

양육도 경영(經營)이다(I)

I 경영이란 무엇인가?

1. 경영의 개념

끊임없이 변화하고 복잡한 환경에서 경영의 기능과 역할을 논의하기 위해서는 경영의 개념부터 알아야 할 것이다. 경영자는 무엇을 예상하여야 하고 어떠한 노력을 기울여야 하는가? 경영자와 노동자는 어떤 점이 다른가? 이러한 질문에 대한 대답은 그렇게 간단하고 쉬운 것은 아니다. 경영은 광범위하게 사용되는 용어이어서 많은 교과서에서 여러 가지 측면을 들어 그 개념을 논의하고 있다. 우선 경영의 사전적인 의미부터 알아보자.

경영이란 『관리하는 활동과 기술, 어떤 것을 관리하거나 감독하는 것, 또는 목적달성을 위한 몇 가지 수단의 적절한 사용』 등으로 풀이하고 있다. 위 개념의 두 번째 부분 즉, 목적달성을 위한 몇 가지 수단의 적절한 사용이라는 말은 경영을 경제학적 관



김 정 주 교수
건국대학교 농업경제학과

점에서 해석한 것으로 경영이란 희소한 자원을 어떻게 배분하여 목표하는 바를 달성할 수 있을 것인가를 고민하는 일이다. 따라서 경영에서 무엇보다 우선되어야 할 것은 목표를 설정하고 그것을 확인하는 것이며 제한된 자원이 여

러 가지 용도에 사용될 수 있는 대안 중에서 하나를 선택하여 여기에 생산요소를 분배하는 과정이 반드시 수반된다.

결국 경영이란 선택 가능한 대안 중에서 하나를 선택하는 의사결정을 의미하는 것이라고 볼 수 있다.

한편, 경영의 의미를 파악함에 있어서 경영의 기능적인 측면을 보다 중요시한다면 경영이란 일을 『계획하고 조직하며 이를 조정하고 통제, 지도, 감독하는 것』이라고 말할 수 있다.

이상의 정의로서 경영을 모두 설명할 수는 없지만 경영이라는 것이 얼마나 방대하

흔히 농장에서 바쁘다는 핑계로 기록을 소홀히 하거나 시장정보에 등한시해서 손해보는 오류를 우리 양록농가들은 너무도 겪고 있다. 따라서 열심히 노동 일에 종사하는 것도 좋지만 농장경영의 목표가 소득의 증가에 있다면 경영에 관한 일을 철저히 해두어야 한다.

고 복잡한가를 이해하는데는 도움이 될 것으로 생각된다. 그런데 1830년 이전까지만 하여도 경영학이 하나의 독립된 학문으로서 인정받지 못하였다. 그것은 앞에서 말한 바와 같이 경영이란 너무나 방대하고 모든 분야와 연결되어 있으므로 하나의 독립된 분야로 남아 있기 어렵기 때문인 것으로 생각된다. 결국 경영이란 인간이 업무를 수행하는 모든 과정을 다루고 있다고 보아야 할 것이다.

2 양록업 경영과 일반경영

양록업 경영과 일반기업경영 간에는 약간의 차이가 있다. 사업의 형태나 규모 뿐만 아니라 생산물은 물론 제공하는 서비스도 다르다. 경영에 참여한 노동이나 경영능력에서도 차이가 날 뿐 아니라 목표를 설정하는 일도 서로 다르다. 기업 경영에서는 이사회가 있어서 거기에서 회사의 사업목표를 세우고 경영자들을 고용하여 세운 목표를 달성하려고 노력한다. 그러나 양록업 경영에서는 개인이나 가족들이 사업목표를 세우고 가족노동력을 대부분 이용하여 농장 일을 수행한다.

따라서 노동과 경영을 분리하기가 매우 어렵다. 왜냐하면 농장을 경영하는 경영주 혼자서 경영에 관한 일과 노동에 관한 일을 동시에 수행해야 하기 때문이다. 예를 들면 농장주가 자신의 책임 하에 녹용의 판매 전략을 세우고 농기계를 운전하고 다음해의 초지 조성계획을 세워야 한다. 그런데 이처럼 한 사람이 경영과 노동의 두 가지 기능을 수행한다는 것은 매우 위험할 때가 있다. 왜냐하면 불시에 많은 노동이 필요할 경우 경영에 관계되는 일 즉, 의사결정을 내리는 일을 연기하거나 늦추고 우선 노동 일에 몰두해 버림으로서 경영이 마치 별로 중요하지 않은 일처럼 되어버리기 때문이다. 그런데 사실은 결국 그 농장의 수익에 영향을 주는 일을 결정하는 일이므로 이를 소홀히 하다보면 경영의 목표를 달성하지 못하는 경우가 허다하다.

흔히 농장에서 바쁘다는 핑계로 기록을 소홀히 하거나 시장정보에 등한시해서 손해 보는 오류를 우리 양록농가들은 너무도 겪고 있다. 따라서 열심히 노동 일에 종사하는 것도 좋지만 농장경영의 목표가 소득의 증가에 있다면 경영에 관한 일을 철저히 해



두어야 한다.

3. 농업경영자

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. 예를 들면 각종기계를 다룰 수 있는 공학적인 재능, 즉 엔지니어로서의 기능이 있어야 한다. 뿐만 아니라 경영자라면 적어도 한두사람 이상의 종업원을 거느려야 하므로 그들에 대하여 지도력과 술선수법을 보일 수 있는 심리적인 기능까지도 요구되고 있다. 그러나 경영자에게 있어서 무엇보다도 중요한 조건은 문제의 핵심을 신속, 정확하게 파악하고 그 문제의 해결 방안을 종합적으로 강

구할 수 있는 경영기술이다. 보다 구체적으로 말하여 농업경영자가 갖추어야 할 요건은 다음과 같다.

첫째로, 농업경영자는 자기의 농장에서 생산되는 생산품(예컨대 녹용)에 대하여는 기술적으로나 경제적으로나 충분한 지식을 가지고 있어야 한다. 예를 들면 아무리 똑똑한 사람이라도 녹용의 특징을 모르거나 녹용이 어떻게 소비되고 있는지를 모른다면 양록 농장 경영자로서의 자격이 없다고 보아야 할 것이다.

둘째로 농업경영자는 자기와 관련된 사람들과 충분히 의사소통이 가능해야 한다. 이는 단순히 말을 할 수 있다는 뜻만이 아니고 그만큼 수직적으로나 수평적으로 이해의 폭이 넓어야 한다는 것이다. 흔히 『말이 통하지 않은 사람』이라는 평을 듣는 사람이 있는데 이는 그만큼 상호 의사소통이 되지 않아서 이해의 폭이 좁음을 의미한다.

셋째로 생산물의 생산량, 소비량, 가격, 재고품 등의 예측에 능숙해야하고 회계처리도 밝아야 한다. 그런데 이러한 예측기능은 하루아침에 생겨나는 것이 아니고 오랜 경험과 훈련을 통해서만이 가능한 것이다.

넷째로 농업경영자는 항상 농장의 장기적인 이익을 극대화시키기 위하여 노력해야 한다는 점이다. 당장 눈앞의 작은 이익에 집착하다보면 장기적인 이익의 큰 몫을 잃게 될 수도 있다는 말이다. 이는 양록업 경영뿐만 아니라 모든 경영에 통하는 말이 될

수도 있다.

요컨대 경영자는 마치 의사가 의술을 베풀 듯, 법관이 법을 집행하듯 적절한 기술 기능과 경제적 이론 그리고 판단력을 조화 시켜 경영체를 운영하는 사람이다. 양육업은 다른 일반기업 경영에 비하여 위험과 불확실성이 깊이 내재되어 있다.

예측하기 어려운 기후, 각종 질병, 급속한 기술진보, 조변석개하는 정책, 변질되기 쉬운 생산물 등 모든 불리한 조건을 감수하지 않으면 안된다. 따라서 양육업 경영자는 앞에 말한 네 가지 요소이외에도 농산물생산에 영향을 주는 생물학적 요인을 충분히 이해하고 있을 뿐 아니라 정책, 기상, 기술 변화와 같은 외부 영향에 따라 일어나는 시장의 변동에 신속히 대처하는 능력이 필요한 것이다.

4. 의사결정과 농업경영

앞에서 경영이란 제한된 자원을 적절히 분배하는 의사결정의 과정이라고 하였다. 경영자는 대부분의 시간을 각종 크고 작은 의사결정에 시간을 보낸다. 따라서 경영자의 활동은 의사결정의 연속이라고 해도 과언은 아니다. 그러므로 경영자가 얼마나 합리적인 의사결정을 내릴 수 있는가에 따라 농장의 성공이 판가름 나는 것이다.

의사결정은 경영자의 경험, 지식과 기술을 동원하여 상황에 대한 판단을 내림에 있어 다음과 같은 여섯 단계를 거쳐야 한다.

그렇게 함으로써 보다 손쉽고 질 높은 의사 결정을 가장 짧은 시간에 내릴 수 있고 그것이 합리적인 의사 결정이 될 가능성이 커지기 때문이다.

첫째는, 문제의 본질을 알아내는 단계이다. 이 단계는 의사 결정 단계에서 가장 어려운 단계이다. 일단 문제로 인식된 것은 선택된 행동의 형태를 스스로 결정해 주기 때문이다. 정확한 문제의 파악을 위해서는 만족스러운 해답을 얻을 때까지 많은 조사가 필요하다. 그 때 가장 정확한 정보를 제공할 수 있는 자는 그 문제를 다루어 본 경험이 있는 사람이다.

한가지 병을 앓고 난 사람이 그 병에 대해 가장 많이 알고 있다는 말은 바로 이러한 경우를 두고 하는 말일 것이다. 일단 문제의 핵심이 파악되면 그것을 가장 정확하고 간단하게 표현해야 할 것이다.

둘째는, 문제 해결을 위해서 동원될 수 있는 대안을 선택하는 단계이다. 이를 위해서 할 수 있는 모든 행동을 차례로 적어 내려가는 일이 필요하다. 이 때 아무런 행동도 취하지 않는 일도 하나의 대안이 될 수 있음을 알아야 한다. 우는 아이를 달래는 방법이 몇 가지 있으나 내버려 두는 방법도 있다는 것에 비유된다. 문제 해결 방법을 강구하는 데에는 여러가지 방법이 있겠지만 인간의 순간적인 아이디어를 수집하는 브레인 스토밍(brain storming)방법도 있다.

즉, 해당 문제에 대하여 사전에 전혀 정

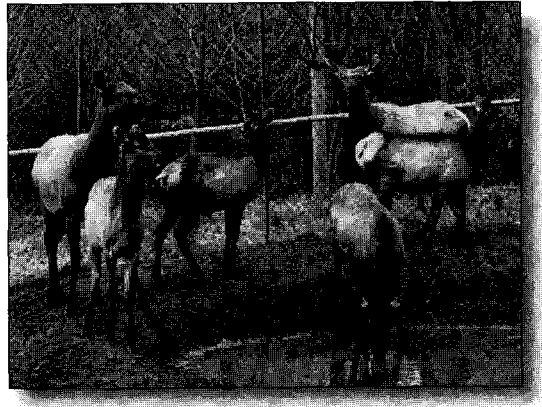
보가 없는 상태의 사람들에게 짧은 시간 내에 상황을 설명하고 해결 방안을 하나씩 제안하도록 하는 것이다. 즉, 전광석화처럼 번득이는 인간의 두뇌 기능에 기대해보는 방법이다. 때로는 한가지 문제에 지나치게 집착하면 오히려 해결의 실마리를 찾지 못하는 경우가 있기 때문이다.

셋째로, 생각해 낸 모든 대안을 하나씩 분석하는 일이다. 이때 수익, 판매고 및 생산량의 크기와 비용의 절감가능성 등을 평가 기준으로 삼을 수 있다. 즉, 동원된 대안 중에서 수익이 가장 큰 방법부터 차례로 순서를 매기는 일 등이다.

넷째로, 이제 모든 대안에 대한 분석까지 끝나면 그 중에서 하나의 대안을 선택하는 일이 남아있다. 이 때에 농장의 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 책상 위에서 이루어지는 작업이지만 이 단계부터는 실제 행동이 뒤따르는 단계이므로 그렇게 쉽지 않은 일을 겪을 것이다. 그러나 아무리 좋은 의사 결정이라 하더라도 실행에 옮기는 일이 적절하지 못하면 그 결과는 좋지 못함을 잊지 말아야 한다. “구슬이 서말이라도 꿰어야 보배요, 부뚜막의 소금도 집어넣어야 짜다”고 했다.

여섯째, 이상의 다섯 단계가 이루어지면



의사결정의 결과나 과정을 되돌아보는 사후관리단계가 있어야 할 것이다. 그렇게 함으로써 의사결정기술 수준을 측정하고 반복된 오류를 찾아낼 수 있어서 다음 의사결정단계에서 동일한 시행 착오를 면할 수 있다. 이상의 여섯 단계가 보다 성공적이기 위해서는 각 단계마다 세심한 주의를 가지고 새로운 정보를 파악하고 내부여건을 충분히 고려하여야 한다. 만일 문제의 분석 기준이 대폭적으로 변동되었다면 전체계획을 처음부터 다시 시작하여야 한다.

5. 양육업 경영의 기능

양육업 경영자는 여러 가지 문제를 해결해 나가는 과정에서 스스로 능력이 평가된다. 양육산물 판매전략을 세우고 경영 성과를 점검하며 새로운 인부도 채용하고 시설도 확장하며 생산자재도 구입하는 등 헤아릴 수 없을 정도로 많다. 그러나 이를 기능이라는 측면에서 보면 다음 네 가지 범주로

분류할 수 있다. 즉 기획, 조직, 통제, 지휘 감독기능 등이다.

1) 기획기능

기획 기능에는 농장을 운영함에 있어서 필요한 행동 지침이나 미래의 방향을 설정하는 활동을 말한다. 기획기능은 경영의 모든 단계에서 수행되고 있으며 경영 규모가 커질수록 기획의 범위도 커질 수밖에 없을 것이다. 기획기능의 예를 들면 당장 오늘

하여 대단히 높게 평가되고 있다. 따라서 아무리 훌륭한 경제모형과 고성능 컴퓨터를 동원한 예측이라 하더라도 노련한 경영자가 예측한 결과와 크게 차이날 경우는 일단 판단을 보류하여야 할 것이다. 컴퓨터는 정확하나 결국은 인간이 명령하는 대로만 계산하기 때문이다. 흔히 유명한 학자가 무력해 보이는 경우는 그만큼 현실의 감각을 잃고 있기 때문일 것이다. 따라서 산학

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.

오후에 어떤 일을 할까를 결정하는 일과 같은 사소한 일부터 시작하여 축사를 어디에 세울 것인가를 계획하는 일 등 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 방법에서부터 시작하여 고도로 복잡한 수학 방정식을 이용한 컴퓨터모델까지 동원하고 있다. 능숙한 경영자에 의한 예측은 최고경영자의 판단(executive judgment)이라

협동에 의한 연구도 우리가 추구해야 할 과제임을 알아야 한다.

2) 조직기능

일단 계획을 수립하였으면 그것을 옮기는 수단을 강구해야 하는데 이것이 바로 조직이며 이를 통하여 기획된 결과가 신속하고도 효율적으로 행동으로 옮겨 질 수 있다. 조직기능에는 각종작업의 수행뿐만 아니라 작업의 수행을 담당하는 인력의 관리까지 포함한다. 이 때 반드시 고려해야 할 것은 종업원의 복지에 관한 일이다.

최근에 이르러 우리나라는 실업자가 득실거리면서도 농촌에서는 인력난을 겪고 있는 구조적인 문제를 안고 있다. 소득수준이



향상됨에 따라 험하고 힘든 일을 싫어하는 경향인데다 복지 수준마저 떨어진다면 양록업의 인력난은 더욱 심해질 것이다. 그래서 앞으로의 양록업은 가족을 중심으로 한 가족경영 형태가 보다 현실에 적용할 수 있게 될 것으로 예상되고 있다.

3) 통제기능

통제기능은 기획단계에서 목표가 조직기능을 통하여 수행된 후 얼마나 달성되었는가를 측정하는 일이다. 달성된 정도는 기획단계에서 사전에 정해진 지표에 의해서 평가될 수 있다.

다만 통제기능을 통해서 경영체가 세운 목표의 달성에 저해요인으로 작용해서는 안되지만 새로운 문제 발생을 조기에 경고해 주는 과정으로서 반드시 필요한 기능이다.

4) 지휘감독기능

경영의 지휘감독기능은 위의 세 가지 기능을 실행에 옮기는 단계이다. 경영자 활동의 90% 이상이 지휘기능에 할애된다. 어느

경영체를 막론하고 경영자는 계획과 조직 및 통제 기능에 몰적, 인적요인을 결합시켜 목적하는 바를 신속하고 효율적으로 성취하도록 한다.

농업경영자가 이러한 기능을 발휘하기 위해서는 능숙한 응용력과 불같은 정열이 요구된다. 종업원이 경영자의 계획을 이해하고 그 중요성을 받아들인다면 경영성과는 더욱

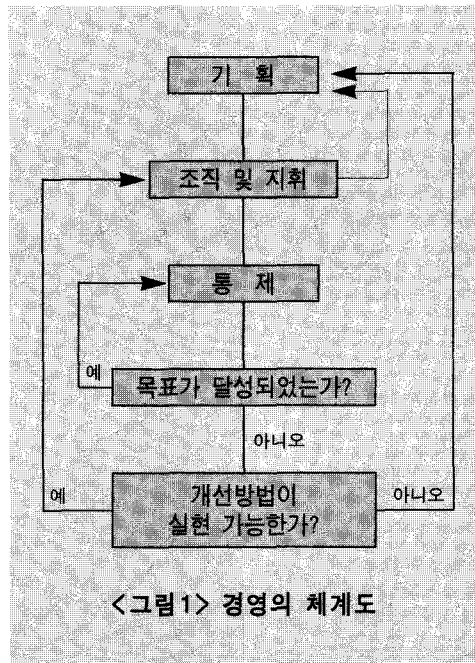
높아 질 것이며, 계획수립 단계부터 종업원의 의사가 받아들여진다면 일은 더욱 효율적으로 진행될 수 있다.

이상과 같이 경영을 기능상으로 분류해 봄으로써 경영자가 수행하여야 할 임무를 체계적으로 점검할 수 있으며 이러한 기능은 별도로 수행되지만 결국은 상호 연결되어 있어야 한다.

즉, 경영기능을 하나의 동적인 체계로 파악

해야 하며 기획단계에서 시작하여 조직, 통제, 지휘단계로 흐르면서 지속적으로 한 단계의 영향이 다른 단계에서 점검될 수 있도록 하여야 한다. 이상의 내용을 그림으로 표시한 것이 <그림 1>이다. **만독양록**

(다음호에 계속)



<그림 1> 경영의 체계도