



TRƯỜNG ĐẠI HỌC CẦN THƠ  
KHOA KINH TẾ QUẢN TRỊ KINH DOANH

# QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP



GIẢNG VIÊN: ĐỖ THỊ TUYẾT

# THÔNG TIN VỀ TÁC GIẢ

## PHẠM VI VÀ ĐỐI TƯỢNG SỬ DỤNG

### CỦA GIÁO TRÌNH

#### 1. THÔNG TIN VỀ TÁC GIẢ



Họ và tên: Đỗ Thị Tuyết

Sinh năm: 1954

Cơ quan công tác: Khoa: Kinh tế & Quản trị kinh doanh

Bộ môn: Quản trị kinh doanh,

Trường: Đại học Cần Thơ

Địa chỉ Email để liên hệ: [dt TUYET@ctu.edu.vn](mailto:dt TUYET@ctu.edu.vn)

#### 2. PHẠM VI VÀ ĐỐI TƯỢNG SỬ DỤNG

Giáo trình có thể dùng tham khảo cho những ngành nào: kinh tế, tài chính, kế toán, ngoại thương, quản trị kinh doanh, ngân hàng

Có thể dùng cho các trường nào: kinh tế, quản trị kinh doanh .....

Các từ khóa (Đề nghị cung cấp 10 từ khóa để tra cứu): quản trị doanh nghiệp - Đỗ Thị Tuyết

Yêu cầu kiến thức trước khi học môn này: Quản trị học .....

Đã xuất bản in chưa, nếu có thì Nhà xuất bản nào: Tủ sách Đại học Cần Thơ

# MỤC LỤC

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| THÔNG TIN VỀ TÁC GIẢ.....                                                             | 2  |
| MỤC LỤC.....                                                                          | 3  |
| CHƯƠNG I. GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ DOANH NGHIỆP.....                                   | 12 |
| 1.1. ĐỊNH NGHĨA DOANH NGHIỆP (DN).....                                                | 12 |
| 1.1.1. Một số quan điểm về doanh nghiệp.....                                          | 12 |
| 1.1.1.1 Xét theo quan điểm luật pháp.....                                             | 12 |
| 1.1.1.2 Xét theo quan điểm chức năng.....                                             | 12 |
| 1.1.1.3 Xét theo quan điểm phát triển.....                                            | 13 |
| 1.1.1.4 Xét theo quan điểm hệ thống.....                                              | 13 |
| 1.1.2. Định nghĩa doanh nghiệp.....                                                   | 13 |
| 1.2. PHÂN LOẠI DOANH NGHIỆP.....                                                      | 14 |
| 1.2.1. Căn cứ vào tính chất sở hữu tài sản trong doanh nghiệp.....                    | 14 |
| 1.2.1.1. Doanh nghiệp Nhà nước (DNNN).....                                            | 14 |
| 1.2.1.2. Doanh nghiệp hùn vốn (công ty):.....                                         | 14 |
| 1.2.1.3. Hợp tác xã (HTX).....                                                        | 14 |
| 1.2.1.4. Doanh nghiệp tư nhân (DNTN):.....                                            | 14 |
| 1.2.2. Căn cứ vào lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp trong nền kinh tế quốc dân..... | 15 |
| 1.2.2.1. Doanh nghiệp nông nghiệp:.....                                               | 15 |
| 1.2.2.2. Doanh nghiệp công nghiệp:.....                                               | 15 |
| 1.2.2.4. Doanh nghiệp thương mại:.....                                                | 15 |
| 1.2.2.5. Doanh nghiệp hoạt động dịch vụ:.....                                         | 15 |
| 1.2.3. Căn cứ vào quy mô của doanh nghiệp:.....                                       | 15 |
| 1.3. BẢN CHẤT VÀ ĐẶC ĐIỂM CỦA HỆ THỐNG KINH DOANH.....                                | 16 |
| 1.3.1. Bản chất của kinh doanh.....                                                   | 16 |
| 1.3.2. Đặc điểm của hệ thống kinh doanh.....                                          | 17 |
| 1.3.2.1 Sự phức tạp và tính đa dạng:.....                                             | 17 |
| 1.3.2.2 Sự phụ thuộc lẫn nhau:.....                                                   | 17 |
| 1.3.2.3 Sự thay đổi và đổi mới:.....                                                  | 17 |
| 1.3.3. Các yếu tố sản xuất.....                                                       | 18 |
| 1.3.3.1 Lao động.....                                                                 | 18 |
| 1.3.3.2 Tiền vốn:.....                                                                | 18 |
| 1.3.3.3 Nguyên liệu.....                                                              | 18 |
| 1.4. DOANH NGHIỆP LÀ ĐƠN VỊ SẢN XUẤT VÀ PHÂN PHỐI.....                                | 19 |
| 1.4.1. Doanh nghiệp là đơn vị sản xuất.....                                           | 19 |
| 1.4.2. Doanh nghiệp là đơn vị phân phối.....                                          | 19 |
| 1.5. MỤC ĐÍCH VÀ MỤC TIÊU CỦA DOANH NGHIỆP.....                                       | 20 |
| 1.5.1. Mục đích của doanh nghiệp.....                                                 | 20 |
| 1.5.2. Mục tiêu của doanh nghiệp.....                                                 | 21 |
| 1.6. THÀNH LẬP, GIẢI THỂ VÀ PHÁ SẢN DOANH NGHIỆP.....                                 | 21 |
| 1.6.1. Tạo lập doanh nghiệp mới.....                                                  | 21 |
| 1.6.2. Mua lại một doanh nghiệp sẵn có.....                                           | 22 |
| 1.6.2.1 Lý do mua lại.....                                                            | 22 |
| 1.6.2.2 Các bước tiến hành.....                                                       | 22 |
| 1.6.3. Đại lý đặc quyền.....                                                          | 23 |
| 1.6.4. Phá sản doanh nghiệp.....                                                      | 24 |
| 1.7. CÂU HỎI ÔN TẬP.....                                                              | 25 |

|                                                                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CHƯƠNG II: CÁC HÌNH THỨC TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP</b> .....                                                                                 | <b>26</b> |
| <i>II.1. DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC</i> .....                                                                                                   | 27        |
| <i>II.1.1. Doanh nghiệp nhà nước trên thế giới</i> .....                                                                                   | 27        |
| <i>II.1.2. Doanh nghiệp Nhà nước ở Việt Nam</i> .....                                                                                      | 28        |
| II.1.2.1 Định nghĩa.....                                                                                                                   | 28        |
| II.1.2.2 Đặc điểm.....                                                                                                                     | 28        |
| <i>II.2. DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN</i> .....                                                                                                    | 30        |
| <i>II.2.1. Định nghĩa</i> .....                                                                                                            | 30        |
| <i>II.2.2. Đặc điểm</i> .....                                                                                                              | 30        |
| <i>II.2.3. Quyền và nghĩa vụ của DNTN</i> .....                                                                                            | 30        |
| II.2.3.1 Quyền DNTN.....                                                                                                                   | 30        |
| II.2.3.2 Nghĩa vụ:.....                                                                                                                    | 30        |
| <i>II.2.4. Thuận lợi và khó khăn của DNTN</i> .....                                                                                        | 31        |
| II.2.4.1 Thuận lợi.....                                                                                                                    | 31        |
| II.2.4.2 Khó khăn.....                                                                                                                     | 31        |
| <i>II.3. CÔNG TY</i> .....                                                                                                                 | 32        |
| <i>II.3.1. Những vấn đề cơ bản của công ty</i> .....                                                                                       | 32        |
| II.3.1.1 Khái niệm công ty.....                                                                                                            | 32        |
| II.3.1.2 Đặc điểm công ty:.....                                                                                                            | 32        |
| II.3.1.3 Phân biệt quyền sở hữu công ty của người góp vốn và quyền sở hữu tài sản công ty của công ty thông qua người quản lý công ty..... | 32        |
| <i>II.3.2. Các loại hình công ty phổ biến trên thế giới</i> .....                                                                          | 33        |
| II.3.2.1. Công ty đối nhân:.....                                                                                                           | 33        |
| II.3.2.2. Công ty đối vốn:.....                                                                                                            | 34        |
| <i>II.3.3. Các loại hình công ty ở Việt Nam</i> .....                                                                                      | 34        |
| II.3.3.1 Công ty hợp danh.....                                                                                                             | 34        |
| II.3.3.2 Công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH).....                                                                                           | 35        |
| II.3.3.3 Công ty cổ phần.....                                                                                                              | 36        |
| <i>II.4. HỢP TÁC XÃ (HTX)</i> .....                                                                                                        | 41        |
| <i>II.4.1. Khái niệm và đặc điểm</i> .....                                                                                                 | 41        |
| II.4.1. Nguyên tắc.....                                                                                                                    | 41        |
| II.4.1. Đặc điểm.....                                                                                                                      | 41        |
| <i>II.4.2 Điều kiện thành lập và hoạt động của HTX</i> .....                                                                               | 41        |
| <i>II.5. DOANH NGHIỆP LIÊN DOANH VỚI NƯỚC NGOÀI</i> .....                                                                                  | 43        |
| <i>II.5.1. Khái niệm, đặc trưng và vai trò của doanh nghiệp liên doanh</i> .....                                                           | 43        |
| II.5.1.1 Khái niệm.....                                                                                                                    | 43        |
| II.5.1.2 Đặc trưng.....                                                                                                                    | 43        |
| II.5.1.3 Vai trò.....                                                                                                                      | 44        |
| <i>II.5.2. Quy trình thành lập DNLD</i> .....                                                                                              | 45        |
| <i>II.5.3. Cơ chế quản trị, điều hành DNLD</i> .....                                                                                       | 45        |
| II.5.3.1 Cơ chế hoạt động của Hội đồng quản trị DNLD.....                                                                                  | 45        |
| II.5.3.2 Bộ máy điều hành DNLD.....                                                                                                        | 46        |
| <i>II.6. DOANH NGHIỆP NHỎ (DNN)</i> .....                                                                                                  | 47        |
| <i>II.6.1. Khái niệm</i> .....                                                                                                             | 47        |
| <i>II.6.2. Vai trò của các tổ chức kinh doanh nhỏ</i> .....                                                                                | 48        |
| <i>II.6.3. Đặc điểm và các lĩnh vực hoạt động của kinh doanh nhỏ</i> .....                                                                 | 50        |
| II.6.3.1 Đặc điểm.....                                                                                                                     | 50        |
| II.6.3.2 Lợi thế và bất lợi thế của quy mô nhỏ.....                                                                                        | 50        |
| II.6.3.3 Các lĩnh vực hoạt động của kinh doanh nhỏ.....                                                                                    | 51        |
| II.6.3.4 Những lý do thành công và thất bại của DNN.....                                                                                   | 52        |

|                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| II.6.4. Sự cần thiết của các chính sách hỗ trợ DN nhỏ .....                           | 54        |
| II.7. CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN.....                                                | 55        |
| <b>CHƯƠNG III. DOANH NGHIỆP VÀ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH.....</b>                         | <b>56</b> |
| III.1. BẢN CHẤT MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP.....                           | 56        |
| III.1.1. Quan niệm về môi trường kinh doanh của doanh nghiệp .....                    | 56        |
| III.1.2. Các yếu tố của môi trường kinh doanh. ....                                   | 56        |
| III.2. MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ.....                                                          | 59        |
| III.2.1. Các yếu tố kinh tế.....                                                      | 59        |
| III.2.2. Yếu tố chính trị và luật pháp.....                                           | 60        |
| III.2.3. Môi trường dân số: .....                                                     | 60        |
| III.2.4. Yếu tố văn hóa - xã hội.....                                                 | 61        |
| III.2.5. Yếu tố tự nhiên .....                                                        | 62        |
| III.2.6. Yếu tố công nghệ.....                                                        | 62        |
| III.2.7. Môi trường quốc tế.....                                                      | 62        |
| III.3. MÔI TRƯỜNG TÁC NGHIỆP.....                                                     | 65        |
| III.3.1. Các đối thủ cạnh tranh.....                                                  | 65        |
| III.3.2. Khách hàng .....                                                             | 69        |
| III.3.3. Nhà cung ứng.....                                                            | 70        |
| III.3.4. Đối thủ tiềm ẩn mới.....                                                     | 71        |
| III.3.5. Sản phẩm thay thế.....                                                       | 71        |
| III.4. MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG (HOÀN CẢNH NỘI TẠI).....                                  | 71        |
| III.4.1. Các yếu tố liên quan đến nguồn nhân lực.....                                 | 72        |
| III.4.2. Yếu tố nghiên cứu phát triển .....                                           | 73        |
| III.4.3. Các yếu tố sản xuất .....                                                    | 73        |
| III.4.4. Các yếu tố tài chính kế toán.....                                            | 74        |
| III.4.5. Yếu tố marketing .....                                                       | 75        |
| III.4.6. Văn hóa doanh nghiệp.....                                                    | 75        |
| III.5. TÁC ĐỘNG GIỮA MÔI TRƯỜNG VÀ DOANH NGHIỆP.....                                  | 76        |
| III.6. CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN.....                                               | 78        |
| <b>CHƯƠNG IV: DOANH NGHIỆP VÀ SỰ QUẢN TRỊ.....</b>                                    | <b>79</b> |
| IV.1. ĐẠI CƯƠNG VỀ CÔNG VIỆC QUẢN TRỊ.....                                            | 79        |
| IV.1.1. Khái niệm quản trị.....                                                       | 79        |
| IV.1.2. Tầm quan trọng của hoạt động quản trị.....                                    | 80        |
| IV.1.3. Các nhà quản trị và nhiệm vụ chủ yếu của nhà quản trị trong doanh nghiệp..... | 81        |
| IV.1.3.1 Các nhà quản trị trong doanh nghiệp. ....                                    | 81        |
| IV.1.3.2 Nhiệm vụ chủ yếu của nhà quản trị doanh nghiệp. ....                         | 81        |
| IV.1.4. Các chức năng quản trị doanh nghiệp. ....                                     | 82        |
| IV.1.4.1 Lập kế hoạch.....                                                            | 82        |
| IV.1.4.2 Tổ chức trong doanh nghiệp: .....                                            | 84        |
| IV.1.4.3 Lãnh đạo trong hoạt động kinh doanh.....                                     | 84        |
| IV.1.4.4. Kiểm tra, kiểm soát trong quá trình kinh doanh.....                         | 86        |
| IV.1.4.5. Theo cấp quản trị kinh doanh.....                                           | 87        |
| IV.1.4.6. Quản trị theo chức năng trong doanh nghiệp .....                            | 89        |
| IV.1.5. Các kỹ năng quản trị. ....                                                    | 90        |

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| IV.1.5.1. Kỹ năng kỹ thuật (chuyên môn):.....                                    | 90  |
| IV.1.5.2. Kỹ năng về con người (nhân sự):.....                                   | 90  |
| IV.1.5.3. Kỹ năng tư duy (nhận thức): .....                                      | 90  |
| <i>IV.2. VAI TRÒ NHÀ QUẢN TRỊ</i> .....                                          | 91  |
| IV.2.1. Nhóm vai trò quan hệ với con người .....                                 | 91  |
| IV.2.2. Nhóm vai trò thông tin.....                                              | 92  |
| IV.2.3. Nhóm vai trò quyết định. ....                                            | 92  |
| <i>IV.3. CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ</i> .....                                        | 94  |
| IV.3.1. Lý thuyết quản trị cổ điển.....                                          | 94  |
| IV.3.1.1. Lý thuyết quản trị khoa học .....                                      | 94  |
| IV.3.1.2. Lý thuyết quản trị hành chính .....                                    | 96  |
| IV.3.2. Nhóm lý thuyết hành vi - tâm lý xã hội trong quản trị kinh doanh.....    | 97  |
| IV.3.2.1 Mary Parker Pollet (1868 - 1933): .....                                 | 97  |
| IV.3.2.2 Nghiên cứu Hawthorne .....                                              | 98  |
| IV.3.2.3 Abraham Maslow (1908 - 1970):.....                                      | 98  |
| IV.3.2.4 Douglas Mc Gregor (1906 - 1964).....                                    | 99  |
| IV.3.2.5 Frederich Herzberg .....                                                | 100 |
| IV.3.2.6 Chris Argyris:.....                                                     | 102 |
| IV.3.3. Lý thuyết định lượng trong quản trị. ....                                | 102 |
| IV.3.3.1 Quản trị khoa học:.....                                                 | 102 |
| IV.3.3.2 Quản trị tác nghiệp:.....                                               | 103 |
| IV.3.3.3 Quản trị hệ thống thông tin: .....                                      | 103 |
| IV.3.4. Lý thuyết quản trị hiện đại.....                                         | 103 |
| IV.3.4.1 Trường phái tiếp cận theo hệ thống.....                                 | 103 |
| IV.3.4.2 Khảo hướng quá trình. ....                                              | 103 |
| IV.3.4.3 Khảo hướng ngẫu nhiên .....                                             | 104 |
| <i>IV.4. QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ</i> .....                                           | 104 |
| IV.4.1. Khái niệm. ....                                                          | 104 |
| IV.4.2. Các kiểu ra quyết định.....                                              | 105 |
| IV.4.2.1 Các quyết định theo chương trình .....                                  | 105 |
| IV.4.2.2 Các quyết định không được lập chương trình. ....                        | 105 |
| IV.4.3. Tiến trình ra quyết định.....                                            | 105 |
| IV.4.4. Các công cụ để nâng cao giải quyết vấn đề và ra quyết định quản trị..... | 108 |
| IV.4.4.1 Ma trận tỷ lệ (Payoff matrix): .....                                    | 108 |
| IV.4.4.2 Cây quyết định. ....                                                    | 109 |
| <i>IV.5. CÂU HỎI ÔN TẬP</i> .....                                                | 110 |
| <b>CHƯƠNG V: TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP</b> .....                                      | 111 |
| <i>V.1. NHỮNG KHÁI NIỆM CĂN BẢN VỀ TỔ CHỨC</i> .....                             | 111 |
| V.1.1. Phân chia quyền lực và trách nhiệm.....                                   | 111 |
| V.1.1.1 Trách nhiệm: .....                                                       | 111 |
| V.1.1.2 Quyền hạn: .....                                                         | 112 |
| V.1.1.3 Quyền lực:.....                                                          | 112 |
| V.1.1.4 Con người hay chức vụ .....                                              | 113 |
| V.1.1.5 Tổ chức chính thức và không chính thức .....                             | 113 |
| V.1.2. Phối hợp.....                                                             | 113 |
| V.1.3. Phân chia quyền lực trong tổ chức .....                                   | 114 |
| V.1.3.1 Khái niệm .....                                                          | 114 |
| V.1.3.2 Ủy quyền .....                                                           | 114 |
| <i>V.2. CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP</i> .....                    | 115 |
| V.2.1. Khái quát về cơ cấu tổ chức .....                                         | 115 |
| V.2.2. Các nhân tố ảnh hưởng tới cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị kinh doanh.....  | 116 |

|                                                             |                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| V.2.2.1                                                     | Môi trường kinh doanh.....                                                | 116 |
| V.2.2.2                                                     | Mục đích, chức năng hoạt động của doanh nghiệp .....                      | 117 |
| V.2.2.3                                                     | Yếu tố công nghệ.....                                                     | 117 |
| V.2.2.4                                                     | Quy mô doanh nghiệp .....                                                 | 117 |
| V.2.2.5                                                     | Con người.....                                                            | 117 |
| V.2.2.6                                                     | Hình thức pháp lí của doanh nghiệp.....                                   | 118 |
| V.3.                                                        | <b>CHUYÊN MÔN HÓA VÀ PHÂN CHIA BỘ PHẬN</b> .....                          | 118 |
| V.3.1.                                                      | Chuyên môn hóa công việc.....                                             | 118 |
| V.3.2.                                                      | Sự phân chia bộ phận (ban ngành).....                                     | 119 |
| V.3.3.                                                      | Tầm hạn quản trị (tầm kiểm soát).....                                     | 120 |
| V.4.                                                        | <b>CÁC DẠNG CẤU TRÚC TỔ CHỨC</b> .....                                    | 121 |
| V.4.1.                                                      | Cấu trúc đơn giản.....                                                    | 121 |
| V.4.2.                                                      | Cấu trúc chức năng.....                                                   | 122 |
| V.4.3.                                                      | Cấu trúc trực tuyến.....                                                  | 123 |
| V.4.3.1                                                     | Cấu trúc trực tuyến theo chức năng.....                                   | 123 |
| V.4.3.2                                                     | Cấu trúc trực tuyến theo sản phẩm, địa lý, khách hàng.....                | 124 |
| V.4.4.                                                      | Cấu trúc tham mưu - trực tuyến.....                                       | 126 |
| V.4.5.                                                      | Cấu trúc ma trận (dự án).....                                             | 128 |
| V.5.                                                        | <b>XÂY DỰNG BỘ MÁY QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP</b> .....                        | 130 |
| V.5.1.                                                      | Xây dựng nơi làm việc.....                                                | 130 |
| V.5.1.1                                                     | Phân tích nhiệm vụ.....                                                   | 130 |
| V.5.1.2                                                     | Tổng hợp nhiệm vụ.....                                                    | 132 |
| V.5.2.                                                      | Xác định quyền hạn và trách nhiệm nơi làm việc.....                       | 133 |
| V.5.3.                                                      | Hình thành các cấp quản trị và các bộ phận (phòng, ban).....              | 133 |
| V.5.4.                                                      | Xây dựng hệ thống trao đổi thông tin.....                                 | 134 |
| V.6.                                                        | <b>ĐỔI MỚI TỔ CHỨC QUẢN TRỊ TRONG DOANH NGHIỆP</b> .....                  | 134 |
| V.6.1.                                                      | Những áp lực thay đổi tổ chức của doanh nghiệp.....                       | 135 |
| V.6.1.1                                                     | Khoa học và công nghệ.....                                                | 135 |
| V.6.1.2                                                     | Tiêu chuẩn chất lượng cao nhất.....                                       | 135 |
| V.6.1.3                                                     | Các chu trình giao hàng ngắn hơn.....                                     | 135 |
| V.6.1.4                                                     | Đơn đặt hàng nhỏ, ngày giao tin cậy.....                                  | 135 |
| V.6.2.                                                      | Những cản trở đối với sự thay đổi tổ chức doanh nghiệp.....               | 136 |
| V.6.2.1                                                     | Những cản trở cá nhân đối với sự thay đổi tổ chức của doanh nghiệp.....   | 136 |
| V.6.2.2                                                     | Những cản trở của tổ chức.....                                            | 136 |
| V.6.3.                                                      | Thay đổi tổ chức của doanh nghiệp.....                                    | 137 |
| V.7.                                                        | <b>CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN</b> .....                                  | 137 |
| <b>CHƯƠNG VI: QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP</b> ..... |                                                                           | 138 |
| VI.1.                                                       | <b>KHÁI NIỆM VÀ TẦM QUAN TRỌNG CỦA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ</b> .....             | 138 |
| VI.1.1.                                                     | Khái niệm:.....                                                           | 138 |
| VI.1.2.                                                     | Tầm quan trọng của vấn đề quản trị nhân sự.....                           | 140 |
| VI.2.                                                       | <b>MỤC TIÊU VÀ CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ</b> .....                   | 141 |
| VI.2.1.                                                     | Mục tiêu của quản trị nhân sự.....                                        | 141 |
| VI.2.1.1                                                    | Mục tiêu xã hội.....                                                      | 141 |
| VI.2.1.2                                                    | Mục tiêu thuộc về tổ chức.....                                            | 141 |
| VI.2.1.3                                                    | Mục tiêu chức năng và nhiệm vụ.....                                       | 141 |
| VI.2.1.4                                                    | Mục tiêu cá nhân.....                                                     | 141 |
| VI.2.2.                                                     | Các chức năng của bộ phận / phòng nhân sự.....                            | 142 |
| VI.3.                                                       | <b>QUÁ TRÌNH CÂN BẰNG CUNG - CẦU VỀ LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP</b> ..... | 144 |

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| VI.3.1. Xác định nhu cầu về nhân sự.....                                   | 144 |
| VI.3.1.1 Xác định số lượng công nhân sản xuất.....                         | 144 |
| VI.3.1.2 Xác định nhân viên quản lý.....                                   | 146 |
| VI.3.2. Khai thác các nguồn khả năng lao động.....                         | 147 |
| VI.3.2.1 Phân tích hiện trạng nguồn lao động trong doanh nghiệp.....       | 147 |
| VI.3.2.2 Phân tích các khả năng thu hút nhân sự từ bên ngoài.....          | 148 |
| VI.4. BỐ TRÍ VÀ SỬ DỤNG LAO ĐỘNG.....                                      | 151 |
| VI.4.1. Phân công lao động.....                                            | 151 |
| VI.4.1.1 Phân công lao động theo công nghệ.....                            | 151 |
| VI.4.1.2 Phân công lao động theo trình độ.....                             | 152 |
| VI.4.1.3 Phân công lao động theo chức năng.....                            | 152 |
| VI.4.2. Hiệp tác lao động.....                                             | 152 |
| VI.4.2.1 Các bước xây dựng nhóm làm việc.....                              | 152 |
| VI.4.2.2 Các hình thức hiệp tác lao động.....                              | 152 |
| VI.5. ĐÀO TẠO HUẤN LUYỆN VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN.....                      | 154 |
| VI.5.1. Nhu cầu đào tạo, huấn luyện và phát triển nhân viên.....           | 154 |
| VI.5.2. Tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự.....                      | 155 |
| VI.5.2.1 Huấn luyện tại nơi làm việc.....                                  | 156 |
| VI.5.2.2 Huấn luyện ngoài nơi làm việc.....                                | 156 |
| VI.6. ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN.....             | 156 |
| VI.6.1. Định nghĩa và mục đích của việc đánh giá.....                      | 156 |
| VI.6.1.1 Định nghĩa.....                                                   | 156 |
| VI.6.1.2 Mục đích của đánh giá.....                                        | 156 |
| VI.6.2. Tiến trình đánh giá thực hiện công việc.....                       | 157 |
| VI.6.3. Phỏng vấn đánh giá.....                                            | 158 |
| VI.6.3.1 Thỏa mãn - thăng tiến.....                                        | 158 |
| VI.6.3.2 Thỏa mãn - không thăng tiến.....                                  | 158 |
| VI.6.3.3 Không thỏa mãn - thay đổi.....                                    | 158 |
| VI.6.3.4. Phương pháp đánh giá.....                                        | 158 |
| VI.6.4.1 Phương pháp mức thang điểm.....                                   | 159 |
| VI.6.4.2 Phương pháp xếp hạng.....                                         | 160 |
| VI.6.5. Một số vấn đề cần quan tâm khi đánh giá.....                       | 162 |
| VI.7. QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP.....                          | 163 |
| VI.7.1. Khái niệm về tiền lương.....                                       | 163 |
| VI.7.2. Vai trò của tiền lương.....                                        | 164 |
| VI.7.3. Cấu trúc lương bổng và đãi ngộ.....                                | 165 |
| VI.7.3.1 Phần tài chính.....                                               | 165 |
| VI.7.3.2 Phần phi tài chính.....                                           | 168 |
| VI.7.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương.....                           | 168 |
| VI.7.4.1 Căn cứ vào bản thân doanh nghiệp.....                             | 168 |
| VI.7.4.2 Căn cứ vào bản thân nhân viên.....                                | 171 |
| VI.7.4.3 Môi trường công ty.....                                           | 171 |
| VI.7.4.4 Thị trường lao động.....                                          | 172 |
| VI.7.5. Các hình thức tiền lương trong doanh nghiệp.....                   | 172 |
| VI.7.5.1 Những nguyên tắc cơ bản của tổ chức tiền lương.....               | 172 |
| VI.7.5.2 Hình thức trả lương theo sản phẩm.....                            | 173 |
| VI.7.5.3 Hình thức trả lương theo thời gian.....                           | 180 |
| VI.7.5.4 Trả lương khoán theo nhóm.....                                    | 180 |
| VI.7.6. Hình thức kích thích theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp..... | 181 |
| VI.7.6.1 Các hình thức thưởng năng suất, chất lượng.....                   | 182 |
| VI.7.6.2 Kế hoạch chia lời.....                                            | 183 |
| VI.7.6.3 Kế hoạch bán cổ phiếu cho nhân viên.....                          | 183 |



|                                                                                        |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| VI.8. CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN.....                                                 | 184        |
| <b>CHƯƠNG VII: QUẢN TRỊ CUNG ỨNG TRONG DOANH NGHIỆP.....</b>                           | <b>185</b> |
| <i>VII.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ CUNG ỨNG:</i> .....                        | <i>185</i> |
| <i>VII.1.1. Khái niệm:</i> .....                                                       | <i>185</i> |
| VII.1.1.1. Mua hàng/ Mua sắm:.....                                                     | 185        |
| VII.1.1.2. Thu mua:.....                                                               | 186        |
| VII.1.1.3. Quản trị cung ứng:.....                                                     | 186        |
| <i>VII.1.2. Vai trò, ý nghĩa của quản trị cung ứng:</i> .....                          | <i>190</i> |
| VII.1.2.1 Vai trò của quản trị cung ứng (QTCU) trong kinh doanh:.....                  | 190        |
| VII.1.2.2 Ý nghĩa của quản trị cung ứng.....                                           | 191        |
| <i>VII.1.3. Mục tiêu của quản trị cung ứng:</i> .....                                  | <i>192</i> |
| VII.1.3.1 Ở cấp cao (các nhà lãnh đạo doanh nghiệp).....                               | 192        |
| VII.1.3.2 Ở bộ phận chiến lược quản trị cung ứng.....                                  | 192        |
| <i>VII.1.4. Xu hướng phát triển của quản trị cung ứng:</i> .....                       | <i>194</i> |
| VII.1.4.1 Hai thay đổi cơ bản của QTCU.....                                            | 194        |
| VII.1.4.2 Ba hướng phát triển quan trọng trong QTCU:.....                              | 196        |
| <i>VII.1.5. Các chính sách chủ yếu trong quản trị cung ứng:</i> .....                  | <i>200</i> |
| VII.1.5.1 Chính sách lựa chọn mô hình tổ chức cung ứng thích hợp.....                  | 200        |
| VII.1.5.2 Các chính sách đối ngoại.....                                                | 201        |
| VII.1.5.3 Ngoài ra còn phải xây dựng các chính sách:.....                              | 201        |
| <i>VII.2. QUY TRÌNH NGHIỆP VỤ CUNG ỨNG.....</i>                                        | <i>202</i> |
| <i>VII.2.1. Vòng tròn Deming – các bước phát triển và ứng dụng trong cung ứng.....</i> | <i>202</i> |
| VII.2.1.1 Vòng tròn Deming.....                                                        | 202        |
| VII.2.1.2. Các bước phát triển.....                                                    | 202        |
| <i>VII.2.2. Quy trình nghiệp vụ cung ứng.....</i>                                      | <i>203</i> |
| VII.2.2.1 Xác định nhu cầu nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị.....                     | 203        |
| VII.2.2.2 Lựa chọn nhà cung cấp.....                                                   | 206        |
| VII.2.2.3 Lập đơn hàng, ký hợp đồng cung ứng.....                                      | 208        |
| VII.2.2.4 Tổ chức thực hiện đơn hàng/Hợp đồng cung ứng.....                            | 209        |
| VII.2.2.5 Nhập kho - Bảo quản – Cung cấp cho các bộ phận có nhu cầu.....               | 209        |
| <i>VII.3. QUẢN TRỊ TỒN KHO.....</i>                                                    | <i>209</i> |
| <i>VII.3.1. Những vấn đề của tồn kho.....</i>                                          | <i>209</i> |
| <i>VII.3.2. Phân loại vật liệu để xác lập ưu tiên quản lý.....</i>                     | <i>210</i> |
| VII.3.2.1 Phân tích 20/80.....                                                         | 210        |
| <i>VII.3.3. Xác định lượng đặt hàng.....</i>                                           | <i>212</i> |
| VII.3.3.1 Xác lập và kiểm soát các mức tồn kho.....                                    | 213        |
| VII.3.3.2 Những khái niệm cơ bản.....                                                  | 214        |
| VII.3.3.3 Những chi phí liên quan đến dự trữ.....                                      | 215        |
| VII.3.3.4 Xác định mức tái đặt hàng.....                                               | 216        |
| <i>VII.3.4. Hệ thống lượng đặt hàng cố định:.....</i>                                  | <i>217</i> |
| VII.3.4.1. Xác định lượng đặt hàng:.....                                               | 217        |
| VII.3.4.1.3 Mô hình: EOQ với chiết khấu số lượng:.....                                 | 220        |
| VII.3.4.2 Xác định điểm đặt hàng:.....                                                 | 223        |
| <i>VII.4. BÀI TẬP TỰ GIẢI:.....</i>                                                    | <i>226</i> |
| <i>VII.5. CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN.....</i>                                         | <i>228</i> |
| <b>CHƯƠNG VIII: QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG TRONG DOANH NGHIỆP.....</b>                        | <b>229</b> |
| <i>VIII.1. KHÁI NIỆM VỀ SẢN PHẨM, CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM.....</i>                         | <i>229</i> |
| <i>VIII.1.1. Khái niệm sản phẩm.....</i>                                               | <i>229</i> |
| <i>VIII.1.2. Khái niệm chất lượng sản phẩm.....</i>                                    | <i>230</i> |
| <i>VIII.2. LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN CỦA CÁC QUAN NIỆM QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG.....</i>           | <i>232</i> |

|                                                                                                                      |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| VIII.3. ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG VÀ CÁC HỆ THỐNG ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG.....                                                   | 233        |
| VIII.3.1. Đảm bảo chất lượng.....                                                                                    | 233        |
| VIII.3.2. Hệ thống đảm bảo chất lượng.....                                                                           | 234        |
| VIII.3.2.1 Hệ thống ISO 9000.....                                                                                    | 234        |
| VIII.3.2.2 Hệ thống TQM.....                                                                                         | 241        |
| VIII.3.2.3 Hệ thống chất lượng Q.Base.....                                                                           | 241        |
| VIII.3.2.4 Giải thưởng chất lượng của Việt Nam.....                                                                  | 243        |
| VIII.3.2.5 Một số hệ thống khác.....                                                                                 | 243        |
| VIII.4. CÔNG CỤ QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG.....                                                                             | 245        |
| VIII.4.1. Kiểm soát chất lượng bằng thống kê (SQC).....                                                              | 245        |
| VIII.4.2. Vòng tròn DEMING.....                                                                                      | 247        |
| VIII.4.3. Nhóm chất lượng (Quality circle).....                                                                      | 247        |
| VIII.4.3.1 Cơ sở để hình thành nhóm chất lượng là:.....                                                              | 248        |
| VIII.4.3.2 Các nguyên tắc của nhóm chất lượng.....                                                                   | 248        |
| VIII.5. CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN.....                                                                             | 249        |
| <b>CHƯƠNG IX. HIỆU QUẢ KINH TẾ CỦA SẢN XUẤT KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP.....</b>                                   | <b>250</b> |
| IX.1. HIỆU QUẢ KINH TẾ VÀ VAI TRÒ CỦA VIỆC NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH TẾ TRONG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP..... | 250        |
| IX.1.1. Khái niệm, bản chất của hiệu quả kinh tế trong sản xuất kinh doanh.....                                      | 250        |
| IX.1.1.1 Khái niệm.....                                                                                              | 250        |
| IX.1.1.2 Bản chất của hiệu quả kinh tế trong sản xuất kinh doanh.....                                                | 251        |
| IX.1.1.3 Phân biệt các loại hiệu quả.....                                                                            | 251        |
| IX.1.2. Kinh doanh có hiệu quả - Điều kiện sống còn của mọi doanh nghiệp.....                                        | 252        |
| IX.1.2.1 Hiệu quả kinh doanh là công cụ quản trị kinh doanh.....                                                     | 252        |
| IX.1.2.2 Sự cần thiết nâng cao hiệu quả kinh doanh.....                                                              | 253        |
| IX.2. HỆ THỐNG CHỈ TIÊU HIỆU QUẢ KINH TẾ VÀ PHƯƠNG PHÁP TÍNH TOÁN HIỆU QUẢ KINH TẾ TRONG CÁC DOANH NGHIỆP.....       | 254        |
| IX.2.1. Mức chuẩn và hiệu quả kinh tế của hoạt động kinh doanh.....                                                  | 254        |
| IX.2.2. Hệ thống chỉ tiêu hiệu quả kinh tế của hoạt động sản xuất kinh doanh.....                                    | 255        |
| IX.2.2.1 Các khái niệm.....                                                                                          | 255        |
| IX.2.2.2 Các chỉ tiêu hiệu quả kinh tế tổng hợp.....                                                                 | 255        |
| IX.2.2.3 Một số chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh bộ phận.....                                                            | 257        |
| IX.3. CÁC BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH TẾ CỦA SẢN XUẤT KINH DOANH.....                                           | 263        |
| IX.3.1. Tăng cường quản trị chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp.....                                    | 263        |
| IX.3.2. Lựa chọn quyết định sản xuất kinh doanh có hiệu quả.....                                                     | 264        |
| IX.3.2.1 Quyết định sản lượng sản xuất và sự tham gia của các yếu tố đầu vào tối ưu.....                             | 264        |
| IX.3.2.2 Xác định điểm hòa vốn của sản xuất.....                                                                     | 265        |
| IX.3.3. Phát triển trình độ đội ngũ lao động và tạo động lực cho tập thể và cá nhân người lao động.....              | 265        |
| IX.3.4. Công tác quản trị và tổ chức sản xuất.....                                                                   | 266        |
| IX.3.5. Đối với kỹ thuật - công nghệ.....                                                                            | 267        |
| IX.3.6. Tăng cường mở rộng quan hệ cầu nối giữa doanh nghiệp với xã hội.....                                         | 268        |
| IX.4. CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN.....                                                                               | 268        |
| <b>CHƯƠNG X. QUẢN TRỊ KINH DOANH QUỐC TẾ.....</b>                                                                    | <b>269</b> |
| X.1. HỆ THỐNG KINH TẾ QUỐC TẾ VÀ HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ.....                                                       | 269        |
| X.1.1. Quá trình hình thành hoạt động kinh doanh quốc tế.....                                                        | 269        |
| X.1.1.1 Khái niệm và sự ra đời của hoạt động kinh doanh quốc tế.....                                                 | 269        |
| X.1.1.2 Vai trò của hoạt động kinh doanh quốc tế.....                                                                | 270        |
| X.1.1.3 Đặc trưng của kinh doanh quốc tế.....                                                                        | 270        |

|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| X.1.1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh quốc tế .....                                                     | 271 |
| X.1.2. <i>Hội nhập kinh tế quốc tế</i> .....                                                                             | 272 |
| X.1.2.1 Khái niệm hội nhập kinh tế và sự hình thành thành thương mại .....                                               | 272 |
| X.1.2.2 Những mức độ của hội nhập kinh tế.....                                                                           | 273 |
| X.2. <i>CÁC ĐỊNH CHẾ VÀ CHỦ THỂ TRONG KINH DOANH QUỐC TẾ</i> .....                                                       | 274 |
| X.2.1. <i>Các định chế kinh tế, tài chính quốc tế</i> .....                                                              | 274 |
| X.2.1.1 Tổ chức thương mại thế giới (WTO).....                                                                           | 274 |
| X.2.1.2. Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á (ASEAN)/Khu vực thương mại tự do Đông Nam Á (Asean Free Trade Area- AFTA)..... | 277 |
| X.2.1.3 Diễn đàn hợp tác kinh tế châu Á – Thái Bình Dương (APEC).....                                                    | 279 |
| X.2.1.4 Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF).....                                                                                   | 281 |
| X.2.1.5 Liên minh châu Âu (EU).....                                                                                      | 283 |
| X.2.2. <i>Các chủ thể của kinh doanh quốc tế</i> .....                                                                   | 283 |
| X.2.2.1 Công ty toàn cầu hay đa quốc gia.....                                                                            | 283 |
| X.3. <i>NHỮNG THÁCH THỨC TRONG KINH DOANH QUỐC TẾ</i> .....                                                              | 285 |
| X.3.1. <i>Duy trì lợi thế cạnh tranh kinh tế</i> .....                                                                   | 285 |
| X.3.2. <i>Tính cạnh tranh quốc tế</i> .....                                                                              | 285 |
| X.3.2.1 Nhóm yếu tố thâm dụng .....                                                                                      | 286 |
| X.3.2.2 Những điều kiện nhu cầu.....                                                                                     | 287 |
| X.3.2.3 Các ngành công nghiệp liên kết và hỗ trợ .....                                                                   | 287 |
| X.3.2.4. Tổ chức, chiến lược công ty và sự cạnh tranh .....                                                              | 287 |
| X.3.2.5. Những quy định của chính phủ và luật lệ kinh doanh .....                                                        | 288 |
| X.4. <i>THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG THẾ GIỚI VÀ PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM TOÀN CẦU</i> .....                                          | 288 |
| X.4.1. <i>Quyết định căn bản về thâm nhập thị trường</i> .....                                                           | 288 |
| X.4.1.1. Thị trường nước ngoài.....                                                                                      | 289 |
| X.4.1.2. Thời gian thâm nhập.....                                                                                        | 289 |
| X.4.1.3. Qui mô và chiến lược thâm nhập.....                                                                             | 290 |
| X.4.2. <i>Mô hình thâm nhập</i> .....                                                                                    | 290 |
| X.4.2.1. Xuất khẩu .....                                                                                                 | 291 |
| X.4.2.2. Dự án trao tay.....                                                                                             | 292 |
| X.4.2.3. Chuyên nhượng giấy phép.....                                                                                    | 293 |
| X.4.2.4. Franchising.....                                                                                                | 295 |
| X.4.2.5. Liên doanh.....                                                                                                 | 296 |
| X.4.2.6. Doanh nghiệp sở hữu toàn bộ của nước ngoài. ....                                                                | 297 |
| X.5. <i>CHIẾN LƯỢC KINH DOANH QUỐC TẾ</i> .....                                                                          | 297 |
| X.5.1. <i>Chiến lược và doanh nghiệp</i> .....                                                                           | 297 |
| X.5.1.1 DN như là một chuỗi giá trị:.....                                                                                | 298 |
| X.5.1.2 Vai trò của chiến lược: .....                                                                                    | 298 |
| X.5.2. <i>Lợi ích từ mở rộng toàn cầu</i> .....                                                                          | 299 |
| X.5.2.1 Thu khoản lợi lớn hơn từ sự khác biệt về kỹ năng hoặc cạnh tranh đặc biệt (core competencies)...                 | 299 |
| X.5.2.2 Nhận biết kinh tế vùng .....                                                                                     | 299 |
| X.5.2.3 Nhận biết kinh tế đường cong kinh nghiệm .....                                                                   | 300 |
| X.5.3. <i>Lựa chọn chiến lược</i> .....                                                                                  | 300 |
| X.5.3.1 Chiến lược quốc tế (International strategy) .....                                                                | 301 |
| X.5.3.2 Chiến lược đa thị trường nội địa (Multidomestic strategy) .....                                                  | 302 |
| X.5.3.3 Chiến lược toàn cầu (Global strategy).....                                                                       | 302 |
| X.5.3.4 Chiến lược xuyên quốc gia (transnational strategy) .....                                                         | 302 |
| X.5.4. <i>Liên minh chiến lược</i> .....                                                                                 | 305 |
| X.5.4.1 Sự thuận lợi của liên minh chiến lược .....                                                                      | 305 |
| X.5.4.2 Những bất lợi của liên minh chiến lược .....                                                                     | 306 |
| X.5.4.3 Làm cho liên minh hoạt động (making alliance work).....                                                          | 306 |
| X.6. <i>CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN</i> .....                                                                            | 309 |
| TÀI LIỆU THAM KHẢO .....                                                                                                 | 310 |

# CHƯƠNG I. GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ DOANH NGHIỆP

*Sau khi nghiên cứu chương này người đọc có thể hiểu được:*

- Định nghĩa về doanh nghiệp, nắm được bản chất và đặc điểm của hệ thống kinh doanh.
- Vai trò của hệ thống kinh doanh đối với sự phát triển của nền kinh tế.
- Doanh nghiệp là đơn vị sản xuất và phân phối.
- Mục đích và mục tiêu của doanh nghiệp
- Thành lập, giải thể và phá sản doanh nghiệp

## I.1. ĐỊNH NGHĨA DOANH NGHIỆP (DN)

### I.1.1. Một số quan điểm về doanh nghiệp.

Hiện nay trên phương diện lý thuyết có khá nhiều định nghĩa thế nào là một doanh nghiệp, mỗi định nghĩa đều mang trong nó một nội dung nhất định với một giá trị nhất định. Điều ấy cũng là đương nhiên, vì rằng mỗi tác giả đứng trên quan điểm khác nhau khi tiếp cận doanh nghiệp để phát biểu. Chẳng hạn:

#### *I.1.1.1 Xét theo quan điểm luật pháp*

Doanh nghiệp là tổ chức kinh tế có tư cách pháp nhân, có con dấu, có tài sản, có quyền và nghĩa vụ dân sự hoạt động kinh tế theo chế độ hạch toán độc lập, tự chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động kinh tế trong phạm vi vốn đầu tư do doanh nghiệp quản lý và chịu sự quản lý của nhà nước bằng các loại luật và chính sách thực thi

#### *I.1.1.2 Xét theo quan điểm chức năng*

Doanh nghiệp được định nghĩa như sau: "Doanh nghiệp là một đơn vị tổ chức sản xuất mà tại đó người ta kết hợp các yếu tố sản xuất (có sự quan tâm giá cả của các yếu tố) khác nhau do các nhân viên của công ty thực hiện nhằm bán ra trên thị trường những sản phẩm hàng hóa hay dịch vụ để nhận được khoản tiền chênh lệch giữa giá bán sản phẩm với giá thành của sản phẩm ấy. (M.Francois Peroux).

### ***1.1.1.3. Xét theo quan điểm phát triển***

Theo quan điểm phát triển: "doanh nghiệp là một cộng đồng người sản xuất ra những của cải. Nó sinh ra, phát triển, có những thất bại, có những thành công, có lúc vượt qua những thời kỳ nguy kịch và ngược lại có lúc phải ngừng sản xuất, đôi khi tiêu vong do gặp phải những khó khăn không vượt qua được" (trích từ sách "kinh tế doanh nghiệp của D.Larua.A Caillat - Nhà xuất bản Khoa Học Xã Hội 1992 )

### ***1.1.1.4. Xét theo quan điểm hệ thống***

Theo quan điểm hệ thống thì doanh nghiệp được các tác giả nói trên xem rằng "doanh nghiệp bao gồm một tập hợp các bộ phận được tổ chức, có tác động qua lại và theo đuổi cùng một mục tiêu. Các bộ phận tập hợp trong doanh nghiệp bao gồm 4 phân hệ sau: sản xuất, thương mại, tổ chức, nhân sự".

Ngoài ra có thể liệt kê hàng loạt những định nghĩa khác nữa khi xem xét doanh nghiệp dưới những góc nhìn khác nhau. Song giữa các định nghĩa về doanh nghiệp đều có những điểm chung nhất, nếu tổng hợp chúng lại với một tầm nhìn bao quát trên phương diện tổ chức quản lý là xuyên suốt từ khâu hình thành tổ chức, phát triển đến các mối quan hệ với môi trường, các chức năng và nội dung hoạt động của doanh nghiệp cho thấy đã là một doanh nghiệp nhất thiết phải được cấu thành bởi những yếu tố sau đây:

\* *Yếu tố tổ chức*: một tập hợp các bộ phận chuyên môn hóa nhằm thực hiện các chức năng quản lý như các bộ phận sản xuất, bộ phận thương mại, bộ phận hành chính.

\* *Yếu tố sản xuất*: các nguồn lực lao động, vốn, vật tư, thông tin.

\* *Yếu tố trao đổi*: những dịch vụ thương mại - mua các yếu tố đầu vào, bán sản phẩm sao cho có lợi ở đầu ra.

\* *Yếu tố phân phối*: thanh toán cho các yếu tố sản xuất, làm nghĩa vụ nhà nước, trích lập quỹ và tính cho hoạt động tương lai của doanh nghiệp bằng khoản lợi nhuận thu được.

### **1.1.2. Định nghĩa doanh nghiệp.**

Từ cách nhìn nhận như trên có thể phát biểu về định nghĩa doanh nghiệp như sau: Doanh nghiệp là đơn vị kinh tế quy tụ các phương tiện tài chính, vật chất và con người nhằm thực hiện các hoạt động sản xuất, cung ứng, tiêu thụ sản phẩm hoặc dịch vụ, trên cơ sở tối đa hóa lợi ích của người tiêu dùng, thông qua đó tối đa hóa lợi ích của chủ sở hữu, đồng thời kết hợp một cách hợp lý các mục tiêu xã hội.

- Doanh nghiệp là một đơn vị tổ chức kinh doanh có tư cách pháp nhân:

Tư cách pháp nhân của một doanh nghiệp là điều kiện cơ bản quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp trong nền kinh tế quốc dân, nó do Luật pháp khẳng định và xác định. Việc khẳng định tư cách pháp nhân của doanh nghiệp với tư cách là một thực thể kinh tế, một mặt nó được luật pháp bảo hộ với các hoạt động sản xuất kinh doanh, mặt khác nó phải có trách nhiệm đối với người tiêu dùng, nghĩa vụ đóng góp với nhà nước, trách nhiệm đối

với xã hội. Đòi hỏi doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm về nghĩa vụ tài chính trong việc thanh toán những khoản công nợ khi phá sản hay giải thể.

- Doanh nghiệp là một tổ chức sống trong một thể sống (nền kinh tế quốc dân) gắn liền với địa phương nơi nó tồn tại.

- Doanh nghiệp là một tổ chức sống vì lẽ nó có quá trình hình thành từ một ý chí và bản lĩnh của người sáng lập (tư nhân, tập thể hay Nhà nước); quá trình phát triển thậm chí có khi tiêu vong, phá sản hoặc bị một doanh nghiệp khác thôn tính. Vì vậy cuộc sống của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào chất lượng quản lý của những người tạo ra nó.

- Doanh nghiệp ra đời và tồn tại luôn luôn gắn liền với một vị trí của một địa phương nhất định, sự phát triển cũng như suy giảm của nó ảnh hưởng đến địa phương đó.

## **I.2. PHÂN LOẠI DOANH NGHIỆP.**

### **I.2.1. Căn cứ vào tính chất sở hữu tài sản trong doanh nghiệp**

Theo tiêu thức này doanh nghiệp được phân thành các loại : DN nhà nước, DN hùn vốn (công ty), hợp tác xã (HTX), doanh nghiệp tư nhân (sẽ được đề cập kỹ hơn ở chương II)

#### ***I.2.1.1. Doanh nghiệp Nhà nước (DNNN)***

DNNN là tổ chức kinh tế do Nhà nước đầu tư vốn. Nhà nước - người đại diện toàn dân - tổ chức thực hiện chức năng quản lý trên mọi mặt hoạt động sản xuất kinh doanh kể từ khi thành lập cho đến khi giải thể. Doanh nghiệp nhà nước có tư cách pháp nhân, có các quyền và nghĩa vụ dân sự trong phạm vi số vốn do doanh nghiệp quản lý.

#### ***I.2.1.2. Doanh nghiệp hùn vốn (công ty):***

Công ty là một tổ chức kinh tế mà vốn được đầu tư do các thành viên tham gia góp vào, họ cùng chia lời và chịu lỗ tương ứng với phần vốn đóng góp. Tuy nhiên, trách nhiệm pháp lý của từng hình thức có những đặc trưng khác nhau. Theo Luật Doanh nghiệp, về loại hình công ty có các loại: công ty hợp danh, công ty trách nhiệm hữu hạn (CT TNHH), công ty cổ phần (CTCP)

#### ***I.2.1.3. Hợp tác xã (HTX)***

HTX là một tổ chức kinh tế tập thể được thành lập theo quy định pháp luật bởi các cá nhân, hộ gia đình và các pháp nhân khác (được gọi là thành viên HTX), họ cùng chia sẻ nhu cầu và quyền lợi chung, và tự nguyện đóng góp vốn và lao động để tăng cường sức mạnh tập thể và từng thành viên của HTX nhằm hỗ trợ nhau cùng sản xuất, kinh doanh hiệu quả và cải thiện cuộc sống vật chất, tinh thần, đóng góp vào sự nghiệp phát triển kinh tế và xã hội của quốc gia.

#### ***I.2.1.4. Doanh nghiệp tư nhân (DNTN):***

DNTN là tổ chức kinh tế do một người đầu tư vốn, toàn bộ tài sản của doanh nghiệp thuộc quyền sở hữu tư nhân. Người quản lý doanh nghiệp do chủ sở hữu đảm nhận hoặc

có thể thuê mướn, tuy nhiên người chủ doanh nghiệp vẫn là người phải hoàn toàn chịu trách nhiệm toàn bộ các khoản công nợ cũng như các vi phạm trên các mặt hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trước pháp luật.

### **I.2.2. Căn cứ vào lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp trong nền kinh tế quốc dân.**

Theo tiêu thức này, doanh nghiệp được phân thành các loại:

#### ***I.2.2.1. Doanh nghiệp nông nghiệp:***

Là những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp, hướng vào việc sản xuất ra những sản phẩm là cây, con. Hoạt động sản xuất kinh doanh của những doanh nghiệp này phụ thuộc rất nhiều vào điều kiện tự nhiên.

#### ***I.2.2.2. Doanh nghiệp công nghiệp:***

Là những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp, nhằm tạo ra những sản phẩm bằng cách sử dụng những thiết bị máy móc để khai thác hoặc chế biến nguyên vật liệu thành thành phẩm. Trong công nghiệp có thể chia ra: công nghiệp xây dựng, công nghiệp chế tạo, công nghiệp điện tử v.v...

#### ***I.2.2.4. Doanh nghiệp thương mại:***

Là những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực thương mại, hướng vào việc khai thác các dịch vụ trong khâu phân phối hàng hóa cho người tiêu dùng tức là thực hiện những dịch vụ mua vào và bán ra để kiếm lời.. Doanh nghiệp thương mại có thể tổ chức dưới hình thức buôn bán sỉ hoặc buôn bán lẻ và hoạt động của nó có thể hướng vào xuất nhập khẩu.

#### ***I.2.2.5. Doanh nghiệp hoạt động dịch vụ:***

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, lĩnh vực dịch vụ càng được phát triển đa dạng, những doanh nghiệp trong ngành dịch vụ đã không ngừng phát triển nhanh chóng về mặt số lượng và doanh thu mà còn ở tính đa dạng và phong phú của lĩnh vực này như: ngân hàng, tài chính, bảo hiểm, bưu chính viễn thông, vận tải, du lịch, khách sạn, y tế v.v... .

### **I.2.3. Căn cứ vào quy mô của doanh nghiệp:**

Theo tiêu thức quy mô, các doanh nghiệp được phân làm ba loại:

- \* Doanh nghiệp quy mô lớn.
- \* Doanh nghiệp quy mô vừa.
- \* Doanh nghiệp quy mô nhỏ.

Để phân biệt các doanh nghiệp theo quy mô như trên, hầu hết ở các nước người ta dựa vào những tiêu chuẩn như:

- Tổng số vốn đầu tư của doanh nghiệp.

- Số lượng lao động trong doanh nghiệp.
- Doanh thu của doanh nghiệp.
- Lợi nhuận hàng năm.

Trong đó tiêu chuẩn tổng số vốn và số lao động được chú trọng nhiều hơn, còn doanh thu và lợi nhuận được dùng kết hợp để phân loại. Tuy nhiên, khi lượng hóa những tiêu chuẩn nói trên thì tùy thuộc vào trình độ phát triển sản xuất ở mỗi quốc gia, tùy thuộc từng ngành cụ thể, ở các thời kỳ khác nhau mà số lượng được lượng hóa theo từng tiêu chuẩn giữa các quốc gia không giống nhau.

### **I.3. BẢN CHẤT VÀ ĐẶC ĐIỂM CỦA HỆ THỐNG KINH DOANH**

#### **I.3.1. Bản chất của kinh doanh.**

Doanh nghiệp như đã nêu ở trên, nó khác với các tổ chức khác ở chỗ chúng sản xuất hàng hóa, hay cung cấp các loại dịch vụ với mục đích thu được lợi nhuận nhằm mở rộng hơn nữa hoạt động kinh doanh.

Hệ thống kinh doanh là một hệ thống sản xuất hàng hóa hoặc dịch vụ để thỏa mãn các nhu cầu của con người, của xã hội nhằm mục đích sinh lợi. Bản thân kinh doanh có thể được coi như một hệ thống tổng thể bao gồm những hệ thống cấp dưới nhỏ hơn là các ngành kinh doanh, mỗi ngành kinh doanh được tạo thành bởi nhiều doanh nghiệp có quy mô khác nhau, sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau. Mỗi doanh nghiệp lại bao gồm nhiều hệ thống con như sản xuất, tài chính, marketing...

*Bản chất của kinh doanh:*

- Doanh nghiệp tiếp nhận các nhập lượng và hoạt động trong những điều kiện đặc thù tùy theo loại hình kinh doanh. Tuy nhiên có điểm chung là các yếu tố nhập lượng chỉ có giới hạn hay được gọi là khan hiếm đối với bất kỳ doanh nghiệp nào.

- Doanh nghiệp sử dụng các nhập lượng theo cách thức hiệu quả nhất.

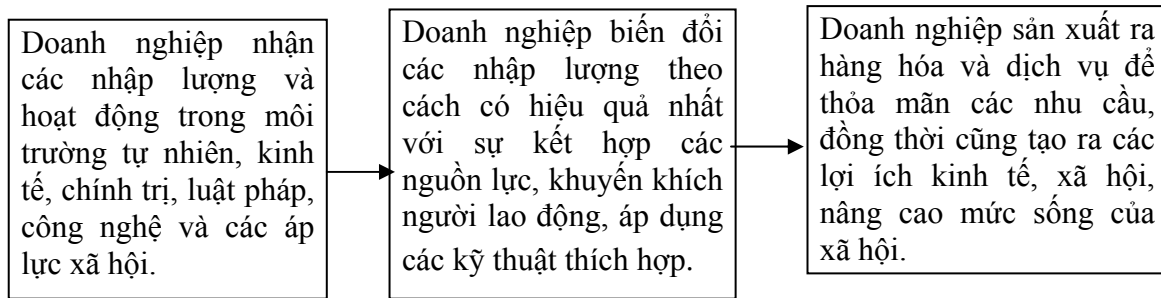
Sự cạnh tranh của các doanh nghiệp yêu cầu hàng hóa được bán với giá phải chăng và có chất lượng thích hợp. Một doanh nghiệp thành công phải luôn luôn phát hiện được những nhu cầu mới hoặc nhu cầu còn thiếu, chưa được đáp ứng của người tiêu dùng và luôn luôn sẵn sàng thỏa mãn các nhu cầu đó.

Dưới áp lực của cạnh tranh và sức mua của người tiêu dùng, các nhà sản xuất sẽ cố gắng sử dụng có hiệu quả hơn thiết bị, nguyên liệu và lao động để tạo ra nhiều hàng hóa hơn, có chất lượng tốt hơn. Do đó, khi theo đuổi những quyền lợi riêng tất yếu doanh nghiệp sẽ đồng thời tạo ra lợi ích cho xã hội, bởi các doanh nghiệp sẽ phải thỏa mãn các nhu cầu của xã hội khi cố gắng thỏa mãn những ham muốn của họ. Trong lúc theo đuổi lợi nhuận, nhà kinh doanh cũng phải phục vụ người tiêu dùng và phục vụ lợi ích xã hội. Quan niệm này là nền tảng của nền kinh tế thị trường.

- Doanh nghiệp sản xuất các sản phẩm dịch vụ để thỏa mãn nhu cầu và xã hội.



Bản chất của hệ thống kinh doanh được biểu hiện qua sơ đồ 1.1:



Sơ đồ 1.1: Hệ thống kinh doanh

### 1.3.2. Đặc điểm của hệ thống kinh doanh

#### 1.3.2.1 Sự phức tạp và tính đa dạng:

Hệ thống kinh doanh hiện đại là một cơ cấu rất phức tạp gồm có nhiều khu vực. Mỗi khu vực do nhiều ngành tạo nên. Mỗi ngành lại được tạo thành từ nhiều tổ chức kinh doanh mà các tổ chức kinh doanh này thay đổi trong những giới hạn hình thức sở hữu, qui mô kinh doanh, cơ cấu vốn, phong cách quản trị và phạm vi hoạt động. Chẳng hạn: khu vực sản xuất được tạo nên bằng các nhà máy lắp ráp ô tô, chế tạo đồ điện gia dụng (ấm đun nước, nồi cơm điện, tủ lạnh,...) và các sản phẩm điện tử (máy ghi âm, cassette, đầu máy và ti vi, máy tính, máy vi tính,...). Khu vực dịch vụ bao gồm các loại dịch vụ như vận tải, ngân hàng, các dịch vụ chuyên nghiệp. Ngành công ty vận tải được tạo thành bởi các ngành: đường sắt, vận tải biển, vận tải ô tô, hàng không. Ngành công nghiệp dịch vụ bao gồm các đại lý vận chuyển, khách sạn, nhà hàng, các khu vườn quốc gia. Ngành dịch vụ chuyên nghiệp bao gồm các luật sư, kiến trúc sư, bác sĩ, chuyên viên kế toán, nhà kinh doanh bất động sản... Trong mỗi ngành công nghiệp này, một số công ty chỉ hoạt động có tính chất cục bộ địa phương. Trong khi đó nhiều công ty khác có văn phòng tại nhiều quốc gia như Morgan Stanley - Dean Wither, Novartis C Sandoz và Ciba - Geigy, Hilton, Holiday Inn...

#### 1.3.2.2 Sự phụ thuộc lẫn nhau:

Các tổ chức kinh doanh hợp tác với nhau trong hoạt động kinh doanh. Một công ty mua nguyên liệu thô hay các chi tiết rời từ nhiều công ty khác, sau đó bán các sản phẩm hoàn thành cho các nhà bán buôn, bán lẻ và những người này đem bán chúng cho những người sử dụng cuối cùng. Trong tiến trình đó, tất cả các tổ chức kinh doanh này đều phụ thuộc vào sự cung ứng dịch vụ của các công ty vận tải, các ngân hàng và nhiều công ty khác. Vì vậy sự phụ thuộc lẫn nhau là một hệ thống kinh doanh riêng của hệ thống kinh doanh hiện đại.

#### 1.3.2.3 Sự thay đổi và đổi mới:

Để đảm bảo thành công, các tổ chức kinh doanh phải đáp ứng kịp thời những thay đổi thị hiếu và nhu cầu của người tiêu dùng. Hệ quả tất yếu của các tiến bộ công nghệ là nhiều sản phẩm nhanh chóng trở nên lỗi thời và bị thay thế. Bởi vậy sự thay đổi và đổi mới là những đặc trưng quan trọng trong hệ thống kinh doanh hiện đại.

### **I.3.3. Các yếu tố sản xuất**

Hệ thống tổ chức kinh doanh cần đến nhiều yếu tố nhập lượng khác nhau để tạo ra các xuất lượng cho xã hội. Các nhập lượng này được gọi là các yếu tố sản xuất, các nhập lượng căn bản gồm có lao động, tiền vốn, nguyên vật liệu, đội ngũ các nhà kinh doanh.

#### ***I.3.3.1 Lao động***

Lao động: Bao gồm tất cả những người làm việc trong doanh nghiệp (còn được gọi là nguồn nhân lực) từ giám đốc đến quản đốc, nhân công đến nhân viên văn phòng, công nhân trong dây chuyền lắp ráp, người bán hàng,...

#### ***I.3.3.2 Tiền vốn:***

Tiền vốn là tất cả tiền của cho hoạt động tài chính của một doanh nghiệp. Những tiền của này có thể là vốn đầu tư của chính chủ doanh nghiệp, các cổ đông, của các thành viên, là tiền vay ngân hàng hay lợi nhuận kinh doanh được giữ lại. Chúng được sử dụng để mua nguyên liệu, trả lương công nhân, lắp đặt máy móc, thiết bị mới hay xây dựng nhà xưởng, mở rộng nhà máy.

#### ***I.3.3.3 Nguyên liệu***

Nguyên liệu: Có thể thuộc dạng tự nhiên như đất đai, nước hay khoáng chất để tuyển chọn. Trong công nghiệp nguyên liệu bao gồm nguyên liệu thô, linh kiện rời hay bán thành phẩm, sử dụng trực tiếp trong quá trình sản xuất.

### **Đội ngũ các nhà kinh doanh**

Đội ngũ các nhà kinh doanh: Là những người chấp nhận rủi ro tham gia vào hoạt động kinh doanh. Nhà kinh doanh có thể tự quản lý doanh nghiệp của họ hoặc đối với các tổ chức kinh doanh lớn giới chủ có thể thuê mướn một đội ngũ các nhà quản trị chuyên nghiệp thay mặt họ điều hành doanh nghiệp.

Nhà kinh doanh là những người tạo lập doanh nghiệp, làm chủ sở hữu và quản lý doanh nghiệp. Đó là những người có sáng tạo, linh hoạt, dám chấp nhận những mạo hiểm rủi ro trong kinh doanh, chính họ là những người tạo nên sức sống của doanh nghiệp, tạo nên sự sôi động của cuộc sống cạnh tranh trên thị trường.

Trong nền kinh tế thị trường, vai trò kinh doanh biểu hiện trước hết trong việc chuyển dịch các yếu tố kinh doanh: đất đai, lao động, vốn, cơ sở vật chất kỹ thuật, thông tin...

Nhà kinh doanh phải là những người có khả năng hoạt động theo nhiều chức năng khác nhau. Khi bước vào lĩnh vực kinh doanh họ có quyết tâm để theo đuổi những mục tiêu đã xác định: tìm kiếm lợi nhuận, được tự chủ trong hành động, được thỏa mãn trong cuộc sống v.v... .

Những nhà doanh nghiệp thành công chỉ chấp nhận những rủi ro được tính toán của việc thu lợi nhuận hoặc lỗ lã trong việc thực hiện những hoạt động kinh doanh trong một thị trường mà họ đã phát hiện ra một ý niệm về những nhu cầu.

## I.4. DOANH NGHIỆP LÀ ĐƠN VỊ SẢN XUẤT VÀ PHÂN PHỐI

### I.4.1. Doanh nghiệp là đơn vị sản xuất.

Các doanh nghiệp dù hoạt động ở các lĩnh vực khác nhau đều có điểm giống nhau:

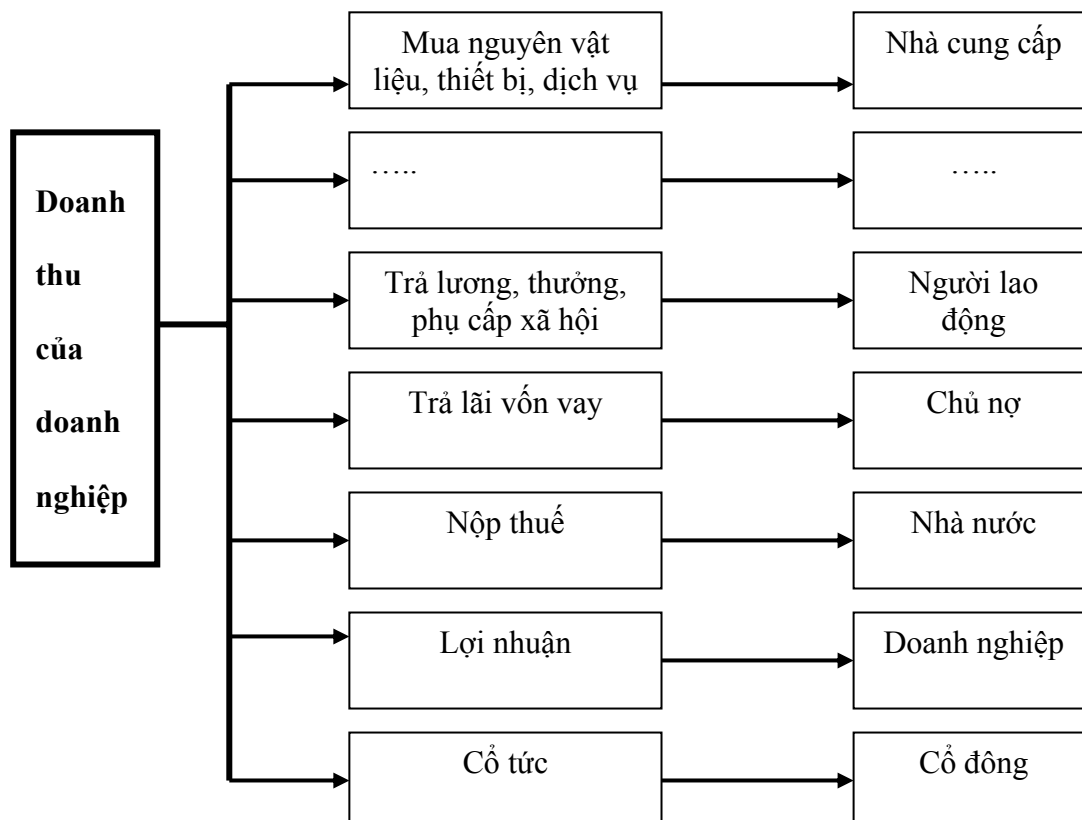
- Có phương tiện sản xuất, nguồn nhân lực, tài chính, kỹ thuật, bí quyết.
- Mua nguyên vật liệu, nhiên liệu, thiết bị máy móc của người cung ứng.
- Sản xuất ra của cải hoặc dịch vụ để bán cho khách hàng hoặc cung cấp cho xã hội.

Doanh nghiệp phải kết hợp các yếu tố của quá trình sản xuất (lao động, nguyên vật liệu, máy móc thiết bị, nhiên liệu, năng lượng...) để sản xuất ra sản phẩm hoặc dịch vụ. Doanh nghiệp cần xác định giá bán sản phẩm/dịch vụ cho phép bù đắp các chi phí sản xuất kinh doanh đã bỏ ra. Các doanh nghiệp đều phải đối đầu với tính toán này.

### I.4.2. Doanh nghiệp là đơn vị phân phối.

Tiền thu được do bán sản phẩm hàng hoá, dịch vụ doanh nghiệp phải chi trả rất nhiều khoản khác nhau:

- Chi trả cho người cung ứng nguyên vật liệu, máy móc thiết bị; nhiên liệu, năng lượng
- Chi trả tiền lương, tiền thưởng cho người lao động;
- Chi sửa chữa tài sản cố định;
- Chi cho quản lý: thông tin, liên lạc, văn phòng phẩm, hội nghị khách hàng, tiếp khách...



Sơ đồ 1.2 Phân phối thu nhập của doanh nghiệp

- Chi cho bán hàng, đại lý, quảng cáo, khuyến mãi.
- Trả lãi vốn vay,
- Chi bảo hiểm xã hội;
- Chi xây dựng cơ bản;
- Nộp thuế và đóng góp cho xã hội
- Lập quỹ dự trữ và quỹ phát triển sản xuất – kinh doanh
- Lập quỹ phúc lợi

Doanh nghiệp cần tính toán cân đối các khoản thu và khoản chi sao cho hoạt động sản xuất kinh doanh không ngừng phát triển.

## **I.5. MỤC ĐÍCH VÀ MỤC TIÊU CỦA DOANH NGHIỆP**

Doanh nghiệp cần tồn tại, phát triển và đảm bảo tính bền vững, điều đơn giản là không có một doanh nghiệp nào tồn tại vĩnh cửu nếu doanh nghiệp đó không xác định được mục đích và mục tiêu hoạt động cho chính nó. Hoạt động của doanh nghiệp chỉ có hiệu quả một khi kế hoạch của nó gắn bó chặt chẽ với mục tiêu để cho phép đạt được những mục đích. Kế hoạch đó đòi hỏi phải được điều chỉnh kịp thời theo những biến động của môi trường; đồng thời gắn bó với những khả năng cho phép của doanh nghiệp như: vốn, lao động, công nghệ. Từ những kế hoạch đó đòi hỏi doanh nghiệp phải có cơ cấu tổ chức hợp lý, xác định cụ thể nhiệm vụ cho từng bộ phận, cá nhân; đồng thời phối hợp hoạt động nhằm đạt được mục đích của doanh nghiệp.

### **I.5.1. Mục đích của doanh nghiệp**

Mục đích của doanh nghiệp là thể hiện khuynh hướng tồn tại và phát triển, doanh nghiệp có 3 mục đích cơ bản:

- Mục đích kinh tế: Thu lợi nhuận, đây là mục đích quan trọng hàng đầu của các doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Mục đích xã hội: cung cấp hàng hoá và dịch vụ đáp ứng nhu cầu xã hội. Đây là mục đích quan trọng hàng đầu của các doanh nghiệp hoạt động công ích.
- Mục đích thoả mãn các nhu cầu cụ thể và đa dạng của mọi người tham gia hoạt động trong doanh nghiệp.

## **I.5.2. Mục tiêu của doanh nghiệp**

Mục tiêu là biểu hiện mục đích của doanh nghiệp, là những trạng thái, cột mốc cụ thể được phát triển từng bước. Một mục tiêu là một câu hỏi cần có lời giải đáp trong một khoảng thời gian nhất định. Điều kiện mục tiêu phải đảm bảo nguyên tắc SMART: cụ thể, dễ hiểu (*Specific*); đo lường được (*Measurable*); vừa sức (*Achievable*); thực tế (*Realistics*) và có thời hạn (*Timebound*). Mục tiêu của doanh nghiệp phải luôn bám sát từng giai đoạn phát triển của nó.

## **I.6. THÀNH LẬP, GIẢI THỂ VÀ PHÁ SẢN DOANH NGHIỆP.**

Quan niệm doanh nghiệp như một tổ chức sống cho thấy, doanh nghiệp thành lập không phải tồn tại mãi mãi và bất biến. Mỗi doanh nghiệp có lịch sử và bầu văn hoá của nó. Những phương tiện sống cần thiết của doanh nghiệp là phương tiện sản xuất, bao gồm các nguồn nhân lực, tài chính, kỹ thuật. Là cơ thể sống, sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp phụ thuộc vào sức khoẻ, sự thích nghi của nó với môi trường sống.

Quan niệm doanh nghiệp là một hệ thống mở, thể hiện mối quan hệ hữu cơ giữa doanh nghiệp và môi trường sống của nó, đây là điều kiện ban đầu và kết thúc của hoạt động doanh nghiệp. Đồng thời phản ánh tổ chức chặt chẽ và quyền tự chủ trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Mục đích hiệu quả kinh tế sẽ nhấn mạnh đến lý do tồn tại chủ yếu của doanh nghiệp. Đây chính là cơ sở để hình thành các chức năng, tổ chức bộ máy hoạt động phù hợp cho doanh nghiệp.

Doanh nghiệp được tạo lập thường có 3 dạng: doanh nghiệp mới, doanh nghiệp được mua lại, đại lý đặc quyền.

### **I.6.1. Tạo lập doanh nghiệp mới.**

Thông thường, việc tạo lập một doanh nghiệp mới xuất phát từ ba lý do sau:

- Nhà kinh doanh đã xác định được dạng sản phẩm (dịch vụ) có thể thu được lãi.
- Nhà kinh doanh có những điều kiện lý tưởng trong việc lựa chọn địa điểm kinh doanh, phương tiện sản xuất kinh doanh, nhân viên, nhà cung ứng, ngân hàng...
- Lựa chọn hình thức doanh nghiệp mới có thể tránh được các hạn chế nếu mua lại một doanh nghiệp có sẵn hoặc làm đại lý đặc quyền.

Để tạo lập một doanh nghiệp mới, điều vô cùng quan trọng là tìm được một cơ hội, tạo được một ưu điểm kinh doanh có khả năng cạnh tranh được với các doanh nghiệp khác – đó chính là cơ hội kinh doanh thực sự.

Nguồn gốc của ý tưởng dẫn đến việc tạo lập doanh nghiệp thường là:

- Từ kinh nghiệm nghề nghiệp tích lũy được ở doanh nghiệp khác.
- Sáng chế hoặc mua được bằng sáng chế để sản xuất sản phẩm mới
- Từ những ý tưởng bất ngờ xuất hiện trong khi làm việc khác hoặc đang vui chơi giải trí.
- Từ các tìm tòi nghiên cứu.

Sau khi đã có ý tưởng, sáng kiến trên, việc hoàn thiện một ý tưởng kinh doanh sẽ có ý nghĩa quyết định thành công. Việc hoàn thiện một ý tưởng kinh doanh, đó chính là đi đến một dự án kinh doanh.

## **I.6.2. Mua lại một doanh nghiệp sẵn có.**

### ***I.6.2.1 Lý do mua lại***

Việc mua lại một doanh nghiệp sẵn có *xuất phát từ 3 lý do*:

- Muốn giảm bớt rủi ro của việc tạo lập một doanh nghiệp mới.
- Tránh được việc phải xây dựng mới trong mua bán, giao dịch với ngân hàng, đào tạo nhân viên mới.
- Ít tốn kém hơn so với lập ra một doanh nghiệp mới (đa số trường hợp).

### ***I.6.2.2 Các bước tiến hành***

Để mua một doanh nghiệp sẵn có cần tiến hành:

- Điều tra: Việc điều tra doanh nghiệp định mua này có thể thực hiện bằng cách trực tiếp tìm hiểu và trao đổi với chủ doanh nghiệp đó. Cũng có thể bằng cách qua trao đổi với khách hàng, các nhà cung ứng của doanh nghiệp, ngân hàng, đặc biệt thông qua nhân viên kế toán, luật sư của doanh nghiệp đó.
- Kiểm tra: Việc kiểm tra sổ sách của doanh nghiệp định mua cần giao cho một kiểm toán viên độc lập để đảm bảo tính chính xác.
- Đánh giá: Việc đánh giá hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp định mua có thể căn cứ vào những điều sau:
  - Căn cứ vào mức lãi trong quá khứ để tính mức lãi trong tương lai
  - Mức rủi ro có thể xảy ra trong kinh doanh
  - Sự tín nhiệm của khách hàng
  - Tình trạng cạnh tranh, khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp
  - Doanh nghiệp định mua này có bị ràng buộc nào về các hợp đồng đã ký kết và các vụ tố tụng (đang xử và đã xử) hay không ?

- Điều đình và ký kết: Việc điều đình giá cả, điều kiện thanh toán và ký kết văn bản mua doanh nghiệp này nên thực hiện với sự tư vấn của luật sư, theo đúng pháp luật.

### I.6.3. Đại lý đặc quyền.

Đại lý đặc quyền: được quyền kinh doanh như một chủ sở hữu, song phải tuân theo một số phương pháp và điều kiện do người nhượng quyền quy định. Các quyền kinh doanh được ghi trong hợp đồng giữa người nhượng đặc quyền và đại lý đặc quyền. Giá trị của hợp đồng là ở chỗ: người làm đại lý đặc quyền có được nhiều hay ít đặc quyền.

Những đặc quyền này có thể là được dùng tên hiệu, hoặc biểu hiệu của người nhượng đặc quyền, cũng có thể được sử dụng cả hệ thống tiếp thị của người này... Tuy nhiên, đại lý đặc quyền cũng vẫn được coi là doanh nghiệp độc lập, trong đó có quyền tự thuê mướn nhân công, tự điều khiển hoạt động kinh doanh. Thông thường có 3 loại hệ thống đại lý đặc quyền:

- Người nhượng quyền là nhà sản xuất - sáng lập trao quyền bán sản phẩm cho người đại lý là nhà buôn sỉ.
- Người nhượng quyền là nhà buôn sỉ và đại lý nhà bán lẻ
- Người nhượng quyền là nhà sản xuất – sáng lập và đại lý là nhà bán lẻ, hệ thống này rất thông dụng hiện nay, như đại lý bán ô tô, trạm xăng, đại lý mỹ phẩm.

Đại lý đặc quyền có những lợi thế sau:

- Được quyền dùng những nhãn hiệu đã nổi tiếng
- Được người nhượng quyền huấn luyện kinh doanh
- Được người nhượng quyền làm công việc quảng cáo
- Được người nhượng quyền bảo đảm cung cấp hàng hoá và có thể cung cấp tài chính

Những lợi thế trên đây của đại lý đặc quyền chính là những điều mà việc tạo lập một doanh nghiệp mới hay mua lại một doanh nghiệp có sẵn thường gặp khó khăn. Tuy nhiên, đại lý đặc quyền cũng thường chịu 3 **giới hạn** như sau:

- Để có đặc quyền, người đại lý phải trả cho người nhượng quyền các khoản tiền gồm: lệ phí đại lý và tiền sử dụng đặc quyền.
- Chịu giới hạn về sự phát triển doanh nghiệp: các hợp đồng đại lý đặc quyền thường buộc đại lý chỉ được kinh doanh trong một khu vực nhất định.
- Mất tính tự chủ hoàn toàn trong kinh doanh

Trước khi tạo lập một đại lý đặc quyền, nhà kinh doanh phải lượng giá được cơ hội mua đại lý đặc quyền. Việc lượng giá này bao gồm: Tìm đúng cơ hội, điều tra, khảo sát và nghiên cứu kỹ hợp đồng đặc quyền.

#### **I.6.4. Phá sản doanh nghiệp.**

Phá sản doanh nghiệp được thực hiện theo Luật phá sản doanh nghiệp (30/12/1993). Doanh nghiệp lâm vào tình trạng phá sản là doanh nghiệp gặp khó khăn\ hoặc bị thua lỗ trong hoạt động kinh doanh sau khi đã áp dụng các biện pháp tài chính cần thiết mà vẫn mất khả năng thanh toán nợ đến hạn. Theo Nghị định 189 CP hướng dẫn thi hành Luật phá sản doanh nghiệp (23/12/1994), doanh nghiệp được coi là có dấu hiệu lâm vào tình trạng phá sản, nếu kinh doanh bị thua lỗ trong 2 năm liên tiếp, đến mức không trả được các khoản nợ đến hạn, không trả đủ lương cho người lao động và hợp đồng lao động trong 3 tháng liên tiếp.

Sau thời hạn 30 ngày, kể từ ngày gửi giấy đòi nợ đến hạn mà không được doanh nghiệp thanh toán nợ, chủ nợ không có bảo đảm và chủ nợ có bảo đảm một phần có quyền nộp đơn đến tòa án nơi đặt trụ sở chính của doanh nghiệp yêu cầu giải quyết việc tuyên bố phá sản doanh nghiệp. Chủ nợ có bảo đảm là chủ nợ có khoản nợ được bảo đảm bằng tài sản của doanh nghiệp mắc nợ. Chủ nợ có bảo đảm một phần là chủ nợ có khoản nợ được bảo đảm bằng tài sản của doanh nghiệp mắc nợ mà giá trị tài sản bảo đảm ít hơn khoản nợ đó. Chủ nợ không có bảo đảm là chủ nợ không được bảo đảm bằng tài sản của doanh nghiệp mắc nợ.

Trong trường hợp không trả được lương của người lao động ba tháng liên tiếp, thì đại diện công đoàn hoặc đại diện người lao động nơi chưa có tổ chức công đoàn có quyền nộp đơn đến tòa án nơi doanh nghiệp đặt trụ sở chính yêu cầu giải quyết việc tuyên bố phá sản doanh nghiệp.

Việc phân chia giá trị tài sản còn lại của doanh nghiệp theo thứ tự ưu tiên sau:

- Các khoản lệ phí, các chi phí theo quy định của pháp luật cho việc giải quyết phá sản doanh nghiệp
- Các khoản nợ lương, trợ cấp thôi việc, bảo hiểm xã hội theo quy định của pháp luật và các quyền lợi khác theo thoả ước lao động tập thể và hợp đồng lao động đã được ký kết.
- Các khoản nợ thuế
- Các khoản nợ cho chủ nợ. Trường hợp giá trị tài sản của doanh nghiệp không đủ thanh toán các khoản nợ của chủ nợ thì mỗi chủ nợ chỉ được thanh toán một phần khoản nợ của mình theo tỷ lệ tương ứng.
- Nếu giá trị tài sản của doanh nghiệp sau khi đã thanh toán đủ số nợ của chủ nợ mà vẫn còn thừa, thì phần thừa này thuộc về:
  - Chủ doanh nghiệp (nếu là doanh nghiệp tư nhân)
  - Các thành viên của công ty (nếu là công ty)
  - Ngân sách nhà nước (nếu là doanh nghiệp nhà nước).



## **I.7.CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Doanh nghiệp là gì ? Các đặc trưng cơ bản của doanh nghiệp ?
2. Các loại hình doanh nghiệp ? Đặc điểm của từng loại hình doanh nghiệp ?
3. Bản chất và đặc điểm của hệ thống kinh doanh ?
4. Phân tích ý nghĩa doanh nghiệp là đơn vị sản xuất ? Tại sao nói doanh nghiệp vừa là đơn vị sản xuất vừa là đơn vị phân phối ?
5. Phân biệt việc tạo lập doanh nghiệp bằng cách thành lập mới và mua lại doanh nghiệp sẵn có ?
6. Làm thế nào để thành lập doanh nghiệp mới? Mua lại doanh nghiệp sẵn có ?
7. Trình bày mục đích, mục tiêu của doanh nghiệp?
8. Thế nào là phá sản doanh nghiệp ? Dấu hiệu nào chứng tỏ doanh nghiệp lâm vào tình trạng phá sản?

## CHƯƠNG II: CÁC HÌNH THỨC TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP

*Sau khi nghiên cứu chương này, người đọc có thể hiểu được:*

- Khái niệm và phân biệt được các hình thức tổ chức kinh doanh do pháp luật quy định.
- Những thuận lợi và bất lợi của mỗi hình thức sở hữu
- Phân biệt quyền sở hữu công ty của người góp vốn và quyền sở hữu tài sản của công ty thông qua người quản lý công ty.
- Nắm được đặc trưng, vai trò và vấn đề thành lập, quản lý doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài
- Như thế nào là tổ chức kinh doanh nhỏ, các lĩnh vực các tổ chức kinh doanh nhỏ tham gia hoạt động kinh doanh.
- Vị trí vai trò của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong nền kinh tế, những khó khăn của các doanh nghiệp nhỏ.
- Sự cần thiết của các chương trình hỗ trợ cần được triển khai để giúp các tổ chức kinh doanh nhỏ, các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong quá trình phát triển.

Về mặt sở hữu, các tổ chức kinh doanh có thể được phân chia thành khu vực công và khu vực tư nhân.

Khu vực công là những doanh nghiệp Nhà nước, thuộc hình thức sở hữu toàn dân, do Nhà nước quản lý.

Khu vực tư nhân là những tổ chức kinh doanh do các thể nhân làm chủ sở hữu. Có ba hình thức sở hữu trong khu vực tư nhân: hình thức doanh nghiệp một chủ, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần. Ngoài ra còn có một số hình thức đặc biệt khác gồm các hợp tác xã và các tổ chức kinh doanh phi lợi nhuận. Các tổ chức kinh doanh cùng cạnh tranh với nhau trong việc sử dụng hiệu quả các nguồn tài nguyên nhằm cung cấp hàng hóa và dịch vụ cho khách hàng của chúng.

Việc lựa chọn hình thức sở hữu doanh nghiệp thích hợp là một quyết định quản lý quan trọng. Hình thức sở hữu được chọn có thể ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại của tổ chức, sự lựa chọn đó dựa trên những mục tiêu của tổ chức và yêu cầu của kinh doanh. Để lựa chọn được hình thức hợp lý nhất cần phải phân tích và cân nhắc kỹ càng những thuận lợi, khó khăn có thể xảy ra với mỗi hình thức. Một quyết định như vậy thường chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố *sau*:

- Những rủi ro và sự chấp nhận của người chủ để chịu trách nhiệm pháp lý với những món nợ của doanh nghiệp.
- Mức độ quản lý và kiểm soát trực tiếp mà các chủ doanh nghiệp mong muốn.

- Sự phân chia lợi nhuận giữa các chủ sở hữu.
- Loại hình kinh doanh: sản xuất, thương mại hay dịch vụ.
- Phạm vi hoạt động: tầm mức kinh doanh và dung lượng của khu vực thị trường cần đáp ứng.
- Khối lượng vốn cần thiết cho việc thành lập ban đầu và mở rộng doanh nghiệp.
- Thời gian tồn tại của doanh nghiệp.
- Những giới hạn pháp lý do các quy định của chính phủ

## **II.1. DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC**

### **II.1.1. Doanh nghiệp nhà nước trên thế giới**

Ngay từ năm 1956, Chính phủ Anh đã xác định quy chế của doanh nghiệp Nhà nước (DNNN): Hội đồng quản trị doanh nghiệp do Chính phủ bổ nhiệm; tài khoản kinh doanh của doanh nghiệp phải đặt dưới sự kiểm soát của Ủy ban quốc hữu hóa doanh nghiệp; tự hạch toán phần lớn thu nhập của doanh nghiệp. Trên cơ sở pháp quy đó hàng loạt DNNN ra đời như: Cục điện lực trung ương, Cục than đá trung ương, Cục bưu điện, Ngân hàng Anh, Công ty hàng không Anh... Khu vực DNNN ở Anh đã có thời điểm chiếm tỷ trọng lớn trong nền kinh tế Anh, năm 1979: 8,1% lực lượng lao động; 11% GDP và 20% tổng giá trị vốn đầu tư trong nước. Ở Pháp, loại doanh nghiệp 100% vốn của Nhà nước và do Nhà nước trực tiếp quản lý chủ yếu tập trung ở các lĩnh vực công cộng, công nghiệp than đá, khí đốt, điện lực, thông tin, bưu điện, đường sắt. Tính đến giữa thập kỷ 80, các DNNN ở Pháp chiếm 40% tổng giá trị sản xuất công nghiệp, 35% tổng kim ngạch xuất khẩu công nghiệp, 30% tổng vốn đầu tư công nghiệp, 23% lực lượng lao động công nghiệp. Các DNNN có vai trò rất quan trọng trong giai đoạn đầu công nghiệp hóa ở Nhật Bản. Hiện nay, Chính phủ Nhật Bản đang trực tiếp quản lý nhiều DN then chốt như: Ngân hàng phát triển, Ngân hàng xuất nhập khẩu, Công khổ phát triển Hokaidô, Tập đoàn sân bay quốc tế Tokyo mới, Tập đoàn dầu mỏ, Tập đoàn phát triển tài nguyên nước, Tập đoàn xây dựng nhà ở và đô thị, Hãng đường sắt, Công ty điện lực Okinawa... Ở Singapore, các DNNN được xác định là tất cả các DN quốc doanh có nguồn từ ngân sách của các cơ quan chủ quản thuộc Chính phủ, từ các khoản chi của Quốc hội, không có vốn riêng và do các đại diện của Chính phủ quản lý, điều hành. Các DNNN lớn của Singapore là: Cục sự nghiệp công cộng, Cục cảng vụ, Cục điện tín, Cục phát triển kinh tế, Cục xây dựng các vùng đô thị, Cục phát triển xây dựng nhà ở, Công ty buôn bán quốc tế.

Sau vài thập kỷ phát triển, khu vực DNNN xác lập được vị thế quan trọng trong nền kinh tế của mỗi quốc gia. Ở các nước tư bản phát triển, DNNN chiếm bình quân 10% GDP và 20% giá trị tổng sản lượng công nghiệp; còn ở các nước đang phát triển, các con số tương ứng là 12% và 40% (năm 1980). Chính phủ các nước đang phát triển đã tăng cường thành lập các DNNN và coi đó là công cụ chủ yếu để kiểm soát và phát triển các mũi nhọn chiến lược. Trên thực tế, DNNN cung cấp những dịch vụ cơ sở thiết yếu cho sự sinh tồn kinh tế ở mỗi quốc gia, gánh chịu những rủi ro khổng lồ trong quá trình xây

dụng đất nước; đồng thời đảm nhiệm những chức năng đặc biệt như: đảm bảo an ninh xã hội, an ninh quốc phòng...

Vào thập kỷ 80, kinh tế nhiều nước tư bản phát triển và đang phát triển lâm vào thời kỳ trì trệ, suy thoái, khủng hoảng. Trong bối cảnh đó, xuất hiện phong trào tư nhân hóa, đầu tiên ở Anh, sau đó lan tỏa đến nhiều nước khác. Ở Anh, tỷ trọng của DNNN trong GDP giảm từ 11,1% năm 1979 xuống còn 6,5% năm 1988. Ở Pháp, Chính phủ phải hữu chỉ trong vòng 5 năm (1986 - 1991) bán 66 DNNN cho tư nhân với tổng giá trị 275 tỷ FRF; tuy vậy DNNN vẫn chiếm 18% GDP, 27.2% tổng vốn đầu tư và 25% tổng kim ngạch xuất khẩu (năm 1991).

Có thể nhận định, DNNN là đối tượng của quá trình cải cách sâu rộng trên phạm vi toàn thế giới từ đầu thập kỷ 80 đến nay. Quá trình cải cách DNNN được thực hiện đồng bộ trên 3 nội dung sau:

Một là: tiến hành phân loại, sắp xếp hợp lý các DNNN

Hai là: cải tiến tổ chức, quản lý để nâng cao hiệu quả sản xuất - kinh doanh của các DNNN

Ba là: cải cách thể chế kinh tế, tạo ra cho các DNNN môi trường cạnh tranh bình đẳng, lành mạnh với các DN thuộc các thành phần kinh tế khác.

## **II.1.2. Doanh nghiệp Nhà nước ở Việt Nam.**

### ***II.1.2.1 Định nghĩa.***

Điều 1 luật DNNN được Quốc hội thông qua ngày 20.4.1995 đã nêu: *DNNN là tổ chức kinh tế do Nhà nước đầu tư vốn thành lập và tổ chức quản lý hoạt động kinh doanh hoặc hoạt động công ích nhằm thực hiện mục tiêu kinh tế xã hội Nhà nước quy định. Doanh nghiệp có tư cách hợp pháp có tư cách pháp nhân, có các quyền và nghĩa vụ dân sự, chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động kinh doanh.*

### ***II.1.2.2 Đặc điểm.***

Với nhiệm vụ thực hiện các mục tiêu kinh tế xã hội và điều tiết vĩ mô trong nền kinh tế thị trường đặt ra nhu cầu khách quan về sự hình thành và tồn tại các DNNN. Quyền sở hữu tư liệu sản xuất thuộc về Nhà nước, đó là đặc điểm thứ nhất phân biệt DNNN với các doanh nghiệp khác, đồng thời hoạt động kinh doanh là đặc điểm phân biệt DNNN với các tổ chức, cơ quan khác của Chính phủ. DNNN được phân biệt với các loại hình doanh nghiệp khác bởi các đặc điểm sau đây: (bảng 1.1)

**Bảng 1.1: So sánh DNNN với các loại hình DN khác**

| DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC                                                                                                                                                                                                                                                                                     | CÁC LOẠI HÌNH DN KHÁC                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - Cơ quan Nhà nước có thẩm quyền ra quyết định thành lập, thực hiện các mục tiêu kinh tế xã hội đảm bảo tính định hướng XHCN                                                                                                                                                                              | - Cơ quan Nhà nước cho phép thành lập trên cơ sở đăng ký kinh doanh của các chủ thể kinh doanh |
| - Tài sản là một bộ phận của tài sản Nhà nước, thuộc sở hữu của Nhà nước (vì DNNN do Nhà nước đầu tư vốn để thành lập). DNNN không có quyền sở hữu đối với tài sản mà chỉ là người quản lý kinh doanh trên số tài sản của Nhà nước (không có quyền sở hữu nhưng có quyền chiếm hữu, định đoạt và sử dụng) | - Chủ thể kinh doanh là chủ sở hữu đối với tài sản kinh doanh của họ                           |
| - DNNN do Nhà nước tổ chức Bộ máy quản lý của doanh nghiệp Nhà nước bổ nhiệm các cán bộ chủ chốt của doanh nghiệp, phê duyệt chiến lược, qui hoạch, kế hoạch...                                                                                                                                           |                                                                                                |

Ở Việt Nam, từ năm 1986 đến nay chính phủ đã và đang tiến hành cải cách khu vực các DNNN.

Quyết định 388/HĐBT về thành lập lại các DNNN là biện pháp thực hiện sắp xếp lại các DNNN, từ 12.000 DNNN cuối năm 1990 xuống 5655 DNNN vào năm 2000 và đến cuối 2003 tổng số còn 4492 doanh nghiệp. Ngày 21/04/1998, thủ tướng Chính phủ đã có chỉ thị số 20/1998/CT - TTg về đẩy mạnh sắp xếp và đổi mới DNNN.

Nghị quyết Trung ương 3, khóa IX (tháng 9 năm 2001) đã quyết định đến năm 2005, hoàn thành cơ bản việc sắp xếp, điều chỉnh cơ cấu doanh nghiệp nhà nước hiện có bằng các hình thức như cổ phần hóa, chuyển một số doanh nghiệp hoặc doanh nghiệp trực thuộc các tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội sang loại hình công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên, sáp nhập, giải thể, phá sản, giao, bán, khoán kinh doanh, cho thuê... Việc chuyển doanh nghiệp nhà nước kinh doanh sang hoạt động theo cơ chế công ty trách nhiệm hữu hạn hoặc công ty cổ phần và bổ sung hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn chỉ có một sáng lập viên để áp dụng đối với doanh nghiệp kinh doanh 100% vốn nhà nước thực chất là nội dung chủ yếu của công ty hóa.

Công ty hóa doanh nghiệp nhà nước nhằm xác lập cơ chế phát huy động lực lao động và quản lý doanh nghiệp nhà nước trên cơ sở phát huy quyền và trách nhiệm của các doanh nghiệp có phần vốn nhà nước và tinh thần tích cực của người lao động tại doanh nghiệp nhà nước; bảo đảm sự công bằng tương đối giữa người lao động trong doanh nghiệp nhà nước với người lao động trong các hợp tác xã cổ phần, doanh nghiệp nhà nước cổ phần hóa; nâng cao hiệu quả quản lý của nhà nước đối với các doanh nghiệp nhà nước.

## **II.2. DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN**

### **II.2.1. Định nghĩa**

Doanh nghiệp tư nhân (DNTN) là đơn vị kinh doanh có mức vốn không thấp hơn vốn đăng ký, do một cá nhân làm chủ và tự chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về mọi hoạt động của doanh nghiệp.

### **II.2.2. Đặc điểm.**

- DNTN là một đơn vị kinh doanh do một cá nhân bỏ vốn ra thành lập và làm chủ. Cá nhân vừa là chủ sở hữu, vừa là người sử dụng tài sản, đồng thời cũng là người quản lý hoạt động doanh nghiệp. Thông thường, chủ doanh nghiệp là giám đốc trực tiếp tiến hành hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, nhưng cũng có trường hợp vì lý do cần thiết, chủ doanh nghiệp không trực tiếp điều hành hoạt động kinh doanh mà thuê người khác làm giám đốc. Nhưng dù trực tiếp hay gián tiếp điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, chủ doanh nghiệp vẫn phải chịu trách nhiệm về mọi hoạt động đó. Do tính chất một chủ doanh nghiệp tư nhân quản lý và chịu trách nhiệm không có sự phân chia rủi ro với ai.

- DNTN phải có mức vốn không thấp hơn mức vốn đăng ký.

- Chủ doanh nghiệp tư nhân chịu trách nhiệm vô hạn về các khoản nợ trong kinh doanh của doanh nghiệp. Đây là điểm khác nhau giữa DNTN với công ty TNHH và công ty cổ phần là những cơ sở kinh doanh mà những người chủ chỉ phải chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi phần vốn góp của mình.

### **II.2.3. Quyền và nghĩa vụ của DNTN.**

#### ***II.2.3.1 Quyền DNTN***

Quyền DNTN có 2 nhóm quyền cơ bản:

*Thứ nhất*, quyền tự do kinh doanh và chủ động trong mọi hoạt động kinh doanh theo quy định của pháp luật.

*Thứ hai*, quyền sở hữu về tư liệu sản xuất, quyền thừa kế về vốn, tài sản. Tài sản do chủ doanh nghiệp tư mua sắm chủ doanh nghiệp có quyền chiếm hữu, sử dụng và định đoạt những tài sản đó và cả doanh nghiệp (ví dụ đặt tên doanh nghiệp, bán, cho thuê, sát nhập, giải thể doanh nghiệp)

#### ***II.2.3.2 Nghĩa vụ:***

- Khai báo đúng vốn đầu tư để kinh doanh.

- Kinh doanh đúng ngành nghề ghi trong giấy phép.

- Đảm bảo quyền lợi hợp pháp của người lao động theo quy định của luật lao động, tôn trọng quyền của tổ chức công đoàn theo luật công đoàn.

- Đảm bảo chất lượng hàng hoá theo tiêu chuẩn chất lượng đã đăng ký.
- Tuân thủ quy định của Nhà nước về bảo vệ môi trường, bảo vệ di tích lịch sử văn hóa, danh lam thắng cảnh và trật tự an toàn xã hội.
- Ghi chép sổ sách kế toán và quyết toán theo quy định của pháp luật và kế toán thống kê và chịu sự kiểm tra của cơ quan tài chính.
- Nộp thuế và thực hiện các nghĩa vụ khác theo quy định của pháp luật.

## **II.2.4. Thuận lợi và khó khăn của DNTN.**

### ***II.2.4.1 Thuận lợi.***

- Thủ tục thành lập DNTN đơn giản, dễ dàng.
- Người chủ sở hữu toàn quyền quyết định kiểm soát toàn bộ hoạt động kinh doanh, do vậy dễ kiểm soát các hoạt động.
- Tính linh hoạt do người chủ có thể thay đổi ngành hàng kinh doanh của mình theo ý muốn.
- Tính bí mật, mọi khoản lợi nhuận do doanh nghiệp đem lại đều thuộc về họ, họ không phải chia sẻ bí quyết nghề nghiệp hay kinh doanh với người khác, trừ khi họ muốn làm như vậy.
- Giải thể dễ dàng, DNTN có thể bán cơ sở kinh doanh của mình cho bất kỳ người nào họ muốn với bất cứ lúc nào theo giá họ chấp nhận

### ***II.2.4.2. Khó khăn***

- Khó khăn của DNTN liên quan đến số lượng tài sản, vốn có giới hạn mà một người có thể có, thường họ bị thiếu vốn và bất lợi này có thể gây cản trở cho sự phát triển.
- Trách nhiệm pháp lý vô hạn, như đã nêu ở trên chủ sở hữu được hưởng toàn bộ lợi nhuận của doanh nghiệp, nhưng nếu thua lỗ thì họ cũng gánh chịu một mình.
- Yếu kém năng lực quản lý toàn diện, không phải người chủ doanh nghiệp nào cũng đủ trình độ để xử lý tất cả những vấn đề về tài chính, sản xuất, tiêu thụ.
- Giới hạn về sự sinh tồn của doanh nghiệp, nguyên do là tính chất không bền vững của hình thức sở hữu này, mọi sự cố xảy ra đối với chủ doanh nghiệp có thể làm cho doanh nghiệp không tồn tại được nữa.

## II.3.CÔNG TY

### II.3.1. Những vấn đề cơ bản của công ty

#### II.3.1.1 Khái niệm công ty

“Công ty được hiểu là sự liên kết của 2 hoặc nhiều cá nhân hoặc pháp nhân bằng sự kiện pháp lý, nhằm tiến hành để đạt được mục tiêu chung nào đó” (theo KUBLER).

#### II.3.1.2 Đặc điểm công ty:

- Công ty phải do hai người trở lên góp vốn để thành lập, những người này phải độc lập với nhau về mặt tài sản.

- Những người tham gia công ty phải góp tài sản như tiền, vàng, ngoại tệ, máy móc thiết bị, trụ sở, bản quyền sở hữu công nghiệp. Tất cả các thứ do các thành viên đóng góp trở thành tài sản chung của công ty nhưng mỗi thành viên vẫn có quyền sở hữu đối với phần vốn góp. Họ có quyền bán tặng, cho phần sở hữu của mình.

*Mục đích việc thành lập* công ty là để kiếm lời chia nhau. Lợi nhuận của công ty được chia cho những người có vốn trong công ty.

#### II.3.1.3 Phân biệt quyền sở hữu công ty của người góp vốn và quyền sở hữu tài sản công ty của công ty thông qua người quản lý công ty

Thành lập và hoạt động với loại hình pháp lý công ty cần phải phân biệt rõ quyền sở hữu công ty và quyền sở hữu tài sản. Theo điều 94 Bộ luật Dân sự thì pháp nhân phải đồng thời thỏa mãn 4 điều kiện sau:

- Được thành lập hoặc đăng ký theo quy định của pháp luật.
- Có tổ chức chặt chẽ (có điều lệ, nội quy, người đại diện theo pháp luật)
- Có tài sản riêng độc lập với tài sản của tổ chức, cá nhân khác, chịu trách nhiệm về các giao dịch dân sự bằng toàn bộ tài sản của mình.
- Nhân danh pháp nhân thực hiện các giao dịch dân sự.

#### II.3.1.3.1 Quyền sở hữu công ty

Sau khi góp vốn vào công ty các thành viên có *quyền sở hữu công ty* theo tỷ lệ vốn góp/vốn điều lệ. Quyền sở hữu công ty được thể hiện:

- Quyền quyết định các vấn đề liên quan đến công ty do pháp luật và điều lệ công ty quy định
- Quyền được chia lợi ích từ kết quả kinh doanh theo tỷ lệ góp vốn (hưởng lợi nhuận)
- Có nghĩa vụ với các chủ nợ trên số vốn góp vào công ty
- Được chia giá trị còn lại của công ty theo tỷ lệ vốn góp khi giải thể công ty.



Những chứng cứ xác minh quyền sở hữu công ty:

- Giấy xác nhận phần vốn góp đối với công ty TNHH
- Biên bản góp vốn
- Giấy chuyển nhượng, hợp đồng chuyển nhượng phần vốn góp, cổ phần

#### *II.3.1.3.2 Quyền sở hữu tài sản của công ty*

Quyền sở hữu tài sản của công ty được thể hiện:

- Những tài sản của các thành viên góp vốn vào công ty phải được chuyển quyền sở hữu, quyền sử dụng sang công ty.
- Công ty phải mở sổ sách kế toán theo dõi diễn biến toàn bộ tài sản thuộc sở hữu của công ty.
- Công ty có quyền nhân danh công ty tiến hành kinh doanh, vay, bảo lãnh bằng tài sản thuộc sở hữu của công ty.
- Công ty phải chịu trách nhiệm về tài sản với chủ nợ bằng toàn bộ tài sản thuộc sở hữu của công ty.

Những giao dịch về kinh tế, dân sự nói trên do người quản lý của công ty thực hiện nhân danh công ty. Do đó, vai trò của người quản trị trong việc quản trị công ty là vô cùng quan trọng. Trường hợp công ty thay người đại diện theo pháp luật nhằm trốn tránh nghĩa vụ với lý do không được bàn giao, không biết; người đại diện được thuê trước đây đã trốn khỏi công ty thì công ty vẫn phải chịu trách nhiệm dân sự về các giao dịch do người đại diện theo pháp luật thực hiện. Do vậy, mọi thành viên trong công ty phải có trách nhiệm giám sát nghiêm ngặt hoạt động của người quản lý công ty.

### **II.3.2. Các loại hình công ty phổ biến trên thế giới**

Qua nhiều năm tồn tại và phát triển, tùy theo từng quốc gia có các loại hình công ty tồn tại và phát triển có khác nhau. Có *hai loại chính*:

#### ***II.3.2.1. Công ty đối nhân:***

Là những công ty mà việc thành lập dựa trên sự liên kết chặt chẽ bởi độ tin cậy về nhân thân của các thành viên tham gia thành lập công ty (sự hùn vốn là yếu tố thứ yếu). Do vậy, công ty đối nhân là công ty của những người quen biết nhau như anh em họ hàng bạn bè thân thiết.

Công ty đối nhân không có tư cách pháp nhân và không có sự tách biệt về tài sản cá nhân của các thành viên trong công ty và tài sản của công ty. Các thành viên liên đới chịu trách nhiệm vô hạn đối với mọi khoản nợ của công ty hoặc ít nhất có một thành viên chịu trách nhiệm vô hạn, mỗi thành viên đều là đại diện của công ty.

Có hai loại công ty đối nhân:

- *Công ty hợp danh*: Tất cả mọi thành viên của công ty cùng liên đới chịu trách nhiệm trực tiếp toàn bộ, vô hạn về mọi khoản nợ của công ty.

- *Công ty hợp vốn đơn giản*: Về cơ bản giống như công ty hợp danh, nhưng chỉ cần có một thành viên chịu trách nhiệm vô hạn, còn các thành viên khác chịu trách nhiệm hữu hạn. Như vậy trong công ty hợp vốn đơn giản có hai loại thành viên và có hai loại trách nhiệm.

➤ Thành viên nhận vốn chịu trách nhiệm vô hạn.

➤ Thành viên góp vốn chịu trách nhiệm hữu hạn.

### **II.3.2.2. Công ty đối vốn:**

Là công ty mà ở đó các thành viên không quan tâm đến sự quen biết nhau, họ chỉ quan tâm đến phần góp vốn và chỉ chịu trách nhiệm trong phạm vi vốn góp. Công ty đối vốn có tư cách pháp nhân, do đó chịu trách nhiệm bằng tài sản *riêng của công ty*.

Có hai loại công ty đối vốn:

- Công ty trách nhiệm hữu hạn.

- Công ty cổ phần.

*Tóm lại*: Có thể nêu một cách tổng quát "*Công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH) và công ty cổ phần (CTCP) gọi chung là công ty, là doanh nghiệp trong đó các thành viên cùng góp vốn cùng chia nhau lợi nhuận cùng chịu lỗ tương ứng với phần vốn góp và chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi phần vốn của mình góp vào công ty*".

## **II.3.3. Các loại hình công ty ở Việt Nam.**

### **II.3.3.1 Công ty hợp danh.**

Công ty hợp danh là doanh nghiệp có ít nhất hai thành viên hợp danh, ngoài các thành viên hợp danh có thể có thành viên góp vốn. Thành viên hợp danh phải là cá nhân, có trình độ chuyên môn và uy tín nghề nghiệp, phải chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về các nghĩa vụ của công ty, không được đồng thời là thành viên của công ty hợp danh khác hoặc chủ doanh nghiệp tư nhân. Thành viên góp vốn chỉ chịu trách nhiệm về các nghĩa vụ của công ty trong phạm vi phần vốn góp đã góp vào công ty.

Hội đồng thành viên gồm tất cả các thành viên hợp danh: là cơ quan quyết định cao nhất của công ty. Trong quá trình hoạt động, các thành viên hợp danh phân công nhau đảm nhận các chức trách quản trị và kiểm soát hoạt động của công ty, trong đó cử một người làm giám đốc công ty

Thành viên góp vốn của công ty có quyền tham gia thảo luận và biểu quyết những vấn đề quan trọng trong điều lệ công ty.

- Việc tiếp nhận thành viên mới: người được tiếp nhận làm thành viên hợp danh mới hoặc thành viên góp vốn mới khi được tất cả thành viên hợp danh của công ty đồng ý. Thành viên hợp danh mới chỉ chịu trách nhiệm về các nghĩa vụ của công ty phát sinh sau khi đăng ký thành viên đó với cơ quan đăng ký kinh doanh

- Việc rút khỏi công ty: thành viên hợp danh được quyền rút khỏi công ty nếu được đa số thành viên hợp danh còn lại đồng ý, nhưng vẫn phải liên đới chịu trách nhiệm về các nghĩa vụ của công ty. Việc chuyển nhượng phần vốn góp cho các thành viên khác được tự do thực hiện

- Việc chấm dứt tư cách thành viên:

+ Nếu do thành viên tự rút vốn ra khỏi công ty hoặc bị khai trừ khỏi công ty thì người đó phải liên đới chịu trách nhiệm về nghĩa vụ của công ty đã phát sinh trước khi việc đăng ký chấm dứt tư cách thành viên đó với cơ quan đăng ký kinh doanh.

+ Nếu do thành viên đó chết hoặc bị hạn chế mất năng lực hành vi dân sự thì công ty có quyền sử dụng tài sản tương ứng với trách nhiệm của người đó để thực hiện các nghĩa vụ của công ty.

### ***II.3.3.2 Công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH).***

Là doanh nghiệp, trong đó các thành viên cùng góp vốn cùng chia nhau lợi nhuận, cùng chịu lỗ tương ứng với phần vốn góp và chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi phần vốn của mình góp vào công ty.

- *Đặc điểm:*

+ Công ty TNHH có hai thành viên trở lên (Điều 26), thành viên chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn đã cam kết góp vào doanh nghiệp, nhưng không quá 50 thành viên.

+ Phần vốn góp của các thành viên không được thể hiện dưới hình thức chứng khoán (như cổ phiếu trong công ty cổ phần) và được ghi rõ trong điều lệ của công ty.

+ Công ty TNHH không được phát hành cổ phiếu ra ngoài công chúng để huy động vốn. Do đó khả năng tăng vốn của công ty rất hạn chế.

+ Việc chuyển nhượng phần vốn góp của mình cho người ngoài công ty bị hạn chế gắt gao. Việc chuyển nhượng vốn chỉ được thực hiện khi có sự đồng ý của nhóm thành viên đại diện cho ít nhất 3/4 số vốn điều lệ của công ty.

Trên mọi giấy tờ giao dịch, ngoài tên công ty, vốn điều lệ của công ty phải ghi rõ các chữ "Trách nhiệm hữu hạn", viết tắt "TNHH".

+ Cơ cấu quản lý thường gọn nhẹ phụ thuộc vào số lượng thành viên. Nếu công ty có từ 11 thành viên trở xuống cơ cấu tổ chức quản trị gồm có hội đồng thành viên là cơ quan quyết định cao nhất, Chủ tịch công ty và giám đốc (hoặc Tổng giám đốc) điều hành.

Trường hợp công ty TNHH một thành viên là tổ chức (Điều 46) là doanh nghiệp do một tổ chức sở hữu - gọi tắt là chủ sở hữu chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài

sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn điều lệ của công ty. Chủ sở hữu công ty có quyền chuyển nhượng toàn bộ hoặc một phần vốn điều lệ của công ty cho tổ chức, cá nhân khác. Đối với loại công ty này thì không thành lập hội đồng thành viên. Tùy thuộc quy mô, ngành, nghề kinh doanh cơ cấu tổ chức quản lý bao gồm: Hội đồng quản trị và giám đốc (Tổng giám đốc) hoặc Chủ tịch công ty và Giám đốc (Tổng giám đốc), trong đó Chủ tịch là chủ sở hữu công ty và là người đại diện theo pháp luật của công ty, có toàn quyền quyết định việc quản lý và điều hành hoạt động kinh doanh của công ty.

Đối với công ty có 12 thành viên trở lên phải lập thêm ban kiểm soát.

#### *- Thuận lợi và khó khăn của công ty TNHH*

##### *+ Thuận lợi:*

- Có nhiều chủ sở hữu hơn DNTN nên có thể có nhiều vốn hơn, do vậy có vị thế tài chính tạo khả năng tăng trưởng cho doanh nghiệp.
- Khả năng quản lý toàn diện do có nhiều người hơn để tham gia điều hành công việc kinh doanh, các thành viên vốn có trình độ kiến thức khác nhau, họ có thể bổ sung cho nhau về các kỹ năng quản trị.
- Trách nhiệm pháp lý hữu hạn.

##### *+ Khó khăn:*

- Khó khăn về kiểm soát: Mỗi thành viên đều phải chịu trách nhiệm đối với các quyết định của bất cứ thành viên nào trong công ty. Tất cả các hoạt động dưới danh nghĩa công ty của một thành viên bất kỳ đều có sự ràng buộc với các thành viên khác mặc dù họ không được biết trước. Do đó, sự hiểu biết và mối quan hệ thân thiện giữa các thành viên là một yếu tố rất quan trọng và cần thiết, bởi sự ủy quyền giữa các thành viên mang tính mặc nhiên và có phạm vi rất rộng lớn
- Thiếu bền vững và ổn định, chỉ cần một thành viên gặp rủi ro hay có suy nghĩ không phù hợp là công ty có thể không còn tồn tại nữa; tất cả các hoạt động kinh doanh dễ bị đình chỉ. Sau đó nếu muốn thì bắt đầu công việc kinh doanh mới, có thể có hay không cần một công ty TNHH khác.
- Công ty TNHH còn có bất lợi hơn so với DNTN về những điểm như phải chia lợi nhuận, khó giữ bí mật kinh doanh và có rủi ro chọn phải những thành viên bất tài và không trung thực.

### ***II.3.3.3 Công ty cổ phần.***

#### ***III.3.3.3.1 Khái niệm và đặc điểm***

Công ty cổ phần là công ty trong đó:

- Số thành viên gọi là cổ đông mà công ty phải có trong suốt thời gian hoạt động ít nhất là ba.

- Vốn của công ty được chia thành nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần và được thể hiện dưới hình thức chứng khoán là cổ phiếu. Người có cổ phiếu gọi là cổ đông tức là thành viên công ty.

- Khi thành lập các sáng lập viên (những người có sáng kiến thành lập công ty chỉ cần phải ký 20% số cổ phiếu dự tính phát hành), số còn lại họ có thể công khai gọi vốn từ những người khác.

- Công ty cổ phần được phát hành cổ phiếu và trái phiếu ra ngoài công chúng, do đó khả năng tăng vốn của công ty rất lớn.

- Khả năng chuyển nhượng vốn của các cổ đông dễ dàng. Họ có thể bán cổ phiếu của mình một cách tự do.

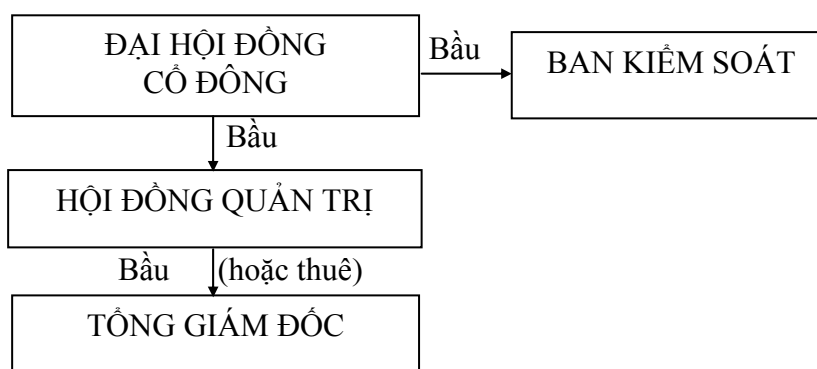
- Công ty cổ phần thường có đông thành viên (cổ đông) vì nó được phát hành cổ phiếu, ai mua cổ phiếu sẽ trở thành cổ đông.

### III.3.3.3.2 Tổ chức quản lý công ty cổ phần:

Công ty cổ phần là loại công ty thông thường có rất nhiều thành viên và việc tổ chức quản lý rất phức tạp, do đó phải có một cơ chế quản lý chặt chẽ. Việc quản lý điều hành công ty cổ phần được đặt dưới quyền của 3 cơ quan: - Đại hội đồng cổ đông; - Hội đồng quản trị; - Ban kiểm soát .

- *Đại hội đồng cổ đông:*

Đại hội đồng cổ đông là cơ quan có thẩm quyền quyết định cao nhất của công ty gồm tất cả các cổ đông. Cổ đông có thể trực tiếp hoặc gián tiếp tham gia đại hội đồng công ty. Là cơ quan tập thể, đại hội đồng không làm việc thường xuyên mà chỉ tồn tại trong thời gian họp và chỉ ra quyết định khi đã được các cổ đông thảo luận và biểu quyết tán thành.



*Sơ đồ 2.1: Tổ chức của công ty cổ phần.*

Đại hội đồng cổ đông: được triệu tập để thành lập công ty. Luật không quy định Đại hội đồng cổ đông phải họp trước hay sau khi có giấy phép thành lập nhưng phải tiến hành trước khi đăng ký kinh doanh. Đại hội đồng thành lập họp lệ phải có nhóm cổ đông đại diện cho ít nhất 3/4 số vốn điều lệ của công ty và biểu quyết theo đa số phiếu quá bán

\* Đại hội đồng bất thường: là đại hội chỉ được triệu tập để sửa đổi điều lệ công ty. Tính bất thường của Đại hội nói lên rằng đại hội sẽ quyết định những vấn đề rất quan trọng.

\* Đại hội đồng thường niên: được tổ chức hàng năm. Đại hội đồng thường niên quyết định những vấn đề chủ yếu sau:

- Quyết định phương hướng, nhiệm vụ phát triển công ty và kế hoạch kinh doanh hàng năm.
- Thảo luận và thông qua bản tổng kết năm tài chính.
- Bầu, bãi miễn thành viên HĐQT và kiểm soát viên.
- Quyết định số lợi nhuận trích lập các quỹ của công ty số lợi nhuận chia cho cổ đông, phân chia trách nhiệm về các thiệt hại xảy ra đối với công ty trong kinh doanh.
- Quyết định các giải pháp lớn về tài chính công ty.
- Xem xét sai phạm của HĐQT gây thiệt hại cho công ty.

Thông thường Đại hội đồng cổ đông là nơi diễn đàn và là cơ hội quan trọng nhất cho các cuộc đối thoại giữa cổ đông với thành viên Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát và những người quản lý công ty. Đại hội đồng cổ đông là công cụ để các cổ đông tham gia vào hoạt động quản trị công ty, đồng thời thể hiện trách nhiệm của những người quản lý điều hành công ty đối với cổ đông.

#### - Hội đồng quản trị: (HĐQT)

HĐQT là cơ quan quản lý công ty, có từ 3-12 thành viên, số lượng cụ thể được ghi trong điều lệ công ty.

HĐQT có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của công ty trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng. HĐQT bầu một người làm chủ tịch, chủ tịch HĐQT có thể kiêm Giám đốc (Tổng giám đốc công ty) hoặc HĐQT cử một người trong số họ làm Giám đốc hoặc thuê người làm Giám đốc công ty.

Hội đồng quản trị có 2 chức năng chính : lãnh đạo công ty và tiến hành kiểm soát thay mặt các cổ đông. Để hoạt động của Hội đồng quản trị có hiệu quả, Hội đồng quản trị (và các thành viên) cần thực hiện nghĩa vụ được ủy thác một cách trung thành đối với công ty, tránh xung đột về lợi ích; thực hiện nghĩa vụ của mình một cách đầy đủ nhằm đảm bảo quyền lợi cho công ty và cho các cổ đông. Nhiệm vụ và trách nhiệm của Hội đồng quản trị trong việc một mặt duy trì hoạt động của Hội đồng, mặt khác điều hành hoạt động kinh doanh của công ty cần được thực hiện một cách tốt nhất bằng cách phân tích rõ ràng vai trò của Chủ tịch Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc điều hành, đạt được sự cân bằng về sức mạnh và thẩm quyền để không một ai trong hai người trên bị hạn chế về quyền lực trong việc ra quyết định. Trường hợp Chủ tịch Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc điều hành do một người đảm nhiệm cần chú ý để tránh sự tập trung quyền lực sai nguyên tắc. Hội đồng quản trị cần có sự cân bằng về số lượng các thành viên điều hành và không tham gia điều hành công ty ( bao gồm các thành viên Hội đồng quản trị độc lập không tham gia điều hành công ty, không sở hữu cổ phiếu) nhằm đạt mục đích là không một người hoặc

nhóm người nào có thể chi phối việc ra quyết định của Hội đồng quản trị. Thành viên của Hội đồng quản trị phải được bầu bằng bỏ phiếu trong thời hạn việc tái bổ nhiệm không phải là tự động và các thành viên Hội đồng quản trị phải được bầu lại 3 năm 1 lần.

- *Ban kiểm soát :*

Công ty cổ phần có trên mười một cổ đông phải có ban kiểm soát từ ba đến năm thành viên.

Kiểm soát viên thay mặt các cổ đông kiểm soát các hoạt động của công ty, chủ yếu là các vấn đề tài chính. Vì vậy phải có ít nhất một kiểm soát viên có trình độ chuyên môn về kế toán. Kiểm soát viên có nhiệm vụ và quyền hạn như sau:

- Kiểm soát sổ sách kế toán tài sản, các bảng tổng kế năm tài chính của công ty và triệu tập Đại hội đồng khi cần thiết;

- Trình Đại hội đồng báo cáo thẩm tra các bảng tổng kết năm tài chính của công ty;

- Báo cáo về sự kiện tài chính bất thường xảy ra về những ưu khuyết điểm trong quản lý tài chính của HĐQT.

Các kiểm soát viên chịu trách nhiệm trước Đại hội đồng và không được kiêm nhiệm là thành viên HĐQT, Giám đốc hoặc là người có liên quan trực hệ ba đời với họ.

Ban Kiểm soát phải là đơn vị thực hiện chức năng kiểm soát có hiệu quả, hoạt động một cách độc lập song song với Hội đồng quản trị, đồng thời báo cáo trực tiếp lên Đại hội cổ đông. Ban Kiểm soát có nhiệm vụ thanh tra lĩnh vực tài chính và sự tuân thủ pháp luật của hoạt động quản trị sản xuất kinh doanh của công ty và bất kỳ vấn đề nào được Đại hội cổ đông ủy quyền, giám sát hoạt động của Hội đồng quản trị, Giám đốc, Kế toán trưởng theo nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông.

Ban Kiểm soát cần họp thường xuyên và có chương trình làm việc chính thức với các vấn đề ần sự quan tâm đặc biệt. ban kiểm soát phải thường xuyên thông báo cho Hội đồng quản trị về công việc của mình. Thành viên của Ban Kiểm soát phải có khả năng xin được ý kiến tư vấn chuyên nghiệp độc lập (từ bên ngoài) khi cần thiết bằng kinh phí của công ty, đồng thời có các thủ tục đã được thông qua để làm việc này. Thành viên Ban kiểm soát phải do Đại hội cổ đông bầu bằng cách bỏ phiếu trong thời hạn không quá 3 năm.

- *Hoạt động của Giám đốc*

Giám đốc do Hội đồng quản trị bổ nhiệm hoặc thuê, được Hội đồng quản trị trả lương trong khung khổ quy chế tài chính của công ty. Giám đốc là người đại diện theo pháp luật của công ty khi điều lệ công ty không quy định Chủ tịch Hội đồng quản trị là người đại diện theo pháp luật của công ty. Cần phân định rõ giới hạn Hội đồng quản trị và Giám đốc điều hành, nhất là những công ty quy định Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Giám đốc điều hành.

+ Giám đốc tổ chức thực hiện các quyết định của Hội đồng quản trị

+ Xây dựng các phương án cơ cấu tổ chức, quy chế quản lý nội bộ công ty

+ Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lý thuộc quyền

+ Quyết định tiền lương, phụ cấp đối với người lao động và các cán bộ thuộc quyền bổ nhiệm của Giám đốc

+ Giám đốc được ký kết các hợp đồng nhân danh người đại diện theo pháp luật của công ty.

Như vậy tổ chức công ty có sự phân công các chức năng cụ thể cho từng cơ quan khác nhau, giám sát lẫn nhau trong mọi công việc.

#### II.3.3.3.3 Thuận lợi khó khăn của công ty cổ phần

+ *Thuận lợi:*

- Trách nhiệm pháp lý có giới hạn: trách nhiệm của các cổ đông chỉ giới hạn ở số tiền đầu tư của họ.

- Công ty cổ phần có thể tồn tại ổn định và lâu bền

- Tính chất ổn định, lâu bền, sự thừa nhận hợp pháp, khả năng chuyển nhượng các cổ phần và trách nhiệm hữu hạn, tất cả cộng lại, có nghĩa là nhà đầu tư có thể đầu tư mà không sợ gây nguy hiểm cho những tài sản cá nhân khác và có sự đảm bảo trong một chừng mực nào đó giá trị vốn đầu tư sẽ tăng lên sau mỗi năm. Điều này đã tạo khả năng cho hầu hết các công ty cổ phần tăng vốn tương đối dễ dàng.

- Được chuyển nhượng quyền sở hữu.

Các cổ phần hay quyền sở hữu công ty có thể được chuyển nhượng dễ dàng, chúng được ghi vào danh mục chuyển nhượng tại Sở giao dịch chứng khoán và có thể mua hay bán trong các phiên mở cửa một cách nhanh chóng. Vì vậy, các cổ đông có thể duy trì tính thanh khoản của cổ phiếu và có thể chuyển nhượng các cổ phiếu một cách thuận tiện khi họ cần tiền mặt.

+ *Khó khăn:*

- Công ty cổ phần phải chấp hành các chế độ kiểm tra và báo cáo chặt chẽ.

- Khó giữ bí mật: vì lợi nhuận của các cổ đông và để thu hút các nhà đầu tư tiềm tàng, công ty thường phải tiết lộ những tin tức tài chính quan trọng, những thông tin này có thể bị đối thủ cạnh tranh khai thác.

- Phía các cổ đông thường thiếu quan tâm đúng mức, rất nhiều cổ đông chỉ lo nghĩ đến lãi cổ phần hàng năm và ít hay không quan tâm đến công việc của công ty. Sự quan tâm đến lãi cổ phần này đã làm cho một số ban lãnh đạo chỉ nghĩ đến mục tiêu trước mắt chứ không phải thành đạt lâu dài. Với nhiệm kỳ hữu hạn, ban lãnh đạo có thể chỉ muốn bảo toàn hay tăng lãi cổ phần để nâng cao uy tín của bản thân mình.

- Công ty cổ phần bị đánh thuế hai lần. Lần thứ nhất thuế đánh vào công ty. Sau đó, khi lợi nhuận được chia, nó lại phải chịu thuế đánh vào thu nhập cá nhân của từng cổ đông.



## **II.4. HỢP TÁC XÃ (HTX)**

### **II.4.1. Khái niệm và đặc điểm**

HTX là một tổ chức kinh tế tập thể được thành lập theo quy định pháp luật bởi các cá nhân, hộ gia đình và các pháp nhân khác (được gọi là thành viên HTX), họ cùng chia sẻ nhu cầu và quyền lợi chung, và tự nguyện đóng góp vốn và lao động để tăng cường sức mạnh tập thể và từng thành viên của HTX nhằm hỗ trợ nhau cùng sản xuất, kinh doanh hiệu quả và cải thiện cuộc sống vật chất, tinh thần, đóng góp vào sự nghiệp phát triển kinh tế và xã hội của quốc gia.

Luật sửa đổi bổ sung: Hợp tác xã hoạt động như một doanh nghiệp, có tư cách pháp nhân, tự chủ, tự chịu trách nhiệm về các nghĩa vụ tài chính trong khuôn khổ vốn pháp định, vốn tích lũy và vốn từ các nguồn khác theo quy định của pháp luật.

#### ***II.4.1. Nguyên tắc***

- Tự nguyện tham gia và rút khỏi HTX
- Dân chủ và bình đẳng trong công tác quản lý
- Tự chủ, tự chịu trách nhiệm và cùng có lợi
- Hợp tác và phát triển cộng đồng.

#### ***II.4.1. Đặc điểm***

Các HTX đều có các đặc điểm chung như sau:

- Các xã viên liên kết với nhau vì ít nhất một lợi ích chung.
- Các xã viên cố gắng theo đuổi mục tiêu cải thiện điều kiện kinh tế xã hội của mình bằng cách phối hợp với nhau.
- Các xã viên cùng sở hữu và vận hành một đơn vị cung cấp cho họ hàng hoá và/hoặc dịch vụ. Dù có quy mô và hoạt động như thế nào thì mục đích của HTX cũng nhằm vào việc sử dụng các nguồn lực chung để phát triển sản xuất và/hoặc có đủ hàng hoá dịch vụ cung ứng cho xã viên.

### **II.4.2 Điều kiện thành lập và hoạt động của HTX**

Việc thành lập một HTX cần đến một số điều kiện cơ bản như sau:

- Tồn tại nhiều khó khăn và hạn chế mà từng người/hộ không thể giải quyết đơn lẻ. Cần có một nhóm người năng động đang cùng gặp phải những khó khăn chung.
- Không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc phải tự giúp đỡ nhau bởi rất khó được những người khác như gia đình, các tổ chức xã hội hay nhà nước hỗ trợ. Các ưu thế xã viên có được (như được tiếp cận đến hàng hoá, vật tư đầu vào, vốn vay, dịch vụ và thị

trường) vượt trội so với nghĩa vụ của các xã viên (ví dụ: đóng góp các nguồn lực như tiền, thời gian, đất đai, thiết bị ...)

- Có ít nhất một người trong nhóm có khả năng lãnh đạo và đưa ra sáng kiến để đại diện cho nhóm. Điều kiện thiết yếu cho sự thành công của HTX là người đó phải là người đáng tin cậy và có uy tín trong cộng đồng.

- Không có các quy định về chính trị hoặc pháp lý cản trở nhóm tự lựa chọn và bầu ra những người lãnh đạo của mình, bán sản phẩm hàng hoá, thu lợi nhuận và tự quyết định cách phân phối tiền lãi.

*Những điều kiện cần thiết để HTX hoạt động tốt.*

Để HTX tiếp tục thành công sau khi được thành lập cần có các điều kiện:

- HTX phải đem lại lợi ích (kinh tế và xã hội) một cách rõ ràng và thiết thực cho các xã viên và lợi ích đó phải lớn hơn những chi phí khi tham gia vào HTX. HTX chỉ có thể phát triển thành một tổ chức tự quản, tự trợ giúp nếu nó có thể và được phép hoạt động như một đơn vị kinh doanh độc lập tham gia vào cuộc cạnh tranh trên thương trường.

- HTX phải có những nhà quản lý năng động, có kinh nghiệm và nhiệt tình có khả năng hoạch định và thực hiện các chính sách kinh doanh. Họ phải có khả năng cung ứng được các dịch vụ và hàng hoá mà các xã viên yêu cầu, và tính toán được cả lợi ích cho xã viên cũng như đảm bảo khả năng kinh doanh của HTX.

- Cơ cấu tổ chức và quản lý của HTX phải được xây dựng phù hợp với năng lực của các xã viên. Nếu năng lực và động cơ tham gia của xã viên thấp thì không nên tổ chức HTX quá phức tạp.

Các xã viên tham gia HTX với cả hai tư cách: người sử dụng dịch vụ (khách hàng) và chủ sở hữu.

HTX là một loại hình tổ chức tự trợ giúp mang tính tham gia; nói một cách khác một mặt xã viên HTX là người chủ với đầy đủ các quyền và nghĩa vụ như tham gia hoạch định mục tiêu, đưa ra quyết định, tham gia kiểm soát hoặc đánh giá quá trình hoạt động của HTX. Mặt khác chính các xã viên quyết định những dịch vụ HTX cần cung cấp cho mình và hưởng lợi từ chính những gì HTX sản xuất ra hoặc nhận được (người sử dụng dịch vụ). HTX cần có những biện pháp khuyến khích xã viên đóng góp những nguồn lực của riêng họ (vốn, lao động, sản phẩm) cho sự phát triển của HTX. Thiếu sự tham gia của xã viên là nguyên nhân chính dẫn nhiều HTX đến chỗ thất bại. Điều cực kỳ quan trọng là xã viên phải hành động cả với tư cách là người sử dụng và người chủ trong quá trình phát triển của HTX thông qua sự tham gia ở 3 cấp độ:

+ Cùng tham gia đóng góp các nguồn lực (tham gia đầu vào). Ví dụ: góp vốn, lao động, phân phối sản phẩm.

+ Tham gia vào quá trình ra quyết định về cách tổ chức HTX thông qua đóng góp ý kiến tại Đại hội xã viên, trong các cuộc họp giữa kỳ, tham gia vào các

nhóm chuyên trách, các ban hoặc đảm nhiệm một vị trí lãnh đạo (nếu được bầu) trong Ban Quản trị.

+ Tham gia vào quá trình tạo ra phúc lợi (tham gia tạo ra kết quả), bằng cách cùng thảo luận và quyết định việc phân bổ lãi thu được trong năm của HTX cho xã viên tùy theo mức độ sử dụng dịch vụ, theo vốn cổ phần, mức độ sử dụng các thiết bị, hoặc các dịch vụ chung.

Các HTX cũng giống như bất kỳ tổ chức kinh doanh nào, cần phải luôn linh hoạt để thích ứng với hoàn cảnh. Hiện tại, HTX và các tổ chức của nó trên toàn thế giới đang đối mặt với yêu cầu phải chuyển đổi và tự điều chỉnh mình để phù hợp với môi trường chính trị và kinh tế mới, phù hợp với các điều kiện theo định hướng thị trường và với các yêu cầu ngày càng tăng của xã viên. Điều đó đồng nghĩa với yêu cầu HTX phải có kiến thức về những phương pháp sản xuất, tổ chức và quản lý mới, đặc biệt là cách thức để duy trì và tăng lòng tin, sự cam kết của xã viên. Nếu hiện tại HTX đang hoạt động có hiệu quả đáp ứng nhu cầu của các xã viên thì nó sẽ nhanh chóng đạt được yêu cầu này thông qua việc tăng cường sự tham gia, sự trao đổi và thông tin cho các xã viên.

## **II.5. DOANH NGHIỆP LIÊN DOANH VỚI NƯỚC NGOÀI**

Đầu tư nước ngoài có vai trò rất quan trọng đối với sự tăng trưởng kinh tế và quốc tế hoá đời sống kinh tế mỗi nước. Vì vậy, ở bất cứ nước nào đầu tư nước ngoài cũng được đặt ở vị trí ưu tiên của chiến lược phát triển kinh tế đối ngoại. Chính vì thế Nhà nước đã ban hành Luật Đầu tư nước ngoài tại Việt Nam ngày 29/12/1987; sửa đổi bổ sung lần 1 ngày 30/06/1990; sửa đổi bổ sung lần 2 ngày 23/12/1992)

### **II.5.1. Khái niệm, đặc trưng và vai trò của doanh nghiệp liên doanh.**

#### ***II.5.1.1 Khái niệm***

Doanh nghiệp liên doanh (DNLD) là tổ chức kinh tế giữa các bên tham gia mang quốc tịch khác nhau cùng sở hữu chung về vốn góp, cùng tham gia quản lý, cùng phân phối lợi nhuận, cùng chia sẻ rủi ro trên cơ sở hợp đồng đã được ký kết giữa các bên tham gia.

Theo Luật đầu tư nước ngoài tại Việt Nam “DNLD là doanh nghiệp do hai bên hoặc nhiều bên hợp tác thành lập tại Việt Nam trên cơ sở hợp đồng liên doanh hoặc hiệp định ký giữa chính phủ nước Cộng hòa XHCN Việt Nam và chính phủ nước ngoài, hoặc là DNLD hợp tác với nhà đầu tư nước ngoài trên cơ sở hợp đồng liên doanh.

#### ***II.5.1.2 Đặc trưng***

- Sở hữu vốn và tài sản của DNLD là sở hữu hỗn hợp, sau khi mỗi bên tham gia hoàn thành việc góp vốn của mình theo mức và thời hạn quy định tại hợp đồng liên doanh và điều lệ liên doanh thì số vốn đó thuộc sở hữu của DNLD. Tuy nhiên, quyền điều hành DN và phân chia lợi nhuận tùy thuộc vào tỷ lệ góp vốn của từng bên trong DNLD.

- Về mặt pháp lý: DNLD là tổ chức kinh tế có tư cách pháp nhân và là pháp nhân Việt Nam. Điều này có nghĩa là mỗi bên có những khác biệt về văn hóa, về luật pháp cụ thể, nhưng khi đã được Nhà nước Việt Nam cho phép thành lập DNLD, thì DN ấy phải hoạt

động theo hệ thống của luật pháp Việt Nam. Tất cả các bên tham gia DNLD có trách nhiệm chung trong việc thực hiện hợp đồng, mỗi bên liên doanh chịu trách nhiệm với bên kia, với toàn bộ DNLD và với bên mà DNLD có quan hệ trong khuôn khổ phạm vi phần vốn góp của mình.

- Thời gian hoạt động của liên doanh có thể được giới hạn trong một khoảng thời gian theo thỏa thuận và chấm dứt hoạt động khi hết hạn theo giấy phép đầu tư.

- Về loại hình tổ chức DNLD: DNLD được thành lập theo hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn, theo đó phần vốn góp của mỗi bên được ghi rõ trong điều lệ công ty. Các bên tham gia DNLD cùng góp vốn, cùng tham gia quản lý, cùng phân chia quyền lợi và cùng chia sẻ rủi ro trong hoạt động kinh doanh.

- Về cơ chế quản lý: cơ quan lãnh đạo cao nhất của DNLD là hội đồng quản trị, trong đó số lượng thành viên của mỗi bên tham gia tương ứng với phần vốn góp pháp định của từng bên; việc điều hành DNLD được giao cho Tổng giám đốc và bộ máy tham mưu giúp việc.

### ***II.5.1.3 Vai trò***

Trong các hình thức đầu tư nước ngoài, DNLD đã, đang và sẽ chiếm tỷ trọng lớn về tổng số dự án và vốn đăng ký. Trên thế giới, DNLD được coi là hình thức phổ biến của việc thực hiện các quan hệ liên kết kinh tế quốc tế. Đối với Việt Nam, vai trò của DNLD thể hiện ở các mặt sau đây:

- Là hình thức có hiệu quả thu hút vốn đầu tư nước ngoài.

- Là biện pháp quan trọng đẩy nhanh quá trình đổi mới và nâng cao trình độ công nghệ trong các lĩnh vực đời sống kinh tế - xã hội.

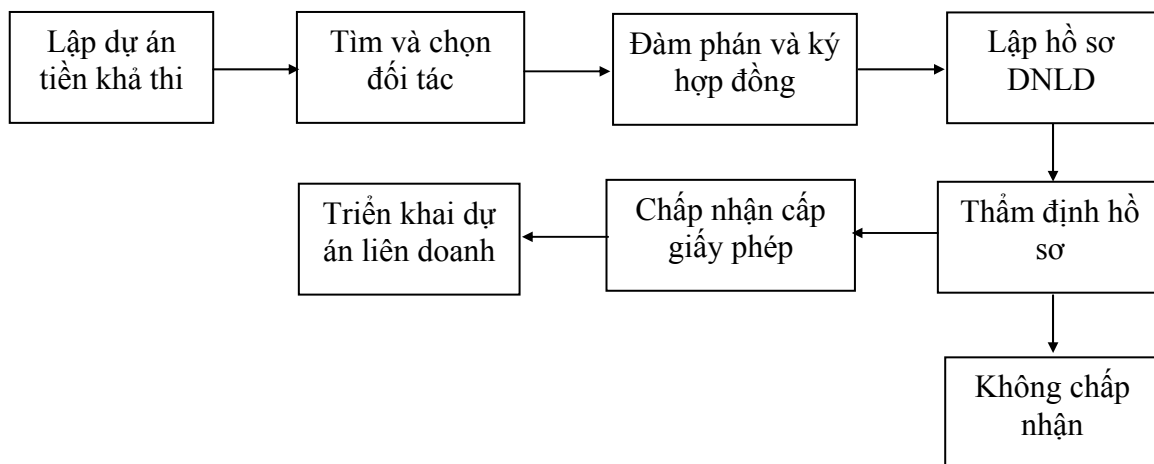
- Góp phần rèn luyện kỹ năng, nâng cao trình độ chuyên môn và học tập tác phong công nghiệp cho đội ngũ lao động.

- Góp phần thiết thực vào việc khai thác các nguồn lực, phát huy lợi thế của đất nước.

Hiện nay trên thế giới luồng đầu tư thâm nhập lẫn nhau giữa các tập đoàn kinh doanh lớn ở các nước công nghiệp vẫn chiếm tỷ trọng lớn trong tổng lượng đầu tư trực tiếp nước ngoài. Nhưng luồng đầu tư từ các tổ chức kinh tế ở các nước công nghiệp vào các nước đang phát triển ngày càng gia tăng mạnh mẽ, tạo thành nguồn vốn bổ sung quan trọng cho quá trình phát triển kinh tế, xã hội ở các nước này.

## II.5.2. Quy trình thành lập DNLD

DNLD được thành lập sau khi được Bộ Kế hoạch và Đầu tư cấp giấy phép đầu tư và giấy chứng nhận đăng ký điều lệ DNLD. Để đạt đến đích này, các bên tham gia liên doanh phải thực hiện nhiều loại công việc khác nhau có quan hệ chặt chẽ với nhau. Các công việc ấy tạo thành quy trình thành lập DNLD (sơ đồ 2.2).



Sơ đồ 2.2: Quy trình thành lập DNLD.

## II.5.3. Cơ chế quản trị, điều hành DNLD.

Cơ chế quản trị điều hành DNLD phải tuân thủ theo những nguyên lý chung về quản trị điều hành DN. Tuy nhiên, do DNLD có những đặc trưng riêng, có sở hữu vốn và tài sản của bên nước ngoài cho nên cơ chế quản trị, điều hành nó có những nét đặc thù.

### II.5.3.1 Cơ chế hoạt động của Hội đồng quản trị DNLD.

Hội đồng quản trị (HĐQT) là cơ quan lãnh đạo của DNLD, các bên tham gia DNLD cử người vào hội đồng quản trị theo tỷ lệ tương ứng với phần vốn góp vào vốn pháp định. Trong trường hợp liên doanh hai bên, mỗi bên có ít nhất hai thành viên trong hội đồng quản trị. Trong trường hợp liên doanh nhiều bên, mỗi bên có ít nhất một thành viên trong hội đồng quản trị. Nếu DNLD có một bên Việt Nam và nhiều bên nước ngoài, hoặc một bên nước ngoài và nhiều bên Việt Nam, bên Việt Nam hoặc bên nước ngoài có quyền cử ít nhất hai thành viên vào hội đồng quản trị. Còn trong trường hợp DNLD đang hoạt động liên doanh với một DN khác, thì DNLD ấy được cử ít nhất hai thành viên tham gia hội đồng quản trị của DNLD mới, trong đó ít nhất một thành viên của bên Việt nam.

Những điều quy định trên đây có ý nghĩa cực kỳ quan trọng trong việc đảm bảo lợi ích không phải chỉ của bản thân DNLD mà còn của bên Việt Nam trong DNLD, của người lao động làm việc trong DNLD và của Nhà nước Việt Nam.

Hội đồng quản trị có chức năng và quyền hạn đưa ra thảo luận và quyết định những vấn đề quan trọng trong sản xuất kinh doanh của DNLD. Chủ tịch HĐQT do các bên liên

doanh thỏa thuận cử ra. Chủ tịch hội đồng quản trị có trách nhiệm triệu tập, chủ trì các cuộc họp của HĐQT, giám sát việc thực hiện các quyết định của HĐQT. Các cuộc họp của HĐQT chỉ có giá trị khi có ít nhất hai phần ba số thành viên hội đồng đại diện các bên tham gia liên doanh. Các cuộc họp thường kỳ của HĐQT do hội đồng quyết định. HĐQT có thể họp bất thường theo yêu cầu của chủ tịch hoặc hai phần ba số thành viên hội đồng hoặc của tổng giám đốc hoặc của phó tổng giám đốc.

Do HĐQT có vai trò to lớn trong tổ chức và hoạt động của DNLD, nên các bên tham gia DNLD phải thận trọng lựa chọn người đại diện vào HĐQT

### **II.5.3.2 Bộ máy điều hành DNLD.**

Bộ máy điều hành DNLD gồm Tổng giám đốc, các phó Tổng giám đốc và các bộ phận tham mưu. Tổng giám đốc, phó Tổng giám đốc và kế toán trưởng do HĐQT bổ nhiệm và miễn nhiệm. Họ phải chịu trách nhiệm trước HĐQT và trước pháp luật Việt Nam về việc quản lý và điều hành DNLD. Theo Luật đầu tư nước ngoài, tổng giám đốc hoặc phó tổng giám đốc thứ nhất phải là công dân Việt nam. Trong điều lệ DNLD phải xác định rõ khung quyền hạn và nhiệm vụ của tổng giám đốc và phó tổng giám đốc thứ nhất. Về nguyên tắc, họ có những *quyền hạn và nhiệm vụ cơ bản*:

- Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm, báo cáo kết quả thực hiện các quyết định về sản xuất kinh doanh với HĐQT.

- Xây dựng dự thảo chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh và các dự án quan trọng về phát triển DNLD.

- Ký hợp đồng với người lao động và thỏa ước lao động tập thể với đại diện tập thể lao động trong DNLD phù hợp với quy định của Luật lao động

- Giao dịch với các cơ quan Nhà nước, với các bên thứ ba, với tòa án về những vấn đề liên quan đến sản xuất kinh doanh trong khuôn khổ điều lệ quy định.

- Tổ chức bộ máy quản trị và lựa chọn cán bộ nhân viên cho các bộ phận trong bộ máy quản trị DNLD (trừ cương vị kế toán trưởng)

Việc tổ chức bộ máy quản lý DNLD thuộc thẩm quyền của Tổng giám đốc điều hành. Về mặt điều hành, xử lý các công việc tác nghiệp trên cơ sở các định hướng của HĐQT, Tổng giám đốc là người có quyền hạn và trách nhiệm cao nhất. Để thực thi có hiệu quả quyền hạn và nhiệm vụ của mình, Tổng giám đốc và các phó Tổng giám đốc ngoài việc có năng lực chuyên môn cao, cần phải có sự phối hợp chặt chẽ, cộng đồng trách nhiệm trong việc xử lý các vấn đề phát sinh.

Đi đôi với việc đảm bảo và mở rộng quyền tự chủ của các DNLD trong sản xuất kinh doanh, cần tăng cường quản lý Nhà nước với các DNLD. Đó không chỉ là tất yếu khách quan trong cơ chế thị trường có sự quản lý của Nhà nước mà còn là điều kiện quan trọng hướng đầu tư nước ngoài phục vụ thiết thực cho công cuộc công nghiệp hóa, hiện đại hóa, bảo đảm độc lập và chủ quyền của đất nước.

## II.6. DOANH NGHIỆP NHỎ (DNN)

### II.6.1. Khái niệm.

Thuật ngữ doanh nghiệp nhỏ (Small Enterprise - SE) là nói đến các tổ chức sản xuất kinh doanh có qui mô nhỏ. Nhưng để nói chính xác như thế nào là qui mô nhỏ thì còn là một vấn đề có nhiều ý kiến khác nhau giữa các nhà kinh tế trong và ngoài nước. Một DN được xem là tổ chức kinh doanh nhỏ tại Hoa Kỳ, Nhật Bản hay Đức có thể được coi là một DN vừa hay lớn ở Việt nam hay một quốc gia đang phát triển khác.

Thông thường, việc xác định quy mô DN vừa và nhỏ của một nước là sự cân nhắc, xem xét về nhiều mặt, theo từng giai đoạn của phát triển kinh tế, nhu cầu giải quyết việc làm, tính chất hoạt động của DN và mức độ phát triển của DN.

Theo kinh nghiệm của nước ngoài:

- Hàn Quốc: trong lĩnh vực chế tạo, khai thác, xây dựng DN có dưới 300 lao động thường xuyên và tổng số vốn đầu tư dưới 600.000 USD được coi là DNNVV. Trong số này, DN nào có dưới 20 lao động thường xuyên được coi là nhỏ. Trong lĩnh vực thương mại, DN có dưới 20 lao động thường xuyên và doanh thu dưới 250.000 USD /năm (nếu bán lẻ) và dưới 500.000 USD/năm (nếu bán buôn) được coi là DN nhỏ.

- Nhật Bản: Đối với DN sản xuất, có dưới 300 lao động hoặc vốn đầu tư dưới 1.000.000USD được coi là DNNVV. Trong số này, DN nào có dưới 20 lao động được coi là nhỏ. Đối với DN bán buôn, DN có dưới 100 lao động hoặc vốn đầu tư dưới 300.000 USD được coi là DNNVV. Trong số này, DN nào có dưới 5 lao động được coi là nhỏ.

- Thái Lan: DN vừa là DN có từ 50 đến 200 lao động, DN nhỏ là DN có dưới 50 lao động.

- Việt Nam: Văn bản của Chính phủ số 861 ngày 20/6/1998 đã tạm thời quy định thống nhất tiêu chí xác định doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay là những DN có vốn điều lệ dưới 5 tỷ đồng, số lao động trung bình hàng năm dưới 200 người.

Nghị định 90/2001/NĐ-CP ngày 23/11/2001 về trợ giúp phát triển DNNVV đã định nghĩa DNNVV (điều 3): DNNVV là cơ sở sản xuất, kinh doanh độc lập, đã đăng ký kinh doanh theo pháp luật hiện hành, có vốn đăng ký không quá 10 tỷ đồng hoặc số lao động thường xuyên hàng năm không quá 300 người.

Theo cách phân loại này, DNNVV ở Việt Nam chiếm gần 90% tổng số các DN trong nền kinh tế và chủ yếu thuộc khu vực doanh nghiệp dân doanh.

*\* DNN là DN được sở hữu và quản lý độc lập nhưng không thống trị được thị trường của nó.*

Một DNN không thể là một bộ phận của DN khác, người điều hành phải là người chủ sở hữu, độc lập trong việc quản lý DN của họ. Thêm vào đó, DNN có ảnh hưởng rất ít đối với thị trường của nó. Đồng thời cũng cần lưu ý rằng, Nhà nước có vai trò rất quan trọng trong việc hình thành và phát triển hoạt động của DNN. Những DNN được hưởng

sự ưu đãi, hỗ trợ của Chính phủ theo các chương trình hỗ trợ về vốn, công nghệ, tư vấn, được miễn hoặc giảm một số loại thuế.

## **II.6.2. Vai trò của các tổ chức kinh doanh nhỏ.**

Qua các số liệu thống kê của các nước đã phát triển và đang phát triển trên thế giới, cũng như ở Việt Nam hiện nay cho thấy DNN đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế quốc dân. Các tổ chức kinh doanh nhỏ rất đa dạng và phong phú, có mặt trong hầu hết các ngành kinh tế, là loại hình DN có sở hữu độc lập và hoạt động theo mục tiêu lợi nhuận, được quản lý độc lập và gắn liền với quyền sở hữu, với quy mô hoạt động không vượt trội trong ngành sản xuất mà nó theo đuổi.

Từ các kết quả nghiên cứu cho thấy, phần lớn những nghề mới tạo ra cho nền kinh tế là xuất phát từ những DNN chứ không phải xuất phát từ những tập đoàn kinh tế. Hơn nữa với quy mô nhỏ, các DN có khả năng thích ứng với những thay đổi của môi trường, cùng với sự chủ động trong kinh doanh, chúng có thể thích nghi nhanh chóng với những đòi hỏi về giá cả, sản phẩm, dịch vụ cho người tiêu dùng.

Một nghiên cứu gần đây của Nhật bản cho thấy một phần tư doanh nghiệp nhỏ đang nghiên cứu phát triển sản phẩm mới hoặc là tham gia vào lĩnh vực mới. Trong ngành điện tử, ngành chịu thiệt hại nặng nề do sự đổ xô của các hãng lớn ra nước ngoài thì một phần ba các doanh nghiệp nhỏ đang bước vào đường lối kinh doanh mới. Nhiều doanh nghiệp bắt đầu phát triển sản phẩm riêng của mình, ngày càng có nhiều doanh nghiệp nhỏ tìm kiếm các khoản vay để nghiên cứu phát triển hơn là cho sản xuất. Có tới 21% số tiền các doanh nghiệp nhỏ tiết kiệm bỏ ra hàng năm được đưa vào nghiên cứu cải tiến, tăng hơn với mức 14% của năm 1994 và 0% năm 1991. Nhiều doanh nghiệp nhỏ đang cố gắng làm ra sản phẩm có giá trị cao hơn.

Chính những tổ chức kinh doanh nhỏ đã tạo ra nhiều việc làm cho người lao động và trợ giúp tích cực cho các DN lớn thông qua việc nhận thầu và dịch vụ cho các DN lớn. Ở Việt Nam hiện nay có khoảng 12 triệu người đang làm việc trong các DNNVV, chiếm 23% lực lượng lao động của cả nước.

Vì vậy, ở các nước phát triển nhất hiện nay cũng rất coi trọng sự phát triển của các DNN, chẳng hạn như ở Mỹ, một quốc gia đứng đầu thế giới về các công ty đa quốc gia, họ vẫn có một ủy ban đặc trách về DNN của thượng viện.

Chính phủ nhiều quốc gia đã công nhận vai trò quan trọng của các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Tầm quan trọng của chúng được coi là nguồn động lực và sức mạnh kinh tế cho sự phát triển trong tương lai, đặc biệt chúng như là cội nguồn xuất phát của sự đổi mới và phát triển các mối quan hệ kinh doanh. Do đó, nhiều chính phủ đã đặt ra nhiệm vụ hỗ trợ phát triển khu vực này, cụ thể:

- Tạo điều kiện hỗ trợ và khuyến khích phát triển đối với các doanh nghiệp nhỏ
- Cải thiện môi trường kinh doanh và cơ sở hạ tầng.



Ở Mỹ, có tới xấp xỉ 87,5% trong tổng số DN có từ 20 người lao động trở xuống; 10,4% DN có số người làm việc từ 20 đến 99 người.

Ngoài số lượng DN chiếm tỷ trọng lớn, DNN có ảnh hưởng quan trọng đối với nền kinh tế. Ví dụ ở Đức, các DNN có dưới 500 lao động sản xuất 2/3 GNP; DNN cũng đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế ở Italy, Pháp, Brazil. Ở hầu hết các nước, DNNVV tạo việc làm cho khoảng 50% - 80% lao động trong các ngành công nghiệp và dịch vụ. Đặc biệt trong nhiều thời kỳ các DN lớn sa thải công nhân thì khu vực DNNVV lại thu hút thêm nhiều lao động hoặc có tốc độ thu hút lao động mới cao hơn DN lớn.

Theo báo cáo của Ngân hàng thế giới (WB), để tạo ra một việc làm trong một DNNVV ngoài quốc doanh chỉ cần đầu tư một khoản vốn khoảng 800 USD (12 triệu đồng), trong khi đó đối với DN nhà nước thì phải đầu tư tới 18.000 USD (250 triệu đồng)

Các DNN thống lĩnh trong hầu hết các ngành không chỉ về số lượng mà còn cả về những người chủ. Chính khu vực DNNVV là nơi ươm mầm cho những tài năng kinh doanh, nơi đào tạo rèn luyện các nhà DN.

Ngoài ra, các DNN còn có vai trò hỗ trợ cho các DN lớn: hầu hết các sản phẩm được sản xuất bởi hãng chế tạo quy mô lớn nhưng được bán cho người tiêu dùng thông qua các DNN. Hơn nữa các DNN cung cấp nhiều hoạt động dịch vụ, cung cấp nguyên liệu, chi tiết cho các DN lớn. Ở vai trò là người cung ứng, phần lớn các DNN thường có chi phí thấp hơn DN lớn, họ tiếp xúc gần gũi giữa người bán và khách hàng.

Nói chung khu vực DNNVV luôn luôn là mối quan tâm đặc biệt của nhiều quốc gia trên thế giới, đặc biệt ngay cả đối với các nước phát triển. Tại những nước này, DNNVV đóng vai trò rất lớn trong việc tạo ra điều kiện cơ bản cho một môi trường cạnh tranh thuận lợi, ngăn chặn sự tích tụ chưa chín muồi, tạo ra một lượng lớn công ăn việc làm, phát huy mọi nguồn vốn, cung cấp các dịch vụ hàng hóa phù hợp và xây dựng một mức độ năng động cho nền kinh tế.

Ở Việt Nam, trong quá trình chuyển từ nền kế hoạch hóa tập trung sang nền kinh tế thị trường thì DNNVV càng có vai trò quan trọng. Việc đầu tư vào doanh nghiệp nhỏ và vừa nhanh chóng tạo ra sản phẩm và dịch vụ, không mất nhiều thời gian xây dựng, lắp đặt như đối với các dây chuyền sản xuất lớn, tạo điều kiện cho nhà đầu tư có khả năng nhanh chóng thu hồi vốn. Mặt khác, quy mô nhỏ và vừa là yếu tố thuận lợi cho DN chuyển đổi cơ cấu sản xuất, cơ cấu quản lý một cách nhanh nhạy, điều này rất có ý nghĩa trong nền kinh tế thị trường.

Thông qua phát triển DNNVV có thể huy động tối đa nguồn vốn, sức lao động và trí tuệ của người dân, hình thức DNNVV giúp người lao động phát huy được khả năng sáng tạo, khôi phục được những ngành nghề truyền thống, tạo sự đa dạng, phong phú của các mặt hàng. Tính ưu việt của loại DN này là đa dạng hóa hình thức sản xuất, lưu thông và dịch vụ, thuận tiện phù hợp với nền kinh tế thị trường, bộ máy quản lý gọn nhẹ, chi phí sản xuất, lưu thông được tiết kiệm, hoạt động kinh tế có hiệu quả. Hiện tại, các DNNVV đang là đối trọng thúc đẩy các DN lớn phải tự chuyển mình, năng động hơn nếu như muốn tồn tại và thắng thế trong cạnh tranh.

## **II.6.3. Đặc điểm và các lĩnh vực hoạt động của kinh doanh nhỏ**

### **II.6.3.1 Đặc điểm**

- *Do người chủ tự quản lí*

Như phần trên đã đề cập, doanh nghiệp nhỏ là doanh nghiệp được sở hữu và quản lí độc lập, nó không phải là một bộ phận của doanh nghiệp khác, người điều hành phải là người chủ sở hữu, độc lập trong việc quản lí hoạt động kinh doanh của họ.

- *Số lượng lao động ít, thiên về sử dụng gia đình, dựa trên quan hệ thân thiện.*

Đối với các DN nhỏ, trước hết họ tận dụng nguồn lao động trong gia đình. Hầu hết các tổ chức kinh doanh nhỏ chỉ thuê từ vài chục người làm trở xuống và thường hay có quan hệ họ hàng với người chủ. Vì có qui mô nhỏ nên mối quan hệ giữa chủ nhân - người quản lí - và những người làm công, cũng như mối quan hệ giữa những người làm công với nhau không mang tính nghi thức, trang trọng như trong các tổ chức kinh doanh lớn. Người chủ, nhà quản lí và những người làm việc hiểu biết tường tận về nhau.

- *Sử dụng có hiệu quả các nguồn vốn:* do tính chất nhỏ, dễ phân tán, đi sâu vào các ngõ ngách và yêu cầu số lượng vốn ban đầu không nhiều, cho nên DN nhỏ thu hút các nguồn vốn nhỏ, nhân rộng trong các tầng lớp dân cư đầu tư vào sản xuất kinh doanh tạo sản phẩm dịch vụ cung cấp cho xã hội. DN nhỏ có tỷ suất vốn đầu tư trên lao động thấp hơn nhiều so với DN lớn, cho nên chúng có hiệu suất tạo việc làm cao hơn.

- *Thiếu khả năng vay nợ và sử dụng các dịch vụ hỗ trợ kỹ thuật.*

Nguồn vốn đầu tư của các DN nhỏ thường là tiền tiết kiệm của cá nhân hay do chủ nhân của chúng vay của người thân, bạn bè. Các DN nhỏ rất khó vay tiền từ ngân hàng thương mại và các định chế tài chính khác bởi tài sản của họ cũng chỉ có hạn. Đa số các nhà kinh doanh đều cho rằng, tài chính là vấn đề chính yếu của họ trong điều hành hoạt động một DN nhỏ.

### **II.6.3.2 Lợi thế và bất lợi thế của quy mô nhỏ**

- *Lợi thế:*

Các DN nhỏ có những lợi thế như sau:

- Quy mô nhỏ có tính năng động, linh hoạt, tự do sáng tạo trong kinh doanh
- Gắn liền với công nghệ trung gian, là cầu nối giữa công nghệ truyền thống và công nghệ hiện đại
- DN nhỏ chỉ cần lượng vốn đầu tư ban đầu ít, hiệu quả cao, thu hồi vốn nhanh.
- Hệ thống tổ chức quản lí gọn nhẹ, linh hoạt; nhanh chóng trong việc ra quyết định, quan hệ giữa những người lao động và người quản lí trong DN nhỏ chặt chẽ.

- Sự đình trệ, thua lỗ, phá sản của các DN nhỏ có ảnh hưởng rất ít hoặc không gây nên khủng hoảng kinh tế - xã hội đồng thời ít chịu ảnh hưởng bởi các cuộc khủng hoảng kinh tế.

- *Bất lợi của DN nhỏ*

Bên cạnh những lợi thế quan trọng, DN nhỏ cũng tồn tại những bất lợi như sau:

- Thiếu khả năng tạo vốn, thường chịu chi phí vốn cao
- Hạn chế sử dụng vốn vì quy mô nhỏ - không đạt được tính hiệu quả của quy mô
- Cơ sở vật chất kỹ thuật, trình độ thiết bị công nghệ thường yếu kém, lạc hậu
- Khả năng tiếp cận thông tin, tiếp thị của DN nhỏ bị hạn chế
- Trình độ, năng lực quản lý còn hạn chế.
- Năng suất lao động, sức cạnh tranh kinh tế thấp.

### ***II.6.3.3 Các lĩnh vực hoạt động của kinh doanh nhỏ***

Các kinh doanh nhỏ có mặt hầu hết ở các lĩnh vực của nền kinh tế, tuy nhiên tập trung nhiều hơn cả ở các lĩnh vực dịch vụ, nông nghiệp, bán lẻ, bán sỉ và chế tạo. Dĩ nhiên sự yêu cầu về người lao động, vốn, nguyên liệu, máy móc thiết bị sẽ khác nhau trong mỗi nhóm ngành.

- Điều đáng lưu ý là một ngành có yêu cầu các nguồn lực ngày càng nhiều hơn thì càng khó khăn hơn để bắt đầu hoạt động kinh doanh và ít có khả năng giữ vị trí dẫn đầu ngành.

- Doanh nghiệp quy mô nhỏ có mối quan hệ: Tiêu chuẩn số lượng người lao động và doanh thu hàng năm rất khác nhau từ ngành này sang ngành khác và thường chỉ có ý nghĩa khi so sánh với doanh nghiệp thực sự là rất lớn.

- Cuối cùng: như nguyên tắc chung, trong ngành chế tạo có sự khó khăn nhất định và hoạt động dịch vụ là lĩnh vực dễ gia nhập nhất.

Tuy nhiên để hoạt động kinh doanh thành công một doanh nghiệp còn phụ thuộc vào các yếu tố bên ngoài, đòi hỏi doanh nghiệp phải linh hoạt thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh.

- Phân biệt: Doanh nhân (Entrepreneurship) và kinh doanh nhỏ (Small Business)

Nhiều người là nhà kinh doanh nhỏ có suy nghĩ họ là doanh nhân. Tuy nhiên, một người có thể chỉ là người kinh doanh nhỏ, có thể là doanh nhân; hoặc cả hai, từ người kinh doanh nhỏ trở thành doanh nhân.

Hãy xem xét một cá nhân, người bắt đầu từ hoạt động kinh doanh nhỏ nhưng thiếu dự định so với người khác, hoạt động đó để kiếm tiền nhằm đáp ứng nhu cầu cho cuộc sống: cá nhân đó rõ ràng là người kinh doanh nhỏ. Dĩ nhiên thiếu kế hoạch để tăng trưởng và

mở rộng người đó sẽ không thể là một doanh nhân. Hay nói cách khác, doanh nhân người bắt đầu từ hoạt động kinh doanh và bằng mọi cách thực hiện tham vọng.

Như vậy, người bắt đầu với một hoạt động kinh doanh và thực hiện tham vọng phát triển - doanh nhân. Mặc dù cá nhân này có thể bắt đầu khởi sự kinh doanh như một người kinh doanh nhỏ, nhưng sự tăng trưởng của doanh nghiệp là kết quả từ tầm nhìn và hoạt động của người chủ (doanh nhân)

### ***Những đặc điểm của doanh nhân.***

Nói chung, hầu hết các doanh nhân thành đạt có những tính cách, những đức tính chung. Nhiều nghiên cứu nhấn mạnh rằng những nhà doanh nghiệp đều chú trọng đến sự cần thiết để “đạt sự kiểm soát toàn bộ cuộc đời”, tự thể hiện mình hoặc “chỗ dựa đối với gia đình” và tin tưởng rằng đạt được sự thành công trong doanh nghiệp sẽ giúp họ thực hiện được điều đó.

Những doanh nhân thành đạt đều là người dám chấp nhận những rủi ro. Họ không sợ những công việc khó khăn: họ có xu hướng nhận thức sâu sắc sự ràng buộc thời gian được yêu cầu để thực hiện vào những giờ cần thiết. Đồng thời, các doanh nhân thành đạt nhấn mạnh đến sự cần thiết quan trọng đối với sự tự do (quyền tự quyết), cơ hội của một người chủ sáng tạo trong hoạt động kinh doanh.

Các đặc tính có mối quan hệ với nhau: linh hoạt, sáng tạo, nhạy bén, thông minh đáp ứng thay đổi của môi trường là những đặc tính điển hình.

### ***II.6.3.4 Những lý do thành công và thất bại của DNN***

Có khoảng 60% các hoạt động kinh doanh của các DN mới không tồn tại được sau 6 năm. Tại sao có một số DN thành công còn một số khác thì thất bại?. Mặc dù không có mô hình mẫu chung, nhưng có một số nguyên nhân cơ bản của sự thành công và thất bại đối với DNN.

#### ***- Lý do thất bại của DN nhỏ***

- *Thiếu năng lực và kinh nghiệm quản trị*

Nhiều hoạt động kinh doanh được bắt đầu từ một người có rất ít hoặc chưa qua đào tạo quản trị hoặc kinh nghiệm, bởi vì hầu hết các nhà kinh doanh nhỏ là những người tự lập. Một số người nghĩ rằng quản trị chỉ là ý thức chung (common sense). Nhưng nếu các nhà quản trị không biết ra những quyết định kinh doanh quan trọng họ sẽ không đạt được thành công trong tương lai

- *Thiếu can đảm.*

Sự bắt đầu của DNN yêu cầu tăng cường sự cam kết hợp tác, quyết tâm theo đuổi mục tiêu. Nếu như người chủ kinh doanh nhỏ không chấp nhận làm việc nhiều giờ trong một ngày, phải hy sinh thời gian nghỉ ngơi của mình và chịu khó thực hiện nhiều nhiệm vụ khác nhau thì cũng có thể dẫn tới thất bại.

- *Hệ thống kiểm soát yếu kém*

Một hệ thống kiểm soát tốt sẽ giúp các nhà quản trị giám sát được các chi phí, năng lực sản xuất và nhiều vấn đề khác. Nếu như hệ thống kiểm soát không phát hiện ra những sai sót thì nhà quản trị có thể vấp phải những vấn đề nghiêm trọng tiếp theo khó có thể tránh được.

- *Thiếu vốn.*

Một DN có thể không có đủ khả năng tài chính để trang trải những chi phí hoạt động trong thời gian đầu. Chủ sở hữu DN mới hầu như sẽ thất bại nếu họ hy vọng rằng sẽ trả được khoản vay ngay từ tháng thứ hai từ kết quả lợi nhuận của tháng đầu tiên bởi vì thông thường ít nhất trong 6 tháng đầu chưa có lãi. Thật ra, đa số những thất bại của DNN là do những yếu kém trong quản lý tiền mặt, điều khiển dòng lưu kim

- Lý do thành công của DN nhỏ

- *Đương đầu với những công việc khó khăn, sự nỗ lực, sự cống hiến*

Các chủ DNN phải thật sự nỗ lực, phải biết sử dụng thời gian và cố gắng dự đoán điều sẽ xảy ra. Phải chấp nhận làm việc căng thẳng trong nhiều giờ và rất ít thời gian nghỉ ngơi là những điểm chung của vài năm đầu tiên đối với chủ DN mới.

- *Tìm hiểu nắm bắt nhu cầu thị trường đối với sản phẩm, dịch vụ của DN.*

Các chủ DN mới hãy cẩn thận phân tích các điều kiện thị trường có thể giúp họ thâm nhập, đáp ứng nhu cầu thị hiếu của khách hàng.

- *Năng lực quản trị*

Người kinh doanh nhỏ thành đạt phải hiểu rõ ràng cái gì nên làm. Họ có thể nâng cao khả năng quản trị qua các lớp huấn luyện, tìm hiểu học hỏi các kinh nghiệm ở các DN khác, kinh nghiệm của người khác và chính họ phải có khả năng và năng lực quản trị một cơ sở kinh doanh.

- *Biết tận dụng thời cơ*

Vận may có vai trò quan trọng trong sự thành công của một số DN. Trong kinh doanh có một số người có sự nhanh nhạy biết chớp lấy thời cơ, có khả năng nhận diện một cơ hội kinh doanh mà những người khác không phát hiện ra, tận dụng nó và bắt đầu tạo dựng một DN kết hợp khéo điều hành và tổ chức xấp xỉ công việc, cần cù, chịu khó, tiết kiệm đã thành đạt.

- *Sự khởi đầu và hoạt động của DNN*

Có nhiều nhân tố khác nhau tạo nên sự thành công của DNN. Trong số những nhân tố đó hầu như những DN thành đạt vấn đề phải đưa ra được quyết định đúng đắn khi bắt đầu DN của họ là đặc biệt quan trọng. Chẳng hạn, họ phải quyết định bắt đầu kinh doanh như thế nào cho thích hợp, họ nên mua hay thành lập từ đầu một DN. Đồng thời các nhà kinh doanh phải tìm cho được các nguồn lực tài chính thích hợp và quyết định khi nào cần thiết phải tìm kiếm lời khuyên của các chuyên gia, tư vấn...

Một người Trung quốc đã nói một câu nổi tiếng rằng: “ Một cuộc hành trình hàng ngàn dặm nhưng được bắt đầu với những bước đơn lẻ”. Điều đó hoàn toàn đúng đối với

một DN mới. Bước đầu tiên là sự ràng buộc, cam kết của một cá nhân quyết tâm để trở thành người kinh doanh nhỏ, bước kế tiếp là lựa chọn sản phẩm hoặc dịch vụ để cung cấp - đó là quá trình đầu tư nghiên cứu lựa chọn thị trường, kỹ thuật. Việc lựa chọn này yêu cầu nhà kinh doanh phải đánh giá được không những về xu hướng thay đổi công nghệ mà còn phải hiểu rõ khả năng, năng lực của chính mình.. Cũng giống như những nhà quản trị trong DN lớn, người kinh doanh nhỏ cũng phải hiểu rất rõ ràng về kinh doanh của họ. Sự thành công chỉ đạt được khi người kinh doanh biết rõ về lĩnh vực hoạt động của mình.

#### **II.6.4. Sự cần thiết của các chính sách hỗ trợ DN nhỏ**

Các doanh nghiệp vừa và nhỏ (như đã đề cập ở phần trên) đã và đang một vai trò rất quan trọng đối với sự tăng trưởng phát triển kinh tế đất nước, tạo việc làm và tăng kim ngạch xuất khẩu, góp phần tạo ra sự phân công lao động mới trong nền kinh tế, nhưng hoạt động của khu vực này còn có nhiều khó khăn. Do đó, chính phủ cần có sự hỗ trợ để tạo điều kiện thuận lợi, xúc tiến phát triển các DNNVV.

Các quốc gia trong khu vực Đông - Á và nhất là các quốc gia thuộc các nền kinh tế đang phát triển như Đài Loan, Singapore, Thái Lan, Malayxia... đã đưa ra nhiều chương trình hỗ trợ các DNNVV. Chẳng hạn, Singapore đã đưa ra chương trình quản lý các tổ chức kinh doanh nhỏ vào năm 1989, chương trình này đã đưa ra một kế hoạch hỗ trợ DNNVV gồm 7 điểm:

- Khuyến khích các loại DNN bằng hỗ trợ tài chính và giảm các loại thuế
- Hỗ trợ trong việc lựa chọn công nghệ, tự động hóa và phát triển, đổi mới sản phẩm.
- Thúc đẩy áp dụng công nghệ thông tin vào sản xuất
- Phát triển DN về quy mô
- Tổ chức huấn luyện và cải thiện năng suất, chất lượng sản phẩm
- Hỗ trợ về tiếp thị thị trường quốc tế và thiết kế sản phẩm mới
- Hỗ trợ nâng cấp toàn bộ các DNNVV

Ở Việt Nam, trong thời gian qua đã có một số dự án với sự tài trợ của các tổ chức quốc tế do các cơ quan chính phủ và các tổ chức phi chính phủ hỗ trợ cho các DNNVV được triển khai có tác dụng đến sự hình thành và phát triển của khu vực này. Thực hiện chủ trương chính sách khuyến khích phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa Thủ tướng chính phủ mới ban hành quyết định số 133/1999/QĐ - TTg ngày 31/5/1999 về việc thành lập tổ nghiên cứu cơ chế chính sách phát triển DNNVV; NĐ 90/2001/CP về trợ giúp phát triển DNNVV với các chính sách:

- Khuyến khích đầu tư (Điều 6)
- Thành lập Quỹ bảo lãnh tín dụng DNNVV (Điều 7)
- Mặt bằng sản xuất (Điều 8)

- Về thông tin, tư vấn và đào tạo nguồn nhân lực (Điều 11)

Tuy nhiên, để tạo thuận lợi cho việc phát triển DNNVV nhà nước cần phải có sự một chương trình lâu dài và đồng bộ về chính sách hỗ trợ dành riêng cho khu vực này, cụ thể:

- Cần có những chính sách hỗ trợ về vốn, tín dụng theo các chương trình hỗ trợ vốn của Nhà nước.

- Hỗ trợ vốn tín dụng trung và dài hạn cho các doanh nghiệp nhỏ đầu tư chiều sâu, hiện đại hóa công nghệ thông qua các phương thức tín dụng thuê mua cho vay, trả chậm, chuyển giao công nghệ...

- Nhà nước cần hỗ trợ về thông tin kinh tế và đào tạo nguồn nhân lực, đào tạo bồi dưỡng kiến thức quản lý kinh doanh cho các chủ DNNVV.

- Tổ chức thị trường hàng hoá, nguyên vật liệu để tránh tình trạng tranh mua tranh bán, dễ bị đẩy giá hoặc ép giá

- Thực hiện những biện pháp khả thi để các DNNVV được hưởng những ưu đãi, hỗ trợ theo Luật khuyến khích đầu tư trong nước.

## **II.7. CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN.**

1. Hãy nêu các loại hình pháp lý doanh nghiệp hiện nay ở Việt Nam?
2. Dựa trên những yếu tố nào để lựa chọn loại hình pháp lý cho một doanh nghiệp ?
3. Phân biệt loại hình pháp lý: công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần, công ty hợp danh
4. Hãy nêu khái niệm HTX? Nguyên tắc thành lập và hoạt động của HTX? Liên hệ với thực tế thành lập và hoạt động của HTX? Phân biệt cổ phần của xã viên HTX và cổ phần của cổ đông trong công ty cổ phần.
5. Hãy nêu khái niệm, đặc điểm và vai trò của doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài? Thành lập và quản lý doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài có những thuận lợi và bất lợi gì ?
6. Hãy nêu khái niệm và vai trò của doanh nghiệp nhà nước? Nêu những nét đặc trưng về việc thành lập và tổ chức quản lý doanh nghiệp nhà nước hiện nay ở Việt Nam ?
7. Hiểu như thế nào là doanh nghiệp nhỏ (DNN) ? Vai trò của DNN đối với phát triển kinh tế - xã hội ?
8. Thành lập và quản lý doanh nghiệp nhỏ có gì khác với doanh nghiệp lớn ? Loại DN quy mô nhỏ trong quá trình hoạt động có những thuận lợi, bất lợi gì ?

## **CHƯƠNG III. DOANH NGHIỆP VÀ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH**

*Sau khi nghiên cứu chương này sinh viên có thể :*

- Hiểu được bản chất môi trường kinh doanh của doanh nghiệp.
- Xác định và mô tả các bộ phận hợp thành của môi trường tổng quát, môi trường tác nghiệp và môi trường bên trong của doanh nghiệp .
- Xác định và mô tả môi trường có ảnh hưởng đến doanh nghiệp và trách nhiệm của doanh nghiệp đối với môi trường của chúng.
- Sử dụng ma trận phân tích SWOT để hoạch định chiến lược hoạt động trong doanh nghiệp.

### **III.1. BẢN CHẤT MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP**

#### **III.1.1. Quan niệm về môi trường kinh doanh của doanh nghiệp .**

Sự phát triển có hiệu quả và bền vững của toàn bộ nền kinh tế quốc dân, suy cho cùng phụ thuộc vào kết quả của các phần tử cấu thành - các doanh nghiệp. Mức độ đạt được hệ thống mục tiêu kinh tế - xã hội của mỗi doanh nghiệp lại phụ thuộc vào môi trường kinh doanh và khả năng thích ứng của doanh nghiệp với hoàn cảnh của môi trường kinh doanh.

Từ quan niệm chung: Môi trường là tập hợp các yếu tố, các điều kiện thiết lập nên khung cảnh sống của một chủ thể, người ta thường cho rằng môi trường kinh doanh là tổng hợp các yếu tố, các điều kiện có ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp.

Các yếu tố, các điều kiện cấu thành môi trường kinh doanh luôn luôn có quan hệ tương tác với nhau và đồng thời tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, nhưng mức độ và chiều hướng tác động của các yếu tố, điều kiện lại khác nhau. Trong cùng một thời điểm, với cùng một đối tượng có yếu tố tác động thuận, nhưng lại có yếu tố tạo thành lực cản đối với sự phát triển của doanh nghiệp.

Các yếu tố, điều kiện tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp không cố định một cách tĩnh tại mà thường xuyên vận động, biến đổi. Bởi vậy, để nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, các nhà quản trị phải nhận biết một cách nhạy bén và dự báo đúng được sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

#### **III.1.2. Các yếu tố của môi trường kinh doanh.**

Môi trường kinh doanh được cấu thành từ nhiều yếu tố khác nhau. Xét theo cấp độ tác động đến sản xuất và quản trị doanh nghiệp, có cấp độ nền kinh tế quốc dân và cấp độ ngành.

Ở cấp độ nền kinh tế quốc dân (còn gọi là môi trường vĩ mô, môi trường tổng quát), các yếu tố môi trường bao gồm:



- Các yếu tố chính trị - luật pháp.
- Các yếu tố kinh tế
- Các yếu tố kỹ thuật - công nghệ.
- Các yếu tố văn hóa - xã hội
- Các yếu tố tự nhiên.

Ở cấp độ ngành (còn gọi là môi trường tác nghiệp), các yếu tố môi trường bao gồm:

- Sức ép và yêu cầu của khách hàng
- Các đối thủ cạnh tranh hiện có và tiềm ẩn.
- Mức độ phát triển của thị trường các yếu tố
- Các sản phẩm thay thế sản phẩm doanh nghiệp đang sản xuất
- Các quan hệ liên kết.

**Môi trường vĩ mô** gồm các yếu tố nằm bên ngoài tổ chức, định hướng và có ảnh hưởng đến các môi trường tác nghiệp và môi trường nội bộ, tạo ra các cơ hội và nguy cơ đối với doanh nghiệp.

**Môi trường tác nghiệp** là môi trường bao hàm các yếu tố bên ngoài tổ chức, định hướng sự cạnh tranh trong ngành.

**Hoàn cảnh nội bộ** bao hàm các nguồn lực nội bộ tổ chức.

#### Môi trường kinh tế vĩ mô

1. Các yếu tố kinh tế
2. Các yếu tố chính trị và pháp luật
3. Dân số - lao động
4. Các yếu tố văn hóa xã hội
5. Các yếu tố tự nhiên
6. Các yếu tố công nghệ
7. Các yếu tố môi trường quốc tế

#### Môi trường tác nghiệp

1. Các đối thủ cạnh tranh
2. Khách hàng
3. Người cung ứng nguyên vật liệu
4. Các đối thủ tiềm ẩn
5. Hàng thay thế

#### Hoàn cảnh nội bộ

1. Nguồn nhân lực
2. Nghiên cứu và phát triển
3. Sản xuất
4. Tài chính- kế toán
5. Marketing
6. Văn hóa của tổ chức

Sơ đồ 3.1 Các yếu tố môi trường

Môi trường tác nghiệp được xác định đối với một ngành công nghiệp cụ thể, với tất cả các doanh nghiệp trong ngành chịu ảnh hưởng của môi trường tác nghiệp trong ngành đó.

Xét theo quá trình kinh doanh của doanh nghiệp, có thể phân chia môi trường kinh doanh thành môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

- Môi trường bên trong bao gồm toàn bộ các quan hệ kinh tế, tổ chức kỹ thuật nhằm bảo đảm cho doanh nghiệp kết hợp các yếu tố sản xuất để tạo ra sản phẩm đạt hiệu quả cao. Môi trường bên trong bao gồm các yếu tố nội tại trong một doanh nghiệp nhất định, trong thực tế doanh nghiệp là tổng hợp các yếu tố hoàn cảnh nội bộ của nó.

- Môi trường bên ngoài là tổng thể các quan hệ kinh tế, chính trị, xã hội tác động đến hoạt động của doanh nghiệp.

Nhiều khi môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp kết hợp với nhau và được gọi là môi trường bên ngoài.

Ba mức độ điều kiện môi trường này được định nghĩa và mối tương quan của chúng được minh họa trên sơ đồ 3.1.

Các tổ chức cần nhận biết hai yếu tố khác khi phân tích các ảnh hưởng của môi trường. *Thứ nhất* là, tính phức tạp của môi trường được đặc trưng bởi một loạt các yếu tố có ảnh hưởng đến các nỗ lực của tổ chức. Môi trường càng phức tạp thì càng khó đưa ra các quyết định hữu hiệu. *Thứ hai* là, tính biến động của môi trường, bao hàm tính năng động hoặc mức độ biến đổi trong điều kiện môi trường liên quan. Trong một môi trường ổn định mức độ biến đổi có thể tương đối thấp và có thể dự đoán được. Môi trường biến động đặc trưng bởi những vấn đề diễn ra nhanh chóng và khó mà dự báo trước được. Tính phức tạp và biến động của môi trường đặc biệt hệ trọng khi tiến hành phân tích các điều kiện môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp vì cả hai đều là yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp.

Mục đích tại sao phải xác định và hiểu rõ các điều kiện môi trường liên quan là để làm rõ các yếu tố môi trường nào có nhiều khả năng ảnh hưởng đến các việc ra quyết định của doanh nghiệp. Đó có thể là danh mục những tác động chủ yếu đối với tổ chức. Danh mục này xác định những yếu tố môi trường mà doanh nghiệp thực sự phải theo dõi. Qua thực tế hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất cho thấy nổi lên năm lĩnh vực chủ yếu:

- Các đặc điểm của tổ chức;
- Cơ cấu ngành;
- Thái độ người tiêu dùng và thị trường;
- Thái độ của người cung ứng;
- Các yếu tố xã hội, kinh tế và chính trị

## III.2. MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

Việc phân tích môi trường vĩ mô giúp nhà quản trị trả lời một phần cho câu hỏi: doanh nghiệp đang trực diện với những gì ?

Các yếu tố môi trường vĩ mô bao gồm: các yếu tố kinh tế, yếu tố chính trị và luật pháp, yếu tố xã hội, yếu tố tự nhiên và yếu tố công nghệ, yếu tố môi trường quốc tế. Mỗi yếu tố môi trường vĩ mô nói trên có thể ảnh hưởng đến tổ chức một cách độc lập hoặc trong mối liên kết với các yếu tố khác.

### III.2.1. Các yếu tố kinh tế

Các ảnh hưởng chủ yếu về kinh tế gồm các yếu tố như lãi suất ngân hàng, giai đoạn của chu kỳ kinh tế, cán cân thanh toán, chính sách tài chính và tiền tệ. Vì các yếu tố này tương đối rộng nên cần chọn lọc để nhận biết các tác động cụ thể ảnh hưởng trực tiếp nhất đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng vô cùng lớn đến các doanh nghiệp kinh doanh. Tuy có nhiều số liệu cụ thể, song việc dự báo kinh tế không phải là một khoa học chính xác. Một số doanh nghiệp thường sử dụng các mô hình dự báo thay vì dựa vào các số liệu dự báo sẵn có. Đối với các doanh nghiệp chưa xây dựng được mô hình đó cũng cần phải xác định các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng lớn nhất đối với tổ chức.

Các kiến thức kinh tế sẽ giúp các nhà quản trị xác định những ảnh hưởng của một doanh nghiệp đối với nền kinh tế của đất nước, ảnh hưởng của các chính sách kinh tế của chính phủ đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tính ổn định về kinh tế trước hết và chủ yếu là ổn định nền tài chính quốc gia, ổn định tiền tệ, khống chế lạm phát. Đây là những vấn đề các doanh nghiệp rất quan tâm và liên quan trực tiếp đến kết quả hoạt động kinh doanh của họ.

**Bảng 3.1: Các yếu tố môi trường kinh tế, chính trị và luật pháp**

| <b>• Yếu tố kinh tế</b>                     | <b>• Yếu tố chính trị và luật pháp</b>         |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------|
| - Giai đoạn trong chu kỳ kinh tế            | - Các qui định về cho khách hàng vay tiêu dùng |
| - Xu hướng của GDP (Tổng sản phẩm quốc dân) | - Các qui định về chống độc quyền              |
| - Tỷ lệ lạm phát                            | - Các luật về bảo vệ môi trường                |
| - Lãi suất ngân hàng                        | - Các sắc luật về thuế                         |
| - Chính sách tiền tệ                        | - Các chế độ đãi ngộ đặc biệt                  |
| - Mức độ thất nghiệp                        | - Các qui định trong lĩnh vực ngoại thương     |

- Chính sách tài chính
- Kiểm soát giá tiền công
- Cán cân thanh toán
- Quy định về thuê mướn và khuyến mãi
- Mức độ ổn định của chính trị
- ...

### III.2.2. Yếu tố chính trị và luật pháp

Các yếu tố chính trị và luật pháp có ảnh hưởng ngày càng lớn đến hoạt động của các doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải tuân theo các quy định về thuê mướn, thuế, cho vay, an toàn, vật giá, quảng cáo nơi đặt nhà máy và bảo vệ môi trường.

Đồng thời hoạt động của các chính phủ cũng có thể tạo ra cơ hội hoặc nguy cơ. Thí dụ, một số một số chương trình của chính phủ (như biểu thuế hàng ngoại nhập cạnh tranh, chính sách miễn giảm thuế) tạo cho doanh nghiệp cơ hội tăng trưởng hoặc cơ hội tồn tại. Ngược lại, việc tăng thuế trong một ngành nhất định nào đó có thể đe dọa đến lợi nhuận của doanh nghiệp .

Nhìn chung, các doanh nghiệp hoạt động được là vì điều kiện xã hội cho phép. Chừng nào xã hội không còn chấp nhận các điều kiện và bối cảnh thực tế nhất định, thì xã hội sẽ rút lại sự cho phép đó bằng cách đòi hỏi chính phủ can thiệp bằng chế độ chính sách hoặc hệ thống pháp luật. Thí dụ, mối quan tâm của xã hội đối với vấn đề ô nhiễm môi trường hoặc tiết kiệm năng lượng được phản ánh trong các biện pháp của chính phủ. Xã hội cũng đòi hỏi có các quy định nghiêm ngặt đảm bảo các sản phẩm tiêu dùng được sử dụng an toàn.

Sự ổn định chính trị tạo ra môi trường thuận lợi đối với các hoạt động kinh doanh. Một chính phủ mạnh và sẵn sàng đáp ứng những đòi hỏi chính đáng của xã hội sẽ đem lại lòng tin và thu hút các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Trong một xã hội ổn định về chính trị, các nhà kinh doanh được đảm bảo an toàn về đầu tư, quyền sở hữu các tài sản khác của họ, như vậy họ sẽ sẵn sàng đầu tư với số vốn nhiều hơn vào các dự án dài hạn. Chính sự can thiệp nhiều hay ít của chính phủ vào nền kinh tế đã tạo ra những thuận lợi hoặc khó khăn và cơ hội kinh doanh khác nhau cho từng doanh nghiệp . Điều đó đòi hỏi các doanh nghiệp cần sớm phát hiện ra những cơ hội hoặc thách thức mới trong kinh doanh, từ đó điều chỉnh thích ứng các hoạt động nhằm tránh những đảo lộn lớn trong quá trình vận hành, duy trì và đạt được các mục tiêu đã đặt ra trong kinh doanh. Vấn đề then chốt là cần phải tuân thủ các quy định có thể được ban hành.

### III.2.3. Môi trường dân số:

Bao gồm những yếu tố: Quy mô dân số, mật độ dân số, tuổi tác, giới tính, chủng tộc, trình độ học vấn, nghề nghiệp,... Những biến số cần nghiên cứu như: tổng số dân, số người trong độ tuổi lao động, tỷ lệ tăng dân số; các biến đổi về cơ cấu dân số (tuổi tác, giới tính, dân tộc, nghề nghiệp, thu nhập); hôn nhân, cơ cấu gia đình; trình độ văn hóa; di chuyển dân cư giữa các vùng,...

### III.2.4. Yếu tố văn hóa - xã hội

Có nhiều định nghĩa khác nhau về văn hoá, tuy nhiên đều có điểm chung xem xét văn hoá là một hệ thống các giá trị và tiêu chuẩn được tham gia bởi một nhóm người và khi họ cùng nhau xây dựng một thiết kế cho đời sống

*Giá trị* hình thành nền tảng văn hoá, chúng đưa ra bối cảnh mà tiêu chuẩn xã hội được hình thành và chứng minh. Các giá trị không chỉ là khái niệm trừu tượng mà chúng được đầu tư với ý nghĩa tình cảm đáng kể. Chúng có thể bao gồm thái độ xã hội đối với khái niệm như quyền tự do cá nhân, nền dân chủ, công bằng, lương thiện, chân thật, nghĩa vụ xã hội, trách nhiệm tập thể, vai trò người phụ nữ, tình yêu, giới tính, hôn nhân và v.v.... Giá trị cũng thường được phản ánh trong hệ thống chính trị và kinh tế xã hội.

*Tiêu chuẩn* là quy định xã hội chi phối hành động người với người. Tiêu chuẩn có thể phân nhỏ thành hai phạm trù chủ yếu: bản sắc dân tộc/phong cách dân tộc (folkways) và tập tục. Bản sắc dân tộc là những quy ước thường lệ trong đời sống hàng ngày, liên quan đến các vấn đề như cách ăn mặc thích hợp trong tình huống đặc biệt, lối ứng xử xã hội, thái độ cư xử... Nói chung, bản sắc dân tộc là hành động có ý nghĩa luân lý.

Tập tục là tiêu chuẩn quan trọng đối với vận hành xã hội và đời sống của nó, chúng có ý nghĩa lớn hơn bản sắc dân tộc. Theo đó, vi phạm tập tục có thể gây ra sự trả thù nghiêm trọng. Tập tục bao gồm các nhân tố như bản cáo trạng hành vi trộm cắp, ngoại tình... Ở nhiều xã hội nào đó tập tục đã được thông qua luật pháp. Tuy nhiên, cũng còn nhiều khác biệt giữa các nền văn hoá như đối với những gì được nhận thức là tập tục.

Tất cả các doanh nghiệp cần phân tích rộng rãi các yếu tố xã hội nhằm nhận biết các cơ hội và nguy cơ có thể xảy ra. Khi một hay nhiều yếu tố thay đổi chúng có thể tác động đến doanh nghiệp, như xu hướng nhân chủng học, sở thích vui chơi giải trí, chuẩn mực đạo đức và quan điểm về mức sống, cộng đồng kinh doanh và lao động nữ.

Các yếu tố xã hội học trên thường biến đổi hoặc tiến triển chậm nên đôi khi thường khó nhận biết. Thí dụ, hiện nay có một số lượng lớn lao động là nữ giới. Điều này do quan điểm của nam giới cũng như nữ giới đã thay đổi. Nhưng rất ít doanh nghiệp nhận ra sự thay đổi quan điểm này để dự báo tác động của nó và đề ra chiến lược tương ứng. Các thay đổi khác diễn ra nhanh hơn nếu chúng gây ra bởi sự gián đoạn bên ngoài nào đó trong hành vi chuẩn mực đạo đức của xã hội.

Trong môi trường văn hoá, các nhân tố nổi lên giữ vai trò đặc biệt quan trọng là tập quán, lối sống, tôn giáo. Các nhân tố này được coi là “hàng rào chắn” các hoạt động giao dịch thương mại. Thị hiếu và tập quán của người tiêu dùng có ảnh hưởng rất lớn đến nhu cầu, vì ngay cả trong trường hợp hàng hóa thực sự có chất lượng tốt nhưng nếu không được người tiêu dùng ưa chuộng thì cũng khó được họ chấp nhận. Thí dụ, các loại ô tô du lịch, xe máy của Nhật Bản do các công ty của quốc gia này rất chú ý đến thị hiếu của người tiêu dùng nên cầu về hàng hóa này được mở rộng ở nhiều thị trường trên thế giới. Trong khi đó, bản thân ô tô du lịch do các hãng của Mỹ chế tạo cũng tốt, nhưng vẫn không được phần lớn người tiêu dùng Mỹ ưa chuộng. Chính thị hiếu, tập quán người tiêu dùng mang đặc điểm riêng của từng vùng, từng dân tộc và phản ánh yếu tố văn hóa, lịch sử, tôn giáo của từng địa phương, từng quốc gia.

Trong điều kiện thực hiện cơ chế thị trường, có sự quản lý của nhà nước, đạo đức xã hội trong đó có đạo đức kinh doanh được coi là một khía cạnh thiết thực và quan trọng của môi trường kinh doanh. Đạo đức đặt cương lĩnh cho hoạt động hàng ngày trong một xã hội và chi phối mọi hành vi và tác phong cá nhân. Đạo đức là giới hạn ngăn cách những hành vi xấu và là động lực thúc đẩy những hành vi tốt. Đạo đức có thể coi như một nhu cầu xã hội và vì vậy bất kỳ một thể chế kinh tế nào cũng phải xây dựng một khuôn khổ đạo đức để làm một trong những nguyên tắc điều hành.

### **III.2.5. Yếu tố tự nhiên**

Một nhà kinh tế học nổi tiếng của trường đại học Harvard Jeffrey Sachs đã nói: “Suốt thời kỳ lịch sử, các vùng ven biển với những hứa hẹn lâu dài về thương mại quốc tế đã đóng góp cho các cơ sở kinh tế nhiều hơn vùng đất liền... Vùng núi cách ly về tự nhiên thường không được chú ý đến thương mại dựa trên thị trường. Khí hậu ôn hoà nói chung đã ủng hộ vùng đông dân cư và vì vậy sự phân phối lao động rộng rãi hơn các vùng nhiệt đới”. Ông cho rằng, những điều kiện địa lý không thuận lợi như đất đai khô cằn, khí hậu khắc nghiệt gây tác hại cho nhiều nước nhiệt đới thì có thể làm trở ngại đến sự phát triển.

Tác động của các điều kiện tự nhiên đối với các quyết sách trong kinh doanh từ lâu đã được các doanh nghiệp thừa nhận. Tuy nhiên, cho tới nay các yếu tố về duy trì môi trường tự nhiên rất ít được chú ý tới. Sự quan tâm của các nhà hoạch định chính sách của nhà nước ngày càng tăng vì công chúng quan tâm nhiều hơn đến chất lượng môi trường tự nhiên.

Các nhóm quyền lợi của công chúng làm phát sinh nhiều vấn đề về yếu tố môi trường khiến chính phủ và công chúng phải chú ý tới. Các vấn đề ô nhiễm môi trường, sản phẩm kém chất lượng, lãng phí tài nguyên thiên nhiên cùng với nhu cầu ngày càng lớn đối với các nguồn lực có hạn khiến công chúng cũng như các nhà doanh nghiệp phải thay đổi các quyết định và biện pháp hoạt động liên quan.

### **III.2.6. Yếu tố công nghệ**

Ít có ngành công nghiệp và doanh nghiệp nào mà lại không phụ thuộc vào cơ sở công nghệ ngày càng hiện đại. Chắc chắn sẽ có nhiều công nghệ tiên tiến tiếp tục ra đời, tạo ra các cơ hội cũng như nguy cơ đối với tất cả các ngành công nghiệp và các doanh nghiệp. Các nhà nghiên cứu phát triển và chuyển giao công nghệ hàng đầu nói chung đang lao vào công việc tìm tòi các giải pháp kỹ thuật mới nhằm giải quyết các vấn đề tồn tại và xác định các công nghệ hiện tại có thể khai thác trên thị trường.

Các doanh nghiệp cũng phải cảnh giác đối với các công nghệ mới có thể làm cho sản phẩm của họ bị lạc hậu một cách trực tiếp hoặc gián tiếp.

### **III.2.7. Môi trường quốc tế**

Môi trường kinh doanh quốc tế là tổng thể các yếu tố môi trường thành phần như môi trường pháp luật, chính trị, kinh tế, văn hoá, cạnh tranh, tài chính... những yếu tố này tồn

tại ở mỗi quốc gia trong nền kinh tế thế giới, chúng tác động và chi phối mạnh mẽ đối với các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, buộc các doanh nghiệp phải tự điều chỉnh các mục đích, hình thức và chức năng hoạt động của mình cho thích ứng, nhằm nắm bắt kịp thời các cơ hội kinh doanh và đạt hiệu quả cao trong hoạt động kinh doanh. Trong những điều kiện của xu hướng toàn cầu hoá và khu vực hoá nền kinh tế thế giới, hoạt động kinh doanh quốc tế ngày càng được mở rộng và phát triển, để thích ứng với xu hướng này, các doanh nghiệp phải tăng dần khả năng hội nhập, thích ứng của mình với điều kiện mới của môi trường kinh doanh trong và ngoài nước.

Do khác nhau về điều kiện địa lý, trình độ phát triển kinh tế, văn hoá, trình độ nhận thức, phong tục tập quán, chính trị, pháp luật... nên mỗi quốc gia tồn tại môi trường kinh doanh không giống nhau, nó ảnh hưởng không chỉ đối với các hoạt động và kết quả kinh doanh của các công ty nước ngoài đang hoạt động kinh doanh ở nước sở tại, mà còn ảnh hưởng cả đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp kinh doanh nội địa.

Hoạt động kinh doanh quốc tế trước hết đòi hỏi các nhà quản trị, các nhà kinh doanh phải quan tâm và nắm vững luật pháp: luật quốc tế, luật của từng quốc gia mà ở đó doanh nghiệp đã và sẽ hoạt động. Mỗi quốc gia có hệ thống pháp luật riêng để điều chỉnh các hoạt động kinh doanh quốc tế, bao gồm luật thương mại quốc tế (xuất, nhập khẩu hàng hoá, dịch vụ...), luật đầu tư nước ngoài, luật thuế, luật ngân hàng... Giữa các nước thường tiến hành ký kết các hiệp định, hiệp ước và dần dần hình thành nên quá trình hợp tác kinh doanh trên cơ sở các điều ước hoặc hiệp định. Thực tiễn của nền kinh tế thế giới trong những năm qua đã chỉ ra rằng cùng với sự xuất hiện các liên minh kinh tế, liên minh thuế quan, liên minh chính trị... đã xuất hiện những thoả thuận mới, song phương hoặc đa phương, đang tạo điều kiện thuận lợi cho kinh doanh buôn bán trong khu vực, quốc tế. Vì vậy, có thể khẳng định rằng chỉ trên cơ sở nắm chắc hệ thống luật pháp của từng quốc gia và các hiệp định giữa các nước mới cho phép doanh nghiệp đưa ra những quyết định đúng đắn trong việc lựa chọn quốc gia, khu vực kinh doanh, hình thức kinh doanh, mặt hàng kinh doanh nhằm tăng lợi nhuận, hạn chế rủi ro.

Hoạt động trong môi trường kinh doanh quốc tế, doanh nghiệp buộc phải có kiến thức nhất định về kinh tế. Các kiến thức về kinh tế sẽ giúp các nhà kinh doanh xác định được ảnh hưởng của những chính sách kinh tế của một quốc gia đối với hoạt động của doanh nghiệp. Tính ổn định hay bất ổn về kinh tế và chính sách kinh tế của mỗi quốc gia nói riêng, của các quốc gia trong khu vực và thế giới nói chung có tác động trực tiếp đến hoạt động kinh doanh và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp trên thị trường nước ngoài.

Tính ổn định về kinh tế trước hết và chủ yếu là ổn định nền tài chính quốc gia, ổn định tiền tệ, khống chế lạm phát. Đây là điều các doanh nghiệp rất quan tâm và lo ngại vì nó liên quan đến kết quả hoạt động kinh doanh, đặc biệt là liên quan đến an toàn đồng vốn của các doanh nghiệp ở nước ngoài. Hệ thống kinh tế có vai trò cực kỳ quan trọng, mỗi một quốc gia trong nền kinh tế toàn cầu tồn tại dưới một hệ thống kinh tế khác nhau. Hệ thống kinh tế được thiết lập nhằm phân phối tối ưu nguồn tài nguyên khan hiếm, tạo cho những người sử dụng phải cạnh tranh với nhau. Điều đó đòi hỏi doanh nghiệp phải sớm phát hiện ra những cơ hội hoặc thách thức trong kinh doanh để có sự điều chỉnh thích ứng nhằm đạt được mục đích đã định.

Mỗi quốc gia, thậm chí trong từng vùng quốc gia, các dân tộc khác nhau có tập quán (sản xuất, kinh doanh, giao tiếp, tiêu dùng...) có lối sống và ngôn ngữ riêng, do đó các nhà

kinh doanh cần phải biết rõ và hành động cho phù hợp với từng hoàn cảnh của môi trường mới. Chẳng hạn, nếu nhà kinh doanh nào đó mang các sản phẩm chế biến từ thịt lợn đi tiêu thụ ở I-rắc, Xi-ri... hoặc đem thịt bò đến bán ở Ấn Độ thì đó là một nguy hiểm, vì những sản phẩm đó theo tập quán, tôn giáo thì các quốc gia này không tiêu dùng. Thị hiếu, tập quán tiêu dùng còn có ảnh hưởng rất lớn đến nhu cầu vì mặc dù hàng hoá có chất lượng tốt nhưng nếu không được người tiêu dùng ưa chuộng thì cũng khó được chấp nhận. Chính thị hiếu và tập quán của người tiêu dùng mang đặc điểm riêng của từng vùng, từng châu lục, từng dân tộc và chịu ảnh hưởng của các yếu tố văn hoá, lịch sử, tôn giáo.

Để thực hiện các hoạt động kinh doanh có hiệu quả trong môi trường có hệ thống kinh tế, chính trị, luật pháp, văn hoá ... khác nhau, trước hết các doanh nghiệp phải đưa ra những lời giải thích hữu hiệu cho các vấn đề cơ bản như:

◆ Ở các quốc gia mà doanh nghiệp sẽ hoạt động kinh doanh, cơ cấu chính trị có đặc điểm gì, ảnh hưởng của nó tới hoạt động của DN ra sao ?

◆ Quốc gia đó hoạt động theo hệ thống kinh tế nào ?

◆ Ngành công nghiệp của nước sở tại thuộc khu vực tư nhân hay công cộng ?

◆ Nếu ngành công nghiệp đó thuộc lĩnh vực công cộng thì chính phủ có cho phép cạnh tranh ở khu vực đó không ? Hoặc nếu có khu vực tư nhân thì xu hướng có chuyển sang khu vực công cộng không ?

● Nhà nước điều hành quản lý DN tư nhân như thế nào ?

● Chính phủ sở tại có cho phép nước ngoài tham gia cạnh tranh hay kết hợp với DN nhà nước hoặc tư nhân không ?

+ Các DN tư nhân phải đóng góp bao nhiêu cho chính phủ để thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ kinh tế chung.

Việc trả lời các vấn đề trên khá phức tạp vì sự biến đổi của hệ thống trị, pháp luật... đặc biệt trong bối cảnh hiện nay, tình hình kinh tế chính trị trên thế giới đang có nhiều biến động. Tùy thuộc vào mục đích và hoạt động kinh doanh cụ thể của mình mà DN lựa chọn xác định nên kinh doanh ở đâu, hình thức nào cho phù hợp.

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, phân tích môi trường kinh doanh, cho phép các nhà quản trị xây dựng các chiến lược kinh doanh quốc tế: chiến lược xuất nhập khẩu hàng hoá, dịch vụ; chiến lược đầu tư quốc tế, chiến lược tài chính; chiến lược chuyển giao công nghệ; chiến lược nhân sự; chiến lược cạnh tranh... Các chiến lược này được thực hiện có hiệu quả đến mức nào, điều này hoàn toàn phụ thuộc vào khả năng thích ứng và ứng xử linh hoạt của DN cho phù hợp với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.



### III.3. MÔI TRƯỜNG TÁC NGHIỆP

Môi trường tác nghiệp bao gồm các yếu tố trong ngành và là các yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành kinh doanh đó. Có 5 yếu tố cơ bản là: đối thủ cạnh tranh, người mua, người cung cấp, các đối thủ mới tiềm ẩn và sản phẩm thay thế. Mỗi quan hệ giữa các yếu tố được phản ánh qua sơ đồ 3.2.

Vì ảnh hưởng chung của các yếu tố này thường là một sự miễn cưỡng đối với tất cả các doanh nghiệp, nên chìa khóa để ra được một chiến lược thành công là phải phân tích từng yếu tố chủ yếu đó. Sự am hiểu các nguồn sức ép cạnh tranh giúp các doanh nghiệp nhận ra mặt mạnh và mặt yếu của mình liên quan đến các cơ hội và nguy cơ mà ngành kinh doanh đó gặp phải.

#### III.3.1. Các đối thủ cạnh tranh

Sự hiểu biết về các đối thủ cạnh tranh có một ý nghĩa quan trọng đối với các doanh nghiệp do nhiều nguyên nhân. Thứ nhất là các đối thủ cạnh tranh quyết định tính chất và mức độ tranh đua hoặc thủ thuật giành lợi thế trong ngành.

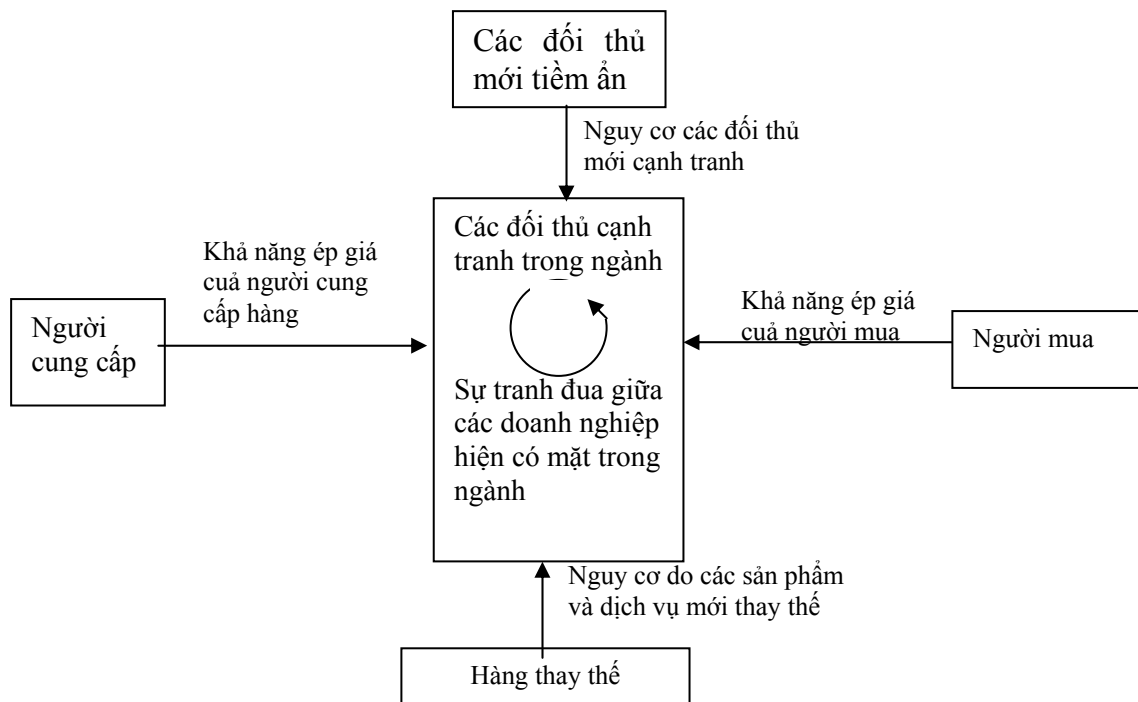
*Mục đích tương lai.* Sự hiểu biết mục đích của đối thủ cạnh tranh giúp doanh nghiệp đoán biết được:

- ① mức độ mà đối thủ cạnh tranh bằng lòng với kết quả tài chính và vị trí hiện tại của họ,
- ② khả năng đối thủ cạnh tranh thay đổi chiến lược
- ③ sức mạnh phản ứng của đối thủ trước những diễn biến bên ngoài (thí dụ, khi các hãng khác đưa ra những thay đổi về mặt chiến lược, các hoạt động về marketing...)
- ④ tính chất hệ trọng của các sáng kiến mà đối thủ cạnh tranh đề ra.

- Các yếu tố chủ yếu điều tra liên quan đến các mục đích của đối thủ cạnh tranh là:

- \* Các mục đích về tài chính;
- \* Quan điểm hoặc giá trị về mặt tổ chức;
- \* Cơ cấu tổ chức;
- \* Các hệ thống kiểm soát;
- \* Các nhân viên quản trị, nhất là tổng giám đốc điều hành;
- \* Sự nhất trí của lãnh đạo về hướng đi trong tương lai;
- \* Thành phần Hội đồng quản trị;
- \* Các giao ước hợp đồng có thể hạn chế các thay đổi;

\* Những hạn chế liên quan đến các qui định điều chỉnh, qui định về chống độc quyền và các quy định khác của chính phủ hoặc xã hội.



Sơ đồ 3.2 Môi trường tác nghiệp trong ngành

**Nhận định:** Một điều rất có lợi cho doanh nghiệp là nắm bắt được những nhận định của đối thủ cạnh tranh về chính họ và các doanh nghiệp khác trong ngành. Nếu như các nhận định này không chính xác thì chúng sẽ tạo ra các “điểm mù”, tức là điểm yếu của đối phương. Chẳng hạn, nếu đối thủ cạnh tranh tin tưởng rằng họ được khách hàng tín nhiệm cao, thì họ có thể mắc điểm yếu là không thực hiện biện pháp cạnh tranh như giảm giá và đưa ra các sản phẩm mới. Tương tự như vậy, doanh nghiệp có thể có những nhận định thiếu chính xác về ngành hàng hoặc môi trường hoạt động của mình. Chẳng hạn, các hãng sản xuất ô tô của Hoa Kỳ đã một thời cho rằng nhu cầu xe còn phụ thuộc căn bản vào điều kiện kinh tế. Điều nhận định sai lầm này là điểm yếu của họ trước những đối thủ cạnh tranh nước ngoài nào sản xuất các loại xe có các bộ phận xa xỉ hơn và được chấp nhận vì chất lượng cao hơn.

Có thể nhận biết các nhận định của đối thủ cạnh tranh, kể cả các nhận định sai lầm, bằng những câu hỏi sau đây:

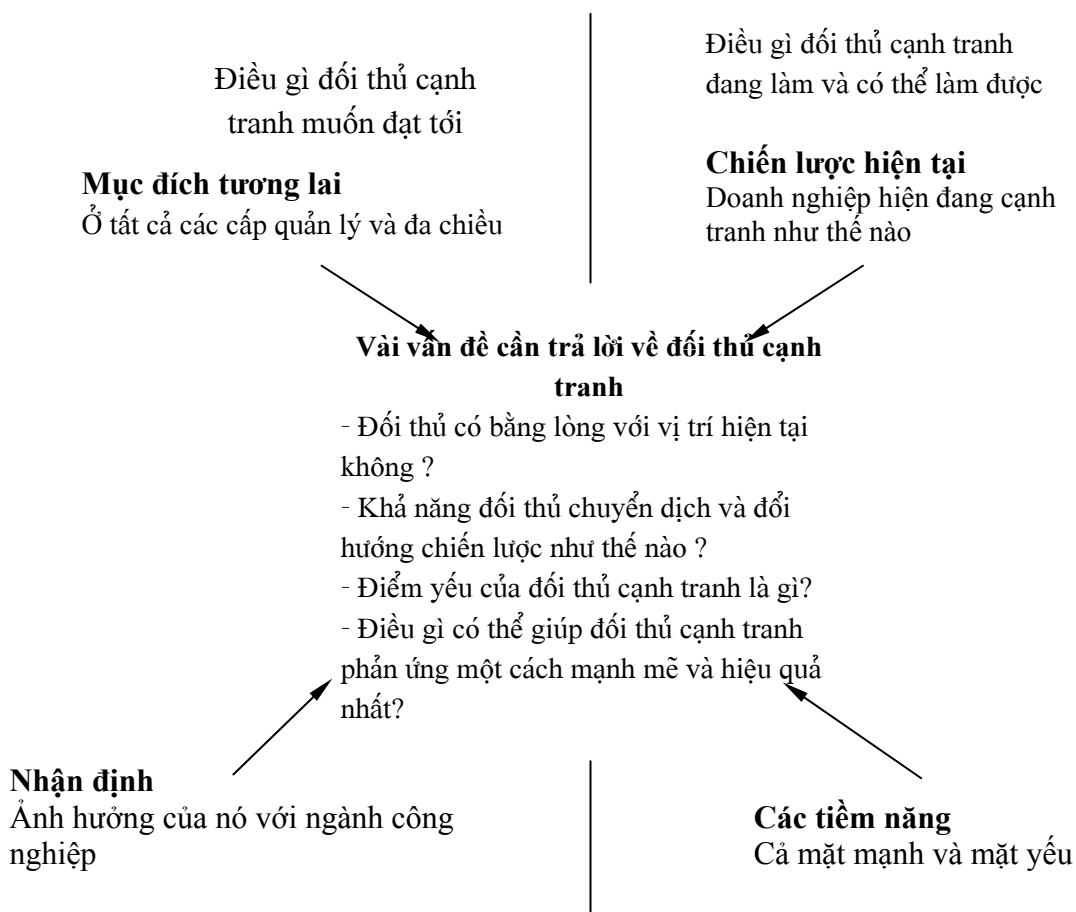
- Đối thủ cạnh tranh nhận định như thế nào về DN?
- Xét về khía cạnh lịch sử và cảm xúc, danh tiếng của đối thủ cạnh tranh được gắn liền với các sản phẩm và chính sách cụ thể như thế nào? (thí dụ: phương thức bán hàng, thị hiếu về chất lượng sản phẩm và phương thức thiết kế kiểu dáng sản phẩm).
- Những khác biệt về truyền thống văn hóa, tôn giáo, dân tộc có ảnh hưởng như thế nào đến thái độ của đối thủ cạnh tranh và sự nhận thức của họ đối với các sự kiện?

- Các giá trị chuẩn mực có được thể chế hóa hoặc các qui tắc xã hội các chuẩn mực và qui tắc mà người sáng lập ra đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng đến quan điểm của họ không?

- Đối thủ cạnh tranh nhận định như thế nào về nhu cầu đối với các sản phẩm của họ hoặc các xu hướng phát triển khác của ngành trong tương lai ?

- Đối thủ cạnh tranh nhận định như thế nào về các mục đích và khả năng của đối thủ cạnh tranh của họ. Các nhận định đó có chính xác không ?

- Đối thủ cạnh tranh tin vào lý trí thông thường hay dựa vào kinh nghiệm kiểu như “chúng ta phải có dây chuyền khép kín” và “ tập trung hóa là chìa khóa cho sự thành công. Sự tin tưởng như vậy có phải là điểm yếu của đối thủ cạnh tranh hay không ?



### Sơ đồ 3.3 Thái độ đối với các rủi ro;

Cần lưu ý rằng việc phân tích kỹ lưỡng lịch sử của đối thủ cạnh tranh và kinh nghiệm của các nhà lãnh đạo và chuyên gia cố vấn của họ giúp ta hiểu rõ các mục đích và nhận định của họ.

Các doanh nghiệp phải xem xét đến tiềm năng chính yếu của đối thủ cạnh tranh, các ưu, nhược, điểm của họ trong các lĩnh vực hoạt động sau đây:

- \* Các loại sản phẩm
- \* Hệ thống phân phối
- \* Marketing và bán hàng
- \* Các hoạt động tác nghiệp/sản xuất
- \* Nghiên cứu và thiết kế công nghệ
- \* Giá thành sản phẩm
- \* Tiềm lực tài chính
- \* Tổ chức
- \* Năng lực quản lý chung
- \* Danh mục đầu tư của công ty
- \* Nguồn nhân lực
- \* Quan hệ xã hội (như đối với Chính phủ).

Ngoài các yếu tố kể trên cần xem xét đến tính thống nhất của các mục đích và chiến lược của đối thủ cạnh tranh. Các doanh nghiệp cũng cần xem xét các ưu, nhược điểm và tính thống nhất của đối thủ cạnh tranh có còn thay đổi không và thay đổi theo hướng nào.

Ngoài ra, các doanh nghiệp cần tìm hiểu khả năng tăng trưởng của các đối thủ cạnh tranh và đánh giá xem:

- ① Các năng lực của họ gia tăng hay giảm xuống nếu có sự tăng trưởng;
- ② Khả năng tiềm ẩn để tăng trưởng, cụ thể tiềm năng về con người, tay nghề của người lao động và công nghệ;
- ③ Mức tăng trưởng mà họ có thể giữ vững theo triển vọng tài chính.

Khả năng phản ứng nhanh của đối thủ cạnh tranh, tức khả năng phản công tức thì của họ cũng cần được đánh giá. Các yếu tố cụ thể cần đưa ra phân tích là dự trữ tiền mặt chưa sử dụng đến, khả năng vay vốn, công suất nhà máy dư thừa và các loại sản phẩm mới chưa tung ra có thể nhanh chóng bị lạc hậu.

Một điều hết sức quan trọng là khả năng đối thủ cạnh tranh có thể thích nghi với những thay đổi. Các doanh nghiệp cần xem xét khả năng phản ứng của đối thủ cạnh tranh

trước các diễn biến của các tiến bộ công nghệ, lạm phát và sự can thiệp mạnh của chính phủ. Ngoài ra, cần xem xét tới khả năng thích nghi của họ đối với các thay đổi liên quan đến từng lĩnh vực hoạt động marketing đang mở rộng hoặc họ có quản lý được dây chuyền sản phẩm phức tạp hơn không? Khả năng đối thủ cạnh tranh thích nghi với các thay đổi chịu ảnh hưởng của:

- Định phí so với biến phí,
- Giá trị của công suất chưa sử dụng
- Sự tồn tại của các rào cản lối ra

Khả năng chịu đựng của đối thủ cạnh tranh, tức khả năng đương đầu với các cuộc tranh giành kéo dài. Khả năng chịu đựng phụ thuộc vào dự trữ tiền vốn, sự nhất trí trong ban lãnh đạo, triển vọng lâu dài trong các mục đích tài chính của doanh nghiệp và không bị sức ép trên thị trường chứng khoán.

Sự am hiểu về các đối thủ cạnh tranh chính có tầm quan trọng đến mức có thể nó cho phép đề ra thủ thuật phân tích đối thủ cạnh tranh và duy trì hồ sơ về các đối thủ trong đó có các thông tin thích hợp và các thông tin về từng đối thủ cạnh tranh chính được thu nhận một cách hợp pháp.

### **III.3.2. Khách hàng**

Vấn đề khách hàng là một bộ phận không tách rời trong môi trường cạnh tranh. Sự tín nhiệm của khách hàng có thể là tài sản có giá trị nhất của DN. Sự tín nhiệm đó đạt được do biết thỏa mãn tốt hơn nhu cầu và thị hiếu của khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh.

Một vấn đề mấu chốt khác liên quan đến khách hàng là khả năng trả giá của họ. Người mua có ưu thế có thể làm cho lợi nhuận của ngành hàng giảm bằng cách ép giá xuống hoặc đòi hỏi chất lượng cao hơn và phải làm nhiều công việc dịch vụ hơn. Người mua có tương đối nhiều thế mạnh hơn khi họ có các điều kiện sau đây:

- \* Lượng hàng người mua chiếm tỷ lệ lớn trong khối lượng hàng bán ra của hãng, như lượng bán hàng mà hãng General Motors mua của các doanh nghiệp sản xuất linh kiện nhỏ.
- \* Việc chuyển sang mua hàng của người khác không gây nhiều tổn kém;
- \* Người mua đưa ra tín hiệu đe dọa đáng tin cậy sẽ hội nhập ngược với các bạn hàng cung ứng, như các hãng sản xuất ô tô thường làm;
- \* Sản phẩm của người bán ít ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm của người mua.

Nếu sự tương tác của các điều kiện nói trên làm cho doanh nghiệp không đạt được mục tiêu của mình thì doanh nghiệp phải cố gắng thay đổi vị thế của mình trong việc thương lượng giá bằng cách thay đổi một hoặc nhiều điều kiện nói trên hoặc là phải tìm khách hàng ít có ưu thế hơn.

Các doanh nghiệp cũng cần lập bảng phân loại các khách hàng hiện tại và tương lai. Các thông tin thu được từ bảng phân loại này là cơ sở định hướng quan trọng cho việc hoạch định kế hoạch, nhất là các kế hoạch liên quan trực tiếp đến marketing.

### III.3.3. Nhà cung ứng

Các doanh nghiệp cần phải quan hệ với các tổ chức cung cấp các nguồn hàng khác nhau, như vật tư, thiết bị, lao động và tài chính.

*Người bán vật tư, thiết bị - Các tổ chức cung cấp vật tư, thiết bị có ưu thế có thể gây khó khăn bằng cách tăng giá, giảm chất lượng sản phẩm hoặc giảm dịch vụ đi kèm. Yếu tố làm tăng thế mạnh của các tổ chức cung ứng cũng tương tự như các yếu tố làm tăng thế mạnh của người mua sản phẩm, Cụ thể là các yếu tố: số lượng cung cấp ít; không có mặt hàng thay thế khác và không có nhà cung cấp nào chào bán các sản phẩm có tính khác biệt. Nếu người cung cấp có được điều kiện thuận lợi như vậy thì các doanh nghiệp mua hàng cần kiếm cách cải thiện vị thế của họ bằng cách tác động đến một hay nhiều yếu tố nói trên. Họ có thể đe dọa hội nhập dọc bằng cách mua lại các cơ sở cung cấp hàng cho chính họ, hoặc có thể mua giấy phép độc quyền.*

Việc lựa chọn người cung cấp dựa trên số liệu phân tích về người bán. Cần phân tích mỗi tổ chức cung ứng theo các yếu tố có ý nghĩa quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp. Các hồ sơ về người bán trong quá khứ cũng có giá trị, trong các hồ sơ đó ít nhất cũng phải tóm lược được những sai biệt giữa việc đặt hàng và nhận hàng liên quan đến nội dung, ngày tháng, điều kiện bán hàng và bất kỳ tình tiết giảm nhẹ nào có tác động đến người cung cấp hàng.

*Người cung cấp vốn:* Trong những thời điểm nhất định phần lớn các doanh nghiệp, kể cả các doanh nghiệp làm ăn có lãi, đều phải vay vốn tạm thời từ người tài trợ. Nguồn tiền vốn này có thể nhận được bằng cách vay ngắn hạn hoặc dài hạn hoặc phát hành cổ phiếu. Khi doanh nghiệp tiến hành phân tích về các tổ chức tài chính thì trước hết cần chú ý xác định vị thế của mình so với các thành viên khác trong cộng đồng. Cần đặt ra các câu hỏi cơ bản sau:

- Cổ phiếu của doanh nghiệp có được đánh giá đúng không ?
- Các điều kiện cho vay hiện tại của chủ nợ có phù hợp với các mục tiêu lợi nhuận của doanh nghiệp không ?
- Người cho vay có khả năng kéo dài ngân khoản và thời gian cho vay khi cần thiết không

*Nguồn lao động.*

Nguồn lao động cũng là một phần chính yếu trong môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp. Khả năng thu hút và giữ được các nhân viên có năng lực là tiền đề để đảm bảo thành công cho doanh nghiệp. Các yếu tố chính cần đánh giá là đội ngũ lao động chung (total labor pool) bao gồm: trình độ đào tạo và trình độ chuyên môn của họ, mức độ hấp dẫn tương đối của doanh nghiệp với tư cách là người sử dụng lao động và mức tiền công phổ biến.

Các nghiệp đoàn cũng có vai trò đáng kể trong môi trường cạnh tranh. Tính chất đặc thù của mối quan hệ giữa doanh nghiệp và các nghiệp đoàn liên quan, với tư cách là người cung cấp lao động, có thể tác động mạnh đến khả năng đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

#### **III.3.4. Đối thủ tiềm ẩn mới**

Đối thủ mới tham gia kinh doanh trong ngành có thể là yếu tố làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp do họ đưa vào khai thác các năng lực sản xuất mới, với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết. Cần lưu ý là việc mua lại các cơ sở khác trong ngành với ý định xây dựng phần thị trường thường là biểu hiện của sự xuất hiện đối thủ mới xâm nhập.

Mặc dù không phải bao giờ doanh nghiệp cũng gặp phải đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn mới, song nguy cơ đối thủ mới hội nhập vào ngành vừa chịu ảnh hưởng đồng thời cũng có ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Bên cạnh những vấn đề khác, việc bảo vệ vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm việc duy trì hàng rào hợp pháp ngăn cản sự xâm nhập từ bên ngoài. Những hàng rào này là: lợi thế do sản xuất trên quy mô lớn, đa dạng hóa sản phẩm, sự đòi hỏi có nguồn tài chính lớn, chi phí chuyển đổi mặt hàng cao, khả năng hạn chế việc xâm nhập từ các kênh tiêu thụ vững vàng và ưu thế về giá thành mà đối thủ cạnh tranh không tạo ra được (thí dụ, độc quyền về công nghệ và nguồn nguyên liệu thuận lợi). Một hàng rào khác ngăn cản sự xâm nhập của đối thủ tiềm ẩn mới là sự chống trả mạnh mẽ của các doanh nghiệp đã đứng vững.

#### **III.3.5. Sản phẩm thay thế**

Sức ép do có sản phẩm thay thế làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Nếu không chú ý tới các sản phẩm thay thế tiềm ẩn, doanh nghiệp có thể bị tụt lại với các thị trường nhỏ bé. Thí dụ như các doanh nghiệp sản xuất máy chơi bóng bàn không chú ý tới sự bùng nổ của các trò chơi điện tử. Vì vậy, các doanh nghiệp cần không ngừng nghiên cứu và kiểm tra các mặt hàng thay thế tiềm ẩn.

Phần lớn sản phẩm thay thế mới là kết quả của cuộc bùng nổ công nghệ. Muốn đạt được thành công, các doanh nghiệp cần chú ý và dành nguồn lực thích hợp để phát triển hay vận dụng công nghệ mới vào chiến lược của mình.

### **III.4. MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG (HOÀN CẢNH NỘI TẠI)**

Hoàn cảnh nội tại của doanh nghiệp bao gồm tất cả các yếu tố và hệ thống bên trong của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp phải cố gắng phân tích một cách cặn kẽ các yếu tố nội bộ đó nhằm xác định rõ các ưu điểm và nhược điểm của mình. Trên cơ sở đó đưa ra các biện pháp nhằm giảm bớt nhược điểm và phát huy ưu điểm để đạt được lợi thế tối đa. Các yếu tố nội bộ chủ yếu bao gồm các lĩnh vực chức năng như: nguồn nhân lực, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, tài chính kế toán, marketing và văn hóa doanh nghiệp.

Sự phân tích xem xét hoàn cảnh nội bộ của doanh nghiệp cho thấy rằng sự sống còn của doanh nghiệp suy cho cùng phụ thuộc vào khả năng nó có được hay không các nguồn lực chủ yếu để tồn tại bao gồm tiền vốn, con người, và nguyên vật liệu. Mỗi bộ phận chức năng của doanh nghiệp chịu trách nhiệm tìm kiếm hoặc bảo toàn một hoặc nhiều nguồn lực nói trên. Vì các nguồn lực mà doanh nghiệp cần nằm ở trong tay các doanh nghiệp và tổ chức bên ngoài khác, cho nên thường mỗi bộ phận chuyên môn giao dịch với một hoặc nhiều doanh nghiệp bên ngoài và đó là “mắt xích” liên kết giữa doanh nghiệp với các doanh nghiệp, các tổ chức đó. Thí dụ, marketing có nhiệm vụ tạo mối quan hệ tốt với khách hàng, như vậy giúp doanh nghiệp thu được nguồn tiền vốn. Tương tự như vậy, bộ phận tài chính cũng chịu trách nhiệm về việc tìm kiếm nguồn tiền vốn từ những cổ đông và các nhà tài trợ.

Những quản trị viên có thể phát triển nhận thức tốt hơn về hoàn cảnh nội tại nhờ phân tích các yếu tố chủ yếu để làm rõ các điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp.

### **III.4.1. Các yếu tố liên quan đến nguồn nhân lực**

Nguồn nhân lực có vai trò hết sức quan trọng đối với sự thành công của doanh nghiệp. Con người cung cấp dữ liệu đầu vào để hoạch định mục tiêu; phân tích bối cảnh môi trường, lựa chọn, thực hiện và kiểm tra các chiến lược của doanh nghiệp. Cho dù các quan điểm của hệ thống kế hoạch hóa tổng quát có đúng đắn đến mức nào đi chăng nữa, nó cũng không thể mang lại hiệu quả nếu không có những con người làm việc có hiệu quả. Phân tích về nguồn nhân lực của doanh nghiệp cần chú ý ở những nội dung:

- Trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, tay nghề và tư cách đạo đức của cán bộ công nhân viên;
- Giá trị các mối quan hệ lao động so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh khác;
- Các chính sách nhân sự của doanh nghiệp;
- Sử dụng có hiệu quả các biện pháp khuyến khích để động viên nhân viên hoàn thành nhiệm vụ;
- Khả năng cân đối giữa mức độ sử dụng nhân công ở mức độ tối đa và tối thiểu;
- Mức độ thuyên chuyển cán bộ và bỏ việc;
- Tổ chức hệ thống thông tin giao tiếp;
- Hệ thống kiểm soát tổ chức chung (hiệu quả và hệ số sử dụng);
- Bầu không khí và nề nếp tổ chức;
- Sử dụng các phương tiện và kỹ thuật hệ thống hóa trong việc soạn thảo quyết định;
- Năng lực, mức độ quan tâm và trình độ của ban lãnh đạo cao nhất;
- Hệ thống kế hoạch hóa chiến lược



### III.4.2. Yếu tố nghiên cứu phát triển

Chất lượng của các nỗ lực nghiên cứu phát triển của doanh nghiệp có thể giúp doanh nghiệp giữ vững vị trí đi đầu trong ngành hoặc ngược lại, làm cho doanh nghiệp tụt hậu so với các doanh nghiệp đầu ngành trong các lĩnh vực như phát triển sản phẩm mới, chất lượng sản phẩm; kiểm soát giá thành và công nghệ sản xuất. Trình độ, kinh nghiệm và năng lực khoa học chưa đủ cho công tác nghiên cứu phát triển tốt. Bộ phận chức năng về nghiên cứu phát triển phải thường xuyên theo dõi về đổi mới công nghệ liên quan đến qui trình công nghệ, sản phẩm và nguyên vật liệu. Sự trao đổi thông tin một cách hữu hiệu giữa các bộ phận nghiên cứu phát triển và các lĩnh vực hoạt động khác, cụ thể là marketing có ý nghĩa hết sức quan trọng đảm bảo sự thành công của doanh nghiệp .

### III.4.3. Các yếu tố sản xuất

Sản xuất là lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp gắn liền với việc tạo ra sản phẩm. Đây là một trong các lĩnh vực hoạt động chính yếu của doanh nghiệp, vì vậy có ảnh hưởng mạnh mẽ đến khả năng đạt tới thành công của doanh nghiệp nói chung và các lĩnh vực hoạt động khác.

Các nhà quản trị phải xem xét những ảnh hưởng tích cực của việc sản xuất ra các sản phẩm có chất lượng tương đối cao với giá thành tương đối thấp. Bộ phận marketing có lợi vì sản phẩm có chất lượng tốt, giá lại tương đối rẻ thường dễ bán hơn. Bộ phận tài chính cũng nhẹ gánh hơn vì các phương tiện sản xuất hữu hiệu tạo điều kiện tiết kiệm nguồn tài chính. Khâu sản xuất cũng có ảnh hưởng lớn đến bộ phận chức năng về nhân lực. Ngược lại, nếu khâu sản xuất yếu kém thì hàng sản xuất ra không thể bán được, tất yếu dẫn đến thất thoát về tài chính gây ra thái độ thờ ơ trong nhân viên. Khi phân tích các yếu tố về sản xuất cần chú ý ở các nội dung:

- Giá cả và mức độ cung ứng nguyên vật liệu, quan hệ với người cung cấp hàng;
- Hệ thống kiểm tra hàng tồn kho; mức độ quay vòng (chu kỳ chuyển hàng tồn kho);
- Sự bố trí các phương tiện sản xuất; qui hoạch và tận dụng phương tiện;
- Lợi thế do sản xuất trên qui mô lớn;
- Hiệu năng kỹ thuật của các phương tiện và việc sử dụng công suất;
- Việc sử dụng nhà thầu phụ một cách có hiệu quả;
- Mức độ hội nhập dọc; tỉ lệ lợi nhuận và trị giá gia tăng;
- Hiệu năng và phí tổn, lợi ích của thiết bị;
- Các phương pháp kiểm tra tác nghiệp hữu hiệu, kiểm tra thiết kế, lập kế hoạch tiến độ, mua hàng, kiểm tra chất lượng và hiệu năng;
- Chi phí và khả năng công nghệ so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh;

- Nghiên cứu và phát triển công nghệ, sáng kiến cải tiến;
- Bằng phát minh, nhãn hiệu hàng hóa và các biện pháp bảo hộ bằng pháp luật khác;

#### **III.4.4. Các yếu tố tài chính kế toán**

Chức năng của bộ phận tài chính bao gồm việc phân tích lập kế hoạch và kiểm tra việc thực hiện kế hoạch tài chính và tình hình tài chính của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp nhỏ có thể sử dụng một nhân viên phụ trách toàn bộ các vấn đề tài chính và kiêm thêm nhân viên là kế toán, người giữ sổ sách kế toán, nhà quản trị hoặc nhà “quản trị tài chính”. Các doanh nghiệp lớn có thể tổ chức nhiều phòng như phòng tài chính, phòng kế toán, phòng ngân quỹ, bộ phận kiểm toán

Bộ phận chức năng về tài chính có ảnh hưởng sâu rộng trong toàn doanh nghiệp. Các cứu xét về tài chính và các mục tiêu, chiến lược tổng quát của doanh nghiệp gắn bó mật thiết với nhau vì các kế hoạch và quyết định của doanh nghiệp liên quan đến nguồn tài chính cần phải được phân tích dưới lăng kính tài chính. Tất cả các lĩnh vực hoạt động khác cũng có trách nhiệm trong vấn đề này. Điều này nói chung dẫn đến mối tương tác trực tiếp giữa bộ phận tài chính và các lĩnh vực hoạt động khác. Hơn nữa, bộ phận tài chính cung cấp cho tất cả các bộ phận khác thông qua hệ thống sổ sách kế toán của doanh nghiệp.

Cũng như các lĩnh vực khác, bộ phận chức năng về tài chính có trách nhiệm liên quan đến các nguồn lực. Trước hết, việc tìm kiếm nguồn lực bao gồm cả tìm kiếm nguồn tiền. Thứ hai là việc kiểm soát chế độ chi tiêu tài chính. Khi phân tích các yếu tố tài chính - kế toán, nhà quản trị cần chú trọng ở những nội dung:

- Khả năng huy động vốn ngắn hạn;
- Khả năng huy động vốn dài hạn: tỷ lệ giữa vốn vay và vốn của chủ sở hữu
- Tổng nguồn vốn của doanh nghiệp
- Chí phí vốn so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh;
- Các vấn đề thuế;
- Quan hệ với những người chủ sở hữu, người đầu tư và cổ đông;
- Tình hình vay có thể chấp: khả năng tận dụng các chiến lược tài chính thay thế như cho thuê hoặc bán và thuê lại;
- Phí hội nhập và các rào cản hội nhập;
- Tỷ lệ lợi nhuận;
- Vốn lưu động; tính linh hoạt của cơ cấu vốn đầu tư;
- Khả năng kiểm soát, giảm giá thành;

- Hệ thống kế toán có hiệu quả và phục vụ cho việc lập kế hoạch giá thành, kế hoạch tài chính và lợi nhuận.

### **III.4.5. Yếu tố marketing**

Chức năng của bộ phận marketing bao gồm việc phân tích, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các chương trình đã đặt ra, duy trì các mối quan hệ và trao đổi với khách hàng theo nguyên tắc đôi bên cùng có lợi. Do vậy, nói chung nhiệm vụ của công tác quản trị marketing là điều chỉnh mức độ, thời gian và tính chất của nhu cầu giữa khách hàng và doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

Bộ phận quản lý marketing phân tích các nhu cầu, thị hiếu của thị trường và hoạch định chiến lược hữu hiệu về sản phẩm, định giá và phân phối phù hợp với thị trường mà doanh nghiệp hướng tới.

- Các loại sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp ; mức đa dạng của sản phẩm;
- Sự tập trung bán một số loại sản phẩm hoặc bán cho một số khách hàng;
- Khả năng thu nhập thông tin cần thiết về thị trường;
- Thị phần của doanh nghiệp ;
- Cơ cấu mặt hàng/dịch vụ và khả năng mở rộng; chu kỳ sống của các sản phẩm chính; tỷ lệ lợi nhuận so với doanh số sản phẩm hoặc dịch vụ;
- Kênh phân phối: số lượng thành viên tham gia, phạm vi và mức độ kiểm soát;
- Cách tổ chức bán hàng hữu hiệu; mức độ am hiểu về nhu cầu của khách hàng;
- Mức độ nổi tiếng, chất lượng và ấn tượng về sản phẩm/dịch vụ;
- Việc quảng cáo và khuyến mãi có hiệu quả, và sáng tạo;
- Chiến lược giá và tính linh hoạt trong việc định giá;
- Phương pháp phân loại ý kiến của khách hàng và phát triển sản phẩm, dịch vụ hoặc thị trường mới;
- Dịch vụ sau bán hàng và hướng dẫn sử dụng cho khách hàng;
- Thiện chí/sự tín nhiệm của khách hàng;

### **III.4.6. Văn hóa doanh nghiệp**

Doanh nghiệp như một cơ thể sống là vì con người làm cho doanh nghiệp hoạt động và hình thành nên nếp đã mang lại ý nghĩa và mục đích cho hoạt động của tổ chức. Văn hóa doanh nghiệp là tổng hợp các giá trị, chuẩn mực, kinh nghiệm, cá tính và bầu không khí của doanh nghiệp mà khi liên kết với nhau tạo thành “phương thức mà chúng ta hoàn thành công việc ở đó”. Thực chất, văn hóa doanh nghiệp là cơ chế tương tác với môi trường.

Mỗi doanh nghiệp đều có một nền nếp tổ chức định hướng cho phần lớn công việc trong nội bộ. Nó ảnh hưởng đến phương thức thông qua quyết định của nhà quản trị, quan điểm của họ đối với các chiến lược và điều kiện môi trường của doanh nghiệp. Nền nếp đó có thể là nhược điểm gây ra các cản trở cho việc hoạch định và thực hiện chiến lược hoặc là ưu điểm thúc đẩy các hoạt động đó. Các doanh nghiệp có nền nếp mạnh, tích cực có nhiều cơ hội để thành công so với các doanh nghiệp có nền nếp yếu kém hoặc tiêu cực.

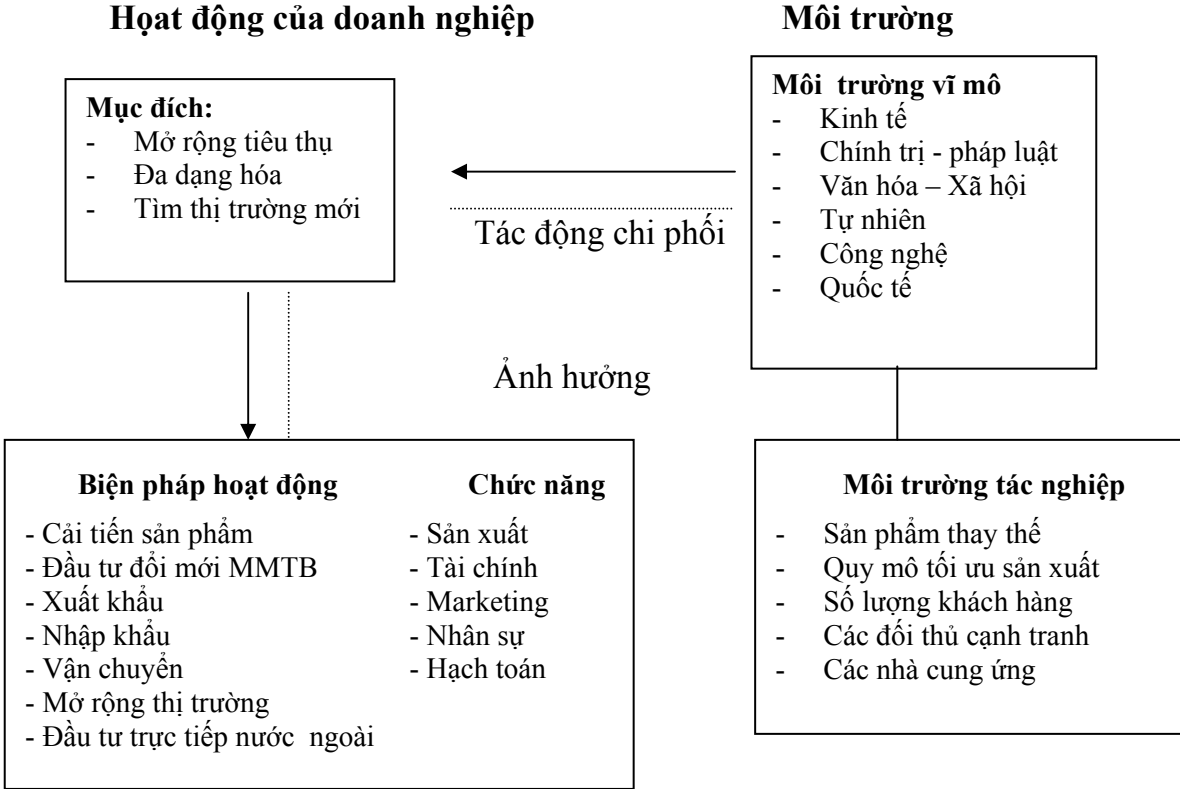
Đối với doanh nghiệp, điều hết sức quan trọng là làm sao xây dựng được một nền nếp tốt khuyến khích nhân viên tiếp thu được các chuẩn mực đạo đức và thái độ tích cực. Nếu nền nếp tạo ra được tính linh hoạt và khuyến khích việc tập trung chú ý đến các điều kiện bên ngoài thì sẽ tăng cường khả năng của doanh nghiệp thích nghi được với các biến đổi môi trường. Một trong các bổn phận chính của các nhà quản trị là phải hình thành được các giá trị phẩm chất của nhân viên bằng cách hướng sự lưu tâm chú ý của nhân viên vào những điều kiện quan trọng.

Nhận định như thế nào về các điểm mạnh, điểm yếu và vị thế nói chung về các vấn đề chi phí, chất lượng sản phẩm, mức độ tinh vi của công nghệ...v.v. Các nhận định này có chính xác không?

**III.5. TÁC ĐỘNG GIỮA MÔI TRƯỜNG VÀ DOANH NGHIỆP**

Để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp phải biết thích ứng với môi trường kinh doanh luôn vận động. Mặt khác trong khuôn khổ cho phép, cần phải tích cực cải thiện môi trường kinh doanh để tạo những điều kiện thuận lợi nhất cho sự phát triển của doanh nghiệp và toàn bộ hệ thống kinh tế quốc dân.

Toàn bộ sự tác động qua lại giữa môi trường kinh doanh và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp được khái quát qua sơ đồ 3.4.



Sơ đồ 3.4: Sự tác động giữa môi trường và doanh nghiệp

Mc.Kinsey và Co sử dụng các văn hóa khác nhau gồm 7 yếu tố (7S) sau đây :

① Nhân sự (Staff): con người mà doanh nghiệp sử dụng thuộc dạng nào ?

◆ Phong cách (Style): cán bộ quản trị và nhân viên của doanh nghiệp sử dụng thể nào ?

◆ Kỹ năng (Skill): trình độ doanh nghiệp có thể làm những gì ?

◆ Hệ thống (System): kiểu mẫu giao tiếp đối nội và đối ngoại nào được doanh nghiệp sử dụng.

● Cấu trúc (Structure): mô hình tổ chức của doanh nghiệp

◎ Các giá trị chung (Share value): các mục đích khác thường trong nền nếp công ty.

⑦ Chiến lược (Strategy): các kế hoạch

Mỗi doanh nghiệp đều có một số cơ hội và mối đe dọa bên ngoài và các điểm mạnh, điểm yếu bên trong có thể được sắp xếp để hình thành các chiến lược khả thi có thể lựa chọn. (sơ đồ 3.5)

**Sơ đồ 3.5: Ma trận SWOT**

|                                                                                         |                                                                                                                       |                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Ô này luôn để trống</p>                                                              | <p><b>Những điểm mạnh (S)</b><br/>Liệt kê những điểm mạnh</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>...</p> | <p><b>Những điểm yếu (W)</b><br/>Liệt kê những điểm yếu</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>...</p>                |
| <p><b>Các cơ hội (O)</b><br/>Liệt kê các cơ hội</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> | <p><b>Các chiến lược SO</b></p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3 Sử dụng các điểm mạnh</p> <p>4 để tận dụng cơ hội</p> <p>5</p> | <p><b>Các chiến lược WO</b></p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3 Vượt qua những</p> <p>4 điểm yếu bằng cách</p> <p>5 tận dụng các cơ hội</p> |

|                           |                          |                          |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5                         | ...                      | ...                      |
| ...                       |                          |                          |
| <b>Các mối đe dọa (T)</b> | <b>Các chiến lược ST</b> | <b>Các chiến lược WT</b> |
| Liệt kê các mối đe dọa    | 1                        | 1                        |
| 1                         | 2                        | 2                        |
| 2                         | 3                        | 3                        |
| 3                         | 4                        | 4                        |
| 4                         | 5                        | 5                        |
| 5                         | ...                      | ...                      |
| ...                       |                          |                          |

### III.6. CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Tại sao phải phân tích môi trường kinh doanh? Trình bày những yếu tố môi trường hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp ?
2. Tại sao phải phân tích cạnh tranh?. Đối với các doanh nghiệp chuẩn bị thành lập, các phân tích này sẽ được thực hiện như thế nào ?
3. Tại sao trong hoạt động kinh doanh phải tính đến sự ảnh hưởng của các yếu tố môi trường ?
4. Hãy nêu các yếu tố môi trường tác nghiệp ? Phân tích môi trường tác nghiệp giúp cho nhà quản trị có những thông tin gì cho việc ra quyết định ?
5. Hãy nêu và phân tích các yếu tố môi trường tổng quát ?
6. Vận dụng công cụ ma trận SWOT, phân tích môi trường kinh doanh cho một doanh nghiệp cụ thể (tùy chọn).

## CHƯƠNG IV: DOANH NGHIỆP VÀ SỰ QUẢN TRỊ

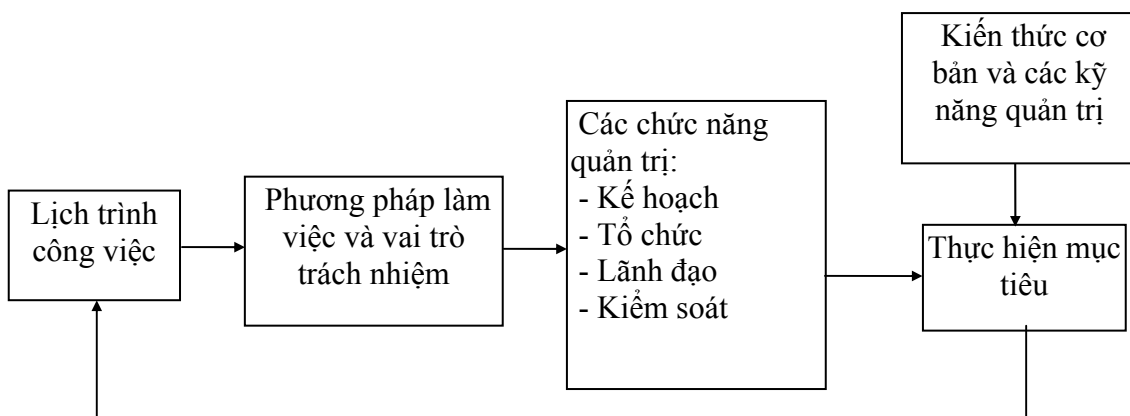
Sau khi đọc chương này, người đọc có thể hiểu được những vấn đề cơ bản của quản trị trong doanh nghiệp, cụ thể:

- Hiểu được ý nghĩa của khái niệm “quản trị”, tầm quan trọng của hoạt động quản trị, nhiệm vụ, chức năng của nhà quản trị tương ứng với các cấp quản trị trong doanh nghiệp.
- Hiểu vững các kỹ năng cần thiết của quản trị, vai trò của nhà quản trị, trên cơ sở đó thảo luận về những tiêu chuẩn, đức tính của nhà quản trị ngày nay.
- Hiểu và thảo luận về sự phát triển của các lý thuyết quản trị.
- Hiểu được quá trình giải quyết vấn đề và tiến trình ra quyết định quản trị, thảo luận về công cụ để nâng cao giải quyết vấn đề và ra quyết định quản trị.

### IV.1. ĐẠI CƯƠNG VỀ CÔNG VIỆC QUẢN TRỊ.

#### IV.1.1. Khái niệm quản trị.

Quản trị là một quá trình nhằm đạt đến sự thành công trong các mục tiêu đề ra bằng việc phối hợp hữu hiệu các nguồn lực của doanh nghiệp. Quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra hoạt động của các thành viên trong tổ chức, sử dụng các nguồn lực nhằm đạt đến sự thành công trong các mục tiêu đề ra của doanh nghiệp. Từ khái niệm này giúp chúng ta nhận ra rằng, quản trị là một hoạt động liên tục và cần thiết khi con người kết hợp với nhau trong một tổ chức. Đó là quá trình nhằm tạo nên sức mạnh gắn liền các vấn đề lại với nhau trong tổ chức và thúc đẩy các vấn đề chuyển động. Mục tiêu của quản trị là tạo ra giá trị thặng dư tức tìm ra phương thức thích hợp để thực hiện công việc nhằm đạt hiệu quả cao nhất với chi phí các nguồn lực ít nhất.



Sơ đồ 4.1: Mô hình quản trị của Stephen J. Carroll và Dennis J. Gillen

Nói chung, quản trị là một hình thức phức tạp mà các nhà quản trị kinh doanh phải quản trị từ khâu đầu đến khâu cuối của một chu kỳ sản xuất kinh doanh của doanh

nghiệp, thực chất của quản trị kinh doanh là quản trị các yếu tố đầu vào, quá trình sản xuất kinh doanh các yếu tố đầu ra theo quá trình hoạt động.

- Theo quá trình quản trị kinh doanh: công tác quản trị trong doanh nghiệp là quá trình lập kế hoạch, tổ chức phối hợp và điều chỉnh các hoạt động của các thành viên, các bộ phận và các chức năng trong doanh nghiệp nhằm huy động tối đa mọi nguồn lực để đạt được các mục tiêu đã đặt ra của tổ chức.

- Theo quan điểm hệ thống quản trị: quản trị còn là việc thực hành những hoạt động trong mỗi tổ chức một cách có ý thức và liên tục. Quản trị trong một doanh nghiệp tồn tại trong một hệ thống bao gồm các khâu, các phần, các bộ phận có mối liên hệ khăng khít với nhau, tác động qua lại lẫn nhau và thúc đẩy nhau phát triển.

#### **IV.1.2. Tầm quan trọng của hoạt động quản trị.**

Trong thế giới ngày nay, chắc không ai phủ nhận vai trò quan trọng và to lớn của quản trị trong việc bảo đảm sự tồn tại và hoạt động bình thường của đời sống kinh tế xã hội. Đối với sự phát triển của từng đơn vị hay cộng đồng và cao hơn nữa của cả một quốc gia, quản trị càng có vai trò quan trọng. Sự nhận thức của tuyệt đại đa số trong dân cư về vai trò của quản trị cho tới nay hầu hết đều thông qua cảm nhận từ thực tế. Muốn nâng cao nhận thức về vai trò của quản trị, một mặt cần nâng cao nhận thức đầy đủ và sâu sắc hơn về vai trò của quản trị, làm cơ sở cho việc hiểu biết về quản trị và thực hành quản trị, và nâng cao trình độ quản trị.

Qua phân tích về những nguyên nhân thất bại trong hoạt động kinh doanh của cá nhân và của các doanh nghiệp, cũng như thất bại trong hoạt động của các tổ chức kinh tế - chính trị - xã hội nhiều năm qua cho thấy nguyên nhân cơ bản vẫn là do quản trị yếu kém. Nghiên cứu các công ty kinh doanh của Mỹ trong nhiều năm, đã phát hiện ra rằng các công ty luôn thành đạt chừng nào chúng được quản trị tốt. Ngân hàng châu Mỹ đã nêu trong bản công bố Báo cáo về kinh doanh nhỏ rằng “Theo kết quả phân tích cuối cùng, hơn 90% các thất bại trong kinh doanh là do thiếu năng lực và thiếu kinh nghiệm quản trị”.

Trong khi nền văn minh của chúng ta được đặc trưng bởi những cải tiến có tính chất cách mạng trong khoa học vật lý, sinh học, điện tử, viễn thông, tin học, tự động hóa... thì các ngành khoa học xã hội tụt hậu rất xa. Vấn đề đặt ra, nếu chúng ta không biết cách khai thác các nguồn nhân lực và phối hợp hoạt động của con người, kém hiểu biết và lãng phí trong áp dụng những phát minh kỹ thuật vẫn sẽ tiếp tục. Sự cần thiết khách quan và vai trò của quản trị xuất phát từ những nguyên nhân sau đây:

- Từ tính chất xã hội hóa của lao động và sản xuất
- Từ tiềm năng sáng tạo to lớn của quản trị
- Từ những yếu tố làm tăng vai trò của quản trị trong nền sản xuất và kinh tế hiện đại
- Từ những yêu cầu xây dựng và phát triển kinh tế và xã hội trong quá trình đổi mới chuyển sang nền kinh tế thị trường và tiến hành công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước ở Việt Nam.



Khi con người người kết hợp với nhau trong một tập thể để cùng nhau làm việc, người ta có thể tự phát làm những việc cần thiết theo cách suy nghĩ riêng của mỗi người. Lối làm việc như thế cũng có thể đem lại kết quả, hoặc cũng có thể không đem lại kết quả. Nhưng nếu người ta biết tổ chức hoạt động và những việc quản trị khác thì triển vọng đạt kết quả sẽ chắc chắn hơn, đặc biệt quan trọng không phải chỉ là kết quả mà sẽ còn ít tốn kém thời gian, tiền bạc, nguyên vật liệu và những phí tổn khác. Quản trị có khả năng sáng tạo to lớn. Điều đó có nghĩa là cùng với các điều kiện về con người và về vật chất kỹ thuật như nhau nhưng quản trị lại có thể khai thác khác nhau, đem lại hiệu quả kinh tế khác nhau. Một sự quản trị giỏi không những mang lại nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp mà còn có ý nghĩa quan trọng góp phần đưa nền kinh tế đất nước nhanh chóng phát triển.

Trong hoạt động kinh doanh, người nào luôn tìm cách giảm chi phí và tăng kết quả tức là luôn tìm cách tăng hiệu quả. Có thể nói rằng, lý do cần thiết của hoạt động quản trị chính là muốn có hiệu quả và chỉ khi nào người ta quan tâm đến hiệu quả thì người ta mới quan tâm đến hoạt động quản trị.

Trong thực tế, mọi nỗ lực hữu ích của một doanh nghiệp được vạch ra nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức, với thời gian, nguyên vật liệu ít nhất đều phải lựa chọn quá trình cơ bản, các nguyên tắc và các kỹ thuật của quản trị thích hợp.

Mục tiêu của hoạt động quản trị như vậy là nhằm giúp chúng ta có những kiến thức, kỹ năng cần thiết để gia tăng hiệu quả trong hoạt động kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận cũng như mục tiêu phục vụ không lợi nhuận.

### **IV.1.3. Các nhà quản trị và nhiệm vụ chủ yếu của nhà quản trị trong doanh nghiệp.**

#### ***IV.1.3.1 Các nhà quản trị trong doanh nghiệp.***

Các nhà quản trị là những người thực hiện các hoạt động để quản trị một doanh nghiệp, một bộ phận trong một doanh nghiệp (phòng, ban, phân xưởng, ngành, tổ, đội, nhóm), có trách nhiệm tiến hành các hoạt động, các chức năng quản trị làm cho doanh nghiệp cũng như cho mọi thành viên trong đó hướng vào việc đạt được các mục tiêu đã đề ra.

Các chức danh quản trị được đặt ra tương ứng với các cấp quản trị, thường bao gồm các chức danh: tổng giám đốc, phó tổng giám đốc, giám đốc, phó giám đốc, các trưởng phó các phòng ban, quản đốc, phó quản đốc các phân xưởng, bộ phận trưởng ngành trong các phân xưởng, các đội trưởng, nhóm trưởng, tổ trưởng...

#### ***IV.1.3.2 Nhiệm vụ chủ yếu của nhà quản trị doanh nghiệp.***

Mục tiêu của quản trị doanh nghiệp là đảm bảo sự bền vững và đạt lợi nhuận cao trong hoạt động kinh doanh, như vậy nhiệm vụ then chốt của nhà quản trị trong bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải tập trung thực hiện là :

- Xây dựng môi trường làm việc tích cực, tạo hướng chiến lược.
- Phân bổ và sắp xếp các nguồn lực, nâng cao chất lượng quản trị, nỗ lực về tổ chức, tạo ra sự hoàn hảo trong các hoạt động và điều hành.

Các nhiệm vụ này giúp nhà quản trị xác định phạm vi công việc, đặt ra các thứ tự ưu tiên và nhận ra các mối quan hệ quan trọng giữa chúng.

#### **IV.1.4. Các chức năng quản trị doanh nghiệp.**

##### ***IV.1.4.1 Lập kế hoạch***

###### *IV.1.4.1.1 Khái niệm*

Lập kế hoạch là quá trình xây dựng các mục tiêu và xác định các nguồn lực, quyết định cách tốt nhất để thực hiện các mục tiêu đã đề ra. Đây là chức năng đầu tiên của quản trị doanh nghiệp. Bởi lẽ, kế hoạch gắn liền với việc lựa chọn và tiến hành các chương trình hoạt động trong tương lai của một tổ chức, của một doanh nghiệp. Kế hoạch hóa cũng là việc lựa chọn phương pháp tiếp cận hợp lý các mục tiêu định trước. Kế hoạch bao gồm việc lựa chọn một đường lối hành động mà một công ty hoặc cơ sở nào đó, và mọi bộ phận của nó sẽ tuân theo. Kế hoạch có nghĩa là xác định trước phải làm gì, làm như thế nào, vào khi nào và ai sẽ làm. Việc làm kế hoạch là bắc một nhịp cầu từ trạng thái hiện tại của ta tới chỗ mà chúng ta muốn có trong tương lai

###### *IV.1.4.1.2 Tầm quan trọng của kế hoạch.*

Tầm quan trọng của kế hoạch hóa bắt nguồn từ những căn cứ sau đây:

- Kế hoạch hóa là cần thiết để có thể ứng phó với những yếu tố bất định và những thay đổi của môi trường bên ngoài và bên trong của một doanh nghiệp.

- Kế hoạch hóa làm cho các sự việc có thể xảy ra theo dự kiến ban đầu và sẽ không xảy ra khác đi. Mặc dù ít khi có thể dự đoán chính xác về tương lai và các sự kiện chưa biết trước có thể gây trở ngại cho việc thực hiện kế hoạch, nhưng nếu không có kế hoạch thì hành động của con người đi đến chỗ vô mục đích và phó thác may rủi, trong việc thiết lập một môi trường cho việc thực hiện nhiệm vụ, không có gì quan trọng và cơ bản hơn việc tạo khả năng cho mọi người biết được mục đích và mục tiêu của họ, biết được những nhiệm vụ để thực hiện, và những đường lối chỉ dẫn để tuân theo trong khi thực hiện các công việc.

- Những yếu tố bất định và thay đổi khiến cho công tác kế hoạch hóa trở thành tất yếu. Chúng ta biết rằng tương lai thường ít khi chắc chắn, tương lai càng xa, tính bất định càng lớn. Ví dụ, trong tương lai khách hàng có thể hủy bỏ các đơn đặt hàng đã ký kết, có những biến động lớn về tài chính và tiền tệ, giá cả thay đổi, thiên tai đến bất ngờ... Nếu không có kế hoạch cũng như dự tính trước các giải pháp giải quyết những tình huống bất ngờ, các nhà quản lý khó có thể ứng phó được với những tình huống ngẫu nhiên, bất định xảy ra và đơn vị sẽ gặp nhiều khó khăn. Ngay cả khi tương lai có độ chắc chắn và tin cậy cao thì kế hoạch hóa vẫn là cần thiết, bởi lẽ kế hoạch hóa là tìm ra những giải pháp tốt nhất để đạt được mục tiêu đề ra.

- Kế hoạch hóa sẽ chú trọng vào việc thực hiện các mục tiêu, vì kế hoạch hóa bao gồm xác định công việc, phối hợp hoạt động của các bộ phận trong hệ thống nhằm thực

hiện mục tiêu chung của toàn hệ thống. Nếu muốn nỗ lực của tập thể có hiệu quả, mọi người cần biết mình phải hoàn thành những nhiệm vụ cụ thể nào.

- Kế hoạch hóa sẽ tạo ra hiệu quả kinh tế cao, bởi vì kế hoạch hóa quan tâm đến mục tiêu chung đạt hiệu quả cao nhất với chi phí thấp nhất. Nếu không có kế hoạch hóa, các đơn vị bộ phận trong hệ thống sẽ hoạt động tự do, tự phát, trùng lặp, gây ra những rối loạn và tổn kém không cần thiết. Chức năng kế hoạch còn bao gồm cả việc làm thế nào để thúc đẩy các quá trình cải tiến thiết thực. Ví dụ, đối với công ty Rubermaid đã đặt ra chỉ tiêu doanh số bán ra hàng năm phải tăng được ít nhất là 15%. Đặc biệt, đối với những sản phẩm có mặt trên thị trường chưa quá 5 năm, công ty đặt ra doanh số bán phải tăng lên 30% mỗi năm. Với công ty, tỷ lệ thành công của những mặt hàng mới thường là 90% chủ yếu là nhờ kế hoạch chuẩn bị chu đáo, kỹ lưỡng cho việc tung ra các sản phẩm mới.

- Kế hoạch hóa có vai trò to lớn làm cơ sở quan trọng cho công tác kiểm tra và điều chỉnh toàn bộ hoạt động của cả hệ thống nói chung cũng như các bộ phận trong hệ thống nói riêng.

#### *IV.1.4.1.3 Phân loại kế hoạch (KH)*

- Theo thời gian: KH dài hạn, KH trung hạn và KH ngắn hạn

- Theo mức độ hoạt động: KH chiến lược, KH chiến thuật và KH tác nghiệp

• *KH chiến lược*: hoạch định cho một thời kỳ dài, do các nhà quản trị cấp cao xây dựng, mang tính khái quát cao và rất uyển chuyển

• *KH chiến thuật*: là kết quả triển khai KH chiến lược, ít mang tính tập trung hơn và ít uyển chuyển hơn

• *KH tác nghiệp*: hoạch định chi tiết cho thời gian ngắn, do các nhà quản trị điều hành xây dựng và ít thay đổi

- Theo phạm vi lập kế hoạch: KH tổng thể và KH bộ phận

#### *IV.1.4.1.4 Nội dung kế hoạch kinh doanh.*

Kế hoạch kinh doanh bao gồm những nội dung cơ bản sau:

- Mục lục

- Tóm tắt KHKD

- Mô tả chung về DN: lịch sử, tình hình hiện tại, mục đích tương lai

- Mô tả sản phẩm/dịch vụ

- Phân tích đánh giá thị trường, khách hàng, phân tích cạnh tranh. Phân tích môi trường kinh doanh

- Dự báo bán hàng

- Kế hoạch sản xuất

- Kế hoạch marketing
- Kế hoạch nhân sự
- Kế hoạch tài chính (kế hoạch ngân sách)
- Phụ lục và tài liệu tham khảo

#### ***IV.1.4.2 Tổ chức trong doanh nghiệp:***

Là quá trình gắn kết, phân công và phối hợp các thành viên vào cùng làm việc, nhằm thực hiện mục tiêu chung; trong đó bao gồm tổ chức con người, tổ chức công việc, phân bổ các nguồn lực v.v... Chính nhờ chức năng này mà nhà quản trị quyết định được những nhiệm vụ nào cần phải hoàn thành, làm thế nào để kết hợp nhiệm vụ vào những công việc cụ thể; làm thế nào để phân chia công việc thành những công đoạn khác nhau tạo nên cấu trúc của tổ chức. Công ty Rubbermaid mới đây đã tổ chức lại để phục vụ khách hàng tốt hơn bằng cách hướng những sản phẩm của mình: dụng cụ gia đình, dụng cụ văn phòng, đồ chơi theo thị hiếu của khách hàng. Công việc tuyển dụng cũng được chú trọng qua việc tìm kiếm các cá nhân có thể đảm nhận các vị trí lãnh đạo khi công ty mở rộng. Nguồn nhân lực được xem là nhân tố cơ bản để thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp.

#### ***IV.1.4.3 Lãnh đạo trong hoạt động kinh doanh.***

##### *IV.1.4.3.1 Khái niệm*

Lãnh đạo là sự cố gắng tác động vào người khác để đảm bảo đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Đó là quá trình thu hút, lôi cuốn, động viên, thuyết phục, hướng dẫn thúc đẩy các thành viên trong DN làm việc đáp ứng theo yêu cầu công việc. Chức năng lãnh đạo bao hàm các công tác chỉ huy, phối hợp và điều hành, biểu hiện mối quan hệ giữa chủ thể quản trị và đối tượng quản trị, giữa người ra mệnh lệnh và người thực hiện mệnh lệnh. Tiêu chuẩn số một của các sản phẩm tại công ty Rubbermaid là sản phẩm phải hữu dụng, lâu bền và không quá đắt. Để thúc đẩy các thành viên trong tổ chức, công ty cho phép các nhà quản trị cũng như các thành viên được nhận tiền thưởng dựa trên lợi nhuận có được từ sản phẩm.

Mục đích của chức năng lãnh đạo là làm cho tất cả mọi người, mọi thành viên nhận thức đầy đủ vai trò, trách nhiệm và thực hiện tốt nhiệm vụ của mình, góp phần quan trọng vào việc thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Chức năng lãnh đạo thực chất đó là một loại hoạt động của chủ thể quản trị, bao gồm:

- Hoạt động ra quyết định và mệnh lệnh
- Hoạt động hướng dẫn của người chỉ huy
- Hoạt động phối hợp và điều hành
- Hoạt động đôn đốc, nhắc nhở
- Hoạt động động viên và khuyến khích.

#### IV.1.4.3.2 Vai trò của lãnh đạo

Lãnh đạo là một chức năng cơ bản của quản trị, tất cả các chức năng quản trị sẽ không hoàn thành tốt nếu các nhà quản trị không hiểu được yếu tố con người trong các hoạt động của họ và không biết lãnh đạo con người để đạt được các kết quả như mong muốn.

*Lãnh đạo là quá trình tác động và quan tâm đến con người.*

Lãnh đạo là quá trình tác động đến con người sao cho họ cố gắng một cách tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Người lãnh đạo không đứng đằng sau để thúc đẩy hay thúc giục, họ đặt mình lên trước, động viên mọi người hoàn thành các mục tiêu đã đề ra. Bất kể một người quản lý lập kế hoạch, tổ chức và kiểm tra kết quả có tốt đến đâu, người đó vẫn phải hỗ trợ những hoạt động bằng cách đưa ra những chỉ dẫn cho mọi người, thông tin đầy đủ và lãnh đạo tốt. Việc lãnh đạo phải dựa trên sự hiểu biết về động cơ của con người là gì và điều gì làm cho họ thỏa mãn khi họ góp sức vào việc hoàn thành các mục tiêu của tổ chức.

“Thuật lãnh đạo không chỉ đơn thuần là khả năng lôi cuốn người khác, vì đôi khi đó chỉ là sự mị dân. Đó cũng không phải là khả năng gây cảm tình và thuyết phục người khác vì như vậy chỉ là kỹ năng của người phụ trách bán hàng. Lãnh đạo là nâng tầm nhìn của con người lên mức cao hơn, đưa việc thực hiện công việc đạt tới một tiêu chuẩn cao hơn, và phát triển tính cách của con người vượt qua những giới hạn thông thường. Để có được khả năng lãnh đạo như thế thì không gì tốt hơn là một môi trường doanh nghiệp được xây dựng trên những quy định chặt chẽ về quy định và trách nhiệm, những tiêu chuẩn cao trong thực hiện công việc, và sự tôn trọng của từng cá nhân cũng như công việc của họ” (Peter.F.Drucker, Cách thức quản lý, Butter-heinemann, trang 157).

*Tạo động lực làm việc* cho nhân viên là một vai trò quan trọng của người lãnh đạo. Có thể nói đây là vai trò chính, bởi vì một nhóm nhân viên thiếu động lực thúc đẩy sẽ luôn làm việc kém hiệu quả. Ngoài những yếu tố khác, người lãnh đạo phải là:

- Một huấn luyện viên: khơi gợi những tiềm lực tốt đẹp nhất của của nhân viên
- Người điều phối và hỗ trợ: giúp phá bỏ những trở ngại để nhóm thực hiện công việc một cách trôi chảy.

Người lãnh đạo muốn tạo động lực làm việc của nhân viên phải tìm hiểu nhân viên của mình, xây dựng môi trường làm việc hợp lý. Môi trường làm việc của một doanh nghiệp được xác định bởi các chính sách quản trị và thái độ của mỗi nhân viên. Một môi trường cởi mở và chia sẻ sẽ tạo điều kiện cho nhân viên phát triển kỹ năng và năng lực của mình. Những doanh nghiệp có môi trường làm việc như vậy sẽ quy tụ được nhiều nhân viên đồng lòng với mục tiêu của doanh nghiệp, thực tế những doanh nghiệp như vậy sẽ dễ thành công hơn.

#### ***IV.1.4.4. Kiểm tra, kiểm soát trong quá trình kinh doanh.***

##### *IV.1.4.4.1 Khái niệm.*

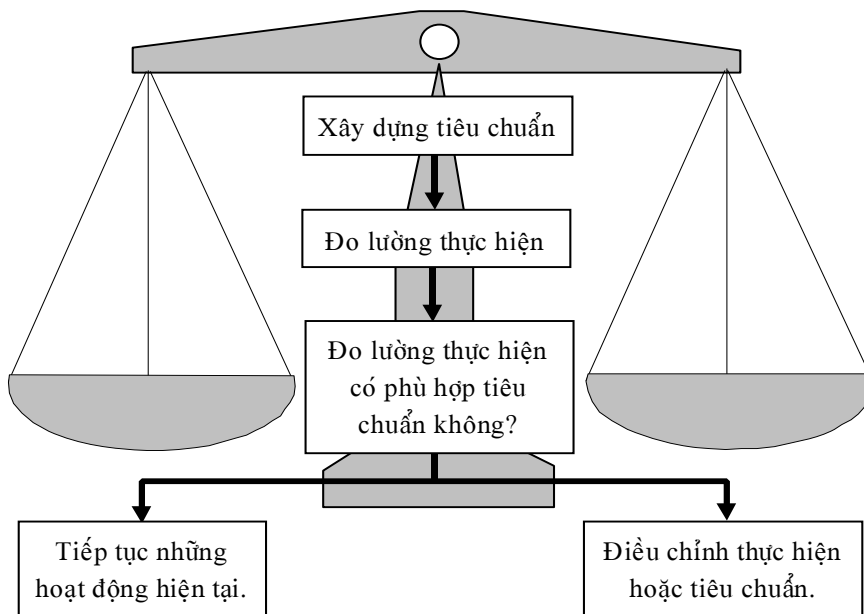
Kiểm tra là quá trình so sánh giữa mục tiêu và chỉ tiêu kế hoạch với kết quả thực tế đã đạt được trong từng khoảng thời gian bảo đảm cho hoạt động thực tế phù hợp với kế hoạch đã đề ra.

Đó là quá trình kiểm tra theo dõi quá trình hoạt động của doanh nghiệp thông qua việc thiết lập hệ thống thông tin quản trị, các tiêu chuẩn đo lường, đánh giá và thu thập các thông tin nhằm xử lý điều chỉnh các hoạt động của tổ chức sao cho quá trình thực hiện phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp. Để có thể thực hiện các điều chỉnh cần thiết, nhà quản trị cần theo dõi các hoạt động đang diễn ra, so sánh kết quả với tiêu chuẩn. Chẳng hạn, để đạt được mục tiêu lợi nhuận, công ty Rubbermaid phải luôn theo dõi sát các chi phí, nỗ lực giám sát chất lượng, cải tiến sản phẩm và danh tiếng của Rubbermaid đã trở nên quen thuộc với khách hàng.

##### *IV.1.4.4.2 Nội dung công tác kiểm tra và các dạng kiểm tra.*

Kiểm tra gồm có 4 nội dung chính:

- Xây dựng các tiêu chuẩn hoặc các chỉ tiêu hoạt động
- Đo lường các kết quả thực tế đã xảy ra
- So sánh kết quả thực tế với tiêu chuẩn hoặc các chỉ tiêu
- Điều chỉnh các hoạt động nếu phát hiện ra những sai lệch.



*Sơ đồ 4.2: Quá trình kiểm soát*

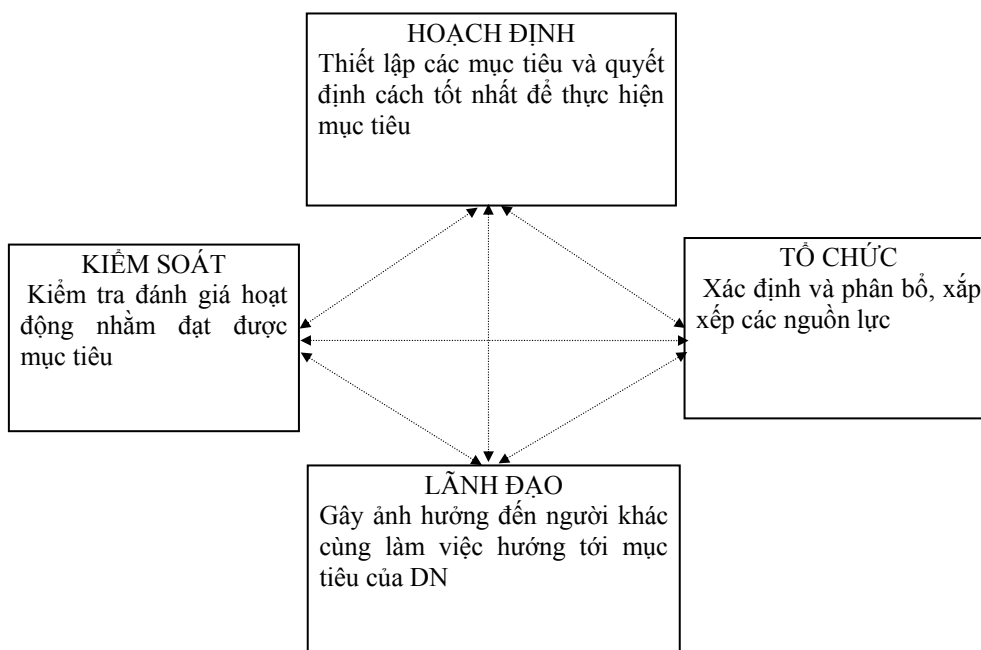
### *Các dạng kiểm tra chủ yếu:*

- Kiểm tra đầu vào, kiểm tra trong quá trình hoạt động, kiểm tra kết quả đầu ra (kiểm tra kết quả cuối cùng).
- Kiểm tra chủ động (kiểm tra có thể ngăn ngừa trước các sai sót, người ta còn gọi đây là dạng kiểm tra phòng ngừa) và kiểm tra bị động (kiểm tra kết quả cuối cùng, nếu có sai sót có thể sửa chữa được hoặc không sửa chữa được)
- Kiểm tra toàn bộ các công việc hoặc toàn bộ lô sản phẩm sản xuất và kiểm tra xác suất (kiểm tra theo lấy mẫu ngẫu nhiên).
- Kiểm tra về tài chính (kiểm tra tình hình thu, chi và tiền tồn quỹ) kiểm tra phi tài chính (các số liệu hoặc chỉ tiêu kiểm tra không thể hiện bằng tiền)
- Kiểm tra thường xuyên định kỳ theo kế hoạch và kiểm tra đột xuất
- Kiểm tra phương pháp và kiểm tra kết quả
- Kiểm tra trực tiếp (kiểm tra trực tiếp ở đối tượng kiểm tra không qua khâu trung gian) và kiểm tra gián tiếp (tiến hành kiểm tra thông qua khâu trung gian nào đó, ví dụ kiểm tra chất lượng phục vụ của một tổ chức thông qua đánh giá của khách hàng).

Các chức năng quản trị doanh nghiệp và mối quan hệ giữa chúng có thể được khái quát qua sơ đồ 4.3 dưới đây.5. Phân cấp trong quản trị doanh nghiệp.

#### ***IV.1.4.5. Theo cấp quản trị kinh doanh.***

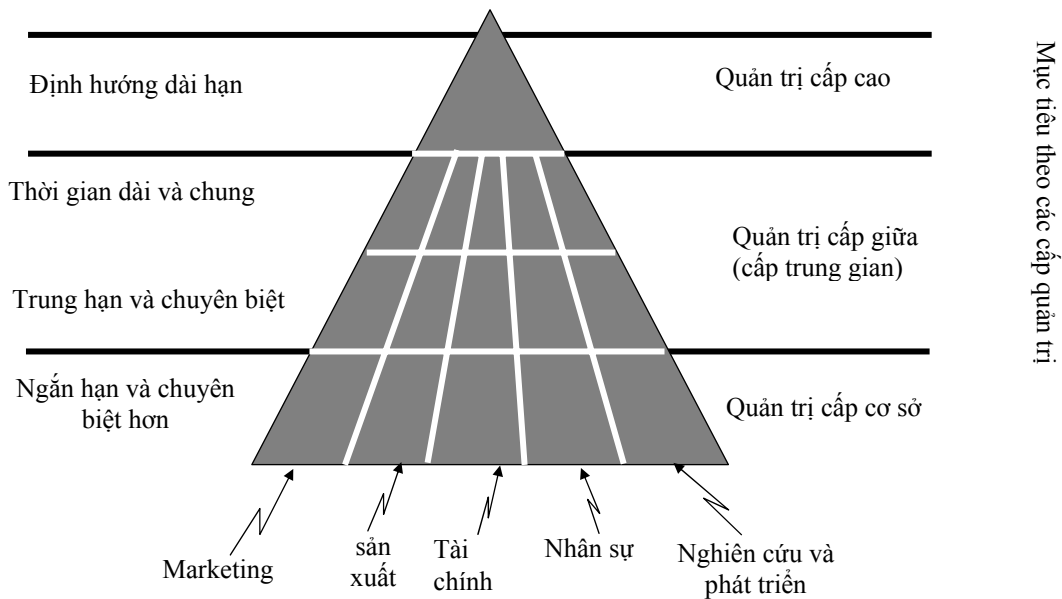
*IV.1.4.5.1. Quản trị cấp cao:* Quản trị chung tất cả các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, người quản trị ở cấp này gọi là nhà quản trị cấp cao nhất (chủ tịch, tổng giám đốc, giám đốc...)



*Sơ đồ 4.3: Các chức năng quản trị.*

Nội dung quản trị chủ yếu ở cấp cao nhất là:

- Hoạch định các mục tiêu, phạm vi hoạt động của doanh nghiệp, cảm nhận những vấn đề khó khăn lớn và những nguyên nhân của chúng để tìm biện pháp giải quyết.
- Xác định kết quả cuối cùng mong muốn, phê duyệt những đường lối, các chính sách lớn trong doanh nghiệp.
- Phê duyệt cơ cấu tổ chức, các kế hoạch chương trình hành động lớn nhằm đạt được những mục tiêu đã đề ra.



Sơ đồ 4.4 Các cấp quản trị, mục tiêu và các lĩnh vực trách nhiệm.

- Xác định các nguồn nhân sự cần thiết và cung cấp kinh phí hoạt động theo yêu cầu công việc.
- Lựa chọn các quản trị viên chấp hành, giao trách nhiệm, ủy quyền.
- Phối hợp mọi hoạt động của ban tham mưu và chức năng điều hành.
- Phê duyệt chương trình kế hoạch nhân sự bao gồm: tuyển dụng, mức lương, thăng cấp, đề bạt, kỷ luật.
- Dự liệu các biện pháp kiểm soát như báo cáo, kiểm tra, đánh giá hiệu quả của tổ chức.
- Chịu trách nhiệm hoàn toàn về những ảnh hưởng tốt xấu của các quyết định.

*IV.1.4.5.2. Cấp quản trị trung gian: Là một khái niệm rộng dùng để chỉ những cấp chỉ huy trung gian, đứng trên những nhà quản trị cấp cơ sở và dưới các nhà quản trị cấp cao. Với cương vị này, họ vừa quản trị các nhà quản trị cấp cơ sở thuộc quyền vừa đồng thời điều khiển các nhân viên khác.*



Ở cấp giữa có thể có nhiều cấp, điều này phụ thuộc và loại hình tổ chức của doanh nghiệp, người làm quản trị ở cấp này là các trưởng, phó phòng; ban; các quản đốc, phó quản đốc các phân xưởng...

Nội dung quản trị: tổ chức quản trị các hoạt động chức năng, nghiệp vụ trong phạm vi nhiệm vụ quyền hạn được phân công nhằm thực hiện các chiến lược của doanh nghiệp.

- Nắm vững những mục tiêu của doanh nghiệp, mối quan hệ giữa các bộ phận, cảm nhận những khó khăn chính của bộ phận và những nguyên nhân trong phạm vi hoạt động của mình.

- Nắm vững trách nhiệm và phạm vi quyền hạn được giao, xác định các hoạt động cần thiết phải thực hiện để đạt được kết quả, đề nghị những vấn đề liên quan đến bộ phận để hoàn thành nhiệm vụ.

- Đề nghị những chương trình kế hoạch hành động của bộ phận và mô hình tổ chức thích hợp nhất để thực hiện công việc.

- Lựa chọn nhân viên, giao công việc theo chức năng cho các thành viên, xây dựng tinh thần đồng đội và lòng trung thành, phê chuẩn các thủ tục làm việc trong phạm vi bộ phận trên cơ sở đường lối chung của doanh nghiệp.

- Thường xuyên xét lại tính hiệu quả trong công tác của bộ phận để kịp thời uốn nắn những sai sót.

- Báo cáo kết quả đạt được của bộ phận lên cấp trên theo đúng sự ủy quyền.

*IV.1.4.5.3. Cấp quản trị cơ sở (thấp nhất): Là những nhà quản trị ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống cấp bậc của quản trị trong cùng tổ chức. Người quản trị cấp này là đốc công, nhóm trưởng, tổ chức trưởng, là những người không còn cấp quản trị nào bên dưới.*

*Nội dung quản trị:* quản trị quá trình làm việc, các hoạt động cụ thể hàng ngày của công nhân, nhân viên trong tổ, nhóm. Với tư cách là nhà quản trị nhiệm vụ, họ là những người hướng dẫn, đốc thúc, điều khiển công nhân trong các công việc hàng ngày để đưa đến sự hoàn thành mục tiêu chung trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, nhà quản trị cấp cơ sở cũng thường là người trực tiếp tham gia các công việc sản xuất kinh doanh cụ thể như các nhân viên khác dưới quyền họ.

#### ***IV.1.4.6. Quản trị theo chức năng trong doanh nghiệp***

Khái niệm chức năng: chức năng thường là nhóm các hoạt động có tính chất tương tự nhau, liên quan đến nhau trong một bộ phận nhất định trong một tổ chức. Các chức năng chủ yếu trong quản trị kinh doanh gồm có:

- Chức năng quản trị cung ứng.
- Chức năng quản trị nhân sự.
- Chức năng quản trị tài chính - kế toán.
- Chức năng quản trị tác nghiệp.

- Chức năng quản trị Marketing...

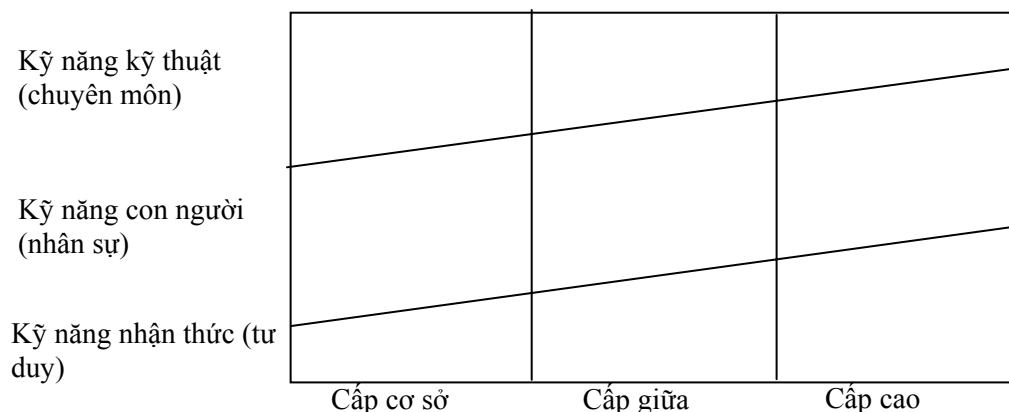
Người quản trị chức năng là người quản trị trực tiếp các hoạt động cụ thể của từng chức năng trong một DN. Họ có thể là những người quản trị các phòng hay các bộ phận chức năng. Đó cũng chính là những người làm các công việc mang tính chuyên môn hóa.

#### IV.1.5. Các kỹ năng quản trị.

Dù ở cấp bậc nào (hay lĩnh vực nào), các nhà quản trị cần phải có những kỹ năng cần thiết, đó là:

##### IV.1.5.1. Kỹ năng kỹ thuật (chuyên môn):

Là kiến thức khả năng cần thiết để hiểu và thông thạo trong lĩnh vực chuyên môn. Thí dụ, đối với nhà quản trị cần phải có các kỹ năng trong lĩnh vực kế toán, tài chính; Marketing; sản xuất v.v... Kỹ năng này có được qua việc học ở trường hay các lớp bồi dưỡng, kinh nghiệm thực tế.



Sơ đồ 4.5: Các kỹ năng quản trị tương ứng với các cấp quản trị.

##### IV.1.5.2. Kỹ năng về con người (nhân sự):

Là khả năng cùng làm việc, điều khiển và lôi cuốn những người xung quanh, là thành viên của tổ chức và là nhà lãnh đạo điều hành công việc được trôi chảy. Nhờ đó, nhà quản trị có thể thúc đẩy người khác làm việc theo đuổi mục tiêu của tổ chức. Một vài kỹ năng nhân sự cần thiết cho nhà quản trị là biết cách thông đạt (viết, nói...) một cách hữu hiệu, có thái độ quan tâm tích cực đến người khác, xây dựng bầu không khí hợp tác giữa mọi người cùng làm việc chung và biết cách động viên nhân viên dưới quyền.

##### IV.1.5.3. Kỹ năng tư duy (nhận thức):

Là khả năng theo dõi tổ chức và hiểu được làm thế nào để tổ chức thích ứng được với hoàn cảnh. Nhà quản trị cần nhận ra được những yếu tố khác nhau và hiểu được mối quan hệ phức tạp của công việc để có thể đưa ra những cách giải quyết đúng đắn nhất có lợi cho tổ chức. Kỹ năng tư duy là cái khó tiếp thu nhất và đặc biệt quan trọng đối với các nhà quản trị cấp cao.

Ba kỹ năng trên đòi hỏi các nhà quản trị đều phải có, tuy nhiên mức độ quan trọng của mỗi kỹ năng tùy thuộc vào cấp bậc quản trị trong cấu trúc tổ chức.

## IV.2. VAI TRÒ NHÀ QUẢN TRỊ.

Vai trò là toàn bộ những cách ứng xử được thiết lập sao cho phù hợp với chức vụ hoặc bộ phận, cơ quan riêng biệt.

Henry Mintzberg nghiên cứu các hoạt động của nhà quản trị và cho rằng mọi nhà quản trị đều phải thực hiện 10 vai trò khác nhau và được phân thành 3 nhóm như sau: (Xem bảng 4.1)

### IV.2.1. Nhóm vai trò quan hệ với con người.

Nhóm vai trò quan hệ với con người bao gồm khả năng phát triển và duy trì mối quan hệ với người khác một cách hiệu quả.

Vai trò đại diện gắn liền với vị trí trong sự phân cấp quản trị, vai trò lãnh đạo đòi hỏi việc xây dựng mối quan hệ với cộng sự, tiếp xúc và thúc đẩy họ làm việc, vai trò liên hệ tập trung vào việc duy trì mối quan hệ cả bên trong và bên ngoài tổ chức. Vai trò quan hệ với con người giúp các nhà quản trị xây dựng mạng lưới làm việc cần thiết để thực hiện các vai trò quan trọng khác.

**Bảng 4.1: 10 vai trò quản trị của Mintzberg**

| <i>Vai trò</i>                     | <i>Nội dung</i>                                                                        |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Quan hệ con người</i></b>    |                                                                                        |
| <b><i>1.Đại diện.</i></b>          | Tham gia vào các sự kiện khác nhau: phát biểu, giới thiệu, tượng trưng cho tổ chức     |
| <b><i>2.Lãnh đạo.</i></b>          | Xây dựng mối quan hệ với cấp dưới, động viên, thúc đẩy nhân viên                       |
| <b><i>3.Liên hệ.</i></b>           | Duy trì mối quan hệ mạng lưới làm việc nội bộ với bên ngoài và giúp cung cấp thông tin |
| <b><i>Thông tin</i></b>            |                                                                                        |
| <b><i>4.Thu thập thông tin</i></b> | Thu thập thông tin bên trong và bên ngoài về những vấn đề có thể ảnh hưởng tổ chức     |
| <b><i>5.Truyền đạt.</i></b>        | Truyền đạt những thông tin cho các thành viên trong nội bộ                             |
| <b><i>6.Phát ngôn</i></b>          | Truyền đạt những thông tin của tổ chức cho bên ngoài.                                  |
| <b><i>Quyết định</i></b>           |                                                                                        |
| <b><i>7.Doanh nhân</i></b>         | Hành động như người khởi xướng, thiết kế, khuyến khích những cải tiến và đổi mới       |

|                                     |                                                                                                        |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>8. Giải quyết những xáo trộn</b> | Có những hành động đúng và kịp thời khi DN đối mặt với những vấn đề quan trọng những khó khăn bất ngờ. |
| <b>9. Phân phối</b>                 | Chịu trách nhiệm phân phối các nguồn lực: thời gian, ngân quỹ, phương tiện, nhân sự                    |
| <b>10. Đàm phán</b>                 | Đại diện cho tổ chức thương lượng, đàm phán                                                            |

#### IV.2.2. Nhóm vai trò thông tin.

Vai trò thông tin gắn liền với việc tiếp nhận thông tin và truyền đạt thông tin sao cho nhà quản trị thể hiện là trung tâm đầu não của tổ chức. Vai trò thu thập thông tin là nắm bắt thông tin cả bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

Vai trò truyền đạt hoạt động theo hai cách: thứ nhất, nhà quản trị truyền đạt những thông tin tiếp nhận được từ bên ngoài đến các thành viên trong nội bộ doanh nghiệp, những người có thể sử dụng những thông tin này; thứ hai, nhà quản trị giúp truyền đạt những thông tin từ cấp dưới này đến cấp thấp hơn hoặc đến các thành viên khác trong tổ chức, những người có thể sử dụng thông tin một cách hiệu quả nhất.

Trong khi vai trò truyền đạt cung cấp thông tin cho nội bộ thì vai trò phát ngôn phổ biến thông tin cho bên ngoài về những vấn đề như kế hoạch, chính sách, kết quả hoạt động của tổ chức. Do đó, nhà quản trị tìm kiếm thông tin trong vai trò giám sát, truyền đạt thông tin với nội bộ và sau đó kết hợp việc cung cấp thông tin quan trọng theo yêu cầu của vai trò quyết định.

#### IV.2.3. Nhóm vai trò quyết định.

Nhóm vai trò quyết định bao gồm việc ra những quyết định quan trọng có ảnh hưởng đến tổ chức. Có 4 vai trò mô tả nhà quản trị là người quyết định.

Vai trò *cách tân* hay còn gọi là *vai trò doanh nhân*, là người luôn ở điểm gốc của mọi thay đổi và cải tiến, khai thác các cơ hội mới.

Vai trò thứ 2 trong nhóm này là vai trò xử lý các tình huống: gắn liền với việc đưa ra các hành động kịp thời khi tổ chức phải đối mặt với những biến cố bất ngờ, những khó khăn không lường trước được. Vai trò thứ ba là *phân phối các nguồn lực của tổ chức*

Cuối cùng, *vai trò đàm phán* thể hiện sự đại diện cho tổ chức thương lượng đàm phán ký kết các hợp đồng, ảnh hưởng tùy theo các lĩnh vực trách nhiệm của nhà quản trị. Trong các cuộc tiếp xúc làm ăn, nhà quản trị phải là một chuyên gia trong lĩnh vực ngoại giao. Làm ăn thời mở cửa đa phần là các cuộc tiếp xúc, muốn thành đạt phải học cách thương lượng. Mềm dẻo kết hợp với cứng rắn và cương quyết, lý trí cùng với nhân bản là bí quyết thành công trong thương lượng với đối tác.

\* *Vai trò của doanh nhân (nhà kinh doanh):* khuyến khích sự đổi mới.

Đổi mới là sự khởi đầu một ý tưởng mới được áp dụng cho quá trình tiến triển của công việc, sản phẩm hoặc dịch vụ. Quá trình đổi mới, cải tiến gắn liền với vai trò của những người đứng đầu trong doanh nghiệp, cụ thể như gắn liền với sự tìm kiếm các cơ hội trong kinh doanh. Tuy nhiên, thúc đẩy sự cải tiến, đổi mới trong doanh nghiệp đòi hỏi phải kết hợp những nỗ lực của các thành viên. Hiếm khi có sự cải tiến, đổi mới thành công lại là kết quả lao động duy nhất của một người. Các nghiên cứu đã cho thấy rằng, quá trình đổi mới cải tiến thường diễn ra ở những nơi mà ở đó các cá nhân ở các cấp độ khác nhau thực hiện 3 loại vai trò khác nhau của doanh nhân: người khởi xướng ý tưởng, người tài trợ (đỡ đầu) và là người phối hợp hoạt động.

- *Người khởi xướng ý tưởng*: là người phát hiện ra những ý tưởng mới hoặc tin tưởng vào giá trị của những sáng kiến và ủng hộ nó mặc dù phải đương đầu nhiều khó khăn trở ngại. Thực tế cho thấy những người cách tân là người sáng tạo, dám chấp nhận những mạo hiểm rủi ro. Họ thường là những người ở các cấp thấp hơn trong tổ chức, người phát hiện ra vấn đề và biết đề xuất giải pháp. Tuy nhiên, sự sáng tạo cần thiết phải có các loại vai trò kế tiếp.

- *Người tài trợ*: Một người quản trị cấp giữa nhận biết những điểm quan trọng về những sáng kiến của tổ chức, từ đó giúp tìm kiếm nguồn tài chính cần thiết cho việc phát triển cải tiến và thúc đẩy các bước tiến hành thực sự. Đổi mới trong tổ chức không thể thiếu sự hiện diện của người tài trợ, tuy nhiên việc thực hiện những đổi mới đó còn phụ thuộc vào vai trò thứ ba- người phối hợp hoạt động

- *Người phối hợp*: Là người quản trị cấp cao, người ủng hộ cho sự cần thiết phải đổi mới, cung cấp tài chính cho các hoạt động cải tiến, khuyến khích, nâng đỡ và tôn trọng, bảo vệ các sáng kiến cải tiến của các thành viên. Việc cải tiến thường vấp phải các cản trở của lề lối cũ và nó thường khiến cho những người quen thói thủ thường e ngại. Người phối hợp sẽ đảm nhận vai trò cân bằng các thế lực sao cho các sáng kiến cải tiến có thể được thực hiện. Thông qua việc thực hiện vai trò phối hợp, các nhà quản trị sẽ khuyến khích, thúc đẩy việc cải tiến, đổi mới. Thiếu một trong ba vai trò thì sự đổi mới, cải tiến khó có thể thực hiện được.

#### **\* Nhà quản trị kinh doanh:**

*Taylor đã tổng kết, người quản lý giỏi cần đảm bảo các phẩm chất:*

- Có trí tuệ thông minh
- Có học vấn cao, có kinh nghiệm về chuyên môn và về đời sống xã hội
- Linh hoạt
- Có nghị lực, suy nghĩ lành mạnh, sáng suốt
- Trung thực, có sức khỏe tốt.

Một số cuốn sách có tính giáo khoa về lĩnh vực này cho rằng người quản trị cần có các tố chất:

- Trí tuệ cao, có năng lực đạt được mục tiêu đề ra

- Sẵn sàng chịu trách nhiệm cá nhân
- Có khả năng đóng vai trò là một cố vấn và tư vấn sáng suốt
- Có tính tự tin, bình tĩnh khi gặp rắc rối về quan hệ hoặc khi có sự cố về tổ chức.
- Có tính kiên trì, thần kinh vững và có chí theo đuổi mục đích đến cùng, thái độ giao tiếp niềm nở, thân mật nhưng dứt khoát với mọi người.

Cuốn sách “ Chiến lược kinh doanh” của B. Karlof cho rằng: Một nhà lãnh đạo giỏi là người vững tin, có tầm nhìn xa trông rộng, cởi mở, ham học hỏi, biết đúc kết kinh nghiệm kinh doanh của bản thân và của người khác, hướng vào kết quả, dứt khoát, có óc phê phán, có sức lôi cuốn thuyết phục và gây được lòng tin, nhiệt tình, bình tĩnh, biết lắng nghe người khác, biết nhận lỗi khi sai lầm, thiện tâm và chu đáo, mềm dẻo, sẵn sàng giúp đỡ người khác phát triển, sáng tạo nhưng kiên định.

### **IV.3. CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ.**

Học thuyết hay còn gọi là lý thuyết là những khái quát lý luận về một lĩnh vực nào đó, thông qua nghiên cứu và khảo nghiệm thực tế, từ đó vận dụng vào các hoạt động thực tiễn trong mỗi lĩnh vực.

Học thuyết về quản trị kinh doanh là những khái quát lý luận về quản trị các hoạt động kinh doanh. Các học thuyết về quản trị là cơ sở, là nền tảng dẫn đường cho hoạt động sản xuất kinh doanh một cách khoa học, có hệ thống.

Từ những năm 1800 khi nền công nghiệp và các hoạt động sản xuất phát triển mạnh, thực tiễn đã tổng kết và rút ra thành những lý thuyết với nhiều trường phái hay các nhóm lý thuyết khác nhau.

*Có thể chia thành ba nhóm lý thuyết quản trị học:*

#### **IV.3.1. Lý thuyết quản trị cổ điển.**

Trường phái cổ điển bao gồm một số tác giả với những nghiên cứu về quản trị kinh doanh, dưới đây là một số tác giả điển hình và những tư tưởng chủ yếu của họ.

##### ***IV.3.1.1. Lý thuyết quản trị khoa học***

*IV.3.1.1.1. Frederich Taylor (1856 - 1915):* Taylor xuất thân là một công nhân và trở thành kỹ sư trải qua quá trình ban ngày đi làm, ban đêm đi học hàm thụ đại học. Trong quá trình làm việc ở nhà máy luyện cán thép, F.Taylor đã có nhiều cơ hội quan sát và thực hành quản trị trong nhà máy. Ông là tác giả với những nghiên cứu và lý thuyết khá nổi tiếng về quản trị trong thời gian từ 1890 đến 1930.

- *Những nguyên tắc cơ bản trong lý thuyết của F.Taylor là:*

- ◆ Xây dựng các phương pháp khoa học để thực hiện công việc, nhiệm vụ của từng công nhân.

- ◆ Lựa chọn công nhân một cách khoa học và huấn luyện họ phương pháp khoa học để thực hiện công việc.

- ◆ Tổ chức giáo dục và giám sát công nhân để đảm bảo họ thực hiện theo đúng phương pháp.

- ◆ Xây dựng và củng cố quan hệ giữa người lao động và nhà quản trị

- *Biện pháp thực hiện:* Để thực hiện những nguyên tắc của mình, Taylor đã tiến hành:

- ◆ Nghiên cứu các loại thời gian làm việc của công nhân theo từng công việc.

- ◆ Phân chia công việc của từng công nhân thành những công việc bộ phận nhỏ để cải tiến và tối ưu hóa.

- ◆ Xây dựng hệ thống khuyến khích người lao động làm việc, thực hiện trả công theo lao động.

Những kết quả qua áp dụng lý thuyết của Taylor là năng suất lao động và khối lượng sản phẩm tăng rất nhanh. Tuy nhiên, lý thuyết của Taylor nghiêng về “kỹ thuật hóa, máy móc hóa” con người, sức lao động bị khai thác kiệt quệ làm cho công nhân đấu tranh chống lại các chính sách về quản trị.

*IV.3.1.1.2. Henry L. Gantt:* Là kỹ sư chuyên về hệ thống kiểm soát trong nhà máy. Trên cơ sở các lý thuyết của Taylor, H.Gantt đã phát triển và đưa ra lý thuyết của mình, trong đó chủ yếu tập trung vào mở rộng hệ thống khuyến khích vật chất cho người lao động với các biện pháp như :

- Khuyến khích công nhân sau một ngày làm việc nếu họ làm việc tốt.

- Khuyến khích cho đốc công, quản đốc dựa vào kết quả làm việc của công nhân dưới sự giám sát trực tiếp của họ nhằm động viên họ trong công việc quản trị.

Biện pháp này đã khuyến khích các đốc công quản trị tốt hơn. Cũng trên cơ sở này, các phương pháp quản trị tiến độ thực hiện mới được đưa vào trong quản trị như phương pháp đường găng (CPM -Critical Path Method) và phương pháp sơ đồ mạng lưới (PERT - Program Evaluation and Review Technique). Trong lý thuyết này, khía cạnh lợi ích được chú ý hơn nhiều.

*IV.3.1.1.3. Frank B (1868 - 1924) và Lillian M. Gilbreth (1878 -1972).*

Hai tác giả này đã nghiên cứu rất chi tiết quá trình thực hiện và quan hệ giữa các thao tác, động tác và cử động với một mức độ căng thẳng và mệt mỏi nhất định của công nhân trong quá trình làm việc, từ đó đưa ra phương pháp thực hành tối ưu nhằm tăng năng suất lao động, giảm sự mệt mỏi của công nhân.

Các phương pháp thuộc trường phái này đã có những đóng góp có giá trị cho sự phát triển của tư tưởng quản trị, phát triển kỹ năng quản trị qua phân công, chuyên môn hóa

quá trình lao động, đồng thời là những người đầu tiên nêu lên tầm quan trọng của việc tuyển chọn và huấn luyện nhân viên, dùng đãi ngộ để tăng năng suất lao động. Tuy nhiên, các tác giả đã phát triển một phương pháp quản trị mang tính khoa học hóa một cách thuần túy như “máy móc hóa con người”, gắn chặt con người vào một dây chuyền công nghệ để quản trị và tăng năng suất lao động.

#### ***IV.3.1.2. Lý thuyết quản trị hành chính***

Trường phái quản trị hành chính đã phát triển những nguyên tắc quản trị chung cho cả tổ chức, tiêu biểu cho trường phái này có các tác giả với các công trình nghiên cứu và lý thuyết như sau:

*IV.3.1.2.1. Henry Fayol (1841 - 1925):* Quan điểm của Fayol là tập trung vào xây dựng một tổ chức tổng thể để quản trị quá trình làm việc. Ông cho rằng, năng suất lao động của con người làm việc chung trong một tập thể tùy thuộc vào sự sắp xếp, tổ chức của nhà quản trị. Để có thể làm tốt việc sắp xếp, tổ chức doanh nghiệp, Fayol đã đưa ra và yêu cầu các nhà quản trị nên áp dụng 14 nguyên tắc trong quản trị:

- Phân công lao động trong quá trình làm việc một cách chặt chẽ
- Phải xác định rõ mối quan hệ quyền hành và trách nhiệm.
- Phải xây dựng và áp dụng chế độ kỷ luật nghiêm ngặt trong quá trình làm việc.
- Thống nhất trong các mệnh lệnh điều khiển, chỉ huy
- Lãnh đạo tập trung
- Lợi ích cá nhân phải gắn liền và phục vụ cho lợi ích của tập thể, lợi ích chung.
- Xây dựng chế độ trả công một cách xứng đáng theo kết quả lao động
- Quản trị thống nhất
- Phân quyền và định rõ cơ cấu quản trị trong tổ chức
- Trật tự
- Công bằng: tạo quan hệ bình đẳng trong công việc
- Công việc của mỗi người phải được ổn định trong tổ chức
- Khuyến khích sự sáng tạo trong quá trình làm việc
- Khuyến khích phát triển các giá trị chung trong quá trình làm việc của một tổ chức .

*IV.3.1.2.2. Max Weber (1864 - 1920):* Nhà xã hội học người Đức, tác giả đã phát triển một tổ chức quan liêu bàn giấy. Khái niệm quan liêu bàn giấy được định nghĩa: là hệ thống chức vụ và nhiệm vụ được xác định rõ ràng, phân công phân nhiệm chính xác, hệ thống quyền hành có tôn ti trật tự. Theo Weber, hệ thống tổ chức kinh doanh phải được:

- Xây dựng một cơ cấu tổ chức chặt chẽ.



- Định rõ các quy định, các luật lệ, chính sách trong hoạt động quản trị.
- Định rõ quyền lực và thừa hành trong quản trị.

*IV.3.1.2.3. Chester Barnard (1886 - 1961):* Tác giả cho rằng một tổ chức là một hệ thống hợp pháp của nhiều người với ba yếu tố cơ bản:

- Sự sẵn sàng hợp tác.
- Có mục tiêu chung.
- Có sự thông đạt.

Nếu thiếu một trong ba yếu tố đó tổ chức sẽ tan vỡ. Cũng như Weber, ông nhấn mạnh yếu tố quyền hành trong tổ chức, nhưng ông cho rằng nguồn gốc quyền hành không xuất phát từ người ra lệnh, mà xuất phát từ sự chấp nhận của cấp dưới. Điều đó chỉ có được khi với bốn điều kiện như sau:

- Cấp dưới hiểu rõ mệnh lệnh
- Nội dung ra lệnh phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức
- Nội dung ra lệnh phải phù hợp với lợi ích cá nhân của cấp dưới
- Cấp dưới có khả năng thực hiện mệnh lệnh đó.

Trường phái quản trị hành chính chủ trương rằng năng suất lao động sẽ đạt cao trong một tổ chức được sắp đặt hợp lý, đóng góp trong lý luận cũng như trong thực hành quản trị: những nguyên tắc quản trị, các hình thức tổ chức, quyền lực và sự ủy quyền... .

### **IV.3.2. Nhóm lý thuyết hành vi - tâm lý xã hội trong quản trị kinh doanh.**

Nhóm lý thuyết này nhấn mạnh vai trò con người trong tổ chức, quan điểm của nhóm này cho rằng năng suất lao động không chỉ do yếu tố vật chất quyết định mà còn do nhu cầu tâm lý xã hội của con người. “Vấn đề tổ chức là vấn đề con người” và họ chỉ ra rằng trong trường phái cổ điển có nhiều hạn chế vì đã bỏ qua yếu tố con người trong quá trình làm việc.

#### ***IV.3.2.1 Mary Parker Pollet (1868 - 1933):***

Mary Parker Pollet là tác giả của lý thuyết các quan hệ con người trong tổ chức. Nữ tác giả này cho rằng, trong quá trình làm việc, người lao động có các mối quan hệ giữa họ với nhau và giữa họ với một thể chế tổ chức nhất định bao gồm:

- Quan hệ giữa công nhân với công nhân
- Quan hệ giữa công nhân với các nhà quản trị

Đồng thời tác giả cũng nhấn mạnh, hiệu quả của quản trị phụ thuộc vào việc giải quyết các mối quan hệ này.

Những quan điểm về hành vi con người: các tác giả trong trường phái này cho rằng hoạt động của con người phụ thuộc nhiều vào các yếu tố tâm lý xã hội. Chính các yếu tố này tạo nên các quan hệ tốt đẹp trong quá trình lao động, từ đó mà có thể đạt hiệu quả cao trong quá trình làm việc.

#### ***IV.3.2.2 Nghiên cứu Hawthorne***

Điển hình trong quan điểm về hành vi con người là các nghiên cứu về các tác động tâm lý vào quá trình lao động tại Western Electric's Hawthorne Plant. Công trình nghiên cứu này gọi là những nghiên cứu Hawthorne. Trong nghiên cứu đó, các tác giả đã sử dụng các biện pháp tạo cho công nhân cảm giác tâm lý là họ đang được các nhà quản trị chú ý đến như:

- Thay đổi chế độ sáng (tăng và giảm độ sáng).
- Thay đổi về tiền lương.
- Thay đổi thời gian làm việc.

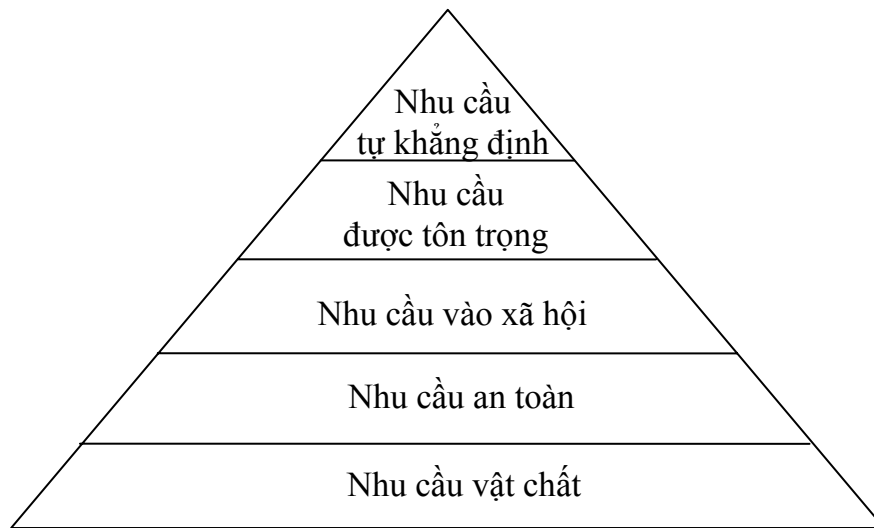
Sự thay đổi này đã dẫn đến các tác động tâm lý làm tăng năng suất lao động.

Tiếp cận các động cơ về hành vi của con người: các tác giả đã tập trung nghiên cứu vào các yếu tố tác động vào hành vi của con người trong quá trình làm việc với tư cách là động cơ làm việc của họ.

#### ***IV.3.2.3 Abraham Maslow (1908 - 1970):***

Abraham Maslow nhà tâm lý học người Mỹ, tác giả đã xây dựng lý thuyết về nhu cầu của con người, bao gồm 5 cấp độ được xếp từ cấp thấp đến cấp cao .

- Nhu cầu an toàn: một khi những nhu cầu trên đã được thoả mãn, chúng ta bắt đầu tìm kiếm sự an toàn và ổn định cho mình
- Nhu cầu xã hội: khi thoả mãn các nhu cầu sinh học và được an toàn thì lập tức nảy sinh cấp độ tiếp theo của nhu cầu. Các nhu cầu xã hội hay tình cảm lúc đó trở nên quan trọng, đó là nhu cầu được yêu thương, có tình bạn và được là thành viên của một tập thể nào đó.



Sơ đồ 4.5: Mô hình các cấp độ nhu cầu của Abraham Maslow.

- Nhu cầu được tôn trọng: sau khi thoả mãn tất cả các nhu cầu ở cấp thấp hơn nêu trên, chúng ta lại bắt đầu có nhu cầu mong muốn được tôn trọng, cảm giác tự trọng và thành đạt.

- Nhu cầu tự khẳng định: mục đích cuối cùng của con người là tự hoàn thiện chính mình, hay là sự phát triển toàn diện tất cả những khả năng tiềm ẩn trong những lĩnh vực mà mình có tài.

#### **IV.3.2.4 Douglas Mc Gregor (1906 - 1964)**

Ông tin rằng các quyết định quản trị được đưa ra dựa trên những giả định về bản chất con người và những hành vi của con người. Ông đã đưa ra ý tưởng của mình trong cuốn sách “Khía cạnh con người trong doanh nghiệp”. Mc Gregor cho rằng chiến lược quản trị chịu sự ảnh hưởng rất lớn bởi một quan điểm về bản chất con người, ông cho rằng các nhà quản trị trước đây đã tiến hành cách thức quản trị trên những giả thuyết sai lầm về tác phong con người. Gregor gọi là thuyết X với những giả định như sau:

- Con người vốn dĩ không thích làm việc và sẽ trốn tránh nếu có thể
- Do không thích làm việc nên cần phải thưởng nếu muốn họ làm việc và phải đe dọa áp dụng các hình phạt nếu họ không làm việc.
- Họ thích bị kiểm soát và chỉ dẫn, muốn trốn tránh trách nhiệm, ít hoài bão và thường mong muốn sự ổn định hơn bất cứ thứ gì khác.

Vì vậy, các nhà quản trị đã xây dựng những bộ máy tổ chức với quyền hành tập trung đặt ra nhiều quy tắc thủ tục, đồng thời với hệ thống kiểm tra giám sát chặt chẽ. Ông đưa ra quan điểm của mình vào những năm 1950 và đó là biểu hiện của nền công nghiệp Mỹ. Mc Gregor viết năm 1957: “Ngày nay, trong các công ty nhân viên đã quen với việc bị điều khiển, thao túng, kiểm soát và họ tìm cách thoả mãn các nhu cầu về xã hội, khẳng

định và tự hoàn thiện ở bên ngoài công việc. Điều này đúng với hầu hết giới lãnh đạo cũng như các nhân viên khác”

Ông hoàn toàn đồng ý với quan điểm về các cấp độ nhu cầu của con người mà Abraham Maslow đã đề cập. Ông cho rằng, trong những điều kiện rất khó khăn chẳng hạn như lúc kinh doanh bị đình trệ thì một chiến lược dựa trên thuyết X có thể khả thi. Khi mọi người quan tâm đến việc thoả mãn các nhu cầu của mình về ăn uống và an toàn, khi đó có nhiều khả năng là họ chấp nhận phương thức “cây gậy và củ cà rốt” như được nêu ra trong thuyết X. Tuy nhiên, theo Mc Gregor, khi chúng ta không ở trong những điều kiện khắc nghiệt như thế, những chiến lược quản trị dựa trên thuyết này sẽ dẫn đến sự bất mãn và xung đột. Ông cho rằng con người không chỉ cần tiền lương và sự an toàn mà công việc mang lại. Mc Gregor cho rằng trong thực tế, tại nơi làm việc con người có thể ứng xử khác xa so với những gì nêu ra trong thuyết X. Ông đã hoàn chỉnh những nhận xét thấu đáo này và đặt tên cho chúng là thuyết Y.

- Con người không phải không thích làm việc và trong những điều kiện phù hợp họ có thể thích thú với nó

- Nếu như có sự gắn bó với các mục tiêu của nhóm, họ sẽ muốn tự định hướng và làm chủ mình hơn là chờ sự điều khiển của cấp trên

- Con người sẽ gắn bó với các mục tiêu của nhóm nếu như họ đạt được sự thoả mãn cá nhân từ công việc

- Một người bình thường sẽ học cách chấp nhận và gánh vác trách nhiệm trong những điều kiện phù hợp

- Sự thông minh và óc sáng tạo luôn tiềm ẩn trong mỗi con người, nhưng nhìn chung chưa được khai thác đúng mức.

Mc Gregor cho rằng, thay vì nhấn mạnh đến cơ chế kiểm tra thì nhà quản trị nên quan tâm nhiều hơn đến sự phối hợp hoạt động.

#### ***IV.3.2.5 Frederich Herzberg***

Frederich Herzberg, giáo sư tâm lý người Mỹ, đã tiến hành một số điều tra về đề tài yếu tố tạo ra động lực làm việc. Ông đã yêu cầu 200 nhân viên kế toán và kỹ sư mô tả những khoảnh khắc họ cảm thấy **tuyệt vời nhất** cũng như những khoảnh khắc mà họ cảm thấy **tồi tệ nhất** trong công việc. Những phân tích của ông cho thấy rằng những nhân tố tạo ra cảm giác tích cực không đối lập với những nhân tố tạo cảm giác tiêu cực – mà chúng là những nhân tố hoàn toàn khác nhau. Những kết quả tương tự cũng đã thu được từ các cuộc nghiên cứu tiếp theo bao gồm cả phái nam và phái nữ thuộc các ngành nghề khác nhau tại Mỹ và châu Âu. Herzberg đã đi đến kết luận là: Các yếu tố tạo ra sự thoả mãn trong công việc rất khác biệt với những yếu tố tạo ra sự bất mãn trong công việc.

##### ***IV.3.2.5.1 Các yếu tố tạo động lực làm việc***

Herzberg cho rằng năm yếu tố tiêu biểu mang lại sự thoả mãn trong công việc là:

- Thành đạt: sự thoả mãn của bản thân khi hoàn thành một công việc, giải quyết các vấn đề và nhìn thấy những thành quả từ nỗ lực của mình

- Sự công nhận: sự ghi nhận việc hoàn thành tốt một công việc. Điều này có thể được tạo ra từ bản thân từng cá nhân hoặc từ sự đánh giá của mọi người.

- Bản thân công việc: là những ảnh hưởng tích cực từ công việc lên mỗi người. Chẳng hạn, một công việc thú vị, đa dạng, sáng tạo, thách thức

- Trách nhiệm: là mức độ ảnh hưởng của một người đối với công việc. mức độ kiểm soát của một người đối với công việc có thể bị ảnh hưởng phần nào bởi quyền hạn và trách nhiệm đi kèm với nó

- Cơ hội phát triển: là những cơ hội thăng tiến trong doanh nghiệp. Cơ hội phát triển cũng xuất hiện nếu trong công việc hàng ngày người ta có quyền quyết định nhiều hơn để thực thi các sáng kiến.

#### *IV.3.2.5.2 Các yếu tố duy trì.*

Những yếu tố mà Herzberg phát hiện có tác dụng gây ra sự bất mãn nhưng không làm tăng động lực làm việc được gọi là những yếu tố duy trì. Những yếu tố này có thể làm giảm hiệu quả của công việc nhưng không làm tăng nó. Nhóm yếu tố này bao gồm:

- Điều kiện làm việc: nếu điều kiện làm việc tồi tệ thì công việc sẽ bị ảnh hưởng. Tuy nhiên, khi điều kiện làm việc vượt qua mức khá tốt, nó chỉ khiến cho kết quả công việc khá hơn đôi chút. Đó là kết quả mà Herzberg phát hiện được.

- Chính sách và quy định của doanh nghiệp: điều này có nghĩa là toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp được quản lý và tổ chức như thế nào. Nếu các chính sách của doanh nghiệp mâu thuẫn với mục đích của các bộ phận hoặc cá nhân thì điều đó sẽ mang lại những hậu quả xấu.

- Sự giám sát: năng lực chuyên môn, khả năng giao tiếp xã hội và sự cởi mở của nhà quản trị

- Những mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân: Herzberg cho rằng khi mối quan hệ giữa các thành viên trong tập thể xấu đi, nó có thể cản trở công việc. Nhưng khi mối quan hệ này tốt đẹp- hay ít nhất là ở mức chấp nhận được – nó sẽ không tạo ra sự khác biệt đáng kể nào trong hành vi ứng xử của các thành viên.

- Tiền lương: một phát hiện đáng ngạc nhiên của Herzberg là tiền lương nhìn chung không có tác dụng tạo động lực cho nhân viên, mặc dù việc chậm trả lương sẽ làm cho mọi người chán nản. Đã có một thời, người ta cho rằng tiền lương là yếu tố chủ yếu để tạo động lực. Năm 1911, F.W.Taylor viết rằng “... không thể khiến cho một người làm việc hăng say hơn những người khác trong một thời gian dài, trừ khi họ được hứa hẹn một khoản tăng lương đáng kể và ổn định”. Hầu hết mọi người đi làm với mục đích là kiếm tiền, nhưng nếu như người ta mải mê với công việc của mình và thích thú với nó, người ta không hề nghĩ tới vấn đề lương bổng. Rõ ràng, tiền lương không phải là yếu tố tạo động lực duy nhất. Tuy nhiên, nó sẽ trở nên cực kỳ quan trọng người lao động có cảm giác bị trả lương không thỏa đáng. Lúc đó họ có suy nghĩ rất tiêu cực về công việc. Một điều cần phải được nêu lên là sự chênh lệch về tiền lương có thể quan trọng hơn là số tiền được trả. Nhân viên dường như thường có xu hướng quan tâm nhiều về sự chênh lệch thu nhập của họ so với người khác hơn là về mức lương thực sự họ nhận được.

- Địa vị: là vị trí một cá nhân trong mối quan hệ với những người khác.
- Công việc ổn định .

Tất cả những yếu tố duy trì liên quan đến **môi trường làm việc**, những yếu tố tạo động lực làm việc liên quan cảm nhận của con người về **bản thân công việc**.

#### ***IV.3.2.6 Chris Argyris:***

Chris Argyris nghiên cứu tư cách con người và các yếu tố đời sống tổ chức đã cho rằng, một sự nhấn mạnh thái quá của nhà quản trị đối với việc kiểm soát nhân viên sẽ dẫn tới nhân viên có thái độ thụ động, lệ thuộc và né tránh trách nhiệm. Trong trạng thái tâm lý đó họ sẽ cảm thấy bất bình và có thái độ tiêu cực đối với việc hoàn thành mục tiêu chung. Argyris cho rằng bản chất con người luôn muốn độc lập trong hành động, sự đa dạng trong mối quan tâm và khả năng tự chủ. Nhà quản trị hữu hiệu là người biết tạo điều kiện cho nhân viên ứng xử như những người trưởng thành và điều đó chỉ có lợi cho tổ chức.

Tư tưởng của trường phái tác phong nhấn mạnh nhu cầu xã hội, được quý trọng và tự thể hiện mình của người lao động. Lý thuyết này bổ sung cho lý thuyết quản trị cổ điển khi cho rằng năng suất không chỉ thuần túy là vấn đề kỹ thuật. Nó cũng giúp cải tiến cách thức và tác phong quản trị trong tổ chức, xác nhận mối liên hệ giữa năng suất và tác phong hoạt động.

Lý thuyết tác phong có sự đóng góp lớn trong lý thuyết và thực hành quản trị, giúp các nhà quản trị hiểu rõ hơn về sự động viên con người, về ảnh hưởng của tập thể đối với tác phong cũng như các vấn đề tâm lý quản trị.

### **IV.3.3. Lý thuyết định lượng trong quản trị.**

Trường phái này ra đời vào thời kỳ đầu của Đại chiến thế giới II, xuất phát từ nhu cầu giải quyết các vấn đề phức tạp trong quản trị của thời kỳ chiến tranh. Trường phái này do các nhà toán học, vật lý học và các nhà khoa học khác đưa ra, họ tập trung vào trong một nhóm cùng nghiên cứu và đề xuất các phương pháp quản trị, dùng các mô hình toán học, các thuật toán kết hợp với sử dụng máy tính vào quản trị và điều hành các hoạt động kinh doanh trong các DN. Trường phái này tiếp cận trên 3 áp dụng cơ bản là quản trị khoa học, quản trị tác nghiệp và quản trị hệ thống thông tin.

#### ***IV.3.3.1 Quản trị khoa học:***

Quản trị khoa học một trong những áp dụng chính của trường phái này là quản trị khoa học, nhưng khác với quản trị khoa học của Taylor ra đời ở đầu thế kỷ này. Ở đây khoa học quản trị là đường lối quản trị dùng những phân tích toán học trong quyết định, sử dụng các công cụ thống kê, các mô hình toán kinh tế để giải quyết các vấn đề trong sản xuất kinh doanh.

### ***IV.3.3.2 Quản trị tác nghiệp:***

Quản trị tác nghiệp là áp dụng phương pháp định lượng vào công tác tổ chức và kiểm soát hoạt động. Quản trị hoạt động sử dụng những kỹ thuật định lượng như dự đoán, kiểm tra hàng tồn kho, lập trình tuyến tính, lý thuyết hệ quả, lý thuyết hệ thống.

### ***IV.3.3.3 Quản trị hệ thống thông tin:***

Quản trị hệ thống thông tin là những chương trình tích hợp thu thập và xử lý thông tin giúp cho việc ra quyết định. Hệ thống thông tin là kết quả hợp lý của việc ngày càng có sự công nhận sức mạnh và giá trị của thông tin, và thông tin phải sẵn sàng dưới dạng thích hợp, đúng thời điểm cho các nhà quản trị làm quyết định.

Trường phái định lượng thâm nhập vào hầu hết trong mọi tổ chức hiện đại với những kỹ thuật phức tạp. Khoa học quản trị, quản trị tác nghiệp và quản trị hệ thống thông tin rất quan trọng cho các nhà quản trị các tổ chức lớn và hiện đại ngày nay. Các kỹ thuật của trường phái này đã đóng góp rất lớn vào việc nâng cao trình độ hoạch định và kiểm tra hoạt động.

## **IV.3.4. Lý thuyết quản trị hiện đại.**

### ***IV.3.4.1 Trường phái tiếp cận theo hệ thống.***

Trường phái lý thuyết này quan niệm rằng một tổ chức được coi như một hệ thống trực tiếp thống nhất của các bộ phận có quan hệ hữu cơ với nhau. Các khái niệm dưới đây được sử dụng để mô tả các quan hệ của tổ chức trong hoạt động quản trị:

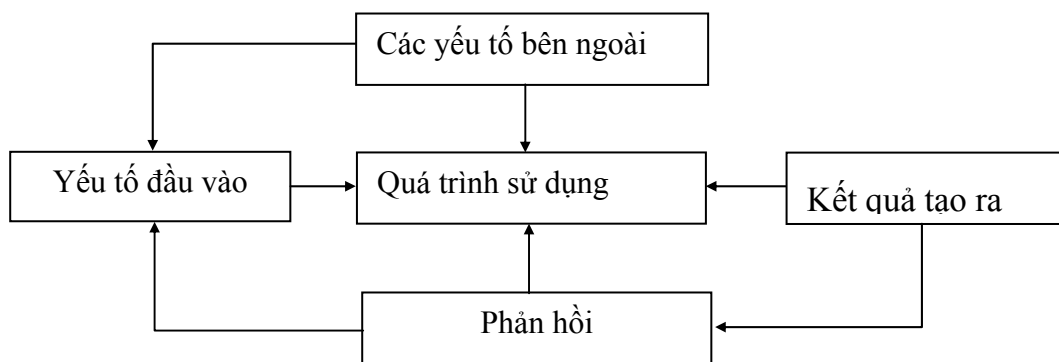
- Phân hệ trong quản trị: là những bộ phận trong tổ chức liên kết với nhau trong một hệ thống tổ chức thống nhất.

- Cộng lực hay phát huy lợi thế của hiệp đồng tập thể: là trạng thái trong đó cái chung được coi lớn hơn cái riêng. Trong một hệ thống tổ chức, cộng lực có nghĩa là các bộ phận tác động qua lại lẫn nhau trong hoạt động sẽ tạo ra sức mạnh chung được tăng lên gấp bội và mang lại hiệu quả cao hơn nhiều so với trong trường hợp các bộ phận hoạt động độc lập.

### ***IV.3.4.2 Khảo hướng quá trình.***

Trong sự biến đổi rất nhanh chóng cả về quy mô, tính chất và tốc độ của môi trường kinh doanh trong và ngoài DN, các nhà quản trị hiện nay cho rằng cần phải đổi mới tư duy trong quá trình quản trị, trọng tâm trong các quan điểm đó là hoạt động và hiệu quả trong quản trị gắn liền với mối quan hệ với con người và thời gian.

Vấn đề kết hợp năng động nhiều quan điểm và lý thuyết trong quản trị là tất yếu và cần thiết, vì yếu tố thời gian và quan hệ con người đang gây ra sức ép lớn đối với các nhà quản trị.



Sơ đồ 4.6: *Quá trình quản trị.*

Trong quản trị cần vận dụng linh hoạt các lý thuyết cần thiết vào trong từng tình huống cụ thể và quản trị luôn luôn gắn với:

- Các yếu tố môi trường kinh doanh.
- Đạo đức và trách nhiệm xã hội trong kinh doanh.
- Vấn đề toàn cầu hóa và quản trị.
- Sáng tạo trong kinh doanh.
- Sự khác biệt về văn hóa trong quản trị.
- Quản trị và trách nhiệm về đồng bộ.

#### ***IV.3.4.3 Khảo hướng ngẫu nhiên***

Theo lý luận này, cách thức để đạt được các mục tiêu của một tổ chức có thể rất khác nhau, điều đó phụ thuộc vào từng điều kiện và hoàn cảnh cụ thể. Do đó, trong từng môi trường khác nhau các phương pháp và kỹ thuật quản trị khác nhau, không thể có lý thuyết chung áp dụng trong mọi điều kiện, hoàn cảnh, bởi vì mỗi vấn đề nó là riêng biệt, độc đáo.

### **IV.4. QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ.**

#### **IV.4.1. Khái niệm.**

Sự khác biệt chủ yếu giữa các cấp quản trị và những nhân viên cấp dưới là ở tính chất và số lượng các quyết định đưa ra. Thực chất, chúng ta có thể nói rằng quản trị là việc ra quyết định. Dù cho đó là một quyết định dễ dàng hay khó khăn thì mọi quyết định đều ảnh hưởng tới tương lai. Ra quyết định quản trị: là sự lựa chọn một trong số các phương án hành động. Các nhà quản trị xem việc ra quyết định là công việc trung tâm của họ bởi vì họ phải thường xuyên lựa chọn phải làm cái gì, ai làm, làm khi nào, ở đâu. Không nên nhầm lẫn việc ra quyết định và lập kế hoạch. Trong thực tế đôi khi quyết định được thực



hiện một cách nhanh chóng, ít đòi hỏi về thời gian hay sự nỗ lực, hay có khi nó chỉ chi phối hành động trong ít phút. Trong khi đó có những quyết định quan trọng, có ảnh hưởng lâu dài đối với doanh nghiệp, đòi hỏi nhiều công sức của người ra quyết định

Quyết định quản trị: là hành vi sáng tạo của nhà quản trị nhằm đưa ra chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức để giải quyết một vấn đề trên cơ sở hiểu rõ quy luật vận động khách quan của đối tượng quản trị và thông tin đầy đủ, chính xác

#### **IV.4.2. Các kiểu ra quyết định.**

Trong bất cứ tổ chức nào, tất cả các nhà quản trị đều phải ra các quyết định. Tuy nhiên, các loại quyết định sẽ thay đổi tùy theo cấp bậc và chức vụ quản trị của mỗi người. Có hai kiểu ra quyết định cơ bản: kiểu ra quyết định được lập chương trình và kiểu ra quyết định không được lập chương trình

##### ***IV.4.2.1 Các quyết định theo chương trình.***

Là loại quyết định thường ngày và lặp đi lặp lại. Vì loại quyết định này không phải là quyết định mới, cho nên một tổ chức thường có những nguyên tắc chỉ đạo riêng biệt để xử lý chúng.

##### ***IV.4.2.2 Các quyết định không được lập chương trình.***

Là loại quyết định không có tính lặp lại, ít được làm và không mang tính cấu trúc. Chúng thường được ban lãnh đạo cấp cao của tổ chức soạn thảo và có ảnh hưởng rộng lớn đối với doanh nghiệp. Chẳng hạn, nhà quản trị marketing sẽ quyết định có nên tăng ngân sách quảng cáo để tăng doanh số bán nhân dịp tết cổ truyền sắp đến hay không. Giám đốc doanh nghiệp sẽ quyết định có cần phải mở rộng nhà máy để đối phó với sự gia tăng nhu cầu về sản phẩm của doanh nghiệp hay không.

Dựa vào các kiểu quyết định và mức độ ảnh hưởng của chúng đối với doanh nghiệp, các nhà quản trị có thể phân biệt được nhiệm vụ của mình trong việc ra quyết định.

#### **IV.4.3. Tiến trình ra quyết định.**

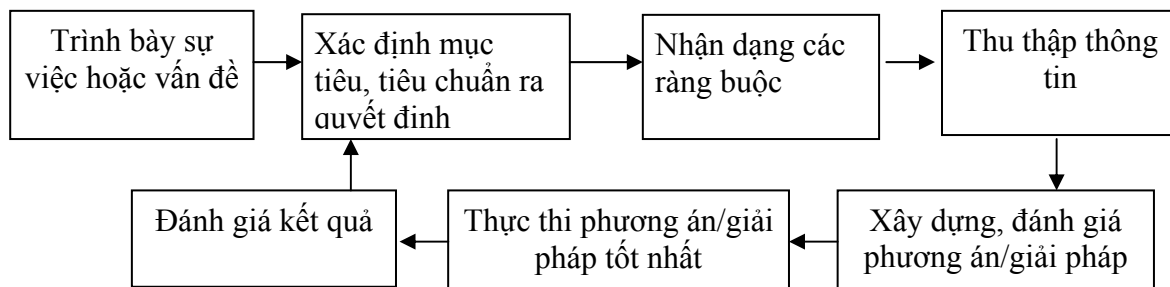
Ra quyết định quản trị như trên đã đề cập, có thể được định nghĩa là một sự lựa chọn hợp lý giữa nhiều cách lựa chọn, điểm trọng tâm là phải nhận thức được nhu cầu, xác định mục tiêu của ra quyết định. Tiến trình giải quyết vấn đề và ra quyết định được biểu hiện trong sơ đồ 4.7.

Việc ra quyết định có hiệu quả đòi hỏi một sự lựa chọn phương hướng hành động hợp lý, có nghĩa nhằm cố gắng đạt được mục tiêu nào đó và muốn đạt được phải hành động tích cực.

*Bước thứ nhất:* Khi doanh nghiệp có hoặc sẽ có những vấn đề phát sinh trong công việc, thì việc nhận biết được những vấn đề đó như thế nào là một bước rất quan trọng. Bởi vì nó đảm bảo chắc chắn rằng nhà quản trị đã hiểu bản thực chất thực sự của vấn đề

chứ không phải chỉ nhận biết được những dấu hiệu của vấn đề đó. Nhà quản trị ở các cấp khác nhau cần phải có khả năng:

- ◆ Nhận biết sự tồn tại của một sự việc hoặc vấn đề.
- ◆ Lường trước các sự việc hoặc vấn đề có thể nảy sinh trong tương lai.



#### ***Sơ đồ 4.7: Quá trình giải quyết vấn đề và ra quyết định quản trị.***

*Bước thứ hai:* Trên cơ sở hiểu vấn đề, nhà quản trị phải cụ thể hóa, phân tích và phát triển những mục tiêu mà doanh nghiệp muốn đạt tới. Nói cách khác, để quyết định có hiệu lực, người ra quyết định đó phải rõ kết quả mong muốn cuối cùng là gì. Như vậy cần phải suy nghĩ thấu đáo vấn đề và đưa ra các mục tiêu khi quyết định được thực hiện.

Kết quả cuối cùng là những gì thực sự xảy ra và là hệ quả của việc thực hiện quyết định mà nhà quản trị đã đưa ra. Tuy nhiên, có thể DN không đạt được kết quả mà nhà quản trị mong muốn.

Mục tiêu là những gì cụ thể mà nhà quản trị muốn có nhằm đạt cho được những kết quả mong muốn. Nhà quản trị phải lựa chọn mục tiêu sao cho khi đạt được chúng thì sẽ có kết quả cuối cùng như mong đợi.

Thực tế có:

- ◆ Các mục tiêu **phải** đạt được: nếu không đạt được những mục tiêu này, quyết định đã đưa ra coi như thất bại
- ◆ Các mục tiêu **muốn** đạt được: những mục tiêu này cũng quan trọng nhưng không nhất thiết phải đạt.
- ◆ Các mục tiêu **thích** đạt được: những mục tiêu mà đạt được thì tốt, nếu không đạt được thì cũng không có gì nghiêm trọng lắm.

Việc phân chia mức độ như vậy rất quan trọng khi nhà quản trị có nhiều phương án phải lựa chọn

*Bước thứ ba: nhận dạng ràng buộc:* ràng buộc là những gì khó khăn, hạn chế các phương án khi nhà quản trị cân nhắc giải pháp cho vấn đề và ra quyết định. Ví dụ: xác

định những vấn đề về tài chính, yêu cầu về môi trường, thời gian, các chính sách và chế độ, văn hoá của doanh nghiệp... nhà quản trị sẽ có được những dữ liệu cần thiết cho việc ra đời một quyết định.

*Bước thứ tư: thu thập thông tin và ý tưởng:* Hầu hết các nhà quản trị đều thấy mình bị chìm ngập trong núi thông tin hỗn độn. Bản thân điều này cũng là một vấn đề phải giải quyết. Mặc dù, có nhiều thông tin thì hẳn là hữu ích, nhưng đa số thông tin đó không phù hợp với nhu cầu của nhà quản trị. Thực tế, hầu như mọi quyết định trong công việc đều được đưa ra trong tình trạng thông tin không hoàn hảo. Bằng việc lập một danh mục các nguồn thông tin có thể giúp nhà quản trị truy tìm thông tin nhanh hơn mỗi khi phải đưa ra quyết định liên quan đến công việc của mình.

*Bước thứ năm: Xây dựng và đánh giá các phương án/ giải pháp:* Trên cơ sở những dữ liệu có được, thông qua bước xác định tình hình, nhà quản trị tiến hành xây dựng các tình huống và phương án có thể xảy ra. Có thể mô tả chúng và trao đổi, tham khảo ý kiến của đồng nghiệp, tìm kiếm những quan điểm mới, sàng lọc để xây dựng các phương án có tính khả thi cao. Đây là bước đòi hỏi có sự sáng tạo của tập thể cũng như của nhà quản trị. Từ những phương án đã được xây dựng, tiến hành so sánh những thông tin, biện pháp xử lý, hiệu quả mong đợi, tính nhạy cảm... để xem xét kết quả của các phương án thể hiện như thế nào. Dự tính các xác suất, rủi ro có thể xảy ra..., tiến hành lập danh sách để so sánh những thuận lợi, khó khăn của từng phương án. Ở bước này cần phải xác định một số phương án cần thiết có thể áp dụng được một cách hiệu quả, phù hợp với những đặc điểm của công việc, con người và tập thể đó. Nếu thấy rằng, các phương án đặt ra còn chưa đủ hay nhà quản trị thấy cần phải có thêm một số phương án khác nữa thì tùy theo sự cần thiết của công việc, khả năng của nhà quản trị có thể có để bắt đầu từ bước một hoặc hai. Chọn phương án tối ưu là bước cốt yếu và quan trọng nhất, bởi vì tại đây nhà quản trị phải từ bỏ "quyền tự do lựa chọn" của mình. Nhà quản trị chỉ được phép chọn một phương án và phải bảo vệ quyết định đó. Đồng thời đảm bảo sự cam kết của tất cả mọi người tham gia và có được sự hỗ trợ cần thiết. Phần lớn công việc này cần được làm thông qua sự tham gia của các bên hữu quan trong giai đoạn trước.

*Bước thứ sáu: Thực hiện phương án:* Đó là hành động chấp hành hay thực hiện phương án đã chọn. Để hoạt động này có hiệu quả thì phải căn cứ theo kế hoạch hành động đã được lập kèm theo các phương án. Kế hoạch càng chi tiết, cụ thể thì khả năng hoạt động có hiệu quả càng tăng.

*Bước thứ bảy: Đánh giá kết quả.* Nhà quản trị mong muốn kết quả đạt được như thế nào hay nói một cách khác đó là mục tiêu đặt ra cho quyết định quản trị. Để có thể thực hiện tốt bước này, nhà quản trị cần phải thường xuyên theo dõi, kiểm tra việc thực hiện kế hoạch và phương án đã lựa chọn. Nắm bắt những thông tin được sử dụng có chính xác không? Kế hoạch được thực hiện như thế nào? Kết quả đạt được của kế hoạch đã đặt ra?

Trong quá trình thực hiện quyết định sẽ nảy sinh nhiều vấn đề mà bản thân nhà quản trị và các cộng sự chưa thể lường trước được. Do đó, việc theo dõi, kiểm tra sẽ giúp nhà quản trị nắm được những vướng mắc phát sinh cần giải quyết trong khi thực hiện quyết định. Trên cơ sở đó, tiến hành chỉnh lý, bổ sung, sửa đổi để quyết định quản trị đưa ra phù hợp với thực tế của công việc đòi hỏi và như vậy kết quả thu được sẽ tốt hơn.

#### IV.4.4. Các công cụ để nâng cao giải quyết vấn đề và ra quyết định quản trị.

Cũng như việc hoạch định, có rất nhiều kỹ thuật giúp các nhà quản trị có thể ứng dụng để nâng cao kỹ năng ra quyết định quản trị. Có hai trong số nhiều kỹ thuật phổ biến đó là ma trận tỷ lệ (Payoff Matrix) và cây quyết định.

##### IV.4.4.1 Ma trận tỷ lệ (Payoff matrix):

Là xác định những giá trị mong đợi của hai hoặc nhiều phương án mà mỗi phương án thì được định vị với một ước đoán về xác suất. Ma trận này chỉ có giá trị khi khả năng xuất hiện xác suất của mỗi kết quả có thể được ước đoán. Xác suất được biểu thị bằng tỉ lệ phần trăm (%), nó đo lường mức độ của một sự kiện có thể sẽ xảy ra hoặc không xảy ra. Nếu có một sự kiện nào đó chắc chắn xảy ra thì sẽ có xác suất bằng 1, nếu sự kiện đó chắc chắn không xảy ra thì xác suất bằng 0. Nếu khả năng xảy ra theo mức độ 50:50 thì xác suất bằng 0,5.

+ Giá trị mong đợi (hay còn gọi là kỳ vọng) của một phương án là tổng cộng tất cả các kết quả có thể xảy ra nhân với xác suất tương ứng của nó. Chẳng hạn như: nếu có 50% cơ hội đầu tư kiếm được \$100.000, 25% cơ hội sẽ kiếm được \$10.000 và 25% cơ hội có thể mất \$50.000. Giá trị mong đợi (expected value - EV) của đầu tư trên được tính như sau:

$$\begin{aligned}EV &= 0,50(\$100.000) + 0,25(\$10.000) - 0,25(\$50.000) = \\ &= \$50.000 + \$2.500 - \$12.500 = \$40.000\end{aligned}$$

Ví dụ sau đây nhằm giúp người đọc hiểu rộng thêm một quyết định đầu tư có liên quan đến sử dụng ma trận tỷ lệ. Giả sử chúng ta đang xem xét đề mua kinh doanh máy tính hoặc kinh doanh thuyền buồm. Chúng ta đã xác định rằng, sự thành công của mỗi hoạt động kinh doanh phụ thuộc vào tỷ giá hối đoái. Nếu tỷ giá hối đoái tăng, chúng ta sẽ thu được 5 triệu \$ từ kinh doanh máy tính hoặc 3 triệu \$ từ kinh doanh thuyền buồm; còn nếu tỷ giá hối đoái giảm, chúng ta sẽ mất 4 triệu \$ từ kinh doanh máy tính hay chỉ mất 2 triệu \$ từ kinh doanh thuyền buồm. Chúng ta cũng ước đoán rằng, có 70% cơ hội tỷ giá hối đoái tăng và 30% cơ hội tỷ giá hối đoái giảm.

*Giải pháp:*

*\* Kinh doanh máy tính:*

$$EV = 0,7 (\$3.000.000) + 0,3 (\$ -4.000.000) = \$3.500.000 - \$1.200.000$$

$$EV = \$2.300.000$$

*\* Kinh doanh thuyền buồm:*

$$EV = 0,7 (\$3.000.000) + 0,3 (\$ -2.000.000) = \$2.100.000 - \$600.000$$

$$EV = \$1.500.000$$

Qua kết quả giá trị mong đợi (EV) của 2 ngành, ta thấy rằng đầu tư mua máy tính để kinh doanh thì thu lợi nhuận cao hơn mua thuyền buồm.

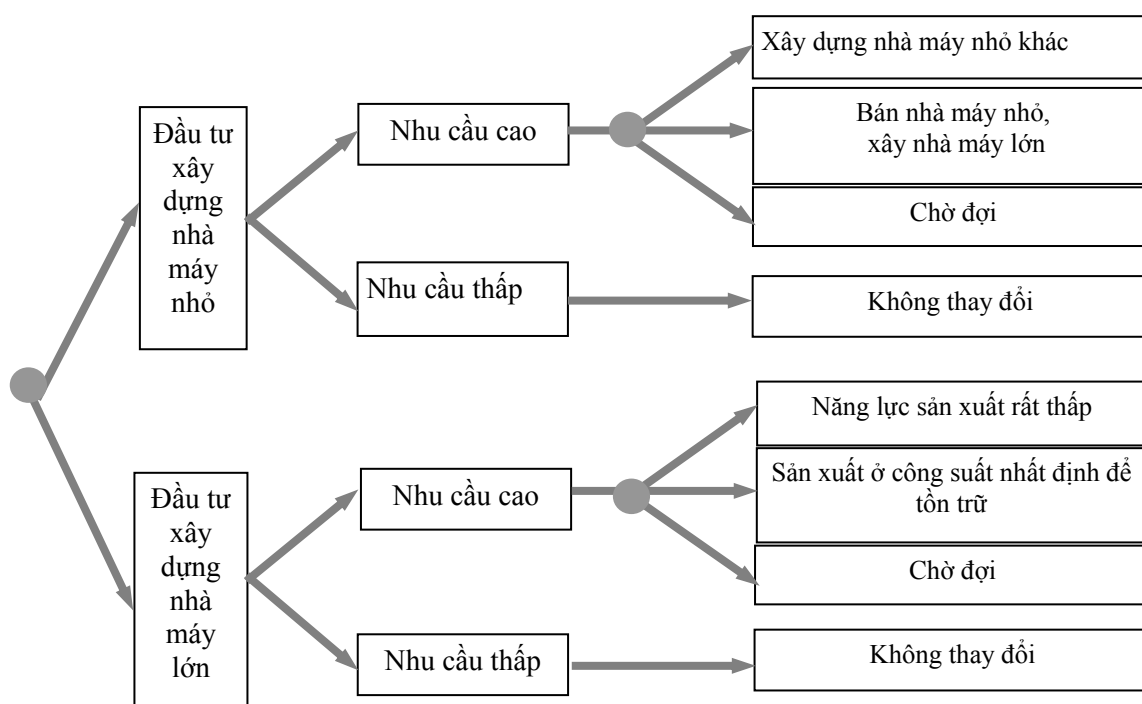
Kết quả tổng hợp được trình bày trong ma trận Payoff

| Tỷ giá hối đoái | Tăng 70%   | Giảm 30%   | Giá trị mong đợi                                         |
|-----------------|------------|------------|----------------------------------------------------------|
| Mua máy tính    | +5.000.000 | -4.000.000 | $0,7(5\text{triệu})+0,3(-4\text{triệu})=2,3\text{triệu}$ |
| Mua thuyền buồm | +3.000.000 | -2.000.000 | $0,7(3\text{triệu})+0,3(-2\text{triệu})=1,5\text{triệu}$ |

#### IV.4.4.2 Cây quyết định.

Cây quyết định phác họa các điểm quyết định, các kết quả có thể xảy ra và các xác suất liên quan đến các chương trình khác nhau cần phải thực hiện dưới dạng một cái cây. Hay nói cách khác, cây quyết định là biểu đồ các phương án, bao gồm 2-3 mức kết quả có từ kết quả đầu tiên.

Thí dụ: Một doanh nghiệp chế tạo có quy mô vừa đang xem xét để xây dựng một nhà máy mới. Sự cần thiết xây dựng nhà máy mới là do nghiên cứu nhu cầu về sản phẩm của doanh nghiệp có thể tăng lên. Có một số cơ hội biểu hiện sự tăng nhu cầu: doanh nghiệp thâm nhập thị trường mới hoặc nâng cao thị phần của thị trường hiện có; trường hợp ngược lại sẽ thu hẹp, giảm bớt. Bởi vậy nhà quản trị đang cố gắng để quyết định lựa chọn xây dựng nhà máy nhỏ hoặc lớn, như sơ đồ 4.8 dưới đây.



Sơ đồ 4.8: Cây quyết định.

#### **IV.5.CÂU HỎI ÔN TẬP**

1. Khái niệm quản trị? Tại sao nói quản trị vừa mang tính khoa học vừa có tính nghệ thuật?
2. Phân tích vai trò của quản trị trong hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp trong điều kiện hiện nay ?
3. Trình bày các chức năng quản trị ?
4. Tầm quan trọng của chức năng kế hoạch ? Nội dung của chức năng kế hoạch ? Các loại kế hoạch ? Các bước lập kế hoạch ? Nội dung kế hoạch kinh doanh ?
5. Trình bày nội dung và vai trò của chức năng lãnh đạo ? Tại sao nói lãnh đạo là quá trình tác động đến con người và cần phải quan tâm đến con người ?
6. Trình bày vai trò của chức năng kiểm tra ?
7. Vai trò của nhà quản trị ngày nay ? Yêu cầu lựa chọn nhà quản trị ?
8. Nội dung cơ bản của các lý thuyết quản trị : quản trị khoa học, quản trị hành chính, lý thuyết tâm lý – hành vi – tác phong; lý thuyết định lượng trong quản trị ?
9. Nội dung cơ bản của lý thuyết quản trị hiện đại ?
10. Khái niệm quyết định quản trị ? Các kiểu quyết định ? Tiến trình ra quyết định quản trị?

## CHƯƠNG V: TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP

*Sau khi nghiên cứu chương này sinh viên có thể hiểu và nắm được:*

- Khái niệm chức năng tổ chức
- Các yếu tố ảnh hưởng đến cấu trúc của tổ chức
- Mô tả chuyên môn hóa và phân ngành như là khung xây dựng của cấu trúc tổ chức.
- Phân biệt sự khác nhau của cấu trúc tổ chức, các nhân tố ảnh hưởng đến lựa chọn cấu trúc tổ chức
- Phân biệt giữa trách nhiệm và quyền lực, giải thích sự khác nhau trong việc ra quyết định ở những tổ chức tập trung hóa và phân quyền
- Các bước để xây dựng bộ máy quản trị doanh nghiệp
- Đổi mới tổ chức

### V.1. NHỮNG KHÁI NIỆM CĂN BẢN VỀ TỔ CHỨC

#### V.1.1. Phân chia quyền lực và trách nhiệm

Một câu hỏi quan trọng phải trả lời của bất kỳ một tổ chức nào đó là: Ai là người ra quyết định? Câu trả lời hầu như không tập trung vào một cá nhân hoặc thậm chí vào một nhóm ít người. Câu trả lời xác đáng hơn cả (accurate answer) được cho là chế độ thứ bậc ra quyết định quản trị. Những hoạt động của một tổ chức cần được phân chia giữa các chức vụ và bộ phận khác nhau. Những chọn lựa mà tất cả các nhà quản trị thường gặp trong khuôn khổ của tổ chức được xem xét như hai cực của một chuỗi liên tục đan xen vào nhau.

Hai tiến trình cơ bản làm nền tảng cho cấu trúc của tổ chức là:

- Phân chia nhiệm vụ: các nhiệm vụ chủ yếu được chia thành các hoạt động đơn giản để thuận tiện cho việc sản xuất hàng hóa và dịch vụ.
- Phối hợp các hoạt động để đảm bảo rằng chúng đáp ứng được các mục tiêu của tổ chức.
- Bản chất của các vấn đề “phân chia” và “kết hợp” là trách nhiệm, quyền hạn và quyền lực

##### ***V.1.1.1 Trách nhiệm:***

Trách nhiệm bốn phận phải thực hiện công việc được giao phó. Cá nhân đảm nhiệm một chức vụ, được giao quyền để hoàn thành các nhiệm vụ được phân công thì phải chịu trách nhiệm đối với những hậu quả đem lại.

Nhiệm vụ: là sự quy định những hành động nhất định của con người nhằm thực hiện các mục tiêu đã xác định.

### ***V.1.1.2 Quyền hạn:***

Quyền hạn đề cập tới mức độ mà cá nhân hay đơn vị kiểm soát và tác động đối với các nguồn lực của tổ chức. Một cá nhân có quyền lực mạnh mẽ trong tổ chức là người có khả năng đưa ra những quyết định quan trọng đối với các nguồn lực nào đó nhằm hướng tới những mục tiêu nhất định. Quyền hạn có thể có từ nhiều nguồn khác nhau: địa vị của người ra quyết định, khả năng chuyên môn và tri thức của những cá nhân này, cùng quyền lực mà họ được bổ nhiệm chính thức. Quyền hạn có 2 loại: quyền phải tự đảm nhận và quyền ủy nhiệm.

Quyền phải tự đảm nhận là quyền hạn mà người quản trị phải tự nắm lấy không thể giao phó cho cấp dưới. Nếu nhìn từ phía công việc nó là quyền hạn liên quan đến công việc mà người quản lý phải tự mình thực hiện

Quyền ủy nhiệm (ủy quyền) là quyền hạn giao cho cấp dưới, quyền có liên quan tới công việc giao cho cấp dưới. Khi giao quyền, điều quan trọng là phải phân biệt chính xác hai loại quyền trên, tức là phân biệt nó là công việc của bản thân của người quản trị cấp trên làm hay là công việc giao cho cấp dưới làm. Trong trường hợp giao cho cấp dưới phải chỉ rõ nội dung và mục tiêu công việc, phải giao quyền hạn cần thiết để thực hiện công việc ấy.

### ***V.1.1.3 Quyền lực:***

Quyền lực là quyền hạn được giao cho một chức vụ chính thức do một nhà lãnh đạo có thẩm quyền quyết định. Hay nói cách khác, quyền lực là một hình thức hợp pháp của ai đó được phê chuẩn chính thức và dự liệu trước.

Quyền lực trong tổ chức là mức độ độc lập trong hoạt động được dành cho một người để tạo ra khả năng sử dụng sự quyết đoán của họ thông qua việc trao cho họ quyền ra các quyết định hay đưa ra các chỉ thị.

Lãnh đạo: là sự cố gắng gây ảnh hưởng tới một cá nhân hoặc một nhóm. Một trong những vai trò của nhà quản trị là lãnh đạo. Quản trị là quá trình gây ảnh hưởng, vấn đề là nhà quản trị gây ảnh hưởng bằng cách nào?

Nhà quản trị gây ảnh hưởng bằng quyền lực, quyền lực là tiềm năng gây ảnh hưởng, là nguồn tạo điều kiện cho một nhà lãnh đạo được người khác phục tùng hay tuân thủ. Tuy vậy, phân tích sâu về các dạng quyền lực mà người lãnh đạo có thể sử dụng có 4 loại như sau:

- ◆ Quyền lực có được do địa vị: là loại quyền lực chính thức có được nhờ chức vụ mà nhà quản trị được giao.

- ◆ Quyền lực do năng lực bản thân: là ảnh hưởng của nhà quản trị đối với những người xung quanh do năng lực, kiến thức hay kỹ năng lãnh đạo của chính nhà quản trị mang lại.

- ◆ Quyền lực của nhân cách: có được bởi tư cách bản thân, lòng tin và sự mến mộ mà mọi người dành cho nhà quản trị.

- ◆ Quyền lực từ khả năng thuyết phục: là ảnh hưởng toát ra từ nhà quản trị và khả năng sử dụng lý lẽ để chinh phục mọi người.



#### ***V.1.1.4 Con người hay chức vụ***

Trong hầu hết các tổ chức, ngoại trừ những tổ chức quá nhỏ, phương pháp chung để phân chia nhiệm vụ thường căn cứ vào chức vụ cụ thể hơn là dựa vào con người. Sau đó sẽ tuyển mộ, tuyển chọn những người thích hợp để gánh vác nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền lực của từng chức vụ cụ thể.

#### ***V.1.1.5 Tổ chức chính thức và không chính thức***

Cơ cấu chính thức đề cập tới chức vụ dự kiến của tổ chức cùng với nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm và mối quan hệ báo cáo đi kèm với chúng.

Tổ chức chính thức gắn liền với cơ cấu vai trò, nhiệm vụ hướng đích trong một doanh nghiệp được tổ chức một cách chính thức.

Tổ chức không chính thức là những quan hệ xuất hiện không phải từ một sơ đồ tổ chức. Chester Barnard coi tổ chức không chính thức là bất kỳ hành động hợp tác riêng lẻ nào, không có những mục đích hợp tác có ý thức tự giác, cho dù có mang lại những kết quả hợp tác. Nhà quản trị cần biết rằng các mối quan hệ tương hỗ giữa các cá nhân năng động này chịu ảnh hưởng bởi số lượng người trong nhóm, bởi số người thực tế có liên quan, bởi những vấn đề mà tập thể dính líu tới, bởi sự thay đổi ban lãnh đạo của nhóm, và bởi sự tiếp tục quá trình đổi mới. Nhà quản trị phải có nhận thức về tổ chức không chính thức và tránh việc đối kháng với chúng và cần nhận ra rằng việc sử dụng chúng là có lợi khi quản trị cấp dưới.

### **V.1.2. Phối hợp**

Khi có nhiều nhiệm vụ được phân chia giữa các cá nhân và các đơn vị trong cơ cấu chính thức của tổ chức, nhiệm vụ phối hợp được thực hiện thông qua việc phân chia các mục tiêu và những cơ chế phối hợp thích hợp.

- Mục tiêu chung
- Sơ đồ cơ cấu tổ chức
- Kênh truyền thông với nhiều phương tiện được sử dụng:
  - ◆ Máy vi tính nối mạng
  - ◆ Máy fax, điện thoại
  - ◆ Thư tín
  - ◆ Báo cáo hàng năm của công ty
  - ◆ Tổ chức các cuộc họp thường kỳ .

Trong DN tùy thuộc cơ cấu tổ chức có ít tầng nấc mô hình truyền thông theo chiều ngang; có nhiều tầng nấc, nhiều cấp trong hệ thống thứ bậc mô hình truyền thông theo chiều dọc.

- Hệ thống ra mệnh lệnh

Hệ thống ra mệnh lệnh tạo ra những mối quan hệ báo cáo giữa nhà quản trị và cấp dưới của nhà quản trị

- Tiêu chuẩn hóa các thủ tục .

### **V.1.3. Phân chia quyền lực trong tổ chức**

#### ***V.1.3.1 Khái niệm***

Quyền lực là phương tiện để tác động lên suy nghĩ và hành động của người khác. Quyền lực trong tổ chức là mức độ độc lập trong hoạt động dành cho một người để tạo ra khả năng sử dụng những quyết đoán của họ thông qua việc trao cho họ quyền ra các quyết định hay đưa ra các chỉ thị. Quyền lực nên tập trung hay phân tán trong một tổ chức? Tập trung hay phân tán ở mức nào?

Phân quyền là xu hướng phân tán các quyền ra quyết định trong một tổ chức. Trong mỗi doanh nghiệp đều có một sự phân quyền nào đó . Nhưng cũng không thể có sự phân quyền tuyệt đối, vì nếu những người quản lý phải giao phó hết quyền lực của mình thì cương vị quản lý của họ sẽ mất đi, vị trí của họ phải loại bỏ, và như vậy cũng lại không có cơ cấu tổ chức. Ngược lại cũng có thể có sự tập trung quyền hạn (tập quyền) vào một số người trong tổ chức.

Mức độ phân quyền càng lớn khi:

- Số lượng các quyết định được đề ra ở các cấp tổ chức thấp hơn càng nhiều.
- Các quyết định được đề ra ở các cấp càng thấp trong tổ chức, và có những ảnh hưởng quan trọng.
- Càng có nhiều chức năng chịu tác động bởi các quyết định được đưa ra ở các cấp thấp hơn trong tổ chức.
- Sự phân quyền càng lớn nếu các quyết định của cấp dưới không cần phải tham khảo ý kiến của cấp trên. Càng phải xin ý kiến ít người khi ra quyết định ở cấp bậc quản lý càng thấp thì sự phân quyền càng lớn.

#### ***V.1.3.2 Ủy quyền***

##### ***V.1.3.2.1 Khái niệm***

Ủy quyền là giao một phần quyền hành và trách nhiệm cho cấp dưới để thực hiện nhiệm vụ.

Việc giao quyền hạn có vẻ được thực hiện đơn giản, thế nhưng các công trình nghiên cứu đã chỉ ra rằng người quản lý bị thất bại do sự giao quyền quá dờ, chứ không phải do bất kỳ nguyên nhân nào khác, Đối với những ai đang sắp bước vào bất kỳ loại hình tổ chức nào, điều rất bổ ích là phải nghiên cứu khoa học và nghệ thuật giao quyền

### *V.1.3.2.2 Những nguyên tắc giao quyền*

- Nguyên tắc giao quyền theo kết quả mong muốn: quyền được giao cho từng người quản lý cần phải tương ứng, nhằm bảo đảm rằng họ có khả năng hoàn thành các kết quả mong muốn và nhằm đạt được mục tiêu quản lý đã đề ra.

- Nguyên tắc xác định theo chức năng: Mỗi đơn vị được trao những quyền hạn trong phạm vi chức năng quản lý của mình.

- Nguyên tắc bậc thang: Nguyên tắc bậc thang nói về mối chuỗi các quan hệ quyền hạn trực tiếp từ cấp trên xuống cấp dưới xuyên suốt toàn bộ tổ chức. Quyền hạn từ người quản lý cao nhất đến mỗi vị trí bên dưới càng rõ ràng, thì các vị trí chịu trách nhiệm về việc ra các quyết định sẽ càng rõ ràng và việc thông tin trong tổ chức sẽ càng có hiệu quả.

- Nguyên tắc quyền hạn theo cấp bậc: các quyết định trong phạm vi quyền hạn của từng người phải được đẩy lên trên theo cơ cấu tổ chức.

- Nguyên tắc thống nhất trong mệnh lệnh: Thống nhất từ trên xuống dưới nhằm thực hiện mục tiêu chung đã đề ra.

- Nguyên tắc về tính tuyệt đối trong trách nhiệm: Do trách nhiệm, nên chẳng có một cấp trên nào có thể trốn tránh trách nhiệm về hành động của các cấp dưới bằng cách ủy quyền.

- Nguyên tắc tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm: về các hành động không thể lớn hơn trách nhiệm nằm trong quyền hạn được giao phó, cũng như không thể nhỏ hơn. Quyền hạn và trách nhiệm phải tương xứng nhau.

Nhóm tự quản là một hình thức trao quyền ở cấp độ cao, thay thế cho hệ thống cấp bậc truyền thống, nơi có một chuỗi mệnh lệnh từ cấp cao nhất xuống cấp thấp nhất trong doanh nghiệp. Nhóm được chịu trách nhiệm về các công việc thường ngày của mình.

## **V.2. CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

### **V.2.1. Khái quát về cơ cấu tổ chức**

Tổ chức là một trong những chức năng chung của quản trị, liên quan đến các hoạt động thành lập nên cơ cấu tổ chức bao gồm các bộ phận trong tổ chức để đảm nhận những hoạt động cần thiết, xác định nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn cũng như mối quan hệ giữa các bộ phận đó.

Cơ cấu hiểu một cách khái quát phản ánh sự cấu tạo và hình thức bên trong của hệ thống. Khái niệm này cho thấy việc nghiên cứu và xây dựng một hệ thống nào đó không thể không xuất phát từ việc nghiên cứu cơ cấu của hệ thống đó.

Nội dung đầu tiên và rất quan trọng của tổ chức bộ máy quản trị DN là xác định cơ cấu tổ chức bộ máy. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị DN là tổng hợp các bộ phận cấu thành nên bộ máy quản trị và mối quan hệ qua lại giữa các bộ phận đó.

Mục tiêu của công tác tổ chức là tạo nên môi trường nội bộ thuận lợi cho mỗi cá nhân, mỗi bộ phận phát huy được năng lực cao nhất đóng góp vào sự hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.

Trong các cơ sở sản xuất kinh doanh, vấn đề tổ chức cần được các nhà quản trị chú ý vì thực tế cho thấy công tác tổ chức có ảnh hưởng hết sức quan trọng đến kết quả hoạt động kinh doanh. Chỉ có những DN làm tốt công tác tổ chức thì hoạt động kinh doanh mới đạt hiệu quả cao. Trong 14 nguyên tắc của Fayol có đến 7 nguyên tắc về công tác tổ chức. Công tác tổ chức là một quá trình:

*Trước hết* cấu trúc tổ chức phải phản ánh các mục tiêu và các kế hoạch vì đó chính là cơ sở để phát sinh các hoạt động.

*Thứ hai:* Cấu trúc tổ chức phải phản ánh quyền hạn có thể sử dụng đối với việc quản lý một doanh nghiệp

*Thứ ba:* Cấu trúc tổ chức, giống như một kế hoạch bất kỳ, phải phản ánh môi trường của mình. Khi xây dựng cấu trúc tổ chức phải dựa trên các tiền đề: kinh tế, công nghệ.... Nó được thiết kế ra để cho các thành viên của một nhóm cùng đóng góp sức lực, giúp cho những thành viên đạt được những mục tiêu một cách có hiệu quả trong môi trường luôn luôn có những thay đổi. Với ý nghĩa đó, một cơ cấu tổ chức có hiệu quả không bao giờ là tĩnh tại, không thể có một cơ cấu tổ chức nào tốt nhất, duy nhất có thể vận hành tốt trong mọi tình huống, mọi hoàn cảnh.

*Thứ tư:* tổ chức bao gồm những con người, khi phân chia những nhóm hoạt động và xác định những mối quan hệ quyền hạn của một cơ cấu tổ chức phải tính đến những hạn chế và những thói quen của con người. Điều này không có nghĩa rằng cơ cấu được thiết kế xoay quanh các cá nhân chứ không phải xoay quanh mục tiêu và các hoạt động tương ứng. Điều quan trọng cần phải xem xét là ai sẽ được đưa vào trong tổ chức. Cũng giống như người kỹ sư xem xét các tiêu chuẩn của các vật liệu sử dụng trong các đề án của mình, nhà tổ chức cũng phải xem xét các vật liệu của họ: con người.

## **V.2.2. Các nhân tố ảnh hưởng tới cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị kinh doanh**

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị kinh doanh được thiết lập ra không phải do mục đích tự thân mà để thực hiện có hiệu quả các hoạt động kinh doanh

Để tạo ra một cơ cấu tổ chức hợp lý, hiệu quả phải nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến nó. Dưới đây đề cập đến một số nhân tố quan trọng tác động đến việc hình thành một cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị kinh doanh cụ thể.

### ***V.2.2.1 Môi trường kinh doanh***

Doanh nghiệp là một thực thể sống, muốn tồn tại và phát triển phải thích ứng với môi trường hoạt động của nó

Khi thành lập và xác định mục đích, chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh cho doanh nghiệp không thể không nghiên cứu và dự tính khả năng tồn tại của doanh nghiệp trong môi trường với xu thế quốc tế hóa hoạt động kinh doanh hiện nay. Yếu tố môi trường

không chỉ giới hạn môi trường trong nước mà còn phải chú ý tới môi trường khu vực và toàn cầu. Một doanh nghiệp sản xuất hay dịch vụ nếu chỉ xét môi trường trong nước thì quy mô của nó sẽ nhỏ hơn rất nhiều so với một doanh nghiệp nào đó trong các nước thuộc khối ASEAN xem xét đến một môi trường hoạt động là cả thị trường Đông Nam Á. Tính ổn định hay không ổn định có tác động rất lớn đến việc hình thành cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp. Trong môi trường có nhiều biến động đòi hỏi phải có cơ cấu linh hoạt để thích ứng với những thay đổi của hoạt động sản xuất kinh doanh.

#### ***V.2.2.2 Mục đích, chức năng hoạt động của doanh nghiệp***

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị chịu ảnh hưởng ở mức khái quát nhất bởi nhân tố mục đích, khả năng hoạt động của doanh nghiệp. Nhân tố mục đích kinh doanh của doanh nghiệp xác định doanh nghiệp thuộc lĩnh vực nào: sản xuất sản phẩm hay cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Thông thường trong một doanh nghiệp sản xuất, chức năng sản xuất đóng vai trò quan trọng. Trong cơ cấu của doanh nghiệp sản xuất, các bộ phận sản xuất chiếm phần chủ yếu, bộ máy quản trị kinh doanh được thiết lập hướng vào việc phục vụ tốt nhất cho các hoạt động sản xuất. Có thể nói rằng các doanh nghiệp có mục đích, chức năng hoạt động không giống nhau thì không thể có cơ cấu tổ chức bộ máy giống nhau, chẳng hạn một doanh nghiệp sản xuất, một doanh nghiệp ngân hàng và một doanh nghiệp bảo hiểm dù tương đương nhau về quy mô song cũng không thể giống nhau về tổ chức bộ máy quản trị.

#### ***V.2.2.3 Yếu tố công nghệ.***

Công nghệ sản xuất cũng là một yếu tố rất quan trọng để xác định loại cơ cấu tổ chức nào phù hợp. Công nghệ được đề cập ở đây bao gồm cả đặc điểm kỹ thuật chế tạo sản phẩm, trình độ kỹ thuật sản xuất, tính chất phức tạp của kết cấu sản phẩm, loại hình sản xuất. Tính chất phức tạp của kết cấu sản phẩm có ảnh hưởng trực tiếp đến trình độ chuyên môn hóa sản xuất và từ đó tác động đến cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nói chung và cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị kinh doanh nói riêng.

#### ***V.2.2.4 Quy mô doanh nghiệp***

Quy mô doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp. Doanh nghiệp có quy mô càng lớn, cơ cấu tổ chức càng phức tạp, đòi hỏi phải hình thành nhiều cấp quản trị hơn và ở mỗi cấp cũng bao gồm nhiều nơi làm việc hơn, nhiều thủ tục chính thức hơn so với doanh nghiệp có quy mô nhỏ.

Trong nhiều trường hợp: quy mô doanh nghiệp còn ảnh hưởng trực tiếp và có tính chất quyết định đến kiểu cơ cấu tổ chức cụ thể, chẳng hạn các doanh nghiệp có quy mô nhỏ có cơ cấu tổ chức bộ máy rất đơn giản.

#### ***V.2.2.5 Con người***

Yếu tố con người ngày càng tác động trực tiếp và mạnh mẽ đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp. Con người trong mỗi doanh nghiệp khác nhau về năng lực và động cơ thúc đẩy; khác nhau về kinh nghiệm, học vấn và sự ràng buộc nghề nghiệp. Do vậy, cần có sự hài hòa giữa con người và cơ cấu tổ chức.

### ***V.2.2.6 Hình thức pháp lý của doanh nghiệp***

Ngoài các yếu tố trên, hình thức pháp lý của doanh nghiệp cũng có ảnh hưởng trực tiếp đến việc hình thành cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị. Thông thường, nhân tố này tác động có tính chất “bắt buộc” phải thiết kế bộ máy quản trị theo các tiêu thức nhất định. Hình thức pháp lý của doanh nghiệp sẽ do luật pháp của từng quốc gia quy định, nên giữa các quốc gia khác nhau thường không giống nhau. Ở Việt Nam, theo luật doanh nghiệp nhà nước: các doanh nghiệp nhà nước được phân làm hai loại: Tổng công ty nhà nước và các doanh nghiệp nhà nước độc lập. Những doanh nghiệp có quy mô lớn thì cơ cấu tổ chức quản lý có: Hội đồng quản trị, Ban kiểm tra, Tổng giám đốc hoặc giám đốc và bộ máy giúp việc. Còn các doanh nghiệp nhà nước không thuộc quy định tại khoản một của điều này có giám đốc và bộ máy giúp việc.

Cấu trúc của tổ chức được xác định như thế nào? Có phải điều này chỉ xảy ra khi tổ chức có thay đổi hoặc các nhà quản trị có những sáng tạo trong cấu trúc? Có phải việc phát triển cấu trúc bằng cách kết hợp điều kiện hoàn cảnh và chiến lược? Câu trả lời đó các nhà quản trị phải đánh giá cẩn thận sự thay đổi của các yếu tố quan trọng và sau đó thiết lập cấu trúc cho phép tổ chức thực hiện chức năng một cách có hiệu quả. Thực ra có nhiều yếu tố kết hợp nhau để xác định cấu trúc tổ chức. Có những yếu tố trong đó giữ vị trí hàng đầu như mục tiêu, nhiệm vụ và chiến lược của tổ chức. Ví dụ một DN phát triển nhanh chóng và năng động đã thực hiện được mục tiêu của tổ chức vì đã xây dựng những chiến lược thành công cùng với những biện pháp để thực hiện nó. Cũng như vậy, một DN sẽ cần thiết phải có cấu trúc đóng góp và sự thích ứng linh hoạt đảm bảo cho sự phát triển.

Quy mô, công nghệ, môi trường hoạt động cũng ảnh hưởng đến cấu trúc tổ chức. Một nhà máy chế tạo lớn hoạt động trong môi trường cạnh tranh mạnh như Boeing hoặc Hewlett - Packard yêu cầu cấu trúc khác hẳn với cấu trúc của tiệm bánh hoặc cửa hàng video. Tuy nhiên, thậm chí sau khi một cấu trúc tổ chức đã được thiết lập nó ít khi hoàn chỉnh, ngay cả khi đã được sửa đổi. Thật vậy, hầu hết các tổ chức phải tiếp tục thay đổi cấu trúc của nó trên nền tảng cơ bản.

## **V.3. CHUYÊN MÔN HÓA VÀ PHÂN CHIA BỘ PHẬN**

Bước thứ nhất trong phát triển cấu trúc tổ chức của bất kỳ một DN nào dù là lớn hay nhỏ:

- Chuyên môn hóa: xác định ai sẽ làm gì
- Sự phân chia ban ngành: xác định nhân viên thực hiện nhiệm vụ có thể tốt nhất như thế nào cùng với nhóm, bộ phận

### **V.3.1. Chuyên môn hóa công việc**

Chuyên môn hóa là quá trình xác định công việc chuyên môn cần thiết phải làm và người sẽ thực hiện chúng

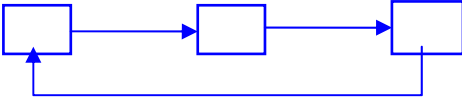
Chuyên môn hóa và phát triển: Trong những tổ chức kinh doanh nhỏ, chủ sở hữu có thể thực hiện toàn bộ công việc. Tuy nhiên, khi tổ chức tăng trưởng, mở rộng thì cần thiết chuyên môn hóa công việc để những người khác có thể thực hiện chúng.

Chuyên môn hóa hẹp



Mở rộng công việc

Chuyên môn hóa luân phiên thay đổi công việc



Làm giàu công việc

Sơ đồ 5.1: Xác định chuyên môn hóa công việc

Công việc được chuyên môn hóa là bộ phận quan trọng của sự tăng trưởng của tổ chức. Hiện nhiên nó có những thuận lợi, ví dụ công việc chuyên môn hóa sẽ dễ dàng trong việc đào tạo, học hỏi và có thể thực hiện có hiệu quả hơn so với công việc không được chuyên môn hóa và nó cũng dễ dàng tìm người thay thế cho người rời tổ chức. Nói cách khác, chuyên môn hóa công việc có tính nhạy cảm nhất trong công tác tổ chức. Nếu như công việc được xác định quá hẹp, người lao động có thể trở nên buồn chán, ít có sự hài lòng thỏa mãn từ công việc của họ.

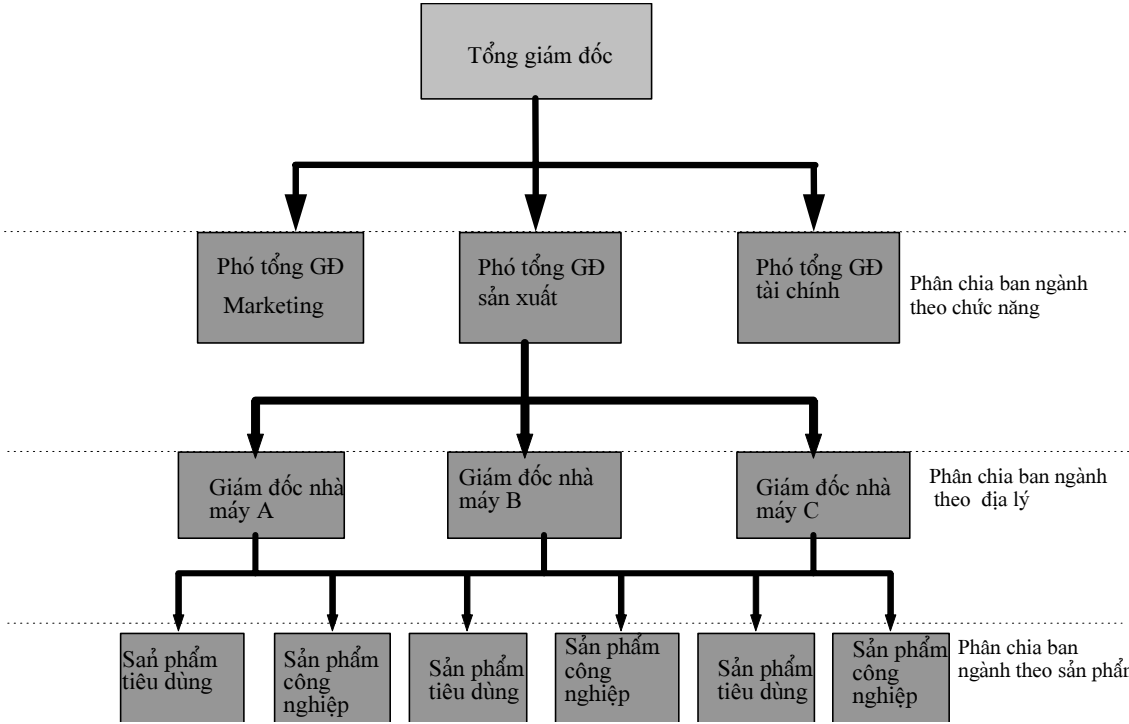
**V.3.2. Sự phân chia bộ phận (ban ngành)**

Sau khi các công việc đã được chuyên môn hóa phải nhóm các công việc thành những đơn vị hợp lý ( logical units), quá trình này được gọi là sự phân chia ban ngành. Các công ty thực hiện sự phân chia theo ban ngành sẽ có nhiều lợi điểm trong thực hiện hoạt động. Sự kiểm soát và kết hợp ở phạm vi hẹp được dễ dàng hơn, các nhà quản trị đứng đầu có thể xem xét dễ dàng hơn việc thực hiện của các đơn vị đang diễn biến thay đổi như thế nào.

Ví dụ: sự phân chia ban ngành cho phép công ty xem xét một bộ phận như là một trung tâm lợi nhuận - chia doanh nghiệp thành những đơn vị theo chi phí và lợi nhuận của nó. Như vậy bằng cách đánh giá lợi nhuận từ bán hàng ở một lĩnh vực riêng biệt có thể quyết định mở rộng hay thu hẹp việc xúc tiến ở lĩnh vực này. Tương tự, khả năng lợi nhuận sẽ ảnh hưởng đến việc quyết định tăng hoặc giảm đầu tư vào sản phẩm.

Dĩ nhiên, các nhà quản trị không được tiến hành nhóm các công việc một cách tùy tiện mà phải nhóm chúng cho hợp lý, theo một số điểm chung. Khái quát hóa, phân chia ban

ngành có thể theo: khách hàng, sản phẩm, quá trình công nghệ, địa lý, hoặc trực tuyến theo chức năng ( hoặc kết hợp).



Sơ đồ 5.2: Hình thức đa dạng của phân chia ban ngành

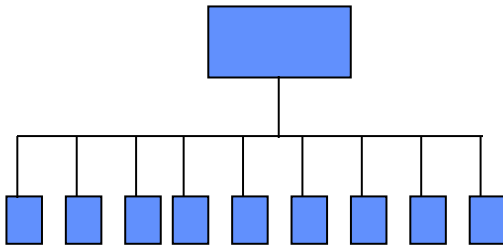
**V.3.3. Tầm hạn quản trị (tầm kiểm soát)**

Tầm hạn quản trị là khái niệm dùng để chỉ số lượng nhân viên cấp dưới mà một nhà quản trị có thể điều khiển một cách tốt đẹp nhất, bao gồm giao việc, hướng dẫn, lãnh đạo, kiểm tra nhân viên dưới quyền có kết quả.

Về mặt tổ chức: tầm hạn quản trị có liên quan mật thiết đến số lượng các tầng nấc trung gian trong một DN. Tầm hạn quản trị rộng sẽ ít tầng nấc trung gian và ngược lại tầm hạn quản trị hẹp sẽ có nhiều tầng nấc trung gian

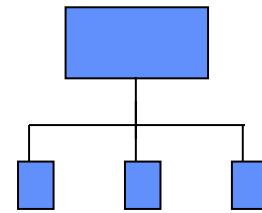


Một nhóm với tầm hạn quản trị rộng  
có thể có hiệu quả hơn khi:



1. Các nhà quản trị và nhóm có năng lực cao
2. Các nhà quản trị và nhóm làm việc trong mối quan hệ gần gũi
3. Mọi người ưa thích hơn với sự giám sát thấp
4. Các thành viên trong nhóm thực hiện những nhiệm vụ tương tự nhau
5. Công việc được tiêu chuẩn hóa cao
6. Các vấn đề mới ít khi nảy sinh

Một nhóm với tầm hạn quản trị hẹp  
có thể có hiệu quả hơn khi:



1. Các nhà quản trị và nhóm năng lực không cao
2. Các nhà quản trị và nhóm phân tán, trải rộng
3. Các nhà quản trị muốn kiểm soát chặt chẽ toàn bộ nhóm
4. Mỗi thành viên trong nhóm thực hiện những nhiệm vụ khác nhau
5. Công việc khó tiêu chuẩn hóa cao
6. Các vấn đề mới thường nảy sinh

*Sơ đồ 5.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả của nhóm và tầm hạn quản trị*

## V.4. CÁC DẠNG CẤU TRÚC TỔ CHỨC

Khi các nhà quản trị được đề nghị mô tả tổ chức của họ thì họ thường vẽ sơ đồ cơ cấu tổ chức trong một nỗ lực thể hiện ra tính cấu trúc và hệ thống trong tổ chức của họ: các cấu trúc này xác định dạng cơ bản của tổ chức, tạo ra hoặc giới hạn một số hoạt động nào đó.

Dưới đây chúng ta sẽ lần lượt xem xét những dạng cấu trúc tổ chức cơ bản cùng cùng các ưu nhược điểm của chúng.

### V.4.1. Cấu trúc đơn giản

Cấu trúc đơn giản là một trong những dạng cấu trúc tổ chức đầu tiên, nó thường được áp dụng trong các tổ chức nhỏ: tổ chức sản xuất kinh doanh những chủng loại sản phẩm đơn giản, rất hẹp và là dạng của tổ chức trong đó nhà quản trị - người chủ ra hầu hết các quyết định. Nhà quản trị cố gắng giám sát mọi hoạt động trong tổ chức, việc hợp tác của các thành viên chủ yếu là phi chính thức dưới sự giám sát và chỉ đạo trực tiếp của nhà quản trị. Quyền ra quyết định được tập trung một cách cao độ, có rất ít sự chuyên môn hóa nhiệm vụ nghĩa là có ít các quy định và thủ tục. Điều này có nghĩa là mức độ chính thức hóa rất thấp và hệ thống thông tin là không phức tạp.

Mặc dù nhà quản trị cấp cao luôn luôn có mức độ tham gia rất cao trong tất cả các hoạt động của tổ chức, các nhân viên luôn luôn được sử dụng để hỗ trợ trong việc chỉ đạo các hoạt động hàng ngày.

☺ *Ưu điểm của cấu trúc đơn giản* thể hiện ở sự năng động của nó, vì nhỏ và tập trung hóa cao độ nên các DN theo cấu trúc đơn giản có thể nhanh chóng tận dụng các cơ hội

của thị trường. Cấu trúc với ít tầng nấc trung gian cho phép thông tin trực tiếp và nhanh. Do đó, những chiến lược sản phẩm mới có thể được thực hiện một cách nhanh chóng.

Sự đơn giản của cấu trúc cho phép loại trừ những rắc rối trong hợp tác giữa các bộ phận và cá nhân - điều thường hay xảy ra trong các tổ chức phức tạp.

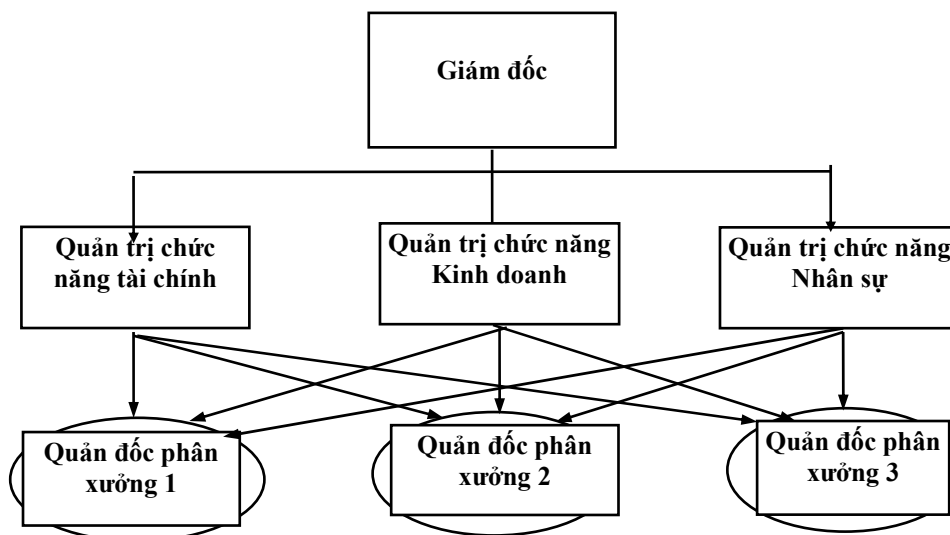
Do những ưu điểm trên mà cấu trúc giản đơn luôn có sự vượt trội hơn các tổ chức lớn, phức tạp.

⊗ *Nhược điểm* nổi bật của cấu trúc giản đơn là do nó có mức độ chính thức hóa thấp nên các cá nhân có thể không hiểu biết một cách rõ ràng những trách nhiệm và nghĩa vụ của họ. Điều này thường dẫn đến những xung đột và nhầm lẫn trong tổ chức.

Do thiếu các quy định nên các cá nhân trong tổ chức có thể hành động chỉ vì quyền lợi cá nhân của họ, từ đó dẫn tới sự suy giảm về động viên và sự thỏa mãn cũng như dẫn tới việc sử dụng không có hiệu quả các nguồn lực của tổ chức. Hơn nữa, cấu trúc đơn giản, ít tầng nấc trung gian cũng có thể tạo ra ít cơ hội thăng tiến cho các thành viên trong tổ chức. Điều này sẽ gây ra những khó khăn trong tuyển mộ và duy trì nguồn nhân lực có chất lượng cao vào tổ chức.

#### V.4.2. Cấu trúc chức năng.

Khái niệm về tuyến chức năng của F. Taylor là kết quả của việc có sự tham gia của các chuyên gia - những người được giao một phần quyền lực. Việc phân chia quyền hạn theo chức năng bắt nguồn từ nguyên tắc "Mỗi người có một vị trí, mỗi vị trí cho một người", điều đó đòi hỏi phạm vi chính xác về năng lực của mỗi bộ phận. Cơ cấu quản trị chức năng được biểu hiện qua sơ đồ 5.4



Sơ đồ 5.4: Cơ cấu quản trị chức năng

Trong hệ thống cấu trúc chức năng đường vận động của việc giao nhiệm vụ ra mệnh lệnh và thông báo không được xác định theo một đường thẳng mà theo hình thức nhiệm vụ.

☺ *Ưu điểm:*

- Sử dụng được các chuyên gia để đáp ứng được sự phức tạp của vấn đề quản trị theo chuyên môn
- Tập trung được năng lực trong các hoạt động chuyên sâu.

☹ *Nhược điểm*

- Nhiều chỉ huy, nguồn gốc của mâu thuẫn
- Có sự khó khăn trong việc phối hợp giữa các bộ phận
- Phân tán trách nhiệm, làm yếu tính năng động của cá nhân

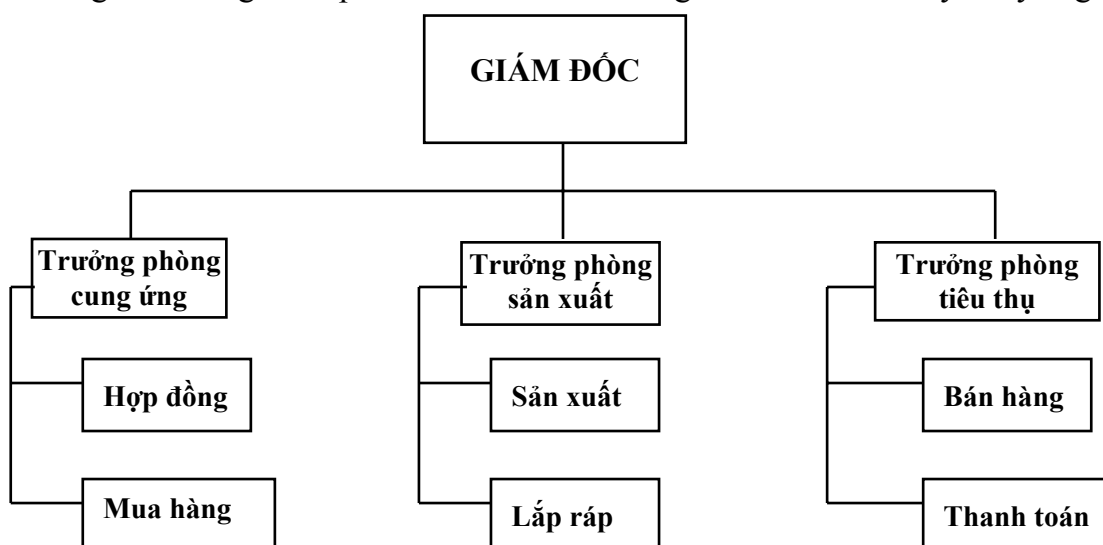
### **V.4.3. Cấu trúc trực tuyến.**

Khi các DN càng phát triển chúng có xu hướng mở rộng phạm vi hoạt động bằng việc xâm nhập sâu hơn vào thị trường hiện hữu, bằng việc xâm nhập và thị trường mới hoặc tiến hành hội nhập dọc.

Cấu trúc trực tuyến được xây dựng dựa vào nguyên tắc thống nhất chỉ huy, nghĩa là nhân viên cấp dưới chỉ nhận mệnh lệnh và chịu trách nhiệm về công việc làm của mình với một và chỉ một thượng cấp trực tiếp. Theo cấu trúc này có thể tổ chức theo trực tuyến chức năng, theo quy trình công nghệ, theo sản phẩm, theo khu vực địa lý hoặc theo khách hàng.

#### ***V.4.3.1 Cấu trúc trực tuyến theo chức năng***

Cấu trúc tổ chức trực tuyến theo chức năng có thể phù hợp với các DN sản xuất kinh doanh có sản lượng ít, hoặc có chủng loại sản phẩm hoặc dịch vụ hẹp và có liên hệ với nhau hoặc ít có sự hội nhập dọc. Mặc dù sự tăng trưởng luôn luôn dẫn đến việc tăng lên sự phức tạp của một tổ chức, cấu trúc chức năng vẫn tạo ra mức độ tập trung hóa cao, giúp cho việc duy trì sự hội nhập và kiểm soát chặt chẽ cần thiết cho việc gắn liền các hoạt động thị trường - sản phẩm hoặc các hoạt động khác nhau của dây chuyền giá trị.



*Sơ đồ 5.5: Cơ cấu quản trị trực tuyến theo chức năng*

☺ *Ưu điểm:*

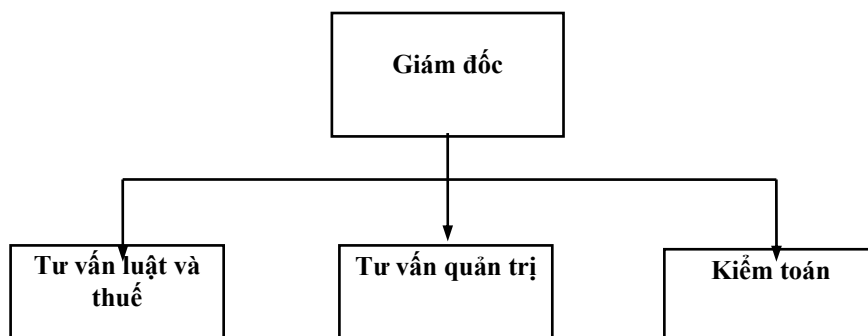
- Việc ra quyết định tập trung tăng cường viễn cảnh tổ chức xuyên qua các chức năng.
- Việc nhóm các hoạt động chuyên môn hóa theo chức năng cho phép sử dụng và phát huy hiệu quả các tài năng chuyên môn và quản lý.
- Khi các chuyên gia cùng chuyên môn được bố trí cùng một bộ phận nó sẽ tạo ra sự hợp tác và cộng hưởng trong từng chức năng.
- Cấu trúc trực tuyến chức năng cho phép xác định rõ ràng đường dẫn sự nghiệp của các chuyên gia và điều này cho phép dễ dàng tuyển dụng, duy trì các tài năng chuyên môn trong tổ chức.

☹ *Nhược điểm:*

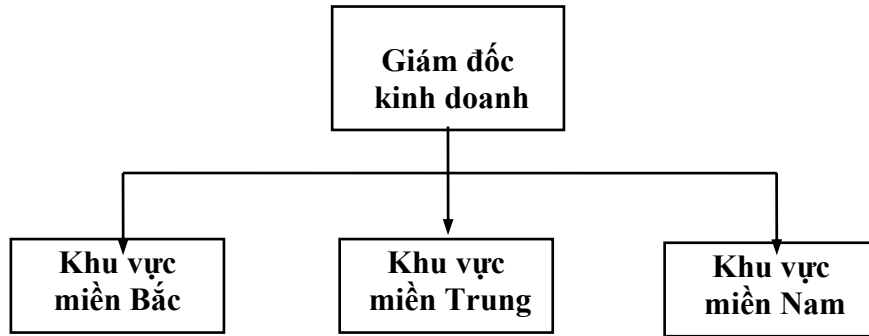
- Do mỗi bộ phận chức năng có chuyên môn và những giá trị khác nhau nên nó sẽ tạo ra sự khó khăn cho việc hợp tác và thông tin giữa các bộ phận chức năng.
- Những xung đột giữa các bộ phận chức năng luôn luôn đòi hỏi sự quan tâm giải quyết của lãnh đạo cấp cao và điều này gây nên sự tốn kém thời gian và làm cho lãnh đạo cấp cao không còn thời gian cho những vấn đề quan trọng, cốt yếu.
- Do các chức năng là rất khác nhau nên không có những tiêu chuẩn chung cho các chức năng, vì thế cấu trúc trực tuyến chức năng tạo ra sự khó khăn, phức tạp trong việc kiểm soát, đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của các chức năng.

Khi không có những tiêu chuẩn đánh giá chung sẽ dẫn đến rất khó đánh giá chính xác sự đóng góp của từng bộ phận chức năng vào thành quả chung của DN. Điều này làm tăng lên tính chủ quan trong đánh giá, tạo ra cảm giác của sự không công bằng và thậm chí dẫn đến đối xử không công bằng với các nhà quản trị cũng như với nhân viên. Sự không công bằng trong đánh giá và đãi ngộ đối với cán bộ sẽ gây ra những vấn đề phức tạp trong động viên người lao động trong DN.

***V.4.3.2 Cấu trúc trực tuyến theo sản phẩm, địa lý, khách hàng.***



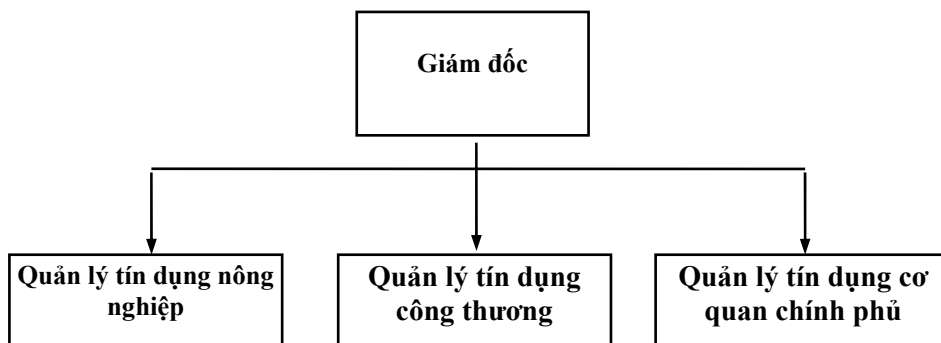
*Sơ đồ 5.7: Cơ cấu quản trị theo sản phẩm/dịch vụ*



Sơ đồ 5.8: Cơ cấu quản trị theo khu vực địa lý

☺ Ưu điểm:

- Các nhà quản trị tập trung vào các sản phẩm hoặc thị trường cụ thể nên họ tiếp cận có hiệu quả hơn tới các nguồn lực và tài năng chuyên môn.
- Việc ủy quyền ra các quyết định tác nghiệp cho cấp quản lý cấp dưới tạo điều kiện cho các quyết định gần với thị trường và khách hàng hơn làm cho quyết định được đề ra nhanh chóng hơn, bởi vì những người này thực sự hiểu biết các diễn biến của thị trường và khách hàng. Điều này cho phép DN thích ứng và thay đổi nhanh với sự thay đổi của thị trường và khách hàng.



Sơ đồ 5.9 Cơ cấu quản trị theo khách hàng

- Việc phải xử lý nhiều vấn đề phức tạp có liên quan với nhau theo sản phẩm hoặc thị trường, khách hàng đòi hỏi các nhà quản trị phải có hiểu biết rộng lớn về nhiều chức năng khác nhau, do đó nó là một cơ hội tốt cho việc huấn luyện và phát triển các nhà quản trị cấp cao.
- Các nhà quản trị được ủy quyền ra quyết định tác nghiệp họ cũng phải tham gia vào việc hình thành và thực hiện chiến lược của cấp kinh doanh. Do đó họ phải chịu trách nhiệm rõ ràng với các kết quả hoạt động của từng bộ phận. Điều này cho phép các nhà quản trị cấp cao tập trung thời gian và sức lực của mình vào các vấn đề quan trọng như xây dựng chiến lược dài hạn của doanh nghiệp.

☹ *Nhược điểm:*

- Loại cấu trúc này thường làm tăng chi phí quản lý cố định và chi phí về nhân viên do việc trùng lặp các chức năng của các bộ phận.
- Có nhiều cấp bậc quản lý hơn nên thông tin có thể bị bóp méo khi các nhà quản trị cấp cao ở quá xa các bộ phận và từ đó dẫn đến các nhà quản trị cấp cao không nắm được những gì thực sự đang diễn ra trong doanh nghiệp.

Do phải chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động do bộ phận mình phụ trách nên các nhà quản trị có xu hướng quá chú trọng vào lợi nhuận ngắn hạn mà không quan tâm đến những hoạt động đầu tư có ý nghĩa dài hạn cho doanh nghiệp như nghiên cứu và phát triển hay nghiên cứu Marketing.

Xu hướng chú trọng vào lợi nhuận ngắn hạn có thể dẫn các nhà quản trị không quan tâm đến vấn đề cạnh tranh với các đối thủ của mình trên thị trường mà lại quan tâm tới tranh giành những nguồn lực quý hiếm trong doanh nghiệp với các bộ phận khác, điều này làm giảm hiệu quả của toàn bộ tổ chức.

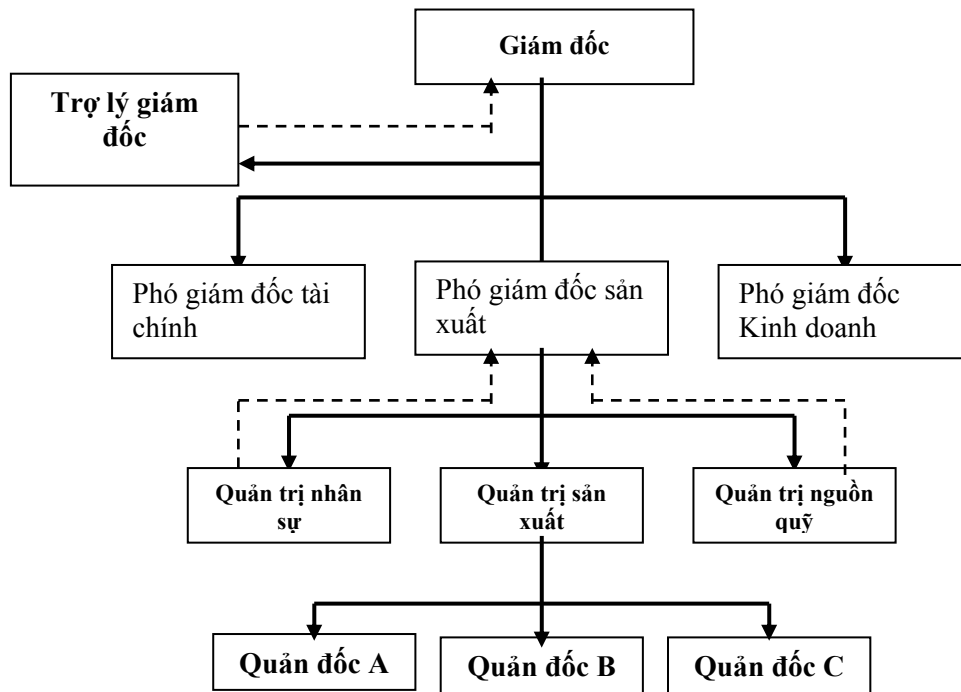
- Việc duy trì và phát triển một hình ảnh nhất quán về doanh nghiệp hoặc việc sử dụng chung một nhãn hiệu là khó khăn cho một tổ chức có nhiều đơn vị kinh doanh chiến lược.

#### **V.4.4. Cấu trúc tham mưu - trực tuyến**

Một khái niệm trực tuyến và tham mưu được thừa nhận rộng rãi là: các chức năng trực tuyến là những chức năng có trách nhiệm trực tiếp hoàn thành các mục tiêu của doanh nghiệp, còn các chức năng tham mưu sẽ giúp cho người quản lý trực tuyến làm việc có hiệu nhất trong công việc hoàn thành những mục tiêu hàng đầu của doanh nghiệp.

Hay nói cách khác:

- Trực tuyến là những người và bộ phận thực hiện trực tiếp chức năng cơ bản cho mục tiêu thực sự của doanh nghiệp. Các bộ phận trực tuyến có trách nhiệm đối với mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp. Bù lại, bộ phận trực tuyến sẽ được người phụ trách kinh doanh giao quyền rộng rãi và giao cả quyền ra chỉ thị hoặc mệnh lệnh.



→ : Quan hệ trực tuyến

....→ : Quan hệ tham mưu

Sơ đồ 5.10: Cơ cấu quản trị trực tuyến - tham mưu ở doanh nghiệp sản xuất

- Tham mưu là các bộ phận hỗ trợ cho các bộ phận trực tuyến hoạt động trôi chảy, cung cấp những ý kiến, đề án, lời khuyên thuộc về chuyên môn kỹ thuật và các dịch vụ cần thiết. Tham mưu vốn là bộ phận tách từ chức năng của bộ phận trực tuyến nên nó không mang tính độc lập. Đối với toàn doanh nghiệp bộ phận tham mưu góp ý kiến cho lãnh đạo.

Tuy nhiên cách hiểu khái niệm trực tuyến và tham mưu vững vàng hơn về mặt logic và độ chính xác thực ra chúng chỉ là những vấn đề về mối quan hệ. Quyền hạn trực tuyến trao cho người giám sát một quyền lực trực tiếp đối với các cấp dưới.

Bản chất của mối quan hệ tham mưu là cố vấn, nghiên cứu đưa ra những ý kiến tư vấn cho người quản trị trực tuyến mà họ có trách nhiệm phải quan hệ.

☺ *Ưu điểm:*

➤ Kết hợp được ưu điểm của cấu trúc trực tuyến và chức năng, sử dụng chặt chẽ đường trực tuyến đồng thời vẫn sử dụng được kiến thức của chuyên gia nên giảm nhẹ gánh nặng cho hệ thống chỉ huy trực tuyến.

➤ Quản trị đồng thời dài hạn (bằng các chức năng) và ngắn hạn (thừa hành)

☹ *Nhược điểm:*

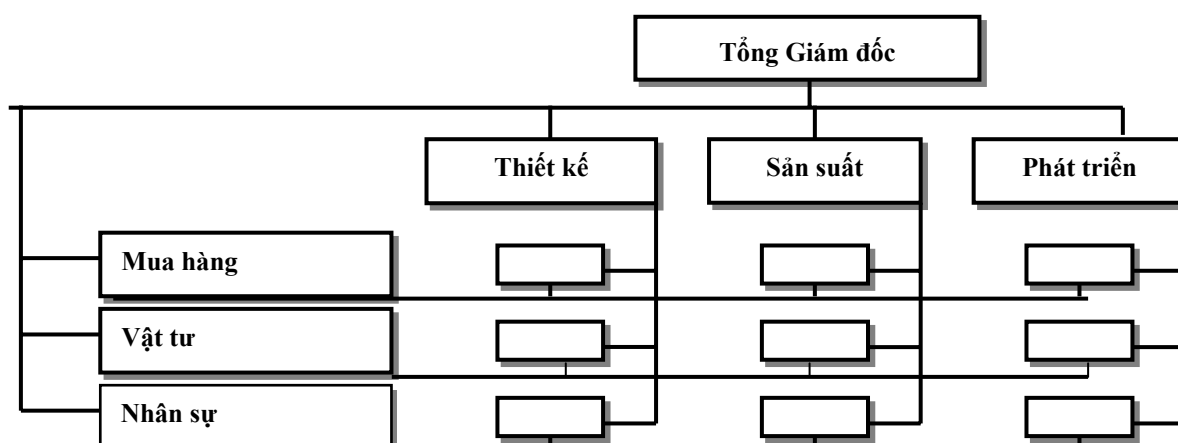
➤ Tách biệt chức năng một cách cứng nhắc giữa người chuẩn bị quyết định (tham mưu, tư vấn) và người ra quyết định (trực tuyến).

➤ Chứa đựng nguy cơ không gắn bó chặt chẽ trách nhiệm với kết quả công việc.

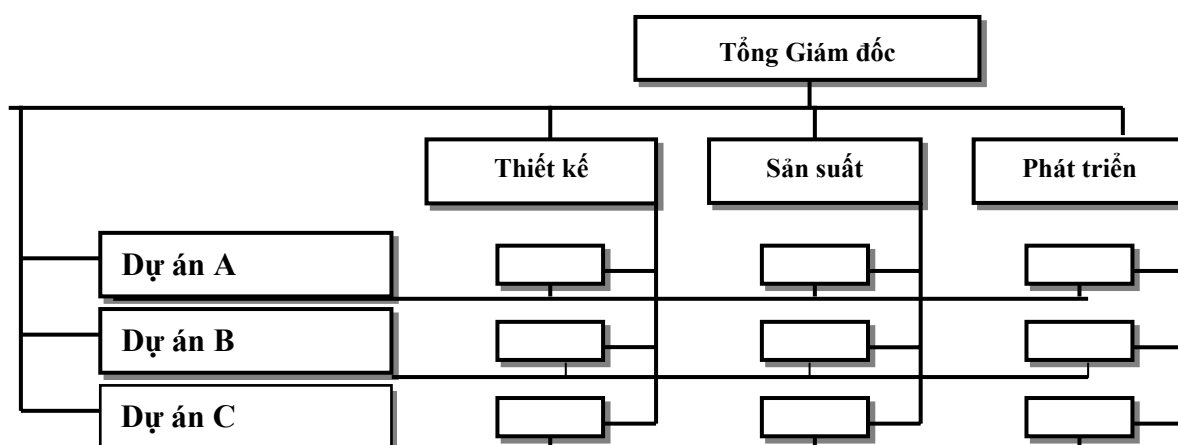
- Có nguy cơ do khó khăn trong mối quan hệ giữa thừa hành và tham mưu

#### V.4.5. Cấu trúc ma trận (dự án)

Các dạng cấu trúc tổ chức được trình bày ở trên thường thấy trong tất cả các tổ chức. Tuy nhiên, hiện hay nhiều DN phải đối mặt với những tình huống trong đó các đơn vị thành viên cần cả những tài năng chuyên môn của từng chức năng lẫn sự hợp tác giữa các chức năng khác nhau. Hoạt động của tổ chức kiểu ma trận là phương thức làm việc trực tiếp giữa các phân xưởng và phòng chức năng đối với các quyết định về các vấn đề có liên quan. Chẳng hạn, ở một DN công nghiệp kết quả của DN được tạo ra ở các phân xưởng thiết kế, sản xuất và phát triển được tổ chức theo phương thức phối hợp giữa các phân xưởng đó với các phòng chức năng mua hàng, vật tư và nhân sự thì sự phối hợp này không cần sự can thiệp của cơ quan đầu não. Theo cách thức này thì mỗi phân xưởng hoặc phòng ban đều có quyền ra quyết định trong phạm vi của mình.



Sơ đồ 5.11 Cơ cấu quản trị ma trận



Sơ đồ 5.12 Cơ cấu quản trị theo dự án



Cấu trúc ma trận phù hợp với tình huống này bởi vì nó cho phép kết hợp những ưu điểm của cả hai dạng cấu trúc theo chức năng và theo các sản phẩm (đơn vị kinh doanh chiến lược) hoặc theo các dự án. Cấu trúc ma trận được xây dựng trên nguyên tắc song trùng chỉ huy, kết hợp hai tuyến quyền lực trong DN theo chiều dọc từ các nhà quản trị theo chức năng và theo chiều ngang từ các nhà quản trị của các dự án hoặc các đơn vị kinh doanh chiến lược.

☺ *Ưu điểm*

- Loại cấu trúc dự án cho phép phản ứng nhanh về thời gian với những thay đổi của thị trường, năng động hơn và tạo ra quan hệ hợp tác giữa các chức năng tốt hơn.
- Cấu trúc dự án cho phép sử dụng có hiệu quả hơn các nguồn lực của tổ chức do tất cả các chuyên gia và các máy móc thiết bị được dùng chung cho tất cả các dự án hoặc các sản phẩm.

Các dạng cấu trúc tổ chức được trình bày ở trên thường thấy trong tất cả các tổ chức. Tuy nhiên, hiện hay nhiều DN phải đối mặt với những tình huống trong đó các đơn vị thành viên cần cả những tài năng chuyên môn của từng chức năng lẫn sự hợp tác giữa các chức năng khác nhau.

Cấu trúc ma trận phù hợp với tình huống này bởi vì nó cho phép kết hợp những ưu điểm của cả hai dạng cấu trúc theo chức năng và theo các sản phẩm (đơn vị kinh doanh chiến lược) hoặc theo các dự án. Cấu trúc ma trận được xây dựng trên nguyên tắc song trùng chỉ huy, kết hợp hai tuyến quyền lực trong DN theo chiều dọc từ các nhà quản trị theo chức năng và theo chiều ngang từ các nhà quản trị của các dự án hoặc các đơn vị kinh doanh chiến lược.

☺ *Ưu điểm*

- Loại cấu trúc dự án cho phép phản ứng nhanh về thời gian với những thay đổi của thị trường, năng động hơn và tạo ra quan hệ hợp tác giữa các chức năng tốt hơn.
- Cấu trúc dự án cho phép sử dụng có hiệu quả hơn các nguồn lực của tổ chức do tất cả các chuyên gia và các máy móc thiết bị được dùng chung cho tất cả các dự án hoặc các sản phẩm.
- Cấu trúc này tăng cường động viên người lao động trong DN do nó tổ chức các dự án, các sản phẩm tức là khuyến khích sự tham gia của người lao động nhiều hơn. Với cách làm việc này giúp tạo ra sự phát triển nghề nghiệp cho người lao động tốt hơn, giúp người lao động có nhiều kinh nghiệm hơn, hiểu biết rộng hơn và học được nhiều kiến thức từ các chuyên gia của nhiều lĩnh vực khác nhau.
- Với cấu trúc dự án cho phép nhiều người tham gia khi ra quyết định do đó hạn chế được nguy cơ phạm sai lầm.

☹ *Nhược điểm.*

- Trong cơ cấu tổ chức ma trận, nếu hai tuyến quyền lực không được xác định một cách rõ ràng và cụ thể thì trong tổ chức những quan hệ phi chính thức sẽ phát triển

và từ đó các nhiệm vụ quan trọng sẽ được thực hiện thông qua các quan hệ này. Điều này làm cho người lao động mơ hồ về nghĩa vụ của họ đối với các nhà quản trị.

- Sự bất đồng giữa các nhà quản trị theo hàng ngang (dự án, sản phẩm) và các nhà quản trị theo chức năng về sử dụng chung những nguồn lực có thể dẫn tới những cuộc tranh giành quyền lực trong tổ chức và đùn đẩy việc giải quyết các vấn đề lên cấp cao chứ không phải cùng nhau hợp tác giải quyết vấn đề.

- Hai tuyến quyền lực trong DN có thể làm cho hiệu suất bị giảm do có quá nhiều các nhà quản trị.

## **V.5. XÂY DỰNG BỘ MÁY QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

### **V.5.1. Xây dựng nơi làm việc.**

Trong công tác tổ chức, để thực hiện công việc đơn giản, dễ dàng, từ nhiệm vụ chung của DN phải phân chia thành nhiều nhiệm vụ bộ phận, nhưng sau đó lại phải liên kết phối hợp các nhiệm vụ bộ phận đó vào các nơi làm việc, như vậy xuất hiện sự phân công lao động và một trình tự các quá trình hoạt động của DN.

Nhiệm vụ xây dựng bộ máy quản trị DN là phân chia nhiệm vụ chung của quản trị DN thành nhiều nhiệm vụ bộ phận ở các cấp quản trị khác nhau, sau đó liên kết các nhiệm vụ bộ phận đó vào từng nơi làm việc cụ thể. Như vậy, mỗi nơi làm việc sẽ thực hiện một số nhiệm vụ cụ thể xác định. Để đạt được điều đó, tiến trình xây dựng nơi làm việc bao gồm hai bước:

- *Thứ nhất* là tiến hành phân tích nhiệm vụ

- *Thứ hai* là tổng hợp các nhiệm vụ cá biệt lại để qua đó hình thành nên các nơi làm việc, thông qua tổng hợp nhiệm vụ hình thành mối quan hệ giữa các nơi làm việc. Mối quan hệ giữa các nơi làm việc cá biệt có thể tồn tại ở hai chiều:

- \* Theo chiều dọc: có mối quan hệ đẳng cấp quản trị tức là mối quan hệ ra lệnh và nhận lệnh hay giao nhận nhiệm vụ.

- \* Theo chiều ngang: mối quan hệ trao đổi thông tin hoặc đối tượng lao động trong quá trình mỗi nơi làm việc hoàn thành nhiệm vụ của mình.

#### **V.5.1.1 Phân tích nhiệm vụ.**

Nhiệm vụ là sự quy định những hành động nhất định của một người nhằm thực hiện mục tiêu đã xác định.

Khái niệm nhiệm vụ của nơi làm việc đòi hỏi người phụ trách nơi làm việc đó phải biến thành hiện thực một ý đồ nào đó mà cấp trên đã đưa ra. Để phân tích nhiệm vụ phải tiến hành mô tả nhiệm vụ, bao gồm những vấn đề cơ bản:

- Nội dung của nhiệm vụ

- Quá trình hành động (chân tay hay trí óc, thực hiện hay lãnh đạo hay cả hai loại đó)
- Khách thể (con người, vật thể, hay phi vật thể)
- Công cụ lao động cần thiết cho hành động
- Không gian và thời gian

#### V.5.1.1.1 Đặc trưng phân tích nhiệm vụ

Thực hiện phân tích nhiệm vụ sẽ tạo ra một bức tranh khái quát về nhiệm vụ. Một câu hỏi được đặt ra là việc phân chia nhiệm vụ chung của doanh nghiệp thành các nhiệm vụ cụ thể được thực hiện theo quan điểm nào?. Kisiol đã phân biệt các đặc trưng phân chia sau:

- *Phân tích hành động*: để hoàn thành một nhiệm vụ nó phải được phân chia thành những hoạt động cần thiết.

- *Phân tích đối tượng*: một nhiệm vụ được phân chia theo các đối tượng cá biệt mà nhiệm vụ được thực hiện ở các đối tượng đó. Chẳng hạn nhiệm vụ kế hoạch: đối tượng là toàn bộ DN, từng bộ phận cấu thành nên DN, không chỉ lập kế hoạch các đối tượng quản trị mà còn phải lập kế hoạch các hoạt động của bản thân công tác quản trị như kế hoạch tổ chức, kế hoạch kiểm tra.

- *Phân tích phương tiện thực hiện*: Một nhiệm vụ được chia thành các nhiệm vụ bộ phận căn cứ vào các phương tiện cần thiết để thực hiện các nhiệm vụ của bộ phận này.

- *Phân tích tính thứ bậc*: mọi nhiệm vụ bộ phận đề được sắp đặt vào mô hình giai đoạn: "kế hoạch, tổ chức thực hiện, kiểm tra".

- *Phân tích quan hệ mục tiêu*: mọi nhiệm vụ được xếp đặt theo mục tiêu của chúng, dựa trên cơ sở này người ta phân biệt nhiệm vụ chính, nhiệm vụ phụ nhằm hỗ trợ hoàn thành nhiệm vụ chính theo mục tiêu đã định.

Các đặc trưng trên đều cần thiết phải phân tích để làm cơ sở cho việc tổng hợp nhiệm vụ. Phân chia nhiệm vụ chung của DN theo mọi tiêu thức đã nêu ở trên sẽ tạo ra cái nhìn bao quát cơ cấu phức tạp của các nhiệm vụ bộ phận. Các bảng phân chia nhiệm vụ theo các đặc trưng khác nhau là kết quả của phân tích nhiệm vụ và là điều kiện tiên đề để tổng hợp nhiệm vụ.

#### V.5.1.1.2 Các nguyên tắc phân chia nhiệm vụ

Khi phân chia nhiệm vụ phải luôn luôn phân biệt giữa các nguyên tắc tập trung và phi tập trung.

Theo nguyên tắc tập trung hóa, người ta tập trung nhiệm vụ vào một số nơi làm việc nhất định. Tập trung hóa trong trường hợp DN không có đủ lực lượng chuyên môn phù hợp đảm nhận nhiệm vụ. Trong một số trường hợp thực hiện tập trung hóa làm cho cấp dưới chỉ là người nhận lệnh, phải thực hiện nhiệm vụ nhưng không phát huy tính sáng tạo của mình. Nguyên tắc tập trung hóa hạn chế sự tiếp xúc giữa lãnh đạo DN với cấp dưới. Thậm chí có khi lãnh đạo DN tự điều chỉnh tất cả nhưng họ lại không thể tự kiểm tra mọi sự điều chỉnh đó.

Theo nguyên tắc phân chia nhiệm vụ phi tập trung thì nhiệm vụ được chia nhỏ và giao cho nhiều nơi khác nhau. Phân chia nhiệm vụ theo nguyên tắc này làm tăng tinh thần trách nhiệm và hứng thú lao động của các thành viên trong doanh nghiệp. Phi tập trung làm giảm bộ máy quản trị cấp cao nhất của doanh nghiệp. Việc phân chia nhiệm vụ và trách nhiệm cho nhiều nhân viên dưới quyền đòi hỏi phải có nghệ thuật quản trị con người cao hơn so với tập trung quyền lực ở một số ít người. Bên cạnh đó, nó cũng đòi hỏi một số lượng lớn người lao động chuyên môn có đủ điều kiện để đảm đương nhiệm vụ đó. Mặt khác phi tập trung cũng dẫn đến nguy cơ xuất hiện sự thiếu trật tự trong DN do thiếu sự bao quát của quản trị DN và sự chia nhỏ giới hạn nhiệm vụ.

Trong thực tế người ta sử dụng đồng thời cả hai nguyên tắc trên. Tập trung hóa có thể có ưu điểm đối với một số bộ phận nào đó trong DN. Nó có ý nghĩa giảm thiểu chi phí một số hoạt động dịch vụ. Vì thế không thể có một mẫu hình chung mà phải luôn xem xét tới tính đặc thù của DN và của ngành kinh tế kỹ thuật.

### ***V.5.1.2 Tổng hợp nhiệm vụ***

Mục tiêu của tổng hợp nhiệm vụ là phối hợp các nhiệm vụ bộ phận đã được hình thành trong khuôn khổ phân tích nhiệm vụ sao cho làm xuất hiện các đơn vị lao động (nơi làm việc) và khâu nó thành cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Với ý nghĩa đó, nơi làm việc là tế bào cơ sở của tổ chức bộ máy quản trị DN. Nó tập hợp các nhiệm vụ bộ phận vào lĩnh vực lao động và lĩnh vực nhiệm vụ cho người lao động.

Không thể có câu trả lời chung cho câu hỏi cần tập hợp bao nhiêu nhiệm vụ bộ phận và loại nhiệm vụ nào cho một nơi làm việc. Mục tiêu của việc hình thành nơi làm việc là tính toán số các nhiệm vụ cùng loại được thiết lập tại một nơi làm việc mà người phụ trách nơi làm việc đó vẫn có thể làm chủ được. Hạn chế lớn nhất của nguyên tắc này là tính đơn điệu có thể kìm hãm hứng thú làm việc của người phụ trách.

Sản phẩm của công tác kế hoạch hóa nơi làm việc là các sơ đồ mô tả đơn vị lao động. Việc sắp đặt các nhiệm vụ bộ phận được xác định ngay trong sự mô tả nơi làm việc mà qua đó nó phản ánh ngược trở lại sự phân chia nơi làm việc trong cơ cấu tổ chức, các chức năng, trách nhiệm, và quyền hạn của nó. Schwart cho rằng: "Sự mô tả nơi làm việc là phương tiện thực tế để giao việc hợp lý trong mối quan hệ biện chứng có tính tổ chức. Mục tiêu chính của việc mô tả là bảo đảm hoàn thành nhiệm vụ hợp lý, trôi chảy và liên tục. Nó là hình thức phát triển nhất của việc xác định bằng văn bản các nguyên tắc tổ chức trong kinh doanh. Đặc biệt sự mô tả bao hàm:

- Xác định thực chất nhiệm vụ.
- Giải thích sự phân chia về mặt tổ chức các nơi làm việc và cho biết mối quan hệ về tổ chức (đường vận động)
- Hướng dẫn giải quyết nhiệm vụ hợp lý
- Trình bày yêu cầu về nhân sự để đảm nhận nhiệm vụ thông qua người phụ trách nơi làm việc

### **V.5.2. Xác định quyền hạn và trách nhiệm nơi làm việc**

Quyền hạn và trách nhiệm của người đảm nhận nơi làm việc được chuyên hóa từ nhiệm vụ của nơi làm việc đó.

Trách nhiệm có điều kiện tiền đề ở mối quan hệ giữa ít nhất là hai nơi làm việc : nơi giao nhiệm vụ và nơi nhận nhiệm vụ. Do có sự phân chia quyền hạn và trách nhiệm mà mối quan hệ có tính nguyên tắc được hình thành giữa hai nơi làm việc: phải báo cáo thực hiện nhiệm vụ sau khi hoặc trong tiến trình thực hiện nhiệm vụ.

### **V.5.3. Hình thành các cấp quản trị và các bộ phận (phòng, ban).**

Việc phân chia nhiệm vụ cho các nơi làm việc cá biệt có thể diễn ra căn cứ vào các đặc trưng khác nhau. Các đặc trưng có tính chất vật chất chẳng hạn là đối tượng lao động (khách thể) và hoàn thành công việc.

Nếu các nhiệm vụ có đối tượng cùng loại được tập hợp vào một nơi làm việc thì nơi làm việc này sẽ thực hiện các công việc không giống nhau. Chẳng hạn người phụ trách lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp sẽ phải tiến hành nhiều công việc khác nhau như: công tác nghiên cứu thị trường, công tác mua sắm, công tác tiêu thụ sản phẩm... của cùng một đối tượng là doanh nghiệp. Còn nếu sắp đặt vào một nơi làm việc một số nhiệm vụ với các công việc cùng loại thì nơi làm việc thực hiện cùng một loại công việc nhưng trên các đối tượng khác nhau, chẳng hạn cùng một công việc kế hoạch hóa nhưng ở các cấp khác nhau: cấp DN, cấp phân xưởng, cấp ngành, tổ sản xuất và nơi làm việc

Phân chia nhiệm vụ căn cứ vào đối tượng chính là sự phân chia nhiệm vụ quản trị theo chiều dọc của quan hệ thứ bậc trong quản trị nhằm làm hình thành các cấp quản trị trong doanh nghiệp. Cấp quản trị là một tập hợp các nơi làm việc hoặc các bộ phận khác nhau cùng có nhiệm vụ lãnh đạo trên đối tượng giống nhau.

Vấn đề quan trọng nhất khi phân chia nhiệm vụ theo thứ bậc là nhiệm vụ quản trị phải tập trung lại hay phải tách biệt nhau, nghĩa là người ta cần phải lựa chọn hệ thống quản trị tập trung hay phi tập trung. Ngoài ra cũng phải giải quyết vấn đề một người lãnh đạo ở một cấp quản trị cụ thể phụ trách bao nhiêu nơi làm việc là vừa. Việc tập trung các nơi làm việc vào một đầu mối phải đảm bảo thỏa mãn các điều kiện như hoàn thành nhiệm vụ được giao, khả năng kiểm tra và trao đổi thông tin. Cho đến khi người phụ trách không thể điều khiển và kiểm tra những người dưới quyền được nữa thì tất yếu dẫn đến sự chia cắt cũng như tiếp tục phân chia nhiệm vụ.

Sự phân chia nhiệm vụ cho các cấp của doanh nghiệp có kết quả hình tháp: quản trị viên cấp càng cao càng phụ trách ít người (bộ phận) dưới quyền. Đỉnh của hình tháp là cơ quan đầu não quản trị doanh nghiệp. Số lĩnh vực quản trị và số cấp quản trị phụ thuộc vào tính chất đặc thù của mỗi doanh nghiệp.

#### **V.5.4. Xây dựng hệ thống trao đổi thông tin**

Như trên đã trình bày: thực chất của hoạt động quản trị doanh nghiệp là hoạt động ra quyết định. Sẽ không thể ra được bất kỳ quyết định quản trị nào nếu không có thông tin, độ tin cậy của quyết định sẽ thấp nếu thiếu thông tin. Vì lẽ đó nên tổ chức hệ thống thông tin doanh nghiệp cũng là một nội dung quan trọng của công tác tổ chức doanh nghiệp nói chung và tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp nói riêng. Một mặt, hệ thống trao đổi thông tin trong doanh nghiệp phụ thuộc vào hệ thống quản trị đã lựa chọn. Hệ thống quản trị quy định hệ thống trao đổi thông tin cho đến khi các nhóm thông tin quan trọng (các mệnh lệnh và báo cáo thực hiện mệnh lệnh) được đặt ra vẫn còn phù hợp với hệ thống quản trị. Tất nhiên việc trao đổi thông tin giữa các điểm sẽ rất phức tạp nếu quy định các đường của hệ thống quản trị chung cho toàn bộ thông tin.

Mặt khác, công nghệ trao đổi thông tin cũng tuân thủ những quy luật riêng của nó. Vì thế, khi hình thành hệ thống trao đổi thông tin trong DN phải chú ý các quy luật đối với việc trao đổi thông tin liên quan đến :

- Đường trao đổi thông tin được xác định cho các tin tức nhất định
- Hình thức và kỹ thuật trao đổi thông tin
- Thời cơ và thời điểm thông báo thông tin.

Cần lưu ý là bên cạnh hệ thống trao đổi thông tin chính thức ở các DN còn phát triển hệ thống trao đổi thông tin không chính thức. Hệ thống thông tin không chính thức có thể có tác dụng tích cực vì không phải mọi trường hợp trao đổi thông tin cần thiết đều được nhìn thấy từ trước và có thể hệ thống chính thức là rất phức tạp. Tất nhiên, hệ thống thông tin không chính thức cũng có thể ảnh hưởng tiêu cực nếu qua đó các thông tin truyền đạt bị sai lệch.

#### **V.6. ĐỔI MỚI TỔ CHỨC QUẢN TRỊ TRONG DOANH NGHIỆP**

Các tổ chức tồn tại trong một môi trường thường xuyên có những thay đổi và sự tồn tại của tổ chức phụ thuộc vào năng lực của nó trong việc thích ứng với những đòi hỏi mới. Phát triển tổ chức là một loạt các thay đổi có kế hoạch và có hệ thống đối với một doanh nghiệp đang hoạt động. Những thay đổi này - thường được đề cập tới như những sự can thiệp - được thiết kế để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức và giúp tổ chức đáp ứng với những thay đổi của môi trường. Phát triển tổ chức bao gồm những hoạt động tạo ra sự thay đổi rộng lớn mà những hoạt động này có thể nhằm tới cá nhân, nhóm hoặc tổ chức hiện tại. Mục đích của phát triển tổ chức là tạo ra sự đổi mới tổ chức, giúp cho doanh nghiệp tránh được sự suy tàn, lỗi thời và xơ cứng.

Do các doanh nghiệp tồn tại trong môi trường thay đổi rất nhanh, nó phải luôn đổi mới, sáng tạo để duy trì sức sống của nó. Một số điều kiện phải được thiết lập để cổ vũ mọi người phát huy những ý tưởng sáng tạo, đồng thời tổ chức đó phải năng động trong việc điều chỉnh và thích ứng với môi trường mới.

## **V.6.1. Những áp lực thay đổi tổ chức của doanh nghiệp**

### ***V.6.1.1 Khoa học và công nghệ***

Nhiều thay đổi lớn trong công việc bắt nguồn từ những phát triển trong khoa học và công nghệ.

#### ***- Tốc độ thiết kế hoặc hiện đại hóa sản phẩm***

Trong các ngành công nghiệp như ô tô, viễn thông, hàng điện tử công nghiệp và tiêu dùng... là những ngành công nghiệp chịu nhiều sức ép. Vì thế những phát triển nhanh và mới đã mở ra các thành tựu công nghệ bộc lộ rất rõ khoảng cách giữa các công ty cấu trúc cũ và công ty cấu trúc mới. Những công ty có cấu trúc mới đáp ứng cho thị trường nhanh hơn. Chẳng hạn, trong khi các công ty ô tô Mỹ và Tây Âu cần 3 triệu giờ kỹ thuật và 60 tháng để sản xuất sản phẩm mới hoàn hảo, thì ô tô mới của Nhật chỉ cần 1,7 triệu giờ kỹ thuật và 47 tháng. Công ty AT & T cần 36 tháng để thiết kế và marketing các sản phẩm điện thoại mới, trong khi các đối thủ Pacific Rim chỉ cần 18 tháng, thậm chí 12 tháng. Phát triển chậm cũng tức là phải chịu chi phí cao, nếu nhanh chóng cho ra sản phẩm mới thì doanh nghiệp sẽ khai thác được công nghệ mới hơn và có thể điều khiển được lợi nhuận ở thị trường.

#### ***- Tăng tính đa dạng của sản phẩm và dịch vụ.***

Trước sức ép của thị trường, doanh nghiệp nào cũng phải cắt giảm chi phí, giảm hàng dự trữ trong kho. Với cấu trúc như cũ, sự đa dạng sẽ rất tốn kém, đồng thời cân đối giữa chi phí và đa dạng hóa là vấn đề không dễ dung hòa. Ngày nay, dù sức ép thị trường có mạnh hơn cũng vẫn phải tăng tính đa dạng để đáp ứng các góc ngách của thị trường, cơ hội khách hàng đặt mua riêng và nhu cầu của địa phương khác nhau.

### ***V.6.1.2 Tiêu chuẩn chất lượng cao nhất***

Tiêu chuẩn này đang trở nên một đặc điểm hàng hóa trong nhiều sản phẩm. Người ta hay nói đến các sản phẩm "trình độ thế giới". Những đòi hỏi chất lượng tối thiểu của các sản phẩm hiện đại thường vượt các yêu cầu mà cách đây chưa lâu được coi như chất lượng "lý tưởng" chỉ có ở phòng thí nghiệm. Hiện nay các hóa chất trong công nghiệp không thua kém hóa chất trong phòng thí nghiệm.

### ***V.6.1.3 Các chu trình giao hàng ngắn hơn***

Sản xuất theo phương pháp kịp thời đúng lúc (JIT) đã được đẩy lên theo một khuynh hướng chung: mọi hàng hóa hiện nay cần đưa đến thị trường sớm hơn trước kia ít ra là vài năm. Giao nhận nhanh của Federal Express là một ví dụ. Đối với các dịch vụ fax cũng vậy, chứng tỏ mong muốn của khách hàng đối với các phục vụ "hãy làm nhanh lên". Ví dụ: thay dầu nhớt xe ô tô chỉ 25 phút hoặc dịch vụ cầm cố 145 phút của Citi Bank.

### ***V.6.1.4 Đơn đặt hàng nhỏ, ngày giao tin cậy***

Đơn hàng nhỏ để nhận hàng liên tục hơn, nhằm giảm bớt dự trữ, từ đó giảm chi phí. Dự trữ và quay vòng là một biện pháp của khuynh hướng này. Quay vòng hàng hóa ở các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh giới không phải là một con số thấp mà là hai con số cao. Hơn thế, một số doanh nghiệp còn có hàng "dự trữ âm", thậm chí đã bán hàng trước

khi giao. Cần chú ý là nếu dự trữ quá ít có thể bị thiếu hàng, vì thế rất cần các kênh cung cấp tin cậy. Những công ty có cấu trúc cũ tuy đã cân đối giữa tốc độ và chi phí, giữa chất lượng và sự đa dạng, giữa trách nhiệm và sự kiểm soát. Nhưng do cấu trúc không gọn, phản ứng chậm nên dễ bị tấn công trước các đối thủ mềm mại và luôn năng động.

Trong một môi trường cạnh tranh nhiều thay đổi, sự ổn định và những điểm mạnh của những cấu trúc cũ đã chuyển thành những điểm yếu dễ bị tấn công, cho nên nhược điểm của những doanh nghiệp chậm thay đổi cấu trúc tổ chức là dễ bị đối thủ khai thác.

## **V.6.2. Những cản trở đối với sự thay đổi tổ chức doanh nghiệp.**

Mặc dù những thay đổi chắc chắn xảy ra và không thể tránh được, song con người có xu hướng chống lại sự thay đổi. Những sự kháng cự này có thể thể hiện ra một cách trực tiếp hoặc gián tiếp, một cách nhẹ nhàng, tế nhị, song cũng có thể là công khai và căng thẳng. Những cản trở đối với sự thay đổi có thể được phân thành những kháng cự cá nhân và những kháng cự tổ chức.

### ***V.6.2.1 Những cản trở cá nhân đối với sự thay đổi tổ chức của doanh nghiệp.***

Con người kháng cự lại sự thay đổi do nhiều lý do:

- Lo sợ về những điều không biết: Một thay đổi to lớn trong các tổ chức thể hiện một khả năng thực tế là nhiều công việc sẽ bị loại trừ, dẫn đến nhiều người sẽ bị giảm biên chế (mất việc, nghỉ việc) .

- Học tập mới: Học tập luôn đòi hỏi những nỗ lực to lớn của con người và nó là bất tiện khi không thể làm theo cách cũ. Những thay đổi to lớn về thủ tục, phương pháp, công nghệ, kỹ thuật đòi hỏi những người lao động phải nâng cao trình độ, kiến thức, kỹ năng mới. Mặc dù việc học tập những điều mới mẻ là điều thú vị, song người ta chỉ thấy điều thú vị đó sau khi học chứ không thấy nó trước khi học.

- Sự phá hủy những quan hệ bạn bè ổn định. Trong quá trình cùng làm việc với nhau, người lao động đã phát triển những quan hệ bạn bè ổn định. Thay đổi sẽ phá vỡ những tương tác xã hội và tạo ra sự bất mãn là điều dễ nhận thấy. Những quan hệ xã hội này chính là những sợi dây vô hình luôn ràng buộc con người chống lại sự thay đổi.

- Không tin vào đội ngũ quản trị. Các nhà quản trị thường gặp khó khăn trong việc thuyết phục, động viên người lao động ủng hộ những thay đổi bởi vì tất cả còn ở phía trước, những kinh nghiệm của nhà quản trị chưa có đủ để có thể lôi cuốn, thuyết phục được họ.

### ***V.6.2.2 Những cản trở của tổ chức***

Cấu trúc của tổ chức tự nó cũng kháng cự sự thay đổi:

- Những đe dọa đối với cấu trúc quyền lực: Phần lớn sự thay đổi tạo ra sự phá hủy cấu trúc quyền lực hiện hữu trong doanh nghiệp. Thay đổi luôn đi kèm với việc thu hút đông đảo người lao động tham gia quản trị, mở rộng hơn nữa quyền tự chủ cho họ, xóa bỏ các khâu trung gian không cần thiết. Những thay đổi như vậy thường tạo ra sự kháng cự từ các nhà quản trị ở các cấp liên quan.



- Sức ỳ của cấu trúc tổ chức: Cấu trúc thường được thiết kế với việc xây dựng một cơ chế bảo đảm và tạo ra sự ổn định của tổ chức. Cấu trúc của tổ chức được thiết kế để duy trì những dạng ổn định của sự tương tác trong quan hệ giữa các cá nhân. Do vậy, nó có xu hướng kháng cự lại sự thay đổi, một cấu trúc được thiết kế càng chặt thì sự kháng cự của nó với sự thay đổi càng mạnh.

- Những quan hệ mang tính hệ thống: Do tổ chức là một tập hợp phức tạp các phân hệ có tương tác qua lại lẫn nhau, bởi vậy sẽ rất khó khăn trong việc thay đổi trong một phân hệ mà không tạo ra sự thay đổi hoặc ảnh hưởng tới các phân hệ khác.

- Những chi phí đã bỏ ra và những lợi ích được đảm bảo. Những chi phí đã bỏ ra và những lợi ích được đảm bảo làm cho việc đánh giá những lợi ích của thay đổi là khó khăn và thường là chủ quan.

Một nguyên tắc dường như đạt tới sự nhất trí cao của các chủ đề thay đổi là: Một sự thay đổi to lớn, có ý nghĩa xảy ra chỉ khi con người cảm thấy đau đớn. Nếu những điều kiện hiện tại của họ không tạo một sự bất tiện, khó chịu thì sẽ không có động lực cho sự thay đổi. Các chủ thể thay đổi luôn cố gắng đánh giá mức độ cảm xúc của con người đối với những vấn đề thay đổi trước khi họ cố gắng đưa ra chiến lược thay đổi.

### **V.6.3. Thay đổi tổ chức của doanh nghiệp**

Các tổ chức luôn được gắn liền với những thay đổi nhưng không phải là tất cả các thay đổi đều giống nhau. Có tổ chức thực hiện những điều chỉnh nhỏ để lợi dụng những cơ hội mới, có tổ chức lại muốn thôn tính những doanh nghiệp khác mà sự thôn tính này làm cho nó xâm nhập vào những ngành khác biệt. Rõ ràng một số thay đổi có những ảnh hưởng to lớn tới con người và khó khăn hơn trong việc thực hiện so với một số thay đổi khác. Điều đầu tiên cần thay đổi là trong chính nhận thức và tư duy. Theo mức độ phức tạp và tiềm năng của sự chống đối đối với sự thay đổi để có những biện pháp can thiệp phù hợp thông qua việc nhận dạng vấn đề, giải quyết các xung đột, hình thành những mục tiêu chung, xác định rõ trách nhiệm của mỗi cá nhân và nhóm nhằm làm tăng hiệu quả của tổ chức.

## **V.7. CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN**

1. Khái niệm tổ chức? Các yếu tố cơ bản của một cơ cấu tổ chức ?
2. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn cơ cấu tổ chức ?
3. Các nguyên tắc cơ bản thiết kế cơ cấu tổ chức ?
4. Phân biệt cơ cấu tổ chức chức năng và cơ cấu tổ chức trực tuyến ?
5. Chuyên môn hoá và ưu nhược điểm của cơ cấu tổ chức chuyên môn hoá ?
6. Ưu nhược điểm của cơ cấu ma trận ?
7. Tại sao phải đổi mới tổ chức? Các áp lực cản trở sự thay đổi ?
8. Làm thế nào để thích ứng với sự thay đổi ?

## CHƯƠNG VI: QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP

*Đọc qua chương này sinh viên hiểu và nắm được:*

- Khái niệm quản trị nhân sự, chức năng vai trò của bộ phận nhân sự trong doanh nghiệp.
- Các phương pháp tuyển chọn nhân sự, bố trí và sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp .
- Sự cần thiết đào tạo, huấn luyện và phát triển nghề nghiệp của nhân viên. Giải thích những tổ chức có thể phát triển những kỹ năng của nhân viên
- Xác định mục tiêu và tiến trình, các phương pháp đánh giá nhân viên, những vấn đề cần quan tâm khi thực hiện đánh giá nhân viên
- Khái niệm, vai trò của tiền lương trong doanh nghiệp
- Cấu trúc tiền lương, các nhân tố ảnh hưởng đến xác định tiền lương.
- Các hình thức tiền lương, tiền thưởng trong doanh nghiệp

### VI.1. KHÁI NIỆM VÀ TẦM QUAN TRỌNG CỦA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

#### VI.1.1. Khái niệm:

Ngày nay người ta bắt đầu nói nhiều về quản trị nhân sự. Khi người ta nói đến một doanh nghiệp, một giám đốc làm ăn thua lỗ, không phải do thiếu vốn, thiếu trang thiết bị, thiếu mặt bằng, v.v... mà người ta chỉ ngay đến người đó không đủ năng lực điều hành công việc và thiếu sự trang bị về kiến thức quản trị nhân sự hoặc thiếu kinh nghiệm trong chiến lược con người.

Sự phân tích về những thành công của nền kinh tế Nhật Bản qua nhiều năm đã cho thấy rằng, sở dĩ đưa lại “sự thần kì kinh tế Nhật Bản” nguyên nhân thì có nhiều nhưng nổi bật nhất là chiến lược con người và chính sách nhân sự của họ.

Nhưng quản trị nhân sự là gì? Hiểu thế nào về quản trị nhân sự ?

Một vị giám đốc từng nói: “Học vấn kinh doanh cơ bản của tôi không ngoài điều: đó là về con người, tiền bạc và công việc” xem ra mới thấy rằng ngày nay muốn làm được việc vĩ đại hay thành đạt trong kinh doanh thì cần phải biết sử dụng nhân tài, phải biết khai thác nguồn nhân lực và phối hợp sự hoạt động của con người trong hoạt động sản xuất - kinh doanh.

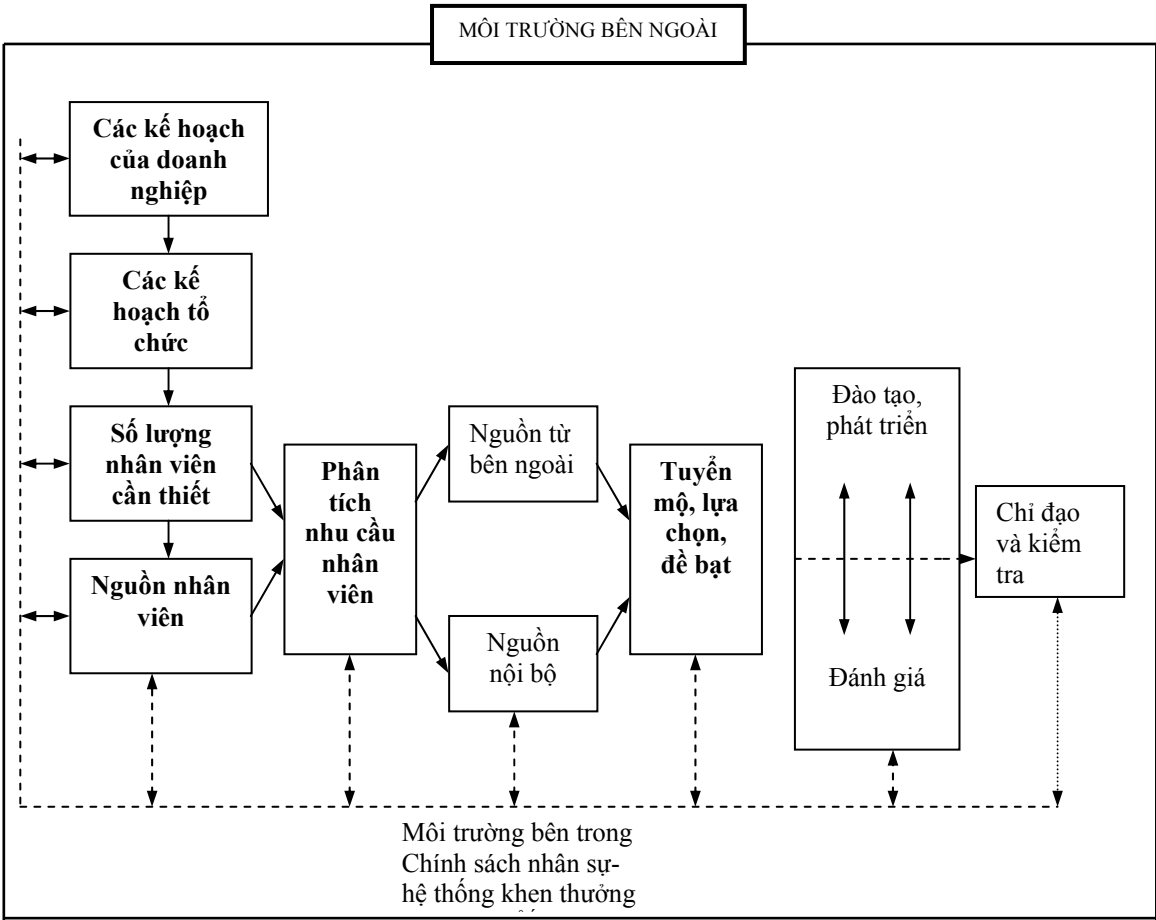
Yếu tố hạn chế trong hầu hết mọi trường hợp làm ăn kém hiệu quả chính là sự thiếu thốn về chất lượng và sức mạnh của nhà quản trị, không biết cách khai thác nguồn nhân sự và sự lãng phí không thể tưởng tượng được về các nguồn nhân lực và vật lực.

Vì thế, có thể nói quản trị nhân sự là một công việc hết sức khó khăn và phức tạp, bởi vì nó động chạm đến những con người cụ thể với những hoàn cảnh và nguyện vọng, sở

thích, cảm xúc và văn hóa riêng biệt. Giáo sư người Mỹ Dinock cho rằng: Quản trị nhân sự bao gồm toàn bộ những biện pháp và thủ tục áp dụng cho nhân viên của một tổ chức và giải quyết tất cả những trường hợp xảy ra có liên quan đến một loại công việc nào đó”; còn Giáo sư Felix Migro thì cho rằng: “Quản trị nhân sự là nghệ thuật chọn lựa những nhân viên mới và sử dụng những nhân viên cũ sao cho năng suất và chất lượng công việc của mỗi người đều đạt tới mức tối đa có thể được”.

Chức năng quản trị nguồn nhân sự liên quan đến các công việc hoạch định nhân sự, tuyển mộ, chọn lựa, hướng dẫn, đào tạo, huấn luyện và phát triển nghề nghiệp của nhân viên.

Nhân sự phải gắn liền với tổ chức, với việc sắp xếp con người vào những vị trí nhất định trong bộ máy tổ chức để đảm bảo khả năng quản trị, điều hành được doanh nghiệp cả hiện tại lẫn tương lai. Quản trị nhân sự phải được xem xét theo quan điểm hệ thống. Việc xác định nguồn nhân sự, vấn đề tuyển chọn, sắp xếp đề bạt, đào tạo và phát triển, đánh giá nhân viên v.v... cần phải được đặt trên cơ sở khoa học, trong mối liên hệ tương quan với nhiều vấn đề và chức năng khác của quản trị. Chúng được xem xét xuất phát từ các chiến lược, kế hoạch kinh doanh, từ các chính sách nhân sự, kế hoạch và các điều kiện của môi trường, mối quan hệ này được biểu hiện qua sơ đồ 6.1



Sơ đồ 6.1: Phương pháp tiếp cận hệ thống trong quản trị nguồn nhân sự

Quản trị nhân sự là một trong những chức năng cơ bản của quá trình quản trị, bởi con người bao giờ cũng là yếu tố quan trọng nhất của một doanh nghiệp. Do đó, việc lựa chọn, sắp xếp con người có năng lực, phẩm chất phù hợp với các vị trí trong bộ máy tổ chức là nhiệm vụ hàng đầu của nhà quản trị.

Điều đáng lưu ý, mỗi quan tâm cơ bản của tất cả các nhà quản trị là thực hiện 2 nguyên tắc mối liên hệ công việc và con người - công việc phải phù hợp.

- Mối quan hệ công việc: nền tảng của quản trị có hiệu quả nguồn nhân lực yêu cầu rằng tất cả các quyết định nhân sự phải được dựa trên cơ sở yêu cầu nhiệm vụ: đó là tiêu chuẩn sử dụng trong thuê mướn, đánh giá, thăng thưởng nhân viên phải ràng buộc chặt chẽ với thực hiện công việc.

- Cốt lõi của mối quan hệ công việc là con người - công việc phải phù hợp: đó là quá trình bố trí nhân viên phù hợp, đáp ứng với yêu cầu công việc. Những nhà quản trị nhân lực giỏi là người phát hiện ra những kỹ năng của nhân viên, hiểu biết về tính khí của nhân viên để bố trí phù hợp với yêu cầu tiêu chuẩn công việc. Một khi con người được sắp xếp, bố trí tương xứng với công việc sẽ giúp cho doanh nghiệp thực hiện với hiệu quả cao và đạt được sự thỏa mãn của nhân viên, duy trì được những nhân viên có hiệu quả ở mức cao và hạ thấp sự vắng mặt.

### **VI.1.2. Tầm quan trọng của vấn đề quản trị nhân sự**

Quản trị nhân sự giữ vai trò đặc biệt quan trọng và ngày càng được các nhà quản trị quan tâm nghiên cứu và phân tích, xem đây là một chức năng cốt lõi (Essential management function) và quan trọng nhất của tiến trình quản trị.

Việc nghiên cứu quản trị là hết sức cần thiết:

- Nền kinh tế nước ta hiện nay là nền kinh tế thị trường có sự điều tiết của nhà nước, do đó đặc trưng nổi bật là tính cạnh tranh. Các tổ chức nói chung và doanh nghiệp nói riêng buộc phải cải thiện tổ chức, trong đó yếu tố con người là quyết định. Việc tìm đúng người phù hợp để giao đúng việc, hay đúng cương vị đang là vấn đề đáng quan tâm đối với mọi hình thức tổ chức hiện nay.

- Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật hiện đại cùng với sự phát triển của nền kinh tế “mở” buộc các nhà quản trị phải biết thích ứng, do đó việc tuyển chọn, sắp xếp, đào tạo, điều động nhân sự trong bộ máy tổ chức nhằm đạt hiệu quả tốt nhất đang được mọi giới quan tâm.

- Nghiên cứu quản trị nhân sự giúp cho các nhà quản trị học được cách giao dịch với người khác, biết cách đặt câu hỏi, biết lắng nghe, biết tìm ra ngôn ngữ chung với nhân viên, biết cách nhạy cảm với nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên một cách tốt nhất, biết cách lôi kéo nhân viên say mê với công việc và tránh được các sai lầm trong việc tuyển chọn và sử dụng lao động, nâng cao chất lượng công việc, nâng cao hiệu quả tổ chức.

Giáo sư tiến sĩ Letter C.Thurow - nhà kinh tế và nhà quản trị học thuộc viện công nghệ kỹ thuật Matsachuset (MIT) cho rằng: “Điều quyết định cho sự tồn tại và phát triển

của công ty là những con người có học vấn cao, được đào tạo tốt, có đạo đức, có văn hóa và biết cách làm việc có hiệu quả”...

Giải thưởng Nobel về kinh tế năm 1992 được trao cho Giáo sư tiến sĩ Gary Becker do những thành tích của ông thể hiện ở những công trình khoa học mang tính lý thuyết về “vốn con người” (the Human Capital). Ông cho rằng nếu đầu tư chi tiền lâu dài một cá nhân, hay một nhóm thì có thể nâng cao được năng lực hoạt động của đối tượng và ông đề nghị:

“Các công ty nên tính toán, phân chia hợp lý cho chăm sóc sức khỏe, huấn luyện, nâng cao trình độ người lao động để đạt năng suất cao nhất. Chi phí cho giáo dục, đào tạo, chăm lo sức khỏe nhân viên phải được xem như một hình thức đầu tư...”.

## **VI.2. MỤC TIÊU VÀ CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ**

### **VI.2.1. Mục tiêu của quản trị nhân sự**

Mục tiêu của quản trị nhân sự nhằm cung cấp cho doanh nghiệp một lực lượng lao động có hiệu quả (effective). Để đạt được mục tiêu này, các nhà quản trị phải biết cách tuyển dụng, phát triển, đánh giá, và duy trì nhân viên của mình.

Để có được nguồn nhân sự đáp ứng cho chiến lược phát triển, có lợi, và sống còn, quản trị nhân sự phải nhằm vào thực hiện bốn mục tiêu cơ bản sau đây:

#### ***VI.2.1.1 Mục tiêu xã hội***

Doanh nghiệp phải đáp ứng nhu cầu và thách thức của xã hội. Doanh nghiệp hoạt động vì lợi ích của xã hội chứ không phải chỉ của riêng mình.

#### ***VI.2. 1.2 Mục tiêu thuộc về tổ chức***

Quản trị nhân sự là tìm cách thích hợp để các bộ phận cũng như toàn bộ doanh nghiệp có được những người làm việc có hiệu quả. Quản trị nhân sự tự nó không phải là cứu cánh; nó chỉ là một phương tiện giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu.

#### ***VI.2.1.3 Mục tiêu chức năng và nhiệm vụ***

Mỗi bộ phận phòng ban đều có chức năng nhiệm vụ riêng. Vì thế mỗi bộ phận phòng ban phải đóng góp phục vụ cho mục tiêu chung của doanh nghiệp.

#### ***VI.2.1.4 Mục tiêu cá nhân***

Nhà quản trị phải giúp nhân viên mình đạt được các mục tiêu cá nhân của họ. Nhà quản trị phải nhận thức rằng nếu lãng quên mục tiêu cá nhân của nhân viên, năng suất lao động sẽ giảm, và nhân viên có thể sẽ rời bỏ doanh nghiệp .

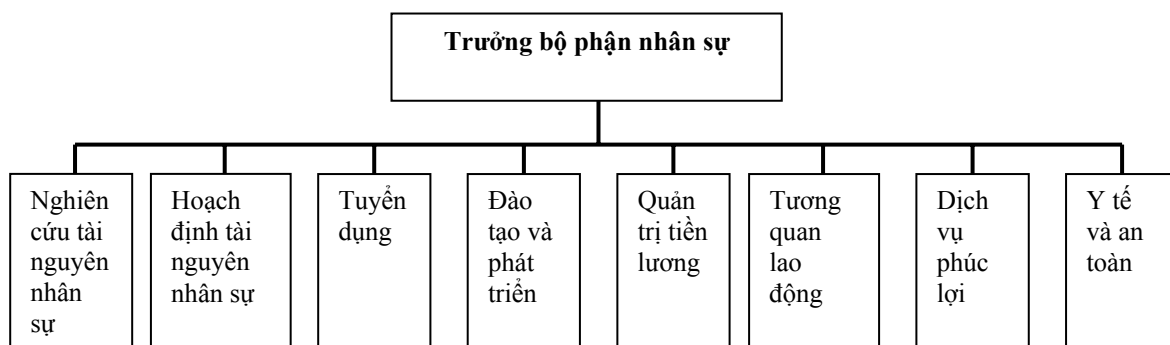
**Bảng 6.1. Mục tiêu và các hoạt động hỗ trợ quản trị nhân sự**

| <b>CÁC MỤC TIÊU QTNS</b>       | <b>CÁC HOẠT ĐỘNG HỖ TRỢ</b>                                                                                                              |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Mục tiêu xã hội             | a. Tuân theo pháp luật<br>b. Các dịch vụ theo yêu cầu<br>c. Môi trường quan giữa công đoàn và cấp quản trị                               |
| 2. Mục tiêu thuộc về tổ chức   | a. Hoạch định TNNS<br>b. Tuyển mộ<br>c. Tuyển chọn<br>d. Đào tạo và phát triển<br>e. Đánh giá<br>f. Sắp xếp<br>g. Các hoạt động kiểm tra |
| 3. Mục tiêu chức năng nhiệm vụ | a. Đánh giá<br>b. Sắp xếp<br>c. Các hoạt động kiểm tra                                                                                   |
| 4. Mục tiêu cá nhân            | a. Đào tạo và phát triển<br>b. Đánh giá<br>c. Sắp xếp<br>d. Lương bổng<br>e. Các hoạt động kiểm tra                                      |

Để đạt được các mục tiêu trên, cần phải có các hoạt động quản trị nhân sự cụ thể. Bảng 6.1 trên cho ta thấy các hoạt động cụ thể.

### **VI.2.2. Các chức năng của bộ phận / phòng nhân sự**

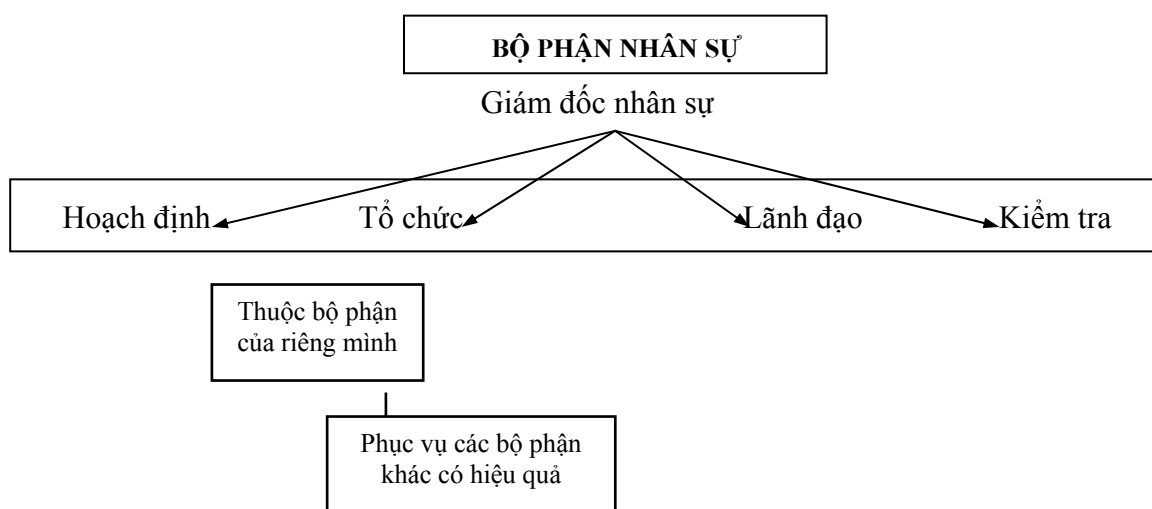
Chức năng của bộ phận nhân sự được biểu hiện qua sơ đồ 6.2 sẽ cho chúng ta một cái nhìn tổng quát



(Nguồn: *School of Business Studies, Introduction to Business Australia, 1987, p.51*)

Sơ đồ 6.2: Chức năng của bộ phận / phòng nhân sự

Các chức năng nhiệm vụ nêu trên đây là các chức năng chủ yếu của bộ phận/phòng nhân sự phổ biến trên thế giới. Một số cơ quan tổ chức thêm chức năng nghiên cứu tài nguyên nhân sự vào sơ đồ này. Chức năng nhiệm vụ chủ yếu của bộ phận nhân sự bao gồm tám chức năng nêu trên đây và có tính cách bao quát trong toàn doanh nghiệp - nghĩa là giám đốc nhân sự (Human Resource Manager) có chức năng nhiệm vụ nghiên cứu, hoạch định tài nguyên nhân sự, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, quản trị lương bổng, tương quan lao động, dịch vụ và quỹ phúc lợi, y tế và an toàn lao động trong toàn cơ quan.



Sơ đồ 6.3 Quản trị của bộ phận nhân sự

Giám đốc nhân sự (Human Resource Manager) hay trưởng bộ phận nhân sự (head of human Resource department) cũng giống như các giám đốc hay trưởng các bộ phận khác. Ông ta hoặc bà ta ngoài việc làm đầy đủ chức năng nhiệm vụ hoạch định - tổ chức - điều hành - và kiểm soát trong phạm vi tuyển quyền hạn của mình, còn phải làm tròn nhiệm vụ chức năng chuyên môn của mình là phục vụ các bộ phận khác một cách có hiệu quả liên quan đến tám lãnh vực nêu trên và được biểu hiện qua sơ đồ (6.3).

### VI.3. QUÁ TRÌNH CÂN BẰNG CUNG - CẦU VỀ LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

Trong nền kinh tế thị trường, thị trường lao động được hình thành thông qua mối quan hệ giữa các doanh nghiệp với vai trò người có nhu cầu về lao động và người lao động là người sở hữu của sức lao động. Vì vậy, muốn quản trị nhân sự đạt hiệu quả cao thì tất yếu phải tiến hành trên cơ sở xác định mối quan hệ giữa cung và cầu về lao động.

#### VI.3.1. Xác định nhu cầu về nhân sự

Việc xác định nhu cầu về nhân sự nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp có được đúng người, đúng yêu cầu, vào đúng thời điểm cần thiết và đối phó linh hoạt với sự thay đổi của thị trường. Xác định nhu cầu lao động không chính xác sẽ dẫn đến: một là thừa lao động sẽ làm tăng chi phí; hai là thiếu lao động hay chất lượng lao động không đáp ứng nhu cầu sẽ ảnh hưởng đến chất lượng thực hiện công việc và bỏ lỡ cơ hội kinh doanh. Vì vậy, khi xác định về nhu cầu lao động nhà quản trị phải dựa vào các yếu tố chủ yếu sau:

- Khối lượng công việc hay khối lượng sản phẩm cần hoàn thành trong kỳ.
- Phân tích công việc làm cơ sở để xác định lượng lao động hao phí cần thiết để hoàn thành khối lượng công việc trong kỳ.
- Cơ cấu tổ chức quản lý, sự thay đổi về các hình thức tổ chức lao động như: áp dụng tổ chức lao động khoa học, nhóm tự quản và bán tự quản, nhóm chất lượng...
- Khả năng nâng cao chất lượng và năng suất của nhân viên.
- Tỷ lệ nghỉ việc trong nhân viên.
- Khả năng của doanh nghiệp để có thể thu hút lao động lành nghề trên thị trường lao động.

Tùy theo đặc điểm tổ chức kỹ thuật của sản xuất, trình độ quản lý của doanh nghiệp mà lựa chọn phương pháp xác định nhu cầu thích hợp.

##### VI.3.1.1 Xác định số lượng công nhân sản xuất

Để xác định số lượng công nhân sản xuất trong năm có thể dùng hai phương pháp: theo định mức lao động hao phí để sản xuất đơn vị sản phẩm hoặc định mức đứng máy.

Theo định mức hao phí lao động trên một đơn vị sản phẩm: có thể dựa vào định mức thời gian lao động hao phí để sản xuất đơn vị sản phẩm hay định mức sản lượng.

*VI.3.1.1.1 Căn cứ vào định mức thời gian lao động hao phí để sản xuất một đơn vị sản phẩm, số lượng công nhân sản xuất được định theo công thức:*

$$CN = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i \cdot D_{ti}}{T_{bq}} \quad \text{①}$$

Với: CN - số lượng công nhân cần có trong năm



$Q_i$  - số lượng sản phẩm  $i$  (khối lượng công việc  $i$ ) trong năm.

$D_{ti}$  - định mức thời gian lao động hao phí để sản xuất một đơn vị sản phẩm hoặc khối lượng công việc  $i$  trong năm (giờ)

$T_{bq}$  - thời gian làm việc thực tế bình quân một công nhân sản xuất trong năm (giờ/người năm);

$n$  - số loại sản phẩm hoặc số công việc

*VI.3.1.1.2 Căn cứ vào định mức sản lượng trên một đơn vị thời gian, số lượng công nhân xác định theo công thức:*

$$CN = \sum_{i=1}^n \frac{Q_i}{D_{si} \cdot T_{bq}} \quad \textcircled{2}$$

Với:  $Q_i, T_{bq}$  - như trên

$D_{si}$  - định mức sản lượng phẩm  $i$  trên một đơn vị thời gian (sản phẩm/giờ, tấn/giờ)

*Chú ý:* trong hai công thức trên, các đại lượng  $Q_i, D_{ti}, T_{bq}$  phải thống nhất với nhau về phạm vi và thời gian tính toán. Trong đó công thức ①, thường được áp dụng cho những doanh nghiệp sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau (ví dụ: xí nghiệp chế tạo cơ khí, xí nghiệp chế biến đồ gỗ...) công thức ②, thường được áp dụng ở những doanh nghiệp sản xuất ít loại sản phẩm và tranh thiết bị (ví dụ: xí nghiệp may mặc, giày da...).

*VI.3.1.1.3. Căn cứ vào định mức công nhân đứng máy (hoặc định mức phục vụ nơi làm việc)*

Những căn cứ để xác định công nhân theo phương pháp này là: số máy (hoặc số nơi làm việc); định mức số công nhân cần cho mỗi máy (mỗi nơi làm việc) số ca làm việc một ngày đêm và hệ số sử dụng thời gian làm việc theo chế độ của công nhân trong năm.

Dựa vào tài liệu trên số công nhân được xác định theo công thức:

$$CN = \sum_{i=1}^n \frac{M_i \cdot C_o}{D_{Mi} \cdot h_i}$$

Với:  $M_i$  - số máy loại  $i$  huy động làm việc trong năm (cái)

$D_{Mi}$  - định mức đứng máy loại  $i$  (số lượng máy loại  $i$  một công nhân có thể đứng được: cái/người)

$C_a$  - số ca làm việc trong một ngày đêm

$h_i$  - hệ số sử dụng thời gian làm việc theo chế độ (tỷ lệ giữa thời gian làm việc thực tế so với thời gian làm việc theo chế độ)

Phương pháp này thường được áp dụng cho những doanh nghiệp có định mức đứng máy và phục vụ như các doanh nghiệp trong lĩnh vực: luyện kim, giấy, hóa chất, dệt...

### **VI.3.1.2 Xác định nhân viên quản lý**

Trên cơ sở đã xác định được bộ máy quản lý để chỉ đạo sản xuất hợp lý, phù hợp với thực tế sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, cần tiến hành xác định số lượng cán bộ nhân viên quản trị cho từng bộ phận, phòng ban. Cơ sở để tính toán số lượng cán bộ, nhân viên quản lý là tiêu chuẩn định biên (hoặc tiêu chuẩn chức danh của từng bộ phận, phòng, ban, phân xưởng). Tiêu chuẩn định biên là số nhân viên cần thiết quy định cho từng bộ phận đơn vị trong doanh nghiệp. Tiêu chuẩn chức danh là tiêu chuẩn định biên có quy định cụ thể như: trưởng phòng, phó phòng, kế toán tổng hợp, kế hoạch lao động tiền lương...

Số lượng cán bộ nhân viên cần có bình quân trong năm theo tiêu chuẩn định biên (hoặc tiêu chuẩn chức danh) tính theo công thức:

$$NV = \sum_{i=1}^n DV_i \cdot \frac{D_{ni}}{12} \cdot h \quad \text{—}$$

Với:  $NV$  - số lượng cán bộ, nhân viên cần có trong năm (người)

$DV_i$  - số đơn vị công tác  $i$

$D_{ni}$  - tiêu chuẩn định biên (hoặc tiêu chuẩn chức danh của một đơn vị công tác người/phòng, ban, phân xưởng)

$h$  - số tháng từ khi bắt đầu hoạt động với số người theo tiêu chuẩn trên đến hết năm của đơn vị công tác  $i$

Ngoài các phương pháp trên, doanh nghiệp có thể sử dụng phương pháp tổng quát: số lượng nhân viên (hay công nhân sản xuất) ngành công nghiệp hay một số ngành khác bằng cách lấy tổng sản lượng sản xuất trong năm chia năng suất lao động một công nhân (hay công nhân sản xuất) trong năm.

*Chú ý:* Hai đại lượng tổng sản lượng và năng suất lao động của một công nhân viên (hay công nhân sản xuất) phải thống nhất về đơn vị tính (hiện vật hoặc giá trị) số lượng công nhân viên sản xuất công nghiệp và các ngành khác trong năm cần được xác định theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, trên cơ sở tổng hợp chung thành nhu cầu lao động của từng ngành và toàn doanh nghiệp.

## **VI.3.2. Khai thác các nguồn khả năng lao động**

### ***VI.3.2.1 Phân tích hiện trạng nguồn lao động trong doanh nghiệp***

Việc phân tích nguồn lao động nội tại của doanh nghiệp sẽ giúp nhà quản trị kinh doanh phát hiện được điểm mạnh, điểm yếu của mình trên cơ sở đó đề ra các giải pháp hữu hiệu cho quá trình quản trị nhân sự.

*Các bước thực hiện quá trình phân tích nguồn lao động nội tại bao gồm:*

*Bước 1:* Thu thập thông tin: bao gồm các thông tin sau:

- Phân tích cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý trong doanh nghiệp: loại hình tổ chức, phân công chức năng quyền hạn giữa các bộ phận cơ cấu trong doanh nghiệp, mối quan hệ giữa các bộ phận nhằm phát hiện ra những bất hợp lý của cơ cấu lao động trong một tổ chức.

- Phân tích khả năng làm việc của nhân viên căn cứ vào hồ sơ nhân viên. Loại thông tin này sẽ giúp nhà quản trị biết rõ cơ cấu lao động về lứa tuổi, giới tính, trình độ học vấn, nghề nghiệp, kỹ năng, sở thích về nghề nghiệp, sở thích muốn được đào tạo phát triển của người lao động.

- Dùng bản câu hỏi, phỏng vấn để đánh giá nhân viên và các vấn đề khác có liên quan như sự thỏa mãn đối với công việc, môi trường văn hóa của tổ chức...

*Bước 2:* Đánh giá hiệu quả hoạt động của nhân viên thông qua các chỉ tiêu: năng suất lao động, chi phí lao động, mức độ sử dụng quỹ thời gian, hiệu quả công suất máy móc thiết bị...

*Bước 3:* Tổng hợp các nguồn thông tin đã thu thập được để xác định điểm mạnh, điểm yếu về nguồn lao động của doanh nghiệp.

*Bước 4:* Đề ra các giải pháp. Cơ sở của giải pháp là so sánh nhu cầu với khả năng thực tế của doanh nghiệp.

① *Trường hợp nhu cầu nhỏ hơn khả năng của doanh nghiệp nhà quản trị áp dụng các biện pháp sau:*

- Hạn chế việc tuyển dụng
- Giảm bớt giờ lao động
- Giãn thợ cho nghỉ tạm thời
- Cho nghỉ hưu sớm, sa thải bớt lao động theo quy định của pháp luật

② *Trường hợp khả năng phù hợp với nhu cầu nhà quản trị cần áp dụng các biện pháp hoàn thiện như sau:*

- Thuyên chuyển nhân viên nhằm đáp ứng nhu cầu của sản xuất.
- Thăng chức căn cứ vào thâm niên, thành tích và khả năng làm việc của nhân viên.

- Giảng chức đối với những nhân viên thiếu khả năng, không chịu học hỏi thêm, làm biếng...

Tuy nhiên đây là vấn đề tế nhị, phức tạp và khó khăn do đó đòi hỏi nhà quản trị phải hết sức thận trọng khi thực hiện quyết định.

③ *Trường hợp nhu cầu lớn hơn khả năng*: sau khi sắp xếp lại mà doanh nghiệp vẫn không cân đối được nguồn nhân lực, doanh nghiệp phải tiến hành tuyển mộ và tuyển chọn qua việc khai thác nguồn nhân lực từ bên ngoài.

### **VI.3.2.2 Phân tích các khả năng thu hút nhân sự từ bên ngoài**

#### *VI.3.2.2.1 Các yếu tố ảnh hưởng đến thu hút lao động từ bên ngoài*

- *Các yếu tố bên ngoài*:

▪ *Khung cảnh kinh tế*: chu kỳ kinh tế ảnh hưởng lớn đến nguồn lao động trong giai đoạn kinh tế suy thoái hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống, doanh nghiệp vẫn phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề và một mặt phải giảm chi phí lao động. Ngược lại, khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định thường nhu cầu lao động tăng lên do đó sẽ ảnh hưởng đến thị trường lao động nói chung.

▪ *Luật pháp*: thường thường luật lao động ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình tuyển dụng lao động của doanh nghiệp, vì muốn sử dụng lao động các doanh nghiệp bắt buộc phải trả lương cho người lao động lớn hơn mức lương tối thiểu nhà nước quy định, đảm bảo điều kiện làm việc cho người lao động và các vấn đề khác có liên quan đến quyền lợi người lao động.

▪ *Văn hóa - Xã hội*: nề nếp văn hóa - xã hội ảnh hưởng lớn đến hoạt động của con người, sự thay đổi về thái độ làm việc và nghỉ ngơi, sự thay đổi về lối sống xã hội, sự thay đổi về cách nhìn nhận đối với lao động nữ... Tất cả các yếu tố đó đều ảnh hưởng đến thị trường lao động.

▪ *Đối thủ cạnh tranh*: để tồn tại và phát triển nhất thiết doanh nghiệp phải dựa vào nguồn lao động của mình, do đó để thu hút lao động các doanh nghiệp thường có các chính sách lương bổng sao cho khuyến khích và giữ nhân viên làm việc với mình... Do đó, để duy trì phải biết đề ra các chính sách để thu hút lao động một cách có hiệu quả.

▪ *Chính quyền và đoàn thể*: chính quyền và cơ quan đoàn thể tác động đến doanh nghiệp nhằm đảm bảo các quyền lợi của người lao động. Do đó ảnh hưởng của các tổ chức này đối với các doanh nghiệp thường liên quan đến chế độ, chính sách tuyển dụng, sa thải... lao động.

- *Các yếu tố nội tại của doanh nghiệp*:

▪ *Chính sách nhân sự của doanh nghiệp*: những doanh nghiệp theo đuổi chính sách đề bạt nội bộ sẽ tự làm hạn chế số lượng ứng viên từ bên ngoài, đặc biệt là chức vụ quan trọng và thường khó có những ứng viên tốt nhất cho công việc.

▪ *Uy tín của doanh nghiệp*: nói lên sức hấp dẫn của doanh nghiệp, mặc dù công việc chưa được thích thú lắm nhưng tên gọi, quy mô tổ chức, tuyên dụng... của doanh nghiệp làm tăng thêm khả năng thu hút được những ứng viên giỏi.

▪ *Sức hấp dẫn của công việc*: những công việc có nhiều cơ hội thăng tiến, vị trí xã hội tốt không đòi hỏi khắt khe đối với ứng viên... sẽ dễ thu hút được ứng viên hơn.

▪ *Khả năng tài chính của doanh nghiệp*: tiền lương luôn luôn là một động lực rất quan trọng đến quá trình thúc đẩy mức độ đóng góp của người lao động trong doanh nghiệp. Trả lương cao sẽ có khả năng thu hút được nhiều người lao động giỏi và kích thích nhân viên làm việc hăng say, nhiệt tình, tích cực, sáng tạo; do đó mang lại lợi ích cho doanh nghiệp cao hơn. Ngược lại, nếu doanh nghiệp gặp khó khăn về tài chính, không có khả năng trả lương cao sẽ gặp khó khăn trong việc thu hút lao động giỏi trên thị trường.

#### *Các hình thức thu hút lao động từ bên ngoài*

- *Thu hút lao động từ bên ngoài thông qua quảng cáo* : gồm các hình thức sau:

+ *Nhật báo*: để tuyển nhân viên hành chính kế toán, công nhân sản xuất bình thường.

*Ưu điểm*:

- Thông tin rất nhanh
- Chi phí rẻ
- Thông tin việc làm được đăng ở một khu riêng biệt , người có nhu cầu dễ phát hiện

*Nhược điểm*:

- In ấn kém, không hấp dẫn
- Chu kì sống ngắn
- Phải trả tiền cho số độc giả đông hơn nhiều so với số người có nhu cầu

+ *Tạp chí chuyên ngành*: áp dụng trong trường hợp cần tuyển chuyên gia chuyên ngành, quản trị gia.

*Ưu điểm*:

- Chu kỳ sống dài hơn
- Hình thức in hấp dẫn linh hoạt hơn
- Môi trường xuất bản, nhà xuất bản làm tăng giá trị của thông tin

*Nhược điểm*:

- Thông tin đăng chậm hơn

- Chi phí cao hơn

+ *Đài truyền hình, phát thanh:*

*Ưu điểm:*

- Thông tin được phổ biến rộng rãi
- Hấp dẫn

*Nhược điểm:*

- Chi phí rất cao
- Đăng được thông tin ngắn

+ *Gửi thư trực tiếp:*

*Ưu điểm:*

- Đúng đối tượng
- Đối tượng nhận tin thấy rõ tầm quan trọng của của thông tin, thường mau chóng liên hệ với cơ quan
- Rẻ thông tin đầy đủ

*Nhược điểm:*

- Khó phát hiện ra người có nhu cầu

- Thu hút lao động thông qua các cơ quan giới thiệu việc làm

+ *Các cơ quan giới thiệu việc làm của nhà nước* hay các cơ quan giới thiệu việc làm không vì mục đích lợi nhuận như: phòng lao động và thương binh xã hội, các tổ chức nghiệp đoàn, các tổ chức từ thiện...

*Ưu điểm:*

- Thông tin rất đầy đủ
- Xử lý thông tin nhanh, giới thiệu đúng người đúng việc

*Nhược điểm:* thủ tục phức tạp

+ *Các tổ chức tư nhân*

*Ưu điểm:*

- Thực hiện sơ tuyển
- Linh hoạt, thủ tục nhanh

*Nhược điểm:* Hạn chế về thông tin

- *Tuyển trực tiếp từ các trường lớp đào tạo chuyên môn.*

Để tuyển chọn được lao động có chất lượng tốt phù hợp với nhu cầu, doanh nghiệp thường chọn các trường đào tạo chuyên môn. Các doanh nghiệp thường thực hiện thông qua các hình thức: Quà tặng, tài trợ cho một số dự án, chương trình nghiên cứu khoa học, học bổng, thể thao... các hợp đồng này có tác dụng làm cho uy tín của doanh nghiệp trở nên quen thuộc với sinh viên. Đồng thời doanh nghiệp cũng cung cấp các thông tin về nhu cầu cần tuyển nhân viên mới, yêu cầu đòi hỏi về công việc giúp cho việc tuyển chọn những sinh viên tốt nghiệp được kết quả tốt.

#### **VI.4. BỐ TRÍ VÀ SỬ DỤNG LAO ĐỘNG**

Bố trí và sử dụng lao động là sự sắp xếp, bố trí và phân công lao động, quản trị lao động nhằm giải quyết 3 mối quan hệ cơ bản sau:

- Người lao động và đối tượng lao động
- Người lao động và máy móc thiết bị
- Người lao động với người lao động trong quá trình lao động

Nội dung:

- Phân công lao động
- Hiệp tác lao động
- Tổ chức và phục vụ lao động

##### **VI.4.1. Phân công lao động**

Là sự phân công thành những phần việc khác nhau theo số lượng và tỷ lệ nhất định phù hợp với đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó bố trí công nhân cho từng công việc phù hợp với khả năng và sở trường của họ.

Phân công lao động chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố: cơ cấu sản xuất, loại hình sản xuất, trình độ tổ chức quản lý, trình độ kỹ thuật... Do đó, khi phân công lao động phải chú ý các nhân tố trên để phân công lao động hợp lý.

Các hình thức phân công lao động

##### ***VI.4.1.1 Phân công lao động theo công nghệ***

Phân công lao động theo công nghệ là phân công loại công việc theo tính chất quy trình công nghệ, ví dụ: ngành dệt, may cơ khí. Hình thức này cho phép xác định nhu cầu công nhân theo nghề tạo điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn của công nhân.

### ***VI.4.1.2 Phân công lao động theo trình độ***

Phân công lao động theo trình độ là phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc (chia theo bậc). Hình thức này tạo điều kiện kèm cặp giữa các loại công nhân trong quá trình sản xuất nâng cao chất lượng sản phẩm, trình độ lành nghề của công nhân.

### ***VI.4.1.3 Phân công lao động theo chức năng***

Phân công lao động theo chức năng: là phân chia công việc cho mỗi nhân viên của doanh nghiệp trong mối quan hệ với chức năng mà họ đảm nhận.

- Ví dụ:
- Công nhân chính, công nhân phụ
  - Công nhân viên quản lý kinh tế, kỹ thuật, hành chính...

Hình thức này xác định mối quan hệ giữa lao động gián tiếp và lao động trực tiếp, tạo điều kiện cho công nhân chính được chuyên môn hóa cao hơn nhờ không làm công việc phụ.

## **VI.4.2. Hiệp tác lao động**

Là sự phối hợp công tác giữa những người lao động, giữa các bộ phận làm việc thành những nhóm để đạt được mục đích cuối cùng là chế tạo sản phẩm hoàn chỉnh, hay hoàn thành một khối lượng công việc nào đó. Như vậy hiệp tác lao động là kết quả của phân công lao động. Phân công lao động càng sâu, hiệp tác lao động càng rộng, càng có nhiều người lao động và nhiều dạng lao động thì càng cần thiết phải có hiệp tác lao động.

### ***VI.4.2.1 Các bước xây dựng nhóm làm việc***

Quá trình xây dựng nhóm làm việc được thực hiện qua các bước sau:

*Bước 1: xác định các vấn đề mà nhóm cần giải quyết.* Các thành viên trong nhóm sẽ tham gia vào thảo luận các vấn đề nhóm cần giải quyết để thực hiện quá trình sản xuất sản phẩm hay hoàn thành một khối lượng công việc nào. Đây chính là quá trình nhóm xác định mục tiêu hành động cho nhóm.

*Bước 2: Phân tích và xác định các yếu tố ảnh hưởng đến vấn đề đang giải quyết.* Trên cơ sở thu thập các thông tin cần thiết liên quan đến việc giải quyết đề, cả nhóm cùng tham gia và thảo luận phân tích vấn đề, xác định rõ các yếu tố của vấn đề. Đồng thời phân định rõ vai trò tác động qua lại giữa các cá nhân trong nhóm, giữa người quản lý với nhân viên, giữa những người có trình độ, có chuyên môn khác nhau.

*Bước 3: Lựa chọn giải pháp và thực hiện.* Trên cơ sở các yếu tố của vấn đề đã được xác định, cả nhóm bàn bạc thảo luận để lựa chọn ra giải pháp tốt nhất và thực hiện giải pháp đó.

### ***VI.4.2.2 Các hình thức hiệp tác lao động***

*VI.4.2.2.1 Tổ chức sản xuất:* là một tập thể làm việc kết hợp những công nhân có cùng một hoặc nhiều nghề cùng nhau thực hiện một công việc nhất định.

*Căn cứ vào nghề:*



- *Tổ sản xuất theo nghề*: gồm những công nhân làm một nghề giống nhau. Hình thức này tạo điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn hóa, ứng dụng kỹ thuật tiên tiến, thi đua, kèm cặp giúp đỡ nhau trong sản xuất.

- *Tổ sản xuất tổng hợp*: gồm những công nhân có nhiều nghề khác nhau. Tổ sản xuất tổng hợp có thể tổ chức dưới hai dạng:

- Tổ sản xuất gồm những công nhân chính và công nhân phụ có liên quan chặt chẽ với nhau trong công việc sản xuất và phục vụ sản xuất. Ví dụ: công nhân may và công nhân sửa chữa máy may, hình thức này giúp kết hợp chặt chẽ giữa sản xuất và phục vụ sản xuất, tạo điều kiện giảm sự lãng phí không cần thiết và nâng cao năng suất lao động .

- Tổ sản xuất gồm những công nhân có nghề khác nhau cùng thực hiện một giai đoạn công nghệ hoặc toàn bộ quá trình sản xuất. Hình thức này giúp phối hợp chặt chẽ các bước công việc nhằm hoàn thành toàn bộ công việc chế tạo sản phẩm, giảm thời gian sản xuất trong ngày.

- *Căn cứ vào thời gian sản xuất trong ngày*.

- Tổ sản xuất theo ca: gồm công nhân trong một ca làm việc.

*Ưu*: sinh hoạt thuận lợi, theo dõi và thống kê năng suất lao động từng người nhanh...

*Nhược*: chế độ bàn giao ca phức tạp, đối với sản phẩm có chu kỳ sản xuất dài xác định kết quả công việc khó khăn.

- Tổ sản xuất thông ca: gồm công nhân ở các ca khác nhau cùng làm việc ở những chỗ nhất định hoặc cùng sử dụng chung máy móc thiết bị.

*Ưu*: đảm bảo máy móc hoạt động liên tục, giảm thời gian chuẩn bị và kết thúc ca.

*Nhược*: sinh hoạt tổ khó khăn, quản lý phức tạp nên áp dụng đối với những sản phẩm có chu kỳ sản xuất dài.

*Tổ chức ca làm việc*: là hình thức hợp tác lao động về mặt thời gian, việc tổ chức số ca phụ thuộc các yếu tố sau:

- Đặc điểm kỹ thuật sản xuất của doanh nghiệp: Doanh nghiệp phải hoạt động liên tục nếu ngừng gây thiệt hại về kinh tế như : điện, nước, luyện kim... phải sản xuất 3 ca.

- Độ dài ca làm việc ( 8 giờ ) : 2 hoặc 3 ca

- Hiệu quả kinh tế của tổ chức ca làm việc: chú ý đặc điểm sinh lý người lao động. Do đó chú ý ít sử dụng ca đêm (tránh 3 ca) .

Kết quả của hiệp tác lao động là giúp cho toàn bộ nhân viên của nhóm trong quá trình thực hiện công việc có điều kiện quan tâm đến công việc nhiều hơn thông qua sự trao đổi thông tin với nhau. Qua đó, cấp trên có điều kiện lắng nghe cấp dưới, khuyến khích họ làm việc, cấp dưới ghi nhận được sự quan tâm sẽ được khuyến khích nhiều hơn. Quá trình này giúp cho khả năng làm việc của mọi thành viên trong nhóm tăng lên, mọi người

làm việc tốt hơn, họ ghi nhận rằng doanh nghiệp muốn họ thành đạt nên muốn đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp, nhờ vậy mà năng suất lao động được cải thiện.

## **VI.5. ĐÀO TẠO HUẤN LUYỆN VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN**

### **VI.5.1. Nhu cầu đào tạo, huấn luyện và phát triển nhân viên.**

Loài người đang sống trong một thời đại mà nhịp độ công nghệ thay đổi diễn ra với tốc độ vũ bão - đó là thời đại bùng nổ công nghệ, bùng nổ thông tin. Những thay đổi này đã tác động mạnh đến kỹ thuật sản xuất, cung cách quản lý, đến nếp sống và suy nghĩ của tất cả mọi người, và cũng chính sự bùng nổ này mà các nhà quản trị thấy cần phải trang bị cho nhân viên các kiến thức mới để theo kịp với sự thay đổi. Nhu cầu đào tạo và phát triển trở nên cấp bách hơn bao giờ hết.

Công tác đào tạo và huấn luyện phải giúp ích cho việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. Nói cách khác, mục tiêu đào tạo và huấn luyện nhân viên là nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Đào tạo và phát triển nhân viên là một tiến trình liên tục không bao giờ ngừng.

*Các bước tiến hành thông thường là:*

- Định rõ nhu cầu đào tạo và phát triển

Nhu cầu thay đổi không chỉ đối với từng vị trí ở các cấp quản trị hay trong cơ cấu tổ chức mà còn đối với từng người, do kiến thức cơ bản, tiềm năng của mỗi người là không giống nhau.

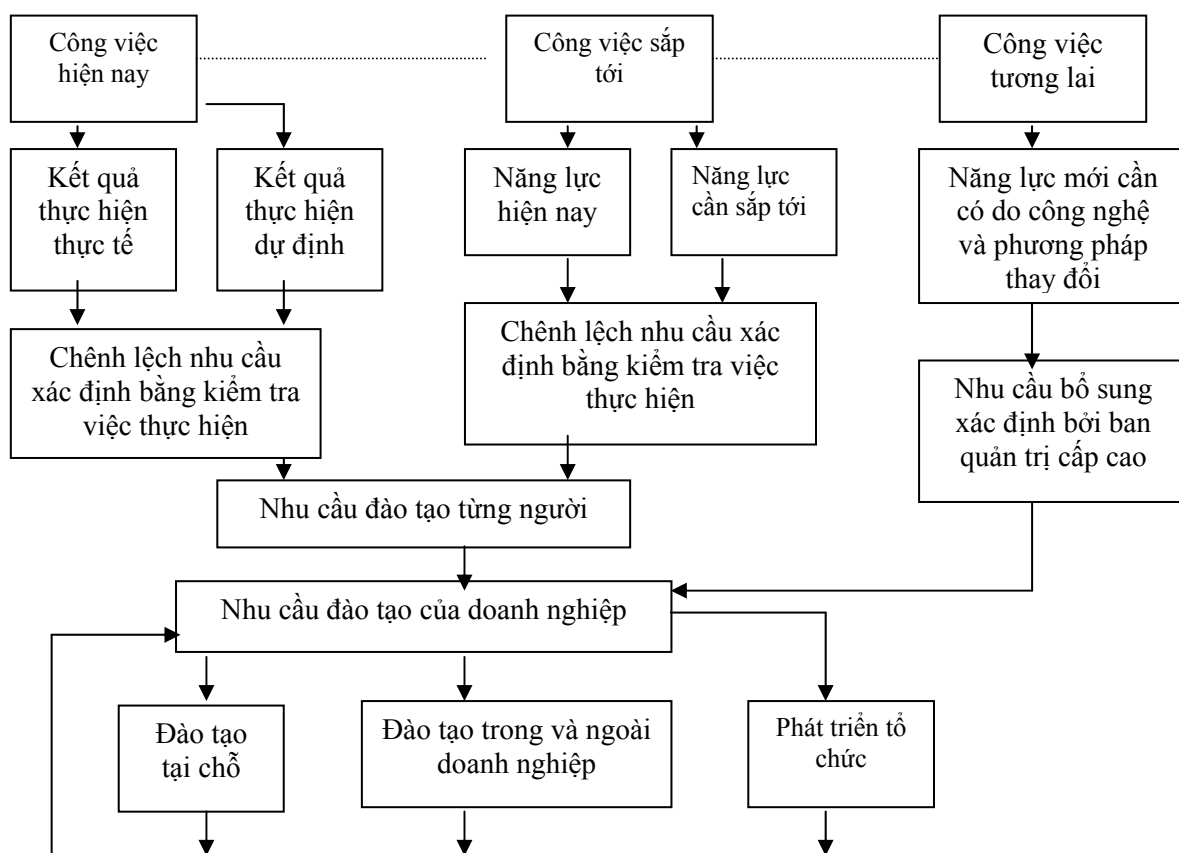
- Ấn định mục tiêu đào tạo cụ thể.
- Lựa chọn các phương pháp đào tạo thích hợp

Nhu cầu đào tạo và phát triển quy định phương pháp đào tạo. Không có bất kỳ chương trình hay phương pháp nào hợp với mọi nhu cầu. Chương trình và phương pháp cần được chọn lựa trên cơ sở chúng thỏa mãn những nhu cầu cá nhân và hoàn thành các mục tiêu phát triển nhân sự và mục tiêu của doanh nghiệp một cách có kết quả và hữu hiệu đến mức nào. Vấn đề quan trọng sao cho việc đào tạo phải gắn liền với thực tiễn.

Vấn đề cốt lõi là cấp quản trị cao nhất phải tích cực ủng hộ và tạo điều kiện cho chương trình phát triển. Sự hỗ trợ của những người quản trị cao nhất không được chỉ dừng ở mức ra những quyết định, chính sách mà cần chú trọng đến đào tạo, can thiệp và tham gia tích cực của họ vào quá trình đào tạo và phát triển.

## VI.5.2. Tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự

Sau khi đã nghiên cứu nhu cầu đào tạo và phát triển nhân sự, doanh nghiệp phải tiếp tục nghiên cứu tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự. Tiến trình này được biểu hiện qua sơ đồ 6.4.



Sơ đồ 6.4 *Quá trình đào tạo và phát triển nhân sự trong doanh nghiệp*

Những người được chọn làm việc cho doanh nghiệp có thể đã có những kỹ năng cần thiết, nhưng cũng có những người có rất ít hoặc không có khả năng thích hợp. Do vậy, doanh nghiệp thường phải đào tạo và huấn luyện những người này.

Các hoạt động đào tạo, huấn luyện và phát triển nhân viên rất quan trọng đối với doanh nghiệp và cả cá nhân. Đối với doanh nghiệp, đào tạo, huấn luyện truyền đạt những kỹ năng và kiến thức cần thiết để nâng cao năng suất lao động, hiệu quả hoạt động.

Những tiến bộ về công nghệ dẫn đến sự thay đổi về những nhu cầu đối với nguồn nhân lực. Do đó, để khỏi bị lạc hậu cần phải cập nhật các kỹ năng và kiến thức. Việc đào tạo, huấn luyện nhân viên có thể được thực hiện theo 3 giai đoạn: lúc mới đầu nhận việc, trong thời gian làm việc và để chuẩn bị cho những công việc mới.

Nội dung đào tạo, huấn luyện có thể liên quan đến các khía cạnh nghiệp vụ công việc, hoặc để nâng cao trình độ nhận thức và xử lý vấn đề.

Các doanh nghiệp thường tổ chức nhiều hình thức đào tạo khác nhau, một trong những hình thức đó là các khóa huấn luyện làm quen với nghề nghiệp dành cho những

nhân viên mới. Các khóa học này cung cấp thông tin, định hướng cho những nhân viên mới những hiểu biết và các chính sách của doanh nghiệp.

#### ***VI.5.2.1 Huấn luyện tại nơi làm việc***

Hầu hết mọi nhân viên đều có thể tiếp thu được kinh nghiệm nghề nghiệp khi làm việc. Họ có thể học hỏi thông qua quan sát và sự chỉ dẫn của cấp trên của họ. Để mở rộng tầm hiểu biết, nhân viên có thể được luân phiên làm việc giữa các bộ phận khác nhau trong một khoảng thời gian để nhằm hiểu biết tổng quát về các công việc có liên quan. Học bằng thực hành là phương pháp đào tạo trực tiếp qua việc làm cụ thể dưới sự hướng dẫn của một người có trình độ và kinh nghiệm.

#### ***VI.5.2.2 Huấn luyện ngoài nơi làm việc***

Nhân viên có thể tạm ngưng công việc để đi học và được thực hiện bên ngoài nơi làm việc và thực tế có rất nhiều phương pháp để áp dụng. Ở Việt Nam hiện nay là các doanh nghiệp gửi người theo học ở các trường lớp đào tạo bên ngoài doanh nghiệp, hoặc tổ chức các lớp ngay tại doanh nghiệp. Ở các nước tiên tiến, các công ty tổ chức các phương pháp đào tạo phức tạp và tốn kém hơn như đào tạo ngoài hành lang (vestribule training), trong đó nhân viên được tập làm việc, thao tác trên những máy móc, thiết bị như trong phòng làm việc thật sự, nhưng ở trong phòng được dành riêng để đào tạo.

Ngày nay đã có sự thay đổi rất sâu, rộng về phương pháp được sử dụng để truyền đạt những kỹ năng và kiến thức tùy theo từng công việc khác nhau như thông qua các buổi thảo luận, các cuộc trao đổi kiến thức kinh nghiệm, phương pháp hội nghị, trò chơi kinh doanh, nghiên cứu tình huống v.v... .

## **VI.6. ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN**

### **VI.6.1. Định nghĩa và mục đích của việc đánh giá**

#### ***VI.6.1.1 Định nghĩa:***

Đánh giá năng lực thực hiện công việc hay còn gọi là đánh giá thành tích công tác (performance appraisal) là một hệ thống chính thức được duyệt xét và đánh giá sự hoàn thành công tác của một cá nhân theo định kỳ.

Qua định nghĩa cho ta thấy đây là một hệ thống chính thức, như vậy phải hiểu rằng nó bao gồm cả một tiến trình đánh giá khoa học, có tính hệ thống và phải được thực hiện theo định kỳ tùy theo tính chất công việc, quy mô kinh doanh của doanh nghiệp.

#### ***VI.6.1.2 Mục đích của đánh giá***

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là một hoạt động quan trọng của quản trị nhân sự, giúp doanh nghiệp có cơ sở để hoạch định, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân sự. Để đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị cần phải hiểu được mục đích của việc đánh giá:

- Nâng cao khả năng thực hiện công việc và cung cấp những thông tin phản hồi cho nhân viên biết được mức độ thực hiện công việc, từ đó có biện pháp nâng cao và hoàn thiện hiệu năng công tác.

- Đánh giá năng lực thực hiện công việc giúp doanh nghiệp có những dữ liệu cho biết khả năng thăng tiến của nhân viên. Nhờ sự đánh giá này doanh nghiệp có thể có cơ sở để hoạch định tài nguyên nhân sự.

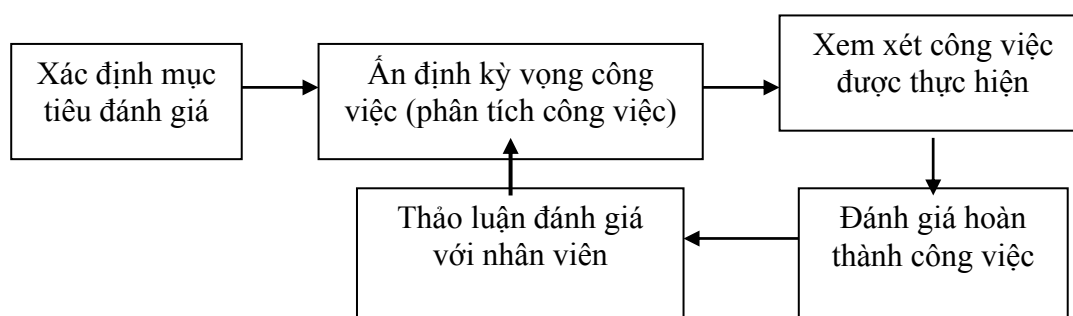
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc, đồng thời làm cơ sở để khuyến khích động viên họ.

- Đánh giá năng lực thực hiện công việc giúp cho doanh nghiệp có cơ sở dự báo về nhân sự trong tương lai, từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển nguồn nhân sự.

- Thông qua đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị có thể điều chỉnh việc bố trí sử dụng nhân viên cho phù hợp với công việc, phát hiện những tiềm năng còn ẩn dấu trong nhân viên giúp họ phát triển.

### VI.6.2. Tiến trình đánh giá thực hiện công việc

Tiến trình đánh giá khả năng thực hiện công việc của nhân viên được biểu hiện qua sơ đồ 6.5 như sau:



Sơ đồ 6.5: Tiến trình đánh giá

Tiến trình đánh giá chịu ảnh hưởng của môi trường bên ngoài: Luật lao động, công đoàn, liên đoàn lao động. Chẳng hạn như công đoàn có thể gây áp lực với các cấp quản trị đòi tăng lương, tăng ngạch cho những người có thâm niên hơn là dựa vào thành tích công tác. Tiến trình đánh giá bắt đầu bằng việc xác định mục tiêu của đánh giá, sau đó ấn định các kỳ vọng hoàn thành công tác của nhân viên, nghĩa là phân tích lại công việc hay duyệt xét lại bản phân tích công việc.

Trên cơ sở đó xem xét mức độ nhân viên hoàn thành công việc, tiến hành đánh giá qua việc đối chiếu so sánh giữa công việc đã thực hiện được với bản phân tích công việc. bước cuối cùng, sau khi đánh giá là thảo luận việc đánh giá này với nhân viên.

Đây là vấn đề quan trọng nhất trong quá trình đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, bởi vì qua đó nhân viên biết được lãnh đạo đánh giá họ như thế nào và họ cần làm gì để thực hiện công việc tốt hơn thông qua phỏng vấn đánh giá.

### **VI.6.3. Phỏng vấn đánh giá**

Thông thường nhân viên rất thận trọng với những điểm nhận xét đánh giá, thái độ, hành vi của nhà lãnh đạo. Do đó, các cấp quản trị cần phải chuẩn bị kỹ cũng như tiến hành một cách cẩn thận, nếu không tiến trình này sẽ thất bại.

Tùy theo mục đích phỏng vấn và đối tượng nhân viên, nhà quản trị có thể lựa chọn một trong ba hình thức phỏng vấn như sau:

#### ***VI.6.3.1 Thỏa mãn - thăng tiến***

Áp dụng với những nhân viên có tiềm năng, thường được đánh giá là có mức độ hoàn thành công việc hiện tại tốt. Nhà lãnh đạo sẽ thảo luận với nhân viên về kế hoạch nghề nghiệp, các chương trình hành động cụ thể để nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật, kỹ năng, năng lực quản trị... tạo điều kiện cho nhân viên có đủ khả năng để thực hiện những công việc hoặc các công việc có yêu cầu cao hơn trong doanh nghiệp.

#### ***VI.6.3.2 Thỏa mãn - không thăng tiến***

Áp dụng với những nhân viên đã hoàn thành tốt công việc hiện tại nhưng không có khả năng, điều kiện thăng tiến do các nguyên nhân::

- Doanh nghiệp không có chức vụ còn trống
- Nhân viên bị hạn chế về trình độ năng lực
- Bản thân nhân viên không có nguyện vọng thăng tiến.

Nhà quản trị cần tìm ra các biện pháp phù hợp để khuyến khích họ tiếp tục duy trì và nâng cao kết quả thực hiện công việc như tạo môi trường làm việc thuận lợi hơn, tăng thêm thời gian nghỉ ngơi, tặng quà v.v... .

#### ***VI.6.3.3 Không thỏa mãn - thay đổi***

Hình thức này được áp dụng với những nhân viên không đáp ứng được với những tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc. Khi đó nhà lãnh đạo có thể tìm cách giải quyết tùy theo từng trường hợp cụ thể, chẳng hạn có thể chuyển nhân viên sang thực hiện công việc khác có yêu cầu thấp hơn, thậm chí có thể cho nhân viên nghỉ việc nếu nhân viên không thể sửa chữa, điều chỉnh các sai sót, yếu kém trong thực hiện công việc; hoặc có thể hướng dẫn nhân viên cách thức sửa chữa, điều chỉnh những sai sót trong thực hiện công việc.

Trong thực tế, các nhà quản trị có thể gặp những khó khăn khi thảo luận với nhân viên về đánh giá thực hiện công việc. Nhiều nhà quản trị cảm thấy rất khó khăn khi phải phê bình nhân viên; ngược lại, nhân viên cảm thấy khó chấp nhận những phê bình của cấp trên. Vấn đề quan trọng là phải xây dựng cho được hệ thống đánh giá khoa học, nhà quản trị phải có năng lực, có nghệ thuật trong việc thực hiện tiến trình này.

#### ***VI.6.3.4. Phương pháp đánh giá***

Việc áp dụng phương pháp đánh giá thực hiện công việc của nhân viên là tùy thuộc vào xác định mục tiêu đánh giá. Chẳng hạn, mục tiêu chủ yếu là thăng chức, tăng lương

thường áp dụng phương pháp thang điểm hay bảng điểm (rating scale method) có thể là thích hợp nhất. Ngược lại, mục tiêu đánh giá giúp nhân viên làm việc có hiệu quả và phát triển thì phương pháp đánh giá bằng cách quản trị theo mục tiêu (Management By Objective - MBO) là thích hợp v.v... .

**VI.6.4.1 Phương pháp mức thang điểm**

Phương pháp mức thang điểm hay còn gọi là phương pháp bảng điểm được đánh giá thông qua một đồ thị, bảng 6.1 sẽ cho ta thấy khái niệm đó.

**Bảng 6.2 Phương pháp mức thang điểm**

| Tên nhân viên .....<br>Chức danh công việc .....<br>Bộ phận .....<br>Giai đoạn đánh giá: .....<br>Từ ..... đến .....                                                                                                                                                                                                                                     |             |                         |                    |              |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------|--------------------|--------------|------------------|
| CÁC YẾU TỐ<br>ĐÁNH GIÁ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Kém<br>(1đ) | Dưới trung bình<br>(2đ) | Trung bình<br>(3đ) | Giỏi<br>(4đ) | Xuất sắc<br>(5đ) |
| Khối lượng công việc                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |             |                         |                    |              |                  |
| Chất lượng công việc                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |             |                         |                    |              |                  |
| Đáng tin cậy                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |             |                         |                    |              |                  |
| Sáng kiến                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             |                         |                    |              |                  |
| Sự thích nghi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |             |                         |                    |              |                  |
| Sự phối hợp                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |             |                         |                    |              |                  |
| <b>TIỀM NĂNG TĂNG TRƯỞNG VÀ PHÁT TRIỂN TRONG TƯƠNG LAI</b><br>Hiện tại đang ở mức tối đa hoàn thành công việc hoàn thành công việc<br>Hiện tại đang ở mức gần tối đa hoàn thành công việc, nhưng có tiềm năng cải tiến đối với công tác khác như:<br>.....<br>Có khả năng tiến bộ sau khi được đào tạo và có kinh nghiệm<br>Không thấy có những hạn chế. |             |                         |                    |              |                  |

Các yếu tố được đánh giá gồm có hai loại: các đặc tính liên quan đến công việc và các đặc tính liên quan đến cá nhân đương sự. Các yếu tố liên quan đến công việc thường bao gồm: khối lượng, chất lượng công việc. Các yếu tố liên quan đến cá nhân gồm có các đặc tính như: độ tin cậy, sáng kiến, khả năng thích nghi, khả năng phối hợp... . Người đánh giá điền vào một mẫu in sẵn bằng cách ghi ký hiệu vào mức độ của mỗi yếu tố. trong bảng có thể để một khoảng trống để người đánh giá ghi lời nhận xét.

Theo phương pháp này, đánh giá thực hiện công việc của nhân viên qua một bảng điểm mẫu. Trong đó liệt kê những yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên khi thực hiện công việc như số lượng, chất lượng, hành vi, tác phong, sáng kiến và triển vọng của nhân viên.

#### ***VI.6.4.2 Phương pháp xếp hạng***

Phương pháp đơn giản nhất có lẽ là phương pháp hay kỹ thuật xếp hạng (ranking method/technique), theo đó người được đánh giá được xếp hạng theo thứ tự mỗi đặc tính hay yếu tố. Chẳng hạn như xét theo yếu tố lãnh đạo, có thể là anh Hùng hạng 1, anh Dương hạng 2 và anh Tiến hạng 3; nhưng xét về mặt phán đoán thì anh Dương hạng 1, anh Hùng hạng 2 và anh Tiến hạng 3. Người ta ứng dụng phương pháp này thành 2 phương pháp sau đây:

##### *VI.6.4.2.1 Phương pháp xếp hạng luân phiên*

Theo phương pháp xếp hạng luân phiên, điểm đánh giá dựa trên từng đặc tính hay yếu tố theo một thứ tự.

**Bảng 6.3 Mẫu xếp hạng luân phiên**

| <b>Bảng xếp hạng đánh giá</b> |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| <b>Cột 1</b>                  | <b>Cột 2</b>      |
| 1. Nguyễn văn Mân             | 11                |
| 2.                            | 12                |
| 3.                            | 13                |
| ...                           | ...               |
| 10                            | 20. Đoàn ngọc Lâm |

Đầu tiên cần phải làm một bảng danh sách những người được đánh giá. Chẳng hạn đánh giá trình độ thông minh trong danh sách 22 người. Người đánh giá thấy có 2 nhân viên không thể đánh giá xét trên yếu tố thông minh, nghĩa là 2 người này không có yếu tố biểu hiện sự thông minh, người đánh giá gạch chéo 2 nhân viên này. Như vậy, còn lại 20 nhân viên để đánh giá mức độ thông minh. (xem bảng 6.3).



#### VI.6.4.2.2 Phương pháp so sánh cặp

Phương pháp so sánh cặp cũng tương tự như phương pháp xếp hạng luân phiên. Cách tiến hành như sau: Viết họ tên của tất cả những người được đánh giá trên một phiếu. Từng cặp nhân viên lần lượt được đem so sánh về những yêu cầu chính (xem bảng 6.4). Người được đánh giá tốt hơn hẳn sẽ được cho điểm cao hơn và ngược lại, người được đánh giá yếu hơn sẽ được điểm thấp hơn người kia. Sau đó, tổng hợp lại sẽ có kết quả đánh giá chung về thực hiện của nhân viên đó.

**Bảng 6.4** Bảng xếp hạng so sánh cặp

| CHẤT LƯỢNG CÔNG VIỆC |                             |      |      |       |          |
|----------------------|-----------------------------|------|------|-------|----------|
| So sánh              | Tên nhân viên được đánh giá |      |      |       | Tổng hợp |
|                      | Mân                         | Hùng | Toàn | Thanh |          |
| Mân                  |                             | 3    | 4    | 3     | 10       |
| Hùng                 | 1                           |      | 3    | 1     | 5        |
| Toàn                 | 0                           | 1    |      | 0     | 1        |
| Thanh                | 1                           | 1    | 4    |       | 6        |

Theo kết quả so sánh ở bảng trên, nhân viên Mân được đánh giá tốt nhất về chất lượng công việc, còn nhân viên Toàn bị đánh giá kém nhất.

#### VI.6.4.2.3 Phương pháp ghi chép lưu trữ

Nhà quản trị ghi lại những vụ việc được đánh giá rất tốt, hoặc rất xấu trong quá trình thực hiện của nhân viên, những vụ việc bình thường sẽ không ghi lại. Do vậy, những nhân viên thực hiện công việc rất tốt hoặc rất yếu sẽ được đánh giá riêng. Đối với những vụ việc có sai sót lớn cần lưu ý kiểm tra lại xem nhân viên đó đã khắc phục được chưa để giúp họ sửa chữa, tránh những sai lầm trong quá trình thực hiện công việc (xem bảng 6.5).

**Bảng 6.5** Mẫu ghi chép vụ việc quan trọng

| VỤ         | VIỆC TÍCH CỰC                                             | VỤ         | VIỆC TIÊU CỰC                          |
|------------|-----------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------|
| Ngày tháng | Nội dung                                                  | Ngày tháng | Nội dung                               |
| 15 tháng 3 | Làm nhiệm vụ thay thế một nhân viên có người thân bị bệnh | 10 tháng 5 | Khách hàng phàn nàn về thái độ phục vụ |

#### VI.6.4.2.4 Phương pháp đánh giá quan sát hành vi

Phương pháp đánh giá quan sát hành vi được thực hiện trên cơ sở quan sát các hành vi thực hiện công việc của nhân viên. Phương pháp này căn cứ vào hai yếu tố:

- Số lần quan sát
- Tần số nhắc lại của hành vi.

Thông qua đó nhà quản trị sẽ đánh giá được tình hình thực hiện công việc của nhân viên. Theo phương pháp này, các hành vi đối với công việc được mô tả khách quan và được thực trích ra từ bản ghi chép những vụ việc quan trọng.

Ví dụ: khi quan sát hành vi của một nhân viên phục vụ trong nhà hàng cần quan sát những vấn đề sau:

- Không để khách hàng phàn nàn về sự phục vụ chậm trễ
- Không để khách hàng phàn nàn về vệ sinh thực phẩm
- Trình bày các món ăn tạo cảm giác
- Không để khách hàng phàn nàn về thái độ phục vụ v.v...

Đây là phương pháp khắc phục được nhiều nhược điểm của một số phương pháp khác. Tuy nhiên, nó cũng có hạn chế như các hành vi được sử dụng hướng về hoạt động hơn là hướng về kết quả và phụ thuộc vào trình độ người đánh giá

#### *VI.6.4.2.4 Phương pháp theo tiêu chuẩn công việc*

Đánh giá theo phương pháp này là đối chiếu so sánh việc hoàn thành công việc của mỗi nhân viên với tiêu chuẩn đã đề ra hoặc với mức xuất lượng theo yêu cầu.

Các tiêu chuẩn phản ánh ở mức bình thường mà một nhân viên bình thường đạt được ở điều kiện bình thường. Các tiêu chuẩn công việc thường được sử dụng đối với sản xuất. Có rất nhiều phương pháp được sử dụng để xác định các tiêu chuẩn như: nghiên cứu thời gian, nghiên cứu cử động hoặc lấy mẫu công việc.

Ưu điểm của phương pháp này là tính khách quan của nó, tuy nhiên đòi hỏi các tiêu chuẩn phải được xây dựng một cách khoa học, chính xác và nhân viên phải giải thích khi thay đổi tiêu chuẩn và cơ sở của việc thay đổi đó.

Ngoài các phương pháp trên các công ty lớn tại các nước phát triển trên thế giới còn áp dụng các phương pháp khác như: phương pháp đánh giá phân bổ theo chỉ tiêu, phương pháp tường trình thực hiện công việc theo trọng số. Các phương pháp này phức tạp nên ít công ty áp dụng, chúng tôi chỉ nêu tên mà không trình bày cụ thể, bạn đọc có thể nghiên cứu trong các sách quản trị nhân sự.

#### **VI.6.5. Một số vấn đề cần quan tâm khi đánh giá**

Khi đánh giá khả năng thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị thường vấp phải một số sai lầm cần phải chú ý khắc phục như sau:

- Tiêu chuẩn không rõ ràng.

- Lỗi thiên kiến: chỉ dựa vào một yếu tố đặc điểm nào đó nổi trội của nhân viên.
- Xu hướng thái quá: Một số nhà quản trị có xu hướng đánh giá tất cả nhân viên theo xu hướng quá cao hoặc quá thấp. Cách đánh giá này khiến cho nhân viên hoặc tự mãn, hoặc bị quan không muốn cố gắng phấn đấu để thực hiện công việc.
- Xu hướng trung bình chủ nghĩa: đánh giá chung chung hướng về mức trung bình.
- Định kiến cá nhân

Nhà quản trị phải làm cho nhân viên tin tưởng vào sự công bằng. Trong đánh giá cần phải dân chủ, cho nhân viên được tham dự trong tiến trình này. Hệ thống đánh giá phải được thực hiện xây dựng một cách kỹ lưỡng, người phụ trách đánh giá phải được huấn luyện toàn diện. Trên cơ sở đánh giá đúng đắn khách quan để thực hiện chính sách lương thưởng, kỷ luật kịp thời, nghiêm minh nhằm khuyến khích, động viên nhân viên, chú ý đào tạo phát triển họ đảm bảo cho doanh nghiệp có được nguồn nhân lực đáp ứng chiến lược kinh doanh trong tương lai.

## VI.7. QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP

Tiền lương luôn là một vấn đề thời sự nóng bỏng trong đời sống sản xuất và xã hội của đất nước. Nó hàm chứa nhiều mâu thuẫn giữa sản xuất và nâng cao mức sống, giữa thu nhập của các thành phần dân cư v.v...

Đối với hàng triệu người lao động làm công ăn lương, tiền lương là mối quan tâm hàng ngày của họ. Thật vậy, tiền lương là nguồn thu nhập chính nhằm duy trì và nâng cao mức sống của người lao động và gia đình họ. Ở một mức độ nhất định, tiền lương có thể được xem là bằng chứng thể hiện giá trị, địa vị, uy tín của người lao động đối với cá nhân và xã hội.

### VI.7.1. Khái niệm về tiền lương

Trong thực tế, khái niệm và cơ cấu tiền lương rất đa dạng ở các nước trên thế giới. Tiền lương có thể có nhiều tên gọi khác nhau như thù lao lao động, thu nhập lao động, v.v... Ở Pháp, sự trả công được hiểu là tiền lương, hoặc lương bổng cơ bản bình thường hay tối thiểu và mọi thứ lợi ích, khoản phụ khác được trả trực tiếp hay gián tiếp bằng tiền hay hiện vật, mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo việc làm của người lao động. Ở Đài Loan, tiền lương chỉ mọi khoản thù lao mà công nhân nhận được do làm việc; bất luận là dùng tiền lương, lương bổng, phụ cấp có tính chất lương, tiền thưởng hoặc dùng mọi danh nghĩa khác để trả cho họ theo giờ, ngày tháng hoặc theo sản phẩm. Ở Nhật Bản, tiền lương bất luận được gọi là tiền lương, lương bổng, tiền được chia lãi hoặc những tên gọi khác là chỉ thù lao lao động mà người lao động trả cho công nhân. Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO), *tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính nào, mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật, pháp quy quốc gia do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng*

*được viết ra hay bằng miệng, cho một công nhân đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm.*

### **Theo quan điểm cải cách tiền lương**

*Tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh thị trường*

Tiền lương của người lao động do hai bên thỏa thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc

Ngoài ra "các chế độ phụ cấp, tiền thưởng, nâng bậc lương, các chế độ khuyến khích khác có thể được thỏa thuận trong hợp đồng lao động, thỏa ước tập thể hoặc quy định trong doanh nghiệp"

Như vậy: tiền lương được hiểu là số tiền mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động của họ thanh toán lại tương ứng với số lượng lao động mà họ đã tiêu hao trong quá trình tạo ra của cải cho xã hội.

Bản chất của tiền lương cũng thay đổi tùy theo điều kiện phát triển kinh tế xã hội và nhận thức của con người. Trước đây, tiền lương thường được coi là giá cả sức lao động trong nền kinh tế thị trường. Giờ đây, với việc áp dụng quản trị nguồn nhân lực vào trong doanh nghiệp tiền lương không phải đơn thuần chỉ là giá cả sức lao động nữa. Quan hệ giữa người sử dụng sức lao động và người lao động đã có những thay đổi căn bản.

### **VI.7.2. Vai trò của tiền lương**

Tiền lương là một trong những hình thức kích thích lợi ích vật chất đối với người lao động. Vì vậy sử dụng đòn bẩy tiền lương nhằm đảm bảo sản xuất phát triển, duy trì một đội ngũ lao động có trình độ kỹ thuật nghiệp vụ cao với ý thức kỷ luật vững, đòi hỏi công tác tổ chức tiền lương trong doanh nghiệp phải đặc biệt coi trọng.

Tổ chức tiền lương trong doanh nghiệp được công bằng và hợp lý sẽ tạo ra không khí cởi mở giữa những người lao động, hình thành khối đoàn kết thống nhất, trên dưới một lòng, một ý chí và sự nghiệp phát triển doanh nghiệp và vì lợi ích của bản thân họ. Chính vì vậy, mà người lao động tích cực làm việc bằng cả nhiệt tình hăng say và họ có quyền tự hào về mức lương họ đạt được.

Ngược lại, khi công tác tổ chức tiền lương trong doanh nghiệp thiếu tính công bằng và hợp lý thì không những nó sẽ đẻ ra những mâu thuẫn nội bộ thậm chí khá gay gắt giữa những người lao động với nhau, giữa người lao động với các cấp quản trị, cấp lãnh đạo doanh nghiệp, mà có lúc có nơi còn có thể xảy ra sự phá hoại ngầm dẫn đến sự lãng phí to lớn trong sản xuất. Vì vậy đối với nhà quản trị doanh nghiệp, một trong những công việc cần được cần được quan tâm hàng đầu, là phải theo dõi đầy đủ công tác tổ chức tiền lương hoặc tiền thưởng cho người lao động, qua đó có sự điều chỉnh thỏa đáng và hợp lý.

### VI.7.3. Cấu trúc lương bổng và đãi ngộ

Theo R.Wayne Mondy and Robert M.Noel lương bổng bao gồm có hai phần bằng thu nhập về mặt tài chính và phần thu nhập phi tài chính. Cấu trúc lương bổng và đãi ngộ được biểu hiện qua sơ đồ 6.6 như sau.

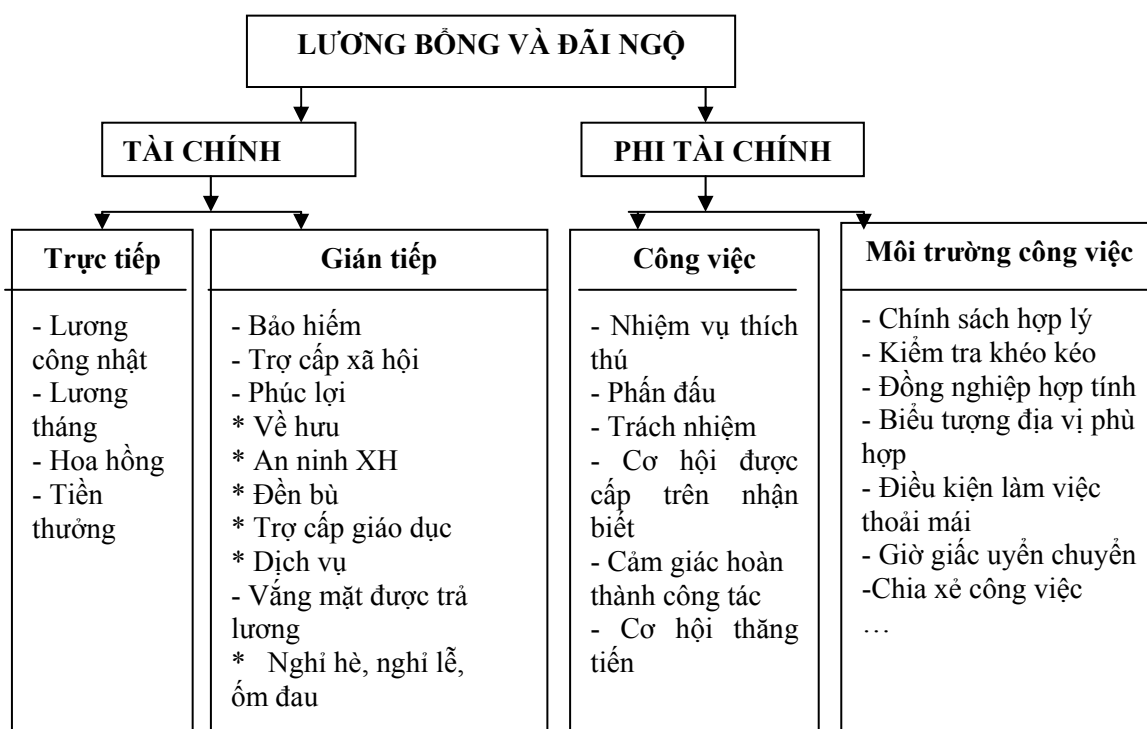
#### VI.7.3.1 Phần tài chính

Phần tài chính gồm hai mặt: Trực tiếp và gián tiếp. Tài chính trực tiếp bao gồm: lương công nhật, lương tháng, tiền hoa hồng, tiền thưởng. Tài chính gián tiếp bao gồm: chế độ bảo hiểm, các loại phúc lợi, tiền lương khi vắng mặt.

*VI.7.3.1.1 Tiền lương cơ bản:* là tiền lương được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu về: sinh học, xã hội học, mức độ phức tạp, mức tiêu hao sức lao động trong điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề, công việc. Tiền lương cơ bản được sử dụng rộng rãi với những người làm việc ở các doanh nghiệp quốc doanh hoặc trong khu vực hành chính sự nghiệp và được xác định qua hệ thống thang, bảng lương của nhà nước. Để được xếp vào một bậc nhất định trong hệ thống thang, bảng lương, người lao động phải có:

- Trình độ lành nghề
- Kiến thức
- Kinh nghiệm làm việc nhất định

Trong thực tế, người lao động trong khu vực nhà nước thường coi lương cơ bản như một thước đo chủ yếu về trình độ lành nghề và thâm niên nghề nghiệp. Họ rất tự hào về mức lương cơ bản cao, muốn được thăng lương cơ bản, mặc dù, lương cơ bản chỉ chiếm một phần nhỏ trong tổng thu nhập từ công việc.



Sơ đồ 6.6 Cơ cấu lương bổng và đãi ngộ

*VI.7.3.1.2 Phụ cấp lương:* là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản, bổ sung và bù đắp thêm khi người lao động làm việc trong điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản. Ở Việt Nam trong khu vực nhà nước, có rất nhiều loại phụ cấp khác nhau như phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, nguy hiểm, phụ cấp đất đỏ, phụ cấp khu vực, v.v... tuy nhiên, trong khu vực ngoài quốc doanh, thường không có các loại phụ cấp này. Khi trả các mức lương khác nhau cho người lao động, người sử dụng lao động đã có tính toán đến các yếu tố khác nhau đó. Ngoài ra, trong thực tế có một loại phụ cấp khác, không phải là phụ cấp lương, cách tính không phụ thuộc vào mức lương người lao động như phụ cấp di chuyển, phụ cấp đi đường, v.v... Phần lớn các khoản tiền phụ cấp đều được tính trên cơ sở đánh giá ảnh hưởng của môi trường làm việc. Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường. Ngoài ra, trong thực tế có một loại phụ cấp khác, không phải là phụ cấp lương, cách tính không phụ thuộc vào mức lương người lao động như: phụ cấp di chuyển, phụ cấp đi đường, v.v... Phần lớn các khoản tiền phụ cấp đều được tính trên cơ sở đánh giá ảnh hưởng của môi trường làm việc.. Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

*VI.7.3.1.3 Tiền thưởng:* là hình thức kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Thưởng có rất nhiều loại, trong thực tế các doanh nghiệp có thể áp dụng một số hoặc tất cả các loại thưởng sau đây:

- Thưởng năng suất, chất lượng: áp dụng khi người lao động thực hiện tốt hơn mức độ trung bình về số lượng, chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ.

- Thưởng tiết kiệm: áp dụng khi người lao động sử dụng tiết kiệm các loại vật tư nguyên liệu, có tác dụng làm giảm giá thành sản phẩm dịch vụ mà vẫn đảm bảo được chất lượng theo yêu cầu.

- Thưởng sáng kiến: áp dụng khi người lao động có các sáng kiến cải tiến kỹ thuật, tìm ra các phương pháp làm việc mới, v.v... có tác dụng làm nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

- Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp: áp dụng khi doanh nghiệp làm ăn có lãi, người lao động trong doanh nghiệp sẽ được chia một phần tiền lời dưới dạng tiền thưởng. Hình thức này áp dụng trả cho nhân viên vào cuối quý, sau nửa năm, hoặc cuối năm tùy theo cách thức tổng kết hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

- Thưởng tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết hợp đồng mới: áp dụng cho các nhân viên tìm thêm được các địa chỉ tiêu thụ mới, giới thiệu khách hàng, ký kết các hoạt động khác có tác dụng làm tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

- Thưởng đảm bảo ngày công: áp dụng khi người lao động làm việc với số ngày công vượt mức quy định của doanh nghiệp.

- Thưởng về lòng trung thành, tận tâm với doanh nghiệp: áp dụng khi người lao động có thời gian phục vụ trong doanh nghiệp vượt quá một thời hạn thời gian nhất định,

ví dụ 25 hoặc 30 năm; hoặc khi người lao động có những hoạt động rõ ràng đã làm tăng uy tín của doanh nghiệp.

Cách tính tiền thưởng rất đa dạng. Thông thường, các loại tiền thưởng năng suất, chất lượng; thưởng tiết kiệm; thưởng sáng kiến; và thưởng cho nhân viên tìm được các khách hàng mới, các địa chỉ tiêu thụ mới được xác định bằng tỉ lệ phần trăm so với phần lợi ích mà nhân viên mang lại cho doanh nghiệp. Ví dụ, để khuyến khích nhân viên hăng hái, tích cực đi tìm các hợp đồng mới cho doanh nghiệp, tại doanh nghiệp dịch vụ X, giám đốc doanh nghiệp đề ra nguyên tắc: chi thưởng 10% giá trị tăng cho nhân viên kiếm được hợp đồng mới. Hình thức thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp thường được hội đồng quản trị và giám đốc doanh nghiệp điều hành ấn định trước, thông báo cho toàn nhân viên biết để kích thích mọi người làm việc tốt hơn. Các hình thức thưởng: bảo đảm ngày công, thưởng về lòng trung thành với doanh nghiệp thường được xác định theo tỷ lệ phần trăm so với lương cơ bản.

*VI.7.3.1.4 Các loại phúc lợi:* các loại phúc lợi mà người lao động được hưởng rất đa dạng và phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau như quy định của chính phủ, tập quán trong nhân dân, mức độ phát triển kinh tế và khả năng tài chính, hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp. Dù ở cương vị cao hay thấp, hoàn thành tốt công việc hay chỉ ở mức độ bình thường, có trình độ lành nghề cao hay thấp, đã là nhân viên trong doanh nghiệp thì đều được hưởng phúc lợi. Phúc lợi của doanh nghiệp gồm có:

- Bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế.
- Hưu trí
- Nghỉ phép
- Nghỉ lễ
- Ăn trưa do doanh nghiệp đài thọ.

Trợ cấp của doanh nghiệp cho các nhân viên đông con hoặc có hoàn cảnh khó khăn.

- Quà tặng của doanh nghiệp cho các nhân viên vào các dịp sinh nhật, cưới hỏi, mừng thọ cha mẹ nhân viên, v.v...

Các khoản tiền bảo hiểm xã hội, tiền hưu trí, tiền lương khi nghỉ phép, nghỉ lễ thường được tính theo quy định của chính phủ và mức lương của người lao động. Các khoản phúc lợi khác như ăn trưa, trợ cấp khó khăn, quà tặng của doanh nghiệp thường được tính đồng hạng (tuy nhiên, một số doanh nghiệp có thể vẫn có mức tính riêng cho các nhân viên ở các chức vụ khác nhau hoặc có thời gian phục vụ trong doanh nghiệp khác nhau).

Ngày nay, khi cuộc sống của người lao động đã được cải thiện rõ rệt, trình độ văn hóa chuyên môn của người lao động nâng cao, người lao động đi làm mong muốn không chỉ có các yếu tố vật chất như lương cơ bản, thưởng, trợ cấp, phúc lợi mà còn muốn được có những cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, được thực hiện những công việc có tính thách thức, thú vị, được sự kính nể của đồng nghiệp, làm thử công việc, v.v... chứ không còn đơn thuần chỉ là thu nhập.

### ***VI.7.3.2 Phần phi tài chính***

Phần phi tài chính còn gọi là thù lao phi vật chất: được xem xét dựa trên các yếu tố:

#### ***VI.7.3.2.1 Bản thân công việc***

- Nhiệm vụ hứng thú
- Trách nhiệm
- Công việc đòi hỏi mức phấn đấu
- Có cơ hội được cấp trên nhận biết thành tích
- Cảm giác hoàn thành công việc
- Có cơ hội được thăng tiến

#### ***VI.7.3.2.2 Khung cảnh công việc***

- Chính sách hợp lý
- Đồng nghiệp hợp tính
- Biểu tượng địa vị phù hợp
- Điều kiện làm việc thoải mái
- Giờ làm việc uyển chuyển: chọn giờ phù hợp với hoàn cảnh
- Tuần lễ làm việc dôn lại
- Chia sẻ công việc: hai nhân viên có thể chia sẻ công việc bán thời gian
- Làm việc ở nhà truyền qua computer

### **VI.7.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương**

Các yếu tố ảnh hưởng đến việc trả tiền lương rất đa dạng, phong phú, và có thể phân thành các nhóm và được biểu hiện qua sơ đồ 6.7:

#### ***VI.7.4.1 Căn cứ vào bản thân doanh nghiệp***

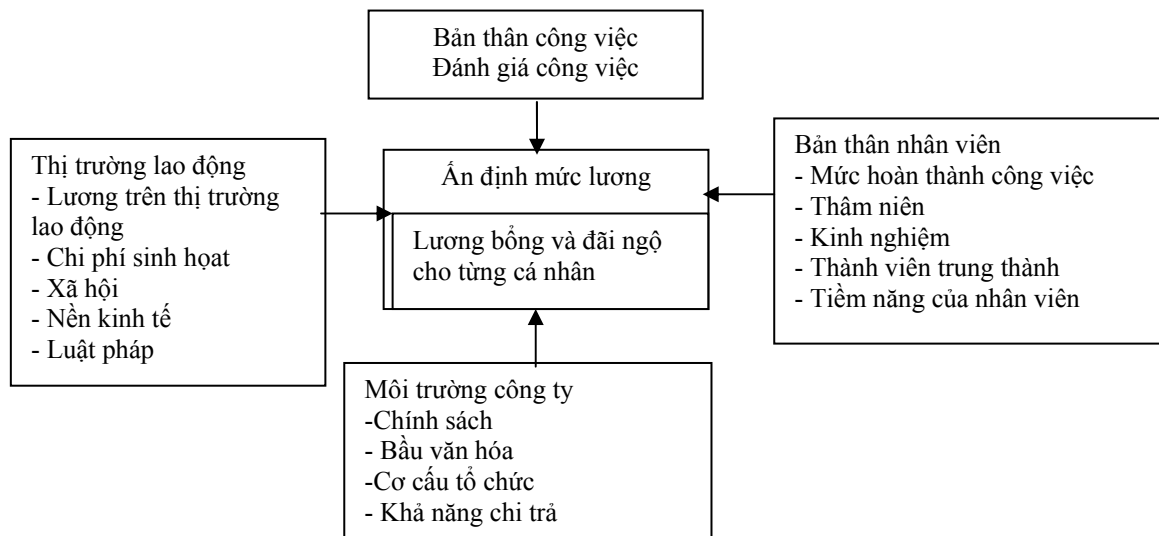
Công việc là yếu tố chính quyết định và ảnh hưởng đến lương bổng. Hầu hết các doanh nghiệp chú trọng đến giá trị thực sự của từng công việc cụ thể. Có rất nhiều phương pháp đánh giá công việc:

##### ***VI.7.4.1.1. Phân tích công việc và mô tả công việc***

Để đánh giá được công việc một cách khách quan, cần phải dựa trên các phương pháp phân tích khoa học, từ những dữ kiện này sẽ phác họa lên bản mô tả chi tiết công việc



quy định các kỹ năng, quy định các hoạt động hàng ngày, trách nhiệm, cố gắng, điều kiện làm việc và các tiêu chuẩn khác.



Sơ đồ 6.7: Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương

#### VI.7.4.1.2 Đánh giá công việc

Để đánh giá được công việc, cần phải lựa chọn những yếu tố căn bản để có thể đo lường giá trị và tầm quan trọng của công việc. Việc đánh giá công việc dựa vào những mục tiêu sau đây:

- Xác định cấu trúc công việc trong tổ chức.
- Mang đến sự bình đẳng trong công việc.
- Triển khai những thứ bậc công việc làm căn cứ trả lương.
- Đạt được sự nhất trí giữa cấp quản trị và nhân viên

Các yếu tố thuộc về bản thân công việc cần đánh giá:

#### ◆ Kỹ năng

- Yêu cầu lao động trí óc.
- Mức độ phức tạp của công việc.
- Các phẩm chất cá nhân cần thiết.
- Khả năng ra quyết định, đánh giá.
- Kỹ năng quản trị.
- Các kiến thức về giáo dục, đào tạo cần thiết cho công việc.
- Các kỹ năng xã hội.

- Khả năng hòa đồng với người khác.
  - Khả năng thực hiện những công việc chi tiết.
  - Khả năng thực hiện.
  - Sự khéo léo tay chân
  - Khả năng bẩm sinh.
  - Tính linh hoạt, tháo vát.
  - Kinh nghiệm trước đây.
- ◆ *Trách nhiệm về các vấn đề:*
- Tiền bạc, khen thưởng tài chính, sự cam kết trung thành.
  - Ra quyết định.
  - Kiểm soát, lãnh đạo người khác.
  - Kết quả tài chính.
  - Quan hệ với cộng đồng, khách hàng.
  - Tính chất phụ thuộc, chu đáo - chất lượng công việc.
  - Vật liệu, dụng cụ, tài sản.
  - Chính sách của doanh nghiệp.
  - Đầy đủ thông tin.
- ◆ *Cố gắng*
- Yêu cầu thể lực.
  - Yêu cầu về trí óc.
  - Quan tâm đến những điều chi tiết.
  - Áp lực của công việc.
  - Những yêu cầu cần quan tâm khác
- ◆ *Điều kiện làm việc*
- Điều kiện công việc.
  - Các rủi ro khó tránh

**Bảng 6.7 Mức độ phức tạp của các yếu tố công việc**

| Công việc                      | Yếu tố |         |         |             |             |
|--------------------------------|--------|---------|---------|-------------|-------------|
|                                | Trí óc | Kĩ năng | Thể lực | Trách nhiệm | ĐK làm việc |
| Chuyên viên phân tích hệ thống | 4      | 4       | 2       | 1           | 3           |
| Thư kí nhập liệu               | 1      | 1       | 1       | 4           | 1           |
| Thảo chương trình              | 2      | 3       | 3       | 2           | 4           |
| Điều hành viên                 | 3      | 2       | 4       | 3           | 2           |

Bảng 6.7 trình bày cụ thể việc xếp hạng này đối với các công việc của những người sử dụng máy computer, trước hết nhà quản trị cần phân tích và đánh giá về các yêu cầu trí óc. Đối với việc sử dụng trí óc thì chuyên viên phân tích hệ thống sử dụng nhiều nhất, kế đến là nhân viên thảo chương trình, sau đó đến điều hành viên và cuối cùng là nhân viên nhập dữ liệu.

#### ***VI.7.4.2 Căn cứ vào bản thân nhân viên***

- Thực hiện công việc, năng suất.
- Kinh nghiệm
- Thâm niên.
- Khả năng thăng tiến.
- Sự ưa thích cá nhân.
- Thích thú vị trí xã hội, điều kiện yêu cầu.
- Mức độ an toàn trong trả lương.
- Thời gian làm việc.
- Mức độ làm việc (đều đều, đơn điệu).
- Các yếu tố khác - nhiều doanh nghiệp còn xét cả về mặt ảnh hưởng của chính trị, v.v...

#### ***VI.7.4.3 Môi trường công ty***

Chính sách của công ty bầu không khí văn hóa của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng đến chế độ lương bổng.

- Một số doanh nghiệp muốn thu hút nhân tài thường trả lương cao hơn các công ty khác. Trả lương cao cũng thúc đẩy nhân viên làm việc có hiệu quả.

- Một số doanh nghiệp khác lại áp dụng mức lương hiện hành nghĩa là mức lương mà đại đa số công ty đang áp dụng.

- Có doanh nghiệp lại áp dụng trả lương thấp hơn mức lương hiện hành. Đó là vì tại công ty này đang lâm vào tình trạng tài chính khó khăn, công việc đơn giản không đòi hỏi nhiều về kỹ năng .v.v...

- Cơ cấu tổ chức của công ty cũng ảnh hưởng đến cơ cấu tiền lương. Trong một cơ cấu mà nhiều tầng nấc trung gian trong bộ máy tổ chức quản trị thì thường chi phí quản lý rất lớn do đó cơ cấu tiền lương sẽ bị giảm đối với những nhân viên thừa hành.

#### ***VI.7.4.4 Thị trường lao động***

Với tư cách là một đơn vị hạch toán kinh tế độc lập thì mọi doanh nghiệp đều phải quan tâm đến lợi nhuận. Nhưng với tư cách là một tế bào kinh tế của xã hội, mọi doanh nghiệp đều phải quan tâm đến những vấn đề của xã hội đang xảy ra bên ngoài doanh nghiệp. Do đó, khi nghiên cứu về định mức tiền lương, doanh nghiệp còn phải quan tâm đến các vấn đề lương bổng trên thị trường, chi phí sinh hoạt, các tổ chức công đoàn, xã hội, nền kinh tế và cả đến hệ thống pháp luật v.v...

Chỉ riêng về yếu tố luật pháp, chính sách lương bổng cũng phải tuân theo luật lệ của nhà nước.

### **VI.7.5. Các hình thức tiền lương trong doanh nghiệp**

#### ***VI.7.5.1 Những nguyên tắc cơ bản của tổ chức tiền lương***

Dưới chế độ XHCN dù thực hiện bất kỳ hình thức tiền lương nào, muốn phát huy đầy đủ tác dụng đòn bẩy kinh tế của nó đối với sản xuất và đời sống phải thực hiện đầy đủ những nguyên tắc sau:

- Trả lương bằng nhau cho lao động như nhau.

Nguyên tắc này bắt nguồn từ nguyên tắc phân phối theo lao động. Trả lương bằng nhau cho lao động như nhau có nghĩa là khi quy định tiền lương, tiền thưởng cho công nhân viên chức nhất thiết không được phân biệt giới tính tuổi tác, dân tộc mà phải trả cho mọi người theo số lượng, chất lượng mà họ cống hiến cho xã hội.

- Bảo đảm tốc độ tăng năng suất lao động bình quân phải nhanh hơn tốc độ tăng tiền lương trung bình trong toàn doanh nghiệp và trong kỳ kế hoạch.

Tiền lương bình quân tăng chủ yếu phụ thuộc vào các yếu tố cơ bản do nâng cao năng suất lao động như nâng cao trình độ lành nghề, giảm bớt thời gian tổn thất cho lao động. Còn năng suất lao động tăng không phải chỉ do những nhân tố trên mà còn trực tiếp phụ thuộc vào các nhân tố khách quan như: áp dụng kỹ thuật mới, sử dụng hợp lý tài nguyên thiên nhiên, tổ chức tốt lao động và các quá trình sản xuất. Như vậy tốc độ tăng năng suất lao động rõ ràng có điều kiện khách quan để lớn hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân. Đây là nguyên tắc quan trọng khi tổ chức tiền lương. Có như vậy mới tạo cơ sở giảm giá thành, hạ giá cả, tăng tích lũy để tái sản xuất mở rộng.

- Bảo đảm thu nhập tiền lương hợp lý giữa các ngành nghề khác nhau trong nền kinh tế.

*Khi trả lương cho công nhân cần chú ý đến các vấn đề sau:*

+ Mỗi ngành nghề trong nền kinh tế quốc dân có tính chất phức tạp về kỹ thuật khác nhau. Do đó đối với những người lao động lành nghề làm việc trong các ngành có yêu cầu kỹ thuật phức tạp phải trả lương cao hơn những người lao động làm việc trong những ngành không có yêu cầu kỹ thuật cao.

+ Tiền lương bình quân giữa các ngành có điều kiện lao động khác nhau cần có sự chênh lệch khác nhau. Công nhân làm việc trong điều kiện nặng nhọc có hại đến sự khỏe phải được trả lương cao hơn những người làm việc trong điều kiện bình thường.

Những ngành chủ đạo có tính chất quyết định sự phát triển của nền kinh tế quốc dân thì cần được đãi ngộ mức tiền lương cao hơn nhiều nhằm khuyến khích công nhân an tâm phấn khởi làm việc lâu dài ở những ngành nghề đó. Sự khuyến khích này cũng phải phù hợp với yêu cầu của việc phân bổ lao động một cách có kế hoạch trong thời kỳ phát triển kinh tế.

Đối với những cơ sở sản xuất ở những vùng xa xôi hẻo lánh, điều kiện khí hậu, giá cả sinh hoạt đắt đỏ, đời sống khó khăn nhân lực thiếu... cần phải được đãi ngộ tiền lương cao hơn hoặc thêm những khoản phụ cấp thì mới thu hút được công nhân đến làm việc.

- Khuyến khích bằng lợi ích vật chất kết hợp giáo dục chính trị tư tưởng cho người lao động

#### ***VI.7.5.2 Hình thức trả lương theo sản phẩm***

Hiện nay phần lớn các nhà máy, xí nghiệp ở nước ta đều áp dụng hình thức trả lương theo sản phẩm là hình thức tiền lương căn cứ vào số lượng, chất lượng sản phẩm để trả lương cho cán bộ công nhân viên chức.

Sở dĩ như vậy là vì chế độ lương cấp bậc, các khoản phụ cấp chưa kiểm tra giám sát được chặt chẽ về sức lao động của mỗi người để đãi ngộ về tiền lương một cách đúng đắn. Hình thức tiền lương trả theo sản phẩm là hình thức căn bản để thực hiện quy luật phân phối theo lao động. Để quán triệt đầy đủ hơn nữa nguyên tắc phân phối theo số lượng và chất lượng lao động nghĩa là căn cứ trực tiếp vào kết quả lao động của mỗi người sản xuất: ai làm nhiều, chất lượng sản phẩm tốt, được hưởng nhiều lương; ai làm ít, chất lượng sản phẩm xấu thì hưởng ít lương. Những người làm việc như nhau thì phải được hưởng lương bằng nhau. Mặt khác, chế độ trả lương theo sản phẩm còn phải căn cứ vào số lượng lao động, chất lượng lao động kết tinh trong từng sản phẩm của mỗi công nhân làm ra để trả lương cho họ, làm cho quan hệ giữa tiền lương và năng suất lao động, giữa lao động và hưởng thụ có mối quan hệ chặt chẽ với nhau.

##### ***VI.7.5.2.1 Tác dụng của trả lương theo sản phẩm.***

Thực hiện chế độ trả lương theo sản phẩm có những tác dụng như sau:

- Làm cho mỗi người lao động vì lợi ích vật chất mà quan tâm đến việc nâng cao năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm, bảo đảm hoàn thành toàn diện và vượt mức kế

hoạch được giao. Vì hình thức lương sản phẩm căn cứ trực tiếp vào số lượng, chất lượng sản phẩm của mỗi người sản xuất ra để tính lương nên nó có tác dụng khuyến khích người công nhân tích cực sản xuất, tận dụng thời gian làm việc tăng năng suất. Hơn nữa chỉ những sản phẩm tốt mới được trả lương cao nên người công nhân nào cũng cố gắng đảm bảo chất lượng sản phẩm tốt. Như vậy năng suất lao động tăng, chất lượng sản phẩm bảo đảm thì giá thành sản phẩm sẽ hạ.

- Khuyến khích người công nhân quan tâm đến việc nâng cao trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, khoa học kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất và lao động, tích cực sáng tạo và áp dụng các phương pháp sản xuất tiên tiến. Khi thực hiện trả lương theo sản phẩm, công nhân phải phấn đấu để thường xuyên đạt và vượt mức các định mức lao động đề ra, do đó họ không đơn thuần dựa vào sự lao động hết sức mình, tận dụng thời gian làm việc mà phải cố gắng học tập để không ngừng nâng cao trình độ văn hóa khoa học kỹ thuật thì mới có thể dễ dàng tiếp thu nắm vững và áp dụng các phương pháp sản xuất tiên tiến. Hơn nữa còn phải biết tìm tòi suy nghĩ để phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất. Có như vậy thì sản phẩm làm ra sẽ tăng và sức lao động sẽ giảm xuống.

- Đẩy mạnh việc cải tiến, tổ chức quá trình sản xuất, thúc đẩy việc thực hiện tốt chế độ hoạch toán kinh tế. Khi áp dụng chế độ tiền lương tính theo sản phẩm đòi hỏi phải có sự chuẩn bị sản xuất nhất định. Phải củng cố kiện toàn tổ chức sản xuất, kỹ thuật sản xuất, tổ chức lao động đảm bảo cho quá trình sản xuất được cân đối hợp lý. Trong quá trình thực hiện do năng suất lao động của công nhân tăng, nhiều vấn đề mới đặt ra cần phải giải quyết như cung cấp nguyên vật liệu đúng quy cách chất lượng, kịp thời gian. Kiểm tra nghiệm thu được chính xác chất lượng sản phẩm. Điều chỉnh lại lao động trong dây chuyền sản xuất. Thống kê thanh toán tiền lương nhanh chóng chính xác, đúng kỳ hạn v.v... Các vấn đề đó ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động, tiền lương của công nhân nên họ rất quan tâm phát hiện và yêu cầu giải quyết. Bất kỳ một hiện tượng nào vi phạm đến kỹ thuật công nghệ và chế độ phục vụ công tác, người công nhân không những tìm cách khắc phục kịp thời mà còn tích cực đề phòng những khuyết điểm có thể xảy ra. Đồng thời đấu tranh chống những hiện tượng tiêu cực, làm việc thiếu trách nhiệm trong cán bộ quản lý và công nhân sản xuất.

- Củng cố và phát triển mạnh mẽ phong trào thi đua, xây dựng tác phong lao động công nghiệp. Phong trào thi đua phát triển là do ý thức giác ngộ XHCN và trình độ văn hóa kỹ thuật của công nhân, do năng suất lao động mà có. Động viên thi đua liên tục và mạnh mẽ đồng thời áp dụng một cách đúng đắn chế độ tiền lương tính theo sản phẩm sẽ kết hợp chặt chẽ được hai mặt khuyến khích bằng lợi ích vật chất và động viên tinh thần để thúc đẩy và phát triển sản xuất. Hai vấn đề này phải dựa vào nhau và thúc đẩy lẫn nhau làm cho năng suất lao động ngày càng tăng và phong trào thi đua XHCN ngày càng mở rộng và có chất lượng cao. Ngoài ra chế độ lương sản phẩm còn góp phần bồi dưỡng giáo dục cho công nhân có hứng thú nhiệt tình trong lao động, có ý thức và trách nhiệm quan tâm đến công việc của tập thể.

Qua những tác dụng kể trên ta thấy chế độ trả lương theo sản phẩm có ý nghĩa kinh tế, chính trị quan trọng. Nó động viên mạnh mẽ mọi người tích cực sản xuất với chất lượng tốt và năng suất cao. Vừa tăng thu nhập cho cá nhân người lao động vừa làm tăng sản phẩm cho xã hội góp phần thay đổi nền kinh tế đất nước.

#### VI.7.5.2.2 Điều kiện và hình thức trả lương theo sản phẩm

Muốn tổ chức trả lương theo sản phẩm doanh nghiệp phải chuẩn bị các điều kiện sau đây:

##### VI.7.5.2.2.1 Công tác chuẩn bị sản xuất

- *Chuẩn bị về nhân lực*: Khi tổ chức trả lương theo sản phẩm, việc chuẩn bị về nhân lực là vấn đề cần thiết vì con người là yếu tố quan trọng trong quá trình sản xuất. Con người có quán triệt chế độ lương sản phẩm thì mới nâng cao tinh thần trách nhiệm tích cực và quyết tâm tạo điều kiện cần thiết cho việc thực hiện chế độ lương sản phẩm. Để chuẩn bị tốt yếu tố con người cần phê phán các tư tưởng rụt rè, cầu toàn, khuynh hướng làm bừa làm ẩu. Phải giải thích giáo dục cho công nhân hiểu rõ mục đích ý nghĩa của chế độ lương sản phẩm và cho họ thấy mục tiêu phấn đấu của họ về sản lượng và năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, chi phí sản xuất. Ngoài ra còn phải bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ cho cán bộ lao động tiền lương, cán bộ kỹ thuật, kiểm tra chất lượng sản phẩm v.v...

- *Chuẩn bị về kế hoạch sản xuất*: Kế hoạch sản xuất phải rõ ràng cụ thể, phải tổ chức cung cấp đầy đủ thường xuyên nguyên vật liệu, máy móc thiết bị và phương tiện phòng hộ lao động để công nhân có thể sản xuất được liên tục.

##### VI.7.5.2.2.2 Xác định đơn giá lương sản phẩm:

Để thực hiện chế độ lương sản phẩm cần xác định đơn giá lương sản phẩm cho chính xác trên cơ sở xác định cấp bậc công việc và định mức lao động chính xác.

- Xác định cấp bậc công việc: Như ta đã biết đơn giá lương sản phẩm được tính như sau:

$$\text{Đơn giá sản phẩm} = \frac{\text{Mức lương CBCNV + phụ cấp}}{\text{Mức sản lượng}}$$

Như vậy muốn có đơn giá hợp lý, chính xác định đúng đắn cấp bậc công việc. Nếu cấp bậc công việc được đánh giá xác định cao hơn yêu cầu kỹ thuật thì đơn giá sẽ cao hơn hoặc ngược lại - do đó nếu doanh nghiệp chưa có cấp bậc công việc thì phải xây dựng cấp bậc công việc, nếu có rồi thì phải rà soát lại để kịp thời sửa đổi những cấp bậc công việc đã lạc hậu.

- Định mức lao động: Định mức lao động là thước đo tiêu chuẩn về lao động, đánh giá kết quả lao động và tính đơn giá lương. Nếu định mức lao động không phù hợp thì đơn giá lương sẽ sai và tiền lương của công nhân sẽ tăng hoặc giảm không hợp lý. Do đó sẽ không khuyến khích công nhân tăng năng suất lao động.

Định mức lao động để trả lương sản phẩm là mức lao động trung bình tiến tiến - do đó phải xây dựng định mức từ tình hình thực tế sản xuất ở doanh nghiệp đã được chấn chỉnh. Các mức lao động đang áp dụng (nếu có) phải kiểm tra lại để kịp thời sửa đổi những mức bất hợp lý không sát thực tế sản xuất.

- Công tác kiểm tra nghiệm thu sản phẩm

Yêu cầu của chế độ lương sản phẩm là đảm bảo thu nhập tiền lương theo đúng số lượng và chất lượng sản phẩm đã hoàn thành theo xác nhận của K.C.S, do đó cần phải kiểm tra nghiệm thu sản phẩm chặt chẽ nhằm đảm bảo sản xuất những sản phẩm có chất lượng tốt, tránh khuynh hướng chạy theo sản lượng để tăng thu nhập, làm ra những sản phẩm sai, hỏng, không đúng quy cách và yêu cầu kỹ thuật đồng thời đảm bảo việc trả lương cho công nhân đúng đắn kịp thời.

- Công tác tổ chức đời sống

Cần phải tổ chức tốt công tác đời sống làm cho công nhân yên tâm phấn khởi sản xuất và phục vụ sản xuất. Đời sống của công nhân trước hết là vấn đề thu nhập tiền lương trong lao động, sinh hoạt đời sống của công nhân như: ăn, ở, đi lại... đều phải có kế hoạch. Giải quyết tốt những vấn đề này sẽ tạo điều kiện cho công nhân yên tâm sản xuất đạt năng suất cao nhất, chất lượng tốt. Đó chính là tính ưu việt của hình thức trả lương theo sản phẩm làm cho công nhân tin tưởng sâu sắc vào đời sống của họ có liên quan mật thiết với sự lao động trung thành của họ đối với xí nghiệp.

#### VI.7.5.2.2.3 Hình thức trả lương theo sản phẩm

Hình thức trả lương theo sản phẩm gồm nhiều chế độ trả lương như sau:

- Chế độ trả lương sản phẩm trực tiếp không hạn chế.
- Chế độ trả lương sản phẩm gián tiếp.
- Chế độ trả lương khoán sản phẩm.
- Chế độ lương sản phẩm có thưởng và lương khoán có thưởng.
- Chế độ lương sản phẩm lũy tiến.

#### ① *Chế độ lương sản phẩm trực tiếp không hạn chế:*

Chế độ tiền lương này được trả theo từng đơn vị sản phẩm hoặc chi tiết sản phẩm và theo đơn giá nhất định. Tiền lương của công nhân căn cứ vào số lượng sản phẩm hoặc chi tiết sản phẩm do họ trực tiếp sản xuất được để trả lương. Bất kỳ trường hợp nào công nhân sản xuất thấp hơn, đạt hoặc vượt định mức sản phẩm đều được trả theo đơn giá nhất định. Như vậy, tiền lương của công nhân sẽ tăng theo số sản phẩm sản xuất được. Nếu sản xuất được nhiều sản phẩm thì được trả nhiều lương và ngược lại sản xuất được ít sản phẩm thì được trả ít lương.

Đơn giá sản phẩm là cơ sở của hình thức tiền lương tính theo sản phẩm trực tiếp không hạn chế. Khi xác định đơn giá sản phẩm người ta căn cứ vào 2 nhân tố: định mức lao động và mức lương cấp bậc công việc.



Công thức tính đơn giá sản phẩm như sau:

+ Nếu công tính có định mức sản lượng:

$$\text{Đơn giá} = \frac{\text{Mức lương cấp bậc công việc+ phụ cấp}}{\text{Mức sản lượng}}$$

+ Nếu công việc được định mức thời gian:

$$\text{Đơn giá} = \text{Mức lương cấp bậc công việc} \times \text{mức thời gian}$$

Khi tính đơn giá sản phẩm phải lấy mức lương cấp bậc công việc để tính chứ không lấy mức lương cấp bậc công nhân được giao làm công việc đó, vì có những trường hợp lương cấp bậc công nhân cao hoặc thấp hơn cấp bậc công việc được giao làm cho đơn giá sản phẩm thay đổi, sẽ phá vỡ tính thống nhất của chế độ tiền lương trả theo sản phẩm và tính hợp lý của quy luật phân phối theo lao động. Về định mức lao động, khi tính đơn giá phải xác định mức của công việc đó là mức thời gian hay mức sản lượng để tính cho chính xác.

Chế độ tiền lương tính theo sản phẩm trực tiếp không hạn chế thích hợp với những loại công việc có thể tiến hành định mức lao động, giao việc và nghiệm thu từng đơn vị sản phẩm hoặc chi tiết sản phẩm riêng rẽ được. Tùy theo đặc điểm về tổ chức kỹ thuật sản xuất, nếu những công việc người công nhân có thể tiến hành thống kê nghiệm thu sản phẩm riêng cho từng công nhân và trả lương trực tiếp cho từng công nhân. Nếu công nhân việc cần nhiều công nhân phối hợp, cộng tác với nhau mới sản xuất ra một sản phẩm thì có thể tiến hành trả lương trực tiếp cho nhóm hoặc tổ sản xuất đó.

#### ⊗ Chế độ tiền lương theo sản phẩm gián tiếp

Chế độ lương này không áp dụng đối với công nhân trực tiếp sản xuất mà chỉ áp dụng cho công nhân phục vụ sản xuất. Công việc của họ có ảnh hưởng trực tiếp đến việc đạt và vượt mức của công nhân chính hưởng lương theo sản phẩm. Nhiệm vụ và thành tích của họ gắn liền với lương của công nhân đứng máy. Tiền lương của công nhân phục vụ được tính căn cứ vào số lượng sản phẩm của công nhân đứng máy sản xuất ra. Những công nhân sửa chữa máy nếu áp dụng chế độ lương sản phẩm gián tiếp cần phải quy định và kiểm tra chặt chẽ việc nghiệm thu trong định kỳ sửa chữa máy, để phòng hiện tượng tiêu cực đồng tình với công nhân đứng máy chạy theo sản lượng, cho máy chạy quá mức làm cho máy hỏng.

Đơn giá sản phẩm gián tiếp được tính bằng cách lấy mức lương tháng của công nhân phục vụ chia cho định mức sản xuất chung của những công nhân đứng máy do công nhân đó phục vụ. Như vậy nếu những công nhân đứng máy trực tiếp sản xuất sản phẩm càng nhiều, tiền lương của số công nhân phục vụ càng nhiều và ngược lại. Nếu như những công nhân đứng máy sản xuất được ít sản phẩm thì tiền lương của công nhân phục vụ càng ít.

Khi thực hiện chế độ tiền lương này thường xảy ra hai trường hợp và cách giải quyết như sau:

\* Nếu bản thân công nhân phục vụ có sai lầm làm cho công nhân chính sản xuất ra sản phẩm hỏng, chất lượng xấu thì tiền lương của công nhân phục vụ hưởng theo chế độ trả lương khi làm ra sản phẩm hỏng, không đảm bảo chất lượng, song vẫn đảm bảo ít nhất bằng mức lương cấp bậc của người đó.

\* Nếu công nhân đứng máy không hoàn thành định mức sản lượng của công nhân phục vụ sẽ không tính theo đơn giá sản phẩm gián tiếp mà theo lương cấp bậc của họ.

Chế độ tiền lương tính theo sản phẩm gián tiếp có tác dụng làm cho công nhân phục vụ quan tâm hơn đến việc nâng cao năng suất lao động của công nhân chính mà họ phục vụ.

### ③ Chế độ tiền lương sản phẩm lũy tiến:

Chế độ tiền lương này được tính như sau: Đối với số sản phẩm được sản xuất ra trong phạm vi định mức khởi điểm lũy tiến thì được trả theo đơn giá bình thường, còn số sản phẩm được sản xuất ra vượt mức khởi điểm lũy tiến được trả theo đơn giá lũy tiến, nghĩa là có nhiều đơn giá cho những sản phẩm vượt mức khởi điểm lũy tiến. Nếu vượt mức với tỉ lệ cao thì được tính những sản phẩm vượt mức bằng những đơn giá cao hơn.

Chế độ lương này áp dụng cho công nhân sản xuất ở những khâu quan trọng, lúc sản xuất khẩn trương để bảo đảm tính đồng bộ, ở những khâu mà năng suất tăng có tính chất quyết định đối việc hoàn thành chung kế hoạch của xí nghiệp.

Tiền lương của công nhân làm theo chế độ sản phẩm lũy tiến được tính theo công thức:

$$L = [ Q_1 \times P ] + [ Q_1 - Q_0 ].P.K$$

Với:

L: Tổng tiền lương công nhân được lĩnh.

$Q_1$ : Sản lượng thực tế của công nhân sản xuất ra.

$Q_0$ : Định mức sản lượng

P: Đơn giá lương sản phẩm

K: Hệ số tăng đơn giá sản phẩm

*Muốn thực hiện chế độ lương này phải chuẩn bị những điều kiện sau:*

- Định mức lao động có căn cứ kỹ thuật, đây là vấn đề quan trọng vì đơn giá sản phẩm sẽ tăng lũy tiến theo tỷ lệ vượt mức sản lượng.

- Phải thống kê xác định rõ chất lượng và số lượng sản phẩm tiền lương của công nhân, mức lũy tiến, mức hạ giá thấp giá thành và giá trị tiết kiệm được.

- Phải dự kiến được kết quả kinh tế của chế độ lương tính theo sản phẩm lũy tiến nhằm xác định mức lũy tiến cao nhất của đơn giá sản phẩm. Vì khi thực hiện chế độ tiền lương này lương của công nhân sẽ tăng nhanh hơn sản phẩm làm cho phần tiền lương trong đơn vị sản phẩm cũng tăng lên. Do đó giá thành sản phẩm cũng tăng theo, bởi vậy

khi áp dụng chế độ lương này phải tính toán kết quả kinh tế, nâng cao năng suất lao động làm hạ giá thành sản phẩm.

#### ④ *Hình thức lương khoán sản phẩm*

Chế độ lương khoán là chế độ lương sản phẩm khi giao công việc đã qui định rõ ràng số tiền để hoàn thành một khối lượng công việc trong một đơn vị thời gian nhất định. Chế độ lương này áp dụng cho những công việc mà xét thấy giao từng việc chi tiết không có lợi về mặt kinh tế, bởi vì trong sản xuất có nhiều công việc mang tính chất tổng hợp không thể giao việc mà thông kê kinh nghiệm thu kết quả lao động theo từng đơn vị sản phẩm từng phần riêng biệt của từng công nhân hoặc từng tổ sản xuất. Như vậy, ngay từ khi nhận việc, công nhân đã biết ngay được toàn bộ số tiền mà mình được lãnh sau khi hoàn thành khối lượng công việc giao khoán. Do đó, nếu đơn vị công tác nhận khoán giảm bớt được số người hoặc rút ngắn được thời gian hoàn thành khối lượng giao khoán thì tiền lương tính theo ngày làm việc của mỗi người trong đơn vị sẽ được tăng lên. Ngược lại nếu kéo dài thời gian hoàn thành thì tiền lương tính theo mỗi người sẽ ít đi. Do đó chế độ lương khoán có tác dụng khuyến khích công nhân nâng cao năng suất lao động, phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ trước thời hạn hoặc giảm bớt số người không cần thiết.

Khi xây áp dụng chế độ lương khoán cần phải làm tốt công việc thống kê và định mức lao động cho từng phần việc, tính đơn giá từng phần việc rồi tổng hợp lại thành khối lượng công việc, thành đơn giá cho toàn bộ công việc. Cần phải xây dựng chế độ kiểm tra chất lượng trong quá trình sản xuất, vì trong thực tế khi áp dụng lương khoán công nhân không chấp hành nghiêm chỉnh chế độ lao động để xảy ra hiện tượng công nhân tự ý làm thêm giờ để mau chóng hoàn thành công việc chung nhưng không ghi vào phiếu giao khoán làm cho công việc thống kê phân tích năng suất lao động của công nhân không chính xác, làm ảnh hưởng đến chất lượng công việc, ảnh hưởng đến sức khỏe và các mặt sinh hoạt của công nhân.

#### ⑤ *Hình thức tiền lương theo sản phẩm có thưởng và hình thức lương khoán có thưởng.*

Hình thức lương khoán sản phẩm có thưởng là hình thức tiền lương sản phẩm trực tiếp không hạn chế hoặc hình thức lương khoán kết hợp với khen thưởng khi công nhân đạt những chỉ tiêu về số lượng, chất lượng hay thời gian đã quy định. Nhưng nếu vượt quá các chỉ tiêu đã quy định về chất lượng sản phẩm, tiết kiệm được nguyên liệu bảo đảm an toàn hoặc nâng cao công suất máy móc, thiết bị... thì được thêm tiền thưởng. Khoản tiền thưởng này chi trả khi công nhân hoàn thành định mức sản lượng.

Thực hiện hình thức tiền lương này phải xác định rõ những chỉ tiêu và điều kiện thưởng. Tỷ lệ tiền thưởng cũng phải xác định đúng đắn.

Chế độ tiền lương tính theo sản phẩm có thưởng sẽ quán triệt đầy đủ hơn nữa nguyên tắc phân phối lao động, khuyến khích công nhân chú trọng hơn nữa tới việc cải tiến chất lượng sản phẩm, tiết kiệm nguyên liệu, nhiên liệu, vật liệu và hoàn thành vượt mức nhiệm vụ qui định của đơn vị giao cho.

### **VI.7.5.3 Hình thức trả lương theo thời gian**

Tiền lương theo thời gian là tiền lương thanh toán cho người công nhân căn cứ vào trình độ kỹ thuật và thời gian công tác của họ.

Nhược điểm chính của hình thức tiền lương này là không gắn liền giữa chất lượng và số lượng lao động mà người công nhân đã tiêu hao trong quá trình sản xuất sản phẩm. Nói cách khác, phần tiền lương mà người lao động được hưởng không gắn liền với kết quả lao động mà họ tạo ra. Chính vì lẽ đó, nên hình thức tiền lương theo thời gian đã không mang lại cho người công nhân sự quan tâm đầy đủ đối với thành quả lao động của mình, không tạo điều kiện thuận lợi để uốn nắn kịp thời những thái độ sai lệch và không khuyến khích họ nghiêm chỉnh thực hiện chế độ tiết kiệm thời gian vật tư trong quá trình công tác.

Thông thường ở doanh nghiệp, người ta sử dụng hình thức tiền lương theo thời gian cho những bộ phận mà quá trình sản xuất đã được tự động hóa, những công việc chưa xây dựng được định mức lao động, những công việc mà khối lượng hoàn thành không xác định được hoặc những loại công việc cần thiết phải trả lương thời gian nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm như công việc kiểm tra chất lượng sản phẩm, công việc sửa chữa thiết bị máy móc.

Hình thức trả lương theo thời gian gồm có hai loại: tiền lương thời gian giản đơn và tiền lương thời gian có thưởng.

### **VI.7.5.4 Trả lương khoán theo nhóm**

Trả lương khoán theo nhóm thường được áp dụng đối với những công việc có tính chất tổng hợp, gồm nhiều khâu liên kết, nếu chia thành các chi tiết, bộ phận sẽ không có lợi cho việc bảo đảm chất lượng thực hiện. Toàn bộ khối lượng công việc sẽ được giao khoán cho nhóm hoặc đội nhân viên thực hiện. Tiền lương sẽ được trả cho cho nhóm, đội dựa vào kết quả cuối cùng của cả nhóm, đội. Hình thức này kích thích tất cả các nhân viên quan tâm đến kết quả sản phẩm cuối cùng của cả nhóm. Trong thực tế, hình thức trả lương này thường được áp dụng trong các dây chuyền lắp ráp, trong ngành xây dựng, sửa chữa cơ khí, trong nông nghiệp, v.v... Để kích thích các nhân viên trong nhóm làm việc tích cực, việc phân phối tiền công giữa các thành viên trong nhóm căn cứ vào các yếu tố sau:

- Trình độ nhân viên (thông qua hệ số mức lương:  $H_{si}$  của nhân viên).
- Thời gian thực tế làm việc của mỗi người ( $T_{ti}$ ).
- Mức độ tham gia tích cực, nhiệt tình của mỗi người vào kết quả thực hiện của nhóm ( $K_i$ ).

Như vậy, thời gian làm việc quy chuẩn của công nhân sẽ được tính theo công thức:

$$T_{ci} = H_{si} \times T_{ti} \times K_i$$

Tổng thời gian làm việc quy chuẩn của tất cả công nhân trong nhóm sẽ được tính theo công thức:

$$\text{Tổng thời gian chuẩn bị} = \sum_{i=1}^n T_{ci}$$

Với: n là số công nhân trong nhóm.

Tiền lương của mỗi công nhân sẽ được xác định trên cơ sở số tiền khoán chung cho cả nhóm và thời gian làm việc chuẩn của mỗi người, theo công thức:

$$W_i = \frac{\text{Số tiền khoán cho cả nhóm} \times T_{ci}}{\text{Tổng thời gian chuẩn}}$$

*Vi dụ:* sau khi giám định mức độ hư hỏng của một chiếc máy tiện, phân xưởng khoán cho ba công nhân thực hiện với tổng số tiền thù lao là 60.000 đồng. Ba người thợ sửa chữa trong nhóm sẽ được trả lương tương ứng với các hệ số lương, thời gian làm việc thực tế và mức độ tích cực của mỗi người như trong bảng 6.5 dưới đây.

**Bảng 6.8 Trả lương khoán cho nhóm người lao động**

| Công nhân | Hệ số lương (Hs) | Tổng t/gian thực tế làm việc (giờ) | Mức độ tích cực (Ki) | Thời gian quy chuẩn (giờ) | Tiền công (1000đ) |
|-----------|------------------|------------------------------------|----------------------|---------------------------|-------------------|
| 1         | 2                | 3                                  | 4                    | $5 = 2 \times 3 \times 4$ | 6                 |
| A         | 1,78             | 5                                  | 1,2                  | 10,68                     | 25,5              |
| B         | 1,62             | 4                                  | 1,1                  | 7,13                      | 17                |
| C         | 1,47             | 5                                  | 1,0                  | 7,35                      | 17,5              |
| Tổng      |                  | 14                                 |                      | 25,16                     | 60,0              |

#### VI.7.6. Hình thức kích thích theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp

Kích thích theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được áp dụng với tất cả mọi nhân viên trong doanh nghiệp. Hình thức này được áp dụng do những người sử dụng lao động muốn nhân viên hiểu được mối quan hệ giữa phần thù lao cho các cá nhân, cho nhóm của họ với kết quả sản xuất cuối cùng của doanh nghiệp. Hệ thống kích thích theo

doanh nghiệp gồm hai loại: thưởng theo năng suất, hiệu quả nhằm gắn chặt tiền công cho nhân viên với các yếu tố năng suất, hiệu quả cụ thể như: tiết kiệm thời gian, vật liệu, giảm chi phí, v.v... và chia lãi (nhằm gắn chặt phần trả công cho nhân viên với lợi nhuận của doanh nghiệp).

#### ***VI.7.6.1 Các hình thức thưởng năng suất, chất lượng.***

Thưởng năng suất, chất lượng chú trọng đến các đóng góp của nhân viên nhằm đạt được các mục tiêu sản xuất cụ thể trong khoảng thời gian ngắn và được áp dụng theo mô hình của Scanlon, mô hình của Rucker và mô hình tiết kiệm thời gian:

##### *VI.7.6.1.1 Mô hình của Scanlon*

Mô hình của Scanlon kích thích nhân viên giảm chi phí lao động trên tổng doanh thu. Theo mô hình này, trước hết, cần phải xác định được hệ số chi phí lao động chuẩn (tỉ lệ chi phí lao động/doanh thu) trong điều kiện sản xuất kinh doanh bình thường. Hàng tháng, đại diện công đoàn của xưởng hoặc phân xưởng họp với lãnh đạo phụ trách của xưởng hoặc phân xưởng để xác định các chi phí lao động trong tháng và đối chiếu kết quả thực tế với hệ số chi phí lao động chuẩn. Sau khi trừ đi một tỉ lệ phần trăm nhất định trong phần tiết kiệm được để dự phòng cho các tháng sau, phần tiết kiệm được sẽ được chia theo một tỷ lệ nhất định cho doanh nghiệp và thưởng cho nhân viên. Tỷ lệ giữa phần để lại cho doanh nghiệp và phần trả thưởng cho nhân viên có thể là 1:1; 1:2; hoặc 1:3; v.v... không cố định, phụ thuộc vào mối tương quan giữa chủ và giới lao động làm thuê trong doanh nghiệp. Cuối năm, phần dự phòng sẽ được đem chia lại cho nhân viên dưới dạng tiền thưởng.

Kết quả cho thấy, sau năm tháng áp dụng mô hình Scanlon tại công ty Rocky Data Systems, lợi nhuận tăng 22%, doanh thu tăng 11%, thu nhập của nhân viên tăng 14% và mối quan hệ lao động nhân viên được cải thiện rất nhiều.

##### *VI.7.6.1.2 Mô hình Rucker*

Mô hình Rucker cũng tương tự như mô hình của Scanlon, nhưng thay thế yếu tố doanh thu bằng giá trị gia tăng. Công thức của Rucker:

Chi phí lao động / Giá trị gia tăng

Điều này kích thích nhân viên giảm chi phí sản xuất; tiết kiệm nguyên vật liệu, và tiết kiệm của các yếu tố vật chất khác trong quá trình sản xuất, kinh doanh.

Lưu ý: Giá trị gia tăng được tính bằng tổng doanh thu trừ đi tổng chi phí đầu vào và các chi phí vật chất sử dụng trong quá trình sản xuất, kinh doanh như nguyên vật liệu, hao mòn máy móc, dụng cụ, v.v Công thức này được tính trong điều kiện làm việc bình thường. Ví dụ, nếu hệ số Rucker là 40% có nghĩa là chi phí lao động sẽ là 40% giá trị gia tăng. Mọi tiết kiệm, không phụ thuộc vào hình thức, làm tăng giá trị gia tăng đều mang lại phần thưởng cho nhân viên.

- Mô hình thưởng do tiết kiệm thời gian

Xuất phát từ quan điểm cho rằng mọi nhân viên, trực tiếp hoặc gián tiếp đều tham gia vào quá trình tạo ra sản phẩm, do đó họ đều cần được khuyến khích, khen thưởng khi kết

quả cuối cùng của doanh nghiệp đạt tốt. Mô hình này tương tự như cách trả lương theo sản phẩm, nhưng hệ thống tiêu chuẩn và khen thưởng được áp dụng chung cho tất cả nhân viên trong toàn công ty, bao gồm cả bộ phận sản xuất trực tiếp và bộ phận gián tiếp. Trên cơ sở tính toán giờ chuẩn để thực hiện công việc, phân tiết kiệm về thời gian thực hiện công việc sẽ được chia đều cho một bên là toàn bộ nhân viên và một bên là doanh nghiệp.

Sau ba năm áp dụng mô hình thưởng do tiết kiệm thời gian, tại Dana Spicer Heave Axle chi nhánh ở Ohio, hiệu quả lao động tăng 45%, những khó khăn liên quan đến thực hiện chất lượng giảm 50%, tiền thưởng hàng tháng của nhân viên tăng 12 - 16%. Theo đánh giá của U.S.General Accounting Office, có hơn 1000 doanh nghiệp ở Mỹ áp dụng mô hình này.

#### ***VI.7.6.2 Kế hoạch chia lời***

Nhằm kích thích nhân viên làm việc tốt và quan tâm đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, nhiều doanh nghiệp đã áp dụng kế hoạch chia một phần lời của doanh nghiệp cho nhân viên. Như vậy, ngoài tiền lương, thưởng hàng tháng, nhân viên được chia thêm một phần lợi nhuận của doanh nghiệp. Trong thực tế có 3 kiểu chia lời:

①- Chia lời trả bằng tiền hàng năm hoặc quý, sau khi quyết toán theo nguyên tắc định trước. Đây là dạng chia lời phổ biến nhất.

②- Chia lời cho nhân viên dưới dạng phiếu tín dụng và chỉ trả cho nhân viên khi họ không còn làm việc cho doanh nghiệp nữa, về hưu, không có khả năng lao động hoặc chết.

③- Dạng chia lời kiểu hỗn hợp, cho phép nhân viên được nhận một phần tiền lời như kiểu 1, phần tiền lời còn lại sẽ được đưa vào phiếu tín dụng và trả cho nhân viên như kiểu 2. Ví dụ, hàng quý nhân viên của công ty Publix Grocery ở Florida được trả 20% tiền thưởng và chia 10% tiền lời phiếu tín dụng từ số tiền lời của doanh nghiệp. Nhân viên của công ty này nắm 100% cổ phiếu của doanh nghiệp.

#### ***Lợi ích của các kế hoạch chia lời***

- Doanh nghiệp chỉ chia lời cho nhân viên khi doanh nghiệp làm ăn có lãi, nghĩa là doanh nghiệp có khả năng tài chính tốt.

- Nhân viên không đòi doanh nghiệp tăng lương khi có lạm phát, điều này giúp doanh nghiệp giữ được trạng thái ổn định, đặc biệt là khi doanh nghiệp đang trong tình trạng khó khăn về tài chính.

- Nhân viên được kích thích để tạo ra lợi nhuận tốt hơn cho doanh nghiệp vì phần trả tiền lãi cho nhân viên quan hệ chặt chẽ với kết quả làm việc của họ.

- Công nhân cảm thấy gắn bó với doanh nghiệp nhiều hơn và quan tâm hơn đến việc nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí vật chất, tăng hiệu quả thực hiện công việc.

#### ***VI.7.6.3 Kế hoạch bán cổ phiếu cho nhân viên***

Kế hoạch bán cổ phiếu cho nhân viên có ưu điểm tương tự như kế hoạch chia lời. Khi vừa là người lao động, vừa là các cổ đông của doanh nghiệp, các nhân viên của doanh nghiệp sẽ quan tâm nhiều hơn đến kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và cố

gắng phấn đấu để doanh nghiệp nghiệp phát triển mạnh hơn. Ước tính vào năm 2000 ở Mỹ có khoảng 25% nhân viên có cổ phiếu. Trong thực tế, có trên 70% doanh nghiệp kinh doanh thất bại đều sử dụng kế hoạch bán cổ phiếu cho nhân viên để tránh cho doanh nghiệp khỏi bị rút vào tay các đối thủ cạnh tranh.

## **VI.8. CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN.**

1. Hãy nêu khái niệm, mục tiêu, tầm quan trọng của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp ?
2. Phân tích các thách thức đối với quản trị nhân sự ?
3. Nêu khái niệm, nội dung và tác dụng của phân tích công việc ?
4. Khái niệm các phương pháp tuyển dụng nhân sự?
5. Tầm quan trọng của việc đánh giá nhân viên? Các phương pháp đánh giá nhân viên?
6. Khái niệm, bản chất và ý nghĩa của tiền lương trong doanh nghiệp?
7. Phân biệt các hình thức tiền lương?
8. Các hình thức phân công , hiệp tác lao động?
9. Các yếu tố ảnh hưởng trả lương cho người lao động trong doanh nghiệp ? Liên hệ thực tế các doanh nghiệp hiện nay ?



## CHƯƠNG VII: QUẢN TRỊ CUNG ỨNG TRONG DOANH NGHIỆP

*Sau khi đọc chương này sinh viên hiểu và nắm được:*

- Khái niệm và vai trò, ý nghĩa quản trị cung ứng, các nguyên tắc lựa chọn cung ứng.
- Xu hướng phát triển của quản trị cung ứng
- Quy trình nghiệp vụ cung ứng
- Xây dựng chính sách mua, các yếu tố ảnh hưởng đến việc mua, quy trình mua.
- Sự cần thiết và bản chất của dự trữ.
- Quản trị về hiện vật, kế toán và quản trị về mặt kinh tế của dự trữ,
- Các mô hình quản trị cung ứng cho nhu cầu độc lập về vật tư, hàng hóa trong doanh nghiệp.

### VII.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ CUNG ỨNG<sup>1</sup>:

#### VII.1.1. Khái niệm:

Trong thực tế khi nói về hoạt động cung ứng, người ta có thể dùng các từ:

- Mua hàng/ Mua sắm
- Thu mua
- Quản trị cung ứng.

Ba khái niệm này không hoàn toàn trùng khớp với nhau mà là ba bước phát triển của hoạt động cung ứng.

#### VII.1.1.1. *Mua hàng/ Mua sắm:*

Là một trong những chức năng cơ bản, không thể thiếu của mọi doanh nghiệp. Mua hàng gồm những hoạt động có liên quan đến việc mua nguyên vật liệu, máy móc, trang thiết bị, các dịch vụ để phục vụ cho hoạt động của doanh nghiệp. Các hoạt động đó bao gồm:

- + Phối hợp với các phòng ban, bộ phận để xác định nhu cầu nguyên vật liệu, máy móc... cần cung cấp.
- + Tổng hợp nhu cầu của toàn bộ doanh nghiệp, xác định lượng hàng hóa thực sự cần mua.
- + Xác định các nhà cung cấp tiềm năng.

---

<sup>1</sup> Phần này được tham khảo từ tài liệu *Quản trị cung ứng* của tác giả Đoàn Thị Hồng Vân, Bùi Lê Hà (2002), NXB Thống kê

- + Thực hiện các nghiên cứu thị trường cho những nguyên vật liệu quan trọng.
- + Đàm phán với các nhà cung cấp tiềm năng.
- + Phân tích các đề nghị.
- + Lựa chọn các nhà cung cấp.
- + Soạn thảo đơn đặt hàng/ Hợp đồng.
- + Thực hiện các hợp đồng và giải quyết các vướng mắc.
- + Thống kê theo dõi các số liệu mua hàng.

#### ***VII.1.1.2. Thu mua:***

Là hoạt động thiết yếu của tổ chức, là sự phát triển, mở rộng chức năng mua hàng. So với mua hàng, người ta chú trọng nhiều hơn đến các vấn đề mang tính chiến lược. Cụ thể, thu mua bao gồm các hoạt động:

- + Tham gia vào việc phát triển các nhu cầu nguyên vật liệu, dịch vụ, các chi tiết kỹ thuật.
- + Thực hiện các nghiên cứu về nguyên vật liệu và quản lý các hoạt động phân tích có giá trị.
- + Thực hiện những nghiên cứu chuyên sâu về thị trường nguyên vật liệu.
- + Thực hiện các hoạt động của chức năng mua hàng.
- + Quản trị chất lượng của các nhà cung cấp.
- + Quản lý quá trình vận chuyển.
- + Quản trị các hoạt động mang tính đầu tư như: tận dụng, sử dụng lại các nguyên liệu.

#### ***VII.1.1.3. Quản trị cung ứng:***

Là sự phát triển ở một bước cao hơn của thu mua. Nếu mua hàng và thu mua chỉ chủ yếu là các hoạt động mang tính chiến thuật thì quản trị cung ứng tập trung chủ yếu vào các chiến lược. Những hoạt động cụ thể của quản trị cung ứng là:

- + Đặt quan hệ trước để mua hàng (Early purchasing Involvement – EPI) và đặt quan hệ trước với các nhà cung cấp (Early Supplier Involvement – ESI) ngay trong quá trình thiết kế sản phẩm và phát triển các chi tiết kỹ thuật kèm theo của các sản phẩm quan trọng, việc làm này được thực hiện bởi nhóm chức năng chéo.
- + Thực hiện chức năng mua hàng và các hoạt động của quá trình thu mua.
- + Sử dụng nhóm chức năng chéo trong việc xác định và lựa chọn nhà cung ứng.

+ Sử dụng sự thỏa thuận 2 bên khi mua hàng và các liên minh chiến lược với các nhà cung cấp để phát triển mối quan hệ với những nhà cung cấp chủ yếu cũng như quản lý chất lượng và chi phí.

+ Tiếp tục xác định những nguy cơ và cơ hội trong môi trường cung ứng của doanh nghiệp.

+ Phát triển các chiến lược, các kế hoạch thu mua dài hạn cho các nguyên liệu chủ yếu.

+ Tiếp tục quản lý việc cải thiện dây chuyền cung ứng.

+ Tham gia năng động vào quá trình hoạch định chiến lược phối hợp.

Thực tế chứng minh rằng: hoạt động cung ứng có ảnh hưởng lớn đến chất lượng sản phẩm, chi phí và năng suất lao động của DN. Cung ứng tốt là yếu tố quan trọng góp phần nâng cao tính năng cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của DN trên thương trường.

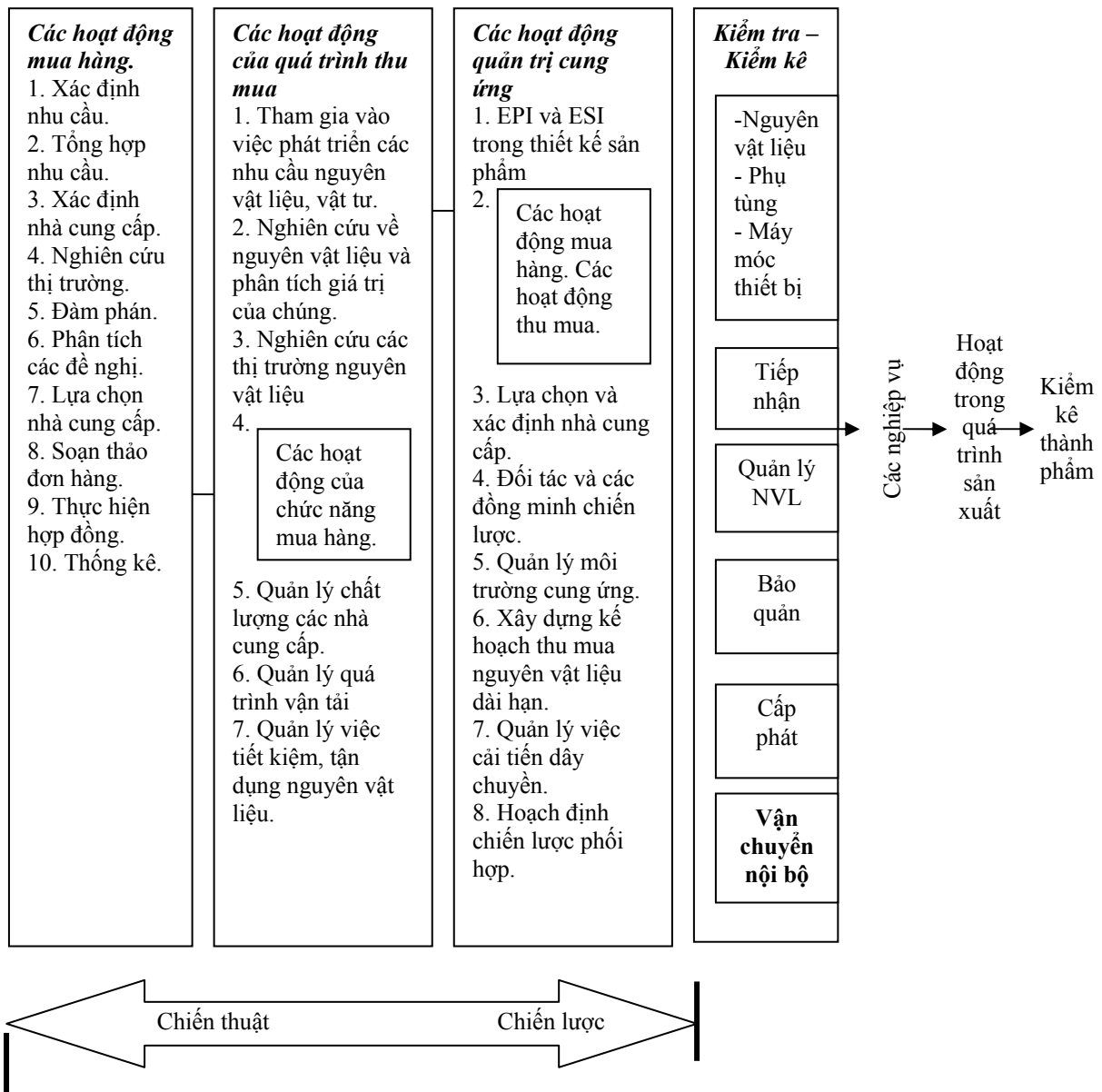
Hoạt động cung ứng đã, đang và sẽ có những thay đổi không ngừng, quá trình hình thành và phát triển của quản trị cung ứng được thể hiện:

Vào những năm 1960 và 1970 quản trị mua hàng và dự trữ thường sử dụng hệ thống “thẻ kho” viết tay (thẻ kardex) để quản lý hàng tồn kho. Bộ phận mua hàng chỉ quan tâm đến:

- Giá mua
- Tránh để sản xuất ngừng trệ
- Quản lý hàng tồn kho.

Vào cuối những năm 1970, thị trường trở nên mang tính quốc tế hơn cả trên quan điểm tiếp thị lẫn cung ứng. Máy tính đã và đang trợ giúp công việc quản lý hàng tồn kho. Thêm nữa chi phí cho nguyên vật liệu trở thành một đề tài quan trọng hơn, vì các bộ phận tự động hóa trong quá trình sản xuất ngày càng tăng thúc đẩy chuyên môn hóa phát triển dẫn đến chi phí lao động sống trên một sản phẩm giảm xuống. Các nhà quản trị cao cấp nhận ra rằng: trong nhiều trường hợp việc mua hàng từ các nhà cung cấp được chuyên môn hóa ở bên ngoài sẽ có lợi hơn việc tự sản xuất lấy nguyên vật liệu, bán thành phẩm hay tự thực hiện dịch vụ trong nội bộ DN. Tất cả những điều đó làm cho tỷ trọng chi phí nguyên vật liệu trong tổng chi phí làm ra sản phẩm tăng lên.

**Quản lý vật tư**



*Sơ đồ 7.1 Mối quan hệ giữa các hoạt động mua hàng – Thu mua – Quản trị cung ứng và quản lý vật tư của doanh nghiệp.*

Những chuyển biến nêu trên đã dẫn đến những đổi thay đáng kể trong hoạt động mua hàng. Trong các tổ chức từ DN sản xuất, thương mại – dịch vụ đến các cơ quan chính phủ, vai trò quan trọng quản trị mua hàng và cung ứng được khẳng định. Vào đầu những năm 80, nhiều tổ chức thu được lợi nhuận, một phần lớn nhờ vào việc quản lý hàng tồn kho khoa học, hợp lý hơn. Họ nhận ra rằng, chi phí hàng tồn kho có thể chiếm tới 25% đến 35% giá trị hàng hóa nên cần tập trung nhiều hơn vào lĩnh vực này. Các bản xác định nhu cầu vật tư quản lý bằng máy tính (MRP) được thay thế dần cho hệ thống thẻ kardex.

Hệ thống quản lý vật tư kịp thời (Just – in – Time: JIT) ra đời và phát triển, cho phép giảm lượng tồn kho một cách đáng kể. Như vậy, ở giai đoạn này nhận thức của vai trò mua hàng đã thay đổi cơ bản, người ta coi mua hàng/cung ứng là chức năng quan trọng, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của DN.

Các công ty Mỹ (kể cả xí nghiệp sản xuất, và công ty thương mại, dịch vụ) cố gắng thi đua làm việc theo kiểu Nhật Bản:

- TQC (Total Quality Control – Kiểm tra chất lượng toàn diện);
- JIT (Just – In – Time \_ vừa đúng lúc);
- Kamban: Kamban theo tiếng Nhật đơn giản là tấm thẻ hay giấy chứng nhận.

Trong phương thức sản xuất JIT, người công nhân ở công đoạn sản xuất sau khi nhận sản phẩm của công đoạn sản xuất trước, nếu đạt yêu cầu sẽ để lại một thẻ Kamban xác nhận chất lượng sản phẩm, đồng thời điều đó còn có nghĩa là đặt sản xuất thêm sản phẩm như vậy. Kamban là công cụ quan trọng trong hệ thống sản xuất JIT.

- KAIZEN: Kaizen tiếng Nhật có nghĩa cải tiến, cải thiện. Hơn nữa Kaizen còn có nghĩa là sự cải tiến không ngừng, liên quan đến tất cả mọi người, từ nhà quản trị cao cấp đến công nhân. Triết lý Kaizen cho rằng: lối sống của con người (dù là lối sống cá nhân, gia đình hay toàn xã hội) đều cần được cải tiến liên tục...

Những thay đổi trên, cộng với sự phát triển của thương mại điện tử và việc các nhà lãnh đạo cao cấp ngày càng thấy vai trò quan trọng của quản trị mua hàng/ cung ứng đã dẫn đến sự đổi thay to lớn trong lĩnh vực này. Các nhà quản trị nhận ra rằng: trong cơ cấu tổ chức của bộ phận cung ứng cần có:

- Những nhân viên chuyên nghiệp làm các nhiệm vụ chiến thuật, chuyên lo mua sắm nguyên vật liệu, máy móc... nhằm đảm bảo cho sản xuất liên tục, nhịp nhàng trong điều kiện tồn kho tối thiểu.

- Các nhà quản trị cung ứng, thực hiện những nhiệm vụ chiến lược như: tham gia vào các nhóm chức năng chéo, xây dựng chiến lược cung ứng nói riêng, chiến lược kinh doanh nói chung cho tổ chức. Họ sẽ tham gia vào việc phát triển các sản phẩm mới, chịu trách nhiệm lựa chọn nguồn cung cấp, giữ gìn và phát triển quan hệ với các nhà cung cấp tiềm năng, các liên minh chiến lược ký các hợp đồng cung ứng... nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm chi phí, nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Nói tóm lại, hoạt động cung ứng đã chuyển từ tập trung vào các hoạt động chiến thuật sang tập trung vào chiến lược. Chiến lược cung ứng trở thành vũ khí chiến lược sắc bén, có tầm quan trọng ngang với chiến lược marketing, chiến lược sản xuất – kinh doanh, chiến lược tài chính. Chiến lược cung ứng là một bộ phận hữu cơ trong chiến lược kinh doanh chung của tổ chức.

## VII.1.2. Vai trò, ý nghĩa của quản trị cung ứng:

### VII.1.2.1 Vai trò của quản trị cung ứng (QTCU) trong kinh doanh:

- *Cung ứng là một hoạt động quan trọng, không thể thiếu của mọi tổ chức.*

Mọi doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển đều cần có các hoạt động sau:

- SÁNG TẠO (Creation) – phải có ý tưởng và khả năng sáng tạo không ngừng
- TÀI CHÍNH (Finance) – thu hút vốn và quản lý nguồn vốn
- NHÂN SỰ (Personel) – quản lý nguồn nhân lực
- MUA HÀNG (Purchasing) – thu mua nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị, dịch vụ... để phục vụ cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp
- SẢN XUẤT CHÉ BIẾN (Conversion) – tổ chức sản xuất, chế biến nguyên vật liệu thành sản phẩm.
- PHÂN PHỐI (Distribution) – tiếp nhận và bán các hàng hóa, dịch vụ do doanh nghiệp làm ra.

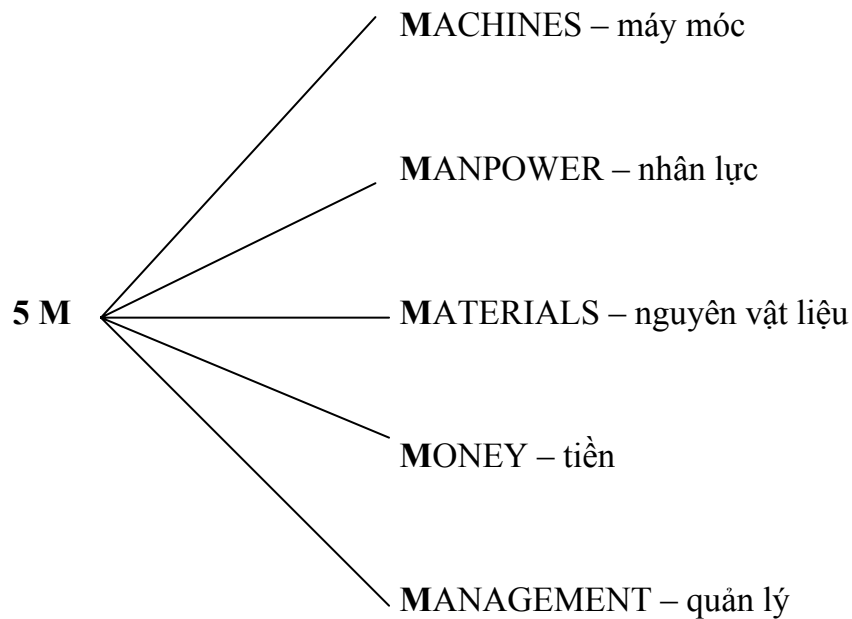
Để thực hiện các hoạt động trên, trong doanh nghiệp thường có các *bộ phận*:

- Phòng kỹ thuật – nghiên cứu và phát triển.
- Phòng tài chính/ kế toán tài vụ.
- Phòng nhân sự.
- Phòng cung ứng.
- Phòng điều độ sản xuất và các phân xưởng sản xuất.
- Phòng marketing và bán hàng.

Như vậy, mọi doanh nghiệp không thể tồn tại, phát triển, nếu không được cung cấp các yếu tố đầu vào: nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị dịch vụ... Cung ứng là hoạt động nhằm đáp ứng các nhu cầu đó của doanh nghiệp - cung ứng là hoạt động không thể thiếu trong mọi tổ chức.

- *Cung ứng là một nhân tố có ảnh hưởng quyết định đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.*

Mục tiêu của mọi doanh nghiệp là tạo ra nhiều lợi nhuận. Để đạt mục tiêu đó, cần có:



Trong đó, hoạt động cung ứng bảo đảm 2 yếu tố: máy móc, thiết bị và nguyên vật liệu. Nếu hoạt động cung ứng tốt: cung cấp đầy đủ, kịp thời máy móc, trang thiết bị, nguyên vật liệu; với máy móc đạt chất lượng tốt, công nghệ tiên tiến, nguyên vật liệu tốt, giá rẻ... thì hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mới có thể diễn ra liên tục, nhịp nhàng, với năng suất cao, tiết kiệm chi phí và làm ra sản phẩm đạt chất lượng tốt, giá thành hạ, đáp ứng yêu cầu của người tiêu dùng. Đặc biệt trong điều kiện hiện nay, chi phí nguyên vật liệu chiếm tỷ trọng ngày càng cao trong giá thành sản phẩm thì cung ứng càng có ảnh hưởng quyết định đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của tổ chức.

- *Cung ứng đóng vai trò người quản lý hoạt động sản xuất từ bên ngoài.*

Để đáp ứng nhu cầu nguyên vật liệu, thiết bị máy móc cho sản xuất, có 2 nguồn.

- Nguồn 1: doanh nghiệp tự sản xuất.
- Nguồn 2: thu mua, đặt hàng từ bên ngoài.

Cùng với sự phát triển của phân công lao động và xã hội, thì nguồn 2 ngày càng trở nên quan trọng hơn.

Nếu cung ứng làm tốt chức năng của mình: cung cấp nguyên liệu đúng tên gọi và chất lượng, đủ số lượng, kịp thời gian và với chi phí thấp, thì sản xuất sẽ tiến hành liên tục, nhịp nhàng, mang lại hiệu quả cao; còn ngược lại thì sản xuất sẽ bị gián đoạn và hiệu quả thấp. Do vậy, cung ứng chính là người điều phối sản xuất từ bên ngoài.

#### ***VII.1.2.2 Ý nghĩa của quản trị cung ứng.***

Cung ứng có ý nghĩa rất to lớn, cụ thể:

- Đảm bảo cho sản xuất tiến hành nhịp nhàng, liên tục.

- Tạo điều kiện nâng cao trình độ kỹ thuật của sản xuất, kích thích các hoạt động sáng tạo, áp dụng các kỹ thuật mới, tạo ra các năng lực sản xuất mới.
- Tạo điều kiện nâng cao chất lượng/ hạ giá thành sản phẩm.
- Tạo điều kiện nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

### **VII.1.3. Mục tiêu của quản trị cung ứng.**

#### ***VII.1.3.1 Ở cấp cao (các nhà lãnh đạo doanh nghiệp).***

Các nhà lãnh đạo yêu cầu bộ phận cung ứng phải đạt được mục tiêu “5 đúng”:

- ☺ Đúng CHẤT LƯỢNG – Of the **RIGHT QUALITY**
- ☺ Đúng NHÀ CUNG CẤP – From the **RIGHT SUPPLIER**
- ☺ Đúng SỐ LƯỢNG – In the **RIGHT QUANTITY**
- ☺ Đúng THỜI ĐIỂM – At the **RIGHT TIME**
- ☺ Đúng GIÁ – At the **RIGHT PRICE**

#### ***VII.1.3.2 Ở bộ phận chiến lược quản trị cung ứng.***

Người ta đặt ra 8 mục tiêu:

① Đảm bảo cho hoạt động của công ty được liên tục, ổn định: Đây là mục tiêu cơ bản nhất, quan trọng nhất và đây cũng chính là lý do tồn tại của bộ phận quản trị cung ứng.

② Mua hàng với giá cạnh tranh:

Mua được hàng với giá cạnh tranh: nghĩa là mua hàng với giá tương ứng với cung cầu và mức độ khan hiếm của hàng hóa đó trên thị trường. Đôi khi để đạt được mục tiêu này đòi hỏi phải có sự hiểu biết về kết cấu chi phí của nhà cung cấp cũng như khả năng giúp họ cải thiện kết cấu ấy; từ đó thỏa thuận được một mức giá công bằng so với chi phí thực tế của họ. Một khi mua hàng với giá cao hơn những đối thủ cạnh tranh, có nghĩa là đã không đạt được mục tiêu này.

③ Mua hàng một cách khôn ngoan.

Mua hàng khôn ngoan nghĩa là luôn khéo léo thỏa mãn một cách tốt nhất các mặt chất lượng, dịch vụ và giá cả phù hợp với nhu cầu của mình. Như vậy thường xuyên phải có một sự cộng tác giữa người mua và đối tượng trực tiếp sử dụng nguyên vật liệu đó nhằm làm rõ nhu cầu. Bên cạnh đó, có thể hình thành những nhóm chức năng chéo để phối hợp và điều hòa nhu cầu của đối tượng sử dụng với khả năng của nhà cung cấp theo hướng tối ưu.



#### ④ Dự trữ ở mức tối ưu.

Mặc dù việc duy trì một tỷ lệ vật tư dự trữ cao sẽ bảo đảm đạt được mục tiêu thứ nhất, song lại rất tốn kém. Trên bình diện chung, mức dự trữ vật tư ở mỗi công ty là vào khoảng 25 đến 35 % một năm nhằm bảo đảm cho quá trình sản xuất tiến hành liên tục, nhịp nhàng. Do vậy công việc quản trị vật tư chính là cân đối mức dự trữ đó. Nếu áp dụng hệ thống sản xuất/dự trữ vừa-đúng-lúc thì việc đạt được mục tiêu này sẽ dễ dàng hơn. Ngoài mục đích giảm những thất thoát có thể xảy ra trong quá trình mua hàng, vận chuyển, đóng gói và dự trữ, quản trị cung ứng tốt còn giúp hạn chế những thiệt hại do vật tư bị hư hỏng, lỗi thời hay mất cắp.

#### ⑤ Phát triển những nguồn cung cấp hữu hiệu và đáng tin cậy.

Những nhà cung cấp sẵn sàng hợp tác để cùng giải quyết rắc rối và giảm thiểu tối đa chi phí vật tư của công ty mua hàng, đó chính là những nguồn lực vô giá của công ty đó. Ngày nay, những công ty tiên tiến có khuynh hướng “mua nhà cung cấp” chứ không đơn thuần là “mua hàng”. Việc phát hiện, điều tra, lựa chọn và trong một số trường hợp phát triển những nhà cung cấp nhanh nhạy, thỏa mãn các yêu cầu đặt ra là nhiệm vụ hàng đầu của người mua.

Một công ty không thể đạt hiệu suất tối ưu nếu không nhận được nguồn vật tư ổn định từ một nhóm các nhà cung cấp đáng tin cậy. Chính vì yêu cầu quan trọng này mà rất nhiều công ty đã thiết lập các mối quan hệ chặt chẽ hoặc những liên minh sản xuất chiến lược với những cơ sở cung cấp - một phương pháp hữu hiệu để đạt được mục tiêu của đôi bên.

#### ⑥ Giữ vững mối quan hệ tốt đẹp với các nhà cung cấp hiện có.

Quan hệ tốt với những nhà cung cấp là hết sức cần thiết, và mối quan hệ với các nhà cung cấp tiềm năng là vô giá. Về lâu về dài, mục tiêu số 5 khó lòng được đảm bảo nếu hai bên không duy trì được sự hài lòng về nhau. Những nhà cung cấp tiềm năng rất quan tâm và thiết tha được làm ăn với một công ty mà họ nhận thấy đây là một khách hàng tốt. Và một khi hợp đồng được thỏa thuận sẽ không tránh khỏi có vô số những vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện. Tuy nhiên mọi vấn đề sẽ được giải quyết dễ dàng và ổn thỏa nếu giữa hai bên tồn tại một quan hệ tốt đảm bảo được lợi ích mỗi bên. Khi ấy nhà cung cấp sẵn sàng chia sẻ những thành quả nghiên cứu, cung cấp thông tin về các sản phẩm mới và giá của họ cho người mua, hay nói chung họ phục vụ người mua tốt hơn.

#### ⑦ Tăng cường hợp tác với các phòng ban khác trong công ty.

Mục tiêu chính của QTCU là đảm bảo cho sản xuất được tiến hành liên tục, nhịp nhàng. Muốn làm được điều đó thì bộ phận cung ứng phải xác định được chính xác nhu cầu của các bộ phận khác trong công ty. Vì vậy, bộ phận cung ứng phải có mối quan hệ chặt chẽ với các bộ phận khác trong công ty, trên tinh thần hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau để hoàn thành tốt nhiệm vụ chung. Bộ phận cung ứng cần tham gia vào các nhóm chức năng chéo, cung cấp kịp thời, chính xác các thông tin về giá cả, thị trường các loại vật tư thiết bị, giới thiệu các loại nguyên vật liệu, công nghệ mới... để các bộ phận khác có điều kiện lựa chọn. Đồng thời, xác định nhu cầu vật tư, thu thập thông tin phản hồi từ các bộ phận sử dụng vật tư, để yêu cầu các nhà cung cấp đáp ứng nhu cầu một cách tốt hơn nữa.

⑧ Thực hiện mua hàng – cung ứng một cách có hiệu quả.

Thực hiện được đồng bộ 7 mục tiêu nêu trên, cũng có nghĩa là bộ phận cung ứng đã đạt được mục tiêu thứ 8 – thực hiện cung ứng một cách có hiệu quả. Để đạt được mục tiêu này phải liên tục kiểm tra, cải tiến, hợp lý hóa qui trình nghiệp vụ cung ứng.

Ở bộ phận nghiệp vụ cung ứng (bộ phận thực hiện các nghiệp vụ mang tính chất chiến thuật)

Mục tiêu của bộ phận này là hoàn thành tốt các kế hoạch mua hàng/ cung ứng đã được lập ra.

#### **VII.1.4. Xu hướng phát triển của quản trị cung ứng.**

##### ***VII.1.4.1 Hai thay đổi cơ bản của QTCU'***

Sự phát triển từ mua hàng sang QTCU' bao gồm hai thay đổi rất cơ bản:

◆ *Chuyển từ tập trung vào các quá trình nội tại sang tập trung vào lợi ích.*

Nếu như trước đây, để đánh giá hoạt động của bộ phận cung ứng người ta chỉ chú trọng vào: những thay đổi về giá mua nguyên vật liệu, chi phí bỏ ra cho bộ phận cung ứng và khả năng đảm bảo sản xuất liên tục, nhịp nhàng. Còn ngày nay người ta sẽ đánh giá những lợi ích do bộ phận cung ứng mang về cho tổ chức.

Để mang lại lợi ích cho tổ chức, bộ phận cung ứng phải đảm bảo:

☺ *Về mặt chất lượng:* phải cung cấp nguyên vật liệu và dịch vụ đạt chất lượng tốt. Hiện người ta đang hướng tới hệ thống cung ứng hầu như không có khiếm khuyết, chỉ có khoảng 10 hoặc ít hơn 10 bộ phận bị khiếm khuyết trong một triệu bộ phận được cung cấp. Phải đặc biệt chú trọng đến vấn đề này là do chất lượng nguyên vật liệu có ảnh hưởng quyết định đến chất lượng sản phẩm đầu ra. Ở nhiều công ty, qua số liệu thống kê cho thấy: 50% khiếm khuyết của sản phẩm là do chất lượng nguyên vật liệu đầu vào gây ra.

☺ *Về mặt chi phí:* bộ phận cung ứng phải đảm bảo cung cấp nguyên vật liệu, dịch vụ với chi phí thấp nhất. Để làm việc này đòi hỏi phải giảm chi phí ở tất cả các khâu của quá trình cung ứng, từ thu mua, vận chuyển, bảo quản, chế biến... Điều đó sẽ góp phần quan trọng để giảm chi phí của tổ chức, giúp tổ chức đạt được hiệu quả kinh doanh cao hơn.

☺ *Về mặt thời gian:* phải đảm bảo cung ứng kịp thời. Cung ứng phải đóng vai trò tích cực trong việc giảm thời gian cần thiết của mỗi chu trình sản xuất, rút ngắn thời gian từ thiết kế, sản xuất đến tung sản phẩm ra thị trường. Theo tính toán của các nhà kinh tế phương Tây thì khi quản trị cung ứng đạt đến “mức 10” có thể góp phần giảm từ 20% đến 40% thời gian cần thiết để đưa một sản phẩm mới ra thị trường

☺ *Về công nghệ:* trong lĩnh vực này, quản trị cung ứng có 2 trọng trách:

*Một là:* phải đảm bảo cung cấp kịp thời những công nghệ phù hợp cho tổ chức.

*Hai là:* phải đảm bảo chắc chắn là những công nghệ có ảnh hưởng đến sự sống còn (khả năng cạnh tranh) của tổ chức được kiểm soát cẩn thận trong suốt quá trình làm việc với các nhà cung cấp bên ngoài.

☺ *Về tính liên tục của cung ứng:* bộ phận cung ứng phải theo dõi được xu thế của cung ứng, phát triển các nguồn cung cấp, các liên minh chiến lược nhằm đảm bảo cung ứng nguyên vật liệu, dịch vụ theo đúng yêu cầu, giúp sản xuất tiến hành liên tục, nhịp nhàng, theo kế hoạch đã định.

◆ *Chuyển từ chú trọng đến chiến thuật sang chú trọng đến chiến lược.*

Như trên đã trình bày, nếu như trước đây, cung ứng chỉ tập trung vào giá mua và đảm bảo, thì ngày nay quản trị cung ứng rất chú trọng đến các chiến lược sau:

✓ Sự hòa hợp: phải kết hợp chiến lược cung ứng với chiến lược marketing, sản xuất/ chế biến và chiến lược tài chính của tổ chức, tập đoàn hay đơn vị kinh doanh chiến lược.

✓ Môi trường kinh doanh: QTCU phải xác định được cơ hội cũng như các nguy cơ đối với môi trường cung ứng của tổ chức.

✓ Công nghệ: như đã đề cập ở phần trước, quản trị cung ứng phải quan tâm đến các vấn đề liên quan đến việc tiếp cận và kiểm soát công nghệ nhằm đảm bảo cung cấp cho tổ chức các công nghệ tiên tiến để tăng tính cạnh tranh của tổ chức. Bên cạnh đó, phải kiểm soát chặt chẽ các thông tin, đảm bảo cho yêu cầu bảo mật, để không tạo ra các đối thủ cạnh tranh do rò rỉ thông tin.

✓ Chiến lược về sản phẩm và các yếu tố cấu thành: QTCU phải góp phần phát triển các kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Bộ phận cung ứng phải đưa ra các kế hoạch cung ứng được cụ thể hóa cho từng thị trường đối với các nguyên vật liệu và dịch vụ quan trọng.

✓ Hệ thống quản trị thông tin: QTCU phải đảm bảo đáp ứng một hệ thống thông tin tại chỗ kịp thời, bao quát với chi phí thấp cho việc ra quyết định cung ứng tối ưu.

✓ Chiến lược cơ sở nguồn cung cấp: nhà cung cấp và cơ sở cung cấp của họ phải được phát triển và quản lý cẩn thận nhằm đảm bảo dây chuyền giá trị của công ty thành công trong một thương trường có sự cạnh tranh ngày càng tăng.

✓ Trách nhiệm báo cáo: phó giám đốc phụ trách cung ứng có trách nhiệm phải thường xuyên báo cáo chiến lược cung ứng và tình hình hoạt động cung ứng cho Giám đốc, Tổng giám đốc hoặc Chủ tịch hội đồng quản trị.

✓ Tập trung phát triển và quản lý: những hoạt động mang tính chiến lược như: xây dựng phương hướng phát triển, xây dựng và quản trị chiến lược cung ứng... cho toàn doanh nghiệp/ công ty sẽ được tập trung hóa, còn những hoạt động mang tính chiến thuật, có giá trị gia tăng thấp sẽ được phân cấp.

✓ Sử dụng các cán bộ thu mua chuyên nghiệp có trình độ, thâm niên cao, giàu kinh nghiệm: thông thường các hãng sản xuất lớn chú trọng sử dụng các cán bộ thu mua giỏi, lâu năm, có kinh nghiệm và có quan hệ tốt với khách hàng để phụ trách việc thu

mua vật tư, một cán bộ có thể phụ trách từ 5-10 đầu mỗi cung cấp, đặc biệt là các khách hàng thuộc liên minh chiến lược.

✓ Sử dụng các bộ giới chuyên môn, nghiệp vụ chuyên sâu: có nhiều công ty lại vận dụng mô hình tổ chức phân công theo từng ngành hàng, họ sử dụng số lượng cán bộ ít, nhưng rất giỏi chuyên môn. Mỗi người sẽ được phân công phụ trách cung ứng những ngành hàng mà họ am tường và có ưu thế.

#### ***VII.1.4.2 Ba hướng phát triển quan trọng trong QTCU:***

Trong nửa cuối của thế kỷ 20 và những năm tới đây, QTCU phát triển theo 3 xu hướng sau:

- Bộ phận cung ứng tham gia vào các nhóm đa chức năng/ Quản lý chức năng chéo (Cross- Functional Teams)

Bộ máy tổ chức của một công ty thông thường có các bộ phận: nghiên cứu phát triển, thiết kế, tài chính, tổ chức – nhân sự, sản xuất, bán hàng và cung ứng. Mỗi bộ phận đều có chức năng riêng của mình. Các nhà quản lý của các bộ phận (phòng, ban) dĩ nhiên có khuynh hướng ưu tiên cho các chức năng thuộc phòng ban của họ. Nếu không có sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban, không có quản lý chức năng chéo, thì công ty không thể hoạt động hiệu quả. Một ví dụ điển hình: Để đưa ra một sản phẩm mới, các kỹ sư dựa trên thông tin do bộ phận tiếp thị cung cấp hoặc dựa vào trí sáng tạo của chính mình, thiết kế ra sản phẩm mới và vẽ các bản vẽ chi tiết. Tiếp sau đó họ “quảng” những bản thiết kế xuống cho các bộ phận cung ứng và sản xuất để thực hiện. Do không được hỏi ý kiến từ trước, nên sau khi xem thiết kế, bộ phận cung ứng nói rằng: họ không thể cung cấp được nguyên vật liệu theo yêu cầu; còn bộ phận sản xuất phát biểu: họ không thể sản xuất được sản phẩm như thế. Phải mất một thời gian dài tranh cãi, bản thiết kế phải điều chỉnh lại cho phù hợp, rồi mới có thể đưa vào sản xuất. Quá trình từ thiết kế đến tung sản phẩm ra thị trường bị kéo dài, hiệu quả kinh doanh của công ty không đạt được như mong muốn.

Phải thay đổi lại cách quản lý! Quản lý chức năng chéo được hình thành ở Nhật Bản vào năm 1952 và Toyota là công ty đầu tiên áp dụng thành công phương pháp quản lý này. Ông Shigeru Aoki, Tổng giám đốc của Toyota đã từng phát biểu: “Mục tiêu cuối cùng của một công ty là làm ra lợi nhuận. Nếu coi điều này là hiển nhiên thì mục tiêu tiếp theo của công ty sẽ là những mục tiêu về chức năng chéo, như: chất lượng, số lượng, chi phí và thời gian giao hàng. Không đạt được những mục tiêu này, công ty sẽ bị bỏ rơi lại phía sau trong cạnh tranh vì chất lượng kém. Lợi nhuận của công ty sẽ bị phi phí bào mòn dần và công ty không thể giao hàng đúng thời hạn cho khách hàng. Ngược lại nếu những mục tiêu thuộc chức năng chéo được thực hiện thì chắc chắn công ty sẽ có lợi nhuận.”

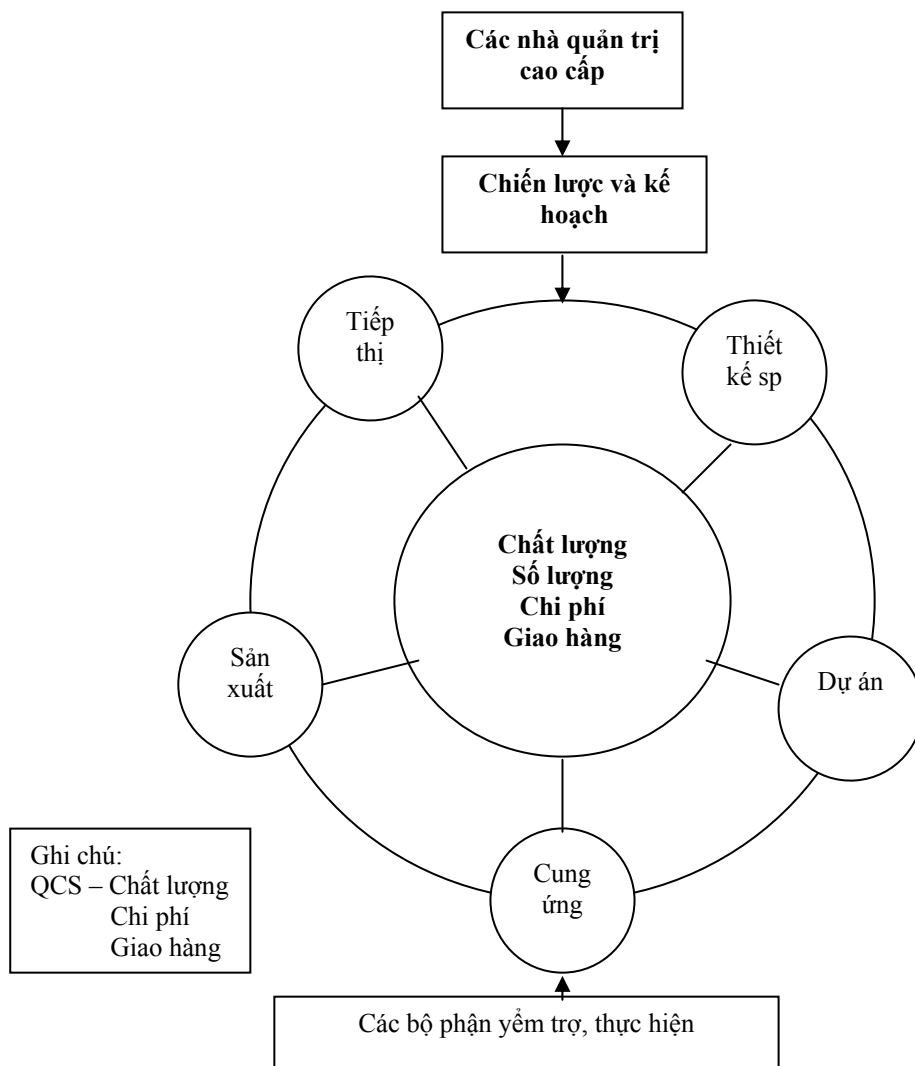
Mối liên hệ giữa các hoạt động chức năng chéo và các chức năng bộ phận được thể hiện trong hình 7.2 .

Sơ đồ ở hình 7.2 cho thấy, vòng tròn quay không ngừng nghỉ trong suốt quá trình tồn tại của công ty với QCS ở trung tâm. Chiến lược và kế hoạch của công ty đi trước những mục tiêu chức năng chéo và các hoạt động chức năng bộ phận được thực hiện để phục vụ những mục tiêu này.

Mục tiêu của quản lý chức năng chéo là giúp các nhà quản trị cao cấp giữ được sự cân bằng trong công việc, với ý thức luôn luôn nghĩ đến mục tiêu tối hậu trong QCS.

Trong Ban quản lý chức năng chéo, bộ phận cung ứng thực hiện các công việc sau:

- Xem xét, tổng hợp nhu cầu nguyên vật liệu.
- Phát triển các đặc tính kỹ thuật
- Phân tích lợi ích của việc nên tự sản xuất lấy hay đi mua
- Tiêu chuẩn hóa nguyên vật liệu
- Xác định mức tồn kho
- Xác định các yêu cầu về chất lượng
- Đàm phán về giá cả và các điều kiện khác
- Lựa chọn nhà cung cấp
- Cùng giải quyết các vấn đề phát sinh với các nhà cung cấp
- Theo dõi, phân tích các nhà cung cấp
- Thông tin về những thay đổi đặc tính kỹ thuật
- Cải thiện năng suất/ chi phí
- Phát triển chiến lược nguồn cung ứng
- Phân tích thị trường
- Dự báo giá
- Hoạch định chiến lược mua hàng dài hạn
- Xác định chính sách mua hàng
- Phân tích giá trị trường.



Sơ đồ 7.2: Vòng tròn QCS

Thường thì Ban chức năng chéo hoạt động bán thời gian hoặc hoạt động toàn thời gian trong một khoảng thời gian nhất định. Điều đó bảo đảm cho các chuyên viên ở phòng ban chức năng vẫn giữ nguyên vị trí của họ trong lĩnh vực chức năng của mình và bảo đảm cho họ theo kịp tiến trình và có thể báo cáo về những gì đã làm được cho các đồng nghiệp ở phòng ban chức năng. Cách đó cũng bảo đảm là các quyết định của Ban quản lý chức năng chéo sẽ được sự ủng hộ của các phòng ban chức năng.

Ý nghĩa quan trọng nhất của việc tham gia vào Ban chức năng chéo là các thành viên sẽ có được (hay phát triển được) các kỹ năng hành xử và lãnh đạo tập thể tuyệt vời. Các Ban quản lý chức năng chéo là cách làm của tương lai.

- *Phát triển các dây chuyền cung ứng (Supply chains)*

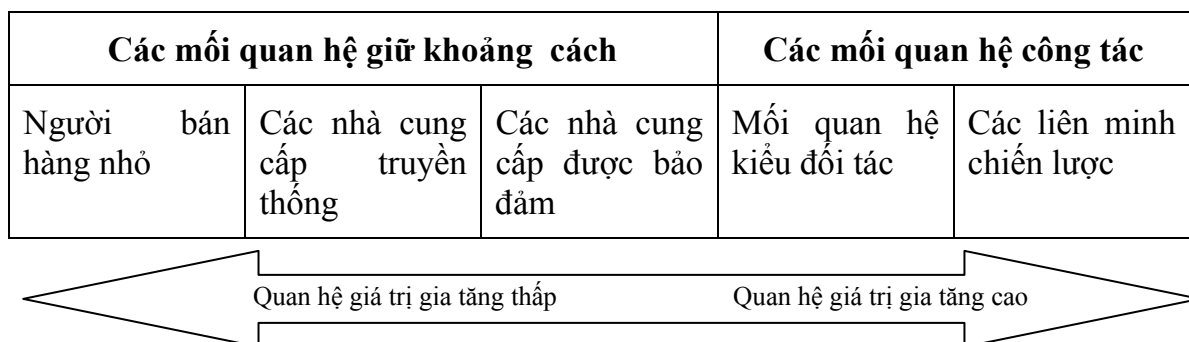
Vấn đề được xem là gay go và thú vị nhất của QTCU có lẽ là việc phát triển và điều hành dây chuyền cung ứng của tổ chức. Đây là phần đầu tiên của dây chuyền giá trị của tổ chức, có trách nhiệm đảm bảo đúng nguyên liệu, đúng dịch vụ, đúng công nghệ được mua từ đúng nguồn, vào đúng thời điểm và đúng chất lượng. Dây chuyền giá trị là một chuỗi các tổ chức từ các công ty khai thác tài nguyên trong lòng đất, thực hiện một loạt

các hoạt động tạo giá trị gia tăng và sản xuất ra hàng hóa hay dịch vụ hoàn chỉnh và cuối cùng được tiêu thụ bởi khách hàng.

Một khi một dịch vụ, một món hàng hay một đợt hàng đã được xác định là cần thiết cho các hoạt động của tổ chức thì một chiến lược cung ứng phải được hình thành. Chiến lược này phải tính đến các vấn đề như:

- + Sơ đồ và hướng đi công nghệ của tổ chức (sơ đồ chỉ ra vị trí đứng đầu của tổ chức về mặt công nghệ)
- + Cơ sở cung cấp
- + Danh sách các nhà cung cấp hàng hóa tầm cỡ thế giới
- + Kế hoạch cho việc lựa chọn và đề bạt các nhà cung cấp; mục tiêu của mối quan hệ.
- + Kế hoạch điều hòa và thúc đẩy mối quan hệ

Dưới sự quản lý của chuyên viên phụ trách cung ứng, Ban quản lý chức năng chéo sẽ tham gia vào việc lựa chọn nhà cung cấp mong muốn, thương lượng các điều kiện và điều khoản có liên quan, tiếp tục tham gia vào việc điều hòa mối quan hệ. Chuyên viên này phải giỏi cả về mặt kỹ thuật lẫn thương mại.



Sơ đồ 7.3: Các mức độ của quan hệ cung ứng

- Phát triển mối quan hệ với các nhà cung cấp và các liên minh chiến lược (Supplier Partnerships and Strategic Alliance)

Một hướng phát triển quan trọng nữa trong quản trị cung ứng là phát triển các mối quan hệ đối tác với các nhà cung cấp và các liên minh chiến lược, trên cơ sở đó người ta đã hình thành các liên minh chiến lược.

Đặc điểm tiêu biểu của các mối quan hệ này là:

- ☺ Sự tương hợp về quyền lợi;
- ☺ Cần có nhau;

- ☺ Mong muốn cởi mở, chia sẻ thông tin cũng như lợi ích có được từ mối quan hệ đó;
- ☺ Niềm tin, có lẽ đây là vấn đề quan trọng nhất.

### **VII.1.5. Các chính sách chủ yếu trong quản trị cung ứng:**

#### ***VII.1.5.1 Chính sách lựa chọn mô hình tổ chức cung ứng thích hợp***

Như chúng ta đã biết: tập trung và phân quyền là hai mô hình tổ chức đối lập.

Nếu tập trung hóa quyền mua hàng là giao cho một cá nhân/ bộ phận duy nhất chịu trách nhiệm mua hàng cho công ty thì phân quyền là giao cho những cá nhân thuộc các bộ phận khác nhau cùng chịu trách nhiệm mua những loại hàng chủ yếu cho công ty.

Muốn quyết định chọn mô hình tập trung hóa hay phân quyền thì cần phân tích ưu nhược điểm của chúng. Hiện nay, theo quan điểm chuyên môn hóa lao động của Frederick Taylor, phần lớn các công ty đều hướng tới mô hình tập trung hóa, bởi mô hình này có nhiều ưu điểm. Dưới đây có thể kể ra một số ưu điểm nổi bật:

- ☺ Tăng gấp đôi hiệu quả và giảm thiểu những hiện tượng mua hàng bừa bãi, bằng cách điều phối hợp lý hoạt động mua hàng.

- ☺ Tập hợp tất cả các đơn đặt hàng duy nhất nên nhận được những khoản chiết khấu theo số lượng mua. Hơn thế nữa, công ty còn có thể phát triển và thực hiện một chính sách mua hàng thống nhất, điều này giúp công ty có quan điểm nhất quán đối với những nhà cung cấp. Theo đó, công ty cũng tận dụng được tối đa những lợi thế kinh tế của mình.

- ☺ Tiết kiệm được chi phí chuyên chở nhờ vào việc hợp nhất các đơn đặt hàng và thời biểu giao hàng.

- ☺ Tính tập trung hóa giúp công ty phát triển những nhân sự chuyên trách việc mua hàng. Thông qua đào tạo các chuyên gia mua hàng sẽ thực hiện công tác này hiệu quả hơn những người mua hàng không chuyên, thiếu kỹ năng.

- ☺ Những nhà cung cấp có thể đưa ra giá thấp hơn bởi họ giảm được các chi phí như: chi phí cho bộ phận bán hàng, chi phí chuẩn bị hàng, hóa đơn, chi phí gửi hàng và chi phí theo dõi công nợ trong quá trình cung ứng hàng cho công ty.

- ☺ Quản lý dự trữ hữu hiệu hơn bởi lẽ các thông tin về mức dự trữ, mức tiêu thụ vật tư, thời gian chờ hàng được phổ biến toàn công ty.

- ☺ Trưởng các phòng ban không phải tốn thời gian sắp xếp việc mua hàng. Họ được toàn tâm toàn ý với trách nhiệm chính của mình (khi họ được giao quyền mua hàng họ có khuynh hướng quyết định mua lúc họ cần mà không chú ý đến những việc mua hàng khác).

- ☺ Cần chuẩn bị ít đơn đặt hàng hơn cho cùng một lượng hàng mua, do vậy chi phí thu mua, nhận hàng, kiểm nghiệm, chi trả và theo dõi cũng được tinh giản.



☺ Trách nhiệm thực hiện công tác mua hàng chỉ do trưởng phòng vật tư đảm nhận nên việc quản lý cũng thuận lợi hơn.

Tuy mang lại rất nhiều lợi ích như đã trình bày ở trên nhưng cũng có những trường hợp tập trung hóa việc mua hàng là không thích hợp, không nên áp dụng, ví dụ như:

- Những doanh nghiệp sử dụng nguyên liệu thô, hàng tươi sống;
- Các tổ chức nghiên cứu khoa học.
- Các tổ chức từ thiện;
- Các doanh nghiệp có cơ sở sản xuất ở nhiều địa phương khác nhau;
- Các doanh nghiệp có quá nhiều đơn hàng nhỏ, lẻ, lặt vặt, nhiều loại hàng.

#### ***VII.1.5.2 Các chính sách đối ngoại***

Bộ phận cung ứng phải góp phần tạo nên và giữ gìn hình ảnh tốt đẹp của công ty. Thông qua các hoạt động:

- Quan hệ tốt với khách hàng.
- Lập sổ tay hướng dẫn.
- Chính sách giá thích hợp.
- Giúp đỡ kỹ thuật trước khi bán hàng.
- Sản phẩm mẫu.
- Tổ chức các chuyến thăm viếng các nhà cung cấp.

#### ***VII.1.5.3 Ngoài ra còn phải xây dựng các chính sách:***

- Lựa chọn các nhà cung cấp và định giá mua hàng.
- Các chuẩn mực đạo đức,
- Chính sách đối với các công ty nhỏ

Cung ứng là hoạt động không thể thiếu trong mọi tổ chức. Cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật thì hoạt động cung ứng cũng ngày càng phát triển và hoàn thiện. Từ chỗ chỉ là những hoạt động mua bán giản đơn, được thực hiện bằng tay, đến nay cung ứng đã được khẳng định là một nghề chuyên môn năng động. Các nhà quản trị cung ứng đang thực sự trở thành các nhà quản trị sản xuất từ bên ngoài của tổ chức, góp phần quan trọng vào kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

## VII.2. QUY TRÌNH NGHIỆP VỤ CUNG ỨNG

### VII.2.1. Vòng tròn Deming – các bước phát triển và ứng dụng trong cung ứng

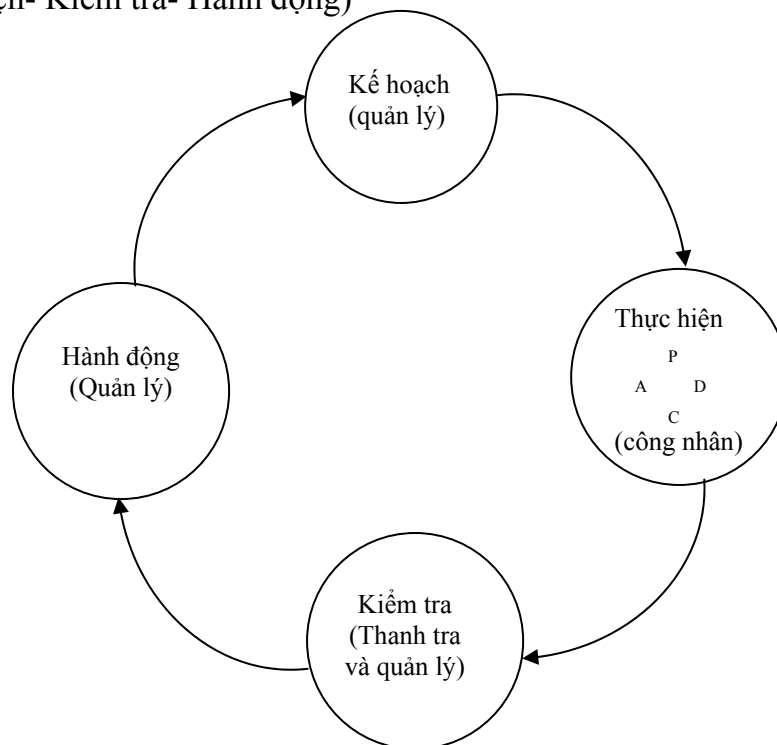
#### VII.2.1.1 Vòng tròn Deming

Vào những năm 1950, W.E.Deming được mời sang Nhật nhiều lần để giảng về phương pháp kiểm phẩm bằng thống kê, chính trong thời gian này ông đã đưa ra “vòng tròn Deming” hay còn gọi là “bánh xe Deming”, một trong những công cụ kiểm phẩm quan trọng, cần thiết cho công cuộc cải tiến liên tục tại Nhật Bản. Deming nhấn mạnh tầm quan trọng của tác động qua lại thường xuyên giữa nghiên cứu, thiết kế, sản xuất và bán hàng, giúp cho công ty làm ra sản phẩm với chất lượng ngày càng tốt hơn, làm khách hàng hài lòng hơn.

Theo Deming, bánh xe này quay tròn theo hướng nhận thức trước hết phải lo cho chất lượng và trước hết phải có trách nhiệm đối với chất lượng. Ông kết luận với chu trình nêu trên, công ty có thể chiếm được niềm tin của khách hàng, được khách hàng chấp nhận và phát triển.

#### VII.2.1.2. Các bước phát triển

Nếu Deming mới chỉ nhấn mạnh đến tầm quan trọng của tác động qua lại không ngừng giữa nghiên cứu, thiết kế, sản xuất và bán hàng trong quá trình kinh doanh của công ty, thì sau này khái niệm bánh xe Deming quay không ngừng đã được các nhà kinh tế mở rộng đến tất cả các lĩnh vực khác, kể cả lĩnh vực quản trị cung ứng. Dựa vào bánh xe Deming các nhà quản trị đã vẽ ra chu trình PDCA (Plan – Do – Check – Actions: Kế hoạch-Thực hiện- Kiểm tra- Hành động)



Sơ đồ 7.4 : Chu trình PDCA sửa đổi

Trong đó, khởi đầu là khâu kế hoạch (Plan- P) trên cơ sở nghiên cứu tình hình thực tế, thu thập các dữ liệu cần thiết, lập kế hoạch. Một khi kế hoạch đã lập xong sẽ đem ra thực hiện (Do- D). Sau đó kiểm tra tình hình thực hiện (Check - C), đánh giá những gì đã làm được, những gì còn chưa làm được hoặc chưa làm tốt, tìm nguyên nhân, đưa ra các giải pháp để tiếp tục cải tiến, hoàn thiện (Actions - A).

Trong thời gian đầu mới áp dụng chu trình PDCA, “Kiểm tra” có nghĩa là các thanh tra kiểm tra kết quả làm việc của công nhân, và “Hành động” là các hoạt động sửa chữa các sai lầm hay khiếm khuyết (nếu có). Do đó khái niệm PDCA lúc đầu dựa trên sự phân công lao động giữa các nhà quản trị, thanh tra viên và công nhân.

Trải qua quá trình áp dụng thử nghiệm ở Nhật, người ta phát hiện ra những khiếm khuyết của chu trình PDCA và sửa chữa lại. Trong chu trình PDCA được sửa đổi lại, kế hoạch (P) có nghĩa là lập kế hoạch để cải tiến trong điều kiện thực tế bằng cách sử dụng các công cụ đặc biệt, trong đó có các công cụ thống kê. Thực hiện (D) có nghĩa là thi hành các kế hoạch đó, kiểm tra (C) là xem kết quả có đạt được như mong muốn không. Hành động (A) ngăn chặn các khiếm khuyết, không cho chúng tái xuất hiện và tiếp tục tiến hành cải tiến. Chu trình PDCA cứ quay hết vòng tròn này đến vòng tròn khác, hết cải tiến này đến cải tiến khác làm cho quá trình ngày một tốt hơn, hoàn thiện hơn.. Chu trình PDCA được áp dụng trong toàn bộ quy trình nghiệp vụ cung ứng dưới đây.

## **VII.2.2. Quy trình nghiệp vụ cung ứng**

Quy trình nghiệp vụ cung ứng bao gồm những công việc sau :

- Xác định nhu cầu nguyên vật liệu, máy móc thiết bị
- Lựa chọn nhà cung cấp
- Soạn thảo đơn đặt hàng, ký hợp đồng
- Tổ chức thực hiện đơn hàng/ hợp đồng
- Nhập kho vật tư – bảo quản – cung cấp cho các bộ phận có nhu cầu.

### ***VII.2.2.1 Xác định nhu cầu nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị***

Trong mỗi doanh nghiệp, tại bộ phận cung ứng việc xác định nhu cầu nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị... (nhu cầu vật tư) bao gồm các bước sau :

- Xác định nhu cầu vật tư của các bộ phận
- Tổng hợp nhu cầu vật tư của cả doanh nghiệp
- Xác định nhu cầu vật tư cần mua sắm

*Xác định nhu cầu vật tư của từng bộ phận thuộc doanh nghiệp*

Nhu cầu vật tư thường xuất phát từ các bộ phận sản xuất hay bộ phận quản lý hàng tồn kho. Bộ phận cung ứng xác định được nhu cầu vật tư trên cơ sở :

- Phiếu yêu cầu vật tư
- Bảng hoạch định nhu cầu vật tư (Materials Requirements Planning - MRP).

*Phiếu yêu cầu vật tư* là một chứng từ nội bộ (khác với đơn hàng – Purchase Order – là chứng từ đối ngoại).

Mỗi tổ chức thường có một mẫu phiếu yêu cầu riêng, nhưng nhìn chung, phiếu yêu cầu thường có những nội dung sau:

- \* Bộ phận yêu cầu vật tư
- \* Chung loại, qui cách vật tư yêu cầu.
- \* Số lượng vật tư yêu cầu.
- \* Thời gian cung cấp.
- \* Giá dự tính (nếu có)
- \* Tài khoản hạch toán (nếu có)
- \* Ngày lập phiếu
- \* Chữ ký của người có thẩm quyền.

Nhu cầu vật tư ở các bộ phận sử dụng được xác định bằng công thức:

*Trường hợp 1:* chỉ sản xuất một loại sản phẩm:

$$N_j = q \times m_j$$

Trong đó:

$N_j$ : nhu cầu vật tư  $j$  để sản xuất sản phẩm

$q$ : số sản phẩm cần sản xuất

$m_j$ : Mức sử dụng vật tư  $j$  để sản xuất sản phẩm

*Trường hợp 2:* sản xuất nhiều loại sản phẩm

$$N_j = \sum q_i \times m_j$$

Trong đó:

$N_j$  – Nhu cầu vật tư  $j$  để sản xuất các loại sản phẩm.

$q_i$  - Số sản phẩm  $i$  cần sản xuất

$m_j$  - Mức sử dụng vật tư  $j$  để sản xuất sản phẩm  $i$  ( $i= 1,n$ ).

Hầu hết các công ty đều sử dụng những mẫu phiếu in sẵn và đánh số cho các nhu cầu từ những phòng, ban, tổ sản xuất. Người yêu cầu vật tư cần lập ít nhất hai bản: một bản được gửi đến phòng cung ứng, bản còn lại được lưu trữ trong hồ sơ của bộ phận có nhu cầu. Ngày nay, ở những doanh nghiệp tiên tiến trên thế giới người ta đã sử dụng hệ thống máy vi tính để quản lý vật tư và xác định nhu cầu vật tư. Trong mạng nội bộ có đầy đủ các thông tin về các loại vật tư thông dụng, lượng tồn kho, giá cả... để các bộ phận có nhu cầu dễ dàng tham khảo. Khi có nhu cầu, các bộ phận sẽ lập Phiếu yêu cầu (điện tử), qua mạng nội bộ truyền trực tiếp cho Phòng cung ứng và chu trình mua hàng sẽ đi vào hoạt động.

Trong số những công ty quản lý vật tư bằng máy vi tính, thì hầu hết đều sử dụng những chương trình kiểm soát hàng tồn kho tự động, chương trình giúp xác định được mức dự trữ tới hạn của các loại vật tư – mà tại đó công ty cần phải mua bổ sung. Khi phát hiện mức dự trữ tới hạn, máy tính sẽ tự động in ra một phiếu yêu cầu bổ sung hàng dự trữ gửi thẳng đến phòng cung ứng. Loại phiếu này thay thế cho “phiếu đặt hàng lưu động” được sử dụng trong hệ thống theo dõi tồn kho xử lý bằng tay.

Bảng hoạch định nhu cầu vật tư (MRP): Thường được sử dụng để xác định nhu cầu vật tư cho sản xuất sản phẩm mới. Khi bộ phận thiết kế hoàn tất việc thiết kế một bộ phận hoặc sản phẩm mới, họ sẽ lập một danh sách các chủng loại và số lượng vật tư cần dùng để chế tạo ra nó. Trong những công ty quản lý vật tư bằng máy tính và sử dụng hệ thống kiểm soát hàng tồn kho tự động thì chỉ cần nạp nhu cầu từng loại thành một danh mục nhu cầu vật tư cấu trúc nhiều tầng (nhóm, phân nhóm, chủng loại vật tư cụ thể...) Danh mục này có thể dùng để xác định số lượng cần thiết của từng loại vật tư cần mua phù hợp với tiến độ sản xuất đã định. Chương trình máy tính tiếp nhận cùng lúc những danh mục trên và tiến độ sản xuất để tính toán ra lịch trình cung ứng vật tư thích hợp trong từng giai đoạn sản xuất. Bảng danh mục này được gửi đi để mua vật tư cần dùng. Bảng dự toán giúp ta loại trừ việc phải chuẩn bị quá nhiều phiếu yêu cầu vật tư – vì vậy nó thích hợp cho hoạt động sản xuất đa sản phẩm.

#### *Danh mục vật tư kỹ thuật.*

Trong nhiều công ty sản xuất theo đơn đặt hàng, hay vì nhiều lý do khác nhau liên quan đến những dự án không thường xuyên, người ta sử dụng phương pháp tương tự như trên, nhưng đơn giản hơn. Trước khi thực hiện đơn hàng/ dự án, người ta lập danh mục vật tư kỹ thuật yêu cầu cùng với lịch sản xuất gửi đến phòng cung ứng. Trên cơ sở các *Danh mục vật tư kỹ thuật* nhân viên phòng cung ứng dễ dàng xác định được tổng lượng vật tư cần mua trong từng giai đoạn sản xuất. Nhờ đó, việc thông tin liên lạc giữa các bộ phận sản xuất và cung ứng được đơn giản hoá và các phiếu yêu cầu vật tư là không cần thiết nữa.

#### *Tổng hợp nhu cầu vật tư của toàn thể tổ chức/ công ty:*

Khi nhận được các tài liệu trên, nhân viên phòng cung ứng phải kiểm tra kỹ lưỡng độ hoàn chỉnh và tính chính xác của chúng. Trên cơ sở đó tổng hợp nhu cầu từng loại vật tư. Điều này đặc biệt quan trọng là các loại vật tư phải được mô tả thật rõ ràng, đầy đủ, chính xác.

Nhu cầu vật tư cần mua = Tổng nhu cầu vật tư của tất cả các bộ phận trong tổ chức - Tồn kho - Lượng vật tư mà tổ chức/ doanh nghiệp có thể tự sản xuất.

Vì vậy để xác định lượng vật tư cần mua thì sau khi tổng hợp được nhu cầu vật tư của tất cả các bộ phận trong tổ chức theo từng nhóm, phân nhóm, chủng loại cụ thể, tiếp theo

bộ phận cung ứng phải tiến hành kiểm tra hàng tồn kho (kiểm tra trên sổ sách, giấy tờ, máy tính và đối chiếu với tồn kho thực tế). Nếu loại vật tư nào trong kho còn đủ để đáp ứng nhu cầu thì sẽ không cần mua thêm.

Tiếp đó, một vấn đề hết sức quan trọng cần phải giải quyết: Tự làm hay đi mua (Make or Buy?). Để giải quyết việc này bộ phận cung ứng hay nhóm chức năng chéo cần cân nhắc kỹ các yếu tố:

- Năng lực nhân rỗi của tổ chức/ doanh nghiệp.

- Khả năng làm việc tại nhà.

  - \* Nhân lực

  - \* Trang thiết bị

  - \* Các khả năng trong tương lai

- Yếu tố liên quan đến hiệu quả kinh tế:

  - \* Chi phí cần tăng thêm? (Nếu tự sản xuất) và kết quả?

  - \* Phân bổ chi phí quản lý như thế nào? Và kết quả mang lại? (phải luôn so sánh với đi mua )

- Độ tin cậy của các nguồn cung cấp ?

- Các mối quan hệ thương mại.

- Điều kiện làm việc ổn định.

- Sử dụng các nguồn lực khác.

Sau khi tìm được lời đáp cho việc nên tự sản xuất hay mua đối với từng loại vật tư cụ thể, bộ phận cung ứng sẽ các định được đáp số cuối cùng của bài toán : Nhu cầu vật tư cần mua bằng tổng nhu cầu vật tư cần cung cấp trừ đi lượng vật tư đơn vị tự sản xuất.

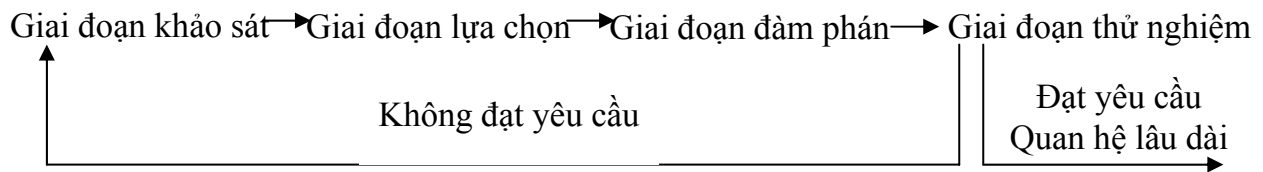
#### ***VII.2.2.2 Lựa chọn nhà cung cấp***

Ngay khi xác định được nhu cầu vật tư cần mua, nhân viên cung ứng tiến hành nghiên cứu, lựa chọn nhà cung cấp.

- Đối với các loại vật tư đã sử dụng thường xuyên, thì điều tra thêm để chọn được nguồn cung cấp tốt nhất.

- Đối với các loại vật tư mới hay lô hàng có giá trị lớn thì phải nghiên cứu thật kỹ để chọn được nguồn cung ứng tiềm năng.

*Bốn giai đoạn lựa chọn nhà cung cấp :*



*Giai đoạn khảo sát :* Thu thập thông tin về các nhà cung cấp :

- Xem lại hồ sơ lưu trữ về các nhà cung cấp (nếu có).
- Các thông tin trên mạng Internet, báo, tạp chí, các trung tâm thông tin.
- Các thông tin có được qua các cuộc điều tra.
- Phỏng vấn các nhà cung cấp, người sử dụng vật tư...
- Xin ý kiến các chuyên gia.

*Giai đoạn lựa chọn :* Trên cơ sở những thông tin thu thập được, tiến hành :

- Xử lý, phân tích, đánh giá ưu, nhược điểm của từng nhà cung cấp.
- So sánh với tiêu chuẩn đặt ra, trên cơ sở đó lập danh sách những nhà cung cấp đạt yêu cầu.
- Đến thăm các nhà cung cấp, thẩm định lại những thông tin thu thập được.
- Chọn nhà cung cấp chính thức.

*Giai đoạn đàm phán, ký kết hợp đồng :* Trong giai đoạn này phải thực hiện nhiều bước có mối quan hệ mật thiết với nhau. Bước trước làm nền cho bước sau. Cụ thể gồm các giai đoạn :

- Giai đoạn chuẩn bị.
- Giai đoạn tiếp xúc.
- Giai đoạn đàm phán.
- Giai đoạn kết thúc đàm phán – ký kết hợp đồng cung ứng.
- Giai đoạn rút kinh nghiệm.

*Giai đoạn thử nghiệm :* Sau khi hợp đồng cung ứng được ký kết, cần tổ chức tốt khâu thực hiện hợp đồng. Trong quá trình này luôn theo dõi, đánh giá lại nhà cung cấp đã chọn.

- Nếu đạt yêu cầu thì đặt quan hệ lâu dài.
- Nếu thực sự không đạt yêu cầu thì chọn nhà cung cấp khác.

### **VII.2.2.3 Lập đơn hàng, ký hợp đồng cung ứng**

Sau khi chọn được nhà cung cấp, cần tiến hành lập đơn đặt hàng/ hợp đồng cung ứng. Thường thực hiện bằng một trong 2 cách sau :

- *Cách 1* : Người Mua lập Đơn đặt hàng -> Quá trình giao dịch bằng thư, Fax, Email... (hoàn giá) -> Nhà cung cấp chấp nhận đơn đặt hàng/ Ký hợp đồng.

- *Cách 2* : Người Mua lập Đơn đặt hàng -> Quá trình đàm phán gặp mặt trực tiếp -> Ký kết hợp đồng cung ứng.

- **Đơn đặt hàng** : Các thông tin cần có trong Đơn đặt hàng

- ✓ Tên và địa chỉ của công ty đặt hàng ;
- ✓ Số, ký mã hiệu của đơn đặt hàng ;
- ✓ Thời gian lập Đơn đặt hàng ;
- ✓ Tên và địa chỉ của nhà cung cấp ;
- ✓ Tên, chất lượng, qui cách của loại vật tư cần mua ;
- ✓ Số lượng vật tư cần mua ;
- ✓ Giá cả ;
- ✓ Thời gian, địa điểm giao hàng ;
- ✓ Thanh toán...
- ✓ Ký tên.

- **Phần nội dung của văn bản HĐCU** : Thông thường một văn bản HĐCU có các điều kiện và điều khoản sau đây :

- ✓ Đối tượng của hợp đồng : Nêu rõ tên hàng hóa, dịch vụ, số lượng, khối lượng, giá trị qui ước mà các bên thỏa thuận bằng tiền hay ngoại tệ.

- ✓ Chất lượng, chủng loại, quy cách, tính đồng bộ của sản phẩm, hàng hóa, hoặc yêu cầu kỹ thuật của công việc.

- ✓ Giá cả ;
- ✓ Bảo hành ;
- ✓ Điều kiện nghiệm thu, giao nhận ;
- ✓ Phương thức thanh toán ;
- ✓ Trách nhiệm do vi phạm HĐCU ;
- ✓ Các biện pháp bảo đảm thực hiện HĐCU ;



✓ Các thỏa thuận khác.

Những điều khoản trên có thể phân thành 3 nhóm khác nhau để thỏa thuận trong một văn bản HĐKT, cụ thể :

- *Những điều khoản chủ yếu* : Đây là những điều khoản bắt buộc phải có để hình thành nên một chủng loại hợp đồng cụ thể được các bên quan tâm thỏa thuận trước tiên, nếu thiếu một trong các điều khoản căn bản của chủng loại hợp đồng đó thì văn bản HĐKT đó không có giá trị.

Theo Điều 50 Luật Thương mại, hợp đồng thương mại nói chung, hợp đồng cung ứng nói riêng, cần có các nội dung chủ yếu sau : Tên hàng, chất lượng, số lượng, giá cả, giao hàng, thanh toán.

- *Những điều khoản thường lệ* : là những điều khoản đã được pháp luật điều chỉnh, các bên có thể ghi hoặc không ghi vào văn bản HĐCU. Nếu không ghi vào văn bản HĐCU thì coi như các bên mặc nhiên công nhận là phải có trách nhiệm thực hiện những qui định đó. Nếu các bên thỏa thuận ghi vào hợp đồng thì nội dung không được trái với những điều pháp luật đã qui định. Ví dụ : điều khoản về bồi thường thiệt hại, điều khoản về thuế...

- *Điều khoản tùy nghi* : Là những điều khoản do các bên tự thỏa thuận với nhau khi chưa có qui định của Nhà nước hoặc đã có qui định của Nhà nước nhưng các bên được phép vận dụng linh hoạt vào hoàn cảnh thực tế của các bên mà không trái với pháp luật. Ví dụ : Điều khoản về thưởng vật chất khi thực hiện hợp đồng xong trước thời hạn, điều khoản về thanh toán bằng vàng, ngoại tệ thay tiền mặt.

#### ***VII.2.2.4 Tổ chức thực hiện đơn hàng/Hợp đồng cung ứng***

Khi đơn đặt hàng đã được chấp nhận/ hợp đồng được ký kết, thì nhân viên phòng cung ứng tùy từng trường hợp cụ thể sẽ thực hiện hàng loạt các công việc tương ứng để thực hiện đơn hàng/hợp đồng: nhận hàng, kiểm tra các ghi chú của nhà cung cấp so với đơn hàng, giám sát dỡ hàng từ phương tiện vận tải, kiểm tra hàng hoá được giao, ký vào các chứng từ cần thiết, ghi mã số hàng hoá và cho nhập kho, hiệu chỉnh lại sổ sách cho phù hợp, kiểm tra hoá đơn và thanh toán, tiến hành đánh giá lại toàn bộ quá trình cung ứng hàng hoá, rút kinh nghiệm.

#### ***VII.2.2.5 Nhập kho - Bảo quản – Cung cấp cho các bộ phận có nhu cầu***

Sau khi tiếp nhận vật tư, bộ phận cung ứng/bộ phận kho- quản lý vật tư cần làm tốt các công việc : nhập kho, bảo quản ( tùy theo tính chất của từng loại vật tư), cấp vật tư cho các bộ phận có nhu cầu.

### **VII.3. QUẢN TRỊ TỒN KHO**

#### **VII.3.1. Những vấn đề của tồn kho**

Tồn kho là cần thiết nhưng vấn đề quan trọng là khối lượng hàng tồn kho được giữ là bao nhiêu cho phù hợp với điều kiện hoạt động sản xuất - kinh doanh của đơn vị.

**Bảng 7 -1: Bảng tóm tắt lý do tồn kho.**

|                |                                                                                                                                                                                                                |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Thành phẩm     | - Chuẩn bị lượng hàng trước khi giao hàng.<br>- Năng lực sản xuất có hạn.<br>- Sản phẩm có thể để trưng bày cho khách hàng.                                                                                    |
| Bán thành phẩm | - Vì khâu quản lý, không thể kết hợp 2 giai đoạn sản xuất lại.<br>- Sản xuất và vận chuyển các lô hàng lớn khiến cho tồn kho nhiều hơn nhưng có thể giảm chi phí sản xuất, chi phí vận chuyển nguyên vật liệu. |
| Vật liệu thô   | - Do một số nhà cung cấp sản xuất và vận chuyển một vài vật liệu thô theo lô.<br>- Lượng đặt mua lớn làm tồn kho nhiều hơn nhưng có thể được khấu trừ theo số lượng mua, giảm được chi phí mua hàng.           |

### **VII.3.2. Phân loại vật liệu để xác lập ưu tiên quản lý**

Tất cả các nguyên liệu, hàng hóa doanh nghiệp mua được không phải đều có cùng một tầm quan trọng như nhau: thiếu một số loại này thì làm tê liệt doanh nghiệp; một số khác lại quá đắt; một số khác lại khó mà có được (thời hạn chế tạo, giao hàng, số lượng người cung ứng hạn chế).

Từ đó việc quản trị cung ứng cần phải được lựa chọn. Doanh nghiệp cần phải chú ý nhiều vào những sản phẩm quan trọng, do vậy cần phải sắp xếp các mặt hàng dự trữ để xác định những phương pháp quản trị có hiệu quả nhất.

#### **VII.3.2.1 Phân tích 20/80**

##### **Nguyên tắc:**

Phần lớn các trường hợp, một doanh nghiệp thực hiện khoảng 80% doanh số chỉ với 20% lượng khách hàng của mình và ngược lại 80% số lượng khách hàng chỉ góp phần vào 20% doanh số. Trong vấn đề dự trữ, người ta kiểm tra và nhận thấy rằng 20% số lượng các mặt hàng tạo ra 80% giá trị đầu tư cho dự trữ, hoặc là 80% tiêu dùng về giá trị hoặc còn là 80% giá trị mua. Tất nhiên, những số liệu này là số trung bình, số liệu tỷ lệ này có thể là 15/85 hoặc là 25/75.

#### **VII.2.2 Phương pháp A.B.C.**

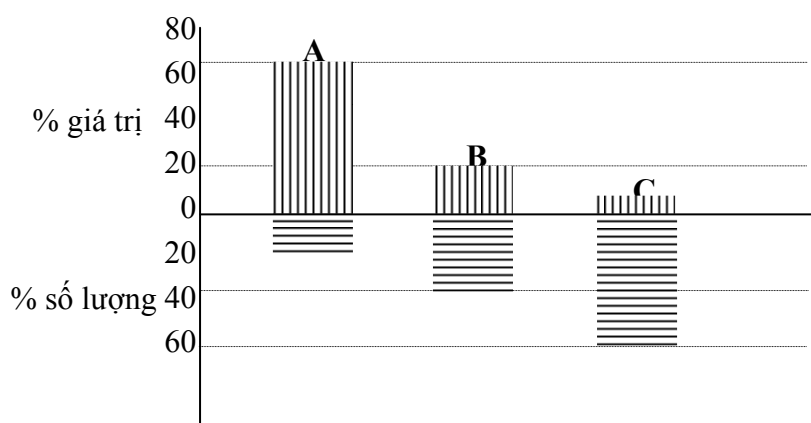
##### **Nguyên tắc :**

Phân tích A.B.C là thể loại nhuần nhuyễn của phương pháp phân tích 20/80, chia các loại vật tư hàng hóa thành 3 nhóm:

- Nhóm A: Bao gồm những hàng hóa có giá trị hàng năm chiếm từ 60-70% so với tổng giá trị tồn kho, khi đó số lượng chỉ chiếm khoảng 10%- 20% lượng hàng tồn kho.

- Nhóm B: Bao gồm những loại hàng tồn kho có giá trị hàng năm ở mức trung bình từ 20-30% ứng với số lượng khoảng 25- 30% tổng số hàng tồn kho.

- Nhóm C: Gồm những loại hàng có giá trị hàng năm nhỏ chiếm 5-15% nhưng số lượng chiếm khoảng 50-60% tổng số lượng hàng tồn kho.



Sơ đồ 7-5: Phân loại hàng hóa tồn kho.

Ví dụ 7-4: Phân loại vật liệu tồn kho theo ABC.

| Loại vật liệu | Nhu cầu hàng năm | Giá đơn vị | Tổng giá trị hàng năm | Loại |
|---------------|------------------|------------|-----------------------|------|
| 1             | 1.000            | 4.300      | 4.300.000             | A    |
| 2             | 5.000            | 720        | 3.600.000             | A    |
| 3             | 1.900            | 500        | 950.000               | B    |
| 4             | 1.000            | 710        | 710.000               | B    |
| 5             | 2.500            | 250        | 625.000               | B    |
| 6             | 2.500            | 192        | 480.000               | B    |
| 7             | 400              | 200        | 80.000                | C    |
| 8             | 500              | 100        | 50.000                | C    |
| 9             | 200              | 210        | 42.000                | C    |
| 10            | 1.000            | 35         | 35.000                | C    |
| 11            | 3.000            | 10         | 30.000                | C    |
| 12            | 9.000            | 3          | 27.000                | C    |

Phương pháp phân tích A.B.C cho phép ra những quyết định quan trọng:

+ Có liên quan đến dự trữ:

Những vật liệu nhóm A sẽ là đối tượng được đầu tư lập kế hoạch thận trọng, nghiêm túc hơn về nhu cầu; vật liệu nhóm A có thể quản lý bằng kiểm kê liên tục, còn các vật liệu nhóm B, C chỉ là đối tượng kiểm kê định kỳ. Tất cả mọi sự can thiệp nhằm hạn chế dự trữ trước tiên nhằm vào mặt hàng nhóm A.

+ *Có liên quan đến việc mua hàng:*

Phân tích A.B.C về doanh số mua theo chủng loại hàng hóa:

\* Các vật liệu nhóm A là đối tượng lùng kiếm và để đánh giá kỹ càng những người cung ứng và phải được phân tích về mặt giá trị hàng hóa.

\* Các vật liệu nhóm A phải giao cho những người có kinh nghiệm, còn mặt hàng nhóm C giao cho những người mới vào nghề.

\* Trong một số trường hợp, các sản phẩm nhóm A là đối tượng mua tập trung, mua các loại khác là phi tập trung.

\* Các vật liệu nhóm A trong trường hợp có thể là đối tượng của toàn bộ thị trường với việc giao nhận thường xuyên để hạn chế dự trữ.

+ *Có liên quan đến nhà cung ứng:*

Phân tích A.B.C về doanh số nhà cung ứng:

\* Những nhà cung ứng loại A là đối tượng theo dõi đặc biệt: phân tích tình hình tài chính, sự chuyển đổi các chức vụ chủ chốt, đổi mới kỹ thuật

\* Sự so sánh phân tích A.B.C về các khách hàng và người cung ứng cho phép DN có các thông tin có ích về mối quan hệ tương tác.

*Các yêu cầu trong ghi chép tồn kho:*

Các quyết định về chính sách tồn kho cũng như việc thực hiện chúng đều phải dựa trên các dữ liệu tồn kho. Các dữ liệu này càng chính xác bao nhiêu thì càng đảm bảo việc ra quyết định và thực thi quyết định tốt bấy nhiêu. Chỉ khi nào xác định những gì thực sự đang có trong tay, nhà quản trị mới có được những quyết định chính xác về đơn hàng, lịch tiến độ sản xuất và vận chuyển.

Để kiểm tra tốt việc tồn kho, các báo cáo tồn kho phải được thẩm tra chính xác trong từng chu kỳ tính toán đối với từng nhóm hàng A,B,C. Chu kỳ này thay đổi tùy theo nhóm hàng.

### **VII.3.3. Xác định lượng đặt hàng**

Các căn cứ để xác định lượng đặt hàng:

- Số lượng hàng còn tồn kho
- Mức độ tiêu thụ mặt hàng đó

- Chi phí đặt hàng
- Chi phí tồn trữ mặt hàng đó.

Tuỳ thuộc vào hệ thống kiểm soát tồn kho doanh nghiệp áp dụng để xác định lượng đặt hàng.

### ***VII.3.3.1 Xác lập và kiểm soát các mức tồn kho***

Nguyên tắc kiểm soát tồn kho cơ bản là phải giữ mức tồn kho thấp nhất trong không gian hẹp nhất và với thời gian ngắn nhất. Việc này sẽ giúp DN tiết kiệm tiền bạc, không gian và công việc, giảm hao hụt. Việc kiểm soát mức tồn kho là phải xác định:

- Đặt hàng bao nhiêu ?
- Khi nào cần đặt hàng ?

Có hai hệ thống kiểm soát tồn kho cơ bản là kiểm soát thường xuyên và kiểm soát định kỳ.

- Kiểm soát liên tục: Hàng tồn kho được kiểm tra thường xuyên, khi tồn kho giảm xuống một mức nhất định (gọi là mức tái đặt hàng) thì người ta sẽ đặt hàng mới, lượng đặt hàng luôn cố định.

- Kiểm soát định kỳ: hàng tồn kho được kiểm tra định kỳ và do vậy hàng cũng được đặt theo lịch định kỳ trong đó lượng đặt hàng cho mỗi lần sẽ khác nhau.

#### ***Doanh nghiệp áp dụng hệ thống kiểm soát định kỳ xác định lượng cần mua:***

Đặt hàng theo lượng cần mua là một phương pháp đơn giản, lượng hàng cần đặt được tính bằng tổng lượng hàng ước tính sẽ tiêu thụ trong một khoảng thời gian nhất định trừ đi lượng hàng còn trong kho. Phương pháp này thường được áp dụng trong các cửa hàng, các đại lý phân phối, nơi có lịch đặt hàng đều đặn.

Ví dụ: Một đại lý của Vinamilk mỗi năm tiêu thụ được 13.000 hộp sữa Ông Thọ, cứ hai tuần đại lý lại kiểm kho và đặt hàng một lần. Lần kiểm kho này chủ cửa hàng thấy trong kho còn 30 hộp sữa.

Lượng hàng cần đặt thêm = lượng hàng có thể tiêu thụ trong hai tuần - lượng hàng còn trong kho =  $(13.000 / 52 \text{ tuần}) \times 2 - 30 = 470$  hộp sữa.

Nhược điểm của phương pháp này là có thể xảy ra tình trạng thiếu hụt hàng giữa hai lần kiểm kho do lượng tồn kho không được kiểm tra liên tục, có thể chỉ mới mười ngày sau khi nhận hàng đại lý này đã bán hết sạch số sữa trong kho.

#### ***Doanh nghiệp áp dụng hệ thống kiểm soát liên tục xác định lượng đặt hàng tối ưu***

Chức năng dự trữ phải thực hiện hai mục tiêu có vẻ trái ngược nhau:

- Mục tiêu an toàn: có dự trữ để tránh mọi gián đoạn.

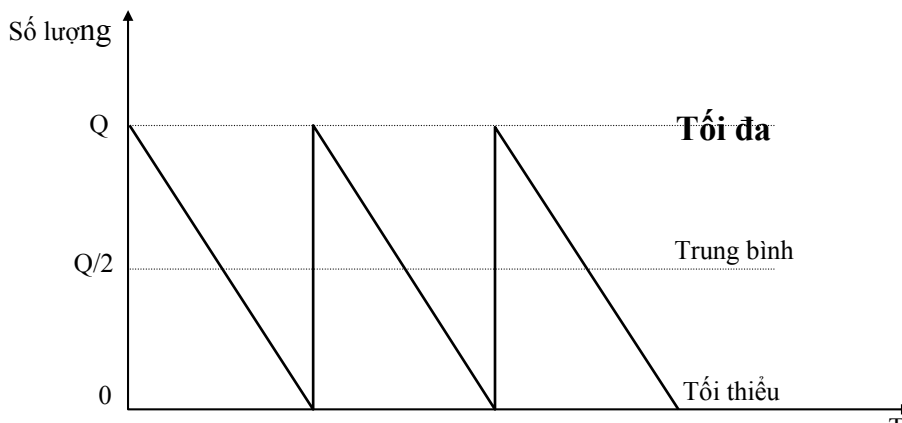
- Mục tiêu tài chính: giảm đến mức thấp nhất có thể được về mức dự trữ để giảm những chi phí kho tàng.

Để giải quyết điều đó, quản trị dự trữ cần trả lời hai câu hỏi:

- Đặt hàng khi nào?
- Số lượng mỗi lần đặt hàng là bao nhiêu?

### VII.3.3.2 Những khái niệm cơ bản.

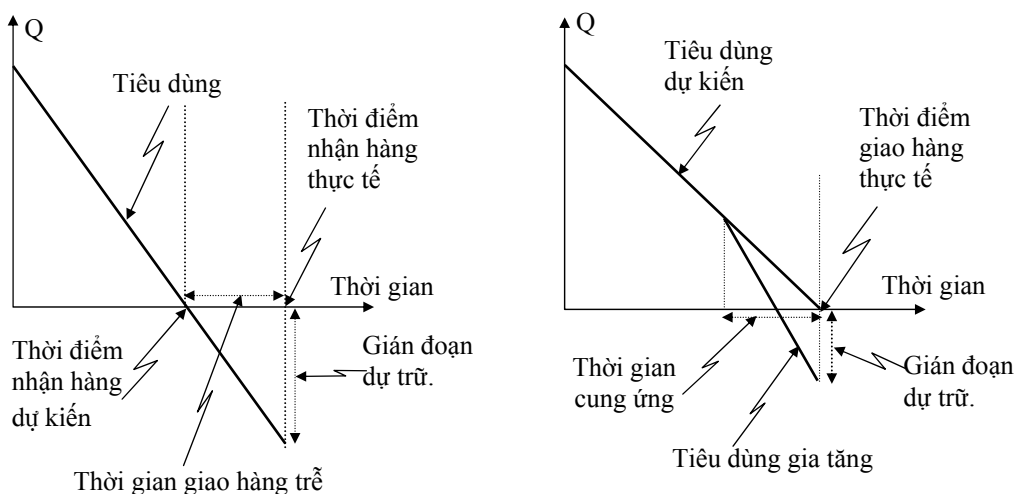
VII.3.3.2.1 *Dự trữ trung bình*: là dự trữ đã được lưu lại bình quân trong doanh nghiệp trong thời gian nhất định, dự trữ trung bình giảm khi số tái dự trữ tăng lên.



### VII.3.3.2.2 *Dự trữ gắn với thời hạn cung ứng: dự trữ tối thiểu.*

Nếu như doanh nghiệp chờ lượng dự trữ xuống bằng 0 mới đưa đơn hàng cho nhà cung ứng, nó sẽ rơi vào tình trạng gián đoạn dự trữ trong quãng thời gian được gọi là thời gian tái dự trữ. Do vậy, vào lúc thực hiện việc đặt hàng cần phải có dự trữ một khối lượng hàng đủ để đáp ứng nhu cầu trong thời gian từ khi đặt hàng đến khi nhận hàng. Dự trữ tối thiểu đáp ứng nhu cầu này.

### VII.3.3.2.3. *Dự trữ an toàn hoặc dự trữ bảo hiểm*



### VII.3.3.3 Những chi phí liên quan đến dự trữ

Khi thực hiện dự trữ, doanh nghiệp cần phải tính toán ba loại chi phí:

**VII.3.3.3.1 Chi phí tồn trữ:** là những chi phí có liên quan đến hoạt động thực hiện tồn kho, bao gồm:

◆ **Chi phí kho:** Chi phí này nhằm bảo đảm hàng hóa dự trữ, chi phí cho kho tàng (thuê hoặc khấu hao hàng năm nhà kho), chi phí khai thác kho (tiền lương và bảo hiểm xã hội cho nhân viên kho, tiền thuê hoặc khấu hao hàng năm máy móc thiết bị, ánh sáng...), chi phí bảo dưỡng thiết bị, chi phí bảo hiểm, chi phí quản lý

◆ **Chi phí sụt giá hàng** trong quá trình dự trữ trong kho: phải phân biệt hai nguyên nhân sụt giá:

- Sụt giá do lỗi thời liên quan đến những mặt hàng theo mốt hoặc công nghệ tiến triển nhanh

- Sụt giá do hư hỏng, chẳng hạn do những tai nạn khi chuyên chở, bay hơi, trộm cắp, hoặc bị phá bởi những loại gặm nhấm...

**VII.3.3.3.2 Chi phí đặt hàng:** Đó là những chi phí cho mỗi lần DN bắt đầu quá trình mua để tái dự trữ. Loại chi phí này bao gồm những chi phí có liên quan đến đơn hàng như: chi phí các mẫu đơn sử dụng và chi phí xử lý các đơn đặt hàng, thư tín, điện thoại, đi lại, tiền lương và bảo hiểm xã hội của nhân viên mua (tìm người cung ứng, thương lượng, thảo đơn đặt hàng, thúc dục, nhắc nhở...), của nhân viên kế toán (ghi chép, thanh toán hóa đơn v.v), chi phí bố trí thiết bị, chi phí cho công tác kiểm tra về số và chất lượng hàng hóa. Khi chúng ta sản xuất một lô hàng sẽ phát sinh một chi phí cho việc chuyển đổi qui trình do sự thay đổi sản phẩm từ giai đoạn trước sang giai đoạn tiếp theo. Kích thước lô hàng càng lớn thì tồn kho vật tư càng lớn, nhưng chúng ta đặt hàng ít lần trong năm thì chi phí đặt hàng hàng năm thấp hơn.

**VII.3.3.3.3 Chi phí mua hàng:** Loại chi phí này phụ thuộc vào nhu cầu hàng năm của DN và giá mua. Khi mua nguyên vật liệu với kích thước lô hàng lớn sẽ làm tăng chi phí tồn trữ nhưng chi phí mua hàng thấp hơn do chiết khấu theo số lượng và cước phí vận chuyển cũng giảm.

**VII.3.3.3.4 Chi phí thiếu hàng:** là những khoản bị thiệt hại do không đủ hàng trong kho, mỗi khi doanh nghiệp thiếu hàng tồn kho nguyên vật liệu cho sản xuất hoặc thành phẩm cho khách hàng, có thể chịu một khoản chi phí như là sự giảm sút về doanh số bán hàng, và gây mất lòng tin đối với khách hàng. Nếu thiếu hụt nguyên vật liệu cho sản xuất có thể bao gồm những chi phí của sự phá vỡ qui trình sản xuất này và đôi khi dẫn đến mất doanh thu, mất lòng tin khách hàng. Loại chi phí này gồm:

- Doanh thu bị mất do thiếu hàng doanh nghiệp không có thể thỏa mãn được nhu cầu về vật tư, hàng hóa.

- Thiệt hại do gián đoạn sản xuất vì thiếu nguyên vật liệu. Chi phí gián đoạn được tính bằng số mất đi do ngưng sản xuất, hoặc số tiền mất do bỏ lỡ cơ hội kiếm được cộng thêm phần mất đi hình ảnh, nhãn hiệu của doanh nghiệp (chẳng hạn: sự mất lòng tin của

khách hàng). Loại chi phí này rất khó ước lượng. Để khắc phục tình trạng này, người ta phải có dự trữ bổ sung hay gọi là dự trữ an toàn.

Các loại chi phí này có mối quan hệ qua lại với nhau, nếu lượng đặt hàng nhiều thì chi phí đặt hàng sẽ thấp nhưng chi phí lưu hàng lại tăng vì hàng trong kho nhiều. Mặt khác, đặt hàng nhiều khả năng bị mất doanh thu thấp, chi phí thiếu hàng thấp. Mục tiêu của quản lý kinh tế dự trữ là làm tối thiểu chi phí toàn bộ của dự trữ. Các nhà quản trị doanh nghiệp muốn kiểm soát hàng cung ứng phải quan tâm đến *hai vấn đề* sau:

*Một là:* Xác định mức mà hàng tồn kho cần được bổ sung thêm, nghĩa là xác định khi nào phải đặt hàng.

*Hai là:* Xác định số lượng mỗi lần đặt hàng. Nếu chỉ đặt hàng đủ nhu cầu và đúng lúc thì sẽ làm giảm tối đa chi phí tồn kho.

#### **VII.3.3.4 Xác định mức tái đặt hàng.**

Hàng tồn kho còn đến mức nào thì doanh nghiệp cần phải đặt để bổ sung? Trả lời câu hỏi này là xác định mức tái đặt hàng có thể là số lượng hoặc giá trị. Mục tiêu của việc xác định điểm tái đặt hàng là nhằm hạn chế tối đa chi phí lưu kho và thiệt hại do thiếu hàng. Mức tái đặt hàng phụ thuộc vào ba yếu tố: thời gian chờ đợi, mức dự trữ an toàn và mức sử dụng dự kiến hàng ngày.

- Thời gian chờ đợi là số ngày tính từ ngày đặt hàng cho đến khi nhận được hàng đặt.
- Mức dự trữ an toàn là số lượng (hoặc giá trị) hàng tồn kho dự phòng cho các trường hợp hàng đặt đến trễ hoặc sử dụng nhiều hơn dự kiến.
- Mức sử dụng dự kiến hàng ngày là mức sử dụng bình quân của một ngày trong kỳ 1 năm.

Mức tái đặt hàng được xác định như sau:

$$\text{Mức tái đặt hàng} = \text{Mức dự trữ an toàn} + \text{Mức sử dụng dự kiến hàng ngày} \times \text{Thời gian chờ đợi}$$

*Ví dụ 7-1 :* Một doanh nghiệp đang xác định mức tái đặt hàng cho mặt hàng A, có các tài liệu như sau:

- Thời gian chờ đợi: 20 ngày
- Mức sử dụng dự kiến hàng ngày: 50 đơn vị
- Mức dự trữ an toàn: 400 đơn vị

Mức tái đặt hàng của mặt hàng A là:  $400 + (50 \times 20) = 1.400$  đơn vị.

Kết quả này có nghĩa là khi trong kho còn 1.400 đơn vị mặt hàng A thì doanh nghiệp đặt mua bổ sung là hợp lý nhất. Nếu hàng đặt không bị chậm trễ và mức sử dụng hàng ngày đúng như dự kiến thì trong lần đặt sau không cần có mức dự trữ an toàn. Mức tái đặt hàng trong trường hợp này là  $50 \times 20 = 1.000$  đơn vị.



### VII.3.4. Hệ thống lượng đặt hàng cố định:

Hệ thống lượng đặt hàng cố định thiết lập các đơn hàng với cùng số lượng cho một loại vật liệu khi vật liệu đó được đặt hàng. Lượng tồn kho giảm cho đến mức giới hạn nào đó sẽ được tiến hành đặt hàng, tại thời điểm đó lượng hàng còn lại được tính bằng cách ước lượng số lượng vật liệu mong đợi được sử dụng giữa thời gian doanh nghiệp đặt hàng đến khi nhận được lô hàng khác của loại vật liệu này.

Quyết định chủ yếu của hệ thống lượng đặt hàng cố định là xác định số lượng hàng cần đặt cho mỗi đơn hàng và điểm đặt hàng lại là bao nhiêu?

#### VII.3.4.1. Xác định lượng đặt hàng:

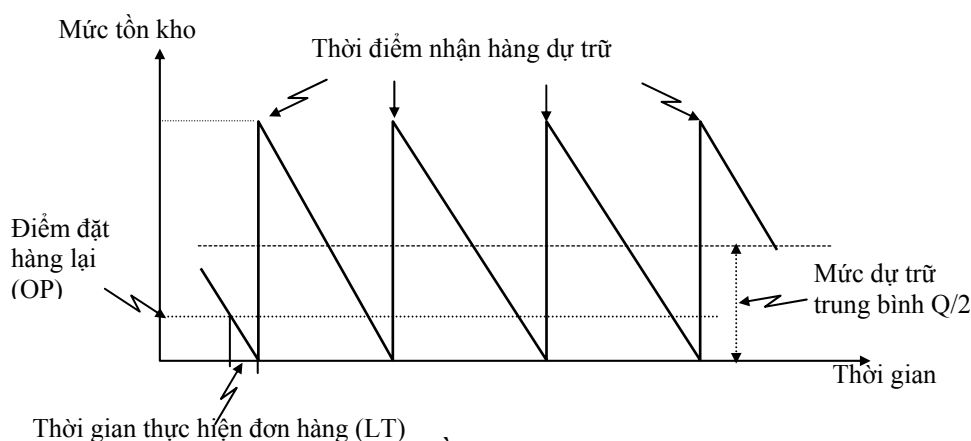
Khi các nhà quản trị tác nghiệp phải quyết định số lượng của một vật liệu để đặt hàng trong hệ thống đặt hàng cố định, không có công thức đơn giản nào áp dụng cho mọi tình huống. Chúng ta khảo sát ở đây ước lượng tối ưu đơn hàng theo 3 kiểu tồn kho.

##### VII.3.4.1.1 Mô hình: Lượng đặt hàng kinh tế cơ bản (EOQ)

##### Các giả thiết để áp dụng mô hình

- Nhu cầu hàng năm (D), chi phí tồn trữ (H) và chi phí đặt hàng (S) có thể tính được.
- Tồn kho trung bình là kích cỡ của đơn hàng chia 2 ( $Q/2$ ). Điều này hàm ý là không có hàng tồn kho an toàn, đơn hàng được nhận đủ ngay lập tức, vật liệu được sử dụng theo tỷ lệ đồng nhất và hoàn toàn sử dụng hết khi nhận đơn hàng mới.
- Các chi phí do hết hàng và những chi phí khác không đáng kể.

*Ví dụ 7-2* : Công ty C tồn kho hàng ngàn vale ống nước bán cho những thợ ống nước, nhà thầu và các nhà bán lẻ. Tổng giám đốc doanh nghiệp lưu tâm đến việc có bao nhiêu tiền có thể tiết kiệm được hàng năm nếu EOQ được dùng thay vì sử dụng chính sách như hiện nay của xí nghiệp. Ông ta yêu cầu nhân viên phân tích tồn kho, lập bảng phân tích của loại vật liệu này để thấy việc tiết kiệm (nếu có) do việc dùng EOQ. Nhân viên phân tích lập các ước lượng sau đây từ những thông tin kế toán:  $D = 10.000$  vale/năm,  $Q = 400$  vale/đơn hàng (lượng đặt hàng hiện nay),  $H = 0,4$  triệu đồng/vale/năm và  $S = 5,5$  triệu đồng/đơn hàng.



Sơ đồ 7-6: Mô hình EOQ

*Giải pháp:*

- Nhân viên kế toán tính tổng chi phí cho hàng tồn kho hiện tại trong năm:

$$TC_1 = C_{đh} + C_{tt}$$

$$TC_1 = \frac{D}{Q}S + \frac{Q}{2}H = \frac{10.000}{400}5,5 + \frac{400}{2}0,4 = 217,5 \text{ triệu đồng}$$

- Khi áp dụng mô hình EOQ:

Lượng hàng tối ưu cho một đơn hàng:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2DS}{H}} = \sqrt{\frac{2 \times 10.000 \times 5,5}{0,4}} = 524,4 \text{ vale/đơn hàng}$$

Tổng chi phí cho lượng hàng tồn kho hàng năm nếu áp dụng EOQ:

$$TC_2 = \frac{10.000}{524,4}5,5 + \frac{524,4}{2}0,4 = 209,6 \text{ triệu đồng}$$

- Ước tính khoản tiết kiệm hàng năm:

$$TK = TC_1 - TC_2 = 217,5 - 209,76 = 7,74 \text{ triệu đồng}$$

*VII.3.4.1.2 Mô hình: EOQ cho các lô sản xuất (POQ):*

Giả thiết của mô hình:

- Nhu cầu hàng năm, chi phí tồn trữ và chi phí đặt hàng của một loại vật liệu có thể ước lượng được.

- Không sử dụng tồn kho an toàn, vật liệu được cung cấp theo mức đồng nhất (p), vật liệu được sử dụng ở mức đồng nhất (d) và tất cả vật liệu được dùng hết toàn bộ khi đơn hàng kế tiếp về đến.

- Nếu hết tồn kho thì sự đáp ứng khách hàng và các chi phí khác không đáng kể.

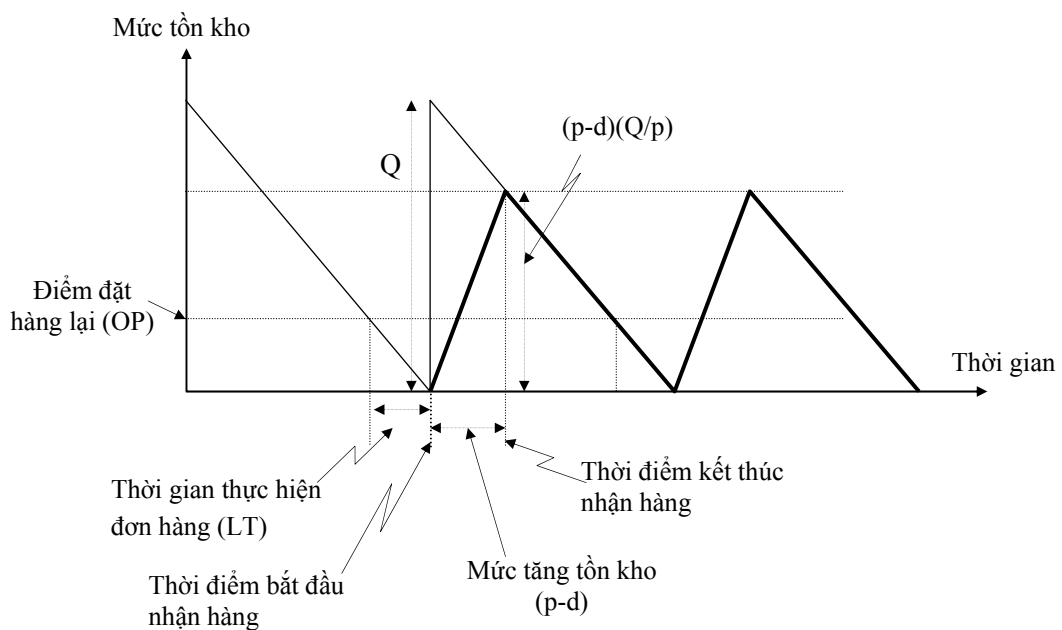
- Không có chiết khấu theo số lượng.

- Mức cung cấp (p) lớn hơn mức sử dụng (d) ( $d \leq p$ )

*Công thức tính chi phí:*

|                           |             |                                                      |
|---------------------------|-------------|------------------------------------------------------|
| Tồn kho tối đa            | =           | Mức tăng tồn kho x Thời gian giao hàng               |
|                           | $Q_{max}$   | = $(p - d) (Q/p)$                                    |
| Tồn kho tối thiểu         |             |                                                      |
|                           | $(Q_{min})$ | = 0                                                  |
| Tồn kho trung bình        | =           | 1/2(Tồn kho tối đa + Tồn kho tối thiểu)              |
| Chi phí tồn trữ hàng năm  | =           | Tồn kho trung bình x Phí tồn trữ đơn vị hàng năm     |
|                           | $C_{tt}$    | = $\frac{Q(p-d)}{2p} H$                              |
| Chi phí đặt hàng hàng năm | =           | Số đơn hàng/năm x Chi phí một đơn đặt hàng           |
|                           | $C_{dh}$    | = $(D/Q).S$                                          |
| Tổng chi phí việc TK      | =           | Chi phí tồn trữ hàng năm + Chi phí đặt hàng hàng năm |
|                           | $TC$        | = $\frac{Q(p-d)}{2p} H + \frac{D}{Q} S$              |

Mô hình EOQ cho lô sản xuất (POQ), hữu dụng cho việc xác định kích thước đơn hàng nếu một vật liệu được sản xuất ở một giai đoạn của qui trình sản xuất, tồn trữ trong kho và sau đó gửi qua giai đoạn khác trong sản xuất hay vận chuyển đến khách hàng. Mô hình này cho ta thấy các đơn hàng được sản xuất ở mức đồng nhất (p) trong giai đoạn đầu của chu kỳ tồn kho và được dùng ở mức đồng nhất (d) suốt chu kỳ. Mức gia tăng tồn kho là (p - d) trong sản xuất và không bao giờ đạt mức Q như trong mô hình EOQ.



Sơ đồ 7-7: Mô hình POQ

*Giải pháp:*

- Xác định lượng hàng tối ưu khi áp dụng mô hình này:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot S \cdot p}{H \cdot (p - d)}} = \sqrt{\frac{2 \times 10.000 \times 5,5 \times 120}{0,4(120 - 40)}} = 642,26 \text{ vale/đơn hàng}$$

- Tổng chi phí cho trường hợp này:

$$TC_3 = \frac{10.000}{642,26} 5,5 + \frac{642,26(120 - 40)}{2 \times 120} 0,4 \approx 171,26 \text{ triệu đồng}$$

- Nếu so với trường hợp trước (mô hình 1), thì tiết kiệm được:

$$TK_2 = TC_2 - TC_3 = 209,76 - 171,26 = 38,5 \text{ triệu đồng}$$

### **VII.3.4.1.3 Mô hình: EOQ với chiết khấu số lượng:**

Các nhà cung cấp có thể bán hàng hóa của họ với giá đơn vị thấp hơn nếu lượng hàng được đặt mua lớn hơn. Thực tế này gọi là chiết khấu theo số lượng bởi vì những đơn hàng số lượng lớn có thể rẻ hơn khi sản xuất và vận chuyển. Vấn đề quan tâm trong hầu hết các quyết định số lượng của đơn hàng là đặt đủ vật liệu cho từng đơn hàng để đạt được giá tốt nhất, nhưng cũng không nên mua nhiều quá thì chi phí tồn trữ làm hỏng khoản tiết kiệm do mua hàng đem lại.

*Giả thiết của mô hình:*

- Nhu cầu hàng năm, chi phí tồn trữ và chi phí đặt hàng cho một loại vật liệu có thể ước lượng được.

- Mức tồn kho trung bình hàng năm có thể ước lượng theo 2 cách:

$\frac{Q}{2}$  : Nếu giả thiết của mô hình EOQ phổ biến: không có tồn kho an toàn, đơn hàng được nhận tất cả một lần, vật liệu được dùng ở mức đồng nhất và vật liệu được dùng hết khi đơn hàng mới về đến.

$\frac{Q(p-d)}{2p}$  : Nếu các giả thiết mô hình POQ phổ biến: không có tồn kho an toàn, vật liệu được cung cấp theo mức đồng nhất (p), sử dụng ở mức đồng nhất (d) và vật liệu được dùng hết toàn bộ khi đơn hàng mới về đến.

- Sự thiếu hụt tồn kho, sự đáp ứng khách hàng và chi phí khác có thể tính được.

- Có chiết khấu số lượng, khi lượng đặt hàng lớn giá sẽ giảm.

*Công thức tính chi phí:*

|                                                                        |   |                                       |   |                              |
|------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------|---|------------------------------|
| Chi phí mua vật liệu hàng năm = Nhu cầu hàng năm x Giá đơn vị vật liệu |   |                                       |   |                              |
| $C_{mh} = D \times P$                                                  |   |                                       |   |                              |
| <hr/>                                                                  |   |                                       |   |                              |
| Tổng chi phí vật liệu<br>TK hàng năm                                   | = | Tổng chi phí việc<br>tồn kho hàng năm | + | Chi phí vật liệu<br>hàng năm |
| TMC                                                                    | = | TC + $C_{mh}$                         |   |                              |

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| Theo mô hình EOQ                      |  |
| <hr/>                                 |  |
| $Q^* = \sqrt{\frac{2.D.S}{H}}$        |  |
| $TMC = C_{tt} + C_{dh} + C_{mh}$      |  |
| $= \frac{Q}{2}H + \frac{D}{Q}S + D.P$ |  |

|                                              |  |
|----------------------------------------------|--|
| Theo mô hình POQ                             |  |
| <hr/>                                        |  |
| $Q^* = \sqrt{\frac{2.D.S.p}{H.(p-d)}}$       |  |
| $TCM = C_{tt} + C_{dh} + C_{mh}$             |  |
| $= \frac{Q(p-d)}{2.p}H + \frac{D}{Q}S + D.P$ |  |

*Các bước thực hiện:*

- Tính lượng hàng tối ưu ở từng mức khấu trừ. Chú ý rằng chi phí tồn trữ một đơn vị hàng năm (H) có thể được xác định là tỉ lệ phần trăm (I) của giá mua vật liệu hay chi phí sản xuất.

- Xác định xem  $Q^*$  ở từng mức có khả thi không, nếu không thì điều chỉnh cho phù hợp với từng mức khấu trừ đó.

- Tính tổng chi phí hàng tồn kho ở từng mức khấu trừ và chọn mức có tổng chi phí nhỏ nhất để quyết định thực hiện.

*Ví dụ 7-4:* EOQ với chiết khấu theo số lượng ở công ty C của ví dụ 7-3. Nhà cung cấp loại vale # 3925 đề nghị công ty C mua số lượng nhiều hơn so với hiện nay sẽ được giảm giá như sau:

| Mức khấu trừ | Đơn giá (Triệu đồng) |
|--------------|----------------------|
| 1 - 399      | 2,2                  |
| 400 - 699    | 2,0                  |
| Trên 700     | 1,8                  |

Ông giám đốc yêu cầu nhân viên phân tích tồn kho, nghiên cứu giá mới với 2 giả thiết: đơn hàng được nhận ngay cùng một lúc và đơn hàng được nhận từ từ. Giả sử chi phí tồn trữ được ước tính là 20% giá mua.

**Giải pháp:**

Trường hợp đơn hàng được nhận ngay cùng một lúc:

- Tính lượng hàng tối ưu cho từng mức khấu trừ:

$$Q_{11}^* = \sqrt{\frac{2.D.S}{I.g}} = \sqrt{\frac{2 \times 10.000 \times 5.5}{20\% \times 2.2}} = 500 \text{ vale}$$

$$Q_{12}^* = \sqrt{\frac{2.D.S}{I.g}} = \sqrt{\frac{2 \times 10.000 \times 5.5}{20\% \times 2.0}} = 524,4 \text{ vale};$$

$$Q_{13}^* = \sqrt{\frac{2 \times 10.000 \times 5.5}{20\% \times 1.8}} = 553 \text{ vale}$$

- Điều chỉnh  $Q^*$  cho phù hợp với giá ở từng mức khấu trừ:

$$Q_{11}^* = \text{loại (vượt mức khấu trừ)}; \quad Q_{12}^* = 524 \text{ vale}; \quad Q_{13}^* = 700 \text{ vale}$$

- Xác định chi phí tồn kho ở từng mức khấu trừ:

$$TMC_2 = \frac{524}{2} \times 20\% \times 2,0 + \frac{10.000}{524} \times 5,5 + 10.000 \times 2,0 = 20.209,76 \text{ ngàn đồng}$$

$$TMC_3 = \frac{700}{2} \times 1,8 + \frac{10.000}{700} \times 5,5 + 10.000 \times 1,8 = 18.204,57 \text{ ngàn đồng}$$

Trường hợp đơn hàng được giao từ từ:

- Tính lượng hàng tối ưu cho từng mức khấu trừ:

$$Q_{21}^* = \sqrt{\frac{2.D.S.p}{I.g(p-d)}} = \sqrt{\frac{2 \times 10.000 \times 5.5 \times 120}{20\% \times 2.2 \times (120 - 40)}} = 612 \text{ vale}$$

$$Q_{22}^* = \sqrt{\frac{2 \times 10.000 \times 5.5 \times 120}{20\% \times 2.0 \times (120 - 40)}} = 642 \text{ vale}; \quad Q_{23}^* = \sqrt{\frac{2 \times 10.000 \times 5.5 \times 120}{20\% \times 1.8 \times (120 - 40)}} = 677 \text{ vale}$$

- Điều chỉnh lượng hàng  $Q^*$  cho phù hợp với từng mức khấu trừ:

$$Q_{21}^* = \text{loại (vượt mức khấu trừ)}; \quad Q_{22}^* = 642 \text{ vale}; \quad Q_{23}^* = 700 \text{ vale}$$

- Xác định chi phí tồn kho ở từng mức khấu trừ:

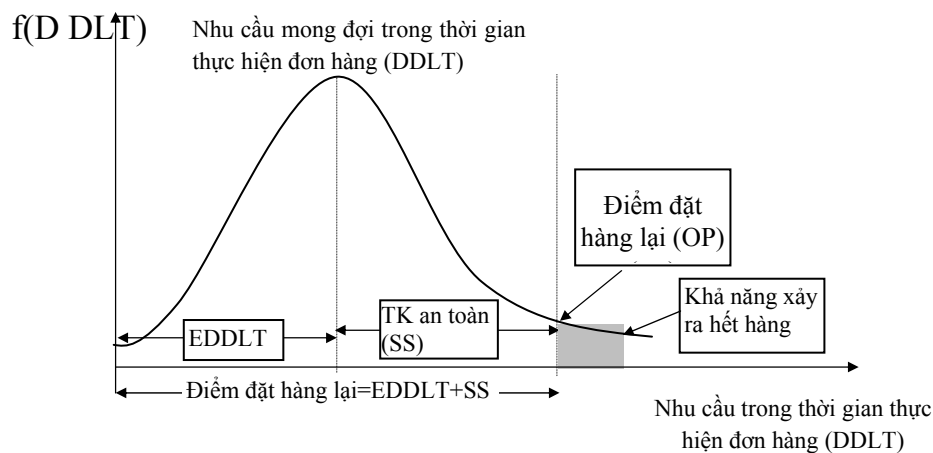
$$TMC'_2 = \frac{642(120 - 40)}{2 \times 120} \times 20\% \times 2,0 + \frac{10.000}{642} \times 5,5 + 10.000 \times 2,0 = 20.171,86 \text{ ngàn đồng}$$

$$TMC'_3 = \frac{700(120 - 40)}{2 \times 120} \times 1,8 + \frac{10.000}{700} \times 5,5 + 10.000 \times 1,8 = 18.162,57 \text{ ngàn đồng}$$

- So sánh chi phí ở từng mức khấu trừ, ta thấy mức chi phí ở mức khấu trừ 3 là nhỏ nhất nên quyết định đặt mua hàng là 700 vale/đơn hàng.

### VII.3.4.2 Xác định điểm đặt hàng:

Khi thiết lập điểm đặt hàng trong hệ thống tồn kho với lượng đặt hàng cố định, các nhà quản trị chạm trán với một vài nhu cầu xảy ra trong tiến trình bổ sung nhập kho. Gọi (OP) là lượng vật liệu sẽ được dùng đến trong khi chờ đợi một đơn hàng vật liệu mới. Sự thay đổi trong (OP) xảy ra từ 2 nguồn: *Đầu tiên*, thời gian nhập hàng cần để nhận một đơn hàng là nguyên nhân của thay đổi. Ví dụ như nhà cung cấp có thể gặp khó khăn trong tiến trình đặt hàng và các công ty vận chuyển có thể hỏng phương tiện làm chậm trễ việc giao hàng. *Thứ hai*, nhu cầu vật liệu hàng ngày cũng là nguyên nhân của thay đổi. Ví dụ như nhu cầu của khách hàng đối với thành phẩm thay đổi lớn từng ngày và nhu cầu của các bộ phận sản xuất đối với vật liệu thô cũng khác nhau do sự thay đổi trong lịch trình sản xuất.



Sơ đồ 7.8: Mối quan hệ giữa nhu cầu- tồn kho - điểm đặt hàng

Nếu đơn hàng đến trễ hay nhu cầu vật liệu lớn hơn mong đợi trong khi chúng ta đang chờ hàng về, việc hết tồn kho có thể xảy ra, có nghĩa là tồn kho không hữu hiệu. Để đáp ứng nhu cầu của vật liệu trong thời gian nhập kho, các nhà quản trị tác nghiệp sử dụng lượng tồn kho an toàn, như vậy chi phí thiếu hụt ít xảy ra. Nếu chúng ta dùng tồn kho an toàn quá lớn, chi phí tồn kho của những vật liệu này sẽ trở nên quá sức, nhưng dùng tồn kho an toàn quá nhỏ thì chi phí thiếu hụt trở nên quá lớn.

Các nhà quản trị muốn cân bằng 2 loại chi phí này khi họ xác định điểm đặt hàng. Sơ đồ 7-7 cho thấy mối quan hệ giữa nhu cầu trong thời gian thực hiện đơn hàng, tồn kho an toàn, điểm đặt hàng và khả năng xảy ra hết hàng trong từng chu kỳ đặt hàng lại.

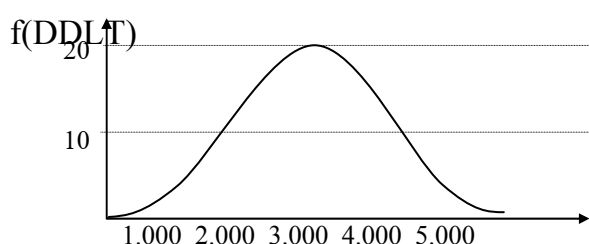
Việc cố gắng cân bằng chi phí tồn kho của tồn kho an toàn quá nhiều hay quá ít của từng loại vật liệu, các nhà phân tích phải tìm kiếm giải pháp tối ưu cho vấn đề này. Trở ngại chính để xác định mức tồn kho an toàn tối ưu là ước lượng chi phí do hụt kho, chi phí đó là bao nhiêu? Lợi nhuận chúng ta bị mất là bao nhiêu hay là mất lòng tin của khách hàng. Do những trở ngại trong việc xác định chính xác chi phí thiếu hụt, các nhà phân tích phải dùng cách tiếp cận khác để lập tồn kho an toàn; lập điểm đặt hàng lại ở mức độ phục vụ xác định bởi chính sách quản lý.

*Xác định điểm đặt hàng ở mức độ phục vụ:*

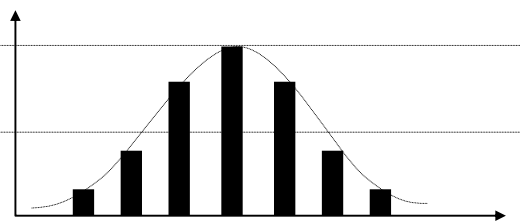
Mức độ phục vụ đề cập đến khả năng sẽ không xảy ra thiếu hụt trong thời gian sản xuất. Ví dụ: các nhà quản trị có thể nói " Chúng tôi muốn 95% khả năng tất cả các đơn đặt hàng của khách hàng sẽ được làm đầy kho ngay lập tức ".

Khi nhu cầu trong thời gian thực hiện đơn hàng (DDLT) nhỏ thì nó có phân bố gián đoạn (không liên tục). Ngược lại khi lượng nhu cầu trong thời gian thực hiện đơn hàng lớn hoặc khi ta không trông thấy được các đơn vị hàng riêng lẻ (dầu thô...) thì (DDLT) có phân phối liên tục.

Sự phân biệt này giúp ta dễ dàng trong việc tính toán tồn kho an toàn và qua đó xác định điểm đặt hàng (order point- OP)



Sơ đồ 7-8a



Sơ đồ 7-8b

*Ví dụ 7-5:* Xác định mức tồn kho an toàn (safety stock-SS) ở mức độ phục vụ trong trường hợp phân phối riêng biệt:

Công ty M sản xuất máy vi tính cung cấp cho các doanh nghiệp nhỏ, sản phẩm được sản xuất để tồn kho và giữ trong kho thành phẩm cho đến khi khách hàng đến đặt hàng. Khi thành phẩm tồn kho đến điểm đặt hàng, một đơn hàng cho lô sản xuất giao cho bộ phận chế tạo của công ty. Bộ phận quản lý của công ty muốn xác định tồn kho an toàn là bao nhiêu với những thông tin sau: nhu cầu trung bình là 6 sản phẩm/ngày, thời gian sản xuất trung bình là 10 ngày và các số liệu trước đây cho thấy tần số của nhu cầu thực tế như sau:

| D DLT | Tần số | D DLT  | Tần số |
|-------|--------|--------|--------|
| 21-30 | 0,05   | 61-70  | 0,20   |
| 31-40 | 0,10   | 71-80  | 0,15   |
| 41-50 | 0,15   | 81-90  | 0,10   |
| 51-60 | 0,20   | 91-100 | 0,05   |

Nếu bộ phận quản trị của công ty muốn đảm bảo mức độ phục vụ là 80% trong thời gian sản xuất thì: Điểm đặt hàng lại là bao nhiêu ? và tồn kho an toàn là bao nhiêu ?

*Giải pháp:*

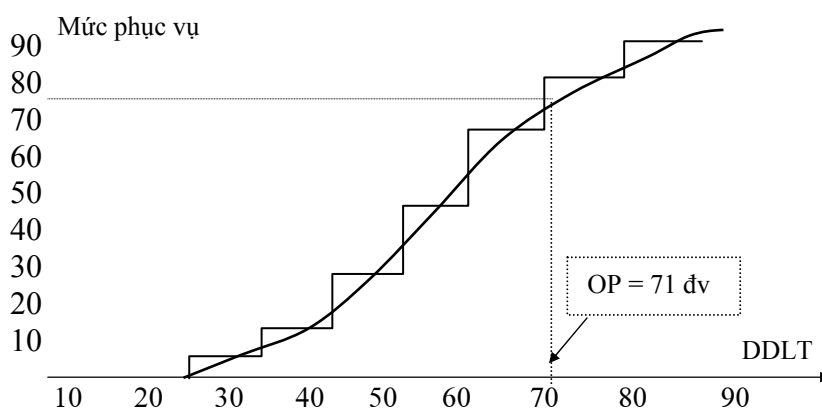


\* Trước tiên dùng các dữ liệu DDLT thực tế để xây dựng bảng phân phối khả năng lũy tiến của mức phục vụ.

| DDLT thực tế | Tần số | Mức phục vụ | DDLT thực tế | Tần số | Mức phục vụ |
|--------------|--------|-------------|--------------|--------|-------------|
| 11-20        | 0,00   | 0,00        | 61-70        | 0,20   | 0,70        |
| 21-30        | 0,05   | 0,05        | 71-80        | 0,15   | 0,85        |
| 31-40        | 0,10   | 0,15        | 81-90        | 0,10   | 0,95        |
| 41-50        | 0,15   | 0,30        | 91-100       | 0,05   | 1,00        |
| 51-60        | 0,20   | 0,50        |              |        |             |

Các dữ liệu không liên tục được chuyển đổi thành liên tục bằng cách vẽ một đường cong qua các trung điểm của đỉnh mỗi bước. Theo đồ thị, điểm đặt hàng là 71 đơn vị. Nếu công ty bắt đầu lô sản xuất khi tồn kho xuống đến 71 đơn vị thì khả năng hết hàng sẽ xảy ra (DDLT > 71) khoảng 20%.

Vẽ đồ thị của phân phối lũy tiến.



\* *Xác định mức tồn kho an toàn:*

$$OP = EDDL T + SS \Rightarrow SS = OP - EDDL T$$

$$SS = OP - (\text{nhu cầu trung bình/ngày} \times \text{thời gian thực hiện đơn hàng trung bình})$$

$$SS = 71 - (6 \times 10) = 11 \text{ đơn vị.}$$

## VII.4. BÀI TẬP TỰ GIẢI:

**1:** Một siêu thị có nhu cầu hàng năm về sản phẩm A là 40.000 sản phẩm. Chi phí đặt hàng là 250.000 đồng/đơn hàng, không kể số lượng đặt hàng là bao nhiêu; chi phí tồn trữ là 20% đơn giá sản phẩm. Sản phẩm A được cung cấp với giá 100.000 đồng/sản phẩm. Hỏi người ta đặt hàng mỗi lần là bao nhiêu sản phẩm để tối thiểu hóa tổng chi phí tồn kho?

Giả sử thời gian để thực hiện đơn hàng là 2 ngày, thời gian làm việc trong năm là 250 ngày. Xác định điểm đặt hàng lại của sản phẩm trên?

**2:** Một công ty có nhu cầu sản xuất về sản phẩm C hàng năm là 5.000 sản phẩm. Đơn giá của sản phẩm này là 100.000 đồng/sản phẩm và chi phí tồn trữ là 20% đơn giá của nó. Chi phí chuyển đổi sản xuất là 200.000 đồng cho mỗi lần chuyển đổi lô sản xuất. Mức sản xuất hiện tại là 20.000 sản phẩm/năm. Hỏi, nên sản xuất theo lô cỡ nào để tối thiểu hóa chi phí (mỗi năm làm việc 250 ngày).

**3:** Nhà cung cấp dầu hỏa X gửi đến công ty Lửa Đỏ chuyên kinh doanh dầu hỏa bảng giá chiết khấu như sau:

| Lượng mua (thùng) | Đơn giá (ngàn đồng/thùng) |
|-------------------|---------------------------|
| 1-999             | 200                       |
| 1.000-2.999       | 180                       |
| trên 3.000        | 175                       |

Nếu chi phí tồn trữ là 25% đơn giá và phải tốn 1 triệu đồng cho mỗi lần đặt hàng, không kể số lượng đặt hàng mỗi lần là bao nhiêu. Theo bạn, công ty nên đặt hàng mỗi lần bao nhiêu thùng để hưởng lợi ích do mức chiết khấu trên, nếu biết nhu cầu hàng năm là 10.000 thùng.

**4:** Công ty G sản xuất phân, một loại nguyên liệu thô cần được sử dụng với số lượng lớn cho sản xuất ở năm tới theo dự báo là 2,5 triệu tấn. Nếu giá của nguyên liệu này là 1,225 triệu đồng/tấn, chi phí tồn trữ là 35% chi phí đơn vị nguyên liệu và chi phí đặt hàng là 15,95 triệu đồng/đơn hàng. Yêu cầu:

a. Công ty nên mua với số lượng nào? Chi phí tồn kho hàng năm là bao nhiêu ?

b. Thời cách quãng giữa hai lần đặt hàng ? (biết doanh nghiệp làm việc 300 ngày trong năm)

**5:** Đơn vị A có nhu cầu về tiền mặt cho kho quỹ của họ để giao dịch hằng ngày. Nếu đơn vị ước lượng 250 tỉ đồng được cần đến vào năm tới, chi phí cho từng lần rút tiền từ ngân hàng về tiền mặt là 2,65 triệu đồng (bao gồm cả chi phí cho việc văn phòng, áp tải vận chuyển) và chi phí cho việc bảo quản tiền mặt nhàn rỗi không dùng đến là 0,8% (đồng/năm). Yêu cầu:

a) Lượng tiền mặt của đơn vị A cần cho từng lần rút là bao nhiêu ?

b) Tổng chi phí việc tồn kho hàng năm là bao nhiêu cho kết quả phần a ?

c) Thời gian cách quảng giữa 2 lần đặt hàng, biết thời gian làm việc trong năm là 260 ngày và tiền mặt đặt ở mức  $Q^*$ .

**6:** Doanh nghiệp tư nhân X bán lẻ hóa chất diệt côn trùng. Sản phẩm này được đặt từ nhà buôn sỉ với giá 120.000 đồng/kg, nhu cầu cho năm tới ước lượng là 50 tấn. Nếu doanh nghiệp đặt hàng dưới 7,5 tấn/đơn hàng, thì chi phí tồn trữ là 35% đơn giá mua/năm và chi phí đặt hàng là 15,05 triệu đồng/đơn hàng. Nếu doanh nghiệp đặt nhiều hơn 7,5 tấn thì chi phí tồn trữ giảm xuống còn 25% đơn giá mua/năm, nhưng chi phí đặt hàng tăng thành 25,75 triệu đồng/đơn hàng do chi phí vận chuyển phụ trội. Vậy doanh nghiệp nên đặt bao nhiêu hàng cho một đơn hàng ?

**7:** Mức sản xuất của dây chuyền lắp ráp thành phẩm là 800 đĩa CD/ngày. Sau khi lắp ráp xong, các đĩa này đi thẳng vào kho thành phẩm. Biết nhu cầu của khách hàng trung bình là 400 đĩa CD/ngày và khoảng 50.000 đĩa CD/năm, nếu việc vận hành dây chuyền lắp ráp tốn 5 triệu đồng và chi phí cho việc tồn trữ là 10.000đồng/đĩa CD/năm.

a) Nên sản xuất đĩa CD theo lô lớn cỡ bao nhiêu ở dây chuyền lắp ráp thành phẩm?

b) Tính tổng chi phí ở mức sản xuất tối ưu?

**8:** Một công ty tinh chế dầu mua dầu thô theo hợp đồng cung cấp dài hạn với giá 225.000 đồng/thùng. Việc vận chuyển dầu thô đến nhà máy được thực hiện với số lượng 10.000 thùng/ngày, nhà máy chỉ sử dụng ở mức 5.000 thùng/ngày và định mua 500.000 thùng dầu thô vào năm tới. Nếu chi phí cho việc tồn trữ hàng là 25% đơn giá mua/năm và chi phí đặt hàng cho một đơn hàng là 75 triệu đồng.

Tính lượng hàng tối ưu cho đơn hàng và tổng chi phí đơn hàng này là bao nhiêu?

**9:** Một nhà buôn sỉ cung cấp vật liệu xây dựng bán các loại cửa nhôm. Loại cửa thông dụng hiện nay được ước lượng có nhu cầu ở năm tới là 50.000 cửa. Chi phí đặt và nhận hàng cho một đơn hàng là 2 triệu đồng, chi phí cho việc tồn trữ là 30% đơn giá mua. Nhà cung cấp đưa ra bảng giá chiết khấu loại cửa này như sau:

| Lượng đặt hàng (đơn vị) | Giá chiết khấu (đồng) |
|-------------------------|-----------------------|
| 1 - 999                 | 450.000               |
| 1.000 - 1.999           | 390.000               |
| Trên 2000               | 350.000               |

a. Tính lượng hàng tối ưu và tổng chi phí là bao nhiêu ?

b. Thời gian cách quảng giữa 2 lần đặt hàng, nếu biết thời gian làm việc trong năm là 300 ngày.

**10:** Nhu cầu hàng năm về loại sản phẩm A là 150.000 sản phẩm, chi phí đặt hàng cho mỗi đơn hàng là 1 triệu đồng, chi phí cho việc tồn trữ hàng năm là 15% đơn giá, mức sản xuất sản phẩm A là 600 sản phẩm/ngày và mức tiêu thụ là 300 sản phẩm/ngày. Nếu đơn vị nhận hàng từ 1-5.999 sản phẩm/đơn hàng thì bán giá 150.000 đồng/sản phẩm, nếu nhận từ 6.000-9.999 sản phẩm thì bán với giá 130.000 đồng/ sản phẩm, nếu nhận trên 10.000 sản phẩm thì bán với giá 100.000 đồng/ sản phẩm . Xác định lượng đặt hàng tối ưu và tính tổng chi phí là bao nhiêu.

## **VII.5.CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN**

1. Nêu và so sánh các khái niệm mua hàng – thu mua – cung ứng ?
2. Phân tích vai trò và ý nghĩa của quản trị cung ứng ?
3. Các mục tiêu của quản trị cung ứng
4. Chu trình Deming và khả năng ứng dụng trong hoạt động cung ứng ?
5. Trình bày những việc cần làm để xác định được nhu cầu vật tư cần mua
6. Trình bày những việc cần làm để lựa chọn nhà cung cấp tiềm năng
7. Hợp đồng cung ứng cần có những nội dung gì?
8. Nêu các phương pháp lựa chọn cung ứng, tác dụng của các phương pháp lựa chọn cung ứng?
9. Sự cần thiết của dự trữ ? Các mức dự trữ ? Các loại chi phí dự trữ?

Các mô hình quản trị dự trữ? Phân biệt mô hình EOQ và mô hình POQ?

## CHƯƠNG VIII: QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG TRONG DOANH NGHIỆP

*Sau khi đọc chương này, sinh viên hiểu và nắm được các vấn đề sau:*

- Sản phẩm và chất lượng sản phẩm
- Lịch sử phát triển của các quan niệm quản trị chất lượng
- Hệ thống quản lý chất lượng sản phẩm trong doanh nghiệp
- Giới thiệu tóm tắt về bộ tiêu chuẩn I SO-9000
- Hệ thống tiêu chuẩn Việt Nam

Ngày 28 tháng 7 năm 1995, Việt Nam đã trở thành thành viên chính thức của ASEAN, tổ chức này đang gấp rút hình thành khu vực mậu dịch tự do ASEAN, gọi tắt là AFTA. Điều này có nghĩa, các mặt hàng phải có thuế suất từ 0% đến 5% giá trị xuất cũng như nhập khẩu. Trình độ khoa học kỹ thuật của nhiều nước trong khu vực hơn chúng ta một khoảng xa, nhất là Singapore. Làm thế nào để trong vòng vài năm tới các sản phẩm của ta sản xuất ra đủ cạnh tranh với các nước trong khối khi mà 2 trong 3 hàng rào bảo hộ mậu dịch không còn xa nữa: quota và thuế suất. Còn chiếc rào cuối cùng là gì? Đó là chất lượng. Vậy chất lượng là gì?

### VIII.1. KHÁI NIỆM VỀ SẢN PHẨM, CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM.

#### VIII.1.1. Khái niệm sản phẩm.

Theo C.Mác: Sản phẩm là kết quả của quá trình lao động dùng để phục vụ cho việc làm thỏa mãn nhu cầu của con người. Trong nền kinh tế thị trường, người ta quan niệm sản phẩm là bất cứ cái gì đó có thể đáp ứng nhu cầu thị trường và đem lại lợi nhuận.

Theo TCVN 5814: sản phẩm là “kết quả của các hoạt động hoặc các quá trình” (Quản lý chất lượng và đảm bảo chất lượng- Thuật ngữ và định nghĩa- TCVN 6814-1994).

Có nhiều cách phân loại sản phẩm theo những quan điểm khác nhau. Một trong cách phân loại phổ biến là người ta chia sản phẩm thành 2 nhóm lớn:

- Nhóm sản phẩm thuần vật chất: là những vật phẩm mang đặc tính lý hóa nhất định
- Nhóm sản phẩm phi vật phẩm: đó là các dịch vụ. Dịch vụ là “kết quả tạo ra do các hoạt động tiếp xúc giữa người cung ứng và khách hàng và các hoạt động nội bộ của người cung ứng để đáp ứng nhu cầu của khách hàng”. (Quản lý chất lượng và đảm bảo chất lượng- Thuật ngữ và định nghĩa- TCVN5814-1994). Hoạt động dịch vụ phát triển theo trình độ phát triển kinh tế và xã hội. Ở các nước phát triển thu nhập qua dịch vụ có thể đạt tới 60-70% tổng thu nhập xã hội.

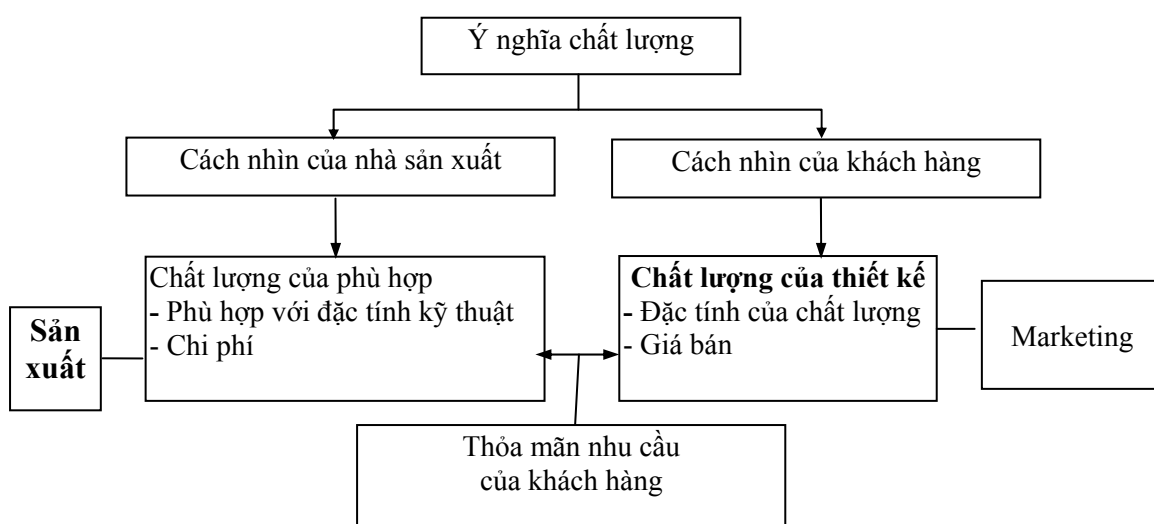
### VIII.1.2. Khái niệm chất lượng sản phẩm

- Chất lượng sản phẩm là một phạm trù phức tạp, một khái niệm mang tính chất tổng hợp về các mặt kinh tế - kỹ thuật, xã hội.

- Chất lượng sản phẩm được hình thành trong quá trình nghiên cứu, triển khai và chuẩn bị sản xuất, được đảm bảo trong quá trình tiến hành sản xuất và được duy trì trong quá trình sử dụng.

Thông thường người ta cho rằng sản phẩm có chất lượng là những sản phẩm hay dịch vụ hảo hạng, đạt được trình độ của khu vực hay thế giới và đáp ứng được mong đợi của khách hàng với chi phí có thể chấp nhận được. Nếu quá trình sản xuất có chi phí không phù hợp với giá bán thì khách hàng sẽ không chấp nhận giá trị của nó, có nghĩa là giá bán cao hơn giá mà khách hàng chịu bỏ ra để đổi lấy các đặc tính của sản phẩm.

Như vậy ta thấy cách nhìn về chất lượng giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng khác nhau nhưng không mâu thuẫn nhau.



Sơ đồ 8.1: Các cách nhìn khác nhau về chất lượng.

Xuất phát từ những quan điểm khác nhau, hiện có hàng trăm định nghĩa khác nhau về chất lượng sản phẩm.

TCVN 5814-1994 trên cơ sở tiêu chuẩn ISO-9000 đã đưa ra định nghĩa: *Chất lượng là tập hợp các đặc tính của một thực thể (đối tượng) tạo cho thực thể đó có khả năng thỏa mãn những yêu cầu đã nêu ra hoặc tiềm ẩn.* (Quản lý chất lượng và đảm bảo chất lượng- Thuật ngữ và định nghĩa-TCVN5814-1994). Như vậy, “khả năng thỏa mãn nhu cầu” là chỉ tiêu cơ bản nhất để đánh giá chất lượng sản phẩm.

Thông thường, người ta rất dễ chấp nhận ý tưởng cho rằng cải tiến và nâng cao chất lượng sản phẩm là phải tập trung cải tiến và nâng cao đặc tính kỹ thuật, sự hoàn thiện của sản phẩm. Quan niệm này sẽ dẫn đến xu hướng đồng hóa việc đầu tư vào đổi mới dây chuyền sản xuất, công nghệ sản xuất là nâng cao chất lượng sản phẩm. Trong nhiều trường hợp, quan niệm này tỏ ra đúng đắn, nhất là khi sản phẩm đang được sản xuất ra với công nghệ quá lạc hậu. Tuy nhiên, chất lượng đã vượt ra khỏi phạm vi của sản phẩm. Doanh nghiệp sản xuất ra các sản phẩm có chất lượng và nhờ những sản phẩm tốt mà

được khách hàng tín nhiệm. Song muốn thật sự được người tiêu dùng tín nhiệm, thì cùng với sản phẩm tốt, doanh nghiệp còn phải thực hiện một loạt dịch vụ cần thiết khác như: bảo hành, hướng dẫn sử dụng, bảo dưỡng kỹ thuật định kỳ và các dịch vụ phụ trợ khác.

Điều đó có nghĩa là doanh nghiệp không chỉ bán sản phẩm tốt mà còn phải giúp khách hàng giải quyết các vấn đề nảy sinh trong khi sử dụng. Ví dụ khi những sản phẩm đầu tiên của Nhật Bản bán ra thị trường nước ngoài, khách hàng không thể đọc được các bản hướng dẫn sử dụng vì nó viết bằng tiếng Nhật, nhưng sau đó họ đã rút kinh nghiệm và hàng hóa của Nhật ngày càng được chấp nhận nhiều hơn ở nước ngoài.

Chất lượng sản phẩm phải thể hiện thông qua các yếu tố sau:

- Sự hoàn thiện của sản phẩm: đây là yếu tố để giúp chúng ta phân biệt sản phẩm này với sản phẩm khác. thường thể hiện thông qua các tiêu chuẩn mà nó đạt được. Đây cũng chính là điều tối thiểu mà mọi doanh nghiệp phải cung cấp cho khách hàng thông qua sản phẩm của mình.

- Giá cả: thể hiện chi phí để sản xuất (mua) sản phẩm và chi phí để khai thác và sử dụng nó. Người ta thường gọi đây là giá để thỏa mãn nhu cầu.

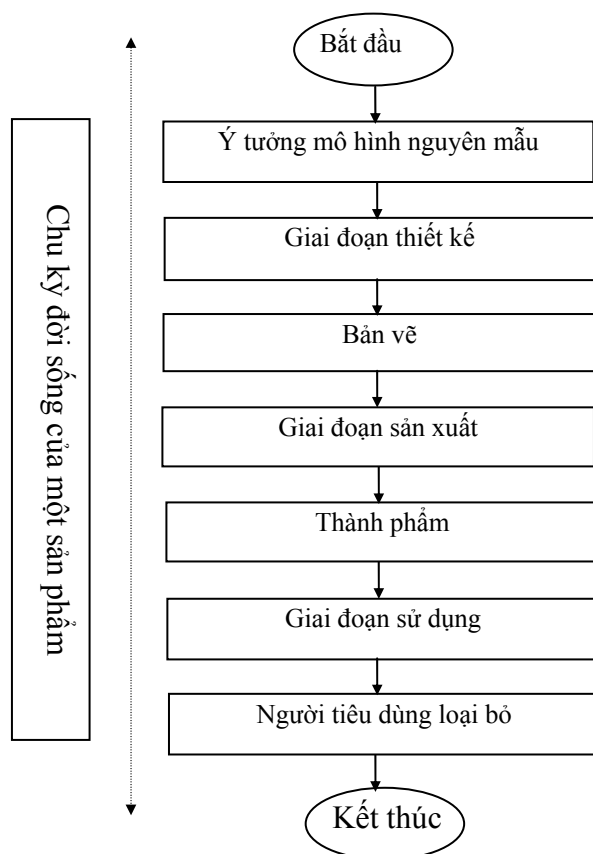
- Sự kịp thời, thể hiện cả về chất lượng và thời gian.

- Phù hợp với các điều kiện tiêu dùng cụ thể: sản phẩm chỉ có thể được coi là chất lượng khi phù hợp với điều kiện tiêu dùng cụ thể. Doanh nghiệp phải đặc biệt chú ý điều này khi tung sản phẩm vào các thị trường khác nhau để đảm bảo thành công trong kinh doanh.

Trong thực tế sản xuất kinh doanh, nếu không chú ý đầy đủ đến các yếu tố trên sẽ dẫn đến thiệt hại không nhỏ.

## VIII.2. LỊCH SỬ PHÁT TRIỂN CỦA CÁC QUAN NIỆM QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG.

1. Trong giai đoạn đầu của cách mạng khoa học kỹ thuật, khi sản phẩm hàng hóa chưa phát triển, sản xuất chủ yếu theo kiểu thủ công. Người sản xuất biết rõ khách hàng của mình là ai, nhu cầu của họ là gì và sản xuất ra các sản phẩm đáp ứng nhu cầu của họ, và xem đây là điều đương nhiên, không gì đáng bàn cãi.



Sơ đồ 8.2: Đời sống của sản phẩm.

2. Khi công nghiệp phát triển, lượng hàng hóa sản xuất ra ngày càng nhiều và sản xuất được tổ chức theo nhiều công đoạn khác nhau theo kiểu dây chuyền, người trực tiếp sản xuất không biết được người tiêu dùng sản phẩm của họ là ai và nên rất dễ xảy ra tư tưởng làm dối. Lúc này, vai trò của các cán bộ chuyên trách về kiểm soát chất lượng trở nên quan trọng và lực lượng này ngày càng phát triển với mục tiêu là kiểm soát chặt chẽ sản phẩm làm ra để đảm bảo không cho lọt ra thị trường những sản phẩm kém chất lượng.

Tuy nhiên, nhiều thực nghiệm đã chứng minh rằng không thể nào kiểm tra hết được các khuyết tật của sản phẩm. Dù cho có áp dụng công cụ kiểm tra gì mà ý thức con người không quyết tâm thì vẫn không thể ngăn chặn từ đầu sai lỗi phát sinh và lọt qua kiểm tra. Kiểm tra sản phẩm cuối cùng mà chúng ta thường quen gọi là KCS xem ra không đạt hiệu quả như mong đợi và tạo nên một sự lãng phí khá lớn. Mặt khác, không thể nào có được sản phẩm tốt ở khâu sản xuất nếu người ta không có được các thiết kế sản phẩm có chất lượng. Điều này đòi hỏi việc quản trị chất lượng phải mở rộng ra và bao gồm cả khâu thiết kế.



3. Đây là một bước tiến rất đáng kể, song vẫn chưa đầy đủ. Trong thực tế thị trường, có 2 yếu tố mà người mua hàng cân nhắc trước khi mua:

- Giá cả: gồm cả giá khi mua và giá sử dụng.

- Chất lượng: muốn biết được mức chất lượng của sản phẩm bày bán, người mua thường so sánh với sản phẩm cùng loại đã biết, và thường hay hỏi người bán về mẫu mã, tính năng. Ở đây cần sự tín nhiệm của người mua đối với hãng sản xuất ra sản phẩm. Sự tín nhiệm này, nhiều khi người mua đặt vào các nhà phân phối, người bán hàng... vì họ chưa biết người sản xuất là ai. Một nhà phân phối làm ăn ổn định, buôn bán ngay thẳng và phục vụ tốt dễ gây tín nhiệm cho khách hàng, nhất là đối với những sản phẩm dịch vụ mới. Thực tế này đòi hỏi việc quản trị chất lượng phải một lần nữa mở rộng ra và bao gồm cả nhà phân phối.

4. Muốn làm chất lượng, nếu chỉ có các biện pháp trong doanh nghiệp thôi thì chưa đủ. Người ta thấy, nếu không giải quyết vấn đề đảm bảo chất lượng nguyên liệu nhập vào, không quan tâm đến mạng lưới phân phối bán ra thì không thể nâng cao chất lượng sản phẩm sản xuất ra. Do vậy, trong quản lý chất lượng người ta tìm cách tạo được quan hệ tin cậy, lâu dài với người cung ứng nguyên vật liệu và cả người phân phối bán ra.

Như vậy, từ chỗ quản trị chất lượng trong doanh nghiệp đồng nghĩa với KCS đã mở rộng ra quản trị chất lượng cả đời sống sản phẩm từ khâu thiết kế đến cả quá trình sản xuất và quá trình phân phối sản phẩm. Nếu trong chuỗi trên xảy ra trục trặc một khâu nào đó sẽ ảnh hưởng ngay đến chất lượng sản phẩm một cách trực tiếp hoặc gián tiếp.

Nhà sản xuất muốn tạo được sự tín nhiệm đối với khách hàng không phải chỉ thông qua lời giới thiệu của người bán, những câu chuyện, lời lẽ quảng cáo trên tivi hay pano, áp phích mà phải được chứng minh bằng một hệ thống quản lý chất lượng trong doanh nghiệp. Vì thế, các hệ thống quản lý chất lượng khác nhau ra đời, tạo cơ sở cho việc đảm bảo chất lượng, giúp cho doanh nghiệp làm ăn, có lãi và phát triển một cách bền vững.

Tóm lại, nhận thức chất lượng là một quá trình phát triển từ thấp đến cao từ kiểm soát chất lượng (Quality control) đến quản trị chất lượng (Quality Management), kiểm soát chất lượng toàn diện (Total quality control) và quản trị chất lượng toàn diện (Total quality management).

### **VIII.3. ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG VÀ CÁC HỆ THỐNG ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG.**

#### **VIII.3.1. Đảm bảo chất lượng.**

Đảm bảo chất lượng là cốt lõi của quản trị chất lượng, bao gồm một đảm bảo sao cho người mua hàng có thể mua một sản phẩm, dịch vụ với lòng tin và sự thoải mái là có thể sử dụng một thời gian dài. Đảm bảo chất lượng giống như một lời hứa hoặc hợp đồng với khách hàng về chất lượng.

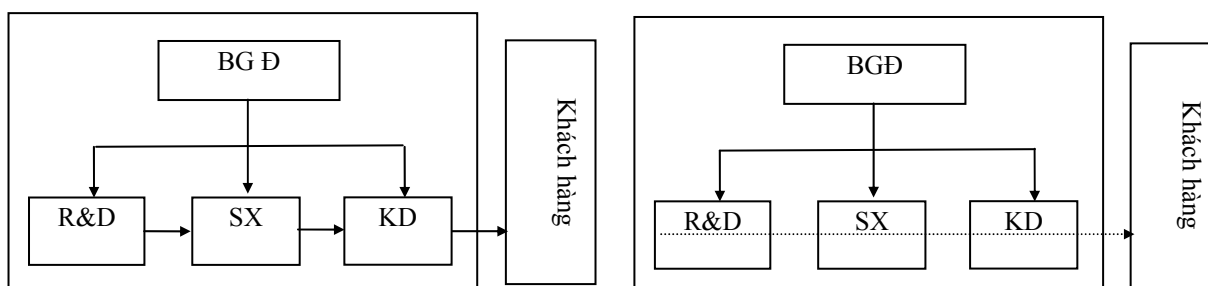
Bất kỳ công ty nào cũng cần áp dụng chính sách đảm bảo chất lượng nhằm hứa với khách hàng rằng trước khi mua, trong khi mua và giai đoạn nào đó sau khi mua, sản phẩm, dịch vụ phải có đủ độ tin cậy làm thỏa mãn khách hàng và chiếm được lòng tin của

họ. Các doanh nghiệp cần xây dựng chính sách đảm bảo chất lượng sao cho khách hàng tin vào hàng hóa của công ty mình hoặc xa hơn nữa là tin tưởng vào chất lượng của chính bản thân công ty, như vậy khách hàng sẽ yên tâm khi mua sản phẩm, dịch vụ mới.

Theo ISO9000, "Đảm bảo chất lượng là toàn bộ hoạt động có kế hoạch và hệ thống được tiến hành trong hệ thống chất lượng được chứng minh là đủ mức cần thiết để tạo tin tưởng thỏa đáng rằng thực thể (đối tượng) sẽ thỏa mãn đầy đủ các yêu cầu chất lượng. Đảm bảo chất lượng bao gồm cả đảm bảo chất lượng trong nội bộ lẫn đảm bảo chất lượng với bên ngoài".

Đảm bảo chất lượng bao gồm mọi việc từ lập kế hoạch sản phẩm cho đến khi làm ra nó, bảo dưỡng, sửa chữa và tiêu dùng. Vì thế các hoạt động đảm bảo chất lượng cần được xác định rõ ràng, điều gì cần làm ở mỗi giai đoạn để đảm bảo được chất lượng trong suốt đời sống của sản phẩm.

Đảm bảo chất lượng không những bao gồm mọi hoạt động về kiểm tra chất lượng bên trong các phòng ban, mà còn giữa các phòng ban với nhau. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải đổi mới cơ cấu tổ chức từ quản trị theo chức năng sang quản trị theo chức năng chéo nhằm hướng mọi nỗ lực của các thành viên vào việc thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp là thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của người tiêu dùng và thu được lợi nhuận.



Sơ đồ 8.3: Hai kênh quản trị; chức năng và chức năng chéo

## VIII.3.2. Hệ thống đảm bảo chất lượng.

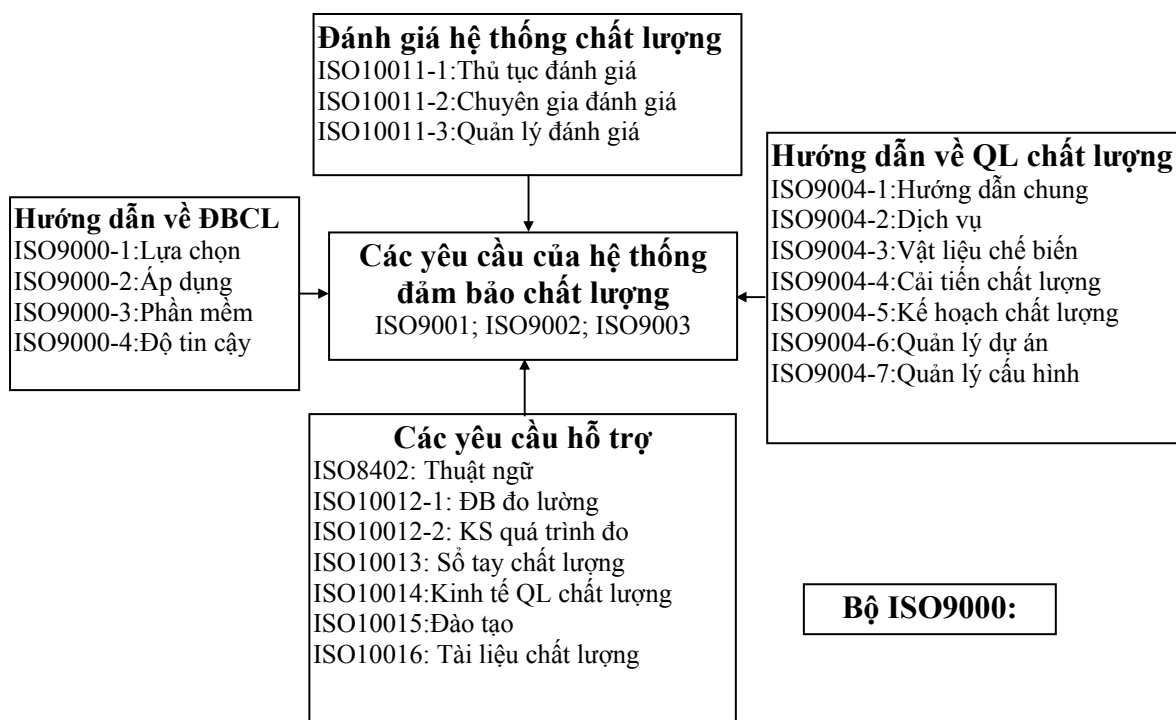
### VIII.3.2.1 Hệ thống ISO 9000

Tiêu chuẩn ISO9000 do ủy ban ISO/TC176 soạn thảo trong 5 năm ấn hành đầu tiên vào năm 1987, chỉnh lý lần 1 vào năm 1994, lần 2 vào tháng 12 năm 2000.

Hệ thống này ra đời xuất phát từ yêu cầu khách quan của thực tiễn kinh doanh trên thế giới. Đảm bảo chất lượng phải thể hiện được những hệ thống quản lý chất lượng đó và chứng tỏ rằng các chứng cứ cụ thể chất lượng đã đạt được của sản phẩm. Mặt khác, khái niệm đảm bảo chất lượng không giống nhau ở các nước, vì vậy ISO ban hành tiêu chuẩn ISO9000 để đưa ra yêu cầu chung nhất cho các nước.

Các tiêu chuẩn trong bộ ISO9000 mô tả là các yếu tố mà một hệ thống chất lượng nên có nhưng không mô tả cách thức mà một tổ chức cụ thể thực hiện các yếu tố này, ISO9000 không nhằm mục tiêu đồng nhất hóa các hệ thống chất lượng, vì mỗi hệ thống quản lý của

một tổ chức bị chi phối bởi mục đích, sản phẩm và thực tiễn cụ thể của tổ chức đó. Do vậy, hệ thống chất lượng cũng rất khác nhau giữa tổ chức này với tổ chức kia.



Sơ đồ 8.4: Các tiêu chuẩn của bộ ISO9000:1994

ISO9000 đề cập đến các lĩnh vực chủ yếu trong quản lý chất lượng: chính sách và chỉ đạo về chất lượng, nhu cầu thị trường, thiết kế và triển khai sản phẩm, cung ứng, kiểm soát thị trường, bao gói, phân phối, dịch vụ sau khi bán, xem xét đánh giá nội bộ, kiểm soát tài liệu, đào tạo... ISO9000 là tập hợp các kinh nghiệm quản lý chất lượng tốt nhất đã được thực hiện trong nhiều quốc gia.

Trong môi trường kinh doanh ngày nay, giấy chứng nhận ISO9000 được xem như là giấy thông hành để xâm nhập vào thị trường thế giới. Tuy rằng việc chấp nhận và áp dụng tiêu chuẩn ISO9000 là tự nguyện song dưới áp lực của thị trường, các doanh nghiệp nhận thức được rằng việc áp dụng tiêu chuẩn này là lẽ sống còn của mỗi doanh nghiệp.

Có 3 lý do chính mà các doanh nghiệp đưa ra khi chấp nhận tiêu chuẩn ISO9000 như sau:

*Thứ nhất:* Do yêu cầu khách hàng hay yêu cầu cạnh tranh của thị trường, cần phải thiết lập hệ thống đảm bảo chất lượng theo ISO9000. Tuy nhiên, ISO9000 không phải là vũ khí dễ dàng trang bị để chiến đấu trên thị trường, cũng không phải là sổ tay các qui định kỹ thuật có thể mua được ở hiệu sách. Đó phải là tài liệu mô tả rõ rệt chính doanh nghiệp đang làm ăn ra sao, có đáng tin nhiệm không, mà lại do chính doanh nghiệp viết ra và được người thứ ba xác nhận. Nó phải nêu lên được cách làm, cách kiểm tra, cách giải quyết các vấn đề chất lượng sản phẩm làm ra, những ai cung cấp nguyên vật liệu cho doanh nghiệp, họ làm ăn ra sao, có đáng tin cậy không. Tất cả các điều trên phải được chuyên gia đánh giá kiểm tra xem thực tế có đúng như vậy không, đúng như thế nào?

*Thứ hai:* Chính doanh nghiệp thấy cần phải làm theo chiến lược chất lượng của mình, vì rằng không thể kiểm tra hết được mà phải có sự tin cậy, đảm bảo có cơ sở ngay từ đầu

bằng các hệ thống. Và chính qua việc đảm bảo đó, người quản lý mới tin chắc vào các nhân viên của mình ở các hệ thống. Đảm bảo chất lượng bằng ISO9000 làm nhẹ công việc quản lý chất lượng để tập trung vào nâng cao chất lượng.

*Thứ ba:* Theo sự bắt buộc của luật lệ mỗi nước, ví dụ luật về an toàn điện, luật an toàn thực phẩm, luật về xây dựng... nếu không theo luật thì không được, mà cách theo tốt nhất là xây dựng hệ thống quản lý chất lượng để đảm bảo chất lượng theo các luật lệ đó.

Bộ tiêu chuẩn ISO 9000:1994 gồm 24 tiêu chuẩn khác nhau được chia thành 5 nhóm lớn như sau:

- Các yêu cầu của hệ thống chất lượng: gồm các tiêu chuẩn ISO9001, ISO9002 và ISO9003.

- Các tiêu chuẩn hướng dẫn về đảm bảo chất lượng ISO9000-1, ISO9000-2, ISO9000-3, ISO9000-4.

- Các tiêu chuẩn hướng dẫn về quản lý chất lượng ISO9004-1, ISO9004-2, ISO9004-3, ISO9004-4, ISO9004-5, ISO9004-6, ISO9004-7.

- Các tiêu chuẩn đánh giá hệ thống chất lượng ISO10011-1, ISO10011-2, ISO10011-3

Các tiêu chuẩn hỗ trợ ISO8402, ISO10012-1, ISO10012-2, ISO10013, ISO10014, ISO10015, ISO10016.

Quá trình toàn cầu hóa với những thay đổi nhanh chóng về công nghệ và thị trường, đòi hỏi các doanh nghiệp phải có khả năng cạnh tranh quốc tế, ngay cả khi mục tiêu thị trường của họ là nội địa. Sự ra đời của phiên bản 2000 của tiêu chuẩn ISO 9000 không phải là chuyện đặc biệt, bởi lẽ, trên thực tế, tất cả các tiêu chuẩn của ISO đều được xem xét lại sau 5 năm áp dụng để đảm bảo rằng chúng vẫn còn thích hợp với trình độ phát triển hiện tại. Thực tế cho thấy việc đầu tư cho hệ thống quản lý chất lượng đã mang lại hiệu quả thực sự về mặt tổ chức, điều hành, thương mại cũng như nâng cao chất lượng của sản phẩm, dịch vụ. Trong quá trình áp dụng, người ta cũng nhận ra rằng cấu trúc và yêu cầu cụ thể của các tiêu chuẩn ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003:1994 chỉ thuận lợi cho việc quản lý chất lượng của các đơn vị sản xuất, khó áp dụng cho các tổ chức dịch vụ, khó gắn nó với hệ thống quản lý chung, với hệ thống quản lý môi trường, nếu có.

Việc soát xét và ban hành phiên bản **ISO 9000:2000** sẽ đem lại nhiều lợi ích, đồng thời là những thách thức mới cho các doanh nghiệp, tổ chức, các chuyên gia, nhà quản lý.....

Tiêu chuẩn **ISO 9000:2000** bàn về những khái niệm và định nghĩa cơ bản thay thế cho tiêu chuẩn các thuật ngữ và định nghĩa (ISO 8402) và tất cả các tiêu chuẩn ISO hướng dẫn cho từng ngành cụ thể.

Tiêu chuẩn **ISO 9001:2000** sẽ thay thế cho các tiêu chuẩn **ISO 9001, ISO 9002, và ISO 9003:1994** đưa ra các yêu cầu trong hệ thống quản lý chất lượng. là tiêu chí cho việc xây dựng, áp dụng và đánh giá hệ thống quản lý chất lượng.

**Vai trò của ISO 9001:2000** trong các bộ tiêu chuẩn không hề thay đổi nhưng một số nội dung được đưa thêm và đặc biệt cấu trúc của tiêu chuẩn đã thay đổi hoàn toàn. Tiêu chuẩn cũ gồm **20 điều khoản** riêng biệt không thể hiện rõ và dễ hiểu cho người sử dụng

chúng. Tiêu chuẩn mới gồm **8 điều khoản** với nội dung dễ hiểu và logic hơn. Trong đó 4 điều khoản cuối đưa ra các yêu cầu của hệ thống quản lý chất lượng cần được xây dựng, áp dụng và đánh giá.

Tiêu chuẩn **ISO 9004:2000** là một công cụ hướng dẫn cho các doanh nghiệp muốn cải tiến và hoàn thiện hơn nữa hệ thống chất lượng của mình sau khi đã thực hiện **ISO 9001:2000**. Tiêu chuẩn này không phải là các yêu cầu kỹ thuật; do đó, không thể áp dụng để được đăng ký hay đánh giá chứng nhận và đặc biệt không phải là tiêu chuẩn diễn giải ISO 9001:2000.

Tiêu chuẩn ISO 19011:2000 nhằm hướng dẫn đánh giá cho hệ thống quản lý chất lượng cũng như hệ thống quản lý môi trường và sẽ thay thế tiêu chuẩn cũ ISO 10011:1994.

Trước đây, doanh nghiệp có thể lựa chọn giữa ISO 9001; ISO 9002; ISO 9003 tùy thuộc vào đặc điểm sản xuất kinh doanh và nhu cầu quản lý của họ. Nhưng đối với phiên bản mới, doanh nghiệp chỉ có **một lựa chọn ISO 9001:2000**; trong đó doanh nghiệp có thể loại trừ bớt một số điều khoản không áp dụng cho hoạt động của họ. Việc miễn trừ đó phải đảm bảo không ảnh hưởng đến năng lực, trách nhiệm và khả năng cung cấp sản phẩm/dịch vụ thỏa mãn nhu cầu khách hàng cũng như các yêu cầu khác về luật định. Các điểm miễn trừ chỉ được phép nằm trong điều khoản 7 liên quan đến quá trình sản xuất của doanh nghiệp.

So với phiên bản cũ, phiên bản mới có những **thay đổi chính** sau đây:

- Khái niệm sản phẩm và/hay dịch vụ được định nghĩa rõ ràng. Trong phiên bản cũ khái niệm này chỉ được hiểu ngầm.

- Đưa vào khái niệm tiếp cận quá trình và được coi là một trong những nguyên tắc cơ bản của quản lý chất lượng. Tất cả hoạt động chuyển đổi yếu tố đầu vào thành yếu tố đầu ra được coi là một quá trình. Để hoạt động có hiệu quả, doanh nghiệp phải biết nhận dạng và điều hành nhiều quá trình liên kết nhau.

- Số lượng qui trình yêu cầu giảm còn 6, bao gồm:

- + Năm vững công tác tài liệu
- + Năm vững việc lưu trữ hồ sơ, văn thư.
- + Công tác đánh giá nội bộ.
- + Năm vững những điểm không phù hợp.
- + Hoạt động khắc phục
- + Hoạt động phòng ngừa.

- Chú trọng đến khách hàng: Tiêu chuẩn này hướng hoàn toàn vào khách hàng. Mục tiêu của nó là định hướng hoạt động của doanh nghiệp vào khách hàng và nhắm tới việc thỏa mãn khách hàng.

- Thích ứng tốt hơn với những dịch vụ: Tiêu chuẩn được viết lại để phù hợp hơn với việc áp dụng trong lĩnh vực dịch vụ.

- Thay thế hoàn toàn cho ISO 9001, ISO 9002 và ISO 9003:1994.

Tương thích với ISO 14000. **ISO 9001:2000** đã được dự kiến để tương thích với những hệ thống quản lý chất lượng khác được công nhận trên bình diện quốc tế. Nó cũng phối hợp với ISO 14001 nhằm cải thiện sự tương thích giữa 2 tiêu chuẩn này tạo dễ dàng cho các doanh nghiệp.

- Tính dễ đọc: nội dung của tiêu chuẩn đã được đơn giản hóa, dễ đọc nhằm tạo sự dễ dàng cho người sử dụng.

- Cuối cùng, tiêu chuẩn này nhấn mạnh đến việc không ngừng hoàn thiện.

Tổ chức UNIDO có làm một cuộc điều tra đối với các doanh nghiệp ở châu Âu, Á Phi và Mỹ La Tinh thì thấy các lý do mà doanh nghiệp đưa ra để áp dụng hệ thống ISO9000 theo thứ tự như sau:

- \* Đáp ứng được yêu cầu của khách hàng ngoài nước.
- \* Xóa bỏ các rào cản trong thương mại.
- \* Gia tăng thị phần.
- \* Cải thiện hiệu năng nội bộ.
- \* Nhiều đối thủ cạnh tranh đã áp dụng.
- \* Kết hợp được với TQM (quản lý chất lượng toàn bộ)
- \* Đáp ứng được yêu cầu của khách hàng trong nước.
- \* Nâng cao tinh thần làm việc và tình cảm của nhân viên đối với công ty.
- \* Củng cố uy tín lãnh đạo.
- \* Chứng tỏ sự tuân thủ pháp luật của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp nào được bên thứ 3 công nhận đạt tiêu chuẩn ISO9000 sẽ thu được những lợi ích sau:

- Bên mua hàng hóa dịch vụ hoặc bỏ thầu miễn giảm việc thử nghiệm lại sản phẩm.

- Xuất khẩu và trúng thầu dễ dàng đối với đối tác nước ngoài.

- Có một hệ thống tin cậy trong việc bán hàng giữa các doanh nghiệp cũng như giữa các quốc gia.

- Dễ được các thị trường khó tính chấp nhận, đặc biệt cho các sản phẩm có liên quan đến sức khỏe, an ninh và môi trường.

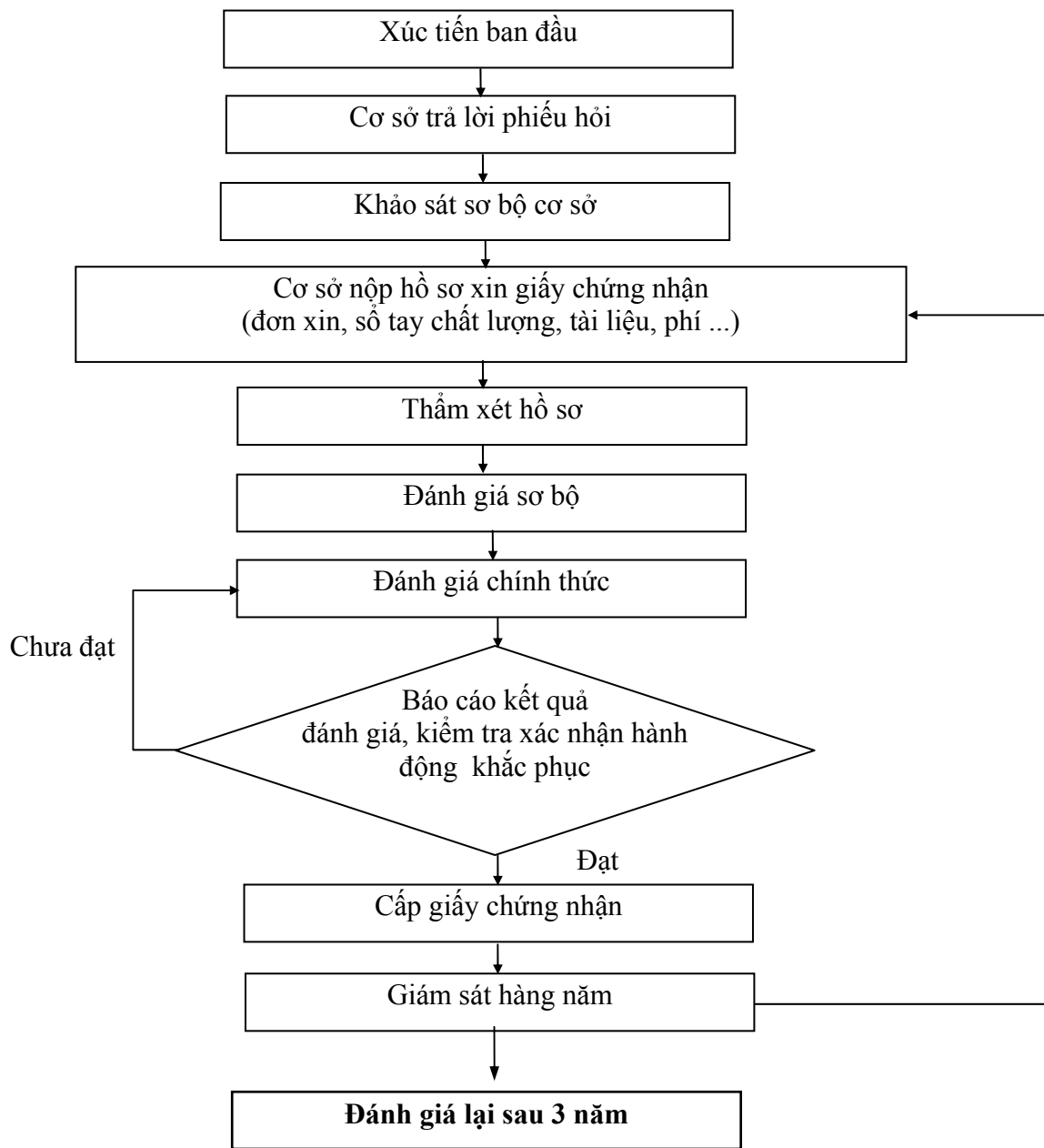
Tóm lại muốn hội nhập vào thị trường thế giới, các doanh nghiệp phải có ngôn ngữ tương đồng với nhau và ISO9000 là một trong những ngôn ngữ đó. Hiện nay, vẫn còn không ít người ngộ nhận ISO9000 là một loại tiêu chuẩn chất lượng của sản phẩm. Không phải thế, ISO9000 là một hệ thống quản lý chất lượng áp dụng cho đơn vị để cải tiến công tác quản trị cho phù hợp, trên cơ sở đó đảm bảo việc thực hiện cam kết chất lượng sản phẩm, dịch vụ đối với khách hàng.

Một ngộ nhận khác, cũng không nhỏ, là cho rằng áp dụng ISO 9000 doanh nghiệp cần phải đổi mới máy móc thiết bị và công nghệ, thật ra đôi khi cũng cần thiết nhưng không phải tất cả. ISO9000 tác động vào hệ thống quản trị, có nghĩa là tác động đến con người và thông qua con người. Và như thế, một lần nữa cho thấy rằng ISO9000 không phải là vật bảo chứng cho sản phẩm chất lượng cao - mà nó chỉ bảo đảm sản phẩm được sản xuất ra đúng với mức chất lượng đã xác định trong mọi lô hàng.

Một nguyên tắc ngắn gọn của ISO 9000 là "viết ra những công việc mình làm và làm đúng những gì đã viết", các doanh nghiệp có trình độ công nghệ, máy móc thiết bị khác nhau để có thể áp dụng hệ thống ISO9000, mỗi doanh nghiệp phải rà soát, thiết lập các văn bản ghi rõ chính sách chất lượng, qui trình sản xuất, hướng dẫn công việc... và đảm bảo mọi người thực hiện đúng những điều đã được qui định không được làm tùy tiện, cảm tính, tùy hứng hoặc theo trí nhớ mỗi người.

Việt Nam biết đến ISO 9000 từ những năm 90, song thời gian đầu ít người quan tâm về nội dung ra sao, áp dụng thế nào. kể cả người làm công tác quản lý lẫn các doanh nhân. Dần dần, dưới tác động của quá trình đổi mới kinh tế, sức ép của thị trường đang mở cửa, sự năng động của doanh nghiệp trong điều kiện cạnh tranh và nỗ lực của cơ quan quản lý đã thúc đẩy quá trình xây dựng và áp dụng ISO 9000 trong doanh nghiệp. Thời gian đầu, do lợi thế về nhiều mặt, các doanh nghiệp có vốn nước ngoài đã đi đầu trong hoạt động này. Về sau, các doanh nghiệp khác, do chịu sức ép của thị trường, đồng thời nhận thức được sự cần thiết và lợi ích của ISO 9000 nên đã tích cực vào cuộc. Việc xây dựng và áp dụng ISO 9000 đã được triển khai ở 12 lĩnh vực sản xuất (thực phẩm đồ uống, dệt sợi may, giấy, than và hóa dầu, hóa chất, dược phẩm, cao su-nhựa, vật liệu xây dựng, kim loại, máy và thiết bị, thiết bị điện và quang học, các sản phẩm chưa được xếp loại khác); 6 lĩnh vực kinh doanh dịch vụ (xây dựng, thương mại, vận tải, thông tin, dịch vụ kỹ thuật và các dịch vụ khác chưa xếp loại) và gần đây đã phát triển sang lĩnh vực quản lý hành chính như là biện pháp quan trọng để thực hiện mục tiêu cải cách hành chính.

Tuy nhiên, cần lưu ý rằng, ISO 9000 không phải là cây đũa thần giải quyết được mọi vấn đề trong sản xuất kinh doanh. Tạo được nề nếp tổ chức hoạt động theo các tiêu chí của ISO 9000 là hết sức cần thiết, song duy trì và phát triển nó mới thực sự quan trọng. Một trong những yêu cầu cơ bản của **ISO 9000:2000** chính là đòi hỏi có sự cải tiến liên tục hệ thống chất lượng của mỗi doanh nghiệp.



Sơ đồ 8.5: Quy trình cấp giấy chứng nhận ISO 9000

Với xu thế hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới, các doanh nghiệp đứng trước những cơ hội to lớn và những thách thức gay gắt. Để cạnh tranh thắng lợi, doanh nghiệp không còn cách nào khác là phải nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm. Năng suất và chất lượng là hai mặt của vấn đề cạnh tranh. Cải tiến chất lượng chính là con đường ngắn nhất và bền vững nhất dẫn đến việc nâng cao năng suất. Cùng với việc đầu tư chiều sâu về kỹ thuật, công nghệ; mở rộng sản xuất; việc áp dụng thành công các thành tựu tiên tiến của khoa học quản lý trên cơ sở các tiêu chí của ISO 9000 sẽ giúp các doanh nghiệp Việt Nam rút ngắn dần khoảng cách với khu vực và thế giới. Quy trình cấp giấy chứng nhận ISO9000 được tóm lược trong sơ đồ 8.5.



### **VIII.32.2 Hệ thống TQM.**

Hệ thống TQM là một hệ thống quản lý chất lượng toàn diện. Xuất phát từ kinh nghiệm thực tiễn, người ta đúc kết thành một kỹ thuật hướng dẫn cách thức làm sao để cải tiến trong công việc hàng ngày và cả trong việc thực hiện kế hoạch trung và dài hạn.

Theo Histoshi Kume: "TQM là một dụng pháp quản trị đưa đến thành công, tạo thuận lợi cho sự tăng trưởng bền vững của một tổ chức (một doanh nghiệp) thông qua việc huy động hết tất cả tâm trí của tất cả các thành viên nhằm tạo ra chất lượng một cách kinh tế theo yêu cầu khách hàng.

Theo **ISO 9000**: "TQM là cách quản trị một tổ chức (một doanh nghiệp) tập trung vào chất lượng, dựa vào sự tham gia của các thành viên của nó nhằm đạt được sự thành công lâu dài nhờ vào việc thỏa mãn khách hàng và đem lại lợi ích cho các thành viên của tổ chức đó và cho xã hội"

Mục tiêu chính của TQM là làm sao cho sản phẩm và dịch vụ được thực hiện với chất lượng tốt đồng thời phải giảm chi phí sản xuất, tăng năng suất lao động rút ngắn thời gian giao hàng, giao hàng đúng lúc... Điều này cũng có nghĩa là TQM hướng tới đảm bảo các yếu tố hình thành nên chất lượng một cách tốt nhất thông qua nỗ lực của tất cả mọi thành viên trong tổ chức.

Nói chung, TQM trình bày một tập hợp các nguyên tắc nhằm nâng cao chất lượng bằng cách động viên toàn bộ các thành viên không phân biệt trực tiếp hay gián tiếp sản xuất, công nhân, cán bộ hay lãnh đạo các cấp trong doanh nghiệp. Các nguyên tắc này có thể tóm lược như sau:

- Chính khách hàng mới là người định ra chất lượng và nhu cầu của khách hàng là tối thượng.
- Lãnh đạo cao nhất trong doanh nghiệp phải làm người lãnh đạo thực hiện chất lượng.
- Chất lượng là vấn đề chiến lược phải được đặt ưu tiên trên hàng đầu khi lập kế hoạch.
- Chất lượng là trách nhiệm của mọi thành viên ở mọi cấp bậc trong doanh nghiệp mọi người phải đồng tâm hiệp lực để giải quyết vấn đề chất lượng.
- Các chức năng trong doanh nghiệp phải tập trung vào việc cải thiện liên tục chất lượng để hoàn thành mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Việc giải quyết các trục trặc và nâng cao liên tục chất lượng phải dựa vào việc sử dụng phương pháp kiểm soát chất lượng bằng thống kê (SQC) vào áp dụng vòng tròn Deming.

Giáo dục đào tạo là nền tảng cho việc cải tiến chất lượng liên tục..."

### **VIII.3.2.3 Hệ thống chất lượng Q.Base.**

Cùng với sự phát triển nhanh chóng của việc áp dụng bộ tiêu chuẩn ISO9000, một vấn đề nảy sinh là các doanh nghiệp vừa và nhỏ gặp khá nhiều khó khăn trong việc áp dụng tiêu chuẩn này, đặc biệt là về mặt chi phí.

Telare - tổ chức chứng nhận chất lượng hàng đầu của New Zealand, sau khi nghiên cứu thị trường đã đưa ra hệ thống quản lý chất lượng vẫn sử dụng các nguyên tắc cơ bản của tiêu chuẩn ISO9000 (chủ yếu là ISO9002 và ISO9003) nhưng đơn giản và dễ áp dụng hơn. Hệ thống này, bao gồm những yêu cầu cơ bản mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng cần phải có để đảm bảo giữ được lòng tin đối với khách hàng về chất lượng sản phẩm hoặc về dịch vụ, gọi tắt là Q.Base.

Trong một số vấn đề, hệ thống Q.Base không đi sâu như ISO9000, mà đòi hỏi những yêu cầu tối thiểu cần có, từng doanh nghiệp có thể phát triển từ hệ thống Q.Base lên cho phù hợp với yêu cầu của ISO9000. Hệ thống Q.Base rất linh hoạt, từng doanh nghiệp có thể vận dụng theo điều kiện cụ thể của mình và là công cụ rất cần thiết cho lãnh đạo các doanh nghiệp nhỏ và vừa không chỉ trong công tác quản lý chất lượng.

Hệ thống Q.Base là tập hợp các kinh nghiệm quản lý chất lượng đã được thực thi tại New Zealand và một số quốc gia khác như Đan Mạch, Australia, Canada, Thụy Điển. Q.Base đề cập đến các lĩnh vực chủ yếu trong quản trị chất lượng, chính sách chỉ đạo về chất lượng, xem xét hợp đồng với khách hàng, quá trình cung ứng, kiểm soát nguyên vật liệu, kiểm soát quá trình, kiểm soát thành phẩm, xem xét đánh giá nội bộ, kiểm soát tài liệu, đào tạo, cải tiến chất lượng.

Việt Nam đã được Telare cho phép sử dụng hệ thống Q.Base từ tháng 11/95 và ngày 7/6/96, ban lãnh đạo 2 cơ quan Telara New Zealand và Tổng cục tiêu chuẩn đo lường chất lượng Việt Nam đã chính thức ký văn bản về việc này. Ngoài ra, Telare cũng đang xem xét cho phép Philippines, Indonesia và Bruney sử dụng tiêu chuẩn Q.Base.

Hệ thống Q.Base tuy chưa phải là tiêu chuẩn quốc tế như ISO9000, nhưng đang được thừa nhận rộng rãi làm chuẩn mực để chứng nhận các hệ thống đảm bảo chất lượng. Q.Base sử dụng chính các nguyên tắc của ISO9000 nhưng đơn giản và dễ áp dụng hơn, đặc biệt phù hợp với các doanh nghiệp nhỏ và vừa đang bước đầu hình thành hệ thống quản lý chất lượng.

Q.Base có đầy đủ những yếu tố cơ bản của một hệ thống chất lượng, giúp doanh nghiệp kiểm soát được các lĩnh vực chủ chốt trong hoạt động của mình. Nó tập trung vào việc phân công trách nhiệm và giao quyền hạn, khiến cho mọi thành viên chịu trách nhiệm về hành động của mình.

Sau khi đã thực hiện các yêu cầu của hệ thống Q.Base, doanh nghiệp có thể thêm các qui định mà doanh nghiệp cần thiết và có thể mở rộng dần dần đến thỏa mãn mọi yêu cầu của ISO9000. Hệ thống Q.Base rất linh hoạt và không mâu thuẫn với các hệ thống quản trị chất lượng khác như ISO9000 hay TQM và rất có ích cho những doanh nghiệp cung ứng cho các công ty lớn hơn đã có giấy công nhận ISO9000.

Một cách tổng quát, hệ thống Q.Base được áp dụng trong các trường hợp:

- Hướng dẫn để quản lý chất lượng trong công ty, nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của mình, thực hiện các yêu cầu đối với chất lượng sản phẩm một cách tiết kiệm nhất.

- Theo hợp đồng giữa công ty và khách hàng (bên thứ nhất và bên thứ hai) khi khách hàng đòi hỏi. Doanh nghiệp phải áp dụng mô hình đảm bảo chất lượng theo Q.Base để có thể cung cấp sản phẩm đáp ứng.
- Chứng nhận của bên thứ 3: Hệ thống đảm bảo chất lượng của công ty được tổ chức chứng nhận đánh giá và cấp chính thức.

#### ***VIII.3.2.4 Giải thưởng chất lượng của Việt Nam.***

Để khuyến khích các tổ chức sản xuất kinh doanh, dịch vụ, các tổ chức nghiên cứu triển khai khoa học công nghệ nâng cao chất lượng hoạt động, tạo ra nhiều sản phẩm có chất lượng cao, bộ khoa học công nghệ và môi trường đã quyết định đặt "giải thưởng chất lượng" để xét tặng hàng năm cho các đơn vị có nhiều thành tích về chất lượng.

Giải thưởng chất lượng Việt Nam được thành lập nhằm thúc đẩy mọi tổ chức nâng cao tính cạnh tranh bằng cách so sánh với những tiêu chuẩn được công nhận trên phạm vi quốc tế.

Giải thưởng chất lượng Việt Nam bao gồm 7 tiêu chuẩn được tham khảo từ các hệ thống chất lượng quốc tế nhằm khuyến khích các tổ chức tăng cường việc áp dụng TQM và tiên tiến được cấp giấy chứng nhận ISO 9000.

Bảy tiêu chuẩn về chất lượng Việt Nam gồm:

|                                            |                   |
|--------------------------------------------|-------------------|
| 1. Vai trò của lãnh đạo                    | 90 điểm           |
| 2. Thông tin và phân tích dữ liệu          | 75 điểm           |
| 3. Định hướng chiến lược                   | 55 điểm           |
| 4. Phát triển và quản lý nguồn nhân lực    | 140 điểm          |
| 5. Quản lý chất lượng quá trình            | 140 điểm          |
| 6. Các kết quả về chất lượng và kinh doanh | 250 điểm          |
| 7. Thỏa mãn yêu cầu của khách hàng         | 250 điểm          |
| <b>Tổng cộng:</b>                          | <b>1.000 điểm</b> |

Giải thưởng gồm 2 loại : Giải vàng: xét trong phạm vi cả nước

Giải bạc: xét trong tỉnh, thành phố.

#### ***VIII.3.2.5 Một số hệ thống khác.***

##### ***VIII.3. 2.5.1 HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points).***

Đây là tiêu chuẩn kỹ thuật kiểm tra thực phẩm do Viện Hàn Lâm khoa học thực phẩm Mỹ nghiên cứu, cho ra đời năm 1971 và sau 16 năm kiểm nghiệm đã đưa vào sử dụng tại Mỹ. Hiện nay nó đã được nhiều nước và các tổ chức trên thế giới công nhận và áp dụng. Liên Hiệp Quốc chọn HACCP làm tiêu chuẩn thanh tra quốc tế về thực phẩm, EU công nhận HACCP làm tiêu chuẩn thực phẩm của mình. Nội dung của HACCP thực chất là hệ

thống kiểm tra chất lượng sản phẩm chặt chẽ, hiệu quả. Gồm 12 đối tượng được coi là điểm nóng để liên tục được kiểm tra theo dõi thường xuyên: nguyên liệu, thành phẩm, phụ liệu, vật liệu bao gói, nhãn mác, các chất tẩy rửa diệt trùng, bôi trơn, nhà xưởng và các trang thiết bị vận hành, vệ sinh công nhân... để phát hiện và ngăn ngừa những điều kiện xấu xảy ra cho sản phẩm, tránh lây lan qua khâu khác.

Khi áp dụng hệ thống HACCP, doanh nghiệp phải xây dựng biểu đồ quá trình, xác lập các điểm kiểm soát tới hạn và những hành động khắc phục. Tất cả phải thể hiện bằng các tài liệu tương ứng và phải được thẩm tra xác nhận.

Hệ thống này có thể áp dụng xuyên suốt dây chuyền sản xuất thực phẩm; đem lại lòng tin cho người tiêu dùng về an toàn thực phẩm. Tiêu chuẩn HACCP đặc biệt có ý nghĩa đối với các doanh nghiệp kinh doanh hàng thủy sản, nhất là khi các doanh nghiệp này muốn bán hàng sang Nhật Bản, Châu Âu và Châu Mỹ.

#### VIII.3.2.5.2 GMP (Good Manufacturing Practice)

Hướng dẫn thực hành tốt sản xuất thuốc thuộc khối ASEAN (GMP) được triển khai lần đầu năm 1984 và được cuộc họp lần thứ 5 về hợp tác kỹ thuật trong lĩnh vực dược phẩm tổ chức tại Bangkok thông qua, và được sửa chữa lại năm 1988.

Tại cuộc họp lần thứ 13 của nhóm công tác về hợp tác kỹ thuật trong lĩnh vực dược phẩm của khối ASEAN, Indonesia với tư cách là nước điều hành GMP- ASEAN đã thành lập ban sửa đổi cho bản công bố lần 2. Do sự phát triển của khoa học kỹ thuật trong lĩnh vực dược phẩm, ban sửa đổi đã dự thảo sửa chữa và bổ sung cho lần xuất bản mới, bao gồm cả việc chấp nhận qui chế và hướng dẫn sử dụng dược phẩm của MCA 1993, qui chế liên bang FDA, GMP của Australia cho các sản phẩm trị liệu, có tham khảo hệ thống chứng nhận của WHO đối với các dược phẩm trong thị trường quốc tế, cũng như GMP quốc tế và các quốc gia khác.

Nhằm góp phần thúc đẩy việc thực hiện chính sách quốc gia về thuốc của Việt Nam, ngày 9/9/96, Bộ y tế đã quyết định chính thức áp dụng GMP - ASEAN tại Việt Nam.

Mục đích của GMP là để đảm bảo một cách chắc chắn rằng sản phẩm được sản xuất ra một cách ổn định, đạt chất lượng qui định, hợp với mục đích sử dụng đã đề ra. GMP đề cập đến mọi khía cạnh của việc sản xuất và kiểm tra chất lượng thuốc mà doanh nghiệp phải tuân theo.

Các yêu cầu này tương đồng, dù mức độ có khác nhau, với các yêu cầu trong lĩnh vực sản xuất của tiêu chuẩn ISO9000 vì thế doanh nghiệp có thể mở rộng để chuyển từ việc áp dụng GMP sang ISO9000 một cách nhanh chóng.

Tiêu chuẩn GMP gồm 10 chương: qui định chung, nhân sự, nhà xưởng, thiết bị, hệ thống vệ sinh, sản xuất, kiểm tra chất lượng, tự thanh tra, xử lý sản phẩm thu hồi, khiếu nại của các dược phẩm bị trả lại và tài liệu. Ngoài ra còn có các phụ lục về sản xuất sản phẩm sinh học, sản xuất sản phẩm gas, sản xuất bình xịt phân liều áp suất, sản xuất các chế phẩm y học từ máu người hoặc thành phẩm của máu.

Nhiều doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực dược phẩm của Việt Nam đã áp dụng được tiêu chuẩn này và nâng cao chất lượng sản phẩm sản xuất, dịch vụ của họ. Trong số đó, xí nghiệp liên hiệp dược Hậu Giang đã tiến lên đạt được giấy chứng nhận ISO9002

#### *VIII.3.2.5.3 ISO 14000*

Các tiêu chuẩn ISO14000 được xây dựng dựa trên nguyên tắc đơn giản: việc quản lý môi trường càng được hoàn thiện thì tác động đối với môi trường cũng ngày càng được hoàn thiện, hiệu quả càng cao và thu hồi vốn đầu tư càng nhanh.

Các tiêu chuẩn ISO14000 miêu tả được những yêu cầu cơ bản của hệ thống quản lý môi trường hữu hiệu, bao gồm việc xây dựng một chính sách về môi trường, xác định các mục đích và mục tiêu chương trình thực hiện để đạt mục tiêu, giám sát và đánh giá tính hiệu quả của nó, kiểm tra và điều chỉnh hệ thống và cải thiện tác động đối với môi trường.

Việc áp dụng ISO14000 đối với doanh nghiệp ngày càng bức bách hơn khi môi trường đang trở thành vấn đề toàn cầu và mọi người ngày càng quan tâm nhiều hơn đối với vấn đề môi trường.

Ngày nay, nhiều doanh nghiệp có xu hướng áp dụng cùng một lúc ISO9000 và ISO14000 để tận dụng các lợi thế về chi phí cho việc xin cấp giấy chứng nhận.

### **VIII.4. CÔNG CỤ QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG.**

Muốn thực hiện việc quản trị chất lượng một cách hiệu quả trong doanh nghiệp, đòi hỏi mọi thành viên của tổ chức phải am hiểu, sử dụng một cách thành thục và hiệu quả các công cụ quản trị chất lượng, tạo tiền đề cho việc cải tiến và nâng cao chất lượng sản phẩm. Có rất nhiều công cụ và kỹ thuật hỗ trợ khác nhau để quản trị chất lượng, trong chương này, chúng ta đã xem xét một số công cụ cơ bản như sau:

- Kiểm soát chất lượng bằng thống kê (SQC- Statistical Quality Control).
- Vòng tròn DEMING.
- Nhóm chất lượng.

#### **VIII.4.1. Kiểm soát chất lượng bằng thống kê (SQC).**

SQC là việc áp dụng các phương pháp thống kê để thu thập, trình bày, phân tích dữ liệu một cách đúng đắn, chính xác và kịp thời nhằm theo dõi, kiểm soát, cải tiến quá trình hoạt động của tổ chức bằng cách giảm tính biến động của nó.

Chừng nào sản xuất còn phụ thuộc vào nguyên vật liệu đầu vào, máy móc thiết bị và con người thì chắc chắn sẽ còn xảy ra biến động giữa thực tế và kế hoạch, các biến động này có thể là tự nhiên vốn có của quá trình và không cần điều chỉnh. Các biến động cũng có thể là bất thường, ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm thì nhất thiết phải kiểm soát và điều chỉnh kịp thời.

**Bảng 7.1 Các công cụ của SQC theo ISO9000 gồm:**

| Công cụ và kỹ thuật                                      | Ứng dụng                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Mẫu thu thập dữ liệu                                  | Thu thập dữ liệu một cách hệ thống để có bức tranh rõ ràng và thực tế.                                                                                                                                 |
| <i>Công cụ và kỹ thuật cho các dữ liệu không bằng số</i> |                                                                                                                                                                                                        |
| 2. Biểu đồ quan hệ                                       | Ghép thành nhóm có một số lớn ý kiến, quan điểm hay vấn đề có liên quan về một chủ đề cụ thể.                                                                                                          |
| 3. So sánh theo chuẩn mức                                | So sánh một quá trình với các quá trình đã được thừa nhận để xác định cơ hội cải tiến chất lượng.                                                                                                      |
| 4. Tán công não                                          | Xác định các giải pháp có thể cho các vấn đề và các cơ hội tiềm tàng cho việc cải tiến chất lượng.                                                                                                     |
| 5. Biểu đồ nhân quả                                      | Phân tích và thông báo các mối quan hệ nhân quả.<br><br>Tạo điều kiện thuận lợi cho việc giải quyết vấn đề từ triệu chứng, nguyên nhân đến giải pháp.                                                  |
| 6. Biểu đồ tiến trình                                    | Mô tả quá trình hiện có                                                                                                                                                                                |
| 7. Biểu đồ cây                                           | Biểu thị mối quan hệ giữa chủ đề và các yếu tố hợp thành.                                                                                                                                              |
| <i>Công cụ và kỹ thuật cho các dữ liệu bằng số.</i>      |                                                                                                                                                                                                        |
| 8. Biểu đồ kiểm soát                                     | Phân tích : đánh giá sự ổn định của quá trình.<br><br>Kiểm soát : xác định khi một quá trình cần điều chỉnh và khi nào cần để nguyên hiện trạng.<br><br>Xác nhận : xác nhận sự cải tiến của quá trình. |
| 9. Biểu đồ cột                                           | Trình bày kiểu biến thiên của dữ liệu.<br><br>Thông tin dưới dạng hình ảnh về kiểu cách của quá trình.<br><br>Quyết định nơi tập trung nỗ lực cải tiến.                                                |
| 10. Biểu đồ Paterno                                      | Trình bày theo thứ tự quan trọng sự đóng góp của từng cá thể cho hiệu quả chung.<br><br>Xếp hạng các cơ hội cải tiến.                                                                                  |
| 11. Biểu đồ tán xạ                                       | Phát hiện và xác nhận mối quan hệ giữa hai tập số liệu có liên hệ với nhau.<br><br>Xác nhận mối quan hệ dự tính giữa hai bộ số liệu có quan hệ với nhau.                                               |

Việc áp dụng SQC giúp ta:

- Tập hợp số liệu dễ dàng.
- Xác định được vấn đề.
- Phỏng đoán và nhận biết nguyên nhân.
- Ngăn ngừa sai lỗi.
- Xác định được hiệu quả cải tiến.

#### **VIII.4.2. Vòng tròn DEMING.**

Do DEMING giới thiệu năm 1950, gồm 4 giai đoạn viết tắt là P-D-C-A.

Với: P (Plan): Lập kế hoạch, định lịch và phương pháp đạt mục tiêu.

D (Do): Đưa kế hoạch vào thực hiện.

C (Check): Dựa theo kế hoạch để kiểm tra thực hiện.

A (Act) : Thông qua kết quả đạt được để đề ra những tác động điều chỉnh thích hợp, nhằm bắt đầu lại chu trình với những thông tin đầu vào mới.

Mỗi một giai đoạn của vòng tròn Deming thường sử dụng các kỹ thuật hỗ trợ riêng biệt. Ví dụ, ở giai đoạn lập kế hoạch các công cụ được sử dụng là: biểu đồ kiểm soát, biểu đồ Pareto, biểu đồ cột...

Vòng tròn Deming được áp dụng một cách liên tục trong việc quản lý chất lượng nhằm từng bước cải tiến và nâng cao chất lượng sản phẩm, chất lượng công việc. Bước khởi đầu (P) của vòng tròn mới được dựa trên kết quả của vòng tròn trước nhằm giải quyết tiếp các vấn đề còn tồn tại... và như thế sau nhiều lần áp dụng vòng tròn Deming chất lượng sản phẩm sẽ nâng cao dần và liên tục.

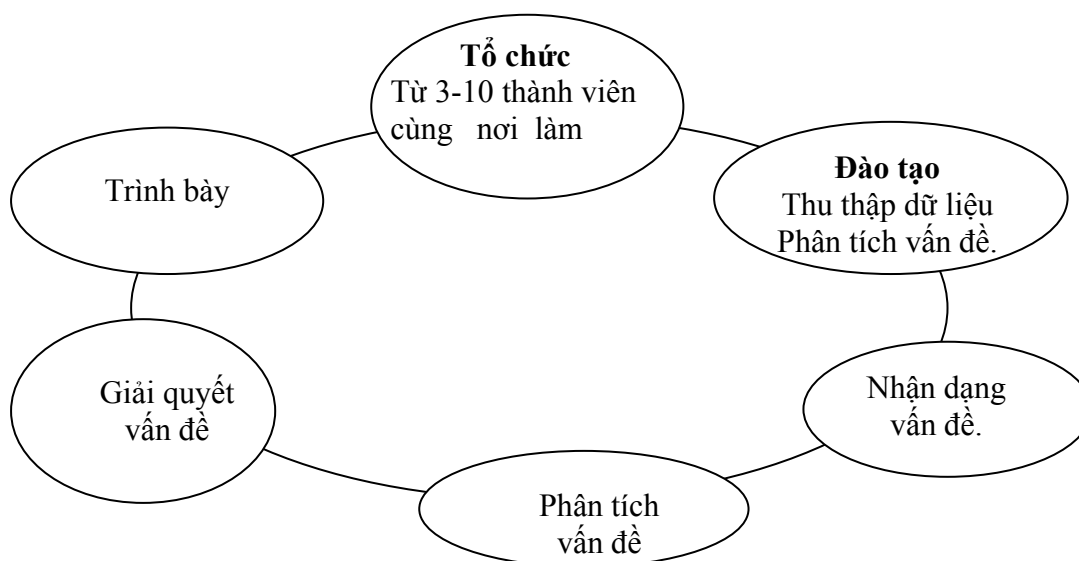
#### **VIII.4.3. Nhóm chất lượng (Quality circle).**

Nhóm chất lượng là một nhóm nhỏ từ 3 - 10 người được lập ra để thực hiện các hoạt động quản lý chất lượng (kể cả những vấn đề khác liên quan đến nơi làm việc), dựa trên tinh thần tự nguyện, tự ý và tự quản trên cùng một chỗ làm việc.

Trưởng nhóm do các thành viên trong nhóm tự bầu ra, không nhất thiết phải là tổ trưởng sản xuất hay đốc công.

Nhóm thường họp mỗi tuần một lần trong hoặc ngoài giờ làm việc để thảo luận các vấn đề do nhóm lựa chọn liên quan đến các lĩnh vực chất lượng, năng suất, chi phí, an toàn và các vấn đề khác có liên quan đến công việc của mình.

Nhóm chất lượng theo dõi quá trình sản xuất hay các thủ tục tác nghiệp để nhận diện, phân tích và giải quyết các vấn đề chất lượng.



Sơ đồ 8.5: Hoạt động của nhóm chất lượng.

Nhóm chất lượng là một phần của hoạt động chất lượng ở phạm vi công ty

#### **VIII.4.3.1 Cơ sở để hình thành nhóm chất lượng là:**

- Khai thác tối đa khả năng con người, thông qua hoạt động nhóm, nghiên cứu cách thức cải tiến công việc, từng thành viên đều nâng cao hiểu biết về công nghệ và kỹ thuật quản lý nhờ đó dễ dàng thích nghi với thay đổi.
- Tôn trọng con người và tạo không khí vui tươi phấn khởi ở nơi làm việc.
- Cống hiến các cải tiến giúp phát triển doanh nghiệp.

#### **VIII.4.3.2 Các nguyên tắc của nhóm chất lượng.**

- Tự mình phát triển: các thành viên tìm tòi học hỏi để nắm vững kỹ thuật và kỹ năng cần thiết. Tự phát triển và hỗ trợ phát triển gắn bó nhau.
- Hoạt động tự nguyện: không áp đặt sai bảo.
- Hoạt động nhóm, tập thể: Thông qua việc chia sẻ thông tin và kiến thức cho nhau, nhóm có sức mạnh trong việc giải quyết các vấn đề khó khăn trong sản xuất kinh doanh và các thành viên sẽ trưởng thành lên.
- Mọi người đều tham gia: Làm sao cho mọi người phát huy hết năng lực đến tạo sự phấn khởi tự tin hơn là chỉ có một số người làm.
- Áp dụng những kỹ thuật quản trị chất lượng.
- Hoạt động cơ bản là nơi làm việc: vì nó nhằm chỉ cải tiến công việc tại nơi mình làm, các nhà quản trị cần động viên khuyến khích hoạt động nhóm.



- Duy trì hoạt động của nhóm chất lượng: cấp quản trị cần có những biện pháp duy trì hoạt động của nhóm từ phía sau, tạo sự hứng thú cho nhóm hoạt động (gợi ý những việc cần làm...)

- Cùng nhau phát triển: tạo thói quen hội ý, thảo luận, hội thảo, trao đổi kinh nghiệm.

- Tính sáng tạo: mục tiêu của nhóm là sáng tạo của các nhóm viên để cải tiến chất lượng, các nhóm viên tự giác cải tiến và sáng tạo trong công việc.

- Ý thức về chất lượng: ý thức về khó khăn và ý thức về cải tiến. Mục tiêu chủ yếu là kiến tạo chất lượng ngay trong công việc của mình phụ trách.

### **VIII.5. CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN.**

1. Khái niệm sản phẩm? Khái niệm chất lượng sản phẩm?
2. Những tính chất đặc trưng của chất lượng sản phẩm ?
3. Khái niệm quản lý chất lượng ? Quản lý chất lượng toàn bộ?
4. Tầm quan trọng của quản trị chất lượng ? Các DN ngày nay có cần thiết quản lý chất lượng không? Tại sao?
5. Nêu khái niệm đảm bảo chất lượng? Hệ thống đảm bảo chất lượng ?
6. Nêu những nội dung cơ bản của hệ thống ISO 9000?
7. Nội dung cơ bản của hệ thống TQM? Hệ thống chất lượng Q.Base
8. Những nội dung chủ yếu của hoạt động quản lý chất lượng trong doanh nghiệp ?
9. Thực trạng áp dụng quản trị chất lượng của các doanh nghiệp Việt Nam ?

## **CHƯƠNG IX. HIỆU QUẢ KINH TẾ CỦA SẢN XUẤT KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP**

*Qua chương này, người đọc nắm được những nội dung cụ thể sau:*

- Khái niệm hiệu quả kinh tế trong kinh doanh
- Bản chất và vai trò của nâng cao hiệu quả kinh tế
- Hệ thống chỉ tiêu hiệu quả kinh tế
- Phương pháp tính hiệu quả kinh tế.
- Biện pháp nâng cao hiệu quả kinh tế trong doanh nghiệp

### **IX.1. HIỆU QUẢ KINH TẾ VÀ VAI TRÒ CỦA VIỆC NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH TẾ TRONG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP.**

#### **IX.1.1. Khái niệm, bản chất của hiệu quả kinh tế trong sản xuất kinh doanh.**

##### ***IX.1.1.1 Khái niệm***

“Hiệu quả kinh tế của một hiện tượng (hoặc quá trình) kinh tế là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực, vật lực, tiền vốn) để đạt được mục tiêu xác định”. Từ khái niệm khái quát này, có thể hình thành công thức biểu diễn khái quát phạm trù hiệu quả kinh tế như sau:

$$H = K/C \quad (1)$$

Với H là hiệu quả kinh tế của một hiện tượng (quá trình kinh tế) nào đó;

K là kết quả thu được từ hiện tượng (quá trình) kinh tế đó

C là chi phí toàn bộ để đạt được kết quả đó. Và như thế cũng có thể khái niệm ngắn gọn: hiệu quả kinh tế phản ánh chất lượng hoạt động kinh tế và được xác định bởi tỷ số giữa kết quả đạt được với chi phí bỏ ra để đạt được kết quả đó.

Quan điểm này đã đánh giá được tốt nhất trình độ sử dụng các nguồn lực ở mọi điều kiện “động” của hoạt động kinh tế. Theo quan niệm như thế, hoàn toàn có thể tính toán được hiệu quả kinh tế trong sự vận động và biến đổi không ngừng của các hoạt động kinh tế, không phụ thuộc vào quy mô và tốc độ biến động khác nhau của chúng.

Từ định nghĩa về hiệu quả kinh tế như đã trình bày ở trên, chúng ta có thể hiểu hiệu quả kinh tế của hoạt động sản xuất kinh doanh là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực (lao động, máy móc, thiết bị, nguyên vật liệu và tiền vốn) nhằm đạt được mục tiêu mà doanh nghiệp đã xác định.

### ***IX.1.1.2 Bản chất của hiệu quả kinh tế trong sản xuất kinh doanh***

Thực chất khái niệm hiệu quả kinh tế nói chung và hiệu quả kinh tế của hoạt động sản xuất kinh doanh nói riêng đã khẳng định bản chất của hiệu quả kinh tế trong hoạt động sản xuất kinh doanh là phản ánh mặt chất lượng của các hoạt động kinh doanh, phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực (lao động, thiết bị máy móc, nguyên nhiên vật liệu và tiền vốn) để đạt được mục tiêu cuối cùng của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp – mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận.

Tuy nhiên, để hiểu rõ bản chất của phạm trù hiệu quả kinh tế của hoạt động sản xuất kinh doanh, cũng cần phân biệt ranh giới giữa hai khái niệm hiệu quả và kết quả của hoạt động sản xuất kinh doanh. Hiệu kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là những gì mà doanh nghiệp đạt được sau một quá trình sản xuất kinh doanh nhất định, kết quả cần đạt cũng là mục tiêu cần thiết của doanh nghiệp. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp có thể là những đại lượng cân đong đo đếm được như số sản phẩm tiêu thụ mỗi loại, doanh thu, lợi nhuận, thị phần, ... và cũng có thể là các đại lượng chỉ phản ánh mặt chất lượng hoàn toàn có tính chất định tính như uy tín của doanh nghiệp, là chất lượng sản phẩm, ... Như thế, kết quả bao giờ cũng là mục tiêu của doanh nghiệp. Trong khi đó, công thức (1) lại cho thấy trong khái niệm về hiệu quả sản xuất kinh doanh người ta đã sử dụng cả hai chỉ tiêu là kết quả (đầu ra) và chi phí (các nguồn lực đầu vào) để đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Trong lý thuyết và thực tế quản trị kinh doanh cả hai chỉ tiêu kết quả và chi phí đều có thể được xác định bằng đơn vị hiện vật và đơn vị giá trị. Tuy nhiên, sử dụng đơn vị hiện vật để xác định hiệu quả kinh tế sẽ vấp phải khó khăn là giữa “đầu vào” và “đầu ra” không có cùng một đơn vị đo lường còn việc sử dụng đơn vị giá trị luôn luôn đưa các đại lượng khác nhau về cùng một đơn vị đo lường – tiền tệ.

Vấn đề được đặt ra là: hiệu quả kinh tế nói chung và hiệu quả kinh tế của sản xuất kinh doanh nói riêng là mục tiêu hay phương tiện của kinh doanh? Trong thực tế, nhiều lúc người ta sử dụng các chỉ tiêu hiệu quả như mục tiêu cần đạt và trong nhiều trường hợp khác người ta lại sử dụng chúng như công cụ để nhận biết “khả năng” tiến tới mục tiêu cần đạt là kết quả.

### ***IX.1.1.3 Phân biệt các loại hiệu quả.***

Thực tế cho thấy các loại hiệu quả là một phạm trù được sử dụng rộng rãi trong tất cả các lĩnh vực kinh tế, kỹ thuật, xã hội. Ở chương này chúng ta chỉ giới hạn thuật ngữ hiệu quả ở giác độ kinh tế - xã hội. Xét trên phương diện này, có thể phân biệt giữa hiệu quả kinh tế, hiệu quả xã hội và hiệu quả kinh tế - xã hội.

*Hiệu quả xã hội* phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực nhằm đạt được các mục tiêu xã hội nhất định. Các mục tiêu xã hội thường thấy là : giải quyết công ăn việc làm trong phạm vi toàn xã hội hoặc từng khu vực kinh tế; giảm số người thất nghiệp; nâng cao trình độ và đời sống văn hóa, tinh thần cho người lao động, đảm bảo mức sống tối thiểu cho người lao động, nâng cao mức sống cho các tầng lớp nhân dân trên cơ sở giải quyết tốt các quan hệ trong phân phối, đảm bảo và nâng cao sức khỏe; đảm bảo vệ sinh môi trường;... Nếu xem xét hiệu quả xã hội, người ta xem xét mức tương quan giữa các kết quả (mục tiêu) đạt được về mặt xã hội (cải thiện điều kiện lao động, nâng cao đời sống văn hóa và tinh thần, giải quyết công ăn việc làm...) và chi phí bỏ ra để đạt được kết quả

đó. Thông thường các mục tiêu kinh tế- xã hội phải được chú ý giải quyết trên giác độ vĩ mô nên hiệu quả xã hội cũng thường được quan tâm nghiên cứu ở phạm vi quản lý vĩ mô.

*Hiệu quả kinh tế* như đã được khái niệm ở phần trên, với bản chất của nó, hiệu quả kinh tế là phạm trù phải được quan tâm nghiên cứu ở các hai giác độ vĩ mô và vi mô. Cũng vì vậy, nếu xét ở phạm vi nghiên cứu, chúng ta có hiệu quả kinh tế của toàn bộ nền kinh tế quốc dân, hiệu quả kinh tế ngành, hiệu quả kinh tế vùng lãnh thổ và hiệu quả kinh tế hoạt động sản xuất kinh doanh. Muốn đạt được hiệu quả kinh tế quốc dân, hiệu quả kinh tế ngành cũng như hiệu quả kinh tế vùng lãnh thổ cao, vai trò điều tiết vĩ mô là cực kỳ quan trọng. Trong phạm vi nghiên cứu ở chương này, chúng ta chỉ quan tâm tới hiệu quả kinh tế của hoạt động sản xuất kinh doanh .

## **IX.1.2. Kinh doanh có hiệu quả - Điều kiện sống còn của mọi doanh nghiệp**

### ***IX.1.2.1 Hiệu quả kinh doanh là công cụ quản trị kinh doanh***

Để tiến hành bất kỳ một hoạt động sản xuất kinh doanh nào cũng đều phải tập hợp các phương tiện vật chất cũng như con người và thực hiện sự kết hợp giữa lao động với các yếu tố vật chất để tạo ra kết quả phù hợp với ý đồ của doanh nghiệp và từ đó có thể tạo ra lợi nhuận. Như vậy, mục tiêu bao trùm lâu dài của kinh doanh là tạo ra lợi nhuận, tối đa hóa lợi nhuận trên cơ sở những nguồn lực sản xuất sẵn có. Để đạt được mục tiêu này, quản trị doanh nghiệp phải sử dụng nhiều phương pháp khác nhau. Hiệu quả kinh doanh là một trong các công cụ để các nhà quản trị thực hiện chức năng quản trị của mình.

Việc xem xét và tính toán hiệu quả kinh doanh không những chỉ cho biết việc sản xuất đạt được ở trình độ nào mà còn cho phép các nhà quản trị phân tích, tìm ra các nhân tố để đưa ra các biện pháp thích hợp trên cả hai phương diện tăng kết quả và giảm chi phí kinh doanh, nhằm nâng cao hiệu quả.

Bản chất của phạm trù hiệu quả đã chỉ rõ trình độ sử dụng các nguồn lực sản xuất: trình độ sử dụng các nguồn lực sản xuất càng cao, doanh nghiệp càng có khả năng tạo ra kết quả cao trong cùng một nguồn lực đầu vào hoặc tốc độ tăng kết quả lớn hơn so với tốc độ tăng việc sử dụng các nguồn lực đầu vào. Đây là điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp đạt mục tiêu lợi nhuận tối đa. Do đó xét trên phương diện lý luận và thực tiễn, phạm trù hiệu quả sản xuất kinh doanh đóng vai trò rất quan trọng việc đánh giá, so sánh, phân tích kinh tế nhằm tìm ra một giải pháp tối ưu nhất, đưa ra phương pháp đúng đắn nhất để đạt mục tiêu lợi nhuận tối đa.

Với tư cách một công cụ đánh giá và phân tích kinh tế, phạm trù hiệu quả không chỉ được sử dụng ở giác độ tổng hợp, đánh giá chung trình độ sử dụng tổng hợp các nguồn lực đầu vào trong phạm vi hoạt động của toàn doanh nghiệp, mà còn được sử dụng để đánh giá trình độ sử dụng từng yếu tố đầu vào ở phạm vi toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp cũng như ở từng bộ phận cấu thành của doanh nghiệp. Và như đã lưu ý, do phạm trù hiệu quả có tầm quan trọng đặc biệt nên trong nhiều trường hợp người ta coi nó không phải chỉ như phương tiện để đạt kết quả cao mà còn như chính mục tiêu cần đạt.

### ***IX.1.2.2 Sự cần thiết nâng cao hiệu quả kinh doanh***

Sản xuất cái gì, sản xuất như thế nào, sản xuất cho ai sẽ không thành vấn đề bàn cãi nếu nguồn tài nguyên không hạn chế. Người ta có thể sản xuất vô tận hàng hóa, sử dụng thiết bị máy móc, nguyên vật liệu, lao động một cách không khôn ngoan cũng chẳng sao nếu nguồn tài nguyên là vô tận. Nhưng thực tế, mọi nguồn tài nguyên trên trái đất như đất đai, khoáng sản, hải sản, lâm sản, ... là một phạm trù hữu hạn và ngày càng khan hiếm và cạn kiệt do con người khai thác và sử dụng chúng. Trong khi đó một mặt, dân cư ở từng vùng, từng quốc gia và toàn thế giới ngày càng tăng và tốc độ tăng dân số cao làm cho sự tăng dân số rất lớn và mặt khác, nhu cầu tiêu dùng vật phẩm của con người lại là phạm trù không có giới hạn: không có giới hạn ở sự phát triển các loại cầu và ở từng loại cầu thì cũng không có giới hạn – càng nhiều, càng phong phú, càng có chất lượng cao càng tốt. Do vậy, của cải đã khan hiếm lại càng khan hiếm và ngày càng khan hiếm theo cả nghĩa tuyệt đối và tương đối của nó. Khan hiếm đòi hỏi và bắt buộc con người phải nghĩ đến việc lựa chọn kinh tế, khan hiếm tăng lên dẫn đến vấn đề lựa chọn kinh tế tối ưu ngày càng phải đặt ra nghiêm túc, gay gắt. Thực ra, khan hiếm mới chỉ là điều kiện cần của sự lựa chọn kinh tế, nó buộc con người “phải” lựa chọn kinh tế vì lúc đó dân cư còn ít mà của cải trên trái đất lại rất phong phú, chưa bị cạn kiệt vì khai thác, sử dụng. Khi đó, loài người chỉ chú ý phát triển kinh tế theo chiều rộng: tăng trưởng kết quả sản xuất trên cơ sở gia tăng các yếu tố sản xuất: tư liệu sản xuất, đất đai,...

Điều kiện đủ cho sự lựa chọn kinh tế là cùng với sự phát triển của kỹ thuật sản xuất thì càng ngày người ta càng tìm ra nhiều phương pháp khác nhau để chế tạo sản phẩm. Kỹ thuật sản xuất phát triển cho phép với cùng những nguồn lực đầu vào nhất định người ta có thể tạo ra rất nhiều loại sản phẩm khác nhau. Điều này cho phép các doanh nghiệp có khả năng lựa chọn kinh tế: lựa chọn sản xuất kinh doanh sản phẩm (cơ cấu sản phẩm) tối ưu.

Sự lựa chọn đúng đắn sẽ mang lại cho doanh nghiệp hiệu quả kinh doanh cao nhất, thu được nhiều lợi ích nhất. Giai đoạn phát triển kinh tế theo chiều rộng kết thúc và nhường chỗ cho sự phát triển kinh tế theo chiều sâu: sự tăng trưởng kết quả kinh tế của sản xuất chủ yếu nhờ vào việc cải tiến các yếu tố sản xuất về mặt chất lượng, ứng dụng các tiến bộ kỹ thuật mới, công nghệ mới, hoàn thiện công tác quản trị và cơ cấu kinh tế..., nâng cao chất lượng các hoạt động kinh tế. Nói một cách khái quát là nhờ vào sự nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Như vậy, nâng cao hiệu quả kinh doanh tức là đã nâng cao khả năng sử dụng các nguồn lực có hạn trong sản xuất, đạt được sự lựa chọn tối ưu. Trong điều kiện khan hiếm các nguồn lực sản xuất thì nâng cao hiệu quả kinh doanh là điều kiện không thể không đặt ra đối với bất kỳ hoạt động sản xuất kinh doanh nào.

Tuy nhiên sự lựa chọn kinh tế của các doanh nghiệp trong các cơ chế kinh tế khác nhau là không giống nhau. Trong cơ chế kế hoạch hóa tập trung, việc lựa chọn kinh tế thường không đặt ra cho cấp doanh nghiệp. Mọi quyết định kinh tế: sản xuất cái gì? sản xuất như thế nào? và sản xuất cho ai? đều được giải quyết từ một trung tâm duy nhất (cấp giao chỉ tiêu kế hoạch). Doanh nghiệp tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình theo sự chỉ đạo từ trung tâm đó và vì thế mục tiêu cao nhất của doanh nghiệp là hoàn thành kế hoạch nhà nước giao. Do những hạn chế nhất định của cơ chế kế hoạch hóa tập trung mà không phải chỉ là vấn đề các doanh nghiệp ít quan tâm tới hiệu quả

hoạt động kinh tế của mình mà trong nhiều trường hợp các doanh nghiệp hoàn thành kế hoạch bằng mọi giá.

Hoạt động kinh doanh trong cơ chế kinh tế thị trường, môi trường cạnh tranh gay gắt, nâng cao hiệu quả kinh doanh của hoạt động sản xuất là điều kiện tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp.

Trong cơ chế kinh tế thị trường, việc giải quyết ba vấn đề kinh tế cơ bản: sản xuất cái gì, sản xuất như thế nào, sản xuất cho ai dựa trên quan hệ cung cầu, giá cả thị trường, cạnh tranh và hợp tác. Các doanh nghiệp phải tự ra các quyết định kinh doanh của mình, tự hạch toán lỗ lãi, lãi nhiều hưởng nhiều, lãi ít hưởng ít, không có lãi sẽ đi đến phá sản. Lúc này, mục tiêu lợi nhuận trở thành một trong những mục tiêu quan trọng nhất, mang tính chất sống còn của sản xuất kinh doanh.

Mặt khác, trong nền kinh tế thị trường thì các doanh nghiệp phải cạnh tranh để tồn tại và phát triển. Môi trường cạnh tranh này ngày càng gay gắt, trong cuộc cạnh tranh đó có nhiều doanh nghiệp trụ vững, phát triển sản xuất, nhưng không ít doanh nghiệp đã thua lỗ, giải thể, phá sản. Để có thể trụ lại trong cơ chế thị trường, các doanh nghiệp luôn phải nâng cao chất lượng hàng hóa, giảm chi phí sản xuất, nâng cao uy tín... nhằm tới mục tiêu tối đa lợi nhuận. Các doanh nghiệp phải có được lợi nhuận và đạt được lợi nhuận càng cao càng tốt. Do vậy, đạt hiệu quả kinh doanh và nâng cao hiệu quả kinh doanh luôn là vấn đề được quan tâm của doanh nghiệp và trở thành điều kiện sống còn để doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển trong nền kinh tế thị trường.

## **IX.2. HỆ THỐNG CHỈ TIÊU HIỆU QUẢ KINH TẾ VÀ PHƯƠNG PHÁP TÍNH TOÁN HIỆU QUẢ KINH TẾ TRONG CÁC DOANH NGHIỆP.**

### **IX.2.1. Mức chuẩn và hiệu quả kinh tế của hoạt động kinh doanh**

Đã từ lâu, khi bàn tới hiệu quả kinh doanh, nhiều nhà khoa học kinh tế đã đề cập đến mức chuẩn hiệu quả (hay còn gọi là tiêu chuẩn hiệu quả). Từ công thức định nghĩa về hiệu quả kinh tế; chúng ta thấy khi thiết lập mối quan hệ tỉ lệ giữa “đầu ra” và “đầu vào” sẽ có thể cho một dãy các giá trị khác nhau. Vấn đề được đặt ra là trong các giá trị đạt được thì các giá trị nào phản ánh tính có hiệu quả (nằm trong miền có hiệu quả), các giá trị nào sẽ phản ánh tính hiệu quả cao cũng như những giá trị nào nằm trong miền không đạt hiệu quả (phi hiệu quả). Chúng ta có thể hiểu mức chuẩn hiệu quả là giới hạn, là thước đo, là căn cứ, là một cái “mốc” xác định ranh giới có hiệu quả hay không có hiệu quả về một chỉ tiêu hiệu quả đang xem xét.

Xét trên phương diện lý thuyết, mặc dù các tác giả đều thừa nhận về bản chất khái niệm hiệu quả kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các yếu tố sản xuất, song công thức khái niệm hiệu quả kinh tế cũng chưa phải là công thức mà các nhà kinh tế thống nhất thừa nhận. Vì vậy, cũng không có tiêu chuẩn chung cho mọi công thức hiệu quả kinh tế, mà tiêu chuẩn hiệu quả kinh tế còn phụ thuộc vào mỗi công thức xác định hiệu quả cụ thể. Ở các doanh nghiệp, tiêu chuẩn hiệu quả phụ thuộc vào từng chỉ tiêu hiệu quả kinh tế cụ thể. Chẳng hạn, với các chỉ tiêu hiệu quả liên quan đến các quyết định lựa chọn kinh tế sử dụng phương pháp cận biên người ta hay so sánh các chỉ tiêu như doanh thu biên và chi

phí biên với nhau và tiêu chuẩn hiệu quả là doanh thu biên bằng với chi phí biên (tổng hợp cũng như cho từng yếu tố sản xuất).

Trong phân tích kinh tế với việc sử dụng các chỉ tiêu tính toán trung bình có khi lấy mức trung bình của ngành hoặc của kỳ trước làm mức hiệu quả so sánh và kết luận tính hiệu quả của doanh nghiệp.

## IX.2.2. Hệ thống chỉ tiêu hiệu quả kinh tế của hoạt động sản xuất kinh doanh

### IX.2.2.1 Các khái niệm.

- *Doanh số bán*: Tiền thu được về bán hàng hóa và dịch vụ
- *Vốn sản xuất*: Vốn hiệu theo nghĩa rộng bao gồm: đất đai, nhà xưởng, bí quyết kỹ thuật, sáng kiến phát hiện nhu cầu, thiết bị, vật tư, hàng hóa v.v... bao gồm giá trị của tài sản hữu hình và tài sản vô hình, tài sản cố định, tài sản lưu động và tiền mặt dùng cho sản xuất.

Theo tính chất luân chuyển, vốn sản xuất chia ra vốn cố định và vốn lưu động.

- Tổng chi phí sản xuất gồm chi phí cố định, chi phí biến đổi.
- Lãi gộp: là phần còn lại của doanh số bán sau khi trừ đi chi phí biến đổi
- Lợi nhuận trước thuế bằng lãi gộp trừ đi chi phí cố định
- Lợi nhuận sau thuế hay còn gọi là lợi nhuận thuần túy (lãi ròng) bằng lợi nhuận trước thuế trừ đi các khoản thuế.

Mối quan hệ giữa doanh số bán với các chỉ tiêu chi phí, lãi gộp và lợi nhuận được trình bày trong bảng sau:

|                       |                 |                      |                                |
|-----------------------|-----------------|----------------------|--------------------------------|
| Doanh số bán          |                 |                      |                                |
| Chi phí biến đổi      | Lãi gộp         |                      |                                |
| Chi phí biến đổi      | Chi phí cố định | Lợi nhuận trước thuế |                                |
| Tổng chi phí sản xuất |                 | Thuế                 | Lợi nhuận thuần túy (lãi ròng) |

### IX.2.2.2. Các chỉ tiêu hiệu quả kinh tế tổng hợp

#### IX.2.2.2.1. Các chỉ tiêu doanh lợi:

Xét trên cả phương diện lý thuyết và thực tiễn quản trị kinh doanh, các nhà kinh tế cũng như các nhà quản trị hoạt động kinh doanh thực tế ở các doanh nghiệp và các nhà tài trợ khi xem xét hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp đều quan tâm trước hết đến việc tính toán đánh giá chỉ tiêu chung phản ánh doanh lợi của doanh nghiệp. Vì chỉ tiêu doanh lợi được đánh giá cho hai loại vốn kinh doanh của doanh nghiệp: toàn bộ vốn kinh doanh

bao gồm cả vốn tự có và vốn đi vay và chỉ tính cho vốn tự có của doanh nghiệp, nên sẽ có hai chỉ tiêu phản ánh doanh lợi của doanh nghiệp. Các chỉ tiêu này được coi là các chỉ tiêu phản ánh sức sinh lời của số vốn kinh doanh, khẳng định mức độ đạt hiệu quả kinh doanh của toàn bộ số vốn mà doanh nghiệp sử dụng nói chung cũng như hiệu quả sử dụng số vốn tự có của doanh nghiệp nói riêng. Nhiều tác giả coi các chỉ tiêu này là thước đo mang tính quyết định đánh giá hiệu quả kinh doanh:

A/ Doanh lợi của toàn bộ vốn kinh doanh:

$$D^{VKD} = \frac{(\pi^R + \pi^{VV})}{V^{KD}} \times 100 \quad (2)$$

Với  $D^{VKD}$  là doanh lợi của toàn bộ vốn kinh doanh,

$\pi^R$  là lãi ròng ;  $\pi^{VV}$  là lãi trả vốn vay

$V^{KD}$  là tổng vốn kinh doanh của doanh nghiệp.

B/ Doanh lợi của vốn tự có:

$$D^{VTC} = \frac{\pi^R \times 100}{V^{TC}} \quad (3)$$

Với  $D^{VTC}$  là doanh lợi vốn tự có của một thời kỳ nhất định.

$V^{TC}$  là tổng vốn tự có.

- Ngoài ra, cũng thuộc chỉ tiêu doanh lợi còn có thể sử dụng chỉ tiêu doanh lợi của doanh thu bán hàng, chỉ tiêu này được xác định như sau:

$$D^{TR} = \frac{\pi^R \times 100}{TR} \quad (4)$$

Với  $D^{TR}$  là doanh lợi của doanh thu trong một thời kỳ nhất định.

TR là doanh thu trong thời kỳ đó.

#### IX.2.2.2.2. Các chỉ tiêu tính hiệu quả kinh tế

Do có nhiều quan niệm khác nhau về công thức tính định nghĩa hiệu quả kinh tế nên ở phương diện lý thuyết cũng như thực tế cũng có thể có nhiều cách biểu hiện cụ thể khác nhau, có thể sử dụng hai công thức đánh giá hiệu quả phản ánh tính hiệu quả xét trên phương diện giá trị dưới đây:



A/ Tính hiệu quả kinh tế (H) (theo chi phí tài chính)

$$H = \frac{Q^G \times 100}{C^{TC}} \quad (5)$$

Với  $Q^G$  là sản lượng tính bằng giá trị và  $C^{TC}$  là chi phí tài chính.

B/ Tính hiệu quả kinh tế (H) (theo chi phí kinh doanh )

$$H = \frac{C^{TT} \times 100}{C^{PD}} \quad (6)$$

Với  $C^{TT}$  là chi phí kinh doanh thực tế và  $C^{PD}$  là chi phí kinh doanh “phải đạt”.

Ở công thức trên cần phải hiểu chi phí kinh doanh là chi phí xác định trong quản trị chi phí kinh doanh (kế toán quản trị) của doanh nghiệp. Chi phí kinh doanh không phải là chi phí tài chính (chi phí được xác định trong kế toán tài chính). Chi phí kinh doanh phải đạt là chi phí kinh doanh chi ra trong điều kiện thuận lợi nhất.

Công thức này được sử dụng rất nhiều trong phân tích, đánh giá tính hiệu quả của toàn bộ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nói chung và từng bộ phận kinh doanh nói riêng.

### **IX.2.2.3 Một số chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh bộ phận**

*IX.2.2.3.1* *Mối quan hệ giữa chỉ tiêu hiệu quả kinh tế tổng hợp và hiệu quả kinh tế bộ phận.*

Bên cạnh các chỉ tiêu hiệu quả tổng quát phản ánh khái quát và cho phép kết luận về hiệu quả kinh tế của toàn bộ quá trình sản xuất kinh doanh, phản ánh trình độ sử dụng tất cả các yếu tố tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh trong một thời kỳ nhất định (tư liệu sản xuất, nguyên, nhiên vật liệu, lao động, ... và tất nhiên bao hàm cả tác động của yếu tố quản trị đến việc sử dụng có hiệu quả các yếu tố trên) thì người ta còn dùng các chỉ tiêu bộ phận để phân tích hiệu quả kinh tế của từng mặt hoạt động, từng yếu tố sản xuất cụ thể.

Các chỉ tiêu hiệu quả bộ phận đảm nhiệm *hai chức năng* cơ bản sau:

- Phân tích có tính chất bổ sung cho chỉ tiêu tổng hợp để trong một số trường hợp kiểm tra và khẳng định rõ hơn kết luận được rút ra từ các chỉ tiêu tổng hợp.
- Phân tích hiệu quả từng mặt hoạt động, hiệu quả sử dụng từng yếu tố sản xuất nhằm tìm biện pháp làm tối đa chỉ tiêu hiệu quả kinh tế tổng hợp. Đây là chức năng chủ yếu của hệ thống chỉ tiêu này.

Mối quan hệ giữa chỉ tiêu hiệu quả kinh tế tổng hợp và chỉ tiêu hiệu quả kinh tế bộ phận không phải là mối quan hệ cùng chiều, trong lúc chỉ tiêu tổng hợp tăng lên thì có thể

có những chỉ tiêu bộ phận tăng lên và cũng có thể có chỉ tiêu bộ phận không đổi hoặc giảm. Vì vậy, cần chú ý là:

+ Chỉ có chỉ tiêu tổng hợp đánh giá được hiệu quả toàn diện và đại diện cho hiệu quả kinh doanh, còn các chỉ tiêu bộ phận không đảm nhiệm được chức năng đó.

+ Các chỉ tiêu bộ phận phản ánh hiệu quả kinh tế của từng mặt hoạt động (bộ phận) nên thường được sử dụng trong thống kê, phân tích cụ thể chính xác mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố, từng mặt hoạt động, từng bộ phận công tác đến hiệu quả kinh tế tổng hợp.

#### IX.2.2.3.2 Các chỉ tiêu hiệu quả bộ phận

##### A/ Hiệu quả sử dụng vốn

Thực ra, muốn có các yếu tố đầu vào doanh nghiệp cần có vốn kinh doanh, nếu thiếu vốn mọi hoạt động của doanh nghiệp hoặc đình trệ hoặc kém hiệu quả. Do đó các nhà kinh tế cho rằng chỉ tiêu sử dụng vốn là một chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh tổng hợp. Chỉ tiêu này đã được xác định thông qua công thức (2) và (3). Ở đây có thể đưa ra một số công thức được coi là để đánh giá hiệu quả sử dụng đồng vốn và từng bộ phận vốn của doanh nghiệp:

- Số vòng quay toàn bộ vốn ( $SV_V$ ):

$$SV_V = TR/V^{KD} \quad (7)$$

Với  $SV_V$  là số vòng quay của vốn. Số vòng quay vốn càng lớn hiệu suất sử dụng vốn càng lớn.

- Hiệu quả sử dụng vốn cố định ( $H^{TSCĐ}$ ):

$$H^{TSCĐ} = \Pi^R/TSCĐ^G \quad (8)$$

Với  $H^{TSCĐ}$  là hiệu suất sử dụng vốn (tài sản) cố định và  $TSCĐ^G$  là tổng giá trị tài sản cố định sau khi đã trừ đi phần hao mòn tài sản cố định tích lũy đến thời điểm lập báo cáo. Ngoài ra, trong những điều kiện nhất định còn có thể được cộng thêm những chi phí xây dựng dở dang. Chỉ tiêu hiệu suất tài sản cố định biểu hiện một đồng tài sản cố định trong kỳ sản xuất ra bình quân bao nhiêu đồng lãi, thể hiện trình độ sử dụng tài sản cố định trong sản xuất kinh doanh, khả năng sinh lợi của tài sản cố định.

Ngoài ra hiệu quả sử dụng tài sản cố định còn có thể được đánh giá theo phương pháp ngược lại, tức là lấy nghịch đảo công thức trên và gọi là suất tài sản cố định. Chỉ tiêu nghịch đảo công thức trên và gọi là suất tài sản cố định. Chỉ tiêu nghịch đảo này cho biết để tạo ra một đồng lãi, doanh nghiệp cần phải sử dụng bao nhiêu đồng vốn cố định.

Nghiên cứu hiệu quả sử dụng vốn cố định có thể thấy các nguyên nhân của việc sử dụng vốn cố định không có hiệu quả thường là đầu tư tài sản cố định quá mức cần thiết, tài sản cố định không sử dụng chiếm tỉ trọng lớn, sử dụng tài sản cố định với công suất thấp hơn mức cho phép...

- *Hiệu quả sử dụng vốn lưu động:*

$$H^{VLD} = \Pi^R / V^{LD} \quad (9)$$

Với  $H^{VLD}$  là hiệu quả sử dụng vốn lưu động và

$V^{LD}$  là vốn lưu động bình quân trong năm.

Chỉ tiêu này cho biết một đồng vốn lưu động tạo ra bao nhiêu lợi nhuận trong kỳ.

Ngoài ra, hiệu quả sử dụng vốn lưu động còn được phản ánh gián tiếp qua số vòng luân chuyển vốn lưu động trong năm ( $SV_{VLD}$ ) hoặc số ngày bình quân một vòng luân chuyển vốn lưu động trong năm ( $SN_{LC}$ ):

$$SV_{VLD} = TR / V^{LD} \quad (10)$$

$$SN_{LC} = \frac{365}{SV_{VLD}} = \frac{365 \times V^{LD}}{TR} \quad (11)$$

Có thể thấy rằng, chỉ tiêu hiệu quả sử dụng vốn lưu động tính theo lợi nhuận sẽ bằng tích của tỷ suất lợi nhuận trong tổng giá trị kinh doanh nhân với số vòng luân chuyển lưu động:

$$H^{VLD} = \frac{\Pi^R}{TR} \times \frac{TR}{V^{LD}} \quad (12)$$

Như vậy, nếu cố định chỉ tiêu tỷ trọng lợi nhuận trong vốn kinh doanh thì hiệu quả sử dụng vốn lưu động tỷ lệ thuận với số vòng quay vốn lưu động. Số vòng quay vốn lưu động cao sẽ có thể đưa tới hiệu quả sử dụng vốn cao.

Trong các công thức trên, vốn lưu động bình quân là số trung bình của giá trị vốn lưu động ở thời điểm đầu kỳ và ở thời điểm cuối kỳ

- *Hiệu quả vốn góp trong công ty cổ phần được xác định bởi tỉ suất lợi nhuận của vốn cổ phần ( $D^{VCP}$ ):*

$$D^{VCP}(\%) = \Pi^R / V^{CP} \quad (13)$$

Với  $D^{VCP}$  là tỷ suất lợi nhuận của vốn cổ phần và

$V^{CP}$  là vốn cổ phần bình quân trong kỳ tính toán.

Chỉ tiêu này cho biết bỏ ra một đồng vốn cổ phần bình quân trong một thời kỳ thu về được bao nhiêu đồng lợi nhuận. Vốn cổ phần bình quân trong kỳ được xác định theo công thức:

$$V^{CP} = SCP \times CP$$

Với SCP là số lượng bình quân cổ phiếu đang lưu thông và

CP là giá trị mỗi cổ phiếu.

Số lượng bình quân cổ phiếu đang lưu thông bằng số lượng cổ phiếu thường đang lưu thông tại một thời điểm bất kì trong năm, nếu năm không có cổ phiếu nào được phát hành thêm hoặc thu hồi (mua lại) trong năm. Nếu có cổ phiếu được phát hành hay mua lại thì số lượng bình quân cổ phiếu phải được xác định lại:

$$SCP = SCP_{DN} + S$$

Với  $SCP_{DN}$  là số cổ phiếu tại thời đầu năm và

S là số lượng cổ phiếu bình quân tăng giảm trong năm:

$$S = \frac{\sum_{i=1}^k S_i N_i}{365}$$

Với:  $S_i$  là số lượng cổ phiếu phát sinh lần thứ  $i$  (nếu thu hồi thì  $S_i$  âm),

$N_i$  là số ngày lưu hành của cổ phiếu trong năm.

Nếu S mang giá trị âm thì số lượng cổ phiếu giảm đi trong năm.

- Chỉ tiêu thu nhập cổ phiếu (lợi nhuận được chia trong năm của mỗi cổ phiếu):

Nếu cấu trúc vốn cổ phần chỉ bao gồm cổ phiếu thường thì:

$$\Pi^{CP} = \Pi^R / SCP \quad (14)$$

Với  $\Pi^{CP}$  là thu nhập cổ phiếu.

Nếu có cả cổ phiếu ưu tiên thì:

$$\Pi^{CP} = \frac{\Pi^R - \Pi^{CPUT}}{SCP} \quad (15)$$

Với  $\Pi^{CPUT}$  là lãi trả cổ phiếu ưu tiên.

- Chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận cổ phiếu ( $D^{CP}$ ):

$$D^{CP} (\%) = \Pi^{CP} \cdot 100 / CP \quad (16)$$

Với  $D^{CP}$  là tỉ suất lợi nhuận cổ phiếu.

## B/ Hiệu quả sử dụng lao động

Số lượng và chất lượng lao động là yếu tố cơ bản trong sản xuất, góp phần quan trọng trong năng lực sản xuất của doanh nghiệp. Hiệu quả sử dụng lao động biểu hiện ở năng suất lao động, mức sinh lời của lao động và hiệu suất tiền lương.

- *Năng suất lao động*

Trước hết có năng suất lao động bình quân năm ( $NSLĐ^N$ ) xác định theo công thức:

$$NSLĐ^N = \frac{Q^{HV}}{AL} \quad (17)$$

Với  $NSLĐ^N$  là năng suất lao động bình quân năm tính bằng đơn vị hiện vật hoặc giá trị,  $Q^{HV}$  là sản lượng tính bằng đơn vị hiện vật hoặc giá trị và  $AL$  là số lượng lao động bình quân trong năm.

Năng suất lao động tính theo năm chịu ảnh hưởng rất lớn của việc sử dụng thời gian lao động trong năm: số ngày bình quân làm việc trong năm, số giờ bình quân làm việc mỗi ngày của lao động trong doanh nghiệp và năng suất lao động bình quân mỗi giờ.

Năng suất lao động theo giờ ( $NSLĐ^G$ ) được xác định từ chỉ tiêu năng suất lao động năm:

$$NSLĐ^G = NSLĐ^N / N.C.G \quad (18)$$

Trong đó  $N$  là số ngày làm việc bình quân trong năm;  $C$  là số ca làm việc trong ngày;  $G$  là số giờ làm việc bình quân mỗi ca lao động và  $NSLĐ^G$  là năng suất lao động bình quân mỗi giờ làm việc của một lao động. Chỉ tiêu này còn có thể được xác định bằng nhiều cách khác nữa, chẳng hạn xác định trực tiếp từ sản lượng tạo ra trong một ca lao động hoặc một ngày làm việc,... tương tự như công thức (17)

Về bản chất, chỉ tiêu năng suất lao động được xác định phù hợp với công thức khái niệm hiệu quả kinh tế của sản xuất kinh doanh và do đó biểu hiện tính hiệu quả trong việc sử dụng lực lượng lao động trong doanh nghiệp.

- *Chỉ tiêu mức sinh lời bình quân của lao động*

Bên cạnh chỉ tiêu năng suất lao động, chỉ tiêu mức sinh lời bình quân của một lao động cũng thường được sử dụng. Mức sinh lời bình quân của một lao động cho biết mỗi lao động được sử dụng trong doanh nghiệp tạo ra được bao nhiêu lợi nhuận trong một thời kỳ nhất định. Chỉ tiêu này có thể được xác định theo công thức:

$$\Pi^{BQ} = \frac{\Pi^R}{L} \quad (19)$$

$\Pi^{BQ}$  là lợi nhuận bình quân do một lao động tạo ra và L là số lao động tham gia.

- *Chỉ tiêu hiệu suất tiền lương ( $H^W$ )*

$$H^W = \Pi^R/TL \quad (20)$$

Với  $H^W$  là hiệu suất tiền lương và TL là tổng quỹ tiền lương và các khoản tiền thưởng có tính chất lương trong kỳ. Hiệu suất tiền lương cho biết chỉ ra một đồng tiền lương đem lại bao nhiêu đồng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Hiệu suất tiền lương tăng lên khi năng suất lao động tăng với nhịp độ cao hơn nhịp độ tăng tiền lương.

C/ Hiệu quả sử dụng nguyên vật liệu

- *Vòng luân chuyển nguyên vật liệu ( $SV^{NVL}$ ):*

$$SV^{NVL} = \frac{NVL^{SD}}{NVL^{DT}}$$

Với  $SV^{NVL}$  là số vòng luân chuyển nguyên vật liệu,  $NVL^{SD}$  là giá vốn nguyên vật liệu đã dùng và  $NVL^{DT}$  là giá trị lượng nguyên vật liệu dự trữ.

- *Vòng luân chuyển vật tư trong sản phẩm dở dang ( $SV_{SPDD}$ ):*

$$SV_{SPDD} = \frac{Z_{HHCB}}{VT_{DT}}$$

Với  $SV_{SPDD}$  là số vòng luân chuyển vật tư trong sản phẩm dở dang,

$Z_{HHCB}$  là tổng giá thành hàng hóa đã chế biến

$VT_{DT}$  là giá trị vật tư dự trữ đưa vào chế biến.

Hai chỉ tiêu trên cho biết khả năng khai thác các nguồn nguyên vật liệu của doanh nghiệp, đánh giá chu kỳ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Hai chỉ tiêu trên mà cao cho biết doanh nghiệp giảm được chi phí cho nguyên vật liệu dự trữ, rút ngắn chu kỳ hoạt động về chuyển đổi nguyên vật liệu thành thành phẩm, giảm bớt sự ứ đọng của nguyên vật liệu tồn kho và tăng vòng quay vốn lưu động. Nhược điểm là có thể doanh nghiệp thiếu nguyên vật liệu dự trữ, cạn kho, không đáp ứng kịp thời, đầy đủ các nhu cầu.

Ngoài ra, để sử dụng nguyên vật liệu có hiệu quả người ta còn đánh giá mức thiệt hại, mất mát nguyên vật liệu trong quá trình dự trữ, sử dụng chúng. Chỉ tiêu này được đo bằng tỉ số giữa giá trị nguyên vật liệu hao hụt, mất mát trên tổng giá trị nguyên vật liệu sử dụng trong kỳ. Người ta so sánh chỉ tiêu này với các định mức kinh tế - kỹ thuật hiện hành hoặc đối chiếu với mức hao hụt kỳ trước, ... để đưa ra quyết định thích hợp nhằm sử dụng vật tư tiết kiệm, đúng mục đích, phù hợp thực tế sản xuất và có hiệu quả.

### IX.2.2.3.3 Chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh ở từng bộ phận bên trong doanh nghiệp

Các chỉ tiêu hiệu quả hoạt động ở từng bộ phận kinh doanh của doanh nghiệp phản ánh tính hiệu quả của hoạt động chung cũng như từng mặt hoạt động kinh tế diễn ra ở từng bộ phận kinh doanh của doanh nghiệp. Đó có thể là các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả đầu tư đổi mới công nghệ hoặc trang thiết bị lại ở phạm vi toàn doanh nghiệp hoặc từng bộ phận bên trong doanh nghiệp; hiệu quả ở từng bộ phận quản trị và thực hiện các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp; hiệu quả của từng quyết định sản xuất kinh doanh và thực hiện chức năng quản trị doanh nghiệp... .

Tùy theo từng hoạt động cụ thể có thể xây dựng hệ thống chỉ tiêu và tiến hành đánh giá hiệu quả hoạt động thích hợp. Về nguyên tắc, đối với hiệu quả của từng bộ phận công tác bên trong doanh nghiệp (từng phân xưởng, từng ngành, từng tổ sản xuất, ...) có thể xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động tương tự như hệ thống chỉ tiêu đã xác định cho phạm vi toàn doanh nghiệp. Riêng hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả đầu tư, do tính đặc thù của hoạt động này đòi hỏi phải xây dựng hệ thống chỉ tiêu phù hợp.

## IX.3. CÁC BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH TẾ CỦA SẢN XUẤT KINH DOANH

Muốn nâng cao hiệu quả kinh doanh, bản thân các doanh nghiệp phải chủ động sáng tạo, hạn chế những khó khăn, phát triển những thuận lợi để tạo ra môi trường hoạt động có lợi cho mình. Bản thân doanh nghiệp có vai trò quyết định trong sự tồn tại, phát triển hay suy vong của hoạt động kinh doanh của mình.

Vai trò quyết định của doanh nghiệp thể hiện trên 2 mặt: *thứ nhất*, biết khai thác và tận dụng những điều kiện và yếu tố thuận lợi của môi trường bên ngoài và *thứ hai*, doanh nghiệp phải chủ động tạo ra những điều kiện, yếu tố cho chính bản thân mình để phát triển. Cả hai mặt này cần phải được phối hợp đồng bộ thì mới tận dụng được tối đa các nguồn lực, kinh doanh mới đạt được hiệu quả tối ưu.

Hiệu quả kinh tế của hoạt động sản xuất kinh doanh là phạm trù tổng hợp. Muốn nâng cao hiệu quả kinh tế của hoạt động sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp phải sử dụng tổng hợp các biện pháp từ nâng cao năng lực quản trị, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đến việc tăng cường và cải thiện mọi hoạt động bên trong doanh nghiệp, biết làm cho doanh nghiệp luôn luôn thích ứng với những biến động của thị trường, ... Tuy nhiên, dưới đây có thể đề cập đến một số biện pháp chủ yếu.

### IX.3.1. Tăng cường quản trị chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp

Kinh tế thị trường luôn biến động, muốn tồn tại và phát triển đòi hỏi doanh nghiệp phải thích ứng với sự biến động đó. Quản trị kinh doanh hiện đại cho rằng không thể chống đỡ được với những thay đổi thị trường nếu doanh nghiệp không có một chiến lược kinh doanh và phát triển thể hiện tính chất động và tấn công. Chỉ có trên cơ sở đó, doanh nghiệp mới phát hiện được những thời cơ cần tận dụng hoặc những đe dọa có thể xảy ra để có đối sách thích hợp. Toàn bộ tư tưởng chiến lược và quản trị chiến lược sẽ được

trình bày sâu ở môn chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp. Phần này chỉ lưu ý rằng thiếu một chiến lược kinh doanh đúng đắn thể hiện tính chủ động và tấn công, thiếu sự chăm lo xây dựng và phát triển chiến lược doanh nghiệp không thể hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả kinh tế được và thậm chí trong nhiều trường hợp còn dẫn đến sự phá sản.

Trong xây dựng chiến lược kinh doanh cần phải chú ý các điểm sau:

- *Chiến lược kinh doanh phải gắn với thị trường:*

+ Các doanh nghiệp xây dựng chiến lược kinh doanh trên cơ sở điều tra, nghiên cứu nhu cầu thị trường và khai thác tối đa các thời cơ, các thuận lợi, các nguồn lực để sản xuất ra các sản phẩm với số lượng, chất lượng, chủng loại và thời hạn thích hợp. Có thể coi “chiến lược phải thể hiện tính làm chủ thị trường của doanh nghiệp” là phương châm, là nguyên tắc quản trị chiến lược của doanh nghiệp.

+ Việc xây dựng chiến lược kinh doanh phải làm tăng được thế mạnh của doanh nghiệp, giành ưu thế cạnh tranh trên thị trường.

+ Chiến lược phải thể hiện tính linh hoạt cao và vì thế xây dựng chiến lược chỉ đề cập những vấn đề khái quát, không cụ thể.

- Khi xây dựng chiến lược kinh doanh phải tính đến vùng an toàn trong kinh doanh, hạn chế rủi ro tới mức tối thiểu

- Trong chiến lược kinh doanh cần xác định mục tiêu then chốt, vùng kinh doanh chiến lược và những điều kiện cơ bản để đạt được mục tiêu đó.

- Chiến lược kinh doanh phải thể hiện sự kết hợp hài hòa giữa hai loại chiến lược: chiến lược kinh doanh chung (những vấn đề tổng quát bao trùm, có tính chất quyết định nhất) và chiến lược kinh doanh bộ phận (những vấn đề mang tính chất bộ phận như chiến lược sản phẩm, chiến lược giá cả, chiến lược tiếp thị, chiến lược giao tiếp khuyến khích,....).

- Chiến lược kinh doanh không phải là bản thuyết trình chung chung mà phải thể hiện bằng những mục tiêu cụ thể, có tính khả thi với mục đích đạt hiệu quả tối đa trong sản xuất kinh doanh.

Một vấn đề hết sức quan trọng là nếu doanh nghiệp chỉ xây dựng chiến lược thì chưa đủ, vì dù cho chiến lược xây dựng có hoàn hảo đến đâu nếu không triển khai tốt, không biến nó thành các chương trình, chính sách kinh doanh phù hợp với từng giai đoạn phát triển cũng sẽ trở thành vô ích, hoàn toàn không có giá trị làm tăng hiệu quả kinh doanh mà vẫn phải chịu chi phí kinh doanh cho công tác này.

### **IX.3.2. Lựa chọn quyết định sản xuất kinh doanh có hiệu quả.**

#### ***IX.3.2.1 Quyết định sản lượng sản xuất và sự tham gia của các yếu tố đầu vào tối ưu***

Đối với bất kỳ một doanh nghiệp sản xuất kinh doanh nào (trừ các doanh nghiệp nhà nước hoạt động công ích), khi tiến hành một quyết định sản xuất kinh doanh đều quan



tâm đến lợi nhuận mà họ có thể đạt được từ hoạt động đó và đều quyết định tiến hành sản xuất theo mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận. Quy tắc chung tối đa hóa lợi nhuận là doanh nghiệp sẽ tăng sản lượng cho tới chừng nào doanh thu cận biên (MR) còn vượt quá chi phí cận biên (MC). Trong đó, chi phí cận biên (MC) là chi phí tăng thêm khi sản xuất thêm một đơn vị sản phẩm. Doanh thu biên (MR) là doanh thu tăng thêm chi bán thêm một đơn vị sản phẩm.

Doanh nghiệp sẽ đạt mức lợi nhuận tối đa ở mức sản lượng mà ở đó doanh thu biên bằng chi phí cận biên ( $MR = MC$ ). Tại điểm này mức sản lượng  $Q^*$  đạt được đảm bảo cho hiệu quả tối đa.

Mặt khác, để giảm thiểu chi phí kinh doanh nguyên tắc sử dụng các yếu tố đầu vào là doanh thu biên do một yếu tố đầu vào bất kỳ tạo ra (MRP) bằng với chi phí biên sử dụng yếu tố đầu vào đó (MC), tức là  $MRP = MC$ . Nguyên tắc này có nghĩa là doanh nghiệp còn có thể sử dụng tăng thêm các yếu tố đầu vào khi  $MRP > MC$  và hiệu quả sẽ đạt tối đa khi  $MRP = MC$ .

### ***IX.3.2.2 Xác định điểm hòa vốn của sản xuất***

Kinh doanh trong cơ chế thị trường các doanh nghiệp đều rất chú ý đến hiệu quả của chi phí lao động, vật tư, tiền vốn. Để sản xuất một loại sản phẩm nào đó, doanh nghiệp phải tính toán, xây dựng mối quan hệ tối ưu giữa chi phí và thu nhập. Sản xuất bao nhiêu sản phẩm và bán với giá nào thì đảm bảo hòa vốn bỏ ra, và bao nhiêu sản phẩm tiêu thụ trên mức đó để mang lại lợi nhuận. Điều đó đặt ra yêu cầu việc nghiên cứu điểm hòa vốn và phân tích hòa vốn.

Phân tích điểm hòa vốn là xác lập và phân tích mối quan hệ tối ưu giữa chi phí doanh thu, sản lượng và giá bán. Điểm mấu chốt để xác định chính xác điểm hòa vốn là phải phân biệt các loại chi phí kinh doanh thành chi phí biến đổi và chi phí cố định. Cần chú ý là điểm hòa vốn được xác định cho một khoảng thời gian nào đó.

### **IX.3.3. Phát triển trình độ đội ngũ lao động và tạo động lực cho tập thể và cá nhân người lao động.**

Lao động sáng tạo của con người là nhân tố quyết định đến hiệu quả hoạt động kinh doanh. Các doanh nghiệp cần đầu tư thỏa đáng để phát triển quy mô bồi dưỡng lại và đào tạo mới lực lượng lao động, đội ngũ trí thức có chất lượng cao trong các doanh nghiệp. Nâng cao nghiệp vụ kinh doanh, trình độ tay nghề của đội ngũ cán bộ khoa học, kỹ sư, công nhân kỹ thuật để khai thác tối ưu nguyên vật liệu, năng suất máy móc, thiết bị công nghệ tiên tiến,...

Đặc biệt là cán bộ quản trị, giám đốc phải được tuyển chọn kỹ càng, có trình độ hiểu biết cao. Giám đốc là nhà lãnh đạo kinh doanh, đảm bảo cho hoạt động kinh doanh có hiệu quả nên giám đốc phải có kiến thức về công nghệ, khoa học, về giao tiếp xã hội, về tâm lý, kinh tế,... tổng hợp những tri thức của cuộc sống và phải biết vận dụng kiến thức vào tổ chức, ra quyết định những công việc trong thực tiễn hoạt động của doanh nghiệp.

Về công tác quản trị nhân sự, doanh nghiệp phải hình thành nên cơ cấu lao động tối ưu, phải bảo đảm đủ việc làm trên cơ sở phân công và bố trí lao động hợp lý, sao cho phù hợp với năng lực, sở trường và nguyện vọng của mỗi người. Trước khi phân công bố trí hoặc đề bạt cán bộ đều phải qua kiểm tra tay nghề. Khi giao việc cần xác định rõ chức năng, quyền hạn, nhiệm vụ, trách nhiệm. Đặc biệt công tác trả lương, thưởng, khuyến khích lợi ích vật chất đối với người lao động luôn là vấn đề hết sức quan trọng.

Động lực tập thể và cá nhân người lao động là yếu tố quyết định tới hiệu quả kinh tế. Động lực cũng là yếu tố để tập hợp, cố kết người lao động lại. Trong doanh nghiệp, động lực cho tập thể và cá nhân người lao động chính là lợi ích, là lợi nhuận thu được từ sản xuất có hiệu quả hơn. Các doanh nghiệp cần phân phối lợi nhuận thỏa đáng, đảm bảo công bằng, hợp lý, thưởng phạt nghiêm minh. Đặc biệt cần có chế độ đãi ngộ thỏa đáng với những nhân viên giỏi, trình độ tay nghề cao hoặc có thành tích, có sáng kiến,... Đồng thời cũng cần nghiêm khắc xử lý những trường hợp vi phạm.

Trong kinh doanh hiện đại, ở nhiều doanh nghiệp hình thức bán cổ phần cho người lao động và người lao động sẽ nhận được ngoài tiền lương và thưởng là số lãi chia theo cổ phần cũng là một trong những giải pháp gắn người lao động với doanh nghiệp bởi lẽ cùng với việc mua cổ phần người lao động không chỉ có thêm nguồn thu nhập từ doanh nghiệp mà còn có quyền nhiều hơn trong việc tham gia vào các công việc của doanh nghiệp.

#### **IX.3.4. Công tác quản trị và tổ chức sản xuất**

Tổ chức sao cho doanh nghiệp có bộ máy gọn, nhẹ, năng động, linh hoạt trước thay đổi của thị trường. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp phải thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Những nội dung này đã được trình bày ở chương tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp. Một điều cần chú ý là cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp phải được xây dựng phù hợp với các đặc điểm của doanh nghiệp (qui mô, ngành nghề kinh doanh, đặc điểm quá trình tạo ra kết quả,...) thì mới đảm bảo cho việc quản trị doanh nghiệp có hiệu quả được.

Xác định rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, chế độ trách nhiệm, quan hệ giữa các bộ phận với nhau, đưa hoạt động của doanh nghiệp đi vào nề nếp, tránh sự chông chéo giữa chức năng và nhiệm vụ của các bộ phận. Doanh nghiệp phải thường xuyên duy trì và đảm bảo sự cân đối tăng cường quan hệ giữa các khâu, các bộ phận trong quá trình sản xuất,... mới có thể nâng cao tinh thần trách nhiệm của mỗi người, nâng cao tính chủ động sáng tạo trong sản xuất.

Hệ thống thông tin bao gồm những yếu tố có liên quan mật thiết với nhau, tác động qua lại với nhau trong việc thu nhập, xử lý, bảo quản và phân phối thông tin nhằm hỗ trợ cho các hoạt động phân tích và đánh giá kiểm tra thực trạng và ra quyết định về các vấn đề có liên quan đến hoạt động của một tổ chức. Việc thiết lập hệ thống thông tin phải đáp ứng các yêu cầu sau:

- Hệ thống thông tin phải đáp ứng được nhu cầu sử dụng, được thiết lập với đầy đủ các nội dung, các vấn đề mà doanh nghiệp quan tâm.
- Hệ thống thông tin phải là hệ thống thông tin thường xuyên được cập nhật bổ sung;

- Hệ thống cần phải được bố trí phù hợp với khả năng sử dụng, khai thác của doanh nghiệp;

- Đảm bảo việc khai thác được thực hiện với chi phí thấp nhất.

### **IX.3.5. Đối với kỹ thuật - công nghệ**

Một trong những lý do làm hiệu quả kinh tế ở các doanh nghiệp thấp là do thiếu kỹ thuật, công nghệ hiện đại. Do vậy vấn đề nâng cao kỹ thuật, đổi mới công nghệ là vấn đề luôn được quan tâm ở các doanh nghiệp. Tùy thuộc vào loại hình kinh doanh, đặc điểm ngành kinh doanh, mục tiêu kinh doanh mà doanh nghiệp có chính sách đầu tư công nghệ thích đáng. Tuy nhiên, việc phát triển kỹ thuật công nghệ đòi hỏi phải có đầu tư lớn, phải có thời gian dài và phải được xem xét kỹ lưỡng 3 vấn đề:

- Dự đoán đúng cầu của thị trường và cầu của doanh nghiệp về loại sản phẩm doanh nghiệp có ý định đầu tư phát triển. Dựa trên cầu dự đoán này doanh nghiệp mới có những mục tiêu cụ thể trong đổi mới công nghệ

- Lựa chọn công nghệ phù hợp. Các doanh nghiệp trên cơ sở mục tiêu của sản xuất đã đề ra có những biện pháp đổi mới công nghệ phù hợp. Cần tránh việc nhập công nghệ lạc hậu, lỗi thời, tân trang lại, gây ô nhiễm môi trường,....

- Có giải pháp đúng về huy động và sử dụng vốn hiện nay, đặc biệt là vốn cho đổi mới công nghệ, các doanh nghiệp muốn hoạt động có hiệu quả thì cần sử dụng vốn có hiệu quả, đúng mục tiêu nguồn vốn đầu tư công nghệ.

Rút ngắn thời gian xây dựng để nhanh chóng đưa dự án đầu tư vào hoạt động luôn là nhân tố ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc nâng cao hiệu quả kinh tế của đầu tư kỹ thuật công nghệ.

Trong đổi mới công nghệ không thể không quan tâm đến nghiên cứu sử dụng vật liệu mới và vật liệu thay thế vì giá trị nguyên vật liệu thường chiếm tỷ trọng cao trong giá thành của nhiều loại sản phẩm, dịch vụ. Hơn nữa, việc sử dụng nguyên vật liệu mới thay thế trong nhiều trường hợp còn có ý nghĩa rất lớn trong việc nâng cao chất lượng sản phẩm.

Máy móc thiết bị luôn là nhân tố quyết định năng suất, chất lượng và hiệu quả. Trong công tác quản trị kỹ thuật công nghệ, việc thường xuyên nghiên cứu, phát triển kỹ thuật đóng vai trò quyết định. Bên cạnh đó, công tác bảo quản máy móc thiết bị, đảm bảo cho máy móc luôn hoạt động đúng kế hoạch và tận dụng công suất của thiết bị máy móc cũng đóng vai trò không nhỏ vào việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung. Để đảm bảo đánh giá chính xác chất lượng hoạt động của máy móc thiết bị, trong tính chi phí kinh doanh và phân tích kinh tế cần sử dụng khái niệm chi phí kinh doanh “không tải” để chỉ chi phí kinh doanh về sử dụng máy móc thiết bị bị mất đi mà không được sử dụng vào mục đích gì.

Đổi mới công nghệ phải đảm bảo và nâng cao chất lượng sản phẩm, thực hiện tốt công tác kiểm tra kỹ thuật và nghiệm thu sản phẩm, tránh để cho những sản phẩm chất lượng kém ra tiêu thụ trên thị trường.

### **IX.3.6. Tăng cường mở rộng quan hệ cầu nối giữa doanh nghiệp với xã hội**

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế hàng hóa, sản xuất của các doanh nghiệp mở rộng theo hướng sản xuất lớn, xã hội hóa và mở cửa làm cho mối quan hệ lẫn nhau trong xã hội ngày càng chặt chẽ. Doanh nghiệp nào biết sử dụng mối quan hệ sẽ khai thác được nhiều đơn hàng, tiêu thụ tốt. Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp muốn đạt hiệu quả cao cần tranh thủ tận dụng các lợi thế, hạn chế khó khăn của môi trường kinh doanh bên ngoài. Đó là:

- Giải quyết tốt mối quan hệ với khách hàng: là mục đích ý đồ chủ yếu trong kinh doanh, vì khách hàng là người tiếp nhận sản phẩm, người tiêu dùng sản phẩm của doanh nghiệp. Khách hàng có được thỏa mãn thì sản phẩm mới được tiêu thụ.

- Tạo ra sự tín nhiệm, uy tín trên thị trường đối với doanh nghiệp về chất lượng sản phẩm, tác phong kinh doanh, tinh thần phục vụ,... bất cứ doanh nghiệp nào muốn có chỗ đứng trên thị trường đều phải gây dựng sự tín nhiệm. Đó là quy luật bất di bất dịch để tồn tại trong cạnh tranh trên thương trường.

- Giải quyết tốt mối quan hệ với các đơn vị tiêu thụ, đơn vị cung ứng.

- Giải quyết tốt mối quan hệ với các tổ chức quảng cáo, các cơ quan lãnh đạo doanh nghiệp,... thông qua các tổ chức này để mở rộng ảnh hưởng của doanh nghiệp, tạo cho khách hàng, người tiêu dùng biết đến sản phẩm của doanh nghiệp nhiều hơn, đồng thời bảo vệ uy tín và sự tín nhiệm đối với doanh nghiệp.

- Phát triển thông tin liên lạc với các tổ chức, khác với thị trường.

- Hoạt động kinh doanh theo đúng pháp luật.

- Có ý thức bảo vệ môi trường tự nhiên sinh thái: bảo vệ rừng đầu nguồn, chống sự ô nhiễm của bầu không khí, nguồn nước, sự bạc màu của đất đai trong phát triển sản xuất kinh doanh ...

### **IX.4. CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN**

1. Khái niệm hiệu quả kinh tế? Vai trò nâng cao hiệu quả kinh tế trong doanh nghiệp?
2. Nêu hệ thống chỉ tiêu hiệu quả kinh tế tổng hợp trong doanh nghiệp? Ý nghĩa của từng chỉ tiêu ?
3. Nêu hệ thống chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh bộ phận ? Ý nghĩa của từng chỉ tiêu? Mối quan hệ giữa chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh tổng hợp và bộ phận?
4. Nêu biện pháp nâng cao hiệu quả kinh tế trong doanh nghiệp?

## CHƯƠNG X. QUẢN TRỊ KINH DOANH QUỐC TẾ

*Sau khi đọc chương này, người đọc có thể hiểu về những vấn đề cơ bản của quản trị kinh doanh quốc tế, cụ thể như sau:*

- Nắm được khái quát hoạt động kinh doanh quốc tế, các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh quốc tế, thách thức trong kinh doanh quốc tế.
- Nắm được các định chế và chủ thể trong kinh doanh quốc tế
- Thâm nhập thị trường thế giới, các mô hình thâm nhập
- Hoạch định chiến lược toàn cầu và chiến lược tổ chức, chiến lược Marketing, chiến lược sản xuất, chiến lược quản trị nguồn nhân lực.

### X.1. HỆ THỐNG KINH TẾ QUỐC TẾ VÀ HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

#### X.1.1. Quá trình hình thành hoạt động kinh doanh quốc tế

##### *X.1.1.1 Khái niệm và sự ra đời của hoạt động kinh doanh quốc tế*

Kinh doanh quốc tế được hiểu là toàn bộ các hoạt động giao dịch, kinh doanh được thực hiện giữa các quốc gia, nhằm thỏa mãn các mục tiêu kinh doanh của các doanh nghiệp, cá nhân và các tổ chức kinh tế.

Những giao dịch kinh tế nói trên bao gồm các lĩnh vực chính như thương mại hàng hóa (xuất, nhập khẩu hàng hóa), thương mại dịch vụ (xuất, nhập khẩu dịch vụ: tài chính, bảo hiểm, vận tải, bưu chính viễn thông...), đầu tư trực tiếp nước ngoài.

Hoạt động kinh doanh quốc tế hình thành từ rất sớm, khoảng cuối thế kỷ 16, nhưng cho đến những năm 90 của thế kỷ 20, lĩnh vực kinh doanh này mới có sự phát triển mạnh và lan tỏa trên toàn cầu. Sự thay đổi về kinh tế - chính trị ở Đông Âu và Nga đã mở ra một thời kỳ mới cho hoạt động kinh doanh quốc tế và các công ty đa quốc gia đã nhanh chóng nắm lấy cơ hội mới hết sức thuận lợi này. Cùng với sự ra đời và phát triển của chủ nghĩa tư bản, kinh doanh quốc tế và các hình thức kinh doanh quốc tế ngày càng được mở rộng và phát triển. Với những lợi thế về vốn, công nghệ, trình độ quản lý... các công ty xuyên quốc gia trên thế giới đã và đang nâng cao vị thế và tăng cường thị phần của mình trong khu vực và trên thế giới nói chung.

Ngày nay, dưới sự tác động mạnh mẽ các xu hướng vận động của nền kinh tế thế giới, đặc biệt là sự tác động ngày càng tăng của xu hướng khu vực hóa và toàn cầu hóa, hoạt động kinh doanh quốc tế và các hình thức kinh doanh quốc tế ngày càng đa dạng và trở thành một nội dung cực kỳ quan trọng trong quan hệ kinh tế quốc tế hiện đại. Kinh doanh quốc tế là một hoạt động rất hấp dẫn, đòi hỏi sự kết hợp chặt chẽ giữa nghệ thuật kinh doanh và các yếu tố khác của từng quốc gia, quốc tế như yếu tố luật pháp, kinh tế, văn hóa...

### ***X.1.1.2 Vai trò của hoạt động kinh doanh quốc tế***

Trước hết, kinh doanh quốc tế giúp cho các doanh nghiệp, các tổ chức kinh tế thỏa mãn nhu cầu và lợi ích của họ về trao đổi sản phẩm, về vốn đầu tư, về công nghệ tiên tiến.

Kinh doanh quốc tế giúp cho các quốc gia tham gia sâu rộng vào quá trình liên kết kinh tế, phân công lao động xã hội, hội nhập vào thị trường toàn cầu. Hoạt động kinh doanh quốc tế tạo điều kiện cho các doanh nghiệp tham gia chủ động và tích cực vào sự phân công lao động quốc tế và sự trao đổi mậu dịch quốc tế, làm cho nền kinh tế quốc gia trở thành một hệ thống mở, tạo cầu nối giữa nền kinh tế trong nước với nền kinh tế thế giới. Đồng thời tham gia vào thị trường thế giới còn giúp cho các doanh nghiệp khai thác triệt để các lợi thế so sánh của quốc gia, đạt quy mô tối ưu cho mỗi ngành sản xuất, tạo điều kiện xây dựng các ngành kinh tế mũi nhọn, nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm và hạ giá thành, thúc đẩy việc khai thác các nhân tố tăng trưởng theo chiều sâu, trao đổi và ứng dụng nhanh chóng các công nghệ mới, thu hút vốn đầu tư từ bên ngoài, nâng cao tốc độ tăng trưởng và hiệu quả của nền kinh tế quốc dân.

Hoạt động kinh doanh quốc tế được thực hiện bằng nhiều hình thức khác nhau như thông qua lĩnh vực xuất khẩu hàng hóa, các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh quốc tế tăng thu ngoại tệ để tăng vốn đầu tư dự trữ, đẩy mạnh việc thu hút đầu tư trong nước; bằng hình thức hợp tác đầu tư, thu hút vốn đầu tư nước ngoài để đầu tư xây dựng cơ sở vật chất cho nền kinh tế; thông qua các hoạt động dịch vụ thu ngoại tệ như kiều hối, du lịch để tăng thêm nguồn thu ngoại tệ qua lượng khách du lịch vào trong nước; thông qua nguồn vốn vay từ các nước, các tổ chức tín dụng, ngân hàng trên thế giới để bổ sung nguồn vốn đầu tư; thông qua xuất khẩu lao động, sử dụng hợp lý các nguồn tài nguyên, tạo thêm việc làm, tăng nguồn thu ngoại tệ cho nền kinh tế.

Mở rộng các hoạt động kinh doanh quốc tế, tăng cường hợp tác kinh tế, khoa học và chuyển giao công nghệ, giúp cho các nước có nền kinh tế kém phát triển có cơ hội cải tiến lại cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa; tạo cơ hội cho việc phân phối các nguồn lực trong nước và thu hút các nguồn lực bên ngoài vào việc phát triển các lĩnh vực, các ngành của nền kinh tế quốc dân một cách có hiệu quả, đồng thời tạo điều kiện cho các doanh nghiệp trong nước vươn ra thị trường thế giới. Thông qua hoạt động kinh doanh quốc tế, phân công lao động quốc tế giữa các doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp nước ngoài được đẩy mạnh, đảm bảo đầu vào đầu ra cho các doanh nghiệp trong nước một cách ổn định và phù hợp với tốc độ phát triển kinh tế đất nước, tạo điều kiện cho việc hình thành những tập đoàn kinh tế mạnh, đủ sức cạnh tranh và hội nhập vào nền kinh tế thế giới và khu vực.

### ***X.1.1.3 Đặc trưng của kinh doanh quốc tế***

Hoạt động kinh doanh quốc tế diễn ra giữa hai hay nhiều quốc gia và được thực hiện trong môi trường kinh doanh mới và có nhiều khác biệt. Vì vậy, các doanh nghiệp không thể lấy kinh nghiệm kinh doanh nội địa để áp đặt hoàn toàn vào kinh doanh nước ngoài. Các doanh nghiệp muốn kinh doanh có hiệu quả, trước hết phải nghiên cứu, đánh giá môi trường kinh doanh nơi mà doanh nghiệp muốn thâm nhập hoạt động. Sự khác nhau giữa kinh doanh quốc tế và kinh doanh nội địa thể hiện ở một số điểm sau:

- Kinh doanh quốc tế là hoạt động kinh doanh diễn ra giữa các nước, còn kinh doanh trong nước là hoạt động kinh doanh chỉ diễn ra trong nội bộ quốc gia và giữa các tế bào kinh tế của quốc gia đó.

- Kinh doanh quốc tế được thực hiện ở nước ngoài, vì vậy các doanh nghiệp hoạt động trong môi trường này phải gặp nhiều rủi ro hơn là kinh doanh nội địa.

- Kinh doanh quốc tế buộc phải diễn ra trong môi trường kinh doanh mới và có nhiều khác biệt, do đó các doanh nghiệp phải thích ứng để hoạt động có hiệu quả.

- Kinh doanh quốc tế tạo điều kiện cho doanh nghiệp gia tăng lợi nhuận bằng cách mở rộng phạm vi thị trường. Điều này khó có thể đạt được nếu doanh nghiệp chỉ thực hiện kinh doanh trong nước.

#### ***X.1.1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh quốc tế***

##### ***X.1.1.4.1 Điều kiện phát triển kinh tế***

Sự tăng trưởng các hoạt động kinh doanh nói chung và kinh doanh quốc tế nói riêng phụ thuộc rất nhiều vào tăng trưởng kinh tế của mỗi quốc gia trong nền kinh tế toàn cầu. Khi thu nhập của dân cư này càng tăng lên, điều kiện sinh hoạt ngày càng được cải thiện do nền kinh tế có sự tăng trưởng mạnh nhu cầu cho sản xuất cũng như cho tiêu dùng đòi hỏi phải được đáp ứng. Trong khi đó, sự chật hẹp của thị trường nội địa khó có thể đáp ứng được nhu cầu đó, chỉ có mở rộng hoạt động kinh doanh ra phạm vi quốc tế mới có thể giải quyết được vấn đề nói trên. Những điều kiện kinh tế có tác động rất mạnh đến khối lượng buôn bán và đầu tư ... hàng năm. Song sự gia tăng buôn bán và đầu tư luôn có xu hướng biến đổi nhanh hơn sự biến đổi của nền kinh tế. Tỷ lệ mậu dịch quốc tế đang có xu hướng tăng nhanh hơn tỷ lệ tổng sản phẩm quốc tế trong dài hạn..

##### ***X.1.1.4.2 Sự phát triển của khoa học và công nghệ***

Sự tác động mạnh mẽ của cuộc cách mạng khoa học và công nghệ hiện nay đang thúc đẩy mạnh tốc độ tăng trưởng và phát triển kinh tế ở từng quốc gia, làm cho nhiều quốc gia có sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa.

Chính sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ đã làm xuất hiện sản phẩm mới thay thế những sản phẩm cũ và thay đổi vị trí của từng quốc gia, từng doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh quốc tế. Tình hình này đang là một sức ép lớn đối với các quốc gia nghèo và các doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh kém hơn.

##### ***X.1.1.4.3 Điều kiện chính trị - xã hội và quân sự***

Sự ổn định hay bất lợi về chính trị, xã hội cũng là những nhân tố ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh quốc tế và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Hệ thống chính trị và các quan điểm về chính trị xã hội xét đến cùng tác động trực tiếp đến phạm vi, lĩnh vực, mặt hàng ... đối tác kinh doanh. Các cuộc xung đột lớn hay nhỏ về quân sự trong nội bộ quốc gia và giữa các quốc gia đã dẫn đến sự thay đổi lớn về các mặt hàng sản xuất. Chính việc chuyển từ sản phẩm tiêu dùng sang sản xuất sản phẩm phục vụ mục đích quân sự đã làm cho kinh doanh thay đổi, đầu tư bị gián đoạn, quan hệ giữa các quốc gia bị xấu đi và dần dần tạo lập nên những hàng rào vô hình ngăn cản hoạt động kinh doanh quốc tế.

#### *X.1.1.4.4 Sự hình thành các liên minh kinh tế*

Việc hình thành các khối liên kết về kinh tế, chính trị quân sự đã góp phần làm tăng hoạt động kinh doanh buôn bán và đầu tư giữa các quốc gia thành viên (trong khối), làm giảm tỷ lệ mậu dịch với các nước không thành viên. Để khắc phục hạn chế này, các quốc gia thành viên trong khối thường tiến hành ký kết với các quốc gia ngoài khối những hiệp định, thỏa ước để từng bước nói lỏng hàng rào vô hình tạo điều kiện cho hoạt động kinh doanh quốc tế phát triển.

Bên cạnh các hiệp định song phương, đa phương giữa các quốc gia đã và đang được ký kết, các tổ chức kinh tế quốc tế, đặc biệt là Ngân hàng thế giới (WB), Ngân hàng Phát triển châu Á (ADB) có vai trò cực kỳ quan trọng đối với kinh doanh quốc tế. Chính những tổ chức này đã cung cấp vốn cho những chương trình xã hội và phát triển cơ sở hạ tầng như đường giao thông, cầu cảng, nhà ở... Việc cho vay của những tổ chức này đã kích thích mậu dịch và đầu tư trực tiếp của các doanh nghiệp. Thông qua đó, các quốc gia, các doanh nghiệp kinh doanh có thể mua được những máy móc thiết bị cần thiết từ nước ngoài, xây dựng mới hoặc nâng cấp cơ sở hạ tầng và do đó thúc đẩy hoạt động kinh doanh quốc tế có hiệu quả. Việc hình thành và phát triển của Liên minh châu Âu (EU) với 25 quốc gia thành viên, với đỉnh cao là đưa đồng tiền chung EURO vào lưu hành chính thức (01/01/2002), làm cho vị thế của EURO được nâng cao, đồng thời thúc đẩy kinh doanh quốc tế phát triển mạnh hơn.

Về quốc tế hóa thị trường, Douglas D Danforth, nguyên CEO, Westinghouse đã nói: “Việc không nhận ra được là chúng ta đang ở trong một nền kinh tế toàn cầu là khiếm khuyết lớn nhất của giới lãnh đạo Mỹ hiện nay. Đó là một thực tế cuộc sống, dù ta sản xuất giày hay chế tạo xe hơi thì cũng thế”

John Young, CEO, Hewlett - Packard đã phát biểu: “Chẳng còn có điều gọi là một nền kinh tế quốc gia thuần túy. Phần còn lại của thế giới thật quá lớn để có thể không biết đến, dù như là một thị trường hay là một người cạnh tranh. Nếu các trường doanh thương không làm gì khác hơn là đào tạo cho sinh viên biết tư duy theo cấp độ quốc tế, thì cũng đã hoàn thành một nhiệm vụ quan trọng”

### **X.1.2. Hội nhập kinh tế quốc tế**

#### *X.1.2.1 Khái niệm hội nhập kinh tế và sự hình thành thành thương mại*

Hội nhập kinh tế là việc thiết lập những luật lệ và nguyên tắc vượt khỏi phạm vi một quốc gia để cải thiện thương mại kinh tế và sự hợp tác giữa các nước. Ở một góc độ nào đó, sự hội nhập kinh tế là kết quả trong một thị trường thương mại tự do toàn cầu, trong đó tất cả các quốc gia có một đồng tiền chung và có thể xuất bất cứ hàng hoá nào mà họ muốn cho những nước khác. Ở khía cạnh đối nghịch, những quốc gia không có sự hội nhập kinh tế thì họ coi như là tự đã có đủ mọi thứ và không cần giao dịch thương mại với bất kỳ nước nào.

Sự hình thành thương mại diễn ra khi những thành viên trong nhóm hội nhập kinh tế bắt đầu tập trung những nỗ lực của họ cho những hàng hoá và dịch vụ mà họ có những thuận lợi tương đối và bắt đầu thương mại rộng rãi cùng những nỗ lực.



### *X.1.2.2 Những mức độ của hội nhập kinh tế*

Có 5 mức độ của hội nhập kinh tế, chúng ta cùng xem xét từng mức độ của nó:

- Khu vực mậu dịch tự do
- Liên minh thuế quan
- Thị trường chung
- Liên minh kinh tế
- Liên minh chính trị

#### *X.1.2.2.1 Khu vực mậu dịch tự do*

Khu vực mậu dịch tự do là một thoả hiệp hội nhập kinh tế trong đó những rào cản về thương mại (như thuế quan) giữa các nước thành viên được tháo dỡ. Qua thoả hiệp này, mỗi thành viên tham gia sẽ kiếm lợi trong việc chuyên về sản xuất những hàng hoá và dịch vụ mà họ có những thuận lợi tương đối và nhập những hàng hoá và dịch vụ mà họ không có lợi thế.

Một trong những hiệp định thương mại tự do nổi tiếng nhất là Hiệp hội thương mại tự do châu Âu (EFTA), một vùng thương mại tự do bao gồm Áo, Phần Lan, Iceland, Lechtenstein, Thụy sĩ, Thụy điển, ... những thành viên trước đó đã gia nhập EC .

Một ví dụ khác là Mỹ và Canada, họ đã tạo ra vùng thương mại tự do với Hiệp định tự do thương mại Mỹ - Canada vào năm 1989, hiệp định này bây giờ bao gồm cả Mexico.

#### *X.1.2.2.2 Liên minh thuế quan*

Liên minh thuế quan là một hình thức của hội nhập kinh tế trong đó tất cả những thuế quan giữa những nước thành viên đều được bỏ đi, chính sách thương mại đối với những nước không thành viên được thực hiện. Chính sách này thường đưa đến kết quả một cấu trúc thuế quan đối với bên ngoài giống nhau. Qua hiệp định này, những nước bên ngoài liên minh này sẽ đương đầu với hàng rào thuế quan giống nhau đối với việc xuất khẩu cho bất cứ thành viên nào trong nhóm.

Những nước thành viên liên minh này nhường vài quyền kiểm soát chính sách kinh tế cho nhóm của họ ở diện rộng. Không có một nhóm hội nhập vùng nào ngày nay còn tồn tại cho mục đích hình thành một liên minh thuế quan. Nhiều nước trong số đó đã tìm đến sự hội nhập lớn hơn trong hình thức thị trường chung hay là liên minh kinh tế. Tuy vậy, do những khó khăn đối với việc đạt được mức độ hội nhập này, một vài nước đã thiết lập thành công về Liên minh thuế quan, EU và Andean là hai ví dụ.

#### *X.1.2.2.3 Thị trường chung*

Một thị trường chung là một hình thức hội nhập kinh tế mà nó có đặc tính là:

- Không có hàng rào thương mại giữa các thành viên
- Một chính sách thương mại chung đối với những nước bên ngoài

- Tính chuyên động của những yếu tố sản xuất giữa các nước thành viên.

Ví dụ điển hình nhất cho thị trường chung là thị trường châu Âu (EU), mặc dù bây giờ nó đang được tiến triển xa hơn sự hội nhập kinh tế và đang tập trung vào sự hội nhập chính trị.

#### *X.1.2.2.4 Liên minh kinh tế*

Liên minh kinh tế là một hình thức sâu hơn của hội nhập kinh tế có đặc tính là việc di chuyển hàng hoá, dịch vụ và những yếu tố sản xuất giữa các thành viên và một sự hội nhập đầy đủ về chính sách kinh tế. Một liên minh kinh tế thì hợp nhất tiền tệ và chính sách tài chính giữa các nước thành viên, có đồng tiền chung (hay một tỷ mức hối đoái được thiết lập lâu dài), dùng những mức thuế và cấu trúc giống nhau cho tất cả các thành viên. Hầu hết các chính sách kinh tế quốc gia đều được nhường cho nhóm.

#### *X.1.2.2.5 Liên minh chính trị:*

Một liên minh chính trị thường có từ những sự hội nhập kinh tế đầy đủ, trong đó tất cả các chính sách kinh tế đều giống hệt nhau và có một chính phủ đơn nhất. Điều này cho phép một sự hội nhập toàn diện và chỉ xảy ra khi các nước thành viên từ bỏ những quyền lực quốc gia thông qua việc lãnh đạo của một chính quyền duy nhất. Một điển hình thành công là nước Mỹ, họ đã liên kết các bang độc lập thành một liên hiệp chính trị. Sự hợp nhất Đông Đức và Tây Đức cũng tạo ra một liên hiệp chính trị, hai nước đã có cùng một chính phủ và một hệ thống chính sách kinh tế tổng thể.

## **X.2. CÁC ĐỊNH CHẾ VÀ CHỦ THỂ TRONG KINH DOANH QUỐC TẾ**

### **X.2.1. Các định chế kinh tế, tài chính quốc tế**

Các định chế kinh tế quốc tế là các tổ chức kinh tế quốc tế gồm nhiều quốc gia thành viên được hình thành nhằm tăng cường phối hợp và điều chỉnh lợi ích giữa các bên tham gia, giảm bớt sự khác biệt về điều kiện phát triển giữa các bên và thúc đẩy quan hệ kinh tế quốc tế trong các lĩnh vực thương mại, đầu tư... Dưới đây, chúng ta xem xét một số định chế kinh tế khu vực và toàn cầu.

#### ***X.2.1.1 Tổ chức thương mại thế giới (WTO)***

##### *Quá trình hình thành*

Tổ chức thương mại thế giới (WTO) được thành lập ngày 01 tháng 01 năm 1995. Sự ra đời của WTO là hiện thân cho kết quả của vòng đàm phán Uruguay và là tổ chức kế thừa của Hiệp định chung về thuế quan và mậu dịch (GATT). GATT chính thức có hiệu lực vào tháng 01 năm 1948. Trong gần 48 năm hoạt động, GATT đã có những thành công nhất định trong việc xúc tiến và bảo đảm sự tự do hóa thương mại toàn cầu. Các danh mục thuế quan giảm liên tục là một nhân tố thúc đẩy sự tăng trưởng của kim ngạch buôn bán quốc tế (trung bình khoảng 8% hàng năm tính cho những năm của thập niên 50 và 60). Đồng thời tỷ lệ tăng trưởng thương mại đã vượt quá mức tăng trưởng sản xuất trên toàn thế giới trong kỷ nguyên của GATT. GATT chấp nhận việc các nước tiếp tục có quyền duy trì thuế quan như công cụ chính thức và phổ biến để bảo vệ nền sản xuất trong nước. Qua các vòng đàm phán thuế quan trung bình đối với hàng công nghiệp của các

nước tham gia GATT trước đây và nay là WTO đã giảm tới mức từ 40 – 50% xuống còn 3,3% vào thời điểm thành lập WTO. Chính những điều kiện mở cửa của thị trường thế giới quy mô đó được coi là nhân tố cơ bản để thương mại thế giới có được những bước nhảy vọt trong những thập kỷ qua.

Tuy nhiên do thương mại quốc tế không ngừng phát triển, nên GATT đã mở rộng diện hoạt động, đàm phán không chỉ về thuế quan, mà còn tập trung xây dựng các hiệp định, hình thành các chuẩn mực, luật cho điều tiết về các hàng rào thuế quan, về thương mại dịch vụ, quyền sở hữu trí tuệ, các biện pháp đầu tư có liên quan đến thương mại, về thương mại hàng nông sản, hàng dệt may, cơ chế giải quyết tranh chấp. Với diện điều tiết của Hiệp định thương mại đa biên được mở rộng nên Hiệp định chung về thuế quan và mậu dịch (GATT) với tư cách là một sự thỏa thuận có nhiều nội dung mang tính chất tùy ý đã tỏ ra không thích hợp. Do đó, ngày 15/4/1994 tại Ma-rốc, các thành viên của GATT đã cùng nhau ký Hiệp định thành lập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) nhằm kế tục sự nghiệp của GATT. Vòng đàm phán U-ru-goay đã đạt được thỏa thuận thành lập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), là một tổ chức thường trực với những quy chế đầy đủ và chính thức. Theo đó, WTO chính thức được thành lập và đi vào hoạt động từ ngày 01/01/1995, trụ sở của WTO được đặt tại Gio-ne-vo (Thụy Sĩ), độc lập với hệ thống Liên hợp quốc, hiện nay có 148 nước tham gia, chiếm 90% thương mại toàn cầu, chi phối 80% hoạt động thương mại thế giới.

Tổ chức Thương mại Thế giới với tư cách là thể chế pháp lý điều tiết các mối quan hệ kinh tế - thương mại quốc tế mang tính toàn cầu. WTO ra đời trên cơ sở kế thừa tất cả các nguyên tắc, luật lệ của tổ chức tiền thân đã tồn tại gần 50 năm trước đó là Hiệp định chung về Thuế quan và Thương mại (GATT).

Các quy định của GATT (gồm 38 điều và 9 phụ lục) được sửa đổi cho phù hợp với điều kiện mới của thương mại quốc tế, nhưng về cơ bản các nguyên tắc vẫn được giữ nguyên. Trong vòng đàm phán Uruguay, ngoài thương mại hàng hóa, một số lĩnh vực mới được đưa vào: Hiệp định chung về thương mại dịch vụ (GATS) và Quyền sở hữu trí tuệ liên quan đến thương mại (TRIPS). Các thỏa thuận này được áp dụng theo nguyên tắc tự do hóa thương mại của WTO, mặc dù có một số ngoại lệ. Ngoài các quy định chung, các thỏa thuận cũng bao gồm cam kết cắt giảm thuế và các rào cản thương mại đối với hàng hóa của các nước và cam kết nâng cao khả năng tiếp cận thị trường đối với lĩnh vực dịch vụ. Vòng Uruguay cũng đạt được một cơ chế giải quyết tranh chấp cho phép mỗi quan hệ trong thương mại quốc tế được giải quyết một cách công bằng hơn, hạn chế rất nhiều những hành động đơn phương, độc đoán của các nước lớn và nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống thương mại đa phương.

*Để tiếp tục thực hiện mục tiêu chung của GATT trước đây, WTO đã xác định ba mục tiêu cụ thể là:*

- (1) thúc đẩy tăng trưởng thương mại hàng hóa và dịch vụ trên thế giới,
- (2) giải quyết các bất đồng, tranh chấp thương mại giữa các nước thành viên trong khuôn khổ của hệ thống thương mại đa phương, và
- (3) nâng cao mức sống, tạo công ăn việc làm cho người dân các nước thành viên.

Để thực hiện các mục tiêu nêu trên một cách hiệu quả, WTO đã đặt ra một loạt các nguyên tắc hoạt động mang tính ràng buộc mà tất cả các thành viên WTO phải tuân thủ.

#### *X.2.1.1.2 Nguyên tắc hoạt động:*

Hiệp định WTO bao gồm 29 văn bản pháp lý riêng biệt, bao trùm mọi lĩnh vực từ nông nghiệp đến ngành dệt may, từ dịch vụ đến mua sắm của chính phủ, các quy tắc xuất xứ và sở hữu trí tuệ. Ngoài ra còn có 25 tuyên bố bổ sung, quyết định và văn bản ghi nhớ ở cấp Bộ trưởng, quy định những nghĩa vụ và cam kết khác của các thành viên. Đặc biệt, có một số nguyên tắc cơ bản xuyên suốt các văn bản này. Tất cả tạo nên hệ thống thương mại đa biên, các nguyên tắc đó bao gồm:

\* Nguyên tắc không phân biệt đối xử: Nguyên tắc "Tối huệ quốc" (MFN) được hiểu là nếu một nước dành cho một nước thành viên một sự đối xử ưu đãi nào đó, thì nước này cũng sẽ phải dành sự ưu đãi đó cho tất cả các nước thành viên khác.

\* Nguyên tắc "Đối xử quốc gia" được hiểu là hàng hóa nhập khẩu, dịch vụ và quyền sở hữu trí tuệ nước ngoài phải được đối xử không kém phần thuận lợi hơn so với hàng hóa cùng loại trong nước.

\* Bảo hộ bằng hàng rào thuế quan: các nước thành viên có nghĩa vụ phải công bố mức thuế trần tối đa, để rồi từ đó cùng với các nước WTO khác thương lượng giảm dần. Đồng thời mỗi nước phải cam kết thời gian thực hiện tiến trình cắt giảm để tiến tới mục tiêu xóa bỏ hàng rào thuế quan.

\* Nguyên tắc "Cạnh tranh công bằng" thể hiện nguyên tắc "tự do cạnh tranh trong những điều kiện bình đẳng như nhau".

#### *X.2.1.1.3 Về cơ cấu tổ chức của WTO: có một cơ cấu gồm ba cấp:*

✚ Các cơ quan lãnh đạo chính trị và có quyền ra quyết định bao gồm Hội nghị Bộ trưởng, Đại hội đồng WTO, Cơ quan giải quyết tranh chấp và Cơ quan kiểm điểm chính sách thương mại;

✚ Các cơ quan thừa hành và giám sát việc thực hiện các hiệp định thương mại đa phương, bao gồm Hội đồng GATT, Hội đồng GATS và Hội đồng TRIPS;

✚ Cuối cùng là các cơ quan thực hiện chức năng hành chính - thư ký là Tổng Giám đốc và Ban Thư ký WTO.

#### *X.2.1.1.4. Các hiệp định và văn bản pháp lý:*

\* Thương mại hàng hóa: 12 hiệp định: thuế quan và mậu dịch, nông nghiệp, dệt may, thủ tục cấp phép nhập khẩu, phương pháp tính thuế hải quan, vệ sinh kiểm dịch, chống phá giá, trợ cấp xuất khẩu và các biện pháp đối kháng, quyền tự vệ, kiểm tra trước khi giao hàng, quy tắc xuất xứ, đầu tư liên quan đến thương mại (TRIM<sub>s</sub>), sở hữu trí tuệ liên quan đến thương mại (TRIP<sub>s</sub>)

\* Thương mại dịch vụ: hiệp định chung về thương mại dịch vụ (GATS); thỏa thuận về một số ngành dịch vụ lớn (tài chính, viễn thông, hàng không,)

\* Cơ chế giải quyết tranh chấp qua Cơ quan Giải quyết Tranh chấp (DSB)

### ***X.2.1.2. Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á (ASEAN)/Khu vực thương mại tự do Đông Nam Á (Asean Free Trade Area- AFTA)***

#### *X.2.1.2.1. Quá trình hình thành ASEAN*

Hiệp hội các nước Đông Nam Á được thành lập vào năm 1967 sau khi Bộ trưởng ngoại giao các nước Indonêxia, Malaixia, Philippines, Xingapore và Thái Lan ký bản tuyên bố ASEAN (còn gọi là tuyên bố Băng Cốc)

ASEAN ra đời trong bối cảnh từng nước trong khu vực và trên thế giới có nhiều biến động. Các nước Đông Nam Á đứng trước nhiều thách thức về chính trị và kinh tế trong nội bộ, đồng thời phải giải quyết những khó khăn, thậm chí cả xung đột trong quan hệ giữa các nước trong khu vực Đông Nam Á và đối phó với sức ép từ bên ngoài khu vực. Trong tình hình đó, nhu cầu tập hợp nhau lại dưới hình thức một tổ chức để đối phó với những thách thức nêu trên ngày càng trở nên cấp bách. Khi tham gia tổ chức này, mỗi nước theo đuổi những mục tiêu riêng của mình, nhưng đồng thời để đảm bảo điều kiện thực hiện những mục tiêu riêng đó, họ phải thống nhất về những mục tiêu chung. Các thành viên ASEAN đều cho rằng, sự hợp tác bình đẳng giữa các nước trong hiệp hội sẽ đem lại lợi ích chung cho mỗi quốc gia, góp phần xây dựng nền tảng vững chắc cho hoà bình, ổn định và phồn vinh trên thế giới nói chung và khu vực ASEAN nói riêng.

Trong gần 30 năm qua, từ 5 thành viên đã phát triển lên 10 thành viên và đã thực hiện sự hợp tác trên nhiều lĩnh vực khác nhau. Nhiều hội nghị quan trọng đã được tổ chức, nhiều văn kiện quan trọng, cơ bản gồm các hiệp ước, tuyên bố đã được ký kết. Các nước tham gia Hiệp định vùng quyết định thành lập khu vực tự do ASEAN/AFTA trong 15 năm. Hiệp định về chương trình ưu đãi thuế quan có hiệu lực chung (CEPT) quy định các biện pháp cũng như các giai đoạn cho việc từng bước giảm thuế nhập khẩu, tiến tới thực hiện AFTA.

#### *X.2.1.2.2. Nội dung hoạt động*

Ngoài các chương trình hợp tác kinh tế, tài chính, trong những năm qua ASEAN đã thông qua các chương trình kích thích hợp tác thương mại và đầu tư giữa các thành viên, được thể hiện qua 5 chương trình sau:

- Xây dựng ASEAN thành khu vực mậu dịch tự do bằng cách thực hiện kế hoạch thuế quan ưu đãi có hiệu lực chung CEPT, nội dung CEPT: xóa bỏ hàng rào thuế và phi thuế, thông quan nhanh.
- Chương trình hợp tác hàng hoá: thành lập ngân hàng dữ kiện ASEAN về hàng hoá và dự án nghiên cứu thị trường hàng hoá.
- Hội chợ thương mại ASEAN.
- Chương trình tham khảo ý kiến khu vực tư nhân do Phòng Thương mại và Công nghiệp ASEAN thực hiện.
- Phối hợp lập trường giải quyết trong các vấn đề thương mại quốc tế có ảnh hưởng đến ASEAN.

Các quốc gia thành viên đã ký Hiệp định hợp tác công nghiệp ASEAN (AICO), Hiệp định khu vực đầu tư ASEAN (AIA)

Những bước phát triển mới về hợp tác kinh tế:

\* Đẩy nhanh tiến độ thực hiện AFTA: sau khủng hoảng khu vực ASEAN-6 rút ngắn lộ trình 1 năm, hoàn thành AFTA vào 2002.

\* Cho phép những nước có điều kiện được thỏa thuận FTA với bên ngoài (ASEAN -)

\* Đàm phán ASEAN + 3 với Nhật, Hàn quốc, Trung quốc

\* Thỏa thuận ASEAN + 1 với Trung quốc

\* Thỏa thuận mới với Nhật về quan hệ đặc biệt, tiến tới cộng đồng Đông Á

\* Tăng cường hợp tác kinh tế với Úc-Neuzeland, EU, Mỹ, Ấn độ, Nga

\* Vai trò ASEAN trong hợp tác tiểu vùng GMS, đường xuyên Á

\* Thỏa thuận hình thành Cộng đồng kinh tế ASEAN vào 2013.

*X.2.1.2.3. Nguyên tắc hoạt động chung:*

\* Tôn trọng độc lập, chủ quyền, bình đẳng, toàn vẹn lãnh thổ, bản sắc dân tộc.

\* Không can thiệp, lật đổ, áp bức của bên ngoài.

\* Không can thiệp công việc nội bộ của nhau

\* Giải quyết bất đồng, tranh chấp bằng biện pháp hòa bình

\* Không sử dụng vũ lực, đe dọa sử dụng vũ lực

\* Hợp tác có hiệu quả

- Nguyên tắc về hợp tác kinh tế:

\* Quan điểm hướng ngoại, thúc đẩy tự do hóa thương mại toàn cầu

\* Nguyên tắc cùng có lợi

\* Tất cả các nước cùng tham gia các thỏa thuận kinh tế nhưng có thể có tiến độ khác nhau

*X.2.1.2.4. Tham gia của Việt Nam:*

- 28/7/1995 Việt Nam gia nhập ASEAN

- Năm 1996 tham gia AFTA

- 2003 thực hiện giảm thuế và hàng rào phi thuế giai đoạn cuối (danh mục TEL).

- 2006 hoàn thành AFTA

- Tham gia các chương trình hợp tác với các bên đối thoại của ASEAN

***Tác động của tham gia ASEAN đối với kinh tế VN:***

- Tạo niềm tin của các nước khu vực và cộng đồng quốc tế

- Phát triển thương mại, đầu tư, hợp tác kinh tế với các nước ASEAN, các bên đối thoại, các nước khác và các tổ chức quốc tế.

- Ổn định, hòa bình trong khu vực để tập trung phát triển kinh tế

- Là bước đầu của toàn bộ tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế.

- Thúc đẩy công cuộc đổi mới trong nước, phát triển kinh tế gắn với phân công lao động quốc tế trong khu vực

***X.2.1.3 Diễn đàn hợp tác kinh tế châu Á – Thái Bình Dương (APEC)***

***X.2.1.3.1 Quá trình hình thành:***

Diễn đàn hợp tác kinh tế châu Á – Thái Bình Dương (APEC) ra đời năm 1989, trong bối cảnh chiến tranh lạnh sắp chấm dứt, kinh tế thế giới suy thoái, các khối mậu dịch lớn hình thành, các nước đang phát triển muốn tăng cường tiếng nói. Trong bối cảnh quốc tế nói trên, tháng 01/1989, Thủ tướng Ô-xtrây-li-a đã kêu gọi thành lập một diễn đàn tư vấn kinh tế cấp bộ trưởng ở châu Á – Thái Bình Dương nhằm phối hợp hoạt động của các chính phủ để đẩy mạnh phát triển kinh tế toàn khu vực và thúc đẩy hệ thống thương mại đa phương toàn cầu. Đến tháng 11/1989, các Bộ trưởng Kinh tế và Bộ trưởng Ngoại giao của 12 nước thuộc khu vực châu Á – Thái Bình Dương là Mỹ, Ca-na-đa, Nhật Bản, Hàn Quốc, Brunêy, Indônêxia, Philippin, Thái Lan, Ô-xtrây-li-a và Niu Di-lân họp tại thủ đô Can-bơ-rơ (Ô-xtrây-li-a) quyết định chính thức thành lập Diễn đàn Hợp tác kinh tế châu Á – Thái Bình Dương (the Asia Pacific Economic Cooperation – APEC), đến nay có 21 nước thành viên tham gia: Ô-xtrây-li-a, Brunêy, Canada, Chilê, Trung Quốc, Đài Loan, Hồng Kông, Indônêxia, Nhật Bản, Hàn Quốc, Malaixia, Mêhicô, Niu Dilân, Papua Niu Ghinê, Philippin, Xingapo, Thái Lan, Hoa Kỳ, Việt Nam, Nga, Pêru.

Dân số: 2,146 tỷ người (chiếm 59% dân số thế giới).

Tổng sản phẩm quốc dân: 14.469 tỷ USD (chiếm 57% GDP toàn cầu).

Kim ngạch thương mại: 3.959 tỷ USD (chiếm 46% thương mại toàn cầu; thương mại nội khối chiếm 74%).

Tuyên bố Xoun 1991 đề ra 4 mục tiêu phát triển trong APEC gồm:

- Duy trì tăng trưởng và phát triển, vì lợi ích chung của nhân dân các quốc gia trong khu vực, góp phần vào tăng trưởng và phát triển chung của kinh tế thế giới.

- Phát huy những tác động tích cực của sự phụ thuộc kinh tế ngày càng tăng đối với kinh tế khu vực và thế giới, bằng cách đẩy mạnh sự giao lưu hàng hóa, dịch vụ, vốn và công nghệ.

- Xây dựng và tăng cường hệ thống thương mại đa biên, vì lợi ích của châu Á - Thái Bình Dương và các nền kinh tế khác.

- Giảm dần những rào cản đối với thương mại hàng hóa và dịch vụ giữa các nền kinh tế thành viên, phù hợp với các nguyên tắc của WTO và không có hại đối với các nền kinh tế khác.

Tuyên bố Bôgo 1994 xác định mục tiêu của APEC là: thực hiện tự do hóa thương mại và đầu tư tại châu Á - Thái Bình Dương đối với các nền kinh tế phát triển vào năm 2010 và đối với các nền kinh tế đang phát triển vào năm 2020.

#### *X.2.1.3.2 Cơ cấu tổ chức*

Để đưa ra các đường hướng hoạt động, giám sát và đôn đốc việc thực hiện các mục tiêu trên theo những nguyên tắc xác định một cách có hiệu quả, APEC đã đặt ra một cơ cấu tổ chức gồm:

(1) Hội nghị Cấp cao APEC;

(2) Hội nghị Bộ trưởng APEC;

(3) Hội nghị các chuyên viên cao cấp;

(4) Ban Thư ký APEC;

(5) Các ủy ban chuyên môn:

☞ Ủy ban quản trị và ngân sách (BMC);

☞ Ủy ban thương mại và đầu tư (CTI);

☞ Ủy ban kinh tế (EC);

(6) Các nhóm công tác: Hiện có 14 Nhóm công tác hoặc chuyên gia phụ trách các lĩnh vực chuyên môn trong APEC;

(7) Hội đồng tư vấn doanh nhân (ABAC).

#### *X.2.1.3.3 Nguyên tắc chung:*

\* Cùng có lợi, có tính đến sự khác biệt

\* Cam kết đối thoại, mở cửa, bình đẳng

\* Tự nguyện xây dựng kế hoạch hành động quốc gia

\* Là diễn đàn mở, phù hợp với nguyên tắc của WTO



#### *X.2.1.3.4 Nội dung kinh tế chính:*

- \* Tự do hóa thương mại và đầu tư
- \* Thuận lợi hóa thương mại và đầu tư
- \* Hợp tác kinh tế-kỹ thuật

#### **Các chương trình kinh tế cơ bản:**

- Xây dựng khu vực mậu dịch tự do APEC vào 2010 đối với các thành viên là nước phát triển và 2020 đối với thành viên là nước đang phát triển
- Nội dung: 15 vấn đề: thuế, phi thuế, dịch vụ, đầu tư, tiêu chuẩn, hải quan, sở hữu trí tuệ, chính sách cạnh tranh, mua sắm của chính phủ, quy chế xuất xứ, thông tin, giải quyết tranh chấp, cắt giảm các buộc hạn chế, thực hiện WTO, đi lại của doanh nhân
- Hợp tác kinh tế-kỹ thuật: 13 lĩnh vực: phát triển nguồn nhân lực, khoa học công nghệ công nghiệp, doanh nghiệp nhỏ và vừa SMEs, hạ tầng, năng lượng, vận tải, viễn thông và thông tin, du lịch, cơ sở dữ liệu thương mại và đầu tư, xúc tiến thương mại, bảo tồn tài nguyên biển, nghề cá, kỹ thuật nông nghiệp.

Việt Nam gia nhập APEC năm 1998. Tuy là một nền kinh tế đang phát triển trong giai đoạn chuyển đổi, Việt Nam đã tích cực tham gia vào các chương trình hoạt động của APEC. Tháng 10/1998, Việt Nam đã hoàn thiện Chương trình hành động quốc gia (IAP) và nộp cho APEC, sau đó hằng năm Việt Nam tiếp tục nâng cấp và cụ thể hóa hơn các cam kết đưa ra trong IAP. Cam kết và thực hiện IAP của Việt Nam được coi là nghiêm túc nhất trong số các thành viên mới gia nhập (đã mở rộng cam kết trong 11 trên tổng số 15 lĩnh vực). Trong thời gian tới, Việt Nam tập trung dành ưu tiên cho chương trình hợp tác kinh tế - kỹ thuật; tham gia có chọn lọc một số Kế hoạch hành động tập thể (CAP) như thủ tục hải quan, tiêu chuẩn chất lượng, du lịch...

#### ***X.2.1.4 Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF)***

##### *X.2.1.4.1 Bối cảnh ra đời*

Vào đầu những năm 1940, hai nhà kinh tế nổi tiếng và táo bạo là Henry Dexter White người Mỹ và John Maynard Keynes người Anh đã gần như đồng thời đưa ra dự thảo xây dựng một hệ thống tiền tệ quốc tế, với sự giám sát, điều chỉnh thường xuyên của một tổ chức chuyên môn chứ không phải bằng các cuộc đàm phán quốc tế theo từng thời điểm khác nhau. Nhiệm vụ chính của tổ chức này là sẽ cung cấp các khoản tín dụng ngắn hạn hoặc trung hạn trong thời gian một đến hai năm cho các nước có mức thâm hụt ngắn hạn trong cán cân thanh toán quốc tế, qua đó giúp cho các nước đó duy trì sự ổn định trong toàn bộ hệ thống tiền tệ quốc tế.

Ngày 01/7/1944, đại biểu của 44 nước liên minh chống nước Đức Hitler đã nhóm họp, thảo luận và thương lượng nhằm đưa ra một hiệp ước quốc tế đa phương có vai trò lịch sử to lớn. Đó chính là hiệp ước về quy định tổ chức tiền tệ quốc tế của thế giới hậu chiến và là cơ sở để thành lập Quỹ tiền tệ quốc tế (International Monetary Fund:IMF) vào tháng 5/1946.

Tại Hội nghị Bretton Woods, dự thảo Hiệp định về hệ thống tiền tệ quốc tế và việc thành lập Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF) đã nhanh chóng nhận được sự ủng hộ của đại biểu các nước vì sự ra đời của nó là cực kỳ cần thiết, xuất phát từ bối cảnh kinh tế - chính trị giai đoạn đó. Mặt khác, việc thành lập IMF cũng là đòi hỏi khách quan của quá trình phát triển kinh tế xã hội loài người. IMF là một hình thức hợp tác quốc tế để cùng phối hợp hành động, chung sức để giải quyết những vấn đề nhạy cảm, tinh tế và rất khó khăn trong kinh tế - quan hệ tiền tệ. Hợp tác và phân công lao động xã hội là một yêu cầu tất yếu trong quá trình lao động sản xuất của con người. Khi trình độ sản xuất phát triển, quan hệ sản xuất mở rộng thì hợp tác và phân công lao động xã hội lại càng phải sâu sắc hơn, ở mức độ cao hơn. Như vậy IMF ra đời thể hiện một xu thế quốc tế hoá ở mức độ cao của nền kinh tế thế giới. Sự ra đời của IMF còn là biểu hiện của sự thay đổi to lớn trong so sánh sức mạnh kinh tế giữa các quốc gia với sự nổi lên chiếm vị trí bá chủ toàn cầu của Mỹ. Mục tiêu tổng quát của IMF là:

- Tạo thuận lợi cho thương mại thế giới tăng trưởng cân đối
- Khuyến khích sự ổn định về tỷ giá hối đoái và thoả thuận trao đổi có hệ thống, khuyến khích cạnh tranh giảm giá tiền tệ
- Tìm cách loại bỏ giới hạn trao đổi và giới hạn tăng trưởng mậu dịch thế giới.
- Tạo nguồn tài trợ cho các thành viên, trên cơ sở tạm thời và an toàn, cho phép họ điều chỉnh sự mất cân đối mà không làm xấu đi tình hình của quốc gia.

#### *X.2.1.4.2 Cơ cấu tổ chức IMF*

Cơ cấu tổ chức của IMF được quy định trong các điều khoản của hiệp định và có hiệu lực vào tháng 12/1945, bao gồm : một Hội đồng thống đốc, một Hội đồng quản trị, một Tổng giám đốc và các nhân viên quốc tế. Từ giữa những năm 1970, Hội đồng quản trị có thêm sự trợ giúp của Ủy ban lâm thời của Hội đồng thống đốc về vấn đề hệ thống tiền tệ quốc tế và của Ủy ban phát triển của Hội đồng thống đốc Quỹ tiền tệ quốc tế và Ngân hàng thế giới về vấn đề chuyển giao nguồn lực cho các nước phát triển.

#### *X.2.1.4.3 Chức năng hoạt động.*

Các chức năng chính của IMF bao gồm

- Xác định hệ thống ngang giá tiền tệ và tỷ giá hối đoái của các quốc gia thành viên
- Cấp tín dụng cho các nước thành viên có khó khăn tạm thời về cán cân thanh toán
- Theo dõi tình hình của hệ thống tiền tệ quốc tế và chính sách kinh tế của các nước thành viên.

Trong những năm qua, IMF đã tài trợ cho rất nhiều quốc gia, đặc biệt là các quốc gia đang phát triển nhằm giúp các quốc gia này khôi phục và phát triển kinh tế, từ đó có điều kiện thực hiện các hoạt động liên kết và hợp tác kinh tế với các quốc gia khác trong nền kinh tế toàn cầu.

### ***X.2.1.5 Liên minh châu Âu (EU)***

Nguồn gốc của EU: từ cộng đồng than và thép châu Âu được hình thành năm 1951 bởi Bỉ, Pháp, Ý, Luxembourg, Hà Lan và Tây Đức. Mục tiêu là xoá bỏ hàng rào vận chuyển than, sắt, thép và vụn kim loại. Hiệp ước được ký ở Rôme năm 1957, EC được thành lập. Tên thay đổi một lần nữa vào năm 1994 thành EU, theo sau hiệp ước Maatrich. Sự mở rộng đầu tiên của cộng đồng xảy ra năm 1973, khi Anh, Ireland và Đan Mạch tham gia. Theo sau 3 quốc gia này là Hy Lạp năm 1981, năm 1986 là Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha. Năm 1996 là Áo, Phần Lan và Thuỵ Điển, đưa số thành viên của EU lên 15 quốc gia. Từ 1/5/2004 đã kết nạp thêm 10 quốc gia nâng tổng số là 25 nước thành viên, với số dân 450 triệu. Những điều khoản chính của hiệp ước là:

- Khu vực thương mại tự do giữa các nước thành viên sẽ được hình thành qua việc bãi bỏ dần dần hàng rào thuế quan, hạn ngạch và những hàng rào chắn thương mại khác.

- Những rào chắn đối với các nguồn lao động, tư bản và các xí nghiệp kinh doanh cuối cùng sẽ được tháo dỡ.

- Những chính sách chung về nông nghiệp sẽ được thông qua.

- Thiết lập việc chuyển các nguồn vốn đầu tư từ những vùng phát triển đến những vùng ít phát triển.

- Liên hiệp các thuế quan thiết lập cùng một biểu thuế áp dụng cho việc nhập khẩu hàng hoá từ những nước khác trên thế giới.

### ***Khu thương mại tự do Bắc Mỹ (NAFTA).***

Trên cơ sở thoả thuận giữa các quốc gia thuộc khu vực Bắc Mỹ, hiệp định thương mại tự do Bắc Mỹ (NAFTA) đã được ký vào ngày 12/8/1992, đã chính thức có hiệu lực từ ngày 01/01/1994 sau khi có sự phê chuẩn Canada, Mỹ, Mêhicô, nhằm mục đích huỷ bỏ hàng rào thuế quan và các hàng rào khác trong việc chuyển dịch hàng hoá, dịch vụ và đầu tư trong vòng 13 năm và tạo ra một khu mậu dịch tự do với tổng sản lượng nội địa 6,6 ngàn tỉ USD vào năm 1992. Khác với EU, NAFTA chỉ mở rộng cửa thương mại giữa các nước thành viên bằng cách bãi bỏ hàng rào thuế quan, chứ không xoá bỏ tiền tệ quốc gia, không xây dựng thị trường thống nhất tiền tệ.

## **X.2.2. Các chủ thể của kinh doanh quốc tế**

### ***X.2.2.1 Công ty toàn cầu hay đa quốc gia***

#### ***X.2.2.1.1 Khái niệm***

Doanh thương quốc tế là doanh thương có hoạt động vượt ra ngoài biên giới quốc gia. Khái niệm này bao gồm: mậu dịch quốc tế, chế tạo ở nước ngoài, vận chuyển, du lịch, ngân hàng, quảng cáo, xây dựng, bán lẻ, bán buôn, truyền thông đại chúng .v.v...

Doanh thương quốc tế, như bất kỳ ngành học nào đều có những thuật ngữ riêng, một số từ được sử dụng có định nghĩa khác nhau tùy theo người sử dụng. “Toàn cầu” chẳng hạn, đã trở thành thuật ngữ được chấp nhận rộng rãi nhất để chỉ một tổ chức sản xuất, tiêu

thụ sản phẩm tại nhiều nước với mục đích thu lợi nhuận toàn cục của doanh nghiệp. Tuy nhiên, một số lại dùng thuật ngữ như “xuyên quốc gia”, “siêu quốc gia” hay “đa quốc gia” thay cho toàn cầu. Ngoài ra, “đa quốc gia” có thể có hai ý nghĩa riêng biệt, tùy theo người sử dụng muốn chỉ “quyền sở hữu” hoặc “các địa bàn hoạt động”. Chẳng hạn, đa quốc gia thường chỉ một cơ sở kinh doanh hoạt động nhiều hơn là một nước. Tuy nhiên, tại các nước đang phát triển và vài tổ chức quốc tế người ta dùng từ đa quốc gia để chỉ một liên doanh mà những người sở hữu (các chính phủ hoặc các nhóm cổ đông) từ ba nước trở lên, gọi một công ty hoạt động tại hai quốc gia trở lên là “xuyên quốc”. Điều này càng gây thêm lẫn lộn vì trong nhiều năm, người châu Âu vẫn dùng “xuyên quốc” để chỉ một công ty thành lập bằng cách sáp nhập hai cơ sở kinh doanh tâm cỡ từ các nước khác nhau, nó không phải là một liên doanh, bốn công ty xuyên quốc lớn nhất là: Unilever (Hà lan – Anh), Shell (Hà lan – Anh), Azko – Enka (Hà lan – Đức) và ABB (sáp nhập của ASEA – Thụy Điển và Brow-Boveri- Thụy Sĩ).

Một số người dùng từ “thế giới” và “toàn cầu” lẫn lộn với “đa quốc”, nhưng *toàn cầu ngày càng được dùng để chỉ một cơ sở kinh doanh tìm cách tiêu chuẩn hóa trong mọi lĩnh vực kinh doanh* nhưng đáp ứng được các khác biệt của thị trường quốc gia khi cần thiết.

*Công ty đa quốc (MNC) là một tổ chức với chi nhánh tại nhiều quốc gia, mỗi một nơi đề ra chiến lược kinh doanh riêng căn cứ trên nhận thức về những dị biệt thị trường.*

Công ty đa quốc là một loại công ty mẹ với một số hoạt động ở nước ngoài, mỗi một hoạt động này được quyền thích nghi sản phẩm và chiến lược tiêu thụ của mình phù hợp với khía cạnh độc đáo của các thị trường riêng rẽ của họ.

Ủy ban Thương mại và phát triển của Liên hợp quốc (UNTAD) đang hình thành một quy tắc hành vi đối với sự hợp tác xuyên quốc gia, các bên tham gia vào các cuộc đàm phán quy tắc vẫn chưa thoả thuận về tất cả, về mặt thuật ngữ của công ty đa quốc gia, nhưng đã thống nhất một phần dự thảo định nghĩa công ty đa quốc gia như sau:

*“ Một doanh nghiệp ... gồm nhiều đơn vị ở hai hay nhiều nước, bất kể hình thức pháp lý, lĩnh vực hoạt động của các đơn vị này, hoạt động theo một hệ thống các chính sách tự quyết, có sự liên hệ và có một chiến lược chung thông qua một hay nhiều trung tâm quyết định, trong đó các đơn vị được liên kết bằng hình thức sở hữu hay dưới hình thức khác, với một hay nhiều đơn vị có thể tạo ra thuận lợi lớn cho hoạt động của các đơn vị khác, và đặc biệt là chia sẻ hiểu biết, các nguồn và trách nhiệm với các đơn vị khác”.*

“*Công ty siêu quốc*” được mô tả trong một ấn phẩm của Liên Hợp Quốc (LHQ) như là một công ty trong đó cả hoạt động lẫn quyền sở hữu đều là đa quốc.

#### *X.2.2.1.2 Đặc trưng của công ty đa quốc gia*

Công ty đa quốc gia liên quan đến hai lĩnh vực: quốc gia nơi đặt trụ sở chính và quốc gia nơi kinh doanh. Cổ đông không xuất hiện trong bảng 10.1 vì họ có thể đến từ các nơi trên thế giới.

- Một đặc trưng của công ty đa quốc gia là những công ty con của họ phải chịu ảnh hưởng bởi một số yếu tố môi trường: đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung ứng, định chế tài chính và chính phủ; những lực lượng này hoạt động trên cả môi trường chính quốc và nước ngoài

- Đặc trưng khác của công ty đa quốc gia là có chung nguồn tài trợ, bao gồm: nguồn tài sản, văn bằng bảo hộ, nhãn hiệu hàng hóa và nhân lực

**Bảng 10.1 Công ty đa quốc gia và môi trường công ty**

| Chính quốc<br>(Home country) | Người nắm giữ<br>(Stakeholder) | Quốc gia sở tại<br>(Host country) |
|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| Đối thủ cạnh tranh           | MNCs                           | Đối thủ cạnh tranh                |
| Khách hàng                   |                                | Khách hàng                        |
| Công ty con trong nước       | Ngân hàng                      | Công ty con nước ngoài            |
| Nhà cung ứng                 |                                | Nhà cung ứng                      |
| Chính phủ                    |                                | Chính phủ                         |

- Đặc trưng thứ ba của công ty đa quốc gia là những công ty con có chung chiến lược. Mỗi công ty đa quốc gia sẽ thể hiện chiến lược của mình để các công ty cùng phát triển một cách hài hòa. General Electric sử dụng chiến lược phối hợp để xác định mục tiêu bán hàng và lợi nhuận cho tất cả các hoạt động trên thế giới. Kế hoạch chiến lược cũng dành cho các nhu cầu về tài trợ và nhân lực của các công ty con, chuyển vốn và nhân lực được thực hiện theo nhu cầu.

### **X.3. NHỮNG THÁCH THỨC TRONG KINH DOANH QUỐC TẾ**

Đối diện với những thách thức trong kinh doanh quốc tế các quốc gia, các doanh nghiệp phải tìm cách đề đạt và giữ được những vị trí quan trọng trong thương mại và đầu tư quốc tế.

#### **X.3.1. Duy trì lợi thế cạnh tranh kinh tế**

Các nghiên cứu cho rằng cách tốt nhất để các DN đạt được lợi thế cạnh tranh là liên tục cải tiến. Thông thường điều này được thực hiện thông qua cải tiến hàng hoá và dịch vụ. Nhiều chuyên gia khẳng định rằng, yếu tố quan trọng nhất tạo lợi thế cạnh tranh cho các quốc gia là chi phí lao động, lãi suất, tỷ giá hối đoái và quy mô kinh tế. Vấn đề này được coi là thiếu sót khi xem xét những nguồn lực thực sự của lợi thế cạnh tranh quốc tế.

Phương cách thứ hai để các công ty quốc tế duy trì lợi thế cạnh tranh là thay thế sản phẩm cũ bằng sản phẩm mới

#### **X.3.2. Tính cạnh tranh quốc tế**

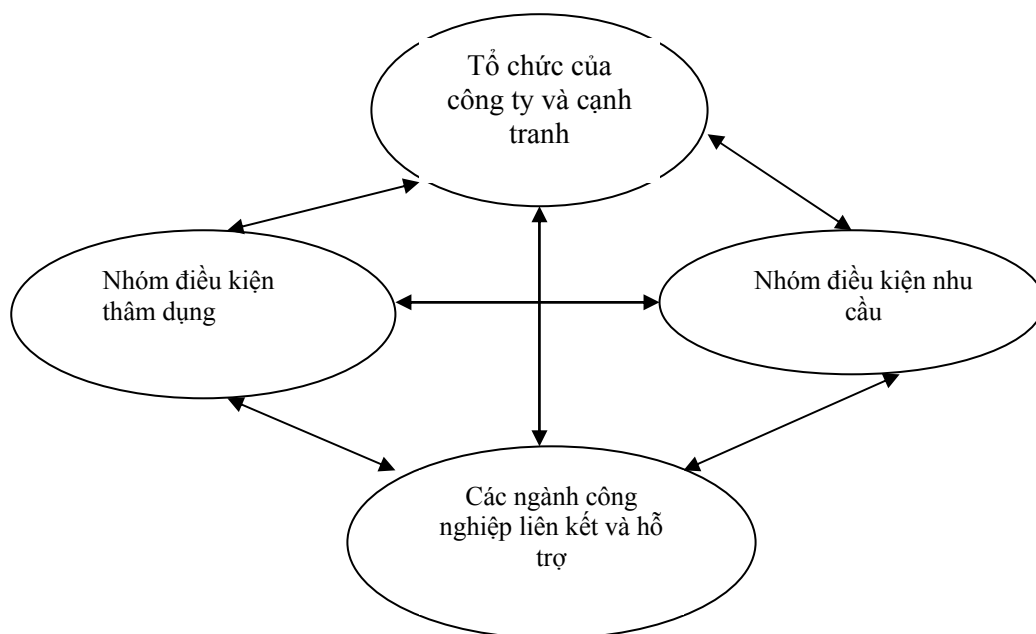
Trả lời câu hỏi: một số công ty có thể thực hiện việc đổi mới một cách kiên quyết, còn những công ty khác thì không thể, theo Porter có 4 đặc trưng mang tính riêng biệt có tính quốc gia quyết định đến lợi thế cạnh tranh : điều kiện thâm dụng, điều kiện nhu cầu,

các ngành công nghiệp liên kết và hỗ trợ, môi trường mà công ty cạnh tranh. Mỗi liên hệ giữa các thành phần này được minh họa trong sơ đồ 10.1.

### ***X.3.2.1 Nhóm yếu tố thâm dụng***

Theo lý thuyết thương mại quốc tế cơ sở, một quốc gia sẽ xuất khẩu những hàng hoá mà họ có thể sử dụng tốt nhất các yếu tố thâm dụng có được. Những yếu tố thâm dụng này bao gồm: tài nguyên, lao động và vốn. Tuy nhiên, có những học thuyết thương mại quốc tế chỉ dựa vào một trong những yếu tố căn bản. Ví dụ: Hà Lan là nước xuất khẩu hàng đầu thế giới về hoa, đã xây dựng viện nghiên cứu về trồng trọt, đóng gói và vận chuyển hoa. Kết quả là không quốc gia nào có thể đánh bật họ ra khỏi vị trí vững chắc trong ngành công nghiệp hoa quốc tế. Đôi khi một vài quốc gia có thể phát triển các yếu tố thâm dụng họ cần. Những nhà luyện thép người Ý ở phía bắc Lombardy thấy rằng họ không thể cạnh tranh vì chi phí cao và thiếu nguồn nguyên liệu địa phương. Do vậy, họ khởi xướng những nhà máy nhỏ có kỹ thuật cao sử dụng ít năng lượng hơn và được đầu tư hiện đại nhất, cho phép nhà sản xuất gần nguồn nguyên liệu địa phương và người sử dụng cuối cùng hơn, và hoạt động hiệu quả hơn với quy mô nhỏ. Người Nhật là một ví dụ điển hình khác, nước này nhập khẩu nhiều nguyên liệu thô bằng những sự phát triển kịp thời phương thức sản xuất, những nhà máy sản xuất chủ yếu đã có thể giảm được khối lượng nguyên liệu họ cần và gia tăng năng suất lao động. Điều này đã giúp cho họ đạt được thị phần thế giới đáng kể trong khu vực xe ô tô và hàng tiêu dùng.

Việc đạt được lợi thế cạnh tranh phụ thuộc vào khả năng sử dụng một hoặc vài yếu tố thâm dụng. Ví dụ để cải tiến sản phẩm, một công ty thường phải tiếp cận những người có kỹ năng cần thiết (yếu tố thâm dụng), cũng như những nhà cạnh tranh trong nước là những người tạo ra áp lực cạnh tranh (yếu tố cạnh tranh), tiếp cận khách hàng là những người muốn có sản phẩm tốt hơn hoặc rẻ hơn (yếu tố nhu cầu) và cả những nhà cung cấp (ngành công nghiệp hỗ trợ) là những người gợi ý và cung cấp nguyên vật liệu với giá thấp. Điều cần thiết cho một công ty để gắn bó với ngành và đề ra quyết định là tìm ra phương cách giải quyết vấn đề thông qua những nỗ lực đổi mới hơn là tìm cách dễ nhất liên quan với những bất lợi.



Sơ đồ 10.1: Các thành phần của Porter trong lợi thế cạnh tranh quốc gia

### X.3.2.2 Những điều kiện nhu cầu

Lợi thế cạnh tranh của một quốc gia sẽ mạnh hơn nếu có sự gia tăng nhu cầu về sản phẩm, dịch vụ. Việc hiểu nhu cầu cung cấp nhiều lợi ích:

*Thứ nhất*, nhu cầu giúp người bán hiểu những gì người mua cần.

*Thứ hai*, khi những thay đổi trở nên cần thiết, chẳng hạn khi nhu cầu của khách hàng là muốn sản phẩm nhỏ hơn, nhẹ hơn hoặc tiết kiệm nhiên liệu, những người bán ở địa phương sẽ biết được và có thể cải tiến hoặc điều chỉnh cho phù hợp với thị trường trước khi những nhà cạnh tranh ở xa có thể phản ứng.

### X.3.2.3 Các ngành công nghiệp liên kết và hỗ trợ

Thành phần thứ ba trong mô hình Porter về lợi thế cạnh tranh quốc gia là sự hiện diện của các ngành công nghiệp liên kết và hỗ trợ có tính cạnh tranh quốc tế. Khi nhà cung cấp ở gần nhà sản xuất, những công ty này thường cung cấp nguyên vật liệu với chi phí thấp mà những nhà cạnh tranh ở xa không có được. Hơn nữa, nhà cung cấp biết những điều sẽ xảy ra trong môi trường công nghiệp để dự đoán và phản ứng với những thay đổi. Bằng những việc chia sẻ này với nhà sản xuất, họ giúp nhà sản xuất duy trì vị thế cạnh tranh.

### X.3.2.4. Tổ chức, chiến lược công ty và sự cạnh tranh

Thành phần thứ tư trong mô hình Porter là hoàn cảnh mà công ty sáng tạo, tổ chức và quản trị cũng như bản chất của sự cạnh tranh nội bộ. Không có một hệ thống quản lý nào thích hợp cho tất cả. Các quốc gia có khuynh hướng điều hành tốt các ngành công nghiệp là những ngành mà sự thực hành quản lý môi trường quốc gia thuận lợi phù hợp với các nguồn lực công nghiệp của lợi thế cạnh tranh. Ví dụ ở Ý, các công ty thành công thường có quy mô vừa và nhỏ, hoạt động trong những ngành như dụng cụ gia đình, giày, vớ, và

máy đóng gói, hoạt động theo chiến lược tập trung theo hướng đáp ứng các thị trường còn bỏ trống. tại Nhật những công ty thành công thường đòi hỏi sự kết hợp phi thường thông qua mối quan hệ chức năng và yêu cầu sự liên kết quản lý của những nhóm điều hành. Ngành sản xuất xe ô tô, tivi, máy vi tính là những thí dụ điển hình.

Các thành phần của Porter hoạt động như một hệ thống, các nghiên cứu chỉ ra rằng bốn thành phần, sự cạnh tranh trong nước và sự gò bó về địa lý là yếu tố quan trọng. sự cạnh tranh trong nước thúc đẩy sự cải tiến ba thành phần kia và sự tập trung về mặt địa lý làm tăng ảnh hưởng qua lại giữa bốn thành phần. Trong những năm 90, những điều này được xem là nền tảng cho việc xây dựng và thực hiện chiến lược.

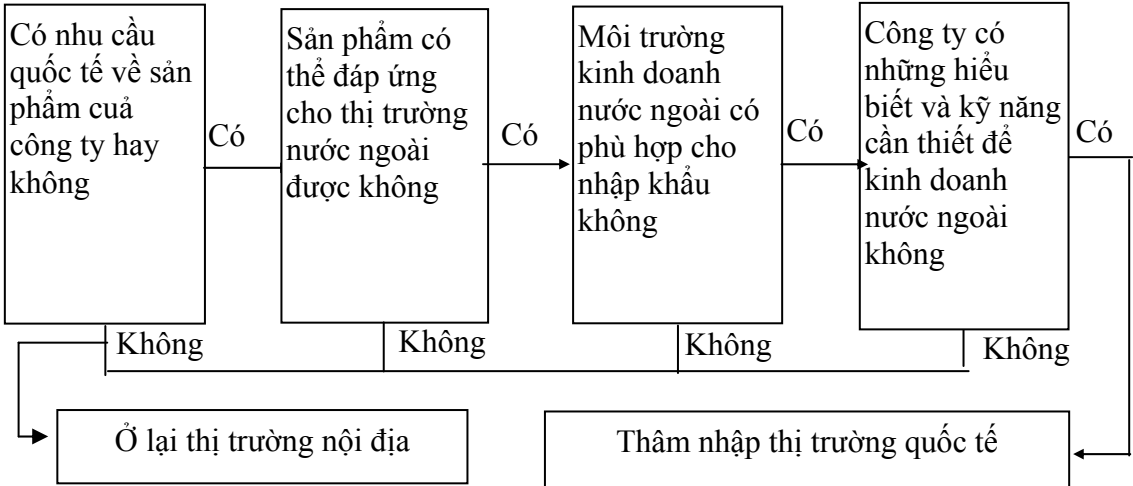
**X.3.2.5. Những quy định của chính phủ và luật lệ kinh doanh**

Những chính sách của chính phủ có thể có kết quả nghiêm trọng đến thương mại quốc tế. Chẳng hạn, nhà nước can thiệp với mục đích bảo vệ ngành công nghiệp trong nước thường dẫn đến kết quả làm giảm tính cạnh tranh giữa các DN trong nước, nhưng điều này thường gây áp lực nội địa mạnh để tạo ra sự bảo vệ.

Vai trò chủ yếu của chính phủ trong kinh doanh quốc tế là nhà đàm phán thương mại thế giới. Sự thương lượng giữa các nước có thể giới hạn hoặc ngăn chặn những hoạt động thương mại không công bằng tiến hành. Rõ ràng chiến lược kinh doanh quốc tế sẽ chịu ảnh hưởng bởi những thoả thuận thương mại và bởi những pháp chế, quy định của nước sở tại có thể làm cho một MNC này thuận lợi hơn MNC khác

**X.4. THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG THẾ GIỚI VÀ PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM TOÀN CẦU**

**X.4.1. Quyết định căn bản về thâm nhập thị trường**



Sơ đồ 10.2 : Quyết định thâm nhập quốc tế.



Ở bất cứ vị trí nào, sự thành công của một doanh nghiệp bất kỳ nào cũng đều phụ thuộc rất lớn vào việc nó được quản trị giỏi hay dở. Kinh doanh quốc tế càng có nhiều thách thức bởi vì những chức năng cơ bản của quản trị: hoạch định, tổ chức, điều khiển, kiểm soát càng trở nên khó khăn hơn khi thực hiện hoạt động kinh doanh ở nhiều thị trường khác nhau trên thế giới.

Hoạch định, dĩ nhiên có nhiều khó khăn, nhưng càng khó khăn hơn đối với tổ chức, điều khiển, kiểm soát. Ví dụ, cấu trúc của một tổ chức có thể hoạt động rất tốt ở một quốc gia nhưng có thể thất bại khi hoạt động ở quốc gia khác. Những kỹ thuật quản trị có thể đạt được năng suất làm việc cao ở Mỹ nhưng có thể đạt thấp ở Nhật bản, ở Anh... Quản trị còn được hiểu là ra quyết định, ở khía cạnh này chúng ta xem xét ở khả năng của ba quyết định cơ bản mà quản trị một công ty phải làm khi đối mặt với triển vọng của toàn cầu hóa. Dĩ nhiên, quyết định đầu tiên là có thâm nhập thị trường quốc tế hay không? Kế tiếp nhà quản trị phải quyết định mức độ công ty (doanh nghiệp) xâm nhập thị trường quốc tế và cấu trúc tổ chức để đáp ứng tốt nhất với những nhu cầu.

Sau khi quyết định tham gia thị trường quốc tế, doanh nghiệp phải quyết định lựa chọn thị trường, thời gian, quy mô và mô hình xâm nhập.

#### ***X.4.1.1. Thị trường nước ngoài***

Có hơn 160 quốc gia trên thế giới. Các thị trường không có lợi ích tiềm năng như nhau cho một công ty mở rộng ra nước ngoài. Đồng thời sự lựa chọn giữa các thị trường nước ngoài phải đánh giá lợi ích tiềm năng dài hạn. Đây là một hàm số của một số lớn các yếu tố mà chúng ta đã đề cập đến ở các phần trước. Sự hấp dẫn của quốc gia đối với kinh doanh quốc tế phụ thuộc vào cân bằng lợi ích, chi phí, và rủi ro tương ứng khi kinh doanh ở quốc gia đó. Chúng ta thấy rằng lợi ích kinh tế dài hạn của hoạt động kinh doanh ở một quốc gia là hàm số của các yếu tố như là dung lượng của thị trường, sức mua hiện tại và tương lai của người tiêu dùng. Khi một vài thị trường lớn, xác định bằng số người tiêu dùng, mức sống thấp sẽ giới hạn sức mua và với thị trường nhỏ đo lường theo điều kiện kinh tế. Chúng ta cũng cho rằng chi phí và rủi ro tương ứng với kinh doanh ở nước ngoài thì thấp với những quốc gia công nghiệp hiện đại và sẽ cao hơn ở những quốc gia đang phát triển.

Một yếu tố cần thảo luận là giá trị doanh nghiệp kinh doanh có thể tạo ra trên thị trường nước ngoài. Điều này phụ thuộc vào sự thích hợp của sản phẩm đề nghị với thị trường và bản chất của cạnh tranh. Nếu doanh nghiệp đề nghị một sản phẩm mà chưa hiện hữu trên thị trường và sản phẩm chưa đáp ứng đủ yêu cầu, giá trị của sản phẩm sẽ lớn hơn là đưa ra cùng sản phẩm mà những nhà cạnh tranh và những người tham gia khác cũng sẵn lòng đề nghị. Giá trị lớn hơn chuyển thành khả năng bán giá cao hơn hoặc doanh thu tăng nhanh chóng.

#### ***X.4.1.2. Thời gian thâm nhập***

Một khi thị trường hấp dẫn đã được xác định, vấn đề quan trọng phải cân nhắc là thời điểm thâm nhập. Công ty có lợi thế người đi đầu nếu thâm nhập sớm trên thị trường. Một thuận lợi của người đi đầu là khả năng nắm giữ nhu cầu bằng những nhãn hiệu nổi tiếng trên thị trường. Lợi thế thứ hai là khả năng tăng doanh thu ở quốc gia đó và chiếm vị trí dẫn đầu. Điều này cho phép người đi trước thuận lợi về chi phí hơn là người đi sau. Thuận lợi về chi phí cho phép người đi trước cắt giảm chi phí thấp hơn chi phí của người đi sau, theo đó có

thể chiếm lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Lợi thế thứ ba là khả năng tạo chi phí chuyển đổi (switching cost) để ràng buộc người tiêu dùng vào với sản phẩm của họ hoặc dịch vụ. Chi phí chuyển đổi như vậy làm cho những người đi sau khó chiếm thị trường.

Cũng có những bất lợi khi thâm nhập thị trường trước những doanh nghiệp kinh doanh quốc tế khác. Những bất lợi này có thể làm tăng chi phí mở đường (pioneering cost), hoặc chi phí mà người đi trước phải chịu nhưng người đi sau có thể tránh. Chi phí mở đường bao gồm chi phí thất bại nếu công ty tạo ra những lỗi lầm lớn. Chi phí này cũng bao gồm chi phí khuyến mãi và thành lập sản phẩm bao gồm cả chi phí huấn luyện khách hàng. Những chi phí này xuất hiện khi khách hàng không quen với những sản phẩm đề nghị. Ngược lại người đi sau có thể không phải đầu tư cho người huấn luyện hoặc giải thích cho khách hàng nữa. Hơn nữa người đi sau xem xét cách làm của người đi trước và khám phá thị trường, rút kinh nghiệm để thành công. Ví dụ, KFC giới thiệu thực phẩm ăn nhanh của Mỹ, nhưng Mc Donald's là người đi sau, lại chiếm thị trường.

Người đi đầu có nhiều bất lợi so với người đi sau, nếu luật lệ thay đổi theo hướng giảm giá trị đầu tư của người đi trước. Đây là rủi ro nghiêm trọng ở nhiều quốc gia đang phát triển nơi mà luật lệ hay thay đổi.

#### ***X.4.1.3. Qui mô và chiến lược thâm nhập.***

Vấn đề cuối cùng mà doanh nghiệp kinh doanh quốc tế cần cân nhắc khi thâm nhập thị trường là qui mô. Tham gia vào thị trường qui mô lớn liên quan đến nắm giữ tài nguyên. Không phải tất cả công ty đều có nguồn lực cần thiết để tham gia vào thị trường qui mô lớn, và ngay cả một vài công ty lớn cũng thích tham gia vào thị trường nhỏ và họ xây dựng thực hiện theo sự thích nghi với thị trường.

Kết quả thâm nhập thị trường tương ứng với giá trị của kết quả cam kết chiến lược (strategy commitment). Cam kết chiến lược có tác động dài hạn và khó khăn để duy trì. Quyết định tham gia vào thị trường nước ngoài vào một thị trường nào đó là cam kết chiến lược chủ yếu. Cam kết chiến lược như là thâm nhập thị trường qui mô lớn, có thể ảnh hưởng bản chất của sự cạnh tranh trên thị trường.

Thâm nhập bằng qui mô nhỏ cho phép công ty hiểu biết về thị trường trước khi quyết định qui mô thích hợp nhất. Công ty có thời gian thu thập thông tin, tham gia với qui mô nhỏ giảm rủi ro so với qui mô lớn. Nhưng thiếu cam kết tương ứng với qui mô nhỏ có thể khó khăn hơn cho qui mô nhỏ thâm nhập để giữ thị phần và để giữ lợi thế người đi đầu hoặc lợi thế người đến sớm. Công ty tham gia với qui mô nhỏ vào thị trường nước ngoài có thể giới hạn tổn thất như cũng giới hạn cơ hội chiếm lợi thế người đi đầu.

#### **X.4.2. Mô hình thâm nhập**

Một khi công ty quyết định tham gia vào thị trường nước ngoài, câu hỏi là mô hình tốt nhất là gì? Có 6 mô hình để một công ty tham gia vào thị trường nước ngoài: xuất khẩu, dự án trao tay (turnkey project), nhượng quyền (licencing), chuyển nhượng kèm theo bí quyết kinh doanh (franchising), liên doanh, doanh nghiệp hoàn toàn sở hữu nước ngoài. Mỗi hình thức có những thuận lợi và bất lợi. Nhà quản lý cần cân nhắc cẩn thận khi quyết định loại hình sử dụng.

Có thuận lợi và bất lợi với mỗi mô hình thâm nhập; chúng ta tóm tắt bảng 11.2 Hoán đổi là không thể tránh khỏi khi lựa chọn mô hình.

#### ***X.4.2.1. Xuất khẩu***

Nhiều công ty chế tạo bắt đầu mở rộng toàn cầu bằng xuất khẩu và sau đó chuyển sang hình thức khác để đáp ứng nhu cầu thị trường. Bây giờ chúng ta tiếp cận vào những thuận lợi và bất lợi của xuất khẩu là một phương thức thâm nhập thị trường.

☺ *Thuận lợi:*

Xuất khẩu có hai thuận lợi. *Đầu tiên* là xuất khẩu tránh chi phí thành lập doanh nghiệp ở nước sở tại. *Thứ hai* là xuất khẩu giúp công ty có kinh nghiệm (experience curve) và hiểu biết về kinh tế vùng (location economies). Bằng cách sản xuất sản phẩm ở một địa điểm và xuất khẩu sang quốc gia khác, công ty có thể đạt qui mô kinh tế (scale economies) từ doanh thu toàn cầu của nó. Đây là những gì mà Sony chiếm lĩnh thị trường TV toàn cầu, và Matsushita chiếm lĩnh thị trường VCR, và những gì mà công ty xe hơi của Nhật thâm nhập thị trường Mỹ.

**Bảng 11.2 Thuận lợi và bất lợi của các phương thức thâm nhập**

| <b>Phương thức</b> | <b>Thuận lợi</b>                                                         | <b>Bất lợi</b>                                                                                                            |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Xuất khẩu          | Khả năng nhận biết kinh tế vùng và đường kinh nghiệm.                    | Chi phí vận chuyển cao.<br>Hàng rào thương mại.<br>Vấn đề với đại lý kinh doanh địa phương.                               |
| Hợp đồng trao tay  | Khả năng kiếm lợi từ kiến thức công nghệ ở quốc gia giới hạn FDI.        | Tạo đối thủ cạnh tranh.<br>Thiếu sự hiện diện trên thị trường dài hạn.                                                    |
| Licencing          | Chi phí phát triển và rủi ro cao.                                        | Tạo đối thủ cạnh tranh.<br>Thiếu sự hiện diện trên thị trường.                                                            |
| Franchising        | Chi phí phát triển và rủi ro thấp.                                       | Thiếu kiểm soát công nghệ.<br>Không có khả năng tham gia vào chiến lược phối hợp toàn cầu.                                |
| Liên doanh         | Thâm nhập kiến thức địa phương.<br>Chia sẻ chi phí phát triển và rủi ro. | Thiếu kiểm soát công nghệ.<br>Không có khả năng để nhận ra kinh tế vùng và kinh nghiệm.<br>Không có khả năng tham gia vào |

|                                  |                                                                                                                             |                               |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
|                                  |                                                                                                                             | chiến lược phối hợp toàn cầu. |
| Doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài | Bảo vệ công nghệ.<br>Khả năng tham gia vào phối hợp chiến lược toàn cầu.<br>Khả năng nhận biết kinh tế vùng và kinh nghiệm. | Chi phí và rủi ro cao.        |

⊗ *Bất lợi*: xuất khẩu có một số bất lợi. *Đầu tiên*, xuất khẩu từ nước nhà có thể không thích hợp nếu có địa điểm chi phí thấp ở nước ngoài. Vì vậy, có thể thích hợp cho những công ty với chiến lược toàn cầu sản xuất ở địa điểm mà có thể phối hợp các điều kiện sản xuất tốt nhất để tạo giá trị và xuất khẩu đến một nơi khác. Nhiều công ty điện tử của Mỹ di chuyển nhà máy đến vùng cận Đông (far East) vì chi phí thấp, và kỹ năng lao động cao ở đó. Sau đó họ xuất khẩu đi khắp thế giới, bao gồm cả Mỹ.

*Nhược điểm thứ hai* là xuất khẩu với chi phí vận chuyển cao làm cho sản phẩm không kinh tế, đặc biệt là sản phẩm khối lượng lớn. Cách tốt nhất với các sản phẩm khối lượng lớn (bulk products) là sản xuất ngay tại vùng. Chiến lược này khuyến khích các công ty thấy rõ tính kinh tế từ qui mô sản xuất và đồng thời với giới hạn chi phí vận chuyển. Ví dụ nhiều công ty đa quốc gia về hóa chất sản xuất sản phẩm của họ trong vùng và phục vụ nhiều quốc gia tại một nhà máy.

*Nhược điểm thứ ba* là thuế làm cho không kinh tế, và sự đe dọa của hàng rào thuế của quốc gia làm cho xuất khẩu chịu nhiều rủi ro. Quốc hội Mỹ áp dụng thuế cho mặt hàng xe hơi của Nhật dẫn đến nhiều công ty Nhật quyết định xây dựng nhà máy tại Mỹ. Như chúng ta thấy, năm 1990 hầu như 50% xe hơi bán ở Mỹ được sản xuất tại Mỹ, so với 0% vào năm 1985.

*Nhược điểm thứ tư* xuất hiện khi công ty giao hoạt động marketing cho đại lý ở địa phương. Đại lý nước ngoài thường lấy sản phẩm của đối thủ cạnh tranh và chia phí bản quyền. Trong trường hợp như vậy, đại lý nước ngoài không thực hiện tốt như công ty làm. Công ty có thể vượt qua điều này bằng cách làm chủ doanh nghiệp tại địa phương để kiểm soát hoạt động marketing tại địa phương. Làm như vậy, công ty có thể kiểm soát chặt chẽ hoạt động nước ngoài.

#### **X.4.2.2. Dự án trao tay**

Công ty chuyên về thiết kế, xây dựng và vận hành nhà máy (turnkey plant) là thông dụng trong một vài ngành công nghiệp. Với dự án này, bên nhận đồng ý thực hiện mỗi chi tiết của dự án cho khách hàng nước ngoài, bao gồm cả huấn luyện nhân viên vận hành. Một hợp đồng trọn gói, khách hàng giữ “chìa khóa” vận hành nhà máy đã sẵn sàng hoạt động – vì vậy gọi là chuyển giao chìa khóa (turnkey). Đây là một phương tiện xuất khẩu qui trình công nghệ sang các nước khác. Dự án trao tay thông dụng nhất trong ngành công nghiệp hóa chất, dược phẩm, lọc dầu và luyện kim, tất cả đều sử dụng công nghệ phức tạp và mắc tiền.

☺ *Thuận lợi*: yêu cầu bí quyết lắp ráp và vận hành qui trình công nghệ phức tạp, như là lọc dầu, luyện kim, là tài sản có giá trị. Dự án trao tay là cách tạo thu nhập kinh tế lớn từ tài sản. Chiến lược này đặc biệt sử dụng trong trường hợp FDI bị giới hạn bởi luật lệ chính phủ. Ví dụ, chính phủ của nhiều quốc gia dầu lửa đã xây dựng công nghiệp lọc dầu của chính họ, như là một bước hướng về mục tiêu, giới hạn FDI trong lĩnh vực khai thác và lọc dầu của họ. Bởi vì nhiều quốc gia thiếu công nghệ lọc dầu, họ đã đạt được điều này bằng dự án trao tay với công ty nước ngoài mà có công nghệ. Những quan hệ như vậy thường hấp dẫn những công ty bán bởi vì không có những hợp đồng này, họ không có cách để kiếm lợi trên bí quyết có giá trị ở quốc gia đó.

Chiến lược trao tay cũng ít ỏi hơn FDI. Ở quốc gia có kinh tế và chính trị không ổn định, đầu tư dài hạn công ty có thể chịu tác động rủi ro này.

☹ *Bất lợi*: Có ba bất lợi tương ứng với chiến lược trao tay. *Đầu tiên*, công ty tham gia vào hình thức này phải đối mặt với sự quan tâm không lâu dài ở nước ngoài. Điều này có thể bất lợi nếu quốc gia là một thị trường lớn cho sản phẩm của qui trình mà có thể xuất khẩu. Một cách để tránh là giữ một tỷ lệ cổ phần nhỏ trong dự án được thực hiện bằng dự án trao tay này.

*Thứ hai*, công ty tham gia vào dự án này với công ty nước ngoài có thể tạo ra một đối thủ cạnh tranh. Ví dụ nhiều công ty phương tây đã bán công nghệ lọc dầu cho một công ty ở Saudi Arabia, Kuwait và những quốc gia vùng vịnh khác bây giờ họ lại phải cạnh tranh với những công ty này trên thị trường dầu thế giới. *Thứ ba*, liên quan đến điểm thứ hai, nếu qui trình công nghệ của công ty là nguồn lợi thế cạnh tranh, rồi bán những công nghệ này thông qua dự án trao tay thì cũng bán lợi thế cạnh tranh cho đối thủ cạnh tranh tiềm năng hoặc thực tế.

#### **X.4.2.3. Chuyển nhượng giấy phép.**

Thỏa thuận chuyển nhượng giấy phép là thỏa thuận theo đó bên cấp giấy phép đồng ý cho bên nhận quyền sử dụng tài sản vô hình (intangible property) trong một thời gian xác định, và bên chuyển giao nhận phí bản quyền từ bên nhận chuyển giao. Sở hữu vô hình gồm văn bằng bảo hộ (patent), sáng chế (invention), công thức (formulas), thiết kế (design), quyền tác giả (copyright) và nhãn hiệu hàng hóa (trademark). Ví dụ, để tham gia vào thị trường Nhật Bản, Xerox một nhà sản xuất máy photocopy, liên doanh với Fuji Photo được biết là Fuji Xerox. Xerox cấp giấy phép xeroxgraphic know how cho Fuji-Xerox. Ngược lại, Fuji-Xerox trả Xerox phí bản quyền bằng 5% của giá bán tịnh (net sale price) mà Fuji-Xerox thu được từ bán máy photo dựa trên bản quyền của Xerox. Trong trường hợp của Fuji-Xerox, giấy phép cấp trong 10 năm, và không được chuyển nhượng cho một bên thứ ba và có thể gia hạn làm nhiều lần. Thỏa thuận này giữa Xerox và Fuji-Xerox cũng giới hạn Fuji-Xerox bán trực tiếp đến khu vực châu Á Thái Bình Dương (mặc dù Fuji-Xerox) cung cấp cho Xerox máy photocopy để bán ở Bắc Mỹ dưới tên Xerox).

☺ *Thuận lợi*: Liên quan đến licence quốc tế, người nhận chuyển nhượng cần có đủ vốn để đưa nhà máy vào hợp đồng. Vì vậy, thuận lợi ban đầu của licence là công ty không chịu chi phí phát triển và rủi ro tương ứng với mở thị trường nước ngoài. Licensing là lựa chọn hấp dẫn cho công ty thiếu vốn để phát triển nước ngoài. Thêm vào đó, licence hấp dẫn các công ty không muốn bỏ nguồn lực vào thị trường không quen thuộc hoặc thị trường nước ngoài bất ổn về chính trị. Licence thường được sử dụng khi

một công ty mong muốn tham gia vào thị trường nước ngoài nhưng bị cấm vì hạn chế đầu tư. Điều này là một trong những lý do cho sự thành lập liên doanh Fuji-Xerox. Xerox muốn tham gia vào thị trường Nhật nhưng bị cấm thành lập doanh nghiệp 100% vốn đầu tư nước ngoài. Vì vậy Xerox thành lập liên doanh với Fuji và cấp giấy phép cho Fuji sử dụng know-how. Cuối cùng, licence thường được sử dụng khi một công ty có bản quyền có khả năng phát triển kinh doanh nhưng không muốn tự thành lập. Ví dụ, Bell Laboratories của AT&T sáng tạo ra transistor circuit trong thập niên 50, nhưng AT&T không muốn sản xuất transistor, vì vậy công ty cấp licence cho một số công ty khác, như là Texas Instrument.

⊗ *Bất lợi*: Licence có ba nhược điểm. *Thứ nhất*, công ty không kiểm soát chặt chẽ sản xuất, marketing, và chiến lược mà yêu cầu có kinh nghiệm và kinh tế vùng. Giấy phép liên quan đến người nhận chuyên nhượng tạo lập sản xuất kinh doanh của chính họ. Điều này giới hạn khả năng của công ty nhận ra kinh nghiệm và kinh tế vùng bằng cách sản xuất sản phẩm ở một nơi tập trung. Vì vậy, khi những vấn đề kinh tế này là quan trọng, licence không phải là cách tốt nhất để mở rộng thị trường nước ngoài.

*Thứ hai*, cạnh tranh trên thị trường thế giới có thể yêu cầu một công ty phối hợp chiến lược xuyên quốc gia bằng cách sử dụng lợi nhuận kiếm được ở một quốc gia để hỗ trợ cạnh tranh với đối thủ khác. Licence giới hạn khả năng này của công ty. Một chuyên nhượng giấy phép không cho phép công ty đa quốc gia sử dụng lợi nhuận để hỗ trợ hợp đồng chuyên nhượng khác nhau ở một quốc gia khác.

*Vấn đề thứ ba* liên quan đến lý thuyết kinh tế của FDI. Điều này rủi ro tương ứng với chuyên nhượng knowhow cho người nước ngoài. Knowhow kỹ thuật hợp thành lợi thế cạnh tranh căn bản của công ty đa quốc gia. Hầu hết công ty mong muốn duy trì sự kiểm soát việc sử dụng know-how, và một công ty nhanh chóng mất kiểm soát công nghệ chuyên giao. Nhiều công ty đã có khiếm khuyết khi nghĩ rằng họ có thể duy trì kiểm soát know-how trong khuôn của hợp đồng licence. Ví dụ, công ty RCA cấp licence cho một số công ty Nhật Bản về sản xuất TV màu bao gồm cả Sony, Matsushita. Công ty Nhật nhanh chóng hấp thụ công nghệ, cải tiến nó, và sử dụng để tham gia vào thị trường Mỹ. Tương tự liên quan đến quyết định năm 1989 của quốc hội cho phép các công ty Nhật sản xuất máy bay chiến đấu hiện đại FSX (Advanced FSX fighter plan) theo licence của Mc Donnell Douglas. Lo ngại rằng Nhật sẽ sử dụng công nghệ FSX để hỗ trợ phát triển công nghiệp hàng không dân dụng và cạnh tranh với Boeing trên toàn cầu.

Có một số cách giảm rủi ro này. Một trong những cách đó là tham gia vào thỏa thuận licence hai chiều (across-licensing agreement). Theo licence này, công ty có thể chuyên nhượng tài sản vô hình có giá trị cho đối tác nước ngoài, nhưng bổ sung vào thanh toán chuyên nhượng, công ty yêu cầu đối tác nước ngoài cấp một vài know-how có giá trị cho công ty. Những thỏa thuận như vậy được thiết kế để giảm rủi ro tương tự với chuyên giao bí quyết kỹ thuật bởi vì người nhận licence nhận thấy rằng nếu sử dụng kiến thức để cạnh tranh với người chuyên giao, bên chuyên giao có thể làm tương tự. Thỏa thuận licence hai chiều khuyến khích công ty giữ lòng tin cho nhau, sẽ giảm khả năng lấy cơ hội của nhau. Những thỏa thuận như vậy thường sử dụng trong ngành công nghiệp kỹ thuật cao. Ví dụ, công ty công nghệ sinh học của Mỹ Amgen có chuyên nhượng giấy phép một loại thuốc, Nuprogene, cho Kirin, một công ty dược phẩm của Nhật. Giấy phép mang đến cho Kirin quyền bán Nuprogene ở Nhật. Ngược lại, Amgen nhận phí chuyên nhượng và quyền bán một vài sản phẩm của Kirin ở Mỹ.

Một cách khác giảm rủi ro tương ứng với licence là theo sau mô hình của Xerox và nổi thỏa thuận này với chuyển nhượng know-how với hình thức liên doanh, theo đó người nhận và người chuyển giao ràng buộc nhau. Giải pháp như vậy tạo lợi ích cho cả bên nhận và bên chuyển giao bởi vì cả hai phải đảm bảo cho sự thành công của đầu tư. Vì vậy rủi ro mà Fuji có thể sử dụng công nghệ của Xerox và cạnh tranh trực tiếp với Xerox giảm đi khi liên doanh.

#### ***X.4.2.4. Franchising***

Franchising tương tự như licence, mặc dù franchising liên quan đến cam kết dài hạn hơn licence. Franchising là một hình thức đặc biệt của licensing theo đó bên chuyển giao không chỉ bán sở hữu vô hình cho bên nhận (thường là nhãn hiệu hàng hóa), mà còn nhấn mạnh rằng bên nhận đồng ý tuân thủ theo qui tắc kinh doanh. Bên chuyển giao cũng thường giúp bên nhận tổ chức doanh nghiệp. Theo licensing, bên chuyển giao nhận phí chuyển nhượng tính theo tỷ lệ phần trăm của giá bán tịnh. Licence thường thực hiện đối với các công ty sản xuất, còn franchising thường áp dụng với các công ty dịch vụ. Mc Donald's phát triển bằng cách sử dụng chiến lược franchising. Qui tắc chặt chẽ của Mc Donald's như là người nhận sẽ vận hành nhà hàng như thế nào đến kiểm soát thực đơn, phương thức nấu ăn, chính sách nhân viên, thiết kế và vị trí của nhà hàng. Mc Donald's cũng tổ chức dạy chuyên cung cấp cho những người nhận và huấn luyện đội ngũ quản lý và quản lý tài chính.

☺ *Thuận lợi*: thuận lợi của franchising như là một phương thức thâm nhập tương tự như licensing. Công ty giảm ghi phí và rủi ro khi mở rộng thị trường nước ngoài. Thay vào đó, người nhận chịu rủi ro và chi phí. Điều này tạo động lực đối tốt cho người nhận xây dựng một hoạt động kinh doanh mang lại lợi ích như có thể. Vì vậy sử dụng chiến lược franchising, một công ty dịch vụ có thể xây dựng sự hiện diện nhanh chóng và giảm chi phí, như Mc Donald's đã làm.

☹ *Bất lợi*: bất lợi ít hơn licensing. Bởi vì franchising thường sử dụng với công ty dịch vụ, không có lý do để cân nhắc nhu cầu cho sự phối hợp sản xuất để đạt được công kinh nghiệm và kinh tế vùng. Nhưng franchising hạn chế khả năng của công ty kiếm lời từ một quốc gia và hỗ trợ cạnh tranh ở một quốc gia khác.

Một bất lợi rõ ràng nữa cho franchising là kiểm soát chất lượng. Nền tảng của thỏa thuận franchising là thương hiệu nổi tiếng của công ty (brand name) là chuyển thông tin đến người tiêu dùng về chất lượng sản phẩm. Vì vậy khách du lịch vào khách sạn quốc tế Hilton ở Hongkong có lý do để mong đợi chất lượng phòng, thức ăn và dịch vụ mà họ sẽ nhận như ở New York. Tên Hilton đảm bảo chất lượng đồng nhất. Nhưng người nhận licence nước ngoài có thể không quan tâm về chất lượng như bên chuyển giao đề nghị, kết quả là chất lượng kém, doanh thu thấp làm giảm uy tín của công ty trên toàn cầu.

Một cách vượt qua bất lợi này là tạo công ty con ở mỗi quốc gia hoặc vùng mà công ty muốn mở rộng. Công ty con có thể là công ty toàn bộ sở hữu vốn nước ngoài hoặc liên doanh với công ty nước ngoài. Công ty con có quyền và nghĩa vụ thành lập franchise ở quốc gia hoặc vùng. Ví dụ, Mc Donald's thành lập đại lý chính (Master franchisee) ở nhiều quốc gia. Đại lý chính này là liên doanh giữa Mc Donald's và công ty địa phương. Sự phối hợp của một số đại lý nhỏ sẽ giám sát thức kiểm soát chất lượng. Thêm vào đó, vì công ty con (hoặc đại lý chính) là sở hữu một phần của công ty, công ty

có thể chỉ định nhà quản lý để giúp đảm bảo quản lý đại lý ở quốc gia và vùng. Thỏa thuận tổ chức này cho thấy rất tốt, cùng với Mc Donald's, Kentucky Fried Chicken, Hilton International và những công ty khác sử dụng để mở rộng hoạt động quốc tế.

#### **X.4.2.5. Liên doanh**

Liên doanh là sự thành lập của một công ty do sự liên kết giữa hai hay nhiều công ty độc lập khác. Ví dụ, Fuji-Xerox thành lập liên doanh giữa Xerox và Fuji Photo. Thành lập liên doanh với nước ngoài là hình thức phổ biến để thâm nhập thị trường mới. Liên doanh phổ biến nhất là đầu tư 50/50, theo đó có hai bên mỗi bên đóng góp 50% vốn (trường hợp của Fuji-Xerox) và hình thành đội ngũ quản lý để chia quyền quản lý. Tuy nhiên, với một vài công ty có vốn góp ít hơn vì vậy quyền quản lý cũng nhẹ hơn.

☺ *Thuận lợi*: liên doanh có một số thuận lợi. *Đầu tiên*, công ty có lợi ích từ kiến thức của đối tác địa phương về điều kiện cạnh tranh ở nước sở tại, văn hóa, ngôn ngữ, hệ thống chính trị, và hệ thống kinh doanh. Vì vậy đối với nhiều công ty Mỹ, liên doanh với công ty Mỹ cung cấp bí quyết công nghệ, sản phẩm và công ty địa phương cung cấp kiến thức marketing, kiến thức về địa phương cần cho cạnh tranh tại quốc gia đó. Đây là trường hợp của Fuji-Xerox. *Thứ hai*, chi phí phát triển và rủi ro mở thị trường nước ngoài cao, một công ty có thể thu lợi bằng cách chia sẻ những chi phí và rủi ro này với đối tác địa phương. *Thứ ba*, ở nhiều quốc gia, cân nhắc về chính trị thì tạo lập liên doanh là phương thức khả thi nhất để thâm nhập thị trường. Đó là trường hợp của Fuji-Xerox. Nghiên cứu đề nghị rằng liên doanh với đối tác địa phương đối mặt với rủi ro chi phí thấp của sự quốc hữu hóa hoặc hình thức can thiệp khác của chính phủ.

☹ *Bất lợi*: Mặc dù có những thuận lợi này, có ba bất lợi chủ yếu của liên doanh. *Đầu tiên*, với licence công ty có thể tham gia vào liên doanh giảm rủi ro bằng việc kiểm soát công nghệ đối với đối tác. Liên doanh giữa Boeing và tập đoàn các công ty Nhật để xây dựng Boeing 767 tăng mối lo ngại là Boeing chuyển giao công nghệ máy bay dân dụng cho Nhật Bản một cách không cố ý. Tuy nhiên, liên doanh đã cho thấy giảm rủi ro này. Một lựa chọn để giữ quyền sở hữu cao trong liên doanh. Điều này cho phép không chế đối tác vượt quyền kiểm soát công nghệ, nhưng cũng khó để tìm đối tác nước ngoài chịu sở hữu cổ phần thấp.

*Bất lợi thứ hai* là liên doanh không mang lại quyền kiểm soát chặt chẽ các công ty con để có thể nhận ra đường cong kinh nghiệm và kinh tế vùng. Không mang lại cho công ty sự kiểm soát chặt chẽ các công ty con nước ngoài, sẽ không khuyến khích sự phối hợp toàn cầu để chống lại các đối thủ. Xem xét trường hợp của Texas Instrument (TI) thâm nhập vào thị trường bán dẫn của Nhật Bản. Khi TI thành lập nhà máy ở Nhật, nó không làm như vậy cho mục đích kiểm soát thị phần sản xuất của Nhật và giới hạn tiền mặt sẵn có cho thâm nhập thị trường toàn cầu của đôi bên. TI tham gia vào sự phối hợp chiến lược toàn cầu. Để áp dụng chiến lược này, công ty con của TI ở Nhật chuẩn bị nhận sự hướng dẫn của văn phòng chính liên quan đến chiến lược cạnh tranh. Chiến lược này cũng yêu cầu công ty Nhật chịu lỗ nếu cần thiết. Ít đối tác của liên doanh sẽ chấp nhận tình huống này bởi vì họ không muốn bị lỗ. Vì vậy để thực hiện chiến lược, TI tạo doanh nghiệp 100% vốn của mình.

*Bất lợi thứ ba* là tỷ lệ vốn góp có thể dẫn đến mâu thuẫn và tranh chấp quyền kiểm soát giữa công ty đầu tư nếu mục tiêu của họ bị thay đổi, hoặc nếu đưa ra ý kiến khác về



chiến lược công ty. Theo Tony Kobayashi là chủ tịch của Fuji-Xerox, nguyên nhân ban đầu là cả Fuji Photo và Xerox chấp nhận mối quan hệ nôi dài (arm's length relationship) với Fuji-Xerox, đưa cho nhà quản lý tự do xác định chiến lược của họ. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu cho thấy mâu thuẫn về chiến lược và mục tiêu thường phát sinh trong liên doanh, những mâu thuẫn này có khuynh hướng gia tăng khi liên doanh giữa các công ty khác quốc gia, và thường dẫn đến căng thẳng làm cho giảm tương quan quyền lực của các bên. Ví dụ, liên doanh giữa một bên nước ngoài với một đối tác trong nước, khi kiến thức của đối tác nước ngoài về điều kiện thị trường địa phương gia tăng qua thời gian, họ ít phụ thuộc vào đối tác trong nước. Điều này làm tăng quyền lực cho phía nước ngoài và dẫn đến mâu thuẫn về kiểm soát mục tiêu và chiến lược của liên doanh.

#### ***X.4.2.6. Doanh nghiệp sở hữu toàn bộ của nước ngoài.***

Doanh nghiệp sở hữu toàn bộ của nước ngoài, là công ty với 100% vốn nước ngoài. Thành lập công ty sở hữu nước ngoài theo hai cách. Công ty có thể tạo lập doanh nghiệp mới ở quốc gia đó hay mua lại công ty địa phương và sử dụng công ty này để sản xuất sản phẩm ở thị trường quốc gia đó.

☺ *Thuận lợi*: có 3 thuận lợi của công ty sở hữu nước ngoài. *Đầu tiên*, khi một công ty có lợi thế cạnh tranh dựa căn bản trên cạnh tranh công nghệ, doanh nghiệp sở hữu nước ngoài là phương thức thâm nhập tốt nhất để giảm rủi ro mất kiểm soát trong cạnh tranh. Nhiều công ty kỹ thuật cao thích phương thức này. *Thứ hai*, doanh nghiệp sở hữu toàn bộ của nước ngoài cho phép công ty kiểm soát chặt chẽ hoạt động cần thiết để phối hợp chiến lược toàn cầu. *Thứ ba*, doanh nghiệp sở hữu toàn bộ của nước ngoài có thể yêu cầu công ty đang cố gắng nhận ra đường kinh nghiệm (khi công ty áp dụng chiến lược toàn cầu và chuyên đổi). Như đã đề cập ở phần trên, khi áp lực chi phí căng thẳng, có thể có lợi cho công ty đưa chuỗi giá trị để tối đa hóa giá trị gia tăng ở mỗi giai đoạn. Vì vậy, một công ty con có thể chuyên môn hóa sản xuất chỉ có một bộ phận của dây chuyền sản xuất hoặc một linh kiện của thành phẩm, trao đổi linh kiện với các công ty con khác trên toàn cầu. Thành lập hệ thống sản xuất toàn cầu yêu cầu mức độ kiểm soát cao sản xuất của mỗi cơ sở. Hoạt động khác nhau được chuẩn bị để chấp nhận quyết định sản xuất như thế nào, sản xuất bao nhiêu, sản xuất được định giá để chuyển sang hoạt động khác như thế nào. Bởi vì người nhận giấy phép hoặc đối tác liên doanh không thích chấp nhận vai trò phụ thuộc, như vậy thành lập doanh nghiệp sở hữu toàn bộ ở nước ngoài là cần thiết.

☹ *Bất lợi*: Mặt khác, thành lập doanh nghiệp sở hữu toàn bộ ở nước ngoài là phương thức đắt giá nhất. công ty phải chịu toàn bộ chi phí và rủi ro khi tạo lập doanh nghiệp nước ngoài. Những rủi ro này liên quan đến học kinh doanh ở một nền văn hóa mới.

## **X.5. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH QUỐC TẾ**

### **X.5.1. Chiến lược và doanh nghiệp**

Mục đích căn bản của bất kỳ DN kinh doanh nào là kiếm lợi nhuận, để đạt được mục đích DN phải sản xuất ra sản phẩm/dịch vụ có giá trị đối với người tiêu dùng. Vì vậy, chúng ta nói rằng DN tham gia vào việc tạo giá trị. Giá mà người tiêu dùng sẵn sàng trả cho sản phẩm đo lường mức giá trị sản phẩm đối với người tiêu dùng.

### ***X.5.1.1 DN như là một chuỗi giá trị:***

Thật là có ích khi nghĩ rằng công ty như là một chuỗi giá trị của những hoạt động tạo giá trị riêng biệt, bao gồm sản xuất, marketing, và quản trị nguyên vật liệu, R&D, nguồn nhân lực, hệ thống thông tin, và hạ tầng cơ sở của công ty. Chúng ta có thể phân loại những hoạt động tạo giá trị này như là hoạt động ban đầu (primary activities) và hoạt động hỗ trợ (support activities).

- *Hoạt động ban đầu* của công ty phải tạo ra sản phẩm, marketing và chuyển giao sản phẩm đến người mua, và cung cấp dịch vụ hỗ trợ và dịch vụ sau bán hàng cho người mua. Ở đây, chúng ta xem xét những hoạt động liên quan đến hoạt động vật chất của sản phẩm như sản xuất và những gì liên quan đến, chuyển giao sản phẩm, và dịch vụ sau bán hàng như là marketing. Sản xuất hiệu quả có thể giảm chi phí tạo giá trị (bằng cách nhận ra qui mô kinh tế) và có thể bổ sung giá trị bằng cách tăng chất lượng sản phẩm (giảm số sản phẩm hỏng) làm thuận lợi cho định giá bán với mức hời. Marketing hiệu quả cũng có thể giúp công ty giảm chi phí tạo giá trị (bằng cách thể hiện doanh thu cần thiết để đạt qui mô kinh tế) và có thể bổ sung giá trị bằng cách giúp công ty tùy biến sản phẩm phù hợp với nhu cầu của người tiêu dùng và sự khác biệt sản phẩm với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh – cả hai làm thuận lợi cho việc định bán ở mức lời.

- *Hoạt động hỗ trợ* cung cấp các yếu tố cho hoạt động ban đầu của sản xuất và marketing. Chức năng quản trị nguyên vật liệu kiểm soát sự chuyển giao nguyên liệu vật chất thông qua dây chuyền giá trị - từ qui trình sản xuất đến phân phối. Điều này thực hiện có hiệu quả có thể giảm chi phí tạo giá trị. Thêm vào đó, chức năng quản trị nguyên liệu hiệu quả có thể quản lý chất lượng nguyên liệu đầu vào cho qui trình sản xuất. Điều này thể hiện ở cải tiến chất lượng sản phẩm của công ty, làm tăng giá trị và giá bán thuận lợi.

- *Chức năng R&D* phát triển sản phẩm mới và qui trình công nghiệp. Phát triển công nghệ có thể giảm chi phí và kết quả là tạo nhiều tiện ích và sự hấp dẫn của sản phẩm làm cho giá bán sản phẩm cao hơn. Vì vậy, R&D có thể tác động hoạt động sản xuất ban đầu và marketing và thông qua chúng để tạo giá trị.

- *Chức năng quản trị nguồn nhân lực* hiệu quả đảm bảo công ty có thể phối hợp tối ưu những người thực hiện hoạt động sản xuất và marketing ban đầu, và là những công nhân được huấn luyện cho những nhiệm vụ của họ và đền bù tương ứng.

- Chức năng hệ thống thông tin tạo sự chắc chắn mà ban quản trị có thông tin cần để tối đa hóa hiệu quả của dây chuyền giá trị và để khám phá thông tin – dựa trên lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Hạ tầng của công ty – bao gồm những yếu tố như cơ cấu tổ chức, quản trị chung, kế hoạch, tài chính, bộ phận luật lệ và cơ quan của chính phủ - quyện chặt tất cả hoạt động của công ty và hình thành nội dung cho chúng. Một cấu trúc hạ tầng hiệu quả giúp cả việc tạo giá trị và giảm chi phí của việc tạo giá trị.

### ***X.5.1.2 Vai trò của chiến lược:***

Chiến lược của DN được *định nghĩa* như là những hoạt động mà nhà quản trị thực hiện để đạt được mục tiêu của DN với sự tự do hóa thương mại và môi trường đầu tư thế giới. Thị trường ngày nay cạnh tranh khốc liệt, để có lợi trong môi trường như vậy, DN phải tập trung chú ý cả giảm chi phí tạo giá trị và sự khác biệt sản phẩm đưa ra cho người tiêu dùng để họ thích trả giá cao cho những sản phẩm hơn mức chi phí tạo ra chúng.

Vì vậy chiến lược liên quan đến xác định và thực hiện giảm chi phí tạo ra giá trị và/ hoặc tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm của DN thông qua thiết kế, chất lượng, dịch vụ, chức năng cao cấp...

### **X.5.2. Lợi ích từ mở rộng toàn cầu**

Mở rộng toàn cầu cho phép công ty tăng lợi nhuận của họ theo cách không sẵn có đối với DN nội địa thuần túy.

#### ***X.5.2.1 Thu khoản lợi lớn hơn từ sự khác biệt về kỹ năng hoặc cạnh tranh đặc biệt (core competencies)***

Cạnh tranh hạt nhân hay cạnh tranh độc quyền là kỹ năng bên trong DN mà đối thủ cạnh tranh không thể dễ dàng nắm bắt hoặc bắt chước. Những kỹ năng này có thể tồn tại trong bất cứ hoạt động tạo giá trị cho DN – sản xuất, marketing, R&D, nguồn nhân lực,... Vì vậy, cạnh tranh hạt nhân là nền tảng của lợi thế cạnh tranh DN. Chúng khuyến khích DN giảm chi phí tạo giá trị và/ hoặc tạo giá trị theo cách mà giá bán cao có thể.

Ví dụ: Procter & Gamble có hạt nhân cạnh tranh trong phát triển và marketing thương hiệu sản phẩm tiêu dùng, Wal-Mart có hạt nhân cạnh tranh trong hệ thống thông tin và cung ứng, McDonald's có cạnh tranh hạt nhân trong quản lý nhà hàng thức ăn nhanh,... Đối với những công ty như vậy, mở rộng toàn cầu là một cách khám phá hơn nữa việc tạo giá trị tiềm năng của những kỹ năng và sản phẩm đề nghị bằng cách áp dụng những kỹ năng và những sản phẩm này trên thị trường rộng hơn. Công ty với những kỹ năng có giá trị và độc nhất thường nhận được nguồn thu khổng lồ khi đưa những kỹ năng này ra thị trường nước ngoài nơi mà những đối thủ cạnh tranh thiếu kỹ năng và sản phẩm tương tự.

#### ***X.5.2.2 Nhận biết kinh tế vùng***

Kinh tế vùng là nền kinh tế xuất hiện từ sự thể hiện hoạt động tạo giá trị ở vùng tối ưu cho hoạt động đó.

Như trên đã đề cập, các quốc gia khác nhau về kinh tế, chính trị, luật lệ, văn hóa và điều này làm nâng cao hay hạ thấp chi phí kinh doanh ở quốc gia đó.

Lý thuyết thương mại quốc tế chỉ ra do sự khác nhau về các yếu tố sản xuất, mỗi quốc gia có lợi thế cạnh tranh trong sản xuất một sản phẩm nhất định. Ví dụ, Nhật Bản phát triển sản xuất xe hơi và hàng điện tử tiêu dùng, Mỹ phát triển sản xuất phần mềm máy tính, dược phẩm, sản phẩm sinh học và dịch vụ tài chính.

Điều này có nghĩa là hàng rào thương mại và chi phí vận chuyển hiện hữu, DN có lợi dựa trên mỗi hoạt động tạo giá trị nơi mà điều kiện kinh tế, chính trị, pháp luật bao gồm cả yếu tố chi phí, các yếu tố sản xuất liên quan hầu hết thể hiện sự thực hiện các hoạt động đó.

Về lý thuyết, một DN nhận ra kinh tế vùng bằng cách phân tán mỗi hoạt động tạo giá trị đến vùng tối ưu sẽ có lợi thế cạnh tranh hơn là tập trung hoạt động tại một vùng. Sự khác biệt tốt hơn cho những hàng hóa và cơ cấu chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh chỉ định vị trong một vùng. Trên thế giới, áp lực cạnh tranh ngày càng tăng, những chiến lược như vậy có thể trở nên cấp thiết cho cạnh tranh.

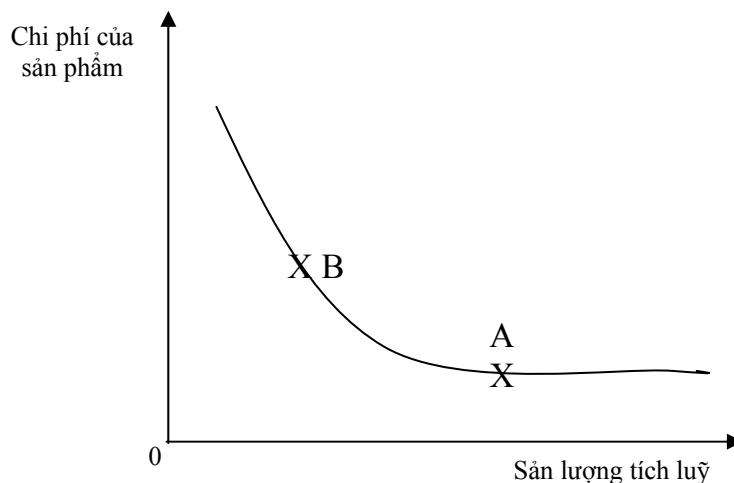
### X.5.2.3 Nhận biết kinh tế đường cong kinh nghiệm

Đường cong kinh nghiệm nêu ra sự giảm có hệ thống trong chi phí sản xuất xảy ra trong chu kỳ sống của một sản phẩm. Một số nghiên cứu nêu rằng chi phí sản xuất sản phẩm giảm do một vài đặc tính ở mỗi lần sản lượng gấp đôi. Mối liên hệ đường kinh nghiệm này giữa chi phí sản xuất và sản lượng được minh họa ở sơ đồ 10.3.

Hai yếu tố giải thích điều này là quy mô kinh tế và tác động học tập

- Quy mô kinh tế cho thấy, giảm chi phí trong một đơn vị sản phẩm đạt được bởi số lượng sản xuất lớn.

- Tác động học tập: năng suất lao động tăng theo thời gian khi cá nhân học cách thức thực hiện nhiệm vụ riêng biệt một cách hiệu quả nhất. Tác động học tập có khuynh hướng rõ rệt hơn khi nhiệm vụ công nghệ phức tạp được lặp lại bởi vì có nhiều điều để học hơn về nhiệm vụ đó. Với cơ sở sản xuất mới, ban quản trị học cách quản lý hoạt động mới hiệu quả hơn theo thời gian. Tuy nhiên, tác động học tập chỉ tồn tại một thời gian. Một lập luận rằng chỉ quan trọng trong thời gian bắt đầu quy trình mới và chúng dừng lại sau hai, ba năm. Bất cứ sự suy giảm nào trong đường kinh nghiệm sau những điểm như vậy là theo quy mô kinh tế.



Sơ đồ 10.3: Đường cong kinh nghiệm

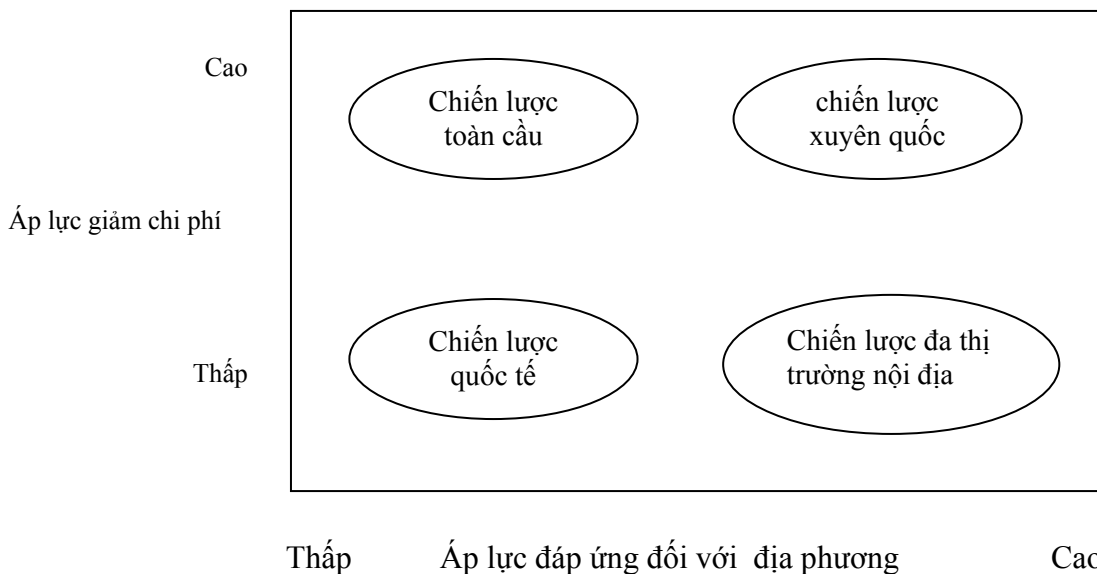
### X.5.3. Lựa chọn chiến lược

Công ty sử dụng bốn chiến lược cơ bản để thâm nhập và cạnh tranh trong môi trường quốc tế: chiến lược quốc tế (international strategy), chiến lược đa thị trường nội địa (Multidomestic strategy), chiến lược toàn cầu hóa (global strategy), và chiến lược xuyên quốc gia (transnational strategy). Mỗi chiến lược có thuận lợi và bất lợi. Sự thích hợp của mỗi chiến lược khác nhau với sự mở rộng áp lực giảm chi phí và yêu cầu của địa phương. Hình 10.4 minh họa khi nào mỗi chiến lược thích hợp. Trong phần này chúng ta mô tả mỗi chiến lược, xác định khi nào thì thích hợp, và thảo luận về những ưu nhược điểm của mỗi chiến lược.

### X.5.3.1 Chiến lược quốc tế (International strategy)

Những công ty áp dụng chiến lược quốc tế cố gắng tạo giá trị bằng cách chuyển kỹ năng và sản phẩm có giá trị sang thị trường nước ngoài nơi mà đối thủ cạnh tranh thiếu kỹ năng và những sản phẩm đó. Hầu hết công ty quốc tế tạo giá trị bằng cách chuyển sản phẩm đề nghị phát triển ở trong nước sang thị trường mới. Họ tập trung chức năng phát triển sản phẩm ở nhà (R&D). Tuy nhiên, họ cũng có xu hướng thành lập chức năng chế tạo và marketing trong mỗi quốc gia chủ yếu mà họ kinh doanh. Trong khi đó thực hiện biến đổi sản phẩm theo địa phương và chiến lược marketing bị giới hạn. Đồng thời văn phòng chính duy trì kiểm soát chặt chẽ chiến lược marketing và sản phẩm ở hầu hết các công ty quốc tế.

Những công ty quốc tế như Toys R Us, Mc Donald's, IBM, Kellogg, Procter & Gamble, Wal-Mart và Microsoft. Microsoft phát triển kiến trúc hạt nhân cho sản phẩm ở cơ sở Redmond bang Washington và cũng viết một khối lượng lớn mã của máy tính ở đây. Tuy nhiên, công ty cho phép công ty con phát triển chiến lược marketing và phân phối, biến đổi các khía cạnh của sản phẩm với sự khác nhau căn bản của địa phương như là ngôn ngữ và ký tự. Procter & Gamble có các cơ sở sản xuất truyền thống ở thị trường chính ngoài Mỹ, bao gồm Anh, Đức, và Nhật. Sản phẩm của những cơ sở sản xuất khác nhau này được phát triển bởi công ty mẹ ở Mỹ và thường đưa ra thị trường sử dụng thông điệp phát triển ở Mỹ. Lịch sử cho thấy, sự đáp ứng yêu cầu địa phương của P&G có giới hạn.



Sơ đồ 10.4: Bốn chiến lược cơ bản

Chiến lược truyền thống có ý nghĩa nếu một công ty có cạnh tranh hạt nhân có giá trị mà các đối thủ nước ngoài thiếu, và nếu công ty đối mặt với áp lực yếu đối với yêu cầu của địa phương và giảm chi phí. Trong những tình huống như vậy, chiến lược quốc tế rất có giá trị. Tuy nhiên, công ty áp dụng chiến lược này nhấn mạnh vào sự tùy biến sản phẩm đề nghị và chiến lược thị trường đối với điều kiện địa phương. Theo sự hình thành một cơ sở tương tự, công ty áp dụng chiến lược quốc tế chịu chi phí hoạt động cao. Điều này làm cho chiến lược không thích hợp trong ngành công nghiệp mà áp lực chi phí cao.

### ***X.5.3.2 Chiến lược đa thị trường nội địa (Multidomestic strategy)***

Công ty áp dụng chiến lược đa thị trường nội địa thường hướng đến đáp ứng yêu cầu thị trường địa phương tối đa. Sự phân biệt giữa đặc điểm của công ty đa thị trường nội địa (multidomestic firms) là họ tùy biến cả sản phẩm đề nghị và chiến lược marketing để đáp ứng yêu cầu địa phương. Như kết quả, họ thường không có khả năng để nhận ra giá trị từ tác động của đường cong kinh nghiệm và kinh tế vùng. Nhiều công ty đa thị trường nội địa có cơ cấu chi phí cao. Họ thực hiện công việc cạnh tranh hạt nhân trong công ty. General Motor là ví dụ tốt về công ty đa thị trường nội địa, đặc biệt liên quan đến mở rộng hoạt động của châu Âu.

Chiến lược đa thị trường nội địa có ý nghĩa nhất khi có áp lực cao cho đáp ứng địa phương và áp lực giảm chi phí thấp. Cơ cấu chi phí cao ứng với thành lập một cơ sở sản xuất tương tự làm cho chiến lược này thích hợp với ngành công nghiệp mà áp lực chi phí mạnh mẽ. Một điểm yếu nữa của chiến lược này là nhiều công ty đa thị trường nội địa đã phát triển liên đoàn không tập trung (decentralised federations) theo đó mỗi công ty con ở mỗi quốc gia sản xuất một bộ phận của xe hơi. Họ thường thiếu khả năng để chuyển những kỹ năng và sản phẩm thu được từ cạnh tranh hạt nhân đến công ty con. Điều này là ví dụ minh họa bởi sự thất bại của Philips NV thành lập VCR định dạng V2000 như là thiết kế độc quyền trong ngành công nghiệp VCR trong cuối thập niên 70. Công ty con của Philips ở Mỹ từ chối chấp nhận V2000 định dạng; thay vào đó họ mua VHS format VCRs của Matsushita và định nhãn hiệu của họ lên đó.

### ***X.5.3.3 Chiến lược toàn cầu (Global strategy)***

Công ty áp dụng chiến lược toàn cầu tập trung vào tăng lợi nhuận bằng cách giảm chi phí từ tác động đường cong kinh nghiệm và kinh tế vùng. Đó là họ áp dụng chiến lược giảm giá. Sản xuất, marketing, và hoạt động R&D của công ty áp dụng chiến lược toàn cầu tập trung vào một vài địa điểm thích hợp. Công ty toàn cầu không biến đổi sản phẩm đề nghị và chiến lược marketing theo điều kiện của vùng bởi vì sự biến đổi này tăng chi phí. Thay vào đó, công ty toàn cầu thích đưa ra thị trường sản phẩm tiêu chuẩn toàn cầu để gặt hái lợi nhuận tối đa từ qui mô kinh tế theo đường cong kinh nghiệm. Họ cũng sử dụng lợi thế chi phí để hỗ trợ giá trên thị trường thế giới.

Chiến lược này cũng có ý nghĩa khi có áp lực mạnh giảm chi phí và nơi mà nhu cầu đáp ứng yêu cầu địa phương thấp. Những điều kiện này phổ biến ở nhiều ngành công nghiệp. Ngành công nghiệp chất bán dẫn, khi mà nhu cầu không lồ xuất hiện đối với sản phẩm chuẩn hóa toàn cầu. Những công ty như là Intel, Texas Instrumen, và Motorola áp dụng chiến lược này. Tuy nhiên, những điều kiện này không tìm thấy ở các thị trường sản phẩm tiêu dùng, nơi mà nhu cầu cho đáp ứng yêu cầu địa phương cao, áp dụng chiến lược này không thích hợp.

### ***X.5.3.4 Chiến lược xuyên quốc gia (transnational strategy)***

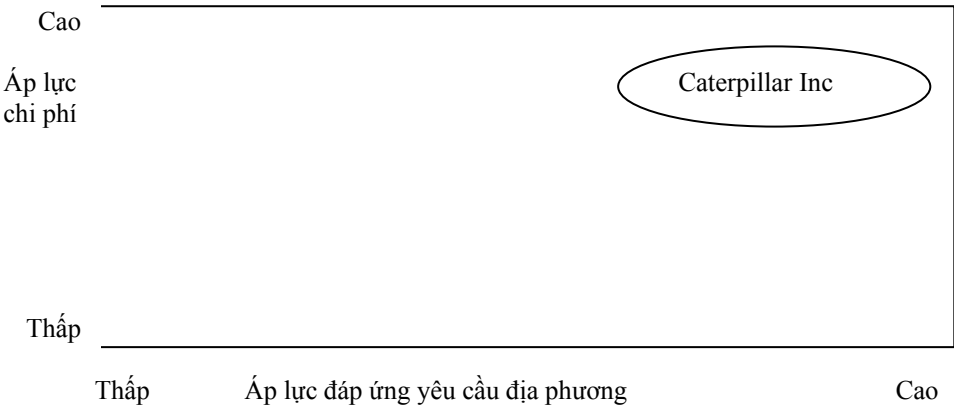
Christopher và Sumantra Ghoshal cho rằng môi trường kinh doanh ngày nay cạnh tranh quá mạnh trên thị trường toàn cầu, công ty phải khám phá kinh tế chi phí dựa trên kinh nghiệm và kinh tế vùng, họ phải chuyển cạnh tranh hạt nhân trong công ty và họ phải làm tất cả để tập trung vào áp lực đáp ứng yêu cầu địa phương. Họ nêu rằng DN kinh doanh hiện đại, cạnh tranh hạt nhân không chỉ có ở trong quốc gia. Họ có thể phát triển bất cứ hoạt động nào của công ty ở các quốc gia khác. Vì vậy, họ duy trì dòng chảy

của kỹ năng lao động và sản phẩm đề nghị không chỉ trong một cách thức, từ công ty nước chính quốc sang công ty con ở nước ngoài, như trường hợp của công ty áp dụng chiến lược quốc tế. Hơn nữa dòng chảy này cũng sẽ từ công ty con đến chính quốc và từ công ty con này sang công ty con nước ngoài khác – quá trình này được xem là học tập toàn cầu (global learning). Bartlett và Ghoshal đưa ra chiến lược áp dụng để đạt đồng thời tất cả mục tiêu như là chiến lược xuyên quốc gia (transitional strategy).

Chiến lược xuyên quốc gia có nghĩa khi một công ty đối mặt với áp lực giảm phí cao và áp lực cao đối với đáp ứng yêu cầu địa phương. Một công ty áp dụng chiến lược chuyển đổi cố gắng đạt mục tiêu chi phí thấp và lợi thế khác nhau. Như chúng ta thấy, chiến lược này không dễ. Như đề cập từ đầu là áp lực cho đáp ứng yêu cầu địa phương và giảm phí là những mâu thuẫn trong công ty. Đáp ứng yêu cầu địa phương sẽ nâng phí đồng thời yêu cầu giảm phí sẽ khó để đạt được. Làm thế nào công ty có thể áp dụng chiến lược chuyển đổi?

Vài ý tưởng có được từ trường hợp của Caterpillar Inc. Cuối thập niên 70, nhu cầu cạnh tranh với các đối thủ có chi phí thấp như là Komatsu và Hitachi của Nhật buộc Caterpillar tìm đến kinh tế chi phí lớn hơn. Cùng lúc, sự khác nhau về thực tiễn xây dựng và qui định của chính phủ cho phép Caterpillar có thể duy trì sự đáp ứng với nhu cầu địa phương. Như minh họa ở hình 10.5, Caterpillar đứng trước áp lực cao về giảm phí và đáp ứng nhu cầu của địa phương.

Về áp lực chi phí, Caterpillar thiết kế lại sản phẩm của họ sử dụng nhiều bộ phận và đầu tư vào nhà máy sản xuất linh kiện qui mô lớn, đặt ở địa điểm thích hợp, đáp ứng nhu cầu toàn cầu và nhận ra kinh tế qui mô (scale economics). Cùng lúc công ty tăng sản xuất linh kiện tập trung với nhà máy lắp ráp ở mỗi thị trường lớn.



Sơ đồ 10.5: Caterpillar đối mặt với áp lực chi phí và đáp ứng yêu cầu khách hàng.

Những nhà máy này, Caterpillar biến đổi sản phẩm cho phù hợp với nhu cầu tiêu dùng địa phương. Bằng việc áp dụng chiến lược này, Caterpillar nhận ra nhiều lợi ích của sản xuất toàn cầu khi đáp ứng yêu cầu của địa phương bằng sự khác biệt sản phẩm giữa thị trường các quốc gia. Caterpillar bắt đầu áp dụng chiến lược này năm 1979, và vào năm 1997 có gấp đôi sản phẩm/công nhân, giảm cơ cấu chi phí toàn bộ. Trong khi, Komatsu và Hitachi, vẫn trung thành với chiến lược toàn cầu lấy Nhật Bản là trung tâm (Japan-centric global strategy), làm mất lợi thế cạnh tranh và mất thị phần vào Caterpillar.

**Bảng 10.2 Tóm tắt những ưu điểm của mỗi chiến lược thảo luận ở trên**

| <b>Chiến lược</b>                | <b>Thuận lợi</b>                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Bất lợi</b>                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Chiến lược toàn cầu              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Khám phá tác động của đường cong kinh nghiệm.</li> <li>- Khai thác kinh tế vùng.</li> </ul>                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thiếu đáp ứng yêu cầu địa phương.</li> </ul>                                                                                                                                                                |
| Chiến lược quốc tế               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chuyển sự khác biệt cạnh tranh đến thị trường nước ngoài.</li> </ul>                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thiếu đáp ứng yêu cầu địa phương.</li> <li>- Không có khả năng nhận ra kinh tế địa phương.</li> <li>- Thất bại trong khám phá tác động đường cong kinh nghiệm.</li> </ul>                                   |
| Chiến lược đa thị trường nội địa | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Biến đổi sản phẩm đề nghị và marketing thích ứng với yêu cầu của địa phương.</li> </ul>                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Không có khả năng nhận ra kinh tế địa phương.</li> <li>- Thất bại trong khám phá tác động đường cong kinh nghiệm..</li> <li>- Thất bại để chuyển cạnh tranh khác nhau đến thị trường nước ngoài.</li> </ul> |
| Chiến lược xuyên quốc gia        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Khai thác kinh tế địa phương.</li> <li>- Khai thác tác động đường cong kinh nghiệm.</li> <li>- Biến đổi sản phẩm đề nghị và marketing thích ứng với yêu cầu của địa phương.</li> <li>- Thu lợi ích từ học tập toàn cầu.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Khó để đáp ứng liên quan đến vấn đề tổ chức.</li> </ul>                                                                                                                                                     |

Unilever là một ví dụ khác về một công ty đa thị trường nội địa chuyển về chiến lược chuyển đổi. Tăng cạnh tranh bằng chi phí thấp buộc Unilever tìm cách hợp lý hóa kinh doanh bột giặt của họ. Trong thập niên 80 Unilever có 7 cơ sở kinh doanh bột giặt độc lập ở châu Âu. Sự giống nhau về tài sản và marketing là rất lớn. Bởi vì Unilever quá phân tán, vì vậy tốn thời gian 4 năm để công ty giới thiệu sản phẩm mới ở châu Âu. Bây giờ Unilever cố gắng tập trung hoạt động kinh doanh ở châu Âu thành một, bột giặt được sản xuất ở nhà máy có chi phí hiệu quả và đóng gói tiêu chuẩn, quảng cáo sử dụng ở khắp châu Âu. Theo công ty ước tính, tiết kiệm chi phí hàng năm là 200 triệu USD. Tuy nhiên, cùng lúc, theo sự khác nhau giữa các quốc gia về kênh phân phối và ý thức về nhãn hiệu. Unilever nhận thấy rằng nó vẫn duy trì đáp ứng nhu cầu địa phương, ngay cả khi nó cố gắng nhận thức tính kinh tế từ hợp nhất sản xuất và marketing ở địa điểm tối ưu.



#### **X.5.4. Liên minh chiến lược**

Thuật ngữ liên minh chiến lược thể hiện thỏa thuận hợp tác giữa đối thủ cạnh tranh hiện tại và tiềm năng. Trong phần này đề cập đến liên minh chiến lược của các công ty giữa các quốc gia khác nhau. Liên minh chiến lược tiến hành một loạt từ liên doanh đến thỏa thuận hợp đồng ngắn hạn theo đó hai công ty đồng ý hợp tác về một nhiệm vụ riêng biệt (như phát triển sản phẩm mới). Sự phối hợp giữa các đối thủ cạnh tranh vào thập niên 80 và 90 cho thấy sự phát triển một số liên minh chiến lược.

##### ***X.5.4.1 Sự thuận lợi của liên minh chiến lược***

Các công ty liên minh với đối thủ cạnh tranh hiện tại và tiềm năng cho nhiều mục đích khác nhau. Đầu tiên, liên minh chiến lược có thuận lợi để thâm nhập vào thị trường nước ngoài. Ví dụ, Motorola ban đầu gặp khó khăn để thâm nhập thị trường điện thoại không dây (cellular telephone market). Vào thập niên 80 công ty gặp hàng rào thương mại chính thức và phi chính thức của chính phủ Nhật. Năm 1987, họ liên minh với Toshiba để sản xuất bộ vi xử lý. Toshiba giúp Motorola về thị trường bao gồm một vài nhà quản lý giỏi nhất. Điều này giúp Motorola trong trò chơi chính trị của chính phủ Nhật để thâm nhập vào thị trường Nhật và đạt được thị phần nhất định trong hệ thống thông tin di động. Motorola không phàn nàn về hàng rào thương mại Nhật nữa. Sự giúp đỡ của Toshiba khiến Motorola trở thành một công ty cạnh tranh trên thị trường Nhật.

Liên minh chiến lược cũng cho phép công ty chia sẻ định phí (và rủi ro tương ứng) phát triển sản phẩm hoặc qui trình mới. Liên minh Motorola với Toshiba được thúc đẩy bởi nhu cầu chia sẻ định phí cao của việc tạo lập hoạt động sản xuất bộ vi xử lý. Kinh doanh bộ vi xử lý là loại hình thâm dụng vốn cao. Motorola và Toshiba mỗi bên góp 1 tỷ USD để tạo lập cơ sở sản xuất – một vài công ty có thể tự chịu chi phí và rủi ro. Tương tự, liên minh giữa Boeing và một số công ty Nhật để sản xuất máy bay 767 để chia sẻ chi phí đầu tư 2 tỷ USD.

Thứ ba, liên minh là cách cùng bổ sung kỹ năng lao động và tài sản cho nhau mà công ty không tự làm được. Ví dụ, liên minh giữa Thomson của Pháp và JVC của Nhật để chế tạo máy Video – cassette. JVC và Thomson đang có cạnh tranh hạt nhân. Thomson cần công nghệ sản xuất sản phẩm và kỹ năng chế tạo, trong khi JVC cần học cách thành công ở thị trường châu Âu. Cả hai tin rằng có cơ hội như nhau để thu lợi. Tương tự, năm 1990 AT&T thực hiện một hoạt động với NEC corporation của Nhật để trao đổi kỹ năng công nghệ. AT&T mang đến cho NEC một vài công nghệ thiết kế máy tính (computer Aided design technology), và NEC mang đến cho AT&T thâm nhập công nghệ chip máy tính (advanced – logic computer chips). Giao dịch cạnh tranh hạt nhân mang đến nhiều liên minh chiến lược thành công.

Thứ tư, điều này có ý nghĩa để hình thành liên minh chiến lược giúp các doanh nghiệp thành lập tiêu chuẩn công nghệ cho ngành công nghiệp mà sẽ có lợi cho công ty. Ví dụ, năm 1992 Phillips NV liên minh với đối thủ cạnh tranh toàn cầu Matsushita để chế tạo và thị trường hệ thống máy tính digital compact cassette (DCC) mà Phillips đã phát triển. Phillips hy vọng rằng sự liên kết này với Matsushita sẽ giúp họ thành lập hệ thống DCC như là một tiêu chuẩn công nghệ mới trong ngành công nghiệp ghi hình và điện tử tiêu dùng. Sony đã phát triển công nghệ máy compact disc nhỏ mà họ muốn đưa ra một tiêu

chuẩn kỹ thuật mới. Bởi vì hai công nghệ này tương tự nhau, có một tiêu chuẩn mới. Phillips thấy rằng liên minh với Matsushita là một cách chiến thắng trong cạnh tranh.

#### ***X.5.4.2 Những bất lợi của liên minh chiến lược***

Liên minh chiến lược đã bị phê phán đối với những đối thủ cạnh tranh đi từ chi phí thấp đến thị trường và công nghệ mới. Robert Reich và Eric Mankin lập luận rằng liên minh chiến lược giữa công ty Mỹ và Nhật Bản là một phần của chiến lược Nhật Bản giữ mức lương cao, việc làm có giá trị gia tăng cao (higher value added jobs) ở Nhật Bản thu lợi từ quản lý dự án và kỹ năng sản xuất thể hiện sự thành công cạnh tranh của nhiều công ty Mỹ. Họ lập luận rằng sự thành công của Nhật Bản trong ngành công nghiệp bán dẫn và máy móc công cụ được xây dựng trên cơ sở công nghệ của Mỹ thông qua liên minh chiến lược. Họ cũng lập luận rằng, nhà quản lý của Mỹ giúp cho công ty Nhật Bản đạt mục tiêu của họ bằng cách tham gia liên minh chiến lược mà cung cấp sáng kiến mới cho Nhật Bản và mang lại cho công ty Mỹ tăng doanh thu và mạng lưới phân phối sản phẩm. Mặc dù những quan hệ như vậy thể hiện lợi nhuận ngắn hạn, kết quả dài hạn không mang đến lợi nhuận cho công ty Mỹ, giảm cạnh tranh của các công ty này trên thị trường toàn cầu.

Liên minh có rủi ro, trừ khi công ty cẩn thận, có thể mất đi tất cả hơn là những gì nhận được. Nhưng có nhiều ví dụ về sự liên minh thành công giữa các công ty – bao gồm liên minh giữa công ty Mỹ và Nhật Bản. Thật khó để liên minh Motorola – Toshiba hoặc Fuji – Xerox phù hợp với lý thuyết của họ. Trong những trường hợp này cả hai đối tác dường như thu lợi từ liên minh. Tại sao một vài liên minh có lợi cho cả hai trong khi những liên minh khác thì có lợi cho một công ty và gây thiệt hại cho công ty khác? Phần tiếp theo sẽ giải đáp câu hỏi này.

#### ***X.5.4.3 Làm cho liên minh hoạt động (making alliance work)***

Tỷ lệ thất bại của liên minh chiến lược quốc tế dường như có vẻ cao. Một nghiên cứu của 49 liên minh chiến lược cho thấy rằng 2/3 gặp trở ngại về quản lý và tài chính trong 2 năm thành lập, và mặc dù nhiều trở ngại được giải quyết, nhưng tỷ lệ thất bại do đối tác là 33%. Dưới đây chúng ta thảo luận sự thành công của liên minh như là hàm số của 3 yếu tố: lựa chọn đối tác, cơ cấu liên minh, và tình trạng mà liên minh được quản lý.

##### ***X.5.4.3.1 Lựa chọn đối tác:***

Một trong những yếu tố tạo cho liên minh hoạt động là lựa chọn đúng đối tác liên minh. Một đối tác tốt có 3 đặc điểm chính. Đầu tiên, đối tác tốt giúp cạnh tranh đạt mục tiêu chiến lược của họ - Họ có thể thâm nhập thị trường, chia sẻ chi phí và rủi ro trong phát triển sản phẩm mới, hoặc thu được lợi thế cạnh tranh hạt nhân. Đối tác phải có khả năng mà công ty thiếu và nó có giá trị. Thứ hai, đối tác tốt chia sẻ quan điểm với công ty về mục đích của liên minh. Nếu hai công ty áp dụng liên minh với chương trình nghị sự khác nhau, cơ hội thành công sẽ rất thấp. Thứ ba, đối tác tốt không thích khai thác liên minh cho mục đích của chính mình, đó là chiếm hữu bí quyết công nghệ mà bỏ đi lợi nhỏ.

Để lựa chọn một đối tác với ba đặc tính này, một công ty cần nghiên cứu ứng cử liên minh tiềm năng. Để tăng khả năng của sự lựa chọn đối tác tốt, công ty cần:

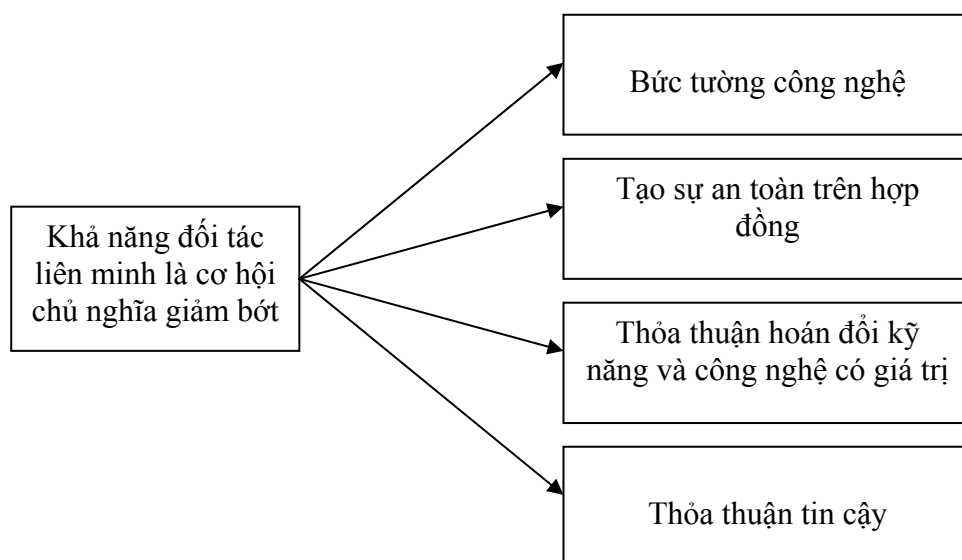
- Thu thập càng nhiều thông tin về đối tác tiềm năng như có thể.

- Thu thập dữ liệu từ đối tác thứ ba. Những đối tác này là những công ty có liên minh với đối tác tiềm năng, ngân hàng đầu tư có liên quan đến họ, và một vài công nhân trước đây.

- Phải biết về đối tác rõ ràng trước khi cam kết liên minh. Điều này sẽ bao gồm cuộc gặp trực tiếp giữa quản lý cấp cao để đảm bảo rằng liên minh là đúng.

#### X.5.4.3.2 Cơ cấu liên minh

Lựa chọn được đối tác, liên minh sẽ phải có cơ cấu để rủi ro của công ty giảm đến mức có thể chấp nhận được. Hình 10.7 đưa ra bốn an toàn chống lại chủ nghĩa cơ hội của đối tác liên minh. (Chủ nghĩa cơ hội bao gồm ăn cắp công nghệ và/hoặc thị trường). Đầu tiên, liên minh có thể được thiết kế để làm cho khó khăn để chuyển giao công nghệ. Thiết kế, phát triển, chế tạo, và dịch vụ sản phẩm được sản xuất bởi liên minh có thể cấu trúc như một bức tường ngăn (“wall off”) đối với công nghệ nhạy cảm để ngăn ngừa rò rỉ công nghệ cho đối tác khác. Ví dụ, liên minh giữa General Electric và Snecma để chế tạo động cơ của máy bay dân dụng, GE giảm rủi ro thừa công nghệ bằng giới hạn một bộ phận của qui trình sản xuất. Sự điều chỉnh cắt giảm sự chuyển giao của những gì mà GE xem như là công nghệ cạnh tranh chủ yếu, trong khi đó cho phép Snecma thâm nhập đến dây chuyền lắp ráp cuối cùng. Tương tự, liên minh giữa Boeing và Nhật Bản để chế tạo 767, Boeing xây dựng bức tường về nghiên cứu, thiết kế, và thị trường như là trung tâm của vị thế cạnh tranh, trong khi cho phép Nhật Bản chia sẻ công nghệ sản xuất. Boeing cũng xây dựng bức tường về công nghệ mới không chỉ yêu cầu cho sản xuất 767.



Sơ đồ 10.6: Cơ cấu liên minh để giảm chủ nghĩa cơ hội

Thứ hai, an toàn trong hợp tác có thể được thể hiện bằng văn bản của thỏa thuận liên minh để đảm bảo an toàn chống lại chủ nghĩa cơ hội của đối tác. Ví dụ, TRW.Inc có ba liên minh với nhà cung cấp linh kiện xe hơi của Nhật Bản để sản xuất dây cài an toàn (seat belts), engine valves, và hộp số (steering gear) để bán cho các nhà máy lắp ráp xe hơi của Nhật tại Mỹ. TRW có điều khoản trong mỗi hợp đồng liên minh là cấm các công ty Nhật Bản cạnh tranh với TRW cung cấp linh kiện phụ tùng cho các công ty xe hơi của

Mỹ. Bằng cách này, TRW bảo vệ họ chống lại khả năng các công ty Nhật tham gia vào liên minh chỉ để thâm nhập vào thị trường Mỹ.

Thứ ba, cả hai đối tác của liên minh đồng ý trước một hoán đổi kỹ năng và công nghệ mà nhiều đối tác đều mong muốn, để đảm bảo cơ hội cho thu lợi công bằng. Thỏa thuận licensing lẫn nhau (cross-licensing agreement) là một cách để đạt mục tiêu này. Ví dụ, liên minh giữa Motorola và Toshiba, Motorola cấp license một vài công nghệ vi xử lý cho Toshiba, và ngược lại Toshiba cấp license về công nghệ chip bộ nhớ cho Motorola.

Thứ tư, rủi ro cơ hội chủ nghĩa của đối tác có thể giảm nếu công ty có cam kết tin cậy trước từ đối tác. Liên minh dài hạn giữa Xerox và Fuji chế tạo máy photo cho thị trường châu Á minh họa cho trường hợp này. Không chỉ là thỏa thuận đơn thuần hoặc một vài thỏa thuận licence thông thường, Xerox giúp Fuji hình thành một liên doanh 50/50 để cung cấp cho thị trường Đông Á và Nhật. Liên doanh này hình thành với sự đóng góp về nhân lực, trang thiết bị và phương tiện mà Fuji cam kết hình thành một liên minh hoạt động để kiếm lời. Với liên doanh, Fuji thực hiện cam kết cho liên minh. Theo điều này, Xerox cảm thấy an toàn để chuyển giao công nghệ máy photo cho Fuji.

#### *X.5.4.3.3 Quản lý liên minh*

Một khi lựa chọn được đối tác, và có cấu trúc thích hợp, nhiệm vụ mà công ty phải thực hiện là tối đa hóa lợi nhuận từ liên minh. Trong kinh doanh toàn cầu, vấn đề quan trọng là sự nhạy cảm đối với sự khác nhau về văn hóa. Nhiều sự khác nhau về phương thức quản trị đã đóng góp cho sự khác nhau về văn hóa, và nhà quản trị cần phải giảm bớt những vấn đề này với đối tác. Tối đa hóa lợi nhuận từ liên minh dường như liên quan đến xây dựng sự tin cậy giữa đối tác và học từ đối tác.

Xây dựng sự tin cậy sự thành công của liên minh phụ thuộc nhiều vào mối liên hệ giữa các nhà quản trị của các công ty. Đây là bài học được rút ra từ kinh nghiệm của liên minh chiến lược giữa Ford và Mazda. Ford và Mazda hình thành các cuộc họp mà các nhà quản trị không chỉ thảo luận các vấn đề thuộc liên minh, mà còn để hiểu rõ lẫn nhau nhiều hơn. Điều này tạo sự tin tưởng và phát triển mối quan hệ giữa hai công ty.

Học từ đối tác sau 5 năm nghiên cứu 15 liên minh chiến lược giữa các công ty đa quốc gia, Gary Hamel, Yves Doz, và C.K. Parahalad kết luận rằng yếu tố quyết định chính cho lợi ích của liên minh là khả năng học từ đối tác trong liên minh. Họ tập trung vào một số liên minh giữa các công ty Nhật và các nước phương Tây (châu Âu và Mỹ). Trong nhiều trường hợp mà công ty Nhật nổi lên nhiều hơn các đối tác phương Tây trong liên minh, các công ty Nhật nỗ lực học tập nhiều hơn. Các công ty phương Tây quan tâm đến liên minh nhằm chia sẻ lợi nhuận và rủi ro hơn là học tập từ phía đối tác.

Để việc học tập có giá trị, nó phải được phổ biến qua tổ chức. Để đạt được điều này, nhà quản trị cả liên minh phải đào tạo cho đồng nghiệp trong công ty về kỹ năng của đối tác trong liên minh.

## **X.6. CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN**

1. Vai trò và các đặc trưng của hoạt động kinh doanh quốc tế ?
2. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh quốc tế ?
3. Hội nhập kinh tế là gì, các mức độ hội nhập kinh tế
4. Thế nào là các định chế kinh tế quốc tế và khu vực ? Vai trò của nó trong kinh doanh quốc tế?
5. Tại sao nói rằng các công ty đa quốc gia ngày nay đang giữ vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh toàn cầu?
6. Nêu tóm tắt vai trò của Tổ chức thương mại thế giới (WTO) đối với hoạt động kinh doanh quốc tế ? Cơ hội , thách thức đối với các doanh nghiệp Việt Nam ?
7. Nêu tóm tắt vai trò Diễn đàn hợp tác kinh tế châu Á – Thái Bình Dương đối với hoạt động kinh doanh quốc tế ? Cơ hội, thách thức đối với các doanh nghiệp Việt Nam ?
8. Vai trò của Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á (ASEAN) đối với hoạt động kinh doanh quốc tế ? Cơ hội, thách thức đối với các doanh nghiệp Việt Nam ?
9. Vai trò Quỹ Tiền tệ quốc tế (IMF) đối với hoạt động kinh doanh quốc tế ?
10. Các hình thức thâm nhập thị trường nước ngoài ? Thuận lợi và bất lợi của từng hình thức?
11. Các loại chiến lược để thâm nhập và cạnh tranh trong môi trường kinh doanh quốc tế ? Thuận lợi bất lợi của chúng ?

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bùi Lê Hà, Nguyễn Đông Phong, Ngô Thị Ngọc Huyền, Quách Thị Bửu Châu, Nguyễn Thị Duyệt, Nguyễn Thị Hồng Thu (2001), “*Quản trị kinh doanh quốc tế*”, NXB Thống kê.
2. Chủ biên Đoàn Thị Hồng Vân, Bùi Lê Hà (2002), *Quản trị cung ứng*, NXB Thống kê.
3. *Kinh doanh quốc tế* (2002), NXB Bru điện
4. Charles W. L. Hill, Nguyễn Đông Phong, Nguyễn Văn Sơn, Ngô Thị Ngọc Huyền, Quách Thị Bửu Châu (2002), *Kinh doanh toàn cầu ngày nay*, NXB Thống Kê.
5. David Vanfleet Tim O.Peterson (1996), *Contemporary*, Ricky.W.Griffin,Ronald J.Ebert, *Business* Prentice Hall.INC.
6. William B Werther (1993) *Kinh nghiệm quản trị doanh nghiệp*, NXB TP.HCM.
7. Nguyễn Hải Sản (1996), *Quản trị doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Thống Kê.
8. Nguyễn Hữu Thân, (1996), *Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Thống Kê.
9. Nguyễn Thành Hội (1999), *Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Thống Kê.
10. Garry D.Smith, Danny R. Arnokd, Bobby G Bizzell (1997), *Chến lược và sách lược kinh doanh*, Nhà xuất bản Thống Kê.
11. Harold Koontz, Cyril O’Donell, Heinz Weihrich- Người dịch: Vũ Thiều, Nguyễn Mạnh Quân, Nguyễn Đăng Dậu (1998), *Những vấn đề cốt yếu của quản lý kinh tế*, NXB Khoa Học và Kỹ Thuật.
12. James W. Halloran, Người dịch: Cao Xuân Đỗ (1996), *Cẩm nang trở thành chủ doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Thống Kê.
13. Vũ Trọng Khải (chủ biên), Lâm Ngọc Diệp (1996), *Tổ chức và quản trị công ty*, Nhà xuất bản Thống Kê.
14. Nguyễn Hữu Lam (chủ biên), Đinh Thái Hoàng, Phạm Xuân Lan (1998), *Quản trị chiến lược và phát triển lợi thế cạnh tranh*, NXB Giáo Dục.
15. DLause- S Caillat, Người dịch: Trương Đức Lực, Ngô Đăng Tính (1992), *Kinh tế doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Khoa Học và Kỹ Thuật, Hà Nội.
16. Đậu Văn Quyền (2001), 36 bí quyết để trở thành người lãnh đạo giỏi, Nhà xuất bản Thông Tấn.

17. Chủ biên Ngô Đình Giao (1997), *Quản trị kinh doanh tổng hợp trong các doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Khoa Học và Kỹ Thuật, 1997
18. *Kinh tế và quản lý doanh nghiệp* (2000), Tủ sách KHKTĐH Bách khoa Hà Nội- Nhà xuất bản Thông Kê.
19. Trương Chí Tiên (1999), *Quản trị chất lượng*, Tủ sách Đại học Cần Thơ.
20. Nguyễn Văn Duyệt và Trương Chí Tiên (1999), *Quản trị sản xuất*, Tủ sách Đại Học Cần Thơ

