

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

～ 目標達成をしている企業が実践していること ～

Question

【相談者：中小中堅企業 専務取締役 営業本部長 田中氏】

現在営業・販売メンバーの部下に、それぞれ毎月の目標売上数字を課しております。そして数字の推移、進捗を追う為に、毎週の営業・販売の会議で、売上数字について報告させています。が、つい叱咤激励の会議になってしまい、成果が出る為の会議になっているのか自分でも疑問があります。成果の上がるための会議をしていく為のポイントなどあれば教えていただくと嬉しいです。

Answer

目標数字（ゴール）は各メンバーに課しているということですが、そこから行動するための「P：プラン（計画）」まで落とし込んでいるのかが気になります。よくある間違いが、「Goal：ゴール（目標）」と「P：プラン（計画）」を混同してしまうことです。各メンバーに課した目標数字はあくまで「G（目標）」であって、その数字を達成する為の「行動計画」ではないということです。つまり正しい行動計画の「P（計画）」を立てることが重要です。

また、営業会議については、売上数字の進捗・結果管理、および叱咤激励のみの会議ではなく、「ネクストアクション」を決定出来るような生産性の高い会議が必要です。つまり営業会議では、「G（目標）」達成に向けて立てた「P（計画）」を「DO：アクション（実行）」した結果を受けて、次どうするのか？を決める会議にすることです。具体的には、CAP会議（※）を実施するのが大切となります。詳細は本文にてご紹介致します。

※「C（検証）」、「A（改善へ向けたアクション）」、「P（差異計画）」の頭文字



今回は、プロセスマネジメントにおける「G-PDCA」と営業会議についてお話したいと思います。

突然ですが、「今からある目的地に出発します」、と皆さんが言われたと想像して下さい。

そしてその際目的地に辿りつくためには、4つ必要なことがあると言われたら、皆さんはこの4つを何だと思われませんか？

※ここで3分しっかりと考えてみて下さい。

【設問】

目的地に辿りつくために4つ必要なことを考え、記入ください

①

②

③

④



はい、では、回答です。以下の4つとなります。

■目的地に辿り着くために必要な4つのこと■

- ①目的地が明確であること。
- ②目的地までの道筋が見えていること。
- ③しっかりとやるべきことを実行すること。
- ④適宜、軌道修正すること。

になります。旅行で例えれば、行き先が明確であること。

ルートや乗換え、時刻表（スケジュール）が明確であること。

予定されたスケジュール通りの行動し、乗り遅れることなく行動すること。

万一、交通機関の遅延が発生してしまった場合、次の便を活用した新たな計画を立てること。

になります。カーナビなどをお持ちの方ならば、イメージできると思います。

これは、営業で目標予算を達成する場合に関しても、同様のことが言えます。

目標とする「年間予算」が明確であること。

「月次予算」化し、さらに具体的「施策」や「アクションプラン」に落とし込み、最終的に必要行動量まで落とし込まれた行動計画があること。

実際に、「行動計画」を忠実に遅延なく実行すること。

計画通りに上手く進捗しない場合、適宜、修正プランを新たに立案すること。



日本政策金融公庫
国民生活事業

となります。つまり営業の「G-PDCA」で言えば、

①G（ゴール、目標）

②P（プラン）

③D（実行）

④C（検証）⇒A（改善）⇒P（再プラン）

となっています。実は、この④、が「営業会議」なのです。

営業会議とは、報告会や営業マンに気合や根性を注入する機会ではなく、G-PDCA 中の「CAP」を実行するための会議、つまり、新たなプランを創り出す会議なのです。それゆえ、人によっては、営業会議を「CAP（キャップ）会議」と呼ぶほどです。

G-PDCA に関して、話をまとめると、次のようになります。

■G-PDCA のポイント・注意点■

Goal と Plan は異なる。： Goal を期間や人数で割ったものを Plan とは言わない。

Plan＝具体的行動（量、期日）。： 具体的行動内容、行動量、期日が含まれる Plan でなければならない。

Plan なくして Check なし。： 明確に実行判定可能な Check できるような計測できる Plan でなければならない。

営業会議＝CAP 会議： Goal 達成に向けた軌道修正のための CAP を行うのが営業会議の位置づけである。

営業会議は、非常にコストの高い活動です。

参加者の 1 時間当りの平均人件費×会議時間×人数 がかります。

概算で言えば、年収 700 万円の方なら 1 時間当り約 3500 円かかります。仮に 2 時間の営業会議を 10 人で開催すれば、

$3500 \text{ 円} \times 2 \text{ 時間} \times 10 \text{ 名} = 7 \text{ 万円}$

のコストがかかります。粗利 30%のビジネスをされている会社であれば、約 24 万円の売上を上げない限り採算が取れない活動になるわけです。

だからこそ、明確なネクストアクションとして新たな P（プラン）を創出する必要があります。報告会の会議ならば、システムなどを活用して、もっと時間を短縮化・効率化する必要がありそうですね。

いかがでしたか？

余談ですが、皆様の中には、「老後は夫婦円満で穏やかな生活をしたい」という夢を描いている方もいらっしゃると思います。しかし、その G を達成するためには、明確な P を自ら設定し、自らに課し、自ら主体的に行動するしかありません。

例えば、「そのためにいつまでに何をしますか？」「今年は何をしますか？」「今月は何をしますか？」

「毎日何をしますか？」などゴールから逆算して、毎日の行動を変えることが大切だと、多くの成功者が教えてくれているのです。

例えばですが、「晩御飯を食べたら、『おいしい!』『ご馳走様』と言う」とか「毎朝出勤時にハグしてからから出かける」とか、何でも結構ですが、日々の具体的な行動と行動量、期日を明確に設定する必要がありますよね。

今回は、プロセスマネジメントにおける「G-PDCA」と営業会議についてお話をしました。

《執筆者紹介》

ソフトブレン・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名中トップクラスに。ソフトブレン・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。

(参考)「プロセスマネジメント大学」⇒ <http://www.pm-college.jp/> ※本内容はマスター講座 第2回からの抜粋

【本件に関するお問い合わせ先】

プロセスマネジメント大学 事務局 TEL 03-6880-2610 平日9:30~17:00

E-mail pm-college@softbrain.co.jp



日本政策金融公庫
国民生活事業