

3. 「手順・トーク・ツール」

右上は、ITL社のHPから参照していますが、企業として「どこを目指すか」というビジョンが必要です。当然、現実とのギャップがあるのですが、そのギャップを埋める方策が「方針」となります。前項の小生が勤務した自動車販売店では10項目を方針として示しています。右下は、小生が指導するBSCの表です。上図では5つの視点に見えますが、「業務」と「開発」は「業務プロセス」として一つにまとめ、仮に「商品」を開発する必要があるならば、先行指標(LPI)に取り上げる物です。

前項の方針管理ならば、10項目あるので10表を作る事になります。それぞれに結果指標(KPI)を設定して、それを達成する為に行わねばならない事を先行指標(LPI)と設定するのです。このLPIをスムーズに展開する為、小生はOJTチームを作って営業所に出向いて現場で改善会議を行うMMQC(もっと儲かるQC)活動を支援していたのです。LPIは現場の方が腑に落ちない限り「実践」が難しいのです。

私たちは、PDCAの形で「実践」の結果を聞き、一緒になって「反省・検討」し、「対策」を練り、再度トライアルするという流れを反復した訳です。もちろん、10項目を同時に進める訳に行かないので優先順位をつけて、小生たちは「割賦手数料」に集中した訳です。不思議な事ですが、一つを「選択」してMMQCを繰り返す内に、その一つの項目が良くなれば、他の項目も引きずられて良くなったという経験があります。

ある商社の事例ですが、「とっておき倶楽部」という「ちらし」を販売店様の名前で作成して、自分達の売りたい商品情報を販売店のお客様にダイレクトにFaxで送信されたのです。このビジネス・モデルの要点は、事前に販売店の営業担当を商品勉強会に招集して「商品知識」と「売り方」を教え込んだのです。勉強会時にロープレで切り出しトークから商品説明そして締結トークまで成功シナリオを教え込んだのです。業界で話題になったビジネス・モデルでしたが、他の商品で大きな負債を抱えて自己破産をされたという残念な結末でした。

4. 「人財」化

今回は、BSC手法から「4つの視点」を取り上げて「KPI」と「LPI」の2つの指標を推進するのは、結局、現場なので「教育」という事がベースで戦略達成のキーであるという主旨で書いて来ました。右掲は故船井先生の「レンガ積みの法則」ですが、少なくとも「手順・トーク・ツール」の3点セットを準備して腑に落ちるまで理解してもらおうと1.6倍の作業効率になると言っています。

BSCでも「人」に焦点を当てて考えるようにしていますが、戦略を実現させるのは「人」という事なのです。特に、「腑に落ちる」というキーワードが大切です。腑に落ちているなら、現実の作業で「工夫」が始まるので、さらに1.6²倍の効率に跳ね上がり、「人材」が「人財」にレベルアップするのです。この考え工夫する「考動」する人が増える事が企業の成長力になり、方針を実現するリーダーが誕生するのです。このような「人財」を多く輩出する事が大切だと実感しています。

どこに向かっている？ **ビジョン**
市場シェアで順位に立つ

どうやってそこへ行く？ **戦略**
-費用効果と品質の向上に力を入れる
-最新技術に投資する

視点: 財務, 顧客, 業務, 開発, 従業員

重要成功要因 (CSF):
 財務: 利益, 費用効果
 顧客: 期日内納品, 顧客満足度
 業務: 適切な技術, 適切なプロセス
 開発: 期日内開発
 従業員: 勤務態度, 適切な能力

評価指標:
 財務: コスト/製品
 顧客: 期日内納品率, サービスレベル
 業務: 品質コスト, 引き合い/納期
 開発: プロジェクト数, 開発数/産
 従業員: 知識レベル, 勤務態度

アクションプラン: それぞれの目標を達成するための責任管理項目とアクションプラン

参照先: アイ・ティ・エル社のHPより

戦略マップ・CSF間の因果関係	戦略目標	結果指標	指標値	先行指標
財務の視点 販売コスト 100万円	販売高LPI -保有高LPI -保有低LPI	販売200億円 -保有100万台 -保有3割	7~200億円 50~100万台 7~3割	保有高LPI する事で販売高LPIを達成 保有低LPIをアタック し目標をつくる
顧客の視点 販売スタイル 販売高LPI 販売低LPI	低価格 販売高LPI 販売低LPI	41万円/台 販売高LPI 販売低LPI	68~49~41 250~7 7~7	協力メーカーを誘致する Newモデル ハイスピード 台数増
業務プロセスの視点 販売高LPI 販売低LPI	保有把握100% 販売高LPI 販売低LPI	全店での実施 販売高LPI 販売低LPI	7~7%	保有把握100% 協力メーカーに 積極的に働き かける
人材と変革の視点 販売高LPI 販売低LPI	販売高LPI 販売高LPI 販売高LPI	販売高LPI 販売高LPI 販売高LPI	430~600人 600人 430~600人	自社専任販売 員を育成 QITと併せて 教育メニュー

弊社の講演資料より

レンガ積みの法則

1..単純にレンガを積む作業効率
 1.6..イメージできる作業効率
 1.6²..工夫する作業効率