

LCP 역량강화 교육

회계관리 / 원가관리 / 재무관리



이종익 자문위원

jongicklee@deloitte.com

010-5410-2310

목차

1. 회계 관리
 - A. 사업의 결정과 목표
 - B. 회계의 기본 원리
 - C. 재무상태표
 - D. 손익계산서
 - E. 현금흐름표

2. 원가 관리
 - A. 원가의 개념
 - B. 손익분기점
 - C. 판매 가격

3. 재무 관리
 - A. 재무 분석
 - B. 운전자금과 현금흐름
 - C. 자금 조달
 - D. 기타 재무관리의 중요 사항

회계관리

사업의 결정과 목표

왜 사업을 하려고 하는가?

왜 사업을 시작했나

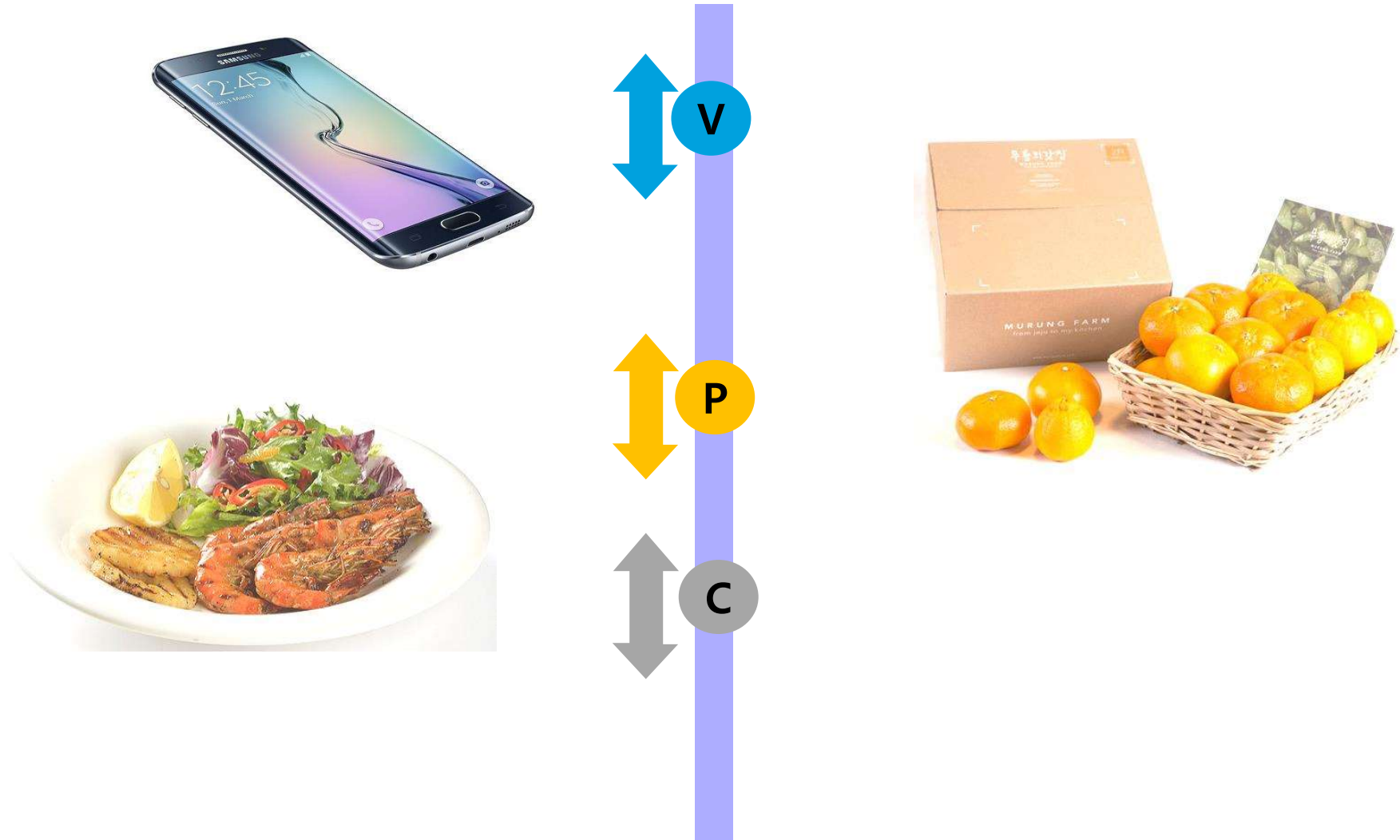
사업을 성공적으로

하기 위해서 무엇을

고려해야 하나?

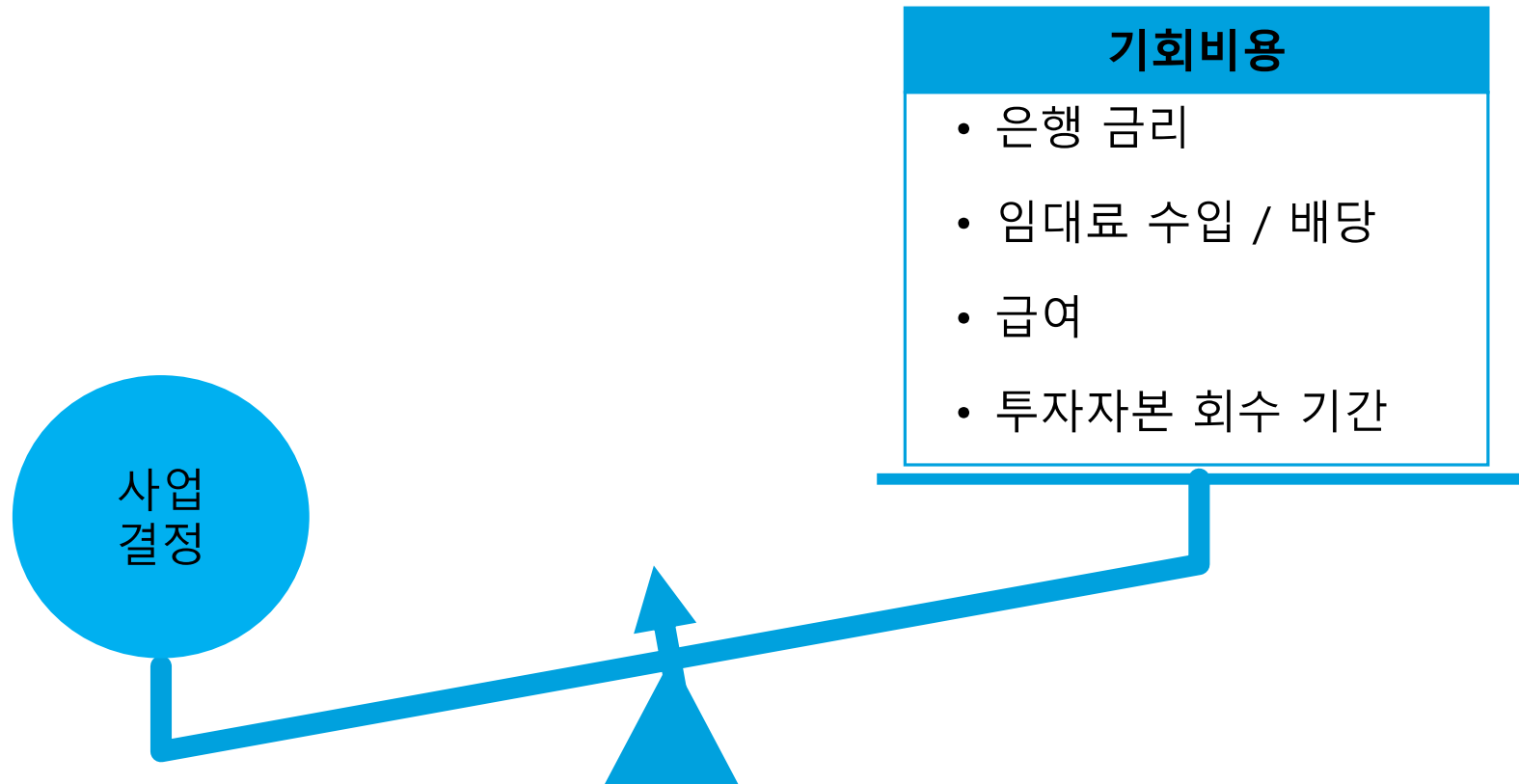
회계관리

사업의 결정과 목표 VPC (가치 vs 가격 vs 원가)



회계관리

사업의 결정과 목표 - 기회비용과 손익분기점



회계관리

사업의 결정과 목표 - 실습

회계관리

사업의 결정과 목표 - 요약

1

2

3

회계관리

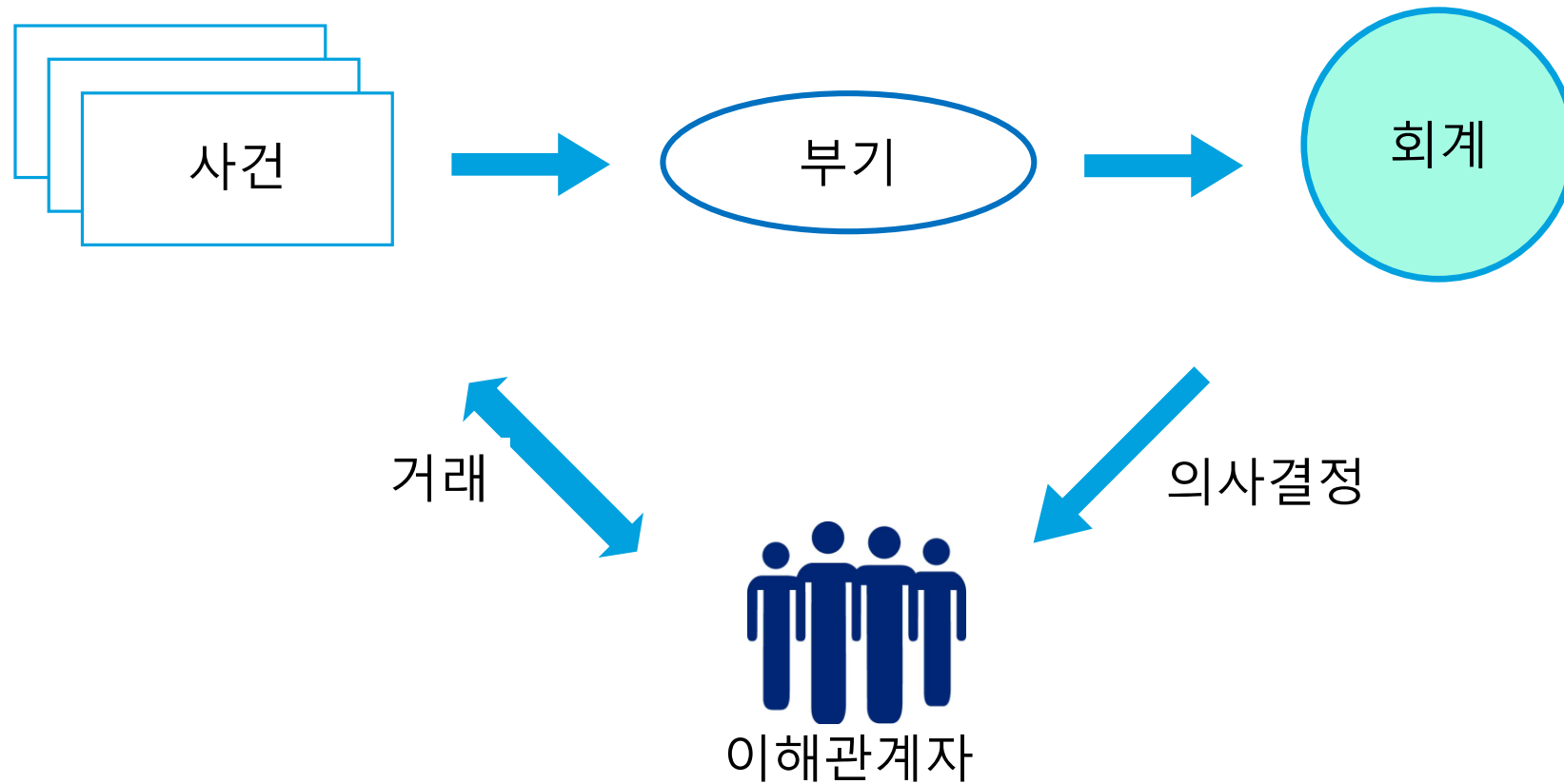
회계의 기본 원리

장부는 왜
작성하는가?

손익 분기점은
얼마인가

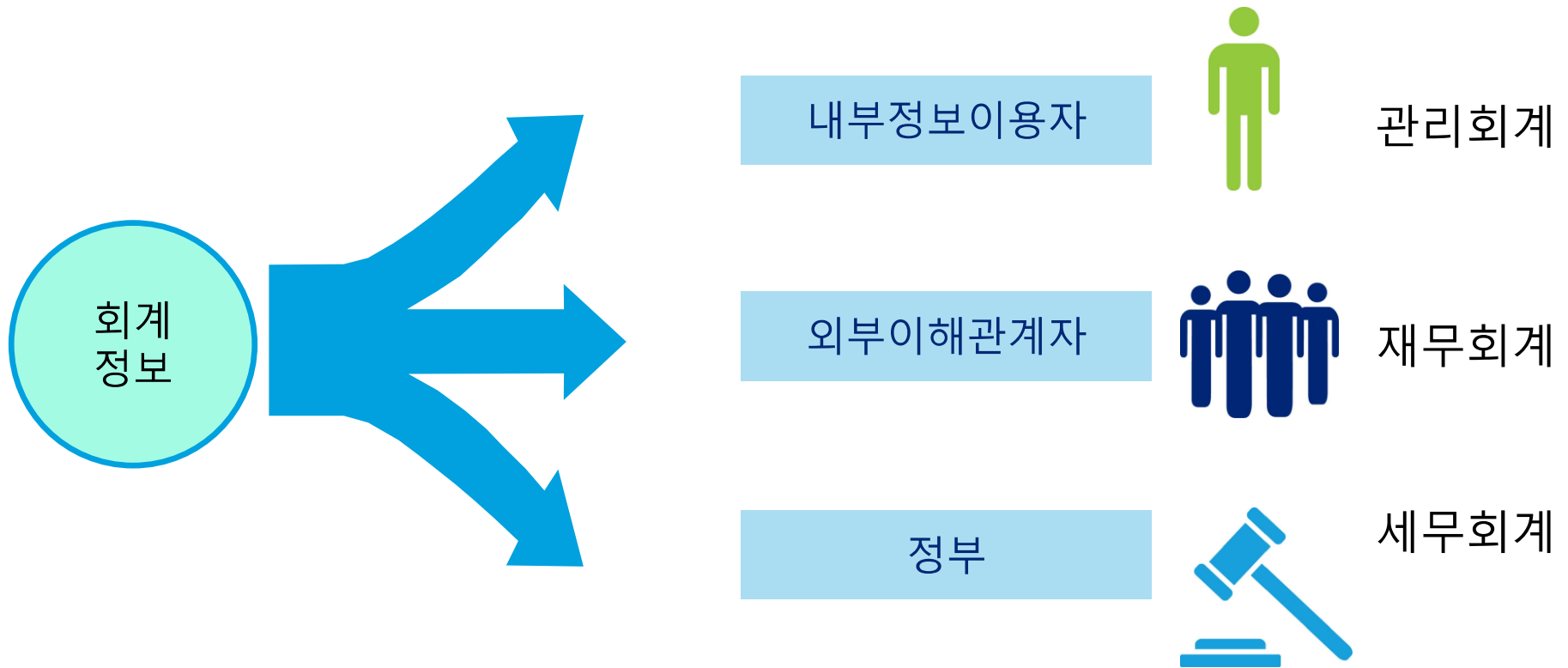
회계관리

회계의 기본 원리 - 부기와 회계의 중요성



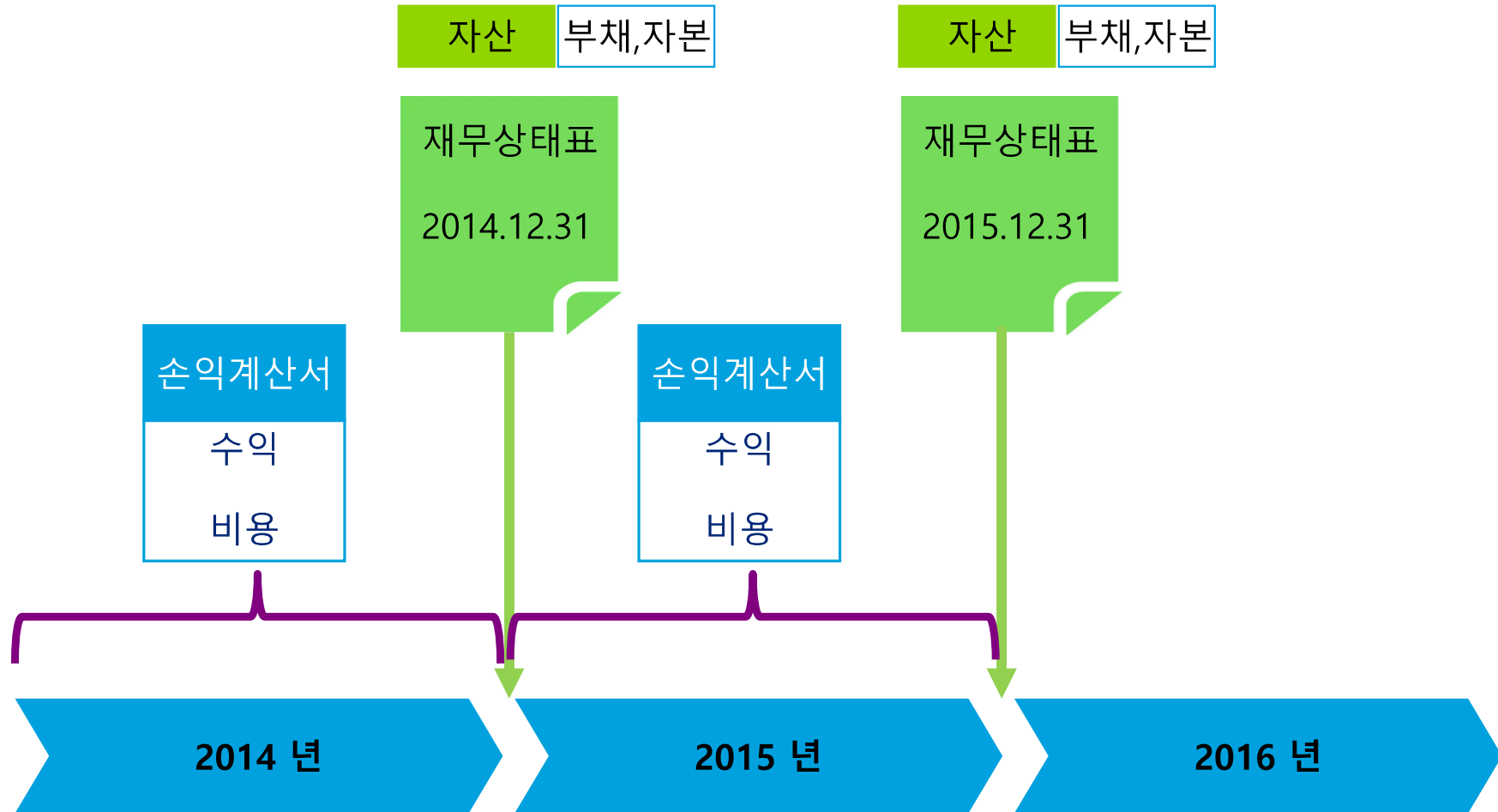
회계관리

회계의 기본 원리 - 회계의 종류



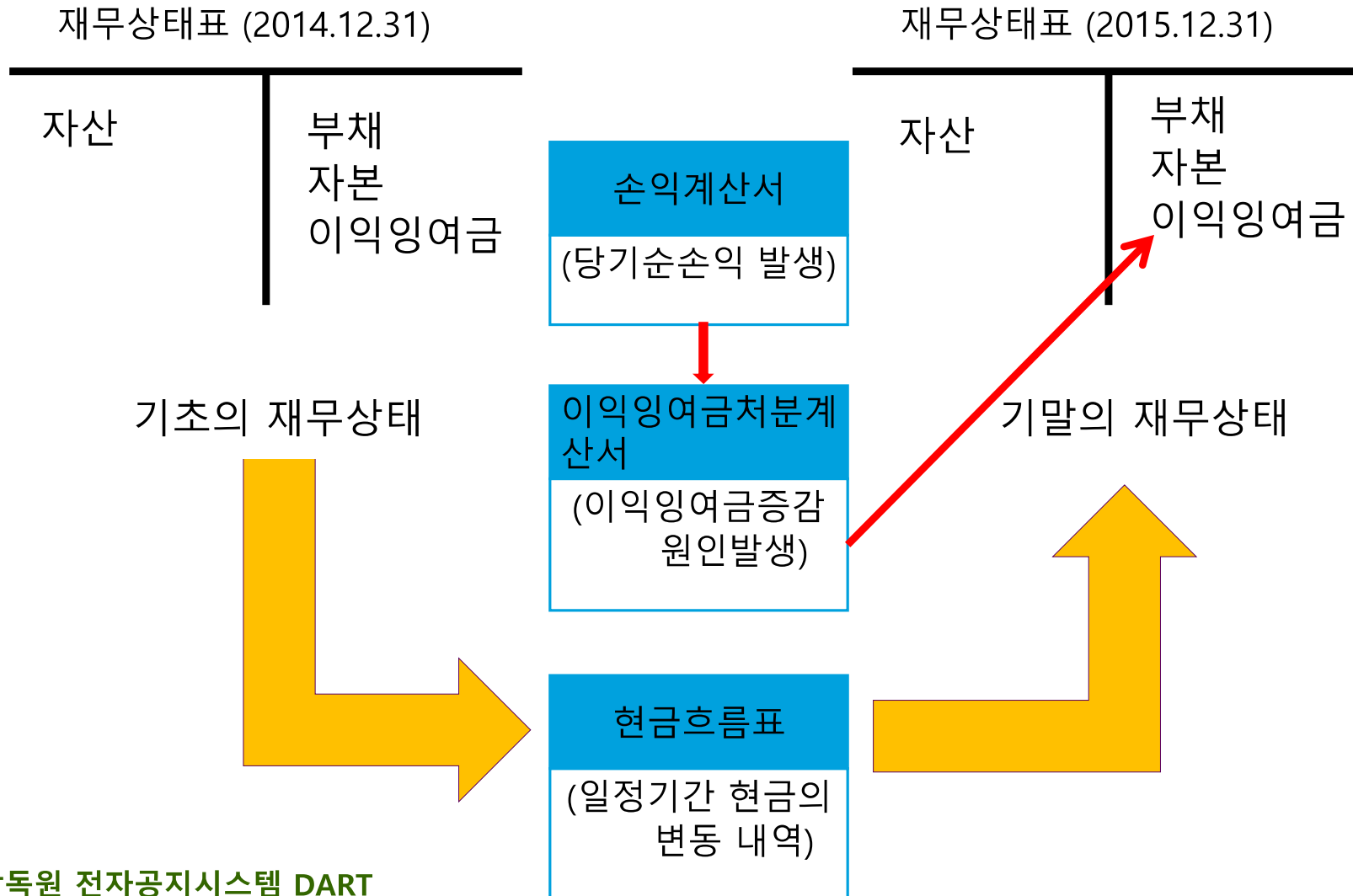
회계관리

회계의 기본 원리 - 재무제표



회계관리

회계의 기본 원리 - 재무제표



참고: 금융감독원 전자공시시스템 DART
<http://dart.fss.or.kr/>

회계관리

회계의 기본 원리 - 재무상태표

재무상태표

제 4기 2014년 12월 31일 현재
제 3기 2013년 12월 31일 현재

회사명 : 헤피락(주)

(단위 : 원)

과 목	제4(당기)		제3(전기)	
	금 액		금 액	
자				
I. 유 동 자 산		44,443,196		119,647,641
(1) 당 좌 자 산		39,969,196		114,087,641
현 금		2,809,498		4,082,889
보 통 예 금		28,345,820		105,835,507
외 상 매 출		5,165,000		534,590
선 급 비 용		3,648,878		3,634,655
(2) 재 고 자 산		4,474,000		5,560,000
상 품		4,474,000		5,560,000
II. 비 유 동 자 산		996,832,754		1,007,001,309
(1) 투 자 자 산		16,669,000		10,669,000
저 축 성 보 험		10,500,000		4,500,000
출 자 금		6,169,000		6,169,000
(2) 유 형 자 산		980,163,754		996,332,309
토 지		152,877,630		152,877,630
건 물	564,184,180		558,791,580	
감 가 상 각 누 계 액	4,656,596	559,527,584	4,656,596	554,134,984
차 량 운 반 구	55,875,120		53,511,484	
감 가 상 각 누 계 액	29,398,668	26,476,452	27,383,066	26,128,418
비 품 국 고 보 조 금	478,519,495		432,155,861	
감 가 상 각 누 계 액	147,875,256		87,453,477	
비 품 국 고 보 조 금	89,362,151	241,282,088	81,511,107	263,191,277
(3) 무 형 자 산		0		0
(4) 기 타 비 유 동 자 산		0		0
자 산 총 계		1,041,275,950		1,126,648,950

회계관리

회계의 기본 원리 - 재무상태표

부	채		
I. 유 동 부 채	401,737,743		480,925,151
미 지 급 금	0		5,145,700
부 가 세 예 수 금	16,737,743		15,779,451
단 기 차 입 금	5,000,000		0
주 . 임 종 단 기 채 무	380,000,000		460,000,000
II. 비 유 동 부 채	502,995,357		540,054,964
장 기 차 입 금	502,995,357		540,054,964
부 채 총 계	904,733,100		1,020,980,115
자			
I. 자 본 금	30,000,000		30,000,000
자 본 금	30,000,000		30,000,000
II. 자 본 잉 여 금	0		0
III. 자 본 조 정	0		0
IV. 기 타 포 괄 손 익 누 계 액	0		0
V. 이 익 잉 여 금	106,542,850		75,668,835
미 처 분 이 익 잉 여 금	106,542,850		75,668,835
(당 기 순 이 익)			
당기 : 30,874,015 원			
전기 : 33,071,746 원			
자 본 총 계	136,542,850		105,668,835
부 채 및 자 본 총 계	1,041,275,950		1,126,648,950

회계관리

회계의 기본 원리 - 손익계산서

손익계산서

제 4(당)기 2014년 1월 1일부터 2014년 12월 31일까지
 제 3(전기) 2013년 1월 1일부터 2013년 12월 31일까지

회사명 : 해피락(주)

(단위 : 원)

과 목	제 4 (당)기		제 3 (전)기	
	금 액		금 액	
I. 매출액		1,213,722,028		1,298,384,384
상품 매출	1,213,722,028		1,298,384,384	
II. 매출원가		683,179,164		717,572,367
상품 매출원가		683,179,164		717,572,367
기초 상품 재고액	5,560,000		547,000	
당기 상품 매입액	682,093,164		722,585,367	
기말 상품 재고액	4,474,000		5,560,000	
III. 매출 총 이익		530,542,864		580,812,017

회계관리

회계의 기본 원리 - 손익계산서

IV. 판매비와관리비		497,597,318		539,896,796
직원급여	290,255,690		304,125,677	
퇴직급여	5,905,240		0	
복리후생비	14,316,295		52,152,376	
여비교통비	1,556,800		1,815,991	
접대비	2,597,100		1,136,000	
통신비	904,124		1,822,217	
수도광열비	34,699,259		33,332,288	
세금과공과금	16,646,805		4,060,170	
감가상각비	31,788,425		22,527,451	
지급임차료	6,820,000		7,617,000	
수선비	1,700,500		677,455	
보험료	15,243,867		7,772,934	
차량유지비	25,609,926		28,210,211	
운반비	8,633,000		7,335,500	
교육훈련비	4,978,600		2,049,600	
도서인쇄비	718,325		3,374,972	
사무용품비	892,466		1,949,038	
소모품비	16,155,421		28,068,955	
지급수수료	17,796,503		21,956,621	
광고선전비	378,972		645,000	
부식재료비	0		8,987,340	
잡비	0		280,000	
V. 영업이익		32,945,546		40,915,221

회계관리

회계의 기본 원리 - 손익계산서

VI. 영업외수익		38,354,355		21,535,133
이자수익	114,285		169,443	
지원금	15,140,070		21,314,890	
잡이익	23,100,000		50,800	
VII. 영업외비용		36,051,666		23,365,928
이자비용	24,535,488		20,843,542	
기부금	11,516,178		0	
잡손실	0		2,522,386	
VIII. 법인세차감전이익		35,248,235		39,084,426
IX. 법인세등		4,374,220		6,012,680
법인세등	4,374,220		6,012,680	
X. 당기순이익		30,874,015		33,071,746

회계관리

회계의 기본 원리 - 현금흐름표

현금흐름표

제 13 기 2014년 1월 1일부터 2014년 12월 31일까지

제 12 기 2013년 1월 1일부터 2013년 12월 31일까지

주식회사 한경희생활과학

(단위 : 원)

과목	제 13(당) 기	제 12(전) 기
1. 영업활동으로 인한 현금흐름	(1,344,982,541)	(4,389,161,748)
1. 당기순이익(손실)	(8,300,518,307)	1,113,106,751
2. 현금의 유출이 없는 비용등의 가산	11,154,838,094	3,864,145,631
감가상각비	878,044,357	1,150,906,269
무형자산상각비	1,852,503,332	1,884,944,313
대손상각비	7,919,605,374	328,432,322
외화환산손실	397,540,159	499,862,727
투자자산처분손실	107,144,872	-
3. 현금의 유입이 없는 수익등의 차감	(1,401,080,036)	(1,966,821,276)
외화환산이익	1,372,173,804	1,956,347,624
유형자산처분이익	-	10,473,652
유가증권처분이익	23,154,300	-
장기금융상품해지이익	5,751,932	-
4. 영업활동으로 인한 자산부채의 변동	(2,798,222,292)	(7,399,592,854)
매출채권의 감소(증가)	(150,182,787)	(2,497,584,818)
미수금의 감소(증가)	2,976,774,984	(2,771,659,776)
미수수익의 감소(증가)	(212,984,467)	(202,917,455)
선급금의 감소(증가)	(1,727,003,727)	(89,777,817)
선급비용의 감소(증가)	9,497,786	42,586,155
재고자산의 감소(증가)	(652,920,571)	1,131,352,690
임차보증금의 감소(증가)	-	20,000,000

회계관리

회계의 기본 원리 - 현금흐름표

II. 투자활동으로 인한 현금흐름		(3,572,829,710)		(47,163,740)
1. 투자활동으로 인한 현금유입액	6,440,798,715		4,330,628,722	
단기금융상품의 감소	1,560,000,000		680,000,000	
장기금융상품의 감소	-		3,221,992,358	
단기대여금의 회수	3,670,000,000		410,000,000	
유형자산의 처분	-		18,636,364	
장기금융상품의 처분	760,371,687		-	
만기보유증권의 처분	383,154,300		-	
기타의비유동자산의 처분	67,272,728		-	
2. 투자활동으로 인한 현금유출액	(10,013,628,425)		(4,377,792,462)	
단기금융상품의 증가	1,580,922,478		1,560,000,000	
단기대여금의 증가	5,141,200,000		1,681,200,000	
유형자산의 취득	326,671,314		864,012,739	
무형자산의 취득	1,549,512,000		53,969,300	
장기금융상품 증가	709,042,133		218,610,423	
만기보유증권 증가	60,000,000		-	
기타의비유동자산의 취득	646,280,500		-	

회계관리

회계의 기본 원리 - 현금흐름표

Ⅲ. 재무활동으로 인한 현금흐름		4,775,682,039		4,640,166,555
1. 재무활동으로 인한 현금유입액	39,827,761,880		41,585,585,865	
단기차입금의 차입	37,817,974,830		37,168,925,865	
장기차입금의 차입	-		4,416,660,000	
사채의 발행	2,000,000,000		-	
임대보증금의 증가	9,787,050		-	
2. 재무활동으로 인한 현금유출액	(35,052,079,841)		(36,945,419,310)	
단기차입금의 상환	34,718,719,841		35,612,847,310	
유동성장기부채의 상환	333,360,000		1,000,000,000	
장기차입금의 상환	-		250,000,000	
임대보증금의 상환	-		82,572,000	
Ⅳ. 현금의 증가(감소)(Ⅰ + Ⅱ + Ⅲ)		(142,130,212)		203,841,067
Ⅴ. 기초의 현금		286,663,174		82,822,107
Ⅵ. 기말의 현금		144,532,962		286,663,174

회계관리

회계의 기본 원리 - 이익잉여금처분계산서

이익잉여금처분계산서

제 4(당)기 2014년 01월 01일 부터 제 3(전기) 2013년 01월 01일 부터
 2014년 12월 31일 까지 2013년 12월 31일 까지
 처분예정일 2015년 03월 02일 처분확정일 2015년 03월 02일

회사명 : 해피락(주)

(단위 : 원)

과 목	제 4(당)기		제 3(전기)	
	금 액		금 액	
I. 미 처 분 이 익 잉 여 금		106,542,850		75,668,835
1. 전기이월미처분이익잉여금	75,668,835		42,597,089	
2. 회 계 변 경 의 누 적 효 과	0		0	
3. 전 기 오 류 수 정 이 익	0		0	
4. 전 기 오 류 수 정 손 실	0		0	
5. 중 간 배 당 금	0		0	
6. 당 기 순 이 익	30,874,015		33,071,746	
II. 임 의 적 립 금 등 의 이 입 액		0		0
1.	0		0	
2.	0		0	
합 계		106,542,850		75,668,835
III. 이 익 잉 여 금 처 분 액		0		0
1. 이 익 준 비 금	0		0	
2. 기 업 합 리 화 적 립 금	0		0	
3. 배 당 금	0		0	
가. 현 금 배 당	0		0	
나. 주 식 배 당	0		0	
4. 사 업 확 장 적 립 금	0		0	
5. 감 채 적 립 금	0		0	
6. 배 당 평 균 적 립 금	0		0	
IV. 차 기 이 월 미 처 분 이 익 잉 여 금		106,542,850		75,668,835

회계관리

회계의 기본 원리 - 요약

1

2

3

4

회계관리

재무상태표

재무상태표는 왜
필요한가

부채 비율은
얼마가 적당한가?

회계관리

재무상태표 - 재무의 상태를 나타냄



재산(자산)목록 = 재무상태표 (자산=부채+자본)

회계관리

재무상태표

재무상태표

제 4기 2014년 12월 31일 현재
제 3기 2013년 12월 31일 현재

회사명 : 헤피락(주)

(단위 : 원)

과 목	제4(당기)		제3(전기)	
	금 액		금 액	
자				
I. 유 동 자 산		44,443,196		119,647,641
(1) 당 좌 자 산		39,969,196		114,087,641
현 금		2,809,498		4,082,889
보 통 예 금		28,345,820		105,835,507
외 상 매 출		5,165,000		534,590
선 급 비 용		3,648,878		3,634,655
(2) 재 고 자 산		4,474,000		5,560,000
상 품		4,474,000		5,560,000
II. 비 유 동 자 산		996,832,754		1,007,001,309
(1) 투 자 자 산		16,669,000		10,669,000
저 축 성 보		10,500,000		4,500,000
출 자		6,169,000		6,169,000
(2) 유 형 자 산		980,163,754		996,332,309
토 지		152,877,630		152,877,630
건 물	564,184,180		558,791,580	
감 가 상 각 누 계 액	4,656,596	559,527,584	4,656,596	554,134,984
차 량 운 반 구	55,875,120		53,511,484	
감 가 상 각 누 계 액	29,398,668	26,476,452	27,383,066	26,128,418
비 품 국 고 보 조 금	478,519,495		432,155,861	
감 가 상 각 누 계 액	147,875,256		87,453,477	
비 품 국 고 보 조 금	89,362,151	241,282,088	81,511,107	263,191,277
(3) 무 형 자 산		0		0
(4) 기 타 비 유 동 자 산		0		0
자 산 총 계		1,041,275,950		1,126,648,950

회계관리

재무상태표

부	채		
I. 유 동 부 채	401,737,743		480,925,151
미 지 급 금	0		5,145,700
부 가 세 예 수 금	16,737,743		15,779,451
단 기 차 입 금	5,000,000		0
주 . 임 종 단 기 채 무	380,000,000		460,000,000
II. 비 유 동 부 채	502,995,357		540,054,964
장 기 차 입 금	502,995,357		540,054,964
부 채 총 계	904,733,100		1,020,980,115
자			
I. 자 본 금	30,000,000		30,000,000
자 본 금	30,000,000		30,000,000
II. 자 본 잉 여 금	0		0
III. 자 본 조 정	0		0
IV. 기 타 포 괄 손 익 누 계 액	0		0
V. 이 익 잉 여 금	106,542,850		75,668,835
미 처 분 이 익 잉 여 금	106,542,850		75,668,835
(당 기 순 이 익)			
당기 : 30,874,015 원			
전기 : 33,071,746 원			
자 본 총 계	136,542,850		105,668,835
부 채 및 자 본 총 계	1,041,275,950		1,126,648,950

회계관리

재무상태표 - 차입 VS 자본

(A 사)

5억 (자기돈) 을 투자하여
연간 1억 이익을 남김

(B 사)

1억 (자기돈) + 4억 (대출/이자10%)
을 투자하여
연간 1억 이익을 남김



A 사의 자기자본이익률 = $1\text{억}/5\text{억} \times 100\% = 20\%$

B 사의 자기자본이익률 = $1\text{억}/1\text{억} \times 100\% = 100\%$ 이나 년가 지급이자 4천만원을 제외하면 60%

결국 B 사는 부채를 적절히 활용(지렛대효과) 하여 A 사보다 경영효율성 높음

회계관리

재무상태표 - 부채의 법칙

10 억 부채

몇 년간 대출을 받을 수 있을 것인가? (10년)

몇 년간 상환할 것인가? (10 년 상환 계획)

50%의 법칙 유지(법인세 등50% , 부채 상환 50%) \leq 이 법칙이 유지되지 않으면 도산의 위험이 높음

자금조달 이전에 상환계획을 보수적으로 세워라

유동부채 VS 비유동부채: 유동부채를 잘 관리해야 함

영업부채 VS 금융부채: 금융부채는 영업과 관련 없이 정기적으로 이자가 지급되므로 특히 중요

회계관리

재무상태표 - 요약

1

2

3

4

회계관리

손익계산서

한 해 장사를 잘 했는지
파악하려면 무엇을 확인?

영업손익, 경상손익
당기순손익은 어떻게 구별?

회계관리

손익계산서

손 익 계 산 서

제 4(당)기 2014년 1월 1일부터 2014년 12월 31일까지
 제 3(전기) 2013년 1월 1일부터 2013년 12월 31일까지

회사명 : 해피락(주)

(단위 : 원)

과 목	제 4 (당)기		제 3 (전)기	
	금 액		금 액	
I. 매출액		1,213,722,028		1,298,384,384
상품 매출	1,213,722,028		1,298,384,384	
II. 매출원가		683,179,164		717,572,367
상품 매출원가		683,179,164		717,572,367
기초 상품 재고액	5,560,000		547,000	
당기 상품 매입액	682,093,164		722,585,367	
기말 상품 재고액	4,474,000		5,560,000	
III. 매출 총 이익		530,542,864		580,812,017

회계관리

손익계산서

IV. 판매비와관리비		497,597,318		539,896,796
직원급여	290,255,690		304,125,677	
퇴직급여	5,905,240		0	
복리후생비	14,316,295		52,152,376	
여비교통비	1,556,800		1,815,991	
접대비	2,597,100		1,136,000	
통신비	904,124		1,822,217	
수도광열비	34,699,259		33,332,288	
세금과공과금	16,646,805		4,060,170	
감가상각비	31,788,425		22,527,451	
지급임차료	6,820,000		7,617,000	
수선비	1,700,500		677,455	
보험료	15,243,867		7,772,934	
차량유지비	25,609,926		28,210,211	
운반비	8,633,000		7,335,500	
교육훈련비	4,978,600		2,049,600	
도서인쇄비	718,325		3,374,972	
사무용품비	892,466		1,949,038	
소모품비	16,155,421		28,068,955	
지급수수료	17,796,503		21,956,621	
광고선전비	378,972		645,000	
부식재료비	0		8,987,340	
잡비	0		280,000	
V. 영업이익		32,945,546		40,915,221

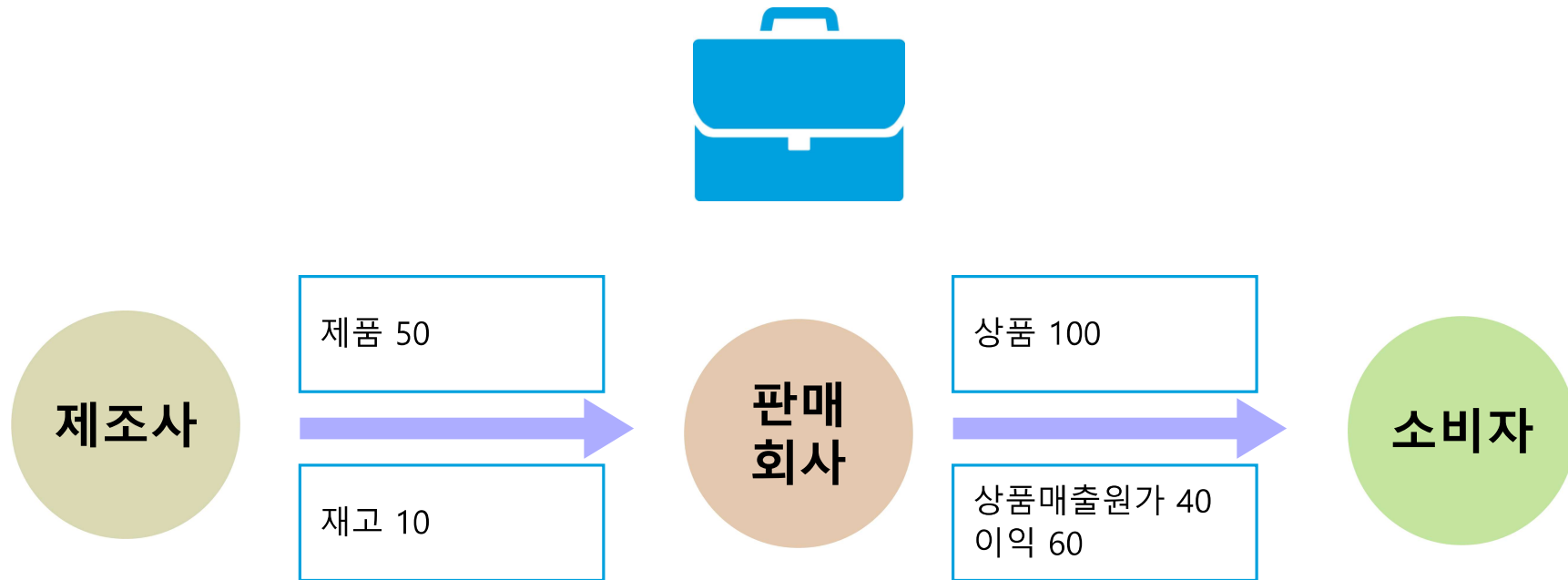
회계관리

손익계산서

VI. 영업외수익		38,354,355		21,535,133
이자수익	114,285		169,443	
지원금	15,140,070		21,314,890	
잡이익	23,100,000		50,800	
VII. 영업외비용		36,051,666		23,365,928
이자비용	24,535,488		20,843,542	
기부금	11,516,178		0	
잡손실	0		2,522,386	
VIII. 법인세차감전이익		35,248,235		39,084,426
IX. 법인세등		4,374,220		6,012,680
법인세등	4,374,220		6,012,680	
X. 당기순이익		30,874,015		33,071,746

회계관리

손익계산서 - 경영의 성적표



손익계산서 = 경영의 성적표 = 경영의 성과를 나타내는 표

회계관리

손익계산서 - 경영의 성적표

손익계산서

상품매입 50	수익 100
이익 50	

손익계산서는 일정 기간 동안의 경영의 성과인 수익과 부채를 구분하여 보기 쉽게 작성

수익=받은 가치(순재산증가), 부채=쓴 가치(순재산감소)
비용(차변) / 수익(대변)

회계관리

손익계산서 - 상세한 구조



회계관리

손익계산서

매출액

- 재화나 용역을 판매함으로써 인식한 수익금액
- 업종별, 부문별로 구분하여 표시할 수 있다

매출원가

- 제조원가나 매입원가로 구분됨
- 회계 기간 중의 상품수불부나 제품수불부를 같이 작성해야 함

판매관리비

- 매출원가에 속하지 않는 모든 영업 비용을 기입

영업외 수익/비용

- 영업 활동이 아닌 활동 (예로 재무나 투자 활동)으로 발생한 수익과 비용
- 보조금이나 기부금도 여기에 포함된다.

회계관리

이익잉여금처분계산서

이익잉여금

- 회사가 설립된 이후 손익거래에서 벌어들인 이익 중 주주에게 배당하지 않고 사내에 유보, 축적된 잉여금
- 법적으로 의무적으로 적립해야 하는 법적 적립금과 회사가 임의로 적립하는 임의적립금으로 구분
- 임의적립금은 이사회와 주주총회의 결의에 의해서 적립이 가능

법정적립금(이익준비금)

- 상법에 규정
- 자본금의 50%에 달할 때까지 매 결산기 금전에 의한 배당금 10% 이상 적립

(자본금이 10억 인 회사가 주주에게 현금 1억 배당 시)

- 1억원의 10% 인 1천만원의 이익준비금을 적립
- 이 누적이익준비금이 자본금의 50% 인 5억에 달할 때까지 적립해야 함

회계관리

이익잉여금처분계산서

이익잉여금처분계산서

CJ CGV, 단위: 천원

구 분	당 기		전 기	
	처분예정일: 2015년 3월 20일		처분확정일: 2014년 3월 21일	
I. 미처분이익잉여금		359,138,160		336,653,252
전기이월미처분이익잉여금	328,506,146		293,718,728	
합병으로 인한 증가	-		681,560	
당기순이익	33,274,126		43,078,296	
확정급여제도의 재측정요소	(2,642,112)		(825,332)	
II. 이익잉여금처분액		8,147,106		8,147,106
이익준비금	740,646		740,646	
배당금	7,406,460		7,406,460	
현금배당(주당배당금(률))				
당기 350원(70%)				
전기 350원(70%)				
전전기 350원(70%)				
III. 차기이월미처분이익잉여금		350,991,054		328,506,146

회계관리

손익계산서 - 요약

1

2

3

4

회계관리

현금흐름표

현금흐름표

- 당해 회계 기간 동안 현금의 변동 내용을 세 가지 유형으로 구분 표시
- 기초 현금과 기말 현금 그리고 기중 증가, 감소를 상계치 않고 총액으로 표시

영업활동으로 인한 현금흐름(영업현금)

- 제품, 서비스 판매 수익
- 이자수익, 배당금 수익
- 수익으로 계상되었지만 실제 현금이 들어오지 않으면 제외
- 원재료 상품 등 구입
- 급여 지출
- 퇴직급여와 감가상각비는 현금 미 지출로 제외

투자활동으로 인한 현금흐름(투자현금)

- 현금 대여와 회수 활동
- 대여금의 회수, 투자자산, 유가증권, 유무형자산의 처분
- 장,단기금융상품 인출시에는 투자현금 (+) 표시
- 장,단기금융상품 매입시에는 투자 현금 (-) 표시

재무활동으로 인한 현금흐름(재무현금)

- 단기차입금, 어음, 사채의 발행, 주식의 발행 (+)
- 배당금 지급, 유상 감사, 자사주취득, 차입금 상환 (-)

회계관리

현금흐름표

현금흐름표

제 13 기 2014년 1월 1일부터 2014년 12월 31일까지

제 12 기 2013년 1월 1일부터 2013년 12월 31일까지

주식회사 한경희생활과학

(단위 : 원)

과목	제 13(당) 기	제 12(전) 기
1. 영업활동으로 인한 현금흐름	(1,344,982,541)	(4,389,161,748)
1. 당기순이익(손실)	(8,300,518,307)	1,113,106,751
2. 현금의 유출이 없는 비용등의 가산	11,154,838,094	3,864,145,631
감가상각비	878,044,357	1,150,906,269
무형자산상각비	1,852,503,332	1,884,944,313
대손상각비	7,919,605,374	328,432,322
외화환산손실	397,540,159	499,862,727
투자자산처분손실	107,144,872	-
3. 현금의 유입이 없는 수익등의 차감	(1,401,080,036)	(1,966,821,276)
외화환산이익	1,372,173,804	1,956,347,624
유형자산처분이익	-	10,473,652
유가증권처분이익	23,154,300	-
장기금융상품해지이익	5,751,932	-
4. 영업활동으로 인한 자산부채의 변동	(2,798,222,292)	(7,399,592,854)
매출채권의 감소(증가)	(150,182,787)	(2,497,584,818)
미수금의 감소(증가)	2,976,774,984	(2,771,659,776)
미수수익의 감소(증가)	(212,984,467)	(202,917,455)
선급금의 감소(증가)	(1,727,003,727)	(89,777,817)
선급비용의 감소(증가)	9,497,786	42,586,155
재고자산의 감소(증가)	(652,920,571)	1,131,352,690
임차보증금의 감소(증가)	-	20,000,000

회계관리

현금흐름표

II. 투자활동으로 인한 현금흐름		(3,572,829,710)		(47,163,740)
1. 투자활동으로 인한 현금유입액	6,440,798,715		4,330,628,722	
단기금융상품의 감소	1,560,000,000		680,000,000	
장기금융상품의 감소	-		3,221,992,358	
단기대여금의 회수	3,670,000,000		410,000,000	
유형자산의 처분	-		18,636,364	
장기금융상품의 처분	760,371,687		-	
만기보유증권의 처분	383,154,300		-	
기타의비유동자산의 처분	67,272,728		-	
2. 투자활동으로 인한 현금유출액	(10,013,628,425)		(4,377,792,462)	
단기금융상품의 증가	1,580,922,478		1,560,000,000	
단기대여금의 증가	5,141,200,000		1,681,200,000	
유형자산의 취득	326,671,314		864,012,739	
무형자산의 취득	1,549,512,000		53,969,300	
장기금융상품 증가	709,042,133		218,610,423	
만기보유증권 증가	60,000,000		-	
기타의비유동자산의 취득	646,280,500		-	

회계관리

현금흐름표

Ⅲ. 재무활동으로 인한 현금흐름		4,775,682,039		4,640,166,555
1. 재무활동으로 인한 현금유입액	39,827,761,880		41,585,585,865	
단기차입금의 차입	37,817,974,830		37,168,925,865	
장기차입금의 차입	-		4,416,660,000	
사채의 발행	2,000,000,000		-	
임대보증금의 증가	9,787,050		-	
2. 재무활동으로 인한 현금유출액	(35,052,079,841)		(36,945,419,310)	
단기차입금의 상환	34,718,719,841		35,612,847,310	
유동성장기부채의 상환	333,360,000		1,000,000,000	
장기차입금의 상환	-		250,000,000	
임대보증금의 상환	-		82,572,000	
Ⅳ. 현금의 증가(감소)(Ⅰ + Ⅱ + Ⅲ)		(142,130,212)		203,841,067
Ⅴ. 기초의 현금		286,663,174		82,822,107
Ⅵ. 기말의 현금		144,532,962		286,663,174

회계관리

현금흐름표

현금흐름표

- 당 회계 기간 동안 현금의 변동 내용을 세 가지 유형으로 구분 표시
- 기초 현금과 기말 현금 그리고 기중 증가, 감소를 상세치 않고 총액으로 표시

	좋은 현금 흐름	나쁜 현금 흐름
1. 영업 현금 흐름	(+ +)	(- -)
2. 투자 현금 흐름	(- -)	(+)
3. 재무 현금 흐름	(-)	(+)

회계관리

현금흐름표 - 요약

1

2

3

4

목차

1. 회계 관리
 - A. 사업의 결정과 목표
 - B. 회계의 기본 원리
 - C. 재무상태표
 - D. 손익계산서
 - E. 현금흐름표

2. 원가 관리
 - A. 원가의 개념
 - B. 손익분기점
 - C. 판매 가격

3. 재무 관리
 - A. 재무 분석
 - B. 운전자금과 현금흐름
 - C. 자금 조달
 - D. 기타 재무관리의 중요 사항

원가관리

원가의 개념

원가는 왜
중요한가?

왜 원가 절감은
중요할까?

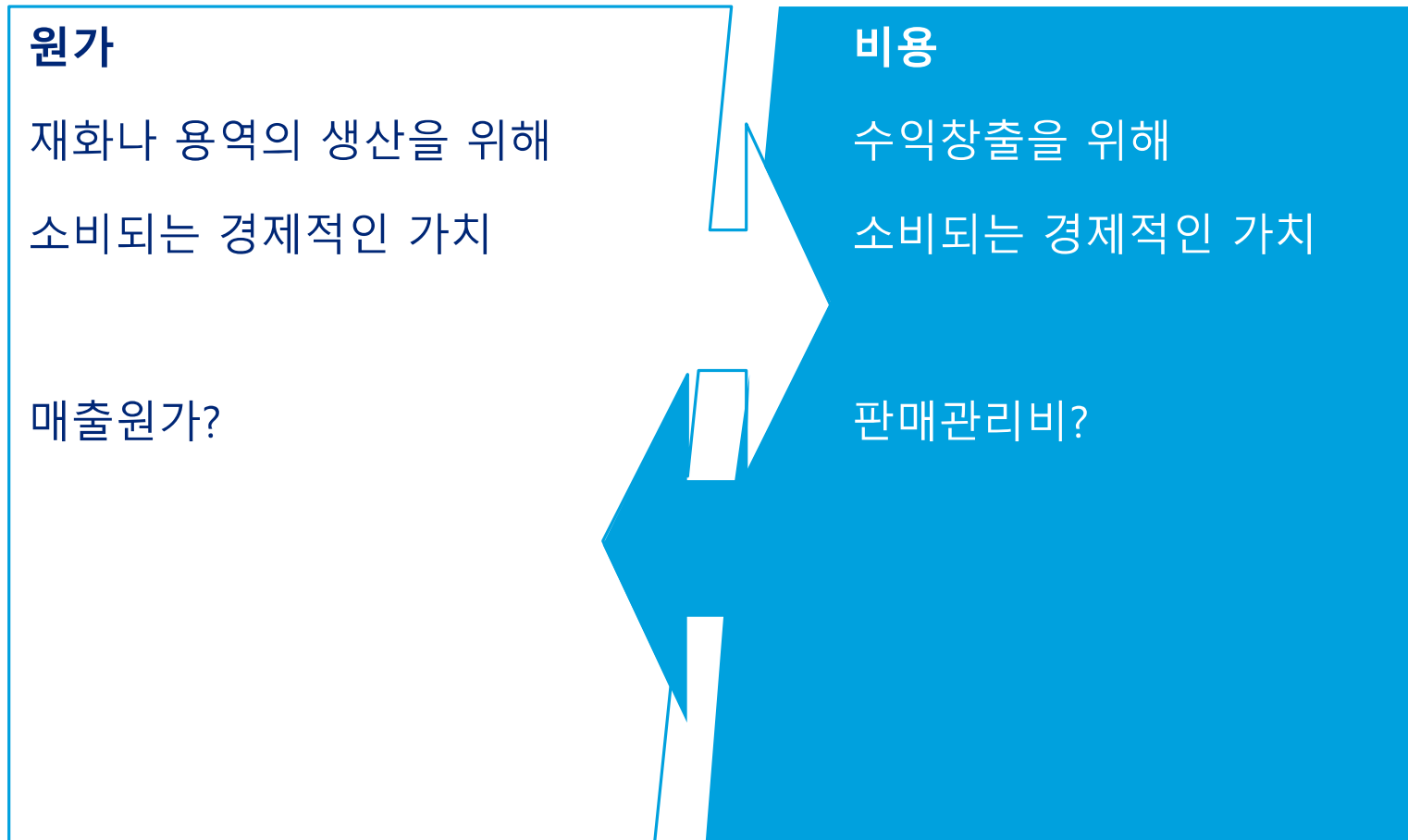
원가관리

원가의 개념 - 위대한 기업의 조건



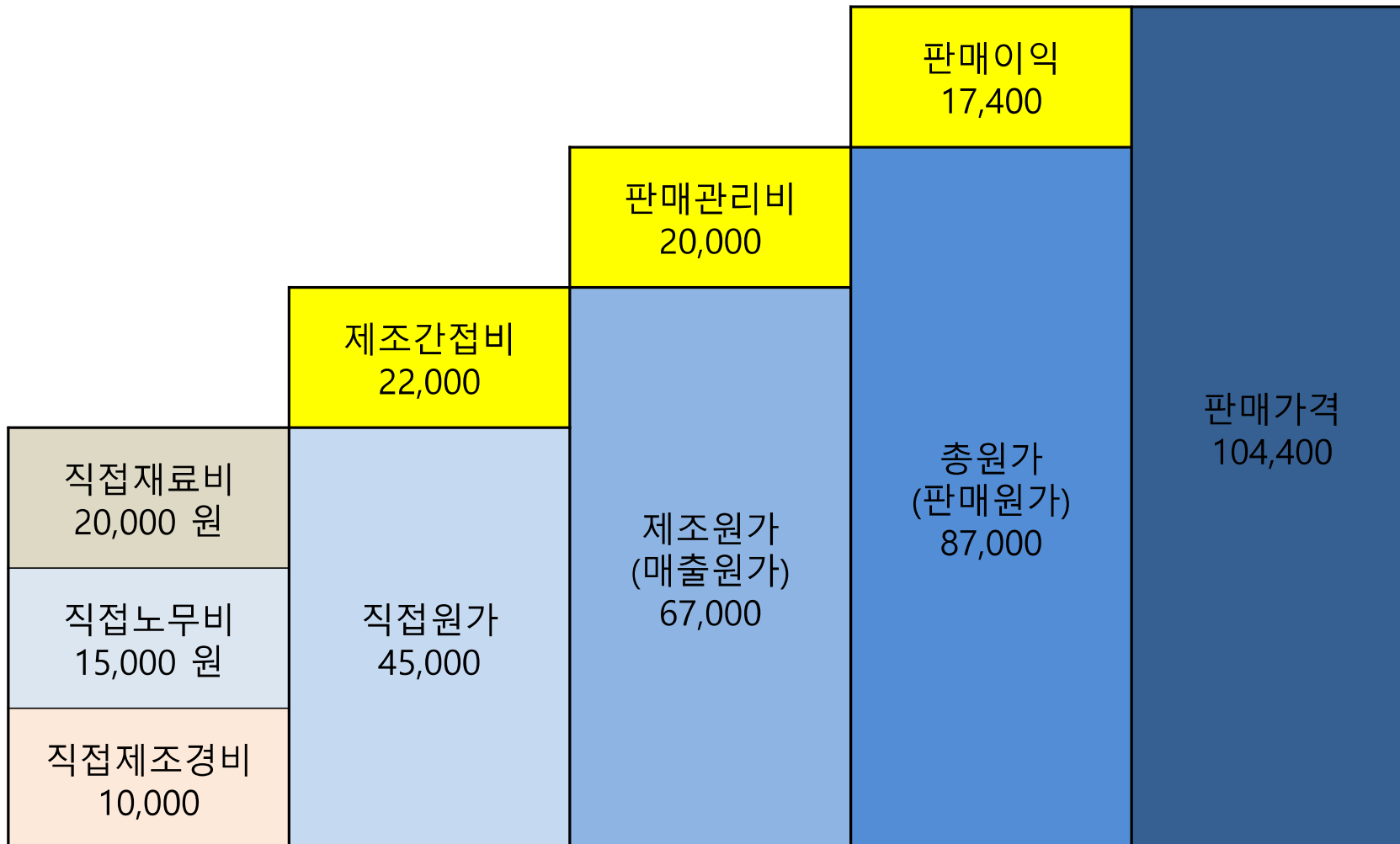
원가관리

원가의 개념 - 원가 VS 비용



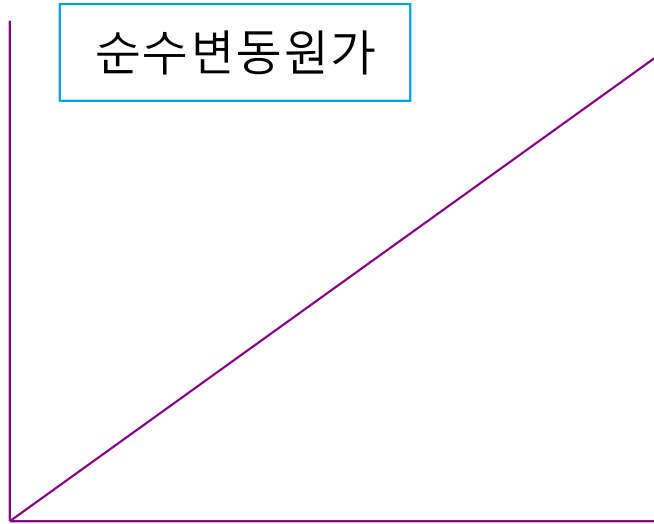
원가관리

원가의 개념 - 원가의 구성

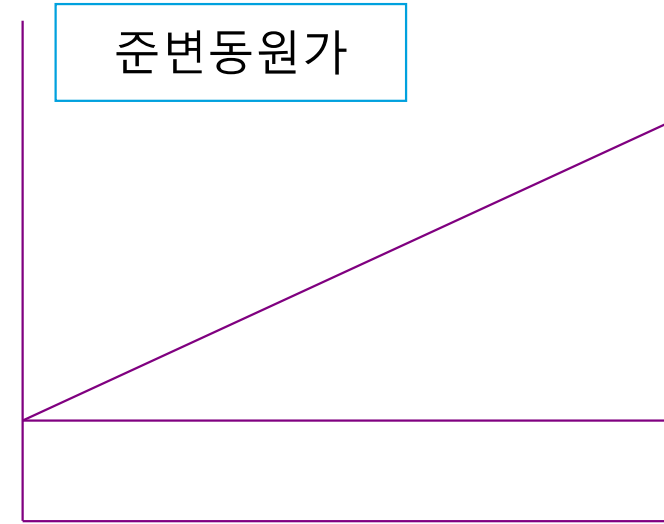


원가관리

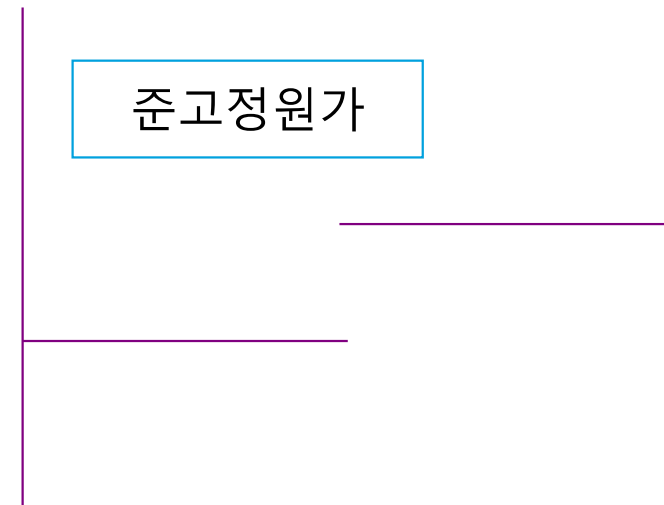
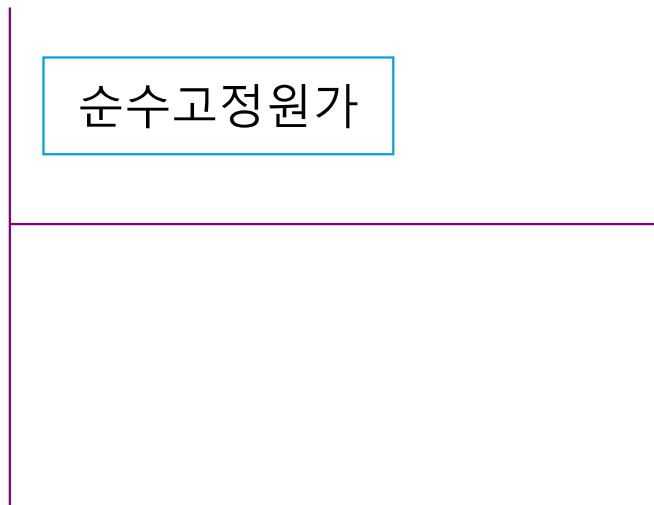
원가의 개념 - 원가의 형태



원가



조업도

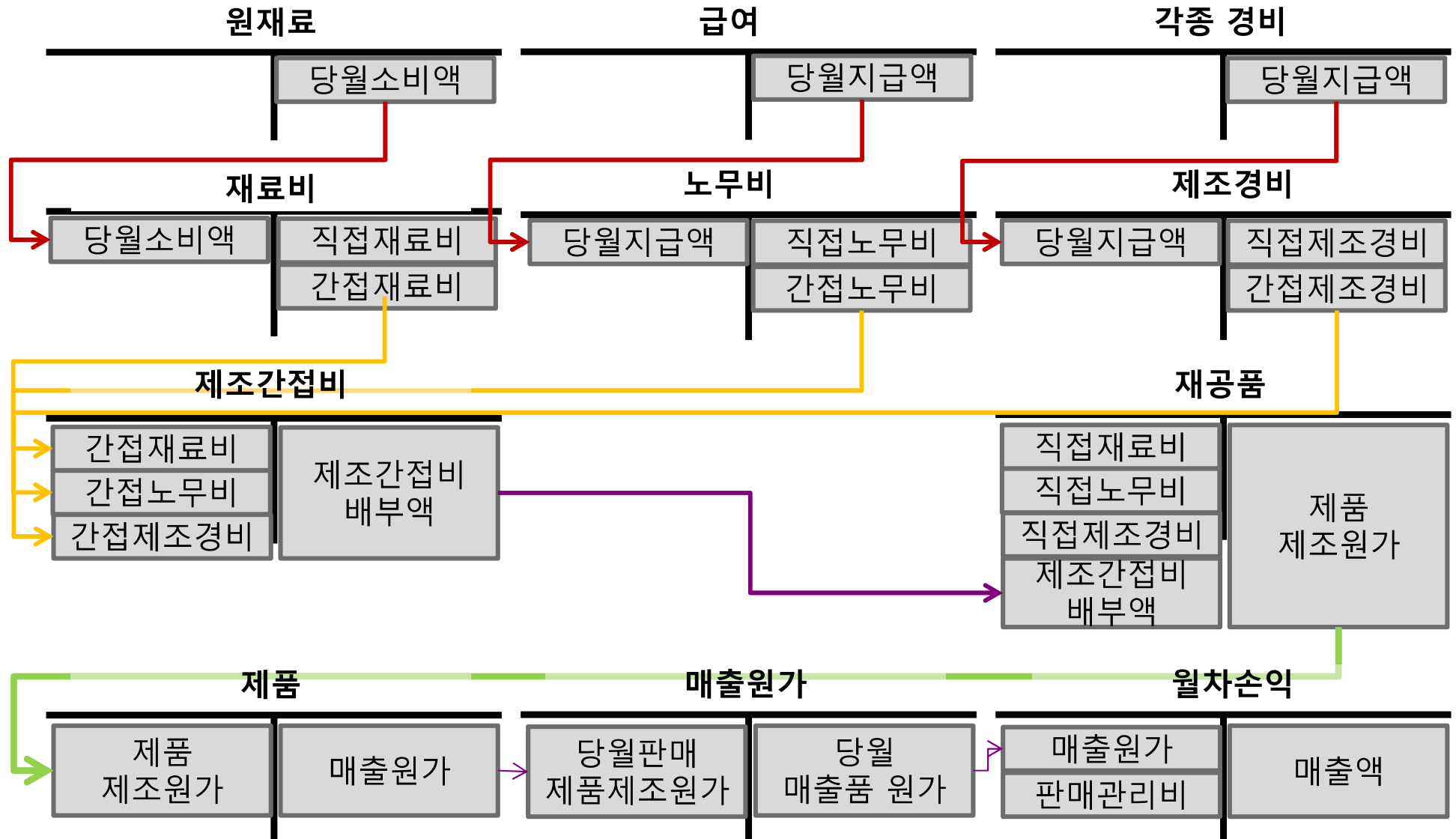


원가관리

원가의 개념 - 실습

원가관리

원가의 개념 - 원가의 흐름



원가관리

원가의 개념 - 고정비와 변동비

(A 사 고정비가 낮고 변동비가 높음)

매출수량 100,000 개
가격 100,000 원
매출액 100 억원

매출원가 50 억원
매출총이익 50 억원
판매관리비 20 억원
영업이익 30 억원
당기순이익 30 억원

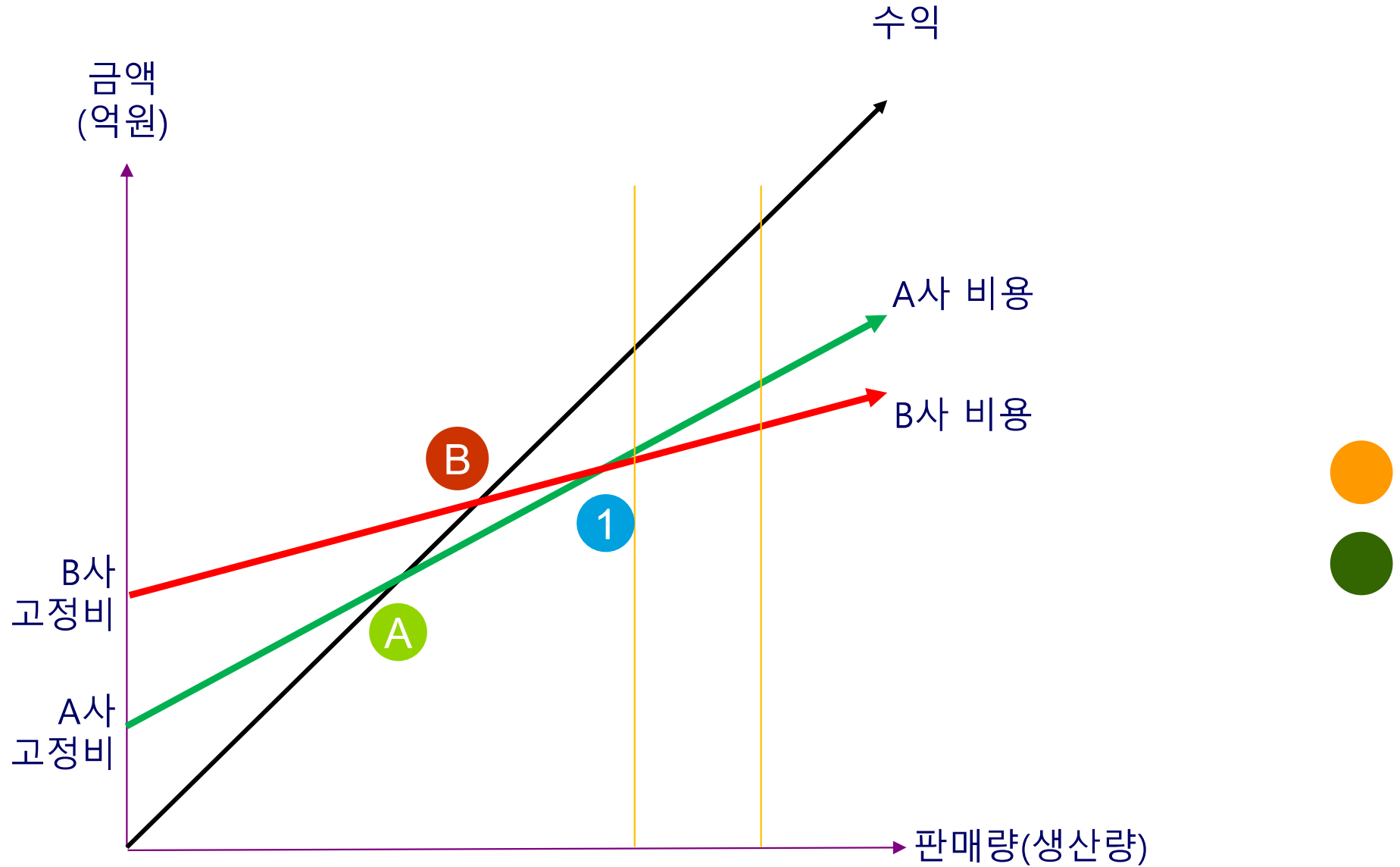
(B 사 고정비가 높고 변동비가 낮음)

매출수량 100,000 개
가격 100,000 원
매출액 100 억원

매출원가 30 억원
매출총이익 70 억원
판매관리비 40 억원
영업이익 30 억원
당기순이익 30 억원

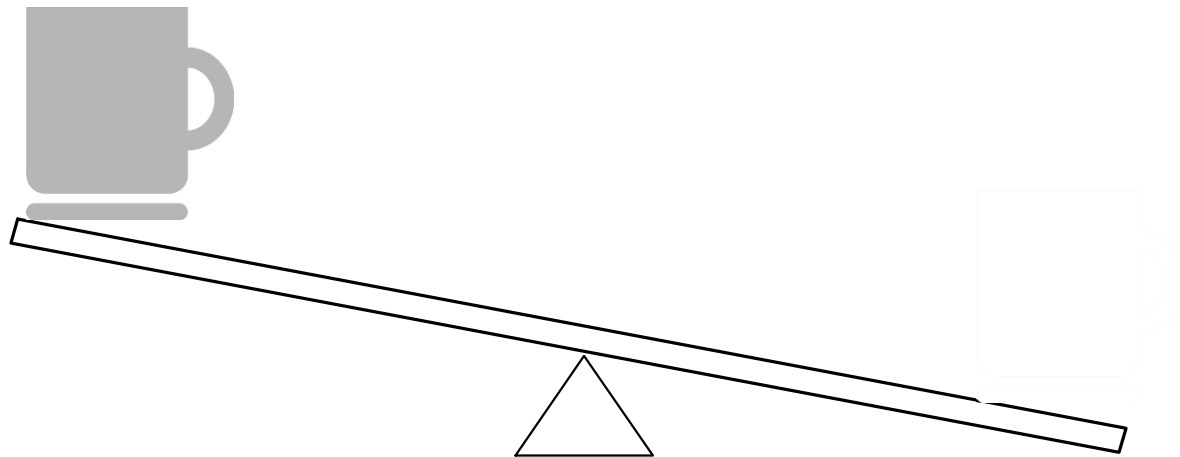
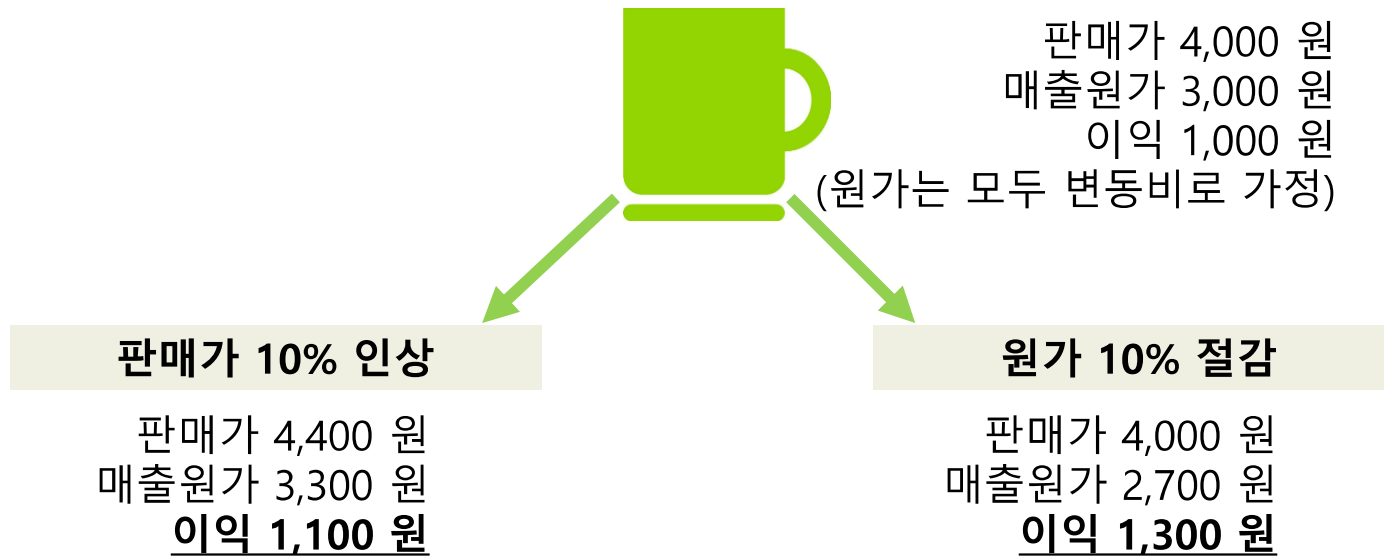
원가관리

원가의 개념 - 고정비와 변동비



원가관리

원가의 개념 - 원가 절감의 중요성



원가관리

원가의 개념 - 요약

1

Text

2

Text

3

Text

4

Text

원가관리

손익분기점

손익분기점이
왜 중요한가

제품 별/서비스 별
손익분기점은?

원가관리

손익분기점

- 손익분기점(Break-Even Point, BEP)
- 제품/서비스 판매해서 변동비를 제외한 남은 돈으로 고정비를 감당할 수 있는 수량(매출)
- 고정비 총액 / (단위판매가격-단위변동비)
- 고정비 총액 / 공헌이익률
- 공헌이익율 = 변동비총액/총매출
- 고정비 총액 / (1-변동비총액/총매출)

- A 사 휴대용 번역기 출시
- 개당 단가: 10만원
- 고정비 (급여, 임대료 등): 1억원
- 번역기 변동원가 (원재료, 외주가공비, 로열티 등): 5만원
- 몇 대를 팔아야 BEP가 될까?

원가관리

손익분기점

A 사의 요약 재무상태표

매출액	2,300 백만원
매출원가	1,000 (급여 200)
매출총이익	1,300
판매관리비	900
당기순이익	400

B 사의 요약 재무상태표

매출액	2,300 백만원
매출원가	800
매출총이익	1,500
판매관리비	1,100 (급여 200)
당기순이익	400

A 사와 B 사의 BEP

$$\text{BEP} = \text{고정비} / (\text{공헌이익율})$$

$$\text{공헌이익율} = 1 - \text{변동비} / \text{총매출}$$

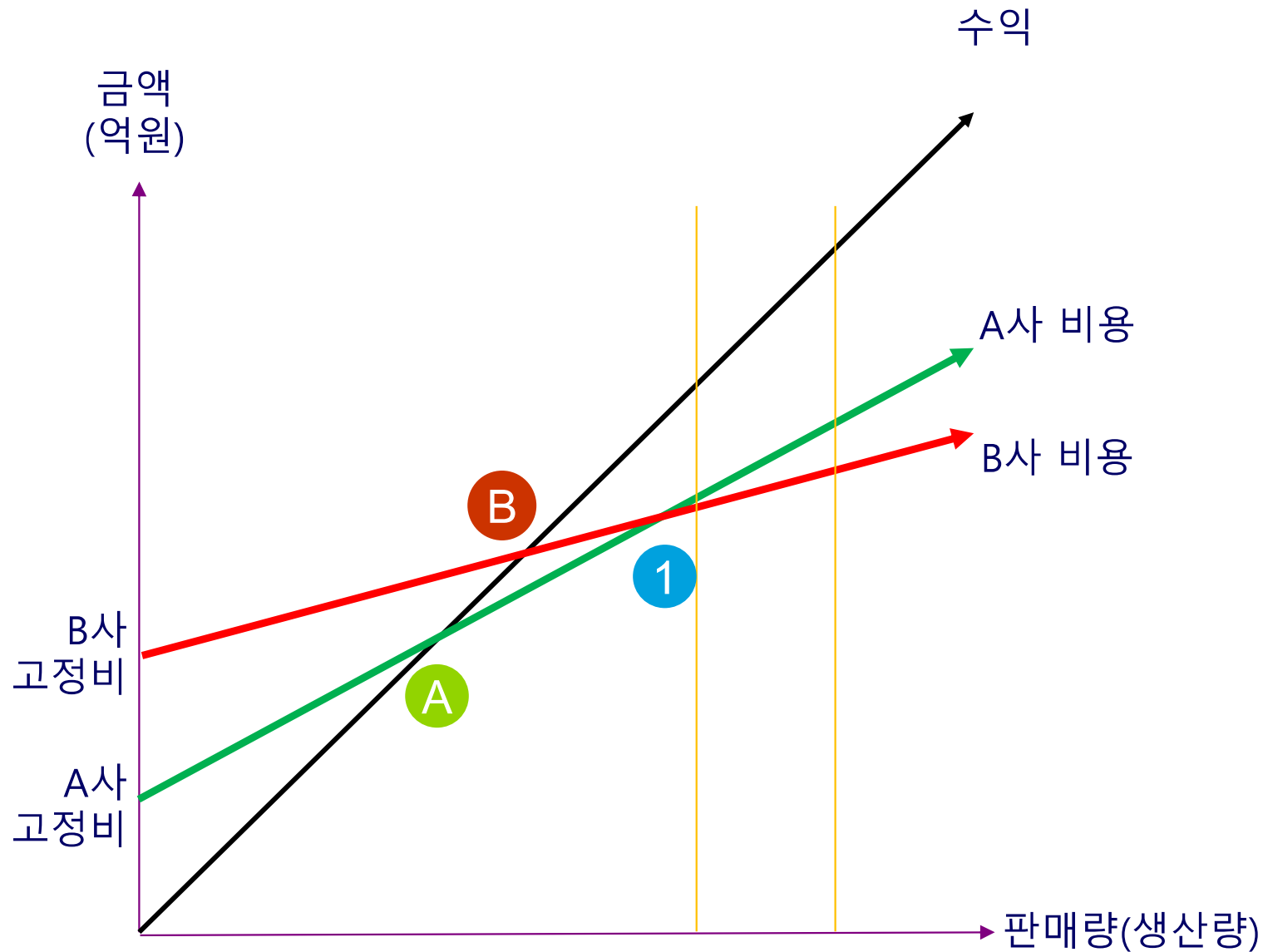
A 사와 B 사의 손익분기점은 어디가 높은가?

매출이 늘면 어느 회사가 유리한가?

매출이 줄면 어느 회사가 덜 영향을 받는가?

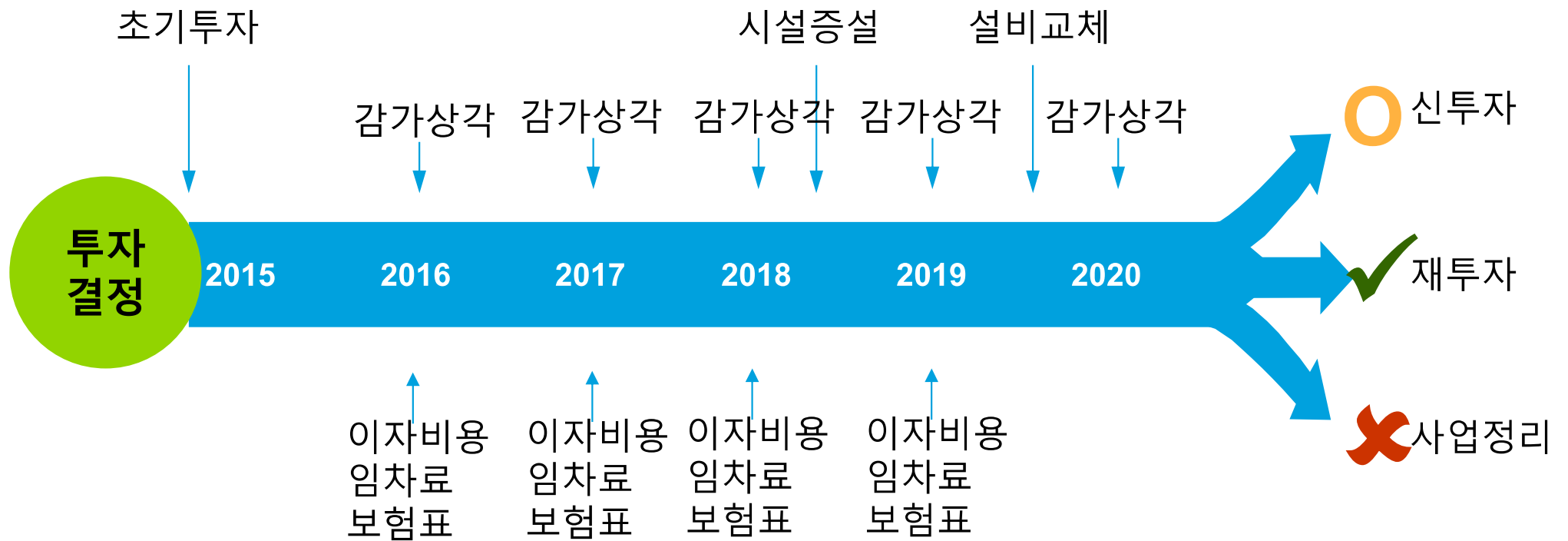
원가관리

손익분기점



원가관리

손익분기점 - 투자금의 회수기간



원가관리

손익분기점 - 실습

원가관리

손익분기점 - 요약

1

Text

2

Text

3

Text

4

Text

원가관리

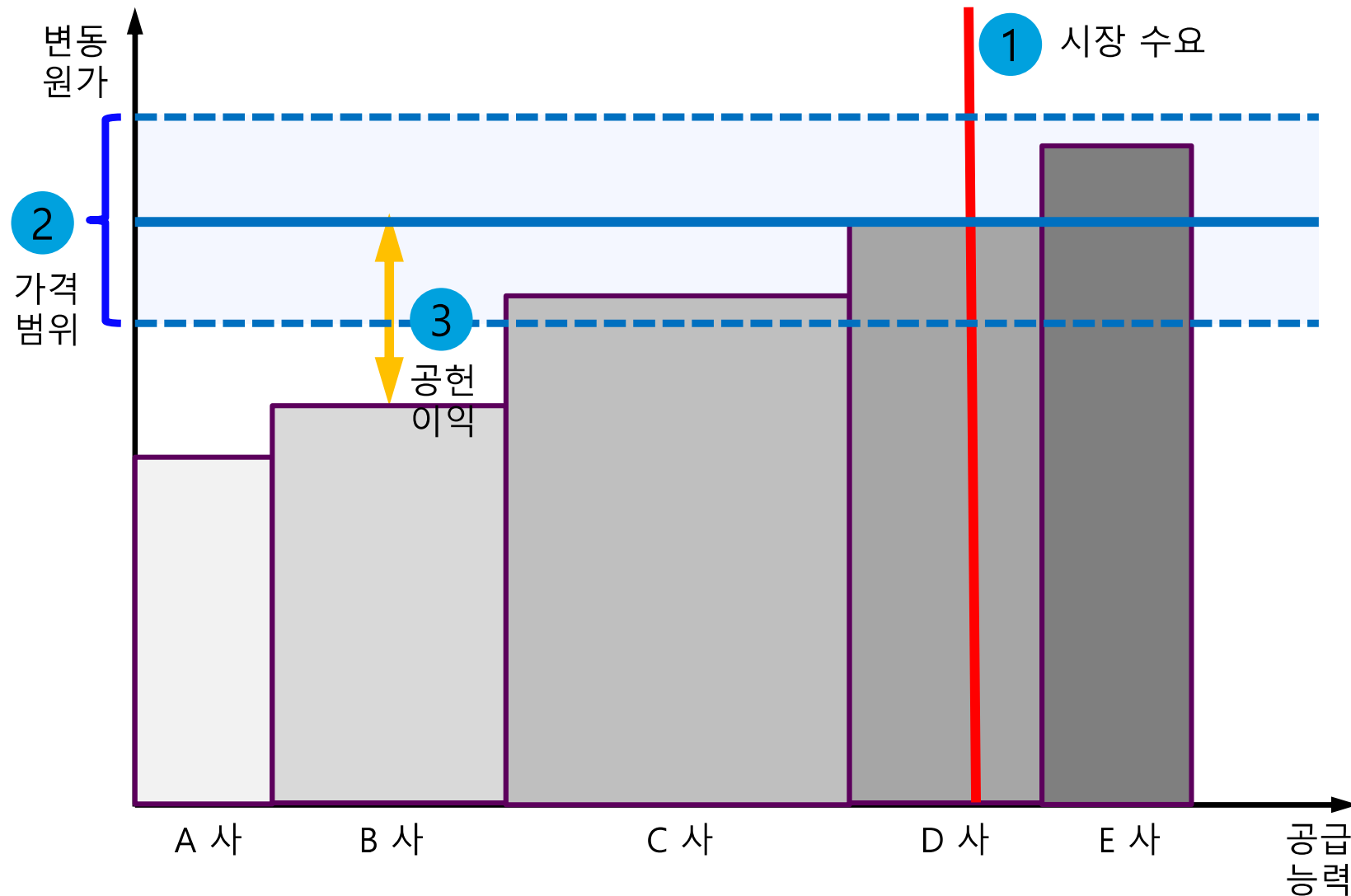
판매 가격

판매가격은
어떻게 결정하는 가?

판매 실적이 안 좋은 것은
가격 하락 때문?
VS
판촉부족으로 판매량 미달 때문?

원가 관리

판매 가격 - 시장 수요와 판매가격



원가관리

판매가격 - 가격 결정 (원가계산법)

원가계산법

원가에 마진(이익)을 붙여서
판매가격을 산정하는 가장 보편적인
방법

신제품 개발
투자액 1,000,000,000 원
단위당 변동비: 20,000 원
고정비: 100,000,000 원
연간 예상 판매량 100,000
단위당 마진율: 15%
투자 기대 수익률: 15 %

(단위당 원가 계산)

$$\begin{aligned} &= (\text{전체 고정비} / \text{예상 판매량}) + \text{단위당 변동비} \\ &= 100,000,000 / 100,000 + 20,000 = 21,000 \end{aligned}$$

(판매가 계산)

$$\begin{aligned} &= \text{제품 단위 원가} / (1 - \text{마진율}/100) \\ &= 21,000 / (1 - 15/100) = 21,000 / 0.85 = \mathbf{24,705} \end{aligned}$$

원가관리

판매가격 - 가격 결정 (목표수익률법)

원가계산법

원가에 기대투자 수익률을 더해서
가격을 산정하는 방법

신제품 개발
투자액 1,000,000,000 원
단위당 변동비: 20,000 원
고정비: 100,000,000 원
연간 예상 판매량 100,000
단위당 마진율: 15%
투자 기대 수익률: 15 %

(단위당 원가 계산)

$$\begin{aligned} &= (\text{전체 고정비} / \text{예상 판매량}) + \text{단위당 변동비} \\ &= 100,000,000 / 100,000 + 20,000 = 21,000 \end{aligned}$$

(판매가 계산)

$$\begin{aligned} &= \text{제품 단위 원가} + (\text{목표이익율} \times \text{투자액}) / \text{예상 판매량} \\ &= 21,000 + (0.15 \times 1,000,000,000) / 100,000 = 21,000 + 150 = \mathbf{21,150} \end{aligned}$$

원가관리

판매가격 - 판매 변수 분석

친환경 가습기를 생산하는 A 사

판매 목표 금액: 15 억 (대당 300,000 원에 5,000 대 예상)

실제 판매 금액: 10 억 (대당 250,000 원에 4,000 대 예상)

목표 부족분: 5 억

이 제품의 판매 목표 미 달성은 제품가 하락 때문인가? 아니면 판매 수량이 부족해서인가

제품단가 하락에 따른 목표 대비 차이

= (목표단가-실제단가) x 실제 판매량

= 300,000-250,000 x 4,000

= 200,000,000

목표 부족분 2억/5억x100% = 40%

판매량 부족에 따른 목표 대비 차이

= 목표단가 x (목표판매량-실제 판매량)

= 300,000 x (5,000-4,000)

= 300,000 x 1,000 = 300,000,000

목표 부족분 3억/5억x100% = 60%

결론: 이 제품의 판매목표액 미달성은 판매량 부족에 보다 기인함
(추가적인 광고 등 판촉활동이 필요함)

원가관리

판매가격 - 가격할인 vs N+1

친환경 농산물을 판매하는 회사가 사과를 10개 파는 경우
(사과가격 10개 10,000 원, 총 원가 7,000 원)

- 1) 10개를 사면 가격을 10% 할인해 주는 방안
- 2) 10개를 구입하면 1개를 더 주는 방안

10% 할인 해 주는 경우

	정상	할인	계
수익	10,000	(1,000)	9,000
비용	(7,000)	(700)	(7,700)
이익	3,000	(1,700)	1,300

한 개 더 주는 경우

	정상	무상	계
수익	10,000		10,000
비용	(7,000)	(700)	(7,700)
이익	3,000	(700)	2,300

시사점

- 고객이 느끼는 느낌은 별 차이가 없음
- N+1 의 경우가 더 이익이 발생
- 아울러 고객 심리상 가격은 한 번 할인하면 다시 원래대로 받기 어려움
- 고정비 비중이 높은 제품일 수록 +1 을 많이 활용하는 것이 매출 증대에 필요

원가관리

판매가격 - 실습

원가관리

판매 가격 - 요약

1 Text

2 Text

3 Text

4 Text

목차

1. 회계 관리
 - A. 사업의 결정과 목표
 - B. 회계의 기본 원리
 - C. 재무상태표
 - D. 손익계산서
 - E. 현금흐름표

2. 원가 관리
 - A. 원가의 개념
 - B. 손익분기점
 - C. 판매 가격

3. 재무 관리
 - A. 재무 분석
 - B. 운전자금과 현금흐름
 - C. 자금 조달
 - D. 기타 재무관리의 중요 사항

재무관리

재무 분석

재무 관리는
왜 중요한가

건강한 기업으로
체질 개선을 하는 방법?

재무관리

재무 분석 - 재무분석의 중요성

경영의사결정 측면에서 유용한 과학적, 합리적인 자료

업종 또는 경쟁사와 비교, 분석

국내외 기업경영분석 통계 자료 활용

(한국은행, 산업은행, 중소기업협동중앙회, 사회적기업진흥원 등)

대표적인 재무 분석 비율

- 매출액증가율
- 매출액영업이익율
- 유동비율, 부채비율
- 매출채권회전율
- 자기자본순이익율

재무관리

재무 분석 - 재무상태표를 활용한 분석

A 사의 재무상태표 (2015.12.31 현재, 단위: 천원)			
자산		부채/자본	
유동자산		유동부채	
예금	25,000	단기차입금	45,000
상품	5,000	고정부채	
		장기차입금	35,000
고정자산		자본금	
임차보증금	16,000	자본금	20,000
토지	50,000		
영업권	4,000		
자산총계	100,000	부채, 자본 총계	100,000

A 사의 백분율 재무상태표 (2015.12.31 현재, 단위: %)			
자산		부채/자본	
유동자산		유동부채	
당좌자산	25	유동부채	45
재고자산	5	고정부채	
		고정부채	35
고정자산		자본금	
투자자산	16	자본	20
유형자산	50		
무형자산	4		
자산총계	100	부채, 자본 총계	100

재무관리

재무 분석 - 자기자본 비율

자기자본비율: 얼마나 자기 돈으로 사업하는 가?

자기자본비율 = 자기자본 / 총자본 x 100 (%)

자기자본비율 = $20/100 \times 100 = 20\%$

- 무조건 높다고 좋은 것은 아니다
- 높다면 안정성 측면에서는 좋으나 성장성 측면에서는 바람직하지 않다
- 50% 정도가 적절
- 자기자본비율이 낮아도 대출을 활용한 레버리지 효과를 이용해야 사업 확장을 효과적으로 할 수 있다.

재무관리

재무 분석 - 유동비율 및 당좌비율

단기부채를 감당할 수 있는 자산(단기부채 및 현금) 이 충분이 있는가? (즉 팔아서 빚 갚을 수 있나?)

$$\text{유동비율} = \text{유동자산} / \text{유동부채} \times 100 (\%) = 30 / 45 \times 100 (\%) = 67\%$$

$$\text{당좌비율} = \text{당좌자산} / \text{유동부채} \times 100 (\%) = 25 / 45 \times 100 (\%) = 56\%$$

- 높을 수록 좋지만 유동자산의 규모가 너무 큰 것도 기업의 안정성과 성장성 측면에서 바람직하지 않다
- 유동비율 200%, 당좌비율 100% 정도가 적절

재무관리

재무 분석 - 고정비율

설비/시설 투자가 너무 과도한 것은 아닌가? (자금 운영의 안정성)

고정비율 = 고정자산/자기자본 x 100 (%) = 70/20 x 100 (%) = 350%

- 낮을 수록 유리
- 자본에 비해서 고정자산(부동산, 설비, 장치 등) 투자가 너무 과도할 시 자금 운영의 안정성을 해칠 수 있다
- 보통 100% 이하가 바람직 (업종에 따라 상이함)
- 자본에 비해 과도한 고정자산 투자는 자금 운영의 안정성을 해칠 수 있다

재무관리

재무 분석 - 매출총이익율

매출액 대비 매출총이익 비율을 말함

매출총이익율

= 매출총이익 / 매출액 x 100 (%)

= (매출액-매출원가) / 매출액 x 100 (%)

- 관리회계의 핵심 지표
- 높을 수록 유리
- 매출총이익율을 부문별, 지역별, 제품별(서비스별) 로 집계하여 비교, 분석한다
- 평균치보다 낮은 경우 원인을 분석하여 제품의 경쟁력이 낮은 지 점검
- 매출의 추이, 매출총이익의 추이를 분석하여 해당 제품의 퇴출이나 원가절감 방안을 적극 시행

재무관리

재무 분석 - 매출총이익율 사례분석

회사의 경영 실적 (상품별 매출총이익율 비교)						
상품	매출액	비율	매출총이익	비율	매출총이익율	
A	1000	29%	300	38%	30%	
B	800	23%	50	6%	6%	
C	600	17%	150	19%	25%	
D	600	17%	200	25%	33%	
E	500	14%	100	13%	20%	
합계	3500	100%	800	100%	23%	

B 상품의 매출총이익율이 현저히 떨어져 제품의 포트폴리오를 재편

재무관리

재무 분석 - 매출총이익율 사례분석

추정 경영 실적 (B상품 판매중단 및 같은 지역인 A, D 판매 자원 집중)

상품	매출액	비율	매출총이익	비율	매출총이익율
A	1400	40%	400	42%	29%
B	0	0%	0	0%	0%
C	600	17%	150	16%	25%
D	1000	29%	300	32%	30%
E	500	14%	100	11%	20%
합계	3500	100%	950	100%	27%

B 상품 판매 중단 및 동 지역인 A, D 판매 자원 집중 => 매출총이익 증대

재무관리

재무 분석 - 매출총이익율 사례분석

추정 경영 실적 (B상품 판매중단 및 유사 제품인 C, D 판매 집중)						
상품	매출액	비율	매출총이익	비율	매출총이익율	
A	1000	29%	300	31%	30%	
B	0	0%	0	0%	0%	
C	1000	29%	250	26%	25%	
D	1000	29%	330	34%	33%	
E	500	14%	100	10%	20%	
합계	3500	100%	980	100%	28%	

B 상품 판매 중단 및 유사 제품인 C, D 판매 자원 집중 => 매출총이익 증대

재무관리

재무 분석 - 기업의 체질을 개선하려면?

1. 매출액 경상이익률을 적절히 관리한다

- 매출액 경상이익률은 높은 것이 바람직하지만 투자 초기에는 낮을 수도 있다

- 매출액경상이익률의 추세를 정기적으로 분석하여 경쟁사, 동종업계와 비교

- 매출액대비 판매관리비의 비율 관리

- 영업의 손익과 법인 이익 분석, 금융비용 점검

재무관리

재무 분석 - 기업의 체질을 개선하려면?

2. 자본구조의 안정성을 높여야 한다

- 매출채권 회수를 서두른다

- 불필요한 고정자산을 매각하고 그 대금으로 차입금을 상환한다

- 자본금을 늘린다

- 이익발생 시 배당보다 사내 유보를 늘린다 (배당률 50% 이내로)

재무관리

재무 분석 - 기업의 체질을 개선하려면?

3. 단기 지불 능력을 향상 시켜야 한다

- 재고자산(상품 재고 등) 을 줄여 현금화 한다

- 고정자산을 처분하여 부채를 상환하거나 당좌자산(현금성자산) 으로 보유

- 단기차입금을 장기차입금으로 변환한다

- 증자하여 단기 부채를 갚는다

재무관리

재무 분석 - 기업의 체질을 개선하려면?

4. 자금 운영의 안정성을 높여야 한다

- 투자된 자산의 가동율을 높여라

- 투자된 고정자산이 진부화되지 않도록 기술혁신 속도나 전망을 충분히 감안

- 투자를 자기자본 범위내로 한다

- 단기차입금을 장기차입금으로 바꾼다

재무관리

재무 분석 - 기업의 체질을 개선하려면?

5. 재고자산의 균형을 맞추어라

- 적정 상품 / 재고 수량을 정하고 매월 정확하게 관리한다

- 필요이상의 원재료 보유를 제한한다

- 유행에 뒤떨어진 상품, 제품, 불량품을 즉시 처분한다

- 공급망 전체에 걸쳐 재고 관리를 효과적으로 수행한다

재무관리

재무 분석 - 실습

재무관리

재무 분석 요약

1

Text

2

Text

3

Text

4

Text

재무관리

운전자금과 현금흐름

운전 자금은
얼마가 적당한가?

현금 흐름이 중요한가
이익이 중요한가

재무관리

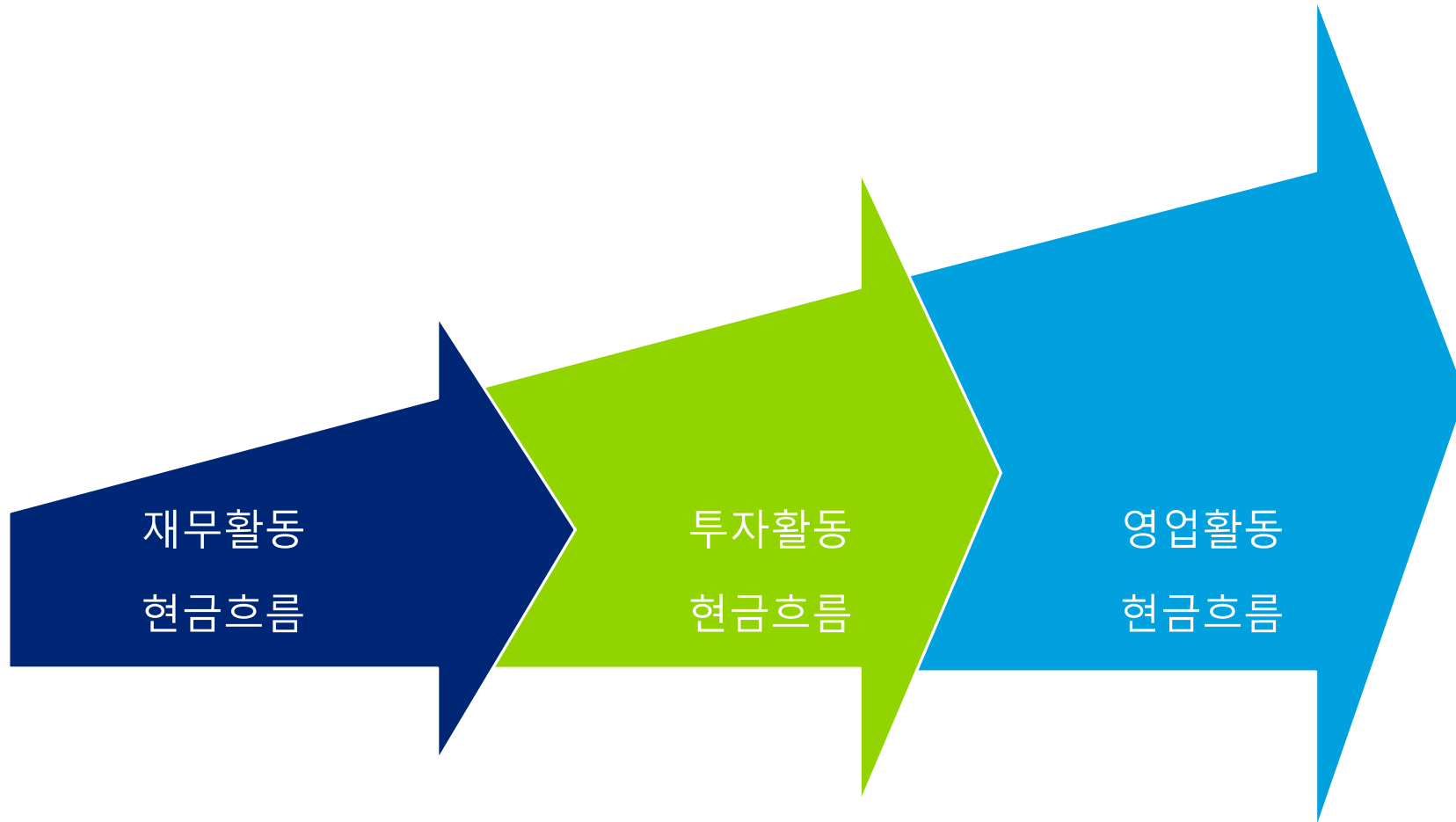
운전자금과 현금흐름

A 주식회사의 꿀사랑버터칩 프로젝트 (단위 백만)

	2015	2016	2017	...	2020	...	합계
투자액 (수명10년) 공장건설, 기계설비	1,000			???		???	1,000
고정비 (감가상각)	100	100	100	...	100	...	1,000
매출액	100	400	500	...	150	...	xx
변동비 (인건비, 재료비 등)	50	200	250	...	100	...	xx
당기순손익	(50)	100	150	...	(50)	...	xx
손익	(50)	100	150	...	(50)	...	xx
현금흐름	(950)	200	250	...	50	...	xx

재무관리

운전자금과 현금흐름 - 기업의 현금흐름



재무관리

운전자금과 현금흐름 - 안전 운전자금

운전자금은 유동적 단기자금

최소 안전 운전자금: 3~6개월

운전자금 = 매출채권 + 재고자산 + 고정성경비

년 매출 12억, 경상이익 3억,

고정성경비 3억, 고정성인건비 3억, 매출채권 6억, 재고자산 3억

이 회사의 최소 안전운전자금을 4개월로 설정 시 최소 필요 자금?

재무관리

운전자금과 현금흐름 - 실습

재무관리

운전자금과 현금흐름 요약

1 Text

2 Text

3 Text

4 Text

재무관리

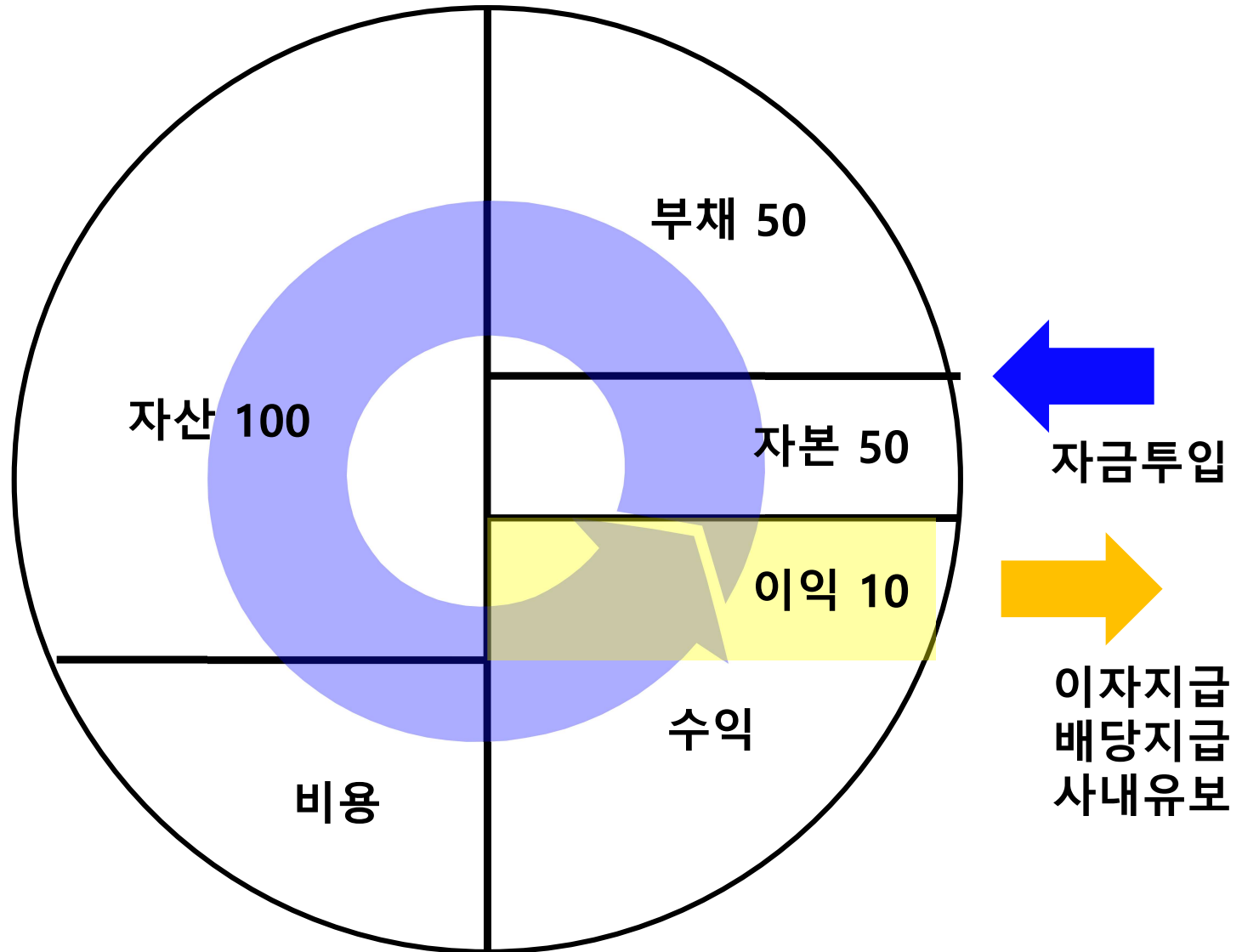
자금 조달

대출을 할 것인가
출자를 할 것인가

자금은
어떻게 조달할 것인가?

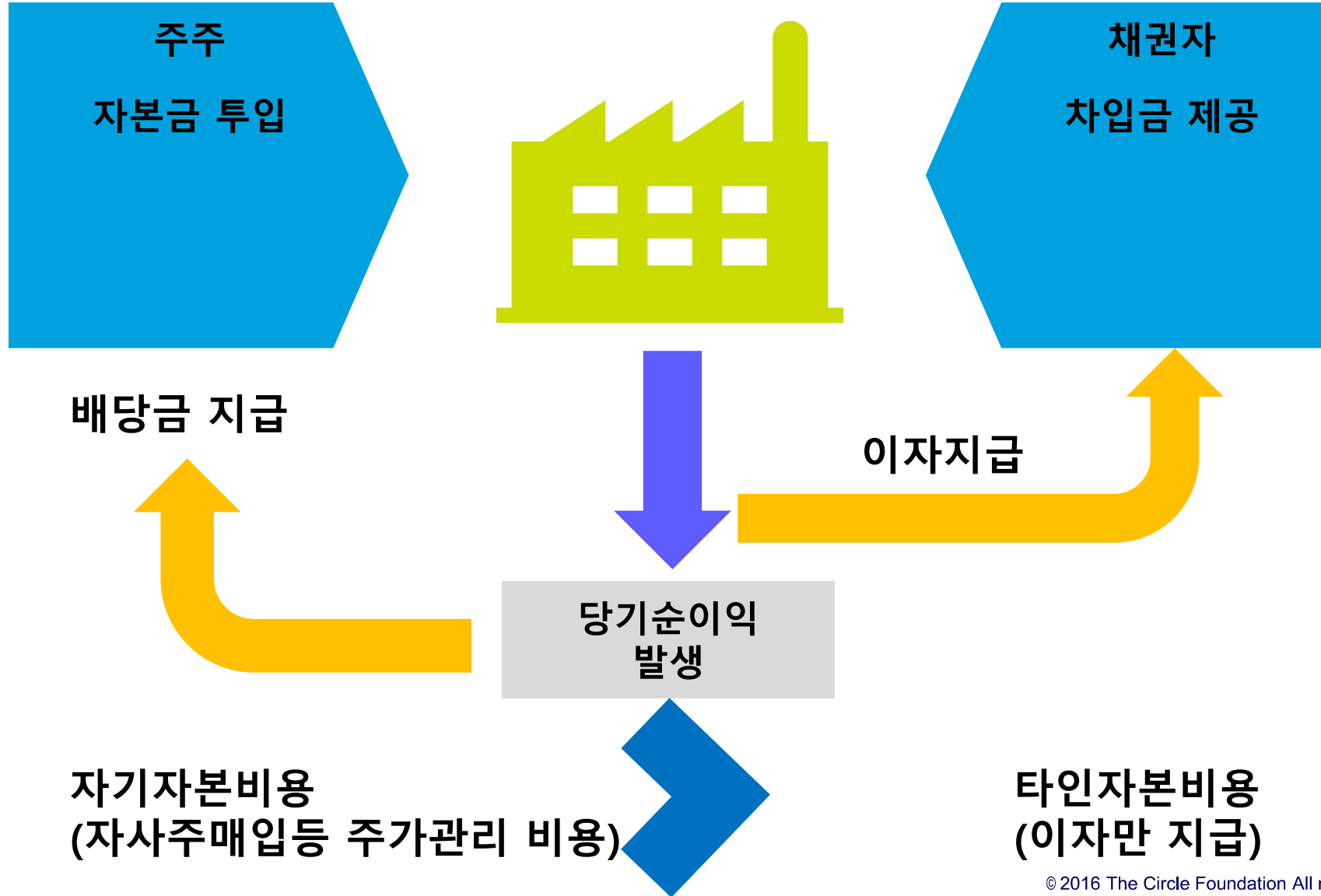
재무관리

자금 조달 - 건강한 기업 사이클



재무관리

자금 조달 - 자본금과 차입금



재무관리

자금 조달 - 자금 조달 방법

가) 용자자금

- ▶ - 기업이 보유하고 있는 4가지 담보(부동산, 기술, 신용, 매출)를 근거로 중소기업진흥공단 또는 금융기관으로부터는 직접 내지는 간접대출방식이나, 기술신용보증기금, 신용보증기금 및 지역신용보증재단의 보증서를 활용한 간접대출방식으로 기업의 운영 자금을 용자해 주는 자금임
- ▶ - 대표적인 용자자금으로는 중소기업 운영시설자금, 기술개발 사업화자금, 긴급경영안전자금, 경영개선자금, 창업기업 지원자금 등이 있으며 조달기간은 신청에서 조달 완료시까지 빠르면 1주 일에서 수주일 정도 소요됨

나) 지원자금

- ▶ - 예비창업자 및 창업기업의 제품화과정에 소요되는 자금을 무상으로 지원하는 사업으로서, '아이디어상업화 지원사업'(중소기업진흥공단/한국생산성본부), '예비기술창업자 육성사업'(대학산학협력단/창업보육센터), '우수발명시작품제작 지원사업'(발명진흥회) 등이 있음
- ▶ - 기업이나 예비창업자가 직접적으로 자금을 운영하는 형태가 아니라 주관기관이 위탁하여 집행하는 것이 특징으로, 통상 신청 이후 1-2개월의 선정 작업이 소요됨

다) 출연자금

- ▶ - 창업기업 및 중소기업의 초기 기술개발에 필요한 개발자금을 최고 75%까지 출연하여 지원하는 자금임
- ▶ - 지원사업은 중소기업청이나 지식경제부 등 정부기관이 시행하고 한국산업기술평가관리원과 중소기업기술정보진흥원 등이 주관함
- ▶ - 중소기업의 경우 과제 종료 후 지원받은 출연자금의 20% 정도를 3년 이내에 기술료 명목으로 납부해야 함
- ▶ - 출연자금은 최소 1억 원 내외에서 최대 수십억 원 규모로 지원받을 수 있으며 대표적인 사업은 중소기업 기술혁신개발사업, 구매조건부 신제품개발사업, 제조현장 녹색화 기술개발사업, 부품소재기술개발사업 등이 있음
- ▶ - 신청에서 자금지원 완료시까지 보통 3개월에서 6개월 소요됨

라) 투자자금

- ▶ - 개인, 법인 및 기관 등으로부터 대개는 법인의 주식을 대가로 조달하는 자금으로 대표적인 투자주체로서는 개인 엔젤투자, 벤처캐피탈, 금융기관, 투자희망기업 등이 있음
- ▶ - 투자자금의 조달기간은 보통 3개월에서 12개월까지 소요되는 경우가 일반적임

(출처 : 한국경영컨설팅협회 <http://www.ekca.org>)

재무관리

자금 조달 - 자금 조달 방법 - 정책자금

가) 창업자금

신청기관 : 중소기업진흥공단/신용보증기금/지자체신용보증재단

절 차 : 신보/기보에서 심사(실사)후 보증서 발급→은행에서 대출

나) 중소벤처창업자금(창업3년미만)

지원대상 : 창업을 준비중인 자 또는 중소기업창업지원법시행령 제3조에 의한 사업개시일로부터 3년 미만(신청·접수일 기준)인 중소기업

신청기관 : 중소기업진흥공단/기술신용보증기금

절 차 : 기술신용보증기금에서 심사(실사)후 보증서발급→은행에서 대출

자금규모 : 운전자금 5억이내, 시설자금 5억이내

다) 설비자금

기업이 토지, 공장, 기계등 설비를 갖추는 경우 토지, 건물, 설비 등을 담보로 소요자금 조달

신청기관 : 중소기업진흥공단/산업은행/기술신용보증기금 /신용보증기금/기타은행

라) 일반운영/시설 자금

설립후 1년 이상된 기업의 신용평가(비전, 경쟁력, 재무구조등 평가)따른 대출자금

신청기관 : 신용보증기금/기술신용보증기금/지자체신용보증재단

절 차 : 신청기관에서 심사(실사)후 보증서 발급→은행에서 대출

마) 기타자금

중소기업 구조개선자금(구조개선, 지식기반서비스, 특별경영안정)

소상공인창업 및 경영개선자금

개발 및 특허기술사업화자금

중소기업수출금융 지원자금

중소기업 협동화 자금

지방중소기업 육성자금

(출처 : 한국경영컨설팅협회<http://www.ekca.org>)

재무관리

자금 조달 요약

1

Text

2

Text

3

Text

4

Text

결론

성공적인 경영인

성공적으로
회사를 경영하려면

무엇을
어떻게 할 것인가