

Your customers dream of a happier and better life.
Don't move products. Enrich lives.

今いる人で
目標を超える
リーダーの
戦術ノート

河村庸子
YOKO KAWAMURA

はじめに

今のチームメンバーでは成果が出ないと諦めていませんか？
チームの雰囲気は悪くないが、今のチームでは思い描いたよう
なはずば抜けた成果が出ない…。業績が拡大しないために、昇
進できないのではないかとキャリアの行く末に不安を感じてい
る…。リーダーの役割を担う方にとってこのような悩みはつき
ないものです。

それでは、市場が縮小し競争がますます激しさを増していく
今の時代に、営業リーダーは困難な目標をどのように達成して
いけばよいのでしょうか。

ニーズが多様化したマーケットにおいて「目標」を追い求め
たのでは、もはや目標を達成することはできません。目標のも
っと先にある「顧客満足度」の向上が安定的な目標達成には欠
かせません。加えて、サービスの質を左右する営業マンの「営
業生産性」を同時に向上させる必要があります。

「顧客満足度」と「営業生産性」の両方を向上させるため、現
場の営業リーダーが目指すべきことは「現場力」の向上です。
より少ない人数でより多くの顧客を担当しサービスの質を向上
させることです。

本書ではこれを実現するための活動を、「営業PDCA」とよ
んでいます。もしかするとみなさんの中には、「正直、PDCA
とか面倒くさい…。」と思われる方も多いのではないでしょ
うか。

実はこの「営業 PDCA」は、日本屈指の営業部隊を持つと言われているある会社のある事業に対して導入したものです。営業組織を改革するチェンジマネジメントを統率するなかで、様々な試行錯誤を重ねながら生みだしました。

私は、営業 PDCA を全国 33 都道府県の約 50 組織、数百人の営業マンに直接導入してきました。そこには子会社や関連会社、代理店とさまざまな背景の組織が含まれています。

営業マンの成長していく様子を見てみると、営業の現場力が上がっていくのと同時に笑顔が増えてくるのがわかります。それと同時に、チームメンバーの結束も強くなっていきます。

つまり営業 PDCA は、人が成長するだけでなく組織の基盤を強固なものにします。ごく普通の業績の会社、または営業チームが圧倒的な成果を出すための武器となるのです。

営業 PDCA の範囲は、コーチングやファシリテーションなど広く及びます。本書を読んでいただければ、これらの一見バラバラで難解なスキルを、具体的にどのようにチームに導入し浸透させていったらよいかご理解いただけると思います。

営業 PDCA が重視するのは、営業現場で活躍する皆さんが自律的に発揮する工夫と人間性です。それを最大限に引き出し実践するキーマンは、他の誰でもなくリーダーの皆さんなのです。

本書 Chapter1 では営業リーダーに期待される役割を、マクロとミクロの視点を盛り込みながら書いています。ここを読めば、今求められているリーダー像を認識いただけると思いま

す。

Chapter2 以降では、悩みを抱えた「リーダーさん」が、様々な個性のチームメンバーをまとめ上げていく様子を通して、営業 PDCA を説明していきます。また、私のコーチング経験を活かし、リーダーさんの悩みを解決していきます。

人や組織が実際に成長する営業の改革は、一筋縄ではいきません。しかし営業 PDCA を着実なやり方で実行していくことで、確かな手応えを感じることができます。

3ヶ月で訪問量が2倍、4ヶ月で訪問顧客数が1.2倍、4ヶ月で訪問の質が25ポイントアップ、半年間で担当社数が2倍など、成功事例は多数あります。何年も売上目標未達成だった組織が3年間連続達成したこともあります。

実は私は長年、営業の経験がありませんでした。マーケティング、戦略策定、業績管理などのマネジメント、全社基幹システムやWEB商品の開発など大規模プロジェクトで力を発揮してきました。この改革は、営業経験のない普通のサラリーマンだった私が進められたやり方ですから、日本全国どこでも通用するはずです。

この本が少しでも、リーダーの皆さんのお役に立てれば幸いです。

本書の登場人物

リーダーさん 入社11年目。モチベーションは高いが、いまいち



チームが噛み合っていないのが悩み。メンバーが若く、
どう育てるか模索中。

ベテランさん 入社22年目。昔ながらのお願い営業が得意。温和な



人。安定を求めるタイプで、プライベートを大事にしている。

中堅さん 入社7年目。弁は立つが、いまひとつ結果が出ない。



競争心が強く、ときどき突っ走るところがある。トップ
セールスになることが目標。

若手さん 入社3年目。明るく愛嬌のある性格が一部の顧客に受



けている一方、実力が安定していないため新しい顧客を
任せることに不安が残る。

新人さん 入社1年目。仕事を覚えている段階でまだ戦力化で

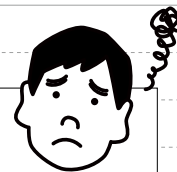


きていない。素直な性格で周りに可愛がられているが、
大雑把な一面もある。

ヨコ先生 本書の作者。



営業改革だけでなく、コーチングにも長ける。リー
ダーさんが悩みを相談しにくる。



最近のリーダーさんの悩みは、
メンバー構成のバランスがいいのに業績が
いまひとつ上がらないこと。
メンバーとも会話しているつもりですが、
これだという課題を見つけれないので
具体的な打ち手につながりません。

最近、突然の取引停止が何件か続いているのが
気になっていて、
これを挽回するためにも新規獲得は急務。

もっと訪問量を増やさないと新規獲得できないと
わかっていますが、みんな忙しそうで、
どうやって時間を捻出したらよいものか思案中です。
今突然起きている取引停止をなんとか減らして、
もっと訪問量を増やすことで
新規獲得できるようになれば業績は上がるはずですが。
そのためにも、何が課題なのか具体的に把握して
打ち手につなげられるチームづくりをしたいと
考えています。



はじめに	3
本書の登場人物	6

Chapter 1

営業現場のリーダーが キーマンになる

1 一気に現場が動き出す「逆ピラミッド構造」	14
2 営業現場はリーダーが9割	19
3 「見えない課題」が見えますか？	23
4 現場で起こっていることを分解してみよう	28

Chapter 2

営業力強化シナリオの 作成

1 「数字」をゴールに設定していないか？	32
2 営業力強化シナリオはこうつくる！	39
お悩み相談室 PART 1 評価点は公開するべき？	44
3 営業 PDCA ってなに？	45
お悩み相談室 PART 2 一度に2人教えられません。	52
4 営業 PDCA は4つに分解できる	53
お悩み相談室 PART 3 ベテランはどうする？	57

Chapter 3

組織 PDCA で 目標を達成する

1 組織 PDCA ってなに？	60
2 目標達成のために決めることは2つだけ	64
お悩み相談室 PART 4 戦略行動はいくつ設計する？	68
3 まずやってみよう「戦略行動」	69
お悩み相談室 PART 5 進捗管理は全部リーダーの仕事？	77
4 「KPI」をコントロールしよう	78
お悩み相談室 PART 6 予測のばらつきはどうする？	82
5 「目標」は通過点に過ぎない	83
お悩み相談室 PART 7 目標より目的を重視するには？	86

Chapter 4

顧客 PDCA で 顧客のストーリーをつくる

1 顧客 PDCA ってなに？	88
2 「顧客情報」ができる営業マンをつくる	90
お悩み相談室 PART 8 短期間でうまく情報を得るには？	99
3 顧客をプロデュースしよう	100

お悩み相談室 PART 9	課題解決のための支援とは？	109
---------------	---------------	-----

Chapter 5

営業マンPDCAで バランスをとる

1	営業マンはサボる生き物である	112
2	営業マンPDCAってなに？	116
お悩み相談室 PART 10	営業行動はそろえるべき？	122
3	訪問バランス意識していますか？	123
お悩み相談室 PART 11	キャンペーン実施は効果あり？	128
4	訪問スケジュールを立てよう	129
お悩み相談室 PART 12	スケジュールリングのコツは？	132
5	意識するのは量・質・バランスの3つだけ	133
お悩み相談室 PART 13	営業マンの行動評価の効果は？	138
6	意識できたら精度を上げよう	139
お悩み相談室 PART 14	評価と改善はどんなふうにする？	144

Chapter 6

訪問PDCAで 営業力を磨く

1	訪問PDCAってなに？	146
---	-------------	-----

2	「事前準備」は効率化を意識する	152
3	「移動」はもっと効率化できる	158
4	「商談」で現場力を磨こう	163
5	行動の質を上げる秘訣は「狙うこと」	169
お悩み相談室 PART 15	営業日報を書いてもらうには？	173

Chapter 7

コーチングで営業マンの 気づきを引き出す

1	営業日報のすすめ	176
2	コミュニケーション力が上がります	180
3	課題は現場で解決できる	184
4	今すぐできるコーチング入門	187
お悩み相談室 PART 16	指示型スタイルは変えられる？	194

Chapter 8

ファシリテーションでチームの 力を加速させる

1	チーム会でメンバーが動き出す	196
2	準備で会議にメリハリをつける	199

お悩み相談室 PART 17	効率よくチーム会を進めるには？	204
3	ファシリテーションはどうやる？	205
お悩み相談室 PART 18	個人の課題をみんなで議論する？	214
4	ファシリテーションスキルの磨き方	215
お悩み相談室 PART 19	フィードバックしてもらうには？	218
おわりに		219
