

QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC

Nguyễn Hữu Lam

Giảng viên Chính sách công

Chương trình Giảng dạy Kinh tế Fulbright



Tài liệu này mang giấy phép Creative Commons Attribution 4.0. Bạn được trao các quyền để sử dụng, chia sẻ, sao chép, phân phối, phân phối lại, ứng dụng, pha trộn, tùy biến và xây dựng dựa trên các tư liệu của nó, miễn là bạn ghi công của (các) tác giả gốc ban đầu và phi thương mại tài liệu. Bản sao giấy phép này có tại: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

FETP 2015-2016

Quản lý Công

Quản lý Chiến lược
07 / 07 / 2016

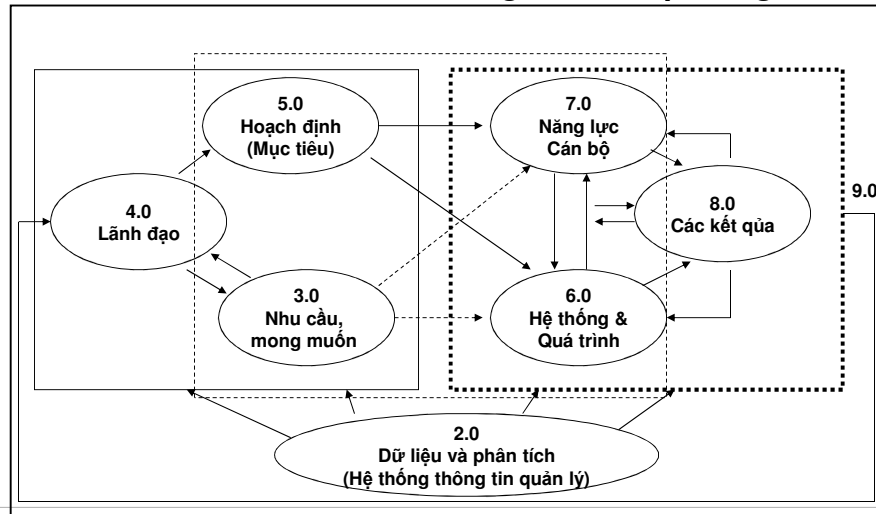


*“Thiếu vắng chiến lược, tổ chức giống như
một con thuyền không có bánh lái.”*

Joel Ross and Michael Kami

Hệ thống Quản lý Hợp nhất Cho việc Thực hiện Tuyệt hảo

1.0 Các thông số của hệ thống



Chiến lược là gì?

- Một kế hoạch rộng lớn, định hướng tương lai để tương tác với môi trường qua đó đạt tới các mục tiêu
- Một khuôn khổ cho các quyết định quản lý

Chiến lược là gì?



Quyết định Chiến lược: Các Phương diện

- Đòi hỏi các quyết định
- Đòi hỏi một lượng lớn các nguồn lực
- Ảnh hưởng tới sự thành công dài hạn
- Định hướng
- Luôn có những kết cục rộng lớn tới nhiều đơn vị và nhiều lĩnh vực khác nhau
- Đòi hỏi phải quan tâm tới môi trường

Quản lý Công: Ba Khía cạnh

► Cơ cấu và quá trình

- “Người tốt kẹt trong hệ thống xấu” - Gore (1993)
- Cơ cấu tổ chức quan trọng
- Sự phụ thuộc lối mòn (Path dependence) – QWERTY và đường hướng thay đổi

► “Khả năng”, điều mà các nhà quản lý có thể làm

- Quyết định, hành động, kết quả, và kỹ năng
- Nghiên cứu tình huống và “cách làm tốt nhất” để cải thiện khả năng

► Các giá trị thể chế hóa

- Nguồn giá trị, thay đổi theo thời gian và không gian
- “Văn hóa” có tính mềm dẻo, cần được quản lý

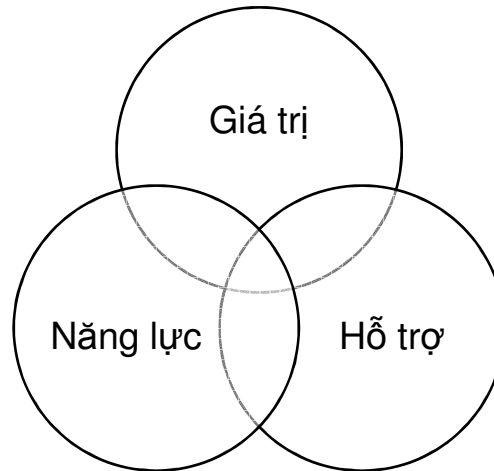
Lynn (2006)

Chiến lược Khu vực Công

- Đơn vị phân tích
- Câu hỏi 1: Chúng ta có năng lực không?
- Câu hỏi 2: Chúng ta có được sự hỗ trợ cần thiết không?
- Câu hỏi 3: Chúng ta có đang tạo ra giá trị công?

Leonard (2002), Moore (2000)

Chiến lược Khu vực Công



Quản trị Chiến lược

Một tập hợp các quyết định và những hành động dẫn tới việc hình thành và thực hiện các kế hoạch được đề ra để đạt tới các mục tiêu của tổ chức.

Center for Excellence in Management Development

Quản trị Chiến lược: Các Nhiệm vụ Quan trọng

1. Hình thành Sứ mạng
2. Phân tích môi trường (SWOT)
3. Phát triển các phương án chiến lược và nhận dạng những phương án được mong đợi nhất
4. Chọn lựa các mục tiêu dài hạn và các chiến lược tổng quát
5. Phát triển các mục tiêu hàng năm và các chiến lược ngắn hạn
6. Thực hiện các phương án chiến lược đã chọn
7. Lượng giá thành công của quá trình chiến lược

Quản trị Chiến lược: Độ Chính thức

▪ Định nghĩa

- Mức độ theo đó các thành viên, các nghĩa vụ, quyền hạn, và quyền tự do làm theo ý mình trong việc ra quyết định được cụ thể hóa

▪ Các yếu tố ảnh hưởng tới độ chính thức

- Quy mô
- Phong cách quản lý
- Độ phức tạp
- Quá trình vận hành
- Các vấn đề nảy sinh
- Mục đích của hệ thống

Những Người Đề ra Chiến lược

- **Đội quản lý chiến lược lý tưởng bao gồm**

- Lãnh đạo cao cấp của tổ chức
- Các nhà quản lý các đơn vị trực thuộc
- Các nhà quản lý chức năng
- Các nhà quản lý các chương trình

- **Đội quản lý chiến lược nhận đóng góp từ**

- Các cán bộ kế hoạch
- Các nhà quản lý các cấp trong tổ chức

- **Vai trò của Người Đứng đầu tổ chức**

- Đưa ra phương hướng dài hạn
- Lãnh trách nhiệm cao nhất cho sự thành bại của tổ chức
- Nhận những chỉ dẫn từ cấp cao hơn (hội đồng nhân dân)

Tiếp cận Tham gia: Lý do

- Rất nhiều các chủ đề chiến lược liên quan tới nhiều lĩnh vực khác nhau của tổ chức và đòi hỏi những hiểu biết về các lĩnh vực này
- Những ý tưởng từ những viễn cảnh và tài năng chuyên môn khác nhau tăng cường những nỗ lực hoạch định chiến lược
- Nỗ lực đồng đội trong việc hình thành chiến lược tăng cường sự động viên, sự tận tâm, và trách nhiệm trong việc thực hiện chiến lược và bảo đảm nó được thực hiện

Thống nhất Nỗ lực Đề ra Chiến lược

- Chiến lược của một tổ chức là một tập hợp của những khởi xướng được đề ra bởi các nhà quản lý tại tất cả các cấp độ
- Các bộ phận cấu thành chiến lược phải phù hợp với nhau
- Những tiếp cận được sử dụng để thống nhất các khởi xướng chiến lược vào một kế hoạch hành động vững chắc của toàn bộ tổ chức
 - *Truyền đạt một cách hiệu quả*
 - *Thực thi một sự chú ý thích đáng*

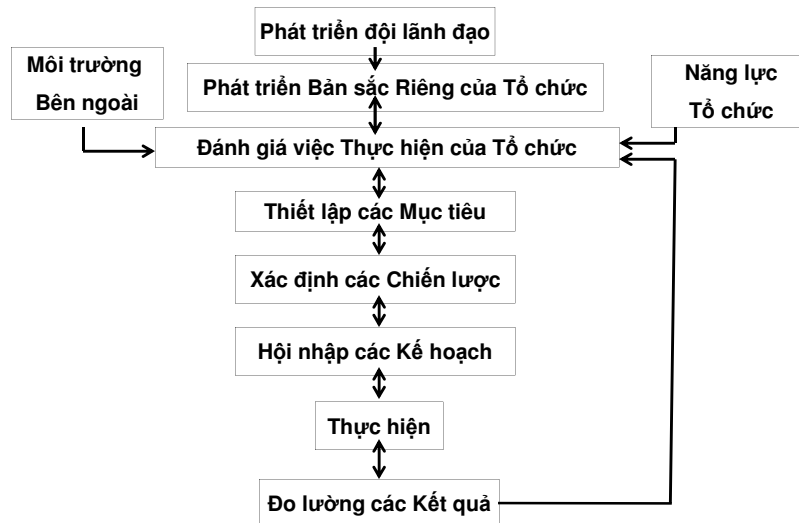
Quản trị Chiến lược: Những Lợi ích

- Nâng cao năng lực của tổ chức để ngăn chặn các vấn đề phát sinh
- Tập trung vào các quyết định chiến lược dựa trên sự tham gia dường như được dựa trên phương án tốt nhất có thể có
- Nâng cao hiểu biết của người lao động về quan hệ giữa năng suất và phần thưởng
- Làm giảm sự bất cập hoặc sự trùng lặp giữa những người lao động khi làm rõ vai trò của họ trong sự tham gia
- Làm giảm những kháng cự với sự thay đổi

Rủi ro của Quản trị Chiến lược

- Thời gian giành cho quản trị chiến lược có thể tác động tiêu cực
- Việc không tham gia của người ra quyết định chiến lược trong việc thực hiện chiến lược
- Sự thất vọng của người lao động đối với những mục tiêu không đạt được

Đường đến Thành công



Center for Excellence in Management Development

Quản trị Chiến lược: Các Thành tố

▪ Sứ mạng và Tầm nhìn của Tổ chức

- Cụ thể hóa mục đích riêng biệt của tổ chức
- Xác định phạm vi hoạt động
- Cụ thể hóa lĩnh vực hoạt động: dịch vụ, sản phẩm..
- Phản ánh các giá trị và các ưu tiên của những người ra quyết định

▪ Phân tích môi trường bên trong

- Mô tả các nguồn lực, khả năng và các năng lực của tổ chức
- Đánh giá những điểm mạnh và những điểm yếu của tổ chức
- Xem xét sự phù hợp giữa những nguồn lực, khả năng, và năng lực của tổ chức với các mục tiêu tương lai

Rà soát môi trường nội bộ

- Những nền tảng cơ bản có đúng không?
- Các quá trình phối hợp chính sách có được xác định một cách rõ ràng?
- Việc giải quyết các công việc, nhiệm vụ có nhất quán, phù hợp với các luật lệ chính thức?
- Tổ chức có cho phép bố trí, bổ nhiệm những cán bộ có đủ năng lực? (không theo phe cánh, tình cảm - patronage)
- Cơ chế trách nhiệm có rõ ràng không?
- Có sự sở hữu về các mục tiêu tại tất cả các cấp bậc của tổ chức không?
- Có cơ chế cho việc tham vấn công chúng không?
- Có sự phát triển năng lực cho nguồn nhân lực không?
- Có cơ chế phù hợp để bảo đảm độ trách nhiệm ngân sách không?
- Có khuôn khổ pháp lý cho việc cung ứng?

Quản trị Chiến lược: Các Thành tố

▪ Phân tích môi trường bên ngoài

- Bao gồm tất cả những điều kiện và các áp lực ảnh hưởng tới việc đạt tới các mục tiêu và chiến lược của tổ chức
- Chú ý phân tích các môi trường Kinh tế, Chính trị, Xã hội, Luật pháp, Công nghệ...
- Đặc biệt, chú trọng phân tích các nhân vật hữu quan

▪ Phân tích và chọn lựa chiến lược

- Bao gồm việc xem xét tác động lẫn nhau giữa môi trường bên trong và bên ngoài với việc đạt tới các mục tiêu của tổ chức
- Hợp nhất quá trình phân tích môi trường dựa trên sứ mạng và tầm nhìn để tạo ra các cơ hội mong muốn và có khả năng
- Dẫn tới việc chọn lựa phương án từ những phương án được tạo ra

Quản trị Chiến lược: Các Thành tố

▪ Các mục tiêu dài hạn

- ✓ Phát triển
- ✓ Hiệu quả
- ✓ Hiệu suất
- ✓ Công bằng
- ✓ Khả năng tiếp cận
- ✓ Năng suất...
- ✓ Công nghệ
- ✓ Phát triển nhân lực

Quản trị Chiến lược: Các Thành tố

▪ Chiến lược tổng quát

- Một kế hoạch tổng quát phức hợp của các hành động chủ yếu thông qua đó tổ chức đạt tới các mục tiêu dài hạn của mình

▪ Các mục tiêu ngắn hạn và các kế hoạch hành động

- Chuyển các chiến lược tổng quát thành các “hành động”
 - Nhận ra các chiến lược chức năng cần được thực hiện trong ngắn hạn
 - Thiết lập khung thời gian cho việc hoàn tất
 - Thiết lập trách nhiệm
 - Cụ thể hóa các mục tiêu tức thời như là những kết cục của hành động

Quản trị Chiến lược: Các Thành tố

▪ Các chiến lược chức năng

- Bao gồm việc nhận ra những hoạt động riêng biệt với từng chức năng để phát triển những năng lực cốt lõi
- Cụ thể hóa các “phương tiện” được sử dụng để đạt tới các mục tiêu ngắn hạn

▪ Các chính sách mở rộng quyền tự chủ

- Bao gồm những quyết định đã được đề ra trước đây như những tiền lệ mà những quyết định này thay thế cho việc ra những quyết định lặp đi lặp lại hoặc nhạy cảm về thời gian
- Thường nâng cao hiệu quả quản lý bằng việc mở rộng quyền tự do hành động của cấp dưới

Quản trị Chiến lược: Các Thành tố

▪ Tái cấu trúc, đổi mới, và tái tập trung tổ chức

- Chú trọng vào hoàn thiện và đổi mới nội bộ, làm cho công việc được thực hiện với hiệu quả và hiệu suất cao hơn
- Giảm quy mô, tái cấu trúc, tái tạo quá trình phù hợp với giai đoạn phát triển quan trọng trong việc thực hiện chiến lược ở đó các nhà quản lý đang nỗ lực hoàn thiện tổ chức của mình

Quản trị Chiến lược: Các Thành tố

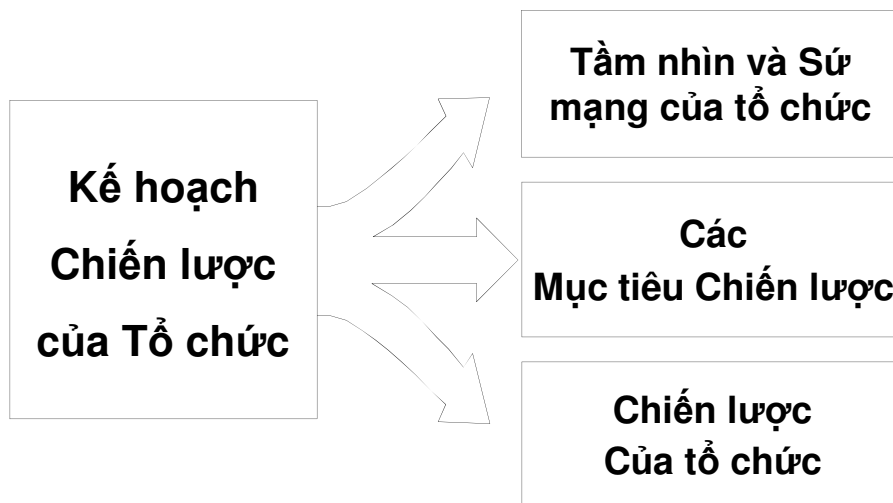
▪ Kiểm soát chiến lược và hoàn thiện liên tục

- Kiểm soát
 - Theo dõi việc thực hiện chiến lược
 - Phát hiện ra những vấn đề
 - Tiến hành những hành động điều chỉnh kịp thời
- Hoàn thiện liên tục
 - Đưa ra tiếp cận khác cho việc kiểm soát chiến lược
 - Cho phép tổ chức phản ứng chủ động và kịp thời với thay đổi nhanh chóng của môi trường

Quản trị Chiến lược là một Quá trình: Những Hàm ý

- ✓ Những thay đổi trong bất kỳ thành tố nào cũng sẽ ảnh hưởng tới các thành tố khác
- ✓ Việc hình thành chiến lược và thực hiện chiến lược là theo trình tự
- ✓ Sự cần thiết của những phản hồi từ thể chế, đánh giá đối với những giai đoạn đầu tiên của quá trình
- ✓ Cần phải nhìn nó như những thay đổi thường xuyên, liên tục, và đầy năng động trong những hoạt động chiến lược riêng rẽ

Kế hoạch Chiến lược



Kế hoạch Chiến lược (ví dụ)

- **Kế hoạch Chiến lược của thành phố**
 - <http://charmeck.org/city/charlotte/FocusAreas/pages/strategic%20overview.aspx>
- **Kế hoạch chiến lược của Bộ An ninh Nội địa Mỹ:**
 - www.csub.edu/~rdaniels/DHS_StratPlan_FINAL_spread.pdf