

# 通勤時間で合格！ 中小企業診断士

## ～ 2次試験対策のポイント～

---

K I Y Oラーニング

綾部 貴淑

2009年08月18日



# プログラム

---

1. 2次試験の制度と特徴
2. 2次試験の戦略
3. 解答作成のテクニック
4. プレゼントのご案内

# ごあいさつ

- 綾部 貴淑



- 経歴

- 日本オラクル：前職
- I A Fコンサルティング：前職
- K I Y Oラーニング：現職

- 中小企業診断士との関わり

- 一昨年 中小企業診断士 取得
- 昨年から「中小企業診断士 通勤講座」を運営

<http://manabiz.jp>



- セミナー資料アーカイブ

- 中小企業診断士～経営を語るエンジニアになろう～
- 科目別対策のポイント

<http://manabiz.jp/learning.html>

# 2次試験の制度と特徴

---

# 中小企業診断士試験の流れ

## 1次試験（選択式：7科目）

毎年 8月

A経済学・経済政策 B財務・会計 C企業経営理論 D運営管理 E経営情報システム F経営法務  
G中小企業経営・中小企業政策

6割以上正解すると合格

## 2次試験（記述式：4科目）

毎年 10月

診断及び助言に関する実務の事例  
1 組織(人事を含む) 2 マーケティング・流通 3 生産・技術 4 財務・会計

6割以上正解すると合格

## 第2次 口述試験（面接試験）

毎年 12月

ほぼ全員が合格します。

問題がなければ合格

## 実務補習（実習）

毎年 2月、8月から計15日間選択

通常は実習が終了すれば中小企業診断士として登録できます。

終了

**中小企業診断士 登録！**

## 2次試験の特徴

### ● 科目と配点

- |                  |              |
|------------------|--------------|
| 1. 組織(人事を含む)の事例  | (80分 : 100点) |
| 2. マーケティング・流通の事例 | (80分 : 100点) |
| 3. 生産・技術の事例      | (80分 : 100点) |
| 4. 財務・会計の事例      | (80分 : 100点) |

合格するには総得点の60%以上で、かつ1科目でも40点未満が無いことが条件

→ 平均60点以上で、苦手科目でも40点以上であれば合格

### ● 試験問題：記述式

■平成18年2次試験：事例I

#### 与件文

A社は、資本金9000万円で、年間売上高約200億円の中堅商社である。従業員数は100名程度であり、その中には、契約社員、派遣社員が含まれている。A社の主たる取扱商品は化学品であり、一言でいうと「化学品の専門商社」ということができるが、油脂・油剤から合成樹脂、電子材料などのファインケミカル品など幅広い化学製品を扱っている。（この後文章が続くが省略）

#### 第1問（配点30点）

中堅化学メーカーの子会社であるA社にとって、子会社であることの強みとして、どのような点を考えることができるか。また、その弱みとして、どのような点を考えることができるか。強みを(a)欄に、弱みを(b)欄に、それぞれ100次以内で述べよ。

# 1次と2次の関連

1次試験と2次試験の関連		2次試験科目				
		I 組織 (人事を含む)	II マーケティング・流通	III 生産・技術	IV 財務・会計	
1次試験科目	企業経営理論	経営戦略論	◎	◎	◎	◎
		組織論	◎			
		マーケティング論		◎		
	財務・会計				◎	
	運営管理	生産管理			◎	
		販売管理		◎		
	経営情報システム	○	○	○	○	
	中小企業経営・中小企業政策	△	△	△	△	
	経済学・経済政策					
経営法務						

【2次】  
ロジックが重要

【1次】  
優先順位を  
つけて  
学習する

◎ 特に関連が深い

○ 関連がある

△ やや関連がある

# 2次試験の構成

---

- **与件文**

- 事例企業の状況が文章で説明される部分です。分量はA4の用紙で大体2～3枚程度となります。

- **問題文**

- 事例企業に関する設問が与えられる部分です。問題数は4～5問の大問があり、それぞれに1～3つぐらいの設問が含まれます。問題に対する解答の字数制限もこの中で指示があります。

- **解答欄**

- 問題の解答を記述する解答用紙です。原稿用紙のようなマス目になっており、問題文に記載されている字数制限だけのマス目があります。近年は30字～150字程度の字数制限の問題が多いです。

# 過去問：H18事例2

---

B社は、テニススクールを関東地区の某都市の郊外で20年前に始めた。その後、関東地区で事業を拡大し始め、現在では関西地区も含め、全国で7事業所(校)を持つようになった。特徴的なことは、すべての事業所が3面の屋内(インドア)コートで運営されていること、鉄道の最寄駅より徒歩5分圏内に立地していることである。資本金は4,500万円であり、現在の売上高は14億円、正社員50名、契約社員8名、アルバイト220名である。従業員の採用職種は、正社員がインストラクターとフロントスタッフ、契約社員がインストラクター、アルバイトがインストラクターとフロントスタッフとなっている。テニス経験がなくても、フロントスタッフとして採用されている。アルバイトは大学生が中心となっており、受験難開校に通う学生が多く、補助のインストラクターとしてテニス指導を行う場合、給与はレッスンフィー(担当レッスン数)制となっている。

B社の基本的事業は、テニスクラブおよびテニススクールの企画運営、テニスインストラクターの養成・派遣、テニスイベントの企画運営、テニス用品の販売である。

インストラクターの中には、プロを目指す者や、トーナメントや各種の大会に出場している者もいる。実際に全国レベルや各地の大会で優秀な成績を収めている社員も多い。B社はそれを積極的にサポートしている。プレーヤーとして高いレベルへの挑戦を続けながら、インストラクターとしての成長を期待しているからである。

テニススクールは、毎日9:00から23:00まで、1レッスン80分で行われている。基本的には1クラス8名までは1名のインストラクターが担当し、8名を超えた場合には、補助のインストラクター(通常はアルバイト)が付くようになっている。しかし、それでも1クラス定員の上限が12名である。

テニススクールでは、さまざまなレベルの顧客に対し、それぞれの技量とニーズに合わせた指導を行っている。その中でも、特に「初心者にテニスを楽しんでもらおう」ということを大きな目標としている。クラス編成としては、「入門」、「初級」、「初中級」、「中級」、「上級」の5クラスがあり、それとは別に小学生以下と中学生以下の各ジュニアクラスがある。

# 過去問：H18事例2

レッスン実施に当たっては、週1回、12週が1クールとなっている。受講生はインストラクターと相談の上、認定されれば、1クール終了後に上のクラスへのレベルアップが可能である。レッスンを受講するためには、まずスクール会員としての入会金が必要である。それ以降は1クールごとの受講料を、月払いで毎月銀行口座から引き落としで納めることとなっている。ちなみに、B社の料金は、他の大手テニススクールより若干高く設定している。

B社の会員は現在約8,000名であり、すべてスクール会員である。スクール会員は、会員権がステータスを意味する高級テニスクラブの会員とは違って、高額な入会金を預託金として支払う必要はない。近年、多くの高級テニスクラブは、実際のプレー人口が減ってテニスコートの稼働率が低くなり、経営が悪化しているものが多い。B社は、スクールの空き時間には会員だけにレンタルコートの提供もしており、稼働率が非常に高い。また、会員が出張や転勤などの際、別な事業所でもクラスに空きがある限り、同レベルのクラスでレッスンを受講できる制度が用意されている。なお、全事業所で、テニスラケットとシューズは無料レンタルとなっている。

最近、大手のテニススクールが近隣に開設し始めてきた。大手のテニススクールはB社に比較して料金は低めに設定してある。しかし、コートは全天候型ではあるが屋外である。また、1クラスの人数も20名を超えて設定している。

B社では、それぞれのクラスの担当インストラクターが、イベントの企画も義務付けられていて、毎月1回の企画運営会議で、全社員が企画を出し合うことにより、1クールごとのイベントを決定し、各事業所でそれを独自に実施している。クリスマスパーティなどの季節ごとの行事や、サーブによる的当てなどテニスを楽しむことを中心としたゲーム、あるいは受講生の技術向上のための合宿を含めた集中レッスン、受講生のトーナメント開催などがイベントとして実施されている。これによって、受講生同士の親睦や、受講生と従業員の一体感の醸成を図り、B社との絆を深めようとしている。

# 過去問：H18事例2

---

B社のプロモーションは、新聞の折り込みチラシとロコミが主であり、他にホームページが作成されている。B社のホームページは、各事業所のホームページとリンクし、一般向け、会員向けに作成されている。一般向けには、無料体験レッスン、入金無料あるいは半額割引などのキャンペーンについての広告もある。会員向けには、特に会員の声を大事にするために、会員番号をIDとして自由にブログに書き込めるようになっている。なお、各事業所には会員が利用できるリラックスマームにパソコンが置いてあり、自由にインターネットを楽しめる状態になっている。

さらには、テニス用品の会員への割引販売、受講料の家族割引、家族会員数に応じた無料レッスン券やレンタルコート割引券の配布を行っている。また、託児ルームにおけるレッスン中の幼児一時預かりを行い、母親が安心してレッスンに集中できるような体制を全事業所において整えている。そのほかに各種イベントに使用できるミーティングルームや、学校の下校途中にスクールに通う小中学生が宿題や勉強が出来るように自習室も用意されている。中には休憩中の学生インストラクターなどに、ちゃっかり勉強を教えてもらっている生徒もいる。各事業所の周辺には、学習塾の数も増えており、学習塾とB社スクールの両方に通っている生徒も多い。休憩時間に受講生の親同士で交わされる会話も、子供の進学問題が話題の中心となっている。

順調に業績を伸ばしてきた各事業所ではあるが、最近、新規会員獲得が伸び悩み始めてきた。各地域においてマーケットが飽和しつつあるものと経営者は判断している。

あるときB社の経営者は、テニススクールの需要拡大だけでなく、新規事業として学習塾を始めようと考え、長年経営支援を受けている中小企業診断士に相談することにした。

# 過去問：H18事例2

---

## 第1問(配点20点)

B社が現在行っているマーケティング戦略について、大手テニススケールに対する差別化のポイントは何か。30字以内で4つあげよ。

## 第2問(配点15点)

サービスの生産と消費は、基本的に同時に行われるので在庫ができず、そのままでは需要の変動を吸収するのは難しいとされている。ただし、これを解決する方法もある。B社はどのような方法を採用しているのか。60字以内で説明せよ。

## 第3問(配点30点)

B社の経営者が新規事業として学習塾を考えるに当たって、自社の経営資源を分析した。経営資源には、有形資源と無形資源とがあるが、B社の各々の経営資源について学習塾の経営に生かせるものは何か。有形資源を(a)欄に、無形資源を(b)欄に、それぞれ30字以内で3つずつあげよ。

## 第4問(配点15点)

B社が新規事業として学習塾を行う場合、どのような差別化戦略が考えられるか。そのポイントを30字以内で3つあげよ。

## 第5問(配点20点)

B社の経営資源を生かした新規事業として、学習塾の他にどのようなものが考えられるか。具体的に1つあげて100字以内で説明せよ。

# 2次試験の難しさ

---

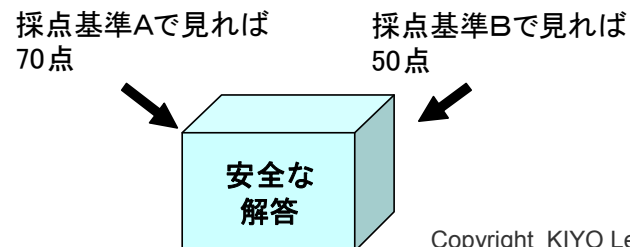
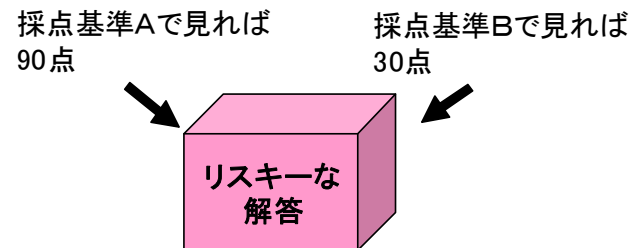
- **時間が足りない**
  - 熟考できる時間はない
  - かなりの速度で解答しないと最後まで解答できない
  - あらかじめ手順化・ルール化されていないと終わらない
- **正解がない**
  - 採点の基準が分からない
  - どのような解答が100点かは誰にも分からない
  - 模範解答がまちまち
  - 勉強方法に悩む

---

# 2次試験の戦略

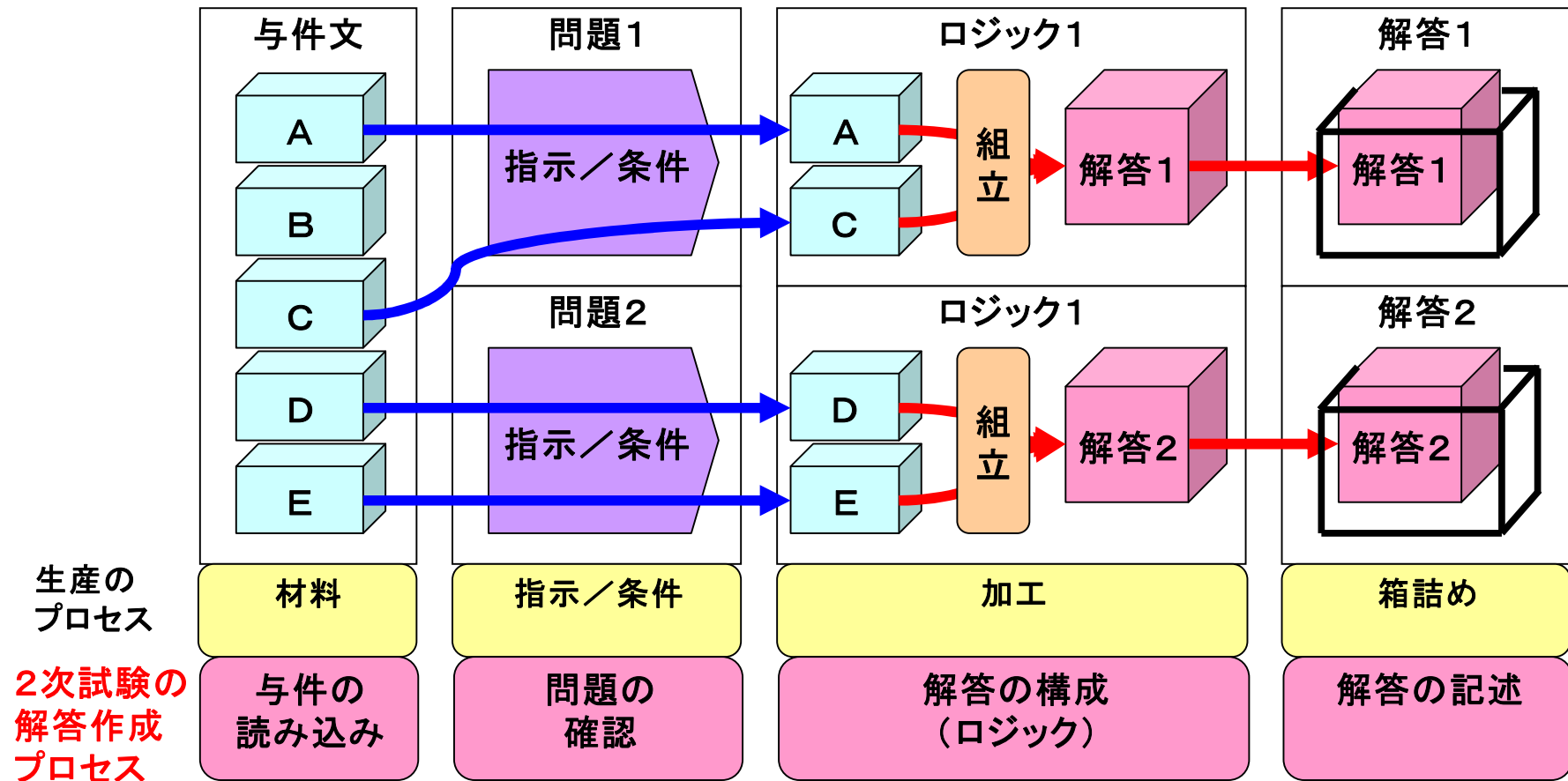
# 基本戦略

- 目標
  - どのような出題意図でも確実に60点を取れる答案を作成する
    - 「素晴らしい」解答より、「あたりまえの」解答
    - 出題意図の読み間違えのリスクを回避
- そのための方法
  - 知識よりもロジックを重視する。
  - 解答の手順をパターン化し短時間で解答を作成する。
  - 複数の採点基準を想定して、安全な解答を作成する。



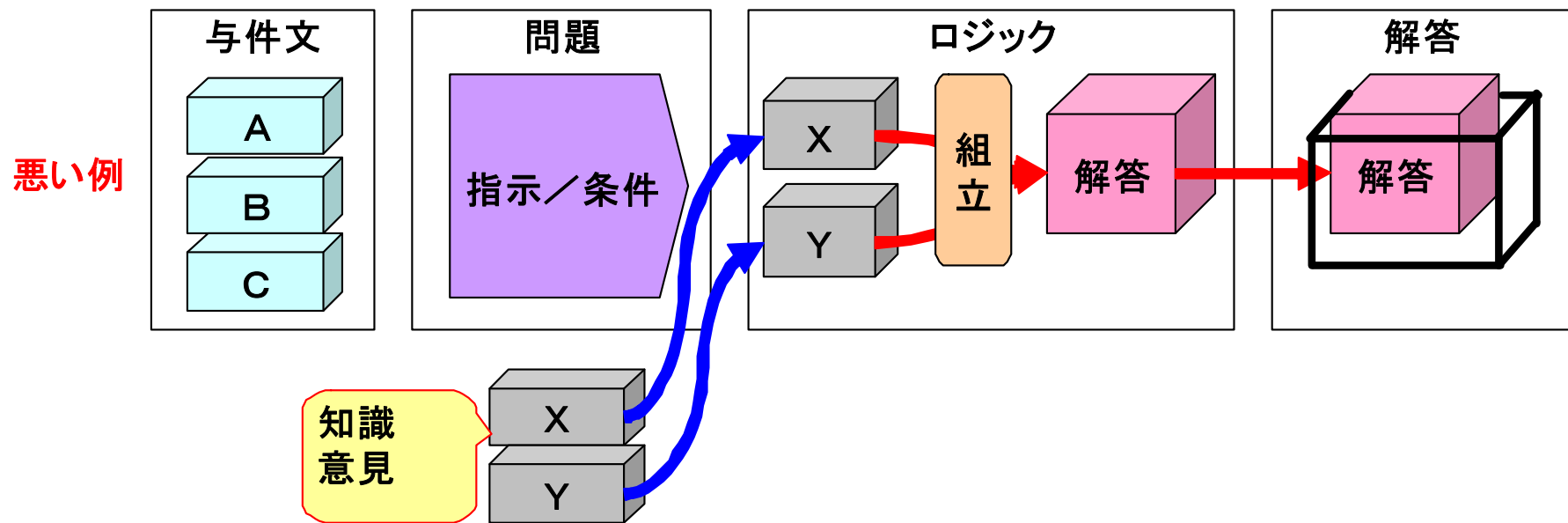
# 解答作成とロジック

- 解答作成では「ロジック」を最も重視する



# よくある失敗例と教訓

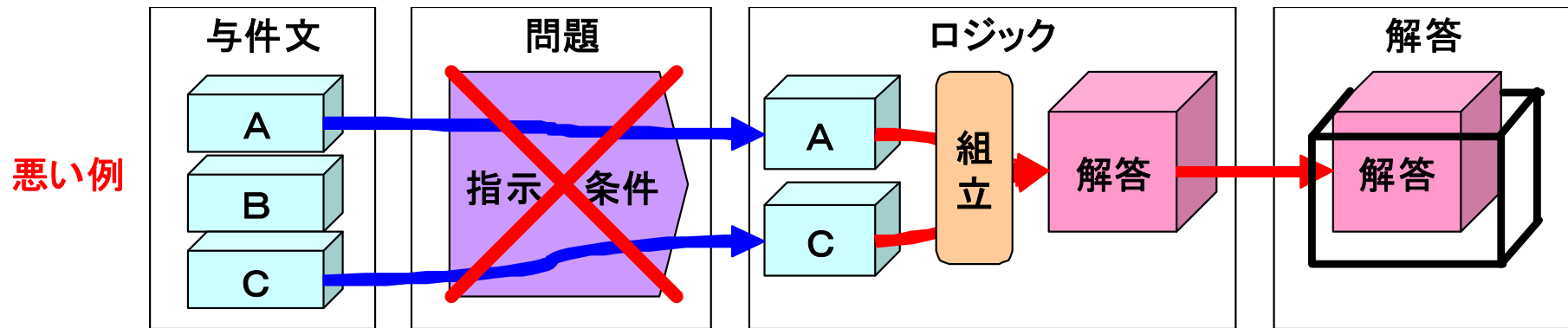
- 与件文を使っていない／与件文に書いていないことを書いてしまう



→ 与件文を解答の材料として使う。  
(属人的な知識／意見は使わない)

# よくある失敗例と教訓

- 問題文の指示／条件に従わない



→ 問題文の指示と制約条件を読み飛ばさない。

# よくある失敗例と教訓

---

## 第1問（配点20点）

B社が現在行っているマーケティング戦略について、大手テニススクールに対する差別化のポイントは何か。30字以内で4つあげよ。

### 問題の指示

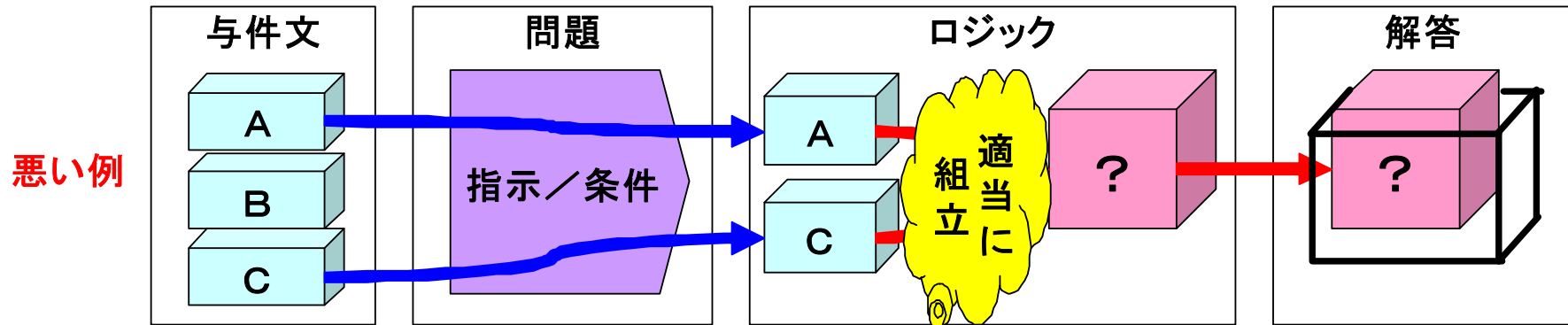
- B社の**差別化のポイント**を30字以内で4つあげる

### 制約条件

- B社が現在行っている**マーケティング戦略**に関する差別化であること。
- **大手テニススクール**に対する差別化であること。

# よくある失敗例と教訓

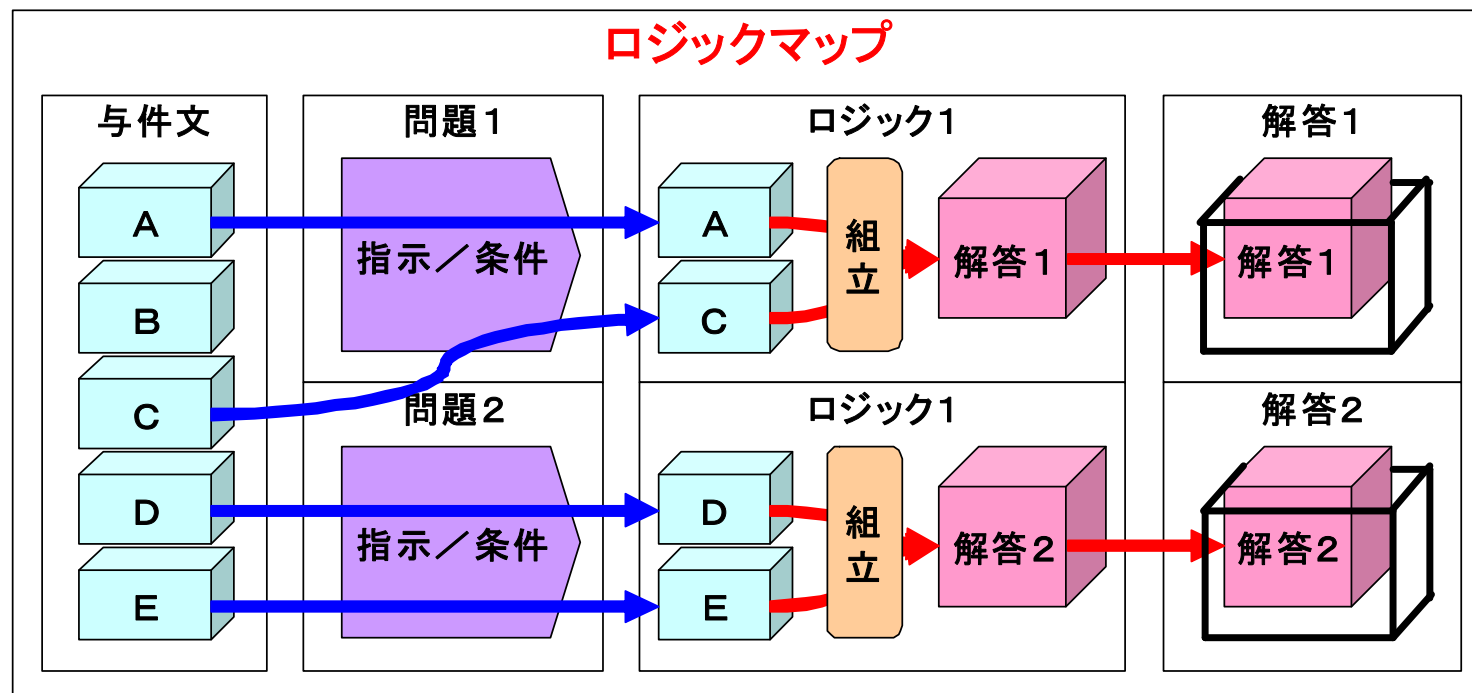
- ロジックが不正確／不明確



→ロジックを明確にして解答に記述する。  
(与件文から解答を導く過程が重要)

# 学習法のポイント

- 与件文 & 問題文から解答を作成するロジックを練習。  
→ ロジックマップによる学習法



2次試験の  
解答作成  
プロセス

与件の  
読み込み

問題の  
確認

解答の構成  
(ロジック)

解答の記述

# 学習法のポイント

## ● ロジックマップの作成

与件文		問題文 / ロジック		解答	
1	H18 事例Ⅰ				
2					
3	与件文	記号	問題文 / ロジック	記号	解答
4	B社は、テニススクールを開業地区の某都市の郊外で20年前に始めた。その後、開業地区で事業を拡大し始め、現在では関西圏も含め、全国で7事業所(※)を持つようになった。特筆的なことは、 <b>主たる事業所がある都内の屋内コート</b> で運営されていること、 <b>会員の年齢層は10代前半から50代前半</b> に偏していることである。売上金は4,500万円であり、現在の売上高は14億円、正社員50名、契約社員5名、アルバイト20名である。従業員の雇用形態は、正社員がインストラクターとフロントスタッフ、契約社員がインストラクター、アルバイトがインストラクターとフロントスタッフとなっている。テニス経験がなくとも、フロントスタッフとして採用されている。アルバイトは本学生が中心となっており、受験期間に通う学生が多く、補助のインストラクターとしてテニス指導を行う場合、給与はレッスンフィー(担当レッスン数)制となっている。		第1問(配点20点) B社が現在行っているマーケティング戦略について、大手テニススクールに対する差別化のポイントは何か。30字以内で4つあげよ。		
5			差別化要素: 1.顧客から見ても意味があること 2.競合と比較する点		
6			第2問(配点15点) サービスの需要の変動の吸収: 1.需要自体をコントロール 2.供給パフォーマンスをコントロール		
7			第3問(配点30点) B社の経営者が新規事業として学習塾を考えるに当たって、自社の経営資源を分析した。経営資源には、有形資源と無形資源とがあるが、B社の各々の経営資源について学習塾の経営に生かせるものは何か。有形資源を(a)欄に、無形資源を(b)欄に、それぞれ30字以内で3つずつあげよ。		
8			有形資源: ビ、モ、カ、ナ 無形資源: ノウハウ、ブランド、情報		
9			計画的なスケジュール 空室時間のレンタルコート 増加時間の補助インストラクター		
10			入会金、受講料引落とし Rプロモーション、キャンペーン U スクールの企画運営、インストラクター養成		
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					
41					
42					
43					
44					
45					
46					
47					
48					
49					
50					
51					
52					
53					
54					
55					
56					
57					

与件文

問題文 / ロジック

解答

→ロジックマップのテンプレートのダウンロード

<http://manabiz.jp/learning.html>

# 学習法のポイント

- 解答のパターン化
  - ➔ **ルール集の作成**

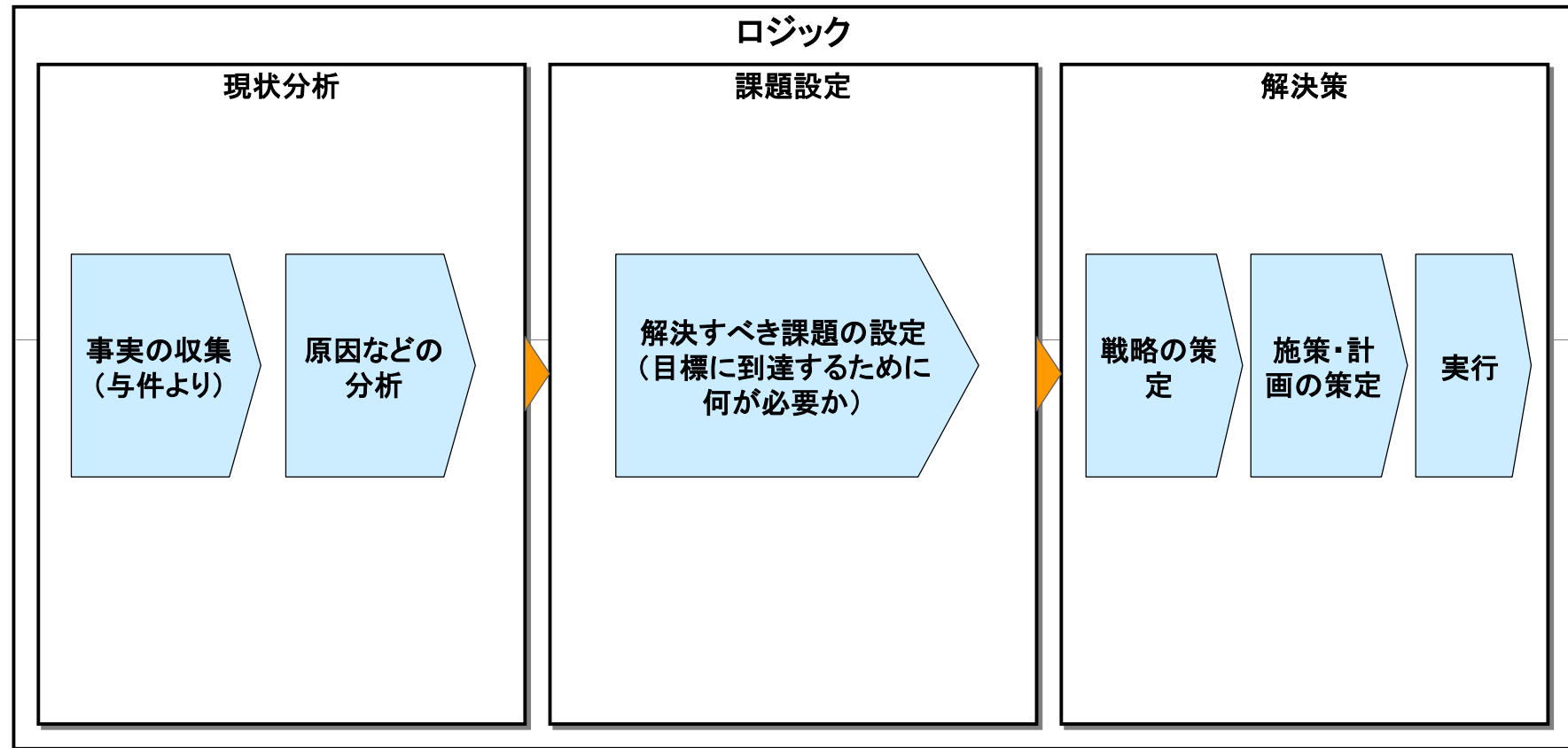
キーワード	ポイント
モラル 低下の原因	= モチベーション、意欲 ・制度面 - 施策が希望と合っていない ・運用面 - 導入方法に問題あり
経営管理制度	マネジメントサイクル => 計画・実行・統制 ・人材 ... 管理能力 ・体制 ... 権限委譲 業務の専門化 経営者は戦略的意思決定・全般的管理へ ・評価 ... 収益責任を明確に
人件費削減	・人件費の変動費化 ・業績連動給 ・成果賃金の導入 ・高齢者の賃金 ・役職定年制
アルバイト・パートの活用	活用方法 ・運営に参画 => 権限・責任を与える ・自発的行動を促す => 提案制度 ・社員登用制度

---

# 解答作成のテクニック

# ロジックの構成

- 基本フレーム



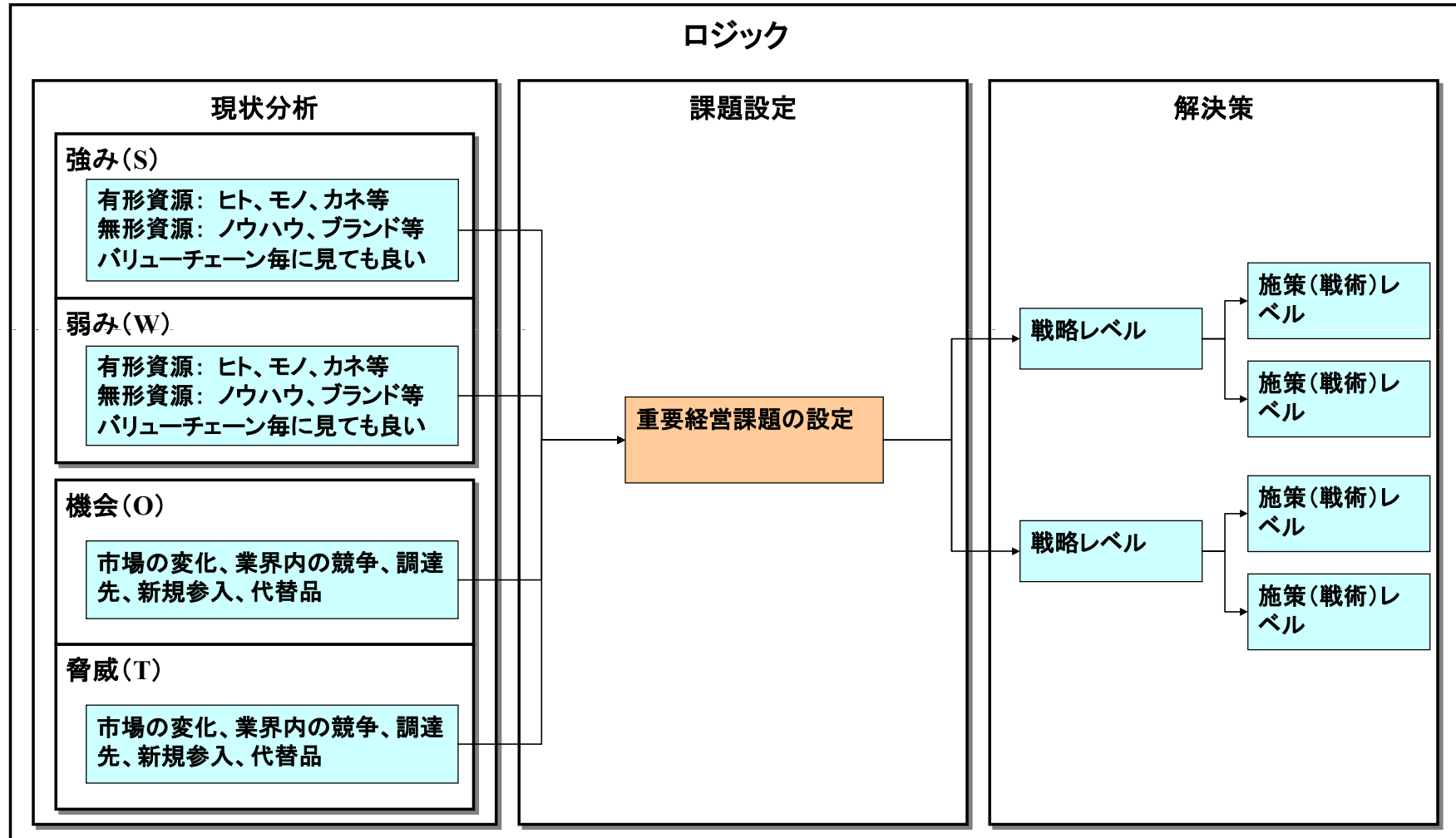
- ・SWOT(強み、弱み、機会、脅威)
- ・3C(企業、顧客、競合)

- ・重要課題の設定
- ※現状分析から解決すべき課題を設定する

- ・経営戦略レベル(企業戦略、事業戦略、機能別戦略)
- ・経営計画レベル

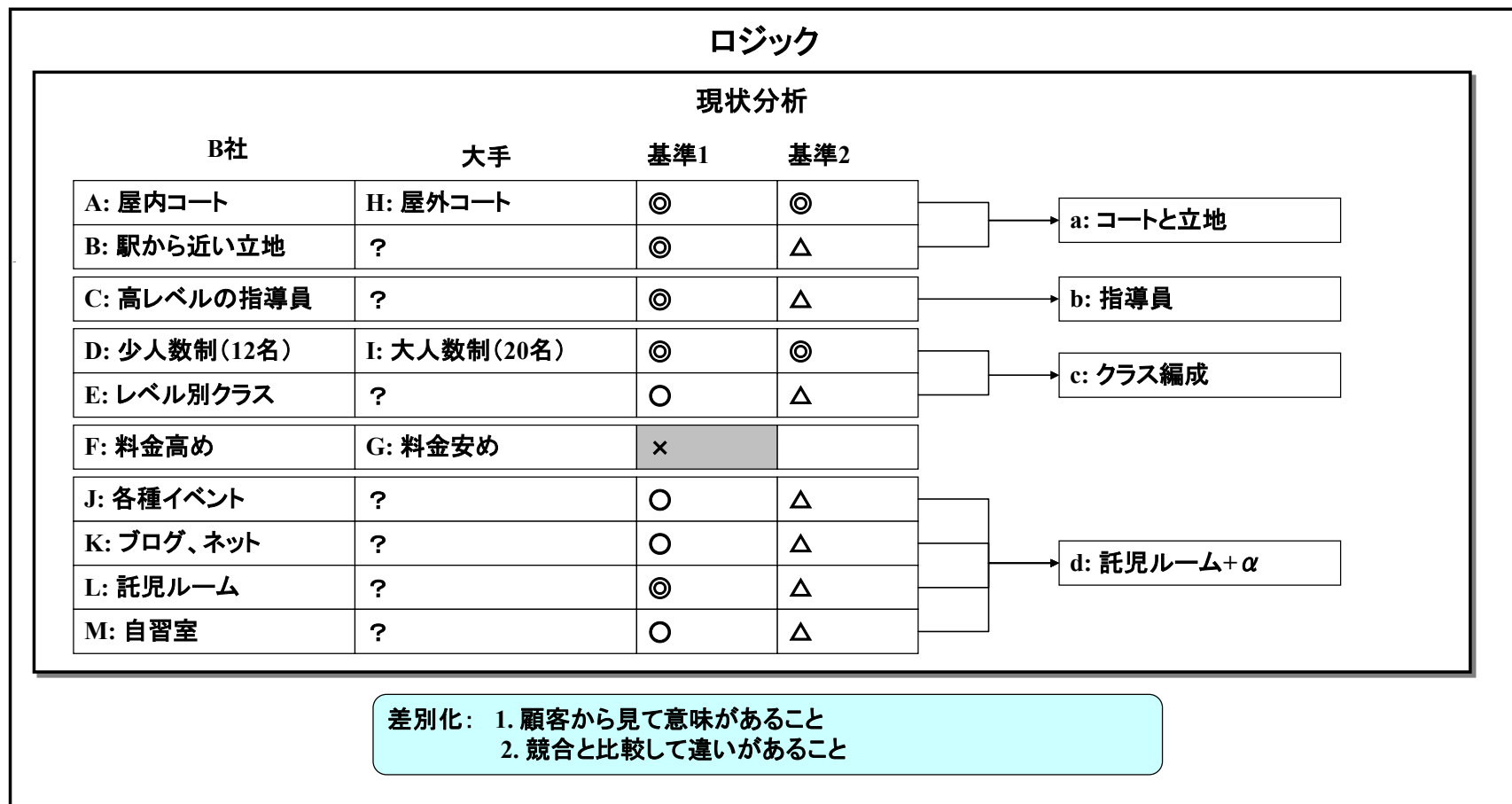
# ロジックの構成

- SWOT分析を使ったロジックのイメージ



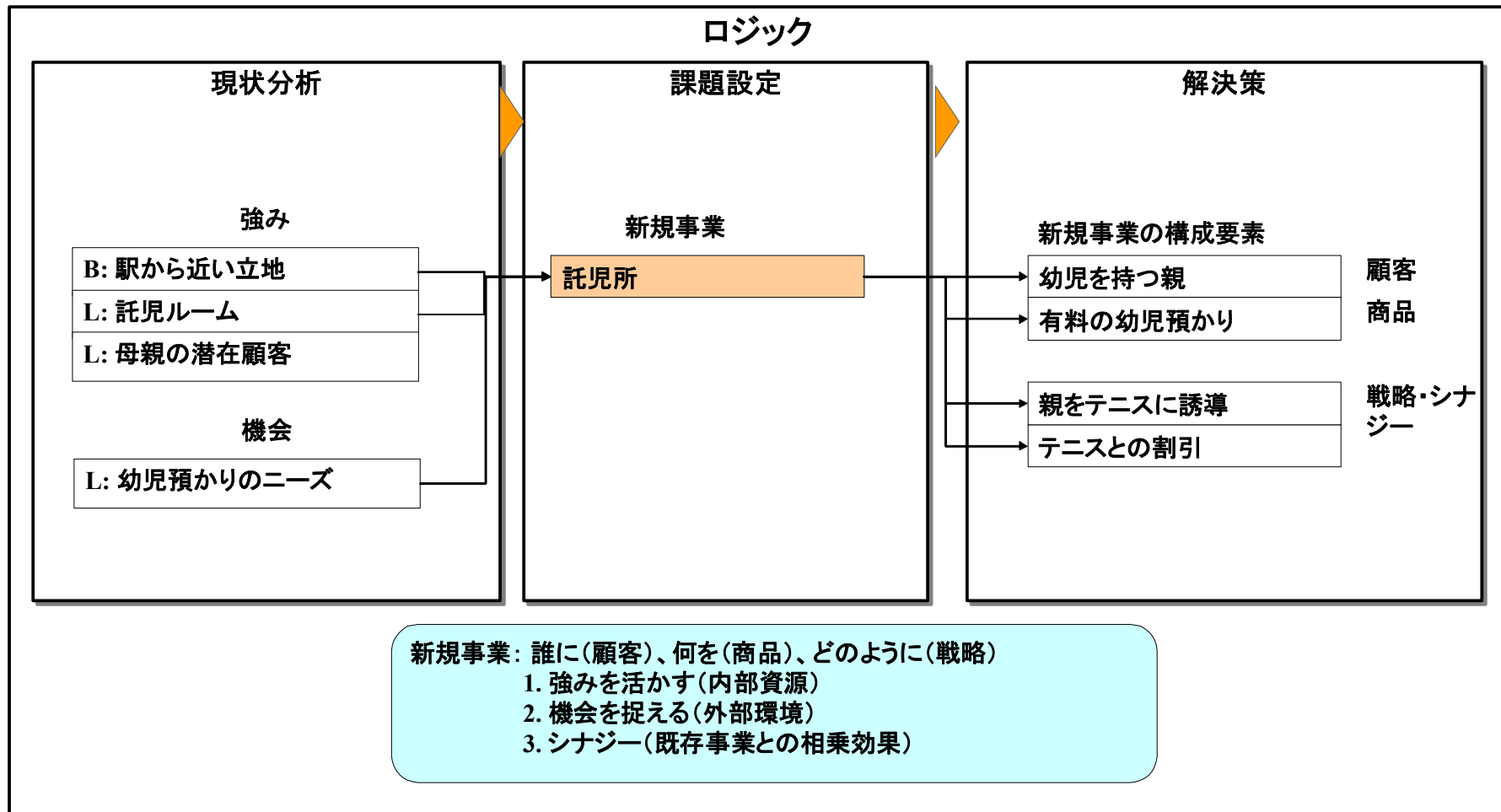
# ロジックの構成：例

- 第1問(配点20点)  
B社が現在行っているマーケティング戦略について、大手テニススケールに対する差別化のポイントは何か。30字以内で4つあげよ。



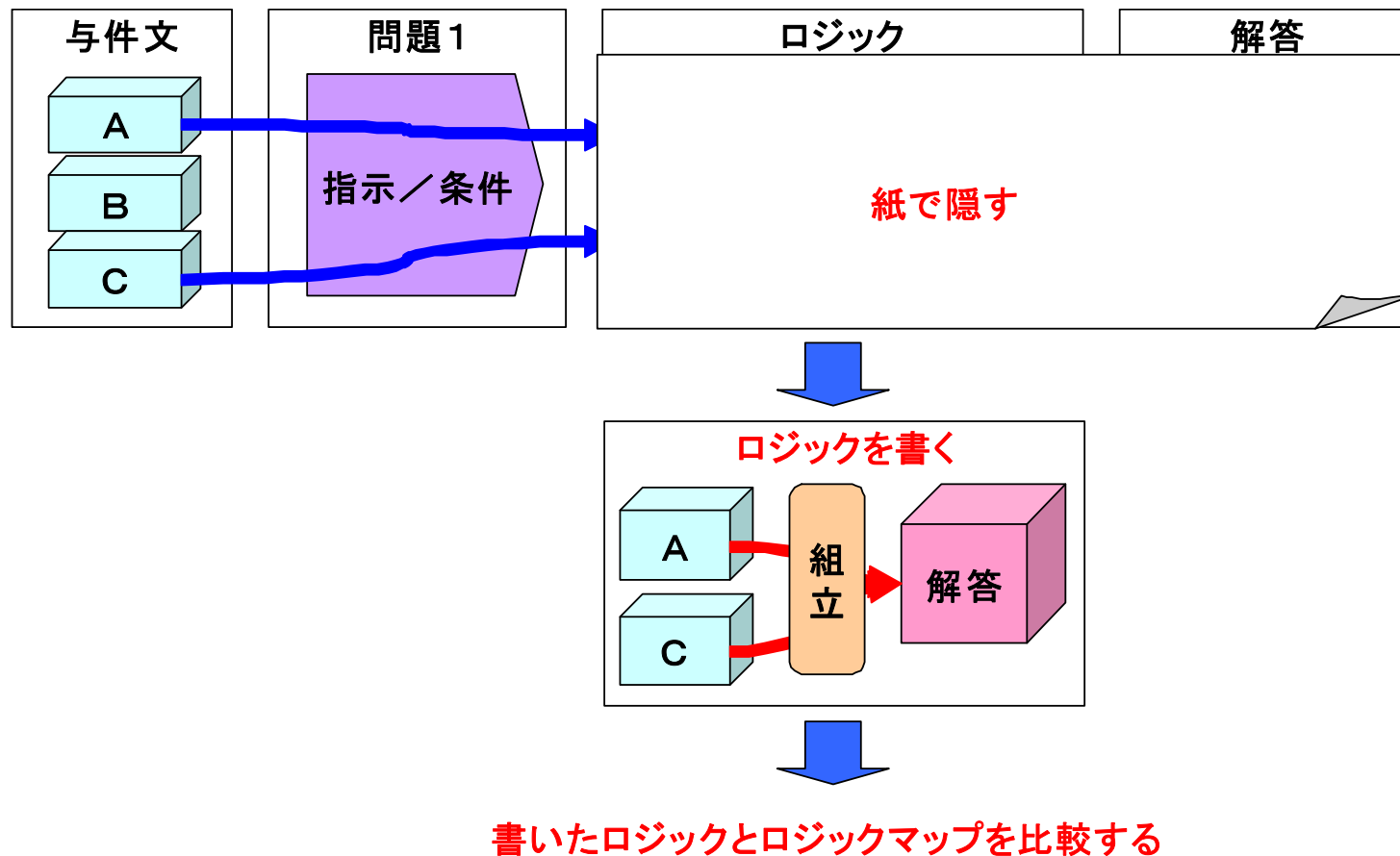
# ロジックの構成：例

- 第5問(配点20点)  
B社の経営資源を生かした新規事業として、学習塾の他にどのようなものが考えられるか。具体的に1つあげて100字以内で説明せよ。



# ロジック構成の練習法

1. ロジックマップを見ながら解答作成プロセスをなぞる練習をする
2. ロジックマップを見ずに解答を構成する練習をする



# ロジックのチェックポイント

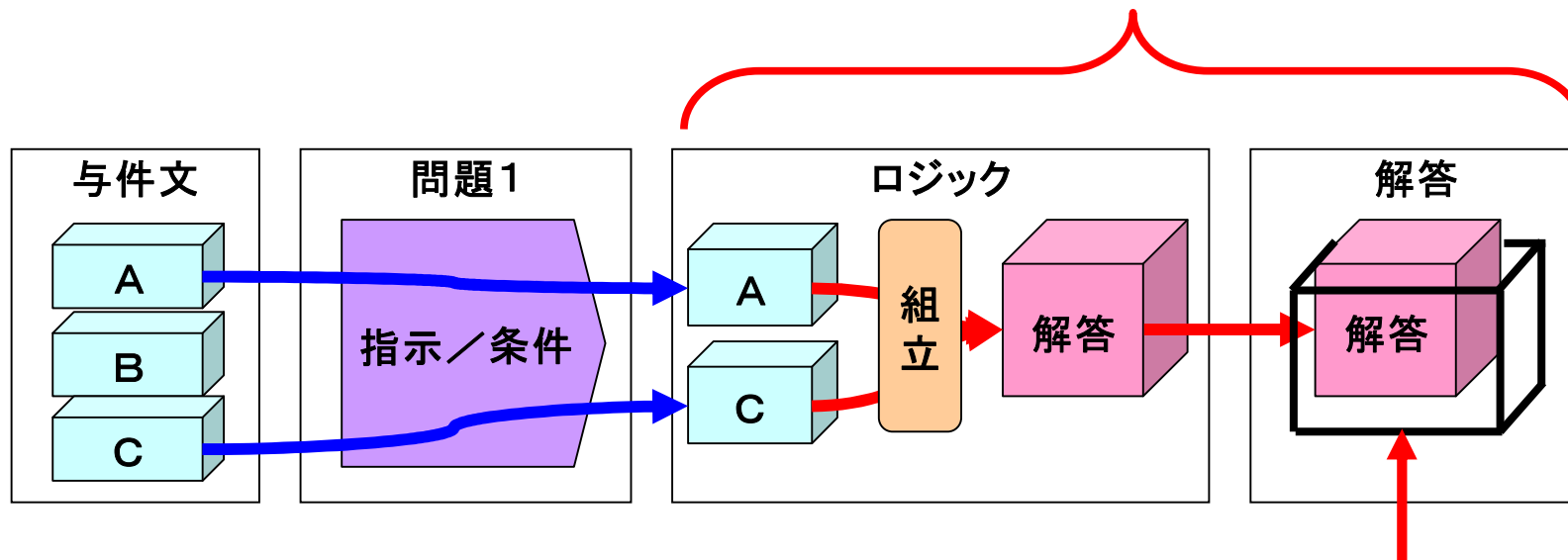
---

- 与件文を材料として使っているか
- 問題文の指示／制約条件を守っているか
- 因果関係がしっかりしているか

# 解答作成の練習法

- ロジックから解答を記述する練習をする

ロジックから解答を記述する練習をする



制限字数内で解答を記述する

# 解答作成のポイント

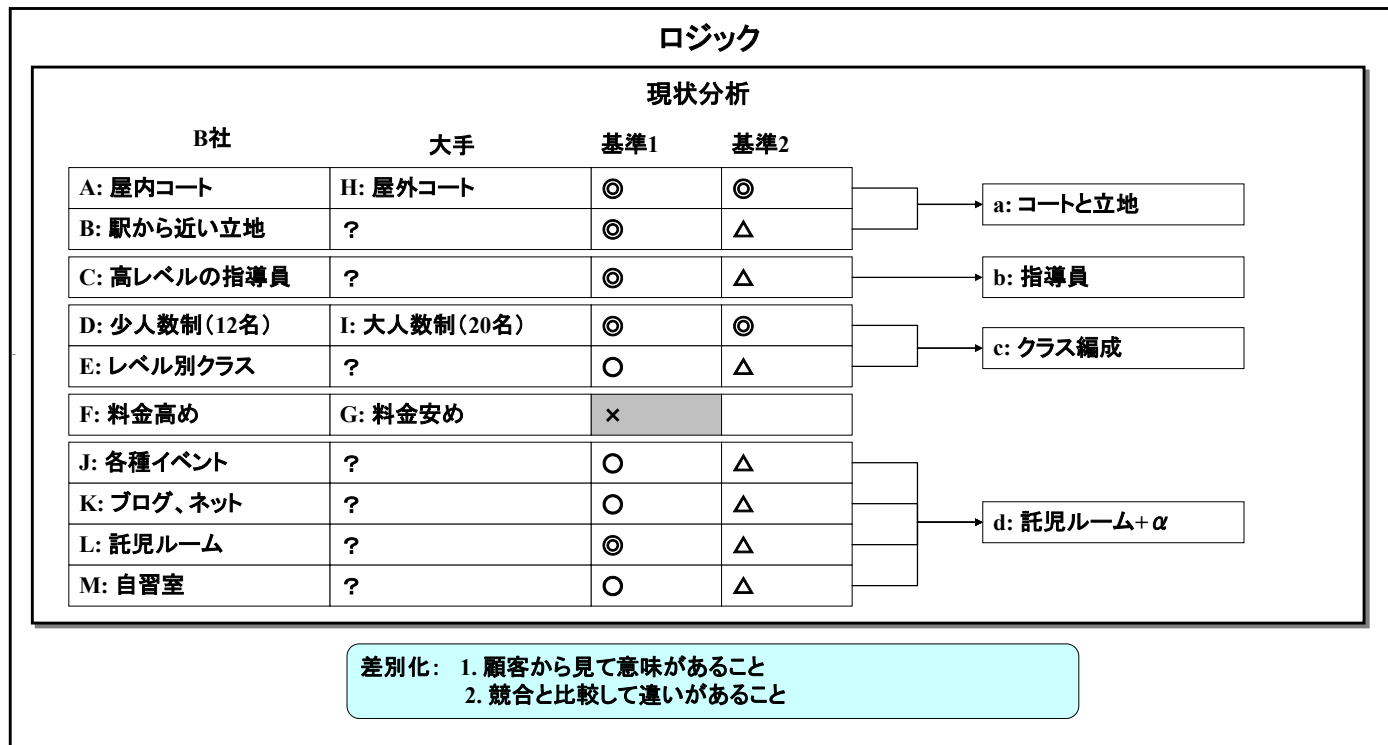
---

1. 字数制限内で記述する。
2. ロジックを明確に記述する。
3. 安全な解答を作成する。
4. 与件文の用語をなるべく使う。
5. 短時間で記述できるようにする。

# 解答の作成：例

- 第1問(配点20点)

B社が現在行っているマーケティング戦略について、大手テニススクールに対する差別化のポイントは何か。30字以内で4つあげよ。



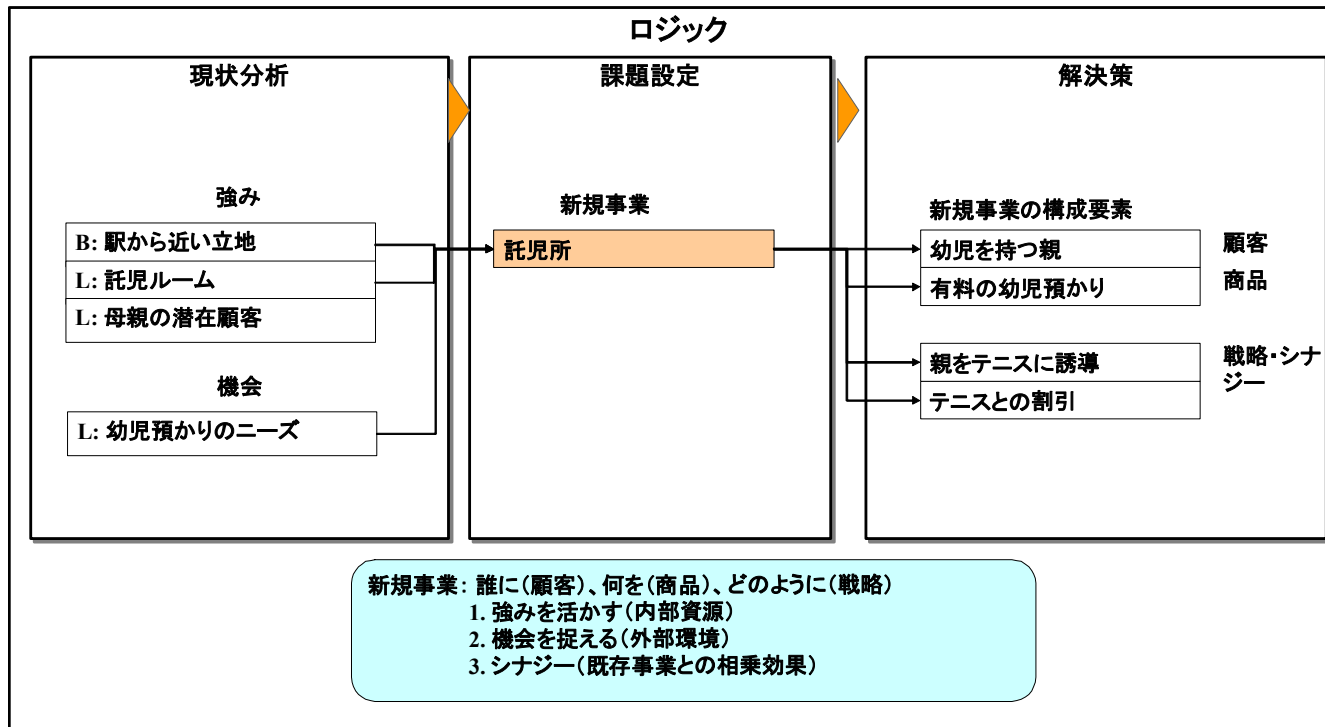
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

- a 駅より5分圏内に立地する全面屋内コートによる利便性の提供。
- b 高レベルの指導員を育成することによる充実した指導の提供。
- c 少人数制のレベル別クラスによるきめ細かいレッスンの提供。
- d 託児ルームや自習室、イベントやブログ等の充実したサービス。

# 解答の作成：例

- 第5問(配点20点)

B社の経営資源を生かした新規事業として、学習塾の他にどのようなものが考えられるか。具体的に1つあげて100字以内で説明せよ。



1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

駅から近い立地や託児ルーム、幼児一時預かりの体制やテニスに通う母親という潜在顧客を活かした有料の幼児向け託児所が考えられる。テニススクールと組み合わせた割引や各種キャンペーンにより相乗効果を狙う。

# 解答手順を確立する

- 答案作成の手順（タスク）を明確にする
  - ➔ 解答手順書の作成

例

手順	作業内容
1	与件文をざっと確認し(詳しく読まない)、段落ごとにタイトルを書く。
2	問題文を全てざっと確認し、配点を見る。
3	問題文を解く順番を決め、番号を振る。
4	最初の問題を読み、問題文の指示、制約条件、字数制限を確認する。
5	ルール集から該当するルールがあるか確認する。あればキーワードを余白に書く。
6	与件文を読みながら材料になりそうなところにチェックを入れる。
7	もう一度チェックを入れた部分を精読し、材料候補のキーワードを余白に書く。
8	ロジックを作成し余白部分に記述する。
9	字数制限と安全な解答を念頭に入れて、解答に何をどこまで記述するか決定する。
10	解答用紙に解答を記述する。
11	次の問題に移る(手順4に戻る)

# 解答手順のポイント

---

- 与件文を最初に読むか、問題文を最初に読むか
- SWOT分析を最初にやるか、問題文の指示に従うか
  1. 問題に沿ってSWOT分析を行う方法
  2. 最初に与件文を読む時点で、粗いレベルのSWOTのチェックを行う方法
- 解答用紙に記入する前にどれぐらい下書きするか

→ 自分がやりやすい方法を見つけて、それを標準化(解答手順書)する

# プレゼントのご案内

---

# プレゼントのご案内

## 1. 初回通勤講座「1-1 企業経営の全体像」

- 2次試験でも重要な経営戦略論の初回の講座です。企業活動の仕組みや、経営理念・ビジョン・経営戦略・経営計画などの企業活動の概要を学習します。

- 講座に含まれるもの

◎音声講座【標準版：32分、2倍速版：16分】

解説 + 確認テスト（記憶フラッシュ）付き

◎学習マップ

◎学習ガイド

## 2. 「中小企業診断士 加速合格法」

- 具体的な学習法や学習ツール、試験対策の方法をわかりやすく解説しています。

## 3. 過去問解説メルマガ「合格EXPRESS」

- 上記をダウンロード頂いた方に、過去問をわかりやすく解説したメールマガジン「合格EXPRESS」を毎週配信しています。

以下のページからダウンロードできます。

<http://manabiz.jp/sample.html>

# 「中小企業診断士 通勤講座」のご案内

## 通勤講座

<http://manabiz.jp>

## 通勤講座ダイジェスト

<http://manabiz.seesaa.net>

通勤講座  
ART OF LEARNING  
日本で最初の通勤電車ですべる、脳に優しいオンマインド学習講座  
Produced by KIYO LEARNING

中小企業診断士通勤講座とは?  
中小企業診断士とは?  
短期間で合格するポイント?  
Manabizの中小企業診断士 通勤講座とは?  
サンプルを体験 (無料)  
体験者の声  
学習する!  
講座で学ぶ  
学ぶ方法を詳しく学ぶ  
応援メッセージ

トピックス TOPICS  
2008/9/17 中小企業診断士「通勤講座」がオープンしました。  
2008/9/17 [1次試験] 企業経営理論 → 「企業経営の全侍株」が配信開始

中小企業診断士 通勤講座とは?  
通勤時間がキャンパスに  
2倍速音声とマインドマップによる超効率的な加速学習法で、忙しい方でも無理なく合格できる画期的な講座です。いつでもどこでも学習できる通勤講座で、人気の国家資格「中小企業診断士」を取得しましょう!

超高速の加速学習法  
学習マップで整理して記憶

短期間で合格できる理由  
通勤電車がキャンパスに  
2倍速音声もマインドマップ  
欲しい情報を自分のペースで  
読みたい講座もいつでも受講  
できるので、自分のペースで学習  
できます。苦手な部分だけ受講  
することも可能なので、

サンプルを体験 (無料)

通勤について 購入について プライバシーポリシー 法律に基づく表示 よくあるご質問 お問い合わせ サイトマップ  
Copyright (c) 2008 Manabiz, Inc. All Rights Reserved.

中小企業診断士 通勤講座 ダイジェスト  
「中小企業診断士 通勤講座」ダイジェスト版を無料でお届けします。

TOP / 通勤講座ダイジェスト

2008年09月25日

●【ダイジェスト】経営計画  
こんにちは。今日は、経営計画について学習します。

経営活動の階層の一番下の経営計画について見ていきましょう。

経営計画は、戦略をより具体化したものです。  
経営計画では、いつ、だれが、何を行うのかということも明確にします。これにより、戦略を日々の業務に落とし込むことができます。実際、戦略という方針があっても、誰が実行するのかという責任者を決めて、いつまで実行するのか、や期限を決めないと、実行されないことになりがちです。

経営計画は、責任者、期限なども決めた具体的な計画である、ということも重要ですので覚えておいてください。

経営計画には、様々な種類があります。  
まず、設定する期間の長さにより、長期、中期、短期に分かれます。  
多くの上場している会社で、中期経営計画を発表していますので、中期経営計画という言葉は、皆さんもよくみられるかもしれません。最近では、中期経営計画というと3年程度の期間の企業が多いようです。

短期経営計画というのは、通常1年の経営計画のことを指します。つまり本年度の経営計画ということです。日々の業務は、この年度計画に沿って行われます。また、年度計画を、金額的に表したものが予算になります。

長期経営計画は、通常5年以上の期間の計画ですが、近年は5年以上先の社会状況があまり予想できないので、長期計画を立てず、中期計画のみ立てている会社も多くなっています。

また、別の分類の仕方として、総合計画、部門計画という種類があります。  
総合計画というのは、全社の計画です。それを部門別に細かく細分化したのが部門計画となります。

★マインドマップを含めたこの講座の完全版は、中小企業診断士 通勤講座にあります。

post by KIYO at 23:54 | Comment (0) | TrackBack (0) | 通勤講座ダイジェスト | 印刷 | 戻る

2008年09月18日

検索  
ウェブ 記事

最近の記事  
(09/24)【加速合格法】短期間で合格する学習法とは?  
(09/25)【ダイジェスト】経営計画  
(09/21)【加速合格法】学習タイプと学習方法  
(09/18)【ダイジェスト】ビジネス経営戦略の構築  
(09/15)【ダイジェスト】経営活動の構成と経営理念

カテゴリ  
加速合格法 (2)  
通勤講座ダイジェスト (2)  
ニュース (0)  
その他 (0)

過去ログ  
2008年09月 (4)

プロフィール  
名前: 清野 貴博 (あやノ きたひろ)  
年齢: 35歳  
誕生日: 1971年11月08日  
性別: 男性  
職業: KIYOラーニング代表  
ウェブサイトURL: <http://manabiz.jp/>  
メールアドレス: [kayabe@manabiz.jp](mailto:kayabe@manabiz.jp)  
一言: 読んで楽しんでください!

中小企業診断士 通勤講座はこちら  
通勤講座  
ART OF LEARNING  
中小企業診断士

ありがとうございました



L E A R N I N G