

「リーダーの一流、二流、三流」という本からです

三流は、最終結果の目標だけ設定し、二流は、途中の結果目標も一緒に設定し、  
一流は、細かい行動の部分まで目標を設定する。

今期ひとり当たり 1 億円の売り上げを上げなければならないとします。しかし、前年度は 8000 万円でした。この場合、売り上げを 25% アップしなくてはなりません。このようなケースでは、仮に目標を立てても、部下は「どうせ無理だから」と本気になりません。こういったケースでは、どうしたらいいでしょうか。こういう場合、途中の地点までの目標を立てる必要があります。さらに、やみくもに売り上げを追いかけても結果が出ないので、プロセスに目標を設定します。例えば、四半期ごとに 2500 万円を売り上げるだけでなく、新規開拓件数を 5 件ずつ増やしていく、あるいは既存顧客からの売り上げを 1000 万円ずつ増やしていくなど、途中の時点での結果目標を設定します。

しかし、このような途中の目標を設定したとき、達成できればいいのですが、仮に達成できなかった場合、その要因を分析する事ができません。原因分析ができなければ、目標達成に向かって頑張れと言っても、何の策もなく、精神的に頑張れと言っているだけです。当然、解決策もないので、目標未達成が続くだけです。一流のリーダーは、このような解決策のないアドバイスは決してしません。うまくいかなかった場合、その要因を分析する必要があるので、行動にも細かく目標設定をします。行動にまで目標設定をすると、部下が小さな成功体験を味わうことができます。さらに例えば、月 200 件見込みのお客様に電話でアポイントを申し込む、既存のお客様 500 件に新サービスに関する DM を送る。これらの目標は、「月 10 件のアポイントを獲得する」とは違います。電話の 200 件は、本人がきちんととり組めば、できるものです。一方 10 件のアポイントは、お客様が承諾しないととどり着けません。自分だけでは完結できないものなので、必ず達成するとは限りません。ですから、確実に成功体験を得られるものとして、自分で完結できる仕事の目標も設定しておくのです。

行動のプロセスを分解することで、どこの部分でつまづいているかがわかります。営業で言えば、アポイント獲得ができない、アポイント獲得ができてお客様と面談までいけるが見積書の提出ができない、見積書の提出まではいけるが契約までとどり着かない、などに分解していきます。そうすることで、クロー징を強めよう、あるいは警戒心を抱かれないように雑談力を磨こう、などの対策もとれるようになるのです。もちろん、目標達成できるに越したことはありませんが、すべてがうまくいくわけではありません。改善が必要になります。その改善の部分を一류のリーダーは明確にします。そうすることによって、部下がどの部分を改善していけばいいかを理解できるのです。結果、達成にも近づきますし、部下も成長していくのです。

確実に成功体験を得られるものとして何を設定すると言ってますか？

( )