



あなたの会社の「プロセスマネージメント」力 診断テスト ～問題 & 解答用紙～

以下の21の各選択肢は、企業の「営業活動」に関して記述しております。あなた会社の営業活動と合致する選択肢には、その解答欄に数字の『1』を、合致しない選択肢には、数字の『2』を記入して下さい。こちらにご解答いただくことで、あなたの会社の「プロセスマネージメント」力が診断できます。

選択肢	解答欄
1	営業とは、「セールス(販売)」「売る」こと。それゆえ、「売る」ための「販売プロセス」を設計している。
2	営業マンは、顧客毎に担当制にしており、お客様のことは担当営業が理解している。
3	営業は、結果主義。やり方は何でも良いので結果だけ出せばよい。
4	営業は結果主義なので、マネージャーは営業成果の数値を管理している。
5	ビアマイスターがおいしいビールを入れられるのは、やはりカン・コツ・経験が豊富だからだ。
6	営業マンの能力に合わせて、全体の業務設計を行っている。
7	所詮、営業は確率論なので、とにかく件数を当てるのが大事だ。
8	結局、お客様とのコミュニケーションは、全て担当営業マンが実施するしかない。
9	マネージャーは、結果だけの管理だけではなく、人の行動も管理しなくてはならない。
10	商談の見込み度(ヨミ)を把握するために、営業マンに確率を聞いている。
11	結局、営業マンをやる気にさせるには、尻を叩かなければならない。
12	やみくもに何件訪問したかよりも、どこに訪問したかの方が大切である。
13	営業マンには、「やるべきこと」を明確に伝えるために、「やるべきこと」を何度となく繰り返し伝えている。
14	営業会議は重要なので、とにかく時間を掛けて、各営業マンに全てを報告させるようにしている。
15	業務遂行に関しては、スピード以上にその精度が大事である。仕事なのだから、常に100%を目指すのが当然である。
16	失注した結果を前提に担当営業マンを責め、叱咤激励した。
17	営業マンによって営業成績には差が大きいため、一人でも多く優秀な営業マンが欲しい。
18	営業マンを育てるために、トップの英断で、教育研修を受けさせた。
19	人材育成は大切ではあるが、人が育つ仕組みづくりができれば、人材は勝手に育つものだ。
20	人事評価には、売上実績や新規開拓件数などの「定量評価」と自己研鑽や頑張りなどのような「定性評価」があるが、定性評価はどうしても主観的にならざるを得ない。
21	ホームページを見て買ってくれるお客様がいることも想定して、会社案内と商品カタログを中心にホームページを制作した。

会社名	
氏名	





あなたの会社の「プロセスマネジメント」力 診断テスト ～解答・解説～

選択肢	「プロセスマネジメント」発想の原理原則	解答	解説
1 営業とは、「セールス(販売)」「売る」こと。それゆえ、「売る」ための「販売プロセス」を設計している。	売る(販売プロセス) → 売れる(購買プロセス) PUSH型 → PULL型	2	営業とは、「セールス(販売)」と「マーケティング(売れる仕組みづくり)」とを合わせたもの。それゆえ、売れる仕組みづくりができていれば、営業マンのやるべき業務は「売る」ことではなく、「お客様を「知る」こと」に変わります。「売れる仕組み」をつくる上では、お客様の「購買プロセス」を十分に考慮することが、販売プロセス構築上の最重要課題となります。
2 営業マンは、顧客毎に担当制にしており、お客様のことは担当営業が理解している。	属人営業 → 組織営業	2	営業マンを顧客毎に担当制にしている会社は比較的多い。また、そうした会社の多くが、ある顧客についてはその担当者しか分からない状況になってしまっており、属人営業に陥ってしまっています。担当者が不慮の事故などで急にいなくなってしまう場合もあり、そうした場合に会社は一切の情報がないことに極めて困難に陥ります。そうならないように組織営業を実践する必要があります。
3 営業は、結果主義。やり方は何でも良いので結果だけ出せばよい。	結果主義 → プロセス主義	2	結果を管理すれば、結果が出るわけではありません(売上伝票を見ているだけで売上があがるのなら、誰も苦労しません)。「結果」はプロセスの延長にあります。悪いプロセスからは悪い結果が生まれるし、良いプロセスからは良い結果が生まれます。
4 営業は結果主義なので、マネージャーは営業成果の数値を管理している。	見えない → 見える化	2	結果しか見えなければ、その結果に至った原因となるプロセスが全く見えなくなります。プロセスが見えなければ、何をどう改善すれば良いかなど一切見えません。まずは見えるようにする(見える化)が改善の第一歩です。
5 ビアマイスターがおいしいビールを入れられるのは、やはりカン・コツ・経験が豊富だからだ。	カン・コツ・経験 → 測る化	2	ビアマイスターがおいしいビールを入れられるのは、カン・コツ・経験ではなく、おいしいビールの入れ方のプロセスを守ってビールをビールジョッキに注いでいるからです。つまり、おいしいビールの入れ方のプロセスをしっかりと守ってビールを注げば、おのずとビールはおいしく注げます。例えば、「ビアジョッキを何℃に冷やしておくのか」、「注ぎ始めから注ぎ切るまでに何秒間かけるのか」、「ビアジョッキを何度傾けるのか」、「泡は何cm盛るのか」、「ビール管は何日に1回掃除をしなければならぬのか」(アサヒビール公式ホームページ「うまい! 樽生ビール豆知識」参照)。店の店主がどんなにいいオヤジでも、注ぎ方のプロセスが悪ければ、ビールはまずくなります。
6 営業マンの能力に合わせて、全体の業務設計を行っている。	適材適所 → 適所適材	2	「人が先、仕事の後(=適材適所)」ではなく、「仕事先、人が後(=適所適材)」というのがプロセスマネジメント発想です。人ありきの全体業務設計では、いつまでたっても売れる仕組みは構築できません。人の能力に大きく依存することになるからです。
7 所詮、営業は確率論なので、とにかく件数を当てるのが大事だ。	行き当たりばったり型の確率論 → 高確率追求型の確率論	2	確かに一面的には、営業は確率論です。それゆえ、行き当たりばったり型の営業では、多くして突りぬきいつまでたっても効率化することができません。その確率をいかに高めるかという「高確率追求型」の意識が極めて重要となります。そのために営業マンのトークスクリプトまでも設計し、より一層の「高確率」を追求し、実現を目指すのです。
8 結局、お客様とのコミュニケーションは、全て担当営業マンが実施するしかない。	有人型コミュニケーション → 情報型コミュニケーション	2	営業の業務は何でも人ありきではいつまで経っても効率化ははかれません。人以外のメールやFAXやHPなどの多様な情報提供手段を活用して、効率化を図ってください。
9 マネージャーは、結果だけの管理だけではなく、人の行動も管理しなくてはならない。	人の管理 → 業務の管理	2	部下や社員の管理、ひいてはその行動を管理することよりも、結果を生み出すプロセスを管理することが重要です。
10 商談の見込み度(ヨミ)を把握するために、営業マンに確率を聞いている。	主観的思い込み → 客観的事実主義	2	主観的思い込みに基づいたマネジメントは危険です。主観的思い込みはあまり意味がありません。特に営業上では、客観的事実の収集に努め、事実に基づいたマネジメントを心がける必要があります。
11 結局、営業マンをやる気にさせるには、尻を叩かなければならない。	精神論・根性論 → 科学的マネジメント	2	営業マンの尻を叩けば売れるというモノを作っても売れに時代に突入しています。精神論や根性論ではいつまで経っても売れるようにはなりません。
12 やみくもに何件訪問したかよりも、どこに訪問したかの方が大切である。	訪問件数管理 → 行くべき先に行っているか	1	行き当たりばったりの確率論で営業を捉えようと、あとは件数を稼ぐだけだと結論に至ります。しかし、件数を稼ぐその前にもっと行くべき先(ターゲット)にきちんとリーチできているかを確認することの方がもっと重要なことです。
13 営業マンには、「やるべきこと」を明確に伝えるために、「やるべきこと」を何度も繰り返し伝えている。	やることを決める → やらないべきことを決める	2	やるべきことを決めることは「やらないべきことを決める」と同じです。しかし、多くのマネージャーが部下に「やるべきこと」ばかりを押し付けているように見受けられます。社員の勤務時間は有限であり、その中でいかに効率的に営業活動をしてもらうかは、やるべきことを明確にすることだけでなく、「やらないべきこと」を明確に指示することが重要となります。これは、社員だけでなく、企業の営業活動全般に言えることです。
14 営業会議は重要なので、とにかく時間を掛けて、各営業マンに全てを報告させるようにしている。	営業会議が重要だ → 営業会議にはコツがある	2	営業会議に限らず、朝礼や各種社内会議が比較的長い時間を費やしている会社は、その集めたメンバー-時給からその会議を開催するコストをより意識すべきです。会議とは、企業活動の中で最もコストの高い活動の一つであり、それゆえ、営業会議を開催する場合は、フォーカスを絞って開催する(ゴールを明確に運営することがコツ)となります。それゆえ、一人ひとりの営業マンに全ての営業活動を報告させることは愚の骨頂なのです。また、情報共有の場で終わることなく、報告に対する次の「P(Plan)」を立てることが大切なのです。
15 業務遂行に関しては、スピード以上にその精度が大事である。仕事なのだから、常に100%を目指すのが当然である。	完璧主義 → カイゼン主義	2	業務遂行においてその完璧さを求めるあまりにスピードが遅れてしまうケースが多々あります。ある一定の業務を遂行するに当たり、30点を獲得する時間と90点を獲得する時間では、その点数の開き以上に何十倍もの時間を労します。ある一定の精度が満たされれば、たとえ30点であってもまず実行することの方がもっとも大切なことです。トライ&エラーを繰り返す中で、数多くのカイゼン点が発見され、それを随時継続的にカイゼンすることの方が、最終的には100%を取るための近道なのです。問題集を解かず、参考書を読み続けるだけではなかなか学力が上がらないのと似ています。
16 失注した結果を前提に担当営業マンを責め、叱咤激励した。	人を責める → プロセスを責める	2	プロセスマネジメントにおいては、結果責任はそのプロセスを設計した人間、つまりマネージャー、ひいては経営者に責任があります。大胆なことを言うつもりはありませんが、それゆえ、プロセスの一部分しか担わない営業マンの責任は一切ありません。営業マンが責められることがあるとすれば、マネージャーから指示されたプロセスを守らなかった場合や、そのプロセスの中で「ほう・れん・そう(報告、連絡、相談)」を怠った場合にのみ責められることとなります。
17 営業マンによって営業成績には差が大きいので、一人でも多く優秀な営業マンが欲しい。	人材欲しい → 人材不要	2	営業力を強化するために人材により解決しようとしても解決できません。なぜならば、組織には必ず「2-6-2の法則」が働くからです。「2-6-2の法則」とは、あらゆる人的組織は、優秀な人材2割・普通の人材6割・ダメな人材2割というバランスに構成されてしまうという法則です。これは、一時期のジャイアンツやレアルマドリッドを見れば明らかです。大金を賭けてスーパースターを集めたところで、その中で結局は2-6-2が構成されるだけなのです。ダメな2割をクビにしたとしても、残った人材からまた新たなダメな2割が生まれるのです。これは、優秀な人材が、ダメな人材の存在の上に成り立っていることに起因します。結論として、人材を欲しがると同時に、まずその現有戦力でいかに効率良く戦うかを知恵を絞って考えることの方がもっとも重要なことです。
18 営業マンを育てるために、トップの英断で、教育研修を受けさせた。	押し付け教育型人材育成 → 気づき型人材育成	2	押し付けの教育研修では、本質的には人は育ちません。それは、早く泳ぎたいという人に、オリンピックの水泳選手の書いた本を渡すことに何ら変わりません。人は、比較的实践に近い中で自らが発見し、体験しないとなかなか本質的な気づきには至りません。まず、人材成長のための気づきを与えることが極めて重要です。プロセスマネジメントを実践する中で、営業マンが担うべきプロセスを担えない営業マンは、その業務プロセスを担うスキルが不足しているのだから、営業マンを外した方が良くなります。
19 人材育成は大切ではあるが、人が育つ仕組みづくりができれば、人材は勝手に育つものだ。	人材育成は大事だ → 人材は勝手に育つ	1	気づきを得た人間は、自発的に自己カイゼンに努めます。そして、一度気づきを得た人間は、また別の気づきを得ようとアンテナが高くなり、人材がある意味勝手に育つようになります。もし気づきを与えるような研修を社員に実施した上で、それでも気づけない社員は、残念ながらそもそものアンテナ(意識レベル)が低い気づけない社員です。
20 人事評価には、売上実績や新規開拓件数などの「定量評価」と自己研鑽や頑張りなどのような「定性評価」があるが、定性評価はどうしても主観的にならざるを得ない。	定性評価 → 定量評価	2	確かに多くの会社では、定性評価をする上で、主観的な頑張りや自己研鑽などを軸に評価を繰り返してあります。しかし、そもそも雇用とは、従業員に給与を払っているのではなく、従業員が行う労働に対して支払っているのです。つまり、「やるべきこと」を明確にしている会社では、「やるべき活動」の重み付けをした上で、定性評価をポイント制化し、定量化することができます。主観性を排除しない限り、公平で公正な評価制度は生まれません。
21 ホームページを見て買ってくれるお客様がいることも想定して、会社案内と商品カタログを中心にホームページを制作した。	会社案内型ホームページ → 売れる仕組みの部品型ホームページ	2	会社案内型のホームページがかなり溢れております。しかし、これは売れる仕組みが構築できていない証です。売れる仕組みが構築できた会社では、ある意味ホームページ自体が会社の一社員として、営業プロセスの中の何らかの業務プロセスを担うこととなります。つまり、ホームページに明確なミッションやホームページに訪れた方への明確なオファーがあるはずなのです。



あなたの会社の「プロセスマネジメント」力 診断テスト ～診断結果～

優	16～21	今回のテストにおけるあなたの会社の「プロセスマネジメント」力は、「優」です。 すばらしい！ かなり「プロセスマネジメント」発想が実現されており、原理原則をご理解いただけているようです。 今後も引き続き貴社の営業が益々発展されることをこころより期待しております。
良	11～15	今回のテストにおけるあなたの会社の「プロセスマネジメント」力は、「良」です。 もう一歩です。 営業プロセス設計が進んでいच्छやいます。今回の得点できなかった点を考慮し、更なる営業力強化、効率化に励んでください。 今後も引き続き貴社の営業が益々発展されることをこころより期待しております。
可	6～10	今回のテストにおけるあなたの会社の「プロセスマネジメント」力は、「可」です。 頑張ってください。 得点できなかった選択肢の解説をよく読んでご参考にしてください。 営業力強化については、ちょっとしたことがきっかけで飛躍的にカイゼンされることがあります。 ご不明な点があれば、プロセスマネジメント大学四国校事務局までお問合せ下さい。 今後も引き続き貴社の営業が益々発展されることをこころより期待しております。
不可	0～5	今回のテストにおけるあなたの会社の「プロセスマネジメント」力は、「……？」です。 まだまだです。 得点できなかった選択肢の解説をよく読んでご参考にしてください。 営業力強化については、ちょっとしたことがきっかけで飛躍的にカイゼンされることがあります。 ご不明な点があれば、プロセスマネジメント大学四国校事務局までお問合せ下さい。 今後も引き続き貴社の営業が益々発展されることをこころより期待しております。