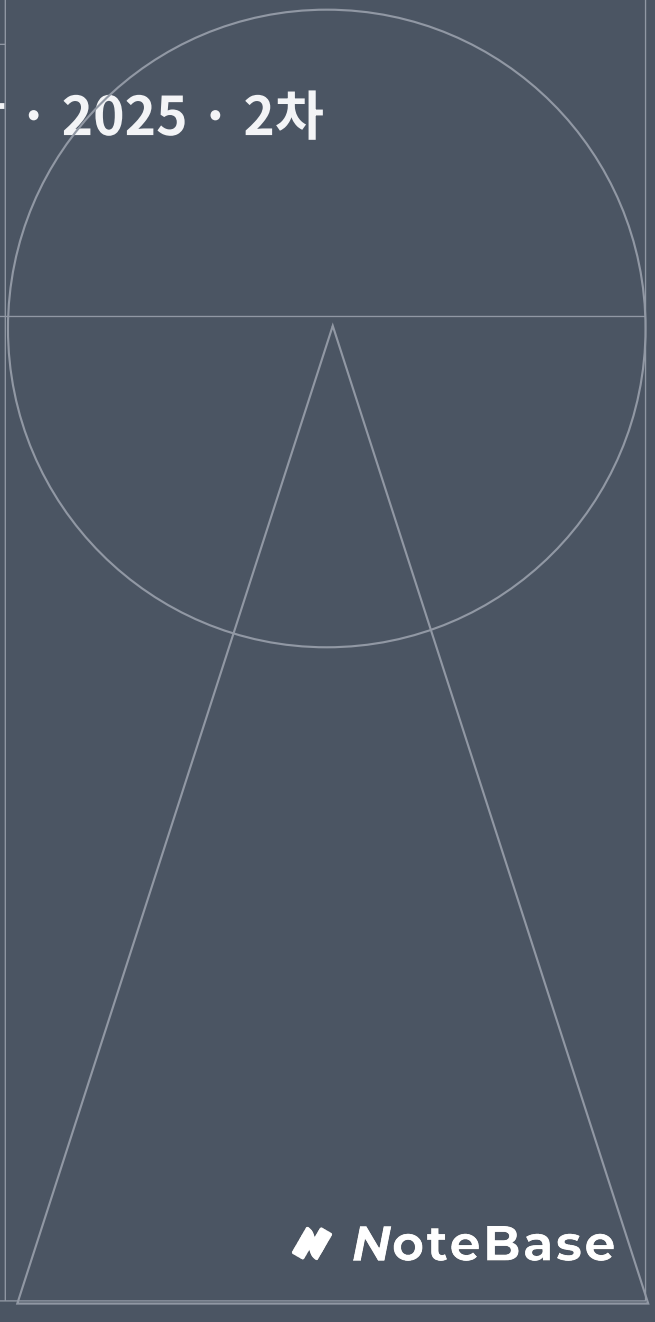
기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 경영학 · 2025 · 2차



NoteBase

기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 경영학 · 2025 · 2차

공무원/국가직/7급 · 경영학 · 2025 · 2차

문 1. 테일러(F. Taylor)의 과학적 관리에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 작업에 알맞은 사람을 선발하였다.

② 차별성과급제를 최소임금제로 대체하였다.

③ 조직 속의 인간의 기계화라는 비판을 받았다.

④ 시간과 동작 연구를 기초로 산출한 과업량을 작업자에게 배정하였다.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 테일러의 과학적 관리법 핵심 요소인 과학적 선발, 표준 과업, 차별성과급제를 정확히 연결하는 문제이다.

핵심 정리

테일러의 과학적 관리는 작업을 과학적으로 분석하여 표준작업과 표준시간을 정하고, 그 기준에 맞는 작업자를 선발·훈련하며, 성과에 따라 차등 보상하는 체계이다. 핵심 키워드는 과학적 선발, 시간 연구, 표준 과업, 차별성과급제이다.

선지별 해설

① O. 테일러는 각 작업에 가장 적합한 작업자를 과학적으로 선발하고 훈련해야 한다고 보았다. 이는 주먹구구식 인력 운용이 아니라 직무와 사람의 적합성을 높이려는 과학적 선발의 내용이다.
② X. 틀린 부분은 '차별성과급제를 최소임금제로 대체하였다'는 표현이다. 테일러는 차별성과급제를 폐지한 것이 아니라 도입하였다. 올바르게는 '표준 과업 달성 여부에 따라 차등적인 성과급을 지급하였다'이다.
③ O. 과학적 관리는 효율성과 생산성을 지나치게 강조하여 인간을 기계의 부속처럼 다룬다는 비판을 받았다. 조직 속 인간의 기계화라는 비판은 대표적인 한계로 맞는 설명이다.
④ O. 과학적 관리는 시간 연구와 작업 분석을 통해 표준 과업량을 산정하고 이를 작업자에게 배정하는 방식이다. 시간과 동작 연구를 바탕으로 작업 방법과 과업량을 표준화했다는 취지로 볼 수 있다.

NoteBase

오답 포인트

②는 보상제도를 뒤집어 묻는 선지이다. 테일러를 떠올리면 '차별성과급제'가 바로 연결되어야 하는데, 이를 '최소임금제'로 바꾸어 놓아 핵심 키워드를 바꿔치기한 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

테일러 문항은 인물명보다 핵심 묶음으로 판단하면 안정적이다. 과학적 선발, 표준화된 과업, 시간 연구, 차별성과급제가 나오면 테일러 쪽 설명일 가능성이 높고, 보상제도를 부정하거나 인간관계 중심으로 돌리면 오답일 가능성이 높다.

암기 포인트

테일러 = 과학적 선발 + 표준 과업 + 차별성과급제이다.

NoteBase

문 2. 경영전략에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 관련다각화는 범위의 경제의 효과가 높다.

② 신발제조업체가 신발 판매를 직접하는 것은 후방통합에 해당한다.

③ 비관련다각화는 여러 산업에 참여함으로써 경영위험을 분산시킬 수 있다.

④ 수직적 통합은 원재료 공급에서 생산과 판매에 이르는 단계 중 전방 또는 후방 단계를 통합하는 전략이다.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 관련·비관련다각화와 수직적 통합, 특히 전방통합과 후방통합의 구분을 묻는 문제이다.

핵심 개념

관련다각화는 기존 사업과 기술·유통·브랜드 등을 공유할 수 있는 분야로 확장하는 전략이다 / 결정 차이축: 사업 간 연계성 / 키워드: 범위의 경제
비관련다각화는 기존 사업과 연계가 낮은 여러 산업에 진출하는 전략이다 / 결정 차이축: 연계성보다 위험분산과 자원배분 / 키워드: 위험분산
수직적 통합은 가치사슬의 앞뒤 단계를 내부화하는 전략이다 / 결정 차이축: 가치사슬에서 어느 방향으로 통합하는가 / 키워드: 전방통합·후방통합
전방통합은 생산자에서 유통·판매 단계로 나아가는 것이고, 후방통합은 생산자에서 원재료·부품 공급 단계로 거슬러 올라가는 것이다.

NoteBase

선지별 해설

① O
관련다각화는 서로 관련 있는 사업으로 확장하므로 생산기술, 유통망, 브랜드를 함께 써서 범위의 경제를 얻기 쉽다. 따라서 관련다각화의 범위의 경제 효과가 높다는 설명은 맞다.

② X
신발제조업체가 신발 판매를 직접 하는 것은 고객과 가까운 유통·판매 단계로 나아가는 것이므로 전방통합에 해당한다. 틀린 부분은 "후방통합"이다. 올바르게는 "신발제조업체가 신발 판매를 직접하는 것은 전방통합에 해당한다"이다.

③ O
비관련다각화는 여러 산업에 분산 투자하는 성격이 강하므로 특정 산업의 경기변동이나 사업위험을 다른 산업으로 분산시킬 수 있다. 따라서 경영위험 분산 가능성을 말한 설명은 맞다.

④ O
수직적 통합은 원재료 공급, 생산, 유통, 판매로 이어지는 가치사슬 중 전방 단계나 후방 단계를 내부화하는 전략이다. 따라서 전방 또는 후방 단계를 통합하는 전략이라는 설명은 맞다.

오답 포인트

②의 함정은 제조업체가 스스로 판매까지 하면 막연히 공급망을 더 많이 장악한다고 보고 후방통합으로 착각하는 데 있다. 통합 방향은 공급자 쪽으로 거슬러 올라가면 후방통합이고, 고객·유통 쪽으로 나아가면 전방통합이다.

다시 나오면 이렇게 판단

다각화 문제는 먼저 사업 간 연계성이 있는지부터 본다. 연계성이 높아 자원공유와 범위의 경제가 핵심이면 관련다각화이고, 여러 산업에 나누어 들어가 위험분산이 핵심이면 비관련다각화이다. 수직적 통합 문제는 기업이 가치사슬에서 공급자 방향으로 움직였는지, 고객·판매 방향으로 움직였는지로 전방·후방을 구분하면 된다.

암기 포인트

관련다각화는 범위의 경제를 노리고, 제조업체의 직접 판매는 전방통합에 해당한다.

NoteBase

문 3. 선택형 복리후생제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 프로그램의 관리가 단순하다.

② 카페테리아식 복리후생제도라고도 불린다.

③ 종업원의 욕구를 반영하기 때문에 종업원의 만족감이 증대된다.

④ 기업이 제공하는 복리후생 항목들에 대한 선택권을 종업원에게 부여한다.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 선택형 복리후생제도의 핵심 특징과 전통적 고정형 복리후생제도와의 차이를 묻는 문제이다.

핵심 개념

선택형 복리후생제도는 기업이 준비한 복리후생 메뉴 안에서 종업원이 자신에게 필요한 항목을 선택하는 제도이다. 전통적 복리후생제도는 모든 종업원에게 유사한 복리후생을 일률적으로 제공하는 방식이다. 선택형 복리후생제도의 키워드는 선택권, 개별 욕구 반영, 만족도 제고이며, 그만큼 설계와 운영 관리는 복잡해질 수 있다.

선지별 해설

① X. 틀린 부분은 "프로그램의 관리가 단순하다"이다. 선택형 복리후생제도는 종업원별 선택 내역을 관리해야 하므로 운영과 행정 처리가 오히려 복잡하다. 올바르게는 "프로그램의 관리가 복잡하고 관리비용이 증가할 수 있다"이다.
② O. 선택형 복리후생제도는 종업원이 복리후생 항목을 메뉴처럼 고른다는 점에서 카페테리아식 복리후생제도라고도 부른다.
③ O. 종업원별 필요와 선호를 반영할 수 있으므로 일률적 제공보다 체감 효용이 높아져 종업원의 만족감이 증대된다.
④ O. 이 제도의 핵심은 회사가 마련한 복리후생 항목 가운데 종업원에게 선택권을 부여하는 데 있다.

오답 포인트

선택형 복리후생제도는 만족도 제고라는 장점이 뚜렷해서 운영상 단점까지 함께 떠올리지 못하면 ①을 맞는 설명으로 오인하기 쉽다. 이 제도는 선택권은 크지만 설계, 포인트 배분, 사용 내역 관리가 복잡하다는 점이 자주 함정으로 출제된다.

다시 나오면 이렇게 판단

복리후생 문제에서 선택형 제도가 보이면 먼저 종업원에게 선택권이 있는지를 확인하고, 다음으로 장점은 욕구 반영과 만족도 제고, 단점은 관리 복잡성과 비용 증가라는 축으로 판단하면 된다.

NoteBase

암기 포인트

선택형 복리후생제도는 선택권과 만족도는 높고, 운영 관리는 복잡한 카페테리아식 제도이다.

NoteBase

문 4. 성과평가에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 서열법은 근무성적이나 근무능력 등에 대해 피평가자의 순위를 정하는 방법이다.

② 목표관리법(MBO)에서는 피평가자가 목표의 설정 및 평가 과정에 참여한다.

③ 평정척도법은 평가요소(능력, 태도 등)별로 척도(3점, 5점 척도 등)를 사용하여 피평가자를 평가하는 방법이다.

④ 평가센터법은 피평가자의 인성적인 특질 대신 피평가자의 실제 행동을 기준으로 평가하는 방법이다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 성과평가 기법별 평가 대상과 평가 방식의 차이를 구별하는 문제이다.

핵심 개념

서열법은 구성원을 상대적으로 순서화하는 방법이고, 목표관리법은 상사와 부하가 목표를 함께 설정하고 그 달성 정도를 평가하는 방법이며, 평정척도법은 평가요소별 척도로 점수를 부여하는 방법이다. 평가센터법은 모의 상황과 복수 평가자를 활용하여 관리능력이나 잠재력을 종합적으로 평가하는 방법이다.

선지별 해설

1번 O: 서열법은 근무성적이나 근무능력을 기준으로 피평가자들을 상대적으로 비교하여 순위를 정하는 방법이므로 맞는 설명이다.
2번 O: 목표관리법(MBO)은 목표를 일방적으로 통보하는 방식이 아니라 피평가자가 목표 설정과 사후 평가 과정에 함께 참여하는 제도이므로 맞다.
3번 O: 평정척도법은 능력, 태도 같은 평가요소마다 3점척도, 5점척도 등의 등급척도를 두고 점수를 매겨 평가하므로 맞다.
4번 X: 틀린 부분은 "피평가자의 인성적인 특징 대신 피평가자의 실제 행동을 기준으로 평가하는 방법"이라는 설명이다. 이 설명은 행동기준고과척도법이나 행동관찰척도처럼 행동 중심 평가기법에 가깝다.
행동기준고과척도법(BARS)과 행동관찰척도(BOS)처럼 실제 행동 사례를 척도로 점수화하는 방법과 달리, 평가센터법은 역할연기, 집단토의, 사례분석 같은 모의과제와 복수 평가자를 통해 관리능력과 잠재력을 종합적으로 측정하는 방법이다.

오답 포인트

평가센터법도 행동을 관찰한다는 점 때문에 4번을 맞는 설명으로 보기 쉽다. 그러나 핵심은 단순히 행동을 기준으로 점수를 주는 것이 아니라 모의과제, 복수 평가자, 잠재력 평가라는 구조에 있다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

성과평가 기법 문제는 먼저 대표 키워드를 연결하면 정리가 된다. 순위 비교는 서열법, 공동 목표 설정과 결과 평가는 MBO, 평가요소별 점수 부여는 평정척도법, 모의과제와 다면 관찰은 평가센터법이다.

암기 포인트

서열법은 순위, MBO는 목표합의, 평정척도법은 척도점수, 평가센터법은 모의과제와 잠재력 평가이다.

NoteBase

문 5. 포터(Michael E. Porter)의 5요인 모형(5 forces model)을 기준으로 볼 때, 출판업의 매력도가 높아지는 상황은?

① 출판업 시장의 진입장벽이 높아지고 있다.

② 도서 작가들이 1인 출판사를 세워 직접 출판하는 비중이 커지고 있다.

③ 책의 주요 대체재인 드라마, 영화, 게임 콘텐츠 등의 생산 및 보급이 급증하고 있다.

④ 책의 판매가 감소하는 가운데, 소비자 개인 단위 구매보다 공동 구매 비중이 증가하고 있다.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 포터의 5요인 모형에서 산업 매력도를 높이는 조건, 즉 경쟁 압력이 약해지는 방향을 고를 수 있는지를 묻는다.

사례 정리

출판업의 매력도는 신규 진입자의 위협, 대체재의 위협, 구매자 교섭력, 공급자 교섭력, 기존 경쟁 강도가 약할수록 높아진다.
보기들은 각 힘이 강해지는지 약해지는지를 상황으로 제시하고 있다.

핵심 개념

포터의 5요인 모형에서 산업 매력도는 다섯 경쟁요인이 약할수록 높아진다.
진입장벽 상승은 신규 진입 위협을 낮추고, 대체재 증가나 구매자 교섭력 증가는 산업 매력도를 낮춘다.

적용 기준

각 선지가 출판업에 작용하는 힘을 먼저 특정한 뒤, 그 힘이 약화되는지 강화되는지를 보면 된다.
매력도 상승은 경쟁압력 완화와 같은 방향이다.

NoteBase

선지별 해설

1번: O. 출판업 시장의 진입장벽이 높아지면 신규 진입자의 위협이 줄어든다. 기존 출판사는 신규 경쟁자 유입 압박을 덜 받으므로 산업 매력도가 높아진다.
2번: X. 도서 작가들이 1인 출판사를 세워 직접 출판하는 비중이 커지면 신규 진입이 쉬워지고 기존 출판사를 우회하는 움직임도 늘어난다. 이는 진입장벽 하락 또는 기존 사업자에 대한 압박 증가에 가깝다. 틀린 표현은 '1인 출판사를 세워 직접 출판하는 비중이 커지고 있다'이고, 올바르게는 그 비중이 줄거나 기존 출판사를 거쳐야 출판이 가능한 구조일수록 매력도가 높아진다.
3번: X. 책의 주요 대체재인 드라마, 영화, 게임 콘텐츠 등의 생산 및 보급이 급증하면 책의 대체재 위협이 커진다. 소비자는 책 대신 다른 콘텐츠로 이동할 수 있으므로 출판업 매력도는 낮아진다. 틀린 표현은 '대체재인 드라마, 영화, 게임 콘텐츠 등의 생산 및 보급이 급증하고 있다'이고, 올바르게는 대체재 선택지가 줄거나 그 매력이 약해지는 상황이어야 한다.
4번: X. 책의 판매가 감소하는 가운데 소비자 개인 단위 구매보다 공동 구매 비중이 증가하면 구매자가 가격과 조건에 더 민감하게 움직이며 교섭력이 커질 가능성이 높다. 이는 출판사의 수익성에 불리하여 매력도를 낮춘다. 틀린 표현은 '공동 구매 비중이 증가하고 있다'이고, 올바르게는 개별 구매자가 분산되어 구매자 교섭력이 약할수록 매력도가 높아진다.

오답 포인트

진입장벽, 대체재, 구매자 교섭력 가운데 무엇이 강화되는지를 산업 매력도와 같은 방향으로 착각하면 틀린다. 특히 2번은 작가의 직접 출판 증가를 공급 확대처럼 긍정적으로 보기 쉽지만, 5요인에서는 신규 진입 압력 증가로 본다.

다시 나오면 이렇게 판단

포터 문제는 각 보기 현상을 다섯 힘 중 하나로 번역한 뒤, 그 힘이 강해지면 매력도는 내려가고 약해지면 매력도는 올라간다고 판단한다.

암기 포인트

산업 매력도는 5요인이 약할수록 높고, 진입장벽은 높을수록 유리하다.

NoteBase

문 6. 다음은 연이자율 4 %에 해당하는 현재가치 계수(요소)이다. 현재가치가 가장 높은 것은? (단, 연이자율은 4 %로 유지된다)

구분	5년	10년
일시금	0.82	0.68
연금	4.45	8.11

① 즉시 지급되는 1,200만 원의 일시금

② 5년 후에 지급되는 1,500만 원의 일시금

③ 1년 후부터 매년 50만 원씩 지급되는 영구연금

④ 1년 후부터 매년 150만 원씩 지급되는 10년간의 연금

정답 3번

출제 포인트

연이자율 4%에서 일시금, 유한연금, 영구연금의 현재가치를 같은 시점으로 환산해 가장 큰 값을 찾는 문제이다.

조건 정리

주어진 값: 일시금 현재가치계수는 5년 0.82, 10년 0.68이고 연금 현재가치계수는 5년 4.45, 10년 8.11이다.
구해야 할 값: 각 선택지의 현재가치이다.
주의할 조건: 즉시 지급되는 금액은 할인하지 않으며, 영구연금은 유한연금 계수가 아니라 $PV = \frac{C}{r}$ 공식을 사용한다.

사용할 공식

일시금 현재가치: 미래금액 × 현재가치계수이다.
유한연금 현재가치: 매년 지급액 × 연금 현재가치계수이다.
영구연금 현재가치: $PV = \frac{C}{r}$이다.
이 공식을 쓰는 이유: 보기마다 현금흐름의 형태가 다르므로 모두 현재 시점의 금액으로 바꾼 뒤 비교해야 한다.

NoteBase

계산 과정

1. ①은 즉시 지급이므로 현재가치가 그대로 1,200만 원이다.
2. ②는 5년 후 일시금이므로 1,500만 원 × 0.82=1,230만 원이다.
3. ③은 영구연금이므로 (50만 원)/(0.04)=1,250만 원이다.
4. ④는 10년간의 연금이므로 150만 원 × 8.11=1,216.5만 원이다.
5. 현재가치를 비교하면 ③의 1,250만 원이 가장 크다.

선지별 해설

① X. 즉시 지급되는 1,200만 원의 현재가치는 1,200만 원이다. 그러나 ③의 1,250만 원보다 작다. 틀린 판단은 이 선택지가 가장 높다고 보는 점이며, 올바르게는 현재가치는 1,200만 원이지만 최고값은 아니다.
② X. 5년 후 1,500만 원의 현재가치는 1,500만 원 × 0.82=1,230만 원이다. ①보다 크지만 ③의 1,250만 원보다 작다. 틀린 판단은 이 선택지가 최대값이라고 보는 점이며, 올바르게는 현재가치가 1,230만 원인 5년 후 일시금이다.
③ O. 1년 후부터 매년 50만 원씩 지급되는 영구연금의 현재가치는 (50만 원)/(0.04)=1,250만 원이다. 네 보기 중 가장 크므로 정답이다.
④ X. 1년 후부터 매년 150만 원씩 지급되는 10년간의 연금의 현재가치는 150만 원 × 8.11=1,216.5만 원이다. 지급액이 커 보여도 기간이 10년으로 제한되어 영구연금보다 작다. 틀린 판단은 이 선택지가 최대값이라고 보는 점이며, 올바르게는 현재가치가 1,216.5만 원인 유한연금이다.

오답 포인트

②와 ④는 명목금액이 커 보여 직관적으로 크게 느껴지지만, 모두 현재가치로 환산하면 ③보다 작다. 특히 ③에서 영구연금을 10년 연금처럼 보고 8.11을 곱하면 오답이 된다. 영구연금은 기간이 무한하므로 연금계수가 아니라 지급액을 이자율로 나누어 계산한다.

다시 나오면 이렇게 판단

현금흐름 문제는 먼저 일시금, 유한연금, 영구연금으로 형태를 구분한 뒤 각 항목을 현재 시점으로 환산한다.
그다음 같은 단위의 현재가치만 비교하면 정답을 안정적으로 고를 수 있다.

암기 포인트

영구연금은 지급액 ÷ 이자율, 유한연금은 연금계수, 일시금은 할인계수로 현재가치를 구한다.

NoteBase

문 7. 다음은 경쟁 업체인 A사와 B사의 2024년 사업보고서에 보고된 재무정보의 일부이다. 두 기업의 재무비율에 대한 분석 중 옳지 않은 것은?

(단위: 억 원)

구분	매출액	당기순이익	자산총계	자본총계
A사	5,000	200	20,000	10,000
B사	2,500	250	10,000	5,000

① A사와 B사의 자기자본승수는 같다.

② A사의 ROE가 B사의 ROE보다 낮다.

③ 듀퐁 항등식에 의하면, A사와 B사의 ROE 차이는 순이익률의 차이로부터 발생함을 알 수 있다.

④ A사의 ROE가 B사의 ROE보다 낮은 것은, A사의 총자산회전율이 B사의 총자산회전율보다 낮기 때문이다.

정답 4번

출제 포인트

ROE를 순이익률 × 총자산회전율 × 자기자본승수로 분해하여 두 기업의 차이가 어느 재무비율에서 발생하는지 판단하는 문제이다.

자료 읽는 순서

1. 자산총계와 자본총계로 자기자본승수를 계산한다.
2. 당기순이익과 자본총계로 ROE를 계산한다.
3. 당기순이익과 매출액으로 순이익률을, 매출액과 자산총계로 총자산회전율을 계산하여 듀퐁 항등식과 연결한다.

핵심 근거

A사의 자기자본승수는 20,000/10,000 = 2, B사의 자기자본승수는 10,000/5,000 = 2이다. A사의 ROE는 200/10,000 = 2%, B사의 ROE는 250/5,000 = 5%이다. 총자산회전율은 A사 5,000/20,000 = 0.25, B사 2,500/10,000 = 0.25로 같고, 순이익률은 A사 200/5,000 = 4%, B사 250/2,500 = 10%로 다르다.

NoteBase

선지별 해설

① O
근거 위치: 자산총계와 자본총계이다. A사의 자기자본승수는 20,000/10,000 = 2, B사의 자기자본승수는 10,000/5,000 = 2이므로 같다.

② O
근거 위치: 당기순이익과 자본총계이다. A사의 ROE는 200/10,000 = 2%, B사의 ROE는 250/5,000 = 5%이므로 A사의 ROE가 더 낮다.

③ O
근거 위치: 매출액, 당기순이익, 자산총계, 자본총계 전체이다. 듀퐁 항등식에서 자기자본승수는 두 기업이 모두 2로 같고 총자산회전율도 모두 0.25로 같으므로, ROE 차이는 순이익률 차이에서 발생한다고 볼 수 있다.

④ X
근거 위치: 매출액과 자산총계이다. A사의 총자산회전율은 5,000/20,000 = 0.25, B사의 총자산회전율도 2,500/10,000 = 0.25로 같으므로 ROE 차이가 총자산회전율 때문에 발생한 것은 아니다. 틀린 표현은 'A사의 총자산회전율이 B사의 총자산회전율보다 낮기 때문이다'이다. 올바르게는 'A사의 ROE가 더 낮은 것은 총자산회전율이 아니라 순이익률이 B사보다 낮기 때문이다'이다.

오답 포인트

매출액과 당기순이익의 절대금액만 보고 효율성 차이를 성급하게 판단하면 ④에 끌리기 쉽다. 이 문항은 절대금액 비교가 아니라 비율 계산이 핵심이며, 총자산회전율과 자기자본승수가 같은지부터 확인해야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

기업 간 ROE 비교 문항은 먼저 ROE=순이익률 × 총자산회전율 × 자기자본승수로 분해한다. 그다음 세 요소를 각각 계산하여 어떤 항목만 다른지 확인하면 ROE 차이의 원인을 바로 찾을 수 있다.

암기 포인트

ROE 차이는 듀퐁의 세 요소 중 달라진 항목에서 발생한다. 이 문항에서는 총자산회전율과 자기자본승수는 같고 순이익률만 다르다.

NoteBase

문 8. 이표채에 대한 설명으로 옳지 않은 것은? (단, 만기수익률(YTM)은 해당 채권의 시장이자율이다)

① 액면가보다 높은 가격으로 거래되는 채권을 할증채권이라고 한다.

② 일반적으로 채권가격과 만기수익률은 서로 반대 방향으로 움직인다.

③ 다른 조건이 같을 때, 채권의 잔존 만기가 길수록 만기수익률 변화에 따라 채권가격은 더욱 민감하게 변동한다.

④ 다른 조건이 같을 때, 채권의 표면이자율이 높을수록 만기수익률 변화에 따라 채권가격은 더욱 민감하게 변동한다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 이표채의 가격과 만기수익률의 역관계, 그리고 잔존만기와 표면이자율이 가격 민감도에 미치는 방향을 묻는 문제이다.

핵심 개념

할증채는 채권 가격이 액면가보다 높은 채권이다. 채권가격과 만기수익률은 서로 반대로 움직인다. 듀레이션은 각 현금흐름의 현재가치로 가중한 평균 회수기간이다. 다른 조건이 같으면 잔존만기가 길수록, 표면이자율이 낮을수록 듀레이션이 길어져 금리변화에 대한 가격 민감도가 커진다.

선지별 해설

① O. 액면가보다 높은 가격으로 거래되는 채권은 할증채권이 맞다. 보통 표면이자율이 시장이자율보다 높을 때 채권가격이 액면가를 웃돈다.
② O. 만기수익률이 상승하면 미래 현금흐름을 더 높은 할인율로 할인하므로 채권가격은 하락한다. 따라서 채권가격과 만기수익률은 일반적으로 반대 방향으로 움직인다.
③ O. 다른 조건이 같으면 잔존만기가 길수록 현금흐름의 평균 회수시점이 뒤로 밀려 금리변화의 영향을 더 크게 받는다. 따라서 장기채일수록 가격 민감도가 크다.
④ X. 틀린 부분은 '표면이자율이 높을수록 만기수익률 변화에 따라 채권가격은 더욱 민감하게 변동한다'는 표현이다. 실제로는 표면이자율이 높을수록 쿠폰을 더 빨리 많이 회수하므로 듀레이션이 짧아져 가격 민감도는 낮아진다. 올바르게는 '다른 조건이 같을 때, 채권의 표면이자율이 낮을수록 만기수익률 변화에 따라 채권가격은 더욱 민감하게 변동한다'이다.

오답 포인트

표면이자율이 높으면 이자를 많이 주므로 가격도 더 크게 흔들릴 것처럼 착각하기 쉽다. 그러나 금리민감도는 이자액의 크기 자체보다 현금흐름의 평균 회수시점, 즉 듀레이션으로 판단하므로 고쿠폰채보다 저쿠폰채가 더 민감하다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

채권 문제에서는 먼저 가격과 만기수익률이 반대 방향인지 확인한다. 그다음 민감도는 잔존만기와 표면이자율의 방향으로 정리하면 된다. 만기는 길수록 민감도가 커지고, 표면이자율은 낮을수록 민감도가 커진다.

암기 포인트

채권가격은 금리와 반대로 움직이고, 민감도는 장만기·저쿠폰에서 커진다.

NoteBase

문 9. 포터(Michael E. Porter)의 본원적 경쟁전략에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 집중화 전략은 원가우위에 기초한 저가시장에는 사용할 수 없다.

② 원가우위를 달성하는 방법에는 규모의 경제, 학습효과 등이 있다.

③ 본원적 경쟁전략에는 차별화 전략, 원가우위 전략, 집중화 전략이 있다.

④ 고객에게 독특한 가치(제품의 품질, 디자인 등)를 제공함으로써 차별화우위를 획득할 수 있다.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 포터의 본원적 경쟁전략에서 원가우위, 차별화, 집중화의 관계를 정확히 구분하는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

원가우위 전략은 경쟁사보다 낮은 비용구조를 바탕으로 가격경쟁력을 확보하는 전략이다. 차별화 전략은 품질, 디자인, 브랜드, 서비스처럼 고객이 중요하게 여기는 속성에서 독특한 가치를 제공하는 전략이다. 집중화 전략은 시장 전체가 아니라 특정 세분시장에 자원을 집중하는 전략이며, 그 세분시장 안에서 원가집중 또는 차별화집중으로 구현될 수 있다.

선지별 해설

① X: 틀린 부분은 '원가우위에 기초한 저가시장에는 사용할 수 없다'는 표현이다. 집중화 전략은 특정 세분시장을 대상으로 하므로 저가시장에서도 원가집중 전략으로 사용할 수 있다. 올바르게는 '집중화 전략은 특정 세분시장에서 원가우위 또는 차별화를 통해 경쟁할 수 있다'이다.
② O: 원가우위를 달성하는 대표적 방법에는 규모의 경제, 학습효과, 효율적 운영, 원가통제 등이 있다. 이 선지는 원가우위 전략의 전형적 원천을 정확히 설명한다.
③ O: 포터의 본원적 경쟁전략은 원가우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략의 세 가지로 정리된다. 이 선지는 전략의 분류 자체를 바르게 제시한다.
④ O: 차별화 전략은 제품의 품질, 디자인, 브랜드 이미지, 서비스 등에서 독특한 가치를 제공하여 고객이 더 높은 가치를 느끼게 만드는 전략이다. 따라서 차별화우위를 획득할 수 있다는 설명은 맞다.

오답 포인트

집중화 전략을 '세분시장만 노린다'는 점만 기억하고, 그 안에서 다시 원가집중과 차별화집중으로 나뉜다는 점을 놓치면 ①에 속기 쉽다. 출제자는 '집중화'를 별개의 제3전략으로만 외운 수험생이 원가우위와의 결합 가능성을 놓치는지를 노렸다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

포터 전략 문제는 먼저 경쟁범위를 넓은 시장과 좁은 시장으로 나누고, 다음으로 경쟁우위를 원가우위와 차별화로 나누어 본다. 좁은 시장을 겨냥하면 집중화 전략이고, 그 안에서도 원가집중인지 차별화집중인지 다시 판단하면 정답을 고를 수 있다.

암기 포인트

포터 본원전략은 원가우위, 차별화, 집중화의 3축이며, 집중화는 세분시장 안의 원가집중 또는 차별화집중으로 이어진다.

NoteBase

문 10. 아담스(John S. Adams)의 공정성이론(equity theory)에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 어떤 요소가 사람들에게 동기부여를 일으키는지 설명하는 내용이론에 해당한다.

② 자신의 노력 대비 보상의 비율을 준거인물의 해당 비율과 비교하여 공정성을 판단한다.

③ 노력하여 성과를 달성하고 성과에 대한 보상이 기대보다 클 경우 공정성을 높게 지각한다.

④ 공정성과 같은 고차원 욕구가 달성되어 동기부여 되기 위해서는 우선적으로 저차원 욕구가 충족되어야 한다.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 아담스의 공정성이론이 공정성을 어떤 기준으로 지각하는지 묻는 문제이다.

핵심 정리

아담스의 공정성이론은 자신이 투입한 노력과 받은 보상의 비율을 타인의 동일한 비율과 비교해 공정성 여부를 판단하는 이론이다.
핵심은 보상의 절대적 크기보다 투입-산출 비율의 상대적 비교이다.
비율이 같으면 공정하다고 느끼고, 비율이 다르면 불공정하다고 느낀다.

선지별 해설

① X. "어떤 요소가 사람들에게 동기부여를 일으키는지 설명"하는 내용은 매슬로우나 허즈버그처럼 동기요인 자체를 다루는 내용에 가깝다. 아담스 이론은 동기요인의 목록이 아니라 타인과의 보상비교에 따른 공정성 지각을 설명한다. 틀린 표현은 "어떤 요소가 사람들에게 동기부여를 일으키는지 설명"이고, 올바르게는 "자신과 타인의 투입-산출 비율 비교를 통해 공정성을 판단"이다.
② O. 아담스의 공정성이론은 자신의 노력 대비 보상의 비율을 준거인물의 해당 비율과 비교해 공정성 여부를 판단한다고 본다. 이 선지는 투입-산출 비율 비교라는 핵심을 정확히 짚고 있다.
③ X. 공정성이론의 기준은 "기대보다 보상이 큰가"가 아니라 "자신의 투입-산출 비율이 타인과 균형적인가"이다. 보상이 기대보다 커도 준거인물과 비교해 비율이 불균형하면 불공정하다고 느낄 수 있다. 틀린 표현은 "성과에 대한 보상이 기대보다 클 경우 공정성을 높게 지각"이고, 올바르게는 "준거인물과의 투입-산출 비율이 균형적일 경우 공정성을 높게 지각"이다.
④ X. 저차원 욕구가 먼저 충족되어야 고차원 욕구가 동기부여로 작동한다는 설명은 매슬로우의 욕구단계이론이다. 아담스의 공정성이론과는 다른 이론이다. 틀린 표현은 "우선적으로 저차원 욕구가 충족되어야 한다"이고, 올바르게는 "타인과의 투입-산출 비율 비교에 따라 공정성 지각과 동기 상태가 달라진다"이다.

NoteBase

오답 포인트

③은 보상의 크기와 공정성 지각을 혼동하게 만드는 선지이고, ④는 매슬로우의 욕구단계이론을 끌어와 이론을 바꿔치기한 선지이다. 공정성이론은 절대적 보상 수준이나 욕구 위계가 아니라 비교 대상과의 비율 균형을 묻는다는 점이 핵심 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

아담스가 나오면 자신의 투입-산출 비율과 타인의 투입-산출 비율을 비교하는지부터 확인하는 방식으로 판단한다. 비교와 비율이 나오면 공정성이론이고, 욕구 단계나 동기요인 목록이 나오면 다른 이론으로 판단할 수 있다.

암기 포인트

아담스 = 보상의 크기 자체가 아니라 투입-산출 비율의 비교이다.

NoteBase

문 11. 다음은 프로젝트를 완료하기 위해 해야 하는 활동이다. 주경로법(CPM)을 활용할 때 이 프로젝트의 최단 완료 시간은?

활동	직전 선행활동	활동 소요 시간
A	–	2일
B	A	2일
C	B	4일
D	B	3일
E	C, D	3일
F	–	2일
G	F	4일
H	D, G	5일

◯ 여러 활동의 동시 진행은 가능하다.
◯ 프로젝트는 A ~ H의 활동이 모두 완료되어야 한다.
◯ 직전 선행활동이 존재하는 경우, 직전 선행활동 종료 후에 해당 활동이 가능하다.

① 10일
② 11일
③ 12일
④ 13일

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 주경로법에서 각 활동의 가장 이른 완료시점을 계산하고, 최종 활동들의 완료시점 중 최댓값으로 프로젝트의 최단 완료 시간을 구하는 문제이다.

NoteBase

조건 정리

주어진 값: A 2일, B 2일, C 4일, D 3일, E 3일, F 2일, G 4일, H 5일이다.
구해야 할 값: 프로젝트 전체의 최단 완료 시간이다.
주의할 조건: 여러 활동은 동시에 진행 가능하지만, 직전 선행활동이 여러 개인 경우에는 가장 늦게 끝나는 선행활동이 끝난 뒤에만 시작할 수 있다. 또한 프로젝트는 A부터 H까지 모든 활동이 완료되어야 끝난다.

사용할 공식

주경로법의 기본 원리는 각 활동의 가장 이른 완료시점을 순서대로 구하는 것이다.

$EF_i = ES_i + t_i$, $ES_i = (EF_{선행활동})$

프로젝트 완료시간은 최종 활동들의 완료시점 중 최댓값이다.

프로젝트 완료시간 = $(EF_{최종활동})$

이 공식을 쓰는 이유는 E와 H처럼 여러 선행활동이 있는 작업은 모든 선행작업이 끝나야 시작할 수 있고, 프로젝트 전체도 마지막까지 남는 최종 경로가 끝나야 완료되기 때문이다.

계산 과정

1. A는 2일에 끝나고, B는 A 후 2일이므로 4일에 끝난다. 따라서 C는 8일, D는 7일에 끝난다.
2. E는 C와 D가 모두 끝나야 하므로 더 늦은 8일 후에 시작한다. 따라서 E의 완료시점은 $8 + 3 = 11$일이다.
3. F는 2일에 끝나고, G는 F 후 4일이므로 6일에 끝난다. H는 D와 G가 모두 끝나야 하므로 더 늦은 7일 후에 시작한다. 따라서 H의 완료시점은 $7 + 5 = 12$일이다.
4. 프로젝트는 모든 활동이 완료되어야 하므로 최종 활동 E의 11일과 H의 12일 중 큰 값인 12일이 전체 완료시간이다. 주경로는 A-B-D-H이다.

NoteBase

선지별 해설

① X
10일이면 프로젝트가 끝난다고 볼 수 없고, H의 완료시점이 12일이므로 전체 프로젝트는 최소 12일이 걸린다. 틀린 표현은 완료시간을 10일로 본 점이다. 올바르게는 최단 완료 시간은 12일이다.

② X
11일은 E가 끝나는 시점일 뿐이고, H는 그보다 늦은 12일에 끝난다. 프로젝트는 A부터 H까지 모두 완료되어야 하므로 11일로 끝나지 않는다. 올바르게는 최단 완료 시간은 12일이다.

③ O
E의 완료시점은 11일, H의 완료시점은 12일이므로 프로젝트 전체 완료시간은 두 값 중 큰 12일이다. 따라서 12일을 제시한 ③이 옳다.

④ X
H는 D와 G 중 늦은 7일 시점 이후 5일이 더 필요하므로 12일에 끝난다. 13일은 선행경로를 과도하게 길게 잡은 값이다. 올바르게는 최단 완료 시간은 13일이 아니라 12일이다.

오답 포인트

학생들이 가장 많이 틀리는 지점은 두 가지이다. 하나는 E가 11일에 끝난다는 이유로 프로젝트 전체도 11일에 끝난다고 착각하는 점이고, 다른 하나는 H처럼 선행활동이 둘인 경우 두 값을 더하는 것이 아니라 더 늦게 끝나는 시점을 기준으로 잡아야 한다는 점을 놓치는 것이다.

다시 나오면 이렇게 판단

계산형 CPM 문제는 시작 활동부터 각 작업의 가장 이른 완료시점을 차례로 적고, 선행활동이 여러 개이면 그중 최댓값을 잡는다. 마지막에는 최종 활동들이 여러 개일 수 있으므로 그 완료시점들 중 최댓값이 전체 프로젝트 기간이라는 순서로 판단한다.

암기 포인트

CPM은 선행활동이 여러 개이면 더하는 것이 아니라 늦게 끝나는 경로를 따르고, 프로젝트 완료시간은 마지막 활동들 중 가장 늦은 완료시점이다.

NoteBase

문 12. 다음 상황에서 경제적 주문량 모형으로 산출되는 연간 총비용을 최소화하는 회당 주문량은?

◯ 연간 수요량: 600단위
◯ 주문 1회당 주문비용: 4,000원
◯ 연간 단위당 재고유지비용: 3,000원
◯ 구매비용은 고려하지 않음
◯ 연간 총비용은 연간 총재고유지비용과 연간 총주문비용의 합이다.

① 30단위
② 40단위
③ 50단위
④ 60단위

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 경제적 주문량 모형의 기본 공식으로 연간 총비용을 최소화하는 회당 주문량을 구하는 문제이다.

조건 정리

주어진 값은 연간 수요량 600단위, 1회당 주문비용 4,000원, 연간 단위당 재고유지비용 3,000원이다.
구매비용은 고려하지 않으므로 비교해야 할 비용은 연간 주문비용과 연간 재고유지비용이다. 구해야 할 값은 회당 최적 주문량이다.

사용할 공식

경제적 주문량은 $EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$ 이다. 여기서 D는 연간 수요량, S는 1회당 주문비용, H는 연간 단위당 재고유지비용이다. 문제에서 바로 이 세 값이 주어졌고 구매비용은 제외된다고 했으므로 EOQ 기본 공식을 적용하는 상황이다.

계산 과정

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{H}} = \sqrt{\frac{2 \times 600 \times 4{,}000}{3{,}000}}$$
$$= \sqrt{\frac{4{,}800{,}000}{3{,}000}} = \sqrt{1{,}600} = 40$$

따라서 연간 총비용을 최소화하는 회당 주문량은 40단위이다.

NoteBase

선지 판단

1번: X. 계산 결과는 40단위이므로 30단위는 맞지 않는다. 틀린 표현은 회당 주문량이 30단위라는 점이며, 올바르게는 40단위이다.
2번: O. EOQ 계산값이 정확히 40단위이므로 옳다.
3번: X. 계산 결과보다 큰 50단위를 제시한 오답이다. 틀린 표현은 회당 주문량이 50단위라는 점이며, 올바르게는 40단위이다.
4번: X. 60단위는 연간 수요량 600단위를 잘못 축소해 연상하거나 제곱근 계산을 생략할 때 고르기 쉬운 값이다. 틀린 표현은 회당 주문량이 60단위라는 점이며, 올바르게는 40단위이다.

오답 포인트

연간 수요량 D와 회당 주문량 Q를 혼동하거나, $2DS/H$를 계산한 뒤 제곱근을 한 번 더 취해야 한다는 점을 놓치면 오답이 된다. 구매비용을 고려하지 않는다는 문구를 보고 공식을 바꾸는 것도 불필요한 실수이다.

다시 나오면 이렇게 판단

EOQ 문제는 먼저 D, S, H를 대응시키고, 다음에 $EOQ = \sqrt{2DS/H}$에 대입한 뒤 마지막에 제곱근 계산까지 끝났는지를 확인하면 된다.

암기 포인트

경제적 주문량은 연간 수요량과 주문비용이 클수록 커지고, 단위당 재고유지비용이 클수록 작아진다.

NoteBase

문 13. 성격의 빅파이브 모형(Big 5 model)에 대한 설명 중 옳은 것만을 모두 고르면?

ㄱ. 성실성이 높으면 책임감, 신뢰도, 규칙준수 등의 정도가 높다.
ㄴ. 우호성, 개방성, 외향성 등 다섯 가지 차원으로 개인의 성격을 설명한다.
ㄷ. 다섯 가지 차원을 토대로 25가지로 성격 유형을 나눈 후 유형별로 특징을 구체적으로 제시하고 있다.
ㄹ. 신경증성이 낮으면(정서적 안정성이 높으면) 스트레스를 잘 견디고 부정적 감정을 덜 경험하는 경향이 있다.

① ㄱ, ㄷ
② ㄴ, ㄹ
③ ㄱ, ㄴ, ㄹ
④ ㄱ, ㄷ, ㄹ

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 빅파이브 모형이 성격을 몇 개의 차원으로 설명하는 특성론인지와 각 차원의 의미를 정확히 아는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

빅파이브 모형은 사람의 성격을 우호성, 성실성, 외향성, 신경증성, 개방성의 다섯 연속적 차원으로 설명하는 특성론이다. 유형론처럼 사람을 몇 가지 고정된 성격 유형으로 분류하는 모형이 아니라 각 차원의 높고 낮음으로 개인차를 설명한다. 성실성은 책임감, 자기통제, 규칙준수와 연결되고, 신경증성이 낮을수록 정서적 안정성이 높아 스트레스와 부정적 감정에 덜 흔들리는 경향이 있다.

선지별 해설

① X: ㄱ은 맞지만 ㄷ이 틀려서 오답이다. ㄱ의 성실성은 책임감, 신뢰도, 규칙준수와 연결되므로 옳다. 반면 ㄷ의 틀린 표현은 '25가지로 성격 유형을 나눈 후'이다. 빅파이브는 25가지 유형으로 나누는 모형이 아니라 다섯 차원의 점수로 성격을 설명하는 특성론이다. 올바르게는 '다섯 가지 차원으로 개인의 성격 특성을 설명한다'이다.
② X: ㄴ과 ㄹ은 모두 옳지만, 역시 옳은 ㄱ을 빠뜨린 불완전한 조합이어서 오답이다. ㄴ은 우호성, 개방성, 외향성 등을 포함한 다섯 차원으로 성격을 설명한다는 내용이므로 옳다. ㄹ도 신경증성이 낮을수록 정서적 안정성이 높아 스트레스와 부정적 감정을 덜 경험하는 경향이 있다는 뜻이므로 옳다. 옳은 선지 세 개(ㄱ, ㄴ, ㄹ)를 모두 포함해야 정답 조합이 된다.
③ O: ㄱ, ㄴ, ㄹ이 모두 옳고 ㄷ만 틀렸으므로 정답이다. ㄱ은 성실성의 의미를 바르게 설명했고, ㄴ은 빅파이브의 다섯 차원 설명을 바르게 제시했으며, ㄹ은 낮은 신경증성과 높은 정서적 안정성의 관계를 정확히 설명했다.
④ X: ㄱ과 ㄹ은 맞지만 ㄷ이 포함되어 있어 오답이다. 틀린 부분은 역시 ㄷ의 '25가지 성격 유형'이라는 표현이다. 빅파이브는 유형 분류 모형이 아니라 다섯 차원 중심의 특성 모형이므로, 올바른 조합은 'ㄱ, ㄴ, ㄹ'이다.

NoteBase

오답 포인트

빅파이브를 MBTI 같은 유형론과 섞어 기억하면 ㄷ을 맞는 문장처럼 보기 쉽다. 또 ㄴ은 다섯 차원을 모두 열거하지 않았지만 '등'이라는 표현 때문에 예시 제시로 읽어야 하는데, 일부만 적혔다는 이유로 틀렸다고 판단하면 ②로 빠지기 쉽다.

다시 나오면 이렇게 판단

성격 모형 문제에서는 먼저 그 이론이 사람을 '유형'으로 나누는지, 아니면 '차원'으로 설명하는지부터 구분한다. 그다음 각 차원의 대표 의미를 붙여 판단하면 된다. 성실성은 책임감과 자기통제, 낮은 신경증성은 정서적 안정성으로 연결하면 빠르게 정리된다.

암기 포인트

빅파이브는 5차원 특성론이지 유형론이 아니다. 성실성은 책임감, 낮은 신경증성은 정서적 안정성과 연결된다.

NoteBase

문 14. 조작적 조건화(operant conditioning) 혹은 강화이론에서 부적 강화(negative reinforcement, 소극적 강화)에 해당하는 것은?

ㄱ. 조직에 바람직한 행동(예. 정시 출근)
ㄴ. 조직에 바람직하지 않은 행동(예. 지각)
ㄷ. 종업원이 좋아하는 것(예. 칭찬)
ㄹ. 종업원이 싫어하는 것(예. 질책)

① ‘ㄱ’을 한 종업원에게 ‘ㄷ’을 제공함으로써 종업원이 ‘ㄱ’을 반복할 가능성을 증가시키는 것
② ‘ㄴ’을 한 종업원에게 ‘ㄹ’을 제공함으로써 종업원이 ‘ㄴ’을 반복할 가능성을 감소시키는 것
③ ‘ㄱ’을 한 종업원에게 ‘ㄹ’을 제공하지 않음으로써 종업원이 ‘ㄱ’을 반복할 가능성을 증가시키는 것
④ ‘ㄷ’을 제공받기 위해 ‘ㄱ’을 하던 종업원에게 ‘ㄷ’을 더 이상 제공하지 않음으로써, ‘ㄱ’을 반복할 가능성을 감소시키는 것

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 정적 강화, 부적 강화, 정적 처벌, 소거를 구분할 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

정적 강화는 바람직한 행동 뒤에 종업원이 좋아하는 자극을 추가하여 그 행동의 반복 가능성을 높이는 것이다. 부적 강화는 바람직한 행동 뒤에 종업원이 싫어하는 자극을 제거하여 그 행동의 반복 가능성을 높이는 것이다. 정적 처벌은 바람직하지 않은 행동 뒤에 종업원이 싫어하는 자극을 추가하여 그 행동의 반복 가능성을 낮추는 것이다. 소거는 행동 뒤에 주어지던 강화물을 더 이상 제공하지 않아 그 행동의 반복 가능성을 낮추는 것이다.

NoteBase

선지별 해설

① X: 'ㄱ'은 바람직한 행동이고 'ㄷ'은 종업원이 좋아하는 자극이므로, 'ㄱ' 뒤에 'ㄷ'을 제공해 'ㄱ'의 반복 가능성을 높이는 것은 정적 강화이다. 부적 강화가 아니라 좋아하는 것을 추가한 경우이다. 틀린 표현은 부적 강화에 해당한다고 보는 부분이며, 올바르게는 정적 강화이다.
② X: 'ㄴ'은 바람직하지 않은 행동이고 'ㄹ'은 종업원이 싫어하는 자극이므로, 'ㄴ' 뒤에 'ㄹ'을 제공해 'ㄴ'의 반복 가능성을 낮추는 것은 정적 처벌이다. 부적 강화는 바람직한 행동을 늘리기 위해 싫은 자극을 제거하는 경우이다. 틀린 표현은 부적 강화처럼 이해하는 부분이며, 올바르게는 정적 처벌이다.
③ O: 'ㄱ'은 바람직한 행동이고 'ㄹ'은 종업원이 싫어하는 자극이므로, 'ㄱ'을 한 뒤 'ㄹ'을 제공하지 않음으로써 싫은 자극이 제거된다. 그 결과 'ㄱ'의 반복 가능성이 증가하므로 부적 강화에 해당한다.
④ X: 'ㄷ'은 종업원이 좋아하는 자극이므로, 'ㄷ'을 제공받기 위해 하던 'ㄱ' 뒤에 더 이상 'ㄷ'을 주지 않아 'ㄱ'의 반복 가능성이 감소하는 것은 소거이다. 부적 강화가 아니라 기존 강화물을 끊는 경우이다. 틀린 표현은 부적 강화에 해당한다고 보는 부분이며, 올바르게는 소거이다.

오답 포인트

이 문항의 함정은 '부적'을 '나쁜 것'으로 오해하는 데 있다. 부적 강화의 핵심은 싫은 자극을 없애서 바람직한 행동을 늘리는 것이지, 나쁜 행동을 벌주거나 좋아하는 보상을 끊는 것이 아니다.

다시 나오면 이렇게 판단

먼저 행동의 방향이 증가인지 감소인지 본다. 다음으로 자극이 추가되는지 제거되는지 본다. 증가+좋은 것 추가는 정적 강화, 증가+싫은 것 제거는 부적 강화, 감소+싫은 것 추가는 정적 처벌, 감소+좋은 것 중단은 소거로 판단된다.

암기 포인트

부적 강화는 싫은 것을 빼서 좋은 행동을 늘리는 것이고, 소거는 주던 보상을 끊어 행동을 줄이는 것이다.

NoteBase

문 15. 다음 상황에서 피들러(F. E. Fiedler)의 상황이론을 기준으로 했을 때, 가장 효과적인 리더십은?

◯ 부서에 새로운 부서장이 부임함
◯ 부서원들이 새로운 부서장을 불신하고 있음
◯ 전임 부서장이 부서의 과업구조를 잘 구조화하였고, 이것은 그대로 유지되고 있음
◯ 회사는 새로운 부서장을 장기적으로 양성하려 하고, 새로운 부서장은 부서원에 대한 강한 권력을 보유하고 있음

① 위임형 리더십
② 참여형 리더십
③ 과업 지향형 리더십
④ 관계 지향형 리더십

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 피들러의 상황이론에서 리더-구성원 관계, 과업구조, 직위권력을 조합해 가장 효과적인 리더십 유형을 판단하는 문제이다.

핵심 정리

피들러는 리더십 효과성을 리더-구성원 관계, 과업구조, 직위권력의 세 변수로 본다. 세 변수를 각각 좋음/나쁨, 높음/낮음, 강함/약함의 두 수준으로 나누면 2×2×2=8개의 상황(옥탄트)이 만들어진다. 이 중 세 변수가 가장 좋은 옥탄트1에서 가장 나쁜 옥탄트8까지 호의성이 단계적으로 낮아지며, 양 극단(매우 호의적·매우 비호의적)에서는 과업 지향형이, 중간 구간에서는 관계 지향형이 효과적이다. 세 변수 중 리더-구성원 관계가 가장 큰 비중을 차지하므로, 관계가 나쁘면 나머지 두 변수가 유리해도 호의성이 크게 떨어져 중간 구간으로 분류된다. 이 문항은 부서원들이 새 부서장을 불신하므로 리더-구성원 관계는 나쁘고, 과업은 잘 구조화되어 있으며, 새 부서장의 권력은 강하다. 관계 나쁨에 과업 구조화·직위권력 강이 결합된 옥탄트(옥탄트5에 해당)는 매우 비호의적이 아니라 중간 정도로 호의적인 상황이므로 관계 지향형 리더십이 효과적이다.

NoteBase

선지별 해설

1번 X: 위임형 리더십은 피들러가 제시한 기본 리더 유형 구분이 아니다. 피들러는 리더를 위임형으로 나누지 않고 과업 지향형과 관계 지향형으로 본다. 틀린 표현은 '위임형 리더십'이며, 올바르게는 이 상황에서 관계 지향형 리더십이 효과적이다.
2번 X: 참여형 리더십도 피들러 상황이론의 핵심 분류가 아니다. 이 문항은 참여 수준을 고르는 문제가 아니라 상황 호의성에 따라 어떤 지향의 리더가 맞는지를 묻는다. 틀린 표현은 '참여형 리더십'이며, 올바르게는 관계 지향형 리더십이 적합하다.
3번 X: 과업이 구조화되어 있고 권력이 강하다는 점만 보면 과업 지향형을 떠올리기 쉽지만, 과업 지향형이 맞으려면 세 변수가 모두 좋은 매우 호의적 옥탄트이거나 모두 나쁜 매우 비호의적 옥탄트여야 한다. 여기서는 비중이 가장 큰 리더-구성원 관계가 불신 수준으로 나빠 호의성이 크게 떨어지므로 전체 상황은 극단적으로 호의적인 상황이 아니다. 틀린 표현은 '과업 지향형 리더십'이며, 올바르게는 중간 호의적 상황에 맞는 관계 지향형 리더십이다.
4번 O: 부서원들이 새 부서장을 불신하므로 리더-구성원 관계는 나쁘다. 전임 부서장이 과업구조를 잘 만들어 두어 과업은 구조화되어 있고, 새 부서장은 강한 직위권력을 가진다. 이 조합은 중간 정도로 호의적인 상황이므로 관계 지향형 리더십이 가장 효과적이다.

오답 포인트

과업구조가 높고 권력이 강하다는 두 조건만 보고 3번을 고르기 쉽다. 그러나 피들러는 세 변수를 함께 보며, 리더-구성원 관계가 나쁘면 이 문항은 중간 정도 호의적인 상황으로 판단된다.

다시 나오면 이렇게 판단

피들러 문항은 리더-구성원 관계, 과업구조, 직위권력을 순서대로 읽어 상황 호의성을 먼저 판정한다. 세 조건이 모두 좋아 매우 호의적이거나 모두 나빠 매우 비호의적인 극단이면 과업 지향형이 맞고, 그 사이의 중간 상황이면 관계 지향형이 맞다.

암기 포인트

피들러는 극단은 과업 지향형, 중간은 관계 지향형이다.

NoteBase

문 16. 경로커버리지 전략에 대한 설명 중 옳은 것만을 모두 고르면?

ㄱ. 고급 브랜드는 주로 선택적 유통을 이용한다.
ㄴ. 편의품은 주로 집중적(intensive) 유통을 이용한다.
ㄷ. 가능한 한 많은 점포에 제품을 공급하는 전략은 집중적 유통이다.
ㄹ. 생산업체가 하나의 유통업자에게 특정 지역의 독점적 유통권을 부여하는 전략을 선택적 유통이라 한다.

① ㄱ, ㄴ
② ㄱ, ㄷ
③ ㄴ, ㄷ
④ ㄴ, ㄹ

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 경로커버리지 전략인 집중적 유통, 선택적 유통, 배타적 유통의 차이를 구분하는 문제이다.

핵심 개념

집중적 유통은 가능한 많은 점포에 공급하여 접근성을 극대화하는 방식이다. 키워드는 편의품, 광범위한 점포망이다. 선택적 유통은 일정 기준에 맞는 일부 유통업자만 골라 판매시키는 방식이다. 키워드는 쇼핑품, 통제와 커버리지의 절충이다. 배타적 유통은 특정 지역이나 시장에서 한 유통업자에게 독점적 판매권을 부여하는 방식이다. 키워드는 고급 브랜드, 독점권 부여이다.

선지별 해설

① X: ㄴ은 옳지만 ㄱ이 틀려서 오답이다. 편의품은 소비자가 쉽게 사는 제품이므로 가능한 많은 점포에서 파는 집중적 유통이 맞다. 반면 고급 브랜드는 유통통제를 강하게 하려는 성격이 커서 주로 배타적 유통 또는 매우 제한된 판매전략에 가깝다. 틀린 표현은 '선택적 유통'이다. 올바르게는 '고급 브랜드는 주로 배타적 유통을 이용한다'이다.
② X: ㄷ은 옳지만 ㄱ이 틀려서 오답이다. 가능한 한 많은 점포에 제품을 공급하는 전략은 집중적 유통의 정의 자체에 해당한다. 그러나 ㄱ의 고급 브랜드 설명은 선택적 유통이 아니라 배타적 유통에 더 가깝다. 틀린 표현은 '선택적 유통'이다. 올바르게는 '고급 브랜드는 주로 배타적 유통을 이용한다'이다.
③ O: ㄴ과 ㄷ이 모두 옳으므로 정답이다. 편의품은 구매노력이 적고 접근성이 중요하므로 집중적 유통을 쓴다. 또한 가능한 한 많은 점포에 공급하는 전략 역시 집중적 유통의 정확한 설명이다.
④ X: ㄴ은 옳지만 ㄹ이 틀려서 오답이다. 생산업체가 하나의 유통업자에게 특정 지역의 독점적 유통권을 주는 것은 선택적 유통이 아니라 배타적 유통이다. 틀린 표현은 '선택적 유통'이다. 올바르게는 '생산업체가 하나의 유통업자에게 특정 지역의 독점적 유통권을 부여하는 전략은 배타적 유통이다'이다.

NoteBase

오답 포인트

선택적 유통과 배타적 유통을 모두 '판매점을 제한한다'는 공통점만 보고 같은 개념으로 오인하기 쉽다. 이 문제의 함정은 ㄱ과 ㄹ에서 판매점 수를 제한한다는 점만 남기고, '일부를 고르는가'와 '한 곳에 독점권을 주는가'를 구분하지 못하게 만든 데 있다.

다시 나오면 이렇게 판단

경로커버리지 문제는 먼저 점포 수와 권한 구조를 본다. 가능한 한 많은 점포이면 집중적 유통, 일부 적격 점포만 고르면 선택적 유통, 특정 지역에서 한 유통업자에게 독점권을 주면 배타적 유통으로 판단할 수 있다.

암기 포인트

편의품은 집중적, 쇼핑품은 선택적, 고급 브랜드와 독점권은 배타적 유통으로 연결된다.

NoteBase

문 17. 가격전략 유형에 대한 설명 중 옳은 것만을 모두 고르면?

ㄱ. 프린터를 싸게 판매하고, 토너를 비싸게 파는 것은 종속제품(captive product) 가격결정에 해당한다.
ㄴ. 유튜브가 서비스 수준별로 가격을 다르게 책정하는 것은 제품라인(product line) 가격결정에 해당한다.
ㄷ. 통신사가 초고속인터넷과 이동통신 서비스 등을 묶어서 할인하여 판매하는 것은 사양제품 가격결정에 해당한다.
ㄹ. 자동차 판매 시, 옵션(선루프 등)에 따라 자동차 가격을 다르게 책정하는 방식은 단수(odd) 가격결정에 해당한다.

① ㄱ, ㄴ
② ㄱ, ㄷ
③ ㄴ, ㄷ
④ ㄴ, ㄹ

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 가격전략 유형의 정의를 구분하여 사례에 정확히 연결할 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

종속제품 가격결정은 주제품 가격을 낮추고 소모성 종속제품 가격에서 이익을 회수하는 방식이다. 제품라인 가격결정은 동일한 제품군이나 서비스 라인 안에서 등급별로 가격 단계를 나누는 방식이다. 제품묶음 가격결정은 둘 이상의 제품이나 서비스를 함께 묶어 개별 구매보다 유리하게 제시하는 방식이다. 사양제품 가격결정은 기본제품에 옵션이나 부가품을 추가하면서 별도 가격을 붙이는 방식이다. 단수가격결정은 9,900원처럼 가격 끝자리를 특정 숫자로 맞추는 심리가격 방식이다.

NoteBase

선지별 해설

1번 O: ㄱ과 ㄴ이 모두 옳은 조합이다. ㄱ의 프린터-토너 사례는 본체를 싸게 팔고 소모품에서 이익을 회수하는 종속제품 가격결정에 해당한다. ㄴ의 유튜브 서비스 수준별 차등 가격은 같은 서비스 라인 안에서 등급별 가격 단계를 두는 제품라인 가격결정에 해당한다.
2번 X: ㄱ은 옳지만 ㄷ이 틀려서 성립하지 않는 조합이다. 통신사가 초고속인터넷과 이동통신을 묶어 할인 판매하는 것은 사양제품 가격결정이 아니라 제품묶음 가격결정이다. 틀린 표현은 '사양제품 가격결정'이고, 올바르게는 '제품묶음 가격결정'이다.
3번 X: ㄴ은 옳지만 ㄷ이 틀려서 성립하지 않는 조합이다. ㄷ의 핵심은 여러 서비스를 함께 묶는 데 있으므로 옵션 추가가 아니라 번들 판매로 본다. 틀린 표현은 '사양제품 가격결정'이고, 올바르게는 '제품묶음 가격결정'이다.
4번 X: ㄴ은 옳지만 ㄹ이 틀려서 성립하지 않는 조합이다. 자동차 판매 시 선루프 같은 옵션에 따라 가격을 다르게 책정하는 것은 단수가격결정이 아니라 사양제품 가격결정이다. 틀린 표현은 '단수 가격결정'이고, 올바르게는 '사양제품 가격결정'이다. 단수가격결정은 9,900원처럼 가격 끝자리를 활용하는 방식이다.

오답 포인트

ㄷ의 '묶어서 할인'을 옵션 판매로 착각하면 사양제품 가격결정으로 오인하기 쉽다. ㄹ의 '옵션에 따라 가격 차이'를 보고 가격 끝자리 전략인 단수가격결정과 혼동하는 것도 대표적인 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

주제품과 소모품 관계이면 종속제품, 같은 라인 안의 등급 차이면 제품라인, 여러 상품을 함께 팔면 제품묶음, 기본제품에 선택사양을 붙이면 사양제품, 가격 끝자리를 9나 99로 조정하면 단수가격결정으로 판단한다.

암기 포인트

본체+소모품은 종속제품, 등급 차이는 제품라인, 함께 팔면 제품묶음, 옵션 추가는 사양제품, 9,900원형은 단수가격결정이다.

NoteBase

문 18. 다음 사례에서 설명하는 생산방식은?

2019년 등장한 A사의 냉장고는 인터넷 홈페이지에서 고객이 직접 조합해 주문할 수 있는 '맞춤형 가전' 시대를 열었다. 고객의 가족 수, 식습관, 생활양식, 주방 형태 등에 따라 자기 집에 맞는 색깔과 설치 타입을 조합해 주문을 완료하면, 공장에서 보유하고 있는 냉장고 모듈들을 조립하여 고객이 원하는 냉장고 완제품을 고객의 집에 설치해 주는 방식이다.

① 주문생산방식(MTO: make-to-order)
② 주문조립방식(ATO: assemble-to-order)
③ 계획생산(재고판매)방식(MTS: make-to-stock)
④ 주문설계방식(ETO: engineer-to-order 또는 DTO: design-to-order)

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 고객 주문 뒤에 어떤 활동이 시작되는지를 기준으로 MTS, MTO, ATO, ETO를 구분할 수 있는지를 묻는 문제이다.

사례 정리

핵심 사실은 고객이 홈페이지에서 가족 수, 식습관, 생활양식, 주방 형태에 맞춰 색깔과 설치 타입을 직접 조합한다는 점이다.
또 다른 핵심 사실은 공장에서 이미 보유한 냉장고 모듈들을 주문 후 조립해 완제품을 만든다는 점이다.
판단에 중요한 조건은 설계부터 새로 하는 것이 아니라 표준화된 모듈 재고를 바탕으로 주문 후 조립한다는 점이다.

핵심 개념

주문조립방식(ATO)은 표준 부품이나 모듈을 미리 보유해 두었다가 고객 주문이 들어오면 그 조합에 맞추어 조립하는 방식이다.
주문생산방식(MTO)은 주문이 들어온 뒤 제품의 생산 자체를 시작하는 방식이다.
계획생산방식(MTS)은 수요를 예측해 미리 완제품을 생산해 재고로 판매하는 방식이다.
주문설계방식(ETO 또는 DTO)은 고객 주문 후 설계나 엔지니어링부터 새로 진행하는 방식이다.

적용 기준

이 사례에서는 주문 이후 무엇을 하는지를 보면 된다. 완제품을 미리 만들어 둔 것이면 MTS이고, 주문 후 생산 전체를 시작하면 MTO이며, 주문 후 설계부터 새로 하면 ETO이다. 이 사례처럼 모듈은 미리 보유하고 고객 주문 후 조립만 하면 ATO이다.

NoteBase

선지별 해설

① X: 주문생산방식(MTO)은 주문을 받은 뒤 제품 생산을 시작하는 방식이다. 이 사례의 핵심은 공장에서 이미 보유하고 있는 냉장고 모듈을 활용한다는 점이므로 생산 전체를 주문 후 시작하는 형태로 보기 어렵다. 틀린 표현은 '주문생산방식'이고, 올바르게는 '표준 모듈을 재고로 보유한 뒤 주문 후 조립하는 주문조립방식'이다.
② O: 주문조립방식(ATO)은 부품이나 모듈을 미리 준비해 두고 고객 주문에 맞추어 최종 조립하는 방식이다. 사례에서도 고객이 옵션을 조합해 주문하면 공장이 보유 중인 냉장고 모듈들을 조립해 원하는 완제품을 설치해 주므로 ATO에 해당한다.
③ X: 계획생산방식(MTS)은 수요예측에 따라 완제품을 미리 만들어 재고로 판매하는 방식이다. 이 사례는 고객이 주문을 완료한 뒤에 모듈을 조합해 완제품을 만들므로 완제품 재고 판매 방식이 아니다. 틀린 표현은 '계획생산(재고판매)방식'이고, 올바르게는 '주문 후 조립하는 ATO 방식'이다.
④ X: 주문설계방식(ETO 또는 DTO)은 고객 요구에 맞춰 설계나 엔지니어링을 새로 수행한 뒤 생산하는 방식이다. 이 사례는 기존 냉장고 모듈의 조합과 옵션 선택이 핵심이므로 설계 자체를 새로 하는 수준의 맞춤 생산이 아니다. 틀린 표현은 '주문설계방식'이고, 올바르게는 '표준 모듈 조합 중심의 주문조립방식'이다.

오답 포인트

맞춤형 가전이라는 표현만 보고 ① MTO나 ④ ETO로 끌려가기 쉽다. 그러나 이 문항의 결정 단서는 '공장에서 보유하고 있는 냉장고 모듈들을 조립'한다는 문구이다. 맞춤형이라는 외형보다 주문 후 활동이 설계인지, 생산인지, 조립인지를 구분해야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

생산방식 사례형은 먼저 재고로 미리 보유한 대상이 완제품인지, 부품·모듈인지 확인한다. 그다음 주문 후에 시작되는 활동이 판매인지, 조립인지, 생산인지, 설계인지를 구분하면 된다.

암기 포인트

MTS는 완제품 재고, ATO는 모듈 재고 후 조립, MTO는 주문 후 생산, ETO는 주문 후 설계이다.

NoteBase

문 19. 다음 해외시장 진출 방법 중 해외직접투자에 해당하는 것만을 모두 고르면?

ㄱ. 관리계약
ㄴ. 판매법인
ㄷ. 합작투자
ㄹ. 해외 소재 외국기업인수

① ㄱ, ㄴ
② ㄷ, ㄹ
③ ㄴ, ㄷ, ㄹ
④ ㄱ, ㄴ, ㄷ, ㄹ

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 해외시장 진출 방식 중 수출·계약방식과 해외직접투자를 구분할 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

관리계약은 현지 기업의 운영을 계약으로 맡아 주고 대가를 받는 방식이므로 지분투자가 없는 계약형 진출이다. 판매법인은 현지 판매거점을 두어 수출을 수행하는 방식으로 보며, 생산시설이나 현지 기업 지분을 취득하는 해외직접투자와는 구별된다. 다만 판매법인이 현지법인(현지 지분·경영권 취득) 형태이면 해외직접투자로 볼 여지도 있으나, 이 문제에서는 지분 및 경영권 취득 여부를 기준으로 판매법인을 비해외직접투자(수출·계약방식)로 처리한다. 합작투자는 현지 파트너와 공동으로 지분을 출자해 사업을 운영하는 방식이므로 해외직접투자이다. 해외 소재 외국기업인수는 기존 해외 기업의 지분이나 경영권을 취득하는 방식이므로 해외직접투자이다.

선지별 해설

① X: 틀린 부분은 ㄱ, ㄴ을 해외직접투자에 포함한 점이다. 관리계약은 계약형 진출이고 판매법인은 수출방식의 현지 판매거점으로 분류하므로, 올바르게는 ㄷ, ㄹ만 해당한다.
② O: 합작투자와 해외 소재 외국기업인수는 모두 현지 사업에 자본을 투입하고 지분 또는 경영권을 확보하는 방식이므로 해외직접투자에 해당한다.
③ X: 틀린 부분은 ㄴ을 포함한 점이다. ㄷ과 ㄹ은 맞지만 판매법인은 해외직접투자가 아니라 현지 판매조직을 활용한 수출 방식에 가깝기 때문에, 올바르게는 ㄷ, ㄹ이다.
④ X: 틀린 부분은 ㄱ, ㄴ을 모두 포함한 점이다. 합작투자와 해외 기업인수만 해외직접투자이며, 관리계약과 판매법인은 각각 계약형 진출과 수출형 진출로 보아야 한다.

NoteBase

오답 포인트

판매법인을 현지에 법인을 두었다는 이유만으로 곧바로 해외직접투자로 오인하기 쉽다. 이 문항의 함정은 현지 거점의 존재 여부가 아니라 지분투자와 경영권 취득 여부로 분류해야 한다는 점이다.

다시 나오면 이렇게 판단

해외시장 진출 방식을 보면 먼저 현지 사업에 자본을 직접 출자하거나 기존 기업의 지분을 인수하는지부터 판단한다. 지분참여가 있으면 해외직접투자이고, 지분 없이 운영만 맡거나 판매만 수행하면 계약형 또는 수출형 진출로 본다.

암기 포인트

직접투자는 지분과 경영권, 계약형은 운영대행, 수출형은 판매거점으로 구분된다.

NoteBase

문 20. 조직 내 갈등 및 협상에 대한 설명으로 적절하지 않은 것은?

① 분배적(distributive) 협상보다 통합적(integrative) 협상에서 정보의 공유가 상대적으로 많이 이루어진다.

② 갈등해결전략 중 회피는 자신의 이익에 대한 적극성과 상대의 이익에 대한 협조성의 정도가 모두 낮을 때 사용한다.

③ 갈등해결전략 중 경쟁은 자신의 이익에 대한 적극성과 상대의 이익에 대한 협조성의 정도가 모두 높을 때 사용한다.

④ 분배적 협상은 상대방의 손해만큼 자신이 이익을 얻는 협상이고, 통합적 협상은 자신도 이익을 얻고 상대방도 이익을 얻는 협상이다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 분배적 협상과 통합적 협상의 차이, 그리고 갈등해결전략의 자기주장성과 협조성 조합을 구별할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

분배적 협상은 정해진 몫을 나누는 고정파이 협상이다. 통합적 협상은 이해관계를 조정해 전체 파이를 키우는 협상이다. 회피는 자기주장성과 협조성이 모두 낮은 전략이다. 경쟁은 자기주장성은 높고 협조성은 낮은 전략이다. 협력은 자기주장성과 협조성이 모두 높은 전략이다.

선지별 해설

1번 O: 통합적 협상은 상호이익을 키우기 위해 이해관계와 우선순위를 드러내야 하므로 분배적 협상보다 정보 공유가 상대적으로 많이 이루어진다.
2번 O: 회피는 자신의 이익도 강하게 밀지 않고 상대와 적극적으로 협조하지도 않는 유형이므로 자기주장성과 협조성이 모두 낮을 때의 갈등해결전략으로 맞다.
3번 X: 틀린 부분은 "경쟁은 자신의 이익에 대한 적극성과 상대의 이익에 대한 협조성의 정도가 모두 높을 때"이다. 경쟁은 자신의 이익에 대한 적극성은 높지만 상대의 이익에 대한 협조성은 낮을 때의 전략이다. 두 차원이 모두 높은 전략은 경쟁이 아니라 협력이다.
4번 O: 분배적 협상은 한쪽의 이익이 상대방의 손실과 연결되는 제로섬 성격이 강하고, 통합적 협상은 쌍방이 함께 이익을 얻는 윈윈 협상이라는 설명이므로 맞다.

오답 포인트

경쟁과 협력을 뒤바꾸는 함정이 핵심이다. 자기주장성과 협조성이 모두 높으면 협력이고, 경쟁은 자기주장성만 높고 협조성은 낮다. 협상 파트에서는 분배적 협상을 제로섬, 통합적 협상을 윈윈으로 연결하면 흔들리지 않는다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

갈등해결전략 문제는 먼저 자기주장성이 높은지 낮은지, 다음으로 협조성이 높은지 낮은지를 따져 2축에 올려놓으면 된다. 협상 문제는 가치 창출이 있는지 없는지를 먼저 보면 분배적 협상과 통합적 협상을 빠르게 가를 수 있다.

암기 포인트

분배적 협상은 고정파이, 통합적 협상은 윈윈이다. 경쟁은 높음-낮음, 협력은 높음-높음이다.

NoteBase

문 21. 다음 중 주식회사의 청산을 통해서 발생하는 청산대금 배분의 우선순위가 가장 낮은 것은?

① 국세 청구권

② 체불 임금 청구권

③ 무담보부 이표채의 청구권

④ 우선주 주주의 잔여재산분배 청구권

정답 4번

쟁점

이 문제는 주식회사 청산에서 채권자와 주주의 권리 순위를 구별하는 문제이다. 핵심은 회사의 채무를 모두 정리한 뒤에만 주주가 잔여재산을 분배받는다는 점이다.

용어 풀이

잔여재산분배청구권은 청산에서 회사 채무를 모두 갚고 남은 재산을 주주가 받는 권리이다.
우선주는 배당이나 잔여재산 분배에서 보통주보다 우선할 수 있는 종류주식이지만, 그 우선은 주주 상호 간의 우선이다.

핵심 구분

원칙적으로 청산에서는 회사채권자에 대한 변제가 먼저이고, 그 후 남은 재산만 주주에게 분배된다. 국세 청구권, 임금 청구권, 사채권은 모두 회사에 대한 채권이므로 주주의 잔여재산분배청구권보다 앞선다. 우선주는 보통주보다 앞설 수는 있어도 채권자보다 앞서지 못한다.

NoteBase

선지별 해설

① X
- 국세 청구권은 조세채권으로서 다른 일반채권에 대해 우선성이 인정되고, 적어도 주주의 잔여재산분배청구권보다 뒤로 밀리지 않는다.
- 틀린 표현: 가장 낮은 순위
- 올바른 표현: 국세 청구권은 청산에서 주주의 잔여재산분배청구권보다 우선한다.

② X
- 체불 임금 청구권은 근로관계로 인한 채권으로 특별히 보호되며, 특히 최종 3개월분 임금 등은 조세와 다른 채권보다도 우선한다. 따라서 가장 낮은 순위가 아니다.
- 틀린 표현: 가장 낮은 순위
- 올바른 표현: 체불 임금 청구권은 청산에서 주주의 잔여재산분배청구권보다 훨씬 앞선다.

③ X
- 무담보부 이표채의 청구권은 담보는 없지만 회사에 대한 사채채권이므로 채권자 지위이다. 따라서 잔여재산을 받는 주주보다 먼저 변제된다.
- 틀린 표현: 가장 낮은 순위
- 올바른 표현: 무담보부 이표채의 청구권은 무담보 일반채권에 해당하지만 주주의 잔여재산분배청구권보다는 우선한다.

④ O
- 우선주 주주의 잔여재산분배청구권은 주주권이므로 모든 채권자에 대한 변제가 끝난 뒤 남는 재산이 있을 때 행사된다.
- 우선주의 우선은 보통주와의 관계에서의 우선일 뿐, 국세채권자·근로자·사채권자보다 앞선다는 뜻은 아니다.

오답 포인트

우선주라는 말 때문에 우선주 주주가 모든 권리자보다 앞선다고 오해하기 쉽다. 그러나 청산에서는 먼저 채권자에게 변제하고, 우선주의 우선은 그 다음 단계인 주주 사이에서만 작동한다는 점이 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

청산 순위를 묻는 문제는 먼저 채권자와 주주를 구분한다. 회사에 대한 채권은 원칙적으로 모두 주주의 잔여재산분배청구권보다 앞선다고 보고, 그 다음에 채권자 내부의 특별우선 여부를 따진다.

암기 포인트

청산은 채권자 먼저, 주주는 마지막이다. 우선주는 마지막 집단 안에서만 우선이다.

NoteBase

문 22. 다음은 공급사슬관리에서 예측된 수요와 실제 수요를 기록한 표이다. 1기 ~ 4기에 대한 평균절대오차(MAD)를 구하면?

기간	예측된 수요	실제 수요
1기	100	70
2기	80	110
3기	120	90
4기	90	120

① 0
② 10
③ 20
④ 30

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 예측치와 실제치의 절대오차를 각 기간별로 구한 뒤 그 평균인 평균절대오차(MAD)를 계산하는 문제이다.

조건 정리

주어진 값: 1기 예측 100, 실제 70 / 2기 예측 80, 실제 110 / 3기 예측 120, 실제 90 / 4기 예측 90, 실제 120이다.
구해야 할 값: 1기부터 4기까지의 평균절대오차(MAD)이다.
주의할 조건: 오차의 부호를 그대로 더하는 것이 아니라 절대값으로 바꾼 뒤 평균을 내야 한다.

사용할 공식

공식은 $MAD = \frac{\sum |A_i - F_i|}{n}$ 이다. 여기서 A_i는 실제수요, F_i는 예측수요, n은 기간 수이다.
이 공식을 쓰는 이유는 MAD가 각 기간의 예측오차를 절대값으로 처리하여 방향과 무관하게 오차 크기만 평균내는 지표이기 때문이다.

NoteBase

계산 과정

1. 1기 절대오차는 $|70 - 100| = 30$이다.
2. 2기 절대오차는 $|110 - 80| = 30$이다.
3. 3기 절대오차는 $|90 - 120| = 30$이다.
4. 4기 절대오차는 $|120 - 90| = 30$이다.
5. 따라서 $MAD = \frac{30 + 30 + 30 + 30}{4} = 30$ 이다.

선지별 해설

① X: 계산 결과 MAD는 0이 아니다. 틀린 표현은 '평균절대오차가 0'이라는 부분이며, 올바르게는 '각 기간의 절대오차가 모두 30이므로 MAD도 30'이다.
② X: 계산 결과와 비교하면 10은 맞지 않는다. 틀린 표현은 'MAD가 10'이라는 부분이며, 올바르게는 'MAD는 30'이다. 10은 절대오차를 잘못 읽거나 일부 기간만 반영한 경우에 나올 수 있는 오답이다.
③ X: 계산 결과와 비교하면 20도 맞지 않는다. 틀린 표현은 'MAD가 20'이라는 부분이며, 올바르게는 'MAD는 30'이다. 20은 절대값 처리나 평균 계산을 잘못한 경우에 나올 수 있는 값이다.
④ O: 네 기간의 절대오차가 모두 30이므로 평균도 30이다. 계산 결과와 일치하므로 옳다.

오답 포인트

이 문항의 함정은 오차를 부호 있는 값으로 보거나, 절대값을 취하지 않고 평균을 내는 데 있다. 이 표는 각 기간의 오차가 모두 -30 또는 30으로 보이기 쉬우나, MAD는 방향이 아니라 크기만 보므로 네 값 모두 30으로 처리해야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

MAD 문제는 각 기간마다 '실제-예측'의 절대값을 먼저 구하고, 그다음 그 절대오차들의 산술평균을 구하는 순서로 판단한다. 부호가 상쇄되는지부터 보지 말고 절대값 처리 여부를 먼저 확인하면 된다.

암기 포인트

MAD는 오차의 방향을 버리고 크기만 평균낸 값이므로 '절대값 후 평균'으로 기억하면 된다.

NoteBase

문 23. 다음 재고 관련 비용 중 재고유지비용에 해당하는 것만을 모두 고르면?

ㄱ. 재고 품절 비용
ㄴ. 재고관리 시설 용지 구매비용
ㄷ. 재고관리 시스템 운용 및 취급비용
ㄹ. 재고관리 설비에 투하된 자본의 기회비용

① ㄱ, ㄹ
② ㄴ, ㄷ
③ ㄱ, ㄴ, ㄷ
④ ㄴ, ㄷ, ㄹ

정답 4번

출제 포인트

재고유지비용과 재고품절비용을 구분하고, 재고유지비용의 대표 구성 항목을 판별하는 문제이다.

핵심 개념

재고유지비용은 재고를 보유하는 동안 발생하는 비용이다. 보관공간 비용, 창고 및 시스템 운영비, 취급비용, 재고에 묶인 자본의 기회비용이 여기에 포함된다. 반면 재고 품절 비용은 재고가 없어서 판매손실, 생산차질, 긴급조달 등이 생길 때 발생하는 비용이므로 재고유지비용과 구별된다.

선지별 해설

1번 X: ㄱ은 재고 품절 비용이므로 재고유지비용이 아니다. ㄹ은 재고유지비용이 맞지만, 유지비용에 해당하는 ㄴ과 ㄷ이 빠져 있다. 올바르게는 ㄴ, ㄷ, ㄹ이다.
2번 X: ㄴ은 재고관리 시설 용지 구매비용으로 보관공간 확보 비용에 해당하므로 재고유지비용이 맞다. ㄷ도 재고관리 시스템 운용 및 취급비용이므로 재고유지비용이 맞다. 다만 ㄹ의 자본 기회비용이 빠져 있다. 올바르게는 ㄴ, ㄷ, ㄹ이다.
3번 X: 틀린 포함 항목은 ㄱ이다. 재고 품절 비용은 재고를 보유해서 드는 비용이 아니라 재고가 부족해서 드는 비용이다. 올바르게는 ㄱ을 제외한 ㄴ, ㄷ, ㄹ이다.
4번 O: ㄴ은 저장시설 관련 비용, ㄷ은 시스템 운용 및 취급비용, ㄹ은 재고관리 설비에 투하된 자본의 기회비용으로 모두 재고유지비용에 해당한다. 따라서 ㄴ, ㄷ, ㄹ을 묶은 4번이 맞다.

NoteBase

오답 포인트

재고와 관련된 비용이라는 표현만 보고 ㄱ을 포함시키기 쉽다. 그러나 재고유지비용은 재고를 가지고 있어서 드는 비용이고, 재고품절비용은 재고가 없어서 드는 비용이라는 발생 원인이 다르다. 또한 ㄴ, ㄷ처럼 운영·보관 관련 비용과 ㄹ의 자본 기회비용을 함께 묶어 보아야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

비용이 재고를 보유하는 상태에서 발생하면 재고유지비용으로 본다. 보관공간, 관리·취급, 자본 묶임은 유지비용이고, 재고 부족으로 인한 판매손실이나 생산차질은 품절비용으로 판단한다.

암기 포인트

유지비용은 보관·운용·자본이고, 품절비용은 부족 손실이다.

NoteBase

문 24. 페이욜(H. Fayol)의 일반관리론(administrative management)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 관리활동을 합리적으로 수행하기 위한 14가지 관리원칙을 제시하였다.

② 관리원칙 가운데 질서(order)의 원칙에 의하면, 인적·물적 자원은 적재적소에 있어야 한다.

③ 관리원칙 가운데 명령일원화(unity of command)의 원칙에 의하면, 상급자는 한 명의 하급자에게만 명령과 지시를 내려야 한다.

④ 관리활동을 계획(planning), 조직(organizing), 지휘(commanding), 조정(coordinating), 통제(controlling)의 다섯 가지로 나누어 분석하였다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 페이욜의 일반관리론에서 14가지 관리원칙과 관리과정의 의미를 정확히 연결할 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 정리

페이욜은 일반관리론의 대표 학자로서 관리자가 수행하는 기능과 관리원칙을 체계화한 인물이다. 14가지 관리원칙에는 분업, 권한과 책임, 규율, 명령일원화, 지휘일원화, 질서 등이 포함된다. 관리과정은 계획, 조직, 지휘, 조정, 통제의 다섯 기능으로 정리된다.

선지별 해설

① O. 페이욜은 관리활동을 효율적이고 합리적으로 수행하기 위한 일반적 지침으로 14가지 관리원칙을 제시하였다.
② O. 질서의 원칙은 인적 자원과 물적 자원이 각각 알맞은 위치에 배치되어 있어야 한다는 뜻이다. 사람과 물건이 제자리에 있어야 조직 운영이 안정된다는 의미이다.
③ X. 틀린 부분은 "상급자는 한 명의 하급자에게만 명령과 지시를 내려야 한다"는 표현이다. 명령일원화는 상급자의 지시 범위를 한 명의 부하로 제한하는 원칙이 아니라, 하급자가 오직 한 명의 상급자로부터만 명령을 받아야 한다는 원칙이다.
④ O. 페이욜은 관리활동을 계획, 조직, 지휘, 조정, 통제의 다섯 기능으로 구분하여 설명하였다.

오답 포인트

③은 명령일원화의 방향을 바꾸어 놓은 함정이다. 수험생이 "한 사람에게서 한 사람으로"처럼 막연히 외우면 상급자 기준으로 오해하기 쉽지만, 기준은 하급자 쪽이다. 한 하급자가 둘 이상의 상급자에게서 동시에 명령받지 않아야 한다는 점이 핵심이다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

페이욜 문항은 먼저 14가지 관리원칙인지, 관리과정 5기능인지부터 구분해 판단한다. 명령일원화와 지휘일원화처럼 비슷한 원칙은 "누가 누구에게서 하나로 묶이는가"를 기준으로 문장 방향을 확인하면 정답을 가를 수 있다.

암기 포인트

페이욜은 14원칙과 관리과정 5기능의 학자이며, 명령일원화는 "한 부하-한 상사"의 원칙이다.

NoteBase

문 25. 생산자가 유통업자에게 행사하는 힘(power)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 요구에 협조하는 유통업자에게 보상을 제공할 수 있는 능력은 준거적 힘에 해당한다.

② 요구에 따르지 않는 유통업자에게 처벌이나 제재를 가할 수 있는 능력은 강압적 힘에 해당한다.

③ 공식적 계약에 근거해 규정된 행동을 준수하도록 유통업자에게 주장할 수 있는 능력은 합법적 힘에 해당한다.

④ 유통업자에게 가치를 인정받는 지식, 경험, 노하우 등을 보유하고 있어서 발생하는 힘은 전문적 힘에 해당한다.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 생산자가 유통업자에게 행사하는 힘의 유형을 힘의 원천별로 구분할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

보상적 힘은 협조에 대한 대가나 혜택을 제공할 수 있는 힘이다. 강압적 힘은 불이익이나 제재를 가할 수 있는 힘이다. 합법적 힘은 계약, 직위, 규범에 근거해 정당하게 요구할 수 있는 힘이다. 준거적 힘은 상대가 동일시하거나 존경해서 자발적으로 따르는 힘이다. 전문적 힘은 가치 있는 지식, 경험, 기술에서 나오는 힘이다.

선지별 해설

1번: X. '요구에 협조하는 유통업자에게 보상을 제공할 수 있는 능력'은 보상적 힘에 해당한다. 틀린 표현은 '준거적 힘'이다. 올바르게는 '보상적 힘에 해당한다'이다.
2번: O. 요구에 따르지 않을 때 처벌이나 제재를 가할 수 있는 능력은 강압적 힘의 정의와 일치한다.
3번: O. 공식적 계약이나 제도적 권한에 근거해 규정된 행동을 요구하는 것은 합법적 힘이다.
4번: O. 상대가 가치 있게 여기는 지식, 경험, 노하우를 보유해서 생기는 영향력은 전문적 힘이다.

오답 포인트

1번은 '보상'이라는 단어를 제시해 놓고 힘의 유형만 '준거적 힘'으로 바꿔 놓은 선지이다. 준거적 힘은 보상이나 처벌이 아니라 동일시, 존경, 매력에서 나온다는 점을 놓치면 헷갈린다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지의 핵심 단어를 먼저 본다. 보상이면 보상적 힘, 처벌이면 강압적 힘, 계약·권한이면 합법적 힘, 존경·동일시면 준거적 힘, 지식·노하우면 전문적 힘으로 대응시키면 된다.

암기 포인트

보상은 보상적, 처벌은 강압적, 계약·권한은 합법적, 존경·동일시는 준거적, 지식·노하우는 전문적 힘이다.

NoteBase