



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

STRATEGIC THINKING

TƯ DUY CHIẾN LƯỢC



• XÁC LẬP MỨC ĐỘ ƯU TIÊN

• PHÂN TÍCH RỦI RO



• ĐỊNH MỤC TIÊU

• CHIẾN LƯỢC

• HOẠCH ĐỊNH

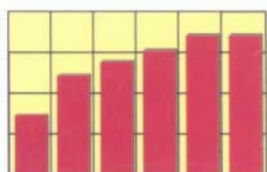
• TRIỂN KHAI

• SUY XÉT



• GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

• KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG



• PHÂN TÍCH DỰ ÁN



First News



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG QUẢN LÝ

TƯ DUY
CHIẾN LƯỢC
STRATEGIC THINKING

CẨM NANG QUẢN LÝ

TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

STRATEGIC THINKING

ANDY BRUCE & KEN LANGDON



Tổng hợp và Biên dịch : LÊ NGỌC PHƯƠNG ANH (M.B.A)
Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
2004

NỘI DUNG

Lời giới thiệu

5

TÌM HIỂU VỀ CHIẾN LƯỢC

Định nghĩa chiến lược	6
Đánh giá các quá trình hoạt động	8
Tư duy ngắn hạn và dài hạn	10
Chuẩn bị cho sự thành công chiến lược	12
Hướng đến tương lai	16

PHÂN TÍCH VỊ THẾ DOANH NGHIỆP

Nghiên cứu các tác động	18
Tìm hiểu khách hàng	20
Phân tích đối thủ cạnh tranh	22
Đánh giá kỹ năng và năng lực	24
Tóm tắt quá trình phân tích	26



LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

Phân đoạn quá trình	28
Xác định mục đích	30
Xác định lợi thế cạnh tranh	32
Xác định ranh giới	34
Lựa chọn trọng tâm chiến lược	36
Ước tính ngân sách	40
Lồng ghép chiến lược	42
Kiểm tra chiến lược	44
Thông tin rõ ràng	46

TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC

Xác định mức ưu tiên cho thay đổi	48
Hoạch định sự thay đổi	50
Đánh giá rủi ro	54
Xem xét lại mục tiêu hoạt động	56
Động viên mọi người	58
Theo dõi quá trình thực hiện	60
Tổ chức xét duyệt	62
Linh hoạt trong chiến lược	64
Đánh giá khả năng tư duy chiến lược	66

LỜI GIỚI THIỆU

Có khả năng hoạch định dài hạn trong khi vẫn phát huy tối đa năng lực hoạt động trong ngắn hạn là điều bắt buộc đối với các nhà quản lý. **“Tu duy chiến lược”** sẽ giúp bạn vạch ra con đường dẫn đến thành công, và xây dựng cho bạn khả năng phân tích và hoạch định tổng thể. Tất cả các khía cạnh quan trọng trong quá trình phát triển và triển khai chiến lược – từ việc nghiên cứu và thu thập những thông tin cơ sở để hình thành một chiến lược mới cho đến việc đánh giá và điều chỉnh thích nghi – đều sẽ được giải thích thật rõ ràng. Chúng tôi sẽ tổng hợp thành 101 lời khuyên thiết thực nhất, cùng với những câu hỏi để bạn tự đánh giá hiệu quả công việc như là một chiến lược gia. Nếu bạn có tham vọng hoạch định cho tương lai, quyển sách này sẽ là nguồn tham khảo quý báu giúp cho quá trình suy nghĩ của bạn tiến triển đúng hướng.



TÌM HIỂU VỀ CHIẾN LƯỢC

Chiến lược là một thuyết minh về phương hướng hoạt động, xác định rõ vị trí tổ chức của bạn trong dài hạn. Hãy tìm hiểu các quá trình có liên quan và tiên đoán những trở ngại tiềm tàng để có thể hoạch định được những chiến lược thành công.

ĐỊNH NGHĨA CHIẾN LƯỢC

Chiến lược ban đầu được định nghĩa là “nghệ thuật hoạch định và định hướng việc di chuyển các đội quân lớn, và các hoạt động tác chiến trong chiến tranh”. Trong kinh doanh, chiến lược sẽ phác thảo con đường đi đến tương lai, xác định sản phẩm và dịch vụ nào sẽ phục vụ cho thị trường nào – và các phương thức tổ chức kinh doanh.

1 Phải hiểu được tầm quan trọng của chiến lược đối với bạn và công việc kinh doanh.

2 Nếu bạn không nắm rõ về chiến lược của tổ chức, hãy yêu cầu cấp trên giải thích rõ cho bạn.



TẠI SAO PHẢI CÓ CHIẾN LƯỢC?

Chiến lược sẽ giúp bạn bảo đảm rằng những quyết định trong hoạt động hàng ngày phù hợp với những lợi ích lâu dài của tổ chức. Nếu không có chiến lược, những quyết định của ngày hôm nay có thể gây ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả trong tương lai. Chiến lược cũng khuyến khích mọi người cùng làm việc để đạt được những mục tiêu chung. Hầu hết các tổ chức đều có một kế hoạch chiến lược ở cấp độ cao nhất, nhưng có một số tổ chức lại không truyền đạt chiến lược xuống các cấp dưới. Chiến lược có vai trò quan trọng như nhau dù bạn phục vụ khách hàng bên ngoài (những người bên ngoài công ty), hay khách hàng nội bộ (những người cùng phòng ban trong công ty của mình).

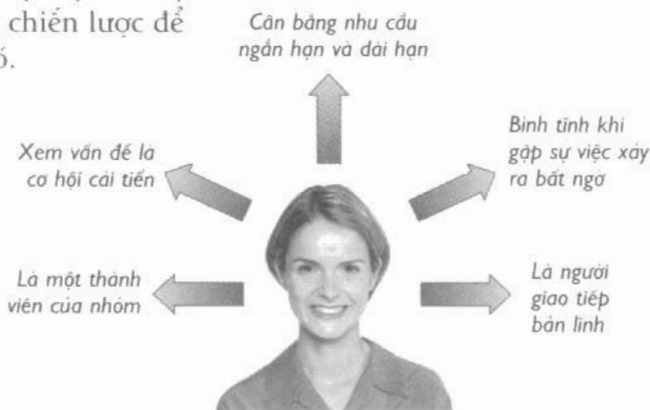
HƯỚNG ĐẾN TƯƠNG LAI

Môi trường kinh doanh ngày nay tạo áp lực phải hoàn thành những nhiệm vụ khẩn cấp, đáp ứng những mục tiêu trong hoạt động hàng ngày, và vượt qua những vấn đề phát sinh trong ngắn hạn. Những áp lực này chỉ mang tính chất tác nghiệp, ngắn hạn – nhưng chúng lại thường có khuynh hướng lấn át việc hoạch định dài hạn cho tương lai. Chiến lược quan tâm chủ yếu đến những gì ở phía trước, mục tiêu của cả tổ chức là gì, và cách thức đạt được mục tiêu đó. Thậm chí khi bạn đã xác định được sản phẩm và dịch vụ nào phục vụ cho thị trường nào thì bạn vẫn cần một chiến lược để hiện thực hóa những dự định đó.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Chiến lược xác định sẽ kinh doanh sản phẩm và dịch vụ nào - phân phối đến thị trường nào.
- Kế hoạch chiến lược sẽ thiết lập phương thức bán sản phẩm và dịch vụ đến các thị trường cụ thể một cách hoàn hảo và có tinh cạnh tranh.
- Thành công của chiến lược phải xác định được bằng kết quả tài chính hay sự hoàn hảo của dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

SƠ ĐỒ KHUNG CỦA CHIẾN LƯỢC



▲ MỘT NHÀ CHIẾN LƯỢC GIỎI

Những nhà chiến lược giỏi luôn nghiên cứu những điều đang xảy ra trong bối cảnh diễn biến ở tương lai. Họ phản ứng tích cực với các khó khăn; có khả năng truyền cảm hứng kích thích mọi người và giao tiếp rất tốt.

HUY ĐỘNG CẢ NHÓM LÀM VIỆC

Để các nhân viên làm việc hết khả năng, cần quy định khuôn khổ làm việc của họ một cách rõ ràng, cần xác định những vai trò bạn mong đợi ở họ trong việc giúp bạn phát triển và thực hiện kế hoạch chiến lược. Hãy suy nghĩ về các phương pháp và quá trình liên quan để lập ra một “bản đồ” cho cả nhóm đi đến thành công. Bằng cách tạo ra ra được một khuôn khổ như vậy, bạn sẽ khuyến khích mọi người trong nhóm xích lại gần nhau và làm việc vì một mục đích chung. Bạn cũng thúc đẩy sự phát triển cá nhân bằng cách dạy cho họ tư duy chiến lược.

GIÁM SÁT CÁC QUÁ TRÌNH HOẠT ĐỘNG

Có ba giai đoạn riêng biệt trong việc phát triển một chiến lược mới: phân tích, hoạch định và triển khai. Cần lưu ý dành thời gian và nỗ lực cho hai giai đoạn đầu, nhưng vẫn phải duy trì được động lượng trong suốt quá trình triển khai để đảm bảo đạt được thành công cuối cùng.

- 4** Hãy khuyến khích mọi người nhìn nhận thực tế một cách khách quan.

ỦY NHIỆM VIỆC NGHIÊN CỨU ▼

Hãy phân công nhiệm vụ tìm kiếm thông tin cho các thành viên trong nhóm. Thông tin có thể được thu thập từ các ấn phẩm, từ Internet, và qua các cuộc trao đổi với khách hàng hoặc đối tác.

Nhà quản lý đưa ra những chỉ dẫn cho việc nghiên cứu



PHÂN TÍCH TOÀN DIỆN

Trong giai đoạn phân tích, bạn cần thu thập được càng nhiều thông tin cơ bản càng tốt để tạo cơ sở vững chắc cho giai đoạn ra quyết định. Giai đoạn này là vô cùng quan trọng bởi vì những dữ kiện thu thập được sẽ ảnh hưởng rất lớn đến phương hướng ra quyết định. Bạn cần phân tích những gì đang diễn ra bên trong tổ chức, nghiên cứu cẩn thận mọi khía cạnh của các bộ phận trong tổ chức có khả năng ảnh hưởng đến kế hoạch chiến lược. Bạn cũng cần phải tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, cách thức hoạt động của đối thủ cạnh tranh, các xu hướng nghiên cứu và phát triển trong ngành. Mục đích là lập được một bản tổng hợp rõ ràng về những điểm mạnh, điểm yếu, về vị thế của tổ chức, đồng thời liệt kê những cơ hội cho tương lai.

Thành viên trong nhóm nghiên cứu đòi thủ cạnh tranh bằng cách theo dõi trang web của họ



- 3** Hãy khuyến khích cả nhóm tham gia vào quá trình thu thập thông tin.

HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Sau khi thu thập tất cả những dữ kiện cần thiết, giai đoạn tiếp theo là đưa ra quyết định chiến lược nhằm giúp bạn tiến gần hơn đến mục tiêu tổng thể. Bạn cần phải xác định được lợi thế của mình so với đối thủ cạnh tranh và thiết lập ranh giới hoạt động. Đầu tiên, cần liệt kê các sản phẩm và dịch vụ có khả năng có nhu cầu trong tương lai, và những thị trường có thể khai thác. Sau đó, chọn những thị trường muốn phát triển, xem xét khả năng sử dụng những sản phẩm và dịch vụ hiện hữu, hay cần phát triển sản phẩm và dịch vụ mới. Tương tự, cần chọn xem thị trường nào cần bỏ qua. Những quyết định này sẽ giúp bạn xác định được nguồn tài chính tương lai và hình thành nguồn ngân sách thực tế.

5 Hãy dành nhiều thời gian ngay từ đầu để tránh phải vội vã khi đã hoàn tất giai đoạn hoạch định.

6 Sẵn sàng lắng nghe mọi ý kiến của nhóm – ở mọi bước đi trong quá trình hoạt động.

NHỮNG CÂU HỎI DANH CHO BẠN

- ? Liệu mình có khả năng phác thảo quá trình chiến lược cho những người khác không?
- ? Mình có biết cần phải tìm kiếm thông tin cần thiết ở đâu không?
- ? Mình có sẵn sàng dành đủ thời gian cho hai giai đoạn đầu của quá trình phát triển một chiến lược mới hay không?
- ? Liệu mình có khả năng nhận được sự hỗ trợ của cấp trên trong quá trình thiết lập một chiến lược mới hay không?

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC ▼

Có ba giai đoạn trong quá trình chiến lược: phân tích tạo cơ sở cho việc lựa chọn, hoạch định giúp định hướng, và triển khai mang lại kết quả mong muốn.

TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC

Trong giai đoạn cuối của quá trình hình thành chiến lược, trên cơ sở phân tích đã thực hiện, bạn phải quyết định những điều cần làm và phương thức thực hiện. Đôi khi, chỉ cần một sự thay đổi nhỏ trong cách làm việc của nhóm là có thể đạt được các mục tiêu. Tuy nhiên, bạn cũng có thể nhận ra rằng thành công đòi hỏi phải có những thay đổi sâu rộng và cập nhật những kỹ năng mới. Bạn cũng không nên phạm sai lầm khi đầu tư quá nhiều vào giai đoạn phân tích, để rồi lại dành quá ít nỗ lực tổng thể cho giai đoạn hoạch định và triển khai - điều này sẽ dẫn đến những chiến lược kém hiệu quả, cũng như quá trình triển khai không hoàn chỉnh. Bạn cũng cần phải truyền đạt chiến lược cho tất cả những người cần biết về chiến lược đó và điều chỉnh chiến lược nếu cần, tùy theo từng bối cảnh và trong mối quan hệ với những hoạt động khác của tổ chức nhằm ứng phó với bất kỳ thay đổi nào.

Phân tích

Hoạch định

Triển khai

TƯ DUY NGẮN HẠN VÀ DÀI HẠN

Khả năng phân biệt giữa tư duy ngắn hạn và dài hạn, và duy trì sự cân bằng giữa hai loại là một phần không thể thiếu của chiến lược. Hãy tìm hiểu tầm quan trọng của chúng đối với quá trình hoạch định chiến lược, bạn sẽ thấy dễ dàng phối hợp chúng hơn.

7 Hãy tự tin về tương lai, nhưng cũng phải tỏ ra thực tế về những điều bạn có thể đạt được.

8 Hãy làm việc kiên trì để đạt được những mục tiêu dài hạn, đồng thời cố gắng thu được những kết quả trước mắt.

LUỒNG TRƯỚC NHỮNG TRỞ NGẠI

Việc hoạch định ngắn hạn chỉ giải quyết những vấn đề phát sinh tức thời, hay trong một thời gian rất ngắn, trong khi tư duy dài hạn sẽ giúp bạn hoạch định được những kế hoạch tương lai. Nếu chỉ tập trung hoàn toàn vào thành công ngắn hạn, bạn sẽ có nguy cơ thất bại trong dài hạn. Ví dụ như bạn có thể chợt nhận ra rằng mình đang bán những sản phẩm lỗi thời, hay nhắm đến những thị trường mà nhu cầu đã thay đổi. Nếu bạn không đầu tư đúng mức cho việc hoạch định dài hạn, thì công việc kinh doanh chắc chắn sẽ phải chịu hậu quả xấu. Điều mấu chốt là cần phải tập trung vào hiện tại để đạt được sự tăng trưởng cần thiết, đồng thời nhìn vào tương lai để đảm bảo rằng những quyết định đúng đắn hiện nay cũng có lợi cho mai sau.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Elizabeth làm việc cho một công ty bán thiết bị nhà kho tự động hóa. Một trong những khách hàng của cô đang gặp khó khăn do thiếu khả năng vận chuyển trên một băng chuyền. Elizabeth muốn bán cho khách hàng hai băng chuyền mới để giải quyết vấn đề này. Tuy nhiên, khi cô đặt hàng với bộ phận sản xuất mới được biết rằng có một chiến lược mới: có thể thay thế những băng

chuyền cũ bằng những sản phẩm công nghệ cao mới tốt hơn trong khoảng thời gian chín tháng sau. Cô đã thông báo cho khách hàng điều này, đồng thời đưa ra giải pháp tạm thời để giải quyết vấn đề. Mặc dù Elizabeth không nhận được đơn hàng giao ngay, nhưng cô đã đưa ra một giải pháp tốt hơn nhiều cho khách hàng. Kết quả là sau đó cô nhận được đơn hàng lớn hơn, khách hàng tiếp tục có thiện chí với cô, và mối quan hệ kinh doanh được duy trì lâu dài.

◀ NHÌN VÀO TƯƠNG LAI

Trong kinh doanh, đôi khi việc bán hàng nhanh không đem lại lợi ích lâu dài tốt nhất cho bạn. Mặc dù có thể bạn phải đòi mất với thời điểm khó khăn trước mắt với khách hàng, nhưng bạn lại có nhiều khả năng mang đến cho họ sự tin tưởng dài lâu về lâu dài.