

II. ERP와 회계 및 인사 프로세스

최종 학습 목표

ERP 회계 및 인사 시스템 구축을 위한 개념, 구축방법 및 효
익 등에 대한 지식을 습득한다.

목 차

I. ERP의 개요

II. ERP와 회계 및 인사 프로세스

1. 회계 시스템 구축과 재무 모델
2. 회계 시스템
3. 재무회계
4. 자금관리
5. 관리회계
6. 구축방법
7. 구축효익
8. 구축 사례
9. 인사관리

III. ERP와 물류 프로세스

IV. ERP 구축전략

V. Extended ERP

VI. ERP 패키지 선정방안

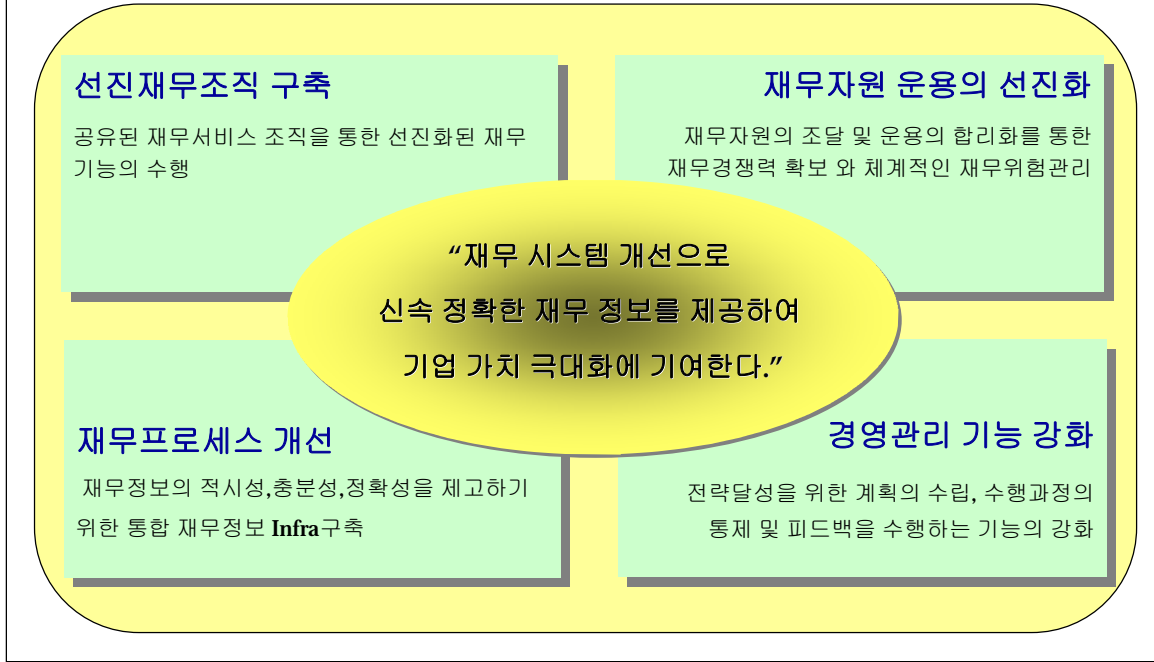
VII.ERP 시뮬레이션

강의 일정

내용 \ 일정	Day 1	Day 2	Day 3	Day 4	Day 5	Day 6	Day 7
I. ERP의 개요							
II. ERP와 회계 및 인사 프로세스							
III. ERP와 물류 프로세스							
IV. ERP 구축전략							
V. Extended ERP							
VI. ERP 패키지 선정방안							
VII. ERP 시뮬레이션							

회계 시스템 구축과 재무적 비전의 달성

ERP 회계 시스템 구축시에는 기업의 장기적인 재무 및 경영관리 부문의 비전을 달성할 수 있도록 체계적으로 계획되고 실행되어야 한다.



회계 시스템 구축으로 기업은 여러 가지 효익을 추구한다. 이 중에서도 회사가 궁극적으로 추구해야 하는 것은 재무 및 경영관리 부문에서의 장기적인 비전 달성이다.

기업은 장기적인 비전에 따른 운영전략을 수립하고, 이 전략을 만족시키기 위한 여러 가지 요건들을 충족시키도록 ERP 회계 시스템을 구축해야 한다. 즉, 구축 이전 단계는 물론 구축 단계 중에도 이러한 기업 비전과 전략의 달성 여부에 대하여 지속적으로 관리해야 한다.

그리고, 비전, 운영 전략, 모델 및 조직 변화 요구 사항에 이르는 일관된 흐름을 유지해야 한다.

재무 및 경영관리 부문에서 다음과 같은 비전 및 운영전략을 수립할 수 있다.

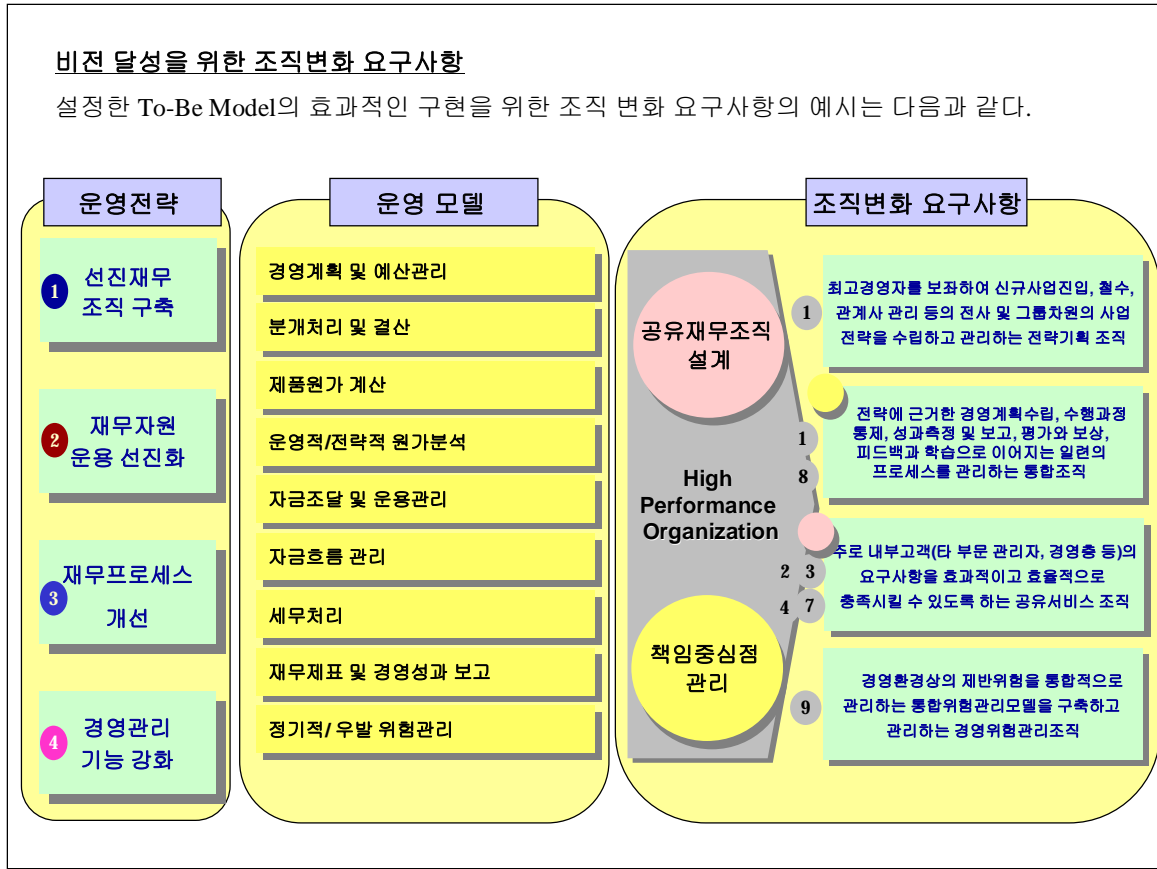
비전 – 신속한 재무정보의 제공으로 기업 가치 극대화

운영전략 – 선진 재무조직 구축

재무자원 운용의 선진화

재무 프로세스 개선

경영관리 기능 강화



기업의 장기적인 비전 달성을 위한 운영전략에는 선진 재무조직 구축, 재무 자원 운용의 선진화, 재무 프로세스 개선 및 경영관리 기능 강화 등과 같은 요소들이 포함될 수 있다.

그리고 그에 대응하여 운영 모델을 구축하여야 한다.

회사의 비전과 운영전략 및 운영 모델이 일관성 있게 연결되려면 상호간의 인과관계가 잘 설정되어야 하며, 회사의 가치를 대폭적으로 증가시킬 수 있는 모델이 선정되어야 한다.

운영 모델의 효과적인 구현을 위해 필요한 조직 변화 요구사항 역시 적절하게 구성되어야 한다.

위 슬라이드에서는 운영 모델을 충족시키고 높은 성과를 내는 조직이 되기 위해서는 공유 재무조직 설계와 책임중심점 관리가 요구되고 있다.

회사의 장기적인 비전 및 운영전략과 일관적으로 구성된 회계 시스템의 구축이 이루어진 회사를 가정하자. 그리고, 이 가정하에 재무적 비전과 회계 시스템 구축간의 관계를 알아보도록 한다.

회사는 회계연도 초에 비전 및 전략의 해석에 따라서 예산을 수립할 것이다.

그리고, 이러한 비전 및 전략과 일관된 논리적 구성에 맞추어 판매 및 영업, 구매 및 물류, 자재, 생산 시스템들의 세부 활동이 계획되어진다. 세부 활동들의 기중 수행 결과는 회계기간 말에 회계 시스템에 의한 계획 및 실적 정보의 비교에 의해 개별적으로 상세한 피드백이 이루어진다. 전 임직원이 이 피드백에 근거해서 단점을 보완하기 위한 추가적인 학습을 수행한다. 이러한 과정을 반복함으로써 체계적이고 합리적인 학습이 가능해지며 문제 발생의 반복을 방지할 수 있다.

회계 기간 말에 이루어지는 피드백과 경영성과의 평가 자료는 기업의 다음 회계 기간 재무적 전략 운영에 직접적으로 반영되며, 다음 회계기간의 비전 및 전략의 해석에 따른 예산 수립에서부터 기말 경영성과 평가에 이르는 과정의 반복으로 인해 기업의 비전 및 전략을 성취할 수 있게 된다.

궁극적으로는 기업의 제반 활동들이 기업의 재무적인 비전 및 전략을 효과적이고 효율적으로 달성하는 방향으로 일관된 방향성을 유지할 수 있게 되는 것이다.

회계 시스템은 기업의 장기적인 재무적 비전의 달성이 가능하도록 설계되어야 한다.

운영 모델

ERP 회계 시스템 구축을 통해서 다음 항목들에서 To-Be 프로세스로의 발전이 이루어져야 한다.



재무 및 경영관리 부문의 운영 모델은 다음과 같이 파악할 수 있다.

비전이 효과적이고 효율적으로 달성되기 위해서는 운영 모델을 구체적이고 실현 가능하도록 계획해야 한다.

1) 경영계획 및 예산관리

가) As-Is

- 손익중심의 예산편성이 이루어진다.
- 전략과의 연계성이 부족한 경영계획 및 예산 설정이 이루어진다.
- 예산 대비 실적 분석을 통한 목표관리가 미흡하다.
- 관련 시스템간 Interface부족으로 예산수립 작업에 어려움이 있다.

나) To-Be

- 전략과의 연계 확보 위한 프로세스 및 조직 개선이 이루어진다.
- 예산편성을 손익위주에서 균형잡힌 KPI위주로 확대된다.
- 목표달성을 독려하는 변동예산제도를 도입한다.
- 철저한 피드백과 교훈의 공유를 통한 지속적인 개선이 이루어진다.

2) 분개처리 및 결산

가) As-Is

- 중복된 Data Source로 업무의 중복 및 비효율이 발생한다.
- 현업의 마감지연 및 시스템간 Interface가 미흡하다.

나) To-Be

- 거래의 원천별 관리체제 확립 및 정형화를 통한 자동거래처리가 확대된다.
- 예외에 의한 관리체제 도입을 통한 불필요한 업무 및 통제요소가 제거된다.
- 중요성 기준에 의해 결산 조정사항이 최소화된다.
- 결산활동을 프로젝트로 정의하여 일정 및 자원관리가 이루어진다.

3) 제품원가계산

가) As-Is

- 실적위주의 원가계산으로 목표관리가 미흡하다.
- 원가 계산 로직의 신뢰성이 낮다.
- 수작업이 존재하여 원가계산 작업이 지연된다.

나) To-Be

- 목표관리의 도구로서 표준원가 계산이 도입된다.
- 원천별 원가관리 체제가 확립된다.
- 신속하고 정확한 원가정보가 제공된다.
- 전사적인 원가계산에 대한 신뢰도가 향상된다.

4) 운영적/전략적 원가분석

가) As-Is

- 수작업에 의한 원가분석으로 효율 및 효과가 미흡하다.
- 명확한 원가관리의 기준이 부재하다.
- 시스템간 Interface 미흡으로 원가분석 정보활용이 낮다.

나) To-Be

- 전사적인 원가관리의 기본틀 확립을 통해 일관성 있고 신뢰도 높은 원가관리가 수행된다.
- 프로세스/활동 등에 대한 관리를 통해 실질적인 원가원천 관리를 가능케 한다.
- 수익성 분석을 위한 다양한 원가정보를 신속하고 목적 적합하게 제공하여 전략적 의사결정을 지원한다.

5) 자금조달 및 운용관리

가) As-Is

- 자금흐름의 파악이 미흡하므로 자금조달과 운용의사결정 수행에 어려움이 있다.

나) To-Be

- 자금흐름과 연계된 부문별 자금조달 및 운용계획의 수립이 이루어진다.
- 최적 자본구조의 관점에서의 자본조달 의사결정이 이루어진다.

6) 자금흐름관리

가) As-Is

- 시스템상에서 신속하고 정확하게 현금흐름을 파악하기가 어렵다.

나) To-Be

- 경영계획 및 예산과의 시스템적인 연계를 통한 현금흐름의 관리가 이루어진다.

7) 세무처리

가) As-Is

- 현업과 세무부서의 세무정보 공유가 미흡하다.
- 사후적인 세물관리 체제이다.

나) To-Be

- 중요한 세무관련 사항은 별도로 관리 공유하는 체제를 도입하여 사전적인 세물관리가 가능토록 한다.

8) 재무제표 및 경영성과 보고

가) As-Is

- 재무성과 위주로 보고하여 경영의 통합적인 관점을 제공하지 못한다.
- 부문별 성과측정에 대한 공감대 형성이 미흡하다.
- 관계사 등과의 연결재무제표 작성 시간이 지연된다.

나) To-Be

- 전사적인 공통의 재무언어를 확립하여 의사결정의 오류를 방지하고 신속하고 정확한 재무보고를 수행한다.

- 경영계획 및 예산관리와 연계하여 목표관리체제를 확립한다.
- 균형 잡힌 성과측정 지표위주의 경영성과 보고를 통해 전략적인 목표를 가시적으로 관리한다.

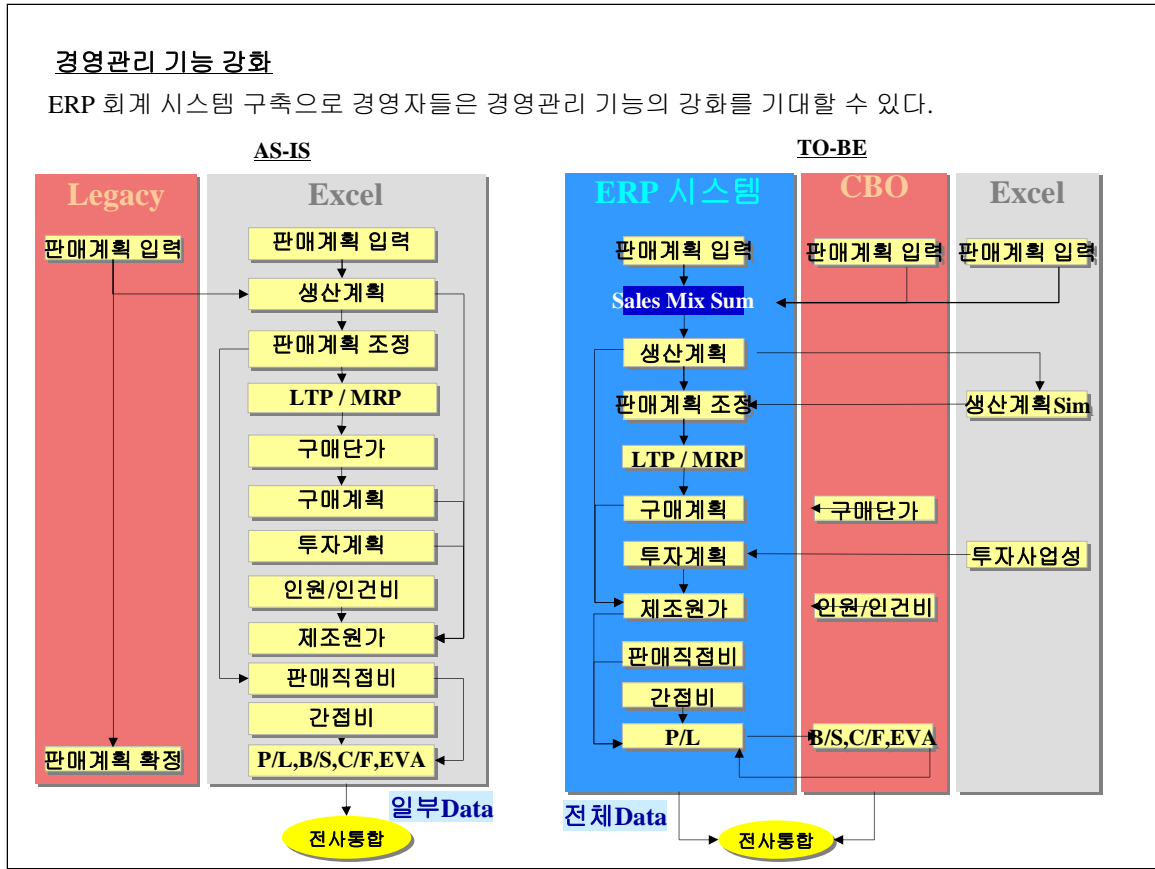
9) 정기적/ 우발적 위험관리

가) As-Is

- 사후적인 내부감사의 한계가 존재한다.
- 통합적인 관점의 위험관리 개념이 미흡하다.

나) To-Be

- 경영 위험관리를 위한 체계적이고 통합적인 위험관리 모델이 확립된다.
- 경영감사(Business Audit)와 연계된 Out-Sourcing검토가 이루어진다.
- 우발위험에 대한 신속하고 체계적인 대응체제 확립이 이루어진다.



재무적 비전의 달성 중 경영자 입장에서는 경영관리 기능의 강화가 매우 중요하게 고려할 부분이다.

즉, 성공적인 ERP 시스템 구축을 통해서 경영계획 및 실적 분석 기능의 실질적인 통합성을 증대시키는 것이 경영층의 주요 관심사인 것이다.

경영관리 부문에서는 기업의 경영 계획 및 실적의 관리에 중점을 둔 정보를 제공함으로써 경영자의 의사결정을 지원한다.

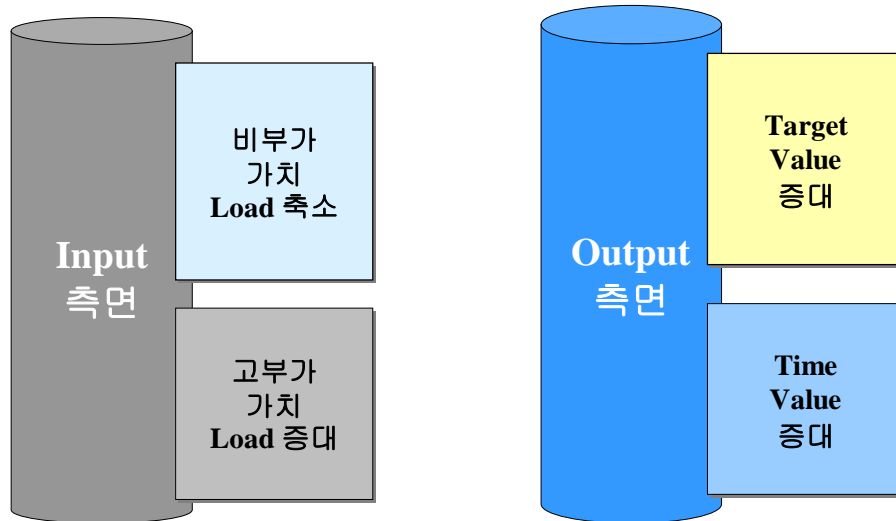
기존의 시스템에서는 판매계획 입력에서부터 재무제표 산출까지의 프로세스 연결이 통합적으로 이어지지 못하고 일관된 관리를 할 수 없었다. 따라서 관련 정보의 역추적이 어려웠다.

성공적인 ERP 시스템 구축으로 인하여 판매 계획 입력에서부터 재무제표 및 EVA 등 기타 경영관리 지표의 산출에 이르기까지의 프로세스들이 일관된 정보 흐름을 가지며 통합적으로 관리된다. 따라서 관련 정보의 추적 가능성이 높아졌다.

특히 ERP 재무 시스템의 물류 등의 시스템과의 효과적인 관계 구축으로 인하여 관련 재무 정보를 신속하고 정확하게 재무 정보 시스템으로 가져와서 경영 계획 및 실적 분석을 효율적으로 수행할 수 있게 된다.

경영관리의 통합성 증대

ERP 재무 시스템 구축을 통해서 경영계획 및 실적 분석 부문에서 다음과 같은 업무변화가 예상된다.



ERP 회계 시스템 구축으로 인해 경영관리를 실행하기 위한 필요한 Input 자료 및 이의 처리에 따른 Output 정보의 양적, 질적 측면의 향상이 이루어진다.

Input 측면에서는 비부가가치 업무가 감소되고, 고부가가치 업무가 증가한다.

Output 측면에서는 목표로 설정한 대상의 가치가 증가하고, 일정한 시간에 대한 산출물의 가치가 증가한다.

구체적으로 다음과 같은 변화가 일어난다.

1) Input 측면

ERP 회계 시스템을 통한 경영계획 수립 및 목표관리가 이루어지며, 총괄 계획 및 세부 계획이 동시에 수립 가능하게 되어 비부가가치 활동의 감소가 일어난다.

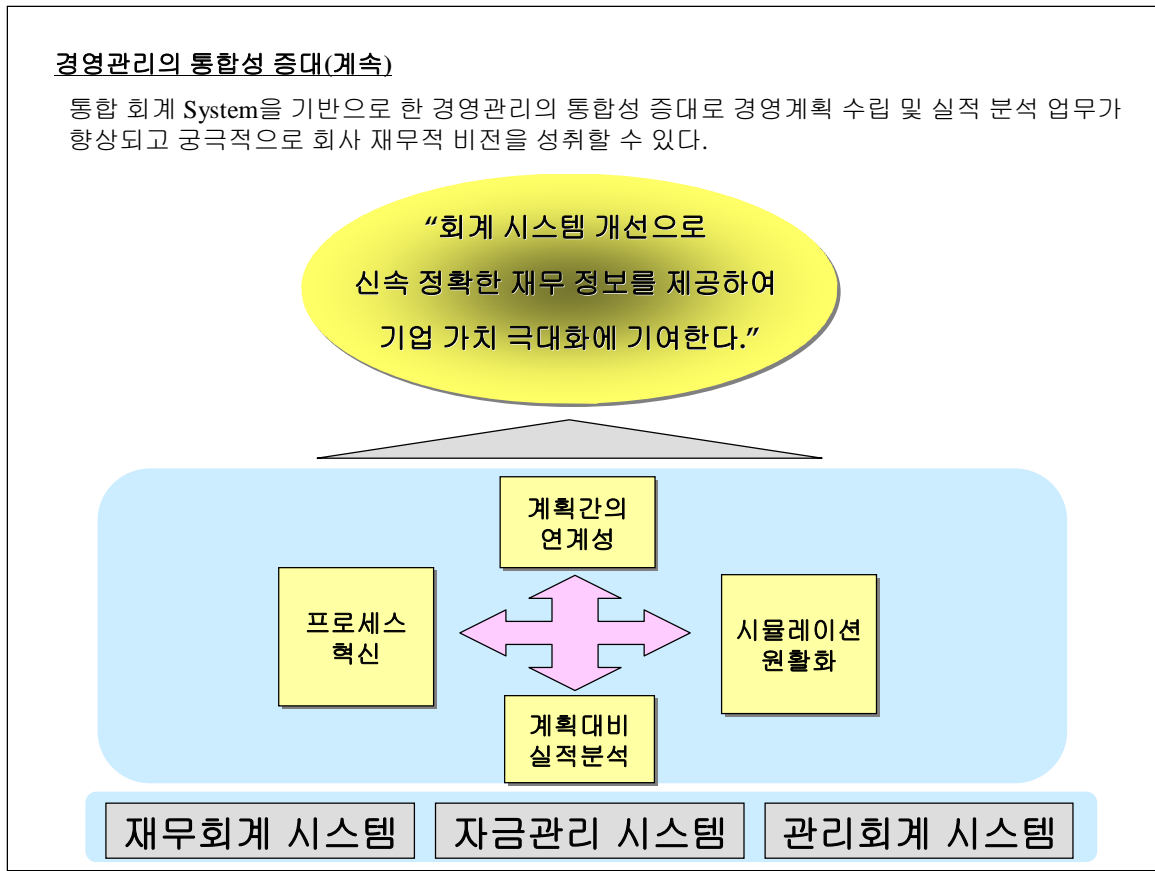
사전 simulation 작업 후 시스템에 반영할 수 있게 되고, 구분된 범주별로 입력이 가능하게 되어 고부가가치 업무가 증가하게 된다.

2) Output 측면

주관 부서에 비용예산 수립의 권한을 부여하여 Target value가 증가하게 된다.

4개월(예시) 단위 등으로 선행계획의 수립이 가능하게 되어 Time value가 증가하게 된다.

즉, 전체적으로 계획 수립 및 실적 분석의 시간이 감소하게 되고, 환경 변화에 따른 신속한 의사결정이 가능하게 된다. 그리고, 해당 업무의 질이 향상되며, 목표와 현업 업무 실행의 일관성이 유지된다.



재무회계, 자금관리 및 관리회계 시스템의 구축으로 경영관리 측면에서 계획간의 연계성, 계획 대비 실적 분석, 프로세스 혁신 및 시뮬레이션의 원활화가 가능해진다. 즉, 회계 시스템 개선으로 신속하고 정확한 재무 정보의 제공이 가능해져서 궁극적으로 기업 가치 극대화를 이룰 수 있는 것이다.

1) 계획간의 연계성

상위계획과 하위계획간의 합계가 일치하며 부문간 계획 데이터의 불일치를 최소화할 수 있으므로 데이터의 일관성이 유지된다.

2) 계획 대비 실적 분석

통합 시스템을 통한 목표 대비 실적 차이의 조화가 가능하며 다차원 실적에 부합하는 다차원 계획 수립이 가능하게 되어, 지속적인 MBO 관리체제가 가능하며 차이 내역 분석이 용이해진다.

3) 프로세스 혁신

계획 업무를 ERP 회계 시스템에서 전사적으로 통합 관리하고 프로세스 정립을 통한 계획 업무 표준화를 이룸으로써 계획 데이터의 정확성을 제고하고 업무 지체 시간을 최소화할 수 있다.

4) 시뮬레이션 원활화

표준원가 및 History 정보를 목적에 맞게 변형하여 신속한 시뮬레이션의 실행이 가능하고 투자 계획시 금액 및 기간 조정으로 감가상각비의 시뮬레이션이 가능하게 되어 예측의 정확도를 제고할 수 있으며, 환경 변화에 따른 적절한 시나리오별 계획을 수립할 수 있다.

변화 항목 요약

기업의 비약적 혁신을 위한 재무 부문 변화항목을 조직 및 프로세스 관점에서 요약한다.



앞에서 살펴 본 운영모델 항목들을 종합하여 위와 같은 혁신적 변화 항목들로 요약하였다.

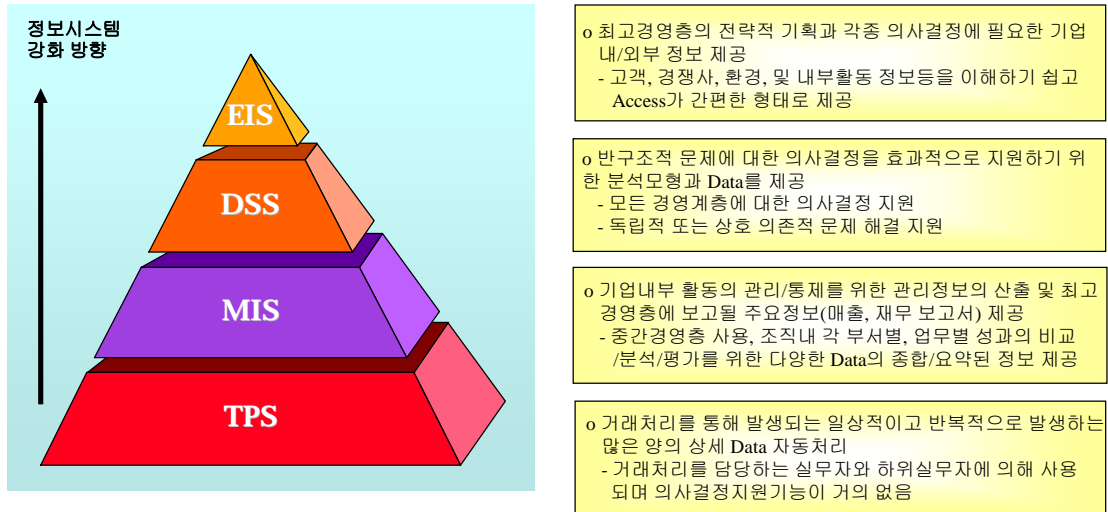
혁신적 변화 항목들은 크게 조직(Organization)과 프로세스(Process) 측면으로 나눌 수 있다.

조직적인 측면에서의 혁신적 변화 항목들은 재무 서비스를 제공하는 조직을 공유하여 단일 조직으로 유지하고, 경영계획을 관리하는 조직을 유지하며 경영계획 수립위원회 및 통합 경영 위험 관리팀을 조직, 운영하는 것이다.

프로세스적인 측면에서의 혁신적 변화 항목들은 크게 예산 프로세스의 개선, 표준원가 및 활동원가와 같은 원가관리에 대한 기본 틀 확립, 부문별 책임경영제도의 도입과 균형적인 성과지표 중심의 경영성과 보고 체계, 사전적인 세무관리 체제 등이 있다.

정보 시스템 발전방향

기업의 경제적 활동 정보를 수집하여 여러 가지 정보를 제공해 주는 정보 시스템은 다음과 같은 경로를 통해 발전해 왔다.



주) 1. EIS : Executive Information Systems
2. DSS : Decision Support Systems

3. MIS : Management Information Systems
4. TPS : Transaction Processing Systems

기업의 정보 시스템은 눈부신 발전을 거쳐 지금에 이르렀다. 기업 정보 시스템의 발전은 궁극적으로 기업 제반 의사결정의 신속성과 정확성을 확보하는 방향으로 이루어지고 있으며, 이제는 재무적 정보와 비재무적 정보의 통합적인 고려를 통한 종합적인 의사결정 수준에까지 나아가고 있다.

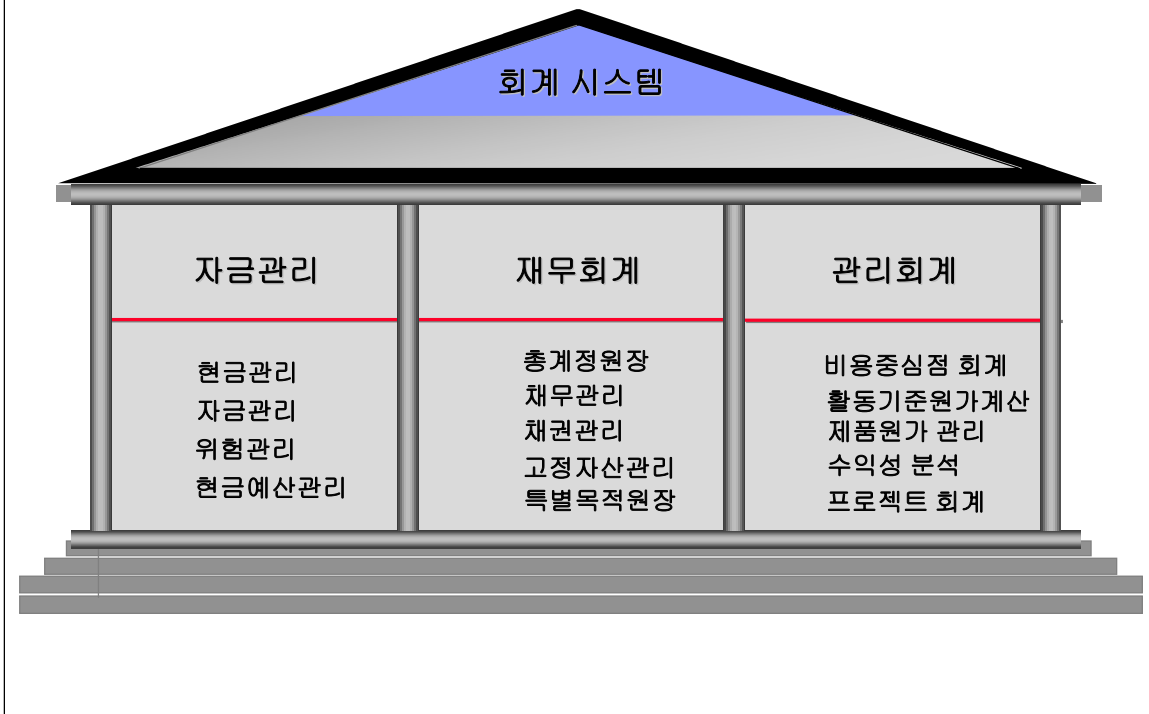
이러한 정보 시스템의 발전으로 기업은 장기적인 비전 및 경영전략의 달성을 앞당길 수 있게 되었다. 기업이 수립한 비전 및 전략과 매일매일의 현장 업무 처리가 일관성을 가지고 진행될 수 있는 것이다.

통합된 회계 시스템으로 인하여 재무적 운영 모델의 계획과 실적의 분석이 신속하고 정확하게 이루어지게 되었다. 이로써 현실과 유리되었던 기업의 비전이 모든 임직원들에게 구체적인 행동지침과 연결되어 인식될 수 있다. 판매 부서에서 주문에서부터 고객에게 제품이 전달되기까지의 리드 타임 단축으로 회사 전체적으로 얼마만큼의 가치 증가가 달성될 수 있는지에 대한 인식이 가능하고 가치 증가에 대한 인센티브가 주어진다면, 판매 부서의 리드 타임 단축을 위한 노력은 가시적으로 증가할 것이며 회사의 가치 역시 증가할 것이다.

경영자의 관점에서는 최고 경영층의 전략적 기획과 각종 의사결정에 필수적인 정보를 제공하는 기능을 수행하게 되었다. 경영층의 의사결정에 필요한, 중요한 정보만 빠르고 쉽게 파악할 수 있는 형태로 제공될 수 있다.

ERP 회계 시스템의 개념

회계 시스템은 재무회계, 관리회계 및 자금관리로 나누어질 수 있다.



기업 정보 시스템의 근간은 회계 시스템이다.

회계 시스템은 재무회계, 관리회계, 자금관리 시스템을 포함하는 개념이다. 각 시스템들은 각자의 역할을 수행하면서 전체적으로는 통합된 회계 시스템을 구성하고 있다.

재무회계 시스템은 총계정원장, 채무관리, 채권관리, 고정자산관리 및 특별목적원장으로 나눌 수 있다.

관리회계 시스템은 비용중심점 회계, 활동기준 원가계산, 제품 원가 계산, 수익성 분석 및 프로젝트 회계 등으로 나눌 수 있다.

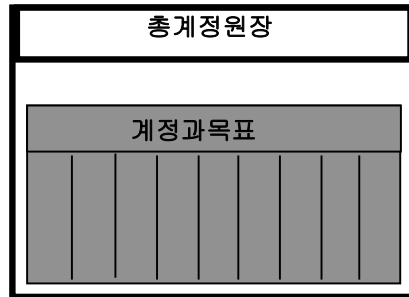
자금관리 시스템은 현금관리, 자금관리, 위험관리 및 현금예산관리 등으로 나눌 수 있다.

이들이 유기적으로 작동하면서 ERP회계 시스템의 전체 기능을 완성하고 있다.

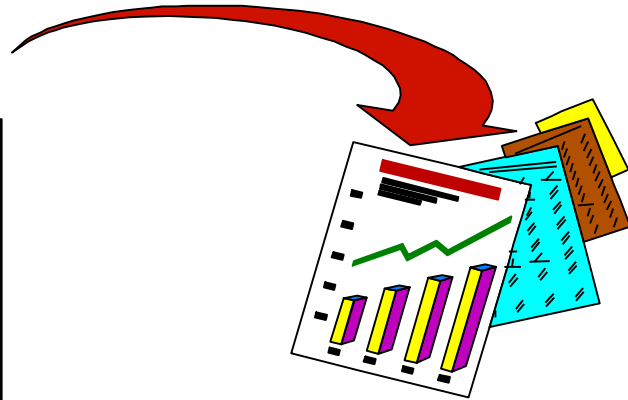
즉, 실시간으로 재고, 생산, 판매 정보가 회계 전표의 형식으로 총계정원장에 전기되고(재무회계 시스템), 총계정원장에서 관리부문의 정보를 다루는 관리회계(관리회계 시스템)로 자동 전송된다. 그 결과 관리 전표를 수시로 볼 수 있고 경영진에게 의사결정의 기초가 되는 정보를 신속히 제공할 수 있다.

재무회계와 관리회계의 통합

재무회계와 관리회계의 통합을 통하여 보다 상세한 자료의 관리 및 분석이 가능해진다.



- 모든 정보는 총계정원장에 포함되며 분석을 위해서 사용 가능하다.



- 관리회계 시스템이 사용되면, 개별적인 전기에 의해서 다른 필요한 정보가 입력될 경우에 비해 상세한 분석이 가능해진다.

ERP 시스템 내에서 재무회계 시스템과 관리회계 시스템은 서로 통합되어 있으며, 서로의 시스템에서 필요한 정보를 가져와서 사용한다. 이러한 통합성으로 인하여 정보의 중복, 이중 입력 등의 불필요한 활동이 사라지게 되며, 통합 데이터 베이스에 의한 일관된 정보 관리가 가능하게 된 것이다.

재무결산의 완료의 사례에서, 재무회계와 관리회계의 일치를 위하여 상호 비교와 결산월 이월작업이 진행된다. 관리회계의 작업결과를 기준으로 재무회계를 확정하는 경우는 관련 조정계정의 전기 작업에 의해 배부결과를 재무회계에 기표하여 재무회계와 관리회계의 결과를 일치시킨다.

재무회계와 관리회계의 통합

재무회계와 관리회계의 통합 기능은 다음과 같다.

- 다른 ERP 시스템으로부터 데이터의 자동 이전 기능
- 재무회계 시스템과 관리회계 시스템 모두에 공통적인 계정과목표 유지
- 비즈니스 거래의 전기 :
 - 적절한 관리회계 대상에 실제 정보의 통합
 - 총계정원장의 개별 항목 및 합계와 관리회계의 적절한 시스템에 자동 업데이트 기능



ERP 회계 시스템 내에는 여러 가지 기능들로 인하여 재무회계와 관리회계 시스템의 통합이 가능하게 된다.

데이터의 자동 이전 기능, 공통 계정과목표의 유지 등을 통하여 일관된 정보관리가 가능하게 되며, 결과적으로 회계 시스템이 통합되는 것이다.

시스템간 통합의 사례는 다음과 같이 나타날 수 있다. : (괄호 안의 정보는 각각의 데이터 전송시 필요한 변수의 예이다.)

1) 재고 판매 관리와 재무회계/관리회계의 통합 사례

가) 재고관리 시스템에서 입력된 입고 데이터에 기초하여, 재무회계 시스템에 회계전표가 작성된다.(품목에 대응하는 계정코드 / 구매 발주상에 지정된 비용중심점 및 금액)

나) 이 데이터는 할당된 비용중심점에 대하여 비용 계상되므로 입고 등록과 동시에 관리회계 시스템에서 관리 리포트의 데이터가 갱신된다.(계정코드에 대응하는 원가 요소 코드 / 비용중심점)

2) 판매관리, 재고/구매관리와 재무회계/관리회계의 통합 사례

가) 판매관리 시스템에서 출하처리가 이루어진다.(품목수량 / 공장)

나) 위 (가)에 기초하여 재고관리 시스템의 출고전표가 자동 생성되고, 출고가 이루어진다.(품목에 대응할 계정코드 / 품목 마스터 상의 재고 평가금액 / 출고 공장에 대응하는

사업영역)

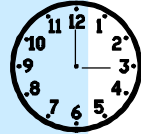
다) 위 1)과 같이 재무회계 시스템에서 회계전표가 발행되며 비용중심점별로 원가가 관리된다.(계정코드에 대응하는 원가요소 코드 / 원가 요소 코드와 사업 영역 코드에서 도출된 비용중심점)

라) 한편 판매관리 시스템의 청구처리에 기초하여 매출과 원가 데이터가 수익성 분석 시스템으로 전송된다.(매출 및 매출원가로 전송하는 조건타입, 항목 / 수익성 분석측에서 정의된 분석용 테이블의 포함된 항목)

재무회계와 관리회계 통합의 효익

재무회계와 관리회계의 통합으로 인하여 다음과 같은 효익을 누릴 수 있다.

- 다음 사항을 통한 현장 통제 :
 - 단기 자금 지불에 관한 재무 통제 기능
 - 양 회계년도의 대차대조표와 손익계산서의 비교
 - 항상 개별적인 관리회계 조직과 중요한 총계정원장과의 조정 가능
- 모든 거래 및 관리회계 정보의 발생 즉시 입력과 전기 :
 - 실시간 통합과 분석이 가능해짐



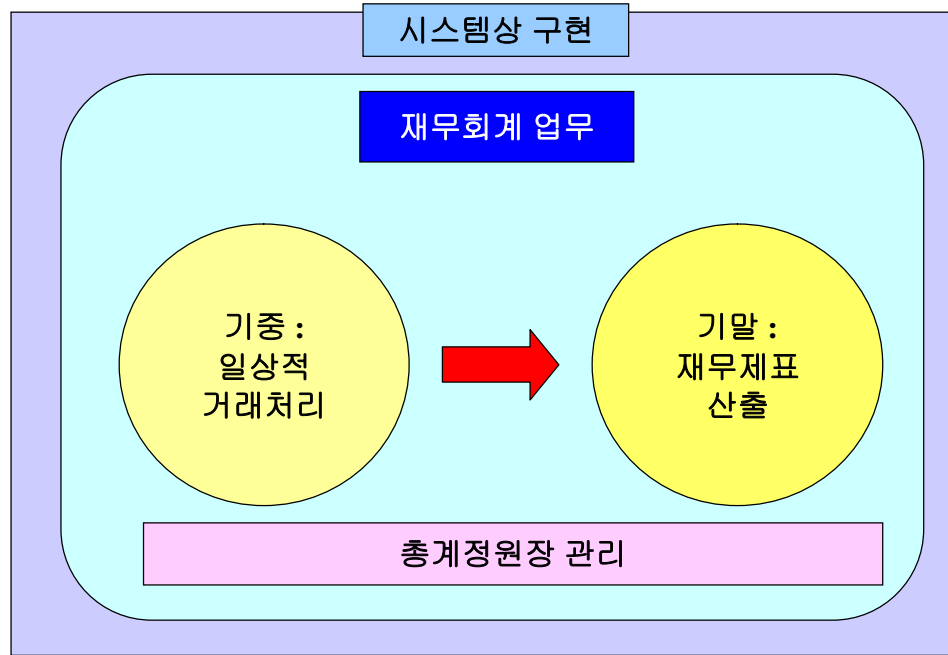
재무회계와 관리회계 시스템이 통합적으로 운영되므로 회사는 많은 효익을 기대할 수 있다.

그리고, 회계 시스템간의 통합은 **ERP** 시스템의 ‘동일한 정보는 한번만 입력한다’는 원칙하에 필수적으로 충족되어야 하는 요건인 것이다.

회계 시스템의 통합으로 인한 효익은 관련 재무 기능을 통제하여 부정이나 오류의 발생 가능성을 대폭 감소시키고, 대차대조표와 손익계산서 등 법정 재무제표의 신속하고 정확한 작성, 재무 정보의 실시간 통합과 분석이 가능해진 것을 그 예로 들 수 있다.

재무회계 개념

ERP 재무회계 시스템은 재무회계 처리 업무를 시스템적으로 구현하는 것이다.



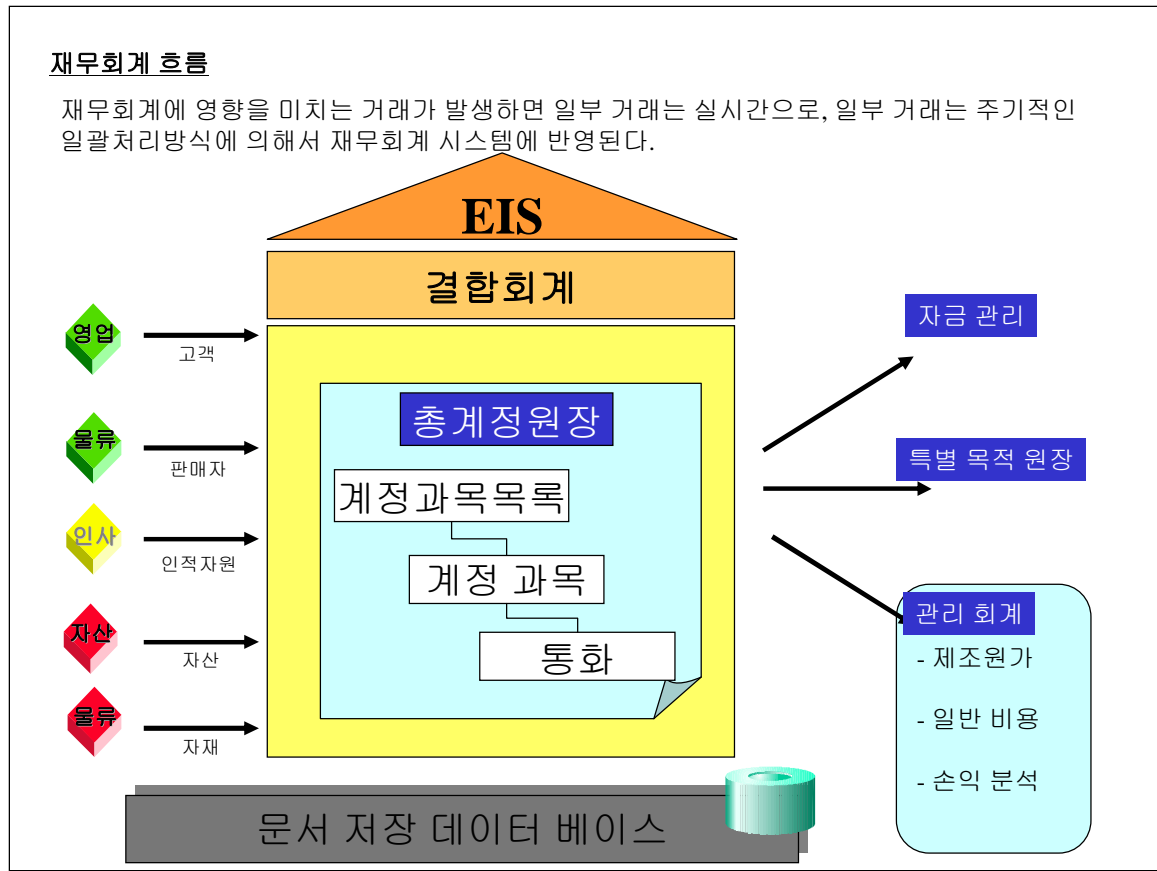
ERP 재무회계 시스템은 기업의 재무회계 처리 업무를 시스템적으로 구현하는 것이다.

기업의 재무회계 처리 업무는 일반적으로 인정된 회계원칙에 의한 회계기준을 충족시키기 위한 거래의 처리와 그 최종 결과인 재무제표의 산출을 그 목적으로 한다. 이러한 재무회계 처리 업무의 다른 업무들과 구별되는 특징은 감독기관에서 규정한 일정한 규칙을 지켜야 한다는 점이다.

ERP 재무회계 시스템은 이러한 재무회계 업무처리의 완벽한 지원은 물론 재무회계 업무 프로세스의 향상을 기하기 위한 것이다.

그리고, 재무회계 업무의 위와 같은 특징으로 인해 ERP 재무회계 시스템은 상이한 회사간에도 유사한 시스템 형식을 띠게 된다.

ERP 재무회계 시스템 구축으로 인하여 기존의 반복적, 비부가가치적 업무 활동은 시스템에 의해 자동 처리되고, 업무 담당자는 높은 부가가치 창출 활동에 전념할 수 있다.



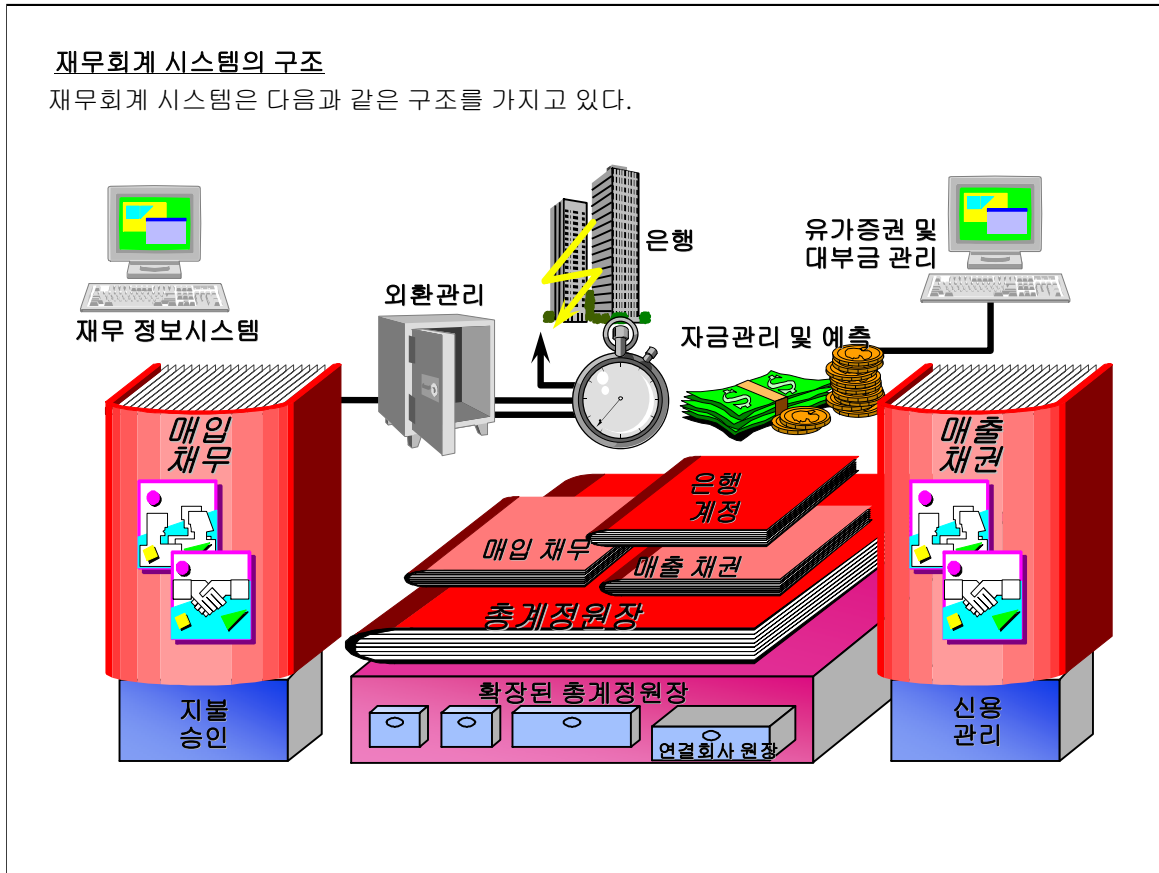
재무회계의 일반적인 목적인 거래 처리업무와 재무제표 작성 업무를 수행하기 위하여 ERP 재무회계 시스템은 기업의 재무회계 활동 전반에 걸친 표준화된 프로세스를 제공하고 있다.

그리고 ERP 재무회계 시스템의 주요 기능은 다음과 같다.

- 총계정원장
- 매출채권 관리
- 매입채무 관리
- 특별목적원장 관리
- 고정자산 관리 및 감가상각
- 기말 장부마감
- 연결 회계

ERP 시스템은 통합 시스템으로서 재무회계 시스템도 관리회계, 자금관리 시스템 등 다른 회계관련 시스템과 밀접한 관련이 있으며, 판매, 자재 및 인사관리 등의 시스템과도 통합된 프로세스를 유지하고 있다.

참고 : 재무회계에 영향을 미치는 거래는 즉, 회사코드, 총계정원장의 계정에 금액변동을 일으키는 거래를 말한다. (재고자산, 고정자산의 변동, 채권채무의 변동, 투자 증감 등)



재무회계의 일반적인 목적은 적정한 재무제표를 작성하는 것이다.

이러한 재무회계의 목적을 달성하기 위해서 ERP 재무회계 시스템은 실제 회사의 조직구조와 유사한 조직구조를 갖는다.

실제 회사의 조직구조와 유사한 조직구조를 가지기 위하여 재무회계 시스템은 실제 존재하는 회사의 조직 구조와 회계장부를 ERP 시스템상에 설정한다.

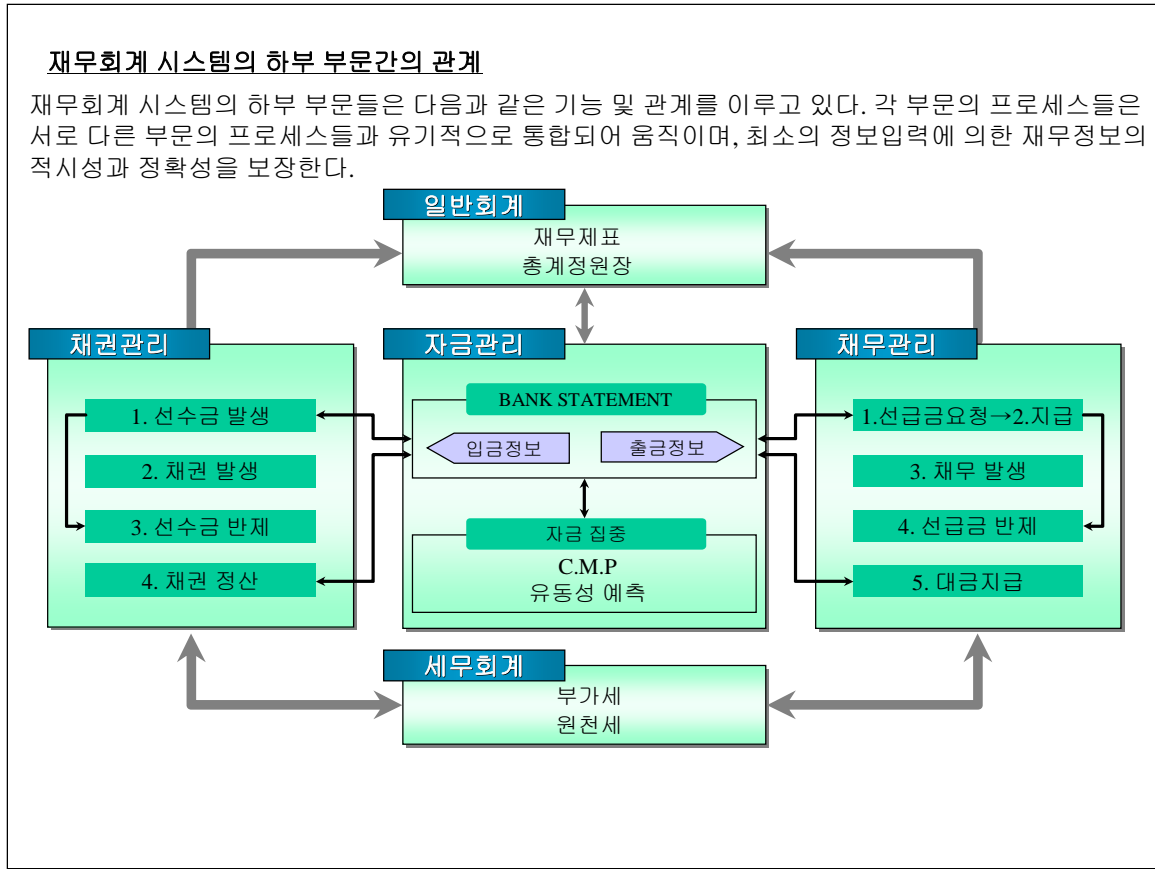
ERP 시스템상 설정 대상 중 회계장부 관련 설정 대상은 총계정원장, 매출채권, 매입채무, 고정자산, 연결회계, 특별목적원장 등이다.

- 일반 회계 : 물류 시스템 또는 보조원장에서 자동 생성되거나 일반 회계 전표의 기장에 의해 작성된 총계정원장을 기반으로, 회계기준에 준거한 외부 보고용 재무제표를 작성할 수 있다.

- 매출채권 관리, 매입채무 관리 : 물류 시스템인 구매, 판매 시스템으로부터 자동 전기 기능, 대금 자동 지불 기능, 신용한도관리 기능 등이 있다. 원장형 데이터베이스를 이용하여 드릴다운 방식으로 계정별 거래처별 잔고로부터 전표, 명세 등 세부정보까지 온라인으로 추적할 수 있다.

- 결합 회계 : 모회사와 자회사간의 연결 및 결합재무제표를 채권채무의 개별 상계처리 등 고도로 자동화된 방법으로 작성할 수 있다.

- 특별목적 원장 : 사용자 고유의 보고용 데이터베이스를 작성할 수 있으므로 다양한 보고요건을 충족할 수 있는 기능을 제공한다. 그 밖에도 관계회사간 거래의 자동 생성, 다국적 언어, 복수통화 지원 등 업무 확장성이 뛰어나다.



총계정원장, 매출채권, 매입채무, 고정자산, 연결회계, 특별목적원장 등 회계 장부와 관련한 조직구조가 시스템상에 설정되면, 이들 조직 간에는 시스템상의 일정한 관계가 형성된다.

1) 채권의 발생, 정산 및 채무의 발생, 지급 등에 관련된 모든 사항들이 입력 즉시 시스템상에서 통합적으로 관리되며, 관련된 현금의 유입 및 유출 정보가 은행 시스템과 연결된 회사의 ERP 시스템으로 즉시 이전된다.

2) 한번 입력한 채권/채무 정보는 시스템상에서 후속 프로세스로 계속 진행되므로(진행 단계 표시 기능), 최소한의 정보 입력으로 업무 프로세스가 일관되게 진행될 수 있다.

하나의 프로세스가 다른 프로세스와 일관되게 연결되어 있으므로 사용자의 실수, 착오, 고의 등에 의한 오류 발생 가능성은 매우 낮다.

3) 재무회계 시스템은 기본적으로 구매 및 판매 활동의 결과물 정보들의 기록과 이에 따른 현금 유출입 상황들을 기록하는 것이다.

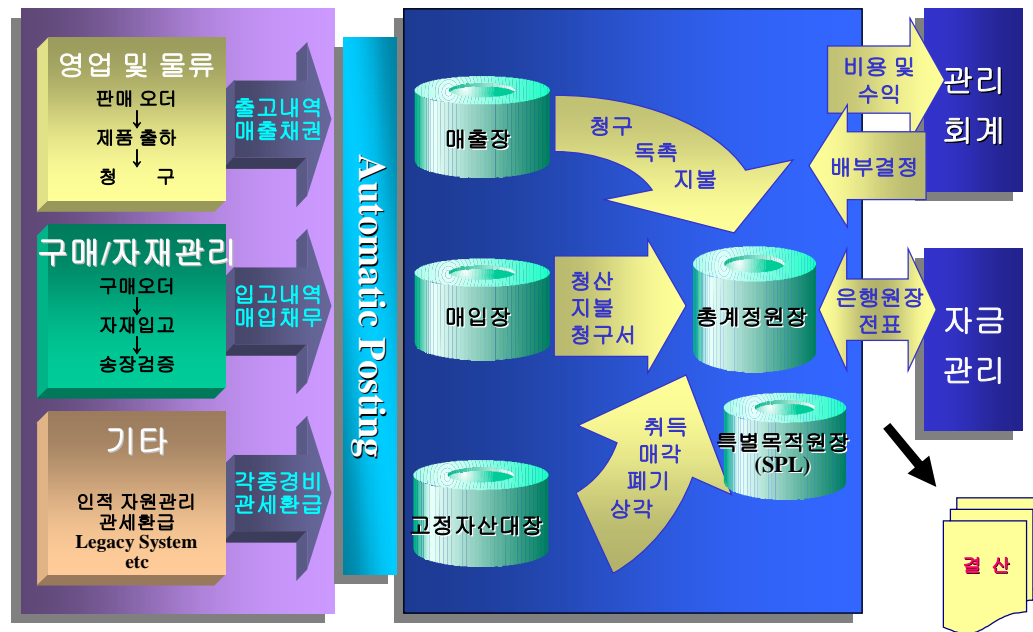
물류의 유출입과 현금의 유출입은 반대방향으로 이루어지며, 이들은 모두 재무회계 정보 시스템에 기록된다.

4) 구매 활동으로 생성된 매입채무와 현금 유출은 즉시 매입 채무 계정 및 현금예금 계정에 기록되며, 이와 관련된 자금수지 예측, 신용조사, 지불 승인 등의 활동들이 이루어진다. 그리고, 이들은 자동으로 총계정원장에 전기된다.

5) 판매 활동으로 생성된 매출채권과 현금 유입은 즉시 매출 채권 계정 및 현금예금 계정에 기록되며, 이와 관련된 자금 수지 예측, 채권 추심, Firm-banking 등의 활동들이 이루어진다. 그리고, 이들은 자동으로 총계정원장에 전기된다.

다른 ERP 시스템간의 관계

재무회계 시스템의 다른 ERP 시스템과의 관계는 다음과 같다.



ERP 재무회계 시스템은 시스템 내부에서 하부 부문간에 유기적으로 통합되어 있을 뿐만 아니라, 영업, 물류, 구매 및 자재 등의 다른 ERP 시스템과도 통합된 시스템을 유지한다.

위 슬라이드와 같이 각 시스템간의 프로세스가 서로 연관되어 있다. 위와 같이 ERP는 통합되어 있고, 한 번의 데이터 입력으로 관련 시스템 전부에 데이터가 실시간으로 작성된다.

- 영업 및 물류, 구매 및 자재 관리 등의 활동에서 발생한 경제적 사건들은 각각 재무 회계 시스템의 매출장, 매입장 및 고정자산 대장 등으로 자동 전기된다.
- 보조원장인 매출장, 매입장 및 고정자산대장에서는 각각의 성격에 따라 청구, 독촉, 지불 / 청산, 지불 / 취득, 매각, 상각 등의 경제적 활동이 기록되며, 총계정원장에 모두 기록된다.

- 관리회계 시스템에서는 재무회계 시스템상의 정보 중 비용 및 수익 산정에 관련된 정보를 가져가며, 일정한 기준에 의한 공통비 배부 정보를 재무회계 시스템에 이전한다.
- 자금관리 시스템은 은행에서 이루어지는 현금 입출입 내역 정보를 가져와서 재무회계 시스템의 총계정원장과 서로 비교, 대조하는 역할을 한다.

이들 정보의 처리는 모두 통일성과 일관성 있게 이루어진다.

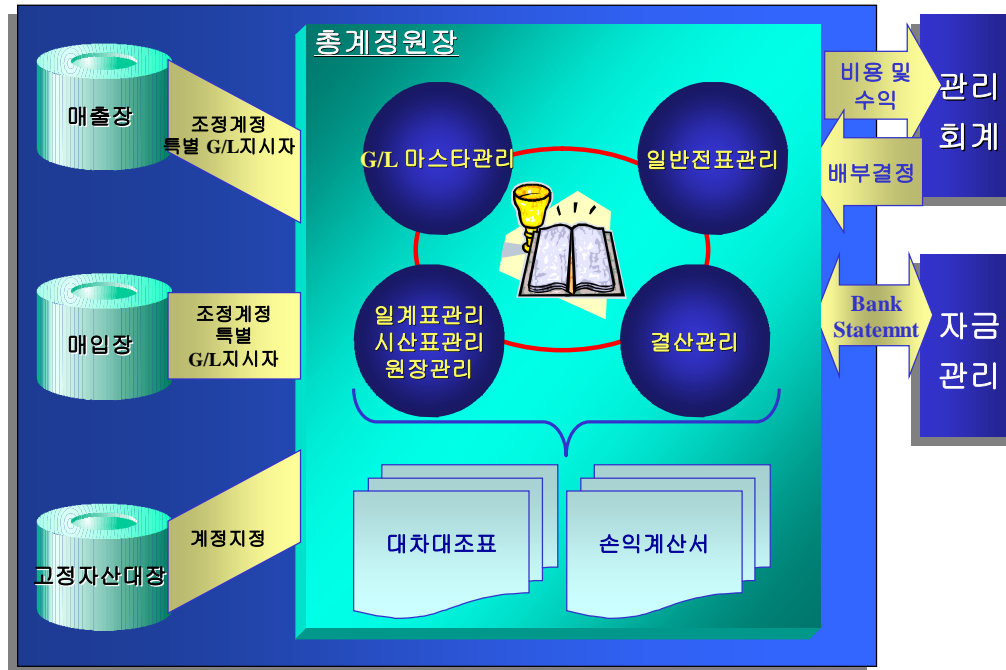
재무회계 시스템과 다른 시스템과의 정보 공유에 대한 내용을 요약하면 다음과 같다.

- 관리 회계 시스템 : 제품 원가, 판매가, 이익, 제반 비용 등 많은 정보들을 공유한다.
- 자금 관리 : 은행 계정과 현금 유출입에 대한 정보를 공유한다.
- 자금 조달 및 운영 관리 : 금융 자산의 취득 및 처분에 관한 정보를 공유한다.
- 영업 및 판매 시스템 : 고객, 매출채권, 재고(출고) 등에 관한 정보들을 공유한다.
- 자재 및 물류 시스템 : 판매자, 매입채무, 재고(입고) 등에 관한 정보들을 공유한다.
- 설비 관리 시스템 : 재무 회계 시스템의 고정자산 부문과 기준 정보들을 공유한다.
- 인사 시스템 : 임금 및 제반 비용 관련 정보들을 공유한다.

참고 : ERP 시스템의 프로세스 링크는 데이터 모델에 의해 확립되어 있다. 이 데이터 모델을 변경할 수도 있으나, 이것은 ERP 시스템의 근간을 변경하는 것이므로 버전업시 많은 노력이 소요된다. 즉, 데이터 모델의 변경(Modify)은 ERP 도입과정에서 기본적으로는 피해야 할 사항이다.

총계정원장

총계정원장의 구성 및 내용은 다음과 같다.



재무회계 시스템은 시스템 내부 및 외부적으로 통합된 관계를 유지하고 있다. 이제 재무회계 시스템의 조직구조 중 총계정원장에 대해서 알아본다. 총계정원장은 일반적으로 회사의 회계 처리 내용이 모이는 장소이며, 회계 정보의 기준이 되는 곳이다. 총계정원장은 크게 마스터 관리, 일반 전표 관리, 시산표 관리 및 결산관리로 나누어 볼 수 있으며, 회계 연도말에 대차대조표 및 손익계산서 등의 재무제표를 작성하는 기반이 된다.

총계정원장은 다음과 같은 기능들을 수행한다.

- 계정과목표 관리

계정과목표에 계정 마스터를 생성,수정,삭제한다.

- 실시간 자동분개

총계정원장(General Ledger)과 보조원장 (Sub ledger)와의 실시간(Real time) 자동분개 (Automatic posting) 기능. 구매와 판매 유통에 관련된 거래가 발생하면, 외상 매출/매입 계정 모듈은 자동적으로 업데이트 되고, 이 업데이트 된 내용은 총계정 원장으로 직접 통합된다. 시간이 오래 걸리는 조정 단계를 거치지 않는다.

- 전표 임시 저장 및 전표 승인 (Workflow)

예비 전표를 만들고 사후 승인을 통하여 총계정 원장에 전기된다.

- 반복 전표 생성

보험료, 이자 지급 등 반복적으로 발생하는 거래에 대하여 정해진 시간에 전표가 반복적으로 생성된다.

- 간략 전표 생성

정해진 포맷에 따라 유사한 거래를 동시에 전기할 수 있다.

- 데이터 유효성 체크

오류 기표 방지를 위한 유효성을 체크하여 데이터의 정확성을 높인다.

- 전표 생성 및 변경 정보 기록

전표에 대한 History를 기록함으로 오류와 부정에 대한 방지 및 추적 가능하다.

- 복수 통화 사용 지원

거래 통화를 선택할 수 있으며, 이 때 입력된 환율에 의해 국내 통화 금액으로 자동 환산된다.

- 재무제표 생성

대차대조표, 손익계산서 등의 재무보고서를 다양한 형태로 실시간에 조회할 수 있다. 사업부별, 사업 영역별 재무제표 작성이 가능하다. 세금계산서 및 집계표 출력이 가능하다.

- 전표에 대한 아카이빙 기능

온라인 전표 시스템 채택 가능, 일정 기간 동안 생성된 전표를 아카이빙하여 보존한다.

- 외화 자산 평가 기능

외화 자산 평가 손익과 외화 자산 환산 손익을 계산한다.

- 사원 경비 처리

Workflow를 도입하면 경비처리 전표에 승인 과정을 추가할 수 있다.

- 수취,폐기 등 어음내역 관리

받을어음, 부도어음의 내역을 관리할 수 있다.

폐기된 지급어음 내역에 관한 별도의 리포트는 없다.

- 금전등록기/신용카드 매입내역 관리

해당 계정과목을 별도로 생성하거나 매입전표 생성시 관련 정보를 입력하면 기존의 계정내역이나 고객거래내역의 조회 기능을 수정하여 볼 수 있다.

- 매입,매출 집계표

해당 Local 리포트가 개발되어 있다.

- 세액 불공제 내역 관리

세액 불공제 거래에 대한 별도의 Tax code와 해당 계정을 설정하면 매출/매입 세 리포트에서 세액불공제 거래 내역만을 조회할 수 있다.

- 매입,매출 세금계산서 집계표 출력

해당 Local 리포트가 개발되어 있다.

- 접대비 지출 명세서

접대비지출명세서 양식 중 신용카드 사용분 등의 기능을 제공한다.

- 월 세금계산서 합계

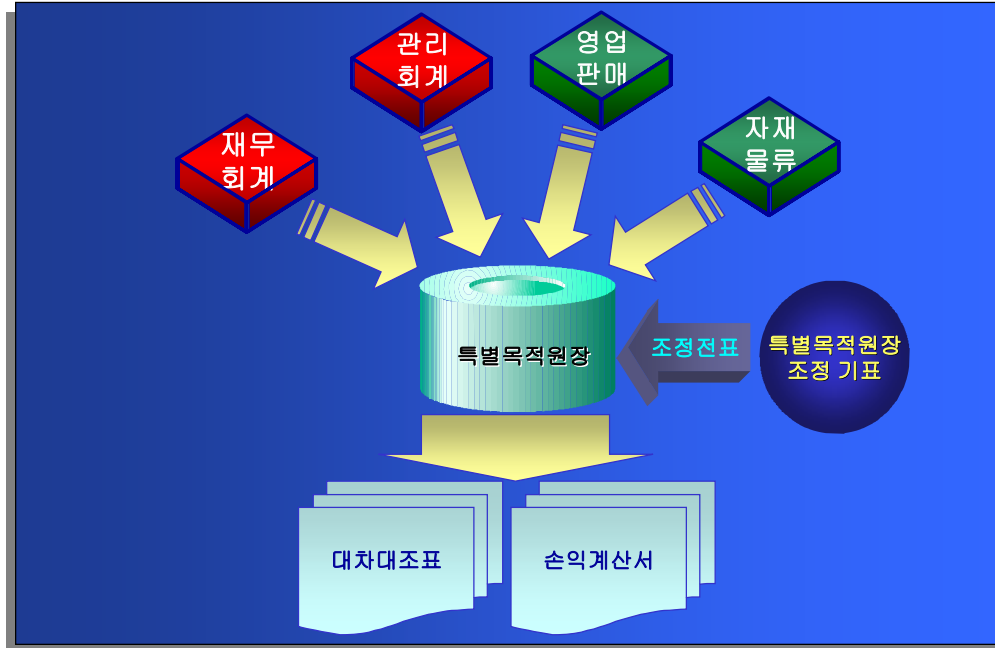
해당 Local 리포트가 개발되어 있다.

- 제조원가명세서

국가별로 제공되는 제조원가명세서가 기존에 개발되어 있다.

특별목적원장의 개요

특별목적원장은 총계정원장의 기능을 보완할 목적으로 생성된 원장이며, 여러 가지 기능을 수행할 수 있다.



재무회계 시스템에는 총계정원장과는 별도로 특별 목적의 원장이 존재한다. 이는 총계정원장의 기능을 보완할 목적으로 생성되었으며, 특별한 방법으로 기록되고 관리되는 장부를 기록할 목적으로 유지된다.

특별 목적 원장의 주요 기능은 다음과 같다.

• 별도의 보조원장 관리 기능

고객의 요구 사항에 따른 별도의 회계처리 방식으로 전기되는 특수원장을 관리할 수 있다. 각 영업소를 부가세 사업장으로 등록하면 장부 작성 및 비치 의무가 있으므로 특수원장을 이용하여 관리한다. 해당 영업소 관련 전표를 처리하면 총계정원장과 동시에 별개의 특수원장에 거래내역이 전기된다. 특수원장을 이용하면 총계정 원장과 비용 중심점 회계(Cost Center Accounting)처럼 다른 어플리케이션 영역에서 제공되는 기능들을 확장, 개선시킬 수 있다. 그 외, 사용자 정의된 표준 원장, 선택적 데이터 수집 및 요약 능력, 다양한 계정 차트의 동시 보기(parallel view), 여러 버전을 이용할 수 있는 계획 및 배당 툴, 별도 보조 원장 내에서 조정을 위한 직접 입력, 그리고 사용자 정의가 가능한 보고 등의 기능을 제공한다.

참고 : 연결재무제표

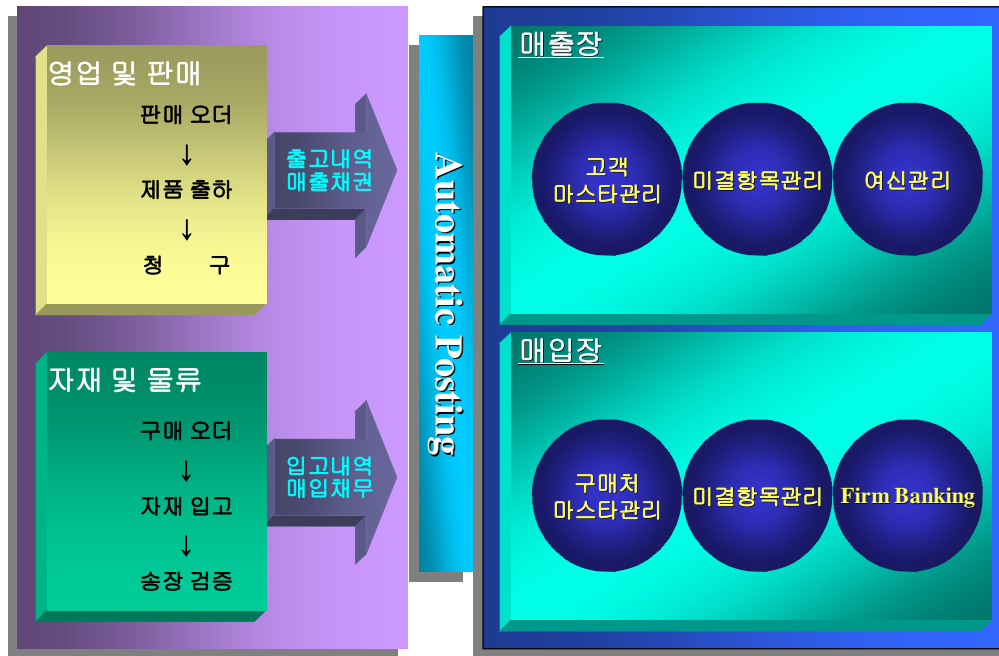
• 연결 및 결함 재무제표 작성 기능

연결 재무제표는 재무 회계 시스템과 밀접하게 연결되어 있으며, 개별 재무제표에서 연결 재무제표로 데이터를 직접 전송할 수 있다.

• 회사 상호간의 재권,재무 장계

매출채권 및 매입채무의 개요

매출채권 및 매입채무의 개요는 다음과 같다. 관련 매출장과 매입장에서 필요한 활동들의 수행 상황을 관리할 수 있다.



재무회계 시스템에서 총계정원장과 더불어 중요한 위치를 차지하는 회계장부에 매출장(매출채권)과 매입장(매입채무)이 있다.

매출장과 매입장의 특징 및 효과는 다음과 같다.

• 물류 시스템과의 통합

물류(구매/재고관리, 영업관리)와 완전 통합된 채권/채무(A/R, A/P 거래 내용은 관련 프로세스가 구매, 영업 시스템에서 발생할 때 자동 수행) 기능을 수행한다. (재무회계 기능: 조정계정, 자재관리에 대한 계정 정의(Automatic Posting), 수익계정결정 준비)

• 총계정원장 및 자금관리 기능과의 실시간 통합

총계정원장을 중심으로 하여 거래처/고객 마스터는 구매, 영업 시스템과 항상 일치 한다.

• 지급, 독촉, 미결제정 관리의 완전 자동화

표준 전자 문서 교환(EDI)을 이용하여 거래처와 지불통지서 노트를 통해 결제된 항목들에 대한 정보 교환이 가능하다. 인터넷 통합과 전표 관리를 비롯해 완벽한 EDI 처리를 지원한다.

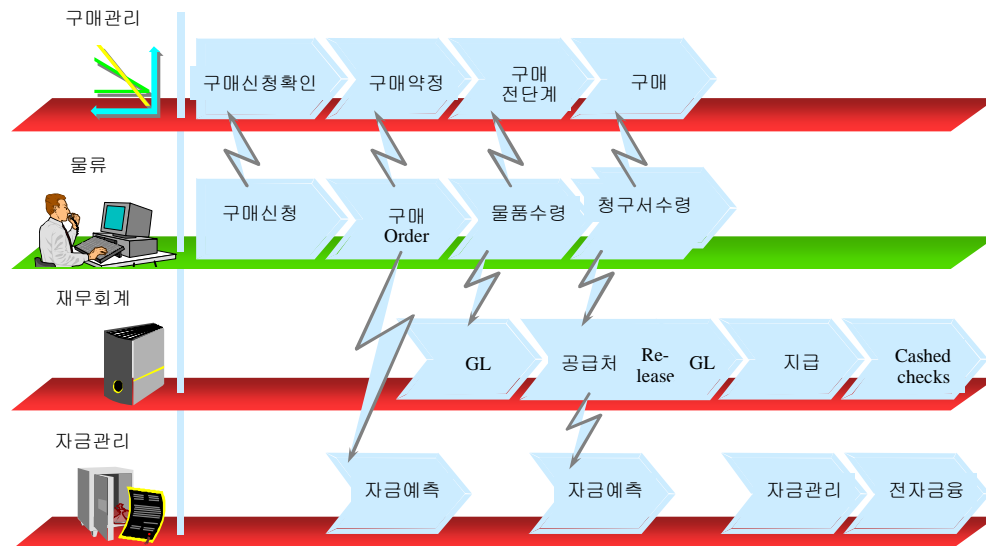
• 기타

계정분석, Alarm Report, 만기 리스트와 유연한 독촉 처리 시스템이 제공되며, 지급통지, 잔액확인 및 이자 계산 등과 EDI를 통한 각종 업무 지원. 대금 지불 처리 및 은행과의 거래내용에 이르기까지 표준 업무 룰을 사용한다.

다음 페이지에서 매출장(매출채권) 및 매입장(매입채무)에 대해서 자세히 살펴보도록 한다.

매입채무의 프로세스

매입채무의 프로세스 흐름은 다음과 같다.



매입장(매입채무)에 대해서 알아본다.

매입채무 관리는 총계정원장의 보조원장으로 공급사(벤더)별 재무정보를 관리한다.

벤더와 이루어진 모든 거래는 발생 즉시 총계정원장으로 통합 전기되어 벤더별 개별 채권 정보와 함께 장부의 상호 완전성을 보장한다.

벤더 관련 기준 정보는 회계 관련 정보와 물류 부문의 구매 정보와 통합 관리되며 구매 활동으로 발생한 거래는 벤더 정보와 함께 회계 전표로 자동 전기된다.

전기된 채무 항목은 정기적으로 일괄 대금지급 처리가 된다. 벤더/고객 기준 정보의 상호 연결 관리를 통하여 고객 채권 항목을 대금지급에 반영할 수 있다.

매입장 관리의 주요 항목은 다음과 같다.

- 선금금 관리
- 지불 어음
- 일괄 대금 지급
- 채무항목 사용자 정의 조회 출력

매입장은 다음과 같은 세부적인 기능을 제공하여 관련 업무의 편의성을 향상시킨다.

- 구매와의 유기적인 연계

구매 시스템에서 매입송장을 생성하면 동시에 외상매입금 보조원장과 총계정 원장에 자동으로 전기된다. 이들 데이터는 유기적으로 연결되어져 있어서 외상매입거래 내역에 관한 정보를 통하여 구매주문 단계의 정보까지 자세히 볼 수 있다. (향후 구매 모듈과 연계될 때 가능함.)

- 선급금의 전기

선급금이 있는 구매처에 대하여 대금 지불시 그 내용을 표시하여 준다.

- 지급어음 전기

- 자동 대금 지불 기능

자동대금지불(Automatic Payment) 기능을 통하여 정해진 일괄 대금 지급일에 만기가 된 외상매입거래를 자동으로 검색하여 대금 결제의 내역을 전기한다. 자동대금지불 기능에 수표, 어음 자동 발행 및 은행 전자결제 기능을 연결할 수 있다. 매입 송장 생성 시 입력된 지급조건에 따라 만기일 자동 계산한다.

- 매입처별 거래 내역 검색 기능

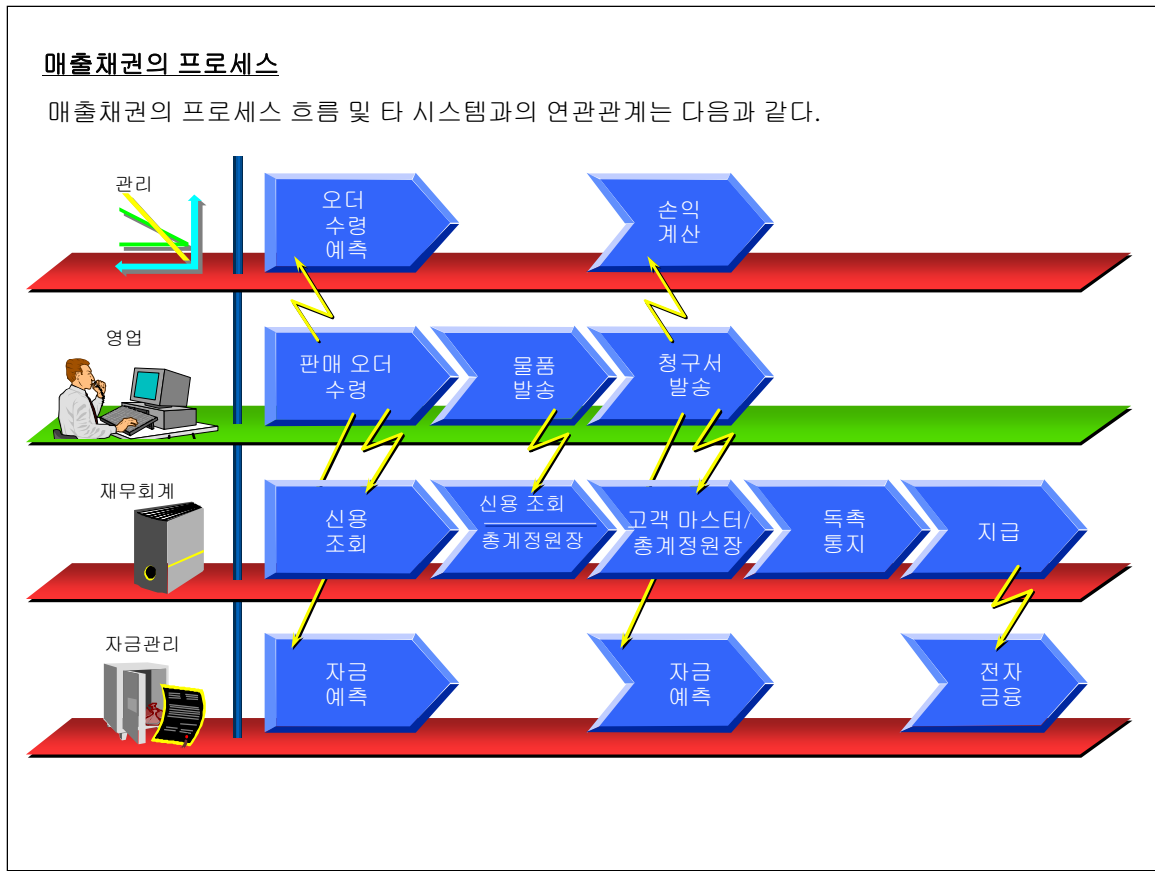
매입처별로 미지급금, 외상거래 등 각종 거래 내역에 관한 상세 보고서를 출력한다.

- 결산조정 기능

단/장기 매입금 계정 분류, 외화외상매입금에 대한 재평가 실시 기능이 있다.

- 매입처 마스터 데이터 관리 기능

매입처 마스터에 매입처에 대한 상세 정보를 저장하고 이를 조회할 수 있다.



매출장(매출채권) 관리는 매입장과 함께 중요한 회계 장부의 역할을 담당한다. 매출장은 총계정원장의 보조원장으로 고객별 채무현황정보를 관리하는 역할을 수행한다.

이러한 보조원장의 모든 거래는 발생 즉시 총계정원장으로 통합 전기되어 고객별 개별정보와 함께 장부의 무결성을 보장한다. 고객 기준정보는 회계 관련 정보와 구매 부문의 영업정보와 통합관리되며 영업 활동의 거래 내용은 고객 정보와 함께 회계전표로 자동 전기되고 동시에 고객의 신용한도액에 반영되어 여신 및 영업관리의 통합을 구현한다.

매출장의 주요 기능은 다음과 같다.

- 여신한도 관리
- 선수금 관리
- 받을 어음
- 입금관리
- 독촉 가능(Dunning)
- 채권 항목 사용자 정의 조회 출력

매출장은 다음과 같은 세부적인 기능을 제공하여 프로세스의 능률을 향상시킨다.

- 판매와의 유기적 연계

판매유통 모듈에서 매출송장을 생성하면 동시에 외상매출금 보조원장과 총계정 원장에 자동으로 전기 된다. 이들 데이터는 유기적으로 연결되어져 있어서 외상매출거래 내역에 관한 정보를 통하여 판매주문 단계의 정보까지 자세히 볼 수 있다. (향후 판매유통 모듈과 연계될 때 가능하다.)

- 선수금의 전기

선급금이 있는 고객에 대하여 대금결제시 그 내용을 표시하여 준다.

- 받을어음 전기

어음 수취,수탁,할인,우발채무 발생,반제의 기능을 제공한다. 받을어음에 대한 내역 보고 가능하다. 기본적으로 어음 수취,발행,수탁,할인,지급 등의 모든 기능이 제공되나 사용방법이 비교적 복잡한 편이다.

- 고객별 거래 내역 검색

고객별로 미불금, 외상거래 등 각종 거래 내역에 관한 상세 보고서를 출력한다.

- 고객별 여신관리(Credit Control) 기능

고객별 총 여신을 설정하고 그 한도를 관리한다.(향후 판매유통 모듈과 연계될 때 가능하다.)

- 결산조정 기능

단/장기 매출금 계정 분류, 대손충당금 설정 및 외화외상매출금에 대한 재평가 실시 기능이 있다.

- 고객 마스터 데이터 관리 기능

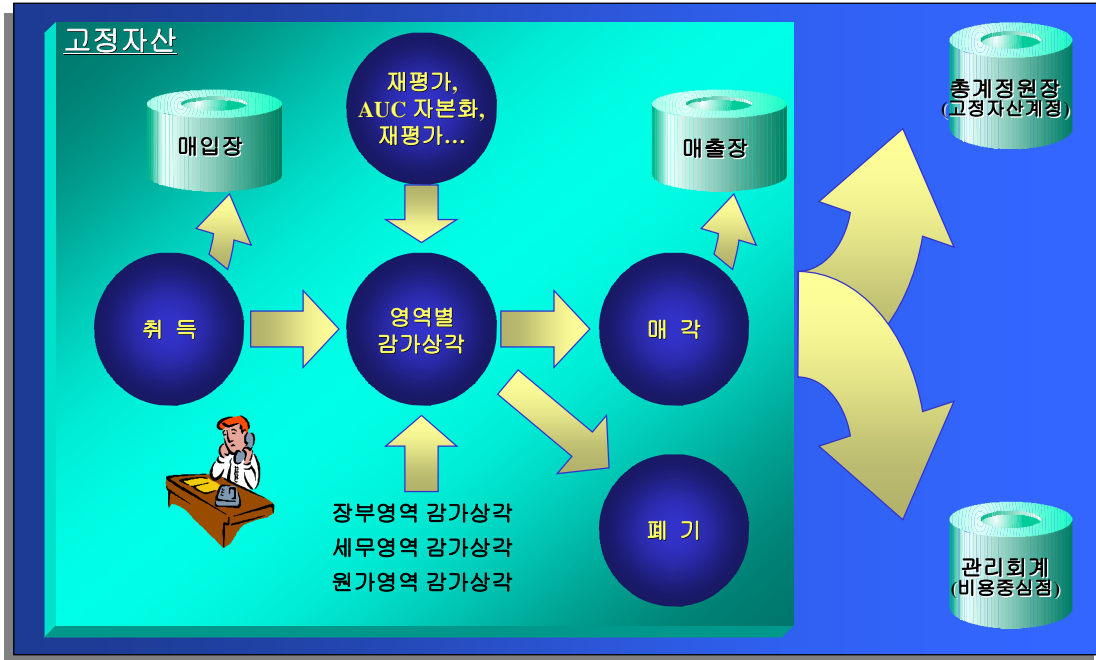
고객 마스터에 고객에 대한 상세 정보를 저장하고 이를 조회하는 기능이 있다.

- 채권 관리 기능

만기가 지난 채권을 자동으로 검색하여 여러 단계의 독촉장(미불금내역서)을 생성하는 기능이 있다.

고정자산 부문의 개요

고정자산 관리부문에서는 고정자산의 모든 활동 취득, 처분, 이전 및 감가상각 기능을 지원하고 고정자산의 가치를 기록하고 분석한다.



총계정원장, 매출장 및 매입장과 함께 중요한 회계장부로서 고정자산 관리 장부가 있다. 자산 관리는 총계정원장의 보조원장으로 회사 내 모든 자산의 취득에서 폐기까지의 자산 관련 거래를 관리한다. 국가별 법적 요구사항을 충족하기 위한 국가별 감가상각표를 지원하며, 자산 수명 주기 전반에 걸친 완벽한 감가상각 및 시뮬레이션과 이자 계산 등의 기능이 제공된다.

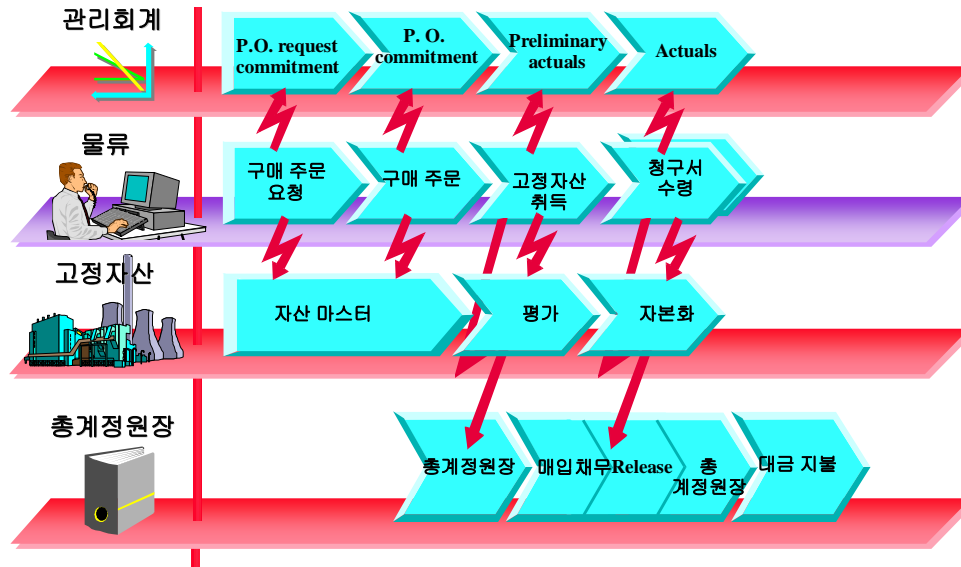
고정자산 부문의 주요한 활동은 다음과 같다.

- 자산 취득, 이동, 재평가 및 처분
- 감가상각
- 멀티 감가상각 / 일괄 감가상각
- 감가상각 시뮬레이션 및 이자계산
- 건설중인 자산
- 투자 자산
- 대량처리

감가상각은 자동으로 관련된 총계정원장과 비용중심점에 전기된다. ERP 시스템의 통합 시스템 특징으로 인해 이 이중 전기는 자동으로 발생한다.

고정자산 프로세스

자재/물류 부문을 통한 고정자산의 취득은 다음과 같은 프로세스를 가진다.



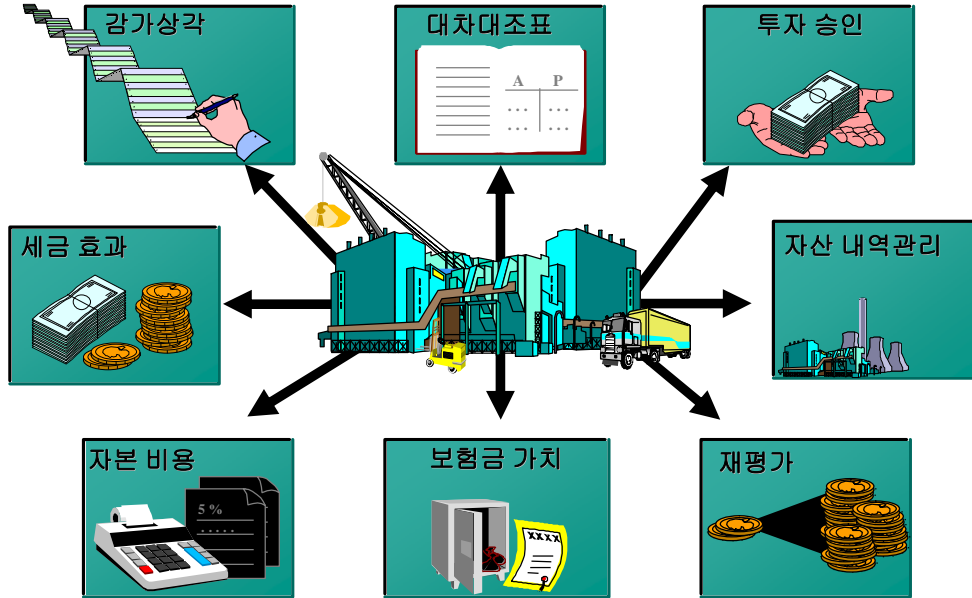
고정 자산 관리는 고정 자산의 취득에서부터 감가상각, 처분 및 폐기에 이르기까지 고정 자산 관련 회계처리의 모든 부분을 수행하고 관리한다.

고정 자산 취득과 관련된 프로세스는 다음과 같다.

- 새 고정 자산에 대한 기준 정보(자산 마스터) 생성
- 구매 오더 생성
- 생성된 구매 오더는 새 고정 자산에 지정된다.
- 고정 자산의 취득 및 평가
- 취득한 고정 자산은 부대비용 등을 고려하여 취득원가의 평가가 이루어진다.
- 관련 비용의 자본화
- 고정 자산의 취득(Good receipt) 또는 청구서 수령(Invoice receipt)을 전기하면, 시스템이 자동적으로 고정 자산을 자본화한다.
- 고정 자산 취득 금액의 지불

고정자산 부문의 특징 및 효과

고정자산 부문의 도입으로 감가상각은 물론 관련 세금 효과와 자본 비용 및 재평가 등에 대한 기능이 가능하다.

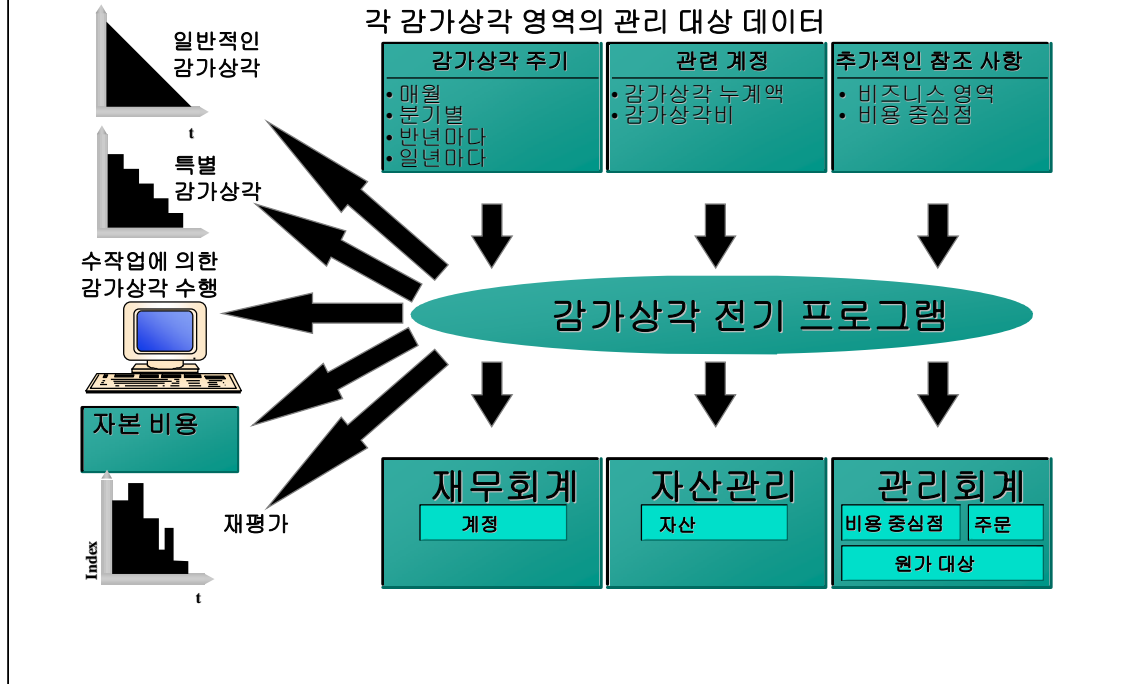


고정자산 시스템의 특징 및 효과는 다음과 같다.

- 자산 관리는 총계정 원장에 대한 보조 원장 역할을 하며 자산 관련 거래에 관한 세부 기능을 제공한다. (세부 기능 : 자산취득, 감가상각, 처분 및 폐기)
- 국가별 법적 요구 사항을 충족시키기 위하여, 취득에서 폐기에 이르는 자산 수명 주기 전반에 걸친 완벽히 지원한다. (세부 기능 : 국가별 감가상각표 관리)
- 감가상각 시뮬레이션 및 이자 계산 지원. (세부 기능 : 감가상각 시뮬레이션을 통한 원가계산 지원, 이자계산 시뮬레이션)
- 프로젝트 관리 시스템 및 공장 설비 유지보수를 담당하는 시스템과도 통합한다. (세부 기능 : 고정자산 마스터와 설비관리 마스터의 연결 기능)
- 감가상각비 계산을 통한 신속한 결산 지원
- 감가상각비의 코스트센터 회계 연결에 의한 관리회계정보 제공
- 원하는 연도의 감가상각 장부가치 등을 쉽게 조회할 수 있다.
- 총계정원장에 자동으로 감가상각이 전기될 수 있다.
- 고정자산에 관련된 세부적이고 다양한 보고서를 생성할 수 있다.
- 사용자들이 자산 이전, 증설, 취득 및 감가상각 비교 리스트에 관한 보고서에 접근 가능하다.
- 자산 관리가 계층 구조로 이루어질 수 있다.

감가상각

감가상각비의 총계정원장으로의 자동전기 기능은 다음과 같이 수행된다.



고정자산 관리에서 감가상각이 매우 중요한 부분을 차지하고 있다. 감가상각 방법은 기업회계 기준 및 세법에서 요구하는 사항이 각각 다르며, 규정이 주기적으로 변경되고 있다. 그리고, 나라별로도 다른 감가상각 기준이 적용된다.

ERP 시스템은 다음의 법률 및 규정들을 만족시키는 다양한 감가상각 방법을 지원하고 있다.

- 기업회계기준
- 세무회계기준
- 관리회계기준
- 연결재무제표기준 - 외화 또는 원화 표시
- 변경된 법인세법상의 잔존가액의 적용
- 조세감면 규제법상의 특별상각 방법 지원

감가상각과 관련된 주요 기능은 다음과 같다.

- 감가상각 시뮬레이션

시뮬레이션을 통하여 각 감가상각법에 따른 고정자산의 순가치와 감가상각 누적액을 전 기간에 걸쳐 보여준다. 이를 통하여 향후의 감가상각금액을 예측할 수 있다.

- 다양한 거래 유형 지원

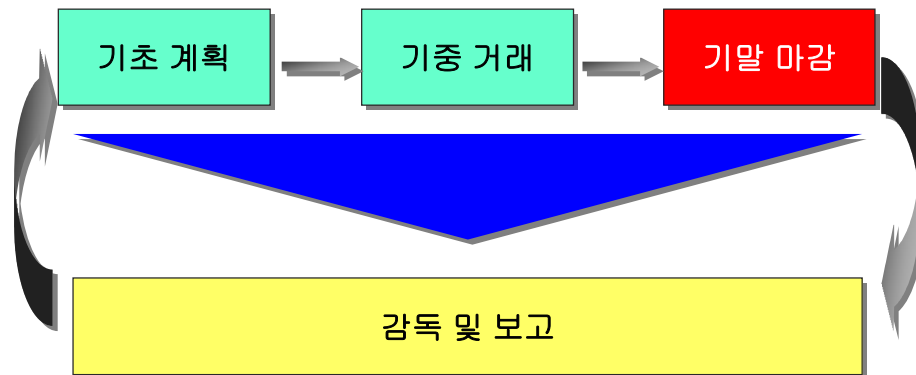
국가별 법적 요구사항을 충족시키기 위한 국가별 감가 상각 과목표, 취득에서부터 처분에 이르기까지 자산의 전 라이프 사이클에 걸친 완전 한 지원, 감가 상각 시뮬레이션 및 이자 계산, 자본 자산 관리를 위한 프로젝트 관리 및 주문 회계(order accounting) 통합, 장비 관리를 위한 공장 유지 보수와의 통합, 임대 자산 및 건설가계정 자산의 관리, Workflow 통합을 통한 대량 처리, 대화형 보고 기능을 지원한다.

- 감가상각방법 변경의 지원

감가상각법(잔존가액처리 방법 등)의 규정 변경 등에 대한 내용을 지원한다.

장부 마감 활동

회계 시스템 전체에 걸쳐서 일정 기간 말 장부 마감 활동이 이루어진다.



지금까지 설명한 내용들은 주로 재무회계 시스템의 회계장부에 대한 설명들이었다. (총계정 원장, 매출장, 매입장, 고정자산 등) 이와 같은 활동들은 기중에 이루어지며, 재무회계에서는 일정 기간마다 장부 마감활동이 이루어진다. 장부 마감활동의 목적은 일정기간 동안의 대차 대조표 및 손익계산서 등을 작성하여 일정시점의 재무상황과 일정기간의 영업성과를 파악하기 위한 것이다.

관리회계에서도 기간말 장부마감 프로세스가 이루어진다. 장부마감 프로세스는 기중 생산된 제품, 재공품 및 원재료 등의 기말 장부가치를 결정하고, 수익성 분석 등을 통해 일정기간 동안의 성과 평가 및 계획 수립 등을 위한 것이다.

장부 마감 활동에 대한 목적과 기능은 다음과 같다.

1) 목적

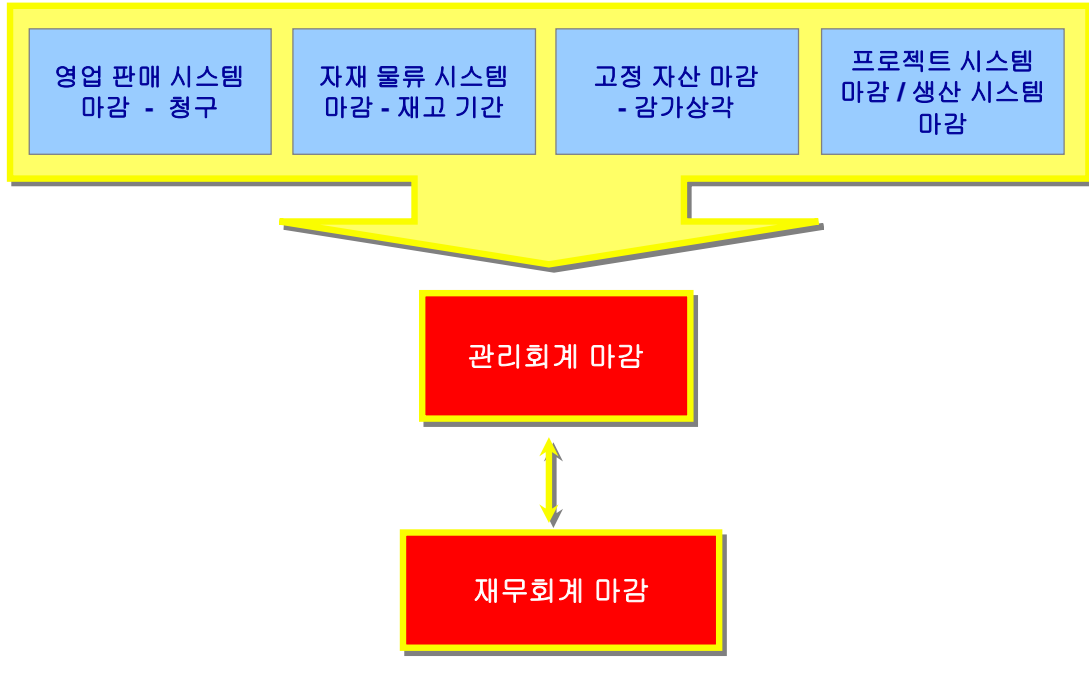
- 실수로 기 마감된 이전 회계연도에 잘못 기표하는 것을 피할 수 있다.
- 새 회계기간에 회계정보 입력을 가능하게 해 준다.
- 회계기간 말 장부마감 프로세스에 대한 체크 리스트를 제공한다.

2) 기능

- 구체적인 계정과목에 대한 회계기간의 개시와 종료를 설정할 수 있다.
- 그리고, 여러가지 변수를 사용할 수 있다.
 - 기표 기간에 대한 변수 등 설정 가능
 - 기표 기간에 대한 변수를 회사 조직과 연결시킬 수 있다.

장부 마감 활동

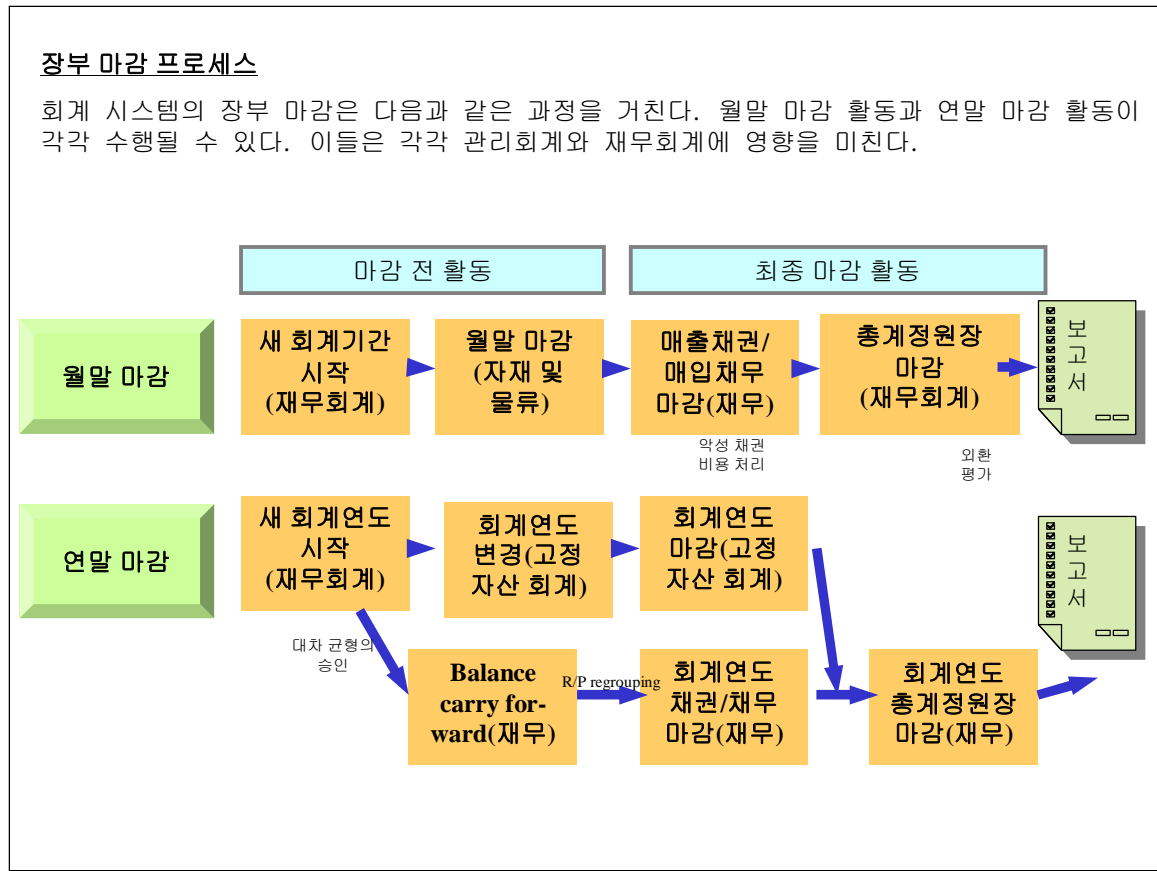
회계 시스템의 장부 마감 활동이 다른 시스템과 가지는 관계의 예시는 다음과 같다.



재무회계의 장부마감 프로세스는 외부 보고 목적으로 수행되어진다.

관리회계의 마감 프로세스는 재무회계의 장부마감 활동과 같이 수행되거나 재무회계 장부 마감 활동 이후에 수행된다. 왜냐하면, 재무회계 장부마감 전에는 관리회계 비용 배분이나 다른 마감 활동들을 위한 정보가 제공되지 않을 수 있기 때문이며, 또 한편으로는 관리회계 장부마감이 (일반적인 현상은 아니지만) 재무회계 시스템으로의 전기 사항을 발생시킬 수도 있기 때문이다.

장부 마감 결과, 같은 기간의 영업, 자재물류 등 모든 영업 활동들이 집계되어 회계 시스템에 재무적 수치로 나타나게 된다.

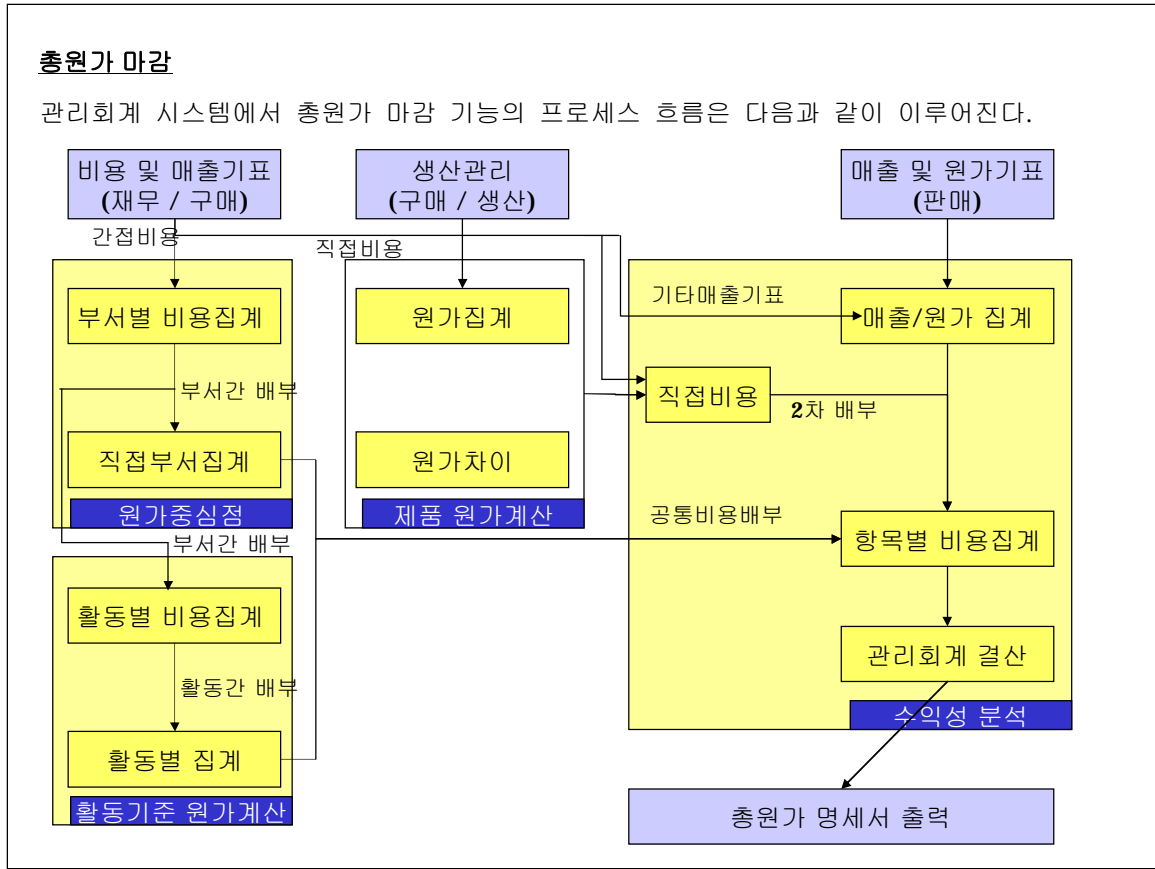


장부 마감 활동과 관련된 베스트 프랙티스는 다음과 같다.

- 조정 계정을 없애고 실시간 기표, 확인, 승인, 매일의 입력사항 잔액과 에러 수정사항을 제공한다.
- 조정을 가능하게 하기 위하여 매일의 입력사항의 기표를 전기와 차기에 하는 것을 가능하게 한다.
- 외환이익과 외환손실을 자동적으로 계산하게 한다. 대차대조표 외환 계정의 평가는 장부 마감 시점의 환율로 자동으로 수행되어야 한다.
- 수작업 입력은 최소화되어야 한다. 모든 역분개는 자동으로 생성되어 기표되어야 한다.

재무 회계 장부 마감 활동의 세부 프로세스는,

환율의 유지 → 당기의 자재/물류 및 영업/판매 시스템 마감 → 반복적인 입력 사항의 발생 → 이자 등의 증가액 전기 → 환율의 재평가 → GR/IR 청산 및 재그룹 → 채권/채무 재범주화 → 최종 검토 및 조정 → 관리회계 및 재무회계 보고서 작성으로 파악할 수 있다.



이 단계는 관리회계 결산의 마지막 단계로 다양한 특성(제품, 고객, 조직, 판매 유형 등)에 대한 손익을 계산하는 작업으로 기간 중에 매출정보에 의한 매출손익을 추정하고 기말 결산에 의해 총손익을 계산하여 결산을 마무리하는 작업으로 구성되어 있다.

이 단계는 비용의 마감작업과 실적제조원가에 대한 원가 차이에 의해 매출원가를 확정하고 영업비용과 영업외비용을 매출정보에 배부하여 총손익을 계산하는 작업이다. 또한 이 단계는 실적분석에 의해 경영계획과 실제 결과와의 차이를 분석하고 다양한 손익정보에 의해 최고경영자에게 다양한 손익분석 자료를 제공한다.

총원가 마감 프로세스의 흐름은 다음과 같다.

1) 매출 및 매출원가의 기표

2) 매출 원가 조정

기타 매출 및 매출원가의 기표와 원가 차이 항목의 조정이 이루어진다. 이들은 직접비용을 구성한다.

3) 총원가 비용배부

간접 비용의 부서별, 활동별로 집계된 수치(공통비용)를 배부하여 항목별로 비용 집계를 한다. (직접원가와 간접원가가 모두 집계된 상태이다.)

4) 재무제표 확정

재무회계의 재무제표와 관리회계의 총원가 명세서를 발행하여 일치 여부를 체크하고 결산 관련 보고서를 발행한다. 손익센터별 분석보고서를 발행한다. 결산 확정 및 이월작업을 한다.

5) 결산 보고 및 경영 계획 수립

이 단계를 거쳐서 결산이 마감되면, 관리회계에 관련된 작업에 대하여도 전표 기표를 못하도록 처리하여 결산 마감 데이터를 유지하는 작업을 하여야 한다.

재무회계 시스템의 한국화

재무회계 시스템의 한국화에는 다음 사항들의 수정이 요구되어진다.

예시

모 들	업 무 구 분	한 국 화 기 능 및 REPORT
재무회계	재무제표	<ul style="list-style-type: none"> 기본계정과목표 생성 제조원가 명세서 작성 대차대조표 작성 합계잔액시산표 작성
	부가세	<ul style="list-style-type: none"> 부가세 세적지 및 데이터 관리 종업원 경비의 부가세 처리 부가세 코드의 정의 사업장별 부가세 거래내역 조회 월합계 세금계산서 사업장간 재화 이동 관리 부가세 장부대사 세금계산서 발행 선수/선금금 부가세 처리 매입, 매출처별 세금계산서 발행 의제 매입세액 공제서
	법인세	<ul style="list-style-type: none"> 접대비 지출명세서 기부금 명세서 세금과 공과명세서 외화평가 차손익내역조회서 선급비용 명세서
	원천세	<ul style="list-style-type: none"> 소득세율과 주민세율의 별도관리 원천징수 영수증 원단위 절사기능처리 원천징수 리스트 원천세 세적지 관리 소득세 집계표 사업소득 원천 징수 영수증 주민세 집계표
	대금지불 및 어음처리	<ul style="list-style-type: none"> 대금지불 단위관리 만기일별 받을어음 명세서 어음/수표 번호관리 수탁어음/배서어음/부도어음/할인어음 어음/수표 발행 만기일별 지급어음 명세서 은행 입금 내역서 어음대량반제기능 어음/수표 수불대장 지급어음의 사용용도 관리 어음/수표 잔량관리

재무회계 시스템은 나라별로 상이한 회계처리기준의 적용으로 인하여 특정한 나라에 시스템을 구축할 때는 자국의 규정에 맞추어 표준으로 제공되는지는 시스템 내용을 수정해야 한다.

다음은 우리나라의 회계 규정 등에 맞추어 수정해야 할 재무회계 시스템 상 수정 사항들에 대한 예시이다.

- 사업장 관리
- 매입/매출 부가세의 처리
- 매출처별 세금계산서 합계표
- 매입처별 세금계산서 합계표
- 매입/매출 부가세 자료의 디스켓 저장
- 부가세 내역 조회 및 신고 구분
- 접대비 명세서
- 의제매입세액 공제 신고서
- 원천세 처리
- 원천징수 영수증
- 소득세 집계표
- 원천소득 신고자료의 디스켓 저장
- 원천세 내역 조회
- 세금계산서 출력
- 부가세/원천세 관련 신고 자료 제공

• 한국GAAP에 의한 대차대조표/손익계산서/제조 원가명세서

재무회계 시스템의 한국화

재무회계 시스템의 한국화에는 다음 사항들의 수정이 요구되어진다. (계속)

예시

모 들	업 무 구 분	한 국 화 기 능 REPORT
고정자산관리	감가상각	<ul style="list-style-type: none"> · 취득가액과 일반감가상각비의 관리 · 가동 특별감가상각비 관리 · 조세감면 규제법에 따른 특별 감각상각의 관리 · 법인세법에 따른 감가상각 범위액의 관리 · 내용연수 변경관리 · 시무인액 이월처리 · 자산재평가 관리 · 자산 상각방법 변경관리 · 유, 무형 고정자산 감가상각비 조정명세서(정율, 정액법) · 유, 무형 고정자산 명세서 · 잔존가액 감가상각 조정명세서 · 감가상각자산 및 감가상각 범위액
	건설가정산	<ul style="list-style-type: none"> · 잔액법과 적수법에 의한 정산관리지원
판매유통관리	조직관리	<ul style="list-style-type: none"> · 판매조직과 재무회계 사업장간의 통합연결관리
	판매 오더 및 청구	<ul style="list-style-type: none"> · 일반 세금계산서 발행 · 월합계 세금계산서 발행
자재관리	조직관리	<ul style="list-style-type: none"> · 플랜트와 재무회계 사업장 간의 통합 연결관리

• 어음 관련 기능 제공

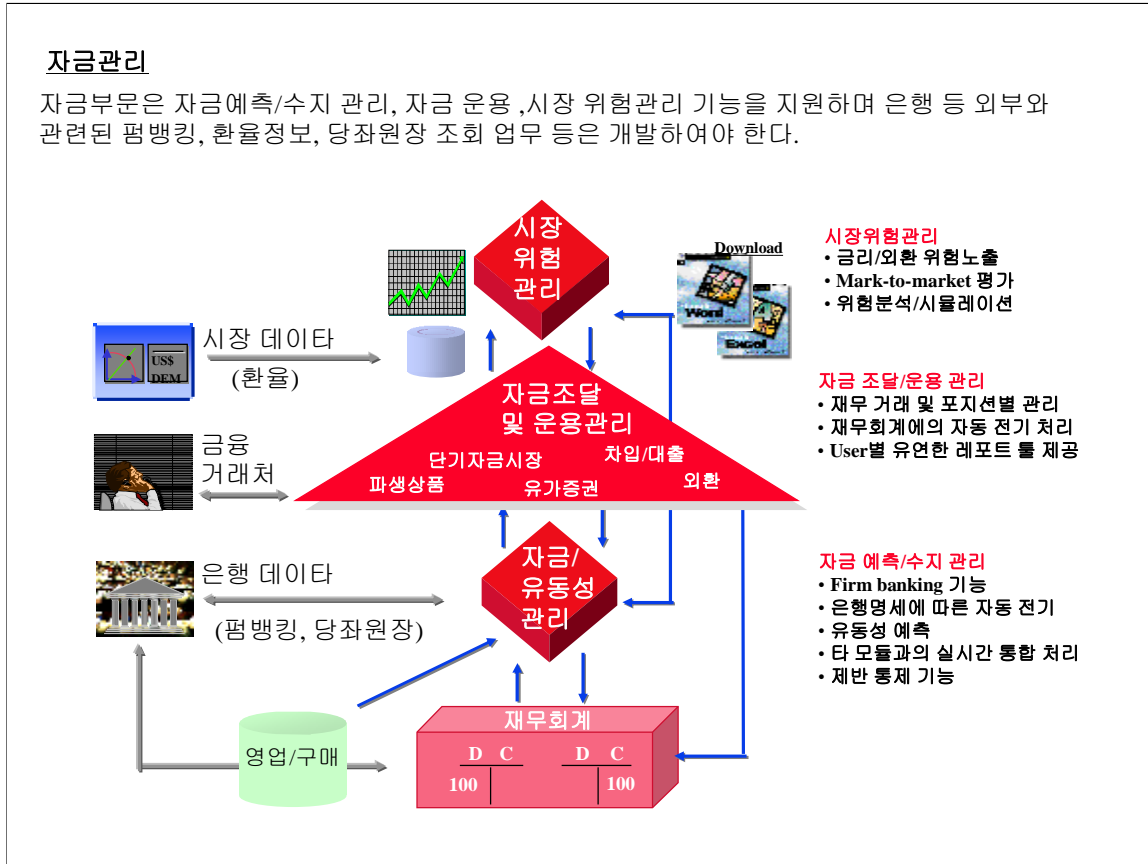
만기일자별 받을/지급어음 명세서
 할인어음 명세서
 부도어음 명세서
 어음수표 수불대장
 수탁어음/배서어음 명세서
 유통/견질어음의 처리
 실물 어음 관리
 지급어음의 자동 지급

• 한국 GAAP에 따른 재무제표의 제공(대차대조표,손익계산서,제조원가 명세서,자산표 등)

• 법인세 부속 명세서의 출력(접대비,제세 공과금 명세서 등)

• 개정 전후 신/구 세법에 따른 고정자산 처리

유형/무형 감가상각 조정명세서(95년 이전/이후)
 유형/무형 고정자산 감가상각 명세서
 감가상각 자산 및 감가상각범위액 계산서
 잔존가액 감가상각 조정명세서
 신/구 세법에 따른 고정자산(감가상각)관련 세무신고 자료의 출력
 기타



회사의 자금관리 업무는 회사 활동과 관련된 모든 현금흐름의 유입과 출입에 대한 관리 및 통제 활동을 수행한다. 그러므로, 자금관리 활동은 상품 및 서비스 판매로 인한 현금 유입과 관련 원자재 구매 및 인적자원의 활동으로 인한 현금 유출, 그리고 이 모든 활동들과 연결된 은행 계정과의 연결 등이 다루어진다.

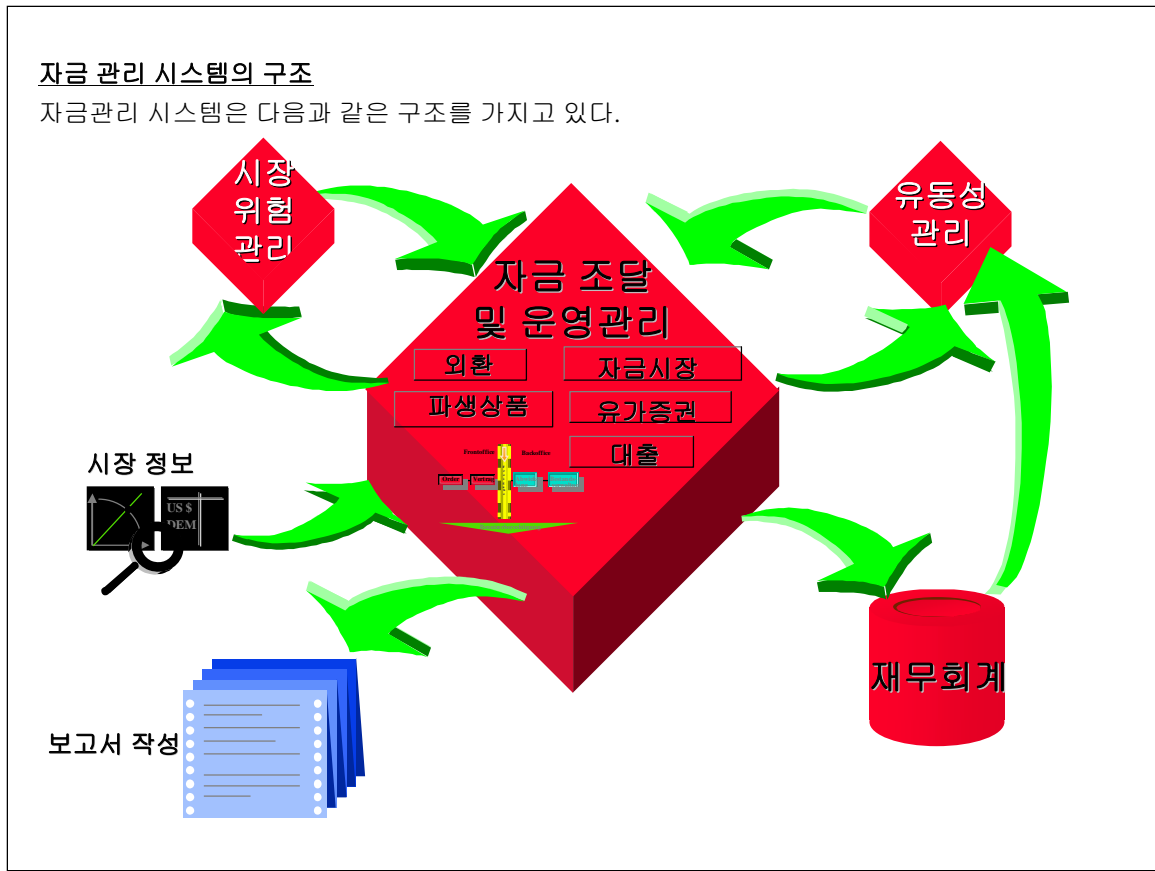
ERP 자금관리 시스템은 이러한 자금관리 업무들을 모두 지원하며 업무 프로세스의 향상을 가능하게 해 준다. 자금관리 시스템은 회계 시스템의 한 축으로서 재무회계 및 관리회계 시스템과도 통합된 관계를 유지한다. 자금관리 시스템도 선진 기업들의 프로세스를 이용한 표준화된 프로세스를 제공하고 있다.

자금관리 시스템은 다음과 같은 주요 기능을 제공한다.

- 시장 위험 관리
- 유동성 관리
- 자금 조달 및 운영관리
(외환, 자금시장, 유가증권, 파생상품, 대출 등)
- Firm-Banking과 연결

앞 페이지와 같은 여러 가지 역할들을 수행하기 위해 자금관리 시스템은 다음과 같은 세부 기능을 제공한다.

- 현금 포지션
- Electronic Banking
- 은행 계정에 대한 이자계산 및 전기
- 외화 자동 평가
- 어음 대량 반제
- 자금 수지 예측
- 대출 관리
- 시장 위험 관리

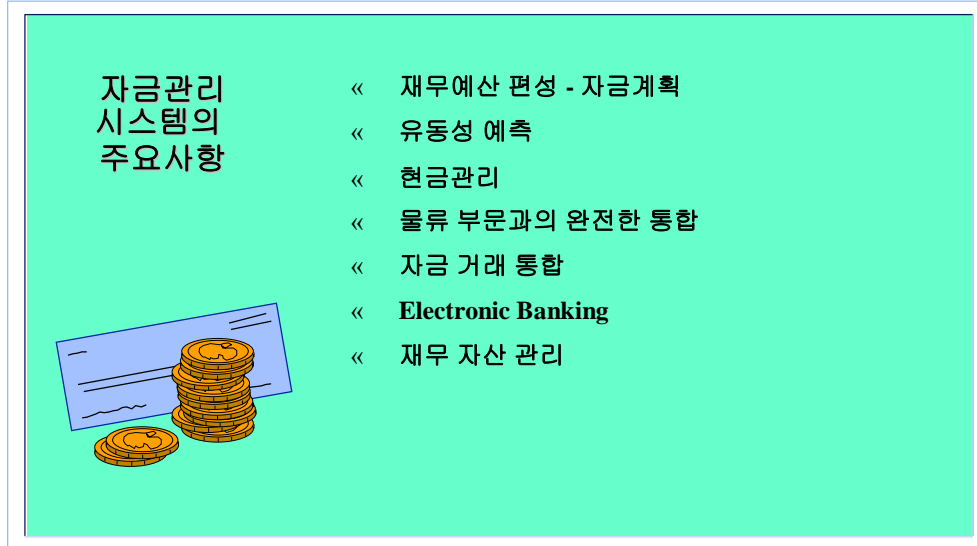


자금관리 시스템의 중요한 활동으로 회사의 단기, 중기 및 장기 대금 지불의 흐름을 관리 작업이 있다.

현금관리와 현금 유동성관리는 현금 유입 및 현금 유출을 한데 묶어 모니터링하여 현금 정보 제공은 물론 구매 및 영업으로 발생하는 현금의 유입 및 유출을 예측하여 현금 포지션과 유동성 예측 정보를 제공한다. 또한 지불 예정일이 되면 대금 지불을 처리하기 위한 유동성 확보를 위한 정보를 제공한다. 현금 예산 관리 기능을 통하여 현금예산계획을 수립하고 계획 데이터와 실적 데이터의 비교분석이 가능하다.

자금 관리 시스템의 주요 사항

자금 관리 시스템의 주요 사항은 다음과 같다.



자금관리 시스템의 세부적 사항은 위 슬라이드와 같다. 재무예산 편성, 물류 부문과의 완전한 통합, Electronic Banking, 자금 거래 통합 및 재무자산 관리를 중심으로 살펴본다.

1) 재무 예산 편성

- 매입/매출에 따른 현금흐름 예측

외상 매출입에서 수입 지출의 중기적 계획 및 예측, 그리고 자재 관리와 판매에 대한 장기적 예측 기능을 제공한다. 연결된 모듈에서 생성된 자금 거래 정보를 바탕으로 하여 미래의 현금흐름을 예측하고 이를 일목요연하게 정리하여 보여준다. 운영 부서들을 자금 모듈 내의 실제 및 계획 재무 거래와 포지션과 연결하여 회사 전체의 현금 흐름과 리스크 포지션(risk position)을 보다 효율적으로 관리,통제하도록 지원한다. (향후 판매유통, 구매 모듈과 연계될 때 가능하다.)

2) 물류 부문과의 완전한 통합

- 은행계정잔액 조회 및 집중화

각 거래 은행 계좌별 입출금 상황과 예상치를 현금흐름으로 표시하여 준다.

- 은행거래 내역 자동기표

은행거래 내역의 표시 및 은행계정에 관한 자동기표 기능. 은행과의 Firm Banking 처리로 거래 은행 계좌에서의 입출금 거래가 실시간에 자동으로 기록되어진다.

3) Electronic banking

거래은행에서 해당 기능을 지원하는 것이 선결조건이며 거래은행의 Firm banking system과의 interface를 설정하여야 한다.

일반적으로 ERP 재무 시스템 구축 전에는 은행에 유입 또는 유출되는 현금을 관리하기 위한 관련 부서 직원들의 반복적이고 소모적인 활동들이 많이 이루어졌다.

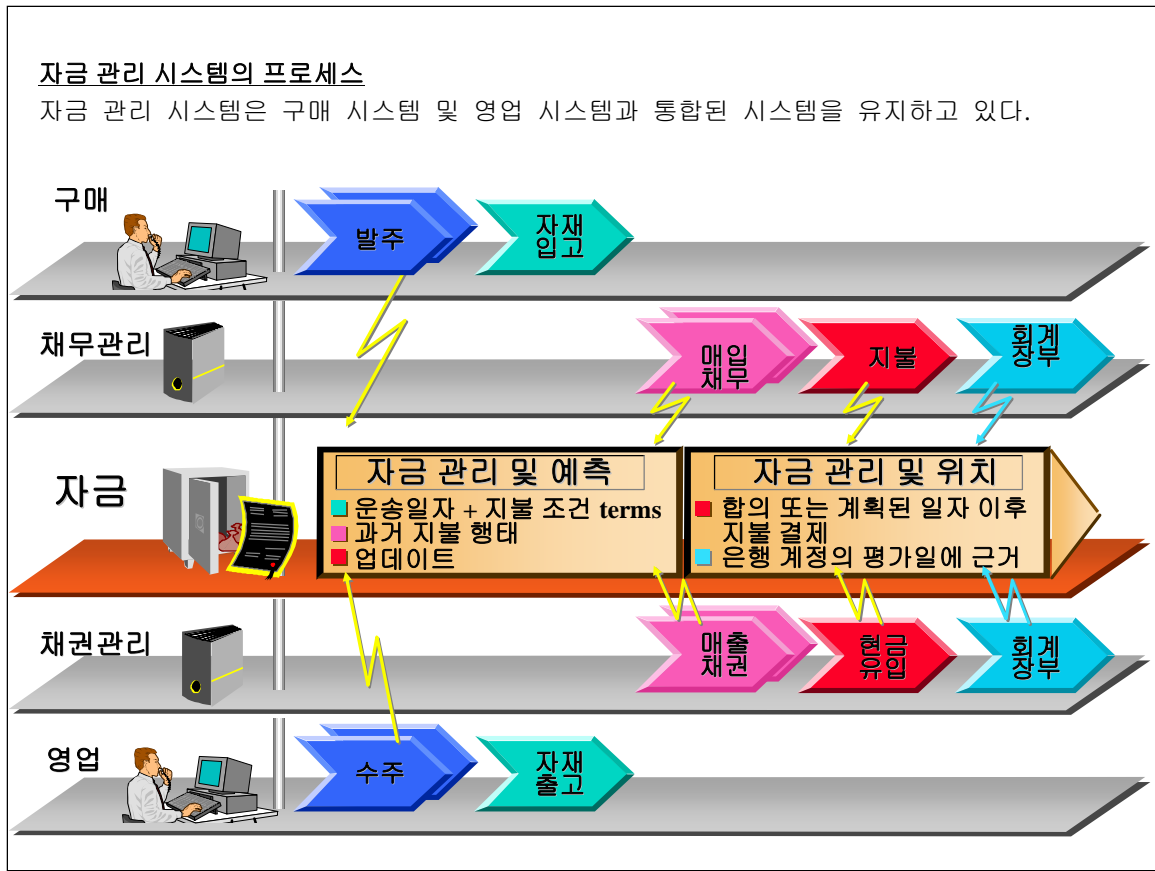
그러나, ERP 재무 시스템 구축으로 자동 은행 조정계정을 통한 은행과의 자동 전기 기능이 가능하게 됨으로써 업무가 신속하고 신뢰성은 높아지고, 절차는 간소해진다.

- 자금 거래 통합

동일한 은행 계좌 내에서 발생하는 각종 거래 내역을 관리하고 또 이를 총합으로도 보여준다. 은행 계좌 및 관련 장부상의 예금 잔액을 실시간으로 조정한다.

- 재무 자산 관리

유가증권 관리/차입금 관리/부동산 관리/보험 관리/외환관리/파생금융상품 관리가 이루어진다.



자금관리 시스템은 구매 시스템과는 다음과 같은 프로세스에 의한 관계를 유지하고 있다.

- 구매 요청시 요구 사항의 정의
- 관련 자원의 결정
- Vendor 결정
- 발주 프로세스 진행
- 자재 입고
- 청구서 승인
- 지불 프로세스 진행

관리회계 개념

관리회계는 원가계산을 근거로 이루어지는 경영활동 관리이다.



관리회계는 원가계산을 근거로 하여 경영활동 전반을 합리화하고, 원가절감을 도모하도록 하는 경영활동의 관리이다.

원가관리의 방식은 다음과 같다. 1) 원가관리 구분을 정하고 그것을 담당하는 원가관리 책임자를 둔다. 2) 각 원가관리 책임자의 관점에서 관리가능비와 관리불능비를 엄밀히 구별하며, 관리가능비에 대하여 달성이 가능한 표준치를 표시한다. 3) 표준원가와 실제원가를 비교하여 문제의 소재·개선책 등을 검토한다. 원가책임 구분마다의 업적평가와 그것에 근거한 개선대책을 수립하고, 다음의 목표원가를 세워 나간다. 이렇게 하여 표준원가와 실제원가와의 차이를 점차 줄여나가는 과정을 원가관리라고 한다.

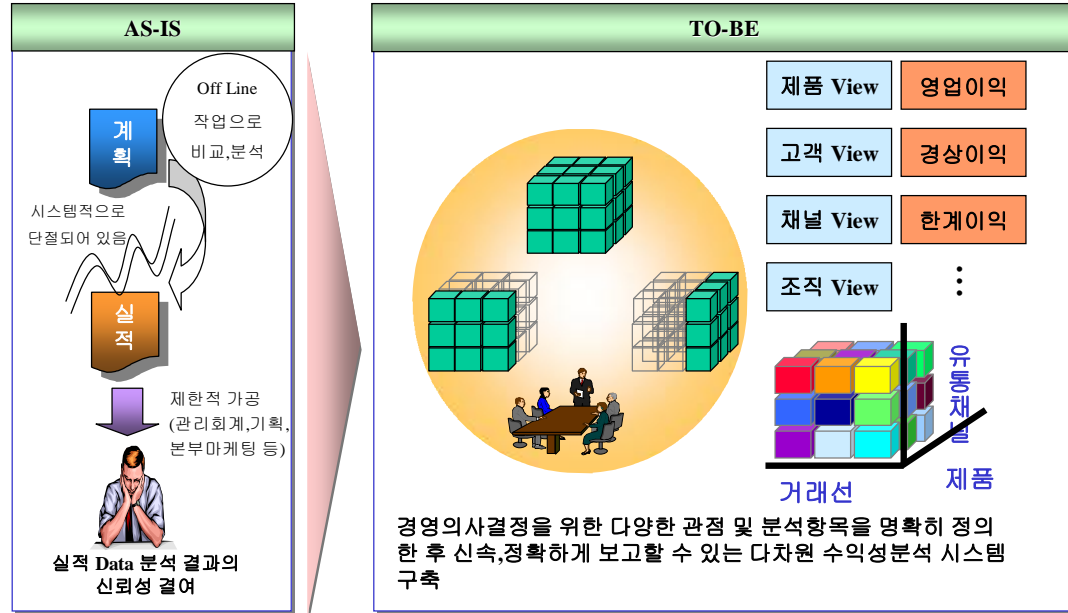
관리회계와 재무회계는 그 목적 측면에서 내부 이해관계자를 대상으로 한 내부보고 목적과 외부 이해관계자를 대상으로 한 외부보고 목적으로 구별되어진다.

관리회계는 내부보고를 목적으로 탄력적이고 적시적인 계산을 하는 점이 외부보고를 주목적으로 하여 제도적, 정기적인 계산을 하는 재무회계와 다르다. 그리고, 보고 형식 측면에서 관리회계는 내부 보고 목적 및 관리 목적으로 이용되므로 특별히 정해진 보고 형식이 없는 반면 재무회계는 일반적으로 인정된 회계원칙을 따라서 정해진 형식으로 보고해야 한다.

ERP 관리회계 시스템은 이러한 관리회계 전반적인 업무를 효과적으로 지원하도록 구축되어진다.

관리회계 시스템의 변화

현재는 회계정보를 활용하여 집계, 혹은 배부를 통하여 특성별 손익을 산출하였으나 향후에는 사전에 특성을 정의하여 출하시 제반정보를 활용하여 다목적의 손익을 산출한다.



관리회계의 궁극적인 목적은 기업의 영업활동으로 인해 발생한 수익 및 비용 자료를 집계 및 분석 작업을 통해 신속하고 정확한 경영관리 의사결정을 가능하게 하는 것이다. 즉, 관리회계 시스템의 최종 산출물은 수익성 분석 자료라고 할 수 있다.

기존의 수익 산출 방식은 수작업과 시스템 지원의 한계로 인하여 최종 분석 자료의 신뢰성이 결여되어 있었다.

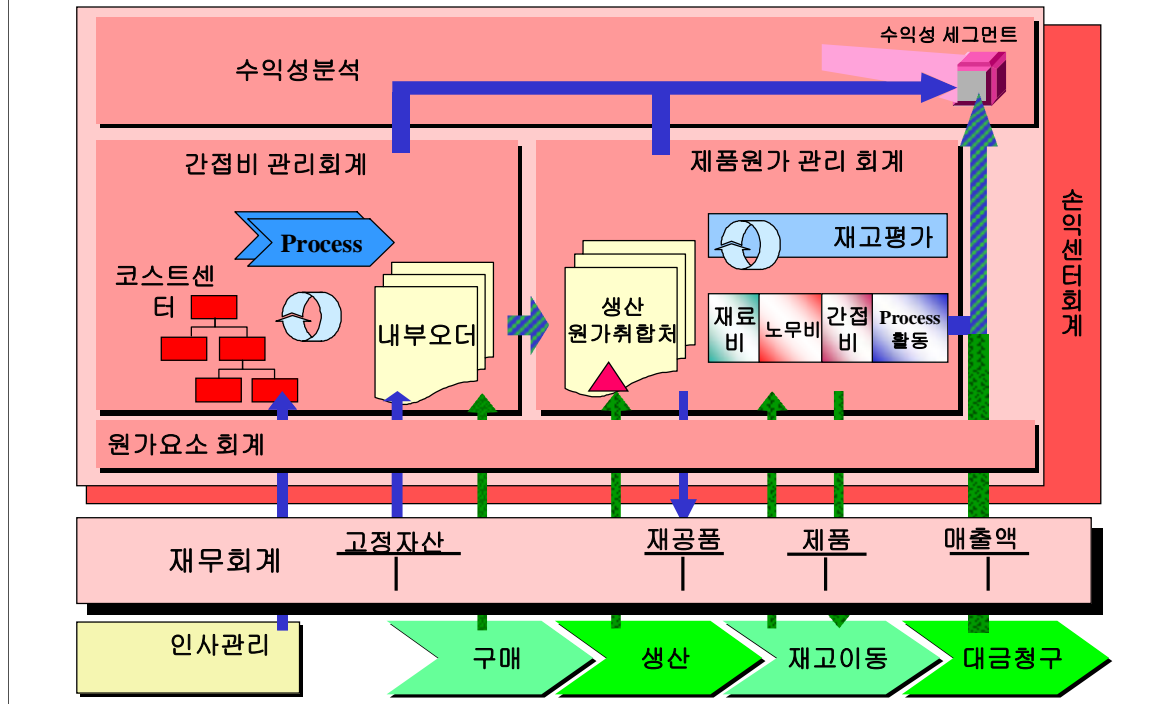
ERP 시스템을 이용한 수익성 분석 방식은 분석 시점 이전에 분야별 특성을 정의하여 적절한 시간에 신뢰성 있는 분석 정보를 제공할 수 있다.

또한 여러 범주별 정보의 집계 및 분석이 가능하게 되어 거래선, 유통채널 및 제품별 등 여러 가지 부문과 목적의 수익성 분석을 시행할 수 있다.

위 슬라이드 내용에서 제품 View는 생산 및 물류 시스템과 연결되어 있고, 고객 View 및 채널 View는 영업 및 판매 시스템과 연결되어 있다. 그리고 조직 View는 생산, 영업 및 판매, 관리회계 등 회사의 각종 조직들을 지정할 수 있다. 이들 관련 정보가 모두 관리회계의 수익성 분석 시스템에 집결되어야 한다. 위의 예에서는 제품별, 거래선별 및 유통채널별 분석을 통하여 분석 대상 항목을 설정하고 이 항목들을 대상으로 다양한 수익성 분석을 실시하는 것을 설명하고 있다.

관리회계 시스템

관리회계 시스템은 생산, 물류 및 판매 시스템과 유기적으로 연결되어 있으며, 경영자의 관리 의사결정을 위한 효율적인 기반을 제공한다.



ERP 관리회계 시스템은 기업의 관리회계 활동 전반을 수행하며, 선진 기업 사례를 바탕으로 한 표준화된 프로세스를 제공하고 있다.

관리회계 시스템은 제품원가계산, 간접원가계산, 비용중심점 및 손익중심점, 수익성 분석, 활동기준 원가계산, 계획 수립 및 관리감독 등의 업무를 지원한다.

관리회계 시스템은 재무 회계 및 구매, 자재 및 물류 시스템과 통합된 구조를 유지하고 있다.

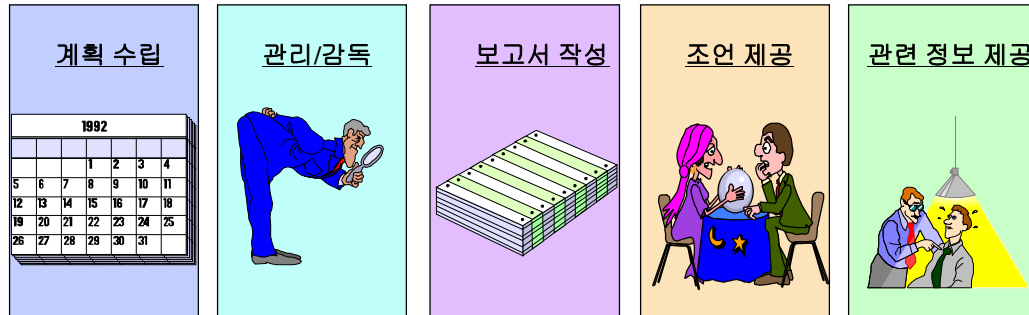
인사, 구매, 생산 및 물류 시스템에서 발생한 거래는 재무회계 시스템을 통하여 관리회계 시스템으로 정보가 전달된다. 관리회계 시스템에서는 크게 간접비 관리회계, 제품원가 관리회계와 수익성 분석으로 시스템이 구분된다. 직접 제품원가로 대응할 수 없는 정보들은 간접비 관리회계 부문으로 전달되고, 제품원가에 직접 대응이 가능한 정보들은 제품원가 관리회계 부문으로 정보가 전달된다. 또한 간접비 관리회계 부문에서 배부 등의 방법으로 제품원가 관리회계 부문으로 정보가 전달된다.

이를 통해 집계된 관리 정보들은 최종적으로 수익성 분석 부문에 집계되어 다양한 측면에서의 수익성 분석을 가능하게 한다.

이러한 전체적인 시스템을 통해서 경영자가 관리 의사결정을 신속하고 정확하게 할 수 있게 된다.

관리회계 시스템의 개요

관리회계 시스템은 장기적이고 수익지향의 기업경영에 필요한 경영관리 업무와 관리자의 의사결정을 지원하는 시스템이다.



관리회계 시스템은 장기적이고 수익지향의 기업경영에 필요한 경영관리 업무와 관리자의 의사결정을 지원하는 시스템이다.

각 관리단위별로 비용을 관리하는 부분과 제조원가를 관리하는 부분, 그리고 손익을 분석하는 부분으로 구성되어 있다.

각 부분에서는 공통코드를 관리하는 마스터 데이터 부분과 계획, 실적 및 정보를 조회하는 부분으로 나누어지며 전체적으로 구성되어 있는 방식은 비슷하다.

관리회계는 효율적이고 신뢰할 수 있는 의사결정 프로세스를 위한 근간이 되며, 회사의 이익 목표의 실현을 위한 여러 가지 유용한 정보를 제공한다.

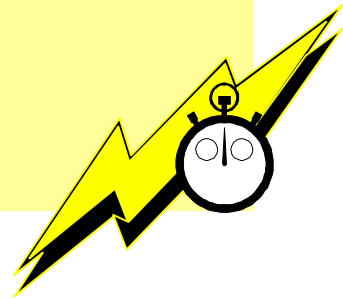
관리회계 시스템의 이해를 통해서 파악해야 할 내용은 다음과 같다.

- ERP 원가회계 시스템의 전반적인 이해
- 비용 중심점 및 손익 중심점에 대한 이해
- 활동기준 원가계산에 대한 이해 (ABC : Activity-Based Costing)
- 수익성 분석에 대한 이해

관리회계 시스템의 기능

관리회계 시스템의 일반적 기능은 다음과 같이 정의할 수 있다.

- q 실시간 통합 **Real-time integration**
- q 모든 회계 시스템에 걸쳐 비즈니스 거래의 동시 프로세싱 가능
- q 실시간 프로세싱으로 인해 가능해진 업무들 :
 - ü 보고 및 분석의 정확성
 - ü 시스템의 다른 분야에서 이루어진 변화의 즉각적인 업데이트
 - ü 데이터의 원천을 파악할 수 있는 능력

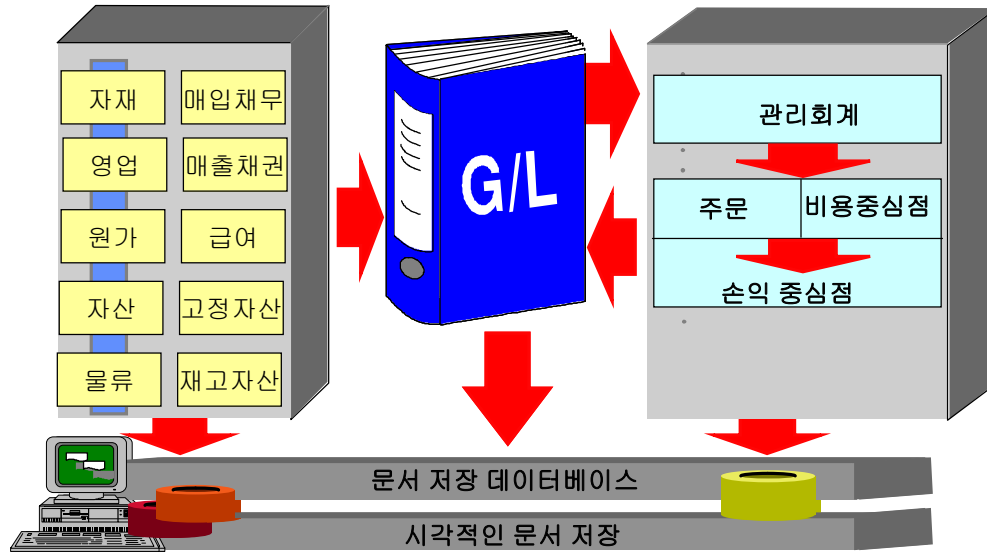


위에서 열거한 사항 이외에 관리회계 시스템에서 제공하는 기능들은 다음과 같다.

- 비용 중심점이 계층적 구조를 가진다.
- 내부 관리용으로 관리 보고서 작성 기능이 있다.
- 비용중심점 원가계산과 내부 오더 원가계산 기능이 모두 제공된다.
- 주요한 원가 요소별로 총계정원장의 손익 계정을 사용한다.
- 재무회계와 관리회계의 통합이 가능하다.
- 원가 배부에서 비용의 사내 흐름을 전기할 용도로만 사용할 원가 요소를 설정할 수 있다.

관리회계 시스템과 전체 ERP 시스템과의 관계

관리회계 시스템과 재무회계 시스템의 기표 흐름은 다음과 같다. 일반회계의 정보와 관리회계의 정보를 각각의 목적에 따라 적절하게 구분하여 유지한다.



ERP의 관리회계 시스템은 재무회계와 물류 및 인사 시스템 등과 통합되어 운영되는 시스템으로서 관리회계 내부적으로 목표를 설정하고 다른 시스템에서 발생한 실적을 분석하여 정보를 제공하는 시스템이다.

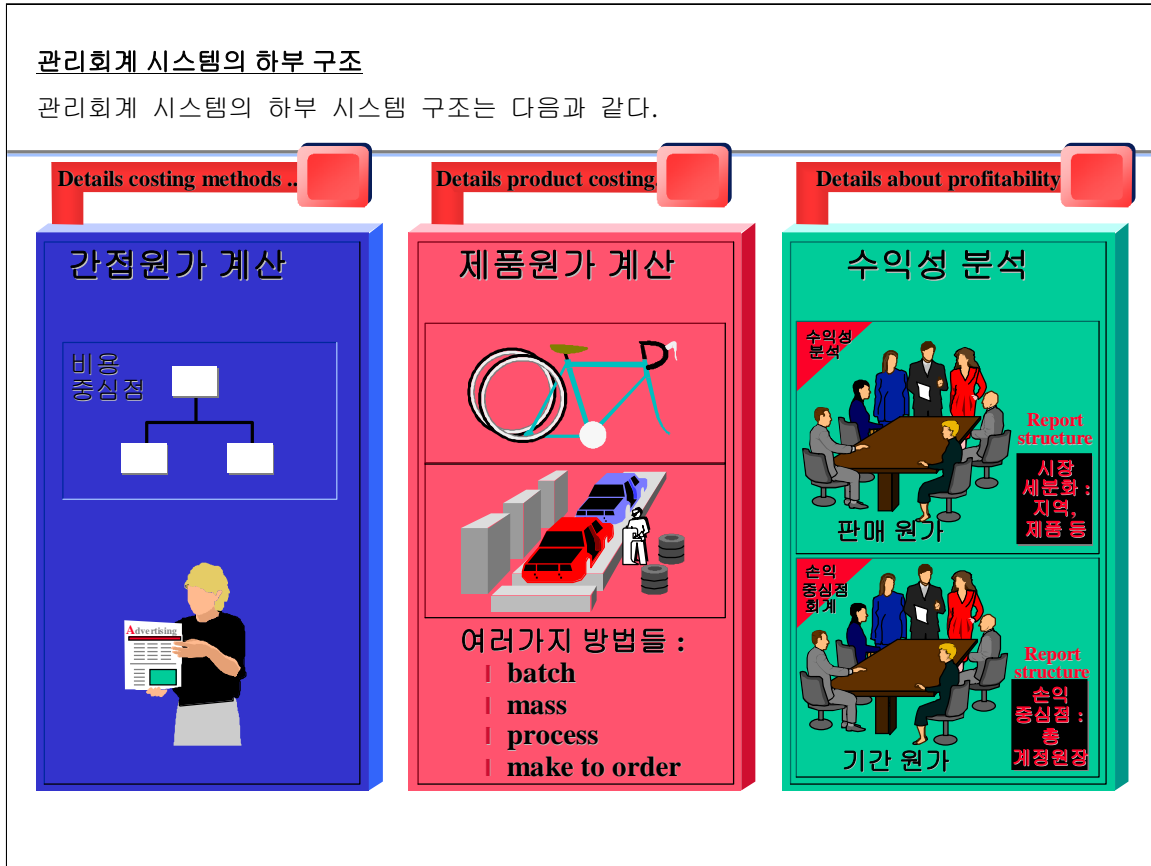
ERP 시스템은 다른 부문의 데이터가 회계 부문으로 이전되게 한다.

- 자재/구매 시스템의 매입채무와의 연결
- 영업/판매 시스템의 매출채권과의 연결
- 인사 시스템의 임금대장과의 연결
- 자재/구매 시스템의 재고자산과의 연결

각각의 재무회계 거래내용은 반드시 회사 조직구조 중 하나와 매핑되어야 하며, 다음 중 최소한 하나의 관리회계 조직(또는 원가대상)과 매핑되어야 한다. :

손익 중심점 / 비용 중심점 / 주문

비용중심점과 주문은 손익중심점이 필요한 보고자료를 제공하기 위한 저장소 역할을 한다. 모든 원천 정보들은 재무회계 시스템을 통해서 ERP 시스템으로 들어와서 재무 문서를 생성한다. 관리회계 정보가 재무회계 내의 모든 전기 사항에 요구되기 때문에, 정보는 또한 원가 회계 요소(비용중심점, 주문, 손익중심점)으로 자동으로 흐른다.



관리회계 시스템은 크게 간접원가계산, 제품원가계산 및 수익성 분석으로 나눌 수 있다.

1) 간접원가계산

간접원가계산(비용관리)이란 원가관리 단위별 비용에 대해 “계획 수립 – 실적 집계 – 대비 분석”의 관리 사이클을 통해 발생 비용의 효율성을 분석하고, 비용중심점이나 조직에 대한 평가지표로 활용하고 제품원가 계산 및 손익분석을 위한 자료를 관리하는 것이다.

2) 제품원가계산

제품원가계산(제조원가)이란 제조하는 제품의 원가를 계산하기 위하여 사용하는 작업으로 사전에 표준원가를 계산하여 목표를 설정하고 물류의 흐름에 따라 실적을 집계하고 재공 계산 및 원가차이를 계산하여 손익에 반영하는 것이다. 따라서 원가의 정확성보다는 원가정보를 즉시 제공하고 표준과 실적의 차이분석을 통해 불합리한 원가요소를 추적하여 원가절감 목적으로 활용하는데 그 목적을 두고 있다.

위에 나열한 batch, mass, process, make to order 등은 생산 방법들이다. 각 생산방법에 따라 원가계산 방법을 설정할 수 있다.

3) 수익성 분석

수익성 분석(손익분석)이란 제품 모델이나 거래선 등 특성별로 손익을 분석하고 또한 자산의 효율성을 분석하기 위하여 수행하는 작업으로 사전에 설정한 손익과 실적에 대한 차이 분석을 통하여 목표관리를 위한 자료를 제공한다.

수익성 분석은 크게 두가지로 나누어 볼 수 있다.

1) 수익성 분석

수익성 분석은 월중에도 분석이 가능하며, 오더 발생 시점 또는 판매 발생 시점별로 파악이 가능하다. 이는 판매원가를 중심으로 파악하며 간접비는 사전에 정해 놓은 표준을 사용하여 분석한다. 즉, 분석의 시의 적절성을 높이는 방법이다. 제품 또는 지역 등 세분화된 시장별로 분석이 이루어진다.

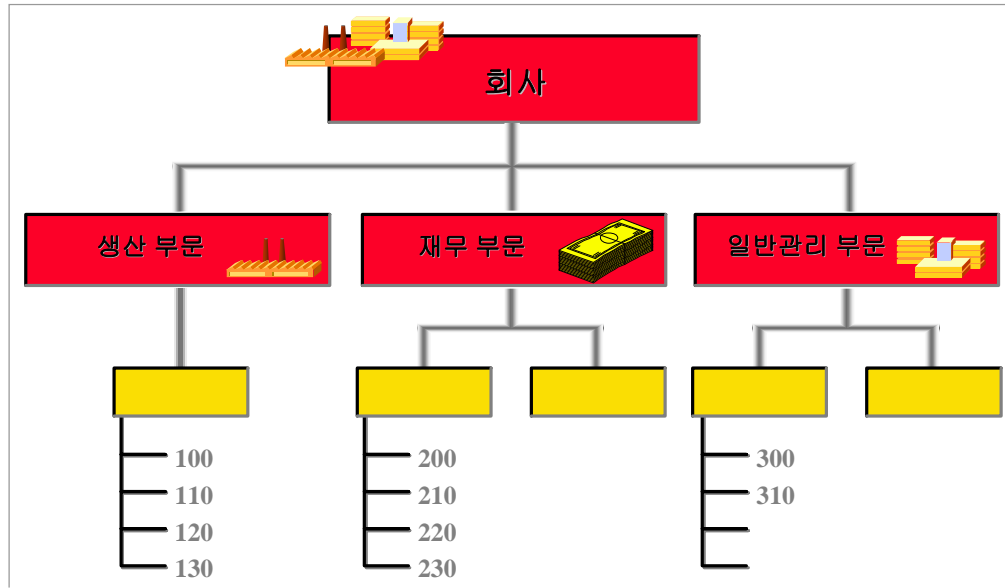
2) 손익중심점

월말에만 분석이 가능하며 제조원가 명세서의 형태를 띤다. 따라서, 포함되는 항목들이 총 계정원장의 계정과목별로 관련 금액이 나타나서 결과를 산출한다. 이는 배부가 이루어진 기간원가를 모두 포함하여 분석이 이루어지며, 분석의 정확성을 높이는 방법이다.

따라서 의사결정 관점에서는 수익성 분석이 훌륭한 도구가 되며, 실제 내부조직 평가 목적으로는 손익중심점이 보다 적절하다.

비용중심점

비용중심점의 계층적 구조는 다음과 같다. 회사 전체 안에서 생산, 재무 그리고 일반관리 영역으로 비용중심점을 정의할 수 있다.



관리회계 시스템의 하부 구조 중 간접원가계산 부문에 해당하는 비용 중심점에 대한 설명이다.

비용중심점별 비용관리

비용중심점별 비용계획 수립 및 실적비용 집계를 통해 비용중심점별 비용 집행의 효율성을 분석하고, 비용 중심점간의 업무의존도에 따라 비용배부를 수행하여 원가계산 및 원가관리를 할 수 있도록 하는 시스템이다.

간접원가계산의 비용중심점은 다음과 기능들을 지원한다.

- 비용 및 공수의 계획 수립 기능
- 실적 비용의 집계
- 비용 배부 기능
- 계획 및 실제 활동 단가 계산
- 재무관리와 관리회계 정보의 일치

1) 계획 수립 기능

- 비용중심점별로 활동에 대한 직접과 간접에 대하여 재무 데이터에 대하여 변동비와 고정비로 구분하여 계획 수립 기능을 제공한다. 비용중심점별 비재무 데이터(인원수, 사용면적 등)에 대한 계획 수립 기능을 제공한다.
- 경영계획과 실행계획 또는 수정계획에 대하여 각각의 별도 계획 수립이 가능하고, 각 버전별도의 수립방법에 의해 계획 수립이 가능하다.
- 인사나 고정자산의 계획값을 기준으로 비용계획을 수립할 수 있도록 제공하며 또한 MRP 등의 생산계획을 기준으로 활동에 대한 계획 수립이 가능하도록 정보를 제공한다.

2) 실적 비용의 집계

- 자동으로 비용으로 기표되는 계정에 대하여 대표 비용중심점을 지정하여 실적 비용을 자동으로 집계할 수 있도록 계정이나 회계단위별 대표 비용중심을 지정한다. 거래통화와 결산통화로 계획과 실적이 관리되며 정보분석의 기초 자료로 관리된다. 계정별로 계획비용에 가동률에 따른 목표 비용(Target cost)에 대한 차이 분석이 가능하다.

3) 비용 배부 기능

- 계획과 실적에 대하여 비용중심점간의 비용배부가 가능하다.
- 통합 센터로 기표한 위임경비를 귀속 센터로 배부
- 재무회계에 기표한 계정을 관리회계 내부 계정으로 전환하여 배부
- 재무회계 기표 계정 그대로 다른 비용중심점으로 배부
- 활동기준 수량 단위의 배부

4) 활동 단가 계산

- 비용 계획을 기준으로 변동비와 고정비로 구분하여 활동단가 계산이 가능하다. 작업시간 계획이나 또는 작업능력을 기준으로 활동단가 계산이 가능하다.
- 실적에 대하여 실적비용과 실 작업시간을 기준으로 활동단가를 계산하여 가공비 평가에 사용하고 계획단가와 차이 분석할 수 있다. 또한 활동단가를 기준으로 활동비용을 집계하여 표준단가 계산이나 실적원가 계산 및 특성별 손익계산에 반영할 수 있다.

5) 재무회계와 관리회계 정보의 일치

- 사업부 간의 비용배부 또는 제조, 판매, 일반관리 및 투자 등과 같은 비용 구분간의 배부 결과를 재무회계 시스템에 기표하여 재무회계와 관리회계의 일치를 기할 수 있도록 조정 계정 등을 통해 조정작업을 한다.

배부(allocation)의 정의 및 목적

정확한 원가의 계산을 위하여 간접원가의 배부가 이루어진다.

- Ⅰ 간접 원가를 하나 이상의 원가집계 대상으로부터 하나 이상의 원가 대상으로 나누는 것이다.
 - 사례 : 급여 이익을 하나의 비용중심점에서 다른 비용중심점으로 지정
- Ⅰ 구체적인 배분 기준에 근거하여 배부할 비용 중심점간의 연결이 이루어진다.
- Ⅰ 일반적으로 관련 시기의 모든 주요 기표가 이루어진 후에 수행된다.



간접원가는 정확한 관리 의사결정을 위하여 합리적인 배부기준에 의하여 적절한 원가대상에 배부되어야 한다.

배부의 목적은 다음과 같다.

1) 보다 확장된 책임

- 비용중심점이 모든 비용에 대해 책임을 지게 된다.
- 발송인은 계획 원가에 책임을 진다.
- 수신인은 사용원가에 책임을 진다.

2) 보다 완벽한 원가정보 보고

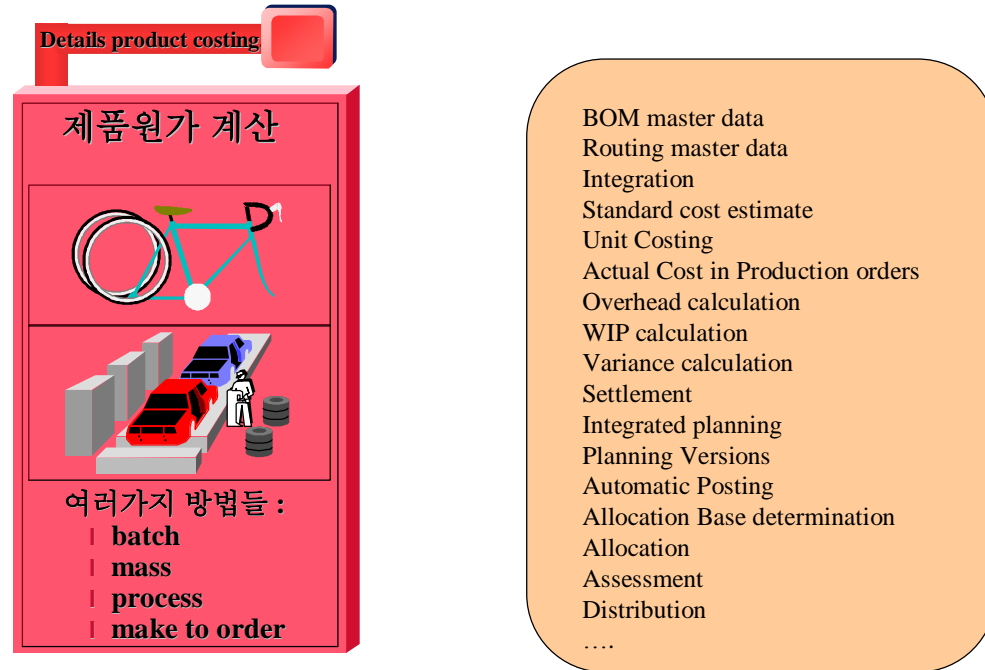
- 관련된 원가가 모두 포함되었음을 확인할 수 있다.
- 수행 작업의 진정한 원가를 보다 정확히 반영할 수 있다.

3) 원가관리와 관련된 정보를 근원에서부터 관리한다 .

4) 직접 노동비와 직접 재료비와 같은 단순한 원가배분 방법에서 벗어나 실제 자원 소모에 근거한 보다 구체적인 원가 배분 방법을 사용할 수 있다.

제품원가계산

제품원가계산의 구성 요소들은 다음과 같다.



제품 원가계산에서는 다음과 같은 구성 요소들을 제공한다.

1) 표준원가계산

• BOM 마스터 (Bills of Material)

제품의 원가 계산을 제조에서 정의한 **BOM**에 따라 계산함으로써 원가 구조를 상세히 계산하며 제조 Process와 일관성 있게 계산하도록 한다.

• Routing Master Data

제조 Process인 Routing을 사용해 생산 활동 공수 및 이에 따른 비용을 계산한다.

• 표준원가계산

표준 원가 계산을 통하여 **Real-Time**으로 원가 정보를 파악하도록 지원한다.

- Unit Costing

BOM, Routing 등의 정보가 제공되지 않을 경우 수량구조를 Costing Table에 직접 입력하여 계산한다. 신제품 개발이나 기존 제품의 원료배합 변경 등이 있을 때 원가 Simulation을 가능하게 한다.

2) 마감 프로세스

마감 프로세스에는 실제원가의 재평가, 원가 대상에의 정산 등의 역할을 수행한다.

- Actual Cost in Production Orders

제조사 생성되는 Production Order의 원가 측면을 사용하여 실적 원가를 집계하고 이에 따른 원가 분석을 가능하게 한다.

- Overhead Calculation

간접비 계산을 고정된 비율에 대해서는 Costing Sheet을 사용해 정의된 비율, 또는 금액에 따라 자동적으로 계산한다.

- WIP Calculation

반제품에 대해서는 별도의 계정을 사용하여 계산하고 매 기말마다 실제원가와 제품의 입고액과의 차이를 계산하여 재공품으로 기표한다.

- Variance Calculation

표준원가와 실적원가의 차이를 Input Variance, Output Variance등으로 구분하여 자동으로 계산함으로써 상세한 원가 차이 분석을 지원한다.

- Settlement

표준 원가와 실적 원가의 차이를 재무회계와 CO-CPA로 정산하여 실적 제품별 수익을 분석하게 한다.

3) 배부

- Allocation Based Determination

합리적인 배부기준에 대한 데이터를 시스템상에서 지원하여 비용 및 공수 배부의 정확성을 향상시킨다. 이는 User가 직접 입력할 수도 있으나 LIS와 Interface를 사용하여 자동으로 설정할 수도 있다.

- Distribution

직접 비용이 Cost Center로 기표된 후 Distribution을 사용하여 비용의 Direct Allocation(Tracing)을 수행할 수 있다. Tracing 기능을 이용하면 배부받은 쪽에서 세부적 계정과목을 파악할 수 있다.

- Assessment

- Activity Allocation

비용을 활동 기준으로 배부하려 할 경우 정의된 Activity Type에 따라 Activity 별로 배부한다. 이는 변동비와 고정비로 나누어서 간접비를 배부할 때, 변동비를 각 관련 활동들에 따라 비용과 공수까지 배부하는 방식이다.

- Activity Price Calculation

각 Activity의 부가가치를 평가하기 위해 Activity Price Calculation을 수행하여 모든 비용을 각 Activity Type으로 흡수시킨다.

4) 기타

- Integrated Planning

Cost Center의 공수 계획은 생산 시스템의 SOP/LTP/MRP에서 계산된 양을 사용하고 Direct Integration 등을 지원한다.

- Planning Versions

다수의 Planning Version을 지원함으로써 여러 Scenario의 계획을 수립할 수 있도록 한다.

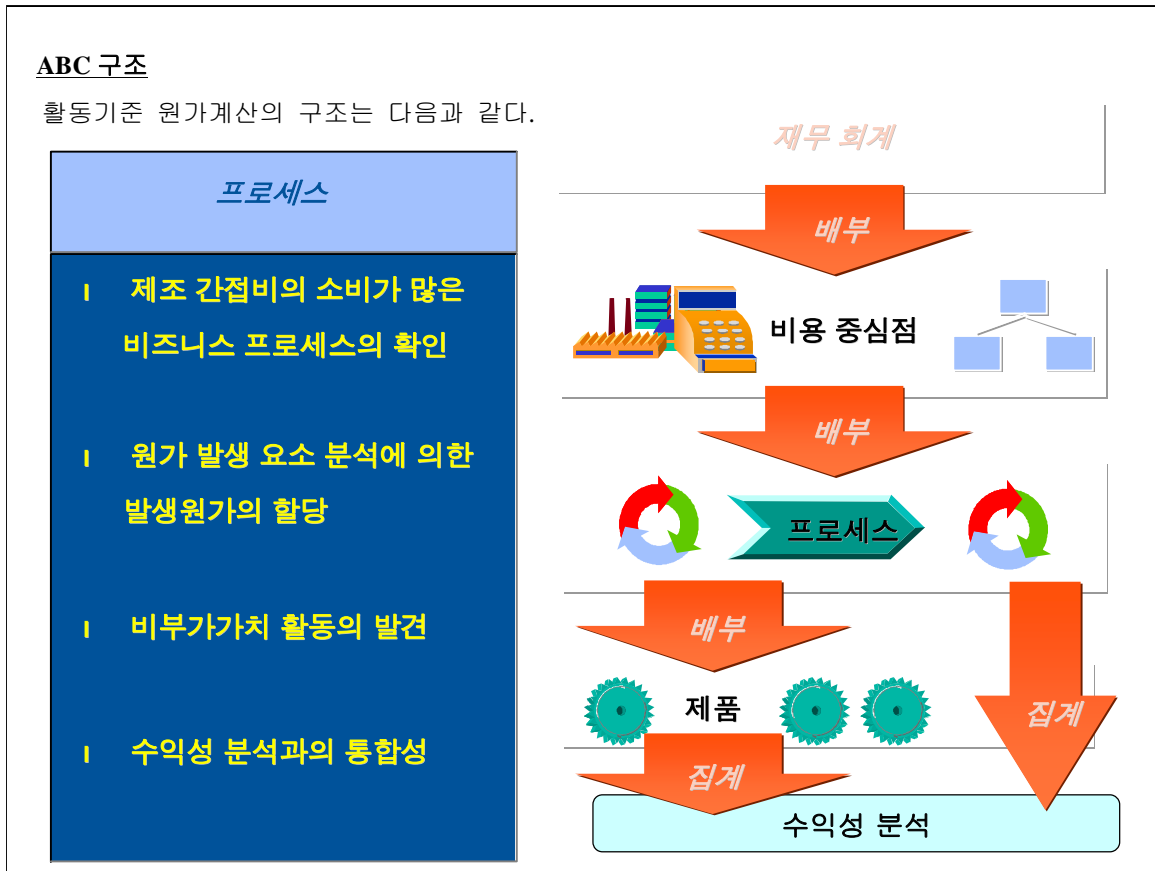
- Automatic Posting

재무회계의 PL에 기표되는 관리회계 관련 비용이 자동으로 비용중심점에 동시에 기표됨으로써 재무회계와 관리회계 정보의 일관성을 유지할 수 있도록 한다.

참고 : SOP – sales and operation planning(판매운영계획 : 영업 시스템에서 수행)

LTP – long term planning(장기계획 : 생산 시스템에서 수행)

MRP – material requirement planning(자재소요계획 : 생산 시스템에서 수행)



간접원가 및 제품원가의 정확한 계산을 위하여 활동기준 원가계산 방법을 사용할 수 있다. 활동기준원가계산(ABC; Activity based costing)이란 기업 내에서 수행되고 있는 활동(Activity)을 기준으로 하여 자원(Resource)과 활동(Activity), 활동(Activity)과 원가대상(Cost object)의 소모 관계를 상호간의 인과관계(Causal relationship)에 근거하여 규명함으로써 자원, 활동, 원가대상의 원가(Costs)와 성과(Performance)를 측정하는 원가계산 기법을 말한다.

활동기준 원가계산을 통해서 특히 제조간접비의 소비가 많은 비즈니스 프로세스의 확인이 가능하며, 비부가가치 활동의 발견이 가능해진다. 이는 활동기준 원가계산을 통해 기업이 얻을 수 있는 개선기회인 것이다.

회사 내부에 여러 비용중심점에 걸쳐서 수행되는 일련의 업무를 프로세스화하여 프로세스 단위로 비용을 집계 분석하는 기능을 수행하며 프로세스의 부가가치를 분석하고, 불필요한 부가가치를 제거할 수 있도록 제공하고, 프로세스를 이용하여 제품의 원가를 계산할 수 있다.

활동기준 원가계산은 다음과 같은 역할을 수행한다.

- 프로세스 비용집계
- 프로세스 단가계산
- 프로세스 원가반영
- 프로세스 효율분석

ABC 분석에서도 수익성 분석 부문으로 제품원가 부문으로부터의 원가 집계 및 제품에 배부되지 않은 간접비로부터의 원가 집계가 이루어진다.

1) 프로세스 비용집계

- 간접비 중에 프로세스로 사용된 비용을 집계하여 사용된 제품이나 서비스의 원가계산에 반영하여 간접비의 투명성을 높일 수 있다.
- 구조적 템플릿을 이용하여 프로세스간의 종속관계를 가질 수 있으며, 또한 활동과의 관계를 연결하여 활동의 소비량을 계산할 수 있다.

2) 프로세스 단가계산

- 프로세스에 사용된 비용을 집계하고 프로세스 발생수량을 집계하여 프로세스 단위당 단가를 계산할 수 있다.
- 프로세스 단가에 대하여는 계획과 실적에 대하여 계산 및 분석이 가능하다.

3) 프로세스 원가반영

- 사용된 프로세스를 기준으로 제조원가나 총원가 계산이 가능하다.
- 프로세스 비용의 배부시 물류정보시스템의 정보를 끌어와서 배부기준으로 사용할 수 있다.
- 비용중심점과 프로세스 또는 프로세스와 프로세스간의 배부는 수량기준과 금액기준을 적용하여 배부할 수 있으며 발생계정 하나와 여러 계정의 합으로 배부하는 방법 등 다양한 배부방법을 사용할 수 있다.

4) 프로세스 효율분석

- 자원이 어떻게 사용되고 있는지, 프로세스가 효율적으로 돌아가고 있는지를 점검하고 비효율적인 프로세스에 대한 정보를 제공한다. 통계적으로 ABC를 사용하는 경우는 여러 개의 실적 버전을 만들어서 다양한 방법으로 활동원가를 시뮬레이션할 수 있다.

ABC와 전통적 원가계산 방법의 비교

활동기준 원가계산과 전통적 원가계산 방법의 비교는 다음과 같다. 보다 정확한 간접원가의 계산을 위해서는 활동기준 원가계산 방법이 보다 유용한 것으로 알려져 있다.

비용 중심점	판매 부서	회계 부서	비용 중심점
	Salary & Wages: 320,000 Benefits: 110,000 Travel Expenses: 50,000 Total 480,000	Salary & Wages: 250,000 Benefits: 80,000 Travel Expenses: 50,000 Total 380,000	
	생산 부서	엔지니어링 부서	
	Direct Labor: 250,000 Indirect Labor: 330,000 Depreciation: 100,000 Total 680,000	Salary & Wages: 300,000 Benefits: 100,000 Travel Expenses: 60,000 Total 460,000	

전통적 원가계산 방법

전통적 손익계산서

매출액:	3,500,000
매출원가	1,680,000
직접노무비:	250,000
제조간접비:	430,000
직접재료비:	1,000,000
판매비:	480,000
일반관리비:	840,000
비용 합계:	3,000,000
영업이익	500,000

활동기준 원가계산 방법

활동기준 원가계산에 의한 손익계산서

매출액:	3,500,000
Purchase Raw Materials:	250,000
Process Customer Orders:	200,000
Move & Store Materials:	200,000
...	
Perform Accounts Payable:	60,000
활동원가:	2,000,000
직접재료비:	1,000,000
영업이익	500,000

활동기준 원가계산 방법이 기존의 원가계산방법과 다른 점은 일반적으로 직접재료비를 제외한 노무비 및 간접비를 활동기준으로 재분류해서 이익을 산출한다는 점이다.

전통적인 손익계산서는 직접노무비, 직접재료비 및 제조간접비라는 큰 범주로 분류하고, 이들을 집계하여 매출원가를 산출했다. 그러나, 활동기준 원가계산 방법에서는 직접노무비 및 제조간접비를 사전에 정의한 활동별로 구분하여 각 활동발생 회수에 각 활동별 원가를 곱하여 활동원가를 산출하는 방식을 사용한다.

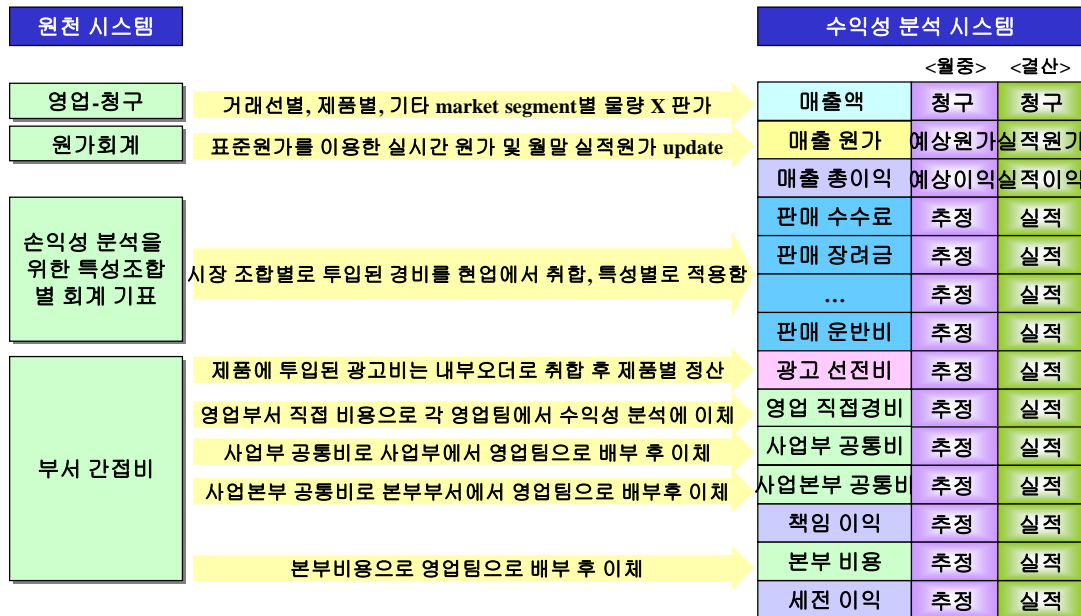
그러므로, 주요한 원가 발생 활동의 인식, 활동의 분류, 활동 단위별 원가의 지정 등의 작업이 합리적으로 이루어져야 ABC 시스템이 잘 구축될 수 있는 것이다.

활동기준 원가계산 방법은 ERP 관리회계 시스템에서 제공되며, 이는 보다 정확한 원가계산을 위한 효율적인 방법이 될 수 있다.

또한, 원가 요소별로 예산 작성 및 표준원가와 실제원가의 차이분석 등의 기능이 지원된다.

수익성 분석 프로세스의 이해

영업, 재무, 원가회계에서 생성된 정보가 수익성 분석을 위해 정의된 다양한 특성 조합별로 손익항목에 적시에 기표 됨으로써 다차원 수익성 분석을 위한 정보를 제공한다.



수익성 관리에는 크게 두 가지 관점이 있다.

판매발생시 또는 오더 생성시 판매원가를 인식하고 분석을 실시할 수 있는 수익성 분석과 한 기간 동안의 수익과 비용을 집계하여 분석을 실시하는 손익중심점 회계가 그것이다.

수익성 분석은 특성별 조합으로 이루어진 세그먼트별로 분석을 실시하고, 손익중심점은 시스템 상에 지정한 손익중심점별로 분석을 실시한다.

먼저 수익성 분석부터 살펴보기로 한다.

수익성 분석(특성별 손익 분석)은 제품이나 판매특성별로 다양한 형태의 손익분석을 지원하는 기능이다.

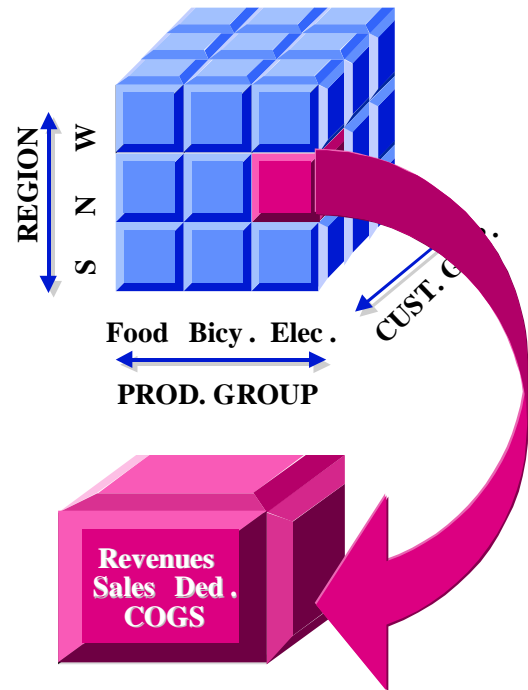
제품 특성과 판매특성의 조합에 의하여 총원가 손익을 제공하며 분석하는 항목에 대하여는 해당 회사의 요구사항에 따라서 원가항목을 구성하여 필요한 형태로 손익을 분석할 수 있다.

수익성 분석의 구성 요소 및 기능

수익성 분석과 관련된 마스터 정보는 다음과 같다.

Characteristics	
Sales Region	North
Product	Prod1
Product Group	Electronics
Customer	Cust1
Customer Grp	Wholesale
State	Illinois
Sales Rep	Miller

Value Fields	
Revenues	800
Sales Deducs .	100
Expected Frght	150
COGS	650



수익성 분석에서는 판매실적, 원가 및 공헌이익을 유연하게 집계함으로써 판매된 제품과 서비스를 분석하고 부문별 영업수익을 명확히 알 수 있다.

수익성 분석 부문은 특성별, Value 필드별로 구성되어 있다. 특성별로는 지역, 제품 그룹 및 고객 그룹 등으로 나눌 수 있다. 이들의 조합으로 많은 분석 대상 항목들이 생성된다. 그리고, 이 항목들 각각에 대해서 수익성 분석을 실시하는 것이다. Value 필드는 매출액, 매출원가 등과 같은 분석에 필요한 정보들을 모아오는 곳이다.

위 두 가지를 이용해서 아래의 분석 기능들을 수행하는 것이다.

수익성 분석은 기본적으로 사용자 설계기능, 계획수립, 실적자동집계, 결산기능 및 다양한 분석정보를 제공한다.

1) 사용자 설계기능 제공

원하는 분석항목과 원가항목을 정의해서 사용한다.

ERP 시스템에서 제공하지 않는 특성도 유도 방식으로 값을 쉽게 생성한다.

2) 계획 수립

전년도 실적이나 다른 버전의 계획을 복사하여 계획을 수립할 수 있다.

버전 관리를 통하여 경영계획, 수정계획 등 다양한 계획을 관리할 수 있다.

판매계획과 비용계획에 대한 경영계획 총손익을 관리한다.

3) 실적자동집계

별도의 인터페이스 작업이 필요없이 매출정보 자동 집계를 할 수 있다.

물류 흐름에 따라 자동으로 원가에 기표되어 매출이익 분석이 가능하다.

재무회계에서 처리된 직접비나 또는 구매/물류 시스템의 실사차이 또는 평가차이 등 특성에 직접 반영하는 비용을 자동으로 수익성 분석 부문에 반영할 수 있다.

매출이 집계됨과 동시에 예정원가 추정기능을 통해 매출과 동시에 사전 손익 분석이 가능하며, 매출 말 실제원가 집계를 통합 사후 손익정산이 지원된다.

4) 결산 기능 제공

비용중심점이나 프로세스에 발생한 비용을 특성별로 배부할 수 있다.

직접 활동 사용금액을 특성에 반영할 수 있다.

생산 오더의 원가차이를 직접 해당 모델 등에 반영할 수 있다.

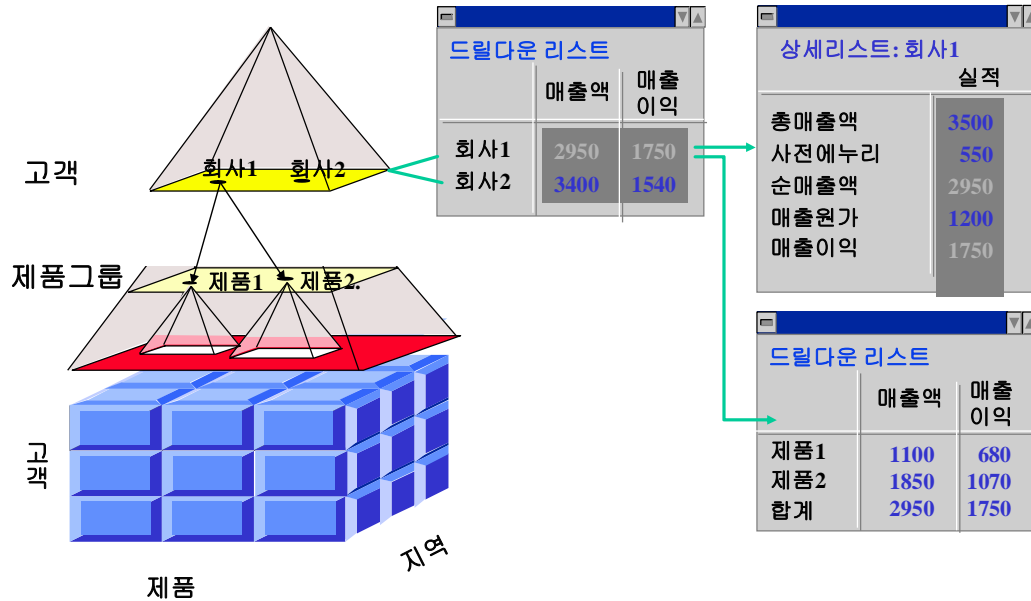
내부 오더 등의 특성으로 집계된 비용을 손익에 반영할 수 있다.

5) 다양한 분석정보 제공

복수의 화폐 단위에 의한 손익정보 제공하며, 제품이나 판매특성별 손익분석이 가능하며, 원가항목기준 제품 특성, 고객특성, 판매특성, 조직특성에 대한 손익을 분석할 수 있으며, 조직이나 제품의 분류 기준이 변하면 조직이나 제품을 바꾸어 주고 또한 과거의 조직이나 제품 기준에 돌아가서 수익성을 분석할 수도 있다.

수익성 분석의 리포트

수익성 분석의 리포트는 드릴다운 기능을 이용하여 여러 가지 측면에서 분석이 가능하다.

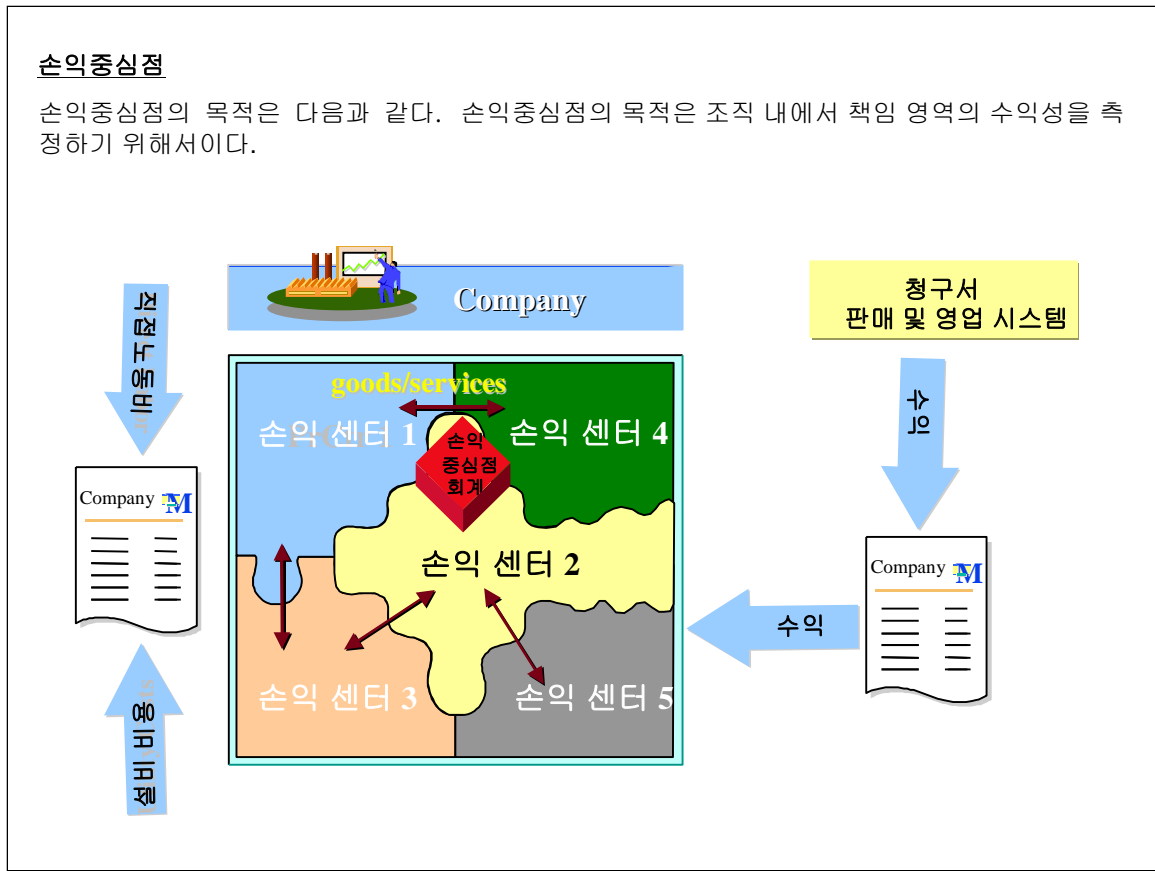


수익성 분석 리포트는 여러 가지 측면에서 분석이 가능하다.

위 슬라이드에서는 회사별 분석 사항과 각 회사내의 제품별 분석이 이루어진다. 제품별, 고객별 그리고 지역별 분류에 의해 생성된 각 항목들에 대해서 위와 같은 매출, 매출원가 등의 Value 필드값을 기준으로 상세한 분석이 이루어진다.

또한 연도별 비교 분석 기능을 이용하여 관련 재무 항목의 증가율 등의 파악이 가능하다.

기업은 수익성 분석 정보를 목표관리, 제품 및 시장 Mix 구성, 가격결정의사결정에 활용 할 수 있다. 위와 같은 드릴다운 리스트를 이용하여 연초에 작성한 부서별, 개인별 목표치와 연중, 연말의 실적치를 모니터링하여 성과측정을 할 수 있다. 그리고, 각 특성별로 손익 정보를 모은 데이터베이스의 구축이 가능해진다. 따라서 위 슬라이드의 고객, 제품 및 지역별로 분류한 특정 부문의 Sales Mix 최적화가 가능해진다. 또한 각 부문별로 매출 및 매출원가 정보의 수집이 가능하여 시장 및 고객별 가격 정책의 일관성 유지가 가능해지며 시장 환경 변화에 대응하여 신속하게 가격정책을 수립할 수 있다.



지금까지 수익성 관리의 두 가지 관점 중 수익성 분석 부문에 대하여 알아보았다. 이제 수익성 관리의 다른 한가지 관점인 손익중심점에 대해서 알아본다.

손익중심점은 사업부 개념의 독립적인 손익 계산 단위로 회사 내의 책임 영역이다. 손익중심점은 기본적으로 수익 및 비용 정보를 집계하므로 손익계산서의 작성이 가능하다. 손익중심점별 자산을 관리하여 사업이나 조직에 대한 투자자산 수익률 분석 정보를 제공하며 자산 대비 수익률 분석정보를 제공한다.

내부 조직간 거래의 경우 내부 이전가격을 반영하여 사내 매출을 기표하여 정확한 사업이나 조직에 대한 손익을 계산할 수 있어 조직에 대한 평가의 정확도를 기할 수 있다. 내부 이전 가격 정보는 손익중심점에만 기표되며 재무회계에는 기표되지 않는다.

손익중심점은 손익중심점별 손익 제공, 손익중심점별 투자자산 수익률, 손익중심점별 자산 및 손익 계획, 이전가격에 의한 사업별 손익 및 다양한 업무를 지원한다.

- 손익중심점별 손익 제공

비용계정에 대하여 재무에 기표와 동시에 손익중심점에 자동으로 기표되어 비용을 관리하며 공통비용에 대하여는 배부를 통하여 정보를 제공한다.

- 손익중심점별 투자자산 수익률

자산계정에 대하여는 발생시점에 자동으로 기표하거나 또는 주기적으로 주요 운영자산(채권, 재고, 채무, 고정자산, 재공품)에 대한 이체가 가능하다. 공통 손익중심점별로 기표된 공통 자산은 배부를 통해 직접 손익중심점에 반영하여 자산을 포함한 투자자산 수익률 계산이 가능하다.

- 손익중심점별 자산 및 손익계획

비용중심점에서 비용계획으로 수립하면 자동으로 손익중심점에 반영되고, 수익성분석에 수립된 매출도 이관작업을 통하여 이관이 가능하다. 자산에 대하여는 수작업 계획 등록이 가능하여 자산계획도 수립할 수 있다.

- 이전가격에 의한 사업별 손익

손익중심점간의 물류이동은 재무회계는 재고이동으로 처리하지만 손익중심점 회계는 이전가격을 반영하여 사내 매출로 처리하여 손익을 계산한다. 사내매출과 사내매입을 반영하여 손익센터별 손익을 제공한다.

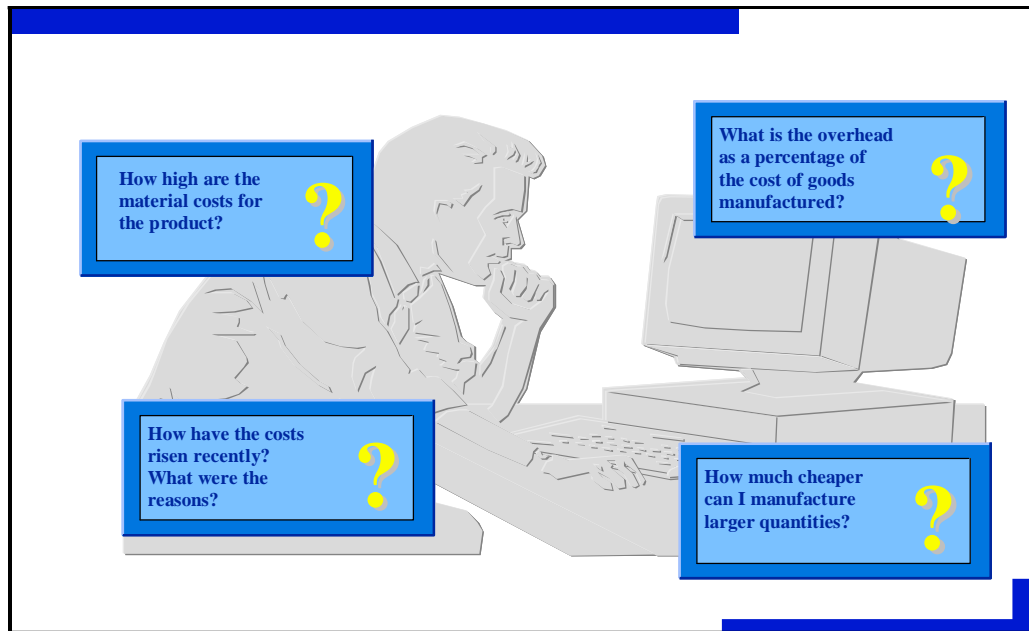
- 다양한 분석

재무회계 기표시 계정과 비용중심점의 조합에 의해 계정규칙이 될 수 있도록 대체규칙을 이용하여 비용구분별로 기표된다. 마스터 데이터에 지정된 손익중심점 정보를 이용하여 손익중심점을 자동으로 인식한다.

평균일수 개념에 의한 월별, 연도별 평균잔고를 계산하며, 타자산의 전용시 상대 손익중심점이 관리되어 분석이 용이하다.

보고 및 분석 기능

관리회계 시스템은 기업 내부의 관리적 의사결정을 위한 각종 보고 및 업무를 지원한다.



회사의 영업활동 결과 집계된 모든 비용들은 최종적으로 각종 보고 및 분석용으로 이용된다.

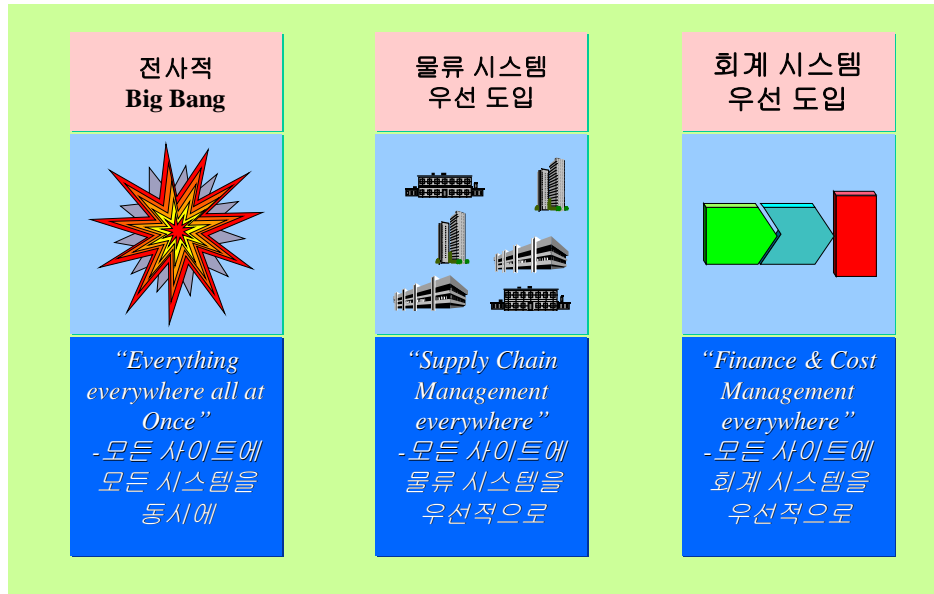
따라서, 이러한 보고 및 분석 기능을 제공하는 것이 ERP 회계 시스템의 중요한 기능 중 하나이다.

보다 정확한 정보를 보다 적절한 시기에 제공하는 능력은 크고 작은 의사결정에 매일 직면해 있는 기업 임직원들에게 매우 중요한 이슈가 된다.

제품의 직접 재료비 가격의 적정성, 가격 상승폭 및 그 원인, 제품 원가 대비 간접비의 비율 및 대량 생산시 제조 원가의 절감 정도 등 사용자들이 의사결정에 이용할 중요한 정보들을 ERP 회계 시스템의 보고 및 분석 기능을 통해서 제공할 수 있다.

구축 방법 개요

ERP 회계 시스템의 구현 전략은 다음과 같이 3가지로 나누어 볼 수 있다.



ERP 시스템 도입을 결정하였으며, 회계시스템부터 도입해야 할지, 물류(구매, 생산, 판매) 시스템부터 도입해야 할지에 대해 고려해야 한다.

1) ERP 시스템이 회계 시스템부터 시작되었기 때문에 현재의 도입 사용자는 회계 시스템부터 도입하고 있는 경우가 많다. 회계 시스템부터 도입하는 경우에는 회계 시스템이 기간 업무 시스템의 최하위 시스템이기 때문에 효과가 나타나기 어렵다. 반면에 대상 업무 범위가 일정 범위로 한정되고 법률 규제 등으로 인해 회사의 특수한 요구사항이 많지 않아 ERP 표준 프로세스에 맞추기 쉽고, 도입하기 쉽다는 장점이 있다.

2) 반대로 물류 시스템부터 도입하는 경우에는 커다란 효과를 기대할 수 있지만, 회계 시스템부터 도입하는 것에 비하여 적용 업무가 다양하고 대상 업무도 넓기 때문에 프로젝트에 대한 요구사항은 커진다. 현재 시스템의 노후화 정도, 시스템화의 목적, 과제 등 업무에 따라 어디서부터 도입해야 하는지를 결정해야 한다.

3) 통합형으로 동시에 도입하는 것은 포괄하는 업무범위가 크다는 점에서 간단한 일은 아니다. 또한 프로젝트 진행에 필요한 인력 및 기타 자원의 집중이 많이 이루어져야 한다는 부담도 있다. 실시간 처리를 유지할 수 있다는 것은 통합형을 도입하거나 실시간으로 주변 시스템과 인터페이스를 구축한 경우에만 가능하다.

구축 순서가 결정되면 인터페이스, 데이터 이행의 개발 규모를 산정할 수 있고 기능 매핑에서 걸려진 애드온의 개발규모에 맞추어 전체 프로그램 개발 규모도 산정할 수 있다.

ERP 시스템은 표준화된 시스템으로서 패키지 형태로 공급된다.

시스템 내에 관련 회사의 특수 상황에 맞지 않거나 부족한 기능이 있는 경우, 새로운 항목의 추가나 애드온 개발을 통해서 해결할 수 있다.

그러나, 패키지 도입이라는 관점에서 볼 때, ERP 패키지 도입의 경우 어떻게 표준에 맞추까 하는 관점에서 분석하는 것이 최적화의 지름길이 되는 사례가 많다.

ERP 시스템의 재무회계 시스템만 단독으로 도입하는 경우에는 문제가 되지 않는 사항이 전 시스템을 통합적으로 도입하거나 도입 후에 통합으로 확장할 경우에는 주의를 요하는 사항이 많다.

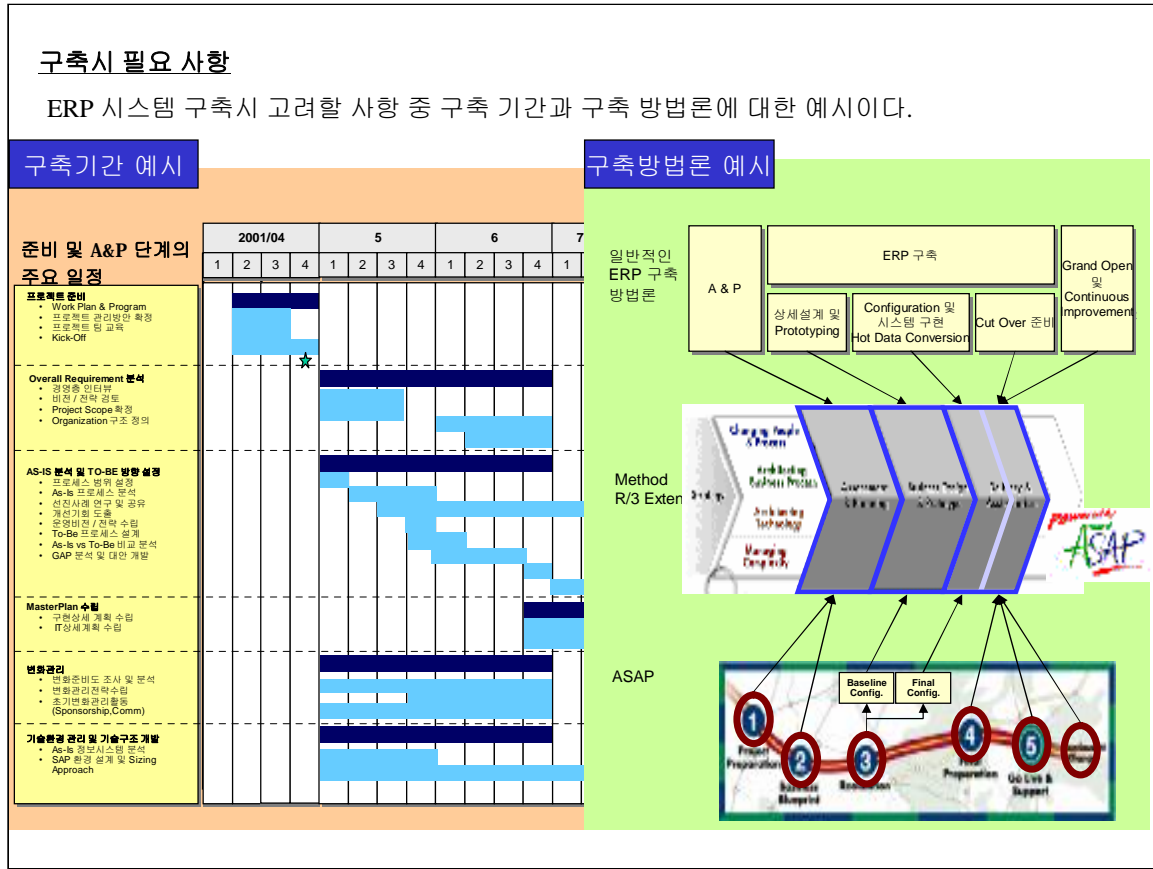
ERP 시스템은 도입시 비즈니스 템플릿으로 활용할 수 있도록 표준 업무 프로세스 모델에 따라 구축되어 있다.

즉, Vendor사가 표준으로 설정한 업무 프로세스에 기초하여 ERP의 DB구조와 애플리케이션으로 구성되어 있다.

이 표준 업무 프로세스를 활용하여 ERP를 도입하는 기업은 현재의 업무 프로세스를 바꿔 To-Be 프로세스를 정립한 뒤, 정립한 To-Be 프로세스를 ERP표준 프로세스와 갭을 분석하여 정립하고자 하는 프로세스가 조기에 실현될 수 있도록 한다.

ERP는 통합되어 있고, 한 번의 데이터 입력으로 관련 시스템 전부에 데이터가 실시간으로 작성된다.

이러한 프로세스 링크는 데이터 모델에 의해 확립되어 있다. 이 데이터 모델을 변경할 수도 있으나, 이것은 ERP 시스템의 근간을 변경하는 것이므로 버전업시 많은 노력이 소요된다. 즉, 데이터 모델의 변경(Modify)은 ERP 도입과정에서 기본적으로는 피해야 할 사항이다.



ERP 시스템의 구축시에는 여러 가지 사항들을 고려하여야 한다.

위 슬라이드에 예시한 구축 기간 및 구축 방법론과 함께 중요하게 고려하여야 할 사항들은 다음과 같다.

- 1) 관련 지식과 경험을 갖춘 컨설턴트
- 2) ERP 시스템의 선택(Vendor 선택 및 구축 범위 선택)
- 3) 구축 기간 결정
- 4) 구축 방법 및 단계 설정

구축 단계의 예시 :

- 가) A&P(assessment & planning) 현단계 평가 및 계획.
- 나) D&P (design & prototyping) 설계 및 프로토타입핑.
- 다) D&A (delivery & assimilation) 데이터 이전, 사용자 롤 정의 및 사용자 교육

위 슬라이드에서는 A&P 단계에서의 구축 기간에 대한 예시와 전체 구축 단계에서의 구축 방법론에 대한 예시를 나타내고 있다.

구축 기간에서는 각 단계에 대한 상세한 설명과 이의 종료 시점에 대한 계획이 수립된다. 그리고, 구축 방법론은 개별 패키지별 또는 구축 컨설팅사별로 보유하고 있는 구축방법을 사용하여 체계적이고 단계적으로 구축해 나간다.

그리고 **ERP** 시스템 설계시에는 업무 분석 및 기본적인 변수의 설정에 대한 요소들을 고려한다.

업무 분석시에는 전사 및 프로젝트에서의 통일된 방향성을 유지하고, 현재 회계 프로세스들을 이해하며 이 프로세스들이 **ERP** 시스템과의 적절한 대응이 이루어지도록 한다. 그리고, 대응 결과를 개발 공수에 수시로 반영하여야 한다.

기본적인 변수의 설정에는 계정과목, 거래처 기준 정보 및 특수 분개에 대한 변수들을 설정하여야 한다.

재무회계 시스템 설계 – 기본적인 변수의 설정

재무회계 시스템 설계시 설정할 기본적인 변수는 다음과 같다.

1. 계정 과목

회사 고유의 계정과목, 업계 고유의 계정과목 및 ERP 시스템 특유의 계정과목이 있다.

2. 거래처 기준 정보

시스템 공통 부문과 재무회계 부문 및 로지스틱스 부문으로 나눈다.

3. 특수 분개

거래처 마스터 단위로 마스터의 통제계정 이외의 계정과목 거래를 일괄 관리할 수 있는 기능이다.

재무회계 시스템 구축시 설정해야 하는 기본적인 변수에는 계정 과목, 거래처 기준 정보 및 특수 분개 등이 있다.

1) 계정과목

계정과목에는 회사고유의 계정과목과 업계고유의 계정과목이 존재하며, 이 부분을 신규 시스템 도입을 계기로 고치는 것이 필요하다.

여기에 통합 시스템 형성 과정에서 발생한 ERP 시스템 특유의 계정과목을 부과한다.

기존 계정의 변경 및 ERP 특유 계정의 부과를 열거하여 사용자 측에 설명하고 이해시켜서 잠정적인 계정과목을 완성하는 작업이 필요하다.

그리고, 계정과목의 최종 결정은 프로토타입 종료 이후가 된다.

예시 : ERP 시스템 특유의 계정과목 – 입고청구 가계정과 원가계산에서 사용하는 몇 가지 계정과목 등과 같이 다른 재무회계 시스템이 다른 시스템과 통합함에 따라 필요하게 되는 계정과목을 말한다.

이상에서 설명한 것은 계정체계이며, 그 후 각 계정과목을 계정 관련 기준 정보로 ERP 시스템 내에 등록하기 위한 세부 설정을 한다.

2) 거래처 기준 정보(거래처 마스터)

거래처 기준 정보는 통합형으로 도입하는 경우에 물류 부문과 공유하는 기준 정보이므로 매우 중요하다. 또한 기존 시스템으로부터 받아 오는 경우가 많으므로 이행 프로그램의 성격도 같이 검토할 필요가 있다.

우선 기존의 어떤 시스템 안에 어떤 거래처 기준 정보가 존재하는지를 조사하여 정리한다. 정리할 때는 우선 중복여부를 조사한다. 예를 들면, 하나의 법인에 대하여 채권과 채무 양쪽이 발생하는 경우, 이러한 법인의 매입처 기준 정보와 고객 기준 정보를 동일한 번호로 관리해야 한다. 또한 통합형으로 도입할 경우에는 물류 요건 등을 추가해야 한다.

참고로, 거래처 기준 정보의 구조는 시스템 공통 부문, 재무회계 부문 및 물류 부문의 3 부문으로 구성되어 있다. (이것은 매입처 기준 정보와 고객 기준 정보에 공통적으로 적용되는 부분이다.)

이상을 정리하면 다음과 같다.

- 기존 시스템에 있는 고객 기준정보를 조사한다.
- 중복을 조사한다.
- 회계적 관점에서 분류를 정의한다.
- 물류 부문과 조정한다.
- 기존 기준 정보로부터의 이행을 검토, 조사한다.

3) 특수 분개

특수분개란 보조장부의 거래처 기준 정보 단위로 기준 정보에서 관리하는 통제계정 이외의 계정과목의 거래를 일괄 관리할 수 있는 기능이다. 이런 방식으로 총계정원장상에서는 거래마다 별도의 계정과목으로 잔고관리를 할 수 있고 보조장부 중에는 하나의 거래처 기준 정보 단위로 집약된다.

설정시의 주의사항은 다음과 같다.

- 표준으로 설정되어 있는 것 중에서 변경 가능한 것과 변경 불가능한 것의 코드를 분류한다.
- 물류 부문에서 계상된 데이터에는 특수분개를 사용할 수 없다.

관리회계 시스템 설계 – 기본적인 변수의 설정

관리회계 시스템 설계시 설정할 기본적인 변수는 다음과 같다.

1. 기준 정보 그룹

간접비 관리에서 사용하는 기준 정보에는 원가요소 기준정보, 비용중심점과 지시서가 있다.

2. 배부 사이클

비용과 관련되는 기준 사항을 설정하는 것이다.

3. 계획 버전

예산과 실적에 관한 버전을 관리한다.

관리회계 시스템은 여러가지 특징을 갖는 하위 시스템으로 구성되며, 각 하위 시스템들은 각각의 변수들을 갖는다.

여기서는 관리회계의 근간이 되는 간접비 관리 시스템을 예로 들어 설명한다.

1) 기준 정보 그룹

간접비 관리에서 사용하는 기준 정보에는 원가 요소 기준정보, 비용중심점과 지시서가 있다.

원가요소는 재무회계의 계정과목에 해당하며, 비용중심점은 조직코드에 해당하고, 지시서는 캠페인과 단기간 프로젝트 등에서 경비를 관리하는 단위가 된다. 기본적으로는 조직이 아니라 작업지시에 가까운 것이다.

각각의 기준 정보를 등록한 후 그룹화시킨다. 이들 기준 정보 그룹은 다음과 같은 목적으로 사용한다.

- 데이터 집계
- 계획(예산)등록
- 배부처리시 배부원과 배부처의 정의

가) 데이터 집계

관리회계의 보고서는 기준 정보 그룹을 이용하여 데이터를 추출할 수 있게 되어 있다. 즉, 조직적 관점에서는 전사적이 아니라 영업 부문만으로, 계정과목도 전 경비계정이 아닌 판관비만으로 데이터를 추출할 경우 각각의 기준 정보 그룹의 일부를 사용하면 간단히 선택 조건을 설정할 수 있다.

나) 계획(예산)등록

사용자가 선택한 조직 단위로 예산 등록이 가능하다.

예를 들면, 과단위로 작성한 예산을 부단위로 정리하여 입력할 경우, 해당 부문에 소속된 모든 과와 등록된 마스터 데이터 그룹을 선택조건으로 설정하면 해당 과만 표시되고 예산등록을 실행할 수 있다.

다) 배부처리시 배부원 및 배부처의 정의

배부처리시, 하나의 부서에서 다른 하나의 부서로 배부하는 경우와 하나에서 복수로, 복수에서 복수로 배부하는 경우 등이 있을 수 있다. 마스터 그룹을 이용하면 배부 대상이 되는 원가센터(조직)와 원가요소(계정과목)을 간단히 설정할 수 있다.

2) 배부 사이클

배부 사이클이란 비용과 관련된 기준 사항을 설정한 것이다.

배부 사이클을 설정함으로써 어느 원가센터의 어떤 계정과목 잔고의 몇 퍼센트를 어느 원가센터로 어떤 비율로 배부할지 등록한다.

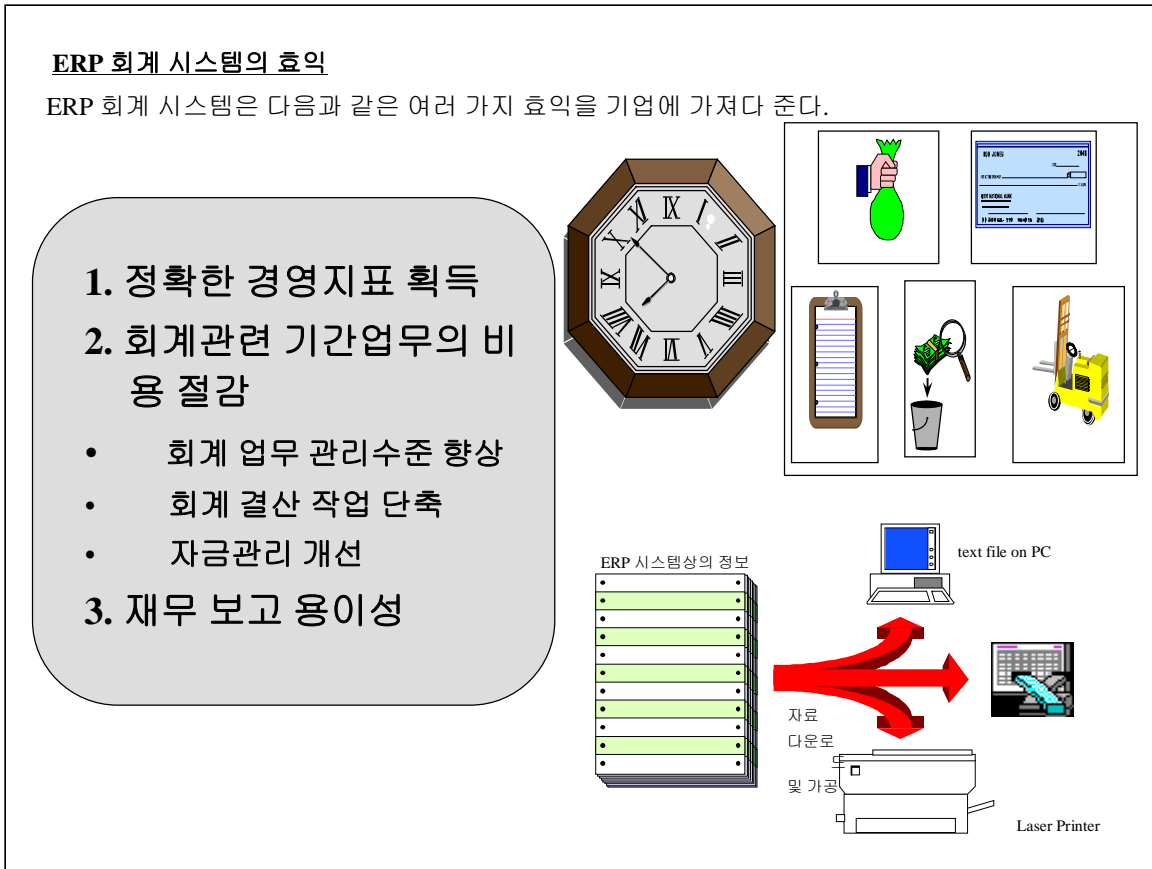
등록시의 주의점으로는 기업의 배부 사이클과 순서를 명확히 파악하고, 그에 기초하여 배부원/배부처/대상 계정과목 및 배부비율을 파악하는 것이 중요하다.

3) 계획 버전

계획 버전이란 예산을 보존하는 상자라고 생각할 수 있다. 예산과 실적에 관한 버전을 관리한다.

계획 버전을 이용하면 모든 예산 정보는 ERP 시스템에 남고, 예산실적대비 정보를 단일 장소에 보존할 수 있다.

운용 체제를 고려하여 버전수를 결정하는 것이 필요하다.



지금까지 회계 시스템 구축과 관련된 전반적인 내용을 살펴보았다.

기업이 추구하는 재무적 비전을 충족하기 위한 회계 시스템의 구축, 회계 시스템 통합에 대한 개념, 재무회계, 자금관리 및 관리회계 시스템 각각에 대한 상세한 범위 및 기능 설명, 그리고 회계 시스템 구축 방법론에 대해 알아보았다.

그런데 기업이 막대한 자본을 투자하여 ERP 회계 시스템을 구축하는 이유 중 하나는 구축의 효익이 구축 비용을 상쇄하고도 남음이 있기 때문이다.

그러면 ERP 회계 시스템의 구축으로 기업은 어떠한 효익을 얻을 수 있는가?

먼저, ERP 시스템 구축으로 인한 일반적인 효익을 누릴 수 있다. 여기에는 실시간 정보 처리, 하나의 마스터 데이터 사용으로 중복 및 오류 방지, 통합된 시스템, 자동 프로세싱을 사용한 자동기표 기능 등이 있다.

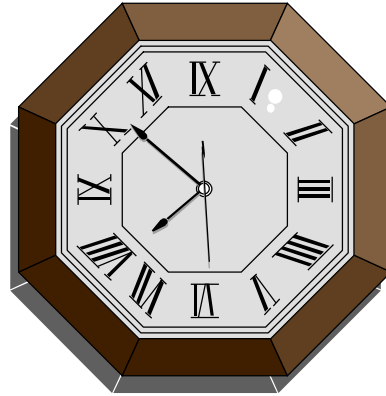
그리고 회계 시스템 구축으로 인한 효익으로는 정확한 경영지표 획득, 회계 관련 기간 업무의 비용 절감, 회계 업무 관리 수준의 향상, 회계 결산 작업의 단축, 자금 관리 개선 등을 들 수 있다.

이러한 효익 들에 대해서는 다음 페이지부터 상세하게 설명하도록 한다.

ERP 회계 시스템의 효과 - 1. 정확한 경영 지표 획득

ERP 회계 시스템 구축으로 경영자 의사결정을 위한 신속하고 정확한 경영 지표의 획득이 가능해진다.

- 시의적절한 재무 정보 집계
- 발생 가능한 부정 및 오류의 최소화
- 시장 환경 변화에 민감한 대응
- 보다 신속하고 정확한 의사결정이 가능한 정보 제공 체계
- 물류 시스템과의 통합으로 정확한 정보 수집



ERP 회계 시스템 구축으로 인하여 신속하고 정확한 경영지표의 획득이 가능해진다.

물류 시스템 등에서 집계된 재무 정보는 모두 재무회계 시스템과 관리회계 시스템으로 집계된다. 그리고 이 재무 정보들은 경영 의사결정을 위한 경영지표로서 관리회계 시스템의 수익성 분석 부문에 모아지게 된다.

이를 통해서 일관적이고 정확한 경영 지표의 획득이 가능해지며, 기존의 시스템에서 발생 가능한 부정이나 오류를 최소화할 수 있는 것이다.

ERP 회계 시스템의 효과 - 2. 회계관련 기간업무의 비용 절감

통합된 ERP 회계 시스템의 구축으로 회계 부서는 부가가치가 높은 활동들에 더 많은 시간을 할애함으로써 비용절감과 가치 증가가 이루어진다.



회계 관련 업무는 기업의 제반 활동과 연계되어 있으므로 그 업무량이 많고 복잡하다. 이런 업무 처리를 위해서 기업들은 자체적으로 회계 처리 시스템을 보유해 왔다. 그러나, 이러한 기존의 회계 처리 시스템들은 기업의 다른 기간 업무인 물류 및 인사 업무들과 통합된 관리가 이루어지지 않았다. 중요 업무간의 단절 문제는 회계 부서의 업무량 과다로 이어졌다. 그리고, 과중한 업무의 많은 부분들이 반복적이고 기계적이며 부가가치가 낮은 활동들이었다. 회계 부서 직원들의 많은 활동들이 부가가치가 낮게 된 주요한 원인이 바로 시스템간 통합 수준이 낮은 것 때문이었다.

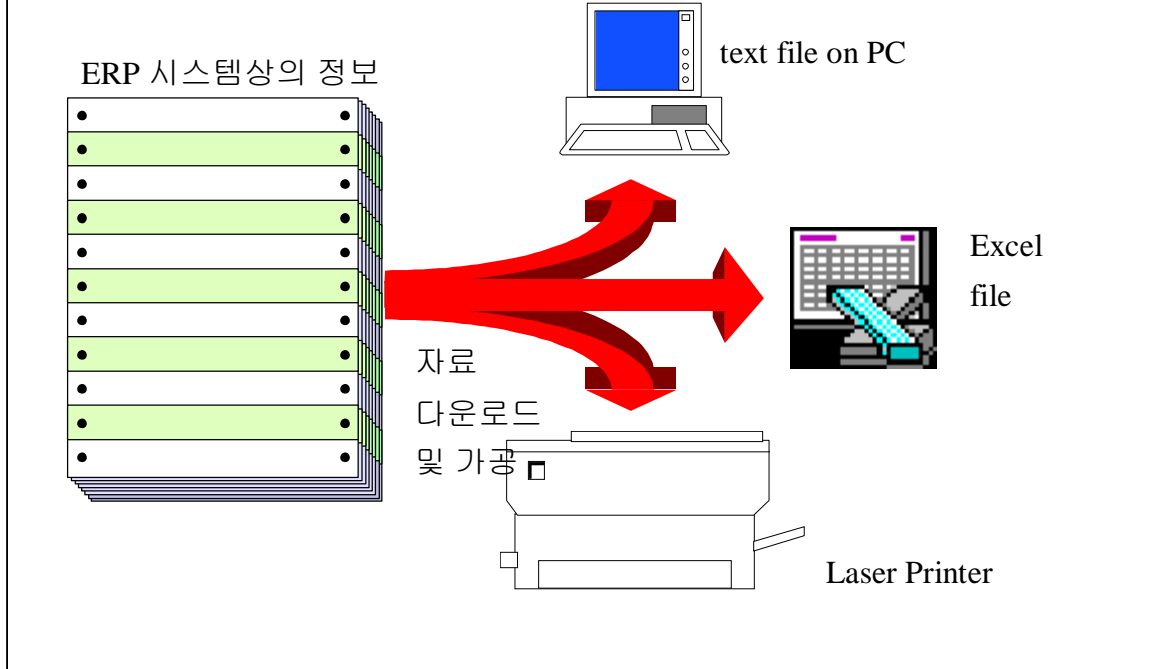
ERP 회계 시스템은 기존 시스템의 이러한 문제점들을 해결하고 있다.

재무회계, 자금관리와 관리회계 시스템 뿐만 아니라 물류와 인사 등 다른 시스템과도 통합성을 유지하므로, 동일 정보는 한번의 입력만으로 모든 시스템에서 사용할 수 있어서 부서간 정보 흐름이 원활하게 연결된다. 따라서, 회계 부서의 업무량이 많이 줄어들었다. 특히, 반복적이고 기계적이며 부가가치가 낮은 업무들은 시스템상에서 자동으로 처리해 주므로, 회계 부서에서는 부가가치가 높은 업무들에 활동시간을 많이 할애할 수 있게 되었다.

따라서 회계 관련 부서의 기간 업무 처리에 대한 비용 절감이 이루어지며, 이는 통합 시스템 구축의 결과이다.

ERP 회계 시스템의 효과 - 3. 재무 보고 용이성

ERP 회계 시스템은 관련 정보를 가공 및 출력할 수 있는 여러 가지 기능을 제공한다.



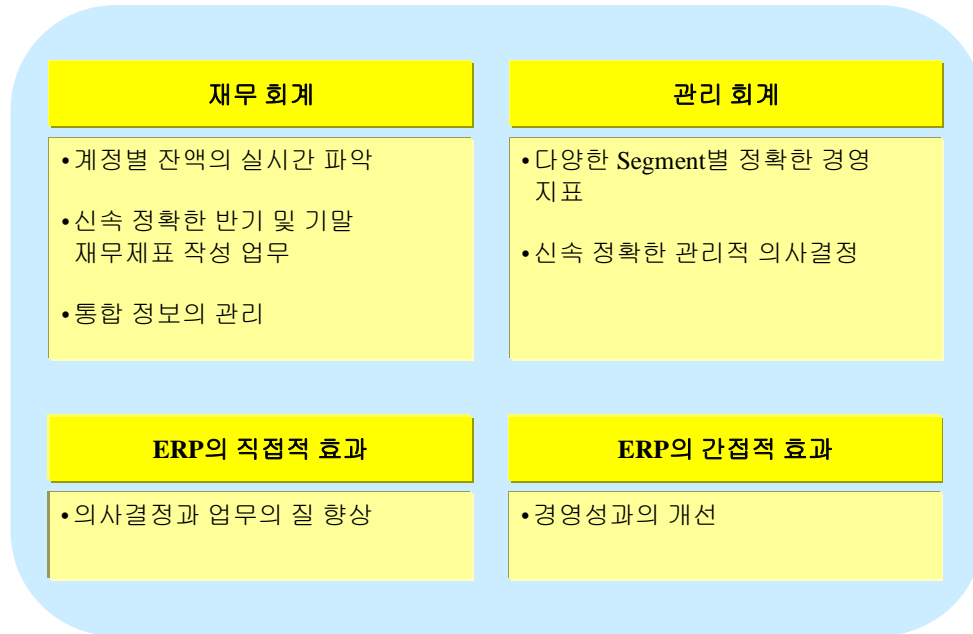
그리고 ERP 회계 시스템은 재무 보고가 용이하도록 설계되어 있다.

이는 시스템 내부의 연결관계 뿐만 아니라 정보의 입력에서부터 사용자에게 제공되어지는 산출물이 나오기까지의 전과정이 사용자가 이용하기에 편리하도록 구성되어 있다는 것을 의미한다.

ERP 시스템상에 프린터를 지정해 두어서 해당 프린터로 출력을 할 수 있으며, Fax나 EDI 등을 이용하여 기업 외부의 고객이나 벤더사에 관련 문서를 보낼 수도 있다. 또한 재무 정보를 엑셀 파일에서 가공할 수도 있고 사용자의 목적에 맞게 형식을 설정할 수 있다. 이외에도 여러 가지 기능들을 제공하여 재무 보고를 용이하게 할 수 있다.

재무회계 및 관리회계 시스템의 효과

ERP 회계 시스템 구축으로 인한 업무 변화 내용과 그 기대 효과는 다음과 같다.



지금까지는 회계 시스템 구축으로 인한 일반적인 기대효과를 살펴보았다.

여기서는 재무회계 시스템과 관리회계 시스템 각각의 기대효과에 대해서 구체적으로 살펴본다.

재무회계 시스템 구축으로 거래 발생시 관련 회계 정보를 자동으로 기록하여 계정별 잔액이 실시간으로 파악 가능하고, 전사 및 사업부 재무회계 정보가 통합관리된다. 그리고, 은행과의 업무 통합에 의한 입/출금 업무가 자동화된다.

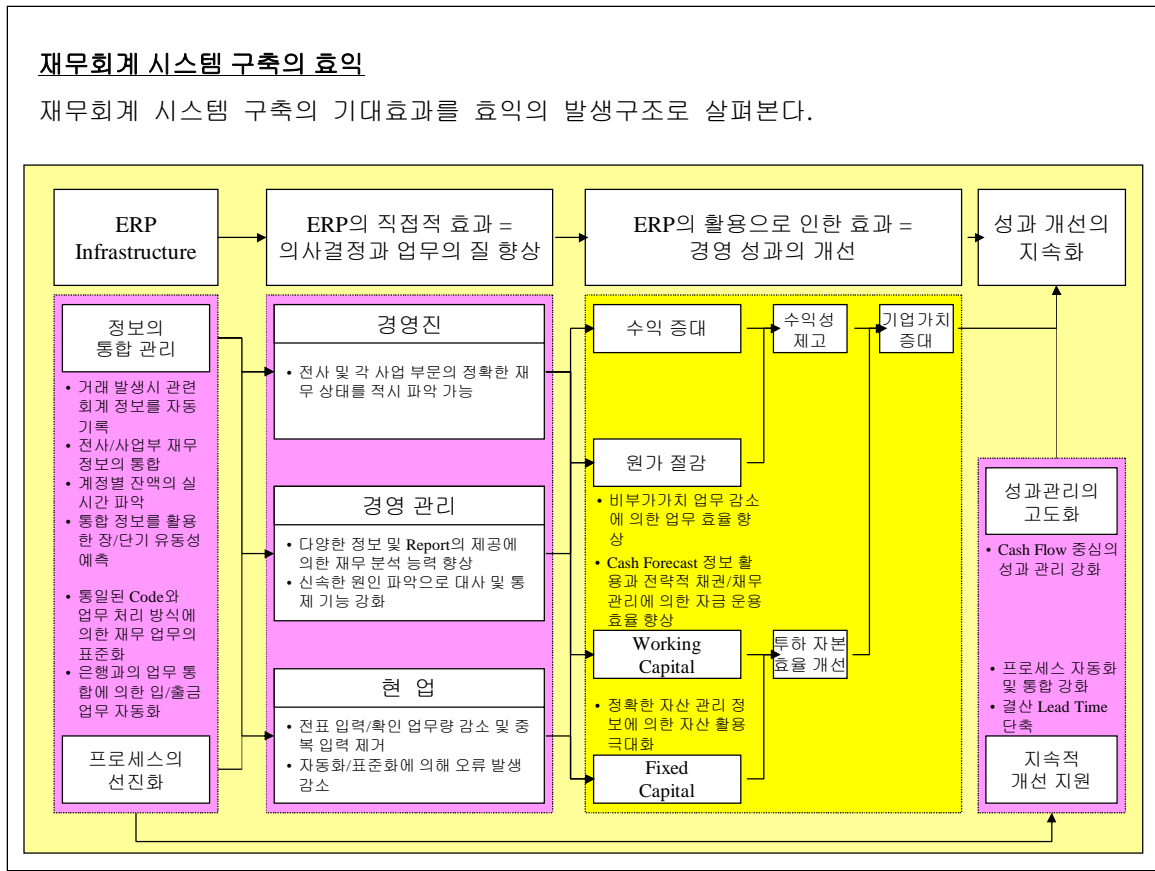
관리회계 시스템 구축으로는 표준원가 등을 이용한 실시간 손익 추정이 가능하고 사업 부문, 고객, 제품 등 다양한 관리항목에 대한 수익성 정보를 제공할 수 있다.

재무회계 및 관리회계 시스템의 구축으로 기업은 의사결정과 업무의 질 향상이라는 직접적 효과와 경영 성과의 개선이라는 간접적 효과를 누릴 수 있다.

직접적 효과로는 원가에 대한 관리 책임의 명확화, 경영진의 의사결정 지원을 위한 다양한 Segment 별 손익 및 경영성과의 신속한 제공, 통합정보를 활용한 장/단기 유동성 예측의 질적 향상과 단순 거래처리 업무의 감축으로 인한 효율의 향상 등이 있다.

그리고, 간접적 효과로는 사업부문, 고객, 제품 등에 대한 최적 의사결정 지원으로 수익성 향상, 간접비 및 운영비의 효과적 통제, 자금 운용 효율향상, 자산 활용 극대화과 투자 예산 수립 및 집행 강화에 의한 자본 효율의 제고 등이 있다.

재무회계와 관리회계 시스템 각각에 대해서 다음 페이지에서 살펴보기로 한다.

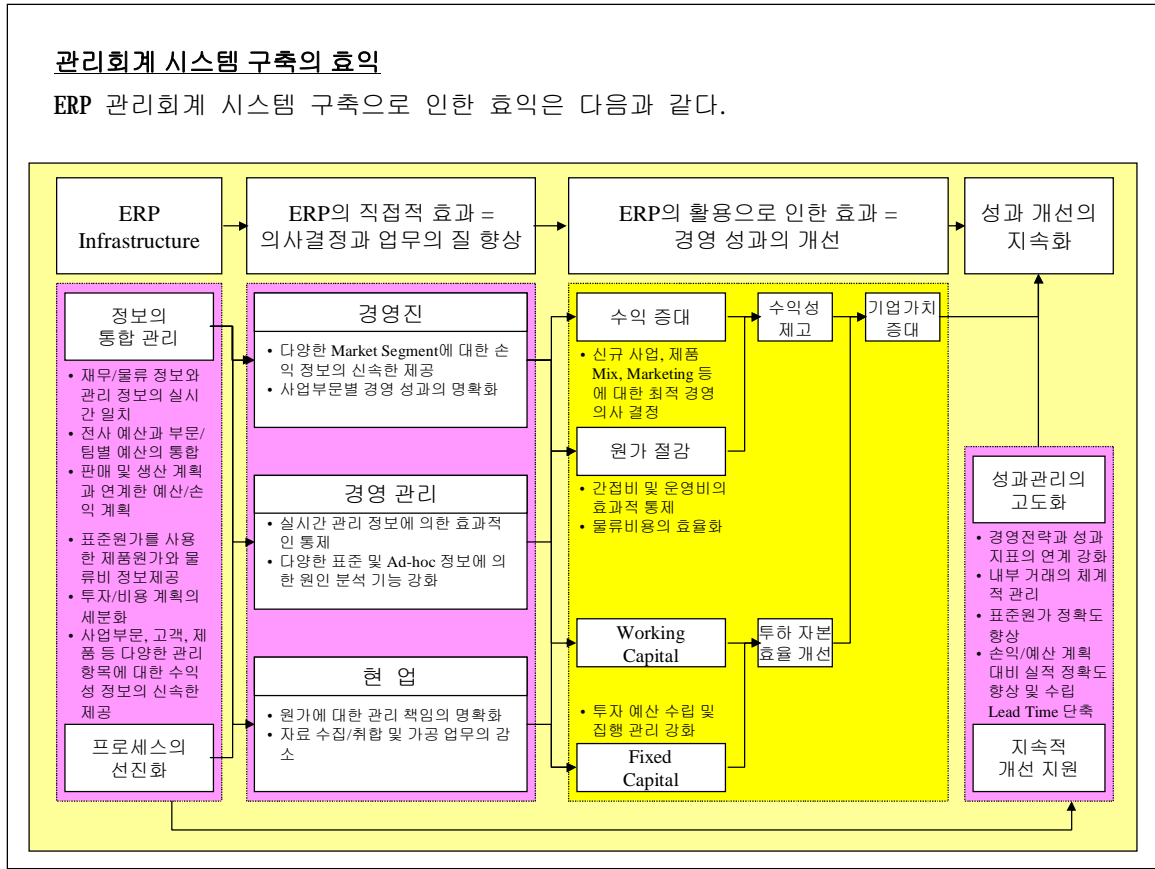


ERP 시스템의 성공적인 구축으로 회사는 많은 효익을 기대할 수 있다.

회사가 기대할 수 있는 효익은 크게 ERP 구축으로 인한 직접적 효과와 구축된 ERP의 활용으로 인한 효과로 나누어 생각할 수 있다.

구축의 직접적 효과로는 의사결정과 업무의 질 향상을 들 수 있다. 경영진은 회사의 정확한 재무상태를 적시에 파악할 수 있게 되며, 다양한 재무 분석 능력이 향상되고 신속한 원인 파악으로 통제 기능이 강화된다. 그리고, 현업은 반복적이고 비부가가치적인 업무량이 줄어들고, 자동화와 표준화의 결과로 오류 발생이 줄어들게 된다.

구축된 ERP 활용으로 인한 효과는 경영성과의 개선으로 귀결된다. ERP 구축으로 인해서 경영진, 경영관리 및 현업의 업무가 효과적이고 효율적으로 이루어짐으로써 회사의 수익이 증대되고 원가가 절감된다. 이는 결국 기업가치 증대로 이어지고, 이러한 경영 성과의 개선은 ERP 시스템이라는 회사 기간 시스템 사용으로 인한 효익이므로 장기간 지속되는 것이다. 전사적인 개선 노력이 꾸준히 계속되어야 함은 물론이다.



ERP 관리회계 시스템 구축으로 인하여 회사는 직접적으로 의사결정과 업무 질의 향상을 기대할 수 있으며, 간접적으로는 경영 성과의 개선을 기대할 수 있다.

ERP 시스템은 회사의 기간 시스템으로서 회사의 업무 프로세스 발전에 따라 계속 수정, 발전되면서 궁극적으로는 회사의 지속적인 성과 개선을 이루어낼 수 있는 것이다.

국내 제약회사 사례

ERP 회계 시스템 구축으로 인한 효익 분석 사례는 다음과 같다.

Benefit 분석 사례(국내 제약회사)

재무
회계관리
회계

대표적인 효익을 소개한다.

- 정보 신뢰성 증가
- 정보 접근성 증가
- 성과 평가의 다양성 증가
- 정보의 시의 적절성 증가
- 비 부가가치 활동의 감소
- 활동 기준 원가계산으로 원가정보의 정확성 증가

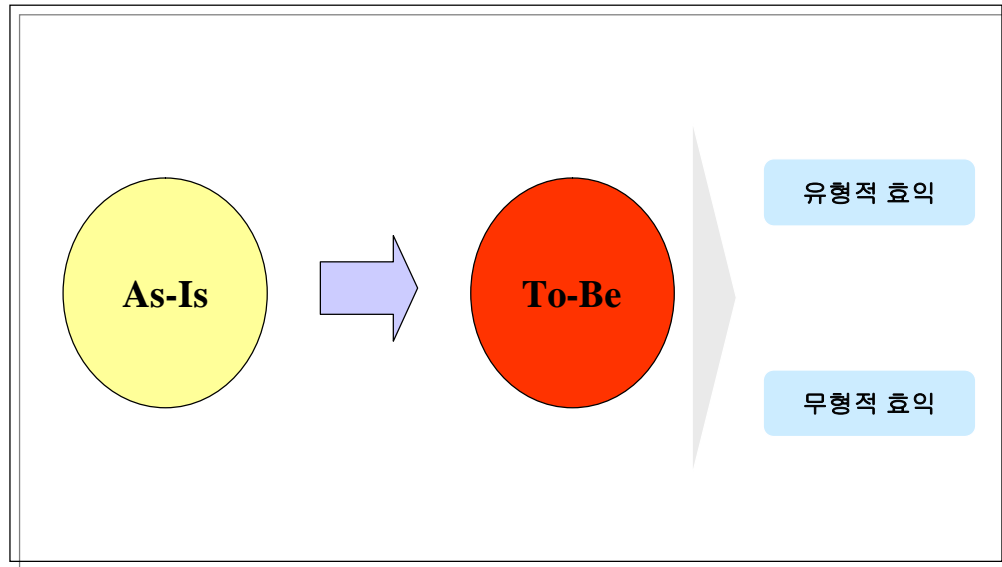
ERP 회계 시스템 구축으로 회사는 많은 효익을 누릴 수 있다. 효익들은 크게 유형적 효익 뿐 아니라 무형적 효익을 포함한다.

위 슬라이드는 국내 제약회사의 ERP 회계 시스템 구축으로 인한 대표적인 무형적 효익이다.

- 다른 부문에서 이전되어 온 정보의 신뢰성이 증가한다.
- 데이터 접근성이 용이해진다.
- 보다 정확하고 사용자에게 편리한 보고서를 얻을 수 있다.
- 다차원적 성과 측정이 가능하다. (: 제품별, 사업부별, 유통 채널별)
- 경영자의 의사결정을 위해 최고 경영층에게 시의적절한 정보를 제공한다.
- 불필요한 권한 위임 프로세스와 비부가가치 활동을 감소시킬 수 있다.
- 공유 데이터베이스를 통한 효율적인 데이터 프로세싱이 가능해진다.
- 활동 기준 원가배분 방식이 가능하게 됨으로써 실제 원가에 보다 가까운 정확하고 의미 있는 원가가 산정된다.

회계 시스템 구축의 사례

회계 시스템 구축의 사례를 재무회계, 관리회계 및 자금관리 각각에 대해서 알아보기로 한다.



재무회계, 관리회계 및 자금관리 시스템 각각에 대한 실제 구축 사례를 살펴보도록 한다.

As-Is 시스템으로부터 To-Be 시스템으로의 변화와 이로 인한 유형, 무형의 효익 등 회계 시스템 구축의 전반에 대해 실제 사례를 통해서 알아본다. 다음페이지부터 살펴볼 구체적인 사례는 각 시스템별로 다음과 같다.

1) 재무회계

- 재무보고관리
- 채권 및 채무 관리
- 세무관리
- 고정자산 관리
- 회계 장부 프로세싱과 마감

2) 관리회계

- 중기 경영계획, 예산 관리 및 손익 추정
- 목표원가
- 원가계산 시스템
- 제품 및 고객별 수익성 분석을 위한 Supply Chain상의 Cost 관리
- 성과 목표 설정 및 분석
- 경영정보 시스템

3) 자금관리

- 자금 및 현금관리
- 국제금융관리
- 위험관리

재무회계 시스템 구축의 사례 - 재무보고관리

기존의 회계처리 업무와 비교할 때, 재무회계 시스템 구축으로 회사는 많은 효익을 누릴 수 있다. 현재의 처리 방식과 To-Be 프로세스를 비교해 보면 그 차이를 명확히 알 수 있다.

예시

Sub process Name : 재무보고관리

Current :

- Current :**
- ▶ 전표 작성 작업을 위한 거래사실, 계정과목, 증빙여부, 전결, 적정 세목 확인에 대한 수직의 체크 작업에 상당한 업무 비중이 있음.
 - ▶ 회사의 현재에 대한 현황에 대한 정보는 파악할 수 없고, 항상 결산이 끝난 후에만 손익을 파악할 수 있음.
 - ▶ 원장 마감 후 내부보고를 작성하기 위해서는 PC에서 재입력작업이 빈번함.



보고서를 작성하기 위해
서 가공/재입력/반복적인
작업을 많이 해야 한다.



紅 花

To-Be :

- 회사의 경영현황을 Real Time으로 모니터할 수 있어 문제점 파악 및 의사결정을 신속하고 적절히 할 수 있음.
- 다양한 종류의 보고서를 신속하고 정확하게 작성할 수 있음.



정보의 활용/조직

- q 다양한 정보제공
- q Feedback

정보의 가공/분석

- 다양한 OLAP Tool 제공

9 이력관리

- 자본거래의 배분



1) 재무보고관리

ㄱ) TO-BE Model

- 통합된 시스템, **Subsidiary** 모듈별 관리 강화.
- 거래발생부서에서 거래를 확인하고 확정함. (Sub-ledger 단위별로 모든 회계적 거래의 J/E를 발생, 확정하고 Real-time으로 G/L을 Update함)
 - G/L : 총계정원장 관리
 - A/R: 매출채권관리 및 고객 **Master** 관리
 - A/P: 매입채무관리 및 거래처 **Master** 관리
 - A/A: 고정자산 관련 회계처리 및 고정자산 **Master**관리
- User가 회계지식 없이도 **Match Code**의 기능으로 편리하게 해당 코드의 거래사실을 입력
- 각 Sub모듈의 담당자별 마감 및 확인작업.
- 각종 재무제표/Report를 자동 구성 및 결산이전에도 당월손익 예측(Monthly Soft Closing).
- 인쇄하는 서류의 최소화 및 On-line 결재의 확대
- Foreign Exchange Rate Table의 관리로 모든 거래 통화의 병행 관리하는 외화 계정의 수감소

- 간결하고 표준화된 보고서를 이용한다.
- 정보의 재가공, 재입력을 최소화하고, On-line상 Report를 이용, 보고서 작성을 용이하게 한다.

나) 유형적 효익

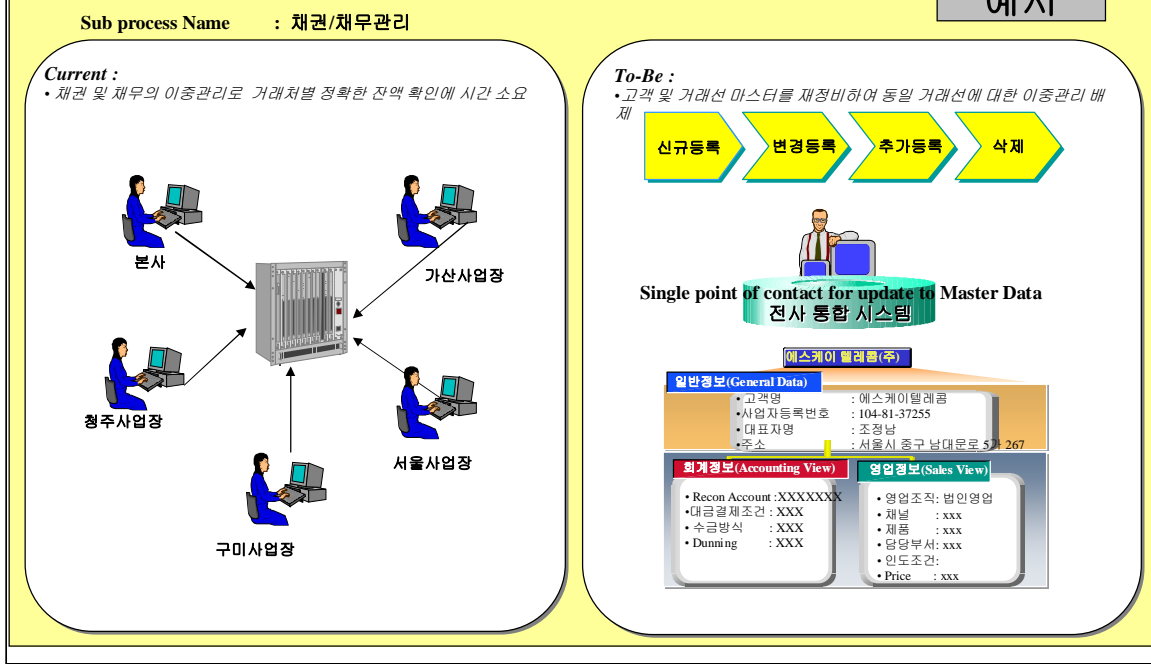
- ‘Confirmation at Source’로 회계부서의 Reconciliation 업무의 감소.
- 보고를 위한 정보의 재가공/재입력의 중복적 업무의 제거로 Workload가 감소하고 분석 및 심사, 기획 등의 고부가가치적인 업무에 집중한다.
- End User가 필요로 하는 정보를 적시에 정확하게 제공한다.
- 통합된 시스템을 이용하여 재무적인 정보뿐만 아니라 Operation에 관한 정보도 파악 가능.
- 다른 형태의 보고를 위해 입력된 데이터를 MS Excel등으로 Download받아 가공이 용이하다.
- KPI에 의한 즉시성 있는 정보 제공

다) 무형적 효익

- 필요한 시점에 필요하고 정확한 회계정보를 제공하여 경영의사결정 지원의 효율성 향상
- 회계자료에 대한 On-Line, Real time Access
- 다양한 부서와 보조장부로부터 자료수집의 자동화.
- “Drill-down”기능으로 거래 내역 조회의 용이성 향상
- 통합된 정보의 신뢰성 및 정확성 향상
- 비부가가치 업무의 축소로 인한 업무 효율성 향상

재무회계 시스템 구축의 사례 – 채권/채무 관리

다음은 채권/채무 관리 시스템에 대한 사례이다.



2) 채권/채무 관리

가) TO-BE Model

- 여러 level에서 보고가 용이하도록 customer, supplier를 grouping.
- 효율성을 증대하고 오류를 방지하기 위하여 구매,채권,채무system을 긴밀히 통합
- Customer master에 user가 정의하는 field를 설정하여 각종 목적으로 사용되도록 할 것.
- Payment information을 입수하기 위하여 EDI와 EFT를 도입.
- 수금시에 customer identification의 자동 update정보를 제공(CMS 코드)할 것.
- 채무처리 processing은 중앙 집중화하되 채무data에 대한 책임, 오류수정,전결권, 승인에 대한 확인 등은 분산.

나) 유형적 효과

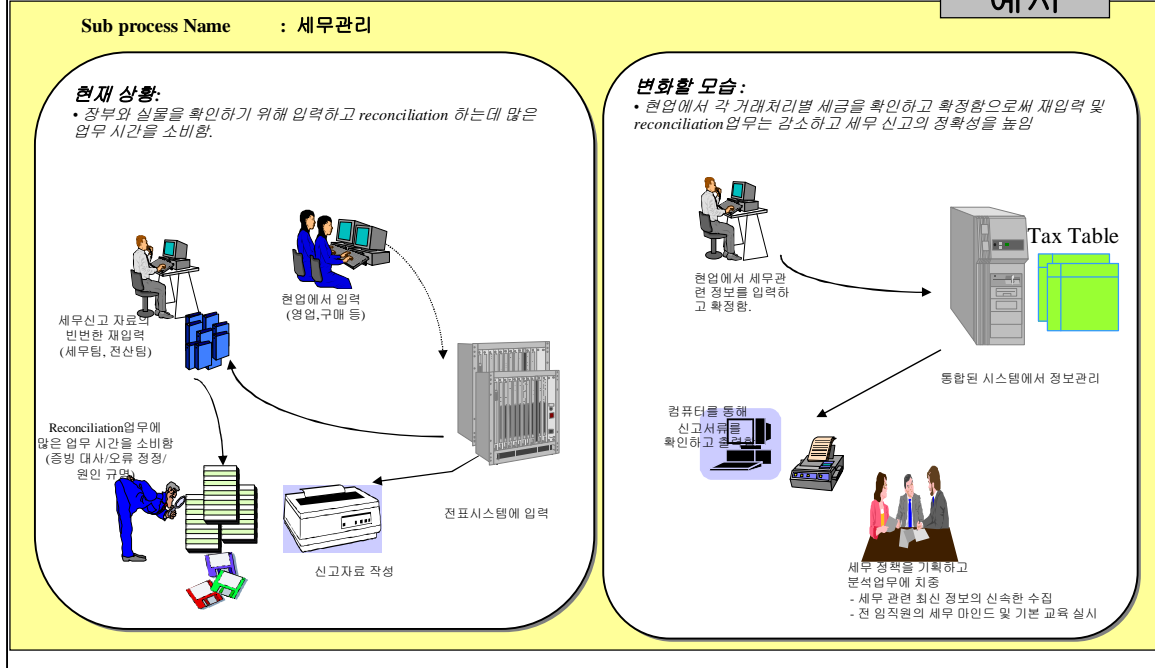
- ‘Confirmation at Source’로 회계부서의 Reconciliation 업무의 감소.
- 보고를 위한 정보의 재가공/재입력의 중복적 업무의 제거로 Workload가 감소하고 분석 및 심사, 기획 등의 고부가가치적인 업무에 집중한다.
- End User가 필요로 하는 정보를 적시에 정확하게 제공한다.
- 다른 형태의 보고를 위해 입력된 데이터를 MS Excel등으로 Download받아 가공이 용이하다.

다)무형적 효익

- 회계자료에 대한 On-Line, Real time Access
- 다양한 부서와 보조장부로부터 자료수집의 자동화.
- 통합된 정보의 신뢰성 및 정확성 향상
- 비부가가치 업무의 축소로 인한 업무 효율성 향상
- 적시의 정확한 정보로 신속한 의사결정 지원
- “Drill-down”기능으로 거래 내역 조회의 용이성 향상

재무회계 시스템 구축의 사례 – 세무 관리

다음은 세무 관리 시스템에 대한 사례이다.



3) 세물관리

가) TO-BE Model

- 현업 부서에서 세무코드를 활용하여 세금에 대한 정확한 입력 작업으로 수정 사항의 최소화 (‘Confirmation at Source’로서 현업의 세무 확정 및 검증) 및 주요 세무 보고서의 시스템상 자동 생성
- 매출 세금계산서 발행 및 교부는 현재와 같이 영업에서 수행
- 세무팀에서는 재입력, reconciliation 업무를 제거/최소화하고 세무 정보의 수집/분석 업무와 세무 지식 및 정책의 수립 업무에 주력함
- Transaction별 세무 코드의 정비 (매출/매입 부가세, 면세, 영세 등)

나) 유형적 효과

- 재입력 및 reconciliation 업무의 감소
 - 정확한 세무신고, 납부 및 환급.
 - 동일 고객에 대한 사업장 구분 관리로 정확한 세무 신고

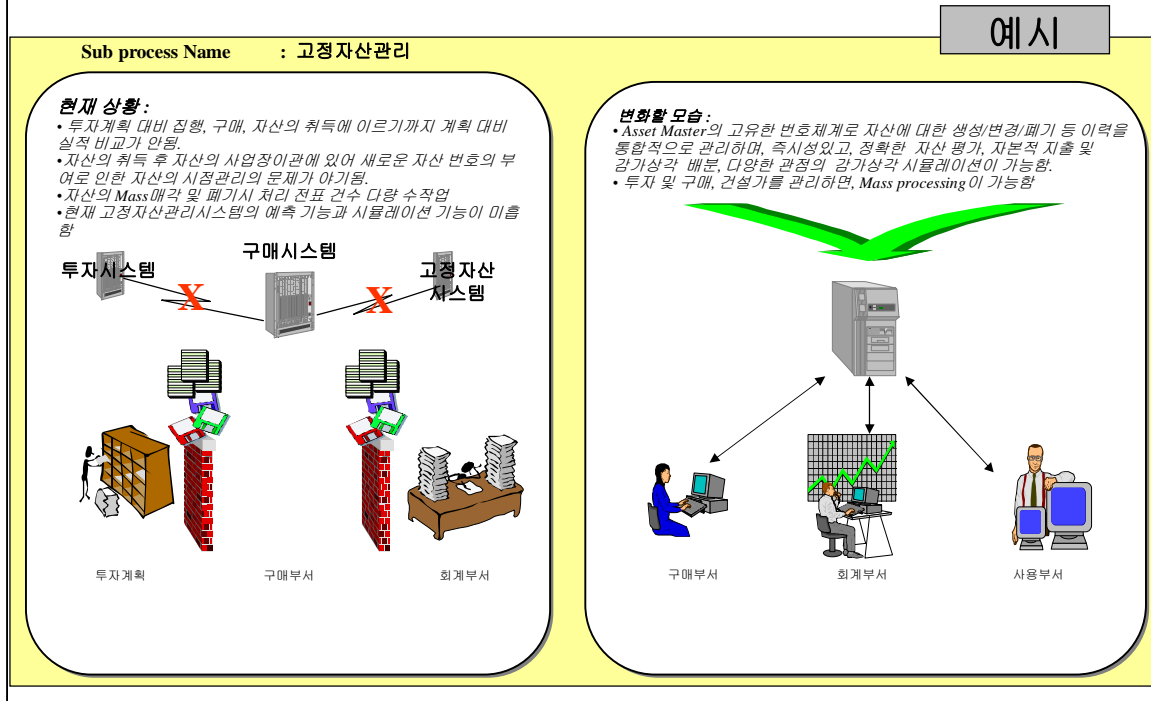
다) 무형적 효과

- “Confirmation at Source”로서 데이터의 신뢰성과 정확성 향상
- Drill-down 기능으로 세무에 대한 최종 집계에서 원시데이터의 확인 및 조회 (세금계산서와 지급 내역의 조회)

- 주작업 신고 데이터 작성의 전산화 / 증빙 관리 및 대차 작업의 효율화

재무회계 시스템 구축의 사례 – 고정자산 관리

다음은 고정자산 관리 시스템에 대한 사례이다.



4) 고정자산 관리

가) TO-BE Model

- 고정 자산(Asset Accounting), G/L, 자재/구매(Material Management), 비용처리(Cost Controlling)가 한 System으로 통합/연결되어 Data가 정확하고 중복관리가 없다.
- 자산의 취득에서 폐기/매각까지 재무관점에서의 이력관리가 이루어진다.
- 개별 혹은 Group, 모든 자산에 대해 내용 년수 경과에 따른 실장부가 및 예상 장부가를 System상으로 즉시 조회할 수 있다.
- 자산에 대한 충분한 정보(감가상각 Simulation 등)를 제공한다
- 다양한 감가상각 및 이의 월별비용처리가 자동으로 이루어진다.
- 구분회계에 필요한 평가단위별(OBU별) 비용산정/배분이 가능하다.
- 필요한 각종 report가 System에서 자동으로 생성된다.

나) 유형적 효익

- 중복된 자료입력 및 Reconciliation 업무 제거를 통한 업무시간 절감 및 결산일정 단축.
- 감가상각계산, 비용처리, 및 각종보고서 작성에 소요되는 시간의 최소화.
- 다양한 감가상각처리 및 관련 Simulation등의 기능 등을 통한 의사결정 정보 제공

다) 무형적 효익

- 통합된 자료를 통해 정확하고 Timely한 정보를 제공한다.
- 자산이력 관리를 통해 개별Transaction까지 추적이 용이함.
- 자산관리가 가능하여 장부와 실물의 불일치 요인 제거
- 반복입력 및 reconciliation작업등의 제거로 분석, 계획, 예측 등의 보다 부가 가치가 높은 일에 치중할 수 있다.

재무회계 시스템 구축의 사례 - 회계 장부 프로세싱과 마감

다음은 회계 장부 프로세싱과 장부마감에 대한 상세한 사례이다.

예시

Process Name : **Operating(PME.02)**

Sub Process Name : **Journal Ledger Processing & Closing(PME.02.01)**

Process Owner : **공유재무서비스 조직의 일반회계팀장**

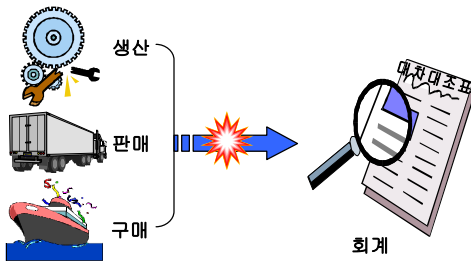
현재 상황:

- 영업/구매/생산 마감 지연으로 회계 월 결산 지연
- 영업마감 : 매출수량, D/C율 및 단가결정이 늦어져 매출마감지연
- 구매마감 : 거래처 세금계산서 도착지연 및 사업장간 자금 이체 지연으로(증빙 포함) 구매마감이 늦고 따라서 내외자 입고가 지연되고 원가계산이 늦어짐

- 임금 지연으로 매출채권 잔액 파악이 늦고 자금 가수금계정 파악의 어려움이 있음

- 영업/구매/생산 System과 회계 System의 연결이 부분적으로 미진하여 재무정보를 적시에 제공하지 못하고 있음

- 사업장 자금이체 때 관련 증빙 이관에 따른 공간적 시간적 차이로 월차결산 지연



변화할 모습:



분개처리 프로세스

- 거래를 정형화하여 **자동분개 처리**를 확대
- 거래의 원천별 관리체제의 확립으로 수작업경도 등의 중복작업 배제
- **예외관리**(Management by exceptions)체계의 확립을 통해 불필요한 업무 및 통제요소 제거

월단위 결산 프로세스

- **중요성 기준**(예 : 자산총액의 1% 등)에 의한 결산 조정작업의 최소화
- 가능한 결산업무를 병행 처리하여 소요시간을 단축
- 연단위 결산과의 차이를 사후적으로 분석 및 학습하여 추정의 오류를 최소화

반기 및 연단위 결산 프로세스

- 결산활동에 프로젝트 개념을 도입하여 일정 및 자원을 관리함

1) TO-BE Model

Overview

분개처리 및 결산 프로세스는 거래(transaction)의 발생에서 총계정원장(General Ledger)에 기록 되기까지의 분개처리를 월단위의 결산 프로세스와 반기 및 연단위의 결산 프로세스로 분리하여 처리할 수 있다.

가) 분개처리(Journal Ledger Processing)

- 목적

거래의 발생에 따른 재무적 기록을 가장 효과적이고 효율적인 시점에 손쉽고 정확하게 처리한다.

- 하위 프로세스

표준화 및 예외사항의 정의(Event Processing Setup)

- 거래를 분석하고 자동분개처리가 가능하도록 표준화하며 예외사항을 정의한다.
- 각 영역별로 발생하는 거래를 조사하고 분류하여 표준화가능성에 대한 연구를 수행한다.

- 현업과 함께 표준화가 가능한 거래를 추출하고 필요한 사항을 설정한다.
- 표준화한 거래에 대해 발생 가능한 예외사항을 정의하여 동 예외사항이 포함된 거래를 중점적으로 통제한다.
- 표준화 및 예외사항 정의를 정기적으로 수행하여 지속적으로 표준화 가능성을 탐색하고 표준화를 실시하여 표준화의 불가 항목을 최소화한다.
- 산출물 : 회계규정 중 거래처리 표준화 규정 및 예외사항 규정 등이 있다.

분개입력(Journal Entry Processing)

- 발생한 거래를 식별하고 증빙을 수령하여 정의된 표준화 및 예외사항 Logic 등에 따라 거래를 전표화한다.
- 수령한 증빙은 시스템상에서 부여 받은 전표번호를 부기하여 일 단위 전표집계표와 함께 증빙보관소로 이체한다.
- 증빙관리담당자는 이체된 사항에 대해 내용 및 형식에 대한 검토를 실시한 후 보관한다.
- 자금의 지급과 관련된 사항은 자금부서의 자금집행 승인을 위해 지급예정일 2일전에 시스템상에 입력한 후 자금부의 승인을 거쳐 집행하는 것을 원칙으로 한다.
- 증빙의 일자와 회계전표의 일자를 가급적 일치시키고 일정기간 이상 차이가 나는 경우 예외사항으로 정의하여 관리하도록 한다.
- 표준화된 거래가 아닌 경우 화면상의 도움말 기능 등을 활용하여 분개 입력한 후 중요성에 입각하여 회계팀이 승인처리한다.
- 분개처리과정에서 생성된 예외보고(Exception Report)항목의 경우 업무분장을 고려하여 설계된 거래원천과 독립된 부문에서 중점관리한다.

분석적 검토 수행(Analytical Review)

- 거래처리의 무결성을 확보하고 예외사항의 관리를 위해 분석적 검토를 위한 규칙을 설정하고 정기적, 비정기적으로 분석적 검토작업을 수행하며 필요한 경우 거래의 추적, 증빙검토 등의 세부검토업무를 수행하고 이의 결과를 보고한다.
- 내부감사의 성격을 가진 활동으로 효율성을 증대 시키기 위하여 분석적 검토를 실시하며 검토자의 경험이나 판단이 중요한 비중을 차지한다.
- 분석적 검토를 실시하여 추가적인 세부검토를 실시한 후에 오류나 부정이 발생한 경우에는 필요한 수정조치를 권고하고 조치사항에 대해 보고서를 작성하여 보고한다.
- 산출물 : 분석적 검토 보고서, 예외사항 조치 보고서 등이 있다.

나) 월단위 결산(Monthly Closing Processing)

- 목적

월 단위로 신속한 마감을 수행하고 부문별 영업성과와 재무상태에 대한 정보를 적시에 제공하며 허용가능 오차의 크기를 지속적으로 축소할 수 있도록 하여 관리목적 재무제표의 신속하고 정확한 제공을 도모한다.

- 하위 프로세스

월 단위 결산 계획(Plan Closing)

- 월 단위 결산의 진행에 대하여 계획하는 단계로서 구체적인 실행계획을 수립하고 조정하며 결산의 진행을 검토할 수 있는 틀을 마련한다.
- 월 단위 결산의 허용오차의 크기에 대한 합의 도출한다.(신속성과 정확성에 대한 상충관계에 대한 합의)
- 월 단위 결산활동을 세분하여 정의하고 일정계획을 수립 및 업무담당자를 지정하여 시스템에 사전 설정한다.
- 프로세스와 시스템이 안정화될 때까지는 빈도를 높여서 결산회의(현업 및 재무)를 수행하며 안정화된 후에는 변경사항만을 시스템상에서 갱신한다.
- 산출물 : 월 단위 결산계획서가 있다.

월 결산업무의 조정 및 모니터(Cordinate & Monitor Closing)

- 월 단위 결산계획에 따라 진행을 추적하고 지연요소가 발생하는 경우 이를 해결하기 위한 조정작업을 수행한다.
- 월 단위 결산 계획서상의 결산작업을 주업무 위주로 진행사항을 파악하여 지연요소가 발생한 경우 필요한 조치를 취하거나 계획을 재조정한다.
- 산출물 : 결산 일정관리 보고서가 있다.

월 결산업무 종결(Finanlize Closing)

- 월 단위 결산의 결과물인 계정명세서 및 재무제표를 확정한다.
- 결산관리 활동의 경과 및 실적을 보고하고 개선기회를 정리한다.
- 산출물 : 재무제표, 계정명세서 및 결산 일정관리보고서 등이 있다.

다) 반기 및 연단위 결산(Interim & Year-end Closing)

- 목적

주로 우리사 외부의 이해관계자에 대한 보고를 위해 재무제표와 부속명세서를 신속하고 정확하게 산출한다.

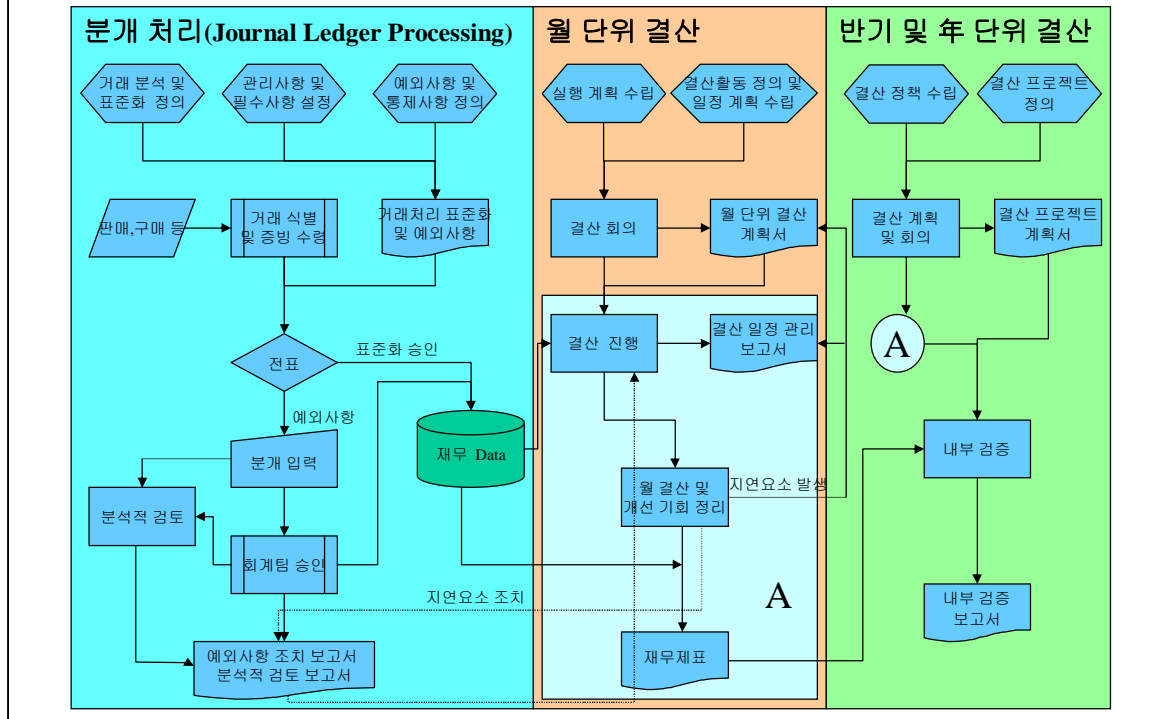
- 하위 프로세스

결산계획(Plan Closing)

- 외부보고를 위한 결산정책을 수립한다.

재무회계 시스템 구축의 사례 - 회계 장부 프로세싱과 마감(계속)

다음은 회계 장부 프로세싱과 장부마감에 대한 상세한 사례이다.



- 반기 및 연단위 결산업무를 개별적인 프로젝트로 정의한다.
- 동 프로젝트의 수행방법, 수행일정, 필요자원 등을 종합적으로 계획한다.
- 산출물 : 결산 프로젝트 계획서가 있다.

결산업무의 조정 및 모니터(Cordinate & Monitor Closing)

- 월 단위 결산과 동일하다.

내부검증 수행(Internal audit & Validation)

- 기업의 결산정책과 결산업무계획에 입각하여 수행된 업무의 산출물인 각종 재무제표 및 재무자료에 대해 내부감사부서에서 내부적인 검증을 수행하는 것으로서 분석적검토, 증빙대조, 질의응답 등을 수행하고 정보시스템을 이용한 감사기법을 활용한다.(업무효율, 오류 및 부정 등의 검토와 개선을 위한 Business Audit과 연계하여 Out-Sourcing검토).
- 내부검증의 목적과 주요 대상영역을 설정한다.
- 분석적 검토를 1차적으로 수행하고 세부검증이 필요한 부분에 대해서는 증빙검토 등의 추가적인 검증작업을 실시한다.
- 발견된 오류나 예외사항에 대해서는 필요한 수정조치를 취하도록 하고 감사결과를 요약하여 보고한다.
- 산출물 : 내부검증 보고서가 있다.

결산의 종료(Finalize Closing)

- 각종 재무제표 및 부속명세서를 출력하여 내부적인 승인을 얻어서 확정한다.
- 내부적으로 확정된 재무제표에 대해 외부감사인인 감사수행을 지원하며 제안된 수정사항을 반영하여 최종 외부 보고용 재무제표 및 결산서를 확정한다.
- 수행된 결산활동을 재검토하여 개선방안을 연구하고 업무 및 프로세스의 지속적인 개선을 도모하며 향후 결산계획 수립시 반영하도록 한다.
- 산출물 : 확정 재무제표 및 결산서, 결산업무수행검토서(개선사항 중심) 등이 있다.

2) 유형적 효익

- 분개처리 소요시간의 단축 및 전표의 무결성 검토 업무 수행인력 감소
- 결산업무 소요시간 단축
- 분개처리 및 결산과정의 오류 최소화
- 각종 재무관련 부속명세서 다양화

3) 무형적 효익

- 거래의 정확한 처리
- 결산일정 및 업무관리의 효율성 제고
- 예외에 의한 관리체계의 확립으로 관리의 효율 증진
- 결산업무의 프로젝트화로 업무부담에 유연한 대처가능 및 관리능력 제고
- 개선기회의 정리 및 피드백의 수행으로 지속적인 개선 가능
- 정보시스템을 이용한 감사기법 등의 도입으로 내부감사업무의 효율 증대

4) 가정들

- 발생하는 거래의 상당 부분이 표준화 가능함
- 비 표준화 거래에 대해 시스템상의 도움말 제공기능 존재
- 예외보고의 처리와 내부검증업무의 수행은 독립된 부서에서 수행(예:내부감사팀)
- 결산일정 및 업무의 관리가 시스템 상에서 가능
- 계정목록(Chart of Account)은 구현단계에 마스터데이터 정의 차원에서 확정함

회계 장부 프로세싱과 장부 마감 활동이 효과적으로 수행되기 위한 다음과 같은 지원 요소들이 필요하다.

1) 프로세스 측면

- 분개처리 프로세스의 표준화 및 자동분개의 확대
- 예외처리 프로세스의 정의 및 시스템 내에 수용
- 거래발생 원천에서 분개처리 및 관리
- 결산계획 및 모니터링 프로세스의 확립
- 개선기회의 도출 및 개선실행을 위한 프로세스의 정의

2) 기술적 측면

- ERP Package의 Integrated Auto-posting System
- ERP Package의 다양한 전표 유형 지원
- ERP Package의 결산일정 및 업무관리 기능
- 개선기회의 학습 및 공유를 위한 Knowledge Management System의 기반

3) 조직적 측면

- 역할 변화 : 전표입력담당/무결성 검토담당자가 재무정보 관리자가 된다.
- 조직 변화 : 회계팀이 공유 재무 서비스 조직의 일반 회계팀이 된다.
- 업무지식 및 기술 변화 : 회계처리 원칙 중심에서 분석 및 프로젝트 관리기법 중심으로 옮겨간다.
- 업무 태도 변화 : 사후적인 정보보고에서 현업에 대한 사전적이고 적극적인 서비스 제공으로 업무가 변화한다.
- 업무 정책 및 절차가 예외 사항에 의한 관리체계가 된다.

그리고, 변화에 대한 다음과 같은 이슈 또는 장애물들이 존재할 수 있다.

- 전체 발생하는 거래 중 거래의 원천에서 처리되는 거래의 비율
- 표준화 가능한 거래의 비율
- ERP 패키지의 결산 일정 및 업무관리 기능의 실제적용 가능성 여부

관리회계 시스템의 구축 사례

아래 그림은 관리회계 시스템 구축 중 중기 경영계획, 예산관리 및 손익 추정에 관한 사례이다.

Process Name : Enterprise Controlling

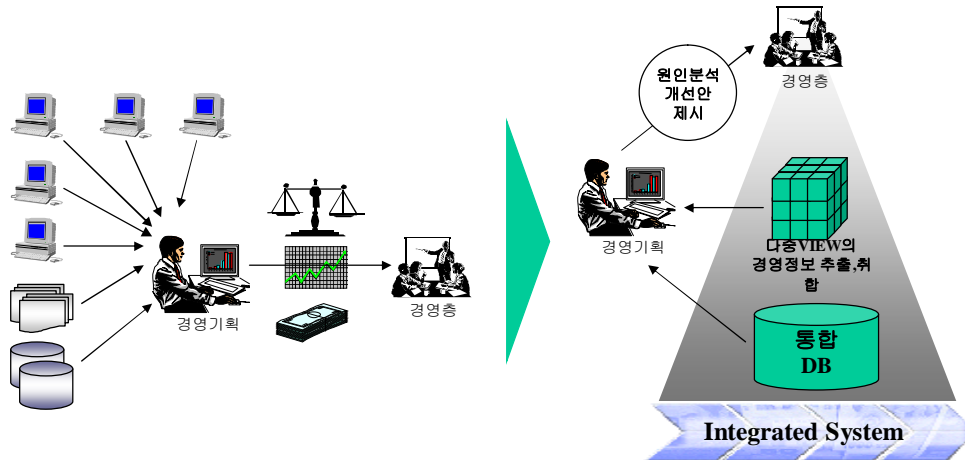
Sub Process Name : Develop Business Plan (중기 경영계획/예산관리/손익추정)

현재 상황

- 경영성과 정보가 OBU별 / 기능별로 산재되어 있고 정보원천경로와 형태가 서로 달라서 취합 및 분석에 많은 노력과 시간이 소요됨.
- 경영환경의 주요변수의 변화에 따른 경영성과에 대한 영향분석을 위한 필요정보 및 Simulation작업이 용이하지 않음.

변화할 모습

- 통합시스템 환경하의 정보를 기반으로 한 다중View로 On-line으로 해당 정보를 조회 및 추출하여 목적에 맞는 형태로 신속하게 가공, 분석 가능하게 함.
- 자동화된 Business Simulation 기능을 추가하여 여러 Scenario별로 결과를 분석하고 Business Planning의 최적화 및 영향분석이 용이하게 됨.



1) 중기 경영계획, 예산관리 및 손익 추정

가) Key Changes

- 통합시스템 환경으로 수작업에 의한 Data 재입력 작업을 축소한다.
- What-If 분석을 가능하게 하는 Simulation에 의한 신속한 의사결정을 지원한다.
- 명확한 활동기준에 의거한 비용이 자동적으로 사업단위에 배분한다.
- Plan 대비 실적/Forecast 차이의 상세한 분석을 지원하는 System상 자동화된 분석 Logic을 제공한다.
- Activity 별로 비용을 분석한 후 계획을 이에 따라 수립하고 이를 실적과 비교하여 각 Activity의 부가 가치 대비 비용을 분석한다.

나) 유형적 효익

- 통합 DB의 운영으로 Data의 입력, 추출, 분류, 가공등의 자동화로 수작업 노력 감소 및 정확성 제고시킨다.
- Planning Cycle, Forecasting Cycle 시간 및 Budget 수립/집행/관리시간 단축시킨다.
- Process간 Interface할 수 있는 모델을 개발하여 Manual 입력을 축소시킨다.
- 자동 Simulation기능을 통해 업무량이 감소한다.

다) 무형적 효익

- 대부분의 Data가 자동으로 검증 입력되어 Data의 정확도가 향상된다.
- Planning Cycle 및 Forecasting Cycle시간의 단축으로 신속한 의사결정을 지원한다.
- 명확한 책임 부여 기준에 의해 각 부문간 목표가 전사 목표와 합치하게 된다.
- Activity를 사용한 비용 분석에 의한 Activity별 부가가치평가를 지원한다.
- Simulation Model을 개발하여 Scenario에 따른 신속한 의사결정을 지원한다.
- 여러 Scenario에 의한 계획을 Simulation함으로써 미래의 불확실성에 대응할 수 있다.

라) 장애 요인

- 내적 장애 요인
 - OBU간 이전가격 결정
 - OBU별 자산, 부채, 자본의 배부
 - 매출/비용의 OBU간 정확한 배부기준
 - Simulation 기능은 업무가 많을 수 있다.
 - ABM의 개념에 따른 예산관리의 난이도가 높을 수 있다.
 - 관리상 ABM과 Contribution Margin의 개념상 차이에 대한 Conflict가 예상된다.

마) 실행 방안

- 프로세스
 - 성과측정 및 평가 Process와 통합/연계하여 Business Plan를 작성하도록 한다.
 - Activity를 중심으로 한 예산관리 Process
 - OBU별로 세분화된 예산을 전사 관점에서 통합하는 Reconciliation Process
 - 매달 예산을 실적과 비교하여 분석하고 조정하는 Process
- 조직문화
 - 전사에 걸친 예산관리기능 강화
 - 예산관리 담당자들이 ABM의 개념을 확실히 이해하고 예산을 수립할 수 있도록 해야 한다.
- IT
 - 각 OBU간의 정보가 한 System에 통합되어 경영기획에서 전사의 Plan대비 실적을 Monitor/통제할 수 있도록 한다.
- Leadership

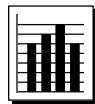
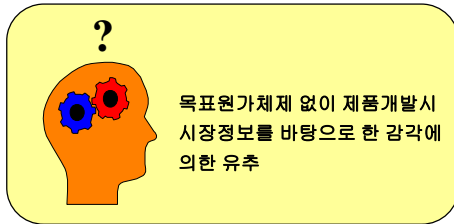
관리회계 시스템의 구축 사례

아래 그림은 관리회계 중 목표원가 구축에 대한 사례이다.

Process Name : Enterprise Controlling
Sub Process Name : Manage Cost Accounting (목표원가)

현재 상황

- 제품개발단계에서 개략적으로 목표원가체제의 구성 없이 감각적 유추에 따른 목표원가 산정
- 고객의 기대치에 적절히 대응 못함



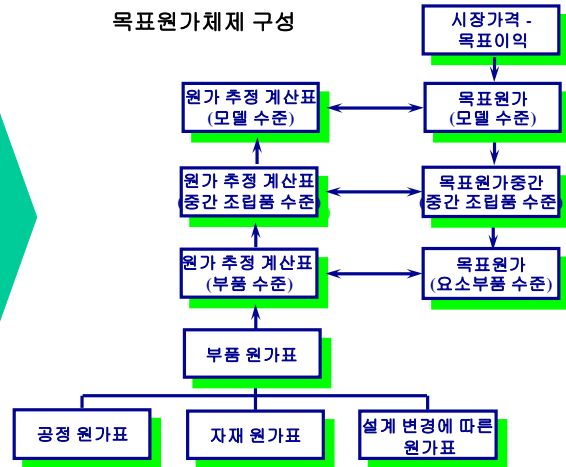
제품개발



변화할 모습

- 실제 시장 가격, 현재 및 미래의 고객의 기대(품질, 기능, 가격 면에서), 현재 LGIC의 시장점유율을 고려하여 목표원가 설정
- 제품의 목표 가격 - 희망이익 = 목표원가
- 일반기획, 품질, 원가, 제품기획, 기술, 생산, 판매, 인사행정의 조직원이 Cross-Functional한 Product Team을 구성

목표원가체제 구성



2) 목표원가

가) Key Changes

- 협력업체를 포함한 Supply Chain상의 Concurrent Engineering을 구현한다.
- 품질/기능적 요건과 비용 목표간의 적절한 균형을 이룬다.
- 제조회가(인건비 및 간접비 포함)가 적정 수준으로 낮아질 때까지 공정설계의 내용을 수정할 수 있어야 한다.
- 자재비용이 수용가능 하도록 구매하는 모든 부품에 대한 가격 교섭이 이루어 져야 한다.
- 실행 BOM 및 Routing을 사용하고 고정 임율 및 가격(전년말 실행 임율 및 가격을 사용)을 적용하여 원가를 집계할 수 있어야 한다.

나) 가정들

- 현재 제조되는 제품들의 실제원가, 현재 제조되는 제품들의 실제 기술적 기능 가치, 최종 완제품의 원가가 하위시스템의 원가로 구분될 수 있는 실제원가구조와 같은 Database가 매일 최신의 정보로 갱신, 유지되어야 한다.

-Simulation프로그램이 구축되어야 한다. 관련 프로그램은 다음과 같다.

- 기존 제품의 실제원가를 바탕으로, 기술적 기능의 기대 가치를 달성하기 위한 비용을
- 예측(이는 예측 비용이 기능가치와 선형관계를 유지하면서 변동한다는 의미) 기능간 상호 연관성을 충분히 감안하기 위하여 상이한 Simulation간의 상충점 조정 개별 Simulation결과치를 바탕으로 최종적인 예측 비용을 결정하기 위하여 상이한

다) 유형적 효익

- 시장출하까지의 Lead-Time감축
- Market에서의 제품 가격 경쟁력 향상
- 원가절감(Chrysler Case : Approximately \$5 Billion절감)에 따른 수익성 향상

라) 무형적 효익

- 고객이 느끼는 최상의 제품/용역을 제공
- 제품 개발단계 동안에 원가문제 제거
- Supplier와의 관계 개선
- 사업의 Vision과 목표달성
- 시장 점유율 신장

관리회계 시스템의 구축 사례

아래 그림은 관리회계 시스템 중 원가계산 시스템에 관한 사례이다.

Process Name : Cost Controlling
Sub Process Name : Manage Cost Accounting(원가계산)

현재 상황

- 원가계산을 하는데 있어서 구매, 생산, 물류, 판매 등의 물류흐름별 물량확정 작업과 집계에 시간이 많이 소요됨.
- 월 마감후 결산작업으로 관리목적의 손익정보 월단위로 활용 제한
- 월 결산시 물량마감작업 후 순차적 원가계산이 끝나야만 총원가를 알 수 있음
- 공정별 종합 원가계산(실적)을 이용하기 때문에 개별 제품 및 계약별 원가정보는 시스템상에서 제공 되지 않음

변화할 모습

- 월초에 당해 사업계획에서 정해진 목표원가에 근간한 제품별 표준원가를 설정하고 이를 일별 생산물량, 수율, 연료사용량 등을 적용하여 Real Time으로 재고를 평가한다.
- 월말에 실적원가를 계산하여 재고를 조정하고 원가차이를 반영한다.
- 활동기준원가를 통해 간접비의 직접비화를 도모하고 의미있는 수익성 분석을 가능하게 함.
- 개별 제품별 가격 결정, 생산/조달방법 등의 의사결정에 적합한 원가정보를 제공

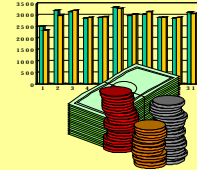
실제원가

- 원가계산주기 → 1개월마다 실행
- 원가결산소요시간 → 4영업일
- 원가정보 → 결산 후 조회 가능



의사결정 지원을 위한 원가계산 방법

실제원가와 함께 표준원가의 방법을 도입하여 Real-Time으로 원가정보를 Access하여 주요 의사결정사항에 활용함과 동시에 표준대비 차이분석을 통한 개선기회 파악



3) 원가계산

가) Key Changes

- 각 OBU간 표준원가와 적정마진을 고려한 이전가격을 설정하고 물류흐름과 동시에 적용하여 부문간 수익을 수시로 Monitor할 수 있도록 한다.
- 내부 관리목적의 제조원가는 월초에 결정된 표준원가(사업계획에서 정해진 목표원가에 근간) 적용한다.
- 월 결산시 외부보고목적의 원가는 실적에 의한 재고평가를 실시한다.
- 원가정보를 물류흐름과 동시에 파악할 수 있는 통합정보시스템을 이용하여 관리한다.
- 전사 관리/외부 보고용 과 내부 관리용 Financial Statement를 구분해서 관리하여 부문별 평가를 용이하게 한다.
- 제품별, 고객별, 계약별, 기간별, 지역별 등의 다양한 관점의 수익성분석 가능하다.
- 활동기준원가를 적용하여 지속적인 프로세스의 개선을 위한 정보로서 또한 합리적인 간접비 배분원칙으로 활용 가능하다.

나) 가정들

- 재무시스템과 원천 시스템 (Feeder System)이 통합된 환경을 가정한다.
- 명확한 사전 배부기준과 기준 단위당 표준원가의 정의를 가정한다.
- 물류흐름의 자동계측을 통해 가능한 한 별도의 수작업 입력을 배제한다.

- 주요 Cost Pool의 활동(Activity)과 Cost Driver의 정의를 가정한다.
- 각 제품별 BOM 및 Routing등의 기준정보 완전성을 위한 유지관리가 이루어진다.

다) 유형적 효익

- 수작업에 의한 대사(Reconciliation)업무를 최소화한다.
- 제품별 제조원가계산을 위한 물량확인, 각종 배분작업등의 자동화로 수작업 업무량을 감소시킨다.
- 특별 목적을 위한 분석정보 수집을 위한 노력을 경감시킨다.
- 결산일정 단축에 기여한다.

라) 무형적 효익

- 표준과 실적의 차이를 분석하여 적절한 원가통제요소의 파악 및 적용이 가능하다.
- 제조경비에 대한 Activity별로 관리 및 계획대비 분석이 가능하다.
- 내부 관리목적으로 제품원가정보의 Real-Time 파악으로 성과평가와 전략적 의사결정 지원이 가능하다.
- 원가정보의 신뢰성 제고로 신제품 가격결정, 외주.구매 의사 결정 등이 용이하다.
- 생산현장에 원가에 대한 책임의식이 강화된다.
- 원가를 Activity별로 관리함으로써 활동의 부가가치 대비 투입 자원에 대한 분석이 가능해진다.
- 목표(계획)대비 실적에 대한 분석이 시스템상 자동으로 세분화 되어 이루어진다.

관리회계 시스템의 구축 사례

아래 그림은 관리회계 시스템 중 제품별, 고객별 수익성 분석을 위한 Supply Chain상의 Cost 관리에 관한 사례이다.

Process Name : Enterprise Controlling

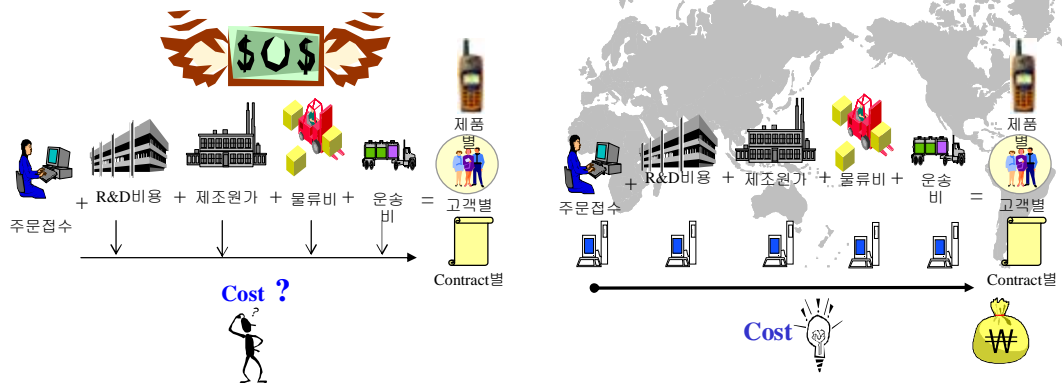
Sub Process Name : Manage Supply Chain Cost for Global Sourcing (제품별, 고객별 수익성 분석을 위한 Supply Chain상의 Cost관리)

현재 상황

- 원재료 구매에서 생산, 물류, 최종 고객에 이르는 각 제품별, 유통단계별 물량의 파악은 가능하나, 통합성 및 적시성은 매우 제한적이고 물량의 흐름단계별 원가에 대한 정보는 제공되지 않음.
- 원가자료수집 과정상 수작업이 많아 정확성 및 적시성이 부족함.
- 제품별, 고객별, 계약별 수익성 분석/예측에 대한 정확성 결여
- 제품별, 고객별의 수익성 분석 및 관리는 필요에 따라 사업장 별로 수작업으로 기밀에 행하여짐.

변화할 모습

- 기업의 향후 전략과 같이하여, Global Sourcing에 대비한 Supply Chain상의 Cost를 물류 이동에 따라 발생하는 비용이 자동으로 제품가격/제품원가에 누적 되게 함으로써 Global 고객에게 배달되는 제품 및 Service의 부가치를 측정할 수 있음
- 보다 정확한 제품별, 고객별, Contract별 수익성 예측
- 의사결정 지원방향의 한 일환으로 기중에 매출이 일어날 때마다 제품별, 고객별, Contract별 수익성 분석 및 관리가능



4) 제품별, 고객별 수익성 분석을 위한 Supply Chain상의 Cost관리

가) Key Changes

Manage Supply Chain Cost

- 공장에서부터 물류흐름에 따라 발생하는 모든 Cost가 Stock Point별로 제품원가에 누적된다.
- 물류 간접비를 Stock Point별로 제품원가에 배부한다.
- Standard Activity Cost를 각 제품에 real-time으로 반영하고 월말 Real Cost와 reconcile한다.
- 원가 정보를 발생 시점에서 취합한다.
- 물류 흐름에 대해 발생하는 비용을 활동 기준으로 관리하고 이에 대한 부가가치 대비 비용을 평가한다.
- 물류의 Data가 Master Data로 연동이 되므로 다른 부수의 작업 없이 Report상으로 제품 모델별, 고객별, contract별로 조회가능하다.

나) 가정들

- Standard Activity Cost 적용 가능하다.
- Stock Point별 Activity 소모량을 입력할 수 있는 Infrastructure 구축되어 있다.
- 간접비에 대한 제품별 배부기준 설정이 가능하다.

- 활동 기준 관리를 지향한 현업의 Mindset 혁신이 이루어진다.
- ‘Stock Accounting’ Process에서 Transfer Price 설정이 가능하다.

다) 유형적 효익

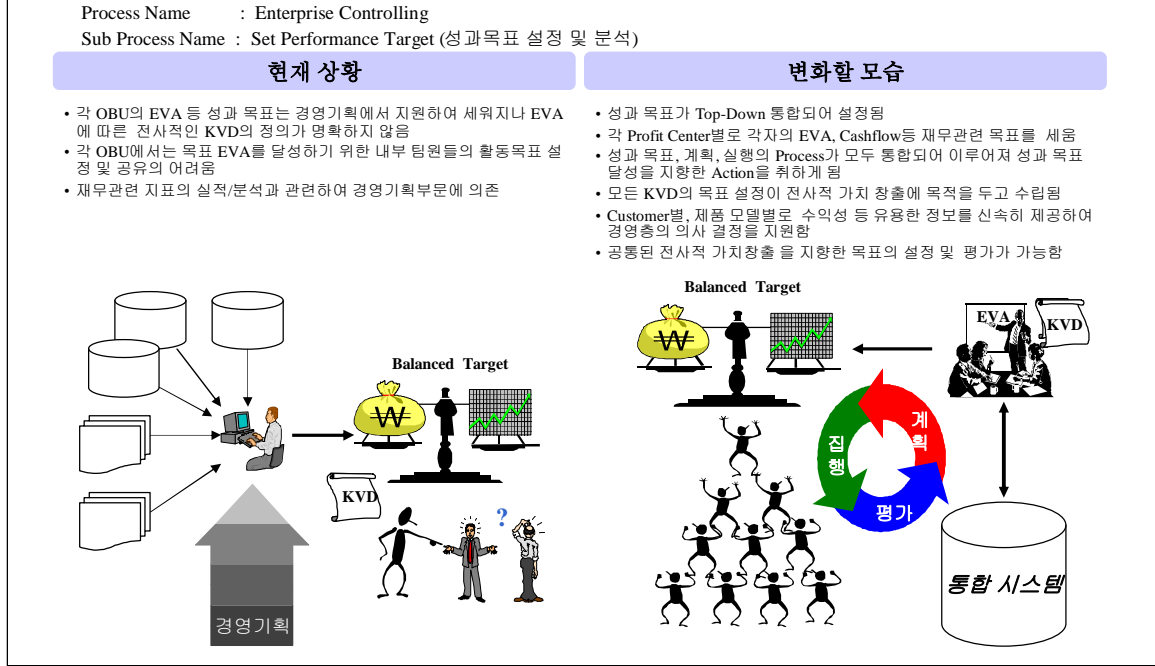
- 각 Stock Point별로 제품별 Cost를 real-time으로 조회가 가능하므로 지역별 제품별 Pricing 의사결정을 지원하고 원가 절감에 기여한다.
- 비용 집계 및 배부를 위한 저 부가가치 활동/업무가 감소된다.

라) 무형적 효익

- 대부분의 Data가 통합 입력되어 Data의 정확도가 향상된다.
- 평가 단위의 세분화 및 평가를 위한 지표 설정을 지원한다.
- Key Value Driver 선정을 지원한다.
- Supply Chain상의 물류 비용을 활동 기준으로 평가하여 관리하고 이에 따라 비부가가치 활동을 제거하거나 비용을 절감한다.

관리회계 시스템의 구축 사례

아래 그림은 관리회계 시스템 구축 중 성과 목표 설정 및 분석에 관한 사례이다.



5) 성과 목표 설정 및 분석

가) Key Changes

- Profit Center로 세분화 하여 Target을 설정하고 이에 따라 Plan을 수립한다.
- Transaction Data가 명확한 기준을 통해 OBU 별로 집계되고 배부된다.
- Transaction Data가 목적에 따라 여러 시각에서 분석될 수 있도록 Process가 이루어진다.
- 각 OBU에서 EVA등 재무관련 지표의 목표를 설정하고, 실적 차이에 대한 분석이 이루어진다.
- 평가지표가 Top-Down 통합되고 전사 공통의 목표를 위해 기여한 성과를 평가한다.
- 경영실적의 Real-time Monitoring으로 신속한 의사결정이 지원된다.

나) 가정들

- Transaction Data의 배부 기준이 명확히 설정되어 있다.
- Real-time으로 필요한 정보가 취합 분석 가능하다.
- 각 평가단위(Segment)별로 각자의 목표를 수립할 수 있도록 현업을 교육시킨다.

다) 유형적 효익

- 각 OBU에서 EVA등 주요 재무목표의 자체설정 및 실적 분석이 가능하다.
- 고객별/제품별 경제성 분석이 Real-time으로 조회 가능하다.
- Operational Level(Process Level)의 KVD를 상세히 정의하여 이에 따라 목표를 설정함으로써 Performance를 높인다.

라) 무형적 효익

- 주요 경영실적의 조기 확인 및 신속한 의사결정을 지원한다.
- 명확한 책임 부여 기준에 의해 각 부문간 목표가 전사 목표와 병행하게 한다.
- 각 OBU에서 수익과 비용을 동시 관리한다.
- 경영실적의 Real-time Monitoring으로 신속한 의사결정을 지원한다.
- 가치 중심 경영(VBM) 방침 수립 및 이에 대한 기업 경영 기법 도입이 가능하다.
- 전사의 가치창출에 초점을 둔 KVD선정 및 관리/평가가 이루어진다.

관리회계 시스템의 구축 사례

아래 그림은 관리회계 시스템 구축 중 경영정보 시스템에 관한 사례이다.

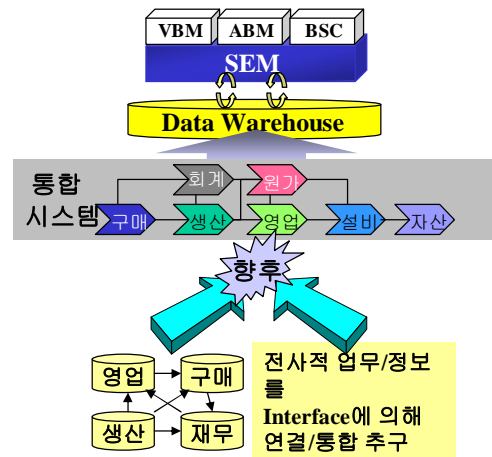
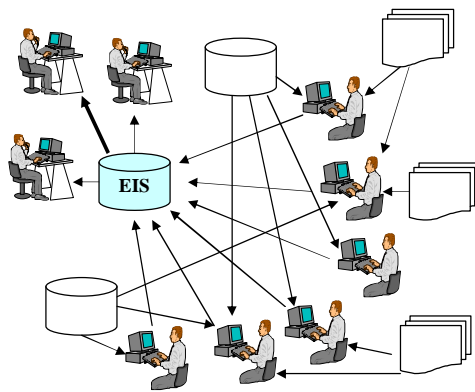
Process Name : Enterprise Controlling
Sub Process Name : EIS (경영정보시스템)

현재 상황

- 업무별 지역별로 요구되는 정보를 1차-2차 또는 그 이상의 가공을 하여 EIS DB에 코딩하므로 정보의 적시성이 떨어지므로 활용이 거의 안됨

변화할 모습

- 다양한 시스템 환경(업무별, 지역별 등)의 기간업무 정보를 별도의 코딩작업 없이 Data Collection Rule에 따라 EIS DB로 올려지므로 유용한 정보의 적시 제공이 가능하게 되어 신속한 의사결정 지원 기능을 수행함.



6) 경영정보 시스템

가) Key Changes

EIS

- Transaction Data중 EIS 정보가 자동적으로 EIS DB로 Transfer된다.
- 목적에 따라 여러 시각에서 분석될 수 있는 기능을 제공한다.
- 중요 정보에 대한 조기 경보 기능을 제공한다.
- Drill-Down 기능을 제공한다.
- 경영실적의 Real-time Monitoring으로 신속한 의사결정을 지원한다.

나) 유형적 효익

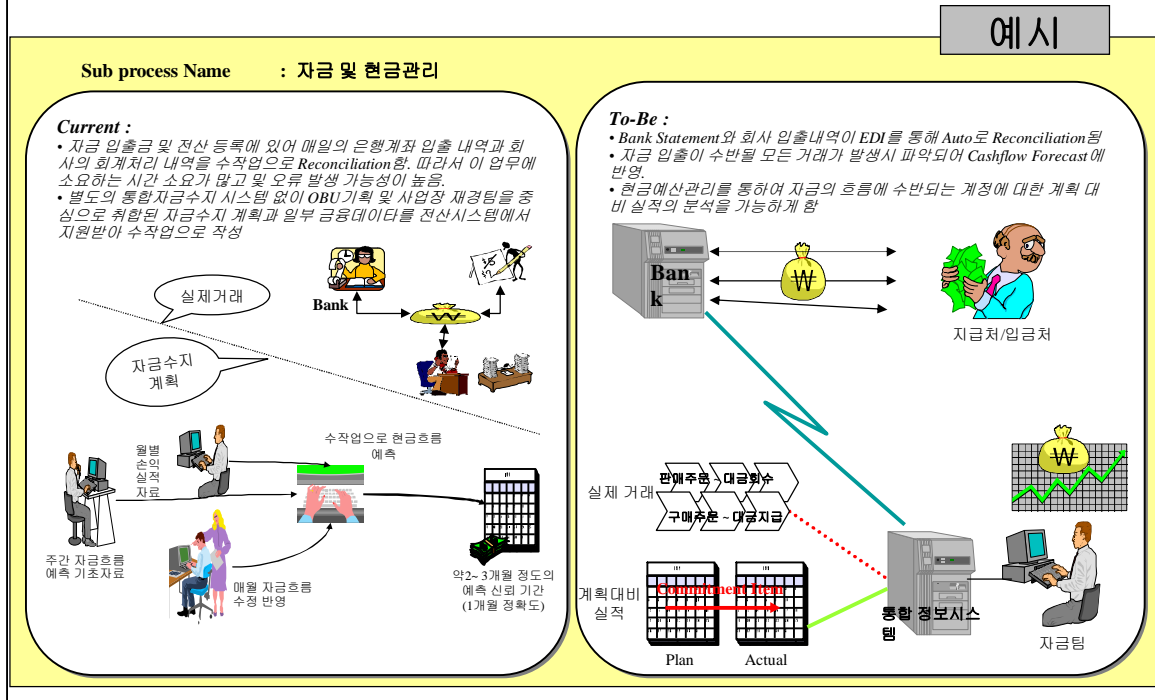
- 정보의 통합이 이루어진다.
- EIS Data model의 설정이 가능하다.
- Data 자동 Collection 기능이 설정 가능하다.
- 분석 기능의 설정이 가능하다.
- 모든 Data가 ERP 시스템 안에 이미 등록되어 있으므로 다시 입력할 필요가 없다.

다) 무형적 효익

- Drill-Down 기능을 제공한다.
- 경영실적의 Real-time Monitoring으로 신속한 의사결정을 지원한다.
- 중요 정보에 대한 조기 경보 기능을 제공한다.

자금관리 시스템 구축의 사례 - 자금 및 현금 관리

다음은 자금 및 현금 관리 시스템에 대한 사례이다.



5) 자금 및 현금 관리

가) TO-BE Model

- 은행과의 interface, 계좌 개설/관리 및 이를 통한 거래처와 대금지불 및 회수 처리
- Bank Statement와 회사 입출내역간의 Reconciliation이 Auto로 이루어짐.
- 자금 입출이 수반될 거래가 발생시 즉시 파악되고 Cashflow Forecast에 반영된다
- A/R, A/P, 및 G/L과의 integration을 통한 자동 update
- G/L로의 은행 수수료, 이자 및 환차손익의 자동 posting.

나) 유형적 효익

- Reconciliation, 재작업, 은행과 회사의 자금 입출내역 확인등에 소요되는 시간 절감
- 각종 금융거래 회계처리 및 거래내역/현황자료의 유지관리에 소요되는 시간 절감
- 대금지불/회수와 관련된 지급오류 빈도 및 금액 감소
- 정확한 자금예측을 통해 단기자금 조달/운용상의 이득가능
- 현금관련 거래를 적시에, 정확히, 저비용으로 처리

다) 무형적 효익

- 회사의 유동성 관리가 용이해 짐.
- 신속 정확한 자료제공을 통해 대외 금융거래시 의사결정이 신속해지며, 협상력이 증대 됨.
- 신속/정확한 지불(payment)처리, 잔액현황, 신용한도정보 제공 등을 통한 고객 및 구매처

자금관리 시스템 구축의 사례 – 현금 관리

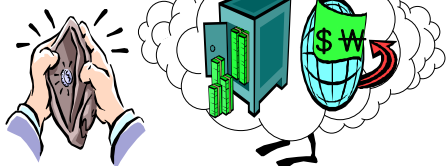
다음은 자금관리 시스템의 현금관리 기능에 대한 상세한 사례이다.

예시

Process Name : 자금관리
Sub Process Name : 현금관리
Process Owner :

현재 상황:

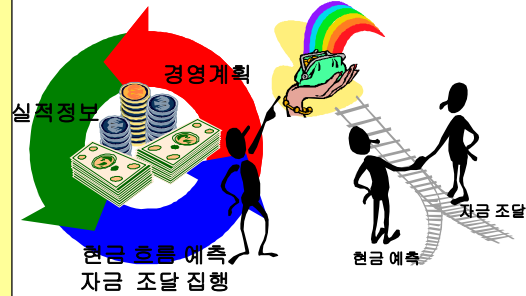
- 연동(3개월)자금계획을 수립하여 자금흐름을 예측하고 계획 vs 실적 분석 (본 부별/부서별)을 하고 있음
- Nego 일자가 늦게 결정되어 외환 Position 관리가 어려움
- 일일 자금수지 결산을 통하여 당일 자금수지를 파악하고 회사의 가용 자금을 파악함
- 매출채권/매입채무 잔액 및 기일장(만기,수금,지급 예정일)관리
- 차입 원리금상환 및 예적금 납부 예정일,상환잔액 등을 관리
- 국공채/사채/전환사채,투자유가증권 등의 잔액 및 만기일 관리
- 영업계획 및 구매계획 System이 자금계획 System과 연동되지 않아 자금 계획 수립 시 현업에 업무가중



가용자금? 자금흐름? 채권/채무 잔액?

변화할 모습:

“신속,정확한 현금흐름 예측 및 효율적 자금집행”



- 경영계획 및 예산관리(PME.01.01), 실적정보(A/R, A/P, G/L 등)와의 연계를 통한 정확한 현금흐름 예측 자료를 제공함으로써 자금조달, 운용의 효율적인 수행과 수금 및 집행의사결정에 유용한 정보를 제공

- 거래처 및 사내 각 부문에 대한 자금집행을 현금흐름예측에 기초한 자금 가용도를 고려하여 효율적으로 수행함

1) TO-BE Model

본 현금흐름관리 프로세스는 현금흐름을 예측하고 실적현금흐름을 비교분석 하여 보고 하며 이를 통해 예측의 정확도를 높이기 위한 피드백을 제공하는 현금흐름예측 (Monitoring) 프로세스와 이러한 현금흐름예측에 근거하여 거래처 및 사내 각 부문에 대한 효율적인 지출을 수행하도록 하는 자금집행관리 프로세스로 나뉘어진다. (현금흐름 예측 프로세스에 초점을 둠)

가) 현금흐름 예측(Cashflow Forecasting)

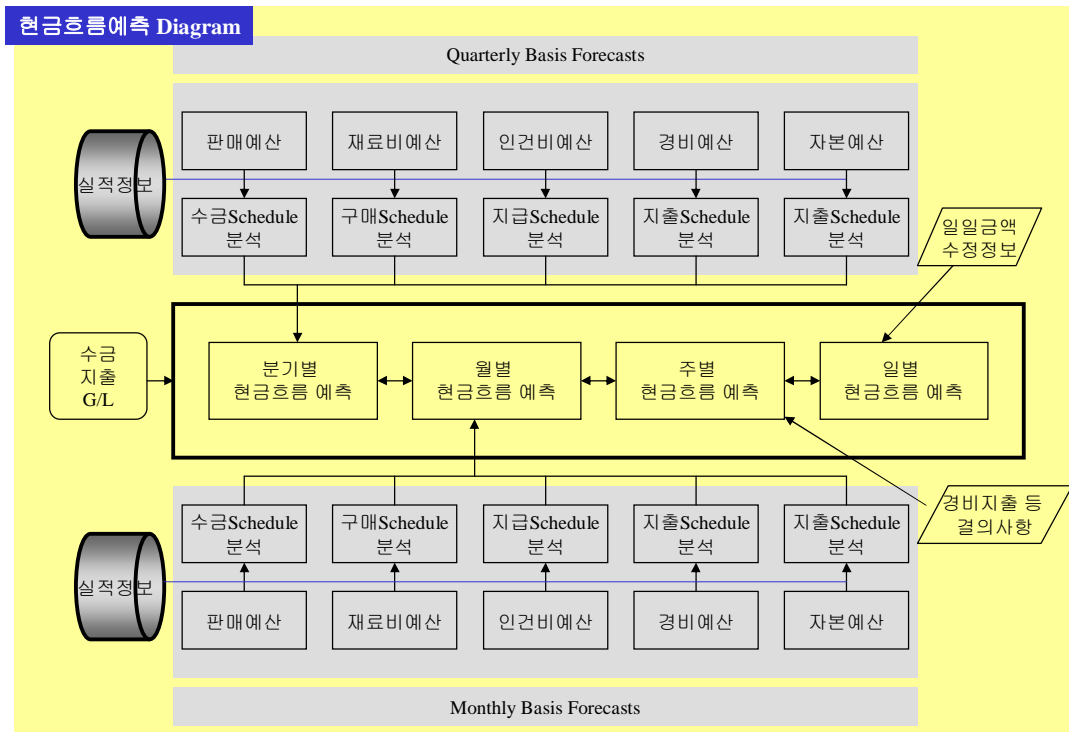
- 목적

경영계획 및 예산관리 및 실적정보와의 연계를 통한 정확한 현금흐름 예측 자료를 제공함으로써 자금조달, 운용의 효율적인 수행과 수금 및 집행의사결정에 유용한 정보를 제공한다.

자금관리 시스템 구축의 사례 - 현금 관리(계속)

다음은 자금관리 시스템의 현금관리 기능에 대한 상세한 사례이다.

현금흐름예측 Diagram



- 하위 프로세스

현금흐름예측(현금흐름 예측 Diagram참조)

- 경영계획 및 예산관리, 실적정보 등 현금흐름예측을 위한 원천정보와 연계하여 설계한다.
- 현금흐름의 예측기간은 경영계획 및 예산에 근거 분기별로 하고 월별, 주별, 일별 현금흐름을 추가적으로 예측한다.
- 분기별 현금흐름은 경영계획 및 예산을 기초로 하여 분기단위로 현금흐름을 예측한다.
- 월별 현금흐름은 분기별 현금흐름 예측자료 및 실적자료 등의 입출금 Schedule 을 이용하여 예측한다.
- 주별 현금흐름은 월단위 예측을 기초로 하여 실적자료 및 지출결의사항을 반영하여 수립한다.
- 일별 현금흐름은 주별 현금흐름을 기초로 하여 일별 수정사항을 반영하여 예측한다.

실적현금 흐름의 분석 및 피드백

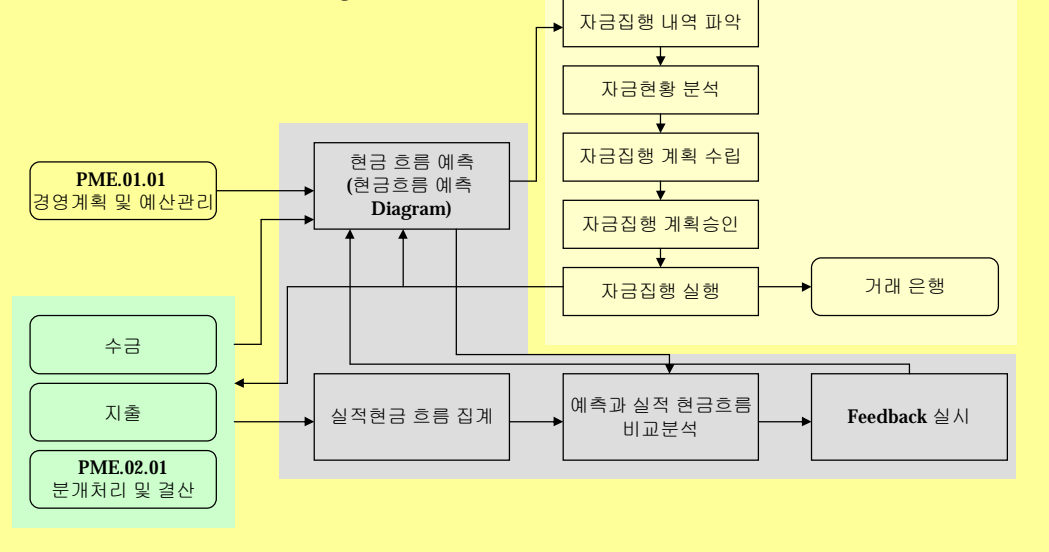
- 실적자료를 토대로 실제 발생된 현금흐름을 예측단위(부문)별로 집계하여 부문별 현금창출 공헌도를 평가하고 부문별 자금수수를 위한 기초 정보(사내Banking 등)로 활용한다.

자금관리 시스템 구축의 사례 - 현금 관리(계속)

다음은 자금관리 시스템의 현금관리 기능에 대한 상세한 사례이다.

현금흐름 프로세스

Sub Process Name : Cash Management(PME.02.05)



- 집계된 실적현금흐름을 예측된 현금흐름과 비교하여 차이원인에 대한 분석을 실시하고 필요한 부분에 대해서는 차이원인의 교정 및 현금흐름 예측 프로세스에 대한 피드백을 수행한다.

나) 자금집행 관리(Payment Management)

- 목적

거래처 및 사내 각 부분에 대한 자금집행을 현금흐름예측에 기초한 자금 가용도를 고려하여 효율적으로 수행한다.

- 하위 프로세스

자금집행 준비

- 기 생성된 예측단위별 현금흐름예측 자료를 통해 자금집행 내역을 출력한다.
(지급의 적절성에 대한 현업의 확인 및 증빙의 이체시 증빙보관소의 담당자에 의한 내용 및 형식의 검증 전제)
- 필요시 Drill down기능을 통해 지급금액, 지불수단, 지급조건, 지급처 등과 같은 원시정보를 파악한다.
- 유효 자금현황에 근거하여 자금집행 여부를 확정한다.

- 자금집행 내역과 자금현황 파악을 토대로 지급액, 지급수단, 지급처, 지급방법에 관한 집행 계획을 수립한다.(반복적인 경우는 사전에 시스템에 정의)
- 일별 자금집행계획에 대한 승인 절차를 거친다.

자금집행

- 승인된 자금집행 계획을 승인과 연계된 은행에서 **Firm-Banking**을 통해 지급하거나 자금 집행계획상의 지급방법에 의거하여 집행한다.

나) 유형적 효익

- 현금흐름의 예측과 분석 소요시간이 단축된다.
- 예측의 정확도가 향상된다.

다) 무형적 효익

- 경영계획 및 예산과의 연계성을 증진한다.
- 수금, 지출 등과의 연계성 확보를 통해 신속, 정확한 예산을 수립한다.
- 실적과 예측의 비교분석 및 원천에 대한 피드백 수행 정보의 제공을 통해 현금흐름 개선의 기회를 제공한다.

라) 가정들

- 자금흐름관리 프로세스를 현금흐름의 예측과 관리라는 측면에서 정의한다.

현금 관리 기능이 효과적으로 구현되기 위해서는 다음과 같은 여러 가지 지원 요소가 필요하다.

1) 프로세스적 측면

- 경영계획 및 예산관리 프로세스와의 효과적인 **Interface**
- 수금, 지출 등의 현금흐름 원천 프로세스와의 연계

2) 기술적 측면

- **ERP**의 경영계획 및 예산수립 모듈과 자금흐름관리 프로세스의 연계

3) 조직적 측면

- 조직이 자금팀이 재무자원 관리팀으로 변환된다.
- 업무 지식과 기술이 예측 및 분석 기법을 강화하는 방향으로 나아간다.

그러나, 자금관리 시스템의 현금관리 기능의 구축에는 다음과 같은 이슈 또는 장애물이 존재할 수 있다.

- 타 모듈과의 연계를 통한 자금흐름의 파악기능이 ERP별로 상이할 수 있다.
- 현금흐름의 신뢰도를 향상 시킬 수 있도록 판매, 구매 등의 현금흐름 일정 제공 능력이 향상된다.

자금관리 시스템 구축의 사례 – 위험 관리

다음은 위험 관리 기능에 대한 상세한 사례이다.

예시

Process Name : Reporting and Monitoring(PME.03)
 Sub Process Name : Periodic and Contingency Risk Management(PME.03.02)
 Process Owner : 경영위험관리팀장

현재 상황:

- 거래처별 여신한도, 담보 평가, 매출채권 잔액 및 회전기 일등을 Check하며 회수불능채권을 평가하고 있으나 관리의 원칙이나 기준의 정립이 불분명하여 효과가 크지 못함
- 매출채권의 돌발사고에 대한 신속하고 체계적인 전략적으로 대응할 전문인력이 없어 사고처리에 어려움이 많음
- 자산 및 부채관리 기준의 정립이 체계적으로 이루어지지 않아 외부환경 변화에 신속하고 적절한 대응에 어려움이 많음



변화할 모습:

“경영목표달성의 일환으로서의 위험관리”



- 위험관리를 위한 체계적이고 통합된 위험관리모델(Integrated Risk Management Model)의 기반구축
- 우리사가 직면하고 있거나 직면할 가능성이 있는 위험요인을 사전적으로 이해하고 동 위험요인의 발생원천을 파악함
- 전사적으로 위험관리의 중요성에 대한 인식공유 및 책임과 역할 수행
- 우발위험에 대한 체계적인 관리체제의 확립

1) TO-BE Model

Overview

위험(Risk)은 향후의 잠재적인 변동요인(예 : Market movements, Inflation 등)에 의한 회사 미래가치의 불확실성(Uncertainty)으로 정의 할 수 있는 바, 이러한 위험의 적절한 수준으로의 감소 여부는 회사의 궁극적인 목표인 기업(주주)가치 극대화에 지대한 영향을 미칠 수 있다.

따라서 위험관리(Risk Management) 프로세스는 회사가 직면할 수 있는 위험과 동 위험을 발생시키는 원천을 이해하고 이를 통해 위험의 사전적인 감지기능(Early Warning)을 강화하고 파악된 위험을 적절한 수준으로 감소 내지는 제거할 수 있는 통합 위험관리 모델(Integrated Risk Management Model)의 기반을 제공한다.

위험관리는 정기적인 위험관리와 우발위험에 대한 관리로 구분할 수 있으며 그 내용은 다음과 같다.

가) 정기적 위험관리(Periodic Risk Management)

- 목적

주기적으로 회사가 직면하고 있는 위험 및 동 위험의 원천을 평가하고 위험을 감소시키기 위한 일련의 활동(Planning, Implementation, Feedback & Learning)을 수행함으로써 회사 미래가치의 불확실성을 적절한 수준으로 감소시키는 것을 목적으로 한다.

- 하위 프로세스

위험평가(Assessing the Risk)

a. 위험유형 및 원천파악

• 회사의 경영목표 달성 과정에서 발생가능한 외적, 내적 위험요인을 식별하고 동 위험요인의 원천을 파악한다.

• 핵심적인 고려사항

- 회사가 노출되어 있는 위험의 유형은 무엇인가?(예: 환율변동, 이자율변경)
- 위험관리와 경영전략을 어떻게 조화할 것인가?(예: 보수적전략, 공격적전략)
- 위험관리를 위한 기술적, 운영적 수준은 어떠한가?
- 과거에는 위험이 어떻게 평가되고 관리되었나?
- 또한, 과거의 위험관리 목표는 적절히 달성되었는가?
- 그렇지 않다면 원인은 무엇인가?

• 산출물 : 위험분석보고서 중 위험요인의 유형 및 원천기술서

b. 위험의 영향분석

• 파악된 위험유형 및 원천 분석을 통해 조직적이고 광범위한 위험영향 평가를 수행한다.

• 위험영향평가는 파악된 위험이 회사 미래가치와 주주가치에 미치는 영향에 초점을 두어야 한다.

• 핵심적인 고려사항은 다음과 같다.

- 회사가 직면한 위험의 유형 및 원천은 무엇인가?
- 파악된 위험요인에 대한 회사의 전제 혹은 가정은 무엇인가?
- 중요 위험이 기업가치와 주주가치에 미치는 영향은 무엇인가?

• 산출물 : 위험분석보고서 중 위험영향분석 기술서

위험관리계획 수립(Planning for the Risk Management)

a. 위험관리 목표의 정의

• 전략 및 단기 경영목표, 위험의 유형 및 영향 등을 고려하여 위험관리 목표를 설정

• 핵심적인 고려사항은 다음과 같다.

- 어떤 위험요인이 관리되어야 하는가?
- 위험관리를 위한 방법은 어떤 것들이 있나?
- 허용할 수 있는 위험의 수준(Risk Tolerance)은 어느정도 인가?
- 위험을 최소화하기 위해 회사가 지출할 수 있는 대가는 얼마인가?

b. 실행계획의 수립

• 위험관리 목표에 따라 위험을 제거 혹은 최소화하기 위한 구체적인 실행계획을 수립한다.

- 핵심적인 고려사항은 다음과 같다.
 - 경영에 미치는 영향에 따라 위험관리의 우선순위 결정
 - 위험관리 실행전략의 선정(예: 소극적 위험해징전략, 적극적 원천제거 전략)
 - 위험해징을 위한 구체적인 기법 및 활동 실행계획수립
 - 위험원천 제거를 위한 활동 실행계획수립

- 산출물 : 실행계획

위험관리 실행(Implementation of Risk Management Plan)

- 위험해징을 위한 구체적인 기법 및 활동을 실행한다.
- 위험원천 제거를 위한 활동을 실행한다.

피드백 및 학습(Feedback & Learning)

- 위험관리의 실행 결과를 검토하고 피드백을 수행한다.
- 피드백을 통해 원천 프로세스의 개선 혹은 위험관리 프로세스의 개선 등의 학습을 실시하고 공유함으로써 동일한 위험의 발생을 방지한다.

나) 우발위험 관리(Periodic Risk Management)

- 목적

잠재적인 위험(Potential Risk)으로서 회사에 중요한 영향을 미칠 수 있는 위험을 사전에 감지하고 이에 대한 예방활동(간혹 교정활동)을 수행하여 회사 미래가치에 대한 불확실성을 제거한다.

- 하위 프로세스

위험평가(Assessing the Risk)

a. 위험노출 영역의 파악

- 사전에 잠재적인 위험에 대한 정형화된 리스트를 작성하여 잠재적인 위험별 노출영역이 정의되어 있어야 한다.
- 감지된 위험에 실제로 노출되었을 경우 중요한 영향을 받을 수 있는 영역을 사전에 정의된 리스트를 이용하여 신속하게 파악한다.
- 산출물 : 사전적인 잠재위험 리스트, 감지위험에 대한 노출영역기술서

b. 잠재위험의 영향분석

- 사전에 잠재위험의 노출영역별로 정형화된 시나리오를 정의해야 한다.
- 잠재위험에 실제로 노출되었을 경우 발생할 수 있는 영향을 위험 노출영역별로 시나리오분석을 통해 파악한다.
- 산출물 : 사전적인 잠재위험 시나리오 기술서, 감지위험 영향평가 기술서

실행계획 수립 및 실행(Planning & Execution)

- 사전에 잠재위험의 영향에 대한 시나리오별 행동지침 표준안을 정의하여야 한다.
- ~~잠재위험이 실제로 나타났을 경우에 대비하여 정기, 비정기적으로 모의 훈련을 실시한다.~~

- 감지위험 영향평가 기술서상의 시나리오에 근거하여 구체적인 행동치침을 수립한다.
- 구체적인 행동치침을 신속히 실행한다.

피드백 및 학습실시

- 우발위험 관리의 실행결과를 검토하고 피드백을 수행한다.
- 피드백을 통해 개선활동을 수행하고 학습결과를 공유한다.

2) 유형적 효익

- 장기적으로 효과적인 위험관리의 수행은 가중평균자본비용(WACC)을 낮추어 기업 가치를 증대시킨다.

3) 무형적 효익

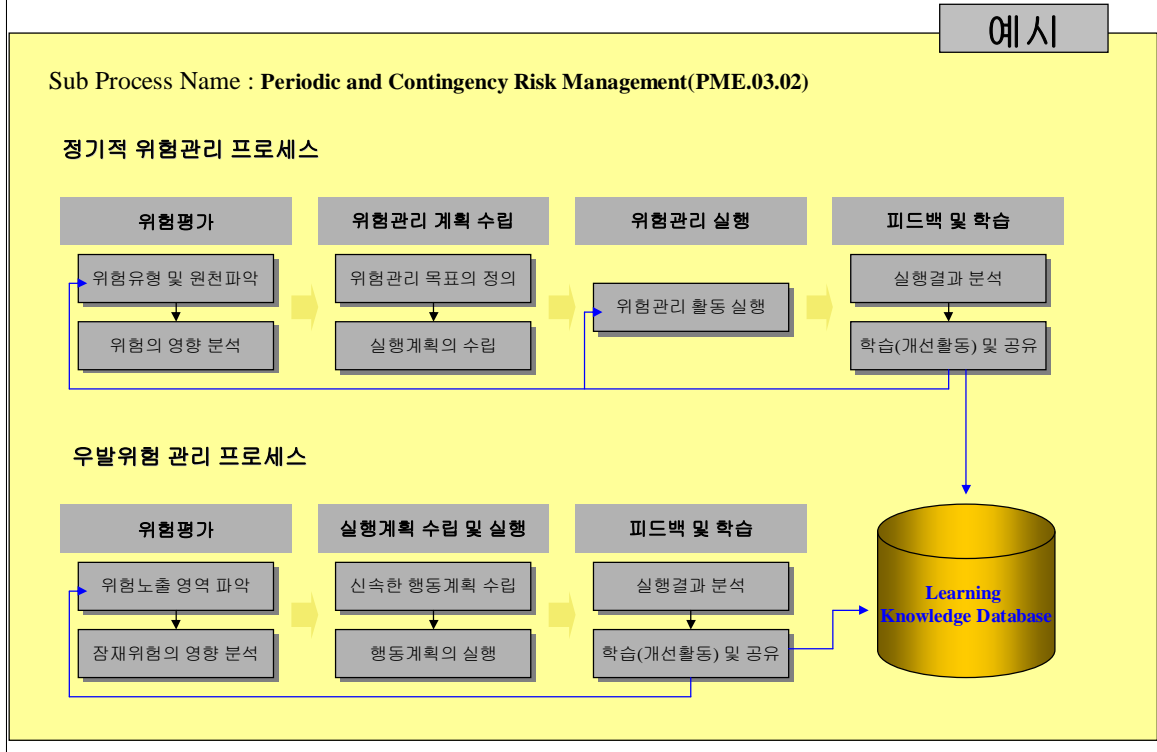
- 정보제공의 투명성 제고로 위험원천이 축소된다.
- 시뮬레이션 기능이 강화된 경우 위험요인과 동 영향의 관계를 용이하게 파악할 수 있다.
- 가치중심경영의 중요 요소인 위험관리에 대한 체계적인 기틀을 확립할 수 있다.
- 위험관리의 중요성에 대한 공감대가 확대된다.
- 위험관리 프로세스 및 결과에 대한 학습 및 공유가 이루어진다.

4) 가정들

- 기업(주주)가치와 위험과의 관계에 대한 명확한 이해가 이루어진다.
- 위험의 허용수준과 위험 감소비용과의 상충관계에 대한 이해가 이루어진다.
- 시나리오 개발 및 시뮬레이션 능력을 보유하고 있다.
- ERP상의 허용위험수준에 기초한 설정기능이 존재한다.

자금관리 시스템 구축의 사례 – 위험 관리(계속)

다음은 위험 관리 기능에 대한 상세한 사례이다.



위 슬라이드는 정기적 위험관리 및 우발적 위험관리의 프로세스 예시를 보여주고 있다.

이러한 위험관리 프로세스가 효율적으로 구축되기 위해서는 다음과 같은 지원 요소들이 필요하다.

1) 프로세스적 측면

위험관리를 특정부서의 기능업무가 아닌 전사 부문에 걸쳐 유기적으로 연결된 중요한 관리 프로세스 관점에서 재정립한다.

2) 기술적 측면

- ERP Package의 다양하고 투명한 Information Reporting기능
- ERP Package의 중요성 기준 설정 기능

3) 조직적 측면

역할 변화 : 내부 감사 업무 수행자에서 가치창조의 실행자로 역할이 바뀐다.

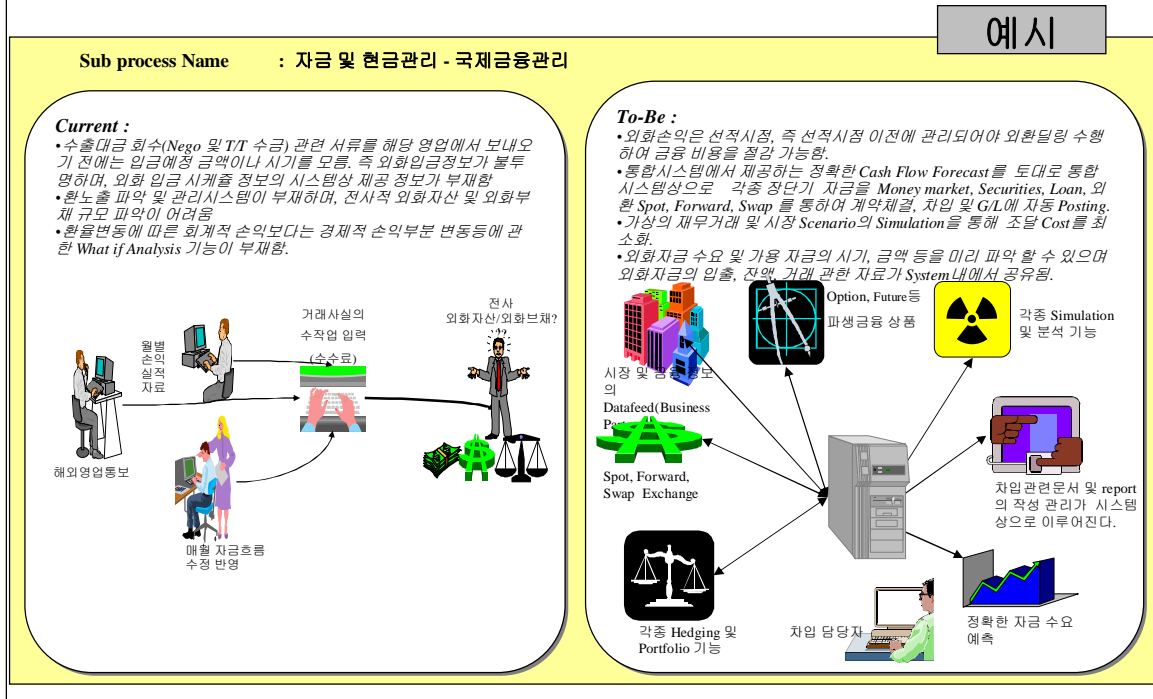
- 조직 변화 : 기능 부서에서 프로세스 중심 조직으로 변화한다. 그리고, 사안별로 팀을 구성한다.
- 업무 지식과 기술 변화 : 내부감사기법에서 통합위험관리지식으로 바뀐다.
- 업무 태도 변화 : 사후적이고 추가적인 업무수행에서 적극적인 경영목표 달성으로 방향이 바뀐다.
- 업무 정책 및 절차 변화 : 내부통제정책에서 통합 위험관리정책으로 바뀐다.

그리고, 이러한 변화에 대한 이슈 또는 장애물로 다음과 같은 사항들이 있다.

- 조직의 성격 및 업무내용의 변화에 따른 단기적인 비효율을 극복해야 한다.
- 확대된 업무영역의 수행을 위한 통합된 위험관리 시각의 확보 여부가 중요하다.

자금관리 시스템 구축의 사례 - 국제 금융 관리

다음은 국제금융 관리 시스템에 대한 사례이다.



6) 국제금융관리

가) TO-BE Model

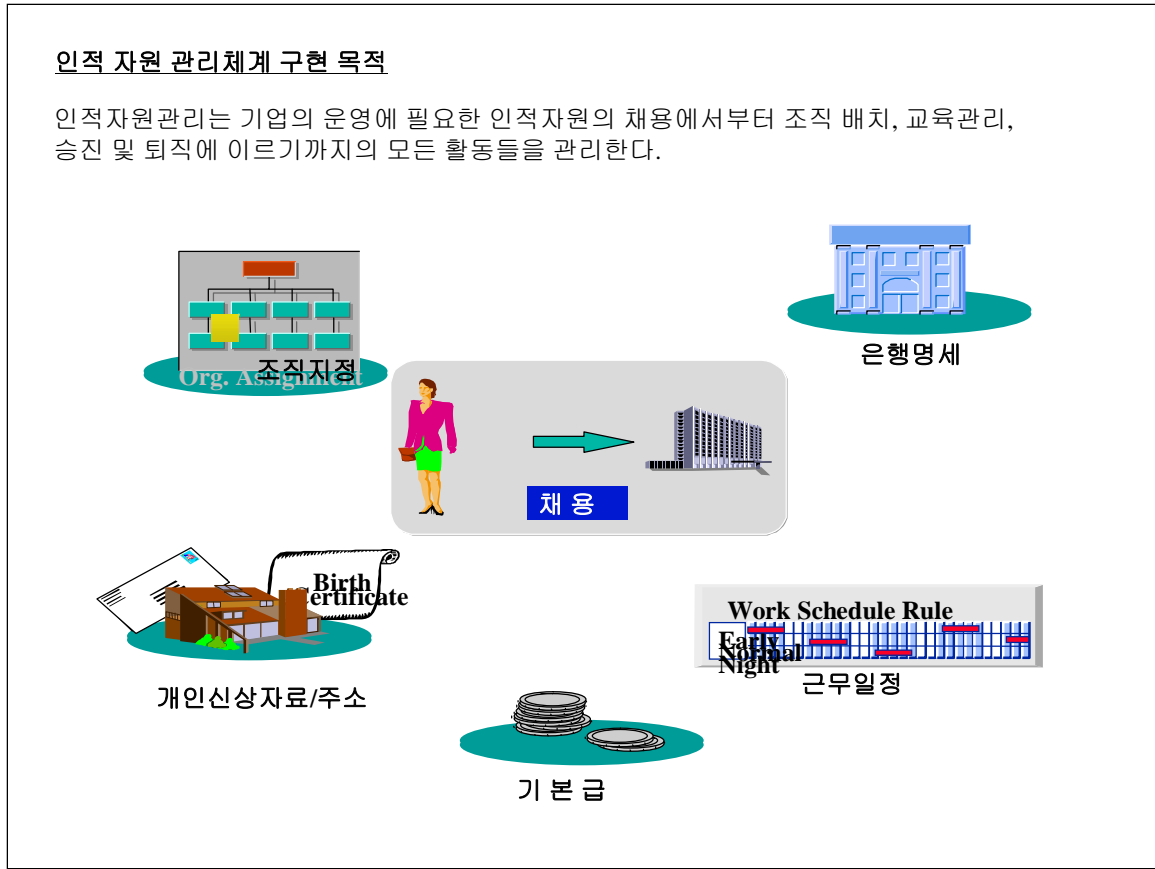
- 장기경영계획(Business Plan)수립시 장기자금 소요량 분석 및 조달 가능액, 조달 방법등을 검토하여 계획에 반영.
- FRM(Financial Risk Management) Team에서 수립한 대책에 따라 위험관리 업무 수행(금리위험, 목표 재무 구조 등)
- 차입에 따른 각종 부대서류의 작성/제출
- 회사가 유지 가능한 최대 단기차입 규모 내에서 금융기관, 직접 금융시장에서의 조달 검토/실행
- 수입 관련 자료가 구매System을 통해 입력되고 거래 확정시 Update 되고, 관련된 L/C 개설 통관 및 외화단기 차입등의 자료가 System내에서 공유가 되고 유동성관리 업무에 즉시 반영된다
- Dealing업무가 System에 기록되고 그 결과가 G/L 및 Cash Management System에 자동 반영됨.
- 외화자금의 입출내역 및 외환거래 내역, 외화예금 잔액등에 관한 자료가 System내에서 공유된다.
- 가용한 외화자금의 시기, 금액 등의 사전 파악이 가능하여 적시에 적량의 외화자금의 운용/확보가 가능하다.

나) 유형적 효익

- 회사의 외화 유동성관리가 가능하게 되어 전체적인 유동성 관리능력이 향상되며 특히외환거래 규모 및 시기 등을 알 수 있으므로 환차 및 이자면에서 수익증대나 비용절감이 가능해짐

다) 무형적 효익

- 차입관련 문서작성 및 관리, 각종 분석 report작성 용이
- 차입건별 및 차입Group별(원화,외화,장기,단기 등) 조달Cost 및 회사전체의 조달 Cost 등이 즉시 조회되고 평가됨.
- 해외구매업무와 외화차입 및 유동성 관리 업무간의 효율향상
- 신속한 정보교환을 통한 업무처리 효율향상



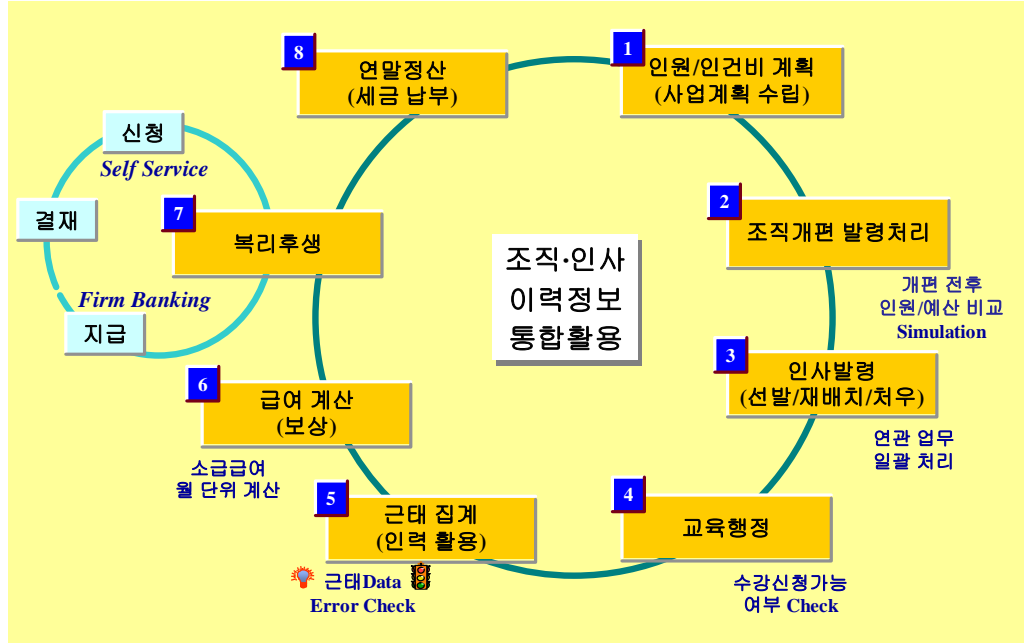
인사관리란 기업의 능동적 구성요소인 인적 자원으로서의 종업원의 잠재능력을 최대한으로 발휘하게 하여 그들 스스로가 최대한의 성과를 달성하도록 하며, 그들이 인간으로서의 만족을 얻게 하려는 일련의 체계적인 관리활동이다.

오늘날의 인사관리는, 1)기업의 생산적 목적의 달성, 2)조직 내 이해관계의 조정, 3)인간적 측면의 충실 등 3가지를 지주로 하여 이들을 효과적으로 관리하는 기술의 체계라고 할 수 있다. 즉, 오늘날의 인사관리는 인간노동력의 관리로서의 인력관리(人力管理: manpower management)에 그치는 것이 아닌, 인간을 전인적 존재(wholeman)로 이해하는 입장에서 인간으로서의 욕구를 충족시켜줌으로써 사기(morale) 또는 근로의욕을 드높여 그들 스스로가 창의력을 발휘하는 자발적 협동체제가 형성·유지되도록 하는 관리활동이다.

인사관리 시스템이 위와 같은 현대적 의미의 인사관리 프로세스의 목적을 달성하기 위해서는 관련 정보의 수집, 정리 및 열람이 편리한 체계적인 관리 도구가 필요하다. ERP 인사관리 시스템은 인사 프로세스 뿐만 아니라, 물류 및 재무 등 관련 시스템과의 통합을 통해서 일관되고 신속한 인사 정보 관리가 가능해짐으로써 인사 프로세스의 효율을 극대화할 수 있다.

인적 자원 관리체계 구현 프로세스

인적자원관리는 변화하는 환경에 내부 효율화를 유지하고 우수 인력을 유지 관리하는 기반으로 장기적 전략을 가지고 추진되어야 한다. 인사행정 업무를 지원하는 솔루션으로 ERP의 인사관리 프로세스는 다음과 같다.



인사관리 시스템은 사람과 조직을 관리하는 시스템이며, 모집/채용/배치/이동/평가사정/해고/퇴직 등 인사의 일련의 흐름과 근태관리, 육성, 교육, 급여계산 등 인사 일반업무를 포괄적으로 지원합니다.

사람 관리는 소속, 기본급, 근태, 주소 등 종업원 개인의 기본정보를 관리하고 있다. 또 종업원 개인에 대한 인사업무를 지원하는 기능이 있다. 급여 계산을 실행할 때는 이것을 기본 데이터를 기본 정보로 하여 근태 데이터에 의해 급여가 계산되고, 여비/경비의 지불 데이터를 포함하여 실제의 지불액이 계산된다. 급여와 여비, 경비는 인사 시스템 단독 지불도 가능하나 실제로는 회계 시스템과 통합하여 분개와 지불이 수행된다.

조직 관리는 그 기업의 조직구성을 ERP 시스템 상에 설정하여 조직간 상호 관계를 부여함으로써 종업원의 경력경로를 표현할 수 있다. 인원배치계획을 실행할 때는 이 경력 경로를 기본으로 하지만 개인의 자격, 능력과 조직의 요건에 의한 적정분석을 함으로써 최적의 인재를 선출할 수 있다.

인사 업무 기능 개요(Functionality)

인사 업무의 핵심 프로세스 및 세부 기능은 다음과 같다.

대분류	핵심 프로세스	업무기능 설명
조직관리	인원/인건비 계획수립 조직개편 발령처리	전사 사업계획 편성일정에 따라 팀별 예산 수립 사업본부 조직개편 사항을 취합하여 조직정보 Update
인사관리	신규채용 인적정보등록 인사발령 처리절차 법정선임 자격수당 등록 인재개발협의 결과 등록	선발된 인원에 대한 인적정보를 ERP에 Update 인사발령 요청사항에 대한 개인정보 Update 법정자격 선임/해임 요청 사항에 대한 발령/수당 처리 Off-Line으로 진행되는 인재개발육성협의 결과 Update
교육행정	집합교육 운영 Option 관리	참가신청,대상자선정,교육소집통보,교육비정산 장기연수지원자에 대한 Option 기간/금액을 관리
근태관리	근태 집계	개인별 근태 발생사항을 입력하고 집계/분석
급여관리	급여 계산 급여 공제/지급	국내/해외 급여지급기준에 따라 급여를 계산 개인별 추가 급여 및 공제 사항을 급여계산에 반영
복리후생	경조금,장학금 사회보험 등 23항목	각종 복리후생을 On-Line신청하고 급여반영 및 Auto Posting, Firm Banking 처리

인사 시스템은 기본적인 인사관리 내용을 바탕으로 신입 사원의 채용부터 기존 임직원 에 대한 경력관리 및 근태관리 등을 지원한다. 또한 보상관리 관점에서의 직무 및 급여 체계를 바탕으로 급여관리를 포함하여 복리후생, 그리고 교육관리 등을 지원하며, 인건 비에 대한 다양한 시뮬레이션 기능까지 수행할 수 있다. 또한 재무회계 및 관리회계 시 스템 뿐만 아니라 영업/판매 시스템과 자동 연계되어 있으며, 엑셀과의 연계를 통한 그 래픽 기능을 구현할 수 있다.

인사 시스템은 크게 인사관리, 채용관리, 조직관리, 경력관리, 근태관리, 급여관리, 보상 관리, 교육관리 및 복리후생으로 나눌 수 있다.

• 조직관리

기업의 조직 및 부서 정의, 설계 및 Hierarchy 를 형성한다.

• 사원정보관리

사원 등록 및 관리 기능을 수행한다. (조직 정보, 개인 정보, 급여 관련 정보, 채용 형태, 근무시간, 연봉 Scale 등 관리)

• 직무정의

직무 정의 및 조직과 직무간의 연결을 한다.

- **사원채용**

입사 지원 인력 (Application) 데이터를 PAD로 이전 가능하다.

- **인사이동**

부서에 공백이 생겼을 경우, 신규 사원 채용 혹은 인사 이동으로 연결이 가능하며, 직무 Profile 및 사원 Profile이 제대로 정리되어 있으면, 이를 통해 가장 적합한 사원 추천이 가능하다.

- **사원 혜택 관리**

사원 혜택 (의료보험, 연금 등) 등록, 계획 및 보고가 가능하다.

- **출장 결재**

출장 승인이 각 부서별로 될 경우는 필요 없지만, 출장 승인이 중앙부서에서 이루어지는 경우 신청서를 작성하여 승인을 받도록 한다.

- **출장 내용 관리**

출장 내용 입력은 두 가지로 구분된다.

- 출장 신청서와 함께 입력

이 경우는, 출장을 가기 전에 출장 신청서를 작성하는 경우다. 이러할 경우, 출장비가 사전에 지급될 수 있다. 출장 후 비어 있는 나머지 Data를 입력한다. 출장 승인서가 출장 경비 처리로 넘겨진다.

- 출장 후 내용 입력

이 경우에는 출장 후 모든 출장 내용이 작성되어지고 승인도 함께 내려진다. 그러한 다음에 출장 승인서가 출장 경비 처리로 넘겨진다.

출장승인서와 함께 출장 경비 내용이 경비 처리 Part로 넘어온다. Perdiem 및 영수증 등에 의거하여 출장비가 계산되어진다.

- **출장 경비 처리**

처리된 경비 내용이 재무회계의 Payment로 넘어간다.

- **근무시간관리-등록 및 평가**

- 조직 혹은 사원이 등록된 Calendar, 사원의 채용 형태 (Full Time/Part Time 등), 근무 시간 형태 (Flexible, Normal)등을 고려하여 사원별 근무시간 관리 및 평가가 이루어진다.

- 사원별 근무 (결석 허용 범위 정의 및 관리)

- 사원 대체, 출장, 교육 등 반영

- 근무외 수당 (일요일, 혹은 공휴일 근무 등)에 대한 원칙 정의 (근무외 수당 허용 범위 등)

- 근무 시간 계산 (Planned vs. Actual), 근무외 수당 계산, 임금 형태 (Wage Type), 결석 /OT 승인서 등, 사원의 근무 원칙 (Working Time Rule)을 취합하여 전체 근무 시간을 계산한다.

- 타 ERP 시스템으로 근무/결석 Data 전송

재무회계와 관리회계의 활동 배분 및 인건비의 비용 배분하는 곳으로 데이터를 전송한다.

- 사원 현/실 인건비 산정

특정 사원 혹은 부서의 현재 인건비, 혹은 어느 Time frame 사이의 인건비 산정. 인건비를 산정할 때 부서의 공백 등의 고려가 가능하다.

- 예상 인건비 예측

예상되는 조직 변경 혹은 임금 체계 변경에 따른 향후 인건비 예측이 가능하다.

- 조직 계획 (Organization Plan)

과거, 현재, 미래의 조직 구조 및 사원 배치 정보 관리가 이루어진다.

- 적정사원 배치 (Shift Planning)

부서, 직무 요건과 사원의 능력 선호 등의 데이터를 고려하여 적정사원을 적정부서에 배치시키는 기능이 수행된다.

- 급여 지급 Period 정의

- Payroll Accounting의 기능을 이용하려면, 사원 및 급여 지급 Period가 먼저 정의되어 있어야 한다.

- 지급 Period 정의는 개인별 혹은 그룹별로 가능하다.

- Employee Group별로 서로 다른 지급 Period 정의 가능하다.

- 급여 Element 정의

기본급, 적용 세금 정보, 공제 정보, 의료보험, 연금 및 이외의 급여 결정 요소들의 정의가 이루어진다.

- 급여 계산

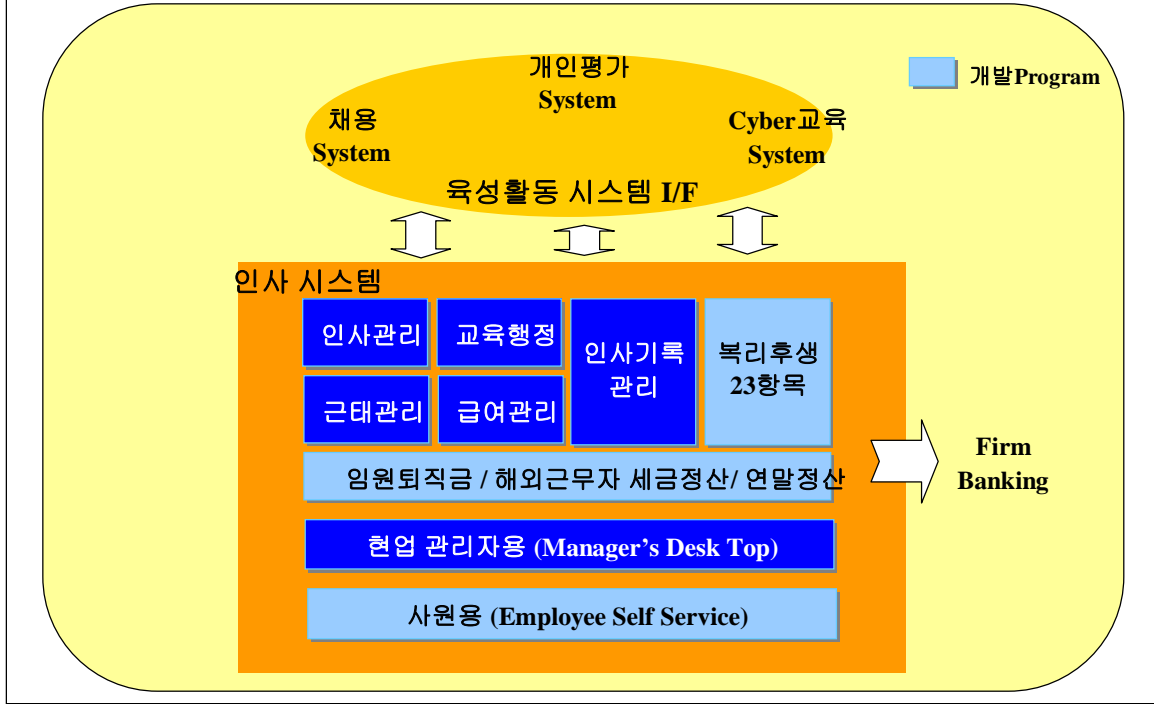
Gross Pay, Net Pay 계산이 가능하다.

- 급여 현황 조회

사원별, 기간별 총급여 조회 기능을 제공한다.

인사관리 시스템의 외부 시스템과의 연계

ERP 인사관리의 세부 기능 및 외부와 연계되는 시스템으로 채용, 개인평가, 사이버 교육 시스템과 인터페이스한다.



ERP 인사시스템은 여러가지 하부 시스템으로 구성된다.

인사 시스템에서는 모든 종업원 정보를 인사 마스터 데이터로 일괄 관리하고 있다. 이 시스템은 인사 마스터를 통합관리하기 위한 기능을 제공한다. 인사 마스터의 갱신에는 메뉴 화면을 통합 종업원 개별 정보갱신 기능 이외에 인사 이벤트(입사, 이동, 퇴사 등)의 처리 기능과 복수 종업원에 대한 일괄 데이터 등록 기능을 가지고 있다. 등록된 모든 종업원의 데이터는 유효기간을 갖고 있어 과거 정보의 이력관리도 가능하고 또 미래의 정보를 사전 등록할 수 있다.

또 인사관리업무에 맞춘 각종 리포트와 통계분석 기능, 인사 마스터의 데이터를 PC로 다운로드하는 기능 등 인사관리업무에 필요한 풍부한 기능을 갖추고 있다. 물론 인사 마스터에의 접근은 기밀성의 유지가 필요하다는 관점에서 다계층의 보안을 설정할 수 있다.

인사 시스템은 여러 가지 외부 시스템과 연계되어 운영되어서 운영의 효율을 높일 수 있다. Firm Banking 시스템과는 임금 지급 등 각종 현금 유출과 관련된 사항을 인터페이스한다. 채용 시스템, 개인 평가 시스템, 사이버 교육 시스템 등 각종 육성활동 시스템과는 인사 시스템 내의 각종 인사관리, 교육 행정, 근태관리, 급여관리 및 인사기록 관리 기능과 인터페이스된다.

근태관리, 급여관리, 채용관리 및 여비관리에 대해서는 다음 페이지에서 상세하게 설명한다.

• 근태관리

이 시스템은 종업원의 근무 일정관리와 근태 데이터를 등록, 평가하는 기능을 갖는다.

근무 일정에 관하여는 각 사용자의 근무제도에 맞추어 다양한 근무시간체계, 휴가제도의 설정이 가능하다. 예외적인 휴무정보의 등록도 수시로 실행할 수 있다. 근태 데이터의 등록은 직접 인사 시스템에 등록하는 기능 이외에 출퇴근 기록 단말기와의 인터페이스도 가능하다. 또 근태 데이터를 여러 각도에서 분석하는 리포트를 준비하고 있으며 근태 관리에 등록된 근태 데이터를 급여계산에 연결시켜 통합화하는 구조로 구성되어 있다.

• 급여관리

급여 및 상여 계산, 급여자료의 회계 연계, 소급급여의 자동처리, 연말정산 및 퇴직금 관리, 급여 이상자 조기 발견 및 처리, 급여 명세표의 용이한 변경

이 시스템에서는 인사관리 및 근태관리의 등록정보를 기초로 급여계산을 실행한다. 급여 관리에서는 각 사용자의 급여체계에 따른 지급, 공제 항목을 유연하게 변경, 추가할 수 있으며 또 지급, 공제액 변경시 자동적인 소급계산처리와 수시 정산처리도 할 수 있으며 특별상여와 장려금 등의 부정기적인 지급에도 대응할 수 있다. 또 인사 시스템에서는 그룹 기업의 급여관리를 일괄 시행하는 것을 실현하기 위해 복수기업의 급여체계도 대응할 수 있는 구조로 되어 있다.

급여 계산 결과는 재무회계, 관리회계와 인터페이스를 가지고 있어 회계기표가 자동적으로 이루어진다. 또 은행입금용의 통합 입금 데이터 작성도 가능하다.

• 채용관리

채용매체 자료 관리, 지원자 자료 관리, 자격 요건을 통한 인력 선발, 워크플로우를 통한 자료 공유

이 시스템에서는 구인이 필요한 공석 직위와 채용 응모자의 정보를 관리하여 최적 응모자 선발을 지원하는 기능, 응모에서 채용까지 선발 프로세스(면접, 테스트 등)의 진척관리를 하는 기능, 그리고 구인매체에 대해 평가하는 기능(예 : 구인광고의 비용 대 효과 파악)의 3가지 기능을 제공하고 있다.

• 여비관리

이 시스템에서는 출장여비 규정에 대응하는 정보등록과 출장여비의 정산 및 수당지급을 실행한다. 출장업무 처리규정에 맞추어 출장 여비의 가지급정산을 전제로 한 사전 신청 등록기능, 또 부서장에 의한 승인기능도 갖고 있다. 급여관리와 마찬가지로 ERP 재무회계, 관리회계로의 회계기표 기능도 갖추고 있다.

• 인사계획

인사계획은 회사에 있어서 조직체계의 계획과 인재개발을 목적으로 하고 있으며 여러 개의 하부 시스템으로 이루어져 있다.

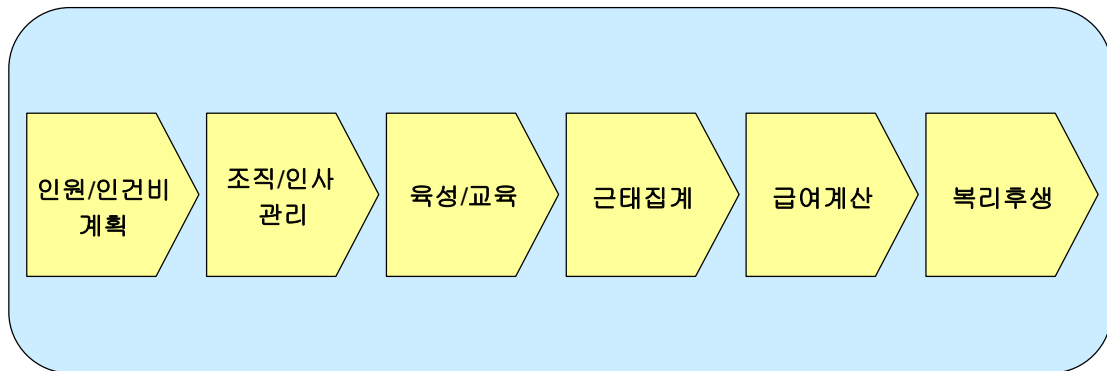
- 기업 내 조직체계의 등록과 미래 조직체계를 계획하는 조직계획 시스템

- 종업원이 소유하고 있는 자격/능력의 관리와 인재개발을 지원하는 적성분석 시스템
- 조직내 인재의 최적 배치를 지원하는 인원배치계획 시스템
- 사내외 교육/연수 코스의 계획과 참가자 예약관리를 하는 세미나관리 시스템
- 조직의 요건에 맞추어 일시적인 근무형태의 변경 등을 수행하는 교대계획 시스템
- 종업원에게 구체적인 일의 할당을 지시서를 통하여 부과하는 요원계획 시스템
- 실제의 급여계산 결과와 미래 임금체계를 기초로 하여 조직단위의 인건비 시뮬레이션을 하는 인건비 계획 시스템

인사 시스템은 개인과 조직의 목표를 달성 하기 위한 장, 단기적인 인적자원, 직무, 급여 및 보상관리가 상호연계 되어 인적 자원을 계획, 조직화, 지도, 통제하는 전반 업무를 해당 범위로 한다.

인사 시스템 핵심 프로세스의 설계

ERP 인사 시스템의 구축으로 핵심 프로세스들의 큰 변화가 이루어진다.



인사 시스템에서 설계해야 할 핵심 프로세스에는 다음과 같은 항목들이 있다. 기존의 작업 프로세스에서 ERP 인사 시스템 구축으로 변경될 핵심 프로세스들에 대한 설명이다.

• 인원/인건비 계획

수작업으로 이루어지던 인원 및 인건비 예산 수립 작업이 온라인을 통한 인원 및 인건비 계획 수립 작업으로 바뀌며 인건비 자동 계산이 이루어진다.

• 조직/인사관리

조직 개편이 확정된 후 시스템에 업데이트 작업을 하던 것에서 조직 개편에 대한 시뮬레이션 기능의 활용이 가능해지며 새로운 직무체계에 의한 직무이력 정보관리가 가능해진다.

• 육성/교육

교육과정 개설 시점에 교육 일정과 과정정보를 게시하던 시스템에서 상시 교육과정 정보를 조회할 수 있는 시스템으로 변경된다.

• 근태 집계

일단위 수작업 근태 데이터 관리와 부서 단위 취합 입력하던 작업에서 근태 데이터를 일단위로 전산입력 가능하며 본인이 직접 근태 신청을 할 수 있는 시스템으로 변경되었다.

- 급여 계산

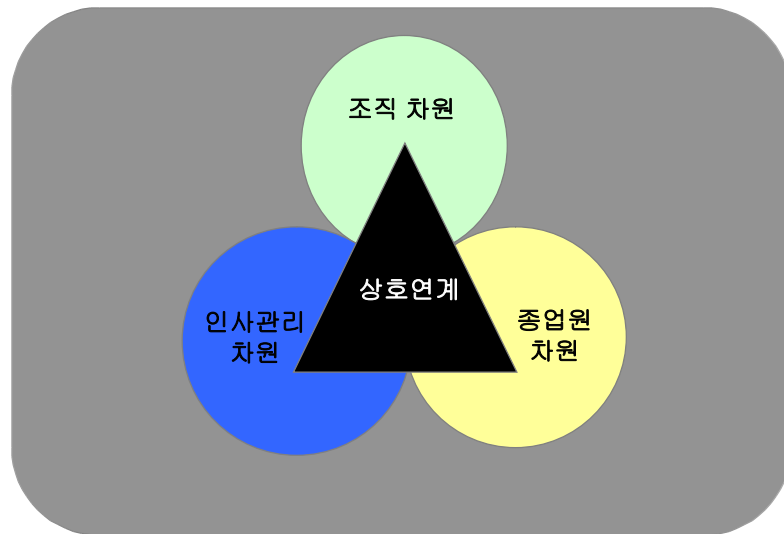
기존 시스템에서는 항목별 급여 공제금 세부 내역 확인의 어려움을 겪었으나 항목별 세부 급여 공제금 관리가 편리해진다.

- 복리 후생

오프라인으로 신청하던 작업에서 온라인으로 신청할 수 있는 시스템으로 바뀐다.

인사 시스템의 데이터 구조

인사시스템에서는 인사관리 데이터를 조직차원, 인사관리 차원과 종업원 차원의 3가지 데이터 구조로 관리한다.



위와 같이 관점이 다른 3가지 정보를 독립하여 관리할 수 있으며 인사시스템의 데이터 관리도 간명하고 유지보수의 용이성도 높아진다.

1) 조직차원의 데이터 구조

조직단위 / 업무 / 직위 / 작업장 / 태스크 / 자격과 능력 / 종업원 / 비용중심점

2) 인사관리 차원의 데이터 구조

인사관리 차원에서는 회사 및 종업원을 임금체계, 근무체계와 같은 조직체계와 직접 관계하지 않는 인사관리 체계의 그룹화를 도모한다. 이러한 그룹은 회사의 조직체계와 직접 관계없는 각종 처리를 위하여 사용된다.(예 : 급여처리)

3) 종업원 차원의 데이터 구조

이 데이터베이스에서는 종업원과 관련된 세부정보 – 가족 정보, 소속 정보, 은행 정보, 주소 정보, 세금 정보, 개인 정보 및 근무 정보 등 – 들이 개별 종업원별로 관리된다.

인사 시스템 구축의 효익

인사 시스템 구축으로 인하여 다음과 같은 정량적 효과 및 정성적 효과를 기대할 수 있다.

q 연구결과보고서에 의하면 “종업원 만족도가 5% 높아질 때 종업원 생산성이 1.2% 및 고객유지 1%가 증가하고 결국 1.3%의 수익 증대”를 창출할 수 있다.

q 종업원 self-service에서 종업원 1인당 연평균 \$200 절감한다면 Self-service 주요기능인 인적사항변경, 복리후생 조회, 업무처리지원 등에서 평균 80%의 개선효과가 있다.

q 향후 커뮤니케이션, 일반관리, 성과관리와 지식경영 등으로 지속적인 발전이 예상된다.

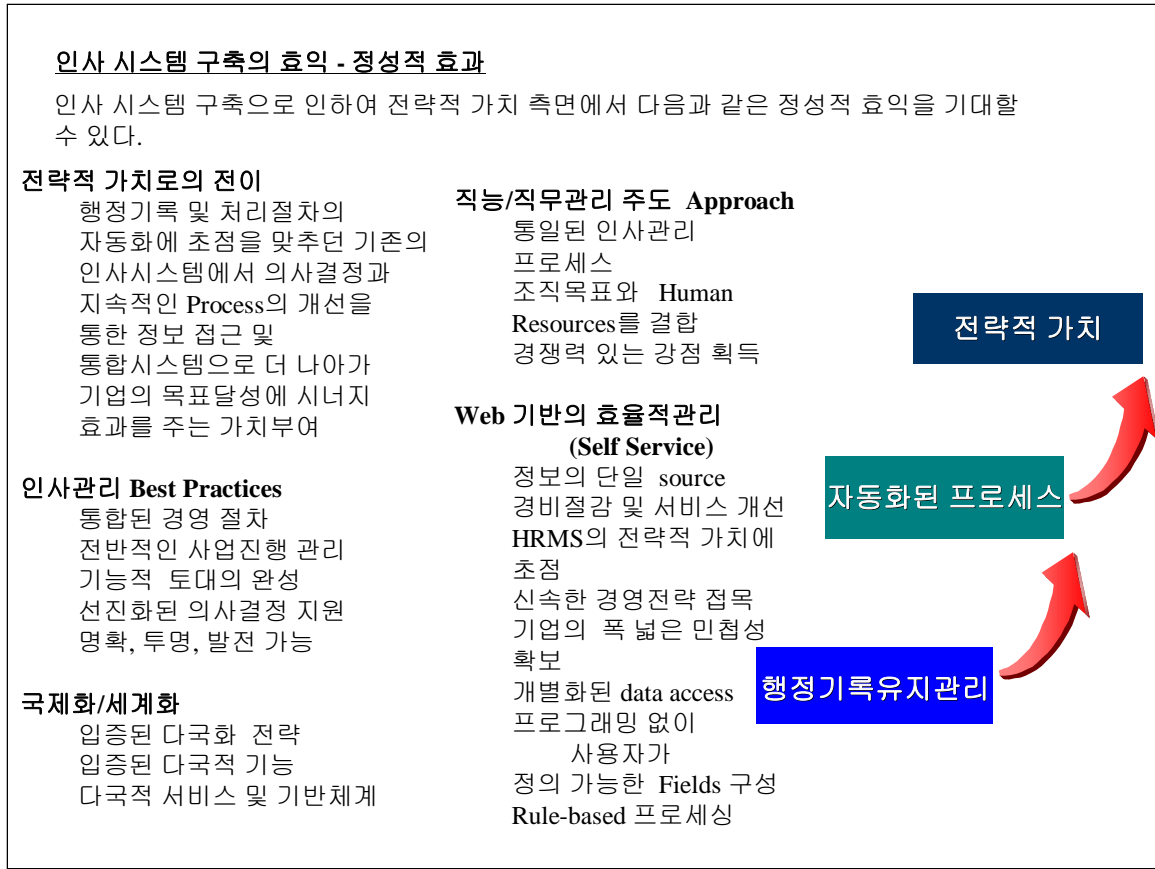


ERP 인사시스템 구축으로 다음과 같은 효익을 기대할 수 있다.

전사적인 측면에서는 인사 부문 BPR 효과, 인사관련 정보의 일관성 있는 통합관리, 인사관련 정보의 축적 등이 이루어진다.

최종 사용자 측면에서는 다양한 업무 분석, 작업의 생산성 증대 및 환경 변화에 신속 대응이 이루어진다.

정보시스템 부서 측면에서는 관련 프로그래밍 작업 감소, 유지보수 비용의 감소 및 기존 시스템 가치 상승이 이루어진다.



ERP 인사관리 시스템은 기업의 인적자원을 전략적 가치로 전환하는 방향으로 추진하고 있으며, 이는 사원의 직능/직무관리의 다양성 및 체계적 구현에 적합한 선진 프로세스를 벤치 마킹하여 기업의 인사 정책에 반영시 관리가 가능하다.

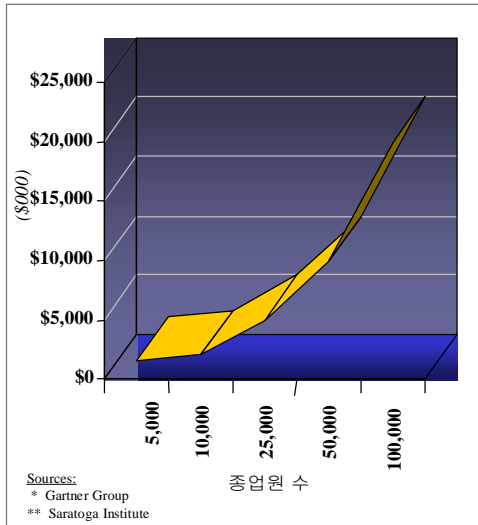
ERP 인사시스템의 구축을 통해서 궁극적으로 회사의 전략적 가치 증대를 가져올 수 있다.

- 전략적 가치로의 전이
- 인사관리 Best Practice
- 국제화/세계화
- 직능/직무관리 주도
- Web 기반의 효율적 관리

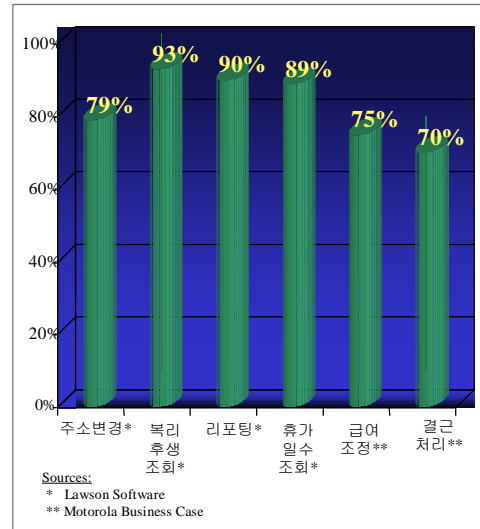
인사 시스템 구축의 효익 - 정량적 효과

인사 시스템 구축으로 인하여 정량적인 효율성에 대한 효과가 입증되고 있으며 업무 프로세스 개선 효과도 확연히 드러나고 있다.

인사관리의 정량적 효과



인사관리의 프로세스 개선 효과



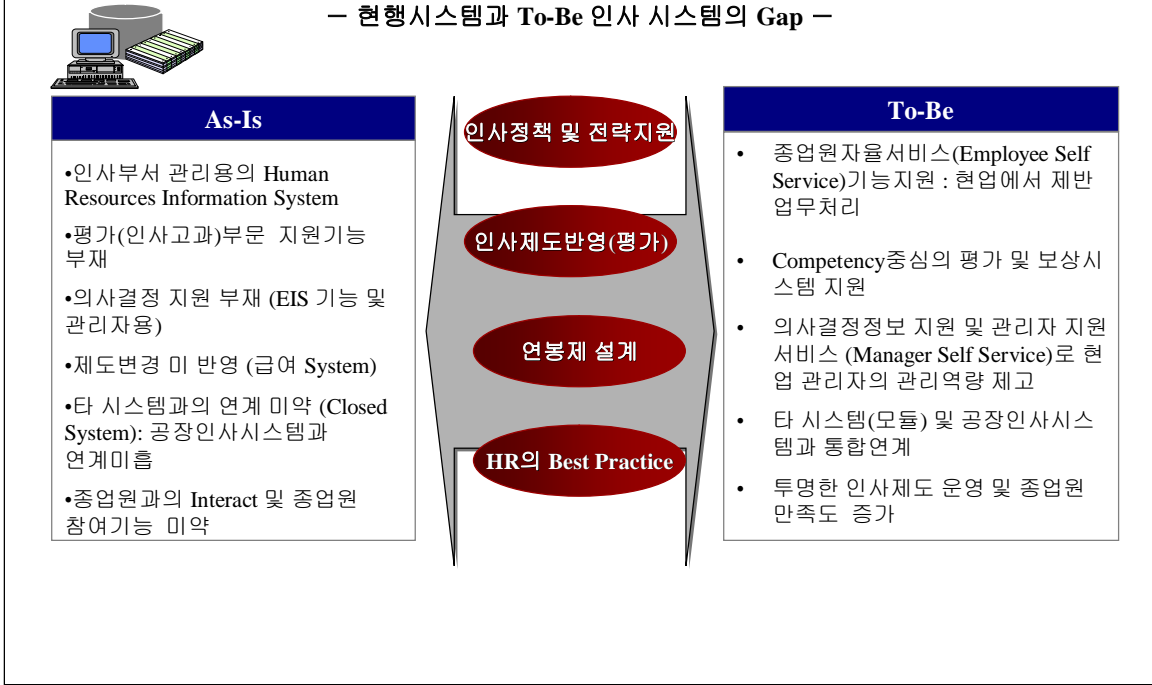
ERP 인사 시스템 구축으로 기업은 위와 같은 정량적 효과를 기대할 수 있다.

전문 IT 관련 리서치 기관인 가트너 그룹의 연구결과 보고서에 의하면 “종업원 만족도가 5% 높아질 때 종업원 생산성이 1.2% 및 고객유지 1%가 증가하고 결국 1.3%의 수익 증대를 창출할 수 있다. 1%의 수익 증대는 수치상으로 매우 큰 것이다.

종업원 self-service에서 종업원 1인당 연평균 \$200 절감한다면 Self-service 주요기능인 인적사항변경, 복리후생 조회, 업무처리지원 등에서 평균 80%의 개선효과가 있다. Self-service 주요기능인 인적사항변경, 복리후생 조회, 업무처리지원 등에서 평균 80%의 개선효과가 있다.

인사 시스템 구축 사례

ERP 인사관리 시스템의 구축 사례는 다음과 같다.



사례로 소개된 회사의 기존 인사 시스템과 개선 기회는 위에 설명되어 있다.

기존 인사 시스템은 사내의 다른 시스템과 통합되어 운영되지 못하는 단점 등이 있었다. 그러나, ERP 인사 시스템의 도입으로 이와 같은 문제점이 해결되었고, 투명한 인사제도의 운영 및 종업원 만족도가 증가한 것으로 나타났다.

인사 전략의 측면에서 살펴보면 다음과 같다.

1) As-Is

인사부문의 전략 및 비전이 명시화 되지 않았다.

인사관리 각 단계의 독립적인 Issue를 중심으로 제도개선이 이루어지지 않았다.

인사관리 통합적인 관점에서의 제도간 연계성이 부족하다.

2) To-Be

인사부문의 전략 및 비전을 수립한다.

현실성과 종업원만족을 고려한 제도의 설계 및 운영이 이루어진다.

인사관리 전체적인 Process를 고려한 각 제도의 통합적 관점에서의 조정이 이루어진다.

제도운영의 투명성 제고 및 지식 및 정보공유를 통한 현업중심의 HR 체계 확립이 이루어진다.

1) 인사정책설계 (Design Overall HRM Policy)

기존 인사정책과 관련하여 전략적 인사관리 Leverage역할을 할 수 있는 시스템으로 전환이 필요하다. 향후 조직전략 (조직 구축, 운용, 평가 등)과 인력과 관련된 정책(인력 운용, 종업원 처우, 육성, 후생 등)은 각 업무의 특성에 따라 유용하게 시뮬레이션 되고 결정될 수 있다. 또한 인사정책 수립을 위한 HRM 성과지표를 DB화하고 활용할 수 있다.

2) 인사정책평가 (Evaluate HRM Effectiveness)

기존의 인사시스템은 급여 및 회계의 각종 통계 자료를 활용할 수 있으나, 대내외 인사관리 환경과 관련된 외부 자료, 새로운 Trend, 선진 사례, 인사시스템 운용과정에서 축적된 데이터를 사용하는데 한계점이 있다. 향후 이러한 자료는 문서 또는 수치정보로 분류될 수 있으며 수치정보는 기초정보, 1차가공 정보, 2차가공 정보 등 사용자가 필요로 하는 어떠한 형태로든 인사 시스템 또는 데이터 웨어하우스에 축적되어 분류, 활용될 수 있다.

3) 직급체계에 따른 직무정의 (Define Jobs & Roles)

직무분석을 통해 직급과 직무별 자격요건 및 직능을 정의하여 통합관리하고 이를 전직원 On-line활용 검색 가능하게 한다. 향후 전사 차원의 직무요건 카탈로그 DB, 업무별 직무요건, 능력을 정의하고 이러한 차이를 분석하여 향후 적임자 관리 및 경력개발 계획에 활용한다.

4) 인력구조개선 및 인력재배치

향후에는 시나리오별 시뮬레이션 기능에 의해 조직재설계로부터 인력재배치 및 인건비 추정 등 다양한 단계별로 결과를 차트 또는 그래프 형태로 분석한다. 인사표준보고서/인력개발 기능에서 임직원 명단 및 인사기록 카드 (사진포함) 조회가 가능하며 각종 리포트를 PC Tool과 연계하여 활용할 수 있다.

5) 인사운영전반

또한 운영 측면에서 가장 시급한 부분은 순환보직을 통한 조직구성원의 경력개발, 성과와 연계된 보상체계로의 전환(연봉제로 전환)이 중요한 개선 Point로 나타난다.

6) 성과평가 (Manage Performance)

기존 시스템에서 평가부문 지원기능이 없다. 향후 평가 업무의 On-Line화로 다양한 평가방식을 지원한다. 평가자와 피평가자 각기 화면에서 평가 또는 조회 평가 결과를 급여와 연계, 자격사항, 교육으로의 반영, 처리단계별 진행과정 조직단위별 관리단위별 모니터링 한다. (제도변경시 프로그램 변경없이 다시 모델을 설정할 수 있다.)

7) 교육훈련 (Plan & Deliver Training and Development)

회사 CDP와 연계한 교육과정 및 교육 관련 업무의 On-Line 처리가능. 직무에 의한 교육과정 우선순위 선정, T/O관리에 의한 대상자 선별, 세부일정 관리, 교육자재 예약, 교육진행 비용을 회계에 자동 전기하여 처리한다.

교육평가 측면에서 평가설문지 작성에 의한 통계분석이 가능하다.

8) 경력관리 (Manage Career Development)

회사에서 정의된 경력경로 모델을 등록하여 개인의 경력개발을 위한 기초자료로 활용한다. 전사적 육성경로 설정 검색, 공석 직무와 후보자 자력비료, 검토로 활용된다. (예: 순환보직대상자 (동일부서 4년 이상 근무) 주기별 On-Line reporting 기능 제공)

9) 종업원자율서비스(ESS)구축

Employee Self Service구축은 인사 부서에 의존하지 않고 자신의 인사 자료를 Web을 통해 직접 수정/조회하게 함으로써 구성원 스스로 자신의 필요를 신속하게 해결할 수 있게 한다.

10) 관리자 자율서비스(MSS) 구축

Manager Self Service의 구축을 통해 의사결정자인 임원, 부서장이 Web을 통해 손쉽게 인사 정보에 접근함으로써 최적의 의사결정이 가능케 한다.

11) 인재개발시스템 (HSS)구축

HR/Administrative Self Service는 Competency, KPI, 평가관리, Job Posting, 연봉제 등의 새로운 제도를 기존의 HRIS에 효과적으로 접목 시킴으로써, 행정 업무 처리의 효율성 및 전략적 인사관리로 전환시킨다.

인사 시스템 구축 사례

ERP 인사관리 시스템의 구축 사례는 다음과 같다. M사는 인사정보를 통합하고 내부 효율성을 향상시키기 위하여 장기간의 비전을 가지고 인사관리 체계의 혁신을 추진하였다.

이슈	<ul style="list-style-type: none"> 인사관리 프로세스의 지연, 표준화된 프로세스 부재, 인사관리 인력의 단순 업무 과중 데이터 오류 발생 가능성, 데이터 통합 미흡, 데이터 Tracking 불가 		
기능보강	<ul style="list-style-type: none"> <u>관리자 Self-Service</u> <ul style="list-style-type: none"> 승진, 승급, 급여관리 부서변경, 일정관리, 직무관리 <u>종업원 Self-Service</u> <ul style="list-style-type: none"> 개인 정보의 실시간 Updates 교육 이수 내역 조회 		
효익	분야	구현 이전	구현 이후
	프로세스 Cycle Time	14일 이상	2-3일
	프로세스 투명도	불투명	투명
	데이터 오류	10-20%	0%
	책임소재	인사 부서	라인 관리자
	프로세스 표준화	복잡한 프로세스	단일 프로세스

위 자료는 본사가 미국에 소재한 다국적 기업 M사의 ERP 인사 시스템 구축 사례이다.

위 기업은 표준화된 프로세스의 부재, 인사관리 인력의 단순 업무 등으로 인해 데이터 오류 발생 가능성이 높은 상태였다. 그리고, 인사관리 시스템 관련 여러 가지 기능의 보강이 필요하였다.

이에 ERP 인사 시스템 구축으로 인하여 프로세스 사이클 타임에서 현저한 감소가 일어났으며, 프로세스 투명도, 데이터 오류율 등에서도 높은 성과 향상이 이루어졌다. 또한 인사관리 프로세스가 투명해졌으며 단일 프로세스로 프로세스의 표준화가 이루어졌다.

1) Overview

- HR, IS 부문 및 사용자 그룹이 모두 참가하여 통합된 시각으로 개발하였다.
- 변화 수정을 용이하게 하는 셀프 서비스 기능이 포함되었다 : 보상, 조직, 보고라인 및 부서이동, 종업원 신분의 변화, 근태사항 등
- 종업원은 개인들의 정보를 직접 관리할 수 있다 : 자택주소, 비상연락망, 연락처
- M사의 Web site들과 연계된 One Stop HR Shopping을 추구한다.

2) Project Approach

- 사용자의 요구 사항을 파악하고 이에 따른 기능적 요구사항을 파악한다.
- 종업원과 관리자들 모두에게 해당되는 인사 프로세스를 만족시킬 수 있는 Intranet 기술을 파악한다.
- 단계별 접근 방법을 개발한다.
- 표준 application을 개발하여 100명의 관리자들에게 사용하게 함으로써 기능에 대한 검증은 사전에 실시한다.
- 컨설턴트들과 고객팀원들이 50/50으로 참여함으로써 지식을 공유하고 고객들이 지속적으로 관리해 나갈 수 있는 역량을 증대한다.

3) 기능 보강

가) 관리자 Self Service

- 급여조정
 - 승진, 연봉인상, Downgrades, 특별조정, 직급의 재분류
 - 수평이동에 따른 급여조정 처리
 - 지위의 변동에 따른 처리
 - LOA, MLOA, 복직, Separation
- 조직개편
 - 부서, 보고라인, 근무일정의 변동에 따른 처리
- 직무개편
 - 직무 및 직위의 변동, 파트타임 혹은 풀타임 지위변동에 따른 처리

나) 종업원 Self Service

- 개인정보관리-리얼타임 업데이트
 - 집주소, 현재위치코드, 비상연락망, 전화번호, 및 편지 수신처
- 교육이수 기록 조회