(經)(營)(論)(叢)

經營合理化와 콘트로라 制度

三晶產業株式會社

盧　聖　燦

1. 序　言

새로운 經營管理 조직으로서 콘트로라제도가 그 지위가 확립되어가고 시대적인 각광을 받게 된 원인은 經營合理化라고하는 객관적인 요청이 전제가 된 까닭이라 하겠다.

최근 우리나라 기업에 있어서는 企劃部, 調査部, 管理部, 監督部, 審査·分析室 등이 나타나고 있음을 본다. 그들의 組織圖上에 나타난 樣相은 상이하지마는 그들의 기능이 計數的 통제방법에 의하여 효과적인 경영관리를 실시하는 데에 있어서는 공통이며 어떠한 의미에 있어서 이는 미국으로부터 발전한 콘트로라制度를 우리나라 기업에 적용시키려는 시도로 이해된다.

과거 우리나라의 기업은 그들이 지니고 있는 여러가지 특질 때문에 前近代的인 경영방식을 답습하여 왔다. 그때 그때의 편승으로 生成發展해 온 우리나라 기업은 일단 안정화된 외부적 여건에 도달하면 답보와 위축과 도산의 위기를 면치 못하였곤 했던 것이다. 이와같이 우리나라 기업은 오늘날 기업규모의 확대와 내용의 복잡화, 시장의 제한과 경쟁의 극심 등으로 인하여 體質改善이 불가피하게 요청돼고 있다.

즉 과거의 經驗이나 단순한 판단으로 이루어졌던 直感的 경영방식은 그 자체의 개선점을 뚜렷이 제시해 주고 있는 것이다. 計數를 통한 정확한 경영활동의 파악, 이를 토대로한 경영계획의 樹立, 계획에 의한 경영활동의 統制 등은 전환점에 들어선 우리나라 기업의 經營合理化方策으로 등장되어야 한다. 따라서 경영 전반에 걸친 경영활동을 통일적이고 종합적으로 파악하고 이를 비교·분석·검토하여 비능률點을 과학적으로 제거하고 경영활동의 미래적 指針에 계수적 助言을 주도록하는 管理計算制度를 담당할 조직적 기구의 확립이 시급히 요청된다.

콘트로라 制度가 실로 이와 같은 관리회계 擔當者로서 우리나라 기업에 필요한 所以는 바로 여기에 있다. 따라서 本稿는 미국에서의 콘트로라制度가 발전하게된 동기 및 그 발전과정을 더듬어보고 그들이 가지는 기능이 어떠한 것인가를 고찰함으로써 美國의 콘트로라제도를 음미하여 이를 우리나라 기업이 채용할 경우 야기되는 문제점, 적용방법 및 앞으로의 발전방향에 관하여 논하려 한다.

원래 콘트로라문제가 제도면에서는 經營學에서 조직문제와 결부되고 機能面에서는 會計學에서 管理會計面에 결부되어 靜的 및 動的인 연구가 병행하여 이루어져야 할 것이다. 本稿에서는 지면 관계상 靜的인 면에 중점을 두었다.

따라서 이 제도에 대한 動的인 면 즉 콘트로라가 그들의 기능을 수행하는데 따르는 여러가지 문제점에 대해서 살펴봄으로써 우리나라 기업에 앞으로 콘트로라制度를 적용하는데 있어 조금이라도 도움이되었으면 하는 마음 간절하다.

2. 콘트로라 制度의 意義

콘트로라制度에 관한 개념規定은 本制度가 생성 발전한 미국에서도 일정치않다, 그러나 이에 대한 의의는 단순히 平面的, 形式的으로 고찰될 것이 아니고 本制度가 開發되어온 과정과 業務內容 그리고 조직체내에서 차지하고 있는 지위에따라 종합적으로 이루어져야 할것이다. 원래 이 콘트로라制度는 統制 또는 管理라는 contro의 본질적 語意를 반영시킨 명칭으로서 기업규모의 확대와 내용의 복잡화라는 企業內部的 조건과 企業의 사회성이라는 외부적 여건에 따라 지난 半世紀間에 미국에서 급격히 성장한 財務管理組織으로 이해되고 있다.

즉 경제성의 원칙에 의하여 합리적 경영활동을 취하는 기업은 항상 그자신 새로운 經營管理方法을 향하여 부단히 진보적이었다. 또한 株式會社제도에 따른 기업규모의 확대와 기술혁신에 따른 업무내용의 복잡화는 이제까지의 人的 직접적인 經營統制方式을 무기능하게 만들었다. 더구나 제한된 시장에서의 他企業과의 심한 경쟁은 기업내부에서의 고도의 「參謀的 頭腦」가 필요하게 되었으며 사회적 유기체로서 존재하는 기업은 企業主를 위한 이윤추구의 극대화라는 과거의 기업개념과는 달리 이해관계자 調整이라는 사회성이 크게 강조될 만큼 되었다.

이와같은 기업의 內外的 요청에 의하여 미국의 경우 전부터 기업내에 존재하였던 文書部長(secretary) 및 財務部長(treasurer) 등 部內責任者에 혼재되어있던 會計的, 統計的 업무를 분리 독립시킴으로써 종합적 경영관리에 도움을 줄수있는 하나의 計數管理조직으로서 콘트로라제도를 형성하기에 이르렀고 이 부문의 책임자로 콘트로라가 등장하게 되었다.

또한 기업규모에 따른 監査 및 稅務機能의 전문적 집중화의 필요성과 내부통제조직(internal check system)의 필요성은 이 제도의 발전을 더욱 촉진시켰다.

말할 것도 없이 콘트로라制度는 그가 가지는 기업 전체의 「神經的 역할」을 하는 會計學的, 統計的 기능을 수단으로 최고경영층(top management zone)에 보고 및 해석을 하고 유능한 정보를 제공하여 경영자로 하여금 보다 효과적 政策樹立과 統制를 가능케 하기 위하여 助言·勸告·補助를 하는 參謀(staff)的 역할을 다하는데서 그 의의를 찾아 볼수 있다.

그리므로 이 콘트로라제도는 단순히 一部門組織으로 이해되어 질수없고 그의 지위는 이미 기업의 전반적 업무에 달하는 間接的, 全般的 통제자로서 의의를 가지는 것이다.

1 콘트로라제도를 기업조직에 적용함으로써 얻어지는 利點은 여러 측면에서 고찰될수 있겠으나 미국의 英美生產性協會(Anglo-American council on productivity)의 시찰단이 미국의 대표적 기업의 실태를 조사하여 그것이 「低原價에 의한 고생산(high production at low cost)」을 실시하고 있음은 미국의 기업에서 유효한 경영관리가 가장 중요한 요소이며 이 경영관리는 관리회계의 현저한 결과라고 말하고 있다.

그리고 이 管理會計의 발전은 그 유효한 실시와 조직적 지탱을 하고 있다.

콘트로라제도와 불가분의 관계가 있다고 지적한 것은 이 콘트로라제도의 유효성에 대하여 단적으로 표현하고 있는 것이다. 또한 이 방면에는 많은 硏究를 한 헤커트(T.B. Heckert)는 이 제도의 유효성에 대하여 그의 著書에서 다음과 같이 구체적으로 지적하고 있다.

① 企業內部에서 중복된 기록이나 기구를 배제할수 있다.

② 집중적이고 효과적인 관리를 통하여 管理費를 절감시킬수 있다.

③ 經營의 各內部에 걸쳐 통계자료를 유효하게 수집할수 있다.

企業內部에서 이와같은 역할을 담당하는 콘트로라制度란 결국 기업각부문의 활동을 計數的으로 파악하고 이를 비교·분석·비판하여 라인(line) 경영자에게 報告解釋하는 기능이 실질적으로 수행될때 이루어지는 것이다. 이는 정확하게 기록한다는 財務會計 (financial accounting)로부터 이를 관리면에 적극적으로 가능화시킨다는 管理會計 (managerial accounting)制度의 확립과 그 유효한 실시가 본질이기 때문이다.

미국의 경우 전통적으로 콘트로라機能은 會計기능·監査기능·稅務기능·解釋기능으로 집약

되어왔다. 그러나 최근에 발표된 미국 콘트로라 協會의 기능 규정은 會計기능과 監査기능 標準 기능과 財産保全기능 그리고 對政府기능으로 요약 될수 있는 17개항을 열거하고 있다.

콘트로라機能은 결국 그가 처해 있는 社會·時代 與件에 따라 그때그때 합리적인 그의 기능을 찾아 유동적인 것으로 이해된다. 처음에는 단순한 기업의 監査 또는 會計擔當者의 기능이 그의 주요 기능으로 등장하였고 기업의 社會性이 크게 강조됨에 따라 信託責任者(fidiciary responsibilities)로서 財務保全機能이 그의 기능으로 중시되었으며 또한 國家와 기업의 관계가 더욱 복잡하여짐에따라 對政府機能이 그의 기능으로 부가된것 등은 이러한 콘트로라의 業務內容을 변경시킨 실증적 예라 하겠다.

이와같은 이유에서 부단히 진보적이고 유동적인 콘트로라의 기능을 고정적, 일률적으로 한정지을 필요는 없으리라고 본다. 그러나 구체적인 그의 기능을 규명하여 附隨的인 기능을 取捨하고 본질적인 기능을 들어서 하나의 추상적이고 規範的인 지침의 제시는 가능하리라 본다.

앤더슨(D.R. Anderson)이 말하는 정보의 모집 기록·정리·보고·해석기능은 이러한 그의 본질적 기여를 나타낼 것이라 생각된다. 이러한 의미에서 콘트로라의 구체적 기능으로 論者는 미국의 콘트로라 협회내의 「倫理 및 適格業務委員會」에 의하여 연구되고 同理社會에 의하여 승인된 다음의 기능을 들고 있다.

〈첫째〉 업무집행을 통제하기 위하여 종합계획을 수립하고 조정하며 필요한 標準原價計算, 支出예산, 販賣예측, 利益計劃, 投資 및 財務計劃을 수립하고 동시에 이 계획을 효과적으로 수행하는 데 필요한 모든 절차를 강구한다.

〈둘째〉 승인된 업무집행계획에 대한 성과를 측정하고 그 결과를 보고하여 해석한다. 또한 會計가 原價計算에 관한 制度政策 및 그 고안을 행하고 필요한 통계와 기록을 유지한다.

〈세째〉 기업의 목적을 수행하는데 타당하고 효과적인 조직구조를 구상하고 보고하며 各部門經營者들에 대하여는 업무집행을 하는데 생기는 政策이나 행동 등 모든 문제에 대해 상담에 응한다.

〈네째〉 政府機關에서 요구하는 보고서를 관리하고 租稅에 관계되는 제자료를 관장한다.

〈다섯째〉 기업목적을 달성하는데 야기되는 經濟的 社會的 문제와 對政府관계를 계속적으로 평가하고 보고 해석한다.

〈여섯째〉 企業財産을 보호하기 위하여 적절한 內部統制制度를 수립하고 감사를 실시하여 企業財産에 대한 적절한 附保措置를 행한다.

3. 「콘트로라」制度의 生成과 발전

콘트로라制度의 역사는 簿記取扱者로부터 그 系譜를 더듬어 볼수 있을 것이다. 이는 오늘날 관리회계의 발전이 회계기술의 발전결과라는 것을 생각할때 그러하다. 小規模企業의 所有經營者時代에 있어서도 簿記에 의한 거래발생의 기록은 이루어졌다. 그러나 이는 어디까지나 기억을 대신한 保存記錄으로서 의의를 갖는다. 그러므로 단순한 會計取扱者 그 자체가 곧 콘트로라制度가 되는것은 아니다.

그 어떤 필요성이 動機가되어 단순한 부기회계를 적극적으로 이용할 때부터 이 제도의 역사적 출발점을 찾지않으면 안된다. 이러한 관점에서 콘트로라의 生成動機가 기업의 대규모성과 복잡성이라는 것은 쉽게 이해된다. 그러므로 英國財務省(Exchequer)에 설치된 監査局(office of audition)이나 이미 콘트로라라는 명칭으로 15世紀에 영국에서 사용되어 18世紀이후 미국으로 진화되었다는 제도들이 그들의 명칭에도 불구하고 콘트로라制度가 되지못하는 것은 이와같은 이유에서이다.

또한 1880年의 애치슨철도회사나 1890년에 나타난 이리노이 中央철도회사 등 諸制度들이 기업의 대규모성에서 유래되었음에도 불구하고 콘트로라制度가 되지못한 것은 이들이 제도의 한 단편적인 형태에 지나지 않는다는 이유에서 뿐만 아니라 적어도 콘트로라制度가 되기 위해서는 그것이 어떠한 계기에서 발생하였으며 어떠한 양상으로 존재하였고 어떠한 기능을 수행하였는가에 따라 결정되어야 하기 때문이다.

監査要請 財務執行的 필요라고하는 그 자체는 콘트로라制度를 생성시킨 동기가 되지못한다. 잭슨(I.H. Jackson)의 말을 빌릴 것도 없이 콘트로라制度 성생은 경영의 統計機能을 文書的 財務

的 기능(secretary and financial function)으로부터 分離獨立시켜 管理會計로의 지향이 필요하게 된때부터라고 한다.

이러한 관점에서 볼때 이제껏 완만한 産業發展을 보이고 있던 미국의 기업은 남북전쟁이 끝날무렵부터 1890년에 이르는 동안 비약적인 발전을 하게되었다. 여기에 따라 이제껏 관례적으로 資金部長 또는 文書部長에 의하여 수행되었던 會計業務는 그 내용의 증가와 중요성 때문에 이것을 분리시키는 것이 필요하게 되었다. 그러나 처음 분리독립된 이 회계기능은 財務會計의 範疇를 달리하지 못하였으며 그 지위는 강력한 것이 못되었다. 이 회계담당자의 初期形態 및 그 地位에 관해 부라든쇼는 다음과 같이 말하고 있다.

19世紀末葉에 있어서는 회계의 常規的인 일만이 監査人(auditor)이라고 불리우는 會計責任者에 의하여 취급되었고 會計政策 (accounting policy)에 관한 중요문제는 社長이나 기타의 最高經營者(top-executives)에 의하여 결정되는 것이 보통이었다. 따라서 감사인이라는 명칭으로 불려온 會計責任者의 지위는 그리 높은 것은 아니었다. 그후 會計責任者는 회계조직 및 많은 회계 기술의 문제에 관하여 고도의 전문적 지식을 갖는 것이 요구되었고 그方針과 節次에 관한 중요문제가 회계책임자에게 부과되었다

會計責任者가 이와같은 常規的인 會計業務로부터 회계정책·회계절차를 포함하는 전반적 회계 업무를 수행하게 된 동기에 대하여 P.R. 앤더슨은 企業規模의 확대와 경영활동 내용의 복잡화에 따른 경영관리 改善의 근대화를 들고 있다.

실로 콘트로라 制度의 成長은 産業 그 자체의 성장에 기인한다고 할수 있다.

지난 40년 또는 50년간 기업활동의 範圍擴大와 복잡성 그리고 外部企業과의 경쟁의 극심은 經營體內에서의 부가된 많은 업무를 가져왔다. 企業은 업무를 담당하거나 경영행위를 遂行해 나아가는데 있어 직접적, 人的 통제를 하기에는 너무나 크고 복잡하였다. 여기에 진실한 記錄 및 정보를 통한 계산적 間接統制方法이 새로운 관리법으로 크로즈·업되기에 이른 것이다.

이것은 종래 소극적 기능을 가지고 있던 콘트로라의 內部監査機能을 더욱 보강하여 콘트로라制度의 발전을 가져온 한동기가 된것이라 볼수 있다. 또한 第2次大戰時에는 기업체에 대한 정부의 통제가 한층 강력하여짐에 따라 기업의제문제도 더욱 복잡하게 되고 콘트로라의 지위 도 크게 향상되어 會計擔當者가 최고경영층의 일원으로 등장하였으며 會計數字의 해설을 통하여 最高經營方針決定에 관여하기에 이르렀다. 당시의 각기업에 나타난 콘트로라 현황에 관하여 잭슨(Jackson)은 대기업체 195사를 대상으로 한 실태조사를 통하여 다음과 같이 보고하고 있다.

〈첫째〉 조사대상 195社中 27%에 해당하는 52社는 콘트로라에 해당하는 部課도 없었으며 그 명칭도 없었다. 그러나 監査課(auditor) 監査部長(general auditor) 또는 여기에 유사한 명칭이 쓰여지고 있었다.

이에 반하여 이들 회사에서는 財務部長 文書部長의 규정을 모두 가지고 있었다.

〈둘째〉 조사대상 195社中 24%에 해당하는 47사는 콘트로라제도를 가지고 있는바 이 제도를 가지고 있는 회사에서는 그 命令權이 사장에게 있으며 그것이 혹 理事會長이나 財務部長에 의하여 행하여지는 곳도 있었고 그가운데서 文書部次長(asistant secretary)에 의하여 행하여지는 곳도 있었다. 그 命令權이 定款의 규정으로 되어 있지 않은 경우는 콘트로라제도가 그 企業에 있어 정식의 部課로 되지못하고 다만 명칭만으로 그친다. 그러나 이것이 幹部役員에 의해 적당히 유지되고 있는한 콘트로라制度의 효과는 결코 치명적인 것은 아니다.

〈세째〉 나머지 49%에 해당하는 96社는 콘트로라제도를 가지고 있을 뿐만 아니라 그 選任 또는 命令은 他의 役員과 동등하게 이사회에서 행하여지고 있었다.

이상의 조사결과에서 고찰할수 있는 것은 콘트로라가 사실상 명실공히 他役員과 동등하게 最高經營者로 규정된 기업은 調査對象 기업의 49%가 되며 그중 52개사를 제외한 나머지 회사는 아직 확고한 콘트로라制度는 확립되지 못하였다 하더라도 완전한 제도로 전환해가는 過渡期的인 현상이라 볼수 있다. 이러한 점을 고찰하면 前記調査對象業體 195사중 73%에 해당하는 143사가 콘트로라제도를 채용하고 있다는 결과이다.

이것으로 미루어 보아 미국의 기업이 이 콘트로라制度에 대하여 얼마나 큰 관심을 가지고 있는가를 알수 있다. 어찌하였든 戰後 일본의 經濟復舊도 아세아의 공업지대라는 현실적 여건과 더불어 實證的 성격을 갖춘 미국의 經營學이나 그 理論的 성격을 생각할때 미국에서 생성발전하여 그 나라의 企業經營에 크게 이바지한 이 제도를 일본의 여건에 적합하게 도입 운용하였다는 점은 우리에게 큰 관심을 끌고 있는 것이다.

4. 導入適用上의 諸問題點

최근 우리나라의 기업중에는 旣存 일반조직과는 별도로 콘트로라기능의 실제 담당기구로서 새로운 제도의 創設을 모색하는 企業體數가 상당수에 이르고 있음을 본다. 이는 우연한 일이 아니며 오늘날 우리나라 기업의 經營合理化라는 문제 해결에 진일보라고 생각된다. 기술한바와 같이 外部的 諸與件의 변화가 그러한 제도의 필요성을 가져왔고 內部的 요청이 또한 그러하였다. 예컨데 이와같은 제도를 모색하게된 동기 및 그 이유에 대하여 株式會社 H銀行의 기획부를 중심으로한 콘트로라제도에의 변천과정을 보자.

當銀行의 기획부문은 1954년 조사과내의 미미한 一機能에 불과했던 것이다.

1955년 2월에 비로소 조사부내 企劃調査課로서 一個課名으로 그 기능이 명시되기에 이르렀으며 1959년 2월에는 드디어 部名에까지 그 기능이 명시되어 企劃調査部內에 企劃調査課로서 업무부로부터 편입된 主計課와 더불어 企劃調査部의 범위내에서 企劃機能의 성격을 점차 농후하게 나타내기에 이르렀다. 나아가 1961年7月에는 기획조사부가 기획부로 기획조사과가 기획과로 개칭되므로 기획기능이 비로소 전면에 나타나게 되었으니 이와같은 명칭상의 변경은 형식상 변경에 그치게된 것이 아니다.

이것은 經營管理의 합리화 과정에서 기업기능의 주요성에 대한 인식과 그 비중의 증가를 의미하는 것으로 볼수있는 것이다. 더욱 이 綜合計劃의 필요성과 경영규모의 확대에 따른 조정기능이 날로 증대하여 企劃部의 존재가 더욱 뚜렷하게 되었으며 또한 極甚해지는 은행간의 경쟁에서 이 기획부가 가지는 사명이 더욱 크게 되었다. 그리하여 1962년 2월에는 企劃部內에 企劃課와 主計課를 둠으로써 드디어 計數管理와 유기적인 관련을 갖는 종합적 기획업무를 지향하게 되어 앞으로 콘트로라제도에의 접근을 시도하고 있는 것이다. 우선 이 제도를 처음 도입실시하는 경우 그 절차에 관하여 일본의 野田信夫교수는 다음과 같이 말하고 있다.

〈첫째〉 最高經營層이 그 필요성을 이해하고 그 실시를 결정하는 것, 〈둘째〉 할수있는 면부터 실시에 옮기는 것, 〈세째〉 機構問題도 실정에 맞게 생각해서 형식에 사로 잡히지말 것, 〈네째〉 要員의 양성은 신속히 착수할것, 이와같은 所論은 우리나라 기업의 경우에도 그대로 적용될수 있는 일반적인 절차라 본다. 그러므로 이 제도의 實際的 채용에 앞서 이에 대한 충분한 연구와 함께 이 제도의 채용에는 이 기능을 실제담당할 要員의 양성이 또한 중요한 것이다. 이 제도를 실제로 운용하는 것은 기능담당자이며 제도의 外制的 창설이 바로 이 제도의 접근을 의미하는 것은 아니다.

그가 수행하는 기능과 업무內容에 따라 이 제도의 실제문제가 결정되기 때문이다. 이 制度의 적용이 형식적으로 이해되어 질수 없는 이유가 바로 여기에 있다. 그러면 어떠한 要員의 양성이 필요한가? 즉 콘트로라의 人的條件에 대해 헤커트는 다음의 다섯가지 조건을 열거하고 있다,

① 企業은 社會經濟政治와 유기적 관계를 가지고 있으므로 여기에 관련되는 모든 문제를 총괄적으로 인식하고 판단할수있는 능력을 가진 者일 것

② 企業의 歷史·政策·組織 등 諸問題와 기업내부의 경영활동에 대한 諸業務를 충분히 인식할 수 있는 者일 것

③ 全經營者의 활동지침이 될수있도록 會計的 統計的 자료를 분석·판단할수 있는 능력을 가진者일 것

④ 소유하고 있는 그의 능력을 충분히 발휘할 수 있는 者일것

⑤ 會計에 관한 충분한 법식을 갖고 있어야 하며 統計的 設問을 할수있는 능력을 가진자일 것

헤커트가 말하는 이상과 같은 콘트로라의 人的條件이란 결국 잭슨이 말하는 「高度의 知識과

좋은 판단력을 가진 확고한 성격의 소유자」를 의미하는 것이라 볼수있다. 日本의 경우 즉 經理部를 中心으로한 콘트로라制度를 모색하려는 움직임이 강력하게 나타나고 있으며 경리부를 개편하여 콘트로라制度를 모색하려는 몇가지 문제점을 다음과 같이 들고 있다.

〈첫째〉 이 주장은 현실을 무시한 너무나 이론에 치우쳐 있는 감이 없지않다. 資金調達, 운용상황 등 자금의 유통관계를 담당하는 것이 資金執行的「라인」기능이고 이를 추적하여 특수한 방법으로 기록계산하고 이를 통하여 보고 해석하는 기능이 스탭기능이라는 것은 이것이 이론적으로는 명백한 구별이 가능하나 실무적으로 이를 확실히 분류하는데 많은 곤난이 따르게된다.

더구나 우리나라가 日本의 기업과 같이 일개의 部課에서 동시에 달성되었던 이 양기능을 일시에 확연히 분리·독립시킨다는 것은 기능의 혼돈과 痲痺를 가져올 우려가 있다고 본다. 이러한 점에서 이는 理論的으로 필요함에도 불구하고 실제로는 불가능한 것이다.

〈둘째〉 이와같은 內部기능의 일시적 分離性은 결국 종래의 經理部를 형식상 두部門으로 분리시키는데 불리한 결과가 되기쉽다.

〈세째〉 이 제도는 라인기능과 스탭기능을 단순히 분리·독립시켜 機能擔當者를 달리하는데서 시작되는 것은 아니다.

적어도 이 제도는 그의 人的條件의 구비와 實際등 이 기능을 충분히 발휘시킬수 있는 조직적 지위의 확보가 따르지 않으면 아니된다.

결국 이러한 문제들은 既存組織體內의 經理部의 개편으로 콘트로라 制度를 적용하려는데는 많은 불가능성이 존재한다는 결론이다. 따라서 이 제도를 처음 採用하는데는 필연적으로 第二의 방법 즉 새로운 조직적 기구의 창설로서 나타나야 된다는데 귀결된다. 그러나 창설된 이 제도의 기능과 조직은 외국의 그것과 同一視될수 없는 많은 여건이 개재하고 있다는데 문제가 존재한다. 즉 기업체의 특수성을 고려하여 우리 나라에 적합한 제도의 채용과 발전이 요구된다.

즉 〈첫째〉 그의 기능을 담당할 새로운 조직적 기구가 요청된다.

〈둘째〉 그의 業務內容은 잡다한 外國의 콘트로라기능이 아니고 본질적이면서 아직 企業組織에서 수행하고 있지않은 기능중 기업의 현실정에 그 채용이 가능한 면부터 이를 적용하여야 한다.

〈세째〉 人的條件의 확보와 병행하여 이 부문의 기능을 점차 확대·강화시켜 경리부를 비롯하여 既存組織內에서 이미 수행하고 있는 스탭 기능을 여기에 흡수집중시킨다. 이러한 발전과정을 거쳐 본래적 방향으로 접근시키는 것이 우리나라 기업제도상의 효율적인 적용방안이라고 하겠다. 이들에 대한 문제점을 발견하고 이를 分析檢討하여 개선점을 제시하는 것은 우리나라 기업에 있어 콘트로라제도의 발전방향의 제시라고 생각된다.

5. 콘트로라 제도의 發展 方向

현재 우리나라의 企業組織에 나타난 제도의 문제점은 여러방면에서 지적될수 있다. 이에 대한 구체적인 문제점의 分析과 改善案의 제시는 편의상 論者가 조사한 기업체중 이 제도에 대하여 많은 관심과 가장 강력한 기구를 유지하고 있는 기업체를 예로 들어 그 문제점을 요약하면 다음과 같다.

〈첫째〉 우리나라의 콘트로라 제도는 기능이 분산화되고 劃一性이 결여되어 산만성을 면치 못하고 있다. 일반적으로 콘트로라제도는 既存計數擔當者로서의 경리부 外에 새로이 企劃部와 檢査室을 창설하여 이들로 하여금 콘트로라기능을 수행케 하고있다. 조직적 지위를 보면 사장밑에 「檢査室」을 두어 통제기능(control function)을 전담시키고 노무 밑에 他部와 동급으로 「企劃部」를 신설하여 기획기능(planing function)을 수행케 하고 있다.

「業務分掌規程」에 나타난 그들의 기능을 보면 기획부는 長期, 短期 운영계획을 수립하여 기업의 주요 목표를 수립하고 各部署間의 업무집행기준과 예산편성 및 집행을 위한 근거, 업무평가기준 등 업무평가 기준의 수립을 담당한다. 이에 반하여 檢査室은 운영계획 심사분석을 통하여 계획의 실천성을 판단하고 金錢·物資·人力·施設 등 인적 물적 자원의 有効利用度를 측정하는 기획의 통제기능을 담당한다.

〈둘째〉 콘트로라를 담당할 者의 조직적 지위는 全般管理者로서의 강력한 지위를 유지하고 있지

못하다. 前述한 바와같이 콘트로라의 기능은 이미 組織機能의 부문이 아니며 全般管理者의 지위가 확보되지 않는한 그의 기능수행에는 많은 혼선을 빚어내게 된다. 특히 經理部의 財務會計擔當者로서의 기능을 존중하면서 이 제도의 수립을 지향하고 있는한에 있어서는 조직적 지위 문제는 그의 기능수행에 크게 영향을 미치게된다.

〈세째〉 현제도는 업무의 過多性과 雜多性을 면치 못하고 있다. 따라서 量的으로는 많은 업무가 質的으로는 피상적인 업무가 수행되고 있음을 본다. 그러나 우리나라의 경우 人的인 확보와 제도적인 뒷받침이 없이 많은 업무를 일시에 집중시킨다는 것은 상당한 곤란이 따른다. 즉 업무내용의 혼돈 그리고 업무의 과대는 본래의 그의 핵심기능을 본질적으로 수행하는데 저해를 가져올 우려가 있다. 따라서 그의 기능을 그대로 발휘할수 없는 즉 規定의 死文化를 불가피하게하는 원인이 된다.

〈네째〉 콘트로라 제도는 피상적이고 명목적인 기능수행에 그치고 있다. 우선 가장 본질적인 업무로 생각되는 기획기능으로서 우리나라 콘트로라제도의 基本運營計劃의 수립 절차를 보면 본사의 各部室에서 각자의 목표·전망·방침을 작성 企劃部에 제출하면 기획부는 이를 「運營計劃 및 예산심의위원회」에 부의시켜 여기서 案이 작성되고 이사회의 결의를 거침으로써 지침서로 확정되어 各執行部署에 시달된다. 각집행부서는 이에따라 사업계획을 작성하여 본사 해당부실로 송부하면 여기서 조정이 이루어진 다음에 기획부로 이송된다. 기획부에서는 이를 종합하여 「運營計劃 및 예산심의위원회」에 부의시켜 여기서 案이 작성되고 이사회의 결의를 거침으로써 基本運營計劃으로 확정된다. 즉 검사실은 「운영계획進度表」나 「審査分析表」를 기초로 계획 실적 차이나 그의 原因分析을 보고하여야 되는 것은 물론이지만 이를 責任會計 단위로 圖示化하고 그 성적을 계수화하여 사장에게 보고하고 그때그때의 단편적인 평가나 修正措置에 그치지 말고 적어도 期別 단위로 인사상 또는 금전상의 자극제도로 뒷받침되는 것이 요구된다.

6. 結　論

기업의 규모가 확대되고 내용이 복잡화해짐에 따라 經營內에서의 관리방법의 개선이 크게 요청되기에 이르렀다.

이러한 시점에서 그 구체적인 한 방안으로 콘트로라제도(controller system)의 적용을제시하여 보았다. 미국의 대기업에서 經營管理의 실제적 필요에 의하여 생성 발전한 콘트로라제도는 오늘날 새로운 管理擔當者로 그 지위가 확보되고 있음을 본다. 불과 반세기의 짧은 歷史밖에 가지지 못한 본제도가 미국뿐만 아니라 각국에서 그 유효성이 실증되어 각기의 입장에서 이의 적용을 서두르고 있음을 볼때 이는 우리에게 큰 자극과 암시를 주는 것이라 하겠다. 그러나 이 제도에 대한 본질적 연구와 검토가 가하여 지지 않고 우리나라 기업이 현실적 문제를 고찰함이 없이 이 제도의 채용이 外制的으로 이루어질경우 이는 모방은 될지언정 올바른 적용은 되지못한다. 이 제도가 가지는 진보성과 既存 우리나라 기업조직이 가지는 특수성은 기능의 마찰로 혼돈마비를 가져올 우려가 있기 때문이다.

이러한 관점에서 본연구는 콘트로라 제도의.역사적 과정을 통하여 이 제도가 생기게된 動機 및 그 이유를 分析하여 보았고 현실적 고찰을 통하여 그들의 업무내용과 機能을 검토하여 보았다. 동시에 우리나라 企業組織의 현황 및 그 특수성을 분석하고 이에 적합한 방안을 구상하여 이 제도의 韓國的 적용을 시도하였다.

既存組織을 존중하면서 이 기능의 담당자로 새로운 기구의 創設. 부수적인 諸業務를 捨象하고 企劃統制 기능을 시점으로한 본질적 기능의 발휘, 인적 조건의 확보와 병행하여 실시 가능한 면부터 새로운 업무의 창설, 既存業務의 이동으로 이 부문의 集中强化 즉 점진적인 접취과정을 통한 이 제도의 접근을 요구하고 따라서 우리나라 기업의 일부에서 급진적으로 이 제도를 채용하여 그의 기능이 量的으로 雜多하고 질적으로도 皮相的으로 운영되고 있음을 우리는 지금까지의 분석을 통하여 파악하였다.

따라서 이것이 올바른 콘트로라 방법이 아님을 지적·비판하고 이에 대한 문제점을 분석하여 그 개선점을 제시하였다. 이 제도의 적용은 비약으로서가 아니라 발전적이고 현실적으로 이해되어야 하기 때문이다.