

営業力強化プログラム

実務・実践型 営業マネージャー研修(全6回)

6カ月間の定例型継続研修により営業マネジメントの基本を再構築します
チームの機能を蘇らせることによって実績と自発性の向上につなげます

日本コンサルタントグループ

1 . 研修のねらい

マン・マネジメント能力の向上

営業マネージャーの苦勞は、自分ではない人間をコントロールすることに尽きると言えます。一兵卒として優秀だった人が、マネージャーになったら冴えないという現象は、非常にポピュラーなものです。

これは、営業マンとしての優秀性がマネージャー昇格にあたっての十分条件ではないことを示します。むしろ、そのような過去は障害要素になることさえあるのです。営業マネージャーに求められる能力要素は、営業マンのその延長線上にあるのではなく、明らかに別の分野の事柄が付加されます。

その新規要素の最大のものが「マン・マネジメント」能力です。メンバーに思想を伝え、その影響によって業績を確保しながらメンバーを育成する...言葉にすれば単純なことを、実務に則して能力向上させなければなりません。

営業マネジメントの基本のリセット

上に述べた営業マネジメントの基本を要約すれば、以下の3点になります。

- 1) 明確なビジョンを持ち、活動計画への連動ができること
拠点・部門の中期ビジョンを構想し、メンバーと共有し、その構想実現のための年度目標を明示する。また、目標が活動計画まで一体化するよう日常管理を行う。
- 2) メンバーの可能性を信じ、彼らを育成できること
メンバーの成長可能性を信じて疑わない強い愛情に支えられた姿勢を保つ。彼(彼女)らの日常活動に興味と関心を示し続け、木目細かなOJTで育成をはかる。
- 3) 市場構築が図れ、安定した業績を実現できること
その結果、意図した市場が構築され、偏向した売上やフロックの業績に左右されない継続的な顧客リレーションが形成され、安定業績が実現される。

「営業マネージャー強化プログラム」では、日常に埋没しがちな営業マネージャーに「営業部門強化の基本」を提示し、でき上がってしまった「価値観」・「方法論」を変革(リセット)することを狙います。彼らの価値観と方法論のゆがみに気づかせ、自らの手でその変革を進めながら、勝つための公式を確立できるようにすることを目的としています。

2 . 研修のコンセプト

営業部門強化の基本：目リ計・自

このプログラムが主張する営業の基本とは、「目リ計・自」(もくりけいじ)です。「目」は目標、「リ」はリスト、「計」は計画、「自」は自発性のことであり、営業拠点に勝利をもたらすキーワードなのです。このプログラムは、営業マネージャーを通じて営業チームに「目リ計・自」を体質化させる定例型研修プログラムです。

目標を拠点の道しるべに

営業拠点の目標は、多くは上層部から押し付けられた“経営基準”に準拠した設定がなされています。実践・積上基準の到達予測との乖離に悩まされ、単なるノルマと化した数字...。このプログラムでは、まずチームとしての目標を自主的に設定し直し、メンバーの日々の行動を計画的なものへと導きます。

リストを生きたDBに

DB: データベース

本来の計画では、どんな顧客との取引を望むのか？ 現行の顧客ウェットは、自らの意思で構想した状態になっているのか？ むやみに入手した有料リストを攻略リストと盲信していいのか？ このプログラムでは、真の顧客リスト・情報は、自らの脚と目で集め蓄積する必要があると考えます。大規模なSFAにつなげるためにも、まず“真の顧客DB作り”を支援します。

計画に基づいた本来活動へ

拠点の中期ビジョン・年間計画達成のための活動と日々の活動をどうリンクさせればいいのか。顧客から呼ばれたから、アポイントが入ったから訪問する場当たりの活動を、いかにして意図的活動に変容させるか。このプログラムでは、拠点の売上構成を意図した顧客・商品で築くために、メンバーの活動を計画的なものにすることに意をそそぎます。

自発性こそ勝利の鍵

マネージャーは、自分の戦略構想をメンバーを通じて効率よく実現することをはかります。そのためには、メンバーが受け身でなく自発的に受持ち市場の攻略構想をもつことが肝要です。このプログラムでは、上記「目・リ・計」を通じ、部下の自発性とやる気を高められるマネージャーを育成します。結束力の強い戦闘集団を率いる営業マネージャー作り、それがこのプログラムの目的です。

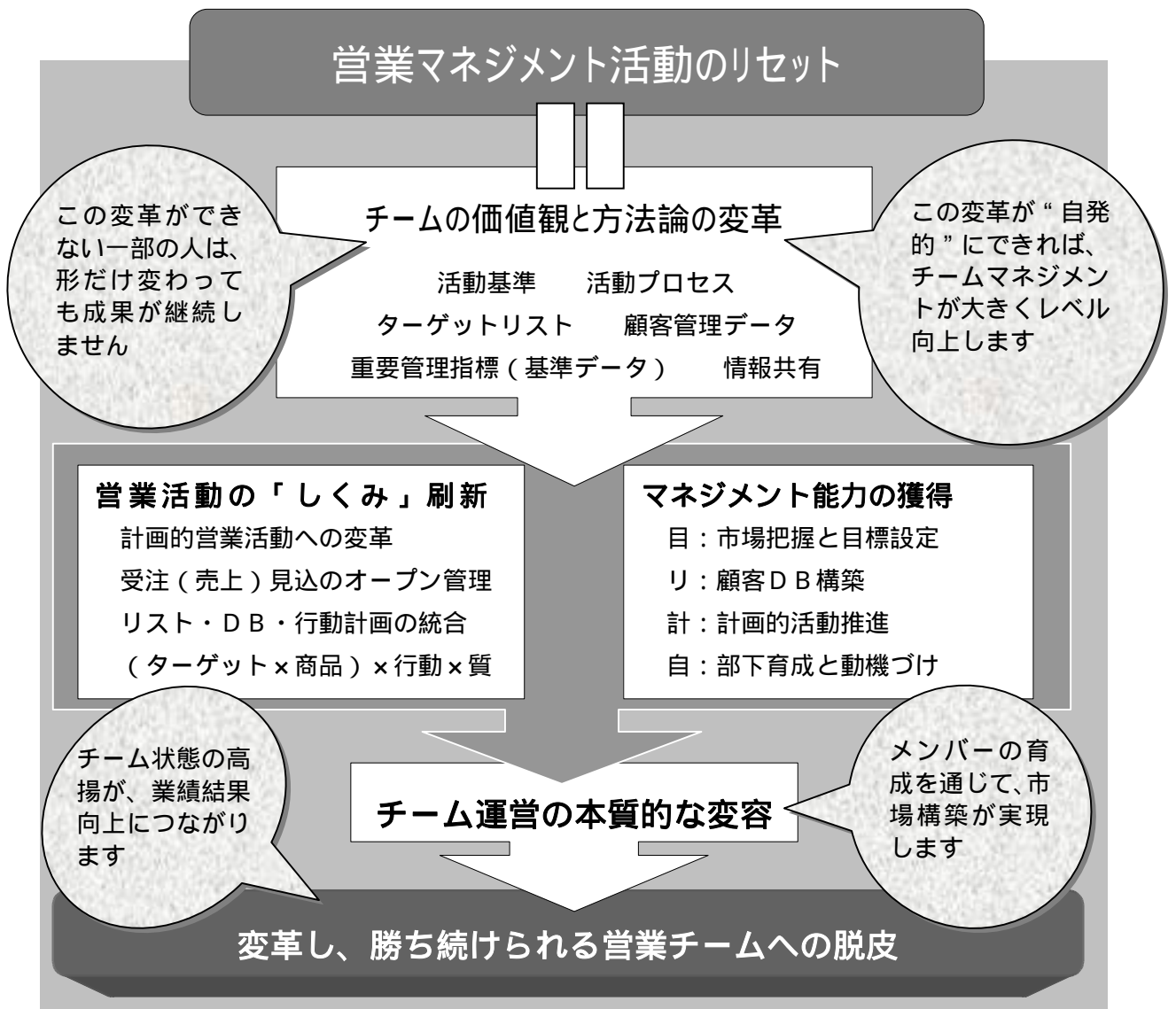
3 . 研修の進め方と内容

6 カ月間の定例型継続研修

このプログラムは単発の集合研修ではなく、6 カ月間（全 6 回・7 日間）にわたる継続的な定例型継続研修です。単なる知識・技術の習得や意識づけに終わるのではなく、実際のマネジメント活動を材料に実践を繰り返しながら、営業管理の基本が定着することをねらいます。

初回は 2 日間の研修を行い、マネジメントの再確認と自ら（個々人）の課題を設定します。2 回目以降は毎月 1 日間の継続的な研修（ミーティング）の場において、自分たちの課題解決状況の検討を行います。また、参加者に明らかに不足している知識・技術がある場合は、随時に補強の教育訓練を行います。

定例型継続研修の運営構造



研修の運営概要

1) 実施日程

連続6カ月間(全6回・7日間)
各回とも基本的には10:00~17:00を想定しています。

2) 対象者

営業マネージャーを対象にし、適正規模は12名以内です。

3) 研修内容の報告

研修責任者または上席マネージャーに対して、実施結果と進捗状況についてレポートを提出(初回・第3回・第6回のあと)いたします。参加者のフォローに活用していただき、OffJTとOJTの相乗効果を高めることができます。

研修の流れと内容

期 間	内 容	
1カ月目 (2日間)	第1日目:「営業チーム・勝利の視点」(講義) ~「方法論の基準」のリセット~	
	1. 営業マネージャーの任務 1) 現状分析 2) 販売計画立案 3) 情報の収集と選択、活用 4) マン・マネジメント 5) 部下育成	2. 営業チーム運営のセオリー 1) 目標の意味再考 2) 計画的営業活動の徹底 3) 営業会議の変革 4) 情報の蓄積・活用・共有
	第2日目:「問題構造認識とこれからの課題形成」(会議形式) ~「活動のしくみ」のリセット~	
	< 自社特性の確認 > 目標の実態 営業活動と販売活動の区分 活動計画の実態 顧客管理の実態 など	< 定例ミーティングの課題設定 > 挑戦目標の明確化 営業活動のポイント(重点テーマ) リストの整備と計画的活動 商談記録と情報の共有 など

運営方法	第2回～第6回：定例型継続研修（討議形式） ～「実務力」のリセット～	
2カ月目 ～ 6カ月目	< 実践型研修 >	< 知識・技術の教育訓練 >
	<p> 検討課題1：チーム別業績と活動内容（結果）の確認 < 主旨 > 業績向上ポイントの確認と数字意識の向上 諸管理フォーマットの改善 < 検討内容例 > 顧客・商品・販売方法の重点化 目標 計画 実践 情報管理の一元化 ターゲット選定とランク付け 業績向上ポイントの追究と構造改革(しくみ改善) </p>	<p> 注)ここに掲げた項目は、あくまで一般に想定される内容の例です。 </p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> 市場評価とターゲット設定 a. 市場ボリュームと販売可能性 b. 市場把握のための情報要素 c. ターゲット設定のあり方 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> リーダーシップの発揮 a. リーダーシップの意味と方向性 b. リーダーシップスタイル診断 c. リーダーシップを支えるもの </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> 部下育成能力の向上 a. 好業績営業マンの実態 b. 日報指導の実務 c. OJTのケーススタディ </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> メンバーの目標設定と考課 a. 個人別育成課題の抽出 b. 個別目標設定 c. 人事考課の基本 d. 考課実務と自分の考課傾向 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 拠点中期ビジョンの作り方 a. 自拠点の分析 b. 競合分析 c. 想定シェアの設計 d. タイムスケジュール化 </div>

4 . 研修の導入展開事例

F 社（医療機器販売）

7チームのマネージャーに2名の管区マネージャーを加え、合計9名のクラスを編成。6カ月にわたる実践研修（ミーティング）を実施した。最初の月は、まず「営業マネジメント」のモノサシ合わせに一日を費やし、みっちり基本を確認した。ここで驚いたのは、同じ会社なのに、実際のマネジメント方法やその考え方に大きな違いが存在したことである。面食らうチームマネージャーと赤面する管区マネージャーの姿からは、前途多難さの反面、今後の高い改善可能性が感じられた。翌日はこれらの相違点を修正するとともに、自分たちの改善課題を掘り起こし、それぞれの挑戦目標を決めた（初月は2日間）。この取り決めに基づいて、残る5カ月は1日ずつチームの「実績確認」と「対策協議」を繰り返した。

半年の実践研修の結果、7チーム中の5チームでメンバーの行動内容に変化がおこった。その顕著な傾向は、これまで掛け声だけだった「未開拓先」訪問の比率が高まり、その反面で既存顧客の管理訪問工数にも落ち込みが見られなかったことである。総体の訪問件数には著しい変化がなかったことから、これらの現象は「行動計画の活用・定着」の結果であることがわかる。事実、多くのマネージャーは顧客リストの詳細チェックに精力を傾け、それに基づいた行動計画ミーティングを重要視するようになっていた。

また、劇的だったのは2名の潜在的落伍者を救済できたことである。3カ月目のミーティングのとき、各チームメンバーの行動実績を比較検討していたら、TチームのYさんとSさんの面談件数が異様に少ないことに気づいた。そのチームのマネージャーは、それまでも多少の違和感は持っていたものの、自拠点内の比較だけを見ていたため判断が甘くなっていた。さっそくTマネージャーと彼らとのミーティングが持たれたが、そこでYさんとSさんが共通して訴えたのは、導入教育の不備に起因した訪問恐怖症であった。

途中入社二人の年恰好に甘え、初期教育にやや手抜かりがあったことを認めたTマネージャーは、それからコツコツ同行訓練の機会を作り、また帰社後の商品知識教育にも時間を割いた。その甲斐あって、二人は今では新メンバーの指導にあたるほど元気を取り戻している。

A 社（建築資材販売）

久しぶりの外部教育活動として、半年間の営業所長（10名）研修が設定された。この会社はトップの牽引力が抜群で、所長たちは良く鍛えられており、業績も手堅く伸ばしてきていた。

しかし、研修が始まって気づいたことだが、彼らは号令にしたがって「右を向く」のは得意だが、自分でどちらを向くべきかを考えるのが苦手になっていた。日常の営業管理の諸様式にも主体性が見られず、したがって本社からのさまざまなデータ提出要請にはいつも不満をつぶやきながら応えている状態であった。つまり、自拠点の顧客リストから売上（管理&予測）データまでが受け身で作られているため、随時変化する本社要請に追随するのに精一杯というありさまだったのである。

このような実態では、会社の次世代に危険が生じることから、今回の研修においては特に彼らのビジョン形成力やデータ活用力に的が絞られた。短期間で、自分の考えをまとめあげ、またそれを数字や文字に表現できるようになるのは大きな困難だが、持ち前の粘りと真面目さで、彼らはかなりの進歩を納め、科学的な営業マネジメントの第一歩を踏み出した。

以上