

# 零基準豫算制度에 관한 研究

康 熙 壽\*

## 目 次

I. 序 論	III. 零基準豫算의 編成
II. 零基準豫算의 理論的 基礎	1. 零基準豫算編成의 基本節次
1. 現代豫算管理論의 變遷	2. 適用範圍
2. 零基準豫算의 概念	3. 編 成 例
3. 零基準豫算의 特徵	IV. 零基準豫算의 導入 實態
4. 零基準豫算의 適用效果	V. 零基準豫算 導入의 問題點 및 改善方向
	VI. 結 論

## I. 序 論

오늘날 企業들은 利益의 減少, 계속적인 原價上昇, 價格引上의 끊임없는 압력에 직면하고 있다.

따라서 대부분의 企業은 對內的 經營活動의 效率의 管理를 위하여 특히 目標指向的 管理活動의 一環으로 豫算制度를 적절히 活用하고 있다.

전통적인 豫算方式은 대체로 ① 資金을 어디에, 어떻게 效率的으로 提供할 것인가 ② 얼마 규모의 資金을 提供하여야 하는가 등의 문제를 검토하는 것을 目的으로 하고 있다.

그러나 이 方法으로는 다음의 세가지 問題에 대해서는 거의 機能을 발휘하지 못하였다.

① 現在의 業務活動 등이 어느 정도 能率과 效率性을 지니고 있는가 ② 보다 우수하고 切

\* 會計學科 助教授

實한 새로운 計劃에 資金을 提供하기 위하여 현재의 活動들이 축소되거나 除去될 필요는 없  
는가 ③ 특히 各種의 經費와 原價를 節減하기 위하여 現행의 業務活動이 再檢討되고 減縮될  
필요는 없는가 등이다.

零基準豫算은 이러한 問題點을 改善하기 위하여 創案된 새로운 管理 및 豫算技法이다.

本稿에서는 零基準豫算의 理論的 基礎와 編成節次에 대해 考察한 후 그 導入 實態를 알아  
보고, 零基準豫算制度 導入의 問題點을 파악하여 그 改善方向을 提示하고자 한다.

## Ⅱ. 零基準豫算의 理論的 基礎

### 1. 現代豫算管理論의 變遷

일찌기 近代豫算制度를 確立한 美國은 1921年 豫算會計法 (The Budget and Accounting Act)의 制定으로 統制指向의 豫算制인 品目別豫算 (Line Item Budget System)을 채택하였다. 그후 1950年代 管理指向의 成果主義豫算 (PBS: Performance Budget System)을, 1960年代에는 計劃指向의 計劃豫算制 (PPBS: Planning Programming Budgeting System), 1970年代에는 管理 및 計劃指向의 目標管理豫算 (MBO: Management by Objectives)을 出現시켰으며, 이러한 바탕아래 零基準豫算 (Zero Base Budgeting)이 대두되었다.<sup>1)</sup>

### 2. 零基準豫算의 概念

零基準豫算은 Zero Base Budgeting을 의미하며, 通常 ZBB로 略稱된다. ZBB는 正式으로 Zero Base Planning and Budgeting System이라고 하며, 제로에서 出發하여 (Zero Base) 計劃을 세워 (Planning) 採擇된 計劃에 豫算을 配定 (Budgeting) 하는 方式 (System)이다.<sup>2)</sup>

피어 (P.A.Pyhrr)에 의하면, 零基準豫算이란 “支出의 正當化를 위해 立證責任 (the burden of proof)을 각 管理者에게 돌리며 해당 管理者에게 零 (Zero) 狀態에서 요청된 모든 豫算을 正當化시켜 주는 하나의 豫算編成節次이며 運營企劃이다. 이러한 接近法은 體系的 分析에 의하여 評價하고, 重要性의 순서에 따라 順位를 決定하는 意思決定判斷書 (Decision Pack-

1) 沈定根, 政府豫算論, 法文社, 1984, p.654.

2) 西澤脩, ゼロベース豫算의 導入と事例, 稅務經理協會, 1980, p.7.

age) 안에 모든 營業活動을 기술할 것을 필요로 한다.”<sup>3)</sup> 라고 定義하고 있다.

위의 定義를 좀더 명확히 살펴보면 다음과 같다.<sup>4)</sup>

① 零基準豫算은 支出에 대한 立證責任을 最高經營者로부터 下部豫算執行部署의 管理者로 轉嫁한다.

② 또한 모든 事業이나 活動을 意思決定單位로 나누어 把握하고, 이를 각 單位에 대한 모든 活動은 意思決定判斷書에 記述한다.

③ 意思決定判斷書는 體系的인 分析을 통해 評價된다.

④ 意思決定判斷書는 重要도에 따라 優先順位가 주어진다.

### 3. 零基準豫算의 特徵

現行(傳統的)豫算編成方式과 ZBB를 比較하면 <表 2-1>과 같다.

<表 2-1> ZBB와 現行豫算方式 比較

區 分	現 行 豫 算 編 成 方 式	Z B B 方 式
1. 基本理念	<ul style="list-style-type: none"> <li>前年度 豫算水準에서 出發</li> <li>前年踏襲的</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>前年度豫算을 “Zero”에서 出發</li> <li>未來指向的</li> </ul>
2. 基本性格	<ul style="list-style-type: none"> <li>繼續豫算</li> <li>新規事業만 妥當性分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>斷切豫算</li> <li>모든 活動의 妥當性 分析</li> </ul>
3. 基本要素	<ul style="list-style-type: none"> <li>所管中心의 概念</li> <li>單位事業의 個別的 妥當性 重視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目標와 活動中心 概念</li> <li>意思決定判斷書와 優先順位決定</li> </ul>
4. 意思決定 形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>豫算編成擔當者와 評定者가 個人的으로 決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各 階層이 集團的으로 決定</li> </ul>
5. 活動別 評價	<ul style="list-style-type: none"> <li>公式的인 優先順位決定은 認定하지 않음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公式的 優先順位를 認定</li> </ul>
6. 豫算規模	<ul style="list-style-type: none"> <li>每年 增加되고 削減이 困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優先順位에 따라 規模調整이 容易</li> </ul>

資料: 經濟企劃院, 國家豫算作業의 推進, 1982, p.55.

3) Logan M. Cheek, Zero-Base Budgeting Comes of Age, New York: AMACOM 1977, p.12.

4) Ibid., pp.12~13.

現行豫算編成方式은 會計年度를 중심으로 所要經費 算定의 기초를 前年度豫算에 두는데 비하여 ZBB는 思考의 기초를 零點(Zero-Base)에서 再出發시킨다는데 근본적인 차이가 있다.

따라서 現行豫算은 前年度 豫算에 反映되어 있는 豫算內容이나 事業活動은 그대로 계속된다. 는 생각하에 物價上昇 등에 의한 增加要因과 新規事業에 대한 妥當性 여부만을 주로 검토하게 되나 ZBB는 모든 豫算內容과 事業活動을 經費所要時點에서 必要性自體와 經費內譯을 再評價 分析하게 된다.

從來의 經費豫算을 増分豫算(incremental budgeting)이라 하며, 이러한 増分豫算制度에서는 每年 經費豫算의 豫算規模가 계속 增加하기 때문에 이것을 削減하는 것은 거의 不可能하다. 高成長時에는 増分方式이 適合하지만, 高成長에서 低成長으로 轉落한 경우에는 賣出額 減少에 對應하여 經費의 節減이 이루어져야 되기 때문에 ZBB方式이 要請되는 것이다.

ZBB에서는, 前年度實績에 구애됨이 없이 必要한 業務에서는 豫算을 計上하지만, 不必要한 業務에서는 豫算을 편성하지 않으므로 經營資源의 效率化가 가능하다.<sup>5)</sup>

#### 4. 零基準豫算의 適用效果

零基準豫算制度를 단순히 하나의 豫算過程으로 생각한다면 결국 零基準豫算制度의 效益은 經費節減에 한정될 것이다.

그러나 零基準豫算制度를 하나의 廣範圍한 經營의 計劃機能으로 理解한다면 많은 效果를 기대할 수 있다.<sup>6)</sup>

##### 1) 計劃·豫算의 改善

① 單純한 前年度對比増減이 아니라 모든 活動의 再評價, 正當化를 통하여 最適資源配分을 可能하게 한다. ② 全社의 等級化로 인하여 最高經營者의 資源配分에 관한 融通성과 각 單位經營者의 전결권수여 등이 용이해진다. ③ 계획, 예산편성, 의사결정 등 각 행동을 하나의 과정으로 단순화시킬 수 있다. ④ 보다 높은 성과가 기대되는 優位의 프로그램에 資金이 供給될 수 있다. ⑤ 각 組織間의 重複된 業務를 除去하고 관련업무를 서로 조정할 수 있다. ⑥ 豫算期間중의 支出水準變化에 따라 加減될 決定判斷書가 미리 정해져 있어 쉽게 착수할 수 있다. ⑦ 모든 管理者들은 決定判斷書와 等級化에 의하여 제공된 經營管理的 情報과 資料를 活

5) 西澤脩, op. cit., pp.7-8.

6) L.Allan Austin and Logan M.Cheek, Zero-Base Budgeting: A Decision Package Manual (AMA, 1979), p.4.

用할 수 있다. ⑧ 승인된 決定判斷書는 다음 단계로서의 細部的豫算編成, 통제, 變動豫算 등을 위한 基礎가 된다. 특히 零基準豫算은 기존의 정상적 會計節次나 統制節次的 變化를 必要로 하지 않으면서, 자료준비 및 評價過程을 강화하고 또 통제기능의 손상이 없이 어떤 절차를 除去시킬 수도 있다. ⑨ 最高經營者는 評價된 업무량과 費用 所要額 등을 比較함으로써 下部管理者에게 적절한 수준의 권한위양 및 부과의무, 제약조건 등의 경감을 할 수 있다.

2) 後續의 效果

豫算이 作成되고 각 組織이 業務에 進入한 후에도 영기준예산은 여러가지 效果를 創出할 수 있다. 특히 管理者들의 能力과 經營技術의 發展에 도움이 될 것이며 評價된 意思決定判斷書는 豫算會計年度 중 계속적으로 支出水準變化에 따른 신규참여 또는 제거 사업의 指標로서 活用될 것이다.

3) 組織全體의 經營參與 機會

영기준예산제도의 실시에 따라 모든 조직원이 經營活動 특히 計劃 및 豫算編成活動에 참여함으로써 전체조직의 經營活動이 크게 개선되는 결과를 가져오게 된다.<sup>7)</sup>

## II. 零基準豫算의 編成

### 1. 零基準豫算編成的 基本節次

ZBB를 運營하는 組織은 모든 事業과 活動을 體系的으로 評價·檢討해야 한다. 따라서 ZBB의 接近法은 어느 組織에서나 同一한 節次를 適用하여서는 안되고 組織體의 特殊한 性格과 需要에 따라 適應시켜야 한다.

「피르」는 零基準豫算의 編成節次를 ① 意思決定單位의 選定 ② 意思決定判斷書 作成 ③ 優先順位 決定 ④ 實行豫算의 確定 등 4段階로 區分하고 있다.<sup>8)</sup>

1) 意思決定單位(Decision Unit)

(1) 概 念

ZBB는 관리의 軸점을 事業評價와 意思決定에 두는 制度로서 分析과 意思決定을 위한 單

7) Ibid., p.7.

8) Peter A. Pyhrr, The Zero-Base Approach To Government Budgeting, 1977, p.2.

位要素가 먼저 決定되어야 한다.

意思決定單位<sup>9)</sup>란 組織體의 活動을 活動單位別( 또는 責任所在別)로 細分하되 각각 獨立的으로 하나의 活動을 나타낼 수 있어야 하며 他活動( 事業)과 重複됨이 없이 充分히 相互比較하여 意味있는 意思決定을 내릴 수 있도록 나누어진 개개의 活動( 事業) 및 費用單位를 말한다.<sup>10)</sup>

OMB 告示 No.77-9 에서는 意思決定單位를 “豫算을 작성하고, 管理者가 消費할 金額 및 遂行해야 할 業務의 範圍, 方向, 所要經費에 대해서 중요한 意思決定을 하는 業務 또는 組織의 實體”라고 定義하고 있다.<sup>11)</sup>

## (2) 意思決定單位的 識別 方法

이러한 豫算單位를 어떠한 基準으로 나누어야 할 것인가에 대해서는 절대적인 基準은 없으나 아래와 같은 점이 고려되어야 할 것이다.<sup>12)</sup>

① 現行 組織의 職制表를 중심으로 局以下 課(필요한 경우 係)單位까지 機能, 프로젝트, 單位事業 등으로 細分한 뒤 가능한 最低水準의 單位事業을 意思決定單位로 선정한다.

② 나누어진 個個의 單位가 單位 나름대로 意味가 있어야 하며, 즉 어떤 意味있는 意思決定을 내릴 수 있고 責任所在를 분명히 할 수 있어야 하며, 너무 廣範圍하게 決定되어 구체적으로 그 單位의 責任자가 누구며, 그 單位가 무엇을 의미하는가에 대하여 의구심을 불러일으킬 程度가 되어서는 안된다.

③ 部處別로 같은 內容과 같은 機能의 單位라 하더라도 業務의 規模, 內容, 人力, 重要度에 따라 더욱 細分될 수 있으며, 그 對象의 特殊性을 고려하여 最大限 自律적으로 결정되어야 한다.

④ 단 單位(unit)의 수는 意思를 決定하는 責任자가 優先順位를 管理可能하도록 하는 範圍로 하여야 한다.

이상에서 살펴 본 바와 같이, 意思決定單位的 選定은 豫算編成의 構造를 決定하는 過程이라 할 수 있다.

## 2) 意思決定判斷書(Decision Package)

### (1) 概 念

意思決定判斷書란 管理者가 限定된 資源을 獲得하기 위해 競爭關係에 있는 諸活動들을 評

9) 論者에 따라 DU(Decision Unit), 豫算單位, 業務名, 決定單位 등으로 쓰이나 여기서는 意思決定單位라 칭한다.

10) 經濟企劃院, 國家豫算改革作業의 推進, 1982. p.59.

11) Executive Office of the President Office of Management and Budget, Zero-Base Budgeting, Bulletin 77-9, April 1977.

12) 經濟企劃院, op. cit., 1982, pp.59-60.

價하고 順位를 정하며, 어떤 活動의 承認與否를 決定할 수 있도록 일정한 방법에 따라 特定한 活動을 記述하고 밝힌 文書를 말한다.<sup>13)</sup>

零基準豫算의 成敗는 이 意思決定判斷書를 如何히 開發하는가에 달려 있다고 보아도 無理가 없을 程度로 意思決定判斷書의 開發은 零基準豫算의 요체이며 創意性이 要求되는 核心的인 部分이라고 할 수 있다.

(2) 意思決定判斷書의 開發過程

意思決定判斷書를 開發하는데 있어서 가장 核心이 되는 점은 의미있는 代替案을 形成하는 것이다.<sup>14)</sup> 따라서 意思決定判斷書의 2大要素는 複數의 機能別 代替案(alternative ways) 作成과 水準別代替案(alternative levels of efforts)을 策定하는 것이다.

① 1段階：機能別 代替案 作成

同一한 事業이나 活動을 수행하기 위해 서로 다른 여러가지 의미있는 代替案을 作成, 分析하여 最善의 代替案을 선택한다. 이 때 선택되지 않은 다른 代替案들도 意思決定判斷書에 기입되어야 한다. 하나의 事業活動에 대해서는 한 개의 意思決定判斷書가 作成되며, 여기에는 추천된 기능수행방법을 기입하는 동시에 다른 選擇되지 않은 代替案에 대해서도 채택되지 못한 이유를 간단히 설명한다.

② 2段階：水準別 代替案의 作成<sup>15)</sup>

水準別 代替案은 機能別 代替案에서 채택된 案에 대한 水準別 檢討를 말하며, 이는 豫算을 점차 증가시킬 때 投入費用과 算出效果를 比較하여 限界效果를 極大化하는 水準의 代替案이다. 水準別 代替案은 最低水準을 基本案으로 하여 漸增的인 몇 개의 追加水準의 代替案을 開發하게 된다.

[가] 最低水準(minimum level)：最低水準이란 特定한 事業의 最低의 서비스水準, 즉 그 以下の 水準의 活動이나 費用으로서는 그 事業이나 活動의 效果나 意味가 전혀 나타나지 못하는 水準을 의미한다. 따라서 最低水準의 意思決定判斷書는 特定한 事業이나 活動의 目標을 완전히 달성할 수가 없으며 提供될 서비스의 數나 量은 감소하게 된다.

最低水準은 반드시 現在水準(current level) 이하로 설정되어야 하되 法律이나 기타 規限할 수 없는 義務的 支出로 인한 基本的인 機能을 포함하여야 한다. 그러므로 最低水準은 基本案(base package)이 되며 順位決定過程에서 最優先順位로 評價된다.

最低水準의 설정은 많은 분석과 검토를 필요로 하는 곤란한 작업이며 평가하는 管理者의

13) Peter A. Pyhrr, Zero-Base Budgeting, John Wiley & Sons, Inc., 1973, p.6.

14) Peter A. Pyhrr, The Zero-Base Approach to Government Budgeting, p.3.

15) Peter A. Pyhrr, Zero-Base Budgeting, pp. 6~7.

Logan M. Cheek, op.cit., pp.45~46.

主觀에 따라 달라질 수도 있기 때문에, 現在水準의 75~90%를 一律적으로 적용하는 경우가 일반적인 현상이다.<sup>16)</sup>

(내) 追加水準 (additional or incremental level) : 追加水準이란 最低水準에 일정한 資源이나 努力을 追加한 水準을 말한다. 追加水準의 設定에 대한 劃一的인 기준은 없으며, 몇 段階의 水準을 설정할 것인가는 각 組織에서 決定할 問題이다. 일반적으로 현재와 同一한 水準 및 현재보다 增加된 水準 (increased level) 의 2개 水準이 설정되나 3個 이상의 追加水準이 설정될 수도 있다.

### (3) 意思決定判斷書의 評價

이와 같이 作成된 最低水準判斷書 및 追加水準判斷書에 대해서는 主觀的 또는 客觀的 評價方法에 의해서 經濟性을 評價하게 된다.

主觀的 評價는 DP委員會의 投票에 의해서 이루어지며, 客觀的 評價는 費用效果分析을 행한다. 어떤 目的을 達成하기 위해 可能한 여러가지 活動에 대해서 費用과 收益을 推定하고, 評價基準에 따라서 그 活動水準의 決定 또는 諸活動間의 選擇을 행하게 된다.<sup>17)</sup> 費用效果分析에는 金額으로 測定하는 費用收益分析과 效果를 物量으로 파악하는 費用有效度分析의 2種類가 있다.

提案된 DP에 대한 費用效果分析方法에는 여러가지가 있지만 日本會計學會의 Study group 報告書는 다음의 7가지 方法으로 要約하고 있다.<sup>18)</sup>

단, B와 C는 收益과 費用의 零時點의 現在價値로 한다.

① 收益費用比率 (BCR) 法…………… $BCR = \frac{B}{C}$

② 内部利益率(K)……………B = C로 된 K를 구한다.

③ 純現在價値 (NPV) 法…………… $NPV = B - C$

④ 投資利益率 (ROI) 法…………… $ROI = \frac{R}{I}$

단, R : 年純收益, I : 投資額

⑤ 費用一定時의 收益·有效度の 最大化法

⑥ 收益·有效度 一定時의 費用最小化法

⑦ 回收期間 (PBP) 法…………… $PBP = \frac{I}{C}$

단, C : 年 현금흐름

16) Logan M. Cheek, op.cit., p.45.

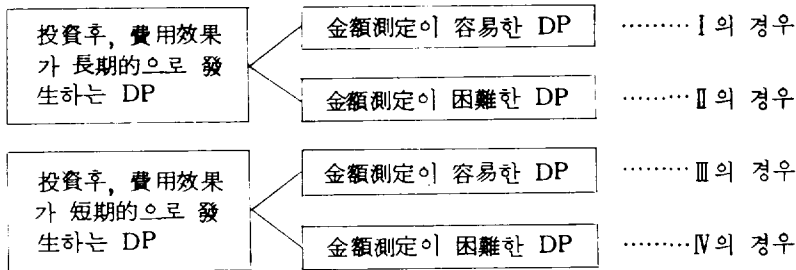
17) 宮川公男, システム 分析概論, 有斐閣, 1972, p.27.

18) 日本會計研究學會, 特別委員會·Study group 報告, 1979, pp.35~37.



〈表 3-1〉과 같이 DP를 性格別로 分類한 즉, I의 경우에 대해서는 時間價値를 考慮한 ①~③法이 妥當하다. 收益의 測定에는 不確實性이 介入하기 때문에, 그것을 考慮하는 方法으로는 確實性等價法, 危險修正割引率法, 確率分布法 등이 있다. III의 경우는 時間價値나 不確實性을 重視할 필요는 없고, 단지 費用과 收益의 差額에 의해서 評價하는 것이 좋다.

〈表 3-1〉 意思決定判斷書의 性格 分類



II와 IV의 경우는 費用效果의 金額換算은 困難하지만, 物量尺度로는 測定할 수 있다. 특히 複數의 價値變數를 使用하는 경우에는 그들의 總價値를 評價해야 하지만, 簡便法으로는 ⑤法 또는 ⑥法을 사용하는 것이 좋다.

### 3) 意思決定判斷書의 優先順位決定 (Ranking)

#### (1) 概 念

零基準豫算의 順位評價過程은 總豫算規模와 豫算使用 內容을 細部的으로 確定시키는 課業이다. 이러한 課業은 制限된 資源을 가장 效果의으로 企業의 目的을 最大로 達成하기 위한 必須不可缺한 作業이라 할 수 있다.<sup>19)</sup>

意思決定判斷書의 順位決定過程은 管理層으로 하여금 “얼마를 支出할 것인가? 어디에 支出할 것인가?”에 대한 문제를 해결함에 있어서 限定된 資源을 配分하는 技術을 제공한다. 順位決定은 管理者가 우선도가 높은 것으로부터 順次的으로 프로그램 또는 활동수준을 배열하는 순서이다.<sup>20)</sup>

順位決定은 처음에 意思決定判斷書가 作成되는 部署에서 作成되며, 이는 自己 部署活動의 重要性을 評價하여 事業順位를 決定하도록 하기 위해서이다. 다음에 한 계급 上級者는 下部에서 올랐던 順位決定表들을 綜合하며, 이런 過程을 거쳐 組織體의 最高經營者가 最終的으로

19) 大韓商工會議所, 零基準豫算制度의 理論과 實際, 1979, p.95.

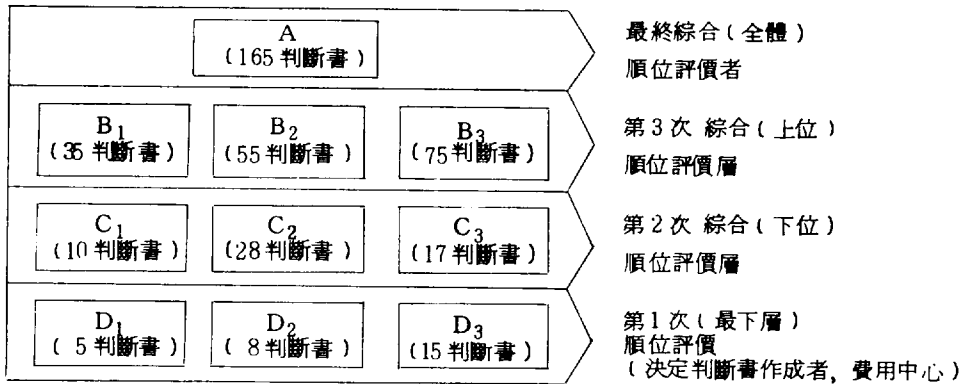
20) Peter A. Pyhrr, op.cit., p.15.

順位 決定表를 作成할 수 있게 된다.

〈表 3-2〉는 組織階層別로 意思決定判斷書가 集合되는 절차를 보여주는 것으로 最終段階에서는 組織全體의 等級化가 一連番號에 의하여 實施된다.

意思決定判斷書는 D<sub>1</sub>, D<sub>2</sub>, D<sub>3</sub>의 組織階層에 있어 判斷書를 작성한 管理者에 의하여 먼저 順位가 決定된다. 다음에 D<sub>1</sub>, D<sub>2</sub>, D<sub>3</sub>의 管理者는 上司인 C<sub>2</sub>의 管理者에게 順位決定表를 제출한다. C<sub>2</sub>의 管理者는 28의 判斷書(D<sub>1</sub>에서 5, D<sub>2</sub>에서 8, D<sub>3</sub>에서 15)를 단일의 순위결정표에 통합한다. 또한, 이 과정은 반복되어 B<sub>2</sub>의 管理者는 C<sub>1</sub>, C<sub>2</sub>, C<sub>3</sub>에서 제출된 55의 判斷書를 單一 順位決定表에 통합한다. 이 통합과정은 계속되어 最終 順位決定表가 最高經營者에 의하여 作成된다.

〈表 3-2〉 意思決定判斷書 順位評價過程



資料 : Peter A. Pyhrr, Zero-Base Budgeting, p.16.

(2) 順位決定表

順位決定表는 決定判斷書의 優先順位를 順位別로 나열한 하나의 綜合表로서 이 表에서 첫 번째에 記錄된 事業이 優先順位의 가장 높은 것이고 아래로 내려올 수록 順位가 낮아진다.

順位決定表는 事業順位를 나타내는 것 이외에 다음과 같은 의미를 지니고 있다. ① 資金支出果計를 記錄함으로써 最高管理者로 하여금 일정한 順位의 事業을 承認함으로써 오는 豫算上의 結果를 判斷할 수 있게 한다. ② 最高經營層으로 하여금 順位表를 간단하게 볼 수 있도록 함으로써 活動의 內容이나 豫算 및 人員을 개략적으로 파악할 수 있고, 또 상세하게 조사하여야 할 判斷書를 골라낼 수 있다. ③ 前年度와 現年度의 活動內容, 豫算額 增減을 보여줌

으로써 組織體의 全般的 活動趨勢를 把握할 수 있게 한다.<sup>21)</sup>

順位決定에서 日本 T.I.社에서는 委員會를 개최하고 關係管理者가 全員出席, 協議하여 決定하고 있다.<sup>22)</sup> 예컨대 부장이 課의 DP 順位決定을 할 때는 部長이 委員長, 課長이 委員會의 構成멤버가 된다. 한편 日本石油에서는 3段階로 順位審査를 하고 있다. 제 1 차 심사는 각 現場所長이 행하고 있으며, 여기서는 계획의 상세한 내용, 工事費用의 見積과 과거의 實績 및 市況과의 比較계획의 필요성, 緊急性, 妥當性이 中心課題가 된다.<sup>23)</sup> 제 2 차 심사는 本社 각 부문별, 設備 區分別로 實施된다. 제 3 차 심사에서는 個別 DP의 計劃內容과 工事費의 審査보다는 長短期 經營計劃에 따른 프로젝트의 緊急性, 必要性, 合理性 및 損益, 資金計劃과의 融合性的 判斷이다.

意思決定判斷書의 綜合順位에 關해서 告示(Bulletin)의 規定을 法則化하면 다음과 같다.<sup>24)</sup>

① 意思決定判斷書의 最低水準은 同一한 意思決定單位의 追加水準 보다 높은 順位를 부여한다. ② 특정의 意思決定單位의 最低水準判斷書는 다른 意思決定單位의 意思決定判斷書 보다 높은 順位를 부여할 필요는 없다. ③ 각 계층의 管理者는 査定段階에서 意思決定判斷書를 小數의 意思決定判斷書에 統合한 후 上級階層에 提出하여야 하는가를 결정하여야 한다. ④ 最低水準의 綜合判斷書를 작성하여야 한다.

## 2. 零基準豫算의 適用範圍

### (1) 適用範圍

零基準豫算은 意思決定判斷書를 作成하고 이를 費用收益分析方法 등을 통해 그 重要度에 따라 우선순위를 정하므로 어떠한 經營活動의 경우라도 費用收益分析의 關係가 성립되면 적용될 수 있다.

<表 3-3>은 企業의 經營活動을 나타낸 것이다. 生産, 技術, 營業, 一般管理가 모두 經營活動과 關係가 있으며, 零基準豫算은 一般管理部門, 技術部門, 營業部門에 適用될 수 있으나, 直接原價인 直接材料費, 直接勞務費, 直接經費에는 適用되지 않는다. 이는 直接原價를 豫算上 節減하는 일은 통상 單位原價를 최소화하는 技術上의 문제이며 費用收益의 關係가 존재하지 않기 때문이다. 따라서 각 組織의 經營活動에 있어서 기타의 經費는 모두 零基準豫算

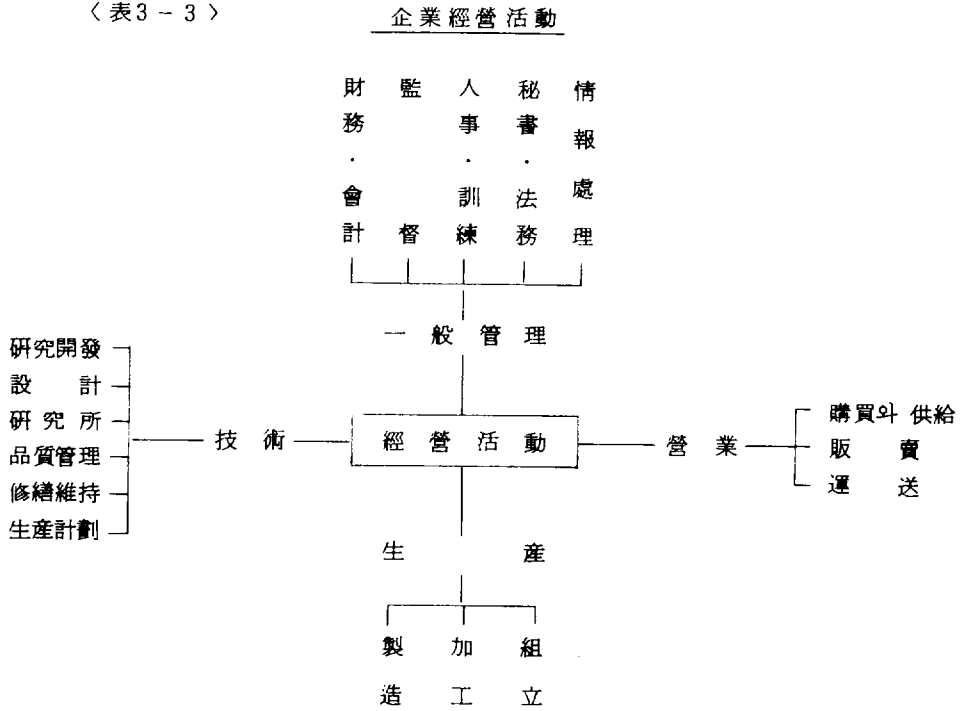
21) Ibid., pp.78~79.

22) 西澤脩, op.cit., p.146.

23) Ibid., pp.198~199.

24) Ibid., p.25.

〈表3-3〉



資料: Peter A.Pyhr, Zero-Base Budgeting, John Wiley and Sons Inc.,1973, p.22

이 適用될 수 있다.<sup>25)</sup> 즉 ZBB는 企業의 間接部門에 適用되어지는 方式으로서, ZBB를 통해서 間接部門의 效率化 및 原價節減을 實現할 수 있고, 本社費의 節減을 積極的으로 推進할 수가 있다.

(2) 實施範圍의 決定

零基準豫算의 導入에 있어, 일단 組織의 일부에 試驗導入해 보고 차츰 適用對象을 擴大해 나갈 것인가, 아니면 첫해에 組織全體를 對象으로 導入할 것인가 하는 문제는 다음 요소에 의해 영향을 받는다. 먼저 組織體의 規模와 位置, 可用時間, 意思決定判斷書의 數 등이 問題가 될 수 있으나 무엇보다 중요한 것은 그 組織體의 豫算會計制度의 핵심인 管理會計의 概念과 實務의 定立 程度 및 財務分析이나 經營分析의 能力이 ZBB 導入에 어느 정도 공헌할 수

25) Peter A.Pyhr, op.cit.,pp.19~24 참조.

있는가 하는 점과<sup>26)</sup> 또한 最高經營者의 政策, 管理者의 業務計劃能力 및 管理者와 從業員의 ZBB에 대한 理解와 協力程度에 달려있다.

ZBB方式의 全面的 導入은 現行豫算制度 및 會計制度의 大幅的인 變경이 필요하고, 導入에는 比較的 長期間을 요하는 것으로 判斷되고 있다.<sup>27)</sup> 實例를 들면 日本T. I.(Texas Instrument)社에서는 최초로 販賣費·一般管理費가 發生하는 部門에 適用하였으며,<sup>28)</sup> 日本石油에서는 設備投資豫算에 ZBB編成法을 部分的으로 導入하였다.<sup>29)</sup>

### 3. 零基準豫算의 編成例<sup>30)</sup>

生産計劃에 있어서 다음의 例는 管理者가 意思決定判斷書를 作成하기 위하여 어떠한 分析을 필요로 하는가를 나타낸 것이다.

1) 1段階: 同一 機能을 遂行하는 各種 方法의 確認

(1) 採用하여야 할 意思決定判斷書

製品X에 關하여 生産計劃課에 5名의 生産計劃員을 둔다.(費用 600萬원). 현재의 組織體系와 業務方式을 유지한다. 이 努力水準은 運送計劃, 生産計劃, 在庫과약 등을 生産部長에게 필요한 최신상태로 작성하는데 필요하다.

(2) 採用할 것이 아닌 代替案

① 生産計劃員을 두지 않고 現場의 監督者로 하여금 生産計劃을 하게 한다.(監督者에 對한 追加費用은 없다.) 이와 같이 하면 過剩在庫, 非效率的인 生産, 運送遲延 등이 생긴다.

② 計劃設定을 電算化한즉 400萬원의 經費가 必要하지만 生産計劃員 2人(300萬원)이 削減될 수 있다. 效果는 (1)과 同一하다.

生産計劃課長은 기본적인 세가지 方法을 確認하고 그 중에서 最善이라고 判斷된 方法을 선택한 후, 선택한 方法에 對해서 다음 段階로 水準別 代替案을 작성하게 된다. 그는 生産計劃員을 1名 減員하여도 最低의 필요성을 충족케 하는 일이 가능하다고 판단하였다.

2) 2段階: 水準別 代替案의 作成

(1) 製品X의 生産計劃(3의 1): 費用 450萬원 最低水準

最小限의 計劃을 위한 努力과 營業部와 生産部간의 調整을 위해 4名의 生産計劃員이 필

26) 沈定根, op.cit., pp.593~594.

27) 西澤脩, op.cit., p.186.

28) Ibid., 136.

29) Ibid., 187.

30) Peter A. Pyhrr, op.cit., pp.8~10 참조.

요하다. 長期計劃, 在庫管理, 特別注文에 관계되는 販賣支援의 活動은 축소된다.

(2) 製品 X의 生産計劃( 3의 2 ): 費用 150 萬원

生産計劃과 運送計劃을 2 週前에서 4 週前까지 앞당기기 위하여, 또한 製品在庫 보고를 격일에서 매일로 행하기 위해서( 在庫管理를 용이하게 한다), 特別注文擔當者를 보조하기 위하여 1 名の 長期生産計劃員이 필요하다. (따라서 生産計劃員은 現行대로 5 名이 된다.)

(3) 製品 X의 生産計劃( 3의 3 ): 費用 150 萬원

現在 製品의 색상과 규모별로 最適生産 期間과 最適在庫水準과의 관계를 검토하기 위하여 1 名の OR 專門家가 필요하다. 製品原價의 1 %나 在庫水準의 5 % 引下는 이 추가적 비용을 변제할 수 있다.

위와 같이 作成된 意思決定判斷書를 例示하면 <表 3-4>와 같다. 生産計劃課長은 現行案을 선택하고 있다. 現行水準은 5 名(600 萬원)이지만, 1 名(150 萬원) 削減하고, 4 名(450 萬원)으로 한 最低水準案을 作成한다. 다시 거기에 1 名(150 萬원) 增加한 現行水準까지 引上한 案을 追加水準判斷書①, 또다시 1 名(150 萬원) 增加시킨 最高水準까지 引上한 案을 追加水準判斷書②로 하여 提案하게 된다.

代替案間 順位 結果는 <表 3-5>와 같이 要約된다. 17 個의 生産管理部에 속하는 意思決定判斷書가 提案되고 있지만, 그 가운데 生産計劃課에 관한 意思決定判斷書에 대해서만 기술하고 있다. 水準別 代替案 중에서 어느 水準의 代替案까지 實行하느냐 하는 것은 豫算規模가 어떻게 確定되느냐에 따라 決定된다. 만일 5,700 萬원의 豫算이 決定되었다면 제 1에서 제 12 位까지의 意思決定判斷書가 採擇되고, 제 13 位에서 제 17 位까지는 기각된다. 따라서 生産計劃課에서는 다음 2 개의 意思決定判斷書의 採用이 決定된다.

順位	番 號	內 容	人 員	費 用
2	( 3의 1 )	最低水準	4 名	450 萬 元
6	( 3의 2 )	追加水準①	1 名增	150 萬 元
		合 計	5 名	600 萬 元

이와 같이 5 名(600 萬원)의 豫算이 承認되어 前年度와 同一한 人員數와 費用으로 生産計劃業務를 實施하게 된다.

〈表 3-5〉 代案間 順位

順位	判斷書名 (番號)	人員 (人)	費用 (萬圓)	
			단독	누계
採 用	1	...	900	900
	2 生産計劃 (3의1)	4	450	1,350
	...	...	...	...
棄 却	6 生産計劃 (3의2)	1	150	3,210
	...	...	...	...
棄 却	12	...	200	5,640
	13	...	300	5,940
	14 生産計劃 (3의3)	1	150	6,090
	...	...	...	...
	17	...	...	6,400

部門名：生産管理部

註) (3의1)은 最低水準判斷書를 나타낸다.  
 (3의2)은 追加水準判斷書①을 나타낸다.  
 (3의3)은 追加水準判斷書②을 나타낸다.

〈表 3-4〉 意思決定判斷書의例

部 門 名：生産計劃課  
 判斷書名：生産計劃의 基準判斷書  
 業務內容：2週前까지 (현재는 4 주까지) 生産計劃을 수립한다.  
 必要資源：  
 當年 600 萬圓 (5 人)  
 次年 450 萬圓 (4 人)  
 增減 △150 萬圓 (△1人)  
 水準別 代替案  
 ①長期計劃係 1人 (150 萬圓) 增員한즉 現行서비스가 可能  
 ②다시 OR係 1人 (150 萬圓) 增員한즉, 最高의 서비스가 可能  
 代替判斷書  
 ①當 判斷書上 生産計劃員 두지 않는다면 生産이 納期에 맞출 수 없다.  
 ②計劃設定을 電算化한즉 400 萬圓의 經費가 必要하지만, 2 人 (300 萬圓) 削減될 수 있다.

資料：西澤脩編, 제로베이스 豫算의 導入과 事例, p.61.

## IV. 零基準豫算의 導入 實態

### 1. 美 國

ZBB는 1971年 Texas Instrument社의 Peter A. Pyhrr가 當時 T. I.社의 經營上의 諸問題를 解決하기 위한 하나의 經營哲學으로 始作하였다.<sup>31)</sup> 1972年에는 當時 Georgia州知事였던 Jimmy Carter에 의하여 Georgia州의 1973會計年度 豫算編成에 適用됨으로써 政府에 導入되기 시작하였으며 1979年부터는 연방정부예산에 ZBB를 전면 導入·實施하게 되

31) 經濟企劃院, op.cit., p.57.

었다.<sup>32)</sup> 現在 美國에서는 ZBB를 實際로 適用함에 있어서 技術上·理論上 制約은 있으나 ZBB의 哲學과 思考는 크게 呼應을 얻고 있으며 約 300~400個의 個人 企業體와 10餘個의 州政府에서 이를 適用하거나 適用을 檢討하고 있는 實情이다.<sup>33)</sup>

## 2. 日 本

ZBB가 日本에 처음 소개된 것은 1977年 10월에 P.A.Pyrr를 초대하여 日本生産性本部에서 국제세미나를 개최하고 부터이며, 政府·大藏省이 ZBB方式을 導入한 것은 1979年 5월 16일부터이다.<sup>34)</sup>

1979年 7월에 西澤脩에 의해서 행해진 100 個社에 대한 設問調査 결과 밝혀진 바<sup>35)</sup>에 의하면 ① 日本 TI社 등 3 個社가 直接部門을 除外한 間接部門에 全面的으로 導入·實施하고 있으며, 久光製藥, 日本石油 등 5 個社가 特定部門에 部分的으로 實施하고 있다. ② 業種別로는 製造業이 6 個社, 倉庫業과 信用金庫가 각각 1 個社이다. ③ ZBB의 導入目的에 대해서 應答會社 97社 중 「經營資源의 適正配分을 위해서」로 65社로 가장 많고, 「經費를 節減하고 減量經營을 위해서」 10社, 「mannerism經營을 打破하는 분위기를 조성하기 위해서」 21社, 기타가 1社 등으로 나타났다. ④ 100社 중에서 43社가 ZBB導入計劃이 있는 것으로 나타났으며, ZBB導入方法에 대해서는 「全面的인 導入計劃을 세우고 段階的으로 실시한다」가 9社, 「特定部門에 대해서 部分的으로 實施」가 17社, 「Project Team에 의한 實踐方案 研究」가 16社, 기타가 1社 등이다. ⑤ 現在 導入實施 중인 8 個社에 대한 實施成果에 대해서 「다소 成果를 거두었다」가 6 個社, 「예정대로 성과를 거두었다」 1 個社, 「예정 이상으로 성과를 거두었다」 1社 등으로 나타났다.

## 3. 韓 國

우리나라에서 처음으로 零基準豫算을 導入한 企業은 白花製造로 1979年부터 ZBB의 導入을 推進하여 1980年 豫算編成부터 營業部の 單位事業을 중심으로 實施하였다. 그후 1981年 第一毛織에서 經費節減을 目的으로 이를 導入하였다.<sup>36)</sup>

32) 日本能率協會 自治体 ZBB 研究會譯, zeroベース豫算, 日本能率協會, 1980, p.162.

33) 經濟企劃院, op.cit., p.58.

34) 西澤脩, op.cit., p.6.

35) Ibid, pp.45~50 參照.

36) 한국경제신문, 1982. 2. 4. 일자 5面 참조.



한편 우리나라 政府에서는 1982年 豫算부터 零基準方式에 의해 再檢討하였고, 이어서 1983年度 豫算編成指針에서 豫算編成時 ZBB方式을 活用할 것을 各部處에 示達하였고,<sup>37)</sup> 1983會計年度 豫算에서는 처음으로 零基準方式에 의해 豫算이 編成되었다.

우리나라 上場企業 329社를 對象으로 ZBB에 대한 設問調査結果<sup>38)</sup> 1985年 3월 現在 ZBB를 導入·實施중인 企業은 14個社이며 業種別로는 製造業이 9個社, 建設業 및 金融業이 각각 2個社, 保險業이 1個社이다. 또한 31個社は 2~3年내에 導入計劃이 있는 것으로 나타났으며 導入目的에 대해서는 大部分의 企業이 企業經營合理化를 위한 經費節減이다.

ZBB導入·實施 중인 14個社에서 ① ZBB 適用部門은 販賣管理部門이 8個社, 管理部門 5個社, 研究開發部門이 1個社이다. ② 意思決定單位基準으로는 從前 豫算單位基準이 5個社, 現在 會社組織基準이 7個社, 事業別單位基準이 2個社이다. ③ 意思決定判斷書開發은 豫算擔當部署가 7個社, 下位 意思決定單位가 3個社, 各 部署長이 2個社, 最高經營層이 1個社이며, ④ 意思決定判斷書 順位決定은 前年度 實績基準 8個社, 投資效率基準 5社, 最高經營者가 임의로 결정하는 1個社 등이다. ⑤ 導入·實施成果에 대해서는 「다소 成果를 거두었다」가 10個社, 「예정대로 성과를 거두었다」 1個社, 「예상 이상으로 성과를 거두었다」 1個社, 「목표를 거의 달성하지 못한 회사」가 2個社이다.

## V. 零基準豫算導入의 問題點 및 改善方向

### 1. 問題點의 要約

첫째로 零基準豫算導入이 매우 不振한 실정이다. 1970年代末 經營減縮의 戰略이며, 經營體制的 效率化 方案으로 零基準豫算에 관심을 가진 이래, 1985年 3월 現在 우리나라 上場企業 329社 가운데 14個社에서 零基準豫算을 適用하고 있는 것으로 나타났다. 이와같이 導入이 지연되는 것은 대부분의 企業이 ZBB에 대한 運營節次와 方法에 대해서 充分히 이해하지 못한데 기인된다.

둘째로 意思決定單位는 事業單位別로 決定되어야 하나 從前豫算單位나 現在會社組織을 基準으로 設定되고 있다. 이는 우리나라 企業들이 아직 豫算會計制度的 核心인 管理會計 概念

37) 經濟企劃院, 1983 예산개요, 1983, p.37.

38) 朴鍾哲, 韓國企業에 ZBB導入을 위한 方案研究, 中央大學校大學院, 1986, pp.57~69 참조.

과 實務가 定立되어 있지 않고 豫算管理水準이 낮음으로써 意思決定單位로서의 原價中心點, 利益中心點, 投資中心點의 責任所在가 明確하지 않은 상태에 있음을 의미하며, 이는 ZBB 導入을 방해하는 요인이라 할 수 있다.

세째로는 各 管理者들에 의해서 意思決定判斷書의 開發이 이루어져야 되는데 豫算擔當部署에서 행하고 있다. 이는 管理者들의 業務計劃에 대한 專門的인 能力이 問題이며, 또한 現場部門에서의 下位組織의 호응을 크게 얻지 못하고 있고, 協力이 잘 안되고 있음을 나타낸다.

## 2. 改善方向

### 1) 最高經營者の 強力한 리더십

ZBB 시스템은 意思決定單位的 豫算制度이며, 구체적으로는 意思決定判斷書에 나타난 業務의 重要度を 基準으로 하여, 有限한 資源을, 最大의 經營效率을 얻을 수 있도록 配分하는 것이다. 따라서 ZBB는 오늘날 最新의 經營管理用具의 하나로 되고 있고, 아울러 經營計劃과 豫算管理에 커다란 影響을 주고 있다.

그러나 이러한 ZBB의 革新性和 우리나라의 傳統的 經營形態에서 判斷할 때 그 導入過程에서는 다음의 障害要因이 豫想된다.

① 業務中心의 經營意識 水準이 낮기 때문에 ZBB 시스템을 導入하는 過程에서 無意味한 抵抗이 생기기 쉽다.

② 시스템을 디자인하고, 이해하며, 成果를 追求하고 運用하는 最高經營者の 리더십이 不足하다.

그러므로 ZBB 시스템의 무리없는 導入을 시도하기 위해서는 제1 단계로 社內的 構成員들이 ZBB에 대한 관심을 갖도록 社內的 분위기를 조성하여 전반적인 협조를 얻어야 한다.

특히 最高經營層의 ZBB 시스템에 대한 理解가 우선 중요하고, 強力한 리더십과 더불어, 事業部長, 部課長階層의 管理者들이 實務面에서의 理解와 더불어 ZBB 導入의 必要性을 인식하여야 한다. 이를 위해서 社內報에 의한 PR, ZBB 說明會 開催, 勞動組合에의 PR 등의 方法으로 從業員의 理解와 協力を 구하여야 한다.

이러한 것을 감안할 때 ZBB 시스템의 早期導入이 비교적 용이한 企業은 다음과 같은 特徵을 지닌 企業群이라 할 수 있다.

- ① 強力한 Top management 主導型의 經營을 推進하고 企業
- ② 強力한 Top management 와 더불어, 問題指向型의 經營意識을 지닌 經營者群으로 이루어진 企業

2) 프로젝트·팀의 編成과 專門能力

ZBB 시스템의 導入을 中規模以上の 會社에서 現在의 組織上的 職制를 통해서 실시하는 것은 可能하지만, 非效率的이고 定着하기가 어렵다.

그 이유로는 우리나라 企業이 美國의 企業에 비하여, 現場 管理者 職務內容이 不明確하고, 또한 業務의 시스템化·標準化가 이루어져 있지 않다. 이러한 理由 때문에 ① 技術的인 面에서 ZBB 시스템의 디자인 作業이나, 導入段階·導入日程의 設定作業에는 상당히 높은 水準의 能力이 要求된다. 또한 ② 管理者에게 ZBB 시스템의 基本的인 構造나 節次를 理解시키기까지는 教育訓練을 계속 실시하여야 하며, ③ ZBB 編成作業이 進捗에 따라 意識的·無意識的인 抵抗이 表面化된다.

이러한 問題點들로 인해서, ZBB 시스템을 社內에 導入하고 定着시키는 데는 最高經營者主 導型인 프로젝트·팀 編成이 바람직하다. 이 프로젝트·팀의 리더로는 톱·매니지먼트 그룹의 一員이 그 任務를 수행하는 것이 필요하며, 實務面에서, 또는 運營面에서 실제로 참여하여야 한다. 프로젝트·팀의 構成員은 社內에서 ZBB 시스템의 專門家로서 知識과 技法을 터득하는 것이 필요하며, 會社 全體의 管理者에게 영향을 미치고, 시스템 導入의 경우에는 管理者로서의 指導能力이나 설득능력, 또한 문제 발생시에는 해결할 수 있는 능력을 지녀야 한다. 만약 社內에서 프로젝트·팀구성원 중에 이러한 能力이 없을 때에는 外部 專門家에게 助言을 구하는 것이 바람직하다.

3) 管理者의 業務計劃 能力과 表現力

ZBB 시스템을 導入하여 最大의 經營效率을 높이기 위해서는 ① 最高經營者가 適切한 經營方針을 策定할 것 ② 管理者가 經營方針을 充分히 理解하고 그것을 表現하기 위한 우수한 業務計劃을 세울 것 ③ 最高經營者가 經營計劃을 充分히 理解하고, 正確한 順位決定을 할 것 등이 중요하다.

이를 위해서 管理者가 우수한 業務計劃을 세울 때에 ① 管理者가 擔當하는 個個의 業務가 經營方針의 어느 項目을 表現하기 위해서 必要한 것인가를 理解하고 ② 同一機能을 遂行하는 여러가지 代替案을 생각해 내고, 實施possible한 가장 有利한 遂行方法을 選擇하고 ③ 業務에 대한 서비스 水準을 認識하고, 서비스 水準에 대한 成果와 費用의 關係를 理解할 수 있는 能力이 必要하다.

그러나 傳統的인 豫算編成方式인 前年度豫算에  $\alpha$ 를 加算하는 방식이 습관이 되어 있는 管理者에게 곧바로 우수한 業務計劃을 요구하는 것은 무리이다. 따라서 業務計劃의 內容을 점

차적으로 水準을 높혀가는 方法을 택하는 것이 바람직하다.

管理者에 의해서 세워진 業務計劃은, 意思決定判斷書에 記載하게 되므로, 管理者의 表現力이 중요하다. 管理者가 자신이 擔當하고 있는 業務의 目的이나 內容에 대해서 正確한 文章으로 表現되지 못한다면 最高經營자가 順位決定時 잘못 理解하여 判斷이 잘못되는 수가 있다. 다시 말해서 業務目的이나 內容을 正確한 文章으로 表現할 수 없다는 것은 管理者가 그 業務의 파악이나 順位決定 자체가 충분치 않다는 것을 증명한다. 따라서 ZBB 시스템에서는 政治力과 社交術 보다 企劃力과 計數能力이 있는 管理者를 重視한다.

#### 4) 行動科學的 接近

ZBB 編成法을 實施할 때에 各階層의 管理者를 참가시켜 相互間에 信賴關係를 유지하도록 配慮하여야 한다. 이렇게 함으로써 各階層組織內的 協同作業 集團에 高度의 集團忠誠心을 발휘하여 人的資源의 潛在의 可能性을 개발할 수 있다.

## VI. 結 論

오늘날 最新의 經營管理用具의 하나로 되고 있는 零基準思考는 經營計劃과 豫算管理에 커다란 影響을 미치고 있다.

일반적으로 零基準豫算은 豫算管理의 問題를 다루고 있으며, 製造直接費部門을 除外한 全部門에 대해서, 現場의 管理者가 豫算을 編成할 때 零에서 出發하여 事業別로 意思決定判斷書를 作成하고, 新舊意思決定判斷書를 同一의 基準으로 評價하며, 그 結果에 기초해서 經營資源을 效率적으로 配分하는 意思決定單位의 豫算制度이다.

따라서 ZBB는 企業의 間接部門에 適用되는 豫算方式으로 다음의 結果를 實現하는 것을 目的으로 하고 있다. ① 豫算編成에 管理者를 참가하도록 하여 相互間에 信賴關係를 유지한다. ② 管理者에게 現場業務를 철저히 주지시킨다. ③ 間接費의 效率化와 原價節減을 實現하고, ④ 本社費의 節減을 積極적으로 推進한다. ⑤ mannerism經營을 打破하는 분위기를 조성한다.

우리나라 企業이 ZBB를 導入하려면 다음과 같은 여건이 선행되어야 할 것으로 본다.

- ① 最高經營層이 ZBB 시스템에 대한 理解 및 적극적인 支持와 관심을 가져야 한다.
- ② 프로젝트·팀을 構成하여 豫算專門家를 확보한다.
- ③ 管理者의 業務計劃에 대한 能力과 表現力을 점차 向上시켜 나간다.

零基準豫算制度는 그 制度가 創案되고 發展되었던 美國과는 文化的·社會的으로 여러가지 차이가 있는 우리나라 企業에 실제로 적용하는 데에 어려움이 있으며, 效果的 實用化를 위하여는, 우선 部分的 導入을 實施하고 점차적으로 그 適用範圍를 擴大해 나가는 것이 바람직하다. 이를 위해서 앞으로 韓國式 ZBB의 開發과 事例研究가 활발히 이루어져야 하겠다.

## 參 考 文 獻

- 沈定根, 政府豫算論, 法文社, 1984.
- 經濟企劃院, 國家豫算改革作業의 推進, 1982.
- 大韓商工會議所, 제로베이스 豫算制度, 1982.
- 大韓商工會議所, 零基點豫算制度의 理論과 實際, 1979.
- 宋梓外 5人譯, 原價會計, 法文社, 1983.
- 中神芳夫監譯,ゼロベース計画と 豫算編成, 産業能率短期大學 出版部, 1978.
- 西澤脩編,ゼロベース 豫算の 導入と 事例, 稅務經理協會, 1980.
- 日本能率協會自治体 ZBB研究會譯,ゼロベース 豫算, 日本能率協會, 1980.
- Logan M.Cheek, ZERO-BASE BUDGETING COMES OF AGE, AMACOM, 1977.
- Peter A.Pyhr, Zero-Base Budgeting, John Wiley & Sons, Inc., 1973.
- Joseph S.Wholesy, Zero-Base Budgeting and Program Evaluation, Lexington Books, 1978.