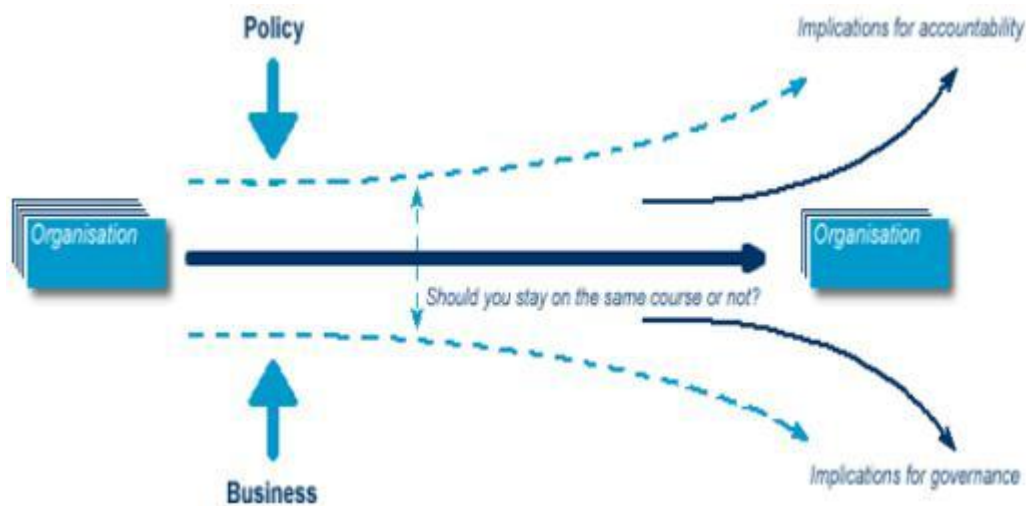


## Quản trị chiến lược

Nguồn: doanhnhhan360.com

**Quản trị chiến lược là một quá trình sắp xếp linh hoạt các chiến lược, tình hình hoạt động và kết quả kinh doanh, nó bao gồm nhân lực, lãnh đạo, kỹ thuật và cả phương pháp xử lý.**

Sự kết hợp có hiệu quả của những nhân tố này sẽ trợ giúp cho phương hướng chiến lược và cung cấp dịch vụ hoàn hảo. Đây là một hoạt động liên tục để xác lập và duy trì phương hướng chiến lược và hoạt động kinh doanh của một tổ chức; quá trình ra quyết định hàng ngày để giải quyết những tình huống đang thay đổi và những thách thức trong môi trường kinh doanh. Như một phần trong ý tưởng chiến lược về phát triển hoạt động kinh doanh, bạn (và đối tác của bạn) phải vạch ra một phương hướng cụ thể, tuy nhiên những tác động tiếp đó về mặt chính sách (như doanh nghiệp có mục tiêu hoạt động mới) hoặc tác động về mặt kinh doanh (như nhu cầu về dịch vụ tăng cao) sẽ làm phương hướng hoạt động của doanh nghiệp thay đổi theo chiều khác. Điều này cũng hàm ý cả trách nhiệm giải trình của bạn khi bạn quyết định xem nên có những hành động điều chỉnh để đi đúng hướng đã định hay đi theo một hướng mới. Tương tự như vậy, nó cũng liên quan đến cách điều hành doanh nghiệp nếu các mối quan hệ với các đối tác thay đổi.



**Tại sao quản trị chiến lược lại quan trọng?**

Tổ chức của bạn cần phải ứng phó có hiệu quả trước những thách thức nảy sinh, gồm cả những khó khăn và cơ hội. Ví dụ, công chúng gia tăng kỳ vọng vào tiêu chuẩn và tính sẵn có của dịch vụ. Đổi lại, các tổ chức đang hướng tới cách thức

cung cấp dịch vụ chú trọng vào vẻ ngoài - một sự chuyên đổi cơ bản từ trọng điểm theo truyền thống là tập trung vào các vấn đề bên trong. Cùng lúc đó, các cơ hội lớn để cải cách có thể xuất hiện từ những tiến bộ về công nghệ thông tin liên lạc và các nguồn tài chính hỗ trợ sẵn có như quỹ Invest to Save Budget. Trong rất nhiều trường hợp, sự ứng phó đối với các khó khăn và cơ hội sẽ:

- Cần có sự quan tâm liên tục của quản trị cao cấp
- Ảnh hưởng đến hầu hết hoặc toàn bộ tổ chức
- Có tác động trong dài hạn
- Cần có các nguồn lực lớn
- Được gắn liền với các vấn đề và sự việc tiếp diễn khác

### ***Những nhân tố chủ yếu để thành công***

**Đặc điểm của quản trị chiến lược có hiệu quả là gì? Những đặc điểm phải có là:**

- Một chiến lược kinh doanh và tầm nhìn rõ ràng trong tương lai
- Một phương hướng chiến lược đã được các nhà quản lý cấp cao tán thành, đã kể đến cả những đối tác và những người góp vốn.
- Một cơ chế cho trách nhiệm giải trình (với các khách hàng trong việc đáp ứng kỳ vọng của họ cũng như trọng tâm trong việc đáp ứng được các mục tiêu chính sách).
- Một khuôn khổ chung cho người quản lý ở một vài cấp độ (từ quản lý bao quát cho tới việc sắp xếp những báo cáo nội bộ) để đảm bảo rằng bạn có thể cùng phối hợp mọi thứ với nhau (nhiều mục tiêu) thậm chí cả khi có sự cạnh tranh giữa thứ tự những công việc ưu tiên và các mục tiêu khác nhau.
- Khả năng khai thác cơ hội và ứng phó trước những thay đổi từ bên ngoài (bất ổn) bằng cách thực hiện tiếp các quyết định chiến lược.
- Một khuôn khổ chặt chẽ cho quản trị rủi ro - liệu có thể cân bằng giữa những rủi ro và phần thưởng của một phương hướng kinh doanh, đương đầu với những thay đổi rủi ro định sẵn hay đảm bảo tính liên tục trong kinh doanh hay không? (Xem mục Risk Management).

**Những ai có liên quan đến quản trị chiến lược?**

Vai trò chủ chốt bao gồm:

- Các nhà quản trị kinh doanh và giám đốc điều hành cấp cao trong các tổ chức thuộc lĩnh vực công cộng; họ cần phải tìm ra những cơ hội cho cách làm việc mới để có thể giúp tổ chức đó nhận ra những vấn đề thay đổi trong lĩnh vực phục vụ

công cộng, họ cũng cần phải nhận thức được sự cần thiết phải sắp xếp lại tổ chức khi phương hướng chiến lược thay đổi.

- Các nhà quản trị cao cấp chịu trách nhiệm xem xét và đánh giá lại các yêu cầu về cung cấp dịch vụ cơ bản và những nhà quản trị chịu trách nhiệm tìm kiếm các phương thức để cung cấp các dịch vụ đó.

- Các nhân viên chịu trách nhiệm thực hiện và đánh giá chiến lược kinh doanh trong tổ chức; họ cần phải tôn trọng những đối tác và người góp vốn kinh doanh chịu ảnh hưởng của chiến lược đó trong bối cảnh kinh doanh rộng mở hơn

### Các nguyên tắc

Vấn đề chiến lược mà tổ chức đang phải đối mặt và những ứng phó trước các vấn đề này sẽ yêu cầu những kỹ năng trong quản trị chiến lược – đó là khả năng nhận thức và giải quyết thành công những vấn đề chiến lược của tổ chức. Trong lĩnh vực phục vụ công cộng, những vấn đề này bao gồm:

- Giải quyết nhu cầu của khách hàng chứ không phải lợi ích của tổ chức
- Sử dụng tiền có hiệu quả và giá trị lớn hơn
- Cung cấp các dịch vụ đã được cải thiện và đổi mới cho công chúng
- Quá trình xây dựng chính sách do nhiều người cùng thực hiện
- Gia tăng đối thoại với khách hàng và đối tác
- Phối hợp tốt hơn giữa chính quyền từ trung ương đến địa phương
- Tình hình thực hiện Thỏa thuận cung cấp dịch vụ công cộng (Public Service Agreements) được cải thiện
- Thực hiện chiến lược xây dựng chính phủ điện tử (một khuôn khổ chung về những nguyên tắc chủ yếu như khả năng hoạt động tương hỗ và các tiêu chuẩn kỹ thuật hỗ trợ)

Mặc dù quá trình thực hiện chiến lược có thể kết hợp các công việc đã lên lịch sẵn cho phù hợp với quá trình quản trị mở rộng – như vòng quay kế hoạch tài chính trong lĩnh vực công cộng – thì quản trị chiến lược vẫn là một quá trình liên tục.

Các nhà quản lý mọi cấp độ trong tổ chức có thể cần phải ra quyết định về các vấn đề kinh doanh vào bất kỳ lúc nào, và một số quyết định có thể coi như “chiến lược” - mặc dù vào lúc đó nó không được coi là chiến lược. Bất kỳ một chiến lược tập trung vào kinh doanh cần phải đủ linh hoạt để đáp ứng những nhu cầu liên tục thay đổi

### Các quá trình

Quản trị chiến lược có vai trò hợp tác và hội nhập, tìm kiếm sự đồng thuận trong các chiến lược hỗ trợ và kinh doanh (HR workspace và IT) và đảm bảo tính đúng

đầu của chiến lược, xem Strategic Management workbook để có phương pháp tiếp cận từng bước cụ thể hơn.

Nhiệm vụ của qu ân trị chiến lược, trong việc cộng tác với các đối tác, là kiểm soát quá trình liên tục sau:

- Duy trì mối quan hệ tốt giữa tổ chức và môi trường - chuẩn bị sẵn sàng ứng phó với những bất ổn trong tương lai.
- Phát triển và triển khai những phương pháp để thực hiện những vấn đề được thảo luận đối với thay đổi về chiến lược – phát triển đề tài của chiến lược.
- Phát triển, xem xét và kiểm soát các chính sách có ảnh hưởng đến các quyết định quản trị và thực hiện kế hoạch.
- Theo dõi sự phát triển của công nghệ để xác định các cơ hội đổi mới.

Một chiến lược c cho tổ chức – dù chiến lược đó là cho toàn bộ hoạt động kinh doanh hay chỉ là hệ thống thông tin – cũng đều phải bao gồm:

- Một “tầm nhìn” chiến lược – một tầm nhìn dài hạn xem tổ chức mong muốn tự đặt mình vào trong mối quan hệ tới môi trường kinh doanh như thế nào – ví dụ, vai trò và chức năng của tổ chức, sản phẩm và dịch vụ mà tổ chức cung cấp, mối quan hệ giữa tổ chức với khách hàng và đối thủ cạnh tranh.
- Các công việc cần làm cho sự thay đổi - những khu vực thay đổi quan trọng mà tổ chức tham gia nhằm ứng phó với những khó kh ãn và cơ hội mà nó phải đối mặt; những điều này sẽ là “chủ điểm” trong chiến lược trong đó nó đưa ra mộ t số chủ đề như cơ cấu và tổ chức, chức năng và hoạt động kinh doanh, cung cấp sản phẩm và d ịch vụ, các vấn đề về quản lý và nhân viên; công nghệ hay các mối quan hệ bên ngoài; một chủ điểm được thực hiện trong khoảng thời gian dài hoặc trung hạn.
- Các chính sách hướng dẫn quá trình ra quyết định và đưa ra một khuôn khổ chung cho các quyết định quản trị - những chính sách này sẽ ảnh hưởng tới những đặc điểm hành vi dẫn dắt tổ chức hướng tới một tương lai như mong muốn (xem Bussiness and supporting strategies)

Lộ trình tới tương lai như mong đợi phải được vạch rõ về mặt chủ điểm của chiến lược. Chủ điểm có thể được coi như “những nhân tố làm nên thành công cho chiến lược” – đây là thứ mà tổ chức cần phải có nếu đi theo phương hướng tới tương lai như mong muốn.

### **Các quyết định chiến lược**

Một quyết định chiến lược c bao gồm những vấn đề gì? Nó dường như có tính chiến lược hơn là có tính chiến thuật hay giải quyết công việc hàng ngày nếu:

- Quyết định có liên quan đến nguồn lực về tài chính lớn hay các nguồn lực khác như đội ngũ nhân viên hay các máy móc thiết bị.

- Quyết định sẽ liên quan tới một số thay đổi lớn trong tổ chức
- Quyết định có ảnh hưởng tới toàn bộ hay một phần lớn tổ chức
- Quyết định bắt buộc tổ chức phải có những cam kết trong dài hạn.
- Quyết định sẽ có tác động lớn ra bên ngoài tổ chức – ví dụ tác động tới các khách hàng hoặc những cơ quan khác.
- Quyết định có chứa đựng rủi ro đối với hoạt động kinh doanh
- Quyết định sẽ liên quan tới những thay đổi về kinh doanh trong tổ chức như các sản phẩm và dịch vụ mà tổ chức cung cấp.
- Quyết định liên quan đến những lĩnh vực quyết định quan trọng khác và làm nổi lên những mối quan hệ tương tác phức tạp đan chéo nhau.
- Sẽ rất khó hoặc không thể đảo ngược lại kết quả của quyết định

Nếu một tổ chức buộc phải thực hiện một quyết định chiến lược không mong đợi thì quyết định này sẽ được thực hiện và chiến lược sẽ được thay đổi lại cùng một lúc. Một chiến lược là hướng dẫn hành động chứ không phải là sự bó buộc, bạn nên tiếp tục đón nhận yêu cầu có những thay đổi trong chiến lược khi hoạt động kinh doanh thấy cần thiết.

### **Xem xét đánh giá**

Bạn cần phải luôn đánh giá xem xét lại chiến lược như là một phần trong nhiệm vụ giám sát tính hình tổ chức. Bạn cần phải cân nhắc kỹ lưỡng:

- Tâm nhìn cho tổ chức vẫn còn có giá trị? Tâm nhìn về tương lai mong muốn cho doanh nghiệp có còn phù hợp với những áp lực lên chúng ta hay không, con đường mà hoạt động kinh doanh đang phát triển và những thay đổi đã diễn ra - hoặc dường như sẽ diễn ra - trong môi trường kinh doanh của chúng ta.
- Các chủ điểm trong chiến lược có còn đúng không? Chúng ta có cần phải thêm vào các chủ điểm khác trong “danh mục những công việc quan trọng cần làm” do tình hình kinh doanh đã thay đổi, xuất hiện công nghệ mới và có áp lực từ môi trường bên ngoài hoặc thay đổi trong khả năng kinh doanh hay không? Có chủ điểm chiến lược nào không còn phù hợp với “danh mục những công việc quan trọng cần làm”?
- Tiến trình nào chúng ta đang thực hiện đối với chủ điểm chiến lược, và chúng ta có cần phải xác định lại thứ tự ưu tiên hoặc lập lại kế hoạch để đảm bảo rằng tỷ lệ thay đổi đáp ứng được những yêu cầu kinh doanh.



Bạn cũng cần phải luôn đánh giá lại các cấp độ chiến lược hoặc kế hoạch sau:

- Tầm nhìn chiến lược
- Lộ trình đã được chọn để hướng tới tầm nhìn (“chủ điểm” của chiến lược)
- Các kế hoạch chi tiết để thực hiện.