

ワンポイント・アドバイスに書いたように夢の中で「管理はポットと同じや」と叫んでいたのです。普段余り夢を見ないので珍しいのですが、それも内容が「管理」という事で自分の深層心理が現れていると驚きました。そんなに熱心か・・・？ 栩野

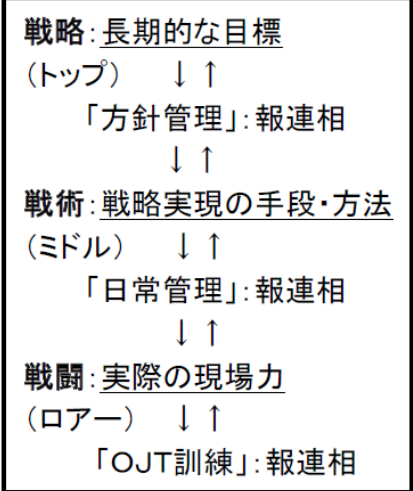
MMQCとは「もっと儲かる業務改善」で「業務改善は、人づくり、品質づくり」を実践する着実・前向き・具体的な活動です。

「戦略」を方針化して下方展開

右掲は「戦略・戦術・戦闘」とその管理について表しています。まず、管理と言っても基本は「報連相」という上下のコミュニケーションなのです。コミュニケーションが悪いとギクシャクした雰囲気は漂い、トップもミドルもローもそれぞれバラバラに動いてしまうのです。カリスマ的な経営者や圧倒的な商品・技術・サービスがあるのなら未だしも、バラバラな状態のままでは、通常の企業では生産性が上がらないのは当然の事なのです。

「うちの会社に戦略がない・・・」とボヤク社員がおられるのですが、何も示されずに居心地が良いだけでは将来性が覚束ないので内心危惧しているのです。戦略は「長期的な目標」と書いてありますが、それに向かう為に「方針」として特定の商品・技術・サービスを数値目標をつけて明確に示す訳です。この大方針に対して、ミドルは実践の為の戦術(手段・方法)を練る訳です。いわゆる山本五十六元帥の「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」という有名な言葉になるのです。

ところが、多くのケースでは「戦術」を練るという訓練がされていないので、方針を示されても一方的な感じに受け止めてしまうのです。ミドルが「手順・ツール・トーク」を練る事ができなければ、例えば、具体的に方針と示されている商品や技術そしてサービスを実体験して、その臨場感で「手順・ツール・トーク」を部下と一緒に考え出す事が重要なのです。この共感で「やってみせ」を補う訳です。この実践があつてこそ、日常活動で方針がどのように理解されて現場展開されているかを見るのです。特に、うまく展開できない部下には「OJT」で一緒になって体験させることで浸透させる事が部下指導なのです。



現場では「OJT」が重要機能を果たす！

「方針管理」はトップとミドルの間で重要な機能なのです。多くの場合、「方針」というのは年に1度決める事が多いのですが、日常のことに追われてノーチェックになっては「戦略」(夢)が実現できずに「人の夢は儚い」という「人」+「夢」=「儚」になってしまうのです。そこで、月に1度の会議で実績の他に「方針」について統計的に示して「見える化」するのです。私が勤務したトヨタ系販売店では、「方針」の実績達成度合いに応じてランクをつけて会議の席順を決め、特に悪いミドルは社長の対面に座るとしてプレッシャーをかけていました。

このプレッシャーは、一方的な印象ですが、会社としてはデモや試乗用のクルマを用意したり、対象となるターゲット・リストを提供したり、さらには、OJTとして本部の人間が現場に行ってロールプレイングを行ったりという支援を施していたのです。それでも、ピンからキリまでの順位が付くのですが、同じ系列の他社と比較するダントツに成績がよかったのです。随分、古い話なのですが「アリスト」というクルマが出た時は、系列他社の10倍の成果を出したという事でトヨタ自動車も驚いた位でした。

ミドルの「日常管理」も重要ですが、多くの場合、仲良しクラブに終わっているのが現状です。「あの案件はどうなった？」と訊くのがミドルの役割なのですが、「案件コントロールシート」と呼んでいたのですが、「気配」(例えば、査定をした客など)を別のシートに記録しているミドルは安定した実績を残していました。「実績」=「売上」+「受注残」+「PP」(見積)+「SP」(気配)という式は、この管理方式から導いています。(PP=Prospect、SP=Suspect)

「OJT」は重要な機能です。実績が上がらなくなった部下のメンタルな部分をOJTで一緒になって悩むことで心理状態が上向きようになるのです。人は殆ど「やる気」で決まります。OJTで心が通い合う事で「やる気」が高まるのでぜひ、時を見て実践されたいと思います。

ワンポイント・アドバイス

先日、夢の中で「管理はポットと同じ、ある一定の水準を保つ為にOJTを行う」と叫んでいたのです。ポットはある温度に保つ為に、定期的に沸かすのです。管理も目標とする水準を維持するために「OJT」を行って、脱落する人を引張上げるのです。シンプルな事なのですが、現実に追われて何も出来ない企業が多いのも事実です。参考になればと思います。

