

정보처리기사 실기

업무 프로세스 예제

업무 프로세스 1

- ▶ 우리나라의 중소기업 발전을 위한 가칭 한국중소기업정보산업진흥원(이하 진흥원이라고 함)에서는 이번에 조직의 내실을 기하고 업무 혁신을 통해 대내외 경쟁력을 강화하기 위해 업무 프로세스 재설계, 즉 **BPR**을 수행하게 되었다.
- ▶ 귀하는 정보처리기사로서 진흥원의 정보화 기획팀에 소속되어 **BPR**에 참여하게 되었다.
- ▶ **BPR**의 목적은 비용, 품질, 서비스, 속도와 같은 핵심적인 성과에서 극적인 향상을 이루기 위해 조직의 업무 프로세스를 기본적으로 다시 생각하고 근본적으로 재설계하는데 있다.
- ▶ 이번에 수행되는 업무 프로세스 재설계 작업은 진흥원 전반에 걸친 모든 업무를 대상으로 하기에는 예산 및 일정이 충분하지 않은 관계로 핵심 업무를 선정하여 1차적으로 핵심 업무와 관련된 프로세스를 대상으로 **BPR**을 수행하게 되었다.
- ▶ 핵심 업무와 관련된 프로세스는 **BPR** 수행 절차 단계 중 주로 (①) 분석 단계에서 도출된다.
- ▶ (①) 분석이란 현재의 업무 프로세스를 분석하는 것이다. (①) 분석이 현재의 업무프로세스를 분석하는 것을 의미한다면 **To-Be** 분석은 미래에 구현하고자 하는 업무프로세스를 정의하는 분석이다.
- ▶ 핵심 프로세스를 구하기 위해서는 몇 가지 단계를 거쳐야 한다. 우선 외부 환경 분석과 내부 역량의 강/약점 요인의 관계는 물론 어떠한 부분이 위협 요소로 작용하고 어떤 점에서 기회를 잡을 수 있는지에 대한 분석을 통하여 중점적으로 관리해야 할 핵심 주체를 확인하고, 핵심 주체를 만족시키기 위한 주요 과제를 정의하여 이를 달성하기 위한 (②)을(를) 도출하는 단계를 거치게 된다.

업무 프로세스 1

- ▶ (②)은(는) MIT에서 개발한 전략 정보 시스템 실현을 위한 기법의 하나로서, 성공에 불가결한 요인을 찾아내어 경영상 중요한 정보를 결정하는 방법이다.
- ▶ (②)은(는) 개인, 부서 또는 조직에게 성공적인 결과를 도출함으로써 경쟁력 있는 업무 수행을 보장해 줄 수 있는 한정된 수의 영역을 의미한다. 따라서, 사업이 번창하고 경영자의 목표가 달성될 수 있기 위해 반드시 성공하여야 할 주요 요소의 의미가 있다.
- ▶ (②)은(는) 기업의 활동이 성공하기 위해 갖추거나 수행되어야 할 주요 요소를 의미하며 기업이 선택한 전략의 방향 및 산업/경제의 전반적인 구조에 의하여 결정된다.
- ▶ 진흥원에서는 전체 업무 영역의 프로세스를 대상으로 평가기준을 마련하여 프로세스를 평가하고, 이에 근거하여 우선순위가 높은 프로세스를 핵심 프로세스로 선정하기로 하였다.
- ▶ 귀하는 선정된 핵심 프로세스 중 창업보육센터 설치 및 운영과 관련한 업무 프로세스를 파악하기 위해 관련 지침을 검토해 보았다.

업무 프로세스 1

▶ [창업보육센터 설치 및 운영 지침]

▶ 제 1장 총 칙

- ▶ 제 1조 (목적) 이 규정은 한국중소기업정보산업진흥원(이하“진흥원”이라 한다)에 창업보육센터를 설치하고 이의 운영에 관련된 제반사항을 규정함을 목적으로 한다.
- ▶ 제 2조 (정의) 이 규정에서 사용하는 용어의 정의는 다음과 같다.
 - ▶ 1.“창업보육센터”라 함은 창업기업이 경쟁력을 확보하기까지 이를 보호 및 육성하기 위하여 두는 시설과 이를 운영하는 조직을 말한다.
 - ▶ 2.“입주”라 함은 창업기업이 창업보육센터로 사업소재지를 이전하는 것을 말한다.
 - ▶ 3.“졸업”또는“퇴거”라 함은 창업기업의 소재지를 창업보육센터에서 다른 장소로 이전하는 것을 말한다.
 - ▶ 4.“예비창업”이라 함은 진흥원이 창업을 조건부로 승인하여 활동하는 조직을 말한다.
- ▶ 제 3조 (창업보육센터의 관리)
 - ▶ ① 원장은 창업보육센터를 관리하기 위하여 센터장을 두고, 센터장을 보좌하기 위하여 사무국을 둘 수 있다.
 - ▶ ② 전항의 센터장은 창업보육센터관련 사업책임자로 임명하고 사무국에는 사업 참여자 또는 진흥원 직원 중에서 검무 발령을 낸다.
 - ▶ ③ 별도로사무국을두지않는경우에는해당사업관리부서의장이센터장을보좌한다.

업무 프로세스 1

- ▶ 제 4조 (운영위원회)
 - ▶ ① 창업보육센터의 운영에 관하여 원장의 자문에 응하기 위해 위원장을 포함하여 9인 이내의 운영위원회(이하 "위원회"라 한다)를 둔다.
 - ▶ ② 위원회의 위원장은 센터장이 되며 간사는 위원 중 위원장이 지명한다.
 - ▶ ③ 위원회는 다음 각 호의 사항을 심의한다.
 - ▶ 1. 창업보육센터 입주기업의 선정
 - ▶ 2. 창업보육센터 입주기업의 퇴거 또는 졸업심사
 - ▶ 3. 기타 창업보육센터 운영에 대하여 필요한 사항
 - ▶ ④ 센터장은 위원회에서 심의·결정된 사항을 원장의 승인을 받아 시행한다.
- ▶ **제 2장 창업보육센터의 설치**
 - ▶ 제 5조 (창업보육센터의 설치) 창업보육센터의 위치 및 규모는 센터장이 원장의 승인을 받아야 한다.
 - ▶ 제 6조 (창업보육센터 지원) 진흥원은 창업보육센터에 대하여 다음 각 호의 사항을 지원한다.
 - ▶ 1. 입주기업의 사업장소 제공
 - ▶ 2. 진흥원 공동활용 장비의 사용지원(단, 해당 부서장에게 사용신청서를 제출하고 사용 승인을 득한 경우에 한한다.)
 - ▶ 3. 관련기술 자문 및 기술정보 제공
 - ▶ 4. 자료 및 경영 관련 상담 및 정보 제공
 - ▶ 5. 기타 위원회가 인정하는 지원사항

업무 프로세스 1

- ▶ 제 12조 (창업보육 부담금) 창업보육센터 입주기업은 창업보육센터 졸업 시 보육에 대한 보상으로 보유주식의 1% 또는 이에 해당하는 금액을 진흥원 발전기금으로 기부하여야 한다.
- ▶ 제 13조 (관리비 등 납부)
 - ▶ ① 입주기업은 사업장면적에 따라 진흥원에서 정하는 관리비를 매월 30일까지 진흥원에 납부하여야 한다.
 - ▶ ② 입주기업은 사용실적에 따라 부과하는 전기료, 전화료 및 각종 사용수수료 등을 진흥원에 별도로 납부하여야 한다.
- ▶ 제 4장 창업보육센터 퇴거 및 졸업
- ▶ 제 14조 (퇴거)
 - ▶ ① 진흥원은 입주자가 다음 각호의 1에 해당하는 경우에는 입주계약기간 만료일 이전이라도 입주계약을 해지하고 입주자를 퇴거시킬 수 있다.
 - ▶ 1. 사업전망이 불투명하고 3개월 이상 사업계획서상의 사업을 이행하지 않는 경우
 - ▶ 2. 관리비 등 제반 납부금을 3개월 이상 납부하지 않거나 지연하는 등 입주계약 사항을 위반하는 경우
 - ▶ 3. 소음 등 공해의 과다발생 및 업무방해 등으로 피해를 끼치는 경우
 - ▶ 4. 국세 및 지방세 체납, 부도 등으로 인한 강제집행, 파산, 화의개시, 회사정리 개시 또는 경매절차 개시 등의 통지를 받는 경우
 - ▶ 5. 본 규정 및 진흥원의 창업지원관련 규정을 위반한 경우
 - ▶ 6. 위원회가 사업추진이 불가능하다고 인정하여 퇴거를 결정하는 경우

업무 프로세스 1

- ▶ ② 제1항 각호의 1에 해당하는 경우 원장은 입주기업에게 퇴거사유와 퇴거예정일을 명시하여 퇴거예정일 30일전까지 서면으로 통보를 하여야 한다.
- ▶ ③ 입주기업은 전항의 통보를 받은 날로부터 7일 이내에 이의를 제기할 수 있고 진흥원은 이의를 제기한 날로부터 10일 이내에 위원회의 심의를 거쳐 결정사항을 다시 입주기업에게 통보하여야 하며 입주기업은 결정내용에 따라야 한다.
- ▶ ④ 입주기업은 퇴거를 희망하는 경우 퇴거사유를 명시하여 퇴거희망일 20일전까지 퇴거계획을 진흥원에 사전 통보하여야 하고 진흥원은 별다른 사유가 없으면 이를 승인한다. 다만, 입주기업은 퇴거희망일 전일까지 진흥원과 관리비 등을 정산하여야 한다.
- ▶ **제 3장 창업보육센터 입주**
- ▶ 제 7조 (입주자격) 창업보육센터 입주자격은 입주신청일 현재 사업개시일로부터 2년이 경과하지 아니한 기업으로 한다.
- ▶ 제 8조 (입주기업 선정 우선순위) 창업보육센터 입주를 희망하는 기업이 다수인 경우에는 다음 각 호에 대한 평가점수가 높은 순서로 한다.
 - ▶ 1. 기업의 성공 가능성
 - ▶ 2. 기업의 자금 능력(자본금 규모)
 - ▶ 3. 신기술 및 고부가가치 기술 보유
 - ▶ 4. 연구개발과제 수행실적(예정포함)

업무 프로세스 1

▶ 제 11조 (입주절차)

- ▶ ① 창업보육센터에 입주하고자 하는 기업은 다음 각 호의 서류를 사무국에 제출하여야 한다.
 - ▶ 1. 입주신청서 1부
 - ▶ 2. 사업계획서 1부
 - ▶ 3. 사업관련 부서장 추천서 1부
 - ▶ 4. 사업자 등록증 1부
- ▶ ② 사무국은 전항의 신청서에 따라 서면평가를 실시하고 서면평가를 통과한 경우에는 대표자의 사업소개 및 발표에 의한 종합평가를 실시하고 위원회에 회부한다.
- ▶ ③ 사무국은 선정결과에 대한 승인이 완료되면 10일 이내에 선정기업에게 통보하고 해당기업은 통보일로부터 10일 이내에 진흥원과 입주계약을 체결해야 한다. 선정기업이 특별한 사유 없이 입주계약을 체결하지 않는 경우에는 진흥원은 선정 내용을 취소할 수 있다.
- ▶ ④ 사무국은 평가결과 통과되지 못한 기업에게도 이 사실을 통보하여야 하며, 이 경우 해당기업은 입주 신청상의 미비점을 검토하여 필요 시 다시 보완하여 신청할 수 있다.

▶ 제 15 조 (졸업)

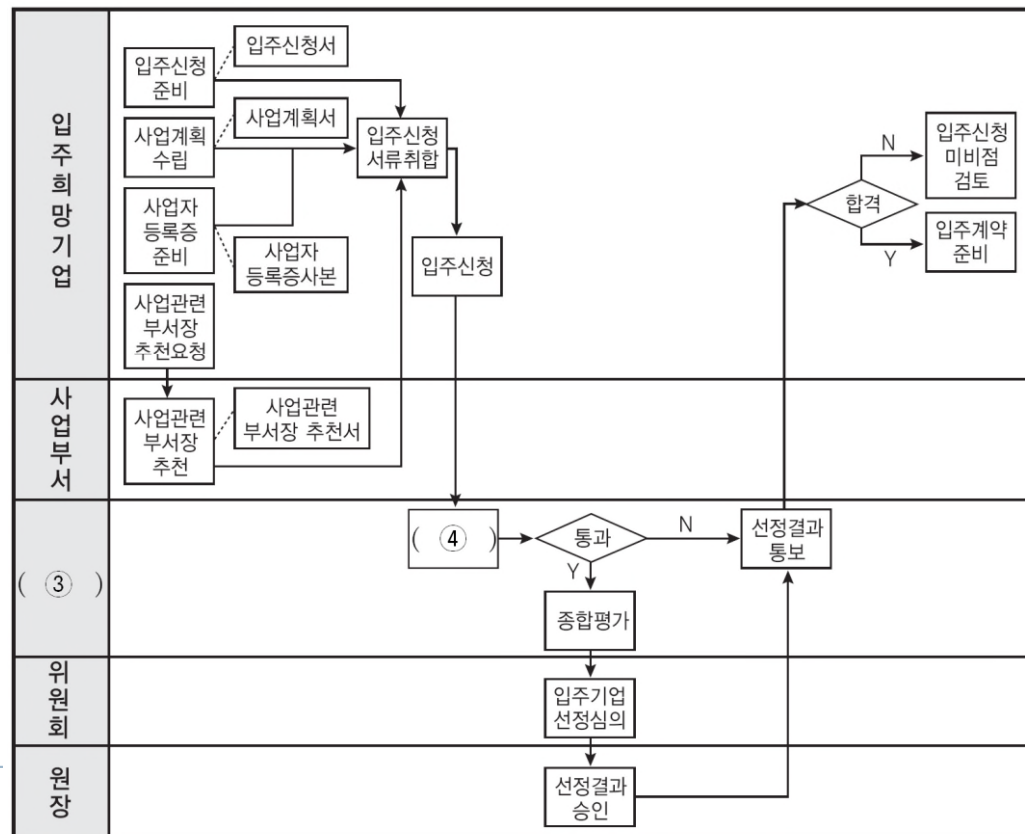
- ▶ ① 입주기업은 다음 각호의 1에 해당하는 경우에 졸업대상이 된다.
 - ▶ 1. 입주기간이 만료되는 경우
 - ▶ 2. 입주기업의 연간 매출액이 20억원 이상이 되는 경우
 - ▶ 3. 입주기업의 종업원수가 20명 이상이 되는 경우
- ▶ ② 진흥원은 전항의 각호의 1의 졸업대상에 해당하는 경우에는 입주기업에게 졸업예정일 2월전에 졸업에 따른 제반 계획을 서면으로 통보하여야 한다.

업무 프로세스 1

▶ 제 5 장 보 칙

- ▶ 제 16조 (신의성실의 원칙) 입주기업과 진흥원은 관련규정을 준수하고 상호신의를 가지고 상호 협력하여 업무를 처리하여야 한다.
- ▶ 제 17조 (회계처리) 입주기업이 제공하는 기부금, 발전기금, 분담금 및 관리비 등은 별도로 계정 처리하여 사용한다.
- ▶ 제 18조 (기타) 이 규정에 정하지 아니한 운영에 관한 제반사항은 위원회에서 정하거나 진흥원 관련 규정을 적용한다.
- ▶ 귀하가 위의 지침을 참조하여 창업보육센터 입주 절차에 대하여 작성한 업무 프로세스도는 다음의 그림과 같다.

〈그림〉 창업보육센터 입주 업무 프로세스도



업무 프로세스 1 정답

답 항 보 기	1	DSS	2	4M	3	4S	4	5FORCE	5	7S
	6	간사	7	창업보육센터	8	EAI	9	사무국	10	CRM
	11	SCM	12	서면평가	13	사업방향 분석	14	사업성과 분석	15	원장
	16	선정결과 승인	17	선정결과 정리	18	선정결과 통보준비	19	ASP	20	ERP
	21	심의내역 최종검증	22	심의내역 확인	23	선정기업	24	SAP	25	G2B
	26	KMS	27	입주기업선정검토	28	입주자격 최종검토	29	PRM	30	입주기업
	31	종합평가	32	ISP	33	AS-IS	34	BPEL	35	CSF
	36	ITS	37	SLM	38	SWORM	39	ISV	40	EA

I.AS-IS 2. CSF 3. 사무국 4. 서면평가

업무 프로세스 2

- ▶ 친환경 식품을 제조하여 판매하고 있는 가칭 (주)독도청정식품산업에서는 이번에 **ERP**시스템을 구축하게 되었다. 정보처리기사로서 동사의 경영정보팀에 속해 있는 귀하는 **ERP** 시스템에 대한 전체적인 업무프로세스 재설계 작업에 참여하게 되었다.
- ▶ 귀하는 비즈니스 현장에서 가장 필요한 것은 업무지식이라는 믿음을 가지고 열심히 회사의 업무에 대해 파악해 왔기 때문에, 이번 **ERP** 시스템의 전반적인 밑그림을 그리는 중요한 역할을 담당하게 되었다.
- ▶ 귀하는 **ERP**의 근본적인 구상에 들어가기 전에 우선 **ERP**를 회사의 (①)시스템이라는 틀에서 생각해 보기로 했다.
- ▶ (①)시스템이라고 한다면 **ERP**를 떠올리는 것이 일반적이기 때문이다. **ERP**란 **Enterprise Resource Planning**의 약자로서, “인력, 자원, 비용 등 기업 전체의 경영자원을 통합적으로 계획/관리하고, 경영의 효율화를 도모하는 것”이라는 의미를 가지고 있다. 이러한 고매한 개념을 실현할 목적으로 만들어진 소프트웨어가 **ERP**패키지이지만, 시스템적으로는 “**ERP** 패키지+통합형(①) 시스템”으로 보는 경향이 있다.
- ▶ 기업에서 (①)(이)란 기업의 토대가 되는 업무이다.
- ▶ **ERP**의 기본사항은 전사적으로 통합하여 효율성 있게 하는 것이다. **ERP**는 얼핏 생각하기에 통상적인 업무 환경을 만들어내기 보다는 무엇인가 멋진 특수한 업무 환경을 구현하는 것이라고 생각할지도 모르지만, 보다 현실적으로 파악하여 시스템적인 관점에서 본다면 마스터의 (②)화와 데이터의 턴어라운드라고 하는 2가지의 개념으로 집약할 수 있다.

업무 프로세스 2

- ▶ 귀하는 우선 마스터의 (②)화에 대해 생각해 보았다.
- ▶ 일반적으로 기업은 비즈니스의 필요성에 대응하여 판매시스템, (③)시스템, 전자상거래, CRM 등 여러 가지 업무시스템을 순차적으로 구축해 나간다. 마스터의 (②)화란 이들 복수 시스템에서 마스터 데이터가 흩어지지 않도록 하는 것이다. 업무시스템의 마스터 데이터에는 직원마스터, 부문마스터, 고객마스터, 상품마스터 등이 있지만, 상이한 애플리케이션에서 사용하는 마스터 데이터라고 하더라도 관리를 철저히 하지 않으면 예상치 못한 결과가 발생하게 된다. 예를 들면, 판매시스템과 (③)시스템에서 직원 마스터를 개별적으로 가지고 있다면 직원의 소속이 바뀔 때 두 시스템의 직원데이터를 개별적으로 변경해야만 하는 문제가 발생하게 된다. 다른 마스터의 경우에도 마찬가지다. 직원 마스터처럼 조직의 변경, 신규 고객의 증가, 상품의 추가 등 일상적인 업무 환경 속에서 변화가 발생할 때마다 각 시스템의 마스터 데이터를 각각 개별적으로 변경해주어야 한다면, 이것은 단순히 수고스러운 차원을 넘어서 통계 데이터 오류 발생 등의 문제를 초래하는 요인으로 작용할 수도 있게 된다.
- ▶ 이러한 관점에서 ERP의 기본사상을 시스템 관점에서 생각해 볼 때, 마스터의 (②)화는 당연한 과제라고 볼 수 있다. 하지만 이론적으로 이처럼 타당성을 확보하고 있음에도 불구하고 현실적으로는 순차적으로 구축하는 애플리케이션마다 마스터 데이터가 흩어져 있는 경우가 많다. 물론 연차별 계획에 따라 순차적으로 전 시스템을 구축할 수 있다면 좋겠지만, 시스템의 구축시기에 따라 메인프레임, 중형컴퓨터, UNIX, Windows2000 Server 등 다양한 환경이 혼재하는 경우가 발생하게 되는 것이 현실이다.

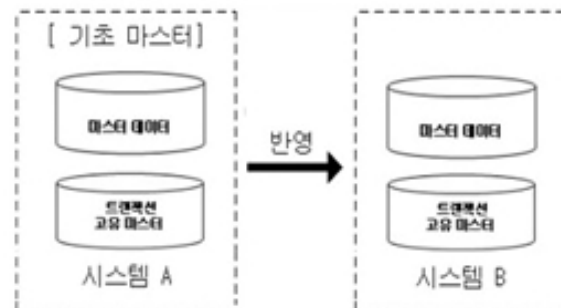
업무 프로세스 2

- ▶ 또한, 데이터베이스의 경우에도 메인프레임/중형컴퓨터와 같이 독자적인 DBMS를 채택하고 있는 경우는 물론, Oracle, SQL Server, DB2 등 여러 가지의 범용 DBMS를 채택하는 경우를 생각할 수 있으며, 애플리케이션도 호스트계, 클라이언트/서버계, web계 등 시스템마다 다르게 되어, 실제적으로 마스터의(②)화를 달성한다는 것은 대단히 어려운 일이라고 볼 수 있다.
- ▶ 이와 같이,기업마다 시스템의 사정은 다르지만, 중요한 것은 새롭게 시스템을 작성할 때에는 다른 시스템과의 마스터(②)화를 고려하는 일이다.
- ▶ 귀하는 이러한 점을 고려해 볼 때 [그림1]과 같이 마스터 자체를 공유하는 (②)마스터 방식으로 마스터의 (②)화를 실현하는 방법이 가장 좋지만, 한꺼번에 마스터의(②)화를 실현할 수 없는 경우라고 하더라도 [그림2]와 같이 기초가 되는 마스터의 변경이 다른 시스템의 마스터에 자동적으로 반영되는 식의 마스터의 제휴 방식으로 마스터의 (②)화를 실현 하는 방법을 강구하는 것이 좋다고 판단하게 되었다.

[그림1] (②) 마스터 방식으로 마스터의 (②)화를 실현하는 방법



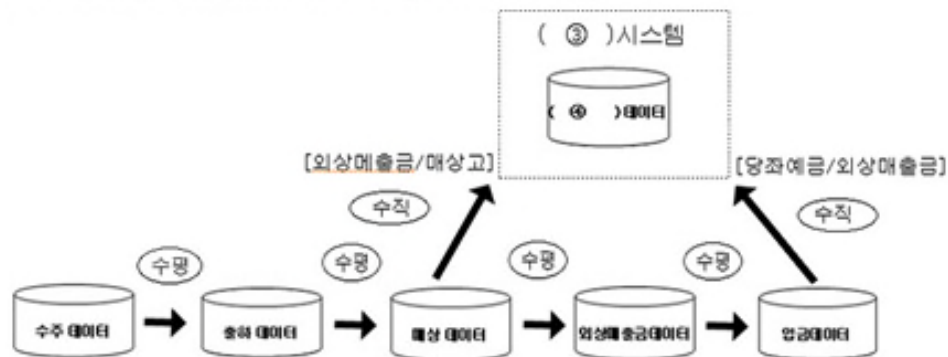
[그림2] 마스터 제휴 방식으로 마스터의 (②)화를 실현하는 방법



업무 프로세스 2

- ▶ 귀하는 두 번째로 데이터의 턴어라운드에 대해서 생각해 보았다.
- ▶ (①)시스템에서는 어느 업무에서 입력한 데이터가 별도의 업무에서도 사용된다. 데이터의 턴어라운드란 한마디로 말하면 어느 업무에서 입력한 데이터를 다른 업무에서 중복하여 입력하지 않는 것이다. [그림3]과 같이 데이터의 턴어라운드에서는 수평방향의 흐름과 수직 방향의 흐름이 있으며, 이들 데이터의 흐름을 인식해 두는 것이 중요하다.

[그림3] 데이터의 턴어라운드에서의 수평방향과 수직방향



업무 프로세스 2

- ▶ 수평방향의 흐름은 동일한 업무시스템 내의 데이터 연계로, 예를 들면, 판매시스템의 수주업무에서 입력한 수주데이터가 출하데이터, 매상데이터, 외상매출금데이터, 입금 데이터 등으로 연계되는 식의 흐름이다. 수직방향의 흐름은 전사적 (③)처리에서의 데이터전송 흐름을 의미하며, 매상 데이터로부터 외상매출금/매상고로, 입금데이터로부터 당좌예금/외상매출금이라는 분개데이터가 만들어지도록 연계되는 흐름을 가리킨다. 시냇물이 최종적으로 바다로 흐르는 것과 같이, 업무시스템의 데이터는 최종적으로는 회계의 분개데이터가 된다.
- ▶ 귀하는 이러한 데이터의 턴어라운드의 관점에서 생각해 본 결과 업무시스템을 설계할 때에는 개개의 처리가 (③)상 어떻게 반영되는가를 이해해 두는 것이 필요하다는 결론에 도달하게 되었다. 아직까지 수평방향만이 아니라, 수직방향의 데이터 연계까지 도모하고 있는 기업은 많지 않다. 여기에는, (③)시스템과 업무시스템이 별도의 시스템으로 각각 시기가 다르게 도입되었거나 (③)시스템의 패키지에 인터페이스 기능이 없거나 (③)부문이 수작업으로 전표의 발행에만 집착하는 등 기업마다 사정이 각각 다르기 때문이다. (③)(이)란 특징의 경제적 실체에 관하여 이해관계를 가진 사람들에게 합리적인 경제적 의사결정을 하는데 유용한 재무적 정보를 제공하기 위한 일련의 과정 또는 체계를 의미한다. 그러나 최근에는 업무 효율화를 지향하여, 업무시스템으로부터 (③)시스템에의 수직 연계를 추진하는 기업도 증가하고 있다. 데이터를 수직방향에 대하여 자동적으로 흐르게 하기 위해서는, “집계 → (④)변환 → 확인 → 전송”이라는 처리 흐름으로 구성되는 자동 (④)기능을 준비하는 것이 좋을 것으로 판단되었다. (④)(이)란 부기에서 각 거래에 대하여 거래 내용을 차변과 대변으로 나누어 적는 것을 의미한다.
- ▶ 귀하는 이러한 기본사상에 충실하게 ERP가 구축될 수 있도록 마스터의 (②)화와 데이터의 턴어라운드라고 하는 2가지 개념을 염두에 두고 업무 프로세스 분석에 착수하게 되었다.

업무 프로세스 2 정답

1. 자산관리
2. 공통
3. 회계
4. 분개

업무 프로세스 3

- ▶ M&A(Mergers and Acquisitions)는 경영환경의 변화에 대응하기 위하여 기업업무 재구축의 유효한 수단으로 행하여지는 기업의 인수. 합병을 의미한다.
- ▶ 기업 M&A 전문 회사인 가칭 기사컨설팅에서는 이번에 대한기업(주) M&A 사업에 참여하게 되었다.
- ▶ 귀하는 기사컨설팅 정보전략팀 소속으로 대한기업(주)의 성공적인 M&A가 이루어 질 수 있도록 M&A에 관한 업무 프로세스를 분석하고자 한다.
- ▶ M&A 업무 프로세스 분석에 앞서, 기업들의 최근 경영 환경에 대한 이해가 필요할 것이다.
- ▶ 최근 기업들은 불확실한 시장환경에 대처하고 치열한 경쟁에서 신속하고 효과적으로 대응할 수 있는 경영정보를 제공하는 시스템이 절실히 요구되고 있다. 단순히 데이터 집계 관리 차원의 정보시스템 수준에서 탈피하여 경영자가 전략적 목표를 달성하기 위해 급변 하는 환경에 대응할 수 있는 가치를 산출하는 정보시스템으로 경영정보의 패러다임 시프트가 이루어지고 있다.
- ▶ (1)는(은) 기업과 경영자가 전략적 목표를 달성하고 가치를 창출하도록 지원한다.
- ▶ 는 은 에 기반을 두고 경영자 및 관리자에게 (1) IT 경영환경 및 기업 활동에 대하여 신뢰할 수 있는 정보의 제공을 통해 자원배분에 관한 합리적인 의사결정과 실행이 가능하도록 도움을 줌으로써 기업가치 극대화를 실현시켜 주는 전략적 의사결정 지원 시스템이다.
- ▶ (1)의 구성 요소로는 VBM, ABC/ABM, (2) 등이 있다.
- ▶ VBM은 기업의 가장 근본이 되는 목적을 주주와 투자자들에게 최고의 경제적 가치를 창조하는데 두고 이를 각종 기업 자원 활용의 의사결정 및 평가에 반영하는 가치중심경영(Value Based Management)을 의미한다.

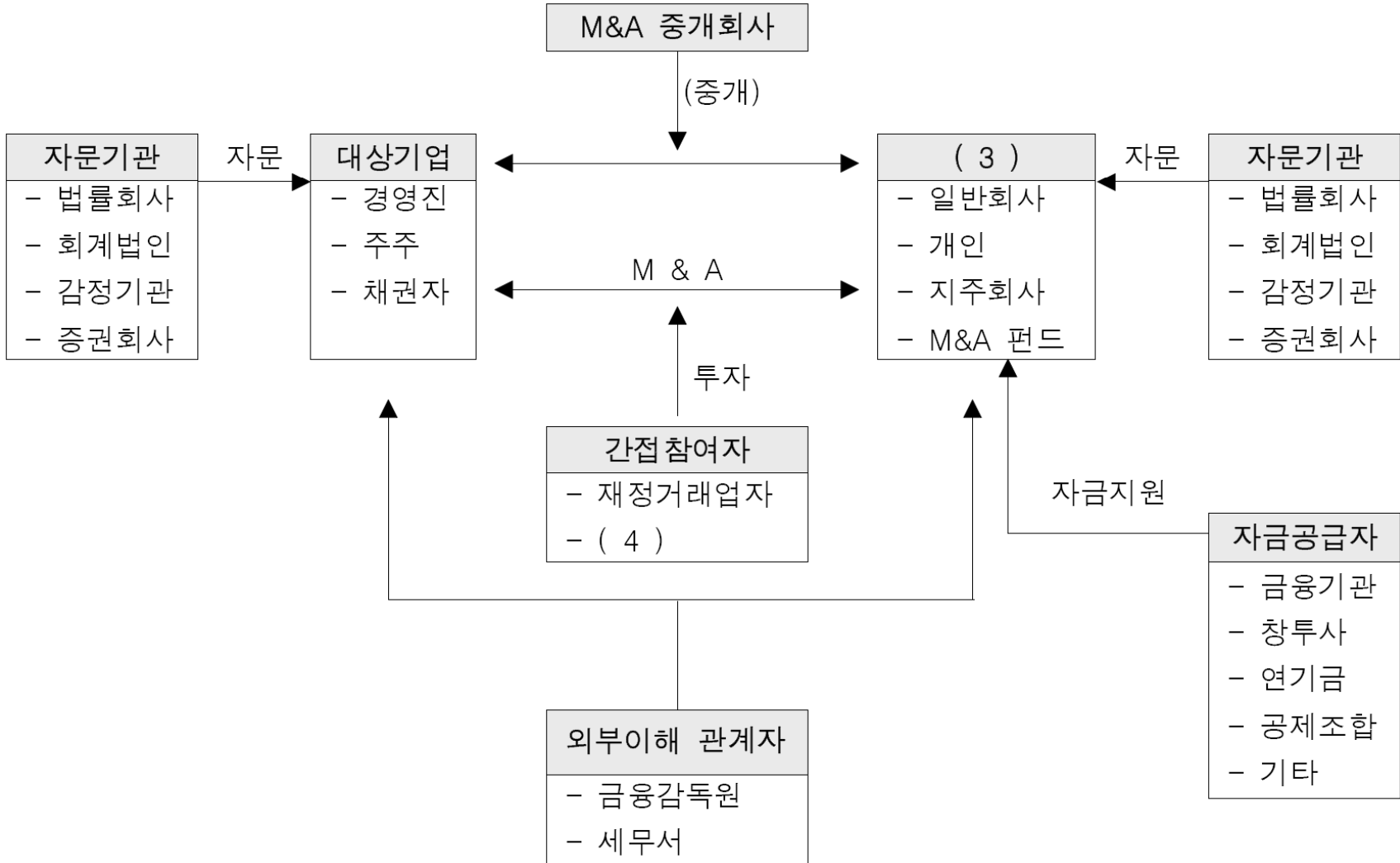
업무 프로세스 3

- ▶ ABC/ABM(Activity Based Costing / Activity Based Management)은 복잡해지는 원가관리체계를 실 활동에 근거를 두고 좀 더 정확한 원가를 측정하고 프로세스 관련 활동과 원가대상에 대한 성과를 측정한다.
- ▶ (2)는(은) 매출액, 순익 등 과거의 결과물인 재무지표에만 의존해 왔던 기업성과 측정에 미래의 경쟁력 향상을 위한 지표로서 고객, 내부 프로세스, 학습 등을 추가하여 균형있게 평가하는 무형의 자산 평가 모델이다.
- ▶ 즉, (2)는(은) 기업의 성과관리 체계를 단순한 재무적 관점의 평가에서 벗어나 핵심적인 관점들(재무, 고객, 내부 프로세스 및 조직학습)을 균형있게 측정, 관리하여 서로의 인과관계까지 관리한다.
- ▶ 최근에 많은 경영자들은 비전과 전략의 중요성을 인식하고 기업의 경영활동이 전략적 방향으로 나아가고 있는지를 확인하는데 높은 관심을 가져 왔다. 그러나 비전과 전략의 중요성에도 불구하고 수립된 전략이 사업의 기본방향조차도 제대로 제시하지 못하는 경우가 많고 조직 구성원들에게 제대로 전달되지 못하는 경우도 많다. 경영전략은 수립하는 것보다 수립된 전략이 제대로 이행되고 있는지를 지속적으로 관리하는 것이 중요하다.
- ▶ 귀하가 분석한 M&A에 대한 업무 프로세스 내용은 다음과 같다.
- ▶ 대한기업(주)의 M&A에 참여하는 직접참여자(는) 기업인수자와 대상기업(M&A의 표적이 되는 기업), 자문기관 및 M&A 중계회사, 자금공급자로 구성되며, 간접참여자는 외부투자자인 재정거래업자와 일반투자자로 구성된다.
- ▶ 일반적으로 대상기업에 대한 기업 인수자는 일반회사이거나 개인이 주체가 되고 경우에 따라 지주회사가 될 수도 있다. 일반회사나 지주회사가 인수 당사자인 경우 경영목적에 따라 인수 여부가 결정되며 개인의 경우 신규 사업에 대한 기회나 개인 역량상의 목적으로 인수하는 경우가 많다. 또한 M&A 펀드를 활용하여 기업 인수를 하는 경우도 있다.

업무 프로세스 3

- ▶ 대상기업의 경영진은 협조자와 방어주체라는 양면성을 동시에 지니고 있으며, 대상기업의 주주는 M&A 진행결과의 직접적 당사자인데 반해 채권자들은 M&A에 직접 참여하지 않으나 대상기업의 부채비율이 큰 폭으로 상승하거나 부채의 상황능력이 떨어지는 경우 대상기업의 파산가능성이 발생할 수 있기 때문에 큰 이해관계가 있다고 볼 수 있다.
- ▶ M&A에 있어 자문기관은 자문계약서 작성이나 제반 법률적 자문을 제공하는 법률회사나 회계업무, 세무업무, 기업의 정밀실사와 가치평가업무를 담당하는 회계법인이 있으며, 자산과 부채에 대한 전문적 평가업무를 담당하는 감정기관, 증권회사 등이 있으며, 이를 통해 대상기업과 기업인수자에게 포괄적인 자문을 할 수 있다.
- ▶ M&A 중계회사는 흔히 M&A 부띠끄(Boutique)라고 불리며 대상기업의 대주주인 양도자 측 또는 인수자 측의 전문 대리인으로 활용되며 M&A 업무의 시작에서부터 종결까지 전체적인 업무를 협의하고 조정하는 중개 역할을 담당하게 된다.
- ▶ 아무리 좋은 M&A를 성사시킨다 해도 M&A 인수자금을 확보하지 못하면 허사가 될 수 있다.
- ▶ M&A를 하는 경우 자금 공급자로는 은행 등의 금융기관이나, 창투사, 연기금, 공제조합 등을 포함시킬 수 있다.
- ▶ 간접 참여자는 대상기업과 기업 인수자 간의 M&A 시 투자를 통한 이익을 목적으로 한다.
- ▶ 외부 투자자란 M&A에 관련해 명백하고 객관적인 정보 등을 입수한 후에 M&A에 개입하여 주식투자를 한다.
- ▶ 이러한 투자는 재정거래 상 일종의 무위험 거래를 의미한다. 그러므로 우리가 일반적으로 알고 있는 기업사냥꾼이나 투기꾼들과는 구별이 된다. 또 다른 간접 참여자인 일반 투자자란 M&A가 진행되는 동안 대상기업의 주식에 투자해 자본차익을 목적으로 하는 투자자이며, 재정거래업자와 달리 M&A가 발생하기 전 주식시장의 루머 등을 기초로 주식투자를 한다는 것이다. 따라서, 이들은 위험요소가 많이 내재하고 있으며 큰 손실도 감수해야 한다.
- ▶ M&A의 외부 이해 관계자로는 금융감독원과 세무서 등이 있다. 귀하가 분석한 업무 내용을 도시화하면 다음과 같다.

업무 프로세스 3



업무 프로세스 3 정답

1. SEM(Strategic Enterprise Management)
2. BSC
3. 기업 인수자
4. 일반투자자