

# 활동기준 경영기법에 의한 전사적 자원관리에 관한 연구

이 장 형\*

## 〈 목 차 〉

I. 서론	V. ABM과 ERP의 연계
II. 연구목적과 내용	VI. 요약 및 결론
III. 선행연구	참고문헌
IV. 활동원가회계와 전사적 자원관리	Abstract

## I. 서 론

회계에서 최근에 관심을 끄는 것이 활동원가회계이다. 활동원가회계(Activity Based Costing ; ABC)는 1980년대 후반에 기업의 자원 원가 계산을 위한 모든 기능을 제공하기 위해 도입된 회계이다. 덧붙여 이러한 적용은 제품 원가를 계산하고 분석하는 보다 정확하고 진보된 새로운 도구이다. 현재의 경쟁하는 시장 환경에서 원가 시스템은 시장의 전략적 의사 결정을 내리는 데 유용한 정보 요구를 만족시켜 주는 것이 중요하다. 이에 활동원가회계는 제조 활동에 적용 가능한 가장 종합적인 원가관리시스템이다.

더 나아가 ABC로부터 나오는 정보를 활용한 활동의 관리를 통하여 고객가치와 회사의 부를 추구하는 ABC보다 더 넓은 개념이 활동기준 경영관리(ABM ; Activity Based Management)이다. 이는 경영을 관리할 수 있도록 활동기준정보를 산출하는 데 폭넓게 사용하는 개념으로 원가를 어떻게 변화시키고 개선할 수 있는지에 대하여 초점을 두고 있다.

ABM은 회사가 기대하는 재무적·운영적·전략적 정보를 이해하고 분명히 한 상태에서 시작하여야 하며, 그러한 과정을 거침으로써 적절한 순서로 정보를 생성하도록 프로

\*대림대학 경영정보과 교수

세스가 설계되도록 하여야 될 것이다.

다가오는 21세기에는 경영환경이 경쟁의 세계화와 고객욕구 사항의 다양화로 대표될 수 있다. 이러한 환경변화에 대응하기 위해서는 기업의 대응력 및 유연성이 확보되어야 한다. 이를 위해 기업경영에 관련되는 전반적인 자원의 통합관리가 필요하게 되었다. 또 관련되는 업무 프로세서의 혁신과 통합이 전제되어야 한다. 전사적 자원관리(ERP ; Enterprise Resource Planning)는 특정업무조건을 충족시키도록 기존 패키지를 수정할 수 있고, 분산처리결과를 중앙시스템으로 전달하여 전사적 관리 및 통제가 용이하도록 하는 특성을 가지고 있다.

전사적 자원관리란 부문별 데이터를 전사적으로 관리하는 정보시스템을 말한다. 자사의 환경에 알맞은 모듈들만 선택하여 구축한 후에 추후에 확장을 할 수 있어 편리하다. 즉, 업무단위를 하나의 독립모듈로 여긴다는 것이다. 이는 전사적 최적화를 통한 혁신으로 통합솔루션을 제공해주며 다양한 프로세서에 운용되는 유연성을 지니고 있다. 21세기 정보인프라 혁명이라고 할 수 있는 전사적 자원관리는 활동기준 경영관리기법과 연계되어질 필요가 있다.

치열해져 가는 경영환경에서 경쟁우위를 확보하기 위해 업무처리방식의 재설계(Business Process Redesign)와 정보기술(Information Technology)을 결합해 획기적인 경영성과 지표상의 상승효과를 이룩하기 위한 경영혁신기법이 요구되고 있다. 이 기법이 리엔지니어링이다.<sup>2)</sup> 1990년대 들어 전세계를 강타한 리엔지니어링을 통해 이상적인 프로세스를 도출했어도, 이를 실현하는 데는 대부분 실패하여 기업들은 기피하여왔던 것이 사실이다. 좀더 가시적으로 실현시켜 줄 수 있는 도구의 출현을 기대했었다.

리엔지니어링의 가시적 실현수단으로서 전사적 자원관리는 최근에 급부상하고 있다. 전사적 자원관리를 활동기준 경영관리기법에 의해 실현하는 것이 정보시스템에서는 중요한 역할을 하게 될 것이다.

2) 비즈니스 리엔지니어링의 세계적 권위자인 마이클 해머는 “비즈니스 리엔지니어링이란 비용, 품질, 서비스, 속도와 같은 핵심적인 경영성과 지표들의 비약적인 향상을 이룩하기 위해 사업활동(Business Process)을 근본적으로 재고려하고 급진적으로 재설계하는 것”이라고 정의하고 있다.

## II. 연구 목적과 내용

### 2.1 연구목적

본 논문은 활동기준 경영관리기법에 의한 전사적 자원관리에 관한 연구이다. 기존 연구의 연장선상에서 최근까지 별도로 연구되어지고 있는 이 분야를 통합해보려는 것이 연구목적이다. 21세기 기업에서는 활동원가회계에 기초한 활동기준 경영관리기법에 의한 전사적 자원관리가 필요하다. 활동기준 경영관리기법에 의한 전사적 자원관리시스템을 구축하는 방법을 제시하고자 한다.

기업이 전체 업무를 좀더 효율적으로 혁신시켜 경쟁력을 강화하기 위해서는 전사적 자원관리시스템이 필요하다. 이는 기업 정보시스템의 통합이 되며, 기존의 자체 개발한 시스템에서 겪은 문제점들을 해결할 수 있을 것이고 기업에서는 활동기준 경영관리기법을 적용할 계기를 가질 수 있을 것이다.

따라서 본 연구는 기존의 문헌과 실제 경험에 의한 전사적 자원관리 시스템 구축 방법을 제시하는 것을 목적으로 한다.

### 2.2 연구의 필요성

정보기술의 발달과 기업의 정보요구환경의 변화로 정보시스템의 영역이 확대되고 그에 따른 데이터의 양과 종류가 확대되는 상황에서 보다 더 효율적인 데이터 관리를 요구한다. 또 생산현장에서는 고객의 욕구를 그대로 반영하여 그 정보를 기초로 생산을 하여야 치열한 경쟁사회에서 살아남을 수 있을 것이다.

이런 중요성 때문에 기업은 전사적 자원관리로의 전환을 모색하고 있다. 따라서 활동기준경영기법에 의한 전사적 자원관리에 대한 연구는 추후 이런 분야의 연구를 위해 필요할 것이다.

### 2.3 연구 내용

연구의 내용은 활동원가회계에 기반을 둔 전사적 자원관리의 방법론을 정립하는 것이

다. 우선적으로 활동기준 경영기법의 기초가 되는 활동기준 원가를 고찰하고 이를 토대로 기업현장에서 직접 적용 가능한 활동기준 경영기법을 연구하고자 한다. 또 시장개방에 따른 기업들의 전략적 변화요구가 증대되고 있다. 인재, 조직 및 의식혁신과 정보기술을 활용한 기업체질의 변화와 혁신이 요구되고 있다. 따라서 기업의 전사적 자원관리를 할 수 있는 모형을 구축하는 것을 연구내용으로 한다.

## 2.4 연구방법

연구방법으로는 문헌 연구에 이어 실증조사를 행하고 모형을 구축하여 검증하는 방법이다. 우선 선행연구를 고찰하고 이론적 배경과 함께 기업에서 적용 가능한 활동원가회계를 조사한다. 활동기준에 의한 경영기법을 기업현장에 적용할 모형을 구축하고 방법론을 제시하고자 한다. 여기에 전사적 자원관리를 할 수 있는 새로운 모형을 구축하고자 한다.

## Ⅲ. 선행연구

### 3.1 활동원가회계에 관한 선행연구

Kooper와 Turney는 공동논문에서 3개 기업의 실례를 들어 ABC가 제조업적의 향상에 도움이 될 때가 있다고 말하고 있다. 이 경우의 ABC를 내부지향형(internally focused), 전술한 원가 계산에 도움이 되는 것은 외부지향형(externally focused)이라 하며 이 두 가지를 비교하면 원가 동인의 형태와 개수가 다르고 전반적으로 내부지향형이 단순하다고 한다.

Kaplan의 원가 계산 시스템의 진화 과정을 살펴보면 다음과 같다.

1단계 시스템: 자료의 품질이 불충분하여 중대한 오류가 있기 때문에 재무보고, 제품 원가계산, 업적 관리 등의 어느 것에도 적당하지 않는 단계이다.

2단계 시스템: 현행원가시스템이지만 재무 보고에는 적합하고 제품원가계산이나 업적 관리에는 도움이 되지 않는 단계이다.

3단계 시스템: 업적관리를 위하여 품질이나 고객 서비스 등의 경영 업적에 관한 직접적인 척도를 강조하며 이들 척도는 재무적 정보를 보완한다. 이는 전략적인 분석에도 도

움을 주는 단계이다.

4단계 시스템: ABC에 의한 외부보고 재무제표의 작성도 이루어져 원가계산시스템의 통합이 실현되는 단계이다.

급변하는 생산 환경 변화에 대응, 올바른 경영관리 의사 결정을 위해 필요한 정보를 제공할 수 있는 새로운 원가 회계 제도의 도입이 필요하게 되었다. 정확한 제품 원가 정보의 제공, 조직 내의 자원과 활동의 효과적인 관리를 위한 통제 기능, 새로운 성과 측정치를 제공할 수 있는 새로운 원가 회계 설계 및 도입을 모색한 후 이로부터 산출되는 정보를 가지고 기업 경영에 활용하는 것이 활동기준 경영관리이다. 즉 Activity-Based Costing System은 원가가 발생하는 원인을 규명하고 체계적인 활동 분석(activity analysis)을 통해 부가가치행위와 비부가가치행위를 구분하여 불필요한 활동을 제거하고 비부가가치활동은 가급적 줄이며 필요한 활동을 올바른 방법, 즉 최소의 비용으로 실행하도록 하고 정확한 원가 산정에 필요한 정보를 제공하기 위해 개발된 것이다.

### 3.2 전사적 자원관리에 관한 선행연구

전사적 자원관리에 관한 연구로는 아직 전반적으로 미천한데 Paul Deis(1996), Joan Baron(1996), 김현수(1996), 오재인(1996) 등이 있다.

Paul Deis(1996)는 21세기 기업모형을 제시하면서 고객욕구를 최우선적으로 고려하여 영업과 생산의 복잡성을 해결하고 보다 낮은 간접비를 투입할 수 있는 모형을 제시하였다. 또 그는 낮은 관리비용을 들이면서 LAN상에서 최대의 성과를 올리는 방법을 제안하였는데, 워크스테이션 환경을 표준화하고 통제를 잘하고, 특정작업에 알맞은 PC하드웨어를 선택하고, 가능한 서버에다 모든 데이터를 두어야 하는 등의 방안을 연구했다.

Joan Baron(1996)은 급변하는 환경에 대응하기 위해 리엔지니어링과 정보기술을 병행할 필요성을 역설하였으며, 리엔지니어링의 구현도구로 정보기술을 사용하여야 한다. 전사적 최적화를 통한 통합적이면서 다양한 프로세스에 운용되는 유연성을 갖추는 전사적 자원관리의 통합솔루션이 리엔지니어링의 가시적 실현수단이라는 것을 밝혔다.

김현수(1996)는 ERP도입을 통한 프로세스 혁신방법론에 관한 연구에서 ERP도입에 따른 방법론의 선택은 기업의 전략에 따라 선정되어야 한다고 했다. 또 ERP의 도입에 있어 기존의 학습효과 및 경영층의 확고한 의지가 필요하고 더 나아가 기존의 인프라

수준의 관리와 이해관계자의 의사전달체계가 선행되어야 ERP가 성공할 수 있다고 사례 연구를 통해 연구했다.

일경 컴퓨터의 조사결과에 의하면 ERP 패키지가 이대로 일본에서 뿌리내리지 못하고 붐으로 끝나버릴 것이라고 걱정하는 이유는 크게 5가지다. 첫째는 ERP 패키지가 제공하는 시스템 통합 어프로치를 이해하고 실천할 수 있는 기업이 거의 없다는 것이다. 다음으로 최종 사용자의 사용 편리성을 중시한 시스템 설계 방침이 ERP 패키지에 익숙하지 않은 것. 나아가, 메인프레임으로부터 오픈 시스템으로 이행할 때의 운용 체제가 정비되어 있지 않은 것. 사용자 기업이 요구하는 대로 소프트웨어를 개발해온 system 인티그레이터에게 ERP 패키지를 맡길 수 없다. 일본 특이론으로 지켜져 온 일본적 습관이 존재한다, 등등 계속된다. 이들 문제점은 새로운 것은 아니다. 지금까지 기업정보시스템에 대해 몇 번이나 제기되어온 문제점들뿐이다. 완전히 해결하지 않고 미루어온 벌을 받는 모양이 되었다. 역으로 이들 과제를 해결할 수 있으면 ERP 패키지를 진정으로 활용한 기간 시스템을 구축할 수 있다.

#### IV. 활동원가회계와 전사적 자원관리

##### 4.1 전통적 관리회계의 문제점

지금까지의 전통적인 회계와 경영관리기법은 근시안적 시각과 낙후된 사고로 일관하였다. 즉, 단기적인 이익만 측정, 소품종 대량생산 하에서 개발된 원가회계 방식을 사용하였다. 이제 다품종 소량 생산과 소비자 기호 변화로 인해 이런 전통적인 관리기법으로부터의 탈피가 요구된다. 또 제품원가가 너무나 왜곡되는 부분이 많았다. 생산공정의 개선과 자동화 등으로 인하여 기업의 원가구조의 변화가 일어났다. 보조부문의 비중이 높아져 간접원가가 제품원가에서 차지하는 비중이 급격히 증가하여 생산량에 관계된 배부 기준의 사용으로 보조부문에서 발생한 원가가 어떻게 변화하였는지를 알 수 없고<sup>3)</sup> 투입 생산 요소의 크기에 생산량이 다양한 제품 생산을 할 때 제품 원가를 왜곡시킨다(Robin Cooper, 1988).

3) Robin Cooper and Robert S. Kaplan, "How Cost Accounting Distorts product Costs," *Management Accounting*(April 1988), pp. 20-27.

제조 간접 원가를 직접 근로시간과 같은 생산량과 관련된 기준을 사용하여 배부하면, 많은 생산량을 가지는 제품이나 적은 생산량을 가지는 제품이 같은 생산량 단위 원가로 제조 간접 원가를 부담하여 생산량이 많은 제품은 부담해야 할 제조간접비보다 더 많은 금액을 부담하고 생산량이 적은 제품은 과소 부담하는 교차보조(cross subsidization) 현상이 발생되었다.

## 4.2 활동기준원가회계제도(ABC)의 본질

### (1) ABC의 본질

활동원가회계제도(ABC)는 자원을 소비하고 고객에 가치를 전달해 주는 활동을 파악해서 이 활동을 중심으로 원가를 집계하고 제품에 배부하기 위한 원가회계의 새로운 시스템이다.<sup>4)</sup> 즉 이는 활동을 원가 대상으로 하며, 수행한 활동과 관련된 다수의 지표를 사용하여 간접 원가를 배부한다. 전통적 원가회계가 생산량과 관련된 배부 기준을 사용하여 제품원가의 왜곡 현상을 제거할 수 있다.

### (2) ABC의 도입필요성

ABC가 도입하게 될 필요성<sup>5)</sup>은 다음과 같다.

- ① 잘못된 의사결정(제품 도입과 폐기의 결정, 제품 가격의 결정, 자본 투자의 결정, 예산의 결정)의 결과로 초래되는 손실이 점점 커지고 있다. - 경쟁 치열, 규제 완화
- ② 보고되는 제품 원가 정확도가 감소하고 있다. - 생산 공정의 개선, 자동화로 원가 구조 변화, 새로운 마케팅 전략
- ③ 측정 비용이 감소하고 있다. - 정보와 통신 기술의 발달, 정보처리 기술의 발달
- ④ 기존 원가 회계 시스템은 원가를 절감하고자 하는 노력에 영향을 미치지 못하였다. ABC는 간접원가를 발생시키는 개인의 행동을 관리하므로 간접원가를 관리할 수 있다.

4) H. T. Johnson, "Activity Based Information: A Blueprint for World-class Management," *Management Accounting*(June 1988), pp.23-30.

5) Robin Cooper, "The Rise of Activity-Based Costing-part Two : When Do I Need an Activity-Based Cost System ?," *Cost Management*(Fall 1988), pp.41-48.

### 4.3 활동원가회계

활동원가회계(Activity Based Costing; ABC)는 1980년대 후반에 Cooper와 Kaplan에 의한 논문에서 Kaplan Transaction Costing으로서 소개된 원가계산 기법이다. ABC에 대한 논의는 전통적인 원가계산시스템의 제조간접비 배부절차에 대한 비판으로 시작되었다. 이 두 사람에게 의하면 전통적인 원가계산시스템은 조업도라고 하는 단일 척도에 의해 원가를 변동비와 고정비로 구분하고 대부분의 간접비를 고정비로써 공동 계산하여 조업도에 비례한 배부 기준(직접노무비, 직접재료비 등)으로 제품에 배부하기 때문에 높은 조업도 수준의 제품이 간접비를 많이 배부받게 되는 단점이 있다는 것이다. 그러나 제품 단위당으로 본 경우에는 실제로 간접비를 보다 많이 발생시키는 것은 낮은 조업도의 제품이다. 그러므로 제품원가가 왜곡되게 나타나서 경영자의 장기적인 제품의사결정을 오도할 수 있다. 그러나 제조간접비를 발생시키는 것은 제품의 제조량이 아니라 제조에 관련된 거래(transaction)이다.

이 거래는 취급 회수, 취급 시간, 구입처로의 수주, 발송, 부품 개수, 조립 회수, 원재료의 이용 등으로 파악할 수 있다. 이 거래들이 간접비를 발생시키는 원가 동인(cost driver)이다. 위 두 사람들은 이 원가 동인에 의해 그 변동을 설명할 수 있는 원가를 원가 동인마다 집계해서 원가 동인에 비례하여 제품으로 확인이 되면 제품 조합 등의 전략적 의사결정에 도움이 되는 원가 정보를 제공할 수 있다고 한다.<sup>6)</sup> Johnson과 Kaplan은 거래원가계산(transaction costing)이라고 부르고 있었지만 나중에 ABC라고 하는 명칭으로 소개된다.

ABC는 자원의 지출(spending on resources)이 아닌 자원의 소비(resource consumption)를 포착하는 모형이기 때문에 제품의 제조에 필요한 기업 전체의 자원 소비량을 측정할 수 있다.

자원원가계산(resource costing)은 재료비와 노무비의 직접원가계산요소에만 제한을 두지 않고, 제조원가부분도 제조간접비 배부액(pool)에서 제거되고 직접비로서 관리된다. 이러한 원가의 유연성은 실제 공정에 보다 더 가까이 생산 원가에 근접하게 관련시키고,

6) H. Thomas Johnson and Robert S. Kaplan, "Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting," *Harvard Business School Press*, 1987.

- "The Rise and Fall of Management Accounting," *Management Accounting*, 1987.1.



원가 정보를 개선시켜 줄 것이다.

활동원가회계(activity costing)는 이 자원원가계산의 모든 기능을 제공한다. 덧붙여 이러한 적용은 제품 원가를 계산하고 분석하는 보다 정확하고 진보된 새로운 도구이다. 현재의 경쟁하는 시장 환경에서 원가 시스템은 시장의 전략적 의사 결정을 내리는 데 유용한 정보 요구를 만족시켜 주는 것이 중요하다. 신제품 도입, 제품 생산 중지, 가격 결정, 제품 혼합에 관한 전략은 신뢰할 수 있고 시기 적절한 원가 정보에 의존한다.

활동원가회계는 시간경과에 따른 월말결산과 연말결산 절차를 합리화할 수 있다. 보다 단순하고 효율적으로 월말결산을 하기 위해 활동원가회계는 개시한 회계기간, 모의화한 마감 횟수, 공정별원가계산을 곱하여 적용한다. 다음 회계연도를 준비할 때, 활동원가회계는 새로운 표준원가와 간접비율을 개발하거나 갱신하는 것을 촉진한다.

활동원가회계의 실제원가계산 기능은 원가 계산의 정확성을 개선시키는 데 도움을 준다. 이 적용은 실제 제조간접비를 실제 생산에 논리적이고, 동적이며 정확하게 소비된 것으로 할당할 수 있게 해준다.

활동원가회계는 총계정원장으로부터 실제 제조간접비를 복구하고 관련된 비용을 논리적인 배부 기준으로 결합하는 기구를 제공한다. 일단 간접비 배부액이 설정되면, 그것이 발생한 활동에 비용을 관련시킬 수 있다. 활동원가회계는 유연한 배부 기준을 명확히 하고 업무와 의미 있는 로직을 사용하여 간접비를 적용하는 것을 허용한다. 그 한 방법으로 간접비를 소비량과 가치에 기초를 두고 직접적으로 적용하는 것이다. 또 회사에서 유의한 통계 수치를 이용할 수도 있다. 배부되는 간접비의 다른 가치는 카운터의 수, 구매 주문횟수 등이 될 것이다. 이러한 것들이 정확한 원가 정보를 산출하기 위해 유용한 배부 방법이 될 것이다.

필요하다면 장시간 동안 원가 정보와 상세한 명세를 지원하는 것들을 저장할 수 있다. 활동원가회계는 종합적인 조회를 통하여 원가 정보에 즉각적으로 접근한다. 이러한 조회는 생산된 자원 원가를 상세한 분석을 조사할 수 있도록 해준다. 통합된 원가 고정화(pegging)와 공동원가(pool costs)는 생산의 모든 단계를 통하여 최종제품원가에서 최저 수준의 소비된 자원을 완전히 추적할 수 있도록 해 준다. 개별 자원을 위해서 직접·간접원가와 간접원가에 공헌하는 총계정원장의 상세한 원가를 알 수 있고, 이러한 원가들이 어떻게 배분되어야 하는지를 보여준다.

활동원가회계는 의미 있는 차이를 개발할 수 있도록 해주는 유연한 분석 도구이다. 어

면 기간에 차이의 형태를 분석할 수 있다. 더 나아가 활동원가회계는 고도의 강력한 의사 결정 도구를 제공한다. 제품, 플랜트, 광고, 시장 점유율과 이익에 영향을 미치는 가격 등에 관한 의사 결정을 할 수 있도록 해준다. 원가모형화는 다양한 업무 시나리오를 모의화할 수 있게 해주며, 각 시나리오의 원가의 작은 부분의 상세한 이해를 발전시킬 수 있게 해준다.

활동원가회계는 원가요구사항의 모든 부분을 말해 주는 완전한 해결책의 하나이다. 이 해결책은 외부재무보고, 성과 측정, 제품원가계산을 위한 요구 사항을 만족시켜 준다. 통합과 함께 더 훌륭한 의사 결정이 가능한데, 이는 정보에 접근 가능하고 적절하며 정확하기 때문이다. 따라서 이 복잡한 현실을 해결하는 방안으로 다음과 같이 정보시스템을 구축하여 활용할 수 있다.

운영통계	제품원가 측정	외부재무보고
제조정보시스템	활동원가회계정보시스템	재무회계정보시스템

〈그림 1〉 통합된 해결 방안

이 활동원가회계는 같은 자원 소비량에서 보다 많은 수익을 올리는 가격 전략을 성공 시키도록 경영자를 유도할 수 있다. 더 나아가 현존의 제품 편성이나 고객편성하에서 보다 소량의 자원 소비로 제품을 설계하는 것으로서 보다 효율적으로 업적을 올리도록 경영자를 유도하게 할 수 있다. ABC는 간접적인 혹은 보조적인 자원소비에 따르는 비용을 업무별로 분할하여 그 업무(활동)를 야기시키는 요인(driver)에 기인하여 그 비용을 할당한다.

(1) 자원(resources)

생산에서 요구되어지는 어떠한 자원도 관리할 수 있다. 재료, 생산 능력, 노동력, 폐품 관리, 유틸리티 등은 자원이다. 자원의 무한개의 수를 직접원가로서 처리될 수 있다. 원가의 주요 부분을 제조간접비로부터 제거하고 제품에 직접적으로 할당할 수 있다. 이러한 접근 방법이 배분 방법에서는 사용하지 않았기 때문에 원가의 정확성은 유의적으로 개선되어진다.

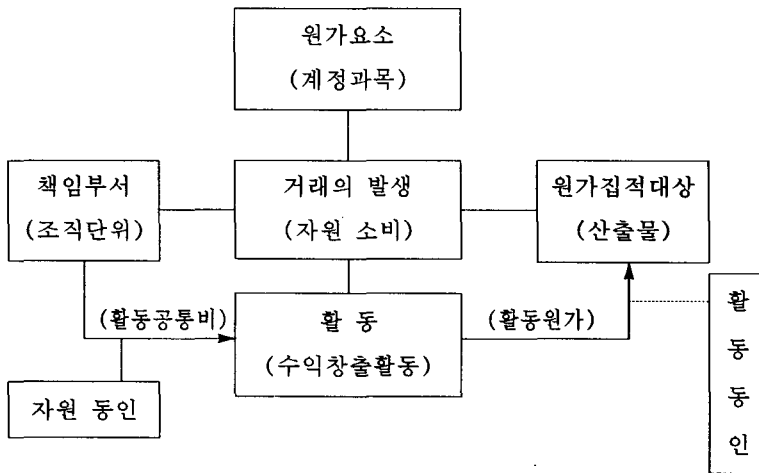
(2) 거래(transactions)

직접 중요한 거래는 생산 계획에 대한 자원의 소비를 반영한다. 이러한 거래들은 원가와 실제 자원 사용을 보고하고 생산 계획에 의거해 생산되는 특정ロット와 수량을 정한다.

종합보고는 기간에 기반을 둔 자원의 실제 사용을 보고하고 자원을 이용한 모든 생산을 위한 종합된 양을 자동적으로 할당한다. 보고는 특정 부서, 작업 중심점, 원가 중심점, 교대, 일자 또는 주와 같은 기간을 위해 할 수 있다. 종합보고는 통제 원가를 최소화하는 반면에 보다 더 정확한 정보를 제공할 수 있기 때문에 주된 측정 도구이다.

(3) 원가의 4가지 측면

원가는 누가(who : 책임부서), 무엇을(what : 원가요소), 어떻게(how : 활동), 왜(why : 원가집적대상)라는 4가지 측면을 가지고 있다. 이 4가지 측면을 정보이용과 연결시켜 보면 다음 그림과 같다.



<그림 2> 원가 4가지 측면과 정보원가이용

활동원가회계는 생산 공정에서 소비되고 생산된 자원의 원가를 개발하는 원가 흐름을 제공한다. 이러한 원가 흐름은 원재료의 원가와 이 원재료가 최종 제품으로 전환하기 위한 원가를 설명한다. 원가 흐름 정의한 규칙에 따라 제조간접비를 계산하고 적용한다.

#### 4.4 전사적 자원관리(ERP : Enterprise Resource Planning)

21세기에는 경영환경이 경쟁의 세계화와 고객욕구 사항의 다양화로 대표될 수 있다. 이러한 환경변화에 대응하기 위해서는 기업의 대응력 및 유연성이 확보되어야 한다. 이를 위해 기업경영에 관련되는 전반적인 자원의 통합관리가 필요하게 되었다. 또 관련되는 업무 프로세서의 혁신과 통합이 전제되어야 한다.

리엔지니어링의 가시적 실현수단으로서 전사적 자원관리(ERP ; Enterprise Resource Planning)는 최근에 급부상하고 있다. 21세기 정보인프라 혁명이라고 할 수 있는 전사적 자원관리에 대해 알아보기로 하자.

##### (1) 전사적 자원관리의 개념

전사적 자원관리란 부문별 데이터를 전사적으로 관리하는 정보시스템을 말한다. 자사의 환경에 알맞은 모듈들만 선택하여 구축한 후에 추후에 확장을 할 수 있어 편리하다. 즉, 업무단위를 하나의 독립모듈로 여긴다는 것이다. 이는 전사적 최적화를 통한 혁신으로 통합솔루션을 제공해주며 다양한 프로세서에 운용되는 유연성을 지녀 리엔지니어링과 병행하여 행할 수 있다.

##### (2) 등장배경

전사적 자원관리가 등장하게 된 배경은 시스템들간에 연결이 잘 되지 못하는데 그 이유가 하드웨어가 상이한 곳에서 운용되는 문제점 등을 야기하기 때문이다. 또 과도한 유지보수 비용이 정보부문에서 가장 큰 문제점으로 대두되고 시장요구에 전사적으로 대응하지 못하는 문제점이 현재 대부분 시스템에서 발생하고 있다. 더 나아가 리엔지니어링과 정보기술간에 괴리가 생기는 것을 피하기 위해 급변하는 환경에 대응하기 위해 동시에 추진할 필요성이 있기 때문에 전사적 자원관리가 등장했다.

컴퓨터에 의한 기업자원계획(전사적 자원관리)의 역사는 1960년대까지 거슬러 올라간다. 그 시초는 생산과 재고관리기법인 자재소요량 계획(MRP ; Material Requirements Planning)이다. 이는 기준 생산계획, 부품표, 재고정보의 3가지를 기반으로 구체적인 제조일정과 자재생산 및 조달 계획을 계산하는 기법이다. 그 후 MRP를 기초로 이 MRP에서 얻은 제조일정계획이나 부품조달계획이 실시가능한가를 외주처나 사내의 생산능력을

검토해서 판단하는 생산능력계획과 기준생산계획의 피드백, 조달예산계획, 설비구입계획, 재고예산계획 등 제조재무계획 전반, 판매계획과의 연동을 시도한 것이 생산자원계획(MRPⅡ ; Manufacturing Resource Planning Ⅱ)이다.

ERP는 이 MRPⅡ를 기업 활동전반의 모든 업무의 경영자원을 대상으로 확대시킴으로써 붙여진 이름이다. 이는 조달에서 판매까지 공급체인 전반에 걸쳐 업무활동이 시스템의 대상이 된다.

### (3) 특 성

우선 사용하기가 용이하게 하기 위해 GUI환경으로 하였으며 생산성을 증대시켰는데 데이터 필드를 자동으로 입력하고 Push Button, 손쉬운 Application 제작이 가능하며 신속한 결과물을 산출하고 보수 유지비를 대폭적으로 줄였다.

고유 워크플로우(workflow)를 보유함으로써 프로세서를 자동으로 처리하는 기능을 강화하며, 효율성을 향상시킨다. 또 외부 시스템과 데이터의 호환성을 높일 수 있도록 개방성의 특징을 가지고 있다.

전사적 자원관리는 특정업무조건을 충족시키도록 기존 패키지를 수정할 수 있고, 분산 처리결과를 중앙시스템으로 전달하여 전사적 관리 및 통제가 용이하도록 하는 특성을 가지고 있다.

기업경영으로부터의 필요와 정보기술발전의 행보가 최근 들어 보조를 맞추면서 기업의 경영정보시스템의 변혁이 현실적으로 절실하게 요구되고 있다. 기업의 경쟁이 심화되고, 업무가 복잡해짐과 아울러 변화의 속도도 가속화되면서 정보기술의 발전으로 인하여 다국적, 다통화, 다언어를 갖고 통합업무시스템이면서 리엔지니어링을 지원할 수 있는 전사적 자원관리(ERP ; Enterprise Resource Planning)가 대두되었다.

전사적 자원관리는 특정업무조건을 충족시키도록 기존 패키지를 수정할 수 있고, 분산 처리결과를 중앙시스템으로 전달하여 전사적 관리 및 통제가 용이하도록 하는 특성을 가지고 있다.

- 1) 다국적, 다통화, 다언어로 세계화에 대응할 수 있다.
- 2) 통합업무시스템이다.
- 3) 업무프로세스 모형에 의한 리엔지니어링(BPR)을 지원한다.
- 4) 원장형 통합 데이터베이스를 이용한다.

대경쟁 시대 글로벌 네트워크 경쟁의 심화 성숙된 사회	업무의 복잡화 정보량의 증대 업무프로세스기능의 복잡화 정보시스템의 거대화
스피드한 사회 변화의 스피드 업무의 스피드	정보기술의 발전 하드웨어 원가 저하 대용량 데이터의 축적 및 처리



세계화 세계적 표준의 업무 실행 다국적, 다통화, 다언어 리엔지니어링 원가 및 이익 증시 기업이익과 고객이익의 양립 경영자원의 전체 최적화 기능통합 생산 및 판매 연결 공급체인 통합 전체 최적 로지스틱스 변화에의 적응력과 스피드 새로운 경영기술 새로운 정보기술	아웃소싱 핵심기능 증시 단기간에 개발 및 도입 보수 및 버전업이 용이 패키지 소프트웨어의 이용 클라이언트/서버시스템 다운사이어 성장성 오픈 멀티벤더 시스템 재구축의 촉진 과거 시스템의 장애 2000년 문제 다운사이징의 진전 원장형 데이터베이스 살아있는 데이터의 축적과 처리 새로운 가치창조 데이터 마이닝
--	---



전사적 자원관리 및 계획

〈그림 3〉 기업환경과 전사적 자원계획에 대한 기대

5) 파라미터 설정에 의한 단기간에 도입과 개발이 가능하다.

6) 오픈되어 있으며 멀티벤더의 구성을 이룰 수 있다.

21세기에는 경영환경이 경쟁의 세계화와 고객욕구 사항의 다양화로 대표될 수 있다. 이러한 환경변화에 대응하기 위해서는 기업의 대응력 및 유연성이 확보되어야 한다. 이를 위해 기업경영에 관련되는 전반적인 자원의 통합관리가 필요하게 되었다. 또 관련되는 업무 프로세서의 혁신과 통합이 전제되어야 한다. 리엔지니어링의 가시적 실현수단으로서 전사적 자원관리(ERP ; Enterprise Resource Planning)는 최근에 급부상하고 있다. 21세기 정보인프라 혁명이라고 할 수 있는 전사적 자원관리와 함께 경영분야에서 새로운 화제로 되어 있는 새로운 기법의 하나인 활동기준 경영관리를 연계시키고자 한다.

ERP시스템을 올바르게 구축하기 위해서는 기본적으로 기업간의 정보가 통합되거나 공유되어야 한다. 그리고 기업의 정보시스템은 <표 1>과 같은 3가지 기본적인 요구 조건이 만족될 수 있어야 한다.

<표 1> ERP시스템의 기본적인 요구사항

요구사항 분류	요구사항 내역
기술적 요구사항	개방성향의 시스템 문산 DBMS와 4GL GUI지원 클라이언트/서버 환경 멀티미디어 지원 객체지향설계 및 개발
기능적 요구사항	설계, 생산, 관리시스템의 기능통합 외부시스템과의 연계(EDI, WWW) 혼성생산 지원(주문, 계획, 반복, 단속, 연속 생산형태) 다양한 기업형태(소규모 공장으로부터 대규모 다국적기업까지)
시스템적 요구사항	완전한 인터페이스와 총합 풍부한 기능성 다국적 기업대응하는 Global Applications 설치 및 응용의 용이

(4) ERP시스템 사용에 따른 기대효과와 적용시 고려사항

개방성향의 시스템을 지향하며 최신의 기술을 갖추고 있는 ERP시스템은 이제까지의 자체개발 시스템에서 겪었던 여러 문제점을 해결할 수 있게 되었다. 이 시스템의 사용에 대한 기대효과를 2가지 측면에서 살펴보면 <표 2>와 같다.

<표 2> ERP시스템의 기대효과

2가지 측면	기대효과 내역
업무적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제공된 표준모형을 이용하여 손쉬운 기업정보시스템의 구축</li> <li>• 강력한 OLAP(On-Line Analytical Processing)기능을 통한 계획/실적에 대한 분석으로 정확한 의사결정을 지원</li> <li>• 업무 프로세스의 정의, 실행 및 관리를 가능하게 함으로써 완벽한 경영 시스템을 구현</li> <li>• 통계적 수치 및 자료에 의한 시뮬레이션을 이용하여 기업환경의 변화에 사전 대처</li> <li>• 수요예측 및 생산 계획, 납품일정 계획을 통한 고객 서비스의 증대</li> <li>• 업무의 표준화, 자료의 표준화에 의한 시스템 통합으로 정보의 일관성을 유지하고 관리의 중복을 배제하여 업무능률을 향상시킴</li> </ul>
기술적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Open Interface Architecture제공으로 외부시스템과의 통합이 용이함</li> <li>• 광범위한 자료구축(Data Warehouse)을 이용하여 최종사용자 측면에서 유연한 자료활용이 가능하게 함.</li> <li>• Smart Client Server기술로 기존의 Network Resource의 활용을 극대화하여 불필요한 투자요인을 감소시킴</li> <li>• 병행처리를 이용하여 다중노드에 대한 동시병렬 MRP계획을 수행할 수 있으며 높은 수준의 처리량과 신뢰성을 확보</li> <li>• ERP핵심기술을 통한 지속적이고 완벽한 ERP시스템 구축 실현</li> </ul>

V. ABM과 ERP의 연계

5.1 활동기준 경영관리

기업의 전체활동을 크게 영업활동과 비영업활동 및 평가활동으로 분류한다. 그리고 이들을 더욱 더 세분하면 <표 3>과 같다.



〈표 3〉 활동의 분류

구 분	단위 활동	구 분	단위 활동	구 분	단위 활동
영업 활동	구매 활동	비영업활동	자금 활동	평가 활동	평가 활동
	생산 활동		취득 활동		
	판매 활동		처분 활동		
	경영지원활동		경영지원활동		

5.2 활동정보와 활동정보회계

활동정보(activity information)는 기업에서 발생하는 경제적 활동을 체계적으로 보고 하기 위해서는 기업활동으로부터 필요한 정보를 입수하여야 한다. 경영조직의 경제적 자원의 소비와 획득에 관한 결과를 체계적으로 보고하기 위해 각 활동으로부터 입수되는 정보를 말한다.

활동정보회계(activity information accounting)는 활동정보에는 활동명과 활동으로 인한 경제적 자원의 소비 또는 획득에 관한 내용을 포함하는데 이 활동정보에 의한 회계를 말한다. 이 활동정보회계에서는 활동정보를 최초로 기록하는 활동정보시트가 회계적 정보만을 처리하기 위한 것이 아니므로, 활동정보시트의 비망기록란에 경영의사결정을 위해 필요하다고 인정되는 정보를 얼마든지 기록할 수 있다. 이렇게 기록된 정보를 활동 정보 데이터베이스화하여 경영의사결정에 도움을 주기 위한 다양한 보고서의 형식으로 출력할 수 있다.

5.3 활동정보처리의 여러 가지 단계의 활동

(1) 제1단계 : 경제적 활동을 식별하여 단위활동과 세부활동을 파악한다. 여기서 세부 활동이란 단위활동보다 하위의 개념으로 모든 경제활동의 최종적인 구체적 모습이다. 예를 들면, 토지의 취득, 건물의 처분, 외상매입금의 현금지급 등이다.

(2) 제2단계 : 활동정보를 토대로 활동정보시트를 작성한다. 단위활동과 세부활동에 해당되는 금액을 확인하여 활동정보시트(Accounting Information Sheet)에 기입한다. 경제활동에는 당연히 경제적 자원의 소비나 획득이 수반되었으므로 활동에 대응하는 활동 가치(activity value)를 확인하여 활동정보시트에 기입한다.

활동가치는 투입가치, 결재가치, 평가가치의 3가지로 나눌 수 있다.

- ① 투입가치: 생산을 위해 투입된 경제적 가치
- ② 결재가치: 기업외부로부터 기업활동의 결과에 대해 결제(payment)하거나, 받아야 하는 경제적 가치
- ③ 평가가치: 특정 평가활동의 결과 증감된 경제적 자원의 가치

(3) 제3단계: 필요한 회계, 기타 관리 및 경영보고서를 출력한다. 기입된 정보는 즉각적으로 회계 및 기타 보고서로 연결되어 필요한 정보를 출력할 수 있다.

〈표 4〉 활동과 활동가치의 대응

단 위 활 동	활 동 가 치	대응되는 경제적 자원에 미치는 영향
생 산 활 동	투 입 가 치	경제적 자원의 감소
판 매 활 동	결 제 가 치	경제적 자원의 증가
처 분 활 동		"
구 매 활 동		경제적 자원의 감소
취 득 활 동		"
경영지원활동		"
자 금 활 동		경제적 자원의 증가 또는 감소
평 가 활 동	평 가 가 치	경제적 자원의 증가 또는 감소

#### 5.4 활동차원

기업의 수익은 가치사슬에 의한 모든 수익창출활동의 결과이다. 이 활동은 활동영역에 따라 원가집적대상을 달리하고, 그에 따라 활동동인 또한 다르다. 기업의 활동은 단위차원, 공정차원, 공장차원, 시장차원, 기업차원의 5가지로 나눌 수 있다.

##### (1) 단위차원활동

제품생산에 직접 투입되는 생산설비의 기계 생산활동과 제품제조에 직접 참여하는 노동 생산활동을 의미한다. 이들 활동은 기계작업시간과 노동시간에 의해 제품단위로 추적된다.

(2) 공정차원활동

단위차원활동을 지원하는 활동으로 자재관리활동, 금형수리활동, 품질관리활동, 공정검사활동 등을 의미한다. 이들 활동은 공정의 특성에 의한 활동동인에 의해 생산공정의 활동별로 추적되며, 이들 원가는 다시 특정 활동에 속한 원가동인에 의해 생산공정의 활동별로 추적된다.

(3) 공장차원활동

공장단위의 전반적인 생산활동을 기획하고 지원하는 생산계획활동, 자재구매활동 및 원가관리활동을 의미한다. 이들 활동은 제품, 공정 및 물류 특성 등 다양한 요인에 의하기 때문에 일상적인 주된 업무의 양을 결정하는 요인에 의해 추적된다.

(4) 시장차원활동

활동의 소비주체가 거래처이거나 시장인 영업활동과 출하활동을 의미한다. 이들 활동은 원가동인은 매출건수나 파렛트수 등이다.

〈표 5〉 활동차원과 특성

특성 활동차원	활동영역	원가집적대상	활동동인
단위차원활동	특정생산설비 특정생산라인	제 품 별	작업시간
공정차원활동	생산라인지원 생산라인관리		제품특성 생산특성
공장차원활동	공 장 관 리 생 산 지 원		제품특성 생산특성 물류특성
시장차원활동	시 장	시 장 별	매출특성 물류특성 시장특성
기업차원활동	기 업	사 업 별 시 장 별	기업전략 매출규모

### (5) 기업차원활동

활동의 소비주체를 하위차원에서 찾을 수 없는 것으로 경영전략활동, 연구 및 개발활동, 자금관리활동, 일반관리활동을 의미한다. 이들 활동은 수익성을 고려하여 전략적으로 시장차원이나 사업단위로 배부된다. 이들을 요약하면 <표 5>와 같다.

### 5.5 ERP 시스템의 구축방법론

개발접근방법론으로 자체개발과 상용화된 패키지 이용이 있다. 개발접근을 위한 사전에 검토해야 할 사항은 다음과 같다.

자체개발 능력, 예산 및 기간, 현시스템의 만족도, 기업의 수용태세(조직, 기업분위기), 최고경영자의 승인, 전체 master plan, 기업 특성에 맞는 관련 패키지의 유무, 패키지별 특성 검토, 패키지 사용에 따른 장단점 검토, 기업의 Backbone system으로 활용가능성, 기업 프로세스의 리엔지니어링 지원, 빠른 설치와 구현, Customization의 용이, 새로운 기술을 채용한 신규시스템으로 쉽게, 지속적인 upgrade가 가능한지를 검토하여야 한다. ERP시스템의 구축방법론을 정리해보면 다음과 같다.

ERP 시스템의 필요성 확보 → 선정위원회 결성 → 전략적 업무 방향결정 → 프로세스 리엔지니어링의 전개 → 상위수준의 업무 요구사항의 결정 → 전략평가 및 BPR → 상위수준의 업무 요구사항 승인 → ERP Applications 선정 → ERP시스템 구축방법론 활용 → ERP 일반 교육실시 → 전사적 시스템수행 및 착수 전략계획수립 → 자체개발 시스템 또는 상용화 패키지 활용 → 시범 Sites Implementation → 목표대비 성과 및 성능 평가 → 추가 Sites 착수 → 현재업무 프로세스 수준 향상 → 교육 및 훈련실시

<그림 4> ERP시스템의 구축방법

### 5.6 ERP시스템과 활동기준원가회계를 이용한 기업성과모형

ERP시스템은 운영체제에서부터 데이터베이스, 개발환경까지 개방시스템을 전제로 한 정보기술 인프라의 쇄신이 필요해진다. 활동기준원가회계시스템에 입각한 성과 측정을 살펴보면 다음과 같다.

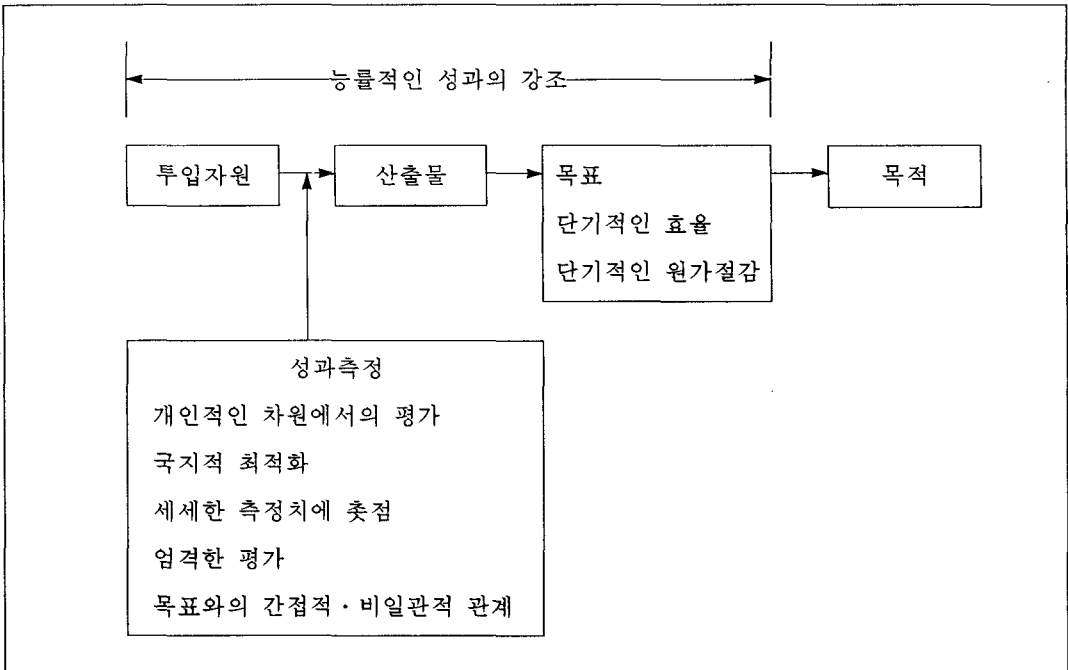
(1) 전통적인 성과 모형

지금까지 기업에서 대부분 사용하던 기업성과모형을 살펴보면 장기적인 경영전략을 외면하고 다음표와 같은 단점을 노출시켜 정확한 기업의 성과를 평가하지 못하였다.

<표 6> 전통적인 성과모형의 단점

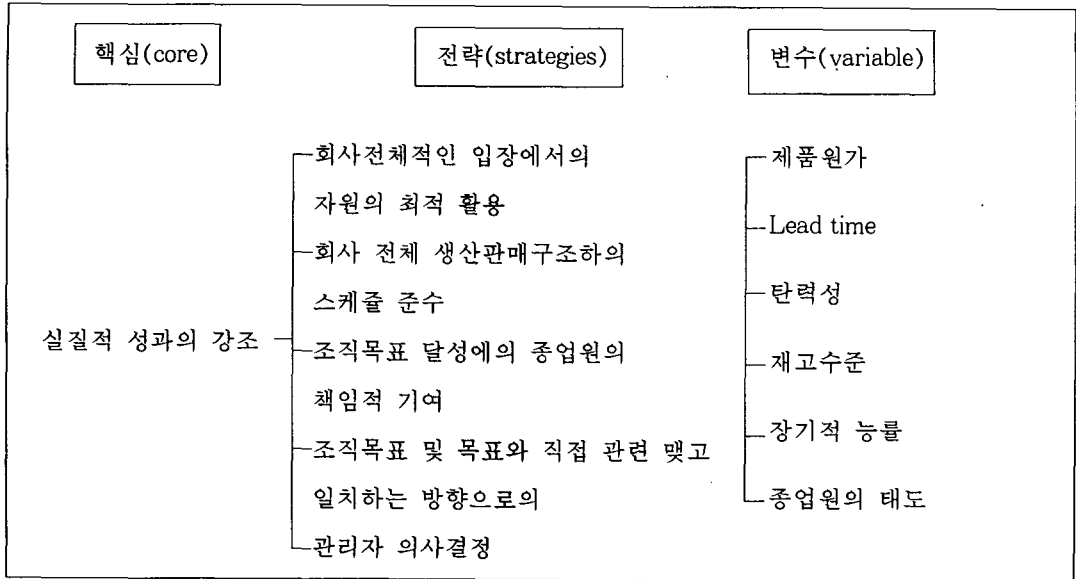
- ① 품질관리 활동소홀 - 품질저하
- ② 정상조업도 초과 - 무리한 설비가동, 신규장비의 도입지연
- ③ 연구개발 부문 예산 소멸 - 신규개발 프로젝트 실시 보류
- ④ 인적자원 관리소홀 - 종업원 교육 단축, 종업원 복지예산 보류

전통적인 성과 모형을 제시해 보면 다음 그림과 같다.



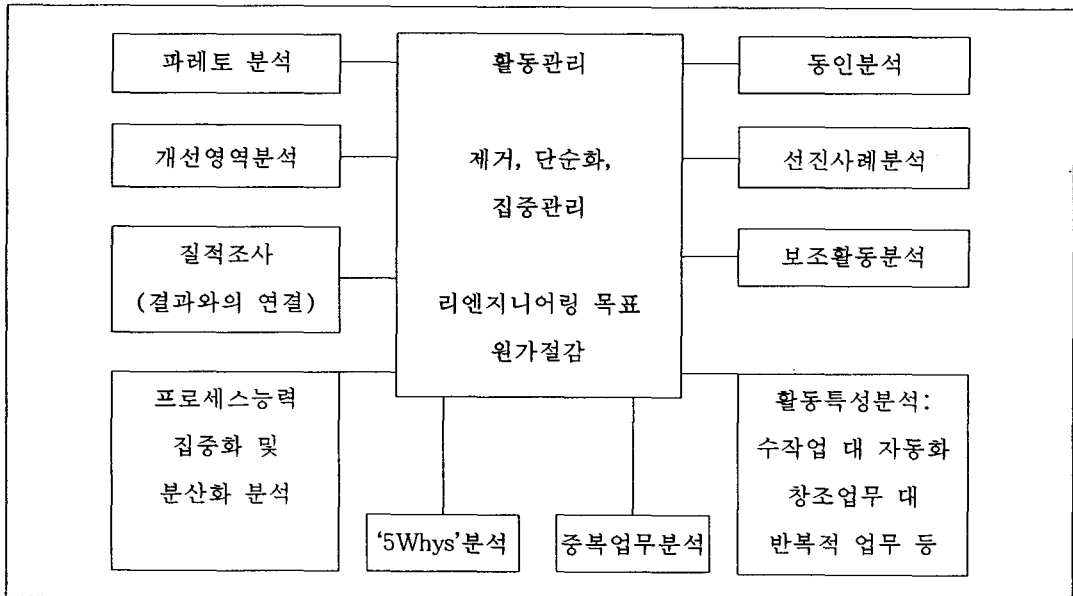
<그림 5> 전통적인 성과모형

(2) 새로운 성과모형



<그림 6> 새로운 성과모형

(3) 리엔지니어링을 지원하는 활동분석모형



<그림 7> 활동분석모형

(4) 활동기준 성과 측정모형

활동	KPI공식	측정기간	측정대상	기준치	허용치	목표치	KPI가 허용치를 벗어날 경우 실행 권고
급여수표 발행	단위원가	월간	원가	\$ 1.55	< \$ 1.70	\$ 1.00	COQ활동의 긴급조사와 교정
	기간						
입력오류로 인한 재작업	오류건수	월간	품질	6,000개 중1	>5,500개 중1	10,000개 중1	원인분석과 재교육
	소요량						
급여수표 발행	발행건수	월간	생산	25,000	>23,000	>26,000	원인분석결과, 활동별인원검토
	인원						

KPI(Key Performance Indicator) : 주요성과지표

COQ(Cost of Quality) : 품질원가

〈그림 8〉 활동기준 성과측정모형

VI. 요약 및 결론

6.1 연구의 기대효과

본 연구의 기대효과는 활동기준 경영기법에 의한 전사적 자원관리시스템을 구축하는 기초를 제공한다. 각종 정보시스템에서 시스템의 통합과 성과 측정은 중요한 과제가 되고 있다. 전통적 회계시스템에서 안고 있는 여러 가지 문제점을 해결하고 전사적 자원관리의 새로 개발된 시스템과 회계분야의 새로운 영역인 활동기준 경영기법의 접목은 여러 가지 학문의 접목을 시도한 효과가 있다.

더 나아가 본 연구는 경영정보학분야의 연장된 연구로 활동원가회계분야의 기초를 다지고 이를 실무에 적용할 수 있도록 하는 효과도 있다. 이 개발된 성과모형을 이용하여 현행의 정보이론 및 기술에 기초를 둔 새로운 정보시스템을 개발하고 전체 정보시스템에 통합이 되도록 한다.

아직까지 완전히 정립되지 못한 활동원가회계와 전사적 자원관리 및 기업 성과모형을 정립하여 능동적으로 이용할 수 있는 기회를 제공할 수 있는 기대 효과가 있다.

## 6.2 활용방안

본 연구는 활동기준 경영기법에 의한 전사적 자원관리에 관한 것이다. 이 연구를 활용하는 방안으로 산업계, 학계, 연구계로 대별해 볼 수 있다.

산업계에서는 전통적인 원가회계로 인한 성과시스템의 수립이 별로 효과를 발휘 못하는 이유를 활동원가회계에서 찾도록 해주어 올바른 성과시스템을 구축할 수 있다. 더 나아가 전사적 자원관리에 기초를 둔 정보시스템을 이용한 경영의사결정을 내리는 데 활용할 수 있고 산업계의 정보시스템을 통합할 수 있도록 할 수 있다.

학계에서는 교육 현장에서 기초가 취약한 경영정보시스템의 교육용으로 이용할 수 있으며, 더 나아가 정보시스템 설계 및 구축, 활동원가회계분야의 이론을 교육할 수 있는 계기가 될 수 있다. 이를 상품화하여 실습용 프로그램화를 한다면 회계 및 정보시스템 교육 실습에 적극 활용할 수 있을 것이다.

연구계에서는 이를 적극 연구하여 우리 나라 사정에 정통한 활동원가회계에 기초한 전사적 자원관리시스템의 이론정립을 시도하고 정보시스템 이론과 회계이론과의 접목을 시도하여 새로운 이론을 발굴하고 실제 현장에서 적용 가능한 통합정보시스템이 되도록 활용해 볼 수 있다.



## 參 考 文 獻

1. 김현수·김중대(1996), “ERP 도입을 통한 프로세스 혁신방법론에 관한 연구,” 한국경영정보학회 '96 추계학술대회 논문집.
2. 오재인(1996), Joan Baron, “21세기 정보인프라 혁명 - 전사적 자원관리,” 한국경영정보학회 '96 추계학술대회 논문집.
3. 이상권·유성재(1996), “다품종 소량생산기업에서의 ABC 시스템모델,” 회계학연구, 제 21권, 제3호.
4. AAA(1969), Report of Committee on Managerial Decision Models, AR(Supplement).
5. AAA(1987), Cost Accounting Robotics, and the New Manufacturing Environment, AAA.
6. Bailey, Jr., K. S. Han, R. D. Stansifer, and Whinston(1992), “A Formal Algorithmic Model Compatible with the Conceptual Modelling of Accounting Information Systems,” *Accounting, Management and Information Technologies*, Vol. 2, No. 2, pp.57-76.
7. Bierman Harold, Thomas R. Dickamn, Ronald W. Hilton(1990), *Cost Accounting*, Boston : PWS-KENT Publishing company.
8. Cooper, Robin(1990), “Cost Classification in Unit-Based and Activity-Based Manufacturing Cost Systems,” *Journal of Cost Management*, Fall.
9. Everest, G. C. and R. Weber(1977), *A Relational Approach to Accounting Models*, AR, Apr.
10. Innes, John and F. Mitchell(1990), “Activity-Based Costing Research,” *CIMA Management Accounting*, May.
11. Kaplan, Robert S. and A. Atkinson Anthony(1989), *Advanced Management Accounting*, 2nd ed., New York: Prentice-Hall.
12. Lee, John Y.(1990), “Activity-Based Costing at CAL Electronic Circuits,” *Management Accounting*, October.
13. Nancy, H. Bancroft(1996), *Implementing SAP R/3-How to introduce a large system into a large organization*, Manning Publications.
14. Rudiger, Buck Emden & Jugen Galimow(1996), *SAP R/3 System-A client/server*

*technology*, Addison-Wesley.

15. O'guin, Michael(1991), "Focus the Factory With Activity-Based Costing," *Management*, February.
16. Oracle(1997), *ORACLE Magazine*, Volume XI/Number 11, Summer.
17. Oracle(1997), *ORACLE Magazine*, Volume X/Number 10, Spring.
18. Paul Deis(1996), *Beyond MRP with AIMS*, AIMS Software, Inc.
19. R.A. Howell and S.R. Sourcy(1987), "The New Manufacturing Environment: Major Trends for Management Accounting," *Management Accounting*, Oct. pp.21-27.
20. SAP AG.(1996), R/3 Online Documentation, Version 3.10.153, SAP AG.

## Abstract

## Study on Enterprise Resources Planning by Activity Based Management Method

Daelim College

Department of Management Information Systems

Lee, Jang-hyung

Traditional cost system is distorted due to the using unit-based measure. It is being criticized that it do a poor job of attributing the expenses of support resources to the production and sales of individual product.

Activity Based Cost System expend the range of second-stage cost assignment drivers beyond the traditional measures of labor and machine times, units produced, and material quantities to allow for drivers that measure the amount of batch-level, product-sustaining, and facility-sustaining activities performed. It is a resources consumption model of organization, not just a more complex cost accounting of cost allocation system.

This paper proposes a enterprise resource planning by activity based management. To effective performance system for company that want to be setting competitive levels, the information systems must support a fast moving, rapidly changing.

Activity based management is a process of accumulating and tracing cost and performance data to a firm's activities and providing feedback of actual results against the planned cost to initiate corrective action where required. Therefore this system provides a highly powerful decision-making tool. To construct this system, we need Enterprise Resource Planning System. Since ERP is designed around the idea that rapid change and a degree of unhandled change is normal, it allows driving the customer's rapidly needs much deeper through the business cycle.