

LOGO

CHƯƠNG 1 XÁC ĐỊNH SỨ MỆNH VÀ MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC



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

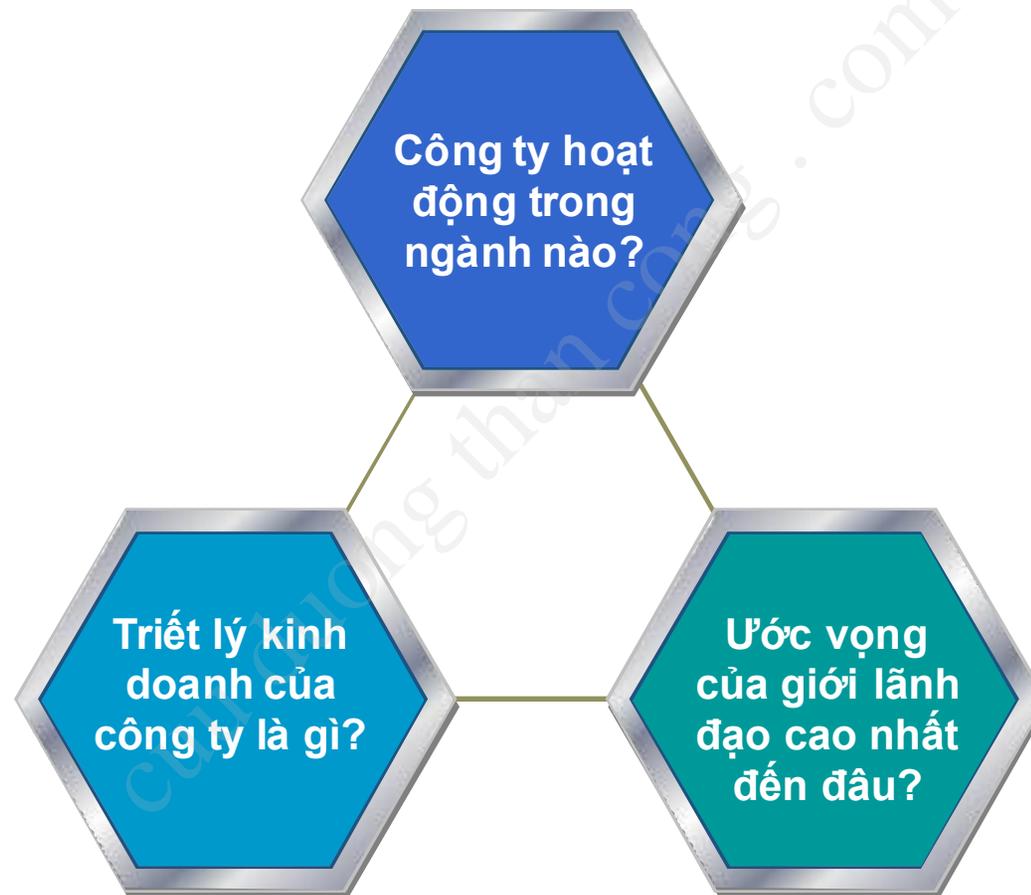


Sứ mệnh
là gì?

“Cái mà công ty tìm kiếm và cố gắng đạt được nhìn chung được gọi là sứ mệnh của công ty”

COMPANY LOGO

CÁC CĂN CỨ HÌNH THÀNH SỨ MỆNH CỦA CÔNG TY



COMPANY LOGO

XÁC ĐỊNH NGÀNH KINH DOANH

Ngành nghề nào?



Members Only
Animation Factory.com

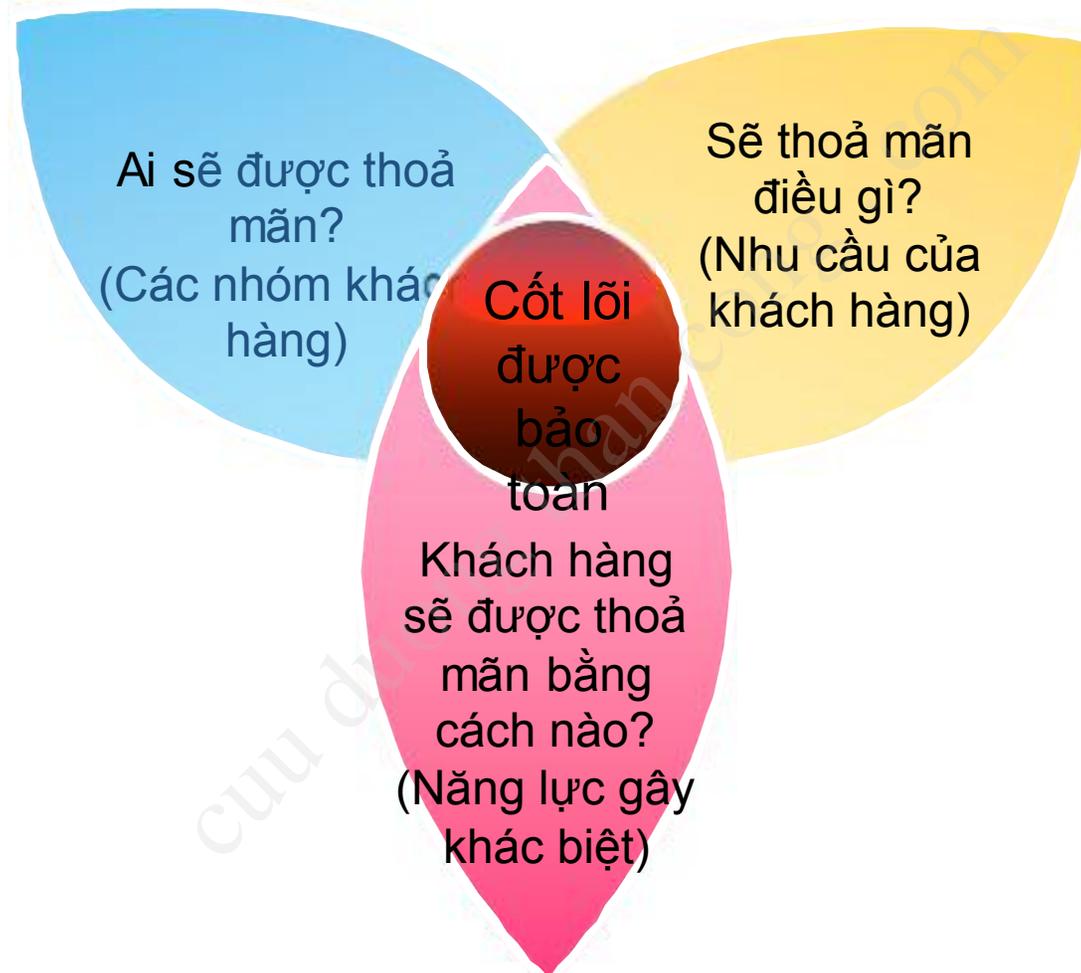


Phải làm gì để
nhập ngành?

Triển vọng của
ngành ra sao?

COMPANY LOGO

Ngành nghề nào?



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

COMPANY LOGO

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,**
- ❖ **...**



CẤU THÀNH BẢN TUYÊN BỐ SỨ MỆNH

Sứ mệnh – Lý do tồn tại của công ty

Tầm nhìn – Tuyên bố về những mong muốn trong tương lai

Giá trị cốt lõi – Triết lý chủ đạo của doanh nghiệp

Công bố các nhiệm vụ chính

MISSION STATEMENT

METRON Components, Inc. will provide the industry with the most reliable source of electronic components available anywhere. Our business, being the sum total of our employees, will place honesty and integrity before all. Business will be maintained at the highest level of ethical conduct at all times.



COMPANY LOGO

TẦM NHÌN

- ❖ Những tuyên bố mong muốn trong tương lai phải thách thức, mang tính tham vọng, nhưng có thể đạt được, sẽ giúp thúc đẩy, khuyến khích tất cả nhân viên của công ty.



GIÁ TRỊ CỐT LÕI

- ❖ Cách thức mà các nhà quản trị dự định tiến hành KD
- ❖ Những đặc tính được tạo dựng cho tổ chức
- ❖ Điều khiển hành vi trong phạm vi tổ chức
- ❖ Nền tảng văn hoá của tổ chức

Giá trị cốt lõi (Ví dụ)

1. Khởi nguồn sáng tạo
2. Phát triển và bảo vệ thương hiệu
3. Lấy người tiêu dùng làm tâm
4. Gây dựng thành công cùng đối tác
5. Phát triển nguồn nhân lực mạnh
6. Lấy hiệu quả làm nền tảng
7. Góp phần xây dựng cộng đồng



Giá trị cốt lõi (Ví dụ)

1. Thực tiễn là tiêu chuẩn để kiểm nghiệm chân lý
2. Trưởng thành qua những thử thách và thất bại
3. Thích ứng nhanh là sức mạnh cạnh tranh
4. Sáng tạo là sức sống
5. Tư duy hệ thống
6. Kết hợp đông tây



NHIỆM VỤ CHÍNH

- ❖ Công ty nên hướng đến các nhiệm vụ chính nào:
 - Thực hiện nhiệm vụ kinh tế
 - Thực hiện nhiệm vụ xã hội
 - Thực hiện các nhiệm vụ phụ trợ

Sứ mệnh (Ví dụ)

❖ **Compaq Computer:**

Trở thành nhà cung cấp hàng đầu về máy tính cá nhân và máy chủ tới mọi đối tượng khách hàng

❖ **Avis Rent-a-Car:**

Doanh nghiệp của chúng tôi cho thuê ô tô. Sứ mệnh của chúng tôi là làm thoả mãn mọi đối tượng khách hàng

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
- ❖

Mục tiêu chiến lược của Bảo Việt

Mục tiêu phát triển của Bảo Việt là trở thành *Tập đoàn tài chính - bảo hiểm hàng đầu ở Việt Nam*, kinh doanh trong các lĩnh vực bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm phi nhân thọ, đầu tư tài chính, chứng khoán và các dịch vụ tài chính khác. Điều này có nghĩa rằng, chúng tôi luôn đặt ra các yêu cầu khắt khe cho việc nâng cao trình độ quản lý, chất lượng phục vụ khách hàng trong bất kỳ lĩnh vực kinh doanh nào của tập đoàn, từ việc nghiên cứu phát triển các sản phẩm, dịch vụ tới việc tư vấn cho khách hàng các giải pháp tối ưu hoặc xây dựng các mối quan hệ hợp tác chặt chẽ, cùng phát triển với khách hàng và các đối tác.

Mục tiêu của công ty môi giới Edward Jones

- ❖ Hầu hết 37.000 nhân viên của công ty có thể nói được chiến lược của công ty trong một câu ngắn gọn: "Mục đích của Jones là đến năm 2012 tăng số lượng cố vấn tài chính lên 17.000 người [năm 2008 là 10.000 người] bằng việc đưa ra những lời tư vấn trực tiếp, thuận tiện, đáng tin cậy về tài chính cho các nhà đầu tư khi họ cần phải đưa ra những quyết định về tài chính thông qua mạng lưới các văn phòng cố vấn tài chính một cá nhân trên toàn quốc".

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



COMPANY LOGO

Mục tiêu chiến lược (Ví dụ)

- ❖ Phát triển thành tập đoàn tài chính đa năng và mạnh mẽ của khu vực
- ❖ Tối đa hoá giá trị đầu tư của các cổ đông
- ❖ Trãi rộng hệ thống chi nhánh trên toàn quốc



Mục tiêu chiến lược (BHAG)

BHAG



- ❖ Big (Lớn)
- ❖ Hairy (Thách thức)
- ❖ Audacious (Táo bạo)

Các đặc tính



Hai cách xây dựng mục tiêu

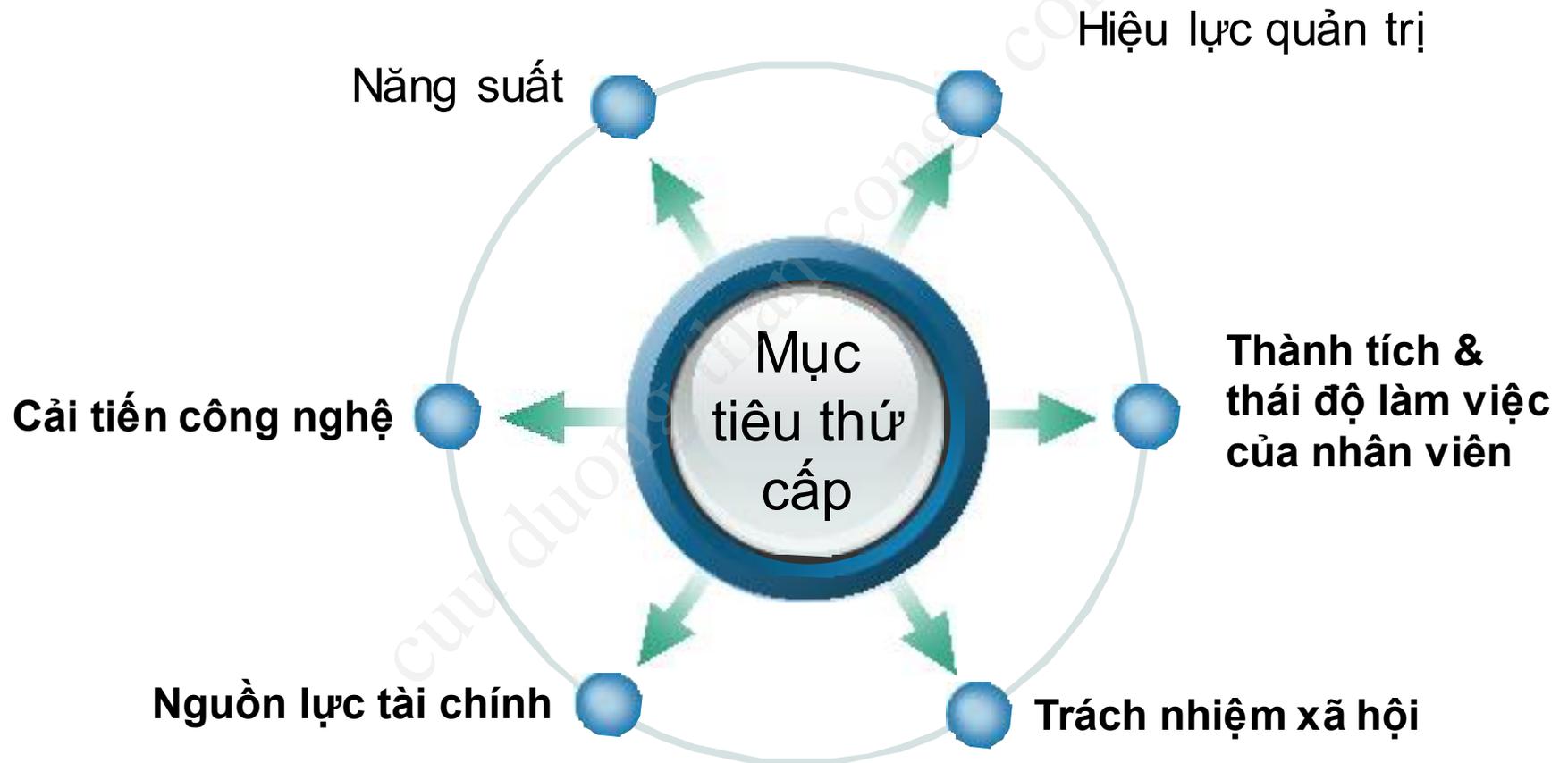
Xây dựng mục tiêu



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



Mục tiêu ba bước

- ❖ **500 \$**
- ❖ **1000\$**
- ❖ **4000\$**
- ❖ **Có thể so sánh được**
- ❖ **Phù hợp với thực tế**
- ❖ **Đủ thời gian để không quá ngắn**
- ❖ **2 kỹ thuật vạch mục tiêu**

Thảo luận

- ❖ **Liệt kê 3 triết lý kinh doanh**
- ❖ **5 năm tới anh/chị muốn trở thành...**
- ❖ **Vì sao các doanh nghiệp nước ta ít công bố sứ mệnh?**
- ❖ **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

❖ 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 !