CL-01 · Bài 2

Chiến lược trả lời làm gì và vì sao, kế hoạch trả lời làm thế nào, ai làm và bao giờ xong

Lớp Chiến lược sản phẩm là gì, khác kế hoạch ở đâu

Học xong bài này bạn sẽ

- đặt chiến lược và kế hoạch của một dòng sản phẩm cạnh nhau và chỉ ra chúng khác nhau ở bốn điểm.
- Nhận ra trong công ty mình đang thiếu chiến lược hay đang thiếu kế hoạch, qua dấu hiệu của từng kiểu thiếu.
- Khi một kế hoạch vỡ, nói được cần sửa kế hoạch hay phải đem chiến lược ra xem lại.

1 · Chiến lược và kế hoạch khác nhau ở bốn điểm

- Kế hoạch (plan) trong lớp này là bản chia việc để thực hiện một chiến lược: việc gì, ai làm, xong khi nào, tốn bao nhiêu người và tiền.
- Điểm thứ nhất là câu hỏi mỗi thứ trả lời
- Điểm thứ hai là người viết
- Điểm thứ ba là thời gian sống
- Điểm thứ tư là lúc nên đổi
- Chiến lược đổi thì kế hoạch gần như chắc chắn phải đổi theo.

2 · Chiến lược được nối sang kế hoạch qua ba chỗ: cân đối nguồn lực, đề bài và bản nhiệm vụ dự án

- Hai thứ khác nhau như vậy, nhưng không đứng riêng được.
- Chỗ nối thứ nhất là cân đối nguồn lực
- Chỗ nối thứ hai là đề bài của từng dự án
- Chỗ nối thứ ba là bản nhiệm vụ dự án
- Sách của chúng tôi viết gọn mối quan hệ này thành một dòng: kế hoạch bằng cân đối nguồn lực cộng mốc thời gian cộng quản lý dự án.
- Chiến lược nối sang kế hoạch qua ba chỗ: cân đối nguồn lực, đề bài của từng dự án và bản nhiệm vụ dự án. -->

3 · Thiếu một trong hai thì công ty hỏng theo hai kiểu khác nhau

- Vì chiến lược và kế hoạch làm hai việc khác nhau, thiếu cái nào thì công ty hỏng theo kiểu của cái đó.
- Kiểu thứ nhất: có chiến lược mà không có kế hoạch
- Kiểu thứ hai: có kế hoạch mà không có chiến lược
- Hai kiểu này có hậu quả chung là tiền và người bị tiêu vào việc không dẫn tới đâu.

4 · Khi kế hoạch vỡ, phải đọc xem thứ sai là kế hoạch hay là chiến lược

- Kế hoạch nào rồi cũng có lúc vỡ: trễ mốc, vượt tiền, mẫu thử không đạt, hàng bán chậm hơn dự kiến.
- Hai nhà nghiên cứu quản trị Henry Mintzberg và James Waters, trong bài báo năm 1985 trên tạp chí Strategic Management Journal, tách hai kiểu chiến lược.
- Để đọc nguồn tin đó, hãy hỏi một câu: giả định nào vừa sai?
- Chỗ khó là hai loại giả định này hay đi cùng nhau trong một sự cố.
- Khi kế hoạch vỡ, hỏi giả định nào vừa sai: sai ở cách làm thì sửa kế hoạch, sai ở bán cho ai hay hơn người khác ở đâu thì phải xem lại chiến lược. -->

Bảng tổng hợp

Bảng tổng hợp chiến lược và kế hoạch

	Chiến lược của một dòng sản phẩm	Kế hoạch
Trả lời câu	làm gì, cho ai, vì sao chọn hướng này chứ không chọn hướng khác	làm thế nào, ai làm, xong khi nào, tốn bao nhiêu
Ai viết	lãnh đạo, hoặc nhóm phát triển sản phẩm dưới sự hướng dẫn của lãnh đạo	trưởng nhóm phát triển sản phẩm; các thành viên thi hành
Sống bao lâu	vài năm, cho cả một dòng sản phẩm	một dự án hoặc một năm, mốc tính bằng tuần, tháng

Bảng tổng hợp

Bảng tổng hợp chiến lược và kế hoạch tiếp

	Chiến lược của một dòng sản phẩm	Kế hoạch
Đổi khi nào	khi một giả định gốc về người mua hoặc về cách hơn người khác sai	thường xuyên, mỗi khi cách làm gặp trở ngại
Thiếu nó thì	công ty bận nhưng các sản phẩm không đi về một hướng	ý tưởng hay mà không thành hiện thực
Ba chỗ nối sang nhau	cân đối nguồn lực · đề bài từng dự án · bản nhiệm vụ dự án	

Phần giá trị nhất của bài

Chỗ người ta hay làm sai

- **Coi bản ngân sách năm là chiến lược**

  Cách tránh là đặt câu hỏi trước khi duyệt tiền: khoản này phục vụ phần nào của chiến lược.

- **Đổi chiến lược mỗi lần kế hoạch trễ**

  Cách tránh là luôn ghi ra giả định nào đã sai trước khi quyết đổi, như mục 4 đã nói.

- **Giữ nguyên kế hoạch khi chiến lược đã đổi**

  Cách tránh là mỗi lần chiến lược đổi, rà lại mọi dự án đang chạy và ghi rõ dự án nào giữ, dự án nào dừng.

Ví dụ để khái niệm sáng ra

Ví dụ minh hoạ

- Năm 1959, Honda lập công ty con American Honda ở Los Angeles.
- Theo trang của hãng, không ai nghĩ xe nhỏ bán được ở một nước rộng như vậy, nhưng chiếc Honda 50 lại được đón nhận ngoài dự đoán.
- Nhìn theo bài này: kế hoạch đầu vỡ vì giả định về người mua sai, tức là sai ở tầng chiến lược.

Ví dụ dưới đây lấy từ trang lịch sử xe Super Cub của chính hãng Honda, nên bạn tra lại được.

Bài tập tự chấm

Thử nhìn lại việc của mình

- [ ] Chọn một dòng sản phẩm của công ty bạn.
- [ ] Viết hai cột.
- [ ] Cột trái ghi chiến lược của dòng đó bằng ba câu: bán cho ai, hơn ở điểm gì, không làm gì.
- [ ] Cột phải ghi kế hoạch của dự án đang chạy trong dòng đó bằng ba dòng: việc chính, người chịu trách nhiệm, mốc gần nhất.
- [ ] Rồi nhớ lại lần gần nhất dự án đó trễ hoặc phải làm lại, và ghi ra giả định nào đã sai.

Cách tự chấm và lời giải mẫu nằm trong bài trên trang web.

m.school

Đọc trọn bài và làm bài tập tại

mschool.meslab.org/lop/CL-01/bai-02.html

m.school by MES LAB · học không mất phí, không cần đăng nhập