

自社の経営力を診るポイント(経営幹部の人材力・戦略実行力編)

自社の経営力を診るポイント

(経営幹部の人材力・戦略実行力編)

I. 経営幹部の人材力を診るポイント

1. 意思決定できない経営幹部

A社は年商約80億円、自動車関連メーカー向けに部品を供給する企業である。主要取引先であるX社のグローバル展開の加速に伴い、コストダウン要求が厳しくなる中で、前期は赤字決算を計上していた。今後の戦略の再構築と、構造改革が余儀なくされている状況であった。

そこでA社は、生き残るための基本方向を決める目的で、戦略検討会議を開いた。参加したのは事業部長以上の役員・幹部メンバー（以降、幹部メンバー）。事前に討議テーマが与えられ、「当日は各自、具体的な意見を持って参加するように」と案内がなされていた。

A社のB社長は、創業家出身のオーナー経営者（2代目）であったが、A社に入社したのは3年前である。創業者の先代社長が昨年、他界したことにより社長に就任した。そのため、社内を十分に掌握しているとは言えない状況であった。したがって、幹部メンバーが膝を突き合わせ、徹底的に議論し、結論を出していくというスタイルで検討会は進められた。

討議の大枠は、A社の環境分析に始まり、業界のKFS（成功要因）分析、戦略の基本方向の決定、数値計画の策定を経て、重点施策・アクションプランの策定という流れだった。

一通りの環境分析と業界のKFS分析が終わり、戦略の方向性について意思決定する段階に入った。幹部メンバーからは、事業戦略のテーマとして「新規事業・新規分野開拓」は必須であり、同時に「リストラによる縮小バランス」「人材のレベルアップ」も進めなければならないといった意見が出た。

その際、議長とほかの幹部メンバーの間で、次のようなやりとりがあった。

サンプルレポート

本レポートは、サクセスネットで公開している
ビジネスレポートの一部を公開したサンプルです。
サクセスネットサイトにログインした後、全文を
閲覧することができます。