

Chương chín: Thực hiện chiến lược

Khó khăn:

- • Mất nhiều thời gian hơn
- • Khó khăn không được trù liệu trước
- • Phối hợp thực hiện không hiệu quả
- • Cạnh tranh và các rối loạn trong tổ chức làm nhà quản trị không để ý tới thực hiện chiến lược
- • Những khả năng nhân viên cần tới không đủ
- • Huấn luyện giáo dục không đủ
- • Không kiểm soát được ngoại vi tác động
- • Lãnh đạo và điều khiển cấp bộ phận không đầy đủ
- • Những nhiệm vụ, hoạt động then chốt không thực hiện xác định chi tiết
- • Hệ thống thông tin không thực hiện đủ vai trò của mình

Tuân thủ:

- • Truyền đạt cho tất cả nhân viên mà kế hoạch tác động, bảo mật
- • Ý kiến, khái niệm phải có mục đích đúng, được thảo một cách thuyết phục
- • Sự cam kết tham dự của nhân viên phải đạt được
- • Nhà quản trị cung cấp đủ nguồn lực cho dự án
- • Quản trị viên phải đặt ra mục tiêu thực hiện kế hoạch, giữ một hồ sơ thực hiện

Đối chiếu☹ thiết lập và thực thi

- • Thiết lập chiến lược đặt vị trí các nguồn lực trước hành động
- • Thực thi chiến lược thì quản trị các nguồn lực trong công việc
- • Thiết lập chiến lược nhấn mạnh đến sự hiệu quả tài chính
- • Thực thi chiến lược nhấn mạnh đến hiệu quả tác dụng
- • Thiết lập chiến lược cơ bản là một quá trình tri thức
- • Thực thi chiến lược là một quá trình hoạt động
- • Thiết lập chiến lược đòi hỏi kỹ năng về phân tích và trực giác tốt
- • Thực thi chiến lược đòi hỏi kỹ năng lãnh đạo, khuyến khích cổ vũ
- • Thiết lập chiến lược cần sự hợp tác của một số cá nhân
- • Thực thi chiến lược thì cần sự hợp tác của nhiều người.

Phần một về quản trị

I. Xác định mục tiêu ngắn hạn

Hoạt động phân tán, chấp nhận và gắn bó giữa các người.

- • Cơ sở cho sự phân phối các nguồn lực

- • Cơ chế chủ yếu đánh giá các quản trị viên
- • Công cụ chính kiểm soát tiến triển theo mục tiêu dài hạn
- • Lập ra ưu tiên tổ chức các bộ phận và phòng ban
- • Được nhận thức kỹ, hỗ trợ dài hạn và hỗ trợ các chiến lược thực hiện

Hệ thống thứ bậc mục tiêu



Dự tính về thu nhập của công ty

| Năm | 2002 | 2003 | 2004 |
|----------------------|------|------|------|
| Thu nhập bộ phận I | | | |
| Thu nhập bộ phận II | | | |
| Thu nhập bộ phận III | | | |
| cộng | | | |

II. Xây dựng các chính sách

Chính sách là những nguyên tắc chỉ đạo, những phương pháp, thủ tục, qui tắc hình thức và những công việc hành chính thiết lập hỗ trợ mục tiêu. Công cụ cho việc thực thi các chiến lược,

Chính sách quản trị

- • Đưa ra hội thảo bàn luận giới hạn hay mở rộng phát triển quản trị
- • Tập trung hay phân tán hoạt động huấn luyện nhân viên
- • Tuyển dụng thông qua cơ quan lao động, báo, đại học

- • Thăng tiến chức vụ từ nội bộ hay thuê mượn từ bên ngoài
- • Thăng tiến trên cơ sở thành tích hay cơ sở thâm niên
- • Gắn chi phí quản trị với các mục tiêu dài hạn hay mục tiêu hằng năm
- • Đưa ra các lợi ích cho số ít hoặc số nhiều cho nhân viên
- • Thương lượng trực hay gián tiếp với nghiệp đoàn lao động
- • Ủy quyền với những chi phí lớn hay duy trì quyền lực ở trung ương
- • Cho phép nhiều, một số hay không làm thêm
- • Thiết lập mức dự trữ an toàn cao hay thấp
- • Sự dụng một hay nhiều nhà cung cấp
- • Mua, thuê, cho thuê thiết bị SX mới
- • Nhấn mạnh đến quản trị chất lượng hay không
- • Thiết lập nhiều hay một số tiêu chuẩn SX
- • Hoạt động một, hai hay ba ca
- • Ngăn cản việc sử dụng thông tin cho mục đích cá nhân

III. Phân bố các nguồn lực

Toàn bộ các nguồn lực theo nghĩa rộng, không gì thành công hơn khi phân bố các nguồn lực phù hợp mục tiêu.

1. Đánh giá nguồn lực

Đánh giá để có số lượng và chất lượng cần thiết, có đủ nguồn lực không?

- • **Sự cam kết của đội ngũ nhân viên:** chất lượng cao khắc phục thiếu hụt nhỏ. Nhân viên làm gì khi cá nhân thành công thì toàn công ty thành công, nhà quản trị dùng nhiều phương sách động cơ khuyến khích để có tinh thần tốt
- • **Tinh thần thực hiện:** hăng hái phấn đấu thành tích cá nhân cũng là thành tích của tổ chức, dễ nhận được sáng kiến thay đổi thực hiện, bàn tròn chất lượng như Nhật, ý thức làm việc tốt hơn chứ không phải làm theo lệnh của cấp trên
- • **Điều chỉnh nguồn lực:** là việc của lãnh đạo cao nhất, cán bộ quản trị, nhân viên phòng ban. Liên quan đến số lượng và chất lượng của nguồn lực, tay nghề trình độ chuyên môn
- • **Đảm bảo nguồn lực:** cửa sổ chiến lược chỉ mở ra trong thời gian ngắn nên phải đảm bảo thực hiện cả cửa sổ đóng lại.

- **Phân bổ nguồn vốn:** rà soát lại định hướng tổng quát – phân tích nhu cầu về vốn – phân tích cơ cấu tài chính của doanh nghiệp - đánh giá các nguồn lực vốn khác nhau - chọn một hoạt động nhiều nguồn vốn trên

- **Ngân sách:** quỹ tiền mặt, quỹ về vốn, quỹ về doanh số, tồn kho, dự toán, chi phí khác.

IV. Quản trị các mâu thuẫn

Nguồn lực cạnh tranh tạo ra mâu thuẫn – sự phụ thuộc các mục tiêu tạo ra mâu thuẫn – mâu thuẫn là sự bất đồng của hai hay nhiều bên về một vấn đề. Việc đề ra mục tiêu hằng năm có thể đưa đến mâu thuẫn vì các cá nhân mong muốn và nhận thức khác nhau, các chương trình tạo ra áp lực, tính cách không tương hợp, cấp trên và cấp cơ sở hiểu lầm.

- • Chú trọng thực hiện trao đổi
- • Lựa chọn trao đổi
- • Giải quyết hậu quả rối loạn đến thành tích của công ty
- • Mâu thuẫn không phải lúc nào cũng xấu, không có để bàn quan, thơ ơ
- • Mâu thuẫn giúp các nhóm cạnh tranh nhà quản trị nhận ra phát sinh
- • Tránh mâu thuẫn – trung hoà hay đối đầu, tùy tình hình công ty

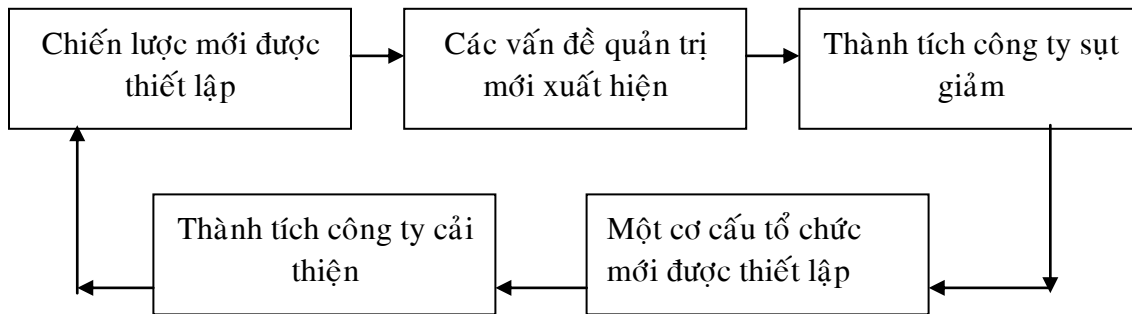
V. Gắn cơ cấu với chiến lược

Thay đổi trong chiến lược thường đòi hỏi thay đổi cơ cấu trong công ty do:

- • Cơ cấu ràng buộc cách thức các mục tiêu và chính sách sẽ được thiết lập
- • Thay đổi trong chiến lược đòi hỏi thay đổi trong cơ cấu ràng buộc cách thức và nguồn nhân lực phân chia.

Như vậy cơ cấu công ty nên thiết kế tạo điều kiện theo những theo đuổi trong chiến lược.

Mối quan hệ cơ cấu _ chiến lược



- • Không có một hay cho cơ cấu tổ chức tốt cho một chiến lược cụ thể, hay cho moat loại công ty.

Mô hình ban lãnh đạo có thể chọn:

1. Cơ cấu chức năng

- • Sử dụng rộng rãi nhất_theo chức năng hay tập trung hoá_đơn giản ít tốn kém
- • Các chức năng: Sản xuất, điều hành, tiếp thị, tài chính kế toán, nghiên cứu phát triển, hệ thống thông tin
- • Chuyên môn hoá lao động, hiệu quả, giảm nhu cầu hệ thống quản lý phức tạp, đưa ra quyết định nhanh chóng

- • Nhược điểm: gán trách nhiệm của cấp trung ương, giảm cơ hội phát triển nghề nghiệp, tinh thần đạo đức thấp, mâu thuẫn cấp cao với cơ sở, uỷ quyền kém, dự trù kế hoạch không đầy đủ.

2. Cơ cấu bộ phận

- • Thúc đẩy nhân viên, kiểm soát hoạt động, và cạnh tranh thành công ở những vị trí khác nhau. Trách nhiệm rõ ràng, nhân viên nhận thấy rõ hậu quả, hệ quả dẫn tới là đạo đức tốt, tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp, gia tăng sản phẩm mới, môi trường tổ chức cạnh tranh tốt.
- • Theo khu vực địa lý, sản phẩm dịch vụ, khách hàng, quy trình. Được thực hiện ở trung ương và bộ phận (*)
- • Cơ cấu bộ phận tốn kém bởi lương, dịch vụ, các quản trị viên có trình độ cao. Khu vực, sản phẩm, khách hàng được đối xử đặc biệt nên khó khăn duy trì hệ thống công ty.
- • Hãy phân tích (*) phù hợp từng trường hợp

3. Cơ cấu theo đơn vị kinh doanh chiến lược

Trong công ty có khối lượng, quy mô, sự đa dạng tăng nhanh không phù hợp với chiến lược theo cơ cấu bộ phận.

Nên uỷ quyền và trách nhiệm mỗi đơn vị cho trưởng điều hành, báo cáo đầy đủ lên trên. Thúc đẩy hợp tác giữa các bộ phận.

Đòi hỏi một tần quản trị bổ xung, vai trò phó chủ tịch nhóm không rõ ràng

4. Cơ cấu ma trận

Phức tạp nhất, quyền lực và thông tin theo đa chiều phức tạp, chi phí quản trị cao hơn vì nhiều vị trí trong ma trận

Làm phức tạp hệ thống quyền lực không nhất quán chỉ huy, thưởng phạt kém, quyền lực bị chia sẻ, hệ thống báo cáo kém,

Nhu cầu cho một hệ thống truyền thông mở rộng có hiệu quả, mục tiêu kế hoạch rõ ràng, nhiều kênh truyền thông cả nội bộ, tín nhiệm lẫn nhau cao, thấy rõ kết quả và chấm dứt đề án dễ.

Phần hai: Vấn Đề Marketing

Các bạn biết marketing quan trọng như thế nào? Tuy nhiên ở đây chỉ nêu gọn

1. Phân khúc thị trường

- • Chia nhỏ thị trường thành nhóm riêng biệt theo người tiêu dùng

Chiến lược: Phát triển thị trường, sản phẩm, thâm nhập thị trường, đa dạng hoá thị trường. Phải phân khúc thị trường tiến bộ

2. Định vị sản phẩm

- • Chọn lựa các tiêu chuẩn phân biệt sản phẩm dịch vụ

- • Vẽ biểu đồ định vị sản phẩm dựa trên hai khía cạnh có tiêu chuẩn riêng biệt nằm trên mỗi trục
- • Đánh dấu sản phẩm dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh trên lớn trên 4 góc của ma trận
- • Xác định trên biểu đồ các khu vực mà công ty có khả năng cạnh tranh, tìm kiếm các khoản trống
- • Xây dựng kế hoạch marketing để định vị cho sản phẩm

Kinh nghiệm:

- • Tìm kiếm lỗ hổng hay chỗ trống thích hợp, cơ hội chiến lược khi mà phân khúc thị trường chưa được phục vụ
- • Không phục vụ hai phân khúc bằng một chiến lược như nhau
- • * * *

Tiêu chuẩn thoả mãn: (1) phân biệt công ty với các đối thủ cạnh tranh (2) nó khiến cho khách hàng mong đợi một lượng dịch vụ hơi ít hơn lượng mà công ty có thể cung cấp.

Phần ba: Tài chính kế toán

1. Tạo ra đủ lượng vốn để thực hiện các chiến lược

Các nguồn vốn công ty? Phân tích một cổ phần cho lợi nhuận lãi, nợ...? ...

2. Các bản báo cáo tài chính dự toán

Phân tích – ít nhất là ba năm – so sánh – tính khả thi...

- • Chuẩn bị bản báo cáo thu nhập dự toán trước bản tổng kết tài sản dự toán. Ước tính doanh số bán hàng sau cho thật chính xác nhất
- • Sử dụng phương pháp phần trăm doanh số bán hàng để ước tính chi phí bán hàng, và các khoản chi phí trong bản báo cáo thu nhập
- • Tính thu nhập ròng dự kiến
- • Lợi nhuận giữ lại sau khi trừ lãi cổ phần. Các bản báo cáo thu nhập và bản tổng kết tài sản đều phản ánh lợi nhuận được giữ lại
- • Ước tính các khoản trong mục bản tổng kết tài sản, lợi nhuận giữ lại, dự kiến vốn cổ phần, vốn ngắn hạn, dài hạn và tổng công các nguồn vốn, tổng tài sản cố định, lưu động.
- • Liệt kê các lời chú giải

3. Các bản dự thảo ngân sách tài chính

Là tài liệu mô tả chi tiết về vốn sẽ được cung cấp, chi tiết trong một thời gian nhất định.

Bản dự thảo tiền mặt, ngân sách hoạt động, doanh số bán hàng, lợi nhuận, dự thảo chi xí nghiệp, vốn, chi tiêu, bộ phận, tính linh hoạt, và dự thảo cố định.

Quá chi tiết thì tốn kém, quá cao, quá thấp gây khó khăn

Có thể trở thành vật thay thế các mục tiêu

Có thể che dấu tính kém hiệu quả

Công cụ chuyên chế gây ra oán giận, nản lòng, vắng mặt, tốc độ thay đổi công nhân cao. Các nhà quản trị phải tăng cường để hạn chế.

4. Đánh giá giá trị của một doanh nghiệp

- • Cái mà công ty sở hữu
- • Cái mà công ty kiếm được
- • Cái mà công ty sẽ mang vào thị trường
- • Nhận ra và đánh giá không phải là khoa học chính xác
- • Đánh giá trên các yếu tố tài chính
- • Các yếu tố kho quy ra tiền: trung thành khách hàng, lịch sử, kiện tụng, nhân viên, thuận tiện thuê, cho thuê, tín dụng, sáng chế.

Phần bốn: Các vấn đề nghiên cứu và phát triển (R&D)

Chuyển đổi, điều chỉnh quy trình các công nghệ phức tạp thích nghi với vật liệu, địa phương. Thay đổi sản phẩm, nguồn lực công ty tác động rất mạnh...

- • Cải tiến sản phẩm quy trình sản xuất
- • Tập trung nghiên cứu cơ bản, áp dụng
- • Dẫn đầu hay theo sau trong hoạt động R&D
- • Phát triển các quy trình sản xuất điều khiển như thế nào
- • Chi tiêu
- • Thực hiện trong hay ngoài công ty
- • Sử dụng nghiên cứu trong đại học hay tư nhân

Các quy tắc tạm thời:

- • Tiến bộ kỹ thuật thấp, tăng trưởng trung bình, rào cản lớn cho các công ty mới tham gia thì R&D bên trong sẽ độc quyền tạm thời về sản phẩm
- • Kỹ thuật thay đổi nhanh, thị trường tăng trưởng chậm, rào cản lớn cho các công ty mới tham gia thì R&D sẽ mang lại rủi ro. Công nghệ lỗi thời ở thị trường
- • Kỹ thuật thay chậm chạp, thị trường tăng trưởng nhanh, thì R&D không đủ thời gian hoạt động trong công ty. Sử dụng các chuyên gia độc quyền
- • Kỹ thuật, thị trường đều phát triển nhanh thì R&D hoạt động trong ngành.

Phương pháp:

- • Công ty đầu tiên có sản phẩm công nghệ mới (nguy hiểm)
- • Sáng tạo từ những sản phẩm đã thành công (giảm chi phí)
- • Nhà sản xuất đại trà chi phí thấp (ít tốn kém)

Phần năm: Vấn đề hệ thống thông tin

Tồn tại có thể nhiều năm hơn, những người mới đóng góp ít cho hệ thống thông tin.

- • Phần cứng và mềm máy tính
- • Tất cả các thành phần đều có thể sử dụng được
- • Tất cả các bộ phận phải tự túc và phù hợp với hệ thống
- • Hỗ trợ đặc lực cho kết hợp giữa các chức năng
- • Kết hợp liên lạc bằng miện và hệ thống thông tin
- • Dữ liệu phải sẵn sàng cung cấp khi cần, bảo mật phải chú ý.