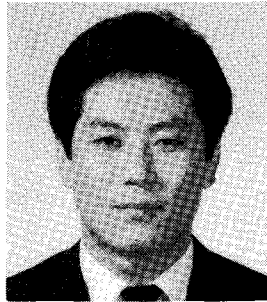




경영진단 분석



정진성
농림수산부 축산경영과

6. 경영진단 분석

1) 축산경영진단의 의의

경영진단이란 인체의 건강진단과 같이 축산경영의 상태를 조사, 분석하여 불합리성과 비과학적인 요인을 규명함으로써 경영의 합리화를 추구하기 위한 개선책을 강구하는 경영활동이다. 농장의 목표를 달성하고 건전한 경영활동을 유지하기 위해서 정기적으로 농장경영상태를 과학적으로 면밀하게 조사분석하여 문제점과 요인을 검토하고 이에 대한 구체적인 개선책을 강구한다는데 경영진단의 근본적인 의의가 있다. 한편 축산경영상태를 진단하는 경영진단자는 다음과 같은 자격과 요건을 갖추어야 한다. 즉, 축산경영에 대한 이론, 기술 및 축산업 발전에 사명감을 가져야 한다. 다시 말해서 경영진단자는 전반적인 축산에 관한 이론과 경영원리를 숙지하고 경영현상과 그 원인을 분석하여 경영체의 결점을 진단할 수 있는 축산에 대한 이론과 기술이 겸비되어야 한다.

2) 경영진단의 대상

(1) 경영목표 및 경영자에 대한 진단

경영목표에 대한 진단은 구체적이고 명확히 계수화된 경영목표가 수립되어 있는지의 여부를 진단하는 것으로 다음과 같은 항목이 있다. ○축산경영자로서의 요건구비유무 ○축산경영의 적정목표 설정과 목표달성을 위한 합리적인 조직력을 갖추고 있는 경영목표설정 및 조직력에 대한 능력의 유무 ○경영상황을 분석 검토하고 이에 대한 문제인식과 원인을 발견하여 대안을 합리적으로 강구하는 문제분석능력에 대한 유무 ○관리인의 잠재능력을 최대로 발휘시킬 수 있는 인사관리능력의 유무 ○생산요소와 축산물의 구매 및 판매시기, 축산현황분석 등의 유통거래상의 분석에 대한 판단력과 판단성과 분석에 대한 능력 유무.

(2) 경영계획에 대한 진단

경영계획의 타당성 유무를 판단하는 것으로 진단 항목은 다음과 같다. ○경영계획수립에 대한 진단-

경영전체적인 계획 수립이 경영활동상 적합한지의 여부. ◦자금계획에 의한 진단-경영의 안정과 생산활동에 적합한 자금의 수입과 지출이 균형있게 과학적으로 수립되었는지의 여부 ◦시설투자에 대한 진단-생산활동에 필요한 최소한의 투자와 동시에 균형있게 적정한 수준에서 투자계획이 이루어졌는지의 여부 ◦이익계획에 대한 진단-경영자의 환경조건에 적합하게 수립되어 있는지의 여부 ◦구매계획에 대한 진단-가축, 사료, 약품 등 연중 필요한 생산요소의 구매계획에 가장 합리적으로 이루어졌는지의 여부 ◦판매계획에 대한 진단-생산된 축산물을 적정이윤이 보장된 가격으로 판매할 수 있는 방안에 대한 적합여부

(3) 경영조직에 대한 진단

경영목표를 효율적으로 달성하기 위하여 가장 효율적이고 경제적인 조직이 이루어졌는지의 여부에 대한 진단으로서 인적조직과 물적조직으로 구분할 수 있다. ◦인적조직에 대한 진단-생산성을 향상시키고, 경제효율을 향상시킬 수 있는 유능한 관리인으로 구성되었는가를 진단 ◦물적조직에 대한 진단-직접 생산조직인 가축의 능력수준, 사료의 품질 및 시설의 상태에 대한 여부.

(4) 경영관리에 대한 진단

무엇을 얼마만큼, 어떻게, 언제 생산할 것인가? 가격조건과 경제변화에 대한 신축성이 있는 대안은 무엇인가? 생산에 수반되는 가축관리, 노동관리, 사료관리 등은 어떻게 하여야 할 것인가? 사료투입의 최적생산성의 조건, 작업수단의 질적수준의 문제, 생산설비 체계의 질적문제, 능력적 균형문제, 노동환경조건 문제 등이 제기된다. ◦인사관리에 대한 진단-관리인의 잠재능력을 최대로 발휘하여 경영에 기여토록 하는 교육, 훈련 및 각 관리인이 이론과 기술의 연마에 얼마나 노력하고 있는지에 대한 처우개선 실태 여부. ◦가축관리에 대한 진단-가축의 특성에 적합한 기술개선에 의한 관리상의 문제를 진단. ◦시설관리에 대한 진단-장기간 경영활동을 수행할 수 있도록 경제적으로 관리하고 있는지의 여부.

(5) 재무관리에 대한 진단

자본의 조달, 유지 및 보전에 있어서 자본조달의 경

생산비란 일정단위의 축산물을 생산하기 위하여 소비된 사료, 의약품, 기타 재료 등의 소모품과 노동비, 자본이자 및 지대 등을 합산한 총계를 말한다. 공산품에 사용한 재화 및 용역의 비용을 “원가” 개념으로 표현한다면 농산물 및 축산물의 경우에는 “생산비” 개념으로 표현한다. 이러한 “원가”와 “생산비”의 개념상의 의미는 동일하나 산출상의 차이가 존재한다.

우 자기자본과 타인자본에 대해서 자본운영의 경우 가축, 토지, 축사, 시설, 기계, 운영자금 등에 대해서 자본의 유지, 보전 및 이익처분은 경영성과로 발생한 이익에 대한 적절한 배분 등에 대해 진단한다.

3) 수익성분석지표 산출법

(1) 조수익

조수익은 총수익(Total Revenue)이라고 하며 1회계년도 중에 발생한 가치증식액을 의미하고 현금이나 평가액 모두를 포함한다. 예를 들면 낙농경영에 있어서 조수익은 주로 우유판매대와 송아지판매대, 도태우 판매차익, 육성우 판매수익, 육성우 가치증식평가액, 성우판매차익, 구비의 판매액, 또는 평가액 잡 수익 등으로 구성된다.

(2) 생산비

생산비란 일정단위의 축산물을 생산하기 위하여 소비된 사료, 의약품, 기타 재료 등의 소모품과 노동비, 자본이자 및 지대 등을 합산한 총계를 말한다. 공산품에 사용한 재화 및 용역의 비용을 “원가” 개념으로 표현한다면 농산물 및 축산물의 경우에는 “생산비” 개념으로 표현한다. 이러한 “원가”와 “생산비”의 개념상의 의미는 동일하나 산출상의 차이가 존재한다. 다시 말해서 공산품의 “원가”란 이윤을 포함한 비용의 개념이라면 축산물의 “생산비” 개념에는 이윤을 포함하지 않는 개념이다. 한편 각 축종에 소요되는 비용이 생산비로 비목화 되기 위해서는 명확한 기준이 설정되어야 하며, 또한 조건이 전제되어야 한다. 즉, 첫째, 생산비는 화폐가치로 표시할 수 있어야 하며 둘째, 생

산비는 생산하고자 하는 축산물에 직접소비되는 것이어야 하고, 셋째, 생산비는 정상적인 생산활동을 위하여 소비된 것이어야 한다.

(3) 소 득

소득은 축산경영요소의 투입에 대한 종합적인 보수 즉 $\text{소득} = \text{자기자본이자} + \text{자기토지자본이자(지대)} + \text{이윤(경영자 능력의 보수)}$ 로 구성되어 있다. 여기서 첫째, 자기자본의 이자는 자본을 축산경영에 투자하지 않고 타부분에 투자했을 때 얻을 수 있는 기회보수로서 일반적으로 시중은행의 이자율을 기준으로 자기자본의 이자를 보상하여야 하며 둘째, 자기토지에 대한 지대는 토지를 구입한 자본의 이자나 소작료를 의미하는 것으로 이자계산은 시중은행의 이자율을 기준으로 하는 것이 합리적이다. 이는 지대의 계산에 있어서 지가상승에 의한 토지자산의 증가문제를 고려할 수 있으나 지가하락의 경우도 존재하는 등 일정하지

경영진단이란 인체의 건강진단과 같이 축산경영의 실태를 조사, 분석하여 불합리성과 비과학적인 요인을 규명함으로써 경영의 합리화를 추구하기 위한 개선책을 강구하는 경영활동이다. 농장의 목표를 달성하고 건전한 경영활동을 유지하기 위해서 정기적으로 농장경영 실태를 과학적으로 면밀하게 조사분석하여 문제점과 요인을 검토하고 이에 대한 구체적인 개선책을 강구한다는데 경영진단의 근본적인 의의가 있다.

않기 때문에 이자율을 적용하는 것이 타당하다. 셋째, 일반적으로 자기노동이 고용노동보다 질적인 면에서 우수하다고 할 수 있다. 그러므로 보수수준을 결정할 때 고용수준에 대한 임금보다 더 높은 수준에서 결정하여야 하고 넷째, 경영자의 능력에 대한 보수로서 경영자의 이윤은 기회보수이론을 도입하여 경영자의 사회적 대우를 고려하고 또한 경영을 위한 정신적 기술적 정열의 정도 및 경영성공을 평가하여 경영자의 능력에 대한 보수수준을 결정하여야 한다.

(4) 이 윤

이윤은 조수익에서 생산비를 공제하여 산출되므로 역시 조수의 증대의 생산비 절감에 의해서 이윤이 크게 영향을 받게 된다. 즉 $\text{이윤} = \text{조수익} - \text{생산비(경영비} + \text{자기자본이자} + \text{지대} + \text{자가노임})$ 의 등식이 성립된다. 축산경영에서 적정이윤을 확보하기 위해서 적정가격은 $\text{생산비} + \text{적정이윤}$ 으로 설정보장되어야 한다.

4) 기술진단분석기표 산출법

축산경영의 기술진단분석기표 산출은 낙농, 비육우, 양돈, 양계, 육계, 산란계의 각 축종별로 사육규모 측면, 번식 육성기술측면, 사료기술측면, 사양기술측면, 생산기술측면, 노동생산성측면에서 살펴볼 수 있으며 이는 다음 표와 같다.

'91, '92 축산 경영개선 자금지원

(단위: 백만원)

	사 업 명	지 원 금 액		비 고
		'91예산	'92	
1. 국고예산	1. 양육자금	10,000	20,000	
	2. 초지조성	265	205	
	3. 사료작물종자대지원	487	429	
	4. 사료검정	8	9	
	5. 가축방역	2,663	3,185	
	6. 낙농차관 환차손	724	817	
	7. 축산행정비	6,503	7,405	
	소 계	20,650	32,050	
2. 농이손발 진 기금	1. 축사시설개선	8,385	63,200	배합사료 및 축산기자재에 대한 부가가치세 상당액을 축산분야에 지원키로 '91.5 월에 농발법이 개정됨에 따라 '92년도부터는 축산업 구조개선사업을 농발기금에서 지원
	2. 조사료생산기대화	2,450	2,450	
	3. 축산단지화	11,200	11,200	
	4. 축산기대화	14,000	14,000	
	5. 가축제염화	28,000	28,000	
	6. 정착촌축산영구조개선	3,900	3,900	
	7. 한우고급육생산단지	9,600	9,600	
	8. 축산폐수처리	31,950	31,950	
	9. 축산후계자 육성	40,000	40,000	
	10. 착용시설등 기타	1,400	-	
	소 계	9,785	204,300	
3. 축산진흥 기금	1. 축산물수급및 가격인정	207,354	218,901	
	2. 가축개발	30,160	30,500	
	3. 축산업구조개선	99,219	89,979	
	4. 유통구조개선	54,224	90,543	
	5. 사료대책	2,191	7,855	
	6. 축산폐수처리등	38,005	2,950	
	7. 예비비등 기타	7,582	9,443	
	소 계	438,735	450,171	
합 계	469,170	686,521		

축산경영의 기술진단지표

축종 분석지표	낙농경영	비육우경영
사육규모측면	<ul style="list-style-type: none"> 상시사육두수 = 연사육두수 / 365일(두) 	<ul style="list-style-type: none"> 상시사육두수 = 연사육두수 / 365일(두)
번식육성기술측면	<ul style="list-style-type: none"> 분만후사고배율 = 사고두수 / 분만독우두수(%) 평균종부회수 = 종부년회수 / 수태두수(회) 평균분만회수 = 분만복수 / 성우상시두수(회) 평균분만간격 = 12개월 / 평균분만회수(월) 송아지육성률 = 이유두수 / 분만두수(%) 후보축육성률 = 후보축육성두수 / 이유두수(%) 후보우첫종부월령 = 생후첫종부월령(월) 	<ul style="list-style-type: none"> 평균종부회수 = 종부년회수 / 수태두수(회) 생산율 = 번식성모우상시두수 / 분만두수(%) (대규모목장인경우) = 12개월 / 평균분만간격(%) (소규모 목장인경우) 일령체중 = 판매독우체중 / 육성우판매시일령(kg)
사료기술측면	<ul style="list-style-type: none"> 사료요구율 = 사료총섭취량 / 총우유생산량(%) 10a당 사료작물생산량 = 총사료작물생산량 / 사료작물 실총면적(kg) 두당사료포면적 = 사료포실면적 / 성우상시두수(a) 두당사료작물생산량 = 총생산량 / 성우상시두수(kg) 유사비(乳飼比) = 구입사료비 / 유대(%) (구입사료비 = 전년이월평가액 + 구입액 - 내년이월평가액) 	<ul style="list-style-type: none"> 사료요구율 = 사료총섭취량 / 총증체량(%) 사료소비량 = 기수이월량 + 구입량 - 기말이월량 증체량 = 출하생체중 + 기말이월체중 - (구입자동생체중 + 기수이월생체중) 사료효율 = 총증체량 / 사료총섭취량
사양기술측면	<ul style="list-style-type: none"> 유우가동률 = 착유우상시두수 / 경산우상시두수(%) 육성우보유율 = 육성우상시두수 / 성우상시두수(%) 유우갱신률 = 성우구입두수 / 성우상시두수(%) 평균산차수 = 성우총산차수 / 성우상시두수(수) 평균내용년수 = 폐우내용년수의합계 / 폐우두수(연) 	<ul style="list-style-type: none"> 비육일수 = 도입출하일수(개별가축의평균) 사고(폐사율) = 폐사두수 / 독우도입두수(%) 회전율 = 출하총두수 / 사육상면적(두) 우사이용률 = 상시사육두수 / 허용가능면적(%)
생산기술측면	<ul style="list-style-type: none"> 착유일수 = 분만후연간 착유한기간(일) 건유일수 = 분만전부터 분만시까지 비착유일(일) 경산우1두당연간산유량 = 연간우유생산량 / 경산우연평균두수 경산우1두당1일산유량 = 경산우1두당연간산유량 / 305일 유지율 = 유지방량 / 총유량(%) 	<ul style="list-style-type: none"> 두당증체량 = 총증체량 / 연사육두수(g) 일당증체량 = 총증체량 / 총비육일수(g) 출하시생체중 = 출하총체중 / 출하두수(kg) 지육량 = 출하총지육량 / 출하두수(kg) 지육률 = 출하총지육률 / 출하총생체중(%)
노동생산성측면	<ul style="list-style-type: none"> 1인당관리두수 = 성우상시두수 / 종업원수(두) 1인당산유량 = 총산유량 / 종업원수(kg) 1시간(일)당산유량 = 총산유량 / 노동시간(일수)(kg) 	<ul style="list-style-type: none"> 1인당관리두수 = 상시사육두수 / 종업원수(두)