

2018년도 공인회계사 일반경영학 기출문제 해설

해설: 경영학 박사 박도준

1. 리더십이론에 관한 설명으로 가장 적절한 것은? (2018. CPA)

- ① 변혁적 리더십(transformational leadership)은 영감을 주는 동기부여, 지적인 자극, 상황에 따른 보상, 예외에 의한 관리, 이상적인 영향력의 행사로 구성된다.
- ② 피들러(Fiedler)는 과업의 구조가 잘 짜여져 있고, 리더와 부하의 관계가 긴밀하고, 부하에 대한 리더의 지위권력이 큰 상황에서 관계지향적 리더가 과업지향적 리더보다 성과가 높다고 주장하였다.
- ③ 스톡딜(Stogdill)은 부하의 직무능력과 감성지능이 높을수록 리더의 구조주도(initiating structure)행위가 부하의 절차적 공정성과 상호작용적 공정성에 대한 지각을 높인다고 주장하였다.
- ④ 허쉬(Hersey)와 블랜차드(Blanchard)는 부하의 성숙도가 가장 낮을 때는 지시형 리더십(telling style)이 효과적이고 부하의 성숙도가 가장 높을 때는 위임형 리더십(delegating style)이 효과적이라고 주장하였다.
- ⑤ 서번트 리더십(servant leadership)은 리더와 부하의 역할교환, 명확한 비전의 제시, 경청, 적절한 보상과 벌, 자율과 공식화를 통하여 집단의 성장보다는 집단의 효율성과 생산성을 높이는 데 초점을 두고 있다.

→ 정답: ④

→ 해설: 허쉬(Hersey)와 블랜차드(Blanchard)는 아지리스의 성숙-미성숙 이론을 상황변수로 적용하여 리서딧비수명주기와 종업원의 성숙도 관계를 연결한 이론을 전개하였다.

- ① 변혁적 리더십은 영감을 주는 동기부여, 지적인 자극, 이상적인 영향력의 행사 및 지적 자극 등으로 구성된다. 그러나 상황에 따른 보상, 예외에 의한 관리 등은 거래적 리더십의 특징이다.
- ② 피들러(Fiedler)는 과업의 구조가 잘 짜여져 있고, 리더와 부하의 관계가 긴밀하고, 부하에 대한 리더의 지위권력이 큰 상황에서 과업지향적 리더가 관계지향적 리더보다 성과가 높다고 주장하였다.
- ③ 스톡딜(Stogdill)등은 OSU 모형을 통해 부하의 직무능력과 감성지능이 높을수록 리더의 구조주도행위보다는 종업원에 대한 배려 등이 부하의 절차적 공정성과 상호작용적 공정성에 대한 지각을 높인다고 주장하였다.
- ⑤ servant leadership은 공식화와 명확한 비전을 제시하고 있지는 않다. 아울러 집단의 효율성과 생산성 보다 우선시 되는 것은 집단의 안정적 성장시키는데 초점을 두고 있는 이론은 PM이론으로 볼 수 있다.

2. 조직구조와 조직설계에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은? (2018. CPA)

- ① 통제의 범위(span of control)는 부문간의 협업에 필요한 업무 담당자의 자율권을 보장해 줄 수 있도록 하는 부서별 권한과 책임의 범위이다.
- ② 부문별 조직(divisional structure)은 시장과 고객의 요구에 대응할 수 있으나 각 사업부 내에서 규모의 경제를 달성하기가 쉽지 않다.
- ③ 조직에서 의사결정권한이 조직 내 특정 부서나 개인에게 집중되어 있는 정도를 보고 해당 조직의 집권화(centralization) 정도를 알 수 있다.
- ④ 기능별 조직(functional structure)은 기능별 전문성을 확보할 수 있으나 기능부서들 간의 조정이 어렵고 시장의 변화에 즉각적으로 대응하기가 쉽지 않다.
- ⑤ 매트릭스 조직(matrix structure)은 이중적인 보고체제로 인하여 보고담당자가 역할갈등을 느낄 수 있고 업무에 혼선이 생길 수 있다.

→ 정답: ①

→ 해설: 통제의 범위(span of control)는 부문간의 협업에 필요한 업무 담당자의 자율권을 보장해 줄 수 있도록 하는 부서별 권한과 책임의 범위를 의미하는 것이 아니라 관리자가 직접적으로 지휘·통솔하는 종업원의 수를 뜻하는 개념이다. 부연설명하면 수직적 분화도가 큰(tall) 조직에서는 개인이 보유하는 의사결정권한이 세분화되어 있고 통제범위가 좁다(수직적 커뮤니케이션 강조). 그리고 수직적 분화도가 작은(flat) 조직에서는 개인이 보유하는 의사결정권한이 폭넓게 규정되어 있으며 통제 범위가 넓다(수평적 커뮤니케이션 강조). 일반적으로 정보화와 원가절감의 추세에 따라 통제범위는 확대되고 있으며, 그로 인해 발생하는 단점들을 극복하기 위해 종업원에 대한 교육훈련과 임파워먼트가 실시되고 있다

3. 직무설계에서 헉크만(Hackman)과 올드햄(Oldham)의 직무특성이론에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은? (2018. CPA)

- ① 다양한 기술이 필요하도록 직무를 설계함으로써, 직무수행자가 해당 직무에서 의미감을 경험하게 한다.
- ② 자율성을 부여함으로써, 직무수행자가 해당 직무에서 책임감을 경험하게 한다.
- ③ 도전적인 목표를 제시함으로써, 직무수행자가 해당 직무에서 성장욕구와 성취감을 경험하게 한다.
- ④ 직무수행과정에서 피드백을 제공함으로써, 직무수행자가 해당 직무에서 직무수행 결과에 대한 지식을 가지게 한다.
- ⑤ 과업의 중요성을 높여줌으로써, 직무수행자가 해당 직무에서 의미감을 경험하게 한다.

→ 정답: ③

→ 해설: 성장욕구 및 성취 욕구가 높은 구성원에게 도전적인 목표를 제시함으로써, 직무수행자가 해당 직무에서의 성취감을 경험하게 한다.

4. 동기부여 이론에 관한 설명으로 가장 적절한 것은? (2018. CPA)

- ① 허즈버그(Herzberg)의 2요인이론(two factor theory)에서 승진, 작업환경의 개선, 권한의 확대, 안전욕구의 충족은 위생요인에 속하고 도전적 과제의 부여, 인정, 급여, 감독, 회사의 정책은 동기요인에 해당된다.
- ② 강화이론(reinforcement theory)에서 벌(punishment)과 부정적 강화(negative reinforcement)는 바람직하지 못한 행동의 빈도를 감소시키지만 소거(extinction)와 긍정적 강화(positive reinforcement)는 바람직한 행동의 빈도를 증가시킨다.
- ③ 브룸(Vroom)의 기대이론에 따르면 행위자의 자기 효능감(self efficacy)이 클수록 과업성취에 대한 기대(expectancy)가 커지고 보상의 유의성(valence)과 수단성(instrumentality)도 커지게 된다.
- ④ 매슬로우(Maslow)의 욕구이론에 따르면 생리욕구-친교욕구-안전욕구-성장욕구-자아실현욕구의 순서로 욕구가 충족된다.
- ⑤ 아담스(Adams)의 공정성 이론(equity theory)에 의하면 개인이 지각하는 투입(input)에는 개인이 직장에서 투여한 시간, 노력, 경험 등이 포함될 수 있고, 개인이 지각하는 산출(output)에는 직장에서 받은 급여와 유무형의 혜택 등이 포함될 수 있다.

→ 정답: ⑤

→ 해설:

- ① 허즈버그(Herzberg)의 2요인이론(two factor theory)에서 급여는 위생요인에 해당하며, 권한의 확대는 동기요인에 해당한다.
- ② 강화이론(reinforcement theory)에서 벌(punishment)과 소거(extinction)는 바람직하지 못한 행동의 빈도를 감소시키지만, 긍정적 강화(positive reinforcement)와 부정적 강화(negative reinforcement)는 바람직한 행동의 빈도를 증가시킨다.
- ③ 브룸(Vroom)의 기대이론에 따르면 행위자의 자기 효능감(self efficacy)이 클수록 과업성취에 대한 기대(expectancy)가 커진다고 할 수는 있으나, 자기 효능감(self efficacy)이 높다고하여 보상의 유의성(valence)과 수단성(instrumentality)이 커진다고 보기는 어렵다..
- ④ 매슬로우(Maslow)의 욕구이론에 따르면 생리욕구-친교욕구-안전욕구-성장욕구-자아실현욕구의 순서로 욕구가 충족되는게 아니라 생리-안전-사회-존경-자아실현 욕구의 순으로 단계별 만족-진행의 형태로 욕구 충족 단계가 생긴다고 보고 있다.

5. 지각, 귀인, 의사결정에 관한 설명으로 가장 적절한 것은? (2018. CPA)

- ① 10명의 후보자가 평가위원과 일대일 최종 면접을 할 때 피평가자의 면접순서는 평가자의 중심화 경향 및 관대화 경향에 영향을 미칠 수 있으나 최근효과 및 대비효과와는 관련이 없다.
- ② 켈리(Kelley)의 귀인모형에 따르면 특이성(distinctiveness)과 합의성(consensus)이 낮고 일관성(consistency)이 높은 경우에는 내적귀인을 하게 되고 특이성과 합의성이 높고 일관성이 낮은 경우에는 외적귀인을 하게 된다.
- ③ 행위자 관찰자효과(actor observer effect)는 행위자 입장에서는 행동에 미치는 내적요인에 대한 이해가 충분하

나, 관찰자 입장에서는 행위자의 능력과 노력 등의 내적요인을 간과하거나 무시하고 행위자의 외적요인으로 귀인하려는 오류이다.

④ 제한된 합리성(bounded rationality)하에서 개인은 만족할 만한 수준의 대안을 찾는 의사결정을 하기 보다는 인지적 한계와 탐색비용을 고려하지 않고 최적의 대안(optimal solution)을 찾는 의사결정을 한다.

⑤ 집단 사고(group think)는 응집력이 강한 대규모 집단에서 복잡한 의사결정을 할 때, 문제에 대한 토론을 진행할수록 집단내의 의견이 양극화되는 현상이다

→ 정답: ②

→ 해설:

① 10명의 후보자가 평가위원과 일대일 최종 면접을 할 때 피평가자의 면접순서는 평가자의에 최근효과 및 대비효과에 영향을 미칠 수 있으나, 중심화 경향 및 관대화 경향과 면접 순서는 관련이 없다.

③ 행위자 관찰자효과(actor observer effect)는 행위자 입장에서는 외적 귀속, 관찰자 입장에서는 행위자의 행동을 내적 귀속 시키는 경향이 나타난다.

④ 제한된 합리성(bounded rationality)하에서 개인은 최적의 대안(optimal solution)을 찾는 의사결정을 하기 보다는 인지적 한계와 탐색비용 등을 고려하여 만족할 만한 수준의 대안을 찾는 의사결정을 한다.

⑤ 집단 사고(group think)는 응집력이 강한 대규모 집단에서 복잡한 의사결정을 할 때, 문제에 대한 토론을 진행되지 않은 상태에서 맹목적인 추종의 형태가 나타날 때 집단내의 의견이 양극화되는 현상이다

6. 인사선발 및 인사평가에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은? (2018. CPA)

① 동일한 피평가자를 반복 평가하여 비슷한 결과가 나타나는 것은 신뢰성(reliability)과 관련이 있다.

② 신입사원의 입사시험 성적과 입사 이후 업무성과의 상관관계를 조사하는 방법은 선발도구의 예측타당성(predictive validity)과 관련이 있다.

③ 행위기준고과법(BARS: behaviorally anchored rating scales)은 중요사건기술법과 평정척도법을 응용하여 개발된 인사평가 방법이다.

④ 평가도구가 얼마나 평가목적에 잘 충족시키는지 타당성(validity)과 관련이 있다.

⑤ 선발도구의 타당성을 측정하는 방법에는 내적 일관성(internal consistency) 측정방법, 양분법(split half method), 시험 재시험(test-retest) 방법 등이 있다.

→ 정답: ⑤

→ 해설: 내적 일관성(internal consistency) 측정방법, 양분법(split half method), 시험 재시험(test-retest) 방법 등은 선발도구의 타당성을 측정하는 방법이 아니라 일관성을 측정하는 방법이다.

7. 임금 및 보상에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은? (2018. CPA)

① 직무급은 해당기업에 존재하는 직무들을 평가하여 상대적 가치에 따라 임금을 결정하는 방식이다.

② 서열법, 분류법, 요소비교법, 점수법은 직무의 상대적 가치를 평가하는 방법이다.

③ 내재적 보상이 클수록 임금의 내부공정성이 높아지고, 외재적 보상이 클수록 임금의 외부공정성이 높아진다.

④ 직능급은 종업원이 보유하고 있는 직무수행능력을 고려하여 임금을 결정하는 방식이다.

⑤ 기업의 지불능력, 종업원의 생계비 수준, 노동시장에서의 수요와 공급 등은 기업의 임금수준을 결정하는 요인이다.

→ 정답: ③

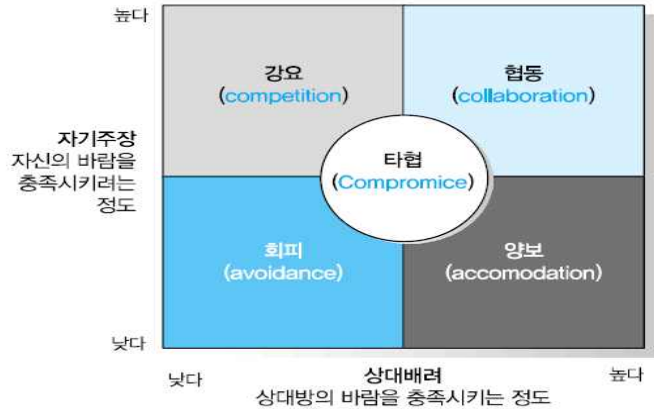
→ 해설: 내재적 보상이 크다고 해서 임금의 내부공정성이 높아지는 것은 아니며, 외재적 보상이 클 경우, 작은 경우 모두 불공정인식을 하게된다. 부연설명을 하여보면, 성취감, 직무에 대한 만족감, 자신의 흥미나 호기심과 같은 요인들에서 유래된 동기를 내재적 동기라고 하는데, 내재적으로 동기화되었을 때는 활동 그 자체가 보상으로 작용하기 때문에 그 활동을 하도록 하기 위해 어떤 유인물과 처벌도 필요로 하지 않는다. 반면에 내부 공정성은 임금의 구성 내용과 관련한 임금격차에 대한 체계관리적 측면으로 두 개념 간에는 관련성이 매우 낮다. 아울러 공정성 이론에서 본다면 외재적 보상이 큰 경우와 작은 경우 즉, 과대 또는 과소 보상 모두 불공정 인식을 가질 수 있다.

8. 갈등과 협상에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은? (2018. CPA)

- ① 분배적 협상(distributive negotiation)의 동기는 제로섬(zero sum)에 초점을 맞추고 있고, 통합적 협상(integrative negotiation)의 동기는 포지티브섬(positive sum)에 초점을 맞추고 있다.
- ② 분배적 협상보다 통합적 협상에서 정보의 공유가 상대적으로 많이 이루어지는 경향이 있다.
- ③ BATNA(best alternative to a negotiated agreement)가 얼마나 매력적인가에 따라서 협상 당사자의 협상력이 달라진다.
- ④ 갈등관리유형 중 회피형(avoiding)은 자기에 대한 관심과 자기 주장의 정도가 높고 상대에 대한 관심과 협력의 정도가 낮은 경우이다.
- ⑤ 통합적 협상에서는 제시된 협상의 이슈(issue)뿐만 아니라 협상 당사자의 관심사(interests)에도 초점을 맞추어야 좋은 협상결과가 나온다.

→ 정답: ④

→ 해설: 갈등관리유형 중 회피형(avoiding)은 자기에 대한 관심과 자기주장의 정도와 상대에 대한 관심과 협력의 정도가 모두 낮은 경우이다.



9. 경쟁자 분석에 관한 설명으로 적절한 항목만을 모두 선택한 것은? (2018. CPA)

- a. 마케팅 근시(marketing myopia)는 경쟁의 범위를 제품형태 수준이 아닌 본원적 편익 수준에서 바라보는 것이다.
- b. 제품 제거(product deletion)는 고객 지각에 기초한 경쟁자 파악 방법이고, 사용상황별 대체(substitution in-use)는 고객행동에 기초한 경쟁자 파악 방법이다.
- c. 상표전환 매트릭스(brand switching matrix)를 활용한 경쟁자 파악 시, 구입자와 사용자가 동일인이 아닌 경우에도 상표전환이 나타날 수 있기 때문에 결과 해석에 주의해야 한다.

- ① a ② b ③ c ④ a, b ⑤ b, c

→ 정답: ③

→ 해설:

- a. 마케팅 근시(marketing myopia)는 경쟁의 범위를 본원적 편익이 아닌 제품형태 수준 수준에서 바라보는 것이다. 이로 인해 소비자의 요구를 제대로 파악하지 못하는 상황이 발생하게 된다.
- b. 제품 제거(product deletion)와 사용상황별 대체(substitution in-use) 드이도 인지도 기법 등은 모두 고객 지각에 기초한 경쟁자 파악 방법이다. 고객행동에 기초한 경쟁자 파악 방법에는 상표전환 매트릭스, 수요의 교차 탄력성 방법이 있다.

10. 신제품 확산과 제품수명주기에 관한 설명으로 적절한 항목만을 모두 선택한 것은? (2018. CPA)

- a. 후기다수 수용자(late majority)는 초기 수용자(early adopters) 바로 다음에 신제품을 수용하는 소비자 집단이다.
- b. 단순성(simplicity)은 신제품의 이해나 사용상의 용이한 정도를 의미하며, 신제품 수용에 영향을 미치는 요인들 중의 하나다.
- c. 시장규모는 성숙기보다 성장기에서 더 크고, 제품원가는 도입기보다 성장기에서 더 높다.

- ① a ② b ③ c ④ a, b ⑤ b, c

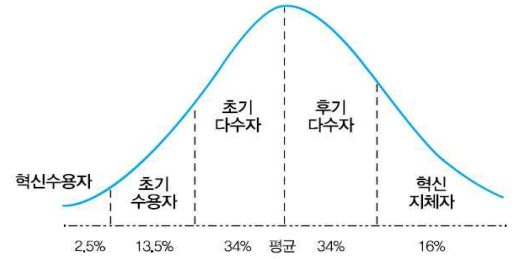
→ 정답: ②

→ 해설:

a. 후기다수 수용자(late majority)는 초기다수수용자 바로 다음에 신제품을 수용하는 소비자 집단이다. 초기 수용자(early adopters)는 혁신층 다음, 초기다수자 앞에 위치한다. 이를 그림으로 파악하면 아래와 같다.

c. 시장규모는 성숙기가 성장기 보다 더 크지만 시장의 확산 속도는 성장기가 더 크다고 할 수 있다. 아울러 제품원가는 대량생산체계에 들어간 성장기 보다 도입기에 더 크다고 할 수 있다.

로저스(Everett Rogers), 혁신의 수용과 확산모형



11. 브랜드 전략에 관한 설명으로 적절한 항목만을 모두 선택한 것은? (2018. CPA)

- a. 희석효과(dilution effect)가 발생할 가능성은 상향 확장보다 하향 확장에서 더 높다.
- b. 복수브랜드 전략은 새로운 제품 범주에서 출시하고자 하는 신제품을 대상으로 새로운 브랜드를 개발하는 경우이다.
- c. 브랜드 확장 시, 두 제품 범주 간의 유사성은 브랜드 확장의 성공에 긍정적인 영향을 미치는 반면에 브랜드 이미지와 제품 간의 유사성은 브랜드 확장의 성패에 영향을 미치지 않는다.

- ① a ② b ③ c ④ a, b ⑤ b, c

→ 정답: ①

→ 해설: 하향 확장 시 기존 고급이미지 약화와 같은 브랜드 희석효과(dilution effect)의 발생 가능성을 높인다.

b. 복수브랜드 전략은 다상표 전략이라고도 불리우며 기존 제품범주와 유사한 제품범주류의 신제품에 새로운 상표를 사용하는 전략으로서 새로운 제품 범주라기 보다는 유사한 제품 범주의 출시 제품을 대상으로 새로운 브랜드를 개발하는 경우이다.

c. 브랜드 확장은 기존 제품과 상이한 신제품에 동일 또는 기존 브랜드를 사용하는 전략으로서, 두 제품 범주 간의 유사성은 브랜드 확장의 성공에 긍정적인 영향을 미치며, 또한 브랜드이미지와 제품 간의 유사성 역시 브랜드 확장의 성패에 영향을 미친다고 할 수 있다.

12. 가격관리에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은? (2018. CPA)

- ① 최저수용가격(lowest acceptable price)은 구매자가 품질을 의심 하지 않으면서 구매할 수 있는 가장 낮은 가격을 의미한다.
- ② 빈번한 세일로 인해 구매자의 준거가격(reference price)이 낮아질 가능성이 있다.
- ③ 가격결정방법에서 원가기준법(cost-plus pricing)은 경쟁자의 가격과 원가를 고려하지 않는다는 단점을 가지고 있다.
- ④ 신제품 도입 초기에 가격을 낮게 책정하는 전략은 시장침투가격(market-penetration pricing)과 관련이 있다.
- ⑤ 순수 묶음가격(pure bundling)은 여러 가지 제품들을 묶음으로도 판매하고 개별적으로도 판매하는 가격정책이다.

→ 정답: ⑤

→ 해설: 순수 묶음가격(pure bundling)은 여러 가지 제품들을 묶음으로 만 판매하는 전략이고, 묶음과 개별 판매를 병행하는 경우 혼합 묶음 전략이라고 한다.

13. 촉진관리에 관한 설명으로 가장 적절한 것은? (2018. CPA)

- ① 광고예산 결정방법에서 가용예산 할당법(affordable method)은 광고를 비용이 아닌 투자로 간주하고 있으며, 광고비의 과소지출보다는 과다지출을 초래하는 경우가 더 많다.
- ② GRP(gross rating points)는 청중 1,000명에게 광고를 도달시키는 데 드는 광고비용을 가리키는 용어이다.
- ③ 진열 공제(display allowances)와 입점 공제(slotting allowances)는 중간상 판매촉진(trade promotion) 수단이다.
- ④ 샘플(samples)은 신제품 시용 유도, 반복구매 촉진, 다른 판촉 방법들에 비해 낮은 비용 등의 장점이 있다.
- ⑤ 인적판매에서 내부 판매(inside selling)는 판매사원이 잠재 구매자를 방문하여 판매활동을 하는 것이다.

→ 정답:③

→ 해설: 진열 공제(display allowances)와 입점 공제(slotting allowances) 등과 같이 대부분의 공제(allowances)는 중간상 판매촉진(trade promotion) 수단이다.

- ① 광고예산 결정방법에서 가용예산 할당법(affordable method)은 광고를 투자가 아닌 비용으로 간주하고 있으며, 광고비의 과다지출보다는 과소지출을 초래하는 경우가 더 많다.
- ② 청중 1,000명에게 광고를 도달시키는 데 드는 광고비용을 가리키는 용어는 CPM (cost per millennium)이다. 아울러 GRP(gross rating points)는 특정 광고 스케줄에 노출된 총접촉률 또는 중복된 시청자 수를 의미하는 것이다. GRP(gross rating points)는 도달범위와 빈도의 곱으로 계산한다.
- ④ 샘플은 제품 사용유도, 반복구매 촉진, 다른 판촉방법들에 비해 효과는 좋으나 비용이 많이 든다는 단점이 있다.
- ⑤ 인적판매에서 내부 판매(inside selling)는 판매사원이 잠재 구매자를 방문하여 판매활동을 하는 것이 아니라 사내판매라고도 불리우는 개념으로서 기업의 어떤 팔 물건과 고객이 접촉할 때 추가적 제품이나 서비스가 판매되도록 모색하는 전략이다. 실례로, 호텔의 고객에게 호텔 이발관을 이용하도록 유도하거나 레스토랑 단골 고객에게 식사와 함께 포도주를 들도록 권유하는 경우 등을 들 수 있다.

14. 유통관리에 관한 설명으로 가장 적절한 것은? (2018. CPA)

- ① 상인 도매상(merchant wholesaler)과 대리점(agent)은 취급하는 제품의 소유권을 갖고 있는 반면에 브로커(broker)는 소유권 없이 단지 거래를 성사시켜 주는 역할을 한다.
- ② 수직적 마케팅 시스템(VMS)에서 소매상 협동조합은 관리형 VMS이고 프랜차이즈 조직은 계약형 VMS이다.
- ③ 판매량이 감소한 사실을 놓고, 프랜차이즈 본부의 해석(예; 가맹점의 서비스 질에 문제가 있어서)과 가맹점의 해석(예; 경쟁브랜드의 신규출점 때문에)이 서로 달라서 발생하는 갈등은 지각 불일치(perceptual differences)와 관련이 있다.
- ④ 제조업자가 중간상에게 계약에 의거하여 일정 수준의 재고를 유지하도록 요구할 수 있는 것은 전문적 파워와 관련이 있다.
- ⑤ 전속적 유통(exclusive distribution)은 중간상의 역할이 그다지 중요하지 않은 제품에 적합하며, 제조업체의 표적시장 범위가 넓을수록 유리하다.

→ 정답: ③

→ 해설: 판매량이 감소한 사실을 놓고, 프랜차이즈 본부의 해석(예; 가맹점의 서비스 질에 문제가 있어서)과 가맹점의 해석(예; 경쟁브랜드의 신규출점 때문에)이 서로 달라서 발생하는 갈등은 수직적 경로갈등의 유형 중에서 판매량이라는 한 부분에 대한 해석 및 지각의 차이를 보이고 있는 경우 이므로 지각 불일치와 관련이 있다.

- ① 상인 도매상은 취급하는 제품의 소유권을 갖고 있는 반면에 브로커(broker)와 대리점(agent) 둘다 소유권 없이 단지 거래를 성사시켜 주는 대행적 역할을 한다.
- ② 수직적 마케팅 시스템(VMS)에서 소매상 협동조합, 도매상 후원 자발적 연쇄점 및 프랜차이즈 조직은 모두 계약형 VMS이다.
- ④ 제조업자가 중간상에게 계약에 의거하여 일정 수준의 재고를 유지하도록 요구할 수 있는 것은 강압적 파워와 관련이 있다. 전문적 파워는 경영노하우의 전수 등과 관련한 것으로 보아야 한다.
- ⑤ 전속적 유통은 중간상의 역할이 그다지 중요하지 않은 제품에 적합하며, 제조업체의 표적시장 범위가 넓은 경우보다 한정적인 좁을수록 유리하다.

15. 소비자 정보처리과정에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은? (2018. CPA)

- ① 스패싱 광고물의 내용을 열어보지 않고 삭제해 버리는 것은 선택적 노출(selective exposure)의 예라 할 수 있다.
- ② 평소에 20도 소주를 마시던 소비자가 19도로 낮아진 소주는 구분 못하지만 18도로 낮아진 소주를 구분하는 것은 차이 식역(differential threshold)으로 설명될 수 있다.
- ③ 브랜드명, 보증기간, 원산지 등이 품질을 추론하는 단서로 이용되는 것은 지각적 추론(perceptual inference)과 관련이 있다.
- ④ 다이어트를 하는 학생들이 하지 않는 학생들에 비해 과거보다 식품 관련 광고가 더 많아졌다고 느끼는 것은 지각적 방어(perceptual defense)에 해당된다.
- ⑤ 다양한 제품정보에 노출되었을 때, 소비자는 맨 처음에 제시된 정보와 맨 나중에 제시된 정보를 중간에 제시된 정보보다 잘 기억하는 경향이 있다.

→ 정답: ④

→ 해설: 지각방어란 지각자가 사물을 보는 습성 또는 그의 고정관념에 어긋나는 정보를 회피하거나 그것을 자기의 고정관념에 부합되도록 왜곡시키기 때문에 범하게 되는 오류를 의미하며, 보기 지문상의 다이어트를 하는 학생들이 하지 않는 학생들에 비해 과거보다 식품 관련 광고가 더 많아졌다고 느끼는 것은 지각적 경계 또는 지각 탐색에 해당된다. 즉 지각적 경계(perceptual vigilance)라는 개념은 사람들이 자신의 가치관이나 필요 등과 관련된 것, 혹은 자신이 관심이 있는 대상을 그렇지 않은 것보다 더 잘 인식한다는 것이다.

16. 마케팅조사에 관한 설명으로 적절한 항목은 모두 몇 개인가? (2018. CPA)

- a. 패널조사와 실험설계는 탐색적 조사에서 이용되는 방법이다.
- b. 어의차이척도(semantic differential scale)는 응답자가 질문 항목에 대한 동의나 반대의 정도를 나타내도록 하는 질문 형태이다.
- c. 군집표본추출법(cluster sampling)은 모집단을 어떤 기준에 따라 서로 상이한 소집단들로 나누고, 각 소집단으로부터 표본을 무작위로 추출하는 방법이다.
- d. 체계적 오차는 타당성(validity)과 관련된 개념이며, 비체계적 오차는 신뢰성(reliability)과 관련된 개념이다.

- ① 0개 ② 1개 ③ 2개 ④ 3개 ⑤ 4개

→ 정답: ②

→ 해설: 어의차이척도(semantic differential scale)는 응답자가 질문 항목에 대한 동의나 반대의 정도를 나타내도록 하는 질문 형태로서, 관심대상 사물이나 현상을 염두에 두고 다양한 단어가 함축하는 의미를 평정하여 그 사물이나 현상의 특성을 측정하는 척도이다. 의미변별척도 또는 의미차별척도라고도 불리운다.

- a. 패널조사는 기술조사에 해당하며, 실험설계는 인과조사에 해당하며 이를 탐색적 조사로 보지는 않는다.
- c. 모집단을 어떤 기준에 따라 서로 상이한 소집단들로 나누고, 각 소집단으로부터 표본을 무작위로 추출하는 방법은 층화 표본 추출방식이다.
- d. 체계적 오차는 신뢰성과 관련된 개념이며, 비체계적 오차는 타당성과 관련된 개념이다.

17. 공정성능을 나타내는 지표들에 관한 설명으로 가장 적절한 것은? (2018. CPA)

- ① 주기시간(cycle time)의 변동없이 처리시간(flow 또는 throughput time)을 감소시키면 재공품재고도 감소되는 경향이 있다.
- ② 병목공정(bottleneck process)의 이용률(utilization)은 비병목공정의 이용률보다 낮다.
- ③ 생산능력(capacity)이 증가하면 이용률이 증가하는 경향이 있다.
- ④ 생산능력이 감소하면 주기시간이 짧아지는 경향이 있다.
- ⑤ 가동준비(setup)가 필요한 बै치공정(batch process)에서 가동 준비시간이 늘어나면 생산능력이 증가되는 효과가 있다.

→ 정답: ①

→ 해설:

- ② 병목공정(bottleneck process)의 이용률(utilization)은 비병목공정의 이용률보다 높다.
- ③ 생산능력(capacity)이 증가하면 이용률이 낮아지는 경향이 있다.
- ④ 생산능력이 감소하면 주기시간이 길어지는 경향이 있다.
- ⑤ 가동준비(setup)가 필요한 배치공정(batch process)에서 가동 준비시간이 늘어나면 생산능력이 감소하는 효과가 있다.

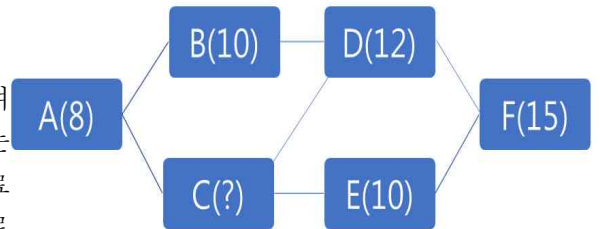
18. 다음 표는 6개의 활동(activity) A~F로 이루어진 프로젝트에서 각 활동의 활동시간과 직전 선행활동을 나타낸 것이다. B의 여유시간(slack time)은 0이며, 각 활동의 여유시간을 모두 합하면 8일이 된다. 프로젝트의 최단완료시간이 45일이라고 할 때, C의 활동시간은? (2018. CPA)

활동	A	B	C	D	E	F
활동시간(일)	8	10	?	12	10	15
직전 선행활동	-	A	A	B, C	C	D, E

- ① 5일 ② 6일 ③ 7일 ④ 8일 ⑤ 9일

→ 정답: ③

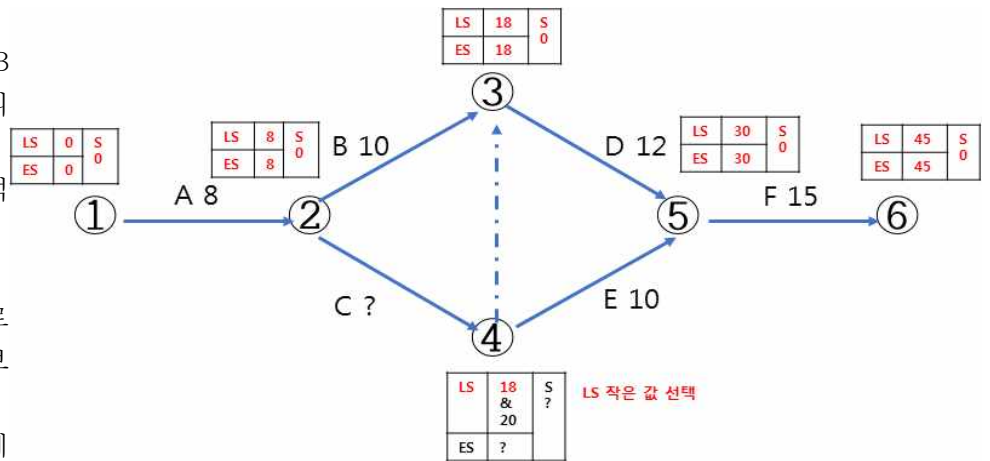
→ 해설: 문배에서 제시하고 있는 가정에 따라 단순 경로를 산정하여 보면 우측 그림과 같다. 아울러 B 경로의 여유시간 0이라는 의미는 B공정은 주공정 경로에 해당한다는 의미이며, 프로젝트의 최단완료시간이 45일이라고 가정하였으므로 주공정 경로를 찾으면 주공정(critical path)는 A→B→D→F가 되고, 여유경로는 A→C→D→F와 A→C→E→F가 된다. 따라서 C의 활동시간을 X라고 하면, 각 활동의 여유시간의 합이 8일이기 때문에 $(45-8-X-12-15)+(45-8-X-10-15)=8$ 이다. 따라서 X는 7일이 된다.



<참고>

B 경로의 여유시간 0이라는 의미는 B공정은 주공정 경로에 해당한다는 의미임.

- 이를 통해 네트워크 설정 및 분석하여 보면 우측 그림과 같다.
- ④번 공정의 경우 LS=18
- C경로는 주공정 경로가 아니므로 C경로가 해당되는 경로는 45일 보다 길어서는 안됨.
- 보기에서는 5, 6, 7, 8, 9일을 예로 들고 있음.
- 총 여유시간이 8일이 되는 경로를 설정하기 위해 보기들을 대입하면 됨.
- ④ 공정에서의 ES 값을 보기와 같이 따져보면 아래와 같음.



ES	5	6	7	8	9
	8+5=13	8+6=14	8+7=15	8+8=16	8+9=17

- ⑤ 공정에서의 ES 값을 보기와 같이 따져보면 아래와 같음.

ES	5	6	7	8	9
	13+10=23	14+10=24	15+10=25	16+10=26	17+10=27

- ⑤ 공정에서의 LS 값은 $45-15=30$ 이어야 함. 이를 토대로 각 상황시 ⑤번공정의 여유시간을 따져보면 다음과 같다.

ES	5	6	7	8	9
	13+10=23	14+10=24	15+10=25	16+10=26	17+10=27
S	30-23=7	30-24=6	30-25=5	30-26=4	30-27=3

- ④번 공정의 경우 LS=18이므로 총 여유시간이 8이 되기 위해서는 C공정이 다음과 같아야 된다.

ES	5	6	7	8	9
	8+5=13	8+6=14	8+7=15	8+8=16	8+9=17
S	18-13=5	18-14=4	18-15=3	18-16=2	18-17=1

- 결론: 총 여유시간이 8이 되기 위해서는 C공정이 7일이 걸리는 상황으로 볼 수 있다.

19. 생산공정 및 설비배치에 관한 설명으로 가장 적절한 것은? (2018. CPA)

- ① 제품이 다양하고 배치크기(batch size)가 작을수록 잡숍공정(job shop process)보다는 라인공정이 선호된다.
- ② 주문생산공정은 계획생산공정보다 유연성이 높지만 최종제품의 재고수준이 높아지는 단점이 있다.
- ③ 제품별배치에서는 공정별배치에 비해 설비의 고장이나 작업자의 결근 등이 발생할 경우 생산시스템 전체가 중단될 가능성이 낮으며 노동 및 설비의 이용률이 높다.
- ④ 그룹테크놀로지(GT)를 이용하여 설계된 셀룰러배치는 공정별 배치에 비해 가동준비시간과 재공품재고가 감소되는 등의 장점이 있다.
- ⑤ 프로젝트공정에 주로 사용되는 고정위치배치에서는 장비와 인원 등이 작업장의 특정위치에 고정되므로 작업물의 이동경로 관리가 중요하다.

→ 정답: ④

→ 해설:

- ① 제품이 다양할 경우는 개별/단속생산 형태의 잡숍공정(job shop process)이 종합/연속생산 형태의 라인공정보다 선호된다.
- ② 주문생산공정은 계획생산공정보다 재고수준이 낮아진다는 장점이 있다.
- ③ 제품별배치에서는 공정별배치에 비해 설비의 고장이나 작업자의 결근 등이 발생할 경우 생산시스템 전체가 중단될 가능성이 상대적으로 더 높다.
- ⑤ 프로젝트공정에 주로 사용되는 고정위치배치에서는 장비와 인원 등이 고정되는게 아니라 작업물이 고정되어 있는 배치를 의미한다. 그러므로 작업물이 아니라 인원 및 장비의 이동경로 관리가 중요하다.

20. A사에서 판매하는 제품의 일일 수요는 평균이 20개이고 표준편차가 5개인 정규분포를 따르며 서로 독립이다. A사는 외부 업체로부터 제품을 조달하며, 주문 후 입고되기까지의 조달기간(lead time)은 9일 이다. A사가 95%의 서비스수준(service level)을 충족하는 최소의 안전재고를 유지하고자 할 때, A사의 재고시스템에 관한 설명으로 가장 적절한 것은? (단, Z를 표준정규분포를 따르는 확률변수라고 할 때, $Pr\{Z>1.6\}=0.05$ 로 가정하라.)(2018. CPA)

- ① 정량발주시스템(Q시스템)을 사용하는 경우, 필요한 안전재고는 50개보다 많다.
- ② 정량발주시스템을 사용하는 경우, 재주문점(reorder point)은 180개이다.
- ③ 주문주기가 16일인 정기발주시스템(P시스템)을 사용하는 경우, 필요한 안전재고는 40개이다.
- ④ 주문주기가 16일인 정기발주시스템을 사용하는 경우, 최대 재고량의 목표치는 352개이다.
- ⑤ 주문주기가 16일인 정기발주시스템을 사용하는 경우, 주문시점에서 30개의 재고가 남아있었다면 주문량은 600개보다 많다.

→ 정답: ③

→ 해설:

- ① 정량발주시스템(Q시스템)을 사용하는 경우, 필요한 안전재고는 50개보다 많다.
→ Q시스템에서의 안전재고 = $Z \times \sigma_d \times \sqrt{LT} = 1.6 \times 5 \times \sqrt{9} = 24$ 즉 24개로 50개보다 적다
- ② 정량발주시스템을 사용하는 경우, 재주문점(reorder point)은 180개이다.
→ Q시스템하에서의 재주문점, $ROP = (\bar{d} \times LT) + (Z \times \sigma_d \times \sqrt{LT}) = (20 \times 9) + 24 = 204$ 개다.

③ 주문주기가 16일인 정기발주시스템(P시스템)을 사용하는 경우, 필요한 안전재고는 40개이다.

→P시스템에서의 안전재고량은 $= Z \times \sigma_d \times \sqrt{OI+LT} = 1.6 \times 5 \times \sqrt{16+9} = 40$ 개로 맞음.

④ 주문주기가 16일인 정기발주시스템을 사용하는 경우, 최대 재고량 목표치는 352개이다.

→P시스템에서 주문주기가 16일인 경우 최대재고량 목표치는 540개 이다. 이를 풀업 haus 다음과 같다.

목표재고수준 = 보호기간동안의 평균수요 + 안전재고

$$= [\text{일일평균수요}(\text{주문주기} + \text{리드타임})] + (Z \times \text{표준편차} \times \sqrt{\text{주문주기} + \text{리드타임}})$$

$$= \bar{d}(OI+LT) + (Z \times \sigma_d \times \sqrt{OI+LT})$$

$$= 20(16+9) + (1.6 \times 5 \times \sqrt{16+9}) = 540$$

⑤ 주문주기가 16일인 정기발주시스템을 사용하는 경우, 주문시점에서 30개의 재고가 남아있었다면 주문량은 600개보다 많다.

→600개 보다 적다. 이를 풀이하면 다음과 같다.

$$[\bar{d}(OI+LT) + (Z \times \sigma_d \times \sqrt{OI+LT})] - \text{현 재고}$$

$$= [20(16+9) + (1.6 \times 5 \times \sqrt{16+9})] - 30$$

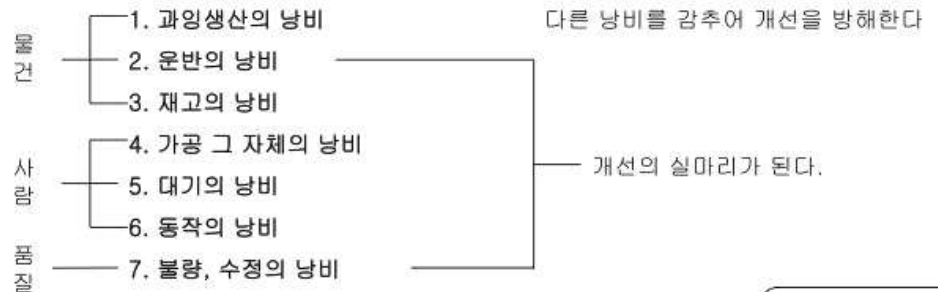
$$= 540 - 30 = 510$$

21. 토요타생산시스템(TPS)에 관한 설명으로 가장 적절한 것은? (2018. CPA)

- ① TPS 집을 구성하는 2가지 기둥은 JIT와 풀시스템이다.
- ② 생산평준화(heijunka)를 위해 지도카(jidoka), 자재소요계획(MRP) 등을 활용한다.
- ③ 전통적인 제조방식에 비해 다기능 작업자보다는 하나의 작업에 전문적인 능력을 갖춘 작업자의 육성을 강조한다.
- ④ 재작업, 대기, 재고 등을 낭비의 유형으로 간주한다.
- ⑤ 이용률 최대화 및 재공품의 안정적 흐름을 위해, 공정에 품질 등의 문제가 발생하더라도 공정을 계속적으로 운영 할 것을 강조한다.

→ 정답: ④

→ 해설: 도요타 생산방식은 7가지 주요 낭비의 제거를 주장하고 있는데 7가지 낭비요소를 정리하면 다음과 같다.



① TPS 집을 구성하는 2가지 기둥은

JIT와 (인변)자동화를 기둥으로 낭비의 제거를 추구한다. 여기서 인변자동화란 생산 중 이상 발생시 생산을 중지하는 조치를 취하는 것으로 자율판단이 가능한 자동화(自動化)라고 할 수 있으며, JIT는 필요한 것을 필요한 때 필요한량만큼 생산하여 운반한다는 개념으로 PULL생산방식의 개념이다.

② JIT는 지도카(jidoka)라고 하는 인변 자동화(기계가 부품을 생산하고 난 후 그 아이টে을 자동으로 검사하여, 만약 결함이 발견되면 생산을 멈추고 사람에게 알려주는 즉, 인간의 감성이 있는 자동화이다) 관점을 하나의 기둥으로 간주하고 있으나, 컴퓨터를 활용한 PUSH형의 자재소요계획(MRP)를 전제로 하지 않는다.

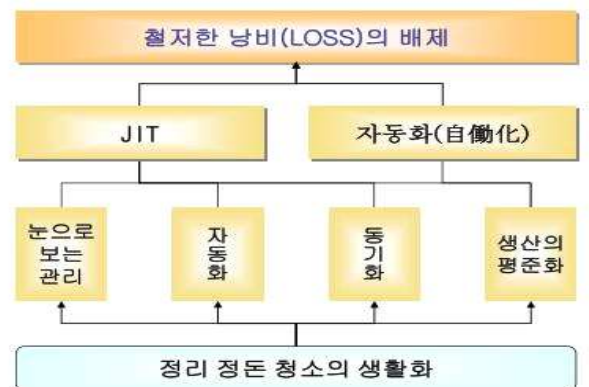
③ JIT는 다기능 작업자를 기반으로 한 셀 방식 생산을 강조하고 있다.

⑤ 이용률 최대화 및 재공품의 안정적 흐름을 추구하지만, 공정에 품질 등의 문제가 발생할 경우 무결점 관점에서 공정의 중단과 원인규명을 위한 노력 및 지속적 개선활동을 강조한다.

TPS의 기본사상

이를 달성하기 위한

2대 사상



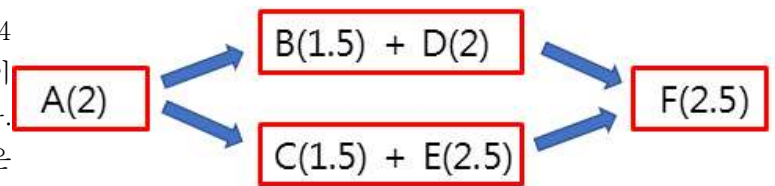
22. 다음 표는 6개의 작업(task) A~F로 이루어진 조립라인에서 각 작업의 작업시간과 직전 선행작업을 나타낸 것이다. 이 조립라인에서는 하루 400분 동안 100개의 제품이 생산되도록 주기시간을 설정하고 작업장을 구성하였다. 또한, 작업장의 수가 최소가 되도록 각 작업을 작업장에 할당하였으며, 각 작업장에는 1명의 작업자를 배치하였다. 이 조립라인에 관한 설명으로 가장 적절한 것은? (2018. CPA)

작업	A	B	C	D	E	F	합계
작업시간(분)	2	1.5	1.5	2	2.5	2.5	12
직전 선행작업	-	A	A	B	C	D, E	

- ① 조립라인의 주기시간은 2.5분이다.
- ② 각 작업 간의 선후행 관계를 고려하지 않았을 때, 이론적 최소 작업장의 수는 2개이다.
- ③ 조립라인은 3개의 작업장으로 구성된다.
- ④ A와 D는 같은 작업장에 할당된다.
- ⑤ F만으로 하나의 작업장이 구성된다.

→ 정답: ⑤

→ 해설: 문제의 조건 상으로 보았을 때 주기시간이 4분이므로 이 경우 4개의 작업장으로 구성되어지며 이러한 경우를 네트워크화 시켜보면 우측 그림과 같다. 그러므로 F만으로 하나의 작업장이 구성된다는 것은 적절한 설명이다.



- ① 조립라인의 주기시간은 2.5분이 아니라 4분이다.

$$\text{주기시간} = \frac{1\text{일 작업시간}}{1\text{일 생산량}} = \frac{400\text{분}}{100\text{개}} = 4\text{분}$$

- ② 각 작업 간의 선후행 관계를 고려하지 않았을 때, 이론적 최소 작업장의 수는 2개가 아니라 이론적 최소 작업장 수는 $(\frac{\text{총과업시간}}{\text{주기시간}} = \frac{12\text{분}}{4\text{분}})$ 는 3개 이상이다.
- ③ 주기시간을 4분을 고려시 조립라인은 4개의 작업장으로 구성된다.
- ④ 직전 선행작업 고려시 A와 D는 같은 작업장에 할당되지 않는다. B와 D 그리고 C와 E는 각각같은 작업장에 할당된다.

23. 수요예측 및 생산계획에 관한 설명으로 가장 적절한 것은? (2018. CPA)

- ① 시계열분석기법에서는 과거 수요를 바탕으로 평균, 추세, 계절성 등과 같은 수요의 패턴을 분석하여 미래 수요를 예측한다.
- ② 지수평활법은 최근의 수요일수록 적은 가중치가 부여되는 일종의 가중이동평균법이다.
- ③ 예측치의 편의(bias)가 커질수록 예측오차의 누적값은 0에 가까워지며 예측오차의 평균절대편차(MAD)는 증가한다.
- ④ 총괄생산계획(APP)을 통해 제품군 등을 기준으로 월별 혹은 분기별 생산량과 재고수준을 결정한 후, 주일정계획(MPS)을 통해 월별 혹은 분기별 인력운영 및 하청 계획을 수립한다.
- ⑤ 자재소요계획은 전사적자원관리(ERP)가 생산부문으로 진화·발전된 것으로, 원자재 및 부품 등의 필요량과 필요시기를 산출한다.

→ 정답: ①

→ 해설:

- ② 지수평활법은 최근의 수요일수록 높은 가중치 즉 평활상수가 1에 가까운 값이 부여되는 일종의 가중이동평균법이다.
- ③ 예측오차의 누적값은 0에 가까워지면 예측치의 편의(bias)가 없다는 의미이며, 예측오차의 평균절대편차(MAD)는 감소한다. 즉, 편의(bias)란 한쪽으로 치우침을 의미한 ㄴ 개념으로서, 예측치의 편의가 작을수록 예측오차의 누적값은 0에서 가까워지며, 예측오차의 평균절대오차(MAD)는 감소한다.

- ④ 총괄생산계획(APP)을 통해 제품군 등을 기준으로 월별 혹은 분기별 인력운영 및 하청 계획을 수립한 후, 주일정 계획(MPS)을 통해 월별 혹은 분기별 생산량과 재고수준을 결정한다.
- ⑤ 전사적자원관리(ERP)는 자재소요계획 즉 MRP를 생산부문은 물론 전사적 자원에서의 통합적 관리 시스템으로의 발전시킨 형태라고 할 수 있다.

24. 품질경영에 관한 설명으로 가장 적절하지 않은 것은? (2018. CPA)

- ① 품질분임조(QC서클)는 품질, 생산성, 원가 등과 관련된 문제를 해결하기 위해 모이는 작업자 그룹이다.
- ② ZD(zero defect)프로그램에서는 불량 발생이 않도록 통계적 품질관리의 적용이 강조된다.
- ③ 품질비용은 일반적으로 통제비용과 실패비용의 합으로 계산된다.
- ④ 6시그마 품질수준은 공정평균(process mean)이 규격의 중심에서 '1.5×공정표준편차(process standard deviation)' 만큼 벗어났다고 가정한 경우, 100만개 당 3.4개 정도의 불량 발생 수준을 의미한다.
- ⑤ 데밍(Deming)에 의해 고안된 PDCA 사이클은 품질의 지속적 개선을 위한 도구로 활용된다.

→ 정답: ②

→ 해설: ZD(zero defect)프로그램은 TQC관점에서 전 종업원의 품질관리 마인드를 강조하는 개념이다.