

誌上相談室 Q&A

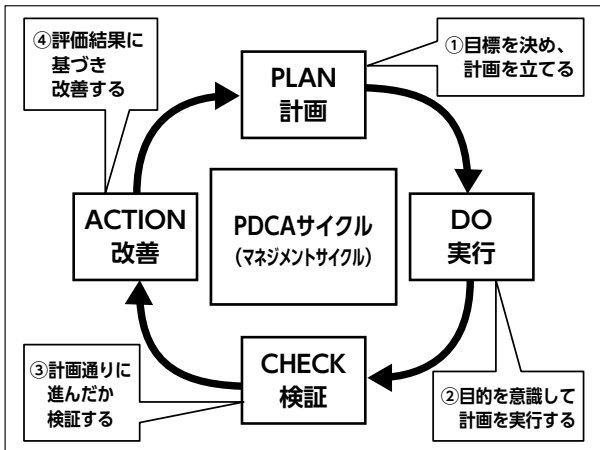
【テーマ】

経営計画を見直し、強い会社をつくる!



経営計画は、作成する目的によって、事業計画、経営改善計画、中期経営計画、創業計画など呼び名はありますが、その根底にある内容はどれも同じです。

計画の有無や計画の内容を含め、経営計画は、経営の在り方の縮図です。企業を成長軌道にのせるヒントがここにあります。



【経営計画は経営の基本設計書】
計画はPDCAサイクルの出発点であ

Q1 当社では、前年の実績をもとに経営計画を作っていますが、計画通りに進むのは最初の方だけで、次第に計画と現状の差が大きくなり、計画は絵に描いた餅になってしまいます。こんな状態を繰り返していると、忙しい時間を割いて経営計画をつくる意味があるのか、計画をつくってもその後の状況が変われば役に立たないのではないかと思つてつらくなっています。

A 経営計画に関する情報を目にする機会はたくさんありますが、一方で経営計画を企業経営に本当に役立てているかという点必ずしもそうないというケースが見受けられます。今回は、経営計画を会社の経営にいかに関与しているか、成果を生み出す経営計画についてのポイントについてお話しします。

り、この中でも重要な機能です。

経営計画があるからこそ不確定な未来が明らかになり、方向違いや手遅れを事前に予防できます。目先だけをみて、将来の見通しを考えていなければ、成り行き任せとなり、ますます不確実・不安定な状況を招きかねません。

例え先行きが見通せなくても、活動内容を事前に想定し、抜け漏れがないように自社の将来を管理する必要があります。そして計画通りにならない場合にすぐ手が打てるよう事前に考える。このような経営を実現させなければなりません。

【目標を達成するために】

目標を達成するには、明確な目標と計画が必要です。「それ知ってるよ」と言われるかもしれませんが、そういう会社ほど目標達成に寄与しない目標や計画を作っているケースがあります。なぜなら、目標の達成や未達はわかっていても、その理由を検証できないからです。単に数字を顧客別、商品別に割り振っただけの目標となっていないでしょうか？

【計画に必要な3つのポイント】

成果を生み出す経営計画は数値目標と行動計画から構成されます。ポイントは3つあり、①目標像が明確であること、②活動内容が明確であること、③目標にいたる通過ステップが設定されていることです。その中でも重要なのが行動計画。目標を達成するために何をやるのか、行動レベルで具体化することです。

目標を達成するため具体的にどのような行動をすればいいのかが書かれていない、もしくは書くことができないとしたら、それは目標を達成する状況を具体的にイメージできないことを意味します。

目標を達成するために、会社に社出してから、まず何を、どの順番にやるかが好ましいのかがわからない」ということです。そのような計画で果たして目標を達成できるでしょうか？

自社がありたい姿を描くだけでなく、そうなるための根拠をしっかりと考えるのです。海外でも活躍する日本の有名なアスリートが、イメージトレーニングを重視しているという記事を目にしたことがあります。イメージトレーニングは行動レベルの内容になっていきます。ビジネスもスポーツも結果を出すための原理原則は同じということですね。

【おわりに】

企業が存続し発展し続けていくためには、X年後どうしたいかということをも具体的に決め、そのために今何をすべきか、今年は何をしていくかを考える必要があります。数値目標でありたい姿を描くだけでなく、そうなるための根拠として行動計画をセットでつくる。計画ができたなら、企業に関わる利害関係者や社員と共有する。そして毎月の社内会議を通じて計画と実績を比べ検証し、そして結果に基づき改善する。こうすることで、経営計画はあなたの会社の経営の中核として機能し成果をあげるツールとなるでしょう。

【回答】

当所窓口専門家

大場コンサルティングオフィス(泉区南光台) 中小企業診断士

大場 宣英 氏

http://www.ooba-office.jp

