

종합예산수립절차

Knowledge Providing Company

휴넷 경영지식제공사업부 사업영역

기업 실무경력 10년 내외의 지식전문가(MBA)/공인회계사와
휴넷의 자문교수께서 참여하는 현업중심의 경영솔루션 제공

- 경영진단 및 경영혁신/구조조정/변화관리
- 사업타당성 검토/사업계획수립/기업가치 평가
- 경영전략 수립 및 실천
 - 단기/중기/장기
 - 환경분석/전략수립/Action Plan/평가/보상 시스템
- Balanced Scorecard 실무/연봉제/인사고과평가제도
- 지식경영/학습조직
- GE社의 Work-Out/제안제도



Human Network of Knowledge Providers

<http://www.hunet.co.kr> insook@hunet.co.kr hunet@hunet.co.kr

Tel (02)538-6543, Fax (02)538-6870

목 차

1. 예산수립 개요	4
2. 예산수립의 방침의 결정 및 통보	9
3. 판매예산 계획	36
4. 부문별 예산수립 및 조정	48
5. 종합예산안의 편성	89
6. 평가 및 피드백	98

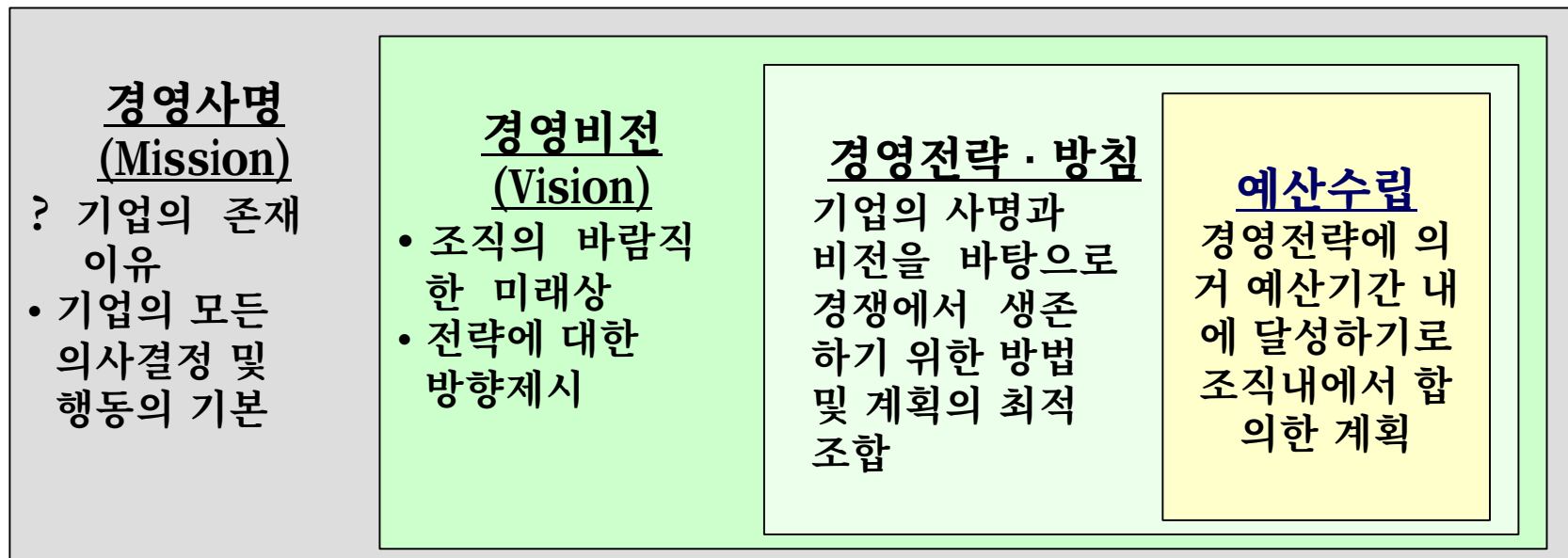
1. 예산수립 개요

- 1) 예산수립개념
- 2) 예산의 관리기능
- 3) 예산의 체계
- 4) 예산수립 절차 흐름도
- 5) 예산수립절차

1. 예산수립의 개요

1) 예산수립의 개념

- 예산수립이란 각 사업부문의 현재 사업과 미래 사업계획에 대한 환경 및 역량분석을 통해 중장기 전략을 수립하고 이에 근거한 경영목표와 경영방침을 설정하여 각 사업년도의 구체적인 성과목표를 수립하는 것임.
- 경영비전 · 경영전략과 예산수립의 관계



1.예산수립의 개요

2)예산의 관리기능

①계획기능(Planning function)

- 기업전체의 활동과 각 부문별 활동에 대한 장기 및 단기 계획을 수립하고 이의 달성을 위하여, 각 부문별 활동 계획을 기업의 경영전략과 경영방침을 기초로 종합적으로 조정하고 통일함으로써 기업의 경영활동이 효율적으로 운영되도록 계획하는 기능
- 장기적, 단기적 경영전략과 계획을 기초로 판매, 투자, 비용 등의 집행부문을 기업의 전체적인 관점에서 균형화되게 각각의 활동을 효율적으로 수행할 수 있도록 구체적인 실시계획을 수립
- 부문별 각종 개별 계획 및 집행계획을 기업전체의 관점에서 종합 조정함으로써 기업전체로서의 통일적인 달성목표로서 기간이익, 기중·기말의 재무상태가 명시되고, 각 부분의 업무 수행의 동기화 및 업적 측정의 평가 기준으로서의 역할

②조정기능(Coordination function)

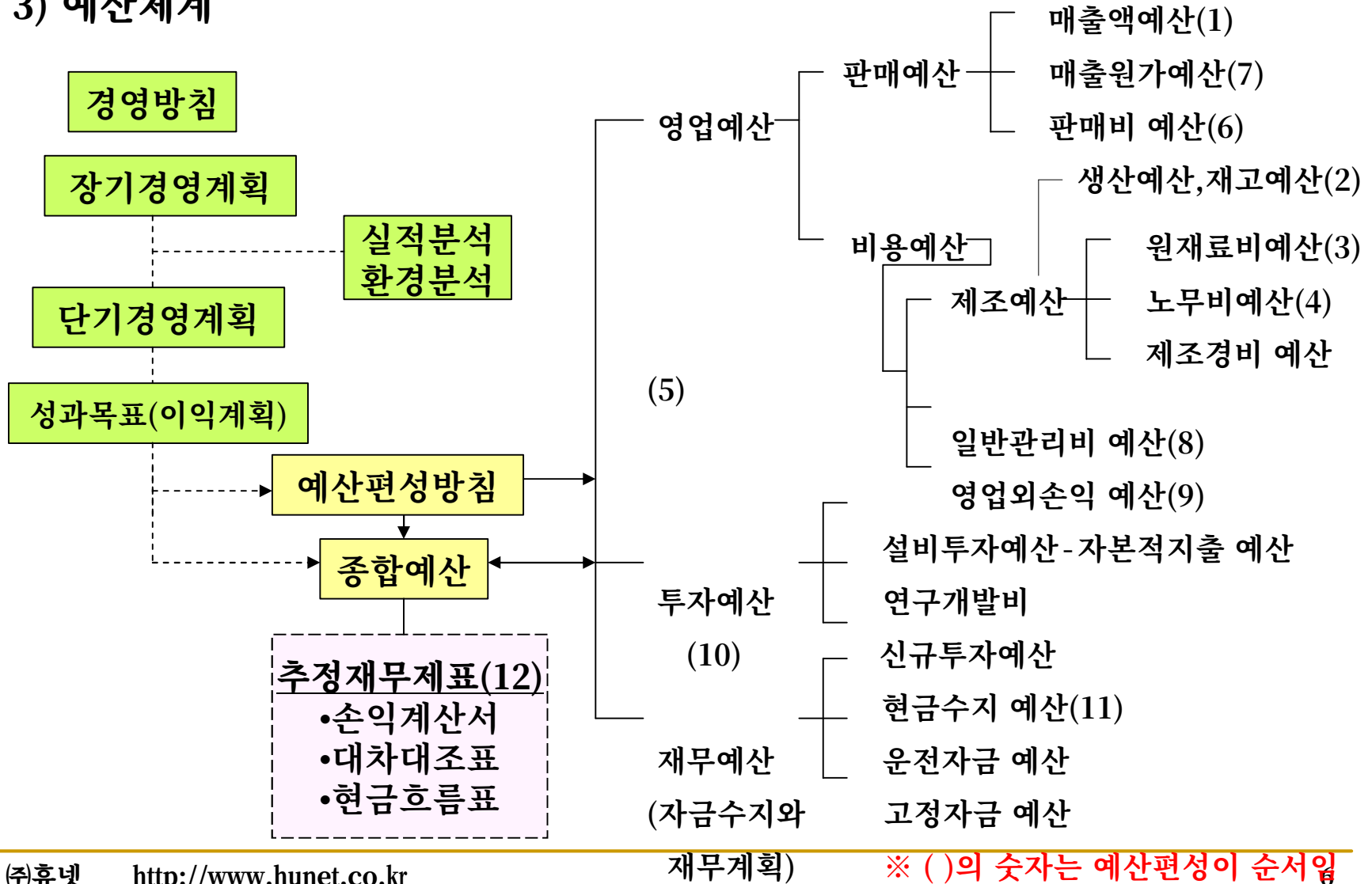
- 각 부문 활동간의 부조화에 대한 사전 조정을 통한 기업전체 종합관리
- 기업의 전반적인 경영방침과 이익계획에 의한 부문별 예산 수립을 통한 부문간의 갈등 요인 조정

③통제기능(Control function)

- 예산과 실적의 차이분석을 통한 사전 통제의 역할

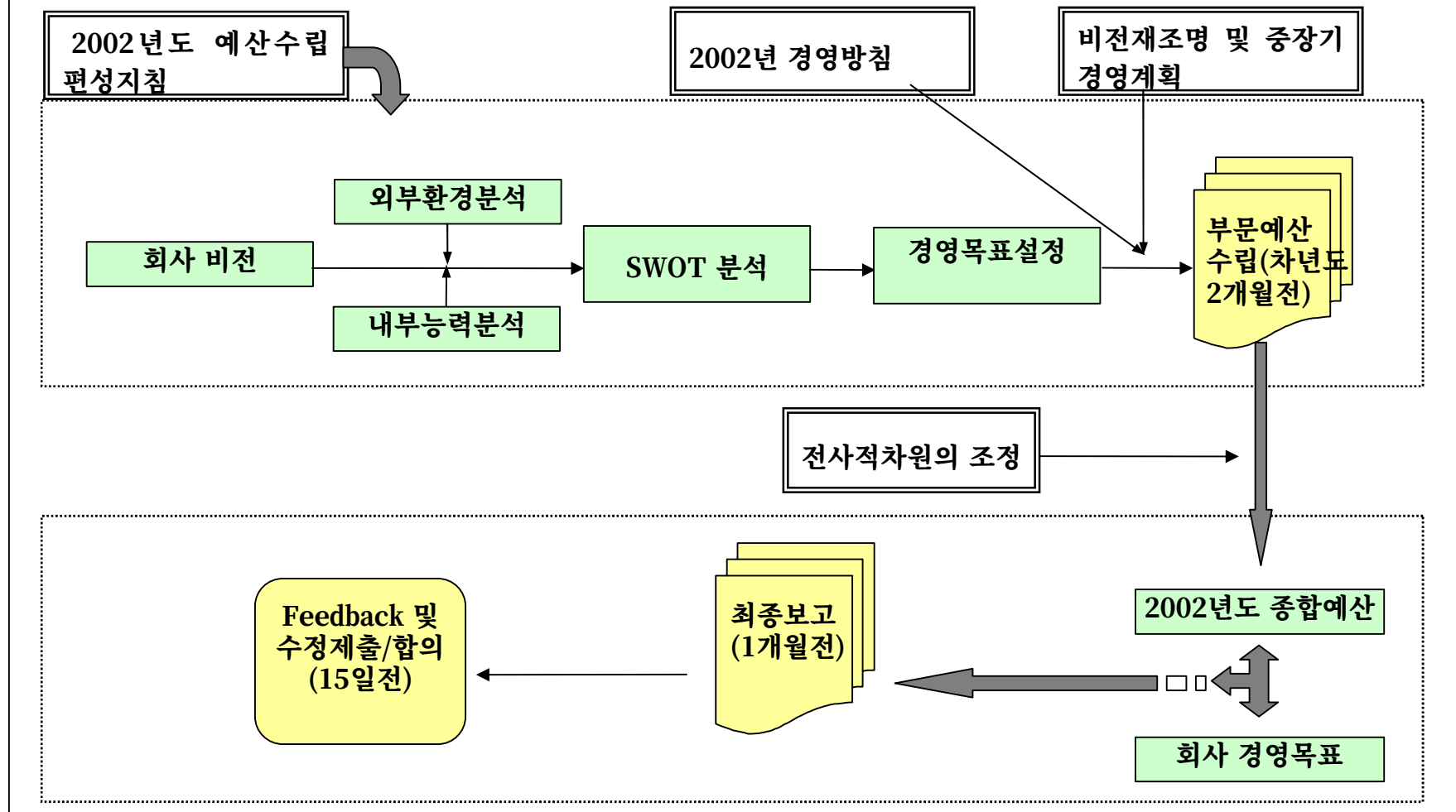
1.예산수립의 개요

3) 예산체계



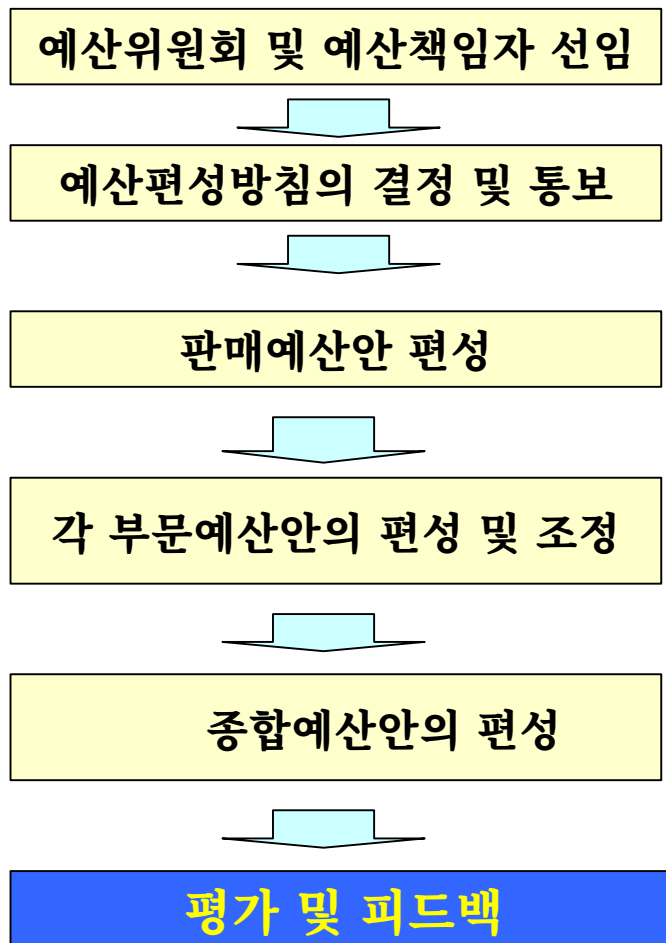
1. 예산수립의 개요

4) 예산수립 절차 흐름도



1. 예산수립의 개요

5) 예산수립절차



주요내용

- ? 예산위원회 : 예산의 조정 및 심의, 승인
- ? 예산책임자 : 예산수립 관리
- ? 당해년도 기업경영활동 평가 및 실적분석
- 환경분석 및 경영전략에 의한 예산편성 방침 책정 및 전달
- 판매예산의 편성 : 예산편성의 출발점
- 부문예산 편성의 기초
- 각 부문별 예산편성
- 기업 전체 목표를 고려한 조정
- 종합예산 편성
- 전략 계획 및 경영계획의 목표와 방향에 대한 조직내의 합의와 이해도출
- 예산과 실적차이 분석에 의한 평가
- 전략의 수정 및 차기년도 예산수립반영

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

- 1) 예산수립방침 책정의 필요성
- 2) 예산수립방침 작성요령
- 3) 예산수립방침에 포함되는 내용
- 4) 예산수립방침 편성방법 및 절차

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

1) 예산수립 방침 책정의 필요성

- ✍ 기업의 경영비전, 경영전략, 정책을 예산에 구체화 하기 위한 지침 제공
- ✍ 기업 전체적 관점에서 균형적인 예산편성이 이루어지도록 예산편성작업의 효율화 및 신속성 제고
- ✍ 부문별 예산안의 편성에 있어 각 부문이 취해야 할 기본적 태도와 예산안에 반영하여야 할 기본적 성격 명시, 최고경영자의 의향을 예산에 반영
- ✍ 부문별 예산안의 편성을 일관된 기본방침에 종속시킴으로써 부문 상호간의 관계를 사전에 조정할 수 있어 예산편성업무의 합리화를 촉진
- ✍ 각 예산안의 심의와 조정단계에서 이들의 타당성을 판정하는 기준 역할
- ✍ 모든 관리계층이 장래의 경영환경의 예측과 이에 대처하는 최고 경영층의 전반적 경영방침을 알며 동시에 부문에 대한 업무 기대를 알 수 있어 전사적인 협력 마인드 형성과 동기부여의 기본이 됨

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

2) 예산수립 방침 작성 요령

- 예산수립방침의 경우 각 회사의 특성에 따라 매우 상이하게 작성되어야 하나 가능하면 세부적인 정보와 지침을 명시해야 함.
- 경제상황의 변화에 대한 회사의 기본방침, 가격상승에 대한 회사의 전략방안, 에너지 가격인상에 대한 회사의 전략적 대응방안, 신규사업의 진출에 따른 이익계획, 인원증감에 대한 회사의 관리방침 등 각 부문에 대한 세부적 지침을 수립 배부하여야 함
- 추상적인 지침이 아닌 구체적이고 실현 가능한 각 부문의 활동지침을 명시해야 함
- 목표치를 제시할 경우에는 실제 수량적인 목표나 금전적인 목표를 제시하여 이를 세부 계획에 반영할 수 있도록 해야 함

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

3) 예산수립방침에 포함되는 항목

- A. 기업의 경영방침 : 구체적인 내용으로 수치화된 경영방침
- B. 예산기간에 있어서의 국내외 경영환경, 경제변수, 경기동향, 정부정책, 업계 동향
- C. 이익계획 : 목표 기간이익 및 목표자본이익율, 이익계획표, 매출액이익율, 총자본회전율, 재고자산회전율, 매출채권회전율 등 각종회전율 목표
- D. 제품별 원가율 목표, 한계이익율 목표
- E. 이익계획 실현을 위한 예상매출액, 시장점유율목표, 판매정책(신제품개발, 가격정책, 지급조건) 등
- F. 매출원가 판매비 등의 비용 책정기준 및 허용한도
- G. 원가절감에 대한 구체적 방안
- H. 생산계획 및 제조원가 기준
- I. 원재료 수급계획, 구매활동 기준
- J. 재고관리 지침, 재고정책, 적정재고 수준의 명시, 과잉재고처리방안
- K. 설비자산의 유지 보수계획, 증설계획 등
- L. 인원수급계획, 복리후생시설기준
- M. 판매중점방침, 생산조업방침, 연구개발방침, 주요회계처리방침 등
- N. 자금계획 : 필요자금조달계획
- O. 이익처분계획
- P. 예산편성일정

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

4) 예산수립 방침 편성방법 및 절차

- ① 당해 년도 기업 경영실적 분석자료 : 계획대비 실적차이 분석
- ② 시장/고객, 경쟁사 및 자사 분석 및 환경분석 자료
- ③ 기업의 경영비전, 경영전략, 경영방침 수립
- ④ 예산편성 기간 중의 신규투자, 영업, 생산, 재무 등에 관한 중요한 경영계획 검토
- ⑤ 자재, 노동력, 전력, 자금 등의 조달가능성 검토
- ⑥ 성과목표 (이익계획) 수립
- ⑦ 이익계획의 실현을 위한 자금계획의 수립

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

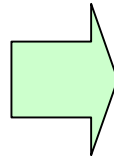
① 당해년도 기업경영실적 분석 : 계획대비 실적차이 분석

i) 개요

당해년도 환경 분석 및 대응, 경영방침 추진실적, 당해년도 예산실적 분석 및 기업의 중장기경영계획과 당해년도 추정실적을 비교분석하여, 당해년도 예산 실행과정에서 있어서 경영실적에 영향을 준 환경변화나 예산에 반영되지 못했던 주요 이슈들을 검토하여 기업의 대응방안 및 경영상의 핵심교훈 도출

기업경영활동 평가

- 당해년도 환경분석 및 대응
- 경영방침 추진실적
- 중자기경영계획과
당해년도 추정실적
- 당해년도 계획대비
추정실적



기업대응방안, 경영상의 핵심교훈 도출

- 기업 차기대응방안
- 경영전략적 측면에서
핵심교훈 도출

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

ii) 당해년도 환경분석 및 대응

당해년도 경영계획 수립시 예측하였던 환경분석과 실제 경영활동에서 전개 되었던 상황을 분석하고 기업의 대응방안에 대한 검토와 차기 대응방안 도출

양식

'01년 환경예측		'02년 실제 전개된 사항	기업대응
기 업	→	기 업	✎ e-biz 사업축소 ✎ ✎ ✎ 신규투자정책 조정 ✎ ✎ 외한 물품대금지급 정책 수정 ✎
• e-biz 활성화 •		• e-biz 침체기 •	
국 내		국 내	
• 경제성장률 5% •	→	• 경제성장률 2% •	
국 외	→	국 외	
• 강한 달러 •		• 달러 약세 •	

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

iii-1) 경영비전 및 방침 추진실적과 평가

당해년도 경영방침과 실제 경영활동 수행에 있어 경영방침 추진실적 분석

양식

비전경영방침	추진 방향	추진 실적
고객중심경영	▶ 고객 DB 활용한 맞춤 서비스 제공 도모 ▶ M/S 중심에서 고객점유율 중심으로 전환 ▶	▶ 상용 고객 관리 강화 및 고객만족도 조사 실시 ▶ 안전 / 품질 경영을 통한 대고객 서비스 제고 ▶
내실위주 경영	▶ 부채비율 감소 ▶ Cash Flow 중시 경영의 지속적 추진 ▶	▶ 비업무용 자산 매각을 통한 부채비율 개선 ▶ 적정 재고/매출채권 관리 통한 현금흐름 운용 ▶

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

iii-2) 경영비전 및 방침 추진실적 분석 및 평가

-예) BSC를 활용한 경영목표 작성, 추진실적 분석과 평가

▣ 02년 비전경영 목표 합의서 추진실적 및 평가

구 분	전략적 측정지표	가중치	단위	'00년 실 적	01 년				비 고
					계 획(A)	실 적(B)	차이(B-A)	달 성률 (B/A)	
재무적 시각	매출액 비용절감 이익증대								
고 객 시 각	매출처 증가 매출처당 매출증가 판매량 증가								
내부 비즈니스 프로세스 시각	경영제안 내부포상 타부서 협력								
학습과 성장 시각	필요독서량 영어성적 향상 자격증 취득								
합		100%							

주) 계획대비 달성률은 Min 0% ~ Max 110% 내에서 산출하여 표기.

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

iv) 중장기 경영계획과 당해년도 추정실적

기업의 중장기 경영계획상의 당해년도 추정치와 실적을 분석하여 경영상 영향을 미친 환경변화 및 중장기 계획 및 전략의 재검토 및 수정여부 결정

단위: 백만원

구 분	'00 년	'0 1 년				중장기 계획		
		계 획 (A)	추 정 (B)	계획대비 추정 실적		'02년	'03년	'04년
				증감액(A-B)	달성률(%)			
매 출 액								
매 출 원 가								
매출총이익 (매출총이익률)								
관 관 비								
영 업 이 익 (영업이익률)								
영업외수익 (금융수익)								
영업외비용 (금융비용)								
경상이익								
특 별 이 익								
특 별 손 실								
세전순이익 (세전순이익률)								
법인세비용								
세후순이익 (세후순이익률)								
매출채권								
재고자산								
EVA								

※Excel file 참조 : 모든양식은 Excel file로 제공하고 있음

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

v) 당해년도 계획대비 추정실적의 차이분석

기업의 중장기 경영계획상의 당해년도 추정치와 실적을 분석하여 경영상 영향을 미친 환경변화 및 중장기 계획 및 전략의 재검토 및 수정여부 결정

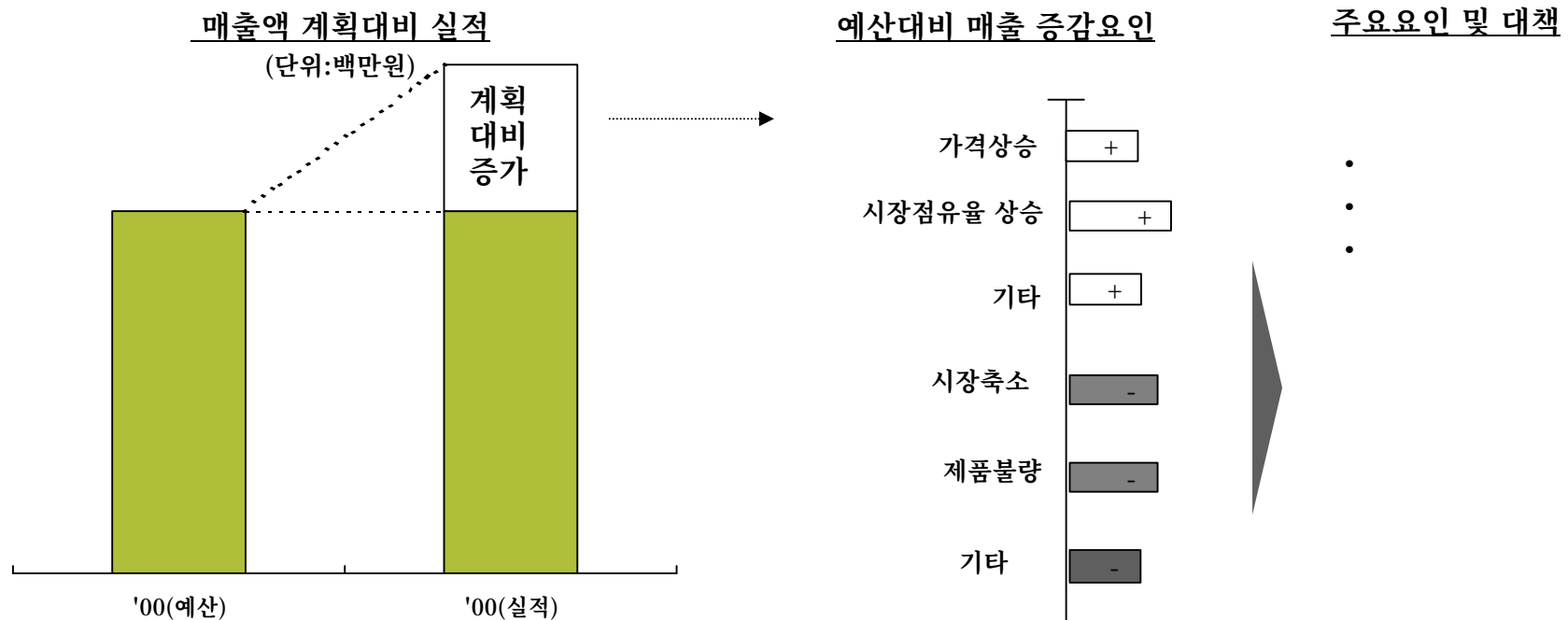
단위: 백만원

구 분	'99 년	'00년예산	'00년실적	차 이	예산대비 추정 실적 차이 이유
매 출 액					
매 출 원 가					
매출총이익 (매출총이익률)					
판 관 비					
영 업 이 익 (영업이익률)					
영업외수익 (금융수익)					
영업외비용 (금융비용)					
경상이익					
특 별 이 익					
특 별 손 실					
세전순이익 (세전순이익률)					
법인세비용					
세후순이익 (세후순이익률)					
매출채권					
재고자산					
EVA					

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

vi) 중장기 경영계획과 당해년도 추정실적 차이 분석

- 당해년도 매출액 계획대비 추정실적 분석

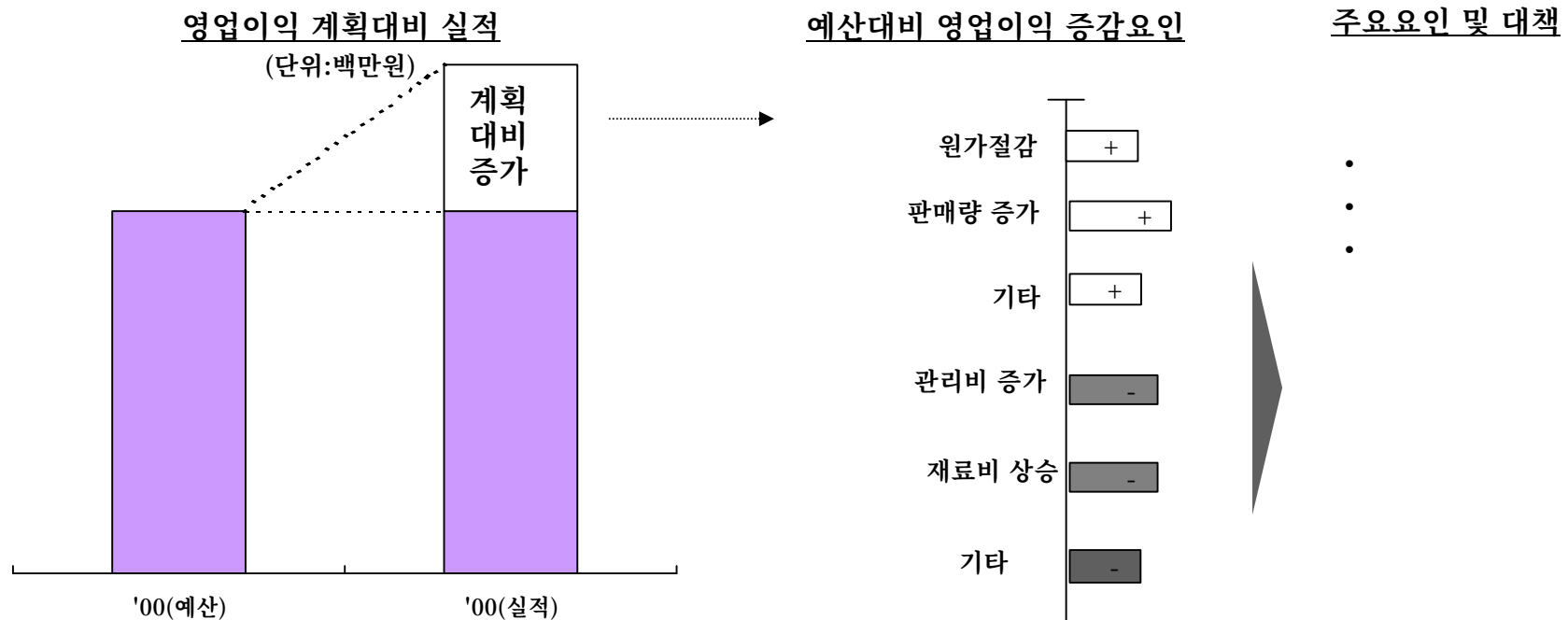


2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

vii) 경영계획 대비 당해년도 추정실적 차이분석

- 당해년도 영업이익 계획대비 추정실적 분석

양식



2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

② 시장/고객, 경쟁사 및 자사 분석 및 환경분석

기업의 경영방침 및 전략설정을 위한 국내외 환경분석, 시장/고객 분석, 경쟁자 분석, 자사분석을 통해 기업에 영향을 미치는 요인을 추출하여 이를 예산 수립방침에 반영

i) 거시 환경분석

가. 주요 기관 전망 및 국내외 경제여건 요약, 예산편성기준 도출

구 분	XX 경제연구원		'01년 현재	'01 예산 편성기준	'02년 예산 편성기준
	'01년	'02년			
국내경제성장률	8.8%	6.8%		5.3%	6.0%
소비자물가상승률	2.0 %	3.0 %		3.2%	4.0%
명목임금상승률	7.4 %	6.5 %		-	-
KRW/USD환율	1,115	1,100	1,124	1,100	1,075
JPY/USD 환율	107.4	104	106.6	110	105
USD/EU 환율	0.95	1.00	0.85	-	0.95
국제유가(WTI)	\$29	\$27	\$36.5		\$28
세계경제성장률	4.5 %	4.1 %		3.4%	3.8%

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

나. '02년도 경제 전망

1. 최근 경기동향

2. 세계 경제 전망

3. 국내 경제 전망

- 경기
- 임금
- 정부정책 변화

4. 시사점

※ 최근 경기동향 및 국내외 경제전망을
기업이 속한 산업 및 기업 경영활동에
영향을 미치는 요소를 중심으로 이에 대한
기업의 대응책 및 시사점을 서술
환경분석 요소 예측의 보충설명자료로
작성

다. '02년도 경제 전망시 유의사항

- 공식적인 외부기관에서 발행한 자료 활용
- 외부기관의 자료활용시 자료의 출처를 기록
- 실제 기업의 예산편성에 영향을 주는 항목에 대해 간단명료하게 제시
- 지나치게 범위를 확대하거나 상황의 서술식 분석은 지양

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

ii) 시장/고객 분석

기존의 시장 및 고객조사 내용을 수집 정리

구 분	분석항목 및 내용(예)
시장분석	* 해당산업의 성장추이(도입기/성장기/성숙기/쇠퇴기)
	* 제품 수급 및 가격추이
	* 원재료 조달 용이성 및 가격추이
	* 해당산업의 수익성 추이
	* 사업의 전후방 통합 가능성
	* 진입장벽/철수장벽의 용이성 여부
	* 관련 기술변화
고객분석	* 고객 성향분석
	* 구매교섭력 분석
	* 고객의 핵심구매요소 분석

※ 분석대상기간은 당해년도에 한정되지 않고 과거/미래 5년 이상을 분석해야 함

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

iii) 경쟁자 분석

잠재적 경쟁자, 공급자, 기존 경쟁자, 구매자, 대체품 사업자를 대상으로 분석

구 분	분석항목 및 내용(예)
외형분석	* 매출액, 영업이익 비교
	* 생산력 추이비교
	* 시장점유율 추이 비교
	* 가동율 비교
재무분석	* 원가구조 비교
	* 자금운용의 효율성 비교
	* 자금조달 능력 비교
역량분석	* 핵심역량 분석
	* 투자동향 분석
	* 기타

※ 분석대상기간은 당해년도에 한정되지 않고 과거/미래 5년 이상을 분석해야 함

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

iv) 자사 분석

구 분	분석항목 및 내용(예)
역량분석	* 핵심역량 분석
	* 경영분석 (재무제표 분석)
	* 현금흐름 분석
전략분석	* 중장기 전략
	* 영업전략, 재고전략 등 주요전략
	* 자금운용 전략
기타	* 주요현안분석
	*
	*

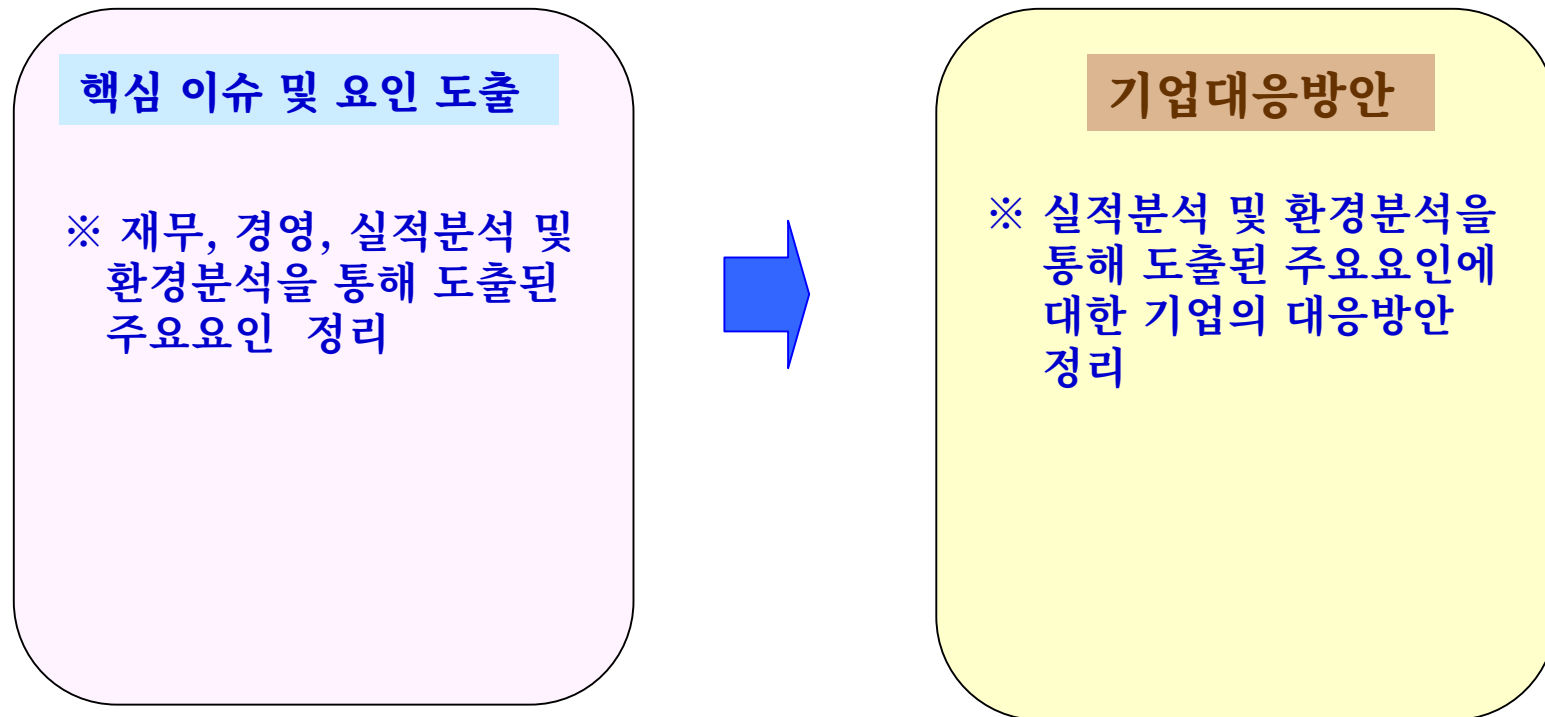
※ 분석대상기간은 당해년도에 한정되지 않고 과거/미래 5년 이상을 분석해야 함

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

③ 기업의 경영비전, 경영전략, 경영방침 수립

당해년도 예산 및 실적차이 분석, 경영환경, 고객/시장, 경쟁자, 자사에 대한
상황분석과 향후 전망을 통한 기업의 경영비전 수립과 경영전략 설정

i) 경영환경에 대한 기업의 주요 대응 전략



2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

예) 기업 경영환경에 대한 대응전략 수립

기업의 외적 경영환경

- 세계 경제불황에 대한 위기감 고조
- 정권교체기의 경제불안

기업의 내적 경영환경 및 과제

- 저금리로 인한 금융비용 감소
- 원유가 상승에 따른 연료비 증가



기업대응방향

- 경기불황에 대비한 긴축경영
 - 현금흐름 중시 경영
 - 수익성 중시 경영
- 저금리 상황에서 자금 조달원의 다양화 모색
 - 채권발행
- 에너지 절약 방안 수립

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

- ii) 기업 경영방침 도출 및 세부 추진방향
도출된 핵심요인들에 우선순위를 정하고 구체적인 실행방안 및 계획 수립

※ 기업 비전경영방침 도출 및 세부실행방안 설정에 대한 고려사항 서술

비전경영방침	세부실행방안 (예)
기업구조조정	* 비영업자산 매각
	* 저 수익 제품의 시장철수
	* 인원재배치
EVA 극대화	* 원가절감
	* 자산의 효율적 운용
	* 운전자본의 효율적 운영
E - biz사업확대	* 전산 인프라 구축
	* 기타

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

iii) 기업 외부위험 요소에 대한 RISK관리방안 수립

구 분	2002년도 비전경영계획 기준	2002년도 사업계획 서상 예상 EXPOSURE	2002년도 가격동향 분석 (TREND분석)	관 리 방 안 (Tool)	비 고 ('01년도 평가)
환 율					
금 리					
원 자 재					
기 타					

주) 1. 편성기준 : 분기별로 다른 경우 분기별 기준 표기 요망.

2. 비교: 환율/금리/원자재가격 변동으로 인한 '00년 한 해 동안의 손익 영향금액 등을 산출, 표기할 것.

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

④ 주요 경영계획 수립 검토

경영방침에 의한 세부 실행 방안 중 차기년도의 구체적인 실행계획과 성과목표를 수립. 즉, 예산편성 기간동안의 신규투자, 영업, 생산, 재무 등에 관한 중요한 경영계획 수립.

※ 실행방안과 내용, 일정을 구체적으로 작성

실행방안	내 용	일 정
•신규투자	* 신제품생산	
:	:	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
:	:	← →
		← →
		← →

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

⑤ 예산수립 방침의 결정 및 통보

- 기업의 대내외 환경분석에 의한 경영방침이 설정되고 주요 경영성과지표가 결정되면 이에 따라 기업의 각 부문별 예산수립방침을 결정
- 기업전체 조달내용과 각 해당 부서에 통보할 내용을 결정하여 예산수립방침 작성 통보

예) 2002년도 ABC사 비전경영계획 편성 지침
가. '02년 경영계획 편성의 특징 및 기본방향

1. 2002년 각 부문의 경영계획을 수립함에 있어 기업의 내적인 현안과 기업전체의 경영방침을 이해함으로써 각 부문의 전략 수립에 이를 반영토록 함.
2. 국내 금융시장의 불안이 지속되고 있고 경기하강, 증시침체, 고유가 등으로 인한 긴축경영 중심의 비전경영 계획을 수립할 필요성이 대두되고 있음. (제시한 경기지수에 대한 편성지침을 참조)
3. 비전경영계획의 근간이 되고 있는 BSC 관점의 균형 잡힌 기업성장을 통해 기업 및 각 부문의 기업가치를 장기적으로 제고 시킬 수 있도록 BSC 관점의 경영성과 평가를 강화함. 또한 BSC의 지표관리 및 관리 활동을 강조하여 목표와 전략의 연계 및 실행을 지원함.
4. 기업의 유망 신규사업 진출에 대한 의지를 바탕으로 각 부문별 유망사업 추진 전략을 내년 경영계획에 반영토록 하여 기업의 사업구조 고도화 계획에 참여토록 함.

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

나. ABC사 '01년 비전경영계획 수립 편성 기준 및 일정

1. 편성기준

기 준 항 목	비전 경영 계획 편성 기준
예 산 기 간	2002. 1. 1 ~ 2002. 12. 31
금 액 단 위	원화 → 백만원, 외화 → 1,000 US \$
소비자물가상승율	4.0 %
GDP 상승율	6.0 %
환 율	평균 : 1,275원/\$ 년말 : 1,2800원/\$
조 달 금 리	자금 원천별 조달 금리 적용
자금계획기준	- 부족 자금의 조달은 사채 및 장기차입금에 의한 조달로 계상
임금 상승율	5.0% (승호분 제외)
투자계획기준	- 중장기 투자는 총투자 소요액과 누적 기 투자금액을 비교란에 표기 - 주요 투자 사항에 대해서는 별도의 투자 명세서를 작성하여 첨부 - 해외 투자는 별도로 구분하여 작성
작 성 구 분	- 영업부와 생산부의 경우 각 제품별 판매 및 생산계획을 별도로 수립하여 작성

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

2. 예산편성 일정(12월 법인 기준)

구 분	10 1/4	10 2/4	10 3/4	10 4/4	11 1/4	11 2/4	11 3/4	11 4/4	12 1/4	12 2/4	12 3/4	12 4/4
예산수립 방침통 보												
판매예산 편성												
각 부문예산 편 성												
각 부문예산 조 정												
종합예산 편성												
종합예산 조정 및 승인												
종합예산 완료 및 배부												

2. 예산수립 방침의 결정 및 통보

⑥ 성과목표 수립(부문별 예산수립)

경영계획을 수치화하여 성과목표를 수립함. 경영방침을 수치화하여 구체적으로 제시함으로써 직원들로 하여금 실천목표에 대한 구체적인 제시가 이루어짐

성과목표

- 매출계획(내수/수출)
- 영업이익 계획
- 제조원가 계획
- 판매관리비 계획
- 현금흐름표 / ROIC
- 손익계산서
- 대차대조표
- 투자계획
- 인력운영계획

※성과목표의 수립시 주의사항

- 이익계획의 수립시매출계획 및 재무구조를 고려하여 수립
- 매출계획의 수립시 추세 및 시장분석에 의한 매출계획과 최소이익실현 가능 매출계획을 종합한 계획수립

3. 판매예산 수립

- 1) 부문별 예산의 구분
- 2) 판매예산 수립의 중요성 및 고려사항
- 3) 판매예측 방법
- 4) 판매예산 수립
- 5) 판매예산 수립시 일반기준 및 주의사항
- 6) 판매예산 수립양식(예)

3. 판매 예산수립

1) 부문별 예산의 구분

- 부문별 예산 구분

① 영업예산

- 판매예산 : 시장에서의 판매가능성을 기초로 제조부문의 생산능력, 재무부분의 보유자금, 자금력을 고려하여 편성
- 비용예산 : 판매계획에 의해 편성되며 원재료비, 노무비, 기타제조경비, 일반관리비 등의 지출에 대해 재무예산을 고려하여 편성

② 투자예산 : 기업의 장기계획에 의해 편성되며 자금조달원에 대한 문제와 재무예산을 충분히 고려하여 작성

③ 재무예산 : 손익예산 및 자본예산을 자금적으로 지원하는 예산으로 종합예산의 기능을 하며, 기업의 자본수익성과 재무유동성 유지에 중점을 두고 편성

- 대부분 판매계획을 기준으로 다른 부분의 예산이 결정되기 때문에 판매예산을 가장 먼저 작성하는 것이 일반적임
- 장치산업과 같이 전체 생산량을 생산하는 것으로 간주하고 예산을 수립하는 업종의 경우 모든 부문예산을 전체 생산량기준에 전체 판매를 기준으로 동시에 작성하기도 함
- 종합예산의 경우 요약하여 주요내용별로 작성하여야 하나 부문예산의 경우 분기별 월별로 세분하여 작성하여야 함
- 부문별 예산수립의 경우에는 원단위까지 세부적으로 작성하여야 하며 종합예산편성 시에는 1,000원 단위까지 보고하는 것이 일반적임

3. 판매 예산수립

2) 판매예산 수립의 중요성 및 고려사항

① 판매예산의 중요성

- 종합예산편성의 출발점
- 기업경영의 수익의 최대원천
- 기타 모든 부문예산(비용예산, 제조예산, 재무예산 등) 편성의 기초

② 판매예산 편성시의 주요 고려사항

- 판매방침, 판매계획을 구체화하여 판매활동의 달성목표를 구체적으로 수치화
- 과거의 판매경험, 가격결정방침, 원가, 재무상태 및 설비능력 등의 회사 내부적인 요인 고려하여 편성
- 국가의 산업 및 기업의 지리상의 영업활동구역 등의 일반경제적 환경 관측
- 잠재적 고객의 태도 및 특징
- 시장에 영향을 미치는 국내 외적인 정치정세
- 정부의 규제, 태도 및 당해 산업에 관련되는 규제의 경향
- 산업 내에 있어서의 경쟁의 성질과 범위
- 판매촉진을 위한 계획과 노력
- 제품의 상대적 수익성
- 가격정책, 계절적 변동, 생산능력, 영업사원의 능력 등
- 판매비 발생 과다 여부

3. 판매 예산수립

③ 판매예산의 체계

- 매출액예산
 - 총매출액예산
 - 매출에누리예산
 - 매출환입액 예산
 - 순매출액 예산
- 매출채권 회수 예산
- 매출원가 예산 - 제조예산, 재고예산
- 판매비예산
 - 판매비예산
 - 광고비예산
 - 운송비예산
 - 포장비예산
 - 보관비예산
 - 관리비예산

3. 판매 예산수립

3) 판매예측 방법

① 판매계획 수립

<기초구조의 설정>

- 기업에 영향을 주는 관련변수의 평가
- 기업목적과 특정한 회사목표의 설정
- 기업전략의 설정, 최고경영자의 경영방침 반영

<판매예측 활동>

- 경제분석과 국내외적 기준에서의 미래 경제사정의 평가
- 산업예측과 미래 시장잠재력의 분석
- 과거 판매실적분석 : 년도별, 분기별, 제품별, 판매지역별, 고객별, 주문별, 영업사원별 등

- 판매예측의 전개

<관리적 판단의 적용>

- 회사의 관리적 한계의 평가 : 설비능력, 인적자원, 자본력, 원재료 조달능력 등
- 판매예측에 영향을 주는 회사 경영방침의 설정 : 광고 및 판촉계획의 의사결정, 판매원의 확보, 생산확장, 판매지역의 확장, 연구개발, 가격방침, 주문비용 등
- 회사의 관리적 한계 및 경영방침의 적용
- 잠정적 판매계획에 대한 예상이익의 재무적 검토

3. 판매 예산수립

② 판매예측의 방법

<판단적 방법>

- 판매부문의 임원이나 판매원 직관적 판단의견을 수집하여 예측하는 방법
- 판매원, 판매부서관리자, 기획부서, 최고경영자에 의한 판단 등

<통계적 방법>

- 시장조건, 성장곡선 등 일반적인 경영조건의 수학적 분석을 기초로 예측
- 추세분석
- 상관분석
- 특수 역사적 추이

<델피기법>

- 반복적 토론에 의해 다수의 동의를 유도하는 방법을 통한 예측

<특수조사방법>

- 판매수익에 영향을 미치는 여러요소 分析을 통한 예측
- 산업조사
- 제품별 분석
- 최종소비자 분석

<종합적인 응용>

- 위의 여러 판매예측방법 중 회사의 특성과 사정을 고려하여 종합적인 관점에서 신중하게 판매예측을 하여야함

3. 판매 예산수립

③ 판매예측수립 시 주의 사항

- 판매예측 시 현업부서의 판매계획안의 경우 업적 평가 때문에 낮게 계획을 세우는 것이 보편적이므로 예산업무를 총괄하는 부서에서는 회사의 경영방침을 근거로 하여 영업조직, 유통경로, 광고, 홍보전략 등을 고려하여 이에 적합한 판매예산이 수립될 수 있도록 조정을 하여야 함
- 판매예측 시 월별로 작성하는 것은 물론 제품별, 부서별, 담당자 별, 거래처별 등 세부적으로 계획을 작성하여 관리함으로써 예산대비 실적관리가 용이하고 책임의 소재가 분명해짐으로 인해 효율적인 조직운영이 이루어지게 할 수 있음
- 판매계획의 수립이 단순히 계획에 그치지 않도록 시장점유율 현황, 향후 계획, 영업조직활성화 방안(인센티브제도의 도입 등), 판매촉진계획 등을 근거자료로 작성하도록 하여야 함

3. 판매 예산수립

4) 판매예산 수립

- ① 판단적방법, 또는 통계적방법에 의해 산출된 예측 판매수량에 각 판매제품에 대한 판매가격, 판매지역,지불조건, 판매담당자, 매출원가, 판매비, 판매이익 등 판매수량에 영향을 미치는 항목들을 고려하여 매출액 예산을 편성함
- ② 매출액예산 수립 시 매출할인 및 매출에누리 발생이 빈번하고 규모가 클 경우에는 예산에 이를 반영하여 작성하여야 함
- ③ 판매예산이 수립되면 예산위원회 및 최고경영자의 조정 및 승인을 받아야함
- ④ 판매예산안이 확정되면 이에대한 매출채권 회수예산을 동시에 작성하여야 함
- ⑤ 판매계획의 수행을 위한 인력증원, 광고 및 홍보 및 기타 다른 부서의 지원이 필요 할 경우 관련 부서에 이를 통보하여 관련부서의 예산에 반영되도록 하여야 함
- ⑥ 신제품 개발계획이 있을 경우 판매예산에 이를 반영하여야 하며 별도의 명세서 작성

3. 판매 예산수립

5) 판매예산 수립시 일반기준 및 주의사항

- ① 매출액예산, 매출채권예산, 제품 재고예산, 판매비 예산이 서로 연관되게 수립
- ② 판매예산은 판매에 대한 기본전략인 마케팅전략, 제품전략, 가격정책, 시장점유율 계획에 근거하여 수립
- ③ 판매예산은 중장기계획상의 기본전략 및 과제를 구체화하는 계획으로 편성되어야 하며 중장기 계획과 일관성을 유지 하여야 함
- ④ 판매예산은 각 제품별, 부서별, 분기별, 월별 등으로 세분하여 작성하여야 함.
각 판매단위 별 담당부서는 각 예산단위 별 계획을 수립하여 전체 영업 주관부서에 통보하고 영업 주관부서는 총괄계획과 부서별 계획을 각각 예산 수립 주관부서에 통보하여야 함
- ⑤ 분기별, 월별 매출액 예산은 각 사업부 총자산회전율 제고 및 생산능력의 효율적 활용을 고려하여 편성하여 가능한 유희생산설비가 없도록 편성
- ⑥ 매출채권 예산의 작성은 제품별, 거래처별 기업의 매출채권 관리 방침에 의거하여 작성함
- ⑦ 판매비 예산의 경우 매출과 비례하여 발생하는 비용의 경우 매출액 대비 또는 판매량 대비 예산목표비율에 의해 작성하며, 고정적으로 발생하는 비용의 경우 각 항목별 예산방침에 의거하여 작성함

3. 판매 예산수립

나. 부문별 판매예산수립 양식(예)

예산기간 : 2002년 1월 1일 ~ 2002년 12월 31일

단위: 원

구 분		총 매출액			북부 지역			해외지점			비 고
		판매수량	단가	매출액	판매수량	단가	매출액	판매수량	단가	매출액	
총매출액	1월										
	2월										
	3월										
	1/4분기										
	2/4분기										
	3/4분기										
	4/4분기										
	제품계										
제품 A	1월										
	2월										
	3월										
	1/4분기										
	2/4분기										
	3/4분기										
	4/4분기										
	제품계										

주) 회사의 관리목적에 따라 담당자별, 부서별, 거래처별 등의 구분으로 작성함

3. 판매 예산수립

다. 매출채권 회수예산 양식(예)

예산기간 : 2002년 1월 1일 ~ 2002년 12월 31일

단위: 원

구 분	총 매출액		북부 지역		남부 지역		해외지점		비 고
	회수기간	수금액	회수기간	수금액	회수기간	수금액	회수기간	수금액	
총 매출액	기초매출채권								
	1월								
	2월								
	3월								
	1/4분기								
	2/4분기								
	3/4분기								
	4/4분기								
	제 품 계								
제 품 A	기초매출채권								
	1월								
	2월								
	3월								
	1/4분기								
	2/4분기								
	3/4분기								
	4/4분기								
	제 품 계								

주) 제품별, 거래처별, 기간별 신용기간에 따라 매출채권의 회수예산 작성

4. 부문별 예산수립 및 조정

1) 부문별 예산수립 절차

2) 제조예산 수립

- 생산예산
- 재고예산
- 원재료비 예산
- 노무비 예산
- 제조경비예산

3) 판매비 예산 수립

4) 일반관리비 예산 수립

5) 영업외손익예산 수립

6) 설비투자예산 수립

7) 현금예산 수립

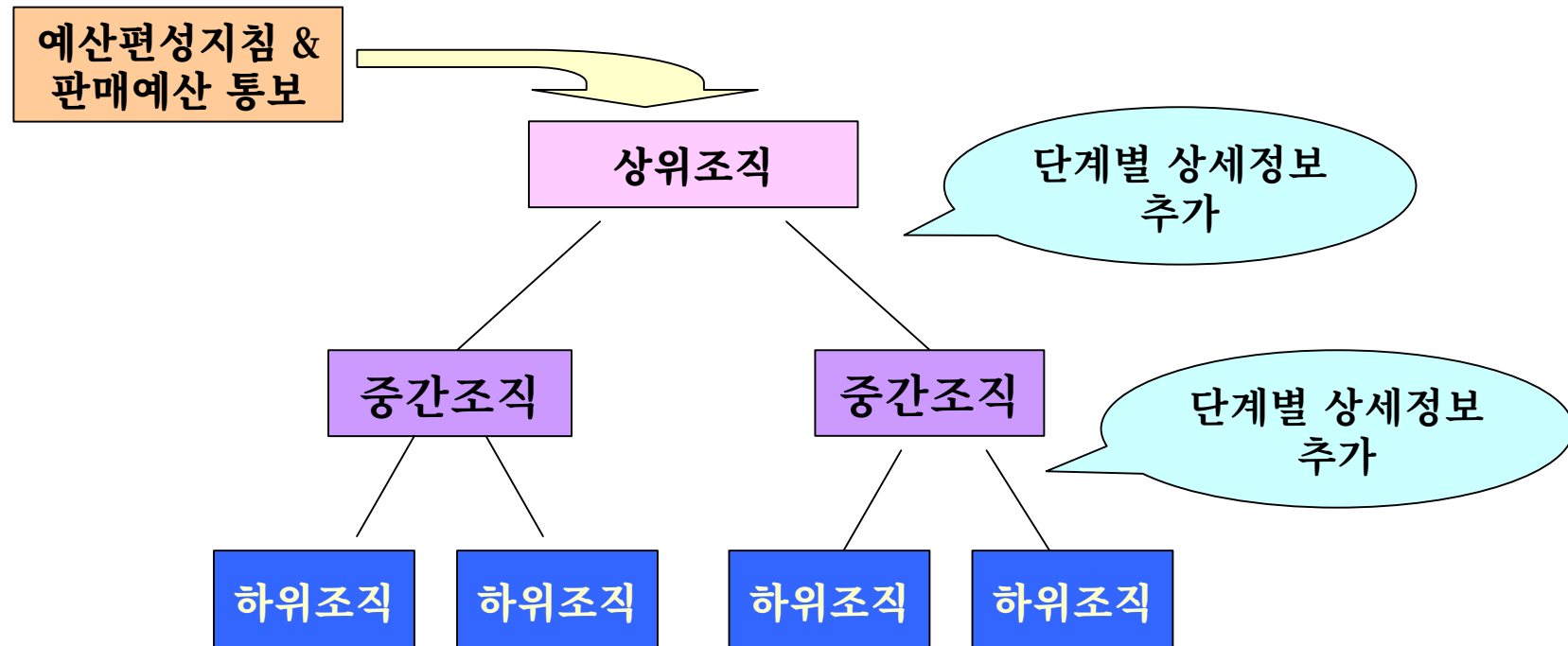
8) 인건비예산 수립

4. 부문별 예산수립 및 조정

1) 부문별 예산 수립 절차

① 부문별 예산 수립

- 예산편성지침과 판매예산의 각 부문별 통보
- 부문별 예산의 편성 시 각 부문단계별로 보다 상세한 정보를 추가하여 실제 최하위 조직에서의 예산편성은 하위조직의 책임중심점 이내의 항목에 대한 예산편성이 이루어지게 해야 함
- 예산편성은 가장 최근의 실적자료를 기준으로 기술적분석과 주관적 판단에 의해 수립됨



4. 부문별 예산수립 및 조정

② 부문별 예산 조정

- 부문별 예산 작성자와 경영자간의 예산안에 대한 조정
- 미래 예상치에 대한 계획, 동기부여 도구, 실적 측정의 표준에 대한 합의 역할
- 각 단계별로 지속적인 조정과 재검토 필요하며 변동사항이 있을 경우 세부항목에 대한 지속적인 조정을 통해 예산을 수립해 나감

③ 종합예산의 편성 및 예산의 승인

- 부문별 예산을 통합하여 종합예산을 수립하고 이를 최고경영자의 승인을 득하는 활동
- 최고경영자의 승인을 득한후 회사에 따라 이사회의 비준을 받아야 함

④ 종합예산의 배분

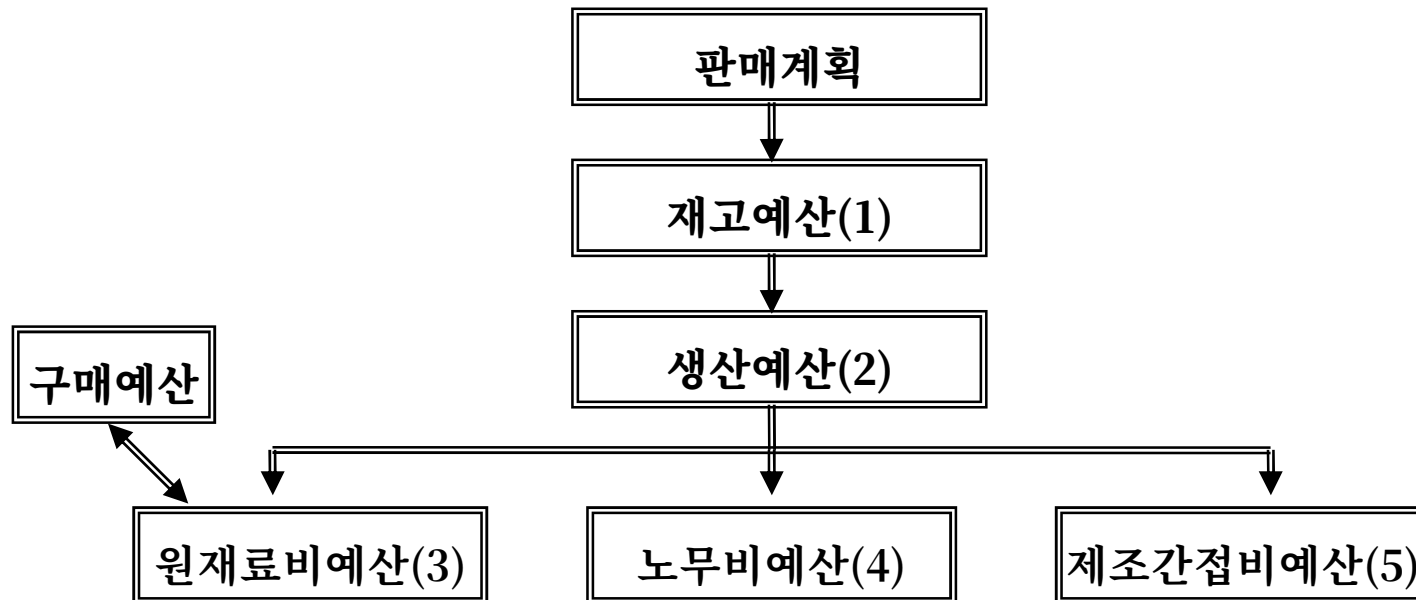
- 부문별 예산의 배분

4. 부문별 예산수립 및 조정

2) 제조예산의 수립

① 제조예산의 구성

제조예산은 기업의 판매계획을 기본으로 적정 재고계획을 감안한 생산계획을 수립하고 생산계획에 따라 제품을 제조하는데 투입되는 원재료비, 노무비, 제조간접비 등 각 항목의 예산을 종합적으로 수립하는 것임



$$\text{생산계획} = \text{판매계획} + \text{기말 예상 재고량} - \text{기초 예상 재고량}$$

4. 부문별 예산수립 및 조정

②제조예산수립의 목적

i) 계획, 조정기능

- 판매계획에 입각하여 가장 기업에 유리한 제조계획의 구체화
- 판매계획과 제조계획의 조정 및 제조부분, 공정상호간의 조화를 확보하는 시설계획 작성의 기초를 제공

ii) 통제기능

- 제조계획과 재무계획의 조정을 하여 제조계획의 실시에 필요한 원재료비, 노무비, 경비등의 소비액을 예정하여 재무예산편성의 기초자료 제공
- 원재료, 노무비, 용역등의 소비능률의 관리를 통해 생산의 증강, 작업개선, 원가인하에 공헌

iii) 자료제공

- 재무제표 작성의 기초자료 제공을 통한 이익관리

4. 부문별 예산수립 및 조정

③생산예산 수립절차

i) 생산품목의 결정

- 각제품의 판매가능성과 수익성의 검토를 기초로 결정
- 최고경영자 또는 예산위원회의 결정사항으로 예산편성방침에 명시되어야 함

ii) 생산수량의 결정

예산기간 동안의 생산수량 = 예상판매량 + 기말재고량 - 기초재고량

iii) 안정적 생산을 위한 생산수량의 월별 배분

- 생산의 안정성과 안정된 재고수준을 고려하여 월별로 적당히 배분
- 월별 배분방법
 - * 월예상판매량과 연계한 월별 제조량의 결정
 - * 매월 균등량의 제조후 판매량과의 차이는 재고로 관리
 - * 단계별로 구분하여 판매량과 연동

iv) 생산장소 및 생산작업의 예정

- 동일상품을 여러공장에서 생산할 경우 공장별 생산량의 결정
- 생산작업의 예정 : 다종의 제품을 생산할 경우 생산 순서의 결정

4. 부문별 예산수립 및 조정

④ 생산예산 편성시 중요고려사항

i) 판매계획과 생산예산의 조정

- 생산예산의 경우 공장의 생산능력을 충분히 활용할 수 있도록 작성되어야 하나 판매계획의 경우 시장의 예측에 의한 계획으로 상호간의 조화가 이루어지지 않는 경우가 많으므로 이에 대한 조정이 필요함
- 판매계획이 생산계획보다 많을 시에는 제조계획에 맞게 판매계획을 인하하거나 설비 증설 또는 외주를 통한 생산계획을 수립하여야 함
- 생산능력이 판매계획보다 많을 시에는 영업조직의 개선, 가격정책의 변경, 서비스의 향상 등 매출 증대 정책을 세우거나, 장비의 처분, 타제품 생산공정으로의 변경 등을 검토

ii) 적정재고량의 유지

- 제조기간, 판매회전율 등을 고려한 적정재고량의 유지

iii) 원자재, 노무, 용역의 이용가능성

- 원자재의 원활한 공급유무, 제조인력의 원활한 투입, 기타 생산요소의 조달의 원활성을 검토

iv) 생산의 경제성 고려

- 최적조업도의 안정적 유지,

v) 재무능력의 고려

4. 부문별 예산수립 및 조정

⑤ 생산예산수립 시 유의사항

- 재고예산의 수립을 먼저 편성한 후에 당해년도의 생산예산을 수립해야 함
- 생산의 특성에 따라서는 생산예산의 편성이 먼저 이루어지기도 함 : 장치산업으로 변동비가 적은 산업의 경우 전체생산규모를 제조량으로 예산을 편성하며, 주문생산인 경우 수주량, 장기계획 등 예상수주량을 중심으로 생산예산을 편성
- 생산계획을 기초로 원,부재료의 구매계획을 포함하여 작성
- 원가절감, 구매처다양화 계획 등 제조원가 절감계획에 대한 현업부서의 의견을 수렴하여 편성
- 현업부서에서 작성한 계획에 대한 달성 근거를 받아야 함
- 사업부별/ 제품별, 기간별 등 편성을 세분화하여 작성함으로써 실적관리 및 제품별 손익관리를 효율적으로 운용

4. 부문별 예산수립 및 조정

⑥ 재고예산의 편성

i) 재고예산 편성의 판단기준

1. 판매 수요를 감안한 적정 재고량의 유지
2. 제품의 보관 용이성 여부(파손 및 변질)
3. 제조기간의 고려
4. 저장시설 및 저장 비용
5. 생산능력과 생산의 경제적 효율성
6. 계절적인 수요의 변동

ii) 적정재고량의 결정

1. 최저재고량 결정 (안전성수준의 결정)
 - 과거의 재고수량 분석을 통한 평균수치에 의한 결정
 - 제조기간을 고려한 재고량 결정
제조기간의 판매예상량 + 일정부가재고량(통상 판매량의 10~25%)
2. 최고재고량의 결정
 - 최저재고량 + 기간동안의 생산예정량
3. 적정재고량의 결정
 - 년간 평균 제품회전을 적용
 - 최저재고량과 최고재고량의 중간에서 결정

4. 부문별 예산수립 및 조정

iii) 재고예산의 수립

- 제품별/기간별로 편성하며 적정재고량의 결정
- 제품제조원가분석을 통한 재고금액의 산출
- 제품재고의 경우 원가법과 매가법을 동시에 작성하여 관리하여야 하며 예산편성 시에는 원가법을 적용하여 관리 함
- 재고평가금액의 계산 : 예산편성지침에 표시된 재고평가법 적용

iv) 재고예산수립의 중요성

- 재고과다에 의해 초래될 기회비용 발생 및 자금부족 방지
- 공급부족에 의한 시장점유율 상실 및 매출감소 방지

4. 부문별 예산수립 및 조정

⑦ 생산계획과 재고예산의 편성 양식

i) 적정재고예산의 수립

예산기간 : 2002년 1월 1일 ~ 2002년 12월 31일

구 분		총원가	단위	단위원가	총원가	비 고
총재고량	1월					
	2월					
	3월					
	1/4분기					
	2/4분기					
	3/4분기					
	4/4분기					
	제품계					
제품 A	1월					
	2월					
	3월					
	1/4분기					
	2/4분기					
	3/4분기					
	4/4분기					
	제품계					

4. 부문별 예산수립 및 조정

ii) 생산계획의 수립 : 예산판매량과 적정재고량을 감안한 생산계획 수립

[illegible]

주) 비제조 회사는 이에 준하는 계획표를 작성토록 함.

4. 부문별 예산수립 및 조정

⑧ 원재료비 예산 및 구매예산의 편성

i) 원재료비 예산 : 예산기간 동안 제조계획을 실행하는데 필요한 원재료 소비와 구매에 대한 예산

ii) 원재료비예산 편성의 목적

- 원재료소비량의 결정
- 재료의 소비시기의 결정
- 소비재료의 원가의 결정
- 이월재고의 수량과 가격의 결정
- 구매재료의 수량과 가격의 결정
- 재료구매시기의 결정
- 재료비 및 재료재고량, 가격 통제 방법의 결정

iii) 원재료비 편성시 고려사항

- 원재료의 사양, 조건, 단가변동이 반영될 수 있도록 편성
- 수입재료비의 경우 생산의 리드타임을 고려하여 환율조정 및 변동사항은 반영
- 부서별, 기간별, 제품별로 편성하여 실적차이 분석 및 제품별 구분 손익관리에 효과적으로 사용할 수 있도록 편성

4. 부문별 예산수립 및 조정

iv) 원재료비 예산의 편성

1. 원재료소비량의 추정

가) 표준법 : 각제품 당위당 투입되는 이론적 소비량을 표준유보율로 나눈것을 제품단위당 재료 표준소비량으로 계산하는 방법

제품단위당 원재료표준소비량 = 제품단위당 표준소비량 ÷ 표준유보율

* 제품단위당 표준소비량 : 과학적 조사에 의해 결정된 제품단위당 투입된 원재료의 소비량

* 표준유보율 : 제조공정의 시점에서 투입된 원재료가 제품 완성시점에 제품에 포함되어 있는 비율

나) 비율법 : 여러 종류의 원재료를 소비하는 경우, ABC分析을 하여 수량적으로나 금액적으로 중요한 A 그룹에 속하는 주요원재료에 대해 표준법을 쓰고 나머지 원재료에 대해서는 비율법을 적용하여 원재료 소비량을 산출하는 방법임

다) 실제 추정시에는 여러가지 추정방법의 사용 및 과거 실적분석을 통한 합리성을 확보하도록 하여야 함

4. 부문별 예산수립 및 조정

2. 원재료비의 계산 : 예산기간동안의 생산수량에 대한 원재료소비량을 구하여
예상 원재료 구매 단가를 적용하여 산출

v) 원재료 재고예산 및 구매예산의 편성

1. 원재료재고예산의 편성

- 재료재고량을 합리적으로 통제
- 적정재고량 : 구매기간, 제조수요량, 완전의 한계, 경제적 구매량 등을 고려하여
최저재고량, 1회주문량, 최고재고량의 기준에 의해 결정

2. 재료구매예산의 편성

- 구매할 각종 원재료의 수량, 구매의 시기, 원재료 구매 가격의 예산 편성
- 기업의 경영방침, 재무계획 등을 고려하여 수립하여야 함

$$\text{필요재료구매량} = \text{원재료소요량} + \text{적정기말재료재고량} - \text{기초재료재고량}$$

4. 부문별 예산수립 및 조정

vi) 원재료비 예산 및 구매예산 양식(첨부한 excel sheet 참조)

1.원재료 소요량

예산기간 : 2002년 1월 1일 ~ 2002년 12월 31일

제품	제품단위당 소요원재료의 수량			비 고
	X 재료 (제 1부분에서 사용)	Y 재료 (제 1, 2부분에서 사용)	Z 재료 (제 3부분에서 사용)	
A	1	2	2	
B	1	1		

2.원재료비 예산

예산기간 : 2002년 1월 1일 ~ 2002년 12월 31일

구 분		원재료소 요총량(수 량)	제품 A			제품 B			비 고
			계획제조 량	단위소비 량	원재료소 요량	계획제조 량	단위소비 량	원재료소 요량	
원재료 X	1월								
	2월								
	3월								
	1/4분기								
	2/4분기								
	3/4분기								
	4/4분기								
	제품계								

4. 부문별 예산수립 및 조정

3.원재료 구매예산 양식

예산기간 : 2002년 1월 1일 ~ 2002년 12월 31일

단위:톤

구 분		예산소요 량(A)	기말재고 량(B)	합계(A+B)	기초재고 량 (C)	구매예정 량(A+B-	단위당가 격	구매가격	비 고
총생산량	1월			0		0			
	2월			0		0			
	3월			0		0			
	1/4분기			0		0			
	2/4분기			0		0			
	3/4분기			0		0			
	4/4분기			0		0			
	제품계			0		0			

4.원재료비 매입채무 상환예산

예산기간 : 2002년 1월 1일 ~ 2002년 12월 31일

단위:원

구 분		총 구입액		A사		비 고
		회전기간	지급액	회전기간	지급액	
총구입액	기초매입채무					
	1월					
	2월					
	3월					
	1/4분기					
	2/4분기					
	3/4분기					
	4/4분기					
계						

4. 부문별 예산수립 및 조정

⑨ 직접노무비예산 편성

i) 노무비예산 편성의 목적

1. 예산기간 동안의 생산계획을 실시하는데 필요한 노무자의 수, 직종, 작업시간 및 노무수요의 시기를 추정
2. 생산계획을 수행하는데 필요한 노무비 계산
3. 노무비에 대한 현금지급액과 지급시기를 추정하기 위한 자료제공
4. 작업능률의 측정과 노무비 통제에 대한 적절한 기준을 제공
5. 추정재무제표작성의 기초자료로 기업의 이익관리에 기여

ii) 노무비의 구분

1. 직접노무비 : 특정제조활동에 직접 투입되는 인원의 인건비
2. 간접노무비 : 노무감독, 기사, 공장사무원과 같이 보조부문이나 공장관리부서에 근무하는 직원에 대한 인건비

4. 부문별 예산수립 및 조정

iii) 노무비 예산의 수립

1. 직접노무비

- 직접기계시간, 직접재료비, 직접작업시간 등의 생산척도에 대한 노동시간의 투입비율을 계산하여 직접노무비 투입시간을 산출하고 이에 표준임율을 적용하여 노무비 계산, 실제 예산편성시 작업시간 산출기준을 보편적으로 사용함
- 직접노무비 투입비율의 계산시 작업시간표를 중심으로 과거의 실적데이터를 기준으로 경영제조건의 변화를 고려하여 산정 함
- 직접노무비 예산작성 기준
 - * 책임구분
 - * 내역기간별
 - * 주요장비별 } - 통제목적
- * 제품별, 부서별 : 제품원가산정, 예정매출원가 및 제품,재공품재고원가 추정자료

2. 작업시간의 산출

- 표준작업시간법 : 표준화된 균일제품의 생산업체에 주로 적용하며 제품당 표준작업시간이 설정되어 있어 이를 사용함
- 비율법 : 표준화되지 않은 제품생산업에서 사용되는 방법으로 과거 제조량에 대한 작업시간의 비율을 분석하여 제조예상량에 적용하여 예정작업시간을 산출하는 방법임. 이방법의 사용시 부문별, 공정별, 작업업종별, 제품별 설정을 통해 예정의 정확성을 기하여야 함
- 위의 방법이 어려운 경우 작업의 책임자 또는 숙련공의 예상치를 적용

4. 부문별 예산수립 및 조정

3. 표준임율의 결정

- 과거 노무비 분석과 노동협약의 규정에 맞추어 산출, 동종업종의 비교

iv) 노무비예산 수립 작성 (예)

1. 등급별, 제품별 표준 작업시간의 설정

구 분	제품단위당 직접작업시간	
	제품 A	제품 A
1	1	0.5
2	3	2
3	2	1

2. 표준임율의 산출

구 분	평균 시간임율
1	30
2	20
3	10

4. 부문별 예산수립 및 조정

3. 노무비예산 수립양식(첨부한 excel Sheet 참조)

예산기간 : 2002년 1월 1일 ~ 2002년 12월 31일

구 분		노무비 합계	제 품 A					비 고
			계획제 조량	표준시 간	총작업 시간	표준임 율	직접노 무비	
제 1부문	1월							
	2월							
	3월							
	1/4분기							
	4월							
	5월							
	6월							
	2/4분기							
	7월							
	8월							
	9월							
	3/4분기							
	10월							
	11월							
	12월							
	4/4분기							
	총 계							

4. 부문별 예산수립 및 조정

⑩ 제조경비 예산 수립

i) 제조경비의 범위

- 직접재료비와 직접노무비를 제외한 모든 제조간접비로 간접재료비, 간접노무비, 유틸리티비용, 수선비, 감가상각비, 시험연구비 등을 포함함
- 제조경비 중 금액이 과다한 항목의 경우 별도의 예산을 편성함. 시험연구비, 수선비 예산 등

ii) 제조경비 예산 수립의 목적

- 원가통제 및 업적평가에 중요한 요인
- 고정비와 변동비의 구분에 의한 원가분석을 통해 기업의 조업도 의사결정 지원

iii) 제조경비의 예산편성

- 다양한 분류에 의한 과거 실적분석 : 부문별, 제품별, 고정비와 변동비별, 통제가능 비용과 통제불능 비용 별 분석
- 표준 설정 : 과거추이, 업계비교, 표준원가 등에 의한 비용 항목별 표준설정
- 제조 간접비의 분류 방법 결정 : 기업에서 관리하고자 하는 분류방법 결정.
부서별, 품목별, 고정비와 변동비 별, 통제가능비와 통제불능비에 의한 구분 등 등
- 관리항목별로 변동비의 경우 조업도와 연동하여 고정비의 경우 회사의 예산 허용한도를 기준으로 하여 제조경비 예산의 편성

4. 부문별 예산수립 및 조정

iv) 제조경비의 배부

- 예정배부율 : 제조경비를 제품에 배부하는 기준으로 예정원가와 예정조업도를 기준으로 산정함
- 실제발생액이 아닌 예정배부율 적용의 이유는 제품원가의 변동성에 대한 고려와 원가계산의 신속성을 위해서이며 표준원가계산의 주요 요인임

v) 기준조업도의 산정

- 고정제조경비의 제품별 배부를 위한 조업도의 산정이 필요
- 생산 Capacity에 대한 생산예산량을 기준으로 한 예정조업도를 예산에 반영함
- 산업의 특성이나 경영의사결정의 보조수단으로 정상조업도나 실제 최대조업도를 기준으로 기준조업도로 사용하기도 함

4. 부문별 예산수립 및 조정

vi) 제조경비예산 수립 양식

예산기간 : 2001년 1월 1일 ~ 2001년 12월 31일

구 분		제조경비 합계	제품 A			제품 B			비 고
			총작업시 간	예정배부 율	제조경비 액	총작업시 간	예정배부 율	제조경비 액	
총 제조경 비	간접노무 비								
	Utility비								
	복리후생 비								
	여비교통 비								
	교육훈련 비								
	감가상각 비								
	보험료								
	통신비								
	소모품비								
	차량유지 비								
	세금과공 과								
	기타 경비								
계									

※ 기간별 부서별, 제품별 구분하여 세부적으로 작성하여야 함

4. 부문별 예산수립 및 조정

⑪ 제조원가 명세서 작성

단위: 천원, 원/kg

구 분	2001 년								2002 년						비 고
	계 획 (A)			실 적 (B)			계 획 대 비		계 획 (C)			'x0년 실 적			
	금 액	원/kg	구 성 비	금 액	원/kg	구 성 비	원/kg	증 감 률 (B-A) (%)	금 액	원/kg	구 성 비	원/kg	증 감 률 (C-B) (%)		
생 산 량															
제 조 원 가															
1. 재 료 비															
2. 노 무 비															
3. 경 비															

- 주) 1. 비제조 회사는 이에 준하는 매출원가 계획을 작성토록 함.
 2. 1,000원단위까지 계산
 3. 구성비율은 소숫점 첫째 자리까지 계산함.
 4. 기간별, 제품별 작성할 것

4. 부문별 예산수립 및 조정

⑫ 매출원가 명세서 작성

단위 : 천원

구 분	제 품 A			제 품 A			제 품 A			비 고
	수량	원가	금액	수량	원가	금액	수량	원가	금액	
기초재고량										
당기생산량										
기말재고량										
매출원가										

주) 1. 1,000원 단위까지 계산
2. 기간별, 제품별로 작성할 것

4. 부문별 예산수립 및 조정

3) 판매비 예산 수립

① 판매비예산의 특징

- 매출할인, 판매수수료, 운반비, 판매교통비의 경우 판매수량의 변동에 따라 변동하는 변동원가로 판매예산과 연동하여 작성
- 기타 판매비의 경우 임의 고정비 성격으로 최근비용실적 기준 또는 최고경영자의 정책적 의사결정에 의해 예산 편성

② 판매비예산 내역

- 직접판매비 : 판매원임금, 판매수당, 수수료, 여비, 접대비, 기타 경비
- 광고비 및 판촉비 : 광고선전, 이벤트, 전시회 등의 비연속적 판매촉진을 위한 비용
- 운반비 : 상품의 배송과 관련된 비용
- 창고료 및 보관료
- 판매관리비 : 신용조사, 매출채권회수비용, 시장조사 등의 판매를 위한 제비용

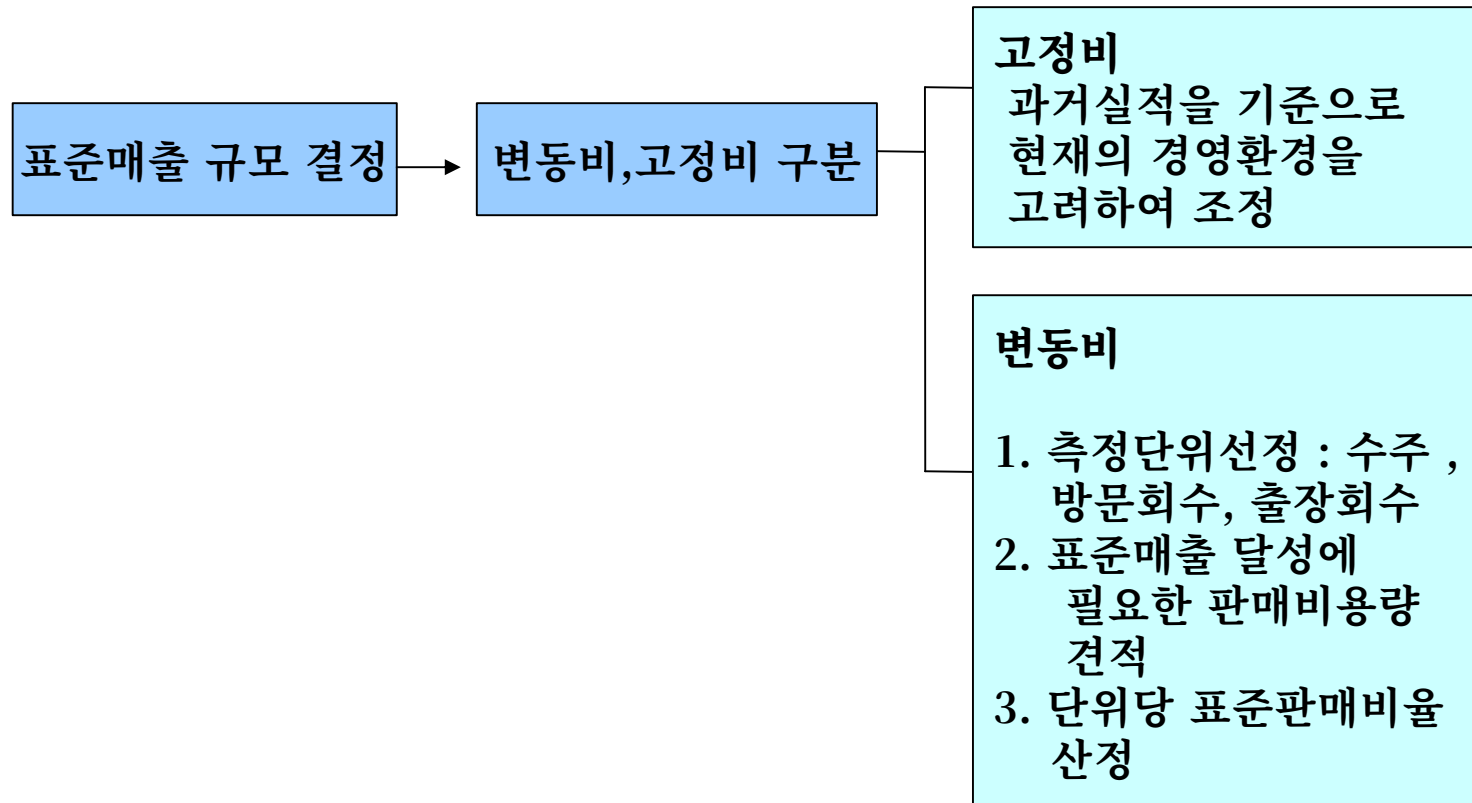
4. 부문별 예산수립 및 조정

③ 판매비 예산 수립방법

- 과거실적 평균액을 예산년도의 특이사항의 고려하여 일정비율의 가감에 의해 결정
- 전년도 매출액 또는 과거 평균매출액의 일정비율을 예산으로 책정
- 과거 매출액대비 판매비율의 평균비율을 적용
- 이익계획에 의거 예산매출액에서 목표이익을 차감한 후 허용가능 비용을 배분하여 작성
- 이익계획에 의한 판매비 최고한도를 정한 후 과거실적, 시장상황, 새로운 판매정책을 고려하여 표준판매비를 계산하여 기업의 판매비 한도, 자금운용계획, 이익계획과 조정하여 결정
- 기업의 업종, 경영규모, 판매업무의 내용, 예산관리제도의 정비상황 등을 고려하여 각 기업의 실정에 맞는 방법을 채택하여야 하나 대부분 기업의 경우 표준 판매비를 설정하여 이에 근거하여 판매비 예산을 수립하거나 최고경영자의 정책적 의사결정에 의거하여 예산편성지침에 상세하게 수록하여야 함

4. 부문별 예산수립 및 조정

④ 표준판매비에 의한 예산수립시 표준판매비의 설정방법



4. 부문별 예산수립 및 조정

4) 일반관리비 예산

① 일반관리비 예산 편성의 목적

- 일반관리비는 기업전반의 경영활동에 관련하여 발생하는 경비임
- 일반관리비 예산 편성의 목적은 예산 통제의 목적이 강하므로 부문별, 비용항목별로 작성하여야 함
- 일반관리비의 경우 고정비 성격이 강하며 통제불능비용이 대부분이나 기업의 경영방침 및 의사결정에 의해 좌우되는 비용으로 예산에 의한 통제가 필수적임

② 일반관리비 편성의 기준

- 과거의 실적을 기초로 산정되며 이에 기업의 경영방침 및 일반 경영환경의 변화를 고려하여 수립함
- 소모품비, 복리후생비 등의 인원과 연동되어 발생하는 비용이나 기타 판매 및 자산 관리와 연동하여 발생하는 비용의 경우 가른 부문의 예산과 연동하여 편성하여야 함
- 기업의 특성에 따라 비용규모가 크거나 경영방침에 의해 특별히 추진하는 비용의 경우 예를 들어 연구개발계획, 교육훈련계획 등은 별도의 예산으로 편성하기도 함

4. 부문별 예산수립 및 조정

③ 판매비와 일반관리비 예산 양식

단위:천원

구 분	2 0 0 1 년						2 0 0 2 년				비 고
	계 획		실 적		계획대비 실적		계 획		'00년 실적 대비		
	금 액	구성비	금 액	구성비	구성비차	증감률	금 액	구성비	구성비차	증감률	
매 출 액		100%		100%				100%			
판매관리비											
판매직접비											
판매수수료 광고선전비 보험료 .											
일반관리비											
급여와임금 복리후생비 여비교통비 지급임차료 .											

주) 비용 구분은 각 기업의 특성에 따라 구분함.

4. 부문별 예산수립 및 조정

5) 영업외손익 예산

① 영업외수익 및 비용예산 편성 목적

- 기업의 현금 유입과 지출 규모 및 시기에 대한 예산 수립의 기본 자료 제공
- 기업 이익계획에 대한 비용통제의 역할

② 예산편성 방법

- 영업외 수익과 비용의 내용이 대부분 이자수익과 이자비용임
- 자금예산에 의한 예금의 규모와 차입금의 규모 및 상환조건을 고려하여 작성
- 수출입 거래가 많은 기업의 경우 환율 예측에 의해 수출입금액에 대한 외환차익/손을 계상하여야 함

4. 부문별 예산수립 및 조정

③ 영업외수익/비용 예산 양식

단위:천원

구 분	2001년				2002년			비 고
	계 획	실 적	계획대비		계 획	'01년 실적		
			증감액	증감률		증감액	증감률	
☐ 영업외수익 (매출액비율) 수입이자와 할인료 금융수익 (매출액비)	()	()			()			
☐ 영업외비용 (매출액비율) 지급이자와할인료 금융비용 (매출액비)	()	()			()			
☐ 특 별 이 익 (매출액비율) 자산처분이익	()	()			()			
☐ 특 별 손 실 (매출액비율) 자산처분손실	()	()			()			

주) 외화부채가 있는 회사의 경우 매월 외화평가손익 인식을 원칙함.

4. 부문별 예산수립 및 조정

6) 설비투자예산 편성

① 설비투자예산의 의의 및 편성 목적

i) 설비투자예산의 의의

- 기업이 보유하고 있는 유형고정자산에 대한 신설, 증설, 유지, 보수, 개량, 폐기 등에 투입되는 자금에 대한 예산

ii) 편성목적

- 계획 : 기계장치, 건물, 구축물 등의 유형고정자산의 신설, 증설, 개선, 보수, 폐기 등을 위한 투자 준비
- 조정
 - * 설비투자에 소요되는 자금의 조달계획 및 지출계획의 적정한 수립
 - * 판매, 생산, 재무계획과의 조정
- 통제 : 실제발생비용의 통제

② 설비예산의 특징

- i) 장기예산을 기본으로 1년씩의 실행예산을 편성함
- ii) 예산의 성패가 기업의 경영활동에 커다란 영향을 미침
- iii) 대규모의 예산이 투입되므로 자금계획과 연동하여 수립하여야 함

4. 부문별 예산수립 및 조정

③ 설비예산 편성시 고려사항

- 장기적 수익성 분석 : 설비예산의 경우 기업의 장기적인 손익에 영향을 미치는 항목
이므로 장기적인 수익성분석을 고려해야 함
- 투자안에 따라 투자규모의 편차가 크므로 대규모투자과 소규모 투자의 구분에 의해
관리
- 투자안의 통제 : 투자액의 규모에 따라 통제 관리자의 등급을 조정

4. 부문별 예산수립 및 조정

7) 현금예산의 편성

① 현금예산 편성의 의의 및 목적

i) 현금예산 편성의 의의

- 현금예산은 현금의 지출이 수반되는 기업경영활동 전체를 총괄하는 총괄 예산임
- 기업의 판매예산, 생산예산, 투자예산등이 발생주의(accrual basis) 원칙에 입각한 예산임에 비해 현금예산의 경우 현금의 지출이 이루어지는 시점을 기준으로 하는 현금주의(cash basis)에 의해 편성됨

ii) 현금예산 편성의 목적

- 회사 자금의 운용을 원활하게 하고 미래의 재무적 필요를 충족하기 위해 작성
- 현금계획가 통제 기능
- 년간 필요자금 및 운영자금의 과부족에 대한 조정
- 기업의 장단기 지불능력에 대한 효율적인 대처

iii) 현금예산의 특성

- 자금흐름에 대한 불확실성으로 인해 단기간의 예산편성이 필요함
- 년간 예산수립을 기초로 분기, 월별 예산을 수립하여야 하며, 상황에 따라 주별, 일별 예산의 작성이 필요함

4. 부문별 예산수립 및 조정

② 현금예산의 편성방법

i) 현금수지의 예상

1. 현금유입액 산출 : 판매예산을 기초로 현금의 수입의 원천인 현금매출, 매출채권의 회수 예상액으로 부터 현금의 유입액 산출
2. 현금유출액 산출 : 투자예산, 제조예산, 비용예산을 기초로 현금의 유출액 산출
3. 현금유입액과 현금유출액의 조정
 - 현금유입액과 유출액의 차이에 대한 분석을 통해 과부족액의 장단기 유무에 따라 자금의 조달 및 운영방법 결정

4. 부문별 예산수립 및 조정

③ 현금예산 양식

단위 : 천원

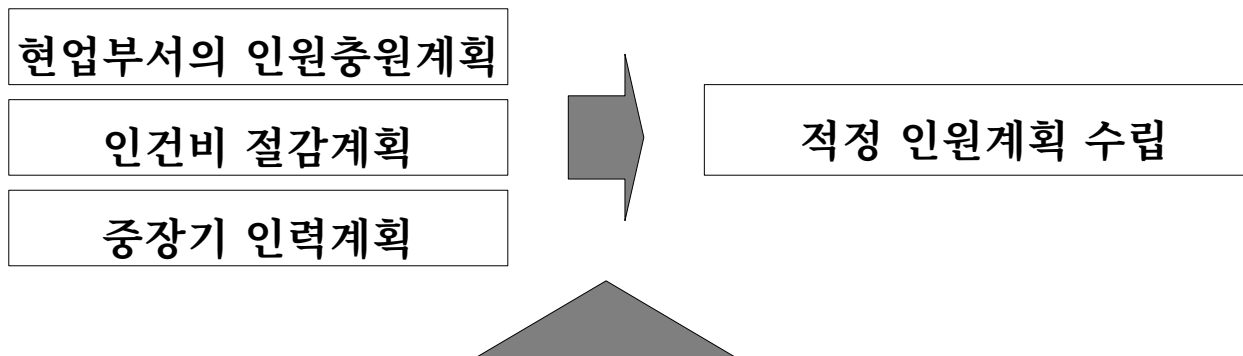
구 분	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기	합 계	비 고
1. 기초현금잔액						
2. 현금의 수입						
1) 현금매출액						
2) 매출채권회수						
현금유입액						
3. 현금의 지출						
1) 직접재료비						
2) 직접노무비						
3) 제조경비						
4) 판매비						
5) 관리비						
6) 신규투자, 자본적지출						
현금지출						
현금과부족						
4. 자금조달 & 운용						
1) 증자						
2) 차입 및 상환						
자금운용						
5. 기말 현금잔액						

4. 부문별 예산수립 및 조정

8) 인건비계획의 수립

① 인건비 계획 수립의 절차

1. 적정인원계획 수립



인력수급조정의 비탄력성을
고려하여 신중하게 결정

2. 인건비 상승율의 산정

- 대내외적으로 민감한 사항으로, 노조가 있는 기업의 경우 업계평균 및 산업평균을 적용하거나 미반영 후 마지막 보고서 보고서에 반영함
- 임금상승율의 경우 회사의 성장율, 수익성, 동종업계의 동향, 노사간 합의 등 다양한 결정요소에 의해 결정되는 사항임

4. 부문별 예산수립 및 조정

② 인건비 예산 수립 시 일반적 기준

1. 장기적인 인력 및 조직운용 방침에 따라 인력계획 편성

- 판매 및 생산계획 달성을 위한 인력수급의 원활화
- 생산성 향상, 생산성 부가가치 제고 및 인력관리의 효율화
- 향후 신규사업의 개시, 생산자동화, 업무 전산화 계획 반영
- 소수 정예화 및 이윤의 극대화

2. 현재의 조직단위 및 조직단위별 업무분장을 기준으로 편성하며 직급별 편성을 원칙으로 함

3. 인원은 월별 기말인원을 기준으로 편성

4. 예산 편성지침의 통보시 다음년도의 인원편성지침을 각 사업장에 미리 통보하여 각 부서의 인원계획 수립에 기준을 제시하여야 함

4. 부문별 예산수립 및 조정

③ 인건비 예산 수립 양식(excel file 참조)

1) 인건비

단위:천원,명

구 분			2 0 0 1 년						2 0 0 2 년				
			계 획		실 적		계획대비 실적		계 획		'01년 실적 대비		
			금 액	비 율	금 액	비 율	증감액	증감률	금 액	비 율	증감액	증감률	
매 출 액													
경 상 비 용													
인 건 비	직접인건비	사 무 직											
		(충당금포함시)											
		(임원 포함시)											
		생산기능직											
		(충당금포함시)											
	간접인건비	소 계											
		(충당금포함시)											
		(임원 포함시)											
		인건비 계	사 무 직										
			(충당금포함시)										
(임원 포함시)													
생산기능직													
(충당금포함시)													
소 계	(충당금포함시)												
	(임원 포함시)												
	인 원 수	사 무 직											
		(임원 포함시)											
		생산기능직											
소 계													
(임원 포함시)													
1 인 당 매 출 액 (천원)													
(임 원 1 인 당 매출액)													

5. 종합예산의 편성

- 1)종합예산수립절차
- 2)종합예산 편성의 필요성과 작성요령
- 3)예산 손익계산서
- 4)예산 대차대조표
- 5)예산 현금흐름표
- 6)종합예산보고서 작성
- 7)종합예산의 승인 및 배부

5. 종합예산의 편성

1) 종합예산 수립절차 절차

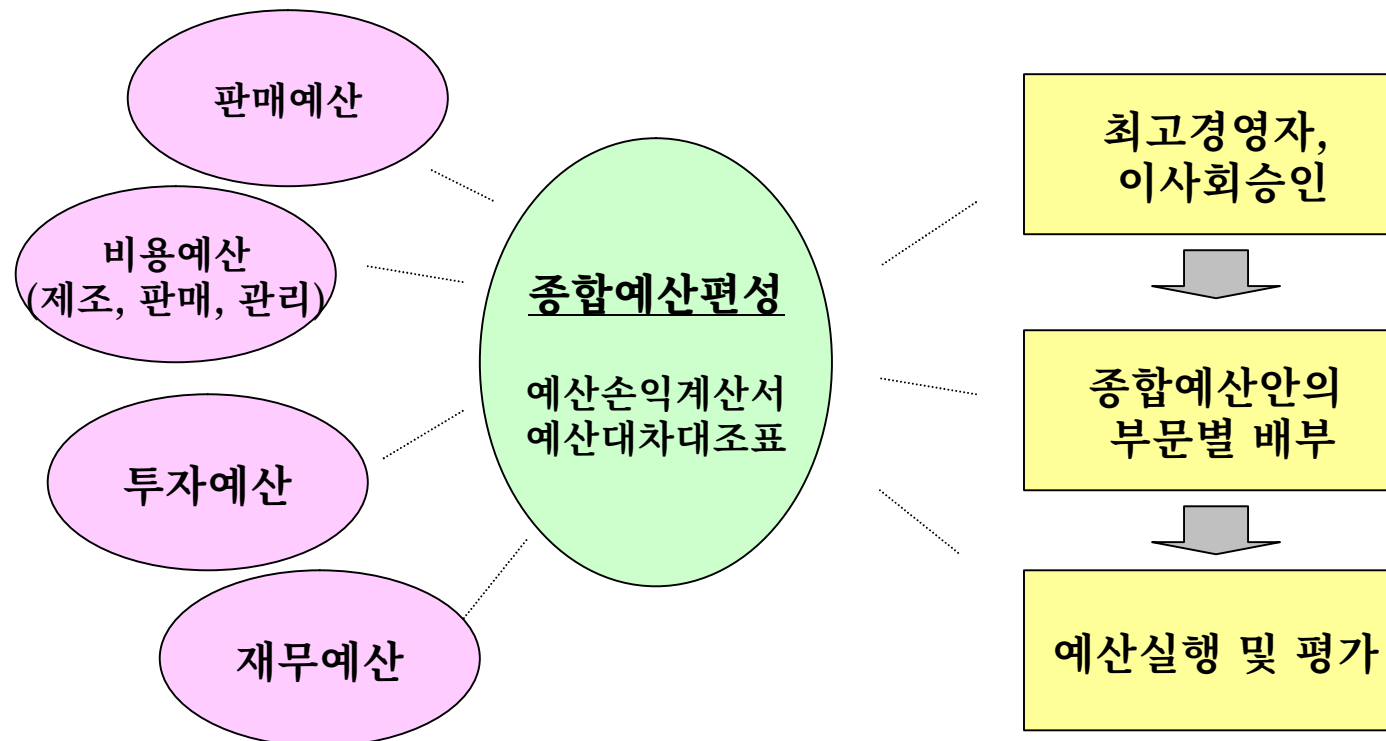
부문별예산편성



종합예산편성



승인 및 시행



5. 종합예산의 편성

2)종합예산 편성의 필요성과 작성요령

- 각 부문은 부문별 예산안을 기업전체의 관점에서 종합적으로 통합 조정하여 전체경영계획의 수익성과 안전성을 제고
- 각 부문의 예산안을 종합하여 기업의 주요 재무제표를 작성
- 예산 손익계산서의 작성: 예산기간에 있어 예산실시의 결과 기대되는 이익의 크기와 발생원인을 표시함으로써 기업의 경영활동의 종합적인 계획, 조정 및 통제 및 이익관리의 기능을 함
- 예산 대차대조표의 작성 : 예산년도 말의 재산과 자본의 상태 예측하고 기업의 재무안전성, 유동성 유지
- 예산 현금흐름표의 작성 : 기업의 연간 현금흐름을 예측 통제하기 위해 작성하며 다른 보고서와 달리 월단위, 주단위의 단기별 작성을 통해 년중 안정적인 현금흐름을 통제해야 함
- 종합 예산편성의 단위는 1,000원 미만은 생략하여 작성하는 것이 일반적이며, 요약본을 작성하여 경영전반에 대해 쉽게 파악할 수 있도록 하여야 함

5. 종합예산의 편성

3) 예산손익계산서

- 판매예산, 제조예산, 판매비와 일반관리비 예산. 영업외수익과 비용예산을 기초로 예산손익계산서 작성

단위:천원

구 분	2 0 0 1년 예산													비 고
	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	년 계	
매 출 액														
매 출 원 가														
매출총이익 (매출총이익률)														
판 관 비														
영 업 이 익 (영업이익률)														
영업외수익 (금융수익)														
영업외비용 (금융비용)														
경상이익 ①														
자산처분이익														
자산처분손실 경상이익 ②														
환산익/지분법익														
환산손/지분법손														
경상이익 ③														
특 별 이 익														
특 별 손 실														
세전순이익 (세전순이익률)														
법인세비용														
세후순이익 (세후순이익률)														

5. 종합예산의 편성

4)예산 대차대조표

- 연간 재무상태의 추정치로서 설비투자예산, 현금예산, 재고예산 등을 기초로 작성

1) 자 산

단위:천원

구 분	2002 계획				'01년말 대비		비 고
	1/4분기말 (C1)	2/4분기말 (C2)	3/4분기말 (C3)	4/4분기말 (C4)	증감액 (C4-B)	증감률 (%)	
I . 유 동 자 산							
1. 당좌자산							
1) 예금·증권							
2) 매출 채권							
3) ...(기타)							
2. 재고자산							
1) 상 품							
2) 제 품							
3) 반 제 품							
4) 재 공 품							
5) 원 재 료							
6) 저 장 품							
7) 용 지							
8) 객 실							
9) ...(기타)							
II . 고 정 자 산							
1. 투자자산							
1) 관계회사주식							
2) 출자금							
3) 관계회사대여금							

5. 종합예산의 편성

4)예산 대차대조표

2) 부채와 자본

단위:천원

구 분	2002년 계획				'01년말 대비		비 고
	1/4분기말 (C1)	2/4분기말 (C2)	3/4분기말 (C3)	4/4분기말 (C4)	증감액 (C4-B)	증감률 (%)	
☐ 유동부채							
☐ 고정부채							
I . 이자있는 부채							
1. 원화단기차입금,당좌차월							
2. 원화 장기차입금							
3. 사채, 원화전환사채							
4. 외화 단기차입금							
5. 외화장기차입금/해외전환사채							
6. 관계회사단기채무							
7. 기타							
II . 이자없는 부채							
1. 매입채무							
2. 이연법인세대							
3. 기타							
부 채 총 계 (외화부채:천USD)							
I . 자본금							
II . 자본잉여금							
1. 자산재평가 잉여금							
III . 이익잉여금							
1. 제준비금, 제적립금							

5. 종합예산의 편성

5) 예산현금흐름표

구 분	2 0 0 2 년					'01
	1/4분기	2/4분기	3/4분기	4/4분기	년 계	증감액
I . 영업활동으로 인한 현금흐름						
1. 영업활동으로 인한 유입액						
가. 수익활동으로부터의 유입액						
나. 수입이자 등 영업외수익 유입액						
다. 기타 수익으로 인한 유입액						
2. 영업활동으로 인한 유출액						
가. 매입활동에 대한 유출액						
나. 종업원에 대한 유출액						
다. 판매 및 일반관리비 유출액						
라. 지급이자 등 영업외비용 유출액						
마. 법인세 등 제세 유출액						
바. 기타 비용으로 인한 유출액						
II . 투자활동으로 인한 현금흐름						
1. 투자활동으로 인한 유입액						
가. 유가증권의 처분						
나. 장기성예금의 감소						
다. 토지의 처분						
라. 기타 유형자산의 처분						
마. 기타						
2. 투자활동으로 인한 유출액						
가. 현금의 단기대여						
나. 유가증권의 취득						

5. 종합예산의 편성

6)종합예산 보고서 작성(목차)

종합예산수립보고

1. 2XXX년 회사 목표에 대한 합의서
2. 2XXX년 경영계획개요
3. 예산손익계산서
4. 예산 대차대조표
5. 이익계획
6. 판매계획
7. 제조계획
8. 제조원가계획
9. 판매비 및 일반관리비 계획
10. 영업외 손익 및 특별손익계획
11. 인건비 및 인원계획
12. 시설투자계획
13. 현금흐름표
14. 차입계획
15. 기타 중점추진사항에 대한 명세서

5. 종합예산의 편성

7)종합예산의 승인 및 배부

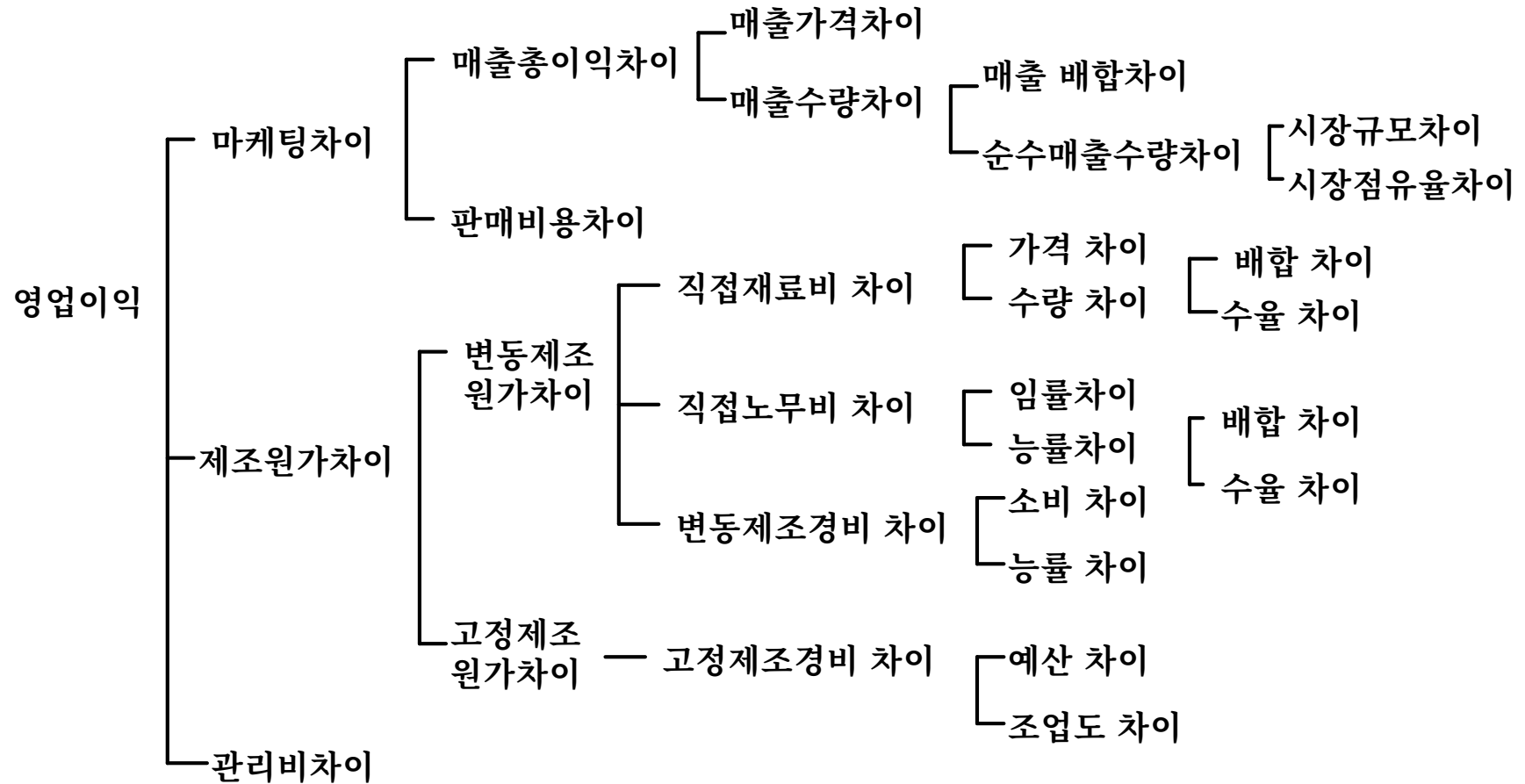
- 각 부문예산안에 대한 조정 : 예산관리부서에서 조정함
- 최고경영자의 승인을 득함
- 회사에 따라 이사회 승인을 필요로 하는 기업의 경우 이사회 승인 절차를 거침
- 승인된 예산안은 각 해당부문에 즉시 배부
- 예산 집행

6. 평가 및 피드백

- 1) 예산과 실적차이 분석
- 2) 예산차이 분석의 목적

6. 평가 및 피드백

1) 예산과 실적 차이의 分析



6. 평가 및 피드백

2)예산 차이분석 목적

- 목표달성 정도의 측정
- 투입된 자원의 능률 측정
- 차이부문에 대한 적절한 시정조치의 강구 가능
- 실적분석을 통한 업적평가 및 보상의 기준