

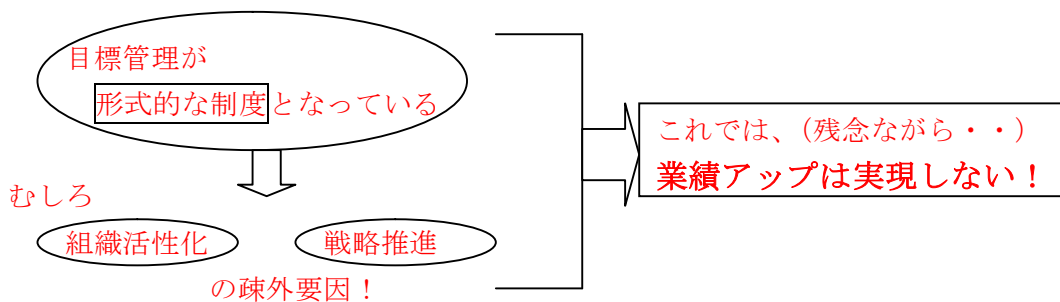
～営業の『しくみ』を見直して、<儲かる>営業部隊をつくる！～

## 営業部門の目標管理を見直そう！

### はじめに

- ・多くの企業では、年度計画を策定し、月次会議を開催していることでしょうか。そこでは月間業績や管理資料はもちろんのこと、週報、日報まで作成していることと思います。さらには、顧客管理台帳や商談履歴まで、全営業担当者に都度作成させている営業部隊も多いでしょう。
- ・ところが、それだけの管理を行っていても、営業活動が活性化されず、業績アップも実現しないという企業が多いようです。

実際には目標管理が**形式的な制度**となっており、むしろ組織活性化や戦略推進の阻害要因になっている。そんな場合すら多いのが現実ではないでしょうか。



### ◎なにより大事な事！

時代が大きく変化する中、

従来の目標管理のしくみが通用しなくなっている！のです。

<変化の動きとして>

拡大市場→縮小市場へ（自力獲得重視）  
製品中心本社中心→お客様中心現場中心へ  
単発単品商談中心→トータル提案営業へ  
一匹単独営業→チーム営業の総力戦へ

新しい営業のあり方を構築する

**目標管理の抜本改革！**

### <よくある問題>

- 会社からのビジョン方針が抽象的なスローガンになっており、営業活動に直結していない。
- 数値目標も上からの期待数値の押し付けになっている。(お客様の現場からかい離れた数値目標。)
- 根拠が会社の都合だけで、営業が本心では納得していないまま、決まっている。このため、目標に達成していなくとも、だれも責任を負わず、他責になっている。
- なにより目標を実現のための戦略や作戦対策があいまいになっている。作戦の工夫が不足。
- 活動計画と業績計画が連動しておらず、結果オーライの活動になっている。
- 実行についても、現場任せ、担当者個人任せになっている。だからうまくいかなければ、現場の営業担当者のせいで終わっている。  
(実行の指揮をリーダーが責任を持って行うことが出来ていない。リーダーもいちプレーヤーになっている。)
- 業績結果と予定数値を確認し、精神論を鼓舞するだけの営業会議になっている。

<u>これまでの目標管理</u>	<u>これからの目標管理</u>
<p>①方針はスローガン、目標は、上からの押し付け配分でOK。</p> <p>②数値計画も成長経済を前提に前年一律アップでOK。</p> <p>③活動計画も根性中心、訪問件数目標中心のワンパターン計画でもどうにかなった。OK。</p> <p>④会議も数値実績と予測確認中心である。後は精神論での「喝！」やる気促しでOK。上司は管理者。机上での数値実績と報告内容のチェック。それをまとめた社内報告が仕事。</p> <p>うまくいったら「褒め」、うまくいかなかったら「叱る」の結果オーライ指導でOK。</p>	<p>⇒①トップリーダーの<b>熱い思いのビジョン・方針</b>が何より大事。そこからスタート。</p> <p>⇒②チャンスとリスクを想定したメリハリある数値計画づくり (<b>MAX,MIN予測計画</b>)</p> <p>⇒③目標を実現させる<b>戦略作戦</b>が重要。さらにその実行方法をチームみんなで練磨する！</p> <p>⇒・お客様のタイミングにあわせて逆算した<b>先行提案の活動スケジュールづくり</b> <b>戦略作戦を検討する会議・ミーティング</b></p> <p>⑤上司は戦略作戦の率先垂範リーダー。管理も作戦の全体状況を把握し、対策を打つのが目的。そのための<b>実践的な管理手法</b>を取る。特に<b>成功事例の分析・共有・横展開</b>のスピーディなリーダーシップが大事。</p>

## 【営業の目標管理を抜本的に見直す、3つのステップ・・6カ月を想定】(補足資料有)

### 第一ステップ：現状の目標管理制度の診断 (3日間診断)

<診断視点として>

- ①御社の理念、強み・こだわり、基本方針の再確認
- ②経営計画書の内容とフォーマットの確認
- ③管理ツール類(数値管理、活動管理)の確認
- ④年、四半期、月、週、日での会議その他マネジメント活動の実態確認
- ⑤営業の主な施策と戦略作戦の内容。及び現在発生している主な商談種類とそれぞれの標準的な商談プロセス、管理運営方法の確認。

↓ ⑥トップ、営業幹部、営業リーダー、優秀営業メンバーへのヒヤリング

### 第二ステップ：改善案の作成と検討。及びテスト導入 (2～3か月)

- ①上記に基づく、課題の整理と改善案の策定(CBC内での仮案の作成)
- ②改善案に基づく、営業リーダーを中心にした改善推進会議での再検討
- ③改善フォーマット、運用方法の作成。全営業リーダーを集めた検討会の開催
- ↓ ④導入ステップ計画の作成と部門を限定した(新管理方式の)テスト導入の実施

### 第三ステップ：成果を上げる実行推進と運用定着の支援 (3～4か月)

- ①マネジメントサイクルに基づく定着化
  - ・年間での戦略作戦計画の見直しと管理体制の整備⇒四半期計画の作成  
⇒当月計画づくりと管理方式の設定⇒週間活動計画の作成
  - ・月、週、日単位でのフォーマットと運用方法の導入とリーダー、メンバー教育訓練(会議運営、商談管理フォーマットの再設計。・商談レビュー、ロールプレイング訓練まで・・・)
- ②組織活性化、コミュニケーション方法の見直し(全社⇒各部門、セクション、各人)  
評価制度まで連動させた、業績・活動評価方法の再設計。

【連絡先】 株式会社CBC 総合経営研究所

連絡先TEL 03-5835-2071 FAX 2072

メール: mail@cbc-souken.co.jp

ホームページ: <http://www.cbc-souken.co.jp/>

# 営業の業績評価と目標管理の抜本改革

～業績不振の原因は、営業の評価制度にあった！～

## ☆あなたの営業部門には、こんな悩みがないか？

- ① 今だ実力や成果があいまいな評価制度のため、営業の「ぬるま湯体質」から脱皮できていない。
- ② チーム組織営業といいながら、個人評価中心のため、一人バラバラ営業になっている。マネージャーやリーダーが、キチンと部下指導できていない。
- ③ 評価制度に連動した目標管理を導入したが、形だけでほとんど機能していない。
- ④ 成果主義の報奨制度をはじめたが、社内がギクシャクして逆効果になってしまった。
- ⑤ 月の営業会議が単なる数値確認と、叱責、言い訳の会議になっている。



**こんな制度のズレが、なにより会社の業績不振の原因になっている！**

原因は・・・今だ過去の成長時代の営業のやり方、人事制度に縛られているから。

故に！

**新しい時代、新しい発想の『制度改革』！**

## 【新しいやり方とは】

- ① [意識改革と行動変革] → トップポリシーを明確にして、各論の営業現場の作戦や、一人ひとりの営業活動を改革する制度に切り替える。
- ② [制度の枠組み改革] 実力、成果、行動スタイルをはっきり分けし、実力を役割、成果は獲得業績、行動スタイルは教育訓練につなげる。
- ③ [新規獲得重視] 攻めと守りのメリハリをつけ、新規受注、新規開拓をより重視した計画策定と評価の制度とする。
- ④ [実力成果主義の徹底] → 実力ランクごと「見習い、並、模範」を分けし、実力成果主義で昇格・降格を柔軟に出来る制度を設計する。
- ⑤ [営業現場主義] → 営業現場密着。 商談案件一件毎の中身を煮詰め成功確率を高める営業対策レビューと目標管理を徹底する。
- ⑥ [期間サイクル毎のマネジメント徹底] 年、6ヶ月～3ヶ月、月、週、日単位のマネジメントサイクルにあわせた組織運営のやり方を見直す。
- ⑦ [営業のしかけづくり] → 開拓作戦書、成功事例シート、提案書、ヒヤリングシート等、新しい「営業のしかけ化」を進める。
- ⑧ [チーム営業の実現] → チームプレーの設計とそれにあわせたチーム・個人評価のやり方を整備する

## CBC 総研は、営業コンサルティングを通して

◎御社の営業変革と業績アップ・モラルアップを実現する、**業績評価と目標管理、営業戦略策定、営業実践教育**の3点セット改革をご支援します。

連絡先：TEL 03-5835-2071

[mail@cbc-souken.co.jp](mailto:mail@cbc-souken.co.jp)