

竹田陽一の経営随筆集

2022年7月12日 第20号



良い経営システムを作るには経営を全体から押さえる

前の項目で「部分をいくつか集めたものが、必ずしも良い全体になるとは限らない」と説明しました。

性能が良い経営システムを作って業績を良くするには「着眼対局、着手小局」の原則に従い、まず「**経営の全体像**」をきちんと押さえておかなければなりません。

この作業を間違えると、あとに続くものはすべて意味がないものになるので、この作業をするときは時間をかけ、いろんな角度から思索をしなければなりません。

次は、**経営を構成する中心的な要因をはっきりさせます。**

このあと、**経営を構成する中心的な要因のウエイト付をします。**

こうしたあとで経営システムの設計に着手すると、ウエイトが高い要因には多くの力を入れることができ、ウエイトが低いものについては少ししか力を入れなくてすむので、効率が良くなります。

ところがほとんどの本では、この作業をしないで書いているので、役立たないものが増えてきています。これらについては、すでに説明してきました。

これらの考え方で製品を作っているのが、完成品メーカーの作業手順になります。

A.電気製品のメーカーがある客層を対象にして、製造原価の段階で「10万円」のステレオセットを作ることとします。
まず設計の前に、「予算の大枠」を決めます。

- ①AMとFMの電波を受信する高周波の回路には、予算の何%を配分するか。
- ②CDを再生するのに必要なモーターと電子回路には、予算の何%を配分するか。
- ③これらの電気信号を増幅する出力回路には、いくらを配分するか。
- ④これらの部品類を納めるケースには、いくらを配分するか。
- ⑤スピーカーとスピーカーを入れる箱には、いくらを配分するか。

このように、ステレオセットを構成する「重要な部分」ごとに対して大枠の予算配分を決めたあと、次は1000以上はあると思われる「部品1つ1つ」に、いくらずつの予算を配分するか、これを決めます。

この作業がすんだあとで、ケースのサイズやスピーカーボックスのサイズ、それに電子回路の設計に取りかかるのが、一般的な作業手順になります。

逆にステレオセットを作るとき、ステレオを構成する重要な要因ごとに、予算の「大枠」を決める作業をしないで、1000以上ある部品から先に決めていくとどうなるのでしょうか。

ある部品を担当する人は、「この部品は特別大事であるから良い部品を使いたい」。

別の部品を担当している人は、「良い音を出すにはこの部品が重要になるので、良い部品を使いたい」と、それぞれの担当者が自分の好みで部品を決めていたら、製造原価は10万円をはるかにオーバーしてしまいます。

これでは「このような客層に、いくらで価格で販売したい」と、当初決めていた計画は大本から崩れてしまうので、仮に製品が完成しても、さっぱり売れない商品になってしまうでしょう。

前の項目で説明したように、会計を中心にしている人、販売担当者のヤル気を高める教育を専門にしている人、賃金制度を専門にしている人、女子社員のマナー研修を中心にしている人は、それぞれ「自分が担当している分野こそが、経営でとても大事になる」と説明しているのは、「部品先決め方式」と同じになるので、これらのコンサルタントから指導を受けたとしても、業績向上には役立たないことが解ります。

Lanchester ランチェスター経営（株）



〒810-0012 福岡市中央区白金 1-1-8 チュリス薬院 301

TEL 092-535-3311 FAX 092-535-3200

メールアドレス customer@lanchest.co.jp HP <https://www.lanchest.com>