

強い営業管理者の作り方

目標必達へ、堅固な心構えとスキルを養う

和田創研

和田 創

Copyright ©2015 by Sou Wada

《本テキスト使用に関する注意点》

本テキストの内容に関する著作権は、和田創研代表・和田創にあります。

本テキストの一部または全部を複写・複製・翻訳・掲示・転載・送信・配信すること、および各種媒体に入力することは、著作者の文書による許諾がある場合を除き、著作者の権利侵害となります。

◆本セミナーの狙い ～営業管理のキモを習得

和田創研が目指すところは、おもに中小・中堅企業、地場企業を強く大きくすること。厳しい環境下での「勝ち残り」にフォーカスし、大胆な発想と斬新な知恵により成長持続と社業発展をサポートしています。

その一環として、私・和田創が講師を務め、交通便利な東京・銀座会場で、おもに経営層を対象としたさまざまな公開セミナーを行っています。

本書ではそのなかから「営業管理者セミナー」を取りあげます。

私が企業研修などでクライアントに伺ったり、公開セミナーで参加者と接したりするなかでも気がかりな変化があります。感じ取ったのは2010年代半ば以降、思い知らされたのは2008年秋のリーマン・ショック以降でした。

私はやがてバブル期やバブル後の入社組が現場で要職に就きはじめた時期と符合することに気づきました。

この傾向は2010年代に入って加速しており、人材が豊富な大手企業でも放置できない経営課題として浮上しています。では、どのような変化でしょう。

一言でいえば、管理者の弱体化です。

真っ先に現れたのは、管理者が強くななくては部下を引っ張っていけない営業部門や営業拠点でした。世界経済の後退、国内市場の縮小という逆風がそうした現象を際立たせました。目標未達を繰り返し、表情どころか全身に「自信のなさ」が出てしまう・・・。

私は、つきあいの長い大手企業で「営業管理者研修」を行う程度でしたが、その頃から競争環境の激化に即してコンテンツに改訂を加え、磨きをかけました。そして、2010年前後から企業研修を本格化させるとともに公開セミナーを開始しました。

本セミナーは、そうした生成の経緯から、結果を出せない営業管理者と営業管理をどう変えるかに焦点を合わせています。

私自身、営業立て直し・業績テコ入れを得意としています。本セミナーの最大の狙いは、目標必達の営業管理のキモを習得していただくことです。ソリューション系の法人営業（B to B営業）を念頭に置っていますが、個人営業（B to C営業）にも有効でしょう。

営業担当者の動機づけと行動改革、目標管理が可能になります。

◆本セミナーの問題提起 ～営業管理者の苦悩

私が企業に伺って行う「営業管理者研修」は経営環境が厳しくなるにつれて日程が短くなり、2日間が主流になりました。当初は演習を含め、5日間でプログラムを組みました。そうした際には、クライアントに事前にアンケートを取ってもらいました。

私は目を通すたび、営業管理者が陥っている状態の深刻さに驚かされました。彼らが抱える問題が記されるだけでなく、営業管理者の仕事の本質とかけ離れたこまごまとした内容が綴られます。なかでも部下との「人間関係」に関する苦悩は際限がありません。アンケートにこれでもかというほどストレスやプレッシャーが吐き出されています。

営業管理者が些細なことに振り回されているようでは、本来の職責を果たす前にへとへとになってしまいます。

「折り合いの悪い部下と酒を飲むべきか迷っている」と記されていたときには、さすがに呆れました。私にじかに尋ねてくれるなら、「殴られる覚悟があれば一緒に飲みなさい」と即座に答えてあげたのに・・・。

私が吹き出しそうになる内容でさえ、彼らはずっと引きずっているのです。人により、頭と心のエネルギーの大半が奪われ、失われています。

部下を引っ張っていくどころでなく、上司が機能していません。

業績は察しがつきます。不況期、会社の組織のなかでもっともしわ寄せがいくのが営業部門や営業拠点です。売れない環境下、会社の役職のなかでもっとも難しいのが営業管理者です。営業部長、営業課長、営業所長、営業マネジャーなどのこと。

逆風が吹こうとも、営業管理者は企業の最前線で数字づくりの指揮を執り、収支責任を負わなくてはなりません。

ところが、その営業管理者が迷路に紛れ込み、出口を見つけられません。あるいは、暗闇で

さまよい、道標や道筋を見つけれません・・・。

管理のスキルの前に、管理者の心構えを築くべきです。

それなくして、管理者は自分の立場や責務を楽しめません。したがって、部下は自分の仕事や責任を楽しめません。職場が重苦しい空気に包まれることになります。

管理者へのアンケート、経営者との個別相談を通じ、私が抱く印象を率直に述べます。

「何と柔（やわ）なのだろう」。

これに尽きます。私が近年、「社長の態度力」と並び、「上司の態度力」と題する公開セミナーに心血を注いでいる理由です。経営も管理も所詮、人間がやることです。働きよりの根幹を成す「態度」が揺らいでは、だれもついてきません。

◆本セミナーの主張 ～営業管理者の実態

実力主義が根づいた企業では、結果を出した営業担当者が年齢や経験に関わらず営業管理者

に登用されます。本人の希望や意向と無関係に・・・。

彼らはたいてい熱心であり、営業の仕事そして管理の仕事に必要な知識をおおよそ身につけています。溢れんばかりの知識を詰め込んでいる人も珍しくありません。

ところが、人は知ったことをすべて行えないようにできています。

現実はどうか。いいと思ったことでも行えるのはほんのわずかです。真面目な人ほどそれが負い目になり、自信を失うという悪循環に陥ります。

今日、薬には効用だけでなく副作用があることは広く知られています。しかし、知識には効用だけでなく副作用があることはそれほど知られていません。

行動が結果をもたらします。そして、「結果がすべて」の社会人においては、知識がまま行動を蝕みます。再建屋の私は業績が振るわない会社や職場で、過剰な知識が果敢な行動にブレーキをかける実態を目の当たりにしてきました。

知識が足りないから結果を出せないなどと勘違いしないことです。

営業も管理も経営も同じ。むしろ逆であり、頭でっかちになり、本質を見失いやすい。

なかでも営業は高学歴化とともに弱体化が目立ちます。保育園や幼稚園を含めた20年前後の学校生活では、よく知っている親や先生、周囲にほめられ、テストで点を取れました。だから、知識を増やして安心を得たがるのは無理からぬことです。

しかし、自分が意識して学校教育の弊害を拭えないと、社会人としての成長が遅れます。

概して、成果を収められない営業管理者は知識に基づいた「手法」へ傾斜します。要は、うまいやり方を知りたがりです。

私は、それらをいったん捨てることを勧めています。他人から一時的に預かった知識で部下を動かすこと、部門や拠点を回すことはできません。本セミナーの主張です。

私が接し、凄いと感じた営業管理者は皆、行動の人でした。

トップセールスパーソンも同じ。営業担当者がそうであるように、営業管理者も体ごと仕事にぶつかることが先決になります。

知識は行動を通じて「知恵」へ、そして知恵は行動を重ねて「気づき」へ変わります。

「行うことが知る条件」。

経営者も管理者も社会人もこれを守るなら、本やセミナーは捨てたものでないでしょう。

◆本セミナーの特色 ～営業管理者の再生

営業部門や営業拠点で売り上げがつくられ、それを合算すると会社の売り上げになります。市場の環境はもちろん部下の水準はたいして違わないのに、数字は大きく開きます。業績の上積みを図れる職場と業績の足を引っ張る職場が出てきます。

営業部門や営業拠点の業績は管理者次第です。

管理者を入れ替えると、1～2年で数字が引っ繰り返ることが、それを物語っています。再建屋の私が圧倒的に重んじるのは、管理者の再生です。

とはいえ、営業管理者が結果を出すには、小難しいことを行う必要はありません。

一兵卒として戦績を残すのと、大将として勝利を収めるのは別次元の問題です。

営業担当者は自分の成績さえ上げれば評価されます。しかし、営業管理者はあくまで部下の働きを通じて組織の数字をクリアするしかありません。プレイヤーとマネジャーの立場の違いを胸に刻むことが、結果を出せる営業管理者への入口になります。

実は、部下を引っ張れないのも、部下を変えられないのも、部下を突き動かせないのも、自分の打ち出す方針がきっぱりとしないのも、自分の繰り出す命令や要求、指示が力を持ちえないのも、己の肝が固まらず、熱が低いからです。

結果を出せない営業管理者は、戦（いくさ）に臨む大将の魂に当たる「覚悟」と「執念」が乏しい。

したがって、目標予算に立ち向かう部下の「闘争心」を引き出せません。長年にわたって大勢の当事者と関わり、交わってきた私の実感です。

「この大将のもとでは負け戦が避けられない」と思えば、部隊は前進をためらいます。

大将が腹を括ることにより、部隊に難局を打ち破り、活路を切り拓いていこうとする気運と態勢が整います。

営業管理にまつわる知識や手法がいくらか生きるのは、この土台を築けてこそ！ 大将がぐらついていては、敵とぶつかる前に部隊はこけてしまいます・・・。

本セミナーは、営業管理者の「自己変革」に重きを置きます。

際立った特色です。それができるなら、頭と心を占領する些細な苦悩は消えていきます。

すでに述べたとおり、今日の営業管理者は大変です。しかし、どんなに苦しかろうと、表情を曇らせることは許されません。部下はとても敏感だからです。

大将が自らに失望する姿を見せると、部隊は士気が落ちます。

上司がつかれば、部下はつらくなります。上司が楽になれば、部下は楽になります。

私は、本セミナーで営業管理者を楽にしたい。

それを第一としています。

日本はトレンドとして劇的な人口減少にともなう大幅な内需縮小が進みます。それ以前に社会と経済の成熟が深まり、好況の持続が望めません。

風向きが変わった途端、弱い管理者は勝利（目標達成）を収められなくなります。

私は、このことを業績低迷や業績不振を抜け出せない経営者に理解してほしい。たいてい営業管理者を自前で育てられず、中途採用に頼っています。優れた営業担当者がなかなか入ってこないのに、優れた営業管理者は減多に入ってきません。

私は、彼らを真の営業管理者に変えるうえで、的確な教育指導が絶対に欠かせないと考えています。その機会を与えず、結果を期待するのは酷というものでしょう。

◆本セミナーの主眼 ～営業管理者の役割の転換

この先、おそらく仕事の受注も商品の販売もますます難しくなります。顧客が減り、その予算が減るのだから当たり前です。

営業管理者が単に頑張りを求めるのでは数字の下落を免れません。成績がひどいとしても、たいてい部下が頑張った結果なのです。私は破綻企業の営業の立て直しにも携わりましたが、営業担当者の「サボタージュ」が主因というケースを知りません。

営業活動の「管理」で収益を伸ばせる余地は限られています。

まして部下がそれなりに頑張っているとしたら、余地はほとんど残されていません。そこで、営業管理者は「支援」に全力を傾けるのです。本セミナーの主眼になります。

それは結果でなく「過程」、つまり成績をもたらす「行動」の支援を意味します。

私はこれを「過程の行動（プロセスにおけるアクション）」と呼び、尊重しています。

売れる時代から売れない時代へ、営業管理者が果たすべき役割がまるで変わりました。今日の営業管理者とは「営業支援者」でなければならないと断言します。

それが結果として、部下との信頼関係を築き、部下の本気を引き出す最大の動機づけとなります。

手法、なかでもテクニックを習い、モチベーションを高めるという発想がいかに貧しいか。私に言わせれば、人間の「尊厳」を舐めています。

あなたに、部下（社員）は自分の手段、道具という気持ちがありませんか。

部下（社員）を敬うべきです。成果の乏しい努力に見切りをつけてください。

「管理者」という呼称が一番の曲者です。

経営者を含め、管理者が騙されてしまうのです。不幸にも、関心が管理へ向かいます。人間はだれしも管理されることが大嫌いです。とくにオーナー社長は・・・。

結果をもたらす部下の「過程の行動」に関心を寄せ、①日次報告による助言、②同行営業による指導を大切にし、目標達成へ導きます。

本セミナーでは、管理者から支援者に転換するという前提で、営業管理を「結果管理」「実績管理」「後追い管理」から「原因管理」「行動管理」「先行管理」に改めます。

上司が管理を変えるなら、部下も行動を変えるはずです。

どうか、あなたの部下（社員）を信じてください。

◆本セミナーの内容構成 ～中身がぎゅうぎゅう

さて、本セミナーは8部構成となります。

具体的なプログラムは以下のとおりです。

〔狙い〕 自己変革、部下変革、業績変革を促す

〔結論〕 数字は営業マネジャーのあなた次第だ

I 営業管理者の使命と役割 ～勝てる「自己変革」のポイント

1. 営業管理者の心得…部下は上司の覚悟と本気を見ている
2. 目標達成と部下育成…営業管理者は育てながら勝て！
3. こなすべきはリーダー、マネジャー、コーチの3役
4. 管理から支援へ…部下をもっとも助ける人が上司になれ

II 部下のヤル気の引き出し方 ～勝てる「動機づけ」のポイント

1. 肉食系から草食系へ…若手を中心とした精神の変質を知れ
2. 全体のまとまり、上司と部下、部下と部下の信頼をつくれ
3. 気づかないうちに部下のモチベーションを下げている現実
4. 理と情の配分を間違わなければ部下の動機づけはたやすい

III 営業が強い職場への再構築 ～勝てる「組織風土づくり」のポイント

1. 農耕型から狩猟型へ…営業とは行うものでなく挑むものだ
2. 開発営業の推進が組織風土を甦らせ、営業を強くする
3. ゆるゆる、なあなあを許しては常勝の営業部隊は築けない

4. 営業変革にともなう部下の抵抗や反発はこう乗り切る

IV 成果を生む行動へのフォーカス ～勝てる「行動改革」のポイント

1. 意識改革や手法習得よりも行動改革のほうを優先させよ
2. 成果を上げる第一は、成果の乏しい努力を減らすことだ
3. 部下の限られた営業力をどう使わせるか、接触先を見直せ
4. 選ばれる営業行動に変えないかぎり、数字は伸ばせない

V 行動を確約する場への転換 ～勝てる「営業会議」のポイント

1. 本気で数字に責任を持たなければ営業担当者は育たない
2. 数字はノルマとせず、マネジメントの仕組みでクリアせよ
3. 営業会議とは成績向上による目標達成を後押しする装置
4. 結局、部下一人ひとりが行動の責任を確約する場に改めよ

VI 目標未達の悪循環の打破 ～勝てる「目標管理」のポイント

1. 結果管理のウソ…部下から数字が上がってきたら手遅れだ
2. また未達？ 目標管理がうまく機能しない主因は何か
3. 目標を大胆に引き上げてやらないと、営業は変わらない
4. 目標未達が引き起こされるたった一つの理由とは何か

Ⅶ 目標を裏づける行動の創案 ～勝てる「行動計画」のポイント

1. 営業管理者がもっとも関与すべきは目標の謎解きである
2. 戦略／方針の樹立：営業で何を重んじ何を捨てるかの見識
3. 戦術／計画の策定：目標数字を担保しうる営業行動の設計
4. 検証／行動の評価：3タイプの管理帳票による追跡と関与

Ⅷ 即座に使える目標必達の手法 ～勝てる「行動管理」のポイント（和田創方程式）

1. 営業活動の実態をつかめないと結果管理から抜け出せない
2. 業績直結の優良顧客、大口商談は組織営業で取り込む
3. 部下の成績を左右する面談有効度は4つの変数で追いかけてよ
4. 組織としての営業成果を最大化するうえで管理者が守ること
5. 部下それぞれの弱点を突き止めてピンポイントの解消を図れ
6. 日次報告による助言と同行営業による指導の進め方と急所

〔総括〕 ゆうゆうと「目標予算」をクリアせよ

プログラムを見てお分かりのとおり、本セミナーは1日ですが、中身がぎゅうぎゅうに詰まっています。また、営業管理者の心構えに留まらず、営業管理のスキルを養います。精神論で数字を立て直せるはずがありません。

科学性に則した部下指導と目標管理の手法を学んでいただきます。

本セミナーでは、営業管理者が全員をまとめ、動かし、育てて、業績をよくするコツを分かりやすく解説します。また、目標未達の原因となる、部下の悪しき営業常識と営業習慣を打ち砕く具体策にも触れます。

マネジャーとしての実力が備わるのはもちろん、部下との接触、部下への対応における苦悩や疑問がいくらかでも解消し、自信と元気を取り戻せるなら幸いです。

本セミナーは、「行動先行管理」を取り入れて目標達成を図るという内容ですので、成長持続を願う経営者にも役立ちます。

勝てる営業チームに再生するポイントをつかんでください。

◆本セミナーの狙い ～収益向上の指針と方策を習得

私がここまで述べたのは「営業管理者セミナー」のうち、1日目の[「勝てる営業チームのつ](#)

くり方」です。基本編に相当します。営業管理の本質に切り込んだ内容に感動していただけるでしょう。

ここから述べるのは、2日目の「営業マンの具体的指導法」です。実践編に相当します。職場や現場で即座に使える内容に納得していただけるでしょう。

このガイダンステキストでは、1日目の紹介に多くのページを割きましたが、2日目の紹介に割くページはわずかです。しかし、2日目の「営業マンの具体的指導法」の重要性が低いという意味ではありません。私は、実践編の内容を生かすには、基本編の内容を踏まえることが前提になると考えています。

本セミナーの最大の狙いは、収益向上の指針と方策を習得していただくことです。

営業担当者に対する的確な助言、有効な指導が可能になります。

言い換えれば、部下への適切な支援が可能になります。

◆本セミナーの特色 ～営業育成の標準化

営業担当者が思いどおりの数字をつくれなくなり、その積み重ねとしての部門や拠点の数字

も沈みがちです。部下が従来のやり方で頑張ったところで成績を伸ばせません。また、営業管理者が部下にやり方を任せていては業績を伸ばせません。

そもそも営業管理者の使命とは、「育てながら勝つ」に尽きます。前者が「人材育成」、後者が「目標達成」という因果関係になります。

しかし、人材育成は“子育て”に通じます。つまり、一人ひとりちゃんと面倒を見ていくのです。

多忙を極める上司が数人、ましてそれ以上の部下をはたして育てられるのか。

それは至難もしくは不可能というのが、再建屋としての私の結論です。長年の試行錯誤を踏まえ、それを容易にするソフト面のインフラ整備が不可欠と考えます。

本セミナーは、営業育成の標準化の方法を解き明かします。

際立った特色です。営業育成とは、「営業強化」と「人材育成」のこと。

逆に言い直しましょう。標準化を図らなければ、営業育成を成し遂げられないか、それ以前

に営業育成を押し進められません。

本セミナーでは、営業管理者が営業担当者の成績向上をすみやかに促すコツを分かりやすく解説します。ついては、「個別に育成を図る」と「組織で育成を図る」という2つのアプローチを取っています。

◆第1のアプローチ ～個別に育成を図る

営業担当者を「行動力」と「提案力」という2つの観点から4ゾーン、16タイプに分類し、それぞれの特性を明らかにします。

そのうえで、タイプごとに収益伸長の方向性とヒントを示します。

もちろん、厳密な分類ではありません。しかし、部下は経験や力量が異なり、抱える課題もさまざまです。営業管理者は各人の特性をわきまえて指示を出します。

一律の助言や指導では効果を上げられません。

そして、その際に客観的な「ツール」を用い、説得力を高めることが大切になります。営業管理者がよかれと思って指示を出したのに、自分のやり方に口を挟まれたと感じる部下がいな
いわけでありません。ときに相手に感情的なしこりが残ります。

部下とツールを介して向かい合い、どのようにすれば成績を伸ばせる
かを冷静に話し合います。

プライドの高い部下、年上の部下であれば、なおさらそうすべきでしょう。

残念ながら、個別に営業力の強化策を伝える営業管理者は多くありません。とりわけ業績の
冴えない職場では、当たり前なことがほとんど行われていません。

部下の立場からすれば、自分の営業活動を振り返りながら問題点や弱みを克服し、何を目指
すか、どう進むか、それを明確に示されることになります。今後に希望が持てるし、勇気が湧
いてきます。上司に対して信頼や感謝の気持ちが湧いてきます。

◇第2のアプローチ ～組織で育成を図る

部門や拠点の単位で営業強化・人材育成を図ります。

職場による営業特性の違いがなければ、会社として営業強化・人材育成を図ります。一つの事業しか営まない中小企業はそうなるはずです。

この会社（職場）で営業として働くからには、皆がこれだけはやり抜くという誓いもしくは掟（おきて）を定めます。

第1のアプローチと同様、これも営業育成の標準化といえます。

本セミナーでは、収益伸長につながる行動を探り、それを拠りどころとして営業担当者の行動を変えさせる手順とポイントを学んでいただきます。さらに、自社ならではの「営業の約束事」を決めるうえでの具体的なヒントが得られます。

営業が長らく結果を出せなければ、社長（上司）が主導して変えるしかありません。とはいえ、社員（部下）に一方的に押しつけたところでうまくいきません。本セミナーの眼目は、全員を巻き込みながら成績をよくする行動を明らかにすることにあります。

自らの行動を律することが、モチベーションの源泉になります。

社長はこうした約束事を「ツール」に落とし込んで営業関係者全員に共有させ、だれ一人として脱落者が出ないようにやり抜かせます。

私自身はこの取り決めに「営業の憲法」と呼んでいます。

営業は「結果がすべて」という仕事であり、その結果を決定づけるのはやり方です。「行動改革」を優先することで、短期間で営業立て直し・業績テコ入れを実現します。

私がここで述べたことは、社長（上司）が社員（部下）にどのように助言を与え、指導を行うのか、その内容をあらかじめ用意することに通じます。

それにより、日次報告や同行営業による指示がそのときどきの状況や成り行きに流されるのを防げます。

私は、営業担当者への指示がぶれたり正反対になったりして混乱に陥れている現実をしばしば見聞きしてきました。

なお、約束事は、実際の運用では営業管理者が部下の経験や力量に応じて絞り込んだり比重

を変えたりすることができます。個別にいくらか配慮を加えられるのです。

◆本セミナーの共通項 ～支援ツールを活用

これまでに述べた2つのアプローチは、「ツール」を用いる点が共通しています。

概して、業績が振るわない会社や職場は収益伸長を後押しするソフト面のインフラ整備に力を注いでいません。営業育成を当事者に委ねてしまいます。

念を押せば、管理ツールでなく支援ツールのこと。

再建屋としての私の経験に照らせば、業績向上にツールの活用が圧倒的に有効です。目先の売り上げに関心を奪われる社長（上司）は合理的な発想を持ってません。つらいはずです。2つのアプローチをまとめましょう。

まずは、“ありもの”の第1を用いて営業育成に取り組みます。

出来合いのツールで即座に行えます。が、大きな効果が得られます。

そして、“あつらえ”の第2を用いて営業育成に取り組みます。

自社ならではのツールをつくります。はるかに大きな効果が得られます。

社長も社員も、上司も部下も、どうすれば数字を伸ばせるかを貪欲に探り、着実にやっていくことが「営業が強い会社」に生まれ変わる条件となります。

冒頭に述べたとおり、本セミナーはおもにソリューション系の法人営業を念頭に置いています。したがって、第1のアプローチでも、第2のアプローチでも、最終的に「提案営業」を目指しています。

とはいえ、私が心血を注いできた“本物の提案営業”です。これまでの営業特性と対照的なので習得はたやすくありませんが、これからの収益の上積みに欠かせません。本セミナーをきっかけに会社や職場でソリューションを定着させてください。

◆本セミナーの内容構成 ～行動の習慣化を重視

さて、本セミナーは、「営業力の強化策」と「評価基準の設定事例」の2部構成となります。具体的なプログラムは以下のとおりです。

I 【タイプ別】営業力の強化策 ～問題を改善するズバリの診断と処方

0. 大きい観点で収益伸長の方向性をつかむ
1. 収益を著しく左右する営業の2大エレメント
2. 演習／マトリクスで営業実態をとらえる（単独評価）
3. 演習／マトリクスで営業実態を話し合う（合意評価）
4. 演習における最大の不都合とは何か？
5. 4ゾーン、16タイプの手法と人材に分けられる
6. 引き合いを前提とした「受け身営業」の限界
7. 顕在ニーズを刈り取る「御用聞き営業」の限界
8. 資料づくりにいそしむ「おたく営業」の限界
9. 顧客への貢献に徹する「役立ち営業」の優位性
10. 【タイプ別】営業力の強化策はこれだ！

見積もり営業 無気力営業 いやいや営業…

お奨め営業 お願い営業 脅し営業…

生意気営業 閉じこもり営業 独りよがり営業…

共創営業 納得営業 Win-Win営業…

11. これからの効果的な手法、理想的な人材とは？
12. より収益の大きな営業活動へシフトする
13. 「問題克服指針」の振り返り

〔まとめ〕一人ひとりに営業強化の方向性を示せ

Ⅱ 「成績直結」評価基準の設定事例 ～効果絶大、営業強化ツールの活用法

0. 数字責任を果たすうえで評価基準は不可欠！
 1. 「営業強化ポスター」のフォーム
 2. 「営業強化ポスター」のサンプル
 3. 営業ステップと営業アクションの実際 ～どのような手続きで何をやり抜くか
 - Step0 / ベーシック（営業の原点）
 - Step1 / アプローチ（最初の働きかけ）
 - Step2 / コンタクト（関係づくり）
 - Step3 / サーベイ（情報収集）
 - Step4 / コンセンサス（課題合意）
 - Step5 / コラボレーション（解決策合作）
 - Step6 / プロポーザル（提案書作成）

Step7 / ネゴシエーション (根回し)

Step8 / プレゼンテーション (商談)

Step9 / クロージング (成約)

Step10 / フォロー (追跡&支援)

4. 「営業強化チェックシート」のサンプル
5. 評価基準の導入研修が学びと気づきを与える
6. 社員や部下に最重視すべきは営業の躰である

〔まとめ〕 ツールの活用で営業の躰を環境にする

プログラムを見てお分かりのとおり、受講後すぐに取り入れられる実践的な内容です。

Iが第1のアプローチ、IIが第2のアプローチに対応しています。

ツールを用いた意識のすり込み、行動の習慣化を重んじています。

経営者や管理者が“手抜き”を考えないと、営業強化と人材育成は叶えられません。もっとも楽な方法がもっとも効果の上がる方法です。

◆ぜひ、本セミナーにご参加を！

営業管理はどこまでシンプルにできるかの勝負です。

外部の環境、自社の状況が険しくなるほど……。複雑にすると、行動が曖昧になります。そして、行動（原因）が曖昧になると、望ましい数字（結果）を収められません。私は再建屋として、「行動、行動、行動！ 数字、数字、数字！」と声を張りあげてきました。

本セミナーでは、すたとんと腑に落ちる明快解説に努めます。

私は、基本編「勝てる営業チームのつくり方」と実践編「営業マンの具体的指導法」を営業管理者養成の2ステップと位置づけています。

繰り返しになりますが、基本編では営業管理者の心構えと営業管理のスキルを習得し、実践編では営業力の強化策を習得します。

それぞれが独立した内容ですので、受講のお申し込みは別々になります。しかし、和田創研では、多忙な経営者や管理者、とくに遠方からの参加者の利便性を考慮し、2日連続で開催し

ています。

両方を受講していただくと効果的です。より大きく、より早く、より確かに、目標達成⇒業績向上を成し遂げられます。どうか前向きにご検討ください。

詳しくは、[和田創研ホームページ](#)にて…。カラーパンフレット（申込書付き）をご覧ください。

⇒[「営業管理者セミナー」](#)のご案内はこちら。

「営業管理者セミナー」のガイダンスセミナーは、ユーチューブの動画でもご覧いただけます。経営層と管理職の皆さままでご視聴ください。

〔著者紹介〕

和田創研代表／再生・再建屋

和田創（わだ・そう）

数字立て直し一筋の経営コンサルタント。

おもに「教育」を通じて当事者の意識改革と行動改革を促し、組織風土の刷新、業績の拡大、成長の持続を成し遂げる。業種や規模を問わず、多くの顧問先を短期間で優良企業に甦らせてきた。

豊富な経験と実績に裏打ちされた信念を投げどころとし、「チェンジ＝適者生存」「クリエイション＝価値創造」「ソリューション＝課題解決」をキーワードとした明確な指導は、トップから絶大な信頼と評価を得ている。また、危機感と変革志向の強い社長の個別相談に応じる。MBAでも教育に当たる。

企業での教育と指導を含めた年間の講演実績は2百回近く。その対象は社長から管理者、社員まで、テーマは経営、管理、人事、マーケティング、事業、商品、企画まで幅広い。『結果を出せない営業はこう立て直す』などの著書、『社長の打ち手』などの研修教材は多数。『理念行動』を不定期で発行。

目標達成と業績向上の助っ人

おもに中小・中堅企業、地場企業を対象とし、
社長と苦悩や問題を共有しつつ、
数字の短期立て直しそして大幅伸長に取り組んでいます。

無料・個別の「経営相談」に関するお問い合わせは・・・

皆 や ろ う 、 見 直 し 。

050—3786—3704

和田創研

〒104-0061 東京都中央区銀座1-28-11 アクロス銀座505
(東京駅、羽田空港から交通便利)