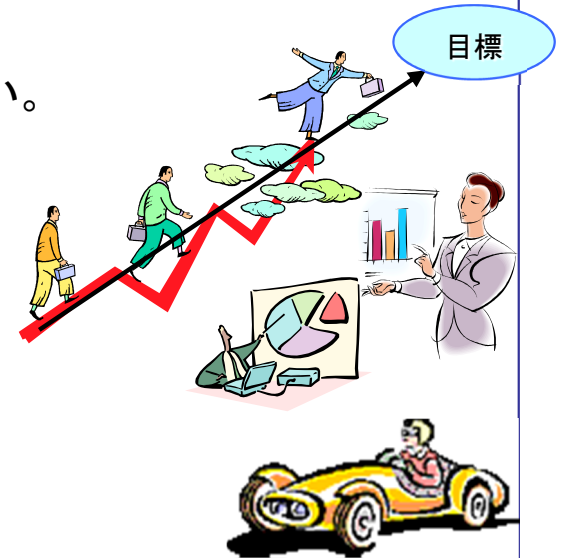


■ こんな事に悩んでおられる企業・組織にお薦めします。

- 中長期目標(ビジョン)とそこへ向かう戦略や活動を明確にしたい。
- 顧客視点や従業員視点を重視した戦略でモチベーションを上げたい。
- 経営計画(方針・戦略)の実施・達成を推進したい。
- 事業継承者を育てたい(経営志向を身につけさせたい)
- 事業部や部門間における障壁を減少させたい。(部門長の意識改革)
- 早く一本化したい(M&A・戦略提携が直前(あるいは直後)の企業・組織)
- 業績評価・目標管理の制度を見直したい。

■ 効果:

- 経営戦略を明確にし、経営のPDCAサイクルの実現が可能になります。
- 戦略志向型経営(部門管理)への変革が可能となります。
- 経営戦略から業績評価や目標管理への連携(方針展開)が可能となります。
- 重要成功要因(CSF)や管理すべき重要指標(KPI)が明確になります。
- 顧客視点や経営視点が強化され、企画提案力の強化に役立ちます。



「四つの視点」には、
ガソリン～エンジン～ドライブシャフト～タイヤ、や
運転手～ハンドル～アクセル(ブレーキ)～自動車
の様な密接な因果関係がある

・めざすもの

共通の目標を持ち結束してチャレンジする集団

・くれない族 ・たかない族 ・仕事ごっこ ・評論家集団 ・悪平等
 ……のない『**創造的協調集団**』へのレベルアップ

どんな素晴らしい方針(目標)を掲げても、その実施のための
 戦略とスピードが組織や人に不足していると達成は困難です。

方針・戦略に従い関連組織を巻き込んだ関係プレイを
 会社を上げて**すばやく実践できる風土への変革**が必要です。

・課題解決への方向性(「仕組み」と「ヒト」の両面からのアプローチが鍵)

<現状の課題>
 多くの企業組織では、現場業務優先の保守安定型目標管理となっており、戦略的・積極的な
 業績志向での目標設定とその達成への「有言実行」・「率先垂範」の風土とはなっていない。

<解決の方向性>

◆ 全社戦略目標と部門ミッションの
 明確化と達成目標の選択と集中
 ◆ 全体目的の共有化と共通行動への
 コミットメントと行動計画の策定
 ◆ BSCフレームワーク活用による
 PDCAサイクルの構築と実現

◆ 自己のマネジメント・スタイルへの
 「気付き」による意識・言動の変革
 ◆ 部門メンバーへの指導力向上の
 ためのコーチング能力の強化・育成
 ◆ 業績評価等の人事施策との連動に
 より成果型報酬制度への移行を推進

原因は、
仕組み?

企業理念・経営哲学の理解と実践

原因は、
ヒト?

BSCフレームワークの活用による
 目標設定と管理システムの構築
 事業目標達成のための
 戦略型トップダウンアプローチ

意識変革と管理技術の醸成による
 組織活性化の促進
 行動計画の実施・達成を支ええる
 ボトムアップアプローチ

◆基本ステップ

経営戦略(事業計画)策定・方針展開に向けて

経営ビジョンや戦略の明確化と中長期目標の周知徹底:

環境分析や現状の保有能力分析と経営目標から、
長期目標への道筋とその戦術を決定し、組織内に徹底する。

顧客視点での戦略・戦術を高い目標で設定する。
基本的には、個々の社員がどんな役割・責任・権限を分担し
どう行動することが期待されるのか、そして、その目標達成の
結果として顧客・取引先・社員・株主などのステークホルダー
にとってどんな良いことが待っているのか、を認知させることを
最初に実施。

そのために、**経営理念や企業哲学の復習**や再設定も重要です。

<実施概要>

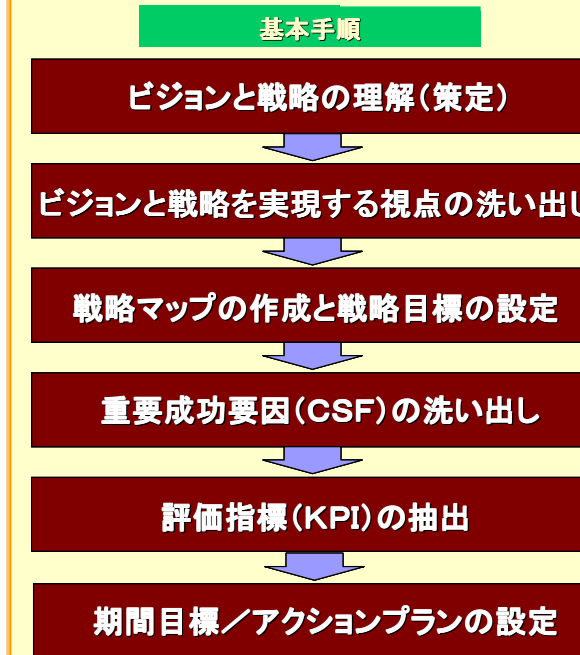
- まずは、関係キーマン(役員や部門長)が同じ土俵に立ち、同じ価値観で議論を進めていくことが必要です。
- 9段階で環境分析・SWOT～戦略マップ～スコアカード～アクションプランの作成を進めていきます。(基本ステップでは1組織の戦略策定に限定しています。)(下位組織や別組織については別途ご相談承ります。)
- 関係キーマンの参画により十分に議論された方針の策定を進めていきます。
- 一般的には週1回程度の討議ミーティングで通常1.5ヶ月～2ヶ月程度で右記ステップを完了します。
- 各回は、3時間を基本単位とします。

特別価格: 通常270万円を
180万円(税別)でご提供

※上記金額は右記9ステップの実施の場合の費用です。
※御要望により各種のアレンジが可能ですのでご相談下さい。
※遠隔地の場合、交通費・宿泊費が別途必要となる場合があります。



基本ステップ



共通認識と合意形成のためのツールとしてSWOT分析を活用



実施項目			顧客	TRU
1)	講義	BSC講義+プロジェクトの進め方説明	○	◎
	自習	・宿題(環境分析+SWOTを個人で作成)	◎	△
2)	討議	環境分析～SWOT(個人発表～まとめ)	○	◎
	自習	・宿題(議論を反映して変更案検討)	◎	△
3)	討議	SWOT～ビジョン+戦略の確認	○	◎
	自習	・宿題(個人で考えるSWOTから考えられる戦略シナリオ)	◎	△
4)	討議	SWOTから考えられる戦略シナリオ	○	◎
	自習	・宿題(個人で考える戦略マップ)	◎	△
5)	討議	戦略マップ作成(個人発表)	○	◎
	自習	・宿題(個人ごとに再検討)	◎	△
6)	討議	戦略マップ完成(確定版作成)+指標案の抽出	○	◎
	自習	・宿題(指標選定+期間目標値設定)	◎	△
7)	討議	スコアカード作成(指標決定と推進リーダー決定)	○	◎
	自習	・宿題(担当分野についてのアクションプラン作成)	◎	△
8)	討議	アクションプラン作成	○	◎
	自習	・宿題(議論を反映して変更案検討)	◎	△
9)	討議	アクションプラン・レビュー～確定	○	◎
	自習	・宿題(議論を反映して最終版へ)	◎	△

◆バランス・スコアカード(BSC) 基本様式SAMPLE



①

XXXXXX株式会社【20XX年度 ビジョンと戦略】

SAMPLE

中期経営ビジョン: 製造機械に関する総合サービス企業として...
... (自由に更改ください) ... を目指す

20XX年度 経営戦略: ターゲットを絞り綿密な販売計画の立案とその実行により
... (自由に更改ください) ... 市場シェア5%アップを実現する

重要成功要因(CSF)/概念(コンセプト)/補足説明等:

<環境変化と重要課題>
・市場はどうなっている? その対応は?
-
-
・どのような組織体制が必要か?
-
・風土変革「イノベーション」はどうやって?
・人材育成/採用?
・情報活用/ITインフラ?

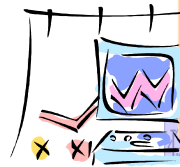
<???市場>
・新市場(新規顧客)の開拓
・提案型企業への変革

ビジョンと戦略

出来るだけ
詳細に・具体的に
しかし、簡潔に作成する
(必要があれば頁を増やす)

<技術開発・新サービス>
・新市場への参入?
・開拓への力点?
・提案型企業への変革?
その他
・市場性の早期判断、資源の集中
・提案型企業への変革?

| 事業目標 | 2008年 | 2009年 | 2010年 | 2011年 |
|--------|-------|-------|-------|-------|
| <売上金額> | 240億円 | 280億円 | 335億円 | 400億円 |
| <粗利益率> | 30% | 28% | 27% | 26% |
| ???売上 | 140億円 | 150億円 | 170億円 | 200億円 |
| ???売上 | 40億円 | 60億円 | 80億円 | 100億円 |
| その他 | 60億円 | 70億円 | 85億円 | 100億円 |

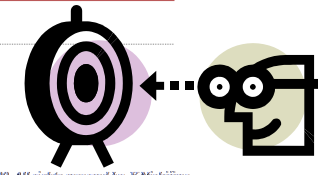


Copyright © 2008, All rights reserved by Y. Nishigizumi

②

20XX年度 経営戦略: ... 前ページの戦略を持つてくる ...

SAMPLE



Copyright © 2008, All rights reserved by Y. Nishigizumi

③

20XX年度 経営戦略: ... 前ページの戦略を持つてくる ...

SAMPLE

| 視点 | 重要成功要因 | 経営指標
(先行指標・結果指標) | 2009 | | | | 2010 | 2011 |
|----------|-------------|---------------------|------|----|----|----|------|------|
| | | | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | | |
| 財務の視点 | 売上増大 | 売上金額(億円) | | | | | | |
| | 利益増大 | 総資本利益率(%) | | | | | | |
| | 経費削減 | 前年度比率(%) | | | | | | |
| | キャッシュフロー | 前年度比率(%) | | | | | | |
| 顧客の視点 | 顧客の苦情低減 | クレーム件数(件) | | | | | | |
| | 主要顧客との関係強化 | | | | | | | |
| | 市場シェア増大 | | | | | | | |
| プロセスの視点 | 納期遵守の確実化 | | | | | | | |
| | 品質の向上 | 不良発生件数(件) | | | | | | |
| | 原価低減 | 前年度比率(%) | | | | | | |
| | 回答サイクルタイム短縮 | 平均回答日数(日) | | | | | | |
| 学習と成長の視点 | 従業員意識向上 | 前年度比率(%) | | | | | | |
| | 教育訓練 | 計画実施率(%) | | | | | | |
| | 資格取得件数 | 計画達成率(%) | | | | | | |
| | 提案件数増大 | 提案件数(件) | | | | | | |

スコアカード



Copyright © 2008, All rights reserved by Y. Nishigizumi

④

20XX年度 経営戦略: ... 前ページの戦略を持つてくる ...

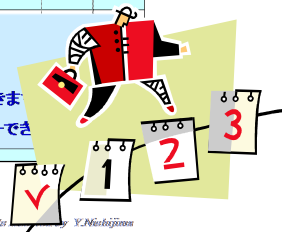
SAMPLE

| 戦略活動: | | 評価指標(KPI) | 2009年上期 | 2009年下期 |
|---------|-------------------|-----------|---------|-------------|
| No. 重要度 | 活動・ステップ (概要) | 推進責任者 | 協力者/関係者 | 目標成果(物)等 |
| <1> | | | | 開始時期 |
| <2> | | | | 完了時期 |
| <3> | | | | |
| <4> | | | | |
| <5> | | | | |
| No. 重要度 | アクション
活動内容(詳細) | 準備資料等 | 成果(物)等 | 状況
開閉/進延 |
| 1-1 | | | | 開始日 |
| 1-2 | | | | 完了日 |
| | | | | チェック
日付 |



アクションプラン

戦略シナリオ実施に必要な
目標達成のための
実施計画(マイルストーン)をまとめていきま
く必要なステップと成果目標、レビューを



重要度: A/B/C

※上段:計画(黒字)、下段:実績(赤字) ...重要事項は赤字で作成

Copyright © 2008, All rights reserved by Y. Nishigizumi

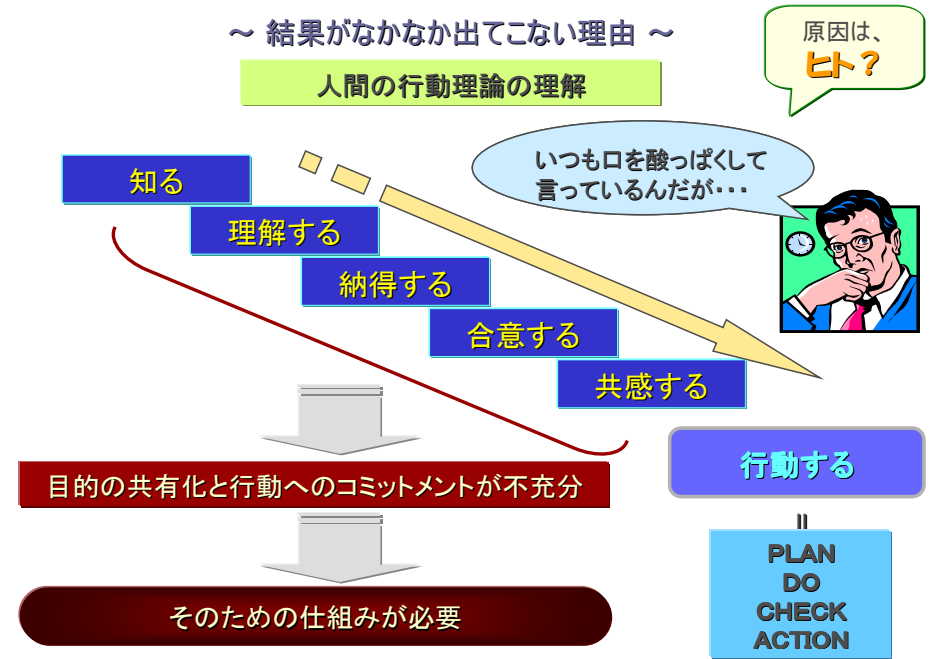
Copyright © 2008, All rights reserved by Y. Nishigizumi

- 戦略経営へのキーポイントは、
 - 経営者・管理者のみならず実務管理者レベルまでの意識改革が必要
 - PDCAサイクルを通じた実施改善活動を継続推進する仕組みの構築
- 戦略型目標達成組織への変革には、
 全社戦略から展開された部門戦略の実施と目標達成へのモチベーション強化(達成へのコミットメント)が大前提となる。そのための支援策実施が不十分なまま管理サイクルを回しても上手く行かない。

「ヒト」への着目が忘れられがち

- 自らの気付きによる自己改革の促進
 教えることより自ら必要性を理解して自己改革ポイントに気付く方が何十倍も効果が上がる。各個人の気付きとその改革の実施を仲間とともに支援していくことが重要。
- しかし、やるべき事に気が付き改革のための実施計画を立てても、それを周囲に対して有言実行できる能力が無ければ結果は出てこない。よって、管理技術面や知識面での教育も並行して実施されていなければならない。
- 人は、知る～理解する～納得する～合意する～共感する、という5段階を経て初めて行動することになる。多方面からそのステップアップを支援する仕組みの提供が重要です。そのためにも、規範となる経営理念や企業哲学などもシッカリまとめておく必要がある。

効果的なマネジメントには意識の変革が鍵



★**マネジメント・スタイル革新研修** (管理層向け)

- 企業理念や経営目標を理解し、個人の目指すことと組織の目指すこととの接点を見つけ、双方がWinWinとなり得る状態を実現するための方策を模索することが本研修の目的です。そのために双方が自らの目指すものをまとめ、それを明確に表現する必要があります。そして、自分自身・会社・上司・仲間がそれを各々の立場からどう支援しあえるのかを討議していきます。
- 研修の目的:
 - 企業理念・経営目標の理解徹底
 - 自らの気付きによる自己改革の促進
 - 社員間のコミュニケーション強化
 - 中間リーダー教育
 - 有言実行とその成果に対する相互支援の促進



1日研修:30万円～

- ◆ <講義> 「21世紀型の経営幹部・管理職のあるべき姿」
- ◆ <討議> 「部門長としての現状の課題」
- ◆ <講義> 「経営理念・経営哲学および中長期計画のレビュー」
- ◆ <討議> 「【アドバイスシート】を基に自己の「強みと弱み」への気付き」
- ◆ <討議> 「【マネジメント・スタイル革新宣言シート】へのまとめ
- ◆ <発表> 「自己のマネジメント・スタイル革新への宣言」

★**コーチング能力強化研修** (管理層向け)

- 部門を管理し、部下を指導・育成するための行動規範となるコーチングの技能を講義とロールプレイを通じて学び身につけていきます。
- 研修の特徴:
 - コーチングの核となる考え方(コーチングの肝)を短時間でつかんでいただけるように、プログラムを工夫しています。これをしっかりつかんでいただくことで、様々な場面への応用が利くようになります。
 - リアルな体験学習方式のエクササイズが中心で、即実践できるように習得していただきます。

1日研修:30万円～

- ◆ <講義> 「コーチングとは何か」
- ◆ <講義> 「聞くためのスキル」
- ◆ <講義> 「質問のスキル」
- ◆ <講義> 「承認のスキル」
- ◆ <講義> 「伝えるスキル」
- ◆ <ロールプレイ> 「学んだことを総合的に使った疑似体験」
- ◆ <講義> 「職場での実践プランの明確化」