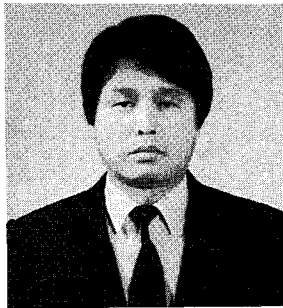




# 경영이란 무엇인가?



김 정 주  
건대 농경과 교수

(지난호에 이어서)

## 1. 경영의 개념

끊임없이 변화하고 복잡한 환경에서 경영의 기능과 역할을 논의하기 위해서는 경영의 개념부터 알아야 할 것이다. 경영자는 무엇을 예상하여야 하고 어떠한 노력을 기우려야 하는가? 경영자와 노동자는 어떤 점이 다른가? 이러한 질문에 대한 대답은 그렇게 간단하고 쉬운것은 아니다. 경영은 광범위하게 사용되는 용어이어서 많은 교과서에서 여러가지 측

면을 들어 그 개념을 논의하고 있다. 우선 경영의 사전적인 의미부터 알아보자.

경영이란 관리하는 활동과 기술, 어떤것을 관리하거나 감독하는 것, 또는 목적달성을 위한 몇가지 수단의 적절한 사용등으로 풀이하고 있다. 위 개념의 두번째 부분 즉 목적달성을 위한 몇가지 수단의 사용이라는 말은 경영을 경제학적 관점에서 해석한 것으로 경영이란 최소한 자원을 어떻게 배분하여 목표하는 바를 달성할 수 있을것인가를 고민하는 일 쯤

으로 알아두면 좋을 것이다. 따라서 경영에서 무엇보다 우선되어야 할 것은 목표를 설정하고 그것을 확인하는 것이며 제한된 자원을 여러가지 용도에 사용할 수 있는 대안들중에서 하나를 선택하여 여기에 생산요소를 분배하는 과정이 반드시 수반된다.

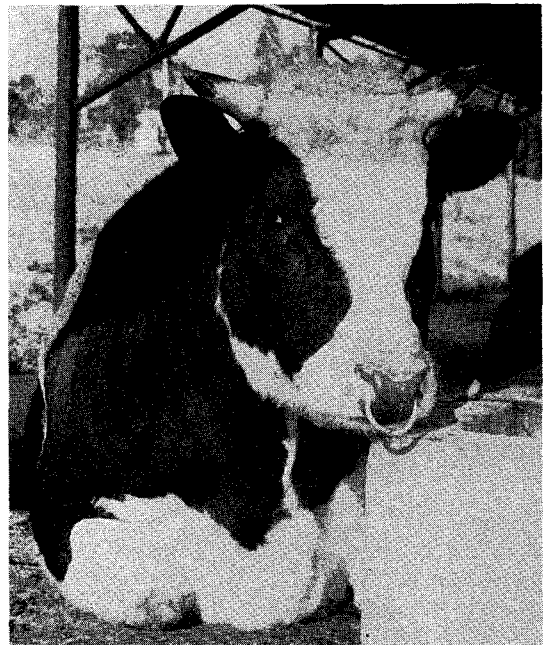
결국 경영이란 수반된 각종 의사결정을 의미하는 것이라고 볼 수 있다. 한편 경영의 의미를 파악함에 있어서 경영의 기능적인 측면을 보다 중요시 한다면 경영이란 일을 계획하고 조직하며 이를 조정하고 통제, 지도, 감독하는 것이라고 말할 수 있다.

이상의 정의로서 경영을 모두 설명할수는 없지만 경영이라는 것이 얼마나 방대하고 복잡한가를 이해하는데는 도움이 될것으로 생각된다. 그런데 1830년 이전까지만 하여도 경영학이 하나의 학문으로서 인정받지 못하였다. 그것은 앞에서 말한 바와 같이 경영이란 너무나 방대하고 모든 분야와 관련되어 있으므로 하나의 독립된 분야로 남아있기 어렵기 때문일 것으로 생각된다. 결국 경영이란 인간이 업무를 수행하는 모든 과정을 다루고 있다고 보아야 할 것이다.

## 2. 축산경영과 일반경영

축산경영과 일반기업경영 간에는 약간의 차이점이 있다. 사업의 형태나 규모뿐만 아니라 생산물은 물론 제공하는 서비스도 다르다. 경영에 참여한 노동이나 경영능력에서도 차이가 날뿐 아니라 목표를 설정하는 일도 서로 다를 수 밖에 없다. 일반회사 경영에서는 이사회가 있어서 이 이사회에서 회사의 사업목표를 세우고 경영자들을 고용하여 세운 목표를 달성하려고 노력한다. 그러나 전형적인 축산업에서는 개인이나 가족들이 사업목표를 세우고 가족노동력을 대부분 이용하여 농장이나 목장일을 수행한다. 따라서 노동과 경영을 분리하기가 매우 어렵다. 왜냐하면 농장이나 목장을 경영하는 목장주 혼자서 경영에 관한 일과 노동에 관한 일을 수행하여야 하기 때문이

다. 예를들면 목장주가 자신의 책임하에 축산물의 판매 전략을 세우고 농기계를 운전하고 우유를 착유 하면서도 다음해의 파종계획을 세울수도 있다. 그런데 이처럼 한 사람이 경영과 노동의 두가지 기능을 수행한다는 것은 매우 위험할 때가 있다. 왜냐하면 불시에 많은 노동이 필요할 경우 경영에 관계되는 일 즉 의사결정을 내리는 일을 연기하거나 늦추고 우선 노동일에 몰두해 버림으로서 경영이 마치 별로 중요하지 않은 일처럼 되어버리기 때문이다. 그런데 사실은 결국 그 목장의 수익에 영향을 주는 일을 결정하는 일이므로 이를 소홀히 하다보면 경영의 목표를 달성하지 못하는 경우가 허다하다. 흔히 목장에서 바쁘다는 핑계로 기록을 소홀히 하거나 시장정보에 등한시해서 아무리 열심히 일했어도 판매가격을 정확하게 몰랐기 때문에 손해보는 오류를 우리 양축가들은 너무도 자주 범하고 있다. 따라서 열심히 노동일에 종사하는것도 좋지만 목장경영의 목표가 소득의 증가에 있다면 그보다 못지않게 중요할 일인 경영에 관한 일을 철저히 해두어야 한다.



### 3. 축산경영자

어느 조직이든 업무를 책임지고 있는 사람이 있기 마련이다. 사장이니, 전무니, 실장이니 하는 이름을 가진 사람이 바로 경영자이다. 통상적으로 경영자는 작업에 참여하지 않을 수 있으나 작업의 결과에 대하여 책임을 지는 사람이다. 우수한 경영자가 되기 위해서는 다각적인 면에서 능력을 갖추어야 한다. 예를들면 축산경영의 경우 각종기계를 다룰수 있는 공학적인 재능 즉 엔지니어의 기능이 있어야 한다. 뿐만아니라 경영자라면 적어도 한두사람 이상의 중업원을 거느려야 하므로 그들에 대하여 지도력 솔선수법을 보일수 있는 심리적인 기능까지도 요구되고 있다. 그러나 경영자에게 있어서 무엇보다도 중요하게 갖추어야 할 요건은 문제의 핵심을 신속하고 정확하게 파악하고 그 문제의 해결 방안을 종합적으로 강구할 수 있는 경영기술이다. 보다 구체적으로 말하면,

**첫째로,** 축산경영자는 자기의 목장이나 농장에서 생산되는 생산품에 대하여는 기술적으로나 경제적으로나 충분한 내용을 알고 있어야 한다. 아무리 똑똑한 사람이라도 우유의 특징을 모르거나 우유가 어떻게 소비되고 있는지를 모른다면 목장경영자로서의 자격이 없다고 보아야 할 것이다.

**둘째로,** 축산경영자는 자기와 관련된 사람들과 충분히 의사소통이 가능해야 한다. 이는 단순히 말을 할수 있다는 뜻만이 아니고 그만큼 수직적으로나 수평적으로 이해의 폭이 넓어야 한다는 것이다. 흔히 말이 통하지 않은 사람이라는 평을 듣는 사람이있다. 이는 그만큼 상호 의사소통이되지 않아서 이해의 폭이 좁음을 의미한다.

**셋째로,** 생산물의 생산량, 소비량, 가격, 재고품 등의 예측에 능숙해야하고 회계처리도 밝아야 한다. 이러한 예측은 그렇게 쉬운일은 아니다. 오랜 경험을 통해서 영감의 작용이라고 해야 할 것이다. 그렇다고 마치 점쟁이가 점을 치듯하는 예측을 말하는

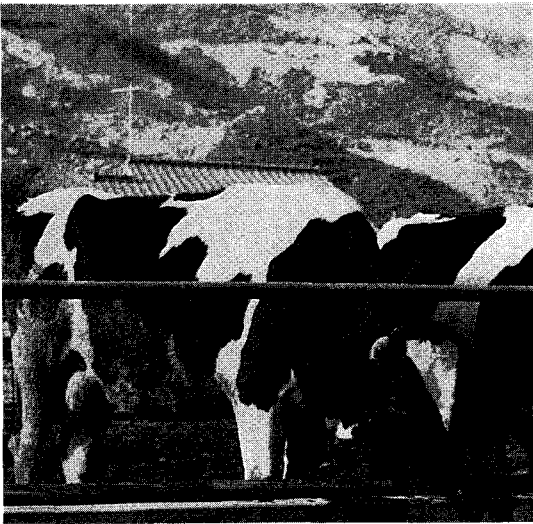


것은 아니다. 이처럼 능숙한 경영자에 의한 예측을 executive judgement(=최고 경영자의 판단)이라하여 대단히 높이 평가되고 있다. 따라서 아무리 훌륭한 경제모형과 고성능 컴퓨터를 동원할 예측이라 하더라도 노련한 경영자가 예측한 결과와 크게 차이날 경우는 일단 판단을 보류하여야 할것이다.

컴퓨터는 정확하나 결국은 인간이 명령하는 대로만 계산하기 때문이다. 흔히 유명한 학자가 무력해보인 경우는 그만큼 현실의 감각을 잃고 있기 때문일것이다. 따라서 산학협동에 의한 연구도 우리가 추구해야 할 과제임을 알아야 한다.

**네째로,** 축산경영자는 항상 목장이나 농장의 장기이익을 극대화 시키기 위하여 노력해야 한다는 점이다. 당장의 작은 이익에 집착하다보면 장기 이익의 큰 몫을 잃게 될수도 있다는 말이다. 이는 축산경영뿐만 아니라 모든 경영에 통한 말이 될수도 있다.

요컨대 경영자는 마치 의사가 의술을 베풀듯, 법관이 법을 집행하듯 적당한 기술 기능과 경제적 이론 그리고 판단력을 조화시켜 경영체를 운영하는 사람이다. 오늘날의 축산업은 다른 일반기업 경영에 비하여 위험과 불확실성이 깊이 내재되어 있다. 예측하기 어려운 기후, 각종질병, 급속한 기술진보,



조변석개하는 농업 및 축산정책, 변질되기 쉬운 생산물 등 모든 불리한 조건을 감수하지 않으면 안된다.

따라서 축산경영자는 앞에 말한 네가지 요소이외에도 축산물생산에 영향을 주는 생물학적 요인을 충분히 이해하고 있을뿐아니라 정책, 기상, 기술변화와 같은 외부 영향에 따라 일어나는 시장의 변동에 신속히 대처하는 능력이 필요한 것이다.

#### 4. 의사결정과 축산경영

앞에서 경영이란 제한된 자원을 적절히 분배하는 의사결정의 과정이라고 하였다. 경영자는 대부분의 시간을 각종 크고 작은 의사결정에 시간을 보낸다. 따라서 경영자의 활동은 의사결정의 연속이며 얼마나 합리적인 의사결정을 내릴수 있는나에 따라 목장이나 농장의 성공이 판가름 나는 것이다. 의사결정은 경영자의 지식과 기술 판단력을 내림에 있어 다음과 같은 여섯단계를 거쳐야 한다. 그렇게 함으로써 보다 손쉽고 보다 질높은 의사결정을 가장 짧은 시간에 내릴 수 있고 그것도 합리적인 의사결정이 될 가능성이 커지기 때문이다.

**첫째는**, 문제가 무엇인가를 알아내는 단계이다. 이 단계는 의사결정단계에서 가장 어려운 단계이다. 문제로 일단 인식된 것은 선택된 행동의 형태를 스스로 결정해주기 때문이다. 정확한 문제의 파악을 위해서는 만족스러운 해답을 얻을때까지 많은 조사가 필요하다. 이때 가장 정확한 정보를 제공할 수 있는 자는 그 문제에 의해서 이미 영향을 받고 있는 사람이다. 한가지 병을 앓고 난 사람이 그 병에 대해 가장 많이 알고 있다고 하지 않는가? 일단 문제의 핵심이 파악되면 그것을 가장 정확하고 간단하게 표현해야 할 것이다.

**둘째는**, 문제해결을 위해서 동원될수 있는 대안(alternative)을 선정하는 단계이다. 이를 위하여 할 수 있는 모든 행동을 차례로 적어 내려가는 일이 필요하다. 이때 아무 행동도 취하지 않는 일도 하나의 대안이 될 수 있음을 알아야 한다. 우는 아이를 달래는 방법이 몇가지 있으나 내버려 두는 방법도 있다는 것과 같다. 문제해결 방법을 강구하는데는 여러가지 방법이 있겠지만 인간의 순간적인 아이디어를 수집하는 브레인 스토밍(brain storming)방법도 있다. 즉 해당문제에 대하여 전혀 사전지식이 없는 사람들에게 짧은 시간내에 상황을 설명하고 좋은 해결방법을 하나씩 제안하도록 하는 것이다. 즉 전광석화처럼 번득이는 인간의 두뇌기능에 기대해보는 방법이다. 때로는 한가지 문제에 지나치게 집착하면 오히려 해결의 실마리를 찾지 못하는 경우가 있기 때문이다.

**셋째로**, 동원된 모든 대안(alternatives)을 하나씩 분석하는 일이다. 이때 분석 기준은 이윤, 판매고 및 생산량의 크기가 비용의 절감가능성 등으로 삼을 수 있다. 즉 동원된 대안중에서 이윤이 가장 큰 방법부터 차례로 순서를 매기는 일 등이다.

**네째로**, 이제 모든 대안에 대한 분석까지 끝나면 그중에서 하나의 대안을 선택하는 일이 남아있다. 이때 농장이나 목장의 장단기 목표에 맞추어 결정을 내려야 할 것이다.

다섯째 이제 결정된 내용을 실제 행동으로 옮기는 단계이다. 일단 대안이 선택되면 가장 신속하게 이를 실현시키는 일이 중요하다. 그러나 실제로 지금까지는 모두가 책상앞에서 이루어지는 작업(paper work)이지만 이단계부터서는 실제 행동이 뒤따른 행위이므로 그렇게 쉽지만은 않을것이다. 그러나 아무리 좋은 의사결정이라 하더라도 실행에 옮기는 일이 적절하지 못하면, 그 결과는 좋지못함을 잊지 말아야 한다. 구술이 서말이라도 꿰어야 보배요. 부뚜막의 소금도 집어 넣어야 짜다.

마지막으로 이상의 다섯단계가 이루어지면 의사결정의 결과나 과정을 되돌아 보는 사후처리(follow-up) 단계가 있어야 할것이다. 그렇게 함으로써 의사결정기술 수준을 측정하고 반복된 오류를 찾아낼 수 있어서 다음 의사결정단계에서 동일한 시행착오를 면할 수 있다.

이상의 여섯단계가 보다 성공적이기 위해서는 각 단계마다 세심한 주의를 가지고 새로운 정보나 내부여건을 충분히 고려하여야 한다. 만일 문제의 분석기준이 대폭으로 변동되었다면 전체계획을 처음부터 다시 시작하여야 한다.

## 5. 축산경영의 기능

축산경영자는 여러가지 문제를 해결해 나가는 과정에서 스스로 능력이 평가된다. 축산물 판매전략을 세우고 경영성과를 점검하며 새로운 인부도 채용하고 시설도 확장하며 생산자재도 구입하는 등 해야할 수 없을 정도로 많다. 그러나 이를 기능이라는 측면에서 보면 다음 네가지 범주로 분류할 수 있다. 즉 기획(planning) 조직(organzation), 통제(control), 지휘(directing)등이다.

### 1) 기획기능

기획 기능에는 목장이나 농장을 운영함에 있어서 필요한 행동자침이나 미래의 방향을 설정하는 활동

을 말한다. 기획기능은 경영의 모든 단계에서 수행되고 있으며 경영규모가 커질수록 기획의 범위도 커질수 밖에 없을 것이다. 기획기능의 예를들면 당장 오늘 오후에 어떤일을 할까를 결정하는일과 같이 사소한 일부터 시작하여 사료공장을 어디에 세울것인가를 계획하는 일등 크고 작은 일을 모두 포함한다. 기획이란 미래에 무엇이 일어날 것인가를 주로 다루는 부문이기 때문에 이 기능의 대부분이 예측으로 이루어진다. 예측은 과거와 최근의 현상을 평가하고 이를 바탕으로 미래의 상황을 예견하는 작업이다. 예측방법은 단순히 직감으로 예측하는 방법에서 부터 시작해서 고도로 복잡한 수학 방정식을 이용한 컴퓨터모델까지 동원하고 있다.

### 2) 조직기능

일단 계획을 수립하였으면 그것을 실천에 옮기는 수단을 강구해야 하는데 이것일 바로 조직이며 이를 통하여 기획이 신속하고도 효율적으로 실천될수 있다. 조직기능에는 각종 작업의 수행뿐만아니라 작업의 수행을 담당하는 인력의 관리까지 포함하고 있다. 이때 반드시 고려해야 할것은 종업원의 복지에 관한일이다. 최근에 이르러 우리나라는 심각한 인력난을 겪고있다. 소득수준이 향상 됨에따라 험하고 힘든 일을 싫어하는 경향인데다 복지수준마저 떨어진다면 축산업의 인력난은 더욱 심해 질것이다. 그래서 앞으로의 축산업은 대단위 목장보다는 가족중심으로한 가족경영 형태가 보다 현실에 적용할 수 있게 될것으로 예상되고 있다.

### 3) 통제기능

통제기능은 기획단계에서 목표가 조직기능을 통하여 수행된 후 얼마나 달성되었는가를 측정하는 일이다. 달성된 정도는 기획단계에서 사전에 정해진 지표에 의해서 평가될수 있다. 다만 통제기능을 통해서 경영체가 세운 목표의 달성에 저해요인으로 작용해서는 안되지만 새로운 문제 발생을 조기에 경고해

주는 과정으로서 반드시 필요한 기능이다.

#### 4) 지휘기능

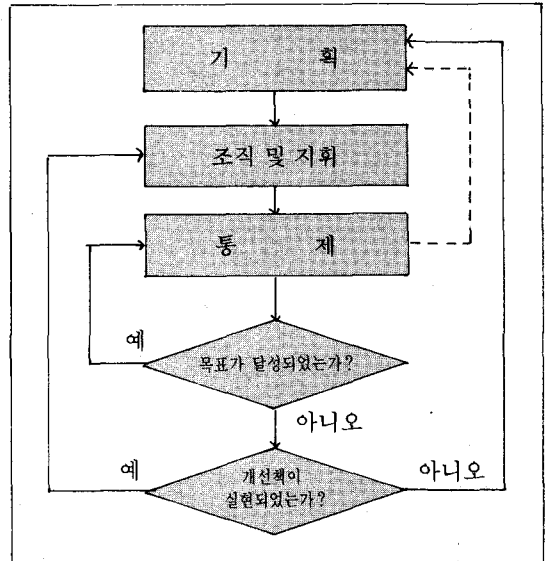
경영의 지휘기능은 위의 세가지 기능을 실행에 옮기는 단계이다. 경영자 활동의 90% 이상이 지휘기능에 할애된다. 어느경영체를 막론하고 경영자는 계획과 조직 및 통제기능에 물적 인적요인을 결합시켜 목적하는바를 신속하고 효율적으로 성취하도록 한다. 축산경영자가 이러한 기능을 발휘하기 위해서는 능숙한 응용력과 불같은 정열이 요구된다. 종업원이 경영자의 계획을 이해하고 그 중요성을 받아들인다면 경영성과는 더욱 높아질 것이며 계획수립 단계부터 종업원의 의사가 받아들여 진다면 일은 더욱 효율적으로 진행 될 수 있다.

이상과 같이 경영을 기능상으로 분류해 봄으로서 경영자가 수행하여야할 임무를 체계적으로 점검할 수 있으며 이러한 기능은 별도로 수행되지만 결국은 상호 연결되어 있어야 한다. 즉 이러한 모든 경영기능을 하나의 동적인 체계(DYNAMIC SYSTEM)로 파악해야 하며 기획단계에서 시작하여 조직, 통제,

지휘단계로 흐르면서 지속적으로 한단계의 영향이 다른 단계에서 점검될 수 있도록 하여야 한다. 이상의 내용을 그림으로 표시한것이 <그림-1>이다.

(다음호 계속)

<그림-1> 경영의 체계도



자료 : R, KAY, FARM MANAGEMENT, Mc GROW HILL  
INTL BOOK CO, 1981

### 낙농 정보

## 일조시간이 유생산에 영향을 미친다.

봄, 가을 및 겨울처럼 낮과밤의 길이가 변하는 것보다는 하루에 16시간 밝게 비춰주고 8시간을 어둡게 해주는 것이 산유량 증대에 도움이 된다고 메인대학의 낙농전문가인 Glenn Wildes씨는 밝힌다. Wildes씨가 따르면 미시간주립대학에서 행한 실험에서 젖소들을 상기와 같이 해준 결과 10~17%의 증체효과 및 7~10%의 산유량 증가가 있었다고 한다. 그러나 24시간 동안 계속하여 전등을 밝혔을 때는 산유량증가현상이 나타나지 않았다고 한다.

초저녁에 전등을 밝혀주되 계절에 따라 매주 점등시간을 조정하여 변함없이 16시간의 일조시간을 유지해야 한다고 Wildes 씨는 지적한다. 그러나 젖소 성장과 우유생산을 자극하기 위해 점등을 실시하는 이와같은 개념은 아직 실험단계에 있으며 다른 품종의 젖소와 다양한 우사시설에 확대연구해 보는 것이 필요하다고 그는 덧붙인다.

-Dairy Herd Management, Vol. 26, No.8-