

<3>

.
. .
. .
. .

R&D

朴銅午

(Tel: 02 - 785 - 1437)

.

가 가

R&D

가

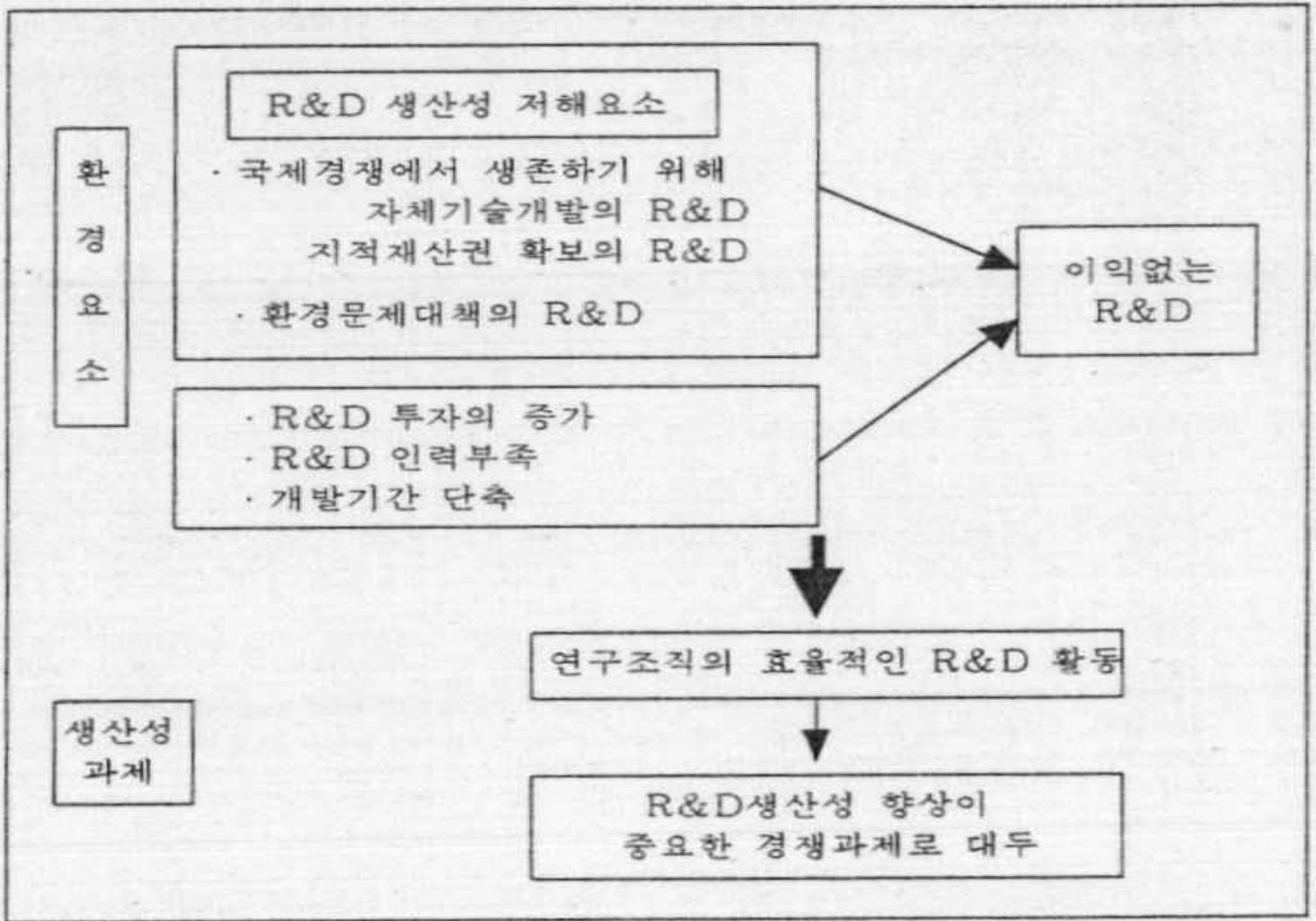
R&D
R&D

R&D

R&D

< 1 > R&D

R&D



가

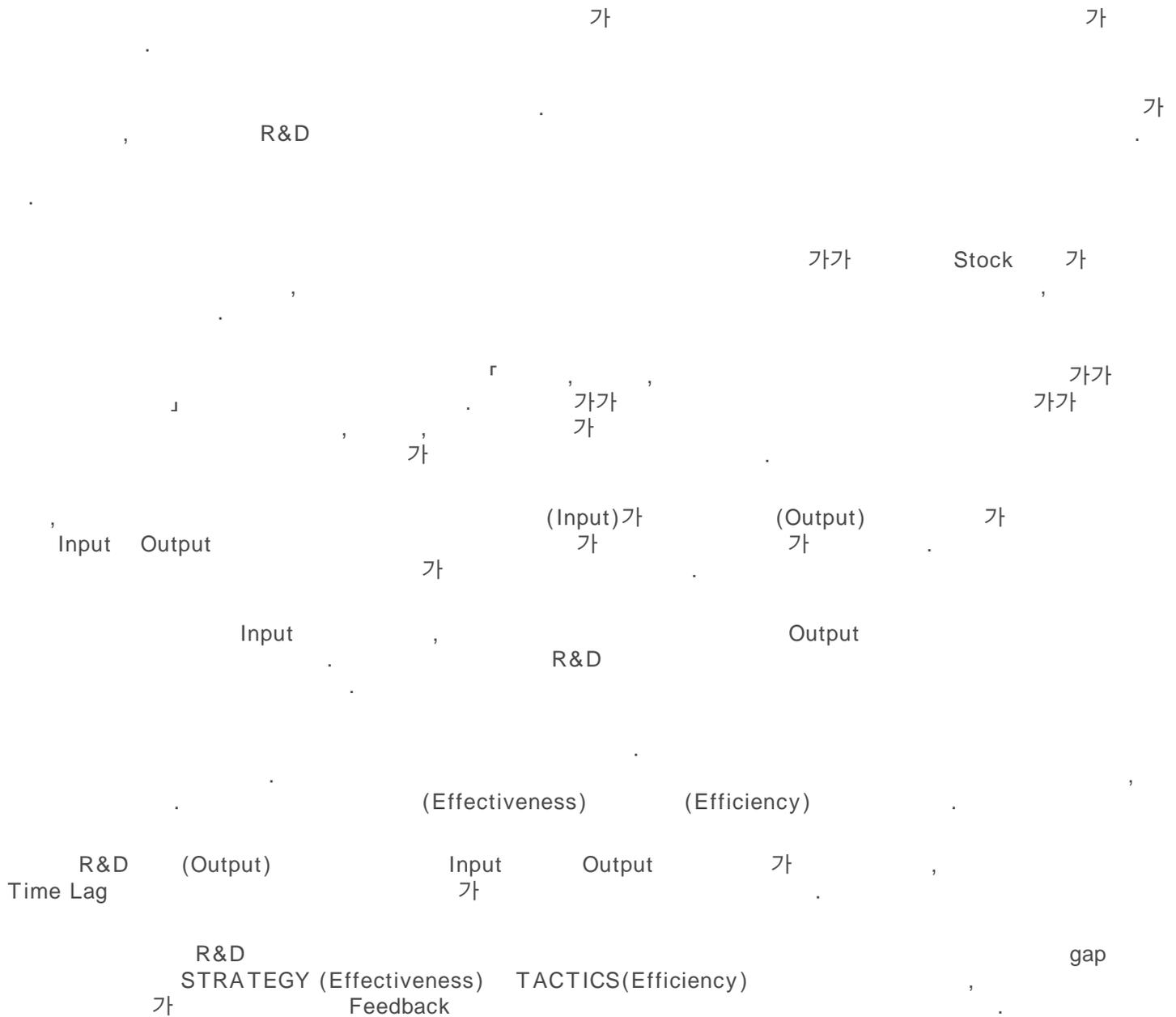
()」 (< 1>) .

< 1> R&D ()

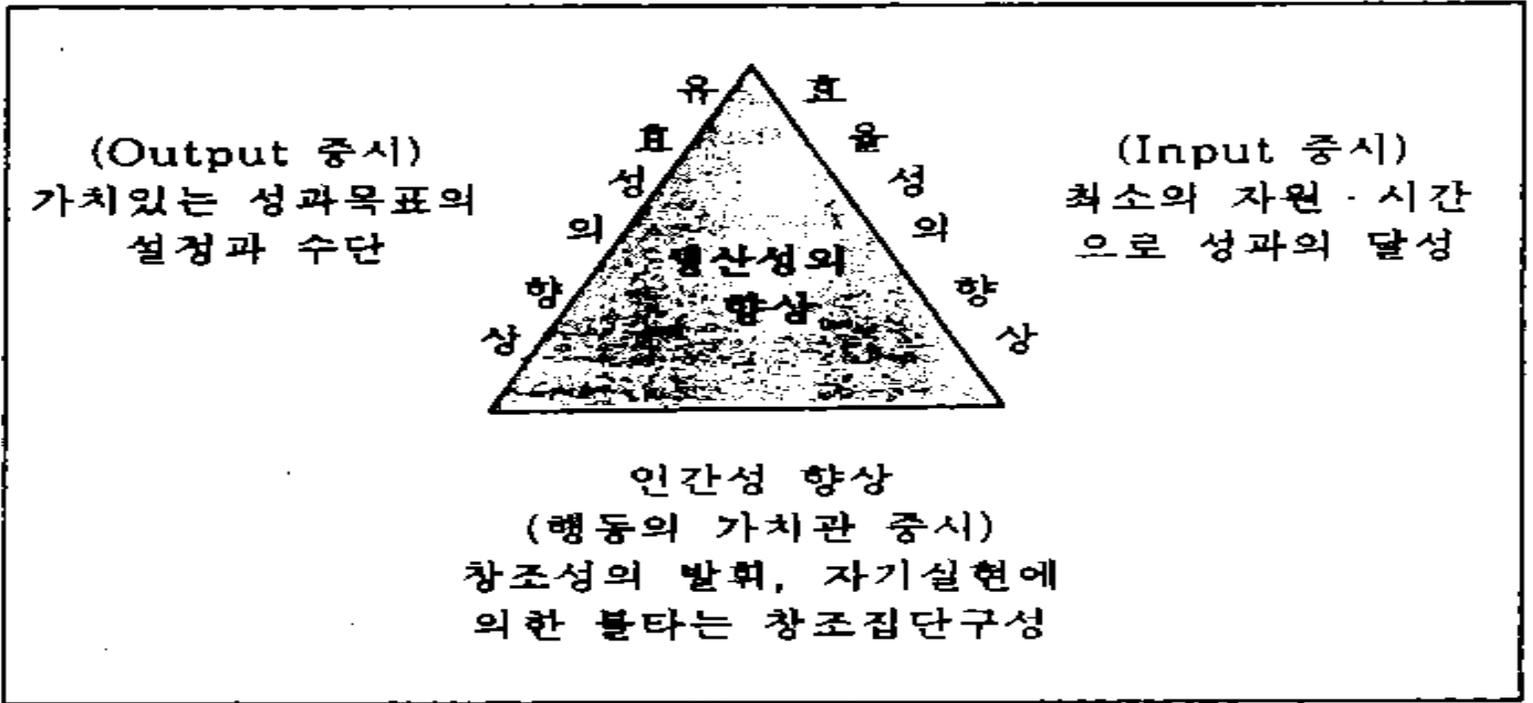
(단위: %)

항 목	전 체	연구부문보유	연구부문미보유
① 연구테마의 사업화 평가	19.0	19.5	19.0
② 기술이전의 원활화	20.6	19.5	23.8
③ 연구분야의 압축(전략화)	55.6	56.1	52.4
④ 연구중지시기의 결정	0.8	1.2	-
⑤ 기타	0.8	-	2.4
⑥ 잘 모르겠음	3.2	3.7	2.4

자료: NISTEP "日本企業にみる戰略的研究開發 マネジメント", 1993. 10. P17에서 재정리



< 2> 3



< 2> 가 , 3 . 3

가

Output

가

가

가

가

Culture

가

가

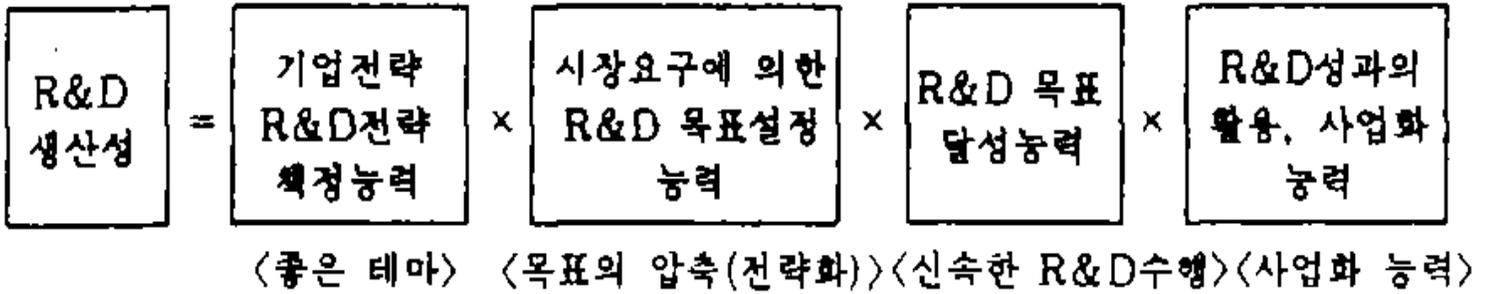
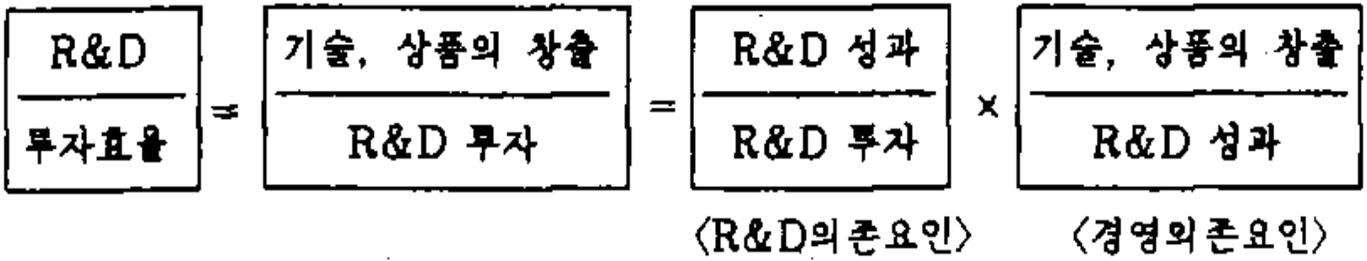
가

가

R&D

R&D

IRI
R&D



R&D

R&D

R&D

R&D Management

R&D

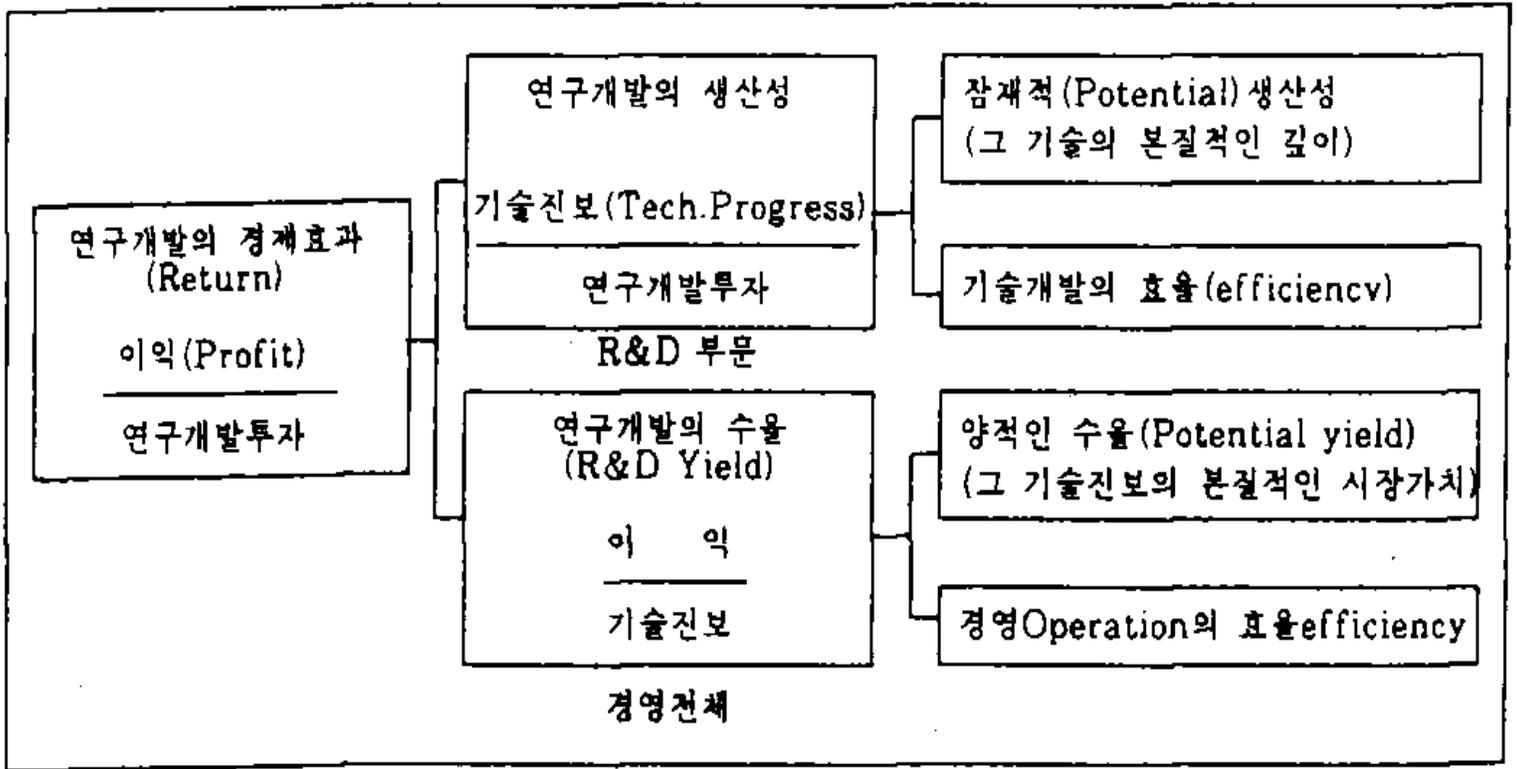
R&D

가

R&D

< 3 >

Return



R&D 가 , R&D 가 R&D 가 R&D 가

(Industrial Research Institute) 「R&D Return < 3 > 가 2 R&D 가

Return() () R&D (가

가

P. Druker Innovation 가

가

< 4 >

목표의 중요 영역의 대응

연구개발기능 전체의 효율
(연구조직목적(목표)의 달성정도)

협회의 유효성
(연구개발목적이 경영전략과 사회·시장의 니즈에 적합한가)

...[시장지위] [사회적 책임]

경쟁력 수준
(경쟁에서 승리할 만큼 연구개발잠재력을 지니고 있는가)

...[관리능력과 욕성]
[전문가 능력과 자세]

생산성
(각 경영자원 투입량에 걸맞는 연구개발성과(양·질)을 내고 있는가)

...[이노베이션] [생산성]

경제성
(연구개발비 투입에 걸맞는 연구개발성과(금액환산)을 내고 있는가)

...[물적자원·재원] [수익성]

주) 목표의 중요 영역·드러커(현대의 경영)(다이아몬드사)에서 인용

< 4 >

가

(fundamentals)

R&D

가

< 2 >

1. 연구개발의 기본방향이 확실치 않다. (세부전략Domain도 포함)
2. R&D부문과 마케팅 판매 생산 관리부문간의 벽이 높고 시너지 효과를 기대할 수 있는 조직체계가 갖춰져 있지 않다.
3. 생산성의 3대 요소 유효성 효율성 인간성의 향상에 대한 이해와 시책이 부족하다.
4. 기획부문이 조정 및 연구행정적인 업무에 매달려 있고 고유업무수행에 어려움을 겪고 있다.
5. 연구개발에 필요한 정보조사(기술과 시장)의 전담자를 두지 않고 있으며 GK(Gate Keeper)조직도 없다.
6. 아이디어로 부터 생산·판매에 이르는 PPP(Phased Project Planning)의 조직체계가 없다.
7. 처음부터 전부문이 참여하는 러비식개발체계가 구축되어 있지 않다.
8. 사내의 기술시즈 및 기타 경영자원이 정리되어 있지 않아, 비효율을 초래하고 있다.
9. 연구개발부문에 성과 평가기준이 없다(질적수준도 포함).
10. 아이디어 발상을 개인에게만 의존하고 효과있는 아이디어마케팅을 갖지 못하고 있다.
11. 매니저와 프로젝트리더의 분명한 역할분담이 이루어져 있지 않아 시너지효과를 기대할 수 없다.
12. 테마에 시장전략의 비전이 없고 상세한 행동프로그램인「목표 Map」(BD 법)도 없다.
13. 연구자, 관리자, 부가가치작업이 어째서 적은지 그 실태가 파악돼 있지 않다.
14. 연구개발지원부문이 빈약해 연구자의 잡다한 일이 너무 많다.
15. 강점주의 채질·인사제도(점수주의로 간부는 부하의 최를 추궁하는 듯한 자세를 견지하고 있다.)
16. 필요정보에 대한 지속적인 정보수집과 그것의 공유화·즉시화가 계획되어 있지 않다.
17. 상품발상의 기점은 시장이나 소비자보다도 문화의 변화추세(Trends)를 읽는 미래예지라는 이해가 부족하다.
18. 히트상품에는 1,000개이상의 아이디어가 필요하지만, 그 수집방법도 수집된 아이디어의 육성방법도 모르고 있다.
19. 정성적인 목적분야에서 목표(기한과 정도)가 없는 일이 너무 많다.
20. 전략연동형의 TOC활동을 하고 있지 않다. 또한 하는 방법도 모른다.
21. 연구자가 해석력, 문제처리능력은 갖고 있어도 종합력, 과제형성력에는 약하다. (전략발상이 가능치 않다)
22. 장점을 잘 보는 리더는 적고, 단점을 잘 찾아내는 리더는 너무 많다(낙관론이 적다).
23. 연구개발의 진도관리가 미흡하다든가, 적절하다고 납득이 가는 기준이 없다.
24. 개발에 성공하려면 창조력을 바탕으로한 추진력이 필요하지만 어느것도 훈련되어 있지 않다.
25. 호주머니 연구(Under the table) 제도가 없든가 있어도 기능을 충분히 발휘할 수 있는 조직체계가 되어 있지 않다.
26. seeds시행의 테마의 선택방식이 미미하고 조기 시장검증 등의 계획도 없다.
27. 소재를 포함 하드기술개발을 주도하는 마케팅력이 부족하다(단순히 좋고 싸면 팔린다고 생각하고 있다).
28. 기술경쟁의 시대에 차별화는 마케팅에 의한 토탈프로듀스라는 것을 이해하지 못하고 있다.
30. 연구자의 경력개발의 듀얼레더시스템 조직이 없다.
31. 불타는 창조집단을 만드는 제요소 가운데 이벤트, 인센티브 제도가 불충분하다.
32. 인재를 직재적소에 쓰는 매니지먼트가 불충분 하다(이단시되고 있다).
33. 기획단계에 적절한 인원과 자금을 투입하지 않는다. 적절하다해도 전체개발비의 단 몇 %에 불과하다.
34. 시간을 다투는 차별화의 매니지먼트 기반(fundamentals) 구축이 전시적으로 이루어지지 못하고 있다.

자료: 일본 "R&D Management" 1994.



[]

1. 한국산업기술진흥협회 “연구개발생산성 향상방책”, 1992. 9
2. 原陽一郎 “戰略的な研究開發の“仕組みをつくる”, 「研究所の運營體制 事例集」ア-バンプロデュース出版部
3. R&Dの生産性向上 R&Dマネジメント交流議研究報告(社), 企業研究會, “研究開發企劃と投資效果評價” 1994. 11.
4. 日本 科學技術省 科學技術政策研究所編, 「日本企業にみる 戰略的研究開發 マネジメント」1993. 10.
5. Roger, Miller, The influence of primary task on R&D laboratory evaluation: a comparative bibliometric analysis 「R&D Management」 Jan, 1992