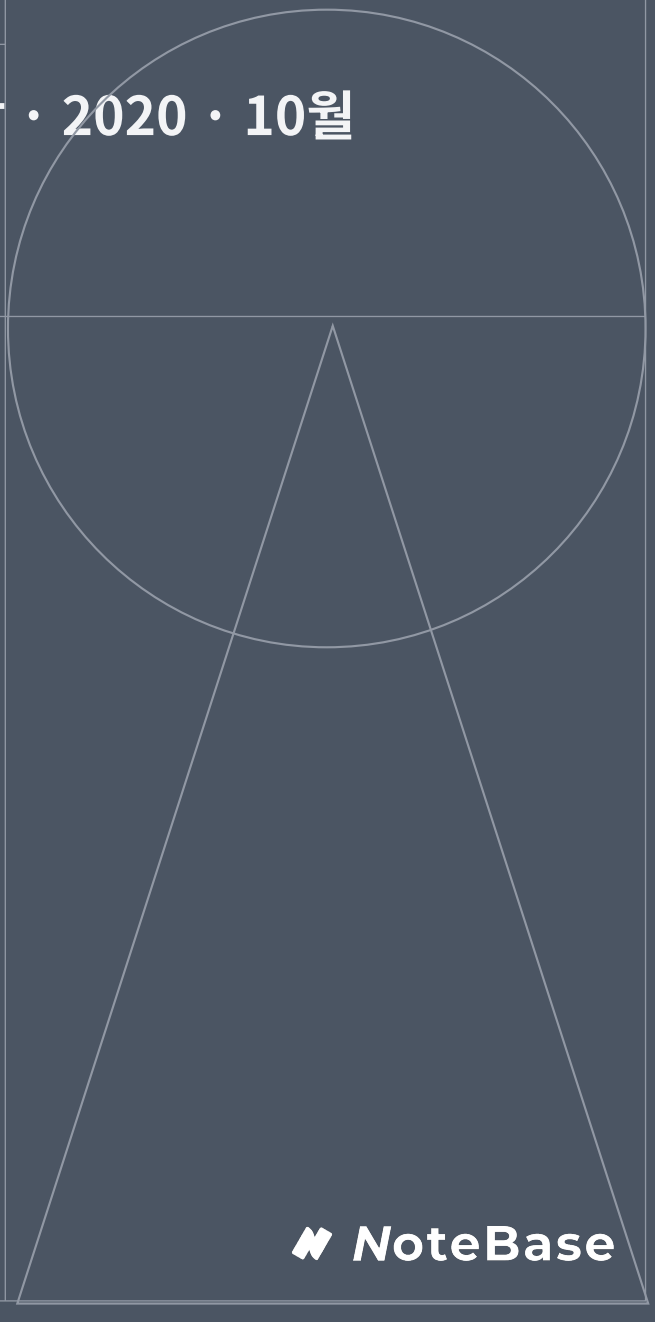
기출OX 해설집

공무원/서울시/7급 · 경영학 · 2020 · 10월



NoteBase

기출OX 해설집

공무원/서울시/7급 · 경영학 · 2020 · 10월

공무원/서울시/7급 · 경영학 · 2020 · 10월

문 1. 개인의 직무를 수직적으로 확장시키는 것에 해당하는 것은?

① 직무충실(job enrichment)

② 직무확장(job enlargement)

③ 직무순환(job rotation)

④ 준자율적 작업집단(semi-autonomous workgroup)

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 직무설계에서 수직적 확장인 직무충실과 수평적 확장인 직무확장, 그리고 직무순환·집단설계를 구별하는 문제이다.

핵심 개념

직무충실은 개인의 직무에 책임, 재량권, 의사결정 권한을 더해 직무의 깊이를 늘리는 수직적 확장이다.
직무확장은 비슷한 수준의 과업 수를 늘려 직무 범위를 넓히는 수평적 확장이다.
직무순환은 여러 직무를 번갈아 맡게 하여 단조로움을 줄이는 배치 방식이다.
준자율적 작업집단은 개인 직무가 아니라 집단 단위에 자율권을 부여하는 작업설계이다.

선지별 해설

① O: 직무충실은 권한, 책임, 통제 기능을 더해 개인의 직무를 더 깊게 만드는 방식이므로 수직적 확장에 해당한다.
② X: 틀린 부분은 "직무확장"이다. 직무확장은 같은 수준의 업무를 더 붙이는 수평적 확대이며, 수직적으로 확장하는 것은 직무충실이다.
③ X: 틀린 부분은 "직무순환"이다. 직무순환은 여러 직무를 옮겨 다니게 하는 방식이지 한 직무의 권한과 책임을 깊게 늘리는 방식이 아니다. 수직적 확장은 직무충실이다.
④ X: 틀린 부분은 "개인의 직무를 수직적으로 확장"에 대응시킨 점이다. 준자율적 작업집단은 팀 단위로 작업 배분과 통제를 자율적으로 수행하게 하는 집단설계이며, 개인 직무의 수직적 확장 개념은 직무충실이다.

NoteBase

오답 포인트

직무확장과 직무충실을 둘 다 "직무를 넓히는 것"으로 막연하게 외우면 ②에 흔들린다. 이 문항은 넓이인지 깊이인지, 개인 직무인지 집단 설계인지의 구분을 묻는다.

다시 나오면 이렇게 판단

발문에 수직적 확장, 권한 증가, 책임 증대, 재량 확대가 나오면 직무충실로 판단한다. 과업 수만 늘어나면 직무확장, 직무를 바꾸어 경험하게 하면 직무순환, 팀 자율성을 주면 준자율적 작업집단이다.

암기 포인트

직무충실은 깊이, 직무확장은 넓이, 직무순환은 이동, 준자율적 작업집단은 팀 자율이다.

NoteBase

문 2. 테일러(Taylor)의 과학적 관리론에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

① 미국의 남북전쟁 시기 이후 공업화 과정에서 대두된 표류관리(drifting management) 방식에 의한 문제를 극복하기 위한 직무관리 체계이다.

② 노동 과정에 이동조립법에 의한 유동작업방식을 도입함으로써 기업의 공익적 역할을 추구한다.

③ 작업의 비효율성을 해결하기 위해 시간연구와 동작연구에 의한 표준작업량을 도출하여 이를 생산성 향상 과정에 이용한다.

④ 작업 지시표(instruction card)를 도입함으로써 이후 간트 차트(Gantt chart) 개발의 기반이 되었다.

정답 2번

출제 포인트

이 문항은 테일러의 과학적 관리법과 포드의 이동조립법, 간트의 후속 관리도구를 구분할 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 정리

테일러의 과학적 관리법은 시간연구, 표준화, 작업 분업, 작업 지시표를 통해 노동과정을 합리화하고 생산성을 높이려는 관리체계이다.
포드의 이동조립법은 컨베이어에 기반한 유동작업방식으로 대량생산을 실현한 생산방식이다.
간트는 테일러 계열의 관리사상을 바탕으로 작업계획과 진도통제 도구를 발전시켰다.

선지별 해설

① O. 남북전쟁 이후 미국의 공업화 과정에서 경험과 방임에 의존하는 표류관리와 체계적 태업 문제가 커졌고, 이를 극복하기 위한 체계적 직무관리로 과학적 관리법이 등장하였다.
② X. 틀린 부분은 "이동조립법에 의한 유동작업방식"과 "기업의 공익적 역할을 추구한다"이다. 이동조립법은 포드식 대량생산의 핵심이며, 테일러의 과학적 관리법은 시간연구와 표준화로 작업효율을 높이는 데 초점이 있다. 올바르게는 "노동 과정에 시간연구와 표준화된 작업방법을 도입하여 생산효율을 높인다"라고 고쳐야 한다.
③ O. 과학적 관리법은 작업의 비효율을 줄이기 위해 시간연구를 실시하고 표준작업량과 표준작업방법을 설정해 생산성 향상에 활용한다. 동작연구는 길브레스의 기여가 크지만 과학적 관리 계열의 효율화 기법으로 함께 이해할 수 있다.
④ O. 작업 지시표는 작업 절차와 방법을 표준화해 관리하는 장치이며, 이후 간트가 계획과 통제 도구를 체계화하는 흐름과 연결된다. 따라서 과학적 관리론의 후속 발전을 설명한 문장으로 볼 수 있다.

오답 포인트

②는 테일러와 포드를 일부러 섞어 놓은 선지이다. "이동조립법"이 보이면 포드식 대량생산을 먼저 떠올려야 하고, 테일러는 공익성보다 능률과 표준화에 초점이 있다는 점을 구분해야 한다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

인물과 관리기법 문제는 대표 키워드로 바로 구분한다. 테일러는 시간연구·표준화·작업 지시표, 포드는 이동조립법·유동작업, 간트는 계획·진도통제 도구로 연결하면 빠르게 판단할 수 있다.

암기 포인트

테일러=시간연구·표준화·작업 지시표, 포드=이동조립법, 간트=간트 차트이다.

NoteBase

문 3. 동기 부여를 강조하는 직무 설계에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

① 직무 수행에 많은 기술이 필요할수록 높은 동기 부여가 된다.

② 자신의 직무가 조직 내에서 중요할수록 높은 동기 부여가 된다.

③ 업무 수행 방법에 대해 자율적으로 의사결정을 내릴 수 있는 권한이 많을수록 높은 동기부여가 된다.

④ 직무 성과에 대한 피드백이 불명확할수록 높은 동기 부여가 된다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 동기 부여를 강조하는 직무설계에서 핵심이 되는 직무특성모형의 다섯 요소 중 기술다양성, 과업중요성, 자율성, 피드백을 구별할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

기술다양성은 한 직무가 여러 가지 기술과 능력을 요구하는 정도이다. 과업중요성은 자신의 직무가 타인이나 조직 성과에 의미 있는 영향을 미치는 정도이다. 자율성은 업무 수행 방법과 일정에 대해 스스로 결정할 수 있는 정도이다. 피드백은 직무 수행 결과에 대해 얼마나 명확하고 직접적인 정보를 받는가를 뜻한다.

선지별 해설

① O: 직무 수행에 여러 기술과 능력이 필요할수록 기술다양성이 높아지고, 이는 직무를 단조롭지 않게 만들어 내재적 동기부여를 높인다.
② O: 자신의 직무가 조직 내에서 중요하다고 느낄수록 과업중요성이 높아지고, 일의 의미감이 커져 동기부여가 높아진다.
③ O: 업무 수행 방법에 대해 스스로 의사결정을 내릴 수 있는 권한이 많을수록 자율성이 높아지고, 책임감과 주인의식이 커져 동기부여가 높아진다.
④ X: 틀린 부분은 "피드백이 불명확할수록"이다. 실제로는 직무 성과에 대한 피드백이 명확하고 직접적일수록 자신의 성과 수준을 알 수 있어 동기부여가 높아진다.

오답 포인트

4번은 피드백의 방향을 반대로 뒤집어 놓은 선지이다. 수험생이 피드백을 단순한 평가 횟수로만 기억하면 헷갈리기 쉬우나, 직무특성모형에서 중요한 것은 성과 정보가 얼마나 명확하게 돌아오는가이다.

다시 나오면 이렇게 판단

직무특성 관련 선지는 다섯 요소를 바로 대응시키면 된다. 여러 기술이 필요하면 기술다양성, 일이 중요하면 과업중요성, 스스로 결정하면 자율성, 결과를 분명히 알면 피드백으로 판단할 수 있다.

NoteBase

암기 포인트

직무특성모형은 다양성-중요성-정체성으로 의미감을 만들고, 자율성은 책임감을 높이며, 명확한 피드백은 성과 인식을 높인다.

NoteBase

문 4. 관리자들은 공정하게 종업원의 성과를 평가해야 하지만, 성과 평가 시에 왜곡의 가능성이 존재한다. 성과 측정 오류에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

① 평가자들의 정치적 성향은 성과 평가에 오류를 가져오지 않는다.

② 평가자들은 자신과 비슷하다고 생각하는 사람을 더 좋게 평가하는 경향이 있다.

③ 평가자들은 개인을 비교할 때 객관적 기준이 아니라 다른 사람과 비교하는 대조 오류를 범할 수 있다.

④ 평가자들은 하나의 특징을 가지고 다른 부분들을 판단하는 경향이 있다.

정답 1번

출제 포인트

성과평가에서 나타나는 대표적 측정 오류의 개념과 구별 기준을 묻는 문제이다.

핵심 개념

편견 오류는 평가자의 선입견이나 가치관이 평가에 개입해 객관성을 해치는 오류이다.
유사성 오류는 평가자가 자신과 비슷한 사람을 더 높게 평가하는 오류이다.
대조 오류는 절대 기준이 아니라 다른 사람과의 비교로 대상을 평가하는 오류이다.
후광 오류는 한 가지 두드러진 특성이 전체 평가로 번지는 오류이다.

선지별 해설

① X. 정치적 성향 같은 개인적 편향도 성과평가의 객관성을 해칠 수 있으므로 오류를 가져오지 않는다고 볼 수 없다. 틀린 표현은 "오류를 가져오지 않는다"이다. 올바르게는 평가자의 정치적 성향이나 가치관도 편견으로 작용하면 성과평가 오류를 유발할 수 있다.
② O. 자신과 비슷하다고 느끼는 사람에게 더 후한 점수를 주는 것은 유사성 오류의 전형적 설명이다.
③ O. 다른 사람과의 상대 비교로 평가하면 객관적 기준이 흐려지는데, 이것이 대조 오류이다.
④ O. 한 가지 특징을 근거로 다른 특성까지 좋거나 나쁘게 보는 것은 후광 오류의 설명에 해당한다.

오답 포인트

①은 "정치적 성향"이라는 표현을 넣어 편견 오류와 무관해 보이게 만들었지만, 핵심은 편향의 내용이 아니라 평가자의 선입견이 평가에 개입하는지 여부이다. ② 유사성 오류, ③ 대조 오류, ④ 후광 오류는 모두 대표적 용어 정의와 일치한다.

다시 나오면 이렇게 판단

성과평가 오류 문제는 먼저 발문이 옳은 것인지 옳지 않은 것인지 확인한 뒤, 각 선지를 특정 오류명과 바로 연결해 판단하면 된다. 나와 비슷하면 유사성 오류, 다른 사람과 비교하면 대조 오류, 한 특성이 전체로 번지면 후광 오류, 선입견이 개입하면 편견 오류이다.

NoteBase

암기 포인트

유사성은 나와 비슷한 사람을 후하게 보는 오류이고, 대조는 다른 사람과 비교하는 오류이며, 후광은 한 특성이 전체를 덮는 오류이고, 편견 오류는 선입견이 평가에 스며드는 오류이다.

NoteBase

문 5. 정보 수집과 분석에 대한 인간의 능력 한계로 인하여 객관적인 효용의 극대화가 아닌 충분히 만족스럽다고 판단되는 차선의 대안 중 하나를 선택한다는 관점을 가진 의사결정 모형은?

① 정치적 의사결정 모형
② 합리적 의사결정 모형
③ 직관적 의사결정 모형
④ 제한된 합리성 모형

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 합리적 의사결정 모형과 제한된 합리성 모형의 차이, 특히 효용 극대화가 아니라 만족기준 충족을 중시하는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

합리적 의사결정 모형은 완전한 정보와 충분한 분석능력을 전제로 최적안을 선택하는 모형이다. 키워드는 객관적 효용 극대화이다.
제한된 합리성 모형은 인간의 정보처리 능력과 시간의 한계를 전제로 만족할 만한 대안을 선택하는 모형이다. 키워드는 만족화이다.
정치적 의사결정 모형은 이해관계자 간 권력, 타협, 연합 형성 속에서 결정이 이루어지는 모형이다. 키워드는 협상과 권력이다.
직관적 의사결정 모형은 분석보다 경험과 직감을 바탕으로 빠르게 판단하는 모형이다. 키워드는 직감과 경험이다.

NoteBase

선지별 해설

① X: 정치적 의사결정 모형은 객관적 효용의 극대화 여부보다 권력관계와 타협을 중시한다. 틀린 표현은 문제의 설명을 정치적 모형에 연결한 부분이다. 올바르게는 정치적 의사결정 모형은 다양한 이해관계자의 협상 결과로 대안이 결정된다고 본다.
② X: 합리적 의사결정 모형은 정보가 충분하고 분석능력이 완전하다고 보고 최적안을 선택하는 모형이다. 틀린 표현은 인간의 능력 한계와 만족스러운 차선의 대안 선택을 합리적 모형에 대응시킨 부분이다. 올바르게는 합리적 의사결정 모형은 객관적 효용을 극대화하는 최적 대안을 찾는다.
③ X: 직관적 의사결정 모형은 체계적 정보수집과 분석의 한계 자체를 이론의 출발점으로 삼기보다 경험과 감각에 의존해 빠르게 판단하는 모형이다. 틀린 표현은 만족화 개념을 직관적 모형에 연결한 부분이다. 올바르게는 직관적 의사결정 모형은 분석적 계산보다 직감과 경험을 중시한다.
④ O: 제한된 합리성 모형은 사이먼이 제시한 모형으로, 인간이 정보를 완전하게 수집·분석할 수 없으므로 최적해 대신 충분히 만족스러운 대안을 선택한다고 본다. 문제의 핵심 표현인 인간의 능력 한계, 효용 극대화의 포기, 만족스러운 대안 선택이 모두 이 모형의 특징과 일치한다.

오답 포인트

합리적 모형과 제한된 합리성 모형을 모두 '합리성'이라는 단어만 보고 혼동하기 쉽다. 이 문항의 함정은 '객관적 효용의 극대화가 아닌'과 '충분히 만족스럽다'라는 표현에 있으며, 이 두 표현이 나오면 최적화가 아니라 만족화를 떠올려야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

의사결정 모형 문제에서는 먼저 최적화인지 만족화인지부터 구분한다. 완전정보와 효용 극대화가 나오면 합리적 모형이고, 정보처리 한계와 충분히 만족스러운 선택이 나오면 제한된 합리성 모형이다. 권력과 타협이면 정치적 모형, 경험과 직감이면 직관적 모형으로 판단된다.

암기 포인트

합리적 모형은 최적화, 제한된 합리성 모형은 만족화, 정치적 모형은 타협, 직관적 모형은 경험 중심이다.

NoteBase

문 6. 조직 형태 중 매트릭스 조직에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

① 매트릭스 조직은 프로젝트 조직과 직능식 조직의 장점을 포함한다.

② 매트릭스 조직의 구성원은 수평 및 수직적 명령체계에 모두 속할 가능성이 있다.

③ 라인 조직에 비해 명령체계에 의한 혼선과 갈등을 줄일 수 있다는 장점이 있다.

④ 매트릭스 조직의 기업은 동시에 다양한 프로젝트를 수행할 수 있다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 매트릭스 조직이 기능식 조직과 프로젝트 조직의 장점을 결합하면서도 이중 명령체계로 인한 갈등이 커질 수 있다는 점을 구별하는 문제이다.

핵심 개념

라인 조직은 한 사람에게서 한 사람으로 권한이 흐르는 단일 명령체계 조직이다.
기능식 조직은 전문 기능별로 부서를 나누어 효율과 전문성을 높이는 조직이다.
프로젝트 조직은 특정 과업 중심으로 인력과 자원을 묶어 목표 달성에 집중하는 조직이다.
매트릭스 조직은 기능식 조직과 프로젝트 조직을 겹쳐 운영하는 형태로, 전문성과 프로젝트 대응력을 함께 얻지만 이중 명령체계가 생긴다.

선지별 해설

1번 O: 매트릭스 조직은 기능식 조직의 전문성과 프로젝트 조직의 유연성·목표집중성을 함께 활용하려는 구조이므로 두 조직의 장점을 포함한다.
2번 O: 매트릭스 조직 구성원은 기능부서장과 프로젝트관리자에게 동시에 연결될 수 있으므로 수직적 명령체계와 수평적 프로젝트 체계에 모두 속할 가능성이 있다.
3번 X: 틀린 부분은 '혼선과 갈등을 줄일 수 있다'는 표현이다. 매트릭스 조직은 라인 조직보다 명령권이 이원화되므로 오히려 권한 충돌, 책임 불명확, 의사소통 혼선이 커지기 쉽다. 올바르게는 '라인 조직에 비해 명령체계상의 혼선과 갈등이 증가할 수 있다는 단점이 있다'이다.
4번 O: 매트릭스 조직은 기능 인력을 여러 프로젝트에 유연하게 배치할 수 있으므로 기업이 동시에 다양한 프로젝트를 수행하는 데 적합하다.

오답 포인트

매트릭스 조직은 장점이 많은 조직처럼 보이지만, 출제자는 항상 이중 명령체계의 부작용을 함께 묻는다. 3번은 '혼선과 갈등을 줄인다'는 문구로 장점처럼 바꿔 적어 놓은 함정이다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

조직구조 문제에서 매트릭스 조직이 나오면 먼저 '기능식+프로젝트 조직의 결합'인지 확인하고, 다음으로 '명령권이 둘 이상인가'를 본다. 명령권이 이원화되면 전문성과 유연성은 커지지만 갈등과 책임혼선도 함께 커진다고 판단하면 된다.

암기 포인트

매트릭스 조직은 전문성과 프로젝트 대응력은 강하지만, 이중 명령체계로 갈등이 커질 수 있다.

NoteBase

문 7. 제품은 핵심제품, 유형제품, 확장제품으로 구성된다. <보기> 중 확장제품에 포함되는 항목의 총 개수는?

<보기>
ㄱ. 제품 디자인
ㄴ. 제품 포장
ㄷ. 브랜드명
ㄹ. 보증제도
ㅁ. 배달

① 두 개
② 세 개
③ 네 개
④ 다섯 개

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 제품의 3수준 중 유형제품과 확장제품을 구분하는 문제이다.

핵심 개념

핵심제품은 소비자가 실제로 얻는 근본 효익이다.
유형제품은 그 효익이 눈에 보이는 상품 형태로 구현된 것으로 품질, 디자인, 상표, 포장 같은 속성을 포함한다.
확장제품은 유형제품에 덧붙는 추가 서비스와 혜택으로 보증, 배달, 설치, A/S 같은 지원 요소를 포함한다.
이 문항에서는 제품 디자인, 제품 포장, 브랜드명은 유형제품이고 보증제도와 배달은 확장제품이다.

NoteBase

선지별 해설

① O
보기에서 확장제품은 보증제도와 배달이다. 따라서 확장제품에 포함되는 항목 수는 두 개이다.

② X
틀린 표현은 '세 개'이다. 제품 디자인, 제품 포장, 브랜드명은 유형제품에 해당하므로 확장제품은 세 개가 아니라 두 개이다.

③ X
틀린 표현은 '네 개'이다. 네 개라고 보려면 유형제품 항목 둘을 확장제품에 잘못 포함해야 한다. 올바르게는 보증제도와 배달만 확장제품이다.

④ X
틀린 표현은 '다섯 개'이다. 보기 전체를 모두 확장제품으로 본 오류이다. 올바르게는 디자인, 포장, 브랜드명은 유형제품이고 보증제도와 배달만 확장제품이다.

오답 포인트

제품 디자인, 제품 포장, 브랜드명은 상품을 눈에 보이는 형태로 구성하는 속성이므로 유형제품이다. 서비스처럼 느껴지는 보증제도와 배달만 확장제품인데, 상표나 포장까지 부가요소로 섞어 세는 경우가 많다.

다시 나오면 이렇게 판단

보기에 나온 항목이 상품 자체의 물리적 속성인지, 아니면 구매 후 추가로 제공되는 서비스인지부터 구분하면 된다. 상품 자체의 모양과 표시이면 유형제품이고, 보증·배달·설치처럼 덧붙는 편익이면 확장제품이다.

암기 포인트

디자인·포장·브랜드는 유형제품, 보증·배달은 확장제품이다.

NoteBase

문 8. 시장세분화에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

① 세분시장에 대한 접근가능성이 높아야 한다.

② 세분시장 내의 이질성과 세분시장 간의 동질성이 높아야 한다.

③ 시장을 효과적으로 세분화할 수 있는 기준변수를 선택해야 한다.

④ 매스마케팅에 비해 높은 경쟁우위와 새로운 기회의 발견이라는 장점이 있을 수 있다.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 시장세분화의 유효 요건, 특히 세분시장 내 동질성과 세분시장 간 이질성의 방향을 정확히 구분하는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

시장세분화는 전체 시장을 유사한 욕구와 반응을 보이는 하위 집단으로 나누는 과정이다.
유효한 세분화는 세분시장 내부에서는 동질성이 높고, 세분시장 사이에서는 이질성이 높아야 한다.
또한 세분시장은 측정가능하고 접근가능하며 충분한 규모를 가져야 하고, 마케팅 전략으로 공략할 수 있어야 한다.

선지별 해설

① O
접근가능성은 유효한 시장세분화의 핵심 요건이다. 세분시장을 식별했더라도 해당 고객집단에 실제로 도달할 수 없다면 마케팅 실행 가치가 떨어진다.

② X
틀린 부분은 "세분시장 내의 이질성과 세분시장 간의 동질성"이다. 올바르게는 "세분시장 내의 동질성과 세분시장 간의 이질성"이다. 같은 세분시장 안에서는 고객 특성이 비슷해야 하고, 서로 다른 세분시장끼리는 차이가 분명해야 세분화가 의미를 가진다.

③ O
시장세분화는 아무 기준으로나 나누는 것이 아니라 효과적으로 구분할 수 있는 기준변수를 선택해야 한다.
인구통계, 지리, 심리, 행동 변수처럼 구매행동 차이를 설명하는 기준이 필요하다.

④ O
세분화마케팅은 매스마케팅보다 특정 고객집단에 더 잘 맞는 제안을 할 수 있어 경쟁우위를 만들 가능성이 있다.
또한 전체 시장에서 보이지 않던 틈새수요를 찾아 새로운 기회를 발견할 수도 있으므로 진술이 타당하다.

NoteBase

오답 포인트

세분시장 내·간의 동질성/이질성 방향을 거꾸로 외우면 ②처럼 바로 함정에 걸린다. 출제자는 "내부는 비슷하게, 집단끼리는 다르게"라는 기본 원리를 뒤집어 놓아 혼동을 유도하였다.

다시 나오면 이렇게 판단

시장세분화 선지를 보면 먼저 같은 세분시장 내부 관계와 서로 다른 세분시장 사이 관계를 분리해서 읽는다.
내부는 동질성, 세분시장 간은 이질성이라는 기준에 맞으면 옳고, 둘 중 하나라도 뒤집히면 틀린 선지이다.

암기 포인트

세분화는 안은 같게, 사이는 다르게가 핵심이다.

NoteBase

문 9. 소비자들의 불만족에 관해 다룬 귀인이론(Attribution Theory)에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

① 불만족을 일으킨 사건의 원인이 일시적인 것이라고 생각하면 불만족의 크기는 줄어든다.

② 결과에 대한 원인을 찾는 과정은 크게 내적 귀인과 외적 귀인이 있다.

③ 불만족의 원인을 기업이 통제 가능한 것이라고 생각할 때 불만족의 크기가 커진다.

④ 불만족의 원인에 대해 외적 귀인을 할 때 불만족의 크기는 줄어든다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 귀인이론에서 불만족의 원인을 어느 곳에 두는지와 그 원인이 안정적·통제가능한지에 따라 불만족의 크기가 어떻게 달라지는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

귀인이론은 소비자가 불만족한 결과가 왜 발생했는지를 원인 귀인으로 해석하는 이론이다.
내적 귀인은 원인을 소비자 자신에게 두는 것이고, 외적 귀인은 원인을 기업·판매자·제품 등 외부 대상에 두는 것이다.
안정적 귀인은 원인이 반복적·지속적이라고 보는 것이고, 일시적 귀인은 우연적·한시적이라고 보는 것이다.
통제가능성은 기업이 그 원인을 사전에 막거나 관리할 수 있었는지를 뜻하며, 통제 가능하다고 볼수록 기업 책임이 커진다.

NoteBase

선지별 해설

① O
불만족 원인이 일시적이라고 보면 같은 문제가 반복될 가능성을 낮게 본다. 따라서 장기적 결함으로 받아들이지 않아 불만족의 크기가 줄어든다.

② O
결과의 원인을 찾는 과정은 크게 내적 귀인과 외적 귀인으로 나뉜다. 원인을 소비자 자신에게 두는지, 아니면 기업이나 제품 같은 외부에 두는지의 구분이다.

③ O
불만족의 원인을 기업이 통제 가능한 것으로 보면 기업 책임이 직접 커진다. 따라서 소비자는 기업을 더 강하게 비난하게 되어 불만족의 크기가 커진다.

④ X
틀린 부분은 "외적 귀인을 할 때 불만족의 크기는 줄어든다"이다.
외적 귀인은 원인을 기업·판매자·제품 같은 외부에 두는 것이므로 책임이 기업 쪽으로 향한다. 올바르게는 "불만족의 원인에 대해 외적 귀인을 할 때는 대체로 기업 책임이 커져 불만족의 크기가 커진다"이다.

오답 포인트

외적 귀인을 단순히 "소비자 밖의 환경 탓"으로만 읽으면 불만이 약해진다고 착각하기 쉽다. 그러나 소비자 불만 맥락에서 외적 귀인은 대개 기업이나 제품 쪽 책임을 뜻하므로 불만족과 불평 행동이 강화되기 쉽다.

다시 나오면 이렇게 판단

귀인이론 선지는 먼저 원인 소재가 소비자 자신인지 기업·제품인지부터 가른다. 그다음 안정성은 재발 가능성, 통제가능성은 기업 책임 강도로 연결하면 선지 방향을 빠르게 판단할 수 있다.

암기 포인트

일시적 원인이면 불만 완화, 기업 책임의 외적 귀인과 통제가능성 증가는 불만 확대이다.

NoteBase

문 10. 공급사슬관리에서 황소채찍효과(bullwhip effect)의 발생 원인으로 가장 거리가 먼 것은?

① 수요정보의 공유

② 배치(batch)식 주문

③ 가격할인

④ 공급자의 전략적 분배

정답 1번

출제 포인트

황소채찍효과의 대표적 발생 원인과 이를 완화하는 관리수단을 구별하는 문제이다.

핵심 개념

황소채찍효과는 소비자 수요의 작은 변동이 공급사슬 상류로 갈수록 더 크게 증폭되는 현상이다.
수요정보의 공유는 실제 판매정보를 함께 보아 왜곡된 수요추정을 줄이는 장치이다.
배치식 주문은 주문을 모아서 한꺼번에 내는 방식으로 주문 변동을 키운다.
가격할인은 일시적 저가에 맞춘 선매입을 유도해 실수요보다 큰 주문을 만들 수 있다.
공급자의 전략적 분배는 부족 시 주문량 기준으로 물량을 나누는 방식과 연결되어 과장 주문을 유발할 수 있다.

NoteBase

선지별 해설

① O
수요정보의 공유는 판매시점 정보와 실제 수요를 공급사슬 참여자들이 함께 보게 하여 수요예측 왜곡을 줄인다. 따라서 황소채찍효과의 발생 원인이라기보다 완화 요인에 가깝다.

② X
배치식 주문은 주문을 일정량 모아 한꺼번에 발주하므로 상류 단계에서 수요가 들쭉날쭉하게 관측된다. 틀린 부분은 이 선택지를 원인과 거리가 먼 것으로 보는 판단이다. 실제로는 배치식 주문이 대표적 발생 원인이다.

③ X
가격할인은 할인기간에 맞춘 사재기와 선매입을 유발하여 실제 소비보다 주문량 변동을 크게 만든다. 틀린 부분은 가격할인을 원인과 거리가 먼 것으로 보는 판단이다. 실제로는 가격할인이 가격변동에 따른 대표적 발생 원인이다.

④ X
공급자가 부족한 물량을 전략적으로 배분하면 구매자는 더 많이 받기 위해 주문을 부풀릴 유인이 생긴다. 틀린 부분은 공급자의 전략적 분배를 원인과 거리가 먼 것으로 보는 판단이다. 실제로는 배급과 과장주문을 통해 황소채찍효과를 키울 수 있는 원인이다.

오답 포인트

수요와 관련된 표현이 보이면 원인처럼 느껴지기 쉽지만, ①은 수요정보를 왜곡시키는 요인이 아니라 왜곡을 줄이는 장치이다. 반대로 ④는 표현이 다소 낯설어 보이지만 공급부족 시 과장주문을 부르는 배급 게임과 연결된다는 점을 떠올려야 한다.

다시 나오면 이렇게 판단

황소채찍효과 문항은 주문 변동을 키우는지 줄이는지로 판단한다. 정보공유처럼 수요가시성을 높이는 것은 완화 요인이고, 주문을 몰아서 내게 하거나 선매입·과장주문을 유도하는 것은 발생 원인이다.

암기 포인트

황소채찍효과 원인 4가지는 수요예측 왜곡, 배치주문, 가격변동, 배급 게임이며 정보공유는 완화 수단이다.

NoteBase

문 11. 제품과 차별되는 서비스의 특성에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

① 서비스는 눈에 보이지 않는 무형적 특성이 있다.

② 품질의 표준화가 어렵다.

③ 대체로 생산과 소비의 분리가 이루어진다.

④ 재고로 저장하는 것이 어렵다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 제품과 대비되는 서비스의 핵심 특성인 무형성, 이질성, 비분리성, 소멸성을 구별할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

서비스는 형태가 없는 활동이나 편익으로서 생산과 소비가 현장에서 함께 일어나는 경우가 많다.
제품은 유형재이므로 생산 후 보관, 운송, 판매가 가능해 생산과 소비가 분리되기 쉽다.
서비스의 대표 특성은 무형성, 이질성, 비분리성, 소멸성이다.

선지별 해설

① O. 서비스는 만질 수 있는 유형재가 아니라 행위와 경험 중심의 제공물이므로 무형적 특성이 있다는 설명이 맞다.
② O. 서비스는 제공자, 시간, 장소, 고객 반응에 따라 결과가 달라지기 쉬워 품질의 표준화가 어렵다.
③ X. 틀린 부분은 "생산과 소비의 분리가 이루어진다"이다. 서비스는 대체로 생산과 소비가 동시에 이루어지므로 비분리적 특성을 가진다.
④ O. 서비스는 저장해 두었다가 나중에 판매하는 재고 개념이 약하므로 재고로 저장하기 어렵다.

오답 포인트

③은 제품의 특성을 서비스에 뒤바꿔 넣은 선지라서 헷갈리기 쉽다. 미리 생산해 창고에 보관한 뒤 나중에 소비하는 구조는 제품 쪽 설명이다.

다시 나오면 이렇게 판단

눈에 보이지 않는지, 사람마다 품질이 달라질 수 있는지, 제공과 소비가 동시에 일어나는지, 재고 저장이 가능한지를 차례로 보면 서비스 특성을 빠르게 판별할 수 있다.

암기 포인트

서비스는 무형, 이질, 비분리, 소멸의 네 가지 키워드로 정리된다.

NoteBase

문 12. 6시그마 경영에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

① 측정기준은 3.4 DPMO로, 100만 개당 3.4개의 불량 수준이다.

② 추진방법론으로는 DMAIC가 있다.

③ 6시그마는 톱다운(top-down)식으로 추진된다.

④ 추진요원 중 6시그마 추진에 필요한 자원을 할당하는 사업부 책임자는 마스터 블랙벨트이다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 6시그마의 성과 수준, 추진 방법, 추진 방식, 추진요원 역할을 정확히 구분하는지를 묻는다.

핵심 개념

6시그마는 공정의 결함을 극소화하는 품질혁신 경영기법이다.
성과 수준은 100만 기회당 불량 3.4개인 3.4 DPMO로 본다.
추진 방법은 DMAIC이고, 추진은 최고경영층이 방향을 잡는 톱다운 방식이 기본이다.
챔피언은 자원 배분과 과제 후원을 맡고, 마스터 블랙벨트는 교육·자문·방법론 지원을 맡는다.

선지별 해설

① O: 6시그마의 목표 수준은 3.4 DPMO이다. 이는 불량이 100만 개당 3.4개라는 뜻이 아니라 100만 번의 결함 기회당 3.4개의 불량이 발생하는 수준을 뜻하지만, 시험에서는 통상 100만 개당 3.4개 불량 수준으로 정리한다.
② O: 6시그마의 대표적 개선 절차는 DMAIC이다. Define, Measure, Analyze, Improve, Control의 단계로 기존 공정을 개선한다.
③ O: 6시그마는 최고경영자의 강한 지원 아래 전사적으로 추진되는 톱다운 방식이 핵심이다. 단순 현장 자율개선이 아니라 경영층이 목표와 자원을 연결하는 혁신 프로그램이다.
④ X: 틀린 부분은 "사업부 책임자는 마스터 블랙벨트"라는 표현이다. 6시그마 추진에 필요한 자원을 할당하고 과제를 후원하는 사업부 책임자급 역할은 챔피언이다. 마스터 블랙벨트는 블랙벨트 교육, 프로젝트 지도, 방법론 확산을 담당한다.

오답 포인트

블랙벨트 계열 명칭이 비슷해 챔피언과 마스터 블랙벨트의 역할을 바꿔 외우면 틀리기 쉽다. 이 문항은 성과지표나 DMAIC보다 추진조직 역할 구분을 노린 문제이다.

다시 나오면 이렇게 판단

6시그마 문항은 먼저 성과지표 3.4 DPMO, 개선절차 DMAIC, 추진방식 톱다운을 확인하고, 역할 문제에서는 챔피언은 자원·후원, 마스터 블랙벨트는 교육·자문으로 구분하면 된다.

NoteBase

암기 포인트

6시그마는 3.4 DPMO, DMAIC, 톱다운, 챔피언은 자원 배분, 마스터 블랙벨트는 교육·자문이다.

NoteBase

문 13. 재고관리의 전통적 접근과 적시관리(just in time, JIT) 접근에 대한 설명으로 가장 옳은 것은?

① 전통적 접근: 재고는 부채이다, JIT 접근: 재고는 자산이다

② 전통적 접근: 단시간 생산가동한다, JIT 접근: 장시간 생산가동한다

③ 전통적 접근: 조달기간을 단축시킨다, JIT 접근: 조달시간이 길어도 무방하다

④ 전통적 접근: 다수의 공급자로부터 공급받는다, JIT 접근: 단일의 공급자로부터 공급받는다

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 전통적 재고관리와 JIT 재고관리의 관점 차이를 비교하는 문제이다.

핵심 개념

전통적 접근은 재고를 수요 변동과 조달 불확실성에 대비하는 완충재로 보고 비교적 많은 재고, 긴 생산로트, 다수 공급자를 허용하는 방식이다.
JIT 접근은 재고를 낭비이자 문제 은폐 요인으로 보고 재고를 최소화하면서 소량생산, 짧고 안정적인 조달, 소수 또는 단일 공급자와의 긴밀한 협력을 중시하는 방식이다.

선지별 해설

① X: 틀린 부분은 '전통적 접근 재고는 부채이다 / JIT 접근 재고는 자산이다'이다.
전통적 접근은 재고를 완충재이자 자산으로 보는 경향이 강하고, JIT는 재고를 비용과 낭비를 유발하는 부채적 요소로 본다.

② X: 틀린 부분은 '전통적 접근 단시간 생산가동한다 / JIT 접근 장시간 생산가동한다'이다.
전통적 접근은 대량생산과 규모의 경제를 위해 긴 생산로트와 장시간 가동을 선호하고, JIT는 소량생산과 빠른 전환을 위해 짧은 생산로트를 지향한다.

③ X: 틀린 부분은 '전통적 접근 조달기간을 단축시킨다 / JIT 접근 조달시간이 길어도 무방하다'이다.
전통적 접근은 재고를 많이 보유하므로 상대적으로 긴 조달기간을 완충할 수 있지만, JIT는 재고가 거의 없으므로 조달시간이 짧고 안정적이어야 한다.

④ O: 전통적 접근은 가격 경쟁과 공급위험 분산을 위해 다수의 공급자를 활용하는 경향이 있고, JIT 접근은 품질 안정과 적시납품을 위해 단일 또는 소수의 공급자와 장기 협력관계를 맺는 경향이 있다.

NoteBase

오답 포인트

①은 자산·부채의 관점을, ②와 ③은 생산로트와 조달리드타임의 방향을 서로 뒤집어 놓은 선지이다. JIT를 '재고를 줄이는 방식'으로만 막연히 기억하면 ③처럼 조달시간까지 느슨해도 된다고 오해하기 쉽다.

다시 나오면 이렇게 판단

전통적 접근은 완충재고, 대량생산, 다수 공급자 쪽에 놓고, JIT는 재고 최소화, 소량생산, 짧은 조달, 소수 공급자 쪽에 놓으면 대부분의 비교 선지를 바로 판단할 수 있다.

암기 포인트

전통적 접근은 많이 쌓아 버틴다, JIT는 적게 두고 빨리 받는다.

NoteBase

문 14. 제3자 물류(third party logistics, 3PL)에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

① 물류의 전문화로 인해 물류비용이 증가한다.

② 물류 서비스의 수준이 향상된다.

③ 물류의 효율성이 높아진다.

④ 종합물류 서비스를 지향한다.

정답 1번

출제 포인트

이 문제는 제3자 물류의 기본 개념과 일반적 기대효과를 구별할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

제3자 물류는 화주기업이 운송, 보관, 하역, 포장 등 물류 기능의 전부 또는 일부를 외부 전문업체에 위탁하는 방식이다.
핵심 효과는 비용 절감, 서비스 수준 향상, 물류 효율 증대, 종합물류서비스 활용이다.

선지별 해설

① X. 틀린 부분은 '물류비용이 증가한다'이다. 제3자 물류는 전문업체의 규모의 경제와 운영 노하우를 활용하여 물류비용을 줄이는 방향으로 작동한다. 올바르게는 '물류의 전문화로 인해 물류비용이 감소한다'이다.
② O. 제3자 물류는 전문 인력, 물류정보시스템, 네트워크를 활용하여 배송 정확도와 대응 속도를 높일 수 있으므로 서비스 수준 향상은 대표적 기대효과이다.
③ O. 화주기업이 비핵심 물류기능을 전문업체에 맡기면 자원 배분과 운영 프로세스가 개선되어 전체 물류 효율성이 높아진다.
④ O. 제3자 물류는 운송만 맡는 것이 아니라 보관, 하역, 포장, 정보처리 등을 묶은 종합물류서비스를 제공하는 형태이므로 옳다.

오답 포인트

'전문화'라는 표현만 보고 비용이 올라간다고 연결하면 틀린다. 3PL의 취지는 외부 전문업체 활용을 통해 내부 수행보다 더 효율적인 물류 운영을 확보하는 데 있다.

다시 나오면 이렇게 판단

3PL 관련 선지는 '외부 전문업체 위탁'과 함께 비용 절감, 서비스 향상, 효율 증대, 통합서비스 제공이 나오면 옳은 방향으로 본다. 반대로 비용 증가처럼 3PL 도입 취지와 정반대 효과를 말하면 틀린 선지로 판단한다.

NoteBase

암기 포인트

3PL은 외부 전문위탁을 통해 비용은 낮추고 서비스와 효율은 높이는 방식이다.

NoteBase

문 15. 재고 관리 모형에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

① 재고 모형을 이용하여 수요와 조달기간에 대한 계량적인 확률 수요를 도출할 수 있다.

② 시장의 수요에 대비할 수 있도록 적시에 적량의 재고를 보유해야 한다.

③ 고객이 서비스를 요청하여 제공 완료까지의 조달기간을 확정적 모형을 통해 확률분포로 계산한다.

④ 재고의 과다한 보유 및 부족 현상을 관리하기 위해 주문량과 시점을 결정해야 한다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 확정적 재고모형과 확률적 재고모형의 구분, 그리고 재고관리의 기본 목적을 묻는 문제이다.

핵심 개념

확정적 재고모형: 수요와 조달기간이 일정하다고 보고 주문량과 재주문시점을 정하는 모형이다. / 결정 차이축: 불확실성을 인정하는지 여부 / 키워드: 일정한 수요·조달기간
확률적 재고모형: 수요나 조달기간 중 하나 이상이 변동한다고 보고 확률분포와 안전재고를 고려하는 모형이다. / 결정 차이축: 수요·조달기간의 변동성 / 키워드: 확률분포·안전재고

선지별 해설

1번: O. 확률적 재고모형은 수요와 조달기간의 변동을 확률적으로 다루어 리드타임 수요를 계량화할 수 있다. 표현상 '확률 수요'는 다소 어색하지만, 수요와 조달기간의 불확실성을 모형에 반영한다는 취지는 맞다.
2번: O. 재고관리는 시장수요에 대응하면서도 과잉보유를 줄이는 것이 목적이므로 필요한 시점에 필요한 수준의 재고를 유지해야 한다.
3번: X. 틀린 부분은 '확정적 모형을 통해 확률분포로 계산한다'는 표현이다. 확정적 재고모형은 수요와 조달기간을 일정한 값으로 두고 계산하며 확률분포를 사용하지 않는다. 올바르게는 확률분포를 이용하는 것은 확률적 재고모형이다.
4번: O. 재고의 과다 보유와 부족을 함께 관리하려면 얼마를 주문할지와 언제 주문할지를 같이 결정해야 한다. 이는 주문량과 재주문시점 결정이라는 재고관리의 핵심 기능이다.

오답 포인트

확정적 모형과 확률적 모형의 용어만 바꾸어 넣어도 문장이 그럴듯해 보여 헷갈리기 쉽다. 특히 3번처럼 '확률분포'라는 단어가 들어가면 맞는 설명처럼 보이지만, 확정적 모형과는 양립하지 않는다는 점이 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

선지에 확률분포, 변동, 안전재고가 나오면 확률적 모형인지 먼저 본다. 반대로 수요와 조달기간을 고정값으로 두면 확정적 모형으로 판단한다.

NoteBase

암기 포인트

확정적 모형은 고정값, 확률적 모형은 분포와 안전재고이다.

NoteBase

문 16. (주)XYZ의 주주는 1년 후에 2,000원의 배당을 예상하고 있다. 이 회사가 영구히 같은 규모의 배당을 연 1회 지급하리라고 예상할 때 (A)와 1년 후부터 5%의 연간 성장률로 영구히 연 1회 배당을 지급하리라고 예상할 때 (B)의 현재주가를 옳게 짝지은 것은? (단, 할인율은 (A), (B) 모두 연 10%라고 가정한다.)

① (A): 10,000원, (B): 20,000원

② (A): 20,000원, (B): 10,000원

③ (A): 20,000원, (B): 40,000원

④ (A): 40,000원, (B): 20,000원

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 무성장 영구배당모형과 고정성장 영구배당모형을 구분하여 현재주가를 계산하는 문제이다.

조건 정리

주어진 값:
- 1년 후 예상 배당금 D_1 = 2,000원
- 할인율 r = 10%
- 성장률 g = 5% (B만 해당)

구해야 할 값:
- (A)의 현재주가
- (B)의 현재주가

주의할 조건:
- 배당은 연 1회 영구히 지급된다.
- 2,000원은 오늘 배당 D_0가 아니라 1년 후 배당 D_1이다.

사용할 공식

(A) 무성장 영구배당모형: $P_0 = \frac{D_1}{r}$

(B) 고정성장 영구배당모형: $P_0 = \frac{D_1}{r-g}$

이 공식을 쓰는 이유:

(A)는 배당이 영구히 일정하므로 정액 영구연금과 같다. (B)는 1년 후부터 배당이 매년 5%씩 영구 성장하므로 고든의 배당성장모형을 적용한다.

NoteBase

계산 과정

1. (A)는 성장 없는 영구배당이므로 P_0=2,0000.10=20,000원이다.
2. (B)는 성장하는 영구배당이므로 P_0=2,0000.10-0.05=2,0000.05=40,000원이다.
3. 따라서 옳은 짝은 (A) 20,000원, (B) 40,000원이다.

선지별 해설

① X: (A) 10,000원, (B) 20,000원은 둘 다 계산값보다 작다. 무성장 영구배당의 현재가치는 20,000원이고, 성장배당의 현재가치는 40,000원이다. 틀린 표현은 '(A) 10,000원, (B) 20,000원'이고, 올바르게는 '(A) 20,000원, (B) 40,000원'이다.
② X: (A)와 (B)를 서로 바꿔 적은 선지이다. 성장률이 5%인 (B)가 무성장인 (A)보다 현재가치가 더 커야 한다. 틀린 표현은 '(A) 20,000원, (B) 10,000원'이고, 올바르게는 '(A) 20,000원, (B) 40,000원'이다.
③ O: (A)는 $2{,}000/0.10 = 20{,}000$원, (B)는 $2{,}000/(0.10 - 0.05) = 40{,}000$원이므로 계산 결과와 정확히 일치한다.
④ X: (A) 40,000원은 무성장 영구배당을 성장모형처럼 과대평가한 값이다. (B) 20,000원은 성장률 5%를 반영하지 않아 과소평가한 값이다. 틀린 표현은 '(A) 40,000원, (B) 20,000원'이고, 올바르게는 '(A) 20,000원, (B) 40,000원'이다.

오답 포인트

이 문항의 함정은 2,000원을 이미 1년 후 배당금 D_1으로 주었는데 이를 현재 배당으로 착각하거나, 성장률이 있는 (B)에도 무성장 공식 D_1/r를 그대로 적용하는 데 있다. 또한 성장하는 배당의 현재가치가 무성장 배당보다 커진다는 방향 판단을 놓치면 ②처럼 위치를 뒤바꾸기 쉽다.

다시 나오면 이렇게 판단

배당평가 문제는 먼저 주어진 배당이 D_0인지 D_1인지 확인하고, 다음으로 성장 여부를 구분한 뒤 무성장은 D_1/r, 고정성장은 $D_1/(r-g)$를 적용해 판단한다. 성장률이 양수이면 같은 D_1 기준에서 성장모형의 값이 더 커진다.

암기 포인트

영구배당은 무성장 D_1/r, 고정성장 $D_1/(r-g)$이며, 같은 D_1이면 $g > 0$일 때 주가가 더 커진다.

NoteBase

문 17. 페이욜(Fayol)의 관리이론에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

① 페이욜은 관리원칙이 일반 조직에 적용될 수 있다고 주장한다.

② 개인의 이익과 목표를 먼저 달성하여 조직의 최종적인 이익을 높일 수 있음을 주장한다.

③ 관리자가 피관리자에게 공정한 보상과 대우를 해야 한다고 주장한다.

④ 분업을 통한 전문화의 원칙을 주장한다.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 페이욜의 관리이론과 14개 관리원칙의 핵심 내용을 정확히 연결할 수 있는지를 묻는 인물·이론매칭형 문항이다.

핵심 정리

페이욜은 고전적 관리론자로서 관리기능과 관리원칙이 특정 작업장만이 아니라 일반 조직 전반에 적용될 수 있다고 본다.
핵심 연결어는 일반관리, 관리원칙의 보편성, 분업, 공정한 보수와 공평, 그리고 개인이익의 일반이익에 대한 종속이다.

선지별 해설

① O: 페이욜은 관리원칙이 일반 조직에 적용될 수 있다고 보았다. 이는 현장 작업의 능률 향상에 초점을 둔 테일러보다 더 넓은 조직 차원의 관리원리를 제시한 것이다.
② X: 틀린 부분은 "개인의 이익과 목표를 먼저 달성하여"이다. 페이욜은 개인이익이 일반이익에 종속되어야 한다고 보았으므로, 올바르게는 "조직의 일반이익이 개인이익보다 우선하며 개인이익은 이에 종속된다"가 된다.
③ O: 페이욜의 관리원칙에는 보수와 공평의 원칙이 포함된다. 따라서 관리자가 구성원에게 공정한 보상과 대우를 해야 한다는 설명은 맞다.
④ O: 분업은 페이욜 관리원칙의 하나이다. 업무를 분화하여 전문성과 효율을 높인다는 취지이므로 분업을 통한 전문화의 원칙을 주장했다는 설명은 맞다.

오답 포인트

②는 개인의 목표 달성이 조직성과로 이어진다는 현대적 표현처럼 보여 그럴듯하지만, 페이욜은 개인이익보다 조직의 일반이익이 우선한다는 고전적 관리원칙을 강조한다는 점이 핵심 함정이다.

다시 나오면 이렇게 판단

페이욜이 나오면 일반관리의 보편성, 14개 관리원칙, 전체이익 우선이라는 연결어부터 확인하면 된다. 선지에 개인이익 우선, 개인목표 선행 같은 표현이 들어가면 우선 의심할 수 있다.

NoteBase

암기 포인트

페이욜 = 일반관리 + 14원칙 + 개인이익보다 전체이익 우선이다.

NoteBase

문 18. 재무관리에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

① 잉여금이나 주식 발행은 자기 자본의 조달 원천이다.

② 주식으로 인한 자본비용 지출을 최소화할 수 있도록 배당을 관리한다.

③ 자본조달 과정에서는 자본비용을 극대화하여 투자안의 경제성을 높인다.

④ 자산의 규모와 유동성을 고려하여 사업별 투자 결정을 한다.

정답 3번

출제 포인트

이 문제는 재무관리의 자금조달, 배당정책, 투자결정이 각각 무엇을 목표로 하는지 구별할 수 있는지를 묻는다.

핵심 개념

자금조달은 필요한 자금을 어떤 원천으로 조달할지 결정하는 기능이다. 배당정책은 이익을 배당과 유보 사이에서 배분해 자기자본 조달 부담에 영향을 주는 기능이다. 투자결정은 자산의 규모, 유동성, 수익성을 고려해 자금을 어디에 배분할지 정하는 기능이다.

선지별 해설

① O: 잉여금의 유보와 주식 발행은 모두 자기자본의 조달 원천이다. 내부유보는 사내에 남긴 이익을 활용하는 방식이고, 주식 발행은 외부에서 자기자본을 조달하는 방식이다.
② O: 배당정책은 이익을 얼마나 배당하고 얼마나 유보할지 정하는 결정이다. 배당을 과도하게 하면 내부유보가 줄어 외부 주식발행 의존이 커질 수 있으므로, 자기자본 관련 비용 부담을 줄이는 방향으로 배당을 관리한다.
③ X: 틀린 부분은 '자본비용을 극대화하여'이다. 자본조달에서는 자본비용을 최소화하거나 적정 수준으로 낮추는 방향으로 자본구조를 설계해야 투자안의 경제성이 높아진다. 올바르게는 '자본비용을 최소화하여 투자안의 경제성을 높인다'가 된다.
④ O: 재무관리의 투자결정은 사업별로 어떤 자산에 얼마를 투자할지 정하는 기능이다. 이 과정에서는 자산의 규모와 유동성을 함께 고려하여 자금 배분을 결정한다.

오답 포인트

③은 재무관리의 목표 방향을 거꾸로 바꾼 선지이다. 재무관리는 자금조달비용을 낮추고 기업가치를 높이는 것이 핵심인데, '극대화'라는 단어 하나만 바꾸어도 완전히 반대 의미가 된다.

다시 나오면 이렇게 판단

재무관리 선지는 먼저 자금조달, 배당, 투자 중 어느 기능을 말하는지 나눈 뒤 목표 방향을 확인하면 된다. 특히 비용, 위험, 기업가치처럼 방향성이 있는 단어는 극대화인지 최소화인지부터 점검하면 빠르게 판단할 수 있다.

NoteBase

암기 포인트

재무관리의 세 축은 자금조달은 비용을 낮추는 결정, 배당은 유보와 분배의 결정, 투자는 자산배분의 결정이다.

NoteBase

문 19. 재무비율이란 재무제표에 포함된 유용한 정보를 통하여 중요한 의사결정에 도움을 주도록 고안된 것이다. 재무비율에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

① 부채비율(debt to equity ratio)은 총부채를 자기자본으로 나누는 비율로서 기업의 재무안정성을 측정하는 지표이다.

② 유동비율은 단기 채무를 상환할 수 있는 능력을 측정하는 재무비율로서 여기서 단기는 1분기, 즉 통상 3개월의 기간을 의미한다.

③ 자기자본순이익률은 자기자본의 성과를 나타내는 지표로서 주주들이 요구하는 투자수익률을 의미한다.

④ 총자산증가율은 일정기간 동안 총자산이 얼마나 증가하였는가를 나타내는 비율로서 총자산증가율이 높을수록 투자활동이 적극적으로 이루어져 기업규모가 증가하고 있음을 의미한다.

정답 2번

출제 포인트

이 문제는 주요 재무비율의 정의와 적용 기간을 정확히 구분하는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

부채비율: 총부채를 자기자본으로 나눈 비율로 재무안정성을 본다. 키워드는 안정성이다.
유동비율: 유동자산을 유동부채로 나눈 비율로 1년 이내 단기지급능력을 본다. 키워드는 유동성이다.
자기자본순이익률: 순이익을 자기자본으로 나눈 비율로 주주자본의 수익성을 본다. 키워드는 수익성이다.
총자산증가율: 일정 기간 총자산이 얼마나 늘었는지를 보는 성장성 지표이다. 키워드는 성장성이다.

선지별 해설

① O: 부채비율은 총부채 / 자기자본으로 계산하며, 타인자본 의존 정도와 재무안정성을 판단하는 대표 지표이다.
② X: 틀린 부분은 "단기는 1분기, 즉 통상 3개월"이라는 표현이다. 유동비율이 보는 단기는 통상 1년 이내 또는 1영업주기 이내의 유동자산·유동부채 기준이므로 3개월로 한정하지 않는다. 올바르게는 유동비율은 1년 이내 단기채무 상환능력을 보는 비율이다.
③ O: 자기자본순이익률은 순이익 / 자기자본으로 계산하는 수익성 지표로, 주주가 투자한 자기자본이 얼마나 효율적으로 이익을 냈는지를 보여 준다. 문항 취지에서는 주주 관점의 투자수익성을 설명한 것으로 볼 수 있다.
④ O: 총자산증가율은 일정 기간 총자산의 증가 정도를 보는 성장성 지표이다. 일반적으로 이 비율이 높으면 자산 확장과 기업규모 확대가 진행되고 있음을 시사한다.

오답 포인트

유동비율의 "단기"를 분기 개념으로 오해하면 틀리기 쉽다. 회계에서 유동은 보통 1년 이내를 뜻하므로 월별·분기별 시간 단위와 섞지 않는 것이 핵심이다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

안정성은 부채비율, 유동성은 유동비율, 수익성은 자기자본순이익률, 성장성은 총자산증가율처럼 먼저 비율의 목적을 연결한 뒤, 기간 기준이 붙으면 1년 이내 유동 항목인지부터 확인한다.

암기 포인트

부채비율=안정성, 유동비율=1년 이내 지급능력, ROE=자기자본 수익성, 총자산증가율=성장성이다.

NoteBase

문 20. ROI(Return on Investment) 분석에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

① ROI분석은 기업의 경영성과를 여러 부분의 재무요인으로 분해하여 경영성과의 변동요인을 분석하는 것이다.

② ROI는 경영관리의 효율성을 나타내는 지표이다.

③ ROI는 총자산순이익률(ROA)로 정의할 수도 있고, 자기자본순이익률(ROE)로 정의할 수도 있다.

④ ROI는 기업의 여러 사업부분의 성과에 대한 평가에는 활용되지 못한다.

정답 4번

출제 포인트

이 문제는 ROI의 의미, ROI분석의 기능, 그리고 사업부 성과평가 지표로서의 활용 가능성을 구분할 수 있는지를 묻는 문제이다.

핵심 개념

ROI는 투자된 자본에 대해 얼마의 이익을 올렸는지를 보는 수익성 지표이다.
ROI분석은 이 비율을 이익률, 자산회전율 등 세부 요인으로 분해해 성과 변동 원인을 파악하는 분석이다.
사업부 성과평가에서는 ROI를 각 사업부나 투자중심점의 수익성과 효율성을 비교하는 대표 지표로 활용할 수 있다.

선지별 해설

① O. ROI분석은 기업의 경영성과를 여러 재무요인으로 나누어 성과 변화의 원인을 파악하는 분석이다. 듀퐁분석처럼 수익성·회전율 등으로 분해해 보는 설명이므로 옳다.
② O. ROI는 투자된 자본을 얼마나 효율적으로 활용했는지를 보여 주는 지표이므로 경영관리의 효율성을 나타내는 지표라는 설명이 맞다.
③ O. ROI는 분모에 무엇을 두느냐에 따라 총자산 기준의 ROA나 자기자본 기준의 ROE처럼 넓게 해석될 수 있다. 투자수익성을 자산기준 또는 자기자본기준으로 파악한다는 취지이므로 옳다.
④ X. 틀린 부분은 '활용되지 못한다'이다. ROI는 오히려 기업의 여러 사업부문이나 투자중심점의 성과를 평가할 때 널리 활용되는 지표이다. 올바르게는 'ROI는 기업의 여러 사업부문의 성과평가에 활용될 수 있다'이다.

오답 포인트

④는 ROI의 한계가 있다는 점과 활용 불가능하다는 점을 혼동하게 만드는 선지이다. ROI는 단기성과 중심으로 왜곡될 수 있다는 비판은 있지만, 그래서 사업부 평가에 못 쓰는 것은 아니다. 절대적 표현인 '활용되지 못한다'가 틀린 핵심이다.

NoteBase

다시 나오면 이렇게 판단

ROI 문제가 나오면 먼저 '투자 대비 이익률'이라는 정의를 잡고, 다음으로 성과분해 기능과 사업부 성과평가 기능이 연결되는지를 본다. 선지에 '전혀 불가능하다', '활용되지 못한다'처럼 활용 자체를 부정하는 절대 표현이 나오면 ROI의 대표적 관리회계 활용처와 맞는지 대조하면 된다.

암기 포인트

ROI는 투자수익성 지표이고, 분해하면 성과원인 분석이 되며, 사업부 평가에도 쓰인다.

NoteBase