

성균관대학교의 경영전문대학원

MBA 프로그램 사례

- 새 천년을 위한 고부가가치 경영 교육을 위한 소고 -

장 영 광 *

김 정 구 **

.....

다가오는 새 천년에 고부가가치를 창출할 수 있는 분야로서 경영분야는 그 중요성이 점점 커지고 있다. 따라서, 전세계적으로도 경영학석사(MBA)프로그램의 위치가 커지고 있다. 예를 들어, 미국에서는 MBA교육의 발전과 혁신을 위하여 엄청난 투자가 진행되고 있다. 우리가 가지고 있는 기술, 문화, 예술 등의 자원을 고부가가치로 이끌어 갈 수 있도록 어떻게 경영할 수 있는가를 전문적으로 교육할 수 있는 MBA프로그램이 절실히 요구되는 시점이기도 하다. 본 논문은 이러한 세계적인 추세나 국내 교육 개혁의 필요성 측면에서, 국내 최초로 인가된 성균관대학교 경영전문대학원의 MBA프로그램이 어떻게 교육개혁을 추진하고 있으며, 어떻게 진행되어 왔으며, 어떠한 향후 과제나 문제점이 있는지를 살펴본다. 본 사례연구를 통하여, 우리나라의 경영교육 특히 대학원 경영 교육이 어떻게 개혁되어야 할지에 대해 시사점도 생각해 보고자 한다. 현재 진행중인 핵심사업 계획 및 중점추진 사항들도 함께 발표함으로써, MBA교육의 성공을 위해서 중요한 쟁점들이 무엇인지에 초점을 둔다. 마지막으로 MBA라는 경영교육은 경영대학 또는 경영학부차원에서 이루어지고 있는데, 앞으로 어떠한 차원에서 대학본부차원의 적극적인 협조 또는 리더십이 필요한지도 논의된다.

.....

1. 서 론

다가오는 새천년은 주도권을 갖기 위한 국가간의 경쟁이 치열할 것으로 예상된다. 기술

* 성균관대학교 경영학부장 겸 경영전문대학원장.

** 성균관대학교 경영학부 경영전문대학원 주임교수. 본 프로그램의 산학자문위원들, 그리고 초대 원장이셨던 정재영교수, 또한 이 프로그램에 참여하신 여러 익명의 교수들 및 학생들에 감사드립니다.

발전 및 인간 삶 양식의 엄청난 변화는 모든 나라들을 새로운 경쟁 차원으로 이끌어 가고 있다. 새천년에 펼쳐질 국가간 또는 기업간의 경쟁에서 더욱 중요한 차원으로 떠오르고 있는 것이 바로 글로벌 리더십을 갖춘 인적자원이다. 이러한 고급인적자원은 우리나라가 전세계적으로 펼쳐지는 지식기술의 무한경쟁에서 이겨낼 수 있는 독자적인 지식기술을 창출할 수 있거나 또는 이러한 지식 기술이나 연구를 종합하여 효과적인 경영을 통하여 고부가가치를 만들어 낼 수 있는 인력을 의미한다.

선진국들, 예를 들어, 미국의 경영대학원들은 이러한 세계적인 변화 추이속에서 새천년에 필요한 전문인력양성을 위해 엄청난 교육개혁을 시도하고 있다. 미국의 MBA교육은 소위 시장경제체제를 도입하여, 경영대학원의 숫자와 질, 가속되고 있는 교과과정의 개선 그리고 고객만족이라는 잣대를 갖고 경영대학원 과정의 혁신과 개혁을 유도하고 있어, 우리나라 MBA 교육개혁의 필요성을 더욱 부각시키고 있다¹⁾. 우리나라의 MBA교육을 통하여 배출되는 전문 MBA인력들이 구미의 우수 MBA출신들과 비교하여 현저히 떨어진다면, 새천년에 우리나라 우리기업의 경쟁력은 사실상 없는 것으로 보편 될 것이다. 아무리 뛰어난 기술이 존재 하더라도, 이 기술들을 종합하거나 연결하여 고부가가치로 만드는 능력, 즉 경영이 없다면 한발로 경주하는 마라톤 선수와 같다.

기술과 경영의 조화가 중요함을 명쾌하게 보여준 놀라운 사건은, 얼마전 화성탐사를 위해 소저너호를 성공적으로 발사하여 조사를 마치고 귀환시킨 일이다. 발사, 우주항공, 컴퓨터, 사진, 무선전송, 배터리, 자동차 기술 등 수많은 핵심기술이 사용되었다. 하지만, 이러한 여러 기술들을 종합하고, 인력들을 적시적소에서 활용 또는 연결시킨 경영이 결국 이러한 기술들을 고부가가치로 만든 것이다.

이러한 세계적인 추세속에서 우리나라 교육부는 “대학원 중심대학 육성사업”을 추진하여 새천년 지식기반사회에 대비, 또는 국가경쟁력을 강화하기 위한 노력에 박차를 가하고 있다. 이러한 대학원 특성화 사업에 기술분야 뿐만아니라 경영이나 인문·사회과학 등도 포함되어 있는 것은 바람직한 일이다.

본 논문은 이러한 세계적인 추세나 국내 교육 개혁의 필요성 측면에서, 본 성균관대학교 경영전문대학원의 MBA프로그램이 어떻게 교육개혁을 추진하고 있고, 어떻게 진행되어 왔으며, 어떠한 향후 과제나 문제점이 있는지를 살펴본다. 본 사례연구를 통하여, 우리나라의 경영교육 특히 대학원 경영 교육이 어떻게 개혁되어야 할지에 대한 시사점도 생각해 보고자 한다. 현재 진행중인 핵심사업 계획 및 중점추진 사항들도 함께 발표함으로써, MBA교육의 성공을 위해서 중요한 쟁점들이 무엇인지에 초점을 둔다. 마지막으로 MBA라는 경영교육은 경영대학 또는 경영학부차원에서 이루어지고 있는데, 앞으로 대학본부차원의 적극적인 협조

1) 이 부분은 미국 남가주대학 석좌교수로 재직중인 박충환교수가 자신의 실제 경험을 통해 느낀 미국 MBA개혁 내용을 매일경제(99.3.23)에 기고한 것임.

또는 리더십이 필요하다는 점도 부각될 것이다.

이러한 목표를 달성하기 위하여 본 논문은 다음과 같이 구성되었다. 2절에서는 성균관대학교 MBA프로그램의 설립배경 및 의지, 3절에서는 교육과정 내용 및 특성, 4절에서는 중점 육성내용과 문제점, 해결방안에 대해서 알아보고, 5절에서 중점추진사항 및 향후계획을 살펴 후 6절에서 결론 및 시사점을 제시한다.

2. 성균관대학교 MBA PROGRAM

1) 설립배경

본 대학은 대학원 중심으로의 교육 강화와 그에 따른 국내 경영대학원 교육체제 개선의 필요성, 그리고 국제 경쟁력을 갖춘 MBA 육성의 필요성 증대 등에 대한 혁신적 교육프로그램으로 1998년 3월 국내 최초로 경영전문대학원을 설립하였다.²⁾

설립배경은 크게 외부적 환경과 내부적 환경으로 나누어 살펴본다.

(1) 외부적 환경 배경

○ 국내 경영대학원 교육체제 개선의 필요성

현재 우리 나라 경영관련 대학원 교육은 이론적인 교육위주의 성격을 강하게 가지고 있다. 그러나, 대부분의 석사과정 졸업생들이 석사학위 취득 후 산업체에 취업을 하고 있다는 현실을 감안하여 볼 때 현재의 이론적인 대학원 교육은 현실적인 필요를 감당하기가 어렵다. 따라서, 현재 운영중인 본 대학의 전문대학원 교육목적이 “전문직업분야 인력의 양성에 필요한 실천적 이론의 적용과 연구개발”이라는 점을 감안하여 볼 때에, 경영전문대학원이야말로 현재의 국내 경영관련 대학원 교육체제를 개선하는 가장 좋은 대안으로서 가치가 있다고 보아진다.

○ MBA에 대한 국내수요 증대와 국제경쟁력 있는 전문인력 양성

최근 우리 나라 경영은 글로벌화되어 가면서 경쟁이 더욱 심화되고 있다. 이에 앞으로

2) 기존의 몇몇 대학원수준의 경영교육 프로그램은 성공적인 것으로 평가되었다. 예를 들면, KAIST의 테크노 경영대학원은 “기술과 경영의 결합을 통한 세계 수준의 경영대학원” 프로그램이라는 비전하에 상당한 성공을 거둔 것으로 평가되었다. 이 테크노경영대학원 MBA프로그램은 기술중심이라는 차별화된 강점이 있는 반면에, 또한 기술중심이라는 한계를 갖고 있어서, 미국 MBA프로그램과 같이 다양한 분야의 상호작용 및 통합을 통한 고부가가치실현에는 한계를 보였다. 세계적으로 인정받는 상품디자인들이 많은 경우 기술뿐 아니라, 문화, 예술, 문학, 철학 등의 효과적인 통합으로부터 이루어진 것이라면, 좀더 다양한 분야들의 인재들이 서로 상호작용하며 공동작업을 통해 배울 수 있는 MBA프로그램이 요구되었다. 이러한 면에 있어서 성균관대학교의 MBA프로그램은 교육부 등에 의하여 획기적인 고부가가치 실현 프로그램으로 인정되었다고 사료된다.

글로벌화된 경영환경에서 요구하는 경영인은 글로벌 관점, 창조적인 기업가 정신, 심층적 전문지식과 통합능력을 갖추어야 할 것이다. 그러나, 대부분의 기업에서는 이러한 덕목을 갖춘 경영인 양성에 한계를 느끼고 국내 대학교에 교육을 위탁하고자 하나, 현재 국내 대학의 대학원 교육은 이미 언급한 바와 같이 이론중심의 교육으로 일관하고 있어서 이러한 기업의 필요에 적절히 부응하고 있지 못한 것이 현실이다. 따라서, 본 대학교에서는 국제적 감각과 사례분석능력, 그리고 전문적인 경영지식이 있는 우수한 경영인력을 배출하는 실무중심의 대학원 교육기관으로서 경영전문대학원을 설립한 것이다.

● 혁신적인 경영교육 프로그램의 개발

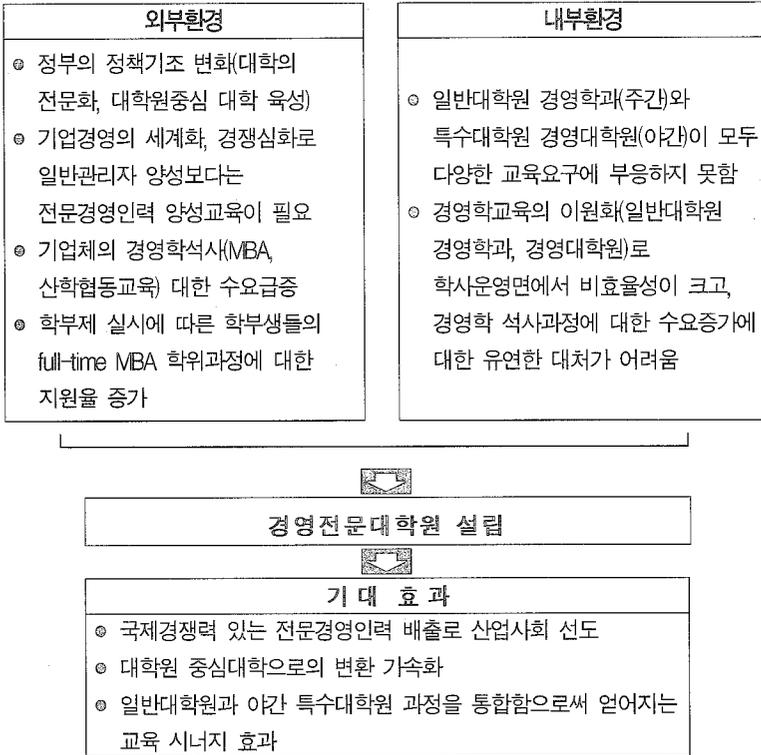
그 뿐 아니라 경영학 교육과 연구도 이제는 폭넓은 시각을 수용하고 이를 통합하는 학제적인 접근방법을 요구하고 있다. 현재의 기업경영활동은 다양한 배경을 지닌 각 분야의 전문가들이 하나의 팀을 구축하여 진행되고 있다. 이는 특정 인력의 전문지식을 결합하여 특정 과업을 팀별로 공동수행하면서 통합·조정하는 것이다. 따라서, 현재와 같이 기능별 전문가를 키우는 대학원 교육체계로서는 이에 대한 대비가 어렵기 때문에 지속적인 기술혁신을 전략적으로 활용할 수 있는 혁신적이고 체계적인 경영관리이론들이 절실한 시점이다. 결국 경영전문대학원은 이러한 혁신적인 경영교육프로그램의 개발과 적용을 위하여 가장 적절한 대안으로 사료된다.

(2) 내부적 환경 배경

설립배경에서 이미 설명한 바와 같이 기본적인 경영이론만을 가르치는 학부교육이나 학문위주의 고급이론만을 다루는 기존의 대학원 교육으로는 새로운 기업환경에서 요구하는 통합적인 경영사고능력을 갖춘 전문가를 양성하기가 어렵다. 즉, 기존의 경영분야 일반대학원 교육은 학문 지향적이지 않으면서도, 그렇다고 산학 협동적인 실무교육도 아닌 불분명한 교육성격을 갖고 있다. 뿐만아니라, 일반직장인을 재교육시키는 야간 개설의 특수(경영)대학원 교육은 야간이라는 시간적 제약과 교육프로그램의 단순성으로 인하여 경쟁력있는 전문경영인을 배출하는 데는 한계가 있다. 따라서, 주간에 개설하여 시간적 제약을 극복하고 경영 각 분야에 대한 전문 지식을 제공하면서도 산학 협동적인 교육을 제공하는 시대부응적인 새로운 내용의 경영전문대학원 설립의 필요성이 대두되었다.

한편, 기업체의 경영학 석사에 대한 수요는 급증하고 있지만 이러한 전문경영교육에 대한 수요를 충족시킬 만한 교육기관은 거의 없다. 따라서, 많은 기업들이 외국의 유명 경영대학원에 우수인력들을 보내어 경영관련 재교육을 시키고 있는 실정(예를 들어 대우와 미시간대학교)이다. 이를 국내의 경영관련 대학원에서 흡수하려면 기존의 대학원 틀 속에서는 정규적인 산학협동 프로그램의 개발이 불가능하다. 단지 비학위과정의 단기 위탁교육 정도만 가능할 뿐이다. 경영전문대학원은 바로 이같은 문제를 해결할 수 있는 효과적인 수단이다.

본 대학교가 설립한 경영전문대학원 필요성을 요약하면 [그림 1]과 같다.



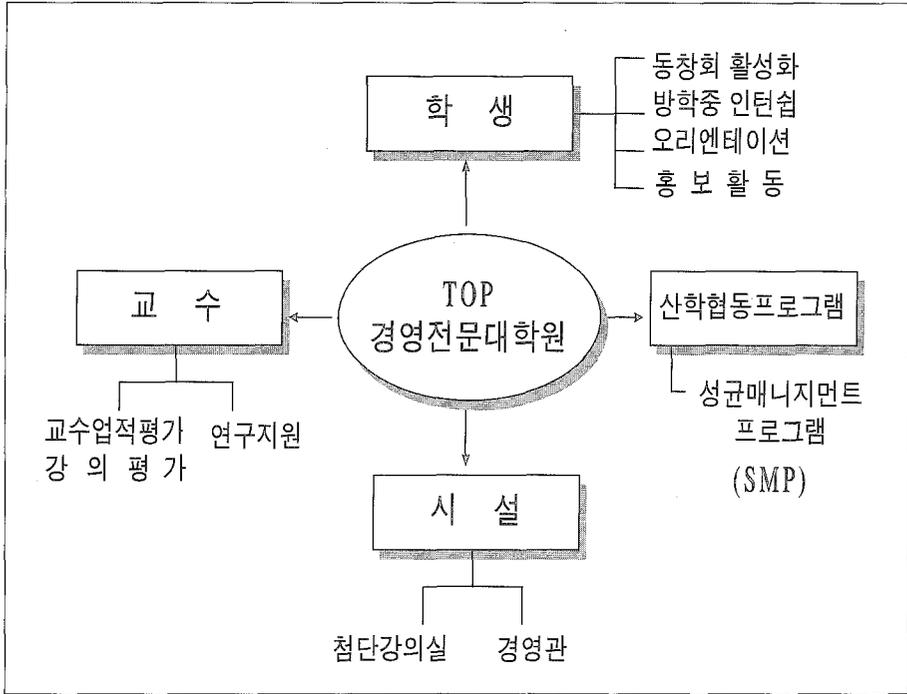
[그림 1] 경영전문대학원의 설립 필요성 및 기대효과

2) 설립의지

위에서 언급된 필요나 문제를 해결하려는 대학본부 및 경영학부차원, 그리고 재단측의 강력한 의지가 뒷받침되었다. 한국 사학의 명문대학으로서 새로운 시대에 세계적 수준의 대학으로 발전하려는 강력한 의지와 열망은 다음과 같이 구체화되기 시작하였다.

① 대학의 경영학부차원의 적극적 설립준비

본 대학교에서는 경영전문대학원의 설립을 위한 적극적 의지의 표현으로서, 1996년 4월부터 경영전문대학원 설립 준비위원회를 설치하여 활동을 해왔다. 1년 3개월간 3차례('96. 5월 수유리 아카데미하우스, '96. 9월 명륜동 첨단강의실, '97. 3월 명륜동 첨단강의실)에 걸친 전체 교수회의, 10차례에 걸친 작업반 회의를 통하여 교육목표, 교육과정, 교육방법, 시설 및 재정, 우수학생확보에 대한 준비를 지속적으로 추진해 온 바 있다. 한편, 본 대학교에서는 경영전문대학원에 대한 비전을 다음과 같이 설정하여 본 경영전문대학원이 조기에 정착할 수 있도록, [그림 2]와 같이 경영학부(교수, 시설, 학생, 교육프로그램)의 역량을 집중하고 있다.



[그림 2] 경영전문대학원 발전전략의 핵심구성 요소

② 학교차원에서 외국 유수대학 Benchmarking

한편, 학교차원에서도 총장과 3명의 경영학부 교수를 중심으로 한 시찰단이 97년 7월초에 미국을 방문하여 미국의 Harvard, MIT, Boston University, New York University, University of Texas at Arlington, University of Oklahoma, University of Colorado at Boulder 등을 방문하여 미국 현지의 경영대학원 현황을 살펴보기도 하였다. 여기에서 실무적인 경영대학원 교육의 필요성과 이에 대한 높은 사회적 수요를 인식하고, 글로벌 관점에 의한 경영전문대학원 교육을 활성화하는 대안을 마련하였다.

③ 삼성재단의 의지

본 대학교의 재단으로 영입된 삼성재단도 경영전문대학원 최대의 후원자 역할을 하고 있다. 삼성그룹 경영의 핵심인 '초일류정신' 역시 참신한 경영교육을 이념으로 하는 경영전문대학원과 부합된다고 판단하여 이의 설립을 적극적으로 후원하였다. 또한, 재단에서는 인턴십 수행시 삼성계열사를 적극적으로 활용할 수 있는 여건조성을 위해 KAIST, 포항공대와 산학협동으로 학생들에게 산교육을 실시한 바 있다. 이러한 획기적인 프로그램은 본 경영전문대학원에도 적용될 예정이며, 여타 타 학교에도 확대될 것이다.

3) 교육부로부터 최초 경영전문대학원으로 인가

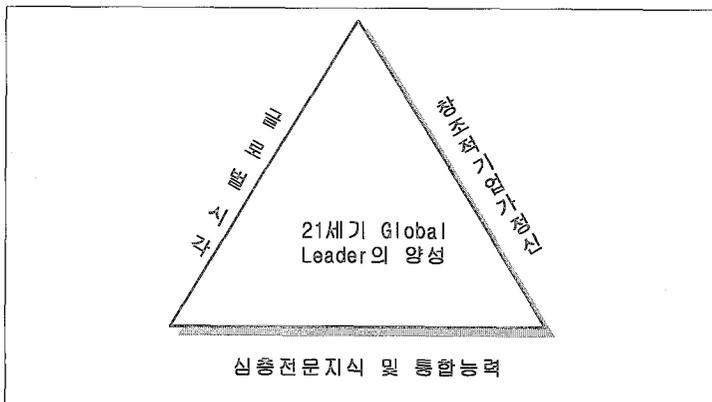
교육부는 1997년 겨울, 전문대학원 7개를 선정 발표하였다. 그 중 경영분야에서는 위와 같은 의지 및 노력의 결과 성균관대학교의 경영전문대학원이 여타 경쟁대학을 제치고 국내 최초, 유일의 경영전문대학원으로 정식인가를 받게 되었다. 1998년 3월 100명의 신입생을 선발하기 위한 광고가 5대 일간지에 발표되었고, 미국처럼 학부전공에 상관없이 학부성적, 영어 성적(TOEFL 및 TOEIC), 그리고 영어 interview에 근거하여 100명의 1기 학생이 선발되었다. 경쟁률은 4대 1을 약간 넘었다. 1998년 3월 드디어 성균관대학교 경영전문대학원은 개원, 국내 최초 MBA 교육프로그램이 시작되었다.

3. 교육과정 내용 및 특성

1) 교육목표

경영전문대학원에서 지향하고 있는 교육목표는 "21세기 Global leader 양성"이다. 이의 달성을 위해 추구하는 구체적인 3대 교육목표는 다음과 같다.

- ① 글로벌 관점(Global Perspective) 함양
 - ② 창조적 기업가정신(Creative Entrepreneurship) 배양
 - ③ 심층적 전문지식 및 통합능력(In-depth Knowledge and Integrating Capability) 습득
- 대부분의 기업에서 이러한 덕목을 갖춘 경영인 양성에 한계를 느끼고 국내 대학교에 교육을 위탁하고자 하나, 현재 국내 대학의 대학원 교육은 이론중심의 교육으로 일관하고 있어

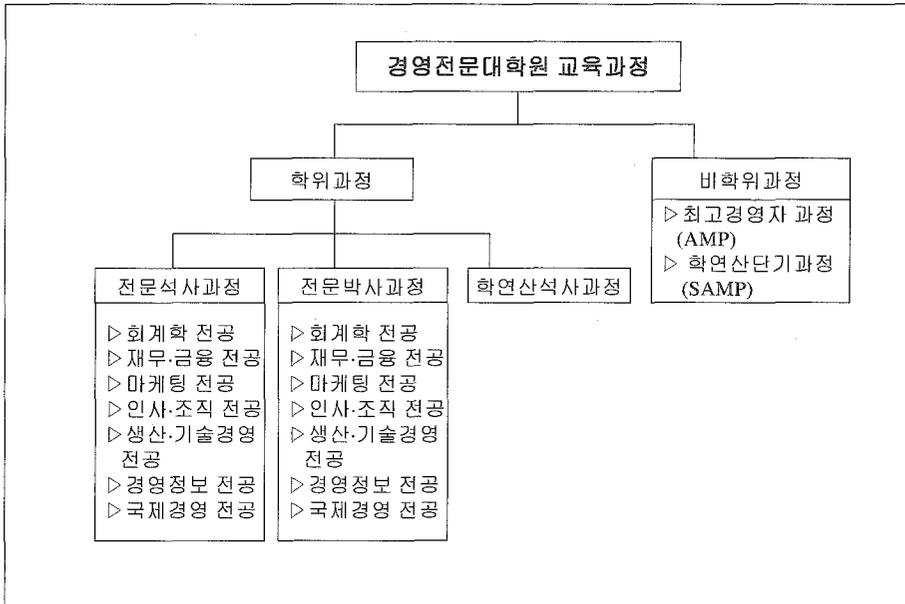


[그림 3] 경영전문대학원의 교육목표

이러한 기업의 필요에 적절히 부응하고 있지 못한 것이 현실이다. 따라서, 본 대학교에서는 국제적 감각과 사례분석능력, 그리고 전문적 경영지식이 있는 우수한 경영인력을 배출하는 실무중심의 대학원 교육을 실시하고 있다. 아래에서는, 교육과정의 체계와 교과과정을 먼저 간단히 논의하고, 이와 같은 새로운 교육 체계 및 과정에는 어떠한 특징이 있는지를 살펴본다.

2) 교육과정 체계

본 대학교에서 추진하고자 하는 경영전문대학원의 교육과정은 크게 학위과정과 비학위과정으로 구분되어 있다. 학위과정은 다시 석사학위를 수여하는 전문석사과정과 박사학위를 수여하는 전문박사과정으로 구분되며, 여기에 학연산 석사과정이 별도로 운영될 예정이다. 한편, 비학위과정의 경우 최고경영자과정(AMP)과 학연산 단기과정(SMAP)으로 구분된다. 본 대학교에서 추진하는 경영전문대학원의 교육과정의 체계를 정리하면 [그림 4]와 같다. 단, 현재까지 인가받은 학위 프로그램은 전문석사과정 뿐이며, 전문박사과정과 학연산 석사과정은 계속 추진 중이다. 본 논문에서는 현재 실제 진행중인 전문석사과정(MBA)에 초점을 맞추어 발표한다.



[그림 4] 경영전문대학원의 교육과정 체계

3) 교과과정

전문석사과정은 2년 간 총 45학점 이상을 이수하게 되며, 1단계: 공통기초과목, 2단계: 관심분야별 트랙 및 관련과목, 3단계: 통합화 및 실무적용의 3단계를 거치게 된다. 특히, 글로벌 리더로서 갖추어야 할 영어 의사소통능력 배양에 초점을 두는 Business Communication I, II(1, 2학기에 개설)는 반드시 이수하여야 한다.

본 교과과정을 통하여 앞에서 언급된 3가지 교육목표를 아래와 같이 달성한다. 첫째, 글로벌관점 함양은 세계화와 기업경영과목에서는 물론, 해외석학특강 및 전 교과목에서 강조된다. 둘째, 창조적인 기업이 정신은 경영과 정보기술 과목에서는 물론, 마케팅과 MIS분야의 과목들에서 집중적으로 논의한다. 또한 학생들을 벤처사례경시대회 등에 적극 참여케 하고, 벤처창업에도 적극 지원 장려하고 있다. 이러한 교육의 일환으로 이미 몇몇 3학기 학생들에 의해 FRM Korea라는 금융위험관리 전문가 양성 전문회사가 창업되었다. 마지막으로 심층적 전문지식 및 통합능력 습득은 각 트랙별로 전문화된 과목들이 개설되어 있고, 이러한 분야별 지식들이 교차기능적(cross-functional)으로 종합되도록 3개의 통합과목과 internship등이 운영되고 있다.

본교의 전문석사과정 MBA프로그램은 크게 MBA트랙과 MS in Accounting트랙으로 나뉘어져 있는데, 각 트랙의 교과과정은 <표 1>, <표 2>와 같다.

(1) 본 교과과정의 특징

본 경영전문대학원 MBA프로그램의 주요 특징은 교차기능적 접근에 의한 통합과목의 운영이다. 그리고 영어로 비즈니스 의사소통을 할 수 있도록 business

<표 1> MBA Track 교과과정표

학 기 수	학 점
1 학기 통합과목 1 과목(세계화와 기업경영) 공통기초 3 과목(경제학, 경영통계, 조직론, 회계학 중 택3) Business Communication I	3 학점 9 학점 2 학점
2 학기 통합과목 1 과목(경영과 정보기술) 공통기초 3 과목(마케팅, 재무관리, MIS, 인사조직, 국제경영 중 택3) Business Communication II	3 학점 9 학점 2 학점
3 학기 관심분야 과목 및 자유선택 과목	12 학점
4 학기 통합과목 1 과목 (경영전략) 인턴십 관심분야 1 과목	3 학점 3 학점 3 학점
여름방학 특강 해외석학 특강-영어특강 재무와 마케팅분야에서 각 1과목	각 1학점(1주, 16시간)

communication과목도 매일 실시하고 있다. 또한, 각 분야별 과목도 문제해결 중심으로 구성 되어 있고, 그룹토의 및 프로젝트를 적극 활용하여 team work의 중요성을 강조한다. 그리고 현장경험을 갖게 하고 취업에까지 연결시키는 인턴십 제도를 정착하고 있다. 보다 세부적인 내용은 다음과 같다.

① 통합과목의 운영: 본 교과과목은 모두 3과목으로 구성된다. 1학기에는 “세계화와 기업경영”을, 2학기에는 “경영과 정보기술”을, 그리고 마지막 학기에는 “경영전략”이라는 통합과목을 개설하여, 경영문제해결을 위한 cross-functional 접근을 함양시킨다.(각 과목의 구체적인 교과내용은 MBA프로그램 브로셔를 참조하시기 바람).

② Business Communication: 글로발시대에 영어로 비즈니스관련 주제나 내용을 효과적으로 의사소통할 수 있는 능력을 키우게 하기 위하여 개설된다. 첫 1년차 동안에는 매주 4일 1시간동안 교육을 실시하며, 학생들의 영어실력에 따라 분반하여 15명 정도가 한 반을 이룬다

③ 팀워크를 통한 문제해결중심의 클래스 운영: 각 분야별 과목은 문제해결 중심으로 그룹스터디를 장려한다. 이러한 문제해결능력을 증강시키기 위하여, 선진기업 사례를 다룬 여러 Case들을 각 과목마다 토의한다.

<표 2> MS in Accounting Track 교과과정표

학 기 수	학 점
1 학기 필수과목 2 과목 선택과목 2 과목 추가선택(Business Communication I)	6 학점 6 학점 2 학점
2 학기 필수과목 4 과목 추가선택(Business Communication II)	12 학점 2 학점
3 학기 선택과목 4 과목	12 학점
4 학기 필수과목 2 과목과 선택과목 1 과목	9 학점

④ Internship과목: 이미 언급한 바와 같이, 학생들의 관심있는 분야에 대한 현장경험과 더 나아가 취업의 기회를 증대시키기 위하여, 3학기가 끝난 여름방학에 약 6주간 실시된다. 기업에는 우수인력을 미리 테스트하고 선발기회를 제공한다. 인턴십의 평가는 학생이 작성한 인턴십결과보고서와 기업에서 작성한 인턴평가표에 근거하여 결정된다.

⑤ 산학자문위원회 활용: 본 프로그램이 우리나라 글로벌 기업들이 진정으로 원하는 내용의 교육을 포함하기 위해서는, 기업들의 필요나 요구들을 교육프로그램에 반영시켜야 한다. 이를 위해서, 대기업, 금융기관, 및 기업연구소 등의 최고경영자들을 산학자문위원으로 위촉하여 정기적으로 자문을 받고, 이를 교과과정 및 교육방향에 귀히 반영시키고 있다. 산학자문위원회는 이러한

자문은 물론, 인턴십등 학생들의 진로에도 많은 도움을 주고 있다.

⑥ 세계 수준의 MBA교육기관으로서의 포지셔닝: 교과진행표(Syllabus)를 영어로 쓰는 것을 원칙으로 하여 학기 전 발표케 함으로써 교육의 질을 통제한다. 프로그램의 모든 교과내용은 본 경영전문대학원 Home-page에 등재하여 세계 어느 누구라도 접속하여 알 수 있도록 하기 위해 노력한다.

4. 중점 육성내용, 문제점 및 해결방안

경영전문대학원의 운영은 교수, 시설 및 학생의 가장 중요한 영역에서 프로그램 진행상의 문제점을 파악하고, 이를 증점적으로 개선해 나아가야 한다. 따라서 각 분야에 대한 세부적 내용을 살펴본다.³⁾

1) 전임교원 및 겸임교수 확보

본교에 개설된 경영전문대학원의 석사과정 입학정원은 100명이다. 대학원 규정 제 3조에 의해 경영전문대학원에 필요한 배치교원 수는 21명이다.

(1) 전임교수 확보계획

상기한 21명의 배치 교수 중 1/3은 겸임교수로 배치가 가능하므로, 14명의 전임교수가 필요하다. 교육부의 [전문대학원 설립·운영지침]에 따르면, 경영전문대학원 설립 당초에는 전임교원수의 1/2이상인 확보되어야 하므로 적어도 7명의 전임교수가 배치되어야 했다. 따라서, 본교에서는 현재 경영학부에 소속 되어있는 교수 중에서, 각 전공별(회계학, 재무·금융, 마케팅, 인사·조직, 생산·기술경영, 경영정보, 국제경영)로 1명씩 연구실적이 탁월하고, 경영컨설팅 경험이 풍부한 교수를 중심으로 7명을 신설된 경영전문대학원으로 배치하였고, 현재 더욱 보강되어 총 14인의 전임교원이 확보되었다.

(2) 겸임교수 확보계획

본 전문대학원의 교육 방침에 따라 현장실무경험이 풍부하고, 일정한 자격요건을 갖춘 유능한 겸임교수들을 경영전문대학원 교육에 적극 활용하고 있다. 개원 후 1년 이상의 경험에 의하면, 이들 겸임교원들은 그들이 가지고 있는 뛰어난 실무현장경험을 이론과 잘 접목하

3) 본 내용은 본 대학교 경영전문대학원 설립계획서에 근거하여 작성됨. 기존의 석박사 과정과 병행하여 운영하는 과정에서 어려운 문제점 중 하나는 시설 및 교수들의 강의시간 증가인데 이러한 것은 기존의 석사과정 과목들을 전문 MBA과정 과목으로 통합하여 운영하는 것이 하나의 해결책이었으나, 그에 따른 문제도 있었다. 하지만, 이러한 문제는 기존의 석사과정이 없어지면서 저절로 해결되었다. 단 한가지 심각한 문제는 새로운 MBA 과정의 엄청난 교육량 때문에 MBA학생들이 조교로 근무할 수 없게 되어 교육에 불편을 초래한다는 것이다. 이 문제는 박사과정 학생들을 전임조교로 쓰는 방향으로 해결책을 찾았다.

여 학생들에게 전달하므로써 커다란 효과를 거두고 있다. 겸임교원의 활용을 적극 확대 나갈 계획이다.

2) 교육 및 연구시설 보완

본교는 경영학관련 대학원 및 학부 학생의 교육과 연구에 있어서 충분한 환경을 갖추기 위해 노력하고 있다. 특히, 기존의 시설 외에 제1, 2, 3 첨단강의실을 완공하고, 다양한 교육용 기자재를 구입하는 등 Hardware 측면에서 경영전문대학원 설립에 미진한 점이 없도록 준비해왔다. 현재 신축중인 대학원 건물이 완공될 경우, 보다 쾌적하고 여유 있는 공간을 구비하게 될 것이다. 또한, 본교에서는 경영학 교육과 연구를 지원하기 위하여 경영연구소와 중앙도서관에서 국내외 중요 전문학술지를 망라하여 각각 86종과 142종을 구독·비치하고 있다.

(1) 강의실 및 세미나실

① 첨단 강의실과 대학원 강의실

경영전문대학원의 수업은 주로 첨단강의실에서 이루어진다. 첨단강의실은 시설과 기자재면에 있어서 국내 최고수준을 자랑한다. 첨단강의실은 1996년에 만들어졌는데 실내설비만 강의실당 약 1억 2천만원이 소요되었고, 내부의 컴퓨터와 실물환등기 등의 교육기자재와 LAN이 설치되어 있다. 추가적인 대학원 강의실은 종합강의동 5층에서 7층까지 위치하고 있으며 첨단강의실 사용이 여의치 않을 경우는 경영전문대학원 수업이 이 곳에서 진행된다.

② 사례연구실과 자료보관실

사례연구실은 교육에 사용되는 사례개발과 사례개발에 필요한 자료를 보관하는 곳이다. 이 공간은 주로 마케팅, 인사·조직, 경영전략 등의 소규모 강의와 토론, 그리고 세미나수업에 사용하고 있다. 도서관에도 충분한 경영, 회계관련 도서가 있지만 자료보관실에서 각종 학술지와 전공 외국서적들을 모아두어서 학생들의 과제와 리포트 작성 시에 자유롭게 사용할 수 있도록 하고 있다.

③ 세미나실과 경영연구소

학생들의 수업(소규모 수업)뿐만 아니라 세미나를 할 수 있는 공간이 마련되어 있다. 이러한 세미나실은 대부분 대학원생을 위한 공간으로 사용하고 있으며, 학부생들과 대학원생의 STUDY모임을 갖는 장소로써 활용되고 있다. 경영연구소는 각종 시청각자료의 보유와 학술 세미나(발표)가 이루어지는 곳으로 주로 대학원생과 교수들의 연구공간이며, 교육, 경영상담 등이 이루어지는 곳이다.

④ 전자계산소와 PC 설비

2000년대의 정보화 시대에 대비하여 전용PC실을 운용하고 있으며, 인문사회과학 캠퍼스에 별도로 3개의 PC실과 터미널실, 교육준비실이 있다. 본교 학생들은 전용PC실을 사용할

수 있을 뿐만 아니라, 경상대학의 3개의 PC실과 터미널실에서 컴퓨터를 사용할 수 있기 때문에 교육과 연구를 원활하게 수행할 수 있다.

또한 자체적으로 펜티엄 notebook 컴퓨터를 30대 보유하고 있고, 이 컴퓨터에는 모두 LAN card가 포함되어 있어서 비록 PC실이 아니라도 첨단강의실과 일반강의실에서 직접 컴퓨터를 사용하는 수업진행이 가능하고 현재 활발히 사용하고 있다. 컴퓨터 통신망의 기본이 되는 본 대학교 캠퍼스의 전산망 구성은 아래와 같다. 본 대학교의 전산망은 연구전산망인 KREONET을 이용하여 서울 및 대덕 지역의 정부출연기관, 대학기관과 연결되어 있으며 KIET를 비롯한 Database Center와 연결하여 문헌조사도 가능하고, E-Mail서비스도 가능하여 학생 및 교수에게 유용한 정보를 얻을 수 있게 하고 있다. 물론 본 대학교의 통신망은 Internet나 Bitnet과도 연결되어 있어서 교수들의 학술연구에 큰 도움을 주고 있다. 특히 각 교수연구실과 학부사무실에는 전산망과 연결시키는 LAN Port가 있어서 직접 전산망과 연결될 수 있다. 최근에는 삼성데이터시스템이 주관하여 학교의 전산망을 미국 대학보다 우수한 수준으로 향상시킬 프로젝트를 수행하고 있다. 이 프로젝트가 완성되면 명실공히 국내 최고의 전산지원시설을 갖추게 될 것이다.

⑤ 교육 기자재 및 Software

시청각 교육, 연구와 교육지원, 그리고 전산지원을 위하여 많은 교육기자재 및 Software를 확보하고, 학부 교수들과 학생들이 이를 적극적으로 활용하고 있다. 시청각 교육 기자재로는 컴퓨터 화면이 바로 대형 Screen에 나타나는 컴퓨터화면 영사기와, Transparencies가 필요없이 Hard Copy가 그대로 대형 Screen에 나타나는 실물환등기와 같은 첨단 기자재를 보유하고 있다. 이들 기자재는 수업시간에 쓰이고 있으며, 학생들의 스터디와 세미나에도 많이 사용하고 있다. 또한 최상급의 OHP와 Slide환등기, 대형 Monitor(33" 모니터 + VCR)등과 같이 교육의 극대화와 교육에 많이 쓰이는 Software를 갖추고 있다. 이들 Software에는 Windows와 같은 기본적인 프로그램으로부터 연구와 교육을 지원하기 위한 KIS 재무자료, SAS, SPSS+ 등의 많은 Software를 비치하여, 학생들과 교수들의 연구와 교육을 지원하고 있다. 경영연구소에서는 학습의 효과를 극대화 시키기 위한 방법으로 시청각 자료를 다수 보유하고 있다. 이러한 시청각 자료는 비디오 테이프, 슬라이드, 오디오 테이프 등으로 구성되어 있으며, 경영학 세부 전공 관련내용들이다. 시청각 자료를 통해 토론과 학습이 이루어짐으로써 학습의 극대화를 추구하고 있다. 또한 멀티미디어 시대의 도래와 함께 교육용 CD를 구비하기위해 추진중이다.

3) 우수학생 유치계획

우수학생 유치를 위하여 장학금 수혜기회를 대폭 확대하고, 아울러 국제적인 경영대학원 프로그램으로서의 성격을 강화한다.

(1) 장학금 제도

장학금 수혜확대를 위한 기금마련은 경영학부의 동문회를 통하여 기조성된 기금의 과실금을 활용한다. 기금의 총규모는 향후 5년 이내에 150억원을 구축할 예정이며, 따라서 연간 15억원 정도의 과실금을 학생들의 각종 장학금 및 국제화 관련 교육과정에 투자할 예정이다. 1998년 개원 첫해에는 대부분의 학생들이 장학금 혜택을 받았다. 참고적으로 1999년 봄에는 경영전문대학원이 본교의 특성화분야로 선정됨으로써 장학금 지원이 증가할 것이다.

(2) 국제화 계획

국제적인 감각을 갖춘 전문경영인을 양성하기 위하여 우리 대학은 외국인 학생 유치 및 영어강의, 학생 교환 프로그램 등을 적극적으로 추진하고 있다. 자세한 내용은 아래와 같다.

① 외국인 학생을 위한 강좌

본 경영전문대학원에 수학하고자 하는 외국인 학생을 위해서 전공과목 수강에 앞서 성균관대학교 어학원에 개설되어 있는 한국어 강좌를 수강하도록 유도한다. 외국인 학생이 전공과목 수강에 합당한 어학 능력을 획득하는 동안 해당 외국에서 수학한 전임 교수에게 배정하여 독자연구과목을 지도하도록 하여 그들의 문화적 충격을 최소화하도록 한다.

② 영어 강의

1998학년 신규학기부터 영어로 하는 경영학 관련 과목을 개설함으로써 경영전문대학원 학생들의 국제화 능력을 향상시킨다. 이는 외국인 학생의 전공 이해능력 향상을 위한 강좌로도 제공될 것이다.

③ 학생 교환 프로그램 진행상황

1998년 이후 경영전문대학원 학생들의 해외 학생 교환프로그램의 실질적 가동을 위하여 외국 유명대학과의 교류를 적극 추진하였다. 현재는 2명의 학생이 University of Oklahoma 경영대학 MBA프로그램에 두 학기 동안 교환 학생으로 수학하고 있다. 이외에도, 교류의 폭을 넓히기 위하여, 유럽에서 영국의 University of Oxford, 프랑스의 HEC대학들과 협정체결의 구체적 단계에 있으며, 미국의 Indiana University, Boston University, State University of New York at Buffalo, Stanford University등과도 교류협정을 추진하고 있다.

④ 영문 소개 책자(brochure) 제작

경영학부는 외국대학과의 원활한 교류 협상을 위해 현재 영문으로 된 경영학부 소개 책자를 제작하였다. 이는 보다 많은 수의 외국인 학생을 유치하는데 매우 중요한 역할을 하고 있다. 본 영문 경영학부 소개 책자의 제작으로 외국 대학과의 학생 교류 협상도 보다 활발하게 진행되고 있다.

5. 중점추진사항 및 향후계획

본 경영전문대학원을 운영하면서 느낀 것은 내부적 자원에 의한 훌륭한 교과과정만으로는 세계적 수준의 경쟁력있는 MBA프로그램을 만들 수 없다는 것이다. 즉, 학생들에게 선진 MBA프로그램에 교환학생으로서 실제로 접할 수 있는 기회를 제공한다거나, 혹은 외국 석학을 초빙하여 강의를 듣게 하는 노력이 첨가되어야 한다는 것이다. 또한, 가르치는 교수와 배우는 학생들에게 충분한 인센티브도 제공하여야 한다는 것이다. 본 MBA프로그램의 성공여부에 중요한 요인이 될 수 있는 중점사업 계획 또는 추진사항들은 다음과 같다.

1) 학생교류대상 학교의 확대 및 외국인 학생의 유치

이미 언급한 바와 같이, 본교는 학교차원에서 구미의 선진 MBA스쿨을 벤치마킹하고 교환프로그램을 정착시키기 위하여 총장, 대외협력처장, 경영대학원장 및 관심있는 교수들이 하버드대학, MIT대학, 보스턴대학, 오클라호마 대학, 인디애나대학 등을 방문하였다. 그 결과로, 오클라호마대학과는 학점을 인정하는 교환프로그램을 정식으로 체결하였다. 현재 5명의 학생이 그곳 MBA프로그램에 교환학생으로 유학하여 좋은 성과를 거두고 있다. 타 대학에도 더많은 학생들이 교환학생으로 참가할 예정이며, 미국 이외에도 유럽의 영국이나 프랑스 대학들과의 교류를 추진하고 있다. 더 나아가, 학생을 보내는 차원에서 끝나지 않고, 외국학생을 본교에서 교환학생으로 받아 교육할 수 있는 시스템을 구축하고 있다. 이를 위하여는 기숙시설, 우리나라 언어 및 문화교육 프로그램, 그리고 영어로 그들에게 강의할 수 있는 교육시스템이 필수이다. 본 프로그램은 이러한 방향으로 준비에 박차를 가하고 있다. 학교차원에서도 이러한 교환프로그램의 활성화를 위하여, 외국학생이나 교수를 위한 기숙시설은 물론, 학점인정 및 유학형태 등에 대한 기준도 마련하고 있다.

2) 해외 석학 초빙

분야별 선진 교육내용들을 학생들에게 제공하기 위하여, 해외석학을 학기중이나 방학중에 초빙하고 있다. 1999년 여름에는 현재 교환프로그램을 추진하고 있는 미국의 Indiana University로부터 마케팅분야와 재무관리분야에 해외석학이 초빙된다. 약 2주간 교육을 성공적으로 이수하는 학생에게는 1학점이 수여된다. 초빙된 석학들은 강의교육 뿐아니라, 본교 교수들과의 연구 프로젝트도 결성하여 공동연구를 장려하여 학문발전에도 이바지할 것이다. 또한, 본교의 전략적 파트너인 삼성계열사들에게도 석학을 연결하여 산학협동에도 이바지할 예정이다.

3) 교육내용의 질 향상노력

본 MBA프로그램의 다른 성공요소는 교육내용의 질이다. 내용이 없이는 어떠한 포장도 장기적으로 효과를 발휘할 수 없을 것이다. 이러한 교육의 질을 위해서는 MBA 교수들의 끊임없는 노력이 필요하다. 그들이 계속적인 향상에 노력하도록 적절한 인센티브를 제공하여야 할 것이다. 다음과 같은 세가지에 집중한다.

가. 인센티브제도: MBA강의 교수들에게는 연구장려를 위하여 강의시수를 6시간으로 낮추는 계획을 본부에 건의하고 있다. 혁신적인 교육내용 및 방법을 개발하는 교수들에게는 장려금이 제공되고 있다. 세계수준의 연구 실적을 보이는 교수들에게는 연구장려금도 제공되고 있다.

나. MBA Best Teaching Award 제도 정착: 매년 MBA에 강의하는 교수중 가장 우수한 교육실적을 보이는 교수를 뽑아 최우수교수상(the best teaching awards)을 수여할 예정이다.

다. 매학기 수업의 syllabus presentation: 다음 학기 수업계획이 확정되면, 각 과목 교수들은 정해진 계획에 따라 다음학기에 제공될 교과목에 대한 syllabus presentation을 실시하여야 한다. 낮은 질의 교과과정은 과감히 삭제되고, 수정보완되어, 학생들에게는 최상의 교육내용이 제공되도록 만전을 기하고 있다.

4) BC(Business Communication) 교육 강화 및 졸업기준 설정

가. BC 겸임교수 초빙: 현재까지 business communication과목은 시간강사들에 의하여 가르쳐졌으나, 다음학기 부터는 겸임교수 형태로 좀더 체계적으로 교육하고자 한다. 본 과목의 겸임교수는 단순한 영어 언어능력뿐 아니라, 효과적인 비즈니스 의사소통능력을 갖춘 실력자이어야 한다.

나. BC 교육 성균어학원의 시설 및 기자재 활용: 본 프로그램의 활성화를 위하여, 본교 성균어학원의 첨단 시설 및 기자재를 활용하여 시너지를 내는 방안도 검토중에 있다.

5) Internship 프로그램의 성공적 정착

본교 MBA프로그램은 국내 최초로 경영학 석사 인턴십제도를 준비 시행한다. 미국 경영대학원의 인턴십제도를 벤치마킹하여 우리 실정에 맞도록 조정하였다. 글로бал 리더십을 목표로 3학기 동안 공부해 온 학생들에게 관심기업 및 분야에 실질적으로 참여케하여 기업경영의 실체를 배우고 느끼게 하여 현장경험과 감을 높인다. 기업에게는 우수인력을 미리 선보여 우수인력선발에 일조한다. 기간은 3학기후 여름방학동안, 160시간 이상을 원칙으로 한다. 인턴평가는 학생이 작성한 인턴결과보고서와 인턴참여기업이 제출한 인턴업무평가표에 근거하여

3학점으로 MBA주임교수 및 지도교수가 결정한다. 본 인턴프로그램의 성공적인 정착을 위하여 <인턴십 및 취업추진위원회>가 결성되어 계획 및 운영에 박차를 가하고 있다. 또한 이러한 인턴제도를 산학협동 프로그램의 개발과 연결되도록 노력하고 있다. 더 나아가 global leadership의 함양을 위해서 학생들이 외국계 회사에서 internship을 할 수 있도록 주한 미국 상공회의소와 협력하여 1999년 여름부터 진행될 예정이다.

6) 최초/최고 MBA 프로그램의 홍보 및 PR

우수학생 유치는 물론, 기존 학생이나 교수들에게도 어떤 동기부여가 되도록 본 프로그램의 혁신성 및 차별성을 홍보 또는 PR하는 일에도 등한시 하지 않는다.

7) 학생취업을 위한 노력

본 프로그램 성공의 단기적인 잣대중 하나는 졸업생들의 취업이다. 이미 언급된 <인턴십 및 취업추진 위원회>는 학생 취업에 만전을 기하고 있다. 위원회는 각 분야별 전공교수를 위원으로 하여 전공교수들과의 협조하에 인턴에 관심있는 기업의 선정에서, 학생들의 추천, 그리고 인턴학생의 평가, 더 나아가 취업 추천까지 관여하고 있다. 본 위원회는 무엇보다도, 학생들이 실력과 인성을 갖춘 매력적인 캔디데이트가 될 것을 강조하여 단기적인 성공보다는 장기적인 성공에 더욱 초점을 두고 있음을 보이고 있다. 즉, 단기적인 회사취업을보다는, 장기적으로 취업된 졸업생을 통한 기업만족도에 집중하고 있다.

8) 행정의 효율화를 위한 노력

본 프로그램의 또 다른 중요한 부분은 행정의 효율화이다. 현재의 행정체제는 과도기적 체제로서 많은 문제점을 안고 있어 개선이 요구된다. 외국과의 교류문제 및 Business Communication능력제고 등을 위해서는 이를 지원할 수 있는 행정 시스템이 필요한데, 현재 행정요원 중 이러한 면에서 지원해 줄 수 있는 능력을 갖춘 인력이 없어, 담당교수들이 외국과의 교류 등에 관한 행정에도 참여하여야 하는 실정이다. 외국 대학과의 커뮤니케이션은 물론, 국내 외국인 강사들이나 외국인 기관들과의 원활한 의사소통을 할 수 있는 요원들의 확보가 급선무이다. 또한 외국인 석학등을 전임교수로 초빙할 수 있도록 학교차원에서의 적극적인 법규개선 및 제도개선이 요구된다.

6. 결 론

성균관대학교 경영전문대학원은 국내 최초로 실무중심의 경영 전문인력 양성 MBA프로

그램을 발족하였다는 점에서 높이 평가된다. 하지만, 본 MBA프로그램이 본래의 의도대로 성공적으로 정착되어 고부가가치를 창출할 수 있는 세계적인 프로그램으로 성장하려면 갈길이 멀다. 앞으로, 이러한 경영 또는 다분야에 혁신적이고 선도적인 프로그램을 시작할 다른 대학원에게도 여러 가지 교훈을 제공한다.

가장 중요한 것이 새로운 시대에 변화를 미리 읽고 변화해야 한다는 개혁의지이다. 현재 가지고 있는 프로그램으로는 세계수준이 될 수 없다는 깨달음은 물론, 10년 아니 20년 이상을 내다보며 세계적 수준의 프로그램을 가진 대학원으로 키우겠다는 전략적 야망이 필요하다. 이러한 전략적 야망은 경영교육의 일선에 있는 교수들이나 경영대학원장 수준에서만 머물러서는 불가능하다. 대학 차원에서 미래의 청사진 속에 이러한 경영교육의 필요에 적극적으로 협조하여야 한다. 다행히 성균관대학교는 본부차원에서 VISION 2010이라는 전략적 설계도 속에 2010년까지의 미래 청사진을 극명하게 보여주고 있다.

세계 수준의 경영교육 프로그램을 만들려는 전략적 야망을 가진 경영학부나 대학이 가장 먼저 해야 할 과제는 본부로부터의 전폭적인 지지 또는 협조를 얻는 것이다. 반대로, 세계 수준의 대학으로 발전하면서, 고부가가치를 창출하려는 의지가 있다면, 경영교육 프로그램의 혁신에 강력한 리더십을 발휘하여야 할 것이다. 또한 국가 차원에서도, 고부가가치 창출 능력을 갖춘 인재양성을 원한다면, 기술분야뿐 아니라, 이들을 종합하고 경영할 수 있도록 돕는 경영분야를 핵심전략 분야로 선정하여 집중적인 투자를 하여야 할 것이다. 새천년은 기술과 경영이라는 두 축으로 새로운 경쟁스페이스를 위한 글로벌 경쟁이 이루어 질 것이다.

성균관대학교 경영전문대학원의 혁신적인 MBA프로그램이 자극제가 되어 여러 경쟁 프로그램이 등장하기를 바란다. 본 프로그램의 경쟁력은 비슷한 또는 강력한 도전자 없이는 불가능하기 때문이다. 적어도 10개이상의 경영전문대학원이 등장하여 글로벌 리더십을 지향하는 고부가가치 창출을 위해 서로 경쟁한다면 우리나라의 미래가 좀더 밝을 것이다. 성균관대학교 경영전문대학원 교수로서 진정으로 바라는 것은, 우리와 함께 선의의 경쟁을 할 수 있는 우수한 MBA 프로그램이 나오는 것이다. 그럴때만, 서로 발전하여 결국 우리나라 국가나 기업의 국제 경쟁력이 크게 신장되어 새천년을 리드할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 박충환, “기업 국제경쟁력과 경영대학원”, 매일경제(99년 3월 23일)
- 성균관대학교 Vision21위원회, 『VISION 2010』, 성균관대학교, 1998.
- 안병훈 · 김영배 · 배종태 · 이승규, “KAIST 테크노경영대학원의 새로운 경영교육 프로그램”, 『경영교육연구』 제1권 제2호, 1997, pp.159-81.
- 이규행(역), 『빌게이츠의 미래로 가는 길』 빌 게이츠 저, 도서출판 삼성, 1997. 3.
- 이혁재(역), 『SONY 리제너레이션 대혁명』, 이테이 노부유키 외 저, 평범사, 1998. 6.
- 한국경영학회 경영사례연구원, “글로벌 경영전문인력 양성(특집)”, 『경영교육연구』, 제2권 제3호. 1997. 5
- AACSB: The International Association for Management Education, *Achieving Quality and Continuous Improvement through Self-evaluation and Peer Review: A Handbook*, 1999
- Grove, Andrew S., *Only the Paranoid Survive*, Currency Books, New York, 1998.
- Morton, Clive, *Becoming World Class*, Macmillan Press Ltd, London, 1994.
- Sherwin, Elton B. Jr., *The Silicon Valley Way*, Prima Publishing, 1998.
- Hamel, Gavy and C. K. Prahalad, *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Massachusetts, 1996.
- Gibson, R., *Rethinking the future*, Nichola Brealey Publishing, California, 1997.
- Tichy, Noel and Stratford Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will*, HarperCollins Publishers, Inc., New York, 1993.
- BROCHURE -
- CORNELL University, The Graduate School, 1995-1996.
- HAAS BERKELEY, School of Business University of California, 1997.
- HARVARD University, Graduate Studies in The Social Sciences 1995-1996.
- SungKyunKwan University, Graduate School of Business Administration, 1998.
- Yale University, Graduate School, 1995-1996.