

「事実」は命令する

1. 危機意識の醸成

右掲は、当社がお客様に指導している紙ベースの営業日報です。特長は、毎日、「本日の売上」、「本日の粗利益」、「当月累計の売上」、「当月累計の粗利益」を書いてもらう事です。また、「今日の気づき」として、いろんな情報を書けるようにしているので、営業員の方も一日の反省にもなっているのです。

数字を意識するというプレッシャーは大きな効果をもたらします。よく性善説と言いますが、営業員の方がこの意識を持てば、目前の案件をこなすだけだったのが、マクロに結果も意識する効果が出てきたのです。「結果」の方から逆算するという思考回路は、人によって個人差があり、出来る方ほどこの思考回路が磨かれています。

毎日、日報報告を書く際に、このように数字を意識する事で「このままではいけない」という危機意識が芽生えるのです。これは、程度の差がありますが、大抵の方は意識するのです。その意識を行動に移すことが大切なのですが、これは殆どの方が難しいようなのです。原因はいろいろありますが、大きな要因は「しなくても自分は直接的に困らない」という潜在意識なのです。むしろ「やらない方が周囲とうまくいきやすい」という意識が大きな問題なのです。

2. 「3つの目」

「とにかく、毎日、自分なりに一生懸命にやっている」という意識は皆様お持ちなのですが、その結果がどうなのかという意識に欠けるのです。「今日も忙しかったのでビールがうまい」では、反省もない状態なのです。確かに、「お疲れ様」と労をねぎらう事は重要な事なのですが、それだけではマンネリ化して「自分中心」的に居心地のよい世界が出来上がってしまうのです。

「マンネリ」ということは「退化」に結びつくので、組織としての生産性は低下して行くのです。その防止策として「日常管理」という言葉に代表されるPDCAサイクルがあるのです。その基本となるのが「日報」という「報連相」なのです。現場の方はミクロに目の前のことに対応するのですが、この現場というアリの世界ではなく、少し目線を高くしてマクロに結果を出す為にはという目線が必要になるのです。このマクロな目線を「トリの目」と呼び、管理者と呼ばれる方に求められる要素なのですが、意外に持っていない方が多いのです。

さらに、10年先の姿などを思い描くことを「サカナの目」と呼ぶのです。「時流を読む」と言いますが、魚のように流れの方向性を掴んで迷わずに突き進むことが重要なのです。意外に、少し状況が変わると敏感になって方向性を変える方もいらっしゃいますが、それでは、「ブレ」が大きくなってしまう可能性が高くなるので、うまく行かなくなる可能性の方が高いのです。

このように、「アリの目、トリの目、サカナの目」と呼び総称して「3つの目」と呼んでいます。世の中にハインリッヒの法則がありますが、この法則の数値「1:29:300」は、意外に、この「3つの目」の比率に当てはまる感じですが、すなわち、「アリの目、トリの目、サカナの目 = 300:29:1」と逆順になるのですが、1人の予言者的存在の「サカナの目」がいて、29人の「トリの目」となる管理者がおり、それらが各10人の部下を引き連れているという具合が丁度よいのかも知れないのです。30人の管理者の中から1人の予言者が生まれるとこの数値になるのですが、僅か3%程度と確率が低いのが実情なのです。多くの中小零細企業では、1人の予言者的経営者に多くの部下がぶら下がっている状況なのです。

3. 「知識・見識・胆識」

こんな状況の組織で「営業日報」という媒体が果たす機能が重要になるのです。よく「報連相」と言いますが、「営業日報」のワンパターンに「〇〇をPR」という常套句があります。これでは、確かにPRをしたのですが、口頭だけなのか、カタログを手渡したのか、さらに、興味を持たれたのかよく分からないのです。やはり、次のアクション(見積orデモorメーカー相談etc)は何なのかを示す必要があるのです。

その為に、「お客様の声」を書く必要があるのです。お客様のひと声に対して、上司が次のアクションをサジェストする必要があり、場合によってはサポートする事も出て来るのです。このように、前向く次のアクション(NA:Next Action)を示す必要があるのです。全ては「取る為に」という言葉がキーなのです。しかしながら、上司のコメントの多くは「後出しジャンケン」なのです。結果が出ていることに上目線で評論しているのです。これでは、部下はたまったものではないのです。内心、「あなたは良いですね」とつぶやいてしまうのです。

そうならないようにお互いに「事実」を確認し合う事から始めて、「事実」に対応する経験則から効果的な次の一手(NA)を指示して、さらに、成功するように助言や助力が必要なのです。この経験則という事も重要です。「知識・見識・胆識」という言葉がありますが、「見識」は経験に基づいた知識であり、「胆識」はおれが責任をとるといような胆の座った「見識」を言うのです。単に、頭だけで知っている「知識」は、ないと困りますが、あっても、実際には役立たないケースが殆どなのです。

プロ・スポーツの解説など見ているとたまに芸能人がプロOBの方々に交じって話していることがあります。確かに、芸能人と言えどもアマチュアでそれなりの実績を残した方なのでしょうが、それでも、実際に高いレベルで修羅場を経験したプロOBとは格段に相違があるのです。たまに、調子によってプロOB顔負けの発言する方がいますが、それは、大きな間違いと思います。自分の立ち位置を再度確認する事が重要と思います。

私は、経営コンサルタントでお客様の相談に乗るケースが多いのです。あるお客様では営業部長の代役をしていますが、これを引き受ける時に「事実は命令する」という基本方針で営業の方々に各お客様毎の目標、実績、注残、気配などを語ってもらうようにしています。中には「こんな場合はどうしましょうか」と質問が出ますが、現実の問題なので、サブについてもらっている幹部の方にサポートして頂いています。私は、「モラル・アップ」につながるようにアドバイスするだけに留めています。

4. 事実に基づく

改善の言葉に「5ゲン:現地・現物・現実・原理・原則」という物があります。これは普遍性の高いものです。先ほどの営業指導の場合でも、「現地」(客先)、「現物」(同じ物)、「現実」(一緒に)という方がより効果的なので、営業の情報からHotな状況の時に「同行訪問」が有効なのです。上司が行く場合もメーカーの専門家と行く場合などとバリエーションがありますが、ともかく、お客様と接すると格段に「実」につながりやすくなるのです。

これは、共に「目標を達成する為に」とか「取る為に」という大義名分を共有する事が重要になるのです。特に、競争の激しい営業の前線の場合、「取る為に」という事でいろんなアクションが必要になるので、上司が自分なのか仕入先なのかメーカーなのかを適切に判断して「一緒に」の精神で対応することが重要になるのです。これをタイムリーに実践するには、営業日報を通してのコミュニケーションが円滑で事実に基づいていることが重要なのです。