

経営改革事例

スピードに勝る効果なし！ がんばれ〴〵の言葉だけでは、 がんばりが続かない！ 早く評価することも行動力 の継続…

中小企業診断士 大野実雄

1 「社の経営改革へのステップ」

J社は岐阜県にある設備機器メーカーで社員約70名である。業績は芳しくなく一応は黒字であるが、利益はほとんどゼロに近いものであった。経営者は今後の時代をとらえた経営方針を明確に打ち出した。「当社の経営戦略はスピード重視である」という方針であった。早速、色々な改革に着手し始めた。改善でなく改革である。改善とは、今の「考え方」を変えないで「やり方」を変えるもので、主体は「ボトムアップ」であり、改革

2 営業改革（業績主義）

その主な内容を営業部門に限ると、①営業事務や会議時間は今までの半分で、営業担当者との事務所滞在時間を半分にする。②顧客との商談・提案時間を現状の2倍にする。③営業担当者は原則業績主義に移行し、先月の営業成績により今月「褒賞金」という形で営業社員に還元する。④朝は会社に出勤せ

ず、直接得意先に向かうことも可等…。その中で、特に③の効果が予想を大きく上回った。目標達成額、新規顧客獲得件数などの個別評価をポイント制にした総合評価・還元を行った。それにより、最も多い褒賞金で年間約50万円となっている。成果を上げたら、即還元する。本年度の営業成績は他社があっけにとられた118%であった。「頑張れ！」「頑張れ！」という言葉で褒めても社員の行動は長く続かない。スピード評価こそ中小企業が直ぐ実行できる大きな強みでもある。

3 「社利益回復への対応」

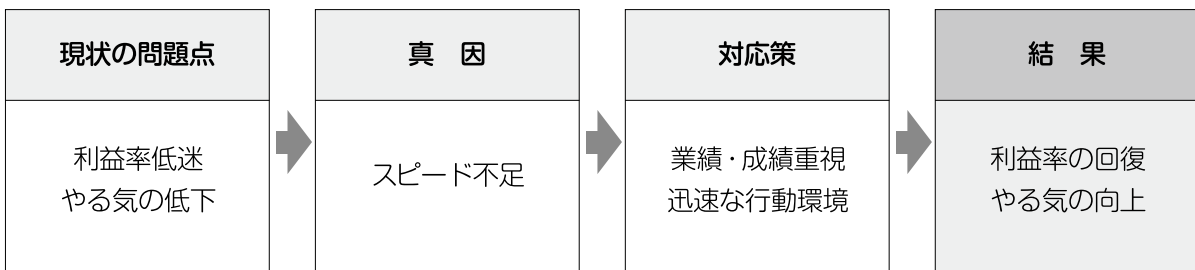
中小企業の生き残る道はスピードと機動力である。営業の第一線で働く者が必然的に行動し、やる気が増す環境を作った。やる気に勝る生産性向上はない。

4 社員の行動を変えさせる経営にある

人はやってもやらなくても同じ給料ならば楽をしたのが自然の姿である。企業に成果をもたらしたなら、褒賞金で報いる

5 企業が置かれた環境と条件の中から行動する

中小企業のビジネス機会は、乏しい資本と恵まれない環境から創るものである。経営者は常に「不安」を感じる。不安を感じることは悪いことではなく、むしろ本質に近づく第一歩である。自社が展開するビジネス環境が悪化しているにも拘らず、不安も感じず、楽観的であれば、何ら対策もなしに早い段階で破綻してしまう。これには、業界トップ企業のやり方をすべて真似しないで、業界の常識を変えてみることも事業の成功には大切である。物真似からは永遠に業界や同業者との差別化はできない。



中小企業診断士・
社会保険労務士・販売士
大野実雄氏



メーカー、コンサルティングファームを経て事務所開設。「変化には変化でしか対応できない」を企業支援の基本としている。著書に「売れるように売れば必ず売れる」「働き方・生き方こころの軸」などがある。