

[序論] マネジメントの本質

【1】 マネジメントの役割

- 事業に命を吹き込む存在
- 経済発展を支える鍵

【2】 マネジメントの仕事

- マネジメントへの無理解
- 経済的な成果をあげる
- マネジメントの第一の機能／事業をマネジメントすること
- 創造的な活動としてのマネジメント
- マネジメントの第二の機能／経営管理者をマネジメントすること
- マネジメントの第三の機能／人と仕事をマネジメントすること
- 現在と未来のマネジメント
- マネジメントの多目的性

【3】 マネジメントの挑戦

- 新たな産業革命
- オートメーションとは何か
- オートメーションと人間
- マネジメントに要求されるもの

[I] 事業のマネジメント

【4】 シアーズ物語

- 顧客にとっての価値は何か
- 近代企業への成長の要因
- 数々のイノベーション
- 新しい問題と新しい機会

【5】 事業とは何か

- 人が事業を創造する
- 企業の目的
- 起業家的な二つの機能／マーケティングとイノベーション
- 経済成長の機関としての企業
- 富を生み出す資源の生産的な利用
- 生産性のコンセプト

■利益の機能

【6】われわれの事業は何か

- 正しい答えはわかりきったものではない
- 「われわれの事業は何か」が最も重要
- 顧客は誰か
- 顧客にとっての価値は何か
- われわれの事業は何になるか
- われわれの事業は何であるべきか
- 目標設定の重要性

【7】事業の目標

- 「唯一の正しい目標」の誤り
- いかにして目標を設定するか
- 市場地位／マーケティングに関わる目標
- イノベーションに関わる目標
- 生産性と付加価値に関わる目標
- 資源と資金に関わる目標
- どれだけの利益が必要か
- 利益を測定する尺度は何か
- その他の重要な領域に関わる目標
- 目標の期間設定
- 目標間のバランス

【8】明日を予期するための手法

- 明日を予期することの重要性
- 景気循環を迂回する
- 意思決定のための三つの手法
  - (i) 経済循環に関わりなく、単に「経済は常に変動するものである」と仮定する。
  - (ii) すでに起こっていることで、影響がまだ現れていない事象に基づいて行う。
  - (iii) 予測に伴うリスクを小さくするために趨勢分析を用いる。
- 経営管理者の育成が鍵

【9】生産の原理

- 生産能力は決定的要因
- 三つの生産システム

- 個別生産
- 二つの大量生産
- プロセス生産
- 生産部門に要求すべきこと
- 生産システムがマネジメントに要求するもの
- オートメーション化／革命か漸進(少しずつ進む)か

## [II] 経営管理者のマネジメント

### 【10】フォード物語

- 経営管理者は最も稀少な資源
- ヘンリー・フォードの失敗
- マネジメントの構築
- 経営管理者をマネジメントすることの意味

### 【11】自己管理による目標管理

- 方向づけを誤る要因
- 専門化した仕事にひそむ危険性
- 階層によるマネジメントの違い
- 何を目標とすべきか
- キャンペーンによるマネジメントは失敗する
- マネジメントは目標設定に責任を持つ
- 自己管理によるマネジメントへの変革
- 報告と手続きに支配されるな
- マネジメントの哲学

### 【12】経営管理者は何をなすべきか

- 経営管理者の仕事の範囲
- 経営管理者の責任の範囲
- 経営管理者の権限
- 経営管理者とその上司

### 【13】組織の文化

- 凡人を非凡にする
- 五つの行動規範
- 無難であることの危険

- 評価の必要性
- 報奨と動機づけとしての報酬
- 昇進を過大視する弊害
- マネジメントの理念
- マネジメントの適性
- リーダーシップとは何か

【14】 CEO と取締役会

- ボトルネックはボトルのトップにある
- CEO の仕事の混乱ぶり
- CEO は一人という迷信
- CEO 一人体制の危険
- CEO チームの組織化
- 取締役会

【15】 経営管理者の育成

- 三つの責任
- 経営管理者の育成にあらざるもの
- 経営管理者の育成の原則
- 経営管理者の育成の方法

[Ⅲ] マネジメントの組織構造

【16】 組織の構造を選ぶ

- 組織論と経営管理者
- 活動分析
- 意思決定分析
- 関係分析

【17】 組織の構造をつくる

- 満足させるべき要件
- 二つの組織原理
- 機能別組織
- 機能別組織の弱み
- 連邦型組織
- 連邦型組織の必要条件
- 連邦型組織の適用上の原則

- 連邦型組織の限界
- 機能別組織に連邦型組織を導入する
- 分権的組織における共同体意識
- 正しい組織の構造

【18】小企業、大企業、成長企業

- 素朴な小企業という間違い
- 規模の大きさを何で測るか
- 企業規模の四つの段階（小企業、中企業、大企業、巨大企業）
- 規模の限界
- 中小企業の抱える問題
- 大企業の抱える問題
- スタッフ部門とその肥大化
- サービス機能の位置づけ
- 最大の問題は成長
- 成長段階を診断する

[IV] 人と仕事のマネジメント

【19】IBM 物語

- 最も活用されていない資源
- IBM のイノベーション
- エンジニアリングへの参画
- 雇用の維持は経営者の使命

【20】人を雇うということ

- 人と仕事のマネジメントにおける三つの要素
  - (i) 人的資源としての働く人がいる。
  - (ii) 働く人に対する要求と、逆に企業に対する要求を考える。
  - (iii) 経済的な問題がある。
- 資源としての働く人
- 集団と個人
- 働く人に対する企業の要求
- 企業に対する働く人の要求
- 経済的な側面

【21】 人事管理は破綻したか

- 人事管理論と人間関係論
- 人事管理論は何をもたらしたか
- 人事管理論が不毛な原因
- 人間関係論の洞察とその限界
- 科学的管理法／最も実践されている理論
- 科学的管理法と新しい技術の到来
- 人事管理は破綻したか

【22】 最高の仕事のための人間組織

- 仕事のエンジニアリング
- 組み立てライン／非効率なエンジニアリング
- 統合の原理
- 人を組織する
- 人を配置する

【23】 最高の仕事への動機づけ

- いかなる動機づけが必要か
- 責任ある人
- 働く人のための情報
- マネジメント的視点
- 職場コミュニティ活動

【24】 経済的次元の問題

- 経済的な報酬は積極的な動機づけにならない
- 企業利益への反感

【25】 現場管理者

- 現場の混乱
- 現場管理者が必要とすること
- 現場管理者の仕事のあるべき姿

【26】 専門職

- 専門職はマネジメントか？
- 経営管理者でもなく一般従業員でもない存在
- 専門職が成果をあげるための要件

[V] 経営管理者であることの意味

【27】優れた経営管理者の要件

- 経営管理者に特有の課題
- 経営管理者の仕事
- 経営管理者に必要な道具
- 時間の使い方
- 経営管理者と部下との関係
- 経営管理者たらしめるもの

【28】意思決定を行うこと

- 戦術的な意思決定と戦略的な意思決定
- 問題の理解
- 問題の分析
- 複数の解決案の作成
- 最善の解決策の選定
- 効果的な実行
- 意思決定の新しい手法
- 意思決定の重要性は増大する

【29】明日の経営管理者

- 新たな要求
- 新たな課題
- 人の能力は変わらない
- 明日の経営管理者の育成
- 中心となるものは真摯さ

[結論] マネジメントの責任

- 企業と社会
- マネジメントの社会的責任
- 事実上の意思決定が社会に与える影響
- リーダー的存在としてのマネジメント