

2023년 공인노무사 1차 대비
최종정리 무료특강
[경영학 핵심요점정리]

고강유 세무사

I. 경영학 일반

Chapter 1. 기업형태

1. 기업이란 : 영리를 목적으로 경제활동을 영위하는 생산경제의 독립적인 단위주체

2. 기업의 목적 : ① 단일목적론 : 이익을 추구하는 것이 목적

2. 기업의 목적 : ② 피터 드러커(P. F. Drucker)의 고객창조목적론 : “기업의 목적은 고객의 창조이며 사회에 봉사하는 것이다”이라는 관점 → 사회발전이 목적

[기업의 사회적 책임의 범위]

임의적 책임	인류애 문화지원활동	사회적 책임 (적극적 책임)
윤리적 책임	공중을 위한 규칙 준수 사회직원 활동	
법률적 책임	법, 규범 준수 종업원 도덕성 제고	성과적 책임 (소득적 책임, 1차적 책임)
경제적 책임	이윤창출, 이해관계자 이익 존중 기업존속	

※ 지속가능경영 : ESG 경영

3. 회사형태(법인)의 공동기업

(1) 공동기업으로서 상법상 회사는 5가지 분류

㉠ 인적회사 : 합명회사, 합자회사

㉡ 물적회사 : 유한책임회사(1인도 가능), 유한회사(1인도 가능), 주식회사(1인도 가능)

(2) 합명회사(Ordinary Partnership, General Partnership)

(3) 합자회사(Limited Partnership)

(4) 유한책임회사(Limited Liability Company)

(5) 유한회사(Private Company, Gesellschaft Mit Beschränkter Haftung : GmbH)

(6) 주식회사(Stock Corporation, Joint Stock Company)

※ 대리인 비용

기업의 주체(주주, 채권자)와 대리인(경영자)과의 상충된 이해관계로 인하여 발생하는 비용

- 감시비용(Monitoring Cost) : 대리인의 행위가 주체의 이익으로부터 이탈하는 것을 제한하기 위하여 주체가 부담하는 비용.

- 확증비용(Bonding Cost) : 대리인이 주체에게 해가 되는 행위를 하지 않고 있음을 확증하기 위하여 대리인이 부담하는 비용.

- 잔여손실(Residual Cost) : 대리인의 의사결정과 주체 입장에서 본 최적의 의사결정 사이에 발생하는 괴리로 인해 감시와 확증에도 불구하고 주체가 감수하는 부의 감소분을 의미.

※ 주식회사의 기관

- 주주총회, 이사회, 대표이사, 감사 또는 감사위원회

Chapter 2. 경영자

1. 경영자란?

기업의 소유주로부터 경영을 위임받아 전문지식을 바탕으로 경영을 전담하는 사람.

→ 현대의 기업은 소유와 경영이 분리됨

2. 경영자의 분류

(1) 경영자의 유형

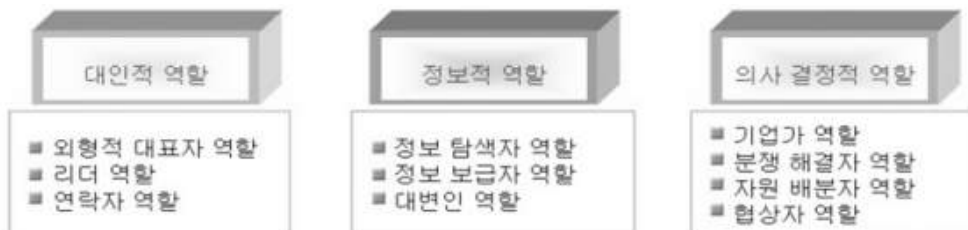
- ① 소유경영자(Owner Manager) : 소유 = 경영일치, 개인기업과 같이 기업규모가 작은 기업
- ② 고용경영자(Salaried Manager) : 소유 ≠ 경영불일치, 기업의 규모가 큰 기업
- ③ 전문경영자(Expert Manager) : 소유 ≠ 경영불일치, 기업의 규모가 큰 기업 + 전문성

(2) 경영기술의 유형

- ① 개념적 기술 ② 인간적 기술 ③ 전문적 기술

3. 경영자의 3가지 역할

민츠버그가 제시한 경영자의 3가지 역할은 대인적 역할, 정보적 역할, 의사 결정적 역할이다.



Chapter 3. 기업집중

1. 기업집중의 의의와 목적

- (1) 기업집중(Business Concentration) : 둘 이상의 단위기업이 기업상호 간의 협정에 의해 과당경쟁의 폐해를 없애거나, 혹은 각 기업들이 자본적으로 결합함으로써 보다 큰 경제단위로 결합하는 기업 협력 형태 → 기업의 안정과 시장지배(시장경쟁의 제한 및 배제, 생산공정의 합리화 등)를 꾀하는 기업 상호간 협력 전략
- 문제점 : 시장의 과점적 지배, 규모의 경제 실현, 기업의 횡포 등

2. 기업집중의 형태

(1) 기업집중의 일반적 형태

- ① 카르텔(기업연합 = 담합, Cartel, Kartell) : 다수의 동종 또는 유사기업이 경쟁을 제한하고 시장의 독점적 지배를 위해 법률적, 경제적 독립성을 유지한 채 기업 간 협정을 통해 결합하는 형태. → 종류 : 판매 카르텔, 구매 카르텔, 생산 카르텔
- ② 트러스트(기업합동, Trust) : 카르텔로부터 발전된 기업형태로서 여러 기업이 자본적으로 결합. → 법률적으로 독립성을 상실하며 시장의 경쟁을 제한할 수 있어 시장을 독점하고 사적 독점에 의한 중대한 사회문제를 야기할 가능성이 있다.
- ③ 콘체른(기업제휴, Concern, Konzern) : 콘체른은 여러 개의 기업이 법률적으로는 형식상 독립성을 유지하고 있으나, 경제적 독립성을 상실(실질적으로 자본 또는 금융적 결합을 통하여)하여 내부통제를 강화하는 형태임. → 예) 미국에서는 지주회사, 우리나라와 일본은 재벌그룹

(2) 기업집중의 특수한 형태

- ① 기업집단(Business Group) : 예) 울산화학공업단지, 구미공업단지, 콤비나트(Combinat) - 다각적 종합 공장이라 칭하며 동일지역 또는 인접지역에 있는 서로 관련성이 있는 여러 업종의 기업이 생산 기술적 입장에서 유기적으로 결합된 기업결합체임.
 - ※ 기업집단의 장점 : 원료확보의 용이, 연료절약, 중간이익의 배제, 운반 및 운송비 절감 등
- ② 디베스티처(Divestiture) : 기업이 재산이 많이 많은 사업 혹은 불필요한 생산라인 등을 처분, 매각하는 경영전략을 말함.
- ③ 콩글로메리트(Conglomerate) : 기업이 인수, 합병에 의하여 상호 관련이 없는 이종기업을 결합하는 기업 집중 형태를 말함.
- ④ 조인트벤처(Joint Venture) : 공동출자회사로서 2인이상의 사업자가 공동계산에 의해 손익을 분담키로 하고 공동사업을 영위하는 기업 형태.

Chapter 4. 경영학의 역사

1. 경영학의 생성과 발전

- 국가별 경영학의 발전과정

(1) 미국경영학

제1단계(1880년 이전) : 과학적 관리의 이전시대(방임관리시대)

제2단계(1880년 ~ 1930년) : 과학적 관리시대

제3단계(1930년 ~ 1950년) : 인간관계 관리시대

제4단계(1950년 이후) : 행동과학 및 계량적 관리시대

(2) 독일경영학

1700년대 상업학 시대 Savary 의 완전한 상인에서부터 시작되어 학문적 발전에 기초하여 순수이론적인 측면에서 경영경제학으로 발전되어 왔음.

학자 중심의 이론적, 체계적 방법논쟁을 통해 발달하였음. ← 기업을 연구대상으로 경영의 결과에 연구의 중점을 두는 이론과학의 성격을 가짐

(3) 프랑스 경영학

주로 경영자의 경영관리, 즉 관리자의 경영 기법에 초점을 둠.

기업 조직이 6대 본질적 기능(기술적 활동, 영업적 활동, 재무적 활동, 보존적 활동, 회계적 활동, 경영관리적 활동(계획, 조직화, 명령, 조정, 통제))과 경영관리의 14대 원칙(분업의 원칙, 권한, 책임의 원칙, 규율의 원칙, 명령일원화의 원칙, 지휘통일의 원칙, 개별이익의 전체 이익에의 종속원칙, 적정보상의 원칙, 집권화의 원칙, 질서유지의 원칙, 공정성의 원칙, 고용안정의 원칙, 자발성의 원칙, 종업원 단결의 원칙), 그리고 관리원칙을 실현하는 수단으로 강조되었음.

2. 고전적 경영학

(1) 고전적 접근법

- 작업현장 : 과학적 관리법(Scientific Management), 포드시스템(Ford System)
- 전체조직 : 일반관리론(General Administrative Theory), 관료제론(Bureaucracy)

(2) 고전적 경영학(Classical Approaches to Management)의 핵심 이론

- 과학적 관리법 : 테일러, 포드, 길브레스 부부
- 일반관리론 : 페올
- 관료제론 : 웨버

	① 테일러 시스템	② 포드 시스템
명칭	과업관리, 테일러리즘(Taylorism)	동시관리, 포디즘(Fordism)
원칙	고임금 - 저노무비	고임금 - 저가격
기준	달성시 고임금, 미달성시 책임추궁, 과학적1일과업량 설정, 작업의 과학적 측량과 표준화	경영공동체관 강조, 경영관리의 독립강조, 기업은 사회적 봉사기관
내용	작업지도표 제도, 직능별 직장제도, 차별적 성과급제도, 시간연구와 동작연구	일급제(일당 제도), 대량생산-대량소비 가능, 컨베이어 시스템(이동조립법), 생산의 표준화(3S + 공장의 전문화)
특징	개별생산공장의 생산성 향상	연속생산의 능률과 생산성 향상

③ 길브레스 부부(Frank & Lillian Gilbreth)의 과학적 관리법

- 테일러의 과학적 관리법을 계승 발전 시킴
- 인간의 모든 동작은 서어블릭(Therbligs)이라는 17개의 기본동작으로 구성되어 있다고 주장

④ 페올의 일반관리론(관리원칙론)

- 페올은 테일러와 비슷한 시기의 사람으로서, 조직 전체의 효율적 경영을 위해 “경영관리 직능의 5요소”와 “경영관리의 14가지 일반원칙”을 제시하였음.
- 경영관리 직능의 5요소

계획 (준비, Foresight)	- 미래의 완벽한 행동계획을 수립한다. - 미래를 연구하여 활동계획을 입안하는 것
조직화 (Organization)	- 계획수행을 위한 자원의 조달 및 공급한다. - 경영 물적 조직 및 사회적 조직으로서 사회체계를 구성하는 것
명령 (Command)	- 종업원을 선발, 평가, 지도한다. - 각 개인으로 하여금 자신이 직능을 수행하도록 지시하는 것
조정 (Coordination)	- 노력의 결집 및 정보 공유로 문제를 해결한다. - 각 조직 및 개인의 업무를 조정하는 것
통제 (Control)	- 계획을 달성하고 필요한 조치를 한다. - 정해진 기준이나 명령에 따라서 업무가 수행되도록 감시하는 것

- 기업의 6가지 본질적 기능

기술적 활동(생산, 제조, 가공), **상사적 활동**(구매, 판매, 교환), **재무적 활동**(자본의 조달과 운용), **보전적 활동**(재화와 종업원의 보호), **회계적 활동**(재산목록, 재무상태표, 원가, 통계), **관리적 활동**(계획, 조직, 명령, 조정, 통제)

- 경영관리의 14가지 일반관리원칙(Principles of Management) : 관리원칙에 있어서 테일러는 절대적, 고정적인 것이라 하였으나 페올은 탄력적으로 인정되고, 대부분 관리자의 경험적 요소에 의존해야 한다고 주장함. → 분업화, 권한(책임)의 명확화, 규율, 명령 일원화, 지휘 통일화, 조직목표우선, 공정보상(보수적 합), 집권화, 계층화, 질서와 순서의 유지, 공정, 고용보장, 자율권 부여(창조성), 협동심 부여

⑤ 관료제론(Bureaucracy)

베버(Max Weber)가 대규모 조직의 효율적 운영을 위한 이상적 원리로 제시함. → 능률의 제고를 제일의 목표로 함.

- 관료제의 장,단점

관료제의 장점(순기능)	관료제의 단점(역기능)
- 단계적으로는 소득을, 장기적으로는 경력 발전보장 - 하부계층에게 독립성과 자유재량 부여 - 표준화된 행동과 능률증대 - 고용의 안정성 - 공정성과 통일성 확보 - 계층을 통한 용이한 책임수행	- 목적과 수단의 전도(Goal Displacement) - 규칙이나 규칙에의 집착 - 구성원의 소외 유발 - 권력의 집중 - 현실성의 결여 - 무사안일주의, 기업관료주의(Corpocracy) - 형식주의(Formalism)

3. 행동과학적 경영학

(1) 인간관계론

- 과학적 관리론(고전이론)의 문제점 때문에 등장하게 된 신고전 이론이 인간관계론이다.
- 행동론자인 윈스턴버그, 오웬 등에 의해 시작되어 호손연구를 통해 본격화되었다.

(2) 동기부여이론

4. 계량경영학(경영과학)

계량적인 기법을 활용하여 경영의사결정을 하는 경영기법을 말한다.

5. 근대관리론(Barnard 와 Simon의 근대적 조직론)

(1) 버나드(Barnard)의 권한수용설

근대관리론의 창시자인 버나드가 제창한 이론으로 “권한은 공식적 조직에서의 의사전달(명령)이 조직구성원의 행동을 지배하는 것으로서 조직구성원에게 수용된 성격의 것이다”라 정의함.

- 조직의 구성요소 : 협,공,커
- 조직의 존속, 발전의 요소 : 대내적 균형, 대외적 균형

(2) 사이먼(H. A. Simon)의 조직이론

- 버나드의 이론을 계승하여 관리인(Administrative Man) 가설로 발전시킨 사이먼은 조직내에서의 인간행동을 일련의 의사결정과정으로 파악하여, 인간을 과학적 관리법의 경제인도 아닌, 인간관계론의 사회인도 아니라고 봄 → 관리인으로 봄
- 사이먼의 제한된 합리성 이론은 인간관계론에서 인간을 오직 관리인으로 보고, 조직을 성립, 존속시키는 조건이 관리라는 사고방식 하의 조직적 의사결정론이라고 주장하였음.
→ 조직적 의사결정은 제한된 합리성(정보수집능력 및 계산능력의 한계)하에서 행해진다고 봄.
- 인간의 심리와 감정에 너무 치중하게 된 인간관계론의 보완책으로 나타난 이론으로 복잡인가설을 세우고 인간이 있는 조직, 즉 합리성의 시대를 중시함.

6. 현대의 경영학

(1) 시스템 이론 : 조직을 여러 구성인자가 유기적으로 상호작용하는 결합체로 봄.

- 시스템의 분류 : 폐쇄시스템, 개방시스템
- 경영학의 시스템적 접근방법 : 하위시스템의 문제를 해결할 때 조직간의 상호의존성으로 말미암아 하위시스템의 경영자는 조직 전체의 목적에 부합하도록 의사결정을 해야함.

(2) 상황적합이론

- 로렌스(P. R Lawrence)와 로시(J. W. Lorsch)가 주장한 이론
- 상황이론은 여러 가지 환경의 변화 및 요구에 효율적으로 대응하기 위하여 조직이 어떠한 특성을 갖추어야 할 것인가를 규명하기 위한 이론.
- 조직이 직면한 환경의 변화가 급속하고, 조직과 환경의 피드백의 시간차와 적응성이 조직의 존립에 결정적 영향을 미침.

- 기본적 특성

상황이론은 환경(상황)변수를 조건 변수로, 외부특성변수와 성과와의 관계를 특정화하는 이론으로, 상황에 따라서 조직화 전략이 변동된다고 봄,

→ 절대적인 최선의 조직관리전략이 존재하지 않는다는 것임.

㉠ 객관적 결과를 중시함

㉡ 조직의 성과지향에 중요한 환경, 기술 적응 등 환경적응을 중시함.

㉢ 조직을 분석단위로 하여 분석함

㉣ 범위가 한정된 특수이론이나 범위가 큰 일반이론과 대비되는 중범위 이론을 지향.

(3) 자원기반(핵심역량)관점 이론

- 기업의 경쟁력은 기업의 외부가 아닌 내부의 기업이 보유한 자원에서 비롯된다는 관점으로 핵심역량의 보유가 기업경쟁력의 원천이라고 주장함.

(4) 구조조정(Restructuring) 이론

- 구조조정이론에는 리엔지니어링, 벤치마킹, 아웃소싱 등의 기법.

Chapter 5. 경영전략

1. 경영전략의 의의

- (1) 경영전략(Business Strategy) : 다른 기업들과의 경쟁우위를 점하고, 경영목표를 효율적으로 달성하기 위하여 기업환경요인들의 변화를 고려하여 방향을 설정하고 실현하는 방법.
- (2) 전략계획을 구성하는 핵심내용
 - ① 외부환경분석

기업의 경영의사결정 및 경영성과에 영향을 주는 기업 (외적)환경으로 거시환경과 산업환경이 있다.

 - 거시환경 : 기업이 속한 산업환경에 영향을 주는 정치, 경제, 사회, 문화, 기술적 요인을 말함
 - 산업환경 : 기업이 속한 산업 내 고객, 경쟁자, 공급자의 움직임등에 영향을 주는 요인을 말함
 - ② 내부환경분석
 - 조직구조(Structure) : 기업의 명령전달체계, 의사소통의 경로 등의 구조를 말함
 - 조직문화(Culture) : 모든 구성원들의 규범이 되는 가치와 신념으로 기업의 구성원들이 배우고 공유하며 한 세대에서 다음 세대로 전해 내려오는 믿음, 가치임.
 - ⑦ 조직문화는 조직구성원에게 몰입성을 높음.
 - ⑨ 조직문화는 조직구성원에게 정체성을 확립.
 - 조직자원(Resource) : 기업에 의해 통제되는 자산, 역량, 프로세스, 기술, 지식 등

2. 경영전략의 구조

- (1) 수준별 전략 : 전사적 수준 전략, 사업부 수준전략, 기능 수준전략
- (2) 성장, 축소전략
 - ① 성장전략
 - 집중화(Concentration) 전략 : 특정시장, 특정 소비자 집단, 일부 제품, 특정지역 등을 집중적으로 공략하는 전략.
 - 다각화(Diversification) 전략 : 성장추구, 위험분산, 범위의 경제성, 시장지배력등을 목적으로 하는 전략. → 관련형 다각화, 비관련형 다각화
 - 수직적 통합화(Vertical Integration) 전략
 - 수평적 통합화(Horizontal Integration) 전략
 - ② 축소 또는 현상유지전략

종류	내용
축소전략	- 다운사이징(Downsizing) : 기업소량화(기구축소, 감원, 원가절감), 감량화 전략으로 단기적 비용절감이 아닌 장기적 경영전략. - 영업양도전략(Divestiture Strategy) : 사업 일부를 매각하는 전략
현상유지전략	- 현재 시장 점유하는 정도의 영업활동으로 안정시키는 전략
경쟁력강화전략	- 전략적 제휴(Strategic Alliance) : 둘 이상의 기업상호 간의 이익을 위한 경쟁력 제고를 목적으로 하는 전략 → 합병에 의한 진입비용이 많이 소요되거나 단독진입시 위험과 부담이 큰 경우 채택 - E-business 전략 : 경쟁우위를 점하기 위해 인터넷을 활용하는 전략

4. 전략수립 및 결정 프로세스

(1) 전사적 전략(기업전략)

- 포트폴리오(Portfolio) 전략 : 사업영역이 두 개 이상인 경우 한정된 자원배분의 투자조합에 관한 의사결정기법임.
- ① BCG 매트릭스(Boston Consulting Group Matrix) 기법 : 산업이나 시장의 성장률과 점유율로 사업기회를 분석하는 기법 → 상대적 시장점유율이 1보다 크다는 것은 시장점유율 1위를 의미
- ② GE(General Electric) 사업심사법 : 사업 경쟁상의 위치와 산업매력도를 대응시켜 수립하는 전략
- 점진적 조정법(Incrementation, Emergency Strategy) : 경영자의 일련의 의사결정 과정을 긴 시간에 점진적으로 조정해 가는 전략기법임.

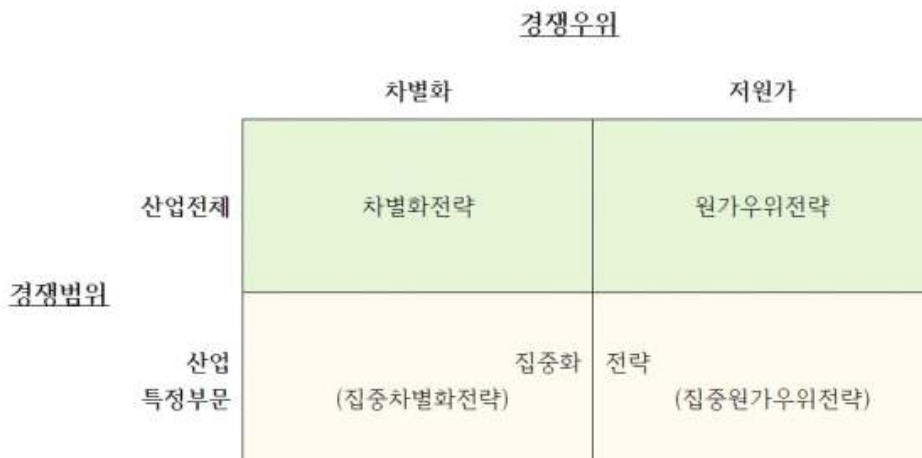
(2) SWOT 분석

- 기업의 내부환경(강점 : Strength, 약점 : Weakness)과 외부환경(기회 : Opportunity, 위협 : Threat)을 분석하여 이를 토대로 경영전략을 수립하는 기법임. → 전사적 차원이나 사업단위 차원에서도 활용가능.
- 장점 : SWOT분석으로 기업의 내,외부환경변화를 동시에 파악가능
- 전략수립 프로세스
현재의 비전, 미션 → SWOT(외부분석, 내부분석) → 전략선택 → 전략실행 → 수행결과 평가
- SWOT 각 부분별, 상황별 4가지 전략

구분	내용
S-O 전략	① 내부강점과 외부기회 : 시장의 기회를 살려 기회를 포착하는 성장,확대전략 ② 인수합병, 다각화하는 전략 등을 실시
W-T 전략	① 내부약점과 외부위협 : 시장의 위협을 회피하고 약점을 최소화하는 전략 ② 방어적 전략, 축소, 청산, 구조조정, 제거전략, 합병투자전략 등을 실시
S-T 전략	① 내부강점과 외부위협 : 시장의 위협을 회피하기 위해 강점을 사용하는 전략 ② 다양화 전략, 안정적 성장전략 등을 실시
W-O 전략	① 내부약점과 외부기회 : 약점을 극복함으로써 시장의 기회를 활용하는 전략 ② 약점극복, 턴어라운드(우회 개발) 전략 등을 실시

(3) 사업전략(경영전략)

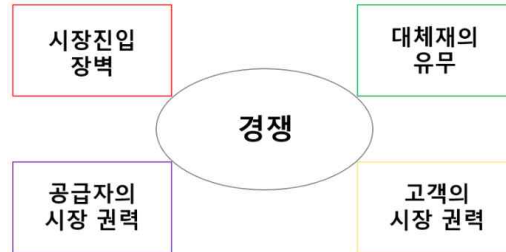
- ① 마이클 포터(M. Porter)의 본원적 전략 : 산업단위의 전략적 의사결정은 두 가지의 기본적인 요소(시장의 범위와 경쟁우위의 원천)에 의하여 결정. → 마이클 포터 교수는 5가지 요소들간의 경쟁관계에서 우위에 따라 각 기업과 산업의 수익률이 결정된다고 주장하며, 3가지 경쟁우위 전략을 주장하고, 3가지 중 한 가지도 가지지 못한 기업은 현대사회의 기업경쟁에서 살아남기 어렵다고 말함.



(4) 산업구조분석

① 포터의 산업구조분석(5 Force Model)

기업이 직면하는 다섯 가지 위협요인(5 Forces)을 찾아내고 기업이 직면한 상황을 설명하는 모형.



② 포터의 가치사슬(Value Chain)

Value chain analysis

기업 가치사슬 분석



(5) 기타 경영전략

- ① 학습조직(Learning Organization) : 학습을 통해 스스로 진화하는 특성을 가진 집단으로 새로운 지식을 바탕으로 조직의 전체적인 행동을 변화시키고 환경변화에 빠르게 적응할 수 있는 조직임. → 학습조직은 지속적으로 지식을 창출하고 역량을 확대하며, 조직의 비전을 구성원들과 공유하도록 하는 역할을 한다.
- ② Miles & Snows의 전략분류 : 자사의 비전과 전략적 포지션이 결정되었다면, 이에 맞는 전략 유형을 선택해야 한다. 기업이 취할 수 있는 전략 유형은 크게 4가지로 나누어 볼 수 있다. → 방어형(Defender), 선봉형(Prospector), 분석형(Analyzer), 수동형(Reactor)
- ③ 합작투자(Joint Venture) : 해외사업의 경험이나 협상력이 부족한 경우나 현지 정부의 제한 때문에 단독 투자방식을 이용할 수 없는 경우, 해외사업운영에 필요한 자본이나 경영능력 부족을 해결하기 위한 경영 전략임.

장 점	단 점
- 경험을 공유할 수 있음 - 약점을 보강할 수 있음 - 투자위험을 분산할 수 있음 - 경영권을 안정적으로 확보할 수 있음	- 합작 파트너와 경영전략과 방법에 차이가 있을 경우 그 조정이 어려워 안정적인 경영권 확보가 어려움 - 기술이 이전됨으로써 미래의 경영기업을 양산하게 될 우려가 있음

※ 경영성과의 측정 - 효율성과 효과성

doing things right과 doing right things의 차이점

→ 효과성(목표의 성취여부) VS 효율성(input 대 output의 비율)

II. 인적자원관리론

Chapter 1. 인적자원의 기초

1. 노사관계

(1) 노동시장

노동시장은 노동력의 공급자와 수요자가 만나는 일정한 장소이며, 노사관계의 활동장소.

- 외부노동시장과 내부노동시장에서의 인력수급

① 외부노동시장(External Labor Market) : 기업에서 필요로 하는 노동력을 기업 외부로부터 확보하여 새로운 고용계약에 의해 기업 내부로 노동력을 끌어들이는 것을 말함.

② 내부노동시장(Internal Labor Market) : 기업에서 필요로 하는 노동력을 기업 내의 인력을 승진, 배치 전환 등의 방법을 통해 수직적 또는 수평적 이동을 통해서 노동력을 확보하는 것을 말함.

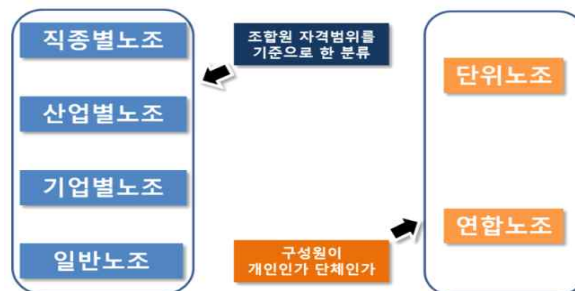
(2) 노동조합

노동조합(Trade Union, Labor Union)은 노동자(임금근로자)가 자주적으로 단결하여 조직하는 항구적인 단체 또는 그 연합체. (노동조합 및 노동관계조정법)

→ 근로조건이나 작업조건 등에서 노동자의 경제적, 사회적 지위의 향상 도모를 목적으로 함.

① 노동조합의 형태

- 직업(직종)별 노동조합 : 가장 오래 역사를 가진 노동조합의 형태로서 기본원리는 숙련공들의 기득권 보호와 노동력의 공급제한임.
- 산업별 노동조합
- 기업별 노동조합
- 일반 노동조합



② 노동조합의 가입방법 : 오픈숍, 클로즈드숍, 유니온 섀프, 에이전시 섀프(체크오프 시스템), 프리퍼렌셜 섀프, 메인터넌스 섀프

(3) 단체교섭(Collective Bargaining)

: 근로자 단체인 노동조합과 사용자(개인 또는 그단체)가 근로조건의 유지, 개선과 근로자의 경제적, 사회적 지위향상에 관한 결정을 내리기 위해 행하는 협상과정.

- 단체교섭의 수행 : 단체교섭의 결과는 단체협약(Labor collective Agreement)으로 나타남.

(4) 노사협의회(Labor Management Council)

: 근로자와 사용자가 참여와 협력을 통하여 근로자의 복지증진과 기업의 건전한 발전을 도모하기 위하여 구성하는 협의기구임.

3. 노동쟁이와 조정

(1) 노동쟁이 : 노동조합과 사용자 간에 임금, 근로시간, 복지, 해고, 기타 대우등 근로조건의 결정에 관한 의견의 불일치에서 발생하는 분쟁상태를 말함.

(2) 부당노동행위

: 노동조합의 업무를 위한 정당한 행위를 한 것을 이유로 근로자에게 불이익을 주는 행위
→ 부당노동행위에 해당하는 경우 2년 이하의 징역 또는 2천만원 이하의 벌금에 처함.

① 노동조합 측의 쟁의행위

- ㉠ 파업(Strike)
- ㉡ 태업(Soldiering)
- ㉢ 사보타주(Sabotage)
- ㉣ 준법투쟁
- ㉤ 노동자의 불매운동(Boycott)

② 사용자 측의 쟁의행위

- ㉠ 직장폐쇄(Lock-out)
- ㉡ 사용자의 보이콧

4. 근로조건 관리

(1) 근로조건 : 임금, 소정근로시간, 휴일, 연차유급휴가 등을 말함.(근로기준법 제17조)

① 변형근로시간제 : 주 단위의 근로시간을 초과하지 않는 범위에서 노사합의로 1일 또는 1주 간의 기준근로시간을 변형하여 탄력적으로 근로할 수 있는 제도.

㉠ 탄력적 근로시간제(근로기준법 제51조) : 일정한 단위기간을 정하여 근로시간을 운용하는 제도 → 우리나라는 근로기준법에서 2주 단위기간(특정주의 근로시간 48시간 초과X)과 6개월 단위기간의 탄력시간제를 도입함.

㉡ 선택적 근로시간제(근로기준법 제52조) : 근로자가 자신의 근로제공시간을 일정한 시간대에서 자유로이 선택할 수 있는 근로시간제도로 1개월 이내 정산기간을 평균하여 1주간의 근로시간이 40시간을 초과하지 않는 범위에서 1주간에 40시간, 1일에 8시간을 초과할 수 있다. → 취업규칙에 근거하여 근로자 대표와 서면합의 필요

(2) 고용할당제 : 채용비율(여성, 취약계층, 장애인등)을 미리 정해 놓고 그에 따라 합격시키는 것

(3) 일시해고(Lay off)

5. 인사감사

: 인사관리 과정에서 인사통제의 주요한 수단으로 평가기준을 마련하고 이에 비추어 불 사실적인 자료를 수집하여 인사관리가 제대로 되고 있는가의 여부를 평가하는 것임.

(1) 인사감사의 분류

① 감사주체에 따른 분류 : 내부감사와 외부감사

- 내부감사 : 기업 내부의 인사 전문가가 실시하는 감사
→ 장점 : 내부자료 나 정보수집을 쉽게 할 수 있어 실태파악이 용이함.
단점 : 독립성이 약하기 때문에 기업 내의 관행이나 전통에 대해 비판하기 어려움.
- 외부감사 : 기업 외부의 인사 전문가가 실시하는 감사
→ 장점 : 그 독립성과 전문성으로 객관적인 감사가 가능함.
단점 : 내부정보를 얻고 해석, 판단하는데 시간과 비용면에서 불리.
- 합동감사 : 내부감사 + 외부감사
→ 장점 : 외부, 내부감사의 결점을 보완.
단점 : 상호간의 책임 전가 내지 감사의 특성이 결여됨 위험성이 높음.

② 감사대상에 따른 분류 : ABC감사

일본노무연구회가 미네소타식의 3종 감사방식을 발전시킨 것임.

- A감사(경영적 측면 감사) : 인적자원관리의 내용 즉, 경영 측면을 대상으로 하여 실시되는 감사.
- B감사(경제적 측면 감사) : 인적자원관리의 경제 측면을 대상으로 실시되는 인사예산감사.
- C감사(효과적 측면 감사) : 인적자원관리의 실제효과를 평가하여 새로운 정책을 수립하는 데 유용한 자료를 제공하는 것을 목적으로 하는 감사.

Chapter 2. 직무

1. 직무분석(Job Analysis)

: 직무분석이란 직무수행에 필요한 지식과 능력, 숙련도, 책임 등과 같은 직무상의 모든 요건에 대한 정보를 수집, 분석, 종합하는 체계적인 과정을 말함.

☞ 직무분석은 조직의 합리화를 위한 기초작업으로 직무기술서와 직무명세서의 기초자료로 활용.0

(1) 직무정보수집(분석)의 방법

직무에 관한 정보를 획득하는 방법에 따라 다음과 같이 나눔

- ① 면접법(interview Method)
- ② 질문지법(Questionnaire Method)
- ③ 관찰법(Observation Method)
- ④ 종업원 기록법(작업기록법)
- ⑤ 경험법(실제수행법 : Job Performance Method)
- ⑥ 결합법(Combination Method)
- ⑦ 중요사건기록법(Critical Incidents Method)
- ⑧ 워크샘플링법(Work Sampling Method)

(2) 직무분석의 결과자료 : 직무기술서, 직무명세서

(3) 직무분석의 활용

- ① 채용[모집, 선발, 임용(배치)]
- ② 성과평가
- ③ 직무평가
- ④ 교육, 훈련

2. 직무평가(Job Evaluation)

(1) 직무평가방법

비계량적 (종합적)평가 → 임금이외의 목적에서 직무평가 활용	서열법 (Ranking)	- 가장 오래되고 간단한 직무평가 방법 - 각 직무의 상대적 가치를 직무난이도 중심의 전체적 관점에서 각각의 직무를 상호 교차하여 그 순위(서열)을 결정 - 장점 : 간단하고 조속히 직무등급 순위를 매길 수 있음 - 단점 : 직무의 수가 많은 경우 또는 직무의 내용이 복잡하거나 차이가 불명확한 경우는 적용이 곤란
	분류법, 등급법 (Classification)	- 사전에 어떤 기준에 따라 등급을 만든 후 각 직무를 적절히 판정하여 어느 등급에 배치할 것인가를 결정하는 방법 - 등급 수(단계)는 직무의 복잡성, 책임, 직무수행상 필요 지식 및 기술, 의사결정의 자율성, 직무의 중요성에 따라 결정 - 장점 : 비용이 적게 들고, 상,중,하의 등급으로 나누어 이해가 쉬움 - 단점 : 복잡하면 적용이 힘들고 분류기준 설정이 어려움
계량적 (분석적)평가 → 직무급 임금체계 확립의 목적에서 직무평가 활용	점수법(Point)	- 직무를 여러 평가요소별로 구분, 중요도에 따라 점수를 배정한 후 평가 → 가장 많이 사용하는 방법 - 단점 : 평가요소별 가중치를 정하는 것이 힘들
	요소비교법 (Factor Comparison)	- 점수법의 단점을 보완, 핵심이 되는 몇 개의 기준직무를 선정하고 기준직무에 다른 직무를 직접 비교하여 모든 직무의 상대적 가치를 결정 - 단점 : 직무의 수가 많은 경우 내용이 복잡하고 시간이 많이 소요됨

(2) 직무설계(Job Design)

① 현대적(동기부여 기준)의 직무설계

- 직무설계의 필요성 : 조직은 구성원들이 직무에 만족할 수 있을 때 전략적 목표 실천이 가능하므로 직원들이 동기 부여할 수 있는 직무설계를 해야 함.

직무순환	- 직무순환은 주기적으로 조직 구성원이 돌아가면서 여러 가지 직무를 수행 → 직무순환이 가능하려면 작업자가 수행하는 직무끼리 상호 교환이 가능하고 작업흐름의 중단 없이 직무간의 원활한 교체가 가능해야 함 ☞ 관리자가 되기 위한 교육훈련기법으로 활용됨.
직무확대 (양적확대)	- 개인이 수행하는 직무의 수를 늘려 수평적으로 확대한 개념 → 반복적인 업무의 단조로움과 지루함을 줄일 수 있고 높은 수준의 직무만족을 이끌어 낼 수 있음. ☞ 직무가 재설계됨.
직무충실화 (질적확대)	- 개인이 수행하는 직무의 난이도를 높여 수직적으로 확대한 개념 → 직무성고가 직무수행에 따른 경제적 보상보다는 개개인의 심리적 만족에 달려 있다는 전제하에 직무수행 내용과 환경이 재설계됨 - 높은 수준의 지식과 기술이 필요함. - 위생(불만)요인보다는 동기(만족)요인에 더 중점을 둬으로써 근거를 마련 - 성취욕구가 강한 사람에게 맞는 방법임 - 장점 : 작업생활의 질과 관련하여 품질향상과 사기진작, 이직률 및 사고율 감소, 간접비의 절감 등에 실질적인 많은 성과를 가져올 수 있음 - 단점 : 개개인의 능력이나 적성을 고려하지 않은 일률적인 적용, 권한 및 업무량의 증대로 인한 종업원에게 부작용을 유발할 수 있고 직무충실의 효과측정에 어려움이 있음

Chapter 3. 인사고과

1. 인사고과의 개념

- 성과관리를 위한 평가방법

- ① 결과평가법 : 결과평가법은 바로 눈앞에 구체적인 성과인 결과를 보고 평가하는 것으로 조직구성원의 수급도가 높은 편이고 단기적인 관점을 지향함. → 직무관련성이 높고 직무개발과 인재육성이 용이하며 설계하는데 비용과 시간이 덜 듦. 또한, 성과를 향상시키는데 효과적이며 법률적으로 문제가 없음. 하지만, 종업원(피평가자)가 업적달성에 별다른 통제력(기여도)이 없을 경우 적용하기 어려움.
- ② 특성평가법(Trait Rating Scales) : 인적자질은 직무성과와 관련성이 있고 척도에 의한 평정이 쉬움, 개발비용이 적게 들고 활용하기 쉬우나 평가오류의 가능성이 높음. → 차별논쟁등의 법률적 문제를 피하기는 어렵고 특성(자질)과 성과간의 관련성(linkage)을 증명하기 어려움.
- ③ 행동평가법 : 평가자가 피평가자의 인적자질에 치우치지 않고, 행동을 묘사하면 됨. → 행동(역량)평가법은 개발과 활용에 있어서 시간과 비용이 많은 드는 단점이 있음, 평가자가 힘들고 중요사례를 관찰하고 기록하는 것이 엄청 귀찮음. 평정오류가 발생할 가능성이 높음. 피드백이 부담스럽고 피평가자의 defensive reaction 이 크고, → 평가자가 상황을 고려하지 않았다고 불평함.

2. 인사고과의 방법

(1) 목표관리법(MBO : Management By Objective) : SMART

(2) 인사고과의 일반적인 방법

① 전통적 인사고과와 현대적 인사고과의 비교

전통적인 인사고과	현대적인 인사고과
- 평가자 중심의 인사고과로 주관적 - 구체적인 기준이 없는 추상적인 기준 - 직무중심적인 임금과 승진관리를 위한 인사고과 - 연공중심의 인사고과 - 종류 : 서열법, 기록법, 강제할당법, 대표표법, 성과기준고과법, 표준인물비교법등	- 현대적 인사고과는 능력과 피평가자 참여의 고과 - 미래지향적이고 개발 목적위주의 인사고과 - 경력중심적인 능력개발과 육성, 객관적 성과, 능력 중심 등 - 종류 : 중요사건서술법, 자기고과법, 목표관리법, 행위기준고과법, 서술법, 인적평정센터법 등

② 인사고과의 변천

- 주관적, 연식, 업적 중시에서 → 객관적, 능력, 성과, 의욕 중시로 변천
- 직무중심적인 임금과 승진관리에서 → 성과(경력)중심적인 능력개발과 육성으로 변천
- 평가자 중심의 인사고과에서 → 피평가자 참여의 고과로 변천

③ 인사고과의 평가방법

인적 평정센터법(Human Assessment Center)

서열법(Ranking Method)

평정척도법(Graphic Rating Scales)

중요사건서술법(Critical Incident Method)

행위기준고과법(Behaviorally Anchored Rating Scales : BARS)

자유서술법(Essay Method)

강제할당법(Forced Distribution Method)

대조표법

(3) 인사고과의 오류

- ① 상동적 태도(Stereotyping)=선입견
- ② 관대화 경향(leniency Tendency)
- ③ 가혹화 경향(Strictness Tendency)
- ④ 중심화 경향(Central Tendency)
- ⑤ 귀인상의 오류(Attribution Error)(행위자-관찰자 효과)
- ⑥ 지각적 방어(Perceptual Defense)
- ⑦ 현혹효과(Halo Effect)
- ⑧ 시간적 오류(Recency Error)
- ⑨ 주관의 객관화(투사의 오류 : Project Error)
- ⑩ 대비오류(대조오류 : Contrast Error)
- ⑪ 논리적 오류(Logical Error)
- ⑫ 유사성 오류(Similar-to-me Error)
- ⑬ 기대의 오류(피그말리온 효과 : Pygmalion Effect, 자기충족예언 : Self-fulfilling Prophecy)
- ⑭ 상관편견(Correlation Bias)

Chapter 4. 보상관리

1. 임금

: 사용자가 근로의 대가로 근로자에게 임금, 봉급, 그 밖에 명칭여하불문 일체의 금품을 말함.

(1) 임금관리

① 임금관리의 기본원칙 :

- 적정성의 원칙(기업입장, 종업원입장, 전반적 노동시장의 견지에서 모두에게 적절한 액수에서 결정)
- 합리성의 원칙(임금의 계산 및 지불방법을 뜻하는 임금형태의 관리는 합리적이여야 함)
- 공정성의 원칙
 - ㉠ 외부공정성
 - ㉡ 내부공정성 : 내부공정성이 적용되는 분야가 임금구조임
 - ㉢ 개별공정성 : 개별공정성이 적용되는 분야가 임금체계임
 - ㉣ 절차공정성 : 임금의 조정과 인상 등 임금이 결정되기까지의 모든 절차가 정확한 정보에 의해 결정되는 정도

② 임금관리의 체계(효율적 임금관리의 수단)

- 임금수준 : 임금의 전체 크기(회사 전체 총액) 또는 1인당 평균임금 → **적정성**
- 임금체계 : 임금의 구성형태, 개별종업원의 임금격차를 결정하는 기준(연공·능력주의) → **공정성**
- 임금형태 : 임금의 산정(지급)방법, 시간급·성과급 → **합리성**

(2) 임금체계의 관리

: 조직이 임금의 외부적 공정성을 확보할 수 있도록 적절한 임금수준을 유지하는 체계
→ 개별임금을 결정하는 기준 또는 개별임금 간의 격차를 결정하는 기준을 관리하는 것

기준임금	기준외 임금
- 연공급 : 연공서열에 의해 임금수준 결정 • 연령급(생계비에 따른 연공급) • 근속급(근속연수에 따른 연공급) - 직무급 : 직무가치에 따른 임금 - 직능급 : 연공급, 직무급에 따른 임금 - 자격급 : 자격기준에 따른 임금	- 상여급 : 성과에 따른 임금 - 수 당 : 성과에 따른 임금 - 퇴직급 : 근속연수에 따른 임금 - 초과근무시간과 기능수당 등은 기준 외 임금산정 시 고려되는 사항

(3) 임금형태의 관리 : 임금의 산정방법 또는 지불방법

① 시간급제(Time Wage System)

- 종류
 - ㉠ 단순시간급제 : 작업도와 무관하고, 능력의 증진에 따라 단위당 노무비는 체감되며, 절약임금, 낭비임금이 모두 회사에 귀속됨.
 - ㉡ 복률시간급제 : 과업을 기준으로 다단계의 시간임률을 적용하므로 능력자극 효과가 있음.
 - ㉢ 계측일급제 : 기본급(안정성)과 장려급(능력자극)을 조합하여 시간임률을 결정하는 방법

② 성과급(Result Wage System)

- 개인성과급제도(Individual Incentive Plan) : 생산량기준 성과급 제도, 시간기준 성과급 제도

종류		내용
생산량기준 성과급제도	단순성과급제	$\text{임금액} = \text{작업성과} \times \text{임금단가}$ - 제품 한 개당 또는 작업 한 단위당 임금단가를 정하고, 임금액을 산정 - 시간이나 성과의 질을 생각하지 않은 채 성과에 정비례하여 지급하는 방식
	복률성과급제	- 근로자의 작업능률을 자극하기 위하여 작업성과의 고저에 따라 적용임금률을 달리 산정하는 방식 - 테일러식 복률성과급, 메릭식 복률성과급, 맨체스터플랜, 리틀성과급
시간기준 성과급제도	표준시간급제	$\text{임금액} = \text{표준시간} \times \text{단위시간당 임금률}$ - 단위시간당 임금률에 표준시간을 곱하여 임금을 산정 - <u>비반복적이고 많은 기술을 요하는 과업에서 이용할 수 있는 방식</u>
	할증급제 (절약임금분배제도 (節約賃金分配制度) 또는 분익임금제도(分益賃金制度)라고도 함.)	- 표준량까지는 기본성과급을 적용하고 초과하면 성과급률을 적용하는 방식 - 시간급과 성과급의 절충형태로서, 최저한의 임금을 보장하면서 일정한 표준을 넘는 성과에 대해서는 할증임금을 지급함. - 할시식 할증급, 비도우식 할증급, 로완식 할증급, 칸트식 할증급

- 집단성과급제(Group Incentive Plan) : 집단구성원들이 수행한 결과에 대해 동등하게 보상하여 주는 제도

카이저플랜 (Kaiser Plan)	- 1963년 미국의 카이저 철강회사에서 처음 실시. 1973년 폐지 - 재료비와 노무비 측면의 비용절감액을 배분하는 협동적 집단인센티브 제도
프렌치시스템 (French System)	- 실제산출액에서 기대산출액을 차감한 모든 비용절약분을 노동자에게 배분하는 집단성과급제
스캔론플랜 (Scanlon Plan)	- 1930년대 후반 미국에서 사원의 경영참가를 위해 개발 - 제안제도를 중심으로 하는 경영참가와 상여 플랜에 의한 배분참가로 이루어져 있음. - 노사협력에 의한 생산성 향상을 위한 제안제도로 판매가치를 기준으로 한 보너스 플랜을 기본으로 함. - 먼저 평균적인 연도의 인건비를 순매출액으로 나누어 평균적인 지표를 도출 - 당해연도의 인건비를 순매출액으로 나누어 평균지표와 비교 - 당해연도의 지표가 평균지표보다 우수하면 과실을 회사와 사원이 나누어 갖음 - 회사와 사원의 분배율은 회사가 25%를 갖고 50%를 사원이, 25%는 평균지표보다 성과가 나쁠 때를 대비하여 회사에 유보함
러커플랜 (Rucker Plan)	- 1933년 미국의 컨설턴트인 A.W.러커가 주장한 생산성 향상의 성과배분방식임. - 노사가 협력하여 달성된 결과물에 대해 부가가치를 기준으로 분배하는 집단성과급 제도로써 부가가치 분배원리라고 함. - 생산부가가치의 증대를 목표로 노사가 협력하여 얻은 생산성향상의 결과물을 일정분배율에 따라서 노사 간에 적정하게 배분하는 방법 - 부가가치초과액의 1/3은 유보, 2/3는 종업원에게 분배 - 부가가치를 실질적 내용으로 하는 생산가치를 경영성과로 보고 분배대상으로 삼음.

Chapter 5. 인력모집 및 교육

1. 채 용

(1) 모집(Recruitment)의 종류

구분	내부모집	외부모집
내용	- 조직자체 내에서 승진과 전환, 배치 등을 통해 필요로 하는 요원을 보충하는 방법	- 기업외부에 있는 인적자원을 기업내부로 끌어들이기 위한 방법
방법	- 사내게시판이나 사보를 이용하는 직무게시 (Job Posting)에 의한 모집	- 채용박람회, 광고, 인턴십 등에 의한 모집 - 교육훈련기관, 직업소개소에 의한 모집 - 공공고용지원센터 - 가까운 친족들에 의한 외부인력모집 등
장점	- 직원들에게 동기유발을 제공 - 내부지원자들의 정확한 평가 - 채용비용 절감효과 - 능력개발 증진	- 새로운 아이디어나 방법을 접하는 기회와 많은 선택가능성 - 자격을 갖춘 자를 채용시 교육훈련비용 절감 - 신규인원의 유입으로 조직의 변화를 촉진 - 조직이 환경의 일부를 조직내부로 끌어들이므로써 불확실성을 감소시킴
단점	- 모집인원의 제한 - 승진을 위한 과다경쟁 - 승진탈락자들의 불만과 사기저하 - 피터의 원리	- 적응기간 소요 - 부적격자 채용의 위험성 - 내부인력 사기저하 등

(2) TO(Table of Organization) 및 선발관리 제도

- 선발(Selection)

㉠ 선발의 원칙 : 효율성(신규채용자에게 제공할 비용보다 훨씬 큰 수익을 가져다 줄 사람을 선발), 형평성(모든 지원자에게 동일한 기회를 부여함), 적합성(회사목표나 분위기에 어울리는 사람을 선발)

㉡ 선발도구의 신뢰성과 타당성

- 신뢰성

검사-재검사법	- 동일한 상황에서 동일한 대상에 대해 동일한 선발도구를 시간을 달리해 두 번 측정하여 그 결과를 비교하는 것
복수양식법	- 평행양식법, 동등형식법, 대체형식법 등 여러 가지로 불려지는 것으로 신뢰도를 알아보고 선발도구와 유사한 선발도구를 개발하고 이것과 본래의 선발도구를 동일한 대상에 차례로 적용하여 신뢰도를 측정하는 방법
양분법	- 복수양식법을 논리적으로 보다 발전시킨 것으로 선발도구의 항목을 임의로 반으로 나누어 각각 독립된 두 개의 척도로 사용함으로써 신뢰성을 측정하는 방법

- 타당성

기준관련타당성	- 예측치(선발시험이나 면접에 의해 얻은 점수)와 기준치(선발된 사람이 담당직무를 수행한 결과 나타난 직무성과)의 관련성	
	동시타당성	현재 종업원을 대상으로 선발도구를 적용하여 예측치를 얻고, 동시에 그 종업원의 직무성과와 비교하는 것
	예측타당성	선발시에 지원자들로부터 얻은 선발도구들의 점수와 시간이 경과된 후 지원자들이 선발되어 종업원 자격을 갖고 있을 때, 직무성과를 측정하여 양자를 비교하는 것
내용(주제)타당성	측정대상의 주제를 선발도구가 어느 정도 내포하고 있는가의 여부	
구성(개념)타당성	구성(개념)을 측정하기 위한 조작적 정의가 얼마나 정확한가의 여부	

㉔ 선발도구

- 선발시험
- 면접
 - 정형적 면접
 - 비정형적 면접
 - 스트레스 면접
 - 집단 면접
 - 패널 면접
 - 블라인드 면접

2. 교육훈련(Education-training)

㉕ 교육훈련의 방법

- 직장외훈련(Off-JT : Off-the-job Training) VS 직장내훈련(OJT : On-the-job Training)
- 기타 교육훈련 방법

㉖ 감수성훈련	㉗ 집단구축기법	㉘ 비즈니스게임
㉙ 역할연기법	㉚ 강의실교육	㉛ 인바스켓훈련
㉜ e-러닝		

III. 조직행위론

Chapter 1. 조직행위

1. 경영조직의 개념

경영성과 제고(최대 달성)를 위한 책임경영을 하도록 각 종업원이나 각 부서별로 수행할 직무 및 직무상호간 관계(Organizational Structure)를 나타내는 조직집단

(1) 경영조직론의 역사적 전개

- ① 전통적 조직이론(고전적 조직이론, Classical Organization Theory)
- ② 신고전적 조직이론(Neoclassical Organization Theory)
- ③ 근대적 조직이론(Modern Organization Theory)
 - 근대조직론은 1930년대 버나드(Barnard)에 의해 창시되고, 사이먼(Simon)과 마치(March)에 의해 계승, 발전됨
 - ㉠ 행동과학적 의사결정론
 - 사이먼(Simon)을 시조로 하는 카네기(Carnegie)학파에 의해 전개됨.
 - ㉡ 상황이론
 - 상황이론의 등장 : 어느 상황에서나 보편적인 조직원리가 있다는 관료제 이론과 행정원리론을 비판하면서 등장한 연구방법으로 효과적인 조직구조나 관리방법은 환경 등의 상황요인(국제환경, 미래예측, 각종 기술변화, 정치, 경제, 역사 등)에 따라 달라지기 때문에 구체적 상황에 적합한 조직구조나 관리방법을 찾음
 - 상황이론의 실증연구 : 1960년대에 기술 또는 규모와 조직구조와의 관계를 연구하는 영미의 많은 실증연구가 있었음.
 - ㉢ 시스템이론 (기업은 하나의 시스템이며 급변하는 기업환경에 하위시스템들이 유기적으로 결합하여 환경변화에 상호작용하고 대처해야 한다는 이론)
- ex) 생산성 증대를 해야 하는 이유
 - 과학적 관리론 : 작업의 단순화(효율화) 방안 제시 (표준동작, 표준시간 -> 표준작업)
 - 행동과학론 : 종업원의 행동에 영향을 주는(동기부여) 방안 제시/심리적
 - 상황이론 : 공장(작업장)별 상황에 최적인 방법이 무엇인가를 분석하여 해결방안 제시
 - 시스템이론 : 공장(작업장)이 기업의 목적 달성을 위해 기업환경의 변화에 맞춰 다른 부서들과 유기적으로 상호작용하는 효과적 방안을 제시
- ※ 시스템이론 및 상황이론 - 외적인 요소, 성과에 영향을 받는다.

Chapter 2. 개인 행위

1. 학습이론

- 고전적 조건화 : 애초에 무관했던 자극에 대한 반응이 학습을 통해 습득하게 된다는 이론
 - 파블로프(I. Pavlov)가 제시한 이론 : 기본요소는 조건자극, 무조건자극이다.
 - 파블로프의 실험
- 조작적 조건화
 - 스키너(B. F. Skinner)가 주장한 행동주의 심리학 이론
 - 어떤 반응에 대해 선택적으로 보상함으로써 그 반응이 일어날 확률을 증가시키거나 감소시키는 방법(능동적 반응)을 말하는 것으로, 선택적 보상이란 강화와 처벌이 의미함.
- 사회적 학습
 - 사람들은 직접경험뿐만 아니라 다른 사람에게 일어나는 일을 관찰하거나 듣는 것과 같은 간접적인 경험을 통해 학습함.
 - 이처럼 관찰, 간접적인 경험을 통해 행동결정에 있어 인지적, 행동적 및 환경적 결정요인의 상호작용관계를 강조하는 학습이론임.

2. 행동형성

구 분	첨가	제거
유쾌한 사건 (좋아하는 것)	(긍)정적 강화(=적극적 강화) (Positive Reinforcement) 바람직한 행위 증가	소거 (Extinction) 바람직하지 못한 행위 감소
불쾌한 사건 (싫어하는 것)	벌 (Punishment) 바람직하지 못한 행위 감소	부정적 강화(=소극적 강화, 회피) (Negative Reinforcement) 바람직한 행위 증가

- 강화의 종류

구분	강화계획 주기	강화계획 방법	행동에 의한 영향	예
연속적 강화	연속적	목표로 한 바람직한 행동을 할 때마다 보상을 제공하는 방법	새로운 행동을 신속하게 학습하게 만들지만 강화가 중단되면 급속하게 사라짐	칭찬 등
단속적 강화	고정간격법	고정된(규칙적인) 시간 간격을 두고 강화요인(보상)을 제공하는 방법	강화가 중단되면 급속하게 사라짐	주급, 3개월마다 지급되는 정기보너스제도 등
	변동간격법	고정되지 않은(불규칙적인) 간격을 두고 강화요인(보상)을 제공하는 방법	서서히 사라짐	깜짝 퀴즈, 승진제도 등
	고정비율법	일정한 빈도나 비율의 성과마다 강화요인(보상)을 제공하는 방법	조속히 사라짐	성과급
	변동비율법	현실적으로 가장 효과적이며 일정하지 않은 빈도나 비율의 성과에 따라 강화요인(보상)을 제공하는 방법	서서히 사라짐	성공 커미션

※ 연속강화법이 이론적으로 우수하고 매우 효과적이거나 현실적으로 적용에 제한이 따름

※ 일반적으로 간격법보다는 비율법이 더 우수한 강화법임

2. 태도

[태도의 구성요소]

인지적 요소 (Cognitive Component)	특정대상에 대한 인간이 가지고 있는 지식, 지각, 아이디어 및 신념 등을 말함
정서(감정)적 요소 (Affective Component)	개인의 특정 대상에 대해 가지는 주관적 감정과 관련된 요소 → '좋고 나쁨' 등의 진술
행동(행위)적 요소 (Behavioral Component)	태도와 일치하도록 행동하려고 하는 경향으로 개인이 대상에 대해 특정방식으로 행동하려는 경향과 관련된 요소를 말함

[태도의 변화과정]

- 인지부조화 : 태도와 행동사이의 불일치로 인해 발생하게 되는 불편함. → 행동에 맞게 태도를 바꾸게 됨

[직무에 대한 태도들]

- 직무만족 : 직무만족이란 직무의 여러 요소에 대한 평가를 종합하여 근로자가 자신의 업무에 대해 느끼는 호의적인 감정 → **종업원의 직무성과와는 직접적인 관련성이 없음**
- 조직몰입(=동화) : 조직구성원들이 조직 및 조직의 목표와 자신을 동일시하고 조직의 일원으로 남아 있고 자 하는 의지를 말함.

3. 지각(Perception)

- 사람들이 외부에서 들어오는 자극(감각적 인상)을 선택, 조직화, 해석하는 과정을 말함.

- 대인지각

- 귀속이론(귀인이론, Attribution Theory)
☞ 귀인의 3가지 판단 기준 : 합의성, 특이성, 일관성
- 귀인오류(Attribution Bias)

유형	내용
근본적인 귀인오류	다른 사람의 행동을 판단할 때는 외부적인 요인의 영향을 과소평가하고 내부적 요인의 영향을 과대평가하는 경향을 말함
자존적 편견	사람들이 자신의 성공에 대하여는 능력이나 노력과 같은 내부요인으로 돌리고 실패에 대하여는 운이 없었다는 등 외부요인으로 돌리는것

- 대인지각에서 자주 사용되는 오류
: 상동적 태도(=선입견), 현혹효과(=후광), 관대화 경향, 중심화 경향, 주관의 객관화(=투사의 오류), 선택적 지각, 통제의 환상(사람들이 그들 자신을 통제할 수 있는 경향이거나, 혹은 외부환경을 자신이 원하는 방향으로 통제할 수 있다고 믿는 심리적 상태의 오류), 행위자-관찰자 효과, 근접오류(=나중효과)(최근의 정보나 시간적, 공간적, 가까운 대상과 비교하여 평가하는 것을 말함)

- 창의성 개발

- 창의력 개발방법 (= 의사결정기법)

종류	내용					
자유 연상법	자유로운 분위기에서 창의적인 사고를 통하여 서로 발표하여 문제 해결점을 찾는 방법 - 고든법(Gordon Method) - 브레인스토밍(Brain Storming)					
브레인 라이팅법 (Brain Writing)	- ‘침묵의 브레인스토밍’이라는 별명처럼 참가자들이 발상결과를 말하지 않고, 문제해결 (Problem Solving)을 위한 아이디어(Idea)나 질문에 대한 자신의 의견을 종이에 기록한 다음 그것을 서로 돌려가면서 서로 아이디어를 추가(질보다 양)하고 수집된 아이디어를 다양한 방법으로 유사한 것끼리 모아 분류, 분류 후 키워드 작성 후 발표하게 하는 창의적 사고기법					
명목집단 법	- 브레인스토밍과 브레인라이팅기법의 장점을 살리기 위해 고안되었고, 브레인스토밍기법에 토의 및 투표기법 등의 요소를 결합하여 만든 기법					
	<table><tr><th>장점</th><th>단점</th></tr><tr><td>- 참가자들의 다양한 생각이 상사나 타인으로부터 영향을 받지 않음</td><td>- 한번에 한 문제 밖에 해결 할 수 없음</td></tr></table>	장점	단점	- 참가자들의 다양한 생각이 상사나 타인으로부터 영향을 받지 않음	- 한번에 한 문제 밖에 해결 할 수 없음	
	장점	단점				
- 참가자들의 다양한 생각이 상사나 타인으로부터 영향을 받지 않음	- 한번에 한 문제 밖에 해결 할 수 없음					
- 운영절차 : 문제확인 → 아이디어 서면작성 → 아이디어를 순서대로 제출 및 전체 아이디어를 기록 → 구성원의 토의 → 투표 후 의사결정						
델파이법	- 전문가들의 의견을 모아 향후의 방향에 대한 의견을 모우고 전망하는 분석방법 → 우편을 이용하여 전문가들의 의견을 수집하기 때문에 결과를 요약하거나 분석하는데 많은 시간이 소요됨.					

Chapter 3. 동기부여 및 직무분석, 평가

1. 동기부여(=동기유발)

- 동기부여의 이론

① 내용이론(Content Theory of Motivation)

구분	내용
매슬로우(Maslow)의 욕구 5단계설	인간의 내면을 총 5가지(생리적, 안정적, 사회적, 존경, 자아실현)로 구분하여 <u>그 욕구는 동시에 생기는 것이 아니라 하위 욕구가 충족되어야 상위욕구가 발생한다고 하였음</u>
맥그리거(Mc Gregor)의 X,Y이론	X이론 : - 인간은 태어날 때부터 일하기 싫어함 - 수동적임 - 타인에 의한 통제가 필요 - 인간의 부정적 인식(경제적 동기)
	Y이론 : - 인간은 본능적으로 휴식하는 것과 같이 일하는 것을 좋아함 - 자발적 동기유발이 중요함 - 능동적임 - 인간의 긍정적 인식(창조적 인간) 시사점 : 기업의 목적을 달성시키기 위해서는 저차원적 욕구의 만족에서 고차원적 욕구의 만족을 보장하여 줌으로써 자발적 노력이 이루어지고, 노동의욕이 고취되어 우수한 업적을 올릴 수 있다는 현대적 경영이론임.
허즈버그(Herzberg)의 2요인이론	인간은 심리적 변화상태에 따라 만족감과 불만족이 유발되며, 그에 따라 작업능률이 영향을 받게 된다고 생각함
알더퍼(Alderfer)의 ERG이론	매슬로우의 욕구단계이론의 한계점을 보완하여 나타난 이론으로 욕구가 <u>반드시 하위욕구에서 상위욕구로 올라가는 것은 아님.</u> E는 존재의 욕구(Existence needs), R는 관계의 욕구(Relatedness needs), G는 성장의 욕구(Growth needs)를 말함
맥클랜드(McClelland)의 성취동기이론	- 사회적 욕구, 존경의 욕구, 자아실현의 욕구만을 대상으로 연구하였으며 이 세가지 욕구가 전체욕구에 대부분을 차지한다고 봄 - 맥클랜드는 성취욕구, 권력욕구, 친교욕구의 3가지를 제시함.
해크만(Hackman) & 올드햄(Oldham)의 직무특성이론	Hackman & Oldham의 직무특성모형(Job Characteristics Model)은 조직구성원이 맡고 있는 담당직무의 특성에 따라 동기부여 및 조직의 성과나 조직에 대한 태도가 달라질 수 있다는 이론
아지리스 성숙, 미성숙 이론	조직의 구성원이 미성숙한 자아와 성숙한 자아에 따라 서로 다른 욕구에 대해 각각 다른 관점에 동기부여가 이루어져야 한다는 동기부여 이론

② 과정이론(Process Theory of Motivation)

구분	내용
브룸(Vroom)의 기대이론	개인의 동기는 자만의 행위가 어떤 성과를 가져오리라는 기대(기대성)와 그 성과는 보상을 가져다 주는 수단(수단성)이 되며 그 보상의 크기가 충분한 매력(유의성)이 있을 때 동기부여가 된다는 이론 → <u>개인차를 인정하고 있음.</u>
아담스(Adams)의 공정성이론	인간은 자신의 기여도에 대한 보상수준이 타인과 비교하여 불공정하다고 생각되면 이를 시정하기 위한 행위를 하게 된다는 이론
로크(Locke)의 목표설정이론	테일러의 과학적 관리법에 근거하여 종업원에게 적절한 목표를 부여하면 성과를 만들어 내기위한 동기부여가 된다는 이론
포터(Porter)와 로러(Lawler)의 기대이론 (업적-만족이론)	브룸의 이론을 기초로 하고 있으며 동기부여가 곧바로 성과에 직결되지 않고, 능력, 특성 등 작업과 관련된 변수가 작용한다는 이론 자기의 보상/자기의 성과 >= 타인의 보상/타인의 성과 (공평감의 형성)

Chapter 4. 리더십

1. 리더십의 개념

(1) 리더십 영향력의 근원

합법적 권력(Legitimate Power), 보상적 권력(Reward Power), 강제적 권력(Corecive Power), 전문적 권력(Expert Power), 준거적 권력(Referent Power), 정보적 권력(Informative Power)

(2) 리더십 연구의 전개과정

특성이론 -> 행위가론 -> 상황이론 -> 변혁적 리더십

2. 리더십 이론의 유형

- 리더십 이론은 연구방법에 리더십 과정의 어느 측면을 강조하느냐에 따라서 3가지 이론으로 구분

(1) 리더십 특성이론(자질론 : Trait Theory)

(2) 리더십 행위가론(Behavioral Theory)

- 3대 리더십 행위가론

④ 오하이오(Ohio) 주립대학연구 : 과업중심리더, 관계중심리더

⑤ 미시간(Michigan) 대학 연구 : 직무중심적 스타일, 종업원중심적 스타일

※ 결론 : 리더가 두 가지 스타일을 동시에 보여 줄 수 없으며, 종업원 중심이 직무중심보다 효과적이라는 의견임.

⑥ 블레이크(Blake)와 머튼(Mouton)의 관리격자도연구(Managerial Grid)

① 무관심형(1,1)	양자 모두 낮은 유형으로 불간섭, 자유방임을 신조로 한다.
② 인기형(1,9)	사람에 대한 행동은 높고 일은 낮은 유형으로 구성원간 관계지향적 리더십을 보인다.
③ 과업형(9,1)	일에 대한 관심/행동이 높은 유형으로 과업수행상 능력을 지향하는 리더십이다.
④ 타협형(5,5)	양자를 절충, 적당한 성과를 내는 리더십이다.
⑤ 이상형(9,9)	양자 모두를 강조, 구성원의 몰입을 유도하여 과업을 달성하는 리더십이다.

(3) 리더십 상황이론(적합이론)

① 피들러(Fiedler)의 상황적합이론(Contingency Theory) : 리더십의 결정요인이 리더의 특성에 있는 것이 아니라 리더가 처해 있는 조직적 상황에 있다는 이론 → 주요 상황요인(변수)으로는 리더-구성원관계, 과업구조, 리더의 직위권한 등을 제시하였음.

※ 리더십의 효과성 = 리더의 “개인적 요소” + “상황적 요소”의 상호작용에 의해 결정

• 리더십의 유형 : LPC(Least Preferred Coworker : 일하기 싫은 동료) 점수 이용, 과업지향적 리더십과 인간지향적 리더십으로 분류

• 판단 : LPC 점수가 높으면 인간지향적 리더십, LPC점수가 낮으면 과업지향적 리더십이다.

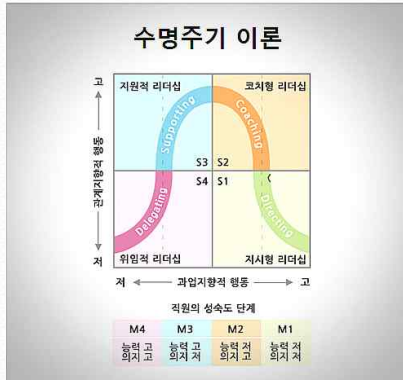
→ 리더의 직위권한에서 리더가 강력한 직위와 확실한 업무지시, 구성원들이 리더를 호의적으로 생각할 때가 가장 이상적인 상황이라 하였음.

• 결론 : 상황의 호의성이 아주 높거나 낮은 경우에는 과업지향적 리더십이, 중간정도인 경우에는 관계지향적 리더십이 바람직하다고 주장하였음

② 에반스와 하우스(Evans & House)의 경로-목표이론(Path-Goal Theory)

※ 리더십의 유효성 = 리더십의 스타일 + 하급자의 특성 + 작업환경의 특성 간의 상호작용

③ 허시와 블랜차드(Hersey & Blanchard)의 리더십 상황이론(수명주기이론)



M1 : 지시형(Telling)으로 부하의 능력과 의지가 모두 낮음

M2 : 설득형(Selling)으로 부하가 능력은 낮으나 의지가 강함

M3 : 참여형(Participation)으로 부하가 능력은 있으나, 의지가 약함.

M4 : 위임형(Delegation)으로 부하의 능력과 의지가 모두 높음

④ 수직쌍 연결이론(VDL : Vertical Dyadic Linkage)

(4) 현대적 리더십 : 정보화, 지식화 및 글로벌 환경의 급속한 변화와 함께 조직변화가 중요한 이슈로 부각되었음

① 카리스마적 리더십(Charismatic Leadership) : 베버(Weber)가 개념을 개척한 리더십으로 하우스(House)를 비롯한 콩거(Conger)와 카눈고(Kanungo)등이 발전시킨 이론임.

② 변혁적 리더십(전환적 리더십)

번스(burns)는 리더십을 거래적 리더십(Transactional Leadership)과 변혁적 리더십(Transformational Leadership) 으로 구분

구분	거래적 리더십	변혁적 리더십
현상	- 본질적으로 현상과 맞추거나 현상을 유지하려고 노력함 - 안정을 지향하는 리더십	- 본질적으로 현상에 반대하거나 현상을 변화시키려 함 - 변화를 지향하는 리더십
목표지향성	- 목표가 현상에 크게 어긋나지 않음 (교환을 통한 영향력 행사)	- 이상화된 목표는 항상 현상과 크게 다름 (변혁 → 추종자의 신념, 가치, 욕구 등)
시간에 대한 견해	- 단기전망(목표)을 가지고 있음	- 장기전망(비전)을 가지고 있음
동기부여	- 즉각적이고 유형의 보상을 얻도록 부하들에게 동기를 부여함	- 보다 높은 단계의 개인적 목표, 즉 자아실현을 추구하도록 고무시킴으로써 부하들에게 동기를 부여함
행동표준화	- 부하들이 규칙과 관습을 따르는 것을 좋아함	- 부하들로 하여금 혁신과 실험을 하도록 격려함
문제해결	부하들의 문제를 해결해 주거나 해답이 있는 곳을 알려줌	문제를 같이 해결하거나 부하 스스로 문제해결을 하도록 격려함

Chapter 5. 집단차원의 조직행위론

1. 라인(Line)과 스태프(Staff)

(1) 조직기술

- 의미 : 조직의 기술이란 조직 내에서 여러 가지 투입물을 원하는 산출물로 변환시키는 과정에서 이용되는 지식, 도구, 기법, 활동을 말함.
- 워드워드(Woodward)의 기술유형
 - ① 소량생산기술
 - ② 대량생산기술
 - ③ 연속공정생산기술
- 페로우(Perrow)의 기술유형
 - ① 일상적 기술
 - ② 공학적 기술
 - ③ 장인 기술
 - ④ 비일상적 기술
- 톰슨(Thompson)의 상호의존성에 의한 기술유형
 집합적 상호의존성(중개형 기술), 순차적 상호의존성(연속형 기술), 교호적 상호의존성(집약형 기술)

기술유형	중개형	연속형	집약형
상호의존성	집합적	순차적	교호적
조정형태	업무표준화	계획과 예정표	협조와 상호조정
불확실성 해소전략	고객집단증대	여유자원확보	과제활동전문화
조정비용	저	중	고

2. 사업부제조직(Divisional Organization)

3. 위원회조직(Committee Organization)

4. 프로젝트 조직(Project Organization)

5. 매트릭스(행렬) 조직(Matrix Organization)

- 수평적인 프로젝트조직과 수직적으로 편성된 직능식 조직을 합한 이원적인 명령조직의 형태임.

6. 조직구조(Organization Structure)

(1) 유기적 조직과 기계적 조직

구분	유기적 조직	기계적 조직
의사소통	충고와 자문	명령과 지시
권한위양	분권적	집권적
정보의 흐름	상하로 자유로움	제한적이고 하향적
규칙과 절차	융통성 있고 적음	엄격하고 많음
조직구조	비공식적(수평적) 관계	공식적(수직적) 관계
갈등해결방식	토론과 기타 상호작용	상급자의 의사결정
관리의 폭	넓음	좁음
작업의 분업화	낮음	높음
권한의 위치	능력과 기술을 가진 곳	조직의 최고층에 집중
환경	동태적 환경	안정적 환경
부서 간의 업무	상호의존적	매우 독립적

7. 의사소통과 집단갈등

(1) 의사소통

- 의사소통 네트워크 유형

- ① 완전연결형(All Channel Type Network)
- ② 수레바퀴형(Wheel Type Netwo가)
- ③ 쇠사슬형(Chain Type Network)
- ④ Y형(Y Type Network)
- ⑤ 원형(Circle Type Network)

(2) 집단사고(Group Think) - 미국의 심리학자 어빙 제니스(Irving Janis)

(3) 집단극화현상(Extremity Shift or Polarization) = 레밍효과 lemming effect

IV. 생산 · 운영관리론

Chapter 1. 생산 · 운영관리 총론

1. 생산 · 운영관리의 개념 및 목표

(1) 생산 · 운영관리 목표

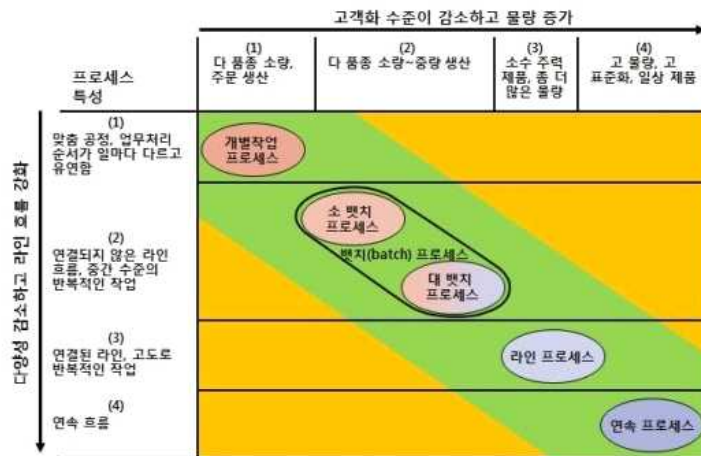
- 운영을 책임지는 경영자들이 궁극적으로 추구하는 것은 투입한 자산가치에 대비한 산출물 가치의 향상, 즉 생산성 향상임.

(2) 프로세스 관리

- 프로세스 관리는 투입물, 생산운영작업, 작업흐름, 그리고 투입물을 산출물로 변화시키는 방법 등의 처리를 관리하는 것을 말함.

① 종류

- 개별작업 프로세스(Job process, jobshop)
- 배치 프로세스(Batch process)
- 라인 프로세스(Line process)
- 연속 프로세스(Continuous-flow process)



② 연속생산과 단속생산

구분	내용
단속생산	- 주문에 의한 다품종 소량생산(개별생산)을 함 - <u>기능별 배치</u>, 긴 거리와 높은 운반비, <u>고정비는 낮고 변동비는 높음</u> - 다품종 소량생산을 하므로 연속생산의 소품종 대량생산에 비해서는 생산속도가 느리고 <u>유연성이 높은 편임</u> - 단속생산은 저가의 범용설비가 필요함
연속생산	- 수요예측에 의한 계획생산으로 소품종 대량생산(시장생산)을 함 - <u>제품별 배치</u>, 짧은 거리와 낮은 운반비, <u>고정비는 높고 변동비는 낮음</u> - 단속생산에 비해서 고가의 전용설비가 필요하며 설비투자액이 많이 듦 - 제품별 배치로서 생산제품의 변화에 따라 새로운 배치가 필요하여 <u>유연성이 낮은 편임</u>

③ JIT(Just In Time, 적시생산시스템)

구분	설명
개념	필요한 부품을 필요한 수량만큼 필요한 시기에 생산함으로써 조직 내의 모든 낭비적인 요소를 제거하려는 생산관리시스템
기원	일본의 도요타 자동차에서 개발한 독자적인 생산관리 시스템으로 철저한 현장주의에 의하여 창안
내용	- 공급자와 친밀한 관계가 요구 - 제품의 질이 개선 및 향상됨 - 당장 필요한 것만 생산하므로 큰 로트규모는 필요하지 않음 - 출고된 제품의 양에 따라 필요한 모든 재료들이 결정되므로 생산통제는 풀시스템(Pull System)에 의해서 이루어짐 - 문제발생시 모든 일을 중지하고 해결책을 최우선으로 찾은 후 업무를 진행함 - 낭비요소의 지속적인 개선을 통한 원가절감을 도모하는 전사적 품질관리시스템 - 소비자가 원하는 제품을 적시에 적량만큼 생산하는 재고 없는 생산시스템
활용	생산리드 타임이 짧아야 하므로 다품종 소량생산에 적합한 생산방식

2. 지식경영

- 지식경영은 기업의 내부, 외부로부터의 지식을 체계적으로 축적하고 활용하는 경영기법

※ **지식경영시스템(KMS : knowledge management system) : 조직 내의 인적자원들이 보유하고 있는 지식을 체계화하고 서로가 공유하기 위하여 구축하는 시스템**

(1) 존재형식에 의한 분류 : 암묵지(Tacit Knowledge), 형식지(Explicit knowledge)

※ 형식지와 암묵지는 서로 독립적이지 않고 서로 간의 연결작용을 통해서 저장되고 활용됨.

(2) SECI 지식창조 모델(노나카 : I. Nonaka)

• 암묵지와 형식지라는 두 종류의 지식이 네 가지 변환과정을 거쳐 지식이 창출된다는 이론 → 조직에 있어서 지식이란 나선형태로 점점 높아간다고 하는 “지식창조나선” 이론임

공동화 (사회화, Socialization)	서로가 자연적 공유 → 암묵적 지식에서 암묵적 지식을 얻는 과정
표출화 (외부화, Externalization)	암묵적 지식이 어떤 조직에 있어 언어와 도표, 그림 등의 형태로 좀 더 구체적이고 체계적으로 방법화하여 형식적 지식으로 나타나는 과정
연결(결합)화 (Combination)	형식적 지식에서 형식적 지식을 얻는 과정
내면(내재)화 (Internalization)	형식적 지식에서 암묵적 지식을 얻는 과정

3. 생산운영관리도(Production Operation Management)

장기	마케팅계획 ↔ 전략계획 (최고경영층) ↔ 재무계획 ↓ 장기생산능력계획 ↔ 장기수요관리
중기	↓ 중기총괄생산계획(APP) ← 수요예측주문(수주) ↓ 계략적 공급능력계획(RCCP) ↔ 주일정계획(MPS) ←
단기	↓ 공급능력소요계획(CRP) ↔ 자재소요계획(MRP) ↔ BOM(자재명세서) ZRF(재고기록철) ↓ 작업일정계획(JS) (일일생산계획) (자원일정계획)

- MRP의 3요소 : 자재명세서(BOM : Bill of Material), 재고기록철, 대일정계획

- MRP의 유용성 : MRP가 개발되면서 기업이 재고량을 감소시킬 수 있음.

Chapter 2. 생산관리의 의사결정

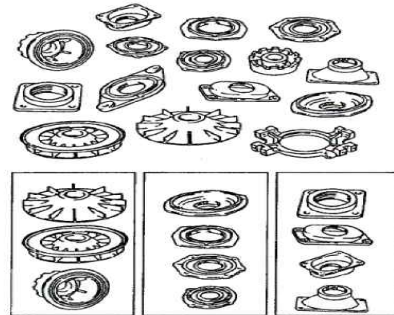
1. 장기적 의사결정

(1) 모듈러(Modular) 설계

- 모듈러 설계 : 호환가능한 부분품을 개발하여 다양한 고객의 욕구에 부응하여 제품설계의 방법으로서 모듈러 설계를 함으로써 다양성과 생산원가의 절감이라는 이중의 목적을 달성할 수 있음

(2) 집단관리기법(GT : Group Technology)

- 다품종 소량생산의 효율을 높이기 위해 생산과정에서 부품상태의 유사성에 의해 생산물을 분류하여 최적의 공작기계를 할당하는 생산기술임.
- 소규모 생산의 경우라도 대량생산에서와 같은 작업 과정과 생산비의 혜택이 가능하여 원가가 절감됨



장점	- 설계의 합리화로 인한 설계비가 감소한다. - 생산준비시간이 단축되고 생산작업의 관리가 수월하다 - 대량생산의 생산성 향상 이점을 실현 할 수 있음
단점	- 수요변동(신제품으로 이동하여 수요감소)에 대한 유연성이 작으며, 부품분류가 복잡하며 업무가 증대된다. - 기계설비가 중복투자되고, 기계설비의 전용이 어렵다.

※ 집단관리기법(GT)와 모듈러(MP)의 공통점

- 두 방법 모두 대량생산체제와 소량생산체제의 접근을 시도한 방법.
- 두 방법 모두 원가절감과 생산성 향상으로 경제적 효율성을 달성하려는 기법.

(3) 설비배치의 3가지 기본적 형태

- ① 공정별 배치(= 프로세스별 배치, 기능별 배치, 작업장별 배치)
 - 특징 : 유사한 작업을 수행하는 기계와 활동(공정)을 그룹별로 배치, 유형별로 배치 다품종 소량생산에 적합.
- ② 제품별 배치(= 라인별 배치)
 - 특징 : 일반적으로 대규모의 생산설비투자가 필요하며 표준화된 제품의 소품종 대량생산에 적합.

※ 라인밸런싱(Line-balancing : 공정균형) : 각 공정의 역할을 균형있게 분담하여 생산성을 높이고 라인을 구성하는 각 공정간의 균형을 최적화하기 위한 방법 → **제품별 배치의 핵심개념**

2. 중·단기적 의사결정

(1) 수요예측(Forecasting) → "주문생산방식"에서는 수요예측이 중요하지 X

(2) 수요예측기법

- 예측기법은 크게 질적 수요예측기법(정성적 방법, Qualitative Method)과 양적 수요예측기법(계량적 방법, Quantitative Method)으로 구분

정량적 수요예측기법	정성적 수요예측기법
예측하고자 하는 상품의 수요량이 과거 일정기간 동안 어떤 수요의 형태나 패턴으로 이루어졌는지 분석방법 : 시계열분석(이동평균법, 지수평활법, 추세분석법), 지수평활법, 인과관계형 분석	예측자의 주관적인 판단에 의하여 예측하는 판단적 예측방법 : 델파이법, 패널동의법, 소비자조사법, 경영자판단법, 판매원의견종합법, 라이프사이클 유추법, 역사적 유추법 등

(3) 프로젝트 관리기법 등

- ① 간트차트(Gantt Chart)
- ② PERT-CPM : PERT과 CPM은 서로 접근하는 경향이 있으며 둘 다 네트워크 모형임.

Chapter 3. 재고관리

1. 재고와 관련된 비용

주문비용 및 가동준비용(Procurement Costs), 재고유지비용(Inventory Holding Cost), 재고부족비용(Shortage Cost, Stockout Cost)

2. 조직전반의 재고관리기법

① 재고관리모형

- 기준재고방식(s-S 재고시스템 또는 mini-Max 재고시스템)
- 정기주문시스템(P시스템) → ABC기법에서 A품목관리에 적합
- 고정량주문시스템(Q시스템) → ABC기법에서 B품목관리에 적합
- Two-Bin 시스템 → ABC기법에서 C품목관리에 적합

② ABC 분류시스템

- 재고품목을 상대적 중요도에 따라 ABC로 분류하여 차등관리
- A품목 통제강화 지속적 관리, B품목 주기적 관리, C품목 느슨한 관리

③ 경제적 주문량(EOQ : Economic Order Quantity)

- 단위기간당 발생하는 총재고유지비용과 재고주문비용의 합을 최소화하는 1회 주문량을 의미하는 것으로 재고관리의 합리화를 도모하려는 방법
- $$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times D(\text{연간수요}) \times O(1\text{회 주문비용})}{H(\text{단위당 재고유지비용})}}$$
- EOQ의 기본가정
 - 매번 주문시 주문량이 동일하다고 가정함
 - 주문기간 중에 수요량, 주문원가, 유지원가, 조달기간(Lead Time)이 알려져 있음
 - 재고단위당 구입원가는 1회당 주문량에 영향을 받지 않으며, 재고부족원가는 없음.
- ④ JIT시스템(Lean시스템) : 모든 생산과정에서 필요한 부품을 필요한 시간에 필요한 양만큼 생산함으로 생산 시간을 단축하고 재고를 최소화하여 낭비를 없애는 시스템임 → 다품종 소량생산에 적합한 생산방식
 - 목적 : 생산활동에서 낭비적인 요인들을 제거하는 것이 궁극적인 목적임

Chapter 4. 품질경영

1. 종합적 품질경영(TQM : Total Quality Management)

(1) 개념

- 고객(소비자) 중심, 공정개선, 전원참가의 3가지 원칙하에서 최고경영자의 고객만족을 위한 품질방침에 따른 모든 부문의 활동임.
- 고객의 관점에서 최고경영자의 리더십 아래에서 전사원이 참여하여 품질향상을 도모하는 전사적인 활동을 말함
- 품질은 제품차원이 아니라 조직시스템 전체적인 차원에서 다룸

(2) 품질비용과 품질불량비용

- 품질비용(Quality of Cost) : 통제비용(예방, 평가) + 실패비용(내부, 외부)

2. 6시그마(σ)

- 6시그마는 기업에서 전략적으로 완벽에 가까운 제품이나 서비스를 개발하고 제공하려는 목적으로 정립된 품질경영기법 또는 철학임
- ① 유용성 : 6시그마는 회사의 모든 부서의 업무에 적용할 수 있으며 각자의 상황에 알맞은, 고유한 방법론을 개발하고 적용하여 정량적 기법과 통계학적 기법으로 향상 시킬 수 있음.
- ② 종합품질관리(Total Quality Management)와의 관계
 - 종합품질관리의 경우에는 생산품질자체에 집중함
 - 통계적 기법과 품질개선운동이 결합하여 탄생한 것이 6시그마 운동
 - 6시그마는 객관적인 통계를 가진 수치를 얻을 수 있으므로 서로 업종이 다르더라도 비교를 용이하게 할 수 있음
- ③ 6시그마 체제구축 5단계(DMADV, DMAIC)

Define(정의) - Measure(측정) - Analyze(분석) - Improve(개선), Design(디자인) - Control(관리), Verify(검증)

3. 통계적 품질관리(SQC : Statistical Quality Control)

- 고객이 요구하는 제품과 서비스를 가장 경제적으로 생산하기 위해 생산시스템의 모든 과정에 추리통계학과 확률이론을 이용하는 품질관리기법임 → 표본을 사용 모집단 규격에의 적합성 여부를 추출하기 위한 통계적기법.
- ① 통계적 과오
 - 제1종 과오
 - 제2종 과오
- ② 전수검사와 표본검사
 - 전수검사(Total Inspection)
 - 표본검사(Sampling Inspection)
- ③ 품질변동
 - 품질의 산포를 발생시키는 원인 2가지

우연 원인(변동) (Chance Cause)	기술적인 측정도 어렵고, 제거가 어려운 변동임
이상 원인(변동) (Assignable Cause)	원인의 추적이 가능하고, 공정안정상태 유지를 위해 제거가능한 변동임

4. 종합적 품질관리(TQC : Total Quality Control)

- 통계적 품질관리도 검사부서나 품질관리부서 중심으로 통계적 방법만이 강조되어 그 한계성을 드러내게 됨
- ① 무결점운동(ZD : Zero-Defect Programs) : ECR(Error Cause Removal) 제안제도 실시
- ② 품질분임조(QC circle)

ZD운동 (무결점운동)	QC Circle (품질관리분임조 활동)
- 종업원에게 계속적인 동기부여 - 표준치에 대한 불량률 인정 X - 전종업원이 주체로서 작업상의 오류를 줄이는 것을 목적 - 심리적, 비수리적	- 처음부터 올바르게 작업할 수 있는 방법의 부여 - 표준치에 대한 불량률 인정 O - 감독자와 종업원이 스스로 정기모임을 통하여 품질향상을 도모 - 논리적, 수리적

5. 서비스 품질

- ① 서비스의 의미와 특징
 - 서비스의 의미 : 제품판매를 위해 제공되거나 판매에 부수적으로 제공되는 행위, 편익, 만족임.
 - 서비스의 특징
 - 무형성, 비분리성, 이질성, 소멸성, 동시성
- ② 서비스 품질의 결정요소(고객이 서비스 품질을 판단하는 차원 - 우수, 불량)
 - => SERVQUAL의 기본설문항목 : 신뢰성, 응답성, 확신성, 공감성, 유형성

V. 마케팅 관리론

Chapter 1. 마케팅 기초

1. 전통적 마케팅과 현대적 마케팅

전통적 마케팅	현대적 마케팅
- 전통적 마케팅은 판매자 중심의 후행적 마케팅 활동임 - 전통적 마케팅의 특징으로는 고압적, 판매자 중심, 매출중심위주의 전략, 후행 마케팅 등이 있음	- 현대적 마케팅은 저압적 마케팅으로 이를 선행적 마케팅 활동이라고도 하며 소비자의 욕구를 파악하여 그 욕구에 맞는 제품을 생산, 판매하는 것임 - 현대적 마케팅의 특징은 저압적, 구매자 중심의 시장, 선행적, 전사적, 순환적 마케팅 등이 있음

2. 마케팅의 유형 : 대항적 마케팅, 재마케팅, 전환적 마케팅, 역마케팅(디마케팅) 등

3. 전자상거래

- 전자상거래 모델 : B2E, B2B, B2C, B2G, C2B(소비자와 기업의 거래에서 소비자가 능동적으로 자신이 구매할 제품의 가격을 결정해 나가는 전자상거래), C2C(중개자의 역할을 하는 전자상거래)

Chapter 2. 마케팅 조사

1. 마케팅 조사의 개요

(1) 마케팅 조사의 단계

문제의 정의 → 정보수집을 위한 조사계획 작성 → 조사실시(자료수집) → 조사결과 분석 및 해석 → 의사결정을 위한 보고서 작성

(2) 시장조사(市場調査)

- 마케팅의 1차적인 과정으로서 마케팅 전략수립과 관련한 의사결정을 지원하기 위한 소비자 관련 정보수집방법임

(3) 마케팅 조사의 종류(유형)

① 탐색적 조사(Exploratory Survey, 예비조사)

필요한 정보가 명확히 정의되지 않은 상태에서 조사를 수행하기 때문에 조사과정의 체계가 잘 잡혀 있지 않고 데이터 분석은 정성적 기법을 사용하는 경우가 많다.

- 종류 : 문헌조사, 전문가 의견조사, 사례조사, 목표집단의 면접(FGI : Focus Group Interview), 개인면접법

② 기술적 조사

- 기술적 조사란 기술적 질의에 응답하는 자료를 만드는 것으로 시장 특성을 묘사하거나 마케팅 변수간 관계를 규명하기 위해 활용하는 조사방법임

- 기술적 조사에는 현지조사(=실지조사), 패널조사, 횡단조사, 종단조사 등이 있음

③ 인과적 조사

- 관계에 대한 원인과 결과를 결정하기 위한 조사방법임

(4) 수집자료의 종류

① 1차 자료(Primary Data) : 조사자가 당면 문제를 해결하기 위해서 직접 수집한 자료

→ 조사자가 최초로 만든 자료임

② 2차 자료(Secondary Data) : 당면한 문제보다는 다른 목적을 위하여 이미 수집된 자료로, 조사를 위한 좋은 출발점이 되고, 조사문제와 조사목적에 정의하는데 도움을 주는 자료임

(5) 척도(Scale)

척도	기본특성	마케팅 예	기술적 통계방법
명목척도	상관관계는 없고 구분만 있는 척도	남녀구분, 학년반, 등번호	질적 척도, 백분율, 최빈값
서열척도 (서수척도)	측정대상의 순서를 나타냄 → 서열 상관 관계에 의함	선호도, 시장순위	질적 척도, 중앙치, 사분위수
등간척도 (간격척도)	속성대상에 순위 부여, 간격이 동일 (가감 가능)	태도, 의견	양적 척도, 범위, 평균
비율척도	'0'의 개념 존재, 등간척도에 추가 비율계산 가능, 가능 높은 형태의 척도(4칙연산가능)	나이, 소득	양적 척도, 기하평균, 조화평균

수준	범주차이	서열	범주간 간격	절대영점
명목	있음			
서열	있음	있음		
등간	있음	있음	있음	
비율	있음	있음	있음	있음

(6) 표본추출방법

① 표본조사와 전수조사

항목	표본조사	전수조사
예산	적음	많음
사용가능한 시간	단기	장기
모집단 크기	대규모	소규모
특성들의 분산	적음	많음
조사오류	표본오류 존재	비표본오류 존재

- 표본오류 : 표본조사에서 표본을 추출할 때 발생하는 오류.
- 비표본오류 : 주로 잘못된 설문지에서 발생하는 오류나 조사과정에서 조사자의 잘못된 의사소통 및 조사 상황에 따라 발생하는 오류.

② 표본추출과정

모집단의 확정 → 표본 프레임(표집틀 : Sampling frame)의 선정 → 표본추출방법의 결정 → 표본의 크기 결정 → 표본추출의 실행

③ 표본추출방법(Sampling Method)

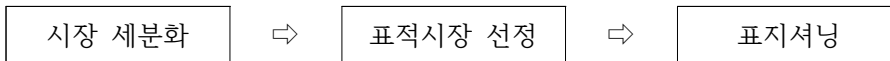
- 비확률 : 편의, 판단, 할당, 눈덩이
- 확률 : 단순무작위, 체계적, 층화, 군집



Chapter 3. 마케팅 전략

1. 마케팅 전략 수립

(1) 마케팅 전략 수립 절차(STP)



① 시장 세분화 : 시장 세분화는 한 기업이 시장을 일정한 기준에 따라 몇 개의 동질적인 소비자 집단으로 나누는 과정 → 세분시장 내에서는 동질적, 세분시장 간에는 이질적이어야 함

② 표적 시장 선정



③ 표지셔닝 : 표적시장의 소비자들의 마음 속에 차별적인 위치를 차지하도록 기업의 제품물과 이미지를 설계하는 활동

(2) 제품/시장 확장 매트릭스(Ansoff Matrix) - 앤소프

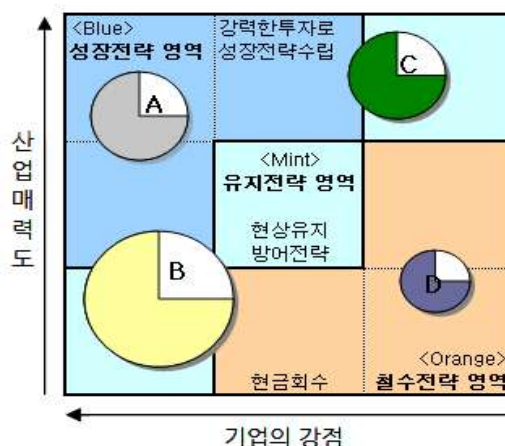


(3) BCG(Boston Consulting Group) 매트릭스 - 사업 전략화 도구

- 현금흐름에 따른 상대적 시장점유율(가로)과 시장성장률(세로)을 기초로 하여 각 전략사업단위를 분석하고 합리적인 전략을 세우는 기법
- 전략적 사업단위 종류 : 사양산업(dogs), 성장사업(Stars), 수익주종사업(cash cow), 개발사업(question mark)

(4) GE의 신호등 모델

- GE 모델은 BCG모델에 다른 요인을 추가하여 설명하고 있음
- GE 모델은 고, 중, 저의 삼등분으로 구분되어 총 9개 구역으로 표시됨
- GE 모델은 ROI(투자수익률)에 초점을 맞춰고, BCG 매트릭스는 현금흐름에 초점을 맞춤



Chapter 4. 시장 세분화

1. 시장 세분화의 개념

(1) 의의

- 시장 세분화(Market Segmentation)란 소비자들의 다양한 욕구에 따라 이질적인 전체시장을 동질적인 몇 개의 시장으로 나누는 행위를 말함

(2) 라이프 스타일에 의한 시장 세분화 → 심리분석적 세분화기법 중 가장 대표적인 방법

- 이 방법은 주로 사람들의 활동(Activity), 관심(Interest), 의견(Opinion)을 기준으로 몇 개의 집단으로 구분하는데, 영문표기의 머리글자를 따서 AIO분석이라고 한다.

예) S대생 life style 에 대한 분석

- Activities (활동) : 학과공부, 동아리, 학회활동, 동문회, 운동, 쇼핑, 취업준비 등
- Interest (관심) : 교우관계, 직업(진로), 이성친구, 술, 음식, 패션, 유학, 여행, 유행 등
- Opinion (의견) : 개인적 의견, 집단적 의견, 경제적 이슈, 문화적 이슈 등

(3) 시장 세분화의 요건 : 측정가능성, 접근가능성, 실행가능성, 유지가능성

(4) 시장 세분화 변수

- 세분화의 기준변수들로써 지리적 변수, 인구통계적 변수, 심리분석적 변수, 구매 행동 변수등이 있음

지리적 변수	사는 지역과 기후, 도시와 시골 등
인구통계학적 변수	연령, 성별, 지역, 소득, 종교 등
심리분석적 변수	사회계층, <u>라이프 스타일</u> , <u>성격</u> , 개성 등
구매행동 변수	<u>추구하는 편익</u> , 사용경험, 사용량, 후기, 상표애호도 등

(5) STP 전략 : 세분화(Segmentation), 표적시장 선정(Targeting), 포지셔닝(Positioning)

(6) 4P 전략 : 마케팅 구성요소로서 제품(Product), 가격(Price), 유통(Place), 촉진(Promotion)이 있음

2. 고관여(High Involvement Level) 제품과 저관여(Low Involvement Level) 제품

- 관여도: 관여도란 소비자가 어떤 대상을 중요시 여기거나 관심을 갖는 정도를 말함
- 특징
 - 고관여는 아파트 구매등 결정을 잘못 내리면 위험성이 큰 것을 말하고, 저관여는 별로 중요하지 않고 결정을 잘못 내려도 위험이 적은 것을 말함
 - 소비자가 개인적으로 브랜드에 관여되어 있는 정도가 높을수록 그 브랜드에 대한 충성도가 높음
 - 소비자의 제품에 대한 관여도는 절대적인 것이 아니라 상대적인 개념임

3. 소비자행동 대안 평가모형(선택 대안의 통합 과정)

(1) 보상적 전략

- 한 평가기준에서의 약점이 다른 평가기준에서 강점이 되어 전체적 평가를 강점 - 약점 = 보상하고도 남음이 있는 정도로 평가함

→ 예) 한 상표가 어떤 선택기준에서 다소간 다른 상표에 뒤진다 하더라도 다른 선택기준에서 월등히 앞선다면, 이 기준의 좋은 평가가 나쁜 평가를 보상하고도 남기 때문에 전반적인 평가가 좋음

[보상적 전략] => 소비자들에게 어떤 상품의 중요한 속성을 집중적으로 부각시켜서 다른 결점을 보완시키는 전략

(2) 비보상적 전략(비보완적)

- 특정 평가기준에서의 낮은 점수를 다른 기준에서의 높은 점수로 보상이 안됨
- ① 접속규칙(Conjunctive Rule), 결합방식=공접법칙 : 중요하게 생각하는 속성들에 대해 최소한의 수용기준(cutoff)을 정한 후, 어떤 한 속성이라도 기준을 만족시키지 못할 경우 탈락시킴
- ② 비접속규칙(Disjunctive Rule), 분리방식=이접법칙 : 중요하게 생각하는 속성들에 대해 최소한의 수용기준(cutoff)을 정한 후, 어떤 한 속성이라도 기준을 만족시킬 경우 무조건 합격시킴
- ③ 백과사전식 규칙(Lexicographic Rule), 사전편집방식 : 사전을 편집하는 순서와 같은 방식으로 가장 중요하게 생각하는 평가기준부터 비교하여 최상으로 평가되는 상표를 선택하고 동률이라면 그 다음 평가기준에 따라 대안을 결정짓는 방식
- ④ 부문별 탈락(제거) 규칙(Elimination By Aspects), 연속제거방식 : 가장 중요한 평가기준부터 시작하여 최소한의 수용기준(cutoff)을 정하여 기준미만이면 상표들을 탈락시키면서 다음 순서로 중요한 평가기준으로 이용하여 평가하고 결정짓는 방식

Chapter 5. 제품전략

1. 제품의 성격별 구분

(1) 제품에 대한 (수준별) 정의 : 핵심제품, 유형제품, 확장제품, 편의제품

(2) 제품믹스의 결정

제품믹스의 넓이/폭(width), 제품라인의 길이(length), 제품라인의 깊이(depth)

2. 상표전략(Brand Name Strategy)

(1) 브랜드

- 강력한 브랜드는 상표인지도와 충성도를 가지게 함
- 상표주는 제조업자 상표, 사적 상표, 라이선스 상표, 협동 상표의 4가지가 있음
- 경쟁자들에게 남용되지 않게 하기 위해서 상표를 등록해야 함

(2) 상표전략 : 공동상표전략, 개별상표전략, 혼합상표전략

- 브랜드 확장 전략

	기존 제품범주	신규 제품범주
기존 상표명	계열확장전략	브랜드확장전략
신규 상표명	다상표전략	신규브랜드전략

(3) 공동브랜드(co-brand)

- 여러 기업들이 공동으로 개발하여 사용하는 단일브랜드를 말함.
- 마케팅 비용의 감소와 제품원가 절감을 통해 품질향상에 기여할 수 있음

ex) 미국의 캘리포니아 오렌지 업체들의 브랜드인 '썬키스트(Sunktst)', 국내의 가죽제품 브랜드 '가파치(CAPACCI)', 중소신발업체가 공동개발한 '귀족' 브랜드 등이 이에 해당

Chapter 6. 촉진전략

1. 마케팅 믹스

- 기업 스스로 통제 가능한 요소인 제품, 경로, 촉진, 가격 등을 적절하게 배합하는 것임
- 마케팅 믹스의 4가지 구성요소(4p) : 상품이나 서비스(Product), 판매장소(Place), 가격(Price), 판매촉진의 형태(Promotion) → 이외에도 제품계획, 판매경로, 광고, 수송보관, 포장, 디스플레이(전시) 등.

2. 경쟁(자)

- 대체 가능성이 있는 것은 모두 경쟁자로 볼 수 있음
- 전략군(Strategic Group)이란 어떤 시장에서 비슷한 전략을 쓰는 기업들의 집단을 말함
- **상품형태(Product Form) 수준 경쟁** : 같은 형태의 상품간 경쟁 → ex. 도미노피자와 피자헛의 경쟁 (피자라는 상품형태) → 경쟁이 가장 치열함
- **상품범주(Product Category) 수준 경쟁** : 같은 범주의 상품간 경쟁 → ex. 킨사이다와 오란씨의 경쟁 (청량음료라는 상품범주)

3. 촉진관리

(1) **촉진활동(촉진수단)** : 기업이 의도적으로 예상고객의 수요욕구를 환기시키고자 하는 모든 활동을 말함.

- 인적 판매
- 광고(Advertising)
- 홍보 및 공중 관계(PR : Public Relations)
- 판매촉진(Sales Promotion)

소비용품 제조업체	촉진자금을 광고비 → 판매촉진 → 인적판매 → 홍보의 순으로 자금지출
산업용품 제조업체	촉진자금을 인적판매 → 판매촉진 → 광고비 → 홍보의 순으로 자금지출

- AIDMA 모델 : 소비자 구매 행동패턴 모델/소비자 반응단계 모형
 - 광고 또는 상품에 대한 주의나 주의(Attention), 상품에 대한 흥미와 관심(Interest), 구매 욕망(Desire), 상품에 대한 기억(Memory), 구매행동(Action) 등의 5단계를 말함
 - 행동 단계(Action Stage)에서는 판매촉진행사가 가장 효과가 크다고 볼 수 있음
- AISAS 모델, AISCEAS 모델

Chapter 7. 가격 전략

1. 가격 결정의 기본 체계

(1) 가격의 의의와 전략적 역할

- 가격이란? 제품 또는 서비스의 화폐액 혹은 제품과 화폐가치의 교환비율을 의미함

기업의 관점에서의 가격	소비자의 관점에서의 가격
제공하는 제품이나 서비스에 부과되는 금액	제품 또는 서비스를 사용하는 효용(혜택)과 교환되는 가치

- ※ 기업의 생존부등식 : 가격을 제대로 정하는 것에 기업에 사활이 달렸다는 의미에서

$$V(\text{제품의 가치}) > P(\text{가격}) > C(\text{원가})$$

→ 기업의 생존 전략은 가치는 높이고, 비용은 낮추는 것임

2. 가격 전략과 가격 전술

(1) 가격 전략

- 1) 경제적 가치에 대비한 가격 전략 : 고가격전략, 침투가격전략, 균형가격전략

- ※ 초기고가 전략과 시장침투 전략

① 초기고가 전략(Skimming Pricing) : 고가 → 저가

② 시장침투 전략(Penetration) : 저가 → 고가

- 2) 적응가격 전략 : 총화가격, 명성가격, 단수가격, 촉진가격(유인 미끼 가격), 관습가격

(2) 가격 전술 : 가격할인, 가격차별화, 심리적 가격, 촉진가격, 지리적 가격

- 심리적 가격 결정 : 구매자들의 구매심리를 파악, 고려하여 판매가격을 결정하는 것

→ 명성가격결정, 촉진(유인, 손실유도)가격결정, 단수가격결정, 관습가격결정이 있음

Chapter 8. 유통 전략

1. 공급사슬(Supply Chain)

- (1) 공급사슬의 의미 : 공급자로 갈수록 상류(Upstream), 소비자로 갈수록 하류(Downstream)
 - SCM은 협력업체(공급) - 제조공장(제조) - 물류센터(유통) - 유통업체(판매) - 소비자(고객)의 단계를 거치는 자재 및 제품의 공급을 위한 조직 및 비즈니스 프로세스의 네트워크임
 - 공급사슬상에서 재화 및 자금은 일방향인 반면, 정보는 양방향으로 흐름
- (2) 공급사슬관리(SCM : Supply Chain Management)
- (3) 채찍효과(Bullwhip Effect)
- (4) 프랜차이즈 체인(Franchise Chain)
 - 가맹본부 -> 가맹점

2. 마케팅 시스템

- (1) 마케팅 시스템의 종류 : 수평적 마케팅 시스템, 수직적 마케팅 시스템(기업형, 관리형, 계약형)
- (2) 물적 유통(PD : Physical Distribution), 로지스틱스(Logistics System)
 - 생산자로부터 소비자에게 제품, 재화를 효과적으로 옮겨주는 기능 또는 활동을 뜻함
 - 물류비용을 최소화하면서 그 수요가 존재하는 곳에 도달시키는 여러 활동을 뜻함
 - 운송(가장 핵심적인 활동), 보관, 포장, 재고관리 등의 활동이 포함됨

※ 유통집중도의 유형

- 집중적 유통 : 가능한 많은 점포들로 하여금 자사의 제품을 취급하도록 함. 제조업자의 통제력이 낮음 → 편익품(치약, 세제 등)
- 선택적 유통 : 한 지역에 제한된 수의 점포들에게 판매권을 줌. 제한된 범위에서 제조업자의 통제 가능 → 선매품(가전제품 : 냉장고, 세탁기, 식기세척기 등)
- 전속적 유통 : 한 지역에 하나의 점포에게 판매권을 부여함. 제조업자의 통제력이 매우 높음 → 전문품(브랜드 패션의류, 차, 명품가방, 명품시계 등)

VI. 경영정보시스템 (MIS : Management Information System)

조직의 계획·운영 및 통제를 위한정보를 수집, 저장·검색·처리하여 적절한 시기에 적절한 형태로 적절한 구성원에게 제공함으로써 조직의 목표를 효율적이고 효과적으로 달성할 수 있도록 조직화한 통합적 인간·기계 시스템을 말한다. MIS가 없는 조직도 없고, MIS가 완벽히 갖춰진 조직도 있을 수 없다.

1. 데이터와 데이터베이스

(1) 정보의 개념

- 1) 자료(데이터) : 데이터(data)는 정보(information)의 구성요소가 되며, 가공되지 않은 상태의 수집된 내용이다.
- 2) 정보(Information) : 정보는 조직화된 데이터의 집합이라고 할 수 있으며 가공된 자료이다.
- 3) 데이터베이스 : 데이터베이스(database)는 사용자의 요구를 충족시키기 위하여 조직된 데이터의 집합을 의미한다.
- 4) 정보의 가치에 영향을 미치는 영향
 - ① 적합성
 - ② 정확성과 증거성
 - ③ 적시성
 - ④ 형태성

(2) 정보시스템

- 1) 정의 : 정보를 수집, 처리, 가공, 저장 공급함으로써 한 조직의 활동과 의사결정, 통제 활동을 지원하는 구성 요소들의 집합
- 2) 정보시스템의 구성요소
사람 + 하드웨어 + 소프트웨어 + 데이터베이스

(3) 정보시스템과 경영정보시스템

1) 경영정보시스템의 의미

초기의 MIS개념	근래의 MIS개념
경영관리층에서 필요로 하는 정보를 제공하는 일종의 정보보고시스템(통제)	경영활동이 이루어지는 현장에 구축된 정보기술을 기반으로 하는 시스템 혹은 컴퓨터기반의 정보시스템
협회의 개념	광의의 개념

2) 정보시스템의 구분

최고경영층	전략계획	비정형적 비구조적
중간경영층	전술통제	
현장경영층	운영통제	
일선종업원	실행	정형적 구조적

3) 조직의 계층에 따른 구분

- ① 거래처리시스템(TPS) 조직의 말단부에서 이루어지는 일상적인 업무처리를 돕는 정보시스템
※ 백화점 재고 확인, 호텔 체크인 시스템
- ② 정보보고시스템(IRS) 현장에서 발생한 데이터를 관리자의 관리통제에 도움을 주기 위해 제공하는 시스템 (관리자 보고용)
- ③ 의사결정지원시스템(DSS) : 중간관리층의 비일상적인 의사결정을 지원
- ④ 임원정보시스템(EIS)
- ⑤ 전문가시스템(ES)

(4) 기업연계시스템

1) 전사적 자원관리(ERP)

기업의 제조 및 생산, 재무 및 회계, 판매 및 마케팅 그리고 인적자원관리 등의 비즈니스 프로세스들을 하나의 소프트웨어 시스템으로 통합하기 위한 것

2) 고객관계관리(CRM)

수익과 고객 만족 그리고 고객 유지를 최적화 할 수 있도록

3) 공급사슬관리(SCM) 공급업체와의 관계 관리를 지원하기 위해

4) 지식관리시스템(KMS)

(5) 경쟁우위 달성을 위한 정보시스템 활동

1) 전략정보시스템

① 정의 : 정보기술을 이용한 경쟁우위 확보를 위해 구축한 시스템

② 유형 : 진입장벽을 구축하는 시스템, 전환비용을 유발시키는 시스템, 경쟁기반을 변화시키는 시스템, 연관 기업과의 관계를 개선하고 이익을 주는 시스템

2) 정보전략계획(ISP)

① 정의 : 기업 내의 전략적 정보 요구를 식별하고 비즈니스 활동과 이에 대한 자료 영역을 기술하며, 현행 정보지원 수준을 평가하고, 정보시스템 개발을 위한 통합된 프레임워크를 제공하며, 이의 구현을 위한 통합 정보시스템 계획을 작성하는 체계이다.

(6) 데이터베이스와 정보관리

1) 전통적인 파일환경의 문제점

① 데이터 중복 및 불일치

② 프로그램-데이터 의존성

③ 유연성 부족

④ 부실한 보안성

⑤ 데이터 공유 및 가용성 결여

2) 데이터베이스 활용

① 데이터웨어하우스

• 전반의 의사결정자들에게 관심이 될 만한 현재 및 과거 데이터들을 저장하는 데이터베이스

② 비즈니스 인텔리전스 도구

• 온라인분석처리(OLAP) 동일한 데이터를 여러 기준을 이용하는 다양한 방식 다차원 데이터 분석을 할 수 있도록 도와줌

• 데이터마이닝 : 빅데이터 분석

(7) 지식경영과 정보시스템

1) 전문가시스템 : 전문영역에서 암묵지를 획득하기 위한 지능형 기술

• 전문가시스템 작동방식 : 지식베이스, 추론엔진, 인터페이스, 설명기능

2. 데이터베이스 모형

(1) 계층형(나무) 데이터베이스 모형

(2) 네트워크형 데이터베이스 모형

(3) 관계형 데이터베이스 모형

(4) 비관계형 데이터베이스 모형(빅데이터 관련 데이터베이스) : NoSQL, Hbase 등 활용

3. 정보기술

(1) 놀란(Nolan)의 정보기술 성장의 6단계 모델

착수 - 전파 - 통제 - 통합 - 데이터관리 - 성숙

- 도입단계(initiation)단계 : 도입단계 동안에 조직은 정보시스템과 장비들을 구입, 사용하기 시작한다. 이는 대개 비용을 절감시키기 위해 설치된다. 정보시스템에 대한 관심이 높아지기 시작하지만 예산 수준에 비교적 낮다.
- 전파(comtagion)단계 : 전파단계 동안에 조직은 컴퓨터 부문의 비용 지출이 급격히 증가한다. 정보시스템에 대한 관심이 지대하며, 조직 내에 컴퓨터 시스템이 빠르게 확산된다.
- 통제(control)단계 : 경영진은 컴퓨터 운영비용의 증가에 놀라 통제를 실시한다. 대개 전체 컴퓨팅 운영을 감독하기 위해 운영 위원회라고 불리는 고위 위원회가 설치된다. 정보시스템에 대한 실망감을 경험함에 따라, 이에 대한 열정이 비교적 낮은 비율로 증가한다. 또한 이 단계는 DSS에 대한 관심이 시작되는 시점으로, 고위 경영자는 컴퓨팅 지출에 제동을 걸뿐만 아니라, 그 투자의 일부를 DSS에 들린다.
- 통합(integration)단계 : 통합단계 동안에 재무, 마케팅, 생산, 인사 등의 기능 부문에 별도로 구현된 시스템들이 통합되어, 데이터가 서로 다른 시스템들 사이를 이동할 수 있게 된다. 이 단계에서는 정보시스템 예산과 열정은 거의 증가하지 않고 예년 수준을 유지한다.
- 데이터 관리(data administration) : 이 시점에서 기업은 데이터베이스 시스템을 본격적으로 활용하기 시작한다. 경영진이 데이터 처리와 DSS 모두에 대한 데이터베이스의 중요성을 인지하게 된다. 데이터베이스 어플리케이션들이 조직 여기저기에 보급되고, 이런 시스템을 활용하여 전략적 우위를 확보하기 위한 노력이 진행된다.
- 성숙(maturity)단계 : 이 단계에 다다르면, 주요 컴퓨터 어플리케이션들이 완료되며, 모든 주요 MIS 요소들이 제자리를 잡는다. 운영위원회가 전반적인 통제를 수행하고, 정보서비스가 기업의 주요한 기능 영역이 되고, 사용자들은 MIS 전문지식을 개발하고, 기업 전체에 단말기와 마이크로컴퓨터가 설치되며, 최종 사용자 컴퓨팅이 현실화 된다.

(2) 정보보안의 목표(CIA)

Confidentiality(기밀성)	수신자 이외에는 데이터를 보지 못해야 한다.
intergrity(무결성)	데이터가 중간에 변조되지 않고 그대로 전달되어야 한다.
availability(가용성)	정보가 필요할 때 정보는 물론 그 정보를 처리하기 위해 사용되는 컴퓨터 자원이 모두 준비되어 있고 정확히 가동되고 있어야 한다.
non-repudiation(부인봉쇄)	거래 부인 방지를 의미, 후에 송신자나 수신자가 거래를 부인하지 못하는 것. 영수증 기능을 의미
authentication(인증성)	인터넷에서 상대방과 거래 혹은 대화 과정에서 상대방의 신원을 확인하기 위한 방법 (공인인증서)

(3) 클라우드 컴퓨터 ↔ 온프레미스 컴퓨팅(on - premise computing)

1) 클라우드 컴퓨팅의 개념

빌려쓰고 자신이 사용한 만큼만 대가를 지불하는 것

2) 클라우드 컴퓨팅의 특징

- 자원의 공유
- 광범위한 네트워크를 통한 접속
- 빠른 탄력성
- 서비스 용량의 측정
- 주문형 셀프서비스

(4) 그리드 컴퓨팅

- 개념 : 분산 병렬 컴퓨팅의 한 분야로 여러 컴퓨터를 가상으로 연결해 엄청난 속도로 연산을 처리 고도의 연산잡업을 쉽게 하는 것

(5) 빅데이터

- 개념 : 데이터의 양, 데이터 생성 속도, 형태의 다양성 + 가치, 복잡성

(6) 보안해킹관련 용어

- 1) 랜섬웨어 : 몸값 + 소프트웨어. 시스템을 잠그거나 암호화하여 사용할수 없게 만든 뒤 이를 인질로 금전을 요구하는 악성프로그램
- 2) 스푸닝 : 자신의 IP주소를 속여 접속하는 공격
- 3) 스피닝 : 디지털 네트워크를 통해 전달되는 트래픽을 가로채거나 기록할 수 있는 컴퓨터 프로그램
- 4) 서비스 거부 공격 : 시스템을 악의적으로 공격해 해당 시스템의 자원을 부족하게 하여 원래 의도된 용도로 사용하지 못하게 하는 것
- 5) 신원도용 : 다른 누군가로 가정하려고 그 사람의 주민번호, 운전면허증번호, 신용카드 번호 등 개인 핵심 정보를 빼내는 범죄
- 6) 피싱 : 전자우편이나 메신저를 사용해 신뢰할 수 있는 사람이나 기업이 보낸 메시지로 가장하여 정보를 부정하게 얻는 것

4. 경영정보시스템 관련 용어

(1) 모바일 비즈니스 (유비쿼터스 : 편재성, 접근성, 이동성, 편리성, 접속성)

휴대폰, PDA, 스마트폰 등 각종 모바일 기기를 이용한 비즈니스를 의미하며 이는 모바일의 특성인 이동성을 전제로 한다.

현재 금융, 전자상거래, 방송, 엔터테인먼트 등 다양한 분야에서 모바일 서비스가 활발히 이루어지고 있다. 또 모바일 기기 하드웨어 사업, 모바일 SI, 모바일 콘텐츠, 모바일 이코노미 등 다양한 사업 모델이 등장하고 있다.

(2) 빅데이터(big data)의 기본적 특성(3v)

빅데이터 기술은 광범위한 데이터를 생각과 의견까지 분석이 가능함으로 기존의 데이터분석의 모호성을 극복할 수 있게 되었다. 아울러 빅데이터의 특징은 3V로 요약하는 것이 일반적이다. 즉 데이터의 양(Volume), 데이터 생성 속도(Velocity), 형태의 다양성(Variety)을 의미한다.(O'Reilly Radar Team, 2012). 최근에는 가치(Value)나 복잡성(Complexity)을 덧붙이기도 한다.

(3) 관계형 데이터베이스

관계형 데이터베이스는 일련의 정형화된 테이블로 구성된 데이터 항목들의 집합체로서, 그 데이터들은 데이터베이스 테이블을 재구성하지 않더라도 다양한 방법으로 접근하거나 조합될 수 있다. 특히, 이러한 관계형 DB를 효율화 시키는 과정으로 정규화(Normalization)과정을 거치는데 정규화(Normalization)란 한 테이블에서 불필요하게 중복되는 데이터를 분리하여 새로운 단순한 형태를 가지는 여러 개의 테이블로 나누는 것으로서 정규화를 통해 분리된 테이블은 조인(Join) 연산을 통해 손실없이 모든 데이터를 표현할 수 있어야 한다. 관계형 데이터베이스는 1970년에 IBM에 의해 제안되었다. 사용자와 관계형 데이터베이스를 연결시켜 주는 표준검색언어를 SQL이라고 하는데, SQL 문장은 관계형 데이터베이스에 있는 데이터를 직접 조회하거나 또는 보고서를 추출하는 데 사용된다. 관계형 데이터베이스는 만들거나 이용하기가 비교적 쉽지만, 무엇보다도 확장이 용이하다는 장점을 가지고 있다. 처음 데이터베이스를 만든 후 관련되는 응용 프로그램들을 변경하지 않고도, 새로운 데이터 항목을 데이터베이스에 추가할 수 있다.

(4) USB(universal serial bus)

USB는 컴퓨터와 주변장치(키보드, 마우스, 메모리스틱 등)를 연결하는 장치이다. PC의 주변기기를 연결을 위한 포트의 표준규격으로서 복잡한 PC 및 주변기기 설치작업을 플러그 하나를 꽂는 수준으로 단순화시킨 획기적인 PC 주변기기 포트 규격이다. PC 뒷면에는 키보드, 프린터 등 주변기기를 PC 본체와 연결하기 위한 시리얼, 패러럴, PS2 등 다양한 포트가 있다. 그러나 모양이 모두 달라, 새로운 주변기기를 PC 본체에 연결하기 힘든 경우가 있다. 이 문제를 해결하기 위해 1996년 컴팩, DEC, IBM, 인텔, 마이크로소프트, NEC, Nortel의 7개 회사에 의해 USB 규격이 합의, 개발되었다.

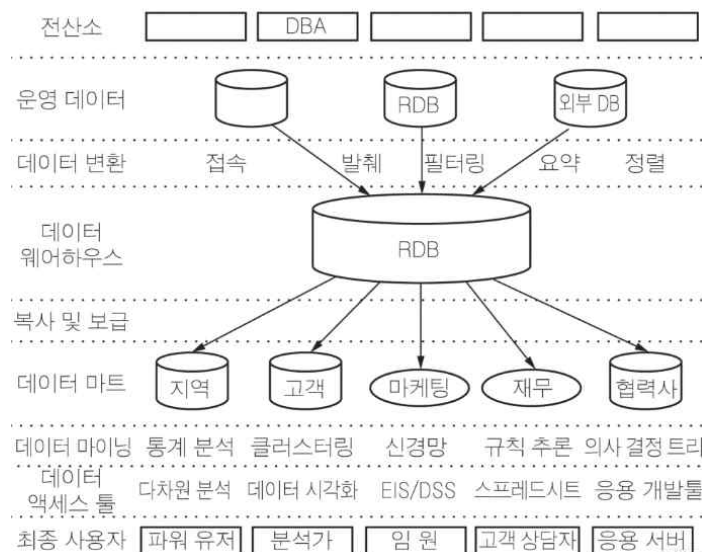
(5) 다양한 무선통신기술

- 텔레매틱스(Telematics) : 텔레커뮤니케이션(telecommunication) + 인포매틱스(informatics)의 합성어임. 자동차에서 e-mail를 확인하고, 인터넷을 통해 각종 정보도 검색할 수 있는 점에서 '오토모티브 텔레매틱스'라고도 불림.
- 블루투스 : 키보드, 마우스, 휴대폰, 노트북, 이어폰, 헤드셋 등의 휴대기기를 서로 연결해 정보를 교환하는 근거리 무선 기술 표준을 뜻한다.
- GPS : 위성을 이용하여 사용자의 위치를 계산하는 위성항법시스템임.
- NFC : 가까운 거리에서 사용할 수 있는 무선 통신 기술을 말합니다. 13.56MHz 대역의 주파수1)를 이용하여 약 10 cm 이내의 가까운 거리에서 데이터를 교환할 수 있는 무선 통신 기술임.
- IoT(Internet of Things) : IoT 또는 사물 인터넷이라는 용어는 연결된 디바이스의 공통 네트워크를 의미하며, 디바이스와 클라우드 및 디바이스 간 통신을 용이하게 하는 기술을 의미하기도 합니다. 저렴한 컴퓨터 칩과 고대역폭 통신의 출현 덕분에 이제 수십억 개의 디바이스가 인터넷에 연결되어 있습니다. 이는 칫솔, 진공 청소기, 자동차 및 기계와 같은 일상적인 디바이스가 센서를 사용하여 데이터를 수집하고 사용자에게 지능적으로 응답할 수 있음을 의미합니다.

사물 인터넷(IoT)은 일상의 '사물'을 인터넷과 통합합니다. 컴퓨터 엔지니어들은 90년대부터 일상 용품에 센서와 프로세서를 추가해 왔습니다. 그러나 칩이 크고 부피가 커서 초기에는 진행이 느렸습니다. RFID 태그라고 하는 저전력 컴퓨터 칩이 고가의 장비를 추적하는 데 처음 사용되었습니다. 컴퓨팅 디바이스의 크기가 줄어들면서 이러한 칩도 시간이 지남에 따라 더 작고, 빠르고, 스마트해졌습니다.

(6) 데이터 분석기술

- 데이터 마이닝(Data Mining) : 대용량의 데이터로부터 그 안에 숨겨져 있는 의미 있는 지식을 찾아내는 과정임 → 데이터베이스 속의 지식발견이라고도 불림
- 데이터 정제 : 정제되지 않은 데이터를 dirty data라 하고, dirty data를 정제하는 것을 cleaning 또는 scrubbing한다고 합니다. 데이터 중 dirty data 비율이 일정 수준 이상이면, 통계 및 분석 결과가 무의미해집니다. 따라서 데이터 분석을 준비하는 단계에서 dirty data를 정제해 주는 일련의 과정을 의미한다.
- 데이터 무결성(data integrity) : 컴퓨팅 분야에서 완전한 수명 주기를 거치며 데이터의 정확성과 일관성을 유지하고 보증하는 것을 가리키며 데이터베이스나 RDBMS 시스템의 중요한 기능이다.
- 데이터 마트 : 데이터 웨어하우스와 사용자 사이의 중간층에 위치한 것으로, 하나의 주제 또는 하나의 부서 중심의 데이터 웨어하우스라고 할 수 있다. 데이터 마트 내 대부분의 데이터는 데이터 웨어하우스로부터 복제되지만, 자체적으로 수집될 수도 있으며, 관계형 데이터 베이스나 다차원 데이터 베이스를 이용하여 구축한다.



(7) 다양한 정보시스템 기술

- 중역정보시스템(Executive Information Systems, EIS) : DSS의 일종으로 최고 경영진에게 전략적인 의사 결정에 필요한 정보를 제공하는 체계를 일컫는 사업 용어이다.
최고경영자의 업무특성을 고려하여 의사결정에 필요한 정보를 제공하는데 중점을 둔 시스템이다. 중역들의 정보욕구를 충족시켜 주기 위해 컴퓨터를 바탕으로 한 시스템으로 적절한 정보에 신속한 접근과 경영 보고에 직접 접근, 그래픽 지원과 예외 사항보고 및 전체 현황에서 필요시 상세 정보를 파악을 통하여 실시간경영의 도움을 준다.
- 전략 정보 시스템(Strategic Information Systems) : 정보 기술을 기업 전략의 일환으로서 적극적으로 활용하여 경쟁에서 앞서 가기 위한 정보 시스템이다. 요근래에는 컴퓨터망과 데이터 베이스가 중심이 되며, 최근에는 가치 창조에 초점이 되는 전략이다. 실례로는 금융 기관의 대규모 온라인 시스템, 항공 회사의 좌석 예약 시스템, 슈퍼마켓(체인점) 등에서의 판매 시점 관리를 들 수 있다.
- 의사결정 지원 시스템(DSS, Decision Support System) : 1978년 킨(D. Keen)과 스캇 모턴(M. Scott Morton)의 저서에서 처음 사용됨으로써 단순히 정보를 수집, 저장, 분배하기 위한 시스템을 넘어서 사용자들이 기업의 의사결정을 쉽게 내릴 수 있도록 사업 자료를 분석해주는 역할을 하는 컴퓨터 응용 프로그램이다. DSS는 최고경영층을 포함한 모든 경영층의 의사결정자의 계산 부담을 덜어주고 정보를 도식화하여 분석모형과 데이터를 제공함으로써 의사결정자의 의사결정과정보다 효과적으로 이루어지게 해준다. (의사결정의 대안 제시)
- 거래처리시스템(Transaction Processing System, 줄여서 TPS) : 자재 구입, 상품 판매, 영수증 발행, 급여 지급, 온라인 입·출금, 신용도 관리, 상품의 주문·발송 등 거래와 관련된 데이터가 발생할 때마다 단말기에서 발신된 데이터를 수신·처리하여 그 결과를 즉시 보내 주는 시스템이다. → 기존에 수자업 또는 기계장치로 수행되던 사무 및 현장업무를 컴퓨터의 이용을 통해 효율적으로 처리해준다. 1950년대 중반 기업의 회계처리를 위해서 컴퓨터를 도입하여 사용한 것이 거래처리 시스템의 시작이다. 그 당시는 이러한 시스템을 EDPS라고 불렀다.
- 전자정보처리시스템(EDPS, electronic data processing system) : 디지털 컴퓨터와 그 부속품 등 전자장치를 이용하여 조직의 행정 및 경영기능을 보조하는 의미에서 자료를 처리하는 것을 말한다. 보다 일반적으로 단순화하면, 컴퓨터로 자료를 전달하고 취급·저장하는 것이다.
- 전문가 시스템(experts system) : 생성시스템의 하나로써, 인공지능 기술의 응용분야 중에서 가장 활발하게 응용되고 있는 분야이다. 즉 인간이 특정분야에 대하여 가지고 있는 전문적인 지식을 정리하고 표현하여 컴퓨터에 기억시킴으로써, 일반인도 이 전문지식을 이용할 수 있도록 하는 시스템이다. 의료 진단 시스템, 설계 시스템 등이 있다.

(8) 기타 용어정리

- 시간 세일(Time Sale) : 사람이 덜 붐비는 시간을 활용하여 상품을 판매하는 전략임
- 세이프 가드(Safe Guard) : 특정 품목의 수입이 급증하여 국내 업체에 심각한 피해 발생 우려가 있을 경우, 수입국이 관세인상이나 수입량 제한 등을 통하여 수입품에 대한 규제를 할 수 있는 무역장벽의 하나로써 발동할 수 있는 긴급수입제한조치
- 킬러 앱(Killer App) : 등장하자마자 경쟁상품을 몰아내고 시장을 완전히 재편하는 제품이나 서비스를 말한다. 미국 노스웨스턴대 래리 다운스 교수가 금속활자, 도르래, 증기기관, 백열전구, 엘리베이터, 원자탄 등을 '킬러 애플리케이션(killer application)'이라고 명명하면서 유래됨 → 시장을 완전히 지배하면서 초기비용의 수십배를 단기간에 회수하는 폭발력을 지님

VII. 회계학

Chapter 1. 회계의 기본

1. 회계의 개념 및 부기의 기초

(1) 회계의 의의

회계정보이용자(이해관계자)가 합리적인 판단이나 의사결정을 할 수 있도록 기업실체에 관한 유용한 정보를 인식(식별), 측정, 기록, 전달하는 일련의 과정을 말한다.

[재무회계와 관리회계의 비교]

구분	재무회계	관리회계
정보이용자	외부정보이용자(주주, 채권자 등)	내부정보이용자(경영자)
목적	외부정보이용자의 경제적 의사결정에 유용한 정보를 제공	내부정보이용자의 관리적 의사결정에 유용한 정보를 제공
보고수단	일반기업회계기준 및 한국채택국제회계기준에 의해 작성된 재무제표	특정 보고서(양식의 규정이 없음)
준거기준	일반적으로 인정된 회계원칙(일반기업회계기준 및 한국채택국제회계기준)을 준수해야 함	일반적으로 인정된 회계원칙을 준수할 필요가 없음

참고로 재무회계에서 재무제표를 구성하는 5가지 보고서는 재무상태표, 손익계산서, 자본변동표, 현금흐름표, 주석등이 있다.

(2) 회계의 개념체계 및 회계원칙

1) 재무회계의 개념체계란 재무보고의 목적을 명확하게 하고 이를 달성하는데 유용한 재무회계의 기초개념을 제공하는 것을 목적으로 한다. 따라서, 일관성있는 회계기준을 마련하기 위한 일종의 회계 규범으로 기본적인 회계처리를 하기 위한 전제사항이 되는 것이다.

2) 회계원칙(GAAP)

회계정보 작성자로부터 회계정보 이용자에게 정확한 정보를 제공하기 위하여 서로 간에 약속한 작성규칙이 있는데 이를 회계원칙(GAAP : Generally Accepted Accounting Principles)이라고 한다.

(3) 부기의 정의 및 종류

- 부기의 종류

1) 단기부기

2) 복식부기

복식부기란 자산의 증감변화를 일정한 원리.원칙에 따라 원인과 결과로 나누어 두 번 기록하는 것을 말한다.

복식부기는 거래의 이중성, 대차평균의 원리, 자기검증기능 등의 특징이 있다.

① 거래의 이중성 : 자산의 증감변화를 차변요소와 대변요소로 나누어 두 번 기록하는 것을 말한다. 차변요소와 대변요소는 서로 원인이 되고 결과가 된다.

② 대차평균의 원리 : 모든 거래는 차변과 대변에 동일한 금액으로 기록되므로 일정기간 동안 차변합계와 대변합계는 항상 일치하게 되는데 이를 대차평균의 원리라고 함.

③ 자기검증기능 : 모든 거래는 동일한 금액을 이중으로 기록하게 되므로 차변합계와 대변합계가 항상 일치하는데 만약, 일치하지 않는다면 기록.계산상의 오류나 탈루가 있음을 자동적으로 발견할 수 있게 된다.

(4) 회계기록의 대상 : 회계상의 거래만 기록대상으로 한다.

1) 거래의 정의

기업은 사업을 영위하면서 다양한 거래를 하게 되는데, 이 과정에서 일어나는 거래는 회계상의 거래와 일반적인 거래로 구분된다.

즉, 회계상의 거래란 기업의 자산, 부채, 자본, 수익, 비용에 영향을 미치면서 그 영향을 화폐금액으로 측정할 수 있는 것만을 말한다.

- 회계상의 거래 : 화재, 도난, 분실, 대손, 감가등의 자산 감소, 상품매매, 채권, 채무의 증가, 비용지급, 수익발생
- 일반적인 거래 : 임대차계약, 상품의 주문, 종업원의 채용, 약속 등

2) 자산, 부채, 자본의 개념

자산 = 부채 + 자본

위의 식을 변경하면 '자본 = 자산 - 부채' 되는데 이를 기초로 자본을 순자산이라고도 말한다.

(5) 회계기록의 방법 : 거래의 8요소

1) 회계상의 거래는 복식부기로 기록하며 그 기록하는 방법은 자산의 증감변화, 부채의 증감변화, 자본의 증감변화, 수익의 증감변화, 비용의 증감변화를 왼쪽(차변)과 오른쪽(대변)으로 나눠 장부에 기록한다.

2) 거래의 결합관계

회계상의 거래는 반드시 두 개 이상의 요소가 서로의 원인과 결과로서 결합되어 있는데, 이를 거래의 결합관계라고 한다.

일반적으로 기업에서 빈번히 발생하는 거래요소 중 차변에 기입하는 요소는 자산증가, 부채감소, 자본감소, 비용발생이며, 대변에 기입하는 요소는 자산감소, 부채증가, 자본증가, 수익발생이다.

이를 거래의 8요소라 하며 다음과 같다.

차변요소	대변요소
자산의 증가	자산의 감소
부채의 감소	부채의 증가
자본의 감소	자본의 증가
비용의 발생	수익의 발생

(6) 계정과목

자산, 부채, 자본, 수익, 비용의 거래사실에 대하여 유사한 성질을 가진 항목별로 나누어 명확하게 측정하고 기록하기 위하여 설정한 기록 단위를 계정(account, a/c)이라 하고 그 계정의 명칭을 계정과목이라 한다.

계정은 재무상태표와 손익계산서의 내용에 따라 재무상태표계정인 자산계정, 부채계정, 자본계정과 손익계산서계정인 수익계정과 비용계정으로 분류할 수 있다.

(7) 전기

거래가 발생하면 이에 대한 전표가 작성되고 분개장이 만들어진다. 분개장은 거래가 발생한 순서대로 기록되어 있는 장부이기 때문에 계정과목별로 잔액을 파악할 수가 없어 이를 해결하고자 분개를 계정별로 정리하기위해 옮기는 작업을 전기라 한다.

이를 계정들을 모아 놓은 장부를 총계정원장이라 부르며 원장의 형식에는 표준식과 잔액식이 있다.

(표준식 총계정원장)

현 금							
월 일	적 요	분면	금 액	월 일	적요	분면	금 액
4 17	자본금	1	200,000				

(잔액식 총계정원장)

현 금							
월 일	적 요	분면	차 변	대변	차·대	잔 액	
4 17	자본금	1	200,000		차	200,000	

2. 재무상태표의 구성항목과 등식

(1) 재무상태표

재무상태표는 일정시점 현재 기업이 보유하고 있는 경제적 자원인 자산과 경제적 의무인 부채, 그리고 자본에 대한 정보를 제공하는 재무보고서이다.

또한, 정보이용자들에게 기업의 유동성, 재무적 탄력성, 수익성과 위험등에 대한 정보를 제공한다.

자산과 부채는 그 유동성기준(1년기준)에 유동자산(부채)과 비유동자산(부채)로 구분한다.

재무상태표

유동자산	당좌자산	유동부채	매입채무, 미지급금 등
	재고자산	비유동부채	사채, 장기차입금 등
비유동자산	투자자산	자본	자본금
	유형자산		자본잉여금
	무형자산		이익잉여금
	기타의 비유동자산		

(2) 자산의 종류

유동자산	당좌자산	현금 및 현금성자산, 단기투자자산(단기 금융상품, 단기대여금, 단기매매증권, 1년 이내에 만기가 도래하는 매도가능증권, 만기보유증권), 매출채권, 미수금, 미수수익, 선급금, 선급비용, 기타의 당좌자산 등
	재고자산	상품, 제품, 재공품, 원재료 등
비유동자산	투자자산	장기금융상품, 장기투자증권(매도가능증권, 만기보유증권), 장기대여금, 투자부동산 등
	유형자산	토지, 건물, 구축물, 기계장치, 선박, 차량운반구, 건설중인 자산, 비품 등
	무형자산	영업권, 개발비, 산업재산권, 광업권, 어업권 등
	기타 비유동자산	장기매출채권, 장기미수금, 임차보증금 등

※ 일반적인 자산계정은 아래와 같다.

상품 : 상기업에서 판매를 목적으로 구입한 물건
 제품 : 제조기업에서 판매를 목적으로 만들어낸 물건
 비품 : 영업활동에 사용할 목적으로 구입한 책상, 컴퓨터, 에어컨 등
 소모품 : 영업활동에 사용할 목적으로 구입한 사무용품 등
 외상매출금 : 상품(제품)을 외상으로 매출한 경우
 받을 어음 : 상품을 매출하고 어음으로 받은 경우
 매출채권 : 외상매출금과 받을 어음을 총칭하는 말
 차량운반구 : 영업용으로 사용하는 승용차, 승합차, 트럭, 오토바이 등
 미수금 : 상품 이외의 자산을 외상으로 처분한 경우
 선급금 : 상품 등을 매입하기로 하고 미리 지급한 계약금
 단기 대여금 : 보고기간 종료일로부터 1년 이내에 회수하기로 하고 빌려준 돈
 장기 대여금 : 보고기간 종료일로부터 1년 이후에 회수하기로 하고 빌려준 돈

(3) 부채의 종류

부채란 기업이 현재 부담하고 있는 채무이다. 즉, 빚이다.

- ① 유동부채 : 보고기간종료일로부터 상환기간이 1년 이내 도래하는 부채
- ② 비유동부채 : 보고기간종료일로부터 상환기간이 1년을 초과하여 도래하는 부채

유동부채	매입채무, 단기차입금, 미지급금, 선수금, 예수금, 미지급비용, 당기법인세부채, 미지급배당금, 유동성장기부채, 선수수익, 기타 유동부채 등
비유동부채	사채, 장기차입금, 장기성매입채무, 기타 비유동부채 등

※ 일반적인 부채계정은 아래와 같다.

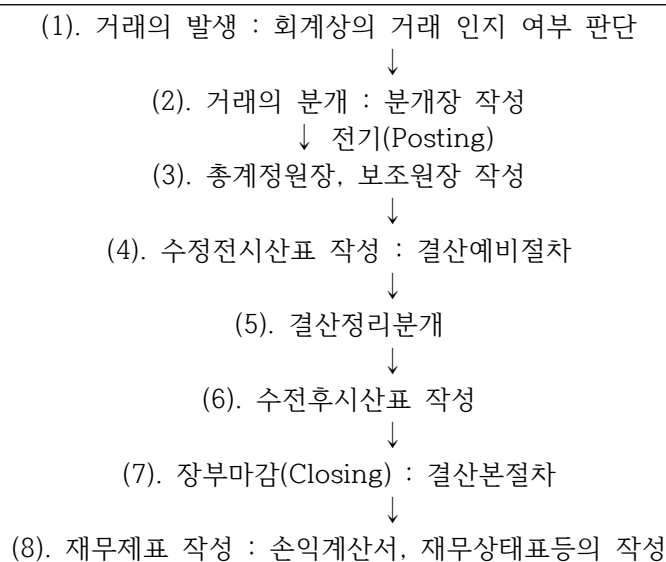
외상매입금 : 상품을 외상으로 매입한 경우 지급하지 않은 돈
 지급어음 : 상품을 외상으로 매입하면서 회사가 발행해 준 어음
 매입채무 : 외상매입금, 지급어음을 총칭하는 말
 미지급금 : 상품외의 물품을 외상으로 구입한 경우 지급하지 않은 돈
 단기 차입금 : 보고기간 종료일로부터 1년 이내의 기간을 만기로 빌려온 돈
 장기 차입금 : 보고기간 종료일로부터 1년 이후에 기간을 만기로 빌려온 돈

(4) 자본의 종류

회사의 소유주 자신이 투자한 출자금으로서 소유주자본(=자기자본)을 말한다.

자본	자본금	법정자본금 (발행한 주식의 액면총액을 말한다.)
	자본잉여금	주식발행초과금, 감자차익, 자기주식처분이익 등
	자본조정	자기주식, 감자차손, 주식할일발행차금, 자기주식처분손실 등
	기타포괄손익누계액	매도가능금융자산평가손익, 해외사업환산손익, 현금흐름위험회피 파생상품평가손익, 재평가잉여금 등
	이익잉여금	이익준비금, 기타법정준비금, 임의적립금, 미처분이익잉여금 등

3. 회계의 순환과정



4. 재무제표의 구성요소

재무제표에는 재무상태표, 손익계산서, 현금흐름표, 자본변동표, 주석, 이익잉여금처분계산서(결손금처리계산서)가 있다. 이 중 이익잉여금처분계산서(결손금처리계산서)는 「일반기업회계기준」 및 「한국채택국제회계기준」에 재무제표에 포함되지 않는다.

재무상태표는 일정시점의 재무상태에 관한 정보를 제공하고, 포괄손익계산서, 현금흐름표, 자본변동표, 이익잉여금처분계산서등은 일정기간의 재무변동에 관한 정보를 제공한다.

(1) 재무상태표

재무상태표는 일정시점의 재무상태를 나타내는 재무보고서이다.

(2) 포괄손익계산서

포괄손익계산서(a statement of comprehensive income)는 일정기간동안 소유주와의 거래 이외의 모든 원천에서 자본이 증가하거나 감소한 정도와 그 내역에 관한 정보를 제공하는 재무보고서

(3) 자본변동표

자본변동표는 자본의 크기와 그 변동에 관한 정보를 제공하는 재무보고서로서 자본을 구성하고 있는 자본금, 자본잉여금, 자본조정, 기타포괄손익누계액, 이익잉여금(또는 결손금)의 변동에 대한 포괄적인 정보를 제공한다.

(4) 주석

주석은 재무제표를 이해하는데 필요한 추가적인 정보를 기술한 것으로 재무제표의 본문과는 별도로 작성되며 주기에 비하여 비교적 설명이 길거나 동일한 내용으로 둘 이상의 계정과목에 대하여 설명하게 되는 경우에 사용된다.

이러한 주석은 다음의 정보를 제공한다.

- ① 재무제표 작성 근거와 구체적인 회계정책에 대한 정보
- ② 한국채택국제회계기준에서 요구하는 정보이지만 재무제표 어느곳에도 표시되지 않는 정보
- ③ 재무제표 어느 곳에도 표시되지 않지만 재무제표를 이해하는데 목적적합한 정보

(5) 현금흐름표

현금흐름표는 일정기간의 기업의 현금유입과 유출에 관한 정보를 제공하기 위하여 작성된 보고서이다.

현금흐름표에서는 기업의 활동을 영업활동, 투자활동, 재무활동으로 구분하여 각 활동별로 현금흐름을 표시함으로써 활동별 현금흐름에 대한 증감변화에 대한 정보를 제공한다

※ 손익계산서

일정기간동안의 기업의 경영성과를 나타내는 동태적 재무제표로서 기업의 이익창출능력에 관한 정보와 경영자의 수탁책임 및 경영성과에 관한 정보를 제공한다.

[손익계산서 구조]	
매출액	
- 매출원가	

= 매출총이익	
- 판매비와 관리비	

= 영업이익	
+ 영업외수익	
- 영업외비용	

= 법인세차감전순이익	
- 법인세	

= 당기순이익	

- 수익의 주요항목 : ① 매출액, ② 이자수익, ③ 수수료수익, ④ 잡이익

- 비용의 주요항목 : 아래 참조

비용은 그 영업관련성에 따라 구분할 수 있는데 그 구성항목은 다음과 같다.

판매비와 관리비	영업외비용
<u>영업과 관련 있는 비용</u> 급여, 퇴직급여, 복리후생비, 여비교통비, 교육훈련비, 도서인쇄비, 통신비, 소모품비, 수도광열비, 세금과공과, 지급임차료, 감가상각비, 무형자산상각비, 수선비, 차량유지비, 보험료, 접대비, 광고선전비, 연구비, 경상개발비, 판매수수료, 운반비, 대손상각비 등	<u>영업과 관련 없는 비용</u> 이자비용, 단기매매증권 처분손실, 단기매매증권평가손실, 기부금, 재고자산감모손실, 유형자산 처분손실, 재해손실, 기타의대손상각비 등

Chapter 2. 당좌자산

1. 당좌자산의 인식과 측정 및 회계처리

당좌자산이란 현금화가 가장 빠른 자산을 의미하며, 보고기간 종료일로부터 1년 이내에 현금화가 가능한 자산 중 재고자산을 제외한 것을 당좌자산이라 한다.

(1) 현금 및 현금성 자산

구 분		내 용
현금	통화	지폐와 동전
	통화대용증권	수표, 우편환증서, 만기가 도래된 공사채 이자표, 배당금 지급통지서, 국세환급통지서, 만기도래 어음
요구불예금		사용이 제한되지 않는 당좌예금, 보통예금
현금성 자산*		취득당시 만기가 3개월 이내에 도래하는 금융상품

* 현금성 자산이란 큰 거래비용 없이 현금으로 전환이 용이하고 이자율변동에 따른 가치변동의 위험이 중요하지 않은 금융상품으로서 취득당시 만기 또는 상환일이 3개월 이내인 것을 말한다.

* 현금 및 현금성 자산이 아닌 항목

우표·수입인지	소모품비로 처리
선일자수표·부도수표	매출채권으로 처리
당좌차월	단기차입금으로 처리
당좌개설보증금	장기금융상품으로 처리(특정현금과 예금)
가불금·차용증	단기대여금으로 처리

(2) 단기금융상품

단기금융상품은 단기적인 자금운용목적으로 소유하거나 보고기간 종료일로부터 1년 이내에 기한이 도래하는 것을 말한다.

예 정기예금, 정기적금, 양도성예금증서(CD), 환매채(RP), 기업어음(CP) 등

(3) 매출채권

매출채권이란 상거래 상의 채권인 외상매출금과 받을어음을 말한다.

1) 외상매출금 : 일반적인 상거래에서 신용을 담보로하여 일반적으로 발생하는 외상거래를 말한다.

2) 받을어음

(4) 매출채권의 양도

매출채권의 양도(factoring)란 매출채권의 회수기일이 도래하기 전에 타인(금융기관 등)에 양도하여 필요한 자금을 확보하는 것을 의미한다.

(5) 기타의 수취채권

1) 미수금 : 기업의 주된 영업활동에서 발생한 채권은 매출채권계정으로 회계처리 되지만 상품 이외의 자산 즉 비유동자산이나 단기매매증권 등을 처분하고 그 대금을 받지 못한 경우에는 매출채권과 구별하여 미수금계정으로 회계처리 한다.

2) 미수수익 : 기간의 경과에 따라 발생하는 임대료나 이자수익 등이 기간의 경과로 인하여 발생하였으나 약정된 대금회수일이 도래하지 않아서 그 금액을 아직 받지 못한 경우에 발생한 수익을 미수수익계정으로 회계처리 한다.

3) 선급금 : 상품 등을 구입하기 위하여 상품 등을 인도받기 전에 그 대금의 일부를 계약금의 형식으로 미리 지급하였을 경우에 나타나는 계정이다.

4) 선급비용 : 비용을 지출하였으나 지출로 인한 효익을 당기 이후에 얻을 수 있는 경우에 나타나는 계정이다. 선급비용의 예로는 선급임차료, 선급이자, 선급보험료 등을 들 수 있다.

Chapter 3. 재고자산

1. 재고자산의 의의 및 회계처리

(1) 재고자산의 의의

재고자산은 정상적인 영업과정에서 판매를 목적으로 보유하는 자산(제품, 상품), 생산 중에 있는 자산(재공품), 판매목적자산을 만들기 위해 사용되는 자산(원재료, 반제품) 등을 말한다.

(2) 재고자산의 취득원가

1) 취득원가 산정

재고자산의 취득원가는 매입가액에 매입부대비용(매입운임, 하역료, 보험료 등)을 가산한 금액이다.

2) 매입에누리 등

매입에누리, 매입환출, 매입할인 등은 매입(상품)에서 차감한다.

① 매입에누리 : 상품의 파손이나 하자를 이유로 가격을 깎는 것을 말한다.

② 매입환출 : 매입한 상품을 반품하는 것을 말한다.

③ 매입할인 : 상품의 외상구입 대금을 조기에 지급할 경우 약정에 의해 가격을 깎아준 것을 말한다

(3) 재고자산의 기록방법(재고자산의 수량결정)

① 계속기록법, ② 실지재고조사법, ③ 혼합법

(4) 원가흐름의 가정(재고자산의 단가결정)

재고자산의 취득시기에 따라 재고자산의 구입단가가 계속하여 변동하는 경우에 재고자산이 어떤 순서로 팔리는지를 가정한 것이 '원가흐름의 가정'이다. 재고자산의 원가흐름을 어떻게 가정하는가에 따라 기말재고자산의 단가가 달라질 수 있다. 재고자산의 단가결정방법은 크게 다음의 네 가지로 나눌 수 있다.

① 개별법

② 선입선출법(First-In-First-Out, FIFO)

③ 후입선출법 (Last-In-First-Out, LIFO)

④ 가중평균법

원가흐름의 가정에 따른 기말재고자산, 매출원가, 당기순이익의 크기

⇒ 물가상승시(인플레이션시) & 기초 < 기말

기말재고자산	선입선출법 > 이동평균법 > 총평균법 > 후입선출법
매출원가	선입선출법 < 이동평균법 < 총평균법 < 후입선출법
당기순이익	선입선출법 > 이동평균법 > 총평균법 > 후입선출법
법인세비용	선입선출법 > 이동평균법 > 총평균법 > 후입선출법

Chapter 4. 유형자산과 무형자산

1. 유형자산

(1) 유형자산의 의의

유형자산은 회사가 영업활동에 사용할 목적으로 보유한 자산으로써 여러 회계기간에 걸쳐 사용되며 물리적 실체가 있는 자산을 유형자산이라 한다.

(2) 유형자산의 계정별 분류

① 토지, ② 건물, ③ 기계장치, ④ 구축물, ⑤ 차량운반구, ⑥ 시설장치, ⑦ 건설중인 자산(유형자산의 건설 및 제작과정에 지출한 금액으로 미완성자산을 임시적으로 처리하는 계정), ⑧ 비품, ⑨ 선박 등이 있다.

(3) 유형자산의 취득

1) 유형자산의 취득원가

유형자산은 최초에는 취득원가로 측정하며, 현물출자, 증여, 기타 무상으로 취득한 자산은 공정가치를 취득원가로 한다.

$$\text{유형자산의 취득원가} = \text{최초원가} + \text{부대비용} + \text{후속원가}$$

2) 유형자산의 취득부대비용

부대비용은 취득과 관련하여 사용가능한 상태에 이르게 하는데 직접 관련되는 다음의 비용을 가산하여 산정한다.

- ① 운송비 및 설치비
- ② 취득세, 등록세 등 유형자산의 취득과 직접 관련된 제세공과금
- ③ 유형자산이 정상적으로 작동되는지 여부를 시험하는 과정에서 발생하는 원가(시운전비)
- ④ 설계와 관련하여 전문가에게 지급하는 수수료(설계비)
- ⑤ 자본화대상인 차입원가(이자비용)
- ⑥ 설치장소 준비를 위한 지출(토지정지비용, 건물철거비용 등)

(4) 취득 후의 원가(자본적 지출과 수익적 지출)

- 자본적 지출(자산처리) : 내용연수연장, 자산가치를 증가시키는 지출로 개조, 증축, 엘리베이터 설치 등이 있다.
- 수익적 지출(비용처리) : 원상회복, 능률유지를 위한 지출로 건물외벽의 도장, 부품교체, 유리교체, 자동차 타이어 교체 등이 있다.

2. 감가상각

(1) 감가상각비

1) 감가상각의 의의

감가상각이란 유(무)형자산의 취득원가를 합리적인 방법으로 비용으로 기간 배분하는 절차를 말한다. 유(무)형자산의 감가상각 대상금액은 내용연수에 걸쳐 합리적이고 체계적인 방법으로 배분한다. 유형자산의 감가상각은 자산이 사용가능한 때부터 시작한다.

2) 감가상각의 요소

- ① 취득원가 : 자산의 취득과 관련된 원가이다.
- ② 내용연수 : 취득시점부터 미래 예상 사용소비기간을 의미한다.
- ③ 잔존가치 : 자산의 폐기시점에 회수할 수 있는 금액을 의미한다.

(3) 감가상각의 계산방법

유형자산의 감가상각방법은 자산의 경제적 효익이 소멸되는 형태를 반영한 합리적인 방법이어야한다. 감가상각방법에는 정액법, 체감잔액법(배정률법, 이중체감법), 연수합계법, 생산량비례법 등이 있다. 새로 취득한 유형자산에 대한 감가상각방법도 동종의 기존 유형자산에 대한 감가상각방법과 일치시켜야 한다.

감가상각비의 계산을 위한 3대 요소에는 취득원가, 잔존가치, 내용연수가 있다. 내용연수는 유형자산을 영업에 사용할 수 있는 기간을 말하며 잔존가치는 유형자산의 내용연수가 끝나는 시점에 처분하여 얻을 수 있는 금액이다. 취득원가에서 잔존가치를 차감한 금액을 감가상각대상금액이라 하고 이를 내용연수 동안 배분하는 방법이 감가상각이다.

① 정액법

$$\text{감가상각비} = (\text{취득원가} - \text{잔존가치}) \times \frac{1}{\text{내용연수}}$$

②정률법

$$\text{감가상각비} = (\text{취득원가} - \text{감가상각누계액}) \times \text{상각률}$$

③ 연수합계법

$$\text{감가상각비} = (\text{취득원가} - \text{잔존가치}) \times \frac{\text{잔여내용연수}}{\text{내용연수의 합}}$$

④ 이중체감법

$$\text{감가상각비} = (\text{취득원가} - \text{감가상각누계액}) \times \frac{2}{\text{내용연수}}$$

(4) 정액법과 가속상각법

정액법은 매기 동일한 금액을 감가상각하는 방법이며, 가속상각법은 초기에는 많은 감가상각비를, 후기에는 적은 감가상각비를 비용으로 보내는 방법이다. 가속상각법에는 정률법, 연수합계법, 이중체감법이 있다.

3. 무형자산

(1) 무형자산의 의미

무형자산이란 기업이 장기간 영업활동에 사용할 목적으로 보유하고 있는 물리적 실체가 없는 자산을 말한다. 기업회계기준에서는 영업권, 개발비, 산업재산권, 라이선스, 프랜차이즈, 저작권, 컴퓨터소프트웨어, 임차권리금, 광업권, 어업권 등이 있다. 무형자산으로 인식하기 위해서는 무형자산의 정의와 다음의 요건을 충족하여야 한다.

① 자산으로부터 발생하는 미래 경제적 효익이 기업에 유입될 가능성이 매우 높다.

② 자산의 취득원가를 신뢰성 있게 측정할 수 있다.

* 무형자산의 인식요건을 모두 충족하는 경우에는 무형자산으로 인식하지만, 충족시키지 못할 경우에는 그것을 취득 또는 창출하는 데 소요되는 지출이 발생했을 때 비용으로 인식한다.

(2) 무형자산의 종류

구 분	식별가능 여부	상각
영업권	식별불가능	매년 자산손상여부를 확인한다.
개발비	식별가능	합리적인 방법으로 상각한다. 단, 합리적인 방법이 없는 경우 정액법으로 상각한다.
산업재산권		
소프트웨어		
기타의 무형자산		무형자산의 내용연수 = Min[경제적 내용연수, 법적내용연수]

(3) 무형자산의 상각

1) 내용연수

무형자산의 내용연수가 유한(finite useful life)한지 또는 비한정(indefinite useful life)인지를 평가하고, 만약 내용연수가 유한하다면 자산의 내용연수 기간이나 내용연수를 구성하는 생산량이나 이와 유사한 단위로 평가한다.

2) 상각방법

무형자산의 상각방법은 합리적인 방법에 의해 상각한다. 이러한 합리적인 상각방법이란 정액법, 정률법, 연수합계법, 이중체감법, 생산량비례법 등이 있다. 다만, 합리적인 상각방법을 정할 수 없는 경우에는 정액법을 사용한다.

3) 잔존가치

무형자산의 잔존가치는 없는 것을 원칙으로 한다. (다만, 다음의 경우에는 잔존가치를 인식할 수 있다.)

※ 유가증권

(1) 유가증권의 의의

1) 재산을 나타내는 증권

유가증권은 재산을 나타내는 증권을 말하며, 시장에서 거래되거나 투자의 대상이 된다.

2) 지분증권(주식), 채무증권(회사채)

유가증권은 지분증권과 채무증권으로 분류할 수 있는데 지분증권은 주식으로, 채무증권은 채권으로 이해하면 된다.

Chapter 5. 부채

1. 부채

(1) 부채의 정의

부채란 과거의 거래나 사건의 결과로서 현재 기업이 부담하고 있고 그 이행에 자원의 유출이 예상되는 의무이다. 부채는 유동부채와 비유동부채로 분류한다.

(2) 유동부채

유동부채란 보고기간 종료일로부터 1년 이내에 상환되는 채무를 말한다.

과 목	내 용
외상매입금	상품을 외상으로 산 경우 갚지 않은 매입대금 (매입채무)
지급어음	상품을 외상으로 사면서 회사가 발행한 어음 (매입채무)
단기차입금	1년 이내의 기간을 만기로 빌려온 돈
미지급금	상품 외의 물품을 외상으로 구입한 경우 지급할 돈
선수금	상품을 팔기 전에 미리 받은 계약금
예수금	일반적인 상거래 이외에서 발생한 일시적 예수액
유동성장기부채	유동성장기부채 비유동부채 중 보고기간 종료일로부터 1년 이내에 상환될 채무
가수금	가수금 현금을 받았으나 계정과목이나 금액을 확정할 수 없는 수입금
미지급세금	당해연도에 부담해야 할 세금으로서 미지급된 금액
미지급배당금	배당결의일 현재 미지급된 현금배당액

(3) 비유동부채

비유동부채란 보고기간 종료일로부터 1년 이후에 상환되는 채무를 말한다.

과 목	내 용
사채	거액의 장기자금을 조달하기 위하여 발행한 차입채무
장기차입금	1년 이후에 지급할 조건으로 현금을 빌려온 경우
퇴직급여충당부채	장래에 종업원 퇴직 시 지급하게 될 퇴직금 준비액
장기성매입채무	일반적 상거래에서 발생한 장기의 외상매입금 및 지급어음
장기미지급금	일반적인 상거래 이외에서 발생한 것으로 보고기간 종료일로부터 1년 이후에 상환일이 도래하는 채무

Chapter 6. 자본

1. 자본의 의의

(1) 자본의 의의

기업은 경영활동을 하는 데 필요한 자금을 조달하는 원천으로서 자기자본과 타인자본에 의존하게 된다. 일반적으로 타인자본을 부채라고 하고, 자기자본을 자본이라고 한다. 자기자본은 기업의 자산에서 부채를 차감한 후에 남는 기업의 순자산을 말한다.

자산	부채 (타인자본)
	자본 (자기자본, 순자산)

(2) 자본의 구분

자본금 (주식수 × @액면금액)	보통주 자본금, 우선주자본금
자본잉여금	주식발행초과금, 기타자본잉여금(감자차익, 자기주식처분 이익 등)
자본조정	(-)항목 : 주식할인발행차금, 감자차손, 자기주식처분손실, 자기주식, 배당건설이자 (+)항목 : 미교부주식배당금
기타포괄손익누계액 (미실현손익)	매도가능증권 평가손익, 현금흐름 위험회피 파생상품 평가손익, 해외사업 환산손익, 재평가잉여금
이익잉여금	이익준비금*
	기타법정적립금
	임의 적립금(사업확장적립금, 감채 적립금, 결손보전적립금 등)
	미처분이익잉여금

* 이익준비금 : 상법의 규정에 의하여 주식회사가 강제적으로 기업 내부에 유보하여야 하는 법정준비금을 말한다. 주식회사는 그 자본금의 2분의 1에 달할 때까지 매 결산기의 금전에 의한 이익배당액의 10분의 1 이상의 금액을 이익준비금으로 적립하여야 한다.

2. 주식의 발행 및 자본거래

(1) 주식의 발행

- 1) 주식의 현금발행 : 주식을 발행하면서 현금을 수취하는 경우를 말한다.
- 2) 주식의 현물출자 : 주식을 발행하면서 현금 이외의 자산을 수취하는 경우를 말한다.

(2) 주식발행시 회계처리

구 분	회계처리	
할증발행 (발행가액 > 액면가액)	(차) 현금 XXX	(대) 자 본 금 XXX 주식발행초과금 XXX (자본잉여금)
액면발행 (발행가액 = 액면가액)	(차) 현금 XXX	(대) 자 본 금 XXX
할인발행 (발행가액 < 액면가액)	(차) 현금 XXX 주식할인발행차금 XXX (자본조정)	(대) 자 본 금 XXX

(3) 자본의 감소

1) 실질적 감자(=유상감자)

실질적 감자의 경우에는 소각된 주식의 액면가액과 감자에 따른 지급대가를 비교하여 두 금액의 차액을 감자에 따른 손익으로 인식한다.

이때 발생하는 감자차익은 자본잉여금으로 계상하여야 한다. 감자차손은 감자차익에서 우선 차감하고 나머지는 자본조정계정으로 계상한다.

2) 형식적 감자(=무상감자)

형식적 감자의 경우에는 소각되는 주식의 액면자본금에서 이월결손금보전액을 차감한 금액이 감자차익으로 계상된다. 형식적 감자는 자본총계에 변함이 없다.

(4) 자본잉여금

자본잉여금은 손익거래가 아닌 자본거래로부터 발행하는 순자산의 증가금액이다. 자본잉여금은 자본금과 마찬가지로 주주의 불입자본을 구성하는 것이며, 일반기업회계기준에서는 손익거래에서 발생하는 이익잉여금과 자본거래에서 발생하는 자본잉여금을 구분하여 표시하도록 규정하고 있다.

이러한 자본잉여금은 배당의 재원으로 사용할 수 없으며 자본전입 및 결손보전에만 사용할 수 있다.

- 자본잉여금 해당계정과목 : 주식발행초과금, 감자차익, 자기주식처분이익

(5) 자본조정

자본조정은 당해 항목의 성격상 자본거래에 해당하나 최종 납입된 자본으로 볼 수 없거나 자본의 차감 성격으로 자본금이나 자본잉여금으로 분류할 수 없는 항목을 의미한다.

- 자본조정 해당계정과목 : 주식할인발행차금, 감자차손, 자기주식처분손실, 자기주식

(6) 이익잉여금

이익잉여금(retained earnings)은 기업의 정상적인 영업활동인 손익거래에서 발생한 이익 중에서 배당으로 사외에 유출되거나 또는 자본금으로 대체되지 않고 기업내부에 유보된 것을 말하며 유보이익이라고도 한다.

- 이익잉여금 해당계정과목 : 법정적립금(이익준비금, 기타법정적립금), 임의적립금

3. 주당이익

(1) 기본주당이익(EPS-Earnings Per Share)

주당이익이란 당기순이익(또는 당기순손실)을 유통주식수로 안분계산하여 1주당 순이익(순손실)로 산출한 금액을 말한다.

$$\text{주당이익(EPS)} = (\text{당기순이익} - \text{우선주배당금}) \div \text{유통보통주식수}$$

Chapter 7. 재무비율분석

1. 유동성비율

(1) 유동비율 : 기업의 단기유동성 및 단기지급능력을 나타내는 지표이다.

$$\text{유동비율} = \frac{\text{유동자산}}{\text{유동부채}}$$

(2) 당좌비율 : 유동비율이 갖는 문제점 중 재고자산이 1년 이내에 판매된 후 현금으로 회수된다는 가정이 비현실적이기 때문에 분자의 유동자산 중 재고자산을 제외한 당좌자산을 사용하여 기업의 단기지급능력을 나타내는 지표이다.

$$\text{당좌비율} = \frac{\text{당좌자산}}{\text{유동부채}}$$

2. 활동성비율 : 자산의 효율적인 운용 여부를 평가하고자 하는 재무비율

(1) 재고자산회전율 : 기업의 재고자산이 연간 평균적으로 몇 번에 걸쳐서 판매가 되었는가를 나타내는 지표이다.

$$\text{재고자산회전율} = \frac{\text{매출원가}}{\text{평균재고자산}}$$

(2) 재고자산회수기간 : 재고자산을 구입한 시점부터 재고자산을 판매한 시점까지의 일수를 의미하는 것으로서 재고자산을 판매하는데 소요된 기간을 나타내는 지표이다.

$$\text{재고자산회수기간} = \frac{365\text{일}}{\text{재고자산회전율}}$$

(3) 매출채권회전율 : 기업의 매출채권이 연간 평균적으로 몇 번에 걸쳐서 현금으로 회수되었는가를 나타내는 지표로서 매출채권이 얼마나 빨리 현금화되었는가를 나타내는 지표이다.

$$\text{매출채권회전율} = \frac{\text{매출액}}{\text{평균매출채권}}$$

(4) 매출채권회수기간 : 외상판매로 인해 매출채권이 계상된 시점부터 현금회수시점까지의 일수를 나타내는 지표이다.

$$\text{매출채권회수기간} = \frac{365\text{일}}{\text{매출채권회전율}}$$

(5) 영업주기 : 재고자산의 구입에서부터 매출채권이 현금으로 회수되는데까지의 기간을 나타내는 지표이다.

$$\text{영업주기} = \text{재고자산회수기간} + \text{매출채권회수기간}$$

3. 수익성비율

매출액순이익률, 자기자본순이익률(ROE), 총자산순이익률(ROA)

4. 안정성비율(=레버리지비율) : 기업의 장기채무에 대한 지급능력을 나타내는 지표

$$\text{자기자본비율} = \frac{\text{자본총계}}{\text{자산총계}} \times 100\%$$

$$\text{이자보상비율} = \frac{\text{영업이익}}{\text{이자비용}} \times 100\%$$

$$\text{부채비율} = \frac{\text{총부채}}{\text{자기자본}} \times 100\%$$

Chapter 8. 원가관리회계

1. 관리회계의 의의

관리회계는 기업의 경영자에게 계획수립, 통제 및 특수한 의사결정에 필요한 원가정보를 제공한다.

2. CVP분석

(1) 개념

원가-조업도-이익분석(cost-volume-profit : CVP)란 생산량이나 판매량의 단기적인 변화가 기업의 원가나 이익에 미치는 영향을 분석하는 기법이다.

(2) CVP분석의 기본개념

$$\textcircled{1} \text{ 단위당 공헌이익} = \text{단위당 판매가격} - \text{단위당 변동비}$$

$$\begin{aligned} \textcircled{2} \text{ 공헌이익} &= \text{단위당 판매가격} \times \text{판매량} - \text{단위당 변동비} \times \text{판매량} \\ &= (\text{단위당 판매가격} - \text{단위당변동비}) \times \text{판매량} \\ &= \text{매출액} - \text{총변동비} \end{aligned}$$

$$\textcircled{3} \text{ 공헌이익률} = \frac{\text{공헌이익}}{\text{매출액}} = 1 - \frac{\text{단위당 변동비}}{\text{단위당 판매가격}} = 1 - \text{변동비율}$$

$$\textcircled{4} \text{ 변동비율} = \frac{\text{단위당 변동비}}{\text{단위당 판매가격}}$$

VIII. 재무관리

Chapter 1. 재무관리의 의의와 목표

1. 재무관리의 의의

재무관리란 기업가치 극대화라는 궁극적 목표(기업가치 또는 주주부의 극대화)를 달성하기 위해 필요한 자금을 합리적으로 조달하고 효율적으로 운용하는 일련의 관리과정을 의미

2. 재무관리의 목표

일반적으로 기업의 목표는 이익극대화에 있다. 그러나 이익극대화 목표는 다음과 같은 몇 가지 문제점이 있다.

- 이익의 개념이 모호하다 → 회계처리방식에 따라 다른 이익이 나올 수 있다.
- 화폐의 시간가치를 무시하고 있으므로 시간에 따라 달라지는 이익을 적절히 평가할 수 없게 됨.
- 미래의 위험을 고려하지 않고 있다. → 불확실성에 대해 적절히 반영하지 못한다.

이러한 문제점을 극복하기 위해 재무관리에서는 기업가치의 극대화를 목표로 삼고 있다.

기업가치 극대화는 다음과 같은 2가지 관점에서 생각할 수 있다.

3. 화폐의 시간가치 및 피서의 분리정리

(1) 시간가치개념

일반적으로 재무의사결정(투자의사결정)은 현재시점에서 이루어지는 반면 의사결정으로부터 얻어지는 현금흐름은 미래시점에 실현되므로 시점을 차이를 발생시킨다. 따라서, 화폐가치는 시간에 흐름에 따라 서로 다른 가치를 가지고 되므로 동일시점의 가치로 환산하여 비교할 필요가 있으며 시간을 고려한 가치가 화폐의 시간가치인 것이다.

※ 화폐의 시간가치는 현재의 소비를 미래의 소비로 지연시키는 것에 대한 보상으로 정의되는데, 이는 통상 **시장이자율**로 결정된다.

※ 이자계산방식

- 단리(simple interest): 원금에만 이자가 부가되는 계산방법
- 복리(compound interest): 원금과 발생이자에 대해 반복하여 이자가 부가되는 계산방법

(2) 단일현금흐름의 미래가치(복리)

미래가치(Future Value : FV)는 현재의 일정금액을 미래의 특정 시점에서 계산한 가치이다. 이자율이 높아 질수록 기간이 길어질수록 미래가치는 증가한다.

현재의 원금을 C_0 , 라고 하고 향후 1년간의 이자율을 r_1 이라고 하자. 원금 C_0 을 1년간 저축하였을 때에는 1년 후 미래가치 FV_1 는 다음과 같이 쓸 수 있다.

$$FV_1 = C_0 \times (1 + r_1)$$

(3) 단일현금흐름의 현재가치(할인)

현재가치(Present Value : PV)는 특정 미래의 특정 시점의 금액을 현재시점에서 평가한가치이다. 미래의 현금흐름(C_n)과 이자율(r_n)을 알고 있을 경우 그것의 현재가치(PV)를 계산하고자 하는 것을 다음 식으로 표현하였다.

$$PV = C_n / (1 + r_n)^n$$

(4) 영구연금의 현재가치

영구연금은 연금의 형태로 발생하면서 발생기간이 무한인 현금흐름을 말한다. 영구연금의 현재가치는 초항이 $C / (1 + r)$, 공비가 $1 / (1 + r)$ 인 무한등비수열의 합이다.

$$PV = C / (1+r) + \{C / (1+r)^2\} + A + \{C / (1+r)^n\} + A = C / r$$

Chapter 2. 투자안의 경제성 평가방법

1. 투자안의 경제성 분석 기법의 기본조건

- ① 내용연수 기간의 모든 현금흐름 고려
- ② 기업가치 극대화
- ③ 화폐의 시간가치 고려
- ④ 가치합산의 원칙

※ 가치합산의 원칙

상호독립적인 투자안 A, B에 대해 두 투자안에 동시에 투자한 결합투자의 순현재가치와 각 투자안의 순현재가치의 합이 같을 때 성립한다.

$$NPV(A+B) = NPV(A) + NPV(B)$$

※ 위험이란 현재의 의사결정이 미래에 발생가능한 결과나 상황을 정확히 예측할 수 없는 불확실성의 정도로서 통상 객관적 확률에 기초할 때 분산의 크기로 나타낸다.

2. 투자안의 경제성 평가방법

(1) 회수기간법

투자원금을 회수하는데 걸리는 기간(시간)을 의미한다.

① 의사결정기준

- 단일투자안과 상호독립적인 투자안 : '투자안의 회수기간 < 목표회수기간'이면 선택한다.
- 상호배타적 투자안 : '투자안의 회수기간 < 목표회수기간'인 투자안 중 회수기간이 가장 짧은 투자안을 선택한다.

(2) 회계적 이익률법(ARR)

감가상각 및 세금차감 후의 연평균 순이익을 해당투자안의 연평균투자액으로 나눈 값이다.

$$\text{회계적 이익률} = \text{연평균순이익} / \text{연평균투자액}$$

$$\begin{aligned} \text{※ 연평균투자액} &= (\text{투자액} + \text{잔존가치}) / 2 \\ &\quad \parallel \quad \parallel \\ &\quad \text{기초자본} \quad \text{기말자본} \end{aligned}$$

① 의사결정기준

- 단일투자안과 상호독립적 투자안 : '투자안의 회계적 이익률 < 목표이익률'이면 선택한다.
- 상호배타적 투자안 : '투자안의 회계적 이익률 < 목표이익률'인 투자안 중 회계적 이익률이 가장 큰 투자안을 선택한다.

(3) 순현재가치법 (NPV법) → 절대적 지표

투자안으로부터 발생하는 현금유입의 현재에서 현금유출의 현재를 뺀 값을 의미한다.

→ 할인율은 기업의 자본비용이며 최저요구수익률, 위험조정수익률로도 불려진다.

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CI_t}{(1+k)^t} - \sum_{t=1}^T \frac{CO_t}{(1+k)^t}$$

[CI=현금유입, CO=현금유출, k=기업의 자본비용(할인율)]

① 의사결정기준

- 단일투자안과 상호독립적 투자안 : '투자안의 NPV > 0'이면 선택한다.
- 상호배타적 투자안 : 'NPV > 0'인 투자안 중 NPV가 가장 큰 투자안을 선택한다.

(4) 내부수익률법(IRR법) → 상대적 지표 “비율값이기 때문임”

투자자로부터 기대되는 현금유입의 현재와 현금유출의 현재를 같게 하는 할인율, 즉 NPV가 0이 되도록 하는 할인율을 내부수익률이라 한다.

① 의사결정기준

- 단일투자안과 상호독립적 투자안 : ‘투자안의 $IRR > \text{자본비용}$ ’이면 선택한다.
- 상호배타적 투자안 : ‘투자안의 $IRR > 0$ ’인 투자안 중 IRR가 가장 큰 투자안을 선택한다.

(5) 수익성지수법(PI법)

투자안으로부터 발생하는 현금유입의 현재가치를 현금유출의 현재가치로 나눈 값이다.

$PI = \text{현금유입의 현재가치} / \text{현금유출의 현재가치}$
--

Chapter 3. 재무관리의 핵심이론

1. 주식 및 채권의 가치평가

(1) 주식의 평가모형

1) 배당평가모형

주식투자에 따른 미래 일정시점의 예상배당금액과 처분시점의 처분가격의 현재가치의 총합으로 주식을 평가하는 모형이다.

① 무성장모형

미래의 주당 배당금이 매년 일정한 경우

$$P_0 = d / k = \text{EPS} / k$$

(P_0 : 주가가격, d : 배당액, k : 할인율, EPS : 주당이익)

주식가격 = 배당액 (= 주당이익) / 할인율

② 항상성장 모형

미래의 이익과 배당이 매년 일정한 비율로 영구히 성장한다고 가정하는 모형

기업이 이익을 일부만 배당하고 일부는 유보하여 투자를 한다면 내년의 이익은 올해 유보액에 재투자수익률을 곱한 만큼 증가할 것이다.

※ 성장률 = 유보율 × 재투자수익률

$$P_0 = \frac{d_1}{k - g}$$

(P_0 : 주가가격, d_1 : 배당액, k : 할인율, g : 성장률)

주식가격 = 배당액 / (할인율 - 성장률)

2) PER모형

$$\text{현재주가} = \text{PER} \left(= \frac{P}{\text{EPS}} \right) \times \text{기대주당이익}$$

3) EVA(경제적부가가치) 모형

경제적 부가가치(EVA)는 영업활동을 통하여 얻은 영업이익에서 법인세 비용과 영업활동에 투자된 총자본에 대한 자본비용을 공제한 후 얼마의 이익을 얻었는지 나타내는 개념

$$\text{EVA} = \text{세후영업이익} - \text{총자본비용}$$

$$= \text{투자자본} \times (\text{투자자본 수익률} - \text{가중평균자본비용})$$

EVA(경제적부가가치)는 “성과측정수단” → 타인자본비용 + 자기자본비용을 모두 고려



“기업의 진정한 경영성과” 측정지표

→ 주주의 기회비용인 「자기자본비용」을 고려~!!

2. 불확실성하의 선택이론 및 포트폴리오 이론

(1) 수익률과 위험, 불확실성

1) 수익률

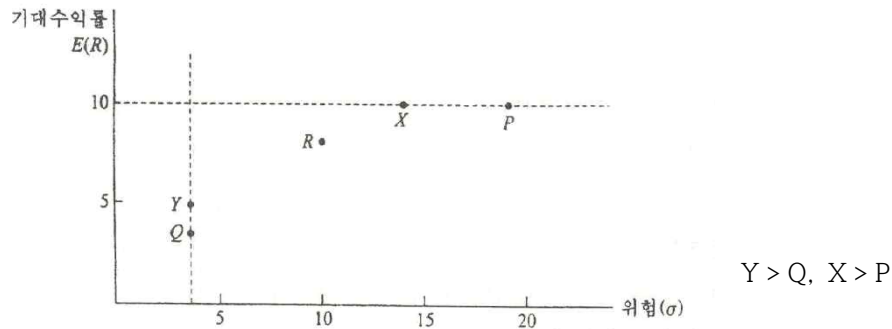
수익률이란 투자금액 1원에 대하여 얻는 수익을 나타내는 개념으로 수익률은 투자에 의해 얻은 수익과 투자한 금액의 비율로 나타낸다.

- 기대수익률: 수익률의 확률분포에 대한 기댓값으로, 다음과 같이 미래의 수익률에 그 수익률이 발생한 확률을 곱하여 모두 더한 값이다.

$$\text{기대수익률 } E(R) = \sum \text{각 상황별 수익률} \times \text{각 상황별 발생 확률}$$

※ 지배원리

지배원리란 위험수준이 같다면 기대수익률이 가장 높은 투자자산을 선택하고, 기대수익률이 같다면 위험수준이 가장 낮은 투자자산을 선택한다. 지배원리에 의해 선정된 자산들의 집합중 투자자 자신의 효용을 극대화하는 투자자산을 선택하게 되는데 투자자의 주관적인 무차별곡선에 따라 달라진다.



(2) 포트폴리오 이론

1) 개념

포트폴리오(portfolio)는 이종자산의 집합을 말한다. 투자자들이 한 자산에 투자할 수도 있지만 보통의 경우에는 둘 이상의 자산에 투자하게 되는데, 이러한 투자자산 전체를 일컬어 포트폴리오라고 한다. 여기서 말하는 자산에는 주식만이 아니라 채권, 부동산, 귀금속 회원권, 골동품, 석화, 우표 등 모든 투자대상들이 포함될 수 있다. 이 경우에는 한 자산으로 구성된 포트폴리오를 갖는 것으로 본다.

→ 일반적인 투자자는 투자자금을 하나의 자산이나 종목에 투자하기 보다는 여러 자산에 분산 투자한다. 이러한 분산투자 시 분산투자의 대상이 되는 자산의 조합을 포트폴리오라고 한다.

2) 포트폴리오 구성방식

포트폴리오는 개별자산에 대한 투자 비중을 어떻게 정하는가에 따라 여러 가지 방법으로 구성할 수 있다. 한편, 시장포트폴리오(market portfolio)는 각 투자대상들의 가치에 비례하여 세상에 존재하는 모든 투자 대상들에 투자한 가치가중 포트폴리오를 의미한다. 그러나 모든 투자대상들의 가치를 평가하기 어려우므로, 보통 주식시장에 상장되어 있는 모든 종목 또는 대표적인 일부 종목에 투자하여 구성한 포트폴리오를 시장포트폴리오 대신 사용한다. 종합주가지수는 한국증권선물거래소에서 거래되는 모든 종목들로 구성된 가치가중 포트폴리오이론의 가격을 지수로 나타낸 것이다.

(3) 포트폴리오의 위험과 기대수익률간의 관계

1) 상관계수에 따른 포트폴리오의 위험과 기대수익률간의 관계

① 상관계수가 +1 인 경우

포트폴리오의 위험은 그 표준편차와 완전한 정의 선형관계 → 위험감소 효과 없음

② 상관계수가 -1 인 경우

포트폴리오의 위험은 그 표준편차와 절편은 동일하지만 기울기가 반대인 두 선형관계 → 위험감소 효과 최대

③ 상관계수가 -1 보다 크고 1 보다 작은 경우

포트폴리오 위험은 오목한 형태의 곡선이며 상관계수가 작을 수록 더 오목한 곡선 → 위험감소효과가 존재함

cf) 현실적으로는 대부분의 주식들이 이자율이나 인플레이션 등 시장 전반적인 경기변동에 대해서 같은 영향을 받기 때문에 개별주식 수익률간의 상관계수가 0에서 1사이의 값을 갖는다.

(4) 포트폴리오의 위험분산 효과

1) 상관계수와 위험분산 효과

포트폴리오의 기대수익률은 투자비율만 일정하면 상관계수와 관계없이 일정하다. 그러나 포트폴리오의 위험은 투자비율이 일정하더라도 주식 수익률간의 상관계수에 따라 달라진다.

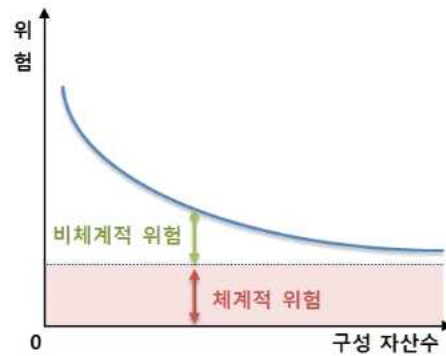
상관계수가 +1이 아닌 주식으로 포트폴리오를 구성하면 기대수익률은 일정한 상태에서 위험만 줄일 수 있게 되는데 이것을 포트폴리오 효과 또는 위험분산효과라고 한다. 다른 조건이 동일하다면 상관계수가 작은 주식으로 포트폴리오를 구성할수록 위험분산효과는 커진다.

$\text{분산투자이익} = \rho \text{가 } 1 \text{일 때의 위험} - \text{주어진 상관계수 하에서의 위험}$

2) 포트폴리오의 구성주식수와 위험분산효과

포트폴리오에 포함되는 주식수가 증가할수록 비체계적 위험은 감소하게 되며, 최종적으로 포트폴리오의 위험에 공헌하는 부분은 체계적 위험이다.

특히 주식수가 증가할수록 포트폴리오 위험에 있어서 개별주식 분산의 영향은 감소하고 서로 다른 주식간 공분산의 영향은 커진다.



$$\text{총 위험} = \text{체계적 위험} + \text{비체계적 위험}$$

- ① **체계적 위험(systematic risk)** : 포트폴리오를 구성(분산투자)해도 제거할 수 없는 위험(분산불가능위험)으로 모든 증권에 공통적으로 영향을 미치는 요인, 즉 전쟁, 인플레이션, 이자율변동, 경기변동, 이자율변동, 인플레이션 등 시장 전반에 영향을 미치는 위험이다.
- ② **비체계적 위험(non-systematic risk)** : 포트폴리오를 구성함으로써 제거할 수 있는 위험(분산가능위험)으로 특정 기업에 국한된 요인, 즉 경영성과, 소송, 신제품의 성패 등으로 인한 위험(기업 특유의 위험)이다.

(5) 포트폴리오 이론의 의의와 한계

1) 의의

- ① 포트폴리오의 수익과 위험의 대응관계를 분석함으로써 증권분석의 이론적 기초를 제공함
- ② 수익과 위험을 기대치와 표준편차를 기준으로 평가하고 개인의 효용함수를 도입하여 기대 효용 극대화의 개념을 이용한 이론으로 증권투자결정과정을 명료하게 설명함

3. 자본자산가격 결정이론(CAPM)와 차익거래 가격결정이론(APT)

(1) 자본자산가격결정모형(Capital Asset Pricing Model ; CAPM)

자본자산가격결정모형이란 투자자들이 마코위츠의 이론에 따라 행동할 때 자본시장이 균형인 상태에서 위험이 적절히 반영된 균형가격(균형수익률)이 어떻게 결정되는가를 설명하는 이론이다.

1) 가정

- ① 모든 투자자들은 위험증권에 투자할 경우, 마코위츠의 이론에 따라 최적포트폴리오에 투자한다. 즉 투자자는 위험회피형이고 평균-분산기준에 의한 지배원리를 따르며, 기대효용을 극대화하도록 투자한다.
- ② 모든 투자자들은 자본자산의 기대수익률과 분산에 의하여 미래수익률 분포에 대한 동질적인 기대를 하고, 그 수익률은 정규분포를 이룬다.
- ③ 무위험자산이 존재하며 투자자들은 무위험이자율로 투자자금을 얼마든지 차입 또는 대출할 수 있다.
- ④ 모든 투자자들은 동일한 단일투자기간을 가지고 있으며, 모든 자본자산은 무한하게 분할할 가능하다.
- ⑤ 증권시장은 완전시장이다. 즉 세금이나 거래비용 등 마찰적 요인이 존재하지 않는다.
- ⑥ 모든 투자자는 평균-분산 기준에 따라 투자한다.

2) 자본시장선(Capital Market Line : CML)

① 자본시장선의 도출

위험자산만을 투자대상으로 하는 경우의 효율적 투자선인 마코위츠의 효율적 투자선은 아래로 오목한 곡선이다. 그러나 무위험자산이 존재하면 위험자산과 무위험자산을 결합함으로써 마코위츠의 효율적 투자선상에 있는 포트폴리오들을 지배하는 새로운 투자기회를 만들 수 있는데 이때의 효율적투자선을 자본시장선(CML)이라고 한다.

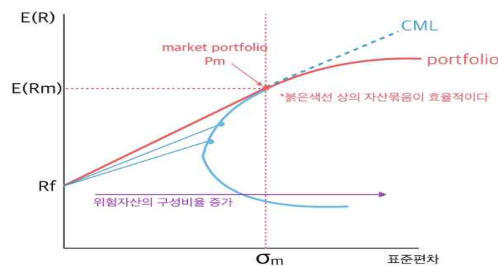
무위험자산으로부터 그은 직선 중에서 마코위츠의 효율적 투자선과 접하는 직선이 자본시장선이며 자본시장선상의 포트폴리오들만이 지배원리에 의한 효율적 포트폴리오가 된다.

$$E(R_p) = R_f + [E(R_m) - R_f] / \sigma_m \times \sigma_p$$

기대수익률 = 무위험이자율 + 위험프리미엄

기대수익률 = 무위험이자율 + 위험1단위에 대한 시장가격 × 위험의 양

표준편차로 측정된 위험에 상응하는 프리미엄이 반영된 균형수익률 제시



3) 증권시장선(Security Market Line : SML)

- 베타(β)의 의미

$$\beta_i = \frac{\text{주식 } i \text{의 수익률과 시장수익률과의 공분산}}{\text{시장수익률의 분산}} = \frac{\sigma_{im}}{\sigma_m^2}$$

베타는 시장수익률의 변동에 대한 개별주식 수익률의 민감도

베타가 1보다 크면 공격적 자산

베타가 1보다 작으면 방어적 자산

자본시장이 균형인 상태에서의 개별자산 또는 포트폴리오의 기대수익률과 체계적 위험 간의 관계를 나타내는 선이다.

$$E(R_i) = R_f + [E(R_m) - R_f] \beta_i$$

① 증권시장선식 : 자본자산의 가격결정모형에서 얻어진 균형가격 조건식이다.

㉠ $E(R_i) - R_f$: 초과수익률 또는 증권*i*의 위험프리미엄

㉡ $E(R_m) - R_f$: 시장의 위험프리미엄(위험단위당 시장가격) → SML의 기울기

균형상태의 개별자산의 위험 - 수익비율과 시장포트폴리오의 위험 - 수익비율을 정리하면

② 증권시장선의 의미

㉠ 기대수익률은 체계적 위험과 선형관계이며 위험프리미엄의 대상은 체계적 위험뿐이다.

㉡ 개별자산의 기대수익률은 '무위험이자율 + 개별자산의 위험프리미엄'이다.

㉢ SML의 기울기 $[E(R_m) - R_f]$ 는 위험의 단위당 시장가격이다. 시장위험프리미엄 또는 시장포트폴리오의 초과수익률이다.

SML선 위에 있는 자산	과소평가 → 초과수요, 매입
SML선 아래에 있는 자산	과대평가 → 초과공급, 공매도
SML선 상에 위치	적정평가, 균형

- ③ 증권시장선과 자산의 성격 : 증권시장선은 효율적 포트폴리오뿐만 아니라 비효율적 포트폴리오와 개별자산을 포함한 모든 자산을 평가대상으로 한다.
- ④ 증권시장선의 이용
- ㉠ 주식평가에 적절한 할인율로 이용 : SML상에서 β 에 선형으로 표시되는 특정 주식의 요구수익률은 균형된 시장에서 주주의 기회 투자수익률을 의미 $\rightarrow$ SML식을 자기자본비용의 추정에 이용한다.
 - ㉡ 자산의 적절한 평가 여부 판단 : 과소, 과대평가된 자산을 발견하게 된다.
 - ㉢ 자본예산에 이용될 적절한 할인율로 이용 : 요구수익률(K)을 투자사업의 예상수익률(IRR)과 비교해서 'IRR > 요구수익률'이면 투자안을 채택한다.
- ⑤ 자본시장선(CML)과 증권시장선(SML)의 비교
- ㉣ CML과 SML 의 차이

구분	CML	SML
관계식	$E(R_p) = R_f + [E(R_m) - R_f] / \sigma_m \times \sigma_p$	$E(R_i) = R_f + [E(R_m) - R_f] \beta_i$
비교변수	포트폴리오의 총위험과 기대수익률	포트폴리오 또는 개별증권의 체계적 위험과 기대수익률
평가대상	완전분산투자가 이루어진 효율적 포트폴리오	효율적인 포트폴리오뿐만 아니라 비효율적 포트폴리오와 개별증권도 포함

- ㉤ SML이 CML과 같아지는 경우 : SML의 평가대상을 효율적 투자기회로 제한할 경우에는 SML과 CML이 일치한다.

증권시장선은 개별 자산이 반영되는 아주 잘 분산된 시장포트폴리오이며, 자본시장선은 개별 위험 도입이 불가능하다. 공통점으로는 기대수익률과 위험의 관계를 나타내는 식이며, 위험이 커지면 그에 따른 기대 수익률도 점점 커져야 하는 선형 직선 관계에 있다.

반면에, 증권시장선은 체계적 위험이며, 자본시장선은 비체계적 위험이다. 총 위험은 체계적 위험+비체계적 위험이고, 비체계적 위험은 시장포트폴리오를 구성하면 없어지는 분산 가능한 위험이다. 예로 파업, 화재 등이 있다. 체계적 위험으로는 시장포트폴리오를 구성해도 없어지지 않는 분산 불가능한 위험으로 인플레이션 위험이나 이자율 변동 등이 있다.

두 번째로, 증권시장선은 효율적 포트폴리오뿐만 아니라 모든 주식과 포트폴리오에 성립하는데 반해 자본시장선은 효율적 포트폴리오에만 성립된다. 따라서 자본 시장선으로는 개별 자산이나 비효율적으로 투자된 포트폴리오에 대해서는 균형 수익률을 산출할 수가 없다.

- ⑥ CAPM의 한계
- ㉦ 가정의 현실성에 문제가 있다(동질적 기대, 완전자본시장, 무위험이자율 등). 일반적으로 무위험이자율의 대용치로 정기예금이자율이나 국공채수익률을 이용한다.
 - ㉧ 진정한 시장포트폴리오의 구성이 거의 불가능하여 이론의 현실적 검증이 어렵다. 일반적으로 시장 포트폴리오의 대용치로 종합주가지수를 이용한다.
 - ㉨ 베타의 안정성에 따른 문제 : 증권시장선에서의 베타계수는 사전적 베타를 의미하는데 일반적으로 과거자료를 이용한 사후적 베타를 이용하므로 베타계수가 장기적으로 안정적이어야 사용할 수 있다.

Chapter 4. 재무관리의 특수주제

1. 선물에 이해

(1) 선물의 개념

1) 선물(Futures)의 정의

- 미래의 일정시점에 미리 정한가격으로 기초자산을 사거나 팔아야 하는 의무가 부과된 계약으로 거래소를 통하여 거래되는 것

2) 선물거래 vs 선도거래

- 선도거래 = 발떼기
- 선도거래의 문제점
 - 서로 간에 원하는 거래조건 맞추기가 어려움
 - 거래상대방의 계약실행의 보장성이 취약함
 - 거래상대방을 찾기가 어려움

구분	선물거래	선도거래
거래장소	거래소	특정한 장소가 없음
거래방법	공개호가방식 또는 전자거래시스템	거래당사자 간의 계약
거래금액	표준단위	제한없음
가격형성	시장에서 형성됨	거래당사자 간에 협의
신용위험	거래소(청산소)가 계약 이행을 보증	계약불이행 위험존재
증거금과 일일정산	증거금을 납부하고 일일정산이 이루어짐	은행간 거래는 증거금이 없고, 대고객의 경우 필요에 따라 증거금 요구함 (일일정산 없고, 만기일에 정산)
인수도	실물인수도 비율 매우 낮음	대부분 실물 인수도
만기일	특정 월의 특정 일	거래 당사자 간에 협의

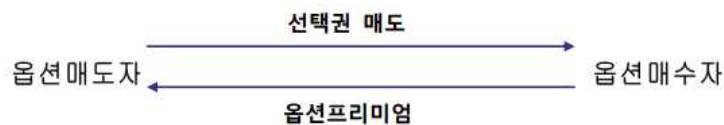
→ 선물과 선도는 장내파생상품과 장외파생상품이라는 차이점 외에는 개념적으로 유사

2. 옵션에 이해

(1) 옵션

1) 옵션(option)의 의미

- 옵션이란 어떤 상품의 일정량을 정해진 가격으로 일정기간 내에 “매입할 수 있는 권리(call option)” 또는 “매도할 수 있는 권리(put option)”를 말하며 옵션거래는 해당 권리를 매매하는 것이다.
- 옵션매입자 또는 옵션보유자가 권리를 사는 대가인 옵션프리미엄을 옵션매도자에게 지불하는데 이 프리미엄을 옵션가격이라고 한다.
- 옵션의 행사가격이란 미래에 거래할 기준으로서 계약서 상에 명시되는 가격을 말한다



(2) 옵션의 종류 및 기능

1) 옵션의 종류

① 권리의 내용에 따른 분류

- 콜옵션 : 기초자산을 살 수 있는 권리가 부여된 옵션
- 풋옵션 : 기초자산을 팔 수 있는 권리가 부여된 옵션

② 권리행사의 가능시점에 따른 분류

유럽형 옵션 : 만기일에만 권리 행사가 가능한 옵션

미국형 옵션 : 만기일 전이라도 언제든지 권리 행사가 가능한 옵션

※ 행사가격과 기초자산가격의 관계

내가격옵션(ITM) 콜옵션 : 기초자산가격 > 행사가격
풋옵션 : 기초자산가격 < 행사가격

등가격옵션(ATM) 콜옵션 : 기초자산가격 = 행사가격
풋옵션 : 기초자산가격 = 행사가격

외가격옵션(OTM) 콜옵션 : 기초자산가격 < 행사가격
풋옵션 : 기초자산가격 > 행사가격

3. 기업의 합병(M&A)

(1) 기업재조직과 기업합병

기업재조직은 크게 기업확장, 매각처분(영업양도), 지배권 및 소유구조의 변경 등의 형태가 있으며, 기업합병(M&A)은 기업확장의 대표적인 수단이 된다.

(2) 인수·합병(M&A)의 동기에 관한 이론

1) 가치극대화 동기

기업합병은 기업가치(주주부)를 극대화하기 위해 이루어진다는 이론이다.

① 시너지효과이론 : 합병 후의 기업가치 $V(A+B) > V(A) + V(B)$

영업시너지	규모의 경제효과에 의한 이익
재무시너지	자본비용의 감소 내지는 자본조달상의 이익

(3) 적대적 인수·합병의 공격 및 방어방법

1) 공격방법

주식공개매수	적대적 매수·합병의 의사를 공개적으로 밝히고 경영권 확보에 필요한 대상주식의 가격, 양, 시한 등을 제시하는 방법
시장매집 (Market Sweep)	공개매수가 공개적으로 단기간에 특정주식을 장외에서 매수하는 제도라면, 시장매집은 장내시장인 주식시장을 통해 목표주식을 비공개적으로 원하는 지분율까지 지속적으로 매수해 나가는 전략 → 시장매집은 공개매수에 비해 상대적으로 장기간에 걸쳐 이루어짐
백지위임장전쟁	대주주들이 자신들의 뜻을 관철시키기 위해 일반주주들의 지지를 끌어내기 위한 경쟁
그린메일(Green Mail) 또는 기업사냥꾼(Raiders) 차익협박	어느 정도의 지분을 확보한 후에 대상 기업의 기존 경영진을 협박하여 확보한 지분의 매입 원가 이상의 가격으로 재매각을 합의하는 형식
차입매수 (LBO)	적대적 매수·합병에 필요한 자금을 대부분 차입으로 조달(MBO, EBO)
곰의 포옹 (Bear Hug)	인수 대상 기업의 경영진에게 사전예고 없이 매수가격과 매수조건을 제시한 편지 등을 보내 신속하게 의사결정을 할 것을 촉구하는 행위를 말한다. → 곰의 포옹'은 주로 주말 같은 시간을 이용해 행해지면서 회신기간을 짧게 주어 대상 기업의 경영진으로 하여금 이에 대응할 시간적 여유조차 주지 않는다는 특징을 가지고 있다.
토요일밤의 기습작전 (Saturday Night Special)	미국에서는 토요일 저녁 시간대에 방송매체를 통해서 공개매수를 선언하여 방어할 틈을 주지 않는다.

※ 새벽의 기습(dawn raid) : 대상기업의 주식을 상당량 매입해 놓고 기업인수 의사를 대상기업 경영자에게 전달하는 방법

2) 방어방법

① 매수·합병의 비용을 높이는 방법

황금낙하산전략	대상 기업의 기존 경영진이 적대적 매수·합병의 성사로 중도탈락하는 경우 상당규모의 보상금을 받을 수 있도록 고용계약을 규정하는 방법
독약전략	대상 기업의 기존주주가 매수·합병하려는 기업 또는 매수·합병 후 각 잔존기업의 주식을 할인매입할 수 있는 권리를 사전에 규정하는 방법
역지전략	적대적 매수·합병이 성사되도록 하는 법적 요건을 까다롭게 하는 방법
황금주	보유한 주식의 수량이나 비율에 관계없이 기업의 주요한 경영 사안에 대하여 거부권을 행사할 수 있는 권리를 가진 주식을 말한다. 보유 수량이나 비율에 관계없이, 극단적으로 단 1주만 가지고 있더라도 적대적 M&A 등 특정한 주주총회 안건에 대하여 거부권을 행사할 수 있는 권리를 가진 주식. → 일반적으로 공기업이 민영화된 뒤에도 공익성과 민주성을 유지할 수 있도록 보유하는 특별주식을 의미하며, 정부는 이를 통하여 민영화된 기업의 자산처분이나 경영권 변경 및 합병과 같은 주요 의사결정에 대하여 거부권을 행사할 수 있다. 일종의 차등의결권을 지닌 비거래형 주식의 성격을 띠며, 정관에 명시하는 것이 일반적이지만 인수자측과 합의하여 매각계약에 근거를 두는 경우도 있다.
왕관의 보석 (Crown Jewel)	핵심사업부를 매각하여 회사를 빈껍데기로 만들어서 매수의도를 저지하려는 전략이다.

② 매수·합병의 매력을 감소시키는 방법

초토화전략		대상 기업 스스로를 초토화시킴으로써 적대적 매수·합병의 의도를 좌절시켜버리는 방법
역공방식	역매수전략 (=팩맨전략)	적대적 매수·합병을 하려는 기업을 대상 기업이 오히려 적대적 매수·합병해버리는 방법
	백기사전략	제3자 기업에게 우호적 매수·합병을 시도하여 성사시키는 방법
도피방식		사기업화전략