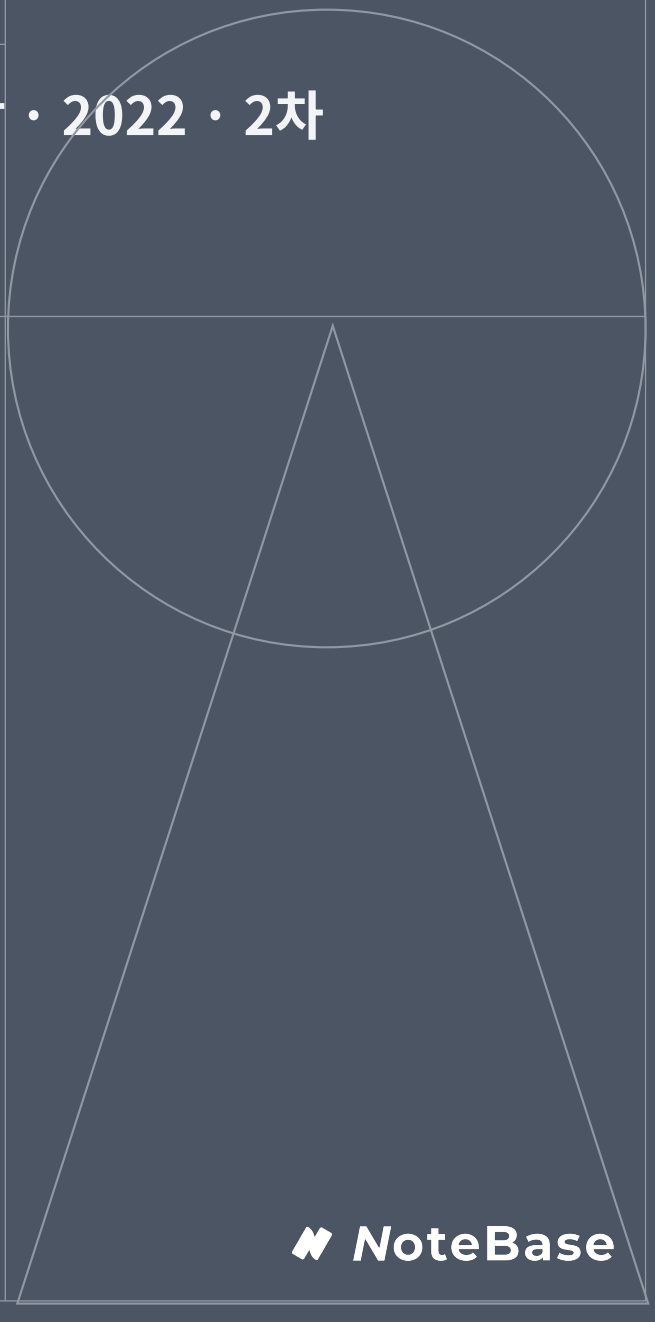
기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 경영학 · 2022 · 2차



NoteBase

기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 경영학 · 2022 · 2차

공무원/국가직/7급 · 경영학 · 2022 · 2차

문 1. 앤소프(I. Ansoff)의 '제품/시장 매트릭스'에서 시장침투(market penetration) 전략에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 혁신적인 신제품을 개발한다.

② 매력적인 시장으로 진입한다.

③ 시장에 출시된 제품의 가격을 인하한다.

④ 기존 제품을 구매하는 고객들이 새로운 제품을 구매할 수 있도록 광고의 빈도를 늘린다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 앤소프의 제품/시장 매트릭스에서 시장침투 전략이 기존 제품을 기존 시장에서 더 많이 팔기 위한 전략이라는 점을 묻는다.

핵심 개념

시장침투는 기존 시장에서 기존 제품의 판매량이나 점유율을 높이는 전략이다.
시장개발은 기존 제품을 새로운 시장에 파는 전략이다.
제품개발은 기존 고객이나 기존 시장을 대상으로 새로운 제품을 내놓는 전략이다.
다각화는 새로운 시장에 새로운 제품을 내놓는 전략이다.

NoteBase

선지별 해설

1번: X. 혁신적인 신제품 개발은 기존 시장에 새 제품을 투입하는 제품개발 전략에 해당한다. 틀린 표현은 '신제품을 개발한다'이다. 시장침투로 고치려면 기존 제품의 가격 인하, 판촉 강화, 유통 확대처럼 기존 제품 판매를 늘리는 내용이어야 한다.
2번: X. 매력적인 시장으로 진입하는 것은 새로운 시장을 찾는 시장개발 전략에 가깝다. 틀린 표현은 '시장으로 진입한다'이다. 시장침투로 고치려면 기존 시장 안에서 기존 고객의 구매량을 늘리는 내용이어야 한다.
3번: O. 시장에 출시된 기존 제품의 가격을 인하해 판매량과 점유율을 높이려는 것은 대표적인 시장침투 전략이다. 기존 제품과 기존 시장을 그대로 두고 판매를 확대한다는 점이 핵심이다.
4번: X. 광고 빈도를 늘린다는 수단만 보면 침투처럼 보일 수 있으나, '새로운 제품을 구매'하게 한다는 점에서 제품개발 전략이다. 틀린 표현은 '새로운 제품'이다. 시장침투로 고치려면 기존 제품을 더 자주 또는 더 많이 구매하도록 광고를 강화한다고 해야 한다.

오답 포인트

시장침투는 판촉, 가격 인하, 점유율 확대 같은 실행 수단 때문에 쉽게 고를 수 있지만, 최종 판단 기준은 수단이 아니라 제품과 시장이 모두 기존인지 여부이다. 4번은 광고라는 표현 때문에 헷갈리지만 '새로운 제품'이라는 한 단어가 제품개발로 바꿔 놓는다.

다시 나오면 이렇게 판단

앤소프 매트릭스 문제는 먼저 제품이 기존인지 신규인지, 시장이 기존인지 신규인지부터 나눈다. 기존 제품+기존 시장이면 시장침투, 기존 제품+신규 시장이면 시장개발, 신규 제품+기존 시장이면 제품개발, 신규 제품+신규 시장이면 다각화이다.

암기 포인트

시장침투는 기존 제품을 기존 시장에서 더 많이 파는 전략이고, 새 제품이 나오면 제품개발로 본다.

NoteBase

문 2. 감성적 메시지 소구 광고에 해당하는 것은?

① 제품 구매를 통해 얻게 되는 물리적 혜택을 강조하는 광고

② “아이의 흉터는 엄마 가슴에 새겨진대요”의 카피로 소구하는 유아용 밴드 제품 광고

③ 공정무역을 기치로 생산자와 직접 연계하여 유통마진을 낮췄다는 ‘착한 농산물’ 광고

④ 우리의 헌혈이 이웃에게 도움을 줄 수 있다는 대의명분에 호소하는 광고

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 광고 소구 유형 중 이성적 소구와 감성적 소구를 구별할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

감성적 메시지 소구는 제품의 기능이나 경제성보다 사랑, 따뜻함, 즐거움, 그리움 같은 감정을 자극해 태도를 형성하는 방식이다.
이성적 메시지 소구는 성능, 가격, 편익, 유통구조처럼 객관적 근거를 제시해 설득하는 방식이다.
공익적·윤리적 호소는 사회적 가치나 도덕적 당위를 앞세우는 방식으로, 따뜻한 감정을 쓰더라도 핵심이 공공선에 있으면 감성적 제품 소구와 구별한다.

선지별 해설

1번: X. 제품 구매로 얻게 되는 물리적 혜택을 강조하므로 기능적 편익 중심의 이성적 소구이다. 틀린 표현은 "물리적 혜택을 강조"라는 부분이다. 감성적 소구라면 성능보다 즐거움, 애정, 자부심 같은 감정 반응을 전면에 둔다.
2번: O. "아이의 흉터는 엄마 가슴에 새겨진대요"라는 카피는 제품 기능보다 모성애와 따뜻함을 환기해 정서적으로 반응하게 만든다. 유아용 밴드의 효능 설명이 아니라 감정을 건드리는 전형적 감성 소구이다.
3번: X. 공정무역으로 생산자와 직접 연계해 유통마진을 낮췄다는 내용은 거래방식과 가격구조를 설명하는 정보 중심 소구이다. 틀린 표현은 "직접 연계하여 유통마진을 낮췄다"는 부분이다. 이는 감정 자극이 아니라 합리적 구매 근거를 제시하는 이성적 소구이다.
4번: X. 헌혈이 이웃에게 도움을 준다는 대의명분은 사회적 가치와 도덕적 당위를 호소하는 메시지이다. 틀린 표현은 이 선택지를 감성적 제품 소구로 보는 판단이다. 이 문항의 분류에서는 따뜻한 정서가 일부 있더라도 핵심은 공익적 호소에 있으므로 2번과 같은 감성적 광고 소구와 구별한다.

오답 포인트

4번이 가장 헷갈리기 쉽다. 이웃을 돕는다는 문구가 감정을 자극하므로 감성 소구처럼 보이지만, 이 문항은 무엇을 느끼게 하느냐보다 무엇을 근거로 호소하느냐를 묻는다. 4번은 공공선과 사회적 책임이라는 대의명분이 중심이고, 2번은 모성애와 따뜻함이라는 감정 자체가 설득의 중심이다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

광고 문구를 볼 때 먼저 성능·가격·구조 같은 객관 정보가 중심인지, 사랑·따뜻함·즐거움 같은 감정 반응이 중심인지, 아니면 공익·윤리 같은 사회적 명분이 중심인지 구분하면 된다. 감정 그 자체를 사게 만들면 감성 소구이고, 합리적 근거를 제시하면 이성적 소구이며, 대의명분을 앞세우면 공익·윤리적 호소로 본다.

암기 포인트

기능과 가격은 이성, 사랑과 따뜻함은 감성, 대의명분은 공익 호소이다.

NoteBase

문 3. 다음과 같은 투자안의 추정치를 이용하여 단위당 변동비를 구하면?

건물임차료: 20,000원
감가상각비: 10,000원
단위당 판매 가격: 2원
회계적 손익분기점: 60,000단위

① 0.5원
② 1.0원
③ 1.5원
④ 2.0원

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 회계적 손익분기점 공식을 이용해 단위당 변동비를 역산하는 문제이다.

조건 정리

주어진 값은 건물임차료 20,000원, 감가상각비 10,000원, 단위당 판매가격 2원, 회계적 손익분기점 60,000단위이다.
구해야 할 값은 단위당 변동비이다.
주의할 조건은 회계적 손익분기점이므로 감가상각비도 분자에 포함된다는 점이다.

사용할 공식

$+Q = \frac{F+D}{P-V} +$
여기서 Q는 회계적 손익분기점 수량, F는 현금 고정비, D는 감가상각비, P는 단위당 판매가격, V는 단위당 변동비이다.
이 문제는 회계이익이 0이 되는 판매량 60,000단위가 주어졌으므로 이 공식을 이용해 V를 역산한다.

계산 과정

1. 고정적으로 회계이익에 반영되는 비용은 건물임차료와 감가상각비이므로 합계는 30,000원이다.
2. 공식에 대입하면 $60{,}000 = \frac{30{,}000}{2-V}$이다.
3. 따라서 $2 - V = \frac{30{,}000}{60{,}000} = 0.5$이다.
4. 그러므로 $V = 2 - 0.5 = 1.5$이므로 단위당 변동비는 1.5원이다.

NoteBase

선지별 해설

① X: 0.5원은 단위당 변동비가 아니라 단위당 공헌이익이다. 변동비를 0.5원으로 두면 공헌이익은 1.5원이고 손익분기점 수량은 20,000단위가 된다. 틀린 표현은 '변동비가 0.5원'이고, 올바르게는 '단위당 공헌이익이 0.5원이고 변동비는 1.5원이다'이다.
② X: 변동비가 1.0원이면 공헌이익은 1.0원이고 손익분기점 수량은 30,000단위가 된다. 60,000단위 조건과 맞지 않는다. 틀린 표현은 '변동비가 1.0원'이고, 올바르게는 '60,000단위를 만족하려면 변동비는 1.5원이다'이다.
③ O: 변동비가 1.5원이면 공헌이익은 0.5원이다. 그러면 $30{,}000 \div 0.5 = 60{,}000$이 되어 주어진 회계적 손익분기점과 일치한다.
④ X: 변동비가 2.0원이면 공헌이익이 0이어서 고정비와 감가상각비를 전혀 회수할 수 없다. 이 경우 손익분기점 수량은 60,000단위가 될 수 없다. 틀린 표현은 '변동비가 2.0원'이고, 올바르게는 '판매가격보다 변동비가 낮아야 손익분기점 수량이 유한하게 계산된다'이다.

오답 포인트

회계적 손익분기점에서 구한 0.5를 곧바로 변동비로 착각하기 쉽다. 실제로 0.5는 판매가격 2원에서 변동비를 뺀 단위당 공헌이익이다. 또한 회계적 손익분기점은 감가상각비를 포함하므로 현금 손익분기점과 공식을 혼동하면 분자가 잘못된다.

다시 나오면 이렇게 판단

회계적 손익분기점 문제가 나오면 먼저 분자에 고정비와 감가상각비를 묶고, 분모를 판매가격에서 변동비를 뺀 공헌이익으로 둔다. 그다음 주어진 손익분기점 수량을 대입해 미지수인 변동비를 역산하면 된다.

암기 포인트

회계적 손익분기점은 고정비와 감가상각비를 단위당 공헌이익으로 나눈 값이다.

NoteBase

문 4. 리더십 이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 경로-목표 모형에 의하면, 리더가 목표를 정해주고 역할을 분담시키며 일의 순서를 정해 주면 성실한 작업자는 성과를 올리지만 그렇지 않은 작업자는 정서적 피로감이 유발된다.

② 허쉬(P. Hersey)와 블랜차드(K. Blanchard)에 의하면, 리더는 부하들의 태도와 행동으로 자질 및 동기를 파악하고 그들의 자율의식, 책임의식, 자신감 등을 고려하여 인간중심 또는 과업중심의 리더십을 발휘해야 한다.

③ 블레이크(R. Blake)와 머튼(J. Mouton)의 관리격자 이론에 의하면, 과업형은 리더 혼자 계획하고 통제하며 부하를 생산도구로 여기는 유형이다.

④ 피들러(F. Fiedler)의 상황이론에 의하면, 리더와 부하의 신뢰 정도가 아주 강한 경우에는 과업 지향적 리더십이 더 효과적이고 중간 혹은 아주 약한 경우에는 관계 지향적 리더십이 더 효과적이다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 주요 리더십 이론의 대표 학자와 핵심 상황 변수 또는 행동 유형을 정확히 연결할 수 있는지를 묻는다.

핵심 정리

경로-목표 모형은 리더가 목표 달성 경로를 분명히 해 주고 부하 특성과 과업 상황에 맞게 리더 행동을 조정하는 이론이다.
허시와 블랜차드의 상황이론은 부하의 준비도에 따라 과업행동과 관계행동의 강약을 달리하는 이론이다.
블레이크와 머튼의 관리격자 이론은 과업 관심과 인간 관심의 조합으로 리더 유형을 구분한다.
피들러의 상황이론은 리더-부하 관계, 과업구조, 직위권력으로 상황 호의성을 판단하며 매우 유리하거나 매우 불리하면 과업지향형이, 중간이면 관계지향형이 효과적이라고 본다.

NoteBase

선지별 해설

1번 O: 목표를 정해 주고 역할과 절차를 구체화하는 설명은 경로-목표 모형의 지시적 리더십에 해당한다. 리더가 과업 경로를 명확히 해 주면 성실한 작업자는 성과를 높일 수 있고, 지나친 지시는 일부 구성원에게 정서적 부담을 줄 수 있으므로 선지의 연결은 타당하다.
2번 O: 허시와 블랜차드는 부하의 능력, 책임의식, 자신감 같은 준비도를 보고 리더십 스타일을 조절해야 한다고 본다. 선지의 '자질 및 동기'와 '인간중심 또는 과업중심'이라는 표현은 준비도에 따라 관계행동과 과업행동의 비중을 달리한다는 취지와 부합한다.
3번 O: 블레이크와 머튼의 관리격자 이론에서 과업형 리더십은 생산에 대한 관심은 높고 인간에 대한 관심은 낮은 9,1형에 가깝다. 리더가 혼자 계획하고 통제하며 부하를 생산도구처럼 여기는 설명과 일치한다.
4번 X: 틀린 부분은 '중간 혹은 아주 약한 경우에는 관계 지향적 리더십이 더 효과적이다'라는 표현이다. 피들러의 상황이론에서는 리더-부하 신뢰가 매우 높아 매우 유리한 상황에서는 과업지향형이 효과적이고, 중간 정도의 상황에서는 관계지향형이 효과적이지만, 매우 약한 즉 매우 불리한 상황에서는 다시 과업지향형이 더 효과적이다.

오답 포인트

피들러 이론은 '중간 상황에서는 관계지향형'만 기억하고 끝내면 4번에 걸리기 쉽다. 이 이론의 핵심은 양극단의 상황에서는 과업지향형이, 중간 상황에서는 관계지향형이 효과적이라는 점이다.

다시 나오면 이렇게 판단

리더십 이론 문제는 학자 이름만 외우지 말고 각 이론이 무엇을 기준으로 리더 행동을 나누는지부터 확인하면 판단이 쉬워진다. 피들러는 상황 호의성의 정도, 허시와 블랜차드는 부하 준비도, 블레이크와 머튼은 과업 관심과 인간 관심, 경로-목표 모형은 목표 달성 경로 지원이라는 기준으로 정리된다.

암기 포인트

피들러는 양끝은 과업, 가운데는 관계이다.

NoteBase

문 5. 아웃소싱에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 핵심부문만 내부화하고, 기타 비핵심부문은 외부에서 조달하는 전략이다.

② 기업의 비용절감과 유연성 확보가 가능하다.

③ 아웃소싱 이후에도 동일한 사업을 수행하므로 리스크는 감소하지 않는다.

④ 장기적으로 실행하면 핵심기술이 상실되고 공급업체에 종속될 위험이 있다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 아웃소싱의 개념과 장단점을 구별할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

아웃소싱은 기업이 내부 기능 중 일부를 외부 전문업체에 맡겨 효율성과 유연성을 높이는 방식이다.
핵심부문은 내부 통제가 중요하고, 비핵심부문은 외부 조달이 가능하다는 구분이 자주 출제된다.
장점은 비용절감, 전문성 활용, 유연성 확보이고, 단점은 핵심기술 약화와 공급업체 의존 심화이다.

선지별 해설

1번: O. 아웃소싱은 핵심역량은 내부에 두고 비핵심 기능은 외부 전문업체에 맡기는 전략으로 이해하는 것이 일반적이다. 선지의 '핵심부문만 내부화'와 '비핵심부문은 외부 조달'이라는 구성이 아웃소싱의 기본 취지에 맞다.
2번: O. 아웃소싱은 고정비를 변동비화하고 외부 전문업체의 자원과 인력을 활용할 수 있어 비용절감과 유연성 확보에 도움이 된다. 시장 변화에 따라 규모를 조정하기 쉽다는 점도 유연성의 근거이다.
3번: X. 틀린 표현은 '리스크는 감소하지 않는다'이다. 실제로는 아웃소싱을 통해 일부 운영위험과 투자부담을 외부와 분산할 수 있으므로 리스크가 감소할 수 있다. 다만 공급업체 의존 같은 새로운 위험이 생길 수 있다는 점과, 리스크가 전혀 감소하지 않는다는 말은 다르다.
4번: O. 아웃소싱을 장기적으로 과도하게 사용하면 내부 핵심기술이 약화되고 특정 공급업체에 종속될 위험이 있다. 이는 아웃소싱의 대표적인 장기적 단점이다.

오답 포인트

3번은 아웃소싱의 단점이 존재한다는 사실을 근거로 리스크 감소 효과 자체를 부정하게 만든 함정이다.
아웃소싱은 기존 리스크를 줄일 수 있지만 동시에 새로운 거래관계 리스크를 만들 수 있으므로, '감소하지 않는다'처럼 단정하는 표현이 틀린다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

아웃소싱 문항은 먼저 핵심부문과 비핵심부문을 구분하고, 다음으로 장점인지 단점인지를 나눈다.
비용절감·유연성·전문성 활용은 장점이고, 핵심역량 상실·공급업체 의존은 단점으로 판단하면 된다.

암기 포인트

아웃소싱은 비핵심 외부화로 효율을 얻지만, 장기적으로는 핵심역량 약화와 공급업체 의존 위험이 따른다.

NoteBase

문 6. 다음과 같이 구성된 포트폴리오에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

	주식 A	주식 B
기대수익률(%)	20	10
표준편차(%)	10	20
투자비중(%)	50	50
상관계수	$\rho_{A,B} = 1$	

① 위험-수익률 관계를 고려하면 위험회피적 투자자는 주식 A보다 포트폴리오를 선호한다.

② 주식 A의 주가가 10% 상승하면 주식 B의 주가도 10% 상승한다.

③ 포트폴리오는 위험분산효과가 전혀 발생하지 않는다.

④ 주식 A와 주식 B 사이의 공분산은 0.02이다.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 포트폴리오의 기대수익률, 상관계수, 공분산, 위험분산효과를 함께 판단하는 문제이다.

조건 정리

주식 A의 기대수익률은 20%, 표준편차는 10%이다.
주식 B의 기대수익률은 10%, 표준편차는 20%이다.
투자비중은 A와 B가 각각 50%이다.
상관계수는 $\rho_{A,B} = 1$이다.

사용할 공식

포트폴리오 기대수익률은 $E(R_p) = w_A E(R_A) + w_B E(R_B)$이다.
포트폴리오 분산은 $\sigma_p^2 = w_A^2\sigma_A^2 + w_B^2\sigma_B^2 + 2w_A w_B \sigma_A \sigma_B \rho_{A,B}$이다.
공분산은 $\mathrm{Cov}(A, B) = \rho_{A,B}\sigma_A\sigma_B$이다.
상관계수가 1이면 두 자산은 완전정(+)상관이므로 위험분산효과가 발생하지 않는다.

NoteBase

계산 과정

포트폴리오 기대수익률은 $0.5 \times 20 + 0.5 \times 10 = 15$이므로 15%이다.
포트폴리오 표준편차는 상관계수가 1이므로 $0.5 \times 10 + 0.5 \times 20 = 15$로 계산할 수 있어 15%이다.
공분산은 $1 \times 0.1 \times 0.2 = 0.02$이다.
따라서 포트폴리오는 주식 A보다 기대수익률이 낮고 위험은 더 크므로 주식 A가 포트폴리오를 지배한다.

선지별 해설

① X. 위험회피적 투자자는 같은 위험에서 더 높은 수익률을, 같은 수익률에서 더 낮은 위험을 선호한다. 주식 A는 기대수익률 20%, 표준편차 10%이고 포트폴리오는 기대수익률 15%, 표준편차 15%이므로 주식 A가 더 우월하다. 틀린 표현은 '주식 A보다 포트폴리오를 선호한다'이고, 올바르게는 '위험회피적 투자자는 포트폴리오보다 주식 A를 선호한다'이다.
② O. 상관계수 1은 두 자산이 완전정(+)상관으로 함께 움직인다는 뜻이므로 시험 문맥에서는 한 자산이 오르면 다른 자산도 같은 방향으로 오른다고 본다. 이 선지는 완전정(+)상관의 동행성을 묻는 표현이다.
③ O. 상관계수가 1이면 분산감소 효과가 전혀 없다. 즉 포트폴리오를 구성해도 개별자산을 섞어서 위험을 줄이는 효과가 발생하지 않는다.
④ O. 공분산은 $\rho\sigma_A\sigma_B$이므로 $1 \times 0.1 \times 0.2 = 0.02$이다. 제시된 0.02는 맞다.

오답 포인트

상관계수 1이면 '같이 움직인다'는 점만 보고 무조건 포트폴리오가 유리하다고 착각하기 쉽다. 이 문항의 핵심 함정은 분산투자 자체가 아니라 위험분산효과의 유무와 지배원리를 함께 보아야 한다는 점이다.

다시 나오면 이렇게 판단

포트폴리오 문제는 먼저 기대수익률과 표준편차를 계산한 뒤, 상관계수가 1인지 아닌지를 본다. 상관계수가 1이면 위험분산효과가 없으므로 각 자산과 포트폴리오의 수익률·위험을 직접 비교해 지배관계를 판단한다.

암기 포인트

완전정(+)상관 $\rho = 1$이면 위험분산효과는 없고, 공분산은 $\sigma_A\sigma_B$가 된다.

NoteBase

문 7. 공급사슬에서 도매물류센터의 수가 증가하여 소매업체에 가까이 위치함으로써 발생할 수 있는 결과가 아닌 것은?

① 소매업체의 수요변동에 신속하게 대응할 수 있다.

② 도매물류센터의 수가 증가하여 재고 분산 효과와 리스크 풀링(risk-pooling) 효과가 모두 증가할 수 있다.

③ 각 도매물류센터에서 소매업체로 출고되는 물량의 평균수송비용 및 시간이 모두 감소할 수 있다.

④ 각 도매물류센터로 입고되는 물량의 평균수송비용이 증가할 수 있다.

정답 2번

출제 포인트

도매물류센터의 수를 늘려 소매업체 가까이에 분산 배치할 때 서비스 수준, 리스크 풀링, 입출고 운송비의 상충관계를 묻는 문제이다.

사례 정리

도매물류센터 수가 증가한다.
센터가 소매업체에 더 가까워진다.
판단의 핵심은 소매점 대응성은 좋아질 수 있지만 재고 통합 효과는 약해지고 상류 운송 효율은 떨어질 수 있다는 점이다.

핵심 개념

리스크 풀링은 여러 지역의 수요 변동을 한곳에 모아 안전재고를 줄이는 효과이다.
도매물류센터가 많아지면 재고가 분산되어 소매점 대응성과 출고 서비스는 좋아질 수 있지만, 리스크 풀링은 약해지고 입고 측 규모의 경제는 줄어들 수 있다.

적용 기준

이 사례에서는 센터 수 증가가 하류 배송에는 유리하고 상류 재고 통합에는 불리한지를 보면 된다.
소매점과 가까워질수록 출고 시간과 거리 측면의 이점은 커지지만, 여러 센터에 재고를 나누어 두면 수요 위험을 함께 흡수하는 효과는 작아진다.

NoteBase

선지별 해설

① O
소매업체 가까이에 센터가 있으면 수요변동이 생겼을 때 보충 리드타임이 짧아져 신속 대응이 가능하다.

② X
센터 수가 증가하면 재고 분산은 커질 수 있지만 리스크 풀링은 커지지 않는다. 재고를 여러 센터에 나누어 두면 수요를 통합해 안전재고를 줄이는 효과가 약해지기 때문이다.
틀린 표현은 '재고 분산 효과와 리스크 풀링 효과가 모두 증가'이다. 올바르게는 '센터 수가 증가하면 재고 분산은 커질 수 있으나 리스크 풀링 효과는 감소한다'이다.

③ O
각 센터가 소매업체와 가까워지면 마지막 구간의 배송거리가 짧아져 소매업체로 출고되는 물량의 평균수송시간과 평균수송비용이 함께 감소할 수 있다.

④ O
센터 수가 늘어나면 공급자나 상위 거점에서 여러 센터로 나누어 보내야 하므로 입고 물량이 분산되고 규모의 경제가 약해져 각 센터로의 평균수송비용이 증가할 수 있다.

오답 포인트

재고 분산과 리스크 풀링을 같은 방향의 효과로 외우면 ②에 걸리게 된다. 이 둘은 보통 상충관계에 있으며, 센터를 늘려 분산 배치하면 서비스 수준은 좋아질 수 있어도 재고 통합 효과는 약해진다.

다시 나오면 이렇게 판단

물류거점 수 증감 문제는 먼저 하류 배송과 상류 재고를 분리해 본다. 거점이 늘면 고객 근접성, 응답속도, 출고 운송은 좋아질 수 있고, 재고통합, 리스크 풀링, 입고 측 규모의 경제는 약해질 수 있다.

암기 포인트

거점 증가 = 고객 근접성 상승, 리스크 풀링 하락, 입고 규모의 경제 약화이다.

NoteBase

문 8. 다국적 기업의 해외시장 진입방식 선택 모형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 러그만(A. Rugman) 모형은 무역장벽과 기술의 유출위험을 고려하여 수출, 라이센싱, 해외직접투자 중에서 선택하는 것이다.

② 루트(F. Root) 모형은 내부요인과 외부요인을 고려하여 해외시장 진입방식을 결정하는 것이다.

③ 러그만(A. Rugman) 모형에 의하면, 통제와 위험 정도를 고려하여 해외시장 진입방식을 변화시켜 나갈 수 있으므로 기업이 사업능력을 십분 발휘할 수 있다.

④ 루트(F. Root) 모형에 의하면, 기업의 특성에 따라 해외시장 진입경로상의 차이가 존재할 수 있다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 해외시장 진입방식 선택 모형에서 러그만 모형과 루트 모형의 판단 기준을 정확히 구별하는지를 묻는다.

핵심 정리

러그만 모형은 무역장벽과 기술 유출위험을 기준으로 수출, 라이선싱, 해외직접투자 가운데 어느 방식을 택할지를 설명하는 단순모형이다.
루트 모형은 기업의 내부요인과 외부요인을 함께 보고, 통제와 위험의 증감에 따라 진입방식을 점진적으로 고도화해 갈 수 있다고 본다.

선지별 해설

1번: O. 러그만 모형은 무역장벽의 높고 낮음과 기술·노하우의 유출위험을 핵심 기준으로 삼아 수출, 라이선싱, 해외직접투자 중 적절한 방식을 고르게 한다.
2번: O. 루트 모형은 기업 내부요인과 외부 환경요인을 함께 고려하여 해외시장 진입방식을 결정한다고 본다. 기업 자원, 경험, 목표와 시장환경, 경쟁상황 같은 요소를 함께 본다는 취지와 맞는다.
3번: X. 틀린 부분은 '러그만 모형에 의하면, 통제와 위험 정도를 고려하여 해외시장 진입방식을 변화시켜 나갈 수 있다'는 연결이다. 통제와 위험의 정도에 따라 진입방식을 점진적으로 변화시켜 간다는 설명은 루트 모형에 가깝다. 올바르게는 '루트 모형에 의하면, 기업은 통제와 위험 정도를 고려하여 해외시장 진입방식을 단계적으로 변화시켜 갈 수 있다'고 고쳐야 한다. 러그만 모형은 무역장벽과 기술 유출위험을 기준으로 대안을 선택하는 모형이다.
4번: O. 루트 모형은 기업의 특성, 경험, 자원, 목표에 따라 해외시장 진입경로가 달라질 수 있다고 본다. 따라서 기업마다 동일한 순서만 밟는 것이 아니라 서로 다른 진입경로가 나타날 수 있다.

NoteBase

오답 포인트

3번은 '통제', '위험', '진입방식의 변화'라는 루트 모형의 핵심 표현을 제시하면서 앞에 러그만 이름을 붙여 놓은 함정이다. 인명만 바꾸어 끼운 선지는 키워드의 소속 모형을 기준으로 걸러야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

문장에 무역장벽과 기술 유출위험이 나오면 러그만 모형을 먼저 떠올린다. 문장에 내부·외부요인, 통제와 위험, 단계적 진입경로가 나오면 루트 모형으로 판단한다.

암기 포인트

러그만은 장벽·기술유출, 루트는 요인·통제·위험·경로이다.

NoteBase

문 9. 홉스테드(G. Hofstede)의 문화적 차이에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 권력거리는 사회 내에서 부와 권력의 불평등에 대한 수용 정도이다.

② 여성중심적인 문화에서는 관계를 중요시하며 구성원을 배려하는 경향이 있다.

③ 불확실성 회피성향이 낮은 문화에서는 변화를 두려워하지 않으며 위험을 극복하려는 경향이 높다.

④ 사회주의의 몰락 이후, 문화적 차이가 세계적인 갈등의 가장 큰 원인이 될 것으로 예측하였다.

정답 4번

출제 포인트

홉스테드의 문화차이 차원인 권력거리, 여성성, 불확실성 회피를 정확히 구분하고 이를 헌팅턴의 문명충돌론과 혼동하지 않는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

권력거리는 사회 구성원이 권력의 불평등한 분배를 어느 정도 자연스럽게 받아들이는가를 뜻한다.
여성중심적 문화는 경쟁과 성취보다 관계, 배려, 삶의 질을 더 중시하는 성향을 뜻한다.
불확실성 회피성향이 낮은 문화는 모호한 상황과 변화에 비교적 개방적이며 위험 감수도 더 잘 수용하는 편이다.
사회주의 몰락 이후 문화적 차이가 세계 갈등의 핵심 원인이 된다고 본 관점은 홉스테드가 아니라 헌팅턴의 문명충돌론이다.

NoteBase

선지별 해설

① O
권력거리는 부와 권력의 불평등을 사회가 얼마나 수용하는지를 나타내는 차원이다. 선지의 설명은 홉스테드의 권력거리 정의와 부합한다.

② O
여성중심적인 문화에서는 인간관계, 협력, 배려, 구성원 복지를 중시하는 경향이 있다. 선지의 "관계를 중요시하며 구성원을 배려"한다는 설명은 여성성 차원의 특징에 맞는다.

③ O
불확실성 회피성향이 낮으면 익숙하지 않은 상황이나 변화에 대한 심리적 저항이 상대적으로 약하다. 따라서 변화를 덜 두려워하고 위험을 감수하려는 경향이 높다는 설명은 타당하다.

④ X
틀린 부분은 "사회주의의 몰락 이후, 문화적 차이가 세계적인 갈등의 가장 큰 원인이 될 것으로 예측하였다"는 표현이다. 실제로는 이는 홉스테드의 문화차원 이론이 아니라 헌팅턴의 문명충돌론에 가까운 주장이다.
홉스테드는 국가 간 문화 차이를 여러 차원으로 비교·분석한 연구자이다.

오답 포인트

④는 같은 문화 주제를 다룬다는 점 때문에 홉스테드와 헌팅턴을 섞어 떠올리기 쉽다. 그러나 홉스테드는 문화의 차원을 측정하고 비교한 이론가이고, 냉전 이후 세계 갈등의 축을 문명 간 충돌로 본 것은 헌팅턴이라는 점이 구분점이다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에 권력거리, 여성성, 불확실성 회피처럼 문화의 성향을 재는 차원 용어가 나오면 홉스테드로 본다. 반대로 냉전 이후 국제갈등의 원인이나 문명 간 충돌 같은 거시적 역사 전망이 나오면 헌팅턴 계열 주장으로 구분한다.

암기 포인트

홉스테드는 문화차원 비교, 헌팅턴은 문명충돌 전망이다.

NoteBase

문 10. 잉여현금흐름(free cash flow: FCF)을 채권자와 주주에게 귀속되는 현금흐름의 합으로 계산할 때, 잉여현금흐름을 증가시키는 요인에 해당하는 것만을 모두 고르면?

ㄱ. 자사주 매입
ㄴ. 신주발행
ㄷ. 장기부채 상환
ㄹ. 현금배당금 증가

① ㄱ, ㄴ
② ㄷ, ㄹ
③ ㄱ, ㄴ, ㄹ
④ ㄱ, ㄷ, ㄹ

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 잉여현금흐름을 채권자 현금흐름과 주주 현금흐름의 합으로 볼 때 어떤 거래가 투자자에게 귀속되는 현금흐름을 늘리는지를 묻는다.

핵심 개념

잉여현금흐름은 기업이 벌어들인 현금 중 채권자와 주주에게 실제로 돌아가는 현금흐름의 합이다.
채권자 현금흐름은 이자지급이나 원금상환처럼 채권자에게 나가는 현금이 커질수록 증가한다.
주주 현금흐름은 현금배당과 자사주 매입처럼 주주에게 나가는 현금이 커질수록 증가하고, 신주발행처럼 주주가 회사에 새로 넣는 자금이 커질수록 감소한다.

NoteBase

선지별 해설

1번 X: ㄱ은 자사주 매입이므로 회사 현금이 주주에게 유출되어 주주 현금흐름을 증가시킨다. 그러나 ㄴ은 신주발행이므로 회사가 주주로부터 새 자금을 조달하는 것이어서 주주 현금흐름을 감소시킨다. 틀린 부분은 ㄴ을 증가 요인에 넣은 점이다. 올바르게는 ㄱ, ㄷ, ㄹ이 포함되어야 한다.
2번 X: ㄷ은 장기부채 상환이므로 채권자에게 원금이 지급되어 채권자 현금흐름을 증가시킨다. ㄹ도 현금배당금 증가이므로 주주 현금흐름을 증가시킨다. 다만 ㄱ이 빠져 있다. 자사주 매입 역시 주주에게 현금이 나가므로 증가 요인이다. 올바르게는 ㄱ, ㄷ, ㄹ이다.
3번 X: ㄱ과 ㄹ은 각각 자사주 매입과 현금배당 증가이므로 주주 현금흐름을 증가시킨다. 그러나 ㄴ은 신주발행이어서 회사로 현금이 유입되는 자금조달 항목이므로 잉여현금흐름을 증가시키지 않는다. 틀린 부분은 ㄴ을 포함한 점이다. 올바르게는 ㄱ, ㄷ, ㄹ이다.
4번 O: ㄱ은 자사주 매입으로 주주에게 현금이 지급되고, ㄷ은 장기부채 상환으로 채권자에게 현금이 지급되며, ㄹ은 현금배당 증가로 주주에게 현금이 더 지급된다. 셋 다 투자자에게 귀속되는 현금흐름을 키우므로 잉여현금흐름 증가 요인이다.

오답 포인트

신주발행을 배당이나 자사주 매입과 같은 주주 관련 항목으로만 보고 같은 방향으로 처리하면 틀린다. 배당과 자사주 매입은 회사 밖으로 현금이 나가지만, 신주발행은 회사 안으로 현금이 들어오는 자금조달이라는 점이 핵심 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

각 항목을 보고 회사 현금이 투자자에게 나가는지, 아니면 투자자로부터 회사로 들어오는지 방향부터 판별하면 된다. 채권자나 주주에게 실제 지급되는 항목이면 잉여현금흐름 증가, 외부자금 조달로 회사에 현금이 들어오는 항목이면 잉여현금흐름 감소로 판단된다.

암기 포인트

배당·자사주 매입·부채상환은 투자자에게 현금 유출이므로 FCF를 키우고, 신주발행은 회사로 현금 유입이므로 FCF를 줄인다.

NoteBase

문 11. 전사적 품질경영(total quality management: TQM)에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 고객 중심 경영, 지속적 개선, 생산라인 직원의 총체적 참여는 성공적 실행에 충분한 요건이다.

② 방해 요인은 품질개선에 대한 불명확성, 단기적 재무성과 강조, 경영자의 리더십 부족 등이다.

③ 개선에 필요한 권한을 종업원에게 부여하면 훈련이 부족하여 지속적 개선을 제대로 수행할 수 없다.

④ 단순 기법이나 프로그램의 집합이므로 조직문화의 변화가 필수적이지 않다.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 TQM의 핵심 성공요인과 실행 방해요인을 구별할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

TQM은 고객만족을 목표로 전사적 참여, 지속적 개선, 최고경영자의 리더십을 결합해 품질을 조직문화로 정착시키는 경영방식이다.

선지별 해설

1번: X. 고객 중심과 지속적 개선은 TQM의 핵심 요소가 맞지만, "생산라인 직원의 총체적 참여는 성공적 실행에 충분한 요건"이라는 표현이 틀리다. TQM은 생산라인만이 아니라 전 부서와 전 계층의 참여, 최고경영자의 리더십, 교육훈련이 함께 갖추어져야 한다.
2번: O. 품질개선 목표와 방법이 불명확하면 실행이 흔들리고, 단기 재무성과만 강조하면 지속적 개선 활동이 약화되며, 경영자의 리더십 부족도 대표적 방해요인이다.
3번: X. "권한을 종업원에게 부여하면 훈련이 부족하여 지속적 개선을 제대로 수행할 수 없다"는 단정이 틀리다. 올바르게는 권한부여와 교육훈련이 함께 이루어질 때 종업원이 지속적 개선에 주체적으로 참여할 수 있다.
4번: X. "단순 기법이나 프로그램의 집합이므로 조직문화의 변화가 필수적이지 않다"는 표현이 틀리다. 올바르게는 TQM은 단순한 기법 묶음이 아니라 조직 전반의 가치와 행동을 바꾸는 문화적 혁신을 요구한다.

오답 포인트

1번은 일부 핵심어만 맞고 범위를 생산라인으로 좁혀 충분조건처럼 서술한 점이 함정이다. 3번은 권한부여와 교육훈련을 대립시키고, 4번은 TQM을 기법 수준으로 축소해 문화변화 필요성을 지워 버린 점에서 자주 틀린다.

다시 나오면 이렇게 판단

TQM 선지는 전사성, 최고경영자 리더십, 지속적 개선, 고객중심, 교육훈련, 문화변화가 들어가면 맞는 방향이고, 특정 부서만의 활동이나 단기성과 중심, 기법 중심으로 축소하면 틀린 방향으로 판단한다.

NoteBase

암기 포인트

TQM은 전사적 참여와 최고경영자 리더십을 바탕으로 고객중심의 지속적 개선을 문화로 만드는 방식이다.

NoteBase

문 12. 이익 성과표가 다음과 같을 경우, 라플라스(Laplace) 준거에 의해 선택 가능한 55인치 패널 공장의 최적 규모는?

(단위: 억 원)

77인치 패널 개발 / 55인치 패널 공장	성공	실패
규모1	−300	500
규모2	−225	375
규모3	−50	100
규모4	−100	200

① 규모1

② 규모2

③ 규모3

④ 규모4

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 불확실성하 의사결정의 라플라스 준거를 적용하여 각 대안의 평균 이익을 계산하고 최적 규모를 고르는 문제이다.

조건 정리

주어진 값: 55인치 패널 공장의 대안은 규모1~규모4이고, 77인치 패널 개발 결과는 성공과 실패 두 상태이다.
구해야 할 값: 라플라스 준거에 따른 최적 공장 규모이다.
주의할 조건: 라플라스 준거는 각 상태의 발생확률을 알 수 없을 때 모든 상태를 동일확률로 보고 평균 이익을 비교한다.

NoteBase

사용할 공식

라플라스 준거의 평가값은 (각 상태의 성과 합계) / 상태 수이다.
이 공식을 쓰는 이유: 성공과 실패의 확률 정보가 없으므로 두 상태를 각각 1/2로 보고 평균 이익을 계산해야 하기 때문이다.

계산 과정

규모1: $(-300 + 500)/2 = 100$
규모2: $(-225 + 375)/2 = 75$
규모3: $(-50 + 100)/2 = 25$
규모4: $(-100 + 200)/2 = 50$
평균 이익이 가장 큰 값은 100억 원이므로 최적 대안은 규모1이다.

선지별 해설

① O: 규모1의 평균 이익은 100억 원으로 네 대안 중 가장 크다. 따라서 '최적 규모가 규모1이다'라는 판단은 옳다.
② X: 규모2의 평균 이익은 75억 원이다. '최적 규모가 규모2이다'라는 판단이 틀렸고, 올바르게는 규모1이 최적이다.
③ X: 규모3의 평균 이익은 25억 원이다. '최적 규모가 규모3이다'라는 판단이 틀렸고, 올바르게는 규모1이 최적이다.
④ X: 규모4의 평균 이익은 50억 원이다. '최적 규모가 규모4이다'라는 판단이 틀렸고, 올바르게는 규모1이 최적이다.

오답 포인트

라플라스 준거를 최대값 기준이나 최소후회 기준과 혼동하면 오답이 된다. 이 문제에서는 각 대안의 성공값과 실패값을 더한 뒤 단순 평균을 내야 하는데, 한 상태의 값만 보고 판단하거나 음수 값을 누락하면 규모 비교가 뒤집힌다.

다시 나오면 이렇게 판단

불확실성하 의사결정에서 라플라스 준거가 보이면 각 상태를 동일확률로 두고 대안별 평균 성과를 계산한 뒤 가장 큰 값을 선택한다고 판단한다.

암기 포인트

라플라스 준거는 확률 미상일 때 상태별 성과의 단순평균을 비교하는 기준이다.

NoteBase

문 13. 자료의 척도에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 간격척도(interval scales)는 응답대안을 상호배타적으로 분류하기 위해 각각의 응답대안에 임의로 숫자를 부여하는 척도이다.

② 학급에서 키 순서를 기준으로 학생들에게 번호를 부여하는 방식은 명목척도(nominal scales)의 적용이다.

③ 비율척도(ratio scales)에는 절대 0점이 있어 각 척도점의 의미를 누구나 동일하게 받아들인다.

④ 서열척도(ordinal scales)는 조사대상들의 특성을 서열로 나타낸 것이며 대표적인 예로 '온도'가 있다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 명목척도, 서열척도, 간격척도, 비율척도의 정의와 구분 기준을 묻는 문제이다.

핵심 개념

명목척도는 대상을 서로 배타적인 범주로만 분류하는 척도이고 숫자는 이름표 역할만 한다.
서열척도는 대상의 크고 작음이나 앞뒤 순서만 나타내는 척도이다.
간격척도는 순서와 간격은 같지만 절대 0점이 없어 비율 비교가 불가능한 척도이다.
비율척도는 간격이 같고 절대 0점이 있어 비율 비교까지 가능한 척도이다.

NoteBase

선지별 해설

① X
간격척도는 응답대안을 분류하기 위해 임의의 숫자를 붙이는 척도가 아니다. 간격척도는 값 사이의 간격이 동일한 척도이다.
틀린 표현은 "간격척도"이다. 올바르게는 명목척도는 응답대안을 상호배타적인 범주로 분류하기 위해 임의의 숫자를 부여하는 척도이다.

② X
키 순서대로 번호를 부여하는 방식은 학생들 사이의 서열을 나타내므로 명목척도가 아니라 서열척도이다.
틀린 표현은 "명목척도"이다. 올바르게는 학급에서 키 순서를 기준으로 번호를 부여하는 방식은 서열척도의 적용이다.

③ O
비율척도는 절대 0점이 있는 척도이므로 0이 양의 부재를 뜻하고, 값 사이의 비율 비교가 가능하다. 이 때문에 척도값의 해석이 간격척도보다 더 일관된다.

④ X
서열척도는 조사대상의 특성을 순서로 나타내는 것은 맞지만, 대표적 예로 온도를 드는 부분이 틀리다. 섭씨나 화씨 온도는 간격이 동일하지만 절대 0점이 없는 간격척도의 예이다.
틀린 표현은 "대표적인 예로 온도가 있다"이다. 올바르게는 서열척도의 대표적 예는 성적 석차, 만족도 순위, 선호도 순위 등이다.

오답 포인트

명목척도와 서열척도는 모두 숫자를 붙일 수 있어 혼동하기 쉽지만, 명목척도는 분류만 가능하고 서열척도는 순서 정보가 있다. 또 온도는 숫자가 커질수록 크기가 느껴져 서열처럼 보이지만, 실제 시험 포인트는 간격이 일정하고 절대 0점이 없다는 점이므로 간격척도로 분류한다.

다시 나오면 이렇게 판단

척도 문제는 먼저 분류만 가능한지, 순서까지 있는지, 간격이 같은지, 절대 0점이 있는지를 차례로 확인하면 된다. 분류만 가능하면 명목척도, 순서만 있으면 서열척도, 간격이 같으면 간격척도, 절대 0점까지 있으면 비율척도이다.

암기 포인트

명목은 분류, 서열은 순서, 간격은 간격만, 비율은 간격과 절대 0점까지 갖춘 척도이다.

NoteBase

문 14. 총괄생산계획(aggregate production planning: APP)의 수립 전략에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 수요 추종 전략(chase strategy)은 수요의 변동을 반영하여 제품 생산율을 조정하므로 급증하는 수요에 최적화된 전략이다.

② 평준화 전략(level strategy)은 일정 기간 동안 균등한 양을 생산하여 재고가 발생하지 않는 전략이다.

③ 혼합 전략(mixed strategy)은 수요 추종 전략과 평준화 전략을 혼합하여 실행이 복잡하므로 실제로 활용되지 않는다.

④ 고용수준 변경이나 생산율 변경에 의한 비용은 수요 추정 전략에서 가장 많이 발생하고, 재고 비용이나 납기지연 비용은 평준화 전략에서 가장 많이 발생한다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 총괄생산계획에서 수요 추종 전략, 평준화 전략, 혼합 전략의 운영 방식과 대표 비용 구조를 구분하는 문제이다.

핵심 개념

수요 추종 전략은 수요 변동에 맞추어 생산량이나 고용수준을 조정하는 방식이며, 재고 부담은 줄지만 고용조정비용과 생산율 변경비용이 커지기 쉽다.
평준화 전략은 일정한 생산율을 유지하는 방식이며, 수요와 생산의 차이는 재고나 납기지연으로 흡수하므로 재고비용이나 부족비용이 커질 수 있다.
혼합 전략은 두 전략을 절충하여 비용과 운영 안정성을 함께 고려하는 방식이다.

선지별 해설

① X: 틀린 표현은 '급증하는 수요에 최적화된 전략'이다. 수요 추종 전략은 급증 수요만을 위한 전략이 아니라 수요 변동 전반에 맞추어 생산량이나 고용수준을 조정하는 전략이다.
② X: 틀린 표현은 '재고가 발생하지 않는 전략'이다. 평준화 전략은 생산량을 일정하게 유지하므로 수요와 생산의 차이만큼 재고가 쌓이거나 납기지연이 발생할 수 있다.
③ X: 틀린 표현은 '실제로 활용되지 않는다'이다. 혼합 전략은 수요 추종과 평준화의 장단점을 절충하는 현실적 방식이므로 실제 APP에서 자주 활용된다.
④ O: 수요 추종 전략은 고용수준 변경이나 생산율 변경을 자주 수반하므로 관련 조정비용이 크게 나타난다. 평준화 전략은 일정 생산으로 남거나 부족한 물량을 재고 또는 납기지연으로 처리하므로 재고비용이나 납기지연 비용이 크게 나타난다.

NoteBase

오답 포인트

②의 '재고가 발생하지 않는다'와 ③의 '실제로 활용되지 않는다'처럼 단정 표현이 함정이다. APP는 한 비용을 줄이면 다른 비용이 늘어나는 상충관계로 이해해야 하므로, 전략 이름만 보고 장점이 전부라고 보면 오답이 된다.

다시 나오면 이렇게 판단

생산량을 수요에 맞추어 흔들면 수요 추종 전략, 생산량을 고정하면 평준화 전략, 둘을 섞으면 혼합 전략으로 판단한다. 그다음 어떤 전략이 생산조정비용을 부담하고 어떤 전략이 재고나 납기지연 비용을 부담하는지 연결하면 정답이 정리된다.

암기 포인트

추종은 생산을 흔들고 재고를 줄이며, 평준화는 생산을 고정하고 재고나 납기지연으로 흡수한다.

NoteBase

문 15. 경영관리활동 중 통제(control)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 기업규모와 다양성이 커져서 하위층 관리자에게 권한위임과 분권화가 증대되면 통제의 필요성은 감소한다.

② 편차수정의 내용은 경영자의 다음 계획수립에 유용한 정보로 반영될 수 있다.

③ 실제 경영활동이 수행되기 전에 예방적 관리 차원에서 수행하는 통제 유형도 있다.

④ 모든 활동이 종결된 후 수행하는 통제가 보편적이고, 종업원 개개인의 업적평가기준 및 보상기준으로 사용될 수 있다.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 통제의 필요성이 커지는 상황과 사전통제·사후통제의 성격을 구분하는 문제이다.

핵심 개념

통제는 실제 성과가 계획과 일치하는지 확인하고 편차를 수정하는 관리활동이다.
사전통제는 활동이 시작되기 전에 문제를 예방하는 통제이고, 사후통제는 활동이 끝난 뒤 결과를 평가해 보상과 다음 계획에 반영하는 통제이다.
권한위임과 분권화가 커질수록 상위관리자가 직접 모든 행동을 보기 어려워지므로 통제의 필요성은 줄어드는 것이 아니라 오히려 커진다.

선지별 해설

① X: 틀린 부분은 '권한위임과 분권화가 증대되면 통제의 필요성은 감소한다'는 표현이다. 권한이 하위계층으로 넓게 분산될수록 목표 일치 여부를 점검할 장치가 더 필요하므로 통제 필요성은 증가한다.
② O: 통제 과정에서 확인된 편차와 그 시정 내용은 다음 계획수립의 중요한 피드백 정보가 된다. 통제는 계획과 분리된 별도 활동이 아니라 다음 계획의 질을 높이는 순환 기능을 가진다.
③ O: 실제 활동이 수행되기 전에 투입요소나 절차를 미리 점검해 문제를 막는 통제는 사전통제 또는 예방적 통제이다. 따라서 예방적 관리 차원에서 수행하는 통제 유형이 있다는 설명은 옳다.
④ O: 모든 활동이 끝난 뒤 결과를 평가하는 통제는 사후통제에 해당한다. 이런 결과정보는 종업원 개인의 업적평가와 보상기준으로 활용될 수 있으므로 설명이 옳다.

오답 포인트

①은 분권화와 통제의 관계를 반대로 바꿔 놓은 선지이다. 수험생이 '분권화가 되면 상위관리자의 직접 개입이 줄어드니 통제도 줄어든다'고 단순 연결하면 틀리기 쉽다. 실제 시험 포인트는 직접감독 감소와 통제 필요성 감소가 같은 뜻이 아니라는 점이다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

통제 관련 선지는 먼저 시점을 구분하면 된다. 활동 전이면 사전통제, 활동 후면 사후통제이다. 그다음 분권화·권한위임이 나오면 통제 필요성이 약해지는지 강해지는지를 보는데, 일반적으로 권한이 분산될수록 목표일치 확인을 위한 통제 필요성은 커진다.

암기 포인트

분권화 확대 = 통제 필요성 확대, 활동 전 = 사전통제, 활동 후 = 사후통제이다.

NoteBase

문 16. 제품수명주기(PLC)상 동일 단계의 특성에 해당하는 것만을 모두 고르면?

ㄱ. 다양한 고객 니즈를 충족시키고 경쟁에 대처하기 위해 제품의 차별화를 시도하며, 제품의 기능 및 품질향상을 모색한다.
ㄴ. 가속적인 구매확산과 대량생산을 통한 가격인하의 연쇄관계가 형성됨에 따라 전체시장의 규모가 급속히 확대되는 경향이 있다.
ㄷ. 기존제품으로 새로운 소비자의 수요를 유도하거나, 기존제품의 품질향상 및 신규 브랜드를 개발하는 마케팅전략을 구사한다.
ㄹ. 제품을 취급하려는 유통업자의 수가 증가하고 매출액이 신장되며, 이 시기 후반기에는 소비자의 선택적 수요를 자극하기 위한 촉진비용이 많이 소요되어 이익률이 감소하는 경향이 있다.

① ㄱ, ㄴ

② ㄷ, ㄹ

③ ㄱ, ㄴ, ㄹ

④ ㄴ, ㄷ, ㄹ

정답 3번

출제 포인트

제품수명주기에서 성장기와 성숙기의 핵심 특징을 구분할 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

성장기는 시장수요가 빠르게 확대되고 경쟁자가 늘어나면서 품질개선, 차별화, 유통확대가 나타나는 단계이다. 성숙기는 시장이 포화에 가까워져 새로운 사용자·용도 개발, 브랜드 전환 유도, 제품 수정 전략이 중심이 되는 단계이다.

NoteBase

선지별 해설

① X
ㄱ은 경쟁에 대응하기 위한 제품 차별화와 기능·품질 향상이라는 점에서 성장기의 특징이다. ㄴ도 구매확산, 대량생산, 가격인하로 시장규모가 급속히 커진다는 점에서 성장기의 특징이다. 다만 ㄹ도 성장기 후반의 특징이므로 ㄹ을 제외한 점이 틀렸다. 올바르게는 ㄱ, ㄴ, ㄹ이다.

② X
ㄷ은 기존제품으로 새로운 수요를 유도하고 품질향상이나 신규 브랜드 개발을 추진한다는 점에서 성숙기의 시장수정·제품수정 전략에 가깝다. 반면 ㄹ은 유통업자 수 증가와 매출 신장, 후반기의 선택적 수요 자극이라는 점에서 성장기 설명이다. 틀린 부분은 ㄷ과 ㄹ을 같은 단계로 묶은 점이다. 올바르게는 ㄷ은 성숙기이고 ㄹ은 성장기이다.

③ O
ㄱ은 경쟁 격화에 대응한 차별화와 품질개선, ㄴ은 급속한 시장확대와 가격인하, ㄹ은 유통망 확대와 성장기 후반의 선택적 수요 자극이라는 점에서 모두 성장기의 특징이다. 따라서 같은 단계의 특성만 묶은 선택지는 ③이다.

④ X
ㄴ과 ㄹ은 성장기의 특징이지만 ㄷ은 성숙기의 특징이다. 틀린 부분은 ㄷ을 성장기 묶음에 포함한 점이다. 올바르게는 ㄷ을 제외하고 ㄱ, ㄴ, ㄹ을 묶어야 한다.

오답 포인트

ㄷ의 문구에 있는 품질향상과 신규 브랜드 개발만 보고 성장기로 오인하기 쉽다. 그러나 기존제품으로 새로운 수요를 유도한다는 발상은 시장이 둔화된 성숙기 연장전략의 표현이다.

다시 나오면 이렇게 판단

시장규모가 급팽창하고 유통망이 넓어지며 차별화 경쟁이 나타나면 성장기로 본다. 반대로 새로운 사용자·용도 개발이나 브랜드 전환 자극처럼 포화시장 대응이 보이면 성숙기로 판단한다.

암기 포인트

성장기=시장확대·차별화·유통확대, 성숙기=수요연장·제품수정·브랜드전환이다.

NoteBase

문 17. 배당 유형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 현금배당은 가장 보편적인 유형으로 정규현금배당과 특별현금배당으로 구분할 수 있으며, 특별현금배당은 특정 기간에 한해 지급되는 특징이 있다.

② 청산배당은 채권자지분을 지급하고 남은 영업이익을 주주에게 배분하는 것이다.

③ 주식배당은 해당 회사의 주식으로 지급하는 유형이므로 실질적인 현금 지출이 발생하지 않는다.

④ 주식배당과 주식분할은 회계처리방법이 다르지만 모두 발행주식수를 증가시킨다.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 현금배당, 청산배당, 주식배당, 주식분할의 개념 차이를 구분하는 문제이다.

핵심 개념

현금배당은 이익을 현금으로 지급하는 배당이며, 특별현금배당은 정기성이 없는 일시적 배당이다.
청산배당은 회사가 해산·청산될 때 채무를 변제한 뒤 남는 잔여재산을 주주에게 분배하는 것이다.
주식배당은 이익을 현금 대신 주식으로 배당하는 것이고, 주식분할은 액면을 분할하여 주식 수를 늘리는 것이다.

선지별 해설

① O
현금배당은 가장 전형적이고 보수적인 배당 형태이다. 정기현금배당과 특별현금배당으로 나눌 수 있으며, 특별현금배당은 매기 반복되는 성격이 아니라 특정 시점에 일시적으로 실시되는 경우가 많다.

② X
틀린 부분은 "채권자지분을 지급하고 남은 영업이익"이다. 청산배당은 회사 청산 시 채권자에 대한 채무를 변제한 후 남는 잔여재산을 주주에게 분배하는 것이며, 계속기업의 영업이익을 나누는 개념이 아니다.

③ O
주식배당은 현금 대신 자기 회사의 주식을 교부하는 방식이므로 회사 밖으로 실제 현금이 유출되지는 않는다. 따라서 현금 지출 부담 없이 주주에게 배당 효과를 줄 수 있다.

④ O
주식배당과 주식분할은 회계처리와 법적 성격이 다르지만 결과적으로 발행주식 수를 증가시킨다는 점은 같다. 주식배당은 이익의 자본전입과 연결되고, 주식분할은 액면분할을 통해 주식 수만 늘어난다.

NoteBase

오답 포인트

청산배당을 보통의 이익배당처럼 이해하면 ②에 속기 쉽다. 이 문항의 함정은 배당의 재원이 영업이익인지, 회사 청산 뒤 남은 잔여재산인지의 차이를 흐리는 데 있다.

다시 나오면 이렇게 판단

배당 유형 문제는 언제 지급하는지와 무엇을 재원으로 하는지를 먼저 구분하면 된다. 계속기업의 이익을 현금이나 주식으로 나누면 현금배당·주식배당이고, 회사 청산 뒤 남은 재산을 나누면 청산배당이다. 주식 수 증가가 보여도 이익의 자본전입이면 주식배당, 액면분할이면 주식분할이다.

암기 포인트

청산배당은 영업이익이 아니라 청산 후 잔여재산이며, 주식배당과 주식분할은 둘 다 주식 수를 늘리지만 성격은 다르다.

NoteBase

문 18. 감정노동(emotional labor)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 감정노동이란 업무현장에서 근로자가 느끼는 감정에 맞추어 조직의 노동문화를 바꾸어야 하는 노동을 의미한다.

② 감정부조화(emotional dissonance)는 근로자들이 조직에서 느끼는 감정과 조직에서 요구하는 감정이 다를 때 나타나는 내적 갈등 현상이다.

③ 감정부조화 발생 시, 근로자들은 표면연기(surface acting)와 심층연기(deep acting) 두 가지 전략으로 대응할 수 있다.

④ 표면연기는 실제 느끼는 감정과 상관없이 조직에서 요구하는 적합한 감정을 겉으로 표현하는 것이다.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 감정노동, 감정부조화, 표면연기, 심층연기의 개념 차이를 구분하는지 묻는 문제이다.

핵심 개념

감정노동은 고객 접점에서 조직이 요구하는 감정을 드러내기 위해 자신의 감정 표현을 관리하는 노동이다.
감정부조화는 실제 감정과 조직이 요구하는 표현 감정이 어긋나 생기는 내적 갈등이다.
표면연기는 실제 감정은 바꾸지 않은 채 겉표현만 요구에 맞추는 방식이다.
심층연기는 실제 느끼는 감정까지 요구되는 방향으로 조정하려는 방식이다.

선지별 해설

① X. 틀린 부분은 "근로자가 느끼는 감정에 맞추어 조직의 노동문화를 바꿔야 하는 노동"이라는 표현이다. 감정노동은 조직이 요구하는 감정표현 규범에 근로자가 자신의 감정 표현을 맞추는 노동이지, 조직 문화를 근로자 감정에 맞게 바꾸는 노동이 아니다.
② O. 감정부조화는 실제 느끼는 감정과 조직이 요구하는 감정표현이 다를 때 생기는 내적 갈등을 뜻하므로 옳다.
③ O. 감정부조화가 생기면 겉표현만 바꾸는 표면연기와 내면 감정까지 조정하는 심층연기로 대응할 수 있으므로 옳다.
④ O. 표면연기는 실제 감정과 무관하게 조직이 요구하는 적절한 감정을 겉으로만 표현하는 방식이므로 옳다.

오답 포인트

감정노동의 주체와 방향을 거꾸로 읽으면 틀리기 쉽다. 이 문항의 함정은 "근로자가 조직 규범에 맞춘다"를 "조직이 근로자 감정에 맞춘다"로 뒤집어 놓은 ①의 표현이다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

감정 관련 개념 문제는 먼저 누가 누구에게 맞추는지와 겉표현만 바꾸는지, 실제 감정까지 조정하는지를 구분하면 판단이 빨라진다. 조직 요구에 감정표현을 맞추면 감정노동, 겉만 바꾸면 표면연기, 내면까지 조정하면 심층연기이다.

암기 포인트

감정노동은 조직 요구에 맞춘 감정 관리이고, 표면연기는 겉만, 심층연기는 속까지 조정하며, 감정부조화는 둘 사이의 충돌이다.

NoteBase

문 19. SWOT 분석의 각 상황에 대한 전략 대안으로 적절하지 않은 것은?

① ST - 시장침투전략, 다각화 전략

② WT - 제품/시장 집중화 전략, 철수 또는 축소 전략

③ WO - 전략적 제휴, 핵심역량 개발 전략

④ SO - 제품확충전략, 다각화 전략

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 SWOT의 SO, ST, WO, WT별 대표 전략대안을 구분할 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

SO는 강점을 기회와 연결해 성장하는 공격형 전략이다. ST는 강점으로 위협을 방어하거나 완화하는 전략이다. WO는 약점을 보완해 기회를 살리는 전략이다. WT는 약점과 위협을 함께 줄이는 방어·축소형 전략이다.

선지별 해설

1번 O: ST는 내부 강점을 이용해 외부 위협을 완화하는 전략이다. 시장침투전략은 기존 강점을 바탕으로 현재 시장에서 경쟁압력에 대응하는 방식이고, 다각화전략도 위험 분산을 통해 위협을 줄일 수 있어 ST 대안으로 볼 수 있다.
2번 O: WT는 내부 약점과 외부 위협이 함께 큰 경우의 방어형 전략이다. 제품/시장 집중화전략은 자원을 핵심 분야에 모아 취약성을 줄이는 방식이고, 철수 또는 축소전략도 대표적인 WT 대안이다.
3번 O: WO는 외부 기회를 활용하기 위해 내부 약점을 보완하는 전략이다. 전략적 제휴는 부족한 자원이나 역량을 외부 협력으로 메우는 방식이고, 핵심역량 개발도 약점을 보완해 기회를 살리는 방향이므로 적절하다.
4번 X: 틀린 부분은 "SO - 제품확충전략"이다. 제품확충전략은 위협 회피를 위해 기존 강점을 활용하는 ST 쪽에 가깝다. SO는 시장기회 선점, 시장개발, 제품개발, 다각화처럼 강점으로 기회를 확대하는 전략으로 이해하는 것이 맞다.

오답 포인트

제품개발전략과 제품확충전략을 같은 말로 보면 4번에 끌리기 쉽다. 이 문항은 SO의 성장형 전략과 ST의 방어형 전략을 일부러 섞어 놓고 구분하는지를 묻는다.

다시 나오면 이렇게 판단

먼저 O와 T를 본다. O가 붙으면 기회를 확대하는 성장형인지 확인하고, T가 붙으면 위협을 막거나 완화하는 대응형인지 확인한다. 그다음 제품확충·시장침투처럼 기존 강점을 방어적으로 쓰는지, 시장개발·제품개발·다각화처럼 기회를 넓히는지 구분한다.

NoteBase

암기 포인트

SO는 기회 확대, ST는 위협 방어, WO는 약점 보완, WT는 축소와 집중이다.

NoteBase

문 20. 갈등에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 조직 내 갈등에 직무갈등, 관계갈등, 과정갈등이 있다.

② 갈등을 통해 개인의 욕구불만을 해소할 수 있다.

③ 갈등의 대처방식으로 협조(collaboration)는 서로 양보하여 약간씩만 자기만족을 꾀하는 방식이다.

④ 협상의 기술에는 배분적 협상과 통합적 협상이 있다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 갈등의 유형과 갈등 대처방식, 협상의 기본 개념을 구별할 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

직무갈등은 과업 내용과 목표를 둘러싼 의견 차이이고, 관계갈등은 사람 사이의 감정적 마찰이며, 과정갈등은 일을 수행하는 방법과 역할분담을 둘러싼 충돌이다.
협조는 당사자 모두의 관심을 함께 충족하는 해결책을 찾는 방식이고, 타협은 서로 일부씩 양보하여 부분적 만족에 이르는 방식이다.
배분적 협상은 고정된 몫을 나누는 협상이고, 통합적 협상은 이해를 조정해 공동이익을 키우는 협상이다.

선지별 해설

1번 O: 조직 내 갈등은 내용에 따라 직무갈등, 관계갈등, 과정갈등 등으로 구분할 수 있다. 과업 자체, 인간관계, 수행절차를 기준으로 나눈 전형적 분류이므로 옳다.
2번 O: 갈등은 항상 역기능만 있는 것이 아니라 억눌린 불만을 표출하게 하여 긴장을 완화하고 욕구불만 해소에 도움이 되는 순기능도 가진다.
3번 X: 틀린 부분은 '협조(collaboration)는 서로 양보하여 약간씩만 자기만족을 꾀하는 방식'이라는 표현이다. 서로 양보하여 부분적으로 만족하는 방식은 타협(compromise)이다. 협조는 당사자 모두가 만족할 수 있는 통합적 해결책을 함께 찾는 방식이다.
4번 O: 협상의 기술 또는 유형은 배분적 협상과 통합적 협상으로 나누는 것이 일반적이다. 한정된 몫을 나누는지, 공동이익 확대를 추구하는지에 따라 구분한다.

오답 포인트

3번은 협조와 타협의 정의를 뒤바꿔 놓은 선지이다. '서로 양보', '약간씩 만족'이라는 표현이 보이면 협조가 아니라 타협을 떠올려야 한다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

갈등 문제는 먼저 갈등의 대상이 과업, 관계, 절차 중 무엇인지 본다. 대처방식 문제는 결과가 '모두 만족'이면 협조, '서로 조금씩 양보'이면 타협으로 구별하면 된다.

암기 포인트

협조는 win-win, 타협은 give-and-take이다.

NoteBase

문 21. 포터(M. Porter)의 산업구조분석에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 산업구조분석에서 시장매력도는 단지 산업의 평균 수익성을 의미할 뿐이다.

② 제품시장의 성장률이 낮을수록 기존 기업 간의 경쟁이 감소하는 경향이 있다.

③ 후방통합의 가능성이 높을수록 구매자의 협상력이 감소하는 경향이 있다.

④ 초과설비가 많을수록 기업의 수익률이 증가하는 경향이 있다.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 포터의 산업구조분석에서 산업의 매력도를 무엇으로 보고, 5가지 경쟁요인이 수익성에 어떤 방향으로 작용하는지를 구별할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

산업구조분석의 시장매력도는 해당 산업이 구조적으로 만들어 내는 평균 수익성, 즉 장기적인 이익잠재력을 뜻한다.
기존 기업 간 경쟁이 치열할수록 산업 수익성은 낮아지는 경향이 있다.
구매자의 후방통합 가능성이 높을수록 구매자 협상력은 강해지고 기업 수익성은 낮아지는 방향으로 작용한다.

선지별 해설

1번: O. 포터의 산업구조분석은 산업 전체의 구조가 만들어 내는 평균 수익성을 기준으로 산업의 매력도를 본다. 따라서 시장매력도를 산업의 평균 수익성으로 이해한 이 진술은 옳다.
2번: X. 틀린 표현은 "성장이 낮을수록 기존 기업 간의 경쟁이 감소"이다. 실제로는 시장 성장률이 낮을수록 한정된 수요를 두고 기존 기업들이 더 치열하게 경쟁하므로 경쟁이 증가하는 경향이 있다.
3번: X. 틀린 표현은 "후방통합의 가능성이 높을수록 구매자의 협상력이 감소"이다. 실제로는 구매자가 스스로 생산 단계로 들어갈 수 있는 후방통합 가능성이 높을수록 공급기업을 압박할 수 있으므로 구매자의 협상력은 증가한다.
4번: X. 틀린 표현은 "초과설비가 많을수록 기업의 수익률이 증가"이다. 실제로는 초과설비가 많을수록 가격인하와 물량경쟁이 심해져 기존 기업 간 경쟁이 격화되고 수익률은 낮아지는 경향이 있다.

오답 포인트

경쟁요인의 방향을 반대로 외우면 쉽게 틀린다. 특히 저성장 시장은 경쟁 완화가 아니라 경쟁 심화로 연결되고, 후방통합 가능성은 구매자 힘을 약화시키는 것이 아니라 강화한다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

포터 문제는 각 요인이 산업의 평균 수익성을 높이는지 낮추는지 방향부터 판단하면 된다. 경쟁강도, 구매자 힘, 대체재 위협, 신규진입 위협, 공급자 힘이 강할수록 대체로 산업매력도는 낮아진다고 보면 된다.

암기 포인트

포터 5요인은 힘이 셀수록 수익성이 깎이고, 시장매력도는 산업의 평균 수익성으로 본다.

NoteBase

문 22. 노동조합에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 산업별 노동조합은 조합원의 수가 많아 압력단체의 지위를 확보할 수 있어 교섭력을 높일 수 있다.

② 산업별 노동조합은 가장 오랜 역사를 가진 노동조합 형태이며, 노동시장의 공급통제를 목적으로 숙련도 여부에 관계 없이 동일 산업의 모든 근로자를 대상으로 조직한다.

③ 프레퍼렌셜 숍(preferential shop)은 노동조합의 조합원 수 확대를 위해 비조합원에 우선순위를 주는 제도이다.

④ 단체교섭권은 근로조건의 유지 및 개선을 위해 근로자가 단결하여 사용자와 교섭할 수 있는 권리이며, 단체교섭권 남용에 대해서 사용자는 직장폐쇄로 맞설 수 있다.

정답 1번

쟁점

이 문제는 노동조합의 조직 형태, 프레퍼런셜 숍의 의미, 단체교섭권과 직장폐쇄의 관계를 정확히 구별할 수 있는지를 묻는다.

용어 풀이

산업별 노동조합은 같은 산업에 종사하는 근로자를 기업을 넘어 조직하는 노동조합 형태이다.
프레퍼런셜 숍은 사용자가 조합원을 우선적으로 고용하도록 하는 제도이다.
직장폐쇄는 사용자가 근로자의 쟁의행위에 대항하여 사업장 출입이나 노무수령을 거부하는 대응수단이다.

핵심 구분

직업별 노동조합은 같은 직종의 숙련노동자를 중심으로 조직되는 가장 오래된 형태이고, 산업별 노동조합은 숙련도와 무관하게 같은 산업의 근로자를 폭넓게 조직하는 형태이다.
프레퍼런셜 숍은 조합원 우선 제도이고, 직장폐쇄는 단체교섭권 자체가 아니라 근로자의 쟁의행위에 대응하는 사용자 측 수단이다.

NoteBase

선지별 해설

1번: O. 산업별 노동조합은 동일 산업의 여러 기업 근로자를 포괄하므로 조합원 수와 대표성이 커지고, 그만큼 사용자 측에 대한 교섭력이 높아질 수 있다.
2번: X. 틀린 표현은 "가장 오랜 역사"이다. 가장 오래된 전형적 형태는 직업별 노동조합이다. 올바르게는 산업별 노동조합은 숙련도와 무관하게 같은 산업의 근로자를 조직하는 형태이지만, 가장 오랜 역사를 가진 형태는 아니다.
3번: X. 틀린 표현은 "비조합원에 우선순위를 주는"이다. 올바르게는 프레퍼런셜 숍은 사용자에게 조합원을 우선 고용하게 하는 제도이지 비조합원을 우대하는 제도가 아니다.
4번: X. 틀린 표현은 "단체교섭권 남용에 대하여 사용자는 직장폐쇄로 맞설 수 있다"이다. 단체교섭권은 근로조건의 유지·개선을 위해 사용자와 교섭할 수 있는 권리라는 점은 맞지만, 직장폐쇄는 단체교섭권 그 자체의 남용에 대한 대응이 아니라 근로자의 쟁의행위에 대응하는 사용자 측 쟁의수단이다.

오답 포인트

2번은 직업별 노동조합의 역사성과 산업별 노동조합의 조직 대상을 한 문장에 섞어 놓은 선지이다. 3번은 조합원과 비조합원을 뒤집어 놓은 선지이고, 4번은 단체교섭권과 쟁의행위, 직장폐쇄의 대응 관계를 혼동하게 만드는 선지이다.

다시 나오면 이렇게 판단

노동조합 유형 문제는 먼저 조직 기준이 직종인지 산업인지부터 가른다. 숍 제도는 누구를 우선하는 제도인지 확인한다. 직장폐쇄가 나오면 단체교섭 단계가 아니라 쟁의행위에 대한 사용자 측 대응수단인지부터 판단한다.

암기 포인트

가장 오래된 형태는 직업별, 같은 산업 전체를 묶으면 산업별, 프레퍼런셜 숍은 조합원 우선, 직장폐쇄는 쟁의행위 대응이다.

NoteBase

문 23. 기업의 사회적 책임(corporate social responsibility: CSR)에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 가장 높은 수준의 사회적 책임은 주주 대신 종업원, 소비자, 사회 및 환경에 대한 기업의 책임을 의미한다.

② 사회적 책임을 다하는 기업에게는 사회적 권력이 부여된다는 것이 기본 원리이다.

③ 사회경제적 관점에서 이해관계자의 복리는 '보이지 않는 손'에 의하여 이루어진다.

④ 전통적 관점에 의하면 기업의 이익극대화가 기업의 유일한 사회적 책임이다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 기업의 사회적 책임에 대한 전통적 관점과 사회경제적 관점, 그리고 CSR 단계 개념을 구별할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

전통적 관점: 기업의 사회적 책임을 이익극대화에서 찾는 견해이다 / 결정 차이축: 책임의 중심을 주주이익에 두는가 / 키워드: 이익극대화
사회경제적 관점: 기업이 이해관계자와 사회 전체의 복리까지 고려해야 한다는 견해이다 / 결정 차이축: 책임 범위를 사회 전체로 넓히는가 / 키워드: 이해관계자 복리
CSR 단계 개념: 일반적으로 캐럴의 CSR 피라미드에서는 자선적 책임이 가장 상위 수준이다 / 결정 차이축: 법적·윤리적 책임을 넘어 자발적 기여인가 / 키워드: 자선적 책임

선지별 해설

1번 X: 틀린 부분은 '가장 높은 수준의 사회적 책임은 주주 대신 종업원, 소비자, 사회 및 환경에 대한 기업의 책임'이라는 표현이다. 이해관계자에 대한 책임 확대는 CSR의 범위 설명에 가깝고, 가장 상위 수준은 일반적으로 자선적 책임이다.
2번 X: 틀린 부분은 '사회적 책임을 다하는 기업에게는 사회적 권력이 부여된다'는 표현이다. 실제로는 기업이 이미 사회적 권력을 가지고 있으므로 그에 상응하는 책임을 져야 하며, 책임을 다하지 못하면 그 권력을 잃을 수 있다.
3번 X: 틀린 부분은 '사회경제적 관점에서 이해관계자의 복리는 보이지 않는 손에 의하여 이루어진다'는 표현이다. 보이지 않는 손은 전통적 경제관의 논리이며, 사회경제적 관점은 기업이 이해관계자의 복리를 적극적으로 고려해야 한다고 본다.
4번 O: 전통적 관점에 따르면 기업의 유일한 사회적 책임은 이익극대화이다. 법과 시장질서를 지키는 범위에서 주주이익을 높이는 것이 핵심이라는 설명이므로 옳다.

NoteBase

오답 포인트

전통적 관점과 사회경제적 관점의 핵심 문구를 뒤섞으면 틀리기 쉽다. 2번은 사회적 권력과 사회적 책임의 인과 방향을 거꾸로 바꾼 함정이고, 1번은 이해관계자 책임 확대를 곧바로 최고 수준의 책임으로 오해하게 만드는 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에 주주이익, 이익극대화가 나오면 전통적 관점을 먼저 떠올리고, 이해관계자, 사회복리, 환경이 나오면 사회경제적 관점을 먼저 연결한다. 또 '가장 높은 수준' 같은 서열 표현이 나오면 CSR의 단계 개념인지부터 확인하면 된다.

암기 포인트

전통적 관점은 이익극대화, 사회경제적 관점은 이해관계자 복리, CSR 최상위 단계는 자선적 책임이다.

NoteBase

문 24. 소비자의 대안평가 방식 중 비보상적 방식에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 분리식(disjunctive rule)은 모든 속성에서 최소한의 수용기준을 설정하고, 그 기준을 만족시키는 대안 중 평가 점수가 가장 높은 대안을 선택하는 방식이다.

② 결합식(conjunctive rule)은 모든 속성에서 수용 가능한 최소 수준을 설정하고, 단 하나의 기준이라도 충족시키지 못하면 제거하는 방식이다.

③ 순차적 제거식(sequential elimination rule)은 모든 속성에서 최소 어느 정도는 되어야 한다는 수용기준을 설정하고, 평가 점수가 가장 낮은 대안부터 제거해 나가는 방식이다.

④ 사전편집식(lexicographic rule)은 복수의 대안이 하나의 기준에서 동등한 평가를 받을 때, 사전과 마찬가지로 가나다순으로 대안을 선택하는 방식이다.

정답 2번

출제 포인트

소비자의 비보상적 대안평가 방식에서 분리식, 결합식, 순차적 제거식, 사전편집식의 판단 기준 차이를 구별하는 문제이다.

핵심 개념

분리식은 중요 속성 중 하나 이상에서 기준을 넘기면 대안을 받아들이는 방식이다. 결합식은 모든 속성에서 최소 기준을 충족해야 남기는 방식이다. 순차적 제거식은 중요 속성 순서대로 기준을 적용해 미달 대안을 탈락시키는 방식이다. 사전편집식은 가장 중요한 속성부터 우열을 비교하고 동점이면 다음 속성으로 넘어가는 방식이다.

선지별 해설

① X: 틀린 부분은 "모든 속성에서 최소한의 수용기준을 설정"과 "그 기준을 만족시키는 대안 중 평가 점수가 가장 높은 대안을 선택"이라는 표현이다. 분리식은 모든 속성의 하한선을 보는 방식이 아니라, 중요 속성 중 하나 이상이 기준을 넘으면 수용 가능한 대안으로 보는 방식이다.
② O: 결합식은 모든 속성에 대해 수용 가능한 최소 수준을 정하고, 그중 하나라도 충족하지 못하면 그 대안을 제거하는 방식이므로 옳다.
③ X: 틀린 부분은 "평가 점수가 가장 낮은 대안부터 제거"라는 표현이다. 순차적 제거식은 총점이 낮은 대안부터 없애는 방식이 아니라, 중요하다고 보는 속성 순서대로 기준을 적용해 기준 미달 대안을 차례로 제거하는 방식이다.
④ X: 틀린 부분은 "사전과 마찬가지로 가나다 순으로 대안을 선택"이라는 표현이다. 사전편집식은 가나다순과 무관하며, 가장 중요한 속성에서 가장 우수한 대안을 고르고 동점이면 다음 중요 속성으로 비교하는 방식이다.

NoteBase

오답 포인트

결합식과 분리식은 모두 기준을 둔다는 점 때문에 섞이기 쉽다. 그러나 결합식은 모든 속성 충족이 필요하고, 분리식은 한두 개 핵심 속성의 강점만으로도 통과할 수 있다는 점이 다르다. 또 순차적 제거식은 기준 미달 탈락 방식이고, 사전편집식은 중요 속성 간 우열 비교 방식이라는 점을 구분해야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에 "하나라도 미달하면 탈락"이 보이면 결합식으로 판단한다. "하나라도 매우 좋으면 채택 가능"이면 분리식으로 판단한다. "중요 속성 순서대로 기준을 적용해 탈락"이면 순차적 제거식으로 판단한다. "가장 중요한 속성부터 우열을 비교"하면 사전편집식으로 판단한다.

암기 포인트

결합식은 전부 최저선 통과, 분리식은 하나의 강점으로 통과, 순차적 제거식은 기준 미달 탈락, 사전편집식은 중요 속성 우선 비교이다.

NoteBase

문 25. 인사평가방법에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 행동관찰척도법(behavioral observation scales: BOS)은 업무수행 및 성과에 직결된 행동을 선별하여 주요 행동유형을 선정하고, 선정된 행동유형별로 우열을 가질 수 있도록 구분하여 기술하는 방법이다.

② 행동기준평정척도법(behaviorally anchored rating scales: BARS)은 직무와 관련하여 보편적으로 보이는 행동을 선정하고, 선정된 행동의 우열이 나타나도록 기술하여 개발이 용이한 방법이다.

③ 도식평정척도법(graphic rating scales)은 직무 유형에 따라 직무기준을 구분하고, 각각의 직무기준별로 연속적으로 척도화된 평가양식지를 만들어 평가자로 하여금 종업원의 성과를 연속선상에서 표시하는 방법이다.

④ 행동기준평정척도법은 직무행동이 직무성과와 가장 직접적인 관계가 있기 때문에 직무행동을 관찰하는 것이 객관적이라는 가정 하에 개발된 방법이다.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 행동관찰척도법(BOS), 행동기준평정척도법(BARS), 도식평정척도법의 차이를 구별하는 문제이다.

핵심 개념

BOS는 성과와 연결된 핵심 행동목록을 만들고 각 행동이 얼마나 자주 나타나는지를 관찰 빈도로 평가하는 방법이다. 키워드는 행동빈도이다.
BARS는 직무성과를 잘 드러내는 중요 행동사례를 수집해 각 평정점에 행동기준을 붙이는 방법이다. 키워드는 행동기준 앵커와 개발 부담이다.
도식평정척도법은 평가요소별 연속척도를 두고 평가자가 해당 위치에 표시하는 전통적 평정법이다. 키워드는 연속선 표시이다.

NoteBase

선지별 해설

1번 O. BOS는 업무수행과 성과에 관련된 행동을 선별해 행동 중심으로 평가하는 방법이므로 성과와 직결된 행동을 뽑아 주요 행동유형으로 정리한다는 설명은 타당하다.
2번 X. 틀린 부분은 "보편적으로 보이는 행동을 선정"과 "개발이 용이한 방법"이다. BARS는 흔히 보이는 행동 일반을 모아 두는 방식이 아니라 성과 수준을 대표하는 중요 행동사례를 각 평정점의 기준으로 제시하는 방법이다. 또한 척도 개발에 시간과 비용이 많이 들어 개발이 쉬운 방법이 아니다. 올바르게는 BARS는 직무성과를 잘 드러내는 중요 행동사례를 수집해 각 등급점에 행동기준을 부여하며 개발이 비교적 어려운 방법이다.
3번 O. 도식평정척도법은 평가요소별로 연속적인 척도를 두고 평가자가 종업원의 성과 수준을 해당 위치에 표시하는 방식이므로 연속선상에서 표시한다는 설명이 맞다.
4번 O. 행동기준평정척도법은 직무행동이 직무성과와 밀접하게 연결된다는 전제에서 행동을 기준으로 평정하여 객관성을 높이려는 취지로 개발된 방법이므로 설명이 타당하다.

오답 포인트

BOS와 BARS는 모두 행동을 본다는 공통점 때문에 자주 뒤바뀐다. 그러나 BOS는 행동의 빈도를 보는 쪽이고, BARS는 척도점마다 붙는 행동기준을 보는 쪽이라는 차이를 놓치면 2번처럼 개발 용이성까지 잘못 연결하게 된다.

다시 나오면 이렇게 판단

행동평가 기법이 나오면 먼저 빈도를 재는지, 등급점의 행동기준을 제시하는지, 단순 연속척도에 표시하는지부터 구분하면 된다. 빈도면 BOS, 행동기준 앵커면 BARS, 연속선 표시면 도식평정척도법이다.

암기 포인트

BOS는 행동빈도, BARS는 행동기준 앵커, 도식평정척도법은 연속선 표시이다.

NoteBase