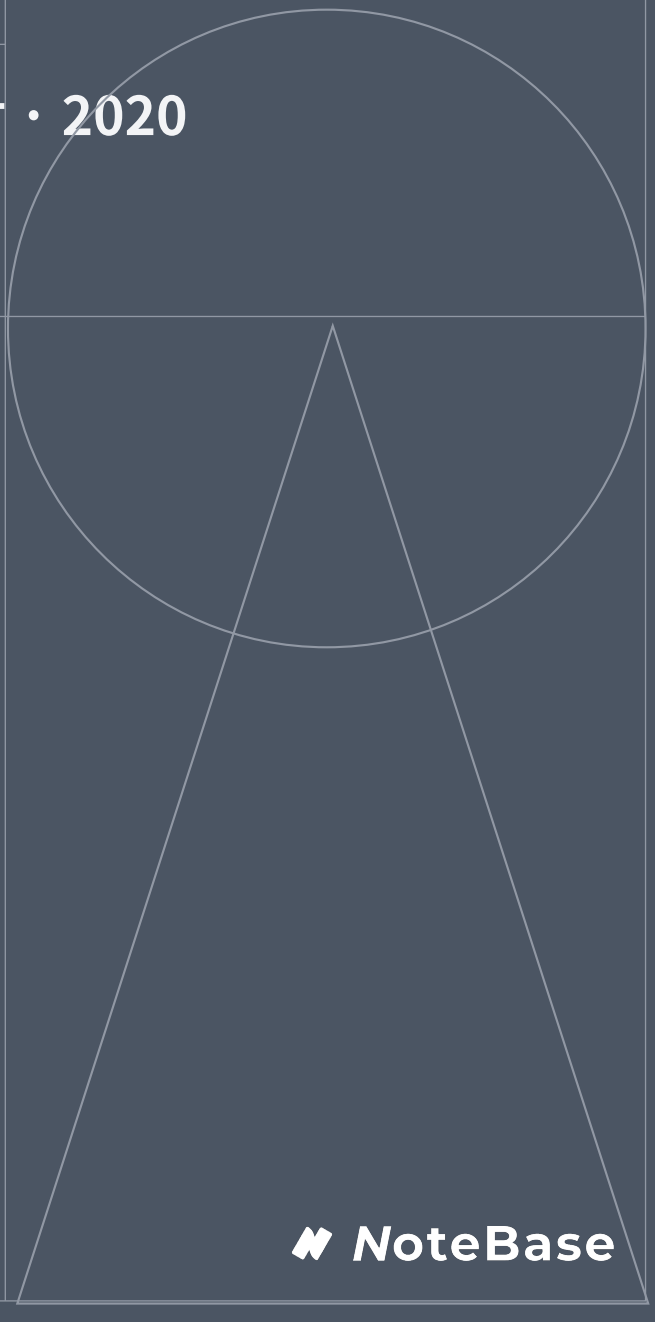
기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 경영학 · 2020



NoteBase

기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 경영학 · 2020

공무원/국가직/7급 · 경영학 · 2020

문 1. 헤이즈와 휠라이트(Hayes and Wheelwright)의 제품－공정행렬(product-process matrix)에서 제시한 최적 조합이 아닌 것은?

① 소품종소량생산－조립라인생산

② 표준품대량생산－연속생산

③ 다품종소량생산－묶음생산

④ 비표준품소량생산－주문생산

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 제품 다양성과 생산량에 따라 가장 적합한 공정구조를 연결하는 제품-공정행렬의 대응관계를 묻는 문제이다.

핵심 개념

주문생산은 비표준품을 소량으로 유연하게 만드는 방식이며 키워드는 맞춤과 유연성이다.
묶음생산은 여러 품목을 로트 단위로 나누어 번갈아 생산하는 방식이며 키워드는 다품종과 배치이다.
조립라인생산은 소수의 표준화된 제품을 반복 공정으로 대량 생산하는 방식이며 키워드는 반복과 대량이다.
연속생산은 표준품을 끊김 없는 흐름으로 대량 생산하는 방식이며 키워드는 연속흐름과 초대량이다.

선지별 해설

① X. 틀린 부분은 "소품종소량생산 - 조립라인생산"이다. 조립라인생산은 소품종이라는 점보다 대량생산이라는 점이 핵심 조건이므로, 올바르게는 "소품종대량생산 - 조립라인생산"에 가깝다.
② O. 표준품대량생산은 제품 표준화 수준이 높고 물량이 커서 공정이 끊기지 않는 연속생산과 잘 맞는다.
③ O. 다품종소량생산은 품목을 바꾸어 가며 로트별로 생산하는 묶음생산과 대응된다.
④ O. 비표준품소량생산은 고객 요구에 맞춘 개별 대응이 필요하므로 주문생산과 대응된다.

오답 포인트

소품종이라는 말만 보고 조립라인생산으로 연결하면 오답이 된다. 제품-공정행렬은 품종 수만이 아니라 생산량과 표준화 정도를 함께 보아야 하며, 조립라인은 소품종이면서도 대량생산일 때 적합하다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

먼저 제품이 비표준인지 표준인지, 소량인지 대량인지부터 본다. 비표준·소량이면 주문생산, 다품종·소량이면 묶음생산, 소품종·대량이면 조립라인생산, 표준품·초대량이면 연속생산으로 연결하면 된다.

암기 포인트

비표준·소량은 주문, 다품종·소량은 묶음, 소품종·대량은 조립라인, 표준품·초대량은 연속이다.

NoteBase

문 2. 판매활동의 경제성과 효율성을 높이기 위하여 제조업자가 중간상을 이용할 때 줄어드는 총거래 수는?

제조업자 100개, 고객 10만 명, 중간상 2개

① 9,599,600개
② 9,699,700개
③ 9,799,800개
④ 9,899,900개

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 유통경로에서 중간상이 개입할 때 총거래 수가 어떻게 줄어드는지를 계산하는 문제이다.

조건 정리

주어진 값: 제조업자 100개, 고객 10만 명, 중간상 2개이다.
구해야 할 값: 중간상을 이용할 때 줄어드는 총거래 수이다.
주의할 조건: 줄어드는 수를 묻는 문제이므로 직접거래 수와 중간상 이용 시 거래 수를 각각 구한 뒤 차이를 계산해야 한다.

사용할 공식

직접거래 수는 제조업자 수 × 고객 수이다.
중간상 이용 시 거래 수는 제조업자 수 × 중간상 수 + 중간상 수 × 고객 수이다.
이 공식을 쓰는 이유: 중간상이 없으면 모든 제조업자가 모든 고객과 각각 거래해야 하고, 중간상이 있으면 제조업자와 중간상 사이 거래, 중간상과 고객 사이 거래만 남기 때문이다.

계산 과정

1. 직접거래 수는 $100 \times 100{,}000 = 10{,}000{,}000$개이다.
2. 중간상 이용 시 거래 수는 $100 \times 2 + 2 \times 100{,}000 = 200 + 200{,}000 = 200{,}200$개이다.
3. 줄어드는 총거래 수는 $10{,}000{,}000 - 200{,}200 = 9{,}799{,}800$개이다.

NoteBase

선지별 해설

① X: 9,599,600개는 감소 수를 너무 크게 잡은 값이다. 중간상 이용 시 거래 수를 400,400개처럼 중복 계산한 경우에 가까운 오답이다. 틀린 값은 9,599,600개이고, 올바르게는 감소 수가 9,799,800개이다.
② X: 9,699,700개는 중간상 이용 후 거래 수를 잘못 계산한 값이다. 제조업자-중간상, 중간상-고객의 두 구간만 계산해야 하는데 거래 단계를 혼동하면 이런 오답이 나온다. 틀린 값은 9,699,700개이고, 올바르게는 감소 수가 9,799,800개이다.
③ O: 직접거래 10,000,000개에서 중간상 이용 시 거래 200,200개를 빼면 9,799,800개가 된다. 계산 결과와 일치하므로 옳다.
④ X: 9,899,900개는 감소 폭을 과소계산한 값이다. 중간상이 거래를 크게 줄인다는 구조를 반영하지 못한 오답이다. 틀린 값은 9,899,900개이고, 올바르게는 감소 수가 9,799,800개이다.

오답 포인트

이 문항의 함정은 '중간상이 생기면 거래 수가 줄어든다'는 개념만 알고 감소 수와 중간상 이용 후 거래 수를 구분하지 않는 데 있다. 특히 직접거래 수 $100 \times 100{,}000$은 쉽게 잡지만, 중간상 이용 시에는 $100 \times 2 + 2 \times 100{,}000$만 계산해야 한다는 점을 놓치기 쉽다.

다시 나오면 이렇게 판단

유통경로 계산형 문제는 직접거래 구조를 먼저 쓰고, 중간상이 있으면 생산자-중간상과 중간상-고객의 두 구간으로 나누어 거래 수를 계산한 뒤, 문제에서 총거래 수 자체를 묻는지 감소한 수를 묻는지 마지막에 확인하면 된다.

암기 포인트

중간상은 거래를 없애는 것이 아니라 거래선을 묶어서 총거래 수를 줄이는 장치이므로 직접거래 제조업자 × 고객, 간접거래 제조업자 × 중간상 + 중간상 × 고객으로 기억한다.

NoteBase

문 3. 가치사슬(value chain)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 가치사슬이란 기업이 가치 있는 제품 또는 서비스를 시장에 제공하기 위해 수행해야 할 일련의 활동을 의미한다.

② 주활동(primary activities)은 기업이 투입물을 산출물로 변환시키면서 직접 가치를 증가시키는 활동을 의미한다.

③ 가치사슬의 수평축을 따라 기업이 수행하는 각 활동은 가치를 점진적으로 증가시키고, 비용을 점진적으로 감소시킨다.

④ 보조활동(supporting activities)에는 연구개발, 인적자원관리, 회계와 재무 등의 활동들이 포함된다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 포터의 가치사슬에서 주활동, 보조활동, 그리고 마진의 의미를 정확히 구분하는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

가치사슬은 기업이 고객가치를 만들고 전달하기 위해 수행하는 활동 전체이다.
주활동은 투입물을 산출물로 바꾸고 고객에게 직접 전달하면서 가치 창출에 직접 연결되는 활동이다.
보조활동은 주활동이 효율적으로 작동하도록 지원하는 활동이다.
가치사슬의 핵심은 각 활동이 가치를 더해 마진을 높이는 데 있으며, 비용은 활동 수행 과정에서 투입되는 것이지 가치사슬을 따라 자동으로 감소하는 것이 아니다.

NoteBase

선지별 해설

① O
가치사슬은 기업이 가치 있는 제품이나 서비스를 시장에 제공하기 위해 수행하는 일련의 활동을 뜻하므로 옳은 설명이다.

② O
주활동은 투입물을 산출물로 전환하면서 고객가치에 직접 기여하는 활동이므로 옳은 설명이다.

③ X
틀린 부분은 "비용을 점진적으로 감소시킨다"는 표현이다.
가치사슬에서는 각 활동이 가치 창출에 기여하지만 비용은 각 활동을 수행하는 데 들어가는 자원으로 누적된다.
올바르게는 "가치사슬의 각 활동은 가치를 더해 마진 형성에 기여하며, 비용은 효율화의 대상이지 활동을 따라 자동으로 점진 감소하는 것은 아니다"이다.

④ O
보조활동에는 기술개발, 인적자원관리, 구매, 기업하부구조가 포함되며 기업하부구조에는 회계와 재무 같은 기능이 들어가므로 옳은 설명이다.

오답 포인트

③은 가치가 증가한다는 설명 옆에 비용도 감소한다고 붙여 마진 개념을 혼동하게 만든 선지이다. 가치사슬은 가치 증가와 비용 통제를 함께 보는 틀이지, 활동이 진행될수록 비용이 자동으로 줄어드는 과정을 뜻하지는 않는다.

다시 나오면 이렇게 판단

가치사슬 문제에서는 먼저 주활동과 보조활동을 구분한 다음, 마지막에 마진이 "가치 - 총비용"의 차이라는 점을 확인하면 된다. 선지가 비용이 자연스럽게 감소한다고 단정하면 오답 가능성이 크다.

암기 포인트

가치사슬은 가치창출의 흐름이고, 마진은 가치에서 총비용을 뺀 결과이다.

NoteBase

문 4. 인사평가와 보상에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 집단성과급제도는 근로자 간의 인간관계 훼손, 협동심 저하 등 개인성과급제도의 단점을 극복하기 위해 설계된 것으로 '성과배분제도'라고도 한다.

② 균형성과표(BSC)는 임직원의 성과를 재무적 관점, 고객 관점, 내부 비즈니스 프로세스 관점, 학습과 성장 관점의 측면에서 다면적으로 평가하는 방법이다.

③ 목표에 의한 관리(MBO)는 본인을 포함한 상급자와 하급자, 동료와 외부의 이해관계자(고객, 공급업자 등)에 의해서 이루어지는 평가와 피드백을 총칭한다.

④ 선택적(카페테리아식) 복리후생은 근로자의 욕구를 반영하기 때문에 동기부여에 효과적이지만, 관리가 복잡하고 운영비용이 많이 발생한다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 인사평가와 보상 제도의 핵심 개념, 특히 집단성과급제도·BSC·MBO·다면평가의 정의를 구별할 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

집단성과급제도는 개인이 아니라 집단의 성과를 기준으로 보상하는 제도이며, 개인성과급의 과도한 경쟁을 완화하는 데 초점이 있다.
BSC는 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장의 네 관점에서 성과를 균형 있게 보는 평가 틀이다.
MBO는 상급자와 하급자가 함께 목표를 설정하고 그 달성 정도로 성과를 평가하는 관리 방식이다.
다면평가는 상사, 동료, 부하, 본인, 고객 등 여러 평가자가 참여해 피드백을 주는 방식이다.

NoteBase

선지별 해설

① O
집단성과급제도는 집단 성과를 기준으로 보상하므로 개인성과급에서 생기기 쉬운 과도한 경쟁, 협동 저해, 인간관계 악화 문제를 완화하려는 취지를 가진다. 성과를 집단 단위로 배분하는 방식이라는 설명도 타당하다.

② O
BSC는 재무적 관점만 보지 않고 고객, 내부 비즈니스 프로세스, 학습과 성장까지 함께 보는 균형적 성과관리 체계이다. 네 관점에서 다면적으로 성과를 평가한다는 설명이 맞다.

③ X
틀린 부분은 "목표에 의한 관리(MBO)는 본인을 포함한 상급자와 하급자, 동료와 외부의 이해관계자에 의해서 이루어지는 평가와 피드백을 총칭한다"는 표현이다. 이는 MBO가 아니라 다면평가 또는 360도 평가에 대한 설명이다. MBO는 상급자와 하급자가 공동으로 목표를 설정하고, 그 목표 달성 정도를 기준으로 성과를 평가하는 방식이다.

④ O
선택적 복리후생은 근로자가 자신에게 필요한 복리후생 항목을 선택할 수 있게 하므로 욕구 충족과 동기부여에 유리하다. 반면 제도 설계와 운영이 복잡하고 비용 부담이 커질 수 있다는 한계도 맞는 설명이다.

오답 포인트

3번은 MBO와 다면평가를 의도적으로 뒤바꾼 선지이다. "상급자와 하급자, 동료, 고객, 공급업자 등 여러 사람이 평가한다"는 문구가 보이면 목표관리보다 다면평가를 먼저 떠올려야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

평가 주체가 누구인지와 평가 기준이 무엇인지를 먼저 본다. 여러 이해관계자가 참여하면 다면평가이고, 상급자와 하급자가 목표를 합의하고 달성도로 평가하면 MBO이다. 보상 문제에서는 개인 기준인지 집단 기준인지까지 함께 구분하면 된다.

암기 포인트

MBO는 목표 합의와 달성도 평가이고, 다면평가는 여러 사람이 평가하는 방식이다.

NoteBase

문 5. 표면이자율 연 10%, 이자 연 2회 지급, 만기 20년인 채권은 기업의 유일한 부채이고 액면가에 거래되고 있으며 부채비율(부채/자기자본)은 0.5이다. 이 기업의 가중평균자본비용(WACC)은 12%이고 법인세율은 20%일 때, 자기자본비용은?

① 8%

② 10%

③ 13%

④ 14%

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 세후부채비용과 자본구성 비중을 이용해 가중평균자본비용에서 자기자본비용을 역산하는 문제이다.

조건 정리

주어진 값: 표면이자율 연 10%, 액면가 거래, 법인세율 20%, 부채비율 $D/E = 0.5$, WACC 12%이다.
구해야 할 값: 자기자본비용 K_e이다.
주의할 조건: 채권이 액면가에서 거래되므로 세전 부채비용 K_d는 표면이자율과 같은 10%이다.

사용할 공식

공식은 $WACC = w_d K_d(1 - T) + w_e K_e$ 이다.
이 공식을 쓰는 이유: 문제에서 부채와 자기자본의 비중, 세율, WACC가 모두 주어졌으므로 세후부채비용과 자기자본비용의 가중평균 관계를 그대로 적용할 수 있다.

계산 과정

1. 액면가 거래 채권이므로 세전 부채비용은 $K_d = 10\%$이다.
2. 세후부채비용은 $K_d(1 - T) = 10\% \times (1 - 0.2) = 8\%$이다.
3. $D/E = 0.5$이므로 $D = 0.5$, $E = 1$로 두면 전체 자본은 1.5이고, $w_d = 0.5/1.5 = 1/3$, $w_e = 1/1.5 = 2/3$이다.
4. $0.12 = (1/3) \times 0.08 + (2/3) \times K_e$ 이므로 $(2/3)K_e = 0.12 - 0.026666\cdots = 0.093333\cdots$이다.
5. 따라서 $K_e = 0.093333\cdots \div (2/3) = 0.14$, 즉 14%이다.

NoteBase

선지 판단

1번 X: 자기자본비용이 8%라는 부분이 틀리다. 8%는 세후부채비용일 뿐이며, 올바르게는 자기자본비용이 14%이다.
2번 X: 자기자본비용이 10%라는 부분이 틀리다. 10%는 액면가 채권의 세전 부채비용이며, 올바르게는 자기자본비용이 14%이다.
3번 X: 자기자본비용이 13%라는 부분이 틀리다. 가중평균자본비용 12%보다 약간 높게 추정한 오답값에 가깝고, 올바르게는 자기자본비용이 14%이다.
4번 O: 세후부채비용 8%와 자본구성 비중 $w_d = 1/3$, $w_e = 2/3$를 WACC 식에 대입하면 자기자본비용은 14%가 되어 맞다.

오답 포인트

액면가 거래 채권의 10%를 그대로 자기자본비용으로 착각하거나, 세후조정을 빼먹고 10%를 부채비용에 바로 넣으면 오답이 된다. 또 부채비율 $D/E = 0.5$를 부채가중치 50%로 오해하면 계산이 틀어진다.

다시 나오면 이렇게 판단

WACC 역산 문제는 먼저 부채비용이 세전인지 세후인지 구분하고, 다음에 D/E를 전체자본 기준 가중치 w_d, w_e로 바꾼 뒤, 마지막에 WACC 식에 대입해 미지수 하나를 푸는 순서로 판단한다.

암기 포인트

액면가 채권이면 부채비용은 표면이자율과 같고, D/E는 바로 가중치가 아니라 전체자본 비중으로 다시 바꿔야 한다.

NoteBase

문 6. 직무설계에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 비즈니스 리스트럭처링은 기존의 업무수행 프로세스에 대한 가장 기본적인 가정을 의심하고 재검토하는 것에서 시작하여 근본부터 전혀 다른 새로운 업무처리 방법을 설계하는 것이다.

② 직무충실은 현재 수행하고 있는 직무에 의사결정의 자유 재량권과 책임이 추가로 부과되는 과업을 더 할당하는 것이다.

③ 준자율적 작업집단은 몇 개의 직무들이 하나의 작업집단을 형성하게 하여 이를 수행하는 작업자들에게 어느 정도의 자율성을 허용해 주는 것이다.

④ 직무전문화는 한 작업자가 하는 여러 종류의 과업(task)을 숫자 면에서 줄이는 것이다.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 직무설계 기법인 직무충실, 준자율적 작업집단, 직무전문화와 비즈니스 프로세스 리엔지니어링의 개념을 구별하는 문제이다.

핵심 개념

직무충실은 현재 직무에 재량권과 책임을 더해 일을 더 의미 있게 만드는 수직적 직무확대이다.
준자율적 작업집단은 상호 관련된 여러 과업을 팀 단위로 묶고 작업자 집단에 일정한 자율권을 부여하는 방식이다.
직무전문화는 한 사람이 담당하는 과업의 종류와 범위를 줄여 분업을 심화하는 방식이다.
비즈니스 프로세스 리엔지니어링은 기존 업무과정의 기본 가정을 다시 묻고 프로세스를 근본적으로 재설계하는 방식이다.

선지별 해설

① X. 선지의 설명은 비즈니스 리스트럭처링이 아니라 비즈니스 프로세스 리엔지니어링의 설명이다. 틀린 부분은 "비즈니스 리스트럭처링"이라는 표현이다. 올바르게는 "비즈니스 프로세스 리엔지니어링은 기존 업무 프로세스의 기본 가정을 재검토하고 업무처리 방식을 근본적으로 다시 설계하는 것이다"이다.
② O. 직무충실은 현재 직무에 의사결정의 자유재량권과 책임을 더하는 방식이므로 수직적 직무확대의 설명에 해당한다.
③ O. 준자율적 작업집단은 여러 직무를 묶어 하나의 작업집단으로 운영하고 구성원에게 일정 수준의 자율성을 주는 집단 수준 직무설계이다.
④ O. 직무전문화는 한 작업자가 수행하는 과업 종류를 줄여 분업과 반복성을 높이는 방식이므로 과업 수를 줄인다는 설명이 맞다.

NoteBase

오답 포인트

1번은 문장 내용 자체가 비즈니스 프로세스 리엔지니어링의 대표 정의와 매우 비슷해서 용어만 바꿔 끼운 함정이다. 프로세스를 근본부터 다시 설계한다는 표현이 나오면 조직구조 조정 일반이 아니라 리엔지니어링을 먼저 떠올리게 된다.

다시 나오면 이렇게 판단

프로세스를 처음부터 다시 설계한다는 표현이 보이면 리엔지니어링으로 판단한다. 재량권과 책임을 더하면 직무충실이고, 과업 수를 줄이면 직무전문화이며, 팀에 자율성을 부여하면 준자율적 작업집단으로 판단할 수 있다.

암기 포인트

전면 재설계는 리엔지니어링, 재량권·책임 추가는 직무충실, 과업 수 축소는 직무전문화, 팀 자율성 부여는 준자율적 작업집단이다.

NoteBase

문 7. 고성과 작업시스템에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 노사 간의 협력과 신뢰에 기반을 두어 구성원들의 자발적인 참여와 헌신을 끌어냄으로써 더욱 높은 성과의 달성을 유도한다.

② 교육훈련 및 인적자원개발에 대한 투자와 다양한 교육훈련 및 인적자원개발 프로그램을 제공하고자 노력한다.

③ 직무는 개인 단위로 설계되고, 시장지향적 고용관계를 지향하며, 세밀하고 명확한 직무규정을 강조한다.

④ 인적자원을 통한 경쟁력 향상을 도모하고, 업무와 조직에 대한 구성원들의 정서적 몰입을 높이는 데 초점을 둔다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 고성과 작업시스템과 전통적 작업시스템의 차이를 구별할 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

고성과 작업시스템은 교육훈련, 참여, 재량, 신뢰, 몰입을 묶어 인적자원의 능력과 의지를 함께 높이는 인적자원관리 방식이다.
전통적 작업시스템은 직무를 잘게 나누고 엄격한 직무규정과 통제를 통해 효율을 확보하려는 방식이다.
핵심 구별축은 통제 중심인지, 역량개발과 참여 중심인지이다.

선지별 해설

1번 O: 고성과 작업시스템은 노사 간 신뢰와 협력, 구성원의 자발적 참여와 헌신을 통해 성과를 높인다는 관점을 가진다. 참여와 몰입을 성과의 원천으로 본다는 점에서 옳은 설명이다.
2번 O: 고성과 작업시스템은 구성원의 기술과 역량을 높여야 성과가 난다고 보기 때문에 교육훈련과 인적자원개발에 적극적으로 투자한다. 다양한 개발 프로그램 제공 역시 대표적 특징이므로 옳다.
3번 X: 틀린 부분은 "직무는 개인 단위로 설계되고, 시장지향적 고용관계를 지향하며, 세밀하고 명확한 직무규정을 강조한다"는 표현이다. 이는 전통적 작업시스템이나 통제 중심 인사관리의 특징에 가깝다. 고성과 작업시스템은 실제로는 직무를 보다 유연하고 폭넓게 설계하고, 팀워크와 참여를 중시하며, 엄격한 세분 규정보다 재량과 문제해결 참여를 확대하는 방향에 가깝다.
4번 O: 고성과 작업시스템은 인적자원을 경쟁우위의 원천으로 보고, 구성원의 조직몰입과 업무몰입을 높여 성과를 끌어올리려 한다. 정서적 몰입을 중시한다는 설명은 이 접근과 부합하므로 옳다.

NoteBase

오답 포인트

3번은 고성과 작업시스템의 특징 자리에 전통적 작업시스템의 특징을 끼워 넣은 선지이다. 특히 "개인 단위", "시장지향적 고용관계", "세밀하고 명확한 직무규정"이라는 통제 중심 키워드를 참여·몰입 중심 개념과 혼동하면 틀리기 쉽다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에 교육훈련, 참여, 재량, 신뢰, 몰입, 팀워크가 나오면 고성과 작업시스템 쪽으로 판단한다. 반대로 세분화된 직무, 엄격한 규정, 개인 단위 작업, 외부노동시장 중심 표현이 나오면 전통적 작업시스템의 특징으로 본다.

암기 포인트

고성과 작업시스템은 통제보다 참여, 세분화보다 역량과 재량, 개인작업보다 협력과 몰입이 핵심이다.

NoteBase

문 8. 시장의 수요 변동성에 의한 위험에 대응하기 위하여 다양한 제조전략을 활용할 수 있는데, 동일한 제품에 대하여 고객의 주문 시점부터 제품의 인도 시점까지인 리드타임(lead-time)이 가장 긴 제조전략은?

① 재고생산(make-to-stock)

② 주문생산(make-to-order)

③ 재고조립생산(assemble-to-stock)

④ 주문조립생산(assemble-to-order)

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 주문 이전에 어디까지 생산·조립해 두는지에 따라 제조전략별 리드타임이 어떻게 달라지는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

재고생산(make-to-stock)은 수요예측에 따라 완제품을 미리 만들어 재고로 보유하는 방식이다.
주문생산(make-to-order)은 고객 주문이 들어온 뒤에 생산을 시작하는 방식이다.
재고조립생산(assemble-to-stock)은 조립까지 끝낸 제품을 미리 재고로 보유하는 방식이다.
주문조립생산(assemble-to-order)은 부품·모듈은 미리 확보해 두고 최종 조립은 주문 후에 하는 방식이다.
리드타임은 주문 이전에 미리 끝낸 공정이 적을수록 길어지므로, 완제품을 미리 보유하는 방식보다 주문 후 생산을 시작하는 방식이 가장 길다.

선지별 해설

① X: 재고생산은 완제품이 이미 재고로 준비되어 있어 주문 후에는 출고 중심으로 대응한다. 틀린 표현은 '가장 긴'이다. 올바르게는 재고생산의 리드타임은 가장 짧은 편이다.
② O: 주문생산은 고객 주문이 들어온 뒤에 생산을 시작하므로 가공·조립·완성이 모두 주문 이후에 이루어진다. 따라서 주문 시점부터 인도 시점까지의 리드타임이 가장 길다.
③ X: 재고조립생산은 조립이 끝난 제품을 미리 재고로 보유하는 방식이므로 주문 후 추가 생산 부담이 작다. 틀린 표현은 '가장 긴 제조전략'이라는 판단이다. 올바르게는 조립이 완료된 재고를 활용하므로 리드타임이 짧다.
④ X: 주문조립생산은 부품은 미리 준비하지만 최종 조립은 주문 후에 한다. 따라서 재고생산보다는 길 수 있지만 주문생산처럼 처음부터 생산을 시작하는 것은 아니다. 틀린 표현은 '가장 긴'이다. 올바르게는 주문조립생산의 리드타임은 주문생산보다 짧고 중간 수준이다.

NoteBase

오답 포인트

주문이라는 단어가 들어가면 모두 오래 걸린다고 단순화하면 ④를 고르기 쉽다. 그러나 리드타임은 주문 후에 남아 있는 공정량으로 판단해야 하므로, ④는 조립만 남아 있고 ②는 생산 전체가 남아 있다는 점이 핵심 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

제조전략 문제에서는 주문 시점 이전에 완제품, 조립품, 부품 중 무엇까지 준비되어 있는지를 먼저 본다. 주문 후에 남아 있는 공정이 많을수록 리드타임이 길고, 처음부터 생산을 시작하면 가장 길다.

암기 포인트

리드타임 길이의 핵심은 주문 후 남은 공정량이며, MTO가 최장이고 MTS가 최단이다.

NoteBase

문 9. 소비자행동 모델에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 포괄적 문제해결행동은 소비자가 제품부류에 대한 사전지식이 충분하고 대체품들의 평가기준을 잘 알고 있을 때 주로 발생한다.

② 한정적 문제해결행동은 소비자가 내적탐색과 더불어 외적탐색도 할 수 있으며, 조직의 수정재구매와 유사하다.

③ 자동적(일상적) 문제해결행동은 소비자가 동일제품을 반복 구매하여 그 제품에 대한 상당한 경험이 있고 만족하는 경우에 발생한다.

④ 조직의 단순재구매는 구매조건의 변경이나 경쟁입찰 없이 반복적으로 발생하는 구매상황을 의미한다.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 소비자 구매의 문제해결행동 유형과 조직구매의 재구매 유형을 구분하는 문제이다.

핵심 개념

포괄적 문제해결행동은 제품에 대한 지식이 부족하고 관여도가 높아 정보탐색과 대안평가를 폭넓게 하는 경우이다.
한정적 문제해결행동은 어느 정도 경험은 있으나 확신이 완전하지 않아 내적탐색과 제한된 외적탐색을 함께 하는 경우이다.
자동적(일상적) 문제해결행동은 반복구매로 학습이 축적되어 거의 습관적으로 선택하는 경우이다.
조직의 단순재구매는 기존 공급처와 조건을 거의 바꾸지 않고 반복적으로 구매하는 상황이고, 수정재구매는 기존 구매조건의 일부를 조정하는 상황이다.

선지별 해설

① X 포괄적 문제해결행동은 사전지식이 충분할 때가 아니라 사전지식이 부족하고 평가기준도 더 확인해야 할 때 주로 나타난다. 틀린 표현은 "사전지식이 충분하고 대체품들의 평가기준을 잘 알고 있을 때"이다. 올바르게는 "사전지식이 부족하거나 확신이 낮아 폭넓은 정보탐색과 평가가 필요할 때"이다.
② O 한정적 문제해결행동은 소비자가 기존 기억을 활용하는 내적탐색을 하면서도 추가 확인을 위한 외적탐색을 일부 수행할 수 있다. 완전한 신규구매보다는 수정재구매처럼 기존 경험을 바탕으로 일부 조건을 다시 검토하는 상황과 유사하다.
③ O 자동적 문제해결행동은 동일 상표나 제품을 반복 구매하면서 만족이 누적된 경우에 나타나는 습관적 구매행동이다. 경험이 충분하여 별도의 광범위한 탐색 없이 선택이 이루어진다는 점에서 맞는 설명이다.
④ O 조직의 단순재구매는 기존 거래관계를 유지한 채 구매조건의 큰 변경이나 경쟁입찰 없이 반복적으로 구매하는 상황을 뜻한다. 기존 공급자에게 일상적으로 재주문하는 형태라는 점에서 맞다.

NoteBase

오답 포인트

포괄적 문제해결행동과 자동적 문제해결행동을 경험의 많고 적음으로 뒤집어 놓으면 쉽게 헷갈린다. ①은 포괄적 문제해결행동의 조건을 자동적 또는 한정적 문제해결행동 쪽 특징처럼 바꾸어 놓은 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

문제해결행동 유형은 먼저 소비자의 사전지식 수준과 정보탐색 범위를 본다. 지식이 부족하고 탐색이 넓으면 포괄적, 어느 정도 경험은 있으나 추가 검토가 필요하면 한정적, 반복구매로 탐색이 거의 없으면 자동적 문제해결행동으로 판단할 수 있다.

암기 포인트

포괄적은 낯설어서 많이 찾는 경우, 한정적은 조금 알아서 조금 더 찾는 경우, 자동적은 익숙해서 거의 바로 사는 경우이다.

NoteBase

문 10. 지주회사(holding company)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 지주회사는 다른 기업의 주식 소유를 통해 다른 기업을 경영상 지배하려는 목적으로 이루어지는 대규모의 기업집중(industrial concentration) 가운데 하나이다.

② 순수지주회사는 독자적인 사업부문 없이 전략수립, 재무 등 자회사의 경영활동을 총지휘하는 본부기능만 담당한다.

③ 금융지주회사는 은행, 증권회사, 보험회사 등 업종이 다른 금융회사를 자회사로 두는 대형 금융회사들이 주로 채택하고 있다.

④ 지주회사의 레버리지 효과는 자회사를 지배하는 데 필요한 소유주식의 비율이 높을수록 더욱 커진다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 지주회사의 유형과 레버리지 효과의 방향을 정확히 구별하는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

지주회사는 다른 회사의 주식을 보유하여 그 회사를 지배하는 것을 주된 목적으로 하는 회사이다.
순수지주회사는 자체 사업 없이 자회사 지배와 전략·재무 조정 같은 본부 기능만 수행하는 형태이다.
지주회사의 레버리지 효과는 적은 자기자본으로 여러 자회사를 지배할 수 있는 효과이므로 지배에 필요한 지분율이 낮을수록 커진다.

선지별 해설

① O: 지주회사는 다른 기업의 주식을 소유하여 그 기업을 지배하는 형태이므로 주식 소유를 매개로 한 기업집중의 한 형태라는 설명이 맞다.
② O: 순수지주회사는 독자적인 생산·영업 부문 없이 자회사에 대한 전략 수립, 재무 조정, 통제 같은 본부 기능을 담당하므로 맞는 설명이다.
③ O: 금융지주회사는 은행, 증권, 보험 등 서로 다른 금융업 회사를 자회사로 편성하여 그룹 전체를 지배하는 구조이므로 맞는 설명이다.
④ X: 틀린 부분은 "소유주식의 비율이 높을수록 더욱 커진다"이다. 실제로는 자회사를 지배하는 데 필요한 지분율이 낮을수록 적은 자본으로 더 많은 회사를 지배할 수 있어 레버리지 효과가 커진다.

오답 포인트

4번은 레버리지 효과의 방향을 반대로 제시한 함정이다. 지배에 필요한 지분율이 높아지면 한 자회사당 더 많은 자본이 묶이므로 지배 확장 효과는 오히려 줄어든다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

지주회사 문제는 먼저 순수지주회사와 사업지주회사를 구분하고, 레버리지 효과가 적은 지분으로 더 많은 지배를 가능하게 하는지 여부를 확인하면 빠르게 판단할 수 있다.

암기 포인트

지주회사는 주식으로 지배하고, 레버리지 효과는 필요한 지분율이 낮을수록 커진다.

NoteBase

문 11. 운전자본관리에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 매입채무회전기간을 연장하면 현금전환주기를 단축시킬 수 있다.

② 영업주기는 재고자산회전기간과 매출채권회전기간을 합한 것이다.

③ 매출채권관리에서 현금할인율이 높을수록 매출채권의 회수속도가 빨라진다.

④ 보수적 단기자본조달은 유동자산을 주로 단기부채로 조달하는 방법이다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 현금전환주기, 영업주기, 매출채권관리, 유동자산 자금조달정책의 개념 구분을 묻는 문제이다.

핵심 개념

현금전환주기는 재고자산회전기간과 매출채권회전기간을 더한 뒤 매입채무회전기간을 차감한 기간이다.
영업주기는 재고자산이 매입되어 판매되고 대금이 회수될 때까지의 기간으로, 재고자산회전기간과 매출채권회전기간의 합이다.
공격적 자금조달은 유동자산을 단기부채에 더 많이 의존하는 방식이고, 보수적 자금조달은 유동자산의 상당 부분을 장기자본으로 조달하는 방식이다.

선지별 해설

① O
매입채무회전기간이 길어지면 외상매입 대금 지급을 더 늦출 수 있으므로 현금전환주기는 짧아진다.
현금전환주기에서 매입채무회전기간은 차감항목이므로 이 설명은 옳다.

② O
영업주기는 재고를 보유하는 기간과 외상매출금을 회수하는 기간을 합한 개념이다. 따라서 재고자산회전기간과 매출채권회전기간을 합한 것이라는 설명은 옳다.

③ O
현금할인율을 높이면 외상매출 대금을 더 빨리 회수하도록 유인할 수 있다. 그 결과 매출채권의 회수속도가 빨라지므로 이 설명은 옳다.

④ X
틀린 부분은 "보수적 단기자본조달은 유동자산을 주로 단기부채로 조달하는 방법"이라는 표현이다.
실제로는 유동자산을 주로 단기부채로 조달하는 방식은 공격적 자금조달정책에 가깝다. 보수적 자금조달정책은 유동자산의 상당 부분까지 장기자본으로 조달하여 유동성 위험을 낮추는 방식이다.

NoteBase

오답 포인트

④는 "보수적"과 "공격적" 자금조달정책의 특징을 서로 바꾸어 놓은 선지이다. 단기부채 의존도가 높으면 공격적, 장기자본 비중이 높으면 보수적이라는 대응만 정확히 잡으면 쉽게 걸러진다.

다시 나오면 이렇게 판단

운전자본관리 문제는 먼저 현금전환주기 공식에서 더하는 항목과 빼는 항목을 구분하고, 자금조달정책은 단기부채 의존도가 높은지 낮은지를 기준으로 공격적·보수적을 판단하면 된다.

암기 포인트

영업주기는 재고+매출채권, 현금전환주기는 영업주기-매입채무, 단기부채 비중이 높으면 공격적 조달이다.

NoteBase

문 12. 노동조합과 노사관계에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 일반적으로 노동조합은 오픈숍(open shop) 제도를 확립하려고 노력하고, 사용자는 클로즈드숍(closed shop)이나 유니언숍(union shop) 제도를 원한다.

② 노사관계는 생산의 측면에서 보면 협조적이지만, 생산의 성과배분 측면에서 보면 대립적이다.

③ 노동조합의 경제적 기능은 사용자에 대해 직접 발휘하는 노동력의 판매자로서의 교섭기능이다.

④ 노사 간에 대립하는 문제들이 단체교섭을 통해 해결되지 않으면 노사 간에는 분쟁상태가 일어나고, 양 당사자는 자기의 주장을 관철하기 위하여 실력행사에 들어가는데 이것을 '노동쟁의(labor disputes)'라고 한다.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 노동조합의 숍 제도와 노사관계의 기본 개념을 정확히 구별하는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

오픈숍은 노조 가입 여부와 관계없이 고용하는 제도이다.
유니언숍은 채용 후 일정 기간 내 노조 가입을 요구하는 제도이다.
클로즈드숍은 조합원만 채용하는 제도이다.
노사관계는 생산 자체를 위해서는 협조적이지만, 임금과 성과 배분을 둘러싸고는 대립적 성격을 함께 가진다.

선지별 해설

① X: 틀린 부분은 "노동조합은 오픈숍을 원하고, 사용자는 클로즈드숍이나 유니언숍을 원한다"는 표현이다. 실제로는 반대이다. 일반적으로 노동조합은 고용안정을 위해 유니언숍이나 클로즈드숍 같은 조합보장 제도를 선호하고, 사용자는 채용의 자유를 넓히는 오픈숍을 선호한다.
② O: 노사관계는 생산 활동을 지속해야 한다는 점에서는 협조관계이지만, 임금·복리후생·성과배분에서는 이해가 충돌하므로 대립관계이기도 하다. 협조성과 대립성이 공존한다는 설명으로 옳다.
③ O: 노동조합의 경제적 기능은 노동력을 판매하는 근로자 측이 사용자와 임금·근로조건을 교섭하는 기능이다. 집단적 교섭을 통해 거래조건을 개선하려는 판매자적 교섭기능이라는 설명이 맞다.
④ O: 단체교섭으로 해결되지 않은 노사 간 이해대립이 실제 쟁의행위로 이어지는 상태를 노동쟁의라고 한다. 분쟁상태와 실력행사를 연결해 설명한 내용으로 타당하다.

오답 포인트

①은 숍 제도의 선호 주체를 서로 뒤바꿔 놓은 선지이다. 오픈숍, 유니언숍, 클로즈드숍의 정의를 외우지 않고 이름만 보면 방향을 반대로 판단하기 쉽다는 점이 함정이다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

숍 제도 문제가 나오면 먼저 노조 가입을 강하게 보장하는 쪽이 노동조합에 유리하고, 가입 강제가 없는 오픈숍이 사용자에게 유리하다는 기준으로 판단하면 된다. 이후 노사관계 문장은 생산에서는 협조, 분배에서는 대립이라는 이중성을 기준으로 보면 된다.

암기 포인트

노조는 조합보장, 사용자는 고용자유를 선호한다. 오픈숍은 사용자 쪽, 유니언숍·클로즈드숍은 노동조합 쪽이다.

NoteBase

문 13. 일반적으로 제품의 구성 차원은 핵심제품, 유형제품, 확장제품의 세 가지 수준으로 구성되는데, 애프터서비스(A/S)와 동일한 제품 차원에 속하는 구성요소에 해당하는 것으로만 묶은 것은?

ㄱ. 특성 ㄴ. 배달 ㄷ. 편익
ㄹ. 설치 ㅁ. 포장 ㅂ. 스타일(모양)
ㅅ. 신용 ㅇ. 브랜드

① ㄱ, ㅂ, ㅇ
② ㄴ, ㄹ, ㅅ
③ ㄷ, ㅁ, ㅇ
④ ㄹ, ㅁ, ㅅ

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 제품의 3수준인 핵심제품, 유형제품, 확장제품을 구분하는 문제이다.

핵심 개념

핵심제품은 소비자가 궁극적으로 얻는 편익이나 효용이다.
유형제품은 눈에 보이는 실제 제품으로 품질, 특성, 디자인, 상표, 포장 같은 요소이다.
확장제품은 실제 제품에 덧붙여 제공되는 부가서비스로 배달, 설치, 신용, 보증, 애프터서비스가 해당한다.

NoteBase

선지별 해설

1번 X
ㄱ 특성, ㅂ 스타일(모양), ㅇ 브랜드는 모두 실제 제품의 속성이므로 유형제품에 해당한다. 틀린 부분은 이들을 애프터서비스와 같은 확장제품 차원으로 본 점이다. 올바르게는 특성, 스타일, 브랜드는 유형제품 요소이다.

2번 O
ㄴ 배달, ㄹ 설치, ㅅ 신용은 모두 제품 구매 후 편의를 높이거나 거래를 지원하는 부가서비스이므로 확장제품에 해당한다. 애프터서비스와 같은 차원으로 묶는 것이 맞다.

3번 X
ㄷ 편익은 소비자가 얻는 본질적 효용이므로 핵심제품이다. ㅁ 포장과 ㅇ 브랜드는 유형제품이다. 틀린 부분은 핵심제품과 유형제품 요소를 확장제품과 같은 차원으로 묶은 점이다. 올바르게는 편익은 핵심제품, 포장과 브랜드는 유형제품 요소이다.

4번 X
ㄹ 설치와 ㅅ 신용은 확장제품이지만 ㅁ 포장은 유형제품이다. 틀린 부분은 포장을 애프터서비스와 같은 확장제품으로 본 점이다. 올바르게는 설치와 신용만 확장제품이고 포장은 유형제품 요소이다.

오답 포인트

제품 수준 문제에서는 눈에 보이는 물리적 속성과 구매 후 제공되는 부가서비스를 섞어 놓는 방식이 자주 나온다. 특히 포장, 브랜드, 스타일은 서비스처럼 보일 수 있지만 모두 유형제품 요소라는 점이 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

먼저 소비자가 얻는 본질적 효용이면 핵심제품으로 본다. 다음으로 제품 자체의 물리적 속성이면 유형제품으로 보고, 배달·설치·보증·신용처럼 구매를 지원하거나 사후 편의를 높이는 요소이면 확장제품으로 판단한다.

암기 포인트

편익은 핵심제품, 특성·브랜드·포장은 유형제품, 배달·설치·신용·A/S는 확장제품이다.

NoteBase

문 14. 다국적기업이 선택할 수 있는 네 가지 전략을 평가하는 통합-적응 모형(Integration-Responsiveness framework)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 글로벌-표준화 전략(global-standardization strategy)은 높은 수준의 비용절감 압박과 낮은 수준의 현지적응 압박이 결합하여 나온 것이다.

② 국제적 전략(international strategy)은 상대적으로 규모가 큰 내수시장이 있고, 강력한 명성과 브랜드를 보유한 다국적 기업들이 주로 사용한다.

③ 다국적 전략(multi-domestic strategy)을 추구하는 다국적 기업들은 현지적응을 최대화하려고 시도한다.

④ 초국가적 전략(transnational strategy)을 추구하는 다국적기업이 창출하는 가치 대부분이 현지국에서 창출되기 때문에 환위험(foreign exchange risk)에 적게 노출된다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 통합-적응 모형에서 네 가지 국제전략을 비용절감 압박과 현지적응 압박의 조합으로 구분할 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

글로벌-표준화 전략은 높은 비용절감 압박과 낮은 현지적응 압박에 대응하는 전략이다.
국제적 전략은 본국에서 개발한 핵심역량을 해외에 이전하는 전략으로, 비용절감 압박과 현지적응 압박이 모두 상대적으로 낮다.
다국적 전략은 국가별 시장 차이에 맞추어 현지적응을 극대화하는 전략이다.
초국가적 전략은 높은 비용절감 압박과 높은 현지적응 압박을 동시에 해결하려는 전략으로, 가치활동을 여러 국가에 분산한다.

NoteBase

선지별 해설

① O
글로벌-표준화 전략은 규모의 경제와 경험곡선 효과를 노리므로 비용절감 압박이 높고, 제품을 표준화하므로 현지적응 압박은 낮다.

② O
국제적 전략은 강한 브랜드나 기술 같은 본국의 핵심역량을 해외시장에 이전하는 방식에 적합하다. 내수시장이 크고 본국에서 축적한 경쟁우위가 강한 기업이 자주 활용한다는 설명은 타당하다.

③ O
다국적 전략은 국가별 소비자 취향, 유통, 제도 차이에 맞추기 위해 현지 자회사 권한을 크게 두고 현지적응을 중시한다.

④ X
틀린 부분은 '창출하는 가치 대부분이 현지국에서 창출되기 때문에 외환위험에 적게 노출된다'는 표현이다. 초국가적 전략은 가치사슬을 여러 국가에 분산하여 비용절감과 현지적응을 동시에 추구하는 전략이다. 따라서 특정 현지국에서만 가치가 창출된다고 보기 어렵고, 오히려 여러 국가에 걸친 거래와 이전이 많아 외환위험에 노출될 수 있다.

오답 포인트

④는 초국가적 전략을 다국적 전략처럼 '현지국 중심 전략'으로 바꿔 놓은 함정이다. 다국적 전략은 현지적응 극대화가 핵심이고, 초국가적 전략은 글로벌 효율성과 현지적응을 함께 추구한다는 점이 다르다.

다시 나오면 이렇게 판단

네 전략 문제는 먼저 비용절감 압박이 높은지, 현지적응 압박이 높은지 두 축으로 나눈 뒤 판단한다. 이후 글로벌-표준화는 효율성, 다국적은 현지적응, 국제적은 본국역량 이전, 초국가적은 두 목표의 동시 추구로 연결하면 선지 판단이 정리된다.

암기 포인트

글로벌-표준화는 효율성, 다국적은 현지화, 국제적은 본국역량 이전, 초국가적은 효율성과 현지화의 동시 추구이다.

NoteBase

문 15. 단일 투자대안의 경제성 평가방법에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 순현가법(NPV)은 투자대안의 현금흐름을 현재가치로 할인하고 투자원금과 비교하여 채택 여부를 결정한다.

② 회계적이익률법(AAR)은 장부상 연평균 회계적 이익이 장부상 총자산에서 차지하는 비율로 측정된다.

③ 내부수익률(IRR)로 투자대안의 현금흐름을 할인하면 순현재가치는 '0'이 된다.

④ 회수기간법(PB)은 투자대안의 현금흐름을 바탕으로 투자원금을 회수하는 데 걸리는 기간을 측정하지만, 자의적인 판단기준이 필요하다.

정답 2번

출제 포인트

투자안 경제성 평가기법이 무엇을 기준으로 판단하는지 구별할 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

NPV는 미래 현금흐름을 현재가치로 할인한 뒤 초기투자액을 차감한 순가치이다.
AAR은 평균 연간 회계적 이익을 평균 투자액 또는 평균 장부가치로 나눈 회계적 수익률이다.
IRR은 투자안의 순현재가치를 0으로 만드는 할인율이다.
PB는 투자원금을 현금흐름으로 회수하는 데 걸리는 기간이다.

선지별 해설

1번: O. NPV법은 투자안의 현금유입과 현금유출을 할인해 순현재가치를 구하고, 그 값이 0보다 크면 채택하는 방식이므로 투자원금과 비교해 채택 여부를 결정한다는 설명이 맞다.
2번: X. 틀린 부분은 "장부상 총자산에서 차지하는 비율"이다. AAR은 기업 전체 총자산 비율이 아니라 평균 연간 회계적 이익을 평균 투자액 또는 평균 장부가치로 나눈 비율로 측정된다.
3번: O. IRR은 해당 투자안의 NPV를 0으로 만드는 할인율이므로, 현금흐름을 IRR로 할인하면 순현재가치는 0이 된다.
4번: O. PB는 투자안의 현금흐름을 기준으로 원금 회수기간을 측정하는 방법이고, 허용 가능한 회수기간 기준을 따로 정해야 하므로 자의적 기준이 개입된다는 설명이 맞다.

오답 포인트

AAR은 회계적 이익을 쓰는 지표이고 PB는 현금흐름을 쓰는 지표인데, 둘 다 단순한 비율이나 기간만 본다는 이유로 기준 변수를 섞으면 2번처럼 틀리게 된다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

각 기법이 무엇을 입력값으로 쓰고 무엇을 산출하는지부터 본다. NPV는 가치, IRR은 할인율, PB는 기간, AAR은 회계적 수익률로 구분하면 선지 판단이 빨라진다.

암기 포인트

NPV는 가치, IRR은 할인율, PB는 회수기간, AAR은 회계이익을 평균 투자액으로 나눈 비율이다.

NoteBase

문 16. 공급사슬관리의 주요 기법에 관한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 특화된 제품들에 사용되는 공통부품의 수요 변동성은 특화된 각 제품의 개별 수요 변동성보다 작게 되는 리스크 풀링(risk pooling) 특성을 반영하여 재고관리의 효율성을 높일 수 있다.

② 공급자 재고관리(VMI)는 수요자의 측면에서 공급자가 재고를 추적하고 납품 일정 및 주문량을 결정하여 주문시간비용과 재고유지비용을 줄일 수 있는 방식이다.

③ 생산프로세스에서 제품별로 특화된 부품의 재고량을 줄이기 위하여 제품의 차별화 시점을 최종 단계로 이전시키는 공정 재설계 방안을 지연 차별화(delayed differentiation)라고 한다.

④ 정보공유는 기업 내 생산프로세스의 부서와 팀이 실시간으로 정보를 공유함으로써 정보의 지연시간 없이 재고관리와 수요 대비를 가능하게 하는 원동력이다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 공급사슬관리의 대표 기법인 리스크 풀링, 공급자 재고관리, 지연 차별화, 정보공유의 적용 범위와 목적을 정확히 구분하는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

리스크 풀링은 여러 제품이나 지역의 수요를 묶어 총수요 변동성을 낮추는 방식이다. 공급자 재고관리(VMI)는 수요자 측 재고를 공급자가 모니터링하고 보충 의사결정을 맡는 방식이다. 지연 차별화는 제품별 차이를 만드는 시점을 생산의 후반부로 미루어 공통부품 중심으로 운영하는 방식이다. 정보공유는 공급사슬 참여 기업들이 수요, 재고, 생산, 납기 정보를 함께 공유하여 채찍효과를 줄이고 대응 속도를 높이는 방식이다.

NoteBase

선지별 해설

① O
공통부품은 여러 특화제품의 수요를 합쳐 관리하므로 개별 제품별 수요를 따로 보유할 때보다 변동성이 완화될 수 있다. 리스크 풀링의 핵심은 수요를 분산해서 안전재고 부담을 줄이는 데 있다.

② O
VMI는 공급자가 고객 측 재고 수준을 보고 보충 시점과 물량을 결정하는 방식이다. 주문 업무를 공급자가 주도하므로 주문 관련 비용과 과잉재고를 줄이는 데 도움이 된다.

③ O
지연 차별화는 제품별로 다른 부품이나 사양을 너무 이른 단계에서 확정하지 않고 최종 조립이나 마감 단계로 미루는 방식이다. 따라서 제품별 특화재고 부담을 줄이고 공통부품 재고로 대응하기 쉬워진다.

④ X
틀린 부분은 "기업 내 생산프로세스의 부서와 팀이 실시간으로 정보를 공유"라는 표현이다. 공급사슬관리의 정보공유는 한 기업 내부만의 협업이 아니라 공급자, 제조업자, 유통업자, 소매업자 등 공급사슬 참여자 사이의 정보 연계를 뜻한다. 올바르게는 공급사슬 전반의 기업들이 수요·재고·생산 정보를 공유하여 재고관리와 수요대응의 정확도를 높이는 원동력이라고 본다.

오답 포인트

④는 정보공유라는 익숙한 말을 내부 부서 간 협업으로 축소해 놓은 함정이다. SCM 기법은 기업 내부 운영기법이 아니라 공급사슬 전체의 연결 구조를 다루므로, 적용 범위를 한 기업 내부로 한정하면 틀린 선지가 된다.

다시 나오면 이렇게 판단

SCM 기법 문제는 각 기법이 무엇을 줄이려는지와 누구 사이에서 작동하는지를 먼저 본다. 수요 변동성 완화이면 리스크 풀링, 공급자가 고객 재고를 관리하면 VMI, 차별화 시점을 뒤로 미루면 지연 차별화, 기업 간 정보 연계이면 정보공유로 판단할 수 있다.

암기 포인트

리스크 풀링은 수요를 묶는 기법, VMI는 공급자가 재고를 보는 기법, 지연 차별화는 차별화 시점을 늦추는 기법, 정보공유는 공급사슬 기업 간 연결 기법이다.

NoteBase

문 17. 허버트 사이먼(Herbert Simon)이 주장한 제한된 합리성(bounded rationality)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 과학적 관리법을 추종하며 절대적 합리성만을 추구하는 경영자들이 '경제인'이라면 제한된 합리성 내에서 현실적으로 의사결정을 하는 경영자들은 '관리인'이다.

② 제한된 합리성 때문에 사람들은 '만족하기에 충분한' 또는 '최소한의 필요조건을 충족시키는' 선택을 한다.

③ 조직이 겪는 상황은 무정부 상태와 같이 불확실하며, 이러한 상황에서 인간의 의사결정은 비합리적으로 이루어진다.

④ 문제해결의 대안을 선택할 때 최선책을 찾으려고 하지 않고, 설정해 놓은 적절한 기준을 통과하는 대안 중에서 먼저 발견되는 것을 선택한다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 허버트 사이먼의 제한된 합리성과 그에 따른 경제인·관리인 구분, 그리고 만족화 의사결정의 의미를 정확히 연결하는지 묻는 문제이다.

핵심 정리

허버트 사이먼: 제한된 합리성 - 인간은 정보, 시간, 계산능력의 한계 때문에 최적해를 완전하게 찾지 못하고 현실적으로 만족할 만한 대안을 선택한다.
경제인: 고전적 완전합리성 가정 아래 최적해를 추구하는 의사결정 주체이다.
관리인: 제한된 합리성 아래에서 만족화 기준을 충족하는 대안을 선택하는 현실적 의사결정 주체이다.

NoteBase

선지별 해설

① O
과학적 관리법이나 고전적 의사결정 모형이 전제하는 완전합리적 인간을 경제인이라 하고, 사이먼은 현실의 의사결정자를 관리인으로 보았다. 제한된 합리성 아래에서 현실적으로 판단하는 경영자를 관리인으로 설명한 점이 맞다.

② O
제한된 합리성에서는 모든 대안을 완전 비교해 최적해를 찾기 어렵기 때문에 만족하기에 충분한 수준의 대안을 선택한다. '만족하기에 충분한' 또는 '최소한의 필요조건을 충족시키는' 선택이라는 설명은 만족화의 의미와 맞다.

③ X
틀린 표현은 '무정부 상태와 같이 불확실하며'와 '비합리적으로 이루어진다'이다. 사이먼의 핵심은 의사결정이 완전히 비합리적이라는 뜻이 아니라, 불확실성과 정보 한계 속에서도 제한적으로 합리적인 판단을 한다는 점이다. 올바르게는 '인간의 의사결정은 정보와 계산능력의 한계 때문에 최적화가 아닌 만족화 방식으로 이루어진다'가 된다.

④ O
사이먼의 만족화 원칙은 최선의 대안을 끝까지 탐색하기보다, 미리 정한 기준을 충족하는 대안이 나오면 그 대안을 채택하는 것이다. 따라서 먼저 발견된 적정 수준의 대안을 선택한다는 설명은 맞다.

오답 포인트

제한된 합리성을 '비합리성'으로 오해하면 ③에 흔들리기 쉽다. 사이먼은 인간이 비합리적이라고 본 것이 아니라 완전합리적이지 않다고 본 것이다. 또한 ③의 '무정부 상태'라는 표현은 조직화된 무정부 상태 같은 다른 조직이론의 어휘를 섞어 놓은 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

사이먼 문제가 나오면 먼저 '최적화인가, 만족화인가'를 구분한다. 최적해를 끝까지 찾는다는 표현은 경제인 쪽이고, 적정 기준을 넘는 대안을 선택한다는 표현은 제한된 합리성의 관리인 쪽이다. '비합리적'이라는 단정은 사이먼의 표현이 아니라는 점으로 오답을 걸러낼 수 있다.

암기 포인트

사이먼 = 제한된 합리성 = 관리인 = 최적화가 아니라 만족화이다.

NoteBase

문 18. 혁신에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

ㄱ. 존속적 혁신(sustaining innovation)은 기존의 기술을 지속해서 개선하되 기존의 시장에는 큰 영향을 주지 않는다.
ㄴ. 선도기업은 존속적 혁신에 자원 대부분을 사용하기 때문에 파괴적 혁신(disruptive innovation)에 사용할 여유자원이 부족하다.
ㄷ. 클레이튼 크리스텐슨(Clayton Christensen)은 혁신이 경제성장의 원동력인 동시에 경기순환을 발생시킨다고 처음으로 주장하였다.
ㄹ. 보통 혁신의 산물인 독점적 이윤은 오래 지속되기 어렵다.

① ㄱ, ㄴ, ㄷ
② ㄱ, ㄴ, ㄹ
③ ㄱ, ㄷ, ㄹ
④ ㄴ, ㄷ, ㄹ

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 존속적 혁신, 파괴적 혁신, 슘페터의 혁신이론을 구분할 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

존속적 혁신은 기존 주류시장이 중시하는 성능을 계속 개선하는 혁신이다.
파괴적 혁신은 처음에는 낮은 성능이나 새로운 가치로 출발하지만 기존 선도기업의 주력시장 바깥에서 성장해 시장구조를 흔드는 혁신이다.
슘페터는 혁신이 경제성장과 경기변동의 원천이며, 혁신이 낳는 독점이윤은 경쟁과 모방으로 일시적이라는 점을 강조하였다.

진술 판단

ㄱ O: 존속적 혁신은 기존 기술과 제품을 개선하면서 주류시장을 유지하는 혁신이므로 기존 시장질서를 뒤엎는 성격은 약하다.
ㄴ O: 선도기업은 기존 고객과 수익이 걸린 존속적 혁신에 자원을 집중하는 경향이 있어 파괴적 혁신에 충분한 자원을 배분하지 못하기 쉽다.
ㄷ X: '혁신이 경제성장의 원동력이면서 경기순환을 낳는다'는 주장은 클레이튼 크리스텐슨이 아니라 슘페터의 주장이다. 틀린 표현은 '클레이튼 크리스텐슨'이고, 올바르게는 '조지프 슘페터'이다.
ㄹ O: 혁신이 만든 독점적 이윤은 후발주자의 모방과 진입, 대체기술의 등장으로 오래 지속되기 어렵다.

NoteBase

선지별 해설

① X: ㄱ, ㄴ은 맞지만 ㄷ이 틀리므로 오답이다. '클레이튼 크리스텐슨'을 '조지프 슘페터'로 고쳐야 한다.
② O: ㄱ, ㄴ, ㄹ은 모두 옳은 진술이므로 정답이다.
③ X: ㄱ, ㄹ은 맞지만 ㄷ이 틀리므로 오답이다. 올바르게는 ㄷ을 빼고 ㄴ을 넣은 'ㄱ, ㄴ, ㄹ'이다.
④ X: ㄴ, ㄹ은 맞지만 ㄷ이 틀리므로 오답이다. 올바르게는 ㄷ을 빼고 ㄱ을 넣은 'ㄱ, ㄴ, ㄹ'이다.

오답 포인트

크리스텐슨은 파괴적 혁신 이론으로, 슘페터는 혁신과 경기순환 및 일시적 독점이윤으로 연결해야 한다. 학자와 이론을 연결하지 못하면 ㄷ 때문에 ①, ③, ④ 중 하나로 흔들리기 쉽다.

다시 나오면 이렇게 판단

먼저 ㄱ~ㄹ을 각각 O/X로 판정한 뒤 조합을 고른다. 혁신과 경기순환이 함께 나오면 슘페터를 연결하고,
기존시장 개선은 존속적 혁신, 시장질서 전환은 파괴적 혁신으로 구분해 판단한다.

암기 포인트

크리스텐슨은 파괴적 혁신, 슘페터는 혁신·경기순환·일시적 독점이윤이다.

NoteBase

문 19. 경영이론에 대한 설명으로 옳은 것만을 모두 고르면?

ㄱ. 과학적 관리란 경영현상에 대한 체계적인 관찰, 실험 또는 판단에 의해 도출된 표준을 근거로 사업 또는 업무를 수행하는 관리방식이다.
ㄴ. 과학적 관리법은 '조직 없는 인간' 이론이라는 비판을 받기도 하고, 인간관계론은 '인간 없는 조직' 이론이라는 비판을 받기도 한다.
ㄷ. 경영과학(management science)은 수학적인 모델에 기초를 두고 과학적인 접근방법을 이용하여 조직 내 경영 관리상의 문제들을 해결하려는 것이다.
ㄹ. 시스템이론에 따르면 전체는 상호 관련된 부분들의 집합(set)이고, 단순한 집합 이상의 의미를 갖지 않는다.

① ㄱ, ㄴ
② ㄱ, ㄷ
③ ㄴ, ㄷ
④ ㄷ, ㄹ

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 과학적 관리법, 인간관계론, 경영과학, 시스템이론의 핵심 정의와 대표적 비판을 정확히 구별할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

과학적 관리법은 작업을 과학적으로 분석하여 표준화와 능률 향상을 추구하는 이론이다. 인간관계론은 비공식 조직과 사회적 욕구, 인간관계가 생산성에 미치는 영향을 중시하는 이론이다. 경영과학은 수학적 모형과 계량기법으로 경영 의사결정 문제를 해결하려는 접근이다. 시스템이론은 조직을 상호의존적 부분들의 유기적 전체로 보며, 전체는 부분의 단순한 합보다 큰 의미를 가진다고 본다.

NoteBase

선지별 해설

1번 X: ㄱ은 옳지만 ㄴ이 틀리므로 오답이다. ㄴ의 잘못된 표현은 과학적 관리법과 인간관계론에 대한 비판을 뒤바꾼 부분이다. 올바르게는 인간관계론이 비공식 집단과 인간 측면을 지나치게 강조하여 '조직 없는 인간'이라는 비판을 받고, 과학적 관리법은 인간을 기계적 생산요소처럼 다루었다는 비판을 받는다.
2번 O: ㄱ과 ㄷ이 모두 옳다. ㄱ은 과학적 관리법이 관찰과 실험을 통해 표준 작업방법을 찾고 이를 관리의 기준으로 삼는다는 설명이고, ㄷ은 경영과학이 수학적 모형과 과학적 접근으로 경영문제를 해결하려는 계량적 접근이라는 설명이다.
3번 X: ㄷ은 옳지만 ㄴ이 틀리므로 오답이다. ㄴ에서 비판의 대상이 뒤바뀌었기 때문에 조합 전체가 성립하지 않는다. 올바르게는 인간관계론이 '조직 없는 인간' 비판을 받는다고 정리한다.
4번 X: ㄷ은 옳지만 ㄹ이 틀리므로 오답이다. ㄹ의 잘못된 표현은 '단순한 집합 이상의 의미를 갖지 않는다'는 부분이다. 올바르게는 시스템이론에서 전체는 상호 관련된 부분들의 집합이면서도 부분의 단순한 합 이상으로 이해된다.

오답 포인트

ㄴ과 ㄹ이 전형적 함정이다. ㄴ은 과학적 관리법과 인간관계론의 비판 문구를 서로 바꿔 놓았고, ㄹ은 시스템이론의 핵심인 전체성을 정반대로 서술했다.

다시 나오면 이렇게 판단

경영이론 문제는 먼저 각 이론의 한 줄 정의를 붙이고, 다음으로 그 이론이 무엇을 강조하며 어떤 비판을 받는지를 확인하면 조합형 보기의 O/X를 빠르게 가를 수 있다.

암기 포인트

과학적 관리법은 표준화와 능률, 인간관계론은 비공식 조직과 사회적 욕구, 경영과학은 수학적 모형, 시스템이론은 전체가 부분의 합 이상이라는 점이 핵심이다.

NoteBase

문 20. 시설의 입지를 결정하는 모형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 중심지법(centroid, center of gravity)은 새로운 시설과 기존 시설들과의 거리 및 수송할 물량을 평가요소로 활용한다.

② 요인평점법(factor-rating)은 각 입지 요인의 상대적 중요도를 반영한 가중치를 활용하여 양적 및 질적 요인을 함께 고려할 수 있다.

③ 수송계획법(transportation method)은 선형계획법의 한 유형으로 최소비용법(minimum cell cost method), 보겔의 추정법(Vogel's approximation method) 등으로 초기해를 도출한 후 수정배분법(modified distribution method) 등으로 최적해를 도출하는 방법이다.

④ 손익분기점분석법(break-even analysis)은 총생산비용과 총수익의 상관관계를 이용하여 수요가 최대가 되는 최적 입지를 찾는 분석법이다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 시설입지 결정 모형의 목적과 적용요소를 정확히 구별할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

중심지법은 기존 시설과의 거리와 물동량을 가중치로 반영해 신규 시설의 좌표를 찾는 모형이다.
요인평점법은 입지요인별 가중치를 주어 정량요인과 정성요인을 함께 평가하는 모형이다.
수송계획법은 공급지와 수요지 사이의 운송비를 최소화하는 배분계획을 찾는 선형계획 모형이다.
손익분기점분석법은 입지대안별 고정비와 변동비 구조를 비교해 예상 생산량이나 수요 수준에서 유리한 입지를 판단하는 모형이다.

선지별 해설

1번 O: 중심지법은 거리만이 아니라 각 지점으로 보내거나 받는 물량을 함께 반영하는 가중중심 모형이므로 옳다.
2번 O: 요인평점법은 입지요인에 상대적 중요도를 반영한 가중치를 부여해 점수를 합산하므로 양적 요소와 질적 요소를 함께 고려할 수 있어 옳다.
3번 O: 수송계획법은 선형계획법의 특수형태이며 최소비용법, 보겔의 추정법 등으로 초기해를 구한 뒤 수정배분법 등으로 최적해를 개선하므로 옳다.
4번 X: 틀린 표현은 "수요가 최대가 되는 최적 입지"이다. 손익분기점분석법은 수요를 최대화하는 모형이 아니라 입지대안별 비용과 수익의 구조를 비교해 예상 조업량 또는 수요 수준에서 총비용이 낮거나 이익이 유리한 입지를 찾는 분석법이다.

NoteBase

오답 포인트

4번은 손익분기점분석법을 수요극대화 모형처럼 바꿔 놓은 함정이다. 이 모형의 핵심은 수요를 키우는 것이 아니라 고정비와 변동비의 조합이 생산량 수준에 따라 어느 입지에서 유리한지를 비교하는 데 있다.

다시 나오면 이렇게 판단

입지모형 문제는 먼저 무엇을 최적화하는 모형인지부터 본다. 거리와 물량이면 중심지법, 요인가중 점수면 요인평점법, 운송배분이면 수송계획법, 비용구조와 조업량 비교면 손익분기점분석법으로 판단하면 된다.

암기 포인트

중심지법은 가중중심, 요인평점법은 가중점수, 수송계획법은 운송비 최소, 손익분기점분석법은 조업량별 비용비교이다.

NoteBase