



『先行管理の定着で常勝軍団を創る』

経営計画必達の管理システム

税理士法人TACT高井法博会計事務所
TACTグループ関連十二社代表

税理士 高井 法博

私は常々、人生や企業経営で成功しようとするならば、熟慮の上で『正しい明確な目標の設定』をすることが重要であると考えている。

事業経営で言うならば『経営計画書』の作成であり、この必要性をことある毎に訴え続けてきた。その結果、若手経営者を中心に多くの企業が経営計画書を作成し、短期間に飛躍的に業績を伸ばし、なかには上場を目指す経営者も現れた。真に目標設定は人を意欲的にし、言うことも首尾一貫させる。

しかしながら、いくら経営計画書を作っても、その通り行くことは稀である。未達成の原因は色々ある。創意工夫し目標を達成して行く経営者がいる反面、ダメな経営者や幹部は、気象や景気動向、国際情勢、果ては政治のせいにする。このような言い訳がまかり通っているのは、目標達成は夢のまた夢で、企業は成り行き任せとなってしまう。

一・先行管理の必要性

成り行き任せの『他力本願の経営』から、計画的に業績を上げる『自力本願の経営』に変革をする。目標達成という結果責任を、経営者・幹部・社員一人一人が果たしきる仕組み作りを推進するために経営計画書を作るのであり、その仕組みに基づく企業活動によって業績を計画的に創造することこそ優良企業への礎となる。この場合、販売・生産・財務における先行管理の有機的連携が必要となり、経理総務部門等、間接部門をも含めた各部門が連動した業績先行管理体制作りが必要である。

マネージメントの管理レベルには大きく分けて3つある。第一に『遅行管理』(結果管理)で決算にならねば業績は解らないレベルで、結果が解っても手遅れになるケースが多い。第二は『同時管理』(プロセス管理)で、予算が立てられ前年対比や予算と実績との管理ができて、今日のことが今日解るといふ現状管理ができるかなり高度なレベルである。そして第三に『先行管理』(未来管理・原因管理)で業績を生み出す要因、基盤の管理が徹底でき、三ヶ月・半年・一年先の業績を見通し、計画差額の挑戦実行システムで、計画達成ができる最も理想的なレベルである。着地を読み抜き目標とのギャップを定量的に見極め、差を埋めるための手を今打たねば企業の未来は保証されない。

二・業績先行管理の基本的な進め方

①まず目標を設定する。時の流れ、業種業態その他の諸条件を入れて数値目標を決める。
②先行管理期間(六ヶ月・一年というように)を設定し、目標総額に対して『差額0』に挑戦していく。
③差額(真の目標)をつかむ。先行管理期間の目標に対し、現有取引先・現有商品等から計算のできる当確売上累計を控除した『先行累計目標差額』こそが先行管理における『真の目標』である。

④差額を埋めるための方策を考える。情報管理を徹底し埋めるための『ネゴ』(情報)をいかに多く集め成果につなげるかである。この場合『先など読めない』と言ってしまつては先行管理ができない。読めない先をいかに読むかが『計画的に業績を上げる』第一歩となる。実現のために、各種管理フォーマットを作りシステム化する。

⑤実践行動と先行管理システムを定着させること。先行管理は、累計差額を埋めることが目的で日常活動と切り離しては考えられない。先行管理は『先を読み先に手を打つ、先手必勝のマネージメントシステム』である。何事も先手必勝前半主義に徹し、前半にピークを持っていく。一年は十二ヶ月あるが九ヶ月で考える。残りの三ヶ月は今年未達成のフォロート、来年への種まきとする。

三・意識改革の浸透

結局何をやるのもそれを実行するのは『人』であり、『目標は必ず達成する』という強い決意・意志と実行力がなければ達成はない。先行管理についてもこの『意識改革』が社内浸透できるかどうかにかかっている。