

# 농(축)협조합관리사 자격시험 대비 특강

## 제2영역(자기조합 경영방향 바로 알기는 어떤 내용을 담고 있나요?)

- 제2영역(자기조합 경영방향 바로 알기)는, 일선 농축협의 경영평가제도(경영실태평가, 종합경영평가, 종합업적평가)의 주요 내용 및 특성을 이해하고, 이를 활용하여 자기조합의 경영 성과를 올바르게 파악하여 협동조합다운 방향으로 운영해 나갈 수 있는 역량과 소양을 갖췄는지를 측정하기 위해 만들어진 영역입니다.
- 제2영역의 시험 문제는 상대적으로 까다로운 일선 농축협의 경영평가제도를 다루고 있기 때문에, 겉으로 보기에 난이도가 낮아 보이지만 의외로 함정이 많고 오답이 나기 쉬운 특성이 있습니다.
- 특히 실제 경영지표(우리조합 현재위치 진단표 등)을 활용하여 조합의 경영 성과를 가능해야 하는 실제 상황과 매우 유사한 문제가 출제되기 때문에, 전담 강사(최대희 소장)의 강의에 집중해서 핵심 내용을 꼼꼼히 챙기셔서 고득점을 얻을 수 있도록 각별히 유의해 주시기 바랍니다.

## 제2영역(자기조합 경영방향 바로 알기의 핵심 내용 정리

### ○ 경영평가제도의 비교

구분	경영실태평가	종합경영평가	종합업적평가
근거	신협법 상호금융업감독규정	농협법 회원조합지도지원규정	회원조합지도지원규정
목적	조합의 경영건전성을 제고하기 위한 상시감 독 체계 구축	조합원 실익 제고 및 협동조합이념에 맞는 건전한 조합 육성	회계기간 동안의 경영 성과를 평가하여 경영 내실화 도모
평가 시기	분기말(연4회)	연말(연1회)	연말 결산후(연1회)
등급 체계	1등급~5등급	입지유형별 1등급~5등급	조합형태, 그룹별 등위
평가 지표	일정 시점의 재무상태 (CAMEL)평가 -자본, 자산, 경영관 리능력, 수익성, 유 동성	재무 및 실익사업부문 을 종합적으로 평가 -재무관리(30%) -농업인실익(70%)	회계기간내 주요사업 의 성장성, 경영관리, 농업인실익사업추진 실적 등을 평가
결과 활용	금감원 등 감독기관의 지도, 감독자료, 매분 기 평가결과를 금감원 에 보고, 적기시정조 치 대상조합 선정 (경 영실태평가)	조합의 지도·지원 중 심기준, 성과급여(상여 금) 차등지급기준, 경 영 우수조합장 표창 등	사무소 및 임직원 표 창 및 시상, 특별상여 금 차등지급, 특진 및 해의연수, 전무 경영 성과 및 경영능력평가 자료

### ○ 경영실태평가

- 근거규정 : 신협법 제83조, 상호금융업감독규정 제8조 및 동 시행세칙, 회원조합지도지원규정 제26조
- 금융감독원장 및 농협중앙회장이 조합 종합검사시 실시

### - 부문별 평가항목

평가부문	계량지표	비계량평가
자 본 적정성	.순자본비율 .총자본비율 .단순자기자본비율	.자본변동요인의 적정성 .향후 자본증식 가능성 .경영진의 자본적정성 유지정책의 타당성
자 산 건전성	.순실위험도가중여신 비율 .순고정이하여신비율 .연체대출금비율	.여신정책, 절차, 관리의 적정성 .자산건전성 분류의 적정성 .총당금 적립의 적정성 .자본규모를 감안한 위험자산 보유수준의 적정성
경영관리 능력		.전반적인 재무상태 및 영업능력 .내부통제제도 및 운용실태 .리스크관리체제 구축 및 운용실태
수익성	.총자산순이익률 .수지비율 .총자산경비율	.손익구조 변동원인의 적정성 .수익관리의 적정성 .경영합리화 노력 .예산집행의 적정성
유동성	.유동성비율 .고정자산비율	.유동성 변동요인의 적정성 .자금조달 및 운용구조의 합리성 .유동성 관리능력

### ○ 종합경영평가

- 경영실태평가가 재무상태 위주의 평가라는 지적에 따라 농업인 실익 사업부문까지 평가하는 종합경영평가 제도를 신설하게 되었음
- 근거 : 농협법 제142조, 회원조합지도지원규정 제26조
- 농협중앙회 전무이사가 별도로 정하는 세부평가방법에 의거, 매 회계연도말 기준으로 평가
- 조합장은 경영평가(실태, 종합) 결과를 이사회 및 총회에 보고해야 함
- 농협중앙회는 회원 농축협에 대한 각종 지도·지원 기준으로 활용
- 성과급여(상여금) 차등 지급기준, 우수조합 표창
- 부진 조합은 자체경영개선계획 수립·시행
- 종합경영평가의 평가 유형별 구분

구분	분류유형	
지역농협	대도시, 중소도시I, II, 준농촌, 농촌형(5개)	
지역축협	대도시, 중소도시, 농촌형(3개)	
품목 조합	농업계	과수, 채소, 화훼계(3개)
	축산계	낙농, 양돈, 양계, 기타(4개)
	인삼계	인삼계(1개)

※ 합병, 도시화 등으로 지역 여건이 크게 변화된 경우는 변경 가능

## 제2영역의 예제를 풀어봅시다

### 1. 종합경영평가 결과의 활용과 거리가 먼 것은?

- ① 지도·지원 기준                      ② 성과급 차등 지급
- ③ 부진조합은 자체경영개선계획 수립 시행
- ④ 특별감사

### 2. 노동소득분배율을 계산하는 다음 공식을 읽고 나서 조합원들이 토의한 내용 아래의 보기 중에서 가장 바람직하지 않은 설명은 무엇인가?

$$\text{노동소득분배율} = (\text{인건비} + \text{퇴직급여} + \text{인건비성 경비}) \div \text{매출총이익} \times 100\%$$

- ① 노동소득분배율은 우리 농협이 경영활동을 수행한 결과 발생한 총부가가치(매출총이익)에 대하여 노동소득이 차지하는 정도를 나타내는 지표요구나.
- ② 노동소득분배율을 높이려면, 우리 농협 직원의 직급별 정원을 규정에 맞게끔 운영토록 하면서 더 열심히 일하도록 독려함으로써, 영업이익을 더 많이 낼 수 있도록 해야 되겠구나.
- ③ 우리 농협은 최근에 여러 사업을 새로 시작하면서 신규 직원을 많이 충원했으니까, 노동소득분배율이 일시적으로 매우 높아졌다 할지라도 향후 10년 뒤를 바라봤을 때 큰 문제는 없을 것으로 생각돼.
- ④ 노동소득분배율이 되도록 낮은 수준이 될 수 있도록 해야만, 우리 농협의 경영 성과를 조금이라도 개선시켜 나갈 수 있겠구나.

### 3. 노동소득분배율 평가항목은 비율이 어떨수록 평점이 높아지나?

- ① 낮을수록                              ② 높을수록
- ③ 비율과는 아무런 상관이 없다
- ④ 특정 비율(예 : 50%)을 기준으로

### 4. 아래의 항목 중 노동소득분배율 산출과 관련이 없는 것은?

- ① 퇴직급여                              ② 인건비성 경비
- ③ 조합원 수                              ④ 매출총이익

### 5. 종합경영평가에서 교육지원사업비 평가시 실적에 반영되는 것은?

- ① 유통지원비                              ② 행사비
- ③ 협찬비                                  ④ 조합원 명절 선물비

### 6. 종합경영평가에서 경제사업 평가시 가장 배점이 높은 항목은?

- ① 생활물자사업                              ② 구매사업
- ③ 주유소(농업용 면세유) 사업                              ④ 판매사업

### 7. 농협의 종합경영평가와 관련하여 아래 표의 평가유형 구분을 살펴본 대의원들의 대화 내용 중 옳지 않다고 생각되는 것 하나를 고르시오.

구분	분류유형	
지역농협	대도시, 중소도시 I, 중소도시 II, 준농촌, 농촌형 (5개)	
지역축협	대도시, 중소도시, 농촌형 (3개)	
품목조합	농업계	과수, 채소, 화훼계 (3개)
	축산계	낙농, 양돈, 양계, 기타 (4개)
	인삼계	인삼계 (1개)

- ① 조합형태, 입지유형별로 전국 조합을 체계적으로 분류한 뒤에 똑같은 부류끼리 묶어서 비교·평가해야만, 우리 농협의 경영 성과를 제대로 알 수 있겠구나.
- ② 우리 농협은 지역농협으로서 준농촌형으로 분류되니까, “우리 농협 현재위치 진단서”를 볼 때는 준농촌형 농협의 수정 평균 수치와 비교해야만 정확히 평가할 수 있겠구나.
- ③ 우리 농협은 농촌형이지만 급속한 도시화로 가파르게 성장하고 있으므로 대도시형 농협들의 경영 성과와 비교해야만 정확한 평가가 가능하겠구나.
- ④ 우리 축협은 지역축협이고 중소도시형이니까, 축산계 품목조합인 도드람양돈농협의 경영 성과와 직접 비교하기는 바람직하지 않겠구나.

\* 다음은 00농업협동조합의 “우리조합 현재위치 진단표”이다.

우리조합의 현재위치(強點·弱點) 진단표(1형)

(20.06.30 기준)

구분	항목	사무소명				조합유형		
		우리조합(a)	전국(b)	조합유형(c)	연계유형(d)	(a-b)	(a-c)	(a-d)
총칭	군지부	농협				지역농협	농촌형	1
(단위 : 백만원, %)								
조직·사업	조합원수	1,023	1,717	1,727	1,605	-694	-704	-582
	경제사업량	4,087	8,165	7,383	6,661	-4,078	-3,296	-2,574
재무·손익	예수금평균잔	32,241	71,580	69,789	45,093	-39,339	-37,548	-12,852
	상호대출금평균잔	18,084	48,850	47,091	30,354	-30,766	-29,007	-12,270
	공채료	1,552	1,755	1,929	1,424	-203	-377	128
	총자산	43,096	100,980	96,489	66,991	-57,884	-53,393	-23,895
주요성	자기자본	2,027	5,277	5,285	3,494	-3,250	-3,258	-1,467
	납입출자금	1,032	2,047	1,987	1,442	-1,015	-955	-410
	당기순이익(P/L상)	39	420	393	227	-381	-354	-188
	수해이자감후순이익	-13	361	346	180	-374	-359	-193
경영비율	매출총이익	892	2,003	1,905	1,340	-1,111	-1,013	-448
	총자산순이익률(ROA)	0.42	0.45	0.44	0.4	-0.03	-0.02	0.02
	자기자본순이익률(ROE)	9.04	9.15	8.84	8.26	-0.11	0.2	0.78
	매출총이익률	21.54	25.57	25.79	23.63	-4.03	-4.25	-2.09
안정성	신용매출총이익률	48.38	49.98	50.76	50.86	-1.6	-2.38	-2.48
	공채매출총이익률	73.18	79.6	79.24	80.1	-6.42	-6.06	-6.92
	경제매출총이익률	7.75	9.11	8.54	8.36	-1.36	-0.89	-0.61
	예대비율	56.09	67.87	67.28	67.16	-11.78	-11.19	-11.07
생산성	예대대진률	4.05	4.08	4.15	4.21	-0.03	-0.11	-0.16
	순자본비율	5.76	6.35	6.5	6.29	-0.59	-0.74	-0.53
	단순자기자본비율	4.7	5.25	5.36	5.27	-0.55	-0.66	-0.57
	총자본비율	11.79	12.83	13.24	13.73	-1.04	-1.45	-1.94
자산건전성	고정비율	78.57	88.92	83.21	84	-10.35	-4.64	-5.43
	노동소득분배율	60.87	55.74	56.25	58.12	5.13	4.62	2.75
	직원1인당예수금평균잔	1,612	1,583	1,635	1,475	29	-23	137
	직원1인당경제사업량	204	193	185	208	11	19	-4
구조	직원1인당매출총이익	45	45	45	43	0	0	2
	손실위험도가중대신비율	2.09	10.22	9.83	10.56	-8.13	-7.74	-8.47
	순고정미하대신비율	0	0.11	0.03	0.05	-0.11	-0.03	-0.05
	연체대출금비율	1.67	5.78	5.78	6.21	-4.11	-4.11	-4.54
조합원실익	신용매출총이익구성비	59.56	67.47	69.16	65.85	-7.91	-9.6	-6.29
	공채매출총이익구성비	15.66	8.55	9.2	10.2	7.11	6.46	5.46
	경제매출총이익구성비	24.77	22.86	20.78	23.1	1.91	3.99	1.67
재공	조합원실익비용감할액(현원)	27	35	35	29	-8	-8	-2
	조합원당경제사업량(백만원)	4	5	4	4	-1	0	0
자립도	출자배당률	4.04	4.53	4.55	4.55	-0.49	-0.51	-0.51
	조합원대출금리	7.2	7.4	7.44	7.62	-0.2	-0.24	-0.42
배당여력		-0.6	7.91	7.64	5.93	-8.51	-8.24	-6.53

### 8. 조합의 주요 경영비율 및 업무능률에 관한 여러 가지 수치는 위와 같은 “우리조합 현재위치 진단표”에 표시된다. 이와 관련한 아래의 설명 중 옳지 않다고 판단되는 것은 무엇인가?

- ① “우리조합 현재위치 진단표”에 표시된 조합유형 및 입지유

형별로 계산된 수정평균치와 우리 농협의 수치를 비교·평가해야만, 우리 농협의 현재 처해 있는 상황을 올바르게 평가할 수 있어.

- ② 조합유형 및 입지유형별로 계산된 수정평균치보다 우리 농협의 수치가 낮은데, 그 이유가 무엇인지, 이를 개선책은 무엇인지 대의원총회에서 진지하게 논의해야 돼.
- ③ 신용사업과 경제사업의 매출총이익구성비를 살펴보면, 우리 농협이 얼마만큼 경제사업에 매진하고 있는지를 간접적으로 살펴볼 수 있어.
- ④ 총자산이익률이나 자기자본이익률이 낮다 하더라도, 우리 농협의 영업외수익이 많이 나서 조합원들에게 배당금만 많이 줄 수 있다면 경영상에 큰 문제가 없는 것이지.

**9. 위의 “우리조합 현재위치 진단표”에 대한 해석 중 옳지 않다고 생각되는 것은?**

- ① 우리 조합의 경영 지표가 전국평균, 조합유형, 입지유형별 수정평균에도 미치지 못하는 게 너무나 많구나. 이를 개선할 수 있는 방안을 찾아야 되겠다.
- ② 매출총이익, 매출총이익율, 배당여력은 타 조합에 비해 부진한데, 노동소득분배율이 상대적으로 타 조합에 비해 높아. 경영 효율성을 높일 수 있는 대책이 필요해.
- ③ 고정비율은 타 조합에 비해 낮은데, 조합의 사업 확장에는 별 도움이 되지 않을 것이라 생각해.
- ④ 자산건전성은 타 조합에 비해서 매우 좋은 수치가 나타나고 있어.

**10. 아래의 자료는 00농업협동조합 홈페이지에 있는 2011년도 경영공시 자료에서 발췌한 것이다. 이것에 대한 아래의 설명 중 맞지 않다고 판단되는 것은 무엇인지 하나를 고르시오.**

**26. 경영평가 등급 현황**

구 분	2010년		2011년	
	종합경영평가	경영실태평가	종합경영평가	경영실태평가
평가등급	1 등급	1 등급	1 등급	1등급

- ① 종합경영평가 1등급을 받았으므로, “조합원 실익 제고 및 협동조합 이념에 맞는 건전한 조합 육성”에 대체적으로 부합하는 방향으로 나아가고 있다.
- ② 경영실태평가 1등급을 받았으므로, 조합 신용사업의 건전성이 높은 것으로 판단된다.
- ③ 종합경영평가 1등급을 받은 조합은 입지 유형과는 상관없이 타 조합의 경영 성과와 비교·평가가 가능하다.
- ④ 경영실태평가 1등급을 받았다는 것은, 그만큼 안전한 금융기관임을 뜻한다.

※ 이 문제의 문제풀이와 해답은 별도 제공되는 mp3 파일을 통해서 직접 들으시기 바랍니다.

※ 보다 자세한 강의를 듣고자 하시는 분께서는, “옥답 에듀 <http://edu.okdab.com>” 에 접속하셔서 회원으로 가입하신 뒤, “배움터→온라인강의→정보화 활용 역량→스마트농업경영”에 수록된 인터넷 강의를 차례대로 수강하시기 바랍니다.

**※ 2012년도 농축협임원경영능력배양교육 중급과정 교재 및 동영상 강의 CD 구입 방법**

- 중급과정 교재 및 강의 CD를 자택에서 편리하게 구입하실 수 있습니다.
- **가격 : 1만원(입금 계좌 : 농협은행 301-0095-5104-81, (사)한국농업경영인중앙연합회)**
- 문의 : 한민수 실장 (070-7165-0017, 010-2230-9435)

**※ 농(축)협조합관리사 자격시험 대비 특강 mp3 강의는 “아이튠즈(iTunes)”를 통해서도 내려받으실 수 있습니다.**

- “아이튠즈(iTunes) 스토어에서 “농(축)협조합관리사”로 검색하시면 편리하게 강의를 듣거나 내려받으실 수 있습니다

**※ 2013년도 농·축협 임원 경영능력배양 교육(중급과정) 안내**

- 교육 시기 : 2013년 2월부터 우선 접수된 시군부터 진행
- 교육 시간 : 오전 09:00부터 오후 19:00까지 당일교육
- 교육비 : 40,000원/1인
  - 강사비(53%), 식비(2식), 교재제작비, 강의장 임대비, 다과, 출장비 등은 국고지원
- 교육 대상 : 농(축)협 이사, 감사, 대의원을 비롯한 조합 운영에 관심 있는 조합원
- 주관 기관 : (주)한국농업연수원
- 접수 문의
  - 전화 : 063-352-3051~2, 010-5055-8719
  - 이메일 : [agri1977@empal.com](mailto:agri1977@empal.com)
  - 담당자 : 교육기획팀장 박재영

**※ 주요 교육 내용 및 일정**

시간	과목명	강사정보	
		강사명	소속/직책
09:00~10:00	판매농협건설 교육이 대안이다	박재영	한국농업연수원/교육기획팀장
10:00~12:00	결산 및 재무제표의 이해	김경진 이용희	서의성농협 전 감사 불정농협 대의원
13:00~15:00	우리 조합 경영 방향 바로 알기	최대희	협동경영연구소 소장
15:00~17:00	사업계획 및 예산 수립의 이해	남무현 이용희	불정농협 조합장 불정농협 대의원
17:00~19:00	농협 정관의 구성과 적용	황진열 정문섭	농산업경영연구소 이사 한국농업연수원 원장