MMQCニュース

Vol.164

令和5年8月1日（火）

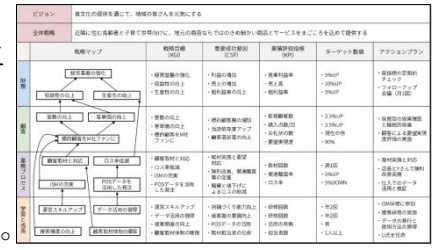
発行：(有)エー・エム・アイ

戦略と戦術そして戦闘能力の3要素！

今回は戦略・戦術・戦闘の3要素について弊社のやり方をご紹介しています。案外、戦闘の局面が置き去りにされます。幾ら見込客を発掘しても現場のクロージング能力が低いと成果が出ずに他社に横取りされる結果になるので要注意。　　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。

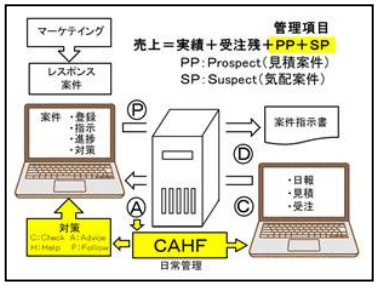
戦略・戦術・戦闘の3つのツール



右上はクロスSWOT分析のモデルです。長期戦略を考える際に、必ず行なう分析です。右下はBSC（バランススコアカード）戦略のモデルで、決めた戦略の到達系を策定するのに便利です。まず、クロスSWOT分析は、内部環境と外部環境の分析をおこない、自社の強みと弱み及び機会と脅威を書き出して例えば、強みx機会とクロスさせると新しいチャンスが浮かび出るので、4つの窓を作って、それぞれに可能性を描くのです。次に、選んだ戦略への到達系を描くBSC戦略を練ります。BSCは4つの視点（財務・顧客・業務プロセス・学習と成長）で戦略目標（KGI）・重要成功要因（CSF）・業務評価指標（KPI）・ターゲット数値・アクションプラン（LPI）とブレイクダウンします。成果（KPI）を出すには先行活動（LPI）が必要になるので、LPIの精度を高める工夫が必要になります。仮に設定したLPIを基準に実際に近づけることがポイントです。これを4つの視点（財務・顧客・業務プロセス・学習と成長）で設定するのです。

もちろん、描いただけでは計画を実行できないので、下層から順に考えます。学習と成長ではOJTやバックヤードのインサイドセールスによる支援などが必要です。また、業務プロセスでは4P（Product：製品　Price：価格 Promotion：プロモーション Place：流通）を考える必要があります。3番目に、顧客の視点、最後に財務の視点と下から積み上げる方法と逆に上からドリルダウンして到達系を描く方式の2方式がありますが、個人的には下から積み上げる方式の方が考えやすいと思います。

戦略を実践するのは「人」



左掲は弊社が「Do指示」と呼んでいる図式です。PDCAサイクルとCAHFサイクルの2要素が重要です。CAHFサイクルは現場の指導者が部下の報告に対してアドバイスし、場合によっては支援を行ない、必ず、フォローして現場のあと押しを行なう事が重要です。このCAHFサイクルを見える化して、現場能力が向上する風土を醸成するように活用しています。

実際には「捨て育ち」という状況が多く、上司や先輩の経験が活かされていないのです。よく、Know-Howと言いますが理論ではなく、現場ではDo-Howという経験に基づいた具体的な指導や支援が重要なのです。このDo-Howで成功体験を積重ねる事によって部下が育って行くのです。

「Do指示」はPDCAサイクルを回す際に、A:アクションが適切であれば成果につながるので次々と指示を出す事で「量」をこなし、その結果、各自が得る「コツ」で「質」が高まって行くのです。人や組織が成長するには「量」が重要ですが、その「量」から「コツ」をルール化して「質」に高める訳です。BSCでは「学習と成長の視点」で集合教育も大切ですが、現場ではOJTで実践する事がより重要ですが、意外に出来ていないのです。これをシステム的に数値化して客観性をもって評価する仕組みです。

このように、弊社では頭でっかちにならないように「Do指示」の概念を風土化するようにアドバイスしています。日報ではなく個別案件を「あれ、どうなった？」と呼び掛けることを推奨しています。「困った」を早期に発見して解決策を具体的に示す風土づくりがポイントです。

ワンポイント・アドバイス

「Do指示」は弊社がお薦めする概念です。勿論、システムで数値化して客観的に評価しますが結果を出すには現場のコミュニケーションが重要です。精神論ではなく、経験に基づく具体的支援で成果へあと押しするのです。アドバイスだけで結果につながるケースもあり、結果を出すには支援が必要な場合もあるのです。何事も結果が出てこそ意味があるのです。

「未来」へ確かな「変革」・・AMIの使命　〒545-0001　大阪市阿倍野区天王寺町北1丁目8番47号411号室

有限会社エー・エム・アイ　電話：06（6713）4161、Fax：06（6713）4162　担当：栩野（とちの）