

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Nguyễn Thị Phan Mai

**ĐỔI MỚI BỘ MÁY QUẢN LÝ KINH DOANH LƯƠNG THỰC
QUỐC DOANH THEO CƠ CHẾ THỊ TRƯỜNG
Ở THÀNH PHỐ HÀ NỘI**

Chuyên ngành: Kinh tế và Tổ chức lao động

Mã số : 5.02.07.

L+6440

TÓM TẮT LUẬN ÁN PHÓ TIẾN SĨ KHOA HỌC KINH TẾ

Công trình được hoàn thành tại : **TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN**

Người hướng dẫn khoa học : PGS. PTS. Phạm Đức Thành

Phản biện 1: *PGS. PTS Bùi Văn Nhơn*

Phản biện 2: *PGS. PTS Hoàng Việt*

Phản biện 3: *PGS. PTS Đỗ Minh Cương*

L luận án sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm luận án cấp Nhà nước họp tại
Trường Đại học Kinh tế quốc dân Hà nội
vào hồi giờ ngày tháng năm 199.....

Có thể tìm hiểu luận án tại thư viện Quốc gia và thư viện trường ĐHKQTĐ.

PHẦN MỞ ĐẦU

1- SỰ CẦN THIẾT CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU:

Ở nước ta, công cuộc đổi mới nền kinh tế đã đưa nông nghiệp, trong đó chủ yếu là sản xuất lương thực lên quy mô mới, trình độ mới. Phát triển nông nghiệp theo hướng sản xuất hàng hóa, trong quá trình công nghiệp hóa và hiện đại hóa đất nước, đó là nhiệm vụ chiến lược có tầm quan trọng hàng đầu. Do vậy, vai trò của Nhà nước trong việc tổ chức kinh doanh và điều tiết thị trường lương thực càng có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Tuy nhiên, hiện nay các doanh nghiệp kinh doanh lương thực quốc doanh, đang mất dần vị trí nhất là ở các tỉnh nông nghiệp và ngay cả ở những đô thị tập trung đông dân cư.

Về lý luận và thực tiễn, tổ chức hoạt động kinh doanh lương thực nói chung và tổ chức hoạt động kinh doanh lương thực quốc doanh nói riêng là những vấn đề rất quan trọng. Đã có nhiều tác giả nghiên cứu đề cập tới vấn đề này, tới các giải pháp về vấn đề lương thực. Tuy nhiên, mức độ ảnh hưởng của cơ chế thị trường đến tổ chức hoạt động kinh doanh lương thực và biện pháp để các doanh nghiệp có thể thích ứng với sự chuyển đổi cơ chế kinh tế mới và đảm bảo vai trò chủ đạo của kinh tế Nhà nước trong lĩnh vực này vẫn chưa có nhiều người nghiên cứu.

Tất cả những vấn đề đó đã khiến tác giả chọn đề tài nghiên cứu " Đổi mới Bộ máy quản lý kinh doanh lương thực quốc doanh theo cơ chế thị trường ở thành phố Hà Nội" với hy vọng góp phần vào việc nhận thức và định hướng cho hoạt động của các doanh nghiệp kinh doanh lương thực thành phố nói chung và doanh nghiệp kinh doanh lương thực quốc doanh ở thành phố Hà Nội nói riêng.

2- MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU CỦA LUẬN ÁN:

Trên cơ sở phân tích, luận giải khá toàn diện về thị trường lương thực ở Việt nam và thành phố Hà nội, về thực trạng tổ chức kinh doanh và tổ chức quản lý kinh doanh lương thực quốc doanh thành phố Hà nội, luận án đã nêu lên những cơ sở khoa học của tổ chức kinh doanh lương thực thành phố nói chung, tổ chức và quản lý kinh doanh lương thực quốc doanh nói riêng. Từ đó, luận án thiết lập một mô hình tổ chức quản lý kinh doanh lương thực ở thành phố phù hợp với cơ chế thị trường và đưa ra những biện pháp đổi mới bộ máy quản lý kinh doanh lương thực quốc doanh thành phố Hà nội hiện nay, nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện được yêu cầu chủ đạo của khu vực kinh tế Nhà nước trong lĩnh vực kinh doanh mặt hàng thiết yếu của đất nước.

3- ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU:

a- Đối tượng nghiên cứu:

Luận án tập trung nghiên cứu vấn đề tổ chức, quản lý kinh doanh của một loại hình doanh nghiệp kinh doanh lương thực quốc doanh trong mối quan hệ tương tác với môi trường kinh doanh và thị trường mục tiêu của nó.

Nghiên cứu tổ chức của các loại hình doanh nghiệp kinh doanh lương thực là rất rộng. Trong khuôn khổ của một luận án, đề tài đi sâu vào nghiên cứu loại hình doanh nghiệp kinh doanh lương thực quốc doanh ở thị trường thành phố Hà nội nhằm làm rõ nội dung nghiên cứu của đề tài.

b- Phạm vi nghiên cứu:

- Hệ thống hóa một số khái niệm về cơ chế thị trường, về tổ chức doanh nghiệp và bộ máy quản lý kinh doanh trong doanh nghiệp.
- Hệ thống hóa một số kinh nghiệm về tổ chức bộ máy và quản lý.
- Nghiên cứu sự ảnh hưởng của cơ chế thị trường đến các yếu tố, các cơ sở hình thành bộ máy quản lý kinh doanh lương thực nói chung và bộ máy quản lý kinh doanh lương thực quốc doanh nói riêng.

- Xây dựng các quan điểm, mô hình tổ chức kinh doanh và các biện pháp đổi mới bộ máy kinh doanh lương thực quốc doanh thành phố Hà nội.

4- CÁC PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU:

Để giải quyết được các vấn đề đã nêu ở trên, tác giả đã sử dụng các phương pháp logic, phương pháp tiếp cận hệ thống, phương pháp biện chứng và lịch sử. Đặc biệt phương pháp kết hợp những vấn đề cơ bản về lý luận và chính sách của Đảng và Nhà nước đặt trong sự gắn bó với kinh nghiệm thực tiễn và kiến thức hiện đại.

5- NHỮNG ĐÓNG GÓP CỦA LUẬN ÁN:

- Luận án đã xây dựng được một hệ thống các luận cứ khoa học và cơ sở thực tiễn về vai trò của doanh nghiệp kinh doanh lương thực quốc doanh trong cơ chế thị trường, về tổ chức kinh doanh và bộ máy quản lý kinh doanh lương thực quốc doanh ở thành phố Hà nội.

- Đã sử dụng các phương pháp phân tích trên cơ sở tư duy kinh tế mới, làm sáng tỏ đặc điểm và cơ cấu của thị trường chuyên biệt - thị trường hàng hóa lương thực, từ đó đã phân tích làm rõ thực trạng hoạt động kinh doanh lương thực và bộ máy quản lý kinh doanh lương thực quốc doanh ở thành phố Hà nội trong quá trình đổi mới.

- Đề xuất mô hình Tổ chức kinh doanh và Bộ máy quản lý kinh doanh lương thực quốc doanh, từ đó đề ra các biện pháp đổi mới Bộ máy quản lý kinh doanh của Liên hiệp các công ty lương thực Hà nội.

6- BỐ CỤC CỦA LUẬN ÁN:

Luận án bao gồm :Phần mở đầu, phần nội dung và phần kết luận, phụ lục và tài liệu tham khảo.

Phần nội dung bao gồm 3 chương:

Chương I: Những lý luận cơ bản về Bộ máy quản lý kinh doanh lương thực quốc doanh theo cơ chế thị trường.

Chương 2: Thực trạng Bộ máy quản lý kinh doanh và hệ thống kinh doanh lương thực quốc doanh thành phố Hà nội.

Chương 3: Những biện pháp nhằm đổi mới Bộ máy quản lý kinh doanh lương thực quốc doanh ở thành phố Hà nội

Chương I:

NHỮNG LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ BỘ MÁY QUẢN LÝ KINH DOANH LƯƠNG THỰC QUỐC DOANH THEO CƠ CẤU THỊ TRƯỜNG.

1.1. Doanh nghiệp Lương thực quốc doanh trong cơ chế thị trường:

1.1.1. Cơ chế thị trường và đặc điểm của cơ chế thị trường ở Việt Nam:

Thuật ngữ " cơ chế" có nguồn gốc từ tiếng Latinh "Mechanisma". Tiếng Anh là " Mechanism" và tiếng Việt là Cơ chế, Cơ thể, guồng máy. Nói cơ chế là nói đến sự liên kết, liên hợp các bộ phận cấu thành hữu cơ lại với nhau, sao cho vận hành một cách thống nhất như một cái máy. Dưới dạng chung nhất, cơ chế kinh tế là cách thức vận động của nền kinh tế. Cơ chế thị trường là cơ chế vận hành của nền kinh tế thị trường.

Trong nền kinh tế thị trường, các quan hệ thị trường, quan hệ cung cầu, cạnh tranh, giá cả, quy luật giá trị và giá trị thặng dư ... là những yếu tố trực tiếp điều tiết hành vi của các chủ thể kinh tế. Các doanh nghiệp xuất phát từ nhu cầu và điều kiện thị trường để xây dựng và lựa chọn phương án kinh doanh. Họ lấy việc giành lợi thế trong cạnh tranh, chiếm lĩnh thị trường, thu được giá trị và lợi nhuận tối đa làm mục tiêu hành động. Thị trường điều tiết hoạt động của mỗi chủ thể kinh tế và do đó cũng là yếu tố trực tiếp điều tiết hoạt động của toàn bộ nền kinh tế. Đó chính là cơ chế vận động của nền kinh tế thị trường, hay cơ chế thị trường.

1.1.2. Khái niệm, đặc điểm và bản chất của các doanh nghiệp Nhà nước ở nước ta.

Luận án đã hệ thống hóa một số khái niệm về doanh nghiệp, làm rõ những đặc điểm, bản chất của doanh nghiệp Nhà nước ở nước ta.

Giải bài toán " quốc doanh" ở nước ta hiện nay là một vấn đề rất khó, nhưng trước hết phải căn cứ vào vai trò của các doanh nghiệp và con đường để các doanh nghiệp có thể phát huy được vai trò của mình.

1.1.3. Vai trò của doanh nghiệp lương thực quốc doanh trong cơ chế thị trường ở nước ta.

Sự cần thiết khách quan và vai trò của các doanh nghiệp lương thực quốc doanh ở nước ta bắt nguồn từ vai trò của Nhà nước tham gia kinh doanh và điều tiết thị trường lương thực là một vấn đề có tính nguyên tắc, để đảm bảo ổn định tình hình kinh tế xã hội và phát triển sản xuất trong điều kiện về kinh tế xã hội ở nước ta hiện nay. Những điều kiện về kinh tế xã hội đó đã được phân tích cụ thể trong luận án.

1.2. Yêu cầu khách quan đòi hỏi Bộ máy quản lý kinh doanh lương thực quốc doanh trong điều kiện chuyển sang cơ chế thị trường.

1.2.1. Bộ máy quản lý trong doanh nghiệp :

Bộ máy quản lý với tư cách là cơ quan trực tiếp điều khiển hoạt động của toàn bộ doanh nghiệp bao gồm hệ thống tổ chức quản lý và hệ thống các phương thức quản lý trong doanh nghiệp.

Hệ thống tổ chức quản lý trong doanh nghiệp bao gồm cơ cấu tổ chức quản lý và gắn với nó là cơ cấu lao động quản lý và các điều kiện phương tiện vật chất.

Cơ cấu tổ chức quản lý là một hệ thống bao gồm những bộ phận có trách nhiệm và quyền hạn khác nhau, nhưng có mối quan hệ và phụ thuộc lẫn

nhau, được bố trí theo từng khâu và từng cấp quản lý, tạo thành một chỉnh thể nhằm thực hiện các chức năng quản lý và mục tiêu chung đã xác định.

1.2.2. Yêu cầu khách quan đối mới Bộ máy quản lý kinh doanh lương thực quốc doanh trong điều kiện chuyển sang cơ chế thị trường.

Quá trình chuyển đổi cơ chế làm cho cơ sở hình thành của tổ chức Bộ máy quản lý kinh doanh cũ đã mất đi, cơ sở hình thành của tổ chức Bộ máy mới đã ra đời, đòi hỏi có sự cần thiết phải đổi mới tổ chức bộ máy cũ, xây dựng bộ máy mới thích ứng với những yêu cầu mới.

1.3. Một số vấn đề lý luận về Bộ máy quản lý kinh doanh lương thực quốc doanh theo cơ chế thị trường.

1.3.1. Quan điểm tiếp cận Marketing đối với tổ chức quản lý kinh doanh các công ty Thương mại.

Marketing mô tả một chức năng của kinh doanh, giống như sản xuất, tài chính, nghiên cứu. Những chức năng này là những bộ phận cơ bản về mặt tổ chức của một công ty bất kỳ.

Về mặt chức năng, Marketing kinh doanh của công ty được xác lập thành một hệ thống Marketing. Ở đây, hệ thống Marketing của Công ty được hiểu là một tập hợp có chủ đích các kết cấu tổ chức và dòng trọng yếu để kết nối hòa nhập công ty với các thị trường của nó.

1.3.2. Khái niệm và điều kiện tổ chức các loại hình xí nghiệp thương mại quốc doanh.

Luận án đã đưa ra khái niệm Xí nghiệp thương mại và các điều kiện tổ chức các loại hình xí nghiệp này.

1.3.3. Các chức năng của Công ty thương mại theo quan điểm tiếp cận Marketing kinh doanh.

Công ty thương mại được xác định trên 3 nhóm chức năng chủ yếu : Nhóm các chức năng tác nghiệp, nhóm các chức năng quản lý kinh doanh, nhóm các chức năng hậu cần và phục vụ kinh doanh.

1.3.4. Cấu trúc tổ chức Bộ máy và các loại hình Công ty kinh doanh lương thực ở nước ta.

Các công ty kinh doanh lương thực được hình thành theo 2 nhóm đặc trưng sau :

- Các công ty thương mại bán buôn - bán lẻ chuyên doanh
- Các công ty thương mại bán lẻ - bán buôn tổng hợp

Tóm lại, chương 1 thực hiện nhiệm vụ hệ thống và thống nhất các khái niệm, định nghĩa và phương pháp tiếp cận mà tác giả sẽ sử dụng trong luận án.

Chương 2:

THỰC TRẠNG BỘ MÁY QUẢN LÝ KINH DOANH VÀ HỆ THỐNG KINH DOANH LƯƠNG THỰC QUỐC DOANH Ở THÀNH PHỐ HÀ NỘI.

2.1. Đánh giá khái quát kết quả hoạt động SXKD của Liên hiệp các công ty lương thực Hà nội:

- Những năm qua, Liên hiệp đánh giá hoạt động theo những nhiệm vụ cơ bản mà Nhà nước giao. Nếu chỉ đánh giá như vậy thì sẽ không thấy được những khả năng của nó trước những đòi hỏi của cơ chế thị trường.

- Trong luận án, ngoài đánh giá theo các nhiệm vụ trên, tác giả đã đánh giá theo những mục tiêu tối cao, mà một tổ chức kinh doanh trong cơ chế thị trường cần phải đạt được.

- Nhìn chung Liên hiệp đang đứng trước những thử thách lớn lao, nếu không được giải quyết, sẽ dẫn đến những biến cố không thể lường trước được.

2.2. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả SXKD của Liên hiệp- Sự tác động của cơ chế thị trường và sự thích ứng của tổ chức Liên hiệp với cơ chế mới.

2.2.1. Loại hình và cấu trúc thị trường mục tiêu của Liên hiệp:

- Nhu cầu tiêu dùng lương thực có thể phân chia về mặt nguyên tắc 2 cấp hoặc 3 cấp : Nhu cầu khối lượng nhỏ, nhu cầu khối lượng vừa và nhu cầu khối lượng lớn.

- Đáp ứng nhu cầu này, tổ chức kinh doanh lương thực thành phố bao gồm các cấp sau : Những nhà bán lẻ, các tổ chức kinh doanh, tổ chức kinh doanh lương thực cấp thành phố.

- Tổ chức Liên hiệp hiện nay theo 3 cấp là phù hợp với cấu trúc thị trường.

2.2.2. Đặc trưng các loại nhu cầu được thỏa mãn:

- Đặc trưng các loại nhu cầu này liên quan đến các loại hình tổ chức kinh doanh lương thực khác nhau. Hiện nay, các nhu cầu dịch vụ còn bị giới hạn bởi khả năng thanh toán.

- Các loại hình kinh doanh và phương thức phục vụ của Liên hiệp còn hạn chế.

2.2.3. Đặc điểm lĩnh vực kinh doanh mặt hàng lương thực :

- Sản xuất lương thực mang tính mùa vụ, do đó quan hệ cung cầu luôn biến động, làm cho giá cả thường xuyên biến động .

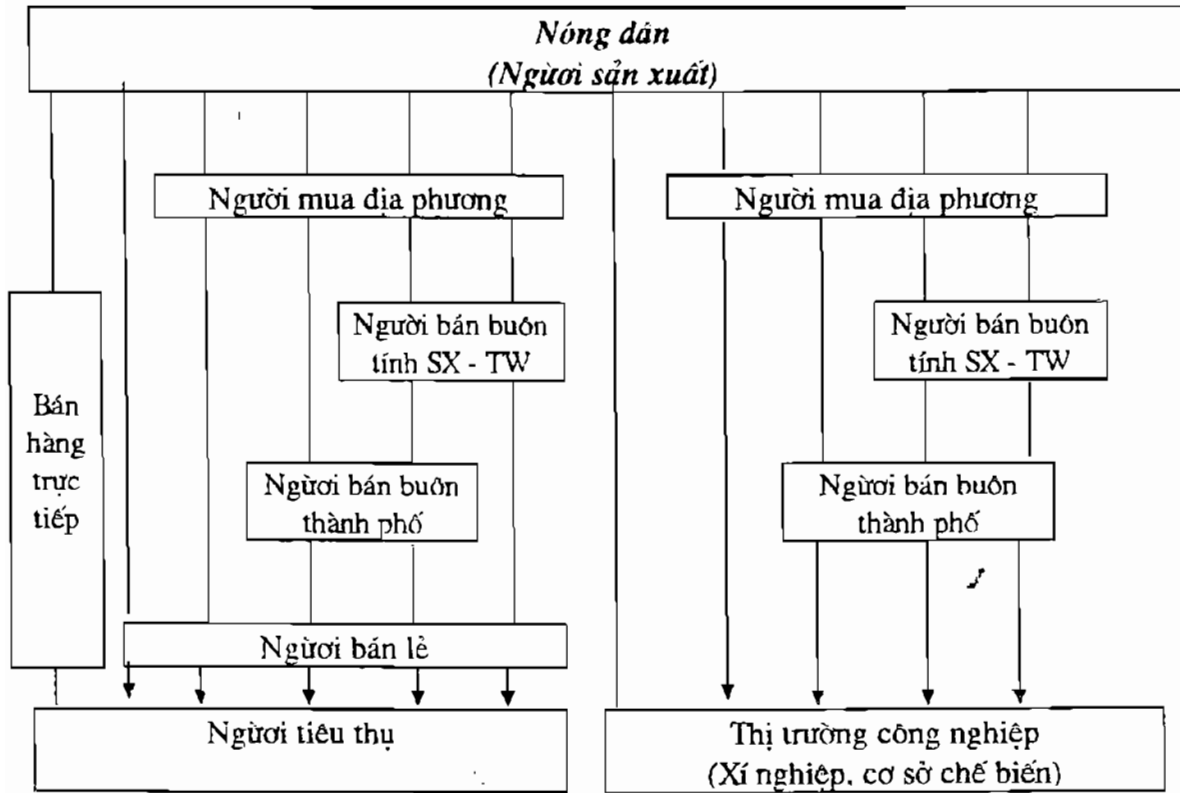
- Cung cầu lương thực có tính không co dãn đối với giá cả và thu nhập.

- Quan hệ lương thực Nam Bắc ảnh hưởng đến thị trường miền Bắc.

2.2.4. Các kênh phân phối lương thực cho thị trường Hà nội :

Việc cung ứng gạo cho nhu cầu Hà nội, trên thực tế diễn ra rất đa dạng. Chúng tôi mô tả đa dạng đó qua mô hình các kênh phân phối lương thực thành phố như sau :

Sơ đồ 1: KÊNH PHÂN PHỐI LƯƠNG THỰC HÀ NỘI



- Các đặc điểm cơ bản về lưu thông lương thực ở nước ta:

+ Có tính phổ biến của mua bán trực tiếp, kênh phân phối Nông dân- Người mua địa phương- Người bán buôn thành phố là kênh phân phối phổ biến.

+ Ảnh hưởng của vận chuyển Nam Bắc chịu sự tác động của Nhà nước.

+ Tình trạng thị trường.

Qua việc nghiên cứu các kênh phân phối lương thực, ta có thể rút ra những ưu điểm, hạn chế của Liên hiệp trên kênh phân phối. Có thể nói, hiện nay Liên hiệp chưa phát huy được những ưu thế trên.

2.2.5. Kết cấu tổ chức mạng lưới kinh doanh của Liên hiệp:

Hoạt động kinh doanh sản xuất của Liên hiệp được tập hợp trên kết quả hoạt động của 18 cửa hàng khu vực nội thành, 5 công ty lương thực huyện, 4

công ty kinh doanh sản xuất chế biến và văn phòng Liên hiệp. Thông qua việc đi sâu phân tích kết cấu mạng lưới khu vực nội thành, có thể thấy rõ những vấn đề cơ bản, quan trọng nhất của kết cấu tổ chức Liên hiệp.

Các quầy kinh doanh:

- Hầu hết các cửa hàng thực hiện cơ chế khoán đối với quầy
- Quầy là nơi có nhiều khả năng ảnh hưởng tới nhu cầu cuối cùng, nhưng hoạt động kinh doanh lương thực của quầy rất hạn chế. Điều này được xem là mâu thuẫn với vị trí quan trọng của bán lẻ trong kênh phân phối như đã phân tích ở trên.

- Kinh doanh lương thực kết hợp với kinh doanh các mặt hàng tiêu dùng khác chưa được coi là một mặt hoạt động kinh doanh của toàn Liên hiệp.

Các cửa hàng kinh doanh lương thực :

- Hầu như khối lượng lương thực cung ứng cho thành phố của Liên hiệp là do các cửa hàng, các công ty lương thực huyện đảm nhiệm.

- Nhưng hiệu quả kinh tế của từng cửa hàng khác nhau và nhìn chung hiệu quả kinh doanh thấp.

- Nguyên nhân các cửa hàng có những hạn chế lớn về tổ chức :

- + Theo lý thuyết thị trường, một thị trường về cơ bản là một tập khách hàng thực tế và tiềm năng, thì thị trường của các cửa hàng là có, nhưng chưa ổn định, chòng chéo nhau, còn trên giác độ Liên hiệp thì thị trường của Liên hiệp chưa được xác định và do đó, chưa tổ chức được kết cấu theo thị trường tổng thể của Liên hiệp.

- + Do điều kiện năng lực kinh doanh hạn chế, nghiệp vụ kinh doanh không lớn lắm, nên các cửa hàng có sự hạn chế về giao dịch, sự hiểu biết các tổ chức tiêu thụ, cung cấp nguồn hàng và các tin tức thị trường giá cả.

+ Các đơn vị có xu hướng giảm bớt lao động gián tiếp, chủ yếu tổ chức thực hiện kiêm nhiệm các nghiệp vụ chức năng quản lý, nên về cơ bản, bộ máy quản lý của cửa hàng không đảm nhiệm được những chức năng cơ bản của một doanh nghiệp kinh doanh trong cơ chế thị trường.

+ Chất lượng lao động thấp cũng là một trong những nguyên nhân quan trọng hàng đầu ảnh hưởng đến kết quả sản xuất kinh doanh.

Liên hiệp :

Hoạt động của Liên hiệp chịu tác động mạnh của cơ chế thị trường. Đặc biệt, từ năm 1993 trở lại đây, các đơn vị trực thuộc Liên hiệp trở thành các doanh nghiệp Nhà nước, hoạt động của đơn vị phân tán khó quản lý. Liên hiệp nặng về tổng hợp tình hình theo yêu cầu quản lý Nhà nước hơn là do yêu cầu quản lý, khả năng điều hành kinh doanh, phân phối các tiềm lực với tư cách là một hệ thống.

Cơ cấu tổ chức và điều hành hoạt động kinh doanh của Liên hiệp đối với khu vực các huyện, các công ty sản xuất chế biến cũng tương tự như trên.

Nói tóm lại, qua phần nghiên cứu trên, ta thấy có sự tác động lớn của sự chuyển đổi cơ chế thị trường đối với tổ chức hoạt động kinh doanh lương thực, đặc biệt có sự hạn chế của mô hình tổ chức Liên hiệp.

2.2.6. Thực trạng hoạt động sản xuất chế biến:

Nhìn chung, hoạt động sản xuất chế biến trong Liên hiệp còn hết sức hạn chế, chưa đáp ứng được nhu cầu biến động của thị trường. Những đòi hỏi về đầu tư công nghệ hoàn chỉnh, hiện đại, mặt bằng sản xuất, về vốn hoạt động là những thách thức lớn trong hoạt động sản xuất chế biến ở các đơn vị này.

2.2.7. Yếu tố tài chính:

- Tình trạng tài chính của Liên hiệp có những vấn đề cần báo động. Nguyên nhân là do vốn cấp không đủ hoặc không tương xứng với lĩnh vực

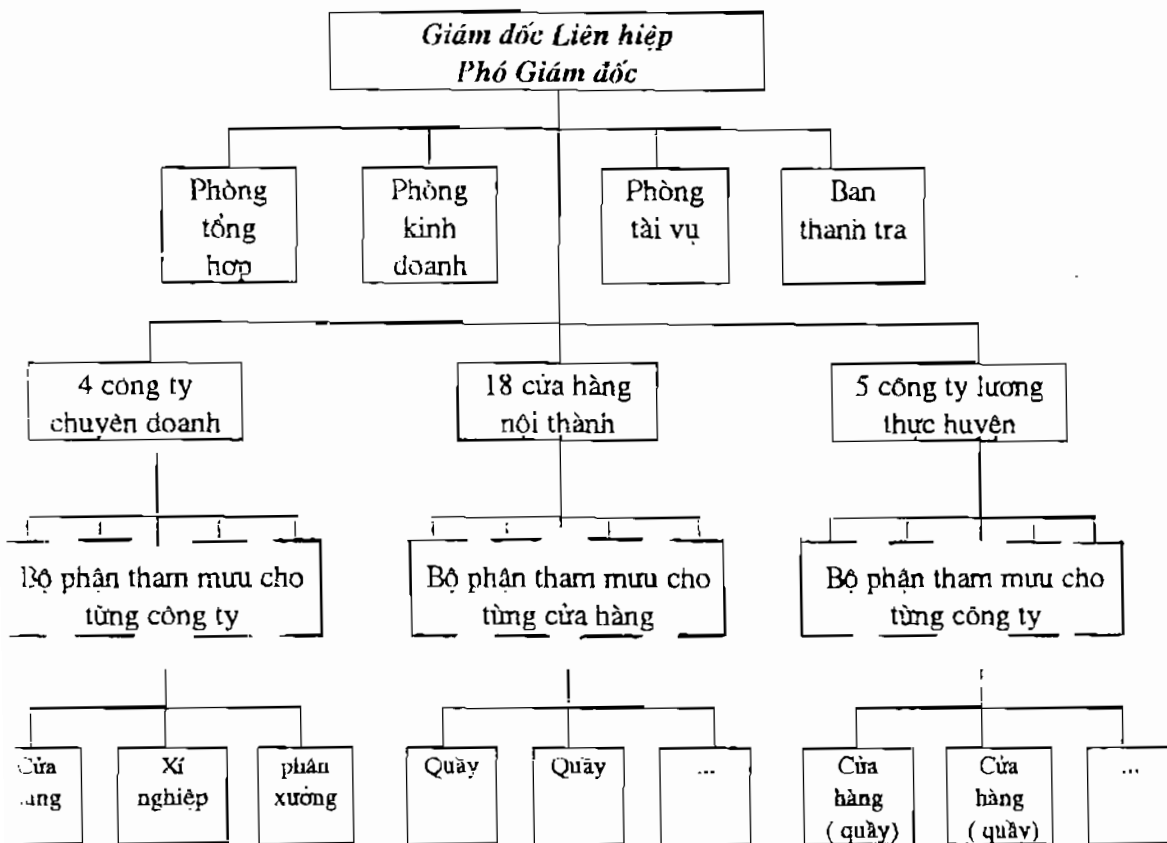
kinh doanh mặt hàng lương thực. Nhưng nguyên nhân chính vẫn là yếu tố quản lý và sử dụng vốn của Liên hiệp.

Tóm lại : Sự phát triển của Liên hiệp phụ thuộc chính vào khả năng thích ứng của Liên hiệp với cơ chế mới. Qua sự phân tích trên, ta thấy Liên hiệp có sự hạn chế trong sự thích nghi với cơ chế thị trường mà nguyên nhân chủ yếu là do sự hạn chế của mô hình kết cấu tổ chức của Liên hiệp và Bộ máy quản lý Liên hiệp với vai trò là nhân tố cơ bản tạo ra khả năng thích ứng của Liên hiệp với cơ chế mới. Phần tiếp theo dưới đây sẽ phân tích cụ thể thực trạng Bộ máy quản lý Liên hiệp.

2.3. Thực trạng Bộ máy quản lý Liên hiệp các công ty lương thực Hà nội:

- Bộ máy quản lý Liên hiệp được thực hiện theo mô hình tổ chức trực tuyến - tham mưu ở sơ đồ 2.

Sơ đồ 2: SƠ ĐỒ TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ CỦA LIÊN HIỆP CÁC CÔNG TY LƯƠNG THỰC HÀ NỘI.



Sau đây là một số phân tích chung dựa trên nghiên cứu khảo sát thực trạng bộ máy quản lý Liên hiệp.

2.3.1. Các chức năng nhiệm vụ của văn phòng Liên hiệp:

Sau khi đưa ra một số quy định về chức năng nhiệm vụ của Bộ máy quản lý Liên hiệp, Luận án đã rút ra những nhận xét về thực trạng Bộ máy quản lý như sau :

- Bộ máy quản lý văn phòng Liên hiệp chủ yếu thực hiện các chức năng quản lý nhằm đáp ứng những yêu cầu về quản lý Nhà nước, hơn là nhằm tập trung giải quyết những vấn đề thuộc về Liên hiệp.

- Có sự mâu thuẫn trong chức năng nhiệm vụ của Bộ máy quản lý văn phòng Liên hiệp.

- Đặc biệt trong chức năng nhiệm vụ của văn phòng Liên hiệp thiếu một nội dung cơ bản : đó là nhiệm vụ đề ra mục tiêu và hoạch định các đường lối chính sách hoạt động của toàn Liên hiệp.

- Có sự chỉ đạo khá sâu của UBND thành phố, nhưng trách nhiệm chính vẫn thuộc về Liên hiệp.

- Vai trò của Liên hiệp có sự hạn chế đối với thị trường Hà nội nói riêng và thị trường miền Bắc nói chung. Điều này đặc biệt quan trọng khi Liên hiệp không thực hiện xuất khẩu hoặc xuất khẩu lương thực không có lãi.

2.3.2. Các bộ phận quản lý:

- Hoạt động của các phòng ban thiếu gắn bó, nội dung chưa đáp ứng được yêu cầu trong cơ chế mới.

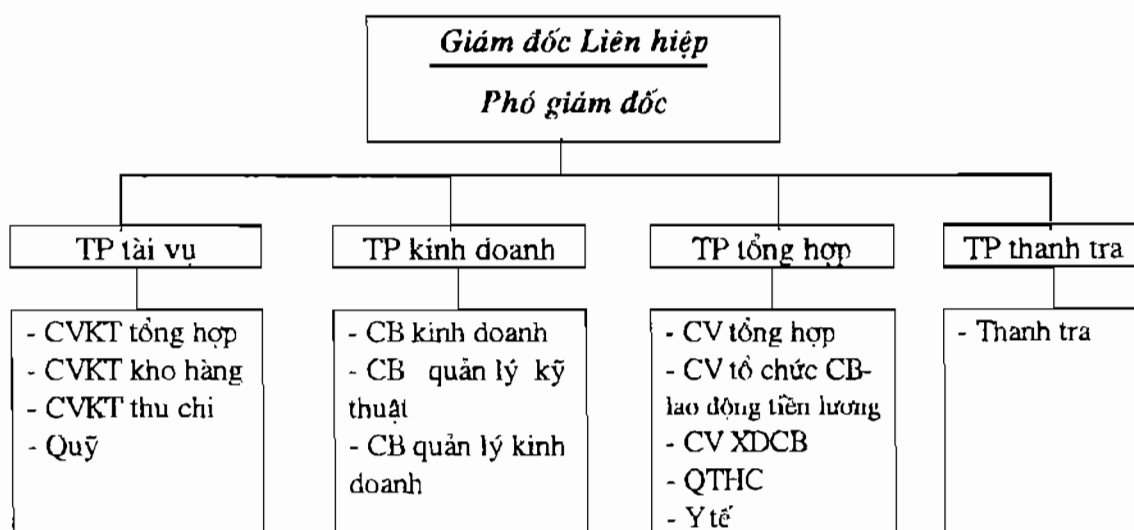
- Một số lĩnh vực quan trọng đòi hỏi phải được hoạch định một cách cẩn thận chưa được thực hiện như : vấn đề thị trường, việc lưu thông tiền mặt, sử dụng vốn, chiến lược sản phẩm, chính sách giá cả, chính sách phân phối...

- Số liệu kế toán thống kê không đầy đủ, quyết toán chậm, tác dụng phục vụ quản lý hạn chế.

2.2.3. Cơ cấu và chất lượng lao động quản lý:

2.3.3.1. Cơ cấu lao động quản lý: Cơ cấu lao động quản lý của văn phòng Liên hiệp hiện nay như sau :

Sơ đồ 3: SƠ ĐỒ CƠ CẤU LAO ĐỘNG QUẢN LÝ CỦA VĂN PHÒNG LIÊN HIỆP CÁC CÔNG TY LƯƠNG THỰC HÀ NỘI.



2.3.3.2. Chất lượng đội ngũ lao động quản lý:

Khảo sát số liệu cho thấy chất lượng lao động quản lý của Liên hiệp chưa đáp ứng được yêu cầu của cơ chế mới.

Tóm lại, qua phân tích thực trạng Bộ máy quản lý Liên hiệp các Công ty lương thực Hà nội, tổ chức Bộ máy quản lý kinh doanh của Liên hiệp đã có những dấu hiệu của một tổ chức kém hiệu quả, thể hiện trên các mặt sau đây:

- Chưa xác định được mục tiêu kinh doanh, chiến lược kinh doanh đối với một doanh nghiệp lương thực quốc doanh thành phố với đặc thù của thủ đô Hà nội trong cơ chế thị trường.

- Tổ chức kinh doanh và tổ chức quản lý chưa thích ứng được với yêu cầu của cơ chế kinh tế mới.

- Nhân tố con người chưa đáp ứng được với yêu cầu của doanh nghiệp trong cơ chế thị trường.

Chương 2 đã phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh của Liên hiệp, thực trạng của Bộ máy quản lý Liên hiệp, phân tích những đặc trưng của thị trường " chuyên biệt " - hàng hóa lương thực và những ảnh hưởng của chúng đối với tổ chức hoạt động kinh doanh và Bộ máy quản lý của Liên hiệp, làm cơ sở để đề xuất các biện pháp đổi mới trong chương 3.

Chương 3:

NHỮNG BIỆN PHÁP NHẪM ĐỔI MỚI BỘ MÁY QUẢN LÝ KINH DOANH LƯƠNG THỰC QUỐC DOANH THÀNH PHỐ HÀ NỘI.

3.1. Các quan điểm đổi mới Bộ máy quản lý kinh doanh lương thực quốc doanh thành phố Hà nội.

3.1.1. Đổi mới Bộ máy quản lý kinh doanh lương thực quốc doanh thành phố Hà nội phải thống nhất với những mục tiêu nhiệm vụ của chiến lược ổn định và phát triển kinh tế nói chung và ngành lương thực nói riêng, đảm bảo vai trò chủ đạo của kinh tế Nhà nước trong lĩnh vực lương thực.

3.1.2. Đổi mới Bộ máy quản lý kinh doanh phải đảm bảo tăng cường quyền tự chủ sản xuất kinh doanh để doanh nghiệp lương thực quốc doanh thích ứng được với cơ chế mới và thực sự là công cụ điều tiết vĩ mô của Nhà nước.

3.1.3. Đổi mới Bộ máy quản lý theo hướng gọn, nhẹ nhưng vẫn thực hiện đầy đủ những chức năng quản lý và hiệu lực quản lý cao.

3.2. Phương hướng cơ bản của tổ chức kinh doanh lương thực thành phố:

3.2.1. Chức năng cơ bản của tổ chức kinh doanh lương thực thành phố:

Tổ chức kinh doanh lương thực thành phố trong điều kiện cơ chế thị trường bao gồm 2 chức năng cơ bản : chức năng kinh tế và chức năng xã hội

3.2.2. Phương hướng tổ chức mạng lưới kinh doanh lương thực thành phố Hà nội.

3.2.2.1. Xu hướng sự hình thành nhu cầu thị trường lương thực Hà nội:

- Nhu cầu thị trường lương thực Hà nội thường xuyên tăng lên (cả số lượng, chất lượng và dịch vụ sản phẩm). Trong đó, chủ yếu tăng nhu cầu về dịch vụ sản phẩm.

- Nhu cầu được phân bố với mật độ không đều theo định luật sức hút tương hỗ của thị trường.

3.2.2.2. Các loại hình tổ chức kinh doanh lương thực ở thành phố Hà nội:

Luận án tập hợp các loại hình tổ chức kinh doanh lương thực trong cơ chế thị trường đã có và có thể sẽ được thực hiện ở thành phố Hà nội.

3.3. Các biện pháp nhằm đổi mới mới Bộ máy quản lý kinh doanh của Liên hiệp các công ty lương thực Hà nội.

3.3.1. Phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh cơ bản của tổ chức kinh doanh lương thực quốc doanh thành phố Hà nội.

Những chức năng cơ bản của tổ chức kinh doanh lương thực quốc doanh thành phố Hà nội trong cơ chế thị trường:

- Chức năng kinh doanh mặt hàng lương thực và các hàng hóa tiêu dùng khác.

- Chức năng tạo nguồn cung ứng lương thực vững chắc.

- Chức năng sản xuất (hình thành hệ sản xuất đảm bảo cho hệ kinh doanh phát triển).

- Chức năng dự trữ lưu thông.

Các chức năng hoạt động không tách rời nhau mà phối hợp chặt chẽ với nhau và hoạt động của chúng tùy thuộc vào nội dung các chiến lược kinh doanh của toàn doanh nghiệp.

Người ta đã phân tích và vạch ra những chiến lược marketing hầu như chi phối toàn bộ quá trình phát triển của hệ thống kinh doanh.

Tóm lại, có sự quan hệ sâu sắc giữa các chức năng của doanh nghiệp với yếu tố quản lý trong tổ chức hoạt động kinh doanh trong cơ chế thị trường. Do vậy đổi mới phương thức quản lý theo quan điểm tiếp cận Marketing kinh doanh là điểm mấu chốt để xác định các chức năng kinh doanh và là nội dung cơ bản của đổi mới Bộ máy quản lý kinh doanh của Liên hiệp.

Luận án cũng đã đề xuất một số nội dung mang tính định hướng đối với các hoạt động này.

3.3.2. Đề xuất cấu trúc tổ chức của tổ chức kinh doanh lương thực quốc doanh thành phố Hà nội trong cơ chế thị trường.

3.3.2.1. Nguyên tắc(trình tự) xác lập kết cấu tổ chức kinh doanh lương thực quốc doanh thành phố Hà nội.

Luận án đã đưa ra quy trình thiết kế kết cấu tổ chức kinh doanh lương thực quốc doanh thành phố Hà nội.

3.3.2.2. Mô hình cấu trúc tổ chức: Luận án đề xuất mô hình kinh doanh lương thực quốc doanh tại thành phố Hà nội là kiểu Xí nghiệp liên hiệp nhất thể hóa, Công ty lương thực Hà nội.

a- Khái niệm Công ty lương thực Hà nội:

- Mô hình tổ chức công ty là một chỉnh thể tổ chức, thuộc kiểu tổ chức xí nghiệp liên hiệp nhất thể hóa, có nghĩa là bao hàm các đơn vị khác nhau nhưng có mối liên hệ mật thiết với nhau trong toàn công ty. Với ý nghĩa như vậy, Công ty lương thực Hà nội bao gồm hệ kinh doanh với các cửa hàng, các

công ty kinh doanh lương thực có mối liên hệ chặt chẽ với nhau và một hệ sản xuất chế biến đảm bảo cho hoạt động kinh doanh phát triển.

- Đặc điểm chủ yếu của công ty là có sự tách rời quyền sở hữu và quyền kinh doanh. Đây cũng chính là nét đặc trưng của các doanh nghiệp Nhà nước hoạt động trong cơ chế thị trường.

b- Về cấu trúc tổ chức của công ty:

Bậc 1: Cấp Công ty : Là doanh nghiệp Nhà nước hạch toán kinh tế độc lập, đầy đủ, toàn diện.

Bậc 2: Các đơn vị trực thuộc Công ty (các cửa hàng): là đơn vị kinh doanh trực thuộc hạch toán kinh tế nội bộ.

Bậc 3: Các quầy kinh doanh là đơn vị trực thuộc Cửa hàng, hạch toán báo sổ có nhiệm vụ đẩy mạnh bán ra theo định hướng của cửa hàng.

c- Cơ cấu tổ chức Bộ máy của từng cấp :

Luận án đã đề xuất cấu trúc tổ chức của Văn phòng công ty và các loại hình tổ chức trong công ty.

3.3.3.Đổi mới hệ chức năng quản lý và điều hành các chức năng tác nghiệp :

3.3.3.1. Các chức năng quản lý:

Luận án đã phân tích nhiệm vụ quản lý công ty ra làm 5 chức năng với các công tác chi tiết của từng chức năng.

3.3.3.2. Quản lý điều hành kinh doanh:

- Luận án đã nêu những nhiệm vụ cơ bản của chức năng này.

3.3.3.3. Quản lý tài chính và hạch toán kinh doanh:

- Luận án đã nêu những nhiệm vụ cơ bản của chức năng này.

3.3.3.4. Quản lý tổ chức - nhân sự :

- Luận án cũng đã phân định những nhiệm vụ cơ bản của chức năng này.

3.3.3.5. Đối với các cửa hàng trực thuộc : Luận án đề xuất mang tính chất gợi ý đối với nội dung của một số mặt mà cửa hàng được phân cấp.

3.3.4. Hoàn thiện quá trình ra quyết định :

Quá trình ra quyết định được mô tả qua một quy trình có liên hệ kế tiếp nhau.

3.3.5. Đổi mới hệ thống thông tin quản lý trong Liên hiệp:

Trong điều kiện Liên hiệp hiện nay, luận án cho rằng Liên hiệp cần thiết và có thể ứng dụng trước hết hệ thống thông tin quản lý MIS vào quản lý kinh doanh của mình.

Luận án đã trình bày nội dung vận hành của hệ thống thông tin này, và đề cập đến những nội dung nghiên cứu phổ biến mà Công ty lương thực cần thực hiện.

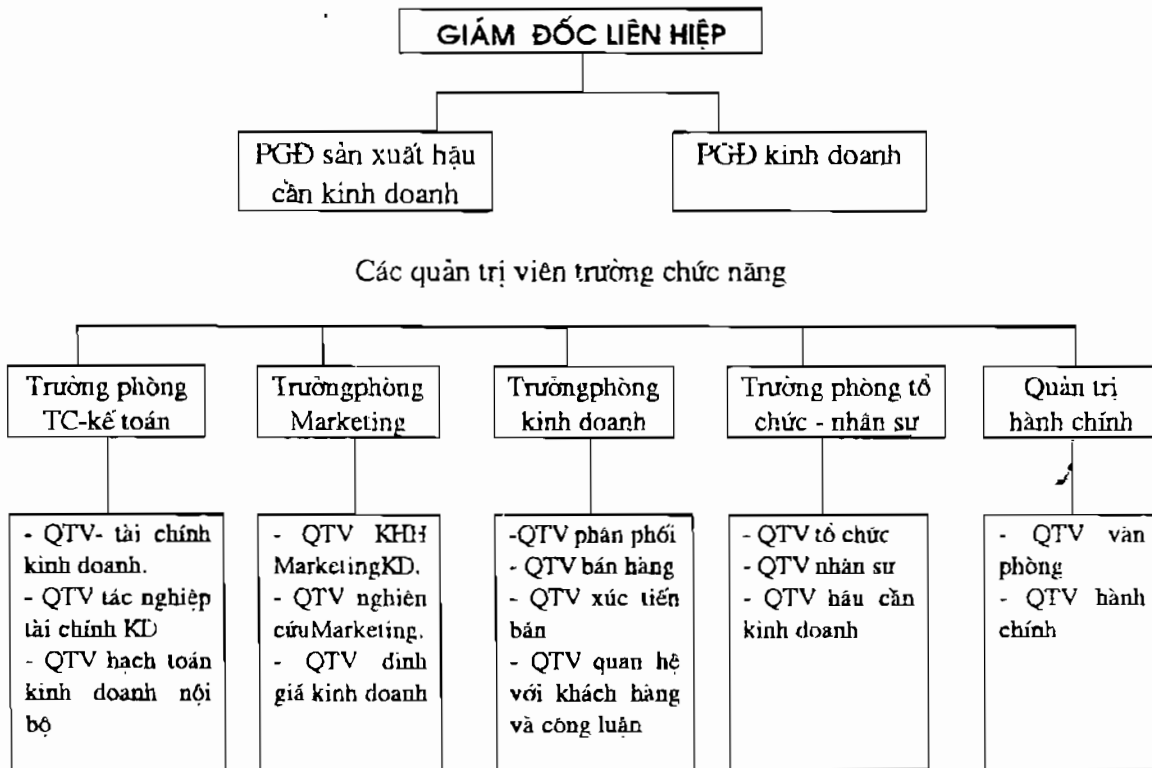
Từ việc đổi mới về phương thức quản lý và về các nội dung của phương thức quản lý, luận án đề xuất Liên hiệp cần thiết lập nên bộ phận marketing với tên gọi là Phòng Marketing và chú trọng đến những cương vị mà phòng cần phải có.

3.3.6. Đổi mới cơ cấu chất lượng đội ngũ lao động quản lý của Liên hiệp.

3.3.6.1. Cơ cấu tổ chức quản lý của công ty:

Trên cơ sở đề xuất quá trình quản lý marketing kinh doanh của Công ty, kết cấu tổ chức và phân định các tổ chức chức năng, luận án đề xuất cơ cấu tổ chức của bộ máy quản lý Văn phòng Công ty theo sơ đồ 4:

**Sơ đồ 4: CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ VĂN PHÒNG CÔNG TY
LƯƠNG THỰC HÀ NỘI.**



3.3.6.2. *Đổi mới cơ cấu, chất lượng lao động quản lý của Liên hiệp:*

Việc đổi mới xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý trong Liên hiệp cần tập trung vào ba khâu quyết định: nhà lãnh đạo kinh doanh, đội ngũ lao động kinh doanh và chuyên gia tham mưu tư vấn.

3.3.6.3. *Hoàn thiện nhiệm vụ của các quản trị viên:*

Luận án đã mô tả tương đối chi tiết các nhiệm vụ công tác của trưởng các cấp bậc quản trị trong tổ chức Bộ máy.

KẾT LUẬN

Việc nghiên cứu đổi mới Bộ máy quản lý kinh doanh lương thực quốc doanh thành phố Hà Nội đã đưa ra một số kết luận có giá trị khoa học và thực tiễn sau đây :

1- Về phương pháp nghiên cứu : Luận án đã kết hợp những vấn đề cơ bản về lý luận và chính sách của Đảng và Nhà nước đặt trong sự gắn bó với các quan điểm kinh nghiệm thực tiễn và kiến thức hiện đại, để từ đó vừa có thể thấy rõ được những biểu hiện của mối quan hệ tổng thể và cụ thể giữa cơ chế thị trường và tổ chức doanh nghiệp và Bộ máy quản lý doanh nghiệp, vừa nhìn thấy những xu thế phát triển của chúng trong sự phát triển của nền kinh tế của đất nước.

2- Trên cơ sở nghiên cứu tổng hợp các khái niệm có liên quan đến vấn đề thị trường, tổ chức kinh doanh lương thực, tổ chức Bộ máy quản lý kinh doanh, luận án đã hệ thống hóa một số khái niệm, định nghĩa có liên quan đến các vấn đề trên để độc giả dễ theo dõi khi sử dụng các nghiên cứu trong luận án cũng như các nghiên cứu khác liên quan đến vấn đề này.

3- Với cách tiếp cận hệ thống, tham khảo các công trình khoa học của một số nhà nghiên cứu trong nước và ngoài nước, đặc biệt là đề tài " Phương pháp luận đổi mới tổ chức hệ thống quản trị doanh nghiệp ở các loại hình công ty thương mại quốc doanh theo quan điểm tiếp cận của Marketing hiện đại " của PTS. Nguyễn Bách Khoa trường Đại học Thương mại, trên cơ sở phân tích các mối quan hệ của tổ chức kinh doanh và Bộ máy quản lý kinh doanh với môi trường và lĩnh vực kinh doanh lương thực. Luận án đã phát triển được một hệ thống các vấn đề cơ bản nhằm đổi mới tổ chức kinh doanh, đổi mới bộ máy quản lý kinh doanh lương thực quốc doanh. Các nội dung này

có thể đóng góp cho việc nghiên cứu, hoạch định các chính sách và các giải pháp vĩ mô của Nhà nước trong lĩnh vực lương thực ở Việt nam hiện nay.

4- Đóng góp có ý nghĩa quan trọng nhất, cả về phương pháp khoa học và thực tiễn, đó là quy trình phương pháp phân tích, tổng hợp, đề xuất kiến nghị phục vụ cho việc đổi mới bộ máy quản lý kinh doanh lương thực quốc doanh nói riêng và dễ dàng ứng dụng cho các tổ chức doanh nghiệp kinh doanh khác.

Luận án trong chừng mực nhất định, đã giải quyết được một số vấn đề cấp thiết trong việc đổi mới Bộ máy quản lý kinh doanh lương thực quốc doanh với tư cách vừa là doanh nghiệp độc lập trong cơ chế thị trường, vừa là công cụ quản lý vĩ mô của Nhà nước trong giai đoạn đầu hình thành cơ chế thị trường ở nước ta.

Qua kết quả phân tích nghiên cứu của luận án, tác giả có một số kiến nghị với Nhà nước, Ủy ban nhân dân thành phố Hà nội như sau :

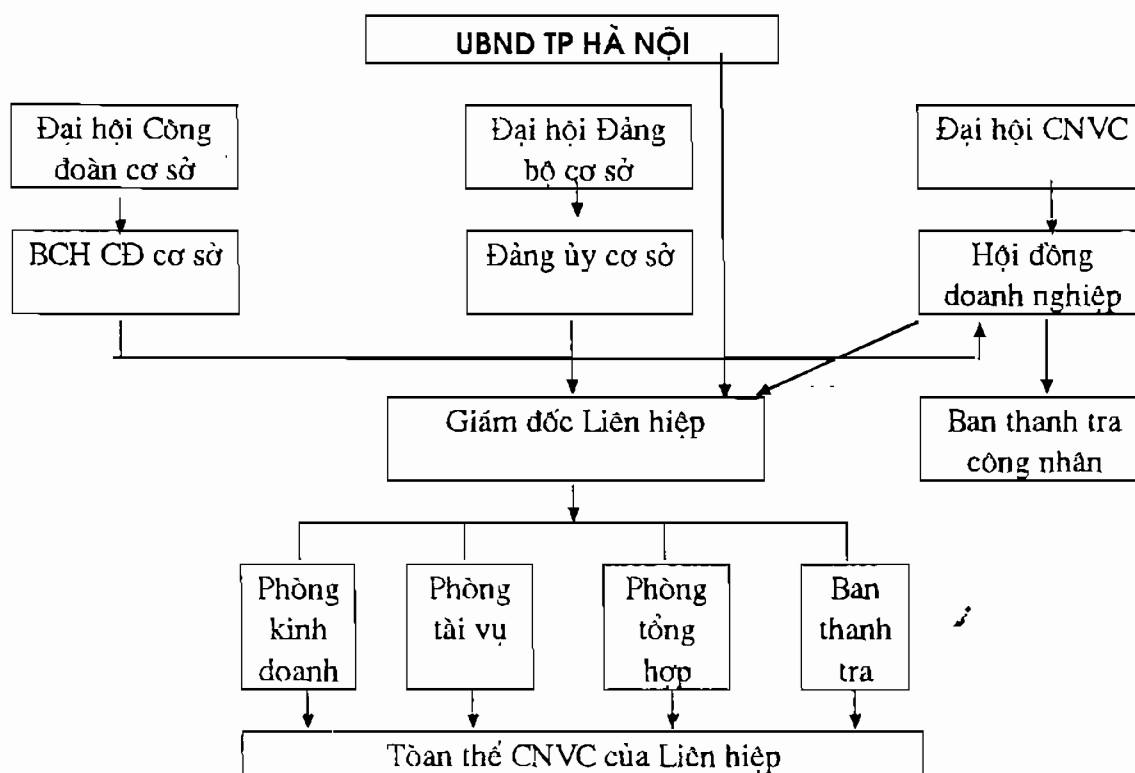
1- Về quản lý doanh nghiệp :

Trên cơ sở các nội dung, yêu cầu đối với vấn đề đổi mới Bộ máy quản lý doanh nghiệp, chúng tôi xin kiến nghị về cơ cấu tổ chức quản lý Liên hiệp như sau:

Trước hết, chúng ta nghiên cứu mô hình tổ chức quản lý Liên hiệp hiện tại theo sơ đồ 5.

Sơ đồ thể hiện mối quan hệ đan chéo, phức tạp trong một Bộ máy chỉ huy công kênh và thể hiện sự can thiệp sâu của Nhà nước trong việc quy định thành phần bộ máy quản lý doanh nghiệp. Một số chức năng, như chức năng thanh tra, theo quy định vừa là thanh tra Nhà nước, vừa là thanh tra của thủ trưởng, Ban thanh tra nhân dân do đại hội công nhân viên chức bầu khó có thể thực hiện trong điều kiện trực thuộc Giám đốc.

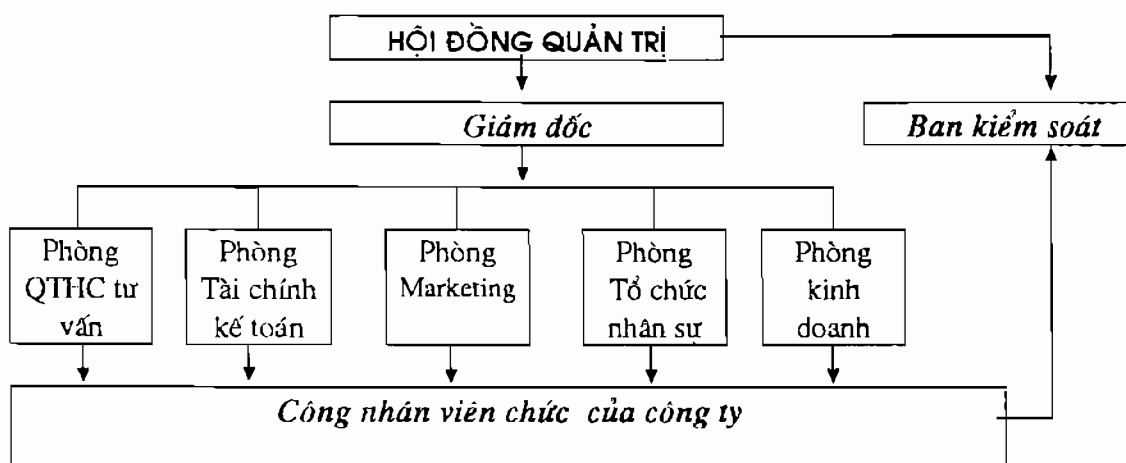
Sơ đồ 5 : SƠ ĐỒ TỔ CHỨC QUẢN LÝ LIÊN HIỆP HIỆN NAY



Nói tóm lại, đây là một Bộ máy quản lý công kênh và khó có thể vận hành tốt được.

Luận án kiến nghị mô hình quản lý Công ty lương thực Hà nội theo sơ đồ tổ chức quản lý sau :

Sơ đồ 6 : TỔ CHỨC QUẢN LÝ CÔNG TY LƯƠNG THỰC HÀ NỘI



Nghiên cứu mô hình công ty, ta thấy kết cấu quyền lực của Công ty là dựa vào đặc điểm cơ bản của Công ty là có sự tách rời quyền sở hữu và quyền kinh doanh. Sự phân quyền lực đó là hợp lý và hoàn toàn phù hợp với pháp luật của nước ta về quyền sở hữu. Điều này có nghĩa là, cũng như các chủ sở hữu Công ty. Nhà nước cũng cần và có thể lập ra Hội đồng quản trị và ban kiểm soát của công ty.

Cơ sở hình thành Hội đồng quản trị, có thể được hình thành như sau : Số vốn Nhà nước của tất cả các doanh nghiệp quốc doanh trung ương được tập trung thành một quỹ "Quỹ phát triển quốc gia" mà Thủ tướng Chính phủ là Chủ tịch Hội đồng quản trị. Các thành viên trong hội đồng quản trị và Tổng giám đốc của quỹ do Chính phủ bổ nhiệm. Cũng tương tự, ở các địa phương thành lập "Quỹ phát triển địa phương". Quỹ phát triển quốc gia cử người thay mặt mình tham gia hội đồng quản trị của doanh nghiệp.

Mô hình quản lý trên có ưu điểm là:

- Thể hiện một mối quan hệ rõ ràng, thông thoáng kèm theo sự quy định rõ chế độ trách nhiệm đối với từng cấp.

- Mô hình trên có thể ứng dụng đối với tất cả các doanh nghiệp có vốn do Nhà nước đầu tư.

2- Về đầu tư vốn Nhà nước trong Liên hiệp:

Nghiên cứu thực trạng của Liên hiệp, ta thấy tình trạng tài chính của Liên hiệp đang ở vào tình trạng báo động. Một trong những nguyên nhân cơ bản là do vốn cấp không đầy đủ và không tương xứng với lĩnh vực kinh doanh mặt hàng lương thực này. Do vậy, đề nghị Thành phố xem xét và cấp vốn cho Liên hiệp để Liên hiệp có điều kiện hoạt động kinh doanh, thực hiện nhiệm vụ của mình.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ

1- Hanoi's Food Suppliers Need To Be Reorganised- Vietnam Economic News- N^o 23- VOL VII From June 5-12/1997

2- " Một số vấn đề Đổi mới tổ chức quản lý kinh doanh lương thực ở Việt nam " - Tạp chí Tài chính - số tháng 5- 1997.