

**BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ
CỤC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP**

Chuyên đề

NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP
**(Tài liệu dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực
cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa)**

Biên soạn: PGS.TS. Vũ Thành Hưng

HÀ NỘI - 2012

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	Error! Bookmark not defined.
CHƯƠNG 1: DOANH NGHIỆP VÀ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH	2
1.1. Những vấn đề chung về quản trị doanh nghiệp.....	2
1.1.1. Doanh nghiệp và các loại hình doanh nghiệp.....	2
1.1.2. Đặc điểm chung của doanh nghiệp.....	3
1.2. Vai trò của doanh nghiệp trong nền kinh tế	5
1.3. Nguồn lực trong doanh nghiệp	6
1.4. Các hình thức tổ chức doanh nghiệp	8
1.5. Văn hóa doanh nghiệp	13
1.6. Môi trường kinh doanh.....	15
1.7. Doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam.....	17
CHƯƠNG 2: CÁC CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ TRONG DOANH NGHIỆP	22
2.1. Tổng quan về quản trị trong doanh nghiệp.....	22
2.1.1. Bản chất của quản trị	22
2.1.2. Các chức năng quản trị	24
2.1.3. Chính sách và phương pháp quản trị	25
2.1.4. Cấp quản lý và phân cấp trong quản lý	26
2.1.5. Các nhóm kỹ năng quản trị.....	28
2.2. Chức năng kế hoạch trong doanh nghiệp	29
2.2.1. Vai trò và vị trí của công tác kế hoạch	29
2.2.2. Quá trình lập và nội dung chính của một bản kế hoạch	30
2.3. Chức năng tổ chức trong doanh nghiệp.....	31
2.3.1. Vai trò và tầm quan trọng của chức năng tổ chức	31
2.3.2. Nội dung công tác tổ chức.....	32
2.4. Chức năng lãnh đạo trong doanh nghiệp.....	35
2.4.1. Bản chất của lãnh đạo trong doanh nghiệp.....	35
2.4.2. Cơ sở hình thành quyền lực lãnh đạo:	36
2.4.3. Phong cách lãnh đạo	37
2.5. Chức năng kiểm soát trong doanh nghiệp	39
2.5.1. Quá trình và nội dung công tác kiểm soát	39
2.5.2. Kiểm soát và Quản lý chất lượng đồng bộ	41
2.6. Những vấn đề đặt ra trong quản lý hiện nay.....	41
CHƯƠNG 3: CÁC CHỨC NĂNG KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP	46

3.1.	Marketing trong doanh nghiệp.	46
3.1.1.	Khách hàng, sản phẩm và định vị sản phẩm.....	46
3.1.2.	Định vị sản phẩm trên thị trường.....	47
3.1.3.	Marketing và quản trị Marketing.....	47
3.1.4.	Chức năng chính của Marketing.....	48
3.1.5.	Các công cụ Marketing.....	49
3.1.6.	Phân khúc thị trường	50
3.1.7.	Phát triển sản phẩm	51
3.1.8.	Quảng cáo và khuyến mại sản phẩm	51
3.1.9.	Marketing quốc tế.....	52
3.2.	Quản trị tài chính trong doanh nghiệp.....	52
3.2.1.	Chức năng quản trị tài chính trong doanh nghiệp	52
3.2.2.	Tạo vốn cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.....	53
3.2.3.	Thu nhập và doanh thu của doanh nghiệp	54
3.2.4.	Chi phí hoạt động sản xuất kinh doanh.	55
3.2.5.	Lợi nhuận của doanh nghiệp	56
3.2.6.	Các báo cáo tài chính.....	56
3.2.7.	Một số nội dung và chỉ tiêu quan trọng trong phân tích tài chính.....	59
3.3.	Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	60
3.3.1.	Tổng quan chung về quản trị nguồn nhân lực	60
3.3.2.	Những vấn đề cụ thể trong quản lý nguồn nhân lực.....	61
3.4.	Quản trị sản xuất-tác nghiệp trong doanh nghiệp.....	64
3.4.1.	Quản trị sản xuất-tác nghiệp.....	64
3.4.2.	Những chức năng cơ bản của người quản lý quá trình tác nghiệp-sản xuất...64	
CHƯƠNG 4: LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH		69
4.1.	Tổng quan về Lập kế hoạch chiến lược kinh doanh.....	69
4.1.1.	Vai trò của kế hoạch chiến lược kinh doanh	69
4.1.2.	Dự định, tầm nhìn và sứ mệnh trong kế hoạch chiến lược kinh doanh.	70
4.2.	Phân tích trong lập kế hoạch chiến lược kinh doanh.....	70
4.2.1.	Phân tích các yếu tố môi trường kinh doanh.	71
4.2.2.	Phân tích các yếu tố trong nội bộ doanh nghiệp.....	78
4.3.	Quyết định và lựa chọn kế hoạch chiến lược kinh doanh hợp lý	81
4.3.1.	Các cấp độ của kế hoạch chiến lược kinh doanh.....	82
4.3.2.	Tạo lợi thế chiến lược của sản phẩm	83
4.3.3.	Mục tiêu trong kế hoạch chiến lược kinh doanh	83

4.3.4. Kế hoạch hành động	84
PHẦN KẾT LUẬN	89
TÀI LIỆU THAM KHẢO	90

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1:	Cơ cấu tổ chức giản đơn.....	9
Sơ đồ 1.2:	Cơ cấu tổ chức theo chức năng.....	10
Sơ đồ 1.3 :	Cơ cấu tổ chức theo đơn vị.....	11
Sơ đồ 1.4:	Cơ cấu tổ chức ma trận.....	12
Sơ đồ 1.5.	Một số giá trị văn hóa trong tổ chức.....	15
Sơ đồ 2.1.	Mối quan hệ giữa khoa học và nghệ thuật quản trị	23
Sơ đồ 2.2:	Phân cấp quản lý.....	27
Sơ đồ 3.1:	Chu kỳ sống của sản phẩm	47
Sơ đồ 4.1.	Mô hình PEST	71
Sơ đồ 4.2:	Các lực lượng cạnh tranh.....	74
Sơ đồ 4.3:	Chu kỳ sống của sản phẩm	76
Sơ đồ 4.4:	Các cấp độ kế hoạch kinh doanh	82

CHƯƠNG 1

DOANH NGHIỆP VÀ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

1.1. Những vấn đề chung về quản trị doanh nghiệp

1.1.1 Doanh nghiệp và các loại hình doanh nghiệp

Doanh nghiệp.

Doanh nghiệp là một tổ chức hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh, trong đó hoạt động của các doanh nghiệp nhằm mục tiêu chủ yếu là tìm kiếm lợi nhuận để tồn tại và phát triển. Trong thực tế có nhiều khái niệm hay định nghĩa khác nhau về doanh nghiệp, tùy thuộc vào những quan niệm hay cách nhìn khác nhau về vai trò, vị trí hay chức năng của một doanh nghiệp trong xã hội. Xét trên góc độ quản lý về mặt nhà nước và đặc điểm hoạt động, doanh nghiệp có thể được định nghĩa như sau (Luật doanh nghiệp, 2005):

Doanh nghiệp là một tổ chức kinh tế, có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch ổn định, được đăng ký kinh doanh theo quy định của luật pháp nhằm mục đích thực hiện các hoạt động kinh doanh.

Như vậy, doanh nghiệp có tư cách pháp nhân, được pháp luật thừa nhận và bảo vệ, tiến hành các hoạt động kinh doanh trong nhiều lĩnh vực khác nhau (công nghiệp, thương mại, dịch vụ v.v.). Doanh nghiệp được thành lập, tiến hành các hoạt động trong nền kinh tế, và giải thể, phá sản phải tuân thủ theo những quy định của nhà nước, theo luật pháp, chính sách hiện hành v.v. Trong đó có luật doanh nghiệp và các quy định pháp luật khác đối với các doanh nghiệp trong quá trình hoạt động kinh doanh.

Loại hình doanh nghiệp.

Có nhiều hình thức và tiêu chí khác nhau được sử dụng để phân loại doanh nghiệp trong xã hội. Về tư cách pháp nhân và trách nhiệm pháp lý chung đối với hoạt động của doanh nghiệp thì các doanh nghiệp (Luật doanh nghiệp, 2005) được chia thành bốn loại sau:

- (1) Công ty trách nhiệm hữu hạn (một hay hai thành viên trở lên)
- (2) Công ty cổ phần
- (3) Công ty hợp danh
- (4) Doanh nghiệp tư nhân.

Ngoài phân loại chung như trên, các doanh nghiệp còn có thể được phân loại theo các tiêu chí khác nhau.

- *Theo sở hữu vốn*, Các doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay cũng được phân loại thành doanh nghiệp Nhà nước (vốn Nhà nước chiếm từ 51% trở lên) và doanh nghiệp ngoài Nhà nước.

- *Theo quy mô*: Các doanh nghiệp doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV), doanh nghiệp lớn. Việc phân loại theo quy mô chủ yếu dựa trên quy mô về vốn và nhân lực sử dụng trong doanh nghiệp.

- *Theo phạm vi kinh doanh và phương thức hình thành*: Các doanh nghiệp có thể là doanh nghiệp liên doanh, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, doanh nghiệp kinh doanh quốc tế hay các công ty, tập đoàn đa quốc gia v.v

Việc phân loại các doanh nghiệp giúp hiểu được đặc điểm, tính chất và phạm vi hoạt động của doanh nghiệp. Điều này là cần thiết đối với các cơ quan quản lý nhà nước (các cấp) các chủ doanh nghiệp (nhà đầu tư), những người làm công tác lãnh đạo, quản lý trong doanh nghiệp và người lao động trong doanh nghiệp.

Không chỉ có vậy, loại hình doanh nghiệp như thế nào còn là sự quan tâm của các đối tác ngoài doanh nghiệp trong trong các giao dịch liên quan đến hoạt động kinh doanh như các tổ chức tín dụng (ngân hàng, các tổ chức tín dụng khác, các công ty đầu tư tài chính v.v) các đối tác (các tổ chức hay cá nhân) trong kinh doanh như khách hàng, các nhà cung cấp v.v.

Về cơ bản, việc phân loại các doanh nghiệp tùy theo các mục tiêu quản lý nào đó và dựa trên nhiều tiêu chí khác nhau. Các tiêu chí phân loại các doanh nghiệp cũng không phải là cố định, bất biến. Trong mỗi giai đoạn và trong từng điều kiện cụ thể, các tiêu chí này sẽ được thay đổi cho phù hợp với trình độ sự phát triển chung về kinh tế xã hội của mỗi quốc gia.

1.1..2. Đặc điểm chung của doanh nghiệp.

Cũng như các tổ chức khác trong xã hội, doanh nghiệp có những đặc điểm nhất định. Sau đây là những đặc điểm chính:

- ***Doanh nghiệp là một tổ chức.*** Doanh nghiệp là một tổ chức nghĩa là trong doanh nghiệp có nhiều người cùng tham gia vào các hoạt động kinh doanh (sản xuất, cung cấp dịch vụ v.v) hình thành các nhóm, bộ phận hoạt động. Trong đó, sự tham gia của mỗi người được sắp xếp theo một có cấu tổ chức nhất định và được điều hành theo các chức năng của quản trị trong doanh nghiệp.

- ***Doanh nghiệp thực hiện các hoạt động kinh doanh.*** Hoạt động kinh doanh là hoạt động chính của doanh nghiệp, là tiêu chí để phân biệt một doanh nghiệp với một

tổ chức không phải là doanh nghiệp. Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp là các hoạt động liên quan đến quá trình đầu tư, sản xuất và tiêu thụ các sản phẩm, dịch vụ trên thị trường nhằm mục đích sinh lợi (luật doanh nghiệp, 2005)

- **Doanh nghiệp có mục tiêu chung:** Mọi cá nhân, bộ phận trong doanh nghiệp hoạt động đều có mục tiêu và theo những mục chung. Mục tiêu chung của doanh nghiệp mang tính tổng thể và bao trùm, chứa đựng trong đó nhiều mục tiêu cụ thể của các cá nhân, bộ phận trong doanh nghiệp đó (người lao động, các phòng ban, bộ phận khác nhau). Mục tiêu chung là cơ sở để tổ chức và triển khai các hoạt động, để điều hành, phối hợp các khâu, các bộ phận trong mọi quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- **Doanh nghiệp hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận.** Với các doanh nghiệp, có thể lợi nhuận không phải là mục tiêu duy nhất nhưng đó là một trong những mục tiêu cuối cùng, quan trọng nhất. Trên thực tế, doanh nghiệp có thể có mục tiêu cụ thể trong một thời kỳ nào đó là chính như tăng thị phần, phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới, hoặc mở rộng, tăng quy mô hoạt động kinh doanh v.v. Nhưng xét cho cùng, doanh nghiệp phải hướng tới đảm bảo được lợi ích cơ bản của các chủ sở hữu, các nhà đầu tư, đó chính là lợi nhuận. Các mục tiêu khác nói đến ở trên có thể được xem là những mục tiêu trung gian, chiến thuật và sẽ trực tiếp hay gián tiếp tạo cơ sở để đạt được mục tiêu quan trọng nhất đó. Về phương diện xã hội, các doanh nghiệp còn có những hoạt động mang tính xã hội, cộng đồng khác như tài trợ, hỗ trợ phát triển, và các hoạt động xã hội v.v. Các hoạt động này cũng rất cần thiết và hữu ích cho doanh nghiệp. Nhưng các hoạt động này, bên cạnh các ý nghĩa xã hội cũng sẽ đem đến những giá trị quan trọng cho doanh nghiệp vì mục tiêu phát triển bền vững trong tương lai, đó là lợi nhuận.

- **Được quản lý theo các thể chế, nguyên tắc và phương pháp nhất định để đạt mục tiêu đã đề ra.** Cũng như mọi hoạt động mang tính tổ chức khác, trong các doanh nghiệp hoạt động dựa trên cơ sở của những thể chế nhất định, các chính sách, quy định, nguyên tắc và phương pháp làm việc đã đề ra. Đó được xem như là các chuẩn mực, tiêu chuẩn cần thiết để quản lý, và là những công cụ để điều hành mọi hoạt động của doanh nghiệp một cách có hệ thống. Đồng thời để phối hợp đồng bộ, có hiệu quả giữa những người cùng làm việc và giữa các bộ phận có liên quan với nhau trong một doanh nghiệp trong quá trình thực hiện các hoạt động sản xuất, kinh doanh.

- **Có các nguồn lực cần thiết.** Các doanh nghiệp bao giờ cũng được hình thành và thực hiện các hoạt động dựa trên sự sở hữu và sử dụng có hiệu quả những nguồn lực nhất định theo quy định của pháp luật. Đó là nguồn nhân lực, tài chính và các tài sản

vật chất khác được sử dụng trong kinh doanh. Bên cạnh các nguồn lực vật chất (hay hữu hình) như trên các nguồn lực vô hình khác cũng rất quan trọng đối với các doanh nghiệp như, thương hiệu và uy tín thương mại, các mối quan hệ với các đối tác tin cậy v.v cũng sẽ được sử dụng trong kinh doanh của các doanh nghiệp.

- **Có những đặc trưng văn hóa riêng.** Mỗi doanh nghiệp, do đặc điểm hoạt động, kinh doanh theo ngành nghề, lĩnh vực, địa bàn và các yếu tố trong nội bộ doanh nghiệp, nhất là trong lãnh đạo quản lý mà hình thành những nét hay đặc trưng văn hóa riêng của mình.

Những đặc điểm của doanh nghiệp giúp phân biệt doanh nghiệp với các tổ chức khác trong xã hội. Điều này có ý nghĩa quan trọng trong quản lý nhà nước đối với hoạt động của doanh nghiệp, nhất là trong xây dựng khuôn khổ luật pháp, các chính sách và cơ chế để tạo điều kiện tốt nhất cho các doanh nghiệp hoạt động và quản lý các doanh nghiệp trong quá trình kinh doanh.

1.2. Vai trò của doanh nghiệp trong nền kinh tế

Trong một quốc gia, các thành tựu kinh tế đóng vai trò quyết định đến sự tồn tại và phát triển ổn định, bền vững. Thành tựu đó lại chủ yếu là từ kết quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Không chỉ có thế, các doanh nghiệp luôn chiếm một số lượng lớn nhất về số lượng các tổ chức hoạt động trong xã hội, do vậy các doanh nghiệp luôn có vai trò hết sức quan trọng.

- Doanh nghiệp là nơi các hoạt động sản xuất kinh doanh được tiến hành. Đó chính là nơi tạo ra các sản phẩm hàng hoá hay cung cấp các dịch vụ đáp ứng nhu cầu tiêu dùng, từ nhu cầu cơ bản, thiết yếu đến các nhu cầu cao cấp nhất của mọi tổ chức, cá nhân trong xã hội. Ngày nay, phần lớn của cải và sản phẩm tiêu dùng xã hội là do các doanh nghiệp tạo ra.

- Doanh nghiệp là nơi tạo công việc làm qua đó tạo thu nhập cho phần lớn người lao động trong xã hội. Xã hội càng phát triển, khu vực kinh tế càng được mở rộng và tỷ trọng lao động xã hội làm việc trong các doanh nghiệp ngành càng tăng. Sự phát triển của các doanh nghiệp đồng nghĩa với nâng cao mức sống vật chất và tinh thần, trước hết cho những người lao động trong doanh nghiệp và sau đó là cho toàn xã hội. Do vậy có thể nói rằng sự phát triển của các doanh nghiệp là sự đảm bảo lớn nhất cho sự ổn định và phát triển xã hội.

- Doanh nghiệp là môi trường cho sự phát triển, trước hết là phát triển con người, người lao động trong doanh nghiệp làm việc trong các doanh nghiệp. Thông qua làm việc trong doanh nghiệp, mọi người có cơ hội để nâng cao trình độ năng lực,

tay nghề và kỹ năng làm việc, nhờ đó trình độ lao động được nâng lên và các quan hệ xã hội trong làm việc được phát triển. Hơn thế nữa doanh nghiệp là nơi các thành tựu khoa học công nghệ được triển khai, áp dụng hay ứng dụng tốt nhất theo nguyên tắc hiệu quả, làm cho các ý tưởng và giá trị khoa học công nghệ trở thành các sản phẩm, tài sản vật chất có giá trị thực tế. Đây là nơi kích thích và nuôi dưỡng nhiều ý tưởng phát triển hữu dụng.

- Các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh tạo ra các giá trị cho mình và tạo ra lợi ích xã hội quan trọng nhất. Trên góc độ nền kinh tế, các doanh nghiệp tạo ra tổng sản phẩm xã hội, thu nhập quốc dân. Đó cũng chính là đóng góp vào ngân sách nhà nước tạo nguồn lực kinh tế để đầu tư phát triển ở cấp độ quốc gia (những đầu tư phát triển của nhà nước), và các hoạt động quản lý xã hội cần thiết khác.

- Về sử dụng nguồn lực, khu vực doanh nghiệp luôn được coi là nơi sử dụng nguồn lực có hiệu suất và hiệu quả cao nhất. Hiện nay, các nguyên tắc trong quản trị doanh nghiệp đang được nghiên cứu và áp dụng tại các tổ chức khác (các tổ chức xã hội hoạt động phi lợi nhuận và ngay cả các cơ quan quản lý nhà nước) nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của mình.

Rõ ràng là vai trò của các doanh nghiệp là rất lớn, ngày càng có ý nghĩa quyết định đến sự phát triển kinh tế xã hội của một quốc gia, đến việc xây dựng một xã hội lành mạnh và thực hiện những mục tiêu xã hội to lớn: dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng, dân chủ và văn minh.

1.3. Nguồn lực trong doanh nghiệp

Cũng như mọi tổ chức khác, một doanh nghiệp hoạt động cần có những nguồn lực cần thiết. Có nhiều loại nguồn lực khác nhau cần thiết cho các hoạt động của một doanh nghiệp. Dưới đây là một số nguồn lực cơ bản:

Nguồn lực Tài chính

Nguồn lực tài chính cũng là nguồn vốn kinh doanh của doanh nghiệp. Đây là nguồn lực cơ bản và quan trọng nhất đối với một doanh nghiệp vì đó là nguồn lực chính, là cơ sở để hình thành các loại nguồn lực khác (nhân lực, tài sản kỹ thuật công nghệ, công trình hạ tầng v.v). Nguồn lực tài chính cũng là một trong những điều kiện cơ bản ban đầu, quan trọng nhất để hình thành hay thành lập doanh nghiệp. Tài chính cũng là một trong những chỉ tiêu nguồn lực quan trọng nhất phản ánh tiềm lực, quy mô (trong phân loại) và sau đó là năng lực hoạt động của một doanh nghiệp. Nguồn lực tài chính được xem xét, đánh giá trên các mặt chính như sau:

- Quy mô, cơ cấu vốn và năng lực quản lý vốn của doanh nghiệp.

- Khả năng tạo và đảm bảo nguồn vốn của doanh nghiệp cho mọi hoạt động kinh doanh.

- Hiệu quả sử dụng vốn kinh doanh (thông qua phân tích đánh giá các lựa chọn đầu tư và kết quả, hiệu quả kinh doanh về mặt tài chính).

Nguồn lực về tài sản vật chất và năng lực công nghệ

Nguồn lực về tài sản vật chất của doanh nghiệp được đánh giá thông qua các chỉ tiêu về quy mô khối lượng và trình độ của các trang bị vật chất kỹ thuật như:

- Số lượng và chủng loại trang thiết bị sử dụng cho hoạt động sản xuất, kinh doanh.

- Tính năng, công dụng, công suất sử dụng của các trang thiết bị (máy móc, công nghệ v.v) hiện có và đang được sử dụng.

- Trình độ hiện đại của các trang thiết bị mà doanh nghiệp đang sử dụng cho hoạt động sản xuất kinh doanh và các hoạt động có liên quan khác.

- Hạ tầng kinh doanh (nhà xưởng, công trình và vị trí) mà doanh nghiệp đang có và sử dụng vào các hoạt động kinh doanh.

- Vật tư nguyên liệu sử dụng cho hoạt động kinh doanh, bao gồm số lượng, chất lượng và nguồn cung cấp, đảm bảo đáp ứng nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp.

Năng lực nghệ cũng là một yếu tố quan trọng trong doanh nghiệp và thể hiện qua các sáng chế trong sản xuất kinh doanh, thương hiệu, bản quyền trong sản xuất kinh doanh, những bí mật thương mại hay bí quyết công nghệ để tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong quá trình kinh doanh. Năng lực công nghệ trong doanh nghiệp cũng đi liền với năng lực khoa học và năng lực đổi mới trong quá trình kinh doanh.

Nguồn Nhân lực

Nhân lực hay yếu tố con người là một loại nguồn lực rất đặc thù. Nguồn lực này phản ánh đặc điểm của một tổ chức như doanh nghiệp và vừa được xác định ở những mặt hữu hình lại vừa phải tính đến tính vô hình của loại nguồn lực này. Các chỉ tiêu và nội dung cần được xem xét đối với nguồn nhân lực bao gồm:

- Số lượng – tổng số người lao động làm việc trong doanh nghiệp.

- Chất lượng- trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm v.v của người lao động làm việc trong doanh nghiệp.

- Cơ cấu nhân lực-nguồn nhân lực được cơ cấu theo các tiêu chí khác nhau như theo trình độ năng lực, theo tuổi tác giới tính, theo ngành nghề chuyên môn hay theo

chức năng công việc v.v.

Ngoài các chỉ tiêu định lượng trên, nguồn nhân lực còn được đánh giá theo các chỉ tiêu khác như nhận thức, phong cách và tác phong làm việc, tinh thần và thái độ làm việc, các phẩm chất là sự gắn bó, trung thành, lòng tin, sự cam kết v.v. Với nhiều doanh nghiệp, chính các vấn đề này có ý nghĩa rất quan trọng trong quá trình kinh doanh và phát triển của các doanh nghiệp. Đối với lao động quản lý, lãnh đạo, bộ phận này của nguồn nhân lực còn được đánh giá qua khả năng lãnh đạo và quản lý thông qua các chức năng quản lý.

Thương hiệu và uy tín của doanh nghiệp

Trong thời đại kinh tế thị trường hiện nay, thương hiệu hay uy tín thị trường, uy tín xã hội của doanh nghiệp cũng đang được xem là nguồn lực (nguồn lực vô hình) ngày càng quan trọng của doanh nghiệp. Sở dĩ như vậy là vì khi một doanh nghiệp đầu tư để xây dựng một thương hiệu mạnh, tạo được uy tín tốt trên thị trường thì sẽ tạo ra nhiều giá trị hơn cho doanh nghiệp trong đó có lợi nhuận. Về nguồn lực này, giá trị của doanh nghiệp có thể thể hiện qua các mặt chính như sau:

- Danh tiếng, hình ảnh, uy tín của doanh nghiệp đối với xã hội và người tiêu dùng, các đối tác liên quan khác.
- Thương hiệu của các loại sản phẩm hay dịch vụ mà doanh nghiệp tạo ra và cung cấp ra trên thị trường về các mặt như chất lượng sản phẩm, giá cả, dịch vụ v.v
- Những mối quan hệ, liên kết, liên doanh và hợp tác có hiệu quả, các bên liên quan để cùng có lợi, cùng phát triển giữa doanh nghiệp với các đối tác kinh doanh.

Hiểu và nắm rõ được đặc điểm các loại nguồn lực trong doanh nghiệp là rất quan trọng để quản lý và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực đó. Nguồn lực của các doanh nghiệp luôn hữu hạn và ngày càng khan hiếm, nhất là các nguồn lực có giá trị do vậy cần có phương pháp quản lý phù hợp và hiệu quả nhất để tạo ra năng lực cần thiết của doanh nghiệp trong kinh doanh.

1.4. Các hình thức tổ chức doanh nghiệp

Các hình thức tổ chức doanh nghiệp được thể hiện qua các mô hình tổ chức hay cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Mô hình tổ chức thường được sơ đồ hóa, trong đó xác định rõ sự phân chia theo phạm vi hoạt động và chức năng cho các bộ phận, công việc và phân bổ các nguồn lực được sử dụng. Cơ cấu tổ chức được hình thành trên cơ sở và phù hợp với trình độ phát triển của hiệp tác lao động và chuyên môn hóa công việc (nhiệm vụ và chức năng) trong doanh nghiệp. Trong một doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức cho biết mối quan hệ phối hợp giữa các khâu công việc (trong quy trình và luồng

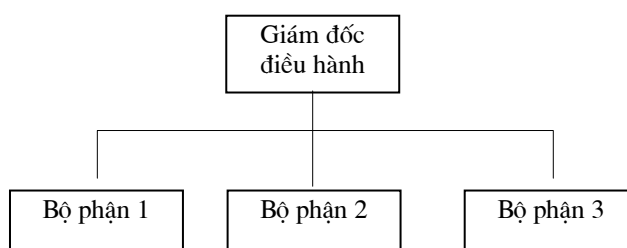
công việc) các bộ phận (phòng, ban v.v) và giữa các cấp với nhau với nhau trong một hệ thống có tính nhất quán, thống nhất.

Trong hoạt động kinh doanh, tùy thuộc và những đặc điểm và yêu cầu hoạt động mà các doanh nghiệp có thể được tổ chức theo các loại hình tổ chức khác nhau. Cơ cấu tổ chức cũng định ra hệ thống quyền lực, quyền hạn và trách nhiệm giữa các bộ phận chức năng và giữa các cấp trong bộ máy quản lý. Trên cơ sở định hướng và chiến lược phát triển, qui mô, tính chất hoạt động mà doanh nghiệp có thể lựa chọn một trong số các loại mô hình cơ cấu tổ chức khác nhau, từ đơn giản đến phức tạp cả về cấp quản trị và chức năng hoạt động.

Mô hình tổ chức có cấu trúc giản đơn.

Đây là kiểu mô hình tổ chức doanh của các doanh nghiệp ở quy mô nhỏ và vừa, thường tương ứng với các doanh nghiệp ở vào giai đoạn mới thành lập. Trong đó người chủ cũng đồng thời là người quản lý trực tiếp doanh nghiệp mình. Mô hình tổ chức này thường được áp dụng trong một doanh nghiệp mà sản xuất kinh doanh giới hạn trong một hay chỉ vài loại sản phẩm (mức độ đa dạng hóa thấp), và qui mô sản xuất không lớn. Chính vì vậy đây là kiểu mô hình hay được những nhà kinh doanh lựa chọn cho sự khởi đầu sự nghiệp kinh doanh. Sơ đồ dưới đây mô tả về loại mô hình tổ chức này.

Sơ đồ 1.1: Cơ cấu tổ chức giản đơn



Mô hình cơ cấu tổ chức đơn giản này có một ưu điểm rất lớn đó là tính linh hoạt trong hoạt động và có khả năng phản ứng rất nhanh theo những biến động trên thị trường. Việc sử dụng các nguồn lực trong doanh nghiệp, nhất là nguồn nhân lực có tính tập trung, khá “cơ động” do vậy hiệu quả làm việc thường khá cao.

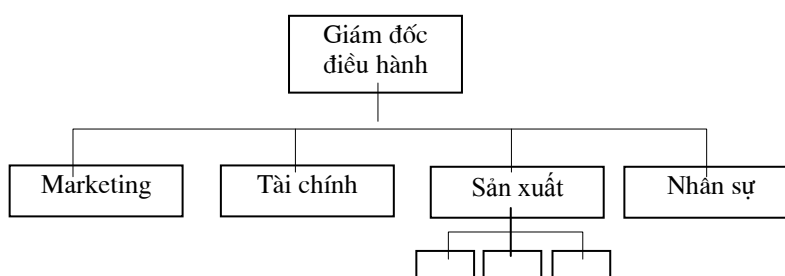
Tuy nhiên, do sự đơn giản hoá về mặt tổ chức và cấu trúc, doanh nghiệp thường không được quản lý một cách hệ thống, có bài bản. Hầu như các doanh nghiệp có mô hình tổ chức loại này không có hoặc có nhưng không đầy đủ một hệ thống quy định và chính sách chặt chẽ. Sự phân định trách nhiệm và quyền hạn cũng không thật sự rõ ràng. Điều này dễ xảy ra tình trạng không rõ ràng về nhiệm vụ, trách nhiệm, chồng

chéo hay trùng lặp trong hoạt động và cả trong quản lý, điều hành.

Mô hình tổ chức theo chức năng.

Mô hình tổ chức theo chức năng là một kiểu cơ cấu tổ chức trong đó bộ máy tổ chức của doanh nghiệp có nhiều bộ phận bộ phận (phòng) chức năng khác nhau. Các bộ phận đó được chuyên môn hóa sâu theo chức năng là chính (tài chính, Marketing, nhân sự, sản xuất-tác nghiệp v.v). Theo mô hình này, các hoạt động của doanh nghiệp đã bài bản và chuyên môn hóa hơn. Các bộ phận chức năng có độ chuyên sâu về một lĩnh vực và nhân sự làm việc trong các bộ phận chức năng thường là những người có kiến thức chuyên môn theo chức năng, làm việc có tính chuyên nghiệp và độc lập. Mỗi quan hệ phối hợp cũng theo chức năng chuyên môn hóa. Các tiêu chuẩn chuyên môn và phương pháp, quy trình quản lý được xây dựng và áp dụng nhất quán từ trên xuống dưới. Mô hình cơ cấu tổ chức theo chức năng như dưới đây:

Sơ đồ 1.2: Cơ cấu tổ chức theo chức năng



Trong mô hình này, sự phối hợp giữa các chức năng được thực hiện bởi sự điều hành chung và Giám đốc điều hành có trách nhiệm điều phối hoạt động của các chức năng đó. Mô hình tổ chức này có những ưu điểm: Đảm bảo tính tập trung, thống nhất cao về các chức năng chuyên môn; các chức năng làm việc có tính chuyên nghiệp do vậy vừa phát huy tốt chuyên môn, có điều kiện phát triển năng lực và kỹ năng chuyên sâu trong quản lý và kiểm soát. Tổ chức theo mô hình này giúp các nhà quản lý kiểm soát tốt các mặt chuyên môn theo chức năng của toàn doanh nghiệp.

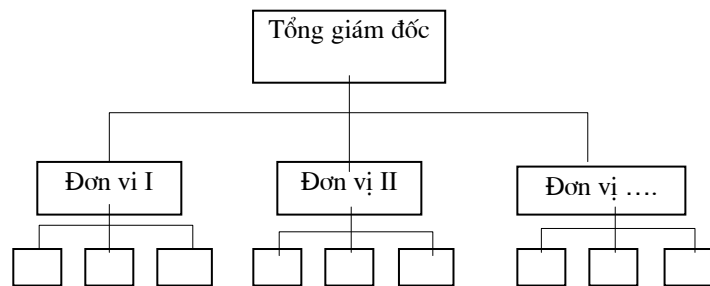
Tuy nhiên, mô hình này tổ chức theo chức năng cũng có những hạn chế nhất định. Do các bộ phận hoạt động theo chức năng riêng nên việc điều phối các hoạt động chung giữa các chức năng là phức tạp, dễ nảy sinh xung đột hoặc khó phối hợp trong thực hiện các nhiệm vụ, công việc chung. Điều này đòi hỏi trong điều hành phải có sự am hiểu, nắm vững các lĩnh vực chuyên môn chức năng khác nhau đồng thời đòi hỏi phải có mối quan hệ ảnh hưởng nhất định, có các kỹ năng quản lý tốt, nhất là kỹ năng về phối hợp và xử lý thông tin, đàm phán và hợp tác để giảm thiểu sự khó hợp tác hay mâu thuẫn trong làm việc.

Mô hình tổ chức theo các bộ phận độc lập tương đối

Trong mô hình tổ chức này, một doanh nghiệp doanh nghiệp có quy mô lớn được tổ chức thành các đơn vị nhỏ. Các đơn vị, bộ phận này được hình thành trên cơ sở các sản phẩm hay lĩnh vực kinh doanh hoặc được tổ chức theo địa bàn hoạt động (theo địa phương hay vùng miền) khác nhau. Trong quản lý theo mô hình này, mỗi đơn vị dù là theo lĩnh vực hay địa bàn đều có tính độc lập cao. Mỗi đơn vị, bộ phận có nhiều chủ động về mục tiêu, các tiêu chuẩn và phương pháp hoạt động và quản trị. Mỗi bộ phận độc lập đó cũng có thể được tổ chức theo mô hình hoạt động riêng phù hợp theo đặc thù lĩnh vực sản phẩm hay địa bàn của mình.

Nói chung theo mô hình này, các bộ phận độc lập đó hoạt động như một doanh nghiệp độc lập, doanh nghiệp con trong một doanh nghiệp lớn. Trong hoạt động quản trị và kinh doanh, mô hình này khá thích hợp cho doanh nghiệp hoạt động đa lĩnh vực. Mô hình tổ chức của loại tổ chức này như sau:

Sơ đồ 1.3 : Cơ cấu tổ chức theo đơn vị



Ưu điểm cơ bản của mô hình tổ chức này là tạo được sự chủ động cho các nhà quản lý trong từng đơn vị bộ phận có thể tập trung vào đơn vị cả trong trong huy động các nguồn lực cho các hoạt động kinh doanh riêng của bộ phận mình và đáp ứng nhu cầu khách hàng theo từng loại sản phẩm hay trên từng địa bàn. Hoạt động chung của doanh nghiệp đa dạng và linh hoạt hơn. Mỗi đơn vị bộ phận và chung cả doanh nghiệp có khả năng phản ứng nhanh hơn trước những biến đổi đa dạng và phức tạp trên thị trường. Mô hình này cũng tạo điều kiện phát triển khả năng kinh doanh tổng hợp của các nhà quản lý và tạo tiền đề phát triển thành các doanh nghiệp lớn, có mức độ đa dạng hóa cao.

Những nhược điểm của mô hình cơ cấu tổ chức này có thể là: Khó đảm bảo sự kết hợp và phối hợp hợp lý giữa các đơn vị độc lập đó trong doanh nghiệp; Kiểm soát hoạt động sẽ phức tạp hơn và dễ bị phân tán, khó thống nhất. Sở dĩ như vậy là vì khi được tổ chức theo các đơn vị bộ phận nhỏ lại có sự độc lập thì các đơn vị này có xu hướng chỉ tập trung chủ yếu vào các mục tiêu, lợi ích và hoạt động của bộ phận, đơn vị của mình là chính. Nếu không kiểm soát và điều phối tốt có thể dẫn đến nguy cơ không

kiểm soát được, thậm chí mất kiểm soát làm ảnh hưởng đến mục tiêu và hiệu quả chung của cả hệ thống doanh nghiệp.

Mô hình tổ chức theo ma trận.

Mô hình tổ chức theo ma trận là sự kết hợp các ưu điểm nổi bật của mô hình tổ chức theo chức năng và mô hình tổ chức theo đơn vị bộ phận. Mô hình này được thiết kế nhằm đáp ứng được những yêu cầu khác nhau trong hoạt động của doanh nghiệp và rất thích hợp với những doanh nghiệp triển khai hoạt động theo các dự án kinh doanh khác nhau. Mô hình này còn được gọi là mô hình quản lý theo dự án.

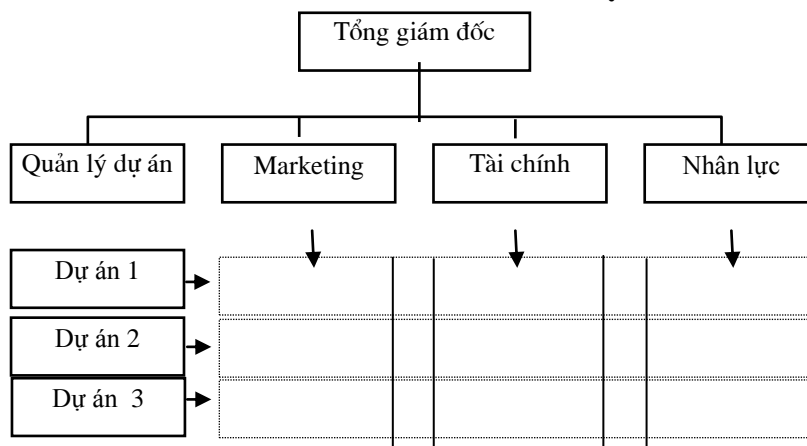
Mô hình quản lý theo dự án có đặc điểm về tổ chức và quản trị như sau:

- *Thứ nhất:* Có sự phân chia và quản trị, kiểm soát các hoạt động của doanh nghiệp theo chức năng xuyên suốt qua các bộ phận, qua các chương trình hay các dự án.

- *Thứ hai:* Có sự quản lý theo các dự án kinh doanh (theo sản phẩm, theo lĩnh vực v.v), trong đó các dự án sẽ được quản lý theo mục tiêu, tiến độ chương trình thực hiện, dự toán ngân sách và các nguồn lực nhất định và được xác định.

Mô hình kiểu tổ chức này được mô tả như sau:

Sơ đồ 1.4: Cơ cấu tổ chức ma trận



Mô hình tổ chức này có ưu điểm: Tạo được sự linh hoạt rất lớn, tạo ra khả năng kết hợp và điều hành có hiệu quả cao, tăng khả năng truyền đạt, có khả năng phản ứng nhanh với những thay đổi của môi trường kinh doanh. Mô hình này cũng giúp doanh nghiệp tận dụng tối đa các khả năng về chuyên môn cũng như các cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động quản lý và kinh doanh có hiệu quả cao. Quản lý theo mô hình này cũng làm tăng tính chủ động và sáng tạo trong hoạt động quản lý của doanh nghiệp.

Những nhược điểm có thể thấy trong mô hình này là: Kiểu tổ chức này khá phức tạp đòi hỏi mọi người trong doanh nghiệp phải có những khả năng và kỹ năng nhất định như khả năng phối hợp làm việc trong nhóm, khả năng tổ chức hoạt động nhiều

chiều, song song v.v mà không phải doanh nghiệp nào cũng có thể thích nghi và đạt hiệu quả cao được. Các công việc quản lý, các đầu mối quản lý cũng tăng lên, nhiều quan hệ quản lý có thể bị chông chéo, hoặc rất riêng rẽ độc lập nên công tác điều hành không đơn giản.

Các mô hình quản lý trên cũng được nghiên cứu áp dụng trong điều kiện quản lý một doanh nghiệp hoạt động trên phạm vi đa quốc gia. Cũng trên cơ sở các mô hình chủ yếu đó một số các mô hình vận dụng-kết hợp được đưa ra nhằm quản lý kinh doanh đạt được hiệu quả hơn, chẳng hạn như: Mô hình linh hoạt (mô hình động) thích ứng với môi trường, Mô hình tổ chức theo các nhóm làm việc, Tổ chức làm việc theo mạng lưới, Mô hình ảo v.v

Trong thiết kế một mô hình tổ chức bộ máy kinh doanh cần thiết phải xem xét các yếu tố hành hưởng quan trọng. Đó là Mục tiêu chiến lược; Môi trường kinh doanh; Qui mô và chu kỳ sống-phát triển của tổ chức; Đặc điểm và Tính chất của các hoạt động; Mối quan hệ giữa các bộ phận trong một doanh nghiệp v.v. Khi các yếu tố trên thay đổi thì các mô hình tổ chức cũng phải thay. Sự thay đổi theo các mô hình như đã trình bày trên cũng quá trình thay đổi cùng với sự phát triển của các doanh nghiệp.

1.5. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hoá đang được xem là một trong những vấn đề lớn và có những ảnh hưởng quan trọng hiện nay. Các nhà nghiên cứu và nhà quản lý đang nghiên cứu rất nhiều vấn đề về nội dung và các khía cạnh tác động của văn hoá đến các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và hoạt động của doanh nghiệp trong xã hội. Về tổng thể, phạm trù Văn hoá được đề cập trên rất nhiều cấp độ, từ phạm vi một quốc gia, một vùng-miền (khu vực), một thị trường và ngay trong nội bộ một tổ chức, doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp còn là những văn hóa nhóm, các biểu hiện văn hóa cá nhân của người lao động làm việc trong một doanh nghiệp. Văn hóa vừa là nhân tố xã hội nói chung, liên quan đến tập quán thói quen, sở thích, hành vi trong cuộc sống và trong tiêu dùng sản phẩm hàng hóa, vừa là và nhân tố nội bộ doanh nghiệp như các giá trị, hành vi và phong cách làm việc v.v

Trong doanh nghiệp, Văn hóa doanh nghiệp hay còn được gọi là văn hóa tổ chức được hiểu là các giá trị, ý nghĩa, niềm tin, những hiểu biết và các tiêu chuẩn chung về văn hóa có ảnh hưởng đến suy nghĩ hành vi của mọi thành viên trong một tổ chức. Các yếu tố văn hóa tồn tại trong tiềm thức, ý thức của các thành viên trong một tổ chức, của những người cùng làm việc trong một doanh nghiệp. Các yếu tố văn hoá có thể thể hiện trong các cam kết, giao ước thể hiện trong các văn bản của tổ chức.

Biểu hiện văn hóa tổ chức trong doanh nghiệp rất đa dạng nhưng đều là những nhân tố góp phần tạo ra mối quan hệ và ràng buộc lẫn nhau giữa các thành viên, bộ phận một tổ chức. Cùng với lợi ích và nhu cầu, các giá trị văn hoá có vai trò rất lớn, chi phối các hành vi của mọi người trong cùng một tổ chức, một doanh nghiệp. Văn hóa là yếu tố sinh động nhất để phân biệt một doanh nghiệp này với các doanh nghiệp khác.

Như đã nói ở phần trước, doanh nghiệp là một tổ chức phức hợp. Điều này càng được thể hiện trong văn hóa doanh nghiệp. Các tiêu chí văn hóa trong một doanh nghiệp vừa là sự phản ánh các giá trị văn hóa chung của một xã hội, vừa được cấu thành từ các nhóm người khác nhau về nguồn gốc văn hóa lại cùng hoạt động và ảnh hưởng qua lại nhau trong cùng một tổ chức. Trong quản trị doanh nghiệp, việc tập hợp các thành viên khác nhau hình thành môi trường có những khác biệt về văn hóa không khó, nhưng việc xây dựng các giá trị, tiêu chí văn hóa chung cho mọi người hoàn toàn không đơn giản. Đó là một quá trình dài và cần được tạo dựng vun đắp và nuôi dưỡng.

Các giá trị văn hóa trong doanh nghiệp thể hiện rất đa dạng trong nhiều hình thức tồn tại khác nhau vừa mang tính vật chất vừa mang tính phi vật chất. Điều này thể hiện trong các mặt chính sau:

- **Biểu tượng văn hóa của doanh nghiệp.** Biểu tượng này thường được dùng để phản ánh tính chất hay ý nghĩa về sự tồn tại của tổ chức đó trong xã hội hay trên thương trường.

- **Giá trị truyền thống của doanh nghiệp.** Truyền thống của một doanh nghiệp thể hiện qua các sự kiện các truyền thuyết về lịch sử với những ý nghĩa tốt đẹp, mang niềm tự hào v.v của các thành viên trong một tổ chức. Điều này sẽ rất có ý nghĩa nếu mọi thành viên tôn trọng và phát huy các truyền thống tốt đẹp đã có, nhất là đối với các thành viên mới.

- **Những mô hình, mẫu hình giá trị.** Đó là những hình ảnh mà nét đẹp trong đó cần được noi gương và phát huy rộng hơn. Đó cũng còn là một chuẩn mực mà mọi người cùng tôn trọng và phấn đấu đi theo.

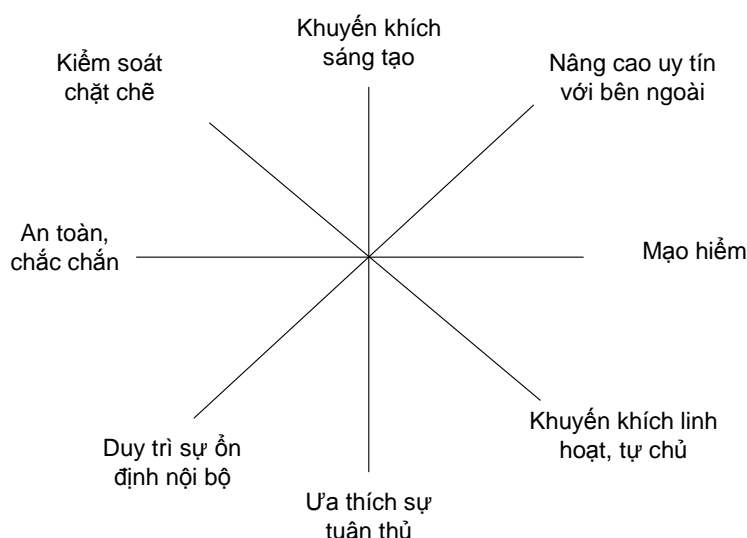
- **Các tôn chỉ hành động.** Điều này trong nhiều trường hợp như là một triết lý trong kinh doanh (như trọng người tài, biết mình biết người v.v) phản ánh ý nguyện chung của của mọi thành viên trong doanh nghiệp.

- **Các hoạt động văn hóa.** Đó có thể là các hoạt động kỷ niệm lễ hội và sinh hoạt chung mang tính cộng đồng.

Trong một doanh nghiệp, văn hóa là một trong những yếu tố rất quan trọng để thu hút gắn bó mọi người với nhau theo một mục đích hay định hướng chung. Với những ý

nghĩa như vậy, trong quản lý các yếu tố về văn hóa trong một doanh nghiệp cần được quan tâm nhằm xây dựng một giá trị văn hóa chung cho mọi thành viên. Đó cũng là cơ sở để khuyến khích người lao động làm việc có hiệu quả hơn. Các giá trị văn hóa doanh nghiệp là yếu tố căn bản nhất tạo nên bản sắc riêng, tạo nên sự khác biệt giữa doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác. Có thể thấy một số giá trị văn hóa quan trọng trong doanh nghiệp như dưới đây:

Sơ đồ 1.5. Một số giá trị văn hóa trong tổ chức



1.6. Môi trường kinh doanh.

Môi trường kinh doanh nói chung

Hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp luôn gắn với các yếu tố môi trường kinh doanh ngoài doanh nghiệp. Môi trường kinh doanh bao gồm các yếu tố, nhóm yếu tố khác nhau theo mức độ quy mô và tính chất, và có ảnh hưởng, tác động đến quá trình và kết quả kinh doanh của một doanh nghiệp. Những tác động và ảnh hưởng nói trên có thể có những tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến các doanh nghiệp.

Theo cấp độ, môi trường bên ngoài có thể chia thành môi trường chung (hay còn gọi là môi trường vĩ mô) và môi trường ngành (các yếu tố trong mỗi ngành). Các yếu tố thuộc môi trường chung là nói về các yếu tố chung của một quốc gia, một khu vực của một nhóm các quốc gia hay trên phạm vi quốc tế. Đó là các nhân tố về chính trị, luật pháp, tình hình chung của nền kinh tế, các yếu tố văn hóa - xã hội và điều kiện, môi trường tự nhiên. Các yếu tố trong phạm vi một ngành là các yếu tố liên quan trực tiếp đến kinh doanh một sản phẩm nào đó trong một ngành cụ thể, chẳng hạn như

khách hàng, các đối thủ cạnh tranh, các nhà cung cấp các yếu tố hay nguồn lực đầu vào v.v.

Các yếu tố môi trường là rất quan trọng trong kinh doanh. Các yếu tố này có thể đem lại cơ hội hay thách thức mà doanh nghiệp cần phải biết, để hoặc là chớp lấy cơ hội, hoặc là né tránh, phòng tránh những thách thức, rủi ro. Phân tích đánh giá các tác động ảnh hưởng của các yếu tố trong môi trường kinh doanh luôn rất cần thiết và phải được thực hiện thường xuyên trong suốt quá trình kinh doanh của bất kỳ doanh nghiệp nào.

Môi trường kinh doanh của Việt Nam

Việt nam đang có những chuyển biến rất quan trọng và cơ bản về kinh tế, xã hội từ một nền kinh tế bao cấp sang một nền kinh tế thị trường theo định hướng Xã hội Chủ nghĩa. Điều này đưa đến những thay đổi rất nhiều trong môi trường kinh doanh ở Việt nam. Xu hướng này đang định hình một môi trường kinh tế với những đặc trưng chủ yếu sau:

- Nền kinh tế bao gồm nhiều chủ thể, nhiều thành phần, tự do và tự chủ kinh doanh theo pháp luật.

- Kinh tế nhà nước, chủ yếu là các doanh nghiệp nhà nước đóng vai trò chủ đạo trong các khâu then chốt của một số ngành kinh tế và các lĩnh vực kinh doanh quan trọng mà nhà nước đang cần kiểm soát.

- Điều tiết của nhà nước theo lĩnh vực và địa bàn hoạt động theo những định hướng nhất định.

- Thừa nhận các hình thức kinh tế hỗn hợp, trong đó kinh tế ngoài nhà nước, kinh tế tư nhân sẽ có tỷ trọng ngày càng tăng và đang trở thành lực lượng sản xuất rất quan trọng trong nền kinh tế.

- Thực hiện tự do hóa thương mại theo những nguyên tắc của tổ chức Thương mại thế giới (WTO) trên cơ sở những cam kết khi Việt Nam trở thành thành viên của WTO và cơ chế giá thị trường có sự điều tiết của nhà nước.

- Mở cửa và đẩy mạnh hội nhập, hoà nhập với các nước khác, các tổ chức, hiệp hội về kinh tế thương mại, v.v. và thực hiện bảo hộ có chọn lọc.

- Thực hiện một hệ thống thị trường thống nhất và thông suốt tránh lũng đoạn, độc quyền, đầu cơ v.v gây tổn hại đến hoạt động kinh doanh trong xã hội và lợi ích của người tiêu dùng.

- Hạn chế tối đa mệnh lệnh hành chính, tôn trọng các qui luật kinh tế khách quan

và thực hiện quản lý kinh tế, quản lý thị trường theo luật pháp.

- Xây dựng thể chế phân phối thích hợp, khuyến khích tăng năng xuất lao động, tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh, tăng đầu tư v.v

- Chú ý tới bảo hiểm xã hội và lợi ích chính đáng của người lao động hoạt động trong các doanh nghiệp.

- Thực hiện quản lý vĩ mô có hiệu quả thông qua hệ thống các chính sách và luật pháp.

- Phát triển kinh tế đi cùng với phát triển xã hội và bảo vệ môi trường, hướng tới những giá trị và mục tiêu tăng trưởng và phát triển bền vững.

- Cải cách hành chính đang được đẩy mạnh hướng trọng tâm vào hỗ trợ các doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh có hiệu quả hơn.

Những đặc trưng trên đã và đang được duy trì trên cơ sở điều hành của nhà nước và hoạt động của các tổ chức trong xã hội. Đây cũng được hiểu là những yếu tố quan trọng, những điều kiện cơ bản làm cơ sở cho các doanh nghiệp xây dựng các chương trình, định hướng và chiến lược kinh doanh của mình.

1.7. Doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam.

Trong nền kinh tế các doanh nghiệp ra đời, tồn tại và phát triển rất đa dạng và phong phú với nhiều loại hình khác nhau như đã nêu trong phần trước. Trong đó doanh nghiệp nhỏ và vừa là một loại hình, một bộ phận trong đó. Doanh nghiệp nhỏ và vừa về cơ bản được phân theo tiêu chí về quy mô nguồn lực sử dụng là chính. Hai tiêu chí cơ bản được sử dụng là vốn kinh doanh và số lao động làm việc trong doanh nghiệp. Ở Việt nam, theo quy định hiện nay (Nghị định 90/2001/ NĐ-CP), một doanh nghiệp được xem là doanh nghiệp vừa và nhỏ nếu thỏa mãn các tiêu chí cơ bản sau:

- Sản xuất kinh doanh độc lập đã đăng ký kinh doanh theo quy định pháp luật

- Tổng số lao động dưới 300 người

- Vốn kinh doanh dưới 10 tỷ đồng

Bên cạnh những quy định chung như trên, các doanh nghiệp nhỏ và vừa còn được chia ra nhỏ hơn như doanh nghiệp rất nhỏ (siêu nhỏ), doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp vừa (Nghị định 56/2009/NĐ-CP) trên cơ sở vốn và lao động sử dụng. Sự phân chia này còn cụ thể cho từng lĩnh vực: Nông lâm nghiệp-thủy sản; công nghiệp và xây dựng; và thương mại, dịch vụ.

Trong hầu hết các quốc gia, các doanh nghiệp nhỏ và vừa luôn chiếm một số

lượng lớn trong tổng số các doanh nghiệp. Ở Việt nam, tính đến nay (2011) trong tổng số trên 500.000 doanh nghiệp, trong đó khoảng 97% là các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Con số này đủ nói lên ý nghĩa và tầm quan trọng loại hình doanh nghiệp này trong xã hội

Về mặt quản trị và tổ chức kinh doanh, các doanh nghiệp nhỏ và vừa có nhiều điểm khá đặc thù. Những điểm đặc thù này vừa là lợi thế nhưng cũng là những bất lợi của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong kinh doanh.

- Với quy mô không lớn, các doanh nghiệp nhỏ và vừa ít gặp khó khăn vướng mắc trong thành lập doanh nghiệp.

- Với quy mô không lớn, các doanh nghiệp sẽ linh hoạt hơn, năng động hơn và khả năng thích nghi tốt cả trong lĩnh vực kinh doanh và trong tổ chức hoạt động trong môi trường kinh doanh có nhiều biến động.

- Quá trình quản lý các doanh nghiệp nhỏ và vừa tương đối đơn giản và trực tiếp nên có phần dễ kiểm soát các nguồn lực và hoạt động trong doanh nghiệp. Điều này thường làm cho các doanh nghiệp có hiệu quả kinh doanh khá cao khi môi trường kinh doanh tương đối ổn định.

- Các doanh nghiệp nhỏ và vừa luôn được hỗ trợ từ nhiều phía, nhất là các cơ quan quản lý nhà nước, các tổ chức quốc tế cho quá trình thành lập, triển khai hoạt động và phát triển.

Những đặc điểm trên có thể coi là những thuận lợi, ưu thế cơ bản, tuy nhiên các doanh nghiệp loại này cũng có những hạn chế, bất lợi riêng

- Vì là quy mô nhỏ nên nguồn lực ít, vì vậy năng lực cạnh tranh yếu kém hơn so với các doanh nghiệp có quy mô lớn. Sẽ khó cho các doanh nghiệp này tham gia cạnh tranh trong kinh doanh, nhất là đối với những hoạt động hay lĩnh vực kinh doanh lớn.

- Quy mô nhỏ và nguồn lực có hạn nên rất có cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa đầu tư thực hiện các kế hoạch phát triển trong nội bộ doanh nghiệp cả về cơ sở vật chất kỹ thuật, hạ tầng kinh doanh và quản trị.

- Các doanh nghiệp nhỏ và vừa cũng thường không được quản trị một cách bài bản có tính hệ thống và chuyên nghiệp, nhất là trong hoạch định kế hoạch hay chương trình kinh doanh hay phát triển dài hạn các chương trình, dự án kinh doanh lớn.

- Trong kinh doanh, các doanh nghiệp nhỏ và vừa cũng có quan hệ kinh doanh và khách hàng hạn chế do chưa có được thương hiệu mạnh hay uy tín thị trường cao.

- Những doanh nghiệp nhỏ và vừa cũng khó thu hút các nguồn lực có giá trị để

phát triển dài hạn và bền vững, rất khó thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao.

Ngoài những đặc điểm trên, khi nghiên cứu về các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt nam nói riêng cũng như các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên nhiều nước khác cho thấy các doanh nghiệp vừa và nhỏ có những đặc thù riêng. Hầu hết với các doanh nghiệp vừa và nhỏ chú trọng nhiều hơn đến thực hành quản trị, điều hành cụ thể hơn là những định hướng hay chiến lược dài hạn, bài bản. Chính vì vậy, về hiệu quả quản trị nói riêng và hiệu quả kinh doanh nói chung cũng được đặt ra khác hơn. Các doanh nghiệp nhỏ chú trọng đến các yếu tố nội bộ là chính, chủ yếu là theo dõi, giám sát hoạt động và các yếu tố, nguồn lực bên trong doanh nghiệp để đạt các mục tiêu lợi nhuận. Điều là hợp lý đối với các doanh nghiệp có quy mô nhỏ. Tuy nhiên, để có thể phát triển bền vững, trở thành các doanh nghiệp lớn trong tương lai, chiến lược phát triển doanh nghiệp lại có ý nghĩa rất quan trọng với các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Các doanh nghiệp cần phải chú đến vấn đề này.

Như vậy, bên cạnh những lợi thế khá lớn, thì những khó khăn hạn chế đang là những thách thức không nhỏ đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Tuy nhiên, vấn đề đặt ra là làm thế nào để tận dụng tốt lợi thế và khắc phục những hạn chế yếu điểm để phát triển. Đã có nhiều doanh nghiệp phát triển tốt, trở thành các doanh nghiệp lớn, thậm chí một tập đoàn mạnh từ chính vị thế một doanh nghiệp nhỏ của mình.

Câu hỏi thảo luận chương 1

1. *Doanh nghiệp là gì? Định nghĩa doanh nghiệp như trong chương một có ý nghĩa như thế nào đối với người chủ doanh nghiệp, người lãnh đạo-quản lý và người lao động mà việc trong doanh nghiệp?*
2. *Phân loại nguồn lực giúp các nhà quản lý như thế nào trong quản trị một doanh nghiệp trong điều kiện kinh doanh hiện nay?*
3. *Có những mô hình tổ chức bộ máy quản lý nào mà một doanh nghiệp có thể áp dụng trong doanh nghiệp mình. Bộ máy tổ chức nào là phù hợp với các doanh nghiệp nhỏ và vừa? vì sao?*
4. *Hiểu thế nào về vai trò của yếu tố văn hóa doanh nghiệp? Những giá trị văn hóa nào cần cho một doanh nghiệp nhỏ và vừa để kinh doanh hiệu quả và phát triển bền vững ?*
5. *Các doanh nghiệp nhận thấy những cơ hội và thách thức gì trong điều kiện và môi trường kinh doanh ở Việt nam hiện nay?*

Bài tập tình huống: Các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam

(Số liệu lấy từ **Kinh doanh** (LĐ) - Số 292 - Thứ năm 13/12/2012)

Trong giai đoạn gần đây có hơn 55.000 DN hiện đã giải thể, phá sản. Cũng trong thời gian này số doanh nghiệp mới thành lập là 65.000 DN. Trong đó, hơn 97% số DN thành lập mới đều thuộc diện nhỏ và vừa. Về sự phát triển của các doanh nghiệp, có ý kiến cho rằng “Sau hơn 10 năm, lần đầu tiên số DN giảm đi so với những năm trước”. Giai đoạn 2000 - 2010, DN phát triển rất nhanh (với tốc độ tăng trung bình 18%/năm). Hiện tại, số doanh nghiệp đang hoạt động cũng như các doanh nghiệp thành lập mới các doanh nghiệp nhỏ và vừa đang chiếm phần lớn và ngày càng nhiều doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực công nghiệp chế tạo, y tế, văn hóa du lịch...

Tuy nhiên qua khảo sát của các chuyên gia và cá nhân quản lý, một loạt các DNNVV ngành cao su, cơ khí điện, điện tử, nhựa, năng lượng... đang thực sự khó khăn, và khó khăn nhất là tình trạng nợ quá hạn. Không những DN này nợ DN kia, mà khi DN triển khai các dự án của các tỉnh khi làm xong nhưng không được địa phương thanh toán. Các DN này, do đó, không thể thanh toán tiền nguyên vật liệu cho DN khác...”. Việc đi vay NH là bất khả thi, bởi với lãi suất 15-18%.

Câu hỏi thảo luận

1. Các anh chị có nhận định gì về tình hình kinh doanh đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt nam trong bối cảnh trên ?
2. Các doanh nghiệp cần làm gì để tồn tại vượt qua khó khăn để phát triển
3. Các cơ quan quản lý nhà nước cần làm gì để giúp các doanh nghiệp trong bối cảnh khó khăn đó

HƯỚNG DẪN GIẢNG DẠY CHO GIÁO VIÊN

Phần nội dung: Những nội dung cần tập trung

- Nêu rõ mục đích của chương (soạn trên bài giảng)
- Giải thích rõ các khái niệm có liên quan
- Giải thích rõ sự khác nhau và mối quan hệ giữa các loại hình doanh nghiệp khác nhau
- Giải thích sâu về mối quan hệ giữa các nguồn lực của doanh nghiệp
- Phân tích sự thay đổi và phát triển của doanh nghiệp qua các mô hình tổ chức
- Phân tích sự “đổi lập” giữa các giá trị văn hóa trong tổ chức (sơ đồ) và những ưu tiên lựa chọn các giá trị văn hóa.
- Thảo luận tình huống

Phần phương pháp giảng dạy trên lớp:

- Chuẩn bị bài giảng trên slide và chiếu từ máy tính lên trên màn hình
- Phần giảng nên ngắn gọn (50%), dành thời gian cho thảo luận (50%)
- Sau mỗi phần lớn dừng lại cho thảo luận theo câu hỏi thảo luận của chương
- Khuyến khích sự tham gia của nhiều học viên trong lớp, giảng viên là người chốt lại những ý chính sau thảo luận.
- Tìm thêm các ví dụ minh họa, nhất là về nguồn lực, văn hóa doanh nghiệp và đặc điểm môi trường kinh doanh của Việt nam
- Chia nhóm để thảo luận tình huống:
 - Mỗi nhóm 5 người
 - Đọc và thảo luận nhóm trong vòng 20 phút
 - Các nhóm trình bày 10 phút
 - Giảng viên tổng kết

CHƯƠNG 2

CÁC CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ TRONG DOANH NGHIỆP

2.1. Tổng quan về quản trị trong doanh nghiệp

2.1.1. Bản chất của quản trị

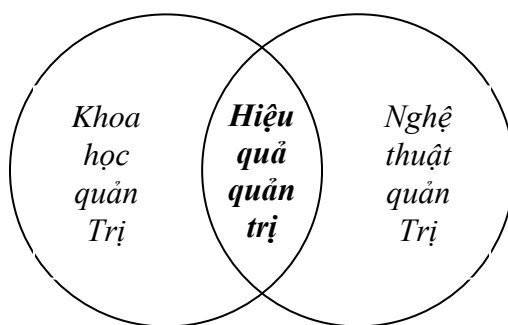
Quản trị (hay còn gọi là quản lý) là một trong những đặc trưng cơ bản nhất của các hoạt động mang tính tổ chức. Trong một tổ chức, khi nhiều người cùng làm việc với nhau nhằm tới những mục tiêu chung thì quản trị là cần thiết và không thể thiếu. Chính quản trị làm cho quá trình làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp được triển khai thực hiện một cách có hiệu suất và hiệu quả cao hơn. Có được điều đó là do qua quản trị, các hoạt động của từng cá nhân được phối hợp, kết hợp lại, hỗ trợ bổ sung và hoàn thiện nhau để cùng tạo nên một sự cộng hưởng tạo nên năng lực vượt trội. Quản trị là một phạm trù rộng và được hiểu và vận dụng ở nhiều góc độ khác nhau, vào nhiều vấn đề và thể hiện ở nhiều mặt khác nhau. Điều này được thể hiện như sau:

- *Công tác quản trị:* Quản trị, nếu xem xét trên góc độ các nhiệm vụ hay chức năng thì đó là nói về công tác quản trị. Theo Fayol, công tác quản trị trong một doanh nghiệp là quá trình thực hiện các chức năng quản trị như: (1) Hoạch định kế hoạch, cụ thể và xây dựng chiến lược và lập các kế hoạch hoạt động; (2) Tổ chức triển khai quá trình thực hiện các chiến lược hay kế hoạch đã được xây dựng; (3) Lãnh đạo và chỉ huy các cá nhân, bộ phận có liên quan trực tiếp đến quá trình thực hiện kế hoạch; và (4) Kiểm soát quá trình thực hiện (theo dõi nắm bắt tình hình, đánh giá và quyết định những điều chỉnh, thay đổi khi cần thiết). Thực hiện các chức năng như vậy là nhằm huy động mọi nguồn lực để đạt được các mục tiêu đã đặt ra.

- *Hành vi và vai trò quản trị.* Vai trò của quản trị là để phân biệt giữa quản lý và bị quản lý, chủ yếu là người làm quản lý và người chịu sự quản lý (cấp dưới, nhân viên v.v). Theo tiếp cận này, quản trị được hiểu là quá trình các nhà quản trị xây dựng mục tiêu và nỗ lực đạt được mục tiêu đề ra thông qua tác động vào hành vi của người khác. Điều này có nghĩa là người quản lý đề ra mục tiêu cần thực hiện và người thực hiện trực tiếp các hoạt động để đạt được mục tiêu chung đó chủ yếu là nhân viên, cấp dưới hay những người dưới quyền trong tổ chức, doanh nghiệp. Với vai trò như vậy, quản lý là một nghệ thuật để tác động và điều khiển người khác.

Quản lý vừa là khoa học, vừa là nghệ thuật và hiệu quả quản lý phụ thuộc vào mức độ và sự kết hợp hài hòa giữa khoa học và nghệ thuật trong quá trình quản trị.

Sơ đồ 2.1. Mối quan hệ giữa khoa học và nghệ thuật quản trị



Quản trị là một sự phối hợp mang tính hệ thống. Quản trị là xây dựng cơ chế và tiến hành những hoạt động cần thiết nhằm tạo những mối quan hệ (liên quan, phụ thuộc lẫn nhau) và đảm bảo sự phối hợp giữa các cá nhân, bộ phận, các cấp quản trị trong một tổ chức-doanh nghiệp có ý thức và liên tục. Đó cũng là quá trình duy trì sự cân bằng trong một hệ thống bao gồm các khâu, các bộ phận có liên hệ với nhau. Sự phối hợp có tính hệ thống trong một tổ chức không chỉ xuất phát từ đặc điểm của làm việc trong tổ chức, có tổ chức mà còn là vì mục tiêu hiệu quả. Chính sự phối hợp mang tính hệ thống như vậy đã tạo ra sự “cộng hưởng hiệu quả” chung, lớn hơn nhiều lần kết quả của từng cá nhân hay bộ phận hoạt động một cách độc lập riêng rẽ hay rời rạc. Trong lĩnh vực quản trị, đã có rất nhiều lý thuyết về hệ thống được nghiên cứu và phân tích để phát triển lý thuyết về quản lý cũng như vận dụng vào thực tiễn trong quản lý và điều hành các doanh nghiệp.

Quản trị cũng là quá trình ra quyết định. Xét trên góc độ chức năng và vai trò, nhiệm vụ quản trị là quá trình thu thập thông tin, phân tích nhận dạng vấn đề và ra các quyết định. Đó là quyết định của những nhà quản trị hay còn gọi cụ thể hơn là của các nhà lãnh đạo, quản lý (Chủ tịch, Giám đốc điều hành, những người đứng đầu các đơn vị bộ phận v.v). Có thể nói rằng công việc chính hay “sản phẩm” chính của người lãnh đạo, quản lý là các quyết định. Một quyết định được đưa ra có thể khác nhau và cách thức, phương pháp ra quyết định cũng có thể khác nhau: quyết định cá nhân hay quyết định tập thể. Trong đó, vai trò của người lãnh đạo, quản lý càng quan trọng hơn trong các quyết định tập thể.

Ngoài những định nghĩa và tiếp cận nêu trên về bản chất và những nội dung quản trị thì vẫn còn nhiều cách nhìn nhận khác nữa về quản trị như trong một tổ chức như doanh nghiệp, chẳng hạn như: tiếp cận về chủ thể và khách thể trong quản lý, về mục tiêu và nguồn lực trong quản lý, v.v. Những quan điểm và tiếp cận như vậy thường gắn với từng tình huống, trường hợp cụ thể và mang ý nghĩa nhất định trong thực tiễn quản lý. Việc hiểu được các quan điểm và tiếp cận khác nhau về quản trị làm cho quá trình

quản lý các tổ chức, các doanh nghiệp được thực hiện một cách tổng hợp, tránh được sự phiến diện hay cứng nhắc.

2.1.2. Các chức năng quản trị.

Mục tiêu chính của quản trị đó là đảm bảo cho một doanh nghiệp hoạt động liên tục và không ngừng phát triển để đạt mục tiêu chung. Để thực hiện được mục tiêu đó, quản trị phải thực các chức năng sau:

- *Chức năng kế hoạch và dự báo:* Đó là xây dựng định hướng chiến lược chung (ở cấp độ chung toàn doanh nghiệp) và lập kế hoạch hoạt động của doanh nghiệp, các bộ phận trong doanh nghiệp v.v. Chức năng này bao gồm: dự báo tình hình và môi trường (cả trong và ngoài doanh nghiệp); xây dựng các mục tiêu cần đạt được, xác định các nguồn lực cần có, trách nhiệm liên quan; và các công việc, hoạt động cụ thể cần thiết được tiến hành trong khuôn khổ thời gian và nguồn lực, điều kiện nhất định nhằm hoàn thành các mục tiêu đã đề ra. Đây là chức năng cơ bản, đầu tiên của quá trình quản trị.

- *Chức năng tổ chức thực hiện:* Tổ chức thực hiện kế hoạch là một chức năng trong quản trị để triển khai các hoạt động đã đề ra trong kế hoạch. Tổ chức thực hiện bao gồm nhiều mặt khác nhau, từ tổ chức bộ máy thực hiện, hình thành cơ cấu tổ chức cho đến việc bố trí nhân sự, phân công công tác, giao nhiệm vụ thực hiện và phân bổ các nguồn lực cần thiết cho quá trình thực hiện cho từng người, nhóm người, từng bộ phận chức năng trong một doanh nghiệp. Đồng thời thực hiện chức năng này còn liên quan đến việc xây dựng và ban hành các chính sách, cơ chế phối hợp hoạt động của những cá nhân, các bộ phận và các cấp trong doanh nghiệp để đảm bảo mọi hoạt động được tiến hành một cách tốt nhất, đạt được mục tiêu chung. Như vậy, tổ chức thực hiện sẽ bao gồm cả về tổ chức bộ máy và về con người trong hoạt động.

- *Chức năng lãnh đạo, chỉ đạo:* Lãnh đạo ở đây là lãnh đạo quá trình thực hiện. Đó là quá trình bao gồm nhiều hoạt động, công việc liên quan đến cơ chế, chính sách, hành vi và phong cách làm việc, phong cách quản trị để huy động, thu hút, lôi cuốn, thuyết phục, khuyến khích các bộ phận, người lao động nỗ lực, có động lực mạnh mẽ tham gia vào quá trình thực hiện các nhiệm vụ, công việc trong doanh nghiệp, hướng tới các mục tiêu chung. Đây là một trong những chức năng có sự đòi hỏi rất cao và đa dạng, phong phú về nghệ thuật lãnh đạo, quản lý. Lãnh đạo còn là sự chỉ đạo và điều hành quá trình phối hợp hoạt động trong một doanh nghiệp

- *Chức năng kiểm tra kiểm soát và ra các quyết định điều chỉnh trong quá trình kinh doanh:* Là quá trình kiểm tra theo dõi quá trình hoạt động của doanh nghiệp thông

qua việc thiết lập hệ thống thông tin quản lý và thu thập các thông tin cần thiết. Hoạt động chức năng này nhằm nắm được tình hình các hoạt động được thực hiện trên thực tế so với kế hoạch đã đề ra. Điều này rất quan trọng để đảm bảo kế hoạch được thực hiện hoặc có những điều chỉnh cần thiết, sát với thực tế. Trên cơ sở các thông tin quản lý về thực hiện và mục tiêu kế hoạch mà ra các quyết định điều chỉnh (thông qua các quyết định) làm cho các hoạt động của các thành viên, các bộ phận trong một tổ chức nằm trong khuôn khổ của kế hoạch đã được đặt ra.

Các chức năng cơ bản trên có mối quan hệ, liên quan và ảnh hưởng với nhau trong một hệ thống quản trị thống nhất. Điều này có nghĩa là trong quản trị doanh nghiệp các chức năng đó phải được thực hiện một cách đồng bộ và phù hợp. Thực hiện chức năng kế hoạch phải tính đến các yếu tố về tổ chức nguồn lực và khả năng kiểm soát quá trình thực hiện. Tổ chức triển khai thực hiện phải trên cơ sở các kế hoạch đã được xây dựng và phải được theo dõi đánh giá, và khi cần thiết thì có những điều chỉnh kịp thời v.v. Có như vậy mới tạo ra được hiệu quả cần thiết và tạo sự cộng hưởng để đạt hiệu quả quản trị cũng như hiệu quả kinh doanh cao hơn.

2.1.3. Chính sách và phương pháp quản trị.

Các chính sách trong quản trị

Các chính sách trong doanh nghiệp là những định hướng cụ thể trong quản trị doanh nghiệp, được thể hiện qua những quy chế, quy định, chế độ, các quyết định trong phạm vi các hoạt động của doanh nghiệp v.v. Các chính sách là cơ sở để xây dựng các quy tắc, quy trình, phương pháp, cách thức, thủ tục v.v thực hiện trong phạm vi của mỗi doanh nghiệp. Do vậy, có thể nói chính sách những công cụ quan trọng để thực hành quản trị, được đưa ra và áp dụng trên cơ sở định hướng, chiến lược và mục tiêu chung của doanh nghiệp. Tùy theo từng giai đoạn phát triển và điều kiện, hoàn cảnh kinh doanh mà các chính sách có thể được thay đổi cho phù hợp.

Trong quản lý, để phát huy nỗ lực làm việc tốt, các doanh nghiệp thường xây dựng những chính sách khuyến khích vật chất và tinh thần nhằm sử dụng lợi ích và các đòn bẩy kinh tế v.v để tạo động lực cho người lao động. Đây luôn là những chính sách quan trọng nhất trong công tác quản trị, chính sách về con người.

Các phương pháp quản trị.

Trong quản trị doanh nghiệp có thể áp dụng những phương pháp khác nhau. Trong đó có các phương pháp thường được áp dụng gồm có quản lý theo quá trình và quản lý theo mục tiêu hay kết quả.

- *Quản lý theo quá trình.* Quản lý theo quá trình là phương pháp quản lý dựa

trên xây dựng một quy trình làm việc chuẩn và tổ chức thực hiện, theo dõi, giám sát theo từng nội dung, từng bước, từng tiêu chuẩn thực hiện công việc theo quy trình và tiêu chuẩn đã được xây dựng chuẩn hóa đó. Quản lý theo quá trình có mục tiêu là đảm bảo mọi hoạt động thực hiện theo đúng trình tự và chương trình đã định ra. Phương pháp quản lý này thích hợp và phát huy hiệu quả đối với những công việc tương đối ổn định và có tính thống nhất, chuẩn hóa cao. Quản lý theo quá trình thường hướng đến tăng năng suất làm việc và tạo thuận tiện trong kiểm soát hoạt động cho từng bộ phận cũng như trên toàn hệ thống của doanh nghiệp. Tuy nhiên quản lý theo phương pháp này có thể làm cho quá trình làm việc trở nên máy móc, kém linh hoạt.

- *Quản lý theo mục tiêu.* Đó là phương pháp quản lý dựa trên việc xây dựng các mục tiêu cần hoàn thành và lấy mức độ hoàn thành mục tiêu là tiêu chuẩn đánh giá chính năng lực và kết quả làm việc. Quản lý theo mục tiêu là phương pháp có tác dụng khuyến khích tính linh hoạt, sáng tạo và chủ động thực trong thực hiện. Tuy nhiên, khi thực hiện quản lý theo phương pháp này cần chú ý trong xây dựng mục tiêu (đảm bảo tính khả thi) và phân cấp trong quản lý (tăng tự chủ và chủ động của các cá nhân, bộ phận thực hiện).

- *Một số phương pháp khác.* Ngoài các phương pháp quản lý trên và tùy theo từng điều kiện cụ thể của từng doanh nghiệp mà các phương pháp quản lý khác (quản lý theo tình huống, quản lý theo năng lực v.v) hoặc kết hợp các phương pháp khác nhau trong quản lý.

2.1.4. Cấp quản lý và phân cấp trong quản lý

Trong một doanh nghiệp, bộ máy quản lý và cơ cấu tổ chức quản lý được chia thành nhiều cấp khác nhau. Mỗi cấp có những đòi hỏi về chức năng, vai trò và nhiệm vụ quản lý nhất định:

- *Quản lý cấp cao.* Quản lý cấp cao là nói về cấp quản lý trên phạm vi toàn bộ doanh nghiệp, quản lý chung toàn diện trên tất cả các lĩnh vực, các hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp. Đây là quản lý cấp chiến lược của doanh nghiệp. Người quản lý ở cấp này gọi là nhà quản lý cấp cao nhất (chủ tịch, các thành viên ban giám đốc và một số vị trí quản lý quan trọng khác). Các nhà quản lý cấp cao luôn giữ vai trò chiến lược, có ảnh hưởng đến sự tồn tại và phát triển bền vững của doanh nghiệp.

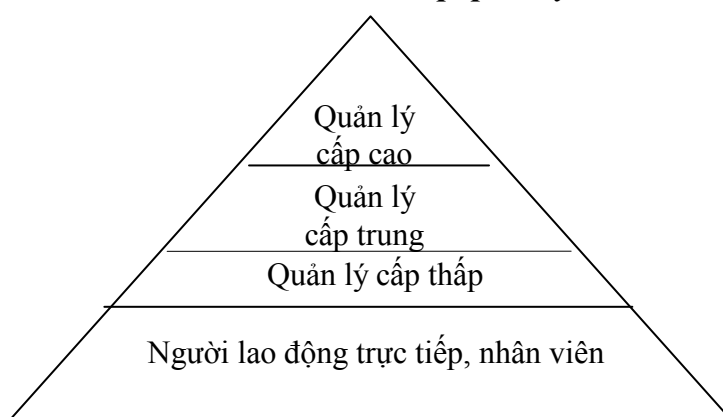
Trong quản lý cấp cao, trọng tâm quản lý là những phân tích môi trường bên ngoài và môi trường nội bộ để nhận rõ những cơ hội và thách thức đồng thời xác định được những điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp. Qua đó đề ra mục tiêu chính cần phải đạt được trong từng giai đoạn chiến lược của doanh nghiệp, đề ra và quyết định

những chính sách lớn, các quy định chung để quản lý hoạt động của doanh nghiệp, xây dựng các chiến lược về huy động nguồn lực, về hoạt động và các giải pháp để đối phó với thị trường kinh doanh, và ra các quyết định điều chỉnh lớn, điều chỉnh mang tính chiến lược.

- *Quản lý cấp trung.* Ở tầm hay cấp quản lý trung gian, một doanh nghiệp có thể có một hay nhiều cấp. Điều đó phụ thuộc vào loại hình, quy mô và cách tổ chức bộ máy quản lý của một công ty-doanh nghiệp (cơ cấu tổ chức trực tuyến- quản lý nhiều cấp, hay cơ cấu tổ chức theo chức năng quản lý ít cấp, trải rộng theo nhiều chức năng). Quản lý cấp trung (hay trung gian) là quản lý ở cấp các phòng, ban chức năng, các bộ phận hoạt động như các chi nhánh, phân xưởng v.v. người quản lý cấp này là những cán bộ quản lý cấp trung, trực tiếp quản lý các bộ phận như đã nêu trên với các chức danh tương ứng (các trưởng phó phòng, ban hay các quản đốc, phó quản đốc các phân xưởng, bộ phận v.v). Nội dung quản lý của các nhà quản lý trung gian chủ yếu là quản lý các nội dung, hoạt động chuyên môn, theo dõi, giám sát việc thực hiện các chính sách, quy định trong mỗi doanh nghiệp. Mục đích của quản lý cấp trung gian là duy trì các hoạt động trong mỗi doanh nghiệp được ổn định, trên cơ sở đảm bảo mọi hoạt động đều tuân theo những tiêu chuẩn, trình tự trong quy trình thực hiện đã được đề ra.

- *Quản lý cấp thấp.* Quản lý cấp thấp (thường là cấp thấp nhất và có thể gọi là cấp cơ sở) là quản lý những người lao động trực tiếp hay nhân viên chuyên môn. Cấp quản lý này có các đốc công, tổ trưởng, nhóm trưởng, giám sát kỹ thuật v.v. Nội dung quản lý chủ yếu ở cấp này là quản lý quá trình làm việc, các hoạt động cụ thể hàng ngày của công nhân, nhân viên trong tổ, nhóm, ra quyết định để giải quyết các vấn đề cụ thể, trực tiếp.

Sơ đồ 2.2: Phân cấp quản lý



Cấp quản lý trong một doanh nghiệp luôn gắn với cơ cấu tổ chức quản lý và phân bố theo hình tháp. Qua đó phản ánh các quan hệ và tỷ lệ theo cơ cấu về chức

năng nhiệm vụ, vai trò quản lý trong hệ thống tổ chức doanh nghiệp. Trong thực tế của các doanh nghiệp, tùy thuộc vào quy mô của doanh nghiệp, các phương pháp quản lý và một số đặc điểm khác nữa mà cấp quản lý trung gian có thể là một hay nhiều hơn một cấp. Các doanh nghiệp có quy mô lớn thường có nhiều cấp trung gian hơn. Với sự phân cấp quản lý như trên, cấp quản lý trung gian và cơ sở chủ yếu giải quyết các vấn đề chuyên môn, các quan hệ bên trong, nội bộ của doanh nghiệp. Đây là điểm khác nhau cơ bản giữa các nhà quản lý ở cấp này so với quản lý cấp cao, cấp chiến lược.

Trong quản trị kinh doanh hiện đại, do những thay đổi về môi trường kinh doanh diễn ra ngày càng nhanh và khó dự báo, những thay đổi về nguồn lực và năng lực làm việc (nhất là nhân viên, cán bộ quản lý cấp thấp) nên quan hệ quản lý cũng có sự thay đổi. Xu hướng chung là các doanh nghiệp đang tăng thêm quyền hạn và trách nhiệm cho cấp thấp hơn thông qua các hình thức phân cấp, giao quyền hoặc ủy quyền. Tăng cường phân cấp, ủy quyền hợp lý là phong cách và giải pháp quản lý đang mang lại lợi ích trên nhiều mặt cho doanh nghiệp, cho bản thân người lãnh đạo, quản lý và cấp dưới, nhân viên.

2.1.5. Các nhóm kỹ năng quản trị

Các nhà quản lý nói chung cũng như các nhà quản lý các doanh nghiệp cần phải có những kỹ năng, năng lực nhất định để có thể thực hiện tốt chức năng và vai trò của mình. Những kỹ năng cơ bản hay nhóm các kỹ năng của một người quản lý bao gồm:

- *Các kỹ năng về kỹ thuật/chuyên môn.* Đó là những hiểu biết và kỹ năng thực hiện các nhiệm vụ công việc theo nội dung, yêu cầu và qui trình về một lĩnh vực chuyên môn, ngành nghề cụ thể nào đó trong một doanh nghiệp. Những kỹ năng này thường được hình thành qua quá trình học tập hay được đào tạo, bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ, qua rèn luyện hay tích lũy kinh nghiệm, hiểu biết trong quá trình làm. Kỹ năng chuyên môn là tiêu chuẩn để phân biệt khả năng chuyên môn theo ngành nghề của mỗi người, chẳng hạn chuyên môn về kỹ thuật (học qua các trường đào tạo về kỹ thuật công nghệ như điện tử, cơ khí, xây dựng v.v) hay chuyên môn về kinh doanh (được đào tạo về quản lý kinh tế, về kinh doanh hay sâu hơn về Marketing, tài chính doanh nghiệp v.v)

- *Các kỹ năng quan hệ con người trong doanh nghiệp.* Đó là những khả năng, kỹ năng tạo dựng những mối quan hệ và giải quyết tốt các vấn đề trong mối quan hệ giữa con người với con người trong quá trình làm việc quản lý. Vì trọng tâm của quản lý là quản lý con người nên kỹ năng này ngày càng quan trọng. Kỹ năng quan

hệ con người thể hiện ở các mặt và kỹ năng cụ thể như: hiểu và khuyến khích người khác; gây được ảnh hưởng và tác động vào người khác trong quá trình hoạt động vì những mục tiêu của quản lý, xây dựng các quan hệ tin cậy và công tác tốt giữa người với người trong quá trình làm việc v.v Trong hoạt động quản lý, những kỹ năng này có thể có được nhờ những tố chất bẩm sinh tự nhiên của cá nhân mỗi người con người (năng khiếu, bản tính v.v) hoặc có được qua sự từng trải và những kinh nghiệm tích lũy được trong cuộc sống và quá trình làm việc. Tất cả những yếu tố đó được hội tụ lại hình thành “nghệ thuật” trong quản lý của các nhà quản trị.

- *Những kỹ năng chiến lược.* Đó là những kỹ năng hay năng lực nhận thức, cảm nhận, tư duy; kỹ năng phân tích về các vấn đề liên quan đến chiến lược phát triển của doanh nghiệp; kỹ năng sáng tạo trong chiến lược. Những kỹ năng này là cần thiết và rất quan trọng trong định hướng, xây dựng tầm nhìn và sứ mệnh, mục tiêu và chiến lược phát triển doanh nghiệp trong tương lai. Kỹ năng này còn bao gồm cả kỹ năng về tổ chức điều phối, kết hợp lợi ích chung của cả doanh nghiệp, tổ chức các hoạt động kinh doanh để đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp. Đây là những kỹ năng tổng hợp và rất quan trọng của các nhà quản lý, nhất là các nhà quản lý cấp cao, đòi hỏi phải có tầm nhìn, giác quan, linh cảm trong kinh doanh của một nhà quản lý. Nó phải được hình thành từ tri thức, nghệ thuật và bản lĩnh kinh doanh của một nhà kinh doanh.

Người quản lý cần phải có đủ các kỹ năng, khả năng đó tuy nhiên trong hệ thống quản lý trong một doanh nghiệp, yêu cầu về các kỹ năng đó các cấp khác nhau là khác nhau. Ở cấp cao đòi hỏi nhiều hơn về kỹ năng tư duy chiến lược, trái lại ở cấp thấp thì kỹ năng chuyên môn kỹ thuật lại quan trọng hơn.

2.2. Chức năng kế hoạch trong doanh nghiệp

2.2.1. Vai trò và vị trí của công tác kế hoạch

Như đã nêu khái quát ở phần trước, chức năng kế hoạch (cũng có thể gọi là công tác kế hoạch) là một trong những chức năng quan trọng, và là chức năng đầu tiên trong quản trị doanh nghiệp. Lập kế hoạch giúp doanh nghiệp có được những kế hoạch hoạt động thích hợp. Kế hoạch chính những tấm “bản đồ” để doanh nghiệp có được hướng đi và bước đi phù hợp trong quá trình kinh doanh. Do vậy kế hoạch rất quan trọng để triển khai tổ chức thực hiện có bài bản và hiệu quả.

Thực hiện chức năng kế hoạch chính là tiến hành các hoạt động cần thiết để lập các kế hoạch cho doanh nghiệp hoạt động. Trong các doanh nghiệp lớn thường có một bộ phận chuyên môn tham mưu và triển khai các hoạt động liên quan để thực hiện chức năng này. Đó có thể là phòng kế hoạch hay một bộ phận tương tự có chức năng tương

đương. Tuy vậy, kế hoạch là vấn đề chung và bao trùm trong quản trị doanh nghiệp và cần có sự tham gia của mọi cấp mọi bộ phận và từng cá nhân. Điều này nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp có được những kế hoạch có tính khả thi cao và mang lại hiệu quả cao nhất trong quá trình hoạt động kinh doanh.

2.2.2. Quá trình lập và nội dung chính của một bản kế hoạch

Lập hay hoạch định kế hoạch nói chung là quá trình xây dựng và quyết định mục tiêu hay các mục tiêu cần đạt được và các giải pháp để đạt được mục tiêu đó. Lập kế hoạch là một quá trình, từ hình thành ý tưởng đến phân tích đánh giá tình hình (bên ngoài và bên trong) và các điều kiện liên quan, đề ra các mục tiêu, chỉ tiêu và các hoạt động cần triển khai thực hiện. Tùy theo cấp độ kế hoạch khác nhau mà các nội dung trong từng bước của quá trình đó được thực hiện và thể hiện khác nhau. Trong một bản kế hoạch nói chung, hai vấn đề quan trọng trong kế hoạch đó là mục tiêu và kế hoạch hoạt động để hoàn thành mục tiêu đã đề ra.

Mục tiêu kế hoạch. Mục tiêu kế hoạch là những mong muốn về kết quả, hay trạng thái v.v trong tương lai mà một doanh nghiệp nỗ lực để đạt được. Mục tiêu kế hoạch được xây dựng trên cơ sở tầm nhìn phát triển, chức năng, nhiệm vụ hay sứ mệnh (có thể hiểu đó cũng là chức năng nhiệm vụ) của doanh nghiệp hay định hướng phát triển của mỗi đơn vị bộ phận trong doanh nghiệp. Mục tiêu kế trong kế hoạch có ý nghĩa rất quan trọng đối với việc phối hợp các hoạt động, huy động các nguồn lực cần thiết, tạo động lực làm việc, phân bổ và sử dụng hợp lý hiệu quả nguồn lực của doanh nghiệp. Đạt được mục tiêu cũng là quá trình phát triển theo từng giai đoạn của doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp có nhiều mục tiêu ở từng cấp độ khác nhau:

- *Mục tiêu chiến lược:* Mục tiêu chung, mang tính tổng thể của toàn doanh nghiệp về những kết quả chung cần đạt được trong tương lai.

- *Mục tiêu bộ phận (còn gọi là mục tiêu chiến thuật).* Mục tiêu cần đạt được của một bộ phận (đơn vị, bộ phận chính trong doanh nghiệp). Đây là những mục tiếp góp phần và thực hiện mục tiêu chiến lược.

- *Mục tiêu hoạt động.* Đó là mục tiêu của từng cá nhân hay một bộ phận nhỏ (nhóm, tổ có quy mô nhỏ trong mỗi bộ phận). Hoàn thành các mục tiêu này giúp hoàn thành mục tiêu từng bộ phận như đã nêu ở trên.

Các mục tiêu trên có liên quan và ảnh hưởng lẫn nhau. Mục tiêu chung (của doanh nghiệp) là cơ sở để đưa ra các mục tiêu cụ thể của từng bộ phận và mỗi cá nhân. Ngược lại, hoàn thành mục tiêu của từng người, từ bộ phận và ở từng cấp sẽ góp phần hoàn thành các mục tiêu chung của các đơn vị bộ phận và mục tiêu chung của cả doanh

nghiệp.

Với mỗi cấp độ và phạm vi mục tiêu cần đạt được, trong doanh nghiệp sẽ phải xây dựng từng kế hoạch hoạt động tương ứng: kế hoạch hoạt động chung, kế hoạch hoạt động của từng bộ phận và kế hoạch của mỗi cá nhân. Trong hệ thống các kế hoạch đó, kế hoạch chung của doanh nghiệp cũng được xem là kế hoạch chiến lược.

Kế hoạch chiến lược là một kế hoạch tổng thể về sự phát triển chung của doanh nghiệp. Kế hoạch chiến lược có phạm vi rộng và thường là kế hoạch cho một gia đoạn phát triển tương đối dài hạn. Kế hoạch chiến lược bao gồm các vấn đề chiến lược như tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu chiến lược, các chính sách lớn về tổ chức và các nguồn lực chính của doanh nghiệp (phần này sẽ được nói cụ thể ở chương sau). Trên cơ sở kế hoạch chiến lược, các kế hoạch hoạt động sẽ được xây dựng.

Kế hoạch hoạt động là nói đến các kế hoạch cụ thể để triển khai các hoạt động cần thiết hoàn thành các mục tiêu chiến lược đã đề ra. Kế hoạch hoạt động là những kế hoạch rất cụ thể cho từng lĩnh vực kinh doanh như:

- Kế hoạch về tài chính,
- Kế hoạch nhân sự,
- Kế hoạch marketing,
- Kế hoạch sản xuất,
- Kế hoạch khác.

Không chỉ theo lĩnh vực các kế hoạch trong đó còn có thể là những kế hoạch trung hạn hay ngắn hạn, kế hoạch thường xuyên hay không thường xuyên (chẳng hạn kế hoạch dự án), kế hoạch của mỗi bộ phận, thậm chí cho từng người v.v. Để xây dựng được một bản kế hoạch như vậy cũng cần có những phân tích, đánh giá về các yếu tố ảnh hưởng từ bên ngoài (môi trường) và các yếu tố điều kiện bên trong (doanh nghiệp hay bộ phận v.v), những dự báo về xu hướng tương lai v.v. như đã nêu ở phần trước. Đó còn là một quá trình đòi hỏi có sự phối hợp tốt của tất cả các bên, các cấp có liên quan để đảm bảo sự cân đối, logic trong toàn hệ thống doanh nghiệp.

2.3. Chức năng tổ chức trong doanh nghiệp.

2.3.1. Vai trò và tầm quan trọng của chức năng tổ chức

Xét trên phương diện tổ chức các quá trình kinh doanh thì doanh nghiệp được hiểu là một chủ thể hoạt động có tổ chức, trong đó xác lập các mối quan hệ hợp tác và tác động qua lại lẫn nhau giữa các thành viên, các bộ phận trong một doanh nghiệp một cách chặt chẽ và có hệ thống cùng nhằm thực hiện các mục tiêu chung của doanh

nghiệp. Tổ chức tốt một doanh nghiệp sẽ tạo ra được một môi trường tổ chức hoạt động khoa học trên cơ sở cơ chế, các chính sách, quy trình, thủ tục và những liên kết, cam kết của mọi bộ phận và cá nhân trong doanh nghiệp vì mục tiêu chung. Đây là cơ sở đảm bảo cho doanh nghiệp hoạt động ổn định đạt năng suất, hiệu suất và hiệu quả như mong muốn.

Trong thực tế kinh doanh, mỗi doanh nghiệp có những điều kiện và đặc điểm hoạt động khác nhau, do vậy mô hình tổ chức các doanh nghiệp cũng có thể được thiết kế khác nhau. Việc thiết kế đó tùy thuộc vào các yếu tố chủ yếu sau đây:

- Chiến lược và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp
- Phạm vi hoạt động (địa bàn hoạt động theo vùng, miền khu vực của các lĩnh vực kinh doanh)
- Quy mô của doanh nghiệp (quy mô về doanh thu, sản lượng, tài sản, vốn nhân lực v.v)
- Khả năng-năng lực hoạt động của doanh nghiệp. Khả năng này không chỉ nói về khả năng nguồn lực mà quan trọng hơn là năng lực kinh doanh xét trên góc độ năng lực tạo ra những sản phẩm, dịch vụ có những đặc trưng nổi bật hay hơn hẳn các doanh nghiệp khác. Chẳng hạn có thể tạo ra sản phẩm có chi phí thấp hơn hay chất lượng cao hơn v.v
- Môi trường trong đó doanh nghiệp hoạt động. Đó là những nhân tố bên ngoài có ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp (như đã đề cập ở phần trước)

Cũng như các chức năng khác, chức năng tổ chức cũng được thực hiện tại các bộ phận chức năng có liên quan. Việc thực hiện chức năng tổ chức trong doanh nghiệp thể hiện trên hai mặt chính: Tổ chức bộ máy và quản trị, và tổ chức nhân sự.

2.3.2. Nội dung công tác tổ chức

Tổ chức bộ máy quản lý

Tổ chức bộ máy đối với các doanh nghiệp có ý nghĩa rất quan trọng để đảm bảo triển khai và duy trì các hoạt động của một doanh nghiệp một cách hợp lý nhất, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp có quy mô lớn. Vấn đề này đi liền với nhân sự lãnh đạo, quản lý và do vậy thường do lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp trực tiếp nắm và triển khai.

Tổ chức bộ máy quản lý liên quan đến hình thành cơ cấu tổ chức bộ máy và chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị, bộ phận và các cấp trong hệ thống tổ chức đó. Phần cơ cấu tổ chức trong chức năng tổ chức là thực hiện việc nghiên cứu, thiết kế bộ

máy tổ chức sao cho có quy mô và cấp độ phù hợp với mỗi doanh nghiệp. Bộ máy tổ chức của doanh nghiệp được thiết kế như thế nào phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau như đã được đề cập.

Các yếu tố trên khác nhau làm cho bộ máy tổ chức được thiết kế xây dựng khác nhau. Đó là những khác nhau về mô hình tổ chức và cơ chế, phương thức hoạt động trong bộ máy tổ chức đó:

- *Về mô hình tổ chức*, các doanh nghiệp có thể tổ chức theo mô hình cơ cấu tổ chức đơn giản, mô hình tổ chức theo chức năng, mô hình tổ chức thành các bộ phận, đơn vị theo địa bàn hay sản phẩm v.v như đã nêu.

- *Về phương thức hay cơ chế quản lý trong bộ máy tổ chức*, các doanh nghiệp có thể tổ chức bộ máy có đặc trưng quản trị tập trung hoặc phân cấp, các bộ phận có quan hệ phụ thuộc nhau nhiều hay độc lập tương đối với nhau v.v.

Trong mô hình tổ chức có tính tập trung cao hay tập trung hóa là kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy trong đó các bộ phận và các cấp có vai trò tham mưu cho những quyết định quản trị mang tính tập trung tại quản lý cấp cao trong doanh nghiệp. Còn trong một bộ máy tổ chức phi tập trung hóa thì các bộ phận, các cấp trong bộ máy có xu hướng được phân cấp nhiều về quyền hạn, quyền quyết định và có sự tự chủ, tự chịu trách nhiệm nhiều hơn. Sự khác nhau về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý như vậy sẽ dẫn đến những khác nhau về mức độ kiểm soát, sự linh hoạt hay cơ động trong hoạt động của doanh nghiệp đó.

Đối với kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy trong đó các cấp, các bộ phận có quan hệ hữu cơ với nhau thì sự phối hợp giữa các cấp, bộ phận đó rất cao và ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả của mỗi bộ phận trong đó. Đây là liên kết có tính hệ thống cao. Ngược lại, nếu cơ cấu tổ chức bộ máy mà quan hệ giữa các bộ phận có sự độc lập nhiều, ít liên quan hay ràng buộc nhau thì mỗi bộ phận trong đó tự chủ cho hoạt động của mình. Mỗi kiểu tổ chức bộ máy như vậy sẽ ảnh hưởng đến quan hệ hoạt động cũng như phạm vi kiểm soát.

Tổ chức nhân sự và công việc

Chức năng tổ chức công việc và nhân sự liên quan đến bố trí sắp xếp nhân sự và tổ chức phân công theo từng công việc, vị trí khác nhau trong doanh nghiệp. Chức năng này thường được hiểu là chức năng nhân sự và được thực hiện bởi bộ phận nhân sự (phòng, ban v.v). Đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa thì bộ phận này được tổ chức khá linh hoạt. Tuy nhiên với mọi doanh nghiệp, chức năng này vẫn rất quan trọng. Trong tổ chức nhân sự tại các doanh nghiệp, tùy thuộc vào đặc điểm của mình,

mỗi doanh nghiệp có thể có những phân công, bố trí và sắp xếp khác nhau:

- *Phân công lao động, chuyên môn hoá công việc.* Trước hết trong thiết kế tổ chức, cần phải tiến hành phân công lao động. Đó chính là chia các hoạt động kinh doanh trong doanh nghiệp thành các bộ phận công tác, các bộ phận chức năng v.v như các phòng, ban chuyên môn (tài chính, nhân sự, Marketing v.v), các bộ phận chức năng khác như các nhà máy, phân xưởng v.v. Việc phân chia này có thể theo các tính chất công việc các điều kiện làm việc trong doanh nghiệp.

Phân công lao động thường dẫn đến chuyên môn hóa công việc. Một công việc phức tạp sẽ được chia thành những công việc nhỏ và đơn giản hơn nhiều, làm cho công việc từ khó và phức tạp có thể trở thành đơn giản, dễ hiểu, dễ làm hơn. Do vậy phân công lao động là một trong những điều kiện quan trọng nhất làm tăng năng suất lao động. Đó được xem như một trong những lợi thế của phương thức làm việc tập thể, có quan hệ phân công và hợp tác lao động trong một doanh nghiệp. Tuy vậy, sự chuyên môn hoá lao động sâu và quá lâu cũng dễ dẫn đến những kết quả không tốt, công việc lặp đi lặp lại dễ gây nhàm chán, tẻ nhạt, đơn điệu v.v trong làm việc. Hơn thế nữa, nếu chuyên môn hóa kéo dài quá sẽ gây ảnh hưởng xấu đến tâm lý lao động và sự phát triển nghề nghiệp của người lao động. Để khắc phục những nhược điểm của chuyên môn hóa như nêu trên, các “thiết kế” tổ chức công việc khác được các doanh nghiệp áp dụng bao gồm: luân chuyển công việc, mở rộng công việc, “làm giàu công việc, hoặc làm việc theo nhóm tự quản v.v

- *Phân chia thành các bộ phận và phối hợp hoạt động của các bộ phận trong doanh nghiệp.* Cùng với chuyên môn hoá công việc là quá trình phân chia thành các bộ phận trong một tổ chức. Một bộ phận được hình thành trên cơ sở một số những hoạt động tương tự nhau, cùng một chức năng hay có liên quan chặt chẽ với nhau cần phải được tập hợp lại. Đó có thể là một phòng chức năng hay một đơn vị trong một doanh nghiệp.

Các bộ phận vừa mang tính chuyên môn hoá (theo một phạm vi tương đối lớn) vừa mang tính hợp tác, phối hợp các hoạt động. Đây là một tất yếu trong quản lý, vì các bộ phận khác nhau vừa mang tính độc lập tương đối lại vừa có quan hệ phụ thuộc nhau. Các bộ phận trong một doanh nghiệp là một phân hệ trong một hệ thống. Mọi quan hệ giữa các bộ phận trong một doanh nghiệp được thể hiện trong sơ đồ cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp. Thiết kế một mô hình tổ chức chính là thực hiện những kết hợp công việc một cách logic và hiệu quả. Việc kết hợp có hiệu quả các công việc khác nhau trong một bộ phận với nhau đóng một vai trò rất quan trọng, việc kết hợp

này thể hiện các quan hệ giữa chúng với nhau.

Quyền và quyền hạn trong doanh nghiệp.

Quyền (hay quyền lực) và quyền hạn trong doanh nghiệp là những vấn đề thuộc về mặt tổ chức và quản lý trong doanh nghiệp. Quyền lực trong quản lý là quyền ra các quyết định và quyền yêu cầu thực hiện quyết định của một vị trí quản lý nào đó trong một tổ chức. Quyền hạn có thể được xem như là phạm vi quyền lực được sử dụng trong một vị trí quản lý với một trách nhiệm tương xứng phải thực hiện đối với một người làm việc trong một doanh nghiệp. Quyền và quyền hạn trong tổ chức luôn gắn với vị trí trong hệ thống quản lý. Trong một doanh nghiệp, một vị trí quản lý nào đó mà quyền hạn càng lớn khi phạm vi quản lý càng rộng và cấp quản lý càng cao. Quyền hạn có thể phân chia thành những loại khác nhau: Quyền hạn trực tuyến, Quyền hạn tham mưu, v.v. Quyền hạn luôn đi liền với quyền lực, lãnh đạo và các quan hệ ảnh hưởng trong doanh nghiệp. Việc sử dụng các loại quyền hạn trên một cách có hiệu quả, bổ sung và hỗ trợ nhau là một nghệ thuật trong tổ chức và quản lý.

Trách nhiệm trong một doanh nghiệp.

Cơ cấu trong một tổ chức định ra một phạm vi và yêu cầu nhiệm vụ phải hoàn thành cho các bộ phận và các cá nhân hoạt động đó là trách nhiệm. Nói cách khác, trách nhiệm là nghĩa vụ phải thực hiện một hoạt động hay một công việc nào đó được giao. Trách nhiệm của một người trong doanh nghiệp được xác định theo vị trí công việc được phân công theo chức vụ đảm nhiệm. Trách nhiệm công việc, về cơ bản được xác định hay quy định theo vị trí đảm nhiệm. Tuy nhiên, trách nhiệm cũng có thể điều chỉnh cho phù hợp với năng lực của mỗi người, mỗi bộ phận trong tổ chức.

Trách nhiệm trong tổ chức là rất quan trọng vì trách nhiệm không những chỉ ra phạm vi nhiệm vụ, quyền hạn của mỗi vị trí, mỗi cá nhân trong công việc mà còn là yếu tố cơ sở để phân công nhiệm vụ và công việc cho mỗi cá nhân và cả bộ phận (phòng ban v.v) trong một doanh nghiệp. Trách nhiệm cũng là một nhân tố làm cho các hoạt động được thực hiện một cách có hệ thống, có sự phối hợp tốt, làm cho mọi hoạt động trong doanh nghiệp luôn có mối liên quan và tác động qua lại lẫn nhau và rõ ràng, minh bạch hơn.

2.4. Chức năng lãnh đạo trong doanh nghiệp

2.4.1. Bản chất của lãnh đạo trong doanh nghiệp

Lãnh đạo cũng là một phạm trù được sử dụng nhiều trong quản lý. Lãnh đạo nói chung nói về vai trò lãnh đạo của các nhà quản lý trong doanh nghiệp. Lãnh đạo là những tác động, khuyến khích và thu hút người khác (người bị lãnh đạo) vào thực hiện các mục tiêu đã đề ra. Quan hệ lãnh đạo xuất hiện giữa con người với con người, đó là

việc sử dụng quyền lực trong quản lý tác động đến hành vi của người khác. Về bản chất, quyền lực trong lãnh đạo chính là mối quan hệ ảnh hưởng. Ở cấp càng cao thì vai trò của các nhà lãnh đạo cũng càng thể hiện rõ hơn. Lãnh đạo cũng là một trong những hoạt động đòi hỏi ở đó có nhiều yếu tố thuộc về nghệ thuật (kinh nghiệm, phong cách, tố chất v.v).

2.4.2. Cơ sở hình thành quyền lực lãnh đạo:

Lãnh đạo theo quan niệm như trên bao giờ cũng cần có một mức độ quyền lực nhất định để có thể gây được ảnh hưởng đến người khác trong quá trình lãnh đạo. Nói cách khác, quyền lực là yếu tố không thể thiếu trong công tác lãnh đạo. Người lãnh đạo cần tạo cho mình một khả năng ảnh hưởng nhất định, một quyền lực cần thiết.

Để tạo ra và tăng cường quyền lực trong lãnh đạo, người lãnh đạo cần hiểu và phát huy hết “nguồn lực” cần thiết tạo nên quyền lực đó. Trong một tổ chức, doanh nghiệp, nguồn hình thành quyền lực cho người lãnh đạo trong thực tế cũng rất đa dạng, và có thể kể ra như dưới đây:

- *Vị trí quản lý.* Ở đây, quyền lực lãnh đạo được hình thành do vị trí quản lý trong hệ thống quản lý mang lại. Khi nhận hay được phân công, bổ nhiệm vào một vị trí quản lý nào đó trong doanh nghiệp, người lãnh đạo có quyền và có quyền sử dụng quyền lực đó trong chỉ đạo điều hành. Nói chung loại quyền lực chủ yếu gắn với vai trò theo cương vị hay vị trí quản lý. Quyền lực này sẽ thay đổi khi người lãnh đạo thay đổi các vị trí quản lý như vậy. Quyền lực này hình thành trên cơ sở sự thừa nhận của nhân viên, cấp dưới.

- *Lợi ích và chi phối lợi ích.* Quyền lực lãnh đạo này hình thành từ góc độ ảnh hưởng lợi ích, nhất là lợi ích kinh tế. Người lãnh đạo có được quyền lực này khi chi phối được lợi ích của người khác. Thực chất là dùng lợi ích để chi phối người khác trong thực hiện công việc. Trong thực tế, khi các nhà lãnh đạo sử dụng các biện pháp thưởng, phạt động viên khuyến khích tạo động lực làm việc hay hạn chế ngăn ngừa các hành vi tiêu cực v.v chính là sử dụng loại quyền lực này. Trong điều kiện hiện nay, quyền lực này có vai trò và ý nghĩa rất quan trọng trong công tác lãnh đạo trong các doanh nghiệp.

- *Khả năng chuyên môn.* Quyền lực lãnh đạo này có được khi người lãnh đạo có những năng lực chuyên môn tốt vượt trội so với người khác. Khả năng này thể hiện trong công tác, trong giải quyết các vấn đề mang tính chuyên môn. Sự hơn hẳn, vượt trội về năng lực chuyên môn làm cho người lãnh đạo được tôn trọng và nể phục. Đây là cơ sở quan trọng tạo nên sự tin cậy và sẵn sàng tuân thủ. Đây là vấn đề rất quan trọng

nhất là trong các tổ chức, doanh nghiệp mà hoạt động có tính chuyên môn cao.

- *Uy tín-quan hệ.* Uy tín và quan hệ tốt trong giao tiếp, ứng xử cũng sẽ có được sự tin cậy và tôn trọng của người khác. Có quan hệ tốt, chân thành và trung thực, đối xử công bằng trong công việc là những yếu tố cần thiết để tạo và duy trì quan hệ, tăng cường uy tín sẽ làm tro vai trò và sự ảnh hưởng của người lãnh đạo tăng lên nhiều. Qua đó củng cố thêm quan hệ quyền lực.

Như vậy, để có quyền lực lãnh đạo mạnh hay có sự ảnh hưởng lớn trong tổ chức, một người lãnh đạo cần nhận rõ và biết cách sử dụng có hiệu quả các yếu tố nêu trên, với từng yếu tố và cả trong mỗi quan hệ tác động qua lại lẫn nhau của tất cả các yếu tố đó.

2.4.3. Phong cách lãnh đạo

Trong lãnh đạo, bên cạnh năng lực lãnh đạo thì phong cách lãnh đạo cũng rất quan trọng, có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả lãnh đạo. Thực tế cho thấy mỗi người lãnh đạo khác nhau thường có những phong cách riêng của mình. Ngay cả khi có một số người lãnh đạo thể hiện những phong cách tương tự nhưng mức độ thể hiện cũng không như nhau.

Phong cách lãnh đạo mang một ý nghĩa rộng, có nhiều cách hiểu khác nhau và thể hiện qua các quan điểm và phương pháp lãnh đạo, qua giao tiếp trong công tác và hành vi ứng xử trong quan hệ con người trong quá trình làm việc. Người lãnh đạo có thể ở trong các hoàn cảnh khác nhau về môi trường hoạt động, các yếu tố của đặc điểm kinh doanh và các đặc điểm của đối tượng lãnh đạo mà có thể có các phong cách lãnh đạo khác nhau. Có thể kể ra một số loại phong cách quản lý chủ yếu sau đây:

- ***Phong cách lãnh đạo chuyên quyền:*** Đây là phong cách lãnh đạo mà mọi quyền lực đều tập trung vào người lãnh đạo cao nhất, quyền lực lãnh đạo chủ yếu dựa vào các vị trí quản lý. Theo một số người, phong cách này còn có thể gọi là phong cách lãnh đạo độc đoán. Với phong cách này, thực thi quyền lực lãnh đạo mang tính áp lực đôi khi áp đặt, mệnh lệnh. Trong phong cách này giao tiếp quản lý chủ yếu là một chiều, từ trên xuống. Phong cách lãnh đạo chuyên quyền, tập trung có xu hướng muốn duy trì tính thống nhất và sự ổn định trên cơ sở kiểm soát mang tính tập trung trong toàn bộ tổ chức.

Trong thực tế lãnh đạo theo phong cách này, người lãnh đạo nắm giữ tất cả quyền hạn và trách nhiệm và chỉ giao cho cấp dưới thực hiện các nhiệm vụ đã định trước theo chương trình và kế hoạch đó. Phong cách lãnh đạo này nhấn mạnh vào việc đạt những kết quả đã dự báo trước, theo một mục tiêu công việc đã xác định và duy trì

sự ổn định trong quá trình làm việc. Với đặc điểm trên, phong cách lãnh đạo chuyên quyền-tập trung thường dẫn đến kết quả là làm hạn chế tính dân chủ của cấp dưới. Điều này sẽ làm cấp dưới hạn chế nhiều về tính chủ động, sự sáng tạo, linh hoạt trong công việc. Phong cách này thường dẫn đến tình trạng quan liêu trong công tác lãnh đạo.

- **Phong cách Lãnh đạo dân chủ:** Đây là phong cách lãnh đạo có sự dân chủ, trong đó người lãnh đạo khuyến khích mọi người liên quan tham gia ở các mức độ khác nhau, phù hợp với khả năng, vai trò và vị trí của họ vào quá trình quản lý và lãnh đạo. Người lãnh đạo trong phong cách này luôn có ý thức tôn trọng và lắng nghe ý kiến của người khác và coi đó là một trong những yếu tố cần được cân nhắc trong quá trình ra các quyết định trong phạm vi lãnh đạo của mình.

Lãnh đạo dân chủ, một mặt khuyến khích người khác (cấp dưới, nhân viên) tham gia và quá trình lãnh đạo nhưng người lãnh đạo vẫn chịu trách nhiệm cuối cùng, ngay cả khi phân cấp và trao quyền cho cấp dưới. Việc phân cấp quản lý cũng được thực hiện rộng hơn trong phong cách này. Trong đó, công việc được phân chia trên cơ sở quyết định có sự tham gia của cả tập thể. Giao tiếp trong quản lý được thực hiện hai chiều từ lãnh đạo, cấp trên xuống cấp dưới và từ cấp dưới lên. Thông tin và ý tưởng được trao đổi và chia sẻ trong doanh nghiệp (giữa các cá nhân và các cấp). Phong cách lãnh đạo dân chủ có lợi thế lớn đó là huy động được trí tuệ tập thể và hình thành phong cách làm việc tập thể trong doanh nghiệp. Qua đó, có được sự cam kết của cấp dưới thông qua việc đề cao và tôn trọng sự tham gia và vai trò của nhiều thành viên trong tổ chức, doanh nghiệp.

Tuy nhiên cần lưu ý rằng lợi ích và điểm mạnh trong phong cách lãnh đạo dân chủ chỉ phát huy tốt nếu như những người tham gia có ý thức trách nhiệm tốt và một năng lực làm việc tương xứng. Người lãnh đạo có phong cách này thường sử dụng quyền lực của mình trên cơ sở kiến thức chuyên môn tốt và uy tín của mình để lãnh đạo cấp dưới.

Các phong cách được phân loại như trên là những phong cách “cơ bản”. Trong môi trường kinh doanh và tổ chức biến động, các phong cách đó cũng có những điều chỉnh nhất định, thậm chí thay đổi nhiều. Một trong những phong cách được quan tâm gần đây khi mà môi trường làm việc trong đó mô hình nhóm tự quản, tự chịu trách nhiệm, có sự phối hợp mang tính tập thể ngày càng cao hơn đó là phong cách lãnh đạo mà tính dân chủ được đẩy lên cao kết hợp tăng cường phân cấp, phân quyền và uỷ thác công việc. Theo phong cách này, người lãnh đạo giao quyền và trách nhiệm cho các

thành viên trong tập thể, trong doanh nghiệp. Do đó mọi người có thể chủ động, tự thực hiện công việc theo cách tốt nhất mà họ có thể. Người lãnh đạo thể hiện nhiều hơn trong vai trò tư vấn và hỗ trợ (nhất là về chuyên môn và quan hệ). Giao tiếp trong lãnh đạo được thực hiện theo kiểu giao tiếp theo chiều ngang, tôn trọng sự bình đẳng trong công việc. Điểm mạnh nhất trong phong cách này chính là trong lãnh đạo, người lãnh đạo cho phép cấp dưới thực hiện công việc khi thấy phù hợp mà không cần sự can thiệp trực tiếp của lãnh đạo cấp trên, trừ trường hợp cần thiết.

Theo phong cách nói trên, trong quá trình làm việc, mọi công việc đều được xác định rõ mục tiêu và luôn đòi hỏi mọi người trong tập thể có tinh thần nỗ lực hợp tác và chia sẻ, vai trò tập thể nói chung và vai trò nhóm nói riêng (trong từng bộ phận) được nhận thức rõ và đề cao hơn, có sự khuyến khích tính sáng tạo. Do vậy luôn tạo được môi trường làm việc tập thể tốt, tôn trọng năng lực của mỗi cá nhân, cùng trao đổi chia sẻ trách nhiệm trong giải quyết vấn đề, đề cao vai trò thành viên trong nhóm v.v. Tuy nhiên vì tôn trọng vai trò nhóm và các cá nhân trong nhóm nên phong cách này có thể dẫn đến tình trạng khó hoặc thậm chí không kiểm soát, điều hành được nhóm nếu như không xác định rõ định hướng và mục tiêu. Do đó có thể làm cho quá trình hoạt động diễn ra không theo định hướng đã xác định.

Ngoài những phong cách lãnh đạo như trên còn có thể có các phong cách lãnh đạo khác nữa như: Phong cách lãnh đạo hướng vào công việc hay quan tâm đến kết quả công việc và phong thái lãnh đạo hướng vào con người, tức là chú ý đến nỗ lực của nhân viên trong quá trình làm việc.

Mỗi phong cách lãnh đạo có sự khác nhau, có những ưu, nhược điểm nhất định. Thực tế quản lý cũng cho thấy không phải người lãnh đạo chỉ có một phong cách, họ có thể có nhiều phong cách nhưng trong đó có một phong cách chủ đạo, trội hơn so với các phong cách còn lại. Đó là phong cách chi phối phần lớn hành vi của người lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo phản ánh khía cạnh cá nhân con người lãnh đạo, tuy nhiên điều quan trọng là phong cách phải phù hợp với thực tế môi trường tổ chức. Có như vậy mới đạt hiệu quả lãnh đạo cao. Điều này cũng có nghĩa là khi phong cách người lãnh đạo không phù hợp với môi trường quản lý thì cần có sự thay đổi.

2.5. Chức năng kiểm soát trong doanh nghiệp

2.5.1. Quá trình và nội dung công tác kiểm soát

Kiểm soát là quá trình trong đó các hành động được thực hiện để đảm bảo rằng các mục tiêu về tổ chức và quản lý được thực hiện. Đó còn là quá trình mang tính hệ thống trong đó các nhà quản lý điều tiết các hoạt động các hoạt động của tổ chức cho phù hợp với kế

hoạch, mục tiêu và các tiêu chuẩn đã được đặt ra. Có các loại hệ thống kiểm soát như sau:

- Hệ thống kiểm soát toàn bộ
- Hệ thống kiểm soát bộ phận
- Hệ thống kiểm soát đóng
- Hệ thống kiểm soát mở

Trong hoạt động kiểm soát, nội dung chính bao gồm: (1). Theo dõi quá trình thực hiện, (2) Đánh giá và so sánh, đối chiếu kết quả và mức độ thực hiện với mục tiêu và kế hoạch đặt ra, và (3) Đưa ra các quyết định điều chỉnh nếu cần thiết. Thực hiện ba nội dung trên, quá trình kiểm soát trong một doanh nghiệp thường được thực hiện theo một quy trình theo các bước sau đây:

- *Bước 1.* Thiết lập các tiêu chuẩn và phương pháp đánh giá quá trình thực hiện. Đây là những căn cứ quan trọng nhất để đánh giá đúng và đảm bảo có sự thống nhất trong đánh giá.

- *Bước 2.* Đánh giá quá trình thực hiện. Việc đánh giá được tiến hành căn cứ vào các tiêu chuẩn và chỉ tiêu đã đề ra.

- *Bước 3.* Xem xét đối chiếu kết quả thực hiện với các tiêu chuẩn đã đặt ra. Qua so sánh đó mà thấy được sự chênh lệch hay khác biệt giữa thực hiện và kế hoạch, giữa mong muốn và thực tế đạt được.

- *Bước 4.* Thực hiện các điều chỉnh cần thiết. Khi sự khác biệt (có thể hơn hoặc kém) mà thấy cần phải điều chỉnh thì sự điều chỉnh phải được tiến hành kịp thời

Mục tiêu quan trọng nhất của công tác kiểm soát là phát hiện và giải quyết vấn đề một cách hiệu quả nhất, đảm bảo đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Để có thể nhận diện và đánh giá đúng vấn đề cần trả lời được những câu hỏi sau:

- Vấn đề nảy sinh khi nào?
- Bản chất vấn đề là gì?
- Ai, bộ phận nào có liên quan ?
- Vì sao đây là vấn đề cần phải giải quyết?
- Vấn đề cần giải quyết như thế nào?
- Cần những gì, bao nhiêu để giải quyết vấn đề đó cao hiệu quả nhất

Trong quá trình kiểm soát, không chỉ đặt câu hỏi trên cho việc phát hiện vấn đề mà cũng có thể đặt ra những câu hỏi tương tự trong giải quyết vấn đề nảy sinh và khắc phục hậu quả nếu có.

2.5.2. Kiểm soát và Quản lý chất lượng đồng bộ

Quản lý chất lượng đồng bộ là cũng là quá trình kiểm soát chất lượng và được thực hiện trong mọi khâu của quá trình hoạt động trong doanh nghiệp, tức quản lý và kiểm soát chất lượng cả trước, trong và sau quá trình hoạt động. Các kỹ thuật được sử dụng và nội dung trong quản lý chất lượng đồng bộ là:

- Quản lý chu kỳ chất lượng
- Đánh giá và nghiên cứu các đối thủ cạnh tranh
- Cải tiến quá trình của chu kỳ kiểm tra qua việc đơn giản hóa quá trình
- Hoàn thiện liên tục-Tiếp tục hoàn thiện, nâng cao khả năng quản lý

Quản lý chất lượng đồng bộ là giải pháp quan trọng đảm bảo chất lượng sản phẩm như đã cam kết với khách hàng, các đối tác trong kinh doanh. Không chỉ có thế, kiểm soát đảm bảo chất lượng cũng là một yếu tố quan trọng để kiểm soát chi phí. Việc kiểm soát đảm bảo chất lượng qua quá trình thực hiện giúp giảm tổn thất hay chi phí do hỏng hóc, sai lệch v.v qua các khâu cũng sẽ giúp tránh các tổn thất hay chi phí phát sinh v.v.

2.6. Những vấn đề đặt ra trong quản lý hiện nay

Các vấn đề cơ bản của quản lý luôn được đặt ra trong những hoàn cảnh cụ thể. Đó là môi trường hoạt động của một tổ chức, một doanh nghiệp. Từ cuối thế kỷ 20, những thay đổi, biến động diễn ra rất mạnh mẽ trên phạm vi toàn cầu về tất cả các mặt chính trị, kinh tế, văn hóa và xã hội. Những xu hướng biến đổi đó được dự báo sẽ tiếp tục diễn ra trên quy mô lớn hơn, mức độ mạnh mẽ hơn trong những thập niên đầu thế kỷ 21. Có thể thấy một số xu hướng biến động chính đó là:

- Toàn cầu hóa đang diễn ra nhanh và mạnh hơn nữa sự hòa nhập, hội nhập quốc tế và khu vực, nhất là hội nhập về kinh tế.
- Những liên minh liên kết kinh tế và cạnh tranh theo hướng toàn cầu diễn ra ngày càng mạnh hơn.
- Sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật, nhất là những ngành trong lĩnh vực công nghệ thông tin, điện tử và các ngành dựa trên nền tảng của một nền kinh tế tri thức.
- Vấn đề về văn hóa đang đặt ra cho các hoạt động kinh doanh những cách nhìn mới trong quản lý.
- Vấn đề tài nguyên, môi trường đang đòi hỏi có những giải pháp mạnh, căn bản để đảm bảo sự cân đối cần thiết vì sự an toàn của cuộc sống và các hoạt động kinh tế, hoạt động kinh doanh, v.v.

Những xu hướng đó đặt ra cho sự phát triển kinh tế của các quốc gia cũng như hoạt động của các doanh nghiệp cả những cơ hội và thách thức rất lớn. Đối với các doanh nghiệp có rất nhiều vấn đề đặt ra trong hoạt động kinh doanh và quản lý có thể thấy, đó là:

- Vừa phải giải quyết vấn đề cạnh tranh lại không thể không có sự hợp tác, chia sẻ nhau hỗ trợ nhau trong hoạt động.

- Vừa phải tạo cho mình những lợi thế cạnh tranh lại phải tận dụng các nguồn lực bên ngoài.

- Phạm vi kinh doanh phải quản lý ngày càng rộng.

- Trong kinh doanh vừa phải theo các tiêu chuẩn và thông lệ quốc tế lại phải chú ý ngày càng nhiều đến các yếu tố về tập quán văn hóa khu vực, địa phương.

- Vừa theo đuổi các mục tiêu kinh doanh, nhưng do đòi hỏi của sự phát triển bền vững, các doanh nghiệp phải quan tâm thực sự đến các vấn đề về đạo đức kinh doanh, trách nhiệm xã hội

- Các doanh nghiệp một mặt phải có chiến lược hoạt động cho tương lai, lại phải chuẩn bị đối phó với những đột biến bất ngờ về mọi mặt có thể xảy ra v.v

Câu hỏi thảo luận chương 2

1. *Nghiên cứu các chức năng quản trị có ý nghĩa gì trong quản trị các doanh nghiệp vừa và nhỏ?*
2. *Chức năng lập kế hoạch có những nội dung chính gì? Ý nghĩa của chức năng này?*
3. *Chức năng tổ chức có vai trò, nội dung và ảnh hưởng gì đối với các chức năng khác trong doanh nghiệp?*
4. *Lãnh đạo là gì? Làm thế nào để nâng cao hiệu quả lãnh đạo trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ?*
5. *Vì sao và làm thế nào để tăng cường công tác kiểm soát trong một doanh nghiệp?*
6. *Các vấn đề trong quản lý hiện nay đặt ra những yêu cầu gì trong công tác lãnh đạo và quản lý tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ?*

Bài tập tình huống: Công ty ITECOM

ITECOM là một công ty hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ công nghệ thông tin và truyền thông, khách hàng hướng tới chủ yếu của công ty là các doanh nghiệp nhỏ. Lúc mới thành lập công ty có 8 người, 5 trong số đó tốt nghiệp từ trường đại học Bách

khoa Hà nội và Học viện Bưu chính Viễn thông. Họ vốn là bạn bè cùng lứa và có chung đam mê về công nghệ. Trong công ty, giám đốc (cũng là bạn bè) có vai trò là một “trưởng nhóm” và các công việc từ chuyên môn đến hành chính đều dựa vào nhau theo kiểu “nhìn nhau, bảo nhau mà làm”. Ban đầu mọi hoạt động được tiến hành khá trôi chảy, uy tín công ty tăng lên và ngày càng có thêm khách hàng mới.

Sau 5 năm hoạt động kinh doanh, ITECOM đã phát triển và có nhiều thay đổi. Nhân sự của công ty lên tới 50 người. Trong công ty, ngoài ban giám đốc (1 giám đốc và 2 phó giám đốc), công ty còn có bộ phận hành chính tổng hợp và 2 phòng: phòng dự án (thực hiện các công việc chuyên môn) và phòng kinh doanh tiếp thị (bán hàng và quản lý khách hàng). Các hoạt động do vậy mà được chuyên môn hóa.

Trong vòng hai năm trở lại đây, mỗi năm (so với năm trước) số đơn hàng tăng lên từ 1 đến 1,5 lần. Có thêm nhiều đơn hàng và vẫn là các đơn hàng nhỏ. Do vậy, nhân viên phải căng ra ở nhiều bộ phận công việc trong nhiều dự án khác nhau. Tình trạng phải kiêm nhiệm cũng gia tăng. Ở ITECOM việc nhân viên kỹ thuật (vốn chỉ được đào tạo về kỹ thuật, công nghệ) phải “tiện thể” xử lý công việc kinh doanh và nhân viên kinh doanh (vốn chỉ có chuyên môn về kinh doanh) phải cố gắng để giải quyết nhiều vấn đề kỹ thuật không phải hiềm. Việc phải làm “trái nghề” cộng với áp lực công việc gia tăng làm cho công việc bị rối lên và kiểm soát thời gian cũng như chất lượng dịch vụ khó hơn. Trên thực tế chất lượng công việc và dịch vụ cung cấp cho một số khách hàng không còn được đảm bảo. Có những đơn hàng bị chậm do phải khắc phục những sự cố kỹ thuật (điều mà trước đó rất ít xảy ra). Cũng đã có nhiều khách hàng kêu ca về tình trạng này, việc thanh toán các hợp đồng đã hoàn thành cũng khó khăn hơn và cũng đã có một vài khách hàng đòi dừng hợp đồng giữa chừng.

Nhận thấy vấn đề nghiêm trọng, một số cuộc họp được tổ chức để tìm hiểu nguyên nhân và cách giải quyết. Các giải pháp được đưa ra bao gồm tăng cường kiểm soát công việc, làm thêm giờ, duy trì kiêm nhiệm công việc và tăng lương theo thời gian làm thêm việc. Mặc dù vậy tình hình vẫn không thay đổi đáng kể. Số đơn hàng mới vẫn có thêm nhưng số đơn hàng không hoàn thành đúng hạn có xu hướng tăng lên nhanh hơn. Hầu hết các vấn đề nảy sinh cần được giải quyết đều đẩy lên lãnh đạo công ty và một vài nhân viên kì cựu. Tình trạng sao nhãng công việc hay làm cho xong việc có xu hướng tăng, có một số nhân viên đang có ý định rời bỏ công ty, trong đó có cả những nhân viên trụ cột. Như vậy, sau một thời gian phát triển tốt, ITECOM đang đứng trước nhiều thách thức.

Câu hỏi thảo luận tình huống:

1. Các anh chị đánh giá như thế nào về sự phát triển của công ty ITECOM?
2. Những nhân tố nào đang tác động đến hoạt động kinh doanh của công ty?
3. Nếu là giám đốc công ty, theo các anh chị nên là gì để công ty tiếp tục phát triển trong thời gian tới?

HƯỚNG DẪN GIẢNG DẠY CHO GIÁO VIÊN

Phần nội dung:

Các nội dung trong chương đều được giảng giải, trong đó cần làm rõ thêm các phần và nội dung sau:

- Nêu rõ mục đích của chương (soạn trên bài giảng)
- Làm rõ thêm về sự phân biệt giữa hai khái niệm: quản trị và quản lý
- Giải thích rõ hai mặt: khoa học và nghệ thuật trong quản trị
- Giải thích thêm về mối quan hệ các chức năng quản trị trong doanh nghiệp
- Phân tích những yếu tố quan trọng trong hình thành quyền lực lãnh đạo của người lãnh đạo trong doanh nghiệp nhỏ và vừa.
- Phân tích sự khác nhau trong các phong cách lãnh đạo và điều chỉnh phong cách lãnh đạo cho phù hợp.
- Đánh giá mức độ ảnh hưởng của các vấn đề (trong mục 2.6) đến hiệu quả quản trị trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa
- Thảo luận tình huống theo những câu hỏi đề ra

Phần phương pháp giảng dạy trên lớp:

- Chuẩn bị bài giảng trên slide và chiếu từ máy tính lên trên màn hình
- Phần giảng nên ngắn gọn (50%), dành thời gian cho thảo luận (50%)
- Sau mỗi phần lớn dừng lại cho thảo luận theo câu hỏi thảo luận của chương
- Khuyến khích sự tham gia của nhiều học viên trong lớp, giảng viên là người chốt lại những ý chính sau thảo luận.
- Tìm thêm các ví dụ minh họa, nhất là về:
 - Sự thay đổi các nhóm kỹ năng quản trị
 - Các yếu tố hình thành quyền lực lãnh đạo, phong cách lãnh đạo
 - Các hệ thống kiểm soát
- Chia nhóm để thảo luận tình huống:

- Mỗi nhóm 5 người
- Đọc và thảo luận nhóm trong vòng 20 phút
- Các nhóm trình bày 10 phút
- Giảng viên tổng kết

CHƯƠNG 3

CÁC CHỨC NĂNG KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP

3.1. Marketing trong doanh nghiệp.

3.1.1. Khách hàng, sản phẩm và định vị sản phẩm

Khách hàng là vấn đề trung tâm của mọi doanh nghiệp và cũng là vấn đề quan trọng nhất trong Marketing. Theo cách hiểu chung nhất, khách hàng là tất cả những cá nhân hay tổ chức (trên thị trường) mua những sản phẩm dịch vụ do doanh nghiệp tạo ra. Thực chất khách hàng mua những giá trị hay *lợi ích* mà sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp mang lại cho họ. Những giá trị, lợi ích này nằm trong tư duy, nhận thức của chính khách hàng.

Trên thị trường, khách hàng rất đa dạng và nhu cầu, mong muốn cũng như hành vi tiêu dùng của khách hàng luôn chịu tác động của rất nhiều các yếu tố kinh tế, xã hội khác nhau. Do vậy, trong những thời điểm, địa điểm khác nhau, nhu cầu, sở thích và các giá trị mà khách hàng theo đuổi tìm kiếm từ các sản phẩm và dịch vụ cũng khác nhau. Nhận biết sự thay đổi này rất quan trọng đối với doanh nghiệp trong quá trình tạo ra sản phẩm nhằm thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

Trong giao dịch, mua bán sản phẩm, khách hàng không chỉ đơn thuần là mua những sản phẩm cụ thể, mục tiêu chính là mua những giá trị, công dụng v.v mà sản phẩm mang lại. Một sản phẩm cụ thể không quan trọng lắm, quan trọng hơn là giá trị mà sản phẩm đó sẽ đem lại cho khách hàng là gì? Trong kinh doanh, khách hàng là trung tâm và hiểu được suy nghĩ của khách hàng, sử dụng “ngôn ngữ” của khách hàng trong kinh doanh có ý nghĩa sống còn đối với doanh nghiệp.

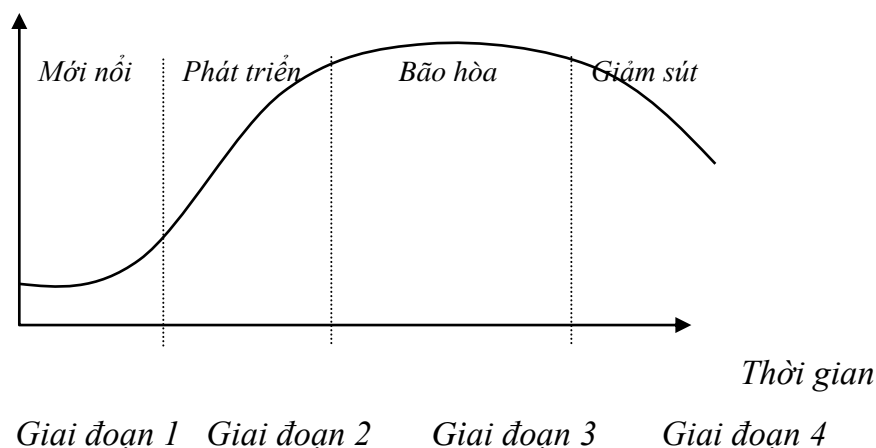
Sản phẩm cũng là một vấn đề trọng tâm trong marketing hiện đại. Có thể hiểu rằng sản phẩm là những gì mà doanh nghiệp tạo ra (sản phẩm vật chất hoặc dịch vụ) nhằm thỏa mãn hay đáp ứng nhu cầu, mong muốn của khách hàng. Trong quan điểm marketing, sản phẩm phải là cái mà khách hàng cần mua và chỉ có nghiên cứu thị trường mới thấy rõ và đưa ra chiến lược về sản phẩm một cách có hiệu quả.

Trên thị trường, một sản phẩm cụ thể không tồn tại vĩnh viễn. Các sản phẩm ra đời tồn tại và sau đó mất đi trên thị trường theo chu kỳ. Đó là *chu kỳ sống của sản phẩm*. Chu kỳ đó có thể là ngắn hay dài tùy thuộc vào đặc điểm của mỗi loại sản phẩm và những thay đổi trên thị trường (chẳng hạn như thay đổi nhu cầu, thị hiếu của khách hàng). Xu hướng chung đối với hầu hết các sản phẩm là chu kỳ sống của sản phẩm đang ngày càng ngắn lại. Chu kỳ sống của sản phẩm nói chung trải qua bốn giai đoạn

(xem sơ đồ dưới đây)

Sơ đồ 3.1: Chu kỳ sống của sản phẩm

*Lượng SP tiêu thụ
trên thị trường*



Phân tích sản phẩm theo chu kỳ sống giúp doanh nghiệp biết được đặc điểm kinh doanh của mình trên thị trường đó như thế nào. Qua đó có những kế hoạch hay chiến lược kinh doanh phù hợp nhất.

3.1.2. Định vị sản phẩm trên thị trường

Định vị sản phẩm được hiểu là sự xác định và so sánh sản phẩm hay dịch vụ của một doanh nghiệp với một doanh nghiệp khác (đối thủ cạnh tranh) về các tiêu chí hay những yếu tố có ảnh hưởng quan trọng nhất đối với sự thành công của doanh nghiệp trên thị trường. Những nhà quản lý và chuyên gia phân tích thị trường thường sử dụng các biểu đồ hay sơ đồ để thể hiện sự định vị sản phẩm trên thị trường. Định vị sản phẩm thường dựa trên các yếu tố cơ sở sau:

- Mong muốn hay sự quan tâm của khách hàng
- Nhu cầu của khách hàng
- Đặc điểm của sản phẩm của doanh nghiệp và của các đối thủ cạnh tranh trên thị trường

Các yếu tố cơ sở trên có liên quan đến đặc trưng sản phẩm, giá cả của sản phẩm, tổ chức phân phối sản phẩm đến tay người tiêu dùng và khuyến trương, khuyến mại sản phẩm trên thị trường.

3.1.3. Marketing và quản trị Marketing

Marketing có thể được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau. Tiếp cận về vai trò của Marketing, thì đó là quá trình xúc tiến, hướng tới thị trường nhằm nhận rõ và thoả mãn nhu cầu và mong muốn của con người. Marketing cũng là những hoạt động của doanh nghiệp nhằm thoả mãn các nhu cầu và mong muốn của khách hàng thông qua cung cấp, trao đổi các sản phẩm hàng hoá và dịch vụ của doanh nghiệp trên thị trường.

Quản trị Marketing là quá trình lập kế hoạch và điều hành các hoạt động tìm hiểu nghiên cứu thị trường, xây dựng giá cả, khuyến mại và phân phối, đưa đến các ý tưởng, các sản phẩm và dịch vụ tạo ra những trao đổi để thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Mục tiêu chính của hoạt động Marketing, trong một doanh nghiệp là làm tăng tối đa lượng hàng hóa và dịch vụ bán ra trên thị trường thông qua việc thu hút nhiều khách hàng, chiếm lĩnh và mở rộng thị trường tăng thị phần v.v. Trong quá trình hoạt động, khối lượng sản phẩm được bán ra trên thị trường là một trong những mặt cơ bản nhất quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Do vậy Marketing có vai trò rất quan trọng.

3.1.4. Chức năng chính của Marketing

Marketing bao gồm hàng loạt các hoạt động chức năng của quá trình tạo và đưa sản phẩm đến người tiêu dùng. Dưới đây là những hoạt động chức năng chính

- *Nghiên cứu thị trường.* Nghiên cứu là công việc phải được tiến hành thường xuyên trong Marketing, trong đó một trong những trọng tâm là nghiên cứu nhu cầu, khả năng và hành vi tiêu dùng của khách hàng. Nghiên cứu này sẽ cung cấp những thông tin liên quan đến sản xuất và tiêu thụ sản phẩm. Trong điều kiện thị trường có nhiều biến động về sản phẩm và nhu cầu tiêu dùng thì việc nghiên cứu trong Marketing càng được quan tâm và đẩy mạnh.

- *Mua hay đảm bảo vật tư hàng hóa cho kinh doanh.* Đó chính là thực hiện các hoạt động mua các loại vật tư, trang thiết bị cần thiết phục vụ cho quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Việc ra quyết định về mua cái gì, mua và thời điểm nào, số lượng và chất lượng vật tư-hàng hoá tùy thuộc và loại sản phẩm được sản xuất, chế tạo để phục vụ cho nhu cầu của khách hàng, người tiêu dùng.

- *Bán hàng.* Hoạt động bán hàng nhằm mục đích bán các sản phẩm mà doanh nghiệp tạo ra hay kinh doanh. Trong trường hợp này, doanh nghiệp đóng vai trò là người cung ứng, phục vụ. Hoạt động bán hàng có liên quan đến các thông tin về nhu cầu khách hàng, các dịch vụ và nghệ thuật cần thiết để thu hút khách hàng và mở rộng địa bàn thị trường (thị phần) v.v.

- *Vận chuyển và lưu thông hàng hóa.* Hoạt động này được thực hiện thông qua các điều kiện và khả năng lưu thông hàng hóa để tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp như các phương tiện vận chuyển, địa bàn, khu vực bán hàng, hướng và các kênh phân phối. Trong vận chuyển các yếu tố về thời gian, bảo toàn về số lượng và chất lượng của sản phẩm cần được quan tâm, chú ý.

- *Dự trữ và bảo quản hàng hóa.* Việc dự trữ hàng hóa bao gồm cả vật tư thiết bị và sản phẩm cũng là cần thiết để cho quá trình sản xuất và tiêu thụ sản phẩm diễn ra liên tục và đều đặn. Để đảm bảo hiệu quả sản xuất kinh doanh cũng như hiệu quả của việc sử dụng vốn thì thời điểm và thời gian dự trữ hàng hóa trong kho phải được tính toán chu đáo.

- *Tiêu chuẩn hóa sản phẩm.* Đó là việc chuẩn hóa các tiêu chuẩn về chất lượng sản phẩm cả về qui cách và phẩm chất cho phù hợp với yêu cầu của khách hàng. Vấn đề chất lượng toàn bộ (hay chất lượng đồng bộ) có ý nghĩa rất quan trọng trong thu hút, thỏa mãn khách hàng. Các yếu tố tiêu chuẩn liên quan đến các mặt như: Chất lượng, Công dụng, Giá cả, Dịch vụ phục vụ v.v., của sản phẩm.

Các hoạt động chức năng trên nằm trong chuỗi các hoạt động về Marketing, có liên quan chặt chẽ với nhau và cùng hướng tới mục tiêu chung là thỏa mãn tối đa khách hàng. Qua đó tạo thêm và duy trì tốt các quan hệ khách hàng.

3.1.5. Các công cụ Marketing

Các công cụ Marketing cũng có thể hiểu là các yếu tố, các mặt có liên quan đến toàn bộ quá trình tiêu thụ sản phẩm trên thị trường. Các công cụ Marketing được nói đến trong phạm vi này bao gồm: Sản phẩm, Giá cả, Hệ thống phân phối, Khuyến trương bán hàng.

- *Sản phẩm.* Sản phẩm được nói đến ở đây là các đặc trưng cụ thể về: chất lượng, đặc tính, phong cách, nhãn hiệu, bao bì-đóng gói, dòng sản phẩm, bảo hành và dịch vụ đi kèm.

- *Giá cả:* Đó là mức giá, các giải pháp marketing về giá (triết khấu, bù giá v.v) và các điều kiện và hình thức thanh toán sau khi sản phẩm được bán ra trên thị trường.

- *Hệ thống phân phối-địa điểm phân phối:* “Công cụ” này nói về khả năng của doanh nghiệp về các kênh phân phối, nơi, địa điểm phân phối các sản phẩm dịch vụ, khu vực và địa bàn bán hàng, dự trữ đảm bảo hàng hóa cho tiêu thụ và vận tải.

- *Khuyến trương khuyến mại:* Đó là năng lực về thực hiện các hoạt động xúc tiến bán hàng, thông tin về sản phẩm qua quảng cáo, giới thiệu sản phẩm, về công tác bán hàng, khuyến trương tiêu thụ sản phẩm, hàng hóa, về quan hệ khách hàng và quan hệ

công chúng.

3.1.6. Phân khúc thị trường

Một trong những nội dung trong Marketing là phân khúc thị trường để triển khai bán hàng cho phù hợp. Phân khúc thị trường hay còn gọi là phân đoạn thị trường chính là việc phân loại khách hàng trên thị trường thành các nhóm riêng trên cơ sở nhu cầu và thói quen, tập quán mua hàng của họ. Đây là một trong những vấn đề được thực hiện nhiều trong triển khai thực hiện các chiến lược, trong đó có chiến lược Marketing của doanh nghiệp và có vai trò rất quan trọng đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ (các doanh nghiệp chủ yếu là kinh doanh chuyên ngành hay đơn ngành). Qua phân khúc thị trường phù hợp, doanh nghiệp có thể thực hiện các chiến lược như phát triển thị trường hoặc sản phẩm. Doanh nghiệp có thể tối đa hóa lợi nhuận trên mỗi đơn vị sản phẩm và mỗi phân khúc thị trường trong điều kiện nguồn lực có hạn qua đó thực hiện hiệu quả các công cụ marketing hỗn hợp.

Trong thực tế, phân khúc thị trường thường dựa trên các yếu tố chính như địa bàn hay khu vực địa lý, nhân khẩu học, tâm lý và hành vi tiêu dùng.

Về khu vực địa lý: đó là các tiêu chí về:

- Các đặc điểm địa lý vùng, miền hay khu vực
- Quy mô dân số của một nước hay một địa phương (tỉnh, thành phố)
- Mật độ dân cư trong một vùng, khu vực
- Đặc trưng về khí hậu, thời tiết
- V.v

Về nhân khẩu học có các tiêu chí về

- Tuổi và cơ cấu theo độ tuổi của dân cư, lao động
- Quy mô và cấu trúc gia đình của dân cư
- Thu nhập (mức và xu hướng tăng của thu nhập)
- Trình độ giáo dục và văn hóa của người dân
- Tôn giáo, tín ngưỡng và tập quán
- Chủng tộc, sắc tộc
- V.v

Về tâm lý, có các đánh giá về tâm lý của:

- Các tầng lớp hay giai cấp xã hội
- Phong cách sống, lối sống

- Các đặc trưng cá nhân (tính cách, hành vi v.v)

Về hành vi có những đánh giá và phân biệt theo:

- Quan niệm và sử dụng cơ hội thị trường
- Quan niệm về lợi ích và tìm kiếm lợi ích
- Địa vị, vị thế người mua hàng, người tiêu dùng
- Mức và cơ cấu tiêu dùng
- Sự trung thành (đối với thương hiệu và danh nghiệp)
- Mức độ sẵn sàng trong chi tiêu của khách hàng
- Thái độ đối với sản phẩm và thay đổi sản phẩm

3.1.7. Phát triển sản phẩm

Phát triển sản phẩm là quá trình nghiên cứu để đưa ra trên thị trường những sản phẩm, dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu mới của khách hàng trên thị trường. Đó là một quá trình bao gồm nhiều bước và hoạt động khác nhau. Để phát triển sản phẩm mới, thường các doanh nghiệp phải tiến hành nhiều hoạt động trải qua các bước sau:

- *Bước 1:* Hình thành và đưa ra ý tưởng về sản phẩm mới,
- *Bước 2.* Lựa chọn các đặc tính của sản phẩm theo những đặc trưng thích hợp cả về nhu cầu của thị trường và khả năng của doanh nghiệp.
- *Bước 3.* Thử nghiệm sự chấp nhận của khách hàng, của thị trường về các tiêu chuẩn sản phẩm mà doanh nghiệp có kế hoạch đưa ra thị trường.
- *Bước 4.* Phân tích khả năng kinh doanh của sản phẩm mới.
- *Bước 5.* Sản xuất “thử” sản phẩm (sản phẩm hoàn chỉnh).
- *Bước 6.* Thử nghiệm sản phẩm mới trên thị trường.
- *Bước 7.* Đưa sản phẩm vào kinh doanh phục vụ nhu cầu tiêu dùng của thị trường
- *Bước 8.* Đánh giá hiệu quả của sản phẩm khi đã chính thức đưa vào kinh doanh trên thị trường

Phát triển sản phẩm thành công đòi hỏi các doanh nghiệp phải có những nỗ lực rất lớn, cả trong nghiên cứu thị trường, khách hàng, cả trong chuẩn bị các nguồn lực cần thiết trong doanh nghiệp. Có như vậy mới tránh hoặc hạn chế hậu quả của rủi ro trong phát triển sản phẩm.

3.1.8. Quảng cáo và khuyến mại sản phẩm

- **Quảng cáo.** Quảng cáo là sự truyền tin qua các phương tiện thông tin đại chúng

được thực hiện bởi các nhà quảng cáo nhằm thu hút hay thông báo cho công chúng những thông tin về một loại sản phẩm hàng hóa, dịch vụ hay một ý tưởng, chương trình nào đó của doanh nghiệp. Hoạt động quảng cáo có thể được thực hiện theo những chiến lược khác nhau, điều đó thường phụ thuộc vào sản phẩm đang thuộc giai đoạn nào của chu kỳ sống. Có các chiến lược quảng cáo như: Quảng cáo thông tin, Quảng cáo thu hút-thuyết phục; Quảng cáo so sánh; Quảng cáo ghi nhớ.

- **Khuyến mại sản phẩm.** Khuyến mại sản phẩm là quá trình bao gồm các hoạt động: xây dựng, lựa chọn các giải pháp kỹ thuật tốt nhất để bán được nhiều sản phẩm đến người tiêu dùng nhằm mục đích tăng tối đa doanh thu cho doanh nghiệp. Hoạt động khuyến mại thường bắt đầu bằng việc xác định vị trí của sản phẩm trong tiềm thức của khách hàng. Tùy thuộc vào vị trí sản phẩm đó mà có thể có những chiến lược khuyến mại thích hợp.

3.1.9. Marketing quốc tế.

Các doanh nghiệp ngày càng mở rộng phạm vi hoạt động của mình ra thị trường quốc tế (có thể là trực tiếp hoặc gián tiếp), do vậy Marketing quốc tế ngày càng được chú ý và mở rộng. Thực chất của Marketing quốc tế là xây dựng các chiến lược tiếp thị cho các hoạt động kinh doanh ở nước ngoài. Bản thân hoạt động kinh doanh là phức tạp và vì vậy kinh doanh quốc tế và hoạt động Marketing quốc tế lại càng đa dạng, phong phú và phức tạp.

Sự phức tạp này không phải chỉ đơn giản vì khoảng cách địa lý giữa các nước, các khu vực. Đó còn là những tác động rất quan trọng do những khác biệt về chính trị, kinh tế, văn hóa xã hội và các điều kiện về đại lý, tự nhiên của mỗi nước trong đó doanh nghiệp tiến hành các hoạt động kinh doanh. Những khác biệt này tác động trực tiếp đến việc xây dựng và thực hiện chiến lược trong kinh doanh và tiếp thị.

Marketing quốc tế trước hết đặt ra với những doanh nghiệp lớn, kinh doanh trên nhiều quốc gia. Tuy nhiên, trong bối cảnh và môi trường toàn cầu hóa hiện nay, đó cũng là vấn đề ngày càng có tầm quan trọng đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa vì các doanh nghiệp này cũng đang có nhiều cơ hội hơn và thực tế cũng đã và đang tham gia ngày càng mạnh vào thị trường quốc tế.

3.2. Quản trị tài chính trong doanh nghiệp

3.2.1. Chức năng quản trị tài chính trong doanh nghiệp

Tài chính là một nguồn lực quan trọng và quản trị tài chính là một chức năng có ảnh hưởng rất quan trọng đến các chức năng kinh doanh khác trong doanh nghiệp. Hoạt động tài chính trong một doanh nghiệp bao gồm những hoạt động liên quan đến

việc ra các quyết định đầu tư, huy động và sử dụng vốn cho đầu tư và điều hành các hoạt động tài chính hàng ngày của doanh nghiệp. Như vậy, hoạt động tài chính được trải ra trên rất nhiều mặt với những nội dung hoạt động khác nhau trong các lĩnh vực chính như:

- *Phân tích khả năng sinh lời trong các dự án bỏ vốn đầu tư kinh doanh, từ đó lựa chọn các phương án, hình thức đầu tư thích hợp.*

- *Phân tích và lập kế hoạch về tài chính trong một doanh nghiệp cho các hoạt động kinh doanh trong những thời kỳ nhất định.*

- *Quản lý vốn và ngân quỹ của doanh nghiệp trong quá trình hoạt động kinh doanh*

Trong quản trị tài chính cần Kế hoạch tài chính nói chung và kế hoạch về vốn có vai trò rất quan trọng. Lập kế hoạch tài chính là lập kế hoạch kinh doanh trên phương diện tài chính, xác định mục tiêu tài chính cần đạt được trong tương lai. Trong khi xây dựng kế hoạch tài chính, người quản lý tài chính phải trả lời được các câu hỏi cơ bản: (1). Hiện tại doanh nghiệp cần bao nhiêu vốn ?, (2) Khi nào thì doanh nghiệp cần thêm vốn? Và (3) Đây là những nguồn tài chính có thể khai thác được để đáp ứng các nhu cầu về vốn của doanh nghiệp?

3.2.2. Tạo vốn cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

Doanh nghiệp muốn tiến hành quá trình kinh doanh cần phải có vốn. Vốn trong kinh doanh được hiểu là số lượng tiền cần thiết mà doanh nghiệp dùng vào cho các hoạt động sản xuất kinh doanh. Tiền, với tư cách là vốn cho kinh doanh, có chức năng tạo ra lợi nhuận thông qua quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Với một doanh nghiệp, vốn có thể được khai thác từ nhiều nguồn vốn rất khác nhau thông qua các công cụ tạo vốn khác nhau. Nguồn vốn của các doanh nghiệp phụ thuộc đáng kể vào trạng thái về cơ cấu sở hữu của doanh nghiệp. Các nguồn vốn hiện nay chủ yếu là:

- Vốn của chủ sở hữu- vốn do chủ doanh nghiệp bỏ ra và vốn do các cổ đông mua cổ phiếu (trong trường hợp của công ty cổ phần, có phát hành cổ phiếu trên thị trường)
- Vốn liên doanh do các đối tác cùng góp vào trong một doanh nghiệp liên doanh.
- Vốn tài trợ từ các tổ chức, từ chính phủ tài trợ theo các dự án hay chương trình.
- Vốn đi vay dưới các hình thức khác nhau (vay ngân hàng, phát hành trái phiếu)
- v.v

Hiện nay, trong các doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước, ngoài phần vốn được nhà nước cấp (hoặc giao), và các doanh nghiệp khác (tư nhân, cổ phần hay liên doanh

v.v) thường sử dụng các công cụ sau đây để tạo vốn:

- *Phát hành cổ phiếu.* Cổ phiếu là một loại chứng từ ghi nhận số vốn góp vào kinh doanh của cổ đông dưới hình thức mua cổ phiếu. Một cổ phiếu thể hiện giá trị một đơn vị cổ phần khi phát hành. Phát hành cổ phiếu là hình thức huy động vốn tự có (vốn chủ sở hữu) của doanh nghiệp. Cổ phiếu được phát hành và bán ra trên thị trường nhằm thu hút vốn đầu tư cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đồng thời cổ phiếu cũng đem lại lợi tức cổ phần (còn gọi là cổ tức) cho người mua và sở hữu chúng (cổ đông)

- *Phát hành trái phiếu công ty.* Trái phiếu công ty được phát hành nhằm huy động vốn vay cho doanh nghiệp. Doanh nghiệp phát hành và bán trái phiếu thực chất là đi vay còn các tổ chức, hay cá nhân mua trái phiếu là người cho vay. Trái phiếu có thể phát hành dưới nhiều hình thức khác nhau nhằm tạo thuận lợi trong việc thu hút người mua như trái phiếu có giá trị cố định, trái phiếu được bảo đảm giá trị (theo vàng chẳng hạn).

- *Vay tín dụng.* Vay tín dụng là hình thức vay vốn kinh doanh rất phổ biến, và cũng có nhiều hình thức vay tín dụng được thực hiện như: *Tín dụng thương mại.* Đó là quan hệ tín dụng giữa các doanh nghiệp có quan hệ kinh doanh với nhau, trong đó có thể có vay mượn, mua bán chịu vật tư hàng hóa v.v. *Tín dụng ngân hàng.* Đây là quan hệ tín dụng giữa các doanh nghiệp với các tổ chức kinh doanh tiền tệ, chủ yếu trong đó là các ngân hàng. Trong điều kiện nền kinh tế thị trường và phát triển của thị trường tài chính, tín dụng ngân hàng rất phát triển.

- *Sử dụng hình thức tín dụng thuê mua.* Trong hình thức tín dụng này, doanh nghiệp ký các hợp đồng về thuê một loại tài sản nào đó của nhà cung cấp (tổ chức, doanh nghiệp cho thuê tài sản) để sử dụng và có thể mua dần từng phần tài sản đó với những điều kiện thích hợp và có lợi cho doanh nghiệp. Đây là một dạng sử dụng nguồn lực bên ngoài đang ngày càng phổ biến trong kinh doanh hiện nay.

Các nguồn và hình thức tín dụng cũng như huy động vốn rất đa dạng. Đối với mỗi doanh nghiệp, tùy theo điều kiện của mình mà có các lựa chọn nguồn và hình thức phù hợp để sử dụng các khoản vay đó một cách có hiệu quả nhất trong từng trường hợp cụ thể.

3.2.3. Thu nhập và doanh thu của doanh nghiệp

Thu nhập (hay còn gọi là các khoản thu) của doanh nghiệp là tất cả các khoản tiền mà doanh nghiệp thu được từ các hoạt động sản xuất kinh doanh trong kỳ của doanh nghiệp. Nội dung của thu nhập bao gồm: Doanh thu bán hàng; Thu nhập từ các

hoạt động sản xuất kinh doanh phụ; Thu nhập từ các hoạt động liên doanh liên kết; Thu nhập từ các hoạt động nghiệp vụ tài chính; Thu nhập từ việc thanh lý, nhượng bán tài sản; các khoản thu nhập khác v.v

Trong các loại thu nhập như trên thì doanh thu bán hàng là phần chủ yếu. Doanh thu bán hàng trong kỳ được xác định căn cứ vào thời điểm tính doanh thu. Đó là thời điểm mà người mua hàng chấp nhận việc trả tiền về các loại hàng hóa mà họ mua, về cơ bản doanh thu được tính như sau:

$$DT = SL \times G \quad (3.1)$$

Trong đó: *DT: là doanh thu bán hàng*

SL: là số lượng sản phẩm bán ra

G: là giá bán một đơn vị sản phẩm

Công thức trên là sự mô tả đơn giản cách tính doanh thu cho một loại sản phẩm bán ra. Trong trường hợp có nhiều loại sản phẩm thì tổng doanh thu của doanh nghiệp là tổng doanh thu của tất cả các loại sản phẩm bán ra trong kỳ. Trong kinh doanh, chỉ tiêu doanh thu không chỉ nói đến doanh thu nói chung mà cần chú ý đến chỉ tiêu cụ thể chẳng hạn như doanh thu kế hoạch, doanh thu thuần v.v

3.2.4. Chi phí hoạt động sản xuất kinh doanh.

Chi phí hoạt động sản xuất kinh doanh là toàn bộ những chi phí mà doanh nghiệp phải bỏ ra để tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh trong một thời kỳ nhất định. Các chi phí này có thể phân chia theo các tiêu thức khác nhau:

- *Theo qui trình của quá trình kinh doanh.* Chi phí sản xuất, Chi phí lưu thông tiêu thụ, Chi phí về các khoản phải nộp, các khoản chi phí khác trong quá trình kinh doanh.

- *Theo nội dung chi phí.* Theo nội dung chi phí thì chi phí hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm các nội dung: Chi phí khấu hao tài sản cố định, Chi phí về vật tư nguyên liệu trong kỳ, Chi phí về tiền lương cho người lao động (cả công nhân lao động trực tiếp và các nhân viên quản lý), Chi phí về trả lãi vay ngân hàng, Chi phí về thuế và phí, Chi phí lưu thông-tiêu thụ sản phẩm, Chi phí cho quản lý (các thiết bị quản lý),

- *Theo tính chất các chi phí.* Theo tính chất, chi phí lại có thể chia thành: Chi phí cố định, Chi phí biến đổi. Chi phí hỗn hợp (là chi phí vừa cố định, lại vừa biến đổi)

Các loại chi phí trên cũng có cách xác định, tính toán khác nhau. Một cách tổng quát nhất, chi phí được tính cho từng khoản mục chi phí (như nói ở trên về nội dung

của chi phí), sau đó tính tổng chi phí của tất cả các khoản mục từ sản xuất đến lưu thông, tiêu thụ. Trong tính toán các chi phí cụ thể, có những chi phí được tính dựa trên các định mức chi phí (lao động, vật tư nguyên liệu chính, khấu hao v.v) nhưng cũng có những chi phí phát sinh theo thực tế (chi phí chung được phân bổ, chi phí theo các hợp đồng ký với bên ngoài v.v). Trong thực tế kinh doanh, các chi phí cũng có thể được tính toán, phân bổ và được hoạch toán khác nhau. Do vậy, doanh nghiệp cần có những biện pháp và chính sách để quản lý các chi phí một cách chặt chẽ và hiệu quả nhất.

3.2.5. Lợi nhuận của doanh nghiệp

Lợi nhuận được xem là kết quả cuối cùng của một thời kỳ hoạt động sản xuất kinh doanh, là vấn đề quan trọng nhất cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Lợi nhuận chính là phần còn lại của doanh thu sau khi đã trừ đi tất cả các khoản chi phí trong kỳ và được mô tả tổng quát trong công thức sau:

$$LN = DT - CP \quad (3.2)$$

Trong đó: LN: lợi nhuận

DT: doanh thu

CP: chi phí

Có nhiều chỉ tiêu lợi nhuận trong doanh nghiệp. Trong đó có: lợi nhuận gộp (thường gọi là lãi gộp) chính là phần còn lại sau khi lấy tổng doanh thu trừ đi tổng chi phí. Mọi doanh nghiệp kinh doanh có lãi đều phải nộp thuế lợi nhuận. Phần lợi nhuận còn lại sau khi đã trích nộp thuế lợi nhuận gọi là lợi nhuận còn lại hay lợi nhuận ròng. Lợi nhuận ròng là quan trọng nhất đối với doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp cổ phần thì một phần quỹ này dùng để trả cổ tức cho cổ đông, một phần còn lại được dùng để lập hay đưa vào các quỹ sau đây:

- Quỹ mở rộng sản xuất
- Quỹ khuyến khích-khen thưởng
- Quỹ phúc lợi xã hội và phúc lợi tập thể
- Quỹ dự phòng tài chính
- v.v

3.2.6. Các báo cáo tài chính

Các báo cáo tài chính chủ yếu thường bao gồm các báo cáo sau:

Bảng cân đối kế toán (biểu mẫu B01). Báo cáo tài chính này phản ánh tình hình vốn và tài sản của một doanh nghiệp theo giá trị sổ sách kế toán. Kết cấu của báo cáo này như dưới

đây

BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

(dạng rút gọn)

Đơn vị tính...

CHỈ TIÊU	Đầu kỳ	Cuối kỳ
PHẦN TÀI SẢN		
TÀI SẢN NGẮN HẠN		
- Tiền		
- Các khoản đầu tư ngắn hạn		
- Các khoản phải thu		
- Hàng hóa tồn kho		
- Tài sản lưu động khác		
TÀI SẢN DÀI HẠN		
- Tài sản cố định		
- Nguyên giá		
- Khấu hao lũy kế		
- Các khoản đầu tư dài hạn		
- Chi phí XD CB dở dang		
<i>Tổng cộng tài sản</i>		
NGUỒN VỐN		
NỢ PHẢI TRẢ		
- Nợ phải trả		
- Nợ ngắn hạn		
- Vay ngắn hạn		
- Phải trả nhà cung cấp		
- Phải nộp ngân sách		
- Phải thanh toán CBCNV		
- Vay dài hạn		
NGUỒN VỐN CHỦ SỞ HỮU		
- Vốn đầu tư của chủ sở hữu		
- Thặng dư vốn cổ phần		
- Lợi nhuận chưa phân phối		
- Vốn đầu tư XD CB		
- Quỹ phúc lợi khen thưởng		
<i>Tổng nguồn vốn</i>		

Trong nội dung phản ánh này, nguyên tắc phản ánh cân bằng là tổng tài sản phải bằng tổng nguồn vốn. Báo cáo tài chính này phản ánh năng lực của doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh. Do vậy, đây là một báo cáo rất quan trọng trong hệ thống các báo cáo tài chính của doanh nghiệp.

Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh doanh nghiệp (biểu mẫu B02). Báo

cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh phản ánh tình hình kết quả hoạt động và thu nhập của doanh nghiệp trong kỳ thông qua các nội dung về thu nhập, chi phí và lợi nhuận của doanh nghiệp. Mẫu báo cáo được mô tả như dưới đây:

BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH

(Đơn vị tính)

CÁC CHỈ TIÊU	KỲ TRƯỚC	KỲ NÀY	LŨY KẾ
<ul style="list-style-type: none"> - Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ - Các khoản giảm trừ - Doanh thu thuần về BH và cung cấp DV - Giá vốn hàng bán - Lợi nhuận gộp về BH và cung cấp DV - Doanh thu hoạt động tài chính - Chi phí hoạt động tài chính - + Trong đó lãi vay phải trả - Chi phí bán hàng - Chi phí quản lý doanh nghiệp - Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh - Thu nhập khác - Chi phí khác - Lợi nhuận khác - Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế - Thuế thu nhập - Lợi nhuận sau thuế thu nhập 			

Báo cáo này cho biết kết quả cuối cùng của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trên cơ sở số liệu về doanh thu, chi phí và lợi nhuận. Trên cơ sở báo cáo này, các chỉ tiêu tài chính liên quan đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp được tính toán, phân tích và đánh giá.

Các báo cáo trên không chỉ phản ánh tình hình kinh doanh mà còn cung cấp các thông tin chủ yếu để tính toán và phân tích các chỉ tiêu tài chính chủ yếu. Các báo cáo tài

chính cung cấp thông tin về toàn bộ các hoạt động của doanh nghiệp được biểu hiện trên phương diện tài chính của doanh nghiệp. Đây là những thông tin quan trọng nhất cho việc phân tích tình hình kinh doanh và đưa ra các quyết định đầu tư trong tương lai.

Để phản ánh đầy đủ các mặt hoạt động của doanh nghiệp, ngoài hai báo cáo trên, doanh nghiệp còn có thể có các báo cáo khác như:

Thuyết minh báo cáo tài chính

Bảng cân đối tài khoản

Báo cáo tình hình thực hiện nghĩa vụ với ngân sách nhà nước

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ

3.2.7. Một số nội dung và chỉ tiêu quan trọng trong phân tích tài chính

Điểm hòa vốn.

Điểm hòa vốn là mức bán sản phẩm mà tại đó tổng doanh thu bằng tổng chi phí. Tức là mức về lượng sản phẩm bán ra hay lượng doanh số đạt được đủ để trang trải các chi phí mà không bị lỗ. Có một số phương pháp xác định điểm hòa vốn như xác định dựa theo sản phẩm bán ra hoặc xác định căn cứ vào doanh số tiêu thụ sản phẩm. Phương pháp nào được lựa chọn là tùy thuộc vào tình điều kiện phân tích và bán hàng cụ thể. Điểm hòa vốn là một cơ sở rất quan trọng để đưa ra các quyết định trong kinh doanh. Dựa vào đó doanh nghiệp có thể thấy sự cần thiết phải đẩy mạnh hay thu hẹp việc bán sản phẩm để có lãi v.v. Một trong những phương pháp xác định điểm hòa vốn là xác định theo số lượng sản phẩm bán ra và được tính theo công thức sau.

$$M = \frac{CPcđ}{G - CPbđ} \quad (3.3)$$

Trong đó: *M. Mức sản lượng bán để đạt điểm hòa vốn*
CPcđ. Tổng chi phí cố định
G. Giá bán một đơn vị sản phẩm
CPbđ. Chi phí biến đổi tính cho một đơn vị sản phẩm

Điểm hòa vốn cũng có thể được xác định dựa vào doanh thu. Trong trường hợp này, doanh thu bán hàng cần đạt được để đạt điểm hòa vốn xác định như sau:

$$DT = \frac{TgCPcđ}{1 - Tbđ-dt} \quad (3.4)$$

Trong đó: *DT. doanh thu đạt điểm hòa vốn*
TgCPcđ. Tổng chi phí cố định
Tbđ-dt. Tỷ trọng chi phí biến đổi trên doanh thu

Trong những phân tích, đánh giá về tài chính trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, điểm hòa vốn là một cơ sở rất quan trọng để đưa ra các quyết định trong kinh doanh. Dựa vào đó doanh nghiệp có thể thấy sự cần thiết phải đẩy mạnh hay thu hẹp việc bán sản phẩm để có lãi v.v

-Một số chỉ tiêu tài chính quan trọng

Năng lực và kết quả hoạt động của các doanh nghiệp được phản ánh chủ yếu qua các chỉ tiêu tài chính của một doanh nghiệp. Sau đây là những chỉ tiêu chính thường được sử dụng trong phân tích và đánh giá:

Chỉ tiêu khả năng thanh toán: Hệ số khả năng thanh toán

$$\text{Hệ số khả năng thanh toán} = \frac{\text{Tổng tài sản có hiện hành (tài sản lưu động)}}{\text{}} \quad (3.5)$$

Tổng tài sản nợ hiện hành (nợ ngắn hạn)

Tỷ lệ trên càng cao thì khả năng thanh toán tốt. Trong các ngành khác nhau, tỷ lệ phản ánh khả năng thanh toán cũng khác nhau. Nhìn chung, nếu tỷ lệ này bằng hoặc lớn hơn 2 thì khả năng thanh toán là tốt. Tuy nhiên một tỷ lệ tối ưu còn phụ thuộc vào đặc điểm của từng ngành nghề kinh doanh và các yếu tố kinh tế xã hội khác tổng từng thời kỳ, ở từng khu vực địa bàn v.v

Chỉ tiêu thanh toán nhanh: Hệ số khả năng thanh toán nhanh

$$\text{khả năng thanh toán nhanh} = \frac{\text{Hệ số} \quad \text{Tổng các khoản thanh toán nhanh (tiền mặt, chứng khoán...)}}{\text{Tổng tài sản nợ hiện hành (nợ ngắn hạn)}} \quad (3.6)$$

Trương tự như chỉ tiêu trên, chỉ tiêu khả năng thanh toán nhanh được đánh giá khác nhau theo ngành. Nhưng nói chung, nếu chỉ tiêu này lớn hơn 1 thì khả năng thanh toán nhanh của doanh nghiệp là tốt.

- Các chỉ tiêu về cơ cấu nguồn vốn.

Các chỉ tiêu này cung cấp thông tin cho người quản lý về tỷ trọng các bộ phận vốn trong tổng số vốn kinh doanh của doanh nghiệp, từ đó có thể có các đánh giá về các khả năng sử dụng vốn trong kinh doanh. Các chỉ tiêu này là so sánh giữa các phần vốn với nhau trong doanh nghiệp như:

So sánh giữa vốn vay và vốn của các cổ đông

So sánh từng bộ phận với tổng vốn của doanh nghiệp

v.v.

- Chỉ tiêu năng lực sử dụng vốn trong kinh doanh

Trong chỉ tiêu này các tỷ số về tình hình luân chuyển của vốn và dự trữ hàng hóa được tính toán, qua đó thể hiện khả năng kinh doanh của vốn.

- Chỉ tiêu lợi nhuận

Phân tích doanh lợi của doanh nghiệp có thể dùng hai chỉ tiêu sau

Chỉ tiêu về tỷ suất lợi nhuận trên sản phẩm tiêu thụ

$$\text{doanh lợi tiêu thụ sản phẩm} = \frac{\text{Tỷ suất} \quad \text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Doanh số hàng bán}} \quad (3.7)$$

Chỉ tiêu về hoàn vốn đầu tư

$$\text{Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư} = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Tổng số vốn sử dụng bình quân}} \quad (3.8)$$

3.3. Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

3.3.1. Tổng quan chung về quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực là quá trình đánh giá, sử dụng và phát triển nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp nhằm tạo ra đội ngũ lao động có chất lượng tốt làm việc trong doanh nghiệp, phát triển họ trong và cho quá trình làm việc ở doanh nghiệp hiện tại cũng như trong tương lai. Quản lý nguồn nhân lực là một hoạt động chức năng nhằm thực hiện các công việc như:

Phân tích công việc.

Tuyển chọn lao động làm việc tại doanh nghiệp.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Đánh giá quá trình làm việc.

Trả công, trả lương và thưởng cho người lao động.

Tổ chức nơi làm việc và định mức lao động.

Thực hiện các chính sách về lao động.

Phúc lợi và bảo hiểm xã hội.

Trong một doanh nghiệp lớn, các công việc trên có thể do từng bộ phận thực hiện, còn trong doanh nghiệp nhỏ thì chúng có thể do chỉ một bộ phận hay một người thực hiện. Tuy nhiên, cho dù quy mô có khác nhau, các chức năng trên đều cần phải được thực hiện để đảm bảo nguồn nhân lực có số lượng và chất lượng đáp ứng yêu cầu hoạt động sản xuất, kinh doanh.

3.3.2. Những vấn đề cụ thể trong quản lý nguồn nhân lực

- **Phân tích và mô tả công việc.**

Phân tích công việc là việc nghiên cứu chi tiết những nhiệm vụ cụ thể của một công việc, một nghề nghiệp cụ thể và chất lượng-khả năng lao động của người lao động cần có để thực hiện công việc hay nghề nghiệp đó. Kết quả của phân tích công việc là đưa ra được một bản mô tả công việc và yêu cầu nhân sự cụ thể.

Mô tả công việc là sự miêu tả về mục tiêu, những nhiệm vụ, hoạt động chủ yếu và trách nhiệm cần có để thực hiện công việc. Trong mô tả công việc, các nội dung sau đây cần phải được làm rõ:

Vị trí công việc đảm nhận

Các nhiệm vụ cụ thể trong thực hiện công việc như: tính toán, thao tác công nghệ

Thời gian để hoàn thành công việc

Yêu cầu về trình độ chuyên môn, các chỉ tiêu đánh giá kết quả làm việc v.v

Yêu cầu về tinh thần trách nhiệm v.v

- **Dự báo nhu cầu về nguồn nhân lực.**

Dự báo nhu cầu về nhân lực và chất lượng của dự báo có ảnh hưởng tới hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong tương lai. Dự báo tốt sẽ giảm bớt những diễn biến bất ngờ gây khó khăn, tăng sự chủ động trong quản lý. Dự báo nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu mở rộng, phát triển của doanh nghiệp, bao gồm; xác định nhu cầu về đề bạt, bổ nhiệm; và dự báo các nhu cầu về chuyển lao động, tăng giảm lao động .v.v. Dự báo nhu cầu nhân lực cần có kỹ năng phân tích tốt có thông tin số liệu liên quan đầy đủ và cần thiết. Dự báo nhân lực có vai trò rất quan trọng trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực.

- **Tuyển dụng nhân lực**

Tuyển dụng nhân lực là một công việc chuyên môn quan trọng để thực hiện kế hoạch nhân lực đã đặt ra. Tuyển dụng và đề bạt cất nhắc lao động thường được thực hiện từ hai nguồn, bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. *Nguồn bên ngoài.* Là nguồn cho tuyển và chọn lao động vào làm việc trong doanh nghiệp. *Nguồn bên trong.* là nguồn chủ yếu để đào tạo nâng cao trình độ cho nguồn lao động đã có hay để đề bạt bổ nhiệm người lao động trong doanh nghiệp.

- **Phát triển nguồn nhân lực.**

Những hoạt động trong phát triển nguồn nhân lực bao gồm: (1) *Định hướng công việc,* và (2). *Đào tạo và phát triển người lao động.*

- *Định hướng công việc.* Đó là những hướng dẫn ban đầu cho người lao động mới được tuyển vào làm việc về tình hình, các chương trình, chính sách của doanh nghiệp để họ

làm quen và thích nghi ban đầu và hòa nhập tốt đối với công việc họ sẽ thực hiện và môi trường văn hóa doanh nghiệp.

Đào tạo và phát triển người lao động. Đào tạo và phát triển là hai hoạt động đi liền với nhau trong quá trình phát triển người lao động. Trong phạm vi doanh nghiệp, đào tạo là nói về các hoạt động giúp hoàn thiện các kỹ năng công việc trên cơ sở trình độ chuyên môn của người lao động còn phát triển (nghề nghiệp) là nói về giáo dục đào tạo để người lao động có được những kiến thức kỹ năng chuyên môn, chuyên ngành mới. Có nhiều loại hình đào tạo có thể áp dụng như: Kèm cặp trong sản xuất. Trong đó có thể có kèm cặp cá nhân hoặc kèm cặp theo tổ nhóm; Đào tạo ngoài doanh nghiệp, đó là đào tạo tại các trường hay các trung tâm đào tạo chính quy. Tùy theo điều kiện và yêu cầu về chất lượng đào tạo mà doanh nghiệp có thể lựa chọn các hình thức và phương thức đào tạo thích hợp để đạt hiệu quả cao.

Trả lương cho người lao động.

Trả lương cho người lao động (hay còn được gọi là trả công) trong doanh nghiệp được thực hiện chủ yếu dưới hai hình thức tiền lương và hình thức tiền thưởng. Tiền lương là phần thu nhập chủ yếu của người lao động. Không chỉ có vậy, tiền lương còn đóng vai trò là công cụ quan trọng trong thu hút, tạo động lực và khuyến khích người lao động làm việc. Các doanh nghiệp, tùy theo từng điều kiện khác nhau có thể có chính sách tiền lương khác nhau. Tiền lương cũng có thể được xây dựng trên cơ sở khác nhau như: thị trường lao động, chi phí lao động thực tế, mức sống dân cư v.v. Trong một doanh nghiệp, có hai hình thức tiền lương thường được áp dụng, đó là trả lương theo sản phẩm và trả lương theo thời gian.

- *Trả lương theo sản phẩm.* Đây là hình thức mà tiền lương của người lao động nhận được phụ thuộc vào đơn giá tiền lương cho một đơn vị sản phẩm (công việc) và khối lượng công việc đã hoàn thành. Công thức chung để xác định tiền lương trả cho người lao động theo sản phẩm như sau:

$$TL = ĐG \times SL \quad (3.9)$$

Trong đó: TL. tiền lương trả cho người lao động

ĐG: Đơn giá tiền lương tính cho một đơn vị sản phẩm

SL: Sản lượng hay khối lượng sản phẩm thực tế đã hoàn thành

Trong hình thức trả lương sản phẩm, tùy theo từng trường hợp tiền lương được tính và trả theo các hình thức cụ thể, bao gồm :

Trả lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân

Trả lương theo sản phẩm gián tiếp cá nhân (tính cho người phục vụ mà không trực tiếp hoàn thành sản phẩm đó)

Trả lương theo sản phẩm tập thể

Trả lương theo sản phẩm khoán

Trả lương theo sản phẩm có thưởng

Trả lương theo sản phẩm lũy tiến.

- *Trả lương theo thời gian.* Trả lương theo thời gian là hình thức tiền lương trong đó người lao động được trả lương căn cứ vào mức lương theo thời gian (mức lương giờ, ngày v.v) và thời gian làm việc thực tế (tương ứng). Tiền lương theo thời gian có thể được tính như sau:

$$TL = Ltg. Tlv \quad (3.10)$$

Trong đó: TL - Tiền lương trả cho người lao động

Ltg - Suất (mức) lương theo thời gian

Tlv - Tổng thời gian làm việc thực tế (ngày công, giờ công v.v)

Tiền lương trả theo thời gian thường áp dụng cho cán bộ lãnh đạo, quản lý, những người làm các công việc gián tiếp hay những công việc không có định mức lao động hay không thể xác định được định mức lao động.

Tiền thưởng.

Về bản chất, tiền thưởng là phần bổ sung cho tiền lương nhằm thực hiện nguyên tắc trả công theo lao động. Tiền thưởng còn có tác dụng khuyến khích người lao động về kết quả làm việc tốt và làm việc tốt hơn. Vì vậy, tiền thưởng phải gắn với những thành tích và kết quả làm việc tốt, với sự nỗ lực cao của người lao động trong quá trình làm việc. Tiền thưởng không chỉ có biểu hiện ở giá trị vật chất (phần thưởng vật chất) mà còn cả các phần thưởng tinh thần. Do vậy, trong tiền thưởng, cần kết hợp một cách hợp lý các hình thức tiền thưởng này để đạt hiệu quả cao nhất.

Phân công công việc và đánh giá kết quả làm việc

Phân công công việc được thực hiện trên cơ sở phân tích công việc và mô tả công việc và cùng với đó là các hình thức sử dụng nhân sự phù hợp. Có các hình thức sử dụng chính đó là: Chuyên môn hóa công việc, luân chuyển công việc, mở rộng công việc, làm giàu công việc và làm việc theo nhóm tự quản. Mỗi hình thức sử dụng có những ưu nhược điểm riêng và do vậy trong sử dụng nhân lực, sử dụng nhân lực cũng cần phải cân nhắc sao cho có hiệu quả nhất.

Đánh giá kết quả làm việc còn được gọi là đánh giá nhân sự. Đây là một vấn đề quan trọng trong quản trị nhân sự vì có tác động trực tiếp đến tinh thần, động lực làm việc, môi trường và các mối quan hệ trong công việc. Đánh giá kết quả làm việc phải được dựa trên các mục tiêu, chỉ tiêu và các quy định có liên quan đến thực hiện công việc. Để đánh giá nhân sự phát huy được những tác động tích cực cần đánh giá cả về công việc hoàn thành (khối lượng, chất lượng) lại phải đánh giá cả nỗ lực bỏ ra trong những điều kiện và hoàn cảnh làm việc khác nhau. Trong đánh giá nhân sự cần tránh những sai lỗi dẫn đến không công bằng trong đánh giá, chẳng hạn như định kiến, thiên vị, phiến diện, một chiều v.v.

3.4. Quản trị sản xuất-tác nghiệp trong doanh nghiệp

3.4.1. Quản trị sản xuất-tác nghiệp

Quản trị hay quản lý các hoạt động sản xuất là sự hướng dẫn và kiểm soát một cách có hệ thống quá trình sản xuất chế biến các yếu tố đầu vào trở thành các sản phẩm cuối cùng, thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Người quản lý quá trình sản xuất sản xuất kinh doanh phải trả lời những câu hỏi:

- Làm thế nào đạt được kế hoạch đã đề ra?
- Cần bao nhiêu tiền, các nguyên vật liệu, năng lượng cần thiết?
- Khi nào thì cần các yếu tố nêu trên?
- Quá trình sản xuất phải được tổ chức như thế nào? .v.v.

Các câu hỏi này được lặp đi lặp lại cho mỗi chu kỳ sản xuất sản phẩm và khi có những thay đổi về kỹ thuật công nghệ trong quá trình sản xuất sản phẩm hay tác nghiệp tạo ra các dịch vụ đáp ứng nhu cầu khách hàng.

3.4.2. Những chức năng cơ bản của người quản lý quá trình tác nghiệp-sản xuất

- *Lập kế hoạch sản xuất.* Lập kế hoạch sản xuất tác nghiệp (sau đây gọi chung là sản xuất) là khâu rất quan trọng vì có ảnh hưởng đến tất cả các mặt như số lượng, chất lượng, thời gian quản quá trình sản xuất. Một trong những vấn đề quan trọng nhất

trong kế hoạch sản xuất là kế hoạch này phải được xây dựng trên cơ sở định hướng, mục tiêu và chiến lược chung của doanh nghiệp, nhất là chiến lược về sản phẩm. Một doanh nghiệp theo đuổi chiến lược sản phẩm giá thấp thì kế hoạch sản xuất không giống như kế hoạch sản xuất của doanh nghiệp đi theo chiến lược sản phẩm chất lượng cao. Trong sản xuất, các kế hoạch bao gồm:

- Kế hoạch về sản phẩm.
- Kế hoạch về khả năng sản xuất.
- Kế hoạch về các phương tiện vật chất kỹ thuật.
- Kế hoạch chất lượng.
- Kế hoạch về thời gian thực hiện.
- v.v.

- *Tổ chức các quá trình tác nghiệp-sản xuất.* Đối với người quản lý, quá trình hoạt động sản xuất, việc tổ chức các quá trình sản xuất sản phẩm chủ yếu là những bố trí sắp xếp quá trình đó một cách hợp lý. Trong quá trình này, có những loại bố trí sản xuất khác nhau.

Bố trí theo quá trình hoạt động: Theo kiểu bố trí này, quá trình sản xuất, các trang thiết bị, máy móc, công cụ v.v được bố trí theo từng khâu hay từng bước theo quy trình đối với tất cả các loại sản phẩm sản xuất ra.

Bố trí theo sản phẩm. Theo hình thức này, các khâu của quá trình sản xuất được bố trí sắp xếp cho từng loại hay nhóm loại sản phẩm riêng. Các sản phẩm khác nhau sẽ tổ chức, bố trí khác nhau.

Với các kiểu tổ chức bố trí sản xuất như trên, các doanh nghiệp có thể theo mô hình hoạt động linh hoạt hoặc trí cố định v.v

- *Kiểm soát quá trình sản xuất sản phẩm.* Kiểm soát quá trình sản xuất sản phẩm gồm có các hoạt động theo dõi quá trình sản xuất; đánh giá quá trình sản xuất nếu có những thay đổi hay khác biệt so với kế hoạch sản xuất và thiết kế sản phẩm; và điều chỉnh những khác biệt để đảm bảo số lượng và chất lượng sản phẩm sản xuất ra theo kế hoạch. Một trong những vấn đề quan trọng trong kiểm soát ở đây là kiểm soát chất lượng sản phẩm. Đó là quản lý và kiểm soát nhằm đảm bảo cho quá trình sản xuất và chế tạo ra sản phẩm theo đúng các yêu cầu về chất lượng đã đặt ra. Trong kiểm soát chất lượng, một mô hình được sử dụng khá phổ biến đó là nhóm nâng cao chất lượng, tức một nhóm các công nhân tại cùng một nơi sản xuất cùng tham gia xác định, phân

tích và giải quyết các vấn đề về chất lượng công việc và sản phẩm trong phạm vi của họ. Mô hình này giúp nhiều nơi nâng cao đáng kể chất lượng sản phẩm mà họ sản xuất ra.

Câu hỏi thảo luận chương 3

- 1. Nghiên cứu các chức năng kinh doanh có ý nghĩa như thế nào đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ?*
- 2. Chức năng Marketing bao gồm những hoạt động gì? Mối quan hệ giữa các hoạt động đó như thế nào ?*
- 3. Chức năng quản trị tài chính bao gồm những nội dung gì? Mối quan hệ giữa các nội dung đó như thế nào trong một doanh nghiệp?*
- 4. Chức năng quản trị nguồn nhân lực có ý nghĩa quan trọng như thế nào trong doanh nghiệp? Tầm quan trọng của từng nội dung hoạt động của chức năng này như thế nào?*
- 5. Chức năng quản trị tác nghiệp-sản xuất có tầm quan trọng như thế nào trong hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ?*

Bài tập tình huống: Vấn đề nhân sự hiện nay của các doanh nghiệp

Theo các nhà quản lý nhân sự, trên thị trường lao động hiện nay, chi phí cho tuyển chọn và sử dụng lao động ngày càng tăng. Việc thu hút, tuyển được và giữ những người lao động giỏi ngày càng khó, do vậy các doanh nghiệp không chỉ muốn có được những người lao động tốt và đặc biệt càng không muốn họ bỏ đi và sang làm việc cho các đối thủ cạnh tranh. Một trong những trọng tâm của vấn đề nhân sự hiện nay là giữ được nguồn nhân lực của mình, nhất là là đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Có nhiều chuyên gia cho rằng: Xu hướng “thu phục” nhân tài hiện rất sôi động trong lĩnh vực kinh doanh ở VN. Bên cạnh việc có thêm người tài, các doanh nghiệp có thể moi được hàng loạt bí quyết kinh doanh lẫn khách hàng của đối phương. Những người tài không chỉ tự mình đi tìm đến nơi mình cần mà nhiều trường hợp họ bị “môi giới” dưới nhiều hình thức khác nhau để từ công ty này sang công ty khác. Kiểu tư vấn nhân lực dưới dạng “săn đầu người” đang rất phổ biến. Họ thường tiếp cận "ngôi sao" qua những mối quan hệ mang tính cá nhân, những buổi làm quen, trò chuyện trực tiếp, những cuộc điện thoại hỏi thăm thường xuyên v.v . Đó là tiền đề cho những cuộc “đào thoát” của các nhân vật mục tiêu một khi có cơ hội.

Giám đốc một công ty tư vấn nhận xét: “Với cách đãi ngộ và quản lý nhân lực lỏng lẻo, các doanh nghiệp Việt Nam, nhất là các công ty nhỏ, thường dễ dàng để mất nhân tài một khi các công ty "săn đầu người" tấn công.

Câu hỏi thảo luận tình huống

1. Điều gì làm cho các công ty nhỏ khó giữ được người lao động giỏi làm việc lâu dài tại doanh nghiệp mình?
2. Vậy làm thế nào để có thể giữ được những người giỏi ở lại doanh nghiệp làm việc?

HƯỚNG DẪN GIẢNG DẠY CHO GIÁO VIÊN

Phần nội dung:

Các nội dung trong chương đều được giảng giải, trong đó cần làm rõ thêm các phần và nội dung sau:

- Nêu rõ mục đích của chương (soạn trên bài giảng).
- Làm rõ các khái niệm cơ bản trong các chức năng kinh doanh (Marketing, tài chính, nhân sự, quản trị tác nghiệp- quản trị vận hành) trong doanh nghiệp.
- Làm rõ đặc điểm của các doanh nghiệp nhỏ và vừa có ảnh hưởng đến các chức năng kinh doanh.
- Giải thích thêm về mối quan hệ các chức năng kinh doanh trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

Phần phương pháp giảng dạy trên lớp:

- Chuẩn bị bài giảng trên slide và chiếu từ máy tính lên trên màn hình
- Phần giảng nên ngắn gọn (50%), dành thời gian cho thảo luận (50%)
- Sau mỗi phần lớn dừng lại cho thảo luận theo câu hỏi thảo luận của chương và tình huống minh họa.
- Khuyến khích sự tham gia của nhiều học viên trong lớp, giảng viên là người chốt lại những ý chính sau thảo luận.
- Khuyến khích học viên đưa ra các tình huống về các chức năng kinh doanh để thảo luận.
- Chia nhóm để thảo luận tình huống:
 - Mỗi nhóm 5 người.
 - Đọc và thảo luận nhóm trong vòng 20 phút.
 - Các nhóm trình bày 10 phút.
 - Giảng viên tổng kết.

CHƯƠNG 4. LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

4.1. Tổng quan về Lập kế hoạch chiến lược kinh doanh

4.1.1. Vai trò của kế hoạch chiến lược kinh doanh

Lập kế hoạch nói chung bao gồm kế hoạch kinh doanh (hay kế hoạch chiến lược kinh doanh) và các kế hoạch hành động, kế hoạch bộ phận của một doanh nghiệp. Trong đó kế hoạch chiến lược kinh doanh là quan trọng hàng đầu vì kế hoạch này giải quyết những vấn đề rất lớn của doanh nghiệp như là mục tiêu, định hướng phát triển và những cân đối chính về bố trí sắp xếp sử dụng các nguồn lực, từ vốn đến nhân lực, tài sản khác một cách phù hợp.

Lập kế hoạch chiến lược kinh doanh là quá trình xây dựng một kế hoạch dài hạn và tổng thể, mang tính chiến lược của doanh nghiệp. Lập kế hoạch chiến lược là rất quan trọng trong quản trị doanh nghiệp vì kế hoạch chiến lược là cơ sở quan trọng nhằm:

- Xác định mục tiêu và định hướng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.
- Tập trung mọi hoạt động theo một định hướng kinh doanh nhất định.
- Xác định nhu cầu và phân bổ nguồn lực phù hợp.
- Tập trung và huy động tối đa năng lực của doanh nghiệp.
- Tạo cơ sở để phối hợp tốt hơn giữa các bộ phận, công việc v.v.
- Tạo được sự đồng thuận, nhất trí cao giữa các cá nhân, đơn vị, bộ phận trong doanh nghiệp.
- Theo dõi, kiểm tra đánh giá và điều chỉnh kịp thời các hoạt động trong quá trình thực hiện.
- Tạo tinh thần và động lực cũng như sự cam kết của mọi người làm việc trong doanh nghiệp.

Là một kế hoạch quan trọng do vậy lập kế hoạch chiến lược là một quá trình qua nhiều bước nằm trong một quá trình tổng thể về quản trị chiến lược. Quá trình xây dựng kế hoạch chiến lược được thực hiện một cách logic: Xuất phát từ ý tưởng, dự định chiến lược, các nhà quản trị tiến hành phân tích các yếu tố môi trường (bên ngoài và bên trong doanh nghiệp) để nhận biết cơ hội và thách thức (bên ngoài), đánh giá điểm mạnh, điểm yếu (bên trong), từ đó xây dựng mục tiêu chiến lược các chiến lược thực hiện và các giải pháp cụ thể trên các mặt để đảm bảo thực hiện thành công mục tiêu chiến lược.

4.1.2. Dự định, tầm nhìn và sứ mệnh trong kế hoạch chiến lược kinh doanh.

Dự định chiến lược. Dự định (dự kiến) hay ý tưởng chiến lược hay là bước khởi đầu rất quan trọng cho việc xây dựng một bản kế hoạch chiến lược kinh doanh. Chủ doanh nghiệp, người lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp (tổng giám đốc, giám đốc v.v) có vai trò là “các nhà chiến lược” thường là những người khởi xướng những dự kiến ban đầu này. Dự kiến chiến lược thể hiện ở tầm nhìn và sứ mệnh của doanh nghiệp.

Tầm nhìn. Tầm nhìn chiến lược của doanh nghiệp nói về dự định và mong muốn của doanh nghiệp trong tương lai. Đó là dự định hay mong muốn về “hình ảnh” của doanh nghiệp trên thị trường. Tầm nhìn chiến lược là sự trả lời câu hỏi “Doanh nghiệp muốn trở thành một doanh nghiệp như thế nào trong tương lai”. Sẽ có nhiều câu trả lời khác nhau, có doanh nghiệp muốn trở thành một địa chỉ tin cậy nhất, sự lựa chọn đầu tiên của khách hàng đối với sản phẩm hay dịch vụ mà doanh nghiệp tạo ra hay đơn giản trở thành một doanh nghiệp hàng đầu (về một mặt hay một nghĩa nào đó như chất lượng, giá cả, sự thuận tiện v.v) trên thị trường.

Sứ mệnh. Sứ mệnh chiến lược là một vấn đề nữa trong những dự kiến ban đầu về định hướng và chiến lược của doanh nghiệp. Sứ mệnh của doanh nghiệp nói về lĩnh vực kinh doanh và hoạt động của doanh nghiệp. Đó là sự trả lời câu hỏi “chúng ta (cần và sẽ) làm gì trong kinh doanh”. Nói chung sứ mệnh của một doanh nghiệp có ý nghĩa rất rộng, bao gồm những tuyên bố về lĩnh vực kinh doanh, các sản phẩm hay dịch vụ mà doanh nghiệp sẽ tạo ra và kinh doanh trên thị trường, khách hàng và thị trường mục tiêu, tiêu chuẩn sản phẩm và dịch vụ v.v. Sứ mệnh còn nói về những hoạt động mà doanh nghiệp cần làm trong đối với doanh nghiệp (chủ doanh nghiệp, nhà đầu tư khác, người lao động làm việc trong doanh nghiệp v.v). Sứ mệnh doanh nghiệp là cơ sở để xây dựng chức năng nhiệm vụ và các mục tiêu cụ thể trong kinh doanh của doanh nghiệp.

Dự định, tầm nhìn và sứ mệnh trong chiến lược của doanh nghiệp được hình thành trên cơ sở nhận thức, và nhận quan chiến lược của những người hoạch định chiến lược. Có thể nói đây là những dự kiến mang tính chủ quan và phản ánh ý chí, quyết tâm, mong muốn của doanh nghiệp. Những dự kiến này cần kết hợp với những phân tích, đánh giá khách quan (phân tích môi trường bên ngoài và nội bộ doanh nghiệp) là cơ sở để đưa ra các mục tiêu và giải pháp chiến lược phù hợp.

4.2. Phân tích trong lập kế hoạch chiến lược kinh doanh

Phân tích trong xây dựng chiến lược chính là phân tích các yếu tố môi trường

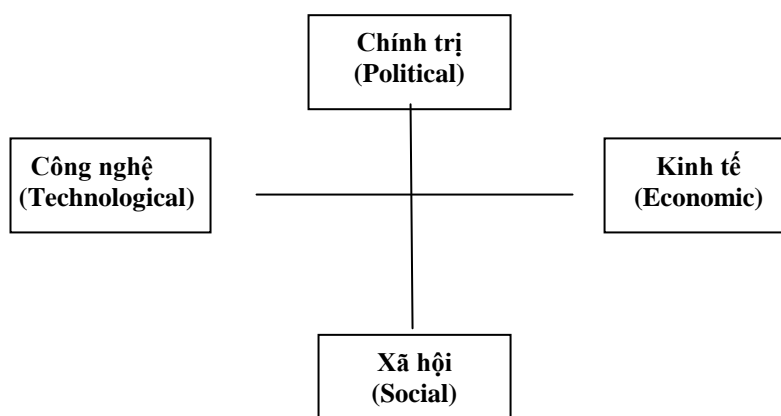
và các điều kiện hoạt động của doanh nghiệp. Trong phân tích này, các nhà quản lý tiến hành những phân tích đánh giá môi trường bên ngoài doanh nghiệp và phân tích các yếu tố bên trong, yếu tố nội bộ hay còn gọi là phân tích doanh nghiệp. Phân tích ở đây được chia theo 3 cấp độ: Môi trường chung, Môi trường ngành kinh doanh, và nội bộ của doanh nghiệp.

4.2.1. Phân tích các yếu tố môi trường kinh doanh.

4.2.1.1. Phân tích môi trường chung

Phân tích môi trường chung được hiểu là môi trường vĩ mô của toàn bộ nền kinh tế của một quốc gia, một khu vực nhiều quốc gia hay phạm vi toàn cầu. Phân tích này tập trung chủ yếu vào bốn nhóm yếu tố chính đó là: Nhóm các yếu tố về chính trị, Nhóm các yếu tố về kinh tế, Nhóm các yếu tố về xã hội, Nhóm các yếu tố về công nghệ và kỹ thuật. Tập hợp phân tích này được gọi là mô hình PEST (P- Political: các yếu tố về chính trị, luật pháp, E –Economic: các yếu tố về kinh tế, S- Social: các yếu tố xã hội, và T-Technological các yếu tố về công nghệ). Mô hình sau đây phản ánh những nội dung chính trong phân tích theo mô hình PEST

Sơ đồ 4.1. Mô hình PEST



Trong các nhóm nhân tố chính trên, các nhân tố chính được đưa vào phân tích để đánh giá môi trường vĩ mô bao gồm:

Các yếu tố Chính trị:

- Đường lối chính trị và sự ổn định chính trị.
- Hệ thống luật pháp.
 - Luật kinh doanh, doanh nghiệp.
 - Luật chống độc quyền.
 - Luật về thuế.
 - Luật về lao động.

- Các chính sách liên quan trong mỗi thời kỳ.

Các yếu tố Kinh tế:

- Tổng sản phẩm quốc nội (quy mô và tốc độ tăng).

- Tỷ lệ lạm phát.

- Lãi suất.

- Thâm hụt hay thặng dư thương mại.

- Thâm hụt hoặc thặng dư ngân sách.

- Tỷ lệ tiết kiệm cá nhân trong tổng tiêu dùng.

- Tỷ lệ tiết kiệm doanh nghiệp.

- Các chính sách và xu hướng chính sách về ưu tiên hay không ưu tiên ngành hay lĩnh vực kinh doanh trong từng giai đoạn.

Các yếu tố Xã hội (văn hóa-xã hội)

- Quy mô và tốc độ tăng dân số.

- Cấu trúc tuổi, giới trong lực lượng lao động.

- Phân bố theo vùng địa lý của dân cư, lao động.

- Sự đa dạng trong lực lượng lao động về các mặt khác nhau.

- Thái độ về làm việc và chất lượng của công việc của sản phẩm tạo ra.

- Sự đa dạng chủng tộc, dân tộc.

- Phân bổ thu nhập theo các tầng lớp khác nhau trong xã hội.

- Tập quán, thói quen và văn hóa tiêu dùng.

- V.v

Các yếu tố Công nghệ:

- Đổi mới sản phẩm.

- Sự ứng dụng tri thức.

- Mức độ tập trung của chi phí cho nghiên cứu và phát triển (R&D) của nhà nước.

- Các công nghệ truyền thông mới.

Ngoài bốn nhóm nhân tố trên, trong phân tích, trong môi trường kinh doanh hiện nay, hai nhóm nhân tố nữa cũng được đưa vào phân tích, đánh giá đó là toàn cầu hóa và môi trường tự nhiên.

- Về Toàn cầu hóa, các nhân tố chính được xem xét bao gồm: Những sự kiện chính trị quan trọng mang tính khu vực, toàn cầu; Những thị trường toàn cầu chính; Những nước mới

công nghiệp hóa; Sự khác biệt giữa các đặc tính văn hóa và thể chế giữa các quốc gia v.v.

- Về môi trường tự nhiên trong đó nói về điều kiện tự nhiên, nguồn tài nguyên thiên nhiên, và khai thác sử dụng cũng như bảo vệ môi trường tự nhiên v.v của một quốc gia, vùng và khu vực.

4.2.1.2. Phân tích môi trường ngành kinh doanh.

Môi trường ngành kinh doanh trong phân tích ở đây là ngành kinh doanh cụ thể. Đó có thể là một loại hay nhóm các sản phẩm cùng loại trong một ngành chung. Ngành sản phẩm được xác định đó là nhóm các doanh nghiệp sản xuất, cung cấp những sản phẩm cùng loại cho một nhóm khách hàng tương tự. Các doanh nghiệp này cũng có những quan tâm tương tự đến các đối thủ cạnh tranh, đối thủ cạnh tranh tiềm tàng, các hàng hóa thay thế khác và vấn đề về cung ứng, cung cấp các yếu tố đầu vào cho sản xuất kinh doanh. Có nhiều yếu tố cần được phân tích trong một ngành kinh doanh như phân tích về sản phẩm và thị trường, phân tích các đối thủ cạnh tranh (các doanh nghiệp các sản phẩm cạnh tranh v.v) phân tích các đối tác có liên quan khác v.v. Trong những phân tích ngành, có nhiều mô hình được sử dụng để phân tích.

- Phân tích các lực lượng cạnh tranh.

Phân tích các lực lượng cạnh tranh là một phân tích cơ bản trong phân tích ngành kinh doanh. Phân tích này đề cập đến những vấn đề và các mối quan hệ mà doanh nghiệp với các đối tác khác có liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến kinh doanh của một doanh nghiệp trong ngành. Các vấn đề và mối quan hệ như vậy phải tính đến khi xây dựng các kế hoạch trong kinh doanh.

Trong phân tích các lực lượng cạnh tranh, mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Micheal Porter (1980) được sử dụng phổ biến cả trong các chương trình đào tạo, giảng dạy và trong phân tích thực tế tại nhiều doanh nghiệp: cả doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp vừa và doanh nghiệp nhỏ. Theo Micheal Porter, các lực lượng thị trường mà doanh nghiệp cần phải phân tích trong hoạch định kế hoạch, chiến lược kinh doanh bao gồm:

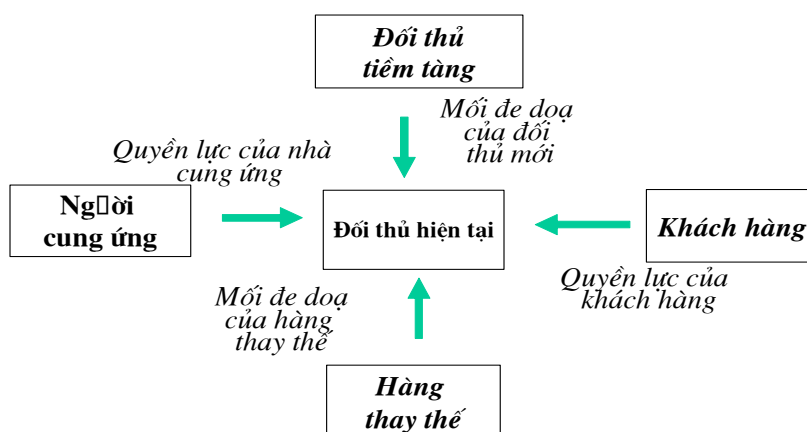
- (1) Khách hàng.
- (2) Nhà cung cấp.
- (3) Các sản phẩm thay thế.
- (4) Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng, và
- (5) Các đối thủ cạnh tranh trực tiếp.

Phân tích này chủ yếu đi vào phân tích để đánh giá và nhận biết những điều kiện,

tình huống trong đó các lực lượng cạnh tranh này có lợi thế đối với doanh nghiệp như thế nào và ngược lại. Lợi thế nói đến ở đây, theo tác giả đó là lợi thế về “quyền lực mặc cả” và các mối đe dọa có thể có. Trong đó, trong các mối quan hệ tương ứng, bên nào có lợi thế mặc cả lớn hơn thì có thể đưa ra các điều kiện trong đàm phán trong kinh doanh hoặc áp đặt các điều kiện trong cạnh tranh có lợi hơn cho mình.

Qua phân tích các lực lượng cạnh tranh theo mô hình nêu trên mà các doanh nghiệp có thể chủ động có những chiến lược hoặc giải pháp thích hợp để tạo ra hay giành và giữ lợi thế, quyền lực mặc cả trong kinh doanh, trong cạnh tranh một cách có lợi nhất, tránh những tình huống bất lợi và quan trọng hơn cả là xây dựng các chiến lược và quan hệ kinh doanh bền vững. Mô hình năm lực lượng cạnh tranh được mô tả như dưới đây:

Sơ đồ 4.2: Các lực lượng cạnh tranh
MÔ HÌNH...CÁC LỰC LƯỢNG CẠNH TRANH
 (Michael E. Porter, 1980s)



Nội dung và tiếp cận trong phân tích mô hình năm lực lượng cạnh tranh như sau:

- **Quyền lực của khách hàng:** Trong bất kỳ ngành kinh doanh nào, khách hàng có vai trò quan trọng sống còn đối với sự phát triển của một doanh nghiệp. Những yếu tố ảnh hưởng tới quyền lực thương lượng của khách hàng. Các yếu tố này thường bao gồm: Tỷ trọng chi dùng cho sản phẩm trong tổng thu nhập của người mua (sức mua); sự khác biệt trong sản phẩm của doanh nghiệp khả năng và sự thuận tiện trong dịch chuyển thay đổi các nhà cung cấp của người mua; tầm quan trọng đối với chất lượng sản phẩm của khách hàng; lượng thông tin về doanh nghiệp và sản phẩm mà khách hàng có được v.v

- **Quyền lực thương lượng của người cung ứng:** Người cung ứng là những người, doanh nghiệp cung cấp các yếu tố đầu vào cần thiết để doanh nghiệp tiến hành các hoạt

động kinh doanh. Nói chung, các doanh nghiệp đều có nhiều nhà cung cấp và các nhà cung cấp cũng rất đa dạng. Các nhà cung cấp có thể tác động tới tiềm năng lợi nhuận của một ngành theo nhiều cách khác nhau. Họ có thể tác động tới giá chất lượng của sản phẩm. Những điều kiện cho phép họ có quyền lực cao bao gồm: Sự chi phối do một số ít người cung cấp lớn thực hiện; Mức độ tập trung lớn hơn so với khách hàng; Sự khan hiếm các sản phẩm thay thế; Tầm quan trọng tương đối của khách hàng (doanh nghiệp) so với người cung ứng; Mức độ khác biệt hoá sản phẩm của người cung ứng; Chi phí thay đổi hay chuyển đổi đối với doanh nghiệp khách hàng, v.v

- *Các đối thủ tiềm tàng.* Các đối thủ tiềm tàng là các doanh nghiệp ở ngoài ngành nhưng có thể thâm nhập vào ngành trong tương lai. Việc thâm nhập vào ngành sẽ đem đến những mối đe dọa trong cạnh tranh với các doanh nghiệp hiện tại. Các doanh nghiệp này mang thêm vào ngành năng lực sản xuất mới, và hoàn toàn có khả năng giành giật thị trường từ các hãng hiện tại. Họ cũng có thể sử dụng nhiều nguồn lực lớn (như quảng cáo, nghiên cứu và triển khai) mà từ trước các hãng hiện tại không cần thiết phải sử dụng nhiều. Mật độ doanh nghiệp càng nhiều thì cường độ cạnh tranh càng cao, và thị trường càng trở nên khắc nghiệt hơn. Tuy nhiên, việc thâm nhập vào thị trường mới đòi hỏi các hãng phải vượt qua những rào cản nhập cuộc. Các rào cản đó có thể dựa trên: Lợi thế và hiệu quả sản xuất theo quy mô; Sự khác biệt của sản phẩm; Yêu cầu về quy mô vốn đầu tư; các chi phí khác khi thâm nhập vào thị trường mới; Xây dựng hay khả năng tiếp cận với hệ thống kênh phân phối sản phẩm, dịch vụ trên thị trường.

- *Sự đe dọa của các sản phẩm thay thế:* Sự tồn tại của các sản phẩm thay thế cũng là một đe dọa đối với doanh nghiệp trong kinh doanh. Mức độ và khả năng thay thế của một loại sản phẩm nào phụ thuộc vào giá cả và tính liên tục trong đảm bảo cung cấp; sự sẵn có của sản phẩm trên thị trường. Nếu sản phẩm thay thế cũng có thể cung cấp giá trị cao hơn cho khách hàng, và trong trường hợp đó, sản phẩm hiện tại của hãng có nguy cơ bị thay thế hoàn toàn.

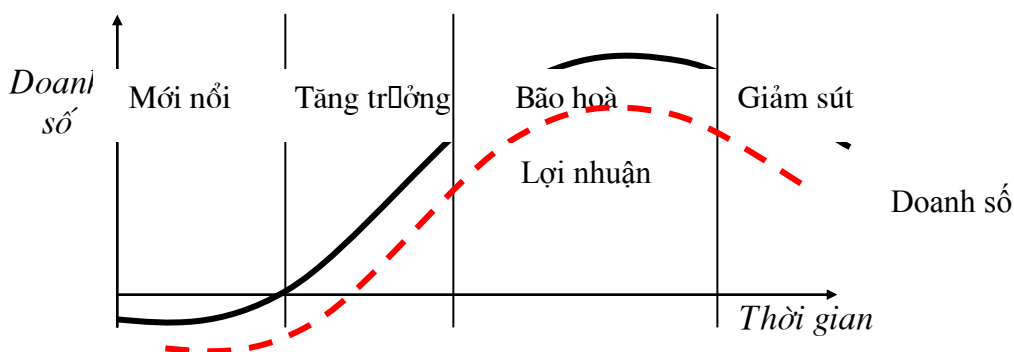
- *Các đối thủ trong ngành:* Đây là các doanh nghiệp cạnh tranh trực tiếp trong ngành. Xu thế chung là cường độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành ngày càng cao. Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong cùng ngành thường xảy ra dưới dạng cạnh tranh về giá, về sự khác biệt của sản phẩm, về khả năng cung ứng linh hoạt và các dịch vụ khác. Các biện pháp này tuy có những khác nhau nhưng không loại trừ nhau, đôi khi chúng xảy ra đồng thời hoặc sử dụng kết hợp, bổ sung cho nhau. Cạnh tranh khốc liệt thường là hậu quả của sự tác động qua lại của các yếu tố như: Số các

đôi thủ cạnh tranh tương đương là nhiều; Ngành có sự tăng trưởng chậm; Chi phí cố định trong kinh doanh cao; Sự khác biệt hoá sản phẩm không nhiều; Chi phí rời bỏ ngành hay chuyển đổi ngành quá lớn v.v

Phân tích chu kỳ sống của sản phẩm.

Phân tích chu kỳ sống của sản phẩm (còn được gọi là chu kỳ sống của ngành). Được nói đến ở đây là một loại sản phẩm hay cũng có thể là một nhóm sản phẩm cùng loại, có thể dễ dàng thay thế cho nhau để thoả mãn cùng một loại nhu cầu trên thị trường. Như đã nêu trong phần chức năng Marketing, theo phân sự kỳ chung, chu kỳ sống của sản phẩm trải qua 4 giai đoạn. Tương ứng với những thay đổi về sản lượng bán ra hay doanh thu theo từng giai đoạn thì chu kỳ sống của sản phẩm cũng phản ánh sự biến động của đường lợi nhuận tương ứng và được mô tả như dưới đây.

Sơ đồ 4.3: Chu kỳ sống của sản phẩm



Phân tích chu kỳ sống của sản phẩm trong xây dựng kế hoạch chiến lược kinh doanh nhằm mục đích thấy được những đặc điểm liên quan đến kinh doanh của doanh nghiệp đối với sản phẩm đó. Dựa trên những đặc điểm của sản phẩm, các kế hoạch hay chiến lược kinh doanh được xây dựng cho phù hợp. Sau đây là một số điểm chú ý về chu kỳ sống của sản phẩm theo từng giai đoạn.

Giai đoạn 1: Sản phẩm mới ra đời. Các đặc điểm chủ yếu của giai đoạn này là:

- Công nghệ sản xuất sản phẩm chưa ổn định.
- Thường chưa có chiến lược phát triển ổn định cho sản phẩm và doanh nghiệp mới chú ý đến lập kế hoạch ngắn hạn.
- Không có nhiều doanh nghiệp sản xuất, đưa ra sản phẩm mới này.
- Người mua mới và ít.

Đây là giai đoạn có rất nhiều biến động về thị trường, công nghệ, về cung ứng, v.v..

Giai đoạn 2: phát triển thị trường của sản phẩm: Đây là giai đoạn mà thị trường đã chấp nhận, người tiêu dùng có nhu cầu với sản phẩm của doanh nghiệp, nhu cầu thị

trường ngày càng tăng. Đặc điểm chủ yếu của giai đoạn này là:

- Số lượng người mua tăng lên nhanh chóng.
- Sản phẩm có thể bắt đầu sự khác biệt về kỹ thuật và công dụng.
- Các doanh nghiệp chuyển sang sản xuất hàng loạt trên quy mô lớn.
- Có thêm nhiều doanh nghiệp tham gia thị trường và là những đối thủ cạnh tranh

trực tiếp.

- V.v

Giai đoạn 3: Thị trường bão hòa. Thông thường khi thị trường đạt điểm bão hòa cũng là giai đoạn mà thị trường đạt điểm tối đa về tổng tiêu thụ của thị trường (tổng doanh thu lớn nhất). Những điểm cần chú ý trong giai đoạn này là:

- Tăng trưởng thị trường chậm lại hoặc không tăng.
- Cạnh tranh tập trung nhiều hơn về lợi thế thị phần.
- Người mua không tăng, có thể lặn lại, và khó tính hơn (do có kinh nghiệm hơn).
- Cạnh tranh bằng giá và dịch vụ là chính.
- Cạnh tranh mở rộng bao gồm cả cạnh tranh quốc tế.

Trong giai đoạn này, cạnh tranh rất quyết liệt nhằm giành giật thị trường của nhau giữa các doanh nghiệp.

Giai đoạn 4: Giảm sút hay thu hẹp của sản phẩm. Đây là giai đoạn cuối của chu kỳ. Qua giai đoạn này sản phẩm sẽ “biến mất” khi thị trường để nhường chỗ cho sản phẩm khác, mới hơn đáp ứng nhu cầu của khách hàng tốt hơn. Đây là giai đoạn có đặc điểm là:

- Doanh số sụt giảm ngày càng nhanh.
- Lợi nhuận thấp nhất và giảm dần.
- Giảm danh mục sản phẩm cũng giảm nhanh.
- Khuyến trương, khuyến mại sản phẩm không còn mạnh mẽ như trước nữa.
- Số lượng các doanh nghiệp trong ngành giảm nhiều.
- V.v

Như đã nêu ở phần trên, còn có thể có những mô hình công cụ khác được sử dụng trong phân tích ngành kinh doanh nhưng mô hình năm lực lượng cạnh tranh và chu kỳ sống của sản phẩm là những mô hình thường được sử dụng phổ biến. Mục đích chính của phân tích ngành là để đánh giá đặc trưng của ngành và thấy được mức độ hấp dẫn của từng ngành đó. Một ngành có sự hấp dẫn cao thì sẽ có tiềm năng lợi nhuận cao và ngược lại. Chính vì vậy những phân tích về môi trường ngành có ý nghĩa rất quan trọng đối với mọi doanh nghiệp.

Kết quả phân tích môi trường bên ngoài của doanh nghiệp chính là chỉ ra được những cơ hội và thách thức thị trường của doanh nghiệp. Cơ hội là những yếu tố của môi trường bên ngoài tạo thuận lợi trong hoạt động kinh doanh. Do vậy các doanh nghiệp cần nắm bắt, tranh thủ, tận dụng, khai thác để mang lại lợi ích cho doanh nghiệp. Thách thức là những yếu tố môi trường bên ngoài gây khó khăn, cản trở các hoạt động kinh doanh. Đối với doanh nghiệp, trước những thách thức thị trường cần có những giải pháp phù hợp để né tránh hoặc tìm cách hạn chế những ảnh hưởng bất lợi đến kết quả kinh doanh.

4.2.2 Phân tích các yếu tố trong nội bộ doanh nghiệp

Môi trường nội bộ là môi trường bên trong của doanh nghiệp. Các yếu tố bên trong được phân tích về *Các nguồn lực*: (nguồn lực về vật chất như, con người, tài chính, tài sản dùng trong sản xuất kinh doanh v.v), và phân tích về *khả năng và hiệu quả sử dụng tổng thể các nguồn lực*. Phân tích nguồn lực là dựa trên nguồn lực mà doanh nghiệp đang có còn đánh giá về khả năng sử dụng nguồn lực lại tiếp cận từ nhiều góc độ khác nhau.

4.2.2.1. Phân tích nguồn lực hữu hình

Nguồn lực trong doanh nghiệp là tất cả những yếu tố cần thiết, tồn tại dưới các hình thức khác nhau mà doanh nghiệp có và sử dụng cho các hoạt động kinh doanh. Các nguồn lực này cần được phân tích, đánh giá để nhận rõ những điểm mạnh và điểm yếu của một doanh nghiệp trong kinh doanh và thực hiện các kế hoạch chiến lược. Về cơ bản có thể chia nguồn lực trong doanh nghiệp thành hai loại nguồn lực chính: Nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình.

Các nguồn lực hữu hình:

Nguồn lực được coi là hữu hình chủ yếu trong các doanh nghiệp được đánh giá trong phân tích để xây dựng kế hoạch chiến lược kinh doanh bao gồm:

- Nguồn lực Tài chính.

Nguồn lực tài chính nói về vốn kinh doanh của doanh nghiệp. Đây là một loại nguồn lực cơ bản và là cơ sở để hình thành các nguồn lực khác hay còn là sự biểu hiện về lượng và giá trị của nhiều nguồn lực khác. Nguồn lực tài chính gồm có tiền trong kinh doanh, các tài sản được đầu tư mua sắm khác (trang thiết bị, hạ tầng, vật tư, nguyên liệu v.v). Nguồn lực tài chính còn nói cả về khả năng tạo vốn của doanh nghiệp và hiệu quả, hiệu lực quản lý vốn trong kinh doanh. Các chỉ tiêu đánh giá về nguồn lực tài chính đã được đề cập trong phần trước (chức năng quản trị tài chính trong doanh nghiệp)

- Nguồn nhân lực.

Đây là nguồn lực rất đặc biệt, vừa lượng hóa quá các chỉ số hữu hình lại vừa có các yếu tố giá trị vô hình. Nguồn nhân lực được đánh giá qua các chỉ tiêu chính như dưới đây:

- Số lượng lao động làm việc.
- Cơ cấu theo nhân lực theo trình độ, tuổi tác, giới tính.
- Kỹ năng làm việc.
- Kinh nghiệm làm việc.
- Tinh thần và động lực làm việc.
- v.v

Nhân lực trong nội bộ doanh nghiệp còn được đánh giá về công tác quản trị nhân lực trên các mặt như: tuyển dụng, bố trí sử dụng nhân lực, đào tạo và phát triển, các chính sách nhân sự về tiền lương, thu nhập v.v để thấy được những điểm mạnh về điểm yếu của nhân lực trong doanh nghiệp.

- Nguồn lực tài sản vật chất và công nghệ.

Nguồn lực tài sản vật chất được đánh giá về quy mô, công suất và năng lực hoạt động của doanh nghiệp, loại và trình độ hiện đại về công nghệ, trang thiết bị kỹ thuật (máy móc phương tiện v.v) mà doanh nghiệp sử dụng trong các hoạt động sản xuất kinh doanh chính. Nguồn lực vật chất còn được đánh giá cả về những tài sản khác sử dụng trong sản xuất, kinh doanh như các công trình hạ tầng, nhà xưởng, lợi thế vị trí của công ty v.v. Đó còn là các điều kiện, khả năng tiếp cận tới nguồn và khả năng đảm bảo, kiểm soát về vật tư nguyên liệu và các nguồn lực quan trọng, cần thiết khác sử dụng trong kinh doanh.

Năng lực nghiên cứu-phát triển

Năng lực nghiên cứu-phát triển được phân tích qua các tài sản công nghệ và sở hữu trí tuệ liên quan như: bằng sáng chế, thương hiệu, bản quyền, bí quyết kinh doanh, bí mật thương mại v.v. Đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa tuy năng lực này không được như nhiều doanh nghiệp lớn nhưng cũng rất cần thiết cho những định hướng và chiến lược phát triển lâu dài trong tương lai và cần được đánh giá trong những phân tích doanh nghiệp.

- Tổ chức bộ máy

Gần đây, khi nói về nguồn lực của một doanh nghiệp, nhiều chuyên gia và các nhà quản lý cho rằng cơ cấu tổ chức cũng nên được xem là một loại nguồn lực. Cấu trúc hay cơ cấu tổ chức nói về mối quan hệ trong doanh nghiệp thông qua hệ thống báo

cáo, lập kế hoạch, điều phối và kiểm soát của doanh nghiệp. Như vậy, cơ cấu tổ chức phản ánh về quy trình, quá trình và phương pháp cách thức sử dụng các nguồn lực trong tổ chức theo những phương thức phối hợp, kết hợp khác nhau. Sự khác nhau đó sẽ mang lại những kết quả khác nhau. Trong kế hoạch chiến lược kinh doanh, mô hình tổ chức, nhất là tổ chức bộ máy được xem là một biện pháp “công cụ” rất quan trọng để triển khai thực hiện các mục tiêu kế hoạch đã đề ra.

4.2.2.2 *Đánh giá các nguồn lực vô hình*

Đánh giá các nguồn lực vô hình là một cách nhìn mới về nguồn lực trong doanh nghiệp. Điều này rất quan trọng trong quản trị. Trong nhiều trường hợp, sự khác biệt giữa doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác có thể tạo ra và duy trì được chính là ở nguồn lực này. Nguồn lực vô hình có thể “nhìn thấy” ở bên trong của nhiều nguồn lực hữu hình trong doanh nghiệp.

Trong doanh nghiệp, những nguồn lực vô hình một phần nằm ngay trong nguồn lực con người, nguồn nhân lực. Đó là tri thức, lòng tin của những người làm việc trong doanh nghiệp. Trong nguồn lực cũng được coi là vô hình còn bao gồm năng lực quản lý, trong thiết kế và tổ chức quy trình thủ tục làm việc v.v. Sự kết hợp giữa các yếu tố này còn tạo ra những năng lực vô hình khác như những ý tưởng sáng tạo, năng lực khoa học, năng lực đổi mới. Bên cạnh những nguồn lực trên, doanh nghiệp còn có những nguồn lực vô hình khác cũng rất quan trọng đó là danh tiếng, uy tín với khách hàng, thương hiệu của doanh nghiệp và các mối quan hệ với khách hàng, đối tác kinh doanh khác v.v

Đánh giá nội bộ doanh nghiệp không chỉ là những đánh giá về nguồn lực như đã nêu ở trên mà còn là những phân tích đánh giá về các mặt mang tính tổ chức và quản lý khác. Chính những mặt này mới làm rõ năng lực thực sự của doanh nghiệp. Có hai mô hình được sử dụng trong những phân tích đánh giá như vậy đó là phân tích chuỗi giá trị và phân tích mô hình mối quan hệ của bảy yếu tố trong doanh nghiệp-mô hình 7S.

Phân tích theo mô hình chuỗi giá trị là phân tích logic của các hoạt động trực tiếp và sự hỗ trợ của các hoạt động trợ giúp hay gián tiếp. Các hoạt động trực tiếp được phân tích đánh giá từ khâu cung ứng các yếu tố đầu vào đến khâu sản xuất hay chế tạo ra sản phẩm dịch vụ, khâu tổ chức phân phối sản phẩm tạo ra thông qua quá trình Marketing và dịch vụ sau bán hàng theo nguyên tắc và cách tiếp cận của “khách hàng nội bộ”. Đánh giá vai trò các hoạt động trợ giúp là đánh giá những giá trị mà các hoạt động trong quản trị nhân lực, bảo đảm hạ tầng kinh doanh, nghiên cứu phát triển và bảo đảm cung ứng-tiêu thụ đối với các hoạt động trực tiếp. Cơ sở đánh giá chính là mức độ các hoạt động trợ giúp giúp giải quyết các vấn đề nảy sinh trong hoạt động trực

tiếp.

Mô hình 7s cũng được sử dụng trong phân tích doanh nghiệp. Đó là đánh giá tính hệ thống của 7 mặt quan trọng của một doanh nghiệp hệ thống các mặt đó là:

- Chiến lược (Strategy),
- Hệ thống quản lý (System),
- Cơ cấu tổ chức (Structure),
- Phong cách quản lý (Style),
- Nhân viên (Staff),
- Kỹ năng làm việc (Skills),
- Tiêu chuẩn giá trị chung trong văn hóa doanh nghiệp (Share Value)

Các mặt trên có quan hệ ràng buộc và hỗ trợ nhau trong quá trình triển khai các hoạt động của doanh nghiệp. Điều quan trọng là các mặt đó phải có và tương ứng, phù hợp và đồng bộ với nhau. Có như vậy mới tạo ra một tác động “cộng hưởng” của doanh nghiệp. Đó cũng là những vấn đề chính cần xem xét khi sử dụng mô hình này trong phân tích doanh nghiệp.

Phân tích nội bộ giúp các nhà phân tích và quản trị nhận biết về điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp. Cũng qua đó thấy được các nguồn lực có giá trị, năng lực mũi nhọn và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong kinh doanh.

Tổng hợp phân tích các nhân tố môi trường bên ngoài và môi trường nội bộ, kết quả được đưa vào một biểu tổng hợp, biểu này cũng là một mô hình phân tích, đó là mô hình SOWT (viết tắt của các từ tiếng Anh là Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) . Đây là cơ sở để đề ra chiến lược cho doanh nghiệp phù hợp và có tính khả thi.

4.3. Quyết định và lựa chọn kế hoạch chiến lược kinh doanh hợp lý

Sau những phân tích về cơ hội (Opportunities), thách thức (Threats) và điểm mạnh (Strengths) và điểm yếu (Weaknesses) của doanh nghiệp. Đó được gọi là mô hình (SWOT). Những đánh giá trong mô hình SWOT là rất quan trọng, là thông tin đầu vào để các nhà lãnh đạo và quản lý hoạch định kế hoạch, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Nếu nhận biết đánh giá đúng điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức thì sẽ đưa ra định hướng chiến lược phù hợp nhất. Điều này quan trọng vì sẽ quyết định đến sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp trong tương lai. Kế hoạch kinh doanh, như đã nói thường tập trung vào những vấn đề chính bao gồm:

- Định hướng và Tầm nhìn.

- Sứ mệnh của doanh nghiệp.
- Mục tiêu chiến lược.
- Các giải pháp chiến lược và kế hoạch hành động cụ thể.
- Tổ chức triển khai (chỉ đạo, lãnh đạo, tổ chức, nguồn lực con người, hoạt động Marketing và các hoạt động và kiểm soát quá trình thực hiện).

4.3.1. Các cấp độ của kế hoạch chiến lược kinh doanh

Kế hoạch chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp có thể được xây dựng ở nhiều cấp độ khác nhau:

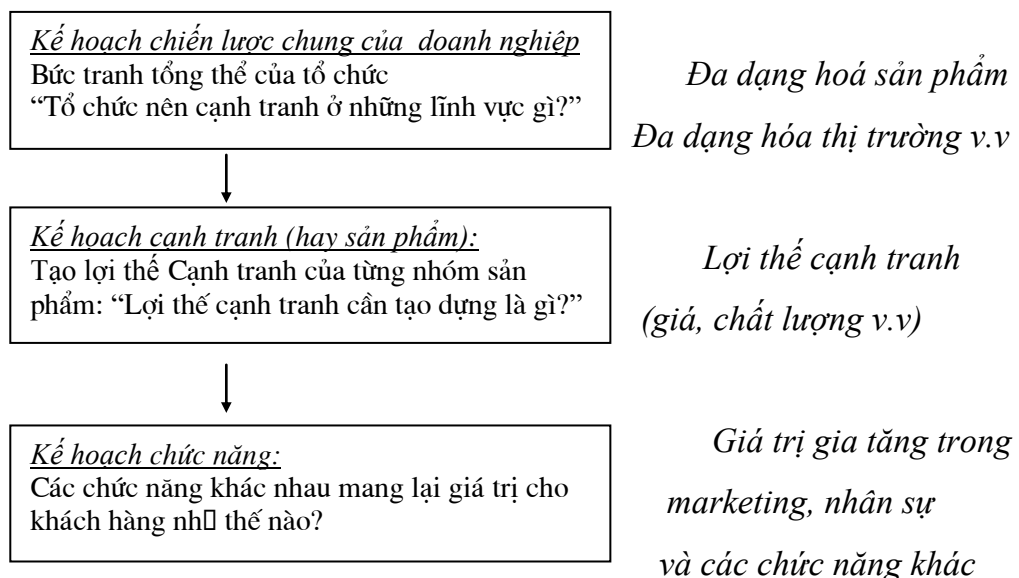
- Ở cấp độ chung toàn doanh nghiệp, kế hoạch chiến lược kinh doanh tập trung vào phát triển sản phẩm hay thị trường mới, mở thêm lĩnh vực kinh doanh mới, tăng thị phần, mở rộng quy mô v.v. Đây là quá trình đa dạng hóa doanh nghiệp trên các mặt khác nhau tùy theo quá trình phát triển của doanh nghiệp.

- Kế hoạch chiến lược cạnh tranh là nói về tạo lợi thế cạnh tranh cho các sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp đang hoặc sẽ tiến hành kinh doanh trên thị trường.

- Kế hoạch ở cấp độ các chức năng chủ yếu là hoàn thiện và tăng cường năng lực cao cấp hoạt động và bộ phận chức năng để làm “gia tăng” giá trị của sản phẩm và góp phần tăng hiệu quả và lợi nhuận của doanh nghiệp.

Mô hình sau đây mô tả các cấp độ kế hoạch khác nhau trong một doanh nghiệp.

Sơ đồ 4.4: Các cấp độ kế hoạch kinh doanh

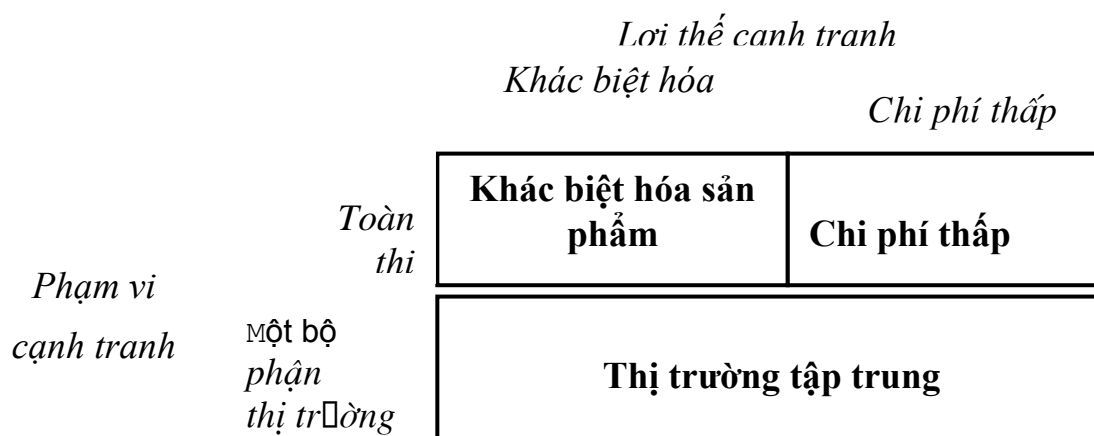


4.3.2. Tạo lợi thế chiến lược của sản phẩm

Ở cấp độ cạnh tranh của từng loại sản phẩm dịch vụ, kế hoạch chiến lược kinh doanh tập trung vào hoặc là chi phí thấp (thấp nhất hoặc thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh) hoặc là tạo nên sự khác biệt về các mặt chất lượng, chủng loại kiểu dáng thiết kế hay dịch vụ v.v. Các lợi thế này có thể tạo ra và sử dụng để cạnh tranh trên diện rộng, trên toàn bộ thị trường hoặc trên một thị trường hẹp, thị trường tập trung để có thể đạt được hiệu quả cao nhất.

Việc một doanh nghiệp chọn chiến lược kinh doanh hay cạnh tranh hoặc là chi phí thấp, hoặc khác biệt hóa cần phải dựa trên các phân tích đánh giá về lợi ích mang lại, các thách thức đặt ra và các điều kiện nguồn lực cần thiết v.v. Với một doanh nghiệp có thể có những lựa chọn khác nhau về chiến lược cạnh tranh nhưng một doanh nghiệp phải có sự lựa chọn rõ ràng và kiên định đi theo chiến lược đó. Đây cũng là một vấn đề cần chú ý. Mô hình sau đây mô tả và những lựa chọn này.

Sơ đồ 4.5: Những lựa chọn lợi thế cạnh tranh



4.3.3. Mục tiêu trong kế hoạch chiến lược kinh doanh

Trên cơ sở tầm nhìn và sứ mệnh, kết quả phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài và các nguồn lực bên trong doanh nghiệp thì doanh nghiệp cần đưa ra những mục tiêu cụ thể trong kế hoạch chiến lược kinh doanh. Các mục tiêu chiến lược có thể khác nhau, chẳng hạn; Doanh thu và tăng doanh thu, Tăng lợi nhuận, Tăng thị phần, Tăng thu nhập của nhà đầu tư v.v.

Doanh nghiệp có nhiều mục tiêu và đa lợi ích. Tuy nhiên nói chung hầu hết các doanh nghiệp đều có nguồn lực có hạn và sự phát triển ở trong từng giai đoạn khác nhau là khác nhau. Do vậy, trong từng thời kỳ nhất định, tương ứng với trình độ và

mục độ phát triển mà có những mục tiêu ưu tiên nhất định và nỗ lực đạt được những mục tiêu trong tâm đó. Đó là cần thiết để tránh bị dàn trải nguồn lực và nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp.

Về “kỹ thuật” khi xây dựng mục tiêu, nhất là các mục tiêu chiến lược, các nhà quản lý phải đạt được các yêu cầu sau đây (tiêu chuẩn SMART):

- *Mục tiêu phải cụ thể.*
- *Mục tiêu phải được lượng hóa và tính toán được.*
- *Mục tiêu phải có tính khả thi để có thể thực hiện được.*
- *Mục tiêu phải hợp lý, phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp.*
- *Mục tiêu phải gắn với thời gian thực hiện.*

Các tiêu chí trên cũng là cơ sở để đánh giá kết quả thực hiện các kế hoạch chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp trong từng thời kỳ và với mỗi cấp độ, loại hình kế hoạch khác nhau.

4.3.4. Kế hoạch hành động

Kế hoạch hoạt động là một kế hoạch chi tiết, thích hợp cho các quá trình hoạt động của từng bộ phận, thậm chí từng người trong từng khoảng thời gian không dài, như hàng ngày, hàng tuần v.v. Kế hoạch hành động là kế hoạch bộ phận và được vạch ra trên cơ sở kế hoạch chiến lược và điều kiện cụ thể trong từng thời kỳ, cho từng bộ phận trong doanh nghiệp. Kế hoạch hoạt động tập trung vào các vấn đề như chuẩn bị và phân bổ nguồn lực, bố trí dự dụng lao động, thời gian và tiến độ hoàn thành và quản lý theo dõi quá trình thực hiện. Kế hoạch hoạt động sẽ làm rõ:

- Những hoạt động, công việc được thực hiện.
- Nguồn lực cần thiết được bố trí, sử dụng cho các hoạt động của doanh nghiệp.
- Trách nhiệm của cá nhân, bộ phận thực hiện.
- Thời gian thực hiện (lịch trình) toàn bộ quá trình và từng bước thực hiện.
- Điều kiện thực hiện liên quan và các yếu tố rủi ro, biện pháp phòng tránh rủi ro.
- Một số vấn đề liên quan khác đến thực hiện kế hoạch.

Kế hoạch thực hiện là các giải pháp từng bước, từng phần để thực hiện các mục tiêu đã đề ra. Trong từng kế hoạch cụ thể cũng có những mục tiêu của từng kế hoạch đó. Mục tiêu của từng kế hoạch là các mục tiêu góp phần và hướng tới hoàn thành các

mục tiêu chính, mục tiêu trong kế hoạch chiến lược.

Trong các kế hoạch hành động, để thuận lợi cho theo dõi và điều hành, một số công cụ như bản kế hoạch chi tiết hay các sơ đồ, biểu đồ như: biểu đồ kế hoạch; sơ đồ đường găng; sơ đồ mạng công việc v.v được xây dựng và sử dụng trong quản trị kế hoạch.

Kế hoạch chiến lược kinh doanh là một kế hoạch lớn, toàn diện trong đó bao gồm nhiều kế hoạch bộ phận, chi tiết hay ngắn hạn. Xây dựng một bản kế hoạch tốt và thực hiện thành công kế hoạch chiến lược kinh doanh để phát triển doanh nghiệp là một quá trình đòi hỏi sự nỗ lực rất lớn và một năng lực tốt, trước hết là năng lực phân tích, dự báo và sau đó là các năng lực và kỹ năng triển khai thực hiện ở mọi cấp quản lý trong doanh nghiệp. Đây thực sự là một thách thức không nhỏ đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tuy nhiên điều này lại rất quan trọng để doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể phát triển thành doanh nghiệp lớn mạnh trong tương lai. Để có được những kế hoạch chiến lược phù hợp, các doanh nghiệp vừa và nhỏ cần có những lựa chọn và cách làm phù hợp, từng bước, từ định hướng phát triển đến thị trường, các lĩnh vực hoạt động và sử dụng các nguồn lực có hiệu quả trong phạm vi của mình v.v

Câu hỏi thảo luận chương 4

4. Vì sao các doanh nghiệp nhỏ vẫn cần có kế hoạch chiến lược kinh doanh?
5. Một bản kế hoạch chiến lược kinh doanh thường bao gồm những nội dung chính gì? mối quan hệ và logic giữa các phần nội dung đó là gì?
6. Những nội dung và thách thức trong phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài trong xây dựng kế hoạch chiến lược kinh doanh là gì?
7. Những nội dung và thách thức trong phân tích các yếu tố nguồn lực bên trong doanh nghiệp trong xây dựng kế hoạch chiến lược kinh doanh là gì?
8. Kế hoạch và chiến lược gì là phù hợp đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ và Làm thế nào để có được những chiến lược kinh doanh phù hợp?

Bài tập tình huống: Kế sách trong cạnh tranh của Heublein

Nguồn: TBKTVN

Công ty Heublein chuyên sản xuất rượu, trong đó có loại rượu mang nhãn hiệu S, đó là một loại rượu vào hàng đầu của dòng Vodka rất nổi tiếng, chiếm tới 23% thị phần rượu nước Mỹ. Rượu S được bán với giá 10 USD/chai và tình hình kinh doanh

của công ty rất tiến triển. Nhưng đến đầu năm 1960, một hãng sản xuất tung ra một loại rượu mới có tên là W và tự xưng là chất lượng không thua kém gì rượu S, loại chai có cùng dung tích mà giá bán chưa đến 10USD.

Nhiều người cho rằng, trong trường hợp này, Heublein phải đẩy công tác quảng cáo nhằm cho người tiêu dùng thấy rõ hơn tính hơn hẳn của S so với W. Nhưng như thế là hồ đồ vì tại rất nhiều quốc gia việc quảng cáo cho rượu và thuốc lá không được luật pháp cho phép. Hơn nữa, S là nhãn hiệu lâu đời và đã rất nổi tiếng, làm như thế khác nào tự nói cho thiên hạ biết mình có điểm yếu và quá lo lắng trước sự xâm nhập của đối thủ mới. Người tiêu dùng sẽ đặt dấu hỏi về chính sản phẩm của công ty.

Nhưng nếu không quảng cáo thì mở thêm các đại lý cửa hàng bán lẻ tại các thành phố nhằm tăng thêm thị phần và doanh thu cho S được không? Phương án này cũng không thực tế. Vì thứ nhất, rượu là một sản phẩm có tính đặc thù ổn định cao trong tiêu dùng. S trải qua một thời gian tồn tại khá lâu nên nhu cầu đã được xác lập tại các thành phố Mỹ là khá ổn định và làm thế rất khó do tăng thêm chi phí. Những người ủng hộ cho ý kiến này còn nói thêm rằng, để bù cho số chi phí tăng lên, công ty có thể tăng thêm giá bán 1 USD cho một chai S. Nhưng tăng giá cho một nhãn hiệu đã có từ lâu có thể gặp trở ngại từ phía Chính phủ, từ thuế và người tiêu dùng. Heublein sẽ mất cơ hội thành công ngay trên đất Mỹ.

Một ý kiến khác lại cho rằng, công ty cần phải niêm yết hạ giá mỗi chai S xuống 1 USD (chỉ còn 9 USD) nhằm cạnh tranh về giá và bảo tồn thị phần. Là nhà kinh doanh có kinh nghiệm, hiểu biết lợi lộc và suy nghĩ cẩn thận, Heublein hiểu rằng, nếu hạ giá trong mắt người tiêu dùng rượu S sẽ không còn quý nữa.

Tung ra sản phẩm mới là cạnh tranh hữu hiệu

Sau khi đã tham khảo tất cả ý kiến trên, công ty đã họp toàn thể cấp quản trị và cuối cùng đưa ra phương sách cạnh tranh như sau: vẫn giữ nguyên giá 10USD cho chai S loại cũ. Như thế không gây xáo trộn tâm lý và nhu cầu hiện tại của khách hàng đối với nhãn S. Đồng thời, công ty tung ra thị trường một loại rượu với nhãn hiệu mới là R có cùng dung tích. Song về thực chất là cùng chất rượu như chai S loại cũ với giá 11 USD. Mục đích nhằm khẳng định thêm uy tín của công ty và dòng rượu Vodka nổi tiếng xưa nay.

Chưa hết, công ty còn tung ra một nhãn hiệu mới có tên là P cũng có cùng dung tích chất lượng như S, nhưng được niêm yết với giá bán 9USD/chai. Với loại nhãn mới này, công ty muốn cho người tiêu dùng hiểu đó là loại rượu thường thường. Khi khách hàng mua uống mà vẫn thấy nó có vị ngon không thua kém gì S thì lại càng tăng thêm

uy tín cho công ty.

Chiến lược cạnh tranh này không những đẩy W vào thế thoi thóp mà còn mang lại lợi nhuận đáng kể cho công ty Heublein từ hai loại nhãn hiệu mới. Bài học cạnh tranh này của công ty đến nay vẫn còn nguyên giá trị cho các doanh nghiệp trên thương trường trong nước và thế giới.

Câu hỏi thảo luận tình huống

1. Chiến lược mà công ty Heublein thực hiện để giành thắng lợi trong cạnh tranh là gì
2. Bài học gì có thể rút ra để áp dụng cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong cạnh tranh hiện nay ?

HƯỚNG DẪN GIẢNG DẠY CHO GIÁO VIÊN

Phần nội dung:

Các nội dung trong chương đều được giảng giải, trong đó cần làm rõ thêm các phần và nội dung sau:

- Nêu rõ mục đích của chương (soạn trên bài giảng).
- Làm rõ các khái niệm cơ bản: kế hoạch, chiến lược, lập kế hoạch chiến lược trong doanh nghiệp.
- Làm rõ đặc điểm của một bản kế hoạch và một bản chiến lược (hay kế hoạch chiến lược) trong doanh nghiệp nhỏ và vừa.
- Giải thích tầm quan trọng của tầm nhìn, sứ mệnh trong chiến lược phát triển của một doanh nghiệp.
- Chỉ ra mối quan hệ giữa các yếu tố trong mô hình phân tích PEST.
- Phân tích kỹ các yếu tố tác động đến quyền lực mặc cả trong các mối quan hệ của mô hình 5 lực lượng cạnh tranh.
- Làm rõ mối quan hệ giữa nguồn lực và năng lực trong doanh nghiệp trong điều kiện của các doanh nghiệp nhỏ và vừa.
- Chỉ ra những đặc tính của chiến lược, kế hoạch và những lựa chọn chiến lược và kế hoạch trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Phần phương pháp giảng dạy trên lớp:

- Chuẩn bị bài giảng trên slide và chiếu từ máy tính lên trên màn hình.
- Phần giảng nên ngắn gọn (50%), dành thời gian cho thảo luận (50%).
- Sau mỗi phần lớn dừng lại cho thảo luận theo câu hỏi thảo luận của chương và tình huống minh họa.
- Khuyến khích sự tham gia của nhiều học viên trong lớp, giảng viên là người chốt lại những ý chính sau thảo luận.
- Khuyến khích học viên đưa ra các tình huống theo các mô hình phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài và nội bộ doanh nghiệp, và những lựa chọn chiến lược của doanh nghiệp.
- Chia nhóm để thảo luận tình huống:
 - Mỗi nhóm 5 người
 - Đọc và thảo luận nhóm trong vòng 20 phút
 - Các nhóm trình bày 10 phút

PHẦN KẾT LUẬN

Giáo trình **Những vấn đề cơ bản về quản trị doanh nghiệp** dành cho doanh nghiệp nhỏ và vừa được xây dựng cho các chương trình đào tạo nâng cao năng lực của các nhà quản lý các doanh nghiệp này. Mục tiêu cơ bản là góp phần nâng cao nhận thức, năng lực và hoàn thiện những kỹ năng cơ bản trong công tác quản trị doanh nghiệp của chủ doanh nghiệp, những người quản lý lãnh đạo tại các doanh nghiệp.

Những vấn đề chung về doanh nghiệp và quản trị doanh nghiệp tập trung làm rõ các vấn đề về đặc điểm và điều kiện hoạt động và những vấn đề trong điều hành quản lý một doanh nghiệp có hiệu quả của các doanh nghiệp nói chung, các doanh nghiệp vừa và nhỏ nói riêng. Phần về các chức năng kinh doanh là những vấn đề chung mà trong kinh doanh các doanh nghiệp cần thực hiện để đảm bảo đạt hiệu quả cao nhất. Đây là phần lý thuyết chung, cơ bản được hệ thống hóa.

Trong giáo trình, phần nói về kế hoạch chiến lược kinh doanh là những giới thiệu và nội dung, các công cụ và phương pháp tiếp cận cần thiết để xây dựng một kế hoạch chiến lược kinh doanh nói chung và cho doanh nghiệp vừa và nhỏ nói riêng. Đây là một vấn đề tuy không dễ đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ nhưng lại rất cần thiết cho quá trình kinh doanh và sự phát triển trong tương lai của các doanh nghiệp

Để có thể sử dụng làm tài liệu trong giảng dạy và học tập, các vấn đề trong giáo trình cần được nghiên cứu có tính hệ thống và có sự liên kết giữa các nội dung, chủ đề và phần mục với nhau. Cần có những liên hệ thực tế và những bài tập tình huống để minh họa. Đặc biệt, vai trò chủ động của người học, học viên trong nghiên cứu, phân tích là rất quan trọng để hiểu và vận dụng tốt trong thực tế quản trị và kinh doanh của các doanh nghiệp. Qua đó, năng lực quản trị của các doanh nghiệp ngày càng được nâng cao và các nhà quản trị các doanh nghiệp vừa và nhỏ ngày càng bài bản, chuyên nghiệp hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Barney, J.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17: 771-792, 1991.
2. Dess, G and Miller, A.: **Strategic Management**. McGraw-Hill, Inc. New York, Paris, London, 1993.
3. Kaplan, R. S., and Norton, D. P.: The balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, (January – February): 71-79, 1992.
4. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, Joseph: **Strategy Safari: A Guided Tour to the Wilds of Strategic Management**. The Free Press: New York, 1998.
5. Nguyễn Văn Thắng và Nancy Napier: Xu hướng “chuyên nghiệp hóa” và việc sử dụng nhân viên ở các doanh nghiệp Việt nam. **Tạp chí Kinh tế và Phát triển**, số 21, tháng 11-12, 1997.
6. Nguyễn Văn Thắng: Một số vấn đề quản lý chiến lược ở các doanh nghiệp nhà nước. **Tạp chí Kinh tế và Phát triển**, đặc san 11/1998.
7. Nguyễn Văn Công, Trần Quý Liên: **Phân tích báo cáo tài chính và hoạt động kinh doanh**, Nhà xuất bản Thống kê, 1995
8. Penrose, E.: **The Theory of the Growth of the Firm**. White Plains, N. Y.: M. E. Sharpe, 1959.
9. Porter, M.: **Chiến Lược Cạnh Tranh** (tài liệu dịch), Nhà xuất bản Khoa học – Kỹ thuật, Hà nội, 1996.
10. Porter, M.: What is strategy? **Harvard Business Review**, (Nov. – Dec.): 61 - 78, 1996.
11. Prahalad, C. K. and Hamel, G.: The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, 90(3): 79-91, 1990.
12. Quinn, J. B.: **Strategies for change - logical incremental**. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1980.
13. Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A.: Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, 18: 509-534, 1997.
14. Tường Vi: Vì sao vai trò hướng dẫn thị trường của Công ty chứng khoán (CTCK) còn mờ nhạt? **Đầu tư chứng khoán**, số 188, 14/7/2003.
15. The Economist, 5-11/7/2003.
16. Trần Ngọc: Những bất cập trong việc cung cấp thông tin của Thị trường giao dịch chứng khoán (TTGDCK). **Đầu tư chứng khoán**, số 189, 21/7/2003.
17. Vũ Thành Hưng, Nguyễn Văn Thắng: **Giáo trình Quản lý chiến lược**, Nhà xuất bản Giáo dục, 2005.
18. Vũ Thành Hưng: **Kỹ năng lãnh đạo trong doanh nghiệp**, Nhà xuất bản Phụ nữ, 2009

19. Waterman, R. H.: The seven elements of strategic fit. **The Journal of Business Strategy**, 2(3), 69-73, 1982.
20. Wernerfelt, B.: A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal** 5: 171-180, 1984.