

儲け続ける経営 【目標管理経営計画】 3ヶ月コースカリキュラム

目標管理経営計画導入 9ステップ カリキュラム

始めに、7つの基本ノウハウ

- I. 社会の変化と大局的経営観を学ぶ
- II. 経営の原理・原則の重要性を学ぶ
- III. 中小企業経営は社員さんのやる気が最大の成功要因
- IV. 目標を持つ経営
- V. 業務組織・人事編成と運営管理体系
- VI. 目標管理経営計画導入のための社内地ならし
- VII. 目標管理経営計画導入の体系
- VIII. 目標管理経営計画を作成し導入する
- IX. 特別篇、経営者としての将来と成功・幸せ人生の作り方

始めに、7つの基本ノウハウ		ファイル・ワークシート
1	学びの5ステップ 知ってる情報から行動する知識に 人は新しいことに対して自分の中にある過去の知識に紐づけることで新しいことを理解しようとするその試みはうまくいかない。白紙で学ぶ	学びの5ステップ
2	目的と目標の違い 7つの違いで分かる目的と目標 すべての行動は「何を」の前に「なぜ」やるかという確固たる目的が大切 「なぜ」に信念と覚悟のぶれない筋の通った軸を持つ	7つの違いで分かる目的と目標
3	目標から課題を作る 今日、今週、今月からビジョン、目標、今月、今週、今日に行動を変える 3年先のビジョンからの課題に取り組む 経営も人生も、進む道は2つしかない。今すぐ舵を切る	問題解決思考と課題挑戦志向 脳の3層構造（本能勘定行動と理性的行動）
4	独善知から集合値	自発 自立 自主

	社長が経営計画を策定してもうまくいかない理由	
	荒れた畑に種を蒔いても実らない	
	20世紀型経営と21世紀型経営	21世紀型は集合知経営
5	期待が人を動かす	固定給と成果給
	モチベーションとインセンティブ	
	人は利益で動く、自己報酬神経群	
	期待の種類とは 社長が社員に求める期待、社員が会社に求める期待	
6	経営理念 ぶれない経営	経営理念
	経営の目的と経営者の信念と覚悟	源流経営
	経営理念が経営における行動の基準	
	会社経営の究極の目的は「人を幸せ」にすることです	
7	人への依存からの脱却	システムと協業
	仕組みが成果を生む 属人的業務組織からシステムの業務組織へ	
	仕組みと放任 システムがいいと少々劣った人間でも成果は出る	
	各業務の他社を凌駕する圧倒的卓越がなければ同業他社に勝てない時代	
I. 社会の変化と大局的経営観を学ぶ		
1	時代、社会、消費者の変化	
	社会の変化とは 社会の変化とは、国民の欲求の変化の総和	
	経済活動とは 経済活動とは、消費者の欲求を喚起し満たす行為	
	需要拡散社会 洪水のように開発される商品サービスの多様化	需要拡散チャート
	時代の急激な変化 産業構造の変化と成長期のないライフサイクル	産業別ライフサイクル
	情報化と技術革新 商品サービスのライフサイクルの崩壊	
	消費者の欲求の変化 物を持つ豊かさによる物的需要減少と弱い需要	物の買い替えと技術革新
	知、情、技、コミュニケーション	非物質需要の開発と消費への誘惑
	心、健、美、レジャー	
	物質ではない需用の拡散	
	既存業界の需要減少による競争激化、優勝劣敗、共存から下剋上の市場へ	
	中小企業の壊滅的な状況と大企業の業績 生産性の圧倒的な差	

	代表的な経営の違い	長期ビジョン、経営計画、新商品開発、社員モチベーション	大手に負ける中小企業の実態
	パラダイムシフト	中小企業が乗り越えられないパラダイムの壁	パラダイムシフト
	このままでは時代の流れで沈んでゆく	価格競争か選択感動価値創造をして選ばれるか	
	選ばれない会社、選ばれない商品サービスは減んでゆく運命		
	今と同じことの先には未来はない	5年後のために経営ビジョンを持っていますか？	
		今を勝ち抜くことと、新しい未来を作ること	
		最後に斧を研いだのは何時、木を切るのに忙しく研ぐ暇はない	頑張る木こりの話
2	成功経営の原則は三位一体経営		三位一体経営
	①	会社経営の目的は社員さんとお客さんを満足させる社長の信念	
	②	社員さんの目標達成意欲と、お客さんに最高の満足を提供するという使命感	
	③	新しい時代に合った価値創造 お客さんに喜ばれる満足と感動の提供	
	④	仕入れ先、外注先との信頼関係の構築	
	⑤	金融機関、株主との信頼関係の構築	
3	経営の基本構造「4つのドメイン」と経営進化ステージ		
	経営の基本構造4つのドメイン	基本構造が経営の強固な骨格を作る	経営4つのドメイン
	経営進化ステージ5.0	基本構造4つのドメインには進化のステージがある	経営進化ステージ5.0
	自社の経営進化ステージを知る	超えられない壁、進化しなければ滅びる	
	社長の経営進化ステージ5.0	社長には経営能力ステージある	社長の経営ステージ5.0
	経営は99.9%社長の仕事への姿勢と能力で決まる		
	社員の業務ステージ5.0	社長のステージが上がると社員のステージも上がる	社員の業務ステージ5.0
	エクササイズ		
		● 3年後の自社の市場環境予測と現状を放置した未来	
		● 三位一体経営の一体化ループの原則を作る	
		● 自社の正直な現在の経営ステージ 4つのドメインチェックリスト	
		● 次のステージへ行くための4つのドメインの重要事項を作る	
		● 社長の仕事に対するステージを決める	

II. 経営の原理・原則の重要さを学ぶ		
1	社長の経営の目的 = 経営理念	
	経営理念とは	
	社長さんの会社は何を目的として経営しているのか	
	経営の真の目的であり、経営活動の優先順位、行動の指針となる	
	経営についてのあるべき根本の考え方 社員の圧倒的満足、お客さんの圧倒的信頼	
	紙の上にあるものではなく、社長の心の真であり社員の心に浸透するもの	
	成功し幸せになるための考え方の集大成が経営理念	
	経営理念	
	理 物事の筋道。条理、道理	
	念 物事についての考え。願い、望み、信じる	
	理は道德観と倫理観	
	道德観 正や善に基づく内面の良心、真心。良心に基づいた行動。 内面的原理	
	倫理観 正や善に基づく普遍的な規範。人として守るべき道。 外面的原理	
	理念がないと社員さんの間に起こる問題	
	① 働く意味や目的が分からない 目的意義の喪失	
	② 会社の経営の真の方針が分からない 夢、希望の喪失	
	③ 何を判断の基準としていいか分からない 判断基準の喪失	
	④ 行動の優先順位、行動指針が分からない 行動指針の喪失	
	⑤ 今の仕事をしていて本当に幸せになれるのかが分からない 期待、安心の喪失	
	経営の2大目的	
	社員さんを経済的、精神的豊かさのある人生へ導く	
	お客さんに圧倒的な満足を提供することで貢献する	
	経営概念（経営コンセプト）誠意ある経営 概念とは基本的な考え、思い	
	私利私欲を離れ公利公欲を持ち正直に熱心に経営にあたる	
	源流経営 経営理念を源流とする経営	源流経営
	21世紀の新しい理念経営と経営理念の広がり	企業の成長と経営理念の広がり

2	経営を行う上での会社の基礎、そして土台となる基本的な考え方	
	経営理念	この会社は何のため、だれのために経営をしているかという経営の目的
	使命感（ミッション）	心底顧客を思う仕事への取組みの心
	事業展開基本方針	経営の基本的な進め方
	社是	経営をするうえで、会社が顧客や社会に対して、正しいとする考え方
	社風・企業文化	関係者が感じる社員のイメージの総和が社風、企業文化を創る
	社訓	会社の方針として社員が守るべき教訓と、社員の心構え
	行動基準	行動の原点にある基本的な考え方
	行動指針	具体的な行動の在り方
	価値観の共有	行動する上で最も大切にしている考え方、行動の優先順位
	U S P	当社の価値を一言で表す、お客様の心に響くメッセージ
	企業マントラ	未来に向けて、社員の心を1つにする社会的メッセージ
3	社長が持つべき経営の6つ信念と覚悟	
	① 社員の幸せをとことん考える	感動、感激、感謝を共有する経営 共有する経営
	② お客さんの圧倒的満足を願う心と卓越したサービス	同業他社を凌ぐ「業界の最高」を目指す
	③ 愛を持ち厳を貫くリーダーシップ	指揮統制 21世紀の新しいリーダーシップ
	④ 透明性のある経営と公開共有経営	利益共有経営 利益共有経営
	⑤ 適正な会社のK P Iを守る絶対的黒字経営	会社の適正規模
	⑥ 将来ビジョンの構築と達成へ導く経営	夢のある経営
4	経営の盤石な4つの土台を創る	
	ぬかるんだ経営の土台では会社は傾きます。	
	① 社長の経営に対する信念と社員からの揺るぎない信頼そして絆	
	② 社員さんへの最高のインセンティブと圧倒的なモチベーション	
	③ お客さんへ他社を凌ぐ圧倒的に卓越した価値の提供と信頼関係	
	④ 仕入先、外注先さんから経営姿勢と社長に対する絶対的な信頼	
	エクササイズ	

	● 経営を行う上での会社の基礎、そして土台となる基本的な考え方を書いてみる	
	● 社長の経営に対する信念と覚悟を書く	
	● 社員さんに与える幸せ、満足は何ですか	
	● 当社が同業他社を凌駕する、お客さんに提供する圧倒的満足を考えてください	
	● 絶対的黒字経営となる当社の適正な会社のK P Iを作る	
Ⅲ. 中小企業経営は社員さんのやる気が最大の成功要因		
1	中小企業の社員さんの心理的状況 学習性無力感・潜在的無気力症候群	
	突き抜けることのない絶望と憂鬱 乗り越えることが出来ない見えない壁	マズローの5段階欲求
	外部からノウハウを持ってきても解決しない 荒れてる畑の種を蒔く社長	唯一の失敗理由
	なぜ、コンサルタントと創る経営計画では経営がうまくいかないのか？	
2	人は期待で動く	
	当社に社員が期待する仕組みがありますか	釣り人と蛇とカエル
	社長さんは社員さんに期待します 社長が気付かない社員さんの会社への期待	期待マトリクス
3	モチベーションとインセンティブ 1 + 5. 0	
	モチベーションとインセンティブについて 同期と動機づけ	モチベーションとインセンティブ1+5.0
	すべての生きとし生けるもの、そして人間もすべて自己の利益のために生きている	
	行動脳 = 自己報酬神経群を刺激されないと行動しない	
4	20世紀と21世紀のモチベーションの違い	
	20世紀と21世紀の生活環境、経済環境はどのように変化したか	20世紀と21世紀の生活環境、経済環境の変化
	物の充足による満足と経済・心の充足と経済 心の充足はゆとり時間と経済	消費者の欲求と充足の変化
	21世紀の会社の社員、顧客に対する使命 企業は新しい使命を持たなければ存在理由を失う	21世紀の会社の使命
5	人を変えることはできない 認知的不協和の心理学を学ぶ	
	人は他人の行動を変えることはできない	認知的不協和
	行動が信念を変える 認知的不協和という心理学を使ってよい方向へ導く	ニキータ

6	インセンティブの究極の目的は社員を幸せにする	
	インセンティブとは、社長の愛からくる仕組み	
	中小企業の間違ったインセンティブ	歩合うという馬に人参
		規定がなく思い付きの昇給
	大企業と中小企業は世界が違う	中小企業にはプロジェクトXは存在しない
	エクササイズ	
	● 社長が社員に求める期待とは	
	● 社員が社長、会社に求める期待とは	
	● 期待マトリックスを埋める	
	● やる気のない社員を、やる気にさせる認知的不協和の心理学を使ったエクササイズ	
	● 社長が社員に与えたい社員さんの期待の優先順位は何か	
	● 社員さんへどんなインセンティブの仕組みを創るか	
IV. 目標を持つ経営		
1	優れた経営をしたいのであれば、運や希望的観測に経営を委ねてはならない	KDD経営とMKK経営
	社長の属人的な間の経営から、計画的科学的経営への進化	
	経営は計画とシステムによって、再現性がなければならない	
	計画をは目標があって初めて立てられるもの	
2	社長の決定が経営を決める	ポリシーシート
	4つのドメインから年度の重点方針を決める	方針決定と集合知
	定量的目標と定性的目標	定量的であれ定性的であれすべて数字で評価する
	決定の進捗管理方法	数字で表せないものは成果が見えない
	数値で表さないと対策が立たない	
3	目標経営	
	現状を放置した場合の会社の未来はどうなっていくか	現状を放置した未来

	漂っている経営		
	未来の目標からやるべきことを持つてくる	今の延長上に未来はない	
	どんな未来を見て経営しているか		3ヶ年ビジョンシート
4	知的創造と物的創造の2つの創造で目標は現実化する		
	強く願わないものは現実化しません		引き寄せの法則
	頭の中の成功と現実世界の成功はつながっている		
	成功者の脳は網様体賦活系が働いている		網様体賦活系
	目標をイメージして強い気持ちで求めると、目標からやり方が見えてきます		
	知的創造の完成で70%目標は達成している		
	知的創造	目標計画	1.5倍売り上げのマスタープランを作る
		構造計画	
		実行計画	
	物的創造	実行サイクル	P-D-C-Iを回す
		進捗管理	
	エクササイズ		
		● 年度方針シートを作る	
		● 現状を放置した未来	
		● 3か年構想を作る	
		● 1.5倍売り上げのマスタープランを作る	
V. 業務組織・人事編成と運営管理体系			
1	業務組織を作る		業務組織の基本3階層
	業務機能と業務標準を作る		
	各業務セクションの他社を凌駕する圧倒的卓越業務		業務展開チャート
	セクショナリズムを排除して生産性を上げる		ラインとスタッフ組織
	人に仕事が張り付くセクショナリズムの弊害		セクショナリズムの5つの弊害

2	人事を編成する	
	各セクションの最低必要な業務マンパワー	
	0.3人前のマンパワーを0.8人前に高める	
3	目標達成のための運営管理	5つのKPI（重点業務評価指標）
	月例会議とウイークリーミーティング	目標計画進捗管理KPI
	すべての業務を数字で管理しないと成果が見えず対策が立たない	方針進捗管理KPI
	目標と実績の数字の差が改善のテーマ	経営分析重点KPI
	時間の効率的な使い方とスケジュール管理	マーケティング分析重点KPI
	ウイークリースケジュールと充実日計	原価管理重点KPI
	情報と課題管理	
	工程管理、ローテーション管理	
	エクササイズ	
	● 業務組織・人事編成図を作る	
	● 自社の5つのKPIを決める	
	● 会議ミーティング日程と進行チェックリストを作る	
VI. 目標管理経営計画導入のための社内地ならし		
1	経営計画を導入する社員さんの心の地ならし	
	社員の収入増加と期待達成のための新しい方針として発表する	目標達成の手段としての利益
	社長の経営の目的を社員さんに浸透させる	
	社長の経営に対する信念と覚悟を理解してもらう	
2	利益報奨制度の導入を解説する	
	利益報奨制度の計算方法	利益報奨制度ワークシート
	報奨制度からの半期売上利益計画	
3	具体的な導入と改善する仕組みの概要を話す	

	給与規定と昇給昇進の評価	各種規定ファイル
	就業規則	
	福利厚生その他期待達成の仕組みの充実	
	退職金制度	
	持ち家支援制度	
	子育て支援制度	
	定期的飲み会食事会	
	評価・表彰の制度	
4	業務組織人事編成に関する話を話す	
	組織の3階層 社長の仕事、部門の仕事、部署の仕事	
	業務機能分解チャート 適正マンパワーの配置	
	人事編成、人事配置を行う	
	エクササイズ	
	● 利益報奨売上目標設定ワークシートを作る	
	● 各種規定、仕組みファイルを作る	
VII. 目標管理経営計画導入の体系		
1	半期目標管理経営計画の構造	半期目標管理経営計画の構造
	① 3ヶ年ビジョンを構想する	
	② 年度重点方針を決める	
	③ 半期部門重点計画決める	
	④ 半期経営計画を作る	
	目標計画	
	構造計画	
	日程計画	
	⑤ 半期経営計画発表会を開催する	
	⑥ 月間実行計画を作る	

	⑦	ウイークリー計画を作る	
	⑧	ウイークリーPDCIを回す	
	⑨	月間PDCIを回す	
	⑩	半期経営計画PDCIを回す	
	⑪	半期計画実績発表・報奨金支給表彰式	
	エクササイズ		
		● 年度重点方針を決める	年度重点方針ワークシート
		● 部門で決めたい重点方針を出してみる	部門重点方針ワークシート
VIII. 目標管理経営計画を作成し導入する			
1	社員が作り発表する目標管理経営計画発表会の概要		目標経営計画書制作と社員による発表
	社員がみんなでシートファイルを作成し、社員が発表する		動画2本
2	7つのドメインで構成する目標管理経営計画を作成する		経営計画書シート・ファイル構成
	1 - 経営理念ファイル		
	2 - ポリシーファイル		
	3 - ビジョン・マネージメントワークシート		
	4 - マーケティング・プロモーションワークシート		
	5 - 社員満足の仕組み、規定ファイル		
	6 - スタッフ機能活用 3つの部会		
	7 - 共有するノウハウシート		
3	社員全員で作る経営計画作成の方法		
			経営計画人事配置
4	シート・ファイルの作成方法		シート・ファイル作成方法
5	目標管理経営計画発表会・懇親会準備委員会進行プログラム		発表会プログラム
			懇親会プログラム

6	目標管理経営計画発表会、懇親会の場所、日程を決める	
	エクササイズ	
	● シートファイル制作発表担当者を決める	
	● シートファイルのセミオーダーを作る	
	● 目標管理経営計画発表会・懇親会プログラムを作る	
IX. 特別篇、経営者としての将来と成功・幸せ人生の作り方		
1	成功とは・・・成功の概念 成功とは目標達成そのもの	成功幸せ人生の概念
2	人生の成功とは・・・豊かさ、健康、時間	
4	成功人生「目標達成アクションメソッド」	目標達成アクションメソッド