

従来延長のサラリーマン営業からプロフェッショナル営業へ

営業の目標管理と業績評価

—— 営業担当者がやる気を高め、業績アップを実現する“仕組み仕掛け”とは ——

日時：2011年6月23日(木) 10:00～17:00 / 会場：当社セミナー室 (トレードピア淀屋橋19F) (裏面ご参照)

講師：株式会社クリエイティブ・ビジネス・コンサルタンツ総合経営研究所 代表取締役 やまかわ ひろまさ 山川 裕正 氏

●セミナーのねらい 〈対象〉営業部門の幹部・マネジャーの皆さま

大不況の先に今、全く新しい時代が到来しつつあります。ますます進む縮小マーケット。外部環境はますます厳しさを増していくでしょう。しかしピンチこそチャンス。その中で従来発想を否定し、新しい価値を生み出せる企業と人だけが勝ち残っていくのです。甘えは許されないが、それだけ“やりがいのある本物の世界”の到来です。

今こそ、営業部隊も従来のあり方を抜本的に見直す時が来ています。

このセミナーでは、営業の目標管理と業績評価を抜本的に見直すことによって、営業担当者のやる気を高め、業績アップを飛躍的に実現させる具体的な方法について、実際の事例を交え実践的に解説します。

●カリキュラム

● 録音はご遠慮願います。

1.これからは、縮小マーケット。

営業担当者を厳しく鍛える抜本改革を！

サラリーマン営業撲滅、プロフェッショナル営業宣言！

- (1) 営業格差20倍の現実！人も企業も厳しく選別される時代だ！
- (2) 何はともあれ、目的は会社の成長発展と業績アップである
- (3) 会社の覚悟、営業リーダーの覚悟が「部下を動かす」
- (4) 営業のやり方が変われば、評価制度も変わる！
- (5) 「作戦」と「仕組み仕掛け」と「教育」の三位一体の改革！

2.全く新しい時代、新しい営業のあり方はこれだ！

業績を上げたかったら、従来延長の受身営業を変えろ！

- (1) 営業を変えずに、会社が変わるか！
 - ・上から下へのピラミッド構造は崩壊しつつある
 - ・自己満足、現状延長の一生懸命では、勝てるわけがない！
- (2) 御用聞きサービスマンから、市場開拓創造マンに革新させる
 - ・3つの視点、9つのポイント
 - ・4つの領域で変わる、営業のあり方
- (3) これからの営業に、従来の目標管理、評価制度はなじまない
 - ・時代の大変化に、人事制度は大きな曲がり角
 - ・これまでの目標管理と評価制度がダメな理由
- (4) 今、強い営業軍団の“仕組み仕掛け”とは

3.目的は“業績アップ” 営業担当者のやる気を高めよ！

営業の業績評価制度は、こんなにシンプルだ！

- (1) 制度の精緻さではなく、ポリシーの打ち出しを
 - ・人事部門だけで、評価制度は作れない
- (2) 実力と成果と行動をハッキリ分けて評価する
 - ・実力はアバウト、成果はデジタル
 - ・結果と成果は、全く違うものである！
- (3) 実力ランク毎の求める実力成果の違い
 - ・ランクが変われば、期待レベルは当然変わる

4.なによりゼロベースの、抜本的業績獲得計画を立てよ！

営業戦略の立て方、目標設定のしかた

- (1) 前年積み上げ業績計画は崩壊した。ゼロベースの数値計画を

- (2) 棚ぼた、流れもの、自力獲得の区別を明確にした数値計画づくり
- (3) MAX(チャンス)、MIN(リスク) 予測で、本気の対策計画を

5.評価制度の運用事例紹介、従来発想を否定しろ！

見習・並・模範の区分けで、昇格、降格を柔軟に！

6.営業部隊の目標管理の“しくみ”づくり

数値結果の管理でなく、先行行動対策の計画管理を！

- (1) 目標管理の基本理念
- (2) 目標の3つの区分け…数値、状態、行動
- (3) 営業計画の2つの目的、目標
 - ・業績向上と組織力強化目標
 - ・「攻め」と「守り」のメリハリを
- (4) 目標管理の進め方
 - ・方針、目標、計画、実行、検証の違い
 - ・作戦と商談案件の目標、計画を精緻に
- (5) 自力開拓計画を中心にする
- (6) 何はともあれ、“走りながら考える”体質づくり

7.営業計画と目標管理と評価を連動させる

- (1) 経営計画、営業計画と目標管理、評価の関係
 - ・計 画→(数値ではなく) 全社、全体作戦計画づくり
 - ・目標管理→(数値目標ではなく) 顧客、商談作戦進行と先行行動目標
 - ・評 価→(結果評価ではなく、チャレンジ、創造) 成果の評価
- (2) 戦略、戦術、戦闘レベルの推進と期間サイクルでの運営
 - ・作戦を年間スケジュールに落とし込む
 - ・3ヶ月先行での数値計画の見直しと作戦対策の煮詰めを
 - ・月で計画行動項目のリスケジュールリングを
 - ・週で実行計画の時間スケジュールの煮詰めを
 - ・日を振り返らず、自己変革はできない！

8.営業教育の抜本的見直しと新しい営業部隊づくり

- (1) 実際の営業場面を想定した実践教育を行う
- (2) 営業レビューのやり方と上司の役割
- (3) 人を動かす原則とは
- (4) 今一度、すべての営業担当者に、営業の素晴らしさを！