

2026년 공인노무사 기출문제+해설(경영학)

○ 편저 : 황선호

1. 균형성과표(BSC)의 4가지 관점에 해당하지 않는 것은?

- ① 재무
- ② 고객
- ③ 내부 프로세스
- ④ 학습과 성장
- ⑤ 협력사

정답 ⑤

균형성과표(Balanced Scorecard)는 재무성과만으로 기업을 평가할 때 발생하는 한계를 보완하기 위해 네 가지 관점을 함께 관리하는 체계이다. 4재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장이다.

재무 관점은 주주에게 어떤 성과를 보여야 하는지를, 고객 관점은 고객에게 어떤 가치를 제공해야 하는지를 본다. 내부 프로세스 관점은 고객·재무성과를 달성하기 위해 어떤 업무과정을 잘해야 하는지를, 학습과 성장 관점은 인적자원·정보시스템·조직문화 등 장기적 역량을 평가한다. 협력사 관리는 내부 프로세스나 공급망관리 지표에 포함될 수는 있지만 BSC의 기본 4대 관점 자체는 아니다.

2. 다음 설명에 해당하는 기업윤리 관점은?

- 경영자는 개인의 임금을 결정할 때 성별, 개인적 선호가 아니라 기술, 성과 또는 책임이 동일한 종업원에게 비슷한 임금을 책정한다.
- 시장은 상이한 직업에 대해 상이한 가치를 매기기 때문에 임금과 같은 보상이 반드시 동일하지는 않다.

- ① 정의론적 관점
- ② 공리주의적 관점
- ③ 의무론적 관점
- ④ 실용주의적 관점
- ⑤ 권리론적 관점

정답 ①

정의론적 관점은 의사결정의 결과가 공정하게 배분되고, 유사한 사람은 유사하게 대우받아야 한다는 공정성 원리를 강조한다. 문제의 핵심은 성별이나 개인적 호불호가 아니라 기술, 성과, 책임과 같이 직무 관련성이 있는 기준으로 임금을 정한다는 점이다. 이는 분배적 정의와 형평성 원리에 해당한다.

- ② 공리주의는 최대 다수의 최대 행복처럼 전체 효용의 극대화를 중시한다.
- ③ 의무론은 결과보다 보편적 의무와 도덕법칙 준수를 강조한다.
- ④ 실용주의는 실제 문제 해결과 유용성을 중시하지만 임금의 공정한 배분 원리를 직접 설명하지 않는다.
- ⑤ 권리론은 개인의 기본권과 자유를 침해하지 않는지를 본다.

3. BCG 매트릭스의 4가지 사업 영역에 관한 설명으로 옳은 것은?

- ① 현금젖소(cash cow) 영역은 현금 창출이 적다.
- ② 별(star) 영역은 상대적 시장점유율이 낮다.
- ③ 별(star) 영역은 자체 사업을 위한 자금 투자가 많이 필요하다.
- ④ 현금젖소(cash cow) 영역은 시장성장률이 높다.
- ⑤ 개(dog)와 물음표(question mark) 영역은 즉시 철수가 필요하다.

정답 ③

BCG 매트릭스는 시장성장률과 상대적 시장점유율을 기준으로 사업을 별, 현금젖소, 물음표, 개로 분류한다. 별은 시장성장률과 상대적 시장점유율이 모두 높다. 성장시장에서 선도적 지위를 유지하려면 생산능력 확대, 마케팅, 연구개발 등에 많은 자금이 필요하므로 ③이 옳다.

- ① 현금젖소는 저성장·고점유율 사업으로 현금 창출이 많다.
- ② 별은 상대적 시장점유율이 높다.
- ④ 현금젖소는 시장성장률이 낮다.
- ⑤ 개는 철수 후보가 될 수 있으나 전략적 연계나 현금흐름을 고려해야 하며, 물음표는 선별적 투자로 별이 될 가능성이 있으므로 모두 즉시 철수하는 것은 아니다.

4. 포터(M. Porter)의 산업구조분석 모형에 관한 설명으로 옳은 것은?

- ① 잠재적 진입자에 대한 진입 장벽이 높을수록 산업의 매력도가 낮다.
- ② 공급자의 교섭력이 강할수록 산업의 매력도가 높다.
- ③ 기존 경쟁업체 간 경쟁강도가 약할수록 산업의 매력도가 낮다.
- ④ 대체재와의 경쟁이 강할수록 산업의 매력도가 높다.
- ⑤ 구매자의 교섭력이 강할수록 산업의 매력도가 낮다.

정답 ⑤

포터의 5가지 경쟁요인은 기존 경쟁자 간 경쟁, 신규 진입자의 위협, 대체재의 위협, 구매자의 교섭력, 공급자의 교섭력이다. 이 힘들이 강할수록 기업의 가격결정력과 수익성이 약해지므로 산업매력도는 낮아진다. 구매자의 교섭력이 강하면 가격인하·품질향상·서비스 확대를 요구할 수 있어 산업수익성이 하락한다.

- ① 진입장벽이 높으면 신규 진입 위협이 낮아져 매력도는 높아진다.
- ② 공급자 힘이 강하면 원가 부담이 증가해 매력도는 낮아진다.
- ③ 기존 경쟁이 약하면 가격경쟁 압력이 낮으므로 매력도는 높다.
- ④ 대체재 경쟁이 강하면 가격 상한이 형성되어 매력도는 낮아진다.

5. 앤소프(H. I. Ansoff)의 성장전략 유형 중 새로운 시장을 대상으로 하는 전략 유형만 으로 짝지어진 것은?

- ① 시장침투, 시장개발
- ② 시장개발, 제품개발
- ③ 시장침투, 제품개발
- ④ 시장개발, 다각화
- ⑤ 다각화, 시장침투

정답 ④

앤소프 매트릭스는 제품과 시장을 각각 기존/신규로 구분한다. 시장개발은 기존 제품을 새로운 시장에 판매하는 전략이고, 다각화는 새로운 제품을 새로운 시장에 진출시키는 전략이다. 두 전략 모두 새로운 시장을 대상으로 한다.

시장침투는 기존 제품·기존 시장, 제품개발은 신규 제품·기존 시장이므로 새로운 시장을 전제로 하지 않는다. 다각화는 제품과 시장이 모두 새롭기 때문에 위험이 가장 큰 전략으로 평가된다.

6. 포터(M. Porter)의 가치사슬에서 주요활동(primary activities)만으로 짝지어진 것은?

- ① 기획, 재무
- ② 판매, 디자인
- ③ 마케팅, 서비스
- ④ 재무, 마케팅
- ⑤ 디자인, 기획

정답 ③

가치사슬의 주요활동은 입고물류, 운영, 출고물류, 마케팅·판매, 서비스이다. 마케팅과 서비스는 둘 다 주요활동이다.

지원활동은 기업 인프라(기획·재무 등), 인적자원관리, 기술개발(디자인·R&D 등), 조달이다. 따라서 기획·재무·디자인이 포함된 다른 선택지는 주요활동만으로 구성되지 않았다.

7. 기업의 사회적 책임에 관한 캐롤(B. A. Carrol)의 피라미드 모형에 관한 설명으로 옳은 것은?

- ① 가장 기본적인 1단계의 책임은 법적 책임이다.
- ② 경제적 책임은 의무적인 책임에 해당된다.
- ③ 윤리적 책임은 2단계의 사회적 책임이다.
- ④ 자선적 책임을 하지 않는 것은 기업의 의무를 다하지 않는 것이다.
- ⑤ 1단계나 2단계보다 고차원적인 3단계와 4단계 책임을 우선 실행해야 한다.

정답 ②

캐롤의 피라미드는 아래에서부터 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임으로 구성된다. 경제적 책임은 재화와 서비스를 생산하여 이윤을 창출하고 기업이 생존해야 한다는 가장 기본적인 책임이며, 법적 책임과 함께 반드시 수행해야 하는 의무적 책임으로 본다.

- ① 1단계는 경제적 책임이다.
- ③ 윤리적 책임은 3단계이다.
- ④ 자선적 책임은 바람직하거나 기대되는 책임이지만 법적·도덕적 의무와 동일하지 않다.
- ⑤ 상위단계 책임이 중요하더라도 경제적·법적 기반을 무시하고 우선할 수는 없다.

8. 민츠버그(H. Mintzberg)가 분류한 경영자의 의사결정적 역할(decisional roles)에 해당하지 않는 것은?

- ① 기업가(entrepreneur)
- ② 문제해결자(disturbance handler)
- ③ 리더(leader)
- ④ 협상자(negotiator)
- ⑤ 자원배분자(resource allocator)

정답 ③

민츠버그의 의사결정적 역할은 기업가, 문제해결자, 자원배분자, 협상자이다. 리더는 대표자·연결자와 함께 대인관계적 역할에 속한다.

정보적 역할은 감시자, 정보전달자, 대변인으로 구분된다. 시험에서는 대인관계적·정보적·의사결정적 역할을 각각 묶어 암기하는 것이 중요하다.

9. 기업의 외부환경을 일반환경과 과업환경으로 나눌 때, 일반환경에 해당하지 않는 것은?

- ① 경제적 환경
- ② 공급자
- ③ 사회문화적 환경
- ④ 정치적 환경
- ⑤ 기술적 환경

정답 ②

일반환경은 조직에 간접적이고 광범위하게 영향을 주는 경제적, 사회문화적, 정치·법적, 기술적, 국제적 환경 등을 말한다. 공급자는 기업과 직접 거래하며 원재료·부품·서비스를 제공하므로 과업환경에 해당한다.

과업환경에는 고객, 경쟁자, 공급자, 노동시장, 규제기관 등 조직의 의사결정과 성과에 직접 영향을 미치는 이해관계자가 포함된다.

10. 내부모집의 장점으로 옳지 않은 것은?

- ① 창의성과 혁신 촉진
- ② 내부 인력의 사기 향상
- ③ 능력 평가 용이
- ④ 경력개발을 위한 동기부여
- ⑤ 비용 절감

정답 ①

내부모집은 조직 내부 구성원을 승진·전환배치하는 방식이다. 후보자의 능력과 성과를 이미 알고 있어 평가가 쉽고, 채용비용과 적응기간을 줄이며, 승진 가능성을 보여 구성원의 사기와 경력개발 동기를 높인다.

반면 내부 인력만 반복 활용하면 새로운 지식과 관점의 유입이 제한되어 조직의 폐쇄성, 관행 답습, 창의성 저하가 나타날 수 있다. 창의성과 혁신 촉진은 일반적으로 외부모집의 장점이다.

11. 감정과 기분에 관한 내용으로 옳지 않은 것은?

- ① 정서는 사람이 경험하는 광범위한 느낌으로서 감정과 기분을 포함한다.
- ② 특정 사건에 의해서 발생하는 감정은 강렬하고, 불연속적이며, 기분보다 짧게 지속된다.
- ③ 긴장, 스트레스, 분노 등은 긍정적인 정서가 낮은 상태이다.
- ④ 실제감정과 표현감정 사이의 불일치를 감정부조화라 한다.
- ⑤ 감정표현 방법 중 내면 연기가 피상적 연기보다 심적 부담이나 에너지 고갈이 적다.

정답 ③

긴장, 스트레스, 분노는 긍정정서가 낮다는 의미가 아니라 부정정서가 높은 상태에 가깝다. 긍정정서와 부정정서는 단순히 한 축의 반대편이라기보다 별도의 차원으로 볼 수 있다. 낮은 긍정정서는 무기력, 둔감, 피로감 등에 가깝다.

- ① 정서는 감정과 기분을 포괄하는 넓은 개념이다.
- ② 감정은 특정 사건과 관련되고 비교적 강렬하며 짧고 불연속적이다. 기분은 원인이 불분명하고 약하지만 오래 지속되는 경향이 있다.
- ④ 실제로 느끼는 감정과 직무상 표현해야 하는 감정의 차이는 감정부조화이다.
- ⑤ 내면연기는 실제 감정을 바꾸려는 방식으로, 표정만 꾸미는 피상연기보다 장기적으로 소진과 부조화가 적은 편이다.

12. 동기부여에 관한 내용으로 옳은 것은?

- ① 매슬로우(A. Maslow)의 욕구단계이론에 의하면 사회적욕구가 충족되지 않아도 존경 욕구가 발현될 수 있다.
- ② 허츠버그(F. Herzberg)에 의하면 임금은 동기요인이다.
- ③ 인지평가이론에 의하면 내재적 동기가 발현되는 곳에 외재적 동기를 추가하면 그만큼 동기수준이 높아진다.
- ④ 브룸(V. Vroom)의 기대이론에 의하면 기대감, 수단성, 유의성의 결합에 의해서 동기 수준이 결정된다.
- ⑤ 맥클레랜드(D. McClelland)의 목표설정이론에 의하면 자기효능감은 학습을 통해서만 습득된다.

정답 ④

기대이론에서 동기력은 기대감(E)×수단성(I)×유의성(V)의 함수이다. 기대감은 노력하면 성과를 낼 수 있다는 믿음, 수단성은 성과가 보상으로 이어질 가능성, 유의성은 그 보상에 부여하는 가치이다. 어느 하나라도 0이면 전체 동기력이 크게 낮아진다.

- ① 매슬로우 이론에서는 하위욕구가 어느 정도 충족된 뒤 상위욕구가 지배적으로 나타난다.
- ② 허츠버그에서 임금은 불만을 줄이는 위생요인이다.
- ③ 인지평가이론은 통제적으로 지각되는 외재적 보상이 내재적 동기를 약화할 수 있다고 본다.
- ⑤ 목표설정이론은 로크와 라담의 이론이며, 맥클레랜드는 성취·권력·친교욕구를 제시했다.

13. 애쉬 (S. Asch)의 동조실험 (A)과 짐바르 도(P. Zimbardo)의 감옥 체험 실험 (B)이 설명하는 집단 속성으로 옳은 것은?

ㄱ. 역할	ㄴ. 크기	ㄷ. 응집력	ㄹ. 다양성	ㅁ. 규범	ㅂ. 지위
-------	-------	--------	--------	-------	-------

- ① A : ㄱ, B : ㄷ
- ② A : ㄹ, B : ㅁ
- ③ A : ㄹ, B : ㅂ
- ④ A : ㅁ, B : ㄴ
- ⑤ A : ㅁ, B : ㄱ

정답 ⑤

애쉬의 동조실험은 다수집단의 잘못된 판단에도 개인이 집단의 기대와 규범에 맞추어 동조하는 현상을 보여준다. 따라서 A는 규범이다. 짐바르도의 감옥실험은 참가자가 간수와 수감자라는 사회적 역할에 따라 행동이 크게 변하는 모습을 보여주므로 B는 역할이다.

집단의 크기·응집력·지위·다양성도 집단행동에 영향을 주지만, 두 고전실험의 핵심 설명변수는 각각 규범과 역할이다.

14. 어떤 문제에 직면하여 성실하게 정보를 찾기보다는 쉽게 활용가능한 정보를 기반으로 의사결정하려는 편향(bias)은?

- ① 가용성(availability) 편향
- ② 확증(confirm) 편향
- ③ 자기측(myside) 편향
- ④ 고착(anchoring) 편향
- ⑤ 과신(overconfidence) 편향

정답 ①

가용성 편향은 기억에서 쉽게 떠오르거나 최근에 접한 사례를 실제 발생 가능성이 높은 것으로 과대평가하는 경향이다. 언론에 크게 보도된 사고나 생생한 개인 경험이 판단을 지배하는 경우가 대표적이다.

- ② 확증편향은 기존 신념을 지지하는 정보만 찾는 것,
- ③ 자기측 편향은 자기 관점에 유리하게 판단하는 것,
- ④ 고착편향은 최초 정보에 지나치게 의존하는 것,
- ⑤ 과신편향은 자신의 판단 정확성을 과대평가하는 것이다.

15. 다음의 질문들이 의미하는 선발방법의 검토 기준을 옳게 나열한 것은?

- ㄱ. 측정 결과가 실제 업무 성과를 제대로 예측할 수 있는가?
- ㄴ. 반복적으로 측정했을 때 같은 결과가 나오는가?
- ㄷ. 다른 상황과 표본에서도 동일한 측정 결과를 얻을 수 있는가?
- ㄹ. 선발방법을 통해 제공되는 정보가 조직 효과성을 높이는가?

- ① ㄱ: 유용성, ㄴ: 신뢰성, ㄷ: 일반화, ㄹ: 타당성
- ② ㄱ: 타당성, ㄴ: 신뢰성, ㄷ: 일반화, ㄹ: 유용성
- ③ ㄱ: 유용성, ㄴ: 타당성, ㄷ: 신뢰성, ㄹ: 일반화
- ④ ㄱ: 타당성, ㄴ: 일반화, ㄷ: 신뢰성, ㄹ: 유용성
- ⑤ ㄱ: 일반화, ㄴ: 타당성, ㄷ: 신뢰성, ㄹ: 유용성

정답 ②

실제 업무성과를 제대로 예측하는 정도는 타당성이다. 반복 측정에서 같은 결과가 나오는 정도는 신뢰성이다. 다른 조직·직무·표본에서도 결과가 적용되는 정도는 일반화 가능성이다. 선발도구가 비용 대비 조직성과를 높이는 정도는 유용성이다.

신뢰성이 높아도 측정하려는 것을 제대로 측정하지 못하면 타당성이 낮을 수 있다.

일반화는 특정 표본에서 확인된 타당도가 다른 상황에도 유지되는지,

유용성은 선발정확도 개선이 금전적·조직적 가치로 이어지는지를 평가한다.

16. 보상에 관한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 럭커 플랜(Rucker plan)은 생산성 향상을 통해 발생하는 이익을 배분하는 집단성과분 배제(gainsharing)의 일종이다.
- ② 개인의 성과평가 등급에 따라 임금인상율을 달리 하는 것을 업적급(merit pay)이라 한다.
- ③ 대리인이론에 의하면, 경영자의 기회주의적 행동을 막기 위해서는 스톡옵션과 같은 성과연동 보상을 도입하는 것이 좋다.
- ④ 우리나라에서 고정상여금은 통상임금에 포함된다.
- ⑤ 브로드밴드(broad bands)는 고성과자들에게 승진 기회 확대를 가져다 준다.

정답 ⑤

브로드밴딩은 여러 개의 좁은 임금등급을 소수의 넓은 임금범위로 통합하는 제도이다. 직무이동과 보상운영의 유연성은 커지지만 공식 직급단계가 줄어들므로 전통적 의미의 승진 기회가 확대된다고 보기 어렵다. 고성과자는 승진 없이도 넓은 밴드 안에서 임금상승이 가능하다는 점이 핵심이다.

- ① 렉커 플랜은 부가가치 향상분을 기준으로 집단에 성과를 배분하는 이익공유제이다.
- ② 업적급은 개인 성과평가에 따라 임금인상률을 달리한다.
- ③ 대리인이론에서는 경영자와 주주의 이해를 일치시키기 위해 스톡옵션 등 성과연동보상을 활용한다.
- ④ 정기적·일률적·고정적으로 지급되는 고정상여금은 통상임금에 포함될 수 있다.

17. 법정복리후생에 해당하는 것은?

- ① 건강검진비
- ② 당직비
- ③ 재해부조금
- ④ 퇴직금
- ⑤ 중식비

정답 ④

퇴직금은 근로자퇴직급여 보장법에 따라 일정 요건을 충족한 근로자에게 지급해야 하는 법정복리후생이다. 법정복리후생은 법률에 의해 의무적으로 제공되는 사회보험, 퇴직급여, 유급휴가 등을 의미한다.

건강검진비·중식비·재해부조금은 회사 규정이나 복지제도에 따라 제공되는 임의복리후생일 수 있고, 당직비는 근로 제공의 대가인 임금 성격이 강하다.

18. 다음 내용에 해당하는 성과평가법은?

- 중요사건기록법과 척도법을 결합한 것이다.
- 평가자는 피평가자의 구체적인 행동이 얼마나 자주 나타나는지를 평가한다.
- 평가자가 과다한 양의 평가정보를 필요로 한다는 단점이 있다.

- ① 행동관찰 척도법(behavioral observation scale)
- ② 행동기준 척도법(behaviorally anchored rating scale)
- ③ 혼합기준 척도법(mixed standard scale)
- ④ 도식 등급 척도법(graphic rating scale)
- ⑤ 쌍대비교법(paired comparison scale)

정답 ①

행동관찰척도법은 직무에서 중요한 행동을 구체적으로 제시하고, 그 행동이 얼마나 자주 나타났는지를 빈도척도로 평가한다. 중요사건을 토대로 행동문항을 만들고 척도화한다는 점에서 중요사건기록법과 척도법의 결합으로 이해할 수 있다. 관찰해야 할 행동정보가 많아 평가자의 부담이 크다는 단점이 있다.

BARS는 성과수준별 대표행동을 척도의 기준점에 고정해 어느 수준에 해당하는지를 평가한다. BOS는 행동의 '빈도'를 평가한다는 차이를 기억해야 한다.

19. 조직개발(OD)에 관한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 체계적이고 계획적인 조직변화기법이다.
- ② 변화담당자의 도움을 받아 설계, 실시, 평가된다.
- ③ 레윈(K. Lewin)은 변화과정을 진단, 변화, 재동결의 3단계로 설명하였다.
- ④ 조직의 변화과정에 개입하는 방법을 통하여 이루어진다.
- ⑤ 조직 전체의 변화를 지향한다.

정답 ③

레윈의 변화과정은 해빙(unfreezing), 변화(changing), 재동결(refreezing)의 세 단계이다. 기존 태도와 관행을 흔들며 변화 필요성을 인식시키는 해빙을 '진단'으로 바꾼 ③은 정확하지 않다.

조직개발은 행동과학 지식을 활용한 계획적·체계적 변화활동이며, 변화담당자의 지원을 받아 설계·실행·평가한다. 조직과 집단의 과정에 개입하여 조직 전체의 효과성과 건강성을 높이는 장기적 접근이다.

20. 다른 브랜드 제품 내에 포함된 원재료, 부품 등에서 브랜드자산을 창출하기 위해 사용하는 공동브랜드 전략은?

- ① 럭셔리(luxury) 브랜딩
- ② 인그리디언트(ingredient) 브랜딩
- ③ 서브(sub) 브랜딩
- ④ 플래그십(flagship) 브랜딩
- ⑤ 패밀리(family) 브랜딩

정답 ②

인그리디언트 브랜딩은 완제품 안에 들어가는 원재료나 부품 자체에 독립된 브랜드를 부여해 최종제품의 품질신뢰와 차별화를 높이는 전략이다. 예를 들어 특정 반도체, 소재, 오디오 시스템 브랜드를 완제품에 함께 표시하는 방식이다.

서브브랜딩은 모브랜드 아래 하위브랜드를 추가하고, 패밀리브랜딩은 여러 제품에 동일한 공동브랜드를 사용한다. 플래그십 브랜딩은 대표 제품이나 매장을 중심으로 브랜드 이미지를 강화하는 개념이다.

21. 서비스 기업들이 기본 가격은 낮게 책정하고 사용수수료를 통해 이익을 구현하고자 하는 전략은?

- ① 손실유도(loss-leader) 가격전략
- ② 이분(two-part) 가격전략
- ③ 옵션제품(optional-feature) 가격전략
- ④ 종속제품(captive) 가격전략
- ⑤ 부산물(by-product) 가격전략

정답 ②

이분가격전략은 가격을 기본요금과 사용량에 따른 변동요금의 두 부분으로 나누는 방식이다. 회원권·입장료·기본료는 낮게 책정하고 실제 이용횟수나 사용량에 따라 추가 수수료를 받는다.

종속제품가격은 본제품과 반드시 함께 쓰는 소모품의 가격에서 이익을 얻는 방식이고,

옵션제품가격은 기본제품 외 선택사양에 별도 가격을 붙인다.

손실유도가격은 일부 품목을 매우 싸게 팔아 고객을 유인하는 전략이다.

22. 마케팅관리철학에 관한 설명으로 옳은 것은?

- ① 판매 개념은 고객중심적 마케팅관리철학이다.
- ② 마케팅 개념은 소비자들이 자발적으로 구매하지 않을 가능성이 높은 제품이나 서비스에 서 흔히 관찰된다.
- ③ 판매 개념과 마케팅 개념은 모두 고객만족을 추구한다.
- ④ 기업의 생존과 지속적 성장을 위해 사회지향적(societal) 마케팅 개념을 중시하는 기업들이 증가하고 있다.
- ⑤ 광범위한 유통망 확대를 통해 원가를 낮추려는 기업의 노력은 판매 개념이다.

정답 ④

사회지향적 마케팅은 고객욕구 충족과 기업이익뿐 아니라 사회 전체의 장기적 복지까지 함께 고려한다. 환경·안전·윤리·지속가능성이 중요해지면서 기업의 생존과 지속성장을 위해 이 관점의 중요성이 커졌다.

- ① 판매개념은 고객중심이 아니라 판매량 확대 중심이다.
- ② 자발적으로 잘 구매하지 않는 보험·장례서비스 등에서 흔한 것은 판매개념이다.
- ③ 판매개념은 고객만족보다 판매자 필요와 재고소진에 초점이 있다.
- ⑤ 광범위한 유통과 원가절감은 생산개념에 해당한다.

23. 라비즈와 스테이너(Lavidge & Steiner)가 제시한 커뮤니케이션 효과계층모델의 6단계에 포함되지 않는 것은?

- ① 기억(memory)
- ② 호의(liking)
- ③ 선호(preference)
- ④ 인지(awareness)
- ⑤ 구매(purchase)

정답 ①

효과계층모델의 6단계는 인지, 지식, 호의, 선호, 확산, 구매이다. 인지·지식은 인지적 단계, 호의·선호·확산은 감정적 단계, 구매는 행동적 단계이다. 기억은 이 6단계의 공식 구성요소가 아니다. 시험에서는 AIDA와 혼동하지 않도록 주의해야 한다. AIDA는 주의, 관심, 욕구, 행동의 4단계이다.

24. 다음에 해당하는 소비재 유형과 이 유형에 적절한 유통커버리지 전략이 옳게 연결된 것은?

- 제품 구매 시 다양한 기준으로 신중하게 비교하는 경향이 나타난다.
- 의류, 가구, 가전제품 등이 이에 속한다.
- 구매계획과 정보탐색에 많은 시간을 할애한다.

- ① 편의품 - 집중적 유통전략
- ② 선매품 - 전속적 유통전략
- ③ 전문품 - 선택적 유통전략
- ④ 전문품 - 집중적 유통전략
- ⑤ 선매품 - 선택적 유통전략

정답 ⑤

선매품은 가격, 품질, 디자인, 적합성 등을 비교한 뒤 구매하는 제품이다. 소비자가 비교쇼핑을 하기 때문에 제조업체는 모든 점포에 공급하기보다 적합한 중간상 일부를 선택하는 선택적 유통을 활용한다.

편의품은 구매빈도가 높고 탐색노력이 적어 집중적 유통이 적합하다. 전문품은 독특한 특성과 강한 브랜드선호로 소비자가 특별한 노력을 기울이므로 전속적 유통이 흔하다.

25. MM(Miller & Modigliani)의 배당무관련이론의 가정으로 옳지 않은 것은?

- ① 세금 및 거래비용이 고려되는 불완전자본시장이다.
- ② 투자자들은 이용가능한 정보를 언제나 자유롭게 얻을 수 있다.
- ③ 배당소득은 자본차익과 동일한 가치가 있다.
- ④ 기업의 미래 현금흐름은 시간의 경과와 관계없이 일정하다.
- ⑤ 기업의 순이익과 배당을 확실하게 예측할 수 있다.

정답 ①

MM 배당무관련이론은 완전자본시장을 가정한다. 즉 세금·거래비용·정보비용이 없고, 투자자와 기업이 동일한 정보를 가지며, 배당과 자본이득 사이에 세금 차이도 없다. 따라서 불완전자본시장을 전제로 한다는 ①은 틀리다.

배당정책이 기업가치에 영향을 주지 않으려면 투자정책이 고정되어 있고 미래이익과 투자계획을 확실하게 알 수 있다는 등의 강한 가정이 필요하다. 현실에서는 세금, 거래비용, 정보비대칭, 신호효과 때문에 배당정책이 가치에 영향을 줄 수 있다.

26. 자본시장에서 합법적인 공개매수 제안(tender offer)을 통해 일정 기간 동안 일정한 방법으로 원하는 수량의 주식을 매수하는 방법은?

- ① BPR(business process reengineering)
- ② IPO(initial public offering)
- ③ LBO(leverage buyout)
- ④ MBO(management buyout)
- ⑤ TOB(takeover bid)

정답 ⑤

TOB는 불특정 다수 주주에게 공개적으로 매수조건·기간·수량을 제시하고 주식을 취득하는 공개매수 방식이다. 경영권 인수나 지분 확대에 활용된다.

IPO는 기업공개, LBO는 차입자금을 활용한 기업인수, MBO는 경영진이 주도하는 인수, BPR은 업무프로세스의 근본적 재설계이다.

27. 다음과 같은 조건에서 자기자본만으로 건설업을 설립할 경우, 자기자본비용은? (단, 자본시장의 균형을 가정한다.)

○ 건설업의 체계적 위험 0.6	○ 무위험이자율 10%	○ 시장수익률 기대값 12%
-------------------	--------------	-----------------

- ① 10.2%
- ② 10.4%
- ③ 10.8%
- ④ 11.2%
- ⑤ 11.4%

정답 ④

CAPM에 따라 자기자본비용은 무위험수익률 + 베타×시장위험프리미엄이다.

$$= 10\% + 0.6 \times (12\% - 10\%)$$

$$= 10\% + 1.2\%$$

$$= 11.2\% \text{이다.}$$

베타 0.6은 시장수익률 변동에 비해 해당 사업의 체계적 위험이 60% 수준임을 의미한다. 자기자본만 사용하므로 부채비용이나 가중평균자본비용 조정은 필요 없다.

28. (주)한국은 제품 2,000개를 단위당 ₩10,000에 판매하였다. 단위당 변동영업비와 고정영업비가 각각 ₩1,000과 ₩3,000,000일 경우, 영업레버리지도는?

- ① 0.83
- ② 1.00
- ③ 1.20
- ④ 1.25
- ⑤ 1.50

정답 ③

매출액 = $2,000 \times 10,000 = 20,000,000$ 원. 변동비 = $2,000 \times 1,000 = 2,000,000$ 원. 공헌이익 = $18,000,000$ 원. 영업이익 = 공헌이익 - 고정비 = $15,000,000$ 원이다.

영업레버리지도(DOL) = 공헌이익/영업이익 = $18,000,000 / 15,000,000 = 1.20$ 이다. 이는 매출이 1% 변할 때 영업이익이 약 1.2% 변한다는 의미이다.

29. 효율적 공급사슬의 설계 정책에 관한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 평균가동률을 최대한으로 유지한다.
- ② 리드타임을 줄이기 위해 과감한 투자를 한다.
- ③ 규모의 경제를 추구한다.
- ④ 재고회전율을 높인다.
- ⑤ 여유생산능력을 낮게 유지한다.

정답 ②

효율적 공급사슬은 예측가능한 기능성 제품에 적합하며 비용 최소화와 자산활용 극대화를 중시한다. 높은 평균가동률, 규모의 경제, 높은 재고회전율, 낮은 여유생산능력 등이 전형적 정책이다.

리드타임 단축을 위해 여유생산능력·신속물류·유연설비에 과감히 투자하는 것은 수요불확실성이 큰 혁신제품에 적합한 반응적 공급사슬의 특징이다.

30. 재고관리에서 서비스 수준에 관한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 고객수요가 재고로부터 충족되는 비율이다.
- ② 재주문 사이클 중 재고보충 리드타임 동안의 모든 주문이 재고로부터 충족되는 확률이다.
- ③ 충족률로 불리기도 한다.
- ④ 보유재고가 음(-)인 시간의 비율이다.
- ⑤ 서비스 수준이 95%인 것은 수요가 조달기간 동안의 재주문점을 초과하지 않을 확률이 95%가 된다는 의미이다.

정답 ④

서비스 수준은 고객수요를 재고로 즉시 충족하는 정도를 나타낸다. 대표적으로 주문충족률(fill rate)과 사이클 서비스 수준을 사용한다. 사이클 서비스 수준 95%는 조달기간 수요가 재주문점을 초과하지 않아 품절이 발생하지 않을 확률이 95%라는 뜻이다.

보유재고가 음수인 시간의 비율은 품절·미납 상태의 비율에 가까우며 서비스 수준 자체가 아니다. 오히려 서비스 수준이 높을수록 품절시간 비율은 낮아져야 한다.

31. 재고관리에서 정기주문시스템(P-시스템)에 관한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 목표 재고수준을 갖는다.
- ② 주문시점에 필요한 주문량을 결정하기 위해 재고수준을 정기적으로 검사한다.
- ③ 주문수량은 경제적 주문량이 된다.
- ④ 주문주기가 일정하다.
- ⑤ 다음 주문 발주시기까지 재고통제 능력이 부족하다.

정답 ③

P-시스템은 일정한 시간간격마다 재고를 조사하고 목표재고수준까지 보충한다. 따라서 주문주기는 일정하지만 주문량은 조사시점의 재고수준과 예상수요에 따라 매번 달라진다. 주문량이 항상 EOQ가 되는 것은 아니다. 연속검토 Q-시스템은 재고가 재주문점에 도달하면 고정된 수량을 주문한다. P-시스템은 검토 사이에 재고상태를 알기 어려워 더 많은 안전재고가 필요할 수 있다.

32. 수요예측기법에서 예측정확도 측정치에 관한 설명으로 옳은 것을 모두 고른 것은?

- ㄱ. 평균제곱오차(MSE)는 작은 예측오차보다 큰 예측오차에 의해 더 큰 영향을 받는다.
- ㄴ. 평균절대오차(MAD)는 추적지표를 계산하는 데 유용하다.
- ㄷ. MSE와 MAD를 비교하여 수요의 이상값을 감지한다.

- ① ㄱ
- ② ㄴ
- ③ ㄱ, ㄴ
- ④ ㄴ, ㄷ
- ⑤ ㄱ, ㄴ, ㄷ

정답 ⑤

ㄱ은 옳다. MSE는 오차를 제공하므로 큰 오차가 작은 오차보다 훨씬 크게 반영된다.

ㄴ도 옳다. 추적지표는 일반적으로 누적예측오차를 MAD로 나누어 계산하여 예측에 지속적 편향이 있는지 확인한다.

ㄷ도 옳은 취지이다. MSE는 큰 오차에 민감하고 MAD는 오차크기를 선형적으로 반영하므로 두 지표의 움직임을 비교하면 일부 기간의 극단적 오차나 이상값 존재를 탐지하는 데 도움을 받을 수 있다.

다만 교재에 따라 RMSE/MAD 비율 또는 오차분포 분석이라는 표현을 쓰기도 한다. 이 문항에서는 세 진술 모두 예측오차 지표의 일반적 활용을 설명하므로 ⑤가 적절하다.

해당 문제는 수요예측기법에서 예측 정확도 측정지표에 관한 문제입니다.

가답안에서는 정답을 ③번으로 제시하였으나, 정답은 ⑤번이 타당합니다.

ㄷ. 보기에서는 "MSE와 MAD를 비교하여 수요의 이상값을 감지한다."라고 제시하고 있습니다.

여기서 수요의 이상값(outlier)이란 평소의 수요 패턴에서 크게 벗어난 비정상적으로 크거나 작은 수요를 의미합니다. 예를 들어, 마스크 제품이 평소에는 하루 평균 100개 정도 판매되다가 코로나19 확산, 미세먼지, 재난 등과 같은 특별한 외부 요인으로 하루 500개가 판매되었다면, 이는 수요의 이상값에 해당합니다.

MAD(Mean Absolute Deviation)는 예측오차의 절댓값을 평균한 지표이므로 이상값의 영향을 상대적으로 적게 받습니다. 반면, MSE(Mean Squared Error)는 예측오차를 제곱하여 평균을 계산하므로 큰 오차에 매우 민감하게 반응합니다.

따라서 이상적인 상황에서는 MAD와 MSE가 비슷한 수준의 변화를 보이지만, 큰 수요 이상값이 발생하여 예측오차가 크게 증가하면 MSE가 MAD보다 훨씬 큰 폭으로 증가하게 됩니다. 이러한 특성을 이용하면 두 지표를 비교하여 수요의 이상값이 존재할 가능성을 판단할 수 있습니다.

따라서 ㄷ. 'MSE와 MAD를 비교하여 수요의 이상값을 감지한다.'는 옳은 설명입니다.

다만, 출제 문장은 다소 간략하여 해석의 여지가 있으므로, 수험생들의 혼란을 줄이기 위해서는 다음과 같이 출제하는 것이 보다 정확한 표현입니다.

"MSE는 MAD보다 이상값에 더 민감하므로, 두 지표를 비교하여 수요의 이상값 존재 여부를 판단할 수 있다."

이와 같이 표현하였다면 논란의 여지 없이 가장 정확한 문장이 되었을 것입니다.

33. 반복 생산을 하는 제조업에서 린(lean) 생산을 구현하는 방법으로 옳지 않은 것은?

① 재공품 재고를 최소로 유지하면서 작업흐름을 균형화한다.

② 품질개선을 위해 담당 작업자 책임보다 품질관리부서의 관리 역량을 강조한다.

③ 적시(JIT)생산을 통해 과잉생산을 허용하지 않는다.

④ 가동준비시간을 단축하여 로트(lot) 크기를 감축한다.

⑤ 장기간에 걸쳐 안정된 생산계획을 필요로 한다.

정답 ②

린 생산은 품질을 검사부서에 맡기는 것이 아니라 작업자가 공정에서 즉시 품질을 확보하는 품질원천관리와 전원참여를 강조한다. 이상 발생 시 라인을 멈추고 원인을 제거하는 자주화가 대표적이다.

재공품 최소화, 흐름 균형화, JIT를 통한 과잉생산 제거, 준비시간 단축과 소로트화, 안정적 생산계획은 린 생산의 핵심 요소이다.

34. 누적생산량의 증가에 따라 단위당 비용절감이 발생하는 이유를 설명하는 것은?

- ① 규모의 비경제
- ② 범위의 비경제
- ③ 학습곡선
- ④ 능력 이용률
- ⑤ 최적운영수준

정답 ③

학습곡선은 누적생산량이 증가할수록 작업자의 숙련, 공정개선, 표준화, 낭비제거가 축적되어 단위당 노동시간이나 비용이 일정 비율로 감소하는 현상이다. 생산량이 두 배가 될 때 평균 단위비용이 일정 비율로 떨어지는 방식으로 표현된다.

규모의 경제는 특정 시점의 생산규모 확대에 따른 평균비용 감소이고, 학습효과는 시간의 경과와 누적경험에 따른 비용감소라는 차이가 있다.

35. 이미 발행하여 유통되고 있는 자사의 주식을 재발행할 목적으로 재취득한 경우, 자본항목에 기입하는 계정은?

- ① 자본금
- ② 주식발행초과금
- ③ 이익잉여금
- ④ 기타포괄손익누계액
- ⑤ 자기주식

정답 ⑤

회사가 발행한 자기 회사 주식을 다시 취득하면 자기주식으로 회계처리한다. 자기주식은 자산이 아니라 자본에서 차감하는 계정이다. 회사가 자신의 지분상품을 보유한다고 해서 미래 경제적 효익을 창출하는 독립된 자산이 되는 것은 아니기 때문이다.

자기주식을 재처분할 때 발생하는 차이는 원칙적으로 당기손익이 아니라 자본거래로 처리한다.

36. (주)한국은 20×1년 초 토지를 ₩1,000에 취득하였으며, 재평가모형을 적용하고 있다.
공정가치가 다음과 같을 때, 20×3년 기말 당기손익은?

20×2년 기말	20×3년 기말
₩950	₩1,020

- ① 당기손실 ₩50
- ② 당기손익 ₩0
- ③ 당기이익 ₩20
- ④ 당기이익 ₩50
- ⑤ 당기이익 ₩70

정답 ④

20×2년 말 장부금액 1,000에서 공정가치 950으로 50 하락한다. 기존 재평가잉여금이 없으므로 50 전액을 당기손실로 인식한다.

20×3년 말에는 950에서 1,020으로 70 상승한다. 이 중 과거 당기손익으로 인식한 손상·재평가손실 50을 먼저 환입하여 당기이익 50으로 인식한다. 나머지 20은 취득원가 1,000을 초과하는 재평가증가액이므로 기타포괄손익을 거쳐 재평가잉여금으로 인식한다. 따라서 20×3년 당기손익은 이익 50이다.

37. (주)한국은 20×1년 초 사채(액면금액 ₩1,000,000, 액면이자율 8%, 만기 5년, 이자는 매년 말 지급)를 발행하였다. 사채발행 시 시장이자율이 10%일 경우, 20×1년 말 유효 이자율에 의한 사채의 이자비용은? (단, 사채발행비는 없으며, 현가계수는 주어진 자료를 이용한다.)

기간(년)	단일금액 ₩1의 현가계수		정상연금 ₩1의 현가계수	
	8%	10%	8%	10%
5	0.68	0.62	3.99	3.79

- ① ₩80,000
- ② ₩92,320
- ③ ₩94,540
- ④ ₩96,380
- ⑤ ₩100,000

정답 ②

연간 현금이자 = $1,000,000 \times 8\% = 80,000$ 원이다. 발행가액은 현금이자의 현재가치와 원금의 현재가치를 합산한다.

$80,000 \times 3.79 + 1,000,000 \times 0.62 = 303,200 + 620,000 = 923,200$ 원.

유효이자비용 = 기초장부금액 $923,200 \times 10\% = 92,320$ 원이다. 현금이자 80,000과의 차이 12,320은 사채 할인발행차금 상각액으로 장부금액에 가산된다.

38. (주)한국은 (주)대한을 현금 ₩1,000,000에 합병하였다. 합병 당시 (주)대한의 장부금액과 공정가치가 다음과 같을 때, (주)한국이 인식할 영업권 또는 잉가매수차익은?

장부금액		공정가치	
자산	부채	자산	부채
₩1,800,000	₩500,000	₩1,600,000	₩900,000

- ① 잉가매수차익 ₩300,000
- ② 잉가매수차익 ₩600,000
- ③ 영업권 ₩100,000
- ④ 영업권 ₩300,000
- ⑤ 영업권 ₩600,000

정답 ④

피취득기업인 (주)대한의 식별가능한 순자산은 공정가치로 측정한다.

식별가능한 순자산 공정가치=자산 공정가치-부채 공정가치

➡ ₩1,600,000-₩900,000=₩700,000

따라서 영업권은 다음과 같다.

영업권=합병대가-식별가능한 순자산 공정가치

➡ ₩1,000,000-₩700,000=₩300,000

즉, 합병대가가 순자산의 공정가치보다 ₩300,000 더 크므로 영업권이 발생한다.

39. (주)한국은 20×1년 기중 화재로 재고자산 일부가 소실되어 ₩220이 남게 되었다. 다행히 기초재고 ₩800, 당기 매입 ₩10,100 등 재고자산 보유에 관한 자료는 보 존되었다. 20×1년 매출액 ₩15,000 과 매출이익률 30%를 예상할 경우, 소실된 재고자산 추정액은?

- ① ₩120
- ② ₩180
- ③ ₩220
- ④ ₩380
- ⑤ ₩400

정답 ②

매출이익률 30%이므로 매출원가율은 70%이다. 추정 매출원가 = 15,000×70% = 10,500. 판매가능재고 = 기초재고 800 + 매입 10,100 = 10,900.

화재 직전 추정 기말재고 = 10,900 - 10,500 = 400. 실제 남은 재고가 220이므로 소실재고 = 400 - 220 = 180이다. 이 방법을 매출총이익률법이라고 한다.

40. 소비자의 제품 검색 및 가격 비교를 지원하는 쇼핑봇과 같은 소프트웨어 프로그램은?

- ① 지능형 에이전트(intelligent agents)
- ② 기계학습(machine learnig)
- ③ 컴퓨터 비전 시스템(computer vision system)
- ④ 로봇틱스(robotics)
- ⑤ 딥러닝(deep learning)

정답 ①

지능형 에이전트는 사용자의 목표를 대신해 정보를 탐색·수집·비교하고 일정한 규칙이나 학습결과에 따라 행동하는 소프트웨어이다. 쇼핑봇은 여러 사이트의 가격과 제품정보를 자동으로 찾아 비교하므로 대표적인 지능형 에이전트이다.

기계학습과 딥러닝은 에이전트가 판단능력을 구현하는 기술이 될 수 있지만 프로그램의 기능적 유형 자체를 묻는 이 문항의 답은 지능형 에이전트이다. 컴퓨터비전은 이미지 인식, 로봇틱스는 물리적 로봇의 감지·제어와 관련된다.