
目 次

はしがき

本書での用語の使い方について

第1章 経営の基本原則を再確認 1

1. 経営の全体像をはっきりさせる 3
2. 経営を構成する8大要素 6
3. 経営を構成する重要な要素のウエイト付 11
4. 利益性の原則をはっきりさせる 12

第2章 実行の手順を再確認 17

1. 実行手順の計画 18
 - (1) 軍隊の将校が研究する実行手順が役立つ 18
 - (2) 実行手順のウエイト付 19
2. 社長は経営に対する意欲や熱意を強くする 20
 - (1) 社長には積極的な心構えが必要 20
 - (2) 消極的な人の考え方とは 21
 - (3) 積極的な人の考え方とは 22
 - (4) 失敗のなかの成功 22

3. 経営の目的・目標を「1位作り」とする	23
(1) 経営の目的を定める	23
(2) 経営の構成要素ごとの目標は「1位作り」と 一体的に定める	24
4. 戦術の内容をマスターする	26
5. 経営戦略をマスターする	27
6. ランチェスター法則をマスターする	29
7. 強者の戦略と弱者の戦略	31
(1) 強者の経営戦略	31
(2) 弱者の経営戦略	32

第3章 組織戦略と教育テーマ 37

1. 従業員教育を業績向上に役立てるための事前作業	39
(1) 組織を構成している 中心的な要素をはっきりさせる	39
(2) 組織を構成している 中心的要素のウエイト付をする	40
(3) 従業員教育と賃金制度のウエイト付	41
(4) 従業員教育を構成している 中心的な要素をはっきりさせる	42
2. 中小企業に入社する人に素質の高さを期待しない	43
3. 教育するテーマを決める	45
(1) 経営データを教育	45
(2) お客活動時間を多くする方法	58
(3) 会社全体のお客活動時間の質を高める	63

(4) 販売担当者の実力向上対策	69
(5) 内勤者の実力向上	74
(6) 利益性の原則	76
(7) 弱者の経営戦略	76
(8) モチベーションを高める方法	77
(9) 道徳や人格の高め方	80
(10) 人生計画と自己啓発	80

第4章 よい教材の選び方 85

1. 歴史的教育法から学ぶ	86
(1) フレデリック・テーラーの作業改善法	86
(2) 山本五十六の教育方法	89
(3) 自社に合った教材を準備	89
2. 経営規模が同じか近いこと	90
3. 業種も同じか近いものが必要	91
(1) 販売方法の種類	91
(2) 自社にあった販売方法の教育が必要	97
4. お客作りの重要性を強調	100
5. 競争相手と比べて考える	101
6. 実践的でレベルが高い教材を準備	102
7. 従業員教育には動画が役立つ	103
8. 社長が業務規則集を作る	103
9. 教材購入の予算を準備する	104

第5章 従業員100人以下は 寺子屋式教育法を実行 107

1. 教育は組織階層が高い人から実行する 108
2. 社長がインストラクターになる 109
3. 寺子屋式による従業員教育法の実行 110
4. 大事な用語は語源を確かめる 113
5. 外部で開かれる講習会の有効な利用方法 118
6. 外部講師を招いて社内で講習会を開く場合 119
7. 教育と訓練の違い 120
 - (1) 新規開拓は訓練が必要 120
 - (2) お礼のはがきの出し方も訓練が必要 122
8. 戦術リーダーと伍長型リーダーには教育方法を教える 126

第6章 教育回数を多くする 131

1. 記憶は時間とともに減少する 132
2. 教育スケジュールを決めておく 133
3. 人によって変わる学習方法の違い 134
 - (1) 文字を読む専用の脳がない 134
 - (2) 聞く能力を活用 135
4. ビジネス書やCD教材の購入には補助金を出す 137
5. 従業員がよい仕事をしたら社長がほめる 138
6. マニュアルを使った教育に対する批判 140
7. 教師には3つのタイプがある 144
8. 従業員の向上心と研究心に火をつけることができる社長 145

9. 社長の実行力の高め方	146
(1) 仕事を時間を拡大する	148
(2) 仕事の質を高める	150
(3) 社長の時間管理	151
10. 資金を使わない業種は従業員教育により力を入れる	152
あとかきにかえて	157

第 1 章

経営の基本原則を再確認

はしがきで説明したように、中小企業の社長の多くは従業員教育を重視していて、従業員を産業教育会社などが開く講習会に参加させてはいるものの、教育効果がほとんどでないのが実情です。これでは講習会への参加費用と、講習会に参加するために使った時間の浪費になります。こうなっているのは、はしがきでも説明したとおり、原因があります。

1つには、教育会社や教育コンサルタントが、従業員教育は経営を構成する「重要な要素」のどれに含まれるかをきちんと示していないことに原因があります。これでは経営戦略と、従業員教育との間に整合性がとれなくなり、経営戦略と教育が「分裂した状態」になってしまうので、いくら従業員を教育しても業績はよくならないのです。

2つ目は、教育会社や教育コンサルタントが経営規模によって変わる教育の進め方の違いを、論理的にきちんと説明していないことが原因です。このため、従業員100人以下の会社の社長でも「大会社の教育方法が正しいやり方になる」と考え、大会社の教育方法を真似する人が多くなります。これでは教育効果が出ないので、業績向上には役立ちません。

このような現実があるなか、多くの時間と経費をかけて教育をしたことが業績向上に役立つようにするには、面倒で時間がかかったとしても、改めて経営の全体像と経営を構成する重要な要素を確かめ、従業員教育が「経営のどこに位置」しているか、これを理解しておく必要があるのです。

第1章では、これらについて説明していきます。

1

経営の全体像をはっきりさせる

最初に、着眼大局の原則に従い、経営の全体像をはっきりさせる作業を行います。しかし経営の中心部というものは、形がなくてつかみどころがないので、経営の全体像をはっきりさせるのはとても難しいといえます。

このため、経営の全体像についてはコンサルタントによって説明の仕方がバラバラで、実態として、わけがわからなくなって混乱している、といえます。この点については次の方法で考えを進めていくと、経営の全体像が次第にはっきりしてきます。

個人企業であるか法人企業であるかを問わず、会社と呼ばれる組織体は「粗利益」で生きています。人件費やその他の経費はもちろん、借入金の返済も粗利益のなかから支払われています。経営に必要な粗利益が不足すると、会社の体は赤字によって徐々にやせていき、やがて死んでしまいます。つまり、倒産です。

毎年数万社が倒産したり廃業していますが、その原因のほとんどは粗利益の不足です。倒産しないためには必要な粗利益を、しかも安定して確保しなければなりません。つまり、決算書を見るとき最も重要になるのは、従業員1人当たりの粗利益です。

その粗利益は「お客のお金」と、「商品または有料のサービス」とを交換したときに生まれます。会社の中では伝票に記入したりパソコンに入力したり、あるいは資金繰りをしたり会議を開いたりと実に様々な仕事がされてはいますが、これらの仕事から直接粗利益が生まれることは決してありません。

このことをよく表しているのが、販売の「販」の字になります。貝

はお金を表わすので、お客が持っているお金と、何かと交換するのが経営の始まりになるのです。

しかも、商品をどこの会社から買うかの決定権は「お客が100%」持っていて、売る側の決定権は1%もありません。これは経営の大原則になるのですから、従業員教育をするときはテキストのなかに、この大原則を必ず入れておかねばなりません。

このことのほかに、忘れてはならないことがもう1つあります。それはどんな業界にも多数の競争相手がいて、あなたの会社の販売活動を間接的に妨害しているという事実です。しかも会社と会社の真の力関係は、ある局面に投入される経営力の「2乗に比例」するので、業歴が浅かったり経営規模が小さいなど、競争条件が不利な会社が特別な対策をとらなかったら、大きな会社から強い圧迫を受けてひどく苦戦します。

苦戦が続いたことが原因で資金繰りが悪くなった場合、政府はもちろんのこと銀行も助けてはくれません。経営は、完全な実力主義の世界になっているからです。

これらの事情から経営について考えるときはもちろん、従業員教育を考えるときは、まず「お客を出発点」にして、つづいて「競争相手に対する対応策」も考えておかねばなりません。

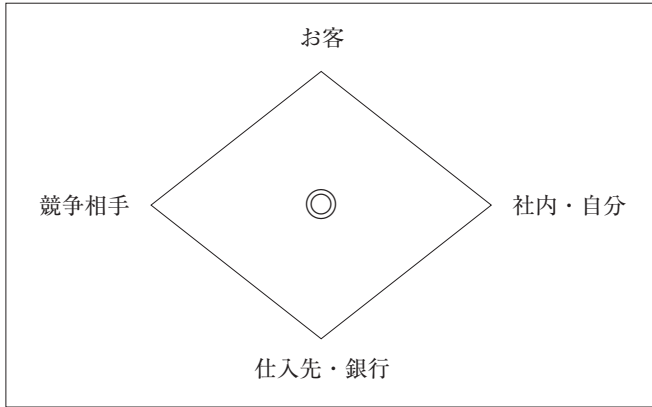
ここまで説明してきた内容を基本的な考えにし、経営の全体像を考えると図表1のようになります。

まず3月のお雛様のときにあげる、「菱モチ」を思い浮かべます。

1番上のカドには、お客がいます。まさに「上様」です。お客の立場から考えたものは「顧客観」になります。

2番目に左側のカドには、競争相手がいます。しかも競争相手の数は予想以上に多いのです。競争相手の立場から考えたものは、「競観」

図表1 経営の全体像



になります。競観という用語はどの辞書にも載っていませんが、社長の辞書には絶対必要です。

3番目に右側のカドには、自分の会社があります。自分自身や社内で考えたものは「主観」になり、これが経営では最もやっかいな存在になります。

4番目に下側のカドには、仕入先や銀行などがいます。ちなみに、税理士や経営コンサルタントをはじめとして、設計事務所やデザイン業など、知識を中心に行っている業種では仕入がないので、このウエイトはとても低くなります。

これが、経営の全体像を考えるとときには「基本条件」になります。

効果性が高い経営システムを作ったり教育計画を立てたりするときには、自分の心を「菱モチの中心」に置きます。

そのあと、お客の立場から見たらどうなるか、競争相手の立場から見たらどうなるか、仕入先や銀行の立場から見たらどうなるか、この3つについては時間をかけ、いろんな角度から考えてみます。こうするとよい経営方法が出やすくなります。