管理者の成長で組織に変革を起こす

幹部社員・管理者教育

●●●●会計事務所

管理者の成長で組織に変革を起こす

幹部社員・管理者育成プログラム

研修カリキュラム

やる気のある管理者をつくる

フェーズ 1

自己革新し組織感化力のある管理者になる

【第１講】管理者の人間性を高める
【第２講】管理者の責任能力を高める
【第３講】管理者の人間性を高める

利益を出す管理者をつくる

フェーズ 2

数字に強く、利益を作り出す管理者になる

【第１講】管理者の計数能力を高める
【第２講】経営計画の基本をマスターする
【第３講】業績推進手法を体得する

売る力のある管理者をつくる

フェーズ 3

戦略的で売る力のある管理者になる

【第１講】部下の営業力を高める
【第２講】営業活動のプロセス管理をする
【第３講】マーケティングのセオリーを使いこなす

管理能力の高い管理者をつくる

フェーズ 4

リスク・業務改善に強い管理者になる

【第１講】部下の成長を促す人事制度の運用法
【第２講】不正・労務トラブルを防止するリスク管理
【第３講】問題解決力強化で社内の改善を図る

研修効果

事例1 管理者の意識改革と営業力強化に成功したA社

A社は、業歴40年の老舗の食品製造業。業界では有力企業として営業をしなくても新規取引先が増え、売上・利益ともに順調に増加していた。
ところがここ数年、業界内の構造が大きく変化し、売上・利益ともに大きく減少。
しかし、「そのうちなんとかなる」という無責任な風土が蔓延しており、危機感を抱いた経営者は、なんとかこの「事なかれ主義」の組織風土を打破したいと、管理者研修に取り組む。
管理者の意識改革と営業力の強化を目的として、4回の研修会を実施。

【成　果】
①ＫＤ調査を通して、管理者が自分の人間的な弱点に気づき、自己改革への取り組みを始めた
②管理者が自社の業績に対する責任に目覚めた
③営業スキルを体系的に習得することで、部下への指導力が増した
④営業管理の基本を学び、業績管理体制を構築することができた

事例2 業績管理体制とリスク管理体制の強化に成功したB社

B社は、業歴10年の卸売業。経営者は以前勤務していた文房具卸売の会社から独立して開業。
営業力が強く売上は順調に伸びているが、値引率の高い販売が多く、利益は極めて低水準。社内の管理制度が整備されておらず、管理者にも「管理」という意識が希薄であった。
社内の管理体制の構築と、管理者の「業績管理力」「リスク管理力」を強化することを目的に9回の研修会を実施。この研修会を通して以下の成果があった。

【成　果】
①管理者が経営数値に強くなり、値引き率管理に対するチェックが高まった
②社内でどのように業績管理をすべきかという議論がなされ、業績管理体制と会議制度が構築できた
③管理者が管理すべきリスク項目と具体的なポイントが整理され、不正チェック機能が整備できた
④管理者は何をすべきかという議論が社内で高まった

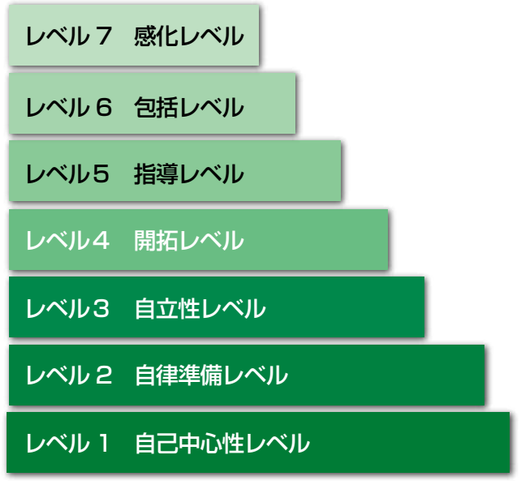
1 フェーズ1 自己革新し組織感化力のある管理者になる

1-1『管理者の人間性を高める』 6時間

1 管理者自身の人的魅力を高める
(1)「人」「物」「金」の運用結果が経営力
(2) 個人・企業を取り巻く環境を理解する
(3) 人格能力と職務能力の向上で個人の成長を図る

2 人格能力（人間性）レベルの理解
(1) KD-Ⅰ分析で人格能力レベルを理解する
(2) 個々人の人格能力レベルが組織に与える影響
(3) 人格能力を高めるポイントと開発のステップ

3 幹部社員の率先垂範で組織は変わる
(1)「挨拶」はコミュニケーションの基本
(2) 個意思疎通を図る「ほう・れん・そう」
（報告・連絡・相談）
(3) 物と心の「整理・整頓・清掃・清潔」



1-2『管理者の責任能力を高める』 6時間

1 組織における責任能力の発揮状況を把握する
(1) KD-Ⅱ分析で自己の行動特性をみる
(2) 行動特性は組織における
責任能力の高さを表す
(3) 責任能力の４タイプ

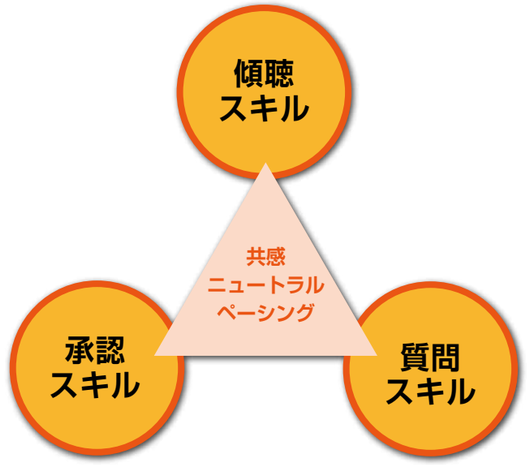
2 管理者に不可欠な意思決定力と意思疎通力
(1) 意思決定力は「社会的適応力」「具体的思考力」
「自己実現力」で積極的な行動を発揮する力
(2) 意思疎通力は「環境掌握力」「感情制御力」で
信頼関係を築く力
(3) 責任能力の４段階（KD-Ⅱ　総合得点）

3 責任能力向上の４ステップ
(1) 自己の「長所（個性）」「短所（性癖）」
を認識する
(2) 会社の理念・経営者の方針を理解する
(3) 自己の立場・役割を認識する
(4) 目標（予算）設定による使命感の向上

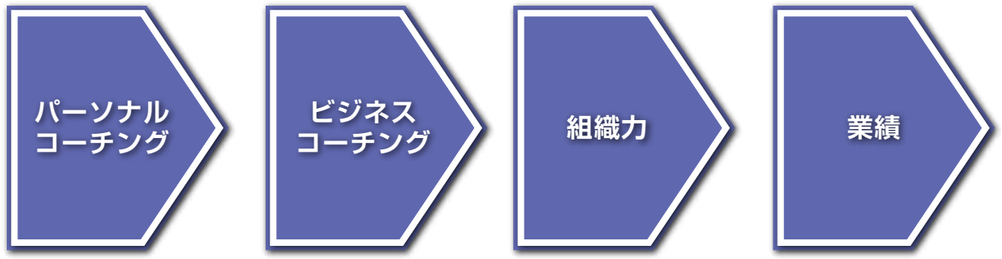
1-3『部下のやる気を引き出す』 6時間

1 コーチングの基礎
(1) コーチングの３つの基本
(2) コーチングの３つの基本的立場
(3) コーチングの３つのスキル

2 ビジネスコーチングとは
(1) 組織の業績向上を目的としたビジネスコーチング
①個人の能力向上だけでは業績向上につながらない
②「よい組織」をつくる３つの条件
③ビジネスコーチングで組織力を向上させる
(2) 高業績企業に見られる企業特性
①管理者は部下の自主性を引き出している
②会議では「やるべきこと」を具体化している
③上司・部下のコミュニケーションが取れている



3 ビジネスコーチングで会議を変え、業績を向上させる
(1) 業績に結びつく会議を実現する５つのポイント
①会議の目的（何を決めるのか）を共通認識として持つ
②全員が紙に書いてから発表し、議論する
③「何を」「誰が」「いつまでに」を明確にし、具体性を持たせる
④ポジティブな発言をする
⑤発言者の意見は最後まで聞き、自分の考えを押し付けない
(2) アクションミーティングでビジョン・方針の浸透度を確認する
(3) タクティックミーティングで６ヶ月先までに解決すべき課題を決める



2 フェーズ② 数字に強く、利益を作り出す管理者になる

2-1『管理者の計数能力を高める』 6時間

1 貸借対照表の構成を理解する

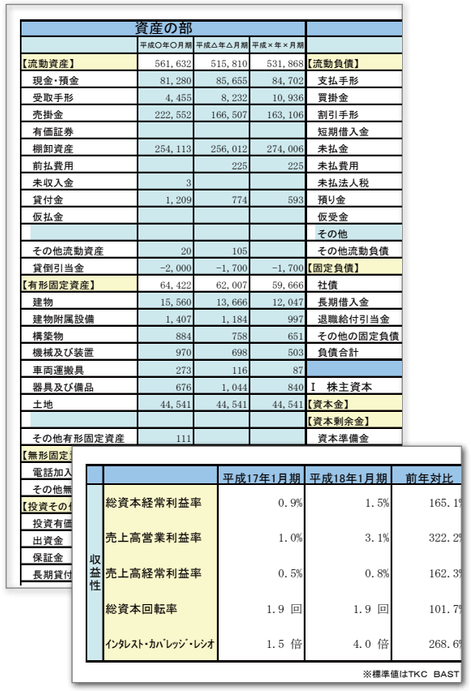
(1) **貸借対照表は会社の歴史のすべてを示す**
①資金の調達・運用の推移を見る
②純資産の分析ポイント
(2) **貸借対照表重視経営へのシフトが必要な理由**
①貸借対照表を見れば自社の健全度がわかる
②損益計算書では資産運用効率がわからない
(3) **貸借対照表の５つの区分と幹部の責任範囲**
①流動資産は営業・販売担当幹部の責任範囲
②固定資産・繰延資産・負債は財務担当幹部の責任範囲

2 損益計算書とキャッシュフローの関係を理解する

(1) **３つの収益、４つの費用、５つの利益**
(2) **利益とキャッシュフローにギャップが生じるワケ**
(3) **貸借対照表と損益計算書はココでつながる**

3 決算分析で経営課題の 80%が分かる

(1) **実数分析・比率分析で自社を絶対評価する**
(2) **実数分析、比率分析を活用した経営課題抽出法**
(3) **管理会計で業績を測定し、経営改善を図る**



資産の部

	平成○年○月期	平成△年△月期	平成×年×月期	
【流動資産】	561,632	515,810	531,868	【流動負債】
現金・預金	81,280	85,655	84,702	支払手形
受取手形	4,455	8,232	10,936	買掛金
売掛金	222,552	166,507	163,106	割引手形
有価証券				短期借入金
棚卸資産	254,113	256,012	274,006	未払金
前払費用		225	225	未払費用
未収入金	3			未払法人税
貸付金	1,209	774	593	預り金
仮払金				仮受金
				その他
その他流動資産	20	105		その他流動負債
貸倒引当金	−2,000	−1,700	−1,700	【固定負債】
【有形固定資産】	64,422	62,007	59,666	社債
建物	15,560	13,666	12,047	長期借入金
建物附属設備	1,407	1,184	997	退職給付引当金
構築物	884	758	651	その他の固定負債
機械及び装置	970	698	503	負債合計
車両運搬具	273	116	87	
器具及び備品	676	1,044	840	Ⅰ 株主資本
土地	44,541	44,541	44,541	【資本金】
				【資本剰余金】
その他有形固定資産	111			資本準備金
【無形固定				
電話加入				
その他無				
【投資その				
投資有価				
出資金				
保証金				
長期貸付				

		平成17年1月期	平成18年1月期	前年対比
収益性	総資本経常利益率	0.9%	1.5%	165.1%
	売上高営業利益率	1.0%	3.1%	322.2%
	売上高経常利益率	0.5%	0.8%	162.3%
	総資本回転率	1.9 回	1.9 回	101.7%
	インタレスト・カバレッジ・レシオ	1.5 倍	4.0 倍	268.6%

※標準値はTKC BAST

2-2『経営計画の基本をマスターする』 6時間

1 自社を取り巻く経営環境を認識し、経営戦略基礎固めをする

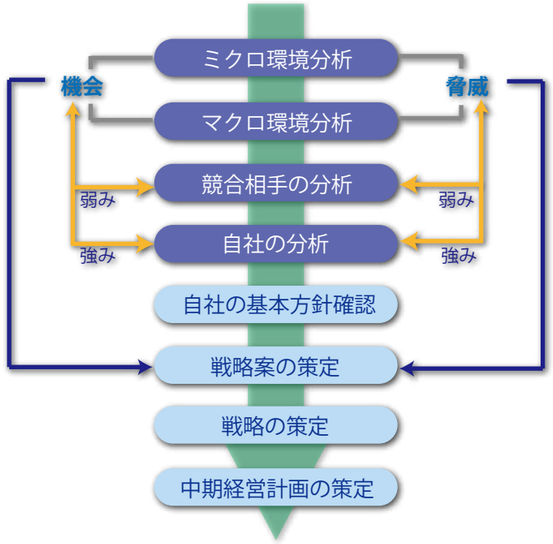
(1) **外部環境分析はミクロ・マクロの視点で実施**
(2) **内部環境分析は人材・設備・ノウハウ・技術・資金・機能で行う**
(3) **外部環境、内部環境の分析結果を整理して基本戦略をまとめる**

2 経営計画の「核」経営戦略＝差別化戦略をまとめる

(1) **自社の事業活動範囲を決める**
(2) **商品市場ポートフォリオを策定する**
(3) **戦略を活動計画に落とし込む**

3 数値計画の展開方法

(1) **損益計画の策定方法**
①損益計画は「必要利益」の設定から始める
②固定費予算をゼロベースで組み立てる
③限界利益から必要売上を算出する
(2) **計画貸借対照表の策定方法**
①運転資本計画を立てる
②借入金返済計画を立てる
(3) **部門別計画策定のポイント**



2-3『業績推進手法を体得する』 6時間

1 業績管理体制整備の条件

(1) **正確さよりもスピードを重視した月次決算体制を構築する**
(2) **なぜ業績管理を行なうのか、目的を明確にする**
(3) **部門別会計を実施する**

2 業績管理体制を構築する

(1) **共通費、本社経費の配賦基準を明確にする**
(2) **変動費、固定費の概念を浸透させる**
①変動費削減のポイント
②固定費削減のポイント
(3) **業績管理項目、業績管理指標を設定する**
①管理指標は「要因指標」「プロセス指標」で管理する
②会議では「やるべきこと」を具体化している
③業種別の業績管理項目・業績管理指標のポイント

3 業績管理が効果を上げるための会議システムを整備する

(1) **良い会議、悪い会議とは**
(2) **会議体系の組み立て方**
(3) **３ヶ月先行管理で管理すべき項目と実施方法**

3 フェーズ3 戦略的で売る力のある管理者になる

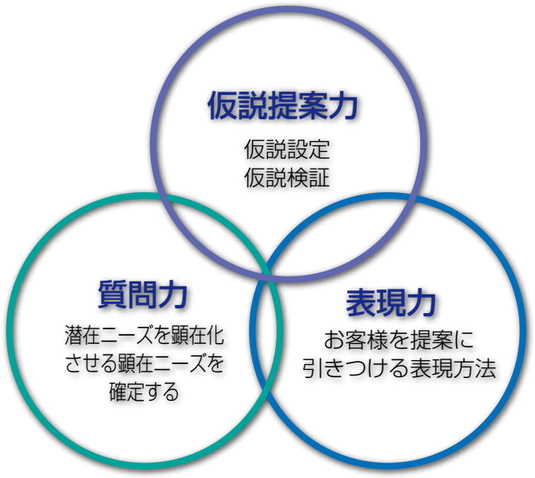
3-1『部下の営業力を高める』 6時間

1 営業心理学を身に付ける

(1) 顧客の警戒心を取り去り、「心の窓」を開く
①営業マンの行く手を阻む心理的バリアー
②安心感を高める営業話法
(2) 顧客に「安心感」を与える営業話法
①同意の雰囲気を作る「イエスセット話法」
②損益計算書では資産運用効率がわからない

2 相手の「買う気」を促す営業テクニック

(1) ６つの質問を使い分け、顧客が答えやすい「うまい質問」をする
(2) 顧客が包み隠さず話したくなる「聞く」テクニック
(3) 売れる営業マンは、あらかじめ自分の話の中に反論を含めている



3 仮説力を高めて提案営業力を向上させる

(1) 仮説を立てるための３つの材料
(2) 仮説を立てる際の３つのステップ
(3) 仮説提案で気をつけるべき４つのポイント

3-2『営業活動のプロセス管理をする』 6時間

1 成果を上げさせるための事前準備事項

(1) 管理者が結果指標から確認する４つのポイント
①売上高　②粗利益　③売掛金回収　④顧客管理
(2) 顧客情報を整理させ、顧客ニーズの仮説を立てる
①ニーズとウォンツ
②顧客情報を整理すると真のニーズが見えてくる
(3) 担当者に持たせるべき３つの商品知識

2 ３つの視点によるプロセス管理で成果を上げる

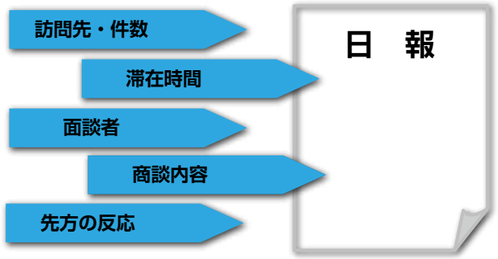
(1) 計画した営業の量は確保できているか
(2) 営業の質は十分か
(3) 市場・顧客・ライバルの情報は把握できているか

3 ３つの視点によるプロセス管理で成果を上げる

(1) 計画した営業の量は確保できているか
(2) 営業の質は十分か
(3) 市場・顧客・ライバルの情報は捉えているか

4 日報を徹底活用して報告・チェック体制を強化する

(1) 日報は営業部門活性化のバロメーター
(2) 日報の果たす５つの役割を理解する
(3) 営業マンに日報で報告させる５つのポイント



3-3『マーケティングのセオリーを使いこなす』 6時間

1 管理者には「売る仕組みづくり」が求められる

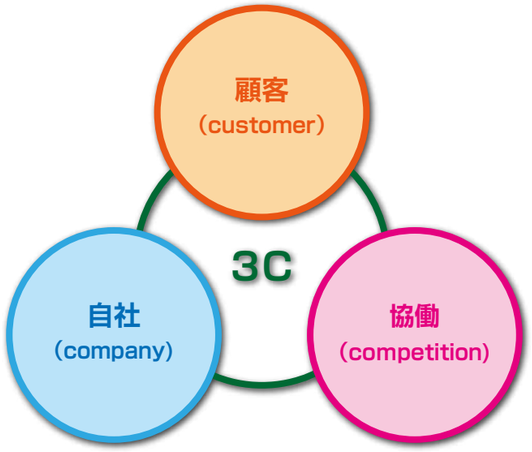
(1) どこで何を売るかを考える
(2) 狙った市場を詳細に分析する
①市場分析の３つの視点
②顧客分析の４つの視点
③競合分析の７つの視点
(3) 部門別会計を実施する

2 商品別・顧客別戦略の策定

(1) 得意先のＡＢＣ分析・クラス分析
(2) 得意先クラス別売上目標設定
(3) 得意先別商品別予算設定

3 顧客満足度を高めるためのポイント

(1) 営業活動を通して仮説を検証する
①営業結果を法則化する
②顧客情報と成功・失敗事例を部門で共有化する
(2) チャンスロスを最小化する
①チャンスロスの最大の要因は顧客に気付いてもらっていないこと
②自社の商品やサービスが顧客に選ばれるための５つのステップ
(3) 顧客満足度を上げて「愛顧客」に進化させる
①顧客を「愛顧客」に進化させるためのステップ
②顧客満足の４段階
③予想外価値を提供された顧客は絶対に離れない



4 フェーズ4 業務リスク・業務改善に強い管理者になる

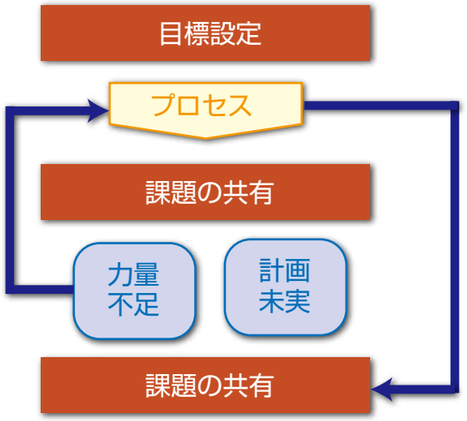
4-1『部下の成長を促す人事制度の運用法』— 6時間

1 人事考課制度運用のポイント

(1) 人事考課の目的は「部下の成長」による「業績向上」
(2) 結果指標を生み出したプロセスに着眼する
(3) フィードバック面接で部下と課題を共有化する

2 目標管理制度運用のポイント

(1) 組織目標と個人目標の方向性を一致させる
(2) 目標達成のために「何を」「いつまでに」行なうか明確にさせる
(3)「次の一手」をどうするかを部下に常に考えさせる
①目標が達成できたら、さらに前進するための一手
②目標が未達成であれば、問題解決のための一手



4-2『不正・労務トラブルを防止するリスク管理』— 6時間

1 企業が抱えるリスクにはどのようなものがあるか

(1) 企業を取り巻くリスクとは何か？
(2) リスクの要因にはどのようなものがあるか

2 業務別リスク管理のポイント

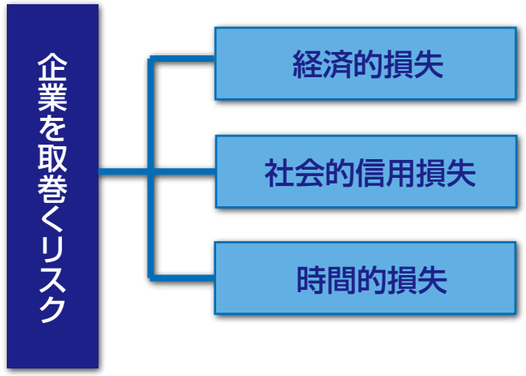
(1)「経理・財務」業務に関するリスク
(2)「人事・総務」業務に関するリスク
(3)「販売・営業」業務に関するリスク
(4)「購買（仕入）」業務に関するリスク

3 コンプライアンス確保のための最新法令への対応ポイント

(1) 個人情報保護法への対応
(2) 公益通報者保護法に対する対応

4 労務トラブルを発生させない労務管理のポイント

(1) パート労働法改正のポイントと対応のポイント
(2) 時間外労働管理のポイント
(3) 不良社員への指導と解雇トラブル防止法



4-3『問題解決力の強化で社内の改善を図る』— 6時間

1 問題の本質を見極める

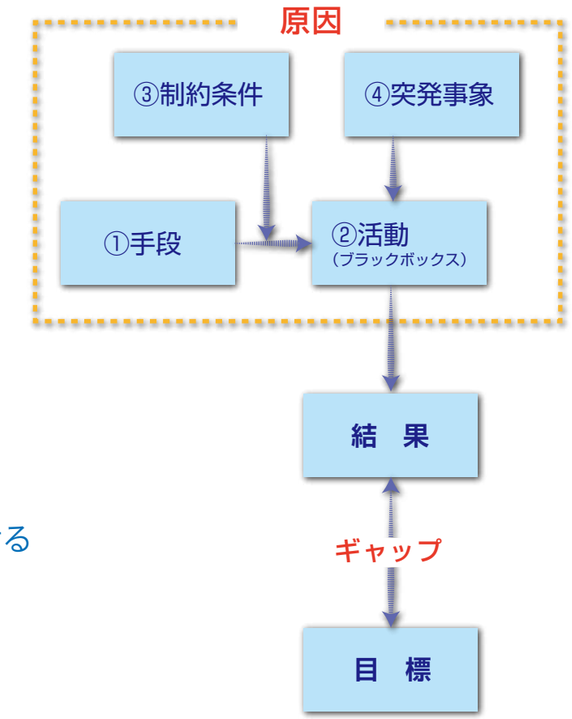
(1) 問題とは何か
①問題とは「あるべき姿」と「現状」のギャップ
②問題の３つの類型
③問題を分解する
(2) 問題の本質を見極める論理的思考の実践法
①ゼロベース思考
②ロジックツリー

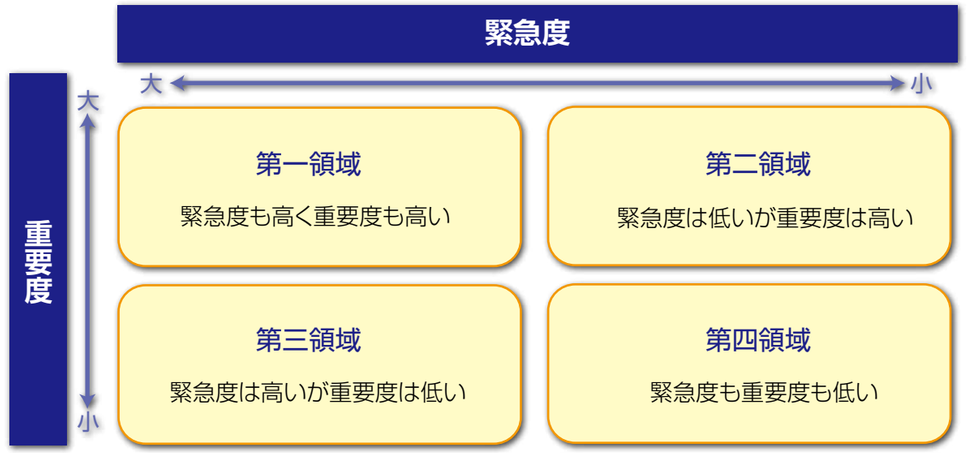
2 問題発見のためのＱＣ７つ道具

(1) パレート分析
(2) 特性要因図
(3) グラフ
(4) チェックシート
(5) ヒストグラム
(6) 管理図
(7) 散布図

3 問題解決策を立て、組織に定着させる

(1) 問題解決策を引き出す２つの手法
①ブレーンストーミング法
②ＫＪ法
(2) 解決策のまとめ方
①問題点のリストアップ
②優先順位の付け方
(3) 問題解決の仕組みを定着させるＰＤＣＡサイクル





●●●●会計事務所
〒000-0000 東京都○○区○○1-2-3
TEL　03-1234-5678　/　FAX　03-1234-5679
http://www.●●●●.jp/