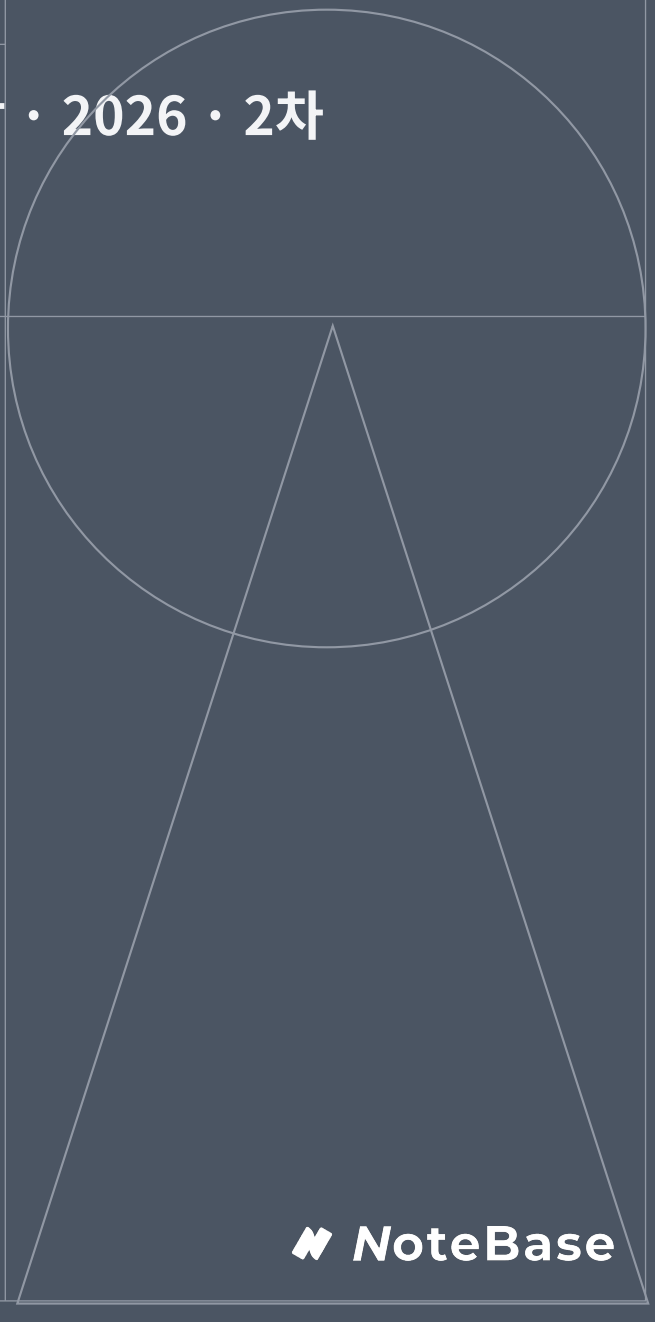
기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 경영학 · 2026 · 2차



NoteBase

기출OX 해설집

공무원/국가직/7급 · 경영학 · 2026 · 2차

공무원/국가직/7급 · 경영학 · 2026 · 2차

문 1. 경영자 보상에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 스톡옵션은 자사주식을 약정된 가격으로 일정한 수량을 일정 기간 내에 매입할 수 있는 권리이다.

② 기업의 성과와 경영자의 이익이 일치할 수 있도록 설계한다.

③ 스톡옵션은 경영자가 기업의 장기성과에 집중하게 하는 특성이 있다.

④ 경영자가 기업가치를 극대화할 수 있도록 한다.

정답 3번

간단한 해설

③은 스톡옵션이 경영자를 장기성과에 집중하게 한다고 일반화한 점이 부적절하다. 스톡옵션은 행사·매도 시점의 주가에 따라 이익이 달라지므로, **장기성과보다 단기 주가 상승에 치중할 위험**도 있다.

NoteBase

선지별 해설

① O: 스톡옵션은 사전에 정한 행사가격으로 일정 수량의 자사주식을 정해진 기간에 살 수 있는 권리이다. 주가가 행사가격보다 높아지면 약정 가격으로 주식을 사서 차익을 얻을 수 있고, 불리하면 행사하지 않을 수 있으므로 **매입 의무가 아닌 권리**이다.

② O: 성과에 연동하여 보상하면 기업 성과의 향상이 경영자 개인의 이익으로 이어지게 할 수 있다. 이는 기업을 맡아 운영하는 경영자가 자신의 이익만 추구하는 문제를 줄이기 위해 **기업 성과와 경영자의 보상을 연결**하는 설계이다. 스톡옵션도 주가 상승에 따른 이익을 경영자에게 제공하여 이러한 이해관계의 일치를 추구한다.

③ X: 스톡옵션을 부여했다고 해서 경영자가 장기성과에 집중하는 것은 아니다. 경영자는 주식을 행사·매도할 때의 주가가 높으면 이익을 실현할 수 있으므로, 장기적으로 필요한 투자를 줄이면서 **단기 주가를 높이는 데 치중할 유인**이 생길 수 있다. 스톡옵션은 장기 인센티브로 활용되기도 하지만, 그 효과는 행사 제한기간이나 행사 후 주식 보유 조건 등 보상 설계에 달려 있다. 따라서 '장기성과에 집중하게 한다'는 설명은 '장기성과를 유도하도록 설계할 수 있으나 단기성과에 치중하게 할 위험도 있다'로 고쳐야 한다.

④ O: 경영자 보상은 경영자가 기업가치를 높이는 의사결정을 하도록 유도하는 수단이다. 기업가치 상승이 자신의 보상 증가로 이어지도록 설계하면 경영자에게 **기업가치 극대화를 추구할 동기**를 줄 수 있다. 이는 보상제도의 목적과 기대 효과이며, 모든 보상 방식이 실제로 기업가치 극대화를 보장한다는 뜻은 아니다.

NoteBase

문 2. 특허로 제품이 보호되거나 경쟁자의 진입이 용이하지 않을 때 사용하는 가격전략은?

① 초기고가전략(skimming pricing)

② 시장침투가격전략(penetration pricing)

③ 단수가격전략(odd pricing)

④ 2부제 가격전략(two-part pricing)

정답 1번

간단한 해설

특허나 높은 진입장벽으로 경쟁이 제한되면 출시 초기에 높은 가격을 유지하기 쉽다. 이러한 조건은 **초기고가전략**을 사용하는 데 유리하다.

핵심 풀이

초기고가전략(skimming pricing)은 제품 출시 초기에 높은 가격을 책정하여, 그 가격을 지불할 의사가 있는 소비자부터 판매하는 전략이다. 특허로 제품이 보호되거나 경쟁자의 진입이 어려우면 경쟁사가 유사 제품을 낮은 가격에 내놓기 어려우므로 **초기의 높은 가격을 유지하기에 유리하다**. 따라서 문항의 조건은 초기고가전략에 적합하다.

시장침투가격전략(penetration pricing)은 **출시 초기에 낮은 가격**을 책정하여 많은 고객을 확보하고 시장점유율을 빠르게 높이려는 전략이다. 높은 가격을 지불하는 수요층부터 공략하는 초기고가전략과 가격 설정 방향이 다르다.

NoteBase

문 3. 기업의 성장 전략에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 시장침투는 기존 시장에 기존 제품을 활용하여 더 많은 판매를 이끌어내는 전략이다.

② 수직적 통합은 경쟁 기업을 인수·합병하여 자사 내에 통합하는 전략이며, 기업 규모의 확대를 최우선적인 목표로 한다.

③ 시장개발은 기존 제품을 판매할 수 있는 새로운 시장을 개척하여 판매를 증가시키는 전략이다.

④ 다각화는 새로운 사업 영역으로 확장하는 전략이며, 현재의 사업 영역과 관련되지 않는 영역으로 진출하기도 한다.

정답 2번

간단한 해설

②의 경쟁 기업 인수·합병은 **수평적 통합**에 해당한다. 수직적 통합은 원재료 공급이나 유통 등 **생산·판매의 앞뒤 단계**를 내부화하는 전략으로, 규모 확대 자체보다 공급 안정과 거래비용 절감 등을 추구한다.

선지별 해설

① O: 시장침투는 **기존 시장에서 기존 제품의 판매를 늘리는** 전략이다. 기존 고객의 구매량을 늘리거나 경쟁사의 고객을 유치하는 방식으로 시장점유율을 높인다. 제품과 시장이 모두 기존의 것이라는 점이 기준이다.

② X: 같은 산업의 경쟁 기업을 인수·합병하는 것은 **수평적 통합**이다. 수직적 통합은 원재료 공급부터 생산·유통에 이르는 과정에서 **앞뒤 단계의 활동을 내부화**하는 전략이다. 제조업체가 원재료 공급업체를 인수하면 후방통합, 유통업체를 인수하면 전방통합에 해당한다. 이를 통해 원재료 공급을 안정시키거나 유통경로를 통제하고 거래비용을 줄일 수 있으므로, 기업 규모 확대를 최우선 목표로 규정하는 것도 부정확하다.

③ O: 시장개발은 **기존 제품을 새로운 시장에 판매**하는 전략이다. 기존 제품을 해외의 새로운 지역에 판매하거나 새로운 고객층에 판매하는 경우가 해당한다. 제품은 그대로 두고 시장을 넓힌다는 점에서 기존 시장의 판매를 늘리는 시장침투와 구별된다.

④ O: 다각화는 기존 사업을 넘어 **새로운 사업 영역으로 진출**하는 전략이다. 기존 사업의 기술이나 유통망 등을 활용할 수 있는 관련다각화뿐 아니라, 기존 사업과 관련성이 낮은 분야로 진출하는 비관련다각화도 포함된다. 따라서 현재 사업과 관련되지 않은 영역으로 진출할 수도 있다는 설명이 성립한다.

NoteBase

문 4. 확장된 마케팅 믹스(7Ps)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 프로세스(Process)는 서비스의 운영 및 전달 시스템으로서 고객의 경험과 가치를 다룬다.

② 물리적 증거(Physical Evidence)는 서비스가 전달되고, 기업과 고객이 접촉하는 환경을 의미한다.

③ 프리미엄(Premium)은 차별화된 마케팅 전략으로서 서비스의 가치와 품격을 높이는 전략을 의미한다.

④ 사람(People)은 서비스의 전달 과정에서 구매자의 인식에 영향을 주는 행위자를 의미한다.

정답 3번

간단한 해설

프리미엄(Premium)은 7Ps의 구성 요소가 아니다. 서비스 마케팅에서는 기존 4Ps에 사람(People), 프로세스(Process), 물리적 증거(Physical Evidence)를 추가한다.

선지별 해설

① O: 프로세스는 **서비스가 운영되고 고객에게 전달되는 절차와 흐름**이다. 예약·접수·대기·제공 과정이 어떻게 설계되는지에 따라 고객이 경험하는 편의와 서비스 가치가 달라진다.

② O: 물리적 증거는 **서비스가 전달되고 기업과 고객이 접촉하는 물리적 환경**과 유형적 단서이다. 매장의 시설·인테리어·안내 표지 등은 눈에 보이지 않는 서비스의 품질을 고객이 판단하는 데 도움을 준다.

③ X: 프리미엄은 서비스의 고급화나 차별화를 설명할 때 사용할 수 있는 표현이지만, **7Ps의 구성 요소는 아니다.** 7Ps는 제품(Product), 가격(Price), 유통(Place), 촉진(Promotion)에 사람(People), 프로세스(Process), 물리적 증거(Physical Evidence)를 더한 것이다. 따라서 프리미엄을 확장된 마케팅 믹스의 요소로 제시한 부분을 바로잡아야 한다.

④ O: 사람은 **서비스 전달에 참여하여 구매자의 인식에 영향을 주는 행위자**이다. 서비스 종업원뿐 아니라 고객 자신과 다른 고객도 포함되며, 이들의 태도와 행동은 고객이 느끼는 서비스 품질에 영향을 준다.

NoteBase

문 5. 임금관리에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 직무급은 직무평가로 도출된 각 직무의 상대적 가치에 따라 임금을 결정하는 방식이다.

② 직능급은 종업원의 직무수행능력에 상응하도록 임금을 결정하는 방식이다.

③ 임금피크제는 고용은 보장하되, 일정한 연령을 기준으로 생산성과 임금을 연계하려는 제도이다.

④ 동일노동 동일임금의 원칙은 연공급 제도에서 적용이 용이하다.

정답 4번

간단한 해설

연공급은 근속연수에 따라 임금이 달라지므로 같은 일을 해도 임금 차이가 생길 수 있다. 동일노동 동일임금의 원칙을 적용하기에는 **직무의 가치를 기준으로 하는 직무급**이 더 적합하다.

선지별 해설

① O: 직무급은 담당하는 **직무의 상대적 가치**를 기준으로 임금을 정한다. 직무평가를 통해 직무별 책임, 난이도, 요구되는 지식·기술 등을 비교하여 임금 수준을 결정한다.

② O: 직능급은 종업원이 갖춘 **직무수행능력**을 기준으로 임금을 정한다. 직무급이 맡은 일의 가치를 평가하는 데 비해, 직능급은 그 일을 수행할 수 있는 사람의 능력을 평가한다.

③ O: 임금피크제는 **고용을 유지하는 대신 일정 연령 이후 임금을 조정**하는 제도이다. 연공에 따른 임금 상승을 조정하여 기업의 인건비 부담을 줄이고, 생산성과 임금 사이의 균형을 도모하면서 고용을 보장하려는 취지이다.

④ X: 연공급은 근속연수 등 연공을 기준으로 임금을 정하므로, 같은 직무를 수행해도 근속연수가 다르면 임금이 달라질 수 있다. 동일노동 동일임금은 담당 업무를 기준으로 임금을 정하는 원칙이므로, 연공급보다 **직무급에서 적용하기 쉽다**.

NoteBase

문 6. 이직에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 지병으로 인한 불가피한 사직은 비자발적 이직이다.

② 채용비용, 교육훈련비용과 같은 이직비용이 발생한다.

③ 조직 입장에서 저성과자를 교체할 수 있어 긍정적인 효과가 발생한다.

④ 신규인력이 조직에 새로운 아이디어를 제공할 수 있어 조직 활성화의 계기를 마련할 수 있다.

정답 1번

간단한 해설

지병 때문에 불가피하게 그만두더라도 근로자 본인이 사직하는 경우는 **자발적 이직**에 해당한다. '회피하기 어렵다'는 사유의 성격과 '누가 이직을 결정하는가'는 서로 다른 분류 기준이다.

선지별 해설

① X: 자발적 이직과 비자발적 이직은 **이직을 결정하는 주체**를 기준으로 구분한다. 지병으로 계속 근무하기 어려워 근로자 본인이 사직하는 것은 자발적 이직이다. 질병이라는 사유는 조직이 통제하기 어려우므로 회피불가능 이직에 해당하지만, 이를 비자발적 이직과 혼동해서는 안 된다. 비자발적 이직의 대표적인 예는 조직의 결정에 따른 해고이다.

② O: 이직으로 결원이 생겨 대체인력을 뽑으면 모집·선발을 위한 **채용비용**이 발생한다. 새로 채용한 사람이 직무를 수행할 수 있도록 업무와 조직에 적응시키는 과정에서는 교육훈련비용도 발생한다.

③ O: 이직에는 조직에 도움이 되는 순기능도 있다. **저성과자를 더 적합한 인력으로 교체**할 기회가 생기면 조직의 생산성과 업무수행 능력이 개선될 수 있다. 따라서 이직이 조직에 언제나 부정적인 결과만 가져오는 것은 아니다.

④ O: 신규인력은 기존 구성원과 다른 경험과 관점을 바탕으로 **새로운 아이디어**를 제시할 수 있다. 이는 관행적으로 수행하던 업무방식을 개선하고 정체된 조직 분위기를 바꾸어 조직 활성화에 기여할 수 있다.

NoteBase

문 7. 듀퐁 항등식(DuPont Identity)에 의한 자기자본순이익률(ROE)의 구성요소가 아닌 것은?

① 매출액순이익률

② 총자산회전율

③ 유동비율

④ 자기자본승수

정답 3번

간단한 해설

유동비율은 **단기 채무의 지급능력**을 나타내는 지표이다. 듀퐁 항등식은 자기자본순이익률을 **매출액순이익률·총자산회전율·자기자본승수**의 곱으로 분해하므로 유동비율은 구성요소에 포함되지 않는다.

선지별 해설

자기자본순이익률은 ROE=당기순이익자기자본으로, 자기자본에 비해 순이익을 얼마나 올렸는지를 나타낸다. 듀퐁 항등식에서는 매출액순이익률·총자산회전율·자기자본승수를 곱하여 ROE를 구한다. 세 비율의 분자와 분모에서 매출액과 총자산이 각각 약분되기 때문이다.

① O: 매출액순이익률은 당기순이익매출액이다. 매출액 중 순이익으로 남는 비중으로, 듀퐁 항등식에서 **수익성**을 설명한다.

② O: 총자산회전율은 매출액총자산이다. 보유 자산으로 매출을 얼마나 창출했는지를 나타내므로, 듀퐁 항등식에서 **자산 이용의 효율성**을 설명한다.

③ X: 유동비율은 유동자산유동부채×100\%이다. 단기간에 현금화할 수 있는 자산으로 단기 채무를 갚을 수 있는지를 나타내는 **유동성 지표**이며, ROE를 분해하는 세 구성요소에는 포함되지 않는다. 듀퐁 항등식의 구성요소는 매출액순이익률·총자산회전율·자기자본승수이다.

④ O: 자기자본승수는 총자산자기자본이다. 자기자본에 비해 총자산이 얼마나 큰지를 나타낸다. 총자산은 부채와 자기자본의 합이므로, 이 비율은 부채 활용 정도인 **재무레버리지**를 설명한다.

NoteBase

문 8. 경제적 주문량 모형(Economic Order Quantity)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 연간 재고유지비용은 주문량에 반비례한다.

② 제품은 주문과 동시에 도착한다.

③ 주문비용은 주문량에 상관없이 일정하다.

④ 연간 재고유지비용에는 반드시 자본비용이 포함되어야 한다.

정답 1번

간단한 해설

주문량이 늘면 평균재고도 늘어나므로 연간 재고유지비용은 주문량에 **비례한다**. 주문량에 반비례하는 것은 연간 주문비용이다.

선지별 해설

① X: 일정한 수요로 재고가 주문량 Q에서 0까지 줄어들면 평균재고는 $\frac{Q}{2}$이다. 단위당 연간 재고유지비용을 H라고 할 때 연간 재고유지비용은 $H \cdot \frac{Q}{2}$이므로, 주문량에 반비례하는 것이 아니라 **비례한다**. 한 번에 많이 주문할수록 평균적으로 보관하는 재고가 많아져 유지비용이 증가한다.

② O: **조달기간을 0으로 단순화한 기본 EOQ 모형**에서는 주문과 동시에 주문량 전부가 한 번에 도착한다고 가정한다. 따라서 입고 시 재고가 즉시 주문량만큼 증가하며, 일정한 속도로 조금씩 입고되는 모형과 구별된다.

③ O: 여기서 주문비용은 **1회 주문당 고정비용**을 뜻한다. 주문서 작성·처리 등에 드는 1회당 비용 S는 주문량과 무관하게 일정하다고 가정한다. 다만 연간 수요량이 D이면 연간 주문횟수는 $\frac{D}{Q}$이므로, 연간 주문비용 $S \cdot \frac{D}{Q}$은 주문량이 커질수록 감소한다.

④ O: 재고유지비용에는 보관료·보험료뿐 아니라 **재고에 묶인 자금의 자본비용**도 포함해야 한다. 차입금으로 재고를 확보하면 이자비용이 발생하고, 자기자금으로 확보하더라도 그 자금을 다른 곳에 투자하여 얻을 수 있었던 수익을 포기하는 기회비용이 발생하기 때문이다.

NoteBase

문 9. 식스시그마의 성공적 수행을 위한 5단계 활동을 순서대로 바르게 나열한 것은?

(가) 정의(Define)
(나) 측정(Measure)
(다) 개선(Improve)
(라) 분석(Analysis)
(마) 통제(Control)

① (가) → (나) → (라) → (다) → (마)
② (가) → (다) → (나) → (마) → (라)
③ (나) → (가) → (다) → (라) → (마)
④ (나) → (다) → (가) → (마) → (라)

정답 1번

간단한 해설

식스시그마에서는 **측정한 자료로 문제의 원인을 분석**한 뒤, 그 원인을 제거하는 개선안을 실행한다. 개선 후에는 **성과가 유지되도록 통제**한다.

올바른 순서

(가) 정의 → (나) 측정 → (라) 분석 → (다) 개선 → (마) 통제

(가) 정의: 고객의 요구와 해결할 문제를 파악하고 개선 목표와 범위를 정한다. **무엇을 개선할지**가 정해져야 다음 단계에서 필요한 자료와 측정 대상을 결정할 수 있다.

(나) 측정: 정의한 문제와 관련된 자료를 수집하여 현재 공정의 성과와 문제 수준을 수치로 파악한다. 이 자료는 **원인 분석과 개선 효과 비교의 기준**이 된다.

(라) 분석: 측정한 자료를 분석하여 불량이나 성과 저하를 일으키는 핵심 원인을 찾는다. **원인을 먼저 밝혀야** 그 원인에 맞는 개선안을 마련할 수 있다.

(다) 개선: 분석에서 확인한 핵심 원인을 제거하거나 줄이는 방안을 마련하고 실행하여 효과를 확인한다. 단순히 문제를 파악하는 데 그치지 않고 **공정을 실제로 바꾸는** 단계이다.

(마) 통제: 효과가 확인된 개선 내용을 작업 표준 등에 반영하고 공정 성과를 지속적으로 점검한다. 개선된 상태가 유지되도록 관리하여 **문제의 재발을 방지**한다.

NoteBase

문 10. 균형성과표(BSC)의 성과를 구성하는 네 가지 관점에 해당하지 않는 것은?

① 재무 관점

② 전략 관점

③ 고객 관점

④ 학습과 성장 관점

정답 2번

간단한 해설

전략은 균형성과표(BSC)의 네 관점 전체에 반영되는 방향이며, **별도의 성과 관점이 아니다**. 네 관점은 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장이다.

선지별 해설

균형성과표(BSC)는 재무 지표에만 의존하지 않고 비재무 지표도 함께 활용하여 전략 실행 성과를 평가하는 체계이다. 기본적으로 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장의 네 관점으로 구성된다.

① O: 재무 관점은 기업의 전략 실행이 **재무적 성과**로 이어졌는지 평가한다. 수익성, 매출액 증가율, 투자수익률 등이 대표적인 지표이다.

② X: 전략 관점은 BSC의 기본 네 관점에 포함되지 않는다. 전략은 **네 관점의 목표와 지표를 연결하는 공통 방향**이다. 선지에 빠진 관점은 내부 프로세스 관점으로, 고객과 주주의 요구를 충족하기 위해 내부 업무를 얼마나 효과적으로 수행하는지 평가한다. 불량률이나 생산 소요시간 등이 그 지표가 될 수 있다.

③ O: 고객 관점은 기업이 **고객에게 제공하는 가치와 고객의 평가**를 살핀다. 고객만족도, 고객유지율, 시장점유율 등을 통해 성과를 측정한다.

④ O: 학습과 성장 관점은 지속적인 성과 개선에 필요한 **인적·정보·조직 역량**을 평가한다. 종업원의 교육훈련과 역량 개발, 정보시스템의 지원 능력 등을 살피며, 이는 내부 프로세스 개선을 뒷받침하는 기반이 된다.

NoteBase

문 11. 기업이 수행하는 다음의 활동을 캐롤(A. B. Carroll)이 제시한 기업의 사회적 책임 수준에 따라 낮은 단계부터 높은 단계까지 순서대로 바르게 나열한 것은?

(가) 기업은 법을 준수하는 경영활동으로 사회적 책임 활동을 수행한다.
(나) 기업은 사회에서 번 이익의 일부를 사회에 환원하는 방식으로 사회적 책임 활동을 수행한다.
(다) 기업은 생존을 위한 이윤 추구로 사회적 책임 활동을 수행한다.
(라) 사회적으로 수용가능한 공통 규범에 따른 기업 운영으로 사회적 책임 활동을 수행한다.

① (가) → (나) → (다) → (라)
② (가) → (다) → (나) → (라)
③ (다) → (가) → (라) → (나)
④ (다) → (라) → (가) → (나)

정답 3번

간단한 해설

법적 책임은 **법으로 요구되는 기준**을 지키는 것이고, 윤리적 책임은 **법을 넘어 사회가 기대하는 규범**까지 따르는 것이다. 캐롤의 모형에서는 법 준수보다 윤리적 규범의 준수를 높은 수준에 둔다.

올바른 순서

(다) → (가) → (라) → (나)

(다) 경제적 책임: 기업이 생존을 위해 이윤을 추구하는 활동이다. 재화와 서비스를 제공하고 이윤을 창출해야 기업을 유지하며 다른 책임도 수행할 수 있으므로, **다른 사회적 책임의 기초**가 된다.

(가) 법적 책임: 기업이 법을 준수하면서 경영활동을 하는 것이다. 경제적 성과를 추구하더라도 **사회가 법으로 정한 기준 안에서** 활동해야 하므로 경제적 책임 위에 놓인다.

(라) 윤리적 책임: 사회적으로 수용되는 공통 규범에 따라 기업을 운영하는 것이다. 법적 의무의 이행을 넘어, **법에 명시되지 않아도 사회가 기대하는 공정하고 올바른 행동**까지 요구하므로 법적 책임보다 높은 수준이다.

(나) 자선적 책임: 기업이 얻은 이익의 일부를 사회에 환원하는 등 자발적으로 사회에 기여하는 것이다. 법 준수와 윤리적 행동에 더하여 **자발적인 나눔과 공헌**까지 실천한다는 점에서 가장 높은 수준에 놓인다.

NoteBase

문 12. 직무관리에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 직무분석의 결과물에는 직무기술서와 직무명세서가 있다.

② 직무평가 방법에는 서열법, 분류법, 점수법, 중요사건법이 있다.

③ 직무기술서에는 해당 직무수행에 필요한 지식, 기술, 역량 등의 상세 요건이 포함된다.

④ 직무평가는 직무급 확립의 기초사항으로 직무의 절대적 가치를 체계적으로 결정하는 과정이다.

정답 1번

간단한 해설

직무분석은 직무의 내용과 수행 요건을 조사하여 **직무기술서와 직무명세서**로 정리한다. 직무기술서는 수행할 일의 내용과 책임을, 직무명세서는 그 일을 수행할 사람에게 필요한 자격과 능력을 담는다.

선지별 해설

① O: 직무분석은 특정 직무에서 어떤 일을 수행하며 어떤 요건이 필요한지를 체계적으로 조사하는 과정이다. 그 결과를 직무의 과업·책임·작업조건 등을 정리한 **직무기술서**와 직무수행자에게 필요한 지식·기술·능력 등의 요건을 정리한 **직무명세서**로 작성한다.

② X: 대표적인 직무평가 방법은 서열법, 분류법, 점수법, **요소비교법**이다. 서열법은 직무 전체의 상대적 순위를 정하고, 분류법은 미리 정한 등급 기준에 직무를 배정한다. 점수법은 평가요소별 점수를 합산하고, 요소비교법은 기준직무를 바탕으로 요소별 가치를 비교한다. 중요사건법은 효과적이거나 비효과적인 직무수행 행동을 보여주는 구체적 사건을 기록·분석하는 방법으로, 직무분석이나 인사고과 등에 활용된다. 선지의 '중요사건법'은 '요소비교법'으로 고쳐야 한다.

③ X: 직무수행에 필요한 지식·기술·역량 등 **수행자의 요건**을 상세히 정리하는 문서는 직무명세서이다. 직무기술서는 직무 자체의 과업·책임·권한·작업조건 등을 기술한다. 따라서 선지의 '직무기술서'는 '직무명세서'로 고쳐야 한다.

④ X: 직무평가는 직무의 **상대적 가치**를 체계적으로 결정하는 과정이다. 직무에 요구되는 숙련·노력·책임·작업조건 등을 기준으로 직무 간 가치를 비교하여 직무급의 임금체계를 설계하는 기초로 삼는다. 직무급 확립의 기초라는 부분은 맞지만, '절대적 가치'는 '상대적 가치'로 고쳐야 한다.

NoteBase

문 13. 제품수명주기(Product Life Cycle)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 도입기에는 시험사용을 유도하기 위해 적극적인 판매촉진이 시행된다.

② 성장기의 마케팅 목표는 시장점유율의 확대이다.

③ 성숙기에는 경쟁자가 본격적으로 나타나며 시장 규모가 급속히 확대된다.

④ 쇠퇴기에는 마케팅 비용을 줄이고 수확전략을 취한다.

정답 3번

간단한 해설

경쟁자가 본격적으로 진입하고 시장 규모가 급속히 확대되는 단계는 **성장기**이다. 성숙기에는 시장이 포화되어 **매출 증가율이 둔화**되고 기존 기업 사이의 경쟁이 치열해진다.

선지별 해설

① O: 도입기에는 제품에 대한 인지도가 낮고 소비자가 구매를 망설이기 쉽다. 따라서 견본 제공이나 체험 행사와 같은 판매촉진으로 **시험사용을 유도**하여 초기 구매를 늘린다.

② O: 성장기에는 제품의 수용이 확산되어 수요가 빠르게 늘고 경쟁 기업도 진입한다. 기업은 제품 개선과 유통망 확대 등을 통해 늘어나는 고객을 확보하고 **시장점유율을 확대**하는 데 주력한다.

③ X: 경쟁자가 본격적으로 나타나고 시장 규모가 급속히 확대되는 것은 **성장기의 특징**이다. 성숙기에는 잠재 고객 상당수가 이미 제품을 사용하여 시장이 포화되고 매출 증가율이 둔화된다. 이때는 기존 기업들이 점유율을 지키거나 서로의 고객을 확보하려는 경쟁이 치열해진다.

④ O: 쇠퇴기에는 수요와 매출이 감소하므로 추가적인 마케팅 지출의 효과가 낮아질 수 있다. 이때 활용하는 **수확전략**은 신규 투자와 마케팅 비용을 줄이면서 기존 제품에서 얻을 수 있는 현금흐름을 최대한 회수하는 전략이다.

NoteBase

문 14. 화폐의 시간적 가치를 고려하지 않는 투자평가 방법은?

① 수익성지수법(PI)

② 순현재가치법(NPV)

③ 내부수익률법(IRR)

④ 평균회계이익률법(AAR)

정답 4번

간단한 해설

평균회계이익률법(AAR)은 **회계상 이익과 장부상 투자액**을 기준으로 투자안을 평가한다. 미래 금액을 현재가치로 할인하지 않으므로 **화폐의 시간적 가치를 고려하지 않는다**.

선지별 해설

화폐의 시간적 가치는 같은 금액이라도 받거나 지급하는 시점에 따라 가치가 달라진다는 뜻이다. 아래 O/X는 각 방법이 '화폐의 시간적 가치를 고려하지 않는 방법'에 해당하는지를 나타낸다.

① X: 수익성지수법(PI)은 미래 현금유입의 현재가치를 현금유출의 현재가치로 나누어 투자안을 평가한다. 미래 현금흐름을 **할인하여 현재가치로 환산**하므로 화폐의 시간적 가치를 고려하는 방법이다.

② X: 순현재가치법(NPV)은 미래 현금유입의 현재가치에서 현금유출의 현재가치를 뺀 금액으로 투자안을 평가한다. 서로 다른 시점의 현금흐름을 **동일한 현재 시점의 가치**로 바꾸어 비교하므로 화폐의 시간적 가치를 고려한다.

③ X: 내부수익률법(IRR)은 **순현재가치를 0으로 만드는 할인율**을 구해 투자안의 수익성을 평가한다. 현금흐름의 발생 시점에 따라 할인되는 정도가 달라지므로 화폐의 시간적 가치를 고려한다.

④ O: 평균회계이익률법(AAR)은 평균 회계이익을 평균 장부상 투자액으로 나눈 비율로 투자안을 평가한다. 현금흐름을 할인하는 대신 **회계상 이익과 장부가액**을 이용하며, 이익의 발생 시점에 따른 가치 차이를 반영하지 않는다. 따라서 화폐의 시간적 가치를 고려하지 않는 방법에 해당한다.

NoteBase

문 15. 자재소요계획(MRP)의 구성요소가 아닌 것은?

① 재고 기록(IR)

② 일일 작업배정표(DDL)

③ 자재명세서(BOM)

④ 주일정계획(MPS)

정답 2번

간단한 해설

일일 작업배정표(DDL)는 생산 현장에서 **하루 동안 수행할 작업과 우선순위를 정하는 실행용 자료**이다. 자재의 필요량과 조달 시점을 계산하는 MRP의 기본 입력자료에는 해당하지 않는다.

선지별 해설

자재소요계획(MRP)은 완제품 생산계획을 바탕으로 필요한 부품·원자재의 수량과 조달 시점을 산정하는 체계이다.

① O: 재고 기록(IR)은 현재 보유량과 입고 예정량 등 자재의 수급 상태를 알려 준다. MRP는 필요한 총량에서 **이미 확보했거나 입고될 수량을 반영**하여 추가로 조달해야 할 순소요량을 계산하므로 재고 기록이 필요하다.

② X: 일일 작업배정표(DDL)는 작업장별로 당일 수행할 작업과 우선순위 등을 제시하여 **현장의 작업 실행을 관리**하는 자료이다. 자재소요량 계산의 기본 입력자료와는 역할이 다르다. MRP의 기본 입력자료는 재고 기록(IR), 자재명세서(BOM), 주일정계획(MPS)이다.

③ O: 자재명세서(BOM)는 제품을 구성하는 부품·자재의 종류, 단위당 소요량과 구성 관계를 나타낸다. MRP는 이를 이용하여 **완제품 생산량을 부품·자재별 필요량으로 전개**하므로 자재명세서가 필요하다.

④ O: 주일정계획(MPS)은 어떤 완제품을 언제 얼마나 생산할지를 정한 계획이다. MRP는 이 계획을 출발점으로 **생산 일정에 맞춘 자재의 소요량과 필요 시점**을 산정한다.

NoteBase

문 16. A 주식회사의 자기자본과 타인자본 비율은 3:1이다. 법인세율은 20%이고 자기자본비용은 12%이며 가중평균자본비용(WACC)은 12%일 때, 세전타인자본비용은?

① 8%

② 10%

③ 12%

④ 15%

정답 4번

간단한 해설

WACC에는 이자의 절세효과를 반영한 **세후타인자본비용**을 사용한다. 자기자본비용과 WACC가 모두 12%이므로 세후타인자본비용도 12%이며, 법인세율 20%를 반영하기 전의 **세전타인자본비용은 15%**이다.

계산 과정

자본구성: 자기자본을 E, 타인자본을 D라고 하면 E:D = 3:1이다. 따라서 총자본에서 차지하는 비중은 자기자본이 $w_E = \frac{3}{4}$, 타인자본이 $w_D = \frac{1}{4}$이다.

공식 적용: WACC는 자본별 비용을 각 자본의 비중으로 가중평균한 값이다. 이자는 비용으로 공제되어 법인세를 줄이므로 타인자본비용에는 **법인세 절감효과를 반영**한다. 자기자본비용을 k_E, 세전타인자본비용을 k_D, 법인세율을 t라고 하면 $\text{WACC} = w_E k_E + w_D k_D(1 - t)$이다.

수치 대입: 자기자본비용 12%, 법인세율 20%, WACC 12%를 대입하면 $0.12 = \frac{3}{4} \cdot 0.12 + \frac{1}{4} \cdot k_D \cdot (1 - 0.20)$이다. 이를 정리하면 $0.12 = 0.09 + 0.20k_D$이다. 여기서 0.09는 자기자본이 WACC에 기여하는 **9%포인트**이며, 나머지 3%포인트는 타인자본의 세후비용에 그 비중을 곱한 값이다.

세전타인자본비용 산출: $k_D = \frac{0.12 - 0.09}{0.20} = 0.15$이므로 세전타인자본비용은 15%이다. 세후타인자본비용은 15% × 0.8 = 12%로, 자기자본비용과 같은 수준이 된다. 구한 15%는 ④와 일치한다.

NoteBase

문 17. ABC 재고관리법에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 파레토의 법칙을 적용한 재고관리법이다.

② A그룹의 품목 수가 가장 많다.

③ 총가치 대비 비중은 C그룹 품목이 가장 낮다.

④ C그룹 품목에 대한 통제가 가장 약하다.

정답 2번

간단한 해설

A그룹은 품목 수는 적지만 전체 재고가치에서 차지하는 비중이 큰 집단이다. **품목 수가 가장 많은 것은 C그룹**이며, A그룹은 소수의 중요 품목을 집중 관리한다.

선지별 해설

① O: ABC 재고관리법은 **소수의 품목이 전체 재고가치의 큰 비중을 차지한다**는 파레토의 법칙을 적용한다. 일반적으로 연간 사용량에 단가를 곱한 연간 사용금액을 기준으로 품목을 A·B·C그룹으로 나누고 관리의 강도를 달리한다.

② X: A그룹은 전체 품목 중 수는 적지만 연간 사용금액의 비중이 가장 큰 집단이다. 품목 수는 일반적으로 **C그룹이 가장 많고 A그룹이 가장 적다**. A그룹의 가치 비중이 크다는 사실을 품목 수가 많다는 뜻으로 해석하면 안 된다.

③ O: C그룹은 품목 수는 많지만 **전체 연간 사용금액에서 차지하는 비중이 가장 낮다**. 품목 수가 많더라도 각 품목의 사용금액이 작으므로, 이들을 합한 가치 비중은 A·B그룹보다 낮다.

④ O: C그룹은 재고가치 비중이 낮아 엄격한 관리에 드는 비용에 비해 관리 효과가 작으므로 **통제 강도를 가장 낮게** 설정한다. 반대로 A그룹은 재고가치 비중이 커서 재고기록과 발주 등을 엄격하게 관리한다.

NoteBase

문 18. 의사결정 과정에서 나타나는 오류에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 고착 오류(anchoring bias): 초기 정보에 집착하여 후속 정보에 관심을 기울이지 못하는 경향

② 확증 오류(confirmation bias): 자신의 관점에 합하는 정보는 쉽게 받아들이지만 반하는 정보는 무시하거나 비판적인 경향

③ 사후확신 오류(hindsight bias): 현재의 신념으로 미래 상황에 대해서 확신하려는 경향

④ 몰입의 상승(escalation of commitment): 과거의 의사결정이 잘못되었다는 확실한 증거가 있음에도 그 결과를 유지하려는 경향

정답 3번

간단한 해설

사후확신 오류는 **결과를 알고 난 뒤** 그 결과를 처음부터 예측할 수 있었다고 여기는 경향이다. ③의 '미래 상황에 대해서 확신하려는 경향'은 사후확신 오류의 설명에 해당하지 않는다.

선지별 해설

① O: 고착 오류는 **처음 제시된 정보를 판단의 기준으로 삼아** 이후의 정보를 충분히 반영하지 못하는 경향이다. 새로운 정보가 들어와도 최초의 판단을 충분히 수정하지 못하므로 초기 정보에 집착한다는 설명이 성립한다.

② O: 확증 오류는 **기존 관점을 지지하는 정보를 선택적으로 수용**하고, 그에 반하는 정보는 무시하거나 더 엄격하게 평가하는 경향이다. 초기 정보가 기준이 되는 고착 오류와 달리, 자신의 관점에 부합하는지가 정보 수용의 기준이 된다.

③ X: 사후확신 오류는 **이미 발생한 결과를 사전에 예측할 수 있었던 것처럼 여기는** 경향이다. 사업이 실패한 결과를 보고 '처음부터 실패할 줄 알았다'고 생각하는 것이 예이다. 따라서 '현재의 신념으로 미래 상황에 대해서 확신하려는 경향'은 '결과를 안 뒤 그 결과를 미리 예측할 수 있었다고 여기는 경향'으로 고쳐야 한다.

④ O: 몰입의 상승은 기존 결정이 잘못되었다는 증거가 있는데도 **그 결정을 계속 고수하거나 추가 자원을 투입**하는 경향이다. 과거의 선택을 정당화하려고 실패 가능성을 보여 주는 증거에도 기존 결정을 유지한다는 점이 핵심이다.

NoteBase

문 19. 전사적 품질경영(TQM)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 생산 프로세스에 관련된 모든 요소를 지속적으로 개선하는 것이다.

② 전사적 프로세스와 데이터 관리 필요사항을 지원하는 대규모 통합 정보 시스템이다.

③ 조직 내 모든 구성원의 참여가 있어야 한다.

④ 고객만족을 목표로 하며 품질은 고객의 기대를 충족하는 정도로 정의된다.

정답 2번

간단한 해설

②의 대규모 통합 정보 시스템은 **전사적 자원관리(ERP)**에 대한 설명이다. 전사적 품질경영(TQM)은 모든 구성원이 참여하여 품질을 지속적으로 개선하고 고객만족을 추구하는 경영 방식이다.

선지별 해설

① O: TQM은 완성품의 불량을 검사하는 데 그치지 않고, 생산 프로세스에 관련된 모든 요소를 **지속적으로 개선**한다. 작업 방법과 설비, 자재 등에서 품질 문제의 원인을 찾아 개선함으로써 불량을 예방하고 품질을 높인다.

② X: 전사적 프로세스와 데이터 관리 필요사항을 지원하는 대규모 통합 정보 시스템은 **전사적 자원관리(ERP)**이다. ERP는 생산·구매·재무·인사 등의 업무와 데이터를 통합하여 관리한다. TQM은 정보 시스템 자체가 아니라, 전 구성원의 참여와 지속적 품질 개선을 통해 고객만족을 추구하는 경영 방식이다.

③ O: 품질은 생산이나 검사 부서만의 활동으로 결정되지 않는다. 제품 설계, 구매, 생산, 판매와 서비스 등 여러 부서의 업무가 품질에 영향을 주므로, TQM은 **조직 내 모든 구성원의 참여**를 요구한다.

④ O: TQM은 **고객의 기대를 충족하는 정도**를 품질의 기준으로 삼고 고객만족을 목표로 한다. 기업 내부의 규격을 맞추는 데 그치지 않고, 고객이 제품이나 서비스에 기대하는 성능과 신뢰성 등을 충족하도록 품질을 개선한다.

NoteBase

문 20. 소비자 의사결정에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 소비자가 대안을 비교·평가하는 데 사용하는 속성과 각 속성의 중요도를 평가기준이라 한다.

② 자신과 관련된 정보에 노출될 때마다 상당한 주의를 기울이는 것을 강화된 주의(heightened attention)라 한다.

③ 분리식(disjunctive rule)은 소비자가 중요하게 여기는 각 속성의 평가점수가 최소 어느 정도는 되어야 한다는 수용기준(cut-off point)을 설정하고, 그 속성에서 수용기준을 만족시키지 못하는 상표를 제거해 가는 방식이다.

④ 구매 후 부조화의 감소 방안에는 자신이 선택한 대안의 장점을 의도적으로 강화하고 단점을 축소하는 방법이 있다.

정답 3번

간단한 해설

각 속성의 최소 수용기준을 모두 충족해야 한다는 설명은 **결합식**에 해당한다. **분리식**은 중요하게 여기는 속성 중 하나라도 수용기준을 충족하면 그 상표를 수용한다.

선지별 해설

① O: 평가기준은 소비자가 대안의 우열을 판단할 때 사용하는 속성과 그 속성의 중요도이다. 예를 들어 자동차를 비교할 때 가격·연비·안전성을 고려한다면 이들이 평가 속성이며, 각 속성을 **얼마나 중요하게 여기는지**도 대안 평가에 영향을 준다.

② O: 강화된 주의는 자신과 관련된 제품 정보에 대한 관심이 높아져, 그 정보에 노출되면 이전보다 주의를 기울이고 잘 받아들이는 상태이다. 자료를 찾아보거나 판매점을 방문하는 등 **적극적으로 정보를 탐색하는 상태와 구별**된다.

③ X: 속성별로 최소 수용기준을 정하고 어느 하나라도 기준에 미달하면 상표를 제외하는 것은 결합식이다. 결합식은 **모든 평가 속성의 기준을 충족**해야 하지만, 분리식은 중요하게 여기는 속성 중 **하나라도 기준을 충족**하면 수용한다. 예를 들어 내구성과 디자인의 수용기준이 각각 8점이고 어떤 상표가 9점과 6점을 받았다면, 결합식에서는 디자인 점수 때문에 제외되지만 분리식에서는 내구성 점수가 기준을 충족하므로 수용된다.

④ O: 구매 후 부조화는 자신이 선택한 대안의 단점이나 포기한 대안의 장점 때문에 선택이 옳았는지 의심하며 느끼는 심리적 불편함이다. 선택한 대안의 장점을 더 크게 보고 단점은 작게 평가하면 **자신의 선택을 정당화**할 수 있어 부조화가 줄어든다.

NoteBase

문 21. 자본자산가격결정모형(CAPM)에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 포트폴리오의 구성자산 수가 증가할수록 포트폴리오의 위험은 증가한다.

② 위험자산의 수익률은 위험수익률에 위험프리미엄을 합한 값으로 결정된다.

③ 증권시장선(SML)은 체계적 위험과 기대수익률의 관계를 설명할 수 있다.

④ 동질적 기대의 가정이 성립하는 완전자본시장에서의 모든 투자자들은 분산투자를 통해 체계적 위험을 제거할 수 있다.

정답 3번

간단한 해설

증권시장선(SML)은 분산투자로 제거할 수 없는 **체계적 위험과 기대수익률의 관계**를 나타낸다. CAPM에서는 이 위험을 베타로 측정하며, 베타가 클수록 요구되는 위험프리미엄도 커진다.

선지별 해설

① X: 구성자산 수가 늘어난다고 포트폴리오의 위험이 증가하는 것은 아니다. 수익률이 완전히 같은 방향으로 움직이지 않는 자산들을 적절히 조합하면, 개별 자산의 손실을 다른 자산의 성과가 보완하여 **비체계적 위험을 줄일 수 있다**. 다만 자산 수만 늘린다고 위험이 반드시 감소하는 것은 아니며, 충분히 분산해도 체계적 위험은 남는다.

② X: 위험자산의 기대수익률은 **무위험수익률에 해당 자산의 위험프리미엄을 더한 값**이다. 무위험수익률은 위험을 부담하지 않는 투자에서 얻는 기준 수익률이고, 위험프리미엄은 위험을 부담하는 데 대해 요구하는 추가 기대수익률이다. CAPM에서는 체계적 위험에 대해서만 이 추가 보상이 주어진다. 선지의 '위험수익률'은 '무위험수익률'로 고쳐야 한다.

③ O: 증권시장선(SML)은 가로축에 체계적 위험을 측정하는 베타, 세로축에 기대수익률을 놓은 선이다. 베타는 시장수익률이 변할 때 해당 자산의 수익률이 얼마나 민감하게 반응하는지를 나타낸다. CAPM에서는 기대수익률이 무위험수익률에 '베타 × 시장위험프리미엄'을 더한 값이므로, **베타와 기대수익률 사이에 선형관계**가 성립한다.

④ X: 분산투자로 제거할 수 있는 것은 **비체계적 위험**이다. 이는 특정 기업의 경영 실패처럼 개별 기업에 고유한 위험으로, 여러 기업에 나누어 투자하면 줄일 수 있다. 반면 경기변동처럼 시장 전반에 영향을 주는 체계적 위험은 자산을 넓게 분산해도 제거할 수 없다. 동질적 기대와 완전자본시장이라는 가정도 이 구분을 바꾸지 않는다.

NoteBase

문 22. 목표관리(MBO)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 목표는 구체적이어야 한다.

② 맥그리거의 X이론에 바탕을 둔다.

③ 목표 달성 여부에 대한 피드백을 제공한다.

④ 목표 설정 시 구성원이 참여한다.

정답 2번

간단한 해설

목표관리는 구성원이 스스로 목표 달성에 책임을 지고 행동할 수 있다고 보는 **맥그리거의 Y이론**에 바탕을 둔다. X이론은 구성원이 일을 회피하므로 외부의 통제와 감독이 필요하다고 본다.

선지별 해설

① O: 목표는 구성원이 무엇을 어느 수준까지 달성해야 하는지 알 수 있도록 **구체적으로 설정**해야 한다. 목표가 명확해야 행동 방향을 정하고 실제 성과와 목표를 비교하여 달성 여부를 평가할 수 있다.

② X: 목표관리는 구성원의 자율성과 책임감을 중시하는 **Y이론**에 바탕을 둔다. Y이론은 구성원이 수용한 목표를 향해 스스로 행동을 통제하고 책임을 맡을 수 있다고 본다. 반면 X이론은 인간이 본래 일을 싫어하고 책임을 회피한다고 보아 외부의 통제와 감독을 강조한다. 따라서 'X이론'을 'Y이론'으로 고쳐야 한다.

③ O: 목표관리는 목표를 설정한 뒤 실제 성과를 목표와 비교하여 **달성 정도에 대한 피드백**을 제공한다. 구성원은 이를 통해 목표와 성과의 차이를 파악하고 업무 수행 방식을 개선할 수 있다.

④ O: 목표관리는 상사와 구성원이 함께 목표를 정하는 **참여적 목표 설정**을 중시한다. 구성원의 참여는 목표에 대한 이해와 수용을 높여, 목표 달성을 위한 자율적 노력과 책임감을 이끌어 낸다.

NoteBase

문 23. 서비스품질을 측정하기 위해 개발된 SERVQUAL의 핵심 요소에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 유형성(tangibles): 물리적 시설, 장비, 커뮤니케이션, 직원의 외형

② 공감성(empathy): 고객에게 개인적이며 자상한 주의를 제공하는 정도

③ 반응성(responsiveness): 고객을 돕고 신속한 서비스를 제공하려는 태도

④ 확신성(assurance): 약속한 서비스를 믿을 수 있고 정확하게 수행할 수 있는 능력

정답 4번

간단한 해설

④의 '약속한 서비스를 믿을 수 있고 정확하게 수행하는 능력'은 **신뢰성**의 설명이다. **확신성**은 직원의 지식과 예의, 고객에게 믿음과 확신을 주는 능력을 뜻한다.

선지별 해설

① O: 유형성은 서비스의 **눈에 보이는 물리적 단서**를 뜻한다. 시설과 장비, 안내자료 같은 커뮤니케이션 수단, 직원의 외형은 고객이 서비스품질을 판단하는 유형적 요소이다.

② O: 공감성은 고객을 개별적으로 이해하고 배려하며 **개인적 관심**을 기울이는 정도이다. 고객마다 다른 필요와 사정을 고려하여 자상하게 응대하는 것이 이에 해당한다.

③ O: 반응성은 고객을 돕고 **신속하게 서비스를 제공하려는 의지**이다. 고객의 요청이나 문의에 기꺼이 빠르게 대응하려는 태도를 평가한다.

④ X: 약속한 서비스를 믿을 수 있고 정확하게 수행하는 능력은 **신뢰성(reliability)**이다. 확신성은 **직원의 지식과 예의, 믿음과 확신을 주는 능력**을 뜻한다. 약속한 시간과 내용대로 서비스를 제공하는 것은 신뢰성이고, 전문적이고 정중한 응대로 고객을 안심시키는 것은 확신성이다.

NoteBase

문 24. 민츠버그(H. Mintzberg)가 제시한 경영자의 역할에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 문제해결자(disturbance handler)는 파업이 임박한 경우, 적극적으로 개입한다.

② 감시자(monitor)는 비정상적인 회사 운영을 다양한 방법으로 조정한다.

③ 정보확산자(disseminator)는 자신의 개인 네트워크로 수집한 정보를 회사의 구성원에게 전달한다.

④ 대변자(spokesperson)는 회사의 계획, 정책, 활동 등을 외부에 공개한다.

정답 2번

간단한 해설

비정상적인 회사 운영에 개입하여 문제를 수습하는 것은 **문제해결자**의 역할이다. **감시자**는 조직 안팎의 정보를 수집하여 조직의 상황과 환경 변화를 파악한다.

선지별 해설

① O: 문제해결자(disturbance handler)는 조직의 정상적인 활동을 위협하는 갈등이나 위기에 대응하는 의사결정 역할이다. 파업이 임박했을 때 적극적으로 개입하는 것은 **조직의 혼란을 수습**하기 위한 활동이므로 문제해결자의 역할에 해당한다.

② X: 감시자(monitor)는 조직 내부의 업무 상황과 외부 환경에 관한 **정보를 수집하고 파악**하는 정보적 역할이다. 비정상적인 회사 운영을 조정하고 수습하는 활동은 감시자가 아니라 문제해결자의 역할이다. 이상 징후를 알아내는 정보 수집과, 그 문제에 개입하여 해결하는 의사결정을 구분해야 한다.

③ O: 정보확산자(disseminator)는 수집한 정보를 **조직 내부의 구성원에게 전달**하는 정보적 역할이다. 경영자가 개인 네트워크를 통해 얻은 정보를 회사 구성원에게 전달하는 활동이 이에 해당한다.

④ O: 대변자(spokesperson)는 조직을 대표하여 계획·정책·활동 등의 정보를 **조직 외부에 전달**하는 정보적 역할이다. 정보확산자와 대변자는 모두 정보를 전달하지만, 전달 대상이 각각 조직 내부와 외부라는 점에서 구분된다.

NoteBase

문 25. 포터(M. Porter)의 산업구조분석 모형을 근거로 할 때, 수익률이 가장 높은 경우는?

① 공급자 교섭력: 낮음, 구매자 교섭력: 높음, 대체재의 위협: 낮음, 진입장벽: 낮음

② 공급자 교섭력: 높음, 구매자 교섭력: 낮음, 대체재의 위협: 높음, 진입장벽: 높음

③ 공급자 교섭력: 높음, 구매자 교섭력: 높음, 대체재의 위협: 높음, 진입장벽: 낮음

④ 공급자 교섭력: 낮음, 구매자 교섭력: 낮음, 대체재의 위협: 낮음, 진입장벽: 높음

정답 4번

간단한 해설

공급자·구매자의 **교섭력이 낮고 대체재의 위협도 낮으면** 원가 상승과 판매가격 하락 압력이 작다. **높은 진입장벽**은 신규 기업의 진입을 억제하므로, 이 조건들이 함께 갖추어질수록 기존 기업의 수익률에 유리하다.

선지별 해설

포터의 산업구조분석에서는 경쟁 압력이 약할수록 기존 기업의 수익성을 유지하기 유리하다. 공급자 교섭력이 높으면 투입요소 가격 인상 등으로 원가가 높아질 수 있고, 구매자 교섭력이 높으면 판매가격 인하나 추가 서비스 요구로 이익이 줄어들 수 있다. 대체재의 위협이 높으면 고객이 다른 제품으로 이동할 수 있어 가격을 높이기 어렵다. 진입장벽은 이들과 방향이 반대여서, 높을수록 신규 기업의 진입을 막아 기존 기업을 보호한다.

① 공급자 교섭력과 대체재의 위협이 낮아 원가와 판매가격을 지키는 데 유리하다. 그러나 **구매자 교섭력이 높아** 가격 인하 압력이 크고, 진입장벽이 낮아 신규 기업이 들어오기 쉽다. 따라서 제시된 네 조건이 모두 수익성에 유리한 경우는 아니다.

② 구매자 교섭력이 낮고 진입장벽이 높다는 점은 유리하다. 그러나 **공급자 교섭력과 대체재의 위협이 높아** 투입비용 상승과 판매가격 제약을 받을 수 있다. 진입이 어렵다는 조건만으로 높은 수익성을 확보하기는 어렵다.

③ 공급자 교섭력이 높아 원가 상승 압력이 크고, 구매자 교섭력도 높아 판매가격 인하 압력이 크다. 대체재의 위협이 높아 가격을 높이기 어려우며, 진입장벽이 낮아 신규 진입도 쉽다. 제시된 **네 조건이 모두 수익성에 불리한 방향**이다.

④ 공급자·구매자의 교섭력이 모두 낮아 원가 인상과 판매가격 인하 압력이 작다. 대체재의 위협이 낮아 다른 제품으로의 고객 이탈에 따른 가격 제약도 작고, **진입장벽이 높아 신규 진입의 위협이 낮다**. 제시된 네 조건이 모두 기존 기업의 수익성에 유리하다.

제시된 요인들을 같은 기준으로 비교하면, 불리한 조건이 섞인 ①·②와 모든 조건이 불리한 ③에 비해 네 조건이 모두 유리한 ④에서 수익률이 가장 높을 것으로 판단한다.

NoteBase