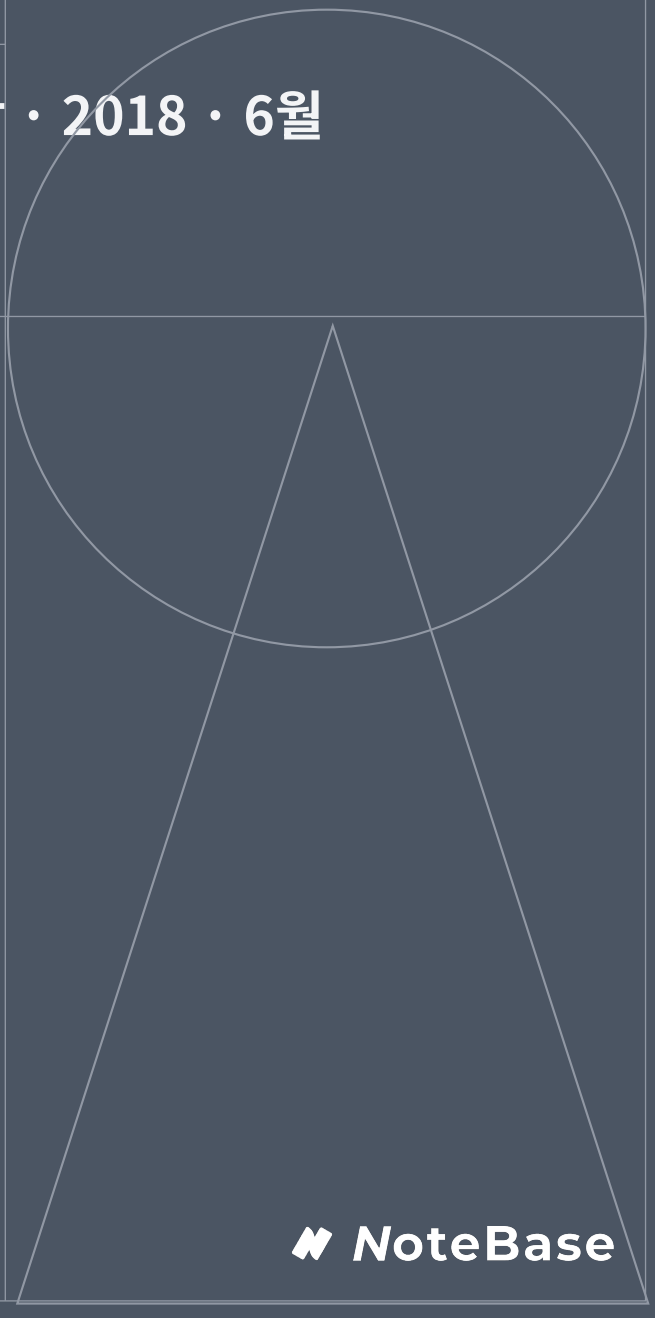
기출OX 해설집

공무원/서울시/7급 · 경영학 · 2018 · 6월



NoteBase

기출OX 해설집

공무원/서울시/7급 · 경영학 · 2018 · 6월

공무원/서울시/7급 · 경영학 · 2018 · 6월

문 1. 주식회사의 특징으로 가장 옳은 것은?

① 경영자는 부채에 대해 무한책임을 진다.

② 기업의 이해관계자 집단과 이해조정의 문제가 생기지 않는다.

③ 지분의 유가증권화를 인정하지 않는다.

④ 소유와 경영이 분리되면서 대리인 문제가 발생한다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 주식회사의 핵심 특징인 유한책임, 주식의 유가증권성, 이해관계자 조정 문제, 소유와 경영의 분리를 구별할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

주식회사는 자본이 주식으로 나뉘고 주주는 출자액 범위에서만 책임지는 회사이다.
대리인 문제는 소유자인 주주와 경영자인 전문경영인의 이해가 일치하지 않아 발생하는 이해상충 문제이다.

선지별 해설

1번 X: 틀린 부분은 '경영자는 부채에 대해 무한책임을 진다'는 표현이다. 주식회사의 핵심은 주주의 유한책임이며, 경영자가 회사 부채 전부에 대해 무한책임을 지는 구조가 아니다. 올바르게는 '주주는 출자액 한도에서 유한책임을 진다'이다.
2번 X: 틀린 부분은 '이해조정의 문제가 생기지 않는다'는 표현이다. 주식회사는 주주, 경영자, 채권자 등 이해관계자가 다양하므로 오히려 이해조정 문제가 생기기 쉽다. 올바르게는 '이해관계자 집단이 다양하여 이해조정 문제가 발생할 수 있다'이다.
3번 X: 틀린 부분은 '지분의 유가증권화를 인정하지 않는다'는 표현이다. 주식회사는 지분이 주식의 형태로 증권화되어 양도와 거래가 가능하다는 점이 중요한 특징이다. 올바르게는 '지분의 유가증권화를 인정한다'이다.
4번 O: 주식회사는 소유자인 주주와 경영자인 전문경영인이 분리되기 쉬운 조직형태이므로, 경영자가 자기 이익을 우선할 가능성에서 대리인 문제가 발생한다.

NoteBase

오답 포인트

주식회사를 인적회사와 혼동하면 1번처럼 무한책임으로 착각하기 쉽고, '주식'이라는 형식만 기억하면 2번의 이해조정 문제와 4번의 대리인 문제를 놓치기 쉽다.

다시 나오면 이렇게 판단

회사 형태 문제는 먼저 책임 형태가 유한책임인지, 지분이 주식으로 거래되는지, 소유와 경영이 분리되는지를 순서대로 확인하면 빠르게 판단할 수 있다.

암기 포인트

주식회사 = 주주 유한책임 + 주식의 유가증권화 + 소유와 경영의 분리 + 대리인 문제이다.

NoteBase

문 2. 퀸(Quinn)과 카메론(Cameron)이 제안한 조직수명주기 모형의 각 단계를 순서대로 나열한 것으로 가장 옳은 것은?

① 창업 단계 - 집단공동체 단계 - 정교화 단계 - 공식화 단계
② 창업 단계 - 집단공동체 단계 - 공식화 단계 - 정교화 단계
③ 집단공동체 단계 - 창업 단계 - 정교화 단계 - 공식화 단계
④ 집단공동체 단계 - 창업 단계 - 공식화 단계 - 정교화 단계

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 Quinn과 Cameron의 조직수명주기 모형에서 각 단계의 선후관계를 정확히 구분하는지를 묻는다.

올바른 순서

1. 창업 단계 - 조직이 막 출범하여 창의성과 기업가정신이 중심이 되는 단계이다.
2. 집단공동체 단계 - 구성원 간 일체감과 헌신이 강화되면서 협동 체제가 자리 잡는 단계이다.
3. 공식화 단계 - 규칙, 절차, 통제가 정비되며 조직 운영이 체계화되는 단계이다.
4. 정교화 단계 - 이미 공식화된 구조를 바탕으로 조직을 확장하고 개선하는 단계이다.

왜 이 순서인가: 창업 이후에 공동체적 결속이 형성되고, 그다음에 규칙과 통제가 공식화되며, 마지막에 그 구조를 더 정교하게 발전시킨다.

선지별 해설

1번: X. 틀린 부분은 "정교화 단계 - 공식화 단계"의 순서이다. 올바르게는 공식화 단계가 먼저 오고 그 다음이 정교화 단계이다. 조직 구조와 절차가 먼저 제도화되어야 그 구조를 세분화하고 발전시킬 수 있다.
2번: O. 창업 단계에서 출발하여 집단공동체 단계, 공식화 단계, 정교화 단계로 이어지는 배열이 Quinn과 Cameron의 조직수명주기 모형의 순서와 일치한다.
3번: X. 틀린 부분은 "집단공동체 단계 - 창업 단계"와 "정교화 단계 - 공식화 단계"이다. 올바르게는 창업 단계가 가장 먼저 오고, 공식화 단계가 정교화 단계보다 앞선다. 집단공동체는 창업 이후에 나타나는 응집 단계이다.
4번: X. 틀린 부분은 "집단공동체 단계 - 창업 단계"이다. 올바르게는 창업 단계 다음에 집단공동체 단계가 온다. 뒤의 "공식화 단계 - 정교화 단계" 배열은 맞지만 출발 순서가 틀려 전체 순서가 오답이다.

오답 포인트

정교화 단계를 공식화 단계보다 앞에 두거나, 집단공동체 단계를 창업 단계보다 앞에 두면 틀린다. 특히 "정교화"라는 표현 때문에 초기에 조직을 다듬는 단계로 오해하기 쉽지만, 실제로는 공식화 이후의 발전 단계이다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

조직수명주기 문제는 시작 단계인지, 응집 단계인지, 제도화 단계인지, 발전 단계인지를 먼저 구분하면 된다. 창업으로 출발하고, 공동체 형성 후, 규칙과 통제가 공식화되며, 마지막에 그 구조가 정교화된다는 흐름으로 판단한다.

암기 포인트

창업 -> 공동체 -> 공식화 -> 정교화의 흐름이다. 먼저 모이고, 그다음 규칙을 만들고, 마지막에 발전시킨다.

NoteBase

문 3. 제품수명주기(product life cycle)에 대한 설명으로 가장 옳은 것은?

① 제품수명주기는 도입기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기로 나뉜다.

② 성장기에 판매 극대점에 도달한다.

③ 쇠퇴기에 접어든 상품의 수명주기를 다시 성장기로 되돌려 놓을 수 없다.

④ 제품 성숙기에는 제품의 판매가 급격히 증가하면서 순이익이 발생하는 시기이다.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 제품수명주기의 단계 구분과 각 단계별 판매·이익의 전형적 변화를 정확히 대응시키는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

도입기: 제품이 처음 시장에 출시되어 판매가 느리고 이익이 낮거나 없는 단계이다. / 결정 차이축: 시장 도입 여부 / 키워드: 출시
성장기: 수요가 빠르게 늘어 판매가 급증하고 이익이 본격적으로 증가하는 단계이다. / 결정 차이축: 판매 증가 속도 / 키워드: 급성장
성숙기: 판매가 최고 수준에 이르러 증가세가 둔화되고 경쟁이 심해지는 단계이다. / 결정 차이축: 판매 정점 도달 여부 / 키워드: 정점·안정
쇠퇴기: 수요 감소로 판매와 이익이 줄어드는 단계이다. / 결정 차이축: 시장 축소 여부 / 키워드: 감소

선지별 해설

① O: 제품수명주기는 일반적으로 도입기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기로 구분한다. 기본 단계 배열을 정확히 제시한 선지이다.
② X: 틀린 부분은 '성장기에 판매 극대점에 도달한다'는 표현이다. 판매가 극대점에 도달하는 시기는 성장기가 아니라 성숙기이다.
③ X: 틀린 부분은 '다시 성장기로 되돌려 놓을 수 없다'는 표현이다. 실제로는 제품개선, 시장재포지셔닝, 용도 확대 등으로 쇠퇴기 제품을 다시 성장시키는 제품회춘이 가능하다.
④ X: 틀린 부분은 '성숙기에 판매가 급격히 증가하면서 순이익이 발생한다'는 표현이다. 판매가 급격히 증가하고 이익이 본격적으로 발생하는 시기는 성장기이며, 성숙기는 판매 증가세가 둔화되고 시장이 안정되는 단계이다.

오답 포인트

성장기와 성숙기를 서로 바꾸어 놓는 함정이 핵심이다. ②와 ④는 모두 '판매 정점'과 '판매 급증'을 뒤섞어 놓았고, ③은 쇠퇴기를 영구적 종말 단계처럼 단정하게 만들어 제품회춘 가능성을 놓치게 한다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

제품수명주기 문제는 먼저 단계별 판매 곡선의 위치를 대응시키면 빠르게 풀린다. 도입기는 낮음, 성장기는 급증, 성숙기는 정점·안정, 쇠퇴기는 감소로 판단하면 선지의 바뀐 표현을 바로 걸러낼 수 있다.

암기 포인트

도입-출시, 성장-급증, 성숙-정점, 쇠퇴-감소로 기억한다.

NoteBase

문 4. 사회적 태만(social loafing) 또는 무임승차는 개인이 혼자 일할 때보다 집단으로 일하면 노력을 덜 하려는 경향을 일컫는다. 이러한 현상을 줄이기 위한 방안으로 가장 옳지 않은 것은?

① 개인별 성과를 측정하여 비교할 수 있게 한다.

② 과업을 전문화시켜 책임소재를 분명하게 한다.

③ 팀의 규모를 늘려서 공동의 업무를 증가시킨다.

④ 직무충실화를 통해 직무에서 흥미와 동기가 유발되도록 한다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 사회적 태만의 발생 원인과 이를 줄이는 관리 방안을 정확히 구분하는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

사회적 태만은 개인이 혼자 일할 때보다 집단으로 일할 때 자신의 기여가 잘 드러나지 않는다고 느껴 노력 수준을 낮추는 현상이다.
감소 방안의 핵심은 개인 기여의 식별 가능성을 높이고, 책임소재를 분명히 하며, 과업 자체의 동기를 높이는 데 있다.
반대로 집단 규모를 키우거나 공동업무를 더 늘리면 개인의 책임이 더 분산되어 사회적 태만이 커지기 쉽다.

NoteBase

기출OX 해설집 · 공무원/서울시/7급 · 경영학 · 2018 · 6월

선지별 해설

① O
개인별 성과를 측정하여 비교할 수 있게 하면 각자의 기여가 드러난다. 사회적 태만은 자신의 노력이 집단 속에 묻힌다고 느낄 때 커지므로, 개인 성과의 식별 가능성을 높이는 방안은 타당하다.

② O
과업을 전문화하여 책임소재를 분명하게 하면 누가 어떤 결과를 맡는지가 분명해진다. 책임이 명확할수록 무임승차가 어려워지므로 사회적 태만을 줄일 수 있다.

③ X
틀린 부분은 '팀의 규모를 늘려서 공동의 업무를 증가시킨다'는 표현이다. 실제로는 팀 규모가 커지고 공동업무 비중이 커질수록 개인 기여가 덜 보이게 되어 사회적 태만이 증가하기 쉽다. 올바르게는 '팀 규모를 적정하게 유지하고 개인별 역할이 드러나도록 업무를 설계한다'이다.

④ O
직무충실화는 직무에서 흥미와 동기를 높여 구성원이 과업에 더 몰입하게 만든다. 내재적 동기가 높아지면 집단 안에서도 노력 수준을 유지할 가능성이 커지므로 사회적 태만 완화에 도움이 된다.

오답 포인트

③은 '팀워크 강화'처럼 들려 직관적으로 좋아 보이지만, 사회적 태만 문제에서는 집단 규모 확대와 공동업무 증가는 오히려 책임 분산을 키우는 방향이라는 점이 함정이다. '협업을 늘린다'와 '책임을 분명히 한다'는 서로 다른 관리 논리이다.

다시 나오면 이렇게 판단

사회적 태만 대책을 묻는 문제에서는 먼저 개인 기여가 보이는지, 책임소재가 분명한지, 과업 동기가 높아지는지를 본다. 반대로 집단을 더 크게 만들거나 개인 식별을 어렵게 만드는 선택지는 우선적으로 오답 후보가 된다.

암기 포인트

사회적 태만은 익명성에서 커지고, 개인성과 측정·책임명확화·동기강화에서 줄어든다.

NoteBase

문 5. 시장세분화에 대한 설명 중 가장 옳은 것은?

① 시장세분화의 기준변수가 연속적인 경우에는 교차테이블 분석을 이용하고, 범주형 변수일 경우에는 군집분석을 사용하여 세분시장을 발견할 수 있다.

② 혁신적인 신상품일수록 시장세분화를 조기에 시도해야 한다.

③ 지나친 세분시장 마케팅은 수익성을 악화시킬 수 있다.

④ 효과적인 시장세분화가 되기 위해서는 같은 세분시장에 속한 고객끼리는 최대한 다르고, 서로 다른 세분시장에 속하는 고객끼리는 최대한 비슷하게 세분화하는 것이 좋다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 시장세분화의 기본 원리와 과도한 세분화의 한계를 구별할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

시장세분화는 전체 시장을 비슷한 욕구와 반응을 보이는 집단으로 나누는 과정이다. 효과적인 세분화는 세분시장 내부는 동질적이고 세분시장 간은 이질적이어야 한다. 또한 세분화가 지나치면 운영비용이 늘어 수익성이 나빠질 수 있다.

선지별 해설

1번: X. 틀린 부분은 "기준변수가 연속적이면 교차테이블 분석, 범주형 변수이면 군집분석"이라는 대응이다. 실제로는 연속형 변수로 유사한 고객 집단을 찾을 때 군집분석이 대표적으로 쓰이고, 교차테이블은 범주형 특성의 분포 비교에 더 가깝다.
2번: X. 틀린 부분은 "혁신적인 신상품일수록 시장세분화를 조기에 시도해야 한다"는 표현이다. 실제로는 혁신성이 큰 신상품은 초기 시장구조와 수요반응이 불확실하여 처음부터 세밀한 세분화보다 시장 수용과 확산을 먼저 보는 경우가 많다.
3번: O. 지나친 세분시장 마케팅은 세분시장마다 제품, 가격, 유통, 촉진을 달리해야 하므로 비용이 증가하고 규모의 경제가 약해져 수익성이 악화될 수 있다.
4번: X. 틀린 부분은 "같은 세분시장 고객끼리는 최대한 다르고, 서로 다른 세분시장 고객끼리는 최대한 비슷하게"라는 표현이다. 실제로는 같은 세분시장 안의 고객은 최대한 비슷해야 하고, 서로 다른 세분시장 간 고객은 최대한 달라야 한다.

오답 포인트

1번은 분석기법의 적용 대상을 뒤바꾸었고, 4번은 효과적인 세분화 조건을 정반대로 바꾸어 놓은 선지이다. 2번도 신상품이면 무조건 빨리 세분화해야 한다는 식으로 일반화하면 틀리기 쉽다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

시장세분화 문제는 먼저 같은 세분시장 내부의 동질성, 세분시장 간 이질성이라는 원칙을 확인한다. 그다음 세분화가 지나치면 비용 증가와 규모의 경제 약화가 생긴다는 점을 연결하면 정답을 빠르게 가를 수 있다.

암기 포인트

세분화는 내부는 비슷하게, 세분시장 간은 다르게 나누되, 지나치면 비용이 늘어 수익성이 떨어진다.

NoteBase

문 6. 재고관리에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

① 안전재고(safety stock)는 일정기간의 평균수요를 충족시키기 위해 보관하는 재고이다.

② 1일 수요량은 연간 수요량을 연간 작업일수로 나누어 계산한다.

③ 경제적 생산량(EPQ) 모형에서는 연간 생산량이 수요량을 초과하는 것으로 가정한다.

④ 경제적 주문량(EOQ)은 연간 재고보관비용과 주문비용의 합을 최소화하는 1회당 주문량이다.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 안전재고, EOQ, EPQ의 핵심 정의와 적용 전제를 정확히 구분하는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

안전재고는 수요나 조달기간의 불확실성으로 인한 품절을 막기 위해 추가로 보유하는 완충재고이다.
EOQ는 연간 주문비용과 재고보관비용의 합을 최소화하는 1회 주문량이다.
EPQ는 자체생산 상황에서 생산이 한 번에 입고되지 않고 일정 생산률로 점진적으로 보충되며, 생산률이 수요률보다 크다고 보는 모형이다.

선지별 해설

① X: 안전재고를 일정기간의 평균수요를 충족시키기 위한 재고로 본 부분이 틀렸다. 안전재고는 정상적인 평균수요를 위한 재고가 아니라 수요 변동이나 리드타임 지연에 대비한 추가 재고이다. 올바르게는 '안전재고는 불확실성에 따른 품절을 방지하기 위해 추가로 보유하는 재고이다.'라고 고쳐야 한다.
② O: 1일 수요량은 연간 수요량을 연간 작업일수로 나누어 계산하는 것이 일반적이다. 재고모형에서 일평균 수요를 구할 때 쓰는 기본 환산식에 해당한다.
③ O: EPQ 모형은 생산이 점진적으로 이루어지는 상황을 다루므로 생산률이 수요률보다 커야 재고가 누적될 수 있다. 선지의 취지는 수요보다 빠른 생산 전제를 말하는 것으로 타당하다.
④ O: EOQ는 주문할 때마다 드는 주문비용과 재고를 보유하면서 드는 보관비용의 합을 최소화하는 주문량이다. 선지의 설명이 EOQ의 정의와 일치한다.

오답 포인트

①의 '평균수요'라는 표현이 함정이다. 평균수요를 충족하는 재고는 보통 사이클재고의 영역이고, 안전재고는 변동성과 지연에 대비하는 완충재고라는 점이 다르다. ③도 엄밀히는 생산량보다 생산률 개념으로 이해해야 흔들리지 않는다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

재고관리 선지는 먼저 그 재고가 무엇을 위해 존재하는지, 또는 그 모형이 어떤 비용을 최소화하는지를 기준으로 구분한다. 평균수요 충족이면 사이클재고, 불확실성 대비면 안전재고, 주문비용과 보관비용의 합 최소면 EOQ, 생산률이 수요률보다 커야 하면 EPQ로 판단한다.

암기 포인트

안전재고는 완충재고, EOQ는 주문비용+보관비용 최소, EPQ는 생산률>수요률이라는 축으로 정리된다.

NoteBase

문 7. 마케팅조사를 통해 소비자의 고려대상이 되는 여러 제품들에 대한 소비자의 지각과 선호를 파악한 후 이를 공간상에 있는 점들 간의 기하학적 관련성으로 시각화하여 표현하려고 할 때 사용할 수 있는 자료분석방법으로 가장 옳은 것은?

① 컨조인트 분석 (conjoint analysis)

② 다차원척도법 (multidimensional scaling)

③ 판별분석 (discriminant analysis)

④ 군집분석 (cluster analysis)

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 소비자 지각과 선호를 제품 간 거리와 위치로 시각화하는 다차원척도법과 다른 분석기법의 쓰임을 구별하는 문제이다.

핵심 개념

컨조인트 분석은 제품 속성들의 조합에 대한 선호를 분석하여 속성별 효용과 중요도를 추정하는 방법이다.
다차원척도법은 여러 제품이나 상표에 대한 지각된 유사성·비유사성을 거리로 바꾸어 공간상 좌표로 표현하는 방법이다.
판별분석은 미리 정해진 집단을 가장 잘 구분하는 판별함수를 구해 대상을 분류하는 방법이다.
군집분석은 비슷한 대상끼리 같은 집단으로 묶어 세분시장을 찾는 방법이다.

선지별 해설

1번 X: 컨조인트 분석은 소비자가 어떤 속성 조합을 더 선호하는지를 추정하는 기법이다. 공간상 점들의 거리로 지각 관계를 시각화하는 방법이 아니라는 점이 틀린 부분이다. 올바르게는 속성별 효용과 선호 구조를 추정할 때 사용한다.
2번 O: 다차원척도법은 소비자가 느끼는 유사성이나 선호 관계를 거리 개념으로 바꾸어 지각도를 만드는 대표적 기법이다. 문제의 '공간상에 있는 점들 간의 기하학적 관련성'이라는 표현과 정확히 맞는다.
3번 X: 판별분석은 관측치를 기존 집단 중 어디에 속하는지 분류하는 기법이다. 소비자 지각을 좌표상에 배치하는 방법이라는 뜻으로 쓰이면 틀리다. 올바르게는 집단 간 차이를 바탕으로 소속 집단을 예측할 때 사용한다.
4번 X: 군집분석은 유사한 대상들을 몇 개의 군집으로 묶는 기법이다. 집단화는 가능하지만 제품 간 지각 관계를 지각도로 시각화하는 방법은 아니라는 점이 틀린 부분이다. 올바르게는 시장세분화나 고객유형 분류에 사용한다.

오답 포인트

지각자료를 다룬다는 이유로 군집분석이나 판별분석을 떠올리기 쉽다. 그러나 발문에 공간상 점, 거리, 기하학적 관련성, 시각화가 나오면 핵심은 분류가 아니라 지각도 작성이므로 다차원척도법으로 연결된다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

문제가 소비자 인식을 지도처럼 배치하는지, 속성 효용을 추정하는지, 집단을 분류하는지, 비슷한 대상을 묶는지를 먼저 구분하면 된다. 거리와 좌표로 지각을 표현하면 다차원척도법이다.

암기 포인트

지각도는 다차원척도법, 속성효용은 컨조인트 분석, 분류는 판별분석, 묶기는 군집분석이다.

NoteBase

문 8. 적대적 인수 및 합병(M&A) 방어 전략으로 가장 옳지 않은 것은?

① 독약조항(poison pill)

② 황금낙하산(golden parachute)

③ 백기사(white knight)

④ 주식옵션(stock option)

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 적대적 M&A 방어전략에 해당하는 수단과 일반적인 임직원 보상수단을 구분하는 문제이다.

핵심 개념

독약조항은 적대적 인수자의 지분 확보 이후 인수 비용이 급격히 커지도록 설계한 방어장치이다.
황금낙하산은 경영진이 해임될 때 거액 보상을 받도록 하여 인수 비용을 높이는 방어수단이다.
백기사는 우호적인 제3자가 회사를 인수하거나 지분을 확보하여 적대적 인수를 막는 방식이다.
주식옵션은 임직원에게 일정 가격으로 주식을 살 권리를 부여하는 보상·유인 제도이다.

선지별 해설

① O: 독약조항은 적대적 인수자가 지분을 취득하면 기존 주주에게 유리한 조건으로 신주를 살 권리 등을 주어 인수자의 지분가치를 희석시키는 방어전략이다.
② O: 황금낙하산은 경영진 교체 시 거액의 퇴직금이나 보상금을 지급하도록 설계하여 인수 비용을 높이는 대표적 방어전략이다.
③ O: 백기사는 우호적인 제3자가 등장하여 적대적 인수자를 막는 전략이므로 적대적 M&A 방어수단에 해당한다.
④ X: 틀린 부분은 주식옵션을 적대적 M&A 방어 전략으로 본 점이다. 주식옵션은 일반적으로 임직원 보상과 동기부여를 위한 제도이며, 적대적 인수 방어전략의 대표 유형으로 분류되지는 않는다. 올바르게는 독약조항, 황금낙하산, 백기사는 방어전략이고 주식옵션은 보상수단이다.

오답 포인트

주식과 관련된 제도라는 이유만으로 주식옵션을 방어전략과 같은 범주로 묶기 쉽다는 점이 함정이다. 이 문항은 각 제도의 목적이 경영권 방어인지, 임직원 보상인지로 구분하면 풀린다.

다시 나오면 이렇게 판단

M&A 방어전략 문제에서는 해당 수단이 적대적 인수의 비용을 높이거나 우호세력을 확보하는 장치인지부터 본다. 단순한 보상제도나 동기부여 제도이면 방어전략과 구분한다.

NoteBase

암기 포인트

독약조항·황금낙하산·백기사는 방어, 주식옵션은 보상이다.

NoteBase

문 9. 연초에 은행에서 100만 원을 연 10%의 이자율로 2년간 차입하였다. 1년 후에 60만 원을 상환하여야 할 경우, 2년 후에 상환하여야 할 금액은?

① 50만 원

② 55만 원

③ 60만 원

④ 65만 원

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 중간상환이 있는 차입금의 잔액을 시점별로 정리해 2년 후 상환액을 구하는 문제이다.

조건 정리

주어진 값: 연초 차입금 100만 원, 연이자율 10%, 차입 기간 2년, 1년 후 상환액 60만 원이다.
구해야 할 값: 2년 후 최종 상환액이다.
주의할 조건: 1년 후 60만 원을 갚은 뒤 남은 잔액에 대해서만 2년 차 이자가 붙는다.

사용할 공식

잔액은 시점별로 $B_t = B_{t-1}(1+i) - R_t$로 정리한다.
이 공식을 쓰는 이유: 이 문제는 1년 후 일부를 상환한 뒤 남은 원리금에 다시 1년치 이자가 붙는 구조이기 때문이다.

계산 과정

1. 1년 후 차입금은 100만 원 × 1.1 = 110만 원이다.
2. 여기서 60만 원을 상환하면 남은 잔액은 50만 원이다.
3. 남은 50만 원에 2년 차 이자 10%를 적용하면 50만 원 × 1.1 = 55만 원이다.

따라서 2년 후 상환해야 할 금액은 55만 원이다.

NoteBase

선지 판단

1번 X: 50만 원은 1년 후 60만 원을 갚고 남은 잔액만 적은 값이다. 틀린 표현은 '2년 후 상환액이 50만 원'이라는 점이며, 올바르게는 남은 50만 원에 2년 차 이자를 붙인 55만 원이다.
2번 O: 1년 후 잔액 50만 원에 2년 차 이자 10%를 적용하면 55만 원이므로 맞다.
3번 X: 60만 원은 1년 후 실제로 상환하는 금액일 뿐 2년 후 최종 상환액이 아니다. 틀린 표현은 '2년 후 상환액이 60만 원'이라는 점이며, 올바르게는 55만 원이다.
4번 X: 65만 원은 남은 잔액에 붙어야 할 이자를 과대 계산한 값이다. 틀린 표현은 '2년 후 상환액이 65만 원'이라는 점이며, 올바르게는 50만 원에 10%를 더한 55만 원이다.

오답 포인트

중간상환이 있는 문제에서 많은 수험생이 1년 후 잔액 50만 원을 그대로 답으로 적거나, 반대로 남은 잔액에 붙는 이자를 과하게 계산한다. 이 문항의 함정은 '1년 후 상환'과 '2년 후 최종 상환'을 다른 시점의 금액으로 구분하지 못하게 만드는 데 있다.

다시 나오면 이렇게 판단

부분상환이 끼어 있는 계산형 문제는 시점별로 잔액을 끊어서 본다. 먼저 해당 시점의 원리금을 구하고, 상환액을 차감한 뒤, 남은 잔액에만 다음 기간 이자를 적용하면 된다.

암기 포인트

중간상환 문제는 '해당 시점 원리금 계산 → 상환액 차감 → 남은 잔액에 다음 기간 이자 적용' 순서로 정리한다.

NoteBase

문 10. 동기부여 이론에 대한 설명으로 가장 옳은 것은?

① 허즈버그(Herzberg)의 2요인 이론(dual factor theory)에 의하면 작업환경을 개선하면 종업원의 만족도가 높아진다.

② 애덤스(Adams)의 공정성이론(equity theory)에 의하면 개인의 지각보다는 임금 수준 그 자체가 만족도를 결정하는 핵심적인 요소가 된다.

③ 매슬로우(Maslow)의 욕구계층이론(hierarchy of needs theory)에 의하면 아래에서 네 번째 위치의 사회적 욕구는 존경 욕구 위에 존재한다.

④ 브룸(Vroom)의 기대이론(expectancy theory)에서 수단성(instrumentality)이란 개인행동의 성과가 보상으로 이어질 것이라는 믿음을 가리킨다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 동기부여 이론별 핵심 개념을 정확히 연결할 수 있는지를 묻는다.

핵심 정리

허즈버그의 2요인 이론은 위생요인이 불만을 줄이고 동기요인이 만족을 높인다고 본다.
애덤스의 공정성이론은 보상의 절대수준보다 자신의 투입-산출비를 타인과 비교한 공정성 지각을 중시한다.
매슬로우의 욕구계층이론은 생리적 욕구, 안전 욕구, 사회적 욕구, 존경 욕구, 자아실현 욕구의 순서로 본다.
브룸의 기대이론은 기대감은 노력과 성과의 연결, 수단성은 성과와 보상의 연결, 유의성은 보상 자체의 매력을 뜻한다.

선지별 해설

1번: X. 허즈버그에 따르면 작업환경 개선은 급여, 감독, 작업조건 같은 위생요인을 손보는 것이어서 불만을 줄이는 기능이 중심이다. 틀린 표현은 '만족도가 높아진다'이다. 올바르게는 작업환경 개선만으로는 적극적 만족이 커진다고 보기 어렵고, 만족 증가는 성취감·인정·책임 같은 동기요인과 연결된다.
2번: X. 애덤스의 공정성이론은 임금 수준 그 자체보다 자신이 투입한 것과 얻은 보상의 비율을 타인과 비교해 공정하다고 느끼는지가 중요하다. 틀린 표현은 '임금 수준 그 자체가 만족도를 결정하는 핵심적인 요소'이다. 올바르게는 공정성 지각이 만족과 동기부여에 핵심 요소가 된다.
3번: X. 매슬로우의 욕구계층에서 사회적 욕구는 세 번째이고 존경 욕구는 네 번째이다. 틀린 표현은 '사회적 욕구는 존경 욕구 위에 존재한다'이다. 올바르게는 존경 욕구가 사회적 욕구보다 상위 단계에 있다.
4번: O. 브룸의 기대이론에서 수단성은 좋은 성과를 내면 그것이 보상으로 이어질 것이라는 믿음을 뜻한다. 성과와 보상의 연결을 묻는 진술이므로 옳다.

NoteBase

오답 포인트

허즈버그의 위생요인과 동기요인을 뒤섞거나, 브룸의 기대감·수단성·유의성을 서로 바꾸면 쉽게 틀린다. 또한 매슬로우의 단계 순서를 '사회-존경' 대신 거꾸로 기억하면 3번 같은 선지에 걸린다.

다시 나오면 이렇게 판단

동기부여 이론 문제는 학자 이름을 보면 먼저 대표 연결어를 떠올리면 된다. 허즈버그는 위생요인과 동기요인, 애덤스는 공정성 비교, 매슬로우는 욕구 단계 순서, 브룸은 노력-성과-보상의 연결로 판단하면 된다.

암기 포인트

허즈버그는 불만 제거와 만족 유발을 구분하고, 애덤스는 공정성, 매슬로우는 사회 다음 존경, 브룸의 수단성은 성과가 보상으로 이어진다는 믿음이다.

NoteBase

문 11. <보기>는 식스시그마(six sigma) 방법론에서 활용되는 프로세스 성과 개선 5단계(DMAIC)에 관한 설명이다. 이 중 세 번째 단계(A)와 다섯 번째 단계(C)에 해당하는 것은?

<보기>
(가) 새로운 성과 목표를 달성하기 위하여 기존 방법을 변경하거나 재설계한다.
(나) 프로세스를 관찰하여 높은 성과 수준이 유지되는지 확인한다.
(다) 고객만족에 핵심적인 프로세스 산출의 특징을 결정하고, 이 특징과 프로세스 능력의 격차를 인지한다.
(라) 성과지표에 관련된 자료를 이용하여 프로세스를 분석한다.
(마) 성과격차에 영향을 미치는 프로세스 업무를 계량화한다.

① (A): (가), (C): (라)
② (A): (나), (C): (마)
③ (A): (다), (C): (가)
④ (A): (라), (C): (나)

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 식스시그마의 DMAIC 프로세스에서 각 단계가 수행하는 기능과 선후 흐름을 정확히 구분하는지를 묻는 문제이다.

올바른 순서

1. Define(정의) - 고객만족에 중요한 산출 특성을 정하고 현재 능력과의 격차를 인식하는 단계이므로 (다)에 해당한다.
2. Measure(측정) - 성과격차에 영향을 미치는 업무를 수치로 파악하는 단계이므로 (마)에 해당한다.
3. Analyze(분석) - 성과지표 자료를 이용해 원인과 구조를 분석하는 단계이므로 (라)에 해당한다.
4. Improve(개선) - 목표 달성을 위해 기존 방법을 바꾸거나 재설계하는 단계이므로 (가)에 해당한다.
5. Control(관리) - 개선 후 높은 성과 수준이 유지되는지 관찰하고 통제하는 단계이므로 (나)에 해당한다.

왜 이 순서: 먼저 중요한 산출 특성과 격차를 정의하고, 그다음 관련 업무를 측정한 뒤 자료를 분석해야 개선안을 설계할 수 있으며, 개선 후에는 유지 여부를 관리한다.

NoteBase

선지별 해설

① X
A를 (가)로 둔 점이 틀렸다. (가)는 기존 방법을 변경하거나 재설계하는 내용이므로 4단계 Improve에 해당한다. C를 (라)로 둔 점도 틀렸다. (라)는 성과지표 자료를 이용해 프로세스를 분석하는 내용이므로 3단계 Analyze에 해당한다.

② X
A를 (나)로 둔 점이 틀렸다. (나)는 높은 성과 수준이 유지되는지 확인하는 관리 활동이므로 5단계 Control에 해당한다. C를 (마)로 둔 점도 틀렸다. (마)는 성과격차에 영향을 미치는 업무를 계량화하는 측정 활동이므로 2단계 Measure에 해당한다.

③ X
A를 (다)로 둔 점이 틀렸다. (다)는 고객만족에 핵심적인 산출 특성을 정하고 격차를 인지하는 정의 활동이므로 1단계 Define에 해당한다. C를 (가)로 둔 점도 틀렸다. (가)는 개선안을 실행하는 4단계 Improve에 해당한다.

④ O
A를 (라)로 둔 점이 맞다. (라)는 성과지표 관련 자료를 이용해 프로세스를 분석하는 내용이므로 3단계 Analyze에 해당한다. C를 (나)로 둔 점도 맞다. (나)는 프로세스를 관찰하여 높은 성과 수준의 유지 여부를 확인하는 내용이므로 5단계 Control에 해당한다.

오답 포인트

Improve와 Control을 함께 묶어 외우면 (가)와 (나)가 모두 후반 단계라는 점만 기억하고 순서를 뒤바꾸기 쉽다. 또한 Define와 Analyze를 모두 문제 파악 단계로 뭉뚱그리면 (다)와 (라)를 혼동하게 된다.

다시 나오면 이렇게 판단

DMAIC 문제는 먼저 단계 이름의 동사를 잡으면 판단이 쉬워진다. Define는 무엇을 문제로 볼지 정하는 단계, Measure는 수치화하는 단계, Analyze는 자료로 원인을 해석하는 단계, Improve는 바꾸는 단계, Control은 유지 여부를 관리하는 단계로 연결하면 된다.

암기 포인트

DMAIC는 정한다-잰다-분석한다-바꾼다-유지한다의 흐름이다.

NoteBase

문 12. 소비자가 현재 사용하고 있는 특정 제품이나 서비스에서 다른 제품이나 서비스를 사용하려고 할 경우 발생되는 비용은?

① 전환 비용 (switching cost)
② 조달 비용 (procurement cost)
③ 거래 비용 (transaction cost)
④ 대리인 비용 (agency cost)

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 전환 비용과 조달 비용, 거래 비용, 대리인 비용의 개념 차이를 구별할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

전환 비용은 현재 쓰는 제품이나 서비스에서 다른 대안으로 바꿀 때 드는 탐색비용, 학습비용, 심리적 부담 같은 비용이다.
조달 비용은 기업이 원재료나 부품, 서비스를 외부에서 사 오거나 확보하는 과정에서 드는 비용이다.
거래 비용은 시장에서 거래 상대를 찾고, 협상하고, 계약을 맺고, 이행을 감시하는 과정에서 드는 비용이다.
대리인 비용은 주인과 대리인의 이해가 어긋날 때 이를 통제하거나 조정하는 과정에서 드는 비용이다.

선지별 해설

1번 O: 전환 비용은 기존 사용 대상에서 다른 제품이나 서비스로 바꿀 때 발생하는 비용이므로 발문과 정확히 일치한다.
2번 X: 틀린 부분은 "조달 비용"이다. 조달 비용은 필요한 자원을 외부에서 확보하는 비용이지, 이미 사용 중인 제품이나 서비스를 다른 것으로 바꾸는 비용이 아니다. 올바르게는 전환 비용이다.
3번 X: 틀린 부분은 "거래 비용"이다. 거래 비용은 거래 상대 탐색, 협상, 계약, 감시처럼 시장거래 전반에서 발생하는 비용이다. 발문은 특정 거래행위 전반이 아니라 기존 사용 대상을 다른 대안으로 바꾸는 상황이므로 올바르게는 전환 비용이다.
4번 X: 틀린 부분은 "대리인 비용"이다. 대리인 비용은 주인과 대리인 사이의 이해상충을 줄이기 위한 감시비용, 보증비용, 잔여손실을 말한다. 소비자의 제품 변경 상황과는 다르므로 올바르게는 전환 비용이다.

오답 포인트

전환 비용과 거래 비용을 둘 다 "거래할 때 드는 비용"으로 넓게 외우면 헷갈린다. 이 문항은 비용이 발생하는 장면이 "시장거래 일반"인지 "기존 선택을 다른 선택으로 바꾸는 순간"인지를 묻는다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

비용이 발생하는 직접 원인을 먼저 잡으면 된다. 기존 제품이나 서비스를 다른 것으로 바꾸는 데 초점이 있으면 전환 비용이고, 외부에서 확보하면 조달 비용이며, 거래과정 전반이면 거래 비용이고, 위임관계의 이해상충이면 대리인 비용이다.

암기 포인트

바꾸면 전환, 사 오면 조달, 거래과정이면 거래, 주인-대리인 갈등이면 대리인 비용이다.

NoteBase

문 13. (주)서울은 올해 말에 배당을 2,000원 지급할 예정이고, 배당은 매년 일정할 것으로 예상된다. 이 회사의 베타계수가 1.6, 시장포트폴리오(market portfolio)의 기대수익률이 14%이고, 무위험이자율이 4%일 경우에 자본자산가격결정모형(CAPM)과 배당평가모형(dividend discount model)을 이용하여 계산한 올해 초 (주)서울의 적정주가는?

① 10,000원

② 12,500원

③ 100,000원

④ 125,000원

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 CAPM으로 자기자본요구수익률을 구한 뒤, 고정배당 DDM으로 적정주가를 계산할 수 있는지를 묻는다.

조건 정리

주어진 값:
- 올해 말 배당금 2,000원
- 베타계수 1.6
- 시장포트폴리오 기대수익률 14%
- 무위험이자율 4%

구해야 할 값:
- 올해 초 주식의 적정주가

주의할 조건:
- 배당이 매년 일정하므로 성장률은 0이다.
- 올해 말 배당금은 D_1이다.

사용할 공식

요구수익률은 $r = r_f + \beta(r_m - r_f)$이다.
주가는 고정배당모형에 따라 $P_0 = \frac{D_1}{r}$이다.
이 공식을 쓰는 이유:
문제는 베타, 시장수익률, 무위험이자율을 주었으므로 먼저 CAPM으로 할인율을 구해야 한다. 또 배당이 매년 일정하다고 했으므로 성장률이 0인 영구배당모형을 적용한다.

NoteBase

계산 과정

1. CAPM으로 요구수익률을 구한다.
$r = 4\% + 1.6 \times (14\% - 4\%) = 4\% + 16\% = 20\%$
2. 배당이 일정하므로 고정배당 DDM을 적용한다.
$P_0 = \frac{2{,}000}{0.20} = 10{,}000$
3. 올해 초 적정주가는 10,000원이다.

선지 판단

1번: O. 계산 결과가 10,000원이므로 맞는 수치이다.
2번: X. 12,500원은 틀린 수치이다. 올바르게는 10,000원이다. 이 값은 요구수익률을 16%로 잘못 두거나 베타 반영을 불완전하게 한 경우에 나오는 오답이다.
3번: X. 100,000원은 틀린 수치이다. 올바르게는 10,000원이다. 이 값은 20%를 0.20이 아니라 0.02처럼 잘못 바꾸어 분모를 과소계산한 경우에 나오는 오답이다.
4번: X. 125,000원은 틀린 수치이다. 올바르게는 10,000원이다. 이 값은 할인율을 1.6%처럼 잘못 읽거나 백분율을 소수로 바꾸는 과정에서 자릿수를 틀린 경우에 나오는 오답이다.

오답 포인트

CAPM에서 시장위험프리미엄 $(14\% - 4\%)$을 먼저 구하지 않고 14%에 베타를 바로 곱하면 틀린다. 또 20%를 0.20으로 바꾸지 않으면 주가가 10배 이상 크게 왜곡된다.

다시 나오면 이렇게 판단

주가평가 계산형 문제는 배당모형부터 쓰지 말고 먼저 할인율의 성격을 확인한다. 베타와 시장수익률이 보이면 CAPM으로 r을 구하고, 성장률이 0이면 $P_0 = D_1/r$를 적용하는 순서로 판단한다.

암기 포인트

고정배당주 적정주가 = 다음 기 배당금 D_1 ÷ 요구수익률 r이다.

NoteBase

문 14. 적시생산방식(JIT) 시스템에 대한 설명 중 가장 옳은 것은?

① 로트(lot)의 크기를 최대화하여 단위 제품당 생산시간과 생산비용을 최소화한다.

② 생산활동에서 낭비적인 요인들을 제거하는 것이 필수적이다.

③ JIT시스템이 원활하게 진행되기 위해서는 제조준비(set-up)시간의 충분한 증가가 먼저 이루어져야 한다.

④ 사전에 수립된 계획에 따라 실제 생산이 이루어지도록 지시하는 일종의 풀(pull) 시스템이다.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 적시생산방식(JIT)의 핵심이 대로트 생산이 아니라 낭비 제거, 소로트, 준비시간 단축, 후공정 인출 중심이라는 점을 구별하는 문제이다.

핵심 개념

JIT는 필요한 것을 필요한 때 필요한 양만 생산하여 재고와 대기 같은 낭비를 줄이는 생산방식이다.
JIT의 결정 차이축은 사전계획 중심의 밀어내기인지, 실제 수요와 후공정 요구 중심의 인출인지이다.
핵심 키워드는 낭비 제거, 소로트, 준비시간 단축, 풀 시스템이다.

선지별 해설

1번: X. JIT는 로트 크기를 최대화하는 방식이 아니라 가능한 한 소로트로 자주 생산하여 재고를 줄이고 흐름을 매끄럽게 만드는 방식이다. 틀린 표현은 '로트의 크기를 최대화'이다. 올바르게는 '로트 크기를 축소하고 준비시간을 줄여 소량다회 생산이 가능하게 한다'이다.
2번: O. JIT의 핵심 목적은 과잉생산, 대기, 운반, 재고 같은 낭비를 제거하여 생산활동을 효율화하는 데 있다. 생산활동에서 낭비적 요인을 제거하는 것은 JIT의 본질에 해당한다.
3번: X. JIT가 원활히 작동하려면 제조준비시간은 늘어나는 것이 아니라 짧아져야 한다. 준비시간이 짧아져야 소로트 생산이 경제적으로 가능해진다. 틀린 표현은 '제조준비시간의 충분한 증가'이다. 올바르게는 '제조준비시간의 단축'이다.
4번: X. JIT는 사전에 수립된 계획이 생산을 밀어 넣는 푸시 시스템이 아니라 후공정의 요구에 따라 필요한 만큼만 생산하는 풀 시스템이다. 틀린 표현은 '사전에 수립된 계획에 따라 실제 생산이 이루어지도록 지시하는'이다. 올바르게는 '후공정이나 수요 신호에 따라 실제 생산이 인출되는'이다.

오답 포인트

JIT를 단순한 생산계획기법으로 보면 4번처럼 풀 시스템과 푸시 시스템을 뒤집어 읽기 쉽다. 또한 경제적 생산량 사고에 익숙하면 1번의 '로트 최대화'를 효율성으로 오해할 수 있으나, JIT는 재고 축소와 흐름 개선이 중심이다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

JIT 선지는 먼저 낭비 제거인지 확인하고, 다음으로 소로트인지 대로트인지, 준비시간 단축인지 증가인지, 후공정 인출의 풀 시스템인지 사전계획 중심 푸시 시스템인지의 순서로 판단하면 된다.

암기 포인트

JIT는 필요한 때 필요한 양만, 소로트로, 준비시간은 짧게, 생산지시는 풀 방식이다.

NoteBase

문 15. 리더십이론에 대한 설명 중 가장 옳은 것은?

① 허시와 블랜차드(Hersey and Blanchard)의 리더십 상황이론에서는 LPC(Least Preferred Coworker)척도를 이용하여 리더의 유형을 나누었다.

② 서번트 리더십(servant leadership)은 개인화된 배려, 지적 자극, 영감에 의한 동기유발 등을 통해 부하를 이끄는 리더십이다.

③ 블레이크(Blake)와 머튼(Mouton)의 관리격자모형(managerial grid model)에서는 상황의 특성과 관계없이 인간관계와 생산에 모두 높은 관심을 가지는 팀형(9,9)을 가장 좋은 리더십 스타일로 삼았다.

④ 거래적 리더십 스타일을 지닌 리더는 카리스마를 포함한다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 주요 리더십 이론과 대표 학자, 핵심 키워드의 연결을 정확히 구분할 수 있는지를 묻는다.

핵심 정리

피들러의 상황적합이론: LPC 척도로 리더 성향을 파악하고 상황 적합성을 본다.
허시와 블랜차드의 상황이론: 부하의 성숙도에 맞추어 지시형, 설득형, 참여형, 위임형을 선택한다.
블레이크와 머튼의 관리격자모형: 인간관계 관심과 생산 관심의 조합으로 리더십 유형을 나누며 9,9형을 가장 바람직한 유형으로 본다.
변혁적 리더십: 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려가 핵심이다.
거래적 리더십: 조건적 보상과 예외에 의한 관리처럼 교환관계에 기초한다.
서번트 리더십: 봉사와 헌신, 부하의 성장 지원과 공동체 형성을 중시한다.

선지별 해설

1번: X. 틀린 부분은 "허시와 블랜차드의 리더십 상황이론에서는 LPC 척도를 이용"이라는 표현이다. LPC 척도는 피들러의 상황적합이론에서 사용하는 도구이다. 허시와 블랜차드 이론은 부하의 성숙도와 과업행동·관계행동 조합에 따라 리더십 유형을 구분한다.
2번: X. 틀린 부분은 "개인화된 배려, 지적 자극, 영감에 의한 동기유발"이라는 표현이다. 이 세 요소는 변혁적 리더십의 대표 구성요소이다. 서번트 리더십은 리더가 먼저 섬기고 부하의 성장과 공동체 형성을 지원하는 리더십으로 고쳐야 한다.
3번: O. 블레이크와 머튼의 관리격자모형은 인간관계에 대한 관심과 생산에 대한 관심을 두 축으로 하여 리더십 유형을 구분한다. 이 모형은 상황변수보다 9,9형 팀형 관리를 가장 바람직한 리더십 스타일로 본다.
4번: X. 틀린 부분은 "거래적 리더십 스타일을 지닌 리더는 카리스마를 포함한다"는 표현이다. 카리스마는 변혁적 리더십의 핵심 요소이다. 거래적 리더십은 조건적 보상과 예외에 의한 관리 같은 교환적 통제 메커니즘을 포함한다고 고쳐야 한다.

NoteBase

오답 포인트

출제자는 리더십 이론마다 익숙한 키워드를 서로 바꾸어 끼우는 방식으로 함정을 만든다. 1번의 LPC, 2번의 개별적 배려·지적 자극·영감적 동기부여, 4번의 카리스마처럼 특정 이론의 전형적 키워드를 다른 이론에 붙이면 쉽게 흔들린다.

다시 나오면 이렇게 판단

학자명이나 이론명이 보이면 먼저 대표 키워드를 바로 연결해 본다. 피들러는 LPC, 허시·블랜차드는 부하 성숙도, 블레이크·머튼은 9,9 관리격자, 변혁적 리더십은 카리스마와 지적 자극, 거래적 리더십은 조건적 보상으로 대응하면 빠르게 판단된다.

암기 포인트

피들러=LPC, 허시·블랜차드=성숙도, 블레이크·머튼=9,9 팀형, 변혁적=카리스마, 거래적=보상, 서번트=섬김이다.

NoteBase

문 16. 자동차 제조회사가 공장을 건설하는 데 100억 원을 투자하고 투자비용에 대한 목표투자이익률(return on investment)을 20%로 책정하였다. 표준생산량이 1,000대이고 단위당 비용이 3백만 원일 때 목표투자이익률에 따른 가격결정(target return pricing)에 의한 자동차 1대의 가격은?

① 2,000,000원

② 3,000,000원

③ 4,000,000원

④ 5,000,000원

정답 4번

출제 포인트

목표투자이익률에 따라 총 목표이익을 구하고, 이를 대당 목표이익으로 환산해 단위당 비용에 더하는 target return pricing 계산 문제이다.

조건 정리

주어진 값: 투자액 100억 원, 목표투자이익률 20%, 표준생산량 1,000대, 단위당 비용 3,000,000원
구해야 할 값: 목표투자이익률을 반영한 자동차 1대의 가격
주의할 조건: 목표이익은 총액으로 계산한 뒤 1,000대로 나누어 대당 목표이익으로 바꾸고, 가격에는 단위당 비용과 대당 목표이익이 모두 포함된다.

사용할 공식

대당 목표가격 = 단위당 비용 + (투자액 × 목표투자이익률)/(생산량)
이 공식을 쓰는 이유는 target return pricing이 투자액에 대한 목표수익을 먼저 확보한 뒤, 그 목표수익을 제품 단위에 배분하여 원가에 가산하는 방식이기 때문이다.

계산 과정

1. 총 목표이익은 100억 원 × 0.2 = 20억 원이다.
2. 대당 목표이익은 20억 원 ÷ 1,000 = 200만 원이다.
3. 대당 목표가격은 300만 원 + 200만 원 = 500만 원이다.

NoteBase

선지별 해설

① X: 2,000,000원은 대당 목표이익만 반영한 값으로 볼 수 있다. 틀린 표현은 "자동차 1대의 가격이 2,000,000원"인 부분이다. 올바르게는 "대당 목표이익은 2,000,000원이고 가격은 여기에 단위당 비용 3,000,000원을 더한 5,000,000원"이다.
② X: 3,000,000원은 단위당 비용만 적은 값이다. 틀린 표현은 "자동차 1대의 가격이 3,000,000원"인 부분이다. 올바르게는 "단위당 비용 3,000,000원에 대당 목표이익 2,000,000원을 더해 5,000,000원"이다.
③ X: 4,000,000원은 목표이익을 전부 반영하지 못한 값이다. 틀린 표현은 "자동차 1대의 가격이 4,000,000원"인 부분이다. 올바르게는 "대당 목표이익 2,000,000원 전액을 단위당 비용에 더한 5,000,000원"이다.
④ O: 총 목표이익 20억 원을 1,000대로 나누면 대당 목표이익이 2,000,000원이고, 여기에 단위당 비용 3,000,000원을 더하면 5,000,000원이므로 옳다.

오답 포인트

목표이익 총액과 대당 목표이익을 구분하지 못하거나, 대당 목표이익을 구한 뒤 단위당 비용을 더하지 않고 그대로 가격으로 착각하는 함정이 핵심이다.

다시 나오면 이렇게 판단

목표투자이익률 가격결정 문제는 투자액에 목표이익률을 곱해 총 목표이익을 먼저 구하고, 이를 생산량으로 나누어 대당 목표이익을 만든 다음, 마지막에 단위당 비용을 더하는 순서로 판단한다.

암기 포인트

목표가격은 원가 + 대당 목표이익이며, 대당 목표이익은 투자액 × 목표이익률 ÷ 생산량이다.

NoteBase

문 17. 제품설계방법 중 하나로서 추상적인 고객의 욕구, 필요성, 기호 등을 설계, 생산에서 적용할 수 있는 구체적인 기술적 명세로 전환시키는 기법은?

① 품질기능전개(quality function deployment)
② 가치공학(value engineering)
③ 동시공학(concurrent engineering)
④ 모듈러 설계(modular design)

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 고객의 요구를 설계와 생산에 반영할 수 있는 기술적 명세로 전개하는 품질기능전개(QFD)의 개념을 묻는다.

핵심 개념

품질기능전개(QFD): 고객 요구를 제품의 기술적 특성과 설계 명세로 바꾸어 전개하는 방법이다. 키워드는 고객의 소리와 기술적 명세 전환이다.
가치공학(VE): 필요한 기능을 유지하면서 원가를 낮춰 가치를 높이는 방법이다. 키워드는 기능 대비 원가이다.
동시공학: 설계, 생산, 구매 등 관련 부문이 처음부터 함께 참여해 개발 기간과 시행착오를 줄이는 방식이다. 키워드는 병행 개발이다.
모듈러 설계: 제품을 표준화된 모듈로 나누어 조합 가능하게 만드는 설계 방식이다. 키워드는 표준화와 조합이다.

선지별 해설

1번 O: 품질기능전개는 추상적인 고객의 욕구와 필요를 설계와 생산에서 사용할 수 있는 구체적 기술 특성으로 바꾸는 대표 기법이므로 발문과 정확히 일치한다.
2번 X: 가치공학은 고객 욕구를 기술 명세로 번역하는 방법이 아니라 필요한 기능을 가장 경제적으로 달성하도록 원가를 분석하는 방법이다. 틀린 표현은 '고객의 욕구, 필요성, 기호 등을 기술적 명세로 전환'이고, 올바르게는 '기능 대비 원가를 검토하여 가치를 높인다'이다.
3번 X: 동시공학은 여러 부문이 동시에 협업하여 개발 속도와 품질을 높이는 방식이다. 틀린 표현은 '고객의 욕구, 필요성, 기호 등을 기술적 명세로 전환'이고, 올바르게는 '설계·생산·구매 등이 병행 참여해 개발을 통합한다'이다.
4번 X: 모듈러 설계는 제품을 교체 가능한 모듈 단위로 나누고 조합하는 설계 개념이다. 틀린 표현은 '고객의 욕구, 필요성, 기호 등을 기술적 명세로 전환'이고, 올바르게는 '표준화된 모듈을 조합해 제품 구조를 설계한다'이다.

NoteBase

오답 포인트

가치공학, 동시공학, 모듈러 설계는 모두 제품개발이나 설계와 관련된 용어라서 이름만 보면 비슷해 보인다. 그러나 '고객 요구를 기술적 명세로 전환'이라는 문구는 품질기능전개의 고유 표현이므로 이 키워드를 잡아내면 바로 구분된다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에 고객의 소리, 요구 품질, 기술적 특성 전개처럼 고객 요구를 설계 언어로 바꾸는 표현이 나오면 품질기능전개를 먼저 판단한다. 원가 절감이면 가치공학, 부문 병행이면 동시공학, 표준 부품 조합이면 모듈러 설계로 구분된다.

암기 포인트

QFD는 고객 요구를 기술 언어로 바꾸고, VE는 기능 대비 원가를 따지며, 동시공학은 병행 개발, 모듈러 설계는 모듈 조합이다.

NoteBase

문 18. 경영자 분류에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

① 소유경영자는 전문경영자에 비해 단기적 이익에 집중한다.

② 전문경영자는 출자여부와는 관계없이 기업을 경영하는 사람이다.

③ 소유경영자는 출자와 경영 기능을 동시에 담당한다.

④ 경영자를 계층에 따라 일선(현장)경영자, 중간경영자, 최고경영자로 분류할 수 있다.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 소유경영자와 전문경영자의 개념 차이, 그리고 경영자의 계층별 분류를 구별하는 문제이다.

핵심 개념

소유경영자: 기업에 출자한 소유자가 직접 경영까지 맡는 형태이다 / 결정 차이축: 소유와 경영의 일치 여부 / 키워드: 출자+경영
전문경영자: 소유 여부와 관계없이 경영 전문성을 바탕으로 경영을 위임받아 수행하는 사람이다 / 결정 차이축: 소유와 경영의 분리 여부 / 키워드: 위임경영
계층별 경영자: 조직 수준에 따라 일선(현장)경영자, 중간경영자, 최고경영자로 나뉜다 / 키워드: 조직 계층

선지별 해설

① X
틀린 부분은 "단기적 이익에 집중한다"이다.
소유경영자는 자기 자본이 직접 걸려 있으므로 기업의 지속성과 장기적 성과에 더 큰 관심을 두는 경향이 있다.
올바르게는 "소유경영자는 전문경영자에 비해 장기적 관점에서 경영할 가능성이 크다"이다.

② O
전문경영자는 출자 여부와 관계없이 소유자로부터 경영을 위임받아 기업을 운영하는 사람이라는 설명이므로 옳다.

③ O
소유경영자는 기업 소유자이면서 직접 경영에도 참여하므로 출자 기능과 경영 기능을 함께 담당한다는 설명이 맞다.

④ O
경영자를 조직 계층에 따라 일선(현장)경영자, 중간경영자, 최고경영자로 분류할 수 있으므로 옳다.

NoteBase

오답 포인트

소유경영자와 전문경영자의 차이를 단기성과 중심 여부로 뒤집어 묻는 함정이다. 이 구분은 먼저 소유와 경영이 결합되어 있는지 분리되어 있는지를 봐야 하며, 단기 실적 압박은 일반적으로 전문경영자 쪽과 더 자주 연결된다.

다시 나오면 이렇게 판단

소유경영자와 전문경영자가 보이면 먼저 출자와 경영이 한 사람에게 결합되어 있는지 분리되어 있는지를 판단한다. 여기에 일선·중간·최고가 나오면 이는 소유 형태가 아니라 계층 분류이므로 다른 축의 개념으로 따로 본다.

암기 포인트

소유경영자=출자+경영, 전문경영자=소유와 경영의 분리, 계층 분류=일선-중간-최고이다.

NoteBase

문 19. 자본구조에 대한 설명 중 가장 옳지 않은 것은?

① Modigliani-Miller(MM)의 제1명제(세금이 없는 경우)에서는 부채가 있는 기업A의 가치는 부채가 없는 기업B의 가치와 같다. (단, 기업A와 기업B의 영업이익은 매년 같다.)

② 자본조달 계층이론(pecking order theory)에서는 최적부채수준이 존재하며 이를 목표부채수준으로 삼아 자본을 조달한다.

③ 자본조달 계층이론(pecking order theory)에 따르면 가장 먼저 내부자본을 사용해야 한다.

④ MM의 제1명제(세금이 없는 경우)하에서는 기업의 가치가 자본구조와 무관하다.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 MM의 제1명제와 자본조달 계층이론의 핵심 전제를 구별하는 문제이다.

핵심 개념

MM의 제1명제(세금이 없는 경우)는 완전자본시장을 가정하면 기업가치는 자본구조와 무관하다는 이론이다. 자본조달 계층이론은 정보비대칭 때문에 내부자금, 부채, 신주발행 순으로 자금을 조달한다고 보는 이론이며, 목표부채비율이나 최적부채수준을 전제하지 않는다.

선지별 해설

① O. MM의 제1명제(세금이 없는 경우)에서는 부채 사용 여부가 기업가치를 바꾸지 않으므로, 같은 영업이익을 내는 기업A와 기업B의 가치는 같다고 본다.
② X. 틀린 부분은 "최적 부채수준이 존재하며 이를 목표부채수준으로 삼아 자본을 조달한다"는 표현이다. 자본조달 계층이론은 목표부채비율을 두는 이론이 아니라 내부자금이 부족할 때 부채를 쓰고, 그다음에 신주발행을 택하는 조달 순서를 설명하는 이론이다. 올바르게는 "자본조달 계층이론에서는 내부자금, 부채, 신주발행의 순서로 자금을 조달한다"가 된다.
③ O. 자본조달 계층이론에 따르면 가장 먼저 내부자본을 사용하는 것이 기본 순서이다. 이는 외부조달에 따른 정보비대칭 비용을 줄이기 때문이다.
④ O. MM의 제1명제(세금이 없는 경우)의 핵심은 기업의 가치가 자본구조와 무관하다는 점이다. 따라서 부채비율을 바꾸더라도 기업가치 자체는 변하지 않는다고 본다.

오답 포인트

자본조달 계층이론을 정태적 절충이론과 혼동하면 ②를 맞는 말처럼 보기 쉽다. "최적 부채수준"과 "목표부채수준"은 절충이론 쪽 표현이고, 계층이론의 핵심 단서는 "조달 순서"이다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

선지에 "최적", "목표부채비율"이 나오면 절충이론 계열인지 먼저 본다. 반대로 "내부자금 우선, 그다음 부채, 마지막 신주발행"이 나오면 자본조달 계층이론으로 판단할 수 있다. MM 제1명제는 세금이 없을 때 기업가치와 자본구조의 무관성을 말하는지 확인하면 된다.

암기 포인트

MM 제1명제는 가치무관이고, 자본조달 계층이론은 최적비율이 아니라 조달순서이다.

NoteBase

문 20. 기업의 성과측정기준으로 <보기>와 같은 세 가지 운영적 지표를 사용하여야 한다고 주장하는 생산이론은?

<보기>
• 판매를 통하여 시스템에 의해 창출된 돈
• 판매를 목적으로 한 물건들을 구매하는 데 투자된 모든 돈
• 재고를 산출로 전환하는 데 시스템이 소비하는 모든 돈

① 린 생산이론(lean manufacturing)
② 제약이론(theory of constraints)
③ 식스시그마(six sigma)
④ 가치분석(value analysis)

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 제약이론이 사용하는 세 가지 핵심 성과지표인 처리율, 재고, 운영비의 정의를 이론명과 연결하는 문제이다.

핵심 개념

제약이론은 시스템 전체의 성과를 제약자원 중심으로 개선하는 이론이며, 성과측정지표로 처리율, 재고, 운영비를 본다.
린 생산이론은 낭비 제거와 흐름 개선에 초점을 두는 생산방식이다.
식스시그마는 공정의 변동과 결함을 줄여 품질수준을 높이는 관리기법이다.
가치분석은 제품 기능을 유지하면서 불필요한 원가를 줄이는 기법이다.

선지별 해설

① X: 린 생산이론은 낭비 제거, 재공 축소, 흐름 향상, 적시생산이 핵심이다. 보기의 세 지표인 판매를 통해 창출된 돈, 판매 목적 물품에 묶인 돈, 재고를 산출로 바꾸는 데 소비한 돈은 린의 대표 성과지표가 아니다. 틀린 표현은 린 생산이론이라는 연결이며, 올바르게는 제약이론이다.
② O: 제약이론은 처리율, 재고, 운영비를 시스템 성과측정의 기본 지표로 사용한다. 보기의 세 문장은 각각 처리율, 재고, 운영비의 정의에 해당하므로 맞다.
③ X: 식스시그마는 결함 감소와 공정 변동 축소를 통해 품질을 개선하는 접근이다. 보기처럼 처리율, 재고, 운영비의 세 지표를 중심에 두지 않는다. 틀린 표현은 식스시그마라는 연결이며, 올바르게는 제약이론이다.
④ X: 가치분석은 기능 대비 원가를 검토하여 불필요한 비용을 제거하는 기법이다. 시스템 성과를 처리율, 재고, 운영비로 측정하는 틀과는 다르다. 틀린 표현은 가치분석이라는 연결이며, 올바르게는 제약이론이다.

NoteBase

오답 포인트

보기의 표현에 돈이라는 단어가 반복되어 원가절감 기법인 가치분석으로 오인하기 쉽다. 그러나 제약이론은 돈의 흐름을 처리율, 재고, 운영비로 구분하여 시스템 전체 성과를 본다는 점이 핵심이다.

다시 나오면 이렇게 판단

판매로 벌어들인 돈, 팔기 위해 묶여 있는 돈, 그것을 팔리는 상태로 바꾸는 데 드는 돈이라는 세 구분이 보이면 처리율·재고·운영비를 떠올리고 제약이론으로 판단한다.

암기 포인트

제약이론 = 처리율·재고·운영비의 3지표이다.

NoteBase