

食品工業界의 經營管理

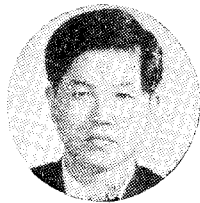
식품 기업 경영에 도움이 될 수 있는 내용에 대한 原稿請託을 받고 나는 어떤 內容이 도움이 될 수 있을까 하고 꼼꼼히 생각해 보았다. 平素에 나는 損費를 細分하면 賣出原價와 營業費로, 營業費는 다시 販賣費와 一般管理費로 나눈다. 여기서는 大小企業의 中間인 中企業을 中心으로 損費에 對한 이야기를 해 보고자 한다. 조금이라도 도움이 되기를 바라면서 붓을 들었다.

經費計劃에 對하여

1. 經費에 對하여

돈이란 들고 도는 것이며 말 그 자체가 좋아서 세상에 도움이 되는 경우에는 돈은 自然히 들어오기 마련이다. 아름다운 노래도 세상 사람들이 듣고서 즐겁다고 느꼈을 때 사람들은 돈을 지불한다. 아무리 벌려고 해도 그 일에 가치가 없으면 돈은 들어오지를 않는다. 그 회사가 하는 일이 社會的 價値가 있거나 또는 다른 어떤 價値가 있으면 潤滑油가 自然히 생긴다.

돈은 重要的 것이다. 事實 돈이 없으면 아무것도 못한다. 潤滑油가 없이는 自身의 生活을 할 수 없는 것이 오늘의 社會情勢다. 돈으로서 生命을 이어나가므로 돈은 重要하다고는 할 수 있으나 本質的인 것은 되지 못한다. 다시 말해서 眞正으로 그 사람에게 潤滑油가 必要하다면 그 사람은 돈을 벌려고 하지 아니해도 돈은 들어온다. 이 돈을 使用해 주시라고 하면서 潤滑油를 提供해 주는 사람이 있게 된다. 돈이나 資本은 潤滑油와 같은 것이다. 그러므로 우리들은 潤滑油를 위한 일을 해서는 아니된다. 目的을 위하여 일을 하고 그 目的



박  
한  
준

△충전대 교수▽

을 達成하기 위하여 하는 일을 보다 더 能率的으로 하기 위하여 潤滑油가 必要하다. 그러므로 돈은 道具이며 目的은 人間生活의 向上에 있다. 潤滑油없이 일을 하면 熱心히 努力한 일이 허사가 되니, 適切한 潤滑油를 쳐야 한다. 確實히 潤滑油는 經營의 活動을 圓滑히 하고, 過熱도 防止되고 냉각되며, 먼지가 除去되고 毒을 防止하고 힘의 配分이 均等化되며 이것 때문에 機械나 齒車가 갖는 機能을 充分히 發揮할 수 있고 機械의 수명도 伸張될 수 있다. 經費란 企業에게는 重要的 돈이므로 잘 써야 한다. 요즘의 經濟現象은 景氣가 後退해도 物價는 올라서 貨幣價値가 떨어지고 있다. 이것은 家計뿐만 아니라 企業에게도 큰 문제라고 본다. 그 이유는 材料費, 勞務費, 經營費의 製造原價와 人件費, 販賣費, 管理費와 같은 營業經費의 騰귀에도 影響을 미치고, 또 賣出價에도 各會社間的 경쟁의 激化에 影響을 준다.

이런 經濟情勢下에서 먼 산만 쳐다보고 있을 수는 없다. 그래서 勿論 積極的으로 販賣促進을 꾀하여 賣出額을 增大시키고 또는 生産의 增量이나 改善, 買入의 合理化 등에 밤낮으로 계속하여 努力을 해야하고 同時에 보다 더 효과적인 經營管理를 하거나 經費의 節約을 하여 企業의 낭비를 막고 여기서 얻은 돈을 再生産에 使用할 必要가 있다.

그런데 이 經費란 것에 대하여 企業에서는 全然 낭비가 없는 것으로 생각하는 것이 普通이지만 이것을 調査해 보면 낭비를 發見할 수 있는 것이 事實이다. 또 벌써 經費節減이 充分히 알려져서 徹底하게 施行되고 있다고 해도 다시 調査해 보면 새로운 낭비가 발생하고 있다는 것도 事實이다.

企業이 고통을 당할 때는 節約을 하나 業績이 向上되면 마음이 해이해져서 낭비가 다시

고개를 들기 시작하니 注意를 하지 않으면 間의 經過에 따라 相當한 金額의 낭비가 발생한다.

經費의 節約은 계속되어야 하며 또 經費管理를 合理的으로 하면 企業의 收益도 增大되는 結果가 된다.

흔히 돈에는 발이 달렸다고 한다. 經費의 管理에 있어서는 먼저 돈의 마음을 알 必要가 있다. 선비는 自己를 알아주는 사람을 위하여 죽고, 女子는 自己를 사랑하는 사람의 곁에 선다는 이야기가 있다. 사랑은 高物을 吸收한다. 돈도 無心한 것 같으나 事實은 마음이 있다. 돈도 사랑하는 사람에게 가서 모인다. 100원의 돈을 번 사람이 이 돈을 막 써버리면 나머지 200원과 300원의 돈은 저 사람에게 가도 곧 쫓겨 나간다고 하여 그 사람에게는 가지 않는다.

그리하여 돈을 잘 쓴다는 것은 먼저 돈을 사랑하는 데에서 시작된다. 그렇다고 해서 보석을 모르고서 돈을 節約만 해서도 아니된다.

金錢만을 寶石으로 생각하면 그 보석에 눈이 가려서 진짜 보석을 잃게 된다. 또 이것은 좋은 田畠을 가지고 있으면서 그 田畠을 버려두는 것과 같다. 이 좋은 田畠에도 時期에 맞춰서 土質에 따라 풀을 베고, 경작하여 씨를 뿌려 비료를 줘야 五穀이 잘 익어 수확이 증대되며 繁昌하게 된다.

경비에 對해서는 先進諸國, 特히 美國과 같은 일찍부터 勞動力의 不足에 고생한 나라에서는 人件費가 비싸서 經營面에서 여러 곳에서 經費節減의 方策이 研究되어 왔다.

특히 많은 기업에서는 아무리 해도 實로 이 정도의 經費가 들기 때문에 하는 수 없다고 節減을 단념한다. 또 入金과 出金の “바란스”를 생각하지도 않고, 支給해야 하는 돈은 나가야 하니 어쩔 수 없다고 생각하는 경향이 있

는 것은 事實이다.

## 2. 經費의 分類

### ○ 積極經費와 消極經費

企業의 製造原價 (材料費, 勞務費, 經費) 營業經費 (人件費, 販賣費, 管理費) 設備費用이다. 在庫費用 등은 企業의 營業目的을 遂行하는데 必要不可缺한 것이다.

이것을 性格의으로 나누어 보면 積極經費와 消極經費로 나눌 수 있다.

積極經費란 家計나 企業을 伸張시키는 經費이며 家計費로서는 食費나 敎養費와 같은 것

이며 企業에서는 試驗研究費, 販賣費用, 販賣 促進費用 등이다.

消極費用이란 집이나 企業의 維持管理를 위한 經費이며, 家計費에서는 水道, 光熱費이며 企業의 경우에는 事務費, 修繕費, 水道光熱費 保險料, 給料등이다.

### ○ 固定費와 變動費

固定費란 것은 賣出額과 操業度の 增減變化에 關係없이 恒常 發生하는 定額의 費用이며, 例를 들면 減價償却費, 火災保險料, 地代집세 固定資產稅 等の 租稅公課, 支給利子, 任員報酬, 月給制에서의 給料 等이다.

製造數量	100個	200個	300個	400個	500個
固定費	₩30,000	₩30,000	₩30,000	₩30,000	₩30,000
製造單位當 固定費	₩300	₩150	₩100	₩75	₩60

大量販賣나 大量生産이 企業에게 利得이 되는 理由는 販賣額이나 生産量이 많을수록 販賣單位當이나 製造單位當의 固定費 負擔額이 輕減되기 때문이다. 이런 利點이 無制限이라고는 볼 수 없다.

- ① 比例費
- ② 遞增費
- ③ 遞減費

變動費란 賣出額 또는 操業度の 增加·減少 比率에 따라 增減하는 費用을 말하며, 이 增減에는 세 가지가 있다. 比例費, 遞增費, 遞減費 等이 있다.

① 比例費 : 이것은 賣出額이나 製造數量의 增加, 減少에 따라 그 變化 比率이 比例의으로 增減하는 費用을 말하며 例로서 빵 製造에서 빵 1,000個를 製造하는데 小麥粉이 100kg 消費되는 경우, 다음달의 빵 製造量이 2,000個가 되면 小麥粉이 200kg 消費되는 것과 같

製造數量	100個	200個	300個	400個	500個
比 例 生 費 額	₩30,000	₩60,000	₩90,000	₩120,000	₩150,000
製 品 單 位 當 比 例 費 額	₩300	₩300	₩300	₩300	₩300

은 費用을 말한다. 比例費에 包含되는 것은 個數給의 賃金이나 直接材料費, 販賣費에 있어서 賣入原價와 같은 것이다.

### ② 遞增費

이 費用은 賣出額이나 製造數量이 增減함에 따라서 그 發生額도 增減하나 그 增減의 比率이 賣出額이나 製造數量의 增減보다 크다. 即 賣出額이나 製造數量이 2倍, 3倍가 되면, 그

費用 發生額은 3倍, 5倍와 같이 增加하며, 過 操業의 경우에 發生하는 殘業에 對한 割増賃 金等이 이 遞増費에 해당한다.

또 광산이나 탄광 등에서 發生되는 채광費도

長期的으로 보던 遞増費가 된다. 그 이유는 鑛山이나 炭鑛의 歷史가 오래 될수록 坑道도 깊어지고 坑内の 鑛石이나 石탄을 채광하기 위해서는 噸當賣價는 不變인데도 不拘하고 支

製 造 數 量	100個	200個	300個	400個	500個
遞 增 費 額	₩30,000	₩66,000	₩108,000	₩56,000	₩210,000
製 造 單 位 費 額	₩300	₩330	₩360	₩390	₩420

柱, 坑木等 채광費用이 점점 遞増된다.

### ③ 遞減費

이 費用은 賣出額이나 製造數量的 增減에 對하여 그 發生額도 增減하나 그 增減比率이

賣出額이나 製造數量的 增減比率보다는 적은 것이다.

예를 들면 광도운임은 遞減을 適用하고 있으며 멀리 갈수록 싸게 된다.

製 造 數 量	100個	200個	300個	400個	500個
遞 減 費 額	₩30,000	₩57,000	₩78,000	₩93,000	₩102,000
製 品 單 位 費 額	₩300	₩285	₩260	₩232,500	₩204,000

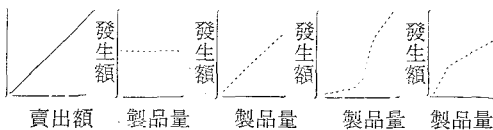
통상, 손익분기점 도표등을 作成하는 경우에는 固定費와 變動費로 分類하여 變動費中에 포함되고 있는 比例費, 遞増費, 遞減費中 遞 増費, 遞減費는 일단 比例費로 보아 作成한다. 固定費, 比例費, 遞増費, 遞減費의 發生額을 操業度와의 關係로 부터 관찰해 보면 다음과 같다.

却費等과 같이, 그 發生額이 1個年 또는 1個 月과 같이 期間을 基礎로 하여 決定하는 經費 이며, 期間中의 發生額을 通常月割으로 하여 消費額으로 하기 때문에 이 명칭이 붙었다.

### 測定經費

이것은 支給電力料, 支給개스代, 支給水道料 와 같이 計量器로서 測定하는 것이다.

賣出額                      比例費                      遞増費                      遞減費



### 支給經費

이 經費에 包含되는 것은 福利費, 外注加工 費, 交際費, 旅費, 交通費, 支給運賃, 支給修 繕料, 雜費와 같은 것이며 計算期間中에 發生 한 支給額으로서 그 달의 經費額으로 하는 것 임.

月割經費, 測定經費, 支給經費, 發生經費 : 經費란 原價要素中 材料費와 勞務費를 除外한 모든 原價要素를 말하나 經費가 갖는 性質에 따라 다음 4가지로 나눈다.

### 發生經費

이 經費는 在庫減耗費와 같이 發生에 따라 서 그 消費額이 비례되는 經費이며, 返品差換

### 月割經費

이것도 賃借料, 保險料, 租稅公課, 減價 償

費等도 이것에 包含된다.

### 管理可能費와 管理不能費

管理可能費란 그 程度나 原價가 企業의 Top 管理者의 權限이나 責任에 結付되어 그 經費나 原價에 測定基準이 있거나 또는 能率을 測定할 수 있는 것이며, 쉽게 말해서 經費管理의 어느 階層에서 直接으로 管理對象이 되는 經費나 原價를 말한다.

管理不能費이란 經營管理의 어느 階層에서 管理對象은 되지 않는 經費나 原價를 말하며, 固定費는 대개 管理不能費라고 보나 上級管理層에게는 管理可能費인 경우도 있다. 例로서, 어느 企業의 設備가 過剩時 이 過剩設備機械에서 發生하는 多額의 減價償却費나 遊休設備費는 現場의 初級 管理者나 監督者에게는 管理不能費이나 그 設備를 設置할 것을 決定한 時點에서 그것을 判斷, 決定한 Top層이나 上級管理者에게는 管理可能한 事일수도 있다. 그렇다면 이것은 管理不能費다.

### 3. 經費節約의 法則

經費는 效果를 생각한다.

經費는 이미 본 바와 같이 企業의 營業目的을 遂行하기 위하여 不可避한 것이므로 使用되는 經費가 새로운 효용획득을 하던가, 去來를 增大시키는데 도움이 되던가, 또 新製品 開發을 위한 試驗研究費와 같이 企業을 發展시키는 經費이면 그 支出로서 얻게 되는 效果를 檢討해야 하며, 또 企業을 維持하기 위한 管理的 性格의 經費이면, 정말로 그것이 企業의 維持管理를 위하여 必要 여부를 檢討할 必要가 있다. 그러므로 目的達成을 위한 手段으로 經費를 使用해야 하므로 目的은 手段 即 目的을 達成하기 위하여 그 目的에 맞는 手段이

며 目的에 適合한 經費額이어야 한다. 目的에 對하여 手段이 적은 경우 即 目的>手段이며 그 目的 達成에 手段이 약하거나 經費가 적은 경우에는 企業이 成長하는데도 지장이 있다. 또 目的에 對하여 手段이 過剩時, 目的<手段이므로 經費의 낭비가 된다. 要컨데 經費節約이란 經費의 支出 效果의 期待가 적은 經費는 잘 檢討하여 徹底하게 節減하고 또 積極的으로 使用할 것이라고 認定할시에는 큰 마음먹고 經費를 投入하여 健全한 企業經營을 할 것이다.

經費가 낭비인지 아닌지를 判斷하는데에는

- ① 經費計劃 自體가 妥當한지
- ② 企業의 現況에서 보아 그 計劃과 같이 經費를 使用할 여유가 있는가.
- ③ 企業에게는 그 經費를 使用하면 自然利得이 있는가 等の 點에서 검토해 볼 必要가 있다.

#### 經費節約의 法則

經費節約의 法則은 一般的으로

- 1. 쓸데없이 돈을 쓰지 않는다.
- 2. 쓸데없이 돈을 묵히지 않는다.
- 3. 무리하게 돈을 쓰지 않는다.

法則 1은 企業이 支出하는

- 製造原價(材料費, 勞務費, 經費의 製造原價의 三要素)
- 買入原價(商品買入等)
- 營業經費(人件費, 販賣費, 管理費)
- 設備 및 其他財產取得
- 借入金 返済
- 債務 變제(借入金以外的 外上買入金, 支給어음等)
- 配當金, 納稅等支出

의 各個所에 對하여 잘 생각해서 人件費나 勞務費等に 對해서도 支出金額의 다가가 문제가 아니고 金額의으로는 多額이지만 良質의

사람들에게 즐겁게 일을 해 줄수 있겠는가를 감안해야 하며, 借入金, 債務, 納稅等에 對해서는 企業의 資金사정을 잘 생각해서 支給할 것을 기꺼이 支給해야 會社가 成長하는 方向으로 布石을 할 것이다.

法則 2는 쓸데없이 돈을 묵히지 않는다. 이것은 過剩設備投資를 하던가, 過剩在庫投資를 하던가, 債權過大等이 있다. 이것에서 金利가 增加하고 在庫減耗損이 생긴다. 法則 3은 設備投資等으로 多額의 돈을 使用할 時 적은 돈을 아껴서 目的>手段으로 되어버리는 경우다.

**經費節約의 힌트**

이와같은 法則下에서 經費節約이 행해지게 되나 이 經費節約에는 다음과 같은 點을 들수 있다.

- 1) 큰 項目부터 먼저 節約  
金額이 적은 것을 50%節約해도 얼마 않되나, 金額이 큰 項目을 2%나 3%정도 節約해도 金額이 크기 때문에 効果는 커진다.
- 2) 節約의 中心은 資産의 活用  
經費의 節約이라 해서 販賣費나 管理費等の 營業經費뿐만 아니라, 金額이 큰 項目을 檢討할 것이며 그것은 在庫品の 適正化, 販賣債權의 早期回收, 固定設備의 過剩防止등이 있다.
- 3) 높은 賃金, 낮은 勞務費  
賃金은 從業員 각 個人에게 滿足이 갈 정도 지급해야 하며, 이것에 의거 生産性을 올리고 人件費率로서는 經營活動을 저해해서는 아니 된다.
- 4) 節約보다 活用重點  
經費의 節約, 節減이라 하는 消極的인 面에만 注意를 하면, 積極面을 소홀히 하게 된다. 充分한 活用을 고려해야 한다.
- 5) 經費節約의 重要性을 全員에게 주지시킴
- 6) 每日每日의 節約意識을 주입한다.

以上에서 본 바와 같이 經費의 節約을 成功시키기 위해서는 분위기 조성이 중요하다.

**經費節約의 實施順序**

經費節約의 準備가 되면 다음은 그 實施가 순서가 된다. 이것은 通常 다음과 같은 順序에 의하여 이루어 진다.

- 1. 現狀의 打診
- 2. 問題點의 열거
- 3. 問題點의 分析
- 4. 改善事項의 決定
- 5. 實行

이것은 各 企業에 맞도록 作成되어야 한다.

**4. 經費計劃의 수립법**

經費計劃을 세우는데 있어서 고려점 : 經費는 企業의 經營活動에 대하여 血液과 같이 매우 重要하다. 따라서 그 經費도 重要하게 또 效率的으로 適正한 곳에 使用되어야 한다. 經費를 效率的으로 使用하기 위해서는 좋은 經費計劃을 作成하는 일이다.

經費計劃을 세우는데 있어서 다음과 같은 順序로서 行한다.

- 1. 過去의 實績을 正確히 把握한다.
- 2. 그 實績에 따라 營業經費計劃 根元算表를 作成한다.
- 3. 營業經費計劃 根元算表下에 經費計劃額을 每月에 割當한다.
- 4. 그 月別經費計劃表에 내용을 한번 더 確認한다. 그러면 다음에 順序대로 한번 作成해보자.

**營業經費實績表의 作成**

經營計劃이나 經費計劃을 作成時, 前年度營業經費實績表는 基礎가 된다. 먼저 人件費에

前年度 營業經費 實績表

(單位：萬圓)

科目		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計
人件費	給料手當	98	98	105	98	98	100	98	98	102	98	98	120	121
	賞與	0	0	0	0	0	102	0	0	0	0	0	210	312
	退職金	0	0	0	78	0	0	0	0	83	0	0	0	161
	福利厚生費	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
小計		100	100	185	100	100	204	100	100	187	100	100	332	1,708
販賣費	外注加工費	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
	運賃	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
	倉庫料	2	2	2	2	5	1	2	2	3	3	2	2	28
	자가용차비	15	13	14	16	17	17	16	17	17	17	16	18	193
	여비교통비	5	4	5	6	4	5	6	5	5	4	6	7	62
	交際費	5	3	3	5	4	3	3	5	3	4	3	5	46
	廣告宣傳費	10	10	8	10	8	8	10	15	10	8	12	10	119
	販賣手數料	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	31
판매촉진비	5	3	4	3	4	4	5	4	2	2	5	6	47	
小計		53	45	47	53	52	48	53	58	51	49	54	59	622
管理費	事務費	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	5	30
	通信費	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	16
	修繕費	1	1	1	4	1	1	1	0	2	3	1	1	17
	水道光熱費	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	5	6	48
	地代집세	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
	조세공과	3	11	3	3	3	11	4	3	3	3	5	10	62
	保險料	0	5	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	11
	감가상각비	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	61	61
잡비	5	5	5	3	4	3	4	4	4	5	5	4	5	52
小計		42	55	43	42	40	51	41	38	42	44	43	115	595
營業經費計		105	200	275	195	192	304	194	196	280	193	197	506	2,907
支給利率	支給利率	10	10	10	10	10	10	5	5	5	5	5	5	90
	割引料	10	12	12	10	14	8	10	14	12	12	10	14	138
小計		20	22	22	20	24	18	15	19	17	17	15	19	228
合計		215	222	297	215	216	322	209	215	297	210	212	525	3,155

包含되는 給料手當, 賞與退職金이나 福祉厚生費이나, 販賣費, 管理費, 營業外費用의 小計도 計算되게 記入한다. 이렇게 하면 나중에 經費率等の 檢討時 活用度가 높게 된다.

다음에 드는 前年度 營業經費實績表로서 자기 會社의 것도 作成해 보도록 합시다.

營業經費計劃根元算表의 作成

前年度의 營業經費 實績表가 作成되면은 이

번에는 그의 合計額은 今年度 營業費計劃 根元算表의 ㉠란에 轉記하고 다시 記入된 各 計定科目의 金額을 12個月로서 除하여 月平均 金額을 算出한다. 또 ㉡의 各 計定科目마다의 合計金額을 기초로 今年度 計劃란의 ㉠를 결정하나 이때 年이 변경됨에 따라 支出金額이 不變한다는 前提하여서 記入한다. 예를들면, 地代집세의 경우에 前年度의 집세로서 引上이 없다면, 그대로의 金額을 今年度 計劃에 옮겨

前年度營業經費計劃 근원표

區分	科目	前年度實績				今年度計劃			
		④合計	月平均	構成費%	賣出額 %	⑤合計	月平均	構成費%	賣出額 %
人件費	급료수당	1,211	101	41.4	7.8	1,350	113	41.4	7.2
	상여	312	26	10.7	2.0	400	33	12.3	2.1
	퇴직금	161	13	5.5	1.0	150	13	4.6	0.8
	복리후생	24	2	0.8	0.2	24	2	0.7	0.1
계		1,708	142	58.4	11.0	1,924	160	59.0	10.2
매비	외주가공비	60	5	2.1	0.4	62	5	1.9	0.3
	운임	36	3	1.2	0.7	43	3.5	1.3	0.2
	창고료	28	2	1.0	0.2	28	2	0.9	0.2
	자가용차비	193	16	6.6	1.2	232	19	71.2	1.2
	여비교통비	62	5	2.1	0.4	70	6	2.2	0.4
	교제비	46	4	1.6	0.3	46	4	1.4	0.2
	광고선전비	119	10	4.1	0.8	140	12	4.3	0.8
	판매수수료	31	3	101	0.2	38	3	1.2	0.2
	판매촉진비	47	4	1.6	0.3	56	5	1.7	0.3
계		622	52	2.102	4.0	715	59.5	21.9	3.8
리비	사무비	30	3	1.0	0.2	36	3	1.1	0.2
	통신비	16	1	0.5	0.1	18	1.5	0.6	0.1
	수선료	17	1	0.6	0.1	17	1	0.5	0.1
	수도광열비	48	4	1.6	0.3	48	4	1.5	0.3
	지대집세	300	25	10.2	1.9	300	25	9.2	1.6
	조세공과	62	5	2.1	0.4	70	6	2.2	0.4
	보험료	11	1	0.4	0.1	11	1	0.3	0.1
	감가상각비	61	5	2.1	0.4	61	5	1.9	0.3
	잡	52	4	1.8	0.3	60	5	1.8	0.3
계		597	49	20.4	3.8	621	51.5	19.1	3.3
영업경비계		2,927	243	100%	18.8	3,260	271	100%	17.3
영업외비용	지급이자	90	8		0.6				
	할인료	138	12		0.9				
계		228	20		1.5				
합계		3,155	263		20.3				

前年度賣出額 15,550萬원

今年度販賣計劃 18,800萬원

적어도 된다. 또 賣出額의 增減에 對해서도 經費中에 增減하는 것이 있으면 이것은 今年度販賣計劃額의 增加率을 잘 檢討하여 經費計劃額을 決定한다.

이 金額 ③가 결정되면, 이것도 12로 나누어서 月平均을 算出한다.

營業經費 計劃表의 作成

前述의 今年度計劃의 月平均額이 作成되면, 이 平均額과 前年度의 各月營業經費實績表를 참고하여 今年度 營業經費 計劃表(每月)를 作成한다.

이때 各月の 特殊性을 잘 생각하여 金額을



前年度營業經費計劃表

科目		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	計
人 件 費	給料手當	112	112	112	112	112	115	112	112	112	112	112	115	1,350
	賞與	0	0	0	0	0	150	0	0	0	0	0	250	400
	퇴직금	0	0	70	80	0	0	0	0	0	0	0	0	150
	복리후생비	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
小計		114	114	184	194	114	267	114	114	114	114	114	367	1,924
관 매 비	外注加工費	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	7	62
	運賃	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
	창고료	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	28
	자가용車費	19	19	19	19	19	19	19	19	20	20	20	20	232
	旅費交通費	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	7	7	65
	交際費	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
	廣告宣傳費	11	11	11	11	11	11	15	11	11	11	11	15	140
	販賣手數料	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
관매촉진비	4	4	4	4	5	5	7	4	4	4	5	7	57	
小計		56	56	56	59	58	62	59	56	58	58	60	73	711
管 理 費	잡비	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
	事務費	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	18
	통신비	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
	수선료	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
	수도광열비	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
	지대집세	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	12	72
	조세공과	0	5	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	11
	보험료	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	61	61
감가상각비	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	
小計		43	56	43	44	44	58	44	43	43	43	44	113	618
營業用外	支 給 利 子 할 인 료													
合 計														

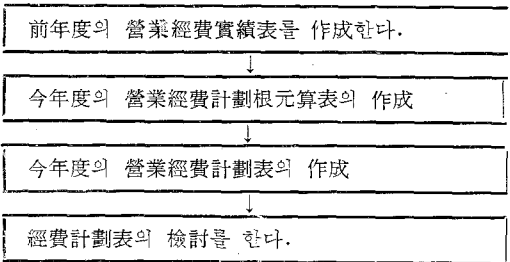
나누어야 한다.

例로서 給料手當의 경우 新入職員이 4월에 入社해서 이달부터 人件費가 增加한다면 이것도 고려하여야 한다.

營業經費 計劃表的 검토

지금 以上과 같은 計劃表가 作成되면 다시 한번 이것을 確認 檢討할 必要가 있다. 왜냐하면, 實際實行時 여러가지 問題가 생기면 困難하다.

計劃이란 靑寫眞을 作成하는데는 아무리 檢討해도 좋다.



5. 製造原價에 對하여

經費에 對하여 여러가지 보아왔으나 여기서 製造業에 對한 製造原價에 對해서 본다.

이 製造原價를 대별하면 세가지 要素로 나눌 수 있다.

製造原價	}	材料費
		勞務費
		經費

### 材料費에 對하여

材料費에 包含되는 것은 主要 材料, 補助 材料, 部分品과 消耗品 같은 것이 있다. 이것을 간단히 생각하면

$$\text{材料費} = 1 \text{消費單位當單價} \times \text{消費數量}$$

여기서 만약, 동업종과의 比較에서 材料費가 많이 드는 경우, 이것은 경쟁 관계에서 봐도 不利하므로 이것은 是正 되어야 한다. 前述의 式에서 1消費單位當單價가 높거나, 또는 消費量이 많거나 둘중 한 경우이다. 만약 한 消費單位當單價가 높으면, 購買 節次上에서 問題의 有無를 조사해볼 필요가 있다.

材料가 市價의 變動에 依하여, 그 差異가 發生時에는 이것은 購買 擔當者의 태만이던가 잘못은 아니고, 管理 不能費로 볼수 밖에 없다.

물론 季節的으로 每年 같은 주기를 보이고 있는 경우에는 價格의 變動이 어느 程度 事前에 알 수 있으므로 이것은 管理 可能費의 性格을 갖고 있고 買入에 있어 注意하여 價格의 검토를 해야 한다.

消費數量이 同業 他社보다 많은 경우 當然히 材料의 낭비, 損失의 發生 여부를 充分히 조사해 보는것이 重要하다.

### 勞務費에 對하여

勞務費에는 임금, 給料, 잡급, 從業員 상여 諸手當 등이 포함되나 이것을 간단한 公式로 나타내면

勞務費 = 作業時間當賃金(임율) × 作業時間이다. 여기서 다른 會社보다 노무비의 비율이

나, 금액이 많은 경우, 作業時間當 임금이 높으나, 혹은 作業時間이 많으나, 혹은 양쪽이 다 많느냐를 調査해야 한다. 그리하여 만약 賃率이 높을시 일반적으로 현재의 勞賃이 上昇機運에 있고 企業이 종업원과 契約에 의하여 결정되므로 이는 管理 不能費에 속하게 된다. 作業時間이 많은 경우 作業時間中 損失이나 낭비가 있으므로 稼動率 分析을 해 보는 것이 必要하다.

그러면 工場에서 作業時間의 損失을 稼動率 分析에 의하여 追求해 보자.

營業의 경우, 판매원과 去來處係가 고객과 만나는 시간이 販賣員 個人에게는 또는 그가 속하고 있는 企業에게는 收益性이 높은, 말하자면 T.V.에서 골든-아워와 같이 工場 從業員에게는 作業에 종사하고 있는 시간이 제일 貴重한 時間이다.

그러므로 主作業 時間을 極力 증가 하도록 努力하고, 기타 부수적 時間에 대한 감소가 요구된다. 이것은 記錄에 依하여 다른 會社에 比較한다.

다음 表는 稼動率 分析의 한 예로서 8時間의 勞動時間을 100%로 하고, 그 比率 및 使用量이 어느 作業에 얼마큼 使用되고 있나 時計로 쟀것이다. 이表에서 X工場에서 가장 귀한 時間, 돈을 벌게하는 主作業에 소요되는 시간은 全體의 33.4%인데, 이는 全體의 50% 이상은 되어야 하며 이에 同業他社의 資料나 業界의 표준이 있다면 이 分析表의 價値는 높게 된다.

### 經費에 對하여

經費에 對하여는 이미 보았으므로 여기서는 製造原價中에 포함된 諸經費를 다루어 보자 前述과 같이 이의 種類는 매우 많고, 복리비, 不動產 賃借料, 動產 賃借料, 特許權 使用料,

稼働率分析表

T家具工業株式會社 家具(X工場 Y工場) 응접실(Z工場)

分類	記號	內 容	家 具										응 접 실							
			X 工 場					Y 工 場					Z 工 場							
			%	分	%	分	%	%	分	%	分	%	%	分	%	分	%	%	分	
主 作 業	a. 主作業	a1 기계·자동운반작업	8.7	41.6					0	0					5.3	26.0				
		a2 기계·수송운반작업	5.2	25.0	三·五	二·二			3.8	18.2	六·一	二·九			12.42	60.0	五·三	二·六	〇·〇	三·三
		a3 손작업	19.3	93.6			五·七	二·七	57.3	275.8	六·二	三·〇	三·〇	八·九	10.05	48.0	六·〇	九·〇	三·〇	三·〇
	b. 부수작업	b1 붙이기·풀기	14.6	70.0					2.4	11.5					7.40	3.5				
		b2 기계조작	0.6	2.9	三·三	二·九			0.1	0.5	三·三	一·九			0.74	4.0	九·五	七·六	〇·〇	〇·〇
		b2 검사	8.1	39.0					0.6	3.0					1.47	7.0				
	c. 준비작업	C	준비	5.5	25.4	八·四	三·三	2.4	11.4	二·四	一·四	二·四	一·四	4.88	23	四·八	二·二	二·二	三·三	

保險料, 支給 修繕費, 전력료, 支給 가스代, 支給運賃, 支給 保管料, 租稅 公課, 여비 交通費 등 매우 많다. 이를 간단히 公式로 表示하면,

$$\text{經費} = 1 \text{ 소비단위당단가} \times \text{소비수량}$$

그러나 經費中 公式로 나타낼수 없는 것도 있는데 이에는 月割 經費, 測定 經費, 支給 經費, 發生 經費등이 있다.

製造 原價의 절감 方法

原價 計算은 業種에 따라 많은 差異가 있다. 제조 원가의 절감 方法에는 다음과 같은 方法이 있다.

1) 材料費

a) 材料에 對하여

材料에는 폐물이 있는데 이 殘材가 없도록 연구해야 한다.

b) 殘材의 活用

잔재를 다른 용도에 使用되도록 연구 검토 한다.

c) 不良率의 저하

一級品の 자기 生産의 경우 불량품이 60%라 한다.

이 中 40%는 二級品과 이에 準하여 使用 가능한 것도 있다.

d) 買入 價格의 引下

買入 當時의 市場의 價格이 變動이나 同業 他社의 매입가격등을 연구 검토하여 가능한 유리하게 買入한다.

e) 代替物의 利用

2) 勞務費

a) 作業 能率의 向上

作業 能率의 向上으로는

作業 改善

가동률의 向上

作業의 기계化

作業의 표준화

b) 作業員의 能力 向上

c) 勞動意欲의 向上

3) 經 費

이 경우에도 이미 본파와 같이 經營 활동의 유지 管理를 위한 필요 경비와 사업 확장을 위한 積極적 경비로 나눌수 있는데, 소극적 경비는 必要 最小한으로 줄이고, 積極적 경비는 最大한 활용 해야 한다.

이상과 같은 원가 管理가 要求된다.