



대학발전계획 수립을 위한 과제

● ● ● 김 성 국 | 이화여자대학교 경영대학 교수

변혁기에 처해 있는 대학들에게 있어 치밀하고 체계적인 대학발전계획 수립은 생존을 가능할 정도의 중요한 요소로 부각되었다. 이를 실현시키기 위해서는 무엇보다도 대학 비전에 대한 구성원의 공감대가 형성되어야 한다. 대학의 특성에 맞는 개개의 차별성을 확보하여야 하며, 조직 내의 다양한 가치관을 수용할 수 있는 방향으로 전략이 수립되어야 한다. 구성원 간 괴리가 있으면 대학발전계획 시행이 성공하기 어렵다는 점을 염두에 두고, 변화에 대한 구성원의 저항 극복방안을 모색해야 할 것이며 현실 속에서 대학발전계획을 쉽게 수용할 수 있도록 노력해야 한다.

I. 들어가며

우리나라 대학들이 변혁기에 처해 있다. 대학에 대한 각종 평가(종합평가, 학문 영역별 평가, 특성화 사업 평가, NURI사업 평가 등)가 반복 시행되면서 대학 경영자는 '선택과 집중'이라는 전략적인 의사결정을 내려야하는 상황을 맞고 있으며, 또한 대학의 특성화 전략을 수립, 집행하고 구조 조정을 단행하면서 대학의 이념과 존재 의미에 대해 다시 한 번 생각해보게 된다. 급변하는 대학의 경영환경은 대학이 나아가야 할 이상적인 모습이 무엇인지에 대해서 대학 구성원들이 심각하게 고민하는 기회를 제공하고 있다. 이제는 대학들이 자신만의 독특한 비전과 전략을 만들어내고 이를 바탕으로 조직의 혁신을 지속적으로 추진하지 않으면 생존하기 어려운 여건에 처하게 된 것 같다.

대학발전계획 수립에 있어서도 톱 다운(top-down) 방식보다는 조직의 하부 구성원들도 함께 참여하는 바텀 업(bottom-up) 방식이 점점 힘을 얻고 있는 것이 최근의 현상이다. 대학발전계획을 수립하는 데 있어서 처음부터 완벽한 것을 목표로 하기보다는 다음 세대에 숨결을 전승할 수 있는 많은 사람들과 함께 비전을 만들고 키워나가는 것이 보다 중요하다는 인식도 확산되고 있다.

이 글의 목적은 대학발전계획 수립에 있어서 필연적으로 제기되는 여러 과제들을 제시하고 검토하는 데 있다. 대학발전계획은 수립만 한다고 그대로 시행될 수 있는 것은 아니고 조직의 변화가 뒤따라야만 대학발전계획이 성공할 수 있다고 볼 때 이러한 과제를 해결하는 것이 대학의 비전 설정, 전략 및 실행 계획 수립에 매우 중요하다. 성장기나 호황기에는 어쩔지 모르지만, 요즘처럼 한

경 변화가 심하고 대학경영이 어려울 때일수록 대학발전계획 수립의 성과를 좌우하는 핵심과제에 대한 대처가 무엇보다 필요하다고 생각된다.

II. 대학발전계획 수립의 과제

1. 대학의 비전에 대한 공감대 형성

조직의 비전 설정이란 한 마디로 말해서 ‘일정 미래시점에 마땅히 있어야 할 모습과 거기에 도달하는 시나리오, 방침 그리고 행동 규범’이라고 정의할 수 있다. 환언하면, 비전은 첫째, 조직이 혁신하고자 하는 방향을 설정하는 일이고, 둘째, 그 방향으로 가기 위한 정책을 정하는 일이라고 말할 수 있다. 환경변화가 극심한 오늘날에는 대학이 미래를 어떻게 예측하는지가 차별화나 경쟁력의 원천이 될 수 있다.

그러나 비전은 일단 만들어 놓기만 하면 그대로 되는 것이 아니다. 조직 구성원들이 그 비전을 공유하고 그것을 자신의 비전으로 공감하는 과정이 반드시 필요하다. ‘비전 만들기’가 조직 혁신의 기폭제가 되기 위해서는 구성원들의 공감대가 형성되어야 한다. 일방적이고 톱 다운 방식이나 밀실형으로 만들어진 것이 아니라 가능한 한 많은 구성원이 참여하여 스스로 만들어내는 방식을 추구해야 하고, 이를 통해 ‘주인 의식’을 제고시키는 것이 중요하다. 비전 만들기가 대학 구성원들이 즐겨 참여하여 즐기는 축제분위기를 통해 이루어져야 한다. 왜냐하면 조직의 혁신은 많은 구성원들이 어떠한 형태로든 비전 만들기에 참여하여 변화목표와 대학의 현황 사이의 차이를 깨닫고 이를 기초로 조직 혁신의 필요성을 강하게 인식하는 것으로부터 출발하기 때문이다.

2. 대학의 비전과 전략에 차별성 확보

우수한 대학일수록 다른 대학과는 구별되는 자신만의 고유한 목표를 만들어내야 한다. 대학마다 처한 상황과 강점, 약점이 다르기 때문에 추구하는 비전과 전략은 다 같을 수가 없다. 마치 병의 종류와 증세에 따라 쓰는 약과 처방이 다르고 같은 증세라고 하더라도 환자의 체질과 건강상태에 따라 약 쓰는 방법이 다르듯이, 대학의 비전과 전략은 대학 조직과 구성원의 특성에 맞게 설정되어야 하므로 대학마다 달라야 한다. 그런데 오늘날 국립, 사립, 수도권과 비수도권이라는 대학의 특성과는 관계없이 ‘글로벌(국제적)’, ‘창조적’, ‘선진화된’, ‘첨단’, ‘학문의 수월성’이라는 단어가 들어가지 않는 비전과 전략은 별로 없을 정도로 대학의 비전과 전략의 내용은 유사하여 거의 ‘평균화’되어 있다는 느낌을 지우기 어렵다.

조직 간에 비전과 전략이 유사하다는 사실은 시장 내 경쟁이 그리 높은 수준이 아니라는 반증이 된다. 시장 내에 막강한 경쟁자가 존재할 때 경쟁자와 유사한 비전과 전략으로는 이기기가 어렵다는 것이 자명한 사실이다. “다른 대학이 하고 있으니까”라는 애매모호한 발상이나 벤치마킹을 넘어 타 대학의 비전, 전략을 모방하기에 급급한다면 비전 만들기와 전략수립은 실패할 가능성이 높다.

3. 대학조직의 라이프 사이클에 적합한 비전과 전략 수립

세계적인 전략이론가 찰들러(A. Chandler)는 미국 기업의 발달사를 연구한 결과, 기업은 수명주기(life cycle)에 따라 상이한 전략을 채택하고, 전략에 따라 조직구조가 달라진다는 학설을 발표하였다. “구조는 전략을 따른다(structure follows strategy)”는 찰들러의

유명한 명제는 기업의 진화에 따른 전략 변화와 이에 따른 조직구조의 변화를 적절히 설명한 것으로 평가받고 있다. '조직의 진화와 라이프 사이클에 따라 조직구조가 변화하는 것은 환경 변화에 따른 차별화된 전략 때문'이라는 명제는 대학에도 그대로 적용된다. 대학도 조직으로서 수명주기, 즉 라이프 사이클이 있다. 창업단계, 성장단계, 공식화단계, 변혁단계가 바로 그것이다.

1) 창업단계

창업단계는 하나의 조직이 창업되는 초기로서 대학으로 말하자면 신설대학이 이에 해당한다. 이 시기는 구성원들이 창업자(대학 설립자)를 중심으로 뭉쳐 창의력과 모험정신을 발휘하여 조직을 운영하는 단계이다. 이 단계에서는 조직의 생존이 문제가 되는 적대적인 환경에 노출되어 있으며 참고할 만한 매뉴얼이나 선례가 없기 때문에 전략이 매우 공격적이고 위험을 무릅쓰는 과감한 경영을 하게 된다. 창업단계에서의 발전계획은 '도전', '창조', '생존', '비공식적', '임기응변', '파격성', '과감성'이 화두가 된다.

2) 성장단계

이 단계에서는 경영자의 리더십이 효과를 거두어 조직이 환경적응에 성공을 거두게 되며 성과가 나기 시작하는 시기로서 창업 초기의 비공식적이고 비 일관적인 경영을 지양하고 행정이 '합리성'에 바탕을 둔 전략을 추구하기 시작한다. 대학행정에 있어서도 비전문가에 의해 시행되던 것이 전문성을 갖춘 전문가에 의해 시행되며 비체계적인 경영이 체계성을 갖게 되는 시기이다. 따라서 성장단계에서의 발전계획은 대학의 운영에 있어서 공식성, 합리성, 체계성을 강화하는 방향으로 수립되어야 할 것이다.

3) 공식화 단계

조직이 계속 성장하게 되면 최고경영자는 직접 통제에 한계를 느끼고 의사결정 권한을 하부로 위임하게 된다. 위임된 권한이 제대로 행사되는지 확인하기 위해서 경영자는 공식적인 규칙과 절차를 만들어 조직을 통제함으로써 조직을 안정시키고 내부 효율성을 증대시키는 것이 경영의 핵심이 된다. 각종 규정과 내규가 만

대학발전계획 수립에 있어 톱 다운 방식보다는 조직의 하부 구성원들도 함께 참여하는 바텀 업 방식이 점점 힘을 얻고 있다. 처음부터 완벽한 것을 목표로 하기보다는 다음 세대에 숨결을 전승할 수 있는 많은 사람들과 함께 비전을 만들고 키워나가는 것이 보다 중요하다는 인식이 확산되고 있다. 대학발전계획은 수립만 한다고 그대로 시행될 수 있는 것은 아니고 조직의 변화가 뒤따라야만 성공할 수 있다. 환경 변화가 심하고 대학경영이 어려울 때일수록 대학발전계획 수립의 성패를 좌우하는 핵심과제에 대한 대처가 무엇보다 필요하다.

들어지며 관리회계, 감사제도 같은 내부 통제 시스템이 도입된다. 이러한 공식화가 성공적으로 정착되면 조직은 재도약하게 되며 성숙기로 이행하게 된다. 이 단계에서의 발전계획은 대학의 운영에 있어서 정교성이 핵심 이슈가 된다. 이 단계에서는 조직의 내부 통제 시스템, 고도의 전문적인 능력, 국제 수준의 학문과 행정 등이 대학발전계획에 담겨질 수 있다.

4) 변혁단계

조직의 공식화는 내부 통제 시스템의 강화를 가져오고 조직을 일정기간 동안 성장하도록 만듦만, 지나친 내부 통제는 관료직의 병폐를

남게 하고 조직의 성장은 한계에 도달하게 되거나 경쟁에 뒤처지게 된다. 변혁단계는 지나친 관료화와 이로 인한 병폐현상을 극복하고 조직을 다시 활성화시키기 위해 적극적으로 '변화 관리(change management)'를 도입, 시행하게 된다. 이 단계에서 대학은 외부 우수인재의 과감한 영입, 팀제 전환과 전략적인 모험사업의 추진 등을 통해 난국을 타개하고자 한다. 따라서 이 단계에서 대학은 위기 극복, 비용 절감, 비 핵심기능의 아웃소싱, 우수핵심인재의 영입에 초점을 두고 새로운 비전을 설정하며 그에 따른 전략을 수립, 시행하는 것이 바람직하다.

4. 대학조직 내 다양한 가치관을 수용

엄청난 질적 변화가 예상되는 미래 환경 속에서는 다양한 가치관을 지닌 구성원을 수용할 수 있는 조직 이념이 요구된다. 즉 개인의 가치관을 존중하고 조직 내부의 소수와 인사들을 포용하고 활용할 수 있는 폭 넓은 가치관과 이념이 필요하다. 과거처럼 하나의 가치관만을 공유한 모노컬처(mono-culture) 조직은 공격적 경영을 할 때는 효과가 있지만, 조직 내 톱니바퀴 하나가 어긋나기 시작하면 조직 전체에 큰 영향을 미치게 되는 것이다.

대학 내 다양한 구성원들의 개성과 가치관을 존중하여 발전계획을 수립할 필요가 있다. 특히, '신세대' 구성원들의 이질적인 가치관과 목소리를 발전계획에 담아야 한다. 그리고 조직 내부 뿐만 아니라 대학의 외부인사들, 예컨대 학부모, 지역주민들의 목소리를 대학발전계획에 반영할 수 있어야 한다.

5. 최고경영자의 관심과 의지

한 조직의 비전과 전략을 수립하는 방식은 튼튼한 방식과 바텀 업 방식이 있을 수 있으나

수립 작업의 전 과정에 있어서 최고경영자의 적극적인 관여가 필수적이다. 대학 최고경영자의 관여와 후원이 없는 비전과 전략의 수립은 애초부터 힘을 잃게 된다. 수립과정에서 발생할 수 있는 조직 구성원의 반발과 저항을 최소화하고 수립된 전략이 순조롭게 시행되기 위해서 최고경영자가 지대한 관심을 가지고 개입하여야 한다. 비전 선언과 전략 선포는 최고경영자 인 총장이 직접 하는 것이 좋으며 전체 구성원들이 참여하는 행사를 갖는 것이 필요하다.

그러나 비전 만들기와 전략 수립에 있어서 최고경영자의 관여가 지나쳐서 세세한 부분까지 간섭하거나 알리고 하게 되면 프로젝트 추진이 위축되고 최고경영자가 의도한 방향으로 결론이 나는 수가 많다. 이를 막기 위해서 최고경영자가 관심을 갖고 개입하되 간접적인 방법으로 후원하고 프로젝트 성공의 '촉매제' 역할을 할 필요가 있다.

Ⅲ. 대학발전계획의 추진방안

1. 변화에 대한 대학 구성원의 저항 극복방안

대학발전계획의 수립과 시행과정에서 대학 구성원(교수, 직원, 학생 등)들 간 '의견 불일치'가 발생하면 성공 확률이 줄어든다. 대학 구성원들 간 이해상충의 정도가 심한 경우에는 이들을 설득하고 교섭을 벌이는 데 시간이 많이 소요될 수 있다. 새로운 전략이 도입되어 시행됨으로써 기득권을 잃을 지도 모른다는 우려를 하는 집단에서 조직적으로 저항할 수 있다.

일반적으로, 구성원이 조직 변화에 저항하는 이유는 다음과 같다. 첫째, 변화에 대한 개인적인 선입견이다. 둘째, 미지(未知)의 세계에 대한 두려움 때문이다. 셋째, 조직 내 불신 풍조의 팽배이다. 넷째, 실패에 대한 두려움 때문이며, 다섯째, 지위와 직무안정의 상실에

대한 두려움 때문이다. 특히, 대학발전계획을 수립하는 주체와 대학 구성원 간 신뢰가 결핍되어 있으면 구성원들은 정서적으로 불안감을 느끼고 조직적으로 저항하는 행동반응을 보일 가능성이 높다. 조직 변화에의 저항을 극복하고 대학발전계획을 수립, 시행하기 위해서는 다음과 같은 전략이 필요하다.

첫째, 조직 내 의사소통을 활성화한다. 이는 변화에 대한 구성원의 저항이 정보의 부족이나 부정확한 정보에 기인하는 경우가 많으므로 대학발전계획 수립의 필요성, 비전과 전략의 추구하는 방향과 절차에 대한 교육과 홍보, 의견교환의 기회를 충분히 가짐으로써 저항을 최소화하는 방법이다. 변화의 필요성에 대해 한번 설득이 된 사람들은 발전계획 수립과 추진에 도움을 줄 수 있다는 장점이 있지만, 관련된 사람의 숫자가 많을 경우에 의사소통과 설득에 시간이 많이 소요된다는 단점도 있다.

둘째, 구성원의 참여와 몰입을 증가시킨다. 가능하다면 대학발전계획 수립 프로젝트에 관련된 구성원들을 대거 참여시켜 이들의 몰입(commitment)을 증가시키는 방법인데, 참여자들이 발전계획에 직접 참여함으로써 이들의 협조와 몰입을 얻어낼 수 있다는 장점이 있으나, 참여한 구성원들이 업무 추진에 최소한의 전문성과 능력을 갖추고 있지 않으면 오히려 시간낭비가 되거나 정보의 외부 유출로 인한 업무의 차질이 우려된다.

셋째, 협상을 통해 합의(negotiation and agreement)에 이르는 방법을 사용할 수 있다. 변화추진 과정에서 저항력이 큰 특정 집단(예: 노동조합)의 저항이 있거나 예상되는 경우에는 발전계획 수립과정에서 그 집단과 교섭을 통해 합의에 도달함으로써 저항을 극복할 수 있다. 일단 합의에 도달할 수 있으면 조직적인 지원을 기대할 수 있으나 합의가 어려운 경우 변화추진에 걸림돌로 작용할 수 있으며 다

른 개인이나 집단도 협상하자고 나서게 되면 업무추진에 어려움을 겪게 될 위험이 있다.

2. 비전 · 전략 실현을 위한 시나리오 경영

아무리 잘 짜여진 계획이라 할지라도 실천되지 않으면 아무 의미가 없다. 대학발전계획도 원활한 추진과 실행이 따르지 않으면 탁상공론에 그칠 수밖에 없다. 따라서 비전과 전략의 구체적인 실현을 위해 단계적인 시나리오 경영(scenario management)을 시행할 필요가 있다.

시나리오 경영이란 미래 일정시점의 '있어야 할 모습'을 달성하기 위해 단계적으로 구체화된 행동을 관리하는 것을 말한다. 시나리오 경영에 있어서 고려하여야 할 요소는 다음과 같다. 첫째, 조직의 이념이다. 이것은 조직이 나아가야 할 방향을 제시하는 것이다. 둘째, 도메인(domain)으로서 예컨대 대학조직이 주로 활동하고 살아가야 할 영역을 일컫는 말이다. 예를 들면, 조직의 가치를 높이는 것, 교수와 학생의 만족도를 높이는 것, 사이버 캠퍼스를 실현하는 것 등이 전략에 있어서 도메인을 정하는 것에 해당한다. 좀 더 쉽게 설명하면 도메인이란, 조직이 경쟁력을 갖기 위해서 어떤 영역에 승부를 걸지를 결정하는 것이다. 셋째, 사업(business)이다. 구체적인 사업 영역을 결정하는 것으로서 도메인보다 하위개념이다. 대학이 이념을 추구하고 도메인에서 경쟁력을 확보하기 위해서 구체적으로 어떤 사업을 전개할 것인가가 명확화되는 단계를 말하는데, 예를 들면, 우수교수 채용, 우수학생 유치, 기숙사 건립, 교육 기본시설 확충, 수익사업 확충 등이 이에 해당한다. 넷째, 조직문화이다. 조직이 비전과 전략을 추구하는데 있어서 '있어야 할 모습'을 어떻게 구성원들의 공감대를 형성하여 조직 내에 침투시킬 것인가를 궁리해야 한다. 다섯째, 프로세스와 관련

된 비전을 관리하는 일이다. 대학의 비전과 전략을 추진하기 위해 행정과 경영, 그리고 조직 구조에 있어서 어떤 변화를 단계적으로 도입하고 시행해야 하는지를 결정하는 일이다.

이념, 도메인, 사업, 문화의 네 가지 차원으로 구성된 시나리오 경영은 시간적으로 단계적, 순차적으로 시행된다. 가령, 10년 후 대학이 어떤 '바람직한 모습'을 가지고 있다면 3~4년 단위로 세분화하여 3단계 시나리오를 짤 수 있다. 예를 들면, 제1단계(도입, 침투기),

대학발전전략의 요체는 미래 시점에 있어서 대학이 '있어야 할 모습'과 거기에 이르기 위한 시나리오를 마련하는 것이다. 이를 위해서는 환경변화를 예측해야 하고, 거기에 걸맞은 경영자원(인적자원, 물적자원, 정보 등)을 효율적으로 활용하고, 개발 가능성을 최대한으로 높이는 것이 중요하다. 비전만으로 조직이 움직일 수 없고, 전략수립만으로 조직이 움직이지 않기 때문에 수립된 비전과 전략을 행동으로 옮길 수 있는 실행계획이 있어야 실제로 조직이 움직이게 된다.

제2단계(정착기), 제3단계(구체화, 성과)로 세분하고 각 단계별로 위의 네 가지 차원에서 어떤 일이 일어나야 할지 밑그림을 그리면 그것이 바로 시나리오가 되는 것이다.

3. 포트폴리오 경영

대학발전전략의 요체는 미래 시점에 있어서 대학이 '있어야 할 모습'과 거기에 이르기 위한 시나리오를 마련하는 것이다. 이를 위해서는 환경변화를 예측해야 하고, 거기에 걸맞은 경영자원(인적자원, 물적자원, 정보 등)을 효

율적으로 활용하고, 개발 가능성을 최대한으로 높이는 것이 중요하다. 비전만으로 조직이 움직일 수 없고, 전략수립만으로 조직이 움직이지 않기 때문에 수립된 비전과 전략을 행동으로 옮길 수 있는 실행계획(action plan)이 있어야 실제로 조직이 움직이게 된다.

실행계획을 행동으로 옮기는 데 있어서는 우선순위가 결정될 수밖에 없는데 조직이 처해 있는 상황에 따라서 어디에 중점을 두느냐에 따라 실행의 초점이 달라진다. 이와 같이 전략수행에 있어서 우선순위를 결정하는 방법은 보스턴 컨설팅 그룹(Boston Consulting Group)이 개발한 '제품 포트폴리오 매니지먼트(PPM: Product Portfolio Management)'가 있다. 이 방법을 대학발전계획 수립에도 적용할 수 있다.

PPM에서는 시장 성장률(시장의 매력도)이나 상대적 시장 점유율(사업의 힘과 능력)의 두 차원으로 2x2 매트릭스, 즉 'BCG 매트릭스'를 만들어 제품이나 사업을 분석하는데 이를 대학 조직에 적용하여 설명하면 다음과 같다.

1) 캐시 카우(cash cow)

현재 추진하는 사업의 힘과 능력은 높으나 시장의 매력도는 낮은 경우를 말하는데 현재로서는 현금 흐름에 기여하고는 있으나 시장 매력도가 낮기 때문에 장래성이 부족하여 '사양사업'이라고 말할 수 있는 사업을 말한다. 따라서 대학은 이 사업에 대한 의존도를 점차 줄여나가야 할 것이다(예: 평생교육원, 사회교육원, 어학강좌 등).

2) 스타(star)

고성장률을 보이고 높은 상대적 시장 점유율을 갖는 사업으로서 이 스타 사업은 수익성과 장래성이 모두 좋은 경우이므로 지속적인 투자가 이루어지는 것이 바람직하다(예: 나노과학 관련 사업, 바이오 사업 등).

3) 문제아(question mark)

성장기 사업이기는 하지만 상대적 시장 점유율은 낮아, 경쟁 포지션이 취약한 사업을 말한다. 기술 개발이나 시장 지위 강화를 위한 투자가 계속되어야 하므로 자금 소요량이 많아진다. 이에 대해서는 '스타 사업'이 될지 아닐지에 대한 철저한 분석 후 선별하는 전략이 필요하다(예: 정보통신 관련사업, 생명과학 관련사업 등).

4) 경쟁에서 진 개(dog)

시장 성장률도 낮고 상대적 시장 점유율도 낮은 쇠퇴기 사업들이 이에 속한다. 이에 대해서는 기본적으로 철수 전략이 적용되어야 한다(예: 수련관 임대 사업 등).

IV. 맺음말

대학발전계획 수립에 있어 비전과 전략에 대한 대학 구성원들의 공감대 형성이 전제되어야 함은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 그리고 추진 방법에 있어서 가능한 한 단순화시켜 구성원들이 쉽게 수용하고 참여할 수 있도록 하는 것도 중요하다. 필자가 대학종합평가 평가위원으로 현장 방문을 하여 구성원들에게 대학발전계획에 대해 알고 있는지를 물어 봤을 때 정확히 알고 있는 경우는 드물었다. 구성원 간 괴리가 있으면 대학발전계획은 시행에 성공하기가 그만큼 어렵게 된다.

대학의 비전과 전략을 너무 복잡하게 생각할 것이 아니라 6W 2H(What, Why, Where, Whom, Who, When, How, How much)로 요약하여 구성원들이 의도적으로 외우지 않아도 쉽게 수용할 수 있도록 만드는 일이 중요하다.

급변하는 경영환경 속에서 미래에 바람직한 모습을 추구하고자 하는 대학의 노력이 열매를 맺기 위해서는 대학이 나아가야 할 방향과

구체적인 추진 방법과 내용을 누구나 쉽게 알 수 있도록 만드는 일이 필요하다. **김성국**

참고 문헌

- 김성국(1997). *트렌디 인사관리*. 명경사.
 김성국(2003). *조직과 인간행동*. 명경사.
 김성국(2003). *인적자원관리 뉴패러다임*. 명경사.
 김성국 · 김민수(2004). *이슈중심 인사관리*. 삼영사.
 시오야 미치(1994). *전사원이 참여하는 기업비전 만들기*. 이광현 · 갈정웅 역. 명진출판.
 Coulter, M. (2004). *Strategic Management in Action*, (3rd ed.), Prentice-Hall.
 Hill, C.W.L. & Jones, G.R.(2006), *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, (7th ed.), Houghton Mifflin Co.
 Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R. E.(2004). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization, Concepts and Cases*, (6th ed.), South-Western College Pub.
 Wheelen, T. & Hunger, D.(2005), *Strategic Management and Business Policy*, (10th ed.), Prentice-Hall.

김성국

서울대학교 인문대학을 졸업하였고, 동대학원 경영학과에서 경영학 석사, 독일 만하임대학교에서 경영학 박사를 취득하였다. 한국대학교육협의회 연구개발부장, 대통령자문 새교육공동체위원회 전문위원, 독일 Paderborn대학교 및 Halle대학교 객원교수, 리더십학회 초대회장을 역임하였다. 현재 이화여자대학교 경영대학 교수로 있으면서 한국인사조직학회 회장을 맡고 있다. 주요 저서로는 『경영과 사회』, 『21세기형 인적자원관리』, 『조직과 인간행동』, 『이슈중심 인사관리』 등이 있으며 많은 학술논문들이 있다.