

マービン・バウワー著「マッキンゼー 経営の本質 - 意思と仕組み - 」

ダイヤモンド社 2004年3月4日刊を読む

経営システムを構成する基本的な経営プロセス

1. はじめに

どんな業種、どんな規模の会社も、次の14のプロセスから経営システムを組み立てることができる。

2. 経営プロセスとは

(1) 経営理念を打ち出す

信念、価値観、会社としての姿勢など骨太な、しっかりした方向性を確立する。こうしたものを「我々のやり方」として定着させていく。

(2) 経営目標を設定する

会社全体または事業部が何をするのかを決め、その事業で目指すものを定める。経営目標は、時代や流行に左右されない不変の価値を持つものが望ましい。

(3) 到達目標を設定する

経営目標という大きな目標に対して、期限あるいは範囲を狭めた具体的な数値目標を定める。この到達目標を達成するために、戦略を立て計画を立案する。

(4) 戦略を立案する

経営目標を達成し競争に打ち勝つためのアイデアを練り、計画を立てる。戦略立案は計画立案プロセスの一部であり、このプロセスにはほかに中期的な事業計画、単年度の業務計画が含まれる。

(5) 行動方針を定める

経営理念の下で戦略を実行する時に、あらゆるレベルの具体的な行動指針となるべきものを定める。

(6) 基準を設定する

経営目標の達成に向けて参照すべき業務基準や評価基準を設定する。

(7) 手順を定める

重要な仕事や反復的な作業をどう進めるかについて決まりをつくる。

(8) 組織計画を立てる

組織の設計図を引く。経営理念の下で戦略、方針に従って行動する時に、社員の力を一つ

にする役割を果たすのが組織である。

(9) 人材を配置する

人材を募集・選抜・養成し、組織図に用意されたポストを満たす。この時、幹部候補を適切な比率で確保する。

(6) 基準を設定する

経営目標の達成に向けて参照すべき業務基準や評価基準を設定する。

(10) 事業計画・業務計画を練る

経営資源の配分や業務の進め方に関する計画を策定する。事業計画・業務計画は到達目標の達成を目指し、定められた戦略の下で行動方針・基準・手順に従って実行する。事業計画・業務計画の立案は、戦略計画から始まる一連の計画立案プロセスの一環である。

(11) 施設設備を用意する

事業の遂行に必要な工場、設備などの施設を用意する。

(12) 資金を手配する

施設の建設や運転資金に必要な資金を手配する。

(13) 社員に情報を提供する

社員に事実や具体的な数値などの情報を提供する。こうした情報があれば戦略も行動方針も遂行しやすい。また事業環境に働く外部要因の予測や業績評価にも役立つ。

(14) 社員に行動を促す

計画の実行局面で、経営理念に従い方針・基準・手順に基づいた行動を促す。

3. おわりに

(1) 14 のプロセスを自社に合わせた経営システムとしてまとめ上げるのが、CEO を筆頭とする経営幹部の仕事である。

(2) そして経営システムを浸透させ、守り、守らせるのは業務面の仕事であり、上は CEO から下は現場主任まであらゆるマネージャーがしなければならない。

(3) これが経営の基本である。

P24 ~ 27

[コメント]

経営の意思なくして戦略はありえない。企業にとっての根源的な問いに明確に応えるバウワー氏の主著である本著は、大不況の現在、経営を考える上で参考になる。

- 2009年5月5日林明夫記 -