대분류 / 02
경영·회계·사무

중분류 / 01
기획사무

소분류 / 01
기획평가

세분류 / 01
경영기획

학습모듈 / 06

06
예산 관리

LM0201010106_13v1

KRIVET 한국직업능력개발원
KMA 민간주도의 평생 교육기관
교육부

경영기획 학습모듈

01. 사업 환경 분석

02. 경영 방침 수립

03. 경영 계획 수립

04. 신규 사업 기획

05. 사업별 투자 관리

06. 예산 관리

07. 경영 실적 분석

08. 경영 리스크 관리

09. 이해관계자 관리

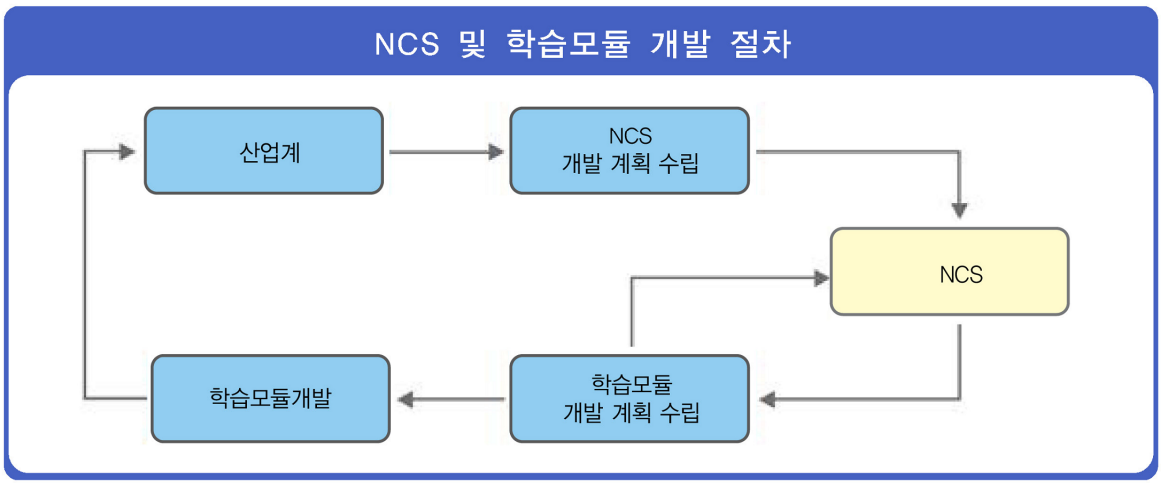
NCS학습모듈의 이해

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

(1) NCS학습모듈이란?

- 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, **NCS학습모듈은 NCS의 능력단위를 교육훈련에서 학습할 수 있도록 구성한 '교수·학습 자료'입니다.** NCS학습모듈은 구체적 직무를 학습할 수 있도록 이론 및 실습과 관련된 내용을 상세하게 제시하고 있습니다.

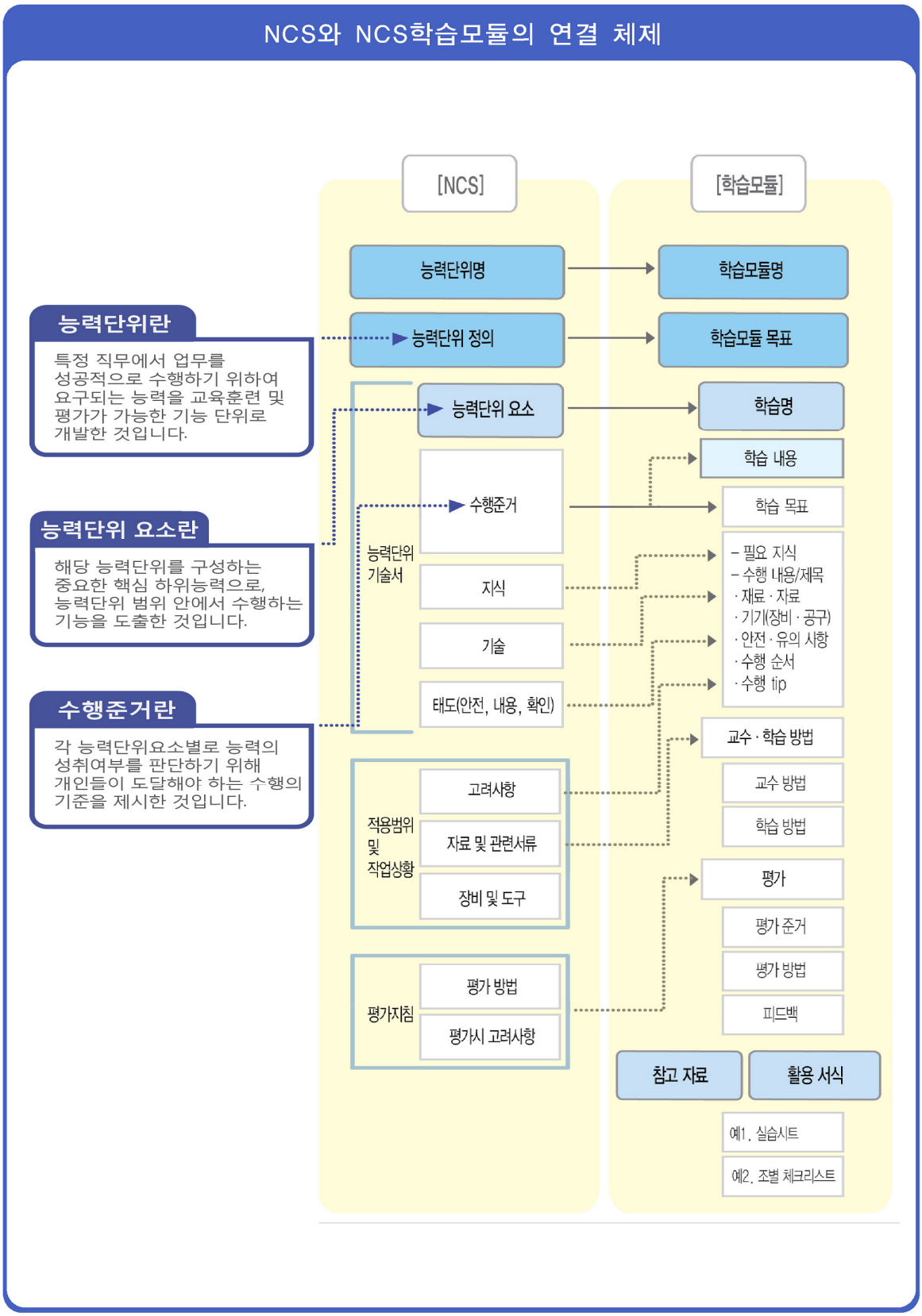


- **NCS학습모듈은 다음과 같은 특징을 가지고 있습니다.**

  첫째, NCS학습모듈은 산업계에서 요구하는 직무능력을 교육훈련 현장에 활용할 수 있도록 성취목표와 학습의 방향을 명확히 제시하는 가이드라인의 역할을 합니다.

  둘째, NCS학습모듈은 특성화고, 마이스터고, 전문대학, 4년제 대학교의 교육기관 및 훈련기관, 직장교육기관 등에서 표준교재로 활용할 수 있으며 교육과정 개편 시에도 유용하게 참고할 수 있습니다.

● NCS와 NCS학습모듈 간의 연결 체제를 살펴보면 아래 그림과 같습니다.



(2) NCS학습모듈의 체계

● NCS학습모듈은 1.학습모듈의 위치, 2.학습모듈의 개요, 3.학습모듈의 내용 체계, 4.참고 자료, 5.활용 서식 으로 구성되어 있습니다.

1. NCS학습모듈의 위치

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

예시 : 디자인 분야 중 시각디자인 세분류

NCS-학습모듈의 위치

대분류	문화 · 예술 · 디자인 · 방송
중분류	디자인
소분류	디자인
세분류	

시각디자인	능력단위	학습모듈명
제품디자인	**시각디자인 프로젝트 기획**	**시각디자인 프로젝트 기획**
환경디자인	시각디자인 리서치	시각디자인 리서치
디지털디자인	시각디자인 전략 수립	시각디자인 전략 수립
	비주얼 아이데이션	비주얼 아이데이션
	시안 디자인 개발	시안 디자인 개발
	프레젠테이션	시각디자인 프레젠테이션
	최종 디자인 개발	최종 디자인 개발
	디자인 제작 관리	시각디자인 제작 관리 및 자료화
	디자인 자료화	

tip

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, 또 NCS 능력단위 1개를 여러 개의 학습모듈로 나누어 개발할 수도 있습니다.

2. NCS학습모듈의 개요

구 성

● NCS학습모듈 개요는 학습모듈이 포함하고 있는 내용을 개략적으로 설명한 것으로써 학습모듈의 목표, 선수 학습, 학습모듈의 내용 체계, 핵심 용어로 구성되어 있습니다.

학습모듈의 목표	해당 NCS 능력단위의 정의를 토대로 학습목표를 작성한 것입니다.
선수 학습	해당 학습모듈의 목표를 달성하기 위해 선수되어야 할 학습모듈, 학습 내용, 관련 교과목 등을 기술한 것입니다.
학습모듈의 내용 체계	NCS에서 개발·제시한 교육훈련 수준을 능력단위요소별로 제시한 것입니다.
핵심 용어	해당 학습모듈 내용의 지식 또는 기술 등 핵심적 용어 등을 제시한 것입니다.

활 용 안 내

예시 : 시각디자인 세분류의 '시각디자인 프로젝트 기획' 학습모듈

시각디자인 프로젝트 기획 학습모듈의 개요

학습모듈의 목표

프로젝트의 디자인 콘셉트에 대한 효과적인 생각들을 시각적으로 표현하고 계획할 수 있다.

선수 학습

상식 일반

학습모듈의 내용 체계

학습	학습 내용	NCS 능력단위 요소 코드번호	요소 명칭	수준
1. 프로젝트 파악하기	1-1. 시각디자인 업무의 종류와 이해 1-2. 회의와 브리핑	0802010101_13v1.1	프로젝트 파악하기	5
2. 프로젝트 제안하기	2-1. 세부 계획과 설계 2-2. 프로젝트 개발 일정 수립 2-3. 사실의 정리와 요령	0802010101_13v1.2	프로젝트 제안하기	7
3. 프로젝트 계약하기	3-1. 계약 내용의 구성과 작성 3-2. 계약의 확인과 교환	0802010101_13v1.3	프로젝트 계약하기	6

핵심 용어

의뢰인, 기획, 추진 배경, 목적, 내용, 요구 사항, 정보 수집, 프로세스, 커뮤니케이션, 보고서, 일정, 예산, 인력, 리더십, 제안, 권리, 책임, 계약

학습모듈의 목표는

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

선수 학습은

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 지도함이 필요합니다.

핵심 용어는

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

3. NCS학습모듈의 내용 체계

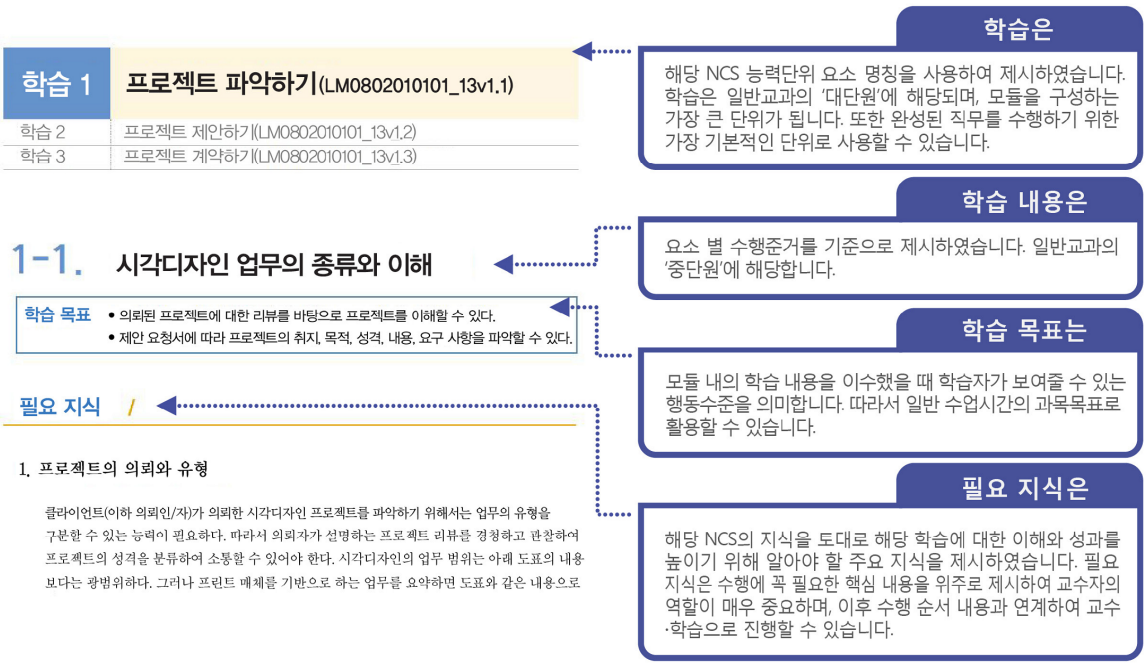
구 성

● NCS학습모듈의 내용은 크게 학습, 학습 내용, 교수·학습 방법, 평가로 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 학습 내용을 구성하였으며, 실제 산업현장에서 이루어지는 업무활동을 다양한 방식으로 학습 내용에 반영한 것입니다.
교수·학습 방법	학습 목표를 성취하기 위한 교수자와 학습자 간, 학습자와 학습자 간의 상호작용이 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.

활 용 안 내

예시 : 디자인 분야 중 시각디자인 세분류의 '시각디자인 프로젝트 기획' 학습모듈의 내용



수행 내용 / 시각디자인 업무 유형 파악

재료·자료

- 관련 형식의 시각디자인 자료
- A4 용지, 필기도구, 포스트잇, 칼, 자, 테이프 등

기기(장비·공구)

- 컴퓨터, 프린터, 스캐너, 카메라, 복사기, 녹음기, 빔 프로젝터, 스크린 등
- 소프트웨어 : 문서 작성, 프리젠테이션, 그래픽 소프트웨어 등

안전 ·유의 사항

- 조사된 자료의 출처를 확인하도록 한다.
- 팀별 구성으로 인한 분위기를 소란하지 않게 유도한다.
- 사용하는 전자 기기와 전기 안전 적합성을 확인한다.

수행 순서

1 시각디자인의 유형을 조사하고 분류한다

1. 5명 정도의 인원으로 팀 단위를 구성한다.

[그림 1-20] 디자인 업무 조사의 팀 단위 구성 예시

2. 필요 지식을 기준으로 시각디자인의 업무 유형 중에서 그룹별로 하나씩 선택한다.

수행 tip

· 발행된 신문을 주변에서 미리 수집하여 자료로 준비한다.
· 국내의 신문 판형 종류를 확인하고 크기를 관찰한다.

수행 내용은

모듈에 제시한 것 중 기술(Skill)을 습득하기 위한 실습 과제로 활용할 수 있습니다.

재료·자료는

수행 내용을 수행하는데 필요한 재료 및 준비물로 실습 시 필요 준비물로 활용할 수 있습니다.

기기(장비·공구)는

수행 내용을 수행하는데 필요한 기본적인 장비 및 도구를 제시하였습니다. 제시된 기기 외에도 수행에 필요한 다양한 도구나 장비를 활용할 수 있습니다.

안전·유의 사항은

수행 내용을 수행하는데 안전상 주의해야 할 점 및 유의사항을 제시하였습니다. 수행 시 꼭 유념하여 주시고, NCS의 고려사항도 추가적으로 활용할 수 있습니다.

수행 순서는

실습과제의 진행 순서로 활용할 수 있습니다.

수행 tip은

수행 내용에서 수행의 수월성을 높일 수 있는 아이디어를 제시하였습니다. 따라서 수행 tip은 지도상의 안전 및 유의사항 외에 전반적으로 적용되는 주안점 및 수행과제 목적에 대한 보충설명, 추가사항 등으로 활용할 수 있습니다.

학습 1 교수·학습 방법

교수 방법

- 시각디자인의 표현 매체별 유형을 사진 데이터 등이 포함된 화면 자료와 함께 설명한다.
- 사전에 개인별 학습 자료를 과제로 준비하여 모든 학습자들이 그룹별로 참여할 수 있는 문제 해결식 수업이 가능하도록 한다.

학습 방법

- 시각디자인의 표현 매체별 유형을 학습한다.
- 사전에 개인별 학습 자료를 준비하여 그룹별로 토의한다.

교수·학습 방법은

학습 목표를 성취하는데 필요한 교수 방법과 학습 방법을 제시하였습니다.

교수 방법은

해당 학습활동에 필요한 학습 내용, 학습 내용과 관련된 학습자료명, 자료 형태, 수행 내용의 진행 방식 등에 대하여 제시하였습니다. 또한 학습자의 수업참여도를 제고하기 위한 방법 및 수업진행상 유의 사항 등도 제시하였습니다. 선수 학습이 필요한 학습을 학습자가 숙지하였는지 교수자가 확인하는 과정으로 활용할 수도 있습니다.

학습 방법은

교수자의 교수 방법에 대응하는 자기주도적 학습 방법을 제시하였습니다. 또한 학습자가 숙달해야 할 실기능력과 학습과정에서 주의해야 할 사항 등으로 제시하였습니다. 학습자가 학습을 이수하기 전에 반드시 숙지해야 할 기본 지식을 학습하였는지 스스로 확인하는 과정으로 활용할 수 있습니다.

학습 1 평 가

평가는

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

평가 준거

- 평가자는 학습자가 수행 준거 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행 하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취 수준 상	중	하
시각디자인 업무의 종류와 이해	- 의뢰된 프로젝트에 대한 리뷰를 바탕으로 프로젝트를 이해할 수 있다.			
	- 제안 요청서에 따라 프로젝트의 취지, 목적, 성격, 내용, 요구 사항을 파악할 수 있다.			

평가 준거는

학습자가 해당 학습을 어느 정도 성취하였는지를 평가하기 위한 기준을 제시하고 있습니다. 학습 목표와 연계하여 단위수업 시간에 평가 항목 별 성취수준을 평가하는데 활용할 수 있습니다.

평가 방법

- 문제 해결 시나리오

학습 내용	평가 항목	성취 수준 상	중	하
시각디자인 업무의 종류와 이해	- 의뢰된 프로젝트에 대한 리뷰를 바탕으로 프로젝트를 이해할 수 있다.			
	- 제안 요청서에 따라 프로젝트의 취지, 목적, 성격, 내용, 요구 사항을 파악할 수 있다.			

평가 방법은

NCS 능력단위의 평가 방법을 준용하였으며, 평가 준거에 따른 평가 방법을 3개 내외로 제시하였습니다. 평가 방법으로는 서술형/논술형 검사, 체크리스트를 통한 관찰, 작업장 평가, 구술 시험, 토론법 등이 있으며, NCS의 능력단위 요소별 수행 수준을 평가하는데 가장 적절한 방법을 선정하여 활용할 수 있습니다.

피 드 백

1. 문제 해결 시나리오
   - 문제 해결 진행 과정 중 필요시마다 피드백을 제공하여 문제 해결을 용이하게 한다.

피드백은

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

4. 참고 자료

참고자료

참고 자료는

해당 학습모듈의 필요 지식에 대한 출처와 인용한 참고 자료 및 사이트를 제시하였습니다.

- 봉상균·김용덕(2002). 『기초디자인』. 조형사.
- 원유홍·서승연(2011). 『타이포그래피 천일야화』. 안그라픽스.
- 이호준(2013). 『브랜드디자인』. 지구문화사.
- W.칸딘스키저, 차봉희 역(2011). 『점선면 회화적인 요소의 분석을 위하여』. 열화당.

5. 활용 서식

활용서식

활용 서식은

작업 포트폴리오, 작업장 평가 서식, 자기 체크리스트, 학습자교수자 공동 평가 등으로 구성하였습니다. 교수학습 시 활용 가능한 양식을 학습모듈 특성에 따라 다양하게 작성할 수 있습니다. 학습 시 과제 진행에서 평가에 이르기까지 필요한 서식을 개발하거나 기존의 양식을 활용할 수 있습니다.

관찰 리스트 A : 시각디자인 유형

	특징과 기준 메모
(1) 브랜드 디자인	_ _
(2) 편집 디자인	_ _
(3) 포스터 디자인	_ _

[NCS-학습모듈의 위치]

대분류	경영 · 회계 · 사무
중분류	기획 사무
소분류	경영 기획

세분류

경영기획	능력단위	학습모듈명
경영평가	사업 환경 분석	사업 환경 분석
	경영 방침 수립	경영 방침 수립
	경영 계획 수립	경영 계획 수립
	신규 사업 기획	신규 사업 기획
	사업별 투자 관리	사업별 투자 관리
	예산 관리	**예산 관리**
	경영 실적 분석	경영 실적 분석
	경영 리스크 관리	경영 리스크 관리
	이해관계자 관리	이해관계자 관리

차 례

학습모듈의 개요 ---- 1

학습1. 예산 편성 지침 수립하기

1-1. 예산 편성 기본 방향 수립 ---- 3

1-2. 예산의 적용 범위와 편성 기준 규정 파악 ---- 14

- 교수·학습 방법 ---- 31
- 평가 ---- 32

학습2. 예산 소요 파악하기

2-1. 소요 예산 파악 ---- 34

- 교수·학습 방법 ---- 52
- 평가 ---- 53

학습3. 예산 조정 편성하기

3-1. 예산 우선순위 선정과 조정 ---- 55

3-2. 전사 예산 계획의 편성 ---- 60

- 교수·학습 방법 ---- 68
- 평가 ---- 69

학습4. 예산 계획 대비 실적 분석하기

4-1. 예산 실적 확인, 점검과 향후 적용 ---- 71

- 교수·학습 방법 ---- 81
- 평가 ---- 82

참고 자료 ---- 84

활용 서식 ---- 85

예산관리 학습모듈의 개요

학습모듈의 목표

경영 목표에 따른 예산 편성 지침을 수립한 후, 예산 소요를 파악하고, 예산을 조정, 편성하여 예산 계획 대비 실적을 분석할 수 있다.

선수학습

내·외부 환경 분석하기, 경영 방침 수립, 경영 계획 수립, 경영 실적 분석, 회계 원리, 관리 회계, 원가 회계, 재무제표의 이해

학습모듈의 내용 체계

학습	학습 내용	NCS 능력단위 요소		
		코드 번호	요소 명칭	수준
1. 예산 편성 지침 수립하기	1-1. 예산 편성 기본 방향 수립 1-2. 예산의 적용 범위와 편성 기준 규정 파악	0201010106_13v1.1	예산 편성 지침 수립하기	4
2. 예산 소요 파악하기	2-1. 소요 예산 파악	0201010106_13v1.2	예산 소요 파악하기	4
3. 예산 조정 편성하기	3-1. 예산 우선순위 선정과 조정 3-2. 전사 예산 계획의 편성	0201010106_13v1.3	예산 조정 편성하기	4
4. 예산 계획 대비 실적 분석하기	4-1. 예산 실적 확인, 점검과 향후 적용	0201010106_13v1.4	예산 계획 대비 실적 분석하기	4

핵심 용어

예산, 예산 계획, 예산 편성, 예산 주기, 예산 관리

학습 1	**예산 편성 지침 수립하기 (LM0201010106_13v1.1)**
학습 2	예산 소요 파악하기(LM0201010106_v1.2)
학습 3	예산 조정 편성하기(LM0201010106_v1.3)
학습 4	예산 계획 대비 실적 분석하기(LM0201010106_v1.4)

1-1. 예산 편성 기본 방향 수립

학습 목표

- 예산의 기본 개념에 대해 이해할 수 있다.
- 예산 편성의 체계와 예산 편성의 흐름을 이해할 수 있다.
- 경영 목표에 따라 예산 편성의 기본 방향을 수립할 수 있다.

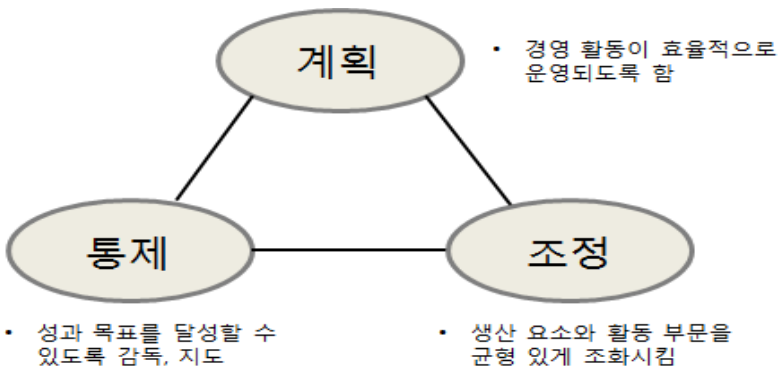
필요 지식 /

1 예산의 개념

예산은 기업이 미래의 특정 기간에 사용하려는 자원을 사전에 배분하여 재무적 수치로 계량화한 표시이며, 경영 계획을 실행하는 데 필요한 조정 및 통합을 위한 관리 통제 도구이다. 기업이 전략을 실행하기 위해서는 예산이 필요하며, 전략 목표를 달성하기 위해 필요한 프로그램과 활동에 대해서는 반드시 예산을 수립해야 한다.

2 예산의 기능

예산은 기업 경영 활동 과정에서 계획, 조정, 통제의 세 가지를 주요 기능으로 하고 있는데, 각각의 기능이 수행하는 역할은 다음과 같다.



[그림 1-1] 예산의 기능

1. 계획 기능

예산은 기업 경영 활동의 효율적 운영을 위한 계획 기능을 수행한다. 잘 수립된 예산은 예산 편성 과정에서 다양한 대체안에 대한 평가를 통해 바람직한 대안을 선택하여 목표를 설정하고, 가장 효율적으로 설정된 목표를 달성할 수 있는 방법을 결정할 수 있도록 지원한다. 경영자는 예산의 계획 기능을 통해 경영 전략으로 수립한 장기 계획과 단기 계획을 달성하기 위하여 각 부문별 경영 활동이 효율적으로 운영되도록 하며, 각 부문의 경영 활동이 기업 전체의 목표 달성에 집중될 수 있도록 구체적인 실행 활동까지 제시할 수 있게 된다.

2. 조정 기능

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. 또, 예산의 조정 과정에서는 경영자와 조직 부문 간 의사 소통이 이루어져 기업의 목표와 전략이 조직의 구성원 모두에게 전달되고 수용될 수 있게 된다.

3. 통제 기능

예산은 예산을 집행하는 과정에서 기업의 성과 목표를 달성할 수 있도록 일련의 조직 부문 활동들을 지속적으로 감독, 지도하는 기능을 수행한다. 예산의 통제 기능은 예산이 수립된 범위 내에서 집행될 수 있도록 경영 활동 과정을 관리하는 한편, 수립된 경영 계획과 실제 결과와의 차이 발생에 대한 원인 분석 정보를 경영 계획과 전략의 수정에 반영함으로써 사전 통제 기능도 수행한다.

3 예산 기간

예산은 미래 특정 기간에 대하여 경영 자원을 배분하고 조정 및 통합하며 실적과의 차이 분석으로 통제하기 위한 것이므로 특정 기간에 대하여 편성해야 하는데, 이 기간적 구분을 예산 기간이라고 한다.

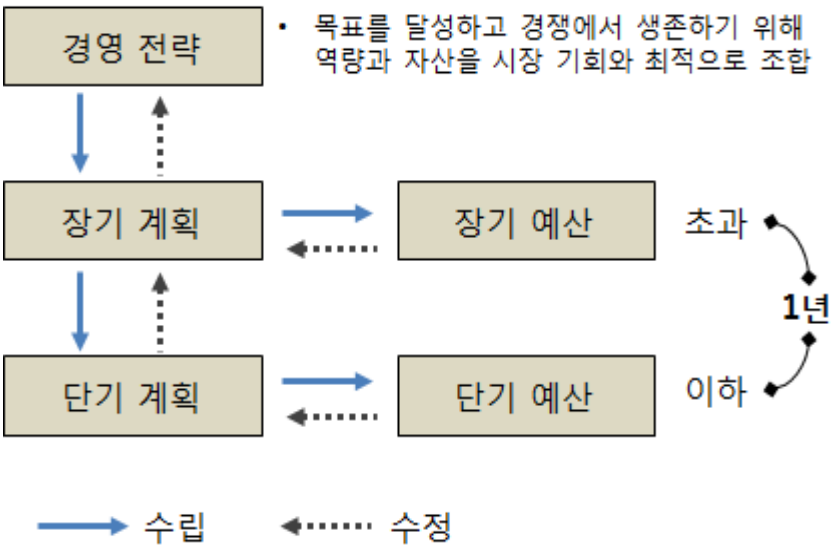
보통 회계 기간과 일치하는 1년이 예산 기간으로 가장 많이 사용되고, 이를 다시 반기별, 분기별, 월별로 예산 기간을 세분화해 예산을 편성한다.

4 예산 편성 체계

1. 예산과 전략, 계획의 관계

예산은 기업의 전략과 통합되어 운영될 때 가장 유용한 도구가 된다. 일반적으로 전략은 장기 계획과 단기 계획으로 구성되고, 장기 계획은 장기 예산으로 단기 계획은 단기 예산으로 편성된다.

예산과 계획과 전략의 관계는 상호 영향을 미친다. 전략은 장·단기 계획의 수립에 영향을 미치고, 수립된 장·단기 계획은 예산의 편성에 영향을 미치며, 편성된 예산이 전략과 계획의 수정을 유도할 수 있다.



[그림 1-2] 전략, 계획, 예산의 관계

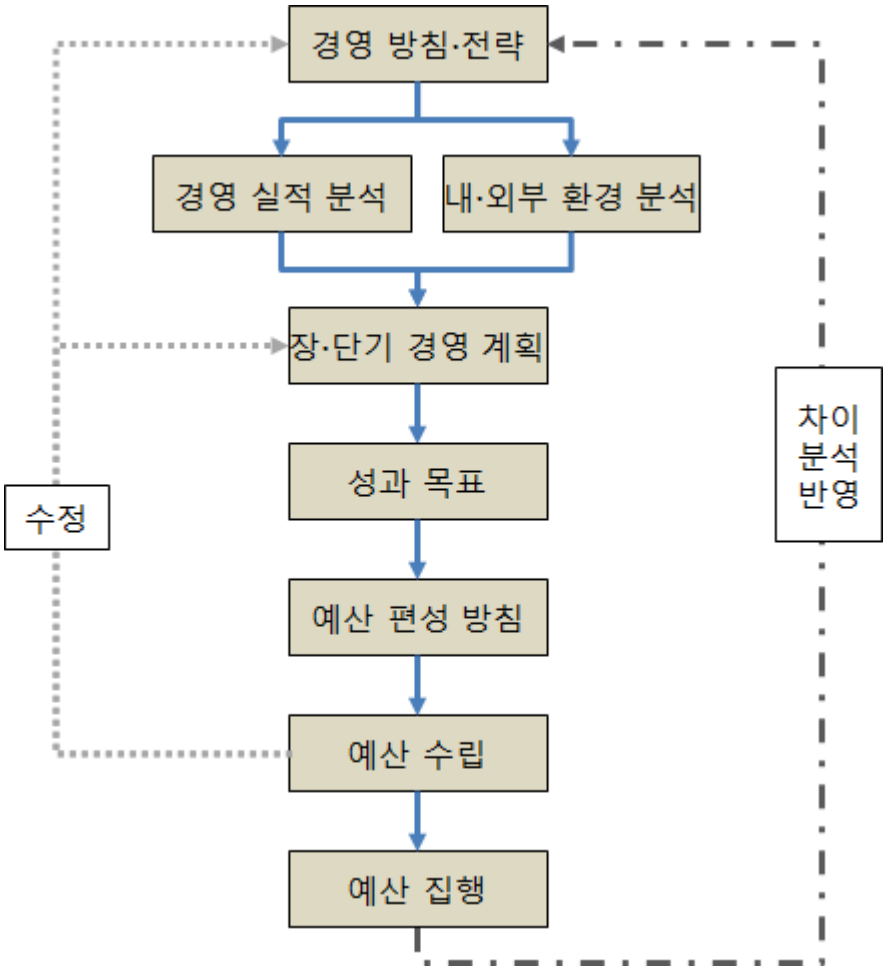
2. 예산 편성 흐름

일반적으로 예산의 편성은 [그림 1-2]와 같은 흐름을 거쳐 이루어진다.

예산은 기업의 전략과 통합되어 수립되어야 하므로 예산 편성의 출발은 전사 경영 방침과 전략을 확인하는 것부터 시작한다. 경영 방침과 전략에 경영 실적의 분석 결과와 내·외부 환경 분석에서 도출된 기회 요인, 위협 요인, 강점·약점 등의 유의미한 내용을 반영하여 장·단기 경영 계획을 수립한다. 경영 계획은 미래에 도달하고자 하는 특정한 수준과 도달 과정을 구체적으로 나타내야 한다.

이 경영 계획으로부터 구체적인 수치로 표현된 전사 경영 성과 목표를 수립한다. 경영 성과의 목표는 예산 편성을 위한 기본 방향을 제시하는 준거가 된다. 따라서 성과 목표는

목표 매출액 OOO원 또는 목표 이익 OOO원 등과 같이 구체적인 회계 수치로 표현해야 한다.



[그림 1-3] 예산 편성 흐름도

전사 성과 목표가 수립된 이후에는 경영 방침, 전략, 성과 목표를 예산에 구체화하기 위해 예산 편성 방침을 수립한다. 예산 편성 방침은 예산 수립을 위한 지침이 된다. 예산 편성 방침은 기업 목표와 전략이 예산 편성으로 이루어질 수 있도록 하는 가교이며 예산의 실질적 효과를 좌우하는 중요한 역할을 한다.

예산 편성 방침이 정해지면 이에 따라 예산을 수립한다. 예산 수립 이후 전략과 계획의 수정 필요성을 검토하여 필요 시 수정하고, 예산을 집행한다.

예산 집행이 완료된 후에는 수립한 계획과 실제 집행 실적과 비교하여 차이가 생기면 원인을 분석하여 필요 시 경영 방침과 전략의 수정에 반영한다. 수정한 경영 방침과 전략으로부터 새로운 예산 편성의 흐름 단계를 시작한다.

수행 내용 / 예산 편성의 기본 방향 수립하기

재료・자료

- 국내외 경기 지표(성장률, 물가 인상률, 환율, 유가 예상 등), 실적 분석 자료, 산업(시장) 연감, 비용 계정 분류표, 장・단기 경영 계획서, 재무제표

기기(장비・공구)

- 프레젠테이션 프로그램, 스프레드시트 프로그램, 문서 작성 프로그램, 컴퓨터, 빔프로젝터

안전・유의 사항

- 예산 편성의 기본 방향을 수립할 때는 아래 사항을 고려해야 한다.

  - 내년도 경영 전략, 환율, 물가 상승률 등 외부 경제 지표

수행 순서

1 수립되어 있는 전사 경영 방침과 전략을 확인한다.

1. 경영진에게 내년도 전사 경영 방침과 전략이 수립되어 있는지 확인한다.
2. 내년도 전사 경영 방침과 전략이 수립되어 있지 않다면 경영진에게 내년도 경영 방침과 전략의 수립을 요청한다.
3. 경영진으로부터 수립되어 있는 내년도 전사 경영 방침과 전략 자료를 받아 요약, 정리한다.

<표 1-1> 전사 경영 방침・전략 수립 요약 정리

경영 방침	추진 전략
1. 고객 중심 경영	▸ 시장 점유율 중심에서 고객 점유율 중심으로 전환 ▸ 웹 기반 CRM을 활용한 고객 만족도 강화 체제 구축
2. 내실 위주 경영	▸ 고객 데이터베이스를 활용한 우수 고객 관계 관리 강화 ▸ 성장성 중심에서 수익성 중심으로 전환
3. 인재 육성 경영	▸ 학습 조직 체계 구축 ▸ CDP 프로그램 도입

2 자사의 당해 연도 경영 실적 자료를 수집하고 분석한다.

1. 당해 연도에 수립했던 경영 방침과 전략이 실제 경영 활동을 수행하면서 추진된 실적 자료를 수집하고 분석한다.

(1) 기획 또는 전사 전략을 담당하는 부서로부터 당해 연도의 성과 분석 보고서를 수집한다.

(2) 당해 연도에 수립되었던 경영 방침의 내용을 확인하고 정리한다.

(3) 당해 연도의 경영 방침에 따라 수립되었던 추진 전략의 내용을 확인하고 정리한다.

(4) 당해 연도 전략 목표를 달성하기 위하여 추진된 세부 실행 방안의 내용을 확인하고 정리한다.

<표 1-2> 당해 연도 전사 경영 방침과 전략 추진 실적 분석

경영 방침	추진 전략	추진 실적
1. 고객 중심 경영	▸ 시장 점유율 중심에서 고객 점유율 중심으로 전환 ▸ 웹 기반 CRM을 활용한 고객 만족도 강화 체제 구축	▸ 정기 고객 만족도 조사 실시 ▸ CRM 전용 IT 시스템 개발 착수
2. 내실 위주 경영	▸ 고객 데이터베이스를 활용한 우수 고객 관계 관리 강화 ▸ 성장성 중심에서 수익성 중심으로 전환	▸ 고객 구분을 위한 지표 개발 ▸ 제품별, 판매 채널별 수익 현황 분석을 통한 구조조정 방안 수립
3. 인재 육성 경영	▸ 학습 조직 체계 구축 ▸ CDP 프로그램 도입	▸ 정기 독서 토론회 개최 ▸ 외부 컨설팅을 통한 CDP 체계구축 방안 수립

2. 장·단기 경영 계획과 당해 연도 실적(또는 추정 실적)을 비교, 분석한다.

(1) 경영 계획서를 참조하여 장·단기 경영 계획을 확인하고 정리한다.

(가) 기획 또는 전사 전략을 담당하는 부서로부터 장·단기 경영 계획서를 수집한다.

(나) 경영 계획서에서 단기 손익 계획 자료를 참조하여 당해 연도 손익 계산서 항목별 경영 계획을 확인하고 정리한다.

(다) 경영 계획서에서 장기 손익 계획 자료를 참조하여 당해 연도 이후의 손익 계산서 항목별 경영 계획을 확인하고 정리한다.

(2) 당해 연도 경영 활동 결과에 따른 실적(또는 추정 실적)을 확인하고 정리한다.

(가) 재무 회계 담당 부서로부터 당해 연도 결산 자료(재무제표)를 받는다.

- 결산이 완료되지 않았을 때에는 추정 결산 자료(추정 재무제표)를 받는다.

(나) 결산 자료 중 손익 계산서를 참조하여 당해 연도 손익 계산서 항목별 경영 실적 수치를 확인하고 정리한다.

(3) 당해 연도 경영 계획과 실적을 비교 분석한다.

(가) 손익 계산서 항목마다 실적에서 경영 계획을 차감하여 계획과 실적의 차이 값을 계산한다.

(나) 손익 계산서 항목마다 실적을 경영 계획으로 나누어 계획 대비 실적의 달성률을 계산한다.

<표 1-3> 장기 경영 계획과 당해 연도 실적(또는 추정 실적) 분석

구분	당해 연도				장기 경영 계획			
	계획(A)	실적(B)	차 (B)－(A)	달성률(%) (B)/(A)	1년 차	2년 차	3년 차	4년 차
매출액	5,000	4,800	－200	96%	5,500	6,100	6,700	7,300
매출 원가	2,500	2,700	200	108%				
매출 총이익	2,500	2,100	－400					
판매 관리비	1,200	1,500	300					
영업 이익	1,300	600	－700					
⋮								
세전 이익	1,000	500						
법인세	150	5						
순이익	850	495						

3. 손익 계산서 항목별로 당해 연도 예산과 실적의 차가 발생한 원인을 규명한다.

(1) 판매 예산을 담당하는 사업부와 부서에 매출 예산과 매출 실적의 차가 발생한 원인과 판매비 예산과 판매비 실적의 차가 발생한 원인에 대해서 문의하고 관련 자료를 수집한다.

(2) 생산 예산을 담당하는 사업부와 부서에 구매 예산과 구매 실적의 차가 발생한 원인과 제조 경비 예산과 제조 경비 실적의 차가 발생한 원인에 대해서 문의하고 관련 자료를 수집한다.

(3) 인사와 노무 예산을 담당하는 부서에 노무비 예산과 노무비 실적의 차가 발생한 원인과 인건비 예산과 인건비 실적의 차가 발생한 원인에 대해서 문의하고 관련 자료를 수집한다.

(4) 관리비 예산을 담당하는 부서에 관리비 예산과 관리비 실적의 차가 발생한 원인에 대해서 문의하고 관련 자료를 수집한다.

(5) 수집한 자료를 종합, 검토, 분석하여 손익 계산서 항목별로 예산 계획과 실적의 차가 발생한 주요 원인을 도출한다.

(6) 차이 발생 원인을 해소할 수 있는 대책 방안을 찾아본다.

<표 1-4> 단기 경영 계획과 당해 연도 실적(또는 추정 실적) 분석

구분	당해 연도 예산(A)	당해 연도 실적(B)	차 (B)－(A)	예산 대비 실적 차 원인	대책
매출액	5,000	4,800	－200	경기 침체로 인한 수요 위축	수출 증대
매출 원가	2,500	2,700	200	부품 재료 단가 상승	구매처 발굴
매출 총이익	2,500	2,100	－400		
판매 관리비	1,200	1,500	300		
영업 이익	1,300	600	－700		
.					
.					
세전 이익	1,000	500			
법인세	150	5			
순이익	850	495			

3 외부 환경 분석 자료를 정리한다.

1. 사업 환경 분석 학습 모듈의 학습 1. 외부 환경 분석하기를 참조하여 공신력 있는 기관에서 발표한 국내외 경제 동향 및 전망 보고서와 경제 지표 자료들을 수집하고 정리한다.

2. 정리된 자료들을 바탕으로 내년도 예산 수립 시 반영할 기준을 도출하고 확정한다.

<표 1-5> 주요 기관 전망치 및 예산 수립 반영 기준

구분	기관 A	기관 B	기관 C	현재	다음 연도 예산 수립 반영 기준
세계 경제 성장률	2.3%	3.0%	2.8%	2.5%	2.7%
국제 유가(WTI)	$105	$110	$107	$115	$107
국내 경제 성장률	2.5%				
원/달러 환율	1,100	1,150	1,130	1,200	1,127
소비자 물가 상승률					
명목 임금 상승률					
-					
-					
-					

3. 기획 부서에 외부 환경을 분석한 자료가 있는지 문의한다.

4. 기획 부서가 분석 자료를 보유하고 있다면 자료를 요청하여 정리한다.

5. 기획 부서가 분석 자료를 보유하고 있지 않다면 사업 환경 분석 학습 모듈의 학습 1. 외부환경 분석하기를 참조하여 다음과 같은 자료들을 직접 수집하고 정리한다.

   (1) 사업을 영위하고 있는 산업의 성장성, 수익성, 가격, 수급, 기술 변화 등에 대한 전망 자료들을 수집하고 정리한다.

   (2) 현재의 고객 및 잠재적 고객과 관련하여 고객 성향, 핵심 구매 요소, 구매 트렌드 등과 관련한 자료들을 수집하고 정리한다.

   (3) 경쟁사의 매출액, 영업 이익, 시장 점유율, 핵심 역량, 경영 전략 등에 관한 자료들을 수집하고 정리한다.

4 내부 역량 분석 자료를 정리한다.

1. 기획 부서에 자사의 내부 역량을 분석한 자료가 있는지 문의한다.

2. 기획 부서가 분석 자료를 보유하고 있다면 자료를 요청하여 정리한다.

3. 기획 부서가 분석 자료를 보유하고 있지 않다면 사업 환경 분석 학습 모듈의 학습 2. 내부 환경 분석하기를 참조하여 다음과 같은 자료들을 직접 수집하고 정리한다.

   (1) 자사의 핵심 역량을 분석하고 정리한다.

   (2) 자사의 상품과 서비스의 경쟁력을 분석한다.

   (3) 자사의 영업력, 기술력, 경영 자원 등을 분석한다.

5 수립되어 있는 장·단기 경영 계획 자료를 수집하여 확인한다.

1. 기획 부서로부터 자사의 장·단기 경영 계획 자료를 수집한다.
2. 자사의 경영 실적, 외부 환경 분석, 내부 역량 분석 자료를 토대로 장·단기 경영 계획의 적정성을 검토하여 수정 필요 여부를 확인한다.
3. 수정 필요 시 기획 부서에 장·단기 경영 계획의 수정을 요청한다.

6 성과 목표를 설정하여 예산 편성의 기본 방향을 수립한다.

1. 당기의 재무제표 중 손익 계산서와 제조 원가 명세서를 확보한다.
2. 손익 계산서와 제조 원가 명세서에 계상되어 있는 비용 계정의 각 항목들이 매출액의 발생 여부와 관계없이 지출되는 항목인지 매출액과 연계되어 지출되는 항목인지 검토한다.
3. 매출액의 발생 여부와 관계없이 지출되는 항목 옆에는 '고정비', 매출액과 연계되어 지출되는 항목 옆에는 '변동비'라고 적어 비용을 구분한다.
4. 구분된 고정비와 변동비의 비용별 합계액을 계산한다.
5. 변동비 합계액을 당기 손익 계산서의 매출액으로 나누어 변동 비율을 계산한다.
6. 전사 기업 방침과 전략의 확인에서부터 수립된 단기 경영 계획 자료까지의 정보들을 종합 검토하여 내년도의 전사 목표 이익 수준을 결정한다.
7. 내년도 전사 목표 이익 수준을 달성할 수 있는 전사 목표 매출액을 산출한다.

<표 1-6> 목표 이익액을 달성할 수 있는 목표 매출액 산출 방법 예시

1) 비용별 합계액	•고정비: 347,400 •변동비: 502,600
2) 변동 비율 계산	계산식: (변동비÷매출액)X100 (502,600÷1,000,000)X100 = **50.26%**
3) 목표 영업 이익	목표: 당기 영업 이익 대비 100% 증가 계산식: 당기 영업 이익 + (당기 영업 이익X100%) 150,000+(150,000X100%) = **300,000**
4) 목표 매출액 산출	계산식: 목표 매출액 = (고정비+목표이익)÷(1−변동 비율) (347,400+300,000)÷(1−50.26%) = **1,301,568**

<표 1-7> 손익 계산서와 제조 원가 명세서 비용 계정의 고정비, 변동비 구분 예시

손익 계산서		
계정 항목	**금액**	**비용 성격**
매출액	**1,000,000**	
매출 원가	**450,000**	
제품 매출 원가	350,000	
상품 매출 원가	100,000	변동비
매출 총이익	**550,000**	
판매비와 관리비	**400,000**	
인건비	100,000	
급여	50,000	고정비
상여금	25,000	고정비
제수당	5,000	고정비
복리 후생비	10,000	고정비
용역비	4,600	변동비
퇴직금	5,000	고정비
잡급	400	변동비
일반 관리비	200,000	
수도・광열비	15,000	변동비
세금과 공과	4,000	고정비
여비 교통비	25,000	변동비
통신비	16,000	변동비
임차료	60,000	고정비
수선비	2,000	변동비
보험료	12,000	고정비
소모품비	1,000	변동비
도서 인쇄비	500	변동비
차량 유지비	2,500	변동비
교육 훈련비	2,000	변동비
지급 수수료	4,000	변동비
감가상각비	50,000	고정비
리스료	5,000	고정비
회의비	1,000	변동비
판매비	60,000	
접대비	15,000	변동비
광고 선전비	10,000	변동비
포장비	5,000	변동비
운반비	25,000	변동비
판매 촉진비	5,000	변동비
기타 판매비와 관리비	40,000	
경상 연구 개발비	35,000	고정비
대손 상각비	2,000	고정비
기타	3,000	변동비
영업 이익	**150,000**	

제조 원가 명세서		
계정 항목	**금액**	**비용 성격**
재료비	**220,000**	
원재료비	120,000	변동비
부재료비	100,000	변동비
노무비	**60,000**	
급여	39,000	고정비
상여금	10,000	고정비
제수당	3,000	고정비
복리후생비	3,000	고정비
용역비	2,000	변동비
퇴직금	2,000	고정비
잡급	1,000	변동비
경비	**70,000**	
전력비	4,500	변동비
연료비	8,000	변동비
수도・광열비	2,000	변동비
세금과 공과	1,000	고정비
여비 교통비	3,000	변동비
통신비	1,500	변동비
임차료	7,000	고정비
수선비	6,000	변동비
보험료	3,000	고정비
소모품비	1,500	변동비
도서 인쇄비	1,000	변동비
차량 유지비	4,000	변동비
교육 훈련비	500	변동비
지급 수수료	1,000	변동비
감가상각비	12,000	고정비
리스료	100	고정비
회의비	200	변동비
접대비	2,000	변동비
광고 선전비	300	변동비
포장비	3,000	변동비
운반비	4,100	변동비
연구 개발비	2,000	고정비
복리 후생비	2,000	고정비
기타	300	고정비
당기 총제조비용	**350,000**	
기초 재공품 재고액	0	
합계	350,000	
기말 재공품 재고액	0	
당기 제품 제조 원가	**350,000**	

수행 tip

- 고정비와 변동비의 구분은 기업의 사업 내용과 상황에 따라 전략적으로 선택할 수 있다.

1-2. 예산의 적용 범위와 편성 기준 규정 파악

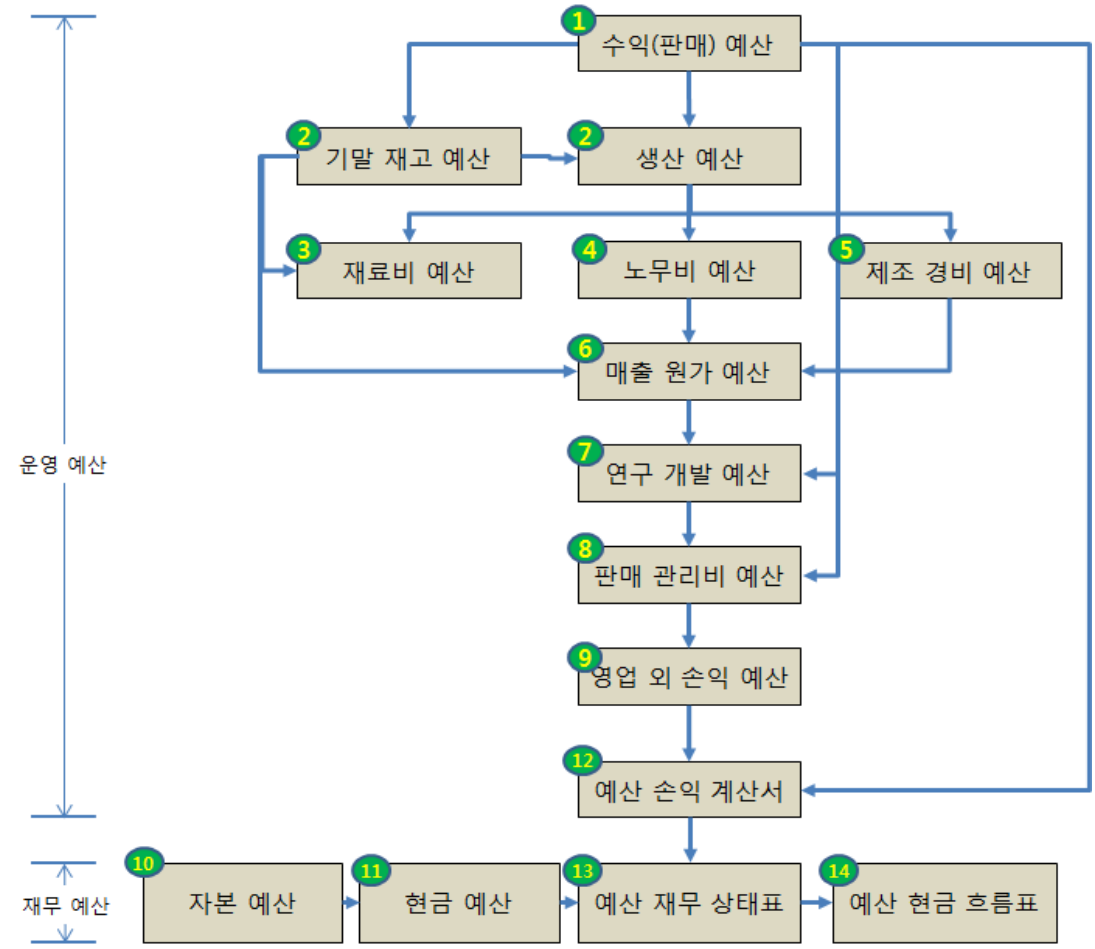
학습 목표

- 예산 편성 단계와 예산 편성 방침에 대해 이해할 수 있다.
- 사업 규모에 따라 예산의 적용 범위를 규정할 수 있다.
- 사업의 분류에 따라 예산 편성 기준을 규정할 수 있다.

필요 지식 /

① 예산 편성 단계

일반적으로 예산은 [그림 1-4]와 같은 예산 편성 단계를 거쳐 수립된다. 그러나 예산 편성 단계는 모든 업종과 기업에 공통적인 과정을 거치는 것은 아니다. 예산 편성 단계는 기업의 종류, 규모, 관리 조직 및 특수성 등에 따라 다를 수 있다.



[그림 1-4] 예산 편성 단계

1. 예산 편성 참여 조직

예산 편성에는 각 예산 편성 단계별로 해당 활동을 직접적으로 수행하거나 가장 밀접하게 관련되어 있는 사업부 또는 부서가 예산 편성을 담당하도록 한다. 예산 편성에는 전 계층의 관리자가 참여해야 한다. 특히, 중간 관리자와 하위 관리자의 적극적인 참여가 중요하다. 중간 관리자, 하위 관리자들은 공정과 하부 조직의 운영에 대한 현장 정보를 경영진보다 더 많이 가지고 있어서 이들이 참여하면 현장 정보가 예산에 반영될 수 있기 때문이다. 또 이들이 예산 편성에 참여하면 예산에 대한 책임감과 예산 목표 달성에 대한 몰입을 고취시킬 수 있다.

<표 1-8> 예산 편성 참여 조직의 예

예산 편성 단계	편성 참여 조직	예산 편성 단계	편성 참여 조직
수익(판매) 예산	각 사업부, 각 영업부	제조 경비 예산	생산 부서, 생산 관리 부서
생산 예산	생산 관리 부서, 각 생산 부서	매출 원가 예산	생산 관리 부서
재료비 예산	구매 부서	연구 개발 예산	연구 개발 부서
노무비 예산	인사부, 생산 관리부	판매 관리비 예산	계정 과목별 귀속 부서

2. 예산 편성 수준

예산 편성 수준은 예산을 할당하기 위한 기준을 설정하는 것이다. 예산 편성 수준은 특정하게 정해져 있는 것은 아니다. 따라서 예산 편성 단계별로 기업의 특성과 관리 수준을 가장 잘 반영할 수 있는 기준을 설정하면 된다.

<표 1-9> 예산 편성 수준의 예

예산 편성 단계	예산 편성 수준	예산 편성 단계	예산 편성 수준
수익(판매) 예산	제품 품목별, 매출 경로별, 판매 지역별, 매출 유형별, 판매 조건별	제조 경비 예산	공정별, 계정 과목별
생산예산	공장별, 공정별, 제품 품목별	연구 개발 예산	연구 종류별, 연구 과제별
재료비 예산	재료 품목별, 조달 경로별, 조달 거래처별	판매 관리비 예산	편성 부서별, 귀속 부서별, 계정 과목별
노무비 예산	공정별		

3. 예산 편성 대상

예산 편성 대상은 설정된 예산 편성 수준에 예산을 직접 배부하기 위한 기준을 설정하는 것이다. 예산 편성 대상은 특정하게 정해져 있는 것은 아니다. 따라서 예산 편성 단계별로 기업의 특성과 관리 수준을 가장 잘 반영할 수 있는 기준을 설정하면 된다.

<표 1-10> 예산 편성 대상의 예

예산 편성 단계	편성 대상	예산 편성 단계	편성 대상
수익(판매) 예산	수량, 단가, 환율	제조 경비 예산	수량, 금액, 사용량, 특정 배부율
생산 예산	생산 수량, 생산 시간	연구 개발 예산	예산 금액
재료비 예산	조달 소요 시간, 수량, 단가, 환율	판매 관리비 예산	인원수, 임률, 인건비, 수량, 단가, 금액, 특정 배부율
노무비 예산	인원수, 임률, 인건비		

2 예산 편성 방침 규정

1. 예산 편성 방침 수립의 필요성

예산 편성 방침은 경영 방침, 전략, 경영 계획을 예산에 구체화하기 위한 지침을 제공한다. 예산 편성 방침의 수립은 전사 차원의 예산 편성 작업이 신속하고 효율적으로 수행될 수 있도록 하고, 기업의 모든 역량이 같은 방향으로 결집될 수 있도록 한다. 또 예산 편성 방침은 하위 책임 경영 단위 간 경영 목표의 형평을 유지시키고, 이견이나 이해 대립을 조정하는 기준 역할을 한다.

2. 예산 편성 방침에 담겨야 할 내용

예산 편성 방침의 내용은 전사의 이익 목표 및 예산 편성 참여 조직의 예산 편성에 대한 방침 및 기준으로 이루어진다. 따라서 예산 편성 방침은 구체적인 기준으로 나타내야 하고, 가능한 한 금액, 수량 등의 회계 수치 기준으로 나타내야 한다.

예산 편성 방침에는 기업의 경영 정책이 반영되어야 하고, 성과를 측정할 수 있도록 수치로 표현된 경영 지표가 제시되어야 하며, 예산 편성의 일정 계획과 담당자 지정 등의 운영 기준이 함께 포함되어야 한다.

일반적으로 예산 편성 방침에 담겨야 하는 경영 정책, 경영 지표, 운영 기준의 세부 내용은 다음과 같은 것들이 있다.

(1) 경영 정책

(가) 경영 전략

(나) 주요한 투자 계획

(다) 신제품 개발 및 출시 계획

(라) 신규 사업 진출 또는 구조 조정 계획

(마) 판매, 생산, 자금 등 각 부분의 중요한 정책

(2) 공통 경영 지표

(가) 금리, 환율, 물가, 원자재 등 외부 요인 변동률

(나) 이익률, 성장률, 수익률, 점유율 등 이익 계획 목표율

(다) 생산, 수급, 구매, 재고 등 제조 관련 기준 지표

(라) 인원, 복리 후생, 인건비 등 인적 자원 관련 기준 지표

(마) 자본, 자금 조달 등 자금 계획 관련 지표

(바) 기타 경영 관련 지표

(3) 운영적인 기준

(가) 예산 편성 일정

(나) 예산별 편성 담당 부서 및 역할

(다) 예산 편성 절차

3. 예산 편성 방침의 통보

예산 편성 방침의 규정이 확정되면 예산 편성에 참여할 해당 부서들 및 예산 수립 담당자들이 예산 편성 방침에 따라 예산 수립을 실행할 수 있도록 부서별 또는 담당자별로 관련된 내용을 통보한다.

수행 내용 / 예산 편성 지침 수립하기

재료 · 자료

- 예산 편성 수립 규정집, 예산 분류표, 예산 항목 목차, 비용 계정 분류표, 재무제표

기기(장비 · 공구)

- 문서 작성 프로그램, 프레젠테이션 프로그램, 스프레드시트 프로그램, 컴퓨터, 빔프로젝터, 프린터, 복사기

안전 · 유의 사항

- 비용 계정 항목의 고정비와 변동비의 구분은 확정된 기준이 있는 것이 아니라 기업의 상황에 따라 기준을 다르게 정하는 것이므로, 비용 계정 항목 구분의 재분류 필요 여부를 반드시 검토한다.
- 예산 편성 범위는 기업의 규모 및 관리 조직 등의 여건을 고려하여 적정한 수준으로 결정한다. 기업 여건과 맞지 않은 예산 편성 범위는 오히려 관리 효율을 저해함에 유의한다.

수행 순서

1 자사의 예산 편성 범위를 규정한다.

1. 일반적인 예산 편성 단계에 대한 내용을 확인한다.
   (1) 운영 예산 편성 단계를 확인한다.
   (2) 재무 예산 편성 단계를 확인한다.
2. 일반적인 예산 편성 단계 중 기업 규모와 관리 수준을 고려하여 적합한 예산 편성 단계를 결정한다.
   (1) 조직도를 참고하여 운영 예산과 재무 예산 편성 단계별로 참여시킬 수 있는 조직이 있는지 확인한다.
   (2) 편성 단계별로 참여시킬 수 있는 것으로 확인된 각 조직의 인원 현황과 역량 수준을 고려하여 예산 편성 업무의 수행 가능 여부를 검토한다.
   (3) 예산 편성 업무 수행이 가능한 조직들로 예산 편성 참여 조직을 구성한다.

<표 1-11> 예산 편성 참여 조직 선정 예

예산 편성 단계	편성 참여 조직	예산 편성 단계	편성 참여 조직
수익(판매) 예산	각 사업부, 각 영업부	판매 관리비 예산	계정 과목별 귀속 부서
생산 예산	생산 관리 부서, 각 생산 부서	영업 외 손익 예산	재무 관리 부서
재료비 예산	구매 부서	예산 손익 계산서	재무 관리 부서
노무비 예산	인사부, 생산 관리부	자본 예산	재무 관리 부서, 귀속 부서
제조 경비 예산	생산 부서, 생산 관리 부서	현금 예산	재무 관리 부서, 귀속 부서
매출 원가 예산	생산 관리 부서	예산 재무 상태표	재무 관리 부서
연구 개발 예산	연구 개발 부서	예산 현금 흐름표	재무 관리 부서

(4) 예산 편성 참여 조직에서 각 단계별로 예산 수립 업무를 수행할 담당자를 선정한다.

3. 예산 편성 단계별 예산 편성 수준과 예산 편성 대상을 결정하여 예산 편성 범위를 규정한다.

[2] 예산 편성의 기준을 규정하고 예산 편성 지침을 수립한다.

1. 예산 편성의 기준을 규정하기 위하여 예산 편성 단계별 예산 목표를 설정한다.

(1) 수익(판매) 예산 목표를 확인하고 예산 판매량 목표를 설정한다.

(가) 예산 편성 기본 방향을 수립하는 단계에서 확정하였던 이익 목표를 확인한다.

(나) 이익 목표를 달성하기 위하여 계산된 매출액 목표를 확인한다.

(다) 판매 단가 정보를 수집한다.

(라) 최근 연도의 판매량 추이를 분석한다.

(마) 판매량 추이와 판매 단가 정보를 이용하여 내년도 수익(판매) 예산 목표를 달성할 수 있는 판매량을 산출한다.

(바) 산출된 판매량을 내년도 예산 판매량의 목표로 설정한다.

(2) 매출 채권 회수 기간 목표를 설정한다.

(가) 재무제표 중 재무 상태표와 손익 계산서 최근 4개년 치를 확보한다.

(나) 재무 상태표를 참조하여 각 연도의 평균 매출 채권을 계산한다.

(다) 각 연도의 매출액을 각 연도의 평균 매출 채권으로 나누어 각 연도의 매출 채권 회전율을 계산한다.

(라) 365일을 각 연도의 매출 채권 회전율로 나누어 각 연도의 매출 채권 회수 기간을 계산한다.

(마) 매출 채권 회수 기간의 증감 추이를 확인하고 내년도의 매출 채권 회수 기간 추이를 예측해 본다.

(바) 내년도의 매출 채권 회수 기간 목표를 설정한다.

(3) 생산 예산 목표를 설정한다.

(가) 예산 판매량 목표를 확인한다.

(나) 제품 재고 정책을 확인한다.

(다) 제품 재고 정책과 자원 조달 상황, 시장 상황 등을 고려하여 내년도의 기말 제품 재고량 수준을 결정한다.

(라) 제품 수불부를 검토하여 당기말의 제품 재고량을 확인한다.

(마) 예산 판매량 목표에 내년도의 기말 제품 재고량을 합한 후 당기말의 제품 재고량을 차감하여 내년도의 수익 예산을 달성할 수 있는 생산 수량을 산출한다.

(바) 산출된 생산 수량을 내년도의 생산 예산 목표로 설정한다.

생산 예산 목표 설정 계산식

예산 기간의 완성품 생산량 = 예산 판매량 + 목표 기말 제품 재고량 − 기초 제품 재고량

(4) 재료비 예산 목표를 설정한다.

(가) 생산 예산 목표를 확인한다.

(나) 한 단위의 제품을 생산하는 데 소비되는 재료의 양을 확인한다.

(다) 생산 예산 목표와 한 단위 제품 생산에 소비되는 재료의 양을 곱하여 내년도에 소비될 재료의 양을 산출한다.

(라) 재료 매입장을 검토하여 재료의 단가를 확인한다.

(마) 내년도에 소비될 재료의 양과 재료의 단가를 곱하여 내년도의 재료비 소비 예산을 산출한다.

(바) 재료 재고 정책을 확인한다.

(사) 재료 재고 정책과 자원 조달 상황, 시장 상황 등을 고려하여 내년도의 기말 재료 재고량 수준을 결정한다.

(아) 내년도의 기말 재료 재고량 수준과 재료의 단가를 곱하여 내년도의 목표 기말 재료 재고비를 산출한다.

(자) 당기의 재무제표 중 재무 상태표의 재고 자산 항목에서 재료 계정을 확인한다.

(차) 내년도의 재료비 소비 예산에 내년도의 목표 기말 재료 재고비를 합한 후 당기 재무 상태표 재고 자산 항목의 재료 계정을 차감하여 내년도의 생산 예산을 달성할 수 있는 재료비를 산출한다.

(카) 산출된 재료비를 내년도의 재료비 예산 목표로 설정한다.

재료비 예산 목표 설정 계산식

예산 기간의 재료비 매입 예산 = 재료비 소비 예산 + 목표 기말 재료 재고비 − 기초 재료 재고비

(5) 노무비 예산 목표를 설정한다.

(가) 생산 예산 목표를 확인한다.

(나) 생산 현장의 근로자 수를 확인한다.

(다) 생산 일보를 검토하여 일정 기간의 생산량을 확인한다.

(라) 급여 대장을 검토하여 생산량을 확인한 동일한 기간의 근무 시간과 급여를 확인한다.

(마) 생산량을 근무 시간으로 나누어 한 단위의 제품을 생산하는 데 소요되는 생산 현장의 근로자들의 근무 시간을 산출한다.

(바) 생산 예산 목표와 한 단위 제품 생산에 소요되는 생산 현장 근로자 근무 시간을 곱하여 예산 근무 시간을 산출한다.

(사) 급여 대장에서 확인한 급여를 근무 시간으로 나누어 시간당 임률을 계산한다.

(아) 생산 현장의 근로자 수와 예산 근무 시간, 임률을 모두 곱하여 생산 예산을 달성할 수 있는 노무비를 산출한다.

(자) 산출된 노무비를 내년도 노무비 예산으로 설정한다.

노무비 예산 목표 설정 계산식

예산 기간의 노무비 예산 = 예산 인원수 X 예산 근무 시간 X 임률

(6) 제조 경비 예산 목표를 설정한다.

(가) 최근 3개년 치 손익 계산서와 제조 원가 명세서를 준비한다.

(나) 각 연도별로 제조 원가 명세서의 제조 경비 항목별 계상액을 손익 계산서의 매출액으로 나누어 제조 경비 항목들의 매출액 대비 비중을 계산한다.

(다) 제조 경비 항목들의 매출액 대비 비중의 3개년 평균을 구하고, 3개년의 추이를 분석한다.

(라) 내년도 판매 목표 예산을 확인하고 당기의 매출액 대비 증가율을 계산한다.

(마) 제조 경비 항목들 중 3개년간 매출액 대비 비중이 유사한 항목들은 내년도 판매 목표 예산의 당기 매출액 대비 증가율을 적용하여 내년도 제조 경비를 산출한다.

(바) 제조 경비 항목들 중 3개년간 매출액 대비 비중이 등락을 했던 항목들은 3개년 평균 비중을 적용하여 내년도 제조 경비를 산출한다.

(사) 제조 경비 항목들 중 매출액 대비 비중의 3개년 추이가 지속 증가한 항목들은 매출액 대비 비중의 연평균 증가율을 반영하여 내년도의 매출액 대비 비중을 계산한 후 내년도 판매 목표와 곱하여 내년도 제조 경비를 산출한다.

(아) 제조 경비 항목들 중 매출액 대비 비중의 3개년 추이가 지속 감소한 항목들은 매출액 대비 비중의 연평균 감소율을 반영하여 내년도의 매출액 대비 비중을 계산한 후 내년도 판매 목표와 곱하여 내년도 제조 경비를 산출한다.

(자) 제조 경비 항목들 중 내년도에 발생할 비용 규모를 직접 계산할 수 있는 감가상각비, 임차료, 리스료, 연구 개발비는 직접 계산한 비용 규모를 내년도 제조 경비로 산출한다.

(차) 항목별로 산출된 내년도 제조 경비의 합계액을 내년도 제조 경비 예산 목표로 설정한다.

(7) 매출 원가 예산 목표를 설정한다.

(가) 당기 재무 상태표의 재고 자산에서 제품 재고를 확인한다.

(나) 내년도의 재료비 예산, 노무비 예산, 제조 경비 예산을 확인한다.

(다) 생산 예산 목표 설정 과정을 참조하여 내년도 기말 제품 재고량을 확인한다.

(라) 내년도 재료비 예산, 노무비 예산, 제조 경비 예산을 모두 합하여 내년도 제품 제조 예산을 산출한다.

(마) 당기 재무 상태표 재고 자산의 제품 재고와 내년도 제품 제조 예산을 합하여 내년도 판매 가능 재고액을 산출한다.

(바) 내년도 판매 가능 재고액에서 내년도 기말 제품 재고량을 차감하여 내년도 매출 원가를 산출한다.

(사) 산출된 매출 원가를 내년도 매출 원가 예산 목표로 설정한다.

<표 1-12> 매출 원가 예산 목표 설정

계정 과목	금 액
기초 제품 재고 예산(A)	(A) 원
재료비 예산(B)	(B) 원
노무비 예산(C)	(C) 원
제조 경비 예산(D)	(D) 원
당기 제품 제조 예산(E)	(B) + (C) + (D) 원
판매 가능 재고액(F)	(A) + (E) 원
기말 제품 재고 예산(G)	(G) 원
매출 원가 예산	(F) − (G) 원

(8) 판매 관리비 예산 목표를 설정한다.

(가) 최근 3개년 치 손익 계산서를 준비한다.

(나) 각 연도별로 판매 관리비 항목별 계상액을 매출액으로 나누어 판매 관리비 항목들의 매출액 대비 비중을 계산한다.

(다) 판매 관리비 항목들의 매출액 대비 비중의 3개년 평균을 구하고, 3개년의 추이를 분석한다.

(라) 내년도 판매 목표 예산을 확인하고 당기의 매출액 대비 증가율을 계산한다.

(마) 판매 관리비 항목들 중 3개년간 매출액 대비 비중이 유사한 항목들은 내년도 판매 목표 예산의 당기 매출액 대비 증가율을 적용하여 내년도 판매 관리비를 산출한다.

(바) 판매 관리비 항목들 중 3개년간 매출액 대비 비중이 등락했던 항목들은 3개년 평균 비중을 적용하여 내년도 판매 관리비를 산출한다.

(사) 판매 관리비 항목들 중 매출액 대비 비중의 3개년 추이가 지속 증가한 항목들은 매출액 대비 비중의 연평균 증가율을 반영하여 내년도의 매출액 대비 비중을 계산한 후 내년도 판매 목표와 곱하여 내년도 판매 관리비를 산출한다.

(아) 판매 관리비 항목들 중 매출액 대비 비중의 3개년 추이가 지속적으로 감소한 항목들은 매출액 대비 비중의 연평균 감소율을 반영하여 내년도의 매출액 대비 비중을 계산한 후 내년도 판매 목표와 곱하여 내년도 판매 관리비를 산출한다.

(자) 판매 관리비 항목들 중 내년도에 발생할 비용 규모를 직접 계산할 수 있는 급여, 상여금, 감가상각비, 임차료, 리스료, 연구 개발비는 직접 계산한 비용 규모를 내년도 판매 관리비로 산출한다.

(차) 항목별로 산출된 내년도 판매 관리비의 합계액을 내년도 판매 관리비 예산 목표로 설정한다.

(9) 예산 손익 계산서 목표를 설정한다.

(가) 수익(판매) 예산 목표를 예산 손익 계산서의 매출액 항목에 기입한다.

(나) 매출 원가 예산 목표를 예산 손익 계산서의 매출 원가 항목에 기입한다.

(다) 매출액에서 매출 원가를 차감하여 예산 손익 계산서의 매출 총이익을 산출한다.

(라) 판매 관리비 예산 목표를 예산 손익 계산서의 판매 관리비 항목에 기입한다.

(마) 매출 총이익에서 판매 관리비를 차감하여 예산 손익 계산서의 영업 이익을 산출한다.

(바) 영업 외 손익 목표를 예산 손익 계산서의 영업 외 손익 항목에 기입한다.

(사) 영업 이익에서 영업 외 손익을 차감하여 예산 손익 계산서의 법인세 차감 전 이익을 산출한다.

(아) 법인세 차감 전 이익에 법인세율을 곱하여 예산 손익 계산서의 법인세를 산출한다.

(자) 법인세 차감 전 이익에서 법인세를 차감하여 예산 손익 계산서의 당기 순이익을 산출한다.

<표 1-13> 예산 손익 계산서 작성 예

예산 손익 계산서 (2000. 01. 01. ~ 2000. 12. 31.)		
항목	관련 정보	예산 목표
매출액	수익(판매) 예산 목표	000,000
매출 원가	매출 원가 예산 목표	00,000
매출 총이익		000,000
판매 관리비	비제조 원가 예산 목표	00,000
영업 이익		00,000
영업 외 손익	영업 외 손익 예산 목표	0,000
법인세 차감 전 이익		0,000
법인세		00
당기 순이익		0,000

(10) 현금 예산 목표를 설정한다.

(가) 당기 재무 상태표 유동 자산 계정 과목의 현금 및 현금 등가물 항목을 확인하고 현금 예산표의 기초 현금 항목에 기재한다.

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

(다) 기초 현금과 현금 유입액을 합산하여 총현금가용액을 산출하고 현금 예산표의 현금 유출액 항목에 기재한다.

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

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

(아) 현금 유출액 항목에 기재한 모든 항목들을 합산하여 총현금유출액을 산출하고 현금 예산표의 총현금유출액 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) 총현금유출액과 최저 기말 현금을 합산하여 총현금수요액을 산출하고 현금 예산표의 총현금수요액 항목에 기재한다.

(카) 총현금가용액에서 총현금수요액을 차감하여 현금의 초과액 또는 부족액을 산출하고 현금 예산표의 현금 초과액(또는 부족액) 항목에 기재한다.

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

(파) 재무 활동을 통한 차입액의 상환 예산 계획을 참조하여 기업 외부로 유출되는 상환액을 산출하고 현금 예산표의 상환 항목에 기재한다.

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

(11) 예산 재무 상태표 목표를 설정한다.

(가) 당기 재무 상태표와 재무 상태표 양식을 준비한다.

(나) 유동 자산 계정 과목의 세부 항목별 예산 재무 상태표 목표를 산출한다.

① 현금 예산 목표의 기말 현금을 내년도 예산 재무 상태표의 현금 및 현금 등가물 계정 항목에 기재한다.

② 수익(매출) 목표와 매출 채권 회전 일수 목표를 참조하여 매출액 중 회수되지 않은 매출 채권을 예산 재무 상태표의 매출 채권 계정 항목에 기재한다.

③ 생산 예산 목표의 목표 기말 제품 재고량을 참조하여 기말 제품 재고량과 생산 단가를 곱하여 산출된 금액을 예산 재무 상태표의 제품 재고 계정 항목에 기재한다.

④ 재료비 예산 목표의 목표 기말 재료 재고비를 예산 재무 상태표의 재료 재고 계정 항목에 기재한다.

⑤ 예산 손익 계산서 목표의 당기 순이익과 수익(매출) 예산 목표의 매출로 기업으로 유입된 현금을 사용하여 유동 자산 세부 계정 항목을 증가시키는 거래가 있었으면 당기 재무 상태표에 계상되어 있는 금액에 증가가 이루어진 만큼 합산하여 예산 재무 상태표의 해당 자산 계정 항목에 기재한다.

(다) 비유동 자산 계정 과목의 세부 항목별 예산 재무 상태표 목표를 산출한다.

① 제조 경비 예산 목표와 판매 관리비 예산 목표의 감가상각비를 참조하여

당기 재무제표의 유·무형 자산과 감가상각비 누계액에서 감가상각비만큼을 유·무형 자산에서는 차감하고 감가상각비 누계액에는 합산한 금액을 예산 재무 상태표의 유·무형 자산과 감가상각비 누계액 계정 항목에 기재한다.

② 예산 손익 계산서 목표의 당기 순이익과 수익(매출) 예산 목표의 매출로 기업으로 유입된 현금을 사용하여 비유동 자산 세부 계정 항목을 증가시키는 거래가 있었으면 당기 재무 상태표에 계상되어 있는 금액에 증가가 이루어진 만큼 합산하여 예산 재무 상태표의 해당 자산 계정 항목에 기재한다.

(라) 유동 부채 계정 과목의 세부 항목별 예산 재무 상태표 목표를 산출한다.

① 재료비 예산 목표의 재료 매입 예산을 참조하여 재료를 매입하였으나 매입 대금을 지급하지 않았으면 지급하지 않은 매입 대금만큼 예산 재무 상태표의 매입 채무 계정 항목에 기재한다.

② 현금 예산 목표에서의 차입이 1년 이내의 단기에 상환이 이루어져야 하는 조건이라면, 상환하고 남은 금액을 예산 재무 상태표의 단기 차입금 계정 항목에 기재한다.

③ 제조 경비 예산 목표와 판매 관리비 예산 목표를 참조하여 지급해야 하는 비용을 지급하지 않았으면 지급하지 않은 비용만큼 예산 재무 상태표의 미지급 비용 계정 항목에 기재한다.

(마) 비유동 부채 계정 과목의 세부 항목별 예산 재무 상태표 목표를 산출한다.

① 현금 예산 목표에서의 차입이 1년 이상의 장기에 걸쳐 상환이 이루어져야 하는 조건이라면, 상환하고 남은 금액을 예산 재무 상태표의 장기 차입금 계정 항목에 기재한다.

② 노무비 예산 목표와 판매 관리비 예산 목표의 인건비 계정 항목 중 퇴직 급여 충당 부채가 있으면 당기 재무 상태표에 계상되어 있는 퇴직 급여 충당 부채 금액에 합산하여 예산 재무 상태표의 퇴직 급여 충당 부채 계정 항목에 기재한다.

(바) 예산 손익 계산서 목표의 당기 순이익은 당기 재무 상태표의 미처분 이익 잉여금에 합산하여 예산 재무 상태표의 미처분 이익 잉여금 계정 항목에 기재하고 당기 순이익만큼 자본 총계에도 합산하여 기재한다.

<표 1-14> 현금 예산 작성 예

현금 예산
2000. 01. 01. ~ 2000. 12. 31.

	분기				
	1분기	2분기	3분기	4분기	연간 합계
기초 현금	100	3,400			
현금 유입액					
매출 채권 회수액	5,000	0,000			
총현금 가용액	5,100				
현금 유출액					
재료 매입	3,000				
급여	200				
제조 간접 원가	1,200				
비제조 원가	2,000				
⋮					
총현금 유출액	6,400				
최저 기말 현금	300				
총현금 수요액	6,700				
현금 초과액(부족액)	-1,600				
재무 활동					
차입	5,000				
상환	0				
⋮					
기말 현금	3,400				

2. 예산 편성 단계별 예산 편성 방침에 적용할 경영 지표를 결정하고 목표를 구체적인 회계 수치로 설정한다.

<표 1-15> 예산 편성 방침 수립 예

제 00차 예산 편성 방침

(1) 수익 목표: 00,000만 원 이상
영업 이익률 00% 이상, 자기 자본 순이익률 00% 이상
(2) 판매 목표: 000,000만 원 이상
(3) 매출 채권 회수 방침: 매출 채권의 회수는 00일 이내로 한다.
(4) 재고 방침: 기말 재고액은 매출액의 0% 이내로 한다. (00원 미만으로 한다.)
(5) 인건비 방침
노무비 목표:
관리 인건비 목표:
⋮

3. 예산 편성 단계별 편성 일정 계획을 수립한다.

(1) 로드맵을 작성할 서식을 준비한다.

(2) 서식의 맨 왼쪽에는 예산 편성 방침 통보부터 예산 수립 완료와 배부에 이르기까지 예산 편성 단계를 위에서부터 순서대로 작성한다.

(3) 예산 편성 단계의 오른쪽에는 해당 예산 편성을 실제로 작성하는 부서를 기재한다.

(4) 서식의 위쪽에는 월, 주 단위의 일정을 작성한다.

(5) 손익(판매) 예산을 편성할 기간을 결정하고 로드맵 서식의 손익(판매) 예산 오른쪽으로 해당 일정 기간만큼 색상이나 화살표로 표시한다.

(6) 생산 예산을 편성할 기간은 손익(판매) 예산 편성이 완료된 시점에서 시작해 해당 일정 기간만큼 색상이나 화살표로 표시한다.

(7) 재료비 예산, 노무비 예산, 경비 예산, 판매비와 관리비 예산은 생산 예산이 종료되는 시점에서 시작해 해당 일정 기간만큼 색상이나 화살표로 표시한다.

<표 1-16> 예산 편성 일정 계획 수립 예

예산 편성 단계	작성 부서	10월				11월				12월	
		1주	2주	3주	4주	1주	2주	3주	4주	1주	2주
예산 편성 방침 통보	재무 관리부										
수익(판매) 예산 수립	영업부										
생산 예산 수립	생산부										
재료비 예산 수립	구매부										
노무비 예산 수립	인사부 전 부서										
제조 경비 예산 수립	생산부										
매출 원가 예산 수립	생산부										
연구 개발 예산 수립	연구 개발부										
판매 관리비 예산 수립	전 부서										
영업 외 손익 예산 수립	재무 관리부										
각 부문 예산 조정	조정 위원회										
예산 손익 계산서	재무 관리부										
자본 예산	재무 관리부										
현금 예산	재무 관리부										
예산 재무 상태표	재무 관리부										
예산 현금 흐름표	재무 관리부										
예산 수립 완료와 배부	재무 관리부										

4. 제정된 예산 편성 방침을 각각의 예산 편성 단계별 참여 조직의 담당자들에게 통보한다.

수행 tip

- 예산 편성 방침을 수립하기 위해서는 기업의 실적 목표를 구체적으로 수립하여야 한다.

학습1 교수·학습 방법

교수 방법

- 예산의 개념, 목적, 필요성 등 예산에 대해 학습자가 올바르게 이해하고 있는지 확인한 후 내용을 설명한다.
- 외부 환경 분석, 경쟁사 분석, 내부 역량 분석 등의 내용을 파워포인트 인쇄물로 제시한 후에 설명한다.
- 경영 방침, 전략, 경영 실적 분석, 장·단기 경영 계획 수립, 예산 편성 단계별 수행 내용 규정, 예산 수립 방침 제정 등은 실제 사례를 활용하는 것이 필요하므로 교수자는 교수에 적합한 실제 사례 자료들을 제시한다.
- 필요한 정보를 수집, 분석하고 적용하는 데 유의할 점을 지도한다.
- 예산 편성 기본 방향 수립하기의 전 과정을 순서에 따라 단계적 실습이 이루어지도록 지도한다.

학습 방법

- 예산에 대한 기본 개념을 이해하고, 예산 편성 기본 방향 수립하기에 대한 관련 용어를 숙지하며, 예산 수립 단계 및 예산 편성 방침 규정 절차 전반에 대하여 미리 학습한다.
- 예산 편성 기본 방향 수립하기의 전 과정을 이해할 수 있도록 각 단계별로 중점 사항을 체계적으로 학습한다.
- 예산 편성 기본 방향 수립하기 부분은 예산 관리의 전 단계에 영향을 미치는 중요한 정보와 자료가 되므로 완전히 이해할 수 있도록 예습 및 반복적인 실습을 실시해 본다.

학습1 평 가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 수행 준거 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.

- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취수준 상	중	하
예산 편성 기본 방향 수립	- 예산 편성 흐름의 이해도			
	- 정보 수집 항목의 적절성			
	- 정보 분석 방법의 적절성			
예산 적용 범위와 편성 기준 규정 파악	- 예산 편성 단계의 이해도			
	- 예산 편성 단계별 수행 적절성			
	- 예산 편성 방침 설정 적절성			

평가 방법

- 작업 포트폴리오

학습 내용	평가 항목	성취수준 상	중	하
예산 편성 기본 방향 수립	- 정보 수집 항목의 적절성			
	- 정보 분석 방법의 적절성			
예산 적용 범위와 편성 기준 규정 파악	- 예산 편성 단계별 수행 적절성			
	- 예산 편성 방침 설정 적절성			

- 필기시험

학습 내용	평가 항목	성취수준 상	중	하
예산 편성 기본 방향 수립	- 예산의 개념과 기능에 대한 이해도			
	- 예산 편성 체계와 편성 흐름의 이해도			
예산 적용 범위와 편성 기준 규정 파악	- 예산 편성 단계의 이해도			
	- 예산 편성 단계별 수행 내용에 대한 이해도			

● 체크리스트를 통한 관찰

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
예산 편성 기본 방향 수립	- 적절한 정보 수집 능력			
	- 수집 정보의 정리와 선별 능력			
	- 정보를 분석하는 능력			
예산 적용 범위와 편성 기준 규정 파악	- 예산 편성 단계의 이해력			
	- 예산 편성 단계별 수행 능력			

● 발표를 통한 평가

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
예산 편성 기본 방향 수립	- 수립한 예산 편성 기본 방향을 설명하는 능력			
예산 적용 범위와 편성 기준 규정 파악	- 예산 편성 단계를 설명하는 능력			
	- 설정한 예선 편성 방침을 설명하는 능력			

피드백

1. 작업 포트폴리오
   - 정보 수집 항목과 정보 분석 방법을 적절하게 설정하고, 예산 편성 방침 설정 단계를 잘 이해하고 있는지를 평가한 후 주요 사항을 표시하여 설명한다.
2. 필기시험
   - 예산의 개념, 기능, 편성 체계, 편성 단계에 대한 이해도를 평가하고 결과가 일정 점수 이하인 학생들은 추가 학습 후 그 결과를 제출하도록 한다.
3. 체크리스트를 통한 관찰
   - 정보 수집과 분석, 예산 편성 단계별 수행 능력을 실습 과정에서 평가한 후 주요 사항을 표시하여 돌려 준다.
4. 발표를 통한 평가
   - 예산 편성 기본 방향과 예산 편성 방침을 설명하는 프레젠테이션을 실시하여 내용이 불충분하거나 전달이 원활하지 않은 학생은 내용 보충과 충분한 연습을 통하여 다시 발표한다.

학습 1	예산 편성 지침 수립하기(LM0201010106_13v1.1)
학습 2	**예산 소요 파악하기 (LM0201010106_13v1.2)**
학습 3	예산 조정 편성하기(LM0201010106_v1.3)
학습 4	예산 계획 대비 실적 분석하기(LM0201010106_v1.4)

2-1. 소요 예산 파악

학습 목표

- 예산의 규모에 따라 예산 항목별 소요 예산을 파악할 수 있다.
- 예산의 목적에 따라 사업별 소요 예산을 파악할 수 있다.
- 부서의 목표에 따라 부서별 소요 예산을 파악할 수 있다.

필요 지식 /

1 예산의 분류

1. 운영 예산

운영 예산(operating budget)은 판매, 생산, 구매 등과 같은 주요 영업 활동에 관련된 예산을 의미한다. 예산 편성 단계에서 보면 시작점인 수익(판매) 예산에서부터 출발하여 생산 예산, 제조 원가 예산, 매출 원가 예산, 연구 개발 예산, 판매 관리비 예산, 영업 외 손익 예산 단계를 거쳐 예산 손익 계산서의 작성으로 마무리된다.

2. 재무 예산

재무 예산(financial budget)은 영업 활동을 뒷받침해 주기 위한 투자와 재무 활동에 관련된 예산을 의미한다. 예산 편성 단계에서 자본 예산, 현금 예산 단계를 거쳐 예산 재무 상태표 및 예산 현금 흐름표를 작성하는 것이 주된 과제이다.

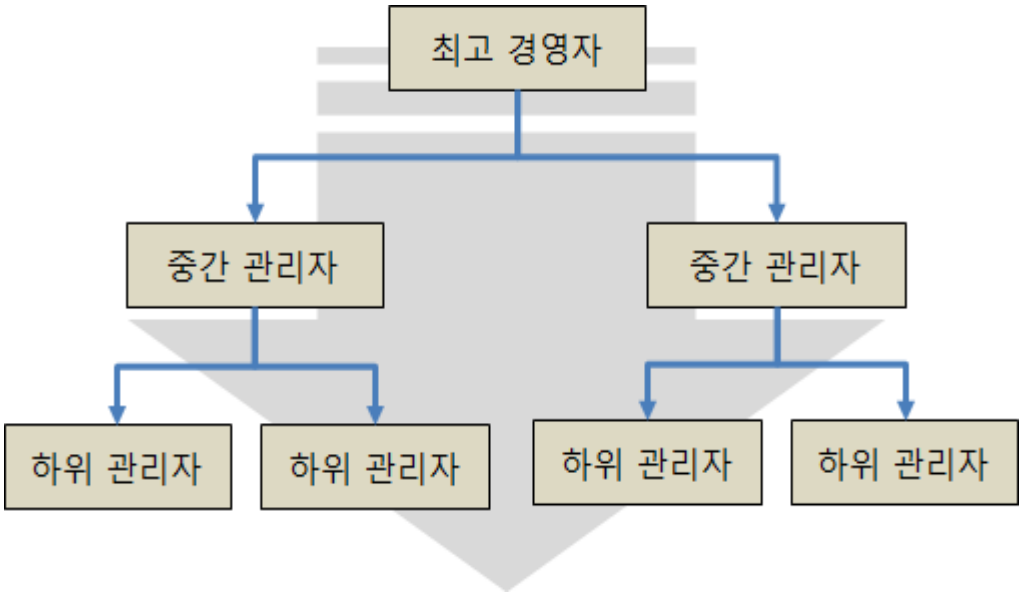
2 예산 편성의 유형

예산 편성 제도는 최고 경영자, 중간 관리자, 실무자가 예산 편성 과정에서 참여하는 형태와 정도의 차이에 따라서 권위적 예산 편성 제도, 자문적 예산 편성 제도, 참여적 예산 편성 제도로 나누어진다.

1. 권위적 예산 편성 제도

예산 편성 과정에서 최고 경영자가 예산을 편성하고 하위 조직으로 하달하는 톱다운 방식의 예산 편성 방법이다. 최고 경영자는 중간 관리자 및 실무자와 상의하지 않고 일방적으로 예산을 편성하므로 독재적 예산 편성이라고도 한다.

권위적 예산 편성 제도는 최고 경영자가 기업의 업무 전반을 완전하게 파악하고 있고, 제품, 기술 등의 역량과 판매 시장이 안정화되어 있는 조직에 적합한 방법이다. 그러나 최고 경영자로부터 하위 조직으로 일방적으로 하달되므로 편성된 예산에 대해 하위 조직원들이 현실과는 맞지 않는 최고 경영자의 이상으로 간주하고 예산의 실행에 적극적이지 않을 수 있음에 유의해야 한다.



[그림 2-1] 권위적 예산 편성 제도에서 예산 자료의 흐름

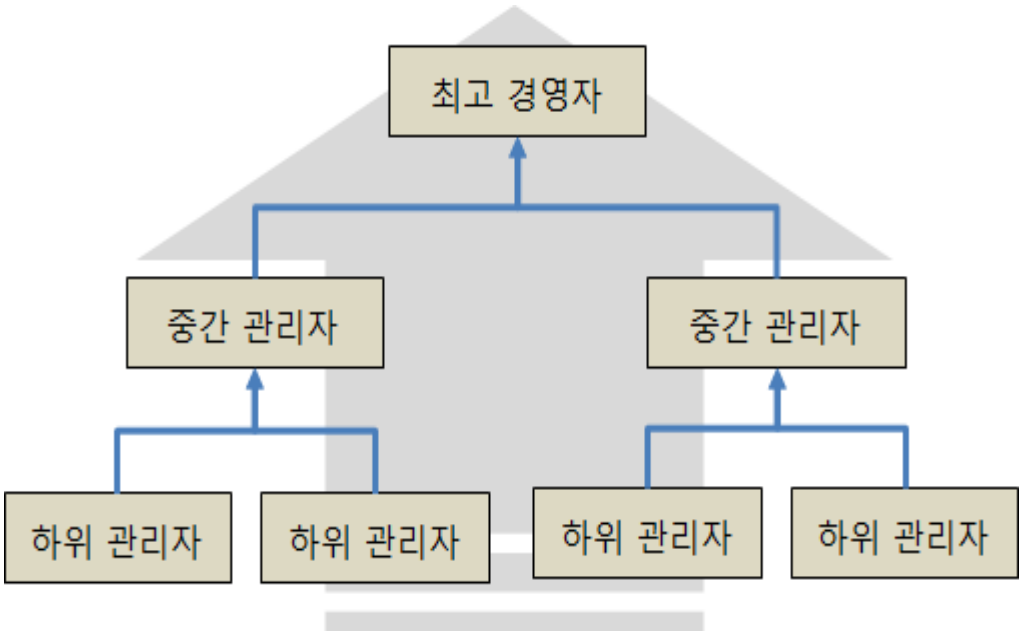
2. 자문적 예산 편성 제도

예산 편성 과정에서 최고 경영자가 중요한 업무 또는 미래의 계획에 관해서 중간 관리자의 자문을 받아 최종적으로 예산을 편성하는 방법이다. 최고 경영자는 중간 관리자에게 자문을 구하기는 하지만 최종적인 예산 편성 과정에서 자문의 내용을 반영하지 않을 수도 있다. 즉, 최고 경영자는 자문은 구하되 최종적인 예산 편성은 중간 관리자 및 실무자와 합의 과정 없이 일방적으로 편성하는 것이다.

3. 참여적 예산 편성 제도

예산 편성 과정에 최고 경영자, 중간 관리자, 실무자의 모든 조직 구성원이 참여하여 예산을 편성하는 방법이다. 권위적 예산 편성과는 다르게 하위 조직에서부터 만들어져 전달된 예산안을 최고 경영자가 결정하는 보텀업 방식으로 예산이 편성된다. 예산 편성 과정에서 대화와 토론을 통해 민주적 방법으로 예산이 편성되므로 민주적 예산 편성이라고도 한다. 참여적 예산 편성 제도는 모든 조직 구성원을 예산 편성 과정에 직접 참여시켜 조직 구성원들이 자발적으로 목표 달성을 위하여 노력하도록 한다. 그러나 조직원들의 다양한 의견

을 조정하는 과정에서 시간이 많이 소요되어 예산 편성 기간이 지연되면서 조직원들의 책임 의식이 약해질 수 있음에 유의해야 한다.



[그림 2-2] 참여적 예산 편성 제도에서 예산 자료의 흐름

수행 내용 / 소요 예산 파악하기

재료 · 자료

- 예산 편성 수립 규정집, 예산 분류표, 예산 항목 목차, 비용 계정 분류표, 재무제표

기기(장비 · 공구)

- 컴퓨터, 스프레드시트 프로그램, 문서 작성 프로그램, 프레젠테이션 프로그램, 빔프로젝터, 프린터, 복사기

안전 · 유의 사항

- 예산 소요를 파악하고 합산하는 과정에서 오류가 발생하지 않도록 반드시 검토하는 과정을 충실하게 수행한다.

수행 순서

1 예산 편성 방침과 일정 계획을 통보한다.

1. 예산 편성 단계별 예산 편성 참여 조직과 담당자를 확인한다.
2. 제정된 예산 편성 방침과 예산 수립 일정 계획을 단계별 예산 편성 담당자들에게 통보한다.
   (1) 통보하는 자료의 목록과 내용을 확정한다.
   (2) 각 예산 편성 담당자들에게 자료를 보낸 후 전화 또는 이메일을 통해 수신 여부를 반드시 확인한다.
   (3) 예산 수립 일정 계획이 차질 없이 진행될 수 있도록 지속적으로 소통하면서 일정을 관리한다.
   (4) 자료의 전송과 일정 관리 단계에서 소통한 내용들은 모두 기록하여 남겨 둔다.

2 부문별 소요 예산을 파악한다.

1. 판매 예산에 참여하는 조직에서 예산 편성 방침을 토대로 판매 예산을 수립한다.
   (1) 예산 편성 방침과 예산 수립 일정 계획을 통보받은 각 사업부의 판매 예산 수립 책임자들은 각 사업부 내 예산 수립 실무 담당자들에게 통보받은 예산 편성 방침과 예산 수립 일정 계획을 알린다.
   (2) 각 사업부의 판매 예산 수립 책임자들은 각 사업부 내 예산 수립 실무 담당자들이 일정 계획 내에 예산 수립을 완료할 수 있도록 일정을 관리한다.
   (3) 실무 담당자들은 과거의 실제 판매량, GNP · 실업률 등 일반적인 경제 상황, 시장 점유율, 판매 가격 정책, 광고 등 판매 촉진 활동, 판매량의 장기적인 추세 등의 자료를 수집하고 정리한다.
   (4) 실무 담당자들은 분석한 자료들을 종합적으로 고려하여 판매량을 예측한다.

<표 2-1> 과거 실적에 의한 판매량 예측 방법 예시

예측 방법	계산식
단순 평균법	차기 수요 = 당기 실적 × (당기 실적 / 전기 실적)
이동 평균법	차기 수요 = (전기 실적 + 당기 실적) / 2 × {1 + (전기 실적 증가율 + 당기 실적 증가율) / 2}
	# 계산 사례 전전기 실적 = 100, 전기 실적 = 110, 당기 실적 = 132 1. 단순 평균법에 의한 판매 예측 = 132 × (132÷110) = 132 × 1.2 = 158.4 2. 이동 평균법에 의한 판매 예측 = {(110+132)÷2} × [1+{(10%+20%)÷2}] = 121 × 115% = 139.15

(5) 실무 담당자들은 예측 판매량 자료를 책임자들과 함께 검토하고 논의하여 예측 판매량을 확정한다.

(6) 실무 담당자들은 확정된 예측 판매 수량에 각 판매 제품의 가격, 매출 원가, 판매비, 판매 이익, 판매 지역 등을 고려하여 매출액 예산을 편성한다.

① 연간 매출액 예산을 수립한다.

② 연간 매출액 예산을 판매에 영향을 미치는 요인들을 고려하여 분기 매출액 예산으로 배분한다.

③ 분기 매출액 예산을 판매에 영향을 미치는 요인들을 고려하여 월간 매출액 예산으로 배분한다.

<표 2-2> 매출액 예산표 양식

구분	총매출액			사업부 A									사업부 B			
				제품 1			제품 2			…	제품 a			…		
	판매수량	단가	매출액	판매수량	단가	매출액	판매수량	단가	매출액		판매수량	단가	매출액			
1월																
2월																
3월																
1/4 분기																
4월																
5월																
6월																
2/4 분기																
⋮																
10월																
11월																
12월																
4/4 분기																
연간 합계																

(7) 실무 담당자들은 편성한 매출액 예산을 책임자들에게 보고한다.

(8) 판매 예산 수립 책임자들은 보고된 매출액 예산이 판매 예산 편성 방침을 준수하고 있는가를 최종적으로 검토하고 확정한다.

(9) 판매 예산 수립 책임자들은 수립된 판매 예산을 예산 총괄 관리 부서로 보내고, 예산 총괄 관리 부서는 이를 다시 각 부문의 예산 편성 담당자들에게 통보한다.

2. 생산 예산에 참여하는 조직에서 예산 편성 방침과 판매 예산을 토대로 생산 예산을 수립한다.

(1) 예산 편성 방침과 예산 수립 일정 계획을 통보받은 생산 예산 수립 책임자들은 사업부 내 예산 수립 실무 담당자들에게 통보받은 예산 편성 방침과 예산 수립 일정 계획을 알린다.

(2) 생산 예산 수립 책임자들은 사업부 내 예산 수립 실무 담당자들이 일정 계획 내에 예산 수립을 완료할 수 있도록 일정을 관리한다.

(3) 실무 담당자들은 각 제품의 판매 가능성과 수익성을 검토하여 생산 품목(제품)을 결정한다.

(4) 생산 품목들의 판매 수요, 제조 기간, 저장 시설 및 저장 비용, 계절적 수요의 변동 등을 고려하여 기간별로 적정 재고량을 결정한다.

(5) 실무 담당자들은 생산 품목과 적정 재고량 결정 자료를 책임자들과 함께 검토하고 논의하여 생산 품목과 적정 재고량을 확정한다.

(6) 연간 매출액 예산과 적정 품목 재고량을 고려하여 품목별 연간 생산 예산을 결정한다.

(7) 분기 매출액 예산과 적정 품목 재고량을 고려하여 품목별 연간 생산 예산을 분기 생산 예산으로 배분한다.

(8) 월간 매출액 예산과 적정 품목 재고량을 고려하여 품목별 분기 생산 예산을 월간 생산 예산으로 배분한다.

(9) 실무 담당자들은 편성한 생산 예산을 책임자들에게 보고한다.

(10) 생산 예산 수립 책임자들은 보고된 생산 예산이 생산 예산 편성 방침을 준수하고 있는가를 최종적으로 검토하고 확정한다.

(11) 생산 예산 수립 책임자들은 수립된 생산 예산을 예산 총괄 관리 부서로 보내고, 예산 총괄 관리 부서는 이를 다시 각 부문의 예산 편성 담당자들에게 통보한다.

<표 2-3> 생산 예산 수립 양식

구분			예산 판매량 (A)	목표 기말 제품 재고량(B)	합계 (A+B)	기초 제품 재고량(C)	예산 생산량 (A+B-C)	비고
총생산량		1월						
		2월						
		3월						
		1/4 분기						
		⋮						
		10월						
		11월						
		12월						
		4/4 분기						
		연간 합계						
사업부 A	제품 1	1월						
		2월						
		3월						
		1/4 분기						
		⋮						
	제품 2	1월						
		2월						
		3월						
		1/4 분기						
		⋮						
사업부 B	제품 a	1월						
		⋮						
		제품계						
		⋮						

3. 재료비 예산에 참여하는 조직에서 예산 편성 방침과 생산 예산을 토대로 재료비 예산과 구매 예산을 수립한다.

(1) 예산 편성 방침과 예산 수립 일정 계획을 통보받은 재료비 예산 수립 책임자들은 사업부 내 예산 수립 실무 담당자들에게 통보받은 예산 편성 방침과 예산 수립 일정 계획을 알린다.

(2) 재료비 예산 수립 책임자들은 사업부 내 예산 수립 실무 담당자들이 일정 계획 내에 예산 수립을 완료할 수 있도록 일정을 관리한다.

(3) 생산 품목별로 사용되는 재료의 종류를 확인하고 정리한다.

(4) 생산 품목 한 단위당 소비되는 재료의 양을 확인하고 정리한다.

(5) 생산 품목별 시기별 생산 예산을 참조하여 시기별 생산량과 재료별 단위 소비량을 곱하여 연간, 분기, 월간 재료 소요량을 산출한다.

(6) 실무 담당자들은 재료별 연간, 분기, 월간 재료 소요량 산출 자료를 책임자들과 함께 검토하고 논의하여 시기별 재료 소요량을 확정한다.

(7) 재료별로 제조 기간, 저장 시설 및 저장 비용, 계절적 수요의 변동 등을 고려하여 적정 재료 재고량을 결정한다.

(8) 재료의 소요량과 기말 재료 재고량을 합산하고 기초 재료 재고량을 차감하여 재료별로 예산 구매량을 산출한다.

(9) 재료별로 단위당 구매 가격을 산출한다.

(10) 재료별로 연간, 분기, 월간 예산 구매량과 단위당 가격을 곱하여 재료별 연간, 분기, 월간 구매 예산을 산출한다.

(11) 모든 재료의 시기별 구매 예산을 합산하여 시기별 총구매예산을 산출한다.

(12) 실무 담당자들은 편성한 구매 예산을 책임자들에게 보고한다.

(13) 재료비 예산 수립 책임자들은 예산 편성 방침을 준수하고 있는가를 최종적으로 검토하고 확정한다.

(14) 재료비 예산 수립 책임자들은 수립된 예산을 예산 총괄 관리 부서로 보낸다.

<표 2-4> 재료 소요량 파악 양식

	구분	총 재료 소요량	사업부 A							사업부 B			
			제품 1			제품 2				제품 a			
			생산 수량	단위 소비량	재료 소요량	생산 수량	단위 소비량	재료 소요량	…	생산 수량	단위 소비량	재료 소요량	…
재료 A	1월												
	2월												
	3월												
	1/4분기												
	⋮												
	10월												
	11월												
	12월												
	4/4분기												
	연간 합계												
재료 B	1월												
	2월												
	3월												
	1/4분기												
	⋮												
재료 C	1월												
	2월												
	3월												
	1/4분기												
	⋮												

<표 2-5> 재료별 구매 예산 수립 양식

구분			예산 소요량 (A)	목표 기말 재료 재고량(B)	합계 (A+B)	기초 재료 재고량 (C)	예산 재료 구매량 (A+B-C)	단위당 가격	구매 예산
총생산량		1월							
		2월							
		3월							
		1/4분기							
		⋮							
		10월							
		11월							
		12월							
		4/4분기							
		연간합계							
사업부 A	제품 1	1월							
		2월							
		3월							
		1/4분기							
		⋮							
	제품 2	1월							
		2월							
		3월							
		1/4분기							
		⋮							
사업부 B	제품 a	1월							
		⋮							
		제품계							
		⋮							

4. 노무비 예산에 참여하는 조직에서 예산 편성 방침과 생산 예산을 토대로 노무비 예산을 수립한다.

(1) 예산 편성 방침과 예산 수립 일정 계획을 통보받은 노무비 예산 수립 책임자들은 사업부 내 예산 수립 실무담당자들에게 통보받은 예산 편성 방침과 예산 수립 일정 계획을 알린다.

(2) 노무비 수립 책임자들은 사업부 내 예산 수립 실무 담당자들이 일정 계획 내에 예산 수립을 완료할 수 있도록 일정을 관리한다.

(3) 생산 품목의 제조 공정별 표준 작업 시간을 확인한다.

(4) 생산 품목의 제조 공정별 표준 임률을 확인한다.

(5) 생산 품목의 예산 생산량을 생산 품목의 제조 공정별 표준 작업 시간으로 나누어 공정별 총작업시간을 산출한다.

(6) 생산 품목(제품)의 제조 공정별 총작업시간과 표준 임률을 곱하여 예산 노무비를 산출한다.

(7) 실무 담당자들은 노무비 산출 자료를 책임자들과 함께 검토하고 논의하여 예산 노무비를 확정한다.

(8) 제조 공정별로 연간, 분기, 월간 총작업시간과 표준 임률을 곱하여 연간, 분기, 월간 노무비 예산을 산출한다.

(9) 모든 공정의 시기별 노무비 예산을 합산하여 시기별 총노무비예산을 산출한다.

(10) 실무 담당자들은 편성한 노무비 예산을 책임자들에게 보고한다.

(11) 노무비 예산 수립 책임자들은 예산 편성 방침을 준수하고 있는가를 최종적으로 검토하고 확정한다.

(12) 노무비 예산 수립 책임자들은 수립된 예산을 예산 총괄 관리 부서로 보낸다.

<표 2-6> 노무비 예산 수립 양식

	구분	총 예산 노무비	사업부 A							사업부 B				
			제품 1				제품 2			제품 a				
			생산수량	표준작업시간	총작업시간	표준임률	예산노무비	생산수량	…	생산수량	표준작업시간	총작업시간	표준임률	예산노무비	…
1 공정	1월														
	2월														
	3월														
	1/4분기														
	⋮														
	10월														
	11월														
	12월														
	4/4분기														
	연간 합계														
2 공정	1월														
	2월														
	3월														
	1/4분기														
	⋮														
3 공정	1월														
	2월														
	3월														
	1/4분기														
	⋮														

5. 제조 경비 예산에 참여하는 조직에서 예산 편성 방침과 생산 예산을 토대로 제조 경비 예산을 수립한다.

(1) 예산 편성 방침과 예산 수립 일정 계획을 통보받은 제조 경비 예산 수립 책임자들은 사업부 내 예산 수립 실무 담당자들에게 통보받은 예산 편성 방침과 예산 수립 일정 계획을 알린다.

(2) 제조 경비 수립 책임자들은 사업부 내 예산 수립 실무 담당자들이 일정 계획 내에 예산 수립을 완료할 수 있도록 일정을 관리한다.

(3) 실무 담당자들은 제조 경비 항목들의 과거 실적 자료를 검토하여 항목별 예산 반영의 기준을 설정한다.

항목별 예산 반영 기준 설정 방법은 학습1-2. 예산 편성 지침 수립하기의 제조 경비 예산 목표 설정을 참조한다.

(4) 사업부 내 조직원들을 대상으로 제조 경비 항목별 필요 금액의 수요 조사를 실시하여 사업부 내에서 필요로 하는 제조 경비의 수준을 확인한다.

(5) 사업부 내 조직원들이 필요로 하는 예산 규모에 대하여 필요 이유와 근거 자료를 참조하여 타당성을 검토한다.

(6) 타당성 검토 결과, 수요 조사를 통해 확인한 제조 경비 요구 수준이 타당한 항목에 대해서는 우선적으로 예산을 배정한다.

(7) 타당성 검토 결과, 수요 조사를 통해 확인한 제조 경비 요구 수준이 타당하지 않다고 검토된 항목에 대해서는 다음과 같은 순서로 예산을 수립한다.

(가) 고정성 비용 항목은 비용의 규모를 직접 계산하여 우선적으로 예산을 배정하고, 변동성 비용 항목은 과거 실적 자료 검토 결과에 따른 기준안으로 배정한다.

(나) 변동성 비용 항목 중에서는 원활한 생산을 위해 중요하며, 비용 규모가 큰 한 항목부터 배정한다.

(8) 실무 담당자들은 항목별 예산 배정 결정 근거 자료를 책임자들과 함께 검토하고 논의하여 항목별 예산 배정을 확정한다.

(9) 연간 단위로 수립된 제조 경비 항목별 예산을 분기 단위로 배분한다.

(10) 분기 단위의 제조 경비 항목별 예산을 월간 단위로 배분한다.

(11) 실무 담당자들은 편성한 제조 경비 예산을 책임자들에게 보고한다.

(12) 제조 경비 예산 수립 책임자들은 예산 편성 방침을 준수하고 있는가를 최종적으로 검토하고 확정한다.

(13) 제조 경비 예산 수립 책임자들은 수립된 예산을 예산 총괄 관리 부서로 보낸다.

6. 판매 관리비 예산에 참여하는 조직에서 예산 편성 방침을 토대로 판매 관리비 예산을 수립한다.

(1) 예산 편성 방침과 예산 수립 일정 계획을 통보받은 판매 관리비 예산 수립 책임자들은 사업부 내 예산 수립 실무 담당자들에게 통보받은 예산 편성 방침과 예산 수립 일정 계획을 알린다.

(2) 판매 관리비 수립 책임자들은 사업부 내 예산 수립 실무 담당자들이 일정 계획 내에 예산 수립을 완료할 수 있도록 일정을 관리한다.

(3) 실무 담당자들은 판매 관리비 항목들의 과거 실적 자료를 검토하여 항목별 예산 반영의 기준을 설정한다.

항목별 예산 반영 기준 설정 방법은 학습1-2. 예산 편성 지침 수립하기의 판매 관리비 예산 목표 설정을 참조한다.

(4) 사업부 내 조직원들을 대상으로 판매 관리비 항목별 필요 금액의 수요 조사를 실시하여 사업부 내에서 필요로 하는 제조 경비의 수준을 확인한다.

(5) 사업부 내 조직원들이 필요로 하는 예산 규모에 대하여 필요 이유와 근거 자료를 참조하여 타당성을 검토한다.

(6) 타당성 검토 결과, 수요 조사를 통해 확인한 판매 관리비 요구 수준이 타당한 항목에 대해서는 우선적으로 예산을 배정한다.

(7) 타당성 검토 결과, 수요 조사를 통해 확인한 판매 관리비 요구 수준이 타당하지 않다고 검토된 항목에 대해서는 다음과 같은 순서로 예산을 수립한다.

(가) 고정성 비용 항목은 비용의 규모를 직접 계산하여 우선적으로 예산을 배정하고, 변동성 비용 항목은 과거 실적 자료 검토 결과에 따른 기준안으로 배정한다.

(나) 변동성 비용 항목 중에서는 원활한 생산을 위해 중요하며, 비용 규모가 큰 한 항목부터 배정한다.

(8) 실무 담당자들은 항목별 예산 배정 결정 근거 자료를 책임자들과 함께 검토하고 논의하여 항목별 예산 배정을 확정한다.

(9) 연간 단위로 수립된 판매 관리비 항목별 예산을 분기 단위로 배분한다.

(10) 분기 단위의 판매관리비 항목별 예산을 월간 단위로 배분한다.

(11) 실무 담당자들은 편성한 판매 관리비 예산을 책임자들에게 보고한다.

(12) 판매 관리비 예산 수립 책임자들은 예산 편성 방침을 준수하고 있는가를 최종적으로 검토하고 확정한다.

(13) 판매 관리비 예산 수립 책임자들은 수립된 예산을 예산 총괄 관리 부서로 보낸다.

수행 tip

엑셀 등 스프레드시트 프로그램을 활용하면 계산을 빠르고 정확하게 할 수 있다.

<표 2-7> 제조 경비 예산 수립 양식

	계정 항목	총 예산 제조 경비	1월	2월	3월	1/4 분기	4월	5월	6월	2/4 분기	…	10월	11월	12월	4/4 분기
총 제조 경비	전력비														
	연료비														
	수도 광열비														
	세금과 공과														
	여비 교통비														
	통신비														
	임차료														
	수선비														
	보험료														
	소모품비														
	도서 인쇄비														
	차량 유지비														
	교육 훈련비														
	지급 수수료														
	감가상각비														
	리스료														
	⋮														
	합계액														
사 업 부 A	전력비														
	연료비														
	수도 광열비														
	세금과 공과														
	여비 교통비														
	통신비														
	임차료														
	수선비														
	보험료														
	소모품비														
	도서 인쇄비														
	차량 유지비														
	교육 훈련비														
	지급 수수료														
	감가상각비														
	리스료														
	⋮														
	소 계														
사 업 부 B	전력비														
	연료비														
	수도 광열비														
	세금과 공과														
	여비 교통비														
	통신비														
	임차료														
	수선비														
	보험료														
	소모품비														
	도서 인쇄비														
	차량 유지비														
	교육 훈련비														
	지급 수수료														
	감가상각비														
	리스료														
	⋮														
	소 계														

<표 2-8> 판매 관리비 예산 수립 양식

	계정 항목	총예산판매관리비	1월	2월	3월	1/4 분기	4월	5월	6월	2/4 분기	…	10월	11월	12월	4/4 분기
총 판매 관리비	인건비														
	급여														
	상여금														
	⋮														
	일반 관리비														
	수도 광열비														
	세금과 공과														
	여비 교통비														
	임차료														
	보험료														
	감가상각비														
	⋮														
	판매비														
	접대비														
	광고 선전비														
	⋮														
	합계액														
사업부 A	인건비														
	급여														
	상여금														
	⋮														
	일반 관리비														
	수도 광열비														
	세금과 공과														
	여비 교통비														
	임차료														
	보험료														
	감가상각비														
	⋮														
	판매비														
	접대비														
	광고 선전비														
	⋮														
	소 계														
사업부 B	인건비														
	급여														
	상여금														
	⋮														
	일반 관리비														
	수도 광열비														
	세금과 공과														
	여비 교통비														
	임차료														
	보험료														
	감가상각비														
	⋮														
	판매비														
	접대비														
	광고 선전비														
	⋮														
	소 계														

학습2 교수·학습 방법

교수 방법

- 예산의 분류, 예산 편성의 유형 등 예산에 대해 학습자가 올바른 이해를 하고 있는지에 대해 확인한 후 내용을 설명한다.
- 예산 편성 단계, 예산 편성 참여 조직 등의 내용을 파워포인트 자료로 제시한 후 설명한다.
- 부문별 예산 목표의 수립은 실제 사례를 활용하는 것이 필요하므로 교수자는 교수에 적합한 실제 사례 자료들을 제시한다.
- 필요한 정보를 수집, 분석하고 적용하는 데 유의할 점을 지도한다.
- 예산 소요 파악하기의 전 과정을 순서에 따라 단계적으로 실습이 이루어질 수 있도록 지도한다.

학습 방법

- 학습의 이해도를 높이기 위해 관련 용어를 숙지한다.
- 예산 편성 단계 및 예산 편성 유형과 예산 목표 설정 전반에 대하여 미리 학습한다.
- 예산 소요 파악하기의 전 과정을 이해할 수 있도록 각 단계별로 중점 사항을 체계적으로 학습한다.
- 부문별 예산 목표 수립에 대한 내용을 학습 완전히 이해할 수 있도록 예습 및 반복적인 실습을 실시해 본다.

학습2 평 가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 수행 준거 및 평가항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.

- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
예산 소요 파악하기	- 예산 편성 유형의 이해도			
	- 예산 파악을 위한 정보 수집 항목의 적절성			
	- 예산 수립을 위한 정보 분석 방법의 적절성			

평가 방법

- 작업 포트폴리오

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
예산 소요 파악하기	- 예산 파악을 위한 정보 수집 항목의 적절성			
	- 예산 수립을 위한 정보 분석 방법의 적절성			

- 필기시험

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
예산 소요 파악하기	- 예산 편성의 유형 이해도			
	- 소요 예산 수립을 위한 과정과 내용 이해도			

• 체크리스트를 통한 관찰

학습 내용	평가 항목	성취수준 상	중	하
예산 소요 파악하기	- 적절한 정보 선별 능력			
	- 정보를 분석하는 능력			

• 발표를 통한 평가

학습 내용	평가 항목	성취수준 상	중	하
예산 소요 파악하기	- 예산 소요 파악과 단계별 예산 수립 과정을 설명하는 능력			

피드백

1. 작업 포트폴리오
   - 예산 파악을 위한 정보 수집과 예산 수립을 위한 정보 분석 방법을 적절하게 설정하고 있는지를 평가한 후 주요 사항을 표시하여 설명한다.

2. 필기시험
   - 예산 편성 유형, 예산 수립을 위한 과정에 대한 이해도를 평가하고 결과가 일정 점수 이하인 학생들은 추가 학습 후 그 결과를 제출하도록 한다.

3. 체크리스트를 통한 관찰
   - 예산 소요를 파악하기 위하여 적절한 정보를 선별하고 분석하는 능력을 실습 과정에서 평가한 후 주요 사항을 표시하여 돌려 준다.

4. 발표를 통한 평가
   - 예산 소요 파악과 단계별 예산 수립 과정을 설명하는 프레젠테이션을 실시하여 내용이 불충분하거나 전달이 원활하지 않은 학생은 내용 보충과 충분한 연습을 통하여 다시 발표한다.

학습 1	예산 편성 지침 수립하기(LM0201010106_13v1.1)
학습 2	예산 소요 파악하기(LM0201010106_13v1.2)
학습 3	**예산 조정 편성하기 (LM0201010106_v1.3)**
학습 4	예산 계획 대비 실적 분석하기(LM0201010106_v1.4)

3-1. 예산 우선순위 선정과 조정

학습 목표

- 기업의 예산 편성 지침 간의 정합성을 점검하여 예산 우선순위를 선정할 수 있다.
- 부서의 예산 관리 목표치에 따라 부서별 항목별 예산액을 협의, 조정할 수 있다.
- 기업의 경영 자원이 최적 배분될 수 있도록 지속 조정을 수행할 수 있다.

필요 지식 /

[1] 예산 우선순위 선정

예산은 기업이 미래의 특정 기간에 사용할 경영 자원을 미리 배분함으로써 효과적으로 전략을 실행하여 전략 목표를 달성하기 위해 수립한다. 기업은 보유하였거나 활용할 수 있는 경영 자원이 한정되어 있으므로 경영 전략을 실행하는 데 필요한 예산은 효율성을 최대화하여 유한한 자원으로 최고의 성과를 얻을 수 있도록 배분해야 한다.

이를 위해 기업은 각 부문의 책임 단위에서 예산을 수립하는 과정에서부터 수립된 예산을 종합한 후에 이르기까지 지속적인 조정을 통하여 예산을 재분배하는 활동을 수행한다. 이때 경영 방침과의 정합성, 전략 목표의 달성 가능성 등을 주요 고려 요인으로 하여 예산의 우선순위를 선정하고 재분배해야 한다.

[2] 예산의 조정

예산을 확정하기 전의 모든 단계에서 최고의 성과를 얻을 수 있도록 지속적으로 예산을 재분배하는 과정을 예산의 조정이라 한다. 예산의 조정은 부문 책임 단위의 예산 작성자와 상위 관리자 사이에서 이루어지기도 하고, 부문 책임 단위 사이에서 이루어지기도 한다.

기업에서는 예산 수립의 각 단계별로 예산 수립안에 대하여 지속적으로 재검토와 조정이 필요하고, 변동 사항이 있을 경우에는 세부 항목에 대해서도 지속적으로 조정하면서 예산을 수립해 나아가야 한다.

1. 수직적 조정

수직적 조정은 상위 관리자와 하위 관리자 간의 소통 과정에서 조정이 이루어지는 것을 말한다. 수직적 조정 과정에서는 주로 상위 관리자가 하위 관리자에게 예산의 할당 목표를 배분하거나 비용 지출에 대한 승인 권한을 위양한다.

2. 수평적 조정

수평적 조정은 부서(부문별 예산 책임 단위) 간에 조정이 이루어지는 것을 말한다. 예산 수립 과정에서 밀접하게 관련되어 있어 한 부서에서 수립된 예산이 다른 부서에 영향을 미치게 되는 경우 수평적 조정 활동이 주로 이루어진다.

예를 들어 판매 예산 수립 부서가 예상 매출을 추정하면 생산 예산 수립 부서의 예상 생산량 산출에 밀접하게 영향을 미치게 된다. 따라서 판매 예산 수립 부서와 생산 예산 수립 부서 간에는 예상 매출과 예상 생산량을 합치시켜 결품이나 과잉 재고가 발생하지 않도록 조정하기 위하여 수평적 조정 활동이 이루어진다.

수행 내용 / 예산 조정 편성하기

재료 · 자료

- 예산 편성 수립 규정집, 예산 분류표, 예산 항목 목차, 비용계정 분류표, 재무제표

기기(장비 · 공구)

- 프레젠테이션 프로그램, 빔프로젝터, 컴퓨터, 스프레드시트 프로그램, 문서 작성 프로그램, 프린터, 복사기

안전 · 유의 사항

- 해당 사항 없음

수행 순서

1 예산 편성 단계별 예산 수립 과정에서 예산을 조정한다.

1. 판매 예산 수립 단계에서 예산 총괄 관리 부서와 판매 예산을 조정한다.

(1) 예산 총괄 관리 부서는 수립된 판매 예산의 목표 수준을 경영 방침과 전략의 내용과 비교하여 적정한 수준인가를 검토한다.

(2) 예산 총괄 관리 부서는 수립된 판매 예산의 목표치가 낮은 수준이라고 판단되면 판매 예산 수립 담당 조직에 목표치를 경영 방침과 전략에 근거하여 더 높게 조정해 줄 것을 요청한다.

(3) 예산 총괄 관리 부서와 목표 조정을 요청받은 판매 예산 수립 부서는 판매 예산 목표 수정의 필요 이유에 대하여 논의한다.

(4) 예산 총괄 관리 부서와 판매 예산 수립 부서는 판매 예산 목표의 수정 여부에 대하여 협의하고 조정한다.

(5) 예산 총괄 관리 부서와 판매 예산 수립 부서는 판매 예산 목표의 조정 수준에 대하여 협의하고 예산을 조정한다.

2. 판매 예산 수립 단계에서 지원이 필요한 타 부문의 예산 수립 책임 단위와 예산을 조정한다.

(1) 판매 예산 수립 단계에서 마케팅 부서와 예산을 조정한다.

(가) 판매 예산 수립 부서는 판매 예산의 수립 과정에서 마케팅 부서로부터의 예산 지원 필요 여부를 검토한다.

(나) 지원 필요 시 마케팅 부서에 예산 지원 가능 여부에 대하여 문의한다.

(다) 판매 예산 수립 부서와 마케팅 부서는 예산 지원의 가능 여부에 대하여 논의한다.

(라) 판매 예산 수립 부서와 마케팅 부서는 예산 지원 규모에 대하여 협의하고 예산을 조정한다.

(2) 판매 예산 수립 단계에서 인사 부서와 예산을 조정한다.

(가) 판매 예산 수립 부서는 판매 예산의 수립 과정에서 인력의 충원 필요성에 대해 검토한다.

(나) 판매 예산 수립 부서는 인력의 충원 필요 시 인사 부서에 예산 지원 가능 여부에 대하여 문의한다.

(다) 판매 예산 수립 부서와 인사 부서는 인력 충원의 가능 여부에 대하여 논의한다.

(라) 판매 예산 수립 부서와 인사 부서는 충원 인력 수에 대하여 협의하고 예산을 조정한다.

(마) 판매 예산 수립 부서와 인사 부서는 충원 인력의 수준에 대하여 협의하고 예산을 조정한다.

(바) 판매 예산 수립 부서와 인사 부서는 인력 충원의 시기에 대하여 협의하고 예산을 조정한다.

(3) 판매 예산 수립 단계에서 타 부문과 예산을 조정한다.

(가) 판매 예산 수립 부서는 판매 예산의 수립 과정에서 마케팅, 인력 이외의 타 부문과 예산 조정 필요성에 대해 검토한다.

(나) 판매 예산 수립 부서는 타 부문에 예산 지원 가능 여부에 대하여 문의한다.

(다) 판매 예산 수립 부서와 타 부문은 지원 내용에 대하여 협의하고 예산을 조정한다. 이 필요한 지원 가능 분에 대하여 협의하고 예산을 조정한다.

[2] 예산 편성 단계에서 수립된 예산이 종합된 이후에 예산을 조정한다.

1. 각 예산 편성 단계에서 수립이 완료된 예산을 모두 취합한다.
2. 예산 위원회를 소집하고 개최한다.
3. 각 부문에서 수립한 예산이 예산 편성 방침을 준수하고 있는가를 심의한다.
4. 각 부문에서 수립한 예산이 전사 경영 목표와 연계한 사업 추진 전략에 적합한가를 심의한다.
5. 각 부문에서 수립한 예산이 부서별 사업 계획과 연계성이 있는가를 심의한다.
6. 각 부문의 예산 수립 책임 단위 간 상호 조정의 필요 여부를 심의한다.
7. 조정 필요 시 예산 위원회는 해당 부문의 예산 수립 책임 단위에 조정이 필요한 부분과 내용 및 조정 일정 계획을 통보한다.
8. 해당 예산 수립 책임 단위는 예산을 조정하여 수립한 후 예산 총괄 관리 부서에 제출한다.

[3] 예산 집행 과정에서 예산을 조정한다.

1. 경영 및 사업 목표의 효과적 달성을 위해 예산의 조정이 필요한가를 검토한다.
2. 예산 조정 필요 정도가 종합 예산의 범위 내인지, 종합 예산의 범위를 초과하여 총 예산의 조정이 필요한지를 검토한다.
3. 종합 예산의 범위 내에서 예산을 조정한다.

(1) 동일 부서 내에서의 조정으로 해결이 가능한지, 부서 간의 조정이 필요한지를 검토한다.

(2) 동일 부서 내에서의 조정으로 해결이 되는 경우에는 동일 부서의 세목 간 예산을 증감하여 조정한다.

(3) 부서 간 조정이 필요한 경우에는 예산 총괄 관리 부서에서 예산 조정 대상 부서를 결정한다.

(4) 예산 조정 대상 부서의 예산 관리자들 간 협의를 진행하여 부서 간에 예산을 조정한다.

(5) 상호 간의 협의를 통하여 예산을 조정한 부서들은 각 부서 내에서의 세목을 증감하여 부서 예산을 조정한다.

4. 종합 예산의 범위를 초과하여 예산을 조정한다.

(1) 초과하는 예산의 규모를 확인한다.

(2) 자금 조달 방안을 검토한다.

(3) 이사회를 소집하고 개최한다.

(4) 검토된 자금 조달 방안으로 예산을 조정할 것인지에 대해 의결한다.

수행 tip

예산의 조정 편성은 해당 부문의 예산 수립 부서 간 충분한 토의를 거쳐 이루어져야 한다.

3-2. 전사 예산 계획의 편성

학습 목표

- 기업의 추정 예산 규모에 따라 부서별 예산을 종합하여 전사 예산 계획을 편성할 수 있다.

필요 지식 /

[1] 종합 예산의 의의

종합 예산이란 화폐 단위로 나타낸 다음 연도의 경영 계획으로 기업의 모든 단계별 예산 수립 책임 단위에서 수립된 예산을 종합한 것이다. 종합 예산은 각 예산 수립 책임 단위에서 수립되는 예산안을 기업 전체의 관점에서 종합적으로 통합하고 조정함으로써 경영 계획의 수익성과 안정성을 높여 준다.

[2] 종합 예산 관리의 장단점

1. 장점

(1) 종합 예산 관리는 경영자 및 조직 구성원에게 목표 의식을 부여하고, 목표 대비 실적의 비교 분석을 통해 목표와 실적의 차이 발생 원인을 확인할 수 있게 해 주어 환경 적응력을 높여 준다.

(2) 향후 1년간의 계획을 산정하기 때문에 문제 해결 방안에 대하여 사전에 모색할 수 있게 해 주며, 실수나 오류를 사전에 방지할 수 있게 해 준다.

(3) 예산 편성 과정과 예산 실행 과정에서 상하 간, 부서 간의 의사소통을 증대시켜 준다.

(4) 예산 편성을 통해 사전에 기준이 정립됨으로써 예산 범위 내에서 지출하게 되어 비합리적인 지출을 방지해 주고, 권한 위양의 수단이 된다.

2. 단점

(1) 단기 손익을 중시하여 근시안적인 사고에 치중할 수 있다.

(2) 목표 대 실적을 계속해서 대비하기 때문에 성과 조작의 유인을 제공할 수 있다.

(3) 예산 편성 시 판매 예산은 낮게 편성하고 비용 예산은 높게 편성하려는 예산 여유(budgetary slack)가 발생할 수 있다.

(4) 개개인에게 예산 목표가 할당되는 경우 조직원들이 과도한 심적 부담감을 지니게 될 수 있다.

3 종합 예산 관리의 성공 요건

1. 책임 단위별 목표 부여

   책임 단위별 목표는 되도록 개인에게까지 부여되어야 한다. 목표 부여가 명확해야 개개인도 스스로의 전략과 계획을 수립할 수 있다.

2. 업적 평가에 활용 시 사전 고지

   목표 대비 실적을 비교하여 목표를 달성하면 어떤 보상이 주어지고, 목표에 미달하면 어떤 불이익이 주어지는지가 예산이 편성되고 실행되기 이전에 명확하게 고지되어야 한다.

3. 경영 방침의 반영

   예산 편성에 최고 경영자의 경영 방침과 부문 책임자의 부문 경영 방침이 반영되어 있어야 한다.

4. 철저한 사후 관리

   편성된 예산은 주기적으로 계속해서 비교, 분석되어 업적 진도 체크의 기능을 수행해야 한다. 편성된 예산에 대해 사후 관리를 하지 않는다면 조직원들은 예산에 신경 쓰지 않을 것이다.

5. 최고 경영층의 사고(思考)

   최고 경영자는 예산의 기능적인 측면만 지나치게 강조해서는 안 되고, 예산 편성 과정에 중간 관리자, 하위 관리자, 실무자 등 최대한 많은 조직 구성원이 참여하여 예산을 수립하고 실행하도록 해야 한다.

수행 내용 / 전사 예산 계획 편성하기

재료 · 자료

- 예산 편성 수립 규정집, 예산 분류표, 예산 항목 목차, 비용 계정 분류표, 재무제표

기기(장비 · 공구)

- 컴퓨터, 문서 작성 프로그램, 프레젠테이션 프로그램, 스프레드시트 프로그램, 빔프로젝터, 프린터, 복사기

안전 · 유의 사항

- 예산을 종합하는 과정에서 오류가 발생하지 않도록 반드시 검토하는 과정을 충실하게 수행한다.

수행 순서

1 각 부문에서 수립한 예산 편성 안을 종합한다.

1. 조정이 완료된 수립 예산을 각 사업부, 각 부서로부터 받는다.
2. 각 사업부, 각 부서로부터 받은 수립 예산안을 예산 부문별로 취합한다.
3. 부문별로 취합한 예산의 세부 계정 항목을 검토하여 동일한 계정 항목별로 합산한다.

2 예산 재무제표를 작성한다.

1. 예산 손익 계산서를 작성한다.
   (1) 수익(판매) 예산의 총매출액을 예산 손익 계산서의 매출액 항목에 작성한다.
   (2) 매출 원가 예산의 총매출원가액을 예산 손익 계산서의 매출 원가 항목에 작성한다.
   (3) 매출액에서 매출 원가를 차감한 금액을 예산 손익 계산서의 매출 총이익 항목에 작성한다.
   (4) 매출액 대비 매출 총이익의 비율을 계산하여 매출 총이익률 항목에 작성한다.
   (5) 비제조 원가 예산의 총합계액을 예산 손익 계산서의 판매 관리비 항목에 작성한다.
   (6) 매출 총이익에서 판매 관리비를 차감한 금액을 예산 손익 계산서의 영업 이익 항목에 작성한다.
   (7) 영업 외 수익 예산의 총합계액을 예산 손익 계산서의 영업 외 수익 항목에 작성한다.
   (8) 영업 외 비용 예산의 총합계액을 예산 손익 계산서의 영업 외 비용 항목에 작성한다.
   (9) 영업 이익에서 영업 외 수익의 총합계액을 합산하고, 영업 외 비용의 총합계액을 차감한 금액을 예산 손익 계산서의 법인세 차감 전 이익 항목에 작성한다.
   (10) 법인세 차감 전 이익에 법인세율을 곱하여 계산된 금액을 예산 손익 계산서의 법인세 항목에 작성한다.
   (11) 법인세 차감 전 이익에서 법인세를 차감한 금액을 예산 손익 계산서의 당기 순이익 항목에 작성한다.

<표 3-1> 전사 예산 손익 계산서 양식

예산 손익 계산서

기간 : 2000. 01. 01. ~ 2000. 12. 31.

계정 항목	연간 손익 예산	1월	2월	3월	1/4 분기	4월	5월	6월	2/4 분기	…	10월	11월	12월	4/4 분기
매출액														
제품 매출														
국내 매출														
수출 매출														
상품 매출														
국내 매출														
수출 매출														
매출 원가														
제품 매출 원가														
기초 상품 재고														
당기 매입 원가														
기말 상품 재고														
상품 매출 원가														
기초 제품 재고														
당기 제품 제조 원가														
기말 제품 재고														
매출 총이익														
판매비와 관리비														
인건비														
급여														
상여금														
제수당														
⋮														
일반 관리비														
수도·광열비														
세금과 공과														
여비·교통비														
임차료														
보험료														
감가상각비														
⋮														
판매비														
접대비														
광고 선전비														
포장비														
운반비														
⋮														
영업 이익														
영업 외 수익														
이자 수익														
⋮														
영업 외 비용														
이자 비용														
⋮														
법인세 차감 전 이익														
법인세														
당기 순이익														

2. 예산 제조 원가 명세서를 작성한다.

(1) 재료비 항목을 작성한다.

(가) 당기 재무 상태표 재고 자산의 재료 재고 금액을 예산 제조 원가 명세서 재료비 항목의 기초 재료 재고액에 작성한다.

(나) 재료비 예산의 구매 예산 총액을 예산 제조 원가 명세서의 당기 재료 매입액에 작성한다.

(다) 재료비 예산의 기말 재료 재고액 총액을 예산 제조 원가 명세서의 기말 재료 재고액에 작성한다.

(라) 예산 제조 원가 명세서의 기초 재료 재고액과 당기 재료 매입액을 합산하고 기말 재료 재고액을 차감하여 산출한 금액을 예산 제조 원가 명세서의 재료비 항목에 작성한다.

(2) 노무비 예산의 계정 항목 내용들을 예산 제조 원가 명세서의 노무비 계정 항목에 작성한다.

(3) 제조 경비 예산의 계정 항목 내용들을 예산 제조 원가 명세서의 제조 경비 계정 항목에 작성한다.

(4) 예산 제조 원가 명세서의 재료비 항목과 노무비 총액, 제조 경비 총액을 합산한 금액을 예산 제조 원가 명세서의 당기 총제조원가에 작성한다.

(5) 당기 재무 상태표 재고 자산의 재공품 금액을 예산 제조 원가 명세서의 기초 재공품 원가에 작성한다.

(6) 제조 공정에 투입되었으나 완제품으로 생산이 완료되지 못하고 제조 공정 중에 남아 있을 것으로 추정하는 양을 예산 제조 원가 명세서의 기말 재공품 원가에 작성한다.

(7) 예산 제조 원가 명세서의 당기 총제조원가에 기초 재공품 원가를 합산하고 기말 재공품 원가를 차감하여 산출한 금액을 예산 제조 원가 명세서의 당기 제품 제조 원가에 작성한다.

<표 3-2> 전사 예산 제조 원가 명세서 양식

예산 제조 원가 명세서

기간 : 2000. 01. 01. ~ 2000. 12. 31.

계정 항목	연간 원가 예산	1월	2월	3월	1/4 분기	4월	5월	6월	2/4 분기	…	10월	11월	12월	4/4 분기
재료비														
기초 재료 재고액														
당기 매입액														
기말 재료 재고액														
노무비														
임금														
제수당														
상여금														
복리 후생비														
⋮														
경비														
전력비														
연료비														
수도・광열비														
세금과 공과														
여비・교통비														
통신비														
임차료														
수선비														
보험료														
소모품비														
도서 인쇄비														
차량 유지비														
교육 훈련비														
지급 수수료														
감가상각비														
리스료														
회의비														
접대비														
광고 선전비														
포장비														
운반비														
연구 개발비														
복리 후생비														
기타														
당기 총제조비용														
기초 재공품 재고액														
기말 재공품 재고액														
당기 제품 제조 원가														

3. 예산 재무 상태표를 작성한다.

(1) 유동 자산의 세부 항목별 예산 재무 상태표를 작성한다.

(가) 현금 예산의 기말 현금액을 예산 재무 상태표 유동 자산의 현금 및 현금 등가물 항목에 작성한다.

(나) 수익(판매) 예산과 매출 채권 회수 예산을 참조하여 매출액 중 회수되지 않은 예산 금액을 예산 재무 상태표 유동 자산의 매출 채권 항목에 작성한다.

(다) 생산 예산의 기말 제품 재고량에 생산 단가를 곱하여 산출한 금액을 예산 재무 상태표 유동 자산의 제품 재고 항목에 작성한다.

(라) 재료비 예산의 기말 재료 재고비를 예산 재무 상태표 유동 자산의 재료 재고 항목에 작성한다.

(마) 예산 손익 계산서의 당기 순이익과 수익(판매) 예산의 매출로 기업으로 유입된 현금을 사용하여 유동 자산의 세부 계정 항목을 증가시키는 거래가 있었는지 확인한다.

(바) 유동 자산 세부 계정 항목을 증가시키는 거래가 있었으면 당기 재무 상태표에 계상되어 있는 해당 계정 항목 금액에 증가가 이루어진 만큼 합산하여 예산 재무 상태표 유동 자산의 해당 세부 계정 항목에 작성한다.

(2) 비유동 자산의 세부 항목별 예산 재무 상태표를 작성한다.

(가) 제조 경비 예산과 판매 관리비 예산의 감가상각비를 확인한다.

(나) 확인된 감가상각비만큼 당기 재무제표 비유동 자산의 유·무형 자산에서 직접 차감한 금액을 예산 재무 상태표 비유동 자산의 유·무형 자산 해당 항목에 작성한다.

(다) 확인된 감가상각비만큼 당기 재무제표 비유동 자산의 유·무형 자산 감가상각 누계액에 직접 합산한 금액을 예산 재무 상태표 비유동 자산의 유·무형 자산 감가상각 누계액 해당 항목에 작성한다.

(라) 예산 손익 계산서의 당기 순이익과 수익(판매) 예산의 매출로 기업으로 유입된 현금을 사용하여 비유동 자산의 세부 계정 항목을 증가시키는 거래가 있었는지 확인한다.

(바) 비유동 자산 세부 계정 항목을 증가시키는 거래가 있었으면 당기 재무 상태표에 계상되어 있는 해당 계정 항목 금액에 증가가 이루어진 만큼 합산하여 예산 재무 상태표 비유동 자산의 해당 세부 계정 항목에 작성한다.

(3) 유동 부채의 세부 항목별 예산 재무 상태표를 작성한다.

(가) 재료비 예산의 구매 예산에서 재료를 매입하였으나 매입 대금을 지급하지

않은 예산 금액은 예산 재무 상태표 유동 부채의 매입 채무 항목에 작성한다.

(나) 현금 예산의 차입이 1년 이내의 단기에 상환이 이루어져야 하는 조건의 차입으로 예산이 편성되었다면 상환하고 남은 금액을 예산 재무 상태표 유동 부채의 단기 차입금 항목에 작성한다.

(다) 제조 경비 예산과 판매 관리비 예산에서 지급 시기의 차이 등으로 비용이 당기에 지급되지 않을 예산 금액만큼 예산 재무 상태표 유동 부채의 미지급 비용 항목에 작성한다.

(4) 비유동 부채의 세부 항목별 예산 재무 상태표를 작성한다.

(가) 현금 예산의 차입이 1년 이상의 장기에 걸쳐 상환이 이루어져야 하는 조건의 차입으로 예산이 편성되었다면 상환하고 남은 금액을 예산 재무 상태표 비유동 부채의 장기 차입금 항목에 작성한다.

(나) 노무비 예산과 판매 관리비 예산의 인건비 중 퇴직 급여 충당 부채 예산 금액이 있는지 확인한다.

(다) 퇴직 급여 충당 부채 예산 금액이 있다면 예산 금액을 당기 재무 상태표에 계상되어 있는 퇴직 급여 충당 부채 금액에 합산하여 예산 재무 상태표 비유동 부채의 퇴직 급여 충당 부채 항목에 기재한다.

(5) 자본의 예산 재무 상태표를 작성한다.

(가) 예산 손익 계산서의 당기 순이익을 당기 재무 상태표의 미처분 이익 잉여금에 합산하여 예산 재무 상태표 자본의 미처분 이익 잉여금 항목에 작성한다.

(나) 미처분 이익 잉여금의 증가분만큼 당기 재무 상태표의 자본 총계에 합산한 금액을 예산 재무상태표 자본의 자본 총계에 작성한다.

수행 tip

엑셀 등 스프레드시트 프로그램을 활용하면 계산을 빠르고 정확하게 할 수 있다.

학습3 교수·학습 방법

교수 방법

- 예산 우선순위 선정의 기준, 예산의 조정, 종합 예산 등 예산 조정과 편성에 대해 학습자가 올바른 이해를 하고 있는지에 대해 확인한 후 내용을 설명한다.
- 예산 우선순위 선정 기준, 예산 조정, 종합 예산 등의 내용을 파워포인트 자료로 제시한 후 설명한다.
- 예산의 조정, 전사 예산 계획의 편성을 위한 예산 재무제표 작성 등은 실제 사례를 활용하는 것이 필요하므로 교수자는 교수에 적합한 실제 사례를 제시한다.
- 필요한 정보를 수집, 분석하고 적용하는 데 유의할 점을 지도한다.
- 예산 편성 기본 방향 수립하기의 전 과정을 순서에 따라 단계적으로 실습이 이루어질 수 있도록 지도한다.

학습 방법

- 학습의 이해도를 높이기 위해 관련 용어를 숙지하고, 재무제표에 대하여 미리 학습한다.
- 예산을 조정하고 전사 예산을 편성하는 전 과정을 이해할 수 있도록 각 단계별로 중점 사항을 체계적으로 학습한다.
- 예산 조정 편성하기, 전사 예산 계획 편성하기는 실무에서 매우 중요한 과정이므로 완전히 이해할 수 있도록 예습 및 반복적인 실습을 실시해 본다.

학습3 평 가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 수행 준거 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.

- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취수준 상	중	하
예산 조정 편성하기	- 예산 조정 과정의 이해도			
	- 예산 조정을 위한 정보 수집 항목의 적절성			
	- 예산 조정을 위한 정보 분석 방법의 적절성			
전사 예산 계획 편성하기	- 전사 예산 편성 단계의 이해도			
	- 예산 재무제표 작성 방법에 대한 이해도			

평가 방법

- 작업 포트폴리오

학습 내용	평가 항목	성취수준 상	중	하
예산 조정 편성하기	- 정보 수집 항목의 적절성			
	- 정보 분석 방법의 적절성			
전사 예산 계획 편성하기	- 전사 예산 계획 편성 단계별 수행 적절성			
	- 예산 재무제표 작성 과정의 적절성			

- 필기시험

학습 내용	평가 항목	성취수준 상	중	하
예산 조정 편성하기	- 예산 조정의 개념에 대한 이해도			
	- 예산 조정 과정에 대한 이해도			
전사 예산 계획 편성하기	- 종합 예산의 개념에 대한 이해도			
	- 전사 예산 계획 편성 과정과 내용에 대한 이해도			

● 체크리스트를 통한 관찰

학습 내용	평가 항목	성취수준 상	중	하
예산 조정 편성하기	- 적절한 정보 수집 능력			
	- 수집 정보의 정리와 선별 능력			
	- 정보를 분석하는 능력			
전사 예산 계획 편성하기	- 전사 예산 편성 단계의 이해력			
	- 전사 예산 편성 단계별 수행 능력			

● 발표를 통한 평가

학습 내용	평가 항목	성취수준 상	중	하
예산 조정 편성하기	- 예산 조정의 시기와 내용에 대해 설명하는 능력			
전사 예산 계획 편성하기	- 전사 예산의 종합이 재무제표의 계정 과목으로 반영되는 과정에 대해 설명하는 능력			

피드백

1. 작업 포트폴리오
   - 예산을 조정 편성하기 위한 정보 수집 항목과 정보 분석 방법을 적절하게 설정하고, 예산 재무제표 작성 단계를 잘 이해하고 있는지를 평가한 후 주요 사항을 표시하여 설명한다.

2. 필기시험
   - 예산 조정 개념과 과정, 전사 예산 계획 편성 내용에 대한 이해도를 평가하고 결과가 일정 점수 이하인 학생들은 추가 학습 후 그 결과를 제출하도록 한다.

3. 체크리스트를 통한 관찰
   - 예산 조정과 전사 예산 계획 편성 단계별 수행 능력을 실습 과정에서 평가한 후 주요 사항을 표시하여 돌려 준다.

4. 발표를 통한 평가
   - 예산 조정의 시기와 내용, 전사 예산의 종합이 재무제표의 계정 과목으로 반영되는 과정을 설명하는 프레젠테이션을 실시하여 내용이 불충분하거나 전달이 원활하지 않은 학생은 내용 보충과 충분한 연습을 통하여 다시 발표한다.

학습 1	예산 편성 지침 수립하기(LM0201010106_13v1.1)
학습 2	예산 소요 파악하기(LM0201010106_13v1.2)
학습 3	예산 조정 편성하기(LM0201010106_v1.3)

학습 4 예산 계획 대비 실적 분석하기 (LM0201010106_v1.4)

4-1. 예산 실적 확인, 점검과 향후 적용

학습 목표

- 예산 계획에 따라 책정한 예산 금액을 올바르게 사용하였는지 확인할 수 있다.
- 기업의 연간 목표에 따라 책정한 예산 항목을 올바르게 사용하였는지 확인할 수 있다.
- 예산의 효율적인 사용 검증에 따라 집행된 예산을 취합하여 점검할 수 있다.
- 예산 계획과 예산 편성 지침에 따라 차이가 나는 금액을 차년도 예산 관리에 적용할 수 있다.

필요 지식 /

[1] 예산 목표 대비 실적 보고

전사 예산이 최고 경영층 및 예산 위원회의 조정 과정을 거쳐 최종 승인이 이루어지면, 각 부문의 예산은 경영자의 통제 수단으로 기능하게 된다. 예산 제도의 가장 중요한 목적은 경영 통제를 위하여 필요한 정보를 적시에 제공하는 것이다. 이를 위해서는 각 부문에 대한 예산 실시에 따른 결과가 적시에 보고되어야 한다.

좋은 예산 실적 보고서는 다음과 같은 특징을 지닌다.

① 예산과 실적의 차이를 원인별로 구분하여 그 이유에 대하여 설명하고 있다.

② 예산 연도 말에 나타날 결과에 대한 예측이 포함되어 있다.

③ 예산보다 사용한 실적 비용이 많거나 판매액 실적이 예산보다 적을 때 이의 개선을 위하여 취해지고 있는 조치와 그로 인한 효과가 언제 나타날 것인지가 포함되어 있다.

[2] 예산 목표 대비 실적 분석의 의의

예산 목표 대비 실적 분석은 연간 경영 계획으로 예산 제도를 운영함에 있어 목표와 실적을 비교, 검토하여 차이를 발생시킨 원인을 규명함으로써 개선 방안을 수립할 수 있도록 하는 데 의의와 목적이 있다.

아무리 과학적이고 합리적으로 예산 목표가 수립되었다고 하더라도 예산과 실적 사이에는 차이가 발생할 수밖에 없다. 예산 목표는 미래의 결과치에 대하여 예측을 통하여 정하기 때문이다. 반면, 예산이 실제로 집행된 결과치인 실적은 경영 활동 과정에서 다양한 환경 변화에 의해 발생 상황과 결과가 달라지기 때문이다.

3 예산-실적 차이 분석

예산 관리가 예산의 편성에서 집행하는 과정만의 반복으로 이루어진다면 예산 목표에 대한 타당성 검증이나 적정성 여부를 판단할 수 없을 것이다. 다시 말해 예산 목표와 실적에 대한 차이 분석이 없다면 예산에 거품이 있었는지 목표 대비 달성률이나 업무 수행 실적에 비해 과다한 비용 지출이 있었는지에 대한 검증이 제대로 이루어지지 않을 것이다. 따라서 예산을 집행하고 난 후 계획 대 실적에 대한 차이 분석은 필수적으로 이루어져야 한다.

4 예산-실적 차이 분석의 종류

1. 유리한 차이와 불리한 차이

유리한 차이와 불리한 차이는 예산과 실제의 이익 차이가 영업 이익에 미치는 영향을 말한다. 유리한 차이(favorable variance)는 영업 이익을 증가시키는 차이로, 보통 약어 F로 표기한다. 불리한 차이(unfavorable variance)는 영업 이익을 감소시키는 차이로, 보통 약어 U로 표기한다.

<표 4-1> 예산-실적 차이

예산-실적 차이	영업 이익에 미치는 영향	표 기
예산 > 실적	수익 항목: 영업 이익을 감소시킴 비용 항목: 영업 이익을 증가시킴	불리한 차이(U) 유리한 차이(F)
예산 < 실적	수익 항목: 영업 이익을 증가시킴 비용 항목: 영업 이익을 감소시킴	유리한 차이(F) 불리한 차이(U)

2. 매출 차이 분석

예산 매출액과 실제 매출액의 차이 발생 원인을 확인하기 위한 분석이다. 예산과 실제 매출액의 차이는 주로 예산과 실제 판매 단가의 차이, 예산과 실제 매출 수량의 차이, 예산과 실제 매출 조합의 차이에 의해 발생한다.

예산 판매 단가와 실제 판매 단가의 차이에 의해 발생하는 매출 차이를 매출 가격 차이라 하고, 예산 매출 수량과 실제 매출 수량의 차이에 의해 발생하는 매출 차이를 매출 수량 차이라고 하며, 예산 매출 조합과 실제 매출 조합의 차이에 의해 발생하는 매출 차이를 매출 조합 차이라고 한다.

<표 4-2> 매출 차이 유형과 의미

차이 유형	계산식	결과 해석
매출 가격 차이	(예산 판매 단가−실제 판매 단가) × 실제 매출 수량	(+)의 값: 불리한 차이(U) (−)의 값: 유리한 차이(F)
매출 수량 차이	(예산 매출 수량−실제 매출 수량) × 예산 판매 단가	(+)의 값: 불리한 차이(U) (−)의 값: 유리한 차이(F)
매출 조합 차이	(예산 매출 조합−실제 매출 조합) × 실제 매출 수량	(+)의 값: 불리한 차이(U) (−)의 값: 유리한 차이(F)

3. 직접 재료비 차이 분석

예산 직접 재료비와 실제 직접 재료비의 차이 발생 원인을 확인하기 위한 분석이다. 예산과 실제 직접 재료비의 차이는 주로 예산과 실제 직접 재료 구입 단가의 차이, 예산과 실제 직접 재료 사용 수량의 차이, 예산과 실제 직접 재료 사용 조합의 차이에 의해 발생한다. 예산 직접 재료 구입 단가와 실제 직접 재료 구입 단가의 차이에 의해 발생하는 직접 재료비 차이를 직접 재료비 가격 차이라 하고, 예산 직접 재료 사용 수량과 실제 직접 재료 사용 수량의 차이에 의해 발생하는 직접 재료비 차이를 직접 재료 수량 차이라고 하며, 예산 직접 재료 사용 조합과 실제 직접 재료 사용 조합의 차이에 의해 발생하는 직접 재료비 차이를 직접 재료 조합 차이라고 한다.

<표 4-3> 직접 재료비 차이 유형과 의미

차이 유형	계산식	결과 해석
직접 재료비 가격 차이	(예산 구입 단가−실제 구입 단가) × 실제 구입 수량	(+)의 값: 유리한 차이(F) (−)의 값: 불리한 차이(U)
직접 재료 수량 차이	(예산 사용 수량−실제 사용 수량) × 예산 구입 단가	(+)의 값: 유리한 차이(F) (−)의 값: 불리한 차이(U)
직접 재료 조합 차이	(예산 사용 조합−실제 사용 조합) × 실제 사용 수량	(+)의 값: 유리한 차이(F) (−)의 값: 불리한 차이(U)

4. 직접 노무비 차이 분석

예산 직접 노무비와 실제 직접 노무비의 차이 발생 원인을 확인하기 위한 분석이다. 예산과 실제 직접 노무비의 차이는 주로 예산과 실제 투입 인원의 차이, 예산과 실제 직접 노무 시간의 차이, 예산과 실제 임률의 차이에 의해 발생한다.

예산 노무 투입 인원과 실제 노무 투입 인원의 차이에 의해 발생하는 직접 노무비 차이를 노무 인력 구성 차이라 하고, 예산 노무 시간과 실제 노무 시간의 차이에 의해 발생하는 직접 노무비 차이를 노무 시간 차이라고 하며, 예산 임률과 실제 임률의 차이에 의해 발생하는 직접 노무비 차이를 직접 노무 임률 차이라고 한다.

<표 4-4> 직접 노무비 차이 유형과 의미

차이 유형	계산식	결과 해석
노무 인력 구성 차이	(예산 투입 인원−실제 투입 인원) × 예산 임률	(+)의 값: 유리한 차이(F) (−)의 값: 불리한 차이(U)
노무 시간 차이	(예산 노무 시간−실제 노무 시간) × 예산 임률	(+)의 값: 유리한 차이(F) (−)의 값: 불리한 차이(U)
노무 임률 차이	(예산 임률−실제 임률) × 실제 노무 시간	(+)의 값: 유리한 차이(F) (−)의 값: 불리한 차이(U)

5 예산 차이 분석 고려 원칙

예산 차이 분석을 실시할 때에는 다음과 같은 원칙을 고려해야 한다.

1. 발생 원인의 규명

예산 차이의 발생 원인은 한 가지로 특정되는 경우는 드물고, 대개의 경우 여러 원인이 복합적으로 영향을 미치고 있음에 유의해야 한다. 또 비용-효익의 원칙을 적용하여 발생 원인의 규명을 통하여 얻게 될 기대 효익과 발생 원인을 규명하는 데 소요될 기대 비용의 정도를 비교해야 한다.

2. 신속성의 원칙

예산은 월, 분기, 반기 단위로 수시로 체크하여 문제점을 발견했을 때 즉각적인 조치를 취해야 한다.

3. 정확성의 원칙

예산 차이의 발생에 대한 원인 규명과 개선 조치는 정확하게 이루어져야 한다.

4. 시기 적절성의 원칙

예산 차이의 분석을 실시할 때에는 의사 결정자에게 유용한 정보를 적절하게 제공해 주어야 한다.

6 예산-실적 차이 발생의 근본 원인

예산-실적의 차이를 발생시키는 근본 원인은 하나가 아니라 다양하다는 것을 인식해야 최고 경영진은 예산-실적의 차이 분석 정보를 정확하게 이해하고 이에 근거한 최적의 의사 결정을 수립할 수 있다. 대개의 경우 예산-실적의 차이 원인은 복합적이며, 이러한 차이의 원인들은 상호 밀접한 연관성을 가지고 있다.

7 예산-실적 차이 분석 정보와 경영 관리

예산-실적의 차이 분석 정보는 기존의 기업 내부의 문제점 또는 기업 외부의 환경 변화에 따른 미래의 기회와 위험 요인에 대하여 사전에 신호를 제공하는 역할을 한다. 또 예산-실적의 차이 분석 정보는 최고 경영층이 조직 내 임직원들의 성과를 평가하고 조직의 학습을 계획하며 지속적인 개선 활동을 수행할 수 있도록 유용한 정보를 제공한다. 즉, 최고 경영층은 예산-실적의 차이 분석 정보를 활용하여 임직원 개개인들의 업적과 수행 활동의 효과성을 평가함과 동시에 미래의 성과를 향상시키기 위하여 전사 차원의 또는 부문의 전략을 수정하거나 조정할 수 있다.

1. 차이 분석을 이용한 업적 평가

임직원들의 업적 평가를 위하여 수행 활동에 대하여 효과성과 효율성을 측정할 때 예산-실적 차이 분석 정보를 활용한다.

효과성(effectiveness)은 예산으로 설정된 목표를 달성한 정도를 기준으로 평가할 수 있다. 예를 들어 예산 매출액, 예산 생산량, 예산 영업 이익 등에 실적이 어느 정도 달성되었는지에 대하여 평가하는 경우가 효과성에 대한 업적 평가인 것이다.

효율성(efficiency)은 특정 예산 목표를 달성하기 위해 소비된 투입 요소의 상대적 소비량의 정도를 기준으로 평가할 수 있다. 예를 들어 예산 생산량 100을 달성하기 위한 예산 원재료의 양이 50으로 목표가 정해진 경우 예산 원재료의 양 40으로 예산 생산량 100을 달성했거나, 예산 원재료의 양 50으로 실제 생산량 110을 달성한 경우 예산 원재료의 사용 부문은 효율성이 높았다고 업적 평가할 수 있는 것이다.

2. 조직의 학습

예산-실적의 차이 분석은 발생한 차이를 통하여 조직의 학습을 돕고 미래에 활동을 개선하는 방법을 찾기 위한 유용한 도구로 활용해야 한다. 예산-실적의 차이 분석에서 업적 평가가 지나치게 강조되면 단기적으로는 예산 목표를 달성할 가능성이 높지만, 장기적으로는 예산 목표를 낮게 설정하는 등 기업의 가치를 훼손하는 결과를 가져올 수 있다. 따라서 최고 경영층은 예산-실적의 차이 분석을 조직의 학습을 향상시키는 도구로 인식해야 한다.

3. 지속적 활동 개선과 예산 편성

예산-실적의 차이 분석 정보는 예산 회계 기간 동안 지속적으로 활동 개선을 위해 활용되어

야 하고, 활동 개선의 결과를 다시 차기 이후의 예산에 반영하는 예산 순환 과정이 완성되어야 한다. 예산 순환 과정에서 지속적 활동 개선에 근거한 예산을 편성하기 위해서는 예산과 실적의 차이 원인을 지속적으로 분석하여 신속, 정확하고 시기적절하게 개선 조치가 취해져야 하며, 예산 회계 기간 중에 달성된 지속적 활동 개선 결과가 평가되어야 한다.

수행 내용 / 예산 실적 확인, 점검과 향후 적용하기

재료・자료

- 예산 편성 수립 규정집, 예산 분류표, 예산 항목 목차, 비용 계정 분류표, 재무제표

기기(장비・공구)

- 컴퓨터, 문서 작성 프로그램, 스프레드시트 프로그램, 프레젠테이션 프로그램, 빔프로젝터, 프린터, 복사기

안전・유의 사항

- 예산-실적 차이 분석 결과 해석 시 유리한 차이와 불리한 차이를 혼동하지 않도록 유의한다.

수행 순서

1 예산 회기 중에 예산의 실적을 확인하고 점검하여 이후 예산 관리에 활용한다.

1. 월, 분기, 반기, 연간 단위의 예산 회기 중 실적 관리 방침을 수립, 확정한다.
2. 확정된 예산 실적 관리 방침을 예산을 집행하는 각 사업부 및 부문들에 알린다.
3. 예산을 집행하는 사업부 및 각 부문의 책임자들은 각 실무자들에게 예산 관리 방침을 알린다.
4. 각 실무자들은 관리 양식에 실적을 기입하여 예산 실적 관리 주기의 정해진 기간 내에 사업부 및 부서의 예산 집행 책임자들에게 실적 정보를 보고한다.
5. 책임자들은 보고된 예산 집행 실적 정보를 취합하여 당월과 누계의 차이를 확인할 수 있도록 정리한다.

6. 취합된 실적과 예산 계획을 대조하여 차이를 확인한다.
   (1) 매출 차이 분석을 실시하여 가격 차이, 수량 차이, 조합 차이를 확인한다.
   (2) 직접 재료비 차이 분석을 실시하여 가격 차이, 수량 차이, 조합 차이를 확인한다.
   (3) 직접 노무비 차이 분석을 실시하여 인력 구성 차이, 노무 시간 차이, 임률 차이를 확인한다.
   (4) 변동 제조 간접비 계정 항목별로 차이 분석을 실시하여 계정 항목별 변동 제조 간접비 차이를 확인한다.
   (5) 고정 제조 간접비 계정 항목별로 차이 분석을 실시하여 계정 항목별 고정 제조 간접비 차이를 확인한다.
   (6) 판매비와 관리비 계정 항목별로 차이 분석을 실시하여 계정 항목별 판매비와 관리비 차이를 확인한다.
7. 차이가 큰 항목에 대해서는 차이의 발생 원인을 조사한다.
   (1) 차이의 발생 원인이 기업 외부 환경의 변화에서 발생한 것인지 확인한다.
   (2) 차이의 발생 원인이 기업 내부의 문제로 인해 발생한 것인지 확인한다.
8. 최고 경영자, 부문 책임자, 예산 담당자는 협의를 통해 차이 발생 원인에 대한 대책과 개선 방안을 마련한다.
   (1) 대책과 개선 방안이 즉시 적용 가능한지 확인한다.
   (2) 대책과 개선 방안의 적용 시점을 결정한다.

<표 4-5> 월 결산 관리 양식 예시

사업부A 매출 2월 결산 보고서

[단위: 억 원]

항목	당월(2월)				누계				원인	대책
	예산	실적	달성률	차이	예산	실적	달성률	차이		
제품1	50	60	120%	+10	90	99	110%	+9	소비자 수요 증가	공격적 마케팅 증가
제품2										
⋮										

9. 예산 담당 부서는 사업부와 각 부문의 월 결산 보고서를 취합하여 월 결산 재무제표를 작성한다.
10. 최고 경영자에게 보고하고, 최고 경영자는 다음달 이후에 대한 의사 결정을 위한 자료로 활용한다.
   (1) 대책과 개선 방안의 적용을 위해 예산의 조정이 필요한지 검토한다.

(2) 예산 조정 필요 시 예산을 조정한다.

11. 각 사업부 및 부문들은 매 분기 이후 정해진 기간 내에 예산 집행 실적 정보를 취합하고 정리하여 관리 양식에 실적을 기입한다.

12. 5~8까지의 수행 내용을 진행한다.

13. 예산 담당 부서는 사업부와 각 부문의 분기 결산 보고서를 취합하여 분기 결산 재무제표를 작성한다.

14. 최고 경영자에게 보고하고, 최고 경영자는 다음 분기 이후에 대한 의사 결정을 위한 자료로 활용한다.

    (1) 대책과 개선 방안의 적용을 위해 예산의 조정이 필요한지 검토한다.

    (2) 예산 조정 필요 시 예산을 조정한다.

15. 각 사업부 및 부문들은 매 반기 이후 정해진 기간 내에 예산 집행 실적 정보를 취합하고 정리하여 관리 양식에 실적을 기입한다.

16. 5~8까지의 수행 내용을 진행한다.

17. 예산 담당 부서는 사업부와 각 부문의 반기 결산 보고서를 취합하여 반기 결산 재무제표를 작성한다.

18. 최고 경영자에게 보고하고, 최고 경영자는 다음 반기 이후에 대한 의사 결정을 위한 자료로 활용한다.

    (1) 대책과 개선 방안의 적용을 위해 예산의 조정이 필요한지 검토한다.

    (2) 예산 조정 필요 시 예산을 조정한다.

[2] 예산 회기 후에 예산 실적을 확인하고 점검하여 이후 예산 관리에 활용한다.

1. 예산 회기 종료 후 각 실무자들은 관리 양식에 실적을 기입하여 예산 실적 관리 주기의 정해진 기간 내에 사업부 및 부서의 예산 집행 책임자들에게 실적 정보를 보고한다.

2. 책임자들은 보고된 예산 집행 실적 정보를 취합하여 정리한다.

3. 취합된 실적과 예산 계획을 대조하여 차이를 확인한다.

    (1) 매출 차이 분석을 실시하여 가격 차이, 수량 차이, 조합 차이를 확인한다.

    (2) 직접 재료비 차이 분석을 실시하여 가격 차이, 수량 차이, 조합 차이를 확인한다.

    (3) 직접 노무비 차이 분석을 실시하여 인력 구성 차이, 노무 시간 차이, 임률 차이를 확인한다.

(4) 변동 제조 간접비 계정 항목별로 차이 분석을 실시하여 계정 항목별 변동 제조 간접비 차이를 확인한다.

(5) 고정 제조 간접비 계정 항목별로 차이 분석을 실시하여 계정 항목별 고정 제조 간접비 차이를 확인한다.

(6) 판매비와 관리비 계정 항목별로 차이 분석을 실시하여 계정 항목별 판매비와 관리비 차이를 확인한다.

4. 차이가 큰 항목에 대해서는 차이의 발생 원인을 조사한다.

(1) 차이의 발생 원인이 기업 외부 환경의 변화에서 발생한 것인지 확인한다.

(2) 차이의 발생 원인이 기업 내부의 문제로 인해 발생한 것인지 확인한다.

5. 최고 경영자, 부문 책임자, 예산 담당자는 협의를 통해 차이 발생 원인에 대한 대책과 개선 방안을 마련한다.

(1) 대책과 개선 방안이 즉시 적용 가능한지 확인한다.

(2) 대책과 개선 방안의 적용 시점을 결정한다.

(3) 다음 연도 예산 수립 방침 확정 시 참조 필요 사항을 확인한다.

<표 4-6> 월 결산 관리 양식 예시

사업부A 매출 12월 결산 보고서

[단위: 억 원]

항목	당월(12월)				누계				원인	대책
	예산	실적	달성률	차이	예산	실적	달성률	차이		
제품1	50	60	120%	+10	600	540	90%	-60	9월 이후 소비자 수요 급감	제품 개선 또는 다음 연도 예산 목표치 감소
제품2										
⋮										

6. 예산 담당 부서는 사업부와 각 부문의 월 결산 보고서를 취합하여 월 결산 재무제표를 작성한다.

7. 최고 경영자에게 보고하고, 최고 경영자는 다음 연도 이후에 대한 의사 결정을 위한 자료로 활용한다.

(1) 다음 연도 예산 수립 방침 제정 시 참조할 사항들을 정리한다.

(2) 정리된 사항들을 다음 연도 예산 수립 방침 제정 시 예산 총괄 관리 부서에서 지침으로 참조한다.

수행 tip

- 예산-실적 차이 분석 결과 영업 이익을 증가시키면 유리한 차이, 영업 이익을 감소시키면 불리한 차이라고 한다.

학습4 교수·학습 방법

교수 방법

- 예산과 실적의 차이 분석에 대하여 학습자가 올바른 이해를 하고 있는지 확인한 후 내용을 설명한다.
- 예산-실적 차이 분석과 관련한 내용을 파워포인트 자료로 제시한 후 설명한다.
- 예산과 실적의 차이 분석과 분석 결과의 활용 방안 등은 실제 사례를 활용하는 것이 필요하므로 교수자는 교수에 적합한 실제 사례를 제시한다.
- 필요한 정보를 수집, 분석하고 적용하는 데 유의할 점을 지도한다.
- 예산 실적 차이 분석과 향후 적용하기의 전 과정을 순서에 따라 단계적으로 실습이 이루어질 수 있도록 지도한다.

학습 방법

- 학습의 이해도를 높이기 위해 관련 용어를 숙지하고, 결산 과정에 대하여 미리 학습한다.
- 예산 실적 확인, 점검과 향후 적용하기의 전 과정을 이해할 수 있도록 각 단계별로 중점 사항을 체계적으로 학습한다.
- 완전히 이해할 수 있도록 실제 사례를 중심으로 예습 및 반복적인 실습을 실시해 본다.

학습4 평 가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 수행 준거 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.

- 평가자는 다음 사항을 평가하여야 한다.

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
예산 실적 확인, 점검과 향후 적용하기	- 예산 실적 차이 분석의 이해도			
	- 정보 수집 항목의 적절성			
	- 정보 분석 방법의 적절성			

평가 방법

- 작업 포트폴리오

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
예산 실적 확인, 점검과 향후 적용하기	- 정보 수집 항목의 적절성			
	- 정보 분석 방법의 적절성			

- 필기시험

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
예산 실적 확인, 점검과 향후 적용하기	- 예산 실적 차이 분석의 개념에 대한 이해도			
	- 예산 실적 차이 분석 과정과 내용에 대한 이해도			

● 체크리스트를 통한 관찰

학습 내용	평가 항목	성취수준 상	중	하
예산 실적 확인, 점검과 향후 적용하기	- 적절한 정보 수집 능력			
	- 수집 정보의 정리와 선별 능력			
	- 정보를 분석하는 능력			

● 발표를 통한 평가

학습 내용	평가 항목	성취수준 상	중	하
예산 실적 확인, 점검과 향후 적용하기	- 예산과 실적의 차이 분석 과정을 설명하는 능력			

피드백

1. 작업 포트폴리오
   - 예산 실적의 차이 분석과 향후 적용을 위한 정보 수집 항목과 정보 분석 방법을 적절하게 설정하고 있는지를 평가한 후 주요 사항을 표시하여 설명한다.

2. 필기시험
   - 예산 실적 차이 분석 개념, 과정, 내용에 대한 이해도를 평가하고 결과가 일정 점수 이하인 학생들은 추가 학습 후 그 결과를 제출하도록 한다.

3. 체크리스트를 통한 관찰
   - 예산 실적을 확인하고 원인을 분석하는 실습 과정에서 평가한 후 주요 사항을 표시하여 돌려 준다.

4. 발표를 통한 평가
   - 예산과 실적의 차이 분석 과정을 설명하는 프레젠테이션을 실시하여 내용이 불충분하거나 전달이 원활하지 않은 학생은 내용 보충과 충분한 연습을 통하여 다시 발표한다.

참고자료

- 김종업(2007). 『전사적 기업 예산 관리』. 갑진출판사.
- 백태영(2012). 『관리 회계』. 신영사.
- 오세훈(2014). 『원가 관리 회계 실무』. (주)영화조세통람
- 이우인(1989). 「기업 예산 관리의 개선 방안: P 회사의 예산 관리를 중심으로」. 석사 학위 논문, 경북대학교 경영대학원.
- 이정화(2009). 「예산 참여도가 예산 성과에 미치는 영향: 상사·부하의 관계의 매개 효과를 중심으로」. 석사학위논문, 세종대학교 관광대학원.
- 김순기. 제8장 종합 예산. https://www.seri.org/kz/kzBndbL.html?ucgb=KZBNDB&pgsj=1. 2014.11.27. 인출.
- 이용관. 사업 계획 사후 관리(예산 관리). https://www.seri.org/kz/kzBndbL.html?ucgb=KZBNDB&pgsj=1. 2014.11.27 인출.
- INOJS 전략경영연구원(2006). 예산 관리 실무 해설. https://www.seri.org/kz/kzBndbL.html?ucgb=KZBNDB&pgsj=1. 2014.11.27 인출.

필기 시험

학습모듈 코드			학습모듈명		예산 관리	
학습 내용명	1-2. 예산의 적용 범위와 편성 기준 규정 파악					
교수자	(인)		평가 내용		과정 평가 / 결과 평가	
평가 학생 정보	학번		학과		성명	
	학년		반		번호	

[문제 1] 예산 편성 단계의 흐름도를 그리고 각 단계에 대해 간략히 설명하시오.

※ 필요 시 별지 사용 가능

필기 시험

학습모듈 코드			학습모듈명		예산 관리	
학습 내용명	2-1. 소요 예산 파악					
교수자	(인)		평가 내용		과정 평가 / 결과 평가	
평가 학생 정보	학번		학과		성명	
	학년		반		번호	

[문제 1] 예산 편성의 유형에 대해 설명하시오.

※ 필요 시 별지 사용 가능

필기 시험

학습모듈 코드			학습모듈명		예산 관리	
학습 내용명	3-2. 전사 예산 계획의 편성					
교수자	(인)		평가 내용		과정 평가 / 결과 평가	
평가 학생 정보	학번		학과		성명	
	학년		반		번호	

[문제 1] 종합 예산 관리의 장단점에 대해 설명하시오.

※ 필요 시 별지 사용 가능

필기 시험

학습모듈 코드			학습모듈명		예산 관리	
학습 내용명	4-1. 예산 실적 확인, 조정과 향후 적용					
교수자	(인)		평가 내용		과정 평가 / 결과 평가	
평가 학생 정보	학번		학과		성명	
	학년		반		번호	

[문제 1] 예산-실적 차이 분석의 종류에 대해 설명하시오.

※ 필요 시 별지 사용 가능

발표 평가

학습모듈 코드			학습모듈명		경영실적 분석	
학습 내용명	1. 예산 편성 지침 수립하기 / 2. 예산 소요 파악하기 / 3. 예산 조정 편성하기 / 4. 예산 계획 대비 실적 분석하기					
교수자	(인)		평가 내용		과정 평가 / 결과 평가	
평가 학생 정보	학번		학과		성명	
	학년		반		번호	

1. 발표 자료의 충실성	
2. 학습 내용에 대한 이해 정도	
3. 재 발표 대상 여부	

※ 필요 시 별지 사용 가능

NCS 학습모듈 개발진

(대표집필자)

진동수(경인여자대학교)*

(집필진)

김승원(KC경영연구원)*
김장규(롯데닷컴 경영기획실)*
김종태(단국공업고등학교)*
김진이(전남발전연구원)*
김충석(KT화성지사)*
박영권(NH농협은행)*
이채안(블루안컨설팅그룹)*
조미현(SK플래닛)*

(검토진)

김종완(동남보건대학교)
권기술(CR리더십파트너스)
권오영(동양미래대학교)
김기운(경인여자대학교)
서상혁(호서대학교)
서진형(경인여자대학교)
이선영(구미대학교)
이장명(경기상업정보고등학교)
이종호(안산국제즈니스고등학교)
정민홍(화승그룹)

(공동개발기관)

임상현(한국능률협회)

(연구기관)

정향진(한국직업능력개발원)
인효연(한국직업능력개발원)
박보람(한국직업능력개발원)

*표시는 NCS 개발진임

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

※ 본 학습모듈은 http://www.ncs.go.kr에서 확인 및 **다운로드할** 수 있습니다.

www.ncs.go.kr