



たった 1 か月で営業組織の P D C A が倍のスピードに上がる 正しい営業会議の進め方 チェックリスト

経営者、事業部長、営業責任者の方を対象としています

著者：イノセル株式会社 代表取締役 内野 久

こんにちは。私株式会社イノセル代表取締役の内野久と申します。

2018年1月まで従業員200名の会社研修会社の執行役員兼事業責任者として営業現場の指導にかかわり、自信でも営業18年、営業マネージャー経験7年、100社以上の毎年増収増益を続ける営業組織を見てまいりました。

前職では、企業経営者に営業研修を提供する立場でしたので、その題材を知るために、100社以上の業績のいい組織を研究しましたし、70回以上の研修も受講してきました。

加えて成長企業にコンサルティングの立場に関わることで、業績の伸び悩む組織と、

あつという間に業績が成長していく会社も見てきました。

その学びを事業部長の立場でわずか30名の組織ですが、自部門でマネジメントを実践し、うまくいったこともあれば、取り返しがつかないほど組織を崩壊させた経験もあります。

◆業績のいいほぼすべての会社に共通していたことは…

こういった学びの中で業績のいい会社に共通していることをやっと発見しました。

なんだそんなあたりまえのことか？と思われる経営者もいるかもしれませんが、私にとっては大きな発見でした。

この状態さえ作れば、商品に強い競合があっても、戦略がまずくても、業績は確実に伸びています。

それは…

経営方針を実行するスピードが速い

ということにつきます。

そしてこの実行スピードをあげることに大きな影響があるのが、

会議の手順

です。

その中でも営業会議に手を加えると劇的に組織が変わる様子を見てきました。

今回は組織の行動スピードをあげ、業績を高めるための

営業会議の進め方についてのチェックシートをお渡しします。

その前にあなたの会社はこんな営業会議をしていませんか？

◆営業組織が停滞する会議の進め方とは・・・

- メンバーから一人一人の目標を発表させ、商談の詳細を報告させていませんか？
- 一人の説明が長くて、他の人が聞いていない
- 具体的な来週の行動について会議主催者がアドバイスをする
- 事実と主観がごっちゃになった報告をさせている
- 営業部長が感情的に説教モードになり、皆押し黙る
- 何をいつまでに誰がやるかがはっきり決まらず終わる
- 毎週同じような報告が来る
- その場の思い付きの発言から会話がテーマと違う方向に発展する

- 先週決めたことがほぼ実行されない
- ネガティブな発言者を納得させる対話で時間を費やしている
- その場で思いついたことを話し、決めたことをゼロベースに戻すやりとりが続く
- 部下の言い訳が長い

こんなことは貴社の営業会議で発生していませんか？

何を隠そう、これは私の営業会議で過去実際に起こっていた事実です。

上記のことが起こることにより、その後、それぞれどんなことが発生したのかを補足して説明させていただきます。

◆良いなと思ってやっていることがだめな理由

- メンバーから一人一人の目標を発表させ、商談の詳細を報告させていませんか？

→冒頭に話すメンバーの話が長いと、後半のメンバーに割く時間が少なくなり、話したいテーマを説明できずに終わってしまい、消化不良な気持ちになって会議を終える

- 一人の説明が長くて、他の人が聞いていない

→意識的には、自分の発表の出番しかメンバーは参加していない。部下は陰で「会議意味ないよね・・・」と陰口をたたいており、優秀なメンバーほど会議に参加したからなくなる

□具体的な来週の行動について会議主催者がアドバイスをする

→本人はその場ではありがたいといった態度をとる。しかしアドバイスを続けていくと、受けた相手はアドバイス待ちになり思考しなくなっていく。そしてアドバイス通りに実行したことがうまくいかないと、アドバイスをした人の責任だと考えるようになる。考えない、言い訳ばかり考える部下が作られる

□事実と主観がごっちゃになった報告をさせている

→状況改善の原因がわからなくなる。主観を聞き始めるときがないので、会話が延々と続く。人はそれぞれが全く違う価値観を持って話をする。その価値観を取り除いた情報を議題にしなければ真実が見えない。事実が頻繁に飛び交うよう主催者は目を光らせるべき。主観の意見の場合は、相手の話をさえぎる。

□営業部長が感情的に説教モードになり、皆押し黙る

→聞いているメンバーは内心では早く終われと考えておいる。説教終了後は部下が「全力を尽くします！」みたいなあいまいな発言で会議が終わる。伝えたほうは、叱ることで火が付いただろうと思いきや、翌週も全く部下のアクション状況に変化がない。部下に失望し、怒りがこみあげてくる。これが続くと、営業部長はこのやりとりにつかれ、部下の育成をあきらめはじめる

□何をいつまでに誰がやるかがはっきり決まらず終わる

→営業会議の目的はメンバーのアクションを好転させることなのに、ただの報告会となる

□毎週同じような報告が来る

→営業会議でアクション設定をしたのに、状況が変わらないことが続くと停滞感が充満し、刺激的な施策を選びがちとなり、刺激がなければ動かない組織になっている。また会議の決定事項をやらないことを容認する文化だととらえられると多くの部下が納期通りアクションをしなくなる。

□その場の思い付きの発言から会話がテーマと違う方向に発展する

→先週決まったことや、今日の目的からそれていく様をみて、仕事を前進させたい部下ほどイライラし始める。約束を守る仕事に誠実なきっちりしたメンバーの気持ちから離れていき、営業会議を嫌悪するようになる。毎回思い付きの会議が続くと、実行の進捗を図れないので同じ場所できとまり、何もやらず、次々新しい案を出す。結局何も前に進んでいないことに途方に暮れることになる

□先週決めたことがほぼ実行されない

→この状態の組織はまずはアクション数を絞ってやりきる体験を作らないといけない。1週間単位で参加者一人一人が一つだけ、来週までに必ずやることを絞るなどの工夫をしないと会議を開く意味がない。

□ネガティブな発言者を納得させる対話で時間を費やしている

→ネガティブな人に対応しているとその人の会議内での発言権がまし、他にもネガティブなことを言い始める社員が増え、営業部長がその人を納得させるために別途時間を設ける事態に発展する

□その場で思いついたことを話し、決めたことをゼロベースに戻すやりとりが続く

→営業部長は先週決めたことを覚えていないし、実行したかどうか興味がないというメッセージにとられてしまう。そうすることで部長の思い付き発言と裏で判断し、だんだん本当に重要な方針すら実行しなくなる

□部下の言い訳が長い

→言い訳を会議で話すことを許していると、言い訳する社員が増え始める。営業部長のイライラ、怒りがたまっていき、ストレスのたまる状態になる

こんな営業会議をもし実施していたら、今すぐ会議を変更しましょう。

それではさっそく業績の上がる営業会議のチェックリストをご紹介します。

業績の好調な会社が実施している会議手順

□営業会議自体のゴール設定をする。※会議とは「アクションと納期を決める場」である

例：週の目標未達を達成するために現実的な施策を作り出す。

いつまでに誰が何をやるアクションを引き出すための場

9月末までの予算対実績ギャップを埋める方策を作り出し、実行進捗を確認する場

→どういう営業会議なら○なのか？×なのか？その定義をメンバーに周知し、全員が共通理解を持つ事が大切です。

□営業会議自体のゴールをメンバーが把握できるように表示物や共有物を作る

例：「各自が週間目標に対するギャップを認識し、不足を埋めるために次のアクションをいつまでに、何をするかを決意していることが営業会議のゴールです。」といった掲示物を張っておく。

司会者と議事録係、タイムキーパーの責任者を決める

営業会議のゴールを達成する週報フォーマットを作成する※以下は必須ポイント

①先週の目標

②先週の結果

③アクションを変える点+次のアクション

→アクションを変えるだけで終わってはいけない。次の約束を具体的に

④翌週の目標

上記は必須の4項目です。

営業会議開始前に週報を全員が提出することを義務付ける

営業会議は週報を提出後開催することを定例化する ※週1回が目安

各人の目標に対する不足状況の報告は会議前日までに週報などのフォーマットで参加者全員が閲覧できるようにしておく

営業会議参加前までのルールを決め、メンバーに共有しておく

営業会議中のルールを決めメンバーに共有しておく

①部下の報告から始める

②過去の話 30%、未来の話 70%

③設定している目標の期限の後に、営業会議を設定する

など

事実で会話をする

→NG 来週までとにかく多くの電話をするよう全力を作ります！

→OK 来週までに 100 社のリストに電話押して、アポを 5 つとります。

営業活動を数値で周囲が誤解しない形で（数字、期限）報告させる

→NG ロープレを実施し、お客様にわかりやすい説明をマスターします

→OK ロープレ練習を実施し、〇〇部長のロープレを実施し、来週金曜日までに承認していただきます。

ブレインストーミングをしない※する場合は別に時間を設ける

各自が次に何をすることが明確になっており、動き出す状態をつくる

営業会議NG集

□部下の未達要因にアドバイスをする

→これは私も良いと思ってやり続けたことですが、これを行うと、部下の思考停止が始まります。

「内野さんがアドバイスをしてくれるから、その通りにやろう」→「アドバイスがないと動けない」→内野さんのアドバイス通りにやったらうまくいかなかった→内野さんが悪い

こんなループにはまります。市場で戦う上での最低限の武器を部下に与えることは大事ですが、目標設定から結果を出すまでのプロセスに上司が介入すると部下は逆に育たなくなります。

□過去の未達要因で話が終始する。

未達要因をメンバーはとうとうと話しがちです。要は言い訳です。

「急な仕事が入って時間が無くなり電話をする時間が無くなり、荷電数目標を達成できませんでした」

「先方の業績が悪化して予算配分が変わり、見込みが3社崩れてしまいましたので、売上見込みが崩れています。」

などなど。

この時、やりがちなのは、その言い訳に付き合うこと。

上司の正しい対応は、「**で次はどうするの？**」です。

また部下の言い訳の中に業績を下げる事実要因があった場合は、上司として手を打つべきことがあるかもしれないので、事実を報告させるのはOKです。

例：競合企業が20%の割引キャンペーンを仕掛けている、先週だけで3社同じ理由でコンペに負けた。

□営業会議で話すべきテーマ以外の話題にテーマが飛び火し話が長くなる

これは、議長の営業部長自ら話題をそらしてしまうリスクがあるのですが、営業会議の目的から逸脱した話題で、部下の面白い意見や、いい意見に反応して

「そのアイデア面白いな！！ それ具体的にもう少し説明してくれ。おー皆どう思う？ ちょっとそれ今検討したいね」

と営業会議とはずれた話題で話が広がること、これはよくありがちです。

もし営業会議のテーマからずれているけど、事業を推進する中でいいアイデアを出した部下に対する対応は、営業会議外で時間をとることがベストです。

いかがでしたでしょうか？

業績が好調な営業会議の進め方です。

【最後に】

また、この営業会議メソッドは即効性があります。

こちらのレポートを読み、ご自身の営業会議と照らし合わせ、変えていくポイントを考えてみてください。

そのまま全部変えられる場合もあれば、貴社の状況に合わせて考える部分もあることでしょう。

この会議の場を通じて、メンバーができないことを認識し、できないことをできるようにする、そのサイクルを作ることで、メンバーの地力、実力が毎週じわじわと高まります。

これを継続することが、他社にまねできない強い組織づくりの根幹となります。

ぜひ、実行してみてください。実行からしか、現実は変わりません。皆様の成功を心より祈念しております。