



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

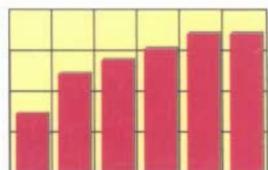
• SUY XÉT



• 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

**C**ó 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

**C**hiến 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).

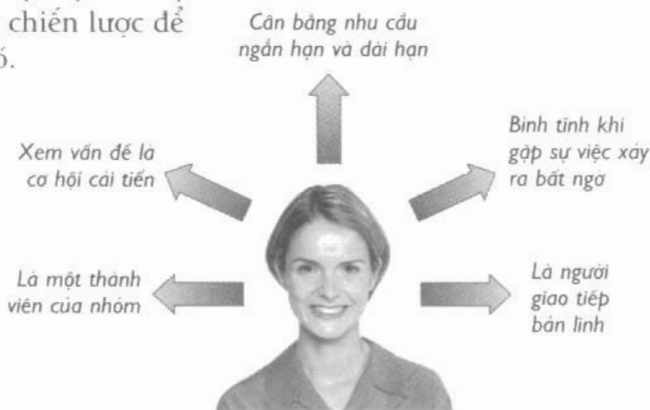
## HƯỚNG ĐẾN TƯƠNG LAI

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 cổ hiệu quả 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

**C**ó 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

**K**hả 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 đầu tư 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.*

## 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.

## 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.

### 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.*



- 9** Hãy cố gắng đưa tư duy chiến lược vào cuộc sống hàng ngày của bạn.



## ĐẢM BẢO SỰ CÂN BẰNG

Để có được sự cân bằng hợp lý giữa tư duy ngắn hạn và dài hạn, cần phải có nỗ lực và kỷ luật. Nếu bạn hủy bỏ một cuộc họp bàn chiến lược, nó sẽ không có ảnh hưởng trong ngắn hạn, nhưng nếu không trả lời một cú điện thoại của khách hàng, bạn có thể mất một đơn hàng. Vì thế chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi những nghiệp vụ hoạt động trước mắt sẽ luôn được ưu tiên, trừ phi cả nhóm quyết tâm dành thời gian cho những vấn đề chiến lược. Hãy phân bổ thời gian và nguồn lực hợp lý cho cả hoạt động và chiến lược, rồi duy trì tốt kế hoạch đó. Ví dụ, bạn có thể quyết định dành riêng ba tháng để phát triển một chiến lược mới, hai ngày họp để khởi động, và về sau là mỗi tuần một ngày. Như vậy, vẫn còn rất nhiều thời gian để giải quyết những vấn đề nghiệp vụ.

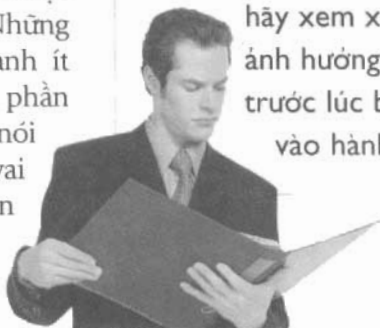
### ◀ XÁC LẬP THỜI GIAN BIỂU

*Với việc hình thành thời gian biểu cho quá trình lập và duy trì kế hoạch chiến lược, bạn buộc phải tập trung vào hoạt động dài hạn. Hãy tuân thủ thời gian biểu đó, và tránh bị sao lãng bởi những vấn đề nghiệp vụ.*

## LÀM VIỆC CÓ CHIẾN LƯỢC

Chiến lược là một quá trình liên tục; thậm chí khi kế hoạch của bạn đã đi vào hoạt động, bạn cũng không thể sao lãng việc hoạch định cho tương lai. Hãy dành mỗi tháng một ngày để thảo luận việc duy trì và phát triển kế hoạch với cả nhóm. Những doanh nhân thành công nhất thường dành ít nhất nửa ngày trong một tuần để triển khai phần việc chiến lược của họ. Họ thường xuyên nói chuyện với khách hàng và xem xét lại các vai trò trong nhóm. Hãy dành thời gian nghiên cứu lại kế hoạch để cập nhật nó, và bảo đảm rằng các thành viên trong nhóm luôn duy trì sự tận tụy và tập trung.

- 10** Khi ra các quyết định hoạt động hàng ngày, hãy xem xét những ảnh hưởng dài hạn trước lúc bắt tay vào hành động.



## CHUẨN BỊ CHO SỰ THÀNH CÔNG CHIẾN LƯỢC

**K**ế hoạch chiến lược hiệu quả chứa đựng thông tin chính xác, những ý tưởng mạnh bạo và những con người tận tụy ngay trong cốt lõi của nó. Hãy đưa những người phù hợp tham gia ngay từ đầu, rồi khuyến khích họ nghiên cứu dữ kiện và động não tìm ý tưởng để bình thành được kế hoạch tốt nhất.

**II** Hãy đảm bảo mọi hành động trong quá trình hoạch định có tính thực tế và khả thi.

### NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Liệu người này có góp phần nâng cao chất lượng kế hoạch không?
- ? Mình có cần sự cam kết của người đó để triển khai kế hoạch một cách đầy đủ và thành công không?
- ? Liệu kế hoạch có cần đến những người có kiến thức và chuyên môn cụ thể không?
- ? Liệu người này có làm việc tốt với những người khác trong nhóm không?

### SỰ THAM GIA CỦA NHỮNG NGƯỜI QUAN TRỌNG

Một nhóm làm việc hiệu quả là rất cần thiết để chiến lược đi đến thành công. Hãy đưa cả nhóm tham gia ngay từ đầu giai đoạn hoạch định để họ cảm thấy mình là một phần của quá trình này. Các nhà quản lý đôi khi tránh việc hoạch định với sự tham gia của cả nhóm ở giai đoạn này bởi vì họ không chắc rằng tất cả những người tham gia sẽ đóng vai trò có ý nghĩa trong việc triển khai chiến lược sau này. Tuy nhiên kiểu hoạch định này luôn hữu ích: nó cho phép bạn đánh giá những thành viên trong nhóm, cũng như tạo cho họ cơ hội quyết định xem họ có hài lòng với công việc khi chiến lược mới được phát triển hay không; hoặc họ có thể đóng góp nhiều hơn trong môi trường khác thích hợp với họ hay không. Hạt nhân của nhóm nên bao gồm tất cả những người có trách nhiệm triển khai kế hoạch và đạt được các mục tiêu.

### ◀ ĐÁNH GIÁ NHÓM

*Việc đưa những thành viên chủ chốt của nhóm tham gia vào quá trình hoạch định chiến lược ngay từ đầu sẽ tạo điều kiện cho bạn đánh giá xem họ có đủ những phẩm chất cần thiết để giúp bạn triển khai kế hoạch trong tương lai hay không.*



**NHẬN DIỆN NHỮNG NHÂN VẬT HỮU QUAN ▼**

*Rất nhiều người có thể quan tâm đến chiến lược mới, nhưng quan trọng là phải thu hút được những người có khả năng đóng góp lớn nhất. Hãy đảm bảo rằng bạn mời được những nhân vật hữu quan tham gia vào các cuộc họp hoạch định thích hợp.*



**CẤP TRÊN**  
**Bảo đảm rằng kế hoạch mới thống nhất với các chiến lược khác của tổ chức**



**CHUYÊN GIA**  
**Cung cấp những kiến thức chuyên môn về các vấn đề hoặc cơ hội có khả năng ảnh hưởng đến kế hoạch**



**NGƯỜI HỖ TRỢ**  
**Hỗ trợ kế hoạch chiến lược bằng cách cung cấp nguồn lực hay ngân sách**



**KHÁCH HÀNG / NHÀ CUNG CẤP CHÍNH**  
**Cung cấp thông tin có giá trị về những nhu cầu trong tương lai và những khả năng mới**

**SỰ THAM GIA CỦA NHỮNG NGƯỜI KHÁC**

Những người có ảnh hưởng hay quan tâm đến chiến lược mới được gọi là "những nhân vật hữu quan". Hãy thúc đẩy mối quan hệ tốt đẹp với họ, bởi vì họ thường có kinh nghiệm hoặc có thông tin, hoặc có thể hỗ trợ cho việc phân tích và ra quyết định. Việc hoạch định chiến lược thường cần đến sự hỗ trợ và hợp tác của mọi người từ những lĩnh vực khác nhau trong tổ chức, như đội ngũ bán hàng và sản xuất, cùng nhau xây dựng kế hoạch. Tinh thần hợp tác lúc nào cũng đem lại kết quả tốt nhất. Những nhân vật hữu quan cảm thấy càng tham gia sâu vào quá trình hoạch định thì càng có khả năng họ sẽ ủng hộ kế hoạch và hỗ trợ trong giai đoạn triển khai. Tuy nhiên, cũng hãy đề chừng sự tham gia của quá nhiều người, vì điều này có thể làm chậm toàn bộ tiến trình. Một nhóm quá lớn cũng có thể trở thành một ủy ban, và khi đó việc tìm ra một quyết định được tất cả mọi người thống nhất lại trở nên quan trọng hơn việc tìm ra một quyết định đúng.

**NHÓM**  
**Dựa vào sự hỗ trợ của những nhân vật hữu quan bên trong và bên ngoài tổ chức**



**12** Hãy thay đổi cơ cấu của nhóm nếu bạn cảm thấy cần phải củng cố nhóm.

## TÌM KIẾM SỰ CAM KẾT

Sau khi bạn đã phát triển được chiến lược, điều quan trọng là cả nhóm không mất đi sự hứng thú trong suốt quá trình triển khai. Chính vai trò quản lý của bạn phải đảm bảo rằng mọi người hiểu được tầm quan trọng của chiến lược dài hạn, và quyết tâm thực hiện chiến lược ấy. Trước hết, mọi người phải nhất trí rằng chiến lược mới là thực sự cần thiết. Thứ hai, những người tham gia vào quá trình hoạch định chiến lược phải cảm thấy tự tin rằng với sự hướng dẫn của nhà quản lý, họ đã phát triển một kế hoạch đúng đắn. Thứ ba, bản thân mỗi người phải cảm thấy gắn bó với việc thực hiện kế hoạch. Hãy giúp nhóm nhận thức rằng những áp lực nghiệp vụ không phải là lý do để lơ kỹ hạn mục tiêu trong quá trình triển khai chiến lược.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Có thể tạo ra một môi trường tích cực, có cảm hứng và động lực làm việc bằng cách để mọi người tham gia và thoải mái để xuất ý kiến.
- Sự tận tụy của bạn với chiến lược có thể trở thành một tấm gương cho những người khác.
- Cần khuyến khích nhóm kiểm tra kỹ các dữ kiện.
- Quá trình động não tìm ý tưởng bắt đầu ngay từ đầu, và không bao giờ dừng lại trong suốt quá trình chiến lược.

## TRÁNH PHÒNG ĐOÁN

Những chiến lược thành công phải có những cơ sở dữ kiện vững chắc. Sự phụ thuộc vào phỏng đoán hay ước lượng có thể dẫn đến sự sụp đổ của chiến lược, bởi vậy hãy tránh điều này bằng mọi giá, dù nó có vẻ thuyết phục đến mức nào đi nữa. Hãy thu thập tất cả những thông tin phù hợp trước khi đi đến kết luận. Khi thiếu số liệu, hãy nghiên cứu những cơ sở lựa chọn cho việc ra quyết định, để bạn sẵn sàng triển khai khi được bổ sung những thông tin còn thiếu.

**13** Hãy đảm bảo rằng những thành viên trong nhóm luôn cam kết hoàn thành kế hoạch.

**14** Nên cân trọng đôi với việc ra kết luận trước khi bạn có đầy đủ dữ kiện trong tay.

## THU THẬP DỮ KIỆN CHÍNH XÁC

Tầm quan trọng của việc hoạch định chiến lược dựa vào thông tin chính xác có thể không được nhấn mạnh một cách đúng mức. Dữ liệu tồi có thể đưa đến khủng hoảng khi dữ kiện chính xác được sáng tỏ, điều này có nghĩa là toàn bộ kế hoạch có thể cần phải thay đổi. Khi dùng dữ kiện lỗi thời, hoặc khi không thể thu thập tất cả thông tin, cũng dẫn đến một kết quả tương tự. Hãy luôn nhớ rằng một kế hoạch chiến lược tồi có thể dẫn đến thất bại lâu dài và có thể làm hỏng cả những kết quả trước mắt. Đôi khi, bạn sẽ phải ngưng việc thu thập dữ kiện thực tế để tiếp tục triển khai kế hoạch, thậm chí nếu bạn không có mọi thứ cần thiết. Nhưng hãy giải quyết vấn đề đó về sau.

**15** Phải biết khi nào cần tiến lên - sự phân tích quá mức có thể dẫn đến sự tê liệt.

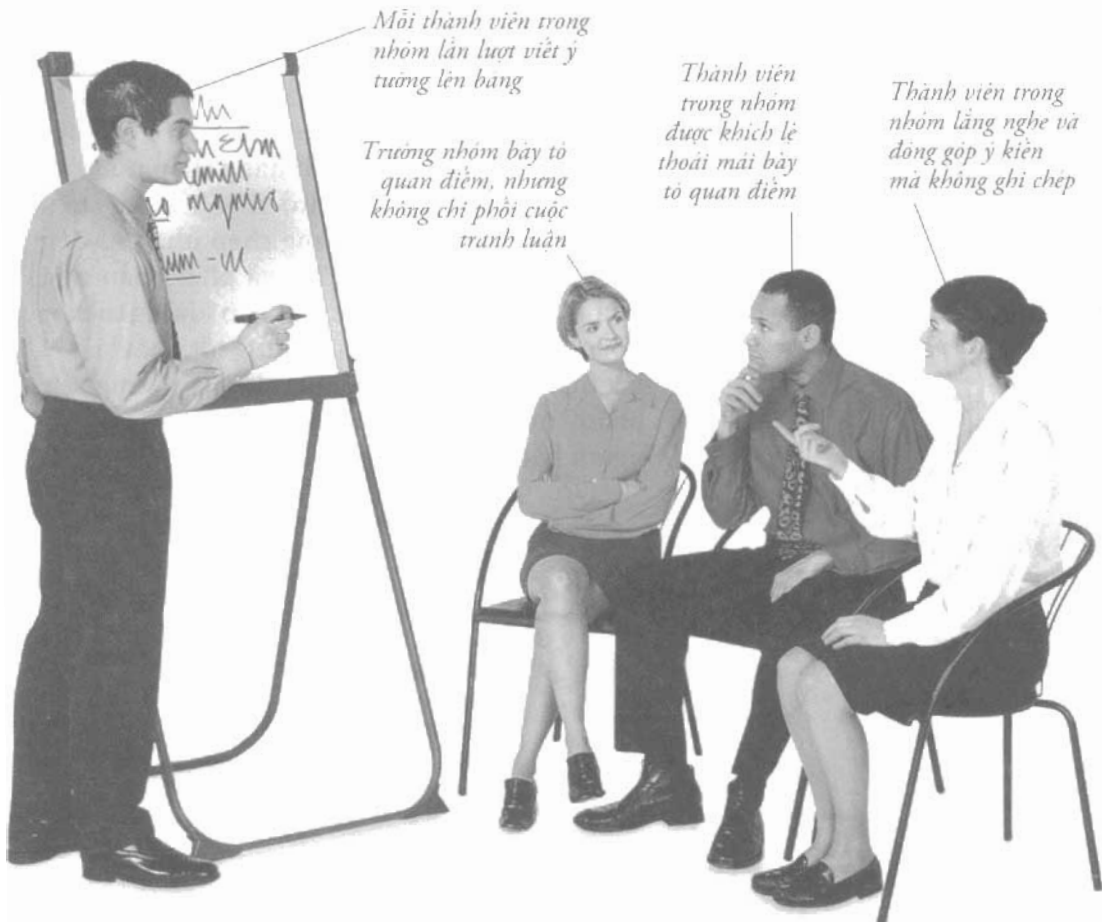
## ĐỘNG NÃO TÌM Ý TƯỞNG

Việc hình thành ý tưởng có ý nghĩa vô cùng quan trọng trong quá trình hoạch định chiến lược, dù đó là sự suy nghĩ đến việc theo dõi những xu hướng chính, xác định chính xác các phương án sản phẩm có thể sản xuất, hay đề xuất những phương pháp hoạt động mới có tính sáng tạo nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh. Trong suốt quá trình chiến lược, cả nhóm nên gặp gỡ thường xuyên để động não tìm ý tưởng. Hãy thử viết một số ý tưởng không theo thứ tự nào lên bảng, tinh chỉnh chúng, và sau đó chia thành những nhóm riêng. Danh sách cuối cùng sẽ trở thành một phần của kế hoạch, mặc dù sẽ phải cần đến nhiều cuộc họp nữa mới có thể hình thành được kế hoạch chiến lược sau cùng.

**16** Hãy tạo cho mọi người cơ hội lần lượt đưa ra quan điểm của mình trong cuộc họp.

### ▼ KHUYẾN KHÍCH SỰ SÁNG TẠO

*Để thu được những kết quả tốt nhất từ những buổi họp tìm ý tưởng, hãy tạo một môi trường thoải mái, thư giãn để mọi người cảm thấy tự do được bày tỏ ý kiến.*



*Mỗi thành viên trong nhóm lần lượt viết ý tưởng lên bảng*

*Trưởng nhóm bày tỏ quan điểm, nhưng không chi phối cuộc tranh luận*

*Thành viên trong nhóm được khích lệ thoải mái bày tỏ quan điểm*

*Thành viên trong nhóm lắng nghe và đóng góp ý kiến mà không ghi chép*



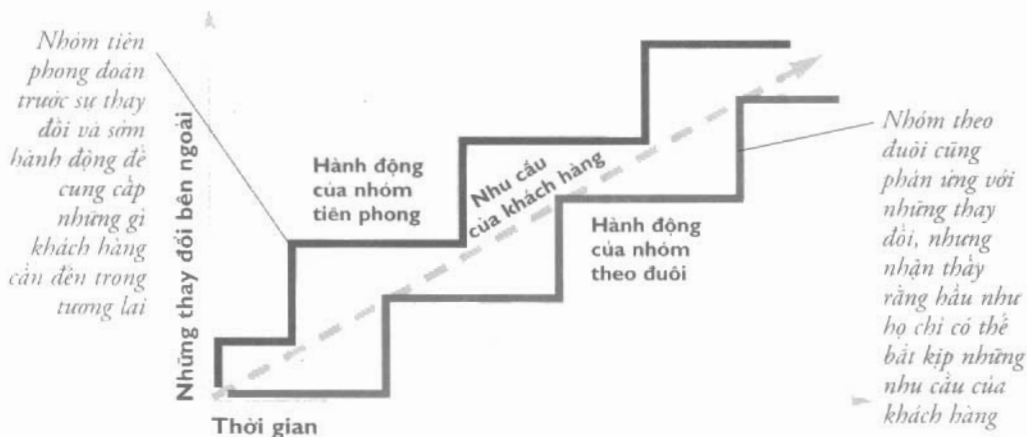
## HƯỚNG ĐẾN TƯƠNG LAI

**T**ư duy chiến lược không ngừng trong một thế giới luôn biến đổi là điều vô cùng cần thiết nếu bạn muốn duy trì vị trí thành công. Hãy đoán trước sự thay đổi, chứ đừng đơn giản là chỉ phản ứng khi chúng xảy ra và hãy điều chỉnh chiến lược khi cần thiết để không ngừng vươn lên phía trước.

- 18** Hãy điều chỉnh kế hoạch khi tình hình thay đổi – và hãy điều chỉnh tận gốc nếu cần thiết.

### TRÁNH ĐAO ĐỘNG CHIẾN LƯỢC ▼

*Biểu đồ minh họa rằng bằng cách đoán trước sự thay đổi môi trường bên ngoài, nhóm tiên phong có thể đem đến cho khách hàng những gì họ muốn ngay trước cả khi họ yêu cầu. Trái lại, nhóm theo đuôi luôn luôn đi sau một bước.*



- 17** Nên nhớ rằng quá trình hoạch định không bao giờ kết thúc.

### XÉT DUYỆT QUYẾT ĐỊNH

Chiến lược của bạn phải được xét duyệt thường xuyên; thị trường không đứng yên và đối thủ cạnh tranh cũng vậy. Một sản phẩm hay dịch vụ mà khách hàng cảm thấy thích thú và hài lòng trong một thời gian dài có thể không còn được ủng hộ trong tương lai. Nhiều công ty bị loại khỏi thị trường vì sản phẩm mới của đối thủ cạnh tranh được khách hàng chấp nhận và ưa thích, thậm chí còn trở thành mốt. Điều quan trọng là phải sẵn sàng chấp nhận những thay đổi đó trên thị trường và phải phản ứng nhanh chóng và tích cực nếu bạn không thể dự đoán chúng ngay từ đầu. Nhưng tốt nhất là hãy trở thành người tiên phong đưa ra những sản phẩm mới, chứ không phải chỉ đơn giản là người hành động theo đuôi.



#### ▲ XÁC ĐỊNH NHU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG

*Hãy gặp gỡ khách hàng định kỳ để tìm hiểu xem họ mong đợi những gì ở bạn, và tiến hành nghiên cứu thị trường rộng hơn một cách đều đặn nhằm giúp bạn dự báo những nhu cầu trong tương lai.*

- 19** Hãy nghĩ đến những điều không thể tưởng tượng nổi; bạn có thể làm cho điều đó xảy ra.

- 20** Đừng bao giờ tự cho rằng bạn biết mọi người đang nghĩ gì; hãy luôn hỏi xem họ đang nghĩ gì.

## LUÔNG TRƯỚC KHỔ KHĂN

Những tổ chức tốt nhất luôn nỗ lực để trở thành những người dẫn đầu chứ không phải là những người theo sau. Những tổ chức hoạt động không có kế hoạch chiến lược phải liên tục cố gắng giành lại lãnh địa bị mất. Chẳng hạn như, khách hàng có thể phàn nàn rằng sản phẩm không có những đặc tính mong muốn, vì thế bạn phải hoàn tất một đơn hàng đặc biệt để đáp ứng gần giống với yêu cầu của khách hàng. Đến lúc này thì dịch vụ cao cấp của bạn chỉ ngang bằng dịch vụ tiêu chuẩn của đối thủ cạnh tranh. Hậu quả là bạn phải giảm giá hoặc chi tiền để cải tiến dịch vụ, nhưng bạn vẫn không theo kịp sự mong đợi của khách hàng. Các tiêu chuẩn mua hàng đã thay đổi khác đi so với khi bạn thiết lập kế hoạch chiến lược lúc ban đầu.

## LUÔN VƯỢT LÊN PHÍA TRƯỚC

Để thành công trong tương lai điều quan trọng là phải có thời gian và nỗ lực hiện tại để dự báo nhu cầu của khách hàng, và sau đó hướng thị trường chấp nhận thị hiếu tương lai ấy. Hãy sử dụng những thông tin mà nhóm của bạn thu thập được từ những nhân viên bán hàng và dịch vụ, những người quan hệ trực tiếp với khách hàng, để hành động trước một bước, và sau đó nỗ lực duy trì vị trí dẫn đầu. Những tổ chức hiệu quả nhất sẽ thông qua sự đổi mới để đi trước thị trường và đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, một công ty sửa xe nhìn xa trông rộng đã đàm phán với một ngân hàng để lắp đặt một chiếc máy rút tiền mặt ở ngoài sân đợi của công ty trong một thời gian dài trước bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào.

# PHÂN TÍCH VỊ THẾ DOANH NGHIỆP

Một chiến lược vững mạnh phải xuất phát từ những phân tích về doanh nghiệp. Hãy đánh giá những tác động môi trường, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, và những năng lực nội tại trước khi hình thành kế hoạch chiến lược.

## NGHIÊN CỨU CÁC TÁC ĐỘNG

**C**ó rất nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của bạn. Hãy nghiên cứu nền kinh tế, công nghệ, hay bất cứ sự thay đổi nào về mặt pháp luật và chính trị có liên quan đến doanh nghiệp của bạn để nhận biết những xu hướng sản phẩm và thị trường mới có thể ảnh hưởng đến quá trình hoạch định chiến lược.

**21** Hãy dùng các kỹ thuật phân tích để đi đến những kết luận vững chắc và quyết định đúng đắn.

### NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Nội tệ mạnh đến mức nào? Nó có ảnh hưởng đến việc kinh doanh xuất khẩu của mình không?
- ? Doanh nghiệp mình có quan tâm nhiều đến các vấn đề môi trường không? Nếu có, điều này có ý nghĩa gì cho nhóm?
- ? Giá nhiên liệu có khả năng tăng trong tương lai, có thể là do thuế tăng, điều đó có làm giảm lợi nhuận không?

### NGHIÊN CỨU NỀN KINH TẾ

Hầu hết các chiến lược ở một mức độ nào đó đều phụ thuộc vào những gì đang diễn ra trong nền kinh tế, địa phương hay toàn cầu. Trước hết, hãy tìm kiếm những vấn đề có khả năng tác động sâu sắc. Chẳng hạn, nếu bạn dự báo được lãi suất sẽ tăng trong sáu tháng tới rồi sẽ bình ổn, bạn có thể quyết định cách thức và thời điểm chi tiền cho việc phát triển sản phẩm mới. Hoặc nếu bạn cung cấp sản phẩm hay dịch vụ du lịch, bạn phải cần đến những dự báo tốt nhất về sự tăng trưởng của du lịch trong khu vực hoạt động của mình. Hãy lưu ý những khuynh hướng đó và sử dụng các thông tin này để thiết lập ngân sách.

## NGHIÊN CỨU NHỮNG KHUYNH HƯỚNG CÔNG NGHỆ

Nhịp độ thay đổi công nghệ đầy ấn tượng đã có tác động vô cùng to lớn đến hầu hết các tổ chức. Sự tích hợp các kỹ thuật truyền thông với công nghệ thông tin đang dần thay đổi cách thức làm việc của tất cả chúng ta. Hãy đề phòng các nguy cơ hoặc các vấn đề mà công nghệ mới có thể gây ra, bằng cách đưa những tiến bộ công nghệ phù hợp mới nhất vào thảo luận trong các buổi họp hoạch định. Nếu cần, hãy tham vấn các chuyên gia, hoặc tự mình làm quen với các báo cáo của các nhà phân tích. Hãy yêu cầu một người trong nhóm đọc những ấn phẩm thích hợp và thường xuyên phổ biến những cập nhật ngắn gọn nhưng chính xác cho đồng nghiệp.

### ĐẶT CÂU HỎI: “VẬY THÌ SAO?”

Khi tiến hành phân tích vị thể, bạn sẽ tập hợp và hình thành được một lượng dữ kiện khổng lồ, trong đó có cả những dữ kiện không phù hợp cho kế hoạch chiến lược của bạn. Bạn hãy tinh chỉnh và sàng lọc các thông tin bằng câu hỏi “Vậy thì sao?”. Nếu câu trả lời là “Vậy thì chẳng sao”, thì thông tin đó chẳng có tác động nào đến chiến lược. Hãy loại bỏ thông tin đó ngay và tiếp tục quá trình này.

**22** Hãy đọc rộng ra nhiều chủ đề để nắm bắt được những khuynh hướng và ý tưởng mới.

*Luật sư tư vấn về các quy định của luật lao động về việc giám biên chế*



## NẮM BẮT NHỮNG THAY ĐỔI VỀ MẶT PHÁP LUẬT VÀ CHÍNH TRỊ

Ngày càng có nhiều tổ chức, đặc biệt trong khu vực nhà nước, nhận thấy rằng mình phải hoạt động theo một khuôn khổ quy định. Do đó, việc nắm bắt được các quy tắc một cách chính xác là điều vô cùng quan trọng. Nếu là một tổ chức chính quyền, bạn có thể phải phân tích kỹ sự thay đổi trong đảng cầm quyền. Trong bất cứ trường hợp nào, bạn cũng đều phải chịu sự điều chỉnh của luật lao động, và nó có thể tác động đến kế hoạch chiến lược của bạn. Những tài liệu về chính sách nội bộ cần được phổ biến cho cả nhóm. Hoặc bạn cũng có thể cần đến một nhà tư vấn pháp lý để giúp bạn thu thập dữ liệu. Xin nhắc lại, nếu bạn không chắc mình cần những thông tin nào, hãy động não cùng cả nhóm để tìm những khả năng có thể xảy ra.

### ◀ NÓI CHUYỆN VỚI CHUYÊN GIA

*Nếu bạn cần thông tin về ảnh hưởng của những thay đổi về mặt pháp luật hay chính trị nào đó đối với kế hoạch chiến lược của mình, bạn nên xin ý kiến của một chuyên gia trong lĩnh vực đó.*

## TÌM HIỂU KHÁCH HÀNG

**Đ**ộng lực cốt lõi của bất cứ kế hoạch nào cũng đều là những thứ mà khách hàng kỳ vọng bạn có thể cung cấp cho họ. Hãy phân tích lý do tại sao khách hàng mua hàng của bạn và tiêu chuẩn lý tưởng của họ, sau đó xác lập mức ưu tiên cho các nhu cầu này để đảm bảo rằng bạn có thể hình thành được chiến lược phục vụ tốt hơn.

- 24** Hãy phân công một thành viên trong nhóm thảo luận về năng lực hoạt động của tổ chức với khách hàng.



### XÁC ĐỊNH CÁC TIÊU CHỈ MUA HÀNG

Khách hàng mua những đặc thù của sản phẩm hoặc dịch vụ theo giá mà họ sẵn sàng trả. Họ cũng đánh giá chất lượng mối quan hệ của họ với những người đại diện của công ty, và xem các quá trình giao dịch này có mang cho họ sự thỏa mãn không. Để xây dựng lòng trung thành của khách hàng, hãy hiểu các tiêu chuẩn mua hàng của họ. Họ sẽ dùng câu hỏi nào để so sánh bạn với các đối thủ cạnh tranh? Hãy yêu cầu những người trong tổ chức làm việc trực tiếp với khách hàng cung cấp thông tin cho bạn, và lưu ý tính đến cả khách hàng tiềm năng lẫn khách hàng hiện hữu.

### XÁC ĐỊNH TIÊU CHỈ LÝ TƯỞNG

Nên tìm hiểu xem cách chào hàng như thế nào được khách hàng xem là lý tưởng trong 4 lĩnh vực chính: sản phẩm, quá trình, con người và giá cả. Hãy hỏi ý kiến của họ trong các lần gặp gỡ hoặc qua điện thoại, hoặc mời họ tham gia một phần cuộc họp hoạch định. Ví dụ, một khách hàng nội bộ sẽ nói cho bạn biết tại sao người đó có thể chuyển sang một nhà cung cấp bên ngoài để thay thế dịch vụ của bạn. Những điểm này sẽ tạo thành các tiêu chí mua hàng và sẽ thuộc vào một trong bốn lĩnh vực được đề cập ở trên.

#### NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Không phải tất cả các khách hàng đều có mong muốn và kỳ vọng như nhau.
- Nếu khách hàng được hỏi những câu hỏi phù hợp, có khả năng họ sẽ cho bạn biết chính xác điều họ muốn.
- Đạt được điều mà khách hàng xem là lý tưởng có thể là việc bất khả thi, nhưng biết được điều đó có thể giúp bạn dễ dàng tiếp cận chúng.
- Không nên bỏ qua những khách hàng mới hoặc những khách hàng tiềm năng.

## XÁC LẬP ƯU TIÊN CHO CÁC TIÊU CHÍ

Sau khi đã xác định những tiêu chí mua hàng của khách hàng, bước tiếp theo là quyết định xem những tiêu chí nào là quan trọng nhất đối với họ. Thứ tự ưu tiên bạn đặt ra lúc này sẽ có ảnh hưởng đến những quyết định mà bạn đưa ra sau này trong quá trình hoạch định liên quan đến sản phẩm, quy trình, con người và giá cả. Hãy nghĩ đến tầm quan trọng tương đối của các tiêu chí khi phải ra quyết định thực hiện thay đổi nào nhằm cải tiến dịch vụ. Chắc chắn bạn sẽ không muốn tập trung vào những vấn đề mà khách hàng cho là ít quan trọng, đặc biệt nếu điều đó làm giảm nguồn lực dành cho những vấn đề khác mà họ cho là quan trọng. Nếu cả nhóm thấy khó nhất trí được những điểm ưu tiên trong những lĩnh vực này, hãy quay lại với những khách hàng chủ chốt để tìm hiểu ý kiến của họ, và nếu cần có thể sử dụng kỹ thuật động não để thảo luận các khả năng.

**25** Hãy đảm bảo rằng những yêu cầu thực sự của khách hàng định hướng cho kế hoạch của bạn.

### ▼ XÁC LẬP ƯU TIÊN

*Hãy hình thành những ưu tiên của khách hàng bằng cách liệt kê các tiêu chí trong bốn lĩnh vực: sản phẩm (bạn cung cấp), quy trình (cách bạn làm việc với khách hàng), con người (chất lượng của những người giao dịch với khách hàng), và giá cả (chi phí của khách hàng). Hãy chú ý xem khách hàng nghĩ điều gì là lý tưởng ở từng mục này. Cuối cùng, hãy đặt thứ tự ưu tiên cho các tiêu chí bằng cách đánh giá tầm quan trọng của từng điểm lý tưởng đối với khách hàng theo thang điểm 10. Điểm số càng cao thì sự ưu tiên càng lớn.*

	Tiêu chí	Điều lý tưởng đối với khách hàng	Ưu tiên
SẢN PHẨM	Chất lượng	Không có sai sót	7
	Dễ sử dụng	Không cần đào tạo đặc biệt	10
QUÁ TRÌNH	Dễ đặt hàng	Hệ thống đặt hàng và phân phối nhanh, có hiệu quả	8
	Quản lý	Hóa đơn và giấy báo chính xác	6
CON NGƯỜI	Kiến thức về sản phẩm và dịch vụ	Một người có thể trả lời tất cả các câu hỏi	3
	Kiến thức khách hàng	Có thể đưa ra sản phẩm phù hợp với nhu cầu của khách hàng	4
GIÁ CẢ	Tinh cạnh tranh	Giá cả thấp nhất có sẵn	7
	Phương thức thanh toán	Phương thức tin dụng thuận lợi cho phép thanh toán nhiều đợt	6

*Sản phẩm chất lượng được xếp là tiêu chuẩn quan trọng nhất*

*Cung cấp sản phẩm dễ sử dụng được ưu tiên cao nhất*

*Việc đảm bảo rằng một người có thể trả lời tất cả các câu hỏi sẽ được ưu tiên thấp nhất*

## PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

**H**iểu rõ khách hàng và đáp ứng kỳ vọng của họ chỉ mang lại thành công nếu năng lực hoạt động của bạn hơn hẳn đối thủ cạnh tranh. Hãy phân tích khả năng của đối thủ cạnh tranh để xác định những cơ hội và nguy cơ tiềm tàng.

**26** Học hỏi kinh nghiệm từ thành công cũng như thất bại của đối thủ cạnh tranh.

**27** Hãy sử dụng kỹ thuật phân tích cạnh tranh để xây dựng tinh thần đồng đội.

### TẬP TRUNG VÀO PHÂN TÍCH ▼

*Phải nhớ rằng ở giai đoạn này bạn không đưa ra quyết định. Không nên hành động, thậm chí nếu bạn phát hiện được cơ hội, cho đến khi bạn chuyển sang quá trình hoạch định. Sau đó hãy sử dụng phát hiện của bạn để thực hiện những lựa chọn chiến lược đúng.*

*Thành viên của nhóm xem tập sách giới thiệu của đối thủ cạnh tranh*

*Lãnh đạo điều khiển cuộc họp để tránh đưa ra những quyết định vội vàng*

*Đồng nghiệp nêu bật điểm yếu của một đối thủ*

*Thành viên của nhóm ghi nhận cơ hội và quyết định khai thác cơ hội đó ở kế hoạch về sau*



### NGHIÊN CỨU ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Nếu bạn có nhiều đối thủ cạnh tranh, hãy chọn ra một vài đối thủ quan trọng để phân tích. Hãy thu thập những tập sách giới thiệu và tài liệu quảng cáo của đối thủ cạnh tranh để xác định xem điểm mạnh của họ là gì và cách họ giới thiệu với khách hàng như thế nào đồng thời tìm hiểu sự so sánh và đánh giá sản phẩm từ các tạp chí thương mại. Khách hàng và những người được tuyển từ đối thủ cạnh tranh cũng có thể là nguồn thông tin cạnh tranh quý giá. Hãy lập biểu đồ xem khả năng đối thủ cạnh tranh đáp ứng các tiêu chí lý tưởng của khách hàng đến đâu. Từ đó, bạn có thể tìm hiểu xem họ đã tiếp cận các tiêu chí lý tưởng của khách hàng gần hơn bạn ở điểm nào.

### NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Người Bắc Mỹ thường có xu hướng chấp nhận những cơ hội về công nghệ mới nhanh và phổ biến hơn người châu Âu; điều này có thể tạo cho họ lợi thế cạnh tranh so với những đối thủ ở châu Âu. Và cũng có nghĩa là nếu bạn đang tiếp thị một công nghệ mới ở châu Âu, thì thị trường Bắc Mỹ không thể được sử dụng làm điểm chuẩn đo thành công.

### ĐÁNH GIÁ CƠ HỘI

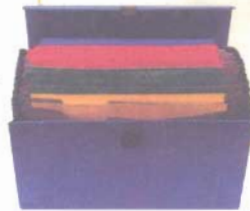
Khi đã hoàn thành bản phân tích cạnh tranh, bạn có thể thấy rõ sự khác biệt chính giữa năng lực đáp ứng các tiêu chí ưu tiên của khách hàng của chính tổ chức bạn với năng lực tương tự của đối thủ cạnh tranh. Bạn càng tiếp cận gần với lý tưởng của khách hàng hơn đối thủ cạnh tranh ở điểm nào, thì bạn có thể nhận thấy rằng trong quá trình hoạch định về sau bạn sẽ có cơ hội khai thác thực tế này, và nhờ đó sẽ bán được nhiều sản phẩm và dịch vụ hơn.

**29** Đừng bao giờ bỏ qua bất kỳ một nguy cơ nào mà hãy nghiên cứu cách xử lý nó trong kế hoạch của bạn.

### VẠCH RA TƯƠNG LAI

Hầu hết các tổ chức đều xem đối thủ hiện tại của họ là những nhà cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ tương tự. Nhưng trong tương lai điều này có thể không còn đúng nữa. Thường có nhiều cách để làm một việc nào đó. Ví dụ, nếu bạn kinh doanh dịch vụ máy bay trực thăng chở người đến một trung tâm hội nghị độc quyền, đối thủ cạnh tranh hiện nay có thể là một nhà thầu khác hoạt động trên cùng tuyến đường đó. Nhưng đối thủ cạnh tranh trong tương lai có thể là những công ty cung cấp dịch vụ hội nghị qua hệ thống video, điều này làm cho dịch vụ chuyên chở trên hoàn toàn không cần thiết nữa. Hãy dự đoán xem những nhu cầu của khách hàng trong tương lai có khả năng là gì và nên nghiên cứu những cách khác nhằm đáp ứng những nhu cầu đó. Hãy luôn nhớ rằng những đối thủ cạnh tranh chắc chắn cũng đang làm như vậy.

**28** Hãy thu thập thông tin về hành động của đối thủ cạnh tranh – chúng có thể có ích về sau.



### XÁC ĐỊNH NGUY CƠ

Nơi nào mà cách tiếp cận và khả năng giống nhau, khách hàng sẽ không nhận thấy lợi thế đặc biệt nào từ việc mua hàng của bạn hoặc của đối thủ cạnh tranh. Nơi nào mà đối thủ cạnh tranh có lợi thế đáng kể, bạn có thể chọn cách để giảm nguy cơ này đối với thành công của mình khi đến thời điểm phải đưa ra quyết định về sau. Hãy suy nghĩ thật bao quát về các khả năng, bởi vì những tổ chức khác cũng sẽ hành động tương tự khi xem xét các triển vọng của họ liên quan đến khách hàng của bạn.



## ĐÁNH GIÁ KỸ NĂNG VÀ NĂNG LỰC

**S**ự phân tích các quá trình, hệ thống thông tin, nguồn lực và kỹ năng của nhóm cho phép bạn hình thành kế hoạch trong khả năng của mình. Tuy nhiên, thay vì để cho những điểm yếu bạn chế chiến lược, hãy lưu ý những lĩnh vực có thể cải thiện, và hướng đến việc đưa chúng vào kế hoạch sau này.

**31** Trong một môi trường thay đổi, mọi người phải tìm cách nâng cao kỹ năng của mình.



### NGHIÊN CỨU CÁC QUÁ TRÌNH KINH DOANH NỘI BỘ

Quá trình kinh doanh nội bộ phải có hiệu quả nếu bạn muốn gây ấn tượng với khách hàng. Hãy kiểm tra chúng một cách sát sao và lưu ý những quá trình cần tiếp tục được nghiên cứu. Bạn có thể cần phải xem lại cách nhận và xác nhận đơn đặt hàng, điều chỉnh các điều khoản và điều kiện, thay đổi cách thức thông tin cho nhân viên về đơn hàng và cách phân phối sản phẩm, đồng thời đánh giá lại dịch vụ hậu mãi đang được cung cấp. Đặc biệt hãy tìm kiếm sự trùng lặp, khoảng cách và khu vực thường xuyên bị phàn nàn.

### ĐÁNH GIÁ THÔNG TIN

Hãy kiểm tra xem hệ thống thông tin của bạn, dù đã được vi tính hóa hay vẫn được làm bằng tay, có khả năng cung cấp thông tin đúng dưới hình thức hợp lý vào thời điểm phù hợp đến mức nào. Nên yêu cầu thành viên của nhóm lưu ý những trường hợp công việc bị trì hoãn vì họ phải dành thời gian quý báu để tìm kiếm những thông tin lẽ ra là đã có sẵn trong báo cáo hoặc tài liệu có thể tiếp cận dễ dàng. Bạn có thể cần phải động não tìm ý tưởng để lập ra một danh sách toàn diện về những lỗ hổng thông tin. Cuối cùng, hãy quyết định những lỗ hổng nào cản trở nhóm trong việc cung cấp dịch vụ hàng đầu cho khách hàng.

**30** Hãy nhớ rằng không có quá trình kinh doanh nào tồn tại mãi mãi.

#### NHỮNG CÂU HỎI DANH CHO BẠN

- ❓ Minh có thể dễ dàng tìm ra được câu trả lời cho khách hàng nếu mình không biết chúng trước không?
- ❓ Liệu mình có phải thường xuyên chỉnh sửa những thông tin mà mình nhận được không?
- ❓ Liệu mình có phải yêu cầu người khác chờ đợi bởi vì mình vẫn chưa nhận được đủ thông tin không?
- ❓ Minh có luôn nhận biết được những kết quả thực sự gần với mục tiêu đến mức nào không?

## ĐÁNH GIÁ LẠI KỸ NĂNG CỦA NHÓM

Hãy yêu cầu mọi người nói về điểm mạnh và điểm yếu của mình trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Nên cố gắng làm cho mọi người cảm thấy lạc quan với quá trình này; xét cho cùng, bạn đang thảo luận việc hình thành một chiến lược mới có thể mang lại cho nhóm thành công lớn hơn và cơ hội nhiều hơn trong tương lai. Hãy đánh giá lại các nguồn lực để đảm bảo rằng không gì có thể cản trở bạn trong việc cung cấp dịch vụ hàng đầu cho khách hàng. Hãy xem lại văn phòng làm việc, nhà máy, nhà kho và đánh giá xem chúng đã đáp ứng nhu cầu hiện nay của bạn chưa, và trong tương lai chúng sẽ phù hợp như thế nào. Tương tự, hãy suy nghĩ về máy móc, phương tiện vận chuyển và trang thiết bị máy tính.

### ▼ TẠO SỰ THOÀI MÃI CHO CẢ NHÓM

*Khi đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của nhóm trong một cuộc họp mở, hãy làm cho mọi người cảm thấy thoải mái. Sử dụng ngôn ngữ có chỉ tích cực như ánh mắt nhìn trực tiếp.*



### THẨM TRA NĂNG LỰC NỘI BỘ

Xét duyệt quy trình kinh doanh nội bộ

Kiểm tra hệ thống thông tin

Đánh giá phương tiện và trang thiết bị

Đánh giá kỹ năng và kinh nghiệm của nhóm

Thống nhất về năng lực nội bộ

Chỉ nhận các lĩnh vực cần cải thiện

### THẢO LUẬN VỀ ƯU VÀ KHUYẾT ĐIỂM

Trong khi một vài người cảm thấy tự tin khi nói về ưu điểm và khuyết điểm một cách cởi mở, thì lại có những người khác không được như vậy. Hãy bắt đầu bằng cách thảo luận về các ưu điểm, sau đó nói về những lĩnh vực cần cải thiện sẽ dễ dàng hơn, đặc biệt nếu bạn sử dụng những câu hỏi mang tính tích cực như sau:

*"Công việc của bạn đã thay đổi như thế nào kể từ khi bạn bắt đầu công việc ở đây?"*

*"Làm thế nào chúng ta có thể cải thiện năng lực hoạt động trên bình diện tổng thể?"*

*"Liệu chúng ta có được đào tạo đầy đủ không?"*

*"Có lúc nào tự bạn cảm thấy mình bị rơi vào tình huống khó khăn và không chắc về cách thức xử lý chúng hay không?"*

## TÓM TẮT QUÁ TRÌNH PHÂN TÍCH

**V**iệc phân tích sẽ mang lại rất nhiều thông tin. Điều quan trọng là phải rút ra những yếu tố có giá trị nhất, hoặc những yếu tố có tác động lớn nhất đến chiến lược của bạn, và tập hợp chúng thành một bản tóm tắt. Hãy sử dụng bản tóm tắt này như một khởi điểm cho quá trình hoạch định.

**32** Đảm bảo rằng cả nhóm hiểu được mục đích của bản tóm tắt.

**33** Sử dụng phương pháp phân tích nhanh SWOT để giải quyết những vấn đề nảy sinh.

### ĐÁNH GIÁ MA TRẬN SWOT CỦA BẠN ▼

*Bản tóm tắt SWOT sẽ nêu chi tiết về điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ dưới hình thức ma trận. Biểu đồ bên dưới sẽ nêu bật những câu hỏi có thể sử dụng để giúp bạn xác định những yếu tố quan trọng nào thuộc vào những đề mục nào.*

### HÌNH THÀNH BẢN TÓM TẮT SWOT

Hãy đưa tất cả những thông tin mà bạn thu thập được trong giai đoạn phân tích vào bản tóm tắt bằng ma trận SWOT, viết gọn từ Strengths (điểm mạnh), Weaknesses (điểm yếu), Opportunities (cơ hội) và Threats (nguy cơ). Bạn đã liệt kê những xu hướng bên ngoài, nghiên cứu khách hàng và đối thủ cạnh tranh, và xét duyệt lại khả năng nội tại. Bây giờ hãy chọn những nhân tố quan trọng và tập hợp chúng lại dưới các tiêu đề SWOT. Bản tóm tắt SWOT là một công việc có cấu trúc góp phần xác định rõ quan điểm của nhóm, hình thành động lực mạnh mẽ cho kế hoạch, và đưa ra phương pháp đo lường sự tiến bộ.

### HIỂU MA TRẬN SWOT CỦA NHÓM

#### ĐIỂM MẠNH

Nhóm có năng lực ở điểm nào? Nhóm thực sự giỏi ở chỗ nào?

#### CƠ HỘI

Nhóm có thể thúc đẩy doanh số cho khách hàng và cải tiến dịch vụ bằng cách nào? Có những thị trường mới nào?

#### ĐIỂM YẾU

Nhóm còn thiếu nguồn lực và khả năng nào? Nhóm gặp bất lợi trong cạnh tranh ở điểm nào?

#### NGUY CƠ

Những sản phẩm và dịch vụ nào có thể bị vượt qua? Thị trường nào đang suy giảm?



## NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Doanh nhân châu Á có xu hướng sợ “mất mặt” nếu họ thừa nhận thiếu sót, vì vậy họ sẽ không liệt kê quá nhiều điểm yếu. Người Anh lại tập trung quá nhiều vào điểm yếu mà coi nhẹ điểm mạnh của họ. Người Pháp nổi tiếng là có suy nghĩ độc đáo trong quá trình đưa ra ý tưởng SWOT.

## GHI NHẬN NHỮNG PHÁT HIỆN

Khi bạn biên soạn bản tóm tắt, hãy chắc rằng những điểm mạnh bạn đã xác định thực sự có lợi cho khách hàng. Ví dụ, nếu khách hàng muốn vấn đề được xử lý nhanh chóng, và bạn đã lập được đội hỗ trợ khách hàng dựa vào phần mềm, thì đó chính là điểm mạnh. Nếu bạn có những nhân viên có kỹ năng cao, nhưng lại không có đội hỗ trợ khách hàng, thì đó là điểm yếu. Bằng việc liệt kê những điểm yếu, bạn sẽ có khả năng xác định những lĩnh vực quan trọng cần cải tiến năng lực thực hiện và dịch vụ (mà bạn ghi nhận là những cơ hội). Hãy liệt kê các vấn đề như những nguy cơ trong bản phân tích vì chúng có thể làm hỏng khả năng thành công của bạn nếu không được xử lý.

## CHIA SẺ BẢN TÓM TẮT

Trước khi sử dụng bản tóm tắt làm cơ sở hoạch định chiến lược, hãy trình cho những nhân vật hữu quan. Điều này cho phép họ chỉ ra bất cứ lĩnh vực nào bị hiểu nhầm hoặc những vấn đề đang được giải quyết ở một nơi khác trong tổ chức. Cũng có thể rất có ích khi chia sẻ bản tóm tắt với những khách hàng quan trọng. Bạn có thể loại bỏ bất cứ thông tin nhạy cảm nào trong bản tóm tắt trước khi cho họ xem, nhưng nên nhớ rằng hầu hết các mối quan hệ đều có lợi từ sự cởi mở. Cuối cùng, khi bạn hình thành một kế hoạch chiến lược, thì bản tóm tắt sẽ cung cấp cho bạn một số động lực. Hãy tìm cách sử dụng những điểm mạnh, loại bỏ những điểm yếu, khai thác cơ hội, cũng như tránh hoặc vượt qua các nguy cơ. Bởi vì bạn đã dành thời gian phân tích điều khách hàng cho là quan trọng, bạn có thể tự tin rằng kế hoạch cuối cùng cũng được “hướng vào khách hàng”.

### NHỮNG CÂU HỎI DANH CHO BẠN

- ? Có thể dễ dàng nhận thấy những động lực chính của doanh nghiệp bằng cách nhìn vào bảng tóm tắt SWOT không?
- ? Liệu ngôn ngữ được sử dụng trong bản tóm tắt SWOT có rõ ràng, súc tích và đơn giản hay không?
- ? Liệu bạn đã đưa bản tóm tắt thông qua tất cả những nhân vật hữu quan bằng cách thảo luận với họ chưa?
- ? Liệu cả nhóm có nhất trí với tất cả những điểm trong bản tóm tắt không?

### ▼ ĐÁNH GIÁ BẢN TÓM TẮT SWOT

*Hãy sử dụng bản tóm tắt SWOT làm công cụ để xác định những giá định cơ bản của kế hoạch chiến lược. Nên nhớ rằng bản tóm tắt cần được xét duyệt một cách thường xuyên và được cập nhật thì mới hiệu quả.*

**Hãy sử dụng bản tóm tắt SWOT làm cơ sở cho chiến lược**

**Xét duyệt lại sau mỗi ba tháng**

**Điều chỉnh ma trận SWOT để phản ánh tình hình hiện tại**

# HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Một kế hoạch chiến lược muốn hiệu quả phải được phát triển có phương pháp, dựa trên những phân tích sâu sắc được tiến hành trước. Đây sẽ là lúc cần hình thành một loạt lựa chọn làm cơ sở cho sự thay đổi.

## PHÂN ĐOẠN QUÁ TRÌNH

**M**ột kế hoạch chiến lược nên được lập thành các giai đoạn, có sự tham gia của cả nhóm và bất cứ nhân vật hữu quan nào bạn muốn đưa vào. Những quyết định thực hiện ở mỗi bước đi sẽ định hướng cho chiến lược của bạn, và lần kiểm tra cuối cùng sẽ bảo đảm việc xác lập tiêu điểm đúng trước khi triển khai.

**34** Luôn luôn xem xét những ý nghĩa của một quyết định trước khi hoàn chỉnh nó.

**35** Lập danh sách những người có thể hỗ trợ để đảm bảo cho kế hoạch thành công.



## HÌNH THÀNH CÁC GIAI ĐOẠN

Giai đoạn đầu tiên trong việc xây dựng chiến lược là xác định mục đích. Khi đã có định hướng rõ ràng, bạn có thể xác định lợi thế cạnh tranh của mình đang ở đâu, hoặc tổ chức hay nhóm của bạn có điểm độc đáo nào mà khách hàng muốn. Sau đó bạn cần phải thiết lập các giới hạn, chọn những lĩnh vực muốn tập trung, quyết định những nhân vật hữu quan mà bạn muốn tư vấn khi thực hiện quá trình này, và vạch ra khung thời gian triển khai. Lưu ý, một kế hoạch đơn giản có thể được lập trong một vài ngày, trong khi một kế hoạch phức tạp có thể phải mất đến ba tháng.

## HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC THEO CÁC GIAI ĐOẠN

GIAI ĐOẠN	NHÂN TỐ CẦN XEM XÉT
<b>XÁC ĐỊNH MỤC ĐÍCH</b> Xác lập một bản tuyên bố rõ ràng về những mục tiêu tương lai, thống nhất với cấp trên, thành viên trong nhóm và những nhân vật hữu quan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mục đích của bạn phải phù hợp với mục tiêu chiến lược của những bộ phận hoặc nhóm khác trong tổ chức.</li> <li>Bản tuyên bố cần ngắn gọn và rõ ràng, tập trung vào những định nghĩa đơn giản về mục đích.</li> </ul>
<b>XÁC ĐỊNH LỢI THẾ</b> Soạn ra một bản báo cáo ngắn gọn nhằm xác định lý do tại sao khách hàng sẽ mua hàng của bạn chứ không phải của bất cứ ai khác.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Những nhân vật hữu quan khác, như đối thủ tiếp thị, có thể giúp xác định lợi thế cạnh tranh của bạn.</li> <li>Những lợi thế này phải lâu dài, bởi vì chiến lược chỉ tập trung vào dài hạn.</li> </ul>
<b>XÁC ĐỊNH RANH GIỚI</b> Liệt kê những sản phẩm và thị trường sẽ tham gia và chắc chắn sẽ không tham gia, được cả nhóm chấp thuận.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quá nhiều ranh giới sẽ làm cho nhóm mất đi tinh linh hoạt; quá ít ranh giới sẽ làm cho nhóm mất tập trung.</li> <li>Nếu các thành viên trong nhóm thích những kế hoạch sản phẩm hay dịch vụ nào đấy, họ nên nêu chúng ra trong khi thiết lập ranh giới.</li> </ul>
<b>LỰA CHỌN NHỮNG LĨNH VỰC TRỌNG ĐIỂM</b> Xác định những sản phẩm và thị trường được xem là đáng để đầu tư thời gian và nguồn lực.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Việc phân chia các sản phẩm, dịch vụ, thị trường và khách hàng thành các nhóm sẽ giúp lựa chọn được ưu tiên.</li> <li>Tiêu điểm cần được xét duyệt lại đều đặn vì hoàn cảnh luôn thay đổi.</li> </ul>
<b>ƯỚC LƯỢNG NGÂN SÁCH</b> Kiểm tra chi phí phân bổ nguồn lực cho thị trường sản phẩm và dự đoán lợi nhuận kỳ vọng.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trong những tổ chức có quá trình dự thảo ngân sách chuẩn mực, cần phải có sự tham gia của chuyên gia trong lĩnh vực này.</li> <li>Cũng có thể cần đến những nhân vật hữu quan khác cung cấp thông tin về việc ước tính chi phí.</li> </ul>

36

Đừng bao giờ cho rằng mọi thứ đều đúng. Hãy xét duyệt và cập nhật các quyết định một cách thường xuyên.



## KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC

Cuối quá trình hoạch định chiến lược, bạn cần liệt kê những tiêu chí quan trọng của chiến lược mới thành một khuôn mẫu, được gọi là "khuôn mẫu phương án kinh doanh". Khuôn mẫu này được sử dụng để kiểm tra cả những hoạt động hiện hữu cũng như những ý tưởng trong tương lai, hoặc các phương án kinh doanh, để khẳng định xem chúng có phù hợp với chiến lược không. Ví dụ, nếu tiêu chí là giữ nhân viên dịch vụ ở mức tối thiểu thì ý tưởng cho sản phẩm mới, cần bảo trì nhiều sẽ là không phù hợp khi so với khuôn mẫu. Có thể loại bỏ ý tưởng, hoặc điều chỉnh cho phù hợp với khuôn mẫu bằng cách thay đổi sản phẩm hoặc dịch vụ, hoặc tập trung nhiều nguồn lực hơn vào thị trường đó.

## XÁC ĐỊNH MỤC ĐÍCH

Mỗi ngành kinh doanh đều có một mục đích cơ bản. Tại sao bạn và đồng nghiệp lại tồn tại trong một tổ chức và trong bối cảnh của thế giới bên ngoài? Hãy xác định mục đích và thống nhất bình thành một bản tuyên bố về mục đích để duy trì sự tập trung khi phát triển kế hoạch.

**37** Bảo đảm rằng cả nhóm đều có khả năng phát biểu mục đích chung.

**38** Hãy kiểm tra xem mục đích của bạn có phù hợp với mục đích của cả tổ chức không.

### NGHIÊN CỨU CÁC MỤC TIÊU

Nếu cấp trên yêu cầu bạn bắt đầu quá trình hoạch định chiến lược, bạn có thể được cung cấp một số mục tiêu rõ ràng ngay từ đầu. Nếu bạn tự hình thành chiến lược, thì hãy xác định các mục tiêu bằng cách thảo luận với những người khác. Hãy thận trọng trong cách dùng từ, vì mục đích sẽ tạo nên ranh giới đầu tiên cho kế hoạch chiến lược và giúp cho tất cả những người hữu quan hiểu được chiến lược sẽ dẫn đến đâu.

### MỜI NGƯỜI KHÁC THAM GIA VÀO QUÁ TRÌNH XÁC ĐỊNH MỤC ĐÍCH



#### GIÁM ĐỐC

Là giám đốc, bạn có trách nhiệm tổng quát để quyết định mục đích của cả nhóm, nhưng quan trọng là phải thảo luận mục đích với đồng nghiệp trong toàn tổ chức, và cả bên ngoài nếu cần thiết, để cùng thống nhất về phương hướng hoạt động.



#### CẤP TRÊN

Hãy trình bày với cấp trên về mục đích của bạn, vì sau đó họ sẽ phải kiểm tra xem mục đích chiến lược đó có phù hợp với mục đích tổng thể của tổ chức hay không.



#### NHỮNG NGƯỜI HỮU QUAN

Mời những người hữu quan tham gia sẽ giúp phác thảo mục đích và tinh chỉnh cách dùng từ. Họ có thể đưa ra những gợi ý quan trọng để giữ cho trọng tâm đi đúng hướng.



#### THÀNH VIÊN NHÓM

Hãy yêu cầu các thành viên chủ chốt của nhóm thống nhất với định nghĩa cuối cùng về các mục tiêu, nghiên cứu những gợi ý của cấp trên và những người hữu quan.

39

Hãy thảo luận toàn bộ mục đích của bạn với những nhóm khác để tăng cường những mối quan hệ tốt đẹp.



## THẢO LUẬN MỤC ĐÍCH VỚI ĐỒNG NGHIỆP

Nhóm phải phù hợp với cả tổ chức, và để hoạt động có hiệu quả, cần phải có mối liên hệ tốt với những nhóm khác. Hãy đảm bảo cả nhóm hiểu được rằng chiến lược của họ phải phù hợp với chiến lược của những nhóm khác trong cùng tổ chức, và phải tôn trọng mục đích của những nhóm chức năng chéo mà nhóm có quan hệ. Một số tổ chức có cơ cấu chính thức để truyền đạt những mục tiêu chiến lược đến nhân viên, nhưng nếu không có cơ cấu đó thì tùy bạn quyết định cách phổ biến mục đích đến cả nhóm.

## SOẠN THẢO BẢN TUYÊN BỐ MỤC ĐÍCH

Hãy yêu cầu cả nhóm đưa ra một định nghĩa đơn giản về việc sản phẩm nào sẽ bán ở thị trường nào. Không nên sa đà vào việc viết một "tuyên bố sứ mạng", bởi vì tuyên bố này thường dài dòng khả mơ hồ. Thay vào đó, hãy đảm bảo rằng cả nhóm tập trung vào soạn thảo một tuyên bố súc tích, rõ ràng dựa trên những nghiên cứu hoàn chỉnh đã thực hiện về khách hàng và đối thủ cạnh tranh.

40

Hãy đảm bảo bản tuyên bố mục đích ngắn gọn, đi vào trọng tâm, và hướng đến hành động.

Chúng tôi sẽ tổ chức những khóa đào tạo có chất lượng cho các nhà quản lý trung tâm hỗ trợ trên toàn quốc.

## Củng cố bản tuyên bố mục đích

TUYÊN BỐ YẾU	CÂU HỎI ĐƯỢC NÊU RA	TUYÊN BỐ HAY
"Chúng tôi sẽ tập trung khai thác vốn kinh nghiệm phong phú của mình trong ngành thực phẩm."	Bạn chỉ bán sản phẩm thời ư? Bạn định bán sản phẩm ở đâu?	"Chúng tôi sẽ cung cấp thực phẩm và dịch vụ cho thị trường Bắc Mỹ (chủ yếu ở Canada) trong 2 năm đầu hoạt động ở nước ngoài của chúng tôi."
"Chúng tôi sẽ trở thành một trung tâm xuất sắc của công ty về công nghệ thông tin."	Khách hàng của bạn là ai và ở đâu? Bạn cho rằng mình sẽ làm gì cho họ?	"Chúng tôi sẽ cung cấp phần cứng, phần mềm và các hệ thống ứng dụng máy tính cho tất cả các phòng ban của văn phòng chính."



## XÁC ĐỊNH LỢI THẾ CẠNH TRANH

**K**hả năng khác biệt hóa, hay bất cứ khả năng nào mà tổ chức của bạn có thể thực hiện nhằm làm cho mình nổi bật, sẽ hình thành xương sống cho chiến lược. Hãy xét duyệt lại một cách cẩn thận những điều đã phân tích để soạn thảo một bản tóm tắt rõ ràng những lợi thế cạnh tranh lâu dài của bạn.

- 42** Kiểm tra xem khách hàng có đồng ý với những điểm được xem là lợi thế không.

### BẮT ĐẦU XÉT DUYỆT

Để xác định chính xác lợi thế lâu dài, trước hết hãy xét duyệt lại những khám phá thu được từ ba giai đoạn phân tích ban đầu. Hãy nghiên cứu những xu hướng đã xác định trong phần phân tích về môi trường để xem ở lĩnh vực nào bạn đã đi trước về mặt sản phẩm và thị trường, sau đó nên liệt kê những điểm mạnh được chú ý trong khi phân tích về khách hàng. Cuối cùng, hãy liệt kê các năng lực lấy từ bản đánh giá nội bộ. Để trở thành một lợi thế thực sự, điểm mạnh phải được khách hàng công nhận.

Ví dụ, nhân viên có trình độ cao và được khích lệ làm việc, nhưng chỉ được coi là điểm mạnh nếu họ có khả năng cung cấp dịch vụ nhanh chóng và hiệu quả.

### ◀ TÌM KIẾM Ý KIẾN

Hãy gặp gỡ khách hàng hoặc nhà cung ứng để hỏi quan điểm của họ về lợi thế cạnh tranh của bạn so với đối thủ cạnh tranh. Họ sẽ đưa ra những ý kiến khách quan, và rất có thể đưa ra những gợi ý hay những hiểu biết sâu sắc đầy thú vị.



## TÓM TẮT BÀN PHÂN TÍCH CẠNH TRANH

Hãy thẩm tra bản phân tích cạnh tranh đã thực hiện. Nếu năng lực thực hiện của bạn không hề tốt hơn đối thủ cạnh tranh, hãy tự tìm hiểu tại sao khách hàng không chuyển sang nhà cung cấp khác. Câu trả lời sẽ là làm sáng tỏ nguồn lợi thế thực sự của bạn. Hoặc là, nếu nhóm của bạn cung cấp dịch vụ cho khách hàng nội bộ, hãy tưởng tượng ra có một nhà quản lý mới thách thức bạn biện minh cho sự hiện diện của cả nhóm. Bản tuyên bố lợi thế cạnh tranh sẽ giúp bạn hiểu được cách chiến thắng đối thủ cạnh tranh.

### NHỮNG CÂU HỎI DANH CHO BẠN

- ? Liệu bản tuyên bố lợi thế cạnh tranh có hữu ích cho việc xác định sản phẩm và dịch vụ mà chúng ta muốn kinh doanh không?
- ? Liệu mỗi lợi thế có đưa chúng ta vượt lên trước mọi đối thủ cạnh tranh hay không?
- ? Liệu những khách hàng chính có nhất trí với bản tuyên bố này không?
- ? Liệu những tập quảng cáo có phản ánh được những lợi thế đó không?

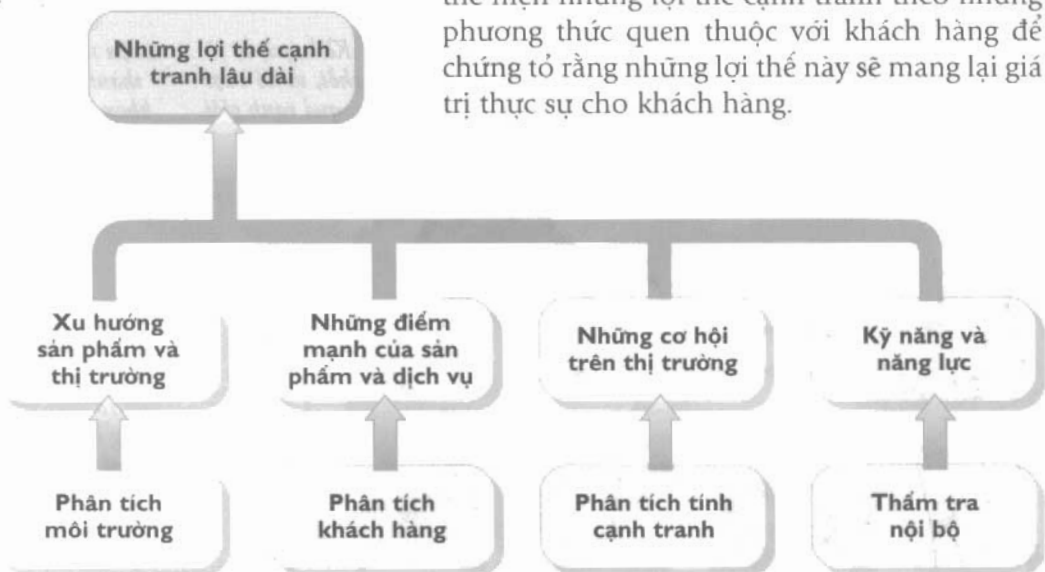
- 43** Khi bạn đã xác định được lợi thế, hãy sử dụng nó.

### ▼ SỬ DỤNG SỰ PHÂN TÍCH CỦA BẠN

*Việc xét duyệt có hệ thống các bản phân tích sẽ cho phép bạn thông thạo được nhiều lợi thế. Khi đó, tùy bạn quyết định bạn thực sự cần những lợi thế nào.*

## XÁC ĐỊNH LỢI THẾ LÂU DÀI

Sẽ không có mấy ý nghĩa khi cả nhóm thống nhất về nguồn lợi thế có thể bị mất đi trong tương lai gần. Bất cứ lợi thế nào cũng phải có tiềm năng tồn tại ít nhất là đến năm thứ hai của kế hoạch. Sẽ là cực kỳ nguy hiểm nếu các tổ chức phụ thuộc vào những khẩu hiệu như "con người là nguồn lợi thế chính của chúng tôi", vì chúng làm cho tổ chức dễ bị tổn thương; thông thường nhân viên sẽ không làm một công việc mãi mãi. Cuối cùng, phải đảm bảo rằng bạn thể hiện những lợi thế cạnh tranh theo những phương thức quen thuộc với khách hàng để chúng tỏ rằng những lợi thế này sẽ mang lại giá trị thực sự cho khách hàng.



## XÁC ĐỊNH RANH GIỚI

**K**hách hàng hiện tại và tiềm năng sẽ có nhiều nhu cầu. Bạn sẽ không thể đáp ứng tất cả. Do đó, hãy xác định những giới hạn rõ ràng để cả nhóm hiểu được sẽ phải tập trung vào lĩnh vực nào, và bảo đảm rằng mọi người đều nhất trí tuân thủ những ranh giới đã được xác định.

- 45** Hãy lựa chọn những khách hàng sẽ có mối quan hệ lâu dài với công ty

### ▼ THỐNG NHẤT RANH GIỚI

*Nếu thành viên trong nhóm ủng hộ những kế hoạch hoặc sản phẩm mà họ tin rằng một số khách hàng sẽ ưa thích, thì đây chính là thời điểm để giới thiệu những ý tưởng này cho cả nhóm. Tuy nhiên, họ phải sẵn sàng chấp nhận ranh giới, thậm chí ý tưởng của họ bị từ chối - hoặc có nguy cơ phải rời khỏi nhóm.*

- 44** Hoạch định những việc không làm cũng quan trọng như hoạch định những việc phải làm.

### NÂNG CAO HIỆU QUẢ

Xác định ranh giới là một việc cần thiết để giúp mọi người không lãng phí thời gian và năng lượng theo đuổi những cơ hội không phù hợp với nhu cầu của khách hàng cũng như dịch vụ mà cả nhóm muốn cung cấp. Sự nỗ lực làm mọi thứ cho tất cả mọi người sẽ dẫn đến sự thiếu tập trung của cả nhóm, nguồn lực bị phân tán mỏng, và cuối cùng là thất bại. Việc xác định ranh giới rõ ràng từ đầu sẽ giúp hạn chế các lựa chọn cần xem xét trong quá trình hoạch định về sau. Điều đó cũng sẽ nâng cao hiệu quả hoạt động bằng cách chỉ tập trung vào những điểm mà cả nhóm cho là quan trọng.



*Kế hoạch bị từ chối, vì nó vượt quá ranh giới*

*Giám đốc nhận thấy rằng thành viên đó không hài lòng*

*Kế hoạch ưa thích của một thành viên được đưa ra xem xét trong cuộc họp nhóm*

## THỊ TRƯỜNG VÀ KHÁCH HÀNG MỤC TIÊU

Việc từ chối thị trường và khách hàng là rất khó, nhưng ở đây có một điều cũng vô cùng quan trọng là phải hiểu được ranh giới. Sẽ tốt hơn nhiều khi nhận diện và nhắm đến những nhóm khách hàng mục tiêu, chứ không phải sử dụng cách tiếp cận "tùy hứng", trong đó tất cả những biểu hiện quan tâm của khách hàng đều được nghiên cứu. Hãy lập danh sách những sản phẩm nào bán cho khách hàng nào, và những sản phẩm nào hay khách hàng nào bạn sẽ không quan tâm. Một tổ chức thương mại thường nhằm vào phân khúc có khả năng trả giá tốt nhất và mang lại mức lợi nhuận cao nhất. Một tổ chức nội bộ lại có thể tập trung vào những khách hàng ở những bộ phận kinh doanh phát triển nhanh nhất. Hãy lưu ý rằng quyết định về thị trường mục tiêu phải có giá trị trong dài hạn.

*Sau khi thảo luận, thành viên đó đồng ý chấp thuận quyết định và tuân thủ ranh giới*

*Giám đốc không giành được sự ủng hộ hoàn toàn của thành viên đó*

*Thành viên đó lựa chọn rời bỏ nhóm vì anh ta không thể chấp nhận ranh giới*



### XÁC ĐỊNH RANH GIỚI

Tham khảo các bản phân tích làm kim chi nam

Quyết định sản phẩm sẽ bán

Xác định đối tượng khách hàng

Quyết định sản phẩm sẽ không bán

Thống nhất đối tượng khách hàng không cần quan tâm

Lập ra các ranh giới và tuân thủ chúng

**46** Hãy quy định rõ ràng rằng không có bất kỳ ngoại lệ nào được phép vượt quá ranh giới đã xác lập.

## LỰA CHỌN TRỌNG TÂM CHIẾN LƯỢC

**T**rong tâm chiến lược sẽ quy định lĩnh vực cần bố trí thời gian và nguồn lực. Để xác định sự ưu tiên đúng hướng, hãy nghiên cứu các sản phẩm, dịch vụ, thị trường và khách hàng theo các nhóm lớn. Hãy ghi nhớ rằng hoàn cảnh luôn thay đổi, vì vậy phải thường xuyên xét duyệt tiêu điểm.

- 48** Hãy thảo luận với nhà cung cấp để kiểm tra xem bạn đã phân chia sản phẩm theo các nhóm một cách hợp lý chưa.



### PHÂN NHÓM SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ

Nếu có nhiều sản phẩm và dịch vụ khác biệt, bạn sẽ dễ dàng quản lý chúng hơn nếu tiến hành phân nhóm cho chúng khi quyết định nhóm nào là quan trọng nhất. Hãy phân nhóm sản phẩm theo bất kỳ tiêu chí nào, miễn là phù hợp, ví dụ như theo mức độ phức tạp của sản phẩm. Nhóm sản phẩm đơn giản có thể cần ít dịch vụ hậu mãi nhưng nhóm sản phẩm phức tạp có thể cần rất nhiều dịch vụ. Bạn cũng có thể phân nhóm sản phẩm theo giá trị, kích cỡ, độ bão hòa, hay quy trình sản xuất. Việc khám phá các cách phân nhóm sáng tạo thường có thể đưa ra những ý tưởng mới.

### PHÂN KHÚC THỊ TRƯỜNG VÀ KHÁCH HÀNG

Thị trường và khách hàng cũng có thể được phân nhóm, và việc này cho phép bạn tập trung vào một danh sách ngắn hơn, cụ thể hơn. Nên nhớ rằng việc áp dụng một phương pháp sáng tạo hơn có thể gặt hái được nhiều lợi ích. Ví dụ, trong quá trình hoạch định chiến lược, một ngân hàng đầu tiên thiết lập dịch vụ ngân hàng qua điện thoại đã phát hiện một nhóm người mới cần được phục vụ. Những người này muốn ngân hàng sử dụng công nghệ để họ khỏi phải đến xếp hàng ở ngân hàng khi giao dịch và còn muốn giao dịch với ngân hàng cả ngoài giờ làm việc bình thường.

- 47** Bạn càng tập trung thì việc cải thiện hiệu quả càng nhanh chóng.

#### NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Cả nhóm càng tập trung nỗ lực và nguồn lực, thì hiệu quả hoạt động càng cao.
- Việc tập trung vào một thị trường cụ thể sẽ mang lại cho bạn nhiều kiến thức hơn về lĩnh vực hoạt động của khách hàng.
- Thị trường và khách hàng có thể được phân khúc theo khu vực, quy mô, tiềm năng tăng trưởng, giá trị, quá trình hay kênh bán hàng.

## THIẾT LẬP CÁC THỨ TỰ ƯU TIÊN

Để xác định những đối tượng quan trọng đối với luồng tiền mặt hiện tại, và những đối tượng quan trọng trong dài hạn, hãy thẩm tra khối lượng bán và doanh số bán tiềm năng trong vòng hai đến ba năm tới. Về dự báo thị trường, hãy nghiên cứu từng nhóm bằng phương pháp giống nhau, đồng thời ước lượng doanh thu và lợi nhuận hiện nay và cả trong tương lai. Hãy xem xét các điều kiện cần cho từng nhóm để đạt được thành công. Ví dụ, bạn có thể nhận thấy rằng một nhóm sản phẩm cần được đóng gói tự động, trong khi nhóm khác cần được phân phối nhanh. Hãy quyết định những việc cần làm để thành công đối với từng nhóm sản phẩm và thị trường, và hãy nhớ sử dụng những thông tin này khi bạn muốn nâng cao những năng lực về sau.

### DỰ BÁO DOANH SỐ ►

*Việc dự báo chính xác về khối lượng và doanh số bán sẽ giúp bạn quyết định những lĩnh vực quan trọng nào cần tập trung. Hãy hỏi đồng nghiệp ở phòng tiếp thị để có được quan điểm chuyên gia.*



*Giám đốc tìm lời khuyên về những số liệu dự báo doanh số trong tương lai*

*Giám đốc tiếp thị dự báo doanh số*

### VÍ DỤ THỰC TẾ

Sau khi đã thống nhất với cả nhóm việc chọn lựa một lĩnh vực mới cần tập trung, Jane, giám đốc, nhận ra rằng một trong những thành viên của nhóm, Derek, không hoàn toàn hài lòng. Sự thay đổi đóng nghĩa với việc anh ta sẽ bán cho nhà bạn là nhiều hơn là phân phối cho những khách hàng mà anh đã làm việc trước đây. Khi năng lực thực hiện của anh này sụt giảm, Jane đã sắp xếp thời gian để gọi Derek vào phòng làm việc và tìm hiểu về

những mối băn khoăn của anh ấy. Derek thừa nhận rằng mình có rất ít kinh nghiệm trong lĩnh vực bán lẻ và không được tự tin lắm về khả năng thúc đẩy doanh số. Sau đó, Jane đã bố trí Derek tham gia khóa học nhập môn. Cô cũng tổ chức cho một khách hàng tốt dành ít thời gian giải thích cho Derek về những chi tiết của ngành bán lẻ. Derek lập tức tự tin trở lại, và doanh số bán hàng của anh tăng lên nhanh chóng.

### ◀ THÍCH NGHI VỚI TIÊU ĐIỂM MỚI

*Sự thay đổi tiêu điểm thường dẫn đến những thay đổi cách thức làm việc của cá nhân. Trong trường hợp này, Jane đã hành động rất nhanh khi cô nhận ra rằng Derek đang phải đối mặt với vấn đề trong lĩnh vực mới. Bằng cách bố trí đào tạo bổ sung và hỗ trợ, cô đã tạo cho Derek niềm tin và anh đã thích nghi tốt với nhiệm vụ mới.*

50

Hãy luôn thực tế; nên nhớ rằng nguồn lực cho những lĩnh vực mới phải được phân bổ từ một nơi khác.

### THỐNG NHẤT VỚI ĐIỂM TẬP TRUNG

Nếu cả nhóm muốn làm việc với nhau để nâng cao hiệu quả tổng thể, từng thành viên phải thống nhất với tiêu điểm cần tập trung. Sự chia rẽ về tiêu điểm có thể gây ra xung đột và ảnh hưởng bất lợi đến năng lực thực hiện, đặc biệt khi các thành viên được tập hợp từ các lĩnh vực khác nhau của tổ chức. Ví dụ, những người làm việc trực tiếp với khách hàng tin rằng cần chú trọng đến những sản phẩm dễ bán, trong khi những người chịu trách nhiệm sản xuất các sản phẩm phức tạp hơn lại không đồng ý về điều này. Cũng cần phải kiểm tra xem những người hữu quan có đồng ý với những lĩnh vực được lựa chọn để tập trung không. Hãy sử dụng một ma trận đơn giản khuyến khích cả nhóm suy nghĩ về tầm quan trọng của từng sản phẩm và thị trường. Việc này sẽ giúp bạn thống nhất về lượng thời gian và nguồn lực bạn sẽ đầu tư vào chúng trong tương lai.

**Hiện tại > Tương lai**

	<b>H &gt; L</b>	<b>M &gt; L</b>	<b>L &gt; H</b>
Sản phẩm / Dịch vụ	<b>M &gt; H</b>	<b>0 &gt; M</b>	<b>0 &gt; M</b>
	<b>Thị trường A</b>	<b>Thị trường B</b>	<b>Thị trường C</b>

### NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Thử nghiệm với thị trường là một phương pháp khôn ngoan. Người Bắc Mỹ có xu hướng thích mạo hiểm trong việc chinh phục doanh số bán cao, bởi vì thị trường nội địa của họ rất lớn. Họ không giống như những đồng nghiệp châu Âu về khả năng “chờ rồi mới biết”, mà muốn mạo hiểm để giành lấy cơ hội từ các đối thủ cạnh tranh. Người châu Á lại thích chắc chắn rằng thị trường phải tồn tại trước khi họ tấn công mạnh về chất lượng, số lượng và giá cả cạnh tranh.

### ▼ GHI NHẬN NHỮNG THAY ĐỔI CỦA TIÊU ĐIỂM

*Nên thiết kế một phép toán ma trận thị trường – sản phẩm để thể hiện những lĩnh vực bạn có kế hoạch nâng cấp và giảm tập trung đối với sản phẩm và dịch vụ. Sau đó nhóm có thể sử dụng ma trận này để tham khảo rất dễ dàng.*

#### Chú giải

- H** Mức độ hoạt động cao, đòi hỏi nhiều nhân lực và những nguồn lực khác
- M** Mức độ hoạt động trung bình
- L** Mức độ hoạt động thấp
- 0** Không có hoạt động
- >** Thay đổi tiêu điểm từ lúc này cho đến tương lai

## THAY ĐỔI TRỌNG TÂM

Khi bạn thay đổi sản phẩm hay thị trường thay đổi, bạn cũng sẽ phải thay đổi trọng tâm trong mỗi phân khúc thị trường – sản phẩm. Nếu nhóm khách hàng của bạn đang chú trọng vào mức giá thấp khiến cho lợi nhuận bị sụt giảm quá nhiều, bạn có thể chọn cách giảm dần sự tập trung, và sau một thời gian hãy rút khỏi phân khúc đó. Mức độ thường xuyên của việc này phụ thuộc vào tính ổn định của phân khúc thị trường. Ví dụ, ngành công nghệ thông tin thay đổi cực kỳ nhanh và buộc những nhà phát triển phần mềm phải xem xét lại trọng tâm đối với thị trường sản phẩm ít nhất hai lần một năm. Trái lại, trong ngành công nghiệp thép, trọng tâm thỉnh thoảng mới cần được xem xét lại.

### XÉT DUYỆT LẠI TIÊU ĐIỂM ►

*Rất dễ rơi vào trạng thái tự mãn khi tất cả mọi thứ đều theo đúng kế hoạch. Hãy khuyến khích thành viên trong nhóm liên tục đặt ra những câu hỏi nhằm bảo đảm rằng tiêu điểm chiến lược là hoàn toàn chính xác.*

**51** Hãy sử dụng tinh hợp lý thay vì tình cảm để tìm ra điểm trọng tâm.

**52** Nên thảo luận và thống nhất tiêu điểm với mọi người có liên quan.

### NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Tại sao kết quả bán hàng trong phân khúc thị trường này kém?
- ? Liệu chúng ta có đảm bảo thị trường sản phẩm này sẽ tiếp tục giữ được tốc độ tăng trưởng như vậy trong hai năm tới không?
- ? Nếu việc bán hàng trong khu vực này cần nhiều nỗ lực đến thế thì có đáng không?



## GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Khi hoàn cảnh thay đổi, bạn phải xem xét lại tiêu điểm, và có thể bạn sẽ nhận ra được những điều bất thường và phát hiện ra những lĩnh vực không đáng tập trung nhiều nguồn lực và thời gian nữa. Hãy lập kế hoạch giảm dần nỗ lực cho những lĩnh vực suy thoái, và rút bớt nguồn lực trước khi doanh số giảm đến mức không đủ để chi trả cho những người có liên quan. Nếu bạn phát hiện một lĩnh vực đầy tiềm năng, đó chính là lúc bạn cần tập trung thêm nguồn lực để tạo ra lợi thế cạnh tranh. Việc truyền đạt ma trận sản phẩm – thị trường trong toàn công ty có thể hỗ trợ rất nhiều cho sự hình thành quan điểm toàn bộ hay một phần tổ chức là một nhóm chức năng chéo.



## DỰ TOÁN NGÂN SÁCH

**V**iệc nắm vững những ý nghĩa tài chính của một chiến lược là cơ sở của thành công. Hãy nghiên cứu doanh thu tiềm năng, xem xét những lĩnh vực tiêu điểm chiến lược, và ước tính chi phí tương lai để hình thành được ngân sách tổng thể.

**54** hãy kiểm tra xem khách hàng có đồng ý với dự báo doanh thu của mình không.

**55** Hãy lập ngân sách dựa trên những ước tính doanh số có tính thực tế.

**53** Hãy nắm vững những ý nghĩa tài chính của kế hoạch để nâng cao chất lượng của nó.

### DỰ BÁO DOANH THU

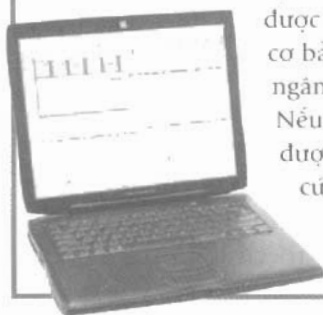
Việc dự báo doanh thu chi tiết cho năm tới và ít nhất là phác thảo được cho hai năm sau đó là cơ sở rất quan trọng. Đây là một việc khó, nhưng nếu không thực hiện hoặc thực hiện một cách hời hợt, bạn sẽ có nguy cơ hình thành một kế hoạch phi thực tế, có thể bạn sẽ không đạt được doanh số bán đã được ước tính trong kế hoạch ngân sách, hoặc bạn sẽ không có khả năng cung cấp cho những đơn hàng nhận được. Hãy suy nghĩ thật kỹ khả năng tiêu thụ cả lạc quan lẫn bi quan đối với từng thị trường sản phẩm. Cuối cùng, những dự báo về khối lượng hàng hóa bạn mong muốn bán được sẽ điều khiển tất cả các khoản ngân sách khác, như là sản xuất và phân phối.

### HỌC CÁCH TÍNH TOÁN

Kế toán không phải là tài năng bẩm sinh của hầu hết mọi người, nhưng để lập kế hoạch và thực hiện chiến lược thành công,

bạn cần phải hiểu được những kiến thức cơ bản về kỹ thuật lập ngân sách và dự báo. Nếu bạn không hiểu được đầy đủ về bất cứ vấn đề tài chính nào, thì hãy hành động để

nâng cao kiến thức, bằng cách nghiên cứu về chủ đề này hoặc tham gia một khóa học về kế toán. Khi bạn hiểu được những nguyên tắc kế toán, bạn sẽ học được kinh nghiệm lập ngân sách thực sự, viết kế hoạch kinh doanh, thực hiện kế toán quản trị, và nghiên cứu các báo cáo tài chính. Đây có thể là một quá trình đòi hỏi nhiều công sức ban đầu, nhưng khi đã quen dần với những số liệu quản lý, bạn sẽ trở nên nhanh nhạy và thành thạo hơn trong tất cả các khía cạnh của kế toán.



## DỰ TOÁN CHI PHÍ

Từ dự báo doanh số và nắm được nhu cầu của khách hàng, bạn có thể ước tính được các khoản chi phí liên quan. Nhìn chung, rất hữu ích khi phân chia chi phí thành 5 loại: con người, hàng hóa, cơ sở, thiết bị và thông tin. Bạn có thể cần đến sự hỗ trợ của những người hữu quan để hoàn thành giai đoạn này. Ví dụ, có thể rất hữu ích khi biết rằng phòng công nghệ thông tin có ý định yêu cầu bạn thanh toán cho những dịch vụ thông tin trong vòng hai đến ba năm tới. Hãy tập trung thu thập số liệu có tính thực tế hơn là cần chính xác toàn bộ.

**56** Hãy cố gắng dự kiến mọi chi phí để tránh những điều chính lớn về sau.

### ▼ THIẾT LẬP NGÂN SÁCH

*Các khoản chi tiêu trong bảng ngân sách thu gọn này đã được phân thành 5 loại riêng biệt. Cần đưa ra tổng chi phí và thu nhập, sau đó là lợi nhuận dự kiến.*

		Ngân sách			
		Năm 1	Năm 2	Năm 3	
<i>Chi phí hàng hóa hay bất cứ mặt hàng nào được mua vào</i>	Chi tiêu				<i>Tổng chi phí dành cho con người trong nhóm</i>
	Con người	33.500	36.850	40.535	
<i>Mức phí tổ chức phải thanh toán cho cơ sở làm việc và những tiện nghi khác</i>	Hàng hóa	22.000	24.200	26.620	<i>Chi phí thuê hoặc mua trang thiết bị</i>
	Cơ sở	12.000	13.200	14.520	
<i>Tổng doanh thu dự kiến</i>	Thiết bị	6.500	7.150	7.865	<i>Chi phí dành cho quản lý</i>
	Thông tin	2.500	2.750	3.025	
	Tổng chi phí	76.500	84.150	92.565	
	Tổng thu nhập	102.000	121.000	139.000	
	Lợi nhuận dự kiến	25.500	36.850	46.435	

**57** Hãy luôn tự hỏi điều gì sẽ xảy ra nếu doanh số giảm sút.

## TÍNH TOÁN LỢI NHUẬN

Để tính toán lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh, hãy lấy thu nhập trừ chi phí. Hầu hết các tổ chức đều có tiêu chuẩn để lập ngân sách. Trong những tổ chức nhỏ, sự sẵn sàng về tiền mặt rất quan trọng, và chắc chắn nhóm sẽ phải hình thành bản "báo cáo quỹ tiền mặt", một tài liệu thể hiện thời gian thực hiện các khoản thu chi. Trong những tổ chức lớn, bản báo cáo quỹ tiền mặt rất cần thiết cho bất kỳ bộ phận nào hoạt động trong một lĩnh vực có khối lượng hàng bán dễ tăng hoặc giảm nhanh chóng.

## LỒNG GHÉP CHIẾN LƯỢC

**K**hi thiết kế kế hoạch, hãy đảm bảo rằng nó có thể hòa nhập tốt vào tổ chức như một thể thống nhất. Những mục tiêu của kế hoạch phải nhất quán với những kế hoạch của các phòng ban khác để tránh sự xung đột nội bộ và sự nhầm lẫn trên thị trường.

**59** Hãy chú ý đến những khu vực tiếp xúc với những bộ phận khác.

**60** Hãy chuẩn bị những cơ sở lý luận để tạo lập sự nhất trí.

### LÀM CHO QUÁ TRÌNH CÓ TÍNH TƯƠNG THÍCH

Hãy luôn nhớ đến toàn thể tổ chức khi phát triển kế hoạch. Nếu bạn không thể khởi xướng một quá trình mới trong khi một quá trình cũ vẫn còn được những nhóm khác thực hiện, thì hãy tìm hiểu xem có thể điều chỉnh tình huống này bằng cách nào. Nên tổ chức những cuộc đối thoại với những nhóm khác, và khuyến khích tư duy thay đổi và cải tiến. Với tư cách là trưởng nhóm, hãy thảo luận các vấn đề với những người đồng cấp để đưa quá trình hoạch định thành một chu trình. Từ đó, nếu một nhóm lập ra một kế hoạch mới, thì những nhóm khác có thể dự đoán trước những thay đổi đối với kế hoạch của họ và dễ dàng khởi động. Kết quả là cả hai kế hoạch đều được cải tiến.

**58** Luôn thể hiện một chiến lược nhất quán với khách hàng.

### NHẬN DIỆN NHỮNG XUNG ĐỘT TIỀM TÀNG

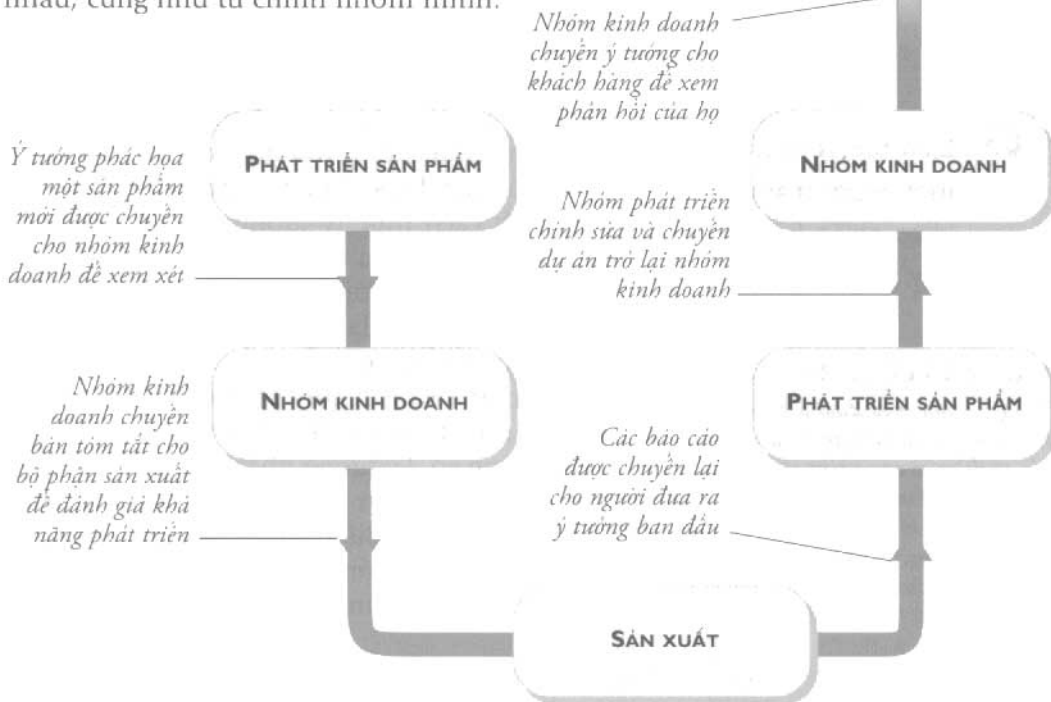
Ở mọi giai đoạn của quá trình lập kế hoạch, hãy chú ý đến những lĩnh vực xung đột tiềm tàng có thể làm phương hại đến thành công tổng thể. Ví dụ, nếu việc suy nghĩ chiến lược không phải là thói quen phổ biến trong tổ chức, rất có thể bạn sẽ nêu ra những phương pháp làm việc lỗi thời và kém hiệu quả của những nhóm khác, dù không cố ý. Do đó, cần hành động một cách nhạy cảm. Hãy xem xét liệu các nhóm khác có hiểu được nhu cầu cần phải thay đổi mà bạn đề xuất hay không. Hãy chuẩn bị những lý do để thay đổi trước khi thảo luận kế hoạch với những nhóm khác. Cố gắng hình thành được phương pháp vươn lên phía trước mà các bên đều chấp nhận, và luôn luôn sẵn sàng thỏa hiệp trong quá trình hoạt động.

**61** Hướng mọi người vào những khía cạnh tích cực của sự thay đổi.

**62** Tổ chức những buổi thảo luận thân mật về chiến lược với những nhóm khác.

## SẮP XẾP CÁC CHIẾN LƯỢC

Toàn bộ quá trình sắp xếp các chiến lược sẽ trở nên dễ dàng hơn nếu các nhóm thống nhất một thủ tục, cũng như những kỹ thuật và tài liệu tiêu chuẩn, cho việc lập kế hoạch. Nếu tổ chức của bạn hiện thời không tiêu chuẩn hóa phương thức hoạch định chiến lược, bạn có thể đề xuất một cách tiếp cận đơn giản theo từng bước một. Chẳng hạn như phần mềm vi tính có vai trò quan trọng trong việc chuẩn hóa các thủ tục, cho phép các tổ chức giao tiếp và cập nhật quá trình hoạch định trực tuyến. Hãy nhấn mạnh đến những lợi ích đối với tổ chức lớn khi các nhóm có thể học kinh nghiệm lẫn nhau, cũng như từ chính nhóm mình.



## SỬ DỤNG BẢN ĐỒ QUÁ TRÌNH ▲

Khi dự án có liên quan đến các nhóm khác nhau, hãy sử dụng bản đồ quá trình để xác định mỗi giai đoạn của quá trình di chuyển đến đâu giữa các nhóm. Những điểm nguy hiểm thường nằm ở những giai đoạn chuyển giao vì nơi đó có thể có sự trì hoãn hay hiểu nhầm. Để tránh vấn đề này, hãy báo đảm rằng mỗi nhóm tự theo dõi phần việc của mình trong quá trình tổng thể trong quan hệ với những nhóm khác.

## NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Giữa các bộ phận trong các tổ chức thành công nhất không tồn tại “những bức tường” không thể xuyên qua.
- Khi một tiến trình được chuyển sang cho một nhóm khác, nó vẫn cần được giám sát nếu có ảnh hưởng đến khách hàng của bạn.
- Việc ghi nhận các quá trình thành văn bản luôn dẫn đến sự cải tiến.

63

Nhiều người trong tổ chức có kiến thức và kinh nghiệm – hãy tận dụng những nguồn lực này.

## KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC

Đến đây, bạn đã có một kế hoạch chiến lược mà mọi người cam kết thực hiện cho đến khi các sự kiện phát sinh đòi hỏi bạn xem xét lại và sửa đổi nó. Để duy trì tính hiệu quả của kế hoạch, điều quan trọng là phải có khả năng kiểm tra các hoạt động hiện hữu và những ý tưởng mới để xem sự phù hợp của chiến lược.

**64** Bảo đảm là mọi người đều biết những cuộc thử nghiệm quan trọng nhằm tìm ra một ý tưởng mới.

**65** Liên tục yêu cầu mọi người tham khảo chiến lược để duy trì trọng điểm.

### ▼ KIỂM TRA Ý TƯỞNG MỚI

Trong khuôn mẫu dưới đây, một ý tưởng mới được tính theo ba tiêu chí. Nó có điểm số cao ở tiêu chí thứ nhất và thứ ba, nhưng không cao ở tiêu chí thứ hai. Sau khi cộng lại, trọng số là một điểm tổng, và được chuyển thành tỷ lệ phần trăm. Với 61%, ý tưởng này tương đối phù hợp với chiến lược.

### XÂY DỰNG KHUÔN MẪU PHƯƠNG ÁN KINH DOANH

Khuôn mẫu phương án kinh doanh cho phép bạn đánh giá được tính phù hợp của những ý tưởng mới đối với chiến lược. Để tạo lập khuôn mẫu, trước hết hãy liệt kê những tiêu chí quan trọng nhất trong chiến lược của bạn. Ví dụ, tiêu chí có thể là tối đa hóa doanh số ngắn hạn. Cho điểm từng tiêu chí theo thang điểm 10 phản ánh tầm quan trọng của nó, với điểm 10 là ưu tiên cao nhất. Để kiểm tra một ý tưởng mới, hãy xác định cách thức lý tưởng để đáp ứng từng tiêu chí. Ví dụ, nếu tiêu chí là duy trì số lượng nhân viên ở mức tối thiểu, bạn có thể xác định cách thức lý tưởng là giảm biên chế. Sau đó, hãy đánh giá ý tưởng mới theo thang điểm 10, bằng cách so sánh sự gần gũi của nó với cách thức lý tưởng, sau đó nhân hai điểm số này để biết được trọng số. Lý tưởng nhất là ý tưởng mới có thể đạt được điểm 10 trên mọi tiêu chí. Hãy cộng toàn bộ các điểm số lại. Khi đó, bạn sẽ có tổng số điểm lý tưởng và trọng số thực sự của ý tưởng mới, cuối cùng tính ra tỷ lệ phần trăm.

Tiêu chí (các tiêu chí chính của chiến lược)	Tỷ lệ ưu tiên (điểm 1-10)	Ý tưởng mới (điểm 1-10)	Trọng số (nhân 2 điểm số)	Trọng số lý tưởng (ưu tiên x 10)
Tăng doanh số trong ngắn hạn	7	7	49	70
Bảo vệ doanh số trong dài hạn	5	2	10	50
Giảm nhân viên đến mức tối thiểu	7	8	56	70
<b>Tổng số</b>			<b>115</b>	<b>190</b>
<b>% ý tưởng</b>				<b>61%</b>

Để tính tỷ lệ phần trăm, nhân tổng trọng số với 100 và chia cho tổng trọng số lý tưởng. Con số này cho thấy mức độ phù hợp của ý tưởng này so với chiến lược

## SỬ DỤNG PHƯƠNG ÁN KINH DOANH

Sẽ chẳng có ích gì nếu bạn hình thành được một chiến lược rất hay, nếu rõ sản phẩm sẽ kinh doanh và đối tượng phục vụ, nhưng thực tế thì mọi người không thèm nhắc đến nó. Hãy khuyến khích cả nhóm sử dụng phương án kinh doanh một cách thường lệ, vừa để kiểm tra xem hiện họ đang làm gì (liệu họ có tập trung vào trọng tâm chiến lược đã được thống nhất không?), vừa để kiểm nghiệm xem mọi cơ hội mới có khả thi không. Việc áp dụng một quá trình lô-gic như vậy để đánh giá những kế hoạch hiện hữu và những kế hoạch mới sẽ khuyến khích các thành viên trong nhóm xem xét vấn đề một cách khách quan. Khuôn mẫu phương án kinh doanh càng được sử dụng nhiều, thì nhóm sẽ càng có kinh nghiệm trong việc đánh giá các đề xuất. Ngoài ra, khi thành viên trong nhóm nhận ra được một cách chính xác những tiêu chí và mức độ lý tưởng, thì họ có nhiều khả năng đưa ra những đề xuất sát sao với những yêu cầu quan trọng này.

### QUY ĐỊNH RÕ QUÁ TRÌNH ►

*Bảo đảm rằng cả nhóm hiểu được cách đánh giá những cơ hội mới. Việc áp dụng một quá trình chính thức để xét duyệt ý tưởng sẽ nhấn mạnh rằng tất cả các đề xuất đều quan trọng và phải được xem xét một cách nghiêm túc.*



**66** Quy định rõ là tất cả những ý tưởng mới đều phải được kiểm tra theo khuôn mẫu.

**67** Hãy nghiên cứu nguy cơ của những ý tưởng không có khả năng đạt được kỳ vọng.

### VÍ DỤ THỰC TẾ

Peter, nhân viên kinh doanh của một công ty thực phẩm đóng lạnh, đã có ý tưởng cung cấp dịch vụ mới giao hàng tận nhà cho khách hàng trong nước. Cuộc khảo sát khách hàng cho thấy rất nhiều người sẵn sàng đón nhận dịch vụ này. Anh ấy đã quyết định kiểm nghiệm ý tưởng của mình theo khuôn mẫu phương án kinh doanh để xem thử nó có phù hợp với chiến lược chung hay không. Khuôn mẫu đó có ba tiêu chí: doanh thu ngắn hạn có ưu tiên cao nhất, chất lượng dịch vụ có ưu tiên trung bình, và

doanh thu dài hạn có ưu tiên cao. Anh đã đạt được số điểm cao so với tiêu chí đầu tiên, nhưng cũng cần có điểm cao so với tiêu chí thứ ba. Trên một tờ bảo thương mại, Peter đã tìm được những kết quả của một cuộc điều tra toàn quốc cho thấy việc giao hàng tận nhà cho các đơn hàng qua Internet cũng như điện thoại đang tăng lên nhanh chóng. Điều đó có nghĩa là đề xuất của anh ấy đã đạt được số điểm cao so với khuôn mẫu, và dự án phân phối đến tận nhà bắt đầu được triển khai.

### ◀ SỬ DỤNG PHƯƠNG ÁN KINH DOANH

*Sếp của Peter đã làm cho anh nhận thức đầy đủ rằng bất kỳ ý tưởng mới nào cho công ty cũng cần phải được kiểm nghiệm so với khuôn mẫu phương án kinh doanh. Điều đó có nghĩa là Peter có thể tự mình đưa ra ý tưởng được lập luận chặt chẽ và dễ thực hiện. Anh cũng biết rằng ý tưởng đó sẽ phù hợp với chiến lược tổng thể vì chính anh có thể tự mình thử nghiệm tính khả thi đó.*

## THÔNG TIN RÕ RÀNG

**Đ**ể chiến lược thành công, điều quan trọng là những người cần biết về nó phải được thông báo rõ ràng. Hãy truyền đạt kế hoạch cho những người hữu quan để họ hiểu được chiến lược sẽ mang lại lợi ích gì cho họ và bạn cũng có được sự tham gia của họ.

**69** Hãy thẳng thắn và cởi mở tới đa với các đồng nghiệp.

**70** Hãy thông báo cập nhật cho mọi người về bất cứ đề xuất thay đổi nào.

**68** Hãy cho mọi người biết rõ là bạn đang làm gì, họ sẽ hỗ trợ cho bạn hết lòng.

### THÔNG BÁO CHO NHỮNG NGƯỜI HỮU QUAN

Những người hữu quan – dù là cấp trên, đồng nghiệp ở những bộ phận khác, thành viên trong nhóm không tham gia vào toàn bộ quá trình hoạch định, hay khách hàng và những nhà cung cấp – đều có lợi ích rất lớn trong một kế hoạch chiến lược. Do đó, những người này cần được thông tin về những diễn biến có liên quan đến họ. Hãy sử dụng ngôn ngữ thật đơn giản, và định nghĩa tất cả những thuật ngữ quan trọng; thậm chí từ “bán hàng” cũng có những ý nghĩa khác nhau đối với những người khác nhau trong cùng một tổ chức.

### THU THẬP THÔNG TIN PHẢN HỒI

Dù sử dụng bất cứ phương pháp giao tiếp nào, hãy bảo đảm rằng bạn có cơ chế phản hồi để những người hữu quan có thể cho bạn biết họ nghĩ gì về kế hoạch và ảnh hưởng của kế hoạch đối với họ ra sao. Mọi người trong tổ chức nên được xem là “tai mắt” của nhóm. Ví dụ, những nhân viên kinh doanh biết khách hàng đang nói gì, cũng như những kỹ sư công trường có được cái nhìn của người trong cuộc về tiến độ của công việc. Mỗi người đều có vai trò trong việc kiểm tra và hình thành bản chiến lược cuối cùng. Vì vậy, hãy đảm bảo rằng quá trình thông tin phải mang tính hai chiều và phải biết tiếp thu ý kiến đúng. Vậy thì, hãy lắng nghe thêm. Hãy sử dụng phản hồi trong các cuộc họp đánh giá để đề xuất những thay đổi và cải tiến cho kế hoạch.

### NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Ở Anh, trong một chừng mực nào đó ở vùng Scandinavia, phép ẩn dụ, nụ cười, phép châm biếm được sử dụng rộng rãi trong giao dịch kinh doanh, chúng không bị xem là mất lịch sự mà là để nhấn mạnh đến điểm cần thiết. Ở Mỹ, Canada và Đức, những phép tu từ đó thường được hiểu theo nghĩa đen và có thể vô tình gây ra sự xúc phạm.

## TRUYỀN ĐẠT CHIẾN LƯỢC

## PHƯƠNG PHÁP GIAO TIẾP

## YẾU TỐ CẦN XEM XÉT

**BÁO CAO CHI TIẾT**

Toàn bộ kế hoạch, kế cả quá trình hoạch định và những dự án thay đổi.

- Tài liệu cần trình bày rõ ràng, và được hỗ trợ bằng những thông tin phân tích.
- Chỉ có cấp trên và thành viên quan trọng trong nhóm mới được nhận toàn bộ kế hoạch.

**BÁO CÁO PHÁC THẢO**

Bản phác thảo chiến lược chỉ gồm một trang; những trích dẫn của kế hoạch liên quan đến những người hữu quan.



- Báo cáo này cần cá biệt hóa cho từng người hữu quan, nhấn mạnh những yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến họ.
- Bất cứ đối tác nào có lợi từ thông tin này đều có thể nhận được bản báo cáo phác thảo.

**TRÌNH BÀY**

Bản tóm tắt chiến lược và kế hoạch triển khai, sử dụng công cụ nghe nhìn hỗ trợ.

- Tài liệu trình bày phải có tính chuyên nghiệp và thuyết phục.
- Thành viên nhóm, những nhân vật hữu quan nội bộ và nhóm quản lý cùng cấp cần được mời đến dự.

**BẢN TIN**

Những thông tin cập nhật về diễn biến của chiến lược và kế hoạch.



- Báo cáo cần ngắn gọn và được lưu hành thường xuyên cho thành viên trong nhóm và những người hữu quan.
- Việc chuẩn bị bản tin có thể được giao cho một thành viên chủ chốt của nhóm.

**THU TÍN VÀ THU ĐIỆN TỬ**

Phân trích cụ thể từ chiến lược và kế hoạch, hoặc những thông tin cập nhật về những dự án thay đổi.

- Phương thức này được thực hiện rất nhanh, và hữu ích trong việc cập nhật thông tin cho nhiều người.
- Những người hữu quan không liên quan nhiều đến chiến lược chỉ cần thông tin tối thiểu.

**71**

Hãy nhắm đến việc hoàn tất những quá trình bằng bản tóm tắt những hành động được thống nhất.

**ĐẠT ĐƯỢC SỰ CAM KẾT**

Khi truyền thông chiến lược, hãy khuyến khích người nghe tự đặt câu hỏi: "Điều này có ý nghĩa gì đối với mình và cách mình làm việc?". Việc này sẽ giúp cho họ hiểu được chiến lược đó. Hãy yêu cầu mọi người gắn bó vai trò của họ vào kế hoạch và ở những nơi quan trọng, hãy lập những cam kết này thành văn bản. Việc phổ biến kế hoạch cũng là một quá trình liên tục. Hãy bảo đảm rằng bạn cập nhật thông tin đều đặn về tiến độ công việc cho những người có liên quan.



# TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC

Việt triển khai kế hoạch chiến lược đòi hỏi phải đưa những dự án thay đổi vào hoạt động nhằm đạt được những mục tiêu chiến lược. Hãy học cách thay đổi hướng đến tương lai trong khi vẫn tối đa hóa năng lực hoạt động hiện tại.

## XÁC ĐỊNH MỨC ƯU TIÊN CHO THAY ĐỔI

**B**ước đầu tiên trong việc triển khai chiến lược là xác định các lĩnh vực cần cải tiến. Hãy so sánh tình hình hiện tại với tiêu chuẩn lý tưởng để xem khoảng cách nằm ở đâu, sau đó cần phân nhóm những thay đổi có ý nghĩa quan trọng đối với chiến lược thành những lĩnh vực cần hành động tức thời.

**72** Học cách cùng tồn tại với những quá trình kinh doanh mà bạn không thể thay đổi.

**73** Luôn luôn đặt mục tiêu đạt được kết quả cao nhất.

**74** Trước tiên hãy xử lý những lĩnh vực quan trọng nhất cần cải tiến.

### LIỆT KÊ NHỮNG CẢI TIẾN

Hãy lập danh sách tổng thể gồm khoảng 50 đến 100 vấn đề cần cải tiến để giúp chiến lược mới thành công. Việc này sẽ tạo cho bạn điểm xuất phát cho quá trình hoạch định thay đổi. Bạn có thể tự mình soạn ra danh sách này nếu việc đó dễ dàng đối với mình, còn không thì có thể yêu cầu những thành viên chủ chốt của nhóm động não tìm ý tưởng cùng với bạn. Nên đặt câu hỏi "Xét những điều chúng ta đang cố đạt được, lý tưởng nhất thì tổ chức của chúng ta sẽ hoạt động như thế nào trong lĩnh vực kinh doanh, công nghệ và con người?". Sẽ có một loạt câu trả lời cho câu hỏi này. Lúc này bạn sẽ biết điều gì là lý tưởng.

## XÁC ĐỊNH KHOẢNG CÁCH

Bằng cách đánh giá lại tình hình hiện tại và so sánh với tiêu chuẩn lý tưởng, bạn sẽ dễ dàng phát hiện được khoảng cách. Chúng sẽ không bao giờ lấp đầy được, bởi vì luôn luôn có chỗ chưa hoàn hảo cần phải cải tiến. Tuy nhiên, những khoảng cách lớn – cần bạn phải có hành động cụ thể – sẽ dần trở nên rõ ràng hơn. Ngoài ra, bạn cũng sẽ tìm ra những khoảng cách cần được cải tiến nhưng không nhất thiết phải thực hiện ngay.

## XÁC LẬP ƯU TIÊN

Hãy liệt kê từng lĩnh vực cần cải tiến và đánh dấu ở mức độ cao, trung bình, hay thấp theo từng khía cạnh về sự ảnh hưởng và tính khẩn cấp. Bạn không còn cách nào khác mà phải giải quyết những thay đổi có ảnh hưởng lớn và tính khẩn cấp cao. Hãy dùng cách thức này để xác định mức ưu tiên cho những thay đổi, sau đó nhóm chúng thành khoảng 8 đến 10 lĩnh vực cần thay đổi. Những nhóm này được gọi là “những dự án thay đổi”. Khi triển khai chiến lược, bản thân nhóm cần lưu ý giải quyết những thay đổi có khả năng ảnh hưởng cao trước khi chúng trở nên cực kỳ khẩn cấp.

### NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Hãy nghiên cứu những quá trình làm việc của bạn, như việc xử lý các đơn hàng của khách hàng.
2. Đánh giá xem bạn có cần nâng cấp công nghệ không?
3. Hãy nghiên cứu cơ cấu nhân sự: giám nhân viên vẫn có thể phục vụ khách hàng tốt hơn không?
4. Hãy kiểm tra xem bạn có những người phù hợp với các kỹ năng cần thiết trong nhóm không?
5. Hãy nghiên cứu những nguồn lực bổ trợ: liệu nhóm của bạn có dự phòng không?

### ▼ SO SÁNH CÁC ƯU TIÊN

*Một nhóm có khả năng xác lập ưu tiên tốt thường nhìn xa trông rộng và giải quyết những công việc quan trọng trước để giành được sự kiểm soát chiến lược. Nhóm có khả năng này kèm lại thường hành động dựa trên quá khứ và trì hoãn các hoạt động đang thúc ép, dẫn đến sự mất kiểm soát.*

#### XÁC LẬP ƯU TIÊN TỐT

#### XÁC LẬP ƯU TIÊN KÉM



## HOẠCH ĐỊNH SỰ THAY ĐỔI

**T**iến hành sự thay đổi hiệu quả là rất quan trọng để chiến lược thành công. Hãy áp dụng một phương pháp có kỷ luật và hình thành những kế hoạch hành động dành cho tất cả những dự án thay đổi với đầy đủ mục tiêu, mốc thời gian và khung thời gian. Những điểm này sau đó sẽ trở thành một phần trong kế hoạch triển khai tổng thể của bạn.

**75** Nếu thay đổi không mang lại những lợi ích nhất định thì không nên thay đổi.

**76** Hãy nhắm đến những cải tiến lớn từ những dự án thay đổi.

### TIẾN LÊN PHÍA TRƯỚC

Những dự án thay đổi là nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động dài hạn, có thể phải mất từ vài tuần đến khoảng hai năm để hoàn tất, phụ thuộc vào sự phức tạp và mức độ thay đổi. Hãy phân tích từng dự án thay đổi thành một kế hoạch hành động, quy định rõ ngày khởi đầu và kết thúc. Khi bạn thay đổi hướng đến tương lai, hãy tiếp tục thực hiện những kế hoạch hoạt động và những mục tiêu đang điều khiển phương cách kinh doanh hiện nay. Một khi dự án thay đổi đã được triển khai, lúc đó bạn có thể xem xét lại những hoạt động này để điều chỉnh chúng.

### HỌC HỎI TỪ QUÁ KHỨ

Hãy ghi chép rõ ràng và đầy đủ khi bạn xử lý từng dự án thay đổi để cả nhóm có thể tham khảo khi những thách thức tương tự xuất hiện trong tương lai. Hãy thử tìm xem có một người nào trong tổ chức đã có kinh nghiệm về loại thay đổi tương tự mà bạn đang muốn thực hiện và hỏi mượn tập ghi

chép của họ. Việc tham khảo những điều đã thực hiện trước đây có thể mang lại những kiến thức sâu sắc quý báu về nhiệm vụ hiện tại.

#### GHI CHÉP ►

*Hãy cập nhật việc ghi chép tiền độ đều đặn để bạn có thể cung cấp ngay khi đồng nghiệp cần đến, hoặc khi họ thực hiện các hoạt động tương tự một cách khẩn cấp.*



77

Khi diễn đạt mục tiêu, hãy tránh sự mập mờ.

## NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Việc diễn đạt mục tiêu cần phải rõ ràng để ngay cả những người mới tham gia nhóm cũng có thể hiểu được.
- Mỗi dự án thay đổi có thể có nhiều mục tiêu.
- Hầu hết mọi người đều thích một mục tiêu xác định hơn là một danh sách nhiệm vụ, bởi vì nó có tính thách thức hơn.

## PHÂN CÔNG TRÁCH NHIỆM

Việc thực hiện những dự án thay đổi đòi hỏi phải tế nhị bởi vì mọi người thường có khuynh hướng chống lại sự thay đổi. Việc thay đổi thái độ một cách cơ bản, như thay đổi nhận thức của khách hàng về công ty, cũng là một tiến trình lâu dài và khó khăn. Tuy nhiên, để việc thay đổi diễn ra cần phải có một người có trách nhiệm tổng thể đối với việc triển khai. Thông thường, thành viên trong nhóm với kinh nghiệm phù hợp nhất sẽ chịu trách nhiệm. Nếu không phân nhiệm rõ ràng thì lúc đó trách nhiệm sẽ thuộc về giám đốc.

## GÁNH TRÁCH NHIỆM ►

*Mỗi dự án thay đổi cần được một thành viên trong nhóm có trách nhiệm giám sát. Người chịu trách nhiệm khi đó có nhiệm vụ đảm bảo rằng mọi người khác trong nhóm phải thực hiện những gì được yêu cầu.*

## XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

Trước khi quyết định kế hoạch hành động, hãy đảm bảo rằng bạn đã xác định chính xác những điều mà mỗi dự án thay đổi đang cố gắng đạt được và để ra kỳ hạn cụ thể. Điều quan trọng là phải xác lập những mục tiêu thật cụ thể và chặt chẽ. Hãy tham khảo quy tắc SMART, một thuật ngữ quản trị hữu ích trong tiếng Anh để xác định những mục tiêu:

- **Stretching** (đòi hỏi sự nỗ lực) – phải có tính thách thức đối với cả nhóm
- **Measurable** (có thể đo lường được) – phải có tính định lượng
- **Achievable** (có thể đạt được) – phải có tính thực tế
- **Related to the customer** (gắn kết với khách hàng) – có khả năng cải tiến dịch vụ cho khách hàng
- **Time-targeted** (có thời gian mục tiêu) – và phải có ngày kết thúc

Bằng cách định được những mục tiêu như vậy, bạn sẽ bảo đảm được rằng mọi người biết rõ bạn kỳ vọng điều gì và hiểu rõ hơn về giá trị của sự thay đổi.

*Thành viên  
nhóm nhận  
trách nhiệm  
đòi với dự án*

*Đồng nghiệp đồng  
ý hỗ trợ nhưng  
không nhận trách  
nhiệm*



## ĐỊNH MỐC THỜI GIAN

Về bản chất, những dự án thay đổi thường diễn ra lâu dài. Ví dụ, nếu bạn đang cố tái lập các quá trình kinh doanh, bạn sẽ không thể thành công trong một sớm một chiều. Khi đã xác lập mục tiêu của dự án thay đổi, nhất thiết phải định ra những mốc thời gian như những bước dẫn đến thành công để cả nhóm có thể kiểm tra xem dự án thay đổi có đi đúng hướng hay không. Hãy tự hỏi rằng “Mình cần phải làm gì để đến được từng cột mốc đó?”, và phân tích công việc thành nhiều nhiệm vụ. Những cột mốc đó có thể là những sự kiện, chẳng hạn như lập bản báo cáo, hoặc cũng có thể là những thành tựu – chẳng hạn như thống nhất được với giám đốc về việc phân bổ nguồn lực nhằm xem xét lại hệ thống xử lý đơn hàng.

### NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Xác lập những cột mốc giúp bạn đo lường được tiến trình theo định kỳ.
2. Lập ra những hướng dẫn rõ ràng để mọi người có thể hiểu được.
3. Cập nhật thông tin cho những người hữu quan về tiến độ và những thay đổi trong kế hoạch.
4. Hãy kiểm tra sự tự tin của các thành viên về khả năng hoàn thành công việc trong khoảng thời gian cho phép.

**78** Đảm bảo rằng những ưu tiên của nhóm cũng tương tự như những ưu tiên của bạn.

## ĐẶT RA CÁC MỤC TIÊU VỀ THỜI GIAN

Cần có thời gian để hoàn thành sự thay đổi. Tuy nhiên, nếu sự thay đổi có tính khẩn cấp nhưng vấn đề chỉ có ảnh hưởng không đáng kể trong ngắn hạn, thì có nguy cơ là cả nhóm sẽ đánh giá thấp đóng góp của họ trong dự án thay đổi. Khi xác lập được mục tiêu thời gian, bạn sẽ đảm bảo được rằng mọi người không bị lạc hướng bởi những nghiệp vụ hàng ngày. Hãy nhấn mạnh với

nhóm rằng sự thất bại trong thay đổi hiện nay sẽ làm tổn thương nghiêm trọng đến năng lực hoạt động trong tương lai. Nếu bạn chính thức xác định được trách nhiệm và thiết lập được khung thời gian, bạn có thể trả lời câu hỏi: “Nếu sự thay đổi không xảy ra trước thời điểm này thì ai sẽ là người chịu trách nhiệm?”

### ◀ THỐNG NHẤT KHUNG THỜI GIAN

*Hãy lưu ý rằng các mục tiêu về thời gian phải đòi hỏi nhiều nỗ lực, nhưng có thể đạt được. Tốt hơn hết là thảo luận các mục tiêu với những thành viên trong nhóm để đảm bảo rằng chúng có tính thực tế và nhấn mạnh rằng bạn mong muốn chúng được đáp ứng.*



## GHI NHẬN TIỀN TRÌNH

Mỗi kế hoạch hành động trong dự án thay đổi cần được cập nhật thường xuyên và sẵn sàng cung cấp cho bất cứ thành viên nào trong nhóm khi cần đến nó. Hãy đưa tất cả các kế hoạch, cùng với những tài liệu hỗ trợ cần thiết có sẵn, xếp vào một hồ sơ lớn để ghi nhận tất cả các khía cạnh trong quá trình triển khai kế hoạch chiến lược. Bạn cũng có thể lưu cả những tài liệu nghiên cứu trong quá trình phân tích. Hoặc bạn cũng có thể muốn lưu tất cả các thông tin trong máy tính để tất cả các thành viên có thể tiếp cận. Dữ liệu phải luôn thực tế. Bạn hãy thường xuyên tham khảo lại thông tin trong hồ sơ lưu hay trong máy tính, và khuyến khích mọi người cũng làm như vậy để duy trì sự năng động cho hồ sơ và thông tin được sử dụng hàng ngày.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Việc cập nhật hồ sơ phải nhất quán và dễ tiếp cận.
- Nếu kế hoạch có thể mô tả hành động một cách rõ ràng và đơn giản, nó sẽ tạo điều kiện dễ dàng hơn cho người có trách nhiệm triển khai.
- Cần khuyến khích các nhóm tham khảo và cập nhật kế hoạch hành động thường xuyên.

**79** Nên nhớ rằng kế hoạch hành động chi hoàn chỉnh khi chúng đã được viết ra.

### ▼ LẬP HỒ SƠ VỀ DỰ ÁN THAY ĐỔI

*Cả nhóm cần triển khai những dự án thay đổi thật nghiêm túc tương tự như khi họ thực hiện một dự án về phân phối sản phẩm cho khách hàng. Hãy áp dụng quy định cập nhật hồ sơ rõ ràng.*

Mục tiêu dự án được phát biểu rõ ràng	<b>KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG CHO DỰ ÁN THAY ĐỔI</b>		Phẩm chất để đo lường mục tiêu
	<b>Mục tiêu:</b> Triển khai hệ thống xử lý đơn hàng mới trong phạm vi ngân sách 50.000 bảng Anh		
Kỳ hạn thực hiện những thay đổi	<b>Thuốc đo:</b> Giảm thời gian thu nợ trung bình từ 80 ngày xuống còn 50 ngày	<b>Người chủ</b> RHC	Người có trách nhiệm tổng thể cho việc đạt được mục tiêu
Sự kiện hoặc thành tựu đánh dấu tiên độ của dự án thay đổi	<b>Kỳ hạn</b> Triển khai thí điểm trong vòng tháng 1 năm tới và triển khai đầy đủ trước tháng 9	<b>Thời gian</b> 28 tháng 3	Kỳ hạn hoàn tất hành động
		<b>Trách nhiệm</b> ASD	
Sự kiện quan trọng giúp ban giám sát xem dự án có khả năng hoàn tất đúng thời gian không	<b>Hành động</b> Tổng nhất các đặc tính của hệ thống mới với các bộ phận nội bộ và với khách hàng	<b>Thời gian</b> 11 tháng 6	Người có trách nhiệm hành động
		<b>Cột mốc</b> Đề xuất được Ban giám đốc nhất trí	

## ĐÁNH GIÁ RỦI RO

Sau khi kiểm nghiệm chiến lược đối với các vấn đề trong giai đoạn hoạch định, hãy xem xét lại những kế hoạch của dự án thay đổi để xác định chắc chắn về những chương ngại có thể ngăn cản sự thành công của kế hoạch. Hãy liệt kê những rủi ro tiềm tàng, và nếu cần hãy điều chỉnh kế hoạch để giảm thiểu những rủi ro đó.

**81** Yêu cầu những người hữu quan cho ý kiến về những việc có khả năng thất bại.

**82** Nên đón nhận sự kiện bất ngờ như là cơ hội, thay vì là nguy cơ.

### ĐÁNH GIÁ TÁC ĐỘNG

Vì những vấn đề tiềm tàng thường có tầm quan trọng khác nhau nên bạn hãy nghiên cứu tác động của từng vấn đề, và yêu cầu cả nhóm đánh giá liệu những vấn đề như vậy có ngăn cản dự án hoàn thành đúng thời hạn hay không. Hãy đánh giá xem mức độ tác động của vấn đề đối với dự án là cao, trung bình, hay thấp, và ghi nhận lại các mức đó. Khi các thành viên nhóm triển khai chiến lược, và bắt đầu nghĩ đến tương lai, họ sẽ không tránh khỏi sự cuốn hút phải dành nhiều thời gian hơn vào những nguy cơ có xác suất xảy ra cao, nhưng mức tác động thấp. Nếu đánh giá đúng, họ sẽ kiểm soát được môi trường và chiến lược kinh doanh tốt hơn.

**80** Luôn xét duyệt lại những kế hoạch dự phòng để đảm bảo chúng hữu ích hơn.

### DỰ ĐOÁN VẤN ĐỀ

Hãy tập hợp cả nhóm với một mục đích duy nhất là động não tìm ra một danh sách những vấn đề có thể phát sinh trong tương lai. Hãy nghiên cứu từng kế hoạch hành động và đặt câu hỏi: "Điều gì có thể ngăn chặn kế hoạch này?". Quá trình này khuyến khích cả nhóm bảo vệ kế hoạch trước những phê bình mang tính xây dựng, kết quả là họ sẽ tự tin hơn nữa khi làm việc trong phạm vi chiến lược, và nỗ lực hơn nhằm vượt qua bất cứ trở ngại nào trong tương lai. Nhưng hãy tránh liệt kê mọi vấn đề tiềm tàng; thay vào đó hãy tập trung vào những vấn đề có ít nhất 50% cơ hội thực sự xảy ra.

#### NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Nên khuyến khích mọi người xem vấn đề như là một thách thức thay đổi khác.
- Đôi khi việc thay đổi kế hoạch có thể hoàn toàn tránh được một vấn đề tiềm tàng mà không gây ảnh hưởng đến chiến lược.
- Khi đánh giá vấn đề, điều quan trọng là không chỉ xem xét tình hình hiện tại, mà phải nhìn vào khoảng thời gian hai đến ba năm sau.
- Sự thay đổi của khách hàng hay nhà cung cấp có thể đe dọa nghiêm trọng đến sự thành công.

## TRUYỀN ĐẠT CHIẾN LƯỢC

## PHƯƠNG PHÁP GIAO TIẾP

## YẾU TỐ CẦN XEM XÉT

**BÁO CÁO CHI TIẾT**

Toàn bộ kế hoạch, kể cả quá trình hoạch định và những dự án thay đổi.

- Tài liệu cần trình bày rõ ràng, và được hỗ trợ bằng những thông tin phân tích.
- Chỉ có cấp trên và thành viên quan trọng trong nhóm mới được nhận toàn bộ kế hoạch.

**BÁO CÁO PHẠC THẢO**

Bản phác thảo chiến lược chỉ gồm một trang; những trích dẫn của kế hoạch liên quan đến những người hữu quan.



- Báo cáo này cần cá biệt hóa cho từng người hữu quan, nhấn mạnh những yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến họ.
- Bất cứ đối tác nào có lợi từ thông tin này đều có thể nhận được bản báo cáo phác thảo.

**TRÌNH BÀY**

Bản tóm tắt chiến lược và kế hoạch triển khai, sử dụng công cụ nghe nhìn hỗ trợ.



- Tài liệu trình bày phải có tính chuyên nghiệp và thuyết phục.
- Thành viên nhóm, những nhân vật hữu quan nội bộ và nhóm quản lý cùng cấp cần được mời đến dự.

**BẢN TIN**

Những thông tin cập nhật về diễn biến của chiến lược và kế hoạch.



- Báo cáo cần ngắn gọn và được lưu hành thường xuyên cho thành viên trong nhóm và những người hữu quan.
- Việc chuẩn bị bản tin có thể được giao cho một thành viên chủ chốt của nhóm.

**THƯ TÍN VÀ THƯ ĐIỆN TỬ**

Phân trích cụ thể từ chiến lược và kế hoạch, hoặc những thông tin cập nhật về những dự án thay đổi.



- Phương thức này được thực hiện rất nhanh, và hữu ích trong việc cập nhật thông tin cho nhiều người.
- Những người hữu quan không liên quan nhiều đến chiến lược chỉ cần thông tin tối thiểu.

**71**

Hãy nhắm đến việc hoàn tất những quá trình bằng bản tóm tắt những hành động được thống nhất.

**ĐẠT ĐƯỢC SỰ CAM KẾT**

Khi truyền thông chiến lược, hãy khuyến khích người nghe tự đặt câu hỏi: "Điều này có ý nghĩa gì đối với mình và cách mình làm việc?". Việc này sẽ giúp cho họ hiểu được chiến lược đó. Hãy yêu cầu mọi người gắn bó vai trò của họ vào kế hoạch và ở những nơi quan trọng, hãy lập những cam kết này thành văn bản. Việc phổ biến kế hoạch cũng là một quá trình liên tục. Hãy bảo đảm rằng bạn cập nhật thông tin đều đặn về tiến độ công việc cho những người có liên quan.



# TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC

Việt triển khai kế hoạch chiến lược đòi hỏi phải đưa những dự án thay đổi vào hoạt động nhằm đạt được những mục tiêu chiến lược. Hãy học cách thay đổi hướng đến tương lai trong khi vẫn tối đa hóa năng lực hoạt động hiện tại.

## XÁC ĐỊNH MỨC ƯU TIÊN CHO THAY ĐỔI

**B**ước đầu tiên trong việc triển khai chiến lược là xác định các lĩnh vực cần cải tiến. Hãy so sánh tình hình hiện tại với tiêu chuẩn lý tưởng để xem khoảng cách nằm ở đâu, sau đó cần phân nhóm những thay đổi có ý nghĩa quan trọng đối với chiến lược thành những lĩnh vực cần hành động tức thời.

**72** Học cách cùng tồn tại với những quá trình kinh doanh mà bạn không thể thay đổi.

**73** Luôn luôn đặt mục tiêu đạt được kết quả cao nhất.

**74** Trước tiên hãy xử lý những lĩnh vực quan trọng nhất cần cải tiến.

### LIỆT KÊ NHỮNG CẢI TIẾN

Hãy lập danh sách tổng thể gồm khoảng 50 đến 100 vấn đề cần cải tiến để giúp chiến lược mới thành công. Việc này sẽ tạo cho bạn điểm xuất phát cho quá trình hoạch định thay đổi. Bạn có thể tự mình soạn ra danh sách này nếu việc đó dễ dàng đối với mình, còn không thì có thể yêu cầu những thành viên chủ chốt của nhóm động não tìm ý tưởng cùng với bạn. Nên đặt câu hỏi "Xét những điều chúng ta đang cố đạt được, lý tưởng nhất thì tổ chức của chúng ta sẽ hoạt động như thế nào trong lĩnh vực kinh doanh, công nghệ và con người?". Sẽ có một loạt câu trả lời cho câu hỏi này. Lúc này bạn sẽ biết điều gì là lý tưởng.

## XÁC ĐỊNH KHOẢNG CÁCH

Bằng cách đánh giá lại tình hình hiện tại và so sánh với tiêu chuẩn lý tưởng, bạn sẽ dễ dàng phát hiện được khoảng cách. Chúng sẽ không bao giờ lấp đầy được, bởi vì luôn luôn có chỗ chưa hoàn hảo cần phải cải tiến. Tuy nhiên, những khoảng cách lớn - cần bạn phải có hành động cụ thể - sẽ dần trở nên rõ ràng hơn. Ngoài ra, bạn cũng sẽ tìm ra những khoảng cách cần được cải tiến nhưng không nhất thiết phải thực hiện ngay.

## XÁC LẬP ƯU TIÊN

Hãy liệt kê từng lĩnh vực cần cải tiến và đánh dấu ở mức độ cao, trung bình, hay thấp theo từng khía cạnh về sự ảnh hưởng và tính khẩn cấp. Bạn không còn cách nào khác mà phải giải quyết những thay đổi có ảnh hưởng lớn và tính khẩn cấp cao. Hãy dùng cách thức này để xác định mức ưu tiên cho những thay đổi, sau đó nhóm chúng thành khoảng 8 đến 10 lĩnh vực cần thay đổi. Những nhóm này được gọi là "những dự án thay đổi". Khi triển khai chiến lược, bản thân nhóm cần lưu ý giải quyết những thay đổi có khả năng ảnh hưởng cao trước khi chúng trở nên cực kỳ khẩn cấp.

### NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Hãy nghiên cứu những quá trình làm việc của bạn, như việc xử lý các đơn hàng của khách hàng.
2. Đánh giá xem bạn có cần nâng cấp công nghệ không?
3. Hãy nghiên cứu cơ cấu nhân sự: giám nhân viên vẫn có thể phục vụ khách hàng tốt hơn không?
4. Hãy kiểm tra xem bạn có những người phù hợp với các kỹ năng cần thiết trong nhóm không?
5. Hãy nghiên cứu những nguồn lực bổ trợ: liệu nhóm của bạn có dự phòng không?

### ▼ SO SÁNH CÁC ƯU TIÊN

*Một nhóm có khả năng xác lập ưu tiên tốt thường nhìn xa trông rộng và giải quyết những công việc quan trọng trước để giành được sự kiểm soát chiến lược. Nhóm có khả năng này kèm lại thường hành động dựa trên quá khứ và trì hoãn các hoạt động đang thúc ép, dẫn đến sự mất kiểm soát.*

#### XÁC LẬP ƯU TIÊN TỐT

Đặt trọng điểm vào những chỗ cần thiết, thậm chí nếu các thay đổi có liên quan sẽ gặp nhiều khó khăn

Xử lý nhanh chóng những cải tiến có sự ảnh hưởng lớn và tính khẩn cấp cao

Nghiên cứu cả những ảnh hưởng từ bên ngoài mà vẫn không mất sự tập trung

Chấp nhận mạo hiểm đã được suy tính kỹ lưỡng

#### XÁC LẬP ƯU TIÊN KÉM

Chỉ tiến hành những thay đổi để thực hiện

Chờ đón những kết quả kém trước khi thực hiện thay đổi

Biến những ảnh hưởng bên ngoài thành động lực chính của kế hoạch

Chọn những giải pháp an toàn nhất

## HOẠCH ĐỊNH SỰ THAY ĐỔI

**T**iến hành sự thay đổi hiệu quả là rất quan trọng để chiến lược thành công. Hãy áp dụng một phương pháp có kỷ luật và hình thành những kế hoạch hành động dành cho tất cả những dự án thay đổi với đầy đủ mục tiêu, mốc thời gian và khung thời gian. Những điểm này sau đó sẽ trở thành một phần trong kế hoạch triển khai tổng thể của bạn.

**75** Nếu thay đổi không mang lại những lợi ích nhất định thì không nên thay đổi.

**76** Hãy nhắm đến những cải tiến lớn từ những dự án thay đổi.

### TIẾN LÊN PHÍA TRƯỚC

Những dự án thay đổi là nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động dài hạn, có thể phải mất từ vài tuần đến khoảng hai năm để hoàn tất, phụ thuộc vào sự phức tạp và mức độ thay đổi. Hãy phân tích từng dự án thay đổi thành một kế hoạch hành động, quy định rõ ngày khởi đầu và kết thúc. Khi bạn thay đổi hướng đến tương lai, hãy tiếp tục thực hiện những kế hoạch hoạt động và những mục tiêu đang điều khiển phương cách kinh doanh hiện nay. Một khi dự án thay đổi đã được triển khai, lúc đó bạn có thể xem xét lại những hoạt động này để điều chỉnh chúng.

### HỌC HỎI TỪ QUÁ KHƯ

Hãy ghi chép rõ ràng và đầy đủ khi bạn xử lý từng dự án thay đổi để cả nhóm có thể tham khảo khi những thách thức tương tự xuất hiện trong tương lai. Hãy thử tìm xem có một người nào trong tổ chức đã có kinh nghiệm về loại thay đổi tương tự mà bạn đang muốn thực hiện và hỏi mượn tập ghi

chép của họ. Việc tham khảo những điều đã thực hiện trước đây có thể mang lại những kiến thức sâu sắc quý báu về nhiệm vụ hiện tại.

#### GHI CHÉP ►

*Hãy cập nhật việc ghi chép tiến độ đều đặn để bạn có thể cung cấp ngay khi đồng nghiệp cần đến, hoặc khi họ thực hiện các hoạt động tương tự một cách khản cấp.*



**77** Khi diễn đạt mục tiêu, hãy tránh sự mập mờ.

**NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý**

- Việc diễn đạt mục tiêu cần phải rõ ràng để ngay cả những người mới tham gia nhóm cũng có thể hiểu được.
- Mỗi dự án thay đổi có thể có nhiều mục tiêu.
- Hầu hết mọi người đều thích một mục tiêu xác định hơn là một danh sách nhiệm vụ, bởi vì nó có tính thách thức hơn.

**PHÂN CÔNG TRÁCH NHIỆM**

Việc thực hiện những dự án thay đổi đòi hỏi phải tế nhị bởi vì mọi người thường có khuynh hướng chống lại sự thay đổi. Việc thay đổi thái độ một cách cơ bản, như thay đổi nhận thức của khách hàng về công ty, cũng là một tiến trình lâu dài và khó khăn. Tuy nhiên, để việc thay đổi diễn ra cần phải có một người có trách nhiệm tổng thể đối với việc triển khai. Thông thường, thành viên trong nhóm với kinh nghiệm phù hợp nhất sẽ chịu trách nhiệm. Nếu không phân nhiệm rõ ràng thì lúc đó trách nhiệm sẽ thuộc về giám đốc.

**GÁNH TRÁCH NHIỆM ►**

*Mỗi dự án thay đổi cần được một thành viên trong nhóm có trách nhiệm giám sát. Người chịu trách nhiệm khi đó có nhiệm vụ đảm bảo rằng mọi người khác trong nhóm phải thực hiện những gì được yêu cầu.*

**XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU**

Trước khi quyết định kế hoạch hành động, hãy đảm bảo rằng bạn đã xác định chính xác những điều mà mỗi dự án thay đổi đang cố gắng đạt được và đề ra kỳ hạn cụ thể. Điều quan trọng là phải xác lập những mục tiêu thật cụ thể và chặt chẽ. Hãy tham khảo quy tắc SMART, một thuật ngữ quản trị hữu ích trong tiếng Anh để xác định những mục tiêu:

- **Stretching** (đòi hỏi sự nỗ lực) – phải có tính thách thức đối với cả nhóm
- **Measurable** (có thể đo lường được) – phải có tính định lượng
- **Achievable** (có thể đạt được) – phải có tính thực tế
- **Related to the customer** (gắn kết với khách hàng) – có khả năng cải tiến dịch vụ cho khách hàng
- **Time-targeted** (có thời gian mục tiêu) – và phải có ngày kết thúc

Bằng cách định được những mục tiêu như vậy, bạn sẽ bảo đảm được rằng mọi người biết rõ bạn kỳ vọng điều gì và hiểu rõ hơn về giá trị của sự thay đổi.

*Thành viên nhóm nhận trách nhiệm đối với dự án*

*Đồng nghiệp đồng ý hỗ trợ nhưng không nhận trách nhiệm*



## ĐỊNH MỐC THỜI GIAN

Về bản chất, những dự án thay đổi thường diễn ra lâu dài. Ví dụ, nếu bạn đang cố tái lập các quá trình kinh doanh, bạn sẽ không thể thành công trong một sớm một chiều. Khi đã xác lập mục tiêu của dự án thay đổi, nhất thiết phải định ra những mốc thời gian như những bước dẫn đến thành công để cả nhóm có thể kiểm tra xem dự án thay đổi có đi đúng hướng hay không. Hãy tự hỏi rằng “Mình cần phải làm gì để đến được từng cột mốc đó?”, và phân tích công việc thành nhiều nhiệm vụ. Những cột mốc đó có thể là những sự kiện, chẳng hạn như lập bản báo cáo, hoặc cũng có thể là những thành tựu – chẳng hạn như thống nhất được với giám đốc về việc phân bổ nguồn lực nhằm xem xét lại hệ thống xử lý đơn hàng.

### NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Xác lập những cột mốc giúp bạn đo lường được tiến trình theo định kỳ.
2. Lập ra những hướng dẫn rõ ràng để mọi người có thể hiểu được.
3. Cập nhật thông tin cho những người hữu quan về tiến độ và những thay đổi trong kế hoạch.
4. Hãy kiểm tra sự tự tin của các thành viên về khả năng hoàn thành công việc trong khoảng thời gian cho phép.

**78** Đảm bảo rằng những ưu tiên của nhóm cũng tương tự như những ưu tiên của bạn.

## ĐẶT RA CÁC MỤC TIÊU VỀ THỜI GIAN

Cần có thời gian để hoàn thành sự thay đổi. Tuy nhiên, nếu sự thay đổi có tính khẩn cấp nhưng vấn đề chỉ có ảnh hưởng không đáng kể trong ngắn hạn, thì có nguy cơ là cả nhóm sẽ đánh giá thấp đóng góp của họ trong dự án thay đổi. Khi xác lập được mục tiêu thời gian, bạn sẽ đảm bảo được rằng mọi người không bị lạc hướng bởi những nghiệp vụ hàng ngày. Hãy nhấn mạnh với

nhóm rằng sự thất bại trong thay đổi hiện nay sẽ làm tổn thương nghiêm trọng đến năng lực hoạt động trong tương lai. Nếu bạn chính thức xác định được trách nhiệm và thiết lập được khung thời gian, bạn có thể trả lời câu hỏi: “Nếu sự thay đổi không xảy ra trước thời điểm này thì ai sẽ là người chịu trách nhiệm?”

### ◀ THỐNG NHẤT KHUNG THỜI GIAN

*Hãy lưu ý rằng các mục tiêu về thời gian phải đòi hỏi nhiều nỗ lực, nhưng có thể đạt được. Tốt hơn hết là thảo luận các mục tiêu với những thành viên trong nhóm để đảm bảo rằng chúng có tính thực tế và nhấn mạnh rằng bạn mong muốn chúng được đáp ứng.*



## GHI NHẬN TIỀN TRÌNH

Mỗi kế hoạch hành động trong dự án thay đổi cần được cập nhật thường xuyên và sẵn sàng cung cấp cho bất cứ thành viên nào trong nhóm khi cần đến nó. Hãy đưa tất cả các kế hoạch, cùng với những tài liệu hỗ trợ cần thiết có sẵn, xếp vào một hồ sơ lớn để ghi nhận tất cả các khía cạnh trong quá trình triển khai kế hoạch chiến lược. Bạn cũng có thể lưu cả những tài liệu nghiên cứu trong quá trình phân tích. Hoặc bạn cũng có thể muốn lưu tất cả các thông tin trong máy tính để tất cả các thành viên có thể tiếp cận. Dữ liệu phải luôn thực tế. Bạn hãy thường xuyên tham khảo lại thông tin trong hồ sơ lưu hay trong máy tính, và khuyến khích mọi người cũng làm như vậy để duy trì sự năng động cho hồ sơ và thông tin được sử dụng hàng ngày.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Việc cập nhật hồ sơ phải nhất quán và dễ tiếp cận.
- Nếu kế hoạch có thể mô tả hành động một cách rõ ràng và đơn giản, nó sẽ tạo điều kiện dễ dàng hơn cho người có trách nhiệm triển khai.
- Cần khuyến khích các nhóm tham khảo và cập nhật kế hoạch hành động thường xuyên.

**79** Nên nhớ rằng kế hoạch hành động chỉ hoàn chỉnh khi chúng đã được viết ra.

### ▼ LẬP HỒ SƠ VỀ DỰ ÁN THAY ĐỔI

*Cả nhóm cần triển khai những dự án thay đổi thật nghiêm túc tương tự như khi họ thực hiện một dự án về phân phối sản phẩm cho khách hàng. Hãy áp dụng quy định cập nhật hồ sơ rõ ràng.*

	KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG CHO DỰ ÁN THAY ĐỔI		
Mục tiêu dự án được phát biểu rõ ràng	<b>Mục tiêu:</b> Triển khai hệ thống xử lý đơn hàng mới trong phạm vi ngân sách 50.000 bảng Anh		Chất lượng để đo lường mục tiêu
Kỳ hạn thực hiện những thay đổi	<b>Thước đo:</b> Giảm thời gian thu nợ trung bình từ 80 ngày xuống còn 50 ngày		Người có trách nhiệm tổng thể cho việc đạt được mục tiêu
Sự kiện hoặc thành tựu đánh dấu tiên độ của dự án thay đổi	<b>Kỳ hạn</b> Triển khai thí điểm trong vòng tháng 1 năm tới và triển khai đầy đủ trước tháng 9	<b>Người chủ</b> RHC	Kỳ hạn hoàn tất hành động
	<b>Hành động</b> Thống nhất các đặc tính của hệ thống mới với các bộ phận nội bộ và với khách hàng	<b>Thời gian</b> 28 tháng 3	
Sự kiện quan trọng giúp bạn giám sát xem dự án có khả năng hoàn tất đúng thời gian không	<b>Cột mốc</b> Đề xuất được Ban giám đốc nhất trí	<b>Thời gian</b> 11 tháng 6	Người có trách nhiệm hành động
		<b>Trách nhiệm</b> RHC	

## ĐÁNH GIÁ RỦI RO

Sau khi kiểm nghiệm chiến lược đối với các vấn đề trong giai đoạn hoạch định, hãy xem xét lại những kế hoạch của dự án thay đổi để xác định chắc chắn về những chương ngại có thể ngăn cản sự thành công của kế hoạch. Hãy liệt kê những rủi ro tiềm tàng, và nếu cần hãy điều chỉnh kế hoạch để giảm thiểu những rủi ro đó.

**81** Yêu cầu những người hữu quan cho ý kiến về những việc có khả năng thất bại.

**82** Nên đón nhận sự kiện bất ngờ như là cơ hội, thay vì là nguy cơ.

**80** Luôn xét duyệt lại những kế hoạch dự phòng để đảm bảo chúng hữu ích hơn.

### DỰ ĐOÁN VẤN ĐỀ

Hãy tập hợp cả nhóm với một mục đích duy nhất là động não tìm ra một danh sách những vấn đề có thể phát sinh trong tương lai. Hãy nghiên cứu từng kế hoạch hành động và đặt câu hỏi: "Điều gì có thể ngăn chặn kế hoạch này?". Quá trình này khuyến khích cả nhóm bảo vệ kế hoạch trước những phê bình mang tính xây dựng, kết quả là họ sẽ tự tin hơn nữa khi làm việc trong phạm vi chiến lược, và nỗ lực hơn nhằm vượt qua bất cứ trở ngại nào trong tương lai. Nhưng hãy tránh liệt kê mọi vấn đề tiềm tàng; thay vào đó hãy tập trung vào những vấn đề có ít nhất 50% cơ hội thực sự xảy ra.

### ĐÁNH GIÁ TÁC ĐỘNG

Vì những vấn đề tiềm tàng thường có tầm quan trọng khác nhau nên bạn hãy nghiên cứu tác động của từng vấn đề, và yêu cầu cả nhóm đánh giá liệu những vấn đề như vậy có ngăn cản dự án hoàn thành đúng thời hạn hay không. Hãy đánh giá xem mức độ tác động của vấn đề đối với dự án là cao, trung bình, hay thấp, và ghi nhận lại các mức đó. Khi các thành viên nhóm triển khai chiến lược, và bắt đầu nghĩ đến tương lai, họ sẽ không tránh khỏi sự cuốn hút phải dành nhiều thời gian hơn vào những nguy cơ có xác suất xảy ra cao, nhưng mức tác động thấp. Nếu đánh giá đúng, họ sẽ kiểm soát được môi trường và chiến lược kinh doanh tốt hơn.

#### NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Nên khuyến khích mọi người xem vấn đề như là một thách thức thay đổi khác.
- Đôi khi việc thay đổi kế hoạch có thể hoàn toàn tránh được một vấn đề tiềm tàng mà không gây ảnh hưởng đến chiến lược.
- Khi đánh giá vấn đề, điều quan trọng là không chỉ xem xét tình hình hiện tại, mà phải nhìn vào khoảng thời gian hai đến ba năm sau.
- Sự thay đổi của khách hàng hay nhà cung cấp có thể đe dọa nghiêm trọng đến sự thành công.

## TRÁNH PHIÊN TOÁI

Những nguy cơ đáng quan tâm nhất là những nguy cơ có tiềm năng gây ảnh hưởng to lớn nhất và xác suất xảy ra cao nhất. Hãy thay đổi hay bổ sung thêm cho kế hoạch hành động để ngăn chặn chúng. Ví dụ, một người hữu quan khác có khả năng giảm nguy cơ ở một mức độ nào đó. Hãy tiếp cận họ để xác định xem vấn đề này có thể tránh được không, hay mốc thời gian hoặc mục tiêu đang bị đe dọa có còn khả thi không. Nếu không còn khả thi nữa, bạn sẽ phải suy nghĩ lại.

### TÌM KIẾM NHỮNG NHẬN THỨC MỚI ►

*Điều quan trọng là phải nói chuyện với những người hữu quan, trong nghiệp vụ thường ngày hay trong một cuộc họp đặc biệt, về cách những dự án thay đổi có thể ảnh hưởng đến họ. Những người hữu quan có thể cung cấp thêm những cách nhìn có giá trị đối với những vấn đề tiềm tàng.*

### NGĂN CHẶN TRƯỚC VẤN ĐỀ ▼

*Bằng hành động sớm, Laura đảm bảo rằng việc cung cấp phần mềm chỉ bị trì hoãn dưới một tháng, dịch vụ khách hàng vẫn được duy trì tốt, và những vấn đề gây ra do sự chậm trễ được giảm thiểu.*

### VÍ DỤ THỰC TẾ

Laura điều hành một nhóm trợ giúp qua máy tính cho văn phòng chính. Cả nhóm đã hoạch định một dự án thay đổi lớn để cải tiến hệ thống máy tính và cung cấp dịch vụ tốt hơn cho khách hàng. Phần mềm rất quan trọng dành cho công việc này đang ở giai đoạn kiểm tra cuối cùng, và Laura biết rằng nếu phần mềm được hoàn tất chậm, họ sẽ không thể chuyển sang hệ thống mới kịp thời hạn, hoặc thậm chí không thể duy trì mức dịch vụ hiện hữu. Theo ý kiến của

Laura, đây là một nguy cơ có ảnh hưởng cao và xác suất xảy ra lớn. Cô đã nói chuyện với nhà cung cấp và cả hai bên đã thống nhất rằng nếu phần mềm không được cung cấp đúng thời điểm, anh ta sẽ gửi cho cô hai nhân viên để làm việc cho đến khi nó hoàn thành. Họ cũng thống nhất rằng Laura sẽ trả lương tháng đầu, nhưng nhà cung cấp sẽ trả lương cho họ về sau. Cả nhóm sau đó cũng đã cảnh báo với khách hàng về sự trì hoãn có thể xảy ra đối với hệ thống mới, và giải thích kế hoạch đối phó.

*Một người hữu quan vạch ra những điều có thể thất bại*

*Thành viên trong nhóm giải thích về sự thay đổi thủ tục*



## HOẠCH ĐỊNH KẾ HOẠCH ỨNG PHÓ

Bạn sẽ không thể ngăn chặn trước tất cả những vấn đề quan trọng, nhưng dĩ nhiên là bạn có thể nghĩ ra các phương cách khác nhau để hoàn thành được cột mốc hay mục tiêu đang có nguy cơ thất bại. Việc này gọi là hoạch định kế hoạch ứng phó, và nó sẽ đảm bảo rằng cả nhóm sẽ phản ứng một cách trôi chảy và nhanh chóng

nếu một vấn đề tiềm tàng xảy ra theo dự kiến. Đôi khi bạn phải chờ để xem vấn đề có nảy sinh không, và sau đó mới phản ứng, nhưng nếu bạn đánh giá được những nguy cơ này, bạn sẽ được chuẩn bị sẵn sàng để phản ứng nhanh chóng và hiệu quả. Tốt nhất là nên “phòng cháy hơn chữa cháy”.



## XEM XÉT LẠI MỤC TIÊU HOẠT ĐỘNG

**C**hiến lược mới hầu như chắc chắn đồng nghĩa với việc thay đổi những mục tiêu hoạt động. Hãy thống nhất với cả nhóm về mục tiêu tập thể và với từng cá nhân về mục tiêu dành riêng cho từng thành viên. Sau đó, khi đạt được mục tiêu, hãy nghiên cứu các cách cải tiến sâu hơn.

**83** Hãy mặc nhiên xem rằng mọi người muốn thành công, rồi họ sẽ cố hết sức.

**84** Nên xác lập những mục tiêu có thể giúp phát triển nhóm.

**85** Nên để mọi người tự quyết cách hoàn thành mục tiêu của họ.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Nếu mọi người đều đạt được mục tiêu và hầu hết dễ dàng vượt kế hoạch, thì có lẽ mục tiêu đặt ra là quá thấp.
- Xét trên cùng một năng lực hoạt động, tốt hơn hết là để cho mọi người thành công với một mục tiêu có tính thực tế, hơn là thất bại với một mục tiêu quá tham vọng.
- Tổng các mục tiêu riêng lẻ của cả nhóm nên lớn hơn mục tiêu tổng thể đã đặt ra, để dành chỗ cho những thiếu hụt có thể xảy ra.

### XÁC LẬP MỤC TIÊU MỚI

Hãy biến những mục tiêu ở cấp độ cao nhất của kế hoạch thành những mục tiêu cụ thể ở cấp độ tiếp theo, và cứ thế xuống từng cấp trong cả tổ chức. Ví dụ, khi nhóm kinh doanh nhất trí với chiến lược, họ có thể thống nhất cả với mức thị phần mục tiêu sẽ cố giành lấy. Mục tiêu này sau đó sẽ được phân tích thành những mục tiêu kinh doanh cho mỗi cá nhân, và nếu tất cả đều hoàn thành, thì mục tiêu tổng thể về thị phần cũng được đáp ứng. Những mục tiêu về năng lực hoạt động, dù chỉ có hai mức, cũng là một phần của hệ thống cấp bậc, trong đó năng lực hoạt động ở cấp bậc cao được hình thành thông qua việc đạt được những mục tiêu dần trải cho toàn bộ tổ chức.

### ĐẢM BẢO NHỮNG MỤC TIÊU THỰC TẾ

Hãy xác lập những mục tiêu đòi hỏi nhiều nỗ lực, nhưng vẫn có thể đạt được. Nếu bạn đặt ra những mục tiêu hầu như không có mấy thách thức, bạn sẽ không thể thu được kết quả tốt nhất từ mọi người. Nếu bạn đặt ra mục tiêu hầu như không thể thực hiện nổi, thì hoặc là họ sẽ không cố gắng, hoặc là họ sẽ phải làm việc dưới quá nhiều áp lực. Nhà quản lý tốt nhất nên tìm cách làm cho mọi người có tinh thần nhiệt tình với những cơ hội và thách thức phía trước. Hãy bảo đảm là những thành viên trong nhóm cam kết hoàn thành những mục tiêu mới và cảm thấy thoải mái với khả năng hoàn thành mục tiêu.

**86** Giải thích cho nhóm rằng tư duy chiến lược sẽ đem lại lợi ích cho hiệu quả công việc hôm nay cũng như hiệu quả của ngày mai.

**THỰC HIỆN CẢI TIẾN**

Khi cả nhóm hoàn thành những mục tiêu mới, chiến lược sẽ phát triển, khi đó bạn có thể tìm kiếm những chỗ có thể cải tiến tốt hơn nữa. Hầu hết các tổ chức đều tham gia cạnh tranh trên những thị trường với sự kỳ vọng của khách hàng tăng lên đều đặn và những đối thủ cạnh tranh không ngừng cải tiến để làm hài lòng khách hàng. Hãy đảm bảo rằng những mục tiêu nội bộ của bạn sẽ theo kịp thị trường. Có thể bạn đã giảm được chi phí so với năm ngoài, nhưng liệu bạn có khả năng giữ chúng ở mức đó, đồng thời nâng cao chất lượng sản phẩm được không? Không nên chờ đến hết một năm hoạt động rồi mới thảo luận về các mục tiêu. Hãy xét duyệt chúng thường xuyên, và khuyến khích mọi người làm việc ngày một hiệu quả hơn.

*Cấp trên nhất trí tăng thêm nguồn lực với kỳ vọng thu được kết quả tốt hơn*

*Giám đốc giải thích cơ hội mới sẽ giúp cô có thể đạt được mục tiêu cao hơn*



**NÂNG CAO NĂNG LỰC NGHIỆP VỤ**



**◀ DÙNG CÁC MỤC TIÊU ĐỂ GIÀNH LẤY SỰ ỦNG HỘ**

*Mục tiêu có thể được sử dụng như những công cụ để yêu cầu hỗ trợ. Nếu cần thêm nguồn lực để khai thác cơ hội, bạn có thể được phê duyệt nếu có khả năng hoàn thành những mục tiêu cao hơn và chứng tỏ được thời gian và mức độ của những kết quả tốt hơn từ mục tiêu đó.*

## ĐỘNG VIÊN MỌI NGƯỜI

Một chiến lược mới sẽ mang lại những thách thức mới và cơ hội mới. Hãy động viên mọi người tham gia bằng cách làm cho họ đánh giá cao những đóng góp của mình vào sự thành công của chiến lược. Sau đó nên khích lệ cả nhóm bằng cách đào tạo và thưởng cho những thành tựu mà họ đạt được.

**87** Luôn luôn cho rằng mọi người thực sự muốn hoàn thành nhiều công việc hơn.



▲ LÔI KÈO KHÁCH HÀNG THAM GIA

Khách hàng sẽ tỏ ra nhiệt tình và hợp tác hơn nếu bạn làm cho họ cảm thấy rằng họ cũng là một phần trong kế hoạch. Hãy chỉ định một thành viên chủ chốt giải thích về chiến lược và những lý do thay đổi, đồng thời yêu cầu khách hàng khẳng định sự đồng thuận của họ. Nên tìm được xác nhận bằng văn bản nếu những thay đổi được đề xuất có nhiều ý nghĩa.

### XEM XÉT LẠI VAI TRÒ VÀ TRÁCH NHIỆM

Nếu nhóm triển khai một chiến lược mới, hầu hết mọi thành viên và những người hữu quan sẽ phải thay đổi cách cư xử và điều chỉnh theo yêu cầu của công việc mới. Hãy dùng cơ hội này để xem xét lại tất cả vai trò và trách nhiệm. Hãy cố gắng hình thành thái độ: "Nếu chỉ đến để làm công việc giống như ngày hôm qua thì thật là vô nghĩa; thay vào đó, tất cả chúng ta đều phải có trách nhiệm tìm ra những cách để cải thiện hiệu quả công việc". Hãy thảo luận riêng với từng thành viên trong nhóm, tốt nhất là trong lúc thảo luận về những mục tiêu hoạt động mới, để đảm bảo rằng họ hài lòng với những thay đổi. Sau đó yêu cầu những thành viên thích hợp trong nhóm nói chuyện với những người hữu quan. Điều quan trọng là mọi người tham gia đều hiểu được trách nhiệm mới, kể cả những nhà quản lý bên trong tổ chức, khách hàng và nhà cung cấp.

#### NÊN HAY KHÔNG NÊN

- |  |   |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Nên khuyến khích những gợi ý về cách thay đổi và cải tiến trong nhóm.              | <input checked="" type="checkbox"/> Không nên áp dụng nhưng kế hoạch tương đương cho những người làm việc bên ngoài chiến lược. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Nên đảm bảo rằng các thành viên trong nhóm hoàn toàn hiểu rõ vai trò mới của mình. | <input checked="" type="checkbox"/> Không nên kỳ vọng rằng những vai trò được đặt ra ở đầu năm vẫn còn phù hợp vào cuối năm.    |

**88** Nếu muốn nâng mục tiêu lên, nên lắng nghe phản hồi để nâng cao cơ hội thành công.

**89** Hãy đặt ra những tiêu chuẩn cao nhất cho cả bạn và những người khác.

## ĐẦU TƯ VÀO ĐÀO TẠO

Khi thay đổi vai trò và trách nhiệm, bạn có thể thấy rằng những thành viên có phẩm chất tốt trước đây lại thiếu khả năng hoàn thành mục tiêu mới trong hiện tại. Vậy, nhân viên của bạn sẽ cần những kỹ năng nào cho các vai trò trong tương lai? Ví dụ, trong bối cảnh công nghệ đang thay đổi nhanh chóng, họ có kiến thức để làm việc với những phần mềm máy tính mới nhất hay không? Bạn cần khuyến khích mọi người triển khai chiến lược hiệu quả hơn, nếu điều đó gắn kết với hoạt động kinh doanh bình thường, chẳng hạn như áp dụng máy tính và phần mềm vào quá trình triển khai. Nên nhớ rằng mọi người không cần phải nắm vững những kỹ năng mới hay học thuộc những dữ kiện nếu chúng có thể được cung cấp bằng công nghệ khi cần thiết.

## TƯỞNG THƯỞNG

Hãy kiểm tra xem hệ thống tưởng thưởng trước đây có còn phù hợp với môi trường mới nữa hay không. Nếu bạn đã thay đổi mục tiêu, vai trò và trách nhiệm, có thể bạn phải đưa ra những phần thưởng và sự khích lệ mới. Nên nhớ rằng việc cố vấn và huấn luyện là một phần quan trọng của môi trường hoạt động, nơi bạn liên tục cố gắng cải tiến dịch vụ đối với khách hàng và năng lực hoạt động của nhóm. Hãy hỗ trợ cho nhóm khi cần thiết để có thể thực hiện tốt công việc mới, và giúp những người hữu quan thực thi vai trò ở mức cao nhất. Sự công nhận và phản hồi cũng quan trọng như phần thưởng tài chính. Cần phản hồi khi mọi người làm đúng cũng như khi họ làm sai. Có ai trong nhóm của bạn hỏi rằng: "Tôi không biết mình làm việc tốt hay không nữa?". Nếu có, bạn vẫn còn nhiều việc để thống nhất về mục tiêu, vai trò, trách nhiệm và cả những phần thưởng.

### ▼ HÃY NÓI LỜI CẢM ƠN

*Một trong những hình thức tưởng thưởng dễ nhất và hiệu quả nhất là nói lời cảm ơn khi một công việc được thực hiện tốt. Khen ngợi cá nhân trước các thành viên trong nhóm sẽ khẳng định lại thông điệp và truyền được sự tự tin.*



## THEO DÕI QUÁ TRÌNH THỰC HIỆN

**Đ**ể giữ cho kế hoạch đi đúng hướng, cần giám sát chặt chẽ tiến độ của cả kế hoạch hoạt động lẫn dự án thay đổi. Hãy tổ chức hệ thống báo cáo của nhóm để biết được những thiếu sót hay những vấn đề cần chỉnh sửa, và nghiên cứu tiến trình trong toàn tổ chức nếu nó có tác động đến kế hoạch của bạn.

**90** Chỉ cung cấp cho mọi người mức độ chi tiết mà họ thực sự cần.



### ▲ CHỈ RA CÁC VẤN ĐỀ

*Hãy sử dụng một hệ thống đèn giao thông xanh, đỏ, và vàng để theo dõi tiến độ. Tín hiệu vàng và đỏ cho thấy có vấn đề cần phải được giải quyết trong cuộc họp đánh giá tiếp theo.*

### TỔ CHỨC HỆ THỐNG BÁO CÁO

Báo cáo quá trình hoạt động phải thể hiện được những tiến bộ đã đạt được so với mục tiêu đặt ra cho đến hiện tại. Có thể sử dụng những chỉ số màu đỏ, màu vàng và màu xanh để phác thảo tiến trình. Ví dụ, nếu bạn hoạt động được nửa năm với mục tiêu là sản xuất được 1000 đơn vị, và bạn đã sản xuất được hơn 500 đơn vị, thì trạng thái của mục tiêu sẽ là “màu xanh”. Nếu bạn gặp nhiều vấn đề và chỉ sản xuất được có 380 đơn vị, thì trạng thái của mục tiêu này sẽ là “màu vàng”, và mục này cần được đưa vào thảo luận vào cuộc họp xét duyệt lần sau. Nếu bạn chỉ sản xuất được 150 đơn vị, chỉ số trạng thái sẽ là “màu đỏ”. Tín hiệu này thể hiện rằng cần hành động khẩn cấp, nếu không sẽ không thể hoàn thành mục tiêu ban đầu.

### THEO DÕI DỰ ÁN THAY ĐỔI

Bạn cũng có thể sử dụng chỉ số màu đỏ, màu vàng và màu xanh để theo dõi những dự án thay đổi. Nếu hầu hết các cột mốc đều đạt được, thì trạng thái là màu xanh. Nếu có vấn đề, thì giám đốc hay thành viên có trách nhiệm trong dự án thay đổi cần

cảnh báo với cả nhóm rằng trạng thái đã chuyển sang màu vàng. Nếu có vấn đề nghiêm trọng, nhóm phải được thông báo về trạng thái màu đỏ ngay lập tức, và phải đề xuất một chương trình hành động để cải thiện tình hình.

## ĐÁNH GIÁ TIẾN ĐỘ CỦA NGƯỜI KHÁC

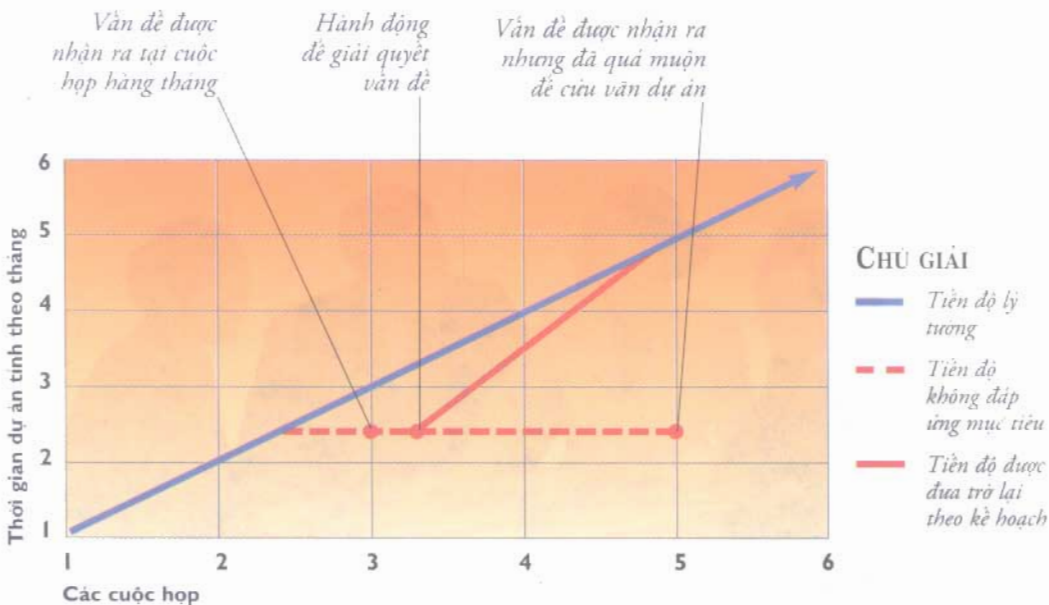
Ngoài việc lập báo cáo cho chính mình, bạn cũng cần phải kiểm tra sát sao quá trình thực hiện của những người ngoài nhóm nếu tiến độ của họ có khả năng ảnh hưởng đến mục tiêu hoặc dự án thay đổi của bạn. Ví dụ, nếu năng lực sản xuất một loạt hàng hóa mới bị suy giảm và bạn là giám đốc kinh doanh với mục tiêu bán một số lượng sản phẩm nào đó, bạn cần phải biết về sự thiếu hụt. Hãy cố thuyết phục mọi người ở những bộ phận khác sử dụng cùng một phương pháp chuẩn để lập báo cáo, bởi vì việc này sẽ giúp mọi người hiểu chúng dễ dàng hơn. Để chắc chắn rằng thông tin trong báo cáo kịp thời và chính xác, phải định rõ trách nhiệm cho một người nào đó. Hãy phân công nhiệm vụ này cho thành viên trong nhóm, tốt nhất là cho một người chịu trách nhiệm về một số điểm trong báo cáo. Hãy nhấn mạnh tầm quan trọng của việc duy trì các báo cáo rõ ràng và cập nhật – và hy vọng rằng những người khác sẽ noi gương bạn.

**91** Theo dõi không chính thức bằng cách lắng nghe, quan sát và giao tiếp.

**92** Cập nhật thông tin về sự thay đổi trong những lĩnh vực khác của tổ chức.

### ▼ THEO DÕI HIỆU QUẢ

Biểu đồ dưới đây cho thấy tầm quan trọng của một hệ thống giám sát nhằm cảnh báo về khoảng cách giữa mục tiêu và tiến độ trước khi vấn đề trở nên nghiêm trọng. Sau điểm đó, việc đưa dự án thay đổi trở lại đúng hướng có thể là một nhiệm vụ bất khả thi. Những mục tiêu tác nghiệp cần được giám sát hàng tuần thay vì hàng tháng.



## TỔ CHỨC XÉT DUYỆT

**N**hững cuộc họp xét duyệt hàng tháng cho phép bạn kiểm tra các vấn đề nghiệp vụ hàng ngày và giải quyết những vấn đề được nhấn mạnh trong các báo cáo tiến độ. Cũng rất cần phải dành thời gian để nghiên cứu chiến lược tổng thể và đảm bảo rằng nó vẫn còn phù hợp.

- 94** Quy định nghiêm khắc trong việc bắt đầu và kết thúc cuộc họp đúng giờ.

### TIỀN HÀNH XÉT DUYỆT ▼

*Đề cập đến những vấn đề khẩn cấp trước, tạo cơ hội cho mỗi thành viên nhóm lần lượt đưa ra giải pháp. Nếu không có giải pháp rõ ràng, hãy ủy nhiệm cho những người phù hợp giải quyết vấn đề sau cuộc họp.*

*Lãnh đạo nhóm bắt đầu buổi xét duyệt bằng cách thảo luận vấn đề khẩn cấp*

*Thành viên chịu trách nhiệm về dự án thay đổi giải thích các vấn đề*

*Đồng nghiệp đề xuất giải pháp sửa đổi*

*Thành viên thông thạo hỗ trợ đưa mục tiêu trở lại đúng hướng*



- 93** Phải tỏ ra kiên quyết khi điều hành các cuộc họp; gắn các cuộc họp với điểm mấu chốt.

### XÉT DUYỆT TIẾN ĐỘ

Cũng như bạn giám đốc, nhóm nên gặp nhau một tháng một lần là lý tưởng. Hãy sử dụng những chỉ số về tình trạng – đỏ, vàng hay xanh – để lập thứ tự trong chương trình nghị sự. Nên kiểm tra những hoạt động đã thực hiện bằng cách hỏi xem mình đã làm những gì, và dự kiến kết quả sẽ như thế nào nếu bạn không can thiệp. Hãy nghiên cứu những dự án thay đổi và đánh giá xem bạn có thực sự thay đổi theo cách đã dự định không. Cuối cùng, hãy kiểm tra lại những giải pháp ban đầu. Liệu kế hoạch của bạn có còn hiệu lực ở tất cả các mặt hay không? Câu trả lời sẽ gợi ý những cách thay đổi cách thức làm việc.

## GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Hãy thảo luận những vấn đề cần hành động tức thời. Ví dụ, nếu xuất hiện sự trì hoãn trong việc cung cấp sản phẩm cho một khách hàng quan trọng, cả nhóm cần quyết định sẽ phải làm gì, ai là người chịu trách nhiệm giải quyết vấn đề này, và đưa ra kỳ hạn để tìm ra giải pháp. Việc thảo luận tiến độ so với dự án thay đổi luôn hữu ích, và thường là cả nhóm sẽ có nhiều điều đóng góp. Nếu một vấn đề thường xuyên được đưa ra thảo luận và không có tiến bộ, hãy kiểm tra xem hành động nào là khả thi, và hãy thay đổi kế hoạch chứ không nên để vấn đề trở nên trầm trọng hơn.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Nếu dự án thay đổi diễn ra trong thời gian dài, cần đảm bảo rằng nó phải luôn mới mẻ trong tâm trí mọi người.
- Toàn bộ nhóm nên tham gia thảo luận về dự án thay đổi nếu nó tiến triển chậm hơn mong đợi.
- Sẽ rất có ích khi có sự hiện diện của cấp trên trong một số cuộc họp xét duyệt, đặc biệt nếu bạn dự trù trước khả năng cần phải xin thêm nguồn lực.

**95** Nếu kế hoạch không có hiệu lực, hãy tiến hành thay đổi ngay chứ không nên để về sau.

**96** Nên sử dụng những cuộc họp xét duyệt để kiểm nghiệm những ý tưởng mới so với phương án kinh doanh.

## XÉT DUYỆT CHIẾN LƯỢC

Hãy sử dụng các cuộc họp hàng tháng để tập trung vào những mục tiêu nghiệp vụ và những dự án thay đổi đang được triển khai. Bạn cũng nên thường xuyên tổ chức những cuộc họp kéo dài hơn để đánh giá lại chiến lược nếu muốn duy trì sự phù hợp của kế hoạch, và đảm bảo rằng nó vẫn là kế hoạch tốt nhất mà nhóm có thể đặt ra. Hãy kiểm tra lại những giả định mà bạn đã xác định ở giai đoạn thu thập dữ kiện để khẳng định rằng chúng vẫn là những dự đoán tốt nhất. Thường thì bạn không cần quay trở lại giai đoạn xác định mục đích, hoặc thẩm tra lợi thế cạnh tranh, hoặc phân định ranh giới trong các cuộc họp hàng quý, nhưng bạn vẫn có thể phải phân nhóm lại những thị trường sản phẩm, thay đổi trọng điểm đối với thị trường sản phẩm, và kiểm tra lại ngân sách.

### NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Nhớ nhắc mọi người rằng dự án thay đổi hoàn thành cuối cùng sẽ mang lại lợi ích cho họ.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Mong chờ mọi người hành động trong dự án thay đổi.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Không nên chấp nhận những lời biện hộ rằng áp lực hàng ngày gây trở ngại cho công việc của dự án thay đổi.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Không nên để quá một tháng mới tiến hành xét duyệt một lần.</li> </ul> |
|---|---|

**97** Hãy xem xét những thay đổi trong khuôn mẫu phương án kinh doanh nếu cần thiết.



## LINH HOẠT TRONG CHIẾN LƯỢC

Một vị tướng trong quân đội đã từng nói: “Không có kế hoạch nào có thể tồn tại khi trực diện với kẻ thù”. Tương tự, người ta cho rằng không có kế hoạch chiến lược nào có thể tồn tại khi tiếp xúc với thị trường. Hãy sẵn sàng thay đổi kế hoạch trong những hoàn cảnh mới và khi những điều không dự báo trước được xảy ra.

**98** Hãy hướng đến việc cải tiến liên tục để tạo sự linh hoạt trong chiến lược.

### KỶ VỌNG NHỮNG ĐIỀU BẤT NGỜ

Không phải tất cả các tình huống đều có thể dự đoán trước được. Những sự kiện bên ngoài có thể buộc bạn phải đánh giá lại phần cơ bản của kế hoạch chỉ trong một thời gian ngắn sau khi triển khai. Mỗi thay đổi cơ bản, như việc đối thủ cạnh tranh triển khai một sản phẩm mới hoặc một khách hàng quan trọng chuyển sang một công ty khác, đều có ảnh hưởng lớn đến chiến lược. Bất cứ khi nào vấn đề này xảy ra – chắc chắn là hàng năm, bạn phải tái thẩm tra kế hoạch để điều chỉnh phương hướng tổng thể.



Nhóm hoàn tất kế hoạch chiến lược

Trong cuộc họp xét duyệt, nhóm nhận thấy nhu cầu phải thay đổi kế hoạch

Nhóm trì hoãn việc xét duyệt và không thể nhận ra nhu cầu thay đổi

Nhóm không thể đáp ứng nhu cầu và khách hàng cảm thấy mất niềm tin



### ▲ ĐIỀU CHỈNH CHO PHÙ HỢP VỚI THAY ĐỔI

Trong ví dụ này, một nhóm phải đối mặt với những thay đổi bên ngoài của thị trường. Nhóm làm việc hiệu quả sẽ thảo luận về những thay đổi, quyết định thay đổi kế hoạch, và thông báo cho khách hàng, củng cố niềm tin của họ vào nhóm. Nhóm không nhận ra sự thay đổi, hay lờ nó đi, sẽ có nguy cơ mất khách hàng.

**99** Lắng nghe những điều nhà cung cấp nói về những thay đổi trong ngành của họ.

*Khách hàng có ấn tượng với suy nghĩ nhìn xa trông rộng và giá tăng giao dịch*



### TÀI THĂM TRA CHIẾN LƯỢC

Chiến lược ở cuối năm hoạch định có thể khác biệt rất lớn so với kế hoạch ban đầu, nhưng nếu cả nhóm đã áp dụng những tiêu chuẩn thống nhất cho việc đánh giá các phương án kinh doanh, nó vẫn phản ánh được tốc độ và phương hướng phát triển tốt nhất. Lợi ích của việc sử dụng khuôn mẫu phương án kinh doanh sẽ được xem xét lại khi nhóm thay đổi chiến lược. Với việc mổ xẻ sự thay đổi so với khuôn mẫu phương án kinh doanh, như áp dụng trọng điểm mới vào thị trường sản phẩm, bạn sẽ nhận thấy được những cơ hội nào có thể khai thác. Cuối cùng, sẽ có những lúc mà ngay cả khuôn mẫu phương án kinh doanh cũng có thể được xét duyệt lại. Nhưng đó chính là tất cả những điều mà tư duy chiến lược muốn đề cập: luôn cập nhật và cải tiến không ngừng.

### ĐIỀU CHỈNH LỘ TRÌNH

Hãy sẵn sàng thay đổi kế hoạch chiến lược khi cần thiết. Trên thực tế, một trong những lợi ích của việc phát triển một kế hoạch chiến lược tốt chính là, thậm chí trong những môi trường kinh doanh phát triển nhanh chóng, chiến lược này vẫn tạo cơ sở để đánh giá các cơ hội. Để làm việc hiệu quả, cả nhóm phải liên tục thử thách những phương thức kinh doanh hiện tại, tìm cách thay đổi và cải tiến những phương cách đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Những cuộc họp xét duyệt sẽ là nền tảng tuyệt vời để thảo luận về những ý tưởng này. Ví dụ, nếu một dự án được ưa thích về một sản phẩm mới trở nên không còn phù hợp do đối thủ cạnh tranh cung cấp một sản phẩm khác hoàn toàn tốt hơn, thì một tình huống khó khăn sẽ nảy sinh. Hệ thống xét duyệt của bạn phải cho phép nắm bắt những cơ hội mới, đồng thời cũng phải có cơ chế loại bỏ những ý tưởng chỉ rất hay lúc ban đầu. Những cơ hội mới đòi hỏi phải có nguồn lực và dĩ nhiên là những nguồn lực này phải được chuyển từ những hoạt động hay dự án hiện tại.

**100** Hãy đảm bảo rằng bạn phản ứng lại sự thay đổi với lòng dũng cảm và sự quyết tâm.

**101** Nên nhớ rằng tư duy chiến lược phải vừa thú vị vừa có tinh thử thách.

## ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

Hãy đánh giá khả năng tư duy chiến lược bằng cách trả lời những câu dưới đây, đánh dấu lựa chọn gần với kinh nghiệm của bạn nhất. Nên trung thực: nếu câu trả lời là “không bao giờ”, hãy chọn phương án 1; nếu là “luôn luôn”, hãy chọn phương án 4 v.v... Sau đó cộng tất cả điểm lại và xem phần Phân tích để biết đánh giá về khả năng của bạn. Hãy sử dụng câu trả lời của mình để xác định xem những phần nào cần được cải tiến nhất.

## LỰA CHỌN

1. Không bao giờ
2. Thỉnh thoảng
3. Thường xuyên
4. Luôn luôn

**1** Tôi biết kế hoạch của mình trong hai năm tới.

1	2	3	4
---	---	---	---

**2** Tôi có đủ những thông tin cơ sở cần thiết để ra quyết định.

1	2	3	4
---	---	---	---

**3** Tôi nói chuyện với mọi người tham gia vào chiến lược về vai trò và trách nhiệm của họ.

1	2	3	4
---	---	---	---

**4** Tôi thảo luận chiến lược của mình với tất cả những người liên quan.

1	2	3	4
---	---	---	---

**5** Tôi thường xuyên tổ chức các cuộc họp hoạch định nhóm.

1	2	3	4
---	---	---	---

**6** Tôi luôn tin rằng mình là người đi trước trong cạnh tranh.

1	2	3	4
---	---	---	---

**7** Tôi có thể dự đoán chính xác những yêu cầu của khách hàng.

1      2      3      4

**8** Tôi biết cách thu được lợi thế tốt nhất từ công nghệ mới.

1      2      3      4

**9** Tôi có thể biết rõ những tiêu chí mua hàng cập nhật nhất của khách hàng.

1      2      3      4

**10** Tôi biết những nội dung trong web site của các đối thủ cạnh tranh.

1      2      3      4

**11** Tôi thường xuyên thảo luận các quá trình kinh doanh nội bộ với cả nhóm.

1      2      3      4

**12** Tôi sử dụng phương pháp phân tích SWOT hàng ngày.

1      2      3      4

**13** Tôi hiểu được lợi thế cạnh tranh mới nhất của mình.

1      2      3      4

**14** Tôi bàn luận với những người lãnh đạo nhóm khác về chiến lược.

1      2      3      4

**15** Tôi thảo luận những thay đổi trong chiến lược với khách hàng và nhà cung cấp.

1      2      3      4

**16** Tôi sử dụng khuôn mẫu phương án kinh doanh để kiểm tra xem những ý tưởng mới có phù hợp với chiến lược không.

1      2      3      4

**17** Tôi đảm bảo rằng những thành viên trong nhóm biết những tiêu chí cần phải thông qua cho những ý tưởng mới.

1	2	3	4
---	---	---	---

**18** Tôi đảm bảo rằng cả nhóm luôn luôn hoạt động trong phạm vi chiến lược.

1	2	3	4
---	---	---	---

**19** Tôi đã xác lập những ưu tiên hợp lý cho thị trường sản phẩm.

1	2	3	4
---	---	---	---

**20** Tôi tập trung nguồn lực vào thị trường mới có tiềm năng nhưng lợi nhuận chỉ trong ngắn hạn.

1	2	3	4
---	---	---	---

**21** Tôi biết cân đối chi phí so với ngân sách.

1	2	3	4
---	---	---	---

**22** Tôi biết doanh số thực sự so với mục tiêu.

1	2	3	4
---	---	---	---

**23** Tôi biết chính xác cả nhóm cần cải tiến những kỹ năng nào.

1	2	3	4
---	---	---	---

**24** Tôi đảm bảo rằng những thành viên trong nhóm thực hiện dự án thay đổi một cách nghiêm túc.

1	2	3	4
---	---	---	---

**25** Tôi có một kế hoạch chiến lược với đầy đủ tài liệu và luôn được cập nhật.

1	2	3	4
---	---	---	---

**26** Tôi biết những nguy cơ đối với việc hoàn thành mục tiêu.

1	2	3	4
---	---	---	---

**27** Tôi thấy rằng mọi người cần biết về chiến lược đều đã được thông tin đầy đủ.

1      2      3      4

**28** Tôi biết rằng những thành viên trong nhóm xem mục tiêu của họ là hợp lý nhưng đây thách thức.

1      2      3      4

**29** Tôi xét duyệt và cập nhật kế hoạch một cách đều đặn.

1      2      3      4

**30** Tôi chấp nhận những chuẩn mực của cả công ty khi lập báo cáo.

1      2      3      4

**31** Tôi chỉ yêu cầu những người cần có mặt tham gia các cuộc họp xét duyệt.

1      2      3      4

**32** Tôi đảm bảo rằng chiến lược của mình phù hợp với những chiến lược khác của đồng nghiệp.

1      2      3      4

## PHÂN TÍCH

Bạn đã hoàn thành bản đánh giá cho chính mình, hãy cộng điểm số và kiểm tra năng lực thực hiện của mình bằng cách đọc những đánh giá tương ứng. Dù bạn đã đạt được bất cứ mức độ thành công nào trong tư duy chiến lược, thì vẫn phải nhớ rằng luôn có chỗ cần phải cải thiện. Hãy xác định những điểm yếu nhất, và tham khảo những phần phù hợp để tìm ra lời khuyên và gợi ý thực tế nhằm giúp bạn phát triển và rèn luyện những kỹ năng của mình.

**32 - 64:** Hoạt động của bạn chỉ có tính phản ứng, và bạn không dành đủ thời gian cho tư duy chiến lược. Hãy chọn một hoặc hai bước

riêng lẻ từ quá trình hoạch định và thực hiện chúng đến kết quả cuối cùng.

**65 - 95:** Bạn là một nhà tư duy chiến lược hợp lý, nhưng vẫn cần phải tìm ra một số điểm yếu để cải thiện.

**96 - 128:** Bạn là một nhà tư duy chiến lược tốt, nhưng không được tự mãn.



**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

*Chịu trách nhiệm xuất bản:*  
**TRẦN ĐÌNH VIỆT**

---

Biên tập : Đào Trọng Đức  
Trình bày : Lê Công Bằng  
Sửa bản in : Vân Anh  
Thực hiện : First News

---

**NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1

ĐT: 8225340 – 8296764 – 8220405 – 8223637 – 8296713

---

In lần thứ 1. Số lượng 1.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Xi nghiệp In CTy Văn hóa Phương Nam. Giấy đăng ký kế hoạch xuất bản số 859-170/XB-QLXB do CXB cấp ngày 17/7/2003 và giấy trích ngang số 977/TNKHXB-2004. In xong và nộp lưu chiểu tháng 11/2004.



# CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

## STRATEGIC THINKING TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

Những hướng dẫn và kinh nghiệm thực tế giúp bạn cách xác lập mục tiêu, nhận định xu hướng thị trường, đánh giá rủi ro và phát triển kế hoạch kinh doanh linh hoạt, hiệu quả nhất.

Những phương pháp, phân tích tối ưu và tư duy khoa học sẽ giúp bạn cách chuẩn bị tối ưu nhất cho các kế hoạch công việc hoạch định, phát triển và triển khai các chiến lược.

Các minh họa, biểu đồ thực tế, khoa học và dễ hiểu cùng các ví dụ cụ thể giúp bạn hiểu tường tận và hình dung rõ ràng cách tư duy chiến lược, cách thực hiện để đạt kết quả tốt nhất.

## BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG TRONG KINH DOANH

**CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ**

**LEADING EFFECTIVELY**  
**LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ**

- CHẤT LƯỢNG ĐẠO LẠC
- KINH NGHIỆM
- MỸ NĂNG
- VAI TRÒ
- HIỆN LỰC
- THAY ĐỔI
- SẴN SÀNG
- QUẢN LÝ NHÓM
- QUẢN LÝ
- QUẢN LÝ
- THUYẾT TRÌNH HIỆU QUẢ

**CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ**

**SELLING SUCCESSFULLY**  
**PHÁT TRIỂN KINH DOANH**

- THƯỜNG THẮT
- KHẢ NĂNG THỊ BÁT
- MỤC TIÊU
- THUYẾT PHỤC
- CHIẾN LƯỢC
- MỤC TIÊU
- HỢP MẶT
- PHẢN HỒI
- KỸ THUẬT
- KỸ NĂNG
- CỜ Y
- HOÀN TẤT

**CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ**

**EFFECTIVE PUBLIC RELATIONS**  
**KỸ NĂNG GIAO TIẾP**

- CHƠI THƯỜNG
- HÌNH ẢNH
- TÍNH TRUYỀN THÔNG
- TÍNH TRUYỀN THÔNG
- CHIẾN DỊCH
- CHIẾN LƯỢC
- TQM LỰC
- THUYẾT PHỤC
- ĐÁNH GIÁ
- KINH TIẾN HÀNH
- HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN
- KHẢ NĂNG TIẾP BÁT

**CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ**

**MOVING TO E-BUSINESS**  
**MỞ RỘNG KINH DOANH E-BUSINESS**

- TÍNH TRUYỀN THÔNG
- DỊCH VỤ
- GIÁ THỊ
- KINH TRUYỀN THÔNG
- KHÁCH HÀNG
- HOẠCH ĐỊNH
- KIẾN THỨC
- CHIẾN LƯỢC
- SẢN PHẨM
- KỸ THUẬT CÔNG NGHỆ
- TÍNH CẢNH TRANH

**CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ**

**MANAGING YOUR CAREER**  
**PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG QUẢN LÝ**

- THANH TỊCH
- SỰ HÀI LÒNG
- HOẠCH ĐỊNH
- PHÂN TÍCH
- SỰ TIẾN BỘ
- PHÂN BẰNG
- TƯ RIÊM ĐIỂM BẮN THAM
- ĐUA RA QUYẾT ĐỊNH
- ĐÁNH GIÁ CÔNG VIỆC

**CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ**

**COACHING SUCCESSFULLY**  
**ĐẠO TẠO PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC NHÂN VIÊN**

- PHẢN HỒI
- MỤC TIÊU
- TÀI NĂNG
- THÔNG TÂM
- KỸ LƯỢNG
- NIỀM TIN
- TIỀM NĂNG
- MỤC TIÊU
- LÃNH NGHỀ
- CÁCH GIẢI PHÁP
- SỰ THÔNG CẢM
- TÍNH HỒ TẮT

**CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ**

**MANAGING GLOBALLY**  
**KỸ NĂNG QUẢN LÝ TOÀN DIỆN**

- ĐIỀU KIỆN VỆ VẤN HÓA
- TÍNH TRUYỀN THÔNG
- ĐIỀU KIỆN
- ĐIỀU KIỆN
- ĐIỀU KIỆN
- ĐIỀU KIỆN
- ĐIỀU KIỆN
- ĐIỀU KIỆN
- ĐIỀU KIỆN
- ĐIỀU KIỆN
- ĐIỀU KIỆN
- ĐIỀU KIỆN

**CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ**

**MAKING DECISIONS**  
**KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH**

- HIỂU NÓ THẬT GIÀ
- ĐU ĐÁO TÍNH HIỆU QUẢ
- SỰ HỌC HỎI
- TÍNH BIẾT ĐÁO
- ĐÁNH GIÁ
- QUÁ TRÌNH
- NIỀM TIN
- MỤC TIÊU
- VAI TRÒ
- CỜ Y
- THÔNG CẢM
- THÔNG TÂM
- MỤC TIÊU
- HỆ THỐNG

**CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ**

**NEGOTIATING SKILLS**  
**NGHỆ THUẬT THƯƠNG LƯỢNG VÀ ĐÀM PHÁN**

- HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC
- ĐUA RA CÁCH ĐỐI Y
- THỎA HIỆP
- NIỀM TIN
- HIỂU ĐÍCH
- KỸ THUẬT
- LẬP LUẬN
- ĐIỀU KIỆN
- THỜI GIẢN
- VAI TRÒ
- THÔNG THẮT
- KỸ THUẬT

**CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ**

**APPRAISING STAFF**  
**PHÁT HUY TÍNH THẦN LAM VIỆC NHÂN VIÊN**

- KHẢ NĂNG GIAO TIẾP
- MỤC TIÊU
- HỒA HỢP
- THANH TỊCH
- PHÂN BẰNG
- ĐỒNG Ý
- LÃNH NGHỀ
- HIỂU QUẢ CÔNG VIỆC
- KHẢ NĂNG ĐÁM PHÁN
- TÍNH TRUYỀN THÔNG

**CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ**

**MANAGE YOUR TIME**  
**QUẢN LÝ HIỆU QUẢ THỜI GIẢN**

- TÁC VỤ
- MỤC ƯU TIÊN
- TQM LỰC
- CỜ Y
- CÁCH THIẾT LẬP
- NIỀM TIN
- MỤC TIÊU
- KỸ HẠN
- TRỞ NÓ TÂM
- DANH SÁCH
- KHỎE LƯƠNG CÔNG VIỆC
- KẾ HOẠCH
- CỠ QUYỀN
- PHÂN TÍCH
- TIẾN ĐỘ

**CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ**

**PROJECT MANAGEMENT**  
**QUẢN LÝ CÔNG VIỆC HIỆU QUẢ**

- TRAO ĐỔI THÔNG TIN
- KIỂM TRA CHẤT LƯỢNG
- ĐỊNH KỲ HẠN
- NGÂN SÁCH
- QUYẾT ĐỊNH
- NGƯỜN LỰC
- TRIỂN KHAI
- SỰ MẠO HIỆM
- ĐIỀU PHỐI CÔNG VIỆC
- HOẠCH ĐỊNH
- NIỀM TIN

**CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ**

**MANAGING TEAMS**  
**QUẢN LÝ NHÓM HIỆU QUẢ**

- KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO
- KẾ HOẠCH
- TÁC VỤ
- TÍNH LINH HOẠT
- SỰ NANG ĐỘNG
- PHỐI HỢP HỢP TÁC
- HUẤN LUYỆN
- CỜ Y
- TRUYỀN THÔNG
- MỤC TIÊU
- TÍNH CHẤT LIÊN KẾT
- SỰ ƯY QUYỀN

**CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ**

**MARKETING EFFECTIVELY**  
**TIẾP THỊ QUẢNG CÁO HIỆU QUẢ**

- KẾ HOẠCH
- HỖ TRỢ
- CHIẾN LƯỢC
- LẬP LUẬN
- HỖ TRỢ
- HỖ TRỢ
- HỖ TRỢ
- HỖ TRỢ
- HỖ TRỢ
- HỖ TRỢ
- HỖ TRỢ
- HỖ TRỢ

**CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ**

**CÂN BẰNG CÔNG VIỆC VÀ CỘNG SỐNG**

- CÁC MỐI QUAN HỆ
- NGUỒN ĐỘNG LỰC
- TÂM XÍNH
- ĐIỀU CHỈNH
- SỰ LỰU CHỌN
- TƯƠNG TƯƠNG
- HOẠCH ĐỊNH
- MỤC ƯU TIÊN
- GIÁM CẢNH THƯỜNG
- PHÂN TÍCH