

事業のマネジメントとは

企業の目的は、顧客の創造である。顧客だけが雇用を創出する。

- ・ 組織は社会の質の向上を自らの本業と一致させなければならない。社会の質の向上を、利益の上がる事業に転換する機会としてとらえなければならない。社会と経済の発展をもたらすのはマネジメントである。
- ・ 同じことは一人ひとりの人間の自己実現についてもいえる。個人の価値と願望を組織のエネルギーと成果に転換させることこそ、マネジメントの仕事である。
- ・ 組織が存在するのは、社会的な目的を実現し、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである。問題は、その組織は何をなすべきか、あげるべき成果は何かである。
- ・ 成果のあがる事業であることが繁栄の前提である。効率とは仕事の仕方であり、成果とは仕事の適切さである。最高の事業であっても効率が悪ければつぶれる。しかし間違った事業であっては、いかに効率がよくとも生き残ることは出来ない。

・ マネジメントの体系を理解しているならば、マネジメントのスキルに優れてはいなくとも、一流のマネジメントとして成果をあげることができる。マネジメントは方向づけを行う。ミッションを決める。目標を定める。資源を動員する。ビジョンと資源を成果と貢献に向けて動員する。

- ・ 企業の行為(広告、営業活動、新製品の開発など)によって欲求を生み出したとき、初めて顧客が生まれ市場が生まれる。顧客を創造する企業の行為を行っているか? Y・N
- ・ 顧客が買っていると考えるもの、価値と考えるものを、われわれは提供しているか? Y・N

企業の起業家的な機能は2つ存在する。マーケティングとイノベーションである。

① マーケティング: マーケティングは顧客からスタートする。

市場が必要とする財やサービスを生産し、供給すること。工場が生産したものを販売することではない。

- ・ 顧客が何を求め、いつどこで求め、いかなる価格ならば進んで支払ってくれるかを示しているか? Y・N
- ・ 専門化されるべき活動ではない。マーケティングに対する関心と責任は、企業の全領域に浸透させることが不可欠である。浸透させているか? Y・N

② イノベーション

新しい満足を生み出すこと。新しい欲求の満足をもたらす財とサービスの創造である。

- ・ イノベーションは独立した機能と考えてはならない。技術や研究に限定されるものではなく、事業のあらゆる部門、機能、活動に関わるものである。関わっているか? Y・N
- 例) 価格の引き下げ、高くても新しく優れた製品の創造、新しい利便性や欲求の創造、昔からの製品の新しい用途の開発、新しい顧客サービス、マネジメントの新組織や新手法、リスクを取れる新種の保険、新工程、新しい物流、新しい人材開発など
- ・ イノベーションについては、あらゆる部門において明確な責任と目標が必要である。持っているか? Y・N

生産性の向上すなわち資源の有効利用

- ・ 生産性とは、最小の努力で最大の成果を得るための生産要素間のバランスのこと。
- ・ 生産性に影響を及ぼす要因をすべて考慮に入れたうえで、生産性を定義し、測定しうる尺度を開発し、目標を設定しているか? Y・N

生産性に影響を及ぼす要因

① 時間

- ・ 時間を継続して利用できる場合は、生産性は高い。利用できているか? Y・N
- ・ 仕事を過密化させることほど非生産的なことはない。空間的な余裕のない工場で三交替制をしてないか? 老朽化した機械や繊細な機械を使つての三交替制などをさせてないか? Y・N

② 製品ミックス

- ・ 製品やサービスの組み合わせを変えて生産性を向上させているか? Y・N

③ プロセス・ミックス

- ・ 自社が得意とする、特有の知識、能力、経験、評判を最も生産的に生かす方法で行っているか? Y・N
- ・ あらゆるマネジメントの人がそれぞれの能力をもち、それぞれの限界をもつ。それらの能力や限界を超えて手を広げるならば、失敗に終わる確率は高くなる。マネジメントに特有の能力と限界の厳守をしているか? Y・N

④ 企業の組織や活動のバランス

- ・ トップマネジメントがマーケティングに力を入れるべき時に、自らの出身部門であるエンジニアリングに気をとられていないか? マネジメントが、仕事をするのではなく仕事を探すために時間を無駄にし Y・N てないか? Y・N

創造的な間接費と寄生的間接費を識別しているか? Y・N

- ・ 生産的な間接費: 肉体労働や設備に関わるコストを代替えするものとしてのマネジメントや専門職に関わるコスト。
- ・ 寄生的間接費: 組織内の摩擦によって発生し、かつ自ら摩擦を発生させ、生産的に何ら寄与せず、むしろ生産性を阻害させる人たちに関わるコスト。

利益の機能

① 利益は、マーケティングとイノベーションと生産性に関わる仕事ぶりの結果である。

② 企業にとって第一の責任は、存続することである。企業は事業に伴うリスクに備えるために利益を生み出さなければならない。

- ・ 未来のリスクを賄うための利益、事業の存続を可能とし、富を生み出す資源の能力を維持するための利益をあげることは、企業にとって絶対の条件である。
- ・ この必要最小限の利益に関して目標を設定するとともに、その目標に照らして実際の利益を評価しているか? Y・N

(存在意義)われわれの組織があげるべき成果は何か。

- 1 組織とは何を行うかによって定義されるものか？ ⇒ NO.組織は何を貢献するかによって定義され Y・N
 する。組織は、社会、経済、個人が必要とするものを提供することを目的とする。
- 2 その組織に成果をあげさせるものがマネジメントである。
- 3 マネジメントの本質は知ることか？⇒ NO.マネジメントの本質は行うことにある。マネジメントとは実 Y・N
 践である。その評価は、理論ではなく成果によって定まる。主役は成果である。
- 4 人としてのマネジメントのビジョン、献身、真摯さが、マネジメントの成否を決める。

企業の目的としての有効な定義は一つしかない。すなわち顧客の創造である。

あらゆる組織が三つの領域における成果を必要とする。 経営者の条件P81

自らの組織を社会に貢献させる上で三つの役割がある。そして現在と未来の双方において成果をあげなければならない。

① 直接の成果:企業においては売り上げや利益など経営上の業績をあげる役割

自らの組織に特有の目的とミッションを果たす役割。企業においては経済的成果をあげることである。

- ・ 企業においては、経済的な成果が存在の根拠であり、目的である。企業のマネジメントたる者は、経済的な成果を第一に考えなければならない。企業は、顧客が欲する財とサービスを顧客がすすんで支払う価格で供給できなければ失敗である。経済的な成果を生むことができれば失敗である。
- ・ 企業のマネジメントたる者は利益に責任を負うべきことを意味する。いかなる事業においても、必要なことは、経済活動に伴うリスクをカバーし、赤字に陥らないために必要な利益をあげることである。

② 人材の育成 :一人ひとりの人間の強みを生産的なものとし、成果をあげさせるという役割

- ・ 組織が成果をあげるのは、人を生産的たらしめることによってである。それは仕事を通じて行われる。
- ・ マネジメントは、仕事を通じて働く人たちを生かす。人が満足しうるのは、仕事で成果をあげるによってである。働く者が成果をあげられるようにすることが重要な意味を持つ。
- ・ 組織とは、個として人間一人ひとり、および社会的存在としての人間一人ひとりに貢献を行わせ、自己実現させるための手段である。組織こそ、一人ひとりの人間にとって、生計の資、社会的な地位、コミュニティとの絆を手にし、自己実現を図る手段である。
- ・ 人間社会において唯一確実なものは変化である。自らを変革できない組織は明日の変化に生き残ることはできない。
- ・ 人は課された要求水準に適応する。
- ・ 貢献に照準を合わせる者はともに働くすべての人の視点と水準を高める。
- ・ 貢献に焦点を合わせるということは、責任をもって成果をあげるということである。

【例】戦時中に連邦政府で成功した人たちはみな貢献に焦点を合わせていた。失敗した人たちのほうが、良く働いていた例も多い。しかし彼らは自分に挑戦しなかった。努力の方向を変える必要に気づかなかった。

③ 価値への取り組み :より良い社会をつくるという役割

自らの組織が社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題の解決に貢献する役割。

- ・ 今日の組織は外の世界に貢献するために存在する。外の人たちに何かを供給し、満足してもらうために存在する。企業は、働く者に仕事を与え、株主に配当を与えるために存在するのではない。消費者に対し財とサービスを提供するために存在する。
- ・ 企業が経済的な財やサービスを提供するには、コミュニティに対し、社会に対し、何らかのインパクトを与えざるを得ない。マネジメントは社会に与えるそのインパクトについて責任をもつ。さらには社会の問題について貢献を行う社会的責任をもつ。

【例】病院は医師のためでなく患者のために存在する。学校は先生のためでなく生徒のために存在する。

【例】シアーズ・ローバックのようにアメリカの一般家庭のために最も安く最も品質の良い財やサービスを見つけたことである場合もある。