

豫算管理制度의 導入과 實際的 運用에 關한 事例研究

—標準的인 作業의 成果測定을 中心으로—

尹 龍 雲*

The Case Study on The Introduction and Practical Application of the Budget Management System

—On the Performance Measurement of Standard Work Unit—

<Abstract>

In introducing and applying the budget management system, the question of how to establish management structure(skelton) representing budget management responsible unit is significantly related to the degree of accuracy and analysis on the performance measurement of standard work unit.

We have the following rational process of establishing performance measurement of budget management system;

- 1) Standardization of work method
- 2) Establishment of management structure
- 3) Institution of budget management system.

Especially, this system is based on a premise of efficiency of objectives management, it is assumed that performance measurement in the standard work unit must be enforced according to the basis and categories of performance evaluation based on the evaluating work unit.

Therefore, most of all, the following three detail questions(subjects) are to be determined in order to rationalize these above principles to a maximum possible extent of performance measurement system.

First, we established respective performance standard unit with respect to such detailed work unit, performance standard unit of which were accurately applicable directly from using the budget and objectives account data and their supplementary data of the work measurement techniques.

Second, by using the above mentioned question, over all evaluation and suggestion are made based on the study of the recording for each work unit development, budget management and production unit (volume of production),

Third, the measurement of performance of budget management system is based on the principle of standard work unit, compared with the standard basis and actual work unit by period and activities unit and calculated percentage effectiveness according to the above procedure, and so evaluated the efficiency of performance measurement on the budget management system.

*木浦工業專門大學 專任講師

1. 豫算管理制度導入을 위한 基本前提

1·1 作業方法的 標準化

豫算管理制度 確立을 통한 目標管理의 効率化를 期하기 위하여는 作業測定에 의한 標準設定이 先行되 어야 하므로 標準化된 作業條件을 前提로 한다. 따라서 이는 첫째, 事實의 蒐集 및 分析을 통하여 現方法을 檢討하고 둘째, 改善方向을 考察하여 現方法을 簡單化하고 셋째, 改善方向의 圖示化 및 敘述化를 통하여 現方法을 標準化하는 節次的인 順序를 알아야 한다. 作業方法的 標準化는 成果分析制度 適用을 위한 準備段階中에서 가장 基本이 되는 要件이며 이에 對한 作業에 있어서 共通의 影響을 주는 다음 다섯가지 要因을 考慮하여야 한다.

(1) 製品의 標準化……製品의 設計 또는 最終産物의 形狀을 識別하는 手段으로서 工場作業에 있어서는 規格化(號數 또는 等級別로 區分)를 나타내며 事務作業에 있어서는 樣式化(符號에 依한 分類)가 通常의 이다.

(2) 材料의 標準化……製品을 生産하기 위하여 使用되는 모든 原料 및 資料의 形狀條件, 仕樣 등의 統一化로서 質的面과 量的面을 같이 考慮하여야 한다.

(3) 工程의 標準化……製品을 加工하는 各 作業場

의 數 및 그 過程을 節次化하는 것으로서 工程研究 技術(各種 作業過程 分析表等)을 活用한다.

(4) 設備의 標準化……作業에 使用하는 機械 및 工具의 統一化 및 作業臺 또는 作業環境의 適合化로서 動作經濟의 原則과 配置研究의 技術을 適用한다.

(5) 動作의 標準化……作業의 손움직임을 위시한 身體部分의 動作을 單一化하기 위한 것으로 動作經濟의 原則과 動作研究技術(人-機械分析表, 作業分析表, 微細動作分析表)등을 適用한다.

1·2 作業分野의 選定

作業分野에는 基本作業(Basic Work Area)와 總括作業分野(Composite Work Area)가 있다. 第1次의 므로 選定되는 基本作業 分野는 末端의 現場作場으로서 作業標準이 設定되는 中心點을 말하고있는 바 가장 理想的인 狀態는 基本作業分野가 原價中心點이 되는 作業分類라 하겠다. 原價中心點과 原價部門은 總括作業分野에 該當되는 것으로 基本作業分野를 數個 綜合한 一層 廣範한 作業領域을 原價中心點이라 하고 原價中心點을 數個 綜合한 一層 廣範한 作業領域을 原價部門이라 한다(그림 1 參照).

作業分野를 選定하는 基準으로 첫째, 組織上의 階層을 考慮해야 한다.

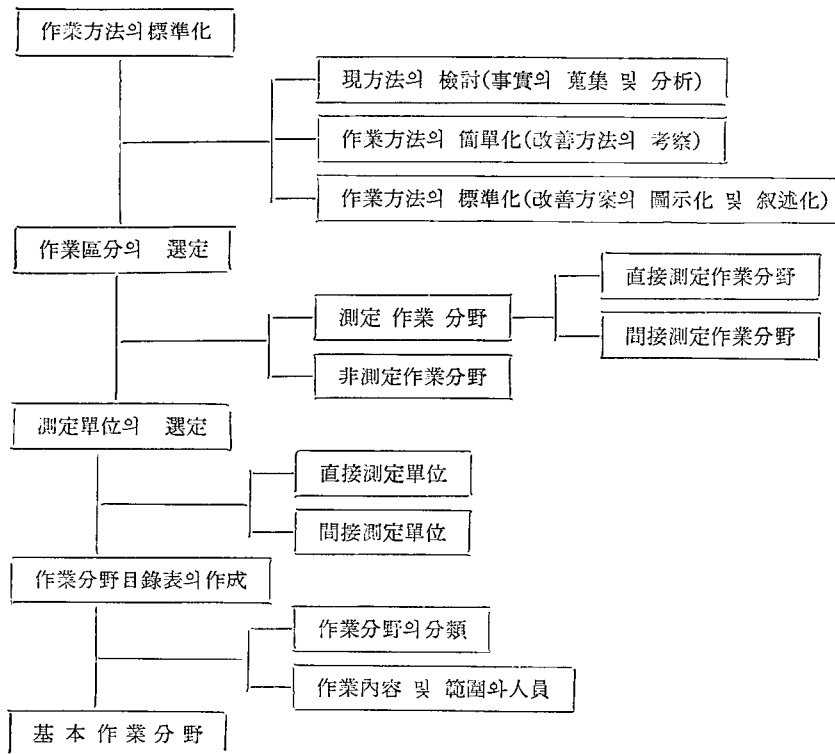


그림 1 作業分類의 基本節次

組織上的階層分野는 그組織體가 遂行하는 作業量의 多少와 業務의 重要度에 의하여 形成되고 있는바 第1次의인 基本作業分野의 選定은 末端組織單位(係 또는 班)으로 하여야 한다.

둘째, 作業人員數에 對한 問題를 考慮하여야 한다 測定對象이 되는 作業領域 即 作業分野에 몇명의 人員이 作業하고 있는가 하는 點을 考慮하여야 한다.

셋째, 作業의 同質性에 대한 基準을 區分한다. 組織構造上的 位置와 作業人員을 考慮하여 作業分野가 大體의으로 選定되면 이것이 作業分野로서 妥當한가의 與否를 決定하는 最終手段으로 그 作業分野에 異質的인 作業內容이 包含되어 있지 않은가 하는 것을 考察하여야 한다. 即 作業의 同質性與否를 檢討하는 段階로서 그 作業分野의 成果를 하나의 統一된 作業單位로 表示할 수 있는가를 考察하여 異質的인 作業

이 있어 統一된 作業單位로 測定이 困難한 것은 作業分野를 둘 내지 둘 以上으로 區分하여야 한다. 따라서 이는 組織上的 系列에 關係없이 管理構造上에서 區分한 機能上的 系列에 의하여 單一의 組織部署內에 1個以上의 作業分野를 選定해야 한다.

넷째, 原價計算上的 原價中心點에 대하여 考慮한다. 豫算管理制度는 統合管理會計制度和 表裏의 關係에 있는 것으로 이 兩制度는 能率性(作業의 成果面)과 經濟性(作業의 原價面)의 側面에서 對象이 되고 있는 關聯制度이다. 統合管理會計制度에 있어서 原價計算은 機能別 原價計算을 採擇함으로써 第1次的으로 機能別 原價가 認識되는 點이 原價中心點이 되고 있는 作業分野와 直結되고 있다. 따라서 作業分野를 選定함에 있어서는 原價計算上的 原價認識點을 考慮하여야 한다(그림 2 參照).

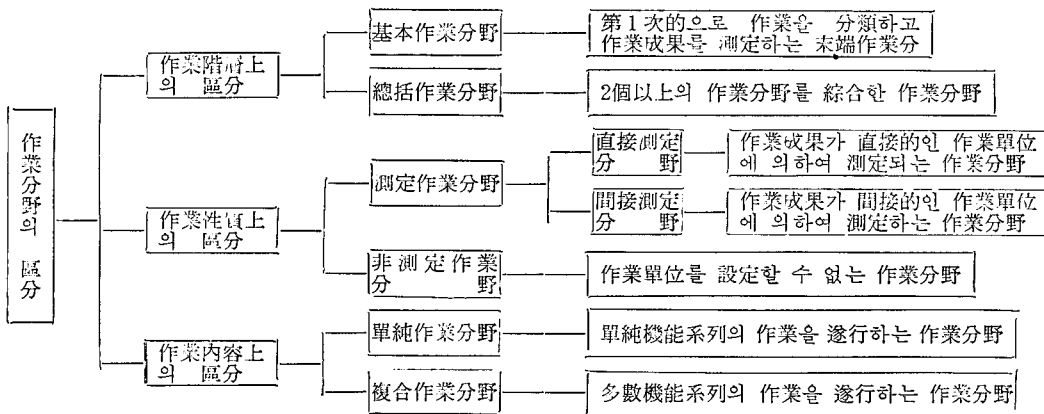


그림 2 作業分野의 類型

1.3 測定單位的 設定

(1) 作業單位選定上的 要件

測定單位(作業單位)란 完成된 作業量 또는 業績을 具體的으로 더욱 體系的으로 表示할 수 있는 尺度를 意味하며 非測定作業分野는 除外하고 測定作業分野에 대하여 選定한다. 作業單位가 具備하지 않으면 안 될 要件은 다음과 같다.

첫째, 計數的으로 表現이 可能한 것

(例: 粗碎屯數; 採掘屯數)

둘째, 作業努力을 表示할 것.

(例: 檢査合格屯數 또는 件數)

셋째, 統一性을 지닐 것.

作業單位的 解釋上 또는 品質, 作業方法 등에 있어서 組織體內的 全員이 同一步調를 取할수 있는 統一性을 지녀야 한다.

(2) 作業單位的 表現

作業單位는 可能한 限 簡素하게 職場에 周知되는

用語를 使用하여 表現하여야 한다. 作業單位는 通常 ① 作業對象 ② 作業分野 ③ 數量의 表現이라는 3個 要素를 區分할 수 있게 表現되어야 한다. 이러한 作業單位는 그 性質別로 大別하면 ① 人數的 單位 ② 時間的 單位 ③ 度量衡的 單位 ④ 金錢的 單位 ⑤ 物量的 單位 ⑥ 書類帳票에 관한 件 등으로 分類할 수 있으며 이외에도 作業部門의 特性에 따라 各樣各색으로 表現한다.

한편 作業單位는 作業分野의 性格에 따라 여러 가지 種類로 區分되는 바 그 內容上으로 區分하면 ① 統一作業單位 ② 複式作業單位 ③ 大作業單位 ④ 平均作業單位 ⑤ 換算作業單位 ⑥ 二重作業單位 ⑦ 總括作業單位의 일곱가지로 分類한다. 統一作業單位는 作業單位 그 自體에 質的인 變化가 없는 測定單位로서 一般的인 作業分野에 適用되는 가장 理想的인 作業單位이며 平均作業單位는 作業成果를 間接的으로 測定할 경우에 適用되는 이른바 間接作業單位이다.

丑 1 原價中心點目錄表(事例)

原價部門	原 價 中 心 點			作 業 區 分		備 考	
	符號	原價中心點	成果單位	責 任 職 位	作 業 區 分		作 業 單 位
生產部門		部門管理	無	生產管理課長	生 產 管 理 生 試 分 試 析 試 驗 織 織	無 " " "	試 驗 回 收 分 析 檢 查 試 織 件 數
		重 合	kg/chip	重 合 課 長	重 抽 乾 回 保 合 出 燥 收 全	kg/O.G chip kg/E chip kg/V.D chip kg/R.M 無	修 理 件 數
		紡 糸	kg/微延 伸糸	紡 糸 課 長	紡 捲 口 保 取 糸 金 全	kg/U.N yarn kg/U.W yarn EA/pack 無	修 理 件 數
		延 伸	kg/yarn	第 1 製 糸 課 長	延 選 保 伸 別 全	kg/D.W yarn kg/D.W 無	修 理 件 數
		製 糸	kg/yarn	第 2 製 糸 課 長	重 抽 乾 紡 D.S.D 選 保 別 全	kg/O.G chip kg/E chip kg/V.D chip kg/U.W yarn kg/D.W yarn kg/D.W yarn 無	修 理 件 數
		包 裝	kg/yarn	業 務 課 長	D.S.D. 包 裝 N/F 包 裝	kg/yarn kg/yarn	修 理 件 數
工務部門		部門管理	無	工 務 課 長	管 設 工 具 理 計 室 繕 作 管	無 " " " "	設 計 件 數 受 拂 件 數 營 繕 件 數 工 作 件 數 配 管 件 數
		工 作			汽 用 配 管 工 配	kg	
		汽 缶 用 水	kg	機 械 課 長	汽 用 配 管 工 配	kg	
		空 壓 窒 素	C.F.M	機 械 課 長	空 窒 壓 素 調 凍	C.F.M " Ton	
		空 調 冷 凍	C.F.M	機 械 課 長	空 窒 壓 素 調 凍	" "	
		整 備	無	機 械 課 長	重 製 整 備 合 糸 整 備	無 "	整 備 件 數 "
		發 電 氣	kW/H "	" 電 氣 課 長	發 受 電 氣 配 保 計 測	kW/H " "	修 理 件 數
管理部門		工場管理	無	管 理 課 長	工 場 管 理 算 算 計	無 " "	
		人 事	無	人 事 課 長	原 資 會 勞 務 務 務 醫 宿 宿 宿 寄 食 堂	" " " " "	診 療 人 員 寄 宿 人 人 給 食 人 數
		總 務	無	總 務 課 長	用 途 庶 務 車 庫 管 理	" "	走 行 距 離
		業 務	無	業 務 課 長	製 倉 管 理 庫 庫 買 理	" "	受 拂 件 數 購 買 件 數
		資 材	無	資 材 課 長	購 資 材 管 理	" "	受 拂 件 數

또한 換算作業單位는 作業單位 그 自體에 質的인 變化가 있는 測定單位로서 通常 多樣的인 作業內容 또는 品質의 作業項目을 生産 또는 加工하는 作業分野에 適用된다.

1.4 管理構造의 設定

原價中心點 目錄表는 管理構造의 活動分類原則에 의하여 作業分野를 選定하고 作業單位를 設定하여 一定한 管理符號에 따라 쉽사리 一覽할 수 있게 配列한 細部活動區分書이다.

原價中心點目錄表는 다음과 같은 方法으로 作成하였다(표 1 參照).

① 符號欄

모든 作業分野에는 반드시 符號를 賦與하였다.

② 原價中心點欄

作業分野의 名稱은 標準的인 共通用語로서 記述하여야 하며 總括作業分野와 基本作業分野를 區分하여 配列하였다.

③ 測定單位欄

이 欄은 測定作業分野에 대하여 該當 作業單位를 記入하였다. 間接測定分野에 대한 作業單位는 通常 平均作業單位로 表現하여 非測定作業分野에 對한 것은 空欄으로 놓아 두었다.

④ 責任職位欄

이 欄에는 總括作業分野 및 作業分野의 作業에 대하여 各 責任이 있는 部署長의 職名을 記入하였다.

2. 豫算管理制度의 導入運用事例

2.1 制度設定의 基本方針

當社는 1960年代初부터 豫算管理制度를 導入하여 이를 制度化함으로써 우리나라 民間產業界에서는 豫算管理制度實施의 先頭「그룹」에 屬하고 있다. 豫算管理制度實施의 初期 數年間은 全社的인 綜合管理手段으로서의 機能을 遂行하는데 不遇하였으나 1970年代初부터는 管理單位를 細分化하고 制度發展을 期함으로써 部門單位의 生産性向上과 原價節減에 寄與해 오고 있다. 即 豫算體系를 經營組織과 關聯시켜 調整하고 豫算管理組織으로서의 豫算管理構造를 活動分類原則에 의하여 原價部門, 原價中心點, 作業區分으로 細分化하여 設定함으로써 原價中心點을 基本으로 하는 管理體制를 確立하고 있는 것이다. 그러나 實際制度運用上에 있어서는 原價部門 以下の 管理單位는 部門自體의 豫算管理効率化를 위하여 活用되고 있고 오히려 原價部門中心으로 豫算管理가 實施되고 있어 細部活動單位別 責任經營은 實現하지 못하고 있으며 이는 豫算管理制度가 業績評價를 期할 수 있는 段階에까지 發展하지 못하고 있음을 말해주고 있는 것이다.

따라서 보다 合理的인 豫算管理制度의 導入運用을 위한 第1次的인 段階로서 이 制度의 設定目標는 첫째, 豫算管理責任單位로서의 管理構造(原價中心

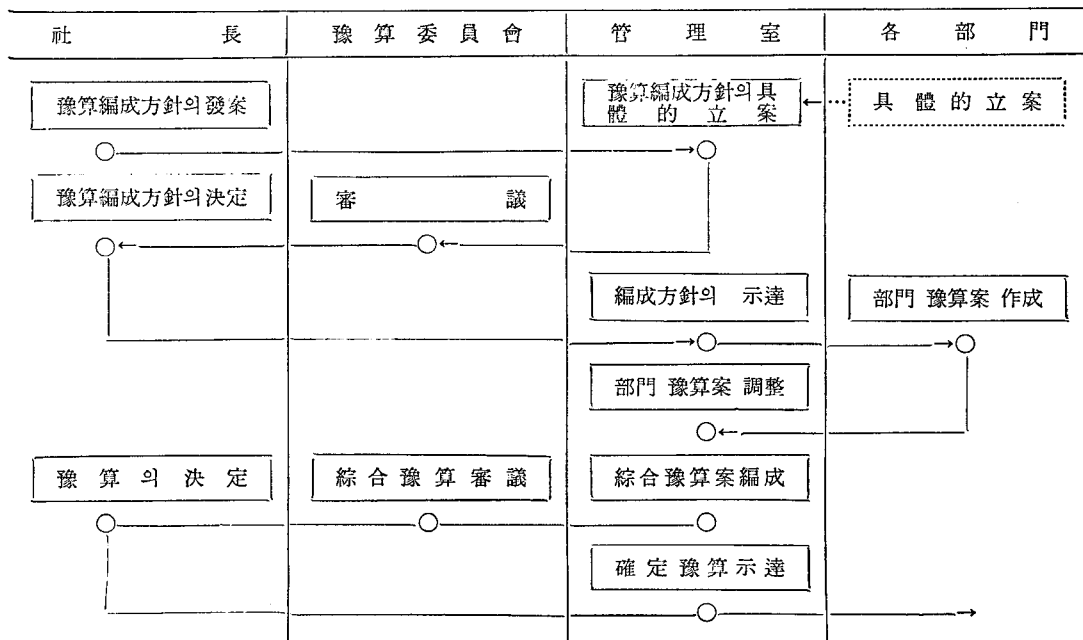


그림 3 豫算編成節次(事例)

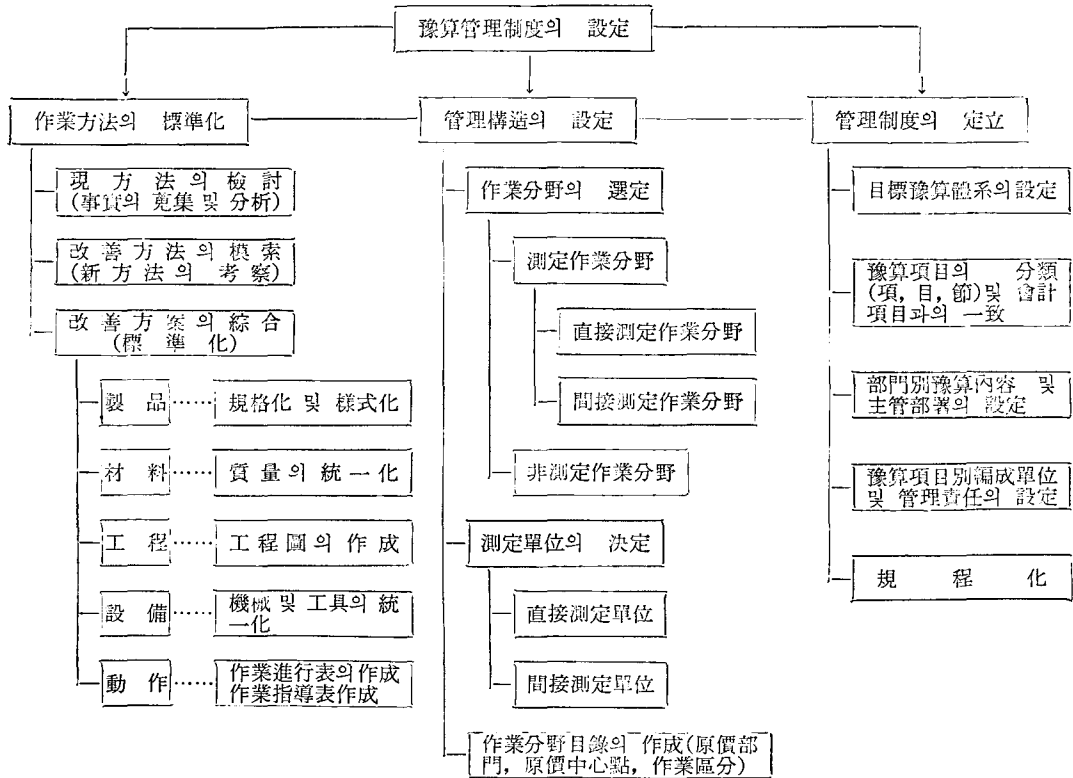


그림 4 豫算管理制度의 設定過程(事例)

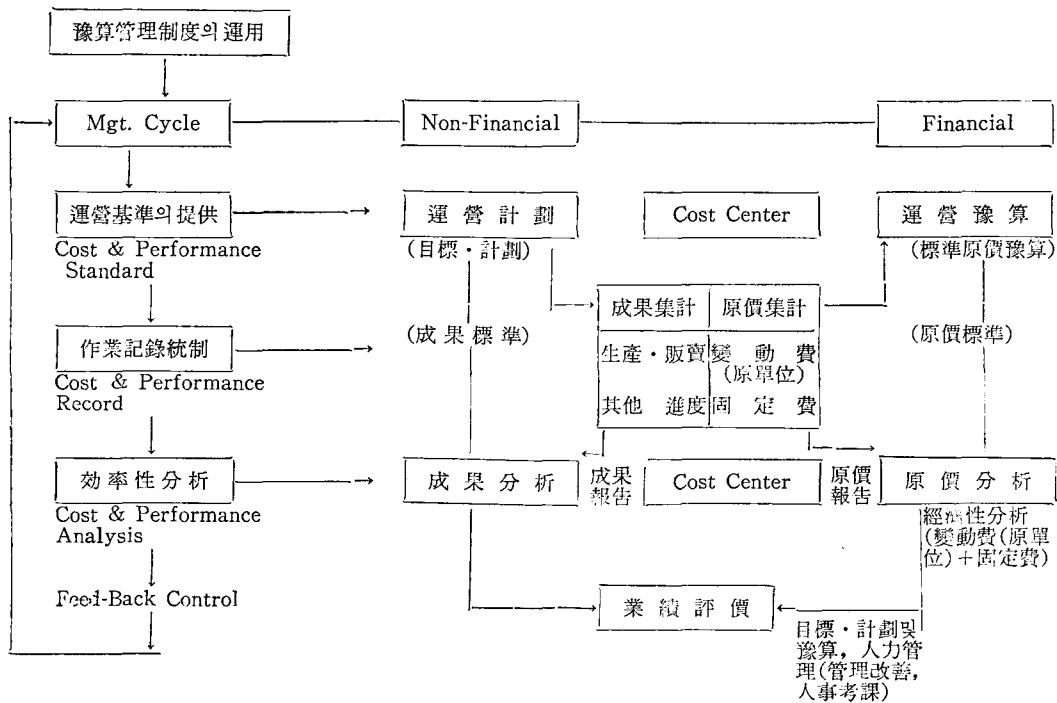


그림 5 豫算管理制度의 運用(事例)

點目錄表)를 設定하는 方向에서 檢討되어야 하며
 둘째, 費目分類(項, 目, 節)와 明細科目에 대한 詳細한 解説을 함으로써

셋째, 部門豫算과 總括豫算과의 關係와 이의 種類를 分析하여 보다 合理的인 管理體制가 되도록 設定되어야 할 것이다.

네째, 費目別 豫算編成單位로 管理責任을 設定하도록하며

다섯째, 豫算管理制度定立을 위한 關聯規程이 適當하게 設定되는 方向에서 檢討되어야 할 것이다(그림 3 參照).

2·2 豫算管理制度運用的 基本構造

이러한 豫算管理制度의 設定過程을 圖示하면 圖의 그림 4과 그림 5와 같이 整理할 수 있다.

2·3 豫算管理制度의 定立

가. 豫算體系의 設定

한편 豫算管理組織은 原價部門, 原價中心點, 作業區分으로 編成되어 있으나 이 分類는 活動分類의 原則에 의하여 現行經營組織과 반드시 一致하지 않고 있다.

따라서 이러한 組織關係에서 볼 때 當社의 豫算體系는 다음과 같이 設定한다(그림 6 參照)

첫째, 豫算은 綜合豫算과 部門豫算으로 區分한다.

둘째, 綜合豫算은 推定損益計算書, 推定貸借對照表, 推定資金運用表로 構成한다.

셋째, 綜合豫算은 損益豫算, 資本豫算, 資金豫算으로 區分하고 이것을 다시 部門豫算으로 再分類한다.

이를 圖示하면 (그림 6)과 같다.

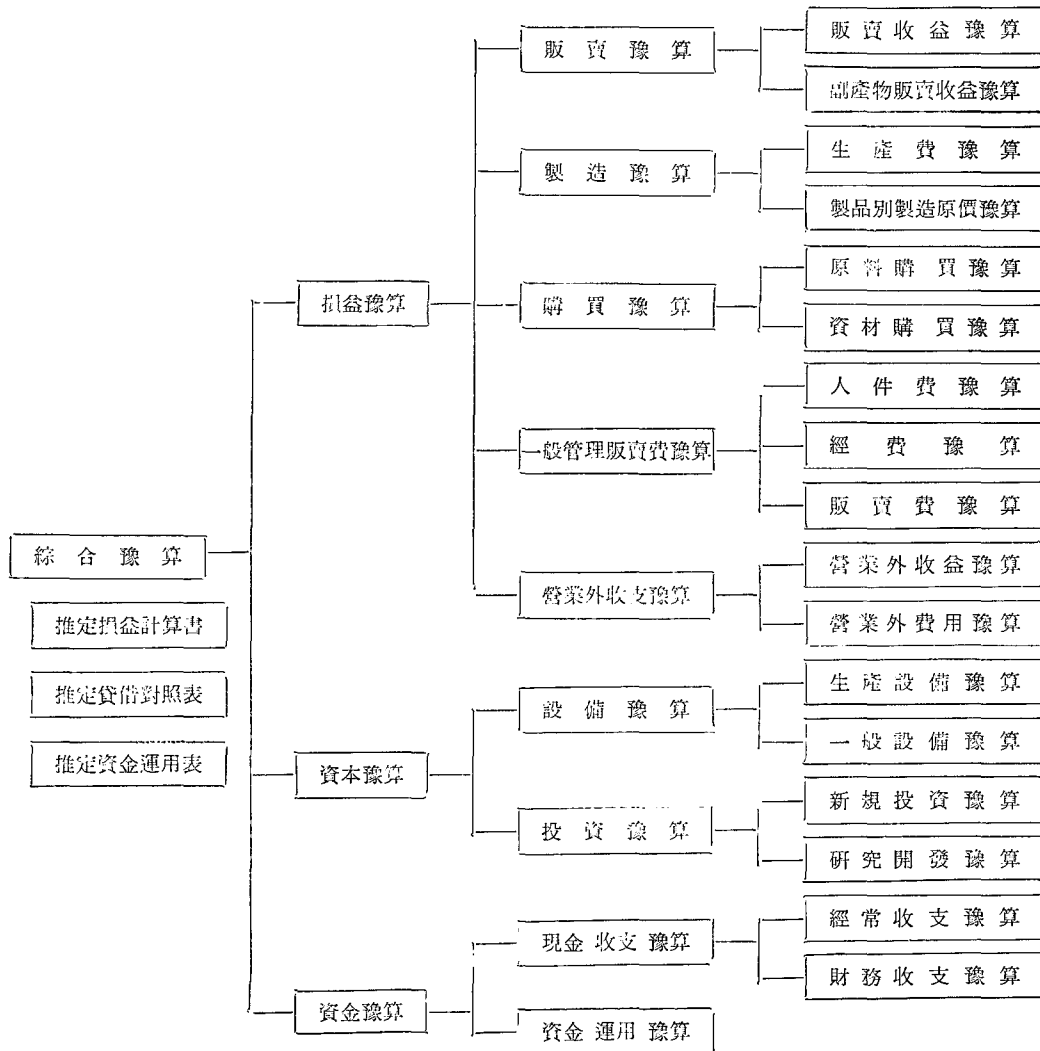


그림 6 豫算體系(事例)

나. 部門豫算의 內容 및 主管部署의 設定
 部門別 豫算內容과 主管部署는 다음 事項에 準하여 設定한다.
 첫째, 現行 豫算體系를 調整하고 이 豫算體系에 따라 部門豫算의 種類를 區分하고
 둘째, 部門豫算의 種類에 따라 必要한 豫算의 豫

算樣式名과 記載要領을 明示하고
 셋째, 豫算種類別 豫算編成部署와 豫算統制責任職位를 設定한다.
 이상의 事項을 고려하여 이를 圖示하면 표 2와 같다.

표 2 部門別豫算內容과 主管部署(事例)

豫算의 種類		作成書類名	擔當部署	
			豫算責任者	主管部署
綜合豫算	推定損益計算書	綜合月別推定損益計算書	經理部長	管理課
	推定貸借對照表	推定貸借對照表	"	"
	推定資金運用表	推定資金運用表	"	財務課
販賣豫算	販賣量豫算	製品需給計劃	營業部長	營業課
		加工糸需給計劃	工場總務部長	營業課
		加工糸貸加工計劃(內需分)	"	"
	販賣收益豫算	販賣計劃	營業部長	營業課
		技術所得分販賣明細書	"	"
		販賣計劃(加工糸)	"	"
		販賣單價計劃	"	"
製造豫算	生産量豫算	生産計劃	生産部長	生産管理課
		原價中心點別操業計劃	C/L 責任者	"
	製造費豫算	推定製造原價計算書	工場總務部長	管理課
		製造費用集計表	"	"
	(材料費豫算)	原材料明細表	生産部長	生産管理課
		材料費明細表	C/L 責任者	管理課
	(勞務費豫算)	勞務費集計表	"	人事課
		勞務費明細表	"	"
	(製造經費豫算)	製造經費集計表	"	管理課
		製造經費明細表	"	"
		用役需給計劃	工務部長	工務課

표 3 豫算項目의 分類(事例)

豫算項目			豫算責任者	主管部署
項	目	節		
材料費	原料費	Caprolactam	重合課長	生産管理課
		Chip	紡糸課長	"
	藥品費	TiO ₂	重合課長	"
		Finish Oil	紡糸第2製糸課長	"
		老化防止劑	第2製糸課長	"
		其他	C/C 責任者	"
	燃料費	Bunker-C	機械課長	機械課
		Diesel	"	"
		其他	"	"
	包裝品費	Carton case	營業課長	營業課
		T/C 包裝	"	"
		其他	"	"

豫 算 項 目			豫 算 責 任 者	主 管 部 署		
項	目	節				
	修繕材料費 工場消耗品	機 料 品	C/C 責 任 者	工 務 課 " " " " " " 資 業 資 工 材 務 材 務 " 材 課 資	課	課
		鐵 工 材 料	工 務 課 長			
		配 管 材 料	" "			
		電 氣 材 料	電 氣 課 長			
		土 建 營 繕 材 料	工 務 課 長			
		一 般 消 耗 品	C/C 責 任 者			
		B/N 部 品	業 務 課 長			
		油 脂 塗 料	部 門 責 任 者			
		消 耗 工 具	" "			
		計 測 器 具	" "			
化 工 藥 品	C/C 責 任 者					
勞 務 費	給 與 金 退 職 金 給 賞 與 金 給 雜 給	基 本 給	C/C 責 任 者	人 事 課 " " " " " " " " " " " " " " " " " "	課	課
		職 責 手 當	" "			
		技 術 手 當	" "			
		特 勤 手 當	" "			
		基 本 給	" "			
		特 勤 手 當	" "			
		深 夜 手 當	" "			
		休 日 手 當	" "			
		人 事 課 長	" "			
		固 定 人 夫 賃	" "			
流 動 人 夫 賃	" "					
經 費	福 利 厚 生 費 旅 費 交 通 費 車 輛 維 持 費 支 給 水 道 料	食 代 補 助	人 事 課 長	人 事 課 "	課	課
		特 別 給 食	" "			
		飲 事 用 役 代	" "			
		食 堂 消 耗 品	" "			
		宿 舍 管 理 費	" "			
		體 育 費	" "			
		施 賞 費	" "			
		福 利 品 費	" "			
		社 內 慶 吊 金	" "			
		當 職 手 當	" "			
		保 健 衛 生 費	" "			
		消 防 費	" "			
		產 災 保 險 料	" "			
		夏 期 體 育 費	" "			
		其 他 福 利 費	" "			
		市 內 出 張 費	總 務 課 長			
		市 外 出 張 費	" "			
		油 類 代	" "			
		高 速 道 路 費	" "			
		車 輛 修 繕 費	" "			
保 險 料	" "					
車 輛 檢 查 料	" "					
工 業 用 水	機 械 課 長					

豫 算 項 目			豫 算 責 任 者	全 管 部 署
項	目	節		
	支給電力費	生活用水	機械課長	機械課
		電力費	電氣課長	電氣課
	通信費	電燈費	"	"
		電話料	總務課長	總務課
		Telex料	"	"
	保險料	郵便料	"	"
		火災保險料	"	"
		B.M	"	"
	動産	"	"	

표 4 材料費의 豫算項目別主管部署 및 豫算編成單位(事例)

豫 算 項 目			豫 算 責 任 者	主 管 部 門	生 產 部 門					
項	目	節			部 門 管 理	重 合	紡 糸	延 伸	製 糸	包 裝
材料費	原料費	Caprolactam	重合課長	生産管理課		○			○	
		Chip	紡糸課長	"			○			
	藥品費	TiO ₂	重合課長	"		○				○
		Finish Oil	紡糸第2製糸課長	"			○			○
	燃料費	老化防止劑	第2製糸課長	"						○
		其他	C/C 責任者	"		○	○	○	○	
		Bunker-C	機械課長	機械課						
	包裝品費	Diesel	"	"						
		其他	"	"						
		Carton Case	業務課長	業務課						○
	修繕材料費	T/C 包裝	"	"						○
		其他	"	"						○
機料品		C/C 責任者	工務課		○	○	○	○		
鐵工材料		工務課長	"							
	配管材料	"	"							
	電氣材料	電氣課長	"							

다. 豫算編成單位 및 管理責任의 設定

豫算編成單位 및 豫算管理責任者는 다음 事項에 準하여 設定한다(표. 3, 4 參照).

첫째, 豫算項目은 “項”, “目”으로 分類하고 “目”은 다시 明細科目인 “節”로 細分한다.

둘째, 細分된 豫算科目에 대하여 豫算編成을 擔當할 主管部署와 豫算統制責任 職位를 設定한다.

셋째, 豫算統制는 原價中心點單位로 實施하며 豫算統制責任은 各原價中心點責任者가 擔當한다.

네째, 豫算統制責任者는 豫算의 效率的 統制를 위하여 豫算統制組織을 細部 管理單位로 再分類하여 統制하지 않으면 안된다.

라. 豫算統制方法의 選定

豫算統制方法은 金額 및 科目統制를 原則으로 하고 變動豫算項目에 대하여는 數量 및 原單位統制를

한다.

첫째, 製造變動費는 製品種類別 原單位에 의한다.

둘째, 販賣變動費는 賣出額에 대한 變動比率에 의한다.

셋째, 固定費는 管理單位別·科目別 一定額에 대하여 한다.

넷째, 設備投資豫算은 項目統制로 한다.

다섯째, 其他支出은 責任區分別·科目別 一定額에 대하여 한다.

3. 豫算管理制度導入運用에 있어서 業績評價를 위한 成課測定制度의 活用

3·1 成果測定制度의 基本原理

成果(performance)란 한사람 또는 여러 사람에게 賦與된 機能의 遂行을 뜻하며 測定(measurement)이

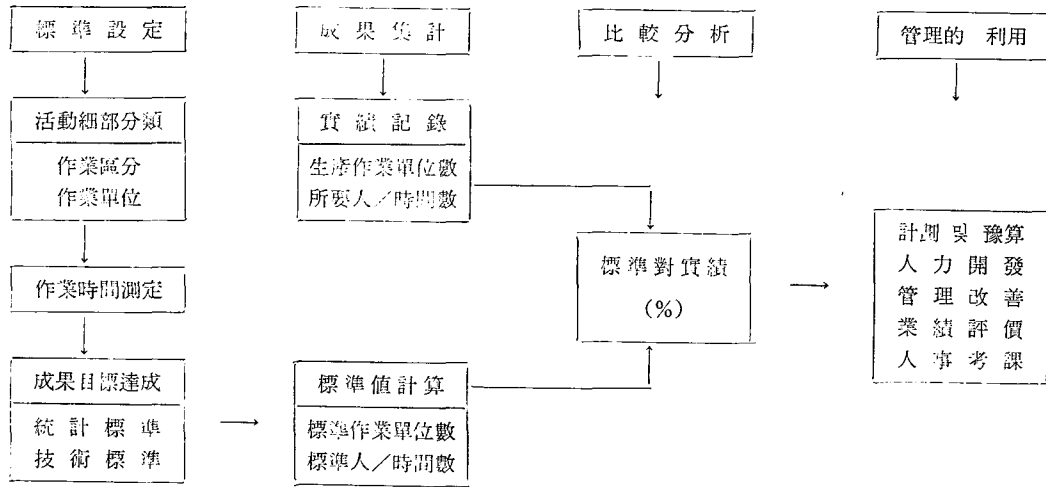


그림 7 成果測定制度的 基本原理

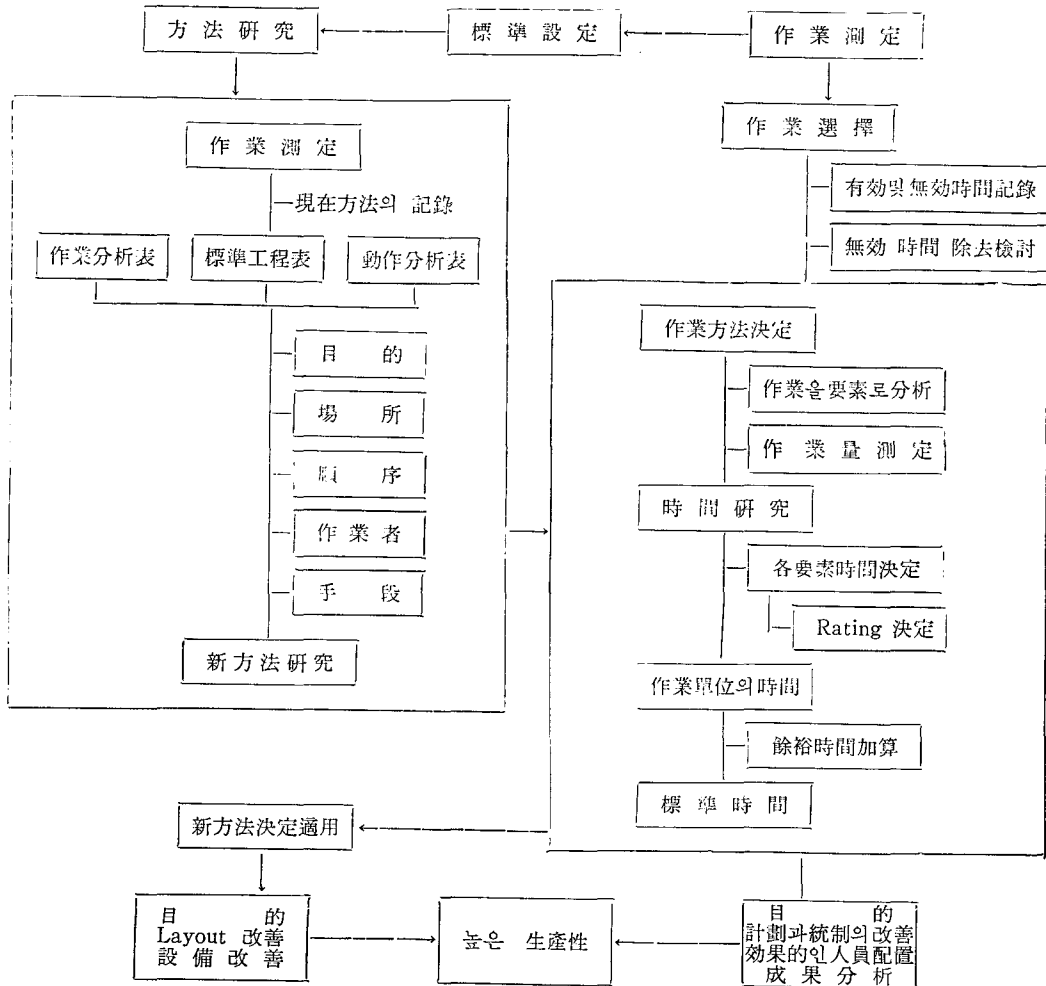


그림 8 特定作業測定의 研究

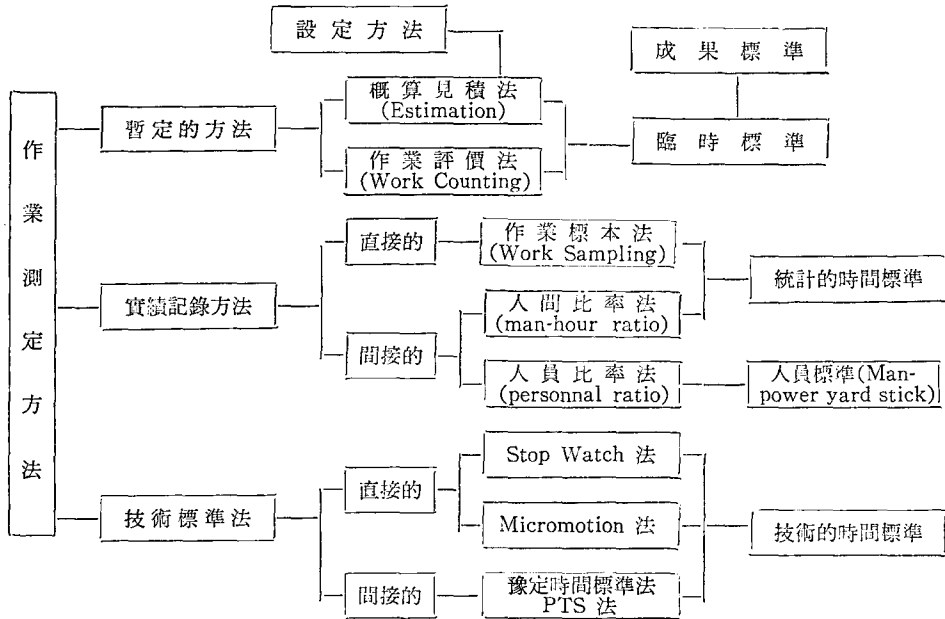


그림 9 特定作業測定の標準設定方法

란 標準이나 基準에 의하여 事務의 容量·能力 或은 限度를 比較·確認함을 말한다. 成果測定이란 特定機能의 遂行結果를 標準과 比較하여 生産性を 評價하는 管理技法이라 하겠다.

成果測定制度의 基本原理는 「特定作業分野別」로 成果標準을 設定하고 完成된 作業內容을 人/時間(또는 人員)과 關聯시켜 一定한 期間別로 記錄하고 綜合하여서 特定한 方法으로 解釋함을 말한다. 이와 같은 原理에 立脚한 成果測定制度의 具體的인 內容은

① 作業測定技術을 利用하여 管理構造의 分類原則에 의거 細分한 作業區分(或은 原價中心點)別로 成果標準을 設定하고

② 各作業分野別로 每日 完成한 作業單位數(生産量)와 所要된 人/時間數(作業時間 또는 人員)을 一定樣式에 依據, 記錄, 集計하며

③ 活動單位別·期間別로 標準과 實績을 對比하여 成果百分率(Percentage Effectiveness)을 算出하고 能率性を 評價함으로써 具體化한다. 成果測定制度에 있어서는 通常의으로 80%~120%까지의 効果百分率을 成果安全限界 또는 偏差容認限界라고 하며 各階層의 管理者는 이 限界에서 離脫된 偏差에 對해서 特別한 關心을 기울이게 되는 것이다.

이상과 같은 觀點에서 考察할 때 成果測定制度의 原理는 例外管理原則의 根本原理와 直結되는 것이라 할 수 있다.

이러한 基本原理를 圖示하면 그림 7과 같으며 特別히 成果測定을 위해 觀察해야하는 特定作業의 測定

內容을 圖示하면 그림 8과 같이 表現할 수 있다 또한 이 特定作業測定の 成果測定을 보다 合理的인 基準으로써 評價할 수 있는 標準設定方法을 圖示하면 그림 9와 같은 諸技法을 列舉할 수 있다.

3·2 業績評價制度의 定立

가. 評價對象의 設定

業績評價를 實施하기 위하여는 먼저 評價對象을 分類하고 對象別 評價基準設定이 先行되어야 한다. 評價對象은 다음 事項에 準하여 設定한다.

첫째, 現行原價中心點을 確定하고 同一한 評價項目으로 業績評價를 行할 수 있도록 作業分野를 分類設定한다.

둘째, 作業分野의 分類에 의하여 評價對象이 設定되었으면 分類基準을 明示하여야 한다.

셋째, 評價對象別로 現行原價中心點을 關聯시켜 該當原價中心點을 選定하여야 한다.

나. 評價基準의 設定

評價對象別로 成果·原價 및 其他 評價項目에 따라 다음 事項에 準하여 評價基準을 設定한다.

<成果>

成果는 能率性評價와 進度評價로 區分한다. 能率性評價는 効果百分率(生産性)로 表示하고 進度評價는 計劃達成率로 表示한다.

<原價>

原價는 原單位差異評價와 豫算差異評價로 區分한다. 前者는 原單位(直接費)減少率로 表示하고 後者는 豫算節減率로 表示한다.

<其他>

評價對象別로 成果, 原價以外的 業績項目을 設定 評價한다.

다. 業績評價의 基本節次

業績評價는 다음과 같은 節次로 評價한다.

첫째. 業績報告體系에 의하여 蒐集된 業績資料를 分類·調整·集計한다.

둘째. 評價項目別 評價基準에 따라 差異率을 測定 하고 例外事項을 決定한다.

셋째. 評價項目別 差異率이 決定되면 여기에 一定한 加重值(Weight)를 適用하여 評價對象別 評點을 求한다.

넷째. 評價結果는 褒賞 및 人事資料로 利用하고 主要例外事項에 대하여도 原因分析과 是正措置를 取해야 한다.

以上과 같은 事項을 製鋼部門의 事例에서 살펴 보

았을 때의 分析事項이나 그 內容 및 評價基準을 표 5와 표 6으로서 나타낼 수 있다.

표 5 製鋼部門業績評價基準(事例)

評價項目	評價基準	加重值	評點
成 果	1. 能率性	銅塊生產性向上率 Billet 및 Slab向上率 品質向上率	
	2. 進 度	計劃生產量達成率	
原 價	1. 原單位差異	原材料原單位減少率 電力原單位減少率 工數減少率	
	2. 豫算差異	製造間接費減少率	
其 他	1. 災害度數	災害減少率	

표 6 製鋼部門分析事項 및 內容(事例)

分 析 項 目	分 析 內 容	備 考
成 果	1. 能率性分析	$\left(\frac{\text{實績銅塊生產量}}{\text{基準銅塊生產量}}\right) \times 100(\%)$ $\left(\frac{\text{實績Billet生產量}}{\text{基準Billet生產量}}\right) \times 100(\%)$ $\left(\frac{\text{實績合格率}}{\text{基準合格率}}\right) \times 100(\%)$
	2. 進度分析	
原 價	1. 原價單位差異分析	$\left(\frac{\text{標準原材料原單位}}{\text{實績原材料原單位}}\right) \times 100(\%)$ $\left(\frac{\text{標準電力原單位}}{\text{實績電力原單位}}\right) \times 100(\%)$ $\left(\frac{\text{標準投入工數}}{\text{實績投入工數}}\right) \times 100(\%)$
	2. 豫算差異分析	
其 他	1. 災害度數率	$\left(\frac{\text{災害件數}}{\text{延操業日數}}\right) \times 100(\%)$

<參 考 文 獻>

1. 韓國產業開發研究所編. 管理層세미나教材, vol 1-3. 1976.
2. 李根熙, 作業管理, 創知社, 1976.
3. B.W.Niebel, Motion and Time Study, Richard D.Irwin, 1955.
4. Argris, Chris, "Human Problems with Budgets," Harvard Business Review, 31 (Jan-Feb) 1953, pp.97-100.

5. Villers, Raymand, "The Managerial Approach to Budgeting," The Controller, 26. Oct. 1958. pp.44-49.
6. Alexandeor A, Robichek, Flinancial Research and Management Decisions, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1967.
7. A.W, Werolin, "Setting up a Flexible Budget," N.A.A. Bulletin, 45, Jan, 1964, pp.21-30
8. Willson, James D., "Dynamlc Budgeting," Dun's Review, 62. June, 1957. pp.127-132.
9. 其他 關係會社의 規程集, Vol 1-5, 1977.