

# 第1章 部門管理のしくみ

わが国は、1945年から現在に至る50年間、基幹産業を中核として経済規模の拡大と経済体質の改善を目指して努力を重ね、技術革新と産業構造・社会構造の高度化を達成することによって発展を遂げてきました。

その現状は経済活動のすべての分野にわたって成熟した状態にあると言えます。一方わが国をとり巻く国際社会の情勢は、安定した国際関係を望みながらも国毎に自国の発展を目指して努力を重ねて行くなから競争状態が造られており、これに直面して対処しなければならないことはやむを得ないことであります。

この様な情勢の中で一層の発展を果たすた

めには、今までの様な、肥大化した産業構造及び社会構造から、正常な競争関係を造ることができる組織体構造の質的変革を達成しなければならないことは明らかであります。

即ち成熟した産業・会社活動のなかから、国際的に競争し得る新事業活動の分野を造り上げるような、組織体の活力を発揮する体質を構築するために、組織体を構成する部門の活動を活発にし、部門単独で経営して行くことができる資質を育成することが急務であります。部門管理は部門経営の基本でありますので、効果的な部門の運営が行えるような仕組みを造り上げる必要があります。

---

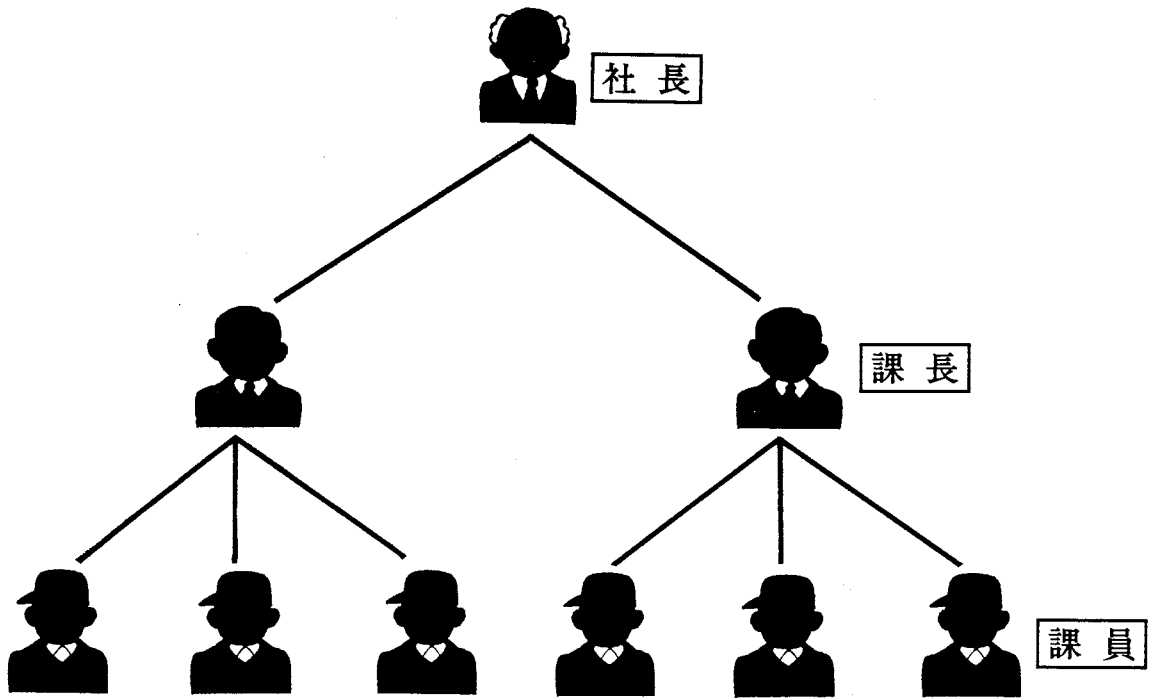
## 1. 組織と要員

---

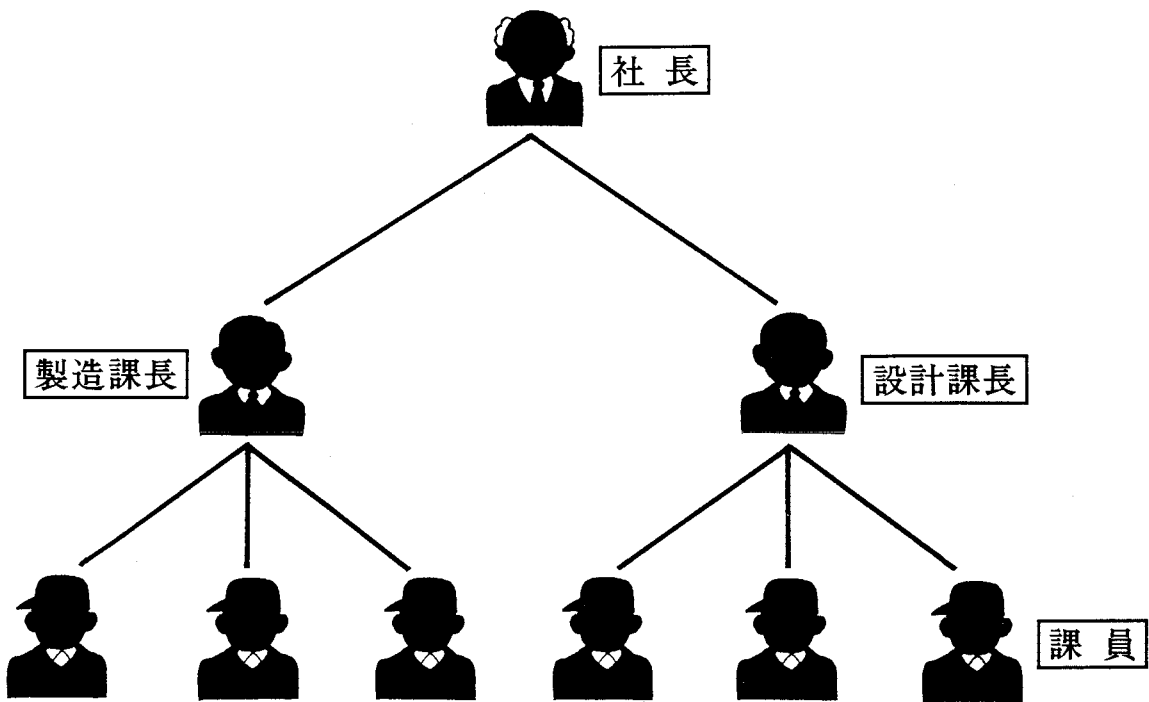
部門の規模と実行する業務の質と量によって差がありますが、部門は複数の要員によって構成され運営されるものでありますので、混乱なく円滑に運営するためには業務を実行する仕組みを構築することが必要であります。この仕組みが組織であり、組織の形態として部門の要員のみの直接的活動によって業務が実行されるライン組織と、ラインとは別にラインの執行業務を専門的力量によって補佐促進させる間接的職能のスタッフを置くライン・スタッフ組織とありますが、部門の活動が効果的に実行されるためには組織はできるだけ単純であり、業務内容の変化に柔軟に、かつ迅速に対応できることが望ましいのであります。

図1-1にライン組織、図1-2にライン・スタッフ組織の一例を示します。

部門の運営は部門に所属する要員によって執行されます。従って運営が良好な状態で行われるかどうかは、要員が業務を熟知・理解しており、かつ業務に関する高度な専門的力量を備えているとともに、業務量と業務実行のプロセスに対して適正であって必要最小限の要員数であることにかかっています。即ち変動が極めて激しい企業経営環境に対して、要員の業務執行能力と適応力が高く、情報伝達ネットワーク構築など部門間の業務融通体制が充実している等、実行する業務の執行状況が同業他社の同様な業務執行状況と比較して、優位に立てることが条件となります。

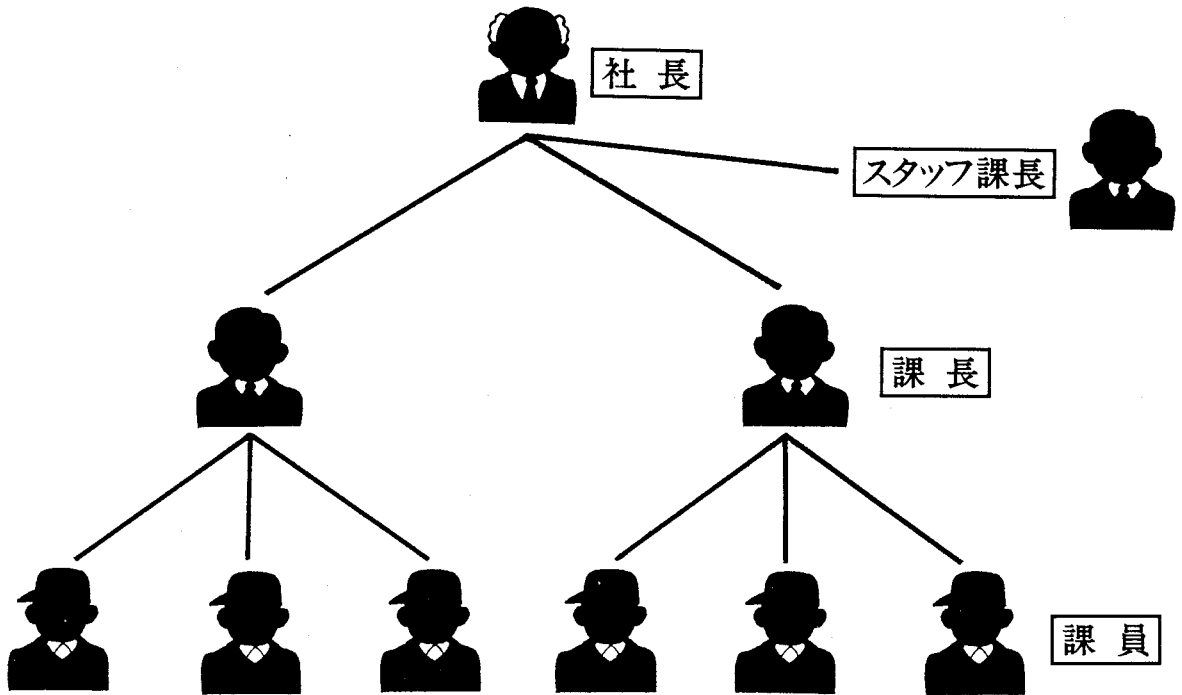


(a) 単純なラインの例

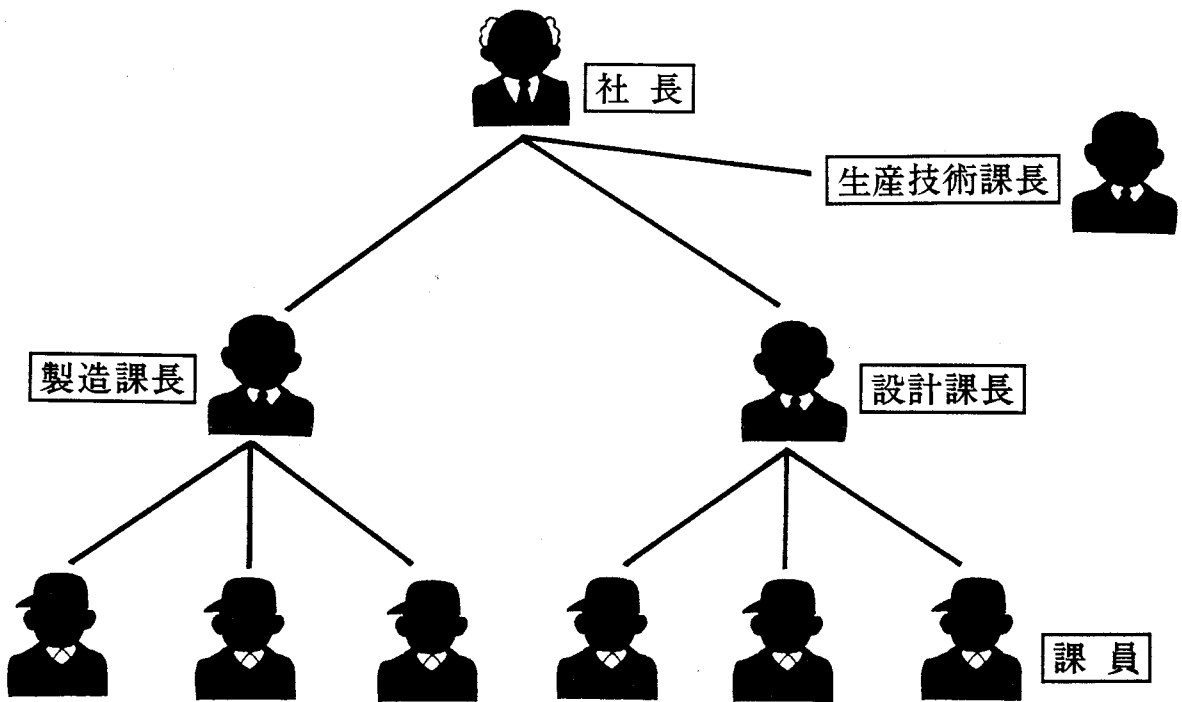


(b) 部門ラインの例

図1-1 ライン組織



(a) 単純なライン・スタッフ組織



(b) 部門ライン・スタッフ組織

図1-2 ライン・スタッフ組織

---

## 2. 業務実行の計画を立てる

---

部門では、組織体が収益を得るために実行する業務を分担して処理するのですが、実行を開始する前に、業務全体の内容を量及び質の両面から詳細に把握して、処理の方法、達成品質、担当責任者及び要員数、処理の日程について計画を立てます。

実行する業務が、部門にとって全く初めてのものであれば、業務の分析結果に従って効果的に実行する仕組みの構築が必要でありますし、既に実行経験のある業務と同じか類似のものであれば、実績を確認し比較をしながら仕組みを改善するように計画を立てます。

仕組みの構築に当たっては、容易に実績を把握分析して改善につなげることができ、しかも余計な手間がかからないように単純であることが必要であります。

計画を立てる時の要点をまとめると次のようになります。

### (1) 業務の内容を分析する

- ① 業務が日常処理できる内容であるか、あるいは全く新しい内容であるかを分析します。
- ② 取りまとめ業務内の個別業務相互の関係を明らかにします。
- ③ 類似の業務をまとめて分類します。
- ④ 達成品質を含む工程表を作成します。  
表1-1に工程表の例を示します。

### (2) 業務の量を推計する

(1)の分析と実績または類似業務と比較して、個別業務の量を見積もります。

### (3) 業務を処理する方法を決定する

実験的な処理を経て日常業務へ移行するか、日常業務として処理するかを決定

します。

業務の始まりから終了まで、一貫して取りまとめを行うか、あるいは分類された類似業務を分担処理するか、どの様な道具を使用するかを決定します。

業務処理の方法は、業務の内容、量、達成品質、部門を構成する要員の質と量、完成時期により最適の方法を選択する必要があり、柔軟に対応できるようにしておくことが大切であります。

部門が分担する業務の実行実績並びにこれから分担することが予測される業務内容を見通して、これらのことを予め決められた手順としてまとめ、競合他社より優れた業務の実績が上げられるように部門の力量を構築しておく必要があります。

図1-3に業務処理手順の一例を示します。

### (4) 業務を処理する担当責任者及び要員を決定する

処理する業務に関して、競合他社と比較して卓越した力量を有する要員によって業務を処理することが必要であります。このためには業務を実行しながら絶えず要員の養成を図ることが大切であります。

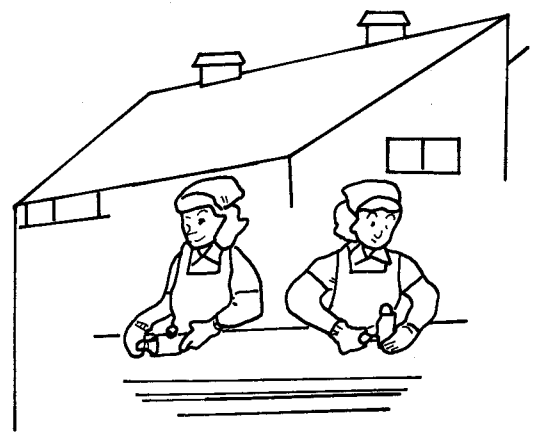
業務を実行するときに関連他部門或いは関係者との連携を保つことが必要となりますので、担当責任者を決めます。

設計部門

生産管理部門

日程計画  
品質保証計画  
性能計算  
配置設計  
機能設計  
詳細設計  
予算編成

日程計画調整  
品質保証計画  
生産原価計画調整  
資材調達 鑄鍛造素材  
構造材料  
機械部品  
機械完成品  
受入検査  
資材管理  
資材投入



加工工場

組立工場

鑄鍛造工場

溶接工場

生産計画  
品質保証計画  
工程設計  
治工具設計、準備  
工作指示  
生産用資材準備  
加工  
検査  
防錆

生産計画  
品質保証計画  
工程計画  
治工具設計、準備  
工作指示  
生産用資材準備  
組立  
試運転  
検査  
輸送方案  
防錆、梱包、発送

生産計画  
品質保証計画  
鑄鍛造方案  
材料準備 主材料  
補助材料  
生産用資材準備  
製作指示  
木型、金型等製作  
造形、鑄込、鍛造  
熱処理  
仕上  
製品検査

生産計画  
品質保証計画  
工程設計  
材料準備  
製作指示  
生産用資材準備  
材料成形、切断  
仮組立  
溶接  
熱処理  
仕上  
製品検査

図1-3 業務処理手順

(5) 業務を処理する日程を決定する

部門で実行される業務は、経営上必要な時期までに完了させる必要があります。このために関係部門との関係を調整しな

がら工程表を基準にして日程表を作成します。

表1-1に工程表、表1-2に日程表の一例を示します。

表1-1 工程表

製 品		材 質	個 数					
シリンダー		特殊鋳鋼	1					
工 程	職 区	機械治工具	日 程		工 数		検 査	関 連 部
			予定	実績	予定	実績		
芯出しけがき	けがき	定盤直角 コンパス					図面指示	鋳造工場検査
荒削り用 けがき	けがき	同上					図面指示	鋳造工場検査
芯出し加工	機 械	縦旋盤					図面指示 偏芯 鑄 巣	鋳造工場検査
基準面加工	機 械	縦旋盤					図面指示 面倒れ 鑄 巣	鋳造工場検査
カバー面 荒加工	機 械	縦旋盤					図面指示 面倒れ 鑄 巣	鋳造工場検査
~~~~~								
弁カバー面 タツ加工	機 械	縦ボール盤					図面指示ネジ 精度 倒れ 巣	
耐圧気密 試 験	組 立	高圧ポンプ 圧 縮 機					高圧ガス 取 締 法	鋳造工場検査

設例は、鋳造素材の加工完了までの工程表に基づく工程表であります。

表1-2 日程表

年			平成 年							
月			1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
大 日 程			設	計	素	材	◇	加	工▽	組 立
コード	業務内容	担当								
	性能計算及び機能構造計画	設計	→							
	機能詳細設計	設計	→							
	装置詳細設計	設計		→						
	鋳鍛造素材構造材料手配	生産管理		→						
	鋳鍛造素材製作	鋳鍛造業者		→						
	構造材料製作	構造材業者			→					
	構造材料製品組立	溶接場			→					
	鋳鍛造素材加工	加工場				→				
	構造材料製品加工	加工場					→			
	機能部分組立	組立場							→	
	総合組立	組立場								→

### 3. 予算の編成

部門で業務を実行する時には、どのような規模の業務であっても必ず出費が必要となります。予定される出費に対して予算を設けて運営することが必要であります。部門の業績が良好であるためには、業務の実行に伴う出費が必要最小限でなければなりません。予算の編成に当たっては実績に基づくのではなく、分析された業務の内容をもとに最小の見積もりを行う、積み上げ方式に依らない予算（ゼロベース予算）を採用することが必要であります。

予算の種類としては、部門運営に関する部門費予算と、部門費予算に馴染まず個別に評価するほうが妥当な業務の実行のための個別予算とがあります。部門費予算のみで管理する場合と個別予算も加えて管理する場合とありますが、個別予算が加わると費用集計分析のシステムが複雑になるので、部門費予算を重点として、業務分析のために補助的役割として個別予算を運営することが適当であります。

表1-3に部門費予算書、表1-4に個別予算書の例を示します。

表1-3 部門費予算書

					予 算 金 額		実 績 金 額		
					期予算	1ヶ月予算	月	月	
変 動 諸 費	器 事 旅 教 交 会 通 福 水 雑	具 務 費 育	備 用 交 訓 際 議 信 厚 光 : :	品 品 通 練 : 生 熱	費 費 費 費 費 費 費 費 費 費				
	小 計								
人 件 費	給 所 賞 退 法	料 定 : 定	諸 外 : 職 福	手 賃 : 利	当 金 与 金 費				
	小 計								
固 定 経 費	賃 保 租 減	借 税 償	保 險 : 公 償	料 料 課 却 費					
	小 計								
総	費 用								



表1-4 個別予算書

		予算金額	実績金額
直接経費	事務用品費 印刷製本費 旅費交通費 雑費 ⋮		
	小計		
人件費	給与 賞与 退職金 法定福利費		
	小計		
総費用			

(a) 事務部門の例

		予算金額	実績金額
直接経費	原材料費 購入品費 外注費 減価償却費 補助経費		
	小計		
人件費	直接作業員 間接作業員 管理要員		
	小計		
総費用			

(b) 生産部門の例

## 4. 業務の実行と管理

部門の役割は、業務を実行して収益をあげることです。このためには業務が計画に従って滞りなく実行されることが必要です。

業務は工程計画、日程計画、予算をもとにして、細部にわたる作業指示表をつくり実行されます。

表1-5に作業指示表の一例を示します。

表1-5 作業指示表

作業者 氏名	予定 時間 H	実績 時間 H	年 月																		
			1 週			2 週			3 週			4 週			5 週						
作業項目名称																					
合 計																					

業務の実行状況は工程表と日程表によって管理を行うこととなります。作業の達成状況の確認を行って工程表と日程表に記録して行くことにより、業務の実行状況と管理の要点が明らかにされます。

日程管理表は作業項目をすべて記載し、項目毎に作業開始時期と完成時期を明示して作業実行の指標とするとともに、進捗状況を期日を決めて確認し管理要点を把握して必要な対策を実行します。

表1-6に日程管理表の一例を示します。

表1-6 日程管理表

年 月 項 目	平成〇年 4月					5月					6月					7月					8月					9月				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(例)																														
個別予算書作成																														

業務遂行の過程で計画との差異を発見した場合は、直ちに原因を分析して適切な処置を施し、大きな混乱を起こさないようにすることが大切であります。処置が適切でなくまた遅かったりすると、業務の達成品質に不備を生じたり、また部門内だけでなく関係する部門の業務実行に支障が出るうえ、組織体全体としての経営上の重大な混乱から機会損失を生じ、ひいては顧客の信用を失う結果につながるので処置を誤らないようにする必要があります。このためには科学的分析手法の活用、処置決定のための手順と判断基準の確立、業務実行に係わる要員のプロとしての力量の向上を絶えず心がけていなければなりません。

原因分析に用いられている科学的手法には

次のようなものがあります。

### (1) 特性要因図

原因と結果の関係を矢印で結び結果と沢山の原因の因果関係を体系的に示した図であります。

図1-4に特性要因図を示します。

特性要因図のつくり方は、まず、結果を特性として表し、これに到る道筋を背骨として、この背骨に考えられる主な要因を大骨として結びつけます。次に一つひとつの大骨に関係すると考えられる要因を中骨、小骨として結びつければ完成します。

この要因の中から特に重要と考えられるものをいくつか見いだして分析を進めます。

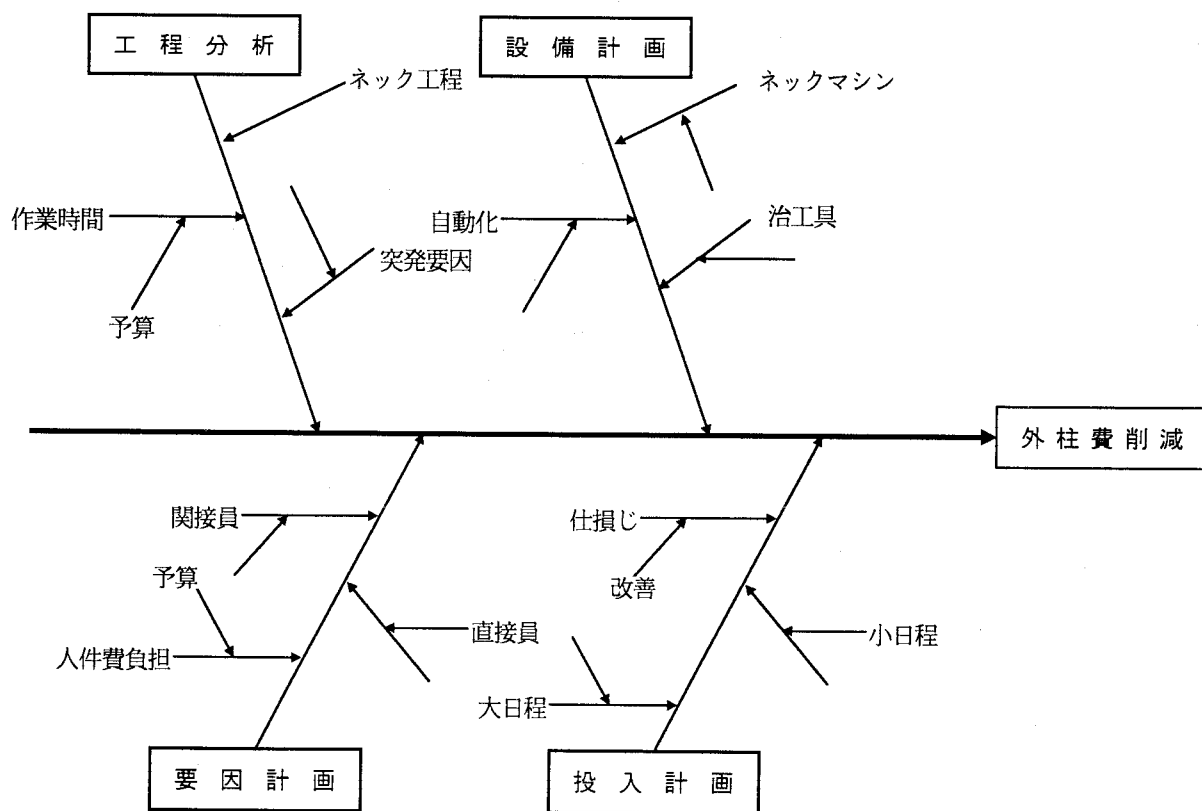


図1-4 特性要因図

## (2) パレート線図

対策重点項目を追跡するために、原因や現象項目毎に数値を求め、数値の大きい順に並べた棒グラフと大きい順に足していった累積値の全体に対する比率を折れ線グラフで示したものであります。

図1-5にパレート線図の例を示します。横軸に現象項目を、縦軸に累積値の比率をおいて表します。

累積値の70パーセント位を占める項目について最も重点を置いて対策を実施します。

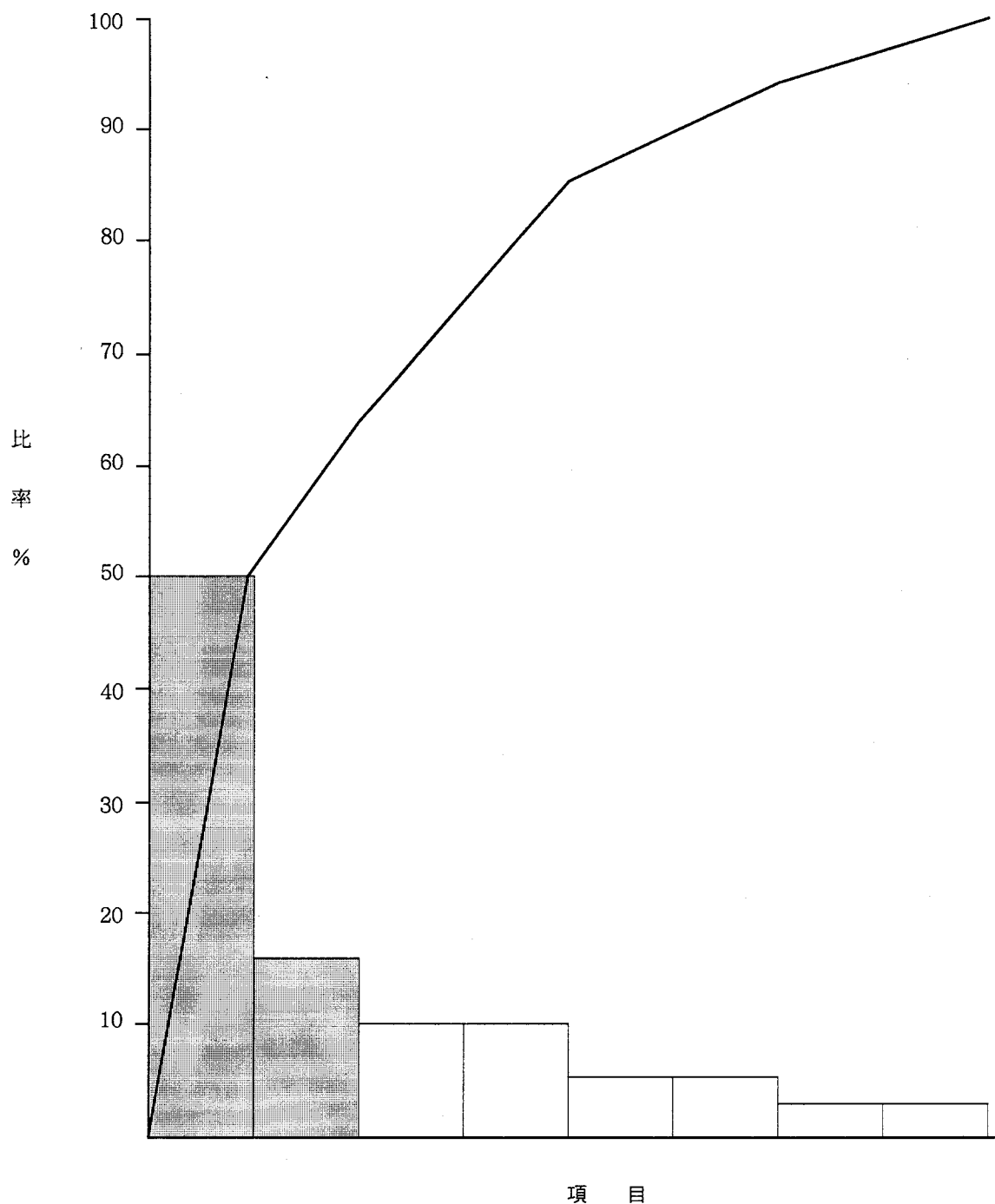


図1-5 パレート線図

### (3) ヒストグラム

同じような業務を実行する結果として記録されたデータの値をある幅毎に区切ってその中にあるデータの数を棒グラフで表し

たもので、形と分布状態を見て問題点と異常の有無を確かめます。

図1-6にその実施例を示します。

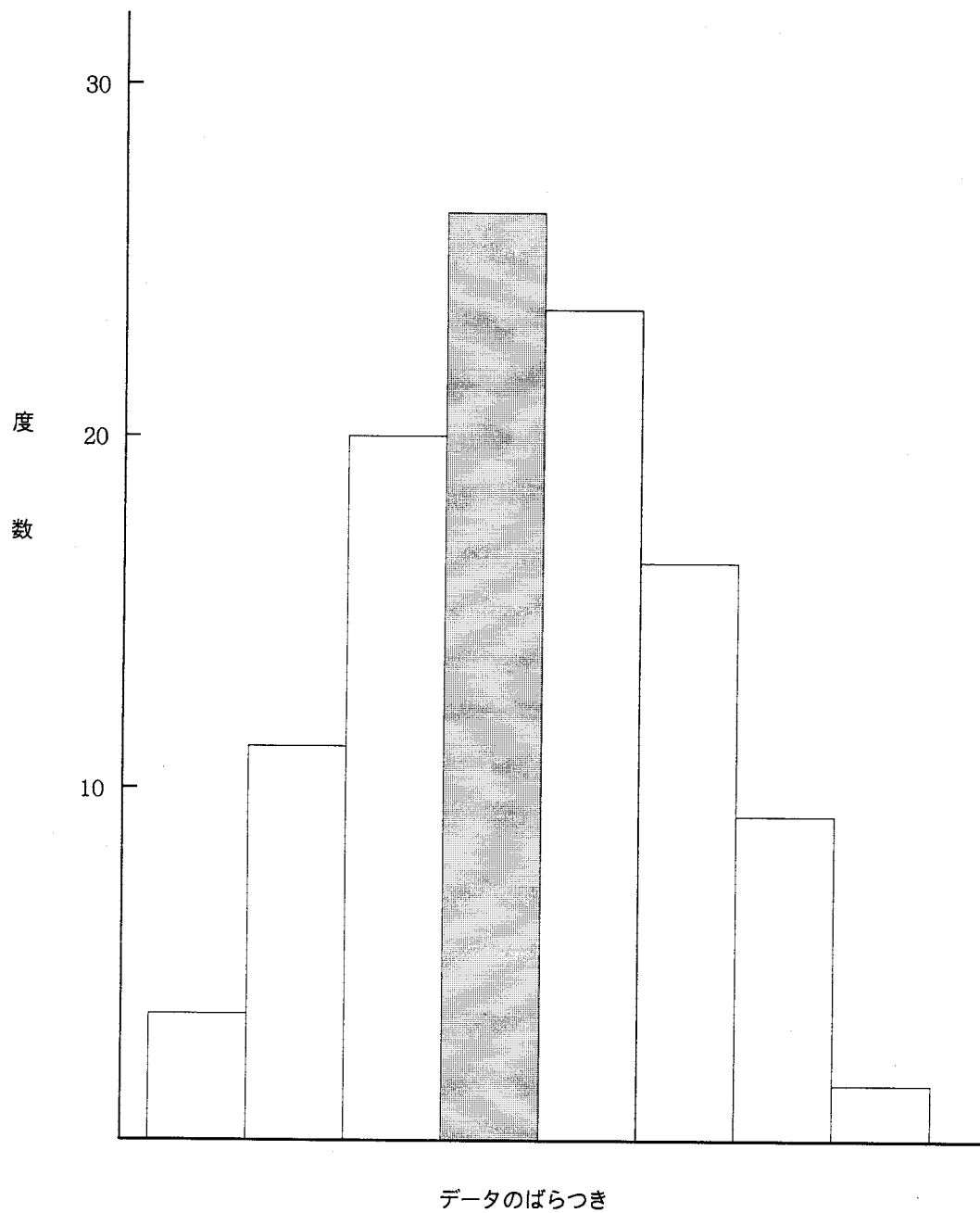


図1-6 ヒストグラム

(4) 分布図

対応して変化する二つのデータの相関関

係を追跡できる様にした図であります。

図1-7はその一例であります。

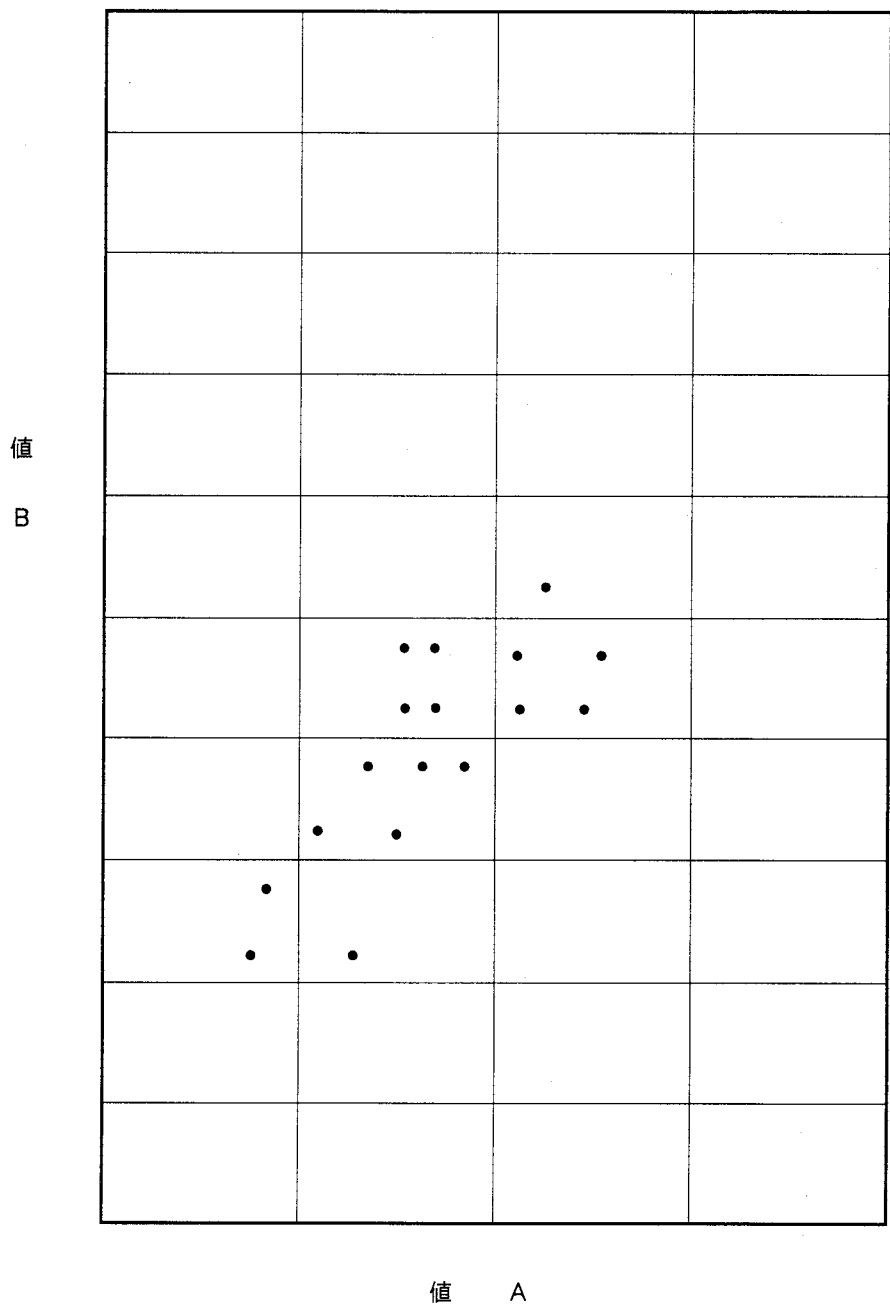


図1-7 分布図

(5) チェックシート

データを簡単なチェックマークで現状把握、解析、管理を行うものです。

実施業務に適して使い易いシートを設計

して活用することが必要であります。

表1-7にチェックシートの例を示します。

表1-7 チェックシート

項目	月 間 度 数																				合 計
	Aさん																				
	1	2	3	4	5																
記入漏れ																					
記入位置																					
数 値																					
計 算																					
表 現																					
書 式																					
記 事																					
宛 先																					
発 信 者																					
発 信 日																					



(6) グラフ

事実の把握、解析を行うもので、種類として、棒グラフ・折れ線グラフ・円グラフ・

レーダーチャート・Z図表・帯グラフなどがあり、目的によって使う種類が異なります。

図1-8はその例であります。

販売台数と前年同月比伸び率

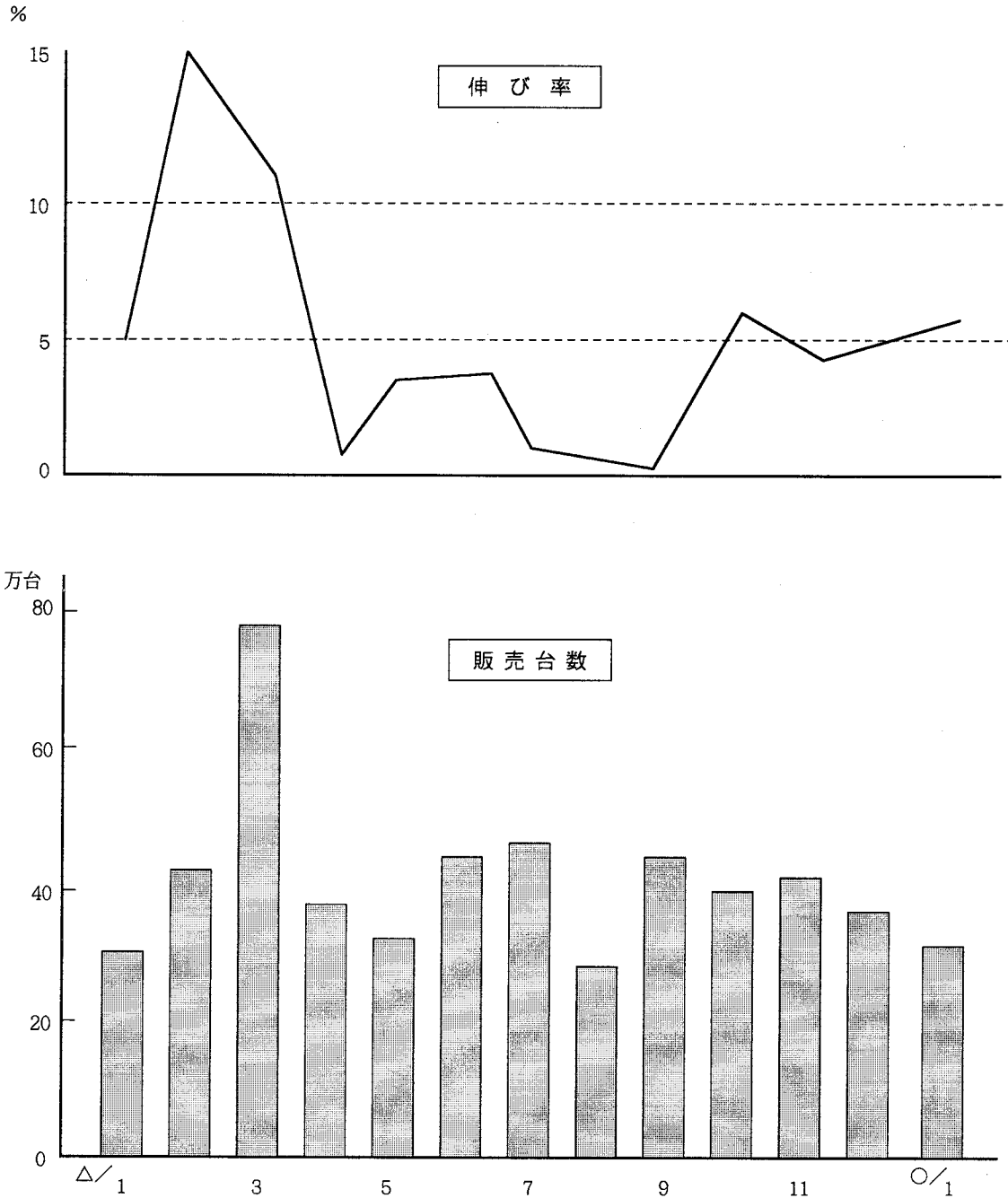


図1-8 グラフの例

(7) 管理図

業務管理の結果記録されたばらつきのあるデータを時系列的にならべ、このなかから異常かどうかの判断をするために、統計

的に求めた限界線を記入して異常の有無を発見するものであります。

図1-9に管理図の例を示します。

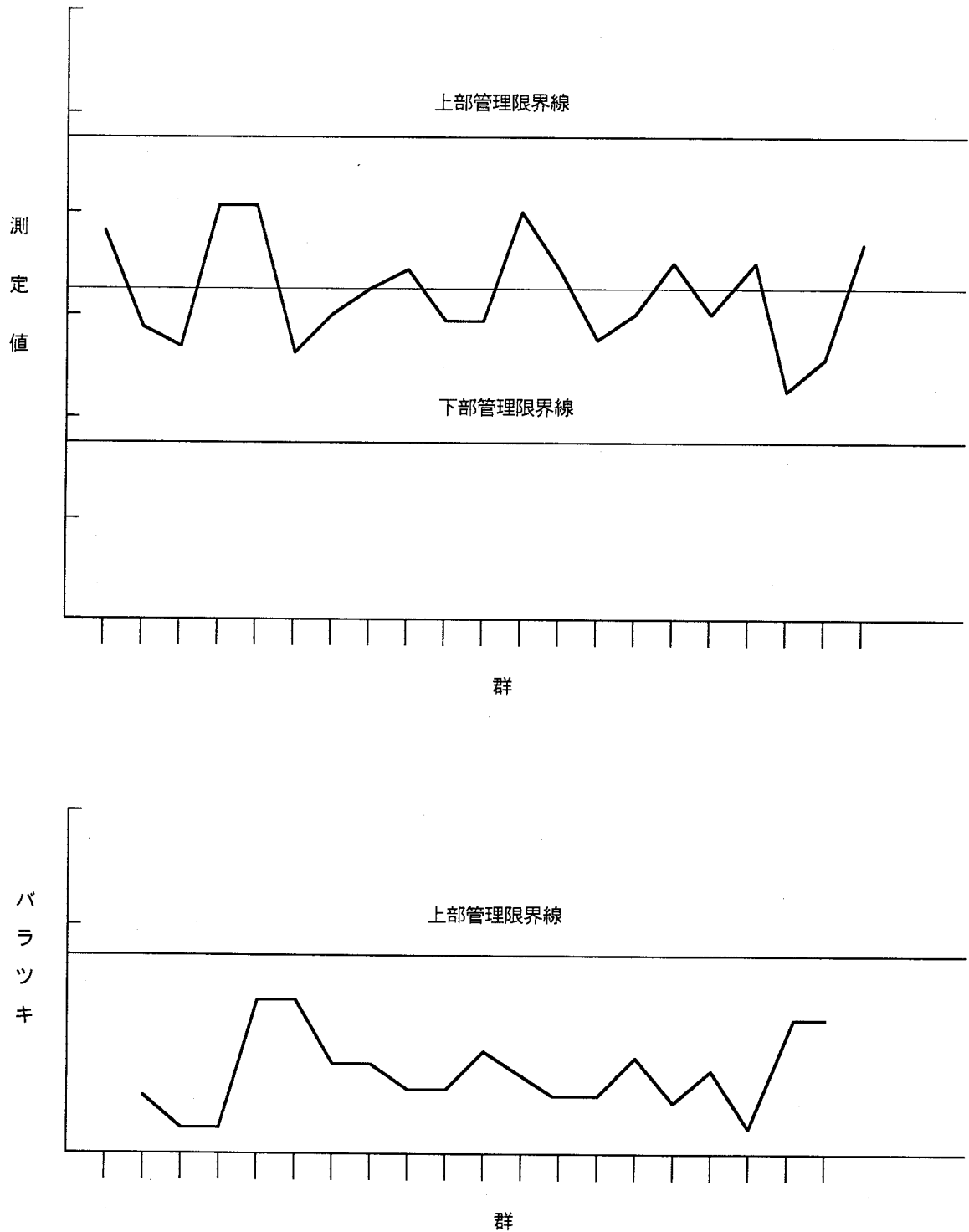


図1-9 管理図

## 5. 実績の評価と分析

経済活動が成熟化している現状では、業務実行の結果を評価・分析して、絶えず業務内容、業務遂行手順、要員の資質等を改善し、部門の同種他企業と比べた競争力を強化して行くことが部門の存立と発展を図るために必要であります。

計画の段階で、業務を個別の業務に細かく分けて工程計画と日程及び予算の計画を立てたのでありますが、計画に沿って実績を確実に把握して当初の計画と実績との比較を行い

ます。差異がある場合には、事実を正確に集めて原因を追求し、分析して対策を講じることが大切であります。このように絶えず改善を心がけて業務を実行しているなかから、新しい業務分野への展開ができる環境が整ってくることもありますので、実績の整理・分類を進めて評価・分析に役立たせる仕組みを構築することが必要であります。

表1-8に業績評価表、表1-9に予定-実績評価表の例を示します。

表1-8 業績評価表

		月	月	月	月	月	月
完成高							
費	直接費	人件費					
		経費					
		外注費					
		小計					
用	間接費	人件費					
		経費					
		小計					
合計							
損益							

表1-9 予定-実績評価表

		計画	実績	差異	差異率
完成高					
費	直接費	人件費			
		経費			
		外注費			
		小計			
用	間接費	人件費			
		経費			
		小計			
合計					
損益					

## 6. 部門管理の実務

ここでは部門管理の具体的事例を、製造会社A設計課を中心として解説してみましょう。

A設計課では、中型精密産業機械の設計を担当して収益を得ています。A課が担当する機種は産業界で使用されるようになってから歴史が長く、性能・構造機能の面で絶えず改良開発を試みながら発展してきた機種であります。需要量に関しては飛躍的な伸びは認められないが、各種プラントの心臓とも言われる役割を果たすだけに、世界的に競争企業が多く、部門が高度な実力を備えていなければ競争に打ち勝って発展することができない事業環境にあります。

部門管理のポイントを挙げると次の通りであります。

### (1) 売れ筋を造るまたは売れ筋の製品を開発する

A設計課の担当する機種は、非常に競争が激しい状態にあるため、現在主力となって収益を上げている製品でもライフサイクルは短く、絶えず競争他社よりも優位に立てる売り先或は製品を、他社よりも早く開発し販売することが必要であります。

表1-10は開発計画書の一例であります。

表1-10 開発計画書

	第 1 年												第 2 年											
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
既存機能部品 信頼性向上	基礎研究						実証試験																	
高度機能部品の開発	基礎研究						応用研究						実証試験						耐久試験、製品					
新需要分野製品 の 開 発	基礎研究						応用研究																	
新需要分野製品 の 実 用 化							市場調査						実証試験						耐久試験、製品					

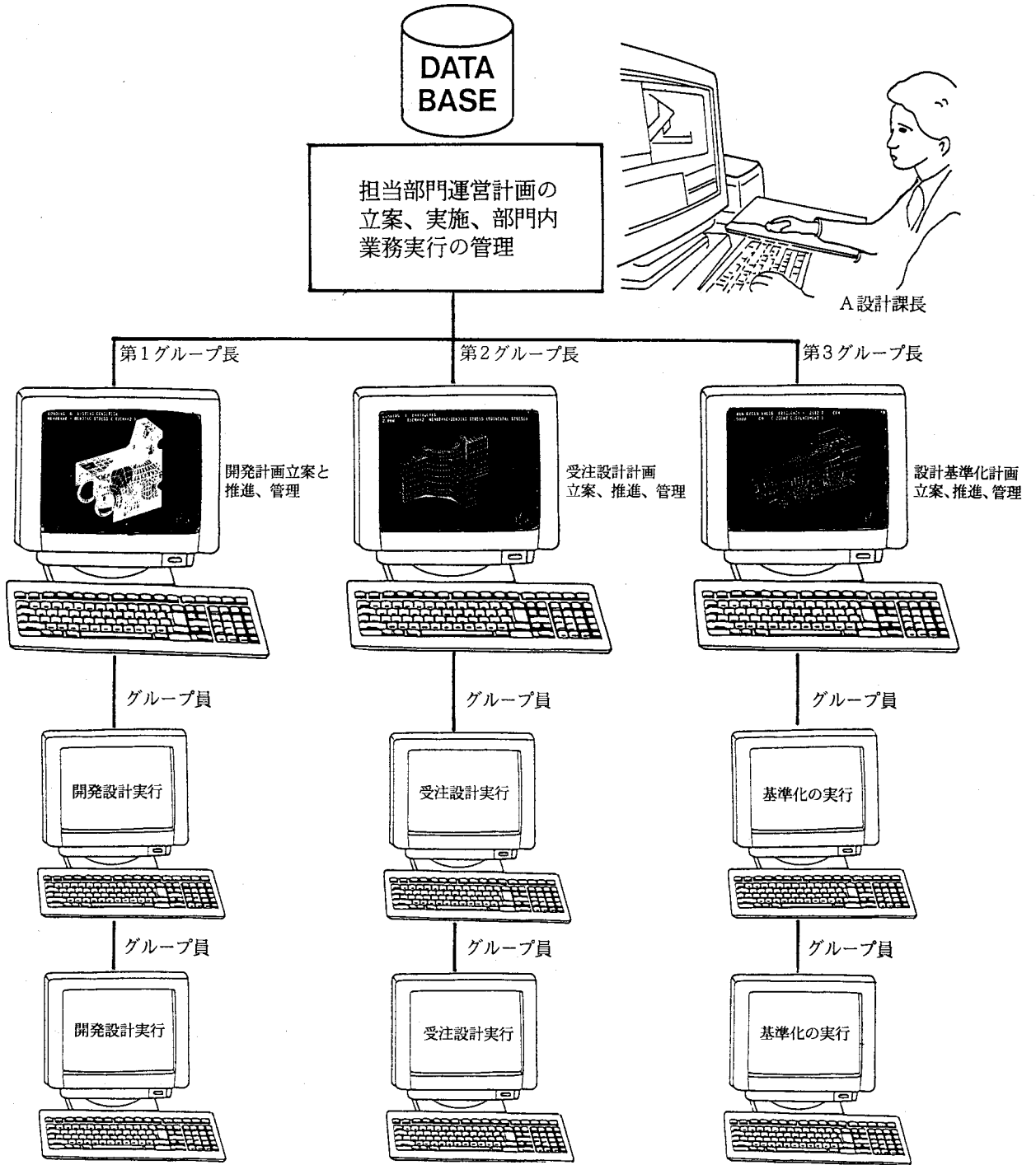
(2) (1) の目的を早期に達成できるような部門運営の仕組みを構築する

a. 組織

厳しい事業環境を考慮し、環境の変化に

も柔軟に対応できるように、簡素化され流動性に富んだ業務別（プロジェクト別）の組織とします。

図1-10に機能組織の例を示します。



この組織は固定的なものではなく、業務の遂行状況によって適宜分担を変更します。

図1-10 機能組織図

b. 要員とその教育

厳しい事業環境の中で同業他社との競争に打ち勝ち活力ある組織活動を続けるためには、実務経験により確立された高いレベルの業務実行能力を持つ少数精鋭の要員により運営されることが望ましいのであります。このため担当する設計業務のみでなく、生産から納入後のサービスを含む製品がリプレースされる迄の全般にわたる業務を、責任をもって遂行することにより、要員の能力のレベルアップを図ることが必要であります。

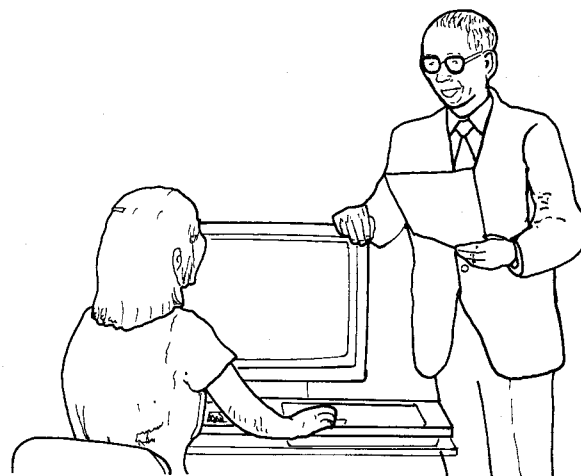


表1-11に要員教育計画を示します。

表1-11 要員教育計画

	平成 年度 上期					
	第1月	第2月	第3月	第4月	第5月	第6月
A 設計課長	中期計画	生産計画	工程計画	予算計画	見積業務	サービス業務
第1グループ長	実行計画	予算編成	機能開発	構造解析	振動解析	業務分析
第2グループ長	実行計画	予算編成	機能開発	構造解析	振動解析	業務分析
第3グループ長	実行計画	予算編成	業務分析	機能分析	生産計画	工程分析
第1グループ員	要素設計	要素開発	機能設計	構造設計	要素生産	機能生産
第2グループ員	要素設計	要素開発	機能設計	構造設計	要素生産	機能生産
第3グループ員	要素設計	機能設計	構造設計	要素生産	機能生産	工程設計

c. 業務実行計画

厳しい事業環境を考慮して、業務の実行は迅速に行わなければなりません。特に開発業務は市場の動向を考慮して開発製品の

市場への販売時期を決定して実行する必要があります。

表1-12に業務実行計画の例を示します。

表1-12 業務実行計画

業 務	担 当	第 1 年													
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3		
高度機能開発	1グループ 担当 A	要素研究						構造研究							
新需要製品開発		市場解析				市場調査									
		計画				新機能計画				実証機計画					
既存機能開発	1グループ 担当 B	要素改善研究						実機実証試験							
新需要製品開発		試作研究						試作研究							
		新機能設計						実証機能設計							
受注工事 A	2グループ 担当 A	計画	本体	工事まとめ						装置	組立				
受注工事 A	2グループ 担当 B			装置	組立	計画	本体	工事まとめ							
機種標準	3グループ 担当 A	市場解析				市場解析									
		計画				評価計画									
要素標準	3グループ 担当 B	データ解析						解析							
		計画						評価テスト						計画	
		試設計						試作						設計	

d. 予算の編成

部門費予算は部門運営に必要な予算の規模を定めるもので、部門運営の基準となるとともに総合された業績評価の基本となるものでありますので、事業年度毎に編成致します。項目としては人件費、諸経費、設備費、開発費、外注費が主なものであります。

厳しい経営環境でありますので、基本方針としては圧縮基調であります。技術力

の向上を狙いとして人件費、設備費、開発費への重点的配分を行い、諸経費、外注費等外部流出費用を極力削減する方針とします。

個別予算は部門運営とは別に独立した業務を実行するために編成するものであり、業務内容に基づき成果の質と採算性を重点に配分を行います。

表1-13に部門費予算、表1-14に個別予算の一例を示します。

表1-13 部門費予算

単位：円

直接 人件 費	給 与 賞 与	37,000,000	固 定 経 費	貸 借 料	1,300,000
	退 職 金	1,000,000		保 險 料	50,000
	法 定 福 利 費	7,400,000		減 価 償 却 費	120,000
	小 計	45,400,000		小 計	1,470,000
変 動 諸 費	福 利 厚 生 費	300,000	部門費総合計 49,690,000		
	水 道 光 熱 費	250,000			
	事 務 用 品 費	200,000			
	印 刷 製 本 費	250,000			
	消 耗 品 費	50,000			
	通 信 費	150,000			
	旅 費 交 通 費	1,200,000			
	教 育 訓 練 費	100,000			
	図 書 費	50,000			
	器 具 備 品 費	200,000			
	会 議 費	50,000			
	雑 費	20,000			
小 計	2,820,000				



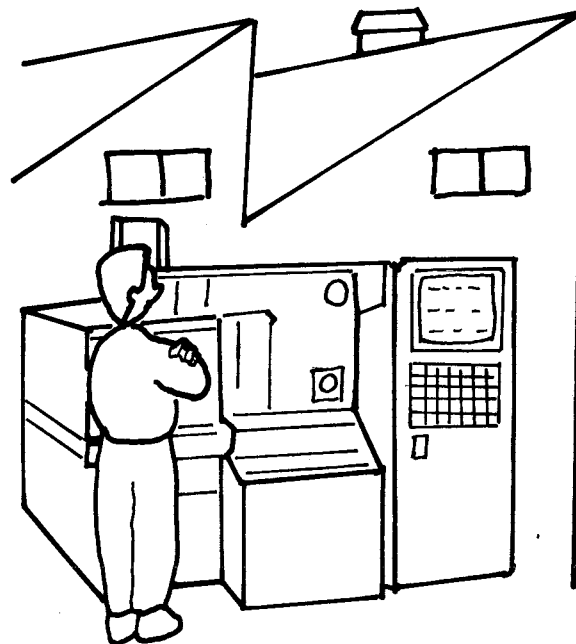
本予算は高度機能部品開発のため、部門費予算とは別に第1グループ担当Aが研究計画を立案し個別予算を編成したものであります。

担当Aのほかに工事の進捗に必要な臨時雇いの事務要員予算並びに、開発途中で製作し実証試験を実施するために必要な部品製作予算を計上します。

表1-14 個別予算

単位：円

人 件 費	直接人件費	8,000,000
	間接人件費	2,000,000
	小計	10,000,000
直 接 経 費	事務用品費	150,000
	印刷製本費	200,000
	旅費交通費	200,000
	器具備品費	50,000
	消耗品費	10,000
	通信費	30,000
	水道光熱費	50,000
	賃借料	400,000
	減価償却費	80,000
	雑費	30,000
	小計	1,200,000
材 料 費	材料費	1,000,000
	購入品費	2,000,000
	機械加工費	500,000
	組立用役費	1,000,000
	外注費	500,000
	小計	5,000,000
合計	16,200,000	



e. 業務管理システムの構築

厳しい事業環境に対応するため、設計のみでなく関係するすべての部門が共通の管理手法並びに指標を用いて、簡明に管理できるシステムを構築することが必要であります。設計は製品製造の始まりでありますから、設計から関係する部門に提出される設計図を含むすべての情報は、質・量・日程に関して該当する部門が業務実行の際に、重複した作業をすることがないように配慮

がなされていなければなりません。設計業務では、基本設計計算－基本計画－設計工程表－設計日程表－実行予算書が業務実施の出発点となりますし、関係部門の業務遂行の基本情報となります。業務管理はこれらをもとに実行することとします。

図1-11に基本設計計算、図1-12に基本計画の進め方、表1-15に設計工程及び日程表、表1-16に実行予算書の一例を示します。

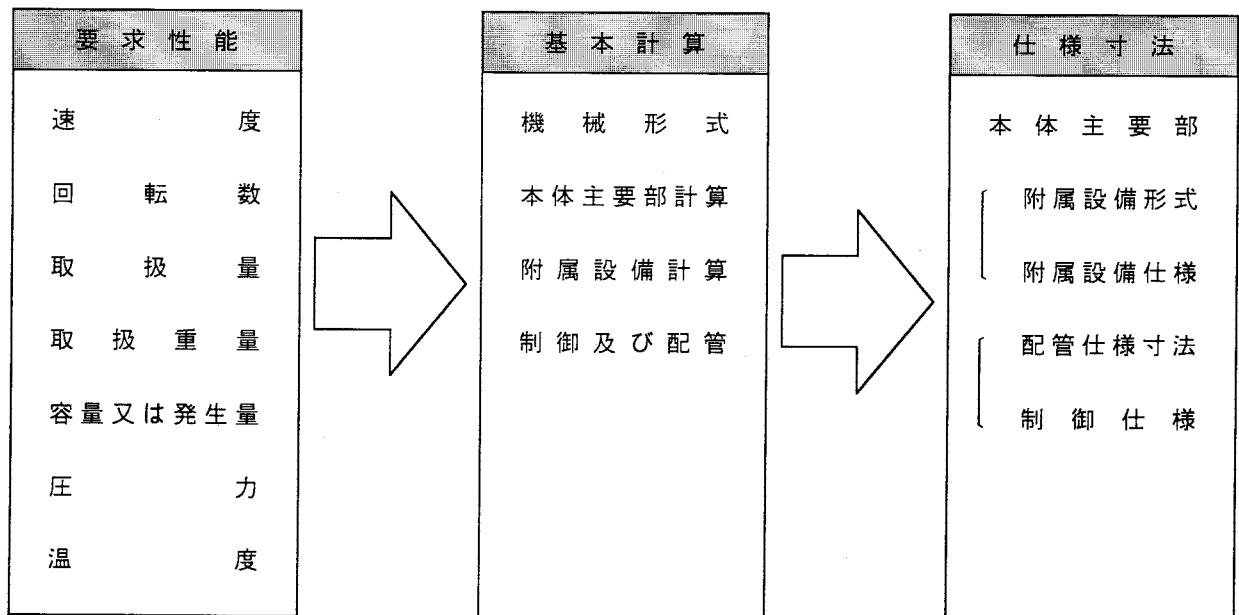


図1-11 基本設計計算

基本設計計算を実施して機械の基本仕様寸法が決定された後に、細部の機能寸法を決定する基本計画を実行します。

基本計画が順調に実行されることが関係

部門の業務実行を容易にして業績向上に寄与するので、計画の仕組みの構築が重要であります。

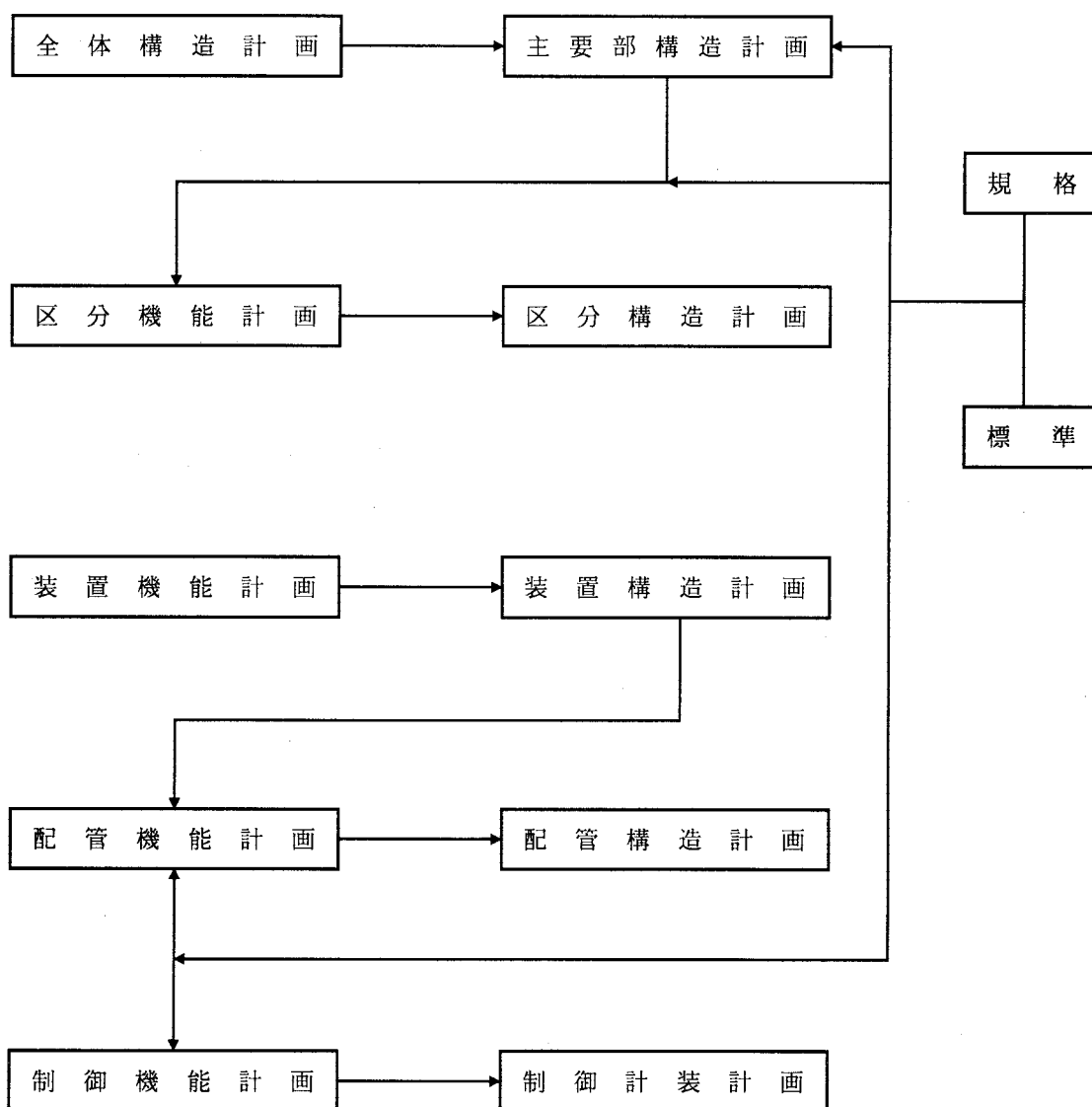


図1-12 基本計画の進め方

表1-15 設計工程・日程表

年			平成△△				平成〇〇				
月			9	10	11	12	1	2	3	4	5
大 日 程					○	◆			▼	▽	◎
区 分 名 称	材 質	数 量									
機 械 本 体	鑄鍛造	1		○	◆			▼	▽		
容 量 制 御 装 置	鑄鍛造	1		○	◆			▼			
速 度 変 換 装 置	鑄鍛造	1		○	◆			▼			
潤 滑 装 置	購入及 鋼 材	1式		○					□		
騒 音 防 止 装 置	購入品	1		○						□	
装 置 主 配 管	鋼 材	1式					○		▽		
給油及び冷却水配管	鋼 材	1式					○		▽		
配管装置付属購入品	購入品	1式				○				□	
主 駆 動 電 動 機	購入品	1		○						□	
計 器 及 び 計 器 盤	購入品	1式		○						□	
計 器 配 線 配 管	配 線 配 管 材	1式		○							□

○ 出図    ◆ 素材    □ 購入品  
▼ 加工    ▽ 組立    ◎ 完成

表1-16 実行予算書

工事番号		工事名称			台数	
勘定科目	費用	規格仕様	重量/時間	単価	金額	
購入材料	鋼材	鋼板				
		型钢				
		鋼管				
	铸造素材	鉄铸件				
		鋼铸件				
	鍛造素材	普通鋼				
		特殊鋼				
	非鉄金属材料					
	非金属材料					
購入品	機械類					
	計器類					
	機械部品					
加工費	大型機械					
	一般機械					
	治具工具					
	消耗品					
組立用役費	一般作業					
	特殊作業					
	治具工具					
外注費	加工外注					
	用役外注					
設計費	社内設計					
	設計外注					
製造原価						
販売費、一般管理費						
販売原価						

## f. 実績の評価と分析

### ① 部門運営実績

部門運営の評価は部門費予算と実績との対比により行います。予算と実績との差異が大きく、しかも分析の結果費用の全費用に占める割合の大きいものについて、詳細な分析を実施業務の内容の評価も併せて行い、速やかに対策を実施します。

### ② 個別業務実績

通常の部門運営とは別に実施する業務については、完了した業務の内容についての評価を行うとともに、実行予算と実績との対比を行い分析結果に基づいて速やかに対策を実施します。

③ 上記①②で実施した対策に基づいて業務実施の基準を改善します。