



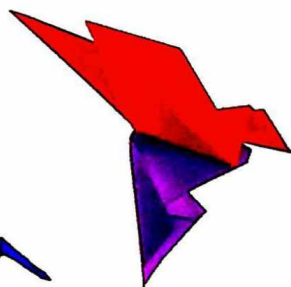
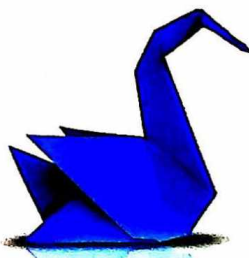
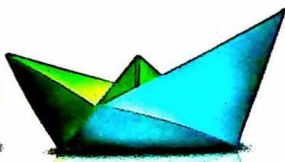
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH
BỘ MÔN QUẢN TRỊ KINH DOANH TỔNG HỢP

Đồng chủ biên:
GS.TS. Nguyễn Thành Độ - TS. Hà Ngọc Thắng

GIÁO TRÌNH

Thay đổi và phát triển DOANH NGHIỆP

*Tại sao doanh nghiệp
cần phải thay đổi và phát triển?*



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 Kinh doanh Tổng hợp

Đồng chủ biên: GS.TS. Nguyễn Thành Độ
TS. Hà Ngọc Thắng

Giáo trình
THAY ĐỔI VÀ PHÁT TRIỂN
DOANH NGHIỆP

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
Hà Nội - 2023

Giáo trình
**THAY ĐỔI VÀ PHÁT TRIỂN
DOANH NGHIỆP**

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Địa chỉ: 207 đường Giải Phóng, 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

Biên tập:

TRỊNH THỊ QUYÊN

Thiết kế bìa:

VƯƠNG NGUYỄN

Chế bản:

PHẠM VIỆT THÁI

Sửa bản in và đọc sách mẫu:

TRỊNH THỊ QUYÊN

In 500 cuốn, khổ 16 × 24 cm tại Công ty TNHH In và Thương mại Hải Nam;

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

Mã số đăng ký xuất bản: 81-2023/CXBIPH/18-03/ĐHKQTĐ.

ISBN: 978-604-330-571-5.

Số Quyết định xuất bản: 470/QĐ-NXBĐHKQTĐ cấp ngày 12/5/2023.

In xong và nộp lưu chiểu năm 2023.

MỤC LỤC

Trang

LỜI NÓI ĐẦU	1
Chương 1. KHÁI QUÁT VỀ THAY ĐỔI VÀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP	5
1.1. KHÁI LUẬN VỀ THAY ĐỔI	5
1.1.1. Khái niệm, bản chất và vai trò của thay đổi	5
1.1.2. Phân loại thay đổi trong doanh nghiệp	7
1.1.3. Các áp lực thúc đẩy và cản trở sự thay đổi	8
1.2. KHÁI LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN	17
1.2.1. Khái niệm và bản chất của phát triển	17
1.2.2. Quá trình phát triển doanh nghiệp	20
1.2.3. Phát triển bền vững doanh nghiệp	41
1.3. TÍNH TẤT YẾU KHÁCH QUAN PHẢI THAY ĐỔI ĐỂ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP	46
1.3.1. Toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới	46
1.3.2. Môi trường kinh doanh biến động nhanh và ngày càng khó lường	49
1.3.3. Sự phát triển của khoa học - công nghệ	56
1.3.4. Sự thay đổi nhu cầu của người tiêu dùng	57
1.4. CÁC HÌNH THỨC THAY ĐỔI VÀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP	58
1.4.1. Hình thức thay đổi và phát triển về lượng	58
1.4.2. Hình thức thay đổi và phát triển về chất	68
Chương 2. THAY ĐỔI CÓ KẾ HOẠCH	80
2.1. KHÁI NIỆM VÀ BẢN CHẤT CỦA THAY ĐỔI CÓ KẾ HOẠCH	81

2.1.1. Khái niệm	81
2.1.2. Bản chất	83
2.2. CÁC MÔ HÌNH THAY ĐỔI CÓ KẾ HOẠCH	84
2.2.1. Mô hình của Kurt Lewin	85
2.2.2. Mô hình nghiên cứu hành động	88
2.2.3. Mô hình tích cực	95
2.2.4. So sánh các mô hình thay đổi	99
2.3. MÔ HÌNH CHUNG THỰC HIỆN THAY ĐỔI CÓ KẾ HOẠCH	100
2.3.1. Thâm nhập và khám phá	101
2.3.2. Chẩn đoán và phản hồi thông tin chẩn đoán	103
2.3.3. Lập kế hoạch thay đổi	119
2.3.4. Triển khai thực hiện các thay đổi	123
2.3.5. Đánh giá và thể chế hóa các thay đổi	124
Chương 3. QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI ĐỂ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP	137
3.1. KHÁI NIỆM QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI	137
3.2. SỰ CẦN THIẾT PHẢI QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI	138
3.3. NỘI DUNG CỦA QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI	142
3.3.1. Nghiên cứu xác định nhu cầu thay đổi	142
3.3.2. Xây dựng kế hoạch thay đổi	158
3.3.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch thay đổi	172
3.3.4. Kiểm soát quá trình thay đổi	184
Chương 4. LÃNH ĐẠO SỰ THAY ĐỔI DOANH NGHIỆP	202
4.1. TỔNG QUAN VỀ LÃNH ĐẠO SỰ THAY ĐỔI	202
4.1.1. Tổng quan các hoạt động lãnh đạo sự thay đổi	202
4.1.2. Sự cần thiết phải lãnh đạo sự thay đổi	205

4.2. CÁC HOẠT ĐỘNG LÃNH ĐẠO THAY ĐỔI TRONG DOANH NGHIỆP	208
4.2.1. Tạo động lực thay đổi	208
4.2.2. Kiến tạo tầm nhìn	213
4.2.3. Xây dựng và thực thi các chính sách hỗ trợ thay đổi	216
4.2.4. Quản trị quá trình thay đổi	220
4.2.5. Duy trì động lực và kết quả thay đổi	224
4.3. THÔNG TIN PHỤC VỤ LÃNH ĐẠO THAY ĐỔI VÀ PHÁT TRIỂN	227
4.3.1. Các yêu cầu đối với thông tin và quá trình thu thập thông tin	227
4.3.2. Các loại thông tin phục vụ lãnh đạo thay đổi và phát triển doanh nghiệp	230
4.4. CÁC KỸ NĂNG TRONG LÃNH ĐẠO THAY ĐỔI VÀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP	231
4.4.1. Kỹ năng tái lập doanh nghiệp	231
4.4.2. Kỹ năng quản trị theo quá trình	239
4.4.3. Các kỹ năng thay đổi liên tục	244
4.5. NGƯỜI LÃNH ĐẠO THAY ĐỔI VÀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP	255
4.5.1. Vai trò của người lãnh đạo thay đổi và phát triển doanh nghiệp	255
4.5.2. Nhà quản trị phát triển doanh nghiệp	259
4.5.3. Các đặc điểm của nhà quản trị thay đổi thành công	270
Chương 5. TÁI LẬP VÀ TÁI CẤU TRÚC DOANH NGHIỆP	281
5.1. TÁI CẤU TRÚC DOANH NGHIỆP	282
5.1.1. Khái niệm	282
5.1.2. Nội dung của tái cấu trúc doanh nghiệp	283

5.2. TÁI CẤU TRÚC CƠ CẤU TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP	287
5.2.1. Khái niệm	287
5.2.2. Các cơ sở để tái cấu trúc cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp	288
5.2.3. Thiết kế cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp	291
5.3. TÁI LẬP DOANH NGHIỆP	305
5.3.1. Khái niệm	305
5.3.2. Các yêu cầu tái lập doanh nghiệp thành công	307
5.3.3. Các nội dung chủ yếu của tái lập doanh nghiệp	311
Chương 6. CÁC CAN THIỆP VỀ NHÂN SỰ VÀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP	330
6.1. VAI TRÒ VÀ MỤC TIÊU CAN THIỆP VỀ NHÂN SỰ VÀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ	331
6.1.1. Vai trò	331
6.1.2. Mục tiêu	332
6.2. CÁC BIỆN PHÁP CAN THIỆP NHÂN SỰ	333
6.2.1. Phát triển nguồn nhân lực	333
6.2.2. Sự tham gia của người lao động	345
6.2.3. Các biện pháp can thiệp nhóm và liên nhóm	356
6.3. CÁC BIỆN PHÁP CAN THIỆP QUẢN TRỊ NHÂN SỰ	369
6.3.1. Thiết kế công việc	369
6.3.2. Quản trị kết quả thực hiện công việc	375
6.3.3. Xung đột và giải quyết xung đột	388
Chương 7. ĐỔI MỚI SÁNG TẠO VÀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP	404
7.1. CÁC KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA ĐỔI MỚI SÁNG TẠO	404
7.1.1. Khái niệm và các loại hình đổi mới sáng tạo	405
7.1.2. Vai trò của đổi mới sáng tạo	412

7.2. CÁC ÁP LỰC ĐỐI VỚI ĐỔI MỚI SÁNG TẠO CỦA DOANH NGHIỆP	415
7.2.1. Các áp lực đổi mới sáng tạo từ bên ngoài doanh nghiệp	415
7.2.2. Các áp lực đổi mới sáng tạo từ nội bộ doanh nghiệp	416
7.3. CÁC MÔ HÌNH ĐỔI MỚI SÁNG TẠO TRONG DOANH NGHIỆP	421
7.3.1. Mô hình đổi mới sáng tạo tích lũy và đột phá	421
7.3.2. Mô hình Abernathy - Clark	424
7.3.3. Mô hình Henderson - Clark	425
7.3.4. Mô hình Clayton Christensen – mô hình thay đổi công nghệ đột phá	427
7.4. CÁC HOẠT ĐỘNG ĐỔI MỚI SÁNG TẠO TRONG DOANH NGHIỆP	428
7.4.1. Hoạt động nghiên cứu và phát triển	428
7.4.2. Hoạt động chuyển giao đổi mới sáng tạo	431
7.4.3. Ứng dụng công nghệ của cuộc cách mạng 4.0 vào hoạt động của doanh nghiệp	435
Chương 8. CÁC CAN THIỆP CHIẾN LƯỢC VÀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP	451
8.1. THAY ĐỔI ĐỘT PHÁ	452
8.1.1. Các đặc điểm của thay đổi đột phá	452
8.1.2. Thay đổi chiến lược tích hợp	457
8.1.3. Thiết kế doanh nghiệp	461
8.1.4. Thay đổi văn hóa	467
8.2. THAY ĐỔI LIÊN TỤC	472
8.2.1. Các đặc điểm của thay đổi liên tục	472
8.2.2. Doanh nghiệp tự thiết kế	474
8.2.3. Doanh nghiệp học tập	478
8.2.4. Thiết kế doanh nghiệp để thay đổi	494

8.3. CHUYỂN ĐỔI XUYỀN DOANH NGHIỆP	499
8.3.1. Cơ sở lý luận về chuyển đổi xuyên doanh nghiệp	500
8.3.2. Sáp nhập và mua lại (M&A)	501
8.3.3. Can thiệp liên minh chiến lược	510
8.3.4. Can thiệp mạng lưới	513
Chương 9. PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP TRONG BỐI CẢNH TOÀN CẦU HÓA	527
9.1. TOÀN CẦU HÓA VÀ CÁC XU HƯỚNG PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP	528
9.1.1. Bối cảnh toàn cầu hóa	528
9.1.2. Thời cơ và thách thức đối với các doanh nghiệp	536
9.2. CÁC XU HƯỚNG TƯƠNG LAI CỦA PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP	540
9.3. PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP TOÀN CẦU	545
9.3.1. Phát triển doanh nghiệp theo định hướng chiến lược thị trường quốc tế	549
9.3.2. Phát triển doanh nghiệp theo định hướng chiến lược kinh doanh toàn cầu	552
9.3.3. Phát triển doanh nghiệp theo định hướng chiến lược kinh doanh đa quốc gia	554
9.3.4. Phát triển doanh nghiệp theo định hướng chiến lược xuyên quốc gia	556
9.4. PHÁT TRIỂN CÁC DOANH NGHIỆP TRONG LĨNH VỰC ĐẶC THÙ	559
9.4.1. Phát triển các doanh nghiệp công ích	559
9.4.2. Phát triển doanh nghiệp gia đình	565