組織力強化の見直し

中小企業に不可欠な業務の標準化

研修（教育訓練）の「内製化」への取り組みを支援します

ビジネス・ソリューション株式会社
http://www.business-sol.jp/

せっかくの組織が十分活かすことができていない中小企業が少なくない。
今のままマンパワーに頼った組織運営では必ず行き詰まってしまう。

中小企業にとって業務を標準化し、仕組みによる事業運営が不可欠なのです。

3つの組織改革課題

(1) マーケティング 「売る」から『売れる』仕組みづくり

営業会社は問題解決業

・見込み客開拓から顧客の固定化までのプロセスを標準化
・ニーズ喚起の仕方
・顧客接点の拡大

(2) 業務の標準化による改善

業務改善は収益に直結

・マンパワーからチーム（組織）パワーへ
・役割分担（「人に仕事を付ける」から「仕事に人を付ける」への改革）
・業務の標準化（手順書の作成）

(3) リスクマネジメント（RM）

経営において、100万円の利益を出すことと、100万円の損失を未然に防ぐことは同じ価値を持つ

・リスクの一元管理
・各種規程の整備（周知徹底と運用）
・「企業は人なり リスクも人なり」

◆ 営業のやり方・考えを変える（マーケティング）

収益アップの秘訣・・・それは　*顧客との接点拡大*

収益減少の要因

顧客との希薄な関係を強化する
販売活動の不足を強化する
営業活動に、お客様へのニーズ喚起がない
『売りたいもの』よりお客様が『欲しいもの』
お客様は単なる商品の販売先ではない

環境の変化に応じた対策を講じる

・扱う商品やサービスを「モノ」から「コト」に変化させる
・お客様データの収集と活用
・狩猟型営業から農耕型営業
・見た目の大切さ
・お客様の抱える問題解決の支援
・専門家とのアライアンス
・マーケットシェアから顧客シェアへ

◆ 営業活動のバックアップ体制を整備

営業活動のバックアップ

◎白地マーケットの創造

・ニーズ喚起の手法
・「商品ありき」から「マーケットありき」

◎集客支援体制

・ファックスDM、HP、メールによる情報提供
・HPの作成と活用

◎既存客へのアップセル（単価アップ）、クロスセル（追加販売）の販売体制

・定期の有益情報提供
・顧客との接点拡大策

◎顧客流出防止体制

・優良顧客の囲い込み
・有益情報の提供

◎営業ツールの作成と活用

・セールスハンドブック
・セールストーク
・会社案内
・ハガキの活用

営業活動（見込み客開拓：集客）

「モノを売る」から「コトを売る」

営業担当者の多くが「どうしたら売れるか」にばかり目を向け、お客様を単なる商品の販売先としか見ていない。
これは売る側の都合でしかない。

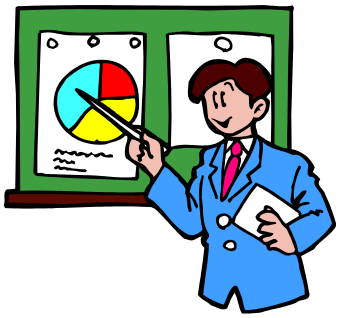
「どうしたら売れるか」より「どうしたら買ってくれるか」

「モノとしての商品」を「コト商品化」させるのは会社の仕事。

それでは「モノとしての商品・サービス」を「コト商品」にするためにはどうしたらよいのでしょう？
キーワードは『付加価値』です。

「モノ」×「付加価値（差別化）」＝コト商品

付加価値＝有益情報
個人向けであれば、公的年金・介護・医療、健康、教育、お金といった情報。
事業所ならば、労務、節税（コスト軽減）、売上げ、資金繰りなどに関する情報



商品ありき → **お客様の抱える問題・悩み**

営業活動（組織営業体制）の仕組みづくり①

マンパワー営業からチーム(組織)営業への改革を確立する

バックオフィス（事務部門）を収益に直結した部門にするためにも、社内環境の整備は早急に着手すべき重要課題です。

「収益を上げる・組織のコミュニケーションを図る・ムリ・ムダ・ムラを排除する」ためにも改善は急務です。

改善する社内の業務はマニュアル化（手順書の作成）し、特定の人だけでなく、全員でノウハウを共有できるようする。

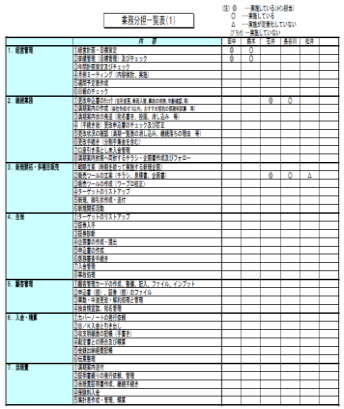
営業会社にとって「営業は大変だ、難しい」と営業部門が敬遠されがちだが、果たしてそうでしょうか。そうではなく、社員全員が営業に関わる仕組みをつくり、組織を効率的・効果的に活かして利益をあげる仕組みをつくることです。

一人の営業マンが川上から川下まで一顧客の面倒を全部見るプロセスをやめることです。

プロセスを分割して専門化させたほうがトレーニングや仕事への慣れの観点から見ても効率が上がります。当然、一人が全部ではなく一部だけを担当しているので、その人が欠けたときの影響も少ない。

このように、「人に仕事を付ける」のではなく**「仕事に人を付ける」**ことで役割を分担し、営業を営業担当者だけに負担のかかるやり方を変えることです。組織営業を強化するには、 凡人営業マンでも『売れる仕組み』の構築が必要となります。

次頁に続く



業務分担一覧表(1)

(注) ◎ ―実施しているもの担当
○ ―実施している
△ ―実施が不要としていない
(空白) ―実施していない

	内　容	部平	課長	主任	係長代	社平	
1. 総務管理	1.総務管理（法務管理）	◎	○				
	2.法務管理（法務管理）及びチェック	◎	○				
	3.社内取引関係及びチェック						
	4.来客応ーキャング（内部接客、業務）						
	5.総務予算管理						
	6.印鑑のチェック						
2. 経理業務	1.売掛金及び回収（法的処置、未収入金、債権の処理、与信統計、等）			◎	○		
	2.経理業務の管理（経理手続き、ルール、及びその実施状況の調査、等）						
	3.経理業務の指導（現況調査、改善、教育、ルール、等）						
	4.予算計画、資金繰り表のチェック及び決定						
	5.売掛台帳の検査、決算一覧表の作成（ルール、機能見なおの提案、等）						
	6.会計処理（決算書作成を含む）						
	7.ハ事計算（ルール作成を含む）						
	8.経理業務の管理・改善チェックおよび決定						
3. 販売戦略・営業管理業務	1.戦略立案（市場調査・ニーズ調査・市場分析）						
	2.販売ツールの決定（カタログ、広告宣伝、企画書）			◎	○	△	
	3.販売ツールの作成（ワーク・ロード）						
	4.マーケットのリストアップ						
	5.情報、顧客の把握・調査						
	6.新規開拓活動						
4. 営業	1.マーケットのリストアップ						
	2.広告宣伝						
	3.販売戦略						
	4.企画書の作成・提出						
	5.見積書の作成						
	6.広告宣伝の検討						
	7.入金管理						
	8.顧客対応						
5. 顧客管理	1.顧客管理カードの作成、整備、記入、ファイル、インプット						
	2.Web上の、問、回答、問、ホームページ						
	3.顧客・市場調査・情報収集と管理						
	4.物品管理及び、現況管理						
6. 人事・教育	1.ケーパーソンの選び方指導						
	2.会ノ、パ人事・社内外						
	3.社内情報の管理等（人事等）						
	4.給与管理（ノ所得ヒ）の確認						
	5.年間計画の提案						
	6.社会保険の加入管理						
	7.社員管理						
7. 会議業	1.会議の内容決定						
	2.日程管理（ノ）の実行状況、管理						
	3.ノ日程管理の確保、連絡の確保						
	4.場所の入り						
	5.資料作成・管理、確認						

役割分担表の作成

営業活動（セールスの標準化）の仕組みづくり②

マンパワー営業からチーム(組織)営業への仕組みづくり

組織営業を推進していくのは、凡人営業マンでもコンスタントに売り上げを上げることができる仕組みをつくるためです。

業務の分業化により、社員一人ひとりが与えられたポジションで役割を担い、結果、組織力(チームパワー)により、継続した収益を確保することができるからです。

うちの社員は能力がないと嘆いているトップもいるが、これは社員に能力がないのではなく、社員に環境を与えていないことが原因なのです。

トップ自らがセールスマンとして毎日飛び回っている。これでは、いつまでたっても人材は育たず、社内に仕組み（ノウハウ）もできません。

業務の見える（可視）化により、誰に代わってもできる仕組みづくりを構築

◇業務(役割)分担
◇電話対応マニュアル
◇基本動作マニュアル
◇CSシート(電話応対、品質、苦情対応)
◇ハガキの活用
◇有益情報の提供
◇業務手順書

営業活動（顧客との接点拡大手法）

ファックス・メール・ハガキを活用した営業を導入

インターネットの技術がこれだけ発達している現在には、足でなくても顧客との接点を増やす方法はたくさんあります。

インターネット、電話、FAX、メールなどを活用し、顧客とのより良い関係(新規開拓・単価アップ・顧客流出防止)を効率的・効果的にマネジメントしていくことができます。

■ テレマーケティング(電話)の活用

なぜテレマーケティングをするのかという問いに対して、テレマーケティングを採用している企業の多くが『他の競争相手に勝ち抜くため』と言う答えが返ってきます。

営業コストを費用対効果で考えたとき、なぜ今まで浸透しなかったかというと、設備、機材に千万単位のお金が掛かり、「電話で営業なんか」という間違ったイメージが強かったことが原因ではないでしょうか。

■ ファックスの活用

これだけITの普及した時代にあって、ファックスが活用されていることは世界でもまれ。
パソコン上のデータベースを、そのまま宛先リストとして活用し、送りたい宛先を選び出し、FAXにより情報を効果的にタイムリーに伝達することができます。

興味を引くオファー(申し込みや購入を促進するために、扱う商品・サービスを目的ではなくお客様の抱える問題・悩みの解決手段として案内)により、「見込み客」を集めることです。
その後、見込み客に対して営業をしていきます。

■ ハガキの活用

なぜ大きな効果のあるハガキを活用しないのでしょう？
原因の1つに、すぐには効果が出ず、継続しなくては効果が出てこないからでしょう。
みんなが敬遠する文字コミ(ハガキ)には2つの注目すべき長所があります。
1つは低い競争倍率(ほとんどの人がやっていない)、もう1つは高い伝達能力(DMのようにゴミ箱行きにならない)である。礼状や面談のきっかけづくりのために効果的な手法。

マーケティング（事業所向け営業スキーム事例）

営業活動(法人開拓)の手順(専門家との協業事例)

対象先企業データ

↓ FAX・Mail等により

企業へ定期の情報発信

セミナー開催案内

月１～２回の配信

提供する情報のテーマ

- セミナー開催
- 助成金
- RM
- 人の問題
- コスト軽減
- 退職金

問合せ → 営業活動 → 募集

・セミナー、fax、mailにより集客

・アンケートをとり、企業のニーズを汲み取る

・テーマは扱い商品、サービスに関わる周辺内容

営業活動

1. お客様の抱える問題・悩みの解決策を提案する

2. 案内に興味関心を示した見込み客への訪問

3. 提案内容が自社だけで解決できないような提案内容であれば、その道の専門家の協力を仰ぐ。(たとえば、労務問題に関係するテーマであれば、社労士と協業)

ポイント

収益アップのために行う情報提供は、今すぐ成約に結びつくものではありません。

継続した配信こそ効果を発揮します。

これからの営業活動において、増収を図るために専門家との協業は効果的。

◆「計画なくして実行なし　実行なくして成果なし」

ビジョン、中期・単年度計画、月報・週報・日報の活用

◎理念・ビジョンの作成と活かし方

・理念は代理店活動の精神的な基盤
・ビジョンは自店が思い描いている「近未来像」

◎中期・単年度経営計画

・実行、達成可能な計画の策定方法
・トップ以下全従業員の近い将来の「夢」を描く

◎月報・週報・日報（行動予定計画表）の活用方法

・月報・週報・日報を行動計画として活用
・行動予定計画表の策定は目標達成を実行可能なものにする

◎会議のやり方

・正しい会議の運営方法
・会議は重要なコミュニケーション手段

◆ 収益に直結した会議のやり方

正しい会議体系の整備

■ 会議

会議のやり方を改善することは、組織運営を円滑に推進していくために欠かせません。
数多くの会議は会議自体が単なる打合せ（ミーティング）になってしまっています。

会議の目的は、『会して議し、議して決し、決して行ない、その責を取る。』です。

□会議を体系化していく上で大切なのは、

・時間より中身が勝負。脱線は時間の浪費である。
・議事は司会で決まる。リーダーシップこそ会議の要である。
・会議は自らを教育する場である。意識を集中する事が肝要である。
・積極的意見提案が命。発言の頻度と内容は参加意識のバロメーター。
・抽象的決定は時間のムダ。具体性があって組織・人は動く事を認識。

□会議運営の本質

1. 経営方針を徹底する場である
   業務は常に企業の方針に沿ってなされなければならない。あらゆる仕事のやり方を全社的な立場に立ってチェックし、それを徹底させて行かなければならない。

2. 全社員の意識統一の場である
   組織人としての物の見方・考え方を調整し統一する場である。
   （問題意識、価値意識、目的意識）

3. 問題点解決の場である
   問題とは放っておけば経営を阻害する恐れのあるものをいう。
   故に例外、悪い例外について衆知を集め全社的な形で問題解決に取り組む。

◆ 内務業務の標準化（勘・経験に頼らない）

内務業務の標準化

研修（教育訓練）の「内製化」への取り組みを支援します

◎教育（訓練）体制の整備

・人材育成の方法と活用
・ロープレの方法と実施
・基本動作の習得
・苦情対応
・ESとCS対策

◎業務マニュアルの整備

・業務(役割)分担表の作成
・各部門の業務手順書
・チェックシート
・与信管理
・報連相
・電話応対

◎データベースの構築

・「契約者データ」から「顧客データ」へ
・ナレッジマネジメントの導入

組織体制（バックオフィス）の構築①

役割分担（「人に仕事を付ける」から『仕事に人を付ける』）

バックオフィス（事務部門）を収益に直結した部門にするためにも、社内環境の整備は早急に着手すべき重要課題です。

収益を上げるための組織を改革するにはムリ・ムダ・ムラの排除にあります。
改善する社内の業務は標準化（手順書）し、特定の人だけでなく、全員でノウハウを共有できるようにします。

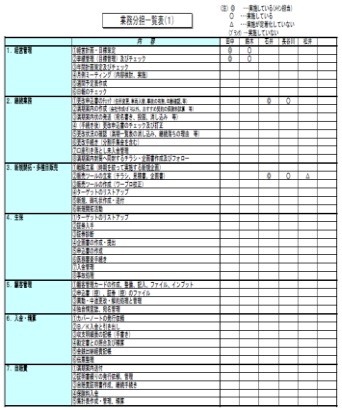
営業部門であれば、営業は大変だ、難しいと敬遠されがちだが、果たしてそうでしょうか。
そうではなく、社員全員が営業に関わる仕組みをつくり、組織を効率的・効果的に活かして利益をあげる仕組みをつくることです。

一人の営業マンが川上から川下まで一顧客の面倒を全部見るプロセスをやめることです。

事務部門であれば、役割を分担し誰に代わってもできる体制づくりが必要となります。

プロセスを分割して分業化させたほうがトレーニングや仕事への慣れの観点から見ても効率が上がります。

当然、一人が全てではなく一部だけを担当しているので、その人が欠けたときの影響も少ない。



役割分担表の作成

このように、組織を強化するには「人に仕事を付ける」のではなく
「仕事に人を付ける」ことで役割を分担し、業務を特定の人にだけ負担のかかるやり方から誰に代わってもできる『仕組み』の構築が必要となります。

次頁に続く

◆ 内務事務体制（バックオフィス）の整備②

業務の標準化

内務（事務）部門を収益に貢献する体制にするためには業務の標準化が欠かせません。

業務の分業化により、社員一人ひとりが与えられたポジションで役割を担い、結果、組織力（チームパワー）により、ムリ･ムラ･ムダを排除することができるからです。

うちの社員は能力がないと嘆いているトップもいるが、これは社員に能力がないのではなく、社員に環境を与えていないことが原因なのです。

社長自らがセールスマンとして毎日飛び回り、従業員には精神論を振りかざしていては、いつまでたっても人材は育たず、社内に仕組みもできません。

◆業務の標準化

◇業務（役割）分担　◇業務マニュアル（ベーシックトーク、苦情対応、CS）
◇チェックシート（与信管理、人事労務、基本動作、報連相、電話応対、苦情対応）
◇教育訓練（ロープレの実施）　◇データベースの構築
◇ハガキの活用　◇基本動作マニュアル
業務の標準化により、誰に代わってもできる仕組みづくりを構築。

限られた現有資産を有効活用することが求められています。
優秀な人材の確保が困難な環境の中で、凡人でもできる仕組みをつくらなくては、いつまでたっても収益を上げることはできません。

◆ 人材育成（人材は最大の差別化策）

教育は「人財」づくり

■人材育成は競合他社との強力な差別化策

どんな製品・商品・サービスであっても売るのは「人」です。
その「人」が商品であるといっても過言ではありません。
礼儀正しく、身だしなみよく、情報提供に優れ、親身になってくれて、約束を守る、
こんな好感の持てる営業パーソンであれば鬼に金棒です。

中小企業にとって、「お金と手間をかけて社員を教育する」以外に、収益を上げ
続ける道はないのです。

人材育成は「仕事ができる社員を育てる」といった目的だけで行うものではありません。
会社の目指すべき将来像に向けた人材の能力を確保するため。

「モノ、カネ」だけを武器にするかぎりは、ほんとうの「差別化」はできない。
そのカギとなるのが人材を“人財”に育てるための「ヒト」の育成です。
技術は他社でもすぐに真似されるが、人を育てるにはそれなりの時間もかかり、
簡単には真似のできるものではありません。

□基本動作

基本動作は組織人としてやらなければならない行動であり、“企業体質強化、売上げアップの最大具体策＝必須条件”

基本動作12項目

1. 挨　拶　2. 身だしなみ　3. 発　声　4. 朝　礼　5. 電　話　6. 指示命令　7. 報告・連絡・相談
8. 会　議　9. クレーム対策　10. 整理・整頓　11. 接　遇　12. 基本姿勢

自社において、どれ一つとっても欠かすことのできないものです。
基本動作の訓練はいつでも、どこでも誰でもが、お金をかけずに実行できるものです。

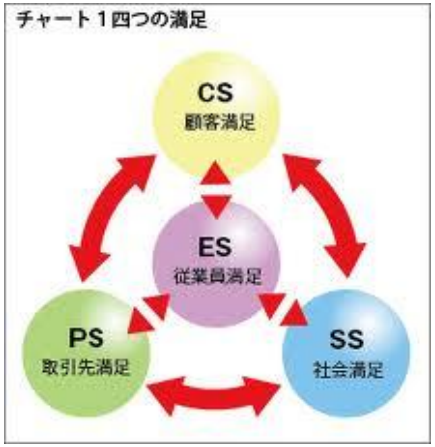
目先の売上げだけに目がいっていると、最悪「人材」が『人罪』になりかねない。

CS・ES活動の醸成

顧客満足(CS)は従業員満足(ES)から

顧客満足とは、お客様が満足していること、すなわちお客様が企業(の対応)に喜びや感動、感謝といった感情をもつことです。

ここで大事なことは、あなた(会社)がお客様を満足させたと思うことではありません。
顧客満足で一番難しいのは、あくまでそれはお客様の判断、主観、感情であるということです。



よくあるケースですが、お客様があなた(会社)のサービスに対する苦情を申し立ててきた場合に、苦情を受けた側に聞くと、「自分は充分に、特にあのお客様には充分すぎるほどのサービスを提供してきた」という答が返ってきます。

しかし、それはあなた(会社)の判断(すなわち、顧客ニーズとあなたの顧客サービスとのミスマッチに気づかない)であって、お客様は実際には満足していないというケースが見受けられます。

顧客満足実現のためには従業員満足(ES)の向上が不可欠となります。
顧客と接する従業員が満足していなければ、顧客に真の満足を与えることはできません。

トップがいくら顧客満足の重要性を唱えても、顧客と実際に接する従業員にその意識が備わっていなければ、顧客満足の向上は実現しません。

全社員が「顧客満足を向上する」という共通の目標を持ち、一人一人がその目標に向かって意欲的に取り組むことが重要です。
そのためには、組織として従業員が仕事に意欲的に取り組む環境を整備し、従業員満足を高める必要があります。

事業所の抱えるリスクは山積

企業は人なり、リスクも人なり

社会環境の変化は事業（経営者）に多大なリスクをもたらしています。

従業員からの賠償請求

- 業務中・通勤途上事故
- 解雇
- サービス残業
- 長時間労働
- セクハラ・パワハラ

経済損失
信用の低下
社会的責任の発生

最悪の事態を招く恐れ

お客様からの賠償請求

- 施設・管理の事故
- 個人情報の漏洩
- PL（生産物賠償）
- 会社役員(使用者賠償)
- 社有車・マイカー事故

各種規程・マニュアルの整備

リスクマネジメント（RM）体制の整備

中小企業経営者の抱える問題の一つに労務（人）があります。

企業にとってヒトはリスクではあるが、絶対必要な存在です。
この矛盾と付き合っていくためには各種規定の周知徹底と運用がベースとなります。

（1）労災・防災対策
→ 安全作業マニュアル、職長教育、健康診断、安全衛生委員会規程、防災管理規程
安全衛生管理規程、災害補償規程

（2）自動車事故における運行管理者責任、車両損害
→ 通勤経路の把握、車両運行管理規定、自転車通勤規程、補償内容の把握

（3）第三者への賠償と事業所外資産の保全
→ 安全委員会の実施、作業マニュアルの徹底、安全衛生法の周知

（4）ハラスメント対策
→パワーハラスメント防止規程、セクシュアルハラスメント防止規程

（5）個人情報漏洩
→ 就業規則への明記（懲罰規程）、安全管理マニュアル

（6）各種マニュアル・規程
→危機管理マニュアル、苦情対応マニュアル
営業秘密管理規定、退職金規定、弔慰金規定の妥当性

業務のご案内

ビジネス・ソリューション業務のご案内

ビジネス・ソリューションは、組織(チーム)営業の構築により、マーケット開拓のための『売れる仕組み』づくりをご提供します。

■ 講演・研修・コンサルティング

「売る」から「売れる」仕組み

■ マーケティング

収益アップのための見込み客開拓から顧客の固定化のためのセールス手法

＊「売るための努力」から『売れる仕組み』の構築
＊ファックスＤＭ・テレマーケティングの活用
＊営業ツール（名刺、会社案内、セールスブック、ハガキ、セールストーク）

■ 業務改善

組織体制の構築

＊役割分担(役割分担表により、「人に仕事を付ける」から「仕事に人を付ける」)
＊業務マニュアル（経営計画書策定、営業業務、電話対応､ハガキ活用、基本動作等）
＊集客（見込み客開拓）から顧客の固定化までの仕組み

■ リスクマネジメント

問題解決業

＊各種防災対策セミナー(労働安全・交通安全)
＊各種マニュアルの作成（個人情報・地震対策・海外管理体制・苦情対応等）
＊各種社内規定の整備