

中小企業の生き残り作戦！ 未来職人 こだわりの仕事  
 ONLY QA QUALITY Member No. 0023  
 Do resistance to the present condition, for the future.

中堅・中小製造業の経営革新

# 成長戦略の実現アプローチ

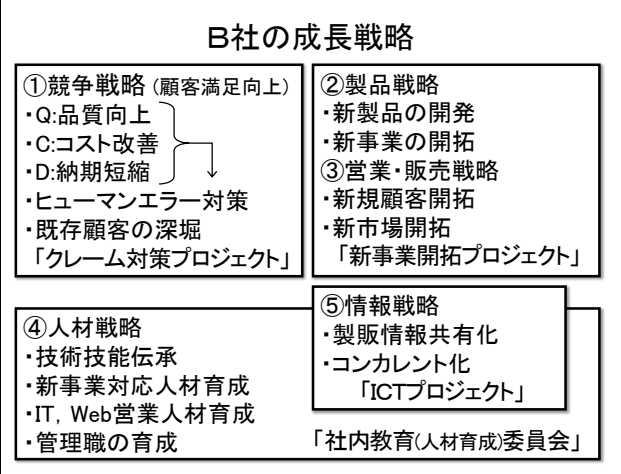
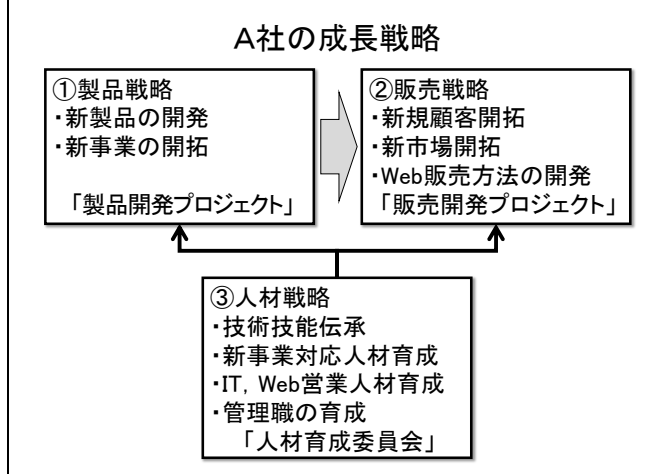
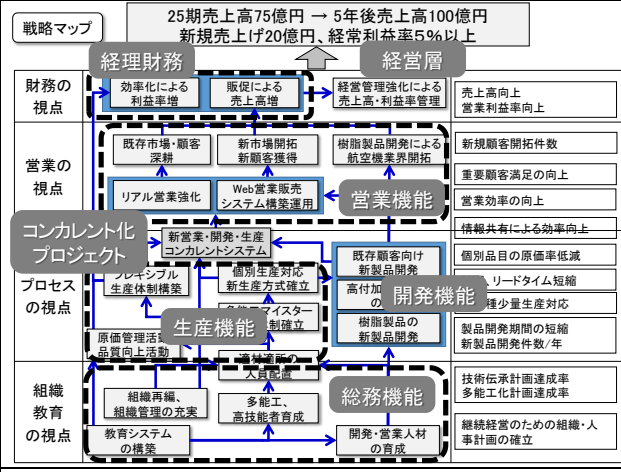
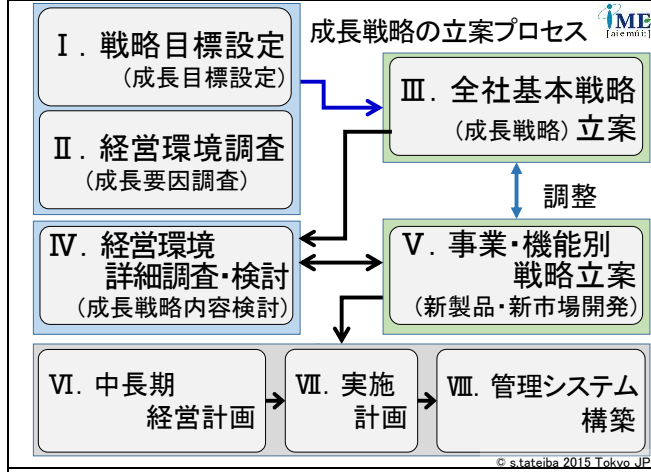
2017年5月26日

株式会社 IMEコンサルティング  
 代表取締役 立居場誠治

Save The Earth

## 定期経営セミナー開催予定

- ・場所  
 大田区産業プラザ(PiO) 蒲田  
 〒144-0035 東京都大田区南蒲田1-20-20  
 TEL:03-3733-6600
- ・日時  
 5月26日(金) F会議室  
 6月23日(金) G会議室  
 7月21日(金) F会議室  
 9月1日(金) F会議室  
 9月22日(金) F会議室  
 18:30から1.5~2時間程度
- ・テーマ  
 ・企業経営関連のテーマを時期と希望により選定する



### 経営計画の実行体制の構築・運用

【委員会・プロジェクトの構築・運用の仕組み】  
 経営計画の中には、定常組織で、そのまま分担して実行するよりは、委員会やプロジェクトで統括する方が、確実に効率よく実行推進できるものがある。

1. 企画 (経営戦略→経営計画→媒体・担当選定)
2. 具体化計画 (委員会・プロジェクト体制構築計画)
3. 運用 (実施計画、業務遂行)
4. 管理 (進捗・実績の監視・測定・報連相)
5. 終了設定 (終了条件、終了後の管理)

### 経営計画の実行体制の構築・運用

## 2. 具体化計画

(委員会・プロジェクト体制構築計画)  
 戦略課題(対策)を実施するために目標、期間、対象範囲、資源、実施・推進形態、標準化・ルール設定などを行なう

- 2.1 目標・計画のブレイクダウン
- 2.2 資源配分の仮設定
- 2.3 実施・推進形態の選定と概要設定
- 2.4 規定類の整備 (設置、運用、管理)

事業・機能戦略の立案と具体化  
 1. 事業・機能戦略目標の設定  
 2. 事業・機能戦略課題の明確化  
 3. 事業・機能戦略策定  
 4. 事業・機能戦略の具体化

### 経営戦略の実現システム (マネジメントシステム)

経営戦略の実現システム (マネジメントシステム)

ビジョン 経営目標

経営戦略 → 経営計画

外部環境 内部環境

経営課題項目

- 単独部門 担当項目 → 定常組織 (組織規程, 業務分掌規程) → 担当部門
- 複数部門 関連項目 → 委員会 (組織規程, 委員会管理規程) → 安全衛生委員会, 人材育成委員会
- プロジェクト (組織規程, プロジェクト管理規定) → クレーム対策プロジェクト, 新製品・新事業プロジェクト

推進形式: 定常組織, 委員会, プロジェクト

管理・実行組織: 担当部門, 安全衛生委員会, 人材育成委員会, クレーム対策プロジェクト, 新製品・新事業プロジェクト

各部門で推進  
各部門で実行

目的・目標は長期・恒久的な管理が必要

目標が明確で期間内に達成すべき項目

© Seiji Tateiba 2017 Tokyo JP

### 経営戦略の実現システム 「定常組織」「委員会」「プロジェクト」の選択

主旨と活動の特徴 (活動形態選択の条件)

	定常組織	委員会	プロジェクト
主旨	経営目的・目標・計画を部門で分担し、経営管理のもとで遂行する	安全や品質等、継続性が高く多部門に関連するテーマの目標達成・活動管理を行う	期間を決めて目標成果を達成する特命事項を扱う目標達成活動の実施・完遂
意味位置付	組織規程、業務分掌規程で定められた、経営計画を実現するための役割分担	テーマに関する定常組織の活動を統括する位置づけが多い	戦略・計画を実現するための課題について専門チームを中心として推進する
活動主体	組織規程、業務分掌規程に基づく組織で管理・実行する	委員会が推進母体となり実務は各関係部門が行う	プロジェクトは、専門知識などで計画・実行を推進し実務は対象部門も分担
活動期間	期、決算等の単位で、会社としてのPDCAを回す活動そのものは継続する	あらかじめ期限を定める事は少ない (無期限、長期、恒久的)	活動開始前に期限を設定する (開始と終了が明確で、設定期間内にやり終える)

© Seiji Tateiba 2017 Tokyo JP

---

### 2. 具体化計画 2.4 規定類の整備

- 組織規程
- 業務分掌規程
- 委員会管理規程
- プロジェクト管理規定

委員会・プロジェクトの設置・運用の標準化

- 委員会・プロジェクトについてのルールを定め標準化することが望まれる
- 標準化の対象
  - 目的・目標、期間、予算・決済、
  - 組織の位置づけ、組織体制(指示と報告、責任・権限等)
  - 人選(資格と方法、任命権者)
  - 設置手続き、運用・管理アウトプット、
  - 発明等の褒章・報酬、各種の表彰や報奨金、賞金の規定
  - 終了条件、終了方法などがある

### 経営計画の実行体制の構築・運用 3. 運用

(実施計画、業務遂行)

- 責任者によるメンバーの人選、レクチャー、任命
- 実務分担と進捗方法の設定
- 資源の要求
- スケジューリング、手順・資料等の作成
- 実行対象部門の協力依頼、部門担当の教育

実際には、定常組織でワーキングチームを設置して実務を行う場合もある。

---

### 経営計画の実行体制の構築・運用 4. 管理

- 詳細計画・説明書作成
  - スケジュールのブレイクダウン
  - 実行の標準、手順、サンプル等の作成
- 実務の指示
- 監視・測定
  - 見に行くこと
  - 分ける、数値を取る、可視化する
- 報連相
  - 経営層への報連相
  - 定常組織からの報連相
- 対応
  - 監視測定、報連相から明確になった問題点に対処する

### 経営計画の実行体制の構築・運用 5. 終了設定

- 終了確認
  - スケジュールの完遂確認
  - 成果・目標達成の確認
- 終了後の計画立案
  - 管理の項目と体制の立案
  - 次の課題の提示
- 報告書の作成
- 経営会議等で終了報告

---

### 手法・技術の「食いちらかし」→ 積み上げ

手法・技術の「食いちらかし」→ 積み上げ

卒業 → 卒業 → 卒業 → 卒業 → 卒業

QC 品質管理 | IE 作業管理 | 5S 工場管理 | VE 設計管理 | JIT, SCM 生産管理

管理を継続し、技術を積上げる

ステップアップ

新生産方式, Industrie 4.0 | プロダクト管理

MRP, ERP, JIT, SCM | 生産管理

VE, 設計の効率化 | 設計・材料管理

5S, TPM | 工場・現場・在庫管理

IE, 原価改善, TOC | 作業管理、加工費管理

QC, TQC, TQM | 品質管理、クレーム管理

時間

### プロジェクト終了後の注意点

目標を達成して、プロジェクトは解散しても…  
管理は やめない事！

データをとっても、管理に使っていないことが多い

対応策

- 役員会や工場会議などの議題として管理を存続する
- 主管部門が事務局を担当し管理を続ける
- プロジェクトを委員会に変更し常設化する
- 部門を立上げて定常組織にする

「手法・技術の食いちらかし」… 要注意！