

2014年4月

経営Q&A

回答者

ソフトブレーン・サービス株式会社

シニアコンサルタント

プロセスマネジメント大学事務局長 佐々芳紀

売れる仕組み作りプロセスマネジメント講座

～ 成果の出る仕組み作りに欠かせない「プロセスマネジメント」とは ～

Question

【相談者：中小中堅企業 代表取締役 橋本氏】

今までは商品力や既存のお客様との取引で売上・利益を上げてきました。

が、ここ数年は競合も増えてきて、競争が激化する中、これからはいい加減営業を見直さないといけないと感じています。何から手をつけて、どうしたらいいのか本当に悩んでいます。書籍やセミナーで営業が強くなるのか。どうしたらよいか、分かりません。何かよい解決策はないでしょうか？

Answer

東証一部上場ソフトブレーンのグループ会社である、営業コンサルティング会社のソフトブレーン・サービスが2500社以上に提供している営業組織を強くするための「営業プロセスマネジメント」をご紹介します。「営業プロセスマネジメント」は、プロセスを管理することで、結果を最大化するマネジメント手法のことをいいます。結果だけを管理しても、よい結果は出ません。よい結果に至るためには、それに至るための然るべきプロセスがあります。結果はあくまでプロセスの延長です。

そしてマネジメントとは、結果や人間の管理ではなく、プロセスの管理が重要となります。

営業マン個人に依存した営業組織や結果管理ではなく、再現性および検証性を備えた「科学的組織営業法」である「営業プロセスマネジメント」を取り入れることにより、より成果の出る営業組織の確立ができるようになります。

今回は成果の出る仕組み作りに欠かせない「プロセスマネジメント」についてお伝え致します。



日本政策金融公庫
国民生活事業

プロセスマネジメントとは、直訳すれば「工程を管理する」ことです。

世界トップクラスの生産性を誇る日本の製造業の成長の背景には、トヨタ方式に代表されるような徹底した工程管理があります。

しかし、営業部門をはじめとするホワイトカラーの生産性は、世界の平均水準と比べても、日本は非常に低いとされてきました。

これまでの営業は、個人の勘やコツや経験が重要視されてきました。

これらが秀でた営業マンは、確かに優秀な営業マンですが、人材に依存する営業はやがて行き詰ります。

継続的に安定的に発展するには、こうした個人の勘やコツや経験に頼る営業ではなく、会社として業務を可能なかぎり「標準化」して、それを「計測」し、「カイゼン」していく組織体制をつくることが重要です。

プロセスマネジメントの基本となるコンセプトを、パン工場を例に取り上げて整理します。

パンを焼くためには「水・小麦粉・イースト菌」を使います。工場で焼いているパンも、家庭で焼くパンも、必ず「水・小麦粉・イースト菌」を使って焼き上げています。

では、パン工場はどうして「美味しいパン」を作ることができるのでしょうか。

それは、「水・小麦粉・イースト菌」といった素材が、美味しいパンになるためには、必ず「配合する」→「こねる」→「発酵させる」→「焼く」という4つのプロセスを正しく守っているからです。

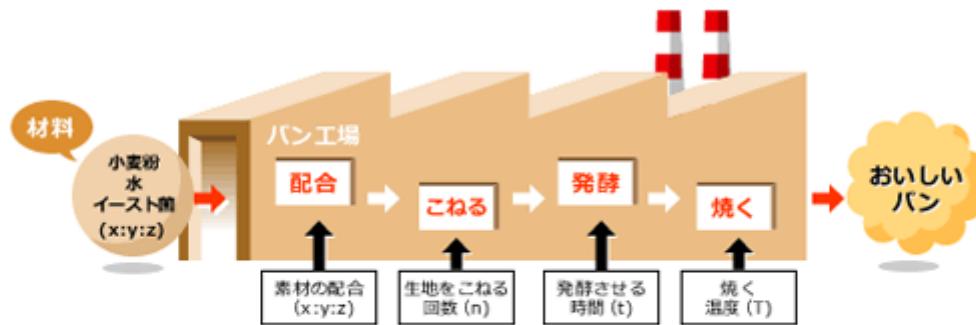
4つのプロセスが正しく守られているからこそ、美味しいパンを焼くことができます。これらの手順を変えてしまったり、どれか一つでも手順を省略してしまったりしたら、決して美味しいパンは焼けません。

「美味しいパン」という結果に辿り着くためには、それに至るためのプロセスがあり、逆にプロセスの延長線上にしか結果は有り得ない。これが「プロセス」という考え方です。

これらのプロセスには、必ず一定のルールがあります。配合であれば「素材の配合比率」、焼く場面であれば「温度」、発酵させる場面においては「時間」と言ったように、各プロセスごとに定められているルールが忠実に守られているからこそ、美味しいパンを大量に焼くことができます。

マネージャーである工場長は、「根性入れろ」だの「愛情を込めて焼け！」などと檄を飛ばすことはありません。これらのプロセスを設計し、プロセスが忠実に守られているかどうかをチェックし、さらに美味しいパンが焼けるようプロセスを改善していく。これがプロセスマネジメントです。

「なぜ、おいしいパンができるのか？」



「マネジメントの仕組み」



これは製造業に限った話ではありません。営業現場においても、必ず一定のプロセスが存在します。

業種・業界にもよりますが、多くの場合、引合という配合があって、面談、提案、見積、稟議を経て受注に至るまでのプロセスがあります。

ところが、実際の営業現場では結果主義の名の下、受注成績や予算達成度だけを見て叱咤激励する結果マネジメントがまかり通っています。これでは、営業マンは疲弊し、業績は向上せず、優秀な社員は他社に引き抜かれていきます。

営業現場にこそプロセスマネジメントが必要なのです。

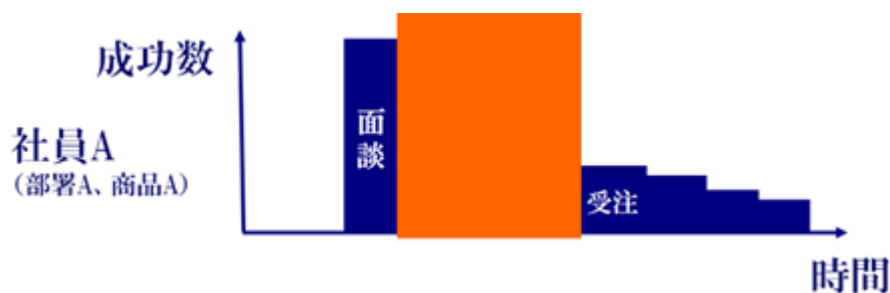
受注という結果に至るまでには、必ず通るプロセスがあり、逆にプロセスの延長線上にしか、受注という結果はあり得ないのです。プロセスを正しく把握し、改善する。

これが、我々が提唱しているプロセスマネジメントという考え方です。

プロセスマネジメントの最大の価値は、営業活動が「見える化」し、「測る化」されることにより「カイゼン」することが可能になることです。

次頁のグラフは、2人の社員AとBの営業実績を比較したものです。

それぞれのグラフの縦軸は「成功率」、横軸は「時間」を表しています。



今、このグラフでは「面談」と「受注」の項目だけが見えています。

これを見る限り、社員 A と社員 B は同じ受注成功率を収めています。

では、このデータを管理しているマネージャーは、それぞれの社員に対して受注成功率を上げるために一体どのような指示をしてあげることができるでしょうか。

このデータだけでは、具体的な指示を出すことは難しいのではないのでしょうか。

「頑張り！」「気合を入れろ！」「足で稼げ！」といったような精神論で部下達を奮い立たせようとするのが関の山です。

では、下のグラフではいかがでしょうか。

こちらでは、受注に至るまでのプロセスである「提案」「見積」「稟議」の成功率が見えています。



2人の社員に大きな違いがあることが、一目瞭然です。これが「測る化」の効果です。

「測る化」ができれば、具体的な問題点が明らかになります。

社員Bは「面談」から「提案」までの部分で、社員Aは「見積」から「稟議」に至る部分において大きなロスがあることが判ります。

これなら、マネージャーは部下に対して具体的な指示を出すことができるでしょう。

例えば社員Bは、お客様と面談した際に提案につながるような資料が渡せていないことが考えられます。そこで資料の見直し・改良や、ヒアリングすべき事項の確認をするように指示を出せば、提案に至るまでの成功率が上がるのが期待できます。

一方、社員Aは見積を提出しても稟議に回してもらえない割合が低いので、役員に見積もり書が届いていない可能性があります。それならば、見積の提出時に自社の役員を連れて行くようにすれば、相手企業に本気度を示すことができ、稟議に進む可能性が上がります。

「見える化」によって「測る化」が可能になり、「測る化」によって問題点が明確になり、「カイゼン」することができるのです。

まとめますと、営業現場の結果を管理しても、よい結果は出ません。結果に至るためには、それに至るための然るべきプロセスがあります。結果はあくまでプロセスの延長です。そしてマネジメントとは、結果や人間の管理ではなく、プロセスの管理が重要です。

つまり「プロセスマネジメント」とは、プロセスを管理することで、結果を最大化するマネジメント手法のことです。

そしてプロセスマネジメントの取り組み方は、まず目指すべき結果に至る営業活動を分解し、そのプロセスを見える化し、標準化することです。そして、そのプロセスを計画・実行・計測・分析・改善（G-PDCA）することができるようにしていくことです。

具体的な取り組みは紙面ではお伝えしきれませんが、一部をご紹介しますと、業務を分解し、標準化し、プロセス化したものである、

【WBS】work breakdown structure＝プロセス（作業）分解構造図を作成し、社内に取り入れることです。

下記の事例をご紹介しますので、是非参考になさってください。

「プロセスマネジメントの取り組みで売上が5年で2倍に！」⇒

<http://www.pm-college.jp/voice/O1.html>

是非皆さんの会社にも「営業プロセスマネジメント」の考え方を取り入れ、トップセールスマンがやっている営業プロセスを分解し、結果に至るプロセス設計をして、自社の勝ちパターンを作り、営業の強化をしていただきたいです。

《執筆者紹介》

ソフトブレーン・サービス株式会社

シニアコンサルタント

プロセスマネジメント大学事務局長

佐々芳紀（ささよしのり）

大学卒業後に入社した大手通信会社では、新人 1 年目に新規立上サービス部門、全営業職約 100 名中トップに。

ソフトブレーン・サービスの営業現場では、プロセスマネジメントを身につけた後、不動産金融業界に転身。プロセスマネジメント手法ですぐに成果を出し、入社わずか 3 週間後に、当事最速記録の課長に就任、部下 8 名を率いるプレイングマネージャーとして、自身と課の営業成績ともに全社トップとなり、プロセスマネジメントの威力を確信。プロセスマネジメントを広めようと、営業コンサルタントとして現職に戻る。プロセスマネジメントが現場に根付くコンサルティングに定評があり、実績は 300 社超。



日本政策金融公庫
国民生活事業