



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

**KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH
BỘ MÔN QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

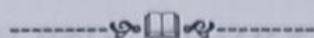
**Đồng chủ biên: PGS.TS. Hà Sơn Tùng
PGS.TS. Ngô Kim Thanh**

GIÁO TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC



**NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN**

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH
BỘ MÔN QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

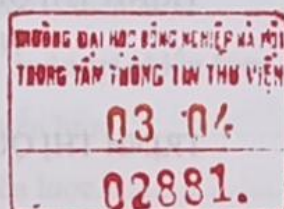


Đồng chủ biên: PGS.TS. Hà Sơn Tùng

PGS.TS. Ngô Kim Thanh

Giáo trình **QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**

(Tái bản lần thứ 9, có chỉnh sửa, bổ sung)



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

2022

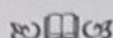
GIÁO TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Địa chỉ: 207 Đường Giải Phóng, Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội

Website: <http://nxb.neu.edu.vn> E-mail: nxb@neu.edu.vn

Điện thoại/Fax: (024) 36280280/Máy lẻ: 5722



Chịu trách nhiệm xuất bản:

TS. NGUYỄN ANH TÚ

Giám đốc Nhà xuất bản

Chịu trách nhiệm nội dung:

GS.TS. NGUYỄN THÀNH ĐỘ

Tổng biên tập

Biên tập:

TRỊNH THỊ QUYÊN, BÙI THỊ HẠNH

Chế bản:

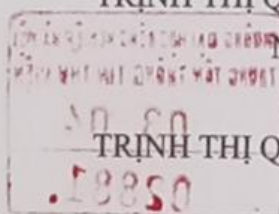
NGUYỄN ĐỨC CƯỜNG

Thiết kế bìa:

VƯƠNG NGUYỄN

Đọc sách mẫu:

TRỊNH THỊ QUYÊN, BÙI THỊ HẠNH



In 300 cuốn, khổ 16x24cm tại Công ty TNHH In và Thương mại Hải Nam

Địa chỉ: Số 18, ngách 68/53/9 Quan Hoa, Cầu Giấy, Hà Nội.

Mã số ĐKXB: 1193-2022/CXBIPH/4-68/ĐHKTD và ISBN 978-604-330-234-9

Số Quyết định xuất bản: 556/QĐ-NXBĐHKTD cấp ngày 02 tháng 12 năm 2022

In xong và nộp lưu chiểu quý I năm 2023

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU.....	1
-----------------	---

Phần 1

GIỚI THIỆU CHUNG VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Chương 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	7
--	---

1.1. Bản chất, đặc trưng và vai trò của chiến lược trong doanh nghiệp.....	7
--	---

1.1.1. Bản chất chiến lược và chiến lược trong doanh nghiệp.....	7
--	---

1.1.2. Đặc trưng cơ bản của chiến lược trong doanh nghiệp	9
---	---

1.1.3. Vai trò của chiến lược trong doanh nghiệp	9
--	---

1.2. Bản chất, ý nghĩa, quy trình quản trị chiến lược.....	10
--	----

1.2.1. Bản chất của quản trị chiến lược.....	10
--	----

1.2.2. Ý nghĩa của quản trị chiến lược	11
--	----

1.2.3. Quy trình quản trị chiến lược	12
--	----

1.3. Các giai đoạn của quản trị chiến lược	14
--	----

1.3.1. Hoạch định chiến lược	14
------------------------------------	----

1.3.2. Thực hiện chiến lược.....	17
----------------------------------	----

1.3.3. Đánh giá và điều chỉnh chiến lược.....	18
---	----

1.4. Quản trị chiến lược và thông tin, quyết định	19
---	----

1.4.1. Quy trình quản trị chiến lược hiệu quả	19
---	----

1.4.2. Thông tin và quyết định trong quản trị chiến lược.....	22
---	----

1.5. Các cấp chiến lược	25
-------------------------------	----

1.5.1. Chiến lược cấp doanh nghiệp.....	25
---	----

1.5.2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh	26
---	----

1.5.3. Chiến lược cấp chức năng	28
1.5.4. Mối quan hệ giữa các loại chiến lược trong doanh nghiệp	29
1.6. Quản trị chiến lược trong các khu vực công và khu vực tư nhân ...	30
Chương 2: CÁC TRƯỜNG PHÁI, LÝ THUYẾT	
TRONG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	39
2.1. Trường phái trong quản trị chiến lược.....	39
2.1.1. Khái niệm trường phái	39
2.1.2. Giới thiệu một số trường phái trong quản trị chiến lược	40
2.2. Lý thuyết trong quản trị chiến lược.....	43
2.2.1. Khái niệm.....	43
2.2.2. Giới thiệu một số lý thuyết trong quản trị chiến lược.....	45
2.3. Vai trò của trường phái và lý thuyết trong quản trị chiến lược.....	53
2.4. Vận dụng trường phái và lý thuyết trong quản trị chiến lược	55

Phần 2

HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Chương 3: TẦM NHÌN, SỨ MỆNH VÀ MỤC TIÊU	
CỦA DOANH NGHIỆP	69
3.1. Nhiệm vụ kinh doanh của doanh nghiệp	70
3.1.1. Bản chất của nhiệm vụ kinh doanh	70
3.1.2. Yêu cầu khi xác định nhiệm vụ kinh doanh.....	72
3.2. Bản tuyên ngôn sứ mệnh.....	73
3.2.1. Nội dung của bản tuyên ngôn sứ mệnh.....	73
3.2.2. Tầm nhìn	74
3.2.3. Sứ mệnh	79
3.2.4. Giá trị cốt lõi	83
3.2.5. Mục tiêu	85
3.3. Các đối tượng hữu quan của doanh nghiệp	96
3.3.1. Bản chất của các đối tượng hữu quan	96
3.3.2. Xung đột lợi ích giữa các đối tượng hữu quan.....	97

3.4. Triết lý kinh doanh của doanh nghiệp	100
3.4.1. Bản chất của triết lý kinh doanh.....	100
3.4.2. Vai trò của triết lý kinh doanh	106
3.4.3. Yêu cầu khi tạo dựng triết lý kinh doanh.....	107
Chương 4: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI DOANH NGHIỆP	117
4.1. Bản chất và quy trình phân tích môi trường bên ngoài doanh nghiệp	117
4.1.1. Bản chất của môi trường bên ngoài doanh nghiệp.....	117
4.1.2. Quy trình phân tích môi trường bên ngoài doanh nghiệp	119
4.2. Phân tích môi trường vĩ mô	119
4.3. Phân tích môi trường ngành	133
4.4. Công cụ phân tích môi trường bên ngoài doanh nghiệp	139
4.4.1. Bản chất, lợi ích, hạn chế của ma trận EFE	139
4.4.2. Quy trình xây dựng ma trận EFE	139
Chương 5: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG DOANH NGHIỆP	147
5.1. Bản chất, cách tiếp cận phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp	147
5.1.1. Bản chất	147
5.1.2. Các cách tiếp cận.....	148
5.2. Phân tích nội bộ doanh nghiệp theo nguồn lực	148
5.2.1. Bản chất	148
5.2.2. Phân loại nguồn lực.....	149
5.3. Phân tích nội bộ doanh nghiệp theo chức năng quản trị	152
5.3.1. Chức năng hoạch định.....	152
5.3.2. Chức năng tổ chức	155

5.3.3. Chức năng điều hành.....	156
5.3.4. Chức năng kiểm soát.....	157
5.4. Phân tích nội bộ doanh nghiệp theo lĩnh vực quản trị	159
5.4.1. Lĩnh vực Marketing	159
5.4.2. Lĩnh vực tài chính, kế toán.....	163
5.4.3. Lĩnh vực sản xuất.....	164
5.4.4. Lĩnh vực nhân sự.....	168
5.4.5. Lĩnh vực nghiên cứu và phát triển	170
5.5. Phân tích chuỗi giá trị của doanh nghiệp	171
5.5.1. Bản chất chuỗi giá trị	171
5.5.2. Quy trình phân tích nội bộ doanh nghiệp theo chuỗi giá trị	173
5.5.3. Yêu cầu khi phân tích chuỗi giá trị của doanh nghiệp	178
5.6. Công cụ đánh giá môi trường bên trong doanh nghiệp	179
5.6.1. Bản chất, lợi ích, hạn chế của ma trận IFE	179
5.6.2. Quy trình xây dựng ma trận IFE	180
Chương 6: PHÂN TÍCH NĂNG LỰC CỐT LÕI VÀ LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP.....	
6.1. Năng lực cốt lõi của doanh nghiệp	187
6.1.1. Bản chất của năng lực cốt lõi.....	187
6.1.2. Phân biệt năng lực cốt lõi và năng lực vượt trội	189
6.1.3. Duy trì và phát triển năng lực cốt lõi của doanh nghiệp	189
6.2. Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp	192
6.2.1. Khái niệm lợi thế cạnh tranh.....	192
6.2.2. Nguồn gốc lợi thế cạnh tranh	194
6.2.3. Công cụ cạnh tranh của doanh nghiệp	197
6.2.4. Các yếu tố quyết định đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp	205

6.2.5. Xây dựng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.....	206
6.2.6. Lựa chọn lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp	209
6.3. Năng lực cạnh tranh	217
6.3.1. Khái niệm năng lực cạnh tranh	217
6.3.2. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp	222
6.3.3. Năng lực cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp	225
Chương 7: CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP	235
7.1. Chiến lược cấp doanh nghiệp	235
7.1.1. Quan niệm về chiến lược cấp doanh nghiệp	235
7.1.2. Vai trò của chiến lược cấp doanh nghiệp.....	236
7.2. Chiến lược cấp doanh nghiệp theo quan điểm của Fred R. David	237
7.2.1. Phân loại chiến lược cấp doanh nghiệp theo Fred R. David	237
7.2.2. Các loại chiến lược tăng trưởng	238
7.2.3. Các loại chiến lược phòng thủ	259
7.3. Chiến lược cấp doanh nghiệp theo quan điểm của McKinsey.....	263
7.3.1. Các chiến lược doanh nghiệp ở vùng tăng trưởng	264
7.3.2. Chiến lược ở vùng ổn định.....	274
7.3.3. Chiến lược ở vùng rút lui	274
7.4. Một số chiến lược đương đại.....	275
7.4.1. Chiến lược đại dương xanh	275
7.4.2. Chiến lược BPO	278
Chương 8: CHIẾN LƯỢC CẤP KINH DOANH.....	289
8.1. Chiến lược cạnh tranh cơ bản của M. Porter	289
8.1.1. Chiến lược dẫn đầu về chi phí.....	290
8.1.2. Chiến lược khác biệt hóa.....	292
8.1.3. Chiến lược trọng tâm hóa.....	296
8.1.4. Lựa chọn chiến lược cạnh tranh.....	299

8.2. Sự kết hợp giữa chiến lược dẫn đầu về chi phí và chiến lược khác biệt hóa trong chiến lược đại dương xanh	301
8.3. Chiến lược cạnh tranh theo cách tiếp cận của Hill & Jones	305
8.3.1. Chiến lược cạnh tranh trong ngành mạnh mún và tăng trưởng ...	306
8.3.2. Chiến lược cạnh tranh trong ngành bão hòa	309
8.3.3. Chiến lược cạnh tranh trong ngành suy thoái	317
8.4. Chiến lược cạnh tranh theo vị thế của doanh nghiệp	320
8.4.1. Chiến lược cạnh tranh ở vị thế dẫn đầu	321
8.4.2. Chiến lược cạnh tranh ở vị thế thách thức	324
8.4.3. Chiến lược cạnh tranh ở vị thế đi sau.....	326
8.4.4. Chiến lược cạnh tranh ở vị thế đang tìm chỗ đứng trên thị trường	329
Chương 9: CHIẾN LƯỢC CHỨC NĂNG.....	337
9.1. Bản chất và vai trò của chiến lược chức năng.....	337
9.1.1. Bản chất của chiến lược chức năng.....	337
9.1.2. Vai trò của chiến lược chức năng	338
9.2. Các chiến lược chức năng	338
9.2.1. Chiến lược Marketing	338
9.2.2. Chiến lược tài chính.....	342
9.2.3. Chiến lược hậu cần.....	345
9.2.4. Chiến lược nghiên cứu và phát triển	347
9.2.5. Chiến lược sản xuất.....	348
9.2.6. Chiến lược nhân sự	350
9.3. Kết nối các chiến lược chức năng và chiến lược các cấp trong doanh nghiệp.....	352
9.3.1. Kết nối các chiến lược chức năng trong doanh nghiệp	352
9.3.2. Kết nối các cấp chiến lược trong doanh nghiệp	353

Chương 10: CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU CỦA DOANH NGHIỆP	359
10.1. Hội nhập kinh tế quốc tế và xu hướng toàn cầu hóa của doanh nghiệp	359
10.1.1. Bối cảnh toàn cầu hóa	359
10.1.2. Cơ hội và thách thức của doanh nghiệp trong bối cảnh toàn cầu hóa	363
10.2. Các loại chiến lược ở thị trường toàn cầu của doanh nghiệp	365
10.2.1. Chiến lược quốc tế	368
10.2.2. Chiến lược toàn cầu	369
10.2.3. Chiến lược đa quốc gia	370
10.2.4. Chiến lược xuyên quốc gia	372
10.3. Các hình thức thực hiện chiến lược ở thị trường toàn cầu của doanh nghiệp	374
10.3.1. Xuất khẩu	375
10.3.2. Hợp đồng	379
Chương 11: PHÂN TÍCH VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC	391
11.1. Bản chất, quy trình phân tích và lựa chọn chiến lược	391
11.1.1. Bản chất	391
11.1.2. Quy trình phân tích và lựa chọn chiến lược	392
11.2. Phân tích chiến lược	394
11.2.1. Ma trận điểm mạnh – điểm yếu – cơ hội – nguy cơ (SWOT)	394
11.2.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong – bên ngoài (IE)	397
11.2.3. Ma trận phân tích danh mục đầu tư (BCG)	398
11.2.4. Ma trận phân tích danh mục đầu tư (McKinsey)	402
11.2.5. Ma trận vị trí và đánh giá hoạt động (SPACE)	404
11.2.6. Ma trận chiến lược chính (GSM)	407
11.3. Lựa chọn chiến lược	408
11.3.1. Căn cứ lựa chọn chiến lược	408
11.3.2. Yêu cầu khi lựa chọn chiến lược	410

11.3.3. Quy trình lựa chọn chiến lược	411
11.3.4. Ma trận lựa chọn chiến lược định lượng (QSPM)	412
11.3.5. Ma trận lựa chọn chiến lược định tính (SFA)	413

Phần 3

THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

Chương 12: TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC	423
12.1. Bản chất, ý nghĩa và vai trò của tổ chức thực hiện chiến lược	423
12.1.1. Bản chất	423
12.1.2. Ý nghĩa	424
12.1.3. Yêu cầu	425
12.2. Nội dung tổ chức thực hiện chiến lược	425
12.2.1. Xây dựng mục tiêu trung hạn và ngắn hạn	425
12.2.2. Xây dựng chính sách	426
12.2.3. Phân bổ nguồn lực	427
12.3. Thực hiện chiến lược và cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị	429
12.3.1. Mô hình tổ chức bộ máy quản trị theo chức năng	430
12.3.2. Mô hình tổ chức bộ máy quản trị theo bộ phận	431
12.3.3. Mô hình tổ chức bộ máy quản trị theo ma trận	433
12.4. Tổ chức thực hiện chiến lược và quản trị xung đột	437
12.5. Tổ chức thực hiện chiến lược và văn hóa tổ chức	439
12.6. Tổ chức thực hiện chiến lược và đạo đức kinh doanh, trách nhiệm xã hội	443
Chương 13: THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG VÀ BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC	451
13.1. Thẻ điểm cân bằng	451
13.1.1. Nguồn gốc của Thẻ điểm cân bằng	451
13.1.2. Quan điểm tiếp cận Thẻ điểm cân bằng	453
13.1.3. Cấu trúc của Thẻ điểm cân bằng	456
13.1.4. Đặc trưng của Thẻ điểm cân bằng	460

13.1.5. Vai trò của Thẻ điểm cân bằng	460
13.1.6. Bản chất và danh mục các chỉ số đánh giá trong bốn khía cạnh của Thẻ điểm cân bằng	465
13.2. Bản đồ chiến lược.....	481
13.2.1. Nguồn gốc của Bản đồ chiến lược	481
13.2.2. Bản chất của Bản đồ chiến lược.....	482
13.2.3. Quy trình xây dựng Bản đồ chiến lược cho doanh nghiệp	485
13.3. Tích hợp Thẻ điểm cân bằng và Bản đồ chiến lược.....	487

Phần 4

KIỂM SOÁT, ĐÁNH GIÁ VÀ ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC

Chương 14: KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC	497
14.1. Bản chất và đặc điểm của kiểm soát chiến lược.....	497
14.1.1. Bản chất	497
14.1.2. Đặc điểm của kiểm soát chiến lược	498
14.1.3. Vai trò và ý nghĩa của kiểm soát chiến lược	499
14.1.4. Nguyên tắc kiểm soát chiến lược	500
14.2. Quy trình kiểm soát chiến lược	501
14.2.1. Thiết lập các tiêu chuẩn và chỉ tiêu.....	501
14.2.2. Xây dựng các thước đo và hệ thống giám sát	501
14.2.3. So sánh các kết quả thực tế với các tiêu chuẩn và mục tiêu đề ra	502
14.2.4. Điều chỉnh các sai lệch.....	503
14.3. Các cấp kiểm soát chiến lược.....	504
14.4. Hệ thống kiểm soát	506
14.4.1. Kiểm soát mang tính tổng thể	506
14.4.2. Kiểm soát tài chính	508
14.4.3. Kiểm soát phi tài chính	509
14.5. Một số phần mềm kiểm soát chiến lược.....	509

GIÁO TRÌNH
QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC



TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP
TRUNG TÂM THÔNG TIN THƯ



Mã sách: 030402881

ISBN: 978-604-330-234-9



GIÁ: 178.000đ