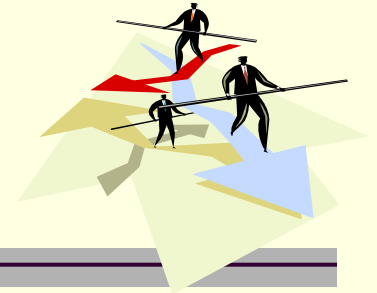


CHƯƠNG 3

XÁC ĐỊNH TẦM NHÌN, SỨ MẠNG & MỤC TIÊU



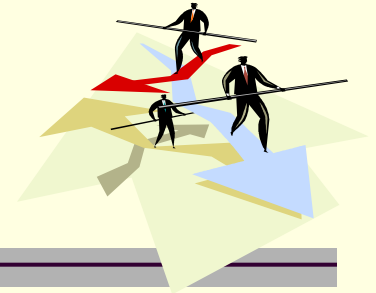
1. XÁC ĐỊNH TẦM NHÌN



1.1 Khái niệm

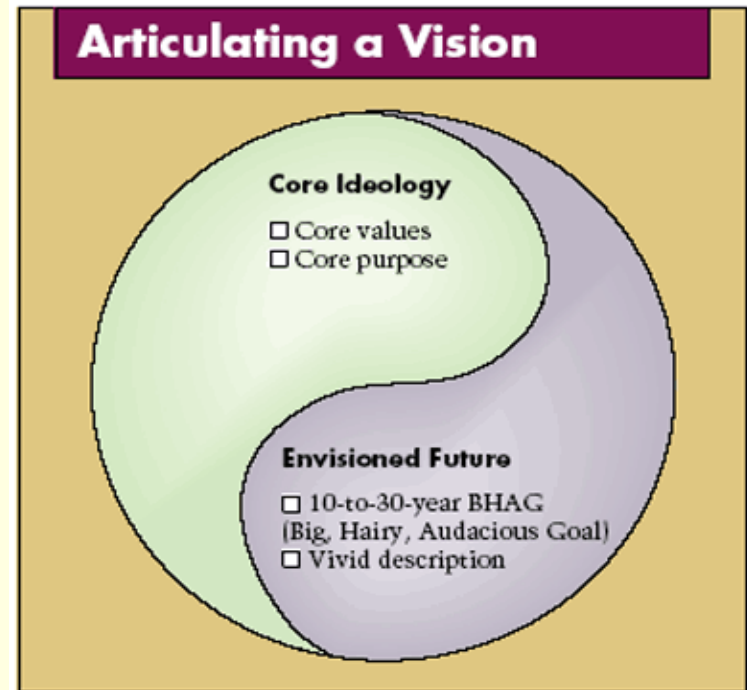
Tầm nhìn (Vision) là **định hướng** cho tương lai của doanh nghiệp, là **khát vọng** và **khung cảnh** trong tương lai mà doanh nghiệp hướng tới.

1. XÁC ĐỊNH TẦM NHÌN

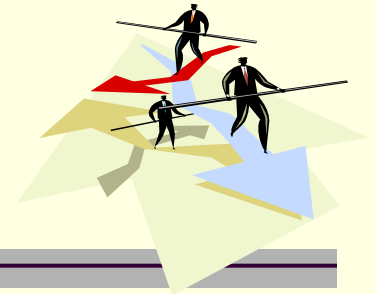


Tầm nhìn bao gồm 2 bộ phận cấu thành:

1. **Hệ tư tưởng cốt lõi:** thể hiện giá trị cốt lõi (chủ đích) và lý do tại sao chúng ta tồn tại
2. **Viễn cảnh Tương lai :** là những gì chúng ta muốn trở thành, muốn đạt được.

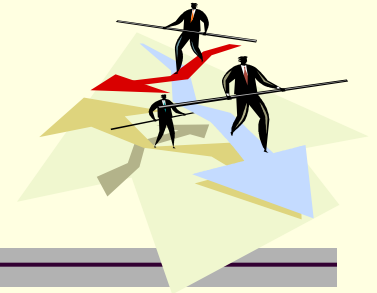


1. XÁC ĐỊNH TẦM NHÌN



➔ Tầm nhìn chỉ dẫn cho doanh nghiệp điều cốt lõi cần lưu giữ và xác định hướng phát triển trong tương lai.

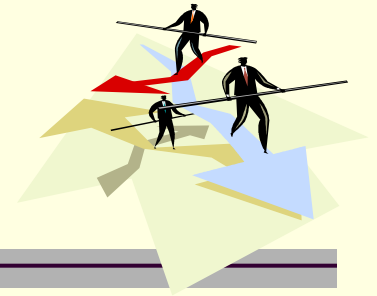
1. XÁC ĐỊNH TẦM NHÌN



1.2 Vai trò của tầm nhìn

1. Phác thảo một **đường đi** của chiến lược cho tương lai “ *Nơi chúng ta sẽ đến*”
2. Vạch ra những **khát vọng** mạnh mẽ của quản trị đối với doanh nghiệp
3. Hướng dẫn cho các **nỗ lực** của nhân viên phục vụ cho mục tiêu chung
4. Tạo ra một sự **đồng tâm**, nhất trí về những chí hướng chung của tổ chức
5. Là **đặc trưng** phân biệt của một tổ chức cụ thể

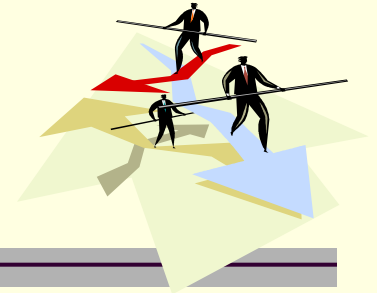
1. XÁC ĐỊNH TẦM NHÌN



1.3 Những đặc tính của tầm nhìn tốt

1. Định hướng
2. Trọng tâm
3. Linh hoạt
4. Sinh động
5. Khả thi
6. Hấp dẫn
7. Dễ dàng để truyền đạt

1. XÁC ĐỊNH TẦM NHÌN



1.4 Những sai lầm khi xác định tầm nhìn

1. Sự mơ hồ
2. Thiếu định hướng
3. Thiếu sức mạnh động viên
4. Không phân biệt
5. Quá tự tin
6. Quá chung chung
7. Quá rộng

2. XÁC ĐỊNH SỨ MẠNG



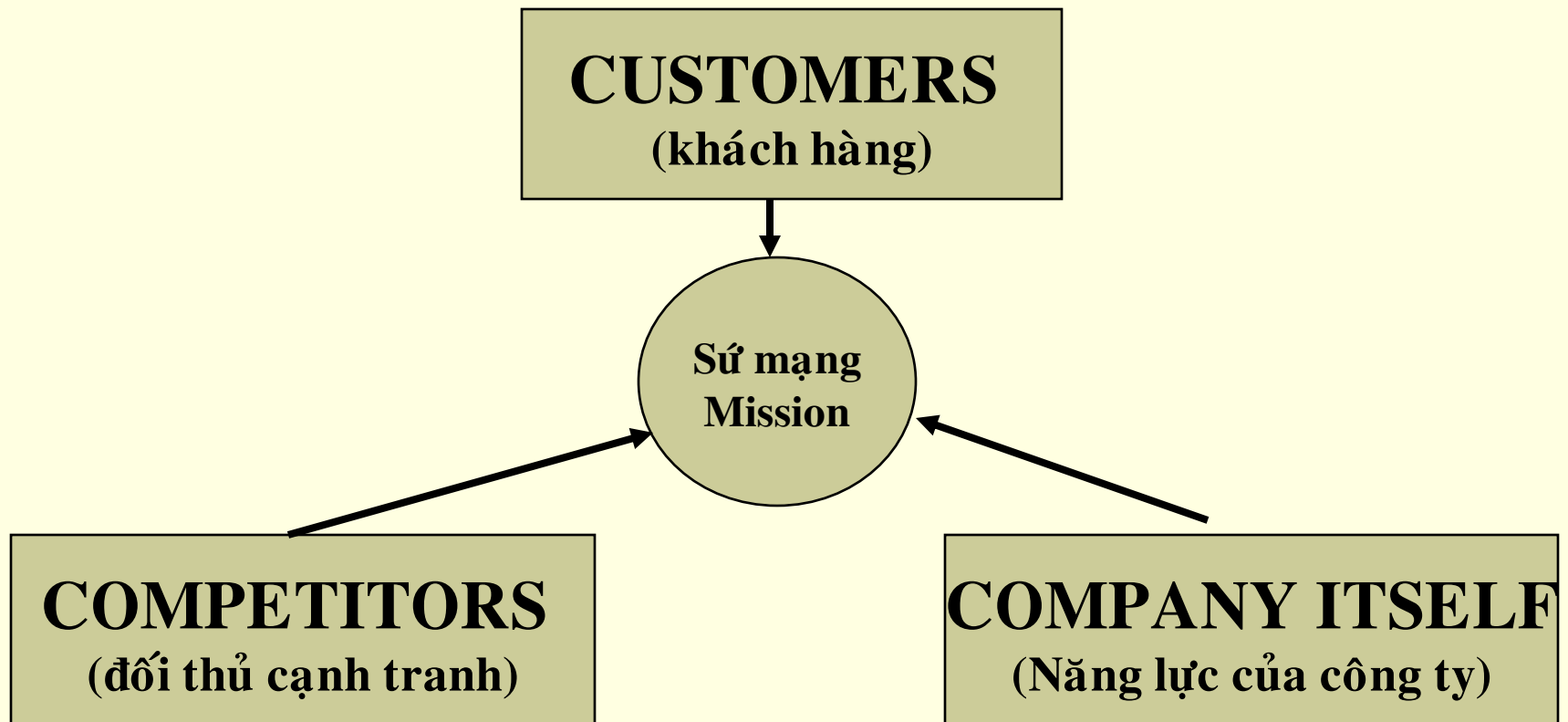
2.1 Khái niệm

Sứ mạng (Nhiệm vụ chiến lược) là những tuyên bố của doanh nghiệp thể hiện **triết lý** kinh doanh, **mục đích ra đời** và tồn tại của doanh nghiệp

2. XÁC ĐỊNH SỨ MẠNG



2.2 Nguyên lý 3C



2. XÁC ĐỊNH SỬ MẠNG



- **Customers** : khách hàng cần gì? Có nhu cầu gì? Khả năng thanh toán, hành vi, nền tảng văn hóa
- **Competitors** : đối thủ đã làm được gì? Họ có những ưu thế gì? Điều gì họ chưa làm tốt? ...
- **Company Itself** : năng lực đáp ứng của công ty như thế nào? Mình có cái gì? Ưu thế nào? Cái gì chưa tốt ...

2. XÁC ĐỊNH SỨ MẠNG



2.3 Nội dung một tuyên bố nhiệm vụ

1. Khách hàng
2. Sản phẩm
3. Thị trường
4. Công nghệ
5. Sự phát triển
6. Triết lý
7. Năng lực đáp ứng
8. Quan tâm đến xã hội
9. Quan tâm đến nhân viên

2. XÁC ĐỊNH SỨ MẠNG



2.4 Những yếu tố ảnh hưởng đến xây dựng sứ mạng

1. Triết lý kinh doanh
2. Văn hóa tổ chức
3. Đối tượng hữu quan
4. Môi trường kinh doanh
5. Trách nhiệm xã hội

2. XÁC ĐỊNH SỨ MẠNG



TRIẾT LÝ KINH DOANH

Kinh doanh vì cái gì ? Cho ai? Chấp nhận thách thức như thế nào

VĂN HÓA TỔ CHỨC

Là những giá trị, những chuẩn mực, khuôn mẫu tồn tại trong doanh nghiệp, được nhân viên nhận thức, thừa nhận và chia sẻ. Có khả năng ảnh hưởng và chi phối suy nghĩ và hành vi của cá nhân

2. XÁC ĐỊNH SỬ MẠNG



ĐỐI TƯỢNG HỮU QUAN

Là những thành phần có quyền hạn nhất định trong việc đòi hỏi những yêu sách mà doanh nghiệp phải đáp ứng

- Bên trong : cổ đông, công đoàn, nhân viên...
- Bên ngoài : khách hàng, đối thủ, nhà nước, cộng đồng, ...

2. XÁC ĐỊNH SỨ MẠNG

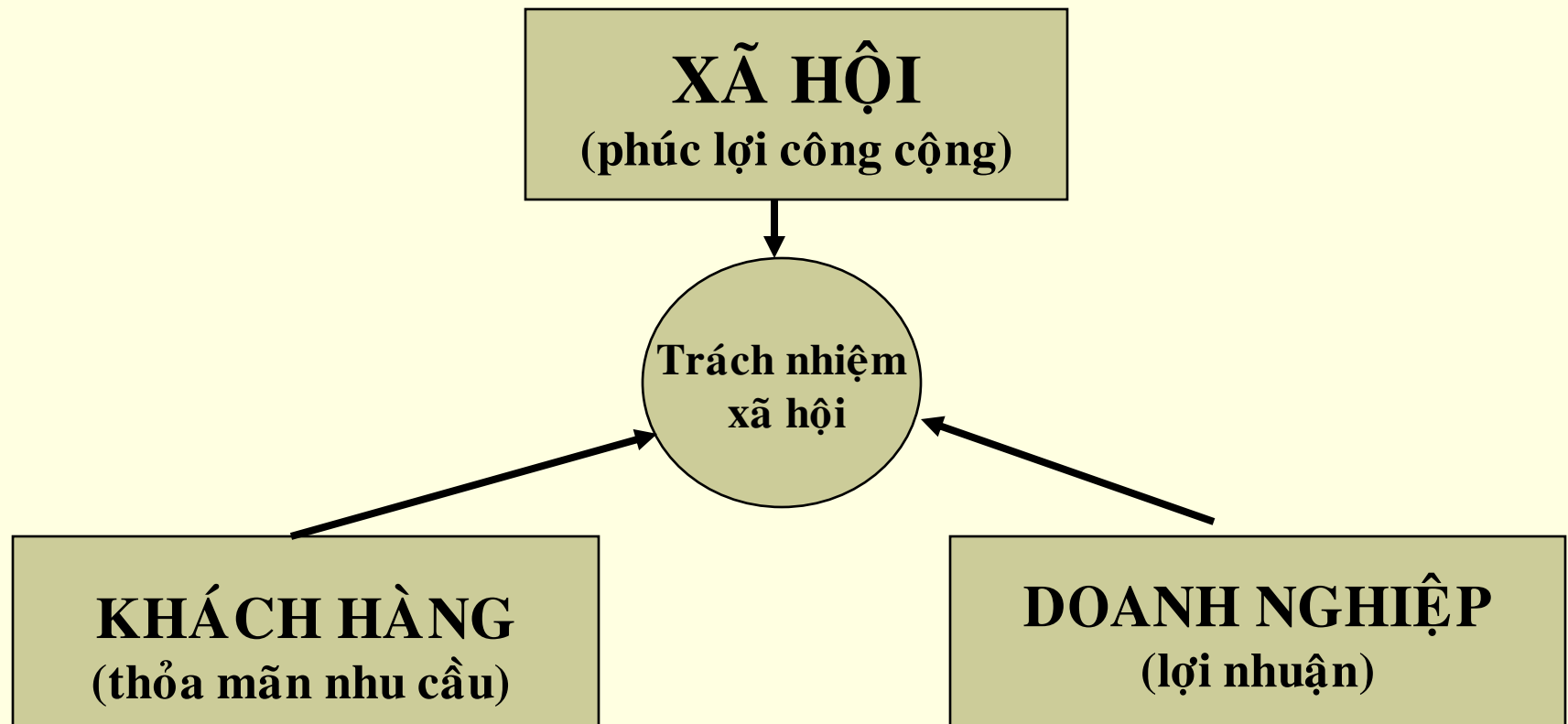


Đối tượng	Tác động & đòi hỏi
Cổ đông	Mức lợi nhuận cao
Công đoàn	Lợi ích chung, quyền lợi thành viên
Nhân viên	Lợi ích, sự an toàn, sự tôn trọng
Nhà nước	Kỷ cương pháp luật
Khách hàng	Lợi ích thụ hưởng, chất lượng, chi phí
Cộng đồng	Tôn trọng sự phát triển
Đối thủ	Sòng phẳng, minh bạch

2. XÁC ĐỊNH SỬ MẠNG



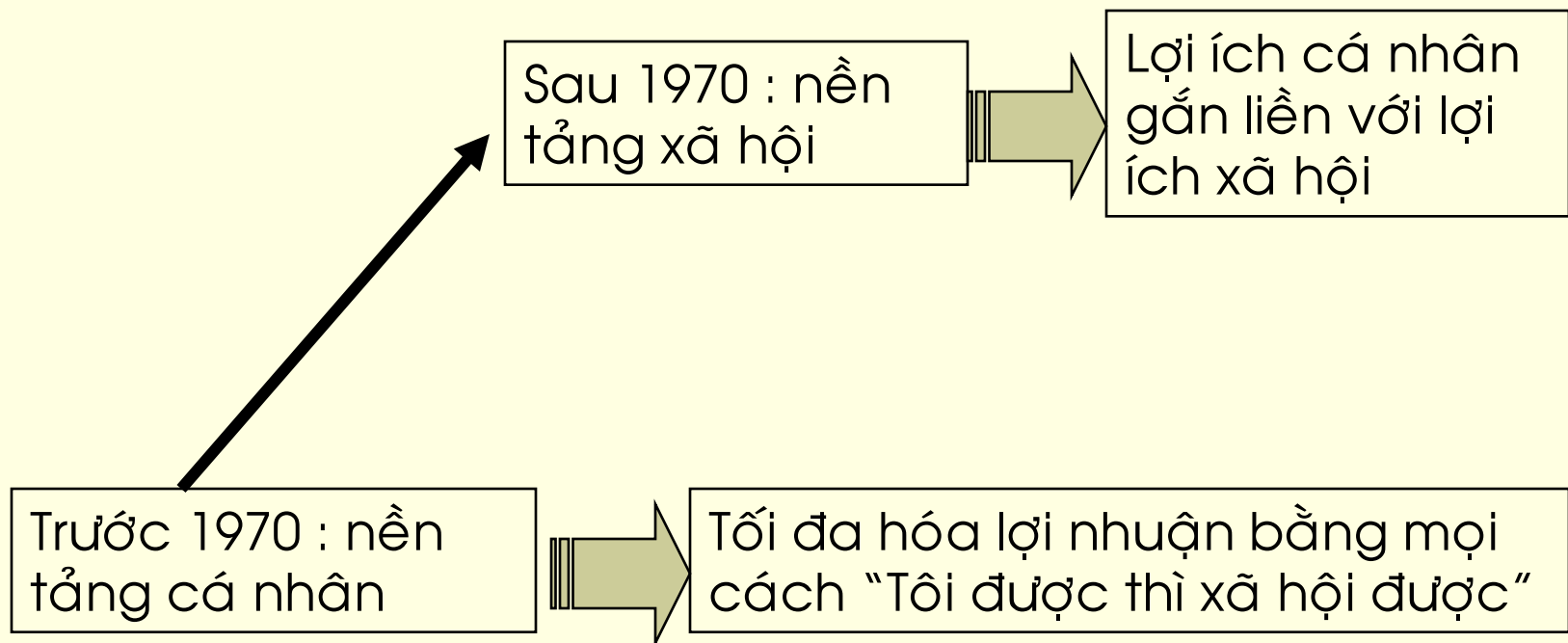
TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI



2. XÁC ĐỊNH SỬ MẠNG



TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI



3. XÂY DỰNG MỤC TIÊU



3.1 Khái niệm

Mục tiêu là những **kết quả kỳ vọng** (Trạng thái mong đợi) mà DN muốn đạt tại những thời điểm xác định trong tương lai.

Thiết lập mục tiêu là quá trình biến đổi tầm nhìn, sứ mạng thành những kết quả hoạt động cụ thể có thể đo lường được.



3. XÂY DỰNG MỤC TIÊU

3.2 Tầm quan trọng của mục tiêu

- Biến đổi tầm nhìn, sứ mạng thành các mục tiêu hoạt động cụ thể
- Tạo ra các tiêu chuẩn để đánh giá, theo dõi các hoạt động
- Làm cho công ty trở nên sáng tạo, định hướng và trọng tâm trong các chương trình hành động của nó
- Là cơ sở hình thành các kế hoạch kinh doanh trong từng giai đoạn

3. XÂY DỰNG MỤC TIÊU



3.2 Phân loại mục tiêu

1. Mục tiêu chiến lược & mục tiêu tài chính
2. Mục tiêu dài hạn & mục tiêu ngắn hạn
3. Mục tiêu theo
 - Mục tiêu tăng trưởng
 - Mục tiêu ổn định
 - Mục tiêu suy giảm

Được thể hiện qua : doanh số, lợi nhuận, thị phần, vị trí cạnh tranh, lợi thế, hiệu quả đầu tư, trách nhiệm cộng đồng ...



3. XÂY DỰNG MỤC TIÊU

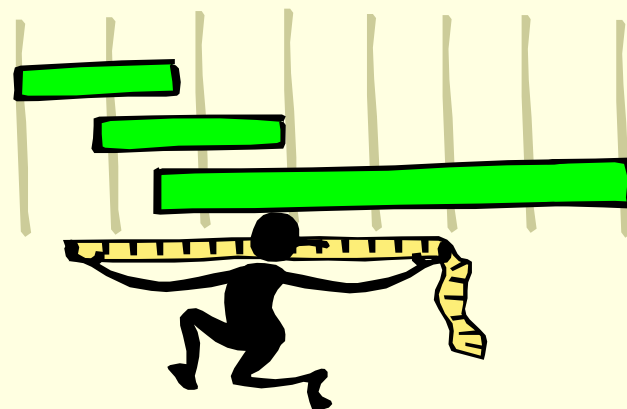
Các mục tiêu tài chính

Chú trọng vào việc cải thiện các kết quả về mặt tài chính



các mục tiêu chiến lược

Chú trọng vào việc cải thiện vị thế cạnh tranh dài hạn của doanh nghiệp



3. XÂY DỰNG MỤC TIÊU



3.3 Tiêu chuẩn của mục tiêu

- Tính thống nhất
- Tính định lượng
- Tính thực tế
- Tính khả thi
- Tính chấp nhận
- Tính linh hoạt

3. XÂY DỰNG MỤC TIÊU



3.4 Phương pháp xây dựng mục tiêu

❖ *Phương pháp truyền thống*

Xây dựng một mục tiêu chung sau đó chia nhỏ mục tiêu cho các bộ phận cấp dưới

❖ *Phương pháp MBO (Management By Objectives)*

Cho phép các bộ phận cấp dưới tính toán và đề xuất mục tiêu. Cấp cao tổng hợp, điều chỉnh và quyết định

3. XÂY DỰNG MỤC TIÊU



3.5 Trình tự xây dựng mục tiêu

1. Trước hết, thiết lập mục tiêu cho toàn bộ tổ chức
2. Kế đến, thiết lập mục tiêu cho tuyến sản phẩm và mục tiêu kinh doanh
3. Tiếp theo, thiết lập mục tiêu của các bộ phận và mục tiêu chức năng
4. Các mục tiêu cá nhân sẽ được thiết lập sau cùng

3. XÂY DỰNG MỤC TIÊU



3.6 Những yếu tố ảnh hưởng đến quyết định mục tiêu

- Yếu tố bên trong : nguồn lực của doanh nghiệp, thành tích quá khứ, quan điểm của cấp lãnh đạo, chủ sở hữu, nhân viên ...
- Yếu tố bên ngoài : môi trường cạnh tranh, đối thủ, khách hàng ...