

人事研修ご担当 殿

現代の営業マネージャー必須
営業管理者研修
(フォロー研修「実績検討会議」含むプラン)

企画書(共052)

JMI(株)日本マネジメント協会 企画部
〒550-0003 大阪市西区京町堀 1-9-10
TEL06-6444-4881 FAX06-6444-1307
E-mail: info@jmi-web.co.jp

研修のねらい

- ・支店や営業所など、ユニット単位の業績目標を達成させるために何をどうするのかを、責任者自らが明らかにします。
- ・の遂行を、具体的なスケジュールに落とします(これが「計画」です)。
- ・もちろん、計画通りに実践すること(定期的に軌道を修正して改善計画とし、それを実践すること)が肝要で、そのための日常行なう管理方法も習得します。
- ・当初に立案した営業計画を、計画のままで終らせないために進捗状況を追跡していきます。
- ・定期の営業会議を、結果数字の確認だけの「結果報告会」から、次以降の目標達成へ向けた「実績検討会議」へと変貌させます。
- ・営業管理者は普段の活動でこういった会議を開催する必要があるので、議長としての実績検討会議進行方法も同時に習得します。

実施要領

- ・対象者 営業マネージャー(1クラス最大20名程度)
- ・コース日程 2日+1日+半日+半日+半日の都合6日間(のべ31.5時間コース)
- ・実施期間 初日から最終まで足掛け4ヶ月間程度
- ・内容詳細 次ページ以降に標準的な「概要」と「カリキュラム」を掲載
- ・事前打合せ 標準実施モデルを参考に、打合せによって細かな実施プランをカスタマイズ
- ・講師 徳田浩二(当社代表取締役。経歴は別紙に記載)
- ・予算 別途お見積り

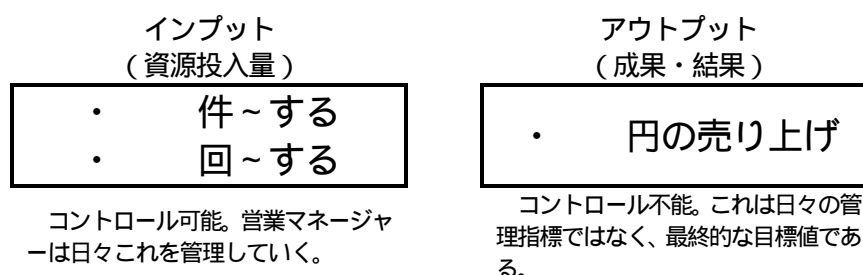
概要

1. 営業部門において求められる目標とは、通常「 億円」というように成果・結果 (=アウトプット) です。

営業マネージャーの使命は「結果を報告する」ことではなく「結果を出すための活動をする」こと、および「それを管理する」ことですので、結果を引き出すための資源投入量 (=インプット) をいかにコントロールするか、が肝要になってきます。

インプットは通常「 件」や「 回」というように、具体的な定量数値である「行動量」で表わすことができます。

(例)



つまり営業マネージャーには、「自部署で出さなければならない成果を正しく認識し、それを満たすためにどのような活動をすればよいのかを行動量レベルで考える能力」が求められており、この研修ではそれを「仮説設定および対策立案能力」として徹底を図ります。

2. マネージャーがPDCサイクルで管理を行なう場合、最初はP = 計画から始まります。これは上述の資源投入量をスケジューリングしたものです。ちょうど経営計画が長期・中期・単年度に大分できるように、スケジュールも 年間 (重点施策、強化キャンペーンなどのプラン)、 月間 (活動内容ごとに月間行動量などを定める)、 週間/デイリー (当日の行き先や訪問目的や時間配分などを具体的に決める) などの種類があります。いずれの計画もマネージャーであれば難なく策定して欲しく、この研修ではその「計画策定能力」も養成します。
3. 計画ができあがってからは、その通り実践 (= D) するだけなので実戦部隊である営業担当チームの活躍の場です。ただいつの時代でも「マネージャーが黙って見ておれば計画通りにことが進む」ケースはまれであり、対策案自体の見直し、行動基準の見直し、ターゲット市場の変更、ツール等の作成...など、進捗状況に応じた戦術の改善 (= C) とその修正計画策定の必要性に迫られます。
- 当然これもマネージャーの大事な責務であり、この研修では、そのための進捗管理の方法、進捗トレーズの方法、改善対策立案方法などの管理手法も習得します。

4. 3日目以降は「実績検討会議」を実習しながら習得します。これは、現実に営業マネージャーが議長となつて行なわれている営業会議を、より有意義な時間にしたものです。期中実績を毎月ごとなど定期的に進捗管理するとともに、次月以降の活動内容の改善を図るなど、「営業管理者研修～目標の管理」で習得するPDCサイクルのマネジメント手法を実習します。

実績検討会議		1 従来型の営業会議
次月の売上をどう作っていくか	目的	前月までの売上結果発表
2 ランクアップチャート など	使用資料	売上実績表
出席者全員が達成/未達成 因 全員が次月の計画 など	発表者と 発表項目	出席者全員が数値(結果) 成績不振者が反省の弁 など
・ 前向き、論理的 ・ 毎月同じ発言はできない	会議の スタイル	・ 後ろ向き、根性論 ・ 毎月同じ発言内容となる
次月の根拠ある改善計画が 全員から発表されるので数字が読める 出席者は、他人の成功/失敗 事例を聞くことで自分に活 かせる	会議によつ て 得られる 成 果	全員から気合の入った決意を 聞くことができる。(ただし具 体性はない)
得るものがあり会議が辛い	出席者の 姿 勢	雰囲気が悪く出席に気が引け る

1 「従来型の営業会議」欄は、典型的な「イケイケ」タイプの営業会議の場合の極端な例です。

2 「ランクアップチャート」などの営業管理資料は、この研修で使用するオリジナル帳票です。

5. 「実績検討会議」における議題とは？ 実績数字は会議前日には明白・周知事項になっているので、ではいったい何を議論するのか、という実施事由の認識を改めなければなりません。つまり、達成/未達成の原因究明と次月以降の改善策を発表する場となるわけです。
6. 会議出席メンバー間でそれらを共有することで、全社の知的ストック絶対量も増えますし、成功事例は横展開でき、失敗事例は同じ轍を踏まないようにもできます。
7. また、「なぜ達成/未達成だったのか」を毎回毎回考える習慣によって、失敗の翌月は行動計画を変更するというような学習力も身につきます。
8. 以上のように営業マネージャーには「数字を作っていく能力」が求められ、パフォーマンス面においては、これが最大の使命となっています。(組織・職場づくり、部下育成指導、仕組みの改善...などメンテナンス面はまた別の課題です)

研修カリキュラム

時間	初日内容	2日目内容
9:00	市場環境の変化と管理者の役割 1. 激動の市場環境を捉える 1) マーケットの変化 2) これからの当社営業に求められるもの 2. 営業管理者の役割 1) 基本戦略の策定 2) 具体的方策の策定 3) 日常管理基準の設定 4) 部下の育成とリーダーシップ 3. 管理者に必要なBCF思考 1) ブレイクダウン 2) チャート 3) ファクト 4. データを読みとる力 1) 市場データの種類と活用方法 2) 社内データの活用方法	営業計画の作成 1. 目標達成のための対策案の創出 1) マネジメントとは 2) 要獲得額の算出 3) 計画を立てるとは イ：実績を作る2つの要素 ロ：目標数値を行動量に変換する ハ：ヒット率を上げる方策
12:00	昼 食	
13:00	営業基本戦略の策定 1. データに基づく営業拠点実態の把握 1) 自拠点（営業所等の市場特性） 2) 自拠点の強みと弱み 3) 拠点実態分析結果についての相互検討	2. 営業拠点単位活動方針の作成 1) 今期の重点施策とスローガン 2) 行動基準の設定 3. マーケティングカレンダーの作成
15:00	2. 市場特性の把握 1) 市場データに基づく自拠点市場特性の分析実習 2) 市場特性分析結果の発表と検討	4. 営業計画の相互検討 1) 計画をチェックする3要素 2) グループ内での検討 3) グループ代表による発表
17:00		まとめ

* 講座の進行上、プログラムを若干変更する場合があります。

* いずれも講義に加えて、実際の数値を使ったワークによる実習を実施します。

時間	3 日目内容	4 ~ 6 日目内容 (3ヶ月繰り返す)
9:00	行動計画の差異分析とは 1. 計画と実績の差異 1) 差異分析の目的 2) 外的要因と内的要因 3) 未達成の原因 2. 次期計画と実現可能性 1) 目標から行動計画へ 2) 具体的手法のチェックと提案	実績検討会議実習 1. 行動計画の差異分析 1) 差異分析と次期計画の相互チェック 2) 前回立案した計画の実績検討を行う。 この会議を繰り返すことにより、PDCサイクルを身につける。 (3.5時間実施)
12:00	昼食	
13:00	実績検討会議の進め方 1. 商談別商談プロセスのチェック 1) 実績検討会議の目的 2) 商談プロセスの整理 3) 部下の営業技術を伸ばす 4) ランクアップ技術の整理 2. 実績検討会議の実習 1) 営業活動の問題点 2) 次期訪問計画のチェック 3) 指導ポイントの抽出	
15:00	全体まとめ 1. 考える！考える！常に考える！ 2. 考える！考える！具体的に考える！ (要素に分ける)	
17:00		

* 講座の進行上、プログラムを若干変更する場合があります。

* いずれも講義よりも、計画対実績を実際的にトレースしていく実習が中心です。

この研修の後半「実績検討会議」実習以降は、1 クラスをA Bの2班に分け、午前午後で各班内で同一内容を実施します。(以下が進行例)

実施時期	午前	午後
連続開催	初 日 (営業管理者研修) A B班合同 20名	
	2 日目 (営業管理者研修) A B班合同 20名	
1ヵ月後	3 日目 (営業実績検討会議) A B班合同 20名	
1ヵ月後	4 日目 (営業実績検討会議) A班 10名	4 日目 (営業実績検討会議) B班 10名
1ヵ月後	5 日目 (営業実績検討会議) A班 10名	5 日目 (営業実績検討会議) B班 10名
1ヵ月後	6 日目 (営業実績検討会議) A班 10名	6 日目 (営業実績検討会議) B班 10名