

1. 2015년 5월 현재 우리나라의 정부조직 구성에 대한 설명 중 옳지 않은 것끼리 묶인 것은?

ㄱ. 부는 고유의 행정사무를 수행하기 위한 기능별·대상별 기관으로 행정자치부를 포함하여 16개의 부가 있다.
ㄴ. 복수차관을 두는 부처는 6개이다.
ㄷ. 청은 행정 각 부의 소속으로 업무의 독자성이 높고 집행위주의 사무를 수행하며 기상청, 특허청 등이 이에 속한다.
ㄹ. 해양경찰청과 소방방재청은 행정자치부로 흡수되었다.
ㅁ. 처는 국무총리 소속으로 여러 부의 업무를 총괄하는 계선업무를 수행한다.

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

(답) ⑤ 현재 복수차관제를 두고 있는 부처는 외교부, 국토교통부, 산업통상자원부, 문화체육관광부, 기획재정부, 미래창조과학부 6개 부처이다(ㄱ). 청은 각 부의 집행기능 중 일부를 독립적으로 수행하기 위해 각 부의 소속으로 설치한 중앙행정기관으로 현재 16청이 있다(ㄷ).

<<오답정리>>	
ㄱ. 부는 고유의 행정사무를 수행하기 위한 기능별·대상별 기관으로 행정자치부를 포함하여 17개의 부가 있다.	
ㄹ. 해양경찰청과 소방방재청은 국민안전처로 흡수되었다.	
ㅁ. 처는 국무총리 소속으로 여러 부의 업무를 지원하는 막료업무를 수행한다.	

<<핵심체크>> 정부조직의 구성

개념	국가 또는 자치단체의 행정사무를 수행하기 위해 설치된 공공조직		
구성	중앙행정기관	의의	관할권의 범위가 전국에 미치는 국가행정사무를 담당하기 위하여 설치한 행정기관(설치와 직무범위는 법률로 정함)
		유형	단독제 • 부(部) : 소관사무의 결정과 집행을 함께할 수 있는 중앙행정기관 • 처(處) : 국무총리 소속으로 각 부의 지원기능을 수행하는 막료부처 • 청(廳) : 각 부의 집행기능 중 일부를 독립적으로 수행하기 위하여 설치한 중앙행정기관
			합의제 • 대통령 소속 : 방송통신위 • 국무총리 소속 : 금융위, 공정거래위, 국민권익위, 원자력안전위 • 독립 위원회 : 국가인권위
	조직내부기관	최고관리층	단독제 중앙행정기관의 최고책임자(장관·차장·청장 등)
		하부조직	• 보조기관(계선) : 차관·차장·실장·국장·과장 등 • 보좌기관(막료) : 차관보·담당관 등
		소속기관	• 부속기관 : 교육훈련기관, 자문기관 등 • 특별지방행정기관 : 지방의 일선기관

<<핵심체크>> 정부조직체제 - 17부 5처 16청 6위원회

대통령	3실	대통령 비서실, 국가안보실, 대통령 경호실	
	2원	감사원, 국가정보원	
	1위원회	방송통신위원회	
국무총리	부총리	국무총리가 특별히 위임하는 사무를 수행하기 위하여 부총리 2명을 둠(기재부장관 - 경제정책 총괄, 교육부장관 - 교육·사회 및 문화정책 총괄)	
	5처	국가보훈처	국가유공자 및 제대군인의 보훈 사무(처장 1명[정무직, 차관급], 차장 1명[일반직 공무원])
		법제처	법령안·조약안·총리령안·부령안의 심사와 그 밖의 법제사무(처장 1명[정무직, 차관급], 차장 1명[일반직 공무원])
		식품의약품안전처	식품 및 의약품의 안전 사무(처장 1명[정무직, 차관급], 차장 1명[일반직 공무원])
		국민안전처	안전 및 재난에 관한 사무(장관 1명[국무위원], 차관 1명[정무직]) - 과거 소방방재청의 업무, 해양경찰청의 업무, 안전행정부의 재난안전 업무를 총괄하는 재난안전 컨트롤 타워
		인사혁신처	공무원의 인사·윤리·복무·연금에 관한 사무(처장 1명[정무직, 차관급], 차장 1명[일반직 공무원])
	1실	국무조정실	
	4위원회	국민권익위원회, 금융위원회, 공정거래위원회, 원자력안전위원회	
독립위원회		국가인권위원회	
각 부와 청(17부 16청)		기획재정부(국세청, 관세청, 조달청, 통계청), 교육부, 미래창조과학부, 외교부, 통일부, 법무부(검찰청), 국방부(병무청, 방위사업청), 행정자치부(경찰청), 문화체육관광부(문화재청), 농림축산식품부(농촌진흥청, 산림청), 산업통상자원부(중소기업청, 특허청), 보건복지부, 환경부(기상청), 고용노동부, 여성가족부, 국토교통부(행정중심복합도시건설청, 새만금개발청), 해양수산부	
복수차관제를 두는 부처		외교부, 국토교통부, 산업통상자원부, 문화체육관광부, 기획재정부, 미래창조과학부(6개 부처)	
특이사항		행정중심복합도시건설청과 새만금개발청 및 각종 위원회를 제외한 17부 5처 14청은 정부조직법에 근거를 두고 있음(정부조직법정주의)	

2. 다음 중 직위분류제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 계급제가 사람의 자격과 능력을 기준으로 한 계급구조라면 직위분류제는 사람이 맡아서 수행하는 직무와 그 직무수행에 수반되는 책임을 기준으로 분류한 직위구조이다.
- ② 직위분류제는 책임 명료화, 갈등 예방, 합리적 절차수립을 돕는다는 장점이 있다.
- ③ 직무수행의 책임도와 자격 요건이 다르지만, 직무의 종류가 유사해 동일한 보수를 지급할 수 있는 직위의 횡적 군을 등급이라고 한다.
- ④ 직위분류제는 인적자원 활용에 주는 제약이 크다는 비판을 받는다.
- ⑤ 직렬은 직무의 종류가 유사하고 그 책임과 곤란성의 정도가 상이한 직급의 군이다.

(답) ③ 직무의 종류는 다르지만 직무수행의 책임도와 자격 요건이 유사하여 동일한 보수를 지급할 수 있는 직위의 횡적 군을 등급이라 한다.

<<핵심체크>> 직위분류제의 구성요소

직위	1인의 공무원에게 부여할 수 있는 직무와 책임(일반적으로 직위의 수와 직원의 수는 일치함)
직급	직무의 종류와 곤란성·책임도가 유사한 직위의 군(동일직급에 속하는 직위에 대해서는 임용자격·시험·보수 등에 있어서 동일한 취급, 직급의 수는 직위의 수보다 적음)
직군	직무의 성질이 유사한 직렬의 군
직렬	직무의 종류가 유사하고 그 책임과 곤란성의 정도가 서로 다른 직급의 군
직류	같은 직렬 내에서 담당분야가 같은 직무의 군
등급	직무의 종류는 다르지만 직무의 곤란도·책임도나 자격요건이 유사하여 동일한 보수를 줄 수 있는 모든 직위의 집단(우리나라 실정법상 계급)
직무등급	직무의 곤란성과 책임도가 상당히 유사한 직위의 군(고위공무원단 - 가급, 나급)

3. 다음 중 공무원 평정방법에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 도표식 평정척도법은 전형적인 평정방법으로 직관과 선함에 근거하여 평가요소를 결정하기 때문에 작성이 빠르고 쉬우며, 경제적이라는 장점이 있다.
- ② 도표식 평정척도법은 평정요소와 등급의 추상성이 높기 때문에 평정자의 자의적 해석에 의한 평가가 이루어지기 쉽다는 단점이 있다.
- ③ 집중화, 관대화, 엄격화 경향이란 각각 평정척도상의 중간 등급에 집중적으로 몰리거나 실제 실적 수준보다 후하거나 엄한 경향으로, 강제배분법을 사용함으로써 발생하는 오류이다.
- ④ 목표관리제 평정법에서는 목표설정과정에 개인의 능력 및 태도가 반영되지만 실제 평가에서는 활동결과를 평가 대상으로 한다.
- ⑤ 다면평정법은 여러 사람의 평정자로 활용함으로써 소수평정자의 주관과 편견, 그리고 이들 간의 개인 편차를 줄여 공정성을 높일 수 있는 제도이다.

(답) ③ 집중화, 관대화, 엄격화 경향이란 각각 평정척도상의 중간 등급에 집중적으로 몰리거나 실제 실적 수준보다 후하거나 엄한 경향으로, 강제배분법을 사용함으로써 이를 극복할 수 있다.

<<핵심체크>> 평정오류와 극복방안

연쇄효과 (halo-effect)	의의	한 평정 요소에 대한 평정자의 판단이 다른 평정 요소에도 영향을 주는 현상(후광효과)
	극복방안	① 체크리스트법, ② 강제 선택법, ③ 평정요소별 평정, ④ 유사한 평정요소의 멀리 배치, ⑤ 평정요소마다 용지를 달리함
집중화·관대화·엄격화 경향	의의	• 집중화(중간화) : 평정자가 대부분 중간 수준의 점수를 주는 심리적 경향 • 엄격화 : 평정 결과의 점수 분포가 낮은 쪽에 집중되는 경향 • 관대화 : 평정 결과의 점수 분포가 우수한 쪽에 집중되는 경향
	극복방안	강제배분법
규칙적 오류·총계적 오류	의의	• 규칙적 오류(일관된 오류) : 특정 평정자의 평정기준의 차이 때문에 다른 평정자들보다 언제나 후하거나 나쁜 점수를 주는 것 • 총계적 오류(불규칙적 오류) : 평정자의 평정기준이 일정하지 않아 관대화·엄격화경향이 불규칙하게 나타나는 것
	극복방안	규칙적 오류는 후하거나 막한 정도를 계산하여 사후 조정이 가능하나, 총계적 오류는 사후 조정 불가능
최초효과·근접효과	의의	• 첫머리효과(최초효과) : 초기의 업적에 영향을 크게 받는 현상 • 막바지효과(근접오류, 시간적 오류) : 최근의 실적이나 능력을 중심으로 평가하는 경향
	극복방안	① 중요사건기록법의 활용, ② MBO의 활용, ③ 행태기준 평정척도법의 활용
상동적 오차	의의	평정의 요소와 관계가 없는 성별·출신학교·출신지역·종교·연령 등에 대해 평정자가 갖고 있는 편견이 평정에 영향을 미치는 것(선입견에 의한 오류, 유형화·정형화·집단화의 착오)
	극복방안	① 개인의 귀속적 요인에 대한 신상정보 비공개, ② 상관 외의 제3자를 평정자로 활용

4. 다음 중 한국의 대민 전자정부(G2C 또는 G2B)의 사례가 아닌 것은?

- ① 민원24 ② 국민신문고 ③ 전자조달 나라장터
④ 온-나라 시스템 ⑤ 전자통관시스템

(답) ④ 우리나라 전자행정서비스는 G2C(Gov't to Customer ; 정부와 고객 간의 전자행정서비스), G2B(Gov't to Business ; 정부와 기업 간의 전자행정서비스), G2G(Gov't to Gov't ; 부처내 또는 부처 간 전자행정서비스)로 구분된다. 온-나라시스템은 정부 3.0을 기반으로 행정업무처리의 모든 과정(계획수립, 일정관리, 실적관리, 의사결정 등)을 표준화·시스템화하여 기록·저장·보존·공유하고자 행정자치부가 개발한 정부표준 업무관리시스템으로 G2G에 해당한다.

<<핵심체크>> 우리나라 전자행정서비스

유형	내용	구체적인 예
G2C	일반국민을 위한 전자행정서비스	민원서비스 혁신(G4C - 민원24), 홈택스 서비스(HTS), 국민신문고 등
G2B	기업활동을 위한 전자행정서비스	국가종합전자조달시스템(나라장터), 전자통관시스템 등
G2G	부처 내, 부처 간 전자행정서비스	디지털예산회계시스템(BAIS), 전자인사관리시스템(e-사람), 온-나라 시스템 등

5. 조직이론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 상황이론은 유일한 최선의 대안이 존재한다는 것을 부정한다.
② 조직군생태론은 횡단적 조직분석을 통하여 조직의 동형화(isomorphism)를 주로 연구한다.

③ 거래비용이론의 조직가설에 따르면, 정보의 비대칭성과 기회주의에 의한 거래비용의 증가 때문에 계층제가 필요하다.

④ 자원의존이론은 조직이 주도적·능동적으로 환경에 대처하며 그 환경을 조직에 유리하도록 관리하려는 존재로 본다.

⑤ 전략적 선택이론은 조직구조의 변화가 외부환경 변수보다는 조직 내 정책결정자의 상황판단과 전략에 의해 결정된다고 본다.

(답) ② 횡단적 조직분석을 통하여 조직의 동형화(isomorphism)를 주로 연구하는 이론은 제도화이론이다. 조직군생태학은 제도화이론과 달리 종단적 조직분석(변이→선택→보존)을 통해 조직의 적자생존과 자연도태를 연구한다.

6. 코터(J. P. Kotter)의 변화관리 모형의 8단계를 순서대로 배열한 것은?

① 위기감 조성 → 변화추진팀 구성 → 비전 개발 → 비전 전달 → 임파워먼트 → 단기성과 달성 → 지속적 도전 → 변화의 제도화

② 위기감 조성 → 비전 개발 → 비전 전달 → 임파워먼트 → 단기성과 달성 → 변화의 제도화 → 변화추진팀 구성 → 지속적 도전

③ 단기성과 달성 → 위기감 조성 → 변화추진팀 구성 → 비전 개발 → 비전 전달 → 임파워먼트 → 지속적 도전 → 변화의 제도화

④ 변화추진팀 구성 → 비전 개발 → 비전 전달 → 임파워먼트 → 단기성과 달성 → 지속적 도전 → 위기감 조성 → 변화의 제도화

⑤ 위기감 조성 → 변화추진팀 구성 → 단기성과 달성 → 비전 개발 → 비전 전달 → 임파워먼트 → 지속적 도전 → 변화의 제도화

(답) ① 존 코터(J. P. Kotter)는 위기감 조성 → 변화추진팀 구성 → 비전 개발 → 비전 전달 → 임파워먼트 → 단기성과 달성 → 지속적 도전 → 변화의 제도화로 변화관리모형 8단계를 제시하였다.

<<핵심체크>> 존 코터(John P. Kotter)의 변화관리 모형 8단계

위기감 조성	변화를 추진하는 리더는 외부환경의 변화와 현재의 조직실태에 대한 엄밀한 분석을 통해 위기에 대한 인식을 설득력 있게 제시하여야 한다.
변화추진팀 구성	다수의 변화 선도자들로 구성된 팀을 형성하고 이들에게 변화를 선도하는데 필요한 자원과 권한을 부여하여야 한다.
비전 개발	변화추진팀은 우선적으로 비전의 개발과 이를 현실화할 수 있는 구체적인 전략을 세워야한다.
비전 전달	비전과 전략은 구성원 모두에게 전달되고 그들과 공감대가 형성되도록 노력해야 한다.
임파워먼트	구성원들이 변화의 비전과 전략을 시행할 수 있도록 권한을 부여하여야 한다.
단기성과 달성	구성원들의 지속적인 관심과 노력을 유도하기 위해서 단기간의 가시적인 성과를 보여주어야 한다.
지속적 도전	단기성과에서 얻은 신뢰와 지지를 전제로 보다 어려운 과제에 대한 광범위한 변화계획을 수립하고 더 많은 사람들의 참여를 유도해야 한다.
변화의 제도화	변화가 성공적으로 이루어진 후 새로운 업무방식과 구성원의 행동방식이 조직문화로서 정착되도록 제도화해야 한다.

7. 관료제의 병리와 역기능에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 셀즈닉(P. Selznik)에 따르면 최고관리자의 관료에 대한 지나친 통제가 조직의 경직성을 초래하여 관료제의 병리현상이 나타난다.
- ② 관료들은 상관의 권위에 무조건적으로 의존하는 경향이 있다.
- ③ 관료들은 보수적이며 변화와 혁신에 저항하는 경향이 있다.
- ④ 파킨슨의 법칙은 업무량과는 상관없이 기구와 인력을 팽창시키려는 역기능을 의미한다.
- ⑤ 굴드너(W. Gouldner)는 관료들의 무사안일주의적 병리현상을 지적한다.

(답) ① 최고관리자의 관료에 대한 지나친 통제가 조직의 경직성을 초래하여 관료제의 병리현상이 나타난다고 주장한 학자는 머튼(Merton)이다.

<<핵심체크>> 관료제의 병리에 대한 학자들의 비판

Merton	최고관리자의 관료에 대한 지나친 통제가 조직의 경직성 초래, 규칙엄수가 동조과잉(목표의 전환) 초래
Blau & Thompson	규칙 강조가 개인의 심리와 조직 내 사회적 관계의 불안정성 초래
Selznick	권한위임과 전문화가 전체목표보다 하위목표에 집착하게 하여 조직 하위체제의 분열 초래
Gouldner	부하를 통제하기 위한 규칙중심의 관리가 관료들이 규칙의 범위 내에서 최소한의 행태만을 수행하도록 하는 무사안일 초래
Claire	시민의 자유를 억압할 위험성이 있는 행정통치 초래
Crozier	관료제의 비개인성은 조직의 경직성 및 관료제 병리의 악순환 초래
Downs	관료제의 무리한 세력 확장 비판(territorial struggle)
Janowitz	관료제가 민주성을 확보하지 못할 경우 전체적 성격을 지님
Eisenstadt	과잉관료제 현상에 대한 비판

8. 우리나라 책임운영기관에 대한 설명 중 옳지 않은 것은?

- ① 행정자치부장관은 5년 단위로 책임운영기관의 관리 및 운영 전반에 관한 기본계획을 수립하여야 한다.
- ② 책임운영기관은 기관의 지위에 따라 소속책임운영기관과 중앙책임운영기관으로 구분된다.
- ③ 중앙책임운영기관의 장의 임기는 2년으로 하되, 한 차례만 연임할 수 있다.
- ④ 소속책임운영기관의 장의 채용기간은 2년의 범위에서 소속중앙행정기관의 장이 정한다.
- ⑤ 책임운영기관운영위원회는 위원장 및 부위원장 각 1명을 포함한 15명 이내의 위원으로 구성한다.

(답) ④ 소속책임운영기관의 장의 채용기간은 5년 이내에서 소속중앙행정기관의 장이 정하되, 2년 이상으로 한다.

<<핵심체크>> 우리나라의 책임운영기관

설치	설치기준	기관의 주된 사무가 사업적·집행적 성질의 행정 서비스를 제공하는 업무로서 성과 측정기준을 개발하여 성과를 측정할 수 있는 사무 또는 기관 운영에 필요한 재정수입의 전부 또는 일부를 자체적으로 확보할 수 있는 사무
	설치근거	대통령령
	설치권자	행정자치부장관이 기획재정부 및 중앙행정기관의 장과 협의하여 설치 또는 해제
운영원칙	책임운영기관은 그 기관이 소속된 중앙행정기관 또는 국무총리가 부여한 사업목표를 달성하는 데에 필요한 기관 운영의 독립성과 자율성이 보장된다.	
유형	중앙책임운영기관	소속책임운영기관
기관장의 신분	「정부조직법」에서 정하는 신분(현재 특허청장은 정무직 공무원) - 임기 2년, 1차에 한하여 연임 가능	- 임기제 공무원 5년 이내에서 소속중앙행정기관의 장이 정하되, 2년 이상으로 함
정원관리	총정원의 한도는 대통령령으로 정하고, 종류별·계급별 정원은 총리령 또는 부령으로 정함(직급별 정원은 기본운영규정으로 정함)	
소속공무원에 대한 임용	- 중앙책임운영기관의 장은 고위공무원단에 속하는 공무원 외의 소속 공무원에 대한 일체의 임용권을 가짐. - 중앙책임운영기관 소속 공무원의 임용시험은 중앙책임운영기관의 장이 실시함.	- 중앙행정기관의 장이 소속책임운영기관 공무원에 대한 일체의 임용권을 가짐. - 소속책임운영기관 소속공무원의 임용시험은 기관장이 실시함
예산 및 회계	- 책임운영기관특별회계기관의 규정을 준용함 - 초과수입금을 직·간접비로 사용할 수 있음	- 책임운영기관특별회계기관은 특별회계(특별회계는 계정별로 중앙행정기관의 장이 운용하고 기재부장관이 통합하여 관리), 그 외 기관은 일반회계로 운영 - 일반회계, 특별회계 모두 초과수입금을 직·간접비로 사용할 수 있음
성과관리	중앙책임운영기관의 장은 국무총리와 성과계약을 체결함	소속책임운영기관장은 소속중앙행정기관의 장과 성과계약을 체결함
평가	중앙책임운영기관의 장 소속하에 중앙책임운영기관운영심의회를 두고, 행정자치부장관 소속하에 책임운영기관운영위원회를 둠(운영위원회의 평가가 우선함).	중앙행정기관의 장 소속하에 소속책임운영기관운영심의회를 두고, 행정자치부장관 소속하에 책임운영기관운영위원회를 둠(운영위원회의 평가가 우선함).

9. 규제에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 관리규제란 정부가 특정한 사회문제 해결에 대한 목표달성 수준을 정하고 피규제자에게 이를 달성할 것을 요구하는 것이다.
- ② 규제의 역설은 기업의 상품정보공개가 의무화될수록 소비자의 실질적 정보량은 줄어든다고 본다.
- ③ 포획이론은 정부가 규제의 편익자에게 포획됨으로써 일반 시민이 아닌 특정집단의 사익을 옹호하는 것을 지적한다.
- ④ 지대추구이론은 정부규제가 지대를 만들어내고 이해관계자집단으로 하여금 그 지대를 추구하도록 한다는 점을 설명한다.
- ⑤ 윌슨(J. Wilson)에 따르면 규제로부터 감지되는 비용과 편익의 분포에 따라 각기 다른 정

치경제적 상황이 발생된다.

(답) ① 성과규제란 정부가 특정한 사회문제 해결에 대한 목표달성 수준을 정하고 피규제자에게 이를 달성할 것을 요구하는 것이다. 반면 관리규제란 규제과정 및 절차를 규제하는 것을 의미한다. ②와 관련하여 규제의 역설이란 정부에 의해 만들어진 규제가 실제로 집행되는 과정에서 의도와는 달리 반대의 효과가 발생하는 현상을 의미한다. 예컨대, 기업의 상품정보공개가 의무화될수록 광고유인이 줄어들어 소비자의 실질적 정보량은 줄어드는 현상 등을 의미한다.

10. 다음 중 한국의 행정개혁에 관한 내용을 시대적 순서대로 배열한 것은?

ㄱ. 정보통신정책과 국가정보화를 전담하여 추진하던 정보통신부를 폐지하고 방송통신 융합을 주도할 방송통신위원회를 설치했다.
ㄴ. 대통령 소속의 중앙인사위원회를 설치해 대통령의 인사권 행사를 강화했다.
ㄷ. 부총리제가 부활되고 외교통상부의 통상 교섭기능이 산업통상자원부로 이관됐다.
ㄹ. 법제처와 국가보훈처를 장관급 기구로 격상하고, 소방방재청을 신설했다.

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

(답) ③ 중앙인사위원회 설치(ㄴ)는 김대중 정부에서, 법제처와 국가보훈처를 장관급 기구로 격상하고, 소방방재청 신설(ㄹ)은 노무현 정부에서, 방송통신위원회 설치(ㄱ)는 이명박 정부에서, 부총리제가 부활되고 외교통상부의 통상 교섭기능의 산업통상자원부로 이관(ㄷ)은 박근혜 정부에서 이루어진 정부조직개편이다.

11. 정책결정모형 가운데 드로(Y. Dror)의 최적모형에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 합리적 정책결정모형이론이 과도하게 계량적 분석에 의존해 현실 적합성이 떨어지는 한계를 보완하기 위해 제시되었다.
② 정책결정자의 직관적 판단도 중요한 요소로 간주한다.
③ 경제적 합리성의 추구를 기본원리로 삼는다.
④ 느슨하게 연결되어 있는 조직의 결정을 다룬다.
⑤ 양적 분석과 함께 질적 분석결과도 중요한 고려 요인으로 인정한다.

(답) ④ 느슨하게 연결되어 있는 조직의 결정을 다루는 모형은 회사모형(엘리슨 모형Ⅱ)이다. 회사모형은 조직을 느슨하게 연결된 하위조직들의 연합체로 인식한다.

<<핵심체크>> 최적모형

의의	합리모형과 점증모형을 결합할 뿐만 아니라 초합리성을 가미한 현실적이고 규범적인 모형
모형선택	합리적 결정의 효과가 비용보다 크거나 같을 경우에만 합리모형 적용
정책결정과정	- 초정책결정 : 정책결정에 대한 정책결정으로 초합리성이 가장 강조되는 단계(7단계) - 정책결정 : 본래적 의미의 정책결정으로 주로 합리성이 작용되는 단계(7단계) - 후정책결정 : 정책집행과 정책평가 후 평가결과를 환류하는 단계(4단계)
특징	- 초합리성 강조(직관, 판단 등) - 확장된 환류과정(환류 중시) - 중첩된 과정과 절차 중시 - 정책결정체제의 개선(법적 구조화) 강조 - 점증모형의 개선을 주장 - 기본적으로 경제적 합리성 선호 - 양적분석을 주로 하되 질적 분석 가미
장점	정책결정을 위한 자원, 시간, 능력이 부족한 경우 적용하기 용이
단점	- 초합리성의 강조로 신비주의나 주먹구구식 결정을 초래할 위험성 - 불완전한 합리모형에 불과함

12. 조직의 상황적 요인과 구조적 특성의 관계에 대한 설명 중 옳은 것은?

- ① 조직의 규모가 커짐에 따라 복잡성이 감소할 것이다.
- ② 환경의 불확실성이 높아질수록 조직의 공식화 수준은 높아질 것이다.
- ③ 조직의 규모가 커짐에 따라 조직의 공식화 수준은 낮아질 것이다.
- ④ 일상적 기술일수록 분화의 필요성이 높아져서 조직의 복잡성이 높아질 것이다.
- ⑤ 조직의 규모가 커짐에 따라 조직의 분권화가 촉진될 것이다.

(답) ⑤ 조직의 규모와 집권화는 부(-)의 관계를 지니므로 조직의 규모가 커질수록 조직은 분권화된다.

<<오답정리>>

- ① 조직의 규모가 커짐에 따라 복잡성이 증가한다.
- ② 환경의 불확실성이 높아질수록 조직의 공식화 수준은 낮아진다.
- ③ 조직의 규모가 커짐에 따라 조직의 공식화 수준은 높아진다.
- ④ 일상적 기술일수록 분화의 필요성이 낮아져서 조직의 복잡성이 낮아진다.

<<핵심체크>> 조직의 상황변수와 기본변수의 관계

기본변수와 상황변수의 관계	구 분	복잡성	공식화	집권화
	규모가 클 때	+	+	-
	기술이 일상적일 때	-	+	+
	환경이 유동적일 때	-	-	-

13. 헨리(N. Henry)의 정책결정모형 유형론에 대한 설명 중 옳은 것은?

- ① 점증주의적 패러다임은 지식·정보의 완전성과 미래예측의 확실성을 전제한다.
- ② 체제모형, 제도모형, 집단모형은 합리주의적 패러다임의 범주에 포함되는 정책결정모형의 예이다.
- ③ 신제도모형은 정책유형과 조직 내외의 상황적 조건을 결부시켜 정부개입의 성격을 규명하려 한다.
- ④ 기술평가·예측모형은 전략적 계획 패러다임의 범주에 포함된다.
- ⑤ 합리주의적 패러다임은 정책결정을 전략적 계획의 틀에 맞추어 이해한다.

(답) ③ 신제도모형은 정책유형과 조직 내외의 상황적 조건을 결부시켜 정부개입의 성격을 규명하고자 하는 모형이다.

<<오답정리>>	
① 점증주의적 패러다임은 지식·정보의 불완전성과 미래예측의 불확실성을 전제한다.	
② 체제모형, 제도모형, 집단모형은 점증주의적 패러다임의 범주에 포함되는 정책결정모형의 예이다.	
④ 기술평가·예측모형은 합리주의적 패러다임의 범주에 포함된다.	
⑤ 전략적계획 패러다임은 정책결정을 전략적 계획의 틀에 맞추어 이해한다.	

<<핵심체크>> 헨리(N. Henry)의 의사결정모형 유형론

패러다임	특징	예
점증주의적 패러다임	지식과 정보의 불완전성과 미래예측의 불확실성을 전제로 점증적 정책변동 중시	집단모형(다원주의), 체제모형, 제도모형, 신제도모형, 쓰레기통모형 등
합리주의적 패러다임	지식·정보의 완전성과 미래예측의 확실성을 전제로 최적 대안의 선택 추구	기술평가·예측모형
전략적 계획 패러다임	전략적 계획에 입각하여 합리모형과 점증모형을 절충한 모형	혼합주사모형, 최적모형 등

14. 행정가치에 대한 설명 중 옳은 것은?

- ① 공익에 대한 실체설에서는 공익을 현실의 실체로 존재하는 사익들의 총합으로 이해한다.
- ② 행정의 민주성이란 정부가 국민의사를 존중하고 수렴하는 책임행정의 구현을 의미하며 행정조직 내부 관리 및 운영과는 관계없는 개념이다.
- ③ 수익자 부담원칙은 수평적 형평성, 대표관료제는 수직적 형평성과 각각 관계가 깊다.
- ④ 장애인들에게 특별한 세금감면 혜택을 부여하는 것은 모든 국민이 동등한 서비스를 제공받아야 한다는 사회적 형평성에 어긋나는 제도이다.
- ⑤ 가외성의 장치로는 법원의 3심제도, 권력분립, 만장일치, 계층제 등이 있다.

(답) ③ 수평적 형평성의 예로는 수익자 부담원칙, 실적주의 등이 있으며, 수직적 형평성의 예로는 조세부담의 원칙, 대표관료제 등이 있다.

<<오답정리>>	
① 공익과정설은 공익을 현실의 실체로 존재하는 사익들의 총합으로 이해한다.	
② 행정의 민주성은 대외적 민주성(국민의사를 존중하고 수렴하는 책임행정의 구현)과 대내적 민주성(행정조직 내부 관리 및 운영에서의 민주성)으로 구분된다.	
④ 장애인들에게 특별한 세금감면 혜택을 부여하는 것은 사회적 약자에게 보다 나은 서비스를 제공해야 함을 의미하는 사회적 형평성(특히, 수직적 형평성)에 입각한 제도이다.	
⑤ 만장일치와 계층제는 가외성 장치에 해당하지 않는다.	

15. 공공선택론에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 정부를 공공재의 생산자로 규정하며, 시민들을 공공재의 소비자로 규정한다.
- ② 자유시장의 논리를 공공부문에 도입함으로써 시장실패라는 한계를 안고 있다.

③ 시민 개개인의 선호와 선택을 존중하며 경쟁을 통해 서비스를 생산하고 공급함으로써 행정의 대응성이 높아진다.

④ 뷰캐넌(J. Buchanan)이 창시하고 오스트롬(V. Ostrom)이 발전시킨 이론으로 정치학적인 분석도구를 중시한다.

⑤ 개인의 기득권을 계속 유지하려는 보수적인 접근이라는 비판이 있다.

(답) ④ 공공선택론은 뷰캐넌(J. Buchanan)이 창시하고 오스트롬(V. Ostrom)이 발전시킨 이론으로 경제학적 분석도구를 중시한다.

<<핵심체크>> 공공선택론

의의	비시장적 의사결정에 대한 경제학적 연구(정치경제학적 접근)
연구 방법	① 방법론적 개체주의(환원주의적 시각, 미시적 연구) ② 연역적 연구
기본 가정	① 인간관 - 합리적 경제인관(이기적인 존재) ② 공공재 - 생산자; 정당 및 관료, 소비자; 시민 및 이익집단 ③ 제도적 장치(유인설계장치)의 마련 중시
함의	① 정부실패의 원인 파악과 대책 마련 ② 시민 선호를 효율적으로 반영할 수 있는 의사결정구조와 방법 연구 ③ 경쟁체제(다원조직제) 확립을 통해 시민 선호와 대응성 향상 ④ 공공부문의 시장경제화 추구 ⑤ 생산의 비용 극소화와 소비의 편익 극대화 추구(파레토 최적 실현) ⑥ 민주적 방식에 의한 집단적 의사결정 중시 ⑦ 정책의 파급효과를 고려한 적정 공급영역 설정
한계	① 인간을 이기적 존재로 인식하는 경제학적 가정의 편협성 ② 지나친 시장원리 신봉으로 인한 시장실패의 가능성 ③ 관할권의 중첩과 다원조직제로 인한 조정비용 증가 가능성 ④ 현실적합성이 없는 급진적 개혁 전략 ⑤ 이기적인 개인들의 기득권 유지를 위한 방안

16. 다음 중 정책집행의 하향식 접근과 상향식 접근에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 상향식 접근은 정책문제를 둘러싸고 있는 행위자들의 동기, 전략, 행동, 상호작용 등에 주목하며 일선공무원들의 전문지식과 문제해결능력을 중시한다.

② 상향식 접근은 집행이 일어나는 현장에 초점을 맞추고 그 현장을 미시적이고 현실적이며 상호작용적인 차원에서 관찰한다.

③ 하향식 접근은 하나의 정책에만 초점을 맞추므로 여러 정책이 동시에 집행되는 경우를 설명하기 곤란하다.

④ 하향식 접근의 대표적인 것은 전방향접근법(forward mapping)이며 이는 집행에서 시작하여 상위계급이나 조직 또는 결정단계로 거슬러 올라가는 방식이다.

⑤ 하향식 접근은 정책결정을 정책집행보다 선행하는 것이고 상위의 기능으로 간주한다.

(답) ④ 하향식 접근의 대표적인 것은 전방향접근법(forward mapping)이며 이는 상위계급이나 조직 또는 결정단계에서 시작하여 하위의 집행기관까지 내려오는 방식이다.

<<핵심체크>> 정책집행의 하향식 접근과 상향식 접근

구 분	하향적(Top-down) 집행	상향적(Bottom-up) 집행
연구대상	중앙정부의 정책결정과 정책집행	일선 집행 네트워크 구조
집행과정의 중요 행위자	정책결정을 하는 정부의 상층부로부터 일선 집행 담당기관과 정책 대상 집단을 대상으로 하향적 조명	정책집행기관과 정책 대상집단으로부터 정부의 정책결정 집단으로 상향적 조명
정책상황	안정적·구조화된 상황	유동적·동태화된 상황
최초의 관점	중앙정부의 결정	정책분야와 관련된 집행구조
초 점	일관되고 분명한 정책목표의 달성	집행 문제의 해결
정책목표	목표가 명확하여 수정 필요성 적음	수정 필요성 높음
결과와 집행	결과와 집행의 분리(이원론)	결과와 집행의 통합(일원론)
집행자 참여	참여 제한, 충실한 집행이 중시됨	참여 중시
집행자 관점	통제와 순응	재량과 자율
집행성공의 기준	공식적 목표의 달성도, 집행의 충실성, 결정자의 의도에 대한 순응성, 정책성과	환경에의 적응성, 집행자의 바람직한 행동 유발(정책성과는 2차적 기준)
집행의 성공요건	결정자의 리더십	집행관료의 전문지식과 문제해결능력
전반적인 초점	정책결정자가 의도한 정책목표를 집행기관이 성취했는가에 초점	정책 네트워크를 구성하는 다수의 행위자들의 전략적 상호 작용에 초점
연구방법	연역적 연구, 거시적 연구	귀납적 연구, 미시적 연구
Berman	정형적 집행	적응적 집행
Elmore	전방향적 접근	후방향적 접근
Nakamura	고전적 기술자형, 지시적 위임가형	재량적 실험가형, 관료적 기업가형

17. 미래예측기법에 대한 설명 중 옳지 않은 것은?

- ① 비용·편익분석은 정책의 능률성 내지 경제성에 초점을 맞춘 정책분석의 접근방법이다.
 - ② 판단적 미래예측에서는 경험적 자료나 이론이 중심적인 역할을 한다.
 - ③ 추세연장적 미래예측기법들 중 하나인 검은줄 기법(black thread technique)은 시계열적 변동의 굴곡을 직선으로 표시하는 기법이다.
 - ④ 교차영향분석은 연관사건의 발생여부에 따라 대상사건이 발생할 가능성에 관한 주관적 판단을 구하고 그 관계를 분석하는 기법이다.
 - ⑤ 이론적 미래예측은 인과관계 분석이라고도 하며 선형계획, 투입·산출분석, 회귀분석 등을 예로 들 수 있다.
- (답) ② 경험적 자료나 이론을 통해 미래를 예측하는 기법은 투사(추세연장적 미래예측)이며, 판단적 예측은 경험적 자료나 이론이 없을 때 전문가들의 주관적인 의견에 의해 미래를 예측하는 기법이다. 을 취합하여 미래를 예측하는 기법이다.

<<핵심체크>> 미래예측기법

접근방법	근거	기법	산출
투자(외삽법)에 의한 예측	역사적 경향 투자를 통한 귀납적 예측	시계열분석(경향분석), 흑선기법, 선형 경향 추정(최소자승경향추정, 지수가중법), 비선형경향추정(자료전환법), 불연속추정(격변방법론) 등	투자 (projections)
이론(모형)에 의한 예측	이론적 가정에 의한 모형화를 통한 연역적 예측	선형분석, 경로분석, 회귀분석(인과분석), 상관분석, 모의분석, 체제분석, 분산분석, 이론지도 작성(구조모형), 구간(간격)추정, 계량적 시나리오 등	예견 (predictions)
주관적(직관적·판단적) 예측	주관적 판단에 의존한 질적 예측	전통적텔파이, 정책텔파이, 브레인스토밍, 교차(상호)영향분석, 실현가능성분석, 역사적 유추, 패널토의, 비계량적 시나리오 등	추정 (conjectures)

18. 다음 중 조직 진단의 대상과 범위에 있어서 종합적 조직 진단에 포함되지 않는 것은?

- ① 관리부문 진단 ② 서비스와 프로세스 진단
 ③ 조직문화와 행태 진단 ④ 재정 진단
 ⑤ 인력 진단

(답) ① 조직진단이란 의도적인 조직변화를 시도하기 위한 전단계로, 조직의 현황을 분석하여 조직의 문제점을 파악하는 과정을 말한다. 조직진단은 원래 조직발전(OD)을 위한 과정으로 연구되기 시작하였으나 최근에는 그 범위가 확장되어 조직의 구조(구조진단), 기능(사무진단-서비스와 프로세스 진단), 행태(조직문화와 행태진단), 효율성(인력진단, 재정진단) 등이 종합적 조직진단의 대상이 되고 있다.

19. 2015년 5월 현재 우리나라의 현행 예산제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 국가재정법의 개정으로, 국회는 예산의 심도 있는 심의를 위해서 정부 예산안의 제출시기를 연차적으로 앞당기기로 하였고 2015년에는 회계연도 개시 110일 전까지 예산안을 제출하여야 한다.
 ② 헌법에 의하면 정부는 회계연도마다 예산안을 편성하여 회계연도 개시 90일 전까지 국회에 제출하도록 되어 있다.
 ③ 상임위원회의 예산심사에는 소관 부처 장관의 예산안 제안 설명이 포함된다.
 ④ 국회법에 의하면 예산결산특별위원회의 회의는 비공개를 원칙으로 한다.
 ⑤ 예산결산특별위원회의 종합심사가 완료된 예산안은 본회의에 상정되어 정책질의와 찬반투표를 거쳐 의결된다.

(답) ④ 국회법(제75조)에 의하면 예산결산특별위원회의 회의는 공개를 원칙으로 한다.

<<핵심체크>> 예산편성과정의 개선

국가재정법 개선 이유	2014년부터 3년간 예산안편성지침의 통보 일정, 예산요구서 제출 시한, 국회에 예산서 제출 시한 등을 매년 10일씩 앞당겨져 2016년 이후부터는 국회의 법정예산심의기간을 90일로 확장하여 보다 심도 있는 예산심의를 기하기 위한 것			
	예산편성지침 통보 시한	예산요구서 제출 일정	국회에 예산서 제출시한	
			제출시한	법정심의기간
과거	4.30	6.30	90일전	60일
2014년	4.20	6.20	100일전	70일
2015년	4.10	6.10	110일전	80일
2016년 이후	3.31	5.31	120일전	90일

20. 다음 중 우리나라의 지방자치제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① 주민의 지방정부에 대한 참정권은 법률에 의해 제한되며 지방정부의 과세권 역시 법률로 제한된다.
- ② 우리나라 지방자치단체의 구성은 기관통합형이 아닌 기관대립형을 택하고 있다.
- ③ 지방자치단체는 법령의 범위 안에서 자치에 관한 규정을 제정할 수 있다.
- ④ 지방세무서, 지방노동청, 지방산림청 등의 특별지방행정기관은 중앙부처에서 설치한 일선 집행기관으로서 고유의 법인격은 물론 자치권도 가지고 있지 않다.
- ⑤ 기관위임사무는 지방자치단체장이 국가사무를 위임받아 수행하는 것이며 소요 경비는 지방의회의 심의를 거쳐 지방정부 예산으로 부담한다.

(답) ⑤ 기관위임사무는 지방자치단체장이 국가사무를 위임받아 수행하는 것이므로 소요 경비는 전액 중앙정부의 예산으로 부담한다.

<<핵심체크>> 지방자치단체의 사무

구분	고유사무	단체위임사무	기관위임사무
개념	지방자치단체가 자치권에 근거하여 자기의 의사와 책임 하에 자주적으로 처리하는 지방자치단체의 존립 목적에 속하는 본래적 사무	전국적 이해와 지방적 이해를 동시에 가지는 사무로서 개개의 법령에 의하여 지방자치단체에 위임된 사무(결정은 의회가, 집행은 단체장이 행함)	직접적으로 지방적 이해관계가 없는 국가사무를 법령에 의해 자치단체의 장에 위임한 사무(결정은 중앙정부가, 집행은 지방정부가 행함)
특징	자주성이 강함	중앙의 통제 약함	중앙의 통제 강함
재정	- 자주재원과 지방교부세 - 자치사무에 관한 국고보조금은 장려적 보조금	- 국가의 사업비 일부 보조 - 단체위임사무에 대한 국가의 보조금은 부담금의 성격을 지님	전액 국비 부담(의무적인 교부금 또는 위탁금)
의회관여	지방의회의 통제대상		원칙적 배제(감사의 경우에는 지방의회의 관여가 가능)
국가관여	합법적·사후적 감독(사전적, 합목적적 통제 불가)	사후적·합법적·합목적적 감독(사전적 통제 불가)	사전적·사후적 통제, 합법적·합목적적 통제
배상책임	자치단체 책임	국가·자치단체 공동책임	국가책임
위임근거	지방자치단체의 고유사무	개별적인 법적 근거 필요	포괄적 수권규정에 의하여 개별적인 법적 근거 없이 위임

21. 다음 중 신공공관리(New Public Management : NPM)와 뉴거버넌스의 특징에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① NPM이 정부 내부 관리의 문제를 다루는 반면 뉴거버넌스는 시장 및 시민사회와의 관계에서 정부의 역할과 기능을 다룬다.
- ② 뉴거버넌스는 NPM에 비해 자원이나 프로그램 관리의 효율성보다 국가차원에서의 민주적 대응성과 책임성을 강조한다.
- ③ NPM과 뉴거버넌스는 모두 방향잡기(steering) 역할을 중시하며 NPM에서는 기업을 방향잡기의 중심에, 뉴거버넌스에서는 정부를 방향잡기의 중심에 놓는다.
- ④ 뉴거버넌스는 정부영역과 민간영역을 상호배타적이고 경쟁적인 관계로 보지 않는다.
- ⑤ NPM은 경쟁과 계약을 강조하는 반면에 뉴거버넌스는 네트워크나 파트너십을 강조하고 신뢰를 바탕으로 한 상호존중을 중시한다.

(답) ③ NPM과 뉴거버넌스는 모두 정부의 방향잡기(steering ; 정책결정기능) 역할을 중시하며 NPM과 뉴거버넌스는 모두 정부를 방향잡기의 중심에 놓는다.

<<핵심체크>> 신공공관리론과 뉴거버넌스론의 비교

구 분	차이점		공통점
	신공공관리론	거버넌스론	
이론적 기초	시장주의와 신관리주의	공동체주의와 참여주의	• 계층제적 통치에 대한 반개념 • 정부의 역할 변화 – 노릇기에서 방향잡기로 • 책임성의 문제 • 공·사행정일원론적 시각 • 분절화현상으로 인한 거래비용 증가
추구이념	효율성, 고객에 대한 대응성	민주성, 효율성, 신뢰성, 투명성	
개념상 차이	비정치성 : 개인적 선택의 자발적 교환영역에 관심을 갖는 비정치적 개념	정치성 : 집단적 선택의 민주적 의사결정영역에 관심을 갖는 정치적 개념	
혁신 기제	철저한 경쟁(시장 메커니즘)	신뢰와 협력(참여 메커니즘)	
정부혁신의 초점	정부관료제를 조직·관리하는 방법(부문 내에 초점)	정부와 사회 간의 상호작용의 형태(부문 간 관계에 초점)	
국민의 개념	고객(공공서비스의 선택권한을 부여받은 수동적 존재)	주인(공공서비스의 양과 질을 직접 결정하는 능동적 존재)	
관료의 역할	공공기업가	네트워크 조정자	
중심과제	결과에 초점	과정에 초점	
시각	정부재창조	시민재창조	
시민참여	우파적 관점(자원봉사주의)	좌파적 관점(시민주의)	
정치성	탈정치화(정·행이원론)	재정치화(정·행일원론)	
서비스 공급	민영화·민간위탁	시민공동생산	
관리방식	고객 지향	임무 지향	

22. 다음 중 성과평가시스템으로서의 균형성과표(Balanced Score Card : BSC)에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

- ① BSC는 추상성이 높은 비전에서부터 구체적인 성과지표로 이어지는 위계적인 체제를 가진다.
- ② 잘 개발된 BSC라 할지라도 조직구성원들에게 조직의 전략과 목적 달성에 필요한 성과가 무엇인지 알려주는 데 한계가 있기 때문에 조직전략의 해석지침으로는 적합하지 않다.
- ③ 내부 프로세스 관점의 대표적인 지표들로는 의사결정과정에 시민참여, 적법절차, 조직 내 커뮤니케이션 구조 등이 있다.
- ④ BSC를 공공부문에 적용할 때 재무적 관점이라 함은 국민이 요구하는 수준의 공공서비스를 제공할 수 있는 재정자원을 확보하여야 한다는 측면을 포함하며 지원시스템의 예산부분이 여기에 해당한다.
- ⑤ BSC를 공공부문에 적용할 때는 고객, 즉 국민의 관점을 가장 중시한다.

(답) ② 잘 개발된 BSC는 조직구성원들에게 조직의 전략과 목적 달성에 필요한 성과가 무엇인지 알려줄 수 있어 조직전략의 해석 지침으로 활용될 수 있다.

<<핵심체크>> 균형성과표(Balanced Score Card : BSC)

핵심 지표	① 고객관점 : 우리 조직을 고객은 어떻게 보는가?(외부지표 - 고객만족도, 정책순응도, 민원인의 불만을, 신규 고객의 증감 등) ② 내부프로세스 관점 : 우리 조직은 어떤 점에서 탁월해야 하는가?(내부지표 - 의사결정 과정의 시민참여, 적법 절차, 커뮤니케이션 구조 등) ③ 학습 및 성장 관점 : 우리 조직은 지속적으로 가치를 개선·창출할 수 있는가?(선행[미래]지표 - 학습동아리 수, 내부 제안 건수, 직무만족도 등) ④ 재무관점 : 우리 조직은 주주들에게 어떻게 보일까?(후행[과거]지표 - 매출신장률, 자본 수익률, 예산 대비 차이, 시장점유율, 원가 절감률 등)
주요 내용	① 전략적 관점 : 비전과 전략이 모든 성과평가의 지침이 되는 관리방식 ② 상호균형 : 외부와 내부, 과거와 미래에 대한 균형된 측정표 ③ 인과관계 : 성과지표들은 학습과 성장 관점의 성과동인으로부터 재무 관점의 향상된 재무성과에 이르기까지 인과관계로 연계됨. ④ 의사소통과 환류 중시 : 성과를 평가하고 평가결과를 지속적으로 환류하는 체제 ⑤ 체제적 관점 : 조직의 비전과 임무를 하위체제인 전략으로 연계하고, 전략을 하위체제인 성과지표로 연계하는 시스템
정부 에 적용	BSC의 원형은 재무관점을 인과적 배열의 최상위에 두지만 공공영역에서는 재무적 가치가 궁극적 목적이 될 수 없기 때문에 재무측면은 하나의 제약조건으로 보고 사명달성의 성과 또는 납세자(국민)관점을 가장 상위에 두는 것이 바람직함.

23. 예산분류 방식의 특징에 대한 다음 설명 중 옳은 것은?

- ① 기능별 분류는 시민을 위한 분류라고도 하며 행정수반의 사업계획 수립에 도움이 되지 않는다.
- ② 조직별 분류는 부처 예산의 전모를 파악할 수 있어 지출의 목적이나 예산의 성과파악이 용이하다.
- ③ 품목별 분류는 사업의 지출성과와 결과에 대한 측정이 곤란하다.
- ④ 경제 성질별 분류는 국민소득, 자본형성 등에 관한 정부활동의 효과를 파악하는 데 한계가 있다.
- ⑤ 품목별 분류는 예산집행기관의 재량을 확대하는 데 유용하다.
- (답) ③ 품목별 분류는 지출대상별 분류로 사업의 목적을 알 수 없어 지출성과와 결과(목표달성도)에 대한 측정이 곤란하다.

<<오답정리>>

- ① 기능별 분류는 시민을 위한 분류로 행정수반의 사업계획 수립에 도움을 준다.
- ② 조직별 분류는 부처 예산의 전모를 파악할 수 있으나 지출의 목적을 알 수 없어 예산의 성과파악이 곤란하다.
- ④ 경제 성질별 분류는 국민소득, 자본형성 등 정부의 재정활동이 국민경제에 미치는 효과를 파악하는데 용이하다.
- ⑤ 품목별 분류는 통제중심의 예산제도로 예산집행기관의 재량을 확보하기 곤란하다.

<<핵심체크>> 예산의 분류

품목별 분류	의의	예산을 지출대상별로 분류하는 방식
	장점	① 예산집행자의 회계책임 명확, ② 인사행정에 대한 유용한 자료·정보 제공, ③ 지출의 합법성에 치중하는 회계검사에 용이, ④ 행정의 재량범위를 줄여 행정통제 용이, ⑤ 명세계정에 적합
	단점	① 정부지출의 전체규모·지출목적·사업의 우선순위 파악의 어려움, ② 예산집행의 신속성 저해, ③ 정책수립에 도움이 되는 자료제공의 어려움, ④ 국민들의 이해 곤란, ⑤ 지나친 세분화로 번문옥례 초래, ⑥ 사업의 투입측면에만 초점(성과파악 곤란), ⑦ 새로운 사업의 창안이나 촉진 곤란
기능별 분류	의의	정부가 수행하는 기능을 중심으로 예산을 분류하는 방식
	장점	① 국민의 정부활동에 대한 이해 용이(시민을 위한 분류), ② 행정수반의 예산정책 수립 용이, ③ 의회의 예산심의 용이, ④ 장기간에 걸친 정부활동 분석 용이, ⑤ 총괄계정에 적합, ⑥ 정부활동의 우선순위 파악 용이
	단점	① 회계책임 확보 곤란(입법부 통제의 어려움), ② 기관별 예산의 흐름 파악 곤란(정부예산의 유통과정을 파악하기 어려움), ③ 예산의 국민경제적 효과 파악 곤란, ④ 특정사업이 두 개 이상의 기능에 속하는 경우 분류의 어려움 발생
조직별 분류	의의	예산을 편성하고 집행하는 정부의 조직단위에 따라 분류하는 방식
	장점	① 입법부의 예산통제가 용이, ② 경비지출의 책임소재 분명, ③ 예산과정의 단계를 명백히 함, ④ 국회의 예산심의 용이, ⑤ 분류범위가 비교적 커서 총괄계정에 적합, ⑥ 주체별 구분으로 예산집행 용이
	단점	① 경비지출의 목적을 밝힐 수 없음, ② 예산의 전체적인 경제적 효과 파악의 어려움, ③ 조직활동의 전반적인 성과 파악의 어려움, ④ 사업계획의 효과 평가의 어려움, ⑤ 사업의 우선순위 파악의 어려움, ⑥ 세출예산 상의 중앙관서의 수와 세입예산 상의 중앙관서의 수가 일치하지 않음
경제성질 별 분류	의의	예산이 국민경제에 미치는 영향을 중심으로 분류하는 방식
	장점	① 경제정책의 수립을 위한 기초자료 제공, ② 국가 간 예산 경비의 비중 비교 가능, ③ 정부예산의 국민경제적 효과 파악 용이, ④ 정부거래의 경제적 효과분석 용이
	단점	① 경제적 영향의 일부만 측정 가능, ② 다른 분류방법과 병행하여 사용해야 함, ③ 하위직 공무원에게는 유용하지 않음, ④ 소득배분·산업부문별 영향분석 등은 불가능

24. 다음 중 미국 행정학의 특징을 시대적 순서대로 나열한 것은?

ㄱ. 가치중립적인 관리론보다는 민주적 가치 규범에 입각한 정책연구를 지향한다.
 ㄴ. 행정학은 이론과 법칙을 정립하는 데 목적을 두어야 하며 사실판단의 문제를 연구대상으로 삼아야 한다.
 ㄷ. 과업별로 가장 효율적인 표준시간과 동작을 정해서 수행할 필요가 있다.
 ㄹ. 정부는 공공재의 생산·공급자이며 국민을 만족시킬 수 있는 최선의 제도적 장치를 설계해야 한다.
 ㅁ. 조직 구성원의 생산성은 조직의 관리통제보다는 조직 구성원 간의 관계에 더 많은 영향을 받는다.

① ㄴ - ㄷ - ㄱ - ㄹ - ㅁ

② ㄴ - ㄷ - ㅁ - ㄱ - ㄹ

③ ㄷ - ㅁ - ㄱ - ㄹ - ㄴ

④ ㄷ - ㅁ - ㄴ - ㄱ - ㄹ

⑤ ㄷ - ㅁ - ㄴ - ㄹ - ㄱ

(답) ④ 과학적관리론(ㄷ) - 인간관계론(ㅁ) - 행정행태론(ㄴ) - 신행정론(ㄱ) - 공공선택론(ㄹ)

순으로 행정학 연구가 전개되었다.

25. 조직구성원의 동기유발 이론에 대한 다음 설명 중 옳지 않은 것은?

- ① 허즈버그(F. Herzberg)의 이론은 실제의 동기유발과 만족 자체에 중점을 두고 있기 때문에 하위 욕구를 추구하는 계층에 적용하기가 용이하다.
- ② 앨더버(C. Alderfer)의 이론은 두 가지 이상의 욕구가 동시에 작용되기도 한다는 복합연결형의 욕구단계를 설명한다.
- ③ 브룸(V. Vroom)의 이론은 동기부여의 방안을 구체적으로 제시하지 못하는 한계가 있다.
- ④ 맥그리거(D. McGregor)의 이론에서 X이론은 하위욕구를, Y이론은 상위욕구를 중시한다.
- ⑤ 머슬로(A. Maslow)의 이론은 인간의 동기가 생리적 욕구, 안전의 욕구, 소속의 욕구, 존경의 욕구, 자아실현의 욕구라는 순서에 따라 순차적으로 유발된다고 본다.

(답) ① 허즈버그(F. Herzberg)의 이론은 기술사와 회계사를 연구대상으로 한 연구로 실제의 동기유발과 만족 자체에 중점을 두고 있기 때문에 상위 욕구를 추구하는 계층에 적용하기가 용이하다.

<<핵심체크>> 허즈버그(F. Herzberg)의 2개 요인론

의의	기술자들과 회계사를 대상으로 한 연구조사의 결과 인간은 불만(위생)요인과 만족(동기)요인의 이원적 욕구구조를 가지고 있으며, 이들 요인은 서로 독립된 별개로 작용함(만족의 반대는 불만족이 아니고 만족이 없는 상태이며, 불만족의 반대는 만족이 아니라 불만족이 없는 상태)	
요인	위생요인(불만요인)	동기요인(만족요인)
개념	불만족을 느끼게 하는 요인	만족을 느끼게 하는 요인
성격	사람과 직무상황이나 환경과의 관계	사람과 사람이 하는 일 사이의 관계
역할	불만족만 제거(생산성은 높여줄 수 없음)	동기부여(생산성을 높여주는 역할)
예	봉급, 감독방식과 내용, 작업조건, 대인관계, 임금, 직위, 신분보장, 정책과 관리(조직의 방침과 관행) 등	성취감, 인정감, 책임감, 승진, 직무 그 자체, 직무에 대한 만족감, 보람 있는 일, 능력신장 등
직무확충	직무확장	직무충실