

앞날의 세멘트 企業經營

東洋세멘트工業株式會社

企劃部 申 榮 錄

1. 序 言

資金の 缺乏 經營의 零細性과 함께 畸型的 構造를 가졌던 韓國의 産業이 그 後進性에서 才 脫皮하기도 前에 6.25 動亂이라는 酷毒한 참화를 입어 황폐화 하였다가 休戰以後 再 建의 새 出發을 할 무렵 우리나라엔 企業의 科學的 管理니 經營의 合理化니 하는 問題가 活潑히 台頭되었던 것이다. 이 러한 움직임은 學界에서는 近代經營學을 歐美先進國으로 부터 받아 드리는 方向으로 나라나 外國의 著名한 經營學者들을 招 聘하는等 活潑히 그 研究活動을 해 왔던 結果 오늘날에 와서 는 理論的 面에 있어서 韓國의 經營學의 誕生을 불 段階에 이 르러가고 있다고 할 수 있다. 그러나 經營學의 實踐舞臺인 産業界는 그동안 몇번이나 거둬된 政治的 소용돌이와 經濟的 不安定으로 因하여 그때 그때 그들의 命脈을 維持하는데 急急한 나머지 그들의 百年大計를 爲한 참되고 굳건한 礎를 닦 는 課業을 始作해 보지 못하여 왔다. 다만 一部産業 특히 製藥業界는 近年에 이르러 會社亂立에 依한 치열한 販賣競争속 에서 그들의 企業을 維持 發展시키기 爲하여 經營의 合理化를 이룩하고자 科學的인 管理法를 導入하여 實踐에 옮겨 가고 있 다 또한 아직도 本格的인 段階에는 到達하고 있지 않다 할 지라도 經濟的 繁榮을 爲한 企業經營의 社會化와 合理化라는 時代的 要請을 일찍 깨달은 몇몇 先歐的 經營者들은 그들 企業의 經營合理化를 爲하여 새로운 努力을 傾注코 있음을 우리 는 보아 오고 있는 것이다. 이러한 時代的 潮流에 비추어 세멘트工業

계의 過去와 現在를 살펴 볼때 解放當時 年産 85,000 屯의 能力을 가진 「三陟세멘트工場」 하나로 시작된 세멘트工業은 그나마도 施設의 노후와 運營의 不合理로 제대로 稼動치도 못하는 미미한 狀態에 있었다가 産業再建의 活潑한 움직임에 따라 세멘트의 消費가 增加되므로서 政府에서 새로이 세멘트 製造工場을 設立케 되어 오늘날의 「大韓洋灰工業株式會社」의 誕生을 보았고 三陟세멘트工場은 民營인 東洋세멘트工業株式會社로 되면서 施設의 改修와 擴張을 期하여 現在 國內 세멘트生産이 年 720,000屯으로 되어 國內需要의 8割을 供給케 되었다。 즉 그간의 세멘트業界는 增産에 온 經營의 힘을 쏟아왔던 것이다 이렇게 經營規模의 擴大라는 外的發展에 全力을 다한 結果 한번도 企業內的으로 經營의 充實을 期할수 있는 時間과 經營 能力의 餘裕를 가져보지 못하였고 한편 아직도 세멘트供給이 國內需要에 未達하는 實情이라 經營上으로 크게 困難을 받지 않았기 때문에 歐美諸國의 科學的 管理方法을 우리의 것으로 받아 들여 內的合理化를 圖謀해야 한다는 必要性을 切實히 느끼보지 못한 세멘트 業界는 아직도 許多한 改善點을 가지고 있는 것이다。

이제 經濟開發五個年計劃에 依하여 새로이 三個의 세멘트工場이 設立됨에 따라 이들 新規工場이 完全稼動케 될 ¹⁹⁶⁴~~1960~~年 以後는 國內生産이 그 需要를 相當히 超過하게 될것이 予想된다。 여기에 必然的인 結果로서 販賣競爭이 일어날것이며 各 企業은 이 激甚한 競爭속에서 어떻게 適正經營을 維持하면서 發展해 나갈것인가 하는 問題를 생각하지 않을수 없게 되므로서 세멘트工業界는 必야호로 過去의 經營方法과는 完全히 그

樣相을 달리 하게 되었다。 이러한 點에 鑑하여 本稿는 앞으로 일어날 激甚한 販賣競爭을 前提로 하고 어떻게 세멘트企業이 이 競爭속에서 合理的 經營을 해 나갈 것인가 하는 問題에 對하여 經營全般에 걸쳐 原則論만을 言及함을 그 內容으로 하고 있고 既存企業이나 新設企業이거나 간에 앞으로 經營政策을 樹立함에 있어 參考資料로서 寸分の 寄與라도 하고자 하는데 그 目的을 두고 있다。 즉 本稿는 앞날의 세멘트企業의 經營合理化를 위한 問題點들을 提示하는데 限定하고 그 具體的 方法論은 一切 言及치 않고 있는 것이다。

2. 市場問題의 檢討

(가) 市場調查와 市場確保

理論적으로 企業家は 商品을 어떻게 生産할 것인가 하는 問題에 앞서 그 商品을 팔 수 있을 것인가 어떻게 팔 것인가 하는 問題를 決定해야 하는 것이다。 196⁵ 年에는 國內세멘트生産이 그消費를 約 30萬噸이나 超過하게 될 것이 豫想됨으로 이때부터 販賣競爭은 치열해 질 것이다。 資本主義市場의 自由競爭에서 勝利하여 自己企業을 繼續적으로 維持 發展시키기 위해서는 무엇보다도 먼저 그 市場에 對해서 正確하게 알아야 할 것이며 다음은 그들의 固定的市場을 確保해야 하는 것이다。 그러나 세멘트業界는 勿論 國內의 어떤 經濟調查機關에서도 세멘트市場에 對해서 科學的인 調查가 되어 있지 못한 現實情임에 세멘트業果가 앞으로 해야 할 일 중에 가장 重要하고 緊急한 것은 이 市場調查(Market Research)라 하겠다。 市場調查에 對해

서 調査方法對象選定 調査時期等に 있어 事前研究와 效率的인 決定이 있어야 할 것이며 세멘트市場에 對하여 需要地域別. 時期別. 需要業種別. 需要目的別 把握이 되어야 할것이 期待되며 나아가 需要層의 現在狀態와 앞으로의 發展性 如何에 對해서도 調査가 되어야 할것이다.

이 市場調査의 結果 自己製品에 對한 需要地域과 需要階層을 알게되면 어떤 地域의 어떤 需要層에서 自己의 固定的 市場을 確保함이 가장 有利할것인가를 決定하여 이에 効果的 方法으로 集中的으로 침투하여 固定市場確保에 努力해야 할것이다.

(나) 販賣經路

市場管理問題에 있어 앞으로 세멘트工業이 가장 慎重하게 다루어야 할 問題는 販賣經路라고 본다. 現在 既存세멘트業體의 販賣經路는 다음과 같다. (新設企業體들도 亦是 이 經路를 利用할 計劃인 것으로 알고 있다)

製造業者 - 特約店 - 小賣商 - 消費者

製造業者는 特約保證金を 擔保로 一定期間 一定量의 세멘트를 販賣할것은 契約한 特約店에다 製品을 販賣하는 것으로 販賣活動을 終이고 있다.

이 特約店은 製造業者의 販賣代行業者로서의 役割에 못지 않게 製造業者의 運營資金調達源泉으로서의 큰 役割을 하고 있는 것인바 施設의 擴張에 經營의 主力을 기우렸던 過去의 既存業體經營에 있어서 (新規工場에서도 마찬가지 라고 본다) 莫大한 建設資金의 調達方策으로서 利用할 수 있는 最善의 方法中의 하나가 이 特約店制였다고 할 수 있다.

그러나 앞으로 販賣競爭이 치열해질 時期에 가서는 이 特約

店은 純全히 販賣活動만을 爲主하는 中間販賣業者로서의 役割을 해야 할 뿐 아니라 自己들의 販賣圈을 잃지 않고 維持하기 위하여 努力해야 할것이며 自己의 利潤確保를 爲해서는 自己에게 조금이라도 더 有利한 條件으로 製品을 供給해 주는 生産業者에게로 그들의 契約을 바꾸어 버릴可能性도 있는 것이다。

이러한 時期에 이르기까지 製造業者가 現在와 같이 實需要市場에서 直接으로 顧客을 創造하지 못하고 特約店에만 販賣를 全적으로 依存하는것은 極히 消極的이고 危險한 販賣政策이 될 것이다。 販賣競爭市場에서 다른 企業보다 싼값으로 製品을 팔므로써 売上高을올리는한편 企業利潤의 增大를 圖謀하기 위해서는 直賣制를 採擇하여 都賣 小賣까지 製造業者가 兼하므로써 現在의 都賣 및 小賣商이 차지하는 利潤을 自己것으로 하는 方法도 있음은 日本・美國・等地의 세멘트企業의 販賣方法에서 그 實例를 보는 바이다。 그러나 이러한 點 한가지만으로서 반드시 直賣制가 有利하다고는 할 수 없음은 直賣制가 果然 販賣成果를 特約店制보다 더 높일 수 있는지가 疑問이기 때문이다。 市場確保와 開拓能力 利潤獲得程度와 競爭狀態等의 問題를 參照하여 이 販賣經路의 選定에 對하여 科學的인 研究와 檢討가 있어야 할것이다。

(다) 多角的 販賣에 의한 새로운 市場開拓

現 既存兩社는 建築의 原資材인 세멘트를 그대로 販賣하는데 골이고 있다。 앞으로 競爭에서 勝利하기 위해서는 이 原料로서의 세멘트 販賣에서 한 걸음 더 나아가 세멘트의 二次生産物인 電柱・침목등 建設材까지도 세멘트企業에서 製造 販賣하는

多角的 經營에 依하여 새로운 市場을 開拓하고 自身이 세멘트 生産者이 消費者가 되는 經營方式을 取함이 絶對的으로 要請 되는 것이다。 이의 成敍를 위해서는 建設會社를 姊妹會社로 加함이 効果的인 것이다。 今일에 있어 先進國의 세멘트企業은 모두 이러한 多角的 經營을 하고 있음은 이를 實證해 주는 것이다 하겠다。 나아가 보다 巨視的 經營觀念에서든 새로운 세멘트 建築資材의 研究를 行하여 新市場을 創造함에도 努力이 있어야 할 것이다。

(라) 製品輸送의 問題

適時에 適量의 製品을 市場에 供給하기 위해서는 輸送의 円滑이 이루어져야 함이 企業經營에 要請되는 바 公道路제도 「大韓洋灰」를 除外한 四個세멘트工場이 모두 江原道近方에 集中的으로 位置케 되므로서 그들은 製品輸送을 中央線에 依存케 되었다。 中央線은 主線인 줄 아니라 無煙炭의 輸送等 現今도 輻湊하는 荷物로서 최대로의 輸送이 困難한 實情에 비추어 四個세멘트工場에서 나올 年 百萬噸이 넘는 세멘트를 中央線이 어느程度 輸送해 줄 수 있을지 疑問이다。

自己市場을 確保하고 販賣成績을 올리기 위해서 앞으로의 세멘트企業은 이 輸送問題의 効果的인 解決이 있어야 할 것이다。

또한 이 輸送에 따른 運賃은 세멘트原價構成要素中 가장 큰 項目中の 하나인 만큼 輸送問題를 考慮함에 있어서 工場의 立地, 道路 및 鐵道等 輸送路의 利用程度 市場位置를 參酌하여 가장 輸送費가 低下 될 方法도 研究하고 對策을 樹立함이 絶對 必要 할 것이다。

3. 生産活動의 合理化

(가) 適正操業度

生産活動의 合理化問題로서 앞으로의 세멘트企業이 解決해야 할 첫째 問題는 適正操業이라고 본다。 生産의 消費未達이라는 有利한 經營實情임으로 完全稼動과 増産에 온 生産能力을 傾注하고 있는 現수의 稼動工場은 그들의 經營을 維持하기 위해서는 最小한 어느 程度의 生産高를 가져야 할 것인가 하는 問題에 對해서 具體적인 研究가 되어 있지 않다。 앞으로 生産이 消費를 超過할 時期 完全稼動에 의한 生産은 在庫製品의 過大現象을 招來하여 運轉資金의 凍結로서 經營에 不合理을 가져올 念慮도 있음으로 各企業은 그들의 經營規模와 一般經濟狀態와 動向에 비추어 企業存續을 위한 最低限度의 操業度を 알아야 하며 自己市場의 事情을 正確히 파악하여 알맞게 만들어 알맞게 파는 適正操業度を 반드시 알아야 할 것이다。

最低限度의 操業度問題는 財務面에서 보면 損益分岐圖와 直結된다。 이 損益分岐圖는 科學적인 資料로서 正確히 作成하여 앞으로의 세멘트企業은 적어도 損益分岐賣上高 以上の 販賣成果를 올리도록 努力해야 할 것이다。

(나) 適正一回轉運轉期間

세멘트生産의 適正操業度에 關聯시켜 考慮해야 할 問題는 一回轉運轉의 適正期間의 算定問題이다。 세멘트 製造는 燒成炉의 點火 後는 耐火煉瓦의 磨耗나 脱落等 燒成不可能事態가 發生될 때 까지는 繼續해야 하는 特殊性을 가지고 있어 이 點火에서

消火까지의 運轉期間이 一回轉運轉이 되는것이다。 크링카(Clinker)- 燒成后의 半製品-의 增産·減産·過剩在庫·在庫不足等の 問題는 이 一回轉運轉期間의 長短및 季節에 따른 調節에 따라 크게 左右되는 만큼 앞으로 販賣에 適應하는 適正生産을 하고 在庫不足이나 滯貨의 現象을 招來치 않는 合理的 生産活動을 하기 위해서는 燒成炉를 爲始하여 機械의 性能과 수명 耐火煉瓦의 質等を 參酌하여 適正一回轉運轉期間을 算定하여 計劃에 依한 生産이 되도록해야 할것이다。

(다) 特殊세멘트의 生産

現在 稼働中인 兩工場은 一般建築用인 포트랜드세멘트(Portland Cement)만을 生産하고 있고 新規工場 역시 포트랜드세멘트 生産工場으로 計劃되어 있다。

이 포트랜드세멘트의 國內生産이 그消費를 超過할것이 豫想됨은 市場問題에서 본바와 같은 바 앞으로 競争에서 勝利하기 위한 새로운 市場開拓方法으로서는 이 포트랜드세멘트 以外에 美裝用세멘트等 特殊세멘트를 生産하여야 할것이다。 또한 앞으로의 세멘트生産에 있어서 製品의 質의 優秀性維持를 위한 積極的인 努力이 要請된다고 보겠다。

(라) 貯藏品の 經濟的最少在庫維持

生産管理面에 있어 韓國의 세멘트企業이 반드시 合理化를 圖謀해야 할 問題의 하나는 貯藏品(原資材)의 經濟的最少在庫量維持問題이다。 國內세멘트企業의 貯藏品回轉率을 外國의 세멘트企業의 것과 比較하면 다음表와 같다。 이 表에서 보면 韓國의

세멘트企業은 外國에 比하여 너무도 낮은 貯藏品의 回轉率을 가지고 있는바 이는 韓國의 세멘트企業이 그들의 營業量에 比
貯藏品回轉率對比表

國名 回轉名	韓 國	日本 磐城세멘트	日本 三菱세멘트	美國 미즈리세멘트
貯藏品 回轉率	7.44	79.59	22.26	26.54

根據： 本前세멘트調查資料

하여 너무도 많은 貯藏品을 가지고 있다는 것을 알 수 있다
 有煙炭, 石膏, 機械附屬品等 外國資材는 그調達에 오랜期間이 所
 要될 뿐 아니라 每年 外換時勢가 上昇되는 우리나라에 있어서
 는 外國資材는 可能한 限 많이 가지고 있는 것이 오히려 利益이
 라는 一見은 無視 못할 것이나 이러한 莫大한 貯藏品에 對한
 投資는 運轉資金의 不足 및 材料費의 增大를 招來하는 것이다。
 그러므로 資材의 質과 耐用年數를 科學的으로 파악하여 資材管
 理의 合理化를 期하여 生産에 支障을 미치지 않는 限度內에서
 最少在庫量의 貯藏品을 維持하도록 努力해야 할 것이다。

(바) 生産性向上

세멘트工業은 工程別作業에 의하여 製品을 生産하는 工業임으
 로 各工程別로 適正規模로서 均衡을 이루는 한편 工程別로 最
 大의 生産性을 達成해야 하는 것이다. 그러므로 各工程의
 設計나 經營計劃에 있어서 失手를 하므로서 어떤 工程은 基本

施設容量에 生産能力이 不足되어 生産減少를 惹起시키고 어떤工程은 過大하여 製品의 固定費 負擔을 增加시키기도 하여 生産性向上을 저해시키는 境遇를 자주 본다. 앞으로 生産性向上을 위해서는 線型計劃(Linear programing) 方法을 導入 研究하여 利用함이 尙한 것이다.

4. 企業財務面의 健全化

(가) 他人資本의 依存度減少

세멘트工業은 大規模企業으로서 그 建設이나 運營에 莫大한 資金이 所要된다. 그러나 資本의 零細性에서 벗어나지 못하고 있는 韓國의 産業界로서 外貨의 借款이 없이는 工場新設이 不可能한 實情임과 같이 他人資本의 依存度가 外國의 세멘트企業에 比하여 相當히 높다. 他人資本의 依存度가 높음은 企業經營의 健全性을 위태롭게 하는 것이며 나아가 他人資本에 對한 莫大한 支拂利子의 負擔은 激甚한 原價引上을 招來하여 企業의 適正利潤確保를 저해하는 것이다. 그러므로 앞날의 세멘트企業이 財務管理面에 있어 達成해야 할 가장 重要한 일은

資本構成比率對比表

國名	韓 國	日本 磐城세멘트	美國 미조리 세멘트
他人資本	67.3%	52.3%	24.6%
自己資本	32.7%	47.7%	75.4%
資本計	100.0%	100.0%	100.0%

根據： 東洋세멘트調查資料

이 他人資本의 依存度의 減少로서 經營에 健全性을 圖謀하는 것이라코 본다. 韓國의 세멘트企業의 資本構成比率과 外國의 것과를 比較하면 위의 表와 같다.

(나) 資金의 計劃的 調達과 效果的 執行

他人資本의 依存度를 줄여 經營의 健全을 期하기 위해서는 資金의 調達의 計劃性과 執行의 效果性이 圖謀되어야 하는 것이다. 大多數 韓國企業에 共通된바로 原來 不足한 自己資本으로서 事業을 始作했기 때문에 언제나 支拂어음의 決濟等 支拂義務의 履行에 急急하여 資金의 餘裕를 가지고 計劃性있게 效果的으로 資金을 使用치 못하고 있어 豫期치 않았던 不可避한 資金調達을 위해서는 다시 또 借入을 하는 것이다. 이러한 不合理는 첫째 資金의 調達과 執行에 計劃이 없고 資金의 使用에 있어 資金이 가진 緊急度와 重要性에 따라 資金支出의 順位를 定하여 戰略的으로 資金을 使用치 못하고 無作定 돈을 쓰는에서 오는 것이라코 할 수 있다. 그러므로 앞으로 資金의 調達과 使用에 있어 科學的인 方法으로 計劃을 樹立하고 使用에 效率을 圖謀하도록 해야 할 것이다.

(다) 資金調達源泉의 廣範圍化

다음으로 他人資本의 依存度를 줄이는 方法으로는 企業保留利潤을 많이 가져 이로서 負債返濟를 할 수 있으나 現在에도 適正利潤을 獲得하지 못하는 세멘트業界가 앞으로 販賣競爭이라는 어려움속에서 他人資本의 早速한 返濟에 充分한 利潤을 獲得한다는 것은 거의 期待할 수 없는 것이다. 여기에 他人資

本減少를 위한 方策으로서 自己出資資本의 增加方法이 重要 視되는 것이다。 그러나 아직도 個人企業 乃至 家族企業의 經營形態에서 더 發展하지 못하고 있는 實情임으로 限定된 一人의 資本으로서 이 莫大한 他人資本을 返濟한다는 것은 不可能하므로 이에 資本의 分散로서 廣範圍한 投資大衆으로 부터 資金調達을 함이 要請되는 것이다。 즉 大規模의 企業이 經營의 健全성을 믿고 發展할 地地 나뉘어가기 위한 財務的方策으로서 自己資本調達源泉의 廣範圍化가 確立되어야 하는 것이다。 다만 韓國의 實情으로서 너무 散在된 小株主의 亂立은 필경 進當權의 爭奪을 위한 鬭爭으로 因하여 企業에 대한 가져올 念慮도 不無한 만큼 株主募集엔 慎重한 期하여 삼다운 企業多精仰과 意慾을 가진 人士로서 構成된다면 他人資本의 減少를 引起^여므로 競爭으로 困한 販賣困難時期 不足되는 資金의 調達이 훨씬 容易할 것이다。

5. 原價計算과 管理

(가) 發生主義原價計算

세멘트企業의 經營合理化를 위하여 解決해야 할 問題로서 세멘트原價問題가 있다。 세멘트工業은 流動工程에 따라 繼續作業을 할 뿐만 아니라 아무런 副産物의 生成이 없이 單一製品만을 生産함으로 單純工程別原價計算을 함은 當然한 것이다。 이 工程別原價計算에 있어 重要的 問題는 原價計算期間中에 發生한 正確한 原價를 算定하는 것과 補助經營部門에 發生한 原價를 直接 生産部門에 어떻게 配賦해 줄 것인가 하는 것이다。 正確한 期間

原價의 算定을 위해서는 徹底하게 發生主義에 立脚한 原價計算을 함이 要請되며 合理的 配賦를 위해서는 配賦基準이 正確하게 算定되어야 하는 것이다。 그러나 아직도 우리나라의 企業들은 發生主義會計處理를 할 수 있는 會計制度나 施設이 되어 있지 않고 또 稅務當局에서 納得을 해 주지 않는 어려움 등으로 現金主義會計의 段階에 머무르고 있다。 세멘트企業도 이에서 벗어나지 못하고 있는 實情임에 앞으로 세멘트企業의 經營合理化를 위하여 가장 科學的이며 利用價値가 큰 原價計算을 위해서는 企業內的으로 一期間에 發生된 原價를 科學的으로 算定할 수 있는 計器等의 施設을 完全하게 해야 하고 原價計算方法과 業務를 制度化하여 客觀性을 면 基準으로의 確立이 必要하며 둘째는 企業會計가 稅務會計에서 獨立하여 自主性을 갖고 企業의 目的에 따라 會計處理를 할 수 있도록 企業自体가 眞實性과 明瞭性原則에 立脚하여 會計處理를 하는 한편 稅務當局의 理解性 促進에 努力해야 할 것이다。

(나) 原價節減의 問題

앞날의 세멘트企業이 市場의 販賣競争에서 勝利하기 위해 싼 값의 세멘트를 팔 수 있을려면 먼저 原價引下가 되어야 할 것이다。 여기서 세멘트 生産原價의 節減은 어떤費用에서 圖謀함이 보다 큰 成果를 가져 올 것인가를 볼때 세멘트工業은 大規模의 施設을 가지고 있음으로 固定費가 原價를 차지하는 比率이 大端히 크므로 原價引下の 첫 對象은 固定費이다。 引下方法으로서 增産을 하므로써 製品單位當 固定費負擔을 減少시키는 方法과 固定費自体를 節減하는 方法이 있다。 前者의 方法은

앞으로 세멘트生産은 完全稼働에 의한 最大生産을 할 수는 어렵다는 點에서 볼때 原價引下를 實質적으로 圖謀하는데 큰 役割을 하지 못할것임으로 固定費自体를 節減하도록하는 后者의 方法을 積極적으로 利用해야 할것이다. 세멘트企業에 있어서 가장 큰 固定費는 減價償却費, 勞務費, 税金, 支拂利子等이다. 그러나 固定費中에도 事實上 企業으로서 統制가 不可能한 統制不可能費用이 있다. 税金, 減價償却費가 이에 屬한다. 그러므로 原價引下는 統制可能品目인 支拂利子, 勞務費에서 圖謀되어야 할것이다. 세멘트正未에 있는 固定費中에 있는 對象은 又拂利子が 되어야 함은 「財務面的 健全化」에서 記述한 바와 같다. 다음으로 勞務費에서의 節減은 뒤의 人事問題에서 言及한 바와 같이 職務標準化에 따라 適定勞動力을 投下하고 作業能率을 올림으로서 不必要한 作業과 冗余勞動力을 除去하는데서 圖謀되어야 할것이다. 그러나 세멘트製造原價構成에 있어 勞務費가 차지하는 比率는 다음表에 나타난바와 같이 아주 적은 比率임으로 實際 勞務費에서의 原價引下는 總原價에선 別로 引下가 實現되지 않는 것이다. 그러므로 原價引下の 恒久的方策으로서 原價

製造原價構成比對比表

	韓 國	日本 磐城세멘트	日本 小野日세멘트
材料費	67.9%	65.9%	60.0%
勞務費	7.5%	13.4%	11.0%
經 費	24.6%	20.7%	29.0%
製造原價	100.0%	100.0%	100.0%

根據： 東洋세멘트調查資料

節減을 가장 크게 얻을 수 있는 費目은 變動費인 材料費가 되는 것이다。 특히 韓國의 水泥企業은 外國에 比하여 훨씬 높은 材料費 負擔을 하고 있는 만큼 앞으로의 水泥企業經營에 있어서 原價引下는 材料費 특히 石灰石, 燃料, 紙張, 漆에 對하여 尤우 注意 할 것이다。

(다) 原價管理

原價引下를 圖謀하여 合理的 運營을 하기 위해서는 原價管理 및 統制制度가 確立되어야 한다。 아무리 좋은 原價引下方策을 세웠다 할지라도 이를 實際運營함에 있어 失敗를 한다면 그 實效를 권우 기는 어렵기 때문에 앞으로의 水泥企業은 이 原價管理 및 統制制度를 效果的으로 利用해야 될 것이다。

이를 위해서 앞으로 事前原價計算制度和 標準原價計算 나아가 營業豫算制度 등을 採擇하여 研究하므로써 水泥企業에 適合한 原價管理 方法을 만들어 내기 要請되는 것이다。

6. 組織活動 및 人事問題

(가) 組織的 企業經營

以上에서 言及한 問題들을 實際로 다루게 될 主体는 人間이므로 企業은 그 構成要件인 人間을 어떻게 結束시키고 또 다스릴 나감 것인가에 그 企業의 成敗가 左右된다고 할수있다. 오늘날의 經營에 있어서는 이 人事管理 問題가 極히 重要하다. 水泥企業이 앞으로 그 經營의 合理化의 諸 方策을 成功的으로 이끌기 爲해서는 그 經營活動이 組織的인 움직임으로 되어야 할 것

이다。 卽 企業運營이 一個人의 判斷이나 一個人의 意思決定에 依해서 움직일 것이 아니라 組織의 意思決定에 依해서 움직여 질 때 참다운 效果를 發揮하게 되는 것이다。 一人經營形態에서 벗어나지 못하고 있는 韓國의 企業은 往々히 一個人의 獨斷에 依한 政策決定때문에 組織의 生命력을 마비시키는 不合理한 境遇를 빚어 내기노 하든바 經營은 곧 組織活動이라는 現代經營思想을 받아들여 組織的 經營을 이룩함이 要請되는 것이다。 여기에 덧붙여 言及코져 하든바 人間은 基準으로 아며 組織을 알 것이 아니며 그 企業의 經營規模와 性質 經營方法에 따라 가장 效果的인 組織을 먼저 確立하고 난 뒤 이 組織의 成功的活動의 遂行에 必要한 人材를 求하는 方法으로 人事管理가 이루어져야 한다는 것이다。

(나) 職務評價와 人事考課

앞으로 세멘트企業이 勞動生産性的 向上을 圖謀하고 그企業의 構成員이 最大의 能力을 發揮하므로써 個人的인 發展을 이룩하기 爲해서는 무엇보다도 우선 그個人의 職務評價와 그 標準化가 이루어져야 한다고 본다。 個個의 作業이 가지는 重要度 및 그에 要하는 知識과 能力, 所要勞動量等에 따라 職務를 評價하고 이를 標準化하여 各 職務를 가장 잘 遂行할수있는 人事配置 卽 適材適所의 人事配置를 해야 할 것이다。 各 職務를 擔當할 人物의 選定을 어떻게 할것인가는 人間이 가진 能力을 偏見과 오류없이 評價한다는 것이 至難한만큼 어려운 것이다。 客觀的 基準에 依해서 人間의 能力을 評價하는 方法으로 人事考課制가 있으나 이에도 그때그때의 情勢에 依해 여러가지 方法과 考

慮해야 할 問題가 있는바 여기에선 그 說明을 省略키로 한다. 다만 우리나라에서는 이 人事管理의 問題가 가장 等閑視되고 심지어는 그 必要性까지도 느끼지 못하는 企業家가 있음을 우리는 알고있는바 앞으로의 企業의 成敗는 누가 가장 잘 人間을 다루는가 하는데 있다는 明確한 事實을 認識하여서 科學的 經營方針을 模索하고 다스릴수 있는 人間을 物索하여 養成하는데 經營의 힘을 傾注해야 할것이며 그들이 마음껏 能力을 發揮하여 組織의 目的을 達成할 수 있도록 組織活動에 있어서 業務分掌의 原則, 權限責任의 原則, 業務委任의 原則等 諸 組織의 基本原則이 뚜렷히 確立된 經營을 함이 앞으로의 세멘트企業에 絶對적으로 要請되는 것이다.

7. 結 言

以上으로서 現在 稼動中인 既存 세멘트 企業의 經營狀態를 主로 參酌하여 앞으로의 세멘트企業經營의 合理化와 生産性的 向上을 爲하여 改善및 創造되어야 할 問題들에 對해서 原則的인 言及을 하였다. 이러한 問題들이 實際 다루어짐에 있어서 는 그들이 個別的으로 獨立되어 다루어질 것이 아니라 서로가 有機的 關聯을 가지고 調和를 이룩하는 가운데 成就되어야 하는 것이다. 卽 이런 모든 合理化를 爲한 方策들이 한데 뭉쳐 科學的管理의 四段階的인 計劃-執行-統制-評價의 過程을 밟아 서로 補完 協調하면서 確固히 決定되어야 하는 것이다. 끝으로 強調하고 싶은 것은 이러한 모든것을 받아들이고 成就 시켜 國家基幹産業體로서 社會的使命을 完遂하기 爲하여 意慾

的이며 創意的인 참된 企業家의 精神의 發露가 있어야 한다는 것이다。 既存企業體는 物件이 없지 못하는데 무엇한다고 그런 貫치 않은 일을 사서 할 必要가 있겠는가 하는 安易主義 或은 無事主義的 思考方式을 万若 가졌다면 하루 속히 버려야 할 것이며 新設企業體는 세멘트工業이 收支맞는 工業이니까 工場만 지으면 돈을 벌수 있겠지하는 무모하고도 非科學的인 生覺을 한다면 이 또한 버려서 創意的이고 科學的 企業經營으로서 善意의 自由競爭속에서 國家經濟政策을 爲한 企業人의 使命을 다해야 할 것이다。