

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIAO THÔNG VẬN TẢI**

---

**HOÀNG THỊ HÀ**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC SẢN XUẤT KINH DOANH  
TRONG NGÀNH VẬN TẢI ĐƯỜNG SẮT**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ**

**HÀ NỘI - 2016**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC GIAO THÔNG VẬN TẢI**

---

**HOÀNG THỊ HÀ**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC SẢN XUẤT KINH DOANH  
TRONG NGÀNH VẬN TẢI ĐƯỜNG SẮT**

**CHUYÊN NGÀNH: TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ VẬN TẢI**

**MÃ SỐ: 62.84.01.03**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**

- 1. GS.TSKH-NGŨT. NGUYỄN HỮU HÀ**
- 2. PGS.TS. ĐỖ HỮU TÙNG**

**HÀ NỘI - 2016**

**LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình khoa học nghiên cứu độc lập của riêng cá nhân tôi, không sao chép. Các số liệu, kết quả nêu trong luận án là hoàn toàn trung thực và có nguồn gốc rõ ràng.

**Tác giả**

**Hoàng Thị Hà**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
MỤC LỤC.....	ii
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT .....	vii
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	viii
DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ.....	ix
<b>PHẦN MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
1. Giới thiệu tóm tắt luận án .....	1
2. Lý do lựa chọn đề tài .....	1
3. Mục đích nghiên cứu của luận án .....	4
4. Đối tượng nghiên cứu của luận án.....	4
5. Phạm vi nghiên cứu của luận án.....	4
6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án.....	5
<b>TỔNG QUAN CÁC VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU Ở TRONG VÀ NGOÀI</b>	
<b>NƯỚC.....</b>	<b>6</b>
A. Tổng quan các vấn đề nghiên cứu về chiến lược ở nước ngoài.....	6
B. Tổng quan các vấn đề nghiên cứu về chiến lược ở trong nước .....	9
C. Những vấn đề còn tồn tại mà luận án sẽ tập trung giải quyết.....	11
D. Phương pháp nghiên cứu của luận án .....	13
E. Kết cấu của luận án .....	13
<b>Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC SẢN XUẤT KINH</b>	
<b>DOANH TRONG NGÀNH VẬN TẢI ĐƯỜNG SẮT .....</b>	<b>14</b>
1.1. Tổng quan về chiến lược sản xuất kinh doanh .....	14
1.1.1. Khái niệm về sản xuất kinh doanh.....	14
1.1.2. Khái niệm về chiến lược sản xuất kinh doanh.....	14
1.1.3. Vai trò của chiến lược sản xuất kinh doanh.....	16
1.1.4. Các đặc trưng cơ bản của chiến lược sản xuất kinh doanh.....	17
1.1.5. Nội dung cơ bản của chiến lược sản xuất kinh doanh .....	17

1.2. Cơ sở khoa học xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh cho doanh nghiệp vận tải đường sắt .....	18
1.2.1. Tính tất yếu khách quan phải xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh cho doanh nghiệp vận tải đường sắt .....	18
1.2.2. Đặc thù công tác xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh đối với doanh nghiệp vận tải đường sắt .....	19
1.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh cho doanh nghiệp vận tải đường sắt.....	20
1.2.4. Các nguyên tắc trong xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh cho doanh nghiệp vận tải đường sắt .....	23
1.2.5. Các căn cứ để xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh cho doanh nghiệp vận tải đường sắt.....	25
1.2.6. Các yêu cầu khi xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh cho doanh nghiệp vận tải đường sắt.....	29
1.2.7. Quy trình và nội dung xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh cho doanh nghiệp vận tải đường sắt .....	30
1.3. Cơ sở trong việc xác định và lựa chọn phương án chiến lược cho doanh nghiệp vận tải đường sắt .....	32
1.3.1. Các mô hình phân tích xác định phương án chiến lược.....	32
1.3.2. Các loại phương án chiến lược.....	34
1.3.3. Cơ sở lựa chọn phương án chiến lược tối ưu cho doanh nghiệp vận tải đường sắt.....	36
1.4. Cơ sở trong việc tổ chức thực hiện chiến lược cho doanh nghiệp vận tải đường sắt.....	39
1.4.1. Các nguyên tắc trong xây dựng chính sách sản phẩm cho doanh nghiệp vận tải đường sắt [15].....	40
1.4.2. Cơ sở phương án tối ưu kế hoạch lập tàu khách.....	44
1.4.3. Các tiêu chí trong việc lựa chọn công nghệ thích hợp cho ngành đường sắt.....	46

1.5. Bài học kinh nghiệm về xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực vận tải đường sắt trên thế giới và ở Việt Nam.....	47
1.5.1. Bài học kinh nghiệm về xây dựng chiến lược SXKD ở một số nước trên thế giới.....	47
1.5.2. Bài học kinh nghiệm về xây dựng chiến lược SXKD ở Việt Nam.....	48
1.5.3. Bài học kinh nghiệm rút ra qua việc xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực vận tải đường sắt trên thế giới và ở Việt Nam.....	49
Kết luận Chương 1.....	50
Đóng góp mới của luận án ở Chương 1:.....	50
<b>Chương 2: PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC SẢN XUẤT KINH DOANH VÀ MÔI TRƯỜNG SẢN XUẤT KINH DOANH TRONG NGÀNH VẬN TẢI ĐƯỜNG SẮT.....</b>	<b>52</b>
2.1. Giới thiệu tổng quan về ngành Đường sắt Việt Nam.....	52
2.1.1. Mô hình cơ cấu tổ chức, bộ máy của Tổng Công ty Đường sắt Việt Nam.....	54
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Tổng Công ty Đường sắt Việt Nam.....	54
2.1.3. Quy hoạch tổng thể phát triển GTVT đường sắt.....	54
2.2. Phân tích, đánh giá thực trạng công tác xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh trong ngành vận tải đường sắt [17].....	55
2.3. Phân tích, đánh giá môi trường sản xuất kinh doanh trong ngành vận tải đường sắt [18], [20].....	57
2.3.1. Các yếu tố của môi trường vĩ mô.....	57
2.3.2. Các yếu tố của môi trường vi mô.....	63
2.3.3. Các yếu tố trong môi trường nội bộ ngành vận tải đường sắt.....	66
2.3.4. Phân tích môi trường nội bộ ngành vận tải đường sắt.....	74
Kết luận Chương 2.....	89
<b>Chương 3: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC SẢN XUẤT KINH DOANH CHO CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI ĐƯỜNG SẮT HÀ NỘI.....</b>	<b>91</b>
3.1. Giới thiệu tổng quan về Công ty Cổ Phần Vận tải đường sắt Hà Nội.....	91

3.2. Sứ mệnh và tầm nhìn chiến lược của Công ty CP VTĐS Hà Nội.....	93
3.2.1. Sứ mệnh của Công ty CP VTĐS Hà Nội.....	93
3.2.2. Những điểm mới trong luật đường sắt .....	94
3.2.3. Tầm nhìn chiến lược của Công ty CP VTĐS Hà Nội.....	97
3.3. Phân tích và dự báo môi trường sản xuất kinh doanh của Công ty CP VTĐS Hà Nội .....	97
3.4. Xác định vị thế hiện tại của Công ty CP VTĐS Hà Nội trên thị trường vận tải .....	98
3.5. Vị thế mà Công ty CP VTĐS Hà Nội muốn có trong tương lai.....	101
3.5.1. Mục tiêu ngắn hạn đến năm 2020.....	101
3.5.2. Mục tiêu dài hạn đến năm 2030 .....	101
3.6. Các phương án chiến lược cho Công ty CP VTĐS Hà Nội .....	102
3.6.1. Các loại chiến lược tổng quát theo F. DAVID .....	102
3.6.2. Các loại chiến lược cấp doanh nghiệp theo MC. KINSEY .....	104
3.7. Lựa chọn phương án chiến lược tối ưu cho Công ty CP VTĐS Hà Nội.....	105
3.7.1. Mô hình lựa chọn chiến lược cấp doanh nghiệp của MC.Kinsey.....	105
3.7.2. Mô hình lựa chọn ba chiến lược cạnh tranh chung của M.Porter .....	105
3.7.3. Mô hình lựa chọn chiến lược của các đơn vị, bộ phận kinh doanh có vị trí chiến lược căn cứ vào các giai đoạn của chu kỳ sống sản phẩm.....	106
3.7.4. Ma trận lựa chọn chiến lược có thể định lượng (Quantitative Strategic Planning Matrix - QSPM).....	106
3.8. Các phương hướng tổ chức thực hiện chiến lược sản xuất kinh doanh cho Công ty CP VTĐS Hà Nội.....	106
3.9. Các giải pháp thực hiện chiến lược sản xuất kinh doanh cho Công ty CP VTĐS Hà Nội .....	107
3.9.1. Giải pháp về mặt cơ cấu, tổ chức quản lý .....	109
3.9.2. Nâng cao chất lượng dịch vụ trong vận chuyển hàng hóa và hành khách nhằm mục tiêu hướng tới tăng thị phần vận tải, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, kinh doanh có lãi, có lợi nhuận hàng năm để chia cổ tức cho các cổ đông của Công ty CP VTĐS Hà Nội.....	109

3.9.3. Giải pháp về xây dựng nội dung của quy chế phối hợp giữa các Công ty vận tải với nhau và phối hợp với TCT ĐSVN trong tổ chức vận tải đường sắt .....	113
3.9.4. Giải pháp về giữ vững an toàn trong khai thác kinh doanh vận tải .....	115
3.9.5. Giải pháp về đầu tư phương tiện và hiện đại hóa các trang thiết bị phục vụ công tác vận chuyển .....	116
3.9.6. Giải pháp về xây dựng chính sách sản phẩm cho Công ty CP VTĐS Hà Nội .....	118
3.9.7. Giải pháp xác định khoản trợ giá của Nhà nước cho vận tải hành khách công ích bằng mô hình toán chọn kế hoạch chạy tàu khách tối ưu (Ứng dụng minh họa trên tuyến ĐS Bắc - Nam) .....	122
3.9.8. Giải pháp về phát triển sản phẩm, dịch vụ mới .....	134
3.9.9. Giải pháp về khoa học công nghệ .....	136
3.9.10. Đưa cổ phiếu niêm yết trên thị trường chứng khoán .....	140
3.9.11. Các giải pháp khác .....	141
3.10. Kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược .....	143
Kết luận Chương 3 .....	143
Đóng góp mới của luận án ở Chương 3: .....	144
<b>PHẦN KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ .....</b>	<b>145</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>150</b>
<b>CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ .....</b>	<b>156</b>



**DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT**

<b>Chữ viết tắt</b>	<b>Nguyên nghĩa</b>
ATGT	An toàn giao thông
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CLSXKD	Chiến lược sản xuất kinh doanh
CNTT	Công nghệ thông tin
CP	Cổ phần
DL	Du lịch
ĐM	Đầu máy
DN	Doanh nghiệp
DNNN	Doanh nghiệp Nhà nước
ĐS	Đường sắt
ĐSVN	Đường sắt Việt Nam
GTVT	Giao thông vận tải
HH	Hàng hóa
HK	Hành khách
KHCN	Khoa học công nghệ
KLVC	Khối lượng vận chuyển
LVQT	Liên vận quốc tế
SL	Sản lượng
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TCT ĐSVN	Tổng công ty Đường sắt Việt Nam
TT-TH	Thông tin - tín hiệu
TX	Toa xe
VCHH	Vận chuyển hàng hóa
VCHK	Vận chuyển hành khách
VH	Văn hóa
VH-XH	Văn hóa - xã hội
VT	Vận tải
VTĐS	Vận tải đường sắt
VTHH	Vận tải hàng hóa
VTHK	Vận tải hành khách

**DANH MỤC CÁC BẢNG**

Bảng 1.1: Bảng phân loại chiến lược căn cứ theo mục tiêu chiến lược của DN.....	34
Bảng 2.1: Bảng giá vé của các đối thủ cạnh tranh với ngành VTĐS .....	71
Bảng 2.2: Bảng tổng hợp tiêu chuẩn kỹ thuật của các tuyến đường sắt Việt Nam...	78
Bảng 2.3: Kết quả thực hiện sản lượng vận tải toàn ngành qua một số năm.....	81
Bảng 2.4: KLHK và lượng luân chuyển HK trong hệ thống GTVT năm 2015.....	82
Bảng 2.5: KLHH và lượng luân chuyển HH trong hệ thống GTVT năm 2015.....	85
Bảng 2.6: Kết quả SXKD của từng loại mặt hàng VC năm 2015 .....	87
Bảng 2.7: Bảng chỉ tiêu vận dụng Đầu máy năm 2015 .....	88
Bảng 2.8: Bảng chỉ tiêu vận dụng Toa xe năm 2015 .....	88
Bảng 3.1: Phương án cơ sở: 15 triệu hành khách và 5 triệu tấn hàng /năm .....	98
Bảng 3.2: Phương án cao: 16 triệu HK và 6 triệu tấn hàng /năm .....	98
Bảng 3.3: Bảng thành phần các đoàn tàu .....	119