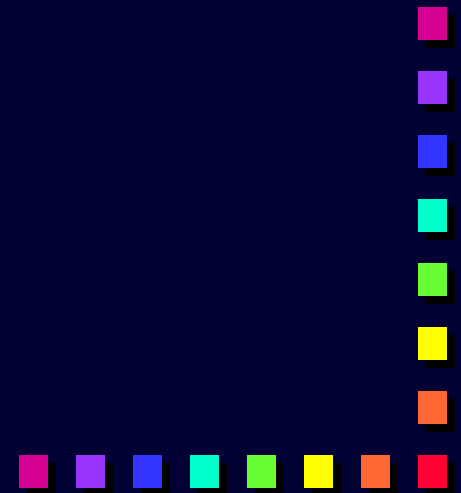

혁신과 평가

서울대학교 경영대학 교수
조 동 성



경영자들 사이의 보수 차이

• 한국기업내의 보수 격차

1996년 대기업 대졸 신입사원의 연봉: 1,500만원, 대기업 사장의 연봉: 1억원
2004년 대기업 대졸 신입사원의 연봉: 2,500만원, 대기업 사장의 연봉: 1.8억원

• 일본기업내의 보수 격차

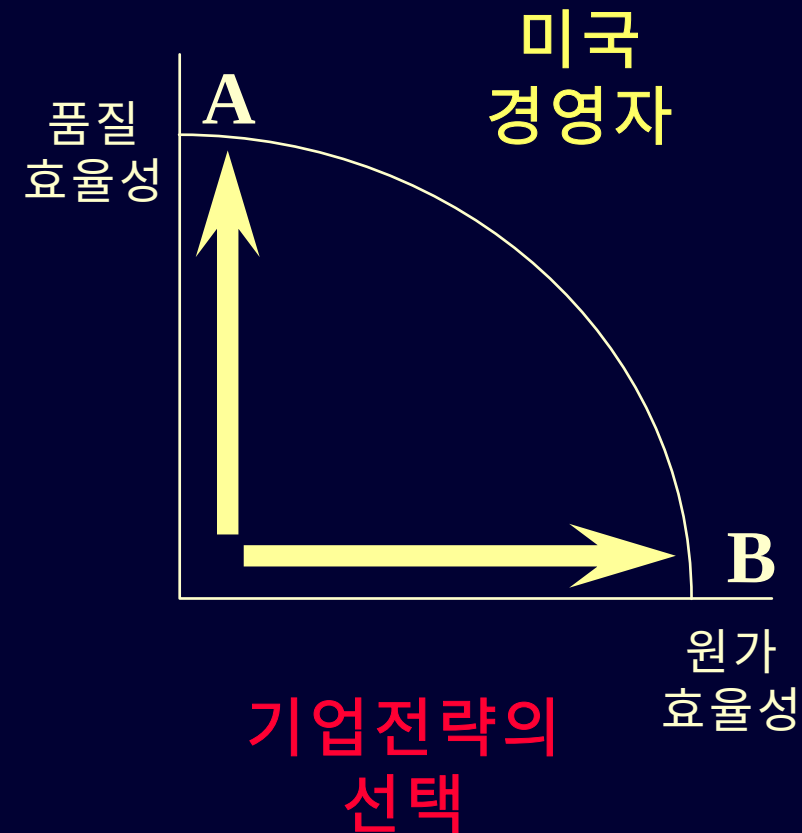
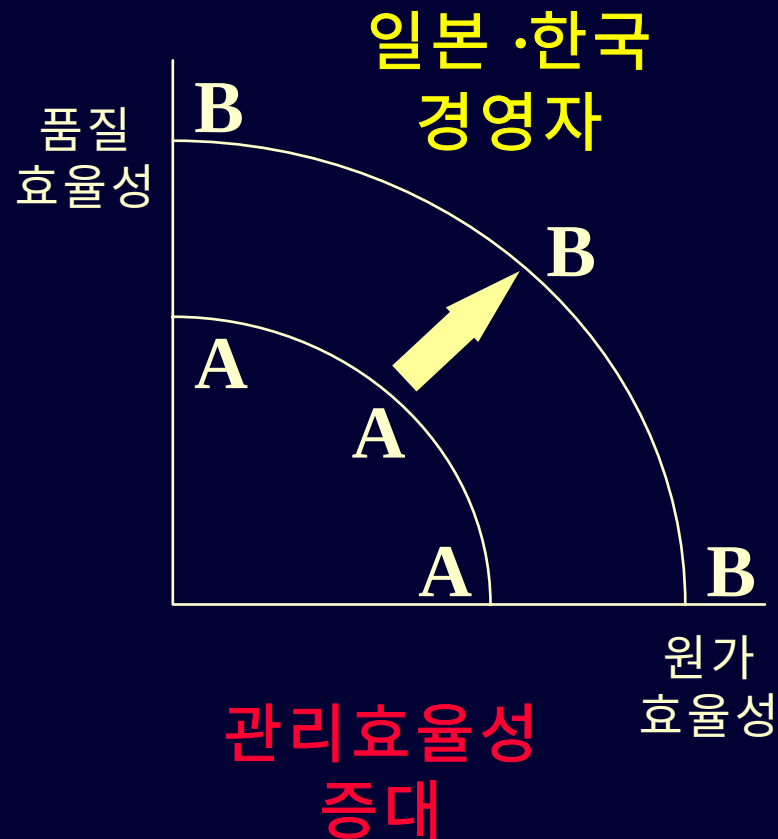
1996년 일본 대기업 대졸 신입사원의 연봉은 280만엔 (약 2,900만원),
政經研究所 조사 235개 대기업 사장의 연봉은 2,764만엔 (약 2.9억원) 수준.

• 미국기업내의 보수 격차

1996년 미국 대졸 신입사원의 연봉: 35,000달러 (약 4,900만원), Business Week 465개
대기업의 CEO 연봉 (stock option 포함) 평균: 578만 달러 (약 81억원).
2004년 미국 대졸 신입사원 연봉: 50,000달러, 대기업 CEO 연봉: 700만달러



한·미·일 경영자의 경영 스타일



Source : M. E. Porter, "What is Strategy," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 1985

가전산업의 사례

일 본

마쯔시타, 히타치, 도시바, 산요 등 One-set 위주의 제품전략

한 국

삼성, LG, 대우 모두 One-set 위주의 제품전략

미 국

GE(냉장고), Carrier(에어컨), Whirlpool(세탁기),
Magic Chef(전기오븐) 등 제품별 전문화 전략



Intel 사례

1968년

- 창립 이후 Intel은 반도체 전문회사로 발전

1986년

- Andrew Grove 사장 취임 후, 메모리 반도체를 포기하고, 마이크로프로세서에 집중 투자
- 매출액의 40%, 이익의 30%, 종업원의 30% 삭감
- Fairchild, Texas Instruments 등 경쟁사는 Intel의 메모리 사업부 인수

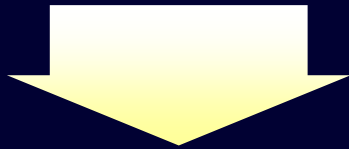
1997년

- 매출액 250.7억 달러로 전세계 반도체 산업에서 1위 유지
- 이익규모 69.5억 달러로 매출액 이익율(ROS) 27.7%
- 시가총액 1467.3억 달러로 매출액 대비 5.9배
- 1986년에 비해 시가총액 49배 상승



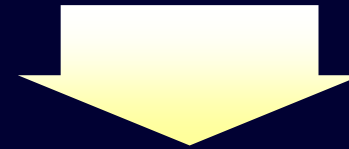
경영자들 사이의 보수 차이

- 한국 기업 내의 보수 격차 ... **7:1**
- 일본 기업 내의 보수 격차 ... **10:1**



관리효율성 향상은
모든 구성원의 몫

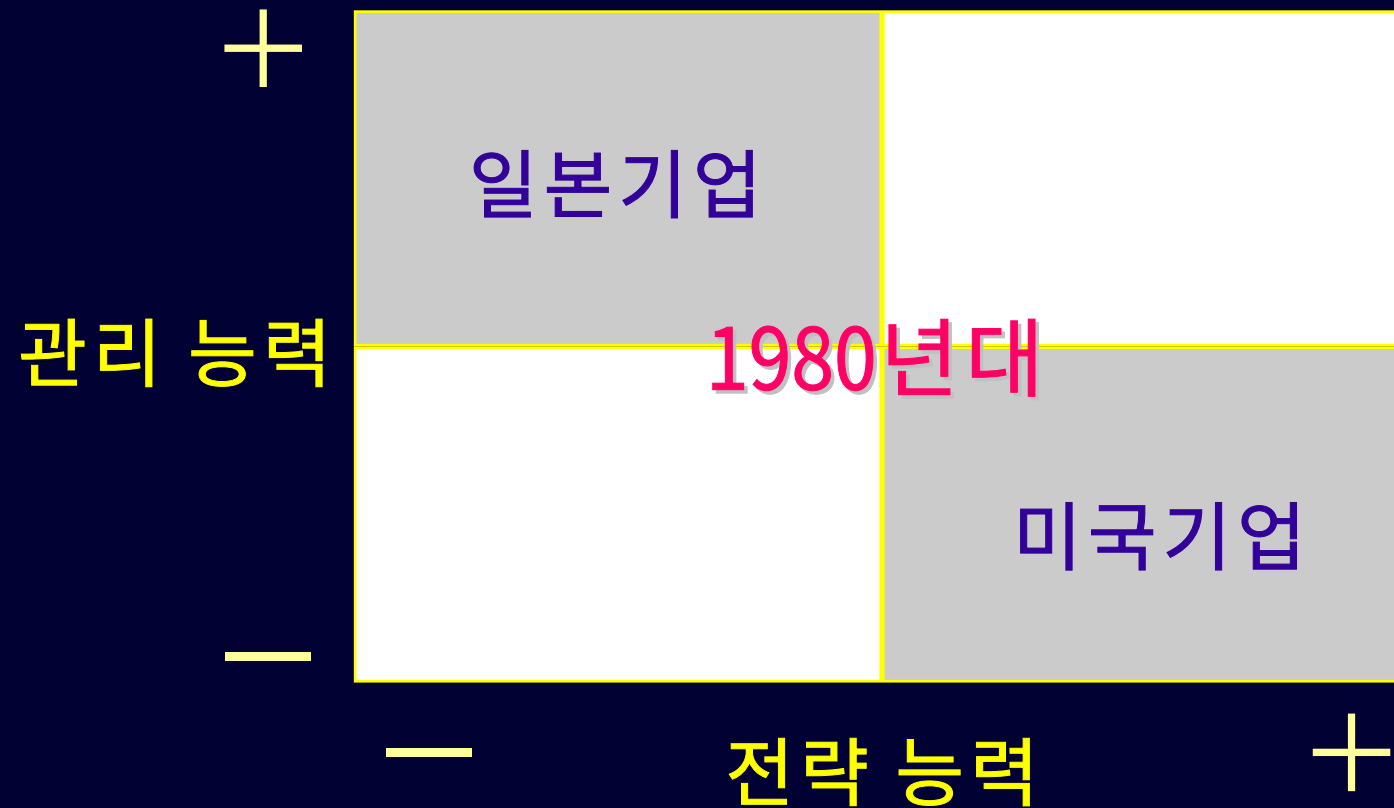
- 미국 기업 내의 보수 격차 ... **165:1**



전략선택은
최고경영자의 몫



미국과 일본의 기업경영 비교 - 1



1980-90년대 미국기업의 관리효율성 향상노력

정보기술(IT)의 광범위한 응용

Downsizing과 노동계의 의식개혁

📄 공장의 생산성 향상

CAD, CAM, LAN 등 H/W tech.
JIT, SQC, Work Cell 등 S/W tech.

📄 사무능력 향상

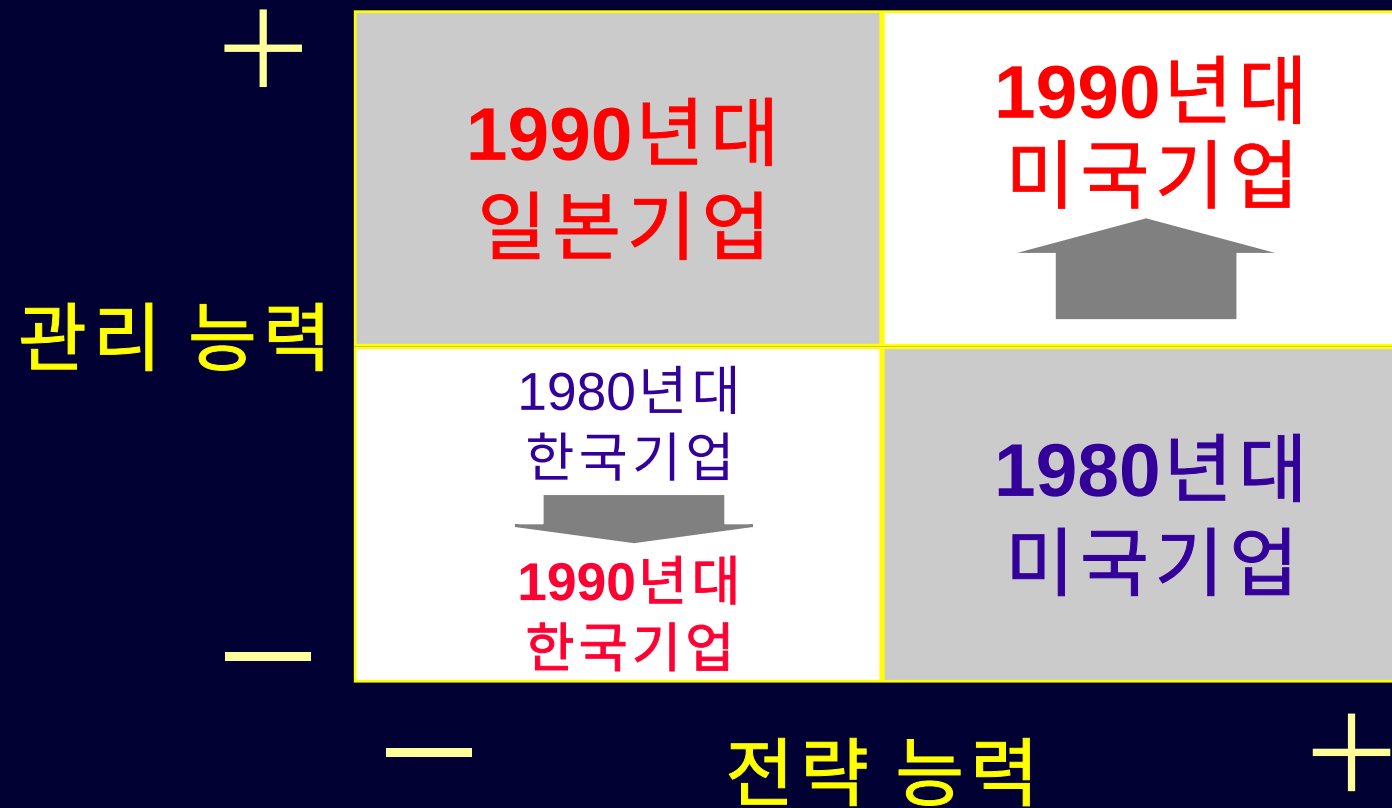
Internet 혁명
BPR, Org'l Learning 등 혁신기법

79-95년 사이 4,300만명이
비자발적 퇴직
(involuntary retirement)
경험

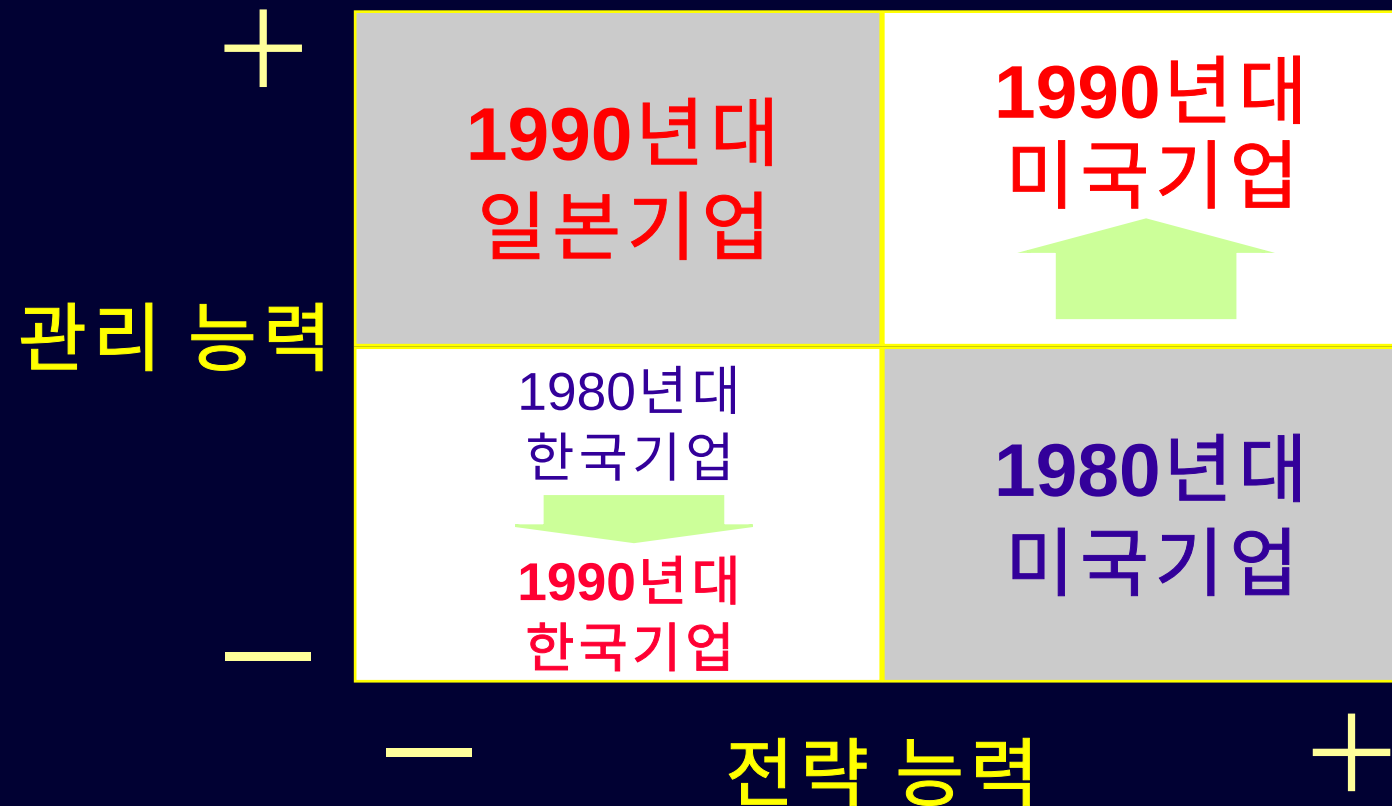
1997년 경제성장률 3.9%, 실업률 4.7% (85년 7.0%)



미국과 일본의 기업경영 비교 - 2

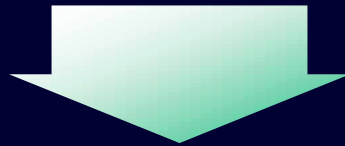


미국과 일본의 기업경영 비교 - 2



한국기업의 과제

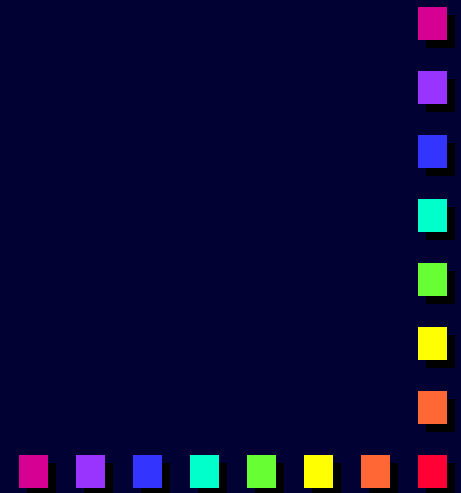
1. 관리능력 향상
2. 전략능력 향상



경영혁신(관리혁신과 전략계획)

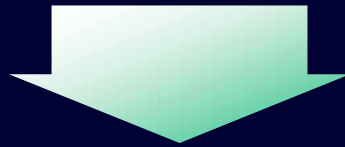


경영혁신



경영혁신이란 ?

경영 + 혁신



경영을 혁신하자 !

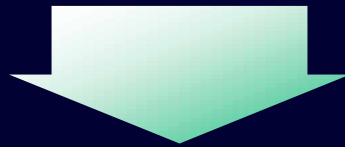
우리가(내가) 경영을 혁신하자 !



혁신이란?

혁신이 주는 이미지

- 변화
- 새롭다



혁신이란 좋은 것인가, 나쁜 것인가 ?



혁신이란 ?

혁신

- 혁(革) → 가죽 → 피(皮)
- 신(新) → 새로

혁신은 껍질을 벗기는 아픔이 따르는, 힘들고
어려운 일이다. 따라서 피할 수만 있다면 피하라 !



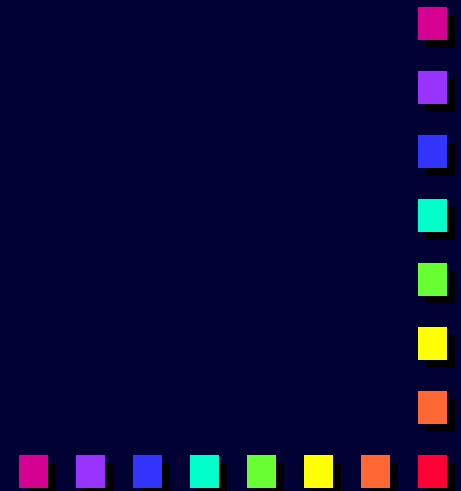
혁신이란?

- 혁신을 안해도 되는 경우

☞ 잘나가는 호떡집 주인

- 혁신이 필요한 경우

- ① 기존방법으로는 원하는 목표를 달성하지 못하는 경영자
- ② 목표를 수정한 경영자
- ③ 환경이 변화한 경영자



경영이란?

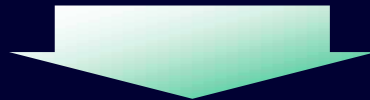
- 연구개발은 경영인가, 아닌가?
- 생산은 경영인가, 아닌가?
- 판매는 경영인가, 아닌가?
- 재무는 경영인가, 아닌가?
- 인사는 경영인가, 아닌가?



경영이란?

생산, 판매, 재무, 인사는 경영이 아니라, 단지 기업의 활동일 뿐

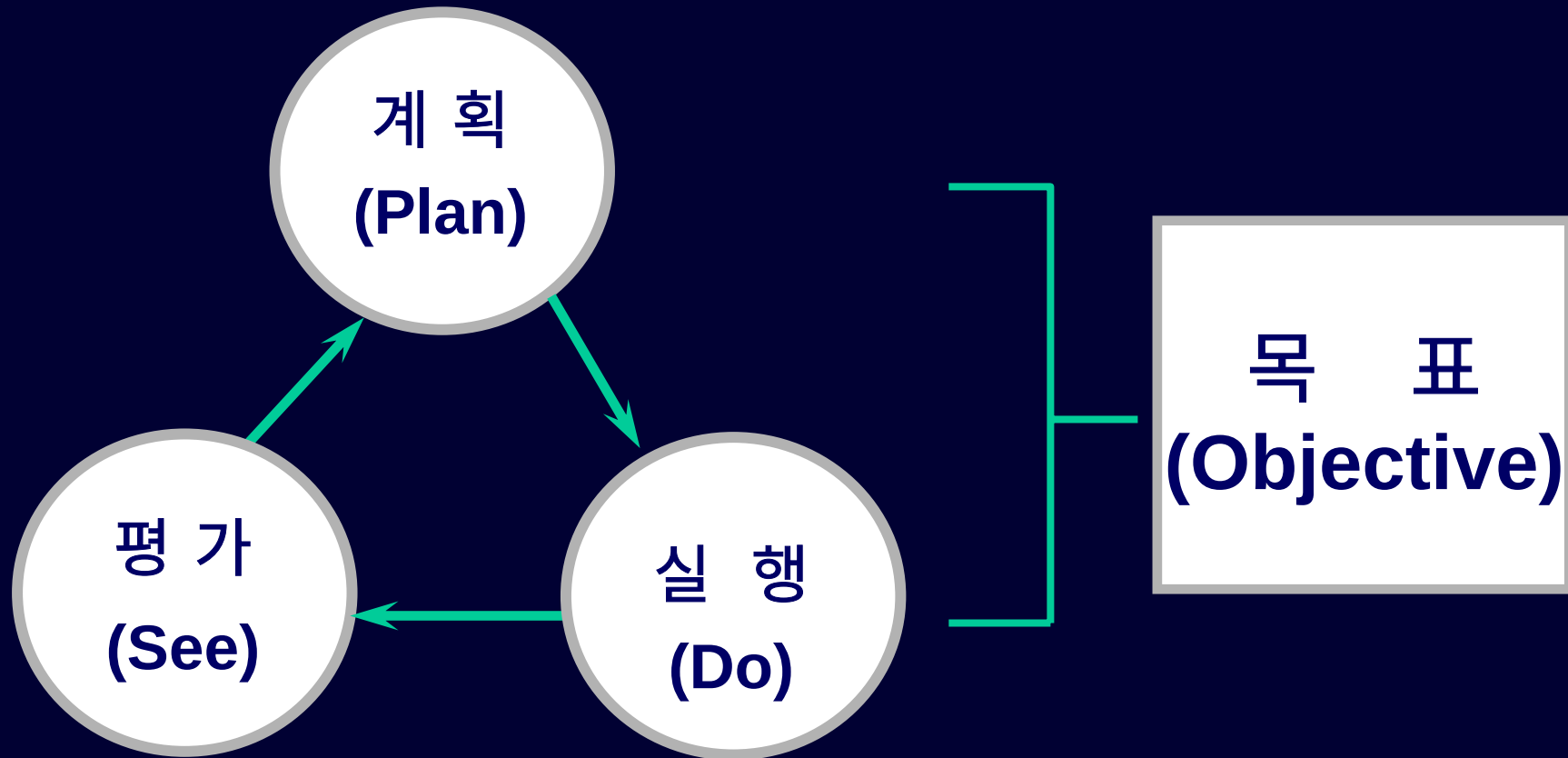
기업의 활동 ... 생산, 판매, 재무, 인사
정부의 활동 ... 외교, 안보, 치안, 복지
대학의 활동 ... 교육, 연구, 사회봉사
병원의 활동 ... 질병의 치료와 예방
가정의 활동 ... 의, 식, 주, 자녀교육



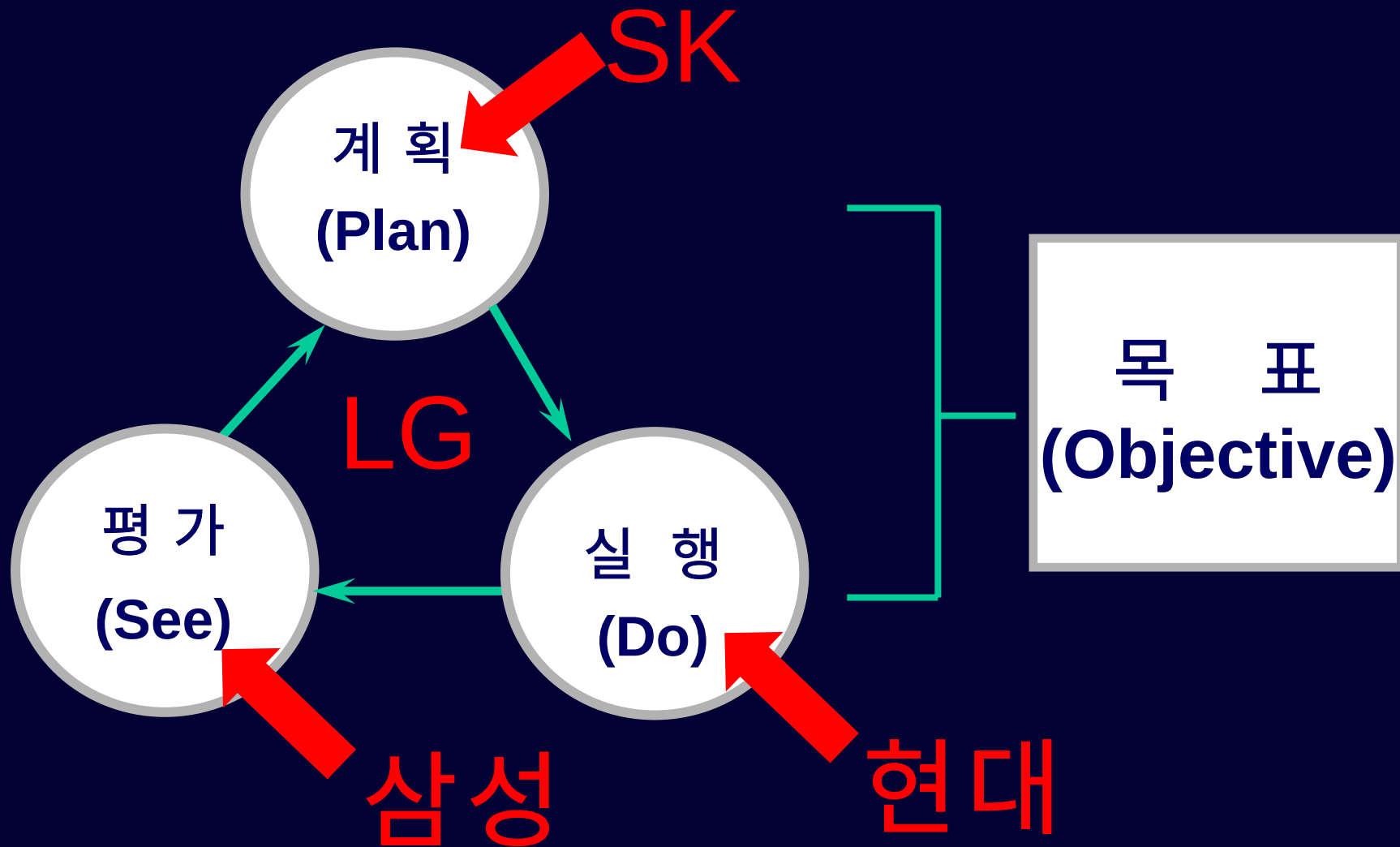
경영은 각 조직의 활동에 적용하여 그 조직이
추구하는 목적을 달성하도록 해주는 수단



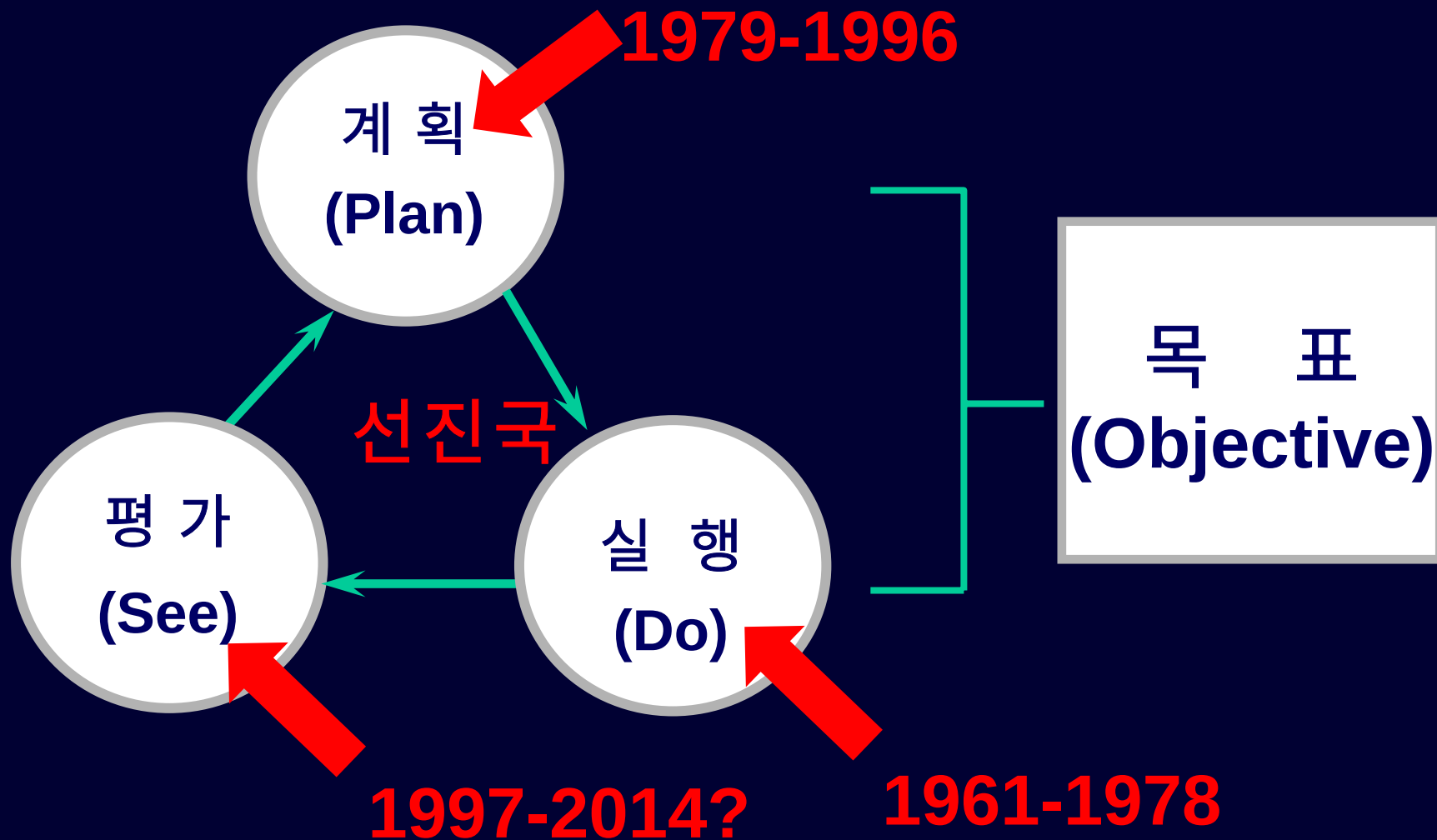
경영이란?



한국 재벌의 특징



대한민국의 특징



2002년 노무현 대통령 후보의 평가 관

- -경영은 플랜-두-시 다. 이 셋 중 어디에 중점 두 나?
- "대한민국을 평가 공화국으로 만들고 싶다. 예산을 책정할 때 장관이 그 예산이 얼마나 목적에 기여했느냐, 아웃풋에 얼마나 기여했느냐를 평가할 방법이 없다. 대한민국은 평가의 노하우가 너무 빈약하다. 성과주의 예산을 위해서는 제대로 된 평가 시스템이 필요하다. 이걸 정부만 아니다. 신용대출이 되기 위해서도, 코스닥 시장이 제대로 작동하기 위해서도 제대로 된 평가 시스템이 필요하다. 이 시스템이 신뢰를 받아야 제대로 된 신용대출, 기업평가가 가능하다. 올바른 평가의 시스템과 노하우 축적해야 선진국이 된다."



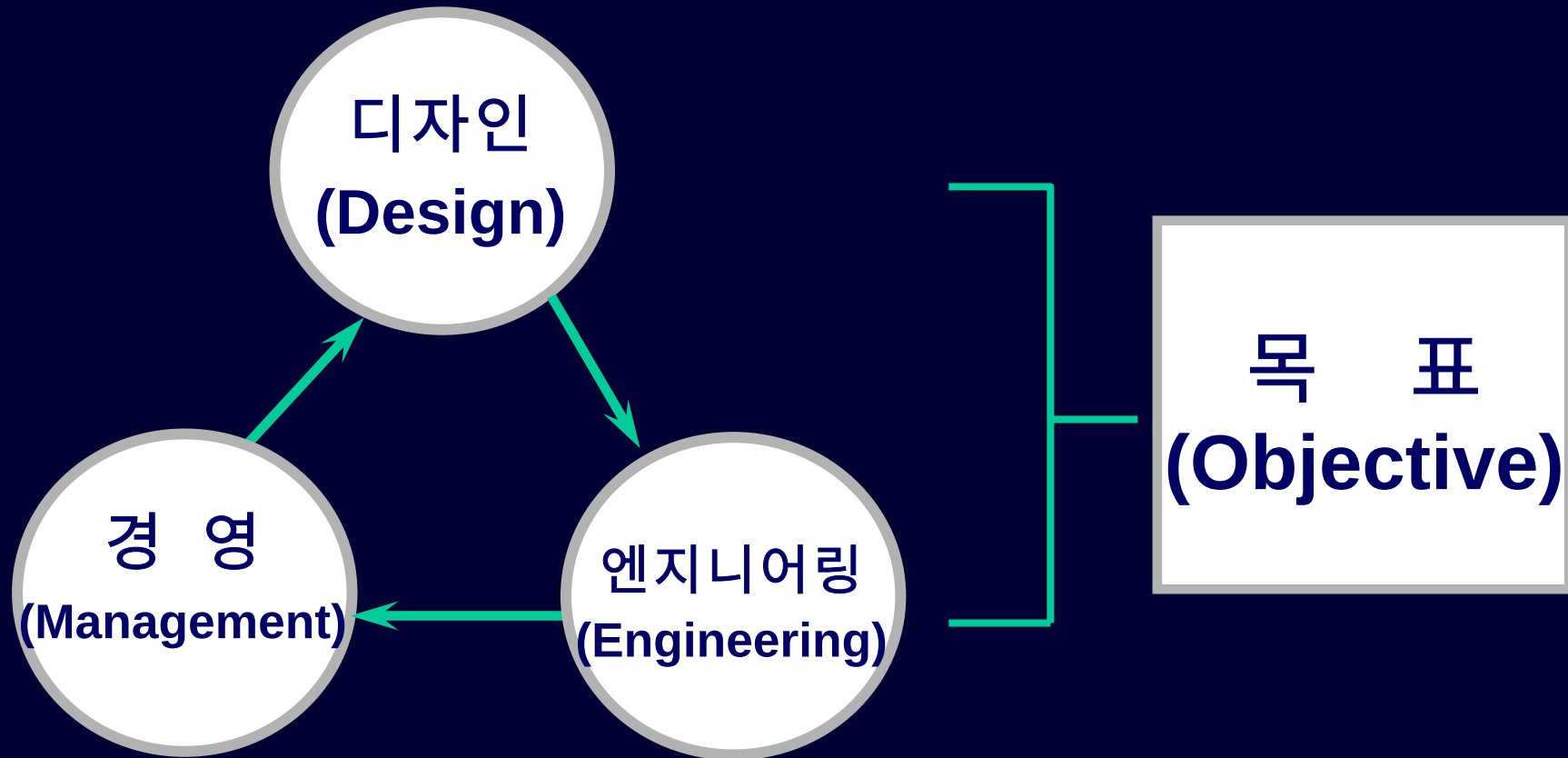
2002년 노무현 대통령의 CEO 관

- -CEO형의 의사결정 한 실례는?

- "정치인으로 한 결단은 남다른 결단이었다. 그러나 CEO적 결단이라고 보긴 어렵다. 다만 해양부 장관했을 때 감히 '2년만 했으면 해양부 문화를 바꿨을 것이다'고 말할 수 있다. 자율과 책임에 의해 모두가 의욕을 가지고 일할 수 있는 문화를 만들었다. 인사를 할 때 일단 국장 인사를 마치고 과장 인사 경쟁이 생겼을 때는 과장이 선택할 수 있도록 했다. 그러니 국장과 과장의 사이가 좋아지고 과장들의 열의도 커졌다는 소리도 들었다. 진급심사에서 어떤 방법이 가장 좋겠느냐고 과장들에게 물어보니까 '의사결정프로세스'라는 방식을 도입해 그 기법을 적용해 토론을 시킨 다음 결과를 부서에 그대로 적용했다. 그랬더니 당사자들은 다소 불편이 있었지만 스스로 선택한 것이기 때문에 설득력이 높았다. 적어도 인사에 관해선 당시 난 자유로웠다. 지역에 관한 문제도 없었다. 직원들이 선택한 방법에 의해 했기 때문이다. 시스템에 의한 지도력이다. 어려웠던 점은 청탁을 받은 수많은 쪽지를 책상 밑에 묻어두는 거였다. 항의도 많이 들어왔다. 이게 공정성에 관한 신뢰다. 그외에는 자기일에 대한 확신, 전망을 가지도록 했다. 보고를 받을 때도 결과로 나무라기 보다는 끊임없이 질문을 했다. 왜냐, 왜냐, 왜냐를 물어가면서 정책의 정당성과 효율성에 관해 끊임없이 질문했다."



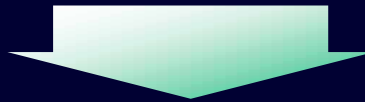
삶이란?



경영혁신

경영혁신(Management Innovation)의 개념

- **혁신** : 다음 세가지 경우에 필요한 새로운 아이디어 또는 방법
 - ① 기존 방법으로는 원하는 목표를 달성하지 못할 경우
 - ② 목표를 수정한 경우
 - ③ 환경이 변화한 경우
- **경영** : 특정조직(기업, 국가, 가정 등)이 목적을 효과적으로 달성하기 위해 사전계획(PPLAN), 현장집행(DO), 사후평가(SEE)를 반복하는 동태적인 활동



경영혁신이란 조직목적을 달성하기위해 새로운 아이디어나 방법으로 계획, 실행, 평가하는 것



주요 경영혁신기법

- ☐ Benchmarking(BM)
- ☐ Business Process Reengineering(BPR)
- ☐ Competitive Strategy(CS)*
- ☐ Corporate Identity(CI)*
- ☐ Downsizing(DS)
- ☐ Just-In-Time Manufacturing(JIT)
- ☐ New Personnel System(NP: 신인사제도)
- ☐ Organizational Learning(OL)
- ☐ Restructuring(RS)*
- ☐ Strategy Evaluation System
(SES: 전략평가제도)*
- ☐ Statistical (Quality Control SQC)
- ☐ Strategic Planning(SP)*
- ☐ Time-Based Competition(TBC)
- ☐ Total Quality Control(TQC)
- ☐ Total Quality Management(TQM)
- ☐ Vision Making(VM)*
- ☐ Zero-Base Budgeting(ZB)*

*표가 있으면 전략계획에 관한 기법, 없으면 관리혁신에 관한 기법

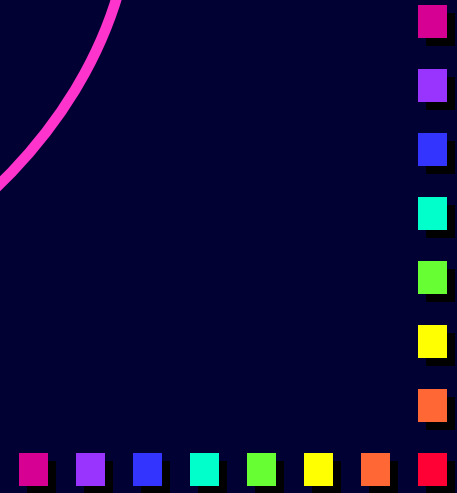
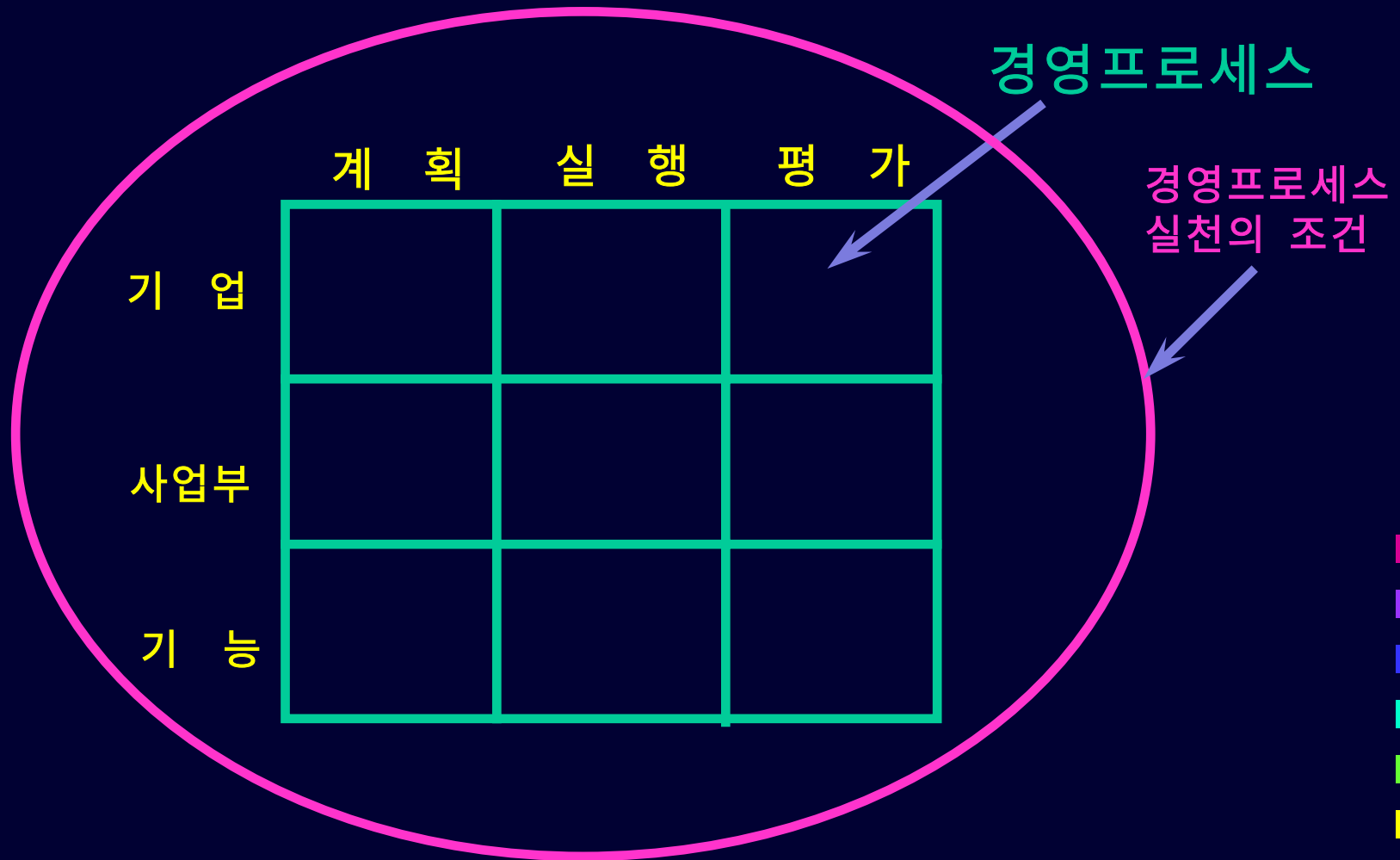


경영혁신기법의 분류기준

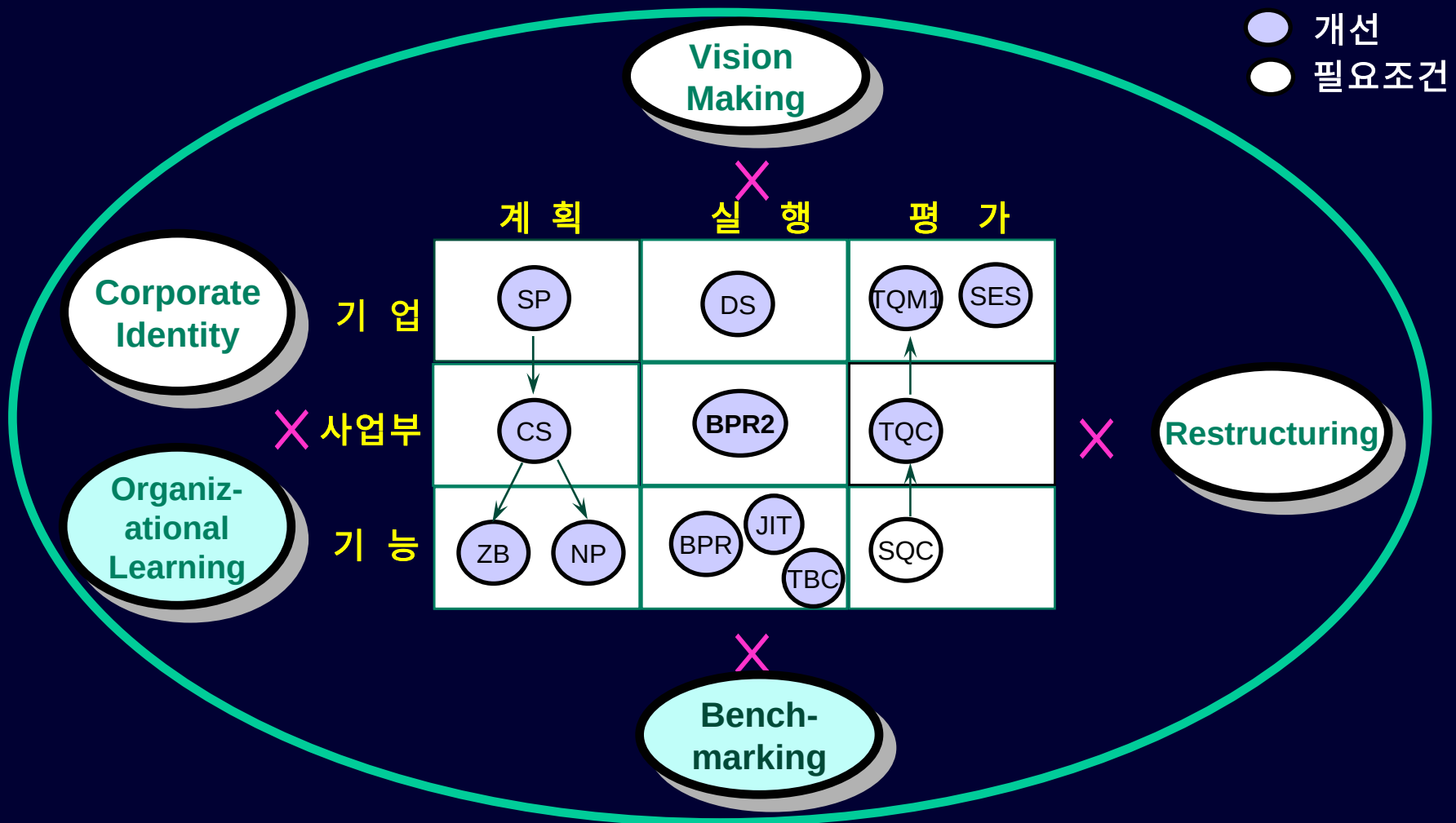
- 혁신 대상 ———— [경영 process 자체
경영 process 실천의 조건
- 경영 process의 내용 ———— [계 획
실 행
평 가
- 경영혁신의 적용범위 ———— [기 업
사업부
기 능
- 혁신대상 ———— [관 리
전 략



경영혁신기법의 분류체계



경영혁신통합모델



◆ BPR 1: Cost Improvement BPR, BPR 2: Competitive BPR, BPR 3: Break-Point BPR, CS: Competitive Strategy, DS: Downsizing, JIT: Just-In-Time Manufacturing, NP: New Personnel System, SES: Strategy Dvaluation System, SP: Strategic Planning, SQC: Statistical Quality Control, TBC: Time-Based Competition, TQC: Total Quality Control, TQM : Total Quality Management, ZB: Zero Based Budgeting RF : Refactory

경영혁신기법 활용

1. 조직이 안고 있는 문제점을 정확히 파악
2. 문제점을 해결할 수 있는 혁신기법 선택
3. 선택된 혁신기법이 갖고 있는 여러가지 부작용을 파악
4. 부작용을 해소할 수 있는 혁신기법으로 보완 (Combination)
5. 어느 기법부터 실행할 것인가를 판단 (Sequence)
6. 선택된 여러가지 혁신기법을 실행하는 시점을 판단 (Timing)
7. 실행
8. 평가



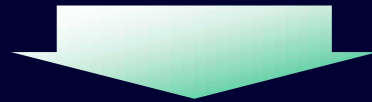
경영자는 누구인가?

관 리 자

일상적, 반복적인 일을 근무수칙 (Manual)에 따라 집행하는 자.

경 영 자

관리자가 해결할 수 없는 예외적, 1회적인 문제를 혁신적인 방법으로 해결함으로써 조직이 추구하는 목적을 달성하는 자 .

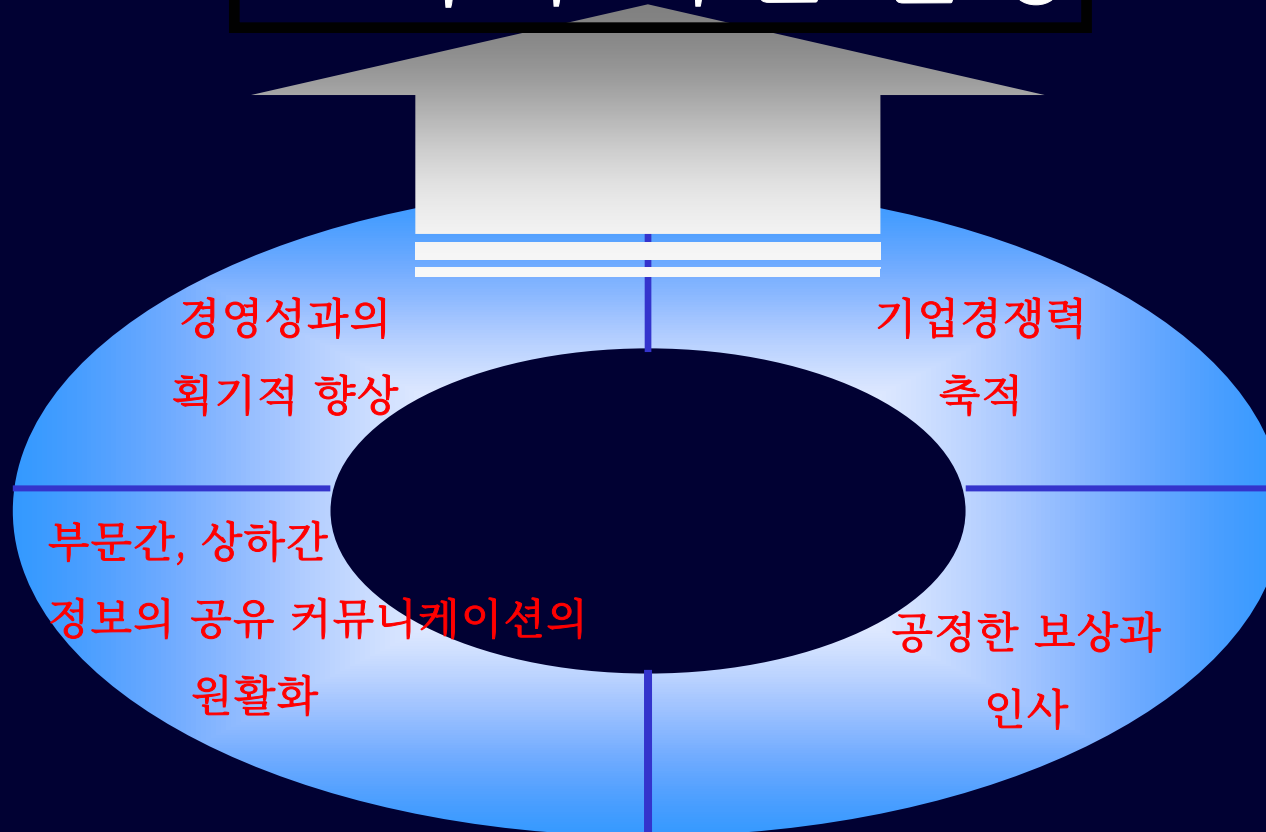


경영자는 경영혁신의 전문가



평가의 목적: 조직의 비전 달성

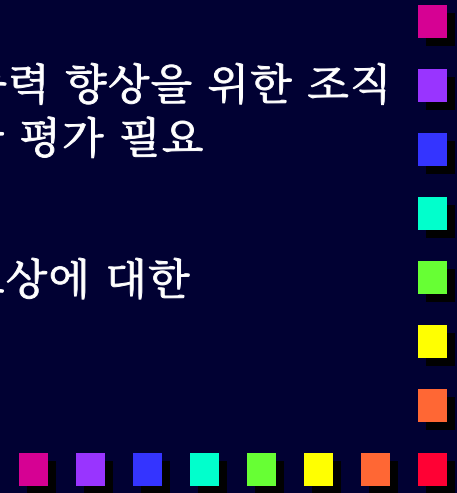
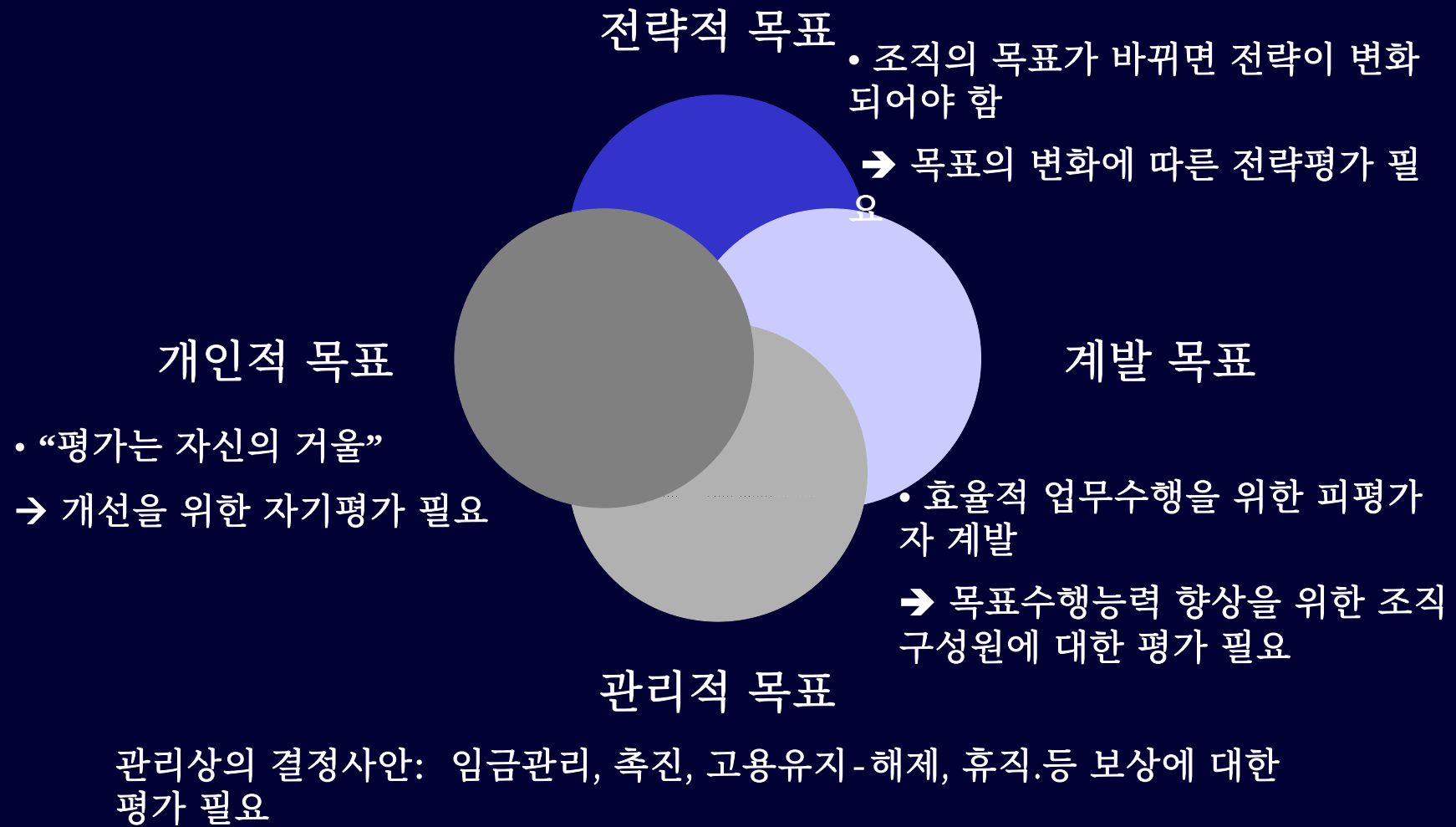
조직의 비전 달성



자료원 : 조동성 외 , 전략평가시스템, 1996, 도서출판 아이비에스



평가의 목표: 개선

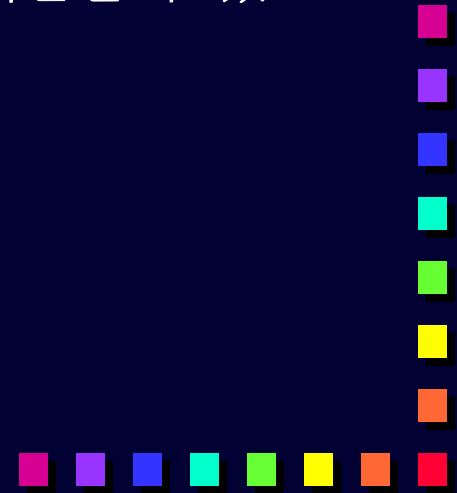


평가의 대상: 대상의 두 가지 범주

1. 원인에 대한 평가
2. 결과 (성과)에 대한 평가

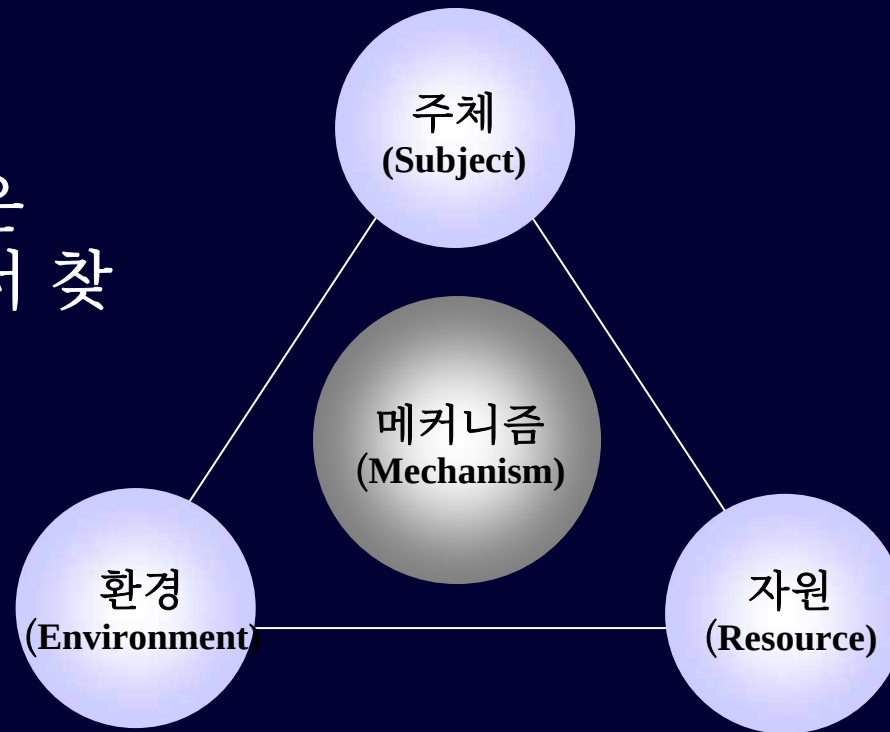
평가는 이 두 가지 대상에 대해서 모두 이루어져야 한다.

원인 평가를 통해서 결과를 변화시킬 수 있는 전략을 개발할 수 있다.



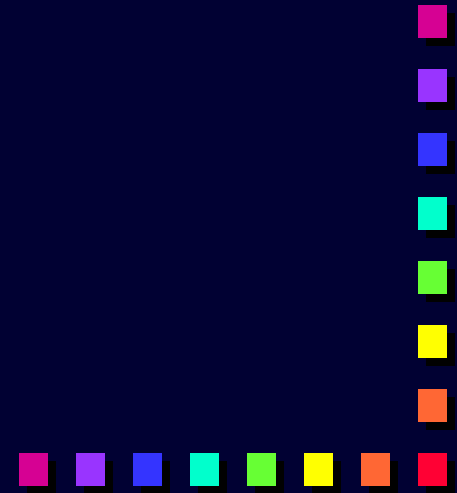
원인에 대한 평가: ser-M 모델을 이용한 변수 추출

원인에 대한 평가항목은
ser-M 모델을 이용해서 찾아낼 수 있다.



조직은 지속적 성장을 위해 끊임없이 환경과 상호작용을 하며, 이 과정에서 주체(S)가 환경(E)의 의미를 파악하고 그 변화에 적합하거나 변화를 선도할 수 있는 방향을 전략을 수립, 실행하기 위해 필요한 자원(R)을 활용하거나 창출하는 과정에서 메커니즘이 형성된다. (Cho & Lee, 1995)

성과에 대한 평가: 정부, 기업, 개인

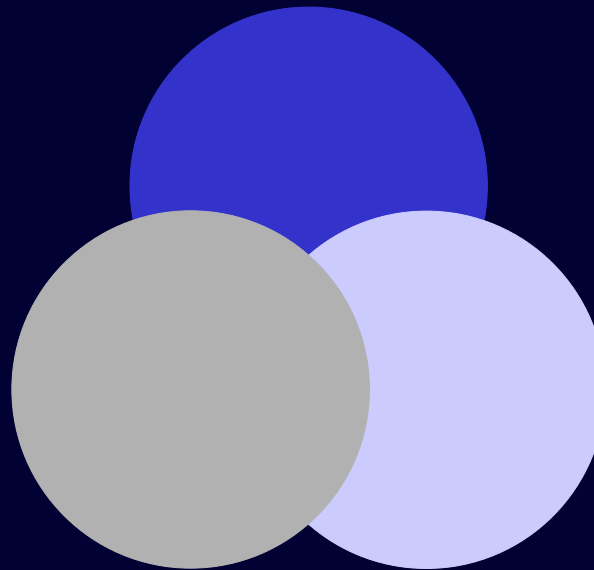


평가방식의 새로운 흐름

다면 평가:
다양한 참여를 통한
성과평가의 개방화

상사가 부하를 일방적으로
평가하는 기존의 하향식 평
가 방식

➔ 직속 상사 뿐 아니라 피
평가자 본인·동료·부하·외부
고객·외부 전문가 등 여러 사
람이 다양한 각도에서 평가
(360도 다면평가)



프로세스 평가

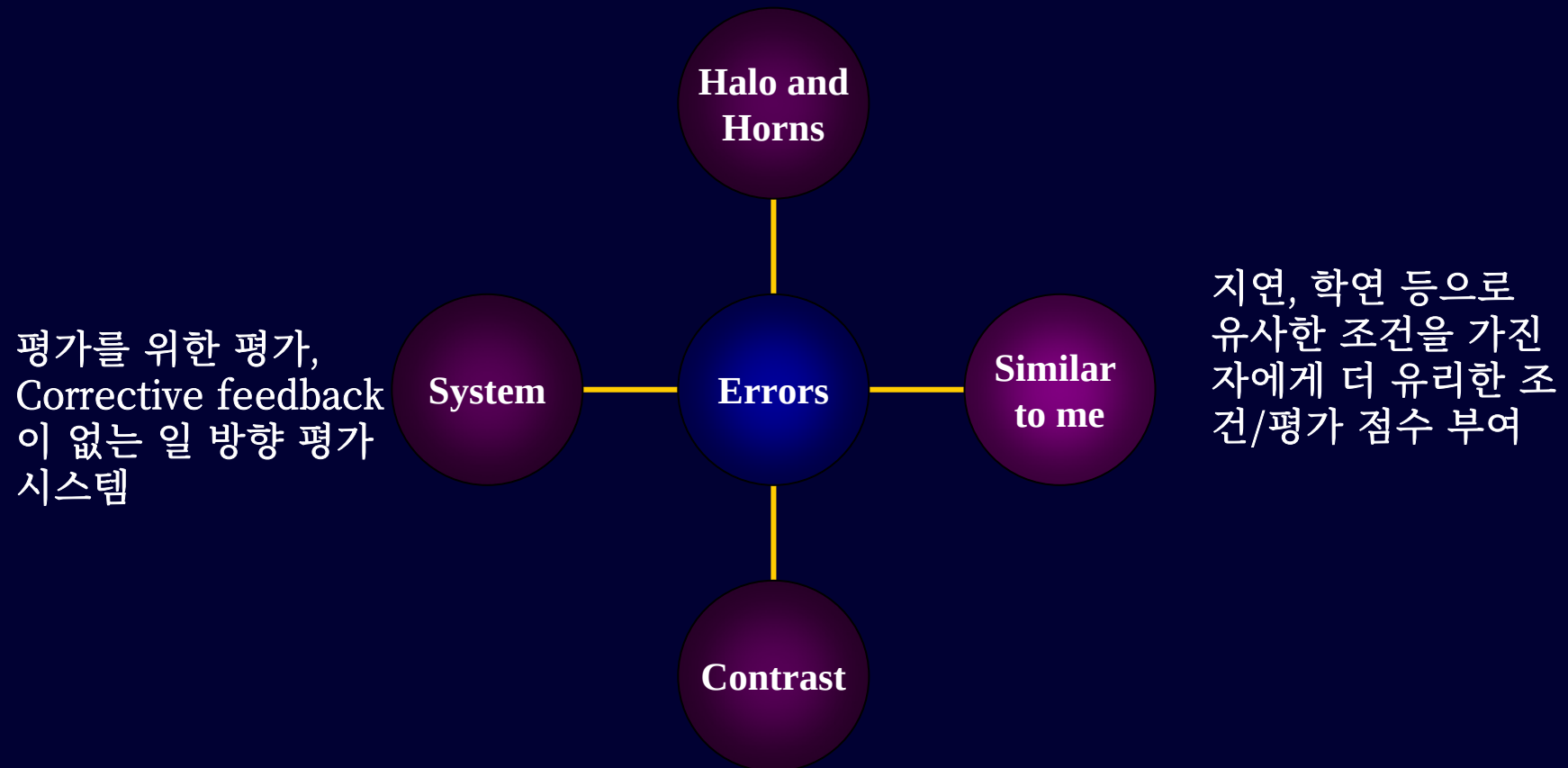
과거의 결과중심 문화에서 벗어나, 구
성원들의 동기와 자세, 열정 등을 평가
함으로써 조직 분위기를 무사안일주의
에서 적극적이고 진취적인 방향으로 나
아가게 하려는 시도

다원 평가

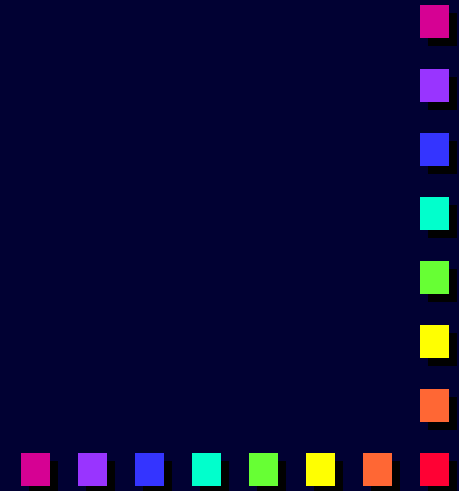
BSC (Balanced Scorecard) 등을 활용,
고객 관점·재무적 관점·내부 비즈니스
프로세스 관점·학습과 성장 관점 등 기
업 활동의 다양한 관점을 성과평가에
반영하려는 노력과 함께, 개인·조직·전
사 등 기업의 여러 활동 수준에 대한 평
가를 종합적으로 반영하려는 시도

한국사회 평가문화의 문제점

첫인상 강조, 외모중시, 사회적
배경으로 인한 후광효과

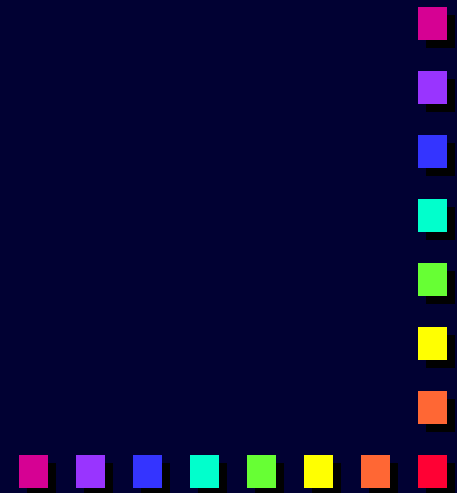


객관적 평가지표의 부족, 평가시스템 미
흡으로 평가결과와 실제 성과간의 괴리
에서 오는 오류



공정한 평가를 위한 제언

- 평가는 지속적 과정임을 인식
- 평가자와 피평가자 간의 평가과정 사전 논의필요
- 평가는 긍정적 맥락 안에서 전달
- 평가절차는 상호적이고 과정 공유
- 업무수행을 결정지을 수 있는 현실적 요소들에 대한 고려와 인식
- 업무수행에 초점
- 강점과 약점, 성장과 정체 등의 양자에 대한 공정하고 균형 잡힌 검토
- 업무수행에 필요한 Corrective Feedback 제공
- 일관성 있는 평가
- 평가기준 마련에서의 피평가자 참가
- 피평가자로부터 충분한 인풋



한국기업의 경영혁신 사례 (1997 이전)

운동위주

코오롱: 보람의 일터운동
 진로: 자기변혁운동
 해태: High Value 창출 운동
 동양: 고객서비스
 (척척박사운동:7788)
 효성: 신호성 창조운동
 (회의 1시간이내)
 동부: 신문화 기업운동
 한일: 사무혁신
 삼양: My Best 운동
 산업은행: TRANS 2000
 (Total Reform in Attitude
 Norm & Service)
 현대정공: 의식혁신 운동

기법중심

B P R :

LG/삼성생명/삼성건설/대림산업/한미은행/아남그룹/포철/
 삼성전자/한국통신 등 모든 주요 대기업에서 시도

Restructuring :

두산그룹: 하이트 맥주와의 경쟁에서 진 후 대대적 구조조정
 (코카콜라합작사업, 코닥합작사업등을 매각)
 삼성그룹: 제일모직/삼성시계(매각), 한솔제지,제일제당(분리)
 LG그룹: 럭키소재, 럭키유화, 럭키제약 → (주)럭키로 합병

CI :

럭키금성그룹→LG그룹 / 선경그룹 →SK그룹

Benchmarking :

LG 그룹	전기전자 : 마쓰시다, 모토롤라, 증권 : 노무라 유통 : 이토요카토, 간사이슈퍼 금속 : 도요, 타아노
삼성 그룹	전자: 소니, 마쓰시다 중공업: 미쓰비시 재고관리: 웨스팅 하우스

한국기업의 경영혁신: 1997경제위기 이전

■ 활발한 운동전개



기능적 수준에서 변화를 추구
운동간의 상호연계성 희박

■ 급진적 혁신기법채택

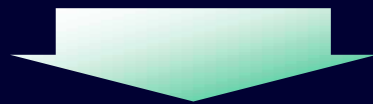


단기적 목적추구
(비용, 인력 절감적 BPR에 관심)

■ 최고 경영자의 비체계적 접근



NATO(No Action, Talk Only)의
위험성



‘97 경제위기 이전부터 이미 생존을 위한 혁신 필요,
그러나 혁신이 타율적, 일과성 운동으로 그침



한국기업의 경영혁신 사례 (1997 이후)

현재 진행중인 수준

손익계산서상의 구조조정

1. 손익구조 조정 --- 손실을 이익으로 전환
2. 비용구조 조정 --- 비용 절감 및 재구성

조직도표 상의 구조조정

3. 인력구조 조정 --- 전직, 정리해고 등의 형태
4. 조직구조 조정 --- 새로운 전략에 맞는 조직 선택

제품시장 매트릭스 상의 구조조정

5. 시장구조 조정 --- 수출입, 현지생산 등 globalization 재조정
6. 제품구조 조정 --- 제품 포트폴리오

대차대조표상의 구조조정

7. 재무구조 조정 --- 부채/자본 비율 (대변항목) 개선
8. 사업구조 조정 --- 투자업종 구성 (차변 항목) 변화

M&A (Major Swap---Big Deal)

기업 매각, 분사 (Spin-off)

올바른 수준

한국기업의 경영혁신: 1997경제위기 이후

■ 모든 혁신의 중심에 구조조정



구조조정을 만병통치로 인식

■ 단기적 성과에 급급

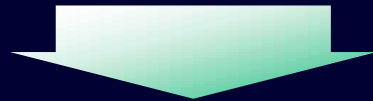


비용, 인력 절감적 구조조정에 관심

■ 생존을 위한 타율적 도입



사업구조조정은 진정이 아니라
마지못해 하는 변화, 따라서
재무구조에는 변화가 없음



‘97 경제위기 이후 생존과 경쟁력 강화를 위한
본질적인 혁신이 필요, 그러나 장기 비전이 결여된
타율적, 단기적, 임기응변식 노력에 불과



바람직한 경영혁신 방향

■ 구조조정 만으로 원하는 변화가 나타나지는 않음



기업전체를 변화 시키겠다는 경영자의 의지와 구체적 실천계획이 필요

■ 경영혁신 시 뚜렷한 장기목표가 있어야



단기적 임기응변적 사용이 아니라 장기적, 구조적인 변화를 목표로 해야

■ 구조조정과 여타 기법은 서로 다른 효과를 가짐

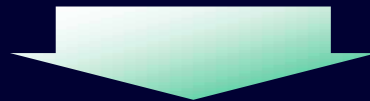


구조조정과 여타 기법들을 전략적으로 상호 연결시켜 사용해야 함

■ 경영혁신은 최고경영자의 핵심과제



하부조직에게 위임할 것이 아니라 주력사업을 운영하듯 전력 집중해야 함



경영혁신은 최고경영자가 강한 의지를 갖고 뚜렷한 목적하에 전략적인 프로그램에 의해 꾸준히 실천하여야 함



전략계획 - 수립과정

- 1) 기획위원회의 구성
- 2) 기획실무팀의 구성
- 3) 기업역사 및 전략적 변화
미래환경(사회환경 포함)
현재기업의 강.약점(경영철학)

분석 및 작성양식 마련

- 4) 1차 기획위원회
- 5) 사업본부별 장기전략계획 작성 지침 배부
- 6) 사업본부별 장기전략계획 작성
- 7) 전사적 장기전략계획 작성
- 8) 기존 전략에 따른 미래상의 조명
- 9) 목표와 미래상간의 괴리 분석
- 10) 2차 기획위원회(사업본부장 참여)
- 11) 계획 확정



전략계획에 대한 불신

- 오늘날과 같은 불확실성의 시대에 미래를 계획한다는 것은 어리석은 행동이다.
- 우리 회사가 속한 산업은 다른 산업과 너무 달라서 일반적인 경영이론을 쓸 수 없다.
- 경쟁사가 하는 짓들은 위험천만하기 짝이 없다.
* * * * *
- 과거에도 해 보았지만 모두 쓰레기통에 들어갔다.
- 계획을 아무리 세워 봤자 실천이 안 된다.
- 조금만 지나면 모두 까맣게 잊어버릴 텐데.....



전략이 제대로 실천되지 않는 이유-1

- 오늘날과 같은 불확실성의 시대에 미래를 계획한다는 것은 어리석은 행동이다.



- 앞이 안 보이는 길일 수록 헤드라이트를 밝게 켜야.

- 우리 회사가 속한 산업은 다른 산업과 너무 달라서 일반적인 경영이론을 쓸 수 없다.



- 모든 산업에는 다른 산업과 공통적인 부분과 이질적인 부분이 존재한다.

- 경쟁사가 하는 짓들은 위험천만하기 짝이 없다.



- 그럴수록 경쟁사의 도발에 대비해야.



전략이 제대로 실천되지 않는 이유-2

- 과거에도 해 보았지만
모두 쓰레기통에 들어갔다.



- 내가 만든 것이 아니기 때문에
(전략의 책임자가 아닌 기획실,
또는 외부 컨설턴트가 만들어
주는 경우)

- 계획을 아무리 세워 봤자
실천이 안 된다.

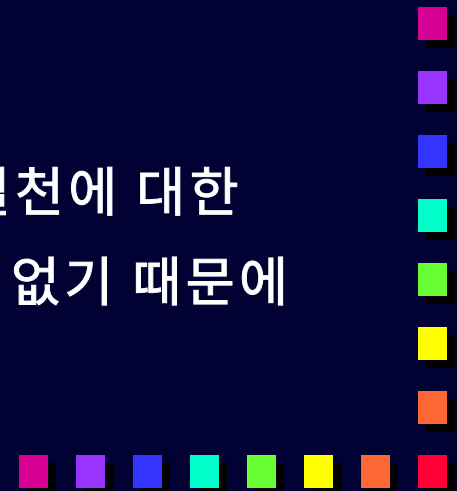


- 전략계획이 운영계획
(프로젝트) 및 예산계획
/인사계획으로 연결되지 않기
때문에

- 조금만 지나면 모두
까맣게 잊어버릴 텐데.



- 전략계획의 실천에 대한
평가시스템이 없기 때문에



전략계획이 실행되기위한 필요충분조건

- 내가 만든 것이 아니기 때문에 (전략의 책임자가 아닌 기획실, 또는 외부 컨설턴트가 만들어 주는 경우)



- 모든 라인부서 경영자가 참여

- 전략계획이 운영계획 (프로젝트) 및 예산계획 /인사계획으로 연결되지 않기 때문에



- 전략계획팀과 예산팀이 공동으로 예산작성

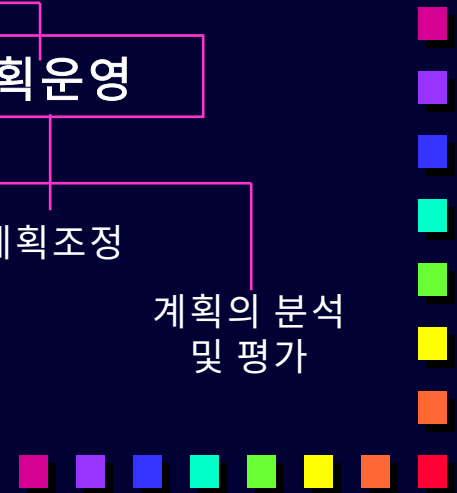
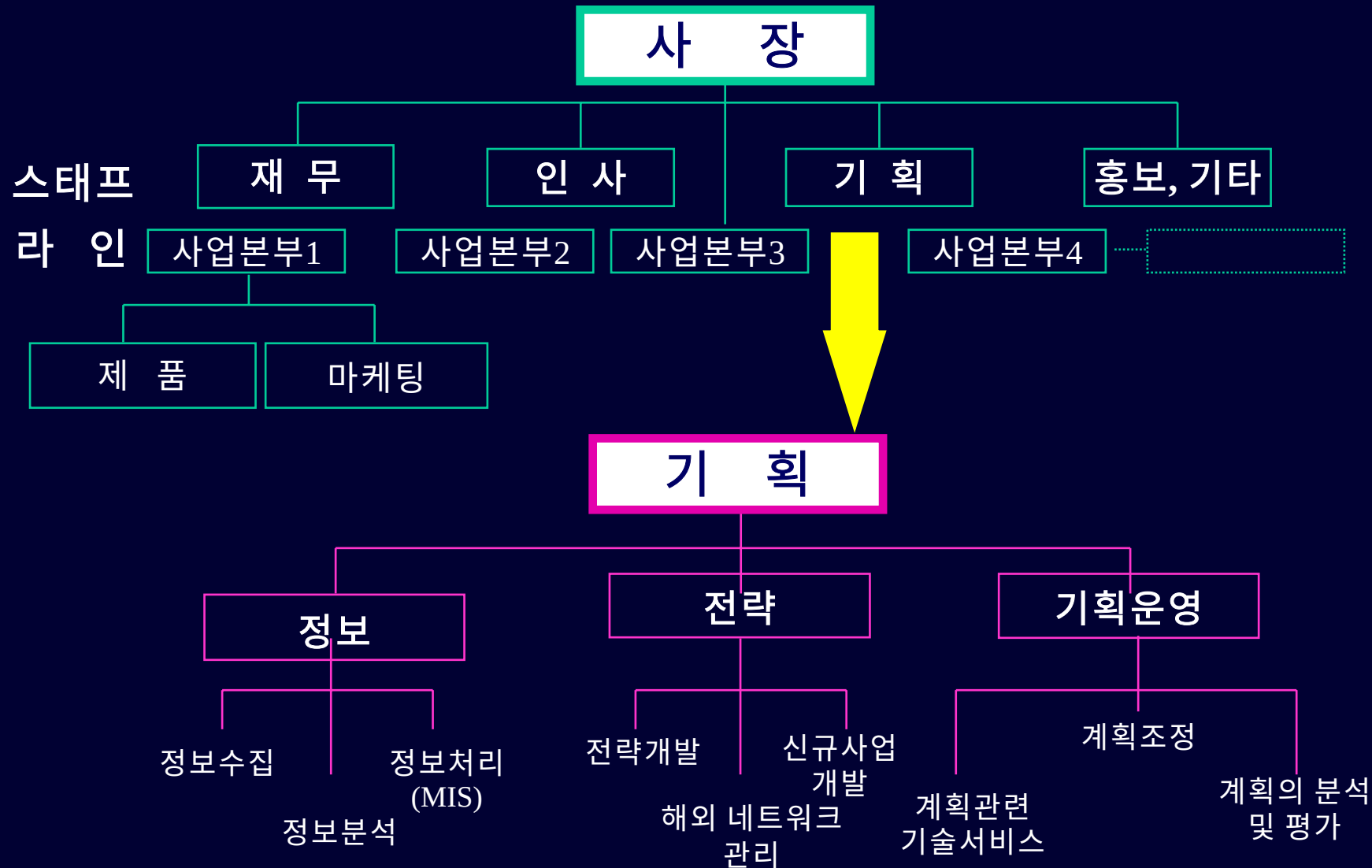
- 전략계획의 실천에 대한 평가시스템이 없기 때문에



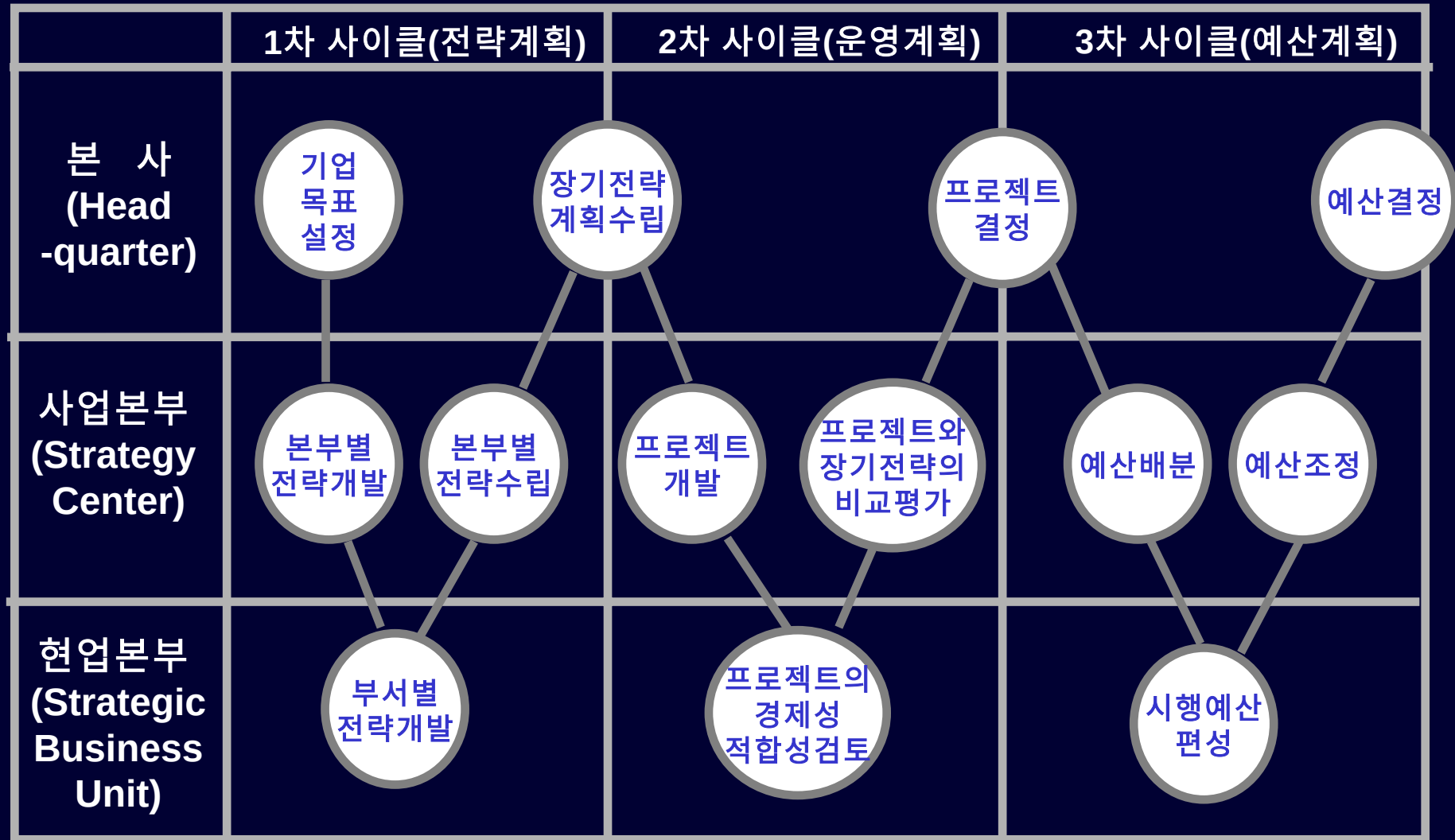
- 전략평가시스템 (SES) 실시



전략계획의 책임자



경영계획과정



90년대 이후 미국·유럽 4대 초우량기업의 경영혁신 예(1)

GE

- 모든 GE인에게 개혁에 대한 확고하고 명확한 비전을 제시, 강력한 추진력
- 150개 이상의 방대한 사업분야(80년대초) → 핵심사업, 기술산업, 서비스사업분야 3가지로 집중, 11개 사업군으로 구조조정을 단행
- 자유스러운 기업문화와 모든 조직원이 주인인 기업문화
- 세계적인 초우량기업들과의 경영정보 상호교환통한 Best Practice도입
- 의사결정단계의 최소화: 4단계 미만
- OTR(Order to Remittance): 수주부터 대금결제까지 전 프로세스에서 부가가치 창조에 기여하지 않는 프로세스를 과감히 제거하거나 축소시킴
- QMI(Quick Market Intelligence): 고객의 요구에 초점을 맞춘 다 부서간의 공동회의
- Six Sigma 품질운동: 100만개의 제품이나 서비스 중에서 3-4개의 불량만을 허용하는 무결점 품질운동으로 완성품 뿐만아니라 설계, 판매, 서비스의 전 프로세스에서 무결점 추구

NOKIA

- NOKIA의 미래산업을 정보통신분야로 설정, 전 자원 집중(특히 디지털셀룰러폰) → 정보통신분야 제외한 제지,화학,전선,기계,가전제품 모두 매각처분
- 국제적 경험있는 40대의 경영진으로 대폭 교체
- Concurrent Engineering 체제구축 → 지역별 제품사양의 차이 최소화
- 적극적인 아웃소싱활용, 현지화지향통한 분권화된 조직구조

90년대 이후 미국·유럽 4대 초우량기업의 경영혁신 예(2)

필립스

- 60여개 사업을 일상용품, 전략적 부품, 전문시스템, 서비스의 4개분야로 통폐합
- 90-94년 31만명의 임직원을 25만명으로 줄임
- 의식개혁에 중점을 둔 센추리언 운동(Operation Centurion)
- 적극적인 세계화전략, 기술지상주의탈피위해 마케팅능력에 집중

크라이슬러

- 사업다각화 실패로 위기에 처한 회사를 '순수자동차업계' 지향으로 비전 명확화
- 종업원들 참여유도 통한 혁신아이디어와 팀워크체제 구축
- 플랫폼 그룹(Platform group)설치운영: 기능중심으로 설계되었던 조직을 상품 중심으로 전화시켜 상품리드타임을 줄이고 품질은 높이자는 것
- 상품개발과 제조과정을 유기적으로 연결시키는 '가상제조시설'로 불리는 자동화된 제품, 프로세스관리시스템을 구축하여 제품개발시간을 단축