

우편사업 경영상황을 분석하는 하나의 수법

(사업목표 달성을 위하여—우편 최대의 관심사·판매추진율에 초점을 맞춘 경영분석 논고)

머릿말

우정사업은 기업적 경영에 의해 재산기반을 확립, 제공하는 역무를 저렴한 요금으로 널리 공평하게 제공함으로써 공공복지 증진에 기여해 나가도록 요구되고 있다. 그러기 위하여 각 우체국은 팀활동으로 직장의 활성화를 꾀하고, 직원의 지혜를 모아서 문제점을 개선하며, 유한한 자원을 최대한 활용해서 각 우체국에 기대되는 사업목표를 훌륭히 달성하도록 요구되고 있다.

각 우체국에서 自局의 경영상황을 분석하여 이를 경영개선에 활용해 나가는 방법으로는 여러가지가 있을 수 있겠다. 특히 本省에서 전국의 분임보통국에서 실시할 수 있도록 고안된 우체국 경영분석은 간단하면서도, 익월에는 자국의 경영상황을 파악할 수 있게 되어있다. 이는 우체국의 경영상황을 파악, 분석해 나가는데 있어서 극히 유효한 방법이다. 이번에 이 우체국 경영분석의 결과를 충분히 활용하여 우체국으로서 가장 관심이 있는 판매추진율을 중심으로 우체국의 우편사업 경영상황을 분석해 나가는 하나의 방법을 개발하였으므로 여기서 소개하고자 한다.

1. 기본적인 사고방식

이번에 시도한 새로운 경영상황 분석은 수익율에 의한 우체국 경영분석의 결과를 활용하여 사업목표인 판매추진율을 중심으로 우체국의 경영상황을 본것에 그 특징이 있다. 그리고 판매추진율을 구성하는 몇가지의 지표로 분해해서 다면적으로 보는 동시에 판매추진율 양부(良否)의 원인과 우체국의 특징을 레이다차트 등으로 알기쉽게 표현하였다.

판매추진율과 관계되는 지표로의 분해는 평소 우체국 등에서 흔히 듣는 이야기를 기초로 했다. 예를 들면 「금년은 전년보다 목표액이 증가되어 큰일이다. 라는 말을 듣는 일이 종종 있다. 이것으로 판매추진 良否를 생각해 나가는데 있어서 커다란 관심의 하나가 ‘어느 정도의 목표액인가’라는 것임을 알 수 있다. 이를 「1인당 판매목표액」으로 표시했다. 한편 「우리국은 팀활동이 활발해서 직장이 매우 活性化되고 있다.....의 시책으로 다량이용 손님을 획득했으므로 성적도 오르게 되었다」라고 대단히 기쁜 이야기를 듣는 경우도 있다. 이는 예산이 효율적으로 사용되고 있는 상황이며, 이를 「수익율」 즉 100엔의

*머릿말
1. 기본적인 사고방식

비용을 들여 얼마만큼의 수익을 올렸는가 하는 것을 의미하는 지표로서 표현한다고 보았다. 이 수익율은 우체국 경영분석에 있어서의 중심적인 지표이며, 또한 많은 우체국에서 판매추진율을 올리기 위해 가장 힘을 기울이고 있는 요소이기도 하다.

또한 「우리 우체국은 주택지를 담당하고 있어 대기업이 없다. 배달이 중심이어서 판매조건은 좋지 못하다. 그러나 최근에 와서 집배과가 팀활동으로 매우 활성화

되고, 외관활동이 활발해져서 영업성적도 향상되고 있다」 이러한 우체국 업무내용의 특징이나 집배과 등에 있어서의 외관활동의 정도도 판매목표 추진율에 크게 영향을 미친다. 이를 「배부(配賦)수입판매액비율」로서 표시하기로 했다.

이와같이 판매목표 추진율을 우체국의 관심에 따른 지표로 분해하여 하나의 방식으로 정리하면 다음의 [1]방식과 같다.

$$\text{판매추진율} = \frac{\text{수익율} \times \text{배부수입 판매액비율} \times \text{1인당 인건비}}{\text{1인당 판매목표액} \times \text{인건비비율}} \quad [1]$$

여기에서 위 [1]방식에 나타나는 각 지표의 의미를 생각해 본다.

가. 판매추진율

판매추진율은 우체국의 규모나 경제적 환경의 조건으로 보아, 우체국에 기대되는 판매목표액에 대해 얼마만큼의 판매실적이 실현되었는가를 나타내는 비율이며, 다음의 방식에 의해 계산된다.

$$\text{판매추진율} = \text{판매실적} \div \text{판매목표} \quad [2]$$

당연한 것이지만 이 판매추진율은 클수록 좋은 것이며, 연도말에는 적어도 100% 상회를 필요로 한다.

나. 수익율

수익율은 100엔의 비용을 투입해서 얼마만큼의 수익을 올릴 수 있었는가라고 하는 경영효율을 표시하는 비율로서, 다음과 같은 방식에 의해 계산된다. 우체국 경영분석에서 계산되는 결과를 활용한다.

$$\text{수익율} = \text{배부수입} \div \text{비용} \quad [3]$$

수익율은 우체국경영의 경제성을 나타내는 가장 기본적인 지표로서 100%인 때에는 균형상태를 나타내고, 100% 미만인 때에는 적자의 상태를 나타낸다. 큰 수치로 될수록 보다 양호한 경영상황임을 나타내는 것은 물론이다.

수익율의 계산방식에 나오는 配賦수입이란 우체국의 각 업무에 그 일의 量 및 수익가득(收益稼得) 비율에 따라 수익을 배분한 것이다. 영업수입이 없는 우편의 차립(差立), 배달 등의 업무에 대하여도 각 우체국의 업무취급량에 따라 배부수입을 배부하고 있다. 계산은 각기의 취급업무에 대해

$$\text{배부수입} = \text{취급업무량} \times \text{수입係數} \quad [4]$$

에 의해서 행한다.

또한 여기서의 비용은 각 우체국에서 업무의 역무 제공에 소요된 직접사업비, 즉 우편비를 말하는 것으로서 自局이외의 일

* 판매추진율
* 수익율

을 위해 지출한 경비(指定局관계 경비)와 寒冷地수당, 퇴직수당 등의 특별 경비를 제외한 것이다.

다. 配賦수입 판매액비율

배부수입 판매액비율은 판매액과 배부수입과의 관계가 어느정도인가를 보는 지표인데, 다음의 방식에 의해 계산된다.

$$\text{배부수입 판매액비율} = \frac{\text{판매실적}}{\text{배부수입}} \quad [5]$$

배부수입 판매액비율은 우체국의 업무내용에 따라 변화한다. 창구에 의한 판매에 대하여 배달업무등 영업수입이 없는 업무의 비중이 높은 국은 판매실적에 비해 배부수입이 많아지므로 배부수입 판매액비율이 작아진다. 또한 같은 우체국에서도 全局体制의 영업이 진전되어 집배과 등에서의 외판활동이 활발하여 영업수입이 올라가게 되면 이 배부수입 판매액비율도 높아지게 된다.

라. 1인당 인건비

1인당 인건비는 각 년도의 4월부터 분석월까지 직원 1인당 인건비가 어느정도인가를 보는 지표로서 다음의 방식에 의해 계산된다.

$$\text{1인당 인건비} = \frac{\text{인건비}}{\text{우편관계 직원수}} \quad [6]$$

마. 1인당 판매목표액

1인당 판매목표액은 직원 1인당 어느정도의 연간 판매목표액이 기대되고 있는가를 나타내는 것으로서 다음과 같은 방식에 의해 계산된다.

$$\text{1인당 판매목표액} = \frac{\text{판매목표액}}{\text{우편관계 직원수}} \quad [7]$$

판매목표액은 지방우정국에 의해 설정되므로 각 우체국으로서는 시달된 숫자가 된다. 1인당 판매목표액이 크다는 것은 우체국이 위치하는 지리적인 환경조건이라는 문제도 있으나 우체국에 기대되는 것이 크다는 뜻이므로 기뻐해야 할 일이라고 생각된다.

바. 인건비비율

인건비비율은 비용내에 접하는 인건비의 비율로서 이는 다음 방식에 의해 계산된다.

$$\text{인건비비율} = \frac{\text{인건비}}{\text{비용}} \quad [8]$$

판매목표 추진율의 분해식 [1]은 복잡한 형을 하고있는데, 이는 우체국에서 청취하는 여러가지 이야기의 내용을 하나의 방식으로 표시한 것에 지나지 않으므로 정말로 좌우가 일치하게 되는가 의문을 품는 사람도 있을 것이라 생각된다. 따라서 이 전개방식에 각각의 지표 계산방식을 넣어 보면, 다음의 [9]방식과 같이 分子, 分母가 約分되어 최종적으로 판매목표 추진율이 되는것임을 이해할 수 있을 것으로 생각된다.

$$\frac{\frac{\text{배부수입}}{\text{비용}} \times \frac{\text{판매실적}}{\text{배부수입}} \times \frac{\text{인건비}}{\text{우편관계 직원수}}}{\frac{\text{판매목표액}}{\text{우편관계 직원수}} \times \frac{\text{인건비}}{\text{비용}}} \times \frac{\text{판매실적}}{\text{판매목표액}} \quad [9]$$

- * 配賦수입 판매액비율
- * 1인당 인건비
- * 1인당 판매목표액
- * 인건비비율

2. 분석결과

새로운 시도에 의한 1990년 6월말의 A국 및 B국의 경영분석 결과를 정리해보면 <표1>과 같다.

또한 <표1>에서 편차치(偏差値)라고 하는 수치가 나온다. 편차치는 상이한 몇개의 지표수치를 평균보다 어느정도 편중되

고 있는가를 같은 기준으로 비교하기위한 것으로, 각 우체국의 지표치가 전체중에서(이 경우는 관내 분임보통국 전체중에서)어느정도의 수준에 있는가를 표시하는 것이다. 여기에서는 평균을 100, 표준편차를 20으로 했다.

<표 1> A국 및 B국의 경영분석결과(1990년 6월말 현재)

구 별	실수의 단위	A 국		B 국	
		실수	편차치	실수	편차치
판매추진율	%	29.6	152.4	21.8	69.0
판매추진율의 내역	%	78.6	113.0	32.0	46.3
배부수입판매액비율	%	100.8	98.1	145.4	119.1
1인당판매목표액	만엔	395.9	89.3	372.7	86.2
인건비비율	%	92.0	111.9	92.0	111.9
1인당인건비	만엔	136.1	78.4	160.8	130.4

가. 편차치의 계산방법

$$\text{편차치} = \frac{20 \times (\text{지표치} - \text{지표의 평균치})}{\text{지표의 표준편차}} + 100$$

나. 편차치 보는 방법

편차치는 평균이 100이고, 100에서부터 떨어질수록 평균으로부터 멀어지고 있음을 나타내는 것이다. 대체적으로 편차치를 보는 방법 중 하나를 <표2>와 같이 생각하면 편리할 것이다.

<표 2> 편차치 보는 방법

편차치	이상	62	77	92	108	123	138
의 범위	62미만	77	92	108	123	138	
대체적인 의미	극히 작다	작다	좀 작다	평균	좀 크다	크다	극히 크다

가. 현상을 파악, 분석하여 자국(自局)의 특징을 파악한다.

우선 분석결과를 기초로 자국의 현상을

2. 분석결과

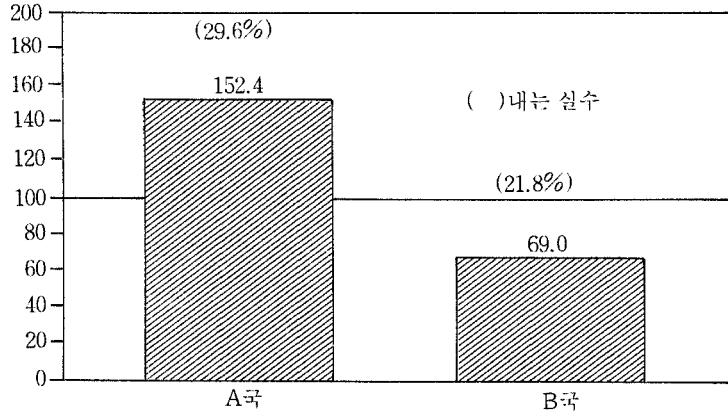
* 편차치의 계산 방법

* 편차치 보는 방법

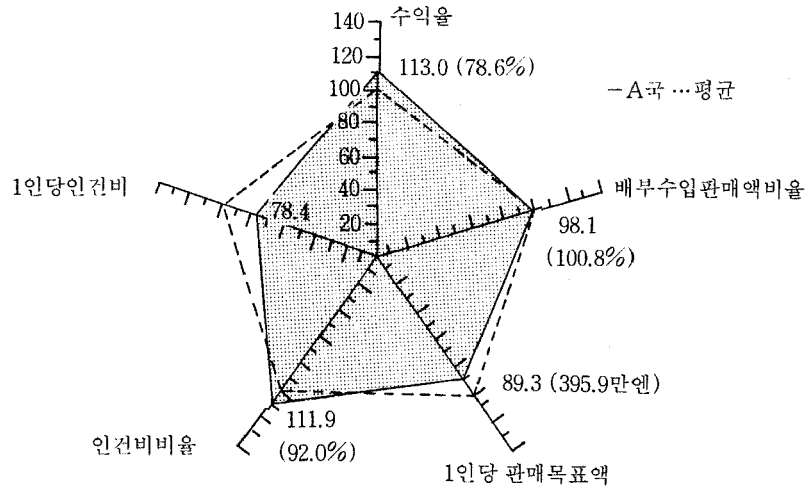
3. 분석결과를 보는 방법 및 활용방법

* 현상을 파악, 분석하여 자국(自局)의 특징을 파악한다.

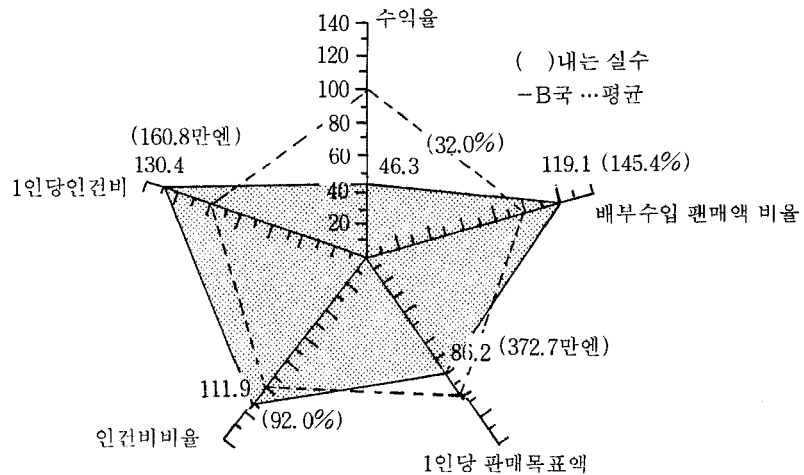
[그림 1] A국 및 B국의 판매추진을 편차치



[그림 2] A국 판매추진율의 구조(편차치에 의한 레이다 차트)



[그림 3] B국 판매추진율의 구조(편차치에 의한 레이다 차트)



과악, 분석하여 자국의 특징을 파악하고, 문제점을 개선코자 할 경우에 참고로 한다. 예로서 <표1>의 A국 및 B국을 [그림 1~3]에 의하여 설명한다. 타국과의 비교를 용이하게 하기위해 편차치로 기재하고 있다. 자국의 데이터로 그래프를 작성하여 時系列的으로 비교할 경우는 실수를 그대로 그래프로 하는 편이 간단하며, 또한 비교하기도 쉬울 것으로 생각된다.

[그림 1]과 같이 A국의 경우, 제 1·4 반기말의 추진율은 29.6%이며, 이를 편차치로 보면 152.4로 매우 좋은 추진율이다. 이 추진율을 구성하는 관계 지표가 어떻게 되어있는가를 레이다차트로써 보면 [그림 2]와 같다. 여기에서 레이다차트의 各軸은 수익율, 배부수입 판매액비율, 1인당 판매목표액 등을 표시하고 있다. 또한 그림에서 점선 5각형은 편차치 100 선으로 관내 분임보통국 44국의 평균을 표시하고 있다. A국은 1인당 판매목표액이 396만엔, 편차치 89.3으로 평균보다 약간 적다. (1인당 판매목표액은 [1]방식의 분모에 있고, 1인당 판매목표액이 작은 것은 판매추진율을 높히는 효과가 있다) 더구나 A국의 수익율이 78.6%, 편차치 113.0으로서 평균보다 약간 높기 때문에(수익율은 [1]방식의 분자에 있고, 수익율이 큰 것은 판매추진율을 높히는 효과가 있다) 판매추진율이 좋아지고 있음을 알 수 있다.

이에 대해 B국은 [그림 3]처럼 배부수입 판매액비율이 145.4%, 편차치는 119.1로서 평균보다 약간 높다. (배부수입 판매액비율은 [1]방식의 분자에 있고, 배부수입 판매액비율이 큰 것은 판매추진율을 높

히는 효과가 있다.) 또한 1인당 판매목표액도 373만엔, 편차액 86.2로 평균보다 다소 낮고, 판매추진율상 유리함에도 불구하고 수익율이 32.1%, 편차치 46.3으로 평균에 비해 극히 낮아 경영이 효율적이지 못해서 [그림 1]과 같이 판매추진율이 21.8%, 편차치 69.0으로 낮음을 알 수 있다. 또한 [그림 3]에서 B국은 1인당 인건비 161만엔, 편차치 130.4로서 평균에 비해 높음을 알 수 있다.

이처럼 판매추진율을 구성하는 지표로 분해해서 그 상황을 분석하여, 우체국의 특징이나 문제점을 파악, 분석하고 기타 현상분석 자료와 함께 이를 경영개선의 검토자료로서 활용한다.

나. 경영상황의 변화를 파악, 분석한다.

전기(前期) 및 전년도동기(前年度同期)의 각 지표와 비교하여 경영상황의 변화상황을 파악, 분석해서 문제점의 개선을 위한 참고로 한다.

다. 개선책을 검토하여 개선을 실시한다.

구성지표중 자국(自局)에서 개선가능한 것에 대해 그의 양부(良否)를 분석, 파악하여 자국에 있는 데이터나 실정 등에 따라 개선책을 검토하고 경영 개선을 한다.

4. 판매추진율의 향상책

각 우체국에서는 판매추진율의 향상을 위해 매일 여러가지 노력을 하고 있다.

*경영상황의 변화를 파악, 분석한다.

*개선책을 검토하여 개선을 실시한다.

4. 판매추진율의 향상책

그러나 (1)방식에서 알 수 있는 것처럼 판매추진율의 구성요소 중에서 「1인당 판매목표액」 및 「1인당 인건비」는 각 우체국으로서는 주어진 조건이며, 자국에서의 노력과 관계없는 부분이라 할 수 있다. 따라서 각 우체국에서 노력할 수 있는 부문은 「수익율」, 「배부수입 판매액비율」 및 「인건비비율」로서 이 부분을 여하히 개선해 나갈 것인가가 판매추진율 향상의 포인트가 된다.

가. 수익율의 향상책

수익율의 향상책은 각 우체국에서 가장 힘을 기울이는 면이다. 그리고 직장의 활성화, 팀활동의 활성화, 영업능력의 향상책 등 직원의 능력향상이나 각 사업 고유한 면의 활용 등 다각적인 노력이 도모되고 있다. 즉 수익율의 향상책은 예산을 유효하게 활용, 코스트를 살려 성과에 결부시켜 나가는 것이라고 말할 수 있다.

예산의 효율적 실행에는 두가지 중요한 측면이 있다. 하나는 적극적인 면으로서 유한의 자원 구체적으로, 예산 즉 사람, 물자, 돈, 정보를 활용하여 영업성과를 크게 이룩해 나가는 일이다. 1990년도 예산에서 전국 평균 1인당 연간 인건비를 보면, 약 7백만엔이 된다. 이는 1분간으로 계산하면 약 60엔이다. 즉 아무일도 하지않고 있다 해도 1인당 1분간 60엔의 코스트가 발생하고 있다. 낭비적인 지출은 설령 소액이라 하더라도 절약해야 한다.

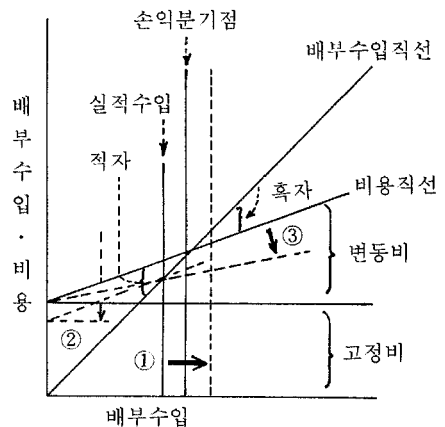
팀 활동의 활성화 등으로 직장의 활성화를 꾀하고, 경영분석의 결과를 충분히 활용하는 등 각 직원이 1분간 코스트 60엔을

상회하는 성과를 이룰 수 있도록, 보다 고도의 목표달성을 향해 예산의 유효한 활용, 효율적 활용을 해나가야 할 것이라고 생각한다. 대체로 「예산을 가급적 많이 확보함이 좋다」라고 말하는 경향이 있으나, 그렇지 않다.

불요불급(不要不急)한 것은 용기있게 잘라 버리고 꼭 필요한 것에 대한 예산을 살려 사용해 나간다는 창의와 연구가 무엇보다 필요하다고 생각한다.

경영분석의 사고 방식으로서 수익율 향상책을 정리해 보면 다음과 같다. 우선 우편이 많아지면 초과근무수당과 임금도 더 필요하게 된다. 가령 우편이 적어져도 봉급비 등은 종전과 다름없이 발생한다. 따라서 배부수입과 비용의 관계를 보면 (그림 4)와 같다. 즉 비용에서는 배부수입의 크기에 관계없이 발생하는 고정비와, 배부수입이 커지면 커지는 변동비의 2개로 분해됨을 알 수 있다. 그렇기 때문에 수익율개선 경영분석에서 본 포인트를 정리하면 다음과 같이 3가지로 된다.

[그림 4] 배부수입과 비용과의 관계



*수익율의 향상책

첫번째는 ①과 같이 영업활동을 활성화 해서 판매하고, 취급업무량을 증가시켜 배부수입을 증가시키는 것이다. 각 우체국에서 지금 가장 힘을 기울이고 있는 바이다. 두번째는 ②와 같이 고정비의 삭감을 단행하는 것이다. 광열, 수도류등 소위 생활비의 효율화를 꾀하여 낭비없이 절약하는 것이다. 그리고 요원배치의 적정화를 도모하여 고정비의 절감을 생각할 수 있다. 세번째로는 ③과 같이 변동비의 증가비율을 인하하는 것이다. 업무계획을 정확히 수립해서 불필요한 경비증가를 방지한다. 임시우체국의 개설 등의 영업시책을 실시함에 있어서는 비용對 효과를 항상 고려하여 효율적으로 실행해야 할 것이다.

예산의 효율적 실시의 또 다른 측면은 코스트다운(cost down)이다. 경비 절약의 중요성이라고 말할 수 있다. 당연한 것이지만 경비는 그것이 지출됨으로써 사업활동에 기여하는 의미가 있는 것이다. 직장 내부를 잘 보고 낭비적인 지출이 있으면 그것이 비록 1엔이라 하더라도 절약해 나가는 것이 매우 중요하다고 생각된다.

판매에는 당연히 코스트가 소요되는 것이다. 따라서 헛된 지출 100엔의 절약은 실제로 [그림 4]에서도 알 수 있는 것처럼 200엔 내지 300엔의 판매증가와 같은 의미가 있음을 충분히 인식하여 절약을 도모해 나가야 한다. 그저 그렇게 이뤄지고 있는 습관적인 일 중에 그 일을 축소, 폐지했기 때문에 他課의 사무가 증가한다든가 사고 범주의 우려가 있다든가, 회계처리상의 문제가 있는 경우에는 물론 축소, 폐지할 수 없지만 그렇지 않은 것이라면 용단을

내려 그 일을 축소, 폐지하여 새로운 것에 도전해 나가는 것이 중요하다고 생각된다.

나. 배부수입 판매액비율의 향상책

배부수입 판매액 비율은 1의 다.에서 기술한 바와 같이 우체국의 업무내용에 따라서 변화하는 우체국의 특성을 나타내는 지표로서의 측면이 있다. 그러나 동시에 그 계산방식 [5]에서 알 수 있듯이 全局体制의 영업이 진전되어 집배과 등에 있어서의 외판활동이 활발해져서 영업수입이 상승되면, 이 배부수입 판매액비율도 높아지게 되므로 全局체제에 의해 적극적인 영업활동을 전개함으로써 배부수입 판매액비율을 높혀 나감이 중요하다.

다. 인건비비율의 개선책

인건비비율은 상기한 1의 바에서 기술한 바와같이 비용중에 점하는 인건비의 비율이다. [I]방식에서 알 수 있는 것처럼 사무처리의 합리화나 요원배치의 효율화를 꾀하여 비용전체의 절감을 도모하면서(수입율을 악화시키지 않게 하면서)비용에서 점하는 인건비의 비율을 저하시켜 나가는 것이야말로 판매추진율에 좋은 영향을 줄 수 있는 것이다.

끝으로

이상으로 사업목표에 초점을 맞춘 우체국의 경영상황 분석의 설명을 끝낸다. 이번 시도를 통해 어렵다고 말하던 경영분석

* 배부수입 판매액비율의 향상책
* 인건비비율의 개선책
* 끝으로

의 수익율이 판매목표추진에 가장 밀접한 관계에 있는 것, 그리고 사용방법여하에 따라서는 아직도 여러가지 활용의 길이 있음을 알게 되었다. 이 새로운 시도가 각 우체국의 경영상황을 분석하는 경우에 조금

이라도 참고가 된다면 다행이라고 생각한다.

(이마이 마사히로, 북해도 우정국 경리부)
(우정연구. 1991.4)