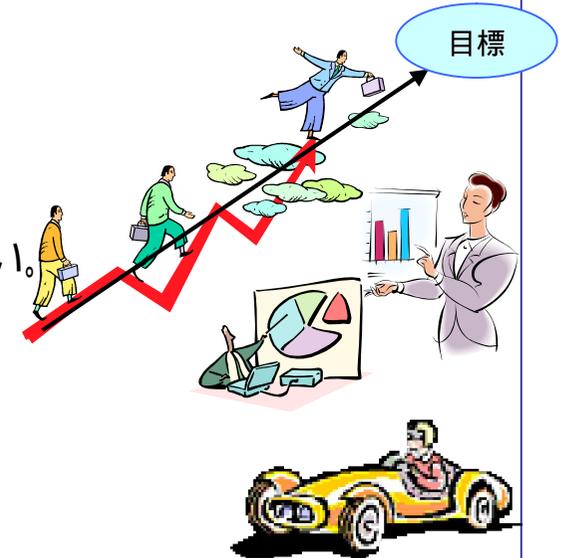


- こんな事に悩んでおられる企業にお薦めします。
  - 目標(ビジョン)とそこへ向かう戦略を明確にしたい。
  - 事業継承者を育てたい(経営志向を身につけさせたい)
  - 事業部や部門間における障壁を減少させたい。(部門長の意識改革)
  - 早く一本化したい(M&A・戦略提携が直前(あるいは直後)の企業・組織)
  - 顧客視点や従業員視点を重視した戦略でモチベーションを上げたい。
  - 経営計画(方針・戦略)の実施を推進・徹底したい。
  - 業績評価・目標管理の制度を見直したい。
- 効果:
  - 経営戦略を明確にし、経営のPDCAサイクルの実現が可能になります。
  - 戦略志向型経営(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)～自動車のよう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・達成を底支えする**ボトムアップアプローチ**

### 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、社内に徹底する。**

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。

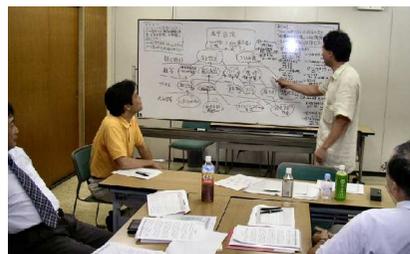
そのために、**経営理念や企業哲学**の復習や再設定も重要です。

#### < 実施概要 >

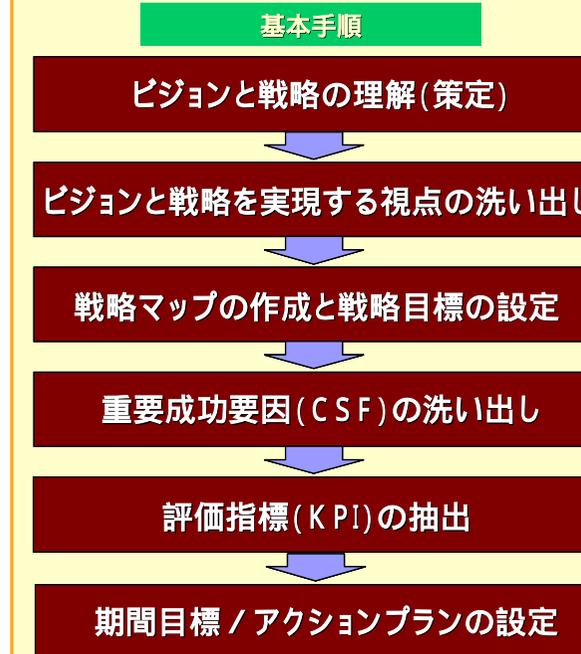
- まずは、関係キーマン(役員や部門長)が同じ土俵に立ち、同じ価値観で議論を進めていくことが必要です。
- 9段階で環境分析・SWOT～戦略マップ～スコアカード～アクションプランの作成を進めていきます。  
(基本ステップでは1組織の戦略策定に限定しています。)  
(下位組織や別組織については別途ご相談承ります。)
- 関係キーマンの参画により十分に議論された方針の策定を進めていきます。
- 一般的には週1回程度の討議ミーティングで通常1.5ヶ月～2ヶ月程度で右記ステップを完了します。
- 各回は、3時間/単位を基本とします。

費用: 270万円(税別)でご提供

上記金額は右記の9ステップの実施に限り提供されます。  
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。



### 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



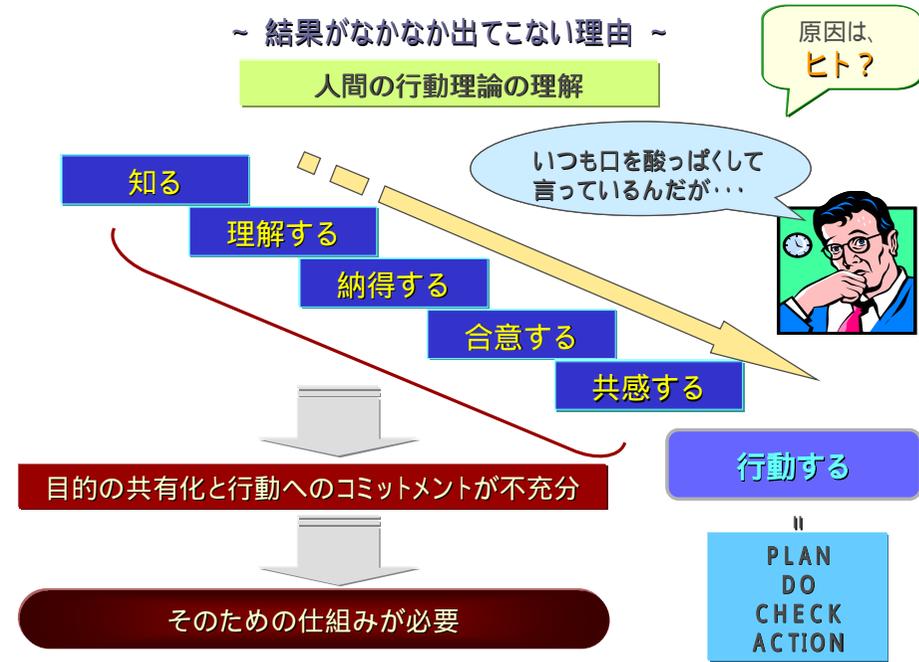
実施項目			顧客	TRU
1)	講義	BSC講義 + プロジェクトの進め方説明		
	自習	・宿題(環境分析 + SWOTを個人で作成)		
2)	討議	環境分析～SWOT(個人発表～まとめ)		
	自習	・宿題(議論を反映して変更案検討)		
3)	討議	SWOT～ビジョン + 戦略の確認		
	自習	・宿題(個人で考えるSWOTから考えられる戦略シナリオ)		
4)	討議	SWOTから考えられる戦略シナリオ		
	自習	・宿題(個人で考える戦略マップ)		
5)	討議	戦略マップ作成(個人発表)		
	自習	・宿題(個人ごとに再検討)		
6)	討議	戦略マップ完成(確定版作成) + 指標案の抽出		
	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)		

効果的なマネジメントには意識の変革が鍵

- 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**  
**P D C A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。



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Win Win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」