



## 축산업의 경영관리(II)

민 경 래  
<푸리나코리아 경영지도부장>

### 3. 경영관리는 어떻게 할 것인가?

경영관리란 지난해에서 간단히 설명한 바와 같이 최저의 비용으로 최대의 이익을 얻기 위한 사업관리 방법이다. 그러면 최저의 비용으로 최대의 이익을 달성 하기 위하여 축산업 이외의 사업에서는 경영관리 한가지 만으로 달성할 수 있으나 축산업은 생체동물(生體動物)을 다루는 사업으로 경영관리에 부가하여 사양관리도 철저히 함으로서 사업의 궁극적 목적인 최대의 이익을 달성할 수 있다. 아무리 경영관리가 철저하게 잘 되었다 할지라도 만일 사양관리가 불충분했다면 소기의 목적인 최대의 이익을 달성하는 도저히 불가능할 것이다.

그런가닭에 축산업에 있어서의 경영관리는 반드시 사양관리와 함께 병행되어야 한다. 사양관리에 대한 문제는 축산업자 여러분의 그간의 경험과 사제의 권위자 여러분의 지도로 달성되리라 믿고 본란에서는 사업관리 방법으로서의 경영관리에 대해서 어떻게 관리를 해야할 것인가에 대해서 설명하겠다.

지난회에서 간단히 설명한대로 경영관리상 축산업자가 할 일은

1. 알맞는 자본을 가지고
2. 철저한 사업관리를 통하여
3. 최저의 생산비로
4. 최고의 이익을 달성하는 것

이라는 점을 말한바 있는데 위의 네가지 사항 중 문제가 되는것이 (1)어떻게 하면 생산비를 최저로 절감할 수 있을 것인가 하는 점이고 그 다음으로 문제되는 것이 (2)어떻게 최고의 이

익을 달성할 수 있을 것인가 하는 점이다 누구나 생산비를 최저로 절감하는 것이 최고의 이익을 달성할 수 있는 가장 빠른 방법이란 것은 상식적으로도 다 알고 있으면서도 실제로는 그렇지 못한 예가 허다하다 그 이유는 간단하다. 자기나름대로 누구나 생산비를 최저로 절감한다고 했지만 결과에 가서 사업성과를 분석, 검토, 평가해볼때 생산비를 보다 절감할 수 있었던 길이 있었음을 알 수 있을 것이다.

그런데 왜 보다 낮은 생산비로 생산원가를 절감하지 못하였느냐는 점에 대해서 검토해보면 사업을 시작할때부터 면밀한 사업계획이 서있지 않았던 점을 들 수 있겠고 또 사업기간중에 보다 합리적인 관리를 하지 못했었다는 점을 들 수 있겠다.

경영관리란 사업을 시작할때부터 면밀한 사업계획을 다각적인 면에서 사전에 검토하여 작성하고 그 계획된 사업계획에 따라 사업기간중 착오 없이 집행해 나가므로써만 소기의 성과인 최대의 이익을 달성할 수 있을 것이다. 사업계획을 작성할때에 특히 유의해야할 점은 사업계획은 어디까지나 사전에 작성되는 것이므로 사업기간중에 발생이 예상되는 모든 사항 즉 예를들면 사료가격의 변동 물가의 추세 축산물시장의 전망 및 산란계의 경우 사업기간동안의 산란율의 증감과 난가의 계절적 변동등에 대한 충분한 사전검토가 있어야만 하겠다.

산란계의 경우 일반적으로 22주령 늦게는 24주 내지 26주령에가서 초산을 시작하여 32주령에가서 최고산란을 하게 되는데 공교롭게 최고산란 시기에 난가의 시장변동으로 판매가격이 년중최

저로 떨어졌을때와 일치한다면 사업기간중 상당한 수입의 감소를 초래할 것이다. 또 다른 경우 부로일러의 경우를 살펴본다면 매년 계절적으로 부로일러 가격의 변동은 그 추세를 짐작하기 힘들 정도로 가격변동의 기복(起伏)이 심한 점을 과거수년간의 경험에 비추어 쉽게 알 수 있다.

그 가장 큰원인이 수요공급의 불균형에서 오는 점을 누구나 부인치 못할 것이다. 물론 부로일러의 수요가 낮은 봄부터 시작하여 차츰 증가했다가 말복을 기준하여 점차로 감소하는 점은 우리가 식생활 습관에 따라서 쉽게 짐작할 수 있으나 수요기에 너도나도 앞을 다투어 부로일러 초생추를 입사(入舍), 시킴으로서 시장출하기가 같게 되고 따라서 같은 시기에 대량출하됨으로서 가격은 수요공급의 법칙에 따라 폭락할 것은 당연한 일이다.

그렇다고 부로일러의 최대사육기간인 60일경 내지 63일령을 초과해서 가격이 좋아질때까지 무작정 시장출하를 늦추어가면서 사육할 수는 없는 것이다. 이점은 누구나 부로일러 사업을 해본 사람은 부인하지 못할 것이다.

근본적으로 부로일러 가격의 안정을 위해서는 계획생산에 무엇보다 시급하게 요청되나 이는 한사람 한사람 축산업자 개개인의 노력으로서 불가능하며 양계협회나 정부당국의 적극적인 참여 없이는 힘든 일이나 축산업자 스스로라도 자기의 이익보호를 위해서 입사 시구나 입사규모에 대해서 면밀한 검토가 있어야 할 것이다. 요즘의 부로일러 가격은kg당 350원~370원선 까지 올라간 원인을 분석해보면 사료업체의 원료난과 사료 가격의 인상등이 축산업자 특히 부로일러업자의 심리작용에 영향을 주므로써 시장수요보다 공급이 허전하게 감소되어 가격인상의 결과를 낳게된 것을 생각한다면 수요에 따른 적당량의 공급이 가격유지에 얼마나 중요한 역할을 하는 것인가를 절실하게 느끼게 될 것이다.

그러면 비용을 최저한도로 절감하고 이익을 최대한도로 달성하기 위해서 우리는 무엇을 어떻게 할 것인가를 생각해 보아야 하겠다. 축산업자 누구나 적어도 1년이상의 경험이 있는 사람이면 경험에 의하여 판넬적으로는 대충생산비

나 판매가격에 대한 윤곽은 알고 있을 것이다 이와 같은 어림수를 판넬적으로 아는 것만으로는 합리적 경영관리를 위해서는 불충분하다. 경영관리를 위한 가장 중요한 것은 무엇보다도 사업계획이나 사업운영과 경중의 모든 거래에 대한 빠짐없는 정확한 기록이나 정확한 거래에 대한 기록만이 사업성과를 분석 검토 및 평가를 가능케하는 필수불가결한 경영관리상의 자료가 되는 것이다. 아무리 사업관리를 합리적으로 철저하게 실시했다 하더라도 사업의 모든 거래에 대한 기록이 없이는 그 성과나 원인을 분석할 수 있는 자료가 없으므로 불가능한 것이다. 그리고 기록을 하되 빠짐없이 정확하게 기록하여야만 한다.

만일 기록을 하진 했으며 계속적으로 하지 않았거나 또는 사업기간중의 거래중 일부를 빠뜨리고 기록치 않았다면 이는 수고는 하고서도 쓸모없는 기록이 되고 말기 때문이다. 예를 들어서 사업을 시작할 때 500만원의 총자본금을 가지고 시작하여 사업기간중에 가정형편이나 또는 개인적인 사정으로 자본금의 일부를 인출(引出)했을 경우 그것이 단 한번이나 두세번에 걸쳐서 가져간 것이라면 그 일자나 그 금액을 후에 기억할 수 있을지 모르나 자본금을 여러차례에 걸쳐서 조금씩 그때그때 필요에 따라 인출했다면 그 금액이나 일자를 기억하기는 불가능할 것이고 따라서 사업에 총투자된 자본금총액을 알수도 없을 것이다.

다음으로 생산물의 판매금이나 생산비중의 어느한가지 비용이라도 빠뜨리고 기록하지 않았다면 총수익금액에서 차질이 생길 것이고 또한 총비용에서 차질이 생기므로써 정확한 손익계산을 할 수가 없을 것이다.

다음으로 주의할 것은 사업과 자기가정의 가계(家計)를 분명히 구분해야 할 점이다. 흔히들 “쌈지돈이 주머니 돈이다” 든가 “팔이 풀어져도 술안에 있다”는 식의 사고방식은 사업상으로는 절대 금물이다.

농장경영에 투자된 자본도 축산업자인 경영주의 돈일 것이고 자기 가계부상의 돈도 자기돈임에는 틀림없으나 자기 가계부상의 돈은 어디까지나 자기개인의 사유재산이지 그것이 이익을 목

적으로 사업에 투자된 자본은 아닌 것이다.

다음으로 지출에 있어서도 자기개인의 목적에 따른 지출과 사업상 목적에 따른 지출도 엄밀히 구별되어야 한다.

예를 들어서 농장자금중 일부를 자기주머니에 넣고 다니다가 축산물 판매를 위한 목적으로 접대를 했다면 이는 분명히 사업상 지출로서의 경비이지만 자기친구를 만나서 술을 먹었다든가 하는 경우에는 이는 어디까지나 자기 개인 목적으로 지출된 사용(私用)이지 결코 사업상 지출된 접대비는 아니다. 이와같은 경우 자기가 사용(私用)한 금액은 채워서 넣든가 그렇지 못하면 경영주인 자기앞 가불금(假拂金)으로 처리되어야 마땅할 것이다.

이와 같이 자기의 소유임에는 틀림없는 돈일지라도 사업에 투자된 자본과 자기 사유재산과를 분명히 구별해야 되겠고 또한 지출도 사업상 지출과 사용(私用)으로서의 지출을 엄밀히 구별하여 기록하여야만 철저한 경영관리가 가능한 것이다.

요약해서 말한다면 경영관리란 최저의 비용으로 최고의 이익을 달성하기 위하여 이익이 낮을 경우 보다 많은 이익을 달성할 수 있는 방법을 깨어내는 것이고 손실이 발생했을 경우 비용을 어떻게 절감할 수 있을 것인가하는 방법을 깨어내는 것이라 할 수 있으며 이와같은 두가지 원인을 사업운영의 실적인 수자적(數字的) 기록에서만 분석, 발견해 낼 수 있으므로 빠짐없이 정확하게 계속적으로 사업상의 모든 거래를 기록해야만 올바른 경영관리가 가능한 것이다. 거듭 강조하거니와 사업상 발생하는 거래는 단 1원일지라도 빠짐없이 기록되어야 하겠다.

#### 4. 축산업과 재무제표(財務諸表)

모든 사업이 그렇듯이 축산업도 하나의 사업인 이상 사업운영을 위해서는 무엇보다도 자본이 필요할 것이다. 그런데 이 자본이란 경영주 개인의 사유재산과는 엄밀히 구별된다. 즉 아무리 경영주 자신의 재산이 많을지라도 그것이 이익을 목적으로 하는 사업에 투자되어 활용되지 않는다면 그것은 어디까지나 경영주의 재산(財産)이자 사업상의 자본이나 자산(資産)은 아니다.

자기재산의 전부 또는 일부가 사업에 투자했을 경우 그 투자된 만큼의 액수만이 소위 자본 또는 자산이라고 불리우는 것이다.

이와같이 사업에 투자된 자본은 그 규모의 대소에 불문하고 반드시 화폐가치로서 일정한 금액으로 표시되어야 한다.

일반적으로 축산업을 하는 분의 대부분이 자기사업에 투자된 자본금이 얼마인지 정확하게 아는 분이 드물고 또한 몇년동안의 축산업을 해온 결과 얼마의 순이익이 발생했으며 그중 얼마의 순이익금이 자기사업에 재투자되어 활용되고 있는지 정확하게 아는 분은 더욱이 드물다. 이 모두가 사업을 비합리적으로 운영하고 있다는 사실을 단적으로 말해주는 것이라 하겠다. 오늘날 구미 선진제국이 잘살게된 것은 우연한 결과가 아니다. 그들은 사업을 하되 우리보다 합리적으로 계획에 의하여 경영관리를 통하여 해온 결과 오늘날과 같은 높은 국민소득을 누리고 있는 것이다. 우리도 이제는 전근대적 사업운영방식으로부터 탈피하여 보다 합리적으로 사업운영방식을 개선해나가야 될 것이다. 사업의 목적이 이윤추구에 있을진대 이익을 달성치 못하는 사업은 더 이상 계속할 필요가 없는 것이다.

재무제표란 사업에 투자된 자본의 상태 및 자본의 출처를 표시해주는 대차대조표(貸借對照表)와 일정한 기간동안의 사업의 성과인 손익을 나타내주는 손익계산서(損益計算書)를 통틀어 말하는 것이다.

#### 5. 대차대조표란 무엇인가?

대차대조표란 일정한 시점에 있어서의 사업의 자산과 부채 및 자본의 상태를 차변(借邊)과 대변(貸邊)의 일정한 양식에 일목요연하게 표시해주는 것이다.

다시말해서 대차대조표는 어느 시점이든 예를 들면 사업을 시작할 때나 또는 사업 운영기간중이나 그렇지 않으면 사업을 끝냈을때나 어느 때고 그때 그때의 사업의 자산과 부채 및 자본의 상태를 빠짐없이 일목요연하게 표시해준다.

아무리 사업의 규모가 크고 자본금이 적은 많은 사업에서 운영되고 있는 자산이나 부채 및 자본의 종류가 많을지라도 이 대차대조표에는 빠짐

없이 간단명확하게 표시되는 것이다. 그런 까닭에 경영주가 어느때고 자기 사업의 자산과 부채 및 자본의 상태는 알고져 할때는 이 대차대조표를 작성하면 모든 자기사업에 대한 내용을 거울을 들여다 보듯이 명확하게 알 수 있다. 이 대차대조표가 극히 사업에 있어서 필요하다는 것은 다음의 예를 보면 더욱 명확해 질 것이다.

예를들어 (갑)과 (을)인 동업으로 축산업을 경영하다가 그중 한사람인 (을)이 사정에 의하여 중간에 사업에서 손을 떼게되었을 경우 이때 사업상의 모든 거래를 정확하게 계속하여 기록해 왔다면 대차대조표를 작성하기란 극히 간단한 일이며 대차대조표에 나타난 자본금의 1/2과 그간의 사업운영의 성과인 이익금의 1/2에 해당하는 금액을 명확하게 알 수 있으므로 (갑)(을) 상호간에 원만하게 계산을 할 수 있을 것이다.

이 하나의 예를 보더라도 재무제표가 사업상 얼마나 중요한 것이며 또한 편리한 것인가를 알 수 있다.

그런데 재무제표에서 자산, 자본 부채등은 무엇을 의미하는 것일까?

대차대조표란 문자가 표시하는 그대로 차변과 대변의 대조표란 뜻이며 차변이란 대차대조표의 왼편을 의미하고 대변이란 대차대조표의 오른편을 뜻한다.

자산이란 대차대조표 작성시에 차변측 오른편에 기록되는 것으로 자산은 사업에 투자된 자본이 사업의 목적과 필요에 따라서 운용되고 있는 상태를 말한다.

다음으로 부채 및 자본은 사업운용에 사용되고 있는 자본을 누가 출자(出資)했느냐 하는 자본의 출처를 의미하는 것으로서 부채란 사업에 투자되어 운용되고 있는 자본임에는 틀림없으나 그 자본의 출처가 경영주 자신이 투자한 것이 아니고 경영주 이외의 타인이나 외부로부터 차입된 자본을 말하며 자본이란 경영주 자신이 투자한 자기 자본을 말하는 것이다. 따라서 부채를 타인자본이라고도 한다.

사업상 재산이라고 하면 자산, 부채 및 자본을 통털어서 말하며 소극적 의미의 재산이라고 할때는 자산만을 의미하기도 한다. <계속>

<저자 약력>

- 1961. 연대 상대졸
- 푸리나 프로그램에 의한 대리점 및 사양가 경영 지도 부장

家畜藥品總販

三耕家畜藥品

가축질병예방약 · 치료제 · 사료첨가제  
소독약 · 기타국내외 수의약품 일체판매

家畜疾病診療相談

서울特別市鍾路區鍾路五街五十二番地  
中央家畜伝染病研究所 서울事務所

Tel (73) 5975

