준에서의 미래 경제사정의 평가 •산업예측과 미래 시장잠재력의 분석 •과거 판매실적분석 : 년도별, 분기별, 제품별, 판매지역별, 고객별, 주문별, 영업사원별 등 •- 판매예측의 전개
관리적 판단의 적용	<ul style="list-style-type: none"> •회사의 관리적 한계의 평가 : 설비능력, 인적자원, 자본력, 원재료 조달능력 등 •판매예측에 영향을 주는 회사 경영방침의 설정 : 광고 및 판촉계획의 의사결정, •판매원의 확보, 생산확장, 판매지역의 확장, 연구개발, 가격방침, 주문비용 등 •회사의 관리적 한계 및 경영방침의 적용 •잠정적 판매계획에 대한 예상이익의 재무적 검토

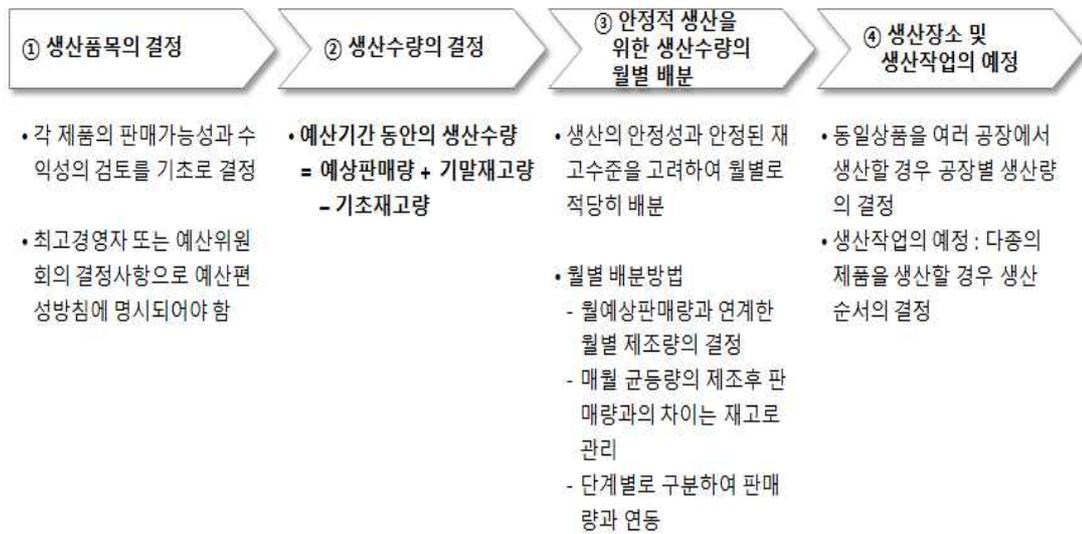
출처: 티오에스컨설팅
[그림 1-19] 판매계획의 수립 방법

① 판단적 방법	<ul style="list-style-type: none"> •판매부문의 임원이나 판매원 직관적 판단의견을 수집하여 예측하는 방법 •판매원, 판매부서관리자, 기획부서, 최고경영자에 의한 판단 등
② 통계적 방법	<ul style="list-style-type: none"> •시장조건, 성장곡선 등 일반적인 경영조건의 수학적인 분석을 기초로 예측 •추세분석, 상관분석, 특수 역사적 추이
③ 델피기법	<ul style="list-style-type: none"> •반복적 토론에 의해 다수의 동의를 유도하는 방법을 통한 예측
④ 특수조사방법	<ul style="list-style-type: none"> •판매수익에 영향을 미치는 여러 요소 분석을 통한 예측 •산업조사, 제품별 분석, 최종소비자 분석
⑤ 종합적인 응용	<ul style="list-style-type: none"> •위의 여러 판매예측방법 중 회사의 특성과 사정을 고려하여 종합적인 관점에서 신중하게 판매예측을 하여야 함

출처: 티오에스컨설팅
[그림 1-20] 판매예측의 방법



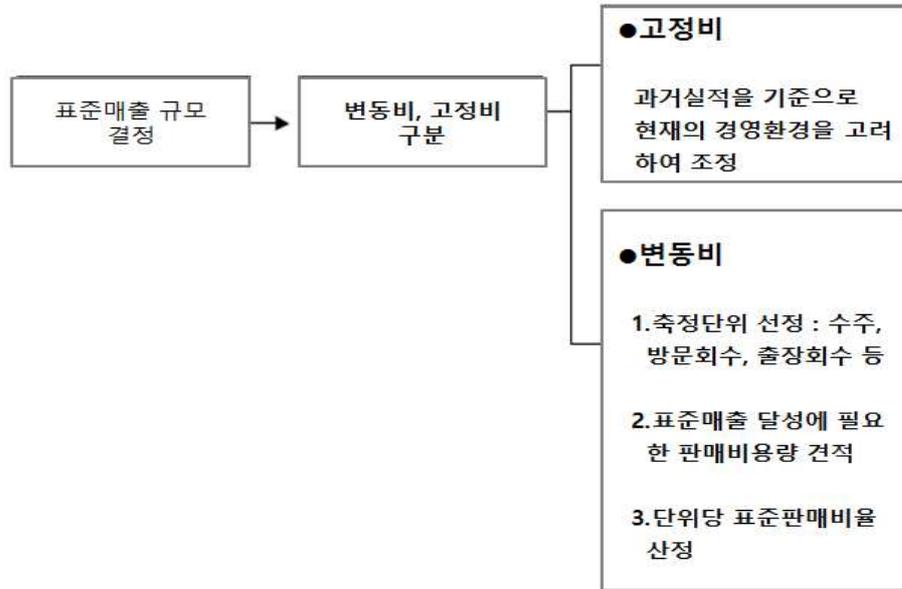
출처: 티오에스컨설팅
[그림 1-21] 제조예산의 구성



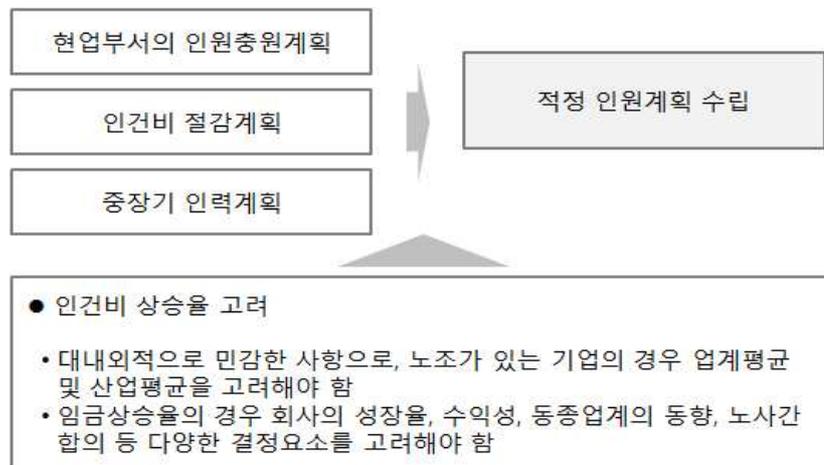
출처: 티오에스컨설팅
[그림 1-22] 제조예산의 수립절차

① 재고예산 편성의 판단기준	<ol style="list-style-type: none"> 1. 판매 수요를 감안한 적정 재고량의 유지 2. 제품의 보관 용이성 여부(파손 및 변질) 3. 제조기간의 고려 4. 저장시설 및 저장 비용 5. 생산능력과 생산의 경제적 효율성 6. 계절적인 수요의 변동
② 적정 재고량의 결정	<ol style="list-style-type: none"> 1. 최저재고량 결정 (안전성수준의 결정) <ul style="list-style-type: none"> - 과거의 재고수량 분석을 통한 평균수치에 의한 결정 - 제조기간을 고려한 재고량 결정 2. 최고재고량의 결정 <ul style="list-style-type: none"> - 최저재고량 + 기간 동안의 생산 예정량 3. 적정재고량의 결정 <ul style="list-style-type: none"> - 연간 평균 제품회전을 적용 - 최저재고량과 최고재고량의 중간에서 결정
③ 재고예산의 수립	<ol style="list-style-type: none"> 1. 제품별/기간별로 제품제조원가분석을 통한 재고금액의 산출 2. 제품재고의 경우 원가법과 매각법을 동시에 작성하여 관리하여야 하며 예산편성시에는 원가법을 적용하여 관리 함 3. 재고평가금액의 편성하며 적정재고량의 결정 4. 계산 : 예산편성지침에 표시된 재고평가법 적용

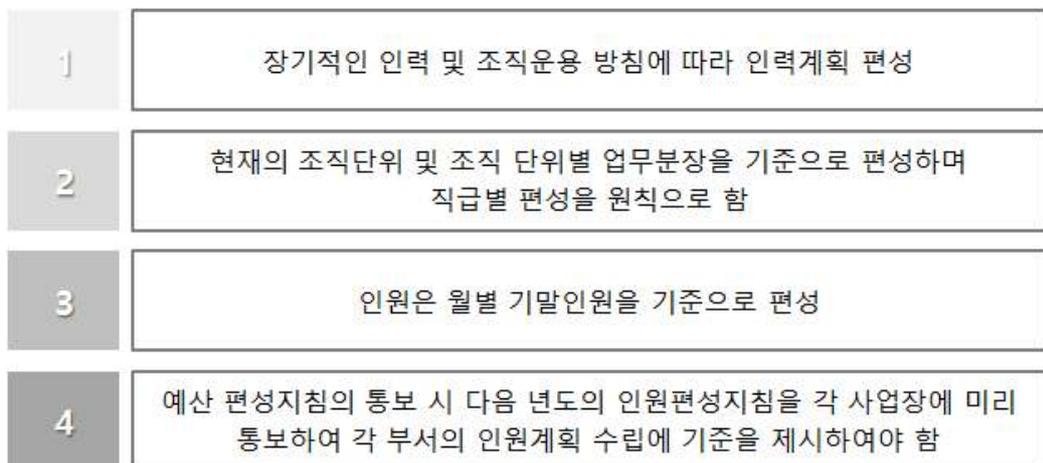
출처: 티오에스컨설팅
[그림 1-23] 재고예산의 편성



출처: 티오에스컨설팅
[그림 1-24] 표준판매비에 의한 예산수립 시 표준판매비의 설정방법



출처: 티오에스컨설팅
[그림 1-25] 적정인원계획 수립 방법



출처: 티오에스컨설팅
[그림 1-26] 인건비 예산 수립 시 일반적 기준

3. 각 부서(팀) 담당자 선임

(1) 예산 담당의 필수 역량

(가) 예산 담당은 전사 예산 수립 부서에서 선임하는 방법보다, 현업 즉 사업 단위(본부), 부서(팀)에서 정하는 것이 일반적이다. 그러나 예산 수립 주관 부서는 예산 담당이 가져야 필수 역량을 현업과 의사소통하여 적합한 예산 담당이 선임되도록 해야 한다.

(나) 예산 업무 사원의 필수 역량 정의

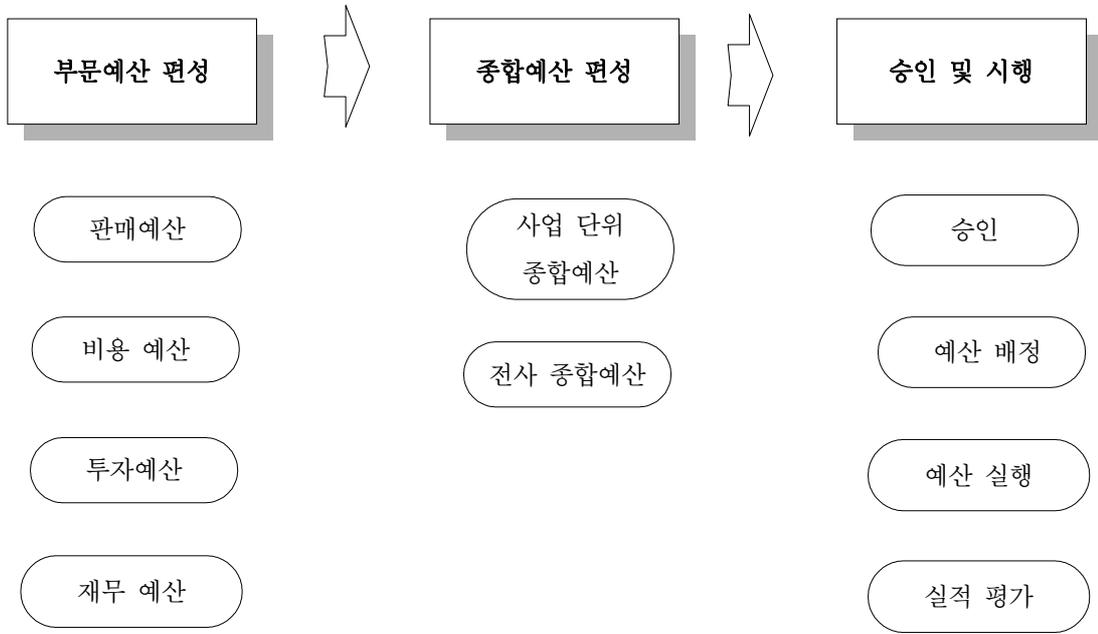
- 1) 예산 수립 부서의 고유 업무에 대한 전문성이 있어야 한다.
- 2) 회계 지식 및 전사 업무 시스템의 이해가 높아야 한다.
- 3) 전사 예산 부서 및 사업부 예산 부서와 긴밀한 소통이 전체를 하기에 커뮤니케이션 역량이 기본이 되어야 한다.
- 4) 예산 업무가 전산 시스템이 아닌 조직이 경우에는, 업무 처리 프로그램 사용에 능숙해야 한다.
- 5) 신입 사원 및 예산 수립 부서의 근무 기간이 짧은 사원보다 중간 관리자급에서 담당하는 것이 좋다.

⑥ 연간 종합예산 수립 지침(요령)서 승인을 받는다.

1. 연간 종합예산 수립 지침 작성이 완료되면 전사 예산 수립 부서는 조직의 전결 규정에 따라 최종 승인을 받는다. 승인을 받기 전에 예산 수립 기준이 조직의 목표와 당해 경영계획 목표에 일치하는지와, 수립 일정을 검토한다.
2. 승인 단계에서 수정 내역을 확인하여 종합예산 수립 지침을 수정하여 재승인 받는다.

⑦ 전사 예산 수립 프로세스를 확인 · 검토한다.

1. 예산 수립은 전사 부서(팀)에서 부문 예산을 수립
2. 사업 단위별로 종합예산 수립 및 조정
3. 전사 종합예산 수립 및 조정
4. 예산 승인
5. 부서(팀) 예산 배정
6. 예산 실행
7. 예산 실적 평가



[그림 1-27] 전사 예산수립 프로세스

1-2. 사업 단위별 담당자를 교육 및 예산 수립 시 문의 사항에 대하여 대응

학습 목표

- 수립된 세부 예산수립기준에 대하여 사업단위별 담당자를 교육할 수 있다.
- 사업단위별 담당자의 예산수립 시 문의사항에 대하여 대응할 수 있다.

필요 지식 /

① 용어 정리

1. 예산 수립 프로세스

조직에서 예산 수립을 위하여 각 부서(팀)에서 해야 할 필요한 수행 절차, 수행 일정, 달성할 성과물을 사전에 정의한 것을 말한다. 많은 회사들이 회사 규정으로 제정하여 업무에 적용하고 있다.

2. 예산 담당자

조직에서 예산 수립 지침에 따라 부서(팀)의 예산을 수립하고 작성 결과를 상위 사업 단위로 전달하는 업무를 수행하며, 부서(팀) 예산 집행에 대한 사전, 사후 업무, 결과 보고 등을 수행하는 업무도 포함하여 수행한다.

② 예산 교육의 필요성

1. 많은 조직들이 매년 예산을 수립하고 이를 바탕으로 내년도 사업을 예측하고, 사업 실적을 평가한다. 이러한 예산 수립 업무에 많은 시간 및 인원이 소요되고, 각 조직에서는 예산 수립 업무를 중요한 업무로 인식하고 있으며, 그것은 경영관리 업무의 기본 틀이다.
2. 예산 수립 주관 부서에서 전사 예산을 전체를 수립할 수 없고, 실제 예산을 집행하거나 비용이 귀속되는 현업 부서에서 예산 수립을 대부분 수행한다.
3. 예산 수립, 예산 집행, 예산 실적 분석 등 모든 예산 업무 프로세스가 사전에 정의되고 내부 규정으로 제정되어야 한다.
4. 조직의 모든 구성원들의 실제 업무에 적용되고 영향을 미치게 되며, 조직 예산 업무를 이해하지 못하면 업무 추진을 못하는 경우가 발생할 수도 있다.
5. 조직의 업무 기반이 되는 예산 업무의 수립부터 실적 분석까지 구성원들의 교육이 필수

적이다. 이 중 예산 집행 및 실적 분석보다 예산의 기초가 되는 예산 수립에 교육이 반드시 필요하다.

6. 예산 교육의 종류는 부서(팀) 예산 수립, 사업 단위의 예산 수립 및 종합예산 작성 등이 있으며, 연간 예산 교육 시 부서(팀)의 담당자 교육을 반드시 실시해야 한다.

수행 내용 / 사업 단위별 담당자를 교육 및 예산 수립 시 문의 사항에 대하여 대응하기

재료·자료

- 종합예산 수립 지침, 부서(팀) 예산 담당자 명단, 전년도 예산 교육 결과서, 교육 장소

기기(장비·공구)

- 프리젠테이션 프로그램, 스프레드시트 프로그램, 문서 작성 프로그램, 컴퓨터, 빔 프로젝터

안전·유의 사항

- 예산수립 주관 부서는 예산 교육 참석 대상자를 사전에 통보받는다.
- 예산 교육 시 반드시 교육 자료를 작성하고 배포해야 한다.

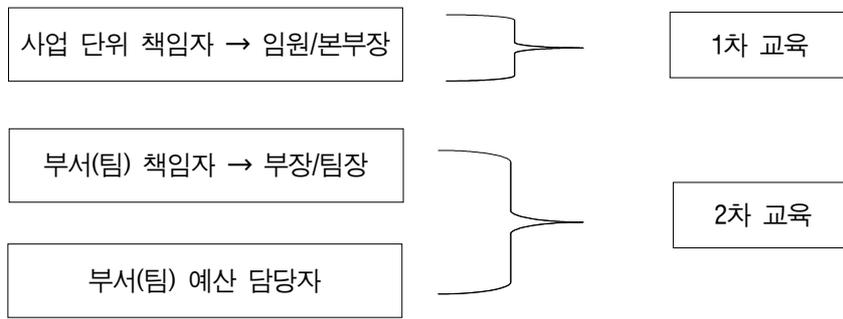
수행 순서

① 연간 종합예산 수립 교육 일정을 확정한다.

전반적인 조직의 일정을 검토하여 연간 종합예산 수립 교육 일정을 확정한다. 조직의 전 부서(팀)가 참여해야 하기에 해당 교육 일정에 전사적인 행사 및 특별한 일이 있는지 인사 및 총무부서 등에 필히 확인한다.

② 교육 대상을 확정한다.

1. 각 부서(팀)으로부터 예산 담당자의 명단을 통보받고, 누락 부서가 있는지 확인한다.
2. 교육 참석 대상을 최종 확정한다.



[그림 1-28] 전사 예산수립 프로세스

(1) 1차 교육

사업 단위 책임자(임원, 본부장) 대상으로 내년 예산 수립의 방향성 및 대략적인 기준 등에 대해서 교육 차원보다 의사소통 및 업무 협조 차원으로 설명하며, 임원 회의 및 사업 본부장 회의 시에 진행이 가능하다.

(2) 2차 교육

2차 교육은 예산 수립 부서 책임자 및 담당자를 대상으로 한 교육이며, 부서 책임자가 동시에 참석되어야 예산 수립에 절대적으로 도움이 된다. 부서의 책임자가 업무에 대하여 이해가 되어야 실제 예산 담당자가 해당 업무를 주어진 기일 내에 원활하게 수행하는 것이 가능하다. 즉 책임자의 배려없이 평소 업무 외 부과되는 업무를 수행하기가 현실적으로 어렵다.

(3) 3차교육

조직의 규모 및 업무 시스템 등으로 결정되어야 하지만, 임원들에게 이해 및 공유 차원의 교육, 부서 책임자와 담당자의 실무 교육으로 나누어진다.

③ 예산 교육사항을 준비한다.

1. 교육 장소

1차 교육 장소는 별도의 장소가 아니고 임원 회의 장소 등에서 실시하고, 2차 예산 교육은 경우는 참석 인원수, 참석 범위, 사업장의 거리, 해외 사업장 등을 고려하여 교육 방법에 따라 장소를 정해야 한다.

2. 교육 방법

(1) 전체 집합 교육

조직의 전 부서가 일정한 장소에 모여서 교육하는 것으로 예산 수립 부서는 한번만 실시하기에 예산 수립 주관부서 입장에서 시간적으로 매우 효과적이거나, 조직 내 별도의 회의 장소가 없는 경우와 많은 인원이 참석할 경우 별도의 교육 장소를 확보해야

하는 문제와 전사의 중요한 핵심 인원이 한 곳에 모이는 부담을 고려해야 한다.

(2) 사업장(지역별 순회) 교육

전국으로 사업장이 분산되거나 본사 이외에 몇 개의 사업장으로 분산된 경우 전사 종합예산 수립 부서가 각 사업장 및 일부 지역을 통합하여 교육을 실시하는 방법이다. 이는 사업장의 필수 책임자 및 담당자의 업무 손실을 줄이고 전사적으로 한 곳에 집중되는 리스크를 줄이는 방법이다.

(3) 원격 화상회의

해외 사업장이나 교육 참석이 어려운 다수의 부서가 있는 경우 원격 화상회의 교육을 실시할 수 있다. 조직 내부에 화상 시스템이 없어도 무료 화상회의 시스템을 사용할 수 있다. 다만 화상회의 전에 교육 자료의 배포와 화상회의 시스템이 가동되는지 사전에 세팅이 필요하다. 만일 화상회의 시스템이 가능하면 시간과 비용이 매우 절감된다.

(4) 전달 교육

(가) 종합예산 수립 업무는 조직에서 매년 실시하는 업무이다. 처음 종합예산을 수립하는 조직 외에 대부분 조직에서는 예산의 수립 절차에 대하여 어느 정도 알고 있으며, 조직이 큰 경우 사업 단위별 기획 부서 등에서 해당 사업 단위의 예산 수립 기능을 가지는 경우도 있다.

(나) 이런 조직의 경우, 본사 종합예산 수립 부서에서는 각 사업 단위 기획부(팀)에게만 교육을 실시하고 하부 조직 부서 교육은 전사 예산 수립 부서에서 각 사업 단위 기획부(팀)으로 위임할 수 있다. 다만 종합예산 수립 지침(요령)서 및 발표 자료(양식, 교재, 교육 내용)는 동일하게 제공되어야 한다. 시간과 비용 측면에서는 전달 교육이 매우 효과적이지만, 사업 단위 예산 교육 담당자의 역량에 따라 예산 수립의 질이 좌우될 수 있다.

3. 준비물

(1) 종합예산 수립 지침(요령)서를 참석 인원수대로 작성한다.

(2) 별도의 종합예산 수립 지침(요령)서를 요약하여 발표 자료를 준비한다. 종합예산 수립 지침(요령)서를 이용하여 교육을 할 수 있으나 효과적으로 교육 수행을 하기 위하여 별도의 요약본으로 교육용 발표 자료를 작성한다.

(3) 교육 장소의 교육 기자재(빔 프로젝트, 스크린, 컴퓨터, 마이크) 구비 여부를 확인한다.

(4) 교육 참석 리스트를 확정한다.

(5) 교육일 2주 전에 예산 수립 부서(팀)에서 교육 참석 공문을 발송한다.

4. 질의 사항 사전 검토 및 답변 자료 작성

(1) 작년도 예산 수립 시의 문제점을 검토하고, 특히 과거에 각 부서에서 질의한 내역

과 답변 사항을 정리한다.

- (2) 작년도 예산 수립와 당해 연도 예산 수립 지침의 달라진 내역을 구체적으로 정리한다.
- (3) 예산 수립 부서에 꼭 필요하고 중요한 항목을 10~15개 정도의 질의 사항으로 만들어 해당 질문 사항에 대한 답변 내역을 작성한다.
- (4) 1~3항에 대한 질의 사항 및 답변 사항을 간결하게 정리하고 종합예산 수립 지침(요령)서에 포함하도록 한다.

수행 tip

- 세부 예산 수립 기준은 조직의 사업 유형별로 수립 기준이 달라질 수 있다. 예를 들면 자동차 부품 제조 업체와 서비스 업체인 호텔 및 여행사의 세부 예산 수립 기준 중 예산 수립 항목 등이 크게 상이하다.

학습 1 교수·학습 방법

교수 방법

- 예산 수립에 대한 전반적인 개념 정리를 하고, 예산 수립에서 종합예산이 왜 필요한가를 설명한다.
- 종합예산 수립 일정에 대하여 설명하고, 과거에 종합예산 수립 일정이 지연됐던 사례를 설명한다.
- 종합예산 수립 시 조직 구성은 어떻게 해야 하는지를 사례와 같이 설명한다.
- 예산 항목을 어떻게 분류하여 회계 계정과목과 연결할 것인지를 설명한다.
- 종합예산에서 사업 단위를 어떻게 정할 것인지를 사례를 설명하고 종합예산 수립 지침에서는 무슨 내역이 포함되어야 하는지를 상세히 설명한다.
- 전사, 사업 단위, 부서(팀)의 예산 담당자의 필수 업무 역량이 무엇인지를 설명한다.
- 종합예산 수립 시 현업 부서 교육 방법 및 준비물이 무엇인지를 설명한다.
- 교육 시 현업의 질의 사항을 사전에 답변 자료 준비 방법을 설명한다.

학습 방법

- 예산 수립에 대한 전반적인 개념 정리 및 예산 수립에서 종합예산이 왜 필요한가를 이해한다.
- 종합예산 수립 일정 및 과거 종합예산 수립 일정이 지연됐던 사례를 이해한다.
- 종합예산 수립 시 조직 구성은 어떻게 해야 하는지를 사례와 같이 이해한다.
- 예산 항목을 어떻게 분류하여 회계 계정과목과 연결할 것인지를 이해한다.
- 종합예산에서 사업 단위를 어떻게 정할 것인지를 사례를 이해하고 종합예산 수립 지침에서는 무슨 내역이 포함되어야 하는지를 상세히 이해한다.
- 전사, 사업 단위, 부서(팀)의 예산 담당자의 필수 업무 역량이 무엇인지를 이해한다.
- 종합예산 수립 시 현업 부서 교육 방법 및 준비물이 무엇인지를 이해한다.
- 교육 시 현업의 질의 사항을 사전에 답변 자료 준비 방법을 이해한다.

학습 1 평가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습목표 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
사업 단위별 세부 예산 수립 기준 도출	- 수립된 부문예산을 기준으로 사업 단위별 세부 예산 수립 기준을 도출할 수 있는지 확인한다.			
사업 단위별 담당자 교육 및 문의 사항에 대하여 대응	- 수립된 세부 예산수립기준에 대하여 사업단위별 담당자를 교육할 수 있다.			
	- 사업단위별 담당자의 예산수립 시 문의사항에 대하여 대응할 수 있다.			

평가 방법

- 계획서 작성 실습

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
사업 단위별 세부 예산 수립 기준 도출	- 종합예산 수립 일정 및 종합예산 수립 지침을 이해하고 있는지와 관련하여 계획서를 작성할 수 있는지 평가			
	- 종합예산 수립 조직 구성 방법과 사업 단위 작성 방법에 대하여 숙지하고 있는지 확인			
사업 단위별 예산 담당자의 교육 및 문의 사항 대응	- 종합예산 수립 교육 방법의 이해와 교육 계획서를 작성할 수 있는지 평가			
	- 교육 시 예산 담당자의 질의 사항에 대하여 사전 답변서를 작성할 수 있는지 평가			

• 발표를 통한 평가

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
사업 단위별 세부 예산 수립 기준 도출	- 전반적인 종합예산의 개념을 평가			
	- 종합예산 수립이 지연되는 원인을 파악하고 대책안 여부를 확인하고 평가			
사업 단위별 예산 담당자의 교육 및 문의 사항 대응	- 사업 단위별 예산 담당자는 어떤 업무 역량을 가져야를 확인하고 평가			
	- 사업 단위별 담당자 교육 시 주관 부서에서 준비할 자료가 무엇인지를 확인하고 평가			

피드백

<p>1. 계획서 작성 실습</p> <ul style="list-style-type: none"> - 학습자가 작성한 계획서를 평가하고, 평가 결과에 대하여 명시한다. - 작성한 계획서에 대하여 내용이 부족하고 오류가 발생한 부문에 대하여 학습자가 이해하도록 구체적으로 보충 설명을 한다. <p>2. 발표를 통한 평가</p> <ul style="list-style-type: none"> - 종합예산에 대하여 학습자가 정확하게 이해하고 있는지를 확인하고 부족한 부문은 보충 설명한다. - 주관 부서의 교육 준비 자료에 대하여 알 수 있도록 구체적으로 보충 설명한다.
--

학습 1	사업 단위별 예산 수립 지원하기(LM0203010103_14v2.1)
학습 2	사업 단위별 예산수립안 검토하기 (LM0203010103_14v2.2)
학습 3	사업 단위별 예산안 조정하기(LM0203010103_14v2.3)
학습 4	종합예산안 조정하기(LM0203010103_14v2.4)
학습 5	최종 예산 확정하기(LM0203010103_14v2.5)

2-1. 사업 단위별 수립된 예산 취합 및 과거 예산 운영 실적 비교 분석

학습 목표

- 종합예산 수립을 위하여 사업단위별로 수립된 예산을 취합할 수 있다.
- 취합된 사업단위별 예산의 적정성 분석을 위하여 과거 예산운영실적과 비교분석할 수 있다.

필요 지식 /

① 예산 수립 시 표준원가의 활용

1. 조직의 전체 예산을 전부 표준원가로 작성할 수는 없지만 제조원가 중 일부는 표준원가로 예산을 수립할 수 있다. 이 경우는 표준원가관리를 실무 업무에 적용하고 표준원가 대비 실제 원가 차이가 중요하지 않은 경우에 활용할 수 있다.

2. 표준원가 정의

실제 원가의 대응 개념으로서 일정한 조업도를 전제로 하여 과학적 연구에 의한 물량 표준과 가격 표준에 의하여 산정된 원가를 말한다. 원가계산 기준에 의하면 표준원가는 재화의 소비량을 과학적, 통계적 조사에 의하여 능률의 척도가 되도록 예상 가격 또는 정상 가격으로 계산한 원가이다.

3. 표준원가의 유용성

(1) 원가 통제를 위해 사용 가능하다. 실제 원가와 표준원가를 각각 월별, 주별, 일별 또는 작업조별로 집계하고 상호 비교하는 것이 가능하다. 실제 원가와 표준원가 간에 차이가 발생하면 경영자들이 관심을 가지게 되고, 그 차이의 원인을 밝혀내어 이를 제거하는 조치를 취할 수 있도록 한다.

- (2) 가격 결정을 위해 사용될 수 있다. 기업들은 제품 원가에 이익까지 회수할 수 있는 가격을 설정한다. 실제 원가는 제품이나 서비스를 생산하는데 소요된 원가를 반영하지만, 가격 결정에 있어서 항상 일관성 있고 시기적절한 정보를 제공해 주는 것이 아니다. 표준원가는 실제 원가에서의 변동을 제거함으로써 일관성 있는 측정치를 제공한다.
- (3) 성과 평가에 사용할 수 있다. 표준이 성과 평가를 위해 설정될 때 표준은 평가받는 모든 조직 구성원에 균등하게 제공될 측정치가 된다. 표준은 성과 평가의 몇 안되는 객관적인 수단 중의 하나가 된다.
- (4) 제품 원가계산에 이용할 수 있다. 표준원가는 제품 수량에 단위당 표준원가를 곱하여 산출한 것이기에 매출원가나 기말 재고자산의 금액을 계산하는데 용이하다. 표준원가를 사용할 경우 업무의 편리성이 있지만 실제와 표준의 차이는 항상 확인하고 조정해야 한다.

4. 종합예산 수립 시 표준원가 활용

- (1) 조직의 전 부서(팀)에서 생산될 제품에 대하여 재료비, 노무비, 제조 비용을 산출하고 이를 제품별로 배부하여 단위당 제조원가 및 매출원가를 산정하는 것에는 많은 시간과 비용이 소요된다.
- (2) 조직은 표준원가를 관리하고 있는 수준에 따라 단위당 재료비, 단위당 임률, 단위당 변동 제조간접비 등을 종합예산 수립 시 적절하게 사용할 수 있다.

수행 내용 / 예산 취합 및 과거 예산 운영 실적 비교 분석하기

재료·자료

- 본부별 예산, 전년도 예산 실적, 전년도 손익 실적, 회계 계정과목, 변동비 고정비 분류 코드

기기(장비·공구)

- 프리젠테이션 프로그램, 스프레드시트 프로그램, 문서 작성 프로그램, 컴퓨터, 빔 프로젝터

안전·유의 사항

- 사업 단위 취합 시 작성 오류가 발생하지 않도록 주의해야 한다.
- 모든 양식은 내년도, 당해 연도, 전년도의 차이를 비교하고 차이 금액에 대하여 주의깊게 살펴봐야 한다. 만일 차이 금액이 크게 발생한 경우는 반드시 원인을 반드시 확인한다.

수행 순서

① 사업 단위 종합예산을 취합한다.

1. 각 사업 단위 예산 수립 자료 접수

종합예산 작성 일정 기준으로 각 사업 단위 및 부서(팀) 예산이 작성되었는지 확인한다.

2. 각 사업 단위별 예산 수립 자료 검토

(1) 승인 여부

사업 단위에서 해당 책임자(사업 본부장 및 해당 임원)의 승인이 되었는지 확인하고 만일 해당 사업 단위 책임자(본부장 및 임원)의 승인 전에 제출한 경우는 필히 결재를 받도록 한다.

(2) 부서(팀) 자료 누락 여부 확인

사업부(본부)의 하부 조직들의 예산이 제대로 반영되었는지 확인한다.

(3) 예산 수립 내역이 누락 여부 확인

(가) 종합예산 수립 지침(요령)서의 기준대로 작성되었고, 누락이 없는지 꼼꼼하게 확인한다.

(나) 전년도에 비해 예산 금액의 증가나 감소가 크거나, 새로운 항목이 있는 경우 사업 단위 및 부서(팀) 예산 담당에게 필히 확인하고 메모하도록 한다.

(다) 전산 시스템이 아니고 수작업 작성이 되는 경우, 각 사업부(본부)에서 예산 수

립 자료가 종합예산 수립 지침(요령)서의 양식대로 작성되었는지 확인한다.

- (4) 각 사업 단위 예산 자료가 접수 완료 된 후, 전산시스템 경우, 즉시 입력 마감 처리하여 추가 등록이나 수정을 할 수 없도록 한다. 수작업인 경우 접수 마감하여 추가로 접수되지 않도록 한다.

② 전년도 및 당해 연도 예산 대비 실적 자료 정리한다.

1. 각 사업 단위 예산 실적은 전년도 및 당해 연도 실적 대 계획으로 정리한다.

- (1) 당해 실적은 예산 수립 시점까지의 실적치이고 나머지 달은 예상하여 실적을 추정한다. 보통 예산 업무 일정상 1~9월까지는 실적치, 10월~12월은 예상치로 하여 당해 연도 실적을 추정하여 당해 연도 실적치를 확정한다.
- (2) 전사 종합예산 수립 주관 부서에서 실적 자료에 대하여 정리하여 각 사업 단위 혹은 부서(팀)에 전달한다.
- (3) 각 부서에서도 실적을 정리 할 수 있으나, 주관 부서에서 일괄 정리하여 자료를 전달하면 업무가 매우 효율적으로 수행된다.
- (4) 예산 수립 준비 자료로 당해 연도 및 전년도 실적 정리는 회계 부서 및 전산 부서의 협조를 받는다.
- (5) 예산 실적 자료는 종합예산 수립 지침(요령)서와 별도로 각 부서로 배포한다. 만일 예산 실적 자료가 전산으로 집계되고 정리되면 예산 수립 업무의 시간과 비용이 절감된다.
- (6) 전산 시스템 없이 전사, 사업 단위, 부서(팀) 별로 예산 실적을 관리할 시는 주관 수립 부서 및 현업 예산 담당 인력의 소요가 필요하다.

2. 예산 수립 양식이 수정되었거나 변경된 경우 올해 수립 양식으로 변경한다.

3. 종합예산 취합 실적 양식

- (1) 실적 분석은 내년도 예산, 당해 연도 실적, 전년도 실적, 3개년도를 비교 분석한다.

<표 2-1> () 종합예산 기본 양식

단위: 백만 원

예산 항목	내년 예산			당해 연도 실적 (추정)	당해 연도		전년도		
	예산	증감	%		예산	차이	실적	예산	차이
매출액	10,000	1,000	10%	9,000	8,500	500	7,500	8,000	-500

▶ 내년 예산 중 증감 항목은 당해 연도 실적(추정)에 대한 차이 금액

(2) 당해 연도 및 전년도 실적 정리 시 유의 사항

(가) 당해 연도 실적의 일부 월은 추정치이기에 예산 실적 분석 시 감안해야 한다.

(나) 당해 연도 실적과 당해 연도 계획, 전년도 실적을 비교 분석하여 중요한 사항은 각 사업 단위와 사전 협의하도록 한다.

③ 사업 단위별 종합예산 취합한다.

1. 손익에 관한 예산 사항을 1차 취합한다. 그 이유는 내년도 사업 목표와 예산 부문이 달성되는지를 우선 검토해야하기 때문이다.

2. 전사 예산 수립 주관 부서에서 각 사업부(본부)의 예산을 취합할 수 있으나, 사업 단위 내에 기획부서가 있으면, 사전에 업무 협의하여 사업 부문으로 업무 위임할 수 있다.

3. 사업 단위 종합예산 취합 양식

(1) 사업 단위 매출 예산 취합

<표 2-2> () 사업 단위 매출 예산

단위: 백만 원

제품군	내년 예산					당해 연도		전년도	
	1.계	a영업팀	b영업팀	c영업팀	d영업팀	2.실적	차이1(1-2)	4.실적	차이2(1-4)
합계	27,000	8,000	7,000	5,000	7,000	25,000	2,000	26,000	1,000
A제품	8,000	2,000	1,000		5,000	7,000	1,000	7,500	500
B제품	3,800	1,000		1,500	1,000	3,000	500	2,500	1,000
C제품	8,500	5,000	1,000	1,500	1,000	8,000	500	8,500	0
D제품	7,000		5,000	2,000		7,000	0	7,500	-500

▶ 차이1: 내년 예산 계 - 당해 연도 실적, 차이2: 내년 예산 계 - 전년도 실적

▶ 제품군은 사전에 협의하여 확정한다. 영업 보고 및 매출 분석에 사용하는 제품군 내지는 제품 분류 체계의 대분류 제품군으로 설정할 수 있다.

(2) 사업 단위 매출원가 예산

<표 2-3> 사업 단위 매출원가 예산

단위: 백만 원

제품군	내년 예산		당해 연도			전년도		
	예산	원가율	실적	원가율	차이1	실적	원가율	차이2
합계	27,000	65%	7,000	68%		25,000	60%	
A제품	8,000		1,000			7,000		
B제품	3,800					3,000		
C제품	8,500		1,000			8,000		
D제품	7,000		5,000			7,000		

▶ 차이1: 내년 예산 원가율 - 당해 연도 원가율, 차이2: 내년 예산 원가율 - 전년도 원가율

▶ 매출원가 예산은 사업 단위 및 제품별 원가율 확인이 매우 중요하다.

▶ 표준원가 계산을 실시하는 경우, 표준원가율을 기준으로 매출원가 예산을 작성할 수 있다. 단, 표준원가 계산의 정확성과 신뢰가 전제되어야 한다.

(3) 사업 단위 제조원가 예산 취합

(가) 사업 단위의 제조원가를 구성하는 부서(팀) 예산을 취합하여 사업 단위 제조원가 예산 집계표를 작성한다. 작성 후 당해 연도 및 전년도 실적과 차이 분석을 한다.

(나) 부서(팀)의 제조원가 예산 집계표가 작성 완료되면 해당 예산 항목별 변동비, 고정비 계산표를 작성한다.

<표 2-4 > () 사업 단위 제조원가 예산 집계표

단위: 백만 원

예산 항목	내년 예산					당해 연도		전년도	
	계	생산	기술	관리	구매	실적	차이	실적	차이
합 계									
재 료 비									
- 원재료비									
- 부재료비									
노 무 비									
- 임금									
- 상여금									
- 잡급									
- 퇴직급여									
제조비용									
- 복리 후생비									
- 여비 교통비									
- 통신비									
- 수도 가스비									
- 전력비									
- 세금과공과									
- 감가상각비									
- 지금임차료									
- 수선비									
- 보험료									
- 차량 유지비									
- 운반비									
- 교육 훈련비									
- 포장비									
- 보관료									
- 외주 가공비									
- 소모품비									
.....									
- 잡비									

<표 2-5> () 사업 단위 제조원가 변동비 및 고정비 계산표

단위: 원

예산 항목	구 분 (고정/변동)	내년 예산				
		계	생산	기술	관리	구매
합 계		9,800,000,000				
재료비계		8,000,000,000				
- 원재료비						
- 부재료비						
노무비계		800,000,000				
- 임금						
- 상여금						
- 잡급						
- 퇴직급여						
제조 비용계		1,000,000,000				
- 복리 후생비						
- 여비 교통비						
- 통신비						
- 수도 가스비						
- 전력비						
- 세금과 공과						
- 감가상각비						
- 지금 임차료						
- 외주 가공비						
- 소모품비						
.....						
목표 생산 수량		200,000				
단위당 금액		@49,000				
변동비						
- 직접 생산 재료비		8,000,000,000				
단위당 금액		@40,000				
- 직접노무비		600,000,000				
단위당 금액		@3,000				
- 변동 제조간접비용		400,000,000				
단위당 금액		@2,000				
고정비						
- 간접제조비용		800,000,000				
단위당 금액		@4,000				

(4) 사업 단위 판매관리비 예산 취합

<표 2-6> () 사업 단위 판매관리비 집계표

단위: 백만 원

예산 항목	내년 예산					당해 연도		전년도	
	계	사업기 확립	국내영 업팀	수출 팀	영업관 리팀	실적	차이	실적	차이
합 계									
급여-임원									
급여-직원									
상여금									
퇴직급여									
복리 후생비									
여비 교통비									
접대비									
통신비									
수도 광열비									
전력비									
세금과 공과									
감가상각비									
지급 임차료									
수선비									
보험료									
차량 유지비									
경상 개발비									
운반비									
수출 제비용									
교육 훈련비									
도서 인쇄비									
회의비									
사무용품비									
광고 선전비									
판매 촉진비									
판매 수수료									
- 잡비									

<표 2-7> () 사업 단위 판매관리비 변동비/고정비 계산표

단위: 원

예산 항목	구분 (변동/ 고정)	내년 예산				
		계	사업 기획팀	국내 영업팀	수출팀	영업 관리팀
합 계		1,540,000,000				
급여-임원						
급여-직원						
상여금						
퇴직급여						
복리 후생비						
여비 교통비						
접대비						
통신비						
수도 광열비						
전력비						
세금과 공과						
감가상각비						
지급 임차료						
수선비						
보험료						
차량 유지비						
경상 개발비						
운반비						
수출 제비용						
교육 훈련비						
도서 인쇄비						
회의비						
사무용품비						
광고 선전비						
판매 촉진비						
판매 수수료						
잡비						
목표 판매 수량		220,000				
(단위당 금액)		6,818				
- 변동 판매관리비		660,000,000				
(단위당 금액)		@3,000				
- 고정 판매관리비		880,000,000				
(단위당 금액)		@4,000				

(5) 사업 단위 영업 외 수익·비용 예산 집계표

<표 2-8> () 사업 단위 영업외수익·비용 집계표

단위: 백만 원

예산 항목	내년 예산				당해 연도		전년도	
	계	기획 팀	자금 팀	회계 팀		실적	차이	실적	차이
영업외수익 계									
- 이자 수익									
- 배당금 수입									
- 외환 차익									
- 외환 환산익									
- 투자자산 평가익									
- 투자자산 처분익									
- 지분법 이익									
- 잡이익									
영업외비용 계									
- 이자 비용									
- 외환 차익									
- 외환 환산익									
- 투자자산 평가손									
- 투자자산 처분손									
- 지분법 손실									
- 잡손실									

▶ 영업외수익 및 비용 예산은 확정 및 계획된 투자 및 재무 정보를 파악하여 손익에 반영한다. 예를 들면 부동산 및 불용 자산 매각 등이 확정되거나 진행 중인 경우 손익에 반영할 수 있다.

4. 사업 단위 손익계산서 취합

사업 단위별 손익계산서 집계표를 작성한다. 내년도 손익 예산을 당해 연도 실적 추정치와 전년도 실적의 차이 금액을 확인하고 차이에 대한 원인을 확인한다.

<표 2-9> () 사업 단위 손익계산서 집계표

단위: 백만 원

예산 항목	내년 예산			당해 연도			전년도			차 이 율 (%)
	예산	구성 비 (%)	차이	실적 (추정)	예 산	차이	실적	예산	차이	
매 출 액										
매출원가										
매출원가율										
판매관리비										
영업이익률										
영업외수익										
영업외비용										
경상이익률										
법인세전 이익										

▶ 내년 예산 항목 중 차이: 내년 예산 - 당해 연도 실적(추정)

5. 사업 단위 손익 검토가 완료되면, 전사 손익을 취합한다.

<표 2-10> 전사 손익계산서 집계표

단위: 백만 원

예산 항목	내년 예산			당해 연도			전년도		
	계	() 사업 단위	() 사업 단위	() 사업 단위	() 사업 단위	실적	차이	실적	차이
매 출 액									
매출원가									
(매출원가율)									
판매관리비									
(영업이익률)									
영업외수익									
영업외비용									
(경상이익률)									
법인세전 이익									

2-2. 사업 단위별 예산안의 적정성 여부 결정

학습 목표

- 예산편성 지침과 분석 결과를 비교하여 사업 단위별 예산안의 적정성 여부를 결정할 수 있다.

필요 지식 /

① 용어 정의

1. 매출 채권 회수율

(1) 외상 매출금을 현금 또는 받을 어음 형태로 받아들이는 것을 매출 채권 회수라고 한다. 매출 채권 회수가 되어야 완전한 판매가 이루어진다고 생각해야 한다. 또한 회사의 손익과 직결되므로 매우 중요하다.

(2) 산식

$$\text{당기 매출 채권 회수액} / \text{기초 외상 매출금 잔액} + \text{당기 매출액} \times 100$$

2. 임률

시간당 혹은 공수당 지급되는 노무비 금액을 말하며, 산식은 ‘임률 = 시간당 임금 = 총지급 임금 / 총작업 시간’ 이다.

3. 제조간접비

(1) 제조원가는 원가요소에 따라 재료비·노무비·제조 경비로 구분한다. 제조원가의 특정 제품과의 관련성에 따라 직접원가와 제조간접비로 나누기도 한다. 이때 직접 원가란 원가의 투입이 특정 제품에 직접적으로 연결되는 것을 말하고, 제조간접비란 다양한 생산 제품에 공통적으로 연관되는 원가 항목을 말한다. 따라서 제품별 원가 계산을 위해서는 인위적인 배부 기준에 의하여 제조간접비가 해당 제품들에 배부되어야 한다.

(2) 제조간접비를 제품별로 배부해야 하는데 원가 동인을 제대로 파악하지 않고 배부 기준을 매출액 혹은 제조원가 등 단순한 기준으로 사용하는 경우 원가 왜곡이 발생할 수 있다.

(3) 제조간접비의 정확한 제품별 배부는 ABC 원가계산 방식으로 배부해야 한다.

4. 변동비

원가란 특정한 목적을 달성하기 위하여 희생 또는 포기된 자원이라고 할 수 있다. 원가계

산의 요소에는 고정비와 변동비가 있는데, 원가의 발생 행태가 조업도의 변화와 관계없이 일정한 원가를 고정비라 하고 어떤 원가가 조업도의 변화에 비례하여 변동된다면 그 원가를 변동비라고 한다. 변동비의 예로서는 대부분의 재료비와 부문품비, 조립 작업비, 판매원의 수수료 등을 들 수 있다. 변동비는 단위당 원가가 일정하며 총원가는 조업도의 변화에 정비례하여 변하게 된다. 그러나 이 변동비에 속하는 원가 요소도 조업도의 변화에 따라 동일한 영향을 받는 것이 아니라 그 변화의 정도가 다른데 이를 비례비·체감비·체증비로 구분할 수 있다. ① 비례비: 원가의 발생이 생산량의 증감에 따라 정비례하는 변동비로 직접 재료비와 직접노무비를 들 수 있다. ② 체감비: 생산량의 증감에 따라 원가도 증감하지만 그 증감의 비율이 생산량의 증감 비율보다 약한 원가요소로 연료비와 동력비를 들 수 있다. ③ 체증비: 생산량의 증감에 따라 원가도 증감하지만 그 원가의 변동 비율이 생산량의 증감 비율보다 큰 경우의 원가요소로 야간작업 수당을 더 지급하기 때문에 발생하는 노무비를 들 수 있다.

5. 고정비

고정비란 일정한 기간 동안 조업도의 변동에 관계없이 항상 일정액으로 발생하는 원가로서, 고정자산의 감가상각비·경영자의 급료·보험료·지대·제세공과 등이 이에 속한다. 이와 같은 고정비는 엄격히 말하여 일정한 기간 내에 일정한 조업도의 범위 내에서만 고정적이다. 고정비의 경우에 관련 범위 내에서 그 발생액은 항상 일정하기 때문에 조업도가 증가하면 할수록 단위당 원가(고정비 부담액)는 점점 체감하게 된다. 대량 생산의 경영구조하에서 ‘규모의 경제(economy of scale)’가 있다고 하는 것은, 생산량이 증가할수록 생산량 단위당 부담되는 고정비의 크기가 이와 같이 감소하기 때문이다.

수행 내용 / 사업 단위별 예산안의 적정성 여부 확인하기

재료·자료

- 부문별 예산, 원가계산서, 경영 환경 분석 자료

기기(장비·공구)

- 프리젠테이션 프로그램, 스프레드시트 프로그램, 문서 작성 프로그램, 컴퓨터, 빔 프로젝터

안전·유의 사항

- 실적원가계산의 제조간접비 배부 기준과 종합예산 배부 기준이 동일해야 한다.

수행 순서

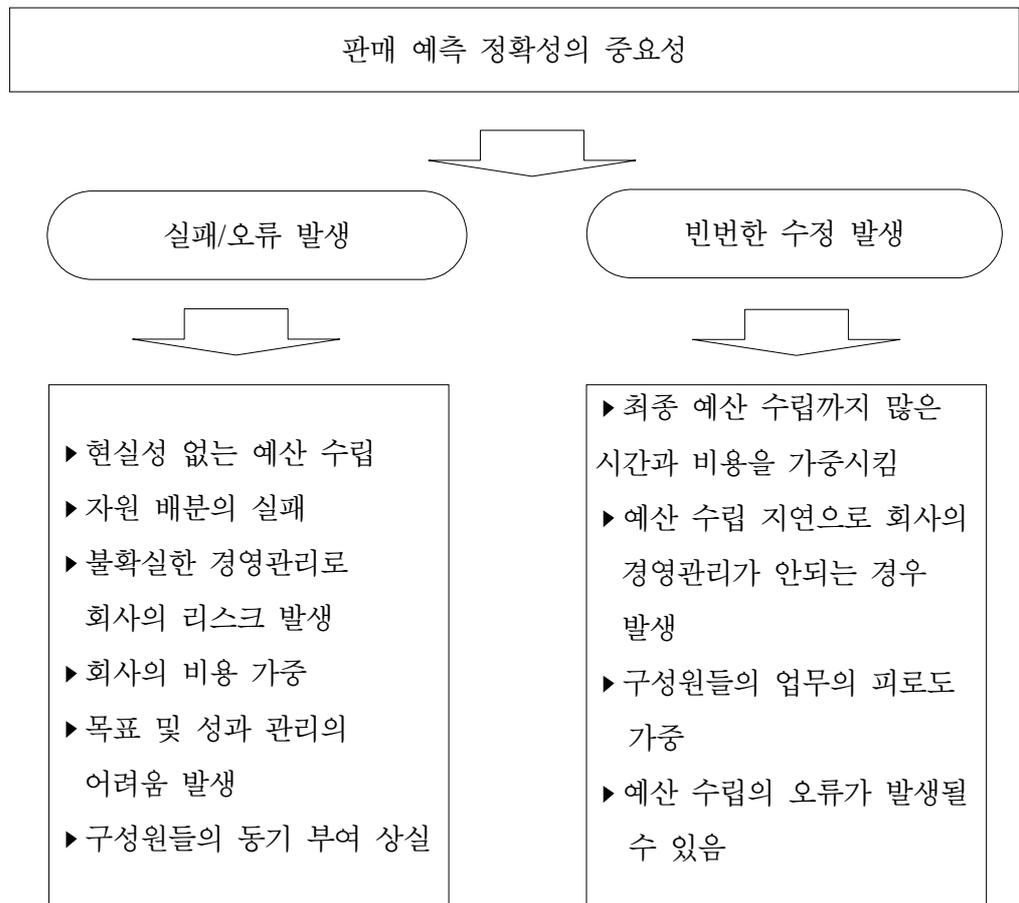
① 판매예산을 검토한다.

1. 판매예산의 중요성

모든 예산 작성에 출발점이고 중요한 기초가 되기에 사업 단위에서 작성된 자료에 대하여 면밀한 검토가 필요하다.

2. 판매예산 측정에 많은 자원 투입 필요

다른 예산의 추정치는 판매예산을 기초로 하기에 해당 사업 단위 예산 부서 및 판매 부서는 빈번하게 매출 예산이 수정되지 않도록 전문가 혹은 많은 자원을 투입하여 예측해야 한다.



[그림 2-1] 판매 예측의 중요성

3 신제품 및 신개발품 예측

기존 제품에 대한 예측은 기존 판매량에 기초하기에 예측이 가능하나 신개발 및 신규 제품의 판매 계획은 신중해야 하며, 신제품 판매에 따른 마케팅 비용, 판매 추진비, 홍보비 등의 비용이 누락되지 않도록 주의해야 한다.

4 제품 단위당 판매 가격 검토

(1) 기존 제품 판매가 정책이 제대로 반영되었는지의 여부와 동시에 신규 제품에 대한 판매 가격이 적절하게 책정되었는지 검토한다.

(2) 연간 제품별 판매 단가를 추이를 검토하여 내년도 판가 단가의 적정성을 확인한다. 중요 제품의 판매 단가를 월별, 연별로 검토하여 차이가 많은 경우 해당 제품 사업 단위에 확인한다.

5. 해당 제품군의 산업 여건 및 경쟁 기업의 행동 등 대외 경영 환경과 판매예산이 적절하게 반영되었는지 검토한다.

6. 판매에 대한 매출 채권 회수 계획을 검토한다. 즉 판매에 대한 현금 회수가 얼마나 되는지 파악하는 것이며, 실제 현금흐름표(자본예산), 재무상태표 작성 시 필수 정보이다.

- (1) 매월 매출에 대한 현금 회수율을 산출하고 내년 예산, 당해 연도비, 전년도의 현금 회수율을 비교 분석한다.
- (2) 현금 회수율이 저조한 경우, 즉, 매출액 대비 매출 채권 비율이 낮아지면 영업 부서 및 판매 관리 부서에 원인을 규명하고 현금 회수율을 높이는 대책을 강구해야 한다.

< 표 2-11> 연간 매출 채권 회수율 비교표

단위: 백만 원

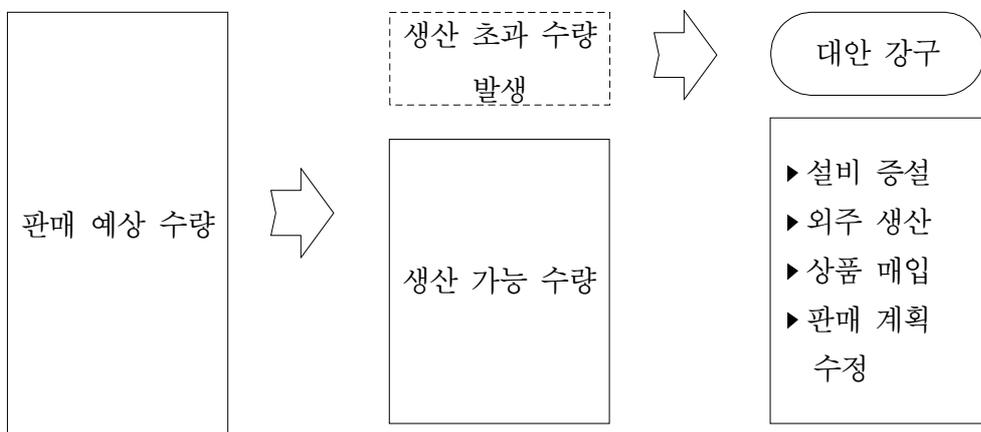
항 목	내년도	당해 연도	전년도	비고
기초 매출 채권액	9,000	3,000	5,000	
판매액	65,000	55,000	50,000	
매출 채권 회수액	55,000	49,000	57,000	
현금 회수율	74%	85%	104%	
매출 채권 회전율	5.9	6.1	16.6	
기말 매출 채권액	11,000	9,000	3,000	
매출 채권 회수 기간	33	60	22	

▶ 현금 회수율, 매출 채권 회수율, 매출 채권 회수 기간 등의 지표를 검토해 보면 매출 채권 회수의 이상 여부를 파악할 수 있다. 현금 회수가 제대로 되지 않아 자금 부족이 발생되면 별도의 자금 조달 계획을 강구해야 한다.

② 생산 예산을 검토한다.

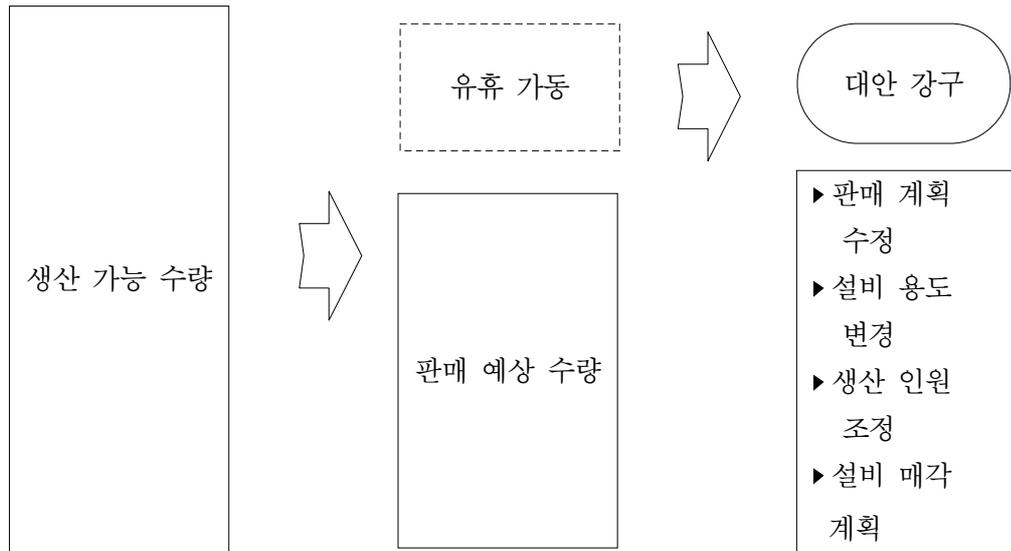
1. 판매 계획에 따른 생산량 검토

판매 부문에서 확정된 판매 수량이 생산 부문에서 생산이 가능한지 생산 능력을 확인해야 한다. 생산량이 판매 예산에 미치지 못하는 경우, 외주 생산 등 별도의 계획이 예산에 편성되었는지 검토해야 한다.



[그림 2-2] 생산 가능 수량과 판매 예산 수량 차이 시 대안 강구 1

2. 판매 수량이 생산 능력보다 현저히 떨어져 생산 기동률이 낮은 경우, 이에 대한 대책이 예산에 반영되었는지 검토해야 한다.



[그림 2-3] 생산 가능 수량과 판매 예상 수량 차이 시 대안 강구 2

3. 생산 부문에서 생산량 확정 시 가장 우선되어야 할 기말 생산량 및 기초 생산량 계획이 확정되어야 한다.

$$\text{생산량 계획} = \text{예상 판매수량} + \text{예상 기말제품재고량} - \text{예상 기초제품재고량}$$

4 판매 수량 및 생산 수량 검토 방법

<표 2 -12> 분기별 생산 소요량 검토

단위: 대					
항목	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기	합계
판매 예상 수량	50,000	55,000	70,000	80,000	255,000
기말 제품 재고 수량(+)	5,000	5,000	7,000	8,000	8,000
총제품 소요량	55,000	55,000	77,000	88,000	275,000
기초 제품 재고 수량(-)	6,000	5,000	5,000	7,000	6,000
목표 생산량	49,000	50,000	72,000	81,000	252,000
생산 가능 수량	45,000	48,000	50,000	50,000	193,000
생산 부족 수량	-4,000	-2,000	-22,000	-21,000	-49,000

- ▶ 판매 예상 수량과 생산 능력을 비교, 검토하여 판매 예상 수량이 실제 가능한지를 검토해야 한다. 만일 판매 예상 수량과 생산 수량이 일치하지 않으면 전반적으로 다른 부문 예산을 수정해야 한다.

③ 제조원가 예산을 검토한다.

1. 재료비 예산

(1) 제품 당위당 재료비 적정성 검토

- (가) 제품 한 단위 생산 시 재료 사용량(표준 재료비)과 생산 시의 LOSS율이 합리적으로 반영되었는지 검토한다.
- (나) 재료비 산정이 오류가 되면 전반적인 예산 산출에 많은 영향이 주기 때문에 원가관리 부서의 정확한 재료비 산출이 필요하다.
- (다) 표준 재료비와 실적 재료비의 주기적인 차이 분석을 통해 실적 재료비의 적정성을 검토해야 한다.

(2) 구매 단가 적용 검토

- (가) 표준 재료비에 적용한 각 자재별 구매 단가가 향후 가격 변화 요인을 제대로 반영하였는지 검토한다.
- (나) 구매 단가 영향을 주는 대내외적인 요인들은 사전에 예산 수립 지침에 정의되어 있어야 한다.



[그림 2-4] 대내외 환경 변화에 따른 구매 단가 변동 요인

(3) 재료비의 계산 검토

(가) 기본 계산 방법

$$\text{직접재료비} = \text{사용량} \times \text{직접재료비 단가}$$

$$\text{직접재료비 사용량} = \text{제품 생산 수량} \times \text{제품 단위당 직접 사용량}$$

(나) 원재료비 구매 예산

재료비 원가 계산과 관련하여 추가적으로 분석해야 할 사항은 원재료 구입 예산이다. 원재료 구입 예산은 목표 생산량을 생산하는 데 사용될 원재료 수량과 기말 원재료 재고 수준을 충족시키기 위하여 구입하여야 할 원재료 수량과 금액을 결정하

는 예산이다. 이는 원재료의 목표 구입량에 원재료 단위당 구입 가격을 곱하여 산출되는데, 원재료의 목표 구입량은 목표 생산량을 생산하는 데 사용될 원재료 수량에 기말 원재료 재고량을 가산하고 기초 원재료 재고량을 차감하여 계산한다.

▶ 원재료 사용량 = 목표 생산량 × 제품 단위당 원재료 소요량

$$\text{원재료 구매 예산} = (\text{원재료 사용량} + \text{기말 원재료 재고량} - \text{기초 원재료 재고량}) \times \text{원재료 단위당 구입 가격}$$

2. 제조 비용 검토

(1) 생산 인원 적정성 검토

(가) 판매 예상 수량에 따라 예상 생산량이 확정되면 생산 인력에 대한 적정성을 검토해야 된다.

(나) 목표 생산량 대비 생산 가능 능력과 생산 인원 등을 먼저 검토해야 하며, 현재의 생산 수준에 이상이 있으면 대책을 강구해야 한다.

<표 2-13> 분기별 생산 적정 인력

					단위: 대
항목	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기	합계
목표 생산량	49,000	50,000	72,000	81,000	252,000
단위당 작업 소요 시간 (대당 30분)	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
총소요 시간	24,500	25,000	36,000	40,500	126,000
생산 가동 일수	90	90	90	90	360
일평균 생산 수량	272	277	400	450	1,399
1인당 작업 시간 (기본8H / OT 2H)	10	10	10	10	
적정 인원	27	28	40	45	
생산 인원 부족액 (현재 인원 30명)	+3	+2	-10	-15	

- ▶ 목표 생산량: 판매 예상 수량 + 기말 재고 수량 - 기초 재고 수량
- ▶ 단위당 작업 소요 시간: 제품 1개당 생산에 소요되는 작업 시간
- ▶ 총소요기간: 단위당 작업 소요 시간 × 목표 생산량
- ▶ 생산 가동 일수: 1분기에 90일을 산정
- ▶ 일 평균 생산 수량: 총소요 기간 / 생산 가동 시간
- ▶ 1인당 작업 시간: 1인 작업 시간은 일일 8시간, 일일 초과 근무 시간 2시간 산정
- ▶ 적정 인원: 일평균 생산 수량 / 1인당 작업 시간
- ▶ 생산 인원 부족액: 현재 생산 인원 - 적정 인원

(2) 인건비 검토

(가) 시간당 임률의 적정성 검토

- 1) 전사 및 사업장별 시간당 임률 비교치 검토
- 2) 사업 부문 혹은 생산 공장별 표준 임률을 적용하면 전사 표준 임률보다 사업 부별 세부적인 정확한 예산을 산출할 수 있다.
- 3) 내년도, 당해 연도, 전년도 표준 임률을 비교하여 근거 없이 차이가 발생하는 경우는 반드시 원인을 분석한다.

(나) 노무비 예산 검토

1) 직접노무비 예산 검토

직접노무비 산정은 생산 현장의 총소요 직접 작업 시간에 시간당 임률을 적용하여 확정한다.

<표 2-14> 직접노무비 예산 산정표

단위: 원

항목	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기	합계
목표 생산량	49,000	50,000	72,000	81,000	252,000
단위당 작업 소요 시간	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
총소요 시간	24,500	25,000	36,000	40,500	126,000
시간당 임률	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
직접노무비 예산	196백만 원	200백만 원	288백만 원	324백만 원	1,008백만 원

▶ 직접노무 예산: 총소요 시간 × 시간당 임률

(3) 제조간접비 예산을 검토한다.

(가) 사업 단위 제조원가 예산 집계표상 예산 항목의 고정비와 변동비 구분이 정확한지 검토한다.

(나) 연간 제조간접비 항목을 비교하여 내년도, 당해 연도, 전년도 금액 차이를 분석하고 원인을 규명한다.

<표 2-15> 제조 간접 원가 연간 비교표

단위: 원

항목	내년도	당해 연도	작년도	비고
시간당 변동 제조 간접 원가	1,000	990	990	
연간 고정 제조 간접 원가	550백만 원	510백만 원	510백만 원	
- 고정 간접 인건비 계	200백만 원	190백만 원	180백만 원	
- 고정 간접 제조비용 계	350백만 원	320백만 원	330백만 원	
연간 감가상각비	100백만 원	70백만 원	80백만 원	

▶ 표의 예를 살펴보면 시간당 변동 제조 간접 원가가 당해 연도 대비 10원 증가되었고, 또한 연간 고정 제조간접비 총액 항목별로 차이가 발생되는데 정상적인지 비정상적인지 검토한다. 만일 비정상적인 차이 발생 시, 부문별 예산 수립 지침대로 예산이 편성되었는지와 혹은 사업 단위에서 집계 시 오류가 없었는지를 확인한다.

<표 2-16> 간접 제조원가 예산 산정표

단위: 원

항목	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기	합계
총소요 시간	24,500	25,000	36,000	40,500	126,000
시간당 변동 제조 간접 비용	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
변동 제조 간접 비 예산	24,500,000	25,000,000	144,000,000	162,000,000	355,500,000

④ 판매관리비 예산을 검토한다.

1. 사업 단위 판매관리비 예산 집계표상 예산 항목이 고정비와 변동비 구분이 정확한지 검토한다.
2. 연간 판매관리비 항목을 비교하여 내년도, 당해 연도, 전년도 금액 차이를 분석하고 원인을 규명한다.

⑤ 손익 적정성을 검토한다.

1. 검토 방법

- (1) 내년도 사업 단위의 손익을 합산하여 1차 손익을 확정한다.
- (2) 내년도 사업 목표와 비교한다.
- (3) <표 2-17> 사업 목표 대비 종합 예산 손익 비교표를 작성한다.

(4) 목표 대비 1차 손익, 당해 연도, 전년도 실적과 차이 금액을 확인한다.

- (가) 사업 단위 차이
- (나) 매출원가율 차이
- (다) 영업이익률 차이
- (라) 예산 항목별 차이

(5) 차이에 대한 원인을 분석한다.

2. 차이 분석 후 업무 준비 절차

- (1) 차이 원인에 따라 예산을 재작성하거나 목표를 수정하는 절차가 필요하다.
- (2) 조직의 이해관계자들과 협의하는 절차는 사전에 종합예산 수립 지침에 규정되어야 업무에 혼선이 발생되지 않는다.
- (3) 내년도 목표 설정이 없는 경우는 종합예산 1차 손익 취합분을 가지고 추가적으로 최고 경영자와 협의하여 목표를 설정할 수 있다.

<표 2-17> 사업 목표 대비 종합예산 손익 비교표

단위: 백만 원

예산 항목	내년도		당해 연도		전년도	
	목표	조정 전 종합예 산 차이	실적	차이	실적	차이
매 출 액						
매출원가						
(매출원가율)						
판매 관리비						
(영업이익률)						
영업외수익						
영업외비용						
(경상이익률)						
법인세전 이익						

▶ 당해 연도, 전년도 차이란은 내년도 조정 전 종합예산 대비 차이금액을 기재한다.

수행 tip

- 전산 시스템을 이용하여 예산 수립을 해야 시간과 비용이 절약된다. 예산관리에 전산 시스템을 이용하지 않으면 시간과 비용이 많이 소요된다.

학습 2 교수·학습 방법

교수 방법

- 종합예산 수립을 위하여 사업 단위별로 작성된 예산이 수립 일정 내에 접수될 수 있도록 사업 단위와의 적절한 의사소통 방안에 대하여 설명한다.
- 사업 단위별로 작성된 예산을 과거 운영 실적과 비교 분석할 수 있도록 사례를 통해서 실습하도록 한다.
- 예산 수립 지침대로 사업 단위 예산안이 적정하게 수립되었는지 판단할 수 있도록 사례를 통해 설명한다.

학습 방법

- 종합예산 수립을 위하여 사업 단위별로 작성된 예산이 수립 일정 내에 접수될 수 있도록 사업 단위와의 적절한 의사소통 방안에 대하여 이해한다.
- 사업 단위별로 작성된 예산을 과거 운영 실적과 비교 분석할 수 있도록 사례를 통해서 실습하고 이해한다.
- 예산 수립 지침대로 사업 단위 예산안이 적정하게 수립되었는지 판단할 수 있도록 사례를 통해 실습하고 이해한다.

학습 2 평가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습목표 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
사업 단위별 수립된 예산 취합 및 과거 예산 과거 예산 운영 실적 비교 분석	- 종합예산 수립을 위하여 사업단위별로 수립된 예산을 취합할 수 있다.			
	- 취합된 사업단위별 예산의 적정성 분석을 위하여 과거 예산운영실적과 비교분석할 수 있다.			
사업 단위별 예산안 적정성 여부 결정	- 예산편성 지침과 분석 결과를 비교하여 사업 단위별 예산안의 적정성 여부를 결정할 수 있다.			

평가 방법

- 사례실습

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
사업 단위별 수립된 예산 취합 및 과거 예산 과거 예산 운영 실적 비교 분석	- 과거 예산을 분석할 수 있도록 정리 및 취합할 수 있는지 평가			
	- 예산과 과거 예산을 비교 검토할 수 있는지 평가			
사업 단위별 예산안 적정성 여부 결정	- 사업 단위별 예산이 예산 수립 지침대로 수립되었는지 평가			
	- 사업 단위별 예산이 적정하게 수립되었는지 평가			

• 발표를 통한 평가

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
사업 단위별 수립된 예산 취합 및 과거 예산 과거 예산 운영 실적 비교 분석	- 수립된 예산과 과거 예산을 비교·검토하는 방법에 정확하게 이해하였는지 확인			
사업 단위별 예산안 적정성 여부 결정	- 사업 단위별 예산을 적정하게 수립하는 방안에 대하여 이해하였는지 확인			

피드백

1. 사례실습
 - 사업 단위별로 예산을 취합하는 양식을 작성하고, 이를 입력하여 종합예산 수치를 검토했는지 필히 확인해야 한다.
 - 사업 단위별 예산과 과거 실적 자료를 비교 분석표로 정확하게 작성하여 비교 분석이 정확한지를 확인하고, 분석이 왜 필요한지를 구체적인 사례로 보충 설명한다.
2. 발표를 통한 평가
 - 사업 단위별 예산을 적정하게 수립하는 방안에 대하여 이해하였는지 확인하고 미진한 부분은 보충 설명한다.

학습 1	사업 단위별 예산 수립 지원하기(LM0203010103_14v2.1)
학습 2	사업 단위별 예산안 검토하기(LM0203010103_14v2.2)
학습 3	사업 단위별 예산안 조정하기 (LM0203010103_14v2.3)
학습 4	종합예산안 조정하기(LM0203010103_14v2.4)
학습 5	최종 예산 확정하기(LM0203010103_14v2.5)

3-1. 조정 전 종합예산의 작성 및 조직의 사업 목표와 차이 분석

학습 목표

- 사업단위별 수립된 예산안을 취합하여 조정 전 종합예산을 작성할 수 있다.
- 작성된 조정 전 종합예산에 대하여 조직의 사업목표와 차이를 분석할 수 있다.

필요 지식 /

① 용어정리

1. 예산 차이 분석

당해 연도 환경 분석 및 대응, 경영 방침 추진 실적, 당해 연도 예산 실적 분석 및 기업의 중장기 경영계획과 당해 연도 추정 실적을 비교 분석하여, 당해 연도 예산 실행 과정에 있어서 경영 실적에 영향을 준 환경 변화나 예산에 반영되지 못했던 주요 이슈들을 검토하여 기업의 대응 방안 및 경영상의 핵심 교훈을 도출한다.

<표 3-1> 예산 시나리오 수립에 필요한 경영상의 핵심 교훈 도출 방법

구분	기업 경영 활동 평가	기업 대응 방안, 경영상의 핵심 교훈 도출
시나리오 수립에 필요한 핵심 교훈	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 당해 연도 환경 분석 및 대응 ▶ 경영 방침 추진 실적 ▶ 중장기 경영계획과 당해 연도 추정 실적 ▶ 당해 연도 계획 대비 추정 실적 	<p>⇒</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 기업 차기 대응 방안 ▶ 경영전략적 측면에서 핵심 교훈 도출

2. 예산관리 규정

예산관리 규정이란 조직 운영에 대한 사업을 계획하고 예산을 편성하여 효율적인 경영관리를 위한 목적으로 예산을 관리에 대한 규정 사항을 기록한 문서를 말한다. 예산기간은 매년 1년 단위로 하며, 예산집행 기간은 월 단위로 시행하도록 한다.

예산관리를 효과적으로 하기 위해 예산집행에 대한 책임자를 선출하여 업무를 총괄하도록 한다. 예산관리 규정에 명시되지 않은 세부적인 사항은 별도로 규칙을 두어 시행할 수 있도록 한다

수행 내용 / 조정 전 종합예산의 작성 및 조직의 사업 목표와 차이 분석하기

재료·자료

- 사업 단위별 예산, 전년도 예산 수립 자료, 전년도 및 당해 연도 경영 실적

기기(장비·공구)

- 프리젠테이션 프로그램, 스프레드시트 프로그램, 문서 작성 프로그램, 컴퓨터, 빔 프로젝터

안전·유의 사항

- 사전에 각 사업 단위와 사업 목표에 대하여 공유가 되어야 한다.

수행 순서

① 사업 단위별로 조정 전 종합예산을 취합한다.

1. 사업 단위별 종합예산을 각 사업 단위 담당 부서(팀)로부터 접수받는다.

2. 취합 자료

- (1) 손익계산서
- (2) 재무상태표
- (3) 현금 예산(현금흐름표)

- (4) 투자예산
- (5) 기타 종합예산 수립 시 중요한 이슈 자료
- (6) 손익 분석 자료

3. 사업 단위 종합예산을 합산하여 전사 조정 전 종합예산을 확정한다.

② 손익계산서를 취합한다.

1. 사업 단위별로 작성된 손익계산서를 취합하여 조정 전 전사 손익계산서를 합산한다.

<표 3-2> 조정 전 전사 손익계산서

단위: 백만 원

예산 항목	내년 예산				
	계	A 사업 단위	B 사업 단위	C 사업 단위	D 사업 단위
매출액					
매출원가					
(매출원가율)					
매출 총이익					
판매 관리비					
(영업이익율)					
영업이익					
영업외수익					
영업외비용					
법인세전 이익					
(경상이익률)					

- ▶ 매출 총이익: 매출액 - 매출원가
- ▶ 영업이익: 매출 총이익 - 판매 관리비
- ▶ 법인세전 이익: 영업이익 + 영업외수익 - 영업외비용

2. 조정 전 종합예산과 사업 목표의 손익계산서 비교표를 작성하여 내년도 손익계산서 예산에 대한 사업 손익 목표, 당해 연도 손익 추정치, 전년도 손익 실적 차이를 확인한다.

<표 3-3> 전사 사업 목표와 종합예산(손익계산서) 비교표

단위: 백만 원

예산 항목	내년도				당해 연도				전년도			
	사업 목 표	예 산	차 이	차 이 %	사업 목 표	실 적	차 이	차 이 %	사업 목 표	실 적	차 이	차 이 %
매 출 액												
매 출 원 가												
(매출원가율)												
매출 총이익												
판매 관리비												
(영업이익율)												
영업이익												
영업외수익												
영업외비용												
법인세전 이익												
(경상이익률)												

3. 사업 단위별 사업 목표와 예산 손익계산서의 비교표를 작성한다. 또한 사업 단위별 손익 현황을 구체적으로 파악하여 현업 담당자와 협의하도록 준비한다.

< 표 3-4 > 사업 단위 사업 목표 대비 예산 손익계산서 비교표

단위: 백만 원

예산 항목	A 사업부			B 사업부			비 고
	사업 목표	예산	차이	사업 목표	예산	차이	
매 출 액			차이 %			차이 %	
매 출 원 가							
(매출원가율)							
판매 관리비							
(영업이익율)							
영업외수익							
영업외비용							
(경상이익률)							
법인세전 이익							

4. 예산 손익계산서에 대한 전사 취합 및, 3년치 비교표를 작성 완료한 후, 추가적으로 재무상태표, 현금 예산(현금흐름표)을 작성하도록 한다. 조직 규모에 따라 사업 단위 재무상태표 및 현금 예산표(현금흐름표) 작성은 생략할 수 있다.
5. 조정 전 예산 취합 및 사업 목표 대비 차이는 종합예산 수립 주관 부서에서 차이 분석에 대한 추후 업무 절차를 확정한다.

③ 예산 손익계산서와 사업 목표의 차이를 분석한다.

1. 예산 차이 분석 목적

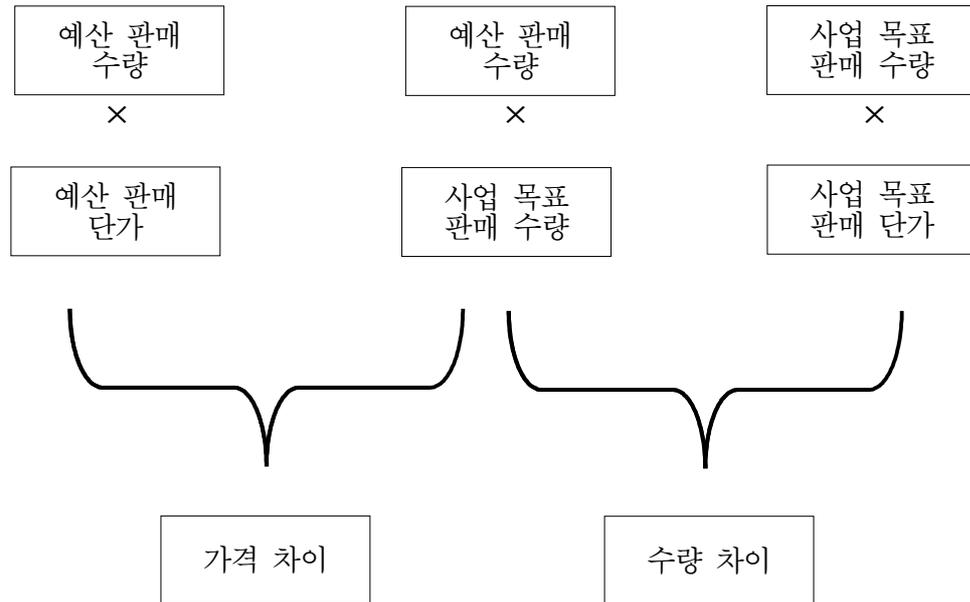
- (1) 당초 수립된 사업 목표 달성 정도의 측정
- (2) 투입된 자원의 능률 측정
- (3) 예산 차이 부문에 대한 시정 조치 및 대책안 강구
- (4) 실적 분석을 통한 업적 평가 및 보상의 측정 기준으로 사용

2. 차이 분석 기본틀

(1) 차이 분석은 영업이익 차이 분석부터 시작한다. 영업이익은 크게 판매(마케팅) 차이, 제조원가 차이, 일반관리비 차이로 구분한다.

(2) 차이 분석 기본 방법

(가) 매출 차이



[그림 3-1] 매출 차이 분석 기본틀

(나) 매출액 차이 분석 사례

사례를 보면 매출액이 9,500,000원 발생했는데 그 원인은 사업 목표 가격과 판매 가격 차이로 4,500,000원 차이가 발생했고 판매 수량 차이로 5,000,000원이 발생했기 때문임을 알 수 있다. 이러한 간단한 방법으로 차이 분석을 실시할 수 있다.

<표 3-5> 매출 차이 분석 사례표

구 분	사업 목표	예산 매출액	차이
판 매 액	50,000,000원	40,500,000원	감소 9,500,000원
판매 수량	5,000대	4,500대	감소 500대
판매 단가	10,000원	9,000원	증가 1,000원

1) 가격 차이 : 감소 4,500,000원

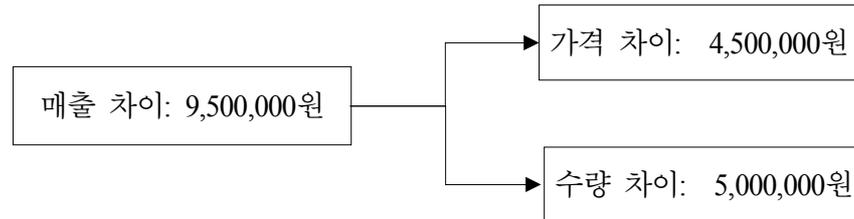
[예산 판매 수량 4,500대 × 예산 판매 단가 9,000원] -

[예산 판매 수량 4,500대 × 사업 목표 판매 단가 10,000원]

2) 수량 차이 : 감소 5,000,000원

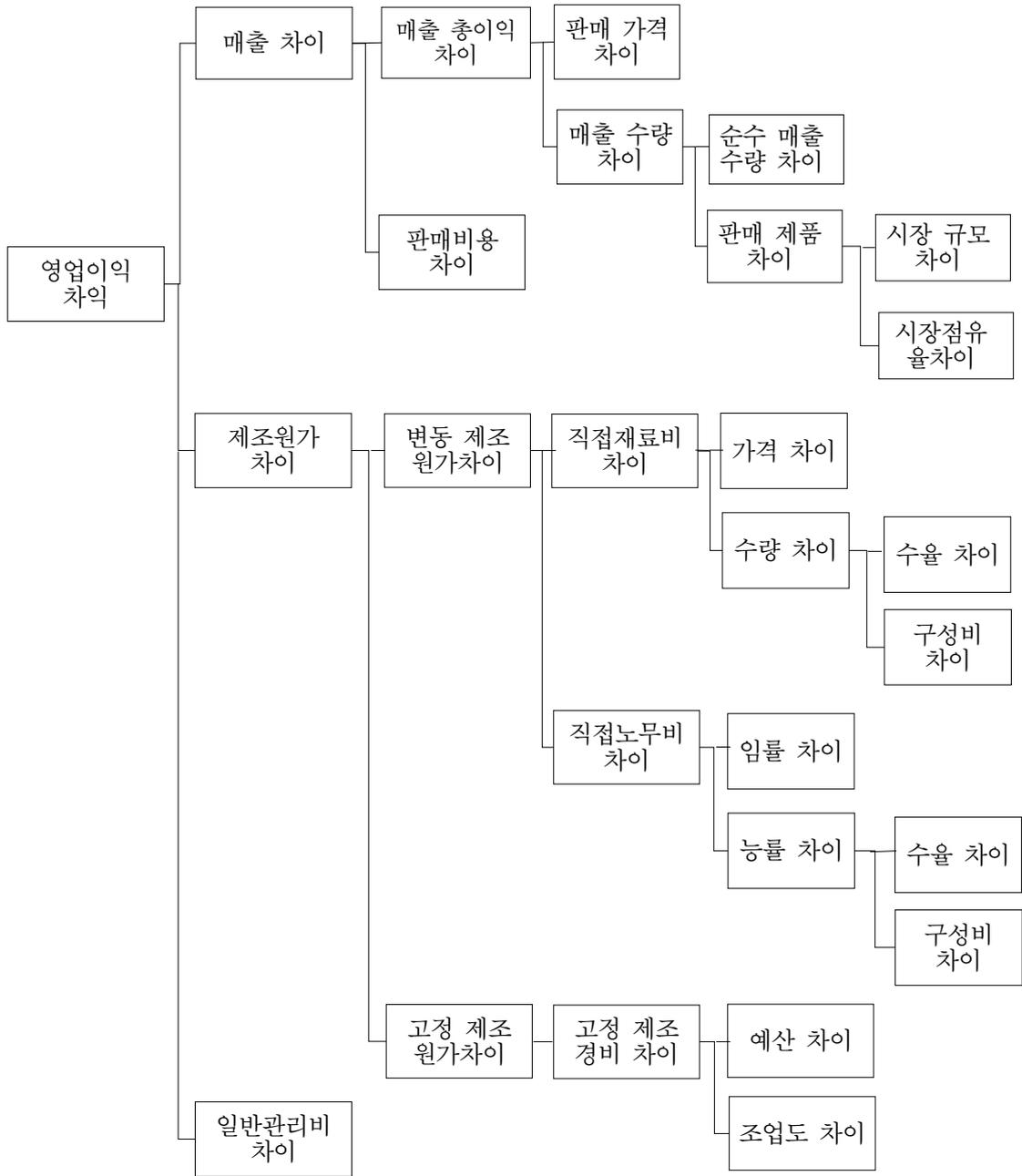
[사업 목표 수량 5,000대 × 사업 목표 판매 단가 10,000원] -

[예산 판매 수량 4,500대 × 사업 목표 판매 단가 10,000원]



(다) 영업이익의 차이 분석

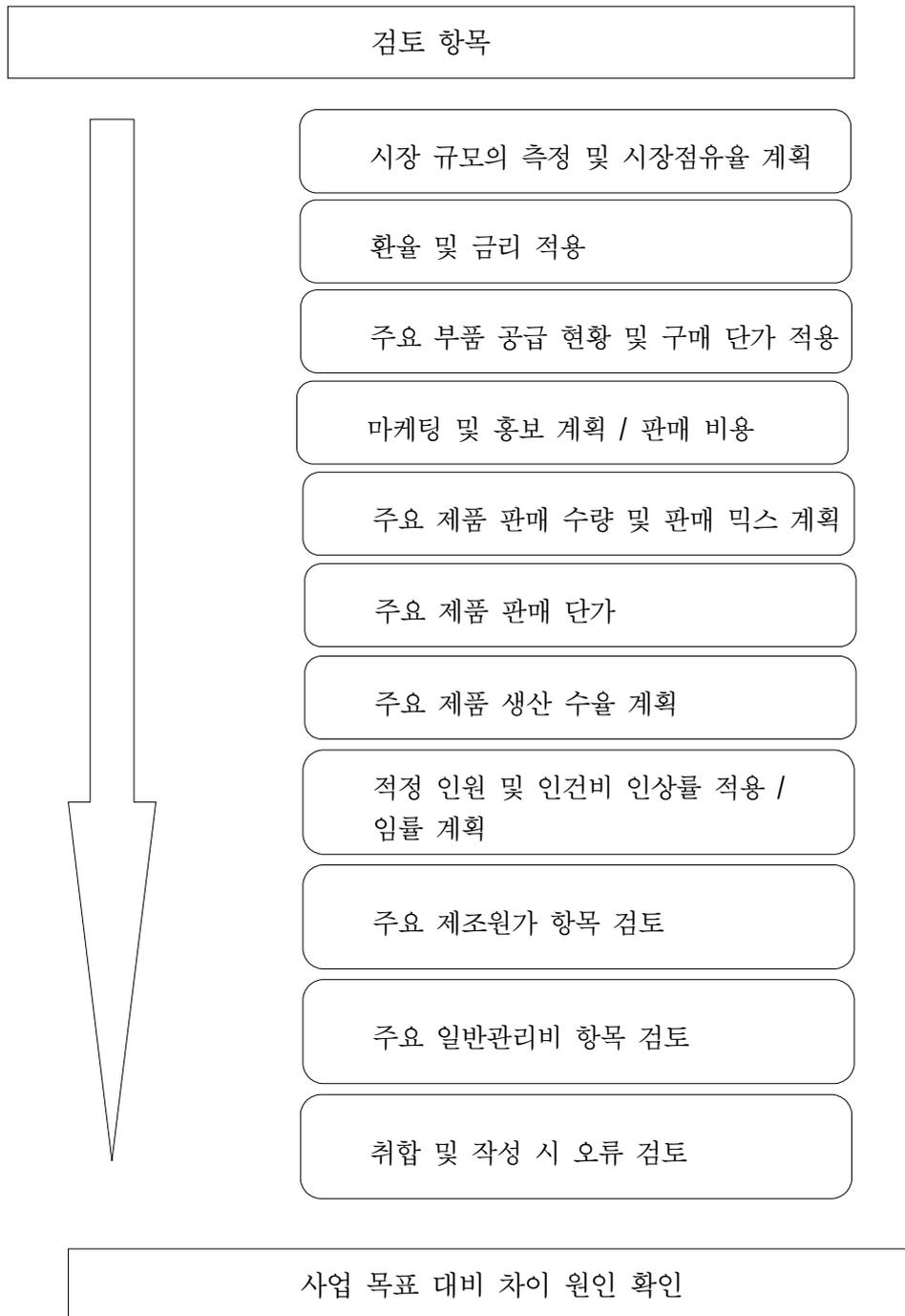
- 1) 조직에서 사업 목표 대비 영업이익이 차이나는 원인을 확인해 보면 다양하고 복잡하다. 크게 나누어 보면 매출 차이, 제조원가 차이, 일반관리비 차이이다. 실무적으로 일정 규모가 되는 제조 위주의 회사인 경우 많은 제품군과 제조 공정 등이 존재하기 때문에 상기의 설명인 매출 차이 분석처럼 단순하게 분석되지 않는다.
- 2) 영업이익 분석은 회사의 운영에 대하여 많은 이해가 되어야 하고 정보가 구비 되어야 한다. 전산 시스템 중 원가 부문, 관리회계 부문이 잘 구축되어야 사업 목표 대비 혹은 예산 대비(실무적으로 경영계획이라고 표현할 수 있다) 실적 분석이 명확하게 된다.
- 3) 예산 담당자의 입장에서 사업 단위에서 종합예산의 사업 목표와 차이 분석을 작성하려면, 평소에 사업 목표의 이해와 분석을 위하여 자료 정리가 필수이고, 사업 단위 담당자와 의사소통이 원활히 되어야 한다.
- 4) [그림 3-2]은 영업이익 차이 분석의 TOOL이다. 실무적으로 매우 유용하게 사용할 수 있다.



[그림 3-2] 영업이익의 차이 분석 기본틀

④ 사업 단위 예산과 사업 목표 차이를 분석한다.

사업 목표와 예산 차이 발생 시 다음과 같이 항목을 검토하도록 한다.



[그림 3-3] 사업 단위 종합예산 사업 목표 대비 차이 검토 사항

⑤ 사업 단위 예산과 사업 목표 차이 자료를 작성한다.

1. 손익에 크게 영향을 미치는 항목을 우선하여 작성한다.

2. <표 3-7> A 사업 단위 사업 목표 대비 예산 차이 내역 분석 사례

(1) 사업 목표 설정 이후, 경영 환경 차이 검토

(가) 세계적인 제품 수요 증가 예상

(나) 원화 절상 예상으로 수출 평가 하락

(다) 국내 금리 인하 예상

(라) 해외 판매 단가 인하 예상

(2) 환경 변화에 따른 A 사업 단위 내년도 예산 수립 방침

(가) 세계적인 수요 증가 예측으로 A 사업 단위 생산 라인 증설 계획

(나) 설비투자 100억 결정

(다) 생산 인원 200명 신규 채용

(라) 투자 금액 60억은 금융권 차입 예정

(3) A 사업 단위 예산과 사업 목표와의 손익 차이 요약을 보면, 매출액이 4,150백만 원 증가되었지만 영업이익은 사업 목표 대비 339백만 원 감소되었고 영업이익률은 6% 이상 감소되었음을 <표 3-6> A 사업 단위 예산 수립 결과 요약에서 확인할 수 있다.

<표 3-6> A 사업 단위 예산 수립 결과 요약

단위: 백만 원

항목	사업 목표	예산	차이	비 고
매출액	13,250	17,400	+4,150	
매출 총이익	3,975	4,176	+201	
영업이익	2,252	1,914	-339	
영업이익률	17%	11%	-6%	
감가상각비	1,000	3,000	+1,000	
투자액	1,000	10,000	+9,000	

(4) A 사업 단위 예산과 사업 목표가 차이가 발생하고 그것이 경영상 중요한 의사 결정 인 경우 전사 종합예산 수립 주관 부서와 사업 단위 종합예산 수립 부서와 합의 조정이 되어야 한다.

<표 3-7> A 사업 단위 사업 목표 대비 예산 차이 내역

단위: 대, 백만 원

예산 항목	A 사업 단위				차이 원인
	사업목표	예산	차이	차이율	
판매 수량(대)	250,000	370,000	+120,000	48%	매출 48% 증가
(국내 수량)	100,000	120,000	+20,000	20%	국내 수요 증가 예상
(대당 판매 가격)	50,000	50,000	0		
(수출 수량)	150,000	250,000	+100,000	67%	세계적으로 제품 수요 증가 예상
(대당 판매 가격 (USD))	USD 50	USD 48	-2		수출 판가 일부 하락 예상
환율 기준(US\$)	1,100	1,000	-100	-14%	원화 절상 예상
인원	500	700	+200	40%	신규 설비 증설로 신규 채용
투자액	10억	100억	+90억	600%	생산 라인 설비 증설
매출액	13,250	17,400	+4,150	31%	수출 물량 매출 신장
매출원가	9,275	13,224	3,949	43%	
(매출원가율)	70%	76%	+6%		
매출 총이익	3,975	4,176	+201	5%	
(매출 총이익률)	30%	24%	-6%		
판매 관리비	1,723	2,262	540	31%	매출 증가로 마케팅비 추가
영업이익	2,252	1,914	-339	-15%	
(영업이익률)	17%	11%	-6%		
영업외수익	0	0	0		
영업외비용	0	90	0		설비투자액 일부 차입 예정
법인세 공제 전 이익	2,252	1,824	-428		
감가상각비	1,000	3,000	+2,000	300%	

⑥ 예산 현금흐름표를 작성한다.

1. 예산 현금흐름표 작성하기

(1) 예산 현금흐름표 작성 요령

(가) 당해 재무상태표 유동 자산 계정 과목의 현금 및 현금 등가물 항목을 확인하고 예산 현금흐름표의 기초 현금 항목에 기재한다.

(나) 내년도의 수익(판매) 예산 목표와 매출 채권 회수 기간 목표로부터 매출이 발생하고 매출 채권이 회수되어 기업으로 유입되는 현금을 산출하여 예산 현금흐름표의 현금 유입액 항목에 기재한다.

(다) 기초 현금과 현금 유입액을 합산하여 총현금 유입액을 산출한다.

(라) 재료비 예산 목표를 참조하여 기업 외부로 유출되는 재료 매입 현금 유출액을 산출하고 예산 현금흐름표의 현금 유출액 항목에 기재한다.

(마) 노무비 예산 목표와 판매비와 관리비 예산 목표의 인건비 계정 항목들을 참조하여 기업 외부로 유출되는 급여 현금 유출액을 산출하고 예산 현금흐름표의 현금 유출액 항목에 기재한다.

(바) 제조 경비 예산 목표를 참조하여 감가상각비와 같은 비현금성 계정 항목들을 제외하고 기업 외부로 유출되는 제조 간접 원가 현금 유출액을 산출하고 예산 현금흐름표 현금 유출액 항목에 기재한다.

(사) 판매비와 관리비 예산 목표를 참조하여 급여 현금 유출액 산출에 활용한 인건비 계정 항목들과 감가상각비와 같은 비현금성 계정 항목들을 제외하고 기업 외부로 유출되는 비제조 원가 현금 유출액을 산출하고 예산 현금흐름표의 현금 유출액 항목에 기재한다.

(아) 현금 유출액 항목에 기재한 모든 항목들을 합산하여 총현금 유출액을 산출하고 예산 현금흐름표의 총현금 유출액 항목에 기재한다.

(자) 현금 정책의 검토와 유동성, 시장 상황 등을 검토하여 기말에 보유해야 할 현금의 최저 수준을 결정하고 현금 예산표의 최저 기말 현금 항목에 기재한다.

(차) 총현금 유출액과 최저 기말 현금을 합산하여 총현금 수요액을 산출하고 예산 현금흐름표의 총현금 수요액 항목에 기재한다.

(카) 총현금 가용액에서 총현금 수요액을 차감하여 현금의 초과액 또는 부족액을 산출하고 예산 현금흐름표의 현금 초과액(또는 부족액) 항목에 기재한다.

(타) 재무 활동을 통한 차입 예산 계획을 참조하여 기업으로 유입되는 차입액을 산출하고 예산 현금 예산표의 차입 항목에 기재한다.

(파) 재무 활동을 통한 차입액의 상환 예산 계획을 참조하여 기업 외부로 유출되는

상환액을 산출하고 예산 현금흐름표의 상환 항목에 기재한다.

(하) 현금 초과액(부족액)과 차입액을 합산하고 상환액을 차감하여 기말 현금을 산출하고 예산 현금흐름표의 기말 현금 항목에 기재한다.

(2) 예산 현금흐름표 작성 사례

(가) <표 3-6>의 A 사업 단위 예산 손익계산서를 참고로 예산 현금흐름표를 작성하기로 한다.

(나) 기초 자료

1) 매출 채권 현금 유입액

분기 현금 유입액은 분기 매출액의 90%를 현금 유입하고 전년도 미회수액 (외상 매출금)의 100%를 회수한 금액이다.

단위: 백만 원

항 목	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기	합계
매 출 액	4,000	4,400	4,500	4,500	17,400
현 금 유입액	4,000	4,360	4,490	4,500	17,350
전년 분기 미회수액	400				

2) 재료비 지출액

단위: 백만 원

항 목	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기	합계
원재료비	1,500	1,500	1,500	1,500	6,000

3) 제조비용 지출액

제조비용 지출액은 총 제조비용 금액에서 감가상각비를 차감한 금액이다.

단위: 백만 원

항 목	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기	합계
제조 비용계	1,800	1,800	1,800	1,824	7,224
직접노무원가	800	800	800	800	3,200
제조간접원가	1,000	1,000	1,000	1,024	4,024
(감가상각비)	(600)	(600)	(600)	(600)	(2,400)
제조간접원가 현금 지출액	400	400	400	424	1,624

4) 판매관리비 지출액

판매관리비 현금 지출액은 판매관리비에서 감가상각비를 차감한 금액이다.

단위: 백만 원

항 목	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기	합계
판매관리비계	560	560	560	582	2,262
(감가상각비)	(150)	(150)	(150)	(150)	(600)
판매관리비 현금 지출액	410	410	410	432	1,662

5) 설비 투자 배당금, 법인세 비용 지출액

단위: 백만 원

항 목	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기	합계
설비 투자		2,000	3,000	2,000	7,000
배당금	500				500
법인세 비용	500				500

(다) 예산 현금흐름표 작성 사례 검토

(1) A 사업 단위위 예산 현금흐름표 내역

(가) <표 3-8>를 확인해 보면 예산 손익계산서상 법인세 공제 전 1,824백만 원이나 실제 현금 유입액 17,350백만 원, 현금 유출액 20,468백만 원으로 현금 2,636백만 원이 부족하다.

(나) 현금 부족은 3,000백만 원을 차입하여 조달하였다.

(다) 현금 부족은 설비 투자 7,000백만 원의 지출이 주요한 원인이다.

(2) 예산 현금흐름표는 예산 기간에 현금 유입 및 현금 지출 등 모든 자금 흐름을 전체로 파악할 수 있고, 자금의 잉여 및 부족 시 재무적인 의사 결정에 매우 도움이 되는 현금흐름표이다. 예를 들면 A 사업 단위의 사례의 경우는 현금 부족의 발생 시, 금융권에 차입하거나 혹은 자본 증자 등 여러 가지의 자금 조달 방법 등을 선택할 수 있다.

<표 3-8> A 사업 단위 예산 현금흐름표 사례

단위: 백만 원

항목	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기	합계
(현금 유입)					
기초 현금액	500	390	140	520	500
현금 회수액	4,000	4,360	4,490	4,500	17,350
총현금 유입액	4,500	4,750	4,630	5,020	17,850
(현금 유출)					
원재료비	1,500	1,500	1,500	1,500	6,000
직접노무원가	800	800	800	800	3,200
제조간접비	400	400	400	424	1,624
판매관리비	410	410	410	432	1,662
설비투자		2,000	3,000	2,000	7,000
배당금	500				500
법인세	500				500
지급 이자				90	90
총현금 유출액	4,110	5,110	6,110	5,156	20,576
잉여(부족) 현금	390	(360)	(1,480)	(136)	(2,726)
(현금 조달 및 상환)					
차입(조달)	0	500	2,000	500	3,000
상환	0				
이자 지급(5%)					
조달 및 상환액	0	500	2,000	500	3,000
기말 현금 잔액	390	140	520	364	274

7 예산 재무상태표를 작성한다.

1. 예산 재무상태표 작성 요령

(1) 당기 예산 재무상태표 양식을 확정한다.

(2) 유동 자산 계정 과목

(가) 현금 예산 목표의 기말 현금을 내년도 예산 재무상태표의 현금 및 현금 등가물 계정 항목에 기재한다.

(나) 수익(매출) 목표와 매출 채권 회전 일수 목표를 참조하여 매출액 중 회수되지 않은 매출 채권을 예산 재무상태표의 매출 채권 계정 항목에 기재한다.

- (다) 생산 예산 목표의 목표 기말 제품 재고량을 참조하여 기말 제품 재고량과 생산 단가를 곱하여 산출된 금액을 예산 재무상태표의 제품 재고 계정 항목에 기재한다.
 - (라) 재료비 예산 목표의 목표 기말 재료 재고비를 예산 재무상태표의 재료 재고 계정 항목에 기재한다.
 - (마) 예산 손익계산서 목표의 당기순이익과 수익(매출) 예산 목표의 매출로 기업으로 유입된 현금을 사용하여 유동 자산 세부 계정 항목을 증가시키는 거래가 있었으면 당기 재무상태표에 계상되어 있는 금액에 증가가 이루어진 만큼 합산하여 예산 재무상태표의 해당 자산 계정 항목에 기재한다.
- (3) 비유동 자산 계정 과목
- (가) 제조경비 예산 목표와 판매 관리비 예산 목표의 감가상각비를 참조하여 유·무형 자산에서는 당기 재무제표의 유·무형 자산과 감가상각비 누계액에서 감가상각비만큼을 차감하고 감가상각비 누계액에는 합산한 금액을 예산 재무상태표의 유·무형 자산과 감가상각비 누계액 계정 항목에 기재한다.
 - (나) 예산 손익계산서 목표의 당기순이익과 수익(매출) 예산 목표의 매출로 기업으로 유입된 현금을 사용하여 비유동 자산 세부 계정 항목을 증가시키는 거래가 있었으면 당기 재무상태표에 계상되어 있는 금액에 증가가 이루어진 만큼 합산하여 예산 재무상태표의 해당 자산 계정 항목에 기재한다.
- (4) 유동 부채 계정 과목
- (가) 재료비 예산 목표의 재료 매입 예산을 참조하여 재료를 매입하였으나 매입 대금을 지급하지 않았으면 지급하지 않은 매입 대금만큼 예산 재무상태표의 매입 채무 계정 항목에 기재한다.
 - (나) 현금 예산 목표에서의 차입이 1년 이내의 단기에 상환이 이루어져야 하는 조건이라면, 상환하고 남은 금액을 예산 재무상태표의 단기 차입금 계정 항목에 기재한다.
 - (다) 제조 경비 예산 목표와 판매관리비 예산 목표를 참조하여 지급해야 하는 비용을 지급하지 않았으면 지급하지 않은 비용만큼 예산 재무상태표의 미지급 비용 계정 항목에 기재한다.
- (5) 비유동 부채 계정 과목의 세부 항목별 예산 재무상태표 목표를 산출한다.
- (가) 현금 예산 목표에서의 차입이 1년 이상의 장기에 걸쳐 상환이 이루어져야 하는 조건이라면, 상환하고 남은 금액을 예산 재무상태표의 장기차입금 계정 항목에 기재한다.
 - (나) 노무비 예산 목표와 판매관리비 예산 목표의 인건비 계정 항목 중 퇴직급여 총

당 부채가 있으면 당기 재무상태표에 계상되어 있는 퇴직급여 총당 부채 금액에 합산하여 예산 재무상태표의 퇴직급여 총당 부채 계정 항목에 기재한다.

(6) 예산 손익계산서 목표의 당기순이익은 당기 재무상태표의 미처분이익잉여금에 합산하여 예산 재무상태표의 미처분이익잉여금 계정 항목에 기재하고 당기순이익만큼 자본 총계에도 합산하여 기재한다.

2. 예산 재무상태표 작성 사례

(1) 기초 예산 재무상태표

<표 3-9> 기초 예산 재무상태표

		단위: 백만 원	
항 목	금 액		비 고
(자산)			
유동자산			
현금	500		
매출 채권	400		
재고자산	1,000		
유동자산계			1,900
<hr/>			
비유동자산			
토지	7,000		
설비	10,000		
감가상각 누계액	5,000	5,000	
비유동자산계			12,000
자산 총계			13,900
<hr/>			
부채와 자본			
부채			
매입 채무			1,000
단기 채무			5,000
자본			
자본금	4,000		
이익잉여금	3,900		7,900
부채와 자본계			13,900

(2) A 사업 단위 예산 재무상태표 작성 사례

<표 3-10> A 사업 단위 예산 재무상태표 작성 사례

단위: 백만 원

항 목	산 출 근 거	금 액
(자산)		
유동자산		
현금	예산 현금흐름표	274
매출 채권	판매 예산 현금 회수표	450
재고자산	직접 재료 원가 예산	1,000
유동자산계		1,724
비유동자산		
토지	기초 재무상태표	7,000
설비	예산 현금흐름표	17,000
감가상각 누계액	제조 간접/판매관리비 예산	8,000 9,000
비유동자산계		16,000
자산 총계		17,724
부채와 자본		
부채		
매입 채무	직접 재료 원가 예산	1,000
단기 채무	예산 현금흐름표	8,000
자본		
자본금		4,000
이익잉여금		4,724
부채와 자본계		17,724

3-2. 사업 단위별 예산안 조정과 최종 예산안 확정

학습 목표

- 분석 결과를 토대로 사업단위별 현업담당자와 예산안을 조정할 수 있다.
- 조정된 예산안을 토대로 사업단위별 최종예산안을 확정할 수 있다.

필요 지식 /

① 예산 조정의 개념

예산은 기업의 목표를 달성하기 위하여 업무를 수행하는 과정에서 각 활동 부문 간 상호 연결이 되지 않거나, 모순점이 있을 때 기업이 계획한 목표에 달성할 수 있도록 기업의 모든 생산 요소와 활동 부문을 균형 있게 조화시키는 기능을 수행한다. 기업은 예산의 조정 기능으로 모든 부문의 활동이 기업의 전체 달성 목표에 합치되도록 조직 부문 간의 부조화를 일으키는 갈등 요인을 조정할 수 있다. 예산의 조정 과정에서는 경영자와 조직 부문 간 의사소통이 이루어져 기업의 목표와 전략이 조직의 구성원 모두에게 전달되고 수용될 수 있게 된다.

② 예산 조정 시 사전 준비 사항

1. 전사 예산 수립 주관 부서는 각 사업 단위별로 예산안의 중요한 이슈를 확인하고 그에 대한 사전 사업 단위의 의견을 확인하고 요약·정리해야 한다.
2. 사업 목표 대비 예산안이 증가한 경우
 - (1) 사전에 자원 배분의 우선 순위를 정하여 사업 단위의 책임자들과 협의해야 한다.
 - (2) 사업 목표의 변경 여부를 확인해야 한다. 조직의 대내외적인 환경은 수시로 변화되기 때문에 사업 목표가 최근 경영 환경을 반영하였는지 검토해야 한다. 만일 사업 단위의 예산이 최근 경영 환경에 대응하여 작성이 되었다면 경영 전략 및 기획 부문은 전사 사업 목표 수정을 검토해야 한다.
3. 사업 목표 대비 예산안이 감소된 경우

사업 단위에서 보수적으로 예산 수립을 한 경우로 전사 예산 수립 주관 부서는 시장의 전망, 최근 실적, 사업 목표 수치의 적정성 등에 대해 의사소통하여 사업 목표의 수용성을 높여야 한다.

③ 손익분기점 분석

1. 손익분기점이란?

일정 기간의 매출액과 매출로 인하여 발생한 총비용이 일치되는 지점으로, 소비된 총비용을 회수할 수 있는 매출액을 나타낸다. 매출액이 손익분기점을 초과할 경우에는 이익이 발생하고 손익분기점에 미달할 경우에는 손실이 발생한다. 따라서 기업은 어떠한 경영 환경 변화에도 손익분기점 이상의 매출액을 달성하여야 장기적으로 유지될 수 있다.

여기서 고정비는 임대료·감가상각비·채권이자 등 매출액 변동과 관계없이 고정된 비용을 말하고, 변동비는 원자재값 및 기타 생산에 소요되는 비용으로 매출액 변동에 관계되어 비용이 증감되는 것을 말한다.

2. 분석 방법

$$\begin{aligned} \text{이익} &= \text{총수익} - \text{총비용} \\ &= (\text{단위당 판매 가격} - \text{단위당 변동원가}) \times \text{손익 분기 판매량} - \text{고정원가} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{손익 분기 판매량} &= \text{고정원가} / (\text{단위당 판매 가격} - \text{단위당 변동원가}) \\ &= \text{고정원가} / \text{단위당 공헌 이익} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{손익 분기 매출액} &= \text{손익 분기 판매량} \times \text{단위당 판매 가격} \\ &= \text{고정원가} / \text{공헌 이익률} \end{aligned}$$

3. 예제

사례를 이용하여 손익 분기 매출액과 손익 분기 판매량을 구하시오.

<표 3-11> 손익분기점 사례 분석

원가 구분	비용 항목	단위당 변동비	단위당 고정비
고정비	임차료		500,000원
변동비	재료비	6,000원	
고정비	홍보비		200,000원
고정비	감가상각비		500,000원
계		6,000원	1,200,000원

▶ 단위당 판매 가격은 10,000원

(가) 손익 분기 판매량

300개 = 고정비 1,200,000원 / 단위당 공헌 이익 4,000원

(단위당 공헌 이익 4,000원 = 단위당 판매 가격 10,000원 - 단위당 변동비 6,000원)

(나) 손익분기 매출액

3,000,000원 = 손익 분기 판매량 300개 × 단위당 판매 가격 10,000원

수행 내용 / 사업 단위별 예산안 조정과 최종 예산안 확정하기

재료·자료

- 사업 목표 자료, 사업 단위별 예산 확정, 회의실, 전년도 예산 조정 자료

기기(장비·공구)

- 프리젠테이션 프로그램, 스프레드시트 프로그램, 문서 작성 프로그램, 컴퓨터, 빔 프로젝터

안전·유의 사항

- 사업 단위별 예산 조정은 해당 부문의 책임자의 성과와 직접 연관이 있기에 전사 예산 수립 부서는 예산 조정의 타당성과 더불어 근거 및 관련 자료를 가지고 있어야 한다.

수행 순서

① 사업 단위 예산 조정 회의를 준비한다.

1. 전사적으로 사업 단위별 종합예산의 차이 분석 후, 사업 단위 예산 담당자와 예산 조정 회의 일정을 확정하여 사업 단위 부서에 통보한다.

2. 예산 조정 회의 자료를 작성한다.

(1) 전사 종합예산 수립 주관 부서

(가) 전사의 사업 목표 대비 예산 차이 시트를 작성한다. <표 3-11>의 사례를 보면 각 사업 단위별 예산 차이 금액을 알 수 있다. A 사업 단위는 사업 목표 대비 비슷하게 예산이 수립되었고, B 사업 단위가 사업 목표 대비 실적이 상위하고 C 사업 단위나 D 사업 단위는 당초 사업 목표 대비 많은 차이가 발생됨을 알 수 있다.

<표 3-12> 전사 목표 대비 예산 차이

단위: 억

예산 항목	전사 사업 목표	전사 예산 취합 금액	차이	차이 율	사업 단위별 차이액			
					A사업 단위	B사업 단위	C사업 단위	D사업 단위
매 출 액	8,000	7,000	-1,000	13%	42	2,500	-1,000	-2,542
매 출 원 가	5,600	5,250	-350	6%	40	1,750	-700	-1,440
(매출원가율)	70%	75%	5%	7%				
매 출 총 이 익	2,400	1,750	-650	27%	2	750	-300	-1,102
(매출총이익률)	30%	25%	-5%	16%				
판 매 관 리 비	1,200	1,000	-200	16%	5	250	-150	-305
영 업 이 익	1,200	750	-450	38%	-3	500	-150	-797
(영업이익률)	15%	11%	4%	26%				
영 업 외 수 익	100	100	0					
영 업 외 비 용	300	300	0		1			-1
법인세 공제 전 이 익	1,400	950	-450	32%	-4	500	-150	-796

(나) 사업 단위 주요 예산 차이 내역을 정리하여 회의 시 조정할 내역을 작성한다. 작성 할 내역은 <표 3-11> 전사 목표 대비 예산 차이 시트를 기준으로 각 사업 단위에 협의할 내역을 구체적으로 작성해야 한다.

(다) 사업 단위별로 차이 및 협의 내역은 사전에 사업 단위 종합예산 수립 부서에 통보한다.

(라) 사업 단위별로 주요 예산 차이 대한 전사 기준으로 대책안을 작성한다.

(2) 사업 단위 종합예산 수립 부서

(가) 사전에 통보받은 예산 조정 협의 내역을 참고로 예산 차이 조정(안)을 준비한다. 전사 사업 목표와 사업 단위 목표가 다른 경우가 발생할 수 있다. 사업 단위의 최적의 경영이 전사의 최적일 수는 없다. 이런 경영 환경을 예산 조정 회의를 통하여 조정해야 한다.

(나) 사업 단위 예산 차이 조정(안)은 해당 책임자(임원 혹은 본부장)에게 최종 의사 결정을 받도록 한다.

(다) <표 3-7> 의 사업 단위의 예산 조정 준비 자료 사례를 살펴본다.

A 사업 단위의 예산 차이에 대한 검토 및 조정 사항

- 1) 세계적인 수요 증가 예측으로 새로운 라인을 증설할 것인가의 결정 여부
- 2) 원화의 강세에 따라 수출 가격 하락에 대한 영업이익 및 이익률 하락에 대한 대비책
- 3) 생산량 증가에 따른 생산성 향상 효과가 예산에 반영되었는지 여부
- 4) 구매량 증가에 따른 주요 부품 구매 단가 인하 방법 검토
- 5) 신규 인원 200명 채용이 적절한지 검토
- 6) 신규 투자에 따른 자금 조달 방법을 자금 부서와 추가 협의

② 예산 조정 회의를 실시한다.

1. 예산 조정 회의 진행

(1) 참석자

- (가) 전사 종합예산 수립 부서는 담당 임원, 책임자, 실무자가 참석한다.
- (나) 사업 단위 종합예산 수립 부서는 담당 임원, 부서 책임자, 실무자 등이 참석한다.
- (다) 부문별 예산 수립 책임자, 실무자들도 참석해야 한다. 예를 들면 경영 지원 부문, 관리 부문 등이다.

(2) 회의 장소

- (가) 가능하면 집중하여 회의할 수 있도록 평소의 업무 장소와 별개 장소를 선택한다. 일반적인 연수원 등을 선택하면 무방하다.
- (나) 전체가 회의할 수 있는 회의실, 각 사업 단위별로 협의할 수 있는 별도의 회의실 등을 준비해야 한다.

(3) 회의 진행 방법

일반적인 예산 조정 회의 순서는 다음과 같다.

- (가) 예산 수립 계획 및 현재 진행 결과에 대하여 전사 주관 부서에서 발표한다.
- (나) 최근 대내외 환경 변화에 새롭게 인지할 사항을 발표한다.
- (다) 전사 예산 수립 결과 및 사업 목표와의 차이 내역을 발표한다
- (라) 각 사업 단위별로 조정 후 예산을 발표하고 그 내역은 사전에 통보한다.
- (마) 사업 단위에서 발표 후, 예산의 실현 가능성 여부, 보수적인 예산 수립, 예산 수립의 근거 등에 대해 회의 참석자 등이 협의한다.
- (바) 전사 종합예산 수립 부서는 각 사업 단위의 조정 후 예산을 취합한다.

- (사) 조정 후 예산 취합 결과와 사업 목표를 비교·검토하여 차이 금액을 확인한다.
 - (아) 사업 목표 대비 예산 차이 금액의 중요성이 있는 경우, 각 사업 단위별로 예산 재조정을 하도록 한다. 이 경우는 각 사업 단위별로 별도의 회의실에서 진행하도록 한다.
 - (자) 각 사업 단위별로 예산 조정 회의 후, 그 결과를 취합하여 사업 목표와 차이 금액을 확인한다.
 - (차) 조정 후 예산이 사업 목표와 대비하여 중요한 차이가 발생되지 않으면, 최종 사업 단위 조정 예산 자료 작성 일정을 통보하고 회의 진행을 종료한다.
 - (카) 조정 후 예산과 사업 목표를 대비하여 중요한 차이가 발생되면, 전사 기획 부서 및 예산 수리 부서가 주관하여 사업 단위 예산 부서와 최종 협의하여 사업 목표를 달성할 수 있도록 합의·조정하도록 한다.
- (4) 예산 조정 회의 후 업무 진행
- (가) 조정 회의 시, 협의 내역 및 조정 사항에 대하여 전사 종합예산 주관 부서는 각 사업 단위별로 구분하여 정리한다.
 - (나) 정리한 내역은 각 사업 단위 종합예산 수립 부서로 송부한다.
 - (다) 추가적인 예산 수립 일자를 확정하고 각 사업 단위 종합예산 수립 부서에 통보한다.

수행 tip

- 예산 조정 회의는 전사 예산 수립 부서에서 주관하지만 예산 조정 내역은 각 사업 단위에서 고민하고 결정되어야 한다.

학습 3 교수·학습 방법

교수 방법

- 사업 단위별로 수립된 예산안을 취합하여 전사 종합예산을 작성할 수 있도록 지도해야 한다.
- 조직의 사업 목표와 조정 전 종합예산의 차이를 분석할 수 있도록 예산 손익계산서, 예산 현금흐름표, 예산 재무상태표의 작성 사례 중심으로 설명해야 한다.
- 사업 목표와 조정 전 종합예산의 결과를 가지고 현업 담당자와 예산안을 어떻게 조정해야 하는지 구체적 방안을 제시해야 한다.
- 최종 사업 단위 종합예산을 확정할 수 있도록 사례 중심으로 설명이 되어야 한다.

학습 방법

- 사업 단위별로 수립된 예산안을 취합하여 전사 종합예산을 작성할 수 있도록 이해한다.
- 조직의 사업 목표와 조정 전 종합예산의 차이를 분석할 수 있도록 예산 손익계산서, 예산 현금흐름표, 예산 재무상태표의 작성 사례 중심으로 학습하고 이해한다.
- 사업 목표와 조정 전 종합예산의 결과를 가지고 현업 담당자와 예산안을 어떻게 조정해야 하는지 구체적 방안을 제시할 수 있도록 이해한다.
- 최종 사업 단위 종합예산을 사례중심으로 학습하고, 예산을 확정할 수 있도록 이해한다.

학습 3 평가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습목표 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
조정 전 종합예산의 작성 및 조직의 사업 목표의 차이 분석	- 사업단위별 수립된 예산안을 취합하여 조정 전 종합 예산을 작성할 수 있다.			
	- 작성된 조정 전 종합예산에 대하여 조직의 사업목표와 차이를 분석할 수 있다.			
사업 단위별 예산안 조정과 최종예산안 확정	- 분석 결과를 토대로 사업단위별 현업담당자와 예산안을 조정할 수 있다.			
	- 조정된 예산안을 토대로 사업단위별 최종예산안을 확정할 수 있다.			

평가 방법

- 사례 작성하기

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
종합예산의 작성 및 조직의 사업 목표와의 차이 분석	- 조정 전 사업 단위별 예산을 취합할 수 있는지 평가			
	- 예산 차이에 대하여 분석 보고서를 작성할 수 있는지 평가			
사업 단위별 예산안 조정과 최종예산안 확정	- 사업 단위별 예산을 조정자료를 작성할 수 있는지 평가			
	- 사업 단위별 예산을 조정 후, 최종 예산안을 확정 방안에 대하여 평가			

• 발표를 통한 평가

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
조정 전 종합예산의 작성 및 조직의 사업 목표와의 차이 분석	- 예산 차이에 대하여 분석 보고서를 작성하는 방법에 대하여 제대로 숙지하고 있는지 평가			
사업 단위별 예산안 조정과 최종예산안 확정	- 사업 단위별 예산을 조정하는 순서에 대하여 제대로 이해하였는지 확인하고 평가			

피드백

<p>1. 사례 작성하기</p> <ul style="list-style-type: none"> - 사업 단위 예산을 정확하게 취합하는지 확인한다. - 예산 차이 분석이 전반적 분석인지를 검토하고 누락 부문을 보충 지도한다. - 차이 예산을 현업 담당자와 조정하는 방법이 구체적인지를 확인하고 설명이 부족한 부문은 설명하도록 한다. <p>2. 발표를 통한 평가</p> <ul style="list-style-type: none"> - 예산 차이에 대하여 분석 보고서를 작성하는 방안에 대하여 정확하게 이해하였는지 질문을 통하여 확인하고 부족한 부문에 대하여 지도한다. - 사업 단위별 예산을 조정하는 순서에 대하여 정확하게 이해하였는지 질문을 통하여 확인하고 부족한 부문에 대하여 지도한다.
--

학습 1	사업 단위별 예산 수립 지원하기(LM0203010103_14v2.1)
학습 2	사업 단위별 예산안 검토하기(LM0203010103_14v2.2)
학습 3	사업 단위별 예산안 조정하기(LM0203010103_14v2.3)
학습 4	종합예산안 조정하기 (LM0203010103_14v2.4)
학습 5	최종 예산 확정하기(LM0203010103_14v2.5)

4-1. 확정된 사업 단위별 종합예산안 작성

학습 목표 • 확정된 사업 단위별 최종 예산안을 수립하여 종합 예산안을 작성할 수 있다.

필요 지식 /

① 예산 조정 작업

사업 단위 예산을 취합한 후, 사업 목표 대비 차이에 대하여 전사 예산 주관 부서와 사업 단위 주관 부서와 차이 금액에 대하여 최종 조정하는 작업이다.

② 민감도 분석

미래의 상황이 불확실한 상황이라면 이용되는 모든 변수가 확실한 상황임을 가정하고 분석하는 자본예산은 오류를 발생시킨다. 이러한 오류를 감소시키기 위하여 다른 조건이 일정한 경우에 어느 한 투입 요소가 변동할 때 그 투자안의 순현재 가치가 어느 정도 변동하는가를 분석하는 것을 민감도 분석이라고 한다. 민감도가 큰 투자안일수록 순현재 가치의 변동이 심하고 더 위험한 투자안으로 평가된다. 이러한 민감도 분석은 서로 다른 투자안의 상대적인 위험을 측정하는 수단이 된다.

민감도 분석을 통하여 다음과 같은 질문에 대한 답을 할 수 있다.

- 단위당 판매 가격이 일정 금액 인상되면 이익은 어떻게 변할까?
- 원재료 가격이 일정 금액 인하되면 이익은 어떻게 변할까?
- 홍보·마케팅 비용을 10억 증액하고 이에 따라 판매량이 15% 증가되면 이익은 어떻게 변할까?

그러나 민감도 분석은 유용한 분석 도구이지만 나타날 수 있는 변화에 대한 확률을 명시적으로 고려하지 않는 한계를 지니고 있다. 즉 독립변수의 변화에 대해 확률로 표시하지 못하는 한계가 있다.

수행 내용 / 확정된 사업 단위별 종합예산안 작성하기

재료·자료

- 사업 단위별 종합예산, 전사 종합예산 수립 양식, 예산 조정 내역, 사업 목표 내역

기기(장비·공구)

- 프리젠테이션 프로그램, 스프레드시트 프로그램, 문서 작성 프로그램, 컴퓨터, 빔 프로젝터

안전·유의 사항

- 사업 단위의 예산 조정 후 예산 수정이 되었는지 확인이 필요하다.
- 사업 단위 조정 내역이 현실적으로 가능성이 있는지 확인한다.

수행 순서

① 사업 단위별 예산 수정 작업을 한다.

1. 사업 단위별 조정 예산 내역을 확인한다.
2. 조정 내역 중에 부문별 예산을 수정할 경우에는 해당 본부에 협조를 받아 사업 단위 예산을 수정한다.
3. 각 사업 단위 조정 내역을 기준으로 최종 예산을 확정한다.
4. 사업 단위 조정 사례

(1) 당초 예산 수립 요약

(가) A 사업 단위의 중요 제품은 전 세계적으로 생산 수요 증가로 생산 설비 100억을 투자하여 생산라인 증설을 계획하였고, 이에 따라 매출액이 30% 이상 신장되는 계획을 수립

(나) 매출액 증가 대비 영업이익 및 영업이익률은 사업 목표 대비 감소하였음

(2) 예산 조정 회의 시, A 사업 단위 예산 조정 내역 사례

<표 4-1> A 사업 단위 예산 조정 내역 사례

항 목	조정 내역
투자 100억	투자 규모 70억으로 일부 조정
판매-수출 부문	수출 물량 사업 목표 기준으로 조정 원화 절상 폭에 따른 수출 부문 판매 단가 인상 수출 부문 판매 단가 평균 이하 판가 인상 계획 원화 환율 상황을 고려하여 수출 물량 조정
판매-수출 부문	국내 판매 수량 확대 및 판가 인상 유도
거래처	수익성 낮은 고객 선별하여 물량 조정
신규 인력 축소	200명에서 100명으로 축소 채용
영업이익	사업 목표 23억에서 25억이상 달성 예산 수립
판매관리비	수출 마케팅 및 홍보 비용 일부 절감
제조 비용	생산 부문 생산성 10% 향상 계획 수립
차입금	투자 비용 70억은 직접 자금 비용으로 조달

(3) A 사업 단위 조정 내역 결과 (사례)

일정 규모의 기업에서 일부 예산을 조정하여 사업 목표를 달성하는 일은 회사의 모든 구성원들이 실행하지 않으면 안 된다. 또한 어느 특정의 부서(팀)에서 뛰어나게 일을 잘해도 다른 부서(팀)에서 협력하지 않으면 사업 목표를 달성할 수 없다.

예를 들어 생산 부서(팀)에서 혁신적인 생산 기법을 연구하여 생산성 향상을 20% 달성했다고 가정하자. 제품의 단위당 제조원가의 절감으로 많은 영업이익을 가져다줄 수 있으나 만일 영업 부문에서 마케팅 및 홍보 전략이 부진하여 제품 판매가 되지 않으면 생산 부문의 노력이 물거품이 된다. 다른 예를 들어보자. 연구 개발 부문에서 상품성이 있는 신제품을 개발하였는데 생산 부문에서 제품을 제대로 생산치 못하면 아무런 소용이 없어진다. 예산 조정도 한 부서(팀)의 조정이라도 실제 예산 수정은 많은 부서(팀)에서 조정 작업이 되어야 한다.

사례 중심으로 한 A 사업 단위 예산 조정 결과는 다음과 같다.

사업 목표 달성	예산 조정 전 영업이익 19억 → 예산 조정 후 영업이익 26억, 7억 증가
판매 가격 인상	수출 단가 인상 계획 / 평균 가격 USD 7 인상
	국내 판매 가격 5% 인상 계획 / 대당 2,500원
판매 수량 증감	국내 판매 수량 30,000대 증가 계획
	수출 판매 수량 100,000대 감소 계획
제조 비용	매출원가율 76% → 72% , 제조원가 4% 절감 계획 수립
판매 관리비	관리비 절감, 수출 물량 감소로 수출 마케팅비 및 수출 제비용 감소

[그림 4-1] A 사업 단위 예산 조정 결과

사업 목표를 달성하기 위하여 사업 단위에서 조정해야 할 내역에는 복잡하고 다양한 시스템이 작동한다. 사례의 A 사업 단위는 판매 단가, 판매 수량 증가, 제조 비용 감소 등 여러 가지 대안을 가지고 예산을 조정하였음을 알 수 있고, 그 결과, 사업 목표가 초과 달성되었다.

<표 4-2> A 사업 단위 조정 후 손익 현황

단위: 대, 백만 원

예산 항목	1.사업 목표	2.당초 예산	3.조정 예산	차이1 (3-1)	차이2 (3-2)
판매 수량(대)	250,000	370,000	300,000	+50,000	-20,000
(국내 수량)	100,000	120,000	150,000	+50,000	+30,000
(대당 판매 가격)	50,000	50,000	52,500	+2,500	+2,500
(수출 수량)	150,000	250,000	150,000	0	-100,000
(대당 판매 가격 (USD))	USD 50	USD 48	USD 55	USD +5	USD -7
환율 기준(US\$)	1,100	1,000	1,000	0	0
인원	500	700	600	100	-100
투자액	10억	100억	70억	+60억	-30
매출액	13,250	17,400	16,125	2,875	-1,275
매출원가	9,275	13,224	11,610	2,335	-1,614
(매출원가율)	70%	76%	72%	+2%	-4%
매출 총이익	3,975	4,176	4,515	+540	+339
(매출 총이익률)	30%	24%	28%	-2%	+4%
판매관리비	1,723	2,262	1,935	+212	-327
영업이익	2,252	1,914	2,580	+328	+666
(영업이익률)	17%	11%	15%	-2%	+4%
영업외수익	0	0			
영업외비용	0	90			
법인세 공제 전 이익	2,252	1,824	2,580	2,580	+756
감가상각비	1,000	3,000	2,250	1,250	-750

② 조정 후 사업 단위 종합예산을 확정한다.

1. 조정 예산이 조정 예산 회의 내역대로 전부 수정되었는지 검토해야 한다. 만일 조정 예산 회의 내역대로 손익 결과가 일치하지 않으면 사업 단위 자체 협의로 예산을 조정한다.
2. 사업 단위 종합예산 보고서를 최종 수정하여 해당 책임자(임원 및 본부장)의 결재를 받고 전사 종합예산 수립 부서로 송부한다.
3. 추가적으로 사업 단위 예산이 확정되면 사업 단위 하위 부서에 예산 결과를 송부하여 부서(팀) 예산 관리에 참고할 수 있도록 준비한다.

4-2. 예산 조정 사항 도출 및 종합예산안 확정

학습 목표

- 종합 예산안과 전사 목표를 비교분석하여 예산조정사항을 도출할 수 있다.
- 도출된 예산조정사항을 반영하여 종합 예산안을 확정할 수 있다.

필요 지식 /

① 종합예산안 확정의 의미

1. 예산 조정 회의를 통해 예산 조정을 완료하고 주관 부서에서 예산 조정 사항까지 반영한 후 종합예산을 확정한다. 그 후 예산의 최고 결재권자의 승인만 되면 그대로 예산 실행이 된다는 의미이다.
2. 최종 종합예산 확정 전까지 주관 부서는 취합 및 작성 시 오류가 있는지 면밀하게 검토해야 한다. 예산 업무의 각 단계별로 작성된 자료는 자체 검증으로 자료 및 수치의 오류를 방지해야 한다.
3. 전사 예산 주관 부서에서는 종합예산 확정과 동시에 예산의 승인을 전제로 교육 및 예산집행에 관한 업무를 사전에 준비해야 한다.

② 종합예산 조정 사항

1. 사업 단위별로 최종 예산을 취합하고 분석한 결과가 조직의 비전과 목표와 일치되어야 하며, 사업 단위의 최적화가 아닌 전사의 최적화를 실현하는 방안으로 최종 예산을 수립한다.
2. 예산 수립이 조직의 비전 실현과 목표 달성의 일부가 되어야 한다. 장기적인 관점의 연구 개발 비용이나 투자 부문이 사전에 예산 수립 및 실행되어야 만 조직의 미래를 보장할 수 있으며 또한 지속 가능한 조직으로 살아갈 수 있다. 사업 단위에서 사업 실적에 급급하여 단기적인 시각으로 예산이 수립되었다면 장기적인 관점에서 각 사업 단위의 예산을 전사 입장에서 조정해야 한다.

수행 내용 / 예산 조정 사항 도출 및 종합예산안 확정하기

재료·자료

- 사업 단위 종합예산, 예산 조정 내역, 전사 종합예산, 예산관리 규정, 사업 목표 내역

기기(장비·공구)

- 프리젠테이션 프로그램, 스프레드시트 프로그램, 문서 작성 프로그램, 컴퓨터, 빔 프로젝터

안전·유의 사항

- 최종 사업 목표와 예산 금액의 중요한 차이가 없어야 한다.
- 최종 예산을 집행하고 그 결과 비전 및 목표 달성이 되는지를 다시 한번 검토한다.

수행 순서

① 조정 후 사업 단위 종합예산을 취합한다.

1. 조정 후 사업 단위 종합예산을 접수한다.
2. 조정 예산 회의 내역이 각 사업 단위 종합예산에 반영되었는지 확인한다.
3. 사업 단위 종합예산 조정 내역을 확인 후, 각 사업 단위별로 취합한다.
4. 조정 후 종합예산을 취합하여 조정 전, 조정 후 비교표를 작성한다.
5. 사업 목표 대비 조정 후 예산 비교표 사례

당초 예산상 영업이익 750억, 사업 목표 1,200억, 예산 조정 회의 후 1,445억으로 수정함으로써 사업 목표의 영업이익은 달성되었다.

<표 4-3> 사업 목표 대비 조정 후 예산 비교표

단위: 억

예산 항목	1.사업 목표	2.당초 예산	3.조정 후 예산	차이1 (3-1)	차이2 (3-2)
매출액	8,000	7,000	8,500	-1,000	+1,500
매출원가	5,600	5,250	5,780	-350	+530
(매출원가율)	70%	75%	68%	+5%	-7%
매출 총이익	2,400	1,750	2,720	-650	+970
(매출 총이익률)	30%	25%	32%	-5%	7%
판매관리비	1,200	1,000	1,275	-200	+275
영업이익	1,200	750	1,445	-450	+695
(영업이익률)	15%	11%	17%	-4%	+6%
영업외수익	100	100	100	0	0
영업외비용	300	300	200	0	-100
법인세 공제 전 이익	1,400	950	1,545	-450	+595

② 조직의 비전 및 사업 목표와 확인한다.

조직의 비전 실현 목표 달성을 위하여 각 사업 단위에 적절하게 예산 수립이 되었는지를 확인한다. 대부분 조직에서 비전 및 목표 설정 시, 전략 실행 과제를 설정하고 있다. 해당 전략 실행 과제를 진행하기 위하여 사업 단위로 예산이 편성되어야 한다. 만일 예산이 누락되었으면 실행 사업 단위와 협의하여 예산을 조정해야 한다.

③ 조정 후 사업 단위 종합예산을 확정한다.

1. 조정 후 예산의 검증

전사 종합예산 수립 부서에서는 조정 후 예산이 각 사업 단위에서 실제 달성 가능한지, 실현 가능성이 있는지, 각 사업 단위에서 제시한 수치들이 근거가 있는지 등을 검토한다. 사업 단위에서 회사에서 제시한 사업 목표가 아무런 근거 없이, 실행할 수 없는 계획을 가지면 결코 사업 목표를 달성한다고 할수 없다. 실현할 수 없는 예산을 수립하고 그것을 하부 조직에 달성하라고 업무를 지시하는 것은 경영의 많은 리스크를 부담하는 것과 동일하다.

2. 검증 방법

(1) 3개년치 수치 비교

전년도, 당해 연도, 내년 예산 최소 3년치를 비율 분석하고, 연도별 증감 금액 등의 수치를 비교 검토하여 이상 여부를 확인한다.

(2) 경쟁사와 비교 검토

당사와 경쟁 업체들의 손익계산서, 재무상태표, 현금흐름표를 당사 수치와 비교 검토한다. 만일 제품군과 인원, 과거 매출액이 비슷한 경쟁 업체와 비교하면 당사의 사업 목표 및 예산 수치가 시장 대비 현실성이 있는지 간접적으로 파악 가능하다.

(3) 시장점유율 및 추이 분석

(가) 회사가 시장점유율은 올라가는데 매출 및 영업이익은 지속적으로 감소 상태가 되는 경우엔 사업 목표 및 예산 수립을 기본적으로 검토해야 한다

(나) 반면에 회사의 시장점유율이 점차로 떨어지고 시장 규모가 축소되고 있는 사업 목표 및 예산 수립이 과거 대비 좋은 실적 수치가 집계되면 그것도 그 원인을 정확히 파악한다.

3. 조정 후 예산 확정

(1) 전사 종합예산 주관 부서에서 조정 후 예산 확정 수치가 검증 후 최종 예산을 확정한다.

(2) 최종 조정 예산의 자료 정리

(가) 예산의 결재 및 승인을 받을 수 있도록 보고서를 작성할 자료 정리를 한다.

(나) 예산의 결재 및 승인이 완료된 후, 회사의 사업 단위 및 부서(팀)에게 내년도 예산 수립 내역 책자(예산 운영 안내)를 작성하여 준비하게 한다.

수행 tip

- 종합예산 검증용 경쟁사 자료, 시장점유율 등 비교 자료는 사전에 준비가 되어야 한다.

학습 4 교수·학습 방법

교수 방법

- 사업 단위별 최종 예산의 적정성을 검토할 수 있도록 ‘사업 목표 대비 조정 후 예산 비교표’의 작성을 지도한다.
- 조정 후 확정예산을 최종 검토하는 방법에 대하여 설명해야 한다.
- 예산 조정을 어떻게 하는지 구체적인 사례 중심으로 설명한다.
- 조정 후 예산 확정 이후 업무에 대하여 설명한다.

학습 방법

- 사업 단위별 최종 예산의 적정성을 검토할 수 있도록 ‘사업 목표 대비 조정 후 예산 비교표’의 작성할 수 있도록 이해한다.
- 조정 후 확정예산을 최종 검토하는 방법에 대하여 이해한다.
- 예산 조정을 어떻게 하는지 구체적인 사례 중심으로 이해한다.
- 조정 후 예산 확정 이후 업무에 대하여 업무 수행이 가능하도록 이해한다.

학습 4 평가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습목표 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
확정된 사업 단위별 종합예산안 작성	- 확정된 사업 단위별 최종 예산안을 수립하여 종합 예산안을 작성할 수 있다.			
예산 조정 사항 도출 및 종합예산안 확정	- 종합 예산안과 전사 목표를 비교분석하여 예산조정 사항을 도출할 수 있다.			
	- 도출된 예산조정사항을 반영하여 종합 예산안을 확정할 수 있다.			

평가 방법

- 보고서 작성

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
확정된 사업 단위별 종합예산안 작성	- 사업 목표 대비 조정 후 예산 비교표를 정확하게 작성할 수 있는지 평가			
	- 사업 단위 예산 조정 내역이 사례를 작성			
예산 조정 사항 도출 및 종합예산안 확정	- 전사 최종 예산을 확정된 후 검증 방안에 대하여 구체적으로 기술			
	- 전사 종합예산 확정 이후 업무 절차를 명확하게 기술			

• 발표를 통한 평가

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
확정된 사업 단위별 종합예산안 작성	- 예산조정의 사례를 충분히 이해하고 설명하였는지 평가			
예산 조정 사항 도출 및 종합예산안 확정	- 전사 최종 예산을 확정 후 검증 방안에 대하여 구체적으로 설명하였는지 평가			

피드백

<p>1. 보고서 작성</p> <ul style="list-style-type: none"> - 사업 목표 대비 조정 후 예산 비교표 등의 작성에 대한 평가를 하고 미진한 부분을 추가로 기재하도록 한다. - 사업 단위 조정 내역 사례가 여러 가지 방법으로 기술되었는지 평가하고 단순하게 기술 되었으면 사례를 추가로 기재한다. - 조정 후 확정예산 검증 방법을 통해 학습 내역이 기술되었는지 확인하고 부족한 부분을 추가 기재한다. - 확정예산 이후 업무 프로세스가 무엇인지 기술해야 하고 부족한 내역을 추가로 기재한다. <p>2. 발표를 통한 평가</p> <ul style="list-style-type: none"> - 예산조정의 사례를 충분히 이해하였는지를 질문을 통하여 확인하고, 부족한 부문은 지도한다. - 전사 최종 예산의 검증 방안에 대하여 설명이 가능한지 확인하고, 부족한 부문은 추가 지도한다.

학습 1	사업 단위별 예산 수립 지원하기(LM0203010103_14v2.1)
학습 2	사업 단위별 예산안 검토하기(LM0203010103_14v2.2)
학습 3	사업 단위별 예산안 조정하기(LM0203010103_14v2.3)
학습 4	종합예산안 조정하기(LM0203010103_14v2.4)

학습 5 **최종 예산 확정하기** (LM0203010103_14v2.5)

5-1. 확정예산안 보고서 작성

학습 목표 • 확정된 종합예산안을 토대로 확정예산안 보고서를 작성할 수 있다.

필요 지식 /

① 예산안 보고서

전사 예산 수립 부서에서 최종 종합예산을 확정하고 예산 승인권자에게 예산 확정안 보고 및 승인을 받기 위하여 작성하는 보고서이다. 또한 보고서는 일부 편집하여 각 현업 부서(팀)에게 예산에 관한 의사소통 자료로 사용한다.

② 경영계획과 예산

1. 경영계획

기업경영에 관한 모든 계획을 말하지만, 좁은 뜻으로는 그러한 계획들 중에서 경영자가 결정하는 기본적 · 전사적 · 장기적 계획만을 말한다. 어느 쪽이든 경영계획은 행동 예정의 일종이며, 그것이 경영 방침이나 경영전략과 같은 경영계획 이외의 행동 예정과 다른 점은, 계획이 기간(시간)적 한정을 설정하고, 계수(計數: 금전 · 물량 등)의 형태로 행동을 예정적으로 표현하는 데 있다. 시간 역시 계수의 일종이므로, 경영계획의 특색은 계수적 행동 예정이다. 경영계획은 경영의 합리성 향상을 위해 필요하다. 인간이나 조직은 전지전능(全知全能)하지 않으므로, 그 행동에는 불확정성(不確定性)과 위험이 따르며, 그것이 목표 달성을 저해한다. 불확정성이나 위험을 줄이고, 제약된 범위 안에서 합리성을 높이기 위해서는 경영 환경을 분석하고 목표를 명확히 하며, 저해 요인의 극복을 위한 행동에 대

해 복수(複數) 대체안을 설계하여 각 대체안을 평가하고, 한 가지 대체안을 선택하여 행동 예정으로 삼는 단계를 밟는다. 이리하여 경영계획은 합리성 향상을 위해 없어서는 안 될 수단이 된다.

2. 예산과 경영계획

경영계획 중에서 수치로 표현할 수 있고 관리해야 할 향후 경영관리 사항을 사전에 예측하여 계수화하는 작업을 예산이라고 하며, 일반적으로 경영계획 수립의 의미는 예산수립을 포함하는 것이다.

수행 내용 / 확정예산안 보고서 작성하기

재료·자료

- 작년도 예산안 보고서, 최종 종합예산, 예산관리 규정,

기기(장비·공구)

- 프리젠테이션 프로그램, 스프레드시트 프로그램, 문서 작성 프로그램, 컴퓨터, 빔 프로젝터

안전·유의 사항

- 예산 요약 보고서 및 발표 자료는 중요한 내역을 기준으로 간단 명료하게 작성해야 한다.

수행 순서

① 확정예산안 보고서 항목을 확정한다.

1. 예산 보고서 항목 선정 기준

예산 수립 부서는 최종 결재권자가 무엇이 궁금한지를 검토하면서 보고서 항목을 선정한다. 실제 조직의 최고 경영자에게 예산을 결재받기 위하여 보고할 내역은 많지 않다. 최고 경영자가 예산과 관련 궁금한 사항을 정리해 보면,

- (1) 얼마나 영업적으로 수익을 창출했는가? 각 사업 단위별로 영업이익은?
- (2) 어느 제품군이 수익에 기여하고 어떤 제품군이 저조한지?

- (3) 설비투자 예산이 얼마이고 적절한 투자 금액인지?
- (4) 현금 흐름에는 문제가 없는가?
- (5) 회사 재원이 예산을 통하여 합리적으로 배분되고 있는지?
- (6) 예산 수립하고 그 후 운영을 어떻게 잘할 수 있는지?

2. 확정예산 보고서 항목 선정

- (1) 작년 확정예산 보고서 항목과 내년도 예산 이슈 사항을 확인한다.
- (2) 전사 종합예산 수립 부서에서 자체 회의를 통해 확정예산 보고서 항목을 선정한다.
- (3) 항목을 확정하고 중요한 내역이 누락되었는지와 항목의 순서를 확정한다.

<표 5-1> 예산 보고서 항목

순번	항 목	비 고
1	종합예산 전체 요약	최고 경영자 보고 및 결재용
2	종합예산 운영 방안	내년도 종합예산관리 방안
3	조직의 비전 및 목표	기존 자료 활용
4	내년 경영계획 및 사업 목표	기존 자료 활용 / 대내외 환경 분석 포함 / 과거 경영 실적 포함
5	종합예산 수립 추진 내역	종합예산 수립 진행 내역 정리 / 종합예산 수립 지침을 포함
6	예산 손익계산서	전사 / 사업 단위별 작성
7	예산 재무상태표	전사 / 사업 단위별 작성
8	예산 자금흐름표	전사 / 사업 단위별 작성
9	설비투자 예산	전사 / 사업 단위별 작성
10	연구 개발 예산	전사 / 사업 단위별 작성
11	판매 예산	전사 / 사업 단위별 작성
12	제조원가 예산	전사 / 사업 단위별 작성
13	판매관리비 예산	전사 / 사업 단위별 작성
14	일반관리비 예산	전사 / 사업 단위별 작성
15	영업외수익 및 비용 예산	전사 / 사업 단위별 작성
16	인원 및 인건비 예산	전사 / 사업 단위별 작성
17	경영상 중요한 업무 추진 계획	전사 / 사업 단위별 작성

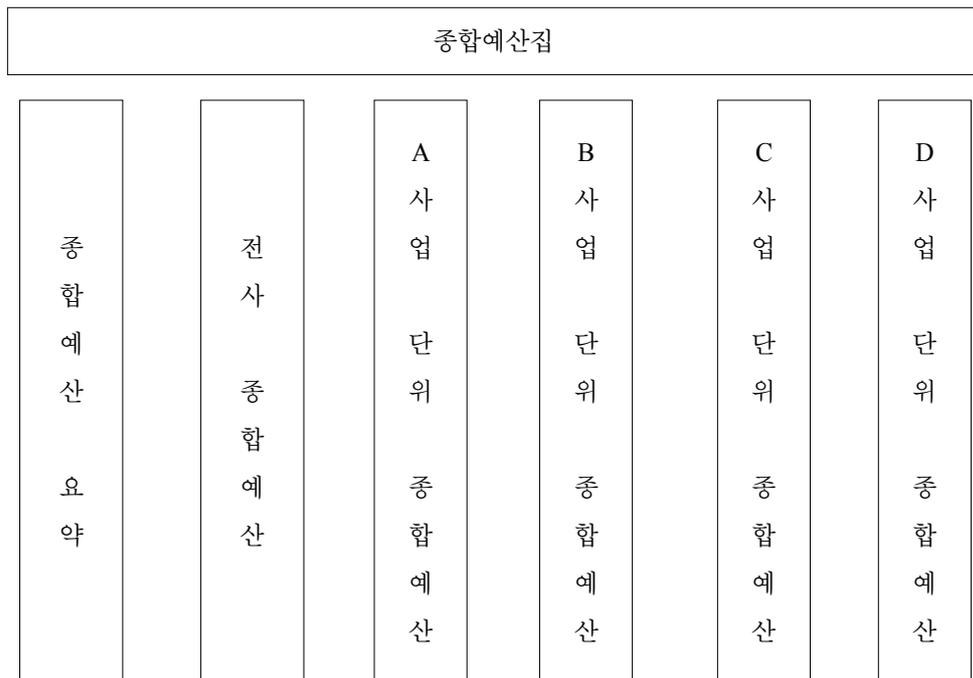
② 확정예산안 보고서를 작성한다.

1. 종합예산 요약 보고서

- (1) 종합예산 중요 항목을 전체로 요약한다. 요약 내역은 매출 및 손익 요약, 재무상태표, 현금 흐름 예산, 투자 예산, 예산의 중요한 이슈 등으로 정리한다.
- (2) 최고 경영자에 보고할 내역으로 기준으로 단순·명료하게 작성한다.
- (3) 요약 보고서를 작성하면, 프레젠테이션할 수 있도록 자료를 준비한다.

2. 종합예산 보고서 작성

- (1) 최종 예산 승인권자(최고 경영자 혹은 이사회 등)의 결재 전이라도 종합예산의 전반적인 자료를 정리하여 인쇄할 준비를 한다.
- (2) 종합예산은 <표 5-1> 예산 보고서 항목을 기준으로 작성한다.
- (3) 회사의 예산관리 업무에 사용할 수 있도록 현업 부서가 이해하게 쉽게 작성한다.
- (4) 예산 내역에 경영에 중요한 이슈나 기밀 유지를 해야 될 내역은 확인하여 현업 배포용 자료에는 제외하는 것을 검토한다.
- (5) 작성 기준은 전사 취합분과 사업 단위별로 구분하여 작성한다.
- (6) 각 사업 단위별로 최종 종합 보고서는 전사 종합예산 전체 내역보다 종합예산 요약과 해당 사업 본부 종합예산안만 편집하여 송부하는 것을 추천한다.



[그림 5-1] 종합예산집 구성 내역

5-2. 확정예산 지시 사항 적용 및 경영진 승인에 따른 최종 예산 확정

학습 목표

- 경영진에게 확정 예산안을 보고하여 지시사항을 적용할 수 있다.
- 지시사항을 적용하여 경영진의 승인을 얻어 최종 예산을 확정할 수 있다.

필요 지식 /

① 예산관리 규정

조직에서 예산의 수립 부서, 수립 절차, 각 부서의 역할 및 책임, 예산 승인, 예산 집행, 예산 실적 관리 등의 예산관리에 대한 정의한 업무 규정이다.

② 이사회

회사의 업무집행에 관한 의사를 결정하기 위하여 이사 전원으로 구성되는 주식회사의 필요상설 기관이다. 이사회는 상설적 기관이지만 그 활동은 정기 또는 임시의 회의 형식으로 하게 되며, 법령 또는 정관에 의하여 주주총회의 권한으로 되어 있는 것을 제외하고는 회사의 업무 집행에 관한 모든 의사 결정을 할 권한이 있다. 이사회의 권한 내용으로서 그 의결사항은 ① 회사의 업무집행, 지배인의 선임 또는 해임, 지점의 설치 이전 또는 폐지, ② 이사의 직무 집행에 대한 감독, ③ 주주총회의 소집, ④ 대표이사 선정과 공동대표의 결정, ⑤ 업무 집행의 감독, ⑥ 이사와 회사 간의 거래에 대한 승인, ⑦ 주식 발행의 결정, ⑧ 사채 발행의 결정과 같은 법정권한이 있다.

③ 성과 관리 시스템

성과 목표 달성을 위해 전략적 계획, 수행 기준, 개인별 목표, 수행평가, 훈련/개발 등을 연결하는 일련의 관리 과정으로 성과를 유지 또는 향상시키고 수행평가에 있어 일관성을 촉진시키며 높은 수준의 피드백을 제공하도록 해준다. 또한 성과관리는 직무 요구 및 직무가 얼마나 잘 수행되었는지를 나타내는 요인들에 대한 직원들의 기대를 관리하도록 돕는 일련의 과정을 제공한다. 최근 많은 조직에서 BSC SYSTEM을 이용하여 성과 관리를 한다.

수행 내용 / 확정예산 지시 사항 적용 및 경영진 승인에 따른 최종 예산 확정하기

재료·자료

- 확정 종합예산, 예산관리 규정

기기(장비·공구)

- 프리젠테이션 프로그램, 스프레드시트 프로그램, 문서 작성 프로그램, 컴퓨터, 빔 프로젝터

안전·유의 사항

- 예산 요약 보고서 및 예산집은 수치와 내역의 누락이 없는지 몇 차례 확인하고 인쇄한다.

수행 순서

① 확정 예산안 보고 및 승인 절차를 준비한다.

1. 조정 후 예산이 확정되면 예산 담당 부서 책임자(임원 및 본부장)는 예산관리 규정에 따라 보고 및 결재를 받는다. 예산관리 규정이 없는 조직은 경우는 대개 예산 수립 부서 임원이 임원 회의 시에 보고한다.
2. 예산 심의 및 승인
 - (가) 예산관리(심의) 위원회 심의
 - (나) 이사회 승인

② 지시 사항을 종합예산에 반영한다.

1. 종합예산의 심의 및 승인 과정에서 예산 수정의 지시 사항이 있는 경우, 종합예산 수립 부서는 지시 사항에 대한 해당 사업 단위 종합예산 부문에 통보한다.
2. 사업 단위 부서는 지시 사항을 확인하고 예산 수정을 한다. 사업 단위 부서에서 지시 사항에 대한 별도의 다른 의견이 있으면 전사 종합예산 부서와 협의하고 추후 예산 심의 일정에 사업 단위의 의견을 제시하고 협의한다.
3. 지시 사항에 대하여 사업 단위 종합예산 및 전사 종합예산, 종합예산 보고서를 최종 수정한다.

③ 확정 종합예산을 승인받는다.

1. 심사 및 승인 단계에서 지시 사항에 대하여 추가적인 예산 조정을 수정한 후, 승인권자 및 승인 기관에 예산 승인을 재요청한다.
2. 일반적인 주식회사인 경우, 임원 회의를 통하여 검토하고 최종적으로 최고 경영자가 승인 및 결재로 완료된다. 이사회에 따라 종합예산 승인을 이사회에서 최종 승인할 수도 있다.
3. 공기업 및 정부 관련 단체는 예산 처리에 관한 업무 규정이 있기 때문에 관련 업무 프로세스를 이행하면 된다.
4. 예산 승인을 받을 때 예산 자체만 승인받는 것 보다 향후 예산을 어떻게 관리하고 운영할 것인가에 대한 안을 작성하여 동시에 결재받도록 한다.
 - (1) 예산을 수립 및 설정하여 내년도 사업을 계획하는 것도 매우 중요하지만, 이를 조직 내부에 업무로 정착될 수 있도록 예산 업무 규정(지침)을 만들고 업무에 적용하는 것이 더욱 중요할 수 있다.
 - (2) 별도 전사 예산 수립 주관 부서에서는 내년도 예산안을 승인받으면서 확정된 예산을 어떻게 조직에 효율적으로 운영할 것인가를 예산 수립 업무와 예산관리 업무 규정을 제정하여야 한다.
 - (3) 예산관리 업무 규정이 있는 경우는 내년도 예산관리 중점 관리 사항을 정리하여 최종 예산 승인 시 동시에 결재를 받는다.

④ 확정 종합예산 승인 후 업무 처리를 진행한다.

1. 예산집(책자)

- (1) 예산 승인이 완료되면, 사전에 준비한 내년도 예산집을 필요한 수량을 확인하여 인쇄하도록 한다.
- (2) 예산집은 대외비 사항이기에 제한 수량만 인쇄하고 예산집 앞면에 번호를 기입한다.
- (3) 각 부서(팀)에 배포 시는 수령자 명단을 작성하고 반드시 서명을 받도록 한다.

2. 현업 부서(팀) 교육

- (1) 예산 승인 및 예산집 인쇄가 완료되면 현업 부서(팀)의 교육을 실시한다.

(2) 교육 방법

(가) 전체 교육

전사 예산 수립 주관 부서에서 전 부서(팀)를 대상으로 특정의 장소에서 내년도 예산 설명 및 예산관리 방법을 직접 설명하고 관련 자료를 전달한다.

(나) 사업 단위 교육

전사 예산 수립 주관 부서에서 사업 단위 예산 수립 부서에 교육 및 자료를 전달하고 사업 단위 예산 수립 부서에서 해당 부서(팀)에게 전달 교육하는 방법이다.

3. 예산 실적 관리

예산 수립 후, 예산을 관리하는 부서로 예산관리에 필요한 자료를 전달하여야 한다. 예산 관리 부서는 예산을 각 부서로 배정하고, 예산 실행 및 예산 실적을 관리하는 부서이다. 최근 많은 조직들이 성과 관리 시스템에 각 사업 단위의 예산 실적에 대한 관리와 결과에 대한 평가를 진행한다.

수행 tip

- 예산 승인 시 예산관리안의 수정 및 예산 운영 관리에 대한 지원할 부문도 승인권자와 의사소통하고 결재를 받도록 한다.

학습 5 교수·학습 방법

교수 방법

- 확정된 예산의 예산안 보고서 내역과 작성 방법을 지도한다.
- 확정예산안 보고 및 승인 과정의 지시 내역에 대한 업무 적용 방안에 대하여 지도한다.
- 확정예산 승인 절차에 대하여 설명한다.
- 예산 승인 이후 업무 진행 방안에 대하여 설명한다.

학습 방법

- 확정된 예산안 보고서의 작성 항목 이해와 각 항목별 작성 방법에 대하여 정확하게 이해한다.
- 확정예산안 보고 과정의 지시 사항에 대한 업무 처리 절차를 이해한다.
- 확정예산 승인 절차에 대하여 이해한다.
- 예산 승인 이후 업무 진행 방안에 대하여 이해한다.

학습 5 평가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습목표 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
확정예산안 보고서 작성	- 확정된 종합예산안을 토대로 확정예산안 보고서를 작성할 수 있다.			
확정예산 지시 사항 적용 및 경영진 승인에 따른 최종 예산안 확정	- 경영진에게 확정 예산안을 보고하여 지시사항을 적용할 수 있다.			
	- 지시사항을 적용하여 경영진의 승인을 얻어 최종 예산을 확정할 수 있다.			

평가 방법

- 사례 실습 보고서

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
확정예산안 보고서 작성	- 예산 보고서 항목이 빠짐 없는지 평가			
	- 예산 보고서 항목별 내역을 어떻게 작성해야 하는지가 구체적으로 기술되었는지 평가			
확정예산 지시 사항 적용 및 경영진 승인에 따른 최종 예산안 확정	- 예산 승인 시 지시 사항에 대한 업무 처리를 정확하게 기술하였는지 평가			
	- 최종 예산 승인 프로세스에 대하여 정확하게 기술하였는지 평가			

• 발표를 통한 평가

학습 내용	평가 항목	성취 수준		
		상	중	하
확정예산안 보고서 작성	- 확정예산안 보고서를 승인절차에 대하여 정확하게 이해하였는지 평가			
확정예산 지시 사항 적용 및 경영진 승인에 따른 최종 예산안 확정	- 확정예산 승인 후 업무 진행에 대하여 정확하게 인지하고 있는지 평가			

피드백

1. 사례 실습 보고서
 - 확정예산안의 보고서에 무슨 내용을 포함해야 하는지를 확인하고 미진한 부분을 보고서에 기재한다.
 - 예산 보고서 항목별 내역에 대하여 어떻게 작성해야 하는지 사례 중심으로 기술되어야 하고 미진한 부분은 보고서에 기재한다.
 - 예산 승인 시 지시 사항에 대한 업무 처리를 정확하게 기재하였는가 설명되어야 하고 승인 기관별로 구분하여 기술되어야 한다.
 - 최종 예산 승인 프로세스에서 전사 부서(팀)의 예산 교육 방법이 반드시 포함되어야 한다.
2. 발표를 통한 평가
 - 확정예산 승인 절차에 대하여 구체적으로 발표하는지를 확인하고 부족한 발표에 대하여 보충 설명한다.
 - 확정예산 승인 후, 추가적인 업무 진행에 대하여 구체적으로 발표되어야 하고 부족한 발표에 대하여 보충 설명한다.

참고자료



- 서강관리회계연구회. 『사용자 중심의 Smart 관리회계』. 유원북스, 70~180
- 한만용, 예산편성지침수립, 『NCS 학습모듈 예산』
- 네이버 지식백과



예산관리규정

[200×.02.15. 규정 제××호]

2001 제 정

제 1 장 총 칙

제1조 (목적) 이 기준은 사장 경영방침 구현과 경영목표 달성을 위하여 예산을 합리적이고 효율적으로 운영하는데 그 목적이 있다.

제2조 (용어의 정의)

- ① 예산관리부서 : 전사적인 예산편성과 집행계획을 수립하고 전사예산을 통제, 조정, 분석, 평가하는 본사의 예산총괄 담당부서
- ② 예산주관부서 : 업무 기능상 예산과목 및 사업별로 예산을 총괄하는 부서
- ③ 예산운영부서 : 배정된 예산의 관리 및 집행을 담당하는 본사 처(실)과 1차사업소
- ④ 예산변경
 - 전 용 : 이사회 의결을 필요로 하는 예산의 항간 변경
 - 추 가 : 과목(설비)별 승인예산을 초과하는 예산의 변경
 - 증 액 : 과목(설비)별 승인예산 범위 내에서 배정예산을 초과하는 예산의 변경
 - 조 정 : 과목(설비 내 단위사업)간, 사업소간, 분기간 예산의 변경

제3조 (예산운영단위 및 부서장)

- ① 예산운영단위는 본사의 000 한다.
- ② 예산을 담당하는 부서장은 다음과 같다.
 - 예산관리부서장 : 경영기획본부
 - 예산주관부서장 : 경영기획본부
 - 예산운영부서장 : 사업본부장

제4조 (예산운영의 원칙)

- ① 예산관리부서장은 예산을 효율적으로 운영하기 위하여 예산의 조정 및 통제의 권한을 가지며 이에 대한 책임을 진다.
- ② 예산주관부서장은 집행계획에 따라 소관예산을 운영하고 분기별 집행실적과 향후 전망을 분석, 대책을 수립하여야 한다.

- ③ 예산운영부서장은 자체예산에 대한 권한과 책임을 지며, 예산이 반영되어 있는 사업이라도 집행시점에서 타당성 및 경제성을 검토하고 사후분석을 실시하여 예산이 효율적으로 운영되도록 하여야 한다.
- ④ 예산운영부서장은 예산절감을 위하여 자체 계획을 수립, 시행하여야 한다.
- ⑤ 예산운영부서장은 연도말 미집행 예산의 예산회수 회피 목적을 위한 번칙적 집행 등을 하지 않아야 한다.

제5조 (집행계획 수립)

- ① 예산관리부서장은 예산이 확정되는 대로 예산집행기준을 수립하여 예산주관부서 및 운영부서에 통보한다.
- ② 예산관리부서장은 집행계획 수립 시 예산주관부서와 협의할 수 있으며 예산주관부서장은 필요시 예산배정에 관한 의견을 예산관리부서장에게 제시할 수 있다.
- ③ 예산운영부서장은 예산관리부서의 예산 집행계획에 따라 자체 집행계획을 수립하고, 예산을 배정한다.

제6조 (예산의 통제)

- ① 예산관리부서장은 예산 주관 및 운영부서의 예산운영이 예산총칙 및 예산운영기준에 위배된다고 판단될 때 이의 시정을 요구할 수 있다.
- ② 예산운영부서장은 계획된 사업을 효율적으로 추진달성하도록 예산을 통제하고, 다음 각 호에 대하여는 원칙적으로 집행할 수 없다.
 - 예산에 반영되지 않은 사업의 시행
 - 용도에 부합되지 않는 예산의 집행
 - 예산의 항목별 초과집행
 - 예산전결 권한한도 위배집행
 - 낙찰차액 사용
- ③ 예산운영부서장은 외부기관 요청, 설비이상 등에 의한 긴급공사 발주 시 예산증액이 필요한 경우 선집행 후 예산관리부서에 사후합의를 요청할 수 있다.
- ④ 사업소의 예산통제부서는 집행부서의 예산운영이 예산운영기준에 위배된다고 판단시 의견서를 제시할 수 있다.

제7조 (예산의 추산)

- ① 예산운영부서장은 예산통제부서(기획담당 부서)를 지정하여 예산 통제를 하고, 추산실적을 주기적으로 점검, 관리하여야 한다.
- ② 예산운영부서장은 아래의 대상사업에 대해 사업계획 수립단계에서 예산을 별도 관리하여야 한다.
 - 가. 수선유지비 : 총공사비 000만원이상 사업

나. 자본예산 : 모든 사업

③ 예산운영부서는 수선유지비, 자본예산의 시행계획이 확정되면 세부사업별 집행 계획을 수립하여 자금운영사업코드 및 공사비를 ERP시스템에 등록하여야 한다.

제8조 (예산 대 실적분석 및 평가)

- ① 예산운영부서장은 매분기별 예산과 집행결과에 대한 실적분석을 하여 예산 관리부서장과 예산주관부서장에게 보고하여야 한다.
- ② 예산주관부서장은 매분기 및 예산관리부서 요구 등 필요시 예산운영부서의 실적분석 내용을 종합하여 예산과목별, 설비별로 계획 대 실적, 주요문제점 및 대책 등을 수립하고 이를 보고하여야 한다.
- ③ 예산 대 실적분석은 예산에 대한 효율성 측정, 차이 발생원인 및 책임구분이 명확하도록 하여야 하며, 도출된 문제점에 대한 개선대책이 포함되어야 한다.
- ④ 예산 대 실적분석 결과는 차기 예산편성의 기초자료로 활용하며 만약 차이가 발생한 사안이 중대하다고 인정될 경우, 예산관리부서장은 이의 시정조치를 취할 수 있다.
- ⑤ 예산관리부서장과 예산주관부서장은 예산운영부서의 예산운영에 대해 지표를 설정, 목표를 부여하고 실적을 평가할 수 있다.

제 2 장 손익예산

제9조 (예산변경)

- ① 예산주관 및 운영부서장은 예산의 변경 사유가 발생할 경우 제10조에 정한 범위내에서 자체 조정하여 총당함을 원칙으로 한다.
- ② 예산주관 및 운영부서장은 제①항에도 불구하고 자체조정이 곤란할 경우에는 예산관리부서장의 사전 합의를 받아야 한다.
- ③ 예산관리부서장은 조직개편 등 불가피하다고 인정되는 경우에는 예산운영부서의 예산을 변경할 수 있다.
- ④ 제②항내지 제③에 의한 예산관리부서의 예산합의 및 변경은 단위사업의 예산 증액 및 조정규모에 따라 아래와 같이 결정처리 한다. 다만 결정권자가 예외로 할 수 있다.

○ 예산증액

결정권자	한 도 액	
	투자	일반운영비
사업본부장	천원 초과	천원 초과
부 장	천원 초과 천원 이하	천원 초과 천원 이하
팀 장	천원 이하	원 이하

○ 예산조정

결정권자	한 도 액	
	과목간 조정	기 타
본부장	천원 초과	-
팀 장	천원 이하	팀장 전결

※ 기타 : 승인된 집행기준에 의한 실적급 배분, 기배정 예산의 사업소간 조정 등

제10조 (예산운영부서장의 예산조정 권한의 범위) 예산운영부서장이 예산을 조정할 수 있는 권한 범위는 아래와 같다.

① 과목간 조정

다음 과목은 배정예산을 가, 나항 각각의 범위 내에서 상호 증감 조정하여 집행할 수 있다.

가. 경상경비

나. 기타제비

② 표시단위간 조정

동일 과목내의 표시단위간은 배정예산을 상호 증감조정하여 집행할 수 있다. 단, 아래의 경우는 예외로 한다.

가. 동일과목내 자금불요 표시단위와 자금소요 표시단위간

나. 동일과목내 경상경비 표시단위와 기타표시단위간

다. 세금공과금중 공과금과 기타 표시단위간

제11조 (예산 변경 절차)

① 아래사항에 대하여는 예산집행전에 관련품의서 사본을 첨부, 예산변경을 의뢰(ERP)하여 예산관리부서의 전산승인을 받아야 예산변경이 확정된다.

가. 제9조에 의해 예산관리부서의 증액합의를 받은 경우

나. 사업소간 배정예산의 조정을 하고자 하는 경우

다. 제9조, 제10조에 의한 예산의 자체조정을 하고자 하는 경우

② 예산의 추가는 손익예산의 과목별 승인규모를 초과하는 경우로서 예산관리부서가 예산주관부서 또는 예산운영부서의 요구가 있거나, 필요하다고 인정하는 경우 시행하며, 예산의 전용은 예산총칙 제7조에 의거 이사회의 의결의 거쳐 시행한다.

제12조 (손익예산 집행특례)

① 예산주관 및 운영부서장은 아래사항에 대하여는 집행계획에 반영된 사업이라 하더라도 예산관리부서장의 사전합의를 받아 시행하여야 한다.

가. 인건비(잡급 포함) 및 복리후생비의 인상과 예산기준의 집행

나. 용역계약 체결을 위한 기본계획의 수립 및 용역사업간의 전용 집행

다. 당해연도 예산이 소요되지 않는 사업이라도 익년도 이후 예산이 소요되는 사업의 기본계획 수립

② 예산주관부서장 및 예산운영부서장은 예산총칙 제6조에 명시된 비목에(퇴직급여충당금, 제상각비, 세금공과금, 이자비용, 사채및주식발행비, 특별손실, 잡손실)대해서도 초과집행사유가 발생할 경우 사전에 예산관리부서장의 합의를 받아 시행하여야 한다.

다만, 재해손실의 경우 긴급을 요하는 공사에 한하여 사전 집행할 수 있으며, 이경우 예산주관부서에서 종합하여 예산관리부서에 요청하여야 한다.

제 3 장 자본예산

제13조 (관리단위사업의 운영) 예산운영부서장은 소관예산에 대해 아래의 관리단위 사업별로 예산을 운영한다.

제14조 (투자심사 강화)

① 예산운영부서장은 예산에 반영된 사업이라도 집행시 사업별 특성에 따라 이용율, 투자효과, 다른 사업과의 연계 가능성 등을 고려한 경제성 검토를 하여야 한다.

② 특히, 아래의 사업은 사업의 타당성 및 경제성을 검증하기 위하여 자체 투자심사위원회의 심의를 거쳐 사업계획을 확정하여야 한다.

가. 위원회 구성

○ 위원장 : 경영담당 부사장

○ 위 원 : 사업본부장 중 위원장이 선임

나. 대상사업

③ 예산운영부서장은 제②항의 사업에 대해 필요시 예비 투자심의위원회 (위원장 : 해당부서 부장)를 구성, 운영할 수 있다.

제15조 (예산의 조정)

① 예산은 사업단위별로 배정예산내 운영을 원칙으로 하되, 여건변동 등

부득이한 사유 발생시는 다음 각호의 범위내에서 조정하여 집행할 수 있다. 가. 예산운영부서장

- 최초 배정예산의 20%이하 조정

나. 예산주관부서장

- 최초 배정예산의 20%초과 30%이하 조정

② 제①항의 규정에도 불구하고 다음 각호의 사항은 예산관리부서장의 사전합의를 받아야 한다.

제16조 (예산의 추가 및 증액)

예산주관부서장 및 예산운영부서장은 예산이 부족하게 되는 경우, 기재정된 예산에서 조정 총당함을 원칙으로 하되, 예산의 추가 및 증액이 불가피할 때에는 예산운영부서장은 예산주관부서장에게 요구하고, 예산주관부서장은 예산관리부서장의 사전합의를 받아야 한다.

제17조 (예산의 변경 절차)

- ① 제15조(예산의 조정)에 따른 예산 조정권한 이내에서 조정할 때에는 예산 운영부서장 또는 예산주관부서장이 검토하고 전산승인 함으로써 조정이 확정된다.
- ② 예산관리부서의 합의가 필요한 경우에는 예산주관부서장이 예산변경(관련 품의서 사본 첨부)을 예산관리부서에 신청(ERP)하고, 예산관리부서에서 전산 승인함으로써 예산조정이 확정된다.
- ③ 제15조(예산의 조정) 및 제16조(예산의 추가 및 증액)의 규정에 따른 예산관리부서의 합의는 아래와 같이 결정처리한다.

가. 추가 및 증액

결정권자	한 도 액	
	설비	차 량, 비품
사업본부장	억원 이상	억원 이상
부 장	억원 미만	억원 미만
팀 장	억원 미만	억원 미만

나. 조정

결정권자	한 도 액	
	설비	차 량, 비품
부 장	억원 이상	억원 이상
팀 장	억원 미만	억원 미만

④ 예산관리부서장은 예산조정이 부당하다고 인정될 때에는 이의 시정을 요구할 수 있다.

제20조 (일반관리비의 운영) 일반관리비의 운용은 손익예산을 준용한다.

제 4 장 자금예산

제21조 (단위사업의 운영) 예산운영부서장은 예산집행계획 번호가 부여된 사업 별로 운영하여야 한다.

제22조 (예산의 조정)

- ① 예산주관부서장은 사업별 배정예산 범위내의 운영을 원칙으로 하되, 여건변동 등 부득이한 사유가 발생한 때에는 단위사업 상호간에 조정할 수 있다.
- ② 예산주관부서장은 전 항에도 불구하고 다음의 경우는 예산관리부서장의 사전 합의를 받아야 한다.

가. 사업의 신설

나. 최초 예산의 20%이상 증액

제23조 (예산의 추가 및 증액) 제17조를 준용한다.

제24조 (예산의 변경 절차) 제18조를 준용한다.

제25조 (차입 및 증자계획의 확정과 변경) 국내외 차입 및 증자계획을 확정하거나 이를 변경하고자 할 때에는 예산관리부서장의 사전합의를 받아야 한다.

제 5 장 구매예산

제26조 (예산의 운용) 구매예산은 원재료 부문과 저장품 부문중 저장품목, 계획조달품목(비저장품목), 예비품목에 대해 운영한다.

제27조 (구매예산코드 및 운영단위) 구매예산의 효율적인 운영과 관리를 위하여 단위 사업별로 예산코드를 부여하고 이를 예산운영단위로 한다.

제28조 (예산의 조정 및 증액)

- ① 예산주관부서장은 불가피한 사유가 있는 경우 예비품에 한하여 상호간에 조정할 수 있다.
- ② 예산주관부서장은 구매예산을 증액하고자할 때에는 예산관리부서장의 합의를 받아야 한다.
- ③ 구매예산의 조정절차는 제17조를 준용한다.

제 6 장 예산심의위원회

제29조 (위원회 설치) 예산 및 운영계획을 심의하기 위하여 예산심의위원회(이하 “위원회” 라 한다.)를 설치·운영한다.

제30조 (임무) 위원회는 다음 각 호의 사항을 심의한다.

- ① 예산편성에 관한 사항
- ② 기타 중장기 투자사업 등 중요사항

제31조 (구성) 위원회는 다음과 같이 구성한다.

- ① 위 원 장 : 부사장
- ② 부위원장 : 경영관리본부장
- ③ 위 원 : 필요시 위원장이 추천하는 사외인사 수명

제32조 (위원장의 직무)

- ① 위원장은 회무를 총괄하고 위원회를 소집하며 그 의장이 된다.
- ② 위원장 유고시에는 부위원장이 그 직무를 대행하고, 부위원장도 유고시에는 위원장 이 지명하는 위원이 그 직무를 대행한다.

제33조 (성립 및 의결) 위원회는 위원 과반수의 출석으로 성립하고 출석위원 과반수의 찬성으로 의결한다.

제34조 (실무회의) 위원장은 효율적인 예산심의를 위하여 필요한 경우에는 예산심의 위원회에 부의하기 전에 실무회의를 구성, 이를 심의하게 할 수 있다.

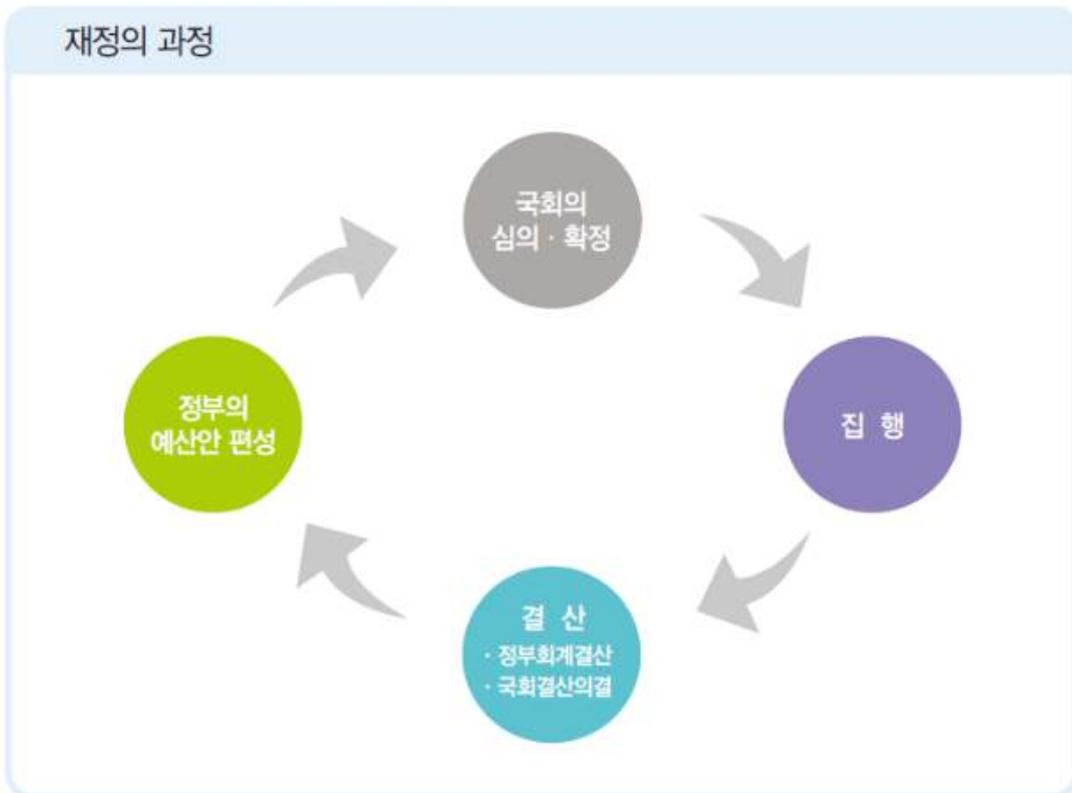
제35조 (보칙) 위원회 운영에 관하여 기타 필요한 사항은 위원장이 정한다.

부 칙 <2001.>

본 지침은 2001년부터 시행한다.



출처: 티오에스컨설팅
 [그림 부록-1] 예산수립을 위한 SWOT 분석 대신 가능한 BSG 매트릭스를 이용한 분석



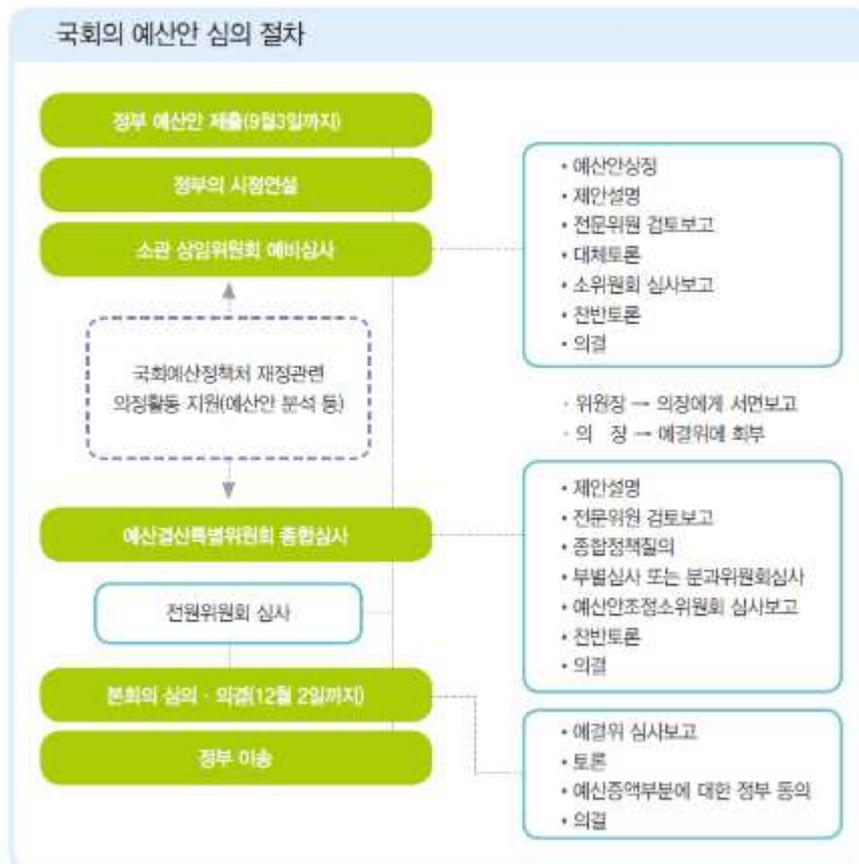
참조: 국회예산정책처(www.nabo.go.kr)
 [그림 부록-2] 정부의 재정 수립 과정

정부의 예산안편성과정

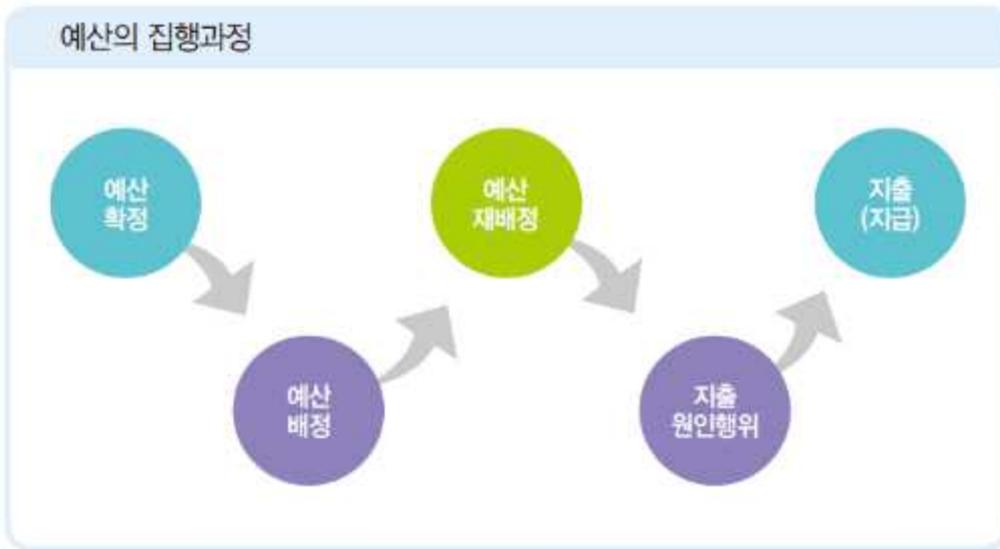


참조: 국회예산정책처(www.nabo.go.kr)
[그림 부록-3] 정부의 예산편성과정

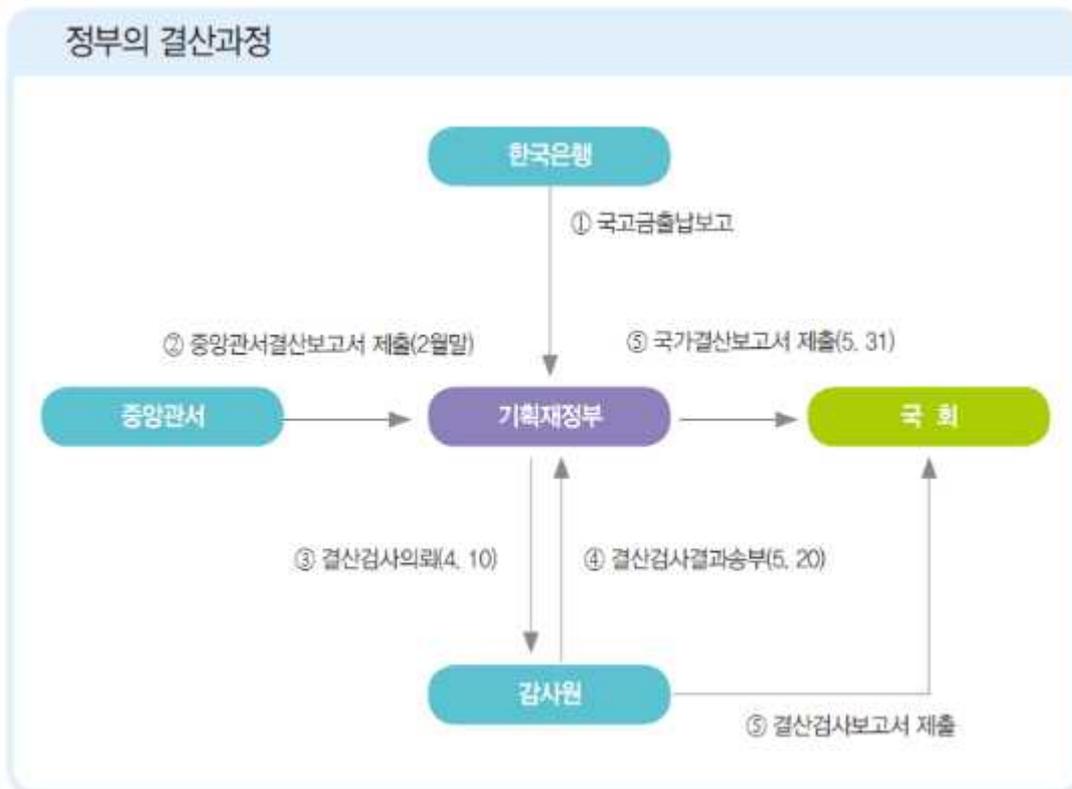
국회의 예산안 심의 절차



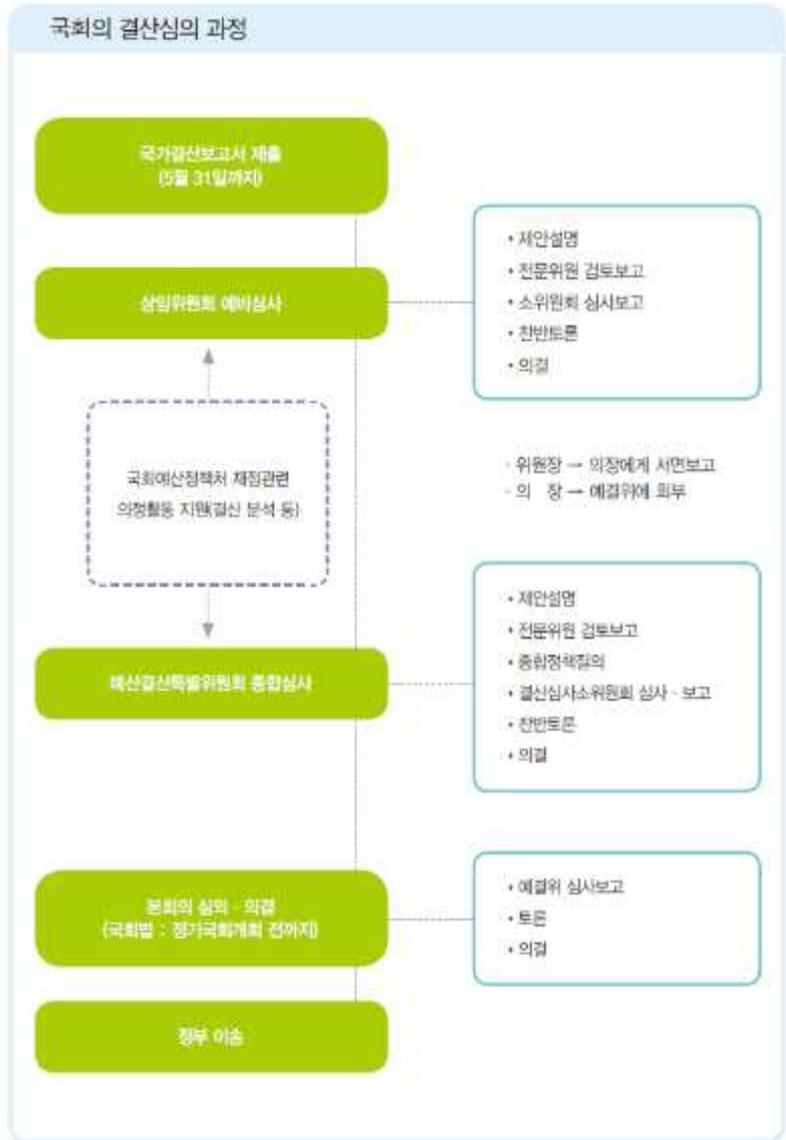
참조: 국회예산정책처(www.nabo.go.kr)
[그림 부록-4] 국회의 예산안 심의 절차



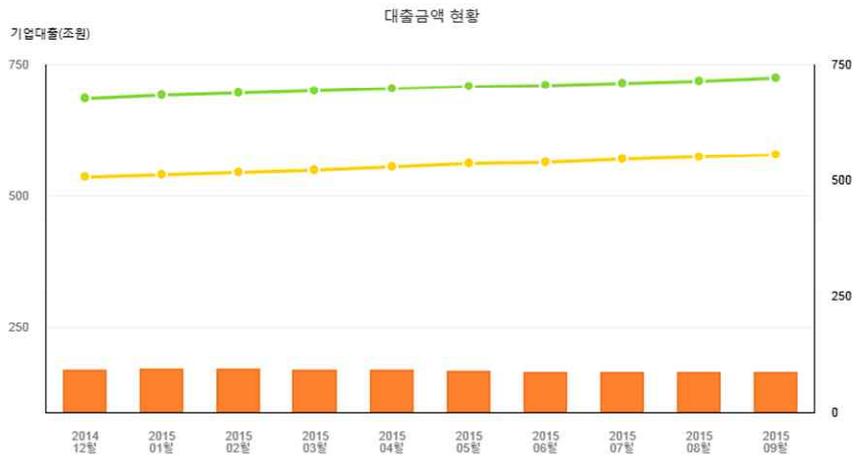
참조: 국회예산정책처(www.nabo.go.kr)
 [그림 부록-5] 정부 예산의 집행과정



참조: 국회예산정책처(www.nabo.go.kr)
 [그림 부록-6] 정부의 결산과정



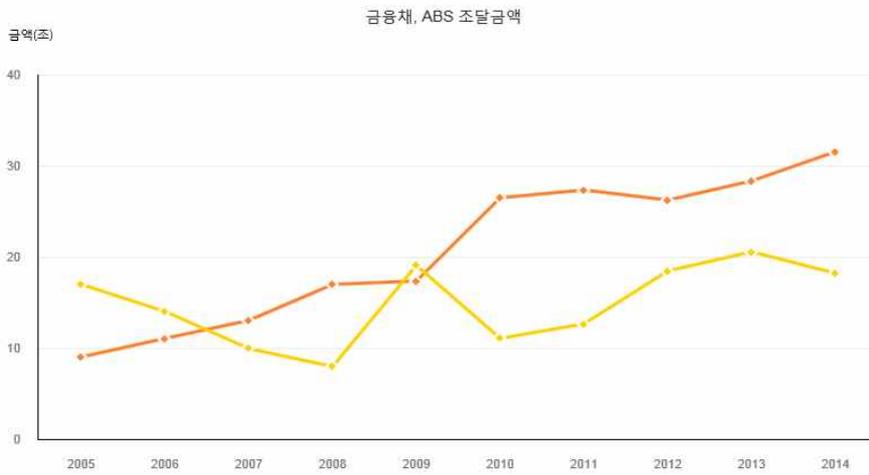
참조: 국회예산정책처(www.nabo.go.kr)
[그림 부록-7] 국회의 결산심의 과정



참조: 국가지표체계(www.index.go.kr)
[그림 부록-8] 기업대출 금액 현황



참조: 국가지표체계(www.index.go.kr)
 [그림 부록-9] 직접금융, 대기업, 중소기업 조달금액 사례



참조: 국가지표체계(www.index.go.kr)
 [그림 부록-10] 금융채, ABS 조달금액 지표 사례



참조: 국가지표체계(www.index.go.kr)
 [그림 부록-11] 제조업 부채비율 사례



출처: 티오에스컨설팅
[그림 부록-12] 예산안 검토 전경



출처: 티오에스컨설팅
[그림 부록-13] 예산 편성 지침 교육 장면



출처: 티오에스컨설팅
[그림 부록-14] 예산 수립 실습 교육 장면



출처: 티오에스컨설팅
[그림 부록-15] 예산 수립 결과 보고



출처: 티오에스컨설팅
[그림 부록-16] 예산담당자 교육

NCS 학습 모듈 개발진

(대표집필자)

한만용(서일대학교)*

(집필진)

고승운(유비케어)*

문규선(스마일게이트)*

신용균(송실대학교)

어지영(월드와이드서비스코리아)

이성환((주)아이디에스엔트러스트)*

조문기(안산대학교)*

(검토진)

서동욱(서울생주소)

송영렬(부산과학기술대학교)

은태욱(광주자동화설비공업고)

이상도(서일대학교)

정호영(서원대학교)*

(공동 개발 기관)

이원희(한국HRM협회)

최영희(한국HRM협회)

서송이(한국HRM협회)

(연구 기관)

옥준필(한국직업능력개발원)

김상진(한국직업능력개발원)

김성남(한국직업능력개발원)

김지영(한국직업능력개발원)

문한나(한국직업능력개발원)

김종욱(한국직업능력개발원)

*표시는 NCS 개발진임

※ 본 학습 모듈은 자격기본법 시행령 제8조 국가직무능력표준의 활용에 의거하여 개발하였으며
저작권법 25조에 따라 관리됩니다.

※ 본 학습모듈은 <http://www.ncs.go.kr>에서 확인 및 다운로드할 수 있습니다.



www.ncs.go.kr