

자금횡령 방지를 위한 내부회계관리제도 업무 체크포인트

한국공인회계사회
한국상장회사협의회
코스닥협회

CONTENTS

1	개요 및 서론	05
2	내부회계관리제도 관점에서의 주요 고려사항	06
	A 관리체계 상 문제점 및 원인	06
	B 횡령과 내부회계관리제도의 관련성	09
	C 전사적 수준 통제와 관련한 고려사항	11
	I 경영진의 의지(Tone at the Top) 및 실질적인 내부회계관리제도 운영	11
	II 업무분장 통제의 실제화 및 주기적 관리	13
	III 상시감시를 위한 적시 모니터링 강화	16
	D 내부감사부서 역량제고를 통한 내부통제 기반 강화	17
	E 순환근무제 및 명령휴가제 도입 확대	19
3	US SOX 적용기업 자금관련 통제 Best Practice RCM 예시	20

4	부정 및 자금횡령과 직접 관련된 RCM 체크리스트	22
	A 자금통제: 입출금계좌관리	22
	B 자금통제: 입출금관리	25
	C 자금통제: 수표관리	28
	D 자금통제: 차입금 차입 및 상환 등	29
	E 자금통제: 법인카드관리	31
	F 자금통제: 금융상품 취득 및 운용	32
	G 자금통제: 거래처마스터 생성 및 변경	34
	H 재고자산 관련 통제: 출고관리 및 재고자산관리	35
	I 기타 자금통제	37
	맺음말	39
	참고자료	41
	A 업무분장 검토 및 문서화 template	41
	B 현금지급 및 수취 프로세스 RCM 사례	54

1

개요 및 서론

최근 대형 시중 은행을 비롯해 적지 않은 숫자의 상장사에서 발생한 대규모의 횡령 사건들로 인해 경영진, 이사회, 외부감사인인 물론 감독당국까지 그 원인에 대한 분석과 대책 마련에 많은 고민을 하고 있다. 특히 이와 같은 일련의 사건들은 2019년부터 그간 단계적으로 시행 중이었던 내부회계관리제도의 실효성과 외부감사인의 내부회계관리제도 감사 효과성에 대한 의구심을 불러 일으키기도 하였다. 이에 이러한 자금횡령 사건들을 사전에 예방하거나 적시에 적발하여, 사후 조사와 수사를 통한 관련자의 처벌중심으로 한 현재의 대응보다, 피해를 사전 예방하고 발생 시 피해를 최소화할 수 있는 방안을 모색해야 한다는 의견이 많다.

최근 발생한 횡령 사건들의 내용을 보면 과연 회사의 내부통제의 구축 및 운영과 이에 대한 외부감사인의 내부통제관리제도의 감사절차가 이러한 부정행위를 적시에 적발하거나 예방하는 기능을 할 수 있었을지를 고민해보면 이를 근거로 내부회계관리제도 뿐 아니라 다른 제도적인 노력 그리고 경영진의 전사적인 노력이 필요하다고 판단된다. 최근 2019년도부터 단계적으로 검토에서 감사로 전환 중인 내부회계관리제도에 대한 외부감사인의 인증수준 향상은 기업의 회계 투명성과 재무제표의 건전성의 확보에 적지 않은 기여를 하고 있는 것으로 판단되고 있다. 허나 이러한 노력들이 대규모 횡령과 같은 부정행위를 직접적으로 방지하기 위해 존재하는 것이 아니기에 관련 제도를 보완 정비하여 재발 방지를 위한 노력을 다각적으로 체계화할 필요가 있다. 본 문서는 그에 대한 노력을 위해 회사의 경영진이 개별 프로세스 수준의 내부통제 그리고 전사적 수준의 내부통제의 설계 및 운영에 대해 고려해야할 사항들을 제시하여 실무적인 고민에 도움을 주는데 그 목적이 있다. 물론 내부통제가 부정행위를 방지하는데 그 본기능이 있는 것은 아니기에 내부통제의 설계의 변경이나 운영 및 모니터링의 강화만으로 부정행위의 위험을 완전히 제거할 수 있는 것은 아니다. 이 문서에서 제시하는 체크포인트는 경영진의 의지(Tone at the Top) 그리고 회사의 거버넌스를 관리하는 기구 (e.g., 이사회, 감사위원회, 감사, 등)의 관심과 노력이 병행되어야 유효하게 정착되고 운영되어 그 의도된 목적에 맞게 그 효과를 극대화할 수 있을 것이다.

2

내부회계관리제도 관점에서의 주요 고려사항

A | 관리체계 상 문제점 및 원인

최근 발견된 횡령사건을 포함하여 그 동안 발견된 횡령사건의 원인을 사후적으로 조사해보면 사고의 원인은 개인의 일탈이거나 혹은 임직원간 공모를 통해 내부통제를 무력화 한 것이 주된 원인인 것으로 파악되지만, 사실 사고를 사전에 예방하거나 또는 사후에 적발하기 위한 내부통제 기능이 제대로 작동하지 않은 측면도 분명히 존재하는 것으로 파악된다.

이러한 관점에서 횡령 사고를 분석해보면 대부분의 사고에서 공통적으로 발견되는 주요한 원인이 있는데, 이 중 하나는 자금 관련된 업무분장이 적절하게 이루어지지 않은 경우가 많다는 것이다. 예를 들어 자금 집행권자와 승인권자가 명확하게 분리되지 않은 경우 자금 담당 직원은 승인권자의 승인 없이 자금을 임의로 집행하게 되며, 이러한 자금집행을 임의로 오랫동안 수행하다 보면 횡령에 대한 유인이 강해지고 경우에 따라 실제 횡령사고로까지 이어지게 되는 것이다. 또 다른 사례로서 통장 관리자와 직인 관리자를 분리하지 않아 횡령이 발생한 경우도 존재한다. 보통 자금사고 방지를 위해서 일반적으로 통장 관리 담당자와 직인 관리 담당자는 분리하도록 업무분장이 설계되는데, 한 직원이 통장과 직인을 모두 관리함에 따라 정식 결재 없이 직인을 도용해서 예금을 횡령한 사례도 존재한다. 이와 같은 업무분장과 관련한 전사적 통제의 구성과 고려사항에 대해서 아래 C. II. 업무분장 통제의 실제화 및 주기적 관리에서 관련 내용을 참고할 수 있으며 또한 업무분장 검토 및 문서화 template을 6. 참고자료에서 확인할 수 있다.

또 다른 주요 원인으로는 자금 집행 또는 관리와 관련된 거래 전 검토 및 승인 통제의 운영 실패를 들 수 있다. 사실 이러한 통제가 실패하는 경우 부적절한 거래처 또는 계좌로 기업의 자금이 유출되거나 관련 증빙, 거래처, 계좌정보 등이 충분히 검토되지 않아 특정 거래처에 자금이 조기 집행되거나 중복 지급되는 등 다양한 부정과 오류가 발생할 수 있다. 여기서 가장 중요한 점은 자금 집행의 승인 통제가 느슨하거나 실질적으로 작동하지 않는다면 이를 지켜보는 내부 임직원에게는

이러한 통제의 실패가 횡령의 강력한 유인으로 작동하게 된다는 점이다. 이러한 자금 집행 승인 통제의 실패 사례를 보면 우선 자금 집행은 그 속성상 빈번하게 발생하는 거래라서 ‘승인’이라는 절차가 매우 형식적으로만 이루어지는 경우 통제 실패가 발생하게 된다. 이 경우 자금 집행의 세부내역이 적절하게 검토되지 못하거나 경우에 따라서는 업무분장 실패까지 결합되면서 집행자가 거래의 실질적인 승인자 역할도 담당하면서 횡령이 발생하고 이를 장기간 발견하지 못하게 될 수도 있다.

한편으로는 기업 내에서 자금 집행 시 사용되는 인증수단, 즉 법인 인감, OTP, 인터넷뱅킹 패스워드 등을 제대로 관리하지 못해서 내부 임직원이 이를 도용하면서 횡령이 발생하는 경우도 존재한다. 기업 내부적으로 보안 및 내부통제에 대한 의식 수준이 높지 않거나 업무의 효율성만을 추구하다 보면 기업들은 법인 인감이나 OTP 등 자금 집행 시 사용되는 인증수단에 대한 접근통제 등을 소홀히 하는 경향이 종종 있다. 그리고 이러한 환경에 놓인 임직원이 이러한 통제환경을 오랫동안 지켜보게 되면 직인 도용 등을 통해 횡령이 충분히 가능하다고 판단하고 실제 횡령 사고로까지 이어지게 된다.

시재관리가 형식적으로 이루어졌거나 시재점검 주기가 길어지는 경우 횡령 사고가 쉽게 발생하기도 한다. 사실 시재관리 관련 통제는 자금 통제의 가장 기본적인 사항이기도 하고, 이에 투입되는 비용이나 시간이 많지 않으므로 중소기업을 포함한 대부분의 기업에서도 상대적으로 잘 관리되는 편이다. 반면에 가장 일상적이며 수시로 수행되는 자금통제라서 때로는 형식적으로 이루어지기도 하고 시재관리 주기가 길어지는 경우도 있는데, 이러한 틈을 활용하여 횡령 사고가 발생하기도 한다. 이와 같은 거래단위의 통제에 대한 설계와 운영의 정확성을 위한 고려 사항들은 본 문서의 4장 - 부정 및 자금횡령과 직접 관련된 RCM 체크리스트의 내용에 포함되어 있으며 이는 별도로 설명된 내부회계관리부서의 역량강화와 내부 교육을 통해 그 효과성을 증대하는 것이 필요하다.

그리고 임직원이 장기간 같은 부서에서 동일한 업무를 관리하게 되면 횡령사고가 발생할 가능성이 높으며, 또한 횡령사고가 일어나더라도 장기간 발견되지 않을 가능성이 높다. 임직원이 한 부서에서 너무 오래 일하게 되면 업무 효율이 높아지는 장점도 있으나, 반면에 횡령 등을 포함한 다양한 부작용이 있을 수 있어 정기적으로 부서를 옮기도록 하는 것이 일반적인 조직운영 방식이다. 특히 다른 업무 대비하여 횡령사고 가능성이 높은 자금팀의 경우 일반적으로 이러한 순환근무 방

식을 적극적으로 활용한다. 그러나 횡령사건이 발생한 기업들의 경우 이러한 순환근무 등이 이행되지 않는 경우가 많은데 순환근무제도를 적용할 인원 자체가 부족하거나 순환근무를 통해 업무효율이 크게 떨어질 우려가 높은 중소기업에서 특히 많이 발견된다. 이에 대한 내용은 아래 상시 감시를 위한 적시 모니터링의 강화 그리고 순환근무제 및 명령휴가제 확대의 항목에서 설명되어 있다.

B | 횡령과 내부회계관리제도의 관련성

일련에 발생한 횡령사건의 사례들을 검토하고 그 원인을 분석하는 과정에서 회사의 내부통제 효과성에 대한 의구심을 표시하는 관계자들이 적지 않은 게 현실이다. 허나 이는 내부회계관리제도의 본 기능과 목적에 대한 정확한 이해가 부족함에서 생기는 오해라고 볼 수 있다.

효과적인 내부통제제도는 경영진이 업무성과를 측정하고 경영의사결정을 수행하며 업무프로세스를 평가하고 위험을 관리하는데 기여함으로써 회사의 목표를 효율적으로 달성하고 위험을 회피 또는 관리할 수 있도록 한다. 그러나 아무리 잘 설계된 내부통제제도라고 할지라도 제도를 운영하는 과정에서 발생하는 집행위험을 피할 수는 없다. 따라서 '내부회계관리제도 설계 및 운영 개념체계'에서도 효과적인 내부통제제도는 경영진과 이사회에 회사의 목적 달성에 관해서 '절대적인 확신'이 아니라 '합리적인 확신'을 제공한다고 명시하고 있다. 그리고 이러한 '합리적인 확신'이라는 개념은 모든 내부통제제도에 한계가 존재하고, 정확하게 예측할 수 없는 불확실성과 위험이 존재한다는 것을 인정한다는 것이다.

한편 내부회계관리제도는 회사의 재무제표가 일반적으로 인정되는 회계처리기준에 따라 작성·공시되었는지에 대한 합리적 확신을 제공하기 위해 설계 및 운영되는 내부통제제도의 일부분에 해당한다. 즉 내부회계관리제도는 내부통제제도 중 재무제표가 산출되는 과정을 점검하고 이에 대한 합리적 확신을 부여함으로써 궁극적으로 재무제표의 신뢰성을 높이기 위한 통제제도에 해당한다고 볼 수 있다. 물론 내부회계관리제도는 내부통제제도의 보고정보의 신뢰성 확보목적 중 외부에 공시되는 재무제표의 신뢰성 확보를 목적으로 하며, 여기에는 자산의 보호 및 부정방지 프로그램이 포함된다.

따라서 내부회계관리제도는 자산을 보호하기 위한 최소한의 안전장치로 볼 수 있지만 이러한 영역에서도 앞서 언급한 고유한계는 여전히 존재한다. 자금집행에 대한 기안과 승인업무가 적절하게 분장 되어 있더라도 기안자와 승인권자가 공모를 통해 자금을 횡령한다면 업무분장 통제를 무력화할 수 있는 것이 그 대표적인 사례이다. 또한 내부회계관리제도는 기본적으로 전체 거래를 검토하는 것이 아니라 표본 추출에 의한 검토가 원칙이므로 발생가능한 위험을 모두 적발할 수는 없다는 점도 고려해보아야 할 것이다. 결국 부정위험은 기업이 관리해야 할 중요한 위험 중 하나

이며 이를 위한 제도적 절차로서 내부회계관리제도를 포함한 내부통제제도가 필요한 것은 맞지만, 이를 통해 부정위험을 100% 제거할 수 있는 것이 아니라 이를 낮은 수준으로 ‘관리’하기 위한 목적으로 내부통제제도를 설계하고 운영하는 것이 합리적이다.

C | 전사적 수준 통제와 관련한 고려사항

직접적으로 자금 관련 입·출금 관리에 대한 프로세스에 대해 언급하기 전에 전사적인 수준의 통제 (entity level control 또는 ELC)에 대해 짚어보도록 하자. 자금 관련 프로세스 외에 기타 모든 프로세스에 대해 전반적으로 직·간접적인 예방통제 역할을 하는 것이 전사적 수준 통제이다.

1. 경영진의 의지(Tone at the Top) 및 실질적인 내부회계관리제도 운영

자금 관련 내부통제를 포함하여 회사의 내부통제 전반에 대한 효과성에 대해 그리고 그 운영에 대해 가장 크게 영향을 미치는 요인 중 하나가 경영진의 의지 (Tone at the top)이다. 앞서 언급했듯이 내부통제의 강화 만으로 부정행위를 근절하는 것은 쉽지 않은 일이다. 모든 통제활동은 통제를 설계하고 운영하는 경영진의 확고한 의지가 뒷받침이 되었을 때 비로소 의도했던 설계적 효과성을 운영상에서 구현해낼 수 있다. 횡령 사고 방지를 위한 대책들은 상대적으로 엄격하게 내부통제를 잘 관리해 온 금융권이나 대기업에서는 이미 대부분 시행하고 있거나 시행을 고려 중인 것으로 파악된다. 그러나 사실 이러한 대책들이 도입되지 않거나 혹은 도입되더라도 형식적으로 운영되는 이유는 횡령 사고 등을 포함한 부정 방지를 위한 프로그램에 대한 경영진의 낮은 관심과 위험에 대한 불감증으로 인한 경우도 상당히 많다. 일부 경영진은 내부통제를 불필요한 규제의 일부로만 인식하고 있으며 이로 인해 내부통제 구축에 대한 투자에 인색한 경우가 종종 발생하기도 한다. 따라서 상장사의 경우 내부회계관리제도 감사를 계기로 기존에 존재했던 내부회계관리제도를 고도화하더라도 이에 대한 관심이 높지 않고 이로 인해 내부회계관리제도가 실질적으로 운영되지 않는 경우도 발생했다.

객관적인 통제활동이 설계대로 운영될 수 있도록 그 제반 환경을 경영진은 확고한 의지와 경영철학에 대한 메시지를 통해 지속적으로 조성해 주어야 한다. 경영진의 의지는 회사의 경영전반에 영향을 미치며 이는 내부통제와 관련해서도 예외가 아니다. 특히 경영진의 의지와 메시지가 불확실한 경우나 또는 다른 목적에 주력을 하는 메시지가 강조되는 경우 통제활동을 수행하는 운영자들의 집중력에도 크게 영향을 미쳐 수행되는 내부통제가 제대로 운영되지 않는 경우가 생겨 해당 통제가 제어하고자 하는 위험을 제대로 제어하지 못하는 문제가 발생할 수 있다. 따라서 올바른 경영진의 의지(Tone at the Top) 표명을 통해 바람직한 통제환경을 제공하고 있는 조력이 충분하지에 대해 다음과 같은 고려사항을 검토함으로써 의도하는 통제환경을 구축하는데 제약이 되는 부정적인 요소가 있는지 검토할 필요가 있다.

구분	통제목적	고려사항	Y/N
전사적 수준 통제	Control Environment	경영진의 통제 환경이 통제활동 구성요소(COSO 2013에서 정의하고 있는 5가지 구성요소)*를 적절히 반영하고 있는가? *감사위원의 적격성, 내부자신고제도, 직원의 횡령사항에 대한 징계 및 명확한 처리, 업무분장에 대한 전사적인 정립 등을 의미함.	
	Management's risk assessment	경영진의 위험 평가가 주기적으로 적절하게 이루어지고 있는가?	
	Monitoring of controls	고위 경영진이나 이사회가 수행하는 모니터링 활동이 설계의 취지에 맞게 적절하게 이루어지고 있는가? 또한 이상거래가 해당 모니터링 통제를 통해 적절히 식별 및 검토되고 있는가?	
	Communication	경영진의 의지 (tone at the top)가 회사의 임직원들에게 충분히 전달되고 이해되고 있는가?	
	Control activities	내부감사부서 또는 내부회계관리조직의 활동이 적절히 설계되어 운영중인 내부통제의 효과성을 테스트 하기위한 충분한 지원을 받고 있는가?	

위의 내용은 전사적 통제의 전체의 구성요소를 점검하는 것 보다 경영진의 의지가 통제환경의 구성요소에 반영되고 있는지에 대해 검토를 위한 제한적인 고려사항이므로 이 점을 고려하여 실무에 적용하여야 한다.

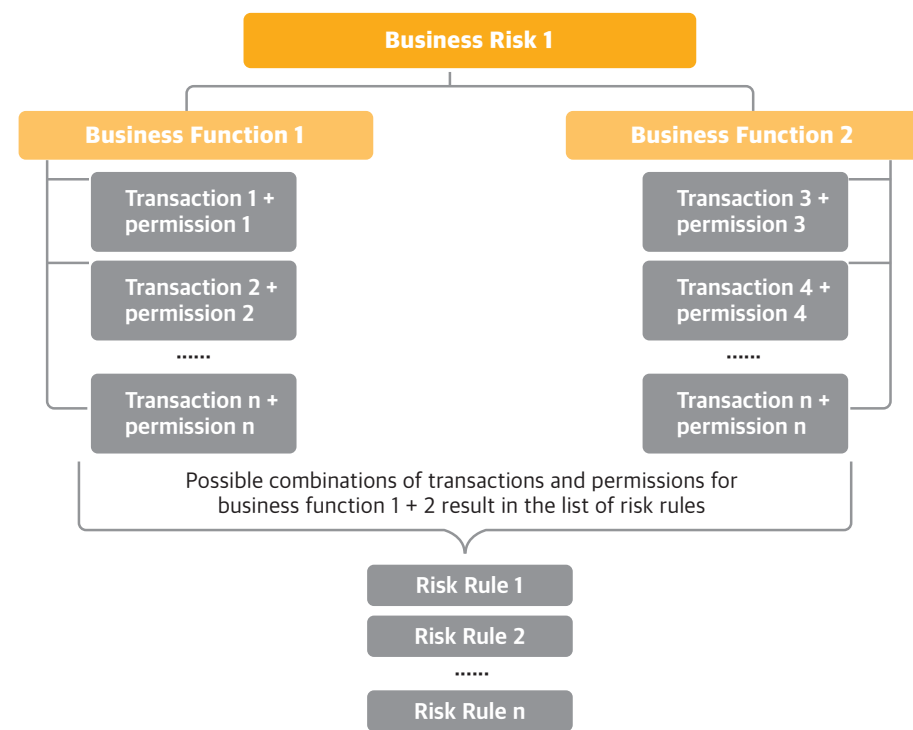
사실 상당수 상장사들에 구축된 내부회계관리제도 중 자금 관련 프로세스를 살펴보면, 상기에 서 강조하고 있는 업무분장을 포함하여 직인 관리, 잔액증명서 확인 등을 통한 정기적인 시재관리, 승인절차에 대한 관리, 사후 모니터링 등 횡령사고 방지를 위한 예방통제와 적발통제의 대부분이 포함되어 있다고 볼 수 있다. 따라서 기존에 설계된 내부회계관리제도에 대해 실질적으로 평가하고 운영하여 관리한다면, 횡령 사건을 포함한 부정을 사전에 방지하거나 혹은 부정이 발생하더라도 이를 적시에 발견할 수도 있다고 판단된다.

II. 업무분장 통제의 실제화 및 주기적 관리

업무분장은 모든 프로세스에 대한 내부통제의 설계 구축 시 고려해야 할 사항 가운데 가장 기본적이고 중요한 사항 가운데 하나이며 이는 양립해서는 안 되는 업무 (incompatible duties), 즉 거래의 발생, 승인, 기록 그리고 거래와 관련된 해당 자산의 보관 등에 대한 책임을 분리하는 것을 의미한다.

하지만 내부통제를 강화한다는 것은 추가적인 비용이 발생한다는 점과 더불어 업무의 비효율성을 높이는 점 등으로 인해 기업에 적지 않은 부담이 되는 것도 사실이다. 특히 업무분장의 경우 각 프로세스 별로 최소한 둘 이상의 인원이 동시에 필요하다는 구조적인 한계가 존재하므로 임직원 수가 상대적으로 많지 않은 중소기업 등에서 자금 관련 모든 프로세스에 대해 이를 원칙적으로 적용하는 것은 쉽지 않을 수도 있다. 따라서 이러한 업무분장을 전사적인 수준에서 주기적으로 운영하는 통제로 설계하여 각 프로세스 수준의 통제와 관련 전산 시스템의 이용 권한들을 상시 관리하고 인사 이동 또는 프로세스 변경 등의 change risk에 능동적으로 대처하는 통제를 구축하는 것이 필요하다. 업무분장과 관련한 통제를 설계함에 있어서 가장 중요한 것은 업무분장의 원칙 (SOD Rule)을 설정하는 것이다. 이는 회사의 프로세스를 적절히 이해하고 있는 경영진이 중요하다고 판단하는 business risk와 관련된 일련의 절차들을 기능별로 분리하여 해당 기능을 수행하는 임직원이 필요 이상의 권한을 프로세스 상에서 보유하지 못하도록 관리하기 위한 원칙을 정의하여 관리하는 것을 말하며 이를 통해 설정된 원칙들이 잘 지켜지고 있는지를 주기적으로 모니터링 하는 것이 필요하다.

다음 표는 업무분장의 원칙을 diagram으로 정의한 사례이며 업무분장원칙은 반영한 권한 부여의 사례이다. 경영진은 아래와 같은 문서를 통해 설계된 통제를 반영하고 운영하는 증거로 문서화하며 이를 주기적으로 검토하는 활동을 실제로 수행하는 것이 필요하다.



출처 : FEI (Financial Executives Institute)

업무분장 - 자금					
프로세스	직원 1	직원 2	직원 3	관련 IT 시스템	성격
거래 작성	X				
거래 승인		X			
자금 집행 요청	X				
자금 집행 승인		X			
전표 작성		X			
전표 승인			X		
거래 내역 검토			X		

그러나 다수 기업에서 생산성 혹은 업무 효율성 등을 이유로 업무분장이 적절하게 이루어지지 않음에 따라 동일한 직원이 업무를 담당하고 기록하며 승인까지 수행하면서, 업무분장이 흔들리다 보니 거래의 적정성 검토가 제대로 이루어지지 않게 되고 장부상 잔액과 실제 잔액의 비교가 어려워지는 등 많은 부작용이 발생한다. 그리고 이러한 부실한 관리는 결국 대규모의 횡령 사건으로 확대되는 경우를 종종 보게 된다. 따라서 각 기업들은 한정된 자원이라는 제약조건을 고려하여 각 상황에 맞는 적절한 업무분장이 이루어지기 위해 본격적으로 고민해야 할 시점이다. 각 프로세스별 업무분장 검토 및 문서화 template은 참고자료 A에서 확인할 수 있다.

업무분장의 원칙 (SOD rule)은 회사가 개별 거래수준의 통제를 설계 할 때 반드시 고려해야 할 사항이며 인력 또는 회사의 구조적 한계로 인해 그러한 업무분장의 원칙이 제대로 지켜지지 않은 통제가 설계된다면 그에 대한 위험 평가와 해당 위험에 대한 보완통제의 설계 및 운영이 반드시 고려되어야 한다.

III. 상시감시를 위한 적시 모니터링 강화

사실 내부통제제도의 일부분인 내부회계관리제도의 설계 및 운영 개념체계에서는 통제활동을 그 성격에 따라 다양하게 분류하고 있는데 특히 통제활동의 설계 목적에 따라서는 예방통제와 적발통제로 분류하고 있다. 의도하지 않은 사건 또는 결과가 애초에 발생하는 것을 피하기 위한 목적으로 설계되는 것이 예방통제라면, 최초의 거래가 발생한 이후 최종 목적이 종료되기 전에 의도하지 않은 사건 또는 결과를 발견하기 위하여 설계되는 것이 적발통제이다. 이와 관련하여 앞서 제시한 대책 중 업무분장이나 업무순환은 대표적인 예방통제의 한 사례로 볼 수 있다.

한편 예방통제를 통해 횡령 사고를 사전에 걸러내지 못하더라도 적발통제가 잘 작동하였다면 이러한 횡령 사고를 조기에 식별하여 횡령 금액 자체를 줄일 가능성이 있다. 그리고 이러한 적발통제의 대표적인 사례가 사후 모니터링이다. 자금과 관련된 사후 모니터링의 종류는 해당 기업의 업종, 거래처의 성격, 자금의 거래규모 및 기업 내 자금 프로세스 및 현재 운영중인 내부통제제도 등에 따라 천차만별일 수 있다. 그러나 대표적인 사례를 들자면, 금액 혹은 발생빈도 등이 정상적인 거래보다 높거나 특정 거래처로 집중되거나 혹은 동일한 항목으로 다수 거래처에 출금되는 등 정상거래로 보기 어려운 이상거래가 발생하는 경우 이를 자동적으로 검토하는 ‘이상거래 모니터링’을 예시로 들 수 있다.

이러한 모니터링은 상시모니터링 체계를 구축하는 것이 우선이나, 때로는 효과적인 적발을 위해 수시 모니터링도 병행하는 것이 더욱 좋다. 상시모니터링 체계를 우회하여 횡령 시도 또는 실제 사고가 발생하더라도 수시 모니터링을 통해 해당 시도나 사고를 인지하여 사전에 방지하거나 혹은 신속하게 적발할 가능성이 높다.

D | 내부감사부서 역량제고를 통한 내부통제 기반 강화

물론 내부통제의 순기능과 목적이 부정위험 제어나 적발에 있지 않다고 하더라도 내부통제의 설계나 운영의 효과성이 전혀 의미가 없는 것은 아니다. 내부통제의 효과성을 제고하고 추가적인 발전 방향을 고민하는 과정에 빠지지 않고 생기는 경영진의 고민이 바로 내부감사부서 또는 내부회계관리조직의 규모와 역량에 대한 것이다. 물론 국내에도 이미 금융권이나 글로벌 대기업의 경우 준법감시부서(내부감사부서)가 어느정도 규모와 전문성을 갖춘 인원으로 구성되어 있고 일반 기업이나 중소기업 대비하여 실효성 있게 운영되고 있는 것으로 파악된다. 다만 그럼에도 불구하고 금융권에서 지속적으로 횡령사고가 발생함에 따라 금융감독원에서는 준법감시부서의 역량 제고를 위해 은행권과 함께 ‘국내은행 내부통제 혁신방안’을 마련하였다.

반면 금융권의 준법감시부서와 유사한 역할을 담당하는 일반 제조업종의 내부감사부서는 한정된 소수의 인원으로서 형식적인 감사업무를 수행하는 경우도 종종 발견되며, 경우에 따라서는 내부회계관리제도 감사 도입으로 인해 내부감사부서가 신설되거나 혹은 기존 역할을 확대하고 있는 실정이다. 이때 내부감사부서에 속한 인원의 전문성이 떨어지거나 내부감사에 대한 경험이 부족하거나 한 경우가 종종 발견되기도 하며 전문가의 활용을 통해 효과적으로 설계가 되어 있는 내부통제 또한 경험 부족으로 인해 운영상의 미비점에 적지 않게 발생하여 실제 내부통제의 효과성 결론에는 부정적인 영향을 미치는 경우가 많다. 내부감사부서 또는 내부회계관리조직의 설계 및 운영 효과성을 분석할 때 다음과 같은 항목들을 고려한다.

구분	통제목적	고려사항	Y/N
전사적 수준 통제	Monitoring of controls	내부감사부서 또는 내부회계관리조직이 전문성과 독립성을 유지하며 고유 활동을 수행하고 있는가?	
		내부감사부서 또는 내부회계관리조직이 적절한 연간 운영계획과 회사의 프로세스를 이해하는 적절한 위험평가를 기반으로 한 내부감사 활동의 구체적 계획을 수립하고 그에 대해 적절한 인력을 가지고 운영하고 있는가?	
		내부감사부서 또는 내부회계관리조직의 활동에 제약(limitation of scope)이 있는가?	

내부감사부서 또는 내부회계관리조직의 운영을 지원하며 기반을 강화하기 위해 회사는 조직적인 노력을 수행할 필요가 있다. 이를 위해 내부감사부서 업무에 대한 명확한 정의, 내부감사부서 워크샵 개최 확대, 타사 사고사례분석 등을 통해 내부감사부서 인원의 전문성을 확보하고 내부감사부서 최소인력 확보기준 등을 마련함으로써 내부감사부서에 대한 역량을 제고하고 이를 통해 내부통제의 기반을 강화하는 방안도 심각하게 고려해 보아야 한다. 내부회계관리제도의 인증수준이 자산 규모 2조원 이상 상장사를 시작으로 자산규모에 따라 순차적으로 검토에서 감사로 바뀌는 상황에서 내부회계관리제도의 강화가 직·간접적으로 긍정적인 영향을 미치고 있다는 점은 상당히 고무적이다. 허나 기업이 감당해야하는 설계, 운영, 관리에 대한 비용 역시 상당한 것이 현실이어서 중소형 상장사나 그보다 규모가 더 작은 비상장 기업들의 경우 그 부담이 더욱 크게 느껴지는 것을 무시할 수 없다. 운영중인 사업의 다각화가 이미 내재된 2조원 이상 자산규모의 상장사가 운영하고 있는 내부회계관리제도의 모델은 중소기업이 입기에는 너무나 크고 또한 그 용도가 어울리지 않는 듯 일수 있다.

따라서 규모에 맞는 그리고 회사의 운영 practice상 실재하는 위험 요소를 선제적이고 능동적으로 파악하고 분석하여 그에 대한 맞춤형 내부통제를 설계하는 것이 중요하고 내부통제에 대한 이해와 운영에 대한 지식과 경험을 내재하도록 필수 인력을 육성하고 관리하여 경영진과 독립적이면서도 유기적인 업무 관계를 통하여 운영 효과성을 구체화하고 내재화하는 노력이 필요하다.

E | 순환근무제 및 명령휴가제 도입 확대

자금 관련 프로세스를 담당하는 주요 직원에 대해서는 정기적인 순환근무제 도입을 통해 한 부서 또는 한 직무에서 오랫동안 근무하는 것을 지양함으로써 횡령사고를 미연에 방지할 수 있다. 물론 순환근무제로 인해 업무에 대한 책임감과 전문성이 낮아질 수 있는 단점이 존재하나 고도의 전문성을 요구하는 부서 또는 직무가 존재한다면 사내 규정으로 이를 정의하고 예외를 두거나 그 기간을 달리하며 대신 두 명 이상의 인력을 동시에 투입하는 등의 대안도 고민해봐야 할 것이다. 사실 이처럼 담당 직무 중 사고발생 우려가 높은 거래에 대해 복수의 인력 또는 부서가 참여하도록 하는 방안은 적절한 직무분리기준 수립과도 관련된 사항이다. 또한 사내규정에서 허용하고 있는 순환근무제의 예외부서 또는 직무라고 하더라도 실제 적용 시에는 내부감사부서와의 사전 검토가 필요할 것이며, 만약 불가피하게 순환근무가 어렵다고 판단되는 경우 내부통제 관점에서는 적절한 보완통제를 설계 및 운영하는 방안도 고려해야 한다.

한편 상대적으로 자금을 많이 다루는 은행의 경우 금융회사의 지배구조에 관한 「법률」과 그 행정규칙인 「금융회사 지배구조 감독규정」 등을 근거로 명령휴가제를 이미 시행하고 있다. 여기서 명령휴가제란 금융사고가 발생할 가능성이 높은 업무를 보는 직원에게 불시에 일정 기간 강제로 휴가를 명령하고, 은행은 그동안 해당 직원의 금융거래 내역 등을 조사해 부실이나 비리 등의 문제가 있는지 점검하는 제도를 말한다. 다만 기존에는 이러한 명령휴가제 대상 및 내용 등을 자율적으로 정하고 있으므로 은행들은 투자나 여신심사 등 금융사고 발생가능성이 높은 업무를 중심으로 명령휴가제를 선택적으로 적용하고 있는 것으로 파악되었다. 따라서 최근 금융감독원이 발표한 「국내은행 내부통제 혁신방안」에 따르면 주요 사고예방조치 세부 운영기준 중 하나로써 장기근무자에 대한 관리체계 강화를 최우선 과제로 꼽고 있다. 그리고 이를 위한 구체적인 방법으로 명령휴가제도 대상자 확대 및 강제력 제고와 더불어 명령휴가 운영실태 모니터링 강화를 제시하고 있다.

물론 일각에서는 금융권에서 명령휴가제가 이미 시행 중이나 관행적으로 실시되는 경우도 존재하며, 사전에 명령휴가제를 도입하기로 결정하였다면 이를 적절하게 회피하여 횡령을 시도할 수 있으므로 도입 취지와 달리 그 실효성이 떨어질 수 있다는 의견도 있다. 또한 명령휴가제를 통해 특정 업무를 담당하는 인력이 갑자기 빠지는 경우 업무에 지장이 생기는 것을 우려하기도 한다. 그러나 명령휴가제를 효과적으로 활용하는 경우 상시감시체계를 제대로 가동하고 횡령 유인을 사전에 제거하는 심리적인 제어장치로도 활용할 수 있을 것으로 기대된다.

US SOX 적용기업 자금관련 통제 Best Practice RCM 예시

내부통제를 오랜 기간동안 운영해온 미국 상장사의 경우, 통제의 개수 보다는 통제의 정교함 그리고 제어하고자 하는 위험과의 직접적 응답성에 그 초점이 맞추어져 있다. 또한 내부통제의 설계 시 업무분장의 원칙 (SOD rule set)을 미리 설계하고 해당 원칙에 맞는 업무분장을 전제로 하고 업무분장 원칙의 점검과 설계에 해당 프로세스와 관련된 IT Application을 포함한다. 또한 통제의 수행 시 통제 수행에 사용되는 증빙자료(IPE)의 정확성과 완전성을 점검하는 통제활동을 수행함으로써 문서의 위·변조를 통해 발생할 수 있는 부정행위에 대한 예방 기능을 수행한다.

아래 예시는 미국 상장사의 사례들 가운데 가장 공통적으로 많이 발견되는 자금관련 통제의 사례이다.

구분	통제목적	통제활동
구매	새로운 Vendor를 설정하는 기능을 통제화 함으로써 부적절한 vendor와의 거래가 기록되는 것을 방지한다.	새로운 거래처의 등록이나 기존에 등록된 거래처의 vendor 정보가 변경되는 것에 대한 검토 및 승인 절차를 수행하고 그에 대한 문서승인을 증빙화 한다.
구매	부적절한 현금지급 기안서가 처리되는 위험을 방지한다.	ABC 전산 시스템상 접수된 구매 또는 현금지급 요청은 자동으로 요청자의 상위 승인권자에게 시스템 상으로 송부되며 요청에 대한 적절한 검토 후 승인된 기안서는 구매 인 경우 Procurement 부서로 또는 채권에 관련된 경우 관리담당 부서장의 승인을 요청한다.
구매	거래 내용이 분명하지 않은 중요 거래가 계상되는 위험을 방지한다.	ABC 전산 시스템상에 처리요청이 접수된 현금지급 거래 가운데 USD XXX 이상의 거래는 담당 부서장 승인 이후 Controller나 재무 책임자의 추가 승인을 요하며 승인 목록에는 적절한 거래 내역을 확인하고 journal entry와 해당 계정 code를 확인하는 통제활동을 수행한다.
구매	거래 내용이 분명하지 않은 중요 거래가 계상되는 위험을 방지한다.	구매 부서 책임 담당자는 구매기안서 (Purchase Order)가 없는 invoice나 invoice의 금액이 사전 허가된 전체 구매 금액의 5% 이상 또는 USD XXX 이상의 금액에 대해 3 way match를 수행하고 그 내용 (Journal Entry와 부서 코드 확인을 포함한다)을 문서화한다.
현금 지급	적절한 승인이 없는 비정상적인 거래가 기록될 위험	거래의 처리와 기록을 위한 전산 시스템에 대한 접근 권한을 구매 담당과 회계 관리 팀에 적절히 부여하고 해당 접근 권한에 대한 모니터링을 주기적으로 수행한다.

구분	통제목적	통제활동
현금 지급	적절한 승인을 받지 않은 현금지급거래가 이루어질 위험	현금 지급의 최종 승인이 업무분장 권한 분리 matrix에 따라 허용된 승인권자의 승인을 받아 이루어지고 있음을 확인한다.
현금 수취	현금 수취 거래의 내용이 적절하게 기록되지 않을 위험	현금 수취 담당자가 지급명세서 (cash remittance) 내역을 은행의 현금 거래 내역과 대사하여 적절한 고객 코드가 사용되었는지 적절한 활성계좌에 반영이 되었는지 확인한다. 해당 통제활동의 결과가 차이를 보이는 경우 collection 팀에게 차이를 보고하고 조사를 의뢰한다. 수취된 현금의 금액 또는 거래 내역의 차이가 발생한 경우 추가의 조사를 통해 작성된 reconciliation report를 현금 수취 담당자와 manager가 순차적으로 개별 검토하고 적절한 승인이 이루어진 이후 G/L에 반영한다.
현금 수취	복수의 현금거래가 장부에 반영되는 위험	전산 시스템상 두개의 동일한 현금거래가 입력되지 않도록 block되어 있다.
FSCP*	현금 거래가 부적절하게 반제되는 위험	현금 수취 관련 manual journal entry가 회사의 정책에 따라 적절히 support 되고 정확한 기간에 필요한 승인을 받았고 기록되었는지 검토하고 문서화한다. 해당하는 검토 항목 가운데는 업무분장의 검토를 포함한다.
자금 관리	현금 거래의 완전성에 대한 위험	매일 (또는 매주), 현금 계정 담당자는 전산 시스템상 수취된 현금 거래의 list를 은행의 거래 내역과 대사하여 모든 거래가 빠짐없이 종대한 오류 없이 기록되어 있는지 확인하고 그에 대해 상위 승인권자에게 보고하여 승인을 문서화한다.
FSCP*	현금 거래의 완전성에 대한 위험	월말에 회계 담당자가 Bank Reconciliation을 작성하고 그것을 상위 승인권자(controller)가 검토하고 승인한다. USD XXX를 상회하는 모든 reconciling item에 대해 검토한 내역을 문서화하고 모든 항목에 대한 점검을 포함한 문서화를 월말결산일 이후 10일 안에 완료한다.

(*) 재무제표 결산절차

위의 통제사례에서 확인할 수 있는 중요한 점은 적절한 업무분장 정책의 설계 및 운영, 전산 시스템상에 자동화 구현되었는 응용통제의 활용, 통제에 활용되는 정보의 완전성과 정확성에 대한 검토가 적절히 반영되어 있음을 알 수 있다.

부정 및 자금횡령과 직접 관련된 RCM 체크리스트

아래 체크리스트는 내부회계관리제도에 대해 외부감사인의 감사가 이루어지는 주요 기업들의 RCM 중 Best Practice를 취합하여 집계한 사항을 사례로 제시하고 있다.

다만 각 기업은 각 기업의 영업구조 및 환경, 규모, 인원현황, 조직구조, 결산 시스템을 포함한 IT환경, 통제환경 등이 상이하므로 영업, 재무 및 자금프로세스 등도 각각 달라질 수밖에 없을 것이다. 또한 동일하거나 유사한 프로세스에 따라 업무가 수행되고 이를 바탕으로 통제가 이루어진다고 하더라도 실제 작성하는 문서의 범위와 형태, 첨부되는 증빙 등은 달라질 수 있으며 각 부서별 인원규모 등을 고려할 때 업무분장의 수준 및 검토자 및 승인권자, 그리고 통제운영자의 수준도 각각 상이할 것이다. 따라서 아래 제시하는 사항은 예시일 뿐이므로 각 기업별 상황에 맞도록 적절하게 참조할 수 있어야 한다.

A | 자금통제 | 입출금계좌관리

정확하고 완전한 입출금계좌 관리를 통해 다음과 같은 형태의 자금횡령 리스크를 방지할 수 있다.

- 1) 기업이 통제하지 않는 계좌를 개설하고 동 계좌를 활용하여 자금을 횡령할 위험
- 2) 휴면계좌 등 장기간 관리되지 않은 계좌를 기중에 활용한 후 기말잔액만 다시 기초금액과 동일하게 맞추는 방식의 자금횡령 위험
- 3) 입출금과 관련된 실물자산(인감, OTP 등) 관리 미비로 인해 실물자산 접근 권한이 없는 자가 이를 사용하여 부정 및 자금횡령이 발생할 기회를 제공
- 4) 실무 편의상 공인인증서 패스워드를 무분별하게 공유함에 따라 공인인증서에 대한 접근통제가 무력해지면서 자금횡령이 발생할 위험

구분	통제목적	통제활동	테스트방법	Y/N
입출금 계좌관리	모든 계좌는 적절한 승인절차를 거쳐 개설/해지되어 부적절한 자금입출금의 발생을 방지한다.	자금팀 담당자는 현업부서장의 승인을 득한 계좌개설요청서를 접수 받아 검토하고 필요성이 인정될 경우 자금팀장 혹은 적절한 승인권자의 승인 하에 인감을 날인하여 계좌를 개설한다.	자금팀 담당자로부터 계좌개설리스트를 수령하여 샘플을 추출한 후 다음 사항을 확인한다. 계좌 개설 시 인감날인신청서를 통하여 은행거래신청서가 날인 후 금융기관에 제출되는지 확인한다.	
입출금 계좌관리	모든 계좌는 적절한 승인절차를 거쳐 개설/해지되어 부적절한 자금입출금의 발생을 방지한다.	자금팀 담당자는 계좌 해지 필요 시 자금팀장 혹은 적절한 승인권자 승인 하에 인감 날인 후 해지한다.	자금팀 담당자로부터 계좌해지리스트를 수령하여 샘플을 추출한 후 적절한 승인권자의 승인여부를 확인한다.	
입출금 계좌관리	모든 계좌는 적절한 승인절차를 거쳐 개설/해지되어 부적절한 자금입출금의 발생을 방지한다.	자금팀 담당자는 주요 은행은 매월*, 기타 은행은 분기별*로 잔액증명서를 수령하여 장부상 잔액 및 계좌리스트의 적절성을 확인하며 자금팀장 혹은 적절한 승인권자가 이를 검토 후 승인한다. *각 기업별 상황에 따라 테스트주기는 달라질 수 있음.	장부상 계좌리스트와 잔액이 잔액증명서와 일치하는지를 확인한다. 이 때 금액이 없더라도 계좌리스트상 등록되지 않은 계좌가 발견되는 경우 계좌개설 이력 및 계좌의 입출금 거래내역까지 별도로 검토한다.	
입출금 계좌관리	휴면계좌는 주기적으로 검토되고 관리되어야 한다.	자금팀 담당자는 주기적으로 사업자등록번호를 기준으로 시스템상 등록되어 있는 모든 계좌와 거래은행의 사업자등록번호로 등록되어 있는 모든 계좌를 대사하여 자금관리현황보고서를 작성하고 자금팀장 또는 적절한 승인권자가 승인한다. 동 보고서에는 휴면계좌와 누락계좌를 파악하고 필요 시 미사용 계좌를 해지한 후 이에 대한 내용을 완전하게 기록한다.	자금관리현황보고서를 입수하여 주기적으로 작성되며, 휴면계좌/누락계좌 파악 및 미사용계좌 해지 등에 대한 조치가 적절하게 수행되며, 적절한 승인권자가 승인하였는지 여부를 확인한다.	
입출금 계좌관리	실물자산은 적절한 물리적 접근통제를 통해 관리되어야 한다.	법인인감, 당좌인감, 사용인감, 통장, OTP 및 기타입출금에 필요한 자산들은 이중 잠금장치에 되어 있는 금고안에 보관하며, 출납금고에 대한 접근은 자금팀장 혹은 적절한 승인권자가 통제한다.	입출금에 필요한 항목 실물이 모두 금고에 보관되어 있으며 자금팀장 혹은 적절한 승인권자가 모든 시건장치를 관리하고 있는지 확인한다.	
입출금 계좌관리	실물자산의 사용은 적절하게 관리되고 완전하게 기록되어야 한다.	자금팀 또는 현업팀에서 법인인감, 당좌인감, 사용인감 등을 사용하는 경우 시스템상 인감사용신청서를 작성하여 자금팀장 또는 현업팀장 승인을 받은 후 인감관리자에게 방문한다. 인감관리자는 시스템상 인감사용신청서가 작성되고 적절한 승인권자에 의해 승인되었는지를 확인한 후 날인하며, 인감사용 시마다 인감사용대장을 작성한 후 자금팀장이 이를 검토하고 승인한다.	인감사용대장을 입수하여 샘플링한 후 적절한 승인권자의 승인을 완료한 인감사용신청서가 시스템에 존재하는지를 확인한다.	
입출금 계좌관리	공인인증서 패스워드는 적절하게 관리되어야 한다.	공인인증서 등의 패스워드는 자금팀 내 담당자간 공유를 제한하며, 패스워드 관리 관련 자금팀 담당자 부재 시에는 사전에 설정된, 업무분장상 문제가 없는 위임자에게 위임한다.	자금팀 패스워드 담당자 휴가 및 부재 시 사전에 설정된 위임자만이 업무를 처리하였는지 확인한다.	

위의 통제 사례에서 볼 수 있듯이 기업들은 자금관리를 위해 다양한 시스템과 프로세스를 도입하고 있으며, 기업이 도입한 시스템과 프로세스에 맞게 다양한 보안수단이 사용되고 있는데 법인인감, OTP, 공인인증서 등이 대표적인 사례이다. 이러한 보안수단의 경우 사전에 설정된 바에 따라 이를 보관할 권한을 가진 자만이 보관하는 등 물리적 보안이 철저하게 준수되어야 한다. 또한 자금 입출금 등을 위해 이러한 보안수단을 실제 사용할 때에는 적절한 승인과정을 거쳐 사용하며, 사용한 내역에 대해서는 별도로 기록하고 관리해야 한다.

실무적으로는 상대적으로 규모가 적고 인원이 많지 않은 중소기업의 경우 업무효율 등을 이유로 인감이나 OTP 등 관리가 소홀하거나 이에 대한 접근이 제한되어 있지 않은 경우가 많다. 또한 앞서 언급한 것처럼 업무분장이 이루어지지 않으면서 한 직원이 집행과 동시에 승인을 하고 시재 관리도 시의적절하게 이루어지지 않는 경우가 있는데 이 때 횡령 사고가 발생할 가능성이 매우 높아진다.

B | 자금통제 | 입출금관리

정확하고 완전한 입출금 관리를 통해 다음과 같은 형태의 자금횡령 리스크를 방지할 수 있다.

- 1) 일일시재를 관리하지 않는 경우 기말 잔액만 맞추고 기중 입금 및 출금 거래를 통해 자금을 횡령할 위험
- 2) 자금 입출금 담당자가 잔고증명서와 자금 관련 내부자료(예: 자금일보)등을 대사하는 형식적인 통제절차만을 설정함에 따라 담당자가 이를 우회하거나 악용하여 자금을 횡령할 위험
- 3) 자금수지계획이 부적절하거나 존재하지 않음에 따라 자금계획과 일치하지 않는 입출금 거래가 발생하더라도 이를 사전에 검증하지 못할 위험
- 4) 편뱅킹을 활용하는 기업의 경우 편뱅킹 권한이 집중됨에 따라 자금횡령이 발생할 기회를 제공
- 5) 금융자산과 금융부채가 결산 시스템상 적절하게 기록되어 있지 않음에 따라 해당 자산 매각이나 부채 상환을 통해 자금횡령이 발생하고 횡령 발생 이후에도 적시에 이를 발견하지 못할 위험 등

구분	통제목적	통제활동	테스트방법	Y/N
입출금관리	회사의 일일시재 현황 및 자금집행은 적절하게 기록 및 관리되어야 한다.	자금팀 담당자는 은행조회내역상 입금 및 출금액과 결산 시스템상 입금 및 출금 내역을 매일 비교하여 일일자금마감보고서(혹은 자금일보 내 일일마감내역 기재 등) 및 자금집행(예정)리스트를 작성하여 자금팀장 또는 적절한 승인권자의 승인을 받는다.	특정일자의 일일자금마감보고서(혹은 자금일보) 및 자금집행(예정)리스트를 샘플링하여 적절한 상위권자의 승인을 득하였는지 확인한다.	
입출금관리	예금명세는 주기적으로 검토하고 관리되어야 하고, 승인권자는 주기적으로 해당계좌의 실재성에 대해서 확인 후 승인한다.	자금팀 담당자는 월별로 각 금융기관별로 잔액증명서를 입수하여 해당 계좌의 실재성에 대한 확인 그리고 결산 시스템상 잔액과 일치하는지 여부를 확인한 후 예금명세를 작성(혹은 자금일보 내 예금명세내역 기재 등)한 후 자금팀장 또는 적절한 승인권자의 승인을 받는다. 자금 팀장 또는 적절한 승인권자는 주기적으로 해당계좌의 실물 잔액과 일치하는지 여부를 대사한다.	예금명세를 입수하여 주기적으로 검토되고 적절한 승인권자의 승인을 받았는지 확인한다. 승인권자가 해당계좌의 실물 잔액과 결산상 잔액이 일치하는지 여부를 월별(또는 분기별 등)으로 수행하였는지 확인한다.	
입출금관리	월별로 자금계획이 수립되어 상위권자의 검토를 득하여야 한다.	자금팀 담당자는 월별(또는 분기별 등) 자금계획을 수립하며, 해당 내역은 자금팀장 또는 적절한 승인권자의 검토 및 승인을 받는다.	월별(또는 분기별 등) 자금계획을 샘플링하여 자금팀장 또는 적절한 승인권자의 승인을 받았는지 확인한다.	

구분	통제목적	통제활동	테스트방법	Y/N
입출금관리	금융자산과 금융부채는 정확하게 기록되어야 한다.	자금팀 담당자는 매월 금융자산 및 금융부채와 관련된 각종 명세서를 취합하여 금융상품 결산보고서를 작성한 후 자금팀장 및 자금담당임원 혹은 적절한 상위권자에게 이를 보고하고 승인을 받는다.	특정월의 금융상품 결산보고서를 샘플링하여 자금팀장 및 자금담당인원 혹은 적절한 상위권자가 승인하였는지를 검토한다.	
입출금관리	거래처 계좌는 적절한 승인절차를 거쳐 시스템에 등록되어야 한다.	1. 현업 담당자는 증빙을 첨부하여 계좌등록요청서를 작성하고(혹은 관련 시스템상 계좌등록을 요청하고), 현업팀장의 승인을 받는다. 2. 자금팀의 계좌등록 담당자가 계좌등록요청서(혹은 관련 시스템)에 등록된 계좌와 첨부된 증빙(계좌신고서, 사업자등록증, 거래처 통장사본, 인감증명서 등)을 대사하여 승인한 후 자금팀장이 이를 검토하여 승인한다.	자금팀 담당자로부터 신규거래처 계좌리스트를 수령하여 샘플링한 후 적절한 증빙이 모두 첨부되어 있고 현업팀장 및 자금팀장이 모두 승인하였는지를 확인한다.	
입출금관리	거래처 계좌의 변경은 적절한 승인절차를 거쳐 시스템에 등록되어야 한다.	1. 현업 담당자는 증빙을 첨부하여 계좌변경요청서를 작성하고(혹은 관련 시스템상 계좌변경을 요청하고), 현업팀장의 승인을 받는다. 2. 자금팀의 계좌등록 담당자가 계좌변경요청서(혹은 관련 시스템)에 등록된 계좌와 첨부된 증빙(계좌변경신고서, 사업자등록증, 거래처 통장사본, 인감증명서 등)을 대사하여 승인한 후 자금팀장이 이를 검토하여 승인한다.	자금팀 담당자로부터 계좌변경리스트를 수령하여 샘플링한 후 적절한 증빙이 모두 첨부되어 있고 현업팀장 및 자금팀장이 모두 승인하였는지를 확인한다.	
입출금관리	외화자금집행은 적절한 승인절차를 거쳐 이루어져야 한다.	자금팀 외화 담당자는 현업팀에서 작성한 품의서 및 외화송금요청서(혹은 관련 시스템상 외화송금요청내역)와 송장(인보이스)을 대사한 후 외화송금요청서(혹은 관련 시스템)를 승인한다.	외화송금요청서를 샘플링하여 현업팀이 작성한 품의서 및 송장(인보이스)이 첨부되어 있고 자금팀 외화담당자가 승인하였는지를 확인한다.	
입출금관리	외화 송금요청은 적절한 승인절차를 거쳐 수행되어야 한다.	자금팀 담당자는 외화송금리스트를 작성하여 자금팀장(혹은 적절한 승인권자)의 승인을 득하며, 외화자금이체신청서(혹은 이에 준하는 문서 혹은 시스템내 산출물)를 관련 금융기관에 제출한다. 송금이 완료된 이후 자금팀 담당자는 은행으로부터 송금결과를 전달받은 후 통장잔고를 확인하여 외화송금이 정상 처리되었는지 검토한다.	외화송금리스트를 샘플링하여 자금팀장(혹은 적절한 승인권자)의 승인을 완료하였는지 확인한다. 외화자금이체신청서(혹은 이에 준하는 문서 혹은 시스템내 산출물)가 금융기관에 제출되었는지 여부를 확인한다. 자금팀에서 금융기관으로부터 송금결과를 확인하고 통장잔고와 비교하여 이상이 없는지를 확인하는 절차를 수행했는지를 검토한다.	

구분	통제목적	통제활동	테스트방법	Y/N
입출금관리	특정 거래처에 대한 자금집행보류는 별도로 관리되어야 한다.	자금집행보류 처리는 자금팀장(혹은 자금팀내 적절한 승인권자) 또는 회계팀 채권 대손관리 담당자 혹은 두 담당자가 모두 승인한 후 구매처 마스터파일상 두 담당자 중 하나가 이를 등록할 수 있다.	시스템상 거래처마스터 파일을 입수하여 자금집행보류 처리된 거래처를 샘플링한 후, 자금팀장(혹은 자금팀내 적절한 승인권자) 또는 회계팀 채권 대손관리 담당자 혹은 두 담당자가 모두 승인했는지 여부 및 두 담당자 중 하나가 이를 등록했는지 여부를 확인한다.	
입출금관리	자금집행이 보류된 특정 거래처에 대한 보류해제는 특별하게 관리되어야 한다.	자금집행이 보류된 거래처에 대한 보류해제는 자금담당임원(혹은 자금집행보류 승인권자보다 더 높은 수준의 승인권자)가 승인한 후 구매처 마스터파일상 자금담당임원(혹은 자금집행보류 승인권자보다 더 높은 수준의 승인권자) 혹은 이로부터 권한을 위임받은 자가 업데이트할 수 있다.	시스템상 구매처 마스터파일을 입수하여 자금집행보류가 해제된 거래처를 샘플링한 후, 자금담당임원(혹은 자금집행보류 승인권자보다 더 높은 수준의 승인권자)가 승인했는지 여부 및 자금담당임원(혹은 자금집행보류 승인권자보다 더 높은 수준의 승인권자) 혹은 이로부터 권한을 위임받은 자가 업데이트했는지 여부를 확인한다.	
입출금관리	계좌간 자금이체거래는 적절하게 관리되어야 한다.	출금계좌로 지정된 계좌를 제외한 계좌간 자금이체는 사전에 특정해 놓은 계좌로만 이루어지도록 설정되어 있다.	실제 계좌간 자금이체를 진행하여 특정계좌 외에는 이체가 가능하지 않은지를 확인한다.	
입출금관리	자금의 집행은 적절한 승인권자에 의해서만 승인되어야 한다.	펀뱅킹 이체생성은 자금팀 내 담당자가 별도로 지정되어야 하며 이체권한 담당자와 최종 승인 권한은 분리되어야 한다. 한편 최종 승인은 자금팀장(혹은 자금팀내 적절한 승인권자)이 승인해야 한다.	펀뱅킹 권한 리스트를 수령하여 자금팀 내 별도로 지정된 담당자만 리스트에 포함되어 있는지를 확인하고, 리스트 외 직원이 펀뱅킹 이체 생성이 가능한지를 여부를 확인한다.	

입금 및 출금을 포함하여 자금과 관련된 주요 프로세스(IT 시스템 포함)에 대해서는 기본적으로 집행권자와 승인권자가 분리되도록 업무분장이 적절하게 이루어져야 한다. 예를 들어 통장을 통해 이루어지는 예금 입출금 프로세스의 경우 출고 통장 관리자 및 통장 승인권자는 분리되어야 한다. 또한 주식과 같은 금융자산의 출고 프로세스의 경우 출고신청자 및 출고 관련 결재 OTP 관리자가 분리되어 있어야만 출고신청자가 임의로 금융자산을 무단 인출한 후 해당 자산을 횡령하는 위험을 사전에 방지하는 효과를 얻을 수 있다.

C | 자금통제 | 수표관리

수표의 발행 및 수표를 이용한 대금지급 등의 관리를 통해 다음과 같은 형태의 자금횡령 리스크를 방지할 수 있다.

- 1) 수표가 부적절하게 발행되어 자금을 횡령할 위험
- 2) 승인받지 않은 허위의 수표지급을 통해 자금을 횡령할 위험

구분	통제목적	통제활동	테스트방법	Y/N
수표 관리	수표는 적절한 승인절차를 거쳐 발행되어야 한다.	자금팀 담당자는 당좌수표 지급리스트에 수표 관련 주요 정보(금액, 만기일 등)를 기록하여 자금팀장 및 자금담당임원의 승인을 받은 후 당좌인감 날인을 받는다.	당좌수표 발행내역을 입수하여 샘플링한 후 당좌수표 지급리스트상 적절한 승인이 받고 당좌인감 날인이 이루어졌는지 확인한다.	
수표 관리	수표는 주기적으로 현황이 파악되고 적절하게 관리되어야 한다.	자금팀 담당자는 월별로 수표수불현황과 은행조회내역과 일치하는지를 확인한 후 자금일보상 수표수불현황에 대해 자금팀장 또는 적절한 승인권자의 승인을 받는다.	수표수불현황을 입수하여 은행조회내역과의 일치여부 및 승인여부를 확인한다.	
수표 관리	수표의 폐기는 적절한 승인절차를 거쳐 이루어져야 한다.	자금팀 담당자는 폐기품의서를 작성하고 자금일보상 수표수불현황에 이를 업데이트하여 자금팀장 또는 적절한 승인권자의 승인을 받는다. 이후 수표용지 폐기신청서를 작성하여 인감 날인한 후 금융기관에 폐기 요청한다. 이후 금융기관으로부터 폐기신청접수증을 수령하면 이를 별도 보관한다.	수표수불현황상 폐기된 수표를 샘플링하여 폐기품의서와 함께 적절하게 승인되어 있으며, 관련된 폐기신청접수증을 별도로 보관하고 있는지 확인한다.	

D | 자금통제 | 차입금 차입 및 상환 등

차입금 및 회사채 등에 대한 차입과 상환, 담보제공자산 및 사용제한예금에 대한 관리를 통해 다음과 같은 형태의 자금횡령 리스크를 방지할 수 있다.

- 1) 사전에 설정된 승인절차 없이 차입금이 발행되어 차입금이 적절하게 기록되지 않음에 따라 부채로 적절하게 기록되지 않을 위험
- 2) 회사에 귀속될 의무가 아닌 차입금이 부채로 기록될 위험
- 3) 차입금 잔액이나 관련 이자비용, 사채할인발행차금 상각 등이 정확하게 기록되지 않아 이를 이용하여 자금을 횡령할 위험
- 4) 적절한 승인절차를 거치지 않고 회사 자산을 담보로 제공함에 따라 이를 적절하게 관리하거나 기록하지 못할 위험
- 5) 예금 등에 대한 사용이 제한되거나 혹은 사용 않고 제한이 종료되었으나 이를 적절하게 기록되지 않아 관련 예금 등을 통제하지 못할 위험

구분	통제목적	통제활동	테스트방법	Y/N
차입금 차입 및 상환 (회사채 동일)	차입금은 적절한 승인절차를 거쳐 차입이 이루어져야 한다.	자금팀장은 차입금 유형* 및 각 규모별로 사전에 설정된 승인권자**에게 승인을 받은 후 해당 승인내역을 첨부한 품의서를 최종적으로 최고재무책임자의 승인을 받는다. *은행차입금, 회사채, 전자단기사채, CP, 한도대 등 차입관련 부채 모두를 의미 **㉔ 일정 금액 이상의 차입에 대해서는 이사회 내 재무위원회(이사회에서 재무 관련 사항에 대한 심의 및 의결을 위임한 위원회)에서 승인 등	차입금리스트를 입수하여 당기 차입내역을 샘플링한 후 각 규모별로 사전에 설정된 승인권자에게 승인받았는지, 품의서가 적절하게 작성되고 이를 최고재무책임자에게 승인을 받았는지 확인한다.	
차입금 차입 및 상환 (회사채 동일)	차입금이 발생하면 적절하게 기록되어야 한다.	자금팀 담당자는 차입금 명세서를 작성한 후 차입약정서를 첨부하여 차입 관련 전표를 작성한 후 적절한 승인권자의 승인을 받는다.	차입금 명세서와 관련 차입계약서 및 기말 자금일보상 차입금 잔액 및 관련 정보(만기, 이자율 등)이 일치하는지 여부를 확인한다.	
차입금 차입 및 상환 (회사채 동일)	차입금의 원리금 지급은 차입약정에 따라 이루어지며 적절한 승인권자에 의해 승인되어야 한다.	자금팀 담당자는 차입처로부터 수령한 원리금상환요청서와 차입금명세서상 금액/지급기일 등을 대사하여 시스템상 원리금지급전표를 작성한 후 자금팀장(또는 적절한 승인권자)의 승인을 받는다.	자금팀 담당자로부터 원리금상환리스트를 입수하여 샘플링한 후 원리금상환요청서 및 원리금지급전표가 일치하며 적절한 승인권자의 승인을 완료하였는지 확인한다.	

구분	통제목적	통제활동	테스트방법	Y/N
차입금 차입 및 상환 (회사채 동일)	차입금이 만기 이전 조기 상환되는 경우 적절한 승인권자에 의해 승인되어야 한다.	차입금 만기 이전에 조기상환하는 경우 자금팀 담당자는 조기상환 품의서를 작성하여 자금팀장(또는 적절한 승인권자)의 승인을 받은 후 자금담당임원(또는 최고재무책임자까지)의 최종 승인을 받는다.	자금팀 담당자로부터 원리금 상환리스트를 입수하여 만기 이전 조기상환내역이 존재하는 경우 적절한 승인권자의 승인을 완료하였는지 확인한다.	
차입금 차입 및 상환 (회사채 동일)	이자비용, 사채할인발행차금 상각 등은 적절하게 계산되고 기록되어야 한다.	자금팀 담당자는 매월 결산시스템상 입력된 차입금(회사채) 원금, 이자율, 기간 등이 적정한지 검토한다. (혹은 수기 결산 시) 자금팀 담당자는 매월 결산 시 이자비용, 사채할인발행차금 상각, 미지급비용, 유동성대체 계산을 수기로 계산한 후 계산결과를 결산 시스템에 입력하고 수기계산 결과를 첨부하여 전표를 생성한 후 자금팀장의 승인을 받는다.	자금팀 담당자로부터 이자비용/사채할인발행차금 상각 리스트를 입수한 후 샘플링하여 시스템상 관련 정보가 적절한지를 검토한다. (혹은 수기 결산 시) 자금팀 담당자로부터 이자비용/사채할인발행차금 상각 리스트를 입수하여 샘플링한 후 전표에 관련 증빙이 첨부되어 있으며 적절한 승인권자의 승인을 받았는지 확인한다.	
차입금 차입 및 상환 (회사채 동일)	차입과 관련된 투자자산의 담보제공은 적절한 승인권자에 의해 승인되어야 한다.	자금팀 담당자는 차입금 발행 등으로 인해 담보를 제공하는 경우 최고재무책임자의 승인을 받은 차입금 품의서 및 동 담보제공이 이사회 규정 또는 전결규정에 따라 적절하게 승인되었는지를 확인한 후 담보제공자산 리스트를 업데이트하여 자금팀장의 승인을 받는다.	담보제공자산 리스트를 입수하여 샘플링한 후 이사회 의사록 또는 전결규정 과 관련된 문서를 확인하여 이사회 규정 또는 전결규정에 따라 적절하게 승인되었는지를 확인한다.	
차입금 차입 및 상환 (회사채 동일)	담보제공자산 및 사용제한예금 등은 적절하게 관리되고 기록되어야 한다.	자금팀 담당자는 자금일보상 사용제한예금 리스트를 별도로 작성하여 자금팀장의 승인을 받는다. 이 때 사용제한예금의 변동이 있는 경우 관련 증빙(차입금 품의서, 원리금 상환요청서 또는 조기상환 품의서 등)를 첨부한다.	사용제한예금 리스트를 입수하여 샘플링한 후 사용제한예금 잔액이 결산 시스템상 잔액과 일치하며 이에 대해 적절하게 승인을 받았는지 확인한다. 또한 사용제한예금 변동이 발생한 경우 관련 증빙이 자금일보에 첨부되어 있는지를 별도로 확인한다.	

E | 자금통제 | 법인카드관리

법인카드 발급 및 해지와 법인카드 대금지급 등에 대한 적절한 관리를 통해 다음과 같은 형태의 자금횡령 리스크를 방지할 수 있다.

- 1) 적절한 승인권자에 의해 승인되지 않은 법인카드가 사용되거나 최초 승인받은 한도를 증액하여 법인카드를 사용함에 따라 발생가능한 자금횡령 위험
- 2) 법인카드 대금지급이 정확하게 이루어지지 않음에 따라 발생 가능한 위험
- 3) 퇴사자가 퇴사 이후에도 법인카드를 사용함에 따라 발생 가능한 자금횡령 위험

구분	통제목적	통제활동	테스트방법	Y/N
법인카드 관리	법인카드 등록 및 해지, 한도 변경은 적절한 승인 절차를 통해 이루어져야 한다.	자금팀 담당자는 각 현업부서의 법인카드 등록, 해지, 한도변경 요청이 있는 경우 시스템상 품의서를 작성한 후 자금팀장 또는 적절한 승인권자의 승인을 받는다.	법인카드 등록, 해지, 한도변경 품의서를 입수하여 샘플링한 후 적절한 승인권자의 승인을 받았는지 확인한다.	
법인카드 관리	법인카드 승인내역과 청구내역의 대사를 통해 차이를 즉시 조정되어야 한다.	각 법인카드 담당자는 매월 카드사 승인내역과 청구내역을 비교하여 차이가 발생하는지를 확인하며, 차이 발생 시 이를 조정하여 시스템상 입력하고 이에 대해 적절한 승인권자의 승인을 받는다.	결산 시스템상 법인카드 승인 및 청구내역 비교리스트를 입수하여 차이를 조정하는 과정을 확인하고 조정이 완료된 승인 및 청구내역 비교리스트를 통해 적절하게 조정되었음을 확인한다.	
법인카드 관리	법인카드 유형별로 법인카드 대금지급은 적절하게 승인절차를 통해 이루어져야 한다.	개인형 법인카드와 법인형 법인카드에 대해 적절한 승인권자의 승인*을 받은 후 대금이 지급되어야 한다. *각 기업별 상황 및 조직구조등을 고려 하되 개인형 법인카드 특성상 법인형 법인카드보다 더 많은 승인권자의 승인을 받도록 한다.	개인형 법인카드 및 법인형 법인카드 이체리스트를 입수하여 적절한 승인권자의 승인을 받았는지를 확인한다.	
법인카드 관리	법인카드 가지급금의 정산은 적절하게 관리되어야 한다.	법인카드 가지급금과 관련된 정산전표 생성 시 관련 증빙을 첨부하여 작성하고 적절한 승인권자의 승인을 받는다.	법인카드 가지급금 반제전표를 입수하여 샘플링한 후 첨부된 증빙과 대사 후 적절한 승인권자의 승인여부를 확인한다.	
법인카드 관리	퇴사자에 대한 법인카드 해지는 자동적으로 이루어져야 한다.	개인형 법인카드를 보유한 임직원이 퇴사하는 경우 시스템에서 자동으로 개인형법인카드가 해지되도록 설정이 되어 있으며 이러한 설정은 수기로 변경될 수 없다.	시스템상 임직원 퇴사 시 개인형 법인카드가 자동적으로 해지되도록 설정되어 있는지 확인한다. (혹은 이에 추가하여) 임직원 퇴사자 리스트를 입수하여 샘플링한 후 퇴사자의 개인형 법인카드가 시스템상 해지 처리되었는지 확인한다.	

F | 자금통제 | 금융상품 취득 및 운용

영업 목적 혹은 투자 목적 등으로 취득하는 다양한 금융상품의 취득과 처분, 평가 및 관련 수익 인식 거래에 대한 관리를 통해 다음과 같은 형태의 자금횡령 리스크를 방지할 수 있다.

- 1) 금융상품의 취득 또는 유가증권 구입 등이 실제와 다르게 기록되거나 누락되어 이를 이용하여 자금을 횡령할 위험
- 2) 금융상품에서 발생하는 다양한 수익(배당수익, 이자수익)이 누락되어 정확하게 기록되지 않거나 수익과 원금 간 관계가 적절하게 대사되지 않음에 따라 금융상품을 이용하여 자금횡령이 이루어지더라도 이를 발견하지 못할 위험
- 3) 금융상품의 매각이나 해지를 적절하게 관리하지 못함에 따라 이를 이용하여 자금을 횡령할 위험
- 4) 금융상품의 잔액, 현황 및 운용결과 등을 주기적으로 외부 금융기관 잔액명세서 등과 비교하는 절차 등이 존재하지 않음에 따라 이를 이용하여 자금횡령이 발생할 위험

구분	통제목적	통제활동	테스트방법	Y/N
금융상품 취득 및 운용	모든 금융상품의 취득은 적절한 승인절차에 따라 승인되어야 한다.	자금팀 담당자(혹은 투자팀 담당자, 현업부서 담당자)* 금융상품취득품의서를 작성하여 자금팀장(또는 적절한 승인권자) 승인을 받는다. 만약 현업부서 담당자가 금융상품취득품의서를 작성한 경우 1차 승인권자는 현업부서 팀장으로 지정하며, 이후 자금팀 담당자(혹은 투자팀 담당자)가 투자심의 후 투자심의서를 작성하여 자금팀장(또는 투자팀장 혹은 적절한 승인권자) 승인을 받는다. *각 기업별 현황에 따라 달라질 수 있음. 통제목적상 금융상품 취득 품의를 특정부서(☞ 자금팀)로만 한정하는 것이 더 적절한 경우 특정부서 담당자로만 한정하되, 회사 특성상 일반적인 영업과정에서 금융상품 취득이 필요한 경우 현업부서 담당자 등에 게도 취득품의를 허락하되, 이에 대한 승인 통제를 강화할 수도 있음.	자금팀 담당자로부터 금융상품취득리스트를 입수하여 샘플링한 후 금융상품취득품의서(및 투자심의서 등 관련 증빙)가 적절하게 승인되었는지를 확인한다.	
금융상품 취득 및 운용	모든 금융상품의 취득은 정확하고 완전하게 기록되어야 한다.	자금팀 담당자는 금융상품취득품의서, 투자심의서, 금융상품취득계약서 등을 첨부하여 전표를 생성하고 자금팀장 또는 적절한 승인권자의 승인을 받는다.	자금팀 담당자로부터 금융상품취득리스트를 입수하여 샘플링한 후 전표상 관련 증빙이 첨부되고 적절한 승인을 받았는지 확인한다.	

구분	통제목적	통제활동	테스트방법	Y/N
금융상품 취득 및 운용	금융상품에서 발생하는 모든 배당수익은 정확하고 완전하게 기록되어야 한다.	회계팀 담당자는 현업부서 투자담당자가 작성한 금융상품 배당금 수령전표를 검토하여 승인하고 회계팀장이 최종적으로 승인한다.	배당수익 리스트를 입수하여 샘플링한 후 배당금 수령전표 및 첨부 증빙을 확인하고 적절한 승인권자로부터 승인을 받았는지 확인한다.	
금융상품 취득 및 운용	금융상품에서 발생하는 모든 이자수익은 정확하고 완전하게 기록되어야 한다.	이자수익은 시스템상 자동으로 계산된다.	이자수익 원장을 입수하여 샘플링한 후 시스템상 이자수익 계산에 필요한 정보(원금, 이자율, 만기를 포함한 대상기간)를 조회한 후 이자수익을 재계산한다.	
금융상품 취득 및 운용	금융상품의 매각이나 해지는 적절한 승인권자에 의해 승인되어야 한다.	금융상품 담당자(현업부서, 자금팀 등)는 현업부서 등에서 작성된 금융상품매각 품의서를 확인하여 시스템상 전표를 입력한 후 적절한 승인권자의 승인을 받는다.	금융상품매각 전표를 입수하여 샘플링한 후 금융상품 품의서와 대사하며, 적절한 승인권자의 승인을 받았는지 확인한다.	
금융상품 취득 및 운용	금융상품의 잔액 및 운용현황은 주기적으로 모니터링되고 기록되어야 한다.	금융상품 운용담당자는 매월 외부 금융기관으로부터 잔액증명서를 입수하여 월별 잔액을 확인한다. 자금팀 담당자는 자금일보 작성 시 금융상품 운용담당자로부터 잔액증명서를 수령하여 시스템상 잔액과 일치하는지를 확인하고 자금일보의 금융상품현황을 업데이트하고 이에 대해 적절한 승인권자의 승인을 받는다.	자금일보상 월별 금융상품현황을 검토하여 샘플링한 후 금융기관에서 수령한 잔액증명서와 일치하는지 및 적절한 승인권자의 승인을 완료하였는지 확인한다.	

G | 자금통제 | 거래처마스터 생성 및 변경

거래처마스터에 대한 관리 및 주기적 모니터링을 통해 다음과 같은 형태의 자금횡령 리스크를 방지할 수 있다.

- 1) 내부적으로 적절한 절차에 따라 승인되지 않은 가공의 거래처를 생성하여 대금 지급
- 2) 거래처마스터에 등록된 거래처의 계좌정보 등을 임의로 변경하여 변경된 계좌로 대금 지급
- 3) 거래처마스터에 등록된 거래처 중 휴폐업하거나 장기간 휴면인 상태의 계좌에 대금 지급

구분	통제목적	통제활동	테스트방법	Y/N
거래처 마스터생 성 및 변경	거래처 마스터 생성 및 변경은 적절한 승인권자에 의해 승인되어야 한다.	회계팀 거래처마스터 담당자는 시스템에서 작성된 거래처마스터 생성요청서(또는 변경요청서) 및 관련 증빙*과 회계시스템상 거래처마스터 생성(또는 변경)내역의 사업자명, 사업자등록번호, 계좌번호의 일치여부를 검토 후 적절한 승인권자가 이를 최종 승인한다. *관련 증빙: - 국내사업자: 입금신청서, 사업자등록증, 통장사본, 개인정보수집동의서, 인감증명서(법인인감 원본) - 해외사업자: 인보이스, 입금신청서, 은행에서 발급받은 금융기관 계좌확인서	거래처마스터 등록리스트를 수령하여 샘플링한 후 거래처마스터 생성(변경) 내역과 생성(변경) 요청서 및 관련 증빙상 사업자명, 사업자등록번호, 계좌번호가 결산 시스템상 거래처마스터 사업자명, 사업자등록번호, 계좌번호와 일치하며, 거래처마스터 생성요청서(또는 변경요청서)에 검토자 및 적절한 승인권자가 승인하였는지 확인한다.	
거래처 마스터생 성 및 변경	승인이 완료되지 않은 거래처 마스터에 대한 지급은 금지되어야 한다.	거래처마스터 생성 또는 변경을 신청 중이지만 최종 승인이 완료되지 않은 상태의 거래처에 대해 시스템상 자금 지급은 제한된다.	거래처마스터 생성 또는 변경 진행 중이나 승인이 완료되지 않은 거래처에 대해 시스템상 자금지급이 제한되는지를 확인한다.	
거래처 마스터생 성 및 변경	거래처마스터상 거래처에 대해서는 주기적으로 검토되어야 한다.	거래처마스터는 자금팀*에서 주기적으로 모니터링*하여 보고서를 작성한 후 자금팀장(혹은 적절한 승인권자)의 승인을 받는다. *모니터링 부서 및 항목은 다음과 같으며 각 기업별 상황에 따라 달라질 수 있다. - 휴업/파산/폐업 여부 - 장기미거래 거래처 - 거래처의 휴면/미사용계좌 등	거래처마스터 모니터링보고서를 입수하여 주기적으로 작성되고 승인되는지를 확인한다.	

구분	통제목적	통제활동	테스트방법	Y/N
거래처 마스터생 성 및 변경	거래처마스터상 거래처에 대해서는 주기적으로 검토되어야 한다.	자금팀 담당자는 주기적으로 모니터링보고서를 작성하는 과정에서 모니터링 대상에 해당하는 항목*이 발생하는 경우 수정, 삭제, 비활성화 등 사전에 설정된 기준에 따른 조치를 취한 후 조치결과보고서를 작성하고 적절한 승인권자의 승인을 받는다. *모니터링 부서 및 항목은 다음과 같으며 각 기업별 상황에 따라 달라질 수 있다. - 휴업/파산/폐업 여부 - 장기미거래 거래처 - 거래처의 휴면/미사용계좌 등	거래처마스터 모니터링 보고서 및 조치결과보고서를 입수하여 각 항목별로 적절한 조치가 취해지고 이를 적절한 승인권자가 승인하였는지 확인한다.	

H | 재고자산 관련 통제 | 출고관리 및 재고자산관리

일반적으로 자금횡령은 현금 및 금융상품과 관련된 계정 등을 주로 이용하지만 현금화가 상대적으로 용이한 재고자산을 이용하여 장부상 기록된 재고자산을 매각하거나 혹은 가공의 재고자산을 계상하는 등 다양한 방법으로 횡령이 발생하기도 한다. 따라서 재고자산에 대한 관리를 통해 다음과 같은 형태의 자금횡령 리스크를 방지할 수 있다.

- 1) 거래처마스터에 등록된 거래처에 대한 주문량을 수기로 과다하게 입력한후 실제 주문량과 과다 입력한 주문량 차이만큼의 재고를 횡령할 위험
- 2) 거래처마스터에 등록되지 않은 거래처에 재고자산을 반출할 위험
- 3) 재고자산 출고에 대한 주기적인 모니터링 통제 등이 존재하지 않음에 따라 사후적으로 재고자산 반출과 관련된 횡령을 발견하지 못할 위험
- 4) 자체창고에 보관된 재고자산에 대해 재고관리담당자만 참여하여 지속적으로 재고실사에 참여하거나 외부 위탁창고에 보관된 재고자산에 대해 타처보관증만으로 재고실사를 수행함에 따라 재고자산에 대한 횡령이 발생하더라도 이를 적발하지 못할 위험

구분	통제목적	통제활동	테스트방법	Y/N
출고관리	사전에 등록되지 않은 거래처에 대한 재고 출고는 시스템상 제한된다.	거래처마스터에 등록되지 않은 거래처에 대한 주문이 발생하는 경우 시스템상 재고 출고주문이 이루어지지 않는다.	시스템상 거래처마스터에 등록되지 않은 거래처에 대한 재고 출고가 제한되는지를 확인한다.	
	매출거래 주문내역과 재고출하내역이 일치하도록 주문 일련번호를 부여하여 관리한다.	주문번호가 없으면 출하지시가 불가능하며, 시스템상 주문서는 임의로 수정이 불가능하다.	재고출고리스트를 입수하여 샘플링한 후 주문 관련 증빙 및 출하지시서를 확인한다. (필요 시) 시스템상 주문서임의 수정이 가능한지 여부를 별도로 확인한다.	
	재고자산 출고 시 적절한 승인권자에 의해 승인되어야 한다.	물류팀 출고담당자는 거래명세서, 품목별 Packing list, 품목별 수불카드, 출고대상 제품이 일치하는지를 확인한다.	재고출고리스트를 입수하여 샘플링한 후 시스템상 재고 현황, 창고 재고 현황 및 수불카드를 확인한다.	
	재고자산 출고내역은 사후적으로 검토되어야 한다.	회계팀 담당자는 정기적으로 회사 출고내역과 거래명세표간 일치여부를 확인한 후 적절한 승인권자의 승인을 받는다.	재고출고리스트를 입수하여 샘플링한 후 거래명세표와 일치여부를 확인하고 적절한 승인권자의 승인을 받았는지를 확인한다.	
재고자산 관리	재고자산에 대한 실사는 주기적으로 수행되고 그 결과를 정확하게 기록하여야 한다.	재고실사 시 재고관리 담당자 외 독립된 실사담당자가 참여하여 재고실사를 수행한 후 재고실사결과보고서에 승인한다.	재고실사결과보고서를 입수하여 재고관리 담당자 외 독립된 실사담당자가 승인했는지 여부를 확인한다.	
	외부창고 등에 위탁한 재고자산에 대한 실사 결과는 주기적으로 모니터링해야 한다.	물류팀 담당자는 타처보관 재고자산 보관증을 수령하거나, 위탁창고관리 시스템상 재고자산을 조회하여, 결산시스템상 재고자산과 일치여부를 대사한다. 또한 회계팀 담당자 입회 하에 주기적으로 외부 위탁창고 실사에 참여하여 타처보관 재고자산 보관증 및 위탁창고관리 시스템상 재고자산리스트와 비교하고 차이가 발생하는 경우 그 원인을 파악하여 보고한 후 적절한 승인권자의 승인을 받는다.	타처보관재고자산 보관증과 재고자산리스트를 대사하여 일치여부를 확인한다. 한편 위탁창고 실사결과보고서를 입수하여 샘플링한 후 타처보관 재고자산 보관증 등이 첨부되고 (차이 발생 시) 차이결과에 대해 적절한 승인권자의 승인을 받았는지 확인한다.	

II 기타 자금통제

기타 상품권이나 구매카드 등에 대한 관리나, 파생상품 거래나 유상증자와 같은 거래에 대한 관리를 통해 다음과 같은 형태의 자금횡령 리스크를 방지할 수 있다.

- 1) 상품권에 대한 접근 통제가 적절하게 이루어지지 않음에 따라 상품권 도난 등이 발생할 위험
- 2) 적절한 승인권자에 의한 승인 없이 구매카드에 대한 대금지급이 이루어지거나 구매카드 지급이 누락되거나 혹은 중복지급이 이루어지는 등으로 인해 발생 가능한 자금횡령 위험
- 3) 상대적으로 리스크가 높은 파생상품에 대해 적절한 승인권자의 승인 없이 계약이 체결될 위험
- 4) 파생상품 계약 체결 이후 평가 등이 적절하게 기록되고 관리되지 않거나 파생상품의 운용결과를 주기적으로 외부 금융기관 잔액명세서 등과 비교하는 절차 등이 존재하지 않음에 따라 이를 이용하여 자금횡령이 발생할 위험

구분	통제목적	통제활동	테스트방법	Y/N
상품권 관리	상품권에 대한 물리적 접근통제가 적절하게 이루어져야 한다.	현업부서 상품권 담당자는 자금팀 상품권 담당자 입회 하에 금고에 보관하고 있는 상품권을 매월 실사하고 실사리스트를 작성한 후 상품권 담당자 및 각 현업부서장의 승인을 받는다.	상품권 실사리스트를 입수하여 샘플링한 후 자금팀 상품권 담당자 및 각 현업부서장 승인을 받았는지 확인한다.	
구매카드 관리	구매카드 지급은 적절한 승인절차를 통해 이루어져야 한다.	구매카드 대금지급 결제는 사전에 위임한 전결규정에 따라 적절한 승인권자의 승인을 받는다.	구매카드 지급내역을 조회하여 미지급전표를 샘플링한 후 구매카드 대금지급이 적절한 승인권자의 승인을 받은 후 이루어졌는지를 확인한다.	
구매카드 관리	구매카드 미지급금의 반제는 완전하게 처리되어야 한다.	구매카드 미지급전표는 지급일에 누락없이 지급이 완료된 이후 반제 처리하며 이에 대해서는 적절한 승인권자의 승인을 받는다.	구매카드 지급내역을 조회하여 샘플링한 후 지급이 완료된 미지급금 반제전표번호가 모두 존재하며 이에 대한 승인권자의 승인여부를 확인한다.	

구분	통제목적	통제활동	테스트방법	Y/N
파생상품	모든 파생상품 거래는 적절한 승인권자의 승인을 받은 후 완전하게 기록되어야 한다.	자금팀(파생상품) 담당자는 파생상품 거래 시 차입금 품의서에 파생상품 취득 관련 내용을 포함*하여 품의서를 작성하며, 적절한 승인권자**의 승인을 받는다. *외화차입금 등을 위험회피대상항목으로 하는 대한 파생상품 체결거래가 아니라 해외자재매입이나 해외제품판매, 혹은 투자 목적으로 거래를 체결하는 경우 등은 좀 더 정교한 통제활동을 설계해야 한다. **파생상품 거래와 관련된 승인의 경우 일반적인 자금거래보다 높은 권한을 가진 승인권자(예: 재무담당인원)의 승인을 받는다.	파생상품 거래내역 리스트를 입수하여 관련 품의서상 적절한 승인권자의 승인여부를 확인한다.	
파생상품	모든 파생상품잔액과 평가결과는 적절한 승인권자의 승인을 받아야 한다.	자금팀(파생상품) 담당자는 매월 금융기관으로부터 매월 평가결과가 포함된 파생상품명세서를 입수하여 파생상품의 완전성 및 평가의 적정성을 확인한다. 이후 파생상품 평가 관련 전표를 작성한 후 적절한 승인권자의 승인을 받는다.	파생상품 평가전표를 입수하여 전표상 금액과 외부평가기관 금액이 포함된 파생상품명세서 금액이 일치하는 지 및 적절한 승인권자의 승인여부를 확인한다.	
유상증자	유상증자는 적절한 승인권자의 승인을 받아야 한다.	모든 유상증자는 이사회(혹은 이사회 내 재무위원회 등) 등 적절한 승인권자의 승인을 받는다.	유상증자 리스트를 파악하여 기중 유상증자 거래가 존재하는 경우 적절한 승인권자의 승인을 받았는지를 확인한다.	
유상증자	유상증자 납입결과를 확인하여 유상증가 납입액을 정확하게 기록되어야 한다.	각 주주별로 배정된 주식에 대해 배정일에 인수가액의 전액이 납입되었는지 여부를 검토하고, (미납 등) 예외사항이 발생하는 경우 증자 관련 금융기관에 보고하고 이사회(혹은 이사회 내 재무위원회 등)에서 정한 규정대로 진행되었는지를 확인한다.	증자 관련 금융기관으로부터 받은 증자납입확인서를 입수하여 증자 내역과 대사하며, 신주 납입이 일부 이루어지지 않은 경우 이사회 의사록 등을 입수하여 관련 규정대로 진행되었는지를 확인한다.	



맷음말

횡령 사건은 회사의 자산에 막대한 손해를 입히고 주식 거래 정지 등의 조치를 통해 주주들의 손해가 발생하고 심한 경우 기업의 유동성 위기와 자본시장의 혼란을 야기하기도 한다. 이로 입은 부정적인 이미지 손상을 회복하기위해 회사들은 내부통제 강화 또는 새로운 거버넌스 개선을 하는 등의 조치를 취하나 대부분 이미지 쇄신을 위한 단기적인 효과가 목적으로 장기적인 효과성보다 우선하여 근본적으로 중요한 문제에 접근하는데 어려움을 겪고 있는 것이 현실이다.

내부회계관리제도 혹은 다른 방식으로 회사의 자산에 막대한 손해를 입히고 회사의 프로세스에 대한 부정적인 영향을 미치는 부정행위에 대한 위험을 제어하는 것은 회사의 지속적인 노력을 필요로 하며 이러한 노력이 필요하다는 점에 대해 대다수의 기업들은 이견이 없을 것이다. 반면에 지난 몇 년간 내부회계관리제도를 운영하면서 투자대비 체감 효과가 만족스럽지 않았던 경우라면, 해당 기업 경영진은 이에 대해 많은 고민을 하게 되며 자금횡령 방지를 위한 추가 비용 투자에 대해서도 딜레마에 빠지게 될 수 있다.

이러한 딜레마를 해결하기 위해서는 첫째, 경영진은 적극적이고 자세한 위험 평가와 경영진의 내부통제 활동을 통해 회사의 프로세스를 정확히 이해하고 그를 기반으로 자금횡령 위험 관련해 적절한 위험요소를 파악하여 그에 대응하는 내부통제를 정비하고 운영하는 노력을 기울여야 한다. 둘째, 경영진은 경영진의 전사적 수준 통제(ELC)이 COSO 2013에서 정의하고 있는 통제환경의 구성요소들을 효과적으로 구현하고 유지할 수 있도록 지원하고 있는지 충분히 검토하여야 한다. 셋째, 경영진은 중요 프로세스에 대한 위험평가를 수행할 때 업무분장의 효과성과 실재성을 충분히 고려하고 이를 주기적으로 검토하여 부적절한 위험요소로 존재하는 업무분장의 conflict를 수정하고 모니터링하는 역할을 수행하여야 한다. 이러한 노력들을 바탕으로 외부감사인이 효과적이고 실재성 있는 외부 감사절차를 수행하고 감독기관 역시 제도적 보완을 통해 종합적이고 실질적인 내부통제활동의 설계 및 운영 효과성을 관리 감독한다면 내부회계관리제도가 부정행위를 제어하는 통제의 기능을 향상할 수 있을 것으로 보인다.

한국의 내부회계관리제도는 아직 어리고 앞으로도 많은 성장통을 겪으며 정착하는 모습을 보일 것이다. 성숙되지 않은 제도가 조직적이고 계획적인 범죄행위에 직접적이고 명쾌한 해답이 될 수 없는 것은 내부회계관리제도의 근본적 제약을 차치하더라도 어느 정도 예견되었던 것이다. 기업은 부족한 내부회계 경험과 지식을 내재화 하고 일상화하기 위해 많은 노력을 해야 할 것이며 감독 당국과 외부감사인 등의 이해관계자들은 자본시장의 신뢰성 제고를 위해 적극적인 협력을 모색해야 한다.

참고자료



A | 업무분장 검토 및 문서화 template

(사용법) 이 template에서는 특정 인원이 상충되는 업무를 수행하는 경우를 식별하고 사용되는 IT application 및 업무수행 담당자를 명시한다. IT application에 의해 자동으로 수행되는 기능의 경우 해당 application을 업무수행담당자로 기재한다.

각 프로세스 별로 기재되어 있는 내용은 해당 프로세스의 일반화를 통해 거래의 흐름에 따라 흔히 식별되는 step을 기재한 것으로 올바른 적용을 위해서는 추적조사(Walkthrough)를 통해 식별된 실제 프로세스를 반영하여 update를 수행해야 정확한 결과를 얻을 수 있다. 각 프로세스에 대한 양식이 완료되면 특정 인원이 양립 불가능한 업무를 수행하고 있지는 않은지 검토한다. 양립 불가능한 업무는 특정 인원이 하나 이상의 카테고리에 속하는 업무를 수행하거나 기록/보고를 담당하는 거래에 대하여 통제활동을 수행하는 경우에 존재한다. 권한부여와 관련된 IT 프로세스가 'reliable' (재무제표 감사인 경우) 또는 'effective' 인 경우 업무분장에 대한 평가를 각 회계기간마다 수행하는 것이 적절하다.

업무분장은 일반적으로 이용자에게 권한을 부여하는 방식으로 IT application에 의하여 관리된다. 따라서 프로세스상에서 적절한 업무분장이 수립되었는지 여부를 먼저 파악한 다음 IT application이 이러한 업무분장을 적절하게 지원하는지 판단하는 것이 중요하다. IT application의 부적절한 권한부여는 다른 인원이 수행하는 거래 기능에 대한 권한을 이용자에게 제공할 수 있으며 승인되지 않은 거래의 처리, 마스터 데이터의 업데이트 또는 거래 데이터의 변경을 초래할

수 있다.

또한 적절한 업무분장을 결정하는 것은 프로세스 책임소유자(owner)의 책임이며 권한이므로 프로세스에 대한 이해를 바탕으로 업무분장이 적절히 설정되었는지에 대하여 이해해야 한다. IT application에서 수행되는 기능에 대한 접근권한은 기업의 IT부서에서 생성되며 관련 IT 프로세스를 이해함으로써 접근권한 생성에 대한 통제활동에 대하여 고려해야한다.

통제환경이 효과적인 업무분장을 지원하지 않는다고 결론내려지는 경우에는 거래 수준에서 업무분장이 존재하지 않을 가능성이 높다. 프로세스의 어떤 부분에서 부적절한 업무분장이 발생하는지 파악하고 관련 위험을 확인하여 해당위험에 적절한 보완통제가 존재하는지 확인 하여 잔여 위험의 경중을 분석해야한다.

통제활동에 대한 분석은 동일한 인원에 의해 수행된 다른 통제활동을 나타낼 수 있다. 따라서, 이 template은 잠재적으로 상충되는 업무를 나타낼 수 있지만 이를 식별하기 위한 유일한 방법은 아니다.

매출

	동작을 가능하게 하는 IT app/기능 ¹	승인	자산 보호	기록	통제활동
매출 주문 입력 또는 업데이트	(예) ABC ERP			(예) 직원 1	(예) C-XXX
신용 보류의 해제를 포함하여 신용 및 신용 조건의 승인					
선적 서류 준비/개사; 출하 정보 업데이트					
재고품의 선적 준비					
청구서 작성; 자동 청구 예외사항 처리					
청구서의 완전성과 정확성 검증					
가격 관련 데이터의 유지 및 관리					
표준 가격 편차의 승인					
판매 기록 유지; 판매 정보 수정 가능					
매출채권 기록 유지; 매출채권 정보 수정 가능					
고객으로부터 현금 수취 관리					
고객의 계정에 지불					
선적을 청구서와 대사					

1 설명된 기능의 수행을 허용하는 각 IT application에 대한 접근권한 목록을 입수하고 IT application과 기능을 표에 표시합니다.

	동작을 가능하게 하는 IT app/기능 ¹	승인	자산 보호	기록	통제활동
매출채권 기록을 총계정원장과 대사					
월별 매출채권 시산표 검토					
월별 고객 명세서 작성/발행					
고객 문의사항 및 의견불일치 사항의 검토 및 해결					
회수불가능 계정의 제각 승인					
매출 및 매출채권 관련 IT application 기능 및 정보에 대한 접근권한 승인					

결론

잠재적으로 상충되는 업무가 식별되었습니까? YES ☐ NO ☐

잠재적으로 상충되는 업무가 식별된 경우 아래에 문서화하고 매출 프로세스의 통제활동에 대한 평가, 부정
에 의한 중요한 왜곡표시위험에 대한 평가 에 미치는 영향과 프로세스상 어느 부분에서 해당 영향이 고려
되는지 명시합니다.

매출환입과 credit처리

	동작을 가능하게 하는 IT app/기능 ¹	승인	자산 보호	기록	통제활동
고객의 외상매출에 대한 반품 승인					
외상매출에 대한 반품 수취					
Credit memo 작성 또는 credit memo 자 동발행 프로세스의 예외사항 처리					
credit memo 승인					
고객에게 허용된 에누리에 대한 신용 승인 (반품 제외)					
credit memo 기록 유지; credit memo 정 보 수정가능					
반품이 승인될 때마다 credit memo 생성 확인					
에누리가 부여될 때마다 credit memo 생성 확인					
매출에누리 및 반품 관련 IT application 기 능 및 정보에 대한 권한 승인					

결론

잠재적으로 상충되는 업무가 식별되었습니까? YES ☐ NO ☐

잠재적으로 상충되는 업무가 식별된 경우 아래에 문서화하고 매출환입과 에누리 프로세스의 통제활동에
대한 평가, 부정에 의한 중요한 왜곡표시위험에 대한 평가에 미치는 영향과 프로세스상 어느 부분에서 해
당 영향이 고려되는지 명시합니다.

현금 수취

	동작을 가능하게 하는 IT app/기능 ¹	승인	자산 보호	기록	통제활동
금융거래 내역 확인					
금융 거래 목록을 은행 시스템 내역과 비교					
현금수입분개장 유지 또는 현금지급장 수령 확인 및 기록					
지급금액을 관련 채권에 전기					
은행계정 조정					
대손금 제각 승인					
총계정원장과 채권기록 대사					
현금 수취 관련 IT application 기능 및 정보에 대한 권한 승인					

결론

잠재적으로 상충되는 업무가 식별되었습니까? YES ☐ NO ☐

잠재적으로 상충되는 업무가 식별된 경우 아래에 문서화하고 현금 수취 프로세스의 통제활동에 대한 평가, 부정에 의한 중요한 왜곡표시위험에 대한 평가에 미치는 영향과 프로세스상 어느 부분에서 해당 영향이 고려되는지 명시합니다.

매입

	동작을 가능하게 하는 IT app/기능 ¹	승인	자산 보호	기록	통제활동
구매 요청					
구매 요청 승인					
구매주문서 생성 및 수정					
공급업체 마스터데이터 유지/업데이트					
구매주문서 승인					
IT application에 구매 주문 승인 한도금액 액 설정					
공급업체 마스터데이터를 포함하여 구매 관련 정보에 대한 권한 승인					
공급업체에 debit memo 작성/발행					
공급업체로부터 제품 수령					
제품 수령 문서화					
공급업체의 invoice를 계정에 지정					
IT application에 invoice 입력 및 조정					
Invoice를 구매 주문과 수취 정보에 연결: 자동 연결 기능의 예외사항 처리					
지급준비보고서의 바우처 패키지 또는 항목 승인					
수표 작성					
금융거래 자동서명 한도금액 승인 (수행된 경우 이를 구현)					
금융거래 요청 작성					
금융거래 승인					
매입장 유지: 매입 정보 수정 가능					
매입채무 기록 유지: 매입채무 정보 수정 가능					
매입채무 기록을 총계정원장과 대사					
매입 및 채무 관련 IT application 기능 및 정보에 대한 권한 승인					

결론

잠재적으로 상충되는 업무가 식별되었습니까? YES □ NO □

잠재적으로 상충되는 업무가 식별된 경우 아래에 문서화하고 매입 프로세스의 통제활동에 대한 평가, 부정에 의한 중요한 왜곡표시위험에 대한 평가에 미치는 영향과 프로세스상 어느 부분에서 해당 영향이 고려되는지 명시합니다.

현금 지급

	동작을 가능하게 하는 IT app/기능 ¹	승인	자산 보호	기록	통제활동
수표 및 서명판 유지/관리					
수동검사 준비 또는 정보를 입력하여 임시검사 생성					
수표 자동서명 한도금액 승인 (수행된 경우 이를 구현)					
수표 서명					
수표 발송					
현금지불장 유지; 현금지불정보 수정가능					
송금 개시					
송금 승인					
은행 계정 조정					
Invoice를 구매 주문과 수취 정보에 연결; 자동 연결 기능의 예외사항 처리					
지급준비보고서의 바우처 패키지 또는 항목 승인					
매입장 유지; 매입 정보 수정 가능					
매입채무 기록 유지; 매입채무 정보 수정 가능					
현금지불 관련 IT application 기능 및 정보에 대한 권한 승인					

결론

잠재적으로 상충되는 업무가 식별되었습니까? YES □ NO □

잠재적으로 상충되는 업무가 식별된 경우 아래에 문서화하고 현금지출 프로세스의 통제활동에 대한 평가, 부정에 의한 중요한 왜곡표시위험에 대한 평가에 미치는 영향과 프로세스상 어느 부분에서 해당 영향이 고려되는지 명시합니다.

급여

	동작을 가능하게 하는 IT app/기능 ¹	승인	자산 보호	기록	통제활동
임직원 파일 관리					
임직원 자료에 대한 권한 승인					
급여 인상, 신규채용 및 퇴사 승인					
근무시간기록 관리					
급여분개장 유지; 급여정보 및 처리결과 수정가능					
급여 수표 준비					
급여 승인					
수표 서명/서명판 사용 승인/급여 송금 승인					
수표 배부					
미청구 급여수표 관리					
급여 은행계좌 대사					
급여 관련 IT application 기능 및 정보 에 대한 권한 승인					

결론

잠재적으로 상충되는 업무가 식별되었습니까? YES ☐ NO ☐

잠재적으로 상충되는 업무가 식별된 경우 아래에 문서화하고 급여 프로세스의 통제활동에 대한 평가, 부
정에 의한 중요한 왜곡표시위험에 대한 평가에 미치는 영향과 프로세스상 어느 부분에서 해당 영향이 고
려되는지 명시합니다.

재고 및 매출원가

	동작을 가능하게 하는 IT app/기능 ¹	승인	자산 보호	기록	통제활동
매입 요청 승인					
구매주문서 생성					
구매주문서 승인					
공급업체 마스터파일에 대한 접근 승인					
공급업체 마스터데이터 유지 및 업데 이트					
재고 수령					
재고 수령 문서화					
재고 보관 및 제조 또는 선적을 위한 재고 인계					
계속기록법에 의한 기록 유지/ 업데이트					
계속기록의 자료파일에 대한 접근권 한 승인					
판매 주문 입력 또는 업데이트					
선적서류 작성/개사; 선적정보 업데이트					
재고 선적 출하					
청구서 발부; 청구서 프로그램 예외사 항 처리					
실지(정기)재고정보에 대한 접근권한 승인					
실지(정기)재고 감독					
실지(정기)재고를 계속기록과 대사					
계속기록을 총계정원장과 대사					
재고 및 매출원가 관련 IT application 기능 및 정보에 대한 권한 승인					

결론

잠재적으로 상충되는 업무가 식별되었습니까? YES ☐ NO ☐

잠재적으로 상충되는 업무가 식별된 경우 아래에 문서화하고 재고 및 매출원가 프로세스의 통제활동에 대한 평가, 부정에 의한 중요한 왜곡표시위험에 대한 평가에 미치는 영향과 프로세스상 어느 부분에서 해당 영향이 고려되는지 명시합니다.

유형자산

	동작을 가능하게 하는 IT app/기능1	승인	자산 보호	기록	통제활동
invoice/건설공사주문 승인					
자산의 취득,이전,제각 및 처분 승인					
자산의 취득, 이전, 제각 및 처분 기록					
유형자산 관리권 유지					
설비대장 유지; 설비정보 수정가능					
유형자산의 실지(정기)재고 감독					
유형자산의 실지(정기)재고를 설비대장과 대사					
설비대장을 총계정원장과 대사					
유형자산 관련 IT application 기능 및 정 보에 대한 권한 승인					

결론

잠재적으로 상충되는 업무가 식별되었습니까? YES ☐ NO ☐

잠재적으로 상충되는 업무가 식별된 경우 아래에 문서화하고 유형자산 프로세스의 통제활동에 대한 평가, 부정에 의한 중요한 왜곡표시위험에 대한 평가에 미치는 영향과 프로세스상 어느 부분에서 해당 영향이 고려되는지 명시합니다.

B | 현금지급 및 수취 프로세스 RCM 사례

아래의 예시는 일반적으로 식별되는 현금지급과 수취 프로세스 관련 위험요소와 그 위험요소에 대응하는 통제활동이 일반적으로 기술되어 있다. 이는 앞서 제시한 실제 practice의 적용 사례와는 달리 회사나 업종의 특성이 반영되어 있지 않으므로 사용 시에는 개별 기업의 상황에 맞도록 적절하게 참조할 수 있어야 한다.

프로세스	관련 위험요소 (assertion)	통제활동
현금 지급	지급된 현금이 기록되지 않을 위험 (Completeness)	은행계정조정표가 적시에 작성되고 검토된다.
		S/L에서 G/L로 자동으로 전기된다.
	현금지급에 대한 상대계정 및 해당 정보가 부적절하게 기록될 위험 (Completeness)	기타채무의 지급요청에 대해 검토한다.
		매입채무의 보조원장과 Aging report를 검토하고 G/L과 대사한다.
	가상의 거래처에게 현금 지급이 이루어질 위험 (Existence/Occurrence)	새로운 거래처 등록과 변경은 적절한 권한을 가진 자로 제한된다.
	가상/중복의 현금지출이 기록될 위험 (Existence/Occurrence)	시스템에서 인보이스 하나에 한 번만 지급가능 하도록 설정되어 있다.
		시스템에서 PO, 거래명세서, 인보이스를 매칭한다. (3-way match)
	현금지급이 지급된 금액과 다르게 기록될 위험 (Measurement/Valuation)	시스템에서 승인된 인보이스 금액에 맞게 자동지급한다.
현금 수취	현금지급이 적절히 승인되지 않을 위험 (Rights/Obligation)	특정 기준금액 이상의 지급요청의 건은 추가 승인절차가 필요하다.
		관리자, 검토, 승인, 기록의 업무분장이 적절하게 분리되어 있다.
	수취된 현금이 계좌에 입금되지 않을 위험 (Completeness, Existence/Occurrence)	수표/현금 수취기록과 일일예금잔액을 대사한다.
	현금 수취에 대한 상대계정 및 해당 정보가 부적절하게 기록될 위험 (Completeness)	매출채권 프로그램은 지불금액이 인보이스와 매치되도록 셋팅되어 있다.
	현금수취기록이 부적절하게 기록될 위험 (Completeness)	S/L에서 G/L로 자동으로 전기된다.
	매각하거나 팩토링된 채권이 적절하게 기록되지 않거나 반제되지 않을 위험 (Rights/Obligation, Presentation/Disclosure)	비표준분개에 대한 근거를 검토 및 승인한다.

자금횡령 방지를 위한
내부회계관리제도
업무 체크 포인트



자금횡령 방지를 위한
내부회계관리제도
업무 체크포인트

