

予算達成と 上司のリーダーシップ

株式会社カーナープロダクト代表取締役
トップセールスリンク代表
横田雅俊

仕事が数字で評価されるのが「営業」という仕事の面白さです。予算や数値目標が与えられることで「やる気」を感じるという営業担当者も少なくありません。

しかし、予算未達成の月が続くと上司から厳しく追及され、プレッシャーを感じるのも事実です。厳しい叱咤に耐えられずに、会社を辞めてしまう人もいます。

そもそも予算や成果主義は必要なのでしょうか？ カーナープロダクトでは、「上司」と「部下」それぞれに、アンケート調査を実施しました。

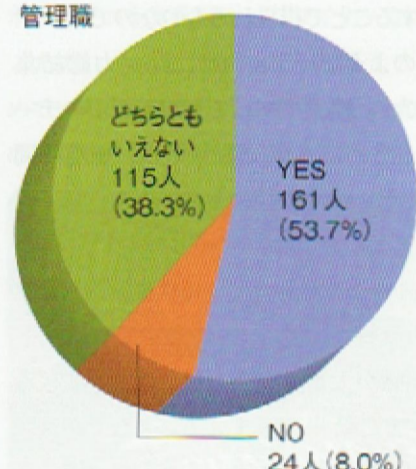
成果主義や予算の設定は必ずしも動機づけにはならない

管理職も一般営業社員も、約半数の人が「ノルマや成果主義は必要だ」と答えています。しかしその反面、「どちらともいえない」と答えた人は管理職が38.3%、一般営業社員は42.0%にのぼります。

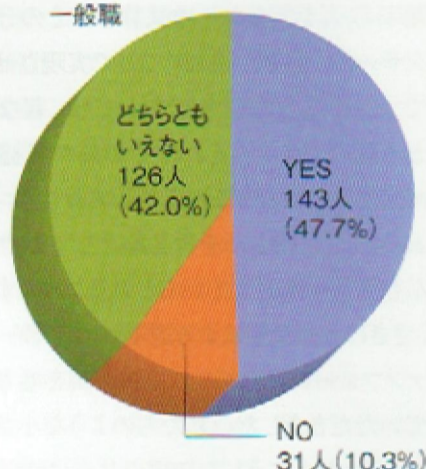
「必要性は理解していても納得はしていない」という状況が数字に表われているのです。

ノルマや成果主義は必要だと思いますか？

管理職



一般職



・調査対象:東京、名古屋、大阪を中心とする企業300社の管理職と一般営業職各300人
・調査時期:2009年3月(株式会社カーナープロダクト調べ)

12 ザッツ営業 2009.summer.vol.14

担当するエリアや顧客の状況に関係なく一方的に予算が決められ、達成できなければ叱られるという会社の方針に、納得していない営業担当者は少なくないのです。

慢性的に予算が達成できない営業部門では、予算に根拠がありません。「これだけやらなければ生き残れない」「競合に勝つために死守する」といった精神論で予算を決めていないでしょうか。

予算は、営業担当者が自分の目標としてとらえ、「粘り強く」活動するための動機づけとなるものなのです。そのためには、到底達成できないような「高い目標」ではなく、実現可能なものを設定しなければなりません。

部下の実力、市場、担当顧客等を考慮して、上司と部下が共に納得したうえで個人の予算を設定することによって、はじめて目標に向かって走り出す「意欲」を持つことができます。

「管理職」は自らの役割を再確認すべし

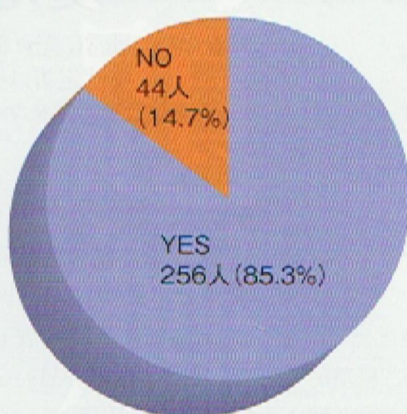
部下が予算達成できない別の理由として、上司のサポート不足もあります。

マネジャーの85.3%は、自分でも予算を与えられたプレイング・マネジャーです。

営業担当者として優秀な人が、必ずしも部下の育成や支援を的確に行なえるわけではありません。「部下が育たない」「マネジメントが組織として機能しない」「自分自身の売上が下がってしまう」など、問題を抱えるマネジャーが多いのです。

ではどうすれば、そのような問題を解決することができるのでしょうか？

管理職に質問 あなたはプレイング・マネジャーですか？



・調査対象:東京、名古屋、大阪を中心とする企業300社の管理職
・調査時期:2008年7月

まず「すべてを自分でやろうとするクセ」を見直す必要があります。

管理職としての役割と、プレイヤーとしての役割を書き出し、本当に自分がやらなければならない仕事だけを整理したうえで、優先順位づけをすることが重要です。そうすることによって、時間の余裕を作り出すことができるようになり、部下のサポートを継続的に行なうことができるのです。

部下の営業活動を効果的にサポートする方法は、案件対応だけではありません。見込客を増やすための活動を優先させ、部下がアプローチの壁を感じている状況を把握することに注力します。「聞かれれば教える」ではなく、課題を抱えていることを察知し、具体的なアドバイスをすることによって、問題やトラブルを未然に防ぐことができ、実践的なサポートを行なうことができるのです。 **TN**

よこた まさとし 長野県生まれ。外資系150番営業職の営業職として「最年少」「最経」「最高」記録を更新したのち、株式会社カーナープロダクトを設立する。
カーナープロダクトHP
<http://www.carnar.co.jp/>