

CHƯƠNG IX

THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

MỤC TIÊU CHƯƠNG IX

- ✓ Biết cách triển khai mục tiêu dài hạn thành ngắn hạn.
- ✓ Biết cách xây dựng các chính sách hỗ trợ mục tiêu.
- ✓ Biết cách áp dụng mô hình cơ cấu tổ chức phù hợp.
- ✓ Biết cách xây dựng ngân sách tài chính.

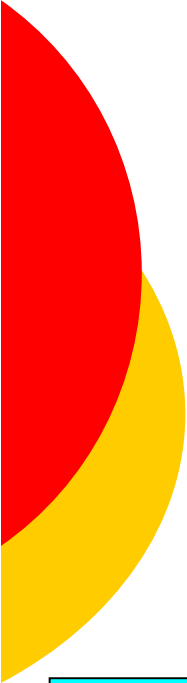


CHƯƠNG IX

THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

1. Thiết lập mục tiêu hàng năm

- Mục tiêu hàng năm chỉ dẫn hoạt động của các cá nhân và bộ phận trong doanh nghiệp.
- Triển khai mục tiêu dài hạn thành mục tiêu hàng năm.
- ✓ Thiết lập mục tiêu hàng năm của các SBU để thực hiện mục tiêu công ty.
- ✓ Thiết lập mục tiêu hàng năm phòng ban dựa trên mục tiêu SBU.



CHƯƠNG IX

THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

Công ty

Hiện tại : Lợi nhuận 2 triệu USD/năm.

2 năm tới : Lợi nhuận 3,5 triệu USD/năm.

Chiến lược : Phát triển thị trường.

SBU1

Hiện tại : Lợi nhuận 1,5 triệu USD

Mục tiêu tăng 0,5 triệu USD/năm

SBU2

Hiện tại : Lợi nhuận 0,5 triệu USD

Mục tiêu tăng 0,25 triệu USD/năm

R&D

Phát triển 2
mẫu mã mới.

Sản xuất

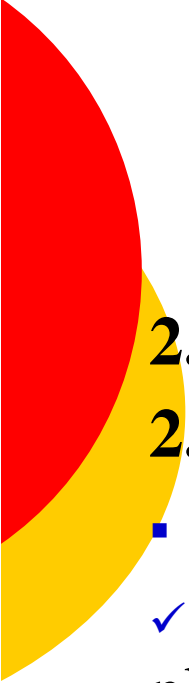
Tăng sản
lượng 20%.

Marketing

Chi 0,25 triệu
quảng cáo

Tài chính

Tăng vốn
0,5 triệu.



CHƯƠNG IX

THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

2. Xây dựng chính sách hỗ trợ thực hiện mục tiêu

2.1. Chính sách

- **Khái niệm**

- ✓ Là những hướng dẫn và quy định về công việc cho nhân viên.

- **Tác dụng**

- ✓ Khuyến khích đạt được mục tiêu chiến lược.

- ✓ Đưa ra các quy định về thưởng và phạt trong công việc.

- ✓ Hướng dẫn công việc cho nhân viên và giảm thời gian can thiệp của nhà quản trị.



CHƯƠNG IX

THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

2.1. Chính sách cấp công ty

- **Mục tiêu công ty**

- ✓ Sau 2 năm tăng lợi nhuận lên 3,5 tỷ/năm.

- **Chính sách hỗ trợ**

- ✓ Từ tháng 1 năm nay, SBU1 và SBU2 tập trung thực hiện chiến lược phát triển thị trường để tăng lợi nhuận.
- ✓ Từ tháng 1 năm nay, SBU1 và SBU2 tập trung phát triển thị trường ở châu Á.
- ✓ Từ tháng 1 năm nay, tăng vốn cho SBU1 và SBU2 hàng năm để thực hiện chiến lược phát triển thị trường.



CHƯƠNG IX

THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

2.2. Chính sách cấp SBU

- **Mục tiêu cấp SBU**

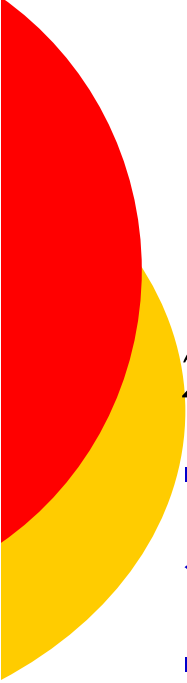
- ✓ Phát triển thị trường tăng lợi nhuận 0,5 triệu USD/năm.

- **Chính sách hỗ trợ**

- ✓ Từ tháng 1 năm nay, tăng số lần quảng cáo ở thị trường châu Á lên 5 lần/năm.

- ✓ Từ tháng 1 năm nay, dành ít nhất 65% sản lượng sản xuất cho thị trường châu Á.

- ✓ Từ tháng 1 năm nay, tuyển dụng cho thị trường châu Á 5 nhân viên/năm và đảm bảo nhân viên được đào tạo 1 lần/năm.



CHƯƠNG IX

THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

2.2. Chính sách của các bộ phận chức năng

- **Mục tiêu bộ phận sản xuất**

- ✓ Tăng sản lượng sản xuất 20%/năm.

- **Chính sách hỗ trợ**

- ✓ Từ tháng 1 năm nay, tổ sản xuất nào vượt chỉ tiêu sẽ được thưởng 2 \$/sản phẩm vượt chỉ tiêu.
- ✓ Từ tháng 1 năm nay, công nhân nào không vắng mặt một ngày trong năm sẽ được thưởng 150 \$.
- ✓ Từ tháng 1 năm nay, mỗi nhân viên phải tăng ca ít nhất 3 lần/tháng.

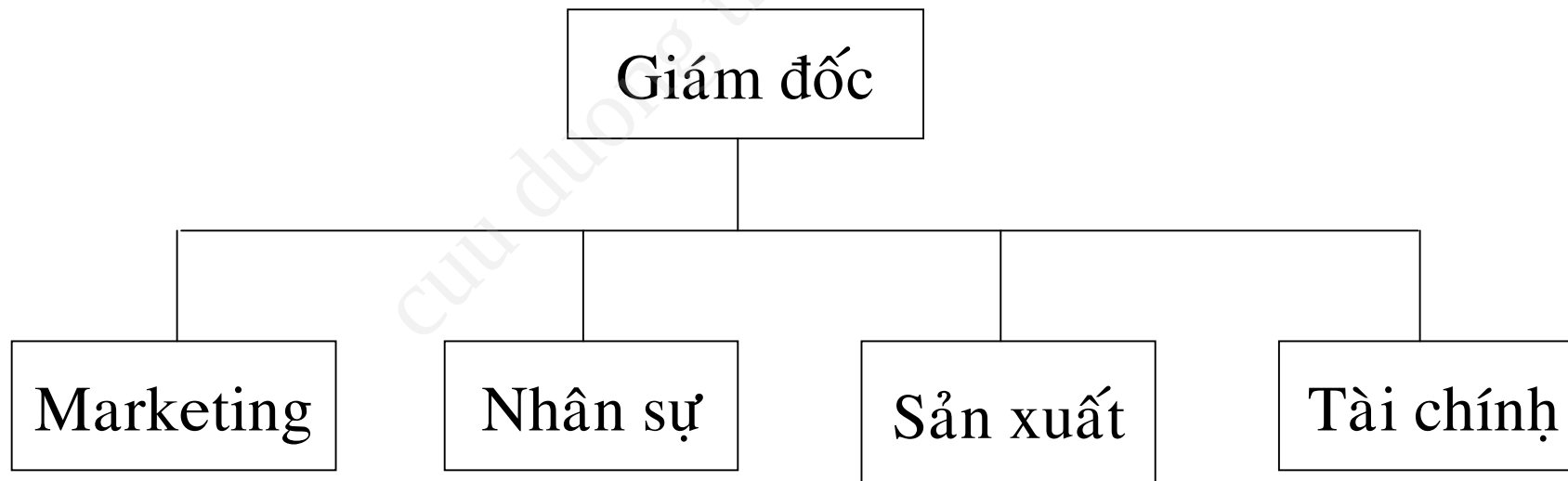
CHƯƠNG IX

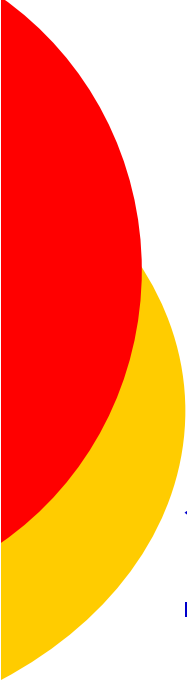
THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

3. Điều chỉnh cơ cấu tổ chức

3.1. Mô hình cơ cấu tổ chức chức năng

- Sơ đồ





CHƯƠNG IX

THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

- **Đặc điểm**

- ✓ Chia các hoạt động thành các phòng ban chức năng.

- **Ưu điểm**

- ✓ Phát triển sự chuyên môn hóa trong công việc.
- ✓ Dễ tuyển dụng và đào tạo nhân sự.

- **Nhược điểm**

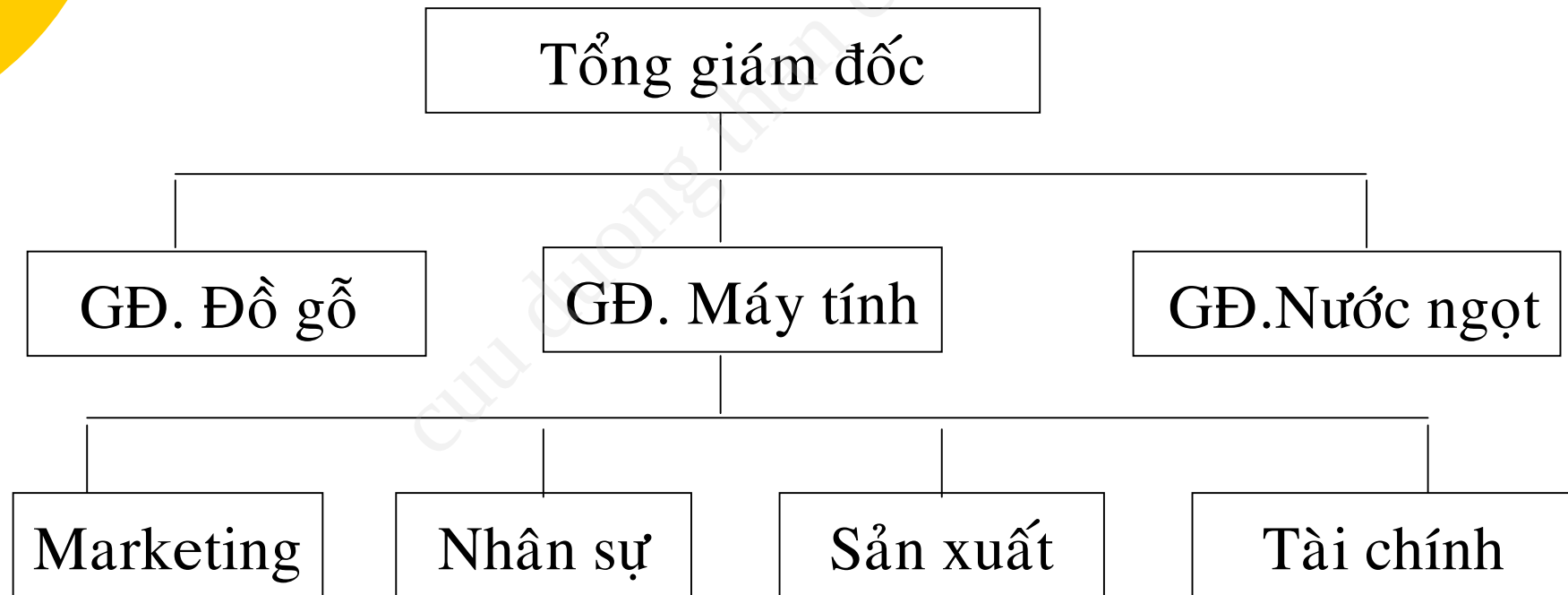
- ✓ Sự phối hợp giữa các phòng ban yếu.
- ✓ Hạn chế việc phát triển các nhà quản trị cấp cao.

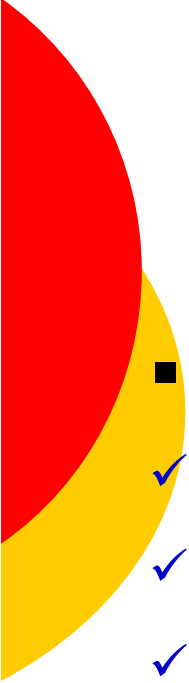
CHƯƠNG IX

THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

3.2. Mô hình cơ cấu tổ chức theo sản phẩm

■ Sơ đồ





CHƯƠNG IX

THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

- **Đặc điểm**

- ✓ Chia các hoạt động theo các nhóm sản phẩm.
- ✓ Mỗi nhóm sản phẩm giao cho một nhà quản trị.
- ✓ Phù hợp với doanh nghiệp có nhiều loại sản phẩm.

- **Ưu điểm**

- ✓ Thuận tiện cho việc đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ.
- ✓ Hướng sự chú ý và nỗ lực vào các nhóm sản phẩm.

- **Nhược điểm**

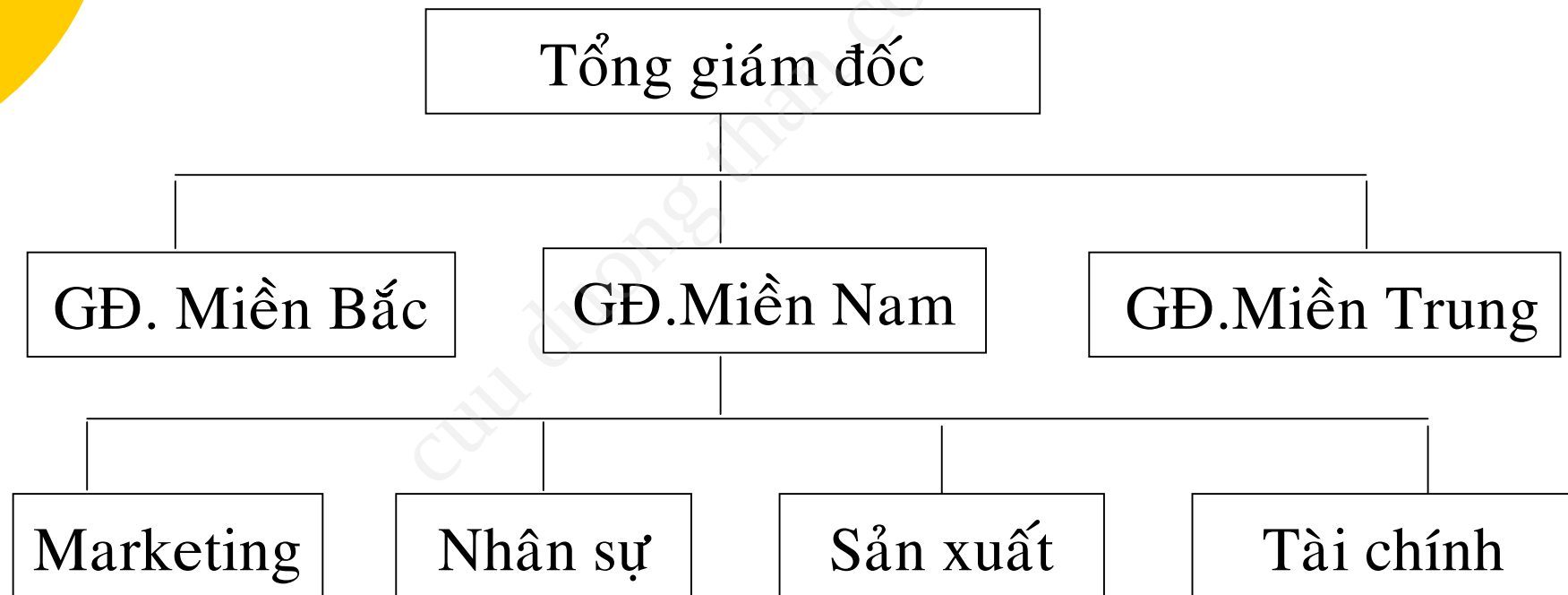
- ✓ Cần nhiều nhà quản trị có năng lực quản lý chung.
- ✓ Việc kiểm tra của cấp quản trị cao nhất khó khăn.

CHƯƠNG IX

THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

3.3. Mô hình cơ cấu tổ chức theo khu vực

- Sơ đồ





CHƯƠNG IX

THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

- **Đặc điểm**

- ✓ Chia các hoạt động theo khu vực địa lý.
- ✓ Mỗi khu vực địa lý giao cho một nhà quản trị.
- ✓ Phù hợp với doanh nghiệp có địa bàn kinh doanh lớn.

- **Ưu điểm**

- ✓ Giao trách nhiệm cho cấp thấp hơn.
- ✓ Khai thác được các lợi thế ở các khu vực khác nhau.

- **Nhược điểm**

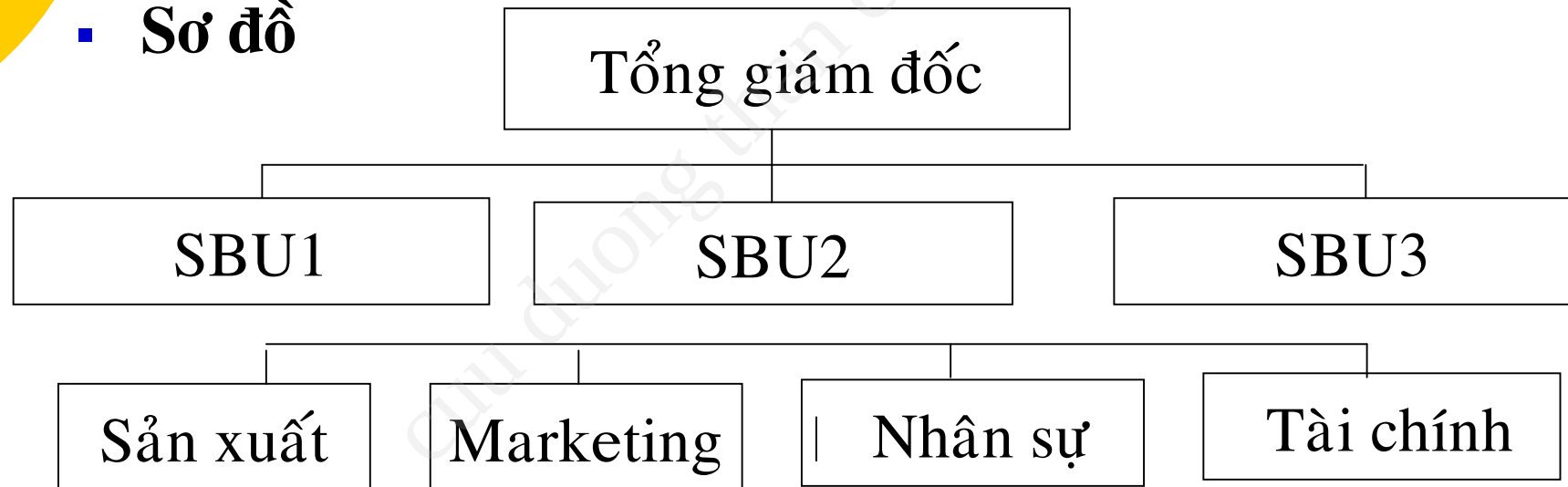
- ✓ Cần nhiều nhà quản trị có năng lực quản lý chung.
- ✓ Việc kiểm tra của cấp quản trị cao nhất khó khăn.

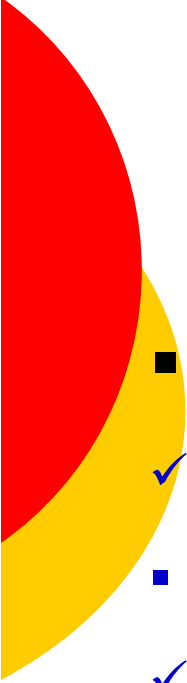
CHƯƠNG IX

THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

3.4. Cơ cấu tổ chức theo đơn vị kinh doanh chiến lược

- Sơ đồ





CHƯƠNG IX

THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

- **Đặc điểm**

- ✓ Nhóm các hoạt động tương tự nhau vào cùng SBU.

- **Ưu điểm**

- ✓ Việc phát triển các nhà quản trị cấp cao thuận lợi.
- ✓ Giúp cho việc ra quyết định nhanh hơn.

- **Nhược điểm**

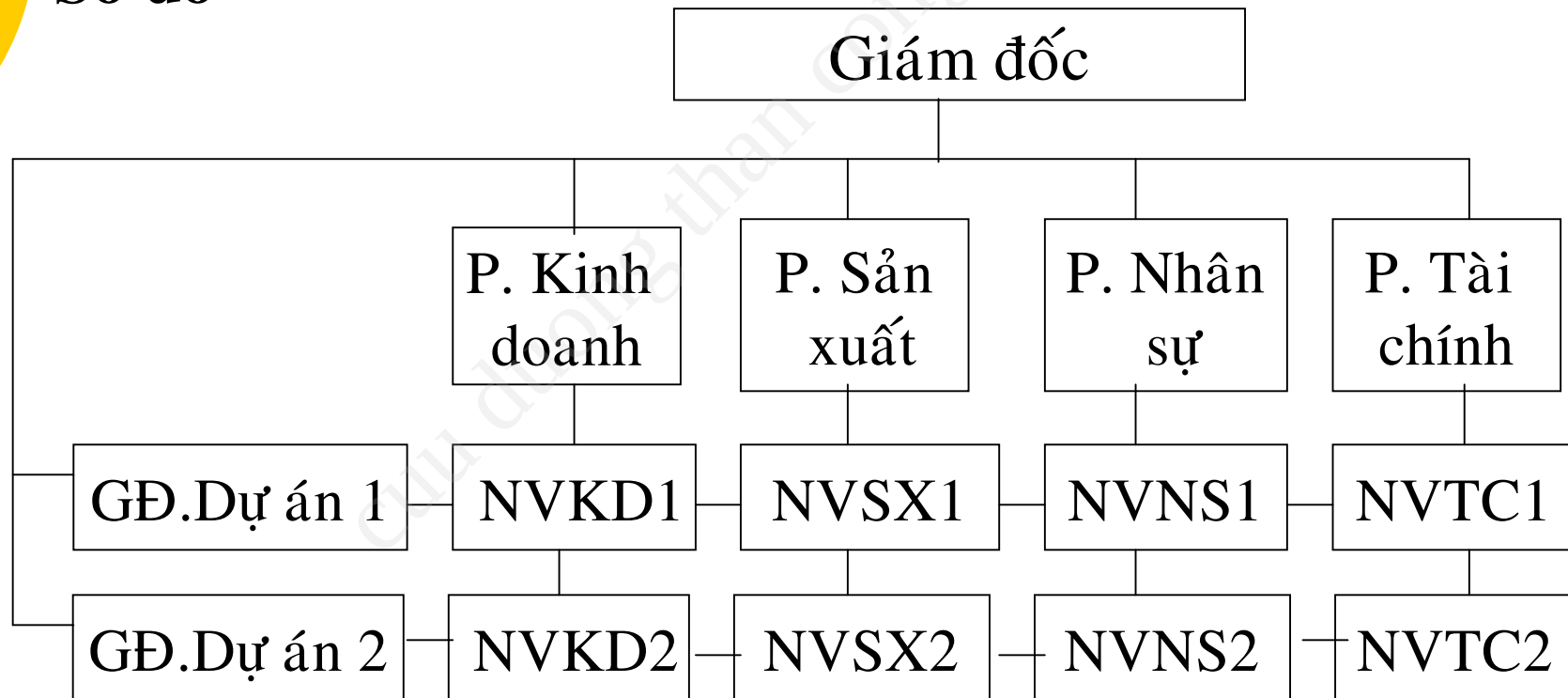
- ✓ Làm tăng chi phí tiền lương.
- ✓ Việc kiểm tra của cấp quản trị cao gặp khó khăn.

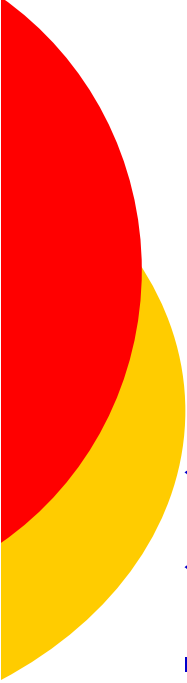
CHƯƠNG IX

THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

3.5. Mô hình cơ cấu tổ chức theo ma trận

■ Sơ đồ





CHƯƠNG IX

THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

▪ Đặc điểm

- ✓ Doanh nghiệp tham gia vào nhiều dự án khác nhau.
- ✓ Mỗi dự án có nhân viên của các phòng ban tham gia.

▪ Ưu điểm

- ✓ Việc hình thành và giải thể dễ dàng.
- ✓ Giúp doanh nghiệp tham gia nhiều dự án khác nhau.

▪ Nhược điểm

- ✓ Mâu thuẫn với nguyên tắc thống nhất chỉ huy.
- ✓ Đòi hỏi nhà quản trị phải có trình độ nhất định.



CHƯƠNG IX

THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

4. Lập ngân sách

- Ngân sách là bản dự toán thu nhập của chiến lược và nhu cầu vốn cho chiến lược.
- **Tác dụng của ngân sách :**
 - ✓ Là công cụ để huy động vốn thực hiện chiến lược.
 - ✓ Là công cụ kiểm soát việc thực hiện chiến lược.
- **Các loại ngân sách của chiến lược**
 - ✓ Ngân sách thu nhập
 - ✓ Ngân sách tiến mặt.



CHƯƠNG IX

THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

5. Điều chỉnh hệ thống khen thưởng

- Khuyến khích nhân viên thực hiện mục tiêu mới, giúp công ty thực hiện chiến lược thành công.
- **Các công cụ khen thưởng :**
 - ✓ Lương, thưởng, phụ cấp.
 - ✓ Công nhận và khen thưởng nhân viên có thành tích.
 - ✓ Thăng tiến.
 - ✓ Giao quyền cho nhân viên trong công việc.
 - ✓ Tăng tính hấp dẫn của công việc.