

# 国吉弘の実例中心経営情報ニュース

—編集・発行—

株経営支援センター  
沖縄県那覇市金城3  
丁目8番11号 ゆい  
ビル3階

Tel: 098-859-8477  
Fax: 098-859-8478  
http://k-shien.com

## 儲けのヒミツ

### 目標未達のリーダーはマネジメントの基本が欠落している

#### ■インフレは再加速。更なる生産性向上が急務

アメリカの軍事攻撃であらゆる「物」が急激に値上がりしている。資材、物流費、賃金とコストが下がる要因は全く見当たらない。企業は生産性向上に待った無し。利益を上げなければ給与も上がらずモチベーションも低下する。採用募集しても一人の応募すらない。もちろん設備更新も出来ない。いま経営環境は大きな転機を迎えている。年内は不安定な経営環境が続く。

#### ■目標を達成する実践マネジメントの極意

競合先も受注したいため、なり振り構わずの価格を提示してくる。価格転嫁とは口で言う程、簡単なことではない。商品の強み、短納期、営業レベル、配送力と、トータルで差別化が図られないと実際は難しい。経営陣が戦略を練り上げそれを現場で指揮を取るのがリーダー。目標を達成する実践マネジメントは次の7点。

#### 1. 心配性は能力。ダメリーダーは実にノー天気

目標達成するリーダーは熱意、行動力もあり前向きで勉強熱心だ。その反面、先の見通しについては不安で心配性、恐がりの一面を持っている。だからこそ最後の最後まで気を抜かない。細部の細部まで確認チェックを怠らない。

#### 2. 人材基盤、商品基盤、顧客基盤の再構築

これらが崩れていると目標対比はどう頑張っても80%程度。人材基盤を立て直すには2〜3年はどうしてもかかってしまう。まず優先するのは顧客基盤と商品基盤だ。つまり新規開拓と新商品の販売である。一人一件、毎月新規開拓する気迫がほしい。新規開拓強化で取引件数を拡大する。そして新商品、重点商品を徹底して売り込む。それが目標達成の絶対条件だ。

#### 3. ベース売上を高めると目標差額は縮小する

このニュースが届くのは4月末。4月の結果もリーダーは認識しているはずだ。そこから向こう3ヶ月先、つまり5月、6月、7月の数字をどこまで見通せているかが、業績先行管理。優秀リーダーは3ヶ月先まで完全に読み切っている。それは①業績の柱となる主要顧客の見通しを明確に把握。②受注残、新規案件の獲得状況を正確に把握。③イベントや催事での集客状況をから予測上げを的確に把握。そして差額対策を即行動に移す。ダメリーダーはそれが出来ない。甘く、遅く、緩く、そして鈍い。危機感

の無さか、これが現状の実力か。リーダーとしてふさわしいのか経営陣はその見極めも必要だ。

#### 4. 常に期限を設定し全てが逆算思考

生産性高いリーダーは優先順位にブレがなく、処理能力もダントツに早い。何よりも逆算思考だ。逆算思考のリーダーは常に最悪を想定している。仕事の期限も年間、半期、四半期、一ヶ月とそれぞれの締めに合わせて具体的に指示し、全員を巻き込む。途中の進捗確認も一切妥協しない。

#### 5. 考え方を学び行動プロセスを標準化する

優秀営業マンの分析をしてみる。そのポイント①仕事への取り組み方②人間関係構築③商品知識④活動量とレスポンス⑤見込み案件数。この5つを10点満点として、50点満点で何点取れるかだ。40点以上だと安定した結果を残す。そして仕事のプロセスを数値化、見える化する。一件受注するのに何件の見込みが必要か。新規一件当たりの年間売上はいくらか。それを分析してタ化する。そこに再現性のヒントがある。

#### 6. 人には持っている能力がある。正しく見極める

入社20年、40代半ばを越えるとその人間の能力の限界値が見えてくる。そこからの成長は正直大きく期待は出来ない。その人間の特性を見抜きジャンプして届く仕事、テーマそして目標を与えることもマネジメント。ホームランバッターもいればバントの名手もいる。足の速い選手もいてチームとして成り立つ。組織とはそんなものだ。

#### 7. 攻めと守りのバランス。そして数字にも強い

攻めとは売上拡大、新規開拓、値上げ。守りとは回収管理、適正在庫、既存先の深堀を言う。いくら売上を伸ばしても安売りや未収になれば会社の財務状況は悪くなり存続が困難となる。そして数字の強さもリーダーは求められる。様々な数字が頭にインプットされており違和感を感じたら素早く確かめる。予定される数字が完全に頭に入っていないければ違和感に気づかず大きな事故につながる。違和感や危機意識の表れだ。

#### ■自らが変わらなければ、リーダーを変えろ

「基本の徹底×決めたことをやり切る」変化対応」となる。目標未達リーダーはそれが圧倒的に弱い。それどころか市場が悪い、品質が悪い、人数が足りない、部下のレベルが低いと他責のオンパレード。覇気も無く弱々しく疲れ切った表情だ。「業績はリーダーで100%決まる」自らが変わらなければリーダー自体を交代させるべきだ。3年まかせて結果を出せなかったリーダーを据え置いてその後、目標達成した実例は一度も経験したことがない。(経営支援センター 国吉弘)