

총평.

단원별 출제 문항 수

단원명	경영일반	인적자원관리	조직행위론	생산.운영관리
문항수				
단원명	마케팅관리	경영의사결정	회계관리	재무관리
문항수				

경영학 문제 평이했다. 가 맞겠죠.

5급, CPA 이런 문제들로 공부한 사람들에게는 평이한 문제들이 오히려 낯설어 체감 난이도가 높았을 수 있지만 깊이 파고드는 심화 학습이 아닌 카테고리 분류를 기초로 암기 학습에 주력한 사람들은 아주 수월하게 풀 수 있는 문제들로 대부분 구성되었으며, 논란이 있을만한 문항이 보이지 않을 정도로 깔끔하게 구성되었다. 출제된 문제들에 대한 논란 여부를 만들 수 있는 정도의 재능이면, 공자에게 도덕성을 따질 수 있는 수준의 때 구쟁이가 아니고는 논란 만들기도 힘든 기본적인 문제들로 구성되었다. 합격자 평균점을 봐야 더 정확한 논평이 가능하겠으나 작년에 비해서는 합격자 평균점은 4~ 6점 정도로 올라갈 것으로 예상되며 변별력이 높지 않은 문제들로 구성이 된 점도 특이하다. 일단 계산 문항이 하나도 없고, 계산 공식에 대한 문항도 없는 특이한 출제로 변별력 부분에서는 구설에 오를 가능성도 보인다. 그러므로 군수직 합격의 키(KEY)는 이미 예언한 대로 경영학 점수가 아닌 행정법과 국어 점수에서 결정될 것으로 예상된다.

육군

행정 7급 62
군수 7급 60
행정 9급 72
군수 9급 70.67

해군

행정 7급 74
행정 9급 73.3
군수 9급 66.67

공군

행정 7급 65
행정 9급 64.6
군수 9급 70.66

1. 조직을 구축할 때 분업을 하는 이유로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 업무몰입의 지원
- ② 숙련화의 제고
- ③ 관찰 및 평가 용이성
- ④ 전문화의 촉진

1. 2021년 9급 정답 ①

[문제해설] 업무몰입, 직무몰입이란 개인 삶의 중요한 가치를 실현하기 위해 직무를 인식하고, 직무를 자신의 가치와 내면화 시키는 정도를 의미한다. 직무몰입은 개인이 직무를 중요한 것으로 인식하는 정도와 관련이 있고, 다양한 환경과 관련이 있어서 조직의 특성과 상사의 행동 등에 영향을 받는다고 한다. Bass는 직무와 관련한 의사결정의 기회와 조직의 성공에 중요한 기여를 하고 있다는 인식, 자신의 업무 페이스를 설정할 수 있는 자기 결정감 등이 직무 몰입을 강화시킨다고 주장했다.

[선택지해설]

- ③ 평가는 평가 대상이 하는 일이 한정되어 있을 때 용이하다.

2. 테일러의 과학적 관리법의 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 내적 보상을 통한 동기부여
- ② 표준화를 통한 효율성 향상
- ③ 선발, 훈련, 평가의 합리화
- ④ 계획과 실행의 분리

2. 2021년 9급 정답 ①

[문제해설] 테일러는 작업의 성과를 내는 방법으로 차별적 성과급제, 즉 생산량에 따라 보상을 다르게 해 줌으로써 일을 하도록 만들었다. 인간관도 경제인 가설이다. 내적 보상을 통한 동기부여는 리더십이론에서 찾아 볼 수 있을 정도로 테일러의 시대와 차이가 있다.

[선택지해설]

- ② 표준작업량을 찾아내서 그만큼의 작업을 해야 평균적인 급여를 받을 수 있는 차별적 성과급제를

적용했다.

- ③ 표준이되는 기준을 정했기 때문에 선발, 훈련, 평가에 합리화가 가능했다.
- ④ 계획은 테일러가 실행은 종업원들이 했다.

3. 헌법이 보장하고 있는 노동자의 3가지 기본 권리에 해당하지 않는 것은?

- ① 단결권
- ② 단체협약권
- ③ 단체교섭권
- ④ 단체행동권

3. 2021년 9급 정답 ②

[문제해설] 헌법에 보장된 노동 3권은 단결권, 단체교섭권, 단체행동권이다.

4. 가치사슬 분석에서 본원적 주된 활동에 해당하지 않는 것은?

- ① 구매
- ② 생산
- ③ 판매
- ④ 연구개발

4. 2021년 9급 정답 ④

[문제해설] 연구개발(R&D)은 보조활동에 해당한다.



5. 타인자본 비율에 따라 기업의 수익에 차이가 발생하는 현상을 의미하는 용어로 가장 적절한 것은?

- ① 레버리지 효과
- ② 가중 효과
- ③ 톱니바퀴 효과
- ④ 비례 효과

5. 2021년 9급 정답 ①

[문제해설]

단순히 단어의 뜻을 아는지 확인하는 문제.

[선택지해설]

- ③ 톱니바퀴효과는 톱니바퀴가 한쪽으로만 회전하고 반대쪽으로 회전하지 못하는 것처럼 한 번 올라간 소비 수준이 쉽게 낮아지지 않는 현상을 일컫는 말이다.

6. 다음은 기업이 세계화를 추진하는 과정에서 취할 수 있는 다양한 방법들이다. 이 중에서 경영관리를 위한 이슈나 의사결정이 가장 많이 발생하는 것은?

- ① 글로벌 소싱(global sourcing)
- ② 전략적 제휴(strategic alliance)
- ③ 해외 자회사(foreign subsidiary)
- ④ 프랜차이즈(franchise)

6. 2021년 9급 정답 ③

[문제해설]

기업이 세계화를 추진하는 방식은 글로벌 소싱, 수출, 수입, 전략적 제휴, 프랜차이즈, 라이선싱, 턴키 계약, 해외 자회사 등이 있다.

[선택지해설]

- ① 글로벌 소싱은 쉽게 이야기하면 글로벌 아웃소싱이다. 외주를 주는데 국내가 아닌 해외로 아웃소싱을 주는 개념이다.
- ② 전략적 제휴는 두 기업의 독립을 유지하는 상태에서 필요한 부분만 공동작업을 하는 형태로 볼 수 있다.
- ③ 해외 자회사는 아예 회사를 설립하는 형식이기 때문에 해외 자회사에서 하는 일을 모두 모기업이 결정해야 하는 것이 원칙이므로 경영관리 관련하여 가장 많은 의사결정이 필요하다.
- ④ 프랜차이즈 가맹점이 모기업의 등록상표, 제품, 방식, 사업계획, 자원, 자금지원, 정체성과 이미지 등을 사용하는 대가로 사용료 또는 수익의 일정한 비율을 제공하기로 하고 체결하는 사업상의 계약이다

7. 손익분기점을 파악하기 위해 반드시 필요한 정보에 해당하지 않는 것은?

- ① 총고정비용
- ② 제품단위당 변동비용
- ③ 제품가격
- ④ 영업이익

7. 2021년 9급 정답 ④

[문제해설] CVP분석의 공식에서 손익분기점은

판매수입 - 총비용 = 0 이 되는 상황을 말한다.

판매수입은 제품가격 x 판매량

총비용 = 총고정비용 + 총변동비용

총변동비용 = 제품단위당 변동비용 x 판매량

그러므로 이것과 관련이 없는 것은 영업이익이다.

8. 다음 중 생산성이 저하될 위험이 가장 큰 상황에 해당되는 것은?

- ① 집단 응집력이 높고 집단과 조직목표가 일치 하는 경우
- ② 집단 응집력이 높지만 집단과 조직목표가 일치 하지 않는 경우
- ③ 집단 응집력이 낮지만 집단과 조직목표가 일치 하는 경우
- ④ 집단 응집력이 낮고 집단과 조직목표가 일치 하지 않는 경우

8. 2021년 9급 정답 ②

[문제해설]

		목표일치도	
		저	고
집단 응집성	저	낮은성과	중간성과
	고	낮은성과	높은성과

위험이 가장 큰 상황은 집단 응집성은 높는데 집단과 조직의 목표일치도가 낮은 경우이다. 이런 경우는 집단이 조직을 이탈해 버리는 경우가 생길 수 있다.

9. 전사적 자원관리(ERP)의 장점으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 경영자원의 통합적 관리
- ② 자원의 생산성 극대화
- ③ 차별화된 현지 생산
- ④ 즉각적인 의사결정 지원

9. 2021년 9급 정답 ③

[문제해설]

MRP에서 발전해 온 ERP는 조직전체의 자원을 하나의 데이터 베이스로 관리해 효율적인 조직관리를 하는 방법이다. 차별화된 현지생산은 ERP의 장점과는 관련이 적다. ERP는 조직이 가진 내부 자원에 대한 성과를 높이는데 유용한 방법이기 때문에 조직 외부자원을 활용하는 현지 생산의 경우 ERP로 대응하는 것은 쉽지 않다.

10. 진성 리더십(authentic leadership)의 내용과 관련이 없는 것은?

- ① 명확한 비전제시
- ② 리더의 자아인식
- ③ 내재화된 도덕적 신념
- ④ 관계의 투명성

10. 2021년 9급 정답 ①

[문제해설]

진성리더십은 '리더와 조직구성원들의 긍정적 자기개발 촉진 측면에서 자기인식, 내재화된 도덕적 관점, 정보의 균형된 프로세스(처리) 및 관계적 투명성 등을 보다 발전시키기 위해 긍정적 심리 역량과 긍정적/도덕적 분위기를 만들어내고 증진하는 리더의 행동 양식'으로 정의된다.

[선택지해설]

- ① 명확한 비전제시는 경로 목표이론처럼 업무의 성과가 중요한 리더십들에서 공통적으로 추구하는 내용이다.

11. 다음 중 경영기능과 그 내용이 가장 적절하지 않은 것은?

- ① 계획화(planning) - 목표설정
- ② 조직화(organizing) - 자원획득
- ③ 지휘(leading) - 의사소통, 동기유발
- ④ 통제(controlling) - 과업달성을 위한 책임의 부과

11. 2021년 9급 정답 ④

[문제해설]

계획-조직-지휘-통제는 경영의 가장 기본적인 기능이다.

[선택지해설]

- ④ 통제는 구성원들의 행동 결과가 계획에 일치되도록 하기 위해 구성원들의 활동을 측정하고 수정하는 일이지 책임을 부과하고 일을 할당하는 부분이 아니다.

12. 재무 상태표에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 재무 상태표는 자산, 부채 및 자본으로 구분한다.
- ② 재무 상태표를 통해 기업의 유동성과 재무상태를 파악할 수 있다.
- ③ 재무 상태표는 일정기간 동안의 경영성과를 나타낸 재무제표이다.
- ④ 재무 상태표의 자산항목은 유동자산과 비유동 자산으로 구분한다.

12. 2021년 9급 정답 ③

[문제해설]

재무상태표는 일정 기간동안의 변화를 보여주는 지표가 아니라 특정 시점의 상태를 보여주는 자료이다.

[선택지해설]

- ① 차변은 자산, 대변은 부채와 자본으로 표시된다.
- ② $\frac{\text{유동자산}}{\text{유동부채}} \times 100$ 으로 유동성 비율을 파악할 수 있다..
- ④ 자산은 1년 안에 현금화 할 수 있는 유동자산과 현금화에 1년 이상이 소요되는 비유동 자산으로 구분할 수 있다.

13. 직장 내 교육훈련(OJT)에 관한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 교육훈련 프로그램 설계 시 가장 먼저 해야 할 것은 필요성 분석이다.
- ② 직장상사와의 관계를 돈독하게 만들 수 있다.
- ③ 교육훈련이 현실적이고 실제적이다.
- ④ 많은 종업원들에게 통일된 훈련을 시킬 수 있다.

13. 2021년 9급 정답 ④

[문제해설]

OJT는 상사 1명에 부하 직원 1명이 교육을 받는 것이므로 교육하는 상사에 따라 교육 내용과 방법에 차이가 있을 수 있고, 부하 직원의 상태에 따라 교육 내용이 달라질 수 있어서 통일된(표준화된) 훈련이 힘들다.

14. 소비자 구매행동에 영향을 미치는 요인 중 내적인 동기요인과 가장 관련이 없는 것은?

- ① 소비자의 태도
- ② 가족
- ③ 학력
- ④ 나이

14. 2021년 9급 정답 ②

[문제해설]

소비자 구매행동에 영향을 미치는 요인은

문화적 요인	문화, 사회계층,
사회적 요인	준거집단, 가족, 역할과 지위
개인적 요인	연령, 라이프사이클, 직업, 경제적 상황, 라이프 스타일
심리적 요인	동기, 지각, 학습 등

내적인 동기요인은 소비자 자신에게 귀속되는 것, 외적인 동기요인은 소비자가 소속되어 있는 것. 태도, 학력, 나이는 소비자 자신이 가진 것, 가족은 그 소비자가 속한 집단이므로 소비자의 외부.

15. 개인적 권력에 해당하는 것은?

- ① 부하 직원의 휴가 요청을 받아들이지 않을 수 있는 영향력
- ② 다른 직원에게 보너스를 제공하는 것을 결정할 수 있는 영향력
- ③ 높은 지위로 인해 다른 직원에게 작업 지시를 내릴 수 있는 영향력
- ④ 다른 직원에게 전문지식을 제공하여 발생하는 영향력

15. 2021년 9급 정답 ④

[문제해설]

권력의 원천은 공식적 권력인 강압적 권력, 보상적 권력, 합법적 권력이 있고, 개인적 권력은 전문적 권력과 준거적 권력이 있다.

[선택지해설]

- ① 불리함을 적용할 수 있는 권력으로 강압적 권력을 의미한다.
- ② 유리함을 줄 수 있는 권력으로 보상적 권력으로 볼 수 있다.
- ③ 조직에서 주어진 권력으로 합법적 권력으로 볼 수 있다.
- ④ 전문적인 지식에 기인한 전문적 권력으로 이 권력이 개인적 권력이다.

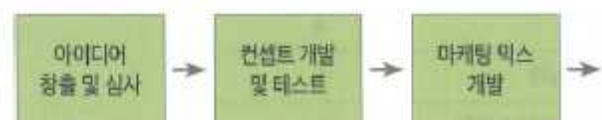
16. 신상품 개발 프로세스에 관한 설명으로 가장 적절한 것은?

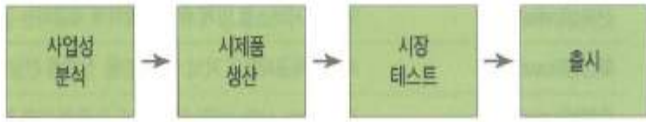
- ① 아이디어 창출단계에서 많은 수의 아이디어 창출에 중점을 둔다.
- ② 제품컨셉트 개발단계에서 시제품을 만든다.
- ③ 신상품 컨셉트는 아이디어를 소비자가 사용하는 언어나 그림 등을 통하여 추상적으로 표현한 것이다.
- ④ 시장테스트는 제품 출시 후에 소규모로 실시된다.

16. 2021년 9급 정답 ①

[문제해설]

신제품 개발과정 ▲





[선택지해설]

- ② 시제품은 제품개발 단계에서 만든다. 제품컨셉 개발 단계에서는 시제품을 만드는 것이 아니라 핵심 제품을 개발하는 것이다.
- ③ 제품컨셉트(product concept)란 소비자들이 사용하는 용어에 기반하여 제품아이디어를 구체화시킨 것이다. 그러므로 추상적인 것이 아니라 상세하게 구체적인 것이어야 한다.
- ④ 신제품은 시장의 규모가 어느 정도이고, 소비자와 딜러들이 제품의 취급, 사용, 재구매에 있어서의 어떤 반응을 보이는가를 파악하기 위해 실제 상황과 같은 상황에서 출시된다. 시장 테스트는 제품이 내구재인가 비내구재인가에 따라 크게 달라진다.

17. 식스 시그마와 관련된 내용으로 옳지 않은 것은?

- ① 매우 높은 품질을 확보하기 위한 혁신활동이다.
- ② 백만개 중에 8개 정도의 불량만을 허용하는 수준이다.
- ③ 시그마는 정규분포에서의 표준편차를 의미한다.
- ④ 모토롤라가 시작해서 GE에 의해 널리 알려졌다.

17. 2021년 9급 정답 ②

[문제해설]

3.4ppm(parts per million) 이하로 하고자 하는 품질 경영전략을 뜻한다. 100만개당 3.4개 이하의 불량품.

18. JIT(Just-In Time) 생산시스템의 특징에 해당하지 않는 것은?

- ① 적시구매
- ② 소 로트의 반복생산
- ③ 안전재고의 저장
- ④ 다기능공의 존재

18. 2021년 9급 정답 ③

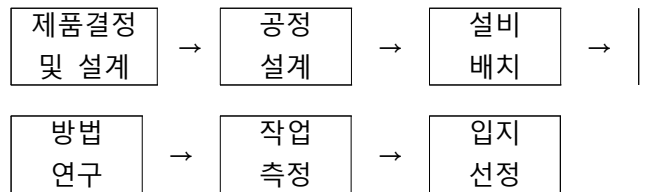
[문제해설] JIT는 적시공급을 통한 0 재고를 추구한다. 안전재고의 저장은 JIT와 맞지 않는다.

19. 생산시스템 설계과정에 해당하지 않는 것은?

- ① 생산입지선정
- ② 자원계획
- ③ 설비배치
- ④ 제품설계

19. 2021년 9급 정답 ②

[문제해설]



[선택지해설]

- ② 자원계획은 생산계획에서 고려할 사항이다.

20. 재무분석에 관한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

- ① 재무분석은 기업과 관련된 의사결정에 필요한 정보를 제공하기 위하여 설계된 일종의 정보 가공 시스템이다.
- ② 재무분석은 경영자가 내부통제 또는 재무예측을 위하여 기업의 재무상태와 경영성과의 적정성 여부를 검토하는 것을 의미한다.
- ③ 재무분석을 좁은 의미로 말할 때는 주로 재무 비율분석을 지칭한다.
- ④ 재무분석시 주로 회계적 자료를 이용한다.

20. 2021년 9급 정답 ②

[선택지해설]

- ② 경영자가 내부통제 또는 재무예측을 위해 필요로 하는 정보를 정리하는 것은 재무회계가 아니라 관리회계의 영역이다.

21. 순현재가(NPV)의 특성으로 옳지 않은 것은?

- ① 투자안의 모든 현금흐름을 사용한다.
- ② 모든 개별 투자안들간의 상호관계를 고려한다.
- ③ 가치의 가산원칙이 성립한다.
- ④ 화폐의 시간가치를 고려한다.

21. 2021년 9급 정답 ②

[문제해설]

미래에 유입될 돈을 현재 가치로 환산하여 지금 투자(지출)될 금액과의 차이로 투자안을 평가하는 방식이 순현재가법이다.

[선택지해설]

- ② 독립된 투자안들을 복수 선택하는 경우 가치가산의 원칙이 성립되긴 하지만 이것이 각 투자안의 상호관계라고 할 수는 없다.

22. 다음 중 재무관리자의 역할이 아닌 것은?

- ① 투자결정
- ② 자본조달결정
- ③ 회계처리
- ④ 배당결정

22. 2021년 9급 정답 ③

[문제해설]

재무관리의 기능은 투자의 결정, 투자에 대한 자본 조달의 결정, 투자결과에 대한 배당 결정으로 볼 수 있다

[선택지해설]

- ② 회계처리는 회계담당자의 역할이다.

23. 경영자들이 내리는 의사결정에는 다양한 오류 들이 존재한다. 다음 중 매몰비용 오류에 해당하는 것은?

- ① 선별적으로 정보를 구성하고 선택하는 오류
- ② 과거의 선택과 부합되는 정보만을 선택하는 오류
- ③ 실패 원인을 내부가 아닌 외부에서만 찾는 오류
- ④ 과거의 선택에 매달리고 집착하는 오류

23. 2021년 9급 정답 ④

[문제해설]

매몰비용이란 이미 지출이되어 회수할 수 없는 비용을 뜻한다. 매몰비용 오류란 과거에 지출된 비용에 대해 미련을 버리지 못하고 올바르게 못한 선택을 계속하는 경우를 말한다.

[선택지해설]

- ① '확인 증거(confirming-evidence) 효과' 이미 특정 방향으로 마음을 정한 상태에서 다양한 정보 중 자신의 선택을 확신시키는 정보만을 선별적으로 수용하는 현상
- ② '회상능력(recallability) 효과'가 있는데, 이는 연관

된 정보 중 매우 극적인 결과만 기억하고 여기에 근거해 판단하는 경우

- ③ 귀인오류에 대한 설명이다.

24. 경영과 관리의 차이점에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

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

24. 2021년 9급 정답 ③

[문제해설]

무에서 유를 창조해 내는 것 경영, 정해진 것을 잘 유지하고 성장시켜 나가는 것 관리.

[선택지해설]

- ③ 업무를 조직하는 것은 업무의 구성을 새롭게 한 다거나 새로운 목표를 달성하기 위해 해야할 일들을 분화, 배치하는 것으로 경영에 해당한다.

25. 품질경영에 관한 설명으로 가장 옳은 것은?

- ① 지속적 개선을 위한 도구로 데밍(E. Deming)은 PDAC(Plan-Do-Act-Check)사이클을 제시 하였다.
- ② 싱고 시스템은 통계적 품질관리 기법을 일본식 용어로 표현한 것이다.
- ③ 품질과 관련하여 발생하는 비용은 크게 예방 및 검사 등 사전조치에 관련된 비용과 불량발생한 이후의 사후조치에 관련된 비용으로 분류해 볼 수 있다.
- ④ 품질의 집 구축과정은 기대품질과 지각품질의 차이를 측정하고 차이분석을 하는 작업이다.

25. 2021년 9급 정답 ③

[문제해설]

[선택지해설]

- ① 지속적 개선(continuous improvement, CI) → PDCA 사이클(Plan - Do - Check - Act)① Plan

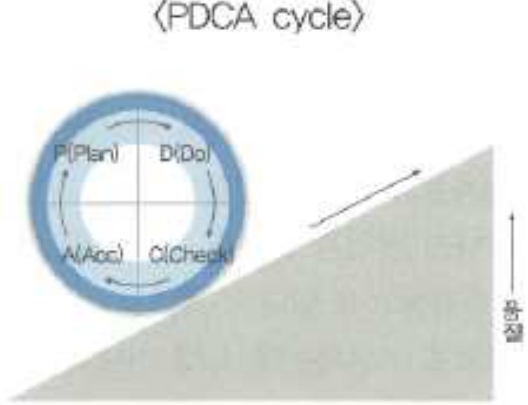
: 개선을 겨냥한 변화 계획

② Do : 변화의 실행

③ Check : 결과 분석

④ Act : 변화의 제도화 및 폐기 또는 실행

<PDCA cycle>



② 통계적 품질관리(SQC) 기법과 함께 발전되어온 싱고 시스템(Shingo System)은 품질개선이라는 같은 목적을 추구하고 있지만 그 철학면에서는 통계학적 인 접근법을 활용하는 경우하고는 매우 다르다. 이 시스템은 Toyota just-in-time 시스템의 개발자인 시게오 싱고(Shigeo Shingo)의 이름을 딴 것이다. 싱고 시스템은 두 가지 관점 이 매우 큰 관심을 불러 일으켰는데, 하나는 SMED(single-minute exchange of die) 절차에 따른 공정변화시간의 단축이며 다른 하나는 무결점을 목표로 한 포카요케(poka-yoke) 이다.

통제비용	예방비용 (Prevention Cost : P-Cost)
	평가비용 (Appraisal Cost : A-Cost)
③ 실패비용 (부적합 비용)	내부실패비용 [사내실패 Cost(IF-Cost)]
	외부실패비용 [사외실패 Cost(EF-Cost)]

④ 품질의 차이를 측정·분석하는 작업은 SERVQUAL로 볼 수 있다.

① Plan : 개선을 겨냥한 변화 계획

② Do : 변화의 실행