

「ガンタペール」③

1. 業務改善の進め方

右掲は、仕事内容を大きく3つに分類した物です。「正味作業」は、例えば、私の場合、お客様をコンサルティングする事であり、「付帯作業」は、コンサルティングの結果、実際に必要となる資料を作る事になります。そして、「その他」は、空き時間に行くことになります。もちろん、正味作業が100%が一番都合がよいのですが、そうは行かず、付帯作業があって、始めて正味作業が円滑に進むので重要な物です。問題は「その他」であります。多くは、空き時間です。この空き時間を有効に使うか否かで大きく人生が変わるのです。私は、このように、記事を書くという事に充てて、ムダに空き時間を流さないようにしています。

仕事の3種類	
1. 正味作業	知識・経験
2. 付帯作業	段取り
3. その他	ムダ

業務改善を進めるには、まず、いろんな職種の「正味作業」・「付帯作業」・「その他」を洗い出す事から始めるのです。そして、「基準」(表の標準)と言うのですが、それぞれの標準を計測する訳です。例えば、「正味作業」も「知識」と「経験」によって作業効率が違ってきます。当然、「知識」や「経験」が豊富な方が作業効率が高まるのです。従って、同じ職種なら経験に応じた「基準」を計測して、「知識」や「経験」を付加して「基準」を効率よく設定して行くのです。

また、「付帯作業」は「段取り」に大きく依存するのですが、「段取り」も職種によって変わってきます。例えば、営業の方なら「見積」という大きな項目があり、さらに、「打合せ」などが絡むのです。「見積」を段取りよく進めるのに、関連する人と打合せて協力してもらうという事が大きいのです。「ネゴ」というのですが、上手な人は相手のTPOを分析してジャストタイミングで相談するのです。

そして、最後の「その他」は、殆どは空き時間という課題になります。「知識」や「経験」を積むとドンドン仕事がスムーズに進むようになるので、当然、空き時間が増えて行くのです。この空き時間を部下指導に使ったり、将来の為の商品調査などに充てたりすると効果的なのですが、今はスマホなどが普及しており「空き時間」をゲームやネット情報を見たりなどで流す傾向があります。スマホは新しい時代の大きな課題になります。

2. 有言実行の営業スタイル

右掲は、当社のお客様で使用して頂いている営業マネージャー用の管理シートです。各営業毎に、「実績」+「受注残」+「日銭」+「 α 」=「自己申告」という方式で、担当顧客毎に算出して頂いています。一般のシステムでは、毎日の売上統計は出るのですが、このままでは月末に幾らになるか分からないので、月央に担当のお客様毎に受注残(含む気配案件)と日銭(通常の1日あたりの売上)で上がる分を見積もって、目標との差異を「 α 」として明確にしています。この「 α 」を獲得する秘策を考えるのです。

	営業日数=20		残日数=0		残日数%=0.0%		-(B)				
	今期目標	実績	受注残	日銭+ α	自己申告	本日売上	累計	残見込み	必要残	残%(A)	(A)-(B)
AA	18,500	10758	3500	2962	17220	362	11120	3000	3100	18.0%	18.0%
BB	16,000	8946	1530	3524	14000	848	9794	2000	2208	15.8%	15.8%
CC	18,000	11061	740	3775	15576	701	11762	2000	1814	11.6%	11.6%
DD	14,800	14948	0	52	15000	119	15067	50	-117	-0.8%	-0.8%
EE	26,000	11469	543	8488	20500	3611	15080	15000	-9580	-46.7%	-46.7%
FF	24,200	11024	777	9382	21183	437	11461	4900	5722	27.0%	27.0%
大版計	117,500	68206	7090	28183	103479	6078	74284		3145	3.0%	3.0%
GG	13,500	7873	1530	3097	12500	731	8604	2000	1896	15.2%	15.2%
HH	14,000	7069	4500	931	12500	330	7399	4000	1101	8.8%	8.8%
東京計	27,500	14942	6030	4028	25000	1061	16003		2997	12.0%	12.0%
全社	14,500	83148	13120	32211	128478	7139	90287		6142	4.8%	4.8%

月央に月末の着地点を設計して後半を頑張ってもらっており、大きく外す事がなくなって来たのです。特に「 α 」は上司と一緒に考えて頂いており、ピンポイントに訴求できる策を練って頂いています。例えば、来月納品予定の案件であれば、分納という方法をお客様にお願いする事も可能ですし、お客様の在庫状況をみて補充をお願いという事も行ってもらっています。システムの世界で「Fit&Gap」という手法がありますが、こちらの思いを相手に伝え(Fit)、相手の思いとの差異(Gap)を知り、それを調整するという「やり方」なのです。

このような指導ですが、社員の皆さんが「月末の着地点」を「実績」+「受注残」+「日銭」+「 α 」で考えるようになって、上司と担当者とのコミュニケーションがよくなっています。「有言実行」という言葉がありますが、「月末の着地点」に向けて設計図を上司と一緒に描き、アドバイスというコミュニケーションが具体的に行われているのです。

3. 営業のガンタペール

このような指導法を実践しているのですが、実は、この状態に至るまでの紆余曲折があったのです。当社のお客様は、製造卸や卸売そして販売と営業主体のお客様が多いのです。その多くのお客様が営業面で困った状態になったので、依頼が来ているのです。その困った状態の殆どは、営業部長以下がバラバラに動いており、営業会議では根拠もなく「頑張ります」的な精神論で終わっているケースなのです。

あるお客様で営業部長さんが定年退職された時に、全体の指導を依頼されたので、着手したのが営業の「見える化」だったのです。月に1回だったものを2回にして中間チェックを行うようにして、次に、エクセルで担当の顧客別に「月末着地点」=「実績」+「受注残」+「日銭」+「 α 」という公式の事を実践してもらい、その表をプロジェクターで右掲のように表示して、不足分「 α 」を「取る為に」というキーワードで皆で考えるようにしたのです。「文殊の知恵」という言葉の通り、いろんな意見が出て意外な発見も出るという具合です。

企業の中で営業は重要なポジションなのですが、その部門がバラバラでは困った状態に落ち込むのも当然とも言えるのです。特に、社外に出て行うので支援が及び難いのでそれこそ「段取り9割」という位に事前打合せを行っていない



とロスが大きいのです。この大きなロスこそ企業における最大最強の「ガン」なのです。この「ガン」を食べる手法として実践しているのが「月末着地点」=「実績」+「受注残」+「日銭」+「 α 」という考え方の指導法なのです。

4. 「 α 」の見える化とフォロー

実際に、「月末着地点」=「実績」+「受注残」+「日銭」+「 α 」という手法で重要なポイントは、「実績」と「受注残」はハッキリしているのですが、「日銭」は、このお客様なら1日平均これ位の売上があるだろうという予測値ですし、「 α 」に至っては、これから考えるものという状態なのです。「日銭」の読みが下手だと「 α 」が大変なのです。

その大変な「 α 」なので、会議で決めた方策を実際に展開してお客様の反応がどうなのかをウォッチングする必要があります。「 α 」を書き出しておき、私が定期的に電話で進行状況を確認しているお客様もあります。とにかく、人の習性である「誰かに押されないと動きにくい」をフォロー「あれ、どんな具合？」という尋ねる方法で実践しています。うまく展開できない場合は、上司の方と緊急に策を練り直すようにしています。「 α 」をエクセルに書いておくのも良いし、当社の「営業マネージャー君」などのソフトで「仕掛ける案件」として登録して上司と共有化して展開するのも良い方法と言えます。実際に、営業マンの意識が変わって来て、自発的に動くようになっていたのでお薦めの手法です。