

## 실무 꿀 tip! 총무 업무 지침서

01차시

총무 업무의 이해

### <1> 총무 업무의 배경

- [1] 오늘날 기업은 고객, 종업원, 주주, 정부와 같은 주요 이해 관계자들의 요구뿐만 아니라 경쟁 회사의 동향까지도 면밀히 파악하면서 경영 활동을 수행해야 한다. 이러한 요구와 동향을 파악하지 못하면 경쟁 시장에서 뒤처질 뿐만 아니라 주요 이해 관계자들과 마찰과 갈등이 일어나 원활한 경영 활동이 어려워질 수도 있다. 특히, 이해 관계자란 기업의 경영 활동과 관련하여 직간접적으로 영향을 미치고 있는 사회 조직 또는 집단을 말한다. 기업은 전략적 관점에서 누가 기업과 상호 의존성 및 경쟁 관계를 맺고 있으며, 기업의 생존을 위협하는 이해 관계자가 누구인지도 파악할 필요가 있다.

기업은 각 이해 관계자들과 협력적이며 공생적인 관계 정립을 위한 경영 활동을 전개해 나갈 필요가 있으며, 이와 함께 기업 경영에 영향을 미치는 정치, 경제, 사회, 문화적 환경의 변화 및 경쟁자보다 우위에 점할 방안을 수립할 필요도 있다. 이러한 활동계획의 수립은 면밀한 환경 분석을 통해 이루어지며, 조직의 비전과 중장기 사업전략에는 이러한 환경적 특성들이 반영되어 있다.

기업은 '사명-비전-전략 방향 중장기 사업 전략-전략 과제-실행 과제' 등과 같은 위계적 목표 및 실천 구조를 가지고 있으며, 이러한 내용은 사업 계획서 작성 등을 통해 구체화한다. 그리고 총무부서는 전사적 차원에서 작성된 사업계획의 내용을 면밀히 살펴보고 분석하여 부서 전략 및 실행 과제를 도출해야 한다. 총무 부서의 환경 분석 접근법을 설명하면 다음과 같다. 먼저 전사 차원에서 환경 분석이 실시된다. 환경 분석의 내용은 외부 환경과 내부 환경에 대한 것이다. 이를 바탕으로 유사 업종 및 경쟁사에 대한 벤치마킹을 실시하여 미흡한 부분을 보완할 수 있도록 한다. 다음으로 전사 전략 방향을 도출한다. 여기에는 비전, 전략 방향 등이 포함되며, 이를 바탕으로 중장기 사업전략을 수립하게 된다. 이어서 전략 과제를 수립하게 된다. 전략 과제는 크게 세 가지 위계적 구조를 가지게 된다. 상위 전략인 전사 전략, 차상위 전략인 사업부 전략, 그리고 부서 전략이 있다. 여기서 총무 업무 환경 분석은 해당 사업부 전략을 바탕으로 실시 하며, 이를 바탕으로 총무 부서가 처한 환경에 대해 분석을 실시 하게 된다. 마지막으로 환경 분석 결과 등을 참고하여 총무 부서 실행 계획을 수립한다.

기업의 활동은 크게 개발 활동, 생산 활동, 영업 활동, 판매 활동, 관리 활동 등으로 구성된다. 이러한 활동들은 관리 부문 등과 같이 사업 부문을 이루고 있는 경우가 많으며, 각 사업 부문은 나름의 전략을 수립하고 하위 기능 조직을 구성하여 운영하고 있다. 이와 같이 회사의 전략은 크게 사업부 전략과 각 사업부를 움직이거나 지원하는 기능 조직의 전략으로 구성되어 있다. 부연하면, 사업부 전략은 자사가 목표로 하는 시장 및 고객과 이들에게 전달하고 자 하는 재화 및 서비스에 대한 정의 및 가치 체계를 의미하며, 기능 전략은 이러한 사업부 전략이 효과적, 효율적으로 실행되기 위한 회사 내부의 가치 생성 및 전달 체계를 의미한다. 이와 같은 관점에서, 총무 부서는 전사 및 부문 전략과 연계되며, 세부 업무 활동들은 특정한 전략에 기반한 개발, 생산, 영업, 판매 등의 활동이 원활하게 실행될 수 있도록 지원 및 관리하는 업무 내용 들로 구성되어 있다. 보다 구체적으로 총무 부서가 맡은 업무 영역에는 기업 활동을 원활하게 진행하고 발전시키기 위해 내부에서 일어나는 인적 관리, 재무 및 회계 관리, 복리후생, 사무환경, 보안, 자산관리, 비품 관리, 의전 활동, 부동산 관리 등 전반적인 관리 업무가 포함된다.

총무 업무의 영역은 다른 부서의 업무에 비해 광범위하고 넓은 것이 특징이며, 업무의 확장성 또한 타 부서 업무에 비해 높은 편이다. 예를 들어, 어떤 회사는 총무 업무에 인사 업무를 포함하여 실시하고 있는 반면(광범위성), 어떤 회사는 인사 업무뿐만 아니라 교육훈련 업무까지 포함하여 실시하는 경우도

있다(확장성). 근래에는 쾌적하고 첨단화된 사무 및 정보 통신 환경이 업무 생산성에 미치는 영향이 증대됨에 따라 이와 관련된 업무 영역도 확산 되고 있는 추세이다. 또 정보 통신 보안과 관련된 사항도 총무 부서의 주요 업무 내용이 된다.

총무 부서는 우선 총무 일반, 자산관리, 사무환경, 문서관리, 비서업무, 의전행사, 보안업무, 기타업무로 분류된다. 총무 일반업무는 기획관리 일을 주로 담당하며 총무 일반업무를 담당하고, 업무의 규정을 정비하며 이에 대한 매뉴얼을 만든다. 또한 전사적 경영계획을 수립하고 복리후생 및 조직 활성화를 돕는 업무를 한다. 자산관리 영역에서는 회사의 자산과 비품을 관리하는데 직접 관리 및 실사를 진행하며 집기 및 비품의 구입과 관리 그리고 폐기를 담당한다. 차량 관리와 부동산 관리도 도맡아 한다. 사무환경관리 업무도 총무 업무에 중요한 역할이다. 사무환경관리를 하며 개선하는 일은 더 나은 업무 환경을 만드는 데 중요한 위치를 차지 한다. 또한 각종 공사관리와 빌딩 관리도 총무 업무에서 해야 할 역할이다. 그다음 문서관리이다. 문서관리는 업무의 핵심이라고 볼 수 있다. 업무에 필요한 다양한 문서양식을 작성하고 인쇄물 관리를 하며 문서 이관 및 폐기 업무도 진행한다. 또한 경영진 스케줄 관리와 지시사항 업무를 진행하는 비서의 역할도 도모한다. 또한 각종 경조사와 행사를 진행하며 경영진 의전 업무도 도맡는다. 그리고 보안업무 역시 담당하는데 건물의 출입과 경비, 용역에 맞는 일과 통신관리 업무를 함께 한다. 이처럼 총무 업무는 세세한 일부터 굵직한 일까지 회사 업무의 전체적인 일을 모두 총괄한다고 볼 수 있다.

조직이 처한 상황과 여건에 따라 총무 부서가 수행해야 하는 업무의 범주는 나름대로 정해져 있는 경우가 있지만, 구체적으로 어떤 업무를 중점적으로 추진해야 할 것인지에 대해서는 정해져 있지 않은 경우가 많다. 총무 부서의 업무 역할과 우선순위 등을 도출하고자 할 때에는 해당 조직의 총무 기능에 영향을 미치는 환경적 요인들을 검토해야 한다. 총무 부서는 조직이 처한 환경에 따라 총무 업무 수행에 영향을 미칠 수 있는 내 외부 요인을 도출하고 이에 대한 분석을 실시 해야 한다.

우선 외부환경분석을 하는데 구분해야 할 환경 요인은 경쟁자, 고객 요구, 기술혁신, 민감도, 이해관계, 자본 유효성, 정책위험, 법적위험, 규제위험, 산업위험, 재무 시장 위험, 천재지변 위험이 있다. 내부환경분석으로는 사업 성과 및 재무성과 고객, 사업 기능, 인적자원, 물적자원, 사업 성공 요소이다.

## [2] 환경분석 요인 도출

### (1) 총무 업무 관련 전사 및 사업부 단위 업무 기능 및 이슈의 확인

전사 및 사업부 전략을 확인하고, 중요한 전략 이슈가 어떠한 업무 기능에서 발생하고 있는지를 확인한다.

### (2) 총무 업무 기능 파악

총무 업무와 관련하여 전사 및 사업부 단위에서 다룰 수 있는 업무 기능과 이슈의 대략적인 내용을 파악한 후, 이와 관련된 총무 부서의 구체적인 업무 기능이 무엇인지를 파악하여 매칭시켜 본다. 업무 기능에는 고정 자산(건물, 시설물), 직원의 편의 지원성 복지, 임대차, 차량 운반구, 용역, 대내외 활동에 대한 전반적인 계획 수립이 포함된다.

### (3) 총무 업무 환경 분석 요인 도출

총무 부서의 구체적인 업무 기능이 파악되면, 총무 업무의 방향성을 설정하기 위한 환경 분석 요인들이 무엇인지를 찾아본다. 환경 분석 요인은 내부 요인과 외부 요인으로 구분하여 파악한다.

### (4) 총무 업무 환경 요인 분석을 위한 자료의 수집

환경 분석 요인이 도출되면 각 요인을 세밀하게 분석 및 검토해 볼 수 있는 자료를 찾아본다. 자료는 크게 내부 자료와 외부 자료로 구분해 볼 수 있다. 한편 노동 규약, 단체 협약, 피복 관리 규정, 자산관리 규정, 보안 관리 규정, 시설물 관리 규정, 전결 규정, 예산 관리 규정, 하도급 관리 규정, 외근 출장비 관리 규정, 취업 규칙, 급여 규정, 4대 보험, 퇴직금 관련법 등도 환경 분석 시 검토해야 할 자료에 해당하며, 이들 내용은 총무 업무 담당자로서 항상 숙지하고 있어야 할 내용에 해당한다.

## <2> 총무 업무 담당자가 갖추어야 하는 능력

### [1] 경영자의 업무 보좌 기능

경영자의 업무 보좌는 총무의 가장 기본이 되는 기능이다. 경영자가 업무를 수행할 때 이를 보좌하는 것이지만 실제로는 원래 경영자가 해야 할 업무까지 대행하는 때도 있다. 이른바 '경영자의 오른팔'로서 항상 최고 경영자와 가까운 거리에서 업무를 수행하는 경우가 많다. 경영자 보좌 기능에 속하는 업무 중 대표적인 것은 경영방침과 경영계획을 수립하는 것이다. 경영계획을 세우는데 필요한 기초 데이터를 수집하거나 자사를 둘러싼 경영 환경을 분석한다. 이 자료를 근거로 경영자가 경영방침과 경영계획 또는 경영 개선 계획을 최종적으로 결정하는 것이다. 사내 규정을 작성하고 정비하는 것도 중요하다. 아무리 작은 기업이라 할지라도 규칙이 있어야 업무에 혼란이 생기지 않는다. 회사 전체적으로 부문별 규정을 종합하는 역할을 총무가 담당한다.

### [2] 부서 간 조정 기능

경영자를 중심으로 회사의 각 부서를 연결하는 역할을 한다. 부서 간의 수평적인 의사전달 또는 품의 같은 수직적인 정보를 전달한다. 이는 적절한 정보가 적시에 흐르게 조절함으로써 조직을 효율적으로 움직이는 기능이다. 총무는 회사 내에서 정보가 집중되는 곳이다. 이러한 정보가 유기적으로 전달되지 않으면 경영 의사결정이 늦어진다. 사무의 생산성을 높이기 위해 회의를 효율적으로 조직하거나 회의 절차를 표준화하는 것도 총무의 중요한 역할이다. 불필요한 회의는 가급적 없애고 회의 결과를 문서화하기 쉽도록 정해진 양식을 준비해야 한다.

### [3] 사내 활동 지원 기능

사원들의 사기를 높이기 위해 표창 제도를 마련한다거나 처우 개선을 위한 다양한 사내 활동을 뒷받침함으로써 조직에 활력을 불어넣는다. 결속력을 강화하기 위해 실시하는 각종 의식이나 행사연출을 담당한다. 신입사원 입사식이나 창립기념 행사 같은 사내 행사부터 신제품 발표회와 같은 대외 행사까지 총무가 주관하게 된다.

### [4] 대외 절충 기능

안내 경비와 같은 일상 업무부터 기업광고, 매스컴 접촉, 사회공헌이라 할 수 있는 지역 활동 참가에 이르기까지 폭넓은 활동이 포함된다. 총무는 회사의 얼굴이다. 안내, 홍보, 경비 등 외부인이 처음으로 접촉하는 회사의 창구 역할을 수행하기 때문이다. 총무는 회사의 대외적인 이미지에 큰 영향을 미친다. 광고나 선전으로 회사의 메시지를 외부에 전달하고자 할 때는 그 목적을 분명히 하는 것이 중요하다.

### [5] 자산관리 기능

회사가 소유한 토지, 건물, 기계설비 등 고정 자산이 효율적으로 활용되도록 관리한다. 총무는 회사의 자산과 자산 변동사항을 문서로 정확히 정리해서 관리한다. 또한 자산이 회사의 이익을 높이는 데 유효하게 활용되고 있는지, 유휴자산은 없는지를 체크 한다.

## <3> 총무 인사관리와 업무분장

### [1] 인사관리의 목적

(1) 생산성 목표와 유지목표의 조화

생산성 목표 또는 과업 목표는 구성원의 만족과 같은 인간적인 측면보다 과업 그 자체를 달성하기 위한 조직의 목표를 말한다. 한편 유지목표는 조직의 과업과는 별도로 조직 자체의 유지 또는 인간적 측면에 관계된 목표이다.

(2) 근로 생활의 질 충족 추구

산업화에 따른 작업의 단순화 전문화에서 파생되는 소외감, 단조로움, 인간성의 상실에 대한 반응 또는 새로운 기술의 등장으로 인한 작업환경의 불건전성에 대한 반응으로써 나타난 것이 근로생활의 질이며, 이것은 근로자의 작업환경과의 관계를 포함하는 것을 뜻하기도 한다.

[2] 주요 인사관리 업무 분장

(1) 유지 관리 업무

인사기록 업무, 복무관리, 신원 보증관리를 담당한다. 인사기록 업무는 기본 자료 입, 출력 현황을 점검하고, 각종 대장 기록사항을 정리한다.

(2) 복무 관리 업무

근태자료 입, 출력 현황 작성 여부를 파악하고 신원보증 관리는 대상의 직무 설정의 적정성, 재 입보자 통지 및 보험 가입여부, 환급신청 및 신상 변동 통지 여부 등을 관리하며, 상벌 관리는 규정에 의거하여 수행하는 것, 상벌 사항 기록 여부를 주 업무 내용으로 한다.

(3) 인사 평정 업무

인사고과를 주 업무로 하며 이는 규정 및 지침상의 변경사항을 체크하고 고과 실시 준비 여부를 확인하며 고과 통계자료의 정확성 여부를 파악한다. 승진관리는 자격 고시, 승진관리의 주 업무를 담당한다. 자격 고시는 일정 및 계획의 적정성을 잘 살피고 고시 대상자 및 교재 통보를 확인한다. 또한 고시 준비사항을 검토하고 채점 및 합격, 불합격자를 관리한다.

(4) 승진관리

승진관리로는 승진 자격요건이 충족하는지, 이에 누락된 부분이 없는지, 직급정년, 특진, 자를 관리한다. 임금관리 업무로는 지급관리, 임금체계관리, 인건비 관리, 연말정산, 세무 처리, 임금협상의 주 업무를 담당하고 있다. 지급관리는 지급기준의 적합성, 계산 착오를 검증하고 임금체계관리 업무는 급여관리의 공정성, 임금 테이블 합리성을 관리한다. 또한 인건비 관리로, 계획 대비 인건비 지출현황의 여부를 살피고 임금 인상을 결정이 합리적인지 체크한다. 또한 인원 대비 인건비가 합리적인지 확인한다. 연말정산은 연말정산 기준의 적합성 여부, 정산서류의 누락 여부를 확인한다.

(5) 세무 처리

세무 서류의 합리성 검토, 기한 내 업무가 처리되는지 확인한다. 임금협상은 임금 격차의 균형성을 확보하고, 노동생산성 수준의 향상 정도를 확인하며 동종 타사 및 동일 지역 타사 수준을 고려한다.

(6) 노무관리

커뮤니케이션, 단체교섭, 근로조건이 주요 업무이다. 커뮤니케이션에서는 직원 참여도 및 건의 사항의 해결내용을 처리하고 단체교섭에서는 단체 협약의 변경사항을 관리하고 단체 협약 갱신 요구의 대책을 수립하며 노사협의회 운영을 보고한다. 근로조건은 노동법, 근로기준법과 단체 협약, 취업 규칙과의 비교를 검토한다.

(7) 법정내 복리후생 관리

국민연금, 건강진단, 건강보험, 고용보험, 산재보험을 주 업무로 하고 있다. 국민연금은 국민연금의 취득과 상실, 보험료의 적시성 여부, 납부 보험료와 공제 내역 간의 일치성을 확인하고, 건강진단은 검진 기관 확정 여부, 진단실시 여부, 결과 보고 및 유소견자 조치내용을 건강진단의 업무로 여길 수 있다. 건강, 고용, 산재보험은 취득, 상실, 보험료의 적시성 여부, 납부 보험료와 공제 내역 간의 일치 작성, 산재 발생 시 조치내용을 주 업무로 하고 있다.

(8) 법정 외 복리후생 관리

우리사주상조회, 경조금, 장학금, 사내동호회의 규정 준수 여부와 지급액 정확성 여부, 결산보고의 적기성 여부에 따라 달라질 수 있다.

(9) 교육훈련

교육계획, 교육프로그램, 교육 운영 사후관리의 주 업무를 회사의 경영전략과 교육계획과 연계하고 교육과정별 내용의 적합도를 올리며 실행 계획(교육 준비, 일정, 강사 등)의 치밀성을 준수하며 교육계획의 타당성과 교육투자의 정당성을 판단하는 기준을 만드는 것이 중요하다.

[3] 월별 총무 기획

- 총무 업무는 월별로 그 일정관리 업무를 해결할 수 있다. 매달 루틴을 가지고 있는 총무 업무는 월별로 주주총회, 이사회, 세무신고 업무, 4대 보험 신고, 월별 인사 노무 관리 일정 월별 행사, 교육, 시설관리 일정을 함께할 수 있다.

- 정기 주주총회는 매년 1회 일정한 시기에 이를 소집하여야 한다. 연 2회 이상의 결산기를 정한 회사는 매기에 총회를 소집해야 한다. 임시총회는 필요 있는 경우에 수시 이를 소집하여야 한다. 임시총회는 필요한 경우에 이를 소집한다. (상법 365조) 12월 말 결산법인은 3월 말일, 6월 말 결산법인은 10월 말일, 기타 월말 결산법인은 결산기 말일로부터 3개월 이내가 기한이며 이때는 전기 영업실적 보고 및 재무제표 승인, 주주배당금 결의 및 승인, 이사와 감사 선임 또는 중임 결의 당기 임원 보수 한도 경의가 총회 사항이다. 주주명부의 폐쇄 기간은 3개월을 초과하지 못한다. (상법 제354조)

- 이사회 소집 일정은 정기 1월, 4월, 7월, 10월, 임시 소집은 2월, 3월, 이다. 1월 정기 이사회에서는 1분기 정기이사회로서 전년 4/4분기 사업실적 보고를 하며 금년 인사이동 승인과 당기 사업계획 승인이 주요 사항 이다. 2월 임시 이사회는 임시 이사회를 소집하며 2월 정기 주주총회 소집을 결정한다. 3월 임시 이사회는 2/4분기 사업계획을 보고하며 취업 규칙, 회사 규정 개정 승인하고 금년 임원 보수 규정과 직원연봉계약을 승인한다. 정기 4월 이사회는 2분기 정기 이사회로서 1/4분기 영업실적을 보고하고 2/4분기 사업계획을 보고한다. 정기 7월 보고서는 3/4분기 정기 이사회를 소집하고 2/4분기 영업실적을 보고한다. 10월 정기 보고서는 4/4분기 정기 이사회이며 3/4분기 사업 집행 보고를 한다. 이에 주식회사 이사는 3월에 1회 이상 업무의 집행상황을 이사회에 보고하여야 한다. (상법 393조) 또한 이사회는 각 이사가 소집한다. 다만 이사회의 결의로 소집권자를 정한 경우 소집권자인 이사가 이사회를 소집한다. (상법 제 390 조). 주주총회의 소집은 이사회가 이를 결정한다.