

管理職向け営業研修【抜粋版】

# 若手・中堅営業マンが伸びる 予定マネジメント



(株)営業改善・代表取締役  
黒田 昭彦





## (株)営業改善・代表取締役 黒田 昭彦(クロダ アキヒコ)

1971年生まれ 大阪府堺市出身(52歳)

甲南大学 法学部卒業

- ・大学時代はボウリング部(最高スコア278)
- ・趣味:野球、ゴルフ、息子のミニバス観戦(応援)
- ・著書:「20日間でマスター 数字が作れる営業研修」
- ・メディア掲載:「近代中小企業」2020年7~9月号、2023年9月号
- ・吹田商工会議所(専門相談員)
- ・吹田市起業家交流会実行委員会(委員)

- ・23年間、マーケティング会社・株式会社ヤラカス館(現:YRK and)にて企画営業として流通小売業、メーカーなど様々な企業の販売促進、営業支援業務に参画。
  - ・その後、依頼先企業の営業マンへの取材をベースにした、優秀な営業マンと普通の営業マンの「受注プロセス」のギャップを埋める営業支援ツール作成を得意領域とするに至る。
  - ・同時に「年間受注」という考え方で、クライアントの年間予算への入り込み方を会得。個人プレイヤーとしての営業成績が150%アップ、1.5億円と飛躍的に向上する。
  - ・2017年、数年来赤字だった営業部門の黒字化をNo2の立場で支え黒字化。
  - ・2019年11月、営業コンサルタントとして独立。
  - ・2020年2月、吹田商工会議所 専門相談員に就任。
- ※現在は、日曜日の晩に月曜日からの仕事を考えて憂鬱になる営業マンをなくし、優れた営業マンが増える事で、世の中に気持ちの良い対応が満ち溢れることを目指している。

# 【ゴール】

若手・中堅営業マンが伸びる  
営業マネジメントの習得。

## ■目次

1. 事例紹介「数字を達成するチームと未達チームの違い」
2. 部下とのコミュニケーションがうまく行かない理由
3. 部下への指導・教育を有効にする方法
4. 若手・中堅営業マンが伸びる「予定マネジメント」



# 【事例紹介】 数字を達成するチームと 未達チームの違い

## ある広告代理店・営業部の事例

- 営業のメンバーは全員まじめに外営業もしている。
- 営業部の方針は同じで各チームに違いはない。
- 数字を達成するチーム、未達チームに分かれてしまう。



## 両者の違い

### ■ 達成チーム

マネージャーとメンバー間のコミュニケーションが密接。

→ コミュニケーションが密接でメンバーの悩みがすぐに解決される状態だった為、メンバーの行動が止まる事がなかった。

### ■ 未達チーム

行動設定がメンバーにお任せの状態。

→ コミュニケーションの量が足りず、メンバーの現状も分からない状態だった。



**コミュニケーションのあるなしが成果に！**

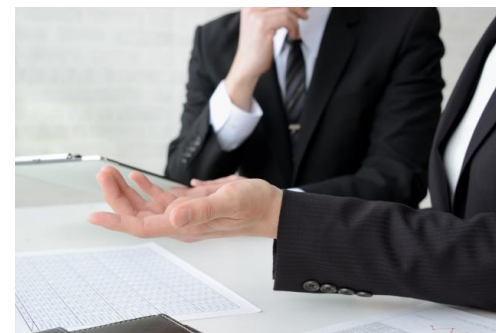
# なぜコミュニケーションが重要なのか？

## ■ある(達成)チーム

メンバーの悩みがすぐに解決される状態  
→メンバーの行動が止まる事がなかった。

## ■ない(未達)チーム

メンバーの悩みが解決しない状態。  
→メンバーの行動が止まってしまう。



必要な時にすぐに手を打てる状態にするのが  
コミュニケーションの要点



# 部下とのコミュニケーションが うまく行かない理由

## よくある業務管理の課題①

### ■業務管理の現状

日報、SFA、MAなど

→ 主に1日の結果を記載、入力。



### ■課題

現状は共有される。

しかし、

→ 次の行動予定は不明の場合が多い。

→ 都合の悪い結果が共有されない場合は把握できない。

※後に処理できず悪化した状態で報告されるケースも…

→ 記載、入力されただけで誰も見ていない場合も…

※報告する部下側には無力感が残る。

**必要なコミュニケーションの不在**

## よくある業務管理の課題②

### ■結果管理

受注できた、出来なかっただけの結果での評価・管理は本来、教育が最も必要な部下に対して教育の機会を0にしてしまいます。

### ■プロセス管理

よく結果ではなく、過程であるプロセス評価をと言いますがプロセスであれ、結果をベースにした指導・教育は、部下側からは詰問・叱責になりやすい。

「何でそうなった？」と管理者側は状況把握のつもりで聞いても、部下側からは、詰問・叱責にしか聞こえず、言い訳を始めてコミュニケーションが成立しない。



**心理的な要因がコミュニケーションを阻害**

# 部下への指導・教育を 有効にする方法

## ■指導の軸を切り替える

### 【管理の時間軸】

- |          |   |               |
|----------|---|---------------|
| 1. 業務の結果 | } | 2領域の<br>把握＋指導 |
| 2. 業務の予定 |   |               |

マネジメントの領域は、  
結果＋予定！

# 「報告・連絡・相談」の際に重要な時間軸 未来志向にする

## ■結果の管理

- 結果をベースにした指導・教育は、  
部下側からは詰問・叱責になり、ネガティブな雰囲気になりがち。
- 結果、部下は報告・連絡・相談を避けるようになる。
  - 部下単独スキルでの営業活動は効率が悪い。

## ■予定のマネジメント

- 結果は把握するだけ。指導・教育は、今後の予定にする。
- 予定に結果という責任はないので純粋な相談が可能。
  - 行動責任をメンバーからマネジャーへ。



報告・連絡・相談がしやすく好循環が回り出す

# 若手・中堅営業マンが伸びる 予定マネジメント

## ■ 予定のマネジメント方法

「予定」を見える化する

※ツールを使用すると仕組化はスムーズ。

数字を達成できるチームは、予定の時点で案件に対する問題点をつぶしてチームメンバーが行動できる、行動するしかない状態になっています。

### 【必要事項】

- 1週間の行動予定の設定
- 目標達成できる量の案件設定
- ボトルネックの解消

| 得意先    | 課題名(目標)          | 状況       | ○/○(月) | ○/○(火) | ○/○(水)              | ○/○(木)     | ○/○(金) | 備考    |
|--------|------------------|----------|--------|--------|---------------------|------------|--------|-------|
| Y      | 新規事業             | 定期ミーティング |        |        | 定期ミーティング            | 見直し状態      |        |       |
|        | [HP]○○プロジェクト     | 実施進捗待ち   |        |        |                     |            |        |       |
|        | [勉強会]PPT         | 実施確認     |        |        |                     |            |        |       |
|        | ○○営業所[○○ボイストOPN] | ポイントの仕込み |        |        |                     |            |        |       |
| P      | ○○PJT            |          |        |        | オー ディション            |            |        | 仕様確認  |
|        | カタログ             |          |        |        |                     |            |        | 営業CHK |
| K      | ○○課長             |          |        |        |                     |            |        |       |
| S      | HP(更新)           |          |        |        |                     |            |        |       |
|        | ○○NET            |          |        |        |                     | 進捗確認       |        |       |
|        | インフラ             |          |        |        |                     | 進捗確認       |        |       |
| 新規・再開先 | ○○リアル            |          |        |        | 日本製見直し確認            |            |        |       |
|        | ○○GD             |          |        |        | 進いかけ方の検討            |            |        |       |
| ○山     |                  |          |        |        | 月割り確認               | 数字CHK      |        |       |
| ○島     |                  |          |        |        | 月割り確認               | 数字CHK      |        |       |
| ○野     |                  |          |        |        | 月割り確認               | 数字CHK      |        |       |
| Sチーム   |                  |          |        |        | ○○部長に相談<br>(外部協力会社) |            |        |       |
| その他    | 請求               |          |        |        |                     |            |        |       |
|        | 数字・売上・受注入力       |          |        |        |                     | 数字CHK/PL確認 |        |       |
|        | その他              |          |        |        | 健康診断                |            |        |       |



## ■「週間スケジュール」を活用

取引先名、案件名、その案件の現状と到達すべきゴール、月曜日～金曜日の曜日ごとの実施事項を明記したもの。

営業部1課 山田太郎

| 得意先    | 課題名(目標)          | 状況       | ○/○(月)              | ○/○(火)     | ○/○(水)   | ○/○(木) | ○/○(金) | 備考 |
|--------|------------------|----------|---------------------|------------|----------|--------|--------|----|
| Y      | 新規事業             | 定期ミーティング |                     |            | 定期ミーティング | 見積り作成  |        |    |
|        | 「HP」○○プロジェクト     | 実施返答待ち   |                     |            |          |        |        |    |
|        | 「勉強会」PPT         | 実施確認     |                     |            |          |        |        |    |
|        | ○○営業所「○○ポイントOPN」 | ポイントの仕組み |                     |            |          |        |        |    |
| P      | ○○PJT            |          |                     |            | オーディション  |        | 什器確認   |    |
|        | カタログ             |          |                     |            |          |        | 営業CHK  |    |
| K      | ○○課長             |          |                     |            |          |        |        |    |
| S      | HP(更新)           |          |                     |            |          |        |        |    |
|        | ○○NET            |          |                     |            | 進捗確認     |        |        |    |
|        | インフラ             |          | 進捗確認                |            |          |        |        |    |
| 新規・再開発 | ○○ルール            |          | 日本製見積り確認            |            |          |        |        |    |
|        | OGC              |          | 追いかけ方の検討            |            |          |        |        |    |
| ○山     |                  |          |                     | 月割り確認      | 数字CHK    |        |        |    |
| ○島     |                  |          |                     | 月割り確認      | 数字CHK    |        |        |    |
| ○野     |                  |          |                     | 月割り確認      | 数字CHK    |        |        |    |
| Sチーム   |                  |          | ○○部長に相談<br>(外部協力会社) |            |          |        |        |    |
| その他    | 請求               |          |                     |            |          |        |        |    |
|        | 数字、売上・受注入力       |          |                     | 数字CHK/PL確認 |          |        |        |    |
|        | その他              |          | 健康診断                |            |          |        |        |    |

# ■「週間スケジュール」の活用方法

やるべき事を明確に目に見せる事は、非常に重要です。

※やるべき事と出来た事のギャップを埋める作業(報連相)が教育となります。

営業課1課 山田太郎

| 得意先    | 課題名(目標)          | 状況       | ○/○(月) | ○/○(火) | ○/○(水)    | ○/○(木) | ○/○(金) | 備考 |
|--------|------------------|----------|--------|--------|-----------|--------|--------|----|
| Y      | 新規事業             | 定期ミーティング |        |        | 定期ミーティング  | 見送り作成  |        |    |
|        | [HP]○○プロジェクト     | 実施返答待ち   |        |        |           |        |        |    |
|        | [勉強会]PPT         | 実施確認     |        |        |           |        |        |    |
|        | ○○営業所「○○ポイントCPN」 | ポイントの仕組み |        |        |           |        |        |    |
|        | ○○PJT            |          |        |        |           |        |        |    |
|        | カタロ              |          |        |        |           |        |        |    |
|        | ○○課長             |          |        |        |           |        |        |    |
|        | HP(更新)           |          |        |        |           |        |        |    |
|        | ○○NET            |          |        |        | 進捗確認      |        |        |    |
|        | インフラ             |          |        |        |           |        |        |    |
| 新規・再開発 | ○○ルール            |          |        |        | 日本製見送り確認  |        |        |    |
|        | ○○GDC            |          |        |        | 追いかかけ方の検討 |        |        |    |
| ○山     |                  |          |        |        | 月割り確認     | 数字CHK  |        |    |
| ○島     |                  |          |        |        | 月割り確認     | 数字CHK  |        |    |
| ○野     |                  |          |        |        | 月割り確認     | 数字CHK  |        |    |

■案件  
目標達成が  
出来る量を  
設定します。

## ■予定のマネジメント

予定の問題点をつぶして、行動計画を合意しておきます。

合意した行動結果の責任はマネジャーにありますので、部下からの報告・連絡・相談に壁はありません。

## ■ボトルネックの排除

毎週、同じ行動計画が書かれていたり、進捗が見られない事項は重点的に確認しましょう。メンバーの悩みとなって、手の打ち方が分からずに止まっている可能性があります。

# まとめ

## ■マネジメントの要点

1. 結果ではなく予定管理にする。
2. 予定を「見える化」する。



## ■結果ではなく予定管理にする。

- ・動きや結果の管理 → 目標、予定管理へシフト。
- ・スケジュールは目標数字の100%以上で組む。
- ・予定が目標数字以上の「あるべき姿」かの確認はマネージャーの仕事。

### ※管理項目

- ・「週間スケジュール」の予定を完遂した場合、目標数字の100%以上か？
- ・但し、平均受注率は加味する。  
(例) 平均受注率が50%の場合  
    目標数字の200%で組まなければ目標数字へは到達しない。
- ・目標数字を達成する予定が組まれて始めて  
「週間スケジュール」の行動確認が、  
目標達成への打合せになります。



## ■ 予定を見える化する。

- ・ 予定の時点で案件に対する問題点をつぶす
- ・ チームメンバーが行動できる、行動するしかない状態にする。

### ※管理項目

- ・ 1週間の行動予定の設定
- ・ 目標達成できる量の案件設定
- ・ ボトルネックの解消

### ※実行を促すツール

「週間スケジュール」  
取引先名、案件名、  
その案件の現状と到達すべきゴール、  
月曜日～金曜日の曜日ごとの  
実施事項を明記したもの。

| 得意先    | 課題名(目標)          | 状況       | O/O(月)              | O/O(火) | O/O(水)   | O/O(木)     | O/O(金) | 備考 |
|--------|------------------|----------|---------------------|--------|----------|------------|--------|----|
| Y      | 新規事業             | 定期ミーティング |                     |        | 定期ミーティング | 見積り作成      |        |    |
|        | HP/JOOPプロジェクト    | 実施迄待機    |                     |        |          |            |        |    |
|        | 「勉強会」PPT         | 実施確認     |                     |        |          |            |        |    |
|        | OO営業所(FOOポインOPN) | ポインの仕組み  |                     |        |          |            |        |    |
| P      | OO PJT           |          |                     |        | オーデション   |            | 什器確認   |    |
|        | カタログ             |          |                     |        |          |            | 営業CHK  |    |
| K      | OO課長             |          |                     |        |          |            |        |    |
| S      | HP(更新)           |          |                     |        |          |            |        |    |
|        | OO NET           |          |                     |        |          | 連絡確認       |        |    |
|        | インフラ             |          |                     |        |          | 連絡確認       |        |    |
| 新規・再開先 | OOルール            |          | 日本製異議確認             |        |          |            |        |    |
|        | OGC              |          | 問い合わせの検討            |        |          |            |        |    |
| ○山     |                  |          |                     | 月割り確認  |          | 数字CHK      |        |    |
| ○島     |                  |          |                     | 月割り確認  |          | 数字CHK      |        |    |
| ○野     |                  |          |                     | 月割り確認  |          | 数字CHK      |        |    |
| Sチーム   |                  |          | OO部長に相談<br>(外務協力会社) |        |          |            |        |    |
| その他    | 請求               |          |                     |        |          |            |        |    |
|        | 数字・売上・受注入力       |          |                     |        |          | 数字CHK/PL確認 |        |    |
|        | その他              |          |                     | 健康診断   |          |            |        |    |



【社名】(株)営業改善

【代表】黒田昭彦(クロダアキヒコ)

【事業内容】

- ・営業コンサルティング
- ・営業研修・セミナー

【所在地】〒541-0054 大阪府中央区南本町2-1-1 TDフロア1F

【e-mail】[info@eigyokaizen.com](mailto:info@eigyokaizen.com)

※現場、現状、現実重視の自走支援までをモットーに、対面ミーティング  
(オンラインミーティング)を重視しています。

※初回の個別相談は無料です(WEBミーティングの場合)。

[お問い合わせ](#)

