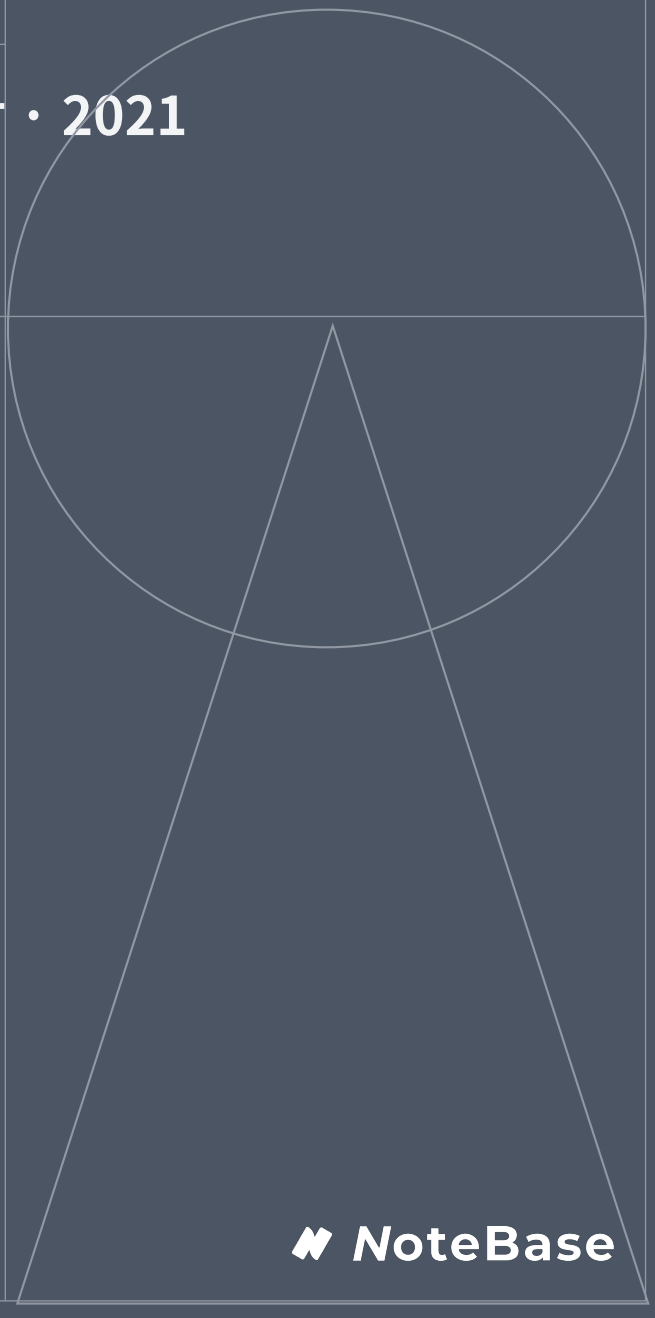
기출OX 해설집

공무원/군무원/9급 · 경영학 · 2021



NoteBase

기출OX 해설집

공무원/군무원/9급 · 경영학 · 2021

공무원/군무원/9급 · 경영학 · 2021

1. 조직을 구축할 때 분업을 하는 이유로 가장 옳지 않은 것은?
① 업무몰입의 지원
② 숙련화의 제고
③ 관찰 및 평가 용이성
④ 전문화의 촉진

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 분업의 일반적인 장점과 과도한 분업의 부작용을 구별하는 문제이다.

핵심 개념

분업은 전체 업무를 여러 개의 세분된 과업으로 나누어 구성원이 특정 과업을 반복적으로 담당하게 하는 조직 설계 방식이다. 분업은 숙련도와 전문성을 높이고 업무 수행을 관찰·평가하기 쉽게 하지만, 과도하면 단조로움과 소외를 낳아 업무몰입을 낮출 수 있다.

선지별 해설

① X — '업무몰입의 지원'은 분업의 일반적인 이유로 보기 어렵다. 세분된 과업의 반복은 업무의 단조로움과 소외를 유발하여 오히려 업무몰입을 낮출 수 있다. 올바르게는 '분업은 과도할 경우 업무몰입을 저해할 수 있다'이다.
② O — 동일한 과업을 반복하면 경험과 기술이 축적되므로 숙련화가 높아진다.
③ O — 과업이 명확하고 세분되어 있으면 담당자의 수행 과정과 성과를 확인하기 쉬우므로 관찰 및 평가가 용이해진다.
④ O — 구성원이 특정 과업에 집중하여 지식과 기술을 축적하므로 전문화가 촉진된다.

오답 포인트

분업의 효율성 향상 효과만 떠올리면 ①의 '업무몰입'도 장점처럼 보일 수 있다. 그러나 과업의 세분화는 숙련화·평가 용이성·전문화를 높이는 반면, 지나치면 단조로움과 소외를 일으켜 업무몰입을 떨어뜨릴 수 있다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

분업의 효과를 묻는 문항에서는 반복과 과업 명확화가 직접 만드는 숙련화·전문화·통제 용이성은 장점으로 판단한다. 자율성·직무 다양성·업무몰입처럼 풍부한 직무 경험과 관련된 요소는 과도한 분업에서 약화될 수 있다고 판단한다.

암기 포인트

분업은 숙련·전문화·평가를 높이지만, 지나치면 단조로움·소외·몰입 저하를 낳는다.

NoteBase

2. 테일러의 과학적 관리법의 설명으로 가장 옳지 않은 것은?
① 내적 보상을 통한 동기부여
② 표준화를 통한 효율성 향상
③ 선발, 훈련, 평가의 합리화
④ 계획과 실행의 분리

정답 1번

출제 포인트

테일러의 과학적 관리법이 강조한 표준화, 과학적 선발·훈련, 계획과 실행의 분리, 외적·경제적 보상을 구별하는 문제이다.

핵심 정리

테일러의 과학적 관리법은 작업을 과학적으로 분석하여 최선의 작업방법과 표준을 정하고 생산성을 높이려는 관리론이다. 과학적 직무 분석과 표준화, 근로자의 과학적 선발·훈련, 관리자와 근로자 간의 역할 분담, 성과에 연계된 금전적 보상을 핵심 수단으로 본다.

선지별 해설

① X — '내적 보상을 통한 동기부여'는 과학적 관리법의 설명으로 적절하지 않다. 테일러는 근로자를 경제적 보상에 반응하는 존재로 보고 성과에 따른 임금 등 외적·경제적 보상을 중시하였다. 틀린 표현인 '내적 보상'은 '외적·경제적 보상'으로 고쳐야 한다.
② O — 과학적 관리법은 시간·동작 연구를 통해 최선의 작업방법을 정하고 작업도구와 작업절차를 표준화하여 효율성을 높인다.
③ O — 직무에 적합한 근로자를 과학적으로 선발하고 표준 작업방법에 맞게 훈련하며 객관적 작업표준에 따라 성과를 평가하는 합리화를 강조한다.
④ O — 관리자는 작업방법을 과학적으로 연구하고 계획하며, 근로자는 정해진 표준에 따라 작업을 실행하도록 계획 기능과 실행 기능을 분리한다.

출제자가 노린 함정

①의 '보상을 통한 동기부여'라는 큰 틀은 그럴듯하지만, 테일러가 강조한 것은 직무 자체에서 얻는 내적 보상이 아니라 임금과 성과급 같은 외적·경제적 보상이다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

테일러와 연결된 선지는 '과학적 분석 → 표준화 → 과학적 선발·훈련 → 계획과 실행의 분리 → 성과 연계 금전 보상'의 흐름에 맞는지 판단한다. 자율성, 직무 자체의 성취감, 내적 동기와 연결하면 과학적 관리법과 거리가 멀다.

암기 포인트

테일러 = 표준화·분업·과학적 선발·외적 경제보상이다.

NoteBase

3. 헌법이 보장하고 있는 노동자의 3가지 기본 권리에 해당하지 않는 것은?
① 단결권
② 단체협의권
③ 단체교섭권
④ 단체행동권

정답 2번

쟁점

이 문제는 헌법이 근로자에게 보장하는 노동 3권의 정확한 명칭을 묻는 문제이다. 핵심은 단체교섭권과 단체협의권을 구별하는 것이다.

용어 풀이

노동 3권은 근로자가 근로조건을 향상하기 위하여 단결하고, 사용자와 집단적으로 교섭하며, 필요한 경우 집단적으로 행동할 수 있는 권리이다.

핵심 구분

헌법 제33조 제1항은 근로자의 권리로 단결권·단체교섭권·단체행동권을 규정한다. 단체교섭권은 노동조합 등이 사용자와 임금·근로시간 등 근로조건을 집단적으로 교섭할 권리이다. '단체협의권'은 이 조항에 열거된 노동 3권의 명칭이 아니다.

선지별 해설

① O — 단결권은 근로자가 자주적으로 노동조합을 결성하거나 가입하여 단결할 권리이므로 노동 3권에 해당한다.

② X — '단체협의권'은 헌법이 열거한 노동 3권의 명칭이 아니다. 틀린 표현은 '단체협의권'이며, 올바른 표현은 '단체교섭권'이다. 따라서 이 문항의 정답이다.

③ O — 단체교섭권은 근로자 측이 사용자와 근로조건에 관하여 집단적으로 교섭할 권리이므로 노동 3권에 해당한다.

④ O — 단체행동권은 근로자가 요구를 실현하기 위하여 파업 등 집단행동을 할 수 있는 권리이므로 노동 3권에 해당한다.

NoteBase

오답 포인트

②의 '단체협의권'이 일상적인 표현처럼 자연스러워 보여 '단체교섭권'과 혼동하기 쉽다. 헌법상 정확한 명칭은 '협의'가 아니라 '교섭'이다.

다시 나오면 이렇게 판단

노동 3권을 묻는 문항에서는 각 선지의 명칭을 '단결권·단체교섭권·단체행동권'과 하나씩 대조한다. 이 세 명칭과 다른 표현이 있으면 해당하지 않는 것으로 판단한다.

암기 포인트

노동 3권은 단결·교섭·행동이다.

NoteBase

4. 가치사슬 분석에서 본원적 주된 활동에 해당하지 않는 것은?
① 구매
② 생산
③ 판매
④ 연구개발

정답 1, 4번

출제 포인트

가치사슬 분석에서 고객가치 창출에 직접 연결되는 본원적 활동과 이를 뒷받침하는 지원 활동을 구분하는 문제이다.

핵심 개념

본원적 활동: 제품의 투입·생산·판매·인도·사후서비스처럼 고객가치 창출 과정에 직접 연결되는 활동이다. 주요 항목은 물류투입, 운영, 물류산출, 마케팅·판매, 서비스이다.
지원 활동: 본원적 활동이 효율적으로 수행되도록 조직 전반을 뒷받침하는 활동이다. 주요 항목은 기업 인프라, 인적자원관리, 기술개발, 구매이다.
생산은 운영에, 판매는 마케팅·판매에 속하므로 본원적 활동이다. 구매와 연구개발은 각각 구매와 기술개발에 해당하므로 지원 활동이다.

선지별 해설

① O
구매는 원재료·설비 등 필요한 자원을 조달하는 지원 활동이므로 본원적 활동에 해당하지 않는다.

② X
‘생산이 본원적 활동에 해당하지 않는다’는 판단이 틀리다. 생산은 투입물을 제품으로 전환하는 운영 활동이므로 본원적 활동에 해당한다.

③ X
‘판매가 본원적 활동에 해당하지 않는다’는 판단이 틀리다. 판매는 고객이 제품을 구매하도록 하는 마케팅·판매 활동이므로 본원적 활동에 해당한다.

④ O
연구개발은 제품과 공정을 개선하는 기술개발에 해당하며, 본원적 활동을 뒷받침하는 지원 활동이다.

NoteBase

오답 포인트

구매와 연구개발도 기업의 가치 창출에 중요하다는 이유만으로 본원적 활동으로 오해하기 쉽다. 가치사슬에서는 활동의 중요도가 아니라 고객가치 창출 과정에 직접 연결되는지, 그 과정을 지원하는지로 구분한다.

다시 나오면 이렇게 판단

제품이 들어와 생산되고 나가며 판매·서비스되는 직접 흐름이면 본원적 활동으로 판단한다. 이 흐름에 필요한 자원·기술·인력·기반을 제공하면 지원 활동으로 판단한다.

암기 포인트

생산·판매는 본원적 활동, 구매·연구개발은 지원 활동이다.

NoteBase

5. 타인자본 비율에 따라 기업의 수익에 차이가 발생하는 현상을 의미하는 용어로 가장 적절한 것은?
① 레버리지 효과
② 가중 효과
③ 톱니바퀴 효과
④ 비례 효과

정답 1번

출제 포인트

타인자본의 이용 정도에 따라 자기자본 수익이 달라지는 현상의 명칭을 묻는 문제이다.

핵심 개념

레버리지 효과는 이자비용이 고정된 타인자본을 이용할 때 영업성과의 변화가 자기자본수익률이나 주당이익의 변화로 더 크게 나타나는 현상이다. 타인자본 비율과 기업 수익의 관계가 핵심이면 레버리지 효과로 판단한다.

선지별 해설

① O — 레버리지 효과는 타인자본의 사용 비율에 따라 자기자본에 귀속되는 수익이 달라지는 현상이므로 문제의 설명과 일치한다.
② X — 틀린 표현은 '가중 효과'이다. 가중은 여러 값에 서로 다른 중요도나 비중을 부여하여 계산하는 방식이며, 타인자본 비율에 따른 수익 차이를 뜻하지 않는다. 올바르게는 '레버리지 효과'이다.
③ X — 틀린 표현은 '톱니바퀴 효과'이다. 톱니바퀴 효과는 소득이 감소해도 과거의 높은 소비수준이나 소비습관 때문에 소비가 쉽게 줄지 않는 현상을 가리키므로 타인자본 이용과 무관하다. 올바르게는 '레버리지 효과'이다.
④ X — 틀린 표현은 '비례 효과'이다. 비례 효과는 이 문항에서 말하는 재무관리상의 고유한 현상 명칭이 아니며, 부채 사용으로 자기자본 수익의 변동이 확대되는 현상은 비례 효과가 아니다. 올바르게는 '레버리지 효과'이다.

오답 포인트

'비율에 따라 차이가 난다'는 표현만 보고 ④ 비례 효과를 고르기 쉽다. 그러나 판단 기준은 단순한 비례 관계가 아니라 타인자본을 지렛대로 이용하여 자기자본 수익의 변동이 확대된다는 점이다.

다시 나오면 이렇게 판단

문제에 타인자본, 부채비율, 고정 이자비용, 자기자본수익률 또는 주당이익이 함께 제시되면 부채가 수익의 변동을 확대하는 레버리지 효과를 우선 연결한다.

암기 포인트

타인자본은 지렛대, 수익 확대는 레버리지 효과이다.

NoteBase

6. 다음은 기업이 세계화를 추진하는 과정에서 취할 수 있는 다양한 방법들이다. 이 중에서 경영관리를 위한 이슈나 의사결정이 가장 많이 발생하는 것은?
① 글로벌 소싱(global sourcing)
② 전략적 제휴(strategic alliance)
③ 해외 자회사(foreign subsidiary)
④ 프랜차이즈(franchise)

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 기업의 세계화 방식별로 통제 수준, 자원 투입, 경영 의사결정의 범위가 어떻게 달라지는지를 묻는다.

핵심 개념

글로벌 소싱: 원자재·부품·제품 등을 세계시장에서 조달하는 방식이다. 구매와 공급망 관리가 중심이다.
전략적 제휴: 독립된 기업들이 특정 목적을 위해 자원과 역량을 협력적으로 결합하는 방식이다. 협력 범위와 책임을 나누는 것이 핵심이다.
해외 자회사: 기업이 해외에 소유·통제하는 현지 법인을 설립하거나 인수하여 직접 운영하는 방식이다. 생산, 마케팅, 인사, 재무 등 현지 경영 전반을 결정하므로 통제와 자원 투입, 관리 복잡성이 가장 크다.
프랜차이즈: 본사가 상표와 사업 방식의 사용권을 제공하고 가맹점이 계약에 따라 사업을 운영하는 방식이다. 본사는 기준을 관리하지만 일상 운영은 주로 가맹점이 담당한다.

NoteBase

선지별 해설

① X — 글로벌 소싱은 해외 공급자를 선택하고 가격·품질·납기·물류를 관리하는 조달 중심 방식이므로 기업의 현지 경영 전반에 관한 이슈가 가장 많이 발생하는 방식은 아니다. 틀린 표현은 '경영관리를 위한 이슈나 의사결정이 가장 많이 발생한다'는 부분이며, 올바르게는 '구매와 국제 공급망에 관한 의사결정이 주로 발생한다'이다.
② X — 전략적 제휴에서는 제휴 상대의 선정, 역할 분담, 기술 및 정보 공유, 갈등 조정 등의 의사결정이 발생하지만 독립 기업 간 협력이므로 현지 법인을 직접 운영하는 해외 자회사보다 관리 범위가 제한된다. 틀린 표현은 '가장 많이 발생한다'는 부분이며, 올바르게는 '제휴 관계와 공동 활동의 조정에 관한 의사결정이 주로 발생한다'이다.
③ O — 해외 자회사는 기업이 현지 법인을 직접 소유·통제하면서 생산, 마케팅, 인사, 재무, 현지 제도와 문화에 대한 대응까지 수행한다. 따라서 네 방식 중 경영관리 이슈와 의사결정의 범위가 가장 넓다.
④ X — 프랜차이즈는 본사가 상표와 표준화된 사업 방식을 제공하고 가맹점이 현지 영업을 담당하므로 본사의 직접적인 자원 투입과 일상적 운영 의사결정이 해외 자회사보다 적다. 틀린 표현은 '경영관리를 위한 이슈나 의사결정이 가장 많이 발생한다'는 부분이며, 올바르게는 '계약, 브랜드 기준, 품질 통제에 관한 관리 이슈가 주로 발생한다'이다.

오답 포인트

전략적 제휴도 파트너 간 갈등과 조정 문제가 많아 보이지만, 문항의 기준은 단순한 갈등의 빈도가 아니라 기업이 직접 담당하는 경영 기능과 의사결정의 전체 범위이다. 해외 자회사는 현지 법인을 직접 운영하므로 이 범위가 가장 넓다.

다시 나오면 이렇게 판단

세계화 방식의 관리 복잡성을 비교할 때는 기업의 소유·통제 수준, 투입 자원, 직접 수행하는 경영 기능의 범위를 확인한다. 직접 소유하고 운영하는 방식일수록 경영 이슈와 의사결정이 많아진다.

암기 포인트

조달은 글로벌 소싱, 협력은 전략적 제휴, 계약·사업 방식 제공은 프랜차이즈, 직접 소유·운영과 최대 관리 부담은 해외 자회사이다.

NoteBase

7. 손익분기점을 파악하기 위해 반드시 필요한 정보에 해당하지 않는 것은?
① 총고정비용
② 제품단위당 변동비용
③ 제품가격
④ 영업이익

정답 4번

출제 포인트

손익분기점 판매량을 계산할 때 필요한 입력정보와 계산 결과를 구분하는 문제이다.

핵심 개념

손익분기점은 총수익과 총비용이 같아 영업이익이 0이 되는 매출 수준이다. 손익분기점 판매량은 $Q_{BEP} = \frac{FC}{P-V}$로 계산한다. 여기서 FC는 총고정비용, P는 제품가격, V는 제품단위당 변동비용이다. 따라서 세 항목은 계산에 필요한 입력정보이고, 영업이익은 손익분기점에서 0으로 결정되는 결과이다.

선지별 해설

① O(필요)
총고정비용은 판매량과 관계없이 발생하며 손익분기점 판매량 산식의 분자에 들어가므로 반드시 필요하다.

② O(필요)
제품단위당 변동비용은 제품 한 단위를 판매할 때 고정비 회수에 기여하는 단위당 공헌이익을 계산하는 데 필요하다.

③ O(필요)
제품가격은 단위당 공헌이익인 '제품가격-제품단위당 변동비용'을 구하는 데 필요하다.

④ X(불필요)
틀린 부분은 영업이익을 손익분기점 계산에 반드시 필요한 입력정보로 본 것이다. 올바르게는 손익분기점에서 영업이익은 0이며, 총고정비용과 제품가격 및 제품단위당 변동비용으로 손익분기점을 계산한다.

오답 포인트

④의 '영업이익'도 손익분기점과 관련된 용어이므로 입력정보라고 착각하기 쉽다. 그러나 영업이익 0은 손익분기점의 정의이자 계산 결과이지, 손익분기점 판매량을 구하기 위해 별도로 주어져야 하는 정보가 아니다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

손익분기점 문항에서는 '총고정비용 ÷ 단위당 공헌이익'을 먼저 떠올리고, 단위당 공헌이익을 구하는 제품가격과 제품단위당 변동비용이 제시되었는지 확인한다. 영업이익은 손익분기점에서 0이 되는 결과로 판단한다.

암기 포인트

$Q_{BEP} = FC/(P - V)$, 손익분기점의 영업이익은 0이다.

NoteBase

8. 다음 중 생산성이 저하될 위험이 가장 큰 상황에 해당되는 것은?
① 집단 응집력이 높고 집단과 조직목표가 일치하는 경우
② 집단 응집력이 높지만 집단과 조직목표가 일치하지 않는 경우
③ 집단 응집력이 낮지만 집단과 조직목표가 일치하는 경우
④ 집단 응집력이 낮고 집단과 조직목표가 일치하지 않는 경우

정답 2번

출제 포인트

집단 응집력의 높고 낮음과 집단 목표·조직 목표의 일치 여부가 생산성에 미치는 결합 효과를 묻는 문제이다.

핵심 개념

집단 응집력은 구성원이 집단에 매력을 느끼고 집단에 계속 소속되려는 정도이다. 응집력이 높으면 구성원들이 집단의 목표와 규범을 강하게 따르므로, 집단 목표가 조직 목표와 일치할 때는 생산성이 높아지지만 불일치할 때는 조직에 역행하는 행동까지 서로 강화하여 생산성 저하 위험이 가장 커진다. 응집력이 낮으면 집단 목표가 구성원의 행동에 미치는 힘도 상대적으로 약하다.

선지별 해설

① X — 집단 응집력이 높고 집단 목표가 조직 목표와 일치하면 구성원들이 생산적인 목표를 강하게 공유하므로 생산성이 높아질 가능성이 크다. '집단과 조직목표가 일치하는 경우'가 아니라, 생산성 저하 위험이 가장 큰 경우는 '집단 응집력이 높고 집단과 조직목표가 일치하지 않는 경우'이다.
② O — 집단 응집력이 높으면 집단 내부의 목표와 규범을 따르는 힘이 강하다. 이때 집단 목표가 조직 목표와 일치하지 않으면 조직 목표에 어긋나는 행동이 구성원 사이에서 강하게 강화되므로 생산성 저하 위험이 가장 크다.
③ X — 집단 응집력이 낮더라도 집단 목표와 조직 목표가 일치하므로 조직 목표에 반하는 방향으로 집단의 힘이 작용하지 않는다. '집단 응집력이 낮지만 집단과 조직목표가 일치하는 경우'가 아니라, 생산성 저하 위험이 가장 큰 경우는 '집단 응집력이 높고 집단과 조직목표가 일치하지 않는 경우'이다.
④ X — 집단 목표가 조직 목표와 불일치하므로 생산성 저하 가능성은 있지만, 응집력이 낮아 그 역기능적 목표를 서로 강하게 강화하는 정도는 ②보다 작다. '집단 응집력이 낮고 집단과 조직목표가 일치하지 않는 경우'가 아니라, 생산성 저하 위험이 가장 큰 경우는 '집단 응집력이 높고 집단과 조직목표가 일치하지 않는 경우'이다.

NoteBase

오답 포인트

응집력이 높다는 사실만 보고 언제나 생산성이 높아진다고 판단하기 쉽다. 응집력은 집단이 향하는 방향을 강화하는 힘이므로, 생산성의 방향은 집단 목표가 조직 목표와 일치하는지에 따라 달라진다. 특히 ④도 목표가 불일치하지만, 응집력이 높은 ②에서 역기능적 규범이 더 강하게 증폭된다.

다시 나오면 이렇게 판단

먼저 집단 목표와 조직 목표의 일치 여부로 생산성에 유리한 방향인지 불리한 방향인지 판단하고, 다음으로 응집력이 그 방향을 얼마나 강하게 증폭하는지 판단한다. '불일치한 방향을 높은 응집력이 강화하는 조합'이 생산성 저하 위험이 가장 크다.

암기 포인트

응집력은 방향이 아니라 증폭력이다. 목표 일치＋높은 응집력은 생산성을 높이고, 목표 불일치＋높은 응집력은 생산성을 가장 크게 떨어뜨린다.

NoteBase

9. 전사적 자원관리(ERP)의 장점으로 가장 옳지 않은 것은?
① 경영자원의 통합적 관리
② 자원의 생산성 극대화
③ 차별화된 현지 생산
④ 즉각적인 의사결정 지원

정답 3번

출제 포인트

전사적 자원관리(ERP)의 대표적 장점과 거리가 먼 설명을 구별하는 문제이다.

핵심 개념

ERP는 기업의 인사·재무·생산·물류 등 여러 부문의 자원과 정보를 하나의 통합 시스템으로 관리하는 방식이다. 부문 간 정보를 실시간으로 공유하여 업무 중복과 비효율을 줄이고, 자원 활용의 생산성과 의사결정의 신속성을 높이는 것이 핵심이다.

선지별 해설

① O — 경영자원의 통합적 관리는 ERP의 핵심 장점이다. 부문별로 분산된 자원과 정보를 하나의 시스템에서 연계하여 관리한다.
② O — 자원의 생산성 극대화는 ERP의 장점이다. 통합된 정보를 바탕으로 중복 업무와 자원 낭비를 줄여 인력·자금·설비 등의 활용 효율을 높인다.
③ X — '차별화된 현지 생산'은 ERP의 일반적인 장점이 아니다. ERP는 기업 전체의 업무 절차와 정보를 통합·표준화하는 데 초점을 둔다. 틀린 표현인 '차별화된 현지 생산'은 '전사적 업무의 통합과 표준화를 통한 효율적 생산·자원관리'로 고쳐야 한다.
④ O — 즉각적인 의사결정 지원은 ERP의 장점이다. 각 부문의 최신 정보를 실시간으로 공유할 수 있어 경영자가 신속하고 일관된 판단을 내리는 데 도움이 된다.

오답 포인트

③의 '현지 생산'이 기업의 글로벌 운영과 관련 있어 보여 ERP의 장점처럼 느껴질 수 있다. 그러나 ERP의 직접적인 핵심은 지역별 차별화가 아니라 기업 전체의 자원·정보·업무 절차를 통합하고 표준화하는 데 있다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지가 정보·자원의 통합, 업무 표준화, 중복 제거, 생산성 향상, 실시간 정보 공유, 신속한 의사결정과 연결되면 ERP의 장점으로 판단한다. 지역별 차별화나 개별 현지화처럼 통합·표준화와 직접 연결되지 않는 표현은 ERP의 고유한 장점인지 따져 본다.

NoteBase

암기 포인트

ERP는 전사 통합·업무 표준화·실시간 정보·신속한 의사결정이다.

NoteBase

10. 진성 리더십(authentic leadership)의 내용과 관련이 없는 것은?
① 명확한 비전제시
② 리더의 자아인식
③ 내재화된 도덕적 신념
④ 관계의 투명성

정답 1번

출제 포인트

진성 리더십의 핵심 구성요소인 자아인식, 내재화된 도덕적 관점, 관계적 투명성, 균형 잡힌 정보처리를 구별하는 문제이다.

핵심 개념

진성 리더십은 리더가 자신을 정확히 이해하고 내면화한 도덕 기준에 따라 행동하며, 정보를 균형 있게 검토하고 구성원과 진솔하고 투명한 관계를 형성하는 리더십이다.
네 핵심 구성요소는 자아인식, 내재화된 도덕적 관점, 균형 잡힌 정보처리, 관계적 투명성이다.

선지별 해설

① X — '명확한 비전제시'는 진성 리더십의 네 핵심 구성요소에 포함되지 않는다. 이 표현을 바로잡으면 '균형 잡힌 정보처리'가 된다. 따라서 관련이 없는 것을 묻는 이 문항의 정답이다.
② O — 리더의 자아인식은 자신의 강점·약점, 가치관, 감정과 행동이 타인에게 미치는 영향을 정확히 이해하는 것으로, 진성 리더십의 핵심 구성요소이다.
③ O — 내재화된 도덕적 신념은 외부 압력보다 자신의 도덕적 가치와 기준에 따라 행동하는 내재화된 도덕적 관점을 뜻하므로 진성 리더십의 핵심 구성요소이다.
④ O — 관계의 투명성은 자신의 생각과 감정을 구성원에게 진솔하게 드러내고 개방적으로 관계를 형성하는 것으로, 진성 리더십의 핵심 구성요소이다.

오답 포인트

'명확한 비전제시'도 일반적으로 바람직한 리더의 특성처럼 보이므로 진성 리더십의 구성요소로 착각하기 쉽다. 그러나 이 문항은 리더십의 일반적 장점을 묻는 것이 아니라 진성 리더십의 정형화된 네 구성요소를 묻는다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에서 자아인식, 내재화된 도덕적 관점, 균형 잡힌 정보처리, 관계적 투명성에 해당하는지를 확인한다. 이 네 범주에 들지 않는 일반적 리더십 특성은 진성 리더십의 핵심 구성요소가 아닌 것으로 판단한다.

NoteBase

암기 포인트

진성 리더십의 네 축은 '자아인식－도덕적 관점－균형 처리－관계 투명성'이다.

NoteBase

11. 다음 중 경영기능과 그 내용이 가장 적절하지 않은 것은?
① 계획화(planning) - 목표설정
② 조직화(organizing) - 자원획득
③ 지휘(leading) - 의사소통, 동기유발
④ 통제(controlling) - 과업달성을 위한 책임의 부과

정답 4번

출제 포인트

계획화·조직화·지휘·통제라는 경영기능과 각 기능의 대표 활동을 올바르게 연결할 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

계획화는 조직의 목표와 이를 달성할 행동방향을 정하는 기능이다. 조직화는 과업을 나누고 자원을 확보·배분하며 권한과 책임을 부여하는 기능이다. 지휘는 구성원과 의사소통하고 동기를 유발하여 목표 달성을 이끄는 기능이다. 통제는 실제 성과를 측정하여 목표나 기준과 비교하고 편차를 시정하는 기능이다.

선지별 해설

① O — 목표설정은 조직이 달성하려는 상태를 정하는 활동이므로 계획화의 핵심 내용이다.
② O — 조직화에는 목표 달성에 필요한 인적·물적 자원을 획득하고 적절히 배분하는 활동이 포함된다.
③ O — 지휘는 구성원에게 방향을 제시하고 행동을 이끄는 기능이므로 의사소통과 동기유발이 핵심 내용이다.
④ X — 틀린 표현은 '통제(controlling) - 과업달성을 위한 책임의 부과'이다. 과업을 배분하고 그 수행에 필요한 책임을 부과하는 것은 조직화에 해당한다. 통제는 '실제 성과를 측정하여 목표나 기준과 비교하고 필요한 시정조치를 하는 것'으로 고쳐야 한다.

오답 포인트

'책임'이라는 말이 감독이나 통제와 비슷하게 느껴질 수 있지만, 과업과 함께 권한·책임을 배분하는 활동은 조직구조를 만드는 조직화의 영역이다. 통제의 판별어는 성과 측정, 기준과의 비교, 편차 확인, 시정조치이다.

다시 나오면 이렇게 판단

목표·방향 설정은 계획화, 과업·자원·권한·책임의 배분은 조직화, 의사소통·동기유발은 지휘, 성과의 측정·비교·시정은 통제로 판단한다.

암기 포인트

계획은 목표, 조직은 배분, 지휘는 소통과 동기, 통제는 측정·비교·시정이다.

NoteBase

12. 재무상태표에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?
① 재무상태표는 자산, 부채 및 자본으로 구분한다.
② 재무상태표를 통해 기업의 유동성과 재무상태를 파악할 수 있다.
③ 재무상태표는 일정기간 동안의 경영성과를 나타낸 재무제표이다.
④ 재무상태표의 자산항목은 유동자산과 비유동자산으로 구분한다.

정답 3번

출제 포인트

재무상태표가 특정 시점의 자산·부채·자본을 보여 주는 재무제표라는 점을 이해하고, 일정 기간의 경영성과를 나타내는 손익계산서와 구분하는 문제이다.

핵심 개념

재무상태표: 특정 시점의 자산, 부채 및 자본을 표시하여 기업의 재무상태를 보여 주는 재무제표이다.
손익계산서: 일정 기간의 수익과 비용 및 그 결과인 이익 또는 손실을 표시하여 경영성과를 보여 주는 재무제표이다.
결정적 차이: 재무상태표는 특정 시점의 상태를, 손익계산서는 일정 기간의 성과를 나타낸다.

선지별 해설

① O — 재무상태표의 기본 요소는 자산, 부채 및 자본이므로 옳다.
② O — 유동자산·유동부채 등의 정보를 통해 단기 지급능력인 유동성을 파악할 수 있고, 자산·부채·자본의 구성을 통해 전반적인 재무상태도 파악할 수 있으므로 옳다.
③ X — 틀린 표현은 '일정기간 동안의 경영성과를 나타낸 재무제표'이다. 올바르게는 재무상태표는 특정 시점의 재무상태를 나타내며, 일정 기간의 경영성과는 손익계산서가 나타낸다.
④ O — 재무상태표의 자산은 일반적으로 유동자산과 비유동자산으로 구분하여 표시하므로 옳다.

오답 포인트

③은 재무상태표와 손익계산서의 시간 범위를 바꾸어 제시한 선지이다. '일정 기간'과 '경영성과'는 손익계산서의 핵심 표현이고, 재무상태표의 핵심 표현은 '특정 시점'과 '재무상태'이다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

선지에서 시간 기준과 표시 대상을 함께 확인한다. ‘특정 시점·재무상태·자산·부채·자본’이면 재무상태표이고, ‘일정 기간·경영성과·수익·비용·이익 또는 손실’이면 손익계산서이다.

암기 포인트

재무상태표는 시점의 상태, 손익계산서는 기간의 성과이다.

NoteBase

13. 직장 내 교육훈련(OJT)에 관한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?
① 교육훈련 프로그램 설계 시 가장 먼저 해야 할 것은 필요성 분석이다.
② 직장상사와의 관계를 돈독하게 만들 수 있다.
③ 교육훈련이 현실적이고 실제적이다.
④ 많은 종업원들에게 통일된 훈련을 시킬 수 있다.

정답 4번

출제 포인트

직장 내 교육훈련(OJT)의 설계 절차와 장단점을 직장 외 교육훈련(Off-JT)의 특징과 구별하는 문제이다.

핵심 개념

OJT는 종업원이 실제 직무를 수행하면서 상사나 선배의 지도를 받아 지식과 기능을 익히는 현장 중심 교육훈련이다. 실제 업무와 바로 연결되어 현실적·실제적이고 상사와의 관계 형성에도 도움이 되지만, 훈련 내용과 수준이 지도자에 따라 달라질 수 있어 다수에게 통일된 훈련을 제공하기에는 적합하지 않다.
Off-JT는 직무 현장을 벗어나 강의·토의·연수 등의 방식으로 실시하는 교육훈련이다. 다수의 종업원에게 체계적이고 통일된 내용을 전달하는 데 유리하다.

선지별 해설

① O — 교육훈련 프로그램은 조직과 직무 및 개인에게 어떤 역량이 필요한지를 파악하는 필요성 분석에서 출발한다. 따라서 가장 먼저 해야 할 것은 필요성 분석이라는 설명이 옳다.
② O — OJT에서는 직장상사가 업무를 지도하고 피드백을 제공하므로 교육 과정에서 상사와 부하가 자주 상호작용하게 된다. 이를 통해 직장상사와의 관계를 돈독하게 만들 수 있다는 설명이 옳다.
③ O — 실제 작업 현장에서 실제 직무를 수행하며 배우므로 교육훈련의 내용이 현실적이고 실제적이라는 설명이 옳다.
④ X — 틀린 표현은 '많은 종업원들에게 통일된 훈련을 시킬 수 있다'이다. OJT는 현장에서 상사나 선배가 개별적으로 지도하므로 지도자의 능력과 방식에 따라 훈련 내용이 달라질 수 있다. 올바르게는 '많은 종업원에게 통일된 훈련을 실시하는 데에는 Off-JT와 같은 집합식 교육훈련이 더 적합하다'이다.

오답 포인트

④의 '많은 종업원'과 '통일된 훈련'은 OJT가 아니라 집합식 Off-JT의 장점이다. OJT가 실제적이라는 장점 때문에 교육 전반에도 효율적이라고 확대 해석하면 틀리기 쉽다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

선지에 '현장·실무·상사나 선배의 개별 지도'가 나오면 OJT의 특성으로 판단하고, '현장 밖·다수·통일적·체계적 교육'이 나오면 Off-JT의 특성으로 판단한다.

암기 포인트

OJT는 현장·실무·개별 지도, Off-JT는 현장 밖·다수·통일 교육이다.

NoteBase

14. 소비자 구매행동에 영향을 미치는 요인 중 내적인 동기요인과 가장 관련이 없는 것은?
① 소비자의 태도
② 가족
③ 학력
④ 나이

정답 2번

출제 포인트

소비자 구매행동의 영향요인 중 소비자 개인의 내부에 속하는 요인과 외부의 사회적 요인을 구분하는 문제이다.

핵심 개념

내적 요인은 소비자 개인에게 귀속된 심리적·개인적 특성으로, 태도와 학력·나이 같은 개인 특성을 포함한다. 외적 요인은 개인 밖의 사회적 환경에서 작용하는 요인으로, 가족·준거집단·문화 등이 대표적이다. 가족은 소비자에게 영향을 주지만 개인 내부의 특성이 아니라 외부의 사회적 영향요인이다.

선지별 해설

① X — 소비자의 태도는 대상에 대해 일관되게 호의적 또는 비호의적으로 반응하려는 개인 내부의 심리적 성향이므로 내적 요인과 관련된다. 틀린 판단을 바로잡으면, 소비자의 태도는 내적 심리 요인이다.
② O — 가족은 구매 역할, 의견, 생활양식 등을 통해 소비자에게 영향을 미치는 외부의 사회적 요인이므로 내적 동기요인과 가장 관련이 없다.
③ X — 학력은 소비자 개인에게 귀속되어 판단과 정보처리 등에 차이를 만들 수 있는 개인적·인구통계적 특성이므로 내적 요인과 관련된다. 틀린 판단을 바로잡으면, 학력은 개인에게 속한 소비자 특성이다.
④ X — 나이는 생애주기와 함께 욕구와 상품 선택에 영향을 미치는 소비자 개인의 인구통계적 특성이므로 내적 요인과 관련된다. 틀린 판단을 바로잡으면, 나이는 개인에게 속한 소비자 특성이다.

오답 포인트

문항의 '영향을 미치는 요인'이라는 표현만 보고 가족도 내적 요인이라고 판단하기 쉽다. 가족은 구매행동에 강한 영향을 주지만 그 영향의 출처가 소비자 개인의 밖에 있으므로 사회적·외적 요인이다. 또한 '가장 관련이 없는 것'을 묻는 부정형 문항이라는 점을 놓치지 않아야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

요인이 소비자 자신에게 귀속된 심리·개인 특성인지, 가족이나 집단처럼 개인 밖에서 작용하는 사회 환경인지 먼저 판별한다. 개인 내부의 태도·개인 특성은 내적 요인으로, 가족·준거집단·문화는 외적 요인으로 분류한다.

NoteBase

암기 포인트

태도·개인 특성은 내적, 가족·집단·문화는 외적이다.

NoteBase

15. 개인적 권력에 해당하는 것은?
① 부하 직원의 휴가 요청을 받아들이지 않을 수 있는 영향력
② 다른 직원에게 보너스를 제공하는 것을 결정할 수 있는 영향력
③ 높은 지위로 인해 다른 직원에게 작업 지시를 내릴 수 있는 영향력
④ 다른 직원에게 전문지식을 제공하여 발생하는 영향력

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 권력의 원천이 공식적 직위에서 나오는지, 개인이 지닌 전문성이나 매력에서 나오는지를 구별하는 문제이다.

핵심 개념

개인적 권력은 조직의 공식 직위와 무관하게 개인이 지닌 전문지식·능력이나 타인의 동일시·호감에서 생기는 영향력이다. 대표적으로 전문적 권력과 준거적 권력이 있다.
직위적 권력은 조직이 부여한 공식적 지위와 권한에서 생기는 영향력이다. 강압적 권력, 보상적 권력, 합법적 권력이 이에 해당한다.
따라서 전문지식에 근거하면 개인적 권력이고, 처벌·보상·직위에 근거하면 직위적 권력이다.

NoteBase

선지별 해설

① X
부하 직원의 휴가 요청을 받아들이지 않을 수 있는 영향력은 불이익이나 처벌 가능성에 기초한 강압적 권력으로, 직위적 권력이다. 틀린 표현은 이를 개인적 권력의 사례로 본 점이며, 올바르게는 '휴가 요청을 거부할 수 있는 공식 권한에서 발생하는 직위적·강압적 권력'이다.

② X
다른 직원에게 보너스를 제공할지를 결정하는 영향력은 보상을 배분할 공식 권한에 기초한 보상적 권력으로, 직위적 권력이다. 틀린 표현은 이를 개인적 권력의 사례로 본 점이며, 올바르게는 '보너스를 결정할 수 있는 공식 권한에서 발생하는 직위적·보상적 권력'이다.

③ X
높은 지위 때문에 다른 직원에게 작업 지시를 내릴 수 있는 영향력은 공식 직위의 정당한 명령권에 기초한 합법적 권력으로, 직위적 권력이다. 틀린 표현은 이를 개인적 권력의 사례로 본 점이며, 올바르게는 '높은 공식 지위에서 발생하는 직위적·합법적 권력'이다.

④ O
다른 직원에게 전문지식을 제공함으로써 생기는 영향력은 개인의 지식과 능력에 기초한 전문적 권력이다. 공식 직위가 아니라 개인이 보유한 전문성에서 발생하므로 개인적 권력에 해당한다.

오답 포인트

①의 휴가 거부, ②의 보너스 결정, ③의 높은 지위는 모두 영향력이 강하다는 점에서는 비슷하지만 근거가 조직의 공식 권한이라는 공통점이 있다. 영향력의 크기가 아니라 그 영향력이 '직위'와 '개인' 중 어디에서 발생하는지를 구별해야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에서 권력의 근거를 찾는다. 처벌·보상·공식 지위가 근거이면 직위적 권력이고,
전문지식·능력·호감·동일시가 근거이면 개인적 권력으로 판단한다.

암기 포인트

직위적 권력은 강압·보상·합법, 개인적 권력은 전문·준거이다.

NoteBase

16. 신상품 개발 프로세스에 관한 설명으로 가장 적절한 것은?
① 아이디어 창출단계에서 많은 수의 아이디어 창출에 중점을 둔다.
② 제품컨셉트 개발단계에서 시제품을 만든다.
③ 신상품 컨셉트는 아이디어를 소비자가 사용하는 언어나 그림 등을 통하여 추상적으로 표현한 것이다.
④ 시장테스트는 제품 출시 후에 소규모로 실시된다.

정답 1번

출제 포인트

신상품 개발 프로세스에서 아이디어 창출, 제품컨셉트 개발, 제품개발, 시장테스트가 각각 어떤 역할을 하는지 구분하는 문제이다.

핵심 개념

아이디어 창출은 가능한 신상품 아이디어를 폭넓게 모으는 단계이다. 제품컨셉트 개발은 아이디어를 소비자가 이해할 수 있도록 구체적이고 의미 있는 형태로 발전시키는 단계이다. 제품개발은 제품컨셉트를 실제 시제품이나 물리적 제품으로 구현하는 단계이다. 시장테스트는 정식 출시 전에 제한된 시장에서 제품과 마케팅 프로그램의 반응을 시험하는 단계이다.

선지별 해설

① O — 아이디어 창출단계에서는 우선 다양한 원천에서 가능한 아이디어를 많이 확보하는 것이 중요하다. 아이디어의 수를 넓힌 뒤 후속 단계에서 선별한다.
② X — 틀린 부분은 '제품컨셉트 개발단계에서 시제품을 만든다'이다. 제품컨셉트 개발단계에서는 아이디어를 소비자 관점에서 구체화하며, 시제품은 그 이후의 제품개발단계에서 만든다.
③ X — 틀린 부분은 '추상적으로 표현한 것'이다. 신상품 컨셉트는 신상품 아이디어를 소비자가 이해할 수 있는 언어나 그림 등으로 구체적이고 의미 있게 표현한 것이다.
④ X — 틀린 부분은 '제품 출시 후'이다. 시장테스트는 정식 출시 전 제한된 시장이나 조건에서 소규모로 실시하며, 그 결과를 바탕으로 상업화 여부와 마케팅 방안을 점검한다.

오답 포인트

②는 컨셉트 개발과 실제 제품개발을 바꾸어 놓았고, ③은 컨셉트의 핵심인 구체화를 '추상적 표현'으로 뒤집었다. ④는 시장테스트의 소규모 실시만 보고 맞다고 판단하기 쉽지만, 실시 시점은 정식 출시 전이다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

‘많이 모은다’는 아이디어 창출, ‘소비자 언어로 구체화한다’는 제품컨셉트 개발, ‘시제품을 만든다’는 제품개발, ‘출시 전에 반응을 시험한다’는 시장테스트로 구분한다.

암기 포인트

아이디어는 많이, 컨셉트는 구체적으로, 시제품은 제품개발에서, 시장테스트는 출시 전에 실시한다.

NoteBase

17. 식스 시그마와 관련된 내용으로 옳지 않은 것은?
① 매우 높은 품질을 확보하기 위한 혁신활동이다.
② 백만개 중에 8개 정도의 불량만을 허용하는 수준이다.
③ 시그마는 정규분포에서의 표준편차를 의미한다.
④ 모토롤라가 시작해서 GE에 의해 널리 알려졌다.

정답 2번

출제 포인트

식스 시그마의 품질 수준, 통계적 의미, 도입·확산 주체를 정확히 구분하는 문제이다.

핵심 개념

식스 시그마는 공정의 변동과 결함을 줄여 매우 높은 품질 수준을 달성하려는 전사적 품질혁신 방법이다.
통계적으로 시그마는 정규분포의 표준편차를 뜻하며, 식스 시그마 품질 수준은 통상 백만 번의 결함 기회당 약 3.4개의 결함이 발생하는 수준으로 설명된다. 모토롤라에서 시작되어 GE의 도입과 성과를 통해 널리 알려졌다.

선지별 해설

① O — 식스 시그마는 공정의 변동과 결함을 체계적으로 줄여 매우 높은 품질을 확보하려는 품질혁신 활동이다.

② X — 틀린 표현은 '백만 개 중에 8개 정도의 불량만을 허용'한다는 부분이다. 올바르게는 통상 백만 번의 결함 기회당 약 3.4개의 결함이 발생하는 품질 수준이다.

③ O — 시그마(σ)는 정규분포에서 자료가 평균을 중심으로 얼마나 퍼져 있는지를 나타내는 표준편차를 의미한다.

④ O — 식스 시그마는 모토롤라에서 시작되었고, 이후 GE가 경영혁신 기법으로 적극 도입하면서 널리 알려졌다.

오답 포인트

②의 '8개'처럼 그럴듯한 결함 수치를 제시한 것이 함정이다. 또한 식스 시그마의 결함 기준은 단순히 완제품 백만 개가 아니라 백만 번의 결함 기회를 기준으로 표현한다.

다시 나오면 이렇게 판단

식스 시그마 문항에서는 '백만 번의 결함 기회당 약 3.4개', '시그마는 표준편차', '모토롤라 시작·GE 확산'의 세 기준으로 선지를 판단한다.

NoteBase

암기 포인트

식스 시그마는 3.4 DPMO, 표준편차, 모토롤라 시작·GE 확산이다.

NoteBase

18. JIT(Just-In Time) 생산시스템의 특징에 해당하지 않는 것은?
① 적시구매
② 소로트의 반복생산
③ 안전재고의 저장
④ 다기능공의 존재

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 필요한 것을 필요한 때에 필요한 양만 생산·조달하여 재고와 낭비를 줄이는 JIT 생산시스템의 특징을 묻는다.

핵심 개념

JIT(Just-In-Time)는 수요에 맞추어 필요한 품목을 필요한 시점에 필요한 수량만 생산·구매하는 시스템이다. 핵심은 소로트 반복생산, 적시구매, 낮은 재고, 유연한 다기능공이다. 안전재고를 많이 보유하는 방식과 달리 공정의 안정성과 공급의 신뢰성을 높여 완충재고를 최소화한다.

선지별 해설

① O — 적시구매는 필요한 자재를 필요한 시점에 필요한 양만 조달하여 재고를 줄이므로 JIT의 특징이다.
② O — 소로트의 반복생산은 재고와 대기시간을 줄이고 수요 변화에 신속하게 대응하게 하므로 JIT의 특징이다.
③ X — '안전재고의 저장'이 틀린 표현이다. JIT는 문제를 재고로 가리지 않고 공정 안정화와 납품 신뢰성 향상을 통해 안전재고를 최소화하는 시스템이다. 올바르게는 '안전재고의 최소화'이다.
④ O — 다기능공은 여러 공정과 작업을 수행하여 생산량 변화와 공정 간 이동에 유연하게 대응하므로 JIT의 특징이다.

오답 포인트

③의 '안전재고'라는 말 때문에 결품 방지를 위한 바람직한 장치로 착각하기 쉽다. 그러나 JIT는 여유 재고를 쌓아 두는 방식이 아니라 재고를 줄여 공정 문제를 드러내고 즉시 개선하는 방식이다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지가 소량·빈번 생산과 구매, 낮은 재고, 짧은 흐름시간, 유연한 작업자를 말하면 JIT의 특징으로 판단한다. 반대로 대량생산, 높은 완충재고, 안전재고 축적을 말하면 JIT와 거리가 먼 것으로 판단한다.

암기 포인트

JIT는 필요한 때 필요한 만큼이며, 소로트·적시구매·다기능공·재고 최소화가 핵심이다.

NoteBase

19. 생산시스템 설계과정에 해당하지 않는 것은?
① 생산입지선정
② 자원계획
③ 설비배치
④ 제품설계

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 생산시스템을 구축하는 설계 의사결정과 구축된 시스템을 운영하기 위한 계획 활동을 구분하는 문제이다.

핵심 개념

생산시스템 설계는 무엇을 생산할지, 어떤 공정으로 생산할지, 어디에 시설을 둘지, 시설 내부를 어떻게 배치할지처럼 생산구조의 기본 틀을 정하는 활동이다. 반면 자원계획은 생산에 필요한 자원의 종류와 수량 및 투입 시기를 정하는 운영계획 활동이다.

선지별 해설

① O — 생산입지선정은 생산시설을 어느 지역에 설치할지 결정하는 시설입지 의사결정이므로 생산시스템 설계과정에 해당한다.
② X — '자원계획'은 생산시스템의 구조를 설계하는 활동이 아니라, 생산계획에 맞추어 인력·자재·설비 등의 소요량과 투입 시기를 정하는 운영계획 활동이다. 올바르게는 생산시스템 설계과정의 항목이 아닌 생산운영계획의 항목이다.
③ O — 설비배치는 생산시설 내부에서 기계·작업장·부서를 어떻게 배치할지 정하는 활동이므로 생산시스템 설계과정에 해당한다.
④ O — 제품설계는 생산할 제품의 기능·규격·구조 등을 결정하며 이후 공정과 설비의 형태에 영향을 주므로 생산시스템 설계과정에 해당한다.

오답 포인트

'자원계획'에도 설비와 인력이 등장하므로 설비배치와 같은 설계 활동으로 오인하기 쉽다. 그러나 설비배치는 생산구조를 정하는 활동이고, 자원계획은 그 구조를 활용하여 생산에 필요한 자원을 언제 얼마나 투입할지 정하는 활동이다.

다시 나오면 이렇게 판단

제품·공정·입지·배치처럼 생산시스템의 기본 구조를 정하면 설계로, 필요한 자원의 수량과 투입 시기를 정하면 운영계획으로 판단한다.

NoteBase

암기 포인트

제품·공정·입지·배치는 설계, 자원의 양과 시기는 계획이다.

NoteBase

20. 재무분석에 관한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?
① 재무분석은 기업과 관련된 의사결정에 필요한 정보를 제공하기 위하여 설계된 일종의 정보 가공 시스템이다.
② 재무분석은 경영자가 내부통제 또는 재무예측을 위하여 기업의 재무상태와 경영성과의 적정성 여부를 검토하는 것을 의미한다.
③ 재무분석을 좁은 의미로 말할 때는 주로 재무비율분석을 지칭한다.
④ 재무분석시 주로 회계적 자료를 이용한다.

정답 2번

출제 포인트

재무분석의 개념과 활용 주체·목적, 좁은 의미의 재무분석, 주된 분석 자료를 구별하는 문제이다.

핵심 개념

재무분석은 기업의 재무상태와 경영성과에 관한 자료를 분석하여 기업 관련 의사결정에 유용한 정보를 제공하는 정보가공 활동이다. 넓은 의미에서는 기업과 관련된 여러 의사결정에 필요한 정보를 제공하는 체계를 가리키며, 좁은 의미에서는 주로 재무제표 수치를 이용한 재무비율분석을 가리킨다. 재무분석은 경영자만을 위한 내부 활동으로 한정되지 않고 투자자·채권자 등 외부 이해관계자의 의사결정에도 활용된다.

선지별 해설

① O — 재무분석은 기업 관련 의사결정에 필요한 정보를 만들기 위해 회계자료 등을 가공하는 정보가공 시스템으로 볼 수 있다.
② X — 틀린 부분은 재무분석을 '경영자가 내부통제 또는 재무예측을 위하여' 수행하는 활동으로 한정한 표현이다. 재무분석은 경영자의 내부 의사결정뿐 아니라 투자자·채권자 등 외부 이해관계자의 의사결정에도 이용된다. 올바르게는 '재무분석은 기업의 재무상태와 경영성과 등에 관한 자료를 분석하여 기업 관련 의사결정에 유용한 정보를 제공하는 활동이다'라고 해야 한다.
③ O — 좁은 의미의 재무분석은 재무제표 항목 사이의 관계를 비율로 파악하는 재무비율분석을 주로 뜻한다.
④ O — 재무분석은 재무제표를 비롯한 회계자료를 주된 분석 자료로 이용한다. 다만 필요하면 비회계자료도 함께 활용할 수 있다.

오답 포인트

②는 재무분석의 실제 활용 사례인 내부통제와 재무예측을 제시하여 그럴듯하지만, '경영자가'라는 표현으로 분석 주체와 목적을 내부 경영용으로만 제한한 점이 함정이다. 재무분석의 이용자는 경영자에 한정되지 않는다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

재무분석의 정의를 묻는 선지에서는 먼저 이용 주체를 경영자만으로 제한하는지 확인한다. 이어 넓은 의미는 의사결정 정보의 제공, 좁은 의미는 재무비율분석, 주된 자료는 회계자료라는 기준으로 판단한다.

암기 포인트

재무분석은 내·외부 의사결정에 활용되고, 좁게는 비율분석이며, 주된 자료는 회계자료이다.

NoteBase

21. 순현가(NPV)의 특성으로 옳지 않은 것은?
① 투자안의 모든 현금흐름을 사용한다.
② 모든 개별 투자안들간의 상호관계를 고려한다.
③ 가치의 가산원칙이 성립한다.
④ 화폐의 시간가치를 고려한다.

정답 2번

출제 포인트

순현재가치(NPV)가 현금흐름, 가치의 가산원칙, 화폐의 시간가치를 반영하는지와 개별 투자안 사이의 상호관계를 자동으로 반영하는지를 구별하는 문제이다.

핵심 개념

순현재가치(NPV)는 투자안에서 발생하는 모든 관련 현금흐름을 적절한 할인율로 현재가치화한 뒤, 현금유입의 현재가치에서 현금유출의 현재가치를 뺀 값이다. 따라서 화폐의 시간가치를 고려하고, 여러 투자안의 NPV를 더할 수 있는 가치의 가산원칙이 성립한다. 다만 각 투자안을 평가하여 얻은 NPV 자체가 투자안들 사이의 모든 상호관계를 자동으로 반영하는 것은 아니다.

선지별 해설

① O — NPV는 최초 투자액뿐 아니라 투자기간 중의 현금유입과 현금유출, 종료 시점의 현금흐름 등 투자안의 모든 관련 현금흐름을 사용한다.
② X — 틀린 표현은 '모든 개별 투자안들간의 상호관계를 고려한다'이다. NPV는 각 투자안의 관련 현금흐름을 기준으로 가치를 평가하지만, 투자안 사이의 시너지·상충 등 모든 상호관계를 자동으로 고려하지는 않는다. 올바르게는 'NPV 평가에서 투자안 간 상호작용이 있다면 그 효과를 관련 현금흐름에 별도로 반영해야 한다'이다.
③ O — NPV에는 가치의 가산원칙이 성립하므로 독립적인 투자안들을 결합한 전체 가치는 각 투자안 NPV의 합으로 나타낼 수 있다.
④ O — 미래의 현금흐름을 할인하여 현재가치로 환산하므로 화폐의 시간가치를 고려한다.

오답 포인트

③의 가치 가산성과 ②의 투자안 간 상호관계 고려를 같은 뜻으로 혼동하기 쉽다. NPV를 서로 더할 수 있다는 성질은 각 투자안 사이의 시너지나 상충 효과가 자동으로 평가된다는 뜻이 아니다.

다시 나오면 이렇게 판단

NPV의 기본 특성은 '모든 관련 현금흐름 사용, 현재가치로 할인, 가치 가산성'으로 판단한다. 투자안 간 상호작용은 자동 반영되는 기본 특성이 아니라, 존재할 경우 증분 현금흐름에 따로 포함해야 하는 요소로 구별한다.

NoteBase

암기 포인트

NPV는 전체 관련 현금흐름·시간가치·가산성은 반영하지만, 투자안 간 모든 상호관계를 자동으로 반영하지는 않는다.

NoteBase

22. 다음 중 재무관리자의 역할이 아닌 것은?
① 투자결정
② 자본조달결정
③ 회계처리
④ 배당결정

정답 3번

출제 포인트

재무관리자의 핵심 의사결정인 투자결정·자본조달결정·배당결정과 회계 업무를 구분하는 문제이다.

핵심 개념

재무관리는 기업가치를 높이기 위해 자금을 어디에 투자할지, 필요한 자금을 어떻게 조달할지, 이익을 주주에게 얼마나 배당할지를 결정하는 활동이다.
투자결정은 자금의 운용, 자본조달결정은 자금의 조달, 배당결정은 이익의 분배에 관한 결정이다. 회계처리는 거래를 기록·분류·요약하여 재무정보를 작성하는 회계의 영역이다.

선지별 해설

① O — 투자결정은 기업의 자금을 어떤 자산이나 사업에 투입할지를 정하는 재무관리자의 핵심 역할이다.
② O — 자본조달결정은 투자에 필요한 자금을 자기자본과 타인자본 중 어떤 방식으로 마련할지를 정하는 재무관리자의 핵심 역할이다.
③ X — '회계처리'는 재무관리자의 핵심 의사결정이라는 점이 틀렸다. 올바르게는 회계처리는 거래를 기록·분류·요약하는 회계 담당 영역이며, 재무관리자는 이렇게 작성된 회계정보를 의사결정에 활용한다. 따라서 역할이 아닌 것을 묻는 이 문항의 정답이다.
④ O — 배당결정은 이익 중 얼마를 주주에게 배당하고 얼마를 기업 내부에 유보할지를 정하는 재무관리자의 핵심 역할이다.

오답 포인트

재무관리자도 회계정보를 활용하므로 ③ 회계처리를 재무관리의 역할로 착각하기 쉽다. 그러나 정보의 기록·작성은 회계의 기능이고, 그 정보를 이용한 투자·조달·배당 의사결정은 재무관리의 기능이다. 또한 문제의 부정형 표현인 '아닌 것'을 놓치지 않아야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지가 자금의 운용·조달·이익 분배에 관한 의사결정이면 재무관리로 판단한다. 거래의 기록·분류·요약이나 재무제표 작성에 관한 업무이면 회계로 판단한다.

NoteBase

암기 포인트

재무관리의 3대 결정은 투자·조달·배당이며, 회계처리는 별도의 회계 기능이다.

NoteBase

23. 경영자들이 내리는 의사결정에는 다양한 오류들이 존재한다. 다음 중 매몰비용 오류에 해당하는 것은?
① 선별적으로 정보를 구성하고 선택하는 오류
② 과거의 선택과 부합되는 정보만을 선택하는 오류
③ 실패 원인을 내부가 아닌 외부에서만 찾는 오류
④ 과거의 선택에 매달리고 집착하는 오류

정답 4번

출제 포인트

의사결정 오류의 설명을 보고 매몰비용 오류를 다른 인지·귀인 오류와 구별하는 문제이다.

핵심 개념

매몰비용은 이미 지출되어 어떤 선택을 하더라도 회수할 수 없는 비용이다. 매몰비용 오류는 과거에 투입한 돈·시간·노력이나 이미 내린 선택을 아까워하여, 현재와 미래의 편익·비용만으로 판단하지 못하고 기존 선택을 계속 고수하는 오류이다.
선택적 지각은 정보를 자신의 관점에 따라 골라 받아들이는 오류이고, 확증편향은 기존 판단을 지지하는 정보만 찾는 오류이며, 자기고양적 귀인은 실패의 원인을 외부에 돌리는 오류이다.

선지별 해설

① X — '선별적으로 정보를 구성하고 선택'하는 것은 정보를 편향되게 받아들이는 선택적 지각에 가깝다. 올바르게는 매몰비용 오류란 이미 투입해 회수할 수 없는 비용 때문에 과거의 선택을 계속 고수하는 오류이다.
② X — '과거의 선택과 부합되는 정보만'을 고르는 것은 기존 판단을 뒷받침하는 정보만 받아들이는 확증편향이다. 올바르게는 매몰비용 오류에서는 과거에 들인 비용 자체가 현재의 의사결정에 부당한 영향을 미친다.
③ X — '실패 원인을 내부가 아닌 외부에서만 찾는' 것은 실패를 상황이나 타인 탓으로 돌리는 자기고양적 귀인에 해당한다. 올바르게는 매몰비용 오류는 실패 원인의 소재가 아니라 회수 불가능한 과거의 투입 때문에 선택을 지속하는 현상이다.
④ O — '과거의 선택에 매달리고 집착'하는 것은 이미 투입한 비용을 포기하지 못해 비효율적인 선택을 계속하는 매몰비용 오류의 핵심이다.

오답 포인트

②도 과거의 선택과 관련되어 있어 매몰비용 오류처럼 보이지만, 판단 기준은 무엇에 집착하는가이다. 선택과 부합하는 정보만 고르면 확증편향이고, 이미 투입해 회수할 수 없는 비용 때문에 선택 자체를 계속하면 매몰비용 오류이다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

선지에 '이미 투자한 비용', '지금까지 들인 시간과 노력', '아까워서 중단하지 못함', '과거 선택을 계속 고수함'이 나타나면 매몰비용 오류로 판단한다. 현재 이후의 추가 편익과 추가 비용이 아니라 회수 불가능한 과거 비용이 판단을 좌우하는지가 기준이다.

암기 포인트

회수 불가능한 과거 비용에 집착해 계속 가는 것이 매몰비용 오류이다.

NoteBase

24. 경영과 관리의 차이점에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 경영은 지향성을 가지고 조직을 운영하는 활동이라 할 수 있다.
② 경영은 기업을 운영하고 통제하는 활동이라 할 수 있다.
③ 관리는 업무를 조직화하고 감독하는 활동이라 할 수 있다.
④ 관리는 일을 진행하고 통제하는 활동이라 할 수 있다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 조직의 방향을 정하고 운영하는 경영과, 정해진 방향에 따라 구체적인 일을 집행하고 통제하는 관리의 차이를 묻는다.

핵심 개념

경영: 조직의 목표와 방향을 정하고 기업이나 조직 전체를 종합적으로 운영·통제하는 활동이다. 키워드는 방향 설정과 조직 운영이다.
관리: 경영으로 정해진 목표와 방침에 따라 구체적인 일을 집행하고 통제하는 활동이다. 키워드는 업무 집행과 통제이다.
경영은 조직 전체의 방향과 운영을 다루고, 관리는 그 방향에 따른 구체적인 업무 수행을 다룬다는 점이 핵심 차이이다.

선지별 해설

① O — 경영은 목표와 방향을 설정하는 지향성을 가지고 조직 전체를 운영하는 활동이므로 옳다.
② O — 경영은 기업 전체를 종합적으로 운영하고 통제하는 활동이라는 설명이므로 옳다.
③ X — 틀린 표현은 '관리는 업무를 조직화하고 감독하는 활동'이다. 업무를 조직화하고 감독하는 것은 조직 전체를 설계하고 이끄는 경영의 성격에 해당한다. 올바르게는 '경영은 업무를 조직화하고 감독하는 활동'이다.
④ O — 관리는 정해진 목표와 방침에 따라 구체적인 일을 집행하고 그 수행을 통제하는 활동이므로 옳다.

오답 포인트

'통제'라는 말이 ②와 ④에 모두 있어 경영과 관리를 같은 개념으로 보기 쉽다. 그러나 경영은 기업 전체의 방향 설정과 종합적 운영 차원의 통제이고, 관리는 정해진 방향에 따른 구체적 업무의 집행과 통제이다. ③은 경영의 조직화·감독 기능을 관리의 정의로 바꿔 놓은 선지이다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

조직 전체의 방향 설정·조직화·운영을 말하면 경영으로, 정해진 목표 아래 구체적인 일의 집행·통제를 말하면 관리로 판단한다.

암기 포인트

경영은 방향을 정해 조직을 운영하고, 관리는 정해진 방향에 따라 일을 집행·통제한다.

NoteBase

25. 품질경영에 관한 설명으로 가장 옳은 것은?

① 지속적 개선을 위한 도구로 데밍(E. Deming)은 PDAC(Plan-Do-Act-Check)싸이클을 제시하였다.

② 싱고 시스템은 통계적 품질관리 기법을 일본식 용어로 표현한 것이다.

③ 품질과 관련하여 발생하는 비용은 크게 예방 및 검사 등 사전조치에 관련된 비용과 불량이 발생한 이후의 사후조치에 관련된 비용으로 분류해 볼 수 있다.

④ 품질의 집 구축과정은 기대품질과 지각품질의 차이를 측정하고 차이분석을 하는 작업이다.

정답 3번

출제 포인트

품질경영의 대표 개념인 PDCA 사이클, 싱고 시스템, 품질비용, 품질의 집을 정확히 구분하는 문제이다.

핵심 개념

PDCA 사이클: 계획(Plan)·실행(Do)·검토(Check)·조치(Act)를 반복하는 지속적 개선 절차이다.
싱고 시스템: 원천검사와 포카요케를 활용하여 결함을 예방하고 불량 제로를 지향하는 품질관리 방식이다.
품질비용: 불량을 예방·평가하는 통제비용과 불량으로 발생하는 실패비용으로 구분한다.
품질의 집: 품질기능전개(QFD)에서 고객 요구를 기술적 특성으로 변환하고 양자의 관계를 나타내는 행렬이다.

선지별 해설

① X — 틀린 표현은 'PDAC(Plan-Do-Act-Check)'이다. 지속적 개선 사이클의 올바른 순서는 PDCA, 즉 Plan-Do-Check-Act이다.
② X — 틀린 표현은 '통계적 품질관리 기법을 일본식 용어로 표현한 것'이다. 싱고 시스템은 원천검사와 포카요케를 통해 결함의 발생을 막고 불량 제로를 지향하는 방식이다.
③ O — 품질 관련 비용은 예방비용과 평가비용처럼 불량 발생 전 예방·검사에 드는 통제비용, 그리고 불량 발생 후의 내부실패비용과 외부실패비용으로 분류할 수 있다.
④ X — 틀린 표현은 '기대품질과 지각품질의 차이를 측정하고 차이분석을 하는 작업'이다. 품질의 집은 고객의 요구사항을 기술적 요구사항으로 변환하고 그 관계를 체계화하는 품질기능전개의 핵심 도구이다. 기대한 서비스와 지각한 서비스의 차이는 서비스 품질의 갭 분석과 관련된다.

NoteBase

오답 포인트

①은 PDCA의 Check와 Act 순서를 바꾼 철자 함정이고, ②는 일본인 학자의 이름이 붙은 시스템이라는 점을 '일본식 용어'로 바꾼 함정이다. ④는 품질의 집과 서비스 품질 갭 분석을 혼동하게 만든 선지이다.

다시 나오면 이렇게 판단

각 용어의 핵심 기능을 먼저 대응한다. PDCA는 반복 개선의 순서, 싱고 시스템은 원천검사·포카요케, 품질비용은 예방·평가·실패비용, 품질의 집은 고객 요구와 기술 특성의 연결로 판단한다.

암기 포인트

PDCA는 계획-실행-검토-조치, 싱고는 불량 예방, 품질의 집은 고객 요구를 기술 특성으로 번역한다.

NoteBase