

「ガンタペール」…完

1. 「経営計画」のポイント

右掲は、当社が実践する経営指導のスキームとその中核をなす「重点指標推移表」と呼んでいたサラリーマン時代の参考資料です。まず、上の図のポイントは、ベースに「1:1.6:1.6²の法則」で社員の「やる気」を醸成しながら、「会社方針」に向かってPDCAサイクルを回すということを表しています。このシンプルな考え方が重要なポイントとして、お客様にご指導して21年の実績につながっています。

よく、「経営計画を書いてもその通り行かないのでムダ」という声を聞きます。確かに、例えば、5ヶ年計画という長期の計画を描いても現実の経営環境が目まぐるしく変わるので役に立たないという懸念はあります。しかし、惰性に流されていると経営環境が変わったことすら気づくのに遅れるので、それを防止する為にも、まず描いて、定期的にフォローすることが大切だとお話ししています。

その中で、重要なことは「会社方針」なのです。どんな方向へ向かうか「戦略」をハッキリと示す必要があり、その方向へ進む為の「戦術」として商品・技術・サービスを明確にする必要があります。私の勤めた会社では「重点指標」として10項目を上げており、売上や粗利という数値目標とは別に定期的にウオッチングする項目を決めていたのです。この10指標をコンピュータで自動計算するようにしていたのです。

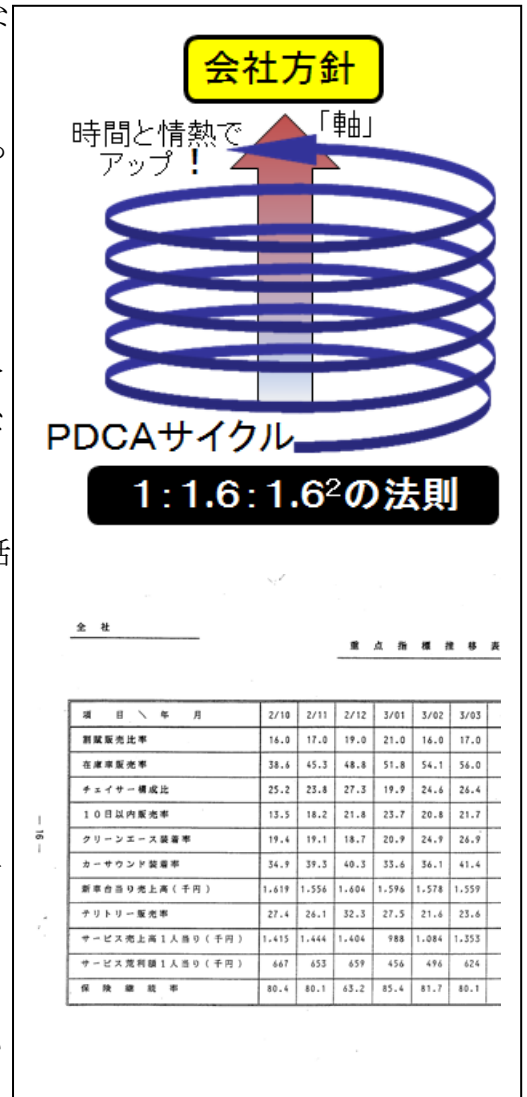
2. 「MMQC」とは

なぜ、私がこの資料を持っているのかという疑問があると思いますが、当時は経営企画室の室長として、こういう経営管理の中核になっており、資料を手元にいつも持っていたという背景があるのです。それほど、情報の共有化を図るという点でコンピュータが中核をなしていたのです。

当時の「戦略」は、アリストが投入されるので「大衆車のお店から高級車のお店へ脱皮」という大きなテーマがあり、その「夢」に向かって、毎年、社内体質の向上を図っていたのです。それを「会社方針」として重点項目を掲げて、「売上」の中身の充実を推進する「MMQC」(もっと儲かるQC活動)の結果を自動計算し、各項目別にランキングを公表していたのです。

「割賦販売比率」という項目がありますが、当時はバブルの頂点に向かう頃で高額車が売れる時代で単価は高くなっていたのですが、反面、金融機関などのクルマローンが出て、割賦販売が減っていたのです。割賦販売を自社が提供するクレジット会社で行なえば、割賦手数料の一部が収入となって返って来たのです。これが台当り5.5万円から13.5万円へアップし、年間1万台販売だったので8億円もの金額がアップしたのです。そのままストレートに収入にはならないのですが、大幅に増加したので経理担当部長から直接お褒めの言葉を頂きました。

私も経営企画室の室長として、営業所へ出かけOJTで「MMQC」の推進を行い、ロープレを通じて「割賦販売」のトークを引き出したり、クロージグ語法を炙り出したりしていたので、「遣り甲斐」を実感したのです。



3. 戦略・戦術・戦闘

経営計画を描く中で重要なポイントは「会社方針」であり、それを推進する「重点指標」とMMQCについて書いて来ました。この中で、「会社方針」が中核をなすと書きましたが、「何を、どんな風に、どれ位・・・」と定量的に示す事がポイントになるのです。数値計画で年商〇〇億円と書くだけでは、中身が伴わないのです。「売上」という「量」を追う中で、「重点指標」を決めて「質」を向上させて行くという事が大切なのです。

経営戦略と一言で表現しますが、それは「会社方針」として現場で展開する具体的な事柄が伴っていることが重要なのです。例えば、既存の商品群の中で伸ばす戦略商品や新規に伸ばすべき商品群を具体的に示すことが「会社方針」と呼ぶものなのです。この方針に従って、各職場で「戦術」となって、例えば、「ひと声商品」などを明確して、その「ツール・トーク・手順」のMMQCでロープレを展開して、現場の営業マンの知識・経験を高めて戦闘能力を高めるのです。

会社を変えて行くには、まず、会社から変わる事が大切であり、その具体策の一つが「会社方針」なのです。この方針に従って、現場の管理職が変わってMMQCやロープレを行い、営業マンの戦闘能力を高めるのです。そのプロセスを支援するOJT活動が必要であり、結果をトレースするシステムで自動的に数値が弾き出されることが重要なのです。

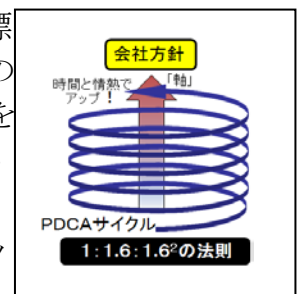
当社のお客様では、この考え方を徐々に取り入れて頂き、それこそ「桃栗3年、柿8年」という具合に時間をかけながら体質強化をされて来ています。当社では、システムの作成などで支援しながら、MMQCの展開をお手伝いする形でOJT参加しています。このOJT参加がなくても進むことが望ましいのですが、そこまでに至っていないのが歯がゆいところでもあります。

4. 「ガンタベール」のまとめ

右掲の森乃福郎師匠の創作落語「ガンタベール」をヒントにして、このシリーズを展開して来ました。企業に潜む「ガン」は「ムダ・ムラ・ムリ」という改善の3つのポイントに集約されるのですが、しかし、数値で見えない「心」という視点も重要なのです。「挨拶」は「あ:明るく元気よく、い:いつも、さ:先に、つ:常に」は悟社会という会合で学んだ語呂合わせですが、このベースのことが出来ていない現場が多いのです。

その結果、バラバラな状態が常態化してしまい、マンネリになっているので、環境の変化にも気づかないのです。「アリの目」状態から脱出するには、現場の管理者が「トリの目」になって、自分の組織(部下)の状況を把握する事が大切なのです。その為に、「集める」というベースが重要であり、その目的が会社方針と連動する必要があるので、会社が「サカナの目」になって時流を見極めて方針を具体的に打ち出すことがポイントになると書いて来ました。

どれも「意識」で変えることが出来るものですが、長続きする為には「重点指標推移表」のようにシステムで自動的に現場の管理者が指導するMMQC活動の進捗結果を数値の面でウォッチングする支援策が重要だとも書きました。「量を確保」をベースにしながら「質的変革」を同時進行に進める「方針管理」の体系が冒頭に示した右掲の当社のスキーム図なのです。やはり、「会社方針」と「1:1.6:1.6²の法則」の上下があって、真ん中のPDCAサイクルがラセン状にアップして行くのです。この2点を最重要として、このシリーズのまとめとします。



【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> あります！】