

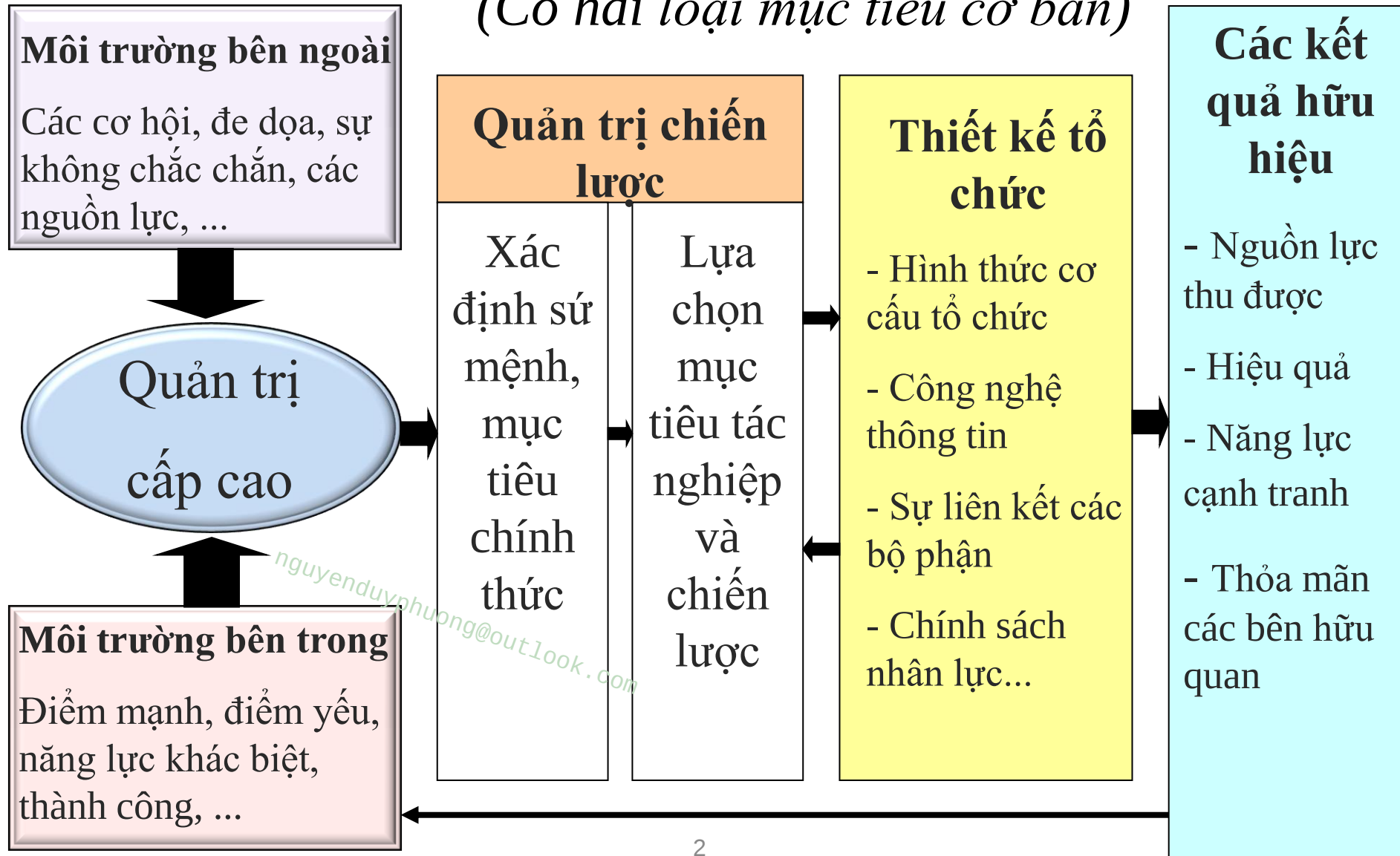
CHƯƠNG 2

CHIẾN LƯỢC, THIẾT KẾ VÀ HIỆU QUẢ TỔ CHỨC

Organization Theory and Design
Eleventh Edition
Richard L. Daft

2.1. Vai trò của chiến lược trong thiết kế TC

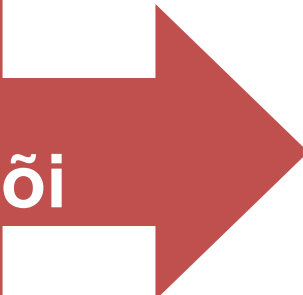
Là trạng thái mong muốn mà một TC nỗ lực để đạt được
(*Có hai loại mục tiêu cơ bản*)



2.2. Mục tiêu của tổ chức

2.2.1 Mục tiêu chính thức (sứ mệnh)

Mục tiêu chính thức (hay sứ mệnh): Định nghĩa chính thức về phạm vi và kết quả kinh doanh mà tổ chức đang cố gắng đạt tới

- 
1. Sứ mệnh
 2. Lợi thế cạnh tranh
 3. Năng lực cốt lõi

Mục tiêu tác nghiệp

1. Hiệu quả chung
2. Nguồn lực
3. Thị trường
4. Phát triển nhân nhân sự
5. năng suất
6. đổi mới và thay đổi

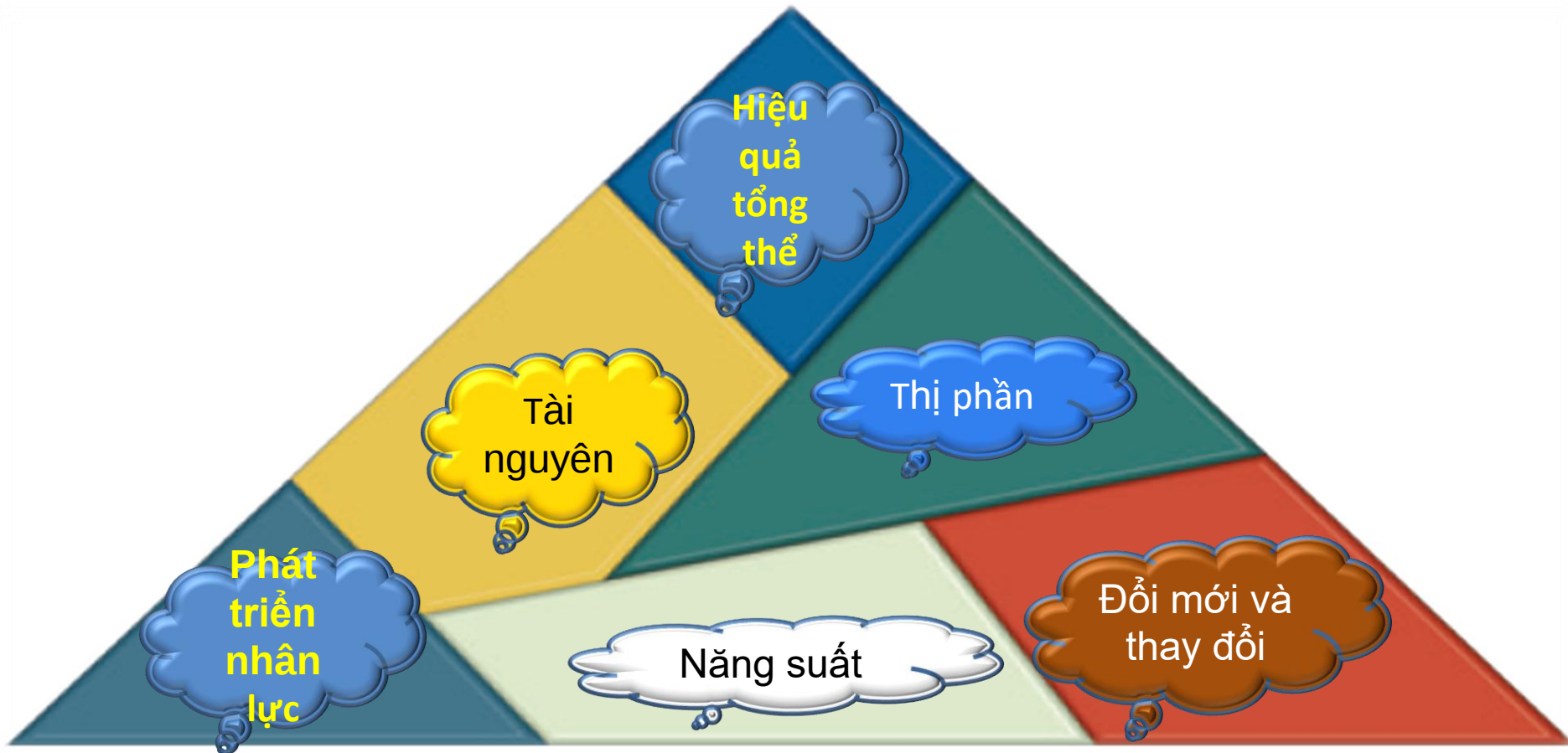
CH5. Nêu ví dụ một ngân hàng ở Việt Nam và xác định rõ mục tiêu chính thức của nó, gồm:

1. Sứ mệnh (Nhiệm vụ)
2. Tầm nhìn (chiến lược)
3. Năng lực (cốt lõi)

2.2.2. Mục tiêu tác nghiệp

Mục tiêu tác nghiệp:

Vạch ra cái đích cần đạt đến thông qua các tiến trình hoạt động cụ thể của tổ chức và giải thích những gì tổ chức đang cố gắng làm



2.2.3. Vai trò của mục tiêu

Mục tiêu chính thức

- Mục đích và các giá trị
- Tính hợp pháp

Mục tiêu tác nghiệp

- Phương hướng, động lực thúc đẩy nhân viên
- Các nguyên tắc đưa ra quyết định
- Chất lượng của hiệu quả hoạt động

2.3. Chiến lược và thiết kế tổ chức

Chiến lược là một bản kế hoạch về sự tương tác trong môi trường cạnh tranh để đạt các mục tiêu tổ chức

- **Một số mô hình chiến lược của:**
 - *Porter*
 - *Miles và Snow*

2.3.1. Chiến lược cạnh tranh của Porter

Chiến lược khác biệt: *phân biệt rõ hàng hóa và dịch vụ so với đối thủ cạnh tranh trong cùng thị trường liên quan*

Chiến lược dẫn đầu về chi phí thấp: *Tăng thị phần bằng duy trì chi phí thấp so với đối thủ cạnh tranh*

Các tổ chức có thể chọn tiếp cận tập trung vào 2 chiến lược trên theo chiều rộng hoặc hẹp trên cơ sở lợi thế cạnh tranh ở mức rộng hoặc hẹp để đạt được nhiều thị phần

Khác biệt hóa:

- Marketing hiệu quả
- Nghiên cứu cơ sở, sáng tạo
- Các chức năng phối hợp mạnh mẽ
- Danh tiếng hợp nhất với chất lượng, công nghệ

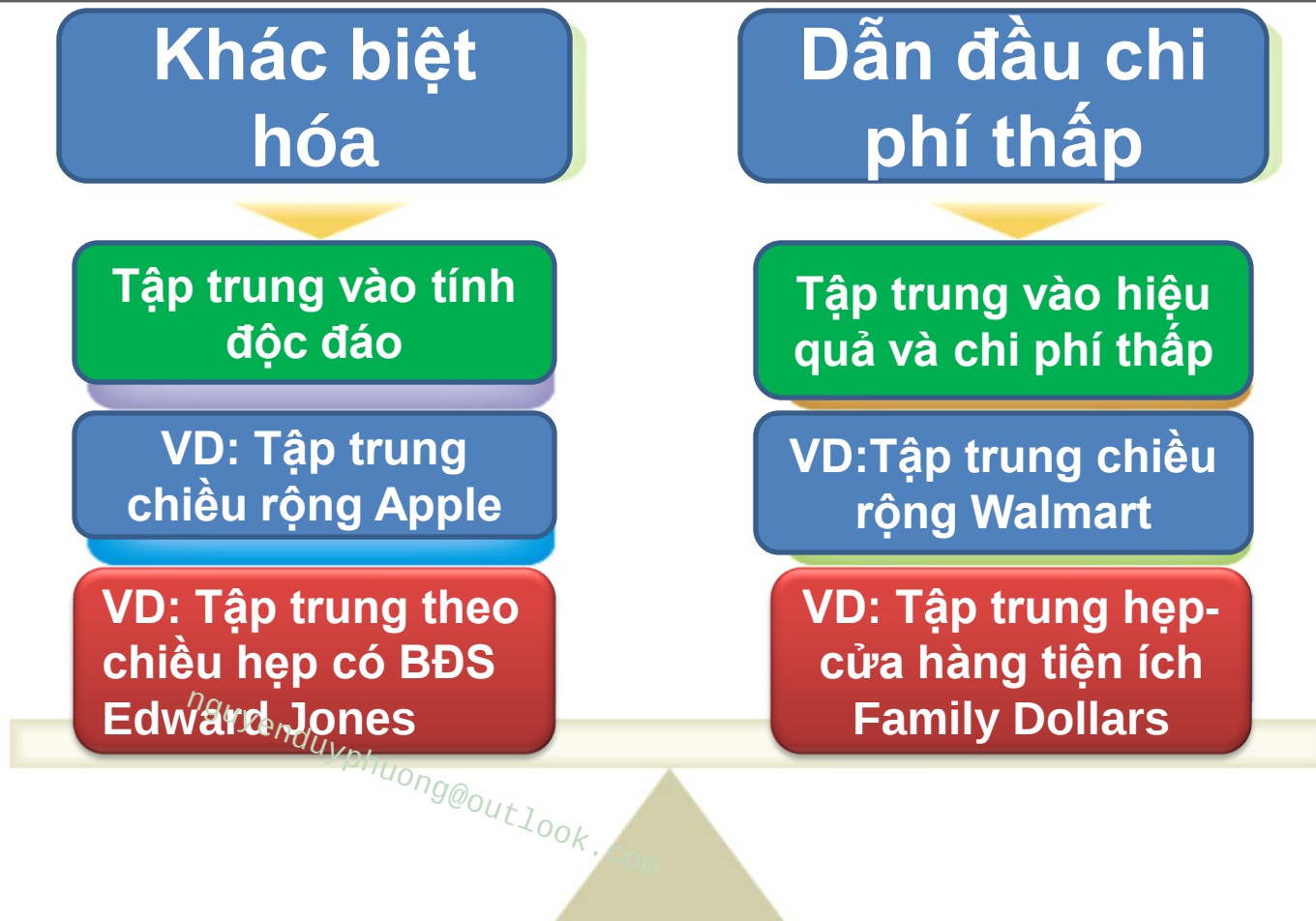
Dẫn đầu chi phí thấp:

- Kiểm soát chi phí chặt chẽ
- Hợp lý hóa các tiến trình, kỹ năng
- Tăng cường giám sát nhân viên
- Thiết kế, cải tiến sản phẩm
- Báo cáo kiểm soát thường xuyên, chi tiết

Tập trung: vào một phân khúc hay nhóm người mua cụ thể và đạt được lợi thế ở đó qua 2 chiến lược trên

2 yếu tố ảnh hưởng mô hình của Porter... (tiếp)

(Lợi thế cạnh tranh và Phạm vi cạnh tranh)



Nhà quản lý chọn một trong hai mô hình để có chiến lược tập trung

Chiến lược cạnh tranh của Porter

LỢI THẾ CẠNH TRANH

PHẠM
VI
CẠNH
TRANH

Rộng

Chi phí thấp

**DẪN ĐẦU CHI
PHÍ THẤP**

*(vd: Ryanair về
hàng không giá
rẻ)*

Dịch vụ độc đáo

SỰ KHÁC BIỆT

*(vd: Apple- Về
thiết kế, quảng
cáo Iphone)*

Hẹp

**TẬP TRUNG VÀO
CHI PHÍ THẤP**

*(vd: Edward Jones
về BĐS)*

**TẬP TRUNG VÀO
SỰ KHÁC BIỆT**

*(Vd: Puma về Dây
thể thao)*

2.3.2 Chiến lược của Miles và Snows

Các nhà quản lý nên tìm cách xây dựng chiến lược phù hợp với nhu cầu của môi trường bên ngoài, với vai trò là:

- **Người tìm kiếm**
- **Người bảo vệ**
- **Người phân tích**
- **Người phản ứng lại**

Người tìm kiếm

- **Chiến lược:**
 - + Luôn cải cách, sáng tạo
 - + Tìm cơ hội và tăng trưởng
 - + Mạo hiểm, chấp nhận rủi ro
- **Cấu trúc:** Hữu cơ, mềm dẻo, phân quyền
- **Môi trường phù hợp:** Năng động, đang tăng trưởng

Người bảo vệ

- **Chiến lược:**
 - + Giảm thiểu rủi ro
 - + Giữ thị phần hiện tại
 - + Hiệu quả bên trong, giảm chi phí
- **Cấu trúc:** Tập trung, kiểm soát chặt chẽ
- **Môi trường phù hợp:** Ổn định, độc quyền

Người phân tích

- Chiến lược:

- + Duy trì Hiệu quả và cải cách
- + Tăng trưởng
(kết hợp tìm kiếm và bảo vệ)

- **Cấu trúc:** Kiểm soát chặt chẽ & mềm dẻo

- **Môi trường phù hợp:**
Sự thay đổi điều hòa

Người phản ứng

- Chiến lược:

- + Không có sứ mệnh rõ ràng
- + Luôn có hành động đáp trả (Không hoàn toàn là chiến lược)

- **Cấu trúc:** Phụ thuộc nhu cầu cụ thể

- **Môi trường phù hợp:**
Bất kỳ

CH6. Kẻ bảng so sánh
mức độ tương ứng 2
trường phái chiến lược
của:

1.Porter

2.Miles và Snows

Để kết luận chiến lược
nào tương đồng nhau?

2.3.3 Lựa chọn chiến lược phù hợp và thiết kế tổ chức

Chiến lược tác động đến những đặc điểm bên trong tổ chức

Các nhà quản lý phải thiết kế tổ chức để hỗ trợ chiến lược cạnh tranh của công ty

nguyenduyphuong@outlook.com

Các yếu tố giả định ảnh hưởng tới thiết kế tổ chức



The Right Mix of Design Characteristics Fits the Contingency Factors

2.4. Đánh giá hiệu quả của tổ chức

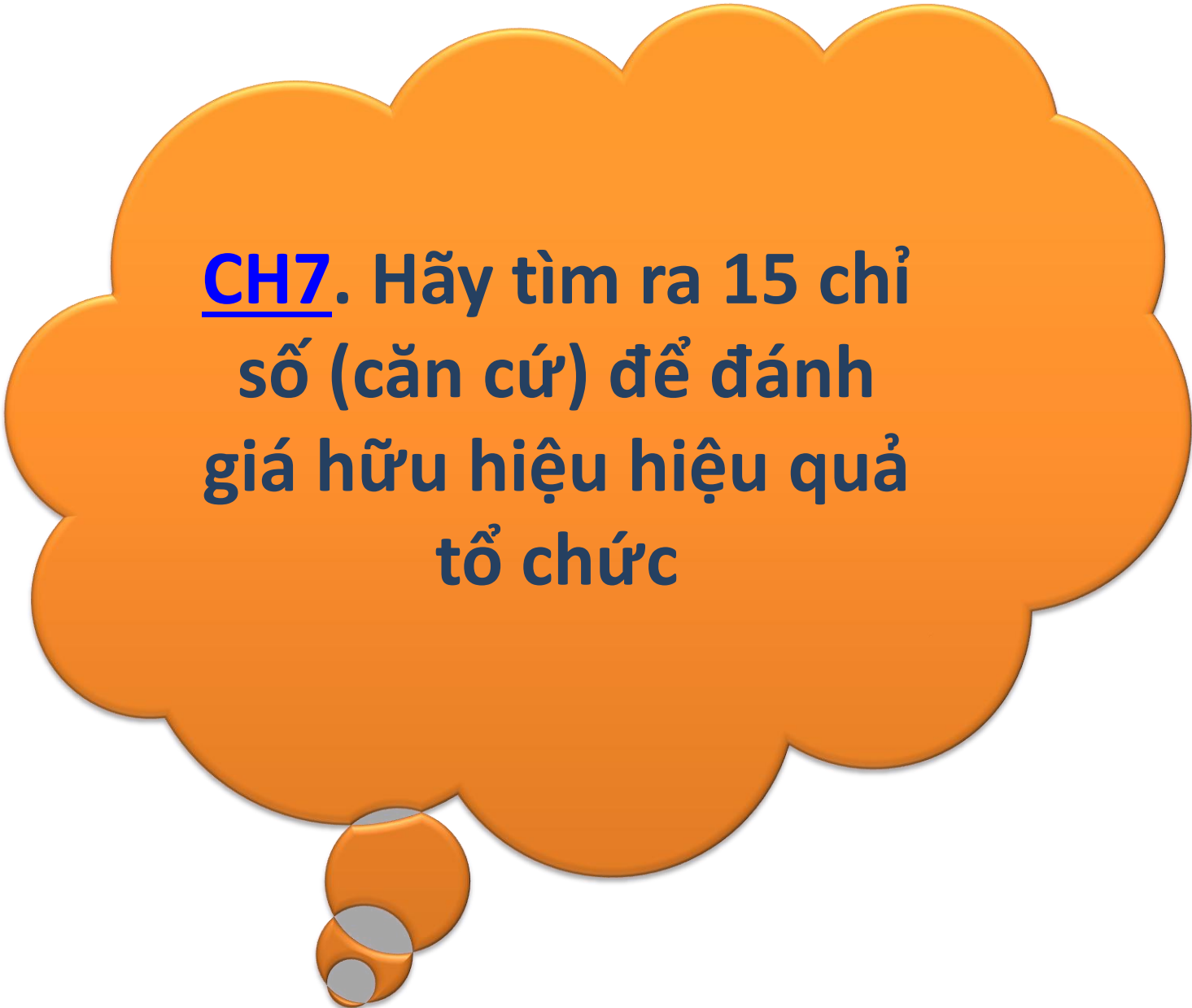
2.4.1. Khái niệm hiệu quả của tổ chức

Để đánh giá hiệu quả, xem xét một số các biến ở cả cấp độ tổ chức và phòng ban.

Hiệu quả liên quan đến các hoạt động của các tổ chức và số lượng nguồn lực được sử dụng để tạo đầu ra.

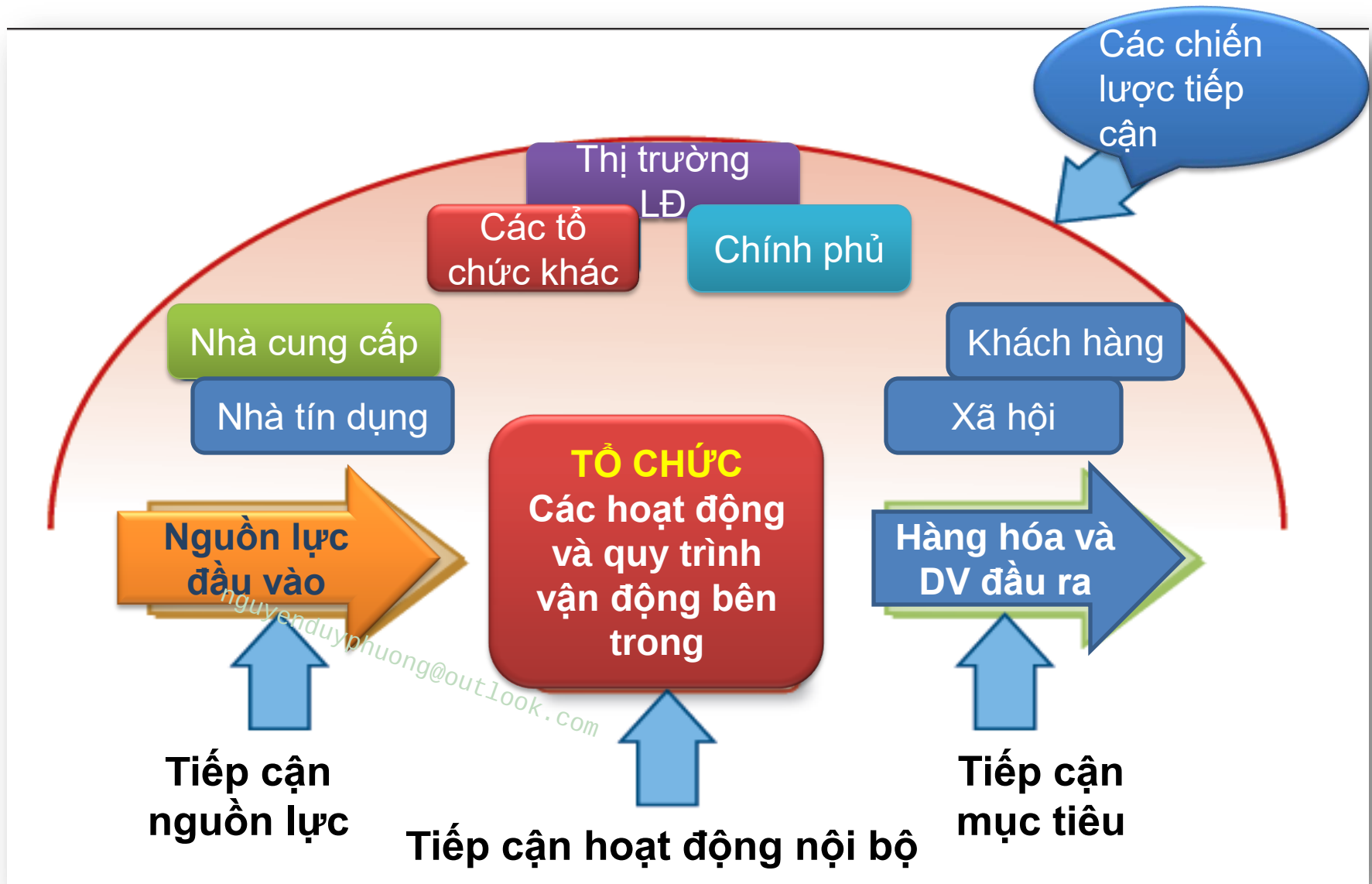
Phương pháp đo hiệu quả:

1. Tiếp cận mục tiêu
2. Tiếp cận nguồn lực
3. Tiếp cận hoạt động nội bộ
4. Tiếp cận các thành phần chiến lược



**CH7. Hãy tìm ra 15 chỉ
số (căn cứ) để đánh
giá hữu hiệu hiệu quả
tổ chức**

2.1.2: Mô hình đánh giá truyền thống



Tiếp cận nguồn lực:

Khả năng và mức độ thu hút nguồn lực khan hiếm từ môi trường (đầu vào)

- Đo lường:

- Địa vị trong thương lượng
- Khả năng nhận thức môi trường
- Duy trì hoạt động của tổ chức
- Khả năng phản ứng lại thay đổi

- **Ưu điểm:** Sử dụng khi các đo lường khác khó khăn

- **Hạn chế:** Chưa phản ánh việc sử dụng nguồn lực

Tiếp cận tiến trình bên trong:

Tính hữu hiệu là tình trạng và hiệu quả bên trong

- Đo lường:

- Sự hài lòng của nhân viên
- Hiệu quả kinh tế (tỷ lệ đầu vào/ra)

- Ưu điểm:

- Nhân lực là một lợi thế cạnh tranh
- Có thể đo lường từng bộ phận

- **Hạn chế:** Chỉ đề cập tính hữu hiệu bên trong

Tiếp cận mục tiêu

Đánh giá tính hữu hiệu qua mức độ tổ chức đạt được các kết quả đầu ra

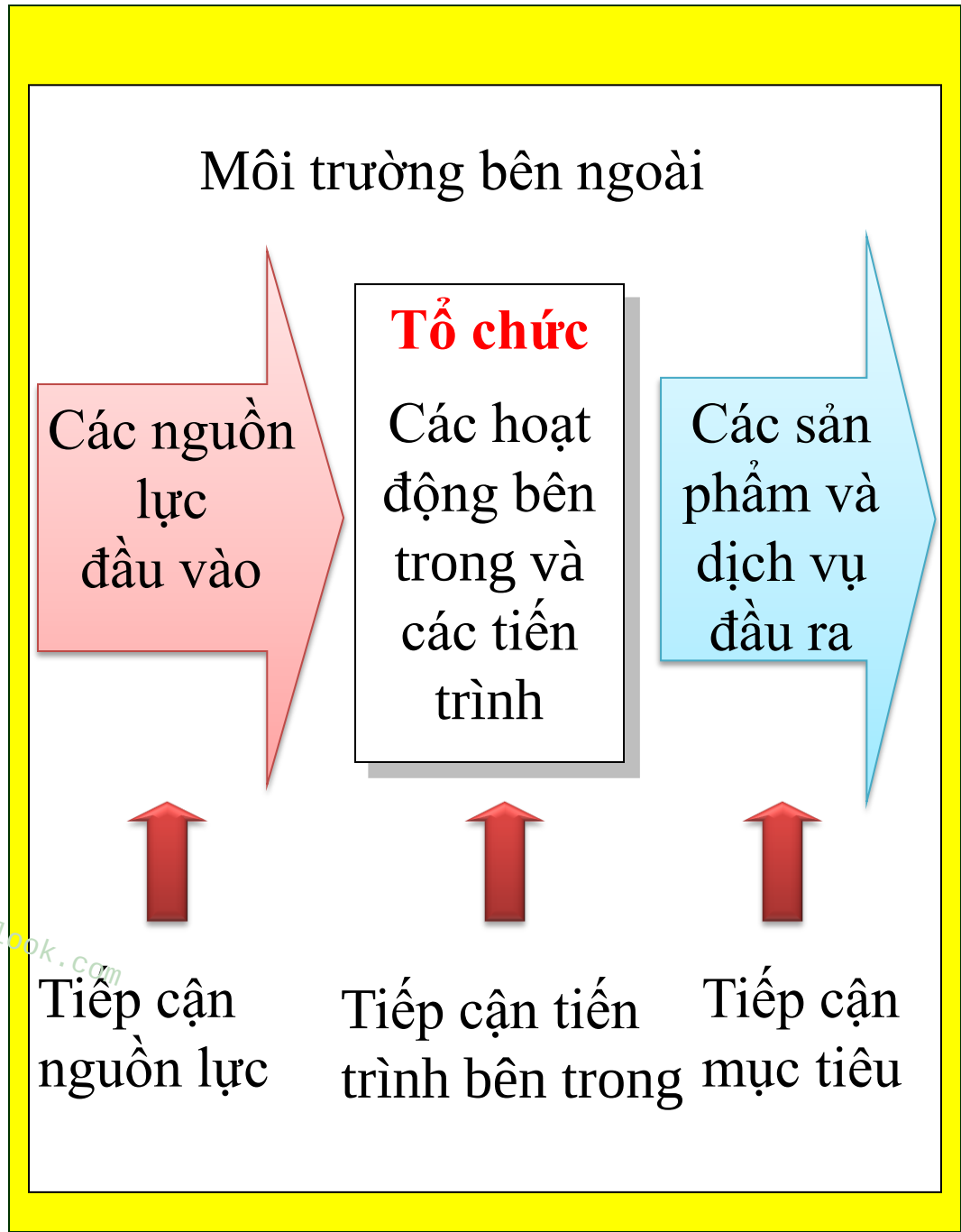
- Đo lường:

- Mục tiêu tác nghiệp
- Lợi nhuận, thị phần...
- Sử dụng các chuyên gia

- Ưu điểm:

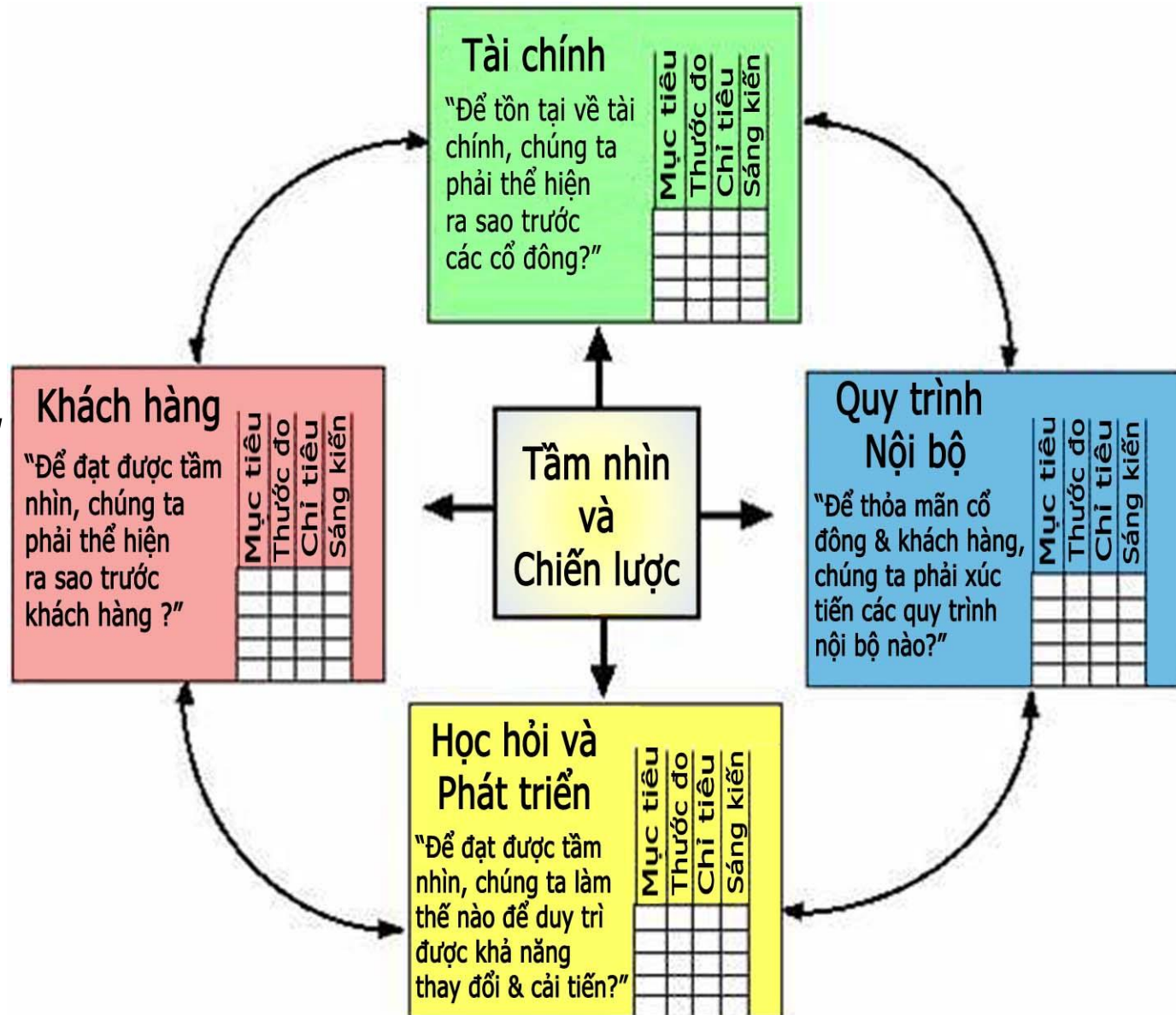
- Đầu ra là mong muốn của tổ chức
- Thường sẵn sàng để đo lường

- **Hạn chế:** Mục tiêu xung đột, định tính rất khó đo lường



2.1.2: Mô hình đánh giá thẻ điểm cân bằng

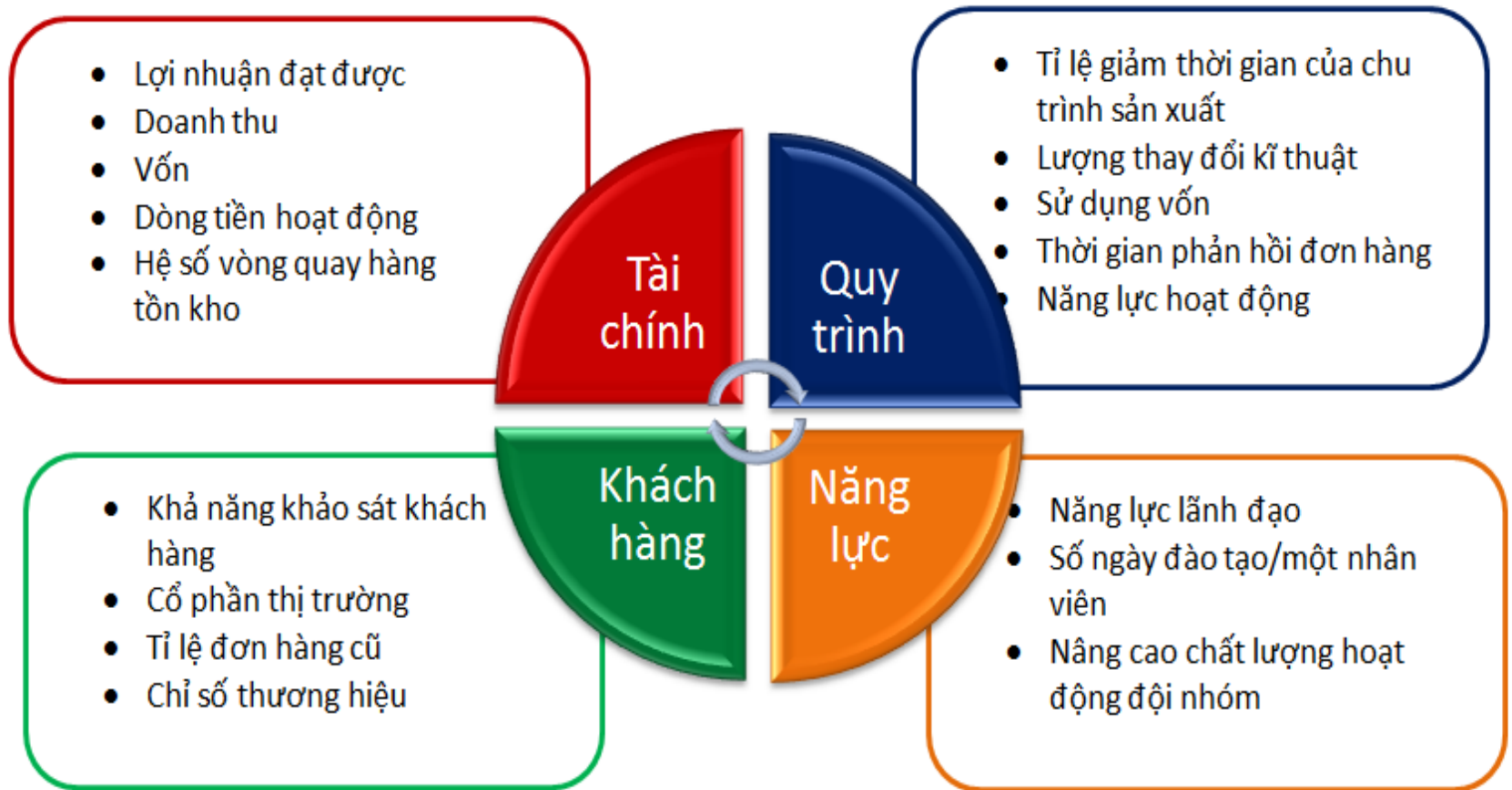
Kaplan và Norton: nếu các tổ chức muốn cải thiện hiệu họ phải tích hợp việc đo lường các tài sản vô hình vào hệ thống quản trị của mình thay vì chỉ đo kết quả tài chính



Các thẻ điểm (viễn cảnh) cân bằng

- **Chỉ số Tài chính:** đo lường hoạt động góp phần nâng cao hiệu quả tài chính ngắn hạn và dài hạn
(VD: lợi nhuận ròng và tỷ lệ hoàn vốn đầu tư)
- **Chỉ số dịch vụ khách hàng** đo lường quan điểm của khách hàng đối với tổ chức:
(VD: lòng trung thành và sự hài lòng của khách hàng)
- **Chỉ số quy trình nội bộ:** số liệu thống kê từ xác định nhu cầu - sản xuất/ cung ứng – đáp ứng nhu cầu
VD: tốc độ thực hiện hoặc chi phí cho mỗi đơn hàng
- **Tiềm năng học tập và phát triển:** số liệu về nguồn nguồn lực
(VD: đo lường sự hài lòng và gắn bó của nhân viên; đào tạo và kỹ năng của nhân viên)

Ví dụ Bộ chỉ số KPI - Key Performance Indicator là chỉ số đánh giá thực hiện công việc



Tóm tắt vấn đề cơ bản khi thiết kế TC

1. Tổ chức tồn tại cho một mục đích nhất định
2. Mục tiêu chiến lược bao gồm các lợi thế cạnh tranh và năng lực cốt lõi
3. Chiến lược có thể bao gồm nhiều yếu tố kỹ thuật
4. Có nhiều mô hình để hỗ trợ trong việc phát triển các chiến lược
5. Hiệu quả tổ chức phải được đánh giá
6. Không có cách tiếp cận phù hợp cho mọi tổ chức

BÀI TẬP THẢO LUẬN 1

1. Divide into groups of four to six members.
2. Select an organization to study for this exercise. It should be an organization for which one of you has worked, or it could be part of the university.
3. Using the exhibit “The Balanced Scorecard Approach to Effectiveness” (Exhibit 2.8), your group should list eight potential measures that show a balanced view of performance across the four categories. Use the following table.
4. How will achieving these goals help the organization to become more effective? Which goals could be given more weight than others? Why?
5. Present your chart to the rest of the class. Each group should explain why it chose those particular measures and which they think are more important. Be prepared to defend your position to the other groups, which are encouraged to question your choices.

Effectiveness Category	Goal or Subgoal	Performance Gauge	How to Measure	Source of Data	What Do You Consider Effective?
(Example)	Equilibrium	Turnover rates	Compare percentages of workers who left	HRM files	25% reduction in first year
Financial	1.				
	2.				
Customers	3.				
	4.				
Internal Business Processes	5.				
	6.				
Learning and Growth	7.				
	8.				