



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

Chủ biên: PGS. TS. Ngô Kim Thanh

Giáo trình  
**QUẢN TRỊ  
CHIẾN LƯỢC**

*(Tái bản lần thứ 5)*



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

2014



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



Chủ biên: PGS.TS. NGÔ KIM THANH

**GIÁO TRÌNH**  
**QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**

*(Tái bản lần thứ 5)*

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

2014



MỤC LỤC

**LỜI NÓI ĐẦU ..... 1**

**HỌC PHẦN I: GIỚI THIỆU CHUNG VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC ..... 3**

**CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC ..... 5**

        I. Khái niệm, đặc trưng và vai trò của chiến lược trong doanh nghiệp..... 5

        II. Bản chất của quản trị chiến lược và giá trị của nó ..... 10

        III. Các giai đoạn của quản trị chiến lược ..... 21

        IV. Nhà quản trị chiến lược..... 27

        V. Các cấp quản trị chiến lược ..... 30

        VI. Ra quyết định chiến lược ..... 32

        VII. Thông tin trong quản trị chiến lược ..... 34

        Câu hỏi thảo luận và ôn tập..... 35

**CHƯƠNG 2: NHIỆM VỤ VÀ MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP ..... 37**

        I. Xác định nhiệm vụ của doanh nghiệp..... 38

        II. Mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp..... 42

        III. Trách nhiệm xã hội và đạo đức kinh doanh ..... 46

        Câu hỏi thảo luận và ôn tập..... 48

**HỌC PHẦN II: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC ..... 49**

**CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI: XÁC ĐỊNH CÁC CƠ HỘI VÀ NGUY CƠ..... 51**

        I. Phân tích môi trường vĩ mô ..... 53

        II. Phân tích môi trường ngành ..... 56

        Câu hỏi thảo luận và ôn tập..... 63

**CHƯƠNG 4: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG: XÁC ĐỊNH CÁC ĐIỂM MẠNH VÀ YẾU ..... 65**

        I. Phân tích tiềm năng các nguồn lực của doanh nghiệp ..... 66

        II. Phân tích nội bộ doanh nghiệp theo chức năng quản trị..... 69

        III. Phân tích nội bộ doanh nghiệp theo các lĩnh vực quản trị doanh nghiệp..... 79

IV. Phân tích chuỗi giá trị của doanh nghiệp.....	98
Câu hỏi thảo luận và ôn tập.....	105
<b>CHƯƠNG 5: PHÂN TÍCH NĂNG LỰC CỐT LÕI VÀ LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP .....</b>	<b>107</b>
I. Năng lực cốt lõi của doanh nghiệp.....	107
II. Lợi thế cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.....	113
III. Tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp .....	123
Câu hỏi thảo luận và ôn tập.....	142
<b>CHƯƠNG 6: PHÂN TÍCH VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC .....</b>	<b>143</b>
I. Các kỹ thuật phân tích định hướng chiến lược doanh nghiệp.....	143
II. Lựa chọn chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp .....	154
Câu hỏi ôn tập: .....	161
<b>HỌC PHẦN III: CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP .....</b>	<b>163</b>
<b>CHƯƠNG 7: CHIẾN LƯỢC CẤP DOANH NGHIỆP.....</b>	<b>165</b>
I. Cơ sở và các mô hình phân tích chiến lược .....	165
II. Các chiến lược cạnh tranh cơ bản trong từng lĩnh vực kinh doanh....	178
III. Lựa chọn chiến lược đầu tư ở cấp doanh nghiệp .....	187
IV. Các chiến lược dài hạn của công ty.....	192
<b>CHƯƠNG 8: CHIẾN LƯỢC CẤP KINH DOANH.....</b>	<b>201</b>
I. Chiến lược theo vị thế cạnh tranh.....	201
II. Chiến lược kinh doanh theo các giai đoạn phát triển của ngành.....	208
Câu hỏi ôn tập và thảo luận:.....	238
<b>CHƯƠNG 9: CHIẾN LƯỢC CHỨC NĂNG.....</b>	<b>239</b>
I. Quan niệm và vai trò của chiến lược chức năng.....	239
II. Các chiến lược chức năng.....	240
III. Phối hợp các chiến lược chức năng để đạt mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp.....	252
Tóm tắt chương.....	292
Câu hỏi thảo luận và ôn tập.....	293
<b>CHƯƠNG 10: CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU CỦA DOANH NGHIỆP.....</b>	<b>295</b>
I. Tổng quan về việc mở rộng hoạt động trong môi trường toàn cầu .....	295

## Mục lục

II. Chiến lược kinh doanh trên thị trường quốc tế.....	305
III. Lựa chọn phương thức phát triển quốc tế.....	313
IV. Các liên minh chiến lược toàn cầu .....	322
<b>HỌC PHẦN IV: THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC .....</b>	<b>327</b>
<b>CHƯƠNG 11: TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC .....</b>	<b>329</b>
I. Thực chất và ý nghĩa của việc tổ chức thực hiện chiến lược.....	329
II. Nội dung triển khai thực hiện chiến lược .....	332
III. Hệ thống chính sách và kế hoạch hỗ trợ thực hiện chiến lược.....	341
Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương .....	347
<b>CHƯƠNG 12: CHIẾN LƯỢC VÀ CƠ CẤU TỔ CHỨC.....</b>	<b>349</b>
I. Thiết kế cơ cấu tổ chức trong thực hiện chiến lược.....	349
II. Lựa chọn cơ cấu tổ chức phù hợp với chiến lược .....	357
III. Cơ cấu, kiểm soát và chiến lược .....	366
Tóm tắt chương.....	372
Câu hỏi thảo luận và ôn tập.....	372
<b>CHƯƠNG 13: BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC (STRATEGY MAP).....</b>	<b>373</b>
I. Bảng điểm cân bằng - hệ thống kiểm soát chiến lược hiệu quả 373	
II. Nội dung thẻ điểm cân bằng .....	378
III. Bản đồ chiến lược - Strategy Map - Công cụ thực hiện chiến lược hiệu quả .....	383
Tóm tắt chương.....	394
Câu hỏi thảo luận và ôn tập chương .....	395
<b>HỌC PHẦN V: ĐÁNH GIÁ VÀ ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC.....</b>	<b>397</b>
<b>CHƯƠNG 14: HỆ THỐNG KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC.....</b>	<b>399</b>
I. Các giai đoạn của quá trình kiểm soát .....	399
II. Các cấp kiểm soát .....	403
III. Hệ thống kiểm soát.....	405
Câu hỏi thảo luận và ôn tập chương .....	414
<b>CHƯƠNG 15: ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC .....</b>	<b>415</b>
I. Mục đích của kiểm tra và đánh giá chiến lược .....	415
II. Các tiêu chuẩn kiểm tra và đánh giá.....	419

III. Hệ thống thông tin kiểm tra và đánh giá chiến lược .....	422
IV. Đánh giá chiến lược .....	425
Tóm tắt chương .....	429
Câu hỏi ôn tập .....	429
<b>CHƯƠNG 16: ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC</b> .....	<b>431</b>
I. Điều chỉnh chiến lược .....	431
II. Thực hiện thay đổi chiến lược và các bước điều chỉnh chiến lược.....	435
III. Những lực cản trong quá trình điều chỉnh chiến lược .....	441
Tóm tắt chương .....	464
Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương .....	465



## LỜI NÓI ĐẦU

*Xu thế hội nhập, cùng với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thông tin và viễn thông đã tác động lớn đến các lĩnh vực kinh doanh ngày nay. Môi trường kinh doanh ngày càng thay đổi và biến động thường xuyên. Từ đó đòi hỏi các nhà quản trị kinh doanh phải năng động và có đường đi nước bước bài bản mới trụ vững trên thị trường. Vai trò của chiến lược và quản trị chiến lược ngày càng có ý nghĩa quyết định trong sự thành công của hầu hết các doanh nghiệp hiện nay. Quản trị chiến lược giúp cho các nhà quản trị kinh doanh có một cách tư duy và phương pháp luận chuyên nghiệp trong việc hoạch định và quyết định kinh doanh đảm bảo sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.*

*Quản trị chiến lược là môn học bắt buộc đối với mọi sinh viên học trong các trường đại học kinh tế và quản trị kinh doanh của các nước trên thế giới từ những năm 1960. Quản trị chiến lược được xác định là nội dung quan trọng và là môn học bắt buộc trong chương trình đào tạo cử nhân kinh tế và quản trị kinh doanh của trường Đại học Kinh tế Quốc dân.*

*Trên thế giới và thực tiễn kinh doanh ở Việt Nam, những đổi mới và các trường phái trong quản trị chiến lược ngày càng phong phú và đa dạng. Nhằm phục vụ cho các chương trình đào tạo quản trị kinh doanh và cho học viên, sinh viên có những tài liệu cập nhật và những kiến thức bổ ích của môn quản trị chiến lược, Bộ môn Quản trị doanh nghiệp đã tích cực biên soạn lại giáo trình liên tục trong những năm qua và tái bản có chỉnh sửa cuốn **Giáo trình quản trị chiến lược** và cho xuất bản để làm tài liệu học tập chính thức cho sinh viên của trường. **Giáo trình quản trị chiến lược** là một trong những **giáo trình cốt lõi** của Khoa quản trị kinh doanh - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.*

*Nội dung cuốn **Giáo trình Quản trị chiến lược** gồm 16 chương, chia làm 5 học phần:*

*Học phần I: Giới thiệu chung về quản trị chiến lược (2 chương)*

*Học phần II: Xây dựng chiến lược (4 chương)*

*Học phần III: Hệ thống chiến lược của doanh nghiệp (4 chương)*

*Học phần IV: Tổ chức thực hiện chiến lược (3 chương)*

*Học phần V: Đánh giá và điều chỉnh chiến lược (3 chương).*

Môn học được biên soạn căn cứ vào các tài liệu về quản trị chiến lược của nước ngoài, đặc biệt là của Mỹ và các nước trong khu vực. Trong quá trình biên soạn, chúng tôi cố gắng tiếp cận với thực tiễn sản xuất, kinh doanh của các doanh nghiệp ở nước ta, bảo đảm giáo trình mang tính "Việt Nam, cơ bản, hiện đại".

Môn Quản trị chiến lược là môn học bắt buộc của khối quản trị kinh doanh và được giảng trong 120 tiết (8 tín chỉ) cho sinh viên chuyên ngành quản trị doanh nghiệp chuyên sâu, và 60 tiết (4 tín chỉ) cho các chuyên ngành quản trị kinh doanh nói chung của các cấp học cử nhân và sau đại học. Môn học quản trị chiến lược còn rất bổ ích cho những ai làm công tác tư vấn cho doanh nghiệp. Giáo trình cung cấp nội dung lý thuyết và thực hành về quản trị chiến lược cho chương trình giảng dạy ở trình độ đại học, sau đại học và chương trình bồi dưỡng của doanh nghiệp.

Các thành viên tham gia biên soạn trực tiếp các chương:

- PGS.TS Ngô Kim Thanh, biên soạn chương: 1,4, 5,6, 8, 9, 11, 12,13, 16
- TS. Trương Đức Lực, biên soạn chương 2,3.
- PGS.TS. Vũ Trí Dũng biên soạn chương 7, 14
- TS. Nguyễn Thị Hoài Dung, biên soạn chương 9 .
- Ths. Hoàng Thanh Hương, biên soạn chương 10
- Ths. Hà Sơn Tùng, biên soạn chương 6, 15
- Th.S Lương Thu Hà, biên soạn chương 7, 16.

PGS.TS. Ngô Kim Thanh, Trưởng Bộ môn Quản trị doanh nghiệp chủ biên.

Mặc dù Bộ môn và nhóm biên soạn đã có rất nhiều cố gắng, nhưng do đây là môn học có nhiều nội dung và các quan điểm khác nhau, do vậy giáo trình không tránh khỏi thiếu sót. Rất mong sự nhận xét, góp ý của các thầy, cô giáo và các bạn sinh viên để lần xuất bản sau được hoàn thiện hơn.

Bộ môn Quản trị doanh nghiệp xin bày tỏ lòng cảm ơn đến Ban lãnh đạo nhà trường, đến Hội đồng khoa học trường, Hội đồng khoa học Khoa QTKD và các bạn đồng nghiệp đã có nhiều gợi ý, nhận xét và động viên trong quá trình biên soạn.

**Bộ môn Quản trị doanh nghiệp  
Khoa Quản trị kinh doanh  
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân**