SIM

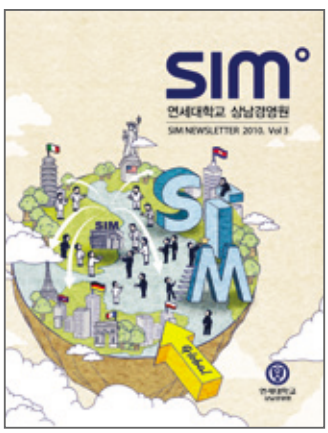
연세대학교 상남경영원

SIM NEWSLETTER 2010. Vol 3



연세대학교
상남경영원





COVER STORY

글로벌 경영자 교육에 앞장서 온 상남경영원은
2012년 아시아 최고의 경영자 교육 전문 기관으로
성장하기 위해 해외대학 및 국제기관과의
교류 프로그램을 확대, 실시하고 있다.

통권 제 3호 ● 발행일 : 2010년 7월 1일 ● 발행일 : 윤세준 ● 기획 : 연세대 상남경영원 교육운영실 ● 발행처 : 서울특별시 서대문구 성산로 262 연세대학교 상남경영원 (우)120-749 ● 편집·디자인 : G커뮤니케이션즈 ● 출력·인쇄 : (주)마음커뮤니케이션 ● 일러스트 : 이태욱

SIM Newsletter 에 수록된 내용은 상남경영원의 공식 입장과 다를 수 있으며, SIM Newsletter 는 한국간행물윤리위원회의 도서잡지 윤리강령 및 잡지윤리 실천요강을 준수합니다.



INITIATIVE SIM

Focus | Welcome to Global Sangnam 04
경계없는 시장에서, 세계 경영자와 함께 한다

Faculty Interview | 현장에서 활용할 수 있는 개념과 이론 교육이 필요합니다 08
_ 이경태 연세대학교 경영대학 교수

Management Issue | 기업경쟁력의 핵심인 '사람경영'에 투자하라 10
_ 양혁승 연세대학교 경영대학 교수

INNOVATION SIM

Bridge | 식품회사에서 사회필요기업으로 12
_ 동원그룹

Zoom In | Global Leading 화학기업 OCI의 인재 육성의 산실 14
_ OCI MBA 과정

Program Review | 교육생 수기 16
_ 김종식 고급기업분석가과정 24기 교육생
_ 김광철 프랜차이즈CEO과정 17기 교육생

SIM Q&A | 조직관리의 다양한 방식을 융통성 있게 적용해 선발, 관리 18
_ 장은미 연세대학교 경영대학 교수

| 자신이 속한 산업과 경쟁 우위를 바탕으로 한 시장전략 필요 19
_ 이호욱 연세대학교 경영대학 교수

Community | 거침없이 달린다 '노브레끼 연세 21' 20
_ 금호아시아나 MBA 과정 21기 커뮤니티

INSIDE SIM

SIM News | 상남경영원 · 경영대학 소식 22

About SIM | 상남경영원 소개 24

Reader's Letter | 열린 편집실 · 추천 도서 30

경계없는 시장에서, 세계 경영자와 함께 한다
Welcome to Global Sangnam



한국경제가 세계경제에서 차지하는
비중이 커지면서 유럽 및 동남아 등지에서 많은 경영자들이
한국경제와 문화를 배우기 위해 해마다 모여들고 있다.
이러한 세계적인 트렌드에 맞추어 상남경영원은
개원 초기부터 해외 유수의 기관들과 다양한 형태의 교육 과정을 개발 및 운영해왔다.
특히 국내 교육생들이 해외로 나가 참가하는 교육뿐 아니라,
한국 및 아시아 시장에 관심 있는 해외 경영자들을 위한
다양한 프로그램의 개발을 통해 상남경영원은 명실상부한 국제교류 실천의 장이 되고 있다.

글. 편집실







| GEMBA Alumni Reception | 라오스 증시 설립을 위한 초청 연수 | KB 국민은행 HKUST 해외연수

상남경영원은 글로벌 수준의 교육을 제공하고 해외 연계 프로그램의 활성화를 위하여 국내 대학에서는 유일하게 UNICON에 가입하여 활동하고 있다. UNICON은 전 세계 85개 이상의 해외 유명대학과 기관으로 구성된 국제적 연합체이다. 매년 2~3회 컨퍼런스를 개최하여 경영자 교육의 트렌드, 향후 발전 방향 등에 대하여 논의하고 정보를 상호 공유하는 등 글로벌 네트워킹 기회뿐 아니라 한국의 경영자 교육을 알리는 통로로도 활용하고 있다. '아시아 최고의 경영자 전문 교육기관'이라는 비전 아래 상남경영원은 국내뿐 아니라 해외 대학과의 파트너십 프로그램, 해외 기관과의 컨소시엄 프로그램 등 다양한 형태의 해외연계 프로그램을 지속적으로 개발 및 운영하고 있다.

교육을 통해 세계로 뻗어나가는 상남경영원

상남경영원은 다양한 해외 연계 교육 프로그램을 통하여 세계화를 실현해 나가고 있다. 상남경영원의 대표적인 해외 연계 과정에는 GEMBA, ETP Korea 등이 있다.

우선 개원 초기부터 진행되었던 Global Executive MBA(GEMBA) 과정은 연세대학교 상남경영원과 미국 University of Washington의 Michael G. Foster School of Business가 공동으로 개설한 대표적인 한-미 대학 간 협력 프로그램이다. 본 과정은 연세대학교 상남경영원에서 6개월, University of Washington에서 1년간 진행하는 과정으로, 통상 2년 정도가 소요되는 MBA 교육에 비해 시간적으로나 금전적으로 부담을 줄일 수 있도록 기획되었으며 본 과정을 마친 교육생들은 University of Washington의 Executive MBA 학위를 받는다. 1997년부터 2008년까지 연 1회 교육이 개설되어 총 12기수가 운영되었으며 370명 이상의 졸업생을 배출하였다.

GEMBA가 한국의 경영자를 해외 대학 교육에 참여시키는 프로그램이었다면, 한국에 관심 있는 해외 경영자들이 국내 프로그램에 참여하는 교육도 진행하였다. EMBA/TMP International Study Trip to Korea 과정은 University of Washington Business School에서 경영자 수업을 받고 있는 미국 기업의 경영자를 대상으로 2001년 3월 18일 ~ 28일까지 진행되었다. 이 프로그램은 아시아 경제시장 및 문화에 대한 이해 도모와 함께 한국계 기업 및 한국에 있는 미국 기업체를 방문 하는 일정으로 진행되었다.

또한 상남경영원은 한국증권선물거래소의 위탁으로 아시아 신흥 개발 도상국가의 증시 인력 양성을 위한 교육 과정인 캄보디아 증시 핵심 인재 과정(Core Work Force Education for Cambodian Securities Market)과 라오스 증시 전문인력 초청 교육 과정도 진행하였다. 이중 캄보디아 증시 핵심 인재 양성 과정은 '캄보디아 자본시장 효율화를 위한 역량 강화 사업'의 일환으로 캄보디아 증권시장 개설 시에 증권시장의 운영 및 감독을 담당할 캄보디아 정부 재경부 직원 15명을 대상으로 2007년 9월 10일 ~ 9월 21일까지 2주 동안 진행되었다. 라오스 증시 전문인력 초청 위탁 교육 과정은 라오스 증권시장의 전문인력 양성의 일환으로 라오스 중앙은행 소속 핵심 인력 20명을 대상으로 2008년 12월 8일 ~ 12월 19일까지 2주 동안 진행되었다.









| 2009~2010 ETPK 기업 방문 : KRX
| 2009~2010 ETPK Cultual Activities
| 2009~2010 ETPK Sales Presentation
| 2009~2010 ETPK 수료식

이 밖에도 상남경영원은 위탁 교육 과정의 특성에 따라 위탁교육 기간 중에 다양한 해외대학 및 기관들과의 해외연수도 진행하고 있다. KB금융 MBA 과정에 참가한 교육생들의 경우 미국 뉴욕에 위치한 세계적 명성의 Columbia University에서 3일 간의 금융전문 과정을 수료하였고, IBM ISL을 방문하여 Banking Innovation을 위한 솔루션 이해 및 미래가상은행 체험을 실시하였다. 또한 임원교육을 전문적으로 하는 IBM EBI에서는 약 3일간 합숙의 형태로 Strategic Innovation Workshop을 수행, 은행의 성공적 업무혁신 및 혁신전략 실행을 위한 다양한 기법을 이해하고 혁신역량 구축 방안을 수립하는 과정을 팀 별로 토론하고 발표하는 시간을 가졌다.
이후 2009년에 진행된 2기 KB금융 MBA 과정에서는 아시아 금융 중심의 허브인 홍콩과학기술대학(The Hong Kong University of Science and Technology)에서 아시아 금융시장에 대한 강의와 함께 Hong Kong Exchanges and Clearing Limited, Hong Kong Monetary Authority 기관 방문을 실시하였다.

유럽 기업 경영자를 한국 비즈니스 전문가로 양성
Executive Training Program Korea(ETPK)

ETP Korea는 유럽위원회(European Commission)가 후원하여 유럽연합국가의 기업체 임원들을 대상으로 아시아 경영환경 및 문화를 이해하고 유럽 기업의 아시아 진출 및 성공 가능성을 높이기 위해 상남경영원이 기획한 해외 연계 프로그램이다.
유럽위원회의 입찰을 통해 선정된 시앙스 포(Sciences Po, 프랑스 파리), 소아즈(SOAS The School of Oriental and African Studies 영국 런던), 에스디에이 보코니(SDA Bocconi, 이탈리아 밀라노), 일본의 와세다대학, 한국의 연세대학교로 구성된 컨소시엄이 본 과정의 운영을 맡았으며, 연세대학교 상남경영원에서는 지난 5년 동안 3번의 사이클이 진행되었다.
ETP Korea의 교육 대상은 유럽연합에 소속된 국가에서 3년 이상의 직장 경력을 갖고 있는 대상자 중에서 유럽위원회에서 1차로 선발하고 이후 컨소시엄 기관이 진행하는 인터뷰를 통해 최종 합격자를 선발하게 된다. 교육생들은 주로 이탈리아, 프랑스, 독일, 폴란드, 헝가리, 스페인, 체코, 슬로바키아에서 참여하였으며, 2006~2007 ETPK 9명, 2007~2008 ETPK 10명, 2009~2010년 ETPK 9명 등 총 28명이 교육을 이수하였다.
ETP Korea 교육생들은 먼저 유럽에서 시작되는 EUROPEAN INCEPTION MODULE에서 한국에서 진행될 KOREAN IMMERSION MODULE을 준비하게 된다. 3개월 정도 진행되는 본 모듈은 파리의 시앙스 포(Sciences Po), 밀라노의 에스디에이 보코니(SDA Bocconi), 런던의 소아즈대학(SOAS)에서 진행되며 한국 사

> **상남경영원의 ETP Korea는 국내에서 유일하게 EC의 공식 파트너십 인증을 받은 프로그램이다.**

회, 문화, 역사, 비즈니스, 한국어 등의 강의가 진행된다.
이후 6개월간 진행되는 KOREAN IMMERSION MODULE은 한국의 연세대학교 상남경영원에서 진행된다. 주요 교육 내용은 한국 비즈니스 환경을 이해할 수 있는 경영 수업과 한국의 문화를 이해할 수 있는 문화체험 및 기업방문 그리고 연세대학교 한국어학당에서 진행하는 한국어 수업으로 구성되어 있다. 이후 한국 주재 기업에서 3개월간의 인턴십 기회를 갖게 되는데, 이를 통해 교육생들은 한국의 기업 문화 및 비즈니스 환경을 직접 체험하게 되고 인턴십 참여한 기업들은 유럽과 잠재적으로 비즈니스 파트너십을 구축할 수 있는 가능성의 문을 열게 된다. EUROPEAN INCEPTION MODULE과 KOREAN IMMERSION MODULE이 모두 끝나면 교육생들은 그동안의 경험과 지식을 바탕으로 한국과 유럽을 연결하는 비즈니스 계획서를 작성하여 발표하며, 한국어로 진행되는 Sales Presentation을 통해 진정한 한국과 유럽의 차세대 비즈니스 리더로 거듭나게 된다. 실제로 지난 2006년~2007년에 교육을 받은 Mr. Sergio Mello는 인터뷰에서 "한국 대기업에서 3개월 동안 인턴십을 하면서 한국시장에 대한 안목을 넓힐 수 있었고 한국의 비즈니스 방식을 이해하는데 큰 도움이 되었다"고 말했다.

세계로 전파한 한국 경영자 교육 기관의 우수성

상남경영원은 국내 대학이 보유하고 있는 유일한 Executive Education 기관으로서 해외 경영자들과 교류할 수 있는 다양한 해외 연계 프로그램을 개발 및 운영하고 있고 해외 주요 기관으로부터 한국 내 최고 수준의 경영자교육기관으로 인정 받고 있다. 특히 ETP Korea의 경우에는 EC(European Commission: 유럽연합 유럽위원회)의 공식 파트너십 인증을 받은 대학으로 국내에서는 연세대학교가 유일하다라는 이유만으로도 그 의미가 크다고 할 수 있다.
또한 상남경영원에서 실시하고 있는 해외 연계 프로그램에 대한 교육생들의 평가는 매우 고무적이다. ETP Korea 수료생들의 경우 여러 특강을 통해 다양한 분야에 종사하고 있는 한국 전문가들을 직접 만날 수 있어서 유용했다는 의견과 인턴십을 통해 기업의 비즈니스 환경 및 기업문화를 직접 체험하고 이해하는데 많은 도움이 되었다는 의견이 많았다.
이렇듯 상남경영원에서 진행하는 해외 연계 프로그램의 면면을 보면 기본적인 지식의 전달 뿐 아니라 한국의 기업 문화 및 경영 환경을 세계에 알리는 중요한 역할을 하고 있다. 상남경영원은 앞으로도 현재의 위치에 안주하지 않고 우리의 비전과 같이 전세계 기업과 경영자들에게 한국 경영자 교육의 탁월함을 알리기 위해 계속 노력할 것이다.





이경태 연세대학교 경영대학 교수

현장에서 활용할 수 있는 개념과 이론 교육이 필요합니다

상남경영원이 출발할 무렵부터 지금까지 함께 해 온 이경태 교수.
경영자들에게 꼭 필요한 관리회계를 가르치는 그에게는 분명한 교육철학이 있다.
이론과 실무가 균형을 이룬 교육이 그것이다.

글. 편집실

연세대학교 경영대학은 올해 고위경영자를 위한 석사 학위 과정으로 Executive MBA 과정을 개설했다. 경영자들을 위한 리더십과 전략 교육에 중점을 두고 있으며 격주로 금·토요일에 수업이 진행되는 2년 과정이다. 이경태 교수는 이 과정의 주임교수로 교육 과정 개발과 운영을 맡고 있다.

이경태 교수는 연세대학교 경영학과를 졸업한 뒤 미국 워싱턴 대학과 UCLA대학에서 각각 석사와 박사 학위를 취득하고 지난 1994년 귀국, 현재까지 연세대학교에서 강의를 하고 있다. 연세대학교 재무처장, 법인 경영본부장 등의 보직과 한국 관리회계학회 회장, 한국 회계학회 부회장을 역임했다. 이 교수의 연구 관심 분야는 관리회계 중 예산제도, 성과평가제도, 원가구조의 결정요인, Activity-based Costing 등이다.

이경태 교수가 상남경영원에 강의를 시작한 것은 1999년으로 거슬러 올라간다. 막 시작한 상남경영원에서 기업분석가 과정의 주임교수를 역임하였고 현재까지 관리회계를 가르치고 있다. 우리 기업이 양적인 관리에서 탈피해서 질적인 관리로 전환하면서 관리회계에 관한 관심이 커지고 있다. 기업에서 관리회계의 역할을 요약하자면 경영자들에게 Planning과 Control에 필요한 정보를 제공하는 것이라고 할 수 있다. 이경태 교수는 강의 중 관리회계가 기업에서 해야 하는 역할과 사업계획편성, 사업부의 이익 측정, 성과평가 등 기업경영에 필요한 관리회계 기능을 구체적으로 설명하며 교육생들의 이해를 도모한다.

"상남경영원에서 관리회계를 가르치면서 느낀 점은 교육생들이 성과평가 분야에 많은 관심을 보인다는 점입니다. 교육생들은 성과평가는 물론 성과평가와 보상을 연계한 심층 교육을 요구하고 있습니다. 이러한 요구에 따라 현재 성과평가와 보상이 연계된 과목을 개발하고 있습니다. 성과평가와 보상은 관리회계와 인사관리 분야의 학제 간 연구와 교육이 필요한 분야이기 때문에 현재 매니지먼트 분야의 양혁승 교수와 Wesley Quest의 정종섭 대표와 공동으로 과목을 개발하고 있습니다."

이론과 실무가 균형을 이룬 교육 지향

10여 년을 강의하다 보니 대학의 학생과 상남경영원의 교육생과는 뚜렷한 차이를 발견할 수 있다. 이 교수는 경영학 교육은 기업에서 실무 경험이 있는 교육생들에게 더 적합하다고 생각한다. 상남경영원 교육생들은 기업 실무에서 경영학 각 분야에 대한 심층적인 지식의 필요성을 인식한 교육생들이기 때문에 더 진지한 태도로 수업에 임하고 있다는 것. 이들의 요구를 충족시키기 위해 이 교수도 더 많은 연구와 준비로 강의를 꾸려가고 있다. 이경태 교수가 생각하는 강의 혹은 교육에 관한 철학은 무엇일까?

"저는 기업의 교육생들을 대상으로 한 경영학 교육은 실무와 관련된 내용으로 이루어 져야 한다는 주장에는 동의하지만 교육이 실무위주의 Technical한 측면에 치우치기 보다는 실무에 필요한 개념과 이론이 강조되어야 한다고 생각합니다."

그렇기 때문에 이경태 교수는 강의를 설계할 때 분명한 기준을 가지고 임한다. 첫째, 상남경영원은 이론과 실무가 균형을 이룬 교육을 해야 한다는 것. 둘째, 교육생들이 강의를 통해 기업 경영에서 체득한 경험과 지식을 서로 공유할 수 있도록 해야 한다는 것이다.

상남경영원과의 인연과 원윈

해마다 혹은 기수마다 수많은 교육생을 만나기에 늘 새로운 기분으로 강의를 하곤 한다는 이경태 교수. 근래 들어 가장 기억에 남는 교육생을 꼽자면 지난해 웅진 과정 강의 중에 만났던 교육생들이다.

"2009년 웅진 과정을 강의하면서 성과평가 중 차이분석(Variance Analysis)을 설명하고 자신의 부서가 책임지고 있는 목표치(이익, 매출 혹은 비용)에 대해 과거 6개월간의 계획대비 실적의 차이를 주요 요인 3가지로 분석해 발표를 하게 했습니다. 그중 유럽에 정수기와 관련 부품을 판매하는 부서에서 발표한 내용은 매우 인상적이었는데, 저 자신도 배운 점이 많았던 기억이 있습니다."

이경태 교수는 지난 2000~2001년 상남경영원 부원장으로도 활동한 바 있다. 자신이 맡은 과목만을 가르치는 것이 아닌 상남경영원 전체를 바라볼 수 있는 기회였는데 그 관점에서 볼 때 현재의 상남경영원은 지난 10년 동안 뚜렷한 발전을 해왔다. 특히 교육과정 개발과 운영 시스템 측면에서 국내에서 가장 경쟁력 있는 경영 교육기관으로 자리매김했다고 생각한다. 따라서 이후 상남경영원의 행보는 이를 더욱 확산시키고 내실 있는 경영자 교육기관으로서 아시아를 넘어 세계로 나아가는 기초를 닦는 중요한 시점이 될 것이다. 오랜 시간 상남경영원과 맺어온 인연이 연구자로서 성장 발전하는데 도움이 된 만큼, 앞으로도 윈윈하며 함께 그 길을 걸을 것이다.

기업경쟁력의 핵심인 '사람경영'에 투자하라



양혁승_연세대학교 경영대학 교수



인사가 만사라는 말이 있다. 이는 21세기 기업경영에서는 더욱더 사실이다. 불확실성이 높아지고 지식기반경쟁이 본격화된 글로벌 경쟁시대의 경쟁력 핵심은 단연 '사람'이다. 조직구성원들이 뛰어난 역량과 높은 수준의 열정 및 헌신으로 무장하여 무한경쟁의 최전선에서 자신들의 역량을 최대한 발휘하도록 하려면 어떻게 해야 할까?

무한경쟁의 최전선에서 고군분투하는 기업마다 현재의 경쟁상황을 뚫고 나가면서 동시에 미래의 성장 동력을 찾기 위해 온 힘을 기울이고 있다. 지금 씨를 뿌리지 않으면 5년 혹은 10년 후에 열매를 수확하는 기쁨을 누릴 수 없기 때문이다. 이를 위해 많은 기업들이 블루오션에 해당하는 새로운 사업영역을 찾기 위해 많은 노력을 기울이고 있다.

그러나 그러한 노력과 더불어 반드시 주목해야 할 대상이 바로 '사람'이다. 오늘날과 같은 지식기반 경쟁시대에서는 경쟁력의 원천이 물리적 자원이나 재무적 자원 등과 같은 가시적 자원보다는 '창의성'이나 '열정'과 같은 비가시적 자원을 갖춘 '사람'에게 있기 때문이다. 지식기반 시대에는 조직구성원이 주도적으로 창의성을 발휘하며 지속적 혁신을 이뤄가는 기업과 그렇지 못한 기업은 경쟁력 차이가 크게 벌어지게 되어있다. 블루오션에 해당하는 사업을 찾았다 하더라도 그 사업을 성공적으로 이끌어 가느냐, 아니면 그 기회를 살리지 못하느냐는 곧 사람에게 달려있다 해도 과언이 아니다.

지속적 역량강화 시스템을 구축하라

우리는 종종 우리나라 기업들의 노동생산성이 선진국 기업들의 노동생산성에 크게 미치지 못한다는 뉴스를 접하곤 한다. 물론 그러한 격차 중 일부는 산업구조적인 면에서 고부가가치 산업의 비중이 더 큰 데서 연유하지만, 동일 산업의 노동생산성(Man-Hour 기준 : 노동자 1인이 1시간 동안 일한 것을 1단위로 계산한 개념)에서도 상당한 격차가 존재한다고 볼 수 있다.

OECD 국가 중 최장의 노동시간이 말해주듯이 그동안 우리 기업은 많은 노동량을 투입하여 산출량을 높이는 방식으로 인력을 관리해왔다. 투입량 대비 산출량의 비율로 계산되는 생산성 측면에서 보면 아무리 많은 산출량을 만들어냈다 해도 투입량이 그에 상응하는 정도로 많이 들어간다면 생산성이 결코 높아지지 않는다. 그러한 인력운영 하에서는 결코 사람이 기업경쟁력의 원동력이 될 수 없다.

사람이 기업경쟁력의 원동력이 되도록 하려면 어떻게 해야 할까? 이를 위한 인사경영의 핵심을 단순화하면 '직원들의 역량을 지속적으로 향상시키고, 그들의 가슴에 조직에 대한 헌신과 일에 대한 열정의 불을 지피며, 그들이 주도적이고 협력적으로 역량을 발휘할 수 있도록 여건을 조성하고 그에 맞는 인사시스템을 구축' 하는 데 있다. 우선, 조직구성원이 지

속적으로 자신의 업무수행 역량을 끌어올릴 수 있도록 지원해야 한다. 오늘날 기술과 지식의 발전속도가 급격히 빨라짐에 따라 특정 기술과 지식의 반감기(혹은 유용성 기간)는 매우 짧아졌고, 그 변화 속도는 가면 갈수록 빨라질 것이다. 이는 곧 직원의 업무수행 역량을 지속적으로 향상시키지 않으면 그 기업은 경쟁력에서 뒤쳐질 수 밖에 없고 어느 한순간 도태될 수밖에 없음을 의미한다.

따라서 기업은 직원들의 역량제고를 뒷전으로 한 채 당장의 과업수행에만 집착하도록 할 것이 아니라, 기업의 중장기적 발전을 위한 지속적 역량강화를 뒷받침할 수 있는 인력운영 시스템을 갖춰야 한다. 즉 일과 학습이 선순환을 이룰 수 있는 인력운영시스템을 갖춰야 한다.

이러한 필요성을 절감한 기업들 중에는 '일 반, 교육 반' 이라는 모토를 지켜나가는 기업도 있고, 생산라인을 3조 3교대 방식 대신 4조 3교대 혹은 4조 2교대 방식을 운영하면서 일과 역량향상을 위한 학습이 함께 이루어질 수 있도록 평생학습 체계를 운영하는 기업도 있다. 이러한 인력운영모델을 가리켜 회사와 직원 사이의 상호투자모델(Mutual Investment Model) 혹은 상생모델(Win-Win Model)이라 일컫는다.

직원의 가슴을 뛰게 하라

다음으로 직원의 가슴에 조직에 대한 헌신과 일에 대한 열정의 불을 지펴야 한다. 직원이 노동력 제공 수준에서 일하도록 하는 조직(모토: Work harder!)과 직원들이 머리를 써서 일하도록 하는 조직(모토: Work smarter!), 그리고 머리를 쓰되 동시에 가슴에 열정을 품고 일하도록 하는 조직(모토: Work smarter with passion!)을 비교해보라. 어떤 조직이 무한경쟁에서 앞서갈 수 있겠는가? 경쟁력에서 앞서가는 기업과 뒤쳐진 기업을 구분 짓는 또 하나의 핵심요소가 바로 직원들의 가슴에 열정의 불을 지필 수 있는지 여부이다.

이와 같은 열정은 '돈 때문에 일하는 조직토양' 이나 '동료와 제로-섬 경쟁을 하는 조직토양' 속에서는 싹을 틔우기 어렵다. 조직이 지향하는 비전과 핵심가치가 직원들의 가슴을 뛰게 할 수 있어야 하고, 업무내용이 직원들에게 의미와 보람을 안겨줄 수 있어야 하며, 직원들이 조직 내에서 한 인간으로서 존중 받고 있다는 느낌과 공동체의 일원으로 받아들여진다는 느낌을 가질 수 있어야 한다. 선의의 실패나 실수조차 두려워해야 하고, 단기성과 경쟁에서 동료들보다 앞서야 한다는 강박관념에 지배 받는다면 이러한 열정을 갖기는 어렵다.

역량발휘 여건을 조성하라

세 번째는 직원이 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 여건을 조성해야 한다. 직원의 역량발휘는 자신들이 주도적으로 일할 수 있고 동료와 협력적으로 일할 수 있는 여건 속에서 꽃핀다. 상사의 일방적 지시에 따라 일하기보다는 자기선택권과 자율성을 가지고 일할 수 있을 때, 동료와의 상호신뢰 속에서 아이디어와 정보를 부담 없이 교환할 수 있고 실패에 대한 두려움 없이 새로운 실험과 도전을 과감하게 시도할 수 있을 때 역량발휘가 극대화된다. 명령과 통제로 특징지어지는 관료주의적 피라미드형 조직운영체제에서는 주도적, 창의적 역량발휘가 결코 이루어질 수 없다. 대신 고객(시장)과의 접점에 있는 일선 직원과 관리자가 상당한 정도의 자율성과 주도권을 가지고 일할 수 있는 분권적 역피라미드형 조직운영체제로 바꿔야 한다. 역피라미드형 조직운영체제에서는 리더십도 위계질서의 틀 위에서 지시하고 군림하는 권위주의적 리더십이 아니라, 직원들로 하여금 높은 목표를 향해 나아가도록 자극하고 지지하고 기회를 제공하는 '섬김의 리더십' 이어야 한다.

21세기 지식정보화 사회에서는 가시적 물질적 자원보다는 비가시적 정신적 자원에서, 하드웨어보다는 소프트웨어에서 경쟁력을 확보하는 기업이 앞서가는 시대이다. 이는 곧 경쟁력의 핵심이 '사람' 안에 내재되어 있음을 의미한다. 직원들이 자신 안에 잠재되어 있는 역량을 적극적으로 개발할 수 있도록 시스템적으로 지원하고, 그들이 일에 대한 열정과 조직에 대한 헌신을 가슴에 품고 자신들의 역량을 맘껏 발휘할 수 있도록 여건을 조성해주는 기업이 무한경쟁에서 앞서갈 수 있는 기반을 확보하게 될 것이다.

양혁승 교수는 서울대학교에서 학사학위, 경희대학교 평화복지대학원에서 석사학위를 받고 University of Minnesota 대학에서 박사학위를 받았다. 미국 University of South Carolina 경영대학에서 조교수를 역임하였고, 현재 연세대학교 경영대학에서 재직 중이며 인적자원관리 분야의 강의를 맡고 있다. 대외적으로는 경실련 정책위원장, 한국경영학회 이사, 한국인사조직학회 상임이사, 한국인사관리학회 상임이사 등을 역임하였다. 주요 강의 분야는 고성과 인사경영시스템, 인력채용, 성과관리 및 성과평가, 임금관리, 핵심인재관리, 경력관리, 동기 및 헌신 제고방안, 직무분석 및 직무평가 등과 관련된 다양한 주제에 대해 강의하고 있다. 상남경영원에서는 웅진 미래 경영자과정 주임 교수를 맡고 있으며 금호아시아나 MBA 과정, KB금융 MBA 과정, OCI MBA 과정, 동원 MBA 과정, 일진 MBA 과정 등에서 강의를 맡고 있다.

Dongwon 동원

식품회사에서 사회필요기업으로 동원그룹

'참치' 하나로 세계의 바다를 석권한 동원그룹은 이제 그 영역을 넓혀 식품회사에서 사회필요기업으로 변모를 꾀하고 있다. '동원-연세 MBA 과정'은 동원그룹이 이 같은 비전을 함께 할 전략적 인재를 길러내는 데 반드시 필요한 교육 과정으로 경영자로서 기본적으로 갖추어야 할 Management 역량을 체계적으로 학습하고 이를 토대로 회사의 주요 현안에 대한 실천적 해결 방안을 모색하는 데 중점을 두고 있다.

글. 김인철 부장_동원엔터프라이즈 교육기획팀

동원그룹(회장 김재철)은 1969년에 동원산업을 창립, 바다식량의 개척으로 국민식생활 개선에 기여한다는 벤처정신으로 원양어업을 시작하면서 출발하였다. 그 후 어획 중심의 기업에서 한 발 나아가 1982년 동원 참치캔을 출시, 식품회사로 진출하였다. 그동안 사업다각화를 통해 식품 외 물류유통, 정보통신, 건설 등에 진출하였으며 현재 모기업인 동원산업을 비롯 동원F&B, 동원시스템즈, 동원홈푸드, 동원데어리푸드 등 12개의 계열사를 가지고 있는 건실한 그룹이다.

지난 2008년 세계 최대 참치가공회사인 미국 스타키스트를 인수하여 글로벌 기업으로 도약할 준비를 하고 있으며, 2009에는 창립 40주년을 맞아 '새로운 가치를 창조하는 사회필요기업'이라는 새로운 비전을 선포하였다. 비전 달성을 향해 임직원 모두 핵심가치를 공유하고 실천하며 각자 위치에서 노력하고 있다.

동원그룹은 사람을 존중하는 경영 이념을 바탕으로 임직원을 하나의 인격체로서 존중하며, 직원과 회사가 함께 성장하기 위해 교육을 실시하고 있다. 교육의 성과는 단기간에 가시적으로 보이는 것이 아니기에, 목표를 향한 큰 그림 아래 단계적이고 지속적인 교육을 통해 성과 창출을 추구하고 있다.

구성원의 사고와 행동을 바꾸고, 그러한 구성원들의 실천이 모여 기업이 바람직한 방향으로 나가게 하는 것, 이것이 교육의 주된 역할이다.

회사와 직원이 함께 성장하기 위한 교육

동원그룹은 임직원을 대상으로 다양한 교육을 실시하고 있다. 대표적인 것으로 집합교육, 사이버교육, 독서 통신교육 등을 들 수 있다. 집합교육은 신입사원 입문과정과 같은 기본교육부터 승진자, 승진후보자를 대상으로 하는 능력향상과정, 기업의 핵심가치에 대해 학습하는 기업문화교육이 있다.

지난 2007년부터 실시하고 있는 기업문화교육인 '동원Way 교육'은 임직원이 핵심가치에 대해 이해하고 공유함으로써 같은 목표를 향해 한 방향으로 나아갈 수 있는 기반을 다지는 교육이다. 지난 3년간에 걸친 기업문화 교육이 핵심가치를 학습하고 공유하는 단계였다면 올해부터는 이를 실천하여 현업에 적용할 수 있는 '동원Way 실천화 교육'을 실시하고 있다.

'사이버교육'은 시간과 공간의 제약을 받지 않고 언제 어디서나 인터넷 환경에서 자유롭게 학습할 수 있어서 경영일반, 전문직능, 정보화, 어학과정을 매월 희망자를 대상으로 실시한다. '독서 통신교육'은 매년 상·하반기 2회 실시하고 있으며, 최고경영자의 경영철학, 메시지를 담은 도서를 선정해서 교육함으로써 최고경영자의 경영철학 및 해당 년도의 경영키

워드를 전 구성원들이 공유하도록 하고 있다
동원그룹 내 동원리더스아카데미(교육 전문기관)가 모든 교육을 주관하고 있으며 사이버교육과 MBA교육만 외부 전문업체에 위탁하여 진행하고 있다.

신뢰로 시작한 '동원-연세 MBA 과정'

반면 외부 위탁 교육은 내부의 부족한 부분을 보충해주고 전문가의 도움 받을 수 있다는 점이 장점. 동원그룹 역시 위탁교육 기관을 선택할 때 여러 가지를 고려해 상남경영원을 파트너로 삼았다. 여러 가지 이유가 있었지만 그중에서도 연세대학교 경영대학의 우수한 교수진과 '경영자교육 전문기관'이라는 브랜드가 큰 신뢰를 주었다.
기업환경의 변화 및 경쟁이 심화되는 새로운 경영조건에서 기업 경쟁력의 우위를 확보하기 위해서는 기업경영의 지식과 실무를 접목할 수 있는 우수 인재의 확보와 육성이 절실하다. 동원그룹을 이끌어 나갈 차세대 리더를 육성해야겠다는 최고경영자의 관심과 지원 아래 2008년부터 '동원-연세 MBA 과정'을 시작하게 되었다.
'동원-연세 MBA 과정'은 그룹의 비즈니스 성과를 혁신적으로 개발하고, 그룹의 비전을 달성할 전략적 핵심인재 양성을 목적으로 하고 있다. MBA 교육을 통해 인사, 조직, 마케팅, 경영전략, 재무 등 경영자로서 기본적으로 갖추어야 할 Management 역량을 체계적으로 학습하고, 자기 분야의 전문적인 업무의 틀에서 벗어나 넓은 시야로 볼 수 있는 혜안을 갖춘 리더로 성장하기 위한 프로그램으로 구성되었다.
또한 경영학적 이론지식과 실무적 Know-How를 토대로 현업에서 다루고 있는 중요한 현안에 대해 팀 별 프로젝트를 수행하면서 문제해결능력을 배양하고, 회사의 주요 현안에 대한 실천적 해결 방안을 모색하는 좋은 기회로 활용하고 있다.
학습이 학습으로 끝나지 않고 현업에 활용하여 성과를 낼 때 그 의미가 있다. '동원-연세 MBA 과정'은 장기적인 관점에서 현업에 활용하여 성과를 낼 수 있는 과정이라고 믿고 있기에 그룹에서 지난 3년 동안 지속적인 지원을 하고 있고 경영층에서도 많은 관심을 기울이고 있다.

시행착오를 통해 스스로 진화해가는 교육 과정

'동원-연세 MBA 과정'은 2008년부터 1기부터 지난 3기까지 진행하면서 교육생들이 전체 모듈을 소화하기가 어려웠다는 의견이 많았다. 현업과 학습을 병행하며 수업이 이루어지므로 시간적 여유가 없었던 것도 큰 부분을 차지하기도 했지만 교육 프로그램에 비해 기간이 짧았기 때문이기도 하다. 그래서 현재 4기는 전체적으로 카테고리별 교과목의 수를 줄이고 중요 교과목의 시간을 늘려 심화학습으로 구성하여 진행하고 있다.
교육 이수 후 그 효과에 대해서는 개인마다 다르겠지만, 대체적으로 만족스럽다는 평이다. 많은 교육생들이 이 과정을 통해 경영의 전반적인 흐름에 대해 알 수 있었고, 관리자로서 기본적으로 갖추어야 할 Management 역량을 체계적으로 학습하는 좋은 기회가 되었다는 것. 또 이 교육을 통해 자신감이 많이 생겼고 그 자신감을 바탕으로 성과를 창출할 수 있을 것이라 확신하는 교육생도 적지 않았다.
동원그룹은 이처럼 그간의 경험을 통해 성과가 좋은 프로그램은 더욱 강화하고, 일부 프로그램의 경우 교육생의 의견을 수용해 보완, 수정하는 등 유연하게 대처하면서 '동원-연세 MBA 과정'을 동원그룹이 사회필요기업으로 성장하는 데 반드시 필요한 핵심 인재의 산실로 정착시킬 계획이다.



| 제3기 동원-연세 Intensive MBA 과정 일본연수



| 제4기 동원-연세 MBA 과정 입학식



Global Leading 화학기업 OCI의 인재 육성의 산실

OCI MBA 과정

지난 2008년부터 현재까지 진행하고 있는 OCI MBA 과정은 상남경영원과 OCI가 연계해 이루어지는 위탁 프로그램이다. 경영자적 마인드는 물론 그에 맞는 경영 지식과 프로젝트 과제, 그리고 사회공헌활동까지 OCI의 인재 육성의 산실로 자리매김하였다.

OCI(대표이사 백우석)는 무기화학, 석유 · 석탄화학, 정밀화학 화학제품을 생산하는 Global 화학기업으로 최근에는 태양 전지 및 반도체 웨이퍼의 핵심 원료인 폴리실리콘의 상업 생산에 성공함으로써 새롭게 Renewable Energy 분야에 진출하였다. OCI는 현재 과탄산소다 생산량 세계 2위, 핏치, 소다회 생산량 각 세계 3위, 5위를 기록하는 등 글로벌 시장을 무대로 경쟁력 있는 핵심 사업을 집중 육성하고 있다.

기회, 도전, 변화의 가치를 소중히 여기는 OCI는 미래의 기회를 인지하고 포착하기 위해 고객과 시장, 기업환경 등의 변화를 신속하게 파악하고자 노력하고 있다.

OCI가 상남경영원과 연계해 교육을 설계한 것은 이런 기업문화의 일환으로 OCI(구,동양제철화학)의 성장과 함께 회사를 이끌어나갈 인재가 필요했기 때문이다. 그룹 내 중간관리자에게 경영학적 마인드를 향상할 수 있는 경영 과정을 지난 2008년 상남경영원 내에 개설하게 되었다.

개설 첫 해에는 DCC(동양제철화학) MBA 과정으로 시작되었다가 2기부터 회사명이 OCI로 변경되면서 OCI MBA 과정으로 과정 명을 변경해 진행하고 있다. 그룹 계열사와 함께 교육하는 첫 시도인 OCI MBA 과정은 현재까지 총 4기수가 개설되었으며 상하반기로 연 2회 운영된다. OCI 주식회사 및 계열사 과장~팀장급 직원을 대상으로 매주 금요일~토요일 전일 진행되

는 교육으로 현재까지 총 160여 명이 수료하였다. OCI주식회사 외에 이양화학, 이테크건설, OCI정보통신, 유니드, 오텍, DCRE, 소디프신소재, 엘피온 등 계열사에서도 참여하고 있으며, 현재는 지난 3월부터 시작된 4기 교육이 진행되고 있다.

경영자의 자질을 향상 시키는 데 주력

경영자의 중요한 자질은 경영 현상을 철저히 이해하고 정확한 의사결정을 내리는 것으로 이를 위해 경영 관련 제반 이슈에 대한 통합적 사고와 분석 능력을 갖추는 것이 대단히 중요하다.

OCI MBA 과정은 크게 경영의 Fundamental Knowledge 모듈, 경영의 기능분야별 심화학습 모듈 등 2개의 모듈, 그리고 프로젝트로 나누어 진행된다.

'경영 Fundamental Knowledge' 모듈에서는 경영 전반에 관한 통합적 과목을 습득하여 이론적인 체계를 확고히 다짐으로써 기업의 중간관리자의 경영자적 기본 자질 확보에 초점을 맞추고 있다.

'경영의 기능분야별 심화학습' 모듈에서는 경영학 각 분야별로 보다 심화되고 구체적인 토픽의 과목을 학습한다. 이를 통해 교육생들은 보다 전문적이고 심층적인 경영자적 사고와 자질을 함양하게 된다.

이 밖에도 교육생들은 교육기간 동안 배운 경영학적 지식을 토대로 기업 내 중요한 현안에 대한 심층적 연구학습을 시행하는 '프로젝트' 과제를 수행한다. 팀 별로 기업 내 현안과 연계한 주제를 선정하여 지도교수와 함께 문제 해결 방법을 찾아 보고 이를 정리하여 결과물을 발표하고 우수 프로젝트는 수료식에서 시상한다.



| 제4기 OCI MBA 과정 입학식

기업의 사회적 책임을 함께 생각하는 사회공헌활동

상남경영원 OCI MBA 과정을 수강하고 있는 교육생들은 해마다 홀트일산복지타운을 방문하여 봉사활동을 하고 있다. 교육생을 주축으로 OCI주식회사 관계자, 과정 주임 교수, 교육 담당자 등이 함께 참가한 봉사활동은 참다운 경영이야말로 소외된 이웃과의 교감을 통해 이루어질 수 있다는 생각 아래 모인 OCI MBA 과정 교육생들의 자발적인 기획과 참여로 이루어졌다.

장애인 생활 시설인 홀트일산복지타운에서 생활 활동 별로 4~6명씩 나누어서 목욕, 산책, 식사 보조, 대화 및 놀이, 청소 등의 봉사활동을 실시하며, 후원금도 전달한다.

교육생들은 일일 자원봉사 활동을 통해 소외된 이웃을 되돌아보며 따뜻한 사랑을 나누는 기회를 가질 뿐 아니라 자신의 삶에 대한 감사와 용기를 얻는 의미 있는 시간을 가질 수 있었다.



| OCI MBA 과정 홀트일산복지타운 봉사활동

기업의 중추적 인재로서의 소양을 기르는 데 도움

고인 물은 썩게 마련이다. 급속도로 변화하는 경쟁 속에서 기업이 지속적으로 성장하기 위해서는 끊임없는 변화와 혁신이 필요하다. OCI MBA 과정은 다름아닌 바로 이런 흐름의 주역이 될 인재를 길러내기 위해 마련한 OCI의 선택이다.

회사의 전폭적인 지원 아래 참여하게 된 프로그램이지만 업무를 하면서 매주 이틀 수업을 듣는다는 것은 교육생들에게도 쉬운 일만은 아니다. 그럼에도 불구하고 OCI MBA 과정을 수강한 교육생들의 만족도는 매우 높은 편이다. 가장 큰 이유는 자신의 업무뿐 아니라 타 부서의 업무도 이해할 수 있는 경영학적 안목을 가질 수 있었다는 것과 오랜 시간 직장생활에 몸담고 있다가 캠퍼스에서 공부하면서 자신을 되돌아볼 수 있는 시간이 되었다는 의견이 많았다.

기회, 도전, 변화를 통해 Global Leading 화학기업으로 성장해가고 있는 OCI는 기업의 사회적 책임을 다하여 신뢰와 존경을 받는 기업이 되고자 한다. 그 버팀목이 될 인재를 육성하는데 OCI MBA 과정이 매우 중요한 역할을 하고 있다.

고급기업분석가과정

세계경영의 흐름을 한눈에 조망하다



고급기업분석가과정 24기 교육생
_**김종식**(전문건설공제조합 사업개발팀 차장)

여러 경영대학원 중에서 상남경영원이 교육생, 특히 현장근무 종사자들에게 관심을 받는 이유는 프로그램을 설계하고 강의하는 담당 교수진의 열의다. 상남경영원에서 KSCFC MBA 과정을 이수할 때 만났던 연세대학교 교수진의 이론과 실무를 바탕으로 한 체계적이면서도 현장감 있는 강의는 나를 비롯한 교육생 모두에게 큰 감명을 주었다.

상남경영원의 다양한 프로그램 가운데 고급기업분석가과정을 선택한 직접적인 이유는 기업가치 평가, 리스크 관리, 금융 및 M&A 등 폭넓은 커리큘럼이 좋다는 평판을 들었기 때문이었다. 현재 기업에서 맡고 있는 업무가 건설 및 부동산 투자에 포트폴리오가 집중되어 있기 때문에 포트폴리오 차원에서도 다른 분야의 전문지식이 필요했다. 또한 신용평가, 리스크 관리, 구조조정, 기업금융, 사모펀드 및 M&A 책임자 등 다양한 분야의 강사진으로 인해 대체투자 실무자로서 기업분석능력과 의사결정능력을 배가시킬 수 있는 프로그램이라는 판단에서였다. 아울러 관련 업종의 실무 담당자가 대거 참석하는 과정의 특성상, 귀중한 투자 네크워크 구축이 가능하리라는 기대도 있었다.



| 제24기 고급기업분석가과정 중국 워크숍

과목별 최고의 교수진, 현장감 넘치는 강의

강의는 여러 명의 강사진이 전공 혹은 관심 분야를 맡아 개별적으로 주제를 정해 진행하였다. 이진우 NH투자선물 리서치센터장의 무역수지, 경상수지, 외국인 주식매수 및 추세선을 활용한 현장감 있는 환율전망이 매우 인상적이었으며, 김필수 교수는 마침 불거진 도요타 리콜 사태를 예로 들면서 현대/기아차의 해외진출의 문제점 등 한국 자동차산업의 미래성장 가능성에 대한 해박한 지식을 풀어놓았다. 워크아웃 실패기업에 대한 사례에서 금융기관의 모럴해저드에 대한 문제를 제기한 이정조 대표와 국제회계기준 도입을 체계적이고 이해하기 쉽게 설명한 김지홍 교수의 강의도 매우 재미있게 들었다. 다만 일부 강의의 경우 제한된 시간 내에 많은 내용을 함축적으로 전달하려고 하니 진도가 다소 빨라, 해당 분야에 대해 이해도가 적은 나에게는 약간 부담이 되기도 하였다.

교육 후반에 가졌던 청도 워크숍은 교육생간의 커뮤니티를 활성화하는 데 중요한 계기가 되었다. 평소 업무와 수업 때문에 교류가 어려웠던 교육생끼리 친목을 다지는 한편 세계의 중심축으로 성장하고 있는 중국의 현재 발전상과 발전과정의 문제점을 다 함께 보고 느낄 수 있어서 매우 만족스러웠다.

강사진 내용의 일방적 전달이 아닌 교육생간의 교류, 즉 커뮤니케이션 활성화가 고급기업분석가과정의 성공과 실패에 관건이 되리라고 생각한다.

누구든 업무에 도움이 되는 경영지식을 얻고자 한다면 상남경영원의 문을 두드리라고 권하고 싶다. 가장 트렌디 하면서도 앞선 경영이론을 배우고 업계 사람들과의 교유를 통한 살아있는 정보를 얻어갈 수 있을 것이다.

프랜차이즈CEO과정

자신감을 길러주는 동종업계 국내 최고의 프로그램



프랜차이즈CEO과정 17기 교육생
_**김광철**((주)새아침 대표이사)



| 제17기 프랜차이즈 CEO과정 중국 워크숍

(주)새아침은 30년 전통의 종합식품 기업이다. 지난 1970년 대구에서 만두를 생산하는 작은 식품회사로 출발해 현재는 만두류를 중심으로 60여 개 품목, 300여 가지의 제품을 생산하는 종합식품 기업으로 성장하였다.

30년 넘게 식품 관련 사업을 해왔지만, 프랜차이즈 분야는 나에게 또 다른 도전이다. 경험만으로는 왠지 만족스럽지 않았고 이론적인 토대와 사업을 계획하는 데 있어 전략적인 부분이 필요하였다. 그런 가운데 상남경영원 프랜차이즈CEO과정을 알게 되어 참여하게 되었다.

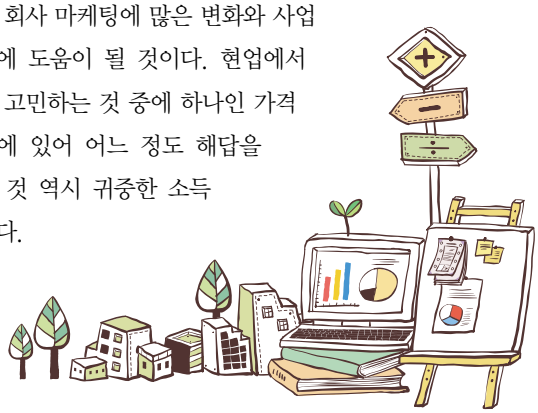
프랜차이즈 사업에 대한 관심이 커지면서 상남경영원 뿐 아니라 국내 여러 대학과 기관에서 관련 교육이 실시되고 있다. 하지만 내가 주저하지 않고 상남경영원을 선택한 것은 국내 프랜차이즈 정규과정 중 제1호 과정이며, (사)프랜차이즈협회와 함께 개발한 수업이 진행된다는 데 있었다.

이론과 실무를 적절히 결합한 알짜 강의

대학에서 개설된 프로그램이라 혹시 너무 이론에만 치우치는 것이 아닌가 하는 걱정도 있었지만 막상 수업에 참여해보니 기우였다. 현업에 종사하거나 실무 경험이 풍부한 강사진, 체계적인 이론 수업이 인상 깊었던 프랜차이즈 전공 교수진 등 이론과 실무를 적절히 섞은 교육이 약 16주에 걸쳐 이루어졌다. 유통혁신 마인드에서부터 마케팅 전략, 점포경영의 매뉴얼과 세무회계 그리고 다양한 사례 연구 등 어디 하나 빠질 게 없이 귀중한 강의가 이어졌다. 현장에서 겪게 될 문제와 해결방안을 제시해주고, 다각적인 사업 분야에 적용하는 데 도움이 되었다.

이 프로그램에 참여하면서 얻게 된 것 중의 하나가 바로 동기, 동문과의 유대다. 같은 뜻을 가진 교육생들과 맺은 인연은 어디서도 쉽게 얻을 수 없는 소중한 것이다. 가맹 본부 대표는 물론 식자재 유통업체 관계자, 원재료 생산 관계자 등 다양한 분야의 사람들이 모이니 프로그램이 진행되는 기간 내내 관련 아이디어가 넘쳐났다. 각기 다른 분야의 CEO와의 커뮤니티를 통해서 사업영역 확대나 자문을 구할 수 있는 기회가 되었음은 물론이다. 동기생과의 커뮤니티 확대를 위해 현장학습이 더 자주 있었으면 하는 바람이 생길 정도다.

개인적으로는 고객 분석과 소매경영 교육 후, 식품제조업체를 운영하면서 미처 보지 못한 사각지대를 확인하였고 이는 추후 회사 마케팅에 많은 변화와 사업 확대에 도움이 될 것이다. 현업에서 가장 고민하는 것 중에 하나인 가격 책정에 있어 어느 정도 해답을 찾은 것 역시 귀중한 소득이었다.



제2기 유진MBA라정_이경훈 교육생이 질문해 주셨습니다.

Q1 **효율적인 조직관리를 위해 가장 먼저 고려해야 할 가치는 무엇입니까?**
일은 잘하지만 단결력은 떨어지고 단결력은 좋지만 능력이 떨어지고,
군대 조직처럼 강한 목적과 통제수단이 없는 상황에서 정말 효율적인 조직관리가 어떤 것인지, 만약 조직력과 능력 중 선택을 해야 한다면 어떻게 해야 될지 궁금합니다.

A1 조직관리의 다양한 방식을 융통성 있게 적용해 선발, 관리

장은미_연세대학교 경영대학 교수



MBA 수업시간에 종업원의 능력과 태도 중에서 어느 것이 더 중요하다고 생각하는지 종종 질문을 합니다. 그러면 개인의 경험이나 시각에 따라서 의견이 대립되는데, 그래도 전반적인 의견은 태도의 중요성으로 모아집니다. 물론 와중에는 능력 없는 부하직원에 대한 분통을 터뜨리는 관리자들의 항변도 거세기는 합니다.

이 이슈를 조금 넓혀서, 종업원 특성에 대한 논의를 해보지요. 종업원의 특성 분석은 심리학의 주요 연구 대상이었습니다. 개인의 행동에 지속적인 영향을 미치는 요인으로서 쉽게 변하지 않는 성격과 같은 개인 특유의 요소들이 주요하게 부각되었지요. 조직 관리의 초기 연구는 심리학의 영향을 받아, 고성과 종업원들의 성격 유형을 발견해 내고자 노력하였습니다. 하지만 그러한 연구는 결실을 이루지 못하였어요. 관리적 시각에서 보면 너무나 자명한 일입니다. 성격이 정말 중요하다면, 선발과 배치만이 중요하게 됩니다. 즉, 좋은 성격의 종업원을 골라서 선발하고 배치시키면 되지요. 하지만 조직 관리는 선발과 더불어 끝나는 것이 아니라 시작됩니다.

조직관리에는 매우 다양한 방식들이 존재합니다. 성과급제, 목표에 의한 관리, 차별승진제도, 권한 위양, 팀제, 모델링 등등. 연구 결과를 종합해 보면 이러한 관리방식 중에서 개인적인 차이나 문화적인 차이를 반드시 고려해야 하는 방식이 있습니다. 또 그러한 차이를 불문하고 공통적으로 적용되는 방식이 있습니다. 관리 방식의 이러한 차이점을 명확히 인지하고 활용하는 것이 중요합니다. 개인적 특성이 고려되어야 하는 관리 방식(가령, 권한 위양)에서는 이에 적합하지 않는 성격의 종업원들에게는 철저한 의사소통이나 교육 훈련이 선행되어야 합니다. 반면 그렇지 않는 관리 방식(가령, 목표에 의한 관리나 모델링)의 경우에는 개인적인 차이를 심각하게 고려하지 않고 실행 절차를 밟아나가면 됩니다. 얘기가 조금 돌아왔습니다만, "조직력과 능력 중 선택을 해야 한다면 어떻게 해야 할까?"에 대한 정리를 하면 다음과 같습니다.

① 분명히 타고난 팀플레이어의 자질을 갖춘 종업원이 있는 반면, 타고난 능력이 출중한 인재도 있습니다. 그런데 기업에게는 이 둘 다 중요하지요.

② 그렇기 때문에, 이 두 가지 점에서 어느 정도 기본이 되는 사람을 선발 과정에서 일차적으로 걸러내는 것이 중요합니다. 고성과 기업에 대한 연구들은 다른 제도들보다 우선적으로 엄격한 선발을 매우 중시합니다. 단순히 직무 기술이 좋은 사람을 선발하는 것이 아니라 조직의 문화를 체화할 수 있는 가치관을 보유한 종업원을 선발하기 위하여 심혈을 기울여야 한다고 강조합니다. 종업원과 한번 관계를 맺으면, 그 관계를 파기하게 되는 경우 매우 큰 손실이 발생하기 때문입니다. 따라서 팀워크와 능력에 있어서 도저히 기준 미달인 종업원은 선발에서 미리 걸러져야 합니다.

③ 그런 다음에는 모두 관리의 대상입니다. 팀워크가 부족한 종업원, 능력이 부족한 종업원 모두 적정한 업무 배치, 동기관리, 교육 훈련, 리더십을 통하여 숨겨진 능력을 개발하는 것이 모두 상사의 역할입니다.

Q2 흔히 기업의 경쟁력은 순위로 표현되는데, 세계적인 기업은 단순한 순위가 아니라 지속가능한 경쟁력을 갖춘 기업이라고 생각합니다. 그렇다면 국내 1위가 아닌 기업이 글로벌 기업으로 성장하는 데 필요한 전략에 대해 알고 싶습니다.
특히 국내 1위가 될 때까지 글로벌 환경보다는 국내 환경에만 집중해야 하는지 아니면 글로벌 경쟁 환경을 먼저 이해하는 게 유리한 것인지 궁금합니다.

A2 자신이 속한 산업과 경쟁 우위를 바탕으로 한 시장전략 필요

이호욱_연세대학교 경영대학 교수



글로벌 비즈니스 환경에서 기업들이 직면하고 있는 경쟁 환경이 날이 갈수록 치열하고 어려워지고 있습니다. 따라서 기업의 성장 및 생존에 있어 경영자의 올바른 전략 선택이 매우 중요한 시점입니다. 특히 기업이 진입할 시장의 선택은 성과에 큰 영향을 미치는 것으로 알려져 있습니다.

마이클 포터는 《Competition in Global Industries(1986)》라는 책에서 산업을 기준으로 기업이 직면하게 되는 글로벌 환경을 크게 두 가지로 분류하고 있습니다. 하나는 국가별 산업(Multidomestic Industry)이고, 다른 하나는 글로벌 산업(Global Industry)입니다. 국가별 산업의 특징은 산업 내 경쟁이 기본적으로 국가별로 이루어지고, 기업의 경쟁 우위 역시 국가별로 형성된다는 것입니다. 글로벌 경쟁 환경은 국가별 산업의 단순 총합으로 구성되며, 하나의 산업 시장, 즉 한 국가에서의 우위가 다른 모든 국가에서의 우위로 직접 연결되지 않습니다. 포터는 이러한 산업의 예로 유통, 보험, 소비자 금융 등을 들고 있습니다.

글로벌 산업의 특징은 이와 반대로 한 국가에서의 경쟁 우위가 다른 국가에서의 경쟁 우위로 직접적이고 유의미하게 이어지는 것입니다. 따라서 글로벌 경쟁 환경은 국가별 산업의 단순 총합이 아니라 각 시장이 유기적으로 연결된 결과로 나타나게 됩니다. 이 산업에 속한 기업은 근본적으로 전 세계적 수준에서 직접 경쟁하게 되며, 경쟁 우위는 국가 수준이 아니라 세계 수준에서 결정됩니다. 포터는 이러한 산업의 예로 반도체, 자동차, 시계 등을 들고 있습니다.

이 논리에 따르면, 자신의 제품과 경쟁우위가 국가별 산업에 속한 기업의 경우 해외 시장 진출 여부는 일종의 포트폴리오 구성 논리와 비슷합니다. 수익률 증대를 위해 위험 대비 경쟁력이 높다고 판단되는 시장에 진입하되, 새로이 진입한 시장에서의 경쟁 우위는 자율성을 바탕으로 그 국가에 맞게 수정 및 진화시키는 것입니다. 이 때 국내 시장에 집중할 것인지 해외 시장에 집중할 것인지는 각 시장의 성과와 수익률을 바탕으로 결정될 것입니다. 한 국가에서 산업 내 1위 기업이 아니라 할지라도, 다른 국가에서는 해당 산업에서 1위를 차지할 수 있습니다.

그러나 글로벌 산업에 속한 기업의 경우 해외 시장 진출 여부는 선택의 문제가 아닙니다. 국내 시장의 경쟁 환경이 해외 시장의 경쟁 환경과 동일하기 때문입니다. 따라서 이 산업에서는 어떤 기업이 직접 해외에 진출하지 않더라도 이미 해외 시장에서 활동하는 다른 기업의 경쟁 우위에 영향을 받게 됩니다. 즉 국내 시장에서 1위를 차지하는 경우 해외 시장에서도 경쟁 우위를 차지하게 되고, 국내 시장에서 1위를 차지하지 못하는 경우 해외 시장에서도 경쟁 열위의 위치에 있다는 의미입니다.

따라서 경영자는 세계적 기업으로의 성장을 위해 자신이 속한 산업과 경쟁 우위를 바탕으로 진입 시장 전략을 결정해야 하며, 단순히 해외 시장과 국내 시장의 수익률 비교나 국내 시장에의 순위에 집착해서는 안 됩니다. 특히 최근에는 국가별 산업이 글로벌 산업으로 전환되는 경우가 증가하고 있으므로, 이에 대한 효율적 전략 선택과 이를 위한 실행 자원의 확충에도 대비하여야 할 것입니다.

글. 이호욱_연세대학교 경영대학 교수

금호아시아나 MBA 과정 21기 커뮤니티

거침없이 달린다, '노브레끼 연세 21'

'노브레끼 연세 21'. 록그룹 노브레인이 살짝 떠오르는 다소 장난스러운 이름의 커뮤니티다. 하지만 그 구성원들의 면면을 들여다보면 금호아시아나 그룹의 중간 관리자급 이상의 인재들이 모인 곳으로, 상남경영원에서 2005년 8월부터 12월까지 4개월 동안 전일 교육으로 진행된 금호아시아나 MBA 과정 21기 교육생의 커뮤니티다.

금호아시아나 MBA 과정은 그룹 교육 정책의 일환으로 실시된 핵심 중간 관리자 양성 MBA 과정이다. 수준 높은 교육을 통해 경영지식에 대한 욕구 충족 및 이수 후 현업 수행에 도움이 되고, 아울러 그룹 계열사 간 업무 및 경영현황에 대한 상호이해를 도모하고자 실시되었다. 중간 관리자로서의 경영 마인드를 고취할 수 있었던 교육으로 짧지 않은 시간 동안 과중한 업무에서 벗어나 지식 습득 이외 다양한 인맥 교류 및 Refresh가 된, 결과적으로 업무에 대한 열정을 재충전하는 시간이었다.

커뮤니티의 이름은 교육 기간 중 교수님과의 간담회에서 교육생 중에 한 사람이 그날 하루 브레이크 없이 끝까지 가자는 의미에서 '노브레끼(No Break)'라고 했는데 발음이 재미있고 쉬워서 자연스럽게 커뮤니티 이름이 되었다.

교육을 통해 맺은 끈끈한 동료애

사회생활을 하다 보면 자연스럽게 이런 저런 모임이 만들어지게 마련이다. 단순히 같은 조직 내에 있다는 것만으로도 모임이 만들어지기도 하지만 진정한 의미에서의 커뮤니티란 지향점이 같은 이들이 그 지향점의 목표를 향해 나아가는 모임이어야 한다. 그런 점에서 '노브레끼 연세 21'은 같은 그룹의 조직원으로 구성, 소속감과 회사 발전에 대한 책임감을 공유할 수 있는 커뮤니티로 '교육'이라는 틀을 전제로 만들어졌다. 그래서 다른 여타의 커뮤니티 보다 순수하고 이해 타산적이지 않으며, 지속적인 지적 교류 및 인적 네트워크(Social Networking)가 가능하다.

'노브레끼 연세 21'은 교육 기간 중 형성된 끈끈한 동료애 및 그 유대관계(대소사 등의 안부를 실시간으로 공유)를 유지하고, 아울러 각자의



| 제21기 금호아시아나 MBA 과정 수료식

글. 최유정_금호아시아나항공 케이터링개발팀 차장

금호아시아나





| 제21기 금호아시아나 MBA 과정 커뮤니티 정기모임
| 제21기 금호아시아나 MBA 과정 일본 워크숍

서로 다른 업무 영역에서 얻어지는 다양한 정보를 필요에 따라 공유한다. 지속적인 만남과 상호 교류를 통한 인간관계 유지, 조직 구성원으로서 성장하기 위한 정보 공유와 함께 직장 동료이자 친구로서 그리고 인생 동반자로서 든든한 심적 격려와 후원을 도모하는 것.
금호아시아나 MBA 과정 21기 교육생들이 주축이 되어 정기적으로 모임을 갖고 있으며 권구혁 주임교수, 서길수 교수 등 교육 당시 강의를 맡았던 교수진도 시간이 날 때마다 함께 참여한다.
교육 수료 이후부터 지금까지 매년 연 2회 정기모임을 갖고 있으며, 기수 동기들의 경조사는 물론 승진, 발령 등 근황에 변화가 있을 때마다 함께하며 만남을 이어가고 있다.

업무 협조로 이어지는 커뮤니티의 힘

커뮤니티 참여는 실제 업무나 기타 인맥 네트워크를 만드는 데 도움이 된다. 가령 화학회사에 근무하는 한 동기는 회사에서 분석할 수 없는 제품을 계열사 동기에게 연락하여 분석을 하는 등 업무적으로 도움을 받기도 하였다. 이밖에 여러 사례가 있는데 회원 대부분이 다른 계열사 혹은 타 부서와 함께 일을 진행하거나 업무 협조를 구할 때 이전보다 훨씬 매끄럽게 일이 진행된다고 한다. 해외 출장 시 이미 그 지역에 발령이 나 있는 동기가 있는 경우 현지 생활이나 업무에 관해 많은 도움을 받기도 했다고 한다. 실제 업무뿐만 아니라 일상생활에서 일어나는 경제활동에 전반적인 이해도 향상과 스포츠, 자녀교육 등의 조언도 도움이 되는 등 인간관계 향상에도 도움이 되었다는 회원도 적지 않다.

물론 현실적으로 각각의 업무가 상이해서 직접적인 도움이 되는 경우는 흔치 않다. 하지만 '노브레끼 연세 21'을 통해 다양한 계층의 선후배를 사귀고 이해하며, 도움 줄 수 있는 기반이 형성되었다 생각한다.

커뮤니티는 만들기는 쉬워도 유지시키기는 어렵다. 커뮤니티의 성공의 관건은 모임 구성원의 적극적인 참여 의지와 집행부의 노력이 가장 중요하다고 생각한다. 아울러 교수진과 학교 측에서도 관심을 보이면 커뮤니티가 활성화되는 데 큰 힘이 될 것 같다.

학교 차원에서 홈 커밍데이를 실시해, 마치 졸업생이 모교를 찾듯 상남경영원에서 다시 한 번 모여서 교수님 강의도 들어보고 일일 세미나 및 친목도모를 할 수 있도록 하거나 타 커뮤니티와 교류할 수 있는 커뮤니티 사이트를 운영하는 것은 어떨까? 초기 커뮤니티 인프라를 구축하기 위해서는 이렇듯 서로가 조금씩 아이디어를 모으고 하나씩 실행에 옮기다 보면 지금보다 더 견고한, 이름 그대로 세상 거칠 것 없이 앞으로 달려 나가는 브레이크 없는 '노브레키 연세 21'로 성장 · 발전할 것으로 기대해본다.

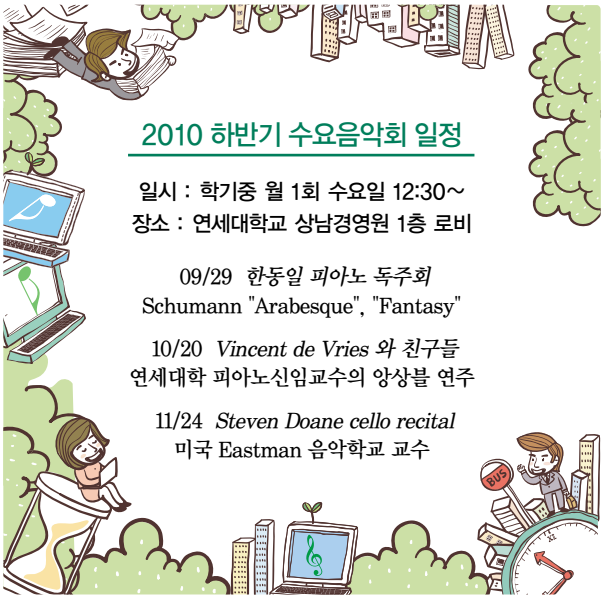
2010 상남 한마음 체육대회 개최

지난 2010년 5월 15일 연세대학교 대운동장에서 '2010 상남 한마음 체육대회'가 실시되었다. 올해로 3회째를 맞는 본 행사에는 상남경영원에서 교육 중인 동원 Intensive MBA 과정 교육생 30명, 신세계 SMBA 과정 교육생 26명, EUGENE MBA 과정 교육생 25명, OCI MBA 과정 교육생 42명 등 123명의 교육생이 참가하였다.

행사가 실시된 5월 15일은 마침 스승의 날이기도 해서 주임교수님께 꽃을 달아드리는 스승의 날 행사를 함께 갖고 체육대회를 시작하였다. 본 경기에서는 족구, 피구, 계주 등 과정별 대항전과 과정 구분 없이 타 과정 교육생과 한 팀이 되어 진행되는 명랑운동회로 나누어 진행되었다. 체육대회 후에는 참가한 교육생 모두 상남경영원 6층에서 바비큐와 함께 뒤풀이 모임을 가졌다. 이번 상남 한마음 체육대회는 교육생 가족도 함께 참여하여 더욱 뜻 깊은 행사가 되었다.



| 2010 상남 한마음 체육대회



SIM News

2009-2010 ETP Korea 교육생 수료

지난 3월 12일 상남경영원에서 2009-2010 ETP Korea 수료식이 거행되었다. 이 날 수료식에는 프로그램을 이수한 9명의 교육생 외에 주한EU 유럽위원회 대표부 Uwe Wissenbach 부대사, 유럽위원회 ETP 담당자 Eric Hamelinck, 연세대학교 양일선 교학부총장, 상남경영원 윤세준 원장을 비롯한 대내외 인사들이 대거 참석해 교육생들을 축하했다.

2009년 3월 2일부터 2010년 3월 12일까지 진행된 본 과정의 교육생들은 3개월 동안 유럽에서 한국 비즈니스 및 문화에 대한 사전교육을 받고 연세대학교 상남경영원에서 6개월 동안 한국어 및 한국 비즈니스 문화의 특성과 시스템에 대하여 집중교육을 받았으며, 이후 한국 주재 기업에서 3개월 간의 인턴십을 통해 실무 경험을 쌓았다.

본 과정의 수료생들이 이번 프로그램을 통해 미래 한국과 유럽과의 비즈니스를 연결하는 중요한 교두보 역할을 수행하여 차세대 유럽 연합 비즈니스 리더로 거듭나기를 기대해 본다.



| 2009-2010 ETP Korea 수료식

성공적으로 진행되고 있는 Executive MBA 과정

연세대학교 경영전문대학원은 예비 수강생들의 니즈와 졸업생들의 피드백을 면밀히 검토하여, 기존 6개의 프로그램을 4개로 개편하고 커리큘럼과 교육 환경을 혁신적으로 개선했다. 그 중에서 연세 MBA는 세계 각국의 유능한 젊은 경영자를 위한 Global MBA, 최고경영층을 대상으로 하는 Executive MBA, 중간 관리자들을 대상으로 하는 Corporate MBA, 그리고 전문 금융인을 양성하는 Finance MBA로 구성되어 있다.

이중 올해부터 시작된 Executive MBA 과정은 국내 유수의 기업체의 임원 및 대표이사 37명이 교육에 참여하고 있다. 개인 일정이 바쁜 경영자의 특성을 고려하여 격주 금 · 토요일 수업이 진행되며 Executives를 위한 맞춤형 콘텐트 및 차별화된 교육 서비스를 제공하고 있다. Executive MBA 과정은 해마다 연 1회 모집하고 있으며 2011년 입학을 위한 전형은 올 11월 초에 실시할 예정이다.

경영전문대학원, 2010 소비자가 뽑은 가장 신뢰하는 브랜드 대상 수상

우리 대학원이 지난 2월 19일 디지털조선일보 주관 '2010 소비자가 뽑은 가장 신뢰하는 브랜드 대상(이하 브랜드 대상)'의 경영전문대학원 부문에서 대상을 받았다. 22개 분야 302개 부문에서 진행된 이번 브랜드 대상은 소비자 사전조사를 통해 후보 브랜드가 선정되고, 소비자 본 조사와 전문가 심사를 통해 선정된 만큼 객관성과 신뢰성, 그리고 전문성이 높은 공신력 있는 상이다. 세부 평가요소로는 브랜드 인지도, 선호도, 만족도, 신뢰도와 브랜드 경영 전략, 경쟁력, 성장성 등이 고려되었다. 우리 대학원은 대부분의 평가요소에서 높은 점수를 받았다. 특히 기업경영 사례개발 부분이 국내에서 가장 뛰어나다는 평가를 받고 있으며 이론교육이 아닌 케이스를 통한 실전 응용방식을 배우는 장이라는 점이 최대 강점이다.



| 경영전문대학원, 2010 소비자가 뽑은 가장 신뢰하는 브랜드 대상 수상

비즈니스마인드와 글로벌 감각으로 무장한 uGET 프로그램

연세대학교 경영대학이 야심차게 운영하고 있는 uGET 프로그램이 2008년도 런칭 후 21개의 기업 및 기관, 총 172명 학생이 참여하여, 전 세계 20여 개국에서 글로벌 프로젝트를 수행하였다. uGET 프로그램은 대학-학생-기업 3자간 윈-윈 프로그램이다. 참여 기업에게는 글로벌시장 진출을 위해 대학생들의 시각에서 본 전략적 인사이트를 발굴하고, 기업에 필요한 핵심 인재를 확보할 수 있는 기회로 작용한다.

우리 대학은 이 프로그램을 통해 핵심가치인 창의성, 국제적 시각, 그리고 윤리성을 함양할 수 있는 기회를 학생들에게 제공하고 있다. 또한 학생들은 강의실에서 배운 다양한 경영학적 이론들을 실제 경영 환경에서 적용해 보는 창의성의 기회를 얻고, 도전을 통해 문제해결 능력을 기를 수 있으며, 이에 따른 성공적인 프로젝트 수행은 채용의 기회로까지 이어지고 있다.

입시 시장에서 가장 중요한 인재들이 주요 대학교의 경영대학에 몰리는 경영학 인기 현상이 두드러지는 상황에서, 최근 경영학 교육의 신선한 변화에 언론들도 크게 주목하고 있다. 그 한가운데 uGET이 있으며, 이는 강의실을 벗어나 실제 비즈니스 현장을 체험한다는 점에서 우리 대학이 자랑하는 프리미엄 프로그램으로 자리를 잡아가고 있다.

경영전문대학원, 국내 최초 GMAC 회원 대학 가입

우리 대학교 경영전문대학원이 국내 최초로 전 세계 주요 경영대학원으로 구성된 경영대학원 입학위원회(GMAC : Graduate Management Admission Council)에 가입함으로써, 그 국제적 위상이 다시금 입증되었다.

GMAC 회원 대학 승인 신청은 기존 회원 대학의 추천을 통해서만 가능하다. 연세대학교 경영전문대학원은 워싱턴대학교(University of Washington)와 코넬대학교(Cornell University)의 추천을 통해 GMAC에 회원 가입이 됨으로써, 탄탄한 해외 네트워크의 저력이 여실히 드러났다. 연세대학교 경영전문대학원은 향후 22개국 183개의 회원 대학들과 교류를 증대하고 국제적인 네트워킹을 더욱 강화해 나갈 것으로 기대된다. 더불어 GMAC의 후원으로 연례회의에 참석함으로써 전 세계 경영교육에 대한 영향력을 확대하게 된다.

GMAC는 경영분야 수학능력시험인 GMAT (Graduate Management Admission Test) 관리 및 입학 관련 각종 통계, 서비스를 제공하는 기관이다. GMAT은 전세계 1,900여 개의 경영대학에서 4,750개 이상의 경영대학원 교육 프로그램의 선발과정의 일환으로 사용되고 있다.

연세대학교 상남경영원
2010년 하반기 모집과정 (Open Enrollment Program) 안내



연세 금융리더과정(Yonsei Finance Leader Program)

금융기관의 중견간부들은 상위직급으로 올라감에 따라서 조직을 이끌어 가는데 어려움을 토로하고 있고 조직 전체를 보면서 리더십을 발휘할 수 있는 능력을 습득할 기회를 갈망하고 있습니다. 「연세 금융리더과정」은 금융회사 중견간부의 경영능력 강화를 목적으로 리더십 역량을 배양하고 및 전략적 사고력을 향상하여 조직차원에서 리스크 관리능력을 고취시키고자 경영리더십 및 조직관리, 전략적 사고, 금융마케팅, 금융경제의 4가지의 모듈로 구성하였으며 각 모듈별로 경영학 이론과 국내외 금융기관 사례가 강의와 토론학습으로 진행됩니다.

과정명	교육 기간 및 일시	모집 인원	지원 자격	등록금
연세 금융리더과정	2010.8.25 ~ 11.27 1주일 주간교육 이후 매주 월 · 수 19:00 ~ 22:00	40명	금융회사 및 금융관련 기관의 차 · 부장급 직원	800만원 (고용보험환급)

2G SCM 경영자 과정(Green & Global Supply Chain Management Program)

21세기 Boardless Economy 시대에서는 기업들의 경쟁력은 순식간에 퇴보하고 있습니다. 한국처럼 수출입에 크게 의존하는 경제구조에서는 Global Supply Chain Management(GSCM)의 역할은 앞으로 더욱 지대해질 것이며, 아울러 기후변화, 고유가, 환경 문제로부터 촉발된 저탄소경제로의 이동은 정부정책, 기업전략에 이르기까지 근본적인 변화를 요구하게 되면서 Green Supply Chain Management(GSCM)도 이제 적극적으로 연구하고 실행하여야 할 절실한 과제입니다. Global 경제시대, 저탄소 경제시대에 몇 걸음 앞선 대응으로 새로운 성장 발전의 기회를 맞이하시기 바랍니다.

과정명	교육 기간 및 일시	모집 인원	지원 자격	등록금
2G SCM 경영자 과정	2010.8.25 ~ 12.8 매주 수 19:00 ~ 22:00 매월 1주는 주 2회(월, 수)로 진행	40명	국내외 대기업 임원 이상 중소기업 CEO, 각계 오피니언 리더	600만원

고급기업분석가과정(Advanced Analyst Program)

지금은 "리스크 함정" 시대입니다. 금융기관뿐 아니라 기업, 투자자자까지도 기업분석을 통한 기업위험평가능력이 성공적인 의사결정을 위한 중요한 수단이 되고 있습니다. 이에 따라 최고의 실무능력을 갖춘 유능한 기업분석 전문가 확보가 금융기관 및 기업의 경쟁력을 좌우하는 새로운 패러다임이 되고 있습니다. 「고급기업분석가과정」은 실무능력을 겸비한 고급기업분석가에 대한 사회적 수요에 부응하기 위하여 경쟁력 있는 최고의 Analyst를 양성하는 고급 프로그램입니다.

과정명	교육 기간 및 일시	모집 인원	지원 자격	등록금
제25기 고급기업분석가과정	2010.9.2 ~ 12.9 매주 화 · 목 19:00 ~ 22:00	60명	기업분석, 회계 및 기획 관련 실무자 또는 경력자	430만원 (고용보험환급)

고급마케팅전략과정(Advanced Marketing Strategy Program)

한층 복잡해진 고객의 요구와 날로 치열해지는 경쟁상황을 극복하기 위해서는 새로운 시장관리 패러다임이 절실한 상황이 되었습니다. 「고급마케팅전략과정」은 여러분들에게 변화하는 시장과 고객을 관리할 수 있는 시장관리 방안을 제공해 드리고자 합니다. 특히 효율적 시장관리의 핵심이라 할 수 있는 신제품 개발과 제품관리를 중심으로 한 마케팅 전략, 인터넷 마케팅을 포함하는 마케팅 뉴 패러다임 등의 강좌는 여러분들의 경쟁력 향상에 많은 도움을 드릴 수 있을 것입니다.

과정명	교육 기간 및 일시	모집 인원	지원 자격	등록금
제24기 고급마케팅전략과정	2010.8.26~12.16 매주 화 · 목 19:00 ~ 22:00	60명	마케팅 전략 및 제품관리 부서 임직원	480만원

유통전문경영자과정(Advanced Distribution Management Program)

고객의 욕구가 다양해지면서 고객의 욕구 충족을 위한 소매, 도매, 물류, 제조의 통합적인 유통 경쟁력 향상이 중요해지고 있습니다. 「유통전문경영자과정」은 유통 물류 관리의 통합적 전문력을 배양하고자 하는 분들이 마케팅 및 유통채널전략, 소매업체의 경영 및 마케팅 활동, 물류 및 정보화 흐름, 고객 및 상권 분석 등 유통에 각 프로세스를 보다 통합적으로 이해할 수 있는 유익한 교육과정이 될 것 입니다.

과정명	교육 기간 및 일시	모집 인원	지원 자격	등록금
제26기 유통전문경영자과정	2010.9.4~12.18 매주 토 9:00 ~ 13:00	50명	제조, 소매, 물류, 유통업체 전문경영자 및 실무자	390만원

프랜차이즈CEO과정(Franchise CEO Program)

지식경영에 기반을 둔 21세기형 비즈니스 모델로 프랜차이즈가 급부상하고 있습니다. 프랜차이즈에 관심 있는 기업인들의 역량 강화를 위해 연세대학교와 프랜차이즈협회가 공동으로 본 과정을 개설하게 되었습니다. 「프랜차이즈CEO과정」은 프랜차이즈 설립에서부터 서비스 운영, 재무관리에 이르기까지 프랜차이즈 사업을 위한 모든 프로세스 강의와 현장 전문가들의 생생한 프랜차이즈 성공 및 실패 사례를 통해 창의적인 프랜차이즈 경영혁신을 꿈꾸는 분들에게 매우 유익한 과정이 될 것입니다.

과정명	교육 기간 및 일시	모집 인원	지원 자격	등록금
제18기 프랜차이즈CEO과정	2010.9.4 ~ 12.18 매주 토 13:30 ~ 17:30	50명	프랜차이즈 대표 및 임원, 창업희망자	390만원

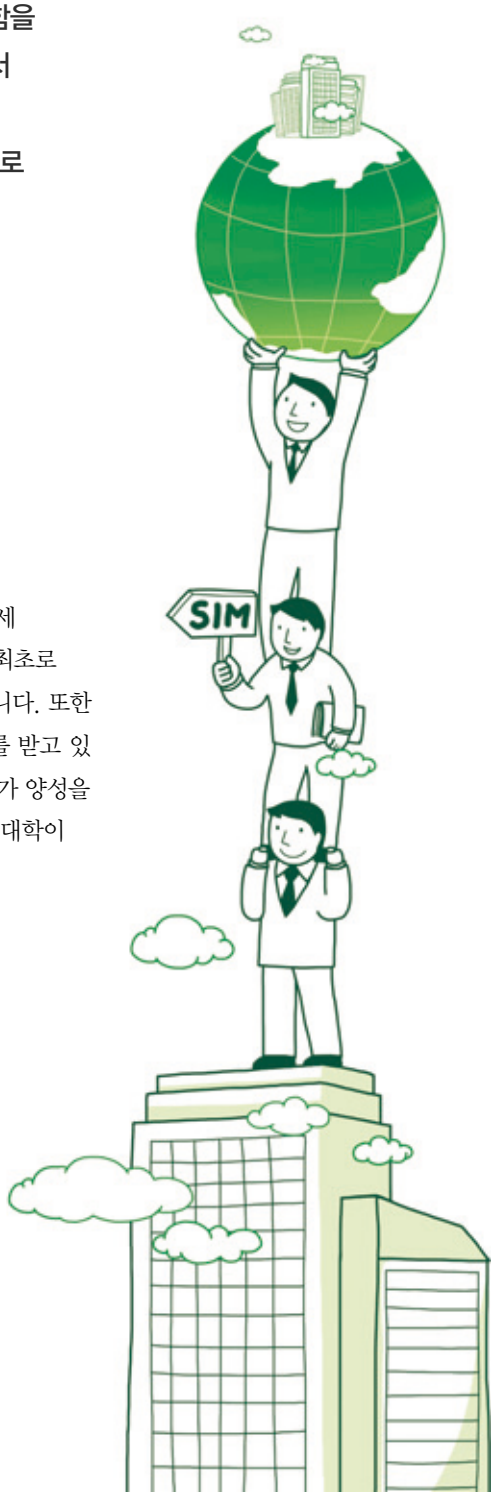
모집요강

■전형 방법 : 각 과정별로 서류전형을 통한 선착순 입학
■원서 접수 : 홈페이지를 통한 온라인 접수
■원서 접수 기간 : 각 과정별로 홈페이지 참조
■문의처 : http://sim.yonsei.ac.kr
서울 서대문구 성산로 262 연세대학교 상남경영원 3층 행정실
TEL: 02-2123-4266~73 FAX: 02-392-6706

■제출 서류 :
1) 입학지원서 (홈페이지에서 작성)
2) 반명함판 사진 1매 (입학지원서 첨부 포함)
3) 재직증명서(대표자는 사업자등록증사본) 1부
4) 전형료: 50,000원 / 우리 126-000091-18-322
(예금주:연세대)

경영자 교육 전문기관, 상남경영원

상남경영원은 기업과 경영자들을 위한 경영교육을 목적으로 연세대학교 경영대학 내에 설립된 국내 유일의 경영자 교육(Executive Education) 전문기관입니다.
LG그룹 구자경 명예회장(아호 上南)의 기금 출연으로 1999년 3월에 개관되었으며, 최첨단 경영학 지식을 전 세계 경영자들과 공유하고 한국 경영자 교육의 탁월함을 대표하기 위하여 교수진, 교과과정, 시설, 과정운영 및 서비스 등 모든 측면에서 세계 최고 수준을 지향하고 있습니다.
상남경영원의 교육과정은 경영학 각 분야별 특성에 따라 전문가 양성을 목적으로 설계된 **모집과정(Open Enrollment Program)**, 기업별 특성에 따라 니즈를 고려하여 개발한 맞춤형 **위탁과정(Custom Program)**, 해외 유수한 경영관련 기관과의 파트너십을 통한 **해외연계과정(Global Program)** 등 다양하게 개발 및 구성되어 있습니다.



왜 상남경영원인가?

The First & The Best Business in Korea

상남경영원은 국내 경영자 교육 전문기관 역사에 날마다 새로운 기록을 세우고 있습니다. 연세대학교 경영대학은 국제경영대학품질인증(AACSB)과 한국경영교육인증(KABEA)을 국내 최초로 동시에 획득하였으며, 상남경영원은 연세대학교 우수 자율운영기관으로 매년 선정되고 있습니다. 또한 2008년 노동부 주관 훈련기관평가에서는 A 등급을 획득하는 등 대내외적으로 탁월한 평가를 받고 있습니다. 2007년에는 유럽연합(EU)의 교육위원회에서 공모한 한국 및 아시아 시장 경영 전문가 양성을 위한 전문가 과정 교육기관으로 최종 결정되기도 하였습니다. 유럽의 유수한 대학들과 국내 대학이 팀을 이루어 치열한 유치경쟁을 벌인 가운데 연세대학교 상남경영원이 최종 선정됨으로써 그 국제적 위상과 뛰어난 교육환경을 다시 한번 입증하였으며, 이는 상남경영원이 최고 수준의 경영자 전문 교육기관임을 나타내고 있습니다.

Faculty with Excellent Research & Teaching

상남경영원은 국내 최고의 경영대학 교수진을 갖추고 있습니다. 연세대 경영대학의 교수진은 지난 6년간 연구논문 실적에서 국내 경영대학 중 1위를 차지하였습니다. 교육생들의 열정을 능가하는 전문 교육 전문가들로 운영되는 상남경영원의 우수한 교수진은 해외 유수 경영대학의 교육 경력을 고스란히 교육생들에게 전달, 이들에게 가장 적합하고 다양한 분야의 교육을 제공하고 있습니다. 아울러 다양한 사례 발굴 및 적용을 통해 보다 교육생들에게 실질적인 도움이 되는 고품질의 연구와 교육을 하고 있습니다.





| 상남경영원 전경 | 로즈우드룸(강의장) | 블루룸(스터디라운지)

Balance of Work and Study

상남경영원은 일과 학문의 조화를 추구합니다. 비교적 짧은 기간에 경영지식을 학습하고자 하는 바쁜 경영자들을 위한 커리큘럼을 개발해 제공하고 있습니다. 현업과 학업의 균형을 유지함으로써 이론과 실무를 겸비한 교육 효과를 극대화하기 위해 노력하고 있으며, 최신의 경영이론을 접목한 맞춤형 교육을 제공하고 있습니다.

Best Contents

상남경영원은 10년 역사의 축적된 경영자 교육의 노하우 및 고품질 컨텐츠를 보유하고 있습니다. 연세대학교 경영대학 교수진들의 연구 및 강의는 물론 국내 일류기업들의 위탁 교육 설계 및 운영 경험은 국내외 경영자 교육 전문기관 중에서도 단연 돋보입니다. 이와 함께 신속하고 유연한 맞춤식 교육 설계와 해외 유수 대학 및 컨설팅사의 협력을 통한 세계적 수준의 경영교육을 제공하고 있습니다.

Dynamic Learning Environment

상남경영원은 경제, 문화 그리고 학문의 랜드마크인 서울 신촌에 위치하여 경영자 교육을 위한 최적의 접근성을 갖추고 있습니다. 또한 연세대학교 신촌 캠퍼스의 학구적인 분위기와 자연환경 속에서 교육생들이 공부에 마음껏 전념할 수 있는 기회를 제공합니다. 이와 함께 경영자 교육에 적합한 전용 강의장, 분임토의실, 스터라운지와 객실 및 식당 등의 부대시설을 갖추고 최상의 교육 환경과 행정 서비스를 제공해 드립니다.

Top-Class Service

상남경영원은 각 교육과정별로 전담 주임 교수 및 프로그램 매니저를 배정하여 탑클래스의 서비스를 제공합니다. 교육의 근간을 이루는 주임 교수의 코칭과 세심한 배려가 돋보이는 프로그램 매니저의 서비스와 함께 교재, 문구류 등 교육과 관련한 모든 서비스가 원스톱 시스템으로 제공되어 수강생들이 교육에 집중할 수 있도록 최고의 서비스를 제공합니다. 교육 외에도 워크숍, 체육대회, 봉사활동 등 다양한 활동을 독려하고 지원해 이를 통한 교육효과 극대화를 꾀하고 있습니다. 교육 이수 후에도 수료생을 위한 여러 가지 지속적인 관리로 활발한 네트워크 형성을 도모하고 있습니다.

상남경영원의 교육과정

▌모집과정(Open Enrollment Program)

상남경영원은 매니지먼트, 마케팅, 재무, 회계, OM 등 다양한 분야의 경영자 교육을 지속적으로 개발 및 운영하고 있습니다. 상남경영원의 모집과정은 다양한 업종 및 직급의 핵심인재들을 대상으로 세계적 수준의 연세대 경영대학 교수진이 탄탄하게 경영학 이론수업을 책임지고 있으며 각 분야의 실무 전문가를 초빙하여 최신 실무 정보를 제공하고 있습니다. 이밖에도 사례분석, 간담회, 워크숍, 원우회 활동 지원 등 강의 외에도 다양한 교수방법을 활용하여 최상의 교육 효과를 달성하고 있습니다. 본 과정은 단기, 비학위 과정으로서 일정 수준의 수료 기준을 충족한 수료생에게는 경영전문대학원장과 연세대학교 총장 명의의 수료패를 수여합니다.

General Management

Management is the art of doing and getting things done



- 건설경영자과정

Finance

Use finance information to make better buisiness decisions



- 고급기업분석가과정
- 금융리더과정

Marketing

Markets move faster than marketing



- 고급마케팅전략과정
- 유통전문경영자과정
- 프랜차이즈CEO과정

Operation Management

Broadening operation decision making



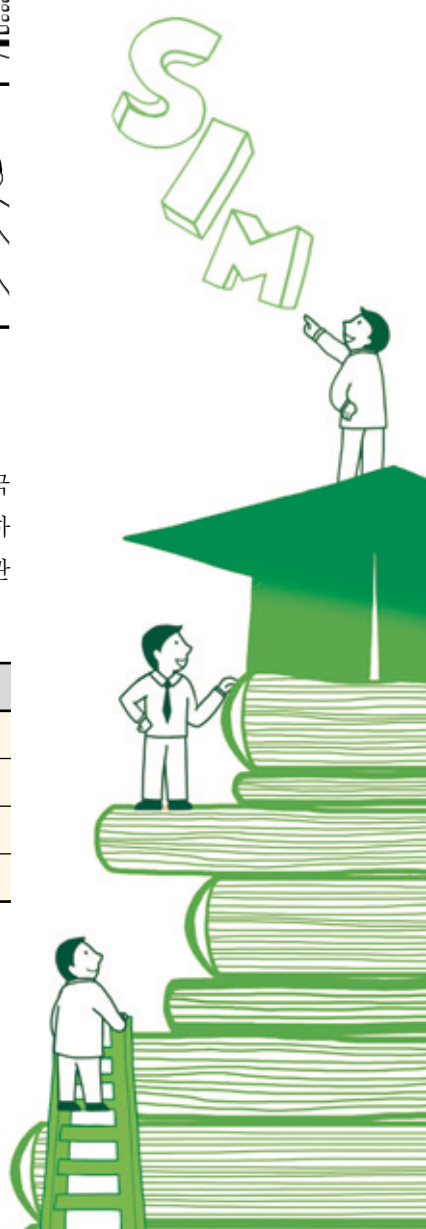
- SCM 전문경영자과정
- 2G SCM 경영자과정

▌해외연계과정(Global Program)

한국경제가 세계경제에서 차지하는 비중이 커지면서 유럽 및 동남아 등지에서 많은 경영자들이 한국의 경제와 문화를 배우기 위해 해마다 모여들고 있습니다. 상남경영원은 한국 경영자 교육을 대표하는 기관으로서 경영을 통한 국제 교류 실천의 장이 되고 있습니다. 또한 해외의 유수의 경영교육 기관과 지속적인 교류 및 파트너십을 통해 다양한 해외연계과정을 개발 및 운영 중에 있습니다.

Program	Partner
Executive Training Program – Korea	European Union
Global Executive MBA	University of Washington
EMBA (International Study Seminar)	University of Washington
Training for Asia Securities Market	KRX/KOICA

☎ 해외연계과정 문의 : 연세대학교 상남경영원 교육운영실 양혜선
T.02-2123-4273 E-mail. global@sangnam.yonsei.ac.kr



▌위탁과정(Custom Program)

인재는 국내 외 유수의 경영자들이 입을 모아 강조하는 기업의 미래를 결정하는 중요한 요소입니다. 세계화의 물결과 끊임없이 변화하는 경영 환경 속에서 훌륭한 인재를 유치하는 것도 중요하겠지만 풍부한 실무 경험과 지식, 그리고 기업의 문화와 가치를 공유하는 기업 내 실무자들이 최대의 능력을 발휘할 수 있도록 끊임없이 교육시키는 것이 새로운 인재를 채용하여 준비시키는 것이나 수년의 시간을 들여 학위를 받는 것 보다 시간적, 금전적으로 더 효율적입니다. 상남경영원은 기업의 필요(needs)와 향후의 사업계획, 경영전략, 그리고 기업문화에 최적화시킨 교육과정을 상담을 통하여 개설해 드립니다.

설계방법

Listen	기업의 특성에 맞는 교육을 설계하기 위하여 직접 방문 및 상담을 통해 기업이 교육을 통해 달성하고자 하는 목표를 경청
↓	
Analysis	기업의 전략적 비전과 조직문화를 인지하고 기업이 필요로 하거나 필요한 교육이 무엇인지를 분석
↓	
Design	기업진단 및 분석을 통해 나온 결과를 토대로 기업의 주요 이슈 및 추진 전략과 연계된 교육 설계 및 제안
↓	
Development	교육 목표 달성과 성공적인 교육 이수를 위해 지속적으로 기업의 요구사항을 교육 개발 및 운영에 반영
↓	
Implementation	업별 특성에 맞게 설계된 내용이 다양한 교수 방법을 통해 교육생들에게 최고의 교육 효과를 달성 할 수 있도록 지원하고, 교육기간 중 진행 상황을 끊임없이 교육생 및 인사 담당자들에게 제공
↓	
Evaluation	교육 내용이 교육생들에게 체화될 수 있도록 시험, 리포트, 토론 등의 다양한 방법을 활용하여 학습내용을 평가하고 그밖에도 프로젝트, 참여도 등을 다각도로 분석
↓	
Follow Up	교육 종료 후 교육 과정 전반에 대한 분석 및 교육생별 분석 보고서를 통해 향후 교육 컨텐츠의 질적 향상 및 인재 육성 방안 수립 자료로 활용

Our Clients

전문건설공제조합 | 경남은행 | KB국민은행 | 금호아시아나그룹사 – 금호건설, 금호고속, 금호타이어, 금호석유화학, 대우건설, 대한통운, 아시아나항공 외 | Daum커뮤니케이션 | 대교 | 동국제강 | 동원그룹사 | 삼성에버랜드, 호텔신라, 삼성석유화학 | 삼성증권 | 삼성탈레스 | 신세계그룹사 – 신세계백화점, 이마트, 신세계푸드, 스타벅스, 신세계인터내셔널 외 | 웅진그룹사 – 웅진코웨이, 싱크빅, 케미칼, 극동건설, 웅진식품, 북센 외 | 유진그룹사 – 유진기업, 하이마트, 유진투자증권, 유진투자선물, 유진자산운용, 로젠, 나눔로또 외 | 일진그룹사 | 아모레퍼시픽 | 한국얀센 | KEB 한국외환은행 | 한화그룹사 – 대한생명보험, 한화, 한화갤러리아, 한화건설, 한화리조트, 한화석유화학, 한화손해보험, 한화증권 외 | OCI주식회사 및 계열사 | SK텔링크

☎ 위탁과정 개설 문의 : 연세대학교 상남경영원 교육운영실 최인실 팀장
T.02-2123-4271 E-mail. custom@sangnam.yonsei.ac.kr

Reader's Letter

이 책을 추천합니다_ 상남경영원에서는 교육생과 예비 교육생 모두에게 권할 만한 경제경영 도서를 본교 교수진의 추천을 받아 소개합니다.

21세기 창조경영, 르네상스 시대에서 해답을 찾다

르네상스 창조경영

최선미, 김상근 지음 | 21세기북스



연세대학교 경영대학 최선미 교수와 신과대학 김상근 교수의 공저 『르네상스 창조경영』은 '창조경영'의 실체를 르네상스 거장들의 천재적인 작품을 통해 관찰하고, 이를 실제 경영의 차원에서 응용할 수 있는 가능성에 대해 제시한다.

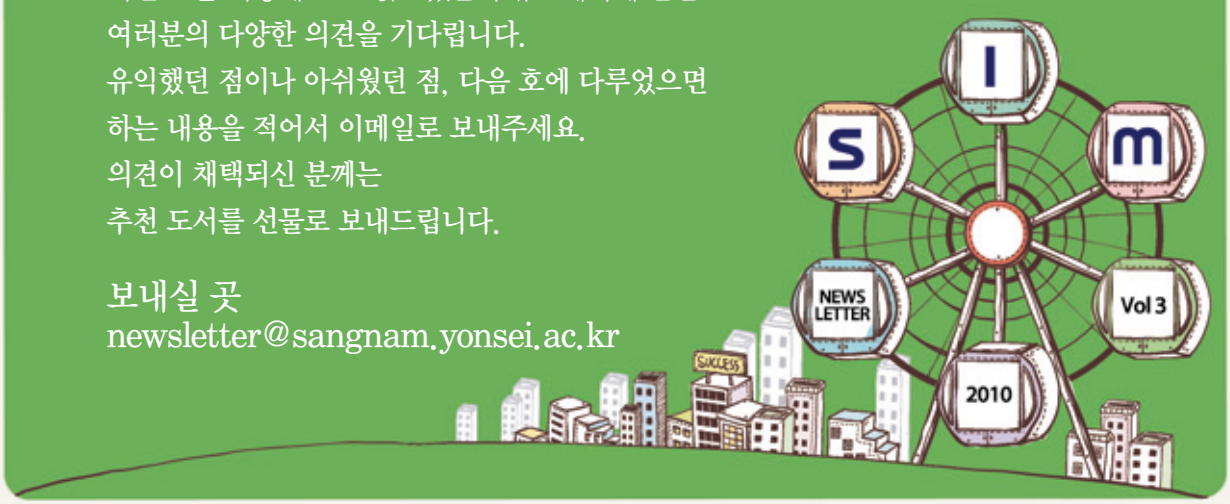
경영학자와 신학자가 함께 쓴 이 책은 인문예술과 경영의 통합적인 관점에서 분석하는데, 르네상스 예술의 천재성에서 창조성 진작의 모티브를 확보한 다음 구체적인 사례 및 전문 연구와 결합시켜 경영 현장에서 바로 적용할 수 있도록 한다.

이 책은 창조적인 열정과 획기적인 사고의 모범이 되었던 르네상스 천재들의 삶과 그들의 깨달음을 통해 그들에게 공통적으로 존재했던 창조적 사고의 모형을 10가지로 분석한다. 경영자뿐 아니라 미래의 CEO를 꿈꾸는 모든 이들에게 창조성을 키울 수 있는 방법을 제시하면서 새로운 경영의 시대를 열도록 돕는다. 저자는 경영자나 관리자 자신이 창조경영의 주체로서 창의적인 아이디어맨이 되어야 함과 동시에, 회사 내 직원들의 창조성을 진작시키는 관리적 차원의 창조경영도 중요하다고 강조한다.

지금까지 출간된 창조경영에 대한 책들은 대부분 심리학이나 역사, 혹은 성공적인 기업 사례를 중심으로 접근해나갔다. 반면 이 책은 수많은 천재와 거장들이 탄생하여 중세의 암흑을 걷어내고 인류의 근대를 개막시켰던 르네상스 시대를 중심으로 "천재적 영감"의 특징과 경영학적 응용을 도출한다는 데서 차별성을 가진다. 학술원 우수도서로 선정되기도 하였다.

이번 호를 어떻게 보고 읽으셨는지 뉴스레터에 관한
여러분의 다양한 의견을 기다립니다.
유익했던 점이나 아쉬웠던 점, 다음 호에 다루었으면
하는 내용을 적어서 이메일로 보내주세요.
의견이 채택되신 분께는
추천 도서를 선물로 보내드립니다.

보내실 곳
newsletter@sangnam.yonsei.ac.kr





연세 금융리더과정

- 금융회사 중견 간부를 위한 맞춤형 경영 교육
- 국내외 금융 회사 사례 중심의 토론 수업
- 학계와 업계의 최고 수준의 강사진
- 재직자의 업무 특성을 고려한 주2회 야간 교육
- 경영자 교육을 위한 차별화된 교육 시설 및 서비스 제공

연세대학교 상남경영원에서는 국내 최초로 금융산업에 특화된 경영교육과정인
"연세 금융리더과정 (Yonsei Finance Leader Program)" 을 2010년 하반기에 개설합니다.
본 과정은 금융회사의 미래 경영자가 될 중견간부들의 역량강화를 위한 금융회사 맞춤형 교육과정으로
리더십 및 조직관리, 전략적 사고, 금융마케팅, 금융경제 등의 경영 수업과 국내외 금융기관 사례의
토론 수업으로 진행 됩니다. 본 과정과 함께 준비된 금융리더가 되시기 바랍니다.

교 육 내 용

Module 1. 경영 리더십 및 조직관리

효과적인 인적자원 관리를 위한 조직행동의 이해 / 성공한 금융 리더가 되기 위해 갖추어야 할 리더십 핵심 역량 / 월드클래스 금융 조직을 창출하기 위한 위기와 변화관리 / 월드클래스 금융 조직을 창출하기 위한 전략적 조직 설계와 변화 / 금융 회사 생산성 향상을 위한 인적자원 관리 방안

Module 2. 전략적 사고

전략 개념의 등장 배경 이해 / 전략적 기업경영: 방향성과 차별성 / 금융 산업에서의 전략의 수립과 실행 방안

Module 3. 금융 마케팅

금융 고객 기대 관리 / 고객 만족 및 충성도 관리 / 금융 고객의 시장세분화 전략 / 금융 고객의 획득 및 유지 전략 / 금융 마케팅 시장 조사 및 CRM / 금융 마케팅 성공 사례 연구

Module 4. 금융 경제

금융구조의 경제적 분석 / 금융산업 내 이해갈등, 윤리 및 사회적 책임 / 금융기관 경영 / 금융산업의 시장구조와 경쟁 / 금융회사의 소유 및 지배구조 / 기업구조조정 / 기업위험의사결정 / 금융혁신 / 금융위기 / 금융규제 및 감독 / 통화신용정책과 외환정책 / 금융산업의 발전 방향

모 집 요 강

교육기간	2010년 8월 23일 ~ 11월 27일 총12주
교육일시	1주차 주간 집중교육 이후 매주 월,수요일 19:00~22:00
교육장소	연세대학교 상남경영원
모집정원	40명 내외
지원자격	금융회사 및 금융관련기관의 차,부장급 직원
전형방법	서류전형을 통한 수강능력 심사 후 선착순 입학 결정
원서접수방법	홈페이지(http://sim.yonsei.ac.kr)를 통한 온라인 접수
원서접수기간	2010년 8월 13일(금)까지 (단, 모집정원 초과시 조기마감 될 수 있음)
제출서류	입학지원서(홈페이지 작성), 재직증명서 1부, 반명함판 사진 1매(입학지원서 첨부 포함)
합격자발표	서류심사 후 개별 E-mail 통보
등록금	800만원(교재비, 식사 및 간식비, 워크숍비 포함)
문의처	연세 금융리더과정 담당자 윤정인 Tel: 02-2123-4268 E-mail: YFLP@sangnam.yonsei.ac.kr 연세 금융리더과정 주임교수 최흥식 Tel: 02-2123-5462 E-mail: hschoe@yonsei.ac.kr



연세대학교 상남경영원
YONSEI UNIVERSITY
Sangnam Institute of Management

120-749 서울시 서대문구 성산로 262
TEL 02-2123-4266~73 FAX 02-392-6706
http://sim.yonsei.ac.kr