



QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC ĐỂ TRƯỜNG TỒN TRONG MÔI TRƯỜNG BẤT ĐỊNH

PGS.TS. HOÀNG VĂN HẢI
ĐHKT- ĐHQGHN



“NON SÔNG VIỆT NAM
CÓ TRỞ NÊN
TƯƠI ĐẸP HAY KHÔNG
DÂN TỘC VIỆT NAM
CÓ BƯỚC TỚI
ĐÀI VINH QUANG
ĐỂ SÁNH VAI
VỚI CÁC CƯỜNG QUỐC
NĂM CHÂU ĐƯỢC HAY KHÔNG
CHÍNH LÀ NHỜ
MỘT PHẦN LỚN Ồ CÔNG
HỌC TẬP CỦA CÁC EM...”

(Trích thư BÁC HỒ
gửi học sinh. 9-1945)

Giới thiệu thông tin người thuyết trình

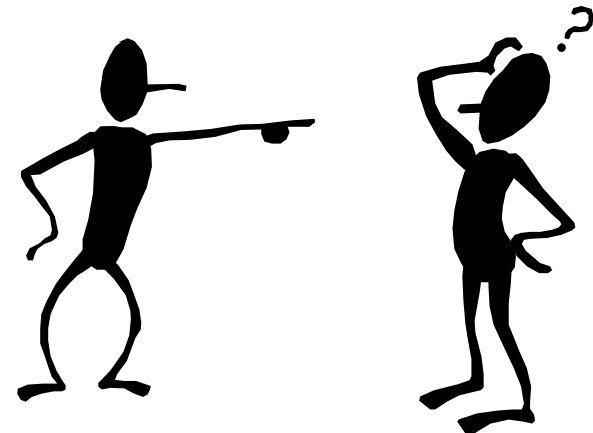
- ❖ Phó giáo sư, Tiến sỹ Hoàng Văn Hải là chuyên gia về lĩnh vực Quản trị chiến lược - Chủ nhiệm bộ môn Quản trị chiến lược, trường Đại học Kinh tế - ĐHQGHN.
- ❖ Đã tham gia và chủ biên 08 cuốn sách về quản trị kinh doanh
- ❖ Giảng viên thỉnh giảng cho các trường đại học lớn và các khóa bồi dưỡng cán bộ quản lý cao cấp.
- ❖ Chuyên gia tư vấn chiến lược cho các công ty và các tổ chức hành chính công
- ❖ Sáng lập viên - Chủ tịch Hội đồng Viện NC Quản trị công ty đại chúng;
- ❖ Email: vanhainhoang@yahoo.com. Mobile: 0936127779

Phương pháp khoá học

- ❖ Bài trình bày ngắn
- ❖ Thảo luận + Học viên trình bày
- ❖ Bài tập tình huống; đóng vai
- ❖ Thực hành áp dụng lý thuyết vào tình huống cụ thể của học viên

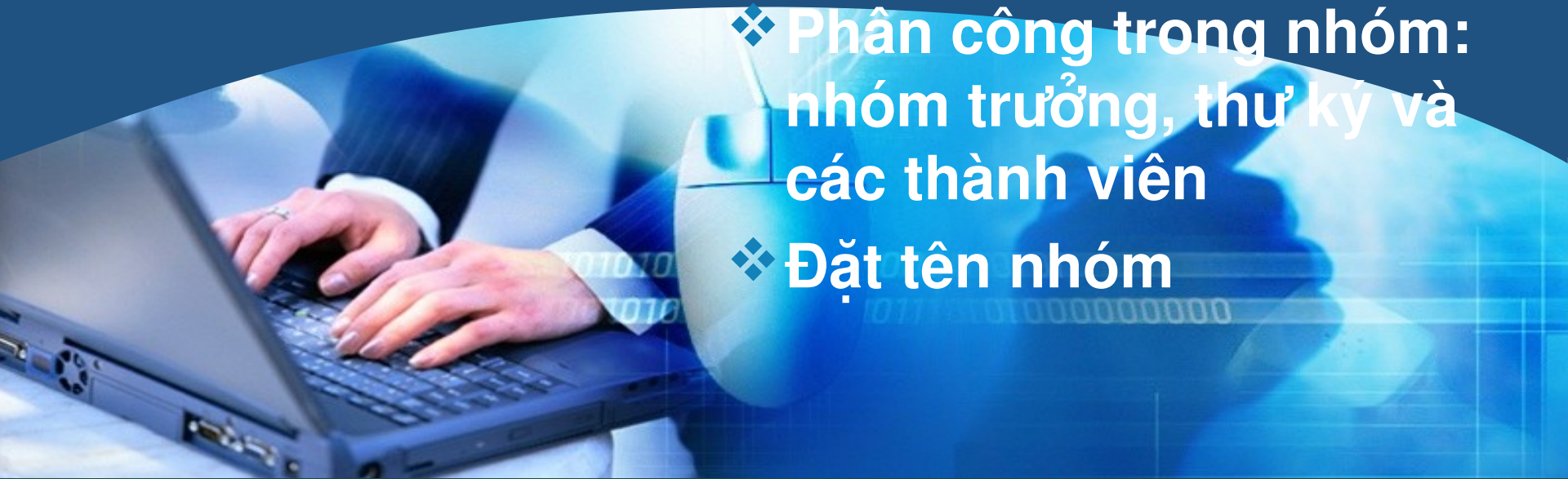
Sự tham gia tích cực của học viên

Gắn liền với ứng dụng



Chia nhóm làm việc

- ❖ **Mỗi nhóm bao gồm 10 thành viên**
- ❖ **Phân công trong nhóm: nhóm trưởng, thư ký và các thành viên**
- ❖ **Đặt tên nhóm**



Tầm nhìn

❖ **Nhóm trưởng: Đặng Hữu Cường**

❖ **Thư ký: Trần Hồng Minh**

❖ **Thành viên:**

- Trần Thị Thúy Hằng
- Nguyễn Thị Hằng
- Nguyễn Thành Hưng
- Nguyễn Thùy Linh
- Hoàng Thị Kim Ngân
- Nguyễn Việt Phương
- Phạm Thị Thu Thủy
- Vũ Thị Thương
- Nguyễn Danh Tú

Sứ mệnh

❖ **Nhóm trưởng: Nguyễn Lương Ngọc**

❖ **Thư ký: Ngô Thị Hòa**

❖ **Thành viên:**

- Đoàn Nguyễn Mỹ Anh
- Đào Thu Hiền
- Vũ Thị Hoạ
- Phạm Văn Khả
- Trần Trung Kiên
- Nguyễn Đăng Khoa
- Phạm Thị Xuân
- Dương Văn Xuyên

Binh pháp

❖ **Nhóm trưởng: Nguyễn Thế Cường**

❖ **Thư ký: Kiều Quốc Công**

❖ **Thành viên:**

- Nguyễn Thị Hương Giang
- Vũ Thị Hồng Hạnh
- Mai Thị Thu Hiền
- Trương Trung Hiếu
- Phạm Thu Hương
- Vũ Thị Hải Linh
- Nguyễn Thu Ngà
- Vũ Thu Thương

❖ **Nhóm trưởng: Nguyễn Phú Vinh**

❖ **Thư ký: Nguyễn Thị Hải Yến**

❖ **Thành viên:**

- Đinh Thị Kim Dung
- Phạm Trung Dũng
- Vũ Thành Đô
- Hoàng Đình Hiệp
- Hoàng Minh Hùng
Phạm Thị Phương Liên
- Phạm Đình Tuyền
- Đỗ Thị Thanh Vân

G6

- ❖ **Nhóm trưởng: Nguyễn Huy Thịnh**
- ❖ **Thư ký: Nguyễn Thị Thư**
- ❖ **Thành viên:**
 - Lê Minh
 - Đào Thị Miên
 - Lê Thị Oanh
 - Vũ Huy Trung

Arrow

❖ **Nhóm trưởng: Bùi Thị Thu Liên**

❖ **Thư ký: Nguyễn Đức Ninh**

❖ **Thành viên:**

- Nguyễn Xuân Cao Cường
- Bùi Thị Thu Hà
- Hoàng Thị Phương Mai
- Lê Thị Thu Minh
- Nguyễn Thị Minh Nguyệt
- Phạm Thị Minh Nguyệt
- Đào Thanh Tùng
- Đỗ Xuân Vượng



Dẫn nhập

❖ Việt Nam năm 2006

- Diện tích: 331.690 km²
- Dân số: 84,1558 triệu người
- GDP: 61 tỷ USD

❖ CHLB Đức năm 2006

- Diện tích: 356.957 km²
- Dân số: 82,03 triệu người
- GDP: 2.272 tỷ USD

Vì sao có sự khác biệt GDP cực lớn giữa hai nước?

Kết quả thảo luận

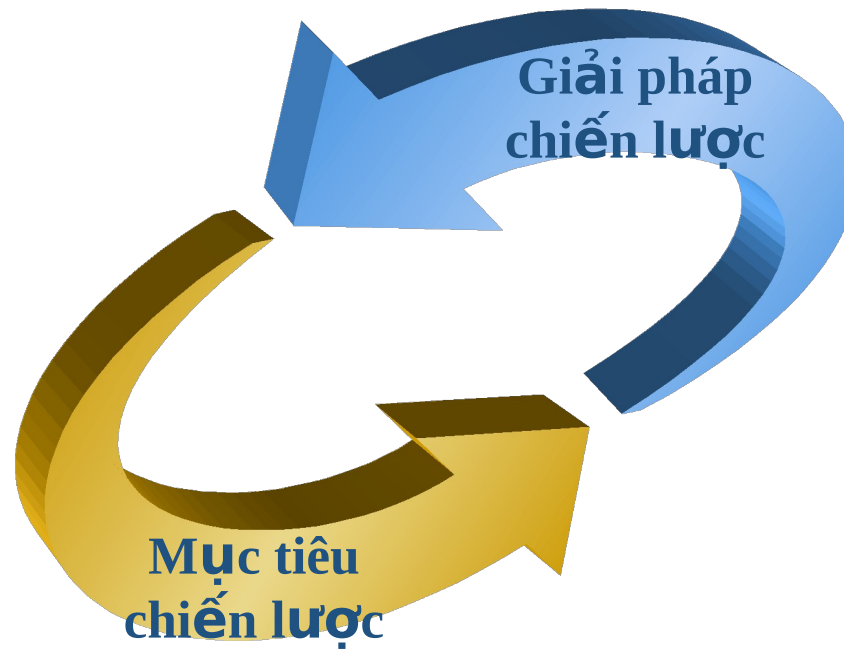
- ❖ **Tầm nhìn:** Tư duy; cách quản lý.
- ❖ **Sứ mệnh:** Phương pháp làm việc; Con người.
- ❖ **Bình pháp:** Phương pháp tư duy, cách làm khác nhau
- ❖ **36:** Không so sánh được
- ❖ **G6:** Người dân; Thể chế
- ❖ **Arrow:** Xuất phát điểm; Tư duy

Vậy, chiến lược là...

“Chiến lược là chuỗi các quyết định nhằm định hướng phát triển và tạo ra thay đổi về chất bên trong doanh nghiệp”



Cấu thành của chiến lược



Mục tiêu chiến lược

Mục tiêu chiến lược thể hiện những kết quả mà công ty mong đợi sẽ đạt được khi kết thúc chu kỳ chiến lược:

“SIA có mục tiêu chiến lược là trở thành hãng hàng không hàng đầu khu vực trong lĩnh vực chất lượng phục vụ hành khách”

Mục tiêu chiến lược



Mục tiêu chiến lược cần có một sự cuốn hút đầy xúc cảm, khuyến khích doanh nghiệp dốc toàn tâm toàn lực của mình để đạt được sứ mệnh

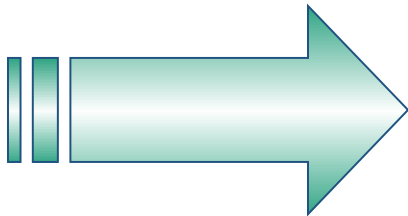
Giải pháp chiến lược

Giải pháp chiến lược là con đường và cách thức để đạt được mục tiêu chiến lược:

- Sony chọn giải pháp khác biệt hoá
- Samsung chọn giải pháp Sashumi

Giải pháp chiến lược

Các giải pháp chiến lược chính là cách thức để đạt được mục tiêu chiến lược



- Thể hiện khả năng phân bổ nguồn lực của doanh nghiệp
- Thường gắn với năng lực cốt lõi của doanh nghiệp
- Có tính quyết định đến thành công của chiến lược

5 phút cùng suy nghĩ

Vì sao trong cấu thành chiến lược lại không đề cập đến nguồn lực?

Tầm nhìn

- ❖ **Quan trọng nhất là xác định mục tiêu và cách thức**

Sứ mệnh

- ❖ **Giải pháp đúng sẽ khắc phục được chênh lệch về nguồn lực, giúp kẻ yếu vẫn thắng được người mạnh**

Binh Pháp

- ❖ Giải pháp đúng sẽ khắc phục được nguồn lực thiếu.
- ❖ Chưa cần ghi nguồn lực vào chiến lược
- ❖ Nếu đưa nguồn lực vào sẽ hạn chế mục tiêu chiến lược

❖ Chưa có mục tiêu cụ thể và chưa có giải pháp cụ thể thì chưa cần đề cập đến nguồn lực

G 6

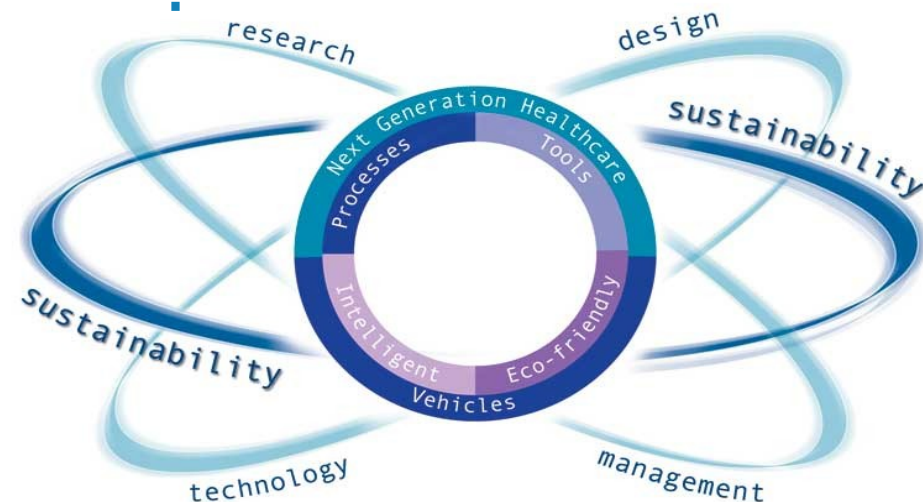
❖ Chiến lược là đường hướng còn kế hoạch mới cần ghi nguồn lực

Arrow

❖ **Giải pháp đúng sẽ thu hút được nguồn lực**

Nội dung

- ❖ **Quản trị chiến lược là gì?**
- ❖ **Nội dung của quản trị chiến lược**
- ❖ **Vị trí, vai trò của quản trị chiến lược**
- ❖ **Các cấp quản trị chiến lược**



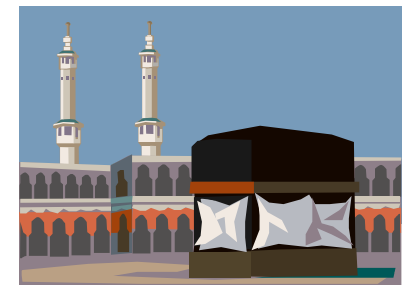
Quản trị chiến lược là gì?



“Quản trị chiến lược được hiểu là một tập hợp các quyết định và hành động được thể hiện thông qua kết quả của việc hoạch định, thực thi và đánh giá các chiến lược, được thiết kế nhằm đạt được sự thành công lâu dài của một tổ chức”

Quản trị chiến lược là...

- ❖ **Hệ thống quyết định và hành động quản trị nhằm đạt được sự thành công lâu dài của tổ chức**
- ❖ **Quá trình liên quan đến việc tạo ra, thực thi và giám sát chiến lược để đáp ứng sứ mệnh, mục tiêu của tổ chức**

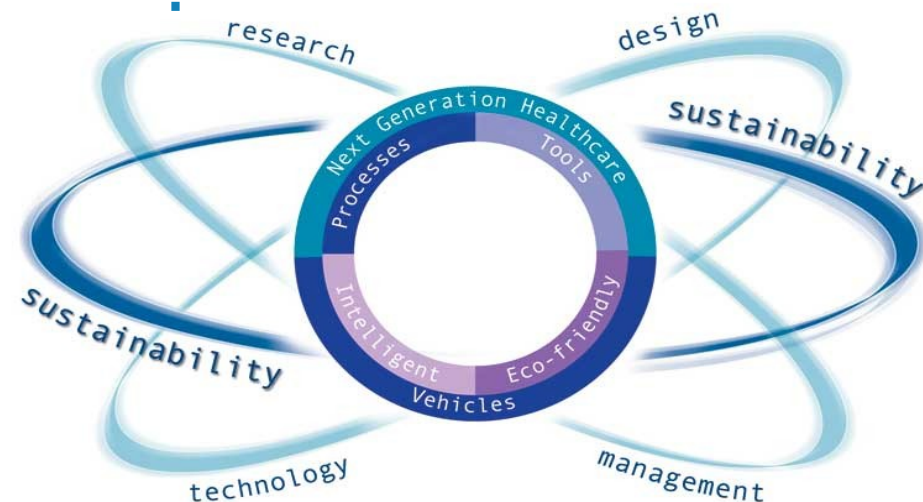


Một số khái niệm cơ bản

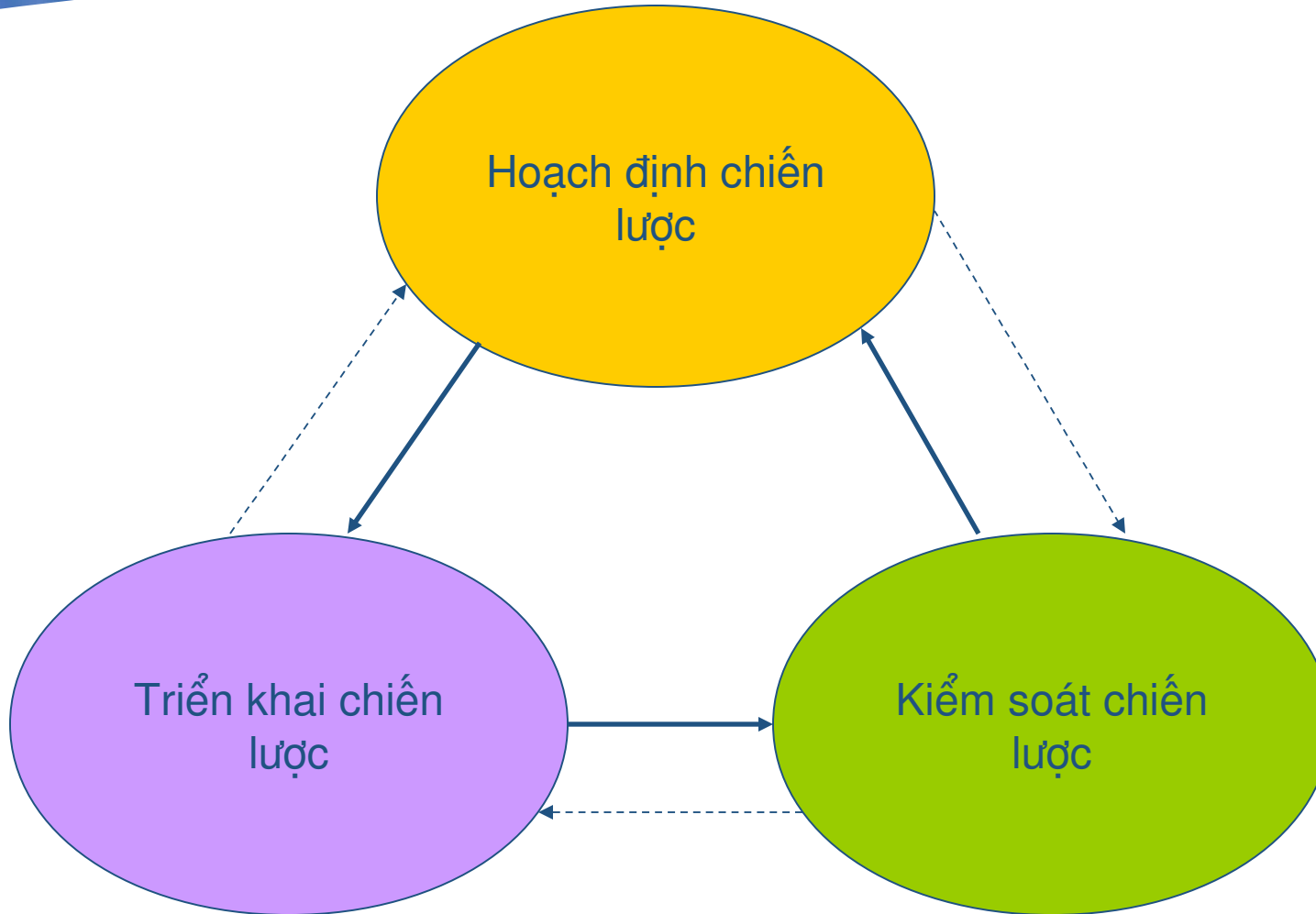
- ❖ Quy trình thực hiện chiến lược là quy trình mà trong đó cấp quản lý lựa chọn và thực thi một bộ chiến lược nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh;
- ❖ Hoạch định chiến lược là việc lựa chọn các chiến lược;
- ❖ Thực thi chiến lược là việc đưa các chiến lược đó vào hành động;
- ❖ Kiểm soát chiến lược là việc đảm bảo sao cho mục tiêu chiến lược phải đạt được.

Nội dung

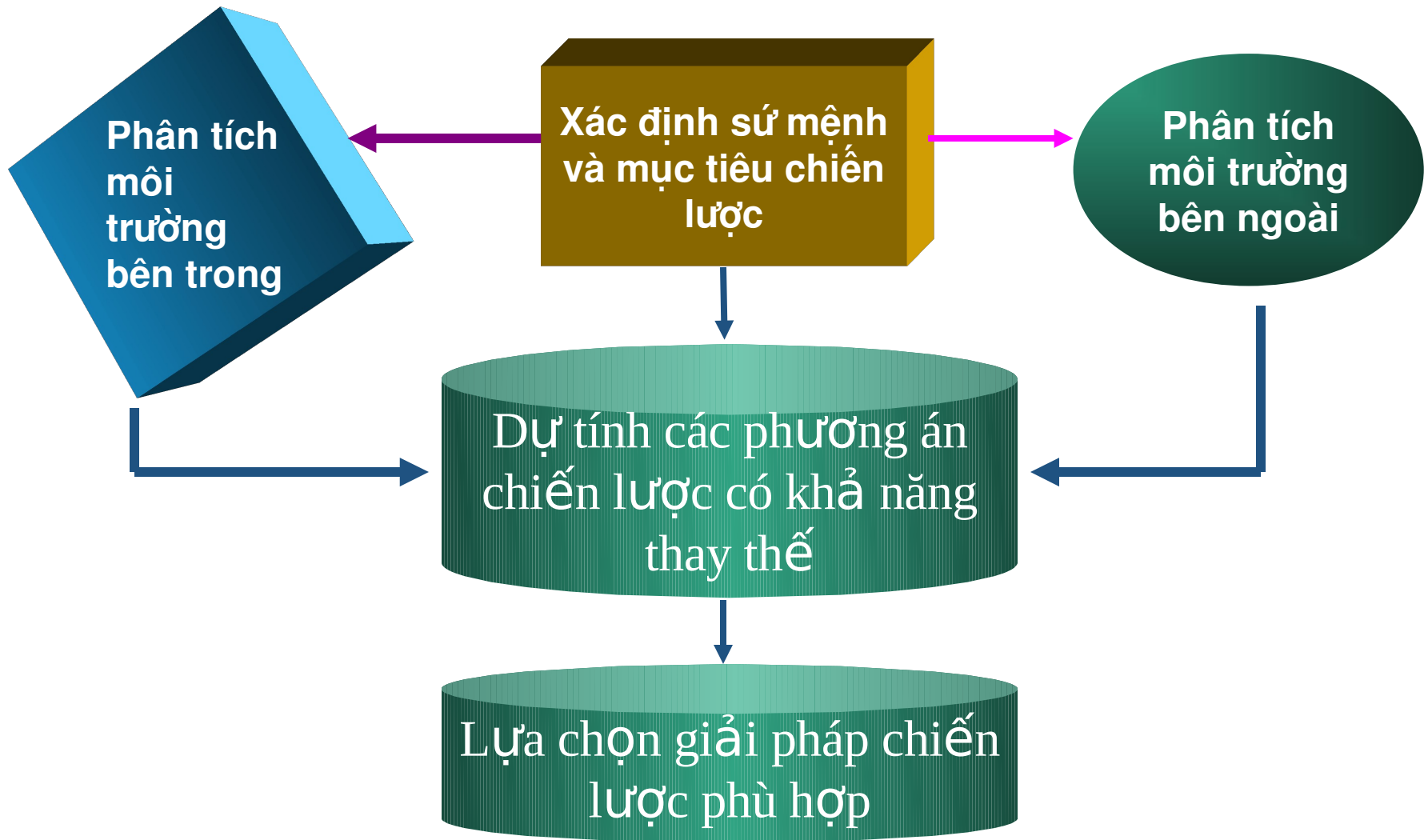
- ❖ Quản trị chiến lược là gì?
- ❖ **Nội dung của quản trị chiến lược**
- ❖ Vị trí, vai trò của quản trị chiến lược
- ❖ Các cấp quản trị chiến lược



Nội dung của quản trị chiến lược

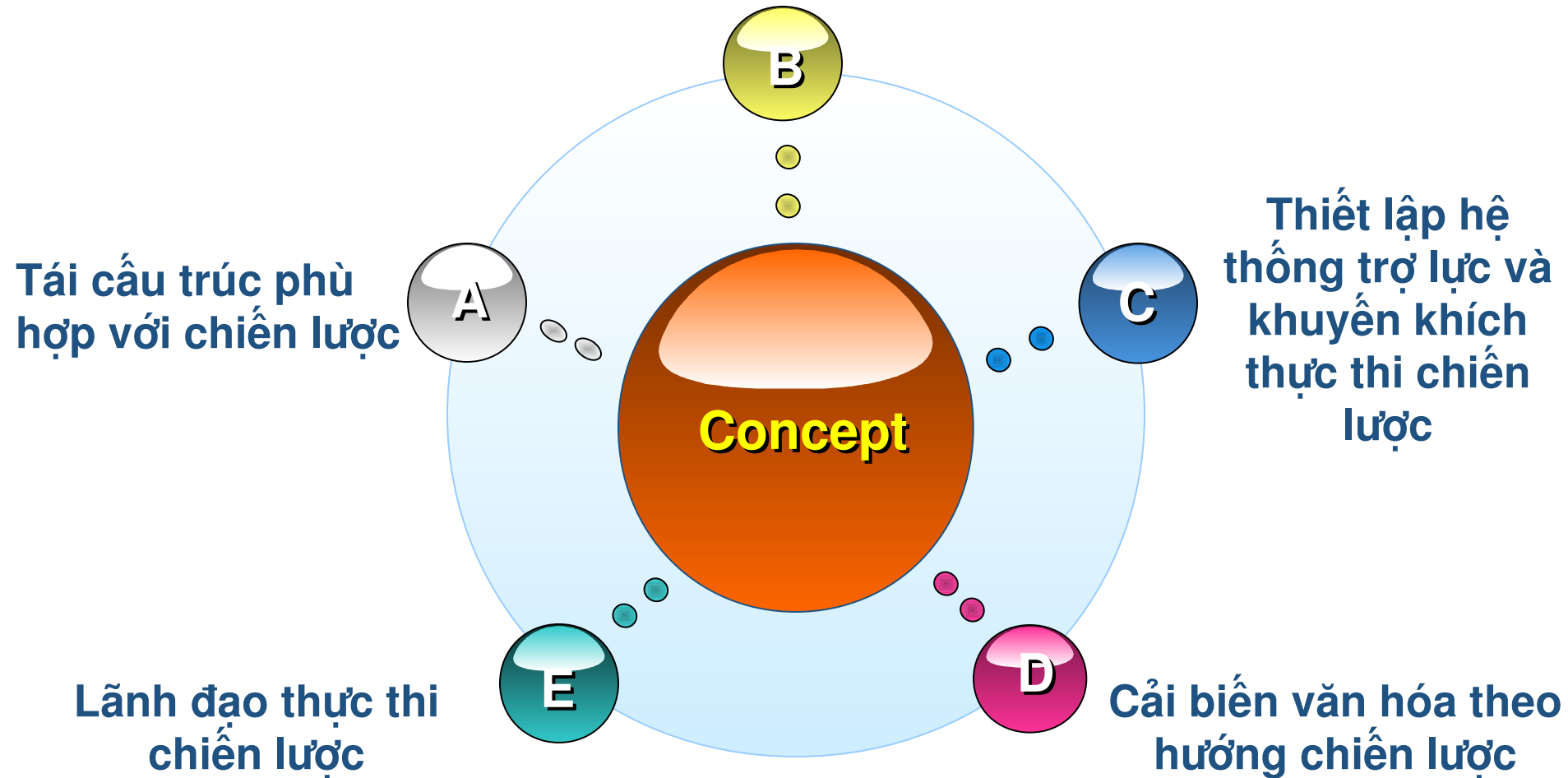


Các bước hoạch định chiến lược



Thực thi chiến lược

Phân bổ nguồn lực



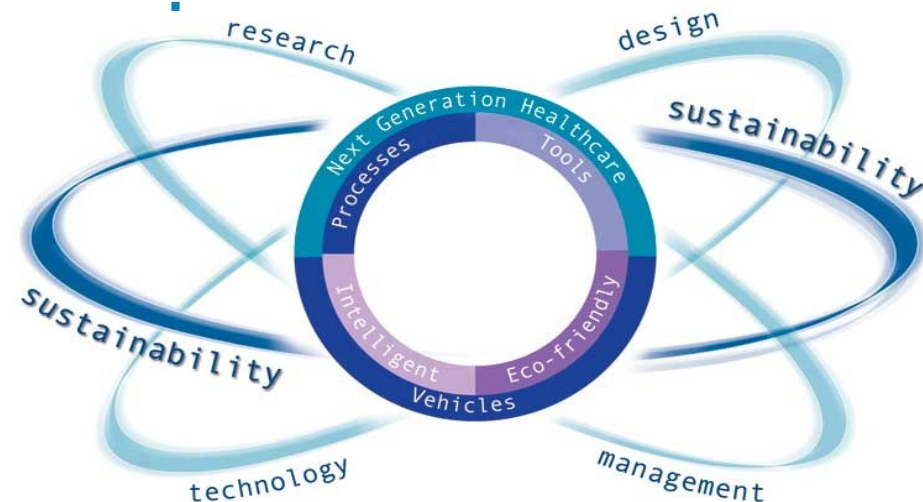
Kiểm soát chiến lược

- ❖ Kiểm soát chiến lược đã hoạch định
- ❖ Kiểm soát quá trình thực thi chiến lược

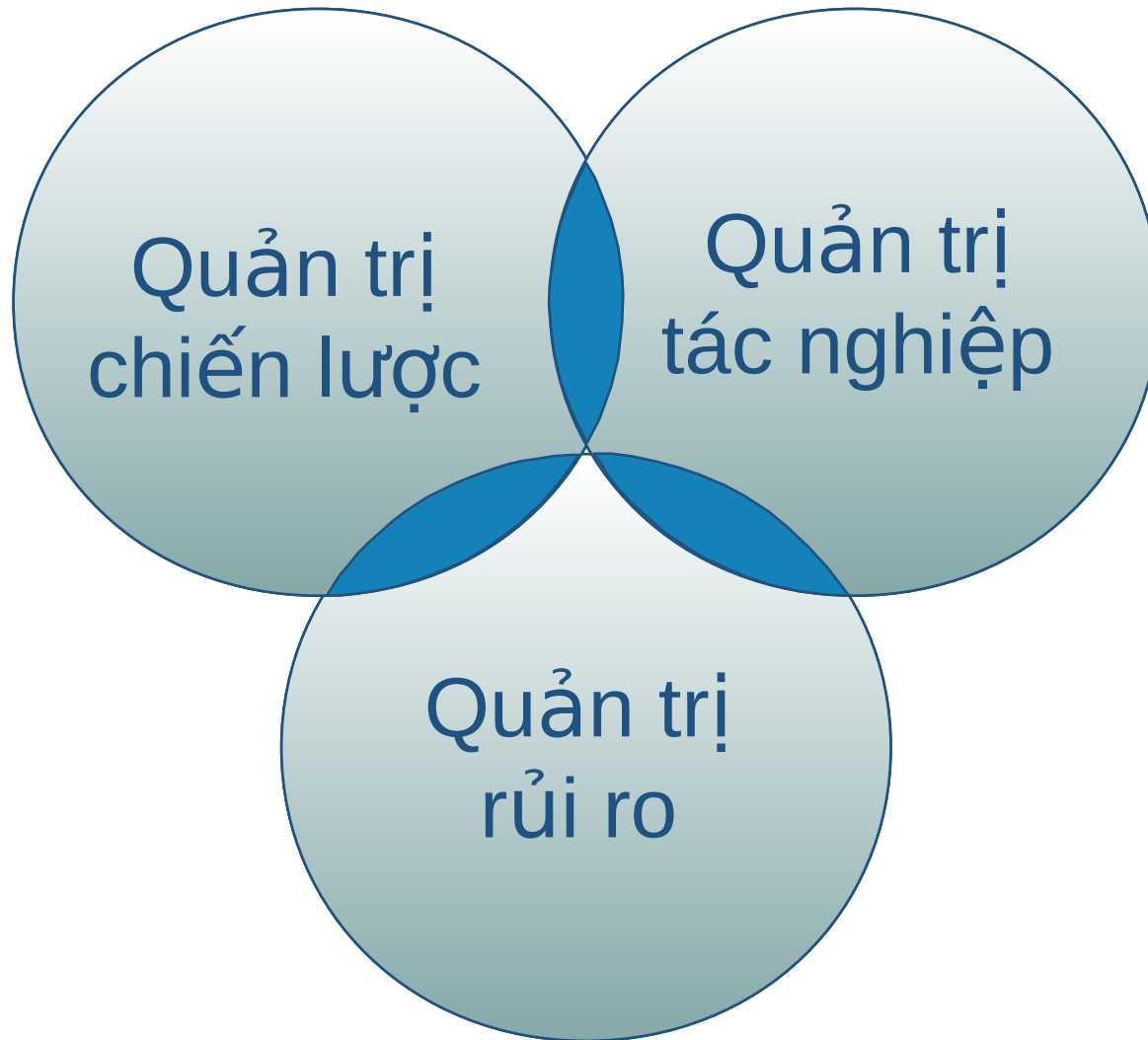


Nội dung

- ❖ Quản trị chiến lược là gì?
- ❖ Nội dung của quản trị chiến lược
- ❖ **Vị trí, vai trò của quản trị chiến lược**
- ❖ Các cấp quản trị chiến lược



Vi trí của quản trị chiến lược

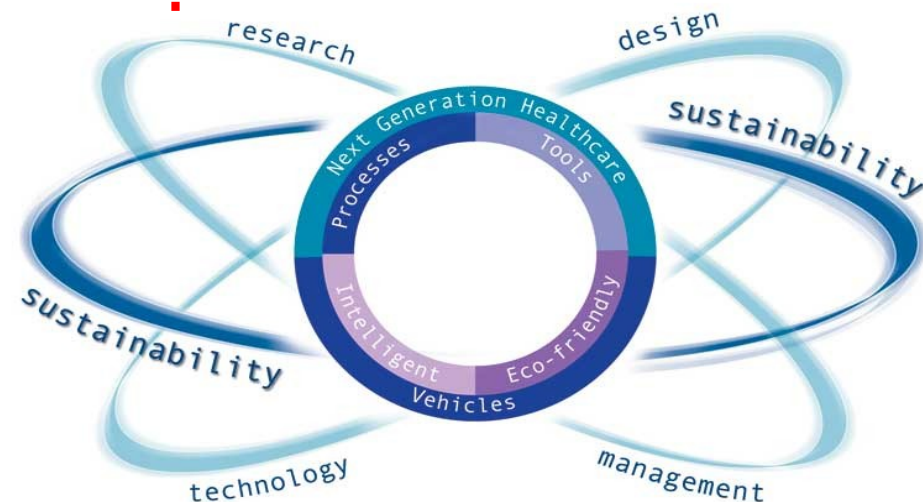


Vai trò của quản trị chiến lược

- ❖ **Giúp DN giữ vững hướng đi**
- ❖ **Làm sáng tỏ nhiều dữ liệu quan trọng**
- ❖ **Phát triển niềm tin và ý chí**
- ❖ **Giảm bớt sự chông chéo**
- ❖ **Nâng cao khả năng phòng tránh rắc rối**
- ❖ **Làm dịu sự phản kháng đối với các thay đổi**
- ❖ **Cải thiện kết quả KD**

Nội dung

- ❖ Quản trị chiến lược là gì?
- ❖ Nội dung của quản trị chiến lược
- ❖ Vị trí, vai trò của quản trị chiến lược
- ❖ **Các cấp quản trị chiến lược**



Các cấp quản trị chiến lược

- ❖ **Cấp công ty**
- ❖ **Cấp đơn vị kinh doanh**
- ❖ **Cấp chức năng**



Kết luận

- ❖ Chiến lược là chỉ dẫn đi tới tương lai của doanh nghiệp
- ❖ Quản trị chiến lược là tập hợp các quyết định và hành động để thành công bền vững và lâu dài cho doanh nghiệp

LOGO

CHƯƠNG 1 XÁC ĐỊNH SỨ MỆNH VÀ MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC

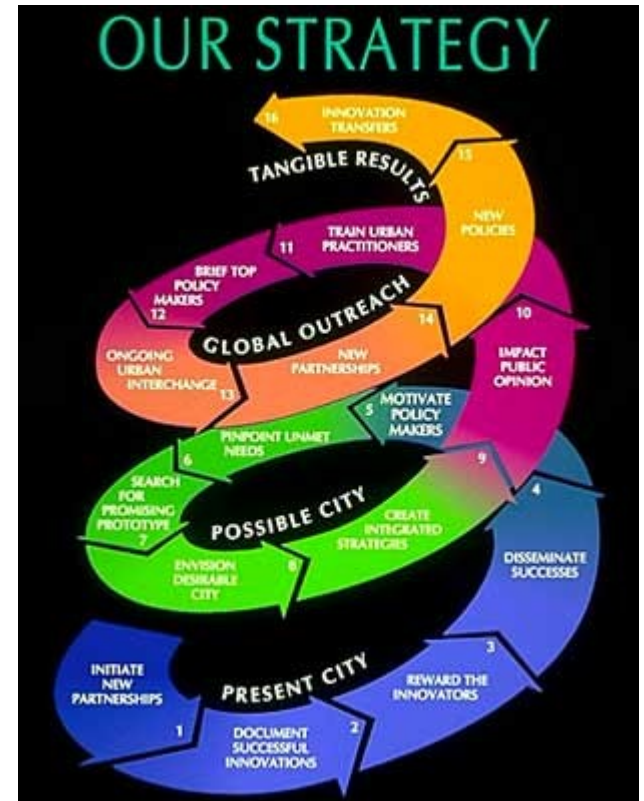


PGS.TS. HOÀNG VĂN HẢI
ĐHKT- ĐHQGHN

NỘI DUNG

1 Xác định sứ mệnh của công ty

2 Xác định mục tiêu chiến lược



XÁC ĐỊNH SỨ MỆNH CỦA CÔNG TY



Các căn cứ hình thành sứ mệnh của công ty



Cấu thành sứ mệnh của công ty

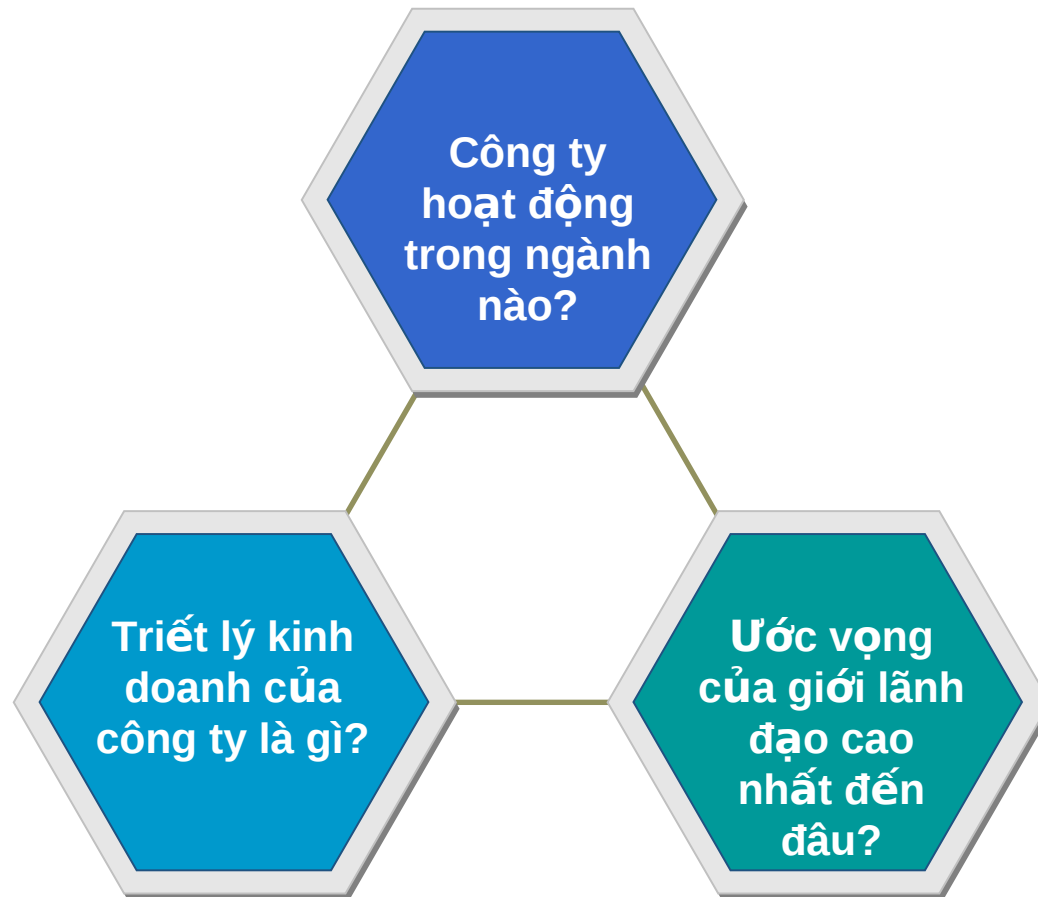
Xác định sứ mệnh và mục tiêu chiến lược



Sứ mệnh
là gì?

Sứ mệnh của công ty trả lời câu hỏi: “Lý do tồn tại của công ty là gì?”

CÁC CĂN CỨ HÌNH THÀNH SỨ MỆNH CỦA CÔNG TY



XÁC ĐỊNH NGÀNH KINH DOANH

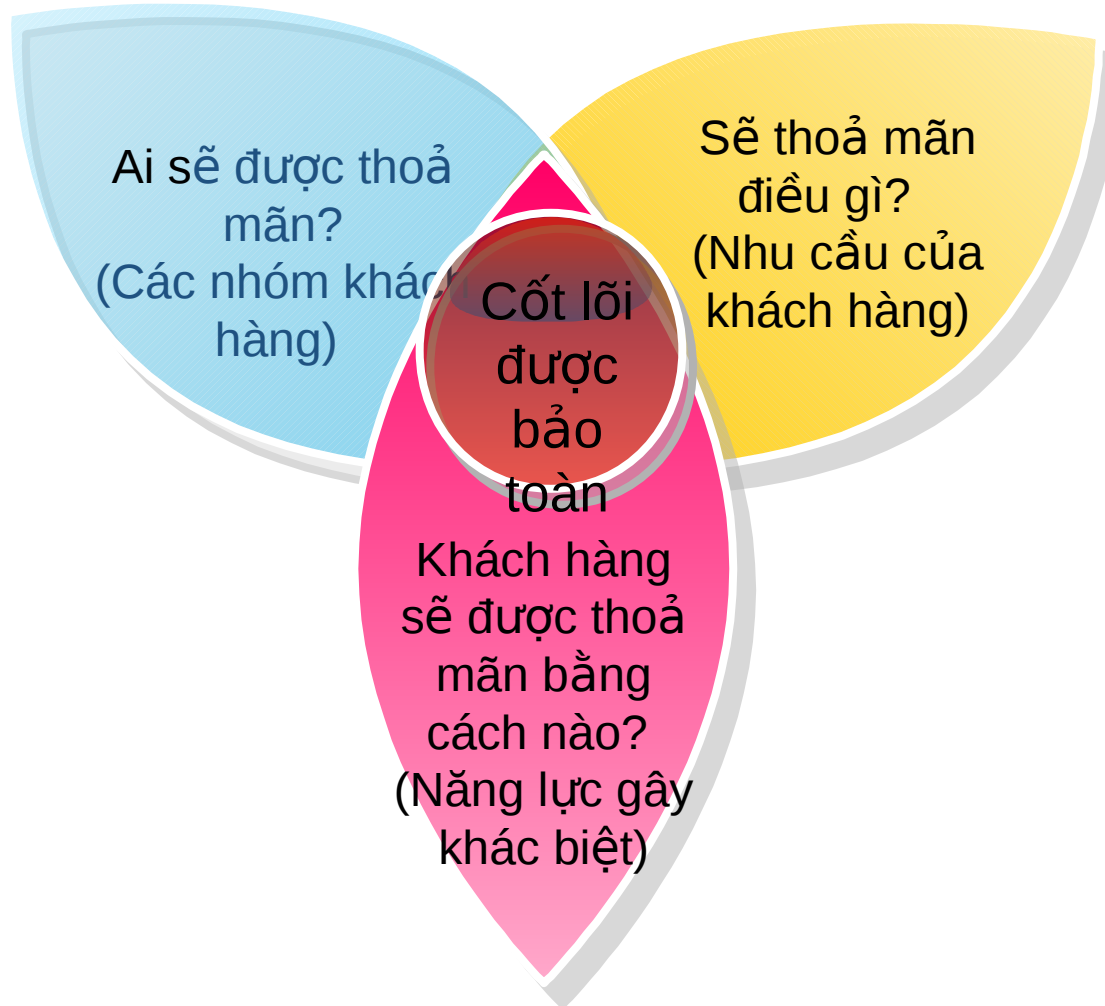
Ngành nghề nào?



Phải làm gì để
nhập ngành?

Triển vọng của
ngành ra sao?

Ngành nghề nào?



Mô hình xác định hoạt động kinh doanh - Derek F. Abell

Triển vọng của ngành ra sao?

Định hướng sản phẩm

Tự trói buộc hoạt động KD bởi 1 nhu cầu cụ thể của 1 nhóm khách hàng cụ thể

Định hướng khách hàng

Xác định cách thức bảo vệ DN khỏi sự lạc hậu về nhận thức khi có sự thay đổi về nhu cầu

Phải làm gì để nhập ngành?

- ❖ Áp dụng khung hình 3 chiều của Abell để giải quyết vấn đề
- ❖ Cần phải đánh giá và lựa chọn phân khúc thị trường phù hợp với nguồn lực và mục đích kinh doanh nhằm xác định thị trường mục tiêu hoặc khách hàng mục tiêu, định rõ nhu cầu nào của khách hàng nằm trong khả năng phục vụ của công ty

Triết lý kinh doanh chủ yếu

- ❖ Công ty tiến hành các hoạt động theo kiểu gì?
- ❖ Vị lợi nhuận hay vị xã hội?
- ❖ Khách hàng luôn luôn đúng hay,
- ❖ Khách hàng là phương tiện đạt mục tiêu
- ❖ ...

Triết lý kinh doanh của...

- ❖ **Xuất sắc nhất chứ không phải to lớn nhất**
- ❖ **Làm việc siêng năng và đừng bao giờ lãng phí tiền**
- ❖ **Vinamilk mong muốn trở thành sản phẩm được yêu thích nhất ở mọi khu vực, lãnh thổ. Vì thế chúng tôi tâm niệm rằng chất lượng và sáng tạo là người bạn đồng hành của Vinamilk. Vinamilk xem khách hàng là trung tâm và cam kết đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng**

Liên hệ thực tiễn

- ❖ Thương mại Hải Phòng: Vui lòng khách đến vừa lòng khách đi
- ❖ Khoa QTKD: Say mê - chất lượng - đẳng cấp
- ❖ Điện lực Hải Dương: An toàn – chính xác – liên tục
- ❖ Tập đoàn Nam Cường: Uy tín - chất lượng - tiến độ
- ❖ Ngân hàng ACB: Quản lý tốt - lợi nhuận hợp lý – tăng trưởng bền vững
- ❖ ...

Ước vọng của giới lãnh đạo cao nhất

- ❖ Có gan tới đâu, có mưu tới đó
- ❖ Số 1 trên thị trường hay số 2,
- ❖ Leading hay follow up,
- ❖ ...



Sứ mệnh của FPT

FPT mong muốn trở thành một tổ chức kiểu mới, giàu mạnh bằng nỗ lực lao động sáng tạo trong khoa học kỹ thuật và công nghệ, làm khách hàng hài lòng, góp phần hưng thịnh quốc gia, đem lại cho mỗi thành viên của mình điều kiện phát triển tốt nhất tài năng và một cuộc sống đầy đủ về vật chất, phong phú về tinh thần.

XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC

❄ Phân biệt mục tiêu chiến lược với các mục tiêu khác

❄ Các phương thức xác định mục tiêu chiến lược



Mục tiêu chiến lược

- ❖ Trạng thái tương lai mà doanh nghiệp cố gắng thực hiện
- ❖ Là kết quả cuối cùng của các hành động được hoạch định
- ❖ Chỉ rõ những gì doanh nghiệp hy vọng đạt được ở tầm dài hạn và trung hạn



Mục tiêu chiến lược

- ❖ Chiếm được thị phần lớn hơn
- ❖ Được công nhận là có sản phẩm chất lượng cao
- ❖ Chi phí sản xuất thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh
- ❖ Nâng cao uy tín đối với khách hàng
- ❖ Tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế
- ❖

Yêu cầu đối với mục tiêu chiến lược

- ❖ *Mục tiêu chiến lược cần phải rõ ràng, cụ thể, có thể định lượng được và có giới hạn thời gian. Và đó cũng nên là một mục tiêu đơn.*
- ❖ *Nếu chỉ nói chung chung rằng: "Chúng tôi muốn phát triển một cách có lợi nhuận" thì chưa đủ. Giữa phát triển và lợi nhuận - cái nào quan trọng hơn? Có thể có những mục tiêu thấp hơn phía sau mục tiêu chiến lược và những mục tiêu thấp hơn này đóng vai trò là thước đo giám sát tiến trình cho những cá nhân nào có trách nhiệm. Mục tiêu cuối cùng là thúc đẩy hoạt động của công việc trong nhiều năm tới và mục tiêu này nên luôn luôn rõ ràng.*

Mục tiêu chiến lược (Ví dụ)

Đáp ứng tối đa nhu cầu khách hàng



Mục tiêu chiến lược (Ví dụ)

Cung cấp công nghệ máy tính cá nhân hợp lý nhất và chuyển công nghệ đó vào tay càng nhiều người tiêu dùng càng tốt



Mục tiêu chiến lược (ví dụ)

Trở thành một tập đoàn thúc đẩy sự trỗi dậy của nền kinh tế Việt Nam, giữ vững sự tự chủ về kinh tế quốc gia và khơi dậy, chứng minh cho một khát vọng Đại Việt khám phá và chinh phục



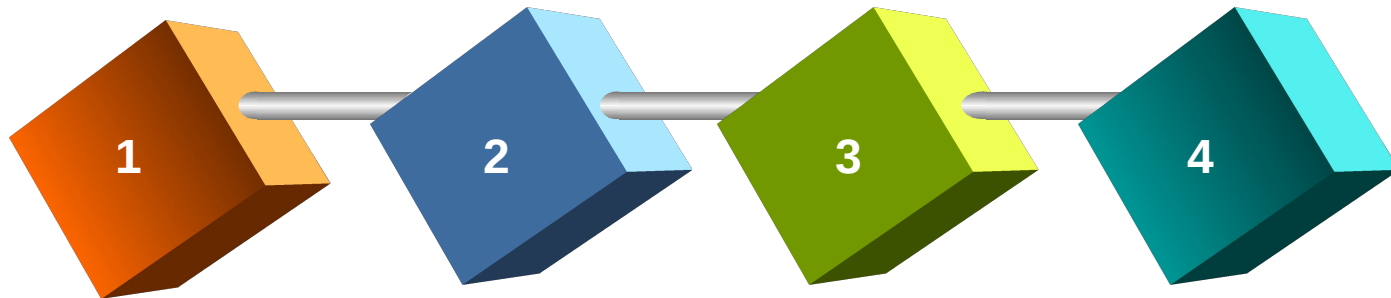
Mục tiêu chiến lược (ví dụ)



Hãy nói theo cách của bạn

- ✓ Phổ cập hoá viễn thông

Các đặc tính



1
Chính
xác & có
thể đo
lượng

2
Có trọng
tâm

3
Thách
thức
nhưng
khả thi

4
Có thời
hạn rõ
ràng

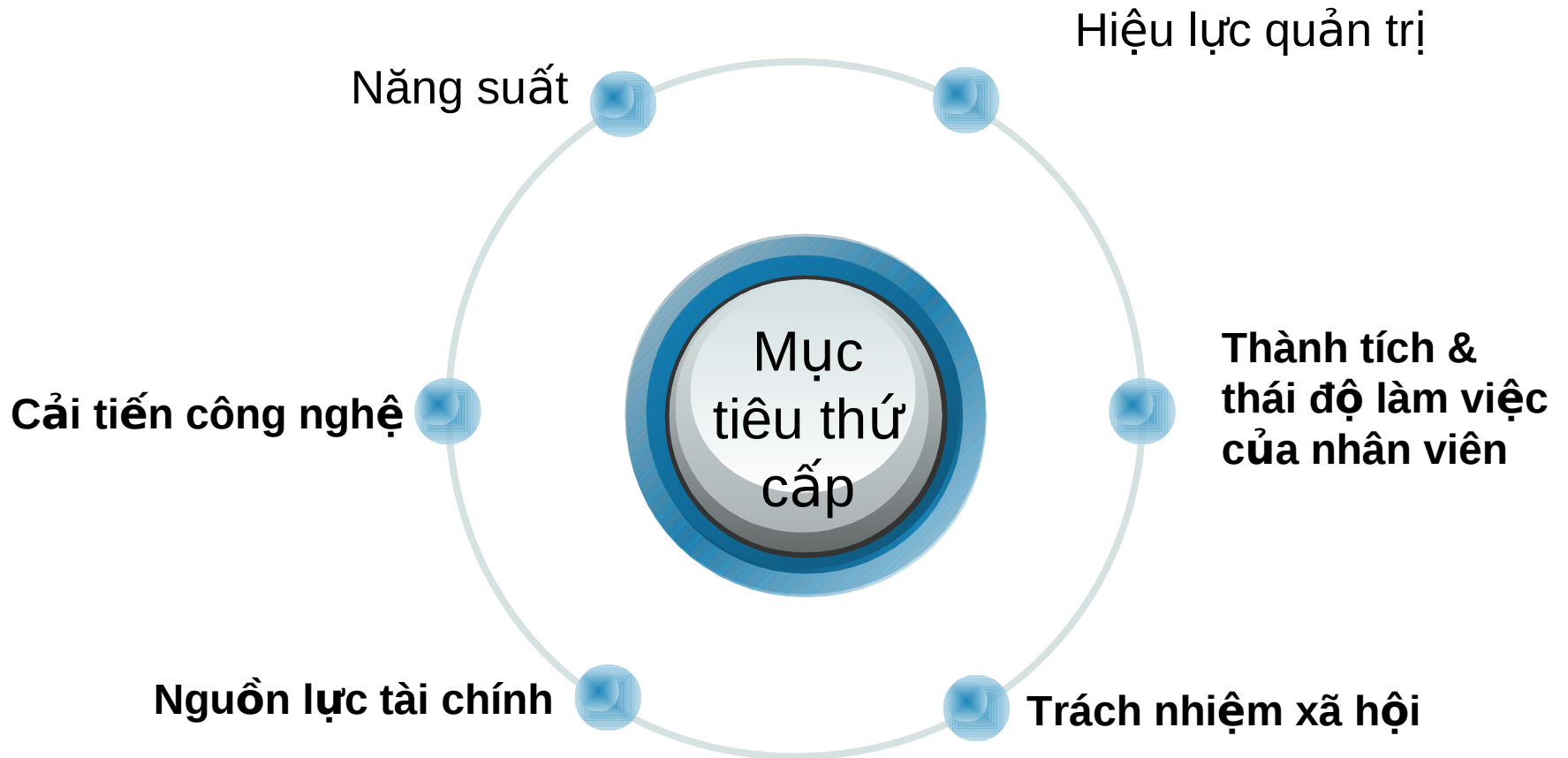
Hai cách xây dựng mục tiêu

Xây dựng mục tiêu

Xuất phát từ nguồn
lực và ràng buộc
của môi trường bên
ngoài

Căn cứ vào sự
cần thiết phải đạt
được mục tiêu

Các mục tiêu thứ cấp của công ty



Bài tập về nhà

- ❖ **5 năm tới anh/chị muốn trở thành...**
- ❖ **Phát biểu mục tiêu chiến lược của đơn vị - nơi anh/chị công tác.**
- ❖ **Bài tập nhóm: Phác thảo sứ mệnh và mục tiêu chiến lược của nghĩa quân Lam Sơn qua tác phẩm: Bình Ngô Đại cáo**

Thảo luận

- ❖ **Liệt kê 3 triết lý kinh doanh**
- ❖ **Vì sao các doanh nghiệp nước ta ít công bố sứ mệnh?**

Tầm nhìn

❖ 3 triết lý kinh doanh:

- Ngân hàng toàn cầu, am hiểu địa phương
- Luôn mang đến sự thành công cho khách hàng
- Nâng cao giá trị cuộc sống

❖ Ít công bố sứ mệnh:

- Văn hóa doanh nghiệp Việt Nam không muốn công bố,
- Thiếu tự tin
- Do không có mục tiêu chiến lược mà chỉ quan tâm đến lợi nhuận

Arrow

❖ 3 triết lý kinh doanh

- Phát triển bền vững
- Khách hàng nuôi chúng ta
- Kinh doanh là sáng tạo

❖ Ít công bố sứ mệnh:

- Thói quen làm việc của người Việt Nam
- Chưa khẳng định được mục tiêu lâu dài của mình
- Tâm lý sợ người khác bắt chước để chống lại mình

Sứ mệnh

❖ 3 triết lý kinh doanh:

- Lấy hài lòng của khách hàng làm thước đo thành công
- Khác biệt
- Đề cao chất lượng
- Ít công bố sứ mệnh:
- Chưa xác định được sứ mệnh
- Nhận thức của Lãnh đạo công ty hạn chế
- Có sứ mệnh nhưng không dám công bố

Binh pháp

❖ 3 triết lý kinh doanh:

- Cung cấp cái tốt nhất
- Thỏa mãn tối đa khách hàng
- Kinh doanh là kiếm tiền

❖ Ít công bỏ sức mệnh:

- Chưa nhận thức được sự quan trọng của sức mệnh
- Hay có sự nhầm lẫn giữa sức mệnh và mục tiêu
- Chưa quan tâm đến lợi ích cộng đồng

G6

❖ 3 triết lý kinh doanh:

- Luôn luôn lắng nghe, luôn luôn thấu hiểu
- Hãy nói theo cách của bạn
- Mang phần thịnh đến cho khách hàng

❖ Ít công bố sứ mệnh

- Làm đến đâu hay đến đó
- Sợ không làm được

❖ **3 triết lý kinh doanh:**

- Khách hàng là thượng đế
- Có chữ có tiền
- Ngân hàng hàng đầu vì Việt Nam thịnh vượng

❖ **Ít công bố sứ mệnh:**

- Chưa hiểu rõ bản chất của sứ mệnh

Thảo luận

- ❖ **Vì sao các doanh nghiệp nước ta ít công bố sứ mệnh?**
 - Không hình dung vai trò của sứ mệnh
 - Do doanh nghiệp nước ta có quy mô vừa và nhỏ
 - Năng lực quản trị và tầm nhìn hạn chế
 - Do nền kinh tế chuyển đổi
 - Doanh nghiệp tư nhân thì nhỏ, DNNN thì chịu sự chỉ đạo
 - Quyền sở hữu chưa rõ

Thảo luận

- ❖ **Mục tiêu chiến lược 2010 – 2015?**
- ❖ **Công ty cổ phần bao bì Hải Phòng: Hàng đầu miền Bắc về cung cấp sản phẩm bao bì chất lượng cao**
- ❖ **ACB: Tập đoàn tài chính ngân hàng số 1 VN**
- ❖ **Kho bạc: Trở thành kho bạc điện tử (Không chứng từ, Không phục vụ theo truyền thống, không tiền mặt)**
- ❖ **Nước sạch: Cung cấp nước sạch cho tất cả các thị xã, thành phố, khu công nghiệp của Tỉnh, 90% cho thị trấn thị tứ, có thương hiệu nước đóng chai đứng thứ 3 toàn quốc**



Thank You !