

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN  
----- o0o -----**

**VŨ THỊ MINH HIỀN**

***ĐỔI MỚI TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÁC DOANH NGHIỆP  
CÓ ỨNG DỤNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TẠI VIỆT NAM***

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH  
MÃ SỐ: 62.34.05.01**

***LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH DOANH VÀ QUẢN LÝ***

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**

- 1. GS.TS Nguyễn Đình Phan**
- 2. PGS.TS Nguyễn Thế Phán**

**--- HÀ NỘI, 2011 ---**

## LỜI CAM ĐOAN

*Tôi xin cam đoan đề tài Luận án “**Đổi mới tổ chức quản trị các doanh nghiệp có ứng dụng thương mại điện tử tại Việt Nam**” là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của cá nhân tôi, mọi số liệu sử dụng trong Luận án là trung thực và các kết quả nghiên cứu Luận án chưa từng được công bố trước đó.*

*Tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm nếu có các vấn đề khiếu nại hoặc bị quy kết là photo nguyên bản một công trình nghiên cứu khoa học của người khác.*

*Hà Nội, ngày 10 tháng 10 năm 2011*

**Nghiên cứu sinh**

***Vũ Thị Minh Hiền***

## LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới giáo viên hướng dẫn khoa học - **GS.TS. Nguyễn Đình Phan**, Chủ tịch Hội đồng Trường, nguyên Hiệu phó Trường Đại học Kinh tế quốc dân và **PGS.TS. Nguyễn Thế Phán** - Phó chủ nhiệm Khoa Bất động sản và Tài nguyên môi trường đã hết sức tận tình hướng dẫn, chỉ bảo, và đồng hành cùng Tôi trong suốt quá trình làm Luận án.

Xin trân trọng cảm ơn **PGS. TS Lê Công Hoa** - Chủ nhiệm Khoa QTKD, **PGS.TS Ngô Kim Thanh** - Trưởng bộ môn QTDN cùng các Thầy Cô giáo Khoa QTKD đã đóng góp nhiều ý kiến quý báu cho Luận án của Tôi thêm hoàn thiện về mặt nội dung và hình thức. Nhân đây Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn tới các Thầy Cô giáo Viện sau đại học đã tạo điều kiện giúp đỡ nhanh chóng về mặt thủ tục, quy trình trong suốt quá trình làm Luận án.

Xin trân trọng cảm ơn **TS.Đoàn Duy Khương** - Phó Chủ tịch Phòng Thương Mại và Công Nghiệp Việt Nam cùng các cán bộ thuộc Viện Tin học doanh nghiệp (VCCI); **PGS.TS Tạ Kim Ngọc** - Phó tổng biên tập Tạp chí Kinh tế Châu Á Thái Bình Dương (Viện nghiên cứu kinh tế thế giới); **Th.s Trần Thanh Hưng** - Nguyên Cục trưởng và **TS. Nguyễn Mạnh Quyền** - Phó Cục trưởng cùng các cán bộ Cục TMĐT và CNTT (Bộ Công thương); Trung tâm TMĐT Việt Nam (VEC); Phòng thông tin TMĐT (Cục xúc tiến Thương Mại); Cổng Thương mại điện tử (ECVN); 114 doanh nghiệp ở miền Bắc, miền Trung và miền Nam đã trả lời phiếu khảo sát điều tra và Ban lãnh đạo 10 doanh nghiệp được chọn làm mẫu nghiên cứu... đã sẵn lòng giúp đỡ và cung cấp các tài liệu, số liệu có liên quan đến đề tài.

Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới **Ban giám hiệu Trường Đại học Phương Đông**, **Ban chủ nhiệm Khoa Kinh tế - Quản trị kinh doanh** đã tạo điều kiện hỗ trợ về mặt thời gian cho Tôi hoàn thành khoá học.

Xin được bày tỏ tình cảm tới bạn bè, đồng nghiệp, sinh viên - những người đã luôn quan tâm, động viên, khích lệ cho Tôi thêm động lực phấn đấu hoàn thành tốt khóa đào tạo Tiến sĩ.

Cuối cùng, xin gửi lòng tri ân sâu sắc tới những người thân yêu trong gia đình đã luôn kề cận, động viên, giúp đỡ cả về mặt vật chất và tinh thần trong suốt quá trình học tập và đặc biệt là thời gian làm Luận án.

**Xin trân trọng cảm ơn !**

**Tác giả Vũ Thị Minh Hiền**

# MỤC LỤC

Trang

Lời cam đoan	
Lời cảm ơn	
Danh mục chữ cái viết tắt	
Danh mục bảng biểu	
Danh mục hình vẽ	
<b>PHẦN MỞ ĐẦU</b>	
Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu.....	1
Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.....	4
Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	5
Phương pháp và số liệu nghiên cứu.....	6
Tổng quan các nghiên cứu có liên quan đến đề tài.....	7
Những đóng góp của Luận án.....	23
<b>CHƯƠNG 1 - LÝ LUẬN VỀ ĐỔI MỚI TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÁC DOANH NGHIỆP CÓ ỨNG DỤNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ</b>	
<b>1.1. Những vấn đề cơ bản về tổ chức quản trị doanh nghiệp.....</b>	<b>25</b>
1.1.1. Cấp quản trị, chức năng và lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp.....	25
1.1.2. Phân cấp, phân quyền và ủy quyền trong quản trị doanh nghiệp.....	27
1.1.3. Thông tin và quyết định trong quản trị doanh nghiệp.....	29
1.1.4. Tổ chức quản trị doanh nghiệp.....	32
<b>1.2. Ứng dụng thương mại điện tử trong quản trị doanh nghiệp - Xu thế tất yếu của các doanh nghiệp trong thời đại CNTT.....</b>	<b>39</b>
1.2.1. Hiểu biết chung về TMĐT.....	39
1.2.2. Ứng dụng TMĐT - Xu thế tất yếu của các doanh nghiệp.....	44
1.2.3. Các ứng dụng TMĐT trong quản trị doanh nghiệp.....	46
<b>1.3. Đổi mới tổ chức quản trị - Xu thế tất yếu của các doanh nghiệp có ứng dụng thương mại điện tử.....</b>	<b>48</b>
1.3.1. Tác động của việc ứng dụng TMĐT đến tổ chức quản trị.....	48
1.3.2. Đổi mới tổ chức quản trị trong điều kiện doanh nghiệp ứng dụng TMĐT.....	52
1.3.3. Đổi mới tổ chức quản trị - Xu thế tất yếu của các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT.....	66
<b>1.4. Kinh nghiệm đổi mới tổ chức quản trị của các doanh nghiệp nước ngoài và bài học cho các doanh nghiệp Việt Nam.....</b>	<b>70</b>
1.4.1. Sự chuyển biến của môi trường doanh nghiệp và yếu tố thành công trong tổ chức quản trị doanh nghiệp ngày nay.....	70

1.4.2. Kinh nghiệm của các doanh nghiệp nước ngoài.....	73
1.4.3. Bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp Việt Nam.....	74
<b>Kết luận Chương 1.....</b>	<b>80</b>
<b>CHƯƠNG 2 - THỰC TRẠNG TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÁC DOANH NGHIỆP CÓ ỨNG DỤNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TẠI VIỆT NAM</b>	
<b>2.1. Tổng quan về các doanh nghiệp có ứng dụng thương mại điện tử tại Việt Nam.....</b>	<b>81</b>
2.1.1. Giới thiệu chung về các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT.....	81
2.1.2. Tình hình ứng dụng TMĐT của các doanh nghiệp Việt Nam.....	89
2.1.3. Tác dụng và hiệu quả của việc ứng dụng TMĐT.....	96
<b>2.2. Phân tích tình hình tổ chức quản trị các doanh nghiệp có ứng dụng thương mại điện tử tại Việt Nam.....</b>	<b>100</b>
2.2.1. Tình hình tổ chức quản trị tại các doanh nghiệp ứng dụng TMĐT cấp độ 0, 1, 2.....	103
2.2.2. Tình hình tổ chức quản trị tại các doanh nghiệp ứng dụng TMĐT cấp độ 3, 4, 5.....	112
<b>2.3. Đánh giá chung.....</b>	<b>132</b>
2.3.1. Những kết quả bước đầu.....	132
2.3.2. Những tồn tại và nguyên nhân.....	134
<b>Kết luận Chương 2.....</b>	<b>137</b>
<b>CHƯƠNG 3 - GIẢI PHÁP ĐỔI MỚI TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÁC DOANH NGHIỆP CÓ ỨNG DỤNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TẠI VIỆT NAM</b>	
<b>3.1. Các quan điểm xây dựng giải pháp và đề xuất .....</b>	<b>138</b>
3.1.1. Những đặc điểm mới của môi trường kinh doanh.....	138
3.1.2. Các quan điểm xây dựng giải pháp và đề xuất.....	140
<b>3.2. Giải pháp đổi mới tổ chức quản trị các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT tại Việt Nam.....</b>	<b>144</b>
3.2.1. Mở rộng các ứng dụng TMĐT theo cấp, chức năng và lĩnh vực quản trị	144
3.2.2. Phân cấp, phân quyền, ủy quyền sâu, rộng và toàn diện.....	149
3.2.3. Tổ chức tốt hệ thống thông tin, hỗ trợ cho quá trình ra quyết định của doanh nghiệp.....	152
3.2.4. Chuyển đổi mô hình tổ chức quản trị phù hợp với cấp độ ứng dụng TMĐT.....	158
3.2.5. Áp dụng các phương pháp quản trị doanh nghiệp hiện đại, tiến tới xây dựng văn hóa doanh nghiệp.....	163
<b>3.3. Các đề xuất hỗ trợ thực hiện giải pháp đổi mới tổ chức quản trị các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT tại Việt Nam .....</b>	<b>170</b>
3.3.1. Đổi mới tư duy lãnh đạo quản trị.....	170

3.3.2. Đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng nhu cầu phát triển của TMĐT và nền kinh tế tri thức.....	174
3.3.3. Tăng cường đầu tư cơ sở hạ tầng kỹ thuật, tạo điều kiện cho TMĐT phát triển.....	179
<b>Kết luận Chương 3.....</b>	<b>190</b>
 <b>PHẦN KẾT LUẬN</b>	 <b>191</b>

### **Danh mục các công trình nghiên cứu của tác giả**

#### **Tài liệu tham khảo**

Tài liệu tiếng Việt

Tài liệu tiếng Anh

Tài liệu trên Internet

#### **Phụ lục Luận án**

Phụ lục 1 - Bảng hỏi phỏng vấn lãnh đạo doanh nghiệp

Phụ lục 2 - Danh sách doanh nghiệp tham gia trả lời bảng hỏi và phỏng vấn

Phụ lục 3 - Quy trình bán và mua hàng có sự trợ giúp của ERP tại PICO PLAZA

Phụ lục 4 - Giao diện phần mềm kế toán và quản trị doanh nghiệp E-Soft

## DANH MỤC CHỮ CÁI VIẾT TẮT

AMS	Accounting Management System	Quản trị tài chính kế toán
AMS	Asset Management System	Quản trị tài sản và công cụ
A2A	Administration to Administration	Chính phủ với chính phủ
APEC	Asia - Pacific Economic Cooperation	Tổ chức hợp tác kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương
BI	Business Intelligence	Hệ thống trí tuệ doanh nghiệp
B2B	Business to Business	Doanh nghiệp với Doanh nghiệp
B2C	Business to Consumer	Doanh nghiệp với Khách hàng
B2G	Business to Government	Doanh nghiệp với Chính phủ
BPM	Business Process Management	Tối ưu hóa quy trình kinh doanh
C2C	Consumer to Consumer	Khách hàng với Khách hàng
C2G	Citizen to Government	Khách hàng với Chính phủ
CEO	Chief Executive Officer	Giám đốc điều hành
CIO	Chief Information Officer	Giám đốc thông tin/CNTT
CTO	Chief Technology Officer	Giám đốc kỹ thuật
CKO	Chief Knowledge Officer	Giám đốc tri thức
CMMI	Capability Maturity Model Integration	Mô hình tăng trưởng năng lực tích hợp
CLO	Chief Learning Officer	Giám đốc học tập
CNTT	Information Technology (IT)	Công nghệ thông tin
C-commerce	Collaborative Commerce	Thương mại cộng tác
CRM	Customer Relationship Management	Quản trị quan hệ khách hàng
DNNN	State Enterprise	Doanh nghiệp Nhà nước
DNVVN	Small and Medium Enterprises	Doanh nghiệp vừa và nhỏ
DSS	Decision Support System	Hệ hỗ trợ quyết định
E-Company	Electronic Company	Doanh nghiệp điện tử
EDI	Electronic Data Interchange	Trao đổi dữ liệu điện tử
ERP	Enterprise Resources Planning	Lập kế hoạch nguồn lực doanh nghiệp
EIS	Executive Information System	Hệ thống tin điều hành
G2G	Government to Government	Chính phủ với Chính phủ
IMS	Inventory Management System	Quản trị kho

HRM	Human Resource Management	Quản trị nhân sự
HĐQT	Board of Directors (BOD)	Hội đồng quản trị
I-commerce	Information Commerce	Thương mại thông tin
IO	Infrastructure Optimization	Tối ưu hóa cơ sở hạ tầng
KDĐT	Electronic Business	Kinh doanh điện tử
KM	Knowledge Management	Quản trị tri thức
LAN	Local Area Network	Mạng cục bộ
MBO	Management by Object	Quản lý theo mục tiêu
MBP	Management by Process	Quản lý theo quá trình
MBN	Management by Nice	Quản lý bằng sự tử tế
MBP	Management by Promise	Quản lý bằng lời hứa
MBC	Management by Commitment	Quản lý bằng sự cam kết
MBV	Management by Value	Quản lý bằng giá trị
MIS	Management Information System	Hệ thống tin quản lý
MRP	Manufacturing Resource Planning	Hoạch định nguồn lực sản xuất
OAS	Office Automation System	Hệ tự động hóa văn phòng
OLAP	Online Analytical Processing	Xử lý phân tích trực tuyến
OLTP	Online Transaction Processing	Xử lý giao dịch trực tuyến
PM	Purchase Management	Quản trị mua hàng
QTDN	Enterprise Management	Quản trị doanh nghiệp
R&D	Research and Development	Nghiên cứu và phát triển
SMEs	Small and Medium Enterprises	Doanh nghiệp nhỏ và vừa
SCM	Supply Chain Management	Quản trị chuỗi cung ứng
SOP	Sales Order Processing	Quản trị bán hàng
TMĐT	Electronic Commerce (E-commerce)	Thương mại điện tử
T-commerce	Television Commerce	Thương mại truyền hình
UNCITRAL	United Nations Commission on International Trade Law	Ủy ban Liên hợp quốc về Luật thương mại quốc tế
VCCI	Vietnam Chamber of Commerce and Industry	Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam
WMS	Workflow Management System	Hệ quản lý luồng công việc
WTO	World Trade Organization	Tổ chức thương mại thế giới



## DANH MỤC BẢNG, HỘP

STT	Tên bảng, hộp	Trang
<b>PHẦN MỞ ĐẦU</b>		
Bảng 1	Các tư tưởng tổ chức và quản trị theo thời gian [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	7
Bảng 2	Tám thuộc tính của sự tuyệt hảo [Nguồn: 31, trang 61]	9, 10
Bảng 3	Tóm lược và so sánh đặc trưng cơ bản của lý thuyết quản trị khoa học, quản trị theo quá trình và quản trị sáng tạo [Nguồn: 31, trang 66]	12
Bảng 4	Mô hình quản trị ở thế kỷ 19, thế kỷ 20 và thế kỷ 21 [Nguồn: 60, trang 300]	13
Bảng 5	Đối chiếu các mô hình quản trị ở thế kỷ 19, 20 và 21 [Nguồn: 60, trang 308]	13, 14
Bảng 6	Mô hình kinh doanh TMĐT kết hợp công ty và người sử dụng [Nguồn: 23, trang 83]	14, 15
Bảng 7	Mô hình kinh doanh TMĐT do công ty tự tạo giá trị tăng thêm [Nguồn: 23, trang 89]	15, 16
Bảng 8	Mô hình kinh doanh TMĐT của Timmer [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	17, 18, 19
<b>CHƯƠNG 1</b>		
Bảng 1.1	Các nhân tố ảnh hưởng tới tổ chức quản trị doanh nghiệp [Nguồn: 38, trang 243]	33
Bảng 1.2	Vai trò của TMĐT đối với các chủ thể tham gia [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	44
Bảng 1.3	Vai trò trợ lực của CNTT đối với tổ chức quản trị [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	48, 49
Bảng 1.4	Những đặc trưng của tổ chức quản trị theo công nghệ [Nguồn: 43, trang 35]	49, 50, 51
Bảng 1.5	Hai mô hình quản trị đặc trưng [Nguồn: 44, trang 19]	53
Bảng 1.6	So sánh chức năng của các chức danh mới trong doanh nghiệp [Tác giả tổng hợp]	55
Hộp 1.1	Các khái niệm Quản trị tri thức (KM) [Nguồn: www.vi.wikipedia]	57
Bảng 1.7	Các nhu cầu nổi bật về quản trị [Nguồn: 60, trang 213]	71
<b>CHƯƠNG 2</b>		
Bảng 2.1	Phân bố địa bàn hoạt động theo quy mô của các doanh nghiệp được điều tra [Nguồn: 9, trang 105]	83

Bảng 2.2	Phân bổ máy tính trong doanh nghiệp theo lĩnh vực hoạt động [Nguồn: 9, trang 108]	85
Bảng 2.3	Phân bổ máy tính trong doanh nghiệp theo quy mô [Nguồn: 9, trang 108]	86
Bảng 2.4	Hình thức truy cập Internet theo quy mô của doanh nghiệp [Nguồn: 9, trang 110]	87
Bảng 2.5	Các biện pháp bảo mật được doanh nghiệp sử dụng [Nguồn: 9, trang 111]	88
Bảng 2.6	Tình hình sử dụng các phần mềm chuyên dụng theo quy mô doanh nghiệp [Nguồn: 9, trang 118]	94
Bảng 2.7	Tình hình sử dụng các phần mềm chuyên dụng theo địa bàn hoạt động [Nguồn: 9, trang 118]	94
Bảng 2.8	Ước tính của doanh nghiệp về doanh thu từ TMĐT qua các năm 2005 - 2009 [Nguồn: 9, trang 131]	98
Hộp 2.1	Giải thích thuật ngữ ứng dụng TMĐT cấp 0, 1, 2 [Nguồn: Tác giả biên tập và định nghĩa]	103
Hộp 2.2	Nghiên cứu các cấp quản trị tại Hapro [Nguồn: Tác giả khảo sát]	104
Bảng 2.9	Phân bổ thời gian cho các chức năng quản trị [Nguồn: 4, trang 80]	106
Hộp 2.3	Giải thích thuật ngữ ứng dụng TMĐT cấp độ 3, 4, 5 [Nguồn: Tác giả biên tập và định nghĩa]	112
Hộp 2.4	Chân dung CIO của FPT [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	113
Bảng 2.10	Sự thay đổi chức năng quản trị khi ứng dụng TMĐT [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	114
Hộp 2.5	Nghiên cứu ứng dụng ERP tại Savimex [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	115
Hộp 2.6	Hệ thống kiểm soát sản xuất G-PRO tại Nhabeco [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	116
Bảng 2.11	Sự thay đổi lĩnh vực quản trị khi ứng dụng TMĐT [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	117
Hộp 2.7	Nghiên cứu Marketing Online tại Công ty Hòa Bình [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	118
Hộp 2.8	Quản trị tri thức tại Công ty Tâm Việt [Nguồn: haokhiviet.ning.vn]	120
Hộp 2.9	Phân cấp quản trị tại Vinamilk [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	121
Hộp 2.10	Phân quyền tại Nhabeco [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	122
Hộp 2.11	Ủy quyền tại Công ty thực phẩm Hà Nội [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	123
Bảng 2.12	Các loại thông tin trong doanh nghiệp [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	124

Bảng 2.13	Tác động đến việc xử lý thông tin khi DN ứng dụng TMĐT [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	124
Bảng 2.14	Tác động đến việc ra quyết định khi DN ứng dụng TMĐT [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	126
Bảng 2.15	Lợi ích của mô hình nhóm dự án và nhóm ảo tại FPT [Nguồn: Tác giả khảo sát]	128
<b>CHƯƠNG 3</b>		
Bảng 3.1	Chức năng và nhiệm vụ của các phần mềm TMĐT trong hoạt động QTDN [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	146, 147, 148
Bảng 3.2	Từ mô hình phân quyền truyền thống sang mô hình phân quyền hiện đại [Nguồn : Tác giả tổng hợp]	151
Bảng 3.3	Tài nguyên hệ thống thông tin [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	153
Bảng 3.4	Đặc điểm của các loại hệ thống thông tin [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	153
Bảng 3.5	Các yếu tố đánh giá tính khả thi của hệ thống thông tin [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	154
Bảng 3.6	Các phương pháp quản trị mới [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	163, 164
Bảng 3.7	Mục tiêu đào tạo TMĐT cho các đối tượng [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	175, 176
Bảng 3.8	Nguồn nhân lực theo các kênh TMĐT [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	176, 177
Bảng 3.9	Kỹ năng của nguồn nhân lực TMĐT [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	177
Bảng 3.10	Năm lĩnh vực cần tối ưu của mô hình Core IO [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	183, 184
Bảng 3.11	Những mức độ tối ưu của mô hình Core IO [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	184, 185
Bảng 3.12	Năm lĩnh vực cần tối ưu của mô hình BPIO [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	186
Bảng 3.13	Mức độ tối ưu của mô hình BPIO [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	186, 187
Bảng 3.14	Năm lĩnh vực cần tối ưu của mô hình APIO [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	188
Bảng 3.15	Mức độ tối ưu của mô hình APIO [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	188, 189

## DANH MỤC HÌNH VẼ

STT	Tên hình vẽ	Trang
<b>PHẦN MỞ ĐẦU</b>		
Hình 1	Mô hình tổ chức hình kim tự tháp và hình cái chận giấy [Nguồn: 31, trang 64]	11
Hình 2	Mô hình tổ chức mạng lưới [Nguồn: 31, trang 64]	12
Hình 3	Phân loại các B2B e-Hubs [Nguồn: 23, trang 92]	17
Hình 4	Mô hình lí thuyết hội nhập TMĐT ở doanh nghiệp tại Việt Nam [Nguồn: 19, trang 74]	22
<b>CHƯƠNG 1</b>		
Hình 1.1	Các cấp quản trị trong doanh nghiệp [Nguồn: 4, trang 9]	25
Hình 1.2	Khái quát hoạt động quản trị [Nguồn: 4, trang 4]	26
Hình 1.3	Phân cấp quản trị theo tầm hẹp [Nguồn: 33, trang 121]	27
Hình 1.4	Phân cấp quản trị theo tầm rộng [Nguồn: 33, trang 122]	27
Hình 1.5	Tiến trình thông tin [Nguồn: 4, trang 17]	29
Hình 1.6	Các mạng thông tin trong doanh nghiệp [Nguồn: 4, trang 21]	30
Hình 1.7	Các bước của quá trình ra quyết định [Nguồn: 4, trang 27]	31
Hình 1.8	Mô hình cơ cấu tổ chức trực tuyến [Nguồn: 64, trang 115]	36
Hình 1.9	Mô hình cơ cấu tổ chức chức năng [Nguồn: 64, trang 117]	37
Hình 1.10	Mô hình cơ cấu tổ chức trực tuyến - chức năng [Nguồn: 64, trang 119]	38
Hình 1.11	Mô hình cơ cấu tổ chức ma trận [Nguồn: 33, trang 90]	39
Hình 1.12	Các quan hệ giao dịch TMĐT [Nguồn: 16, trang 7]	42
Hình 1.13	Các cấp độ ứng dụng TMĐT [Nguồn: 36, trang 67]	43
Hình 1.14	Kiến trúc CRM tổng quát [Nguồn: fidis.net]	47
Hình 1.15	Mô hình SCM [Nguồn: translate.google.com.vn]	48
Hình 1.16	Mô hình ERP [Nguồn: erpvietnam.wordpress.com]	48
Hình 1.17	Tác động của tiên bộ công nghệ đến quản trị [Nguồn: 41, trang 366]	52
Hình 1.18	Sự khác biệt giữa mô hình tổ chức cổ điển và mô hình hiện nay [Nguồn: 44, trang 20]	54
Hình 1.19	Tổ chức theo chiều ngang [Nguồn: 41, trang 46]	63

<b>CHƯƠNG 2</b>		
Hình 2.1	Quy mô của các doanh nghiệp được điều tra [Nguồn: 9, trang 103]	81
Hình 2.2	Lĩnh vực hoạt động của các doanh nghiệp được điều tra [Nguồn: 9, trang 104]	82
Hình 2.3	Địa bàn hoạt động của các doanh nghiệp được điều tra [Nguồn: 9, trang 105]	82
Hình 2.4	Phân bố máy tính trong doanh nghiệp qua các năm [Nguồn: 9, trang 106]	83
Hình 2.5	Tỷ lệ máy tính phân bố theo địa bàn hoạt động của doanh nghiệp [Nguồn: 9, trang 107]	84
Hình 2.6	Phân bố máy tính trong doanh nghiệp theo địa bàn hoạt động [Nguồn: 9, trang 109]	86
Hình 2.7	Hình thức truy cập Internet của doanh nghiệp năm 2009 [Nguồn: 9, trang 109]	86
Hình 2.8	Tình hình ứng dụng email trong kinh doanh của doanh nghiệp [Nguồn: 9, trang 111]	88
Hình 2.9	Tình hình sử dụng các biện pháp bảo mật theo quy mô của doanh nghiệp [Nguồn: 9, trang 112]	89
Hình 2.10	Tình hình sử dụng các phần mềm phổ thông trong doanh nghiệp năm 2009 [Nguồn: 9, trang 116]	93
Hình 2.11	Tình hình sử dụng các phần mềm chuyên dụng trong doanh nghiệp năm 2009 [Nguồn: 9, trang 118]	94
Hình 2.12	Doanh nghiệp tham gia sàn giao dịch TMĐT theo quy mô năm 2009 [Nguồn: 9, trang 120]	95
Hình 2.13	Đánh giá của doanh nghiệp về hiệu quả tham gia sàn giao dịch TMĐT [Nguồn: 9, trang 122]	96
Hình 2.14	Doanh nghiệp đánh giá về tác dụng của TMĐT đối với hoạt động kinh doanh [Nguồn: 9, trang 131]	96
Hình 2.15	Các hạng mục trong đầu tư cho CNTT và TMĐT của doanh nghiệp năm 2009 [Nguồn: 9, trang 130]	97
Hình 2.16	So sánh đầu tư, doanh thu và chi phí đặt hàng qua các phương tiện điện tử [Nguồn: 9, trang 130]	98
Hình 2.17	Khung nghiên cứu thực trạng đổi mới tổ chức quản trị các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT tại Việt Nam [Nguồn: Tác giả xây dựng]	102
Hình 2.18	Loại hình doanh nghiệp theo mẫu điều tra [Nguồn: Tác giả khảo sát]	100

Hình 2.19	Quy mô doanh nghiệp theo mẫu điều tra [Nguồn: Tác giả khảo sát]	100
Hình 2.20	Địa bàn hoạt động của DN theo mẫu điều tra [Nguồn: Tác giả khảo sát]	101
Hình 2.21	Loại hình ứng dụng TMDT của DN theo mẫu điều tra [Nguồn:Tác giả khảo sát]	101
Hình 2.22	Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Hapro [Nguồn: Tác giả khảo sát]	105
Hình 2.23	Mô hình tổ chức quản trị của Công ty Traphaco [Nguồn: Tác giả khảo sát]	110
Hình 2.24	Marketing online trên homepage của Công ty Hòa Bình [Nguồn:www.chodientu.vn]	119
Hình 2.25	Mô hình cơ cấu tổ chức quản trị của Công ty sữa Việt Nam [Nguồn: Tác giả khảo sát]	121
Hình 2.26	Mô hình cơ cấu tổ chức của Công ty may Nhà Bè [Nguồn: Tác giả khảo sát]	122
Hình 2.27	Các hệ thống tin phục vụ lãnh đạo và quản lý [Nguồn: 5, trang 126]	125
Hình 2.28	Mô hình ra quyết định hợp lý [Nguồn: 31, trang 168]	127
Hình 2.29	Mô hình kim tự tháp ngược của Công ty Dược Viễn Đông [Nguồn: Tác giả khảo sát]	129
Hình 2.30	Sơ đồ lưu chuyển công văn của Điện lực Hà Nội theo mô hình cũ [Nguồn: Tác giả khảo sát]	130
<b>CHƯƠNG 3</b>		
Hình 3.1	Cấu trúc quan hệ CIO với CTO, CKO, CLO [Nguồn: 41, trang 311]	145
Hình 3.2	Mô hình E-company [Nguồn: Công ty Vietsoftware]	148
Hình 3.3	Ba vai trò chính của hệ thống thông tin [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	153
Hình 3.4	Quá trình phát triển hệ thống thông tin [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	154
Hình 3.5	Các hoạt động thực hiện hệ thống thông tin mới [Nguồn: Tác giả tổng hợp]	156
Hình 3.6	Mô hình BI hỗ trợ việc ra quyết định [Nguồn: PCworld.com.vn]	157
Hình 3.7	Cấu trúc BI đầy đủ [Nguồn: google.com.vn]	157
Hình 3.8	Mô hình tổ chức phẳng [Nguồn: Tác giả xây dựng]	159
Hình 3.9	Mô hình tổ chức mạng [Nguồn: Tác giả xây dựng]	160
Hình 3.10	Mô hình tổ chức ảo [Nguồn: Tác giả xây dựng]	162
Hình 3.11	Mô hình quản trị tri thức [Nguồn: google.com.vn]	165

Hình 3.12	Mô hình IO tổng thể của Microsoft [Nguồn: hoangho.wordpress.com]	182
Hình 3.13	Mô hình Core IO [Nguồn: hoangho.wordpress.com]	183
Hình 3.14	Mô hình BPIO [Nguồn: hoangho.wordpress.com]	185
Hình 3.15	Mô hình APIO [Nguồn: hoangho.wordpress.com]	187

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu:

Sự phát triển của khoa học công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin (CNTT) cùng với xu thế toàn cầu hóa và sự bùng nổ của mạng Internet đã hình thành nên một cơ sở hạ tầng thông tin làm cho môi trường kinh tế xã hội thay đổi một cách cơ bản, hướng đến một nền kinh tế tri thức, một xã hội tri thức; tác động mạnh mẽ đến tư duy, cách nghĩ, cách làm trong kinh doanh và quản lý. Những ứng dụng đa dạng của CNTT trong lĩnh vực kinh tế - tiêu biểu là thương mại điện tử (TMĐT) - đã và đang là một trong các điều kiện vật chất quan trọng, tác động trực tiếp đến quy mô, chất lượng, hiệu quả và sức cạnh tranh của doanh nghiệp nói riêng và nền kinh tế quốc gia nói chung.

TMĐT (còn gọi là thương mại trong nền kinh tế số hóa<sup>7</sup>) là phương thức kinh doanh mới dựa trên nền tảng của CNTT và mạng Internet. Sự ra đời của nền kinh tế số đã làm xuất hiện các mô hình kinh doanh mới như: *Name your own price, Dynamic brokering, Reverse auction, Affiliate marketing, Group purchasing, E-marketplace and Exchange...* Trên thế giới, TMĐT đã được ứng dụng từ đầu những năm 1990; theo số liệu tính toán của eMarketer về sự tăng trưởng tổng doanh số TMĐT năm 2000 đạt 280 tỷ USD; năm 2001 đạt gần 480 tỷ USD; năm 2005 đạt 4.000 tỷ USD và dự báo năm 2015 đạt hơn 45.000 tỷ USD<sup>8</sup>... Chính bởi hiệu quả to lớn như vậy nên xu hướng ứng dụng TMĐT trong hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp ngày càng trở nên mạnh mẽ nhằm bắt kịp với sự phát triển của nền kinh tế cạnh tranh toàn cầu, sự thay đổi của khách hàng và những tiến bộ nhanh chóng về kỹ thuật - công nghệ.

Để ứng dụng TMĐT có hiệu quả, cần có các điều kiện cơ bản ở tầm vĩ mô như: hạ tầng kinh tế, pháp lý; hạ tầng thanh toán; hạ tầng cơ sở kỹ thuật; nguồn nhân lực; vấn đề sở hữu trí tuệ và bảo vệ người tiêu dùng... Ở tầm vi mô là các vấn đề như: xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp; hình thành các kỹ năng quản trị mới cho đội ngũ lãnh đạo; xử lý thông tin và ra quyết định... Đối với doanh nghiệp, trong tất cả các điều kiện đảm bảo cho khả năng ứng dụng phương thức hiện đại này thì điều kiện về tổ chức quản trị được coi là điều kiện tiên quyết, là vấn đề cốt yếu cần phải được xem xét đầu tiên khi quyết định

---

<sup>7</sup> Nền kinh tế số hóa (Digital economy, còn được gọi là nền kinh tế điện tử, E-economy) là nền kinh tế dựa trên nền tảng của công nghệ số, bao gồm cả mạng máy tính, máy tính và phần mềm.

<sup>8</sup> Nguồn: <http://www.emarketer.com>



chuyển từ thương mại truyền thống sang TMĐT. Bởi việc tổ chức quản trị hợp lý sẽ dẫn đến sự thay đổi lớn trong hoạt động quản trị doanh nghiệp (QTDN) như: sự ra đời mô hình văn phòng không giấy tờ, việc giảm thiểu sự công kênh của bộ máy quản trị, những quyết định quản trị đòi hỏi hàm lượng tri thức cao, tốc độ ra quyết định và truyền đạt nhanh chóng, sự khẳng định bản sắc văn hóa quản trị, ... Trên cơ sở đó, các doanh nghiệp có thể dần hướng tới hoạt động QTDN điện tử (E-company<sup>9</sup>) và cao hơn nữa, nền kinh tế mỗi quốc gia sẽ trở thành nền kinh tế điện tử (E-economy).

Ở Việt Nam, kể từ khi kết nối mạng Internet (năm 1997) cho đến thời điểm chính thức gia nhập WTO (năm 2007), TMĐT bắt đầu được quan tâm và triển khai ứng dụng trong một số lĩnh vực kinh doanh như: CNTT, thương mại, dịch vụ, ngân hàng... và bước đầu thu được kết quả đáng khích lệ. Cùng với sự tăng trưởng nhanh về số lượng các doanh nghiệp, hoạt động QTDN ở nước ta đã có nhiều tiến bộ, một số doanh nghiệp có quy mô lớn đã được quản trị hiện đại, có nền nếp. Tuy nhiên với 97% doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ (DNVVN), lại mới được thành lập chủ yếu trong 6 năm trở lại đây, có thể thấy hoạt động QTDN nước ta vẫn còn ở trình độ thấp và còn nhiều bất cập.

Đối với các doanh nghiệp nhà nước (DNNN), do cơ chế quản lý còn chưa rõ ràng nên để ra một quyết định quản trị còn trải qua nhiều khâu nắc; trong khi đó, nếu nhà quản trị dám đưa ra những quyết định táo bạo, khi thất bại sẽ không tránh khỏi trách nhiệm, nên trong hoạt động quản trị họ còn do dự, tổ chức họp hành nhiều. Bộ máy tổ chức quản lý vẫn còn quá công kênh, số lượng trung bình gấp 6 lần doanh nghiệp ngoài quốc doanh có cùng quy mô ngành nghề. Cơ chế quản lý hiện tại chưa thực sự làm rõ vai trò của Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc. Mô hình tổ chức, đặc biệt là các tổng công ty còn đang trong giai đoạn tìm tòi, thử nghiệm...

Đối với các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, phần lớn quy mô nhỏ, chưa tạo dựng được nếp quản trị hiện đại và phù hợp với quy định của pháp luật. Nhiều công ty cổ phần không phân biệt được ranh giới giữa quản trị và điều hành như thông lệ quốc tế [42, trang 683]...

---

<sup>9</sup> E-Company là một quan điểm, cách nhìn toàn diện về đầu tư và ứng dụng CNTT trong doanh nghiệp. Nền tảng của e-Company gồm hai phần:

- (1). Hệ thống truyền thông với cơ sở là Portal (cổng) doanh nghiệp (có thể gồm Intranet và Extranet);
- (2). Hệ thống các ứng dụng lớn, đặc biệt là ERP, cùng với các ứng dụng khác như SCM (Supply Chain Management), CRM (Customer Relationship Management).

Theo Báo cáo năm 2008 của Cục phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ - Bộ Kế hoạch đầu tư (tiến hành nghiên cứu 11.000 doanh nghiệp tại 30 tỉnh thành phía Bắc) cho thấy có 60,2% doanh nghiệp sử dụng máy vi tính nhưng số doanh nghiệp sử dụng mạng cục bộ (LAN) chỉ có 11,55% và chỉ có 2,16% xây dựng Website. Hay một kết quả điều tra khác của Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam (VCCI) năm 2008 cũng chỉ ra, chỉ có 1,1% doanh nghiệp Việt Nam ứng dụng ERP (Enterprise Resource Planning - Giải pháp hoạch định nguồn lực doanh nghiệp), trong khi đây là một ứng dụng TMĐT quan trọng và cần thiết để giúp các doanh nghiệp kiểm soát tốt hơn các hạn mức sản xuất (tồn kho, công nợ, chi phí,...); từ đó giúp tăng năng suất lao động, doanh thu, lợi nhuận [42, trang 684]...

Những thống kê trên cho thấy các doanh nghiệp Việt Nam tuy đã nhận thức được tầm quan trọng của việc ứng dụng TMĐT vào hoạt động kinh doanh song vẫn chưa thực sự khai thác hết tiềm năng và cơ hội do phương thức hiện đại này đem lại. Có nhiều nguyên nhân lý giải nghịch lý này như ở tầm vĩ mô là các vấn đề về khung pháp lý, môi trường và cơ sở hạ tầng cho ứng dụng... hay ở tầm vi mô là sự hạn chế về nguồn nhân lực và vật lực của doanh nghiệp, thói quen cố hữu nảy sinh từ thương mại truyền thống và đặc biệt phải kể đến những cản trở về mặt tổ chức quản trị. Hiệp hội Marketing Việt Nam đã tổng kết được 7 căn bệnh lớn về QTDN Việt Nam: *1. Chưa chú trọng đến việc xây dựng chiến lược kinh doanh; 2. Kỹ năng quản trị còn yếu kém; 3. Công tác kế toán - tài chính còn nhiều bất cập; 4. Quản trị nhân sự chưa được coi trọng; 5. Marketing chưa được đầu tư đúng mức; 6. Sản xuất còn manh mún; 7. Tâm lý sợ thay đổi*<sup>10</sup>.

Như vậy, để ứng dụng TMĐT có hiệu quả, các doanh nghiệp cần có sự thay đổi căn bản, từ cách nghĩ (nhận thức, tư duy chiến lược...) đến cách làm (tổ chức phòng ban, bố trí nhân sự, phân bổ nguồn lực...) đều phải tương thích và phù hợp với phương thức kinh doanh mới. Đồng thời, Chính phủ Việt Nam cũng cần xây dựng môi trường thuận lợi cho sự phát triển của TMĐT đặt trong mối tương quan với các nước trong khu vực và trên thế giới. Thực tế, đây là xu thế tất yếu của thời đại thông tin, của kỷ nguyên số hoá nên các doanh nghiệp không còn con đường nào khác là phải ứng dụng TMĐT vào hoạt động kinh doanh; và chỉ có như vậy mới giúp các doanh nghiệp Việt Nam nhanh chóng bắt kịp nhịp điệu của xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế.

---

<sup>10</sup> Nguồn: Thời báo Kinh tế Việt Nam, ngày 16/11/2005.

Xuất phát từ tính cấp thiết về lý luận và thực tiễn nêu trên, với mong muốn xây dựng những giải pháp khả thi trong việc đổi mới tổ chức quản trị cho các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh và sức cạnh tranh cho các doanh nghiệp Việt Nam, tác giả đã chọn đề tài nghiên cứu: ***"Đổi mới tổ chức quản trị các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT tại Việt Nam"*** làm đề tài Luận án.

Tóm lại với đề tài Luận án trên, tác giả sẽ trả lời ba câu hỏi khi tiến hành nghiên cứu như sau:

1. Vì sao ứng dụng TMĐT là một xu thế khách quan? Để ứng dụng TMĐT một cách có hiệu quả cần đảm bảo những điều kiện gì? Tổ chức quản trị giữ vị trí như thế nào trong tổng thể các điều kiện ấy?
2. Vì sao ở Việt Nam TMĐT chưa được ứng dụng sâu và rộng rãi trong các doanh nghiệp (những hạn chế về phía các doanh nghiệp trong việc ứng dụng TMĐT)? Những biểu hiện cụ thể của cản trở về mặt tổ chức quản trị là gì? Vì sao có những cản trở ấy?
3. Để ứng dụng TMĐT có hiệu quả, tổ chức quản trị doanh nghiệp cần được đổi mới theo hướng nào? Cần đảm bảo những điều kiện gì (biện pháp gì) để thực hiện sự đổi mới ấy? Cần tổ chức quản trị theo hướng nào để mở rộng phạm vi ứng dụng TMĐT?

Như vậy, thông qua việc trả lời ba câu hỏi nghiên cứu trên, tác giả sẽ tiến hành xây dựng hệ thống các giải pháp nhằm đổi mới tổ chức quản trị cho các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT tại Việt Nam.

## **2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

### ***2.1. Mục đích nghiên cứu***

Nghiên cứu nội dung và các giải pháp đổi mới tổ chức quản trị cho các doanh nghiệp Việt Nam trong điều kiện có ứng dụng TMĐT.

### ***2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu***

- Hệ thống hóa các quan điểm tiếp cận và lý thuyết về tổ chức quản trị và đổi mới tổ chức quản trị, trong đó tập trung chính vào vấn đề đổi mới tổ chức bộ máy quản trị điều hành trong điều kiện doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT. Từ đó khẳng định xu hướng tất yếu của sự phát triển TMĐT và mối quan hệ tương hỗ của nó với sự thay đổi tổ chức quản trị trong các doanh nghiệp.

- Tổ chức khảo sát, thu thập số liệu thực tế nhằm đánh giá sự tác động của việc ứng dụng TMĐT cấp độ 0, 1, 2, 3, 4, 5 đến tổ chức bộ máy quản trị điều hành của các doanh nghiệp Việt Nam. Trên cơ sở đó, đưa ra những nhận định về thành tựu, hạn chế và nguyên nhân thành công hay thất bại của các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT - lấy đó làm căn cứ thực tiễn để xây dựng hệ thống giải pháp và đề xuất trong chương 3.
- Tập trung vào nghiên cứu những đặc điểm mới của môi trường kinh doanh, từ đó đưa ra các quan điểm và định hướng đổi mới tổ chức quản trị. Kết hợp với những đánh giá trong chương 2, đề ra hệ thống 5 giải pháp và 3 đề xuất khả thi cho việc đổi mới tổ chức quản trị các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT tại Việt Nam.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### ***3.1. Đối tượng nghiên cứu***

Thuật ngữ “*Tổ chức quản trị*” gồm hai nội dung cơ bản: (1). *Tổ chức bộ máy quản trị điều hành doanh nghiệp (chủ thể quản trị)* và (2). *Tổ chức các hoạt động quản trị của doanh nghiệp*.

Giới hạn đối tượng nghiên cứu của Luận án là *tổ chức bộ máy quản trị điều hành doanh nghiệp (chủ thể quản trị)* trong điều kiện có ứng dụng TMĐT kiểu B2B (Business to Business - Doanh nghiệp với doanh nghiệp) và B2C (Business to Consumer - Doanh nghiệp với người tiêu dùng).

#### ***3.2. Phạm vi nghiên cứu***

Các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực công nghiệp và thương mại có ứng dụng TMĐT kiểu B2B và B2C. Cụ thể:

- *Về quy mô*: Chủ yếu nghiên cứu các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ (DNVVN) ở Việt Nam.

- *Về hình thức sở hữu và loại hình doanh nghiệp*: Các doanh nghiệp thuộc mọi hình thức sở hữu và loại hình doanh nghiệp, ngoại trừ hình thức sở hữu 100% vốn nước ngoài (loại hình doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài).

- *Về giới hạn địa lý*: Hà Nội, Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh (trọng tâm là các doanh nghiệp ở Hà Nội). Đây là 3 đại diện của 3 miền Bắc, Trung, Nam có nhu cầu và khả năng ứng dụng TMĐT nói riêng và CNTT nói chung cao nhất trong cả nước.

- *Về thời gian lấy số liệu*: Trong vòng 3 năm trở lại đây.

## 4. Phương pháp và số liệu nghiên cứu

### 4.1. Các phương pháp nghiên cứu

- *Phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử:* Được sử dụng làm cơ sở chung cho mọi nhận thức trong quá trình nghiên cứu.
- *Phương pháp nghiên cứu tại bàn, kế thừa:*
  - Nghiên cứu các tài liệu có liên quan đến tổ chức quản trị doanh nghiệp và TMĐT nhằm đúc rút cơ sở lý luận cho Luận án;
  - Để tổng hợp bối cảnh làm cơ sở thực tiễn cho Luận án, tác giả sử dụng số liệu điều tra từ Báo cáo TMĐT trong 3 năm trở lại đây của Cục Thương mại điện tử và Công nghệ thông tin - VECTITA (Bộ Công thương).
- *Phương pháp điều tra xã hội học:* Tác giả đã gửi đi 185 phiếu điều tra và thu lại 114 phiếu (đạt tỷ lệ thu hồi 61,6%). Chi tiết về mẫu điều tra sơ cấp của tác giả tiến hành được trình bày trong Mục 2.2 - Chương 2 (trang 100) của Luận án.
- *Phương pháp nghiên cứu trường hợp điển hình:* Tác giả đã tiến hành nghiên cứu toàn diện 10 doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực kinh doanh khác nhau như: dệt may, thực phẩm, CNTT, thuốc y tế, sữa, điện lực và kinh doanh tổng hợp.
- *Phương pháp lấy ý kiến chuyên gia:* Tác giả đã tiến hành 10 cuộc phỏng vấn với lãnh đạo các doanh nghiệp được chọn làm mẫu nghiên cứu.
- *Các phương pháp khác như:* Phương pháp thống kê, phân tích, tổng hợp, mô hình hóa...

### 4.2. Số liệu và phần mềm xử lý số liệu

- *Số liệu:*
  - *Sơ cấp:* Số liệu thu thập từ cuộc điều tra, khảo sát do tác giả tiến hành tại 114 doanh nghiệp chủ yếu thuộc ba Thành phố Hà Nội, Đà Nẵng, Hồ Chí Minh;
  - *Thứ cấp:* Số liệu từ Báo cáo TMĐT Việt Nam hàng năm (Cục TMĐT và CNTT, Bộ Công Thương).
- *Phần mềm xử lý số liệu:*
  - *Phần mềm Google Docs:* Được sử dụng để xây dựng bảng hỏi (Survey online) và thu thập kết quả điều tra xã hội học;
  - *Phần mềm Excel:* Được sử dụng để xử lý các số liệu đã thu thập nhằm thu lại các kết quả nghiên cứu cụ thể.

## 5. Tổng quan các nghiên cứu có liên quan đến đề tài

### 5.1. Các nghiên cứu của nước ngoài

Tổ chức quản trị là vấn đề đã được nghiên cứu thông qua hệ thống các tư tưởng và các trường phái về QTDN được đề cập dưới đây:

**Bảng 1 - Các tư tưởng tổ chức và quản trị theo thời gian [Nguồn: Tác giả tổng hợp]**

Thời kỳ	Tư tưởng, trường phái	Tác giả tiêu biểu
Thời Trung Hoa cổ đại	<b>A. Đức trị</b>	- Khổng Tử
	<b>B. Pháp trị</b>	- Hàn Phi Tử
Cuối thế kỷ 19 và nửa đầu thế kỷ 20	<b>A. Các trường phái quản trị cổ điển</b> - Trường phái quản trị khoa học  - Trường phái quản trị kiểu thư lại  - Trường phái quản trị hành chính - tổ chức	- F.Taylor, H.Gantt, Lilian và Frank Gilbreth  - Max Webber  - H.Fayol, Chester Barnard, Luther Gulick và L.Urwich
	<b>B. Trường phái tâm lý - xã hội</b> - Trường phái về mối quan hệ con người  - Trường phái quản trị hành vi	- Hugo Munsterberg, Elton Mayo và Mary Parker Follet  - Heberb Simon, Douglas Mc Gregor
	<b>C. Trường phái định lượng</b> - Trường phái quản trị định lượng - Trường phái quản trị hệ thống - Trường phái quản trị theo tình huống	
Từ 1960 đến nay	<b>A. Trường phái quản trị Nhật Bản với các thuyết văn hóa quản trị</b>	- W.Ouchi, Masaakiimai
	<b>B. Thuyết quản trị tổng hợp và thích nghi</b>	- Peter Drucker
	<b>C. Một số khảo hướng quản trị hiện đại</b> - Quản trị tuyệt hảo  - Quản trị theo quá trình  - Quản trị sáng tạo	- Robert H.Watermen và Thomas J.Peter  - Michael Hammer và James Champy  - Các nhà nghiên cứu Nhật Bản (Viện Nomura)

Qua bảng 1 có thể thấy lý luận về tổ chức quản trị đã xuất hiện từ rất xa xưa, là hệ thống tư tưởng có tính phát triển và kế thừa. Giới hạn đề tài nghiên cứu, tác giả tập trung phân tích và đánh giá các tư tưởng có liên quan chặt chẽ đến vấn đề tổ chức bộ máy quản trị điều hành từ năm 1960 trở lại đây.

### 5.1.1. Trường phái quản trị Nhật Bản với thuyết văn hóa quản trị

Nhiều nhà nghiên cứu đã tiến hành quan sát, khảo sát, nghiên cứu trong nhiều năm để tìm hiểu *bí quyết thành công* của các quốc gia thuộc khu vực Đông - Đông Nam Châu Á và đưa ra khá nhiều kết luận, tiếp cận từ nhiều phương diện. Những công trình này gồm: *Thuyết của William Ouchi (Đại học California - Hoa Kỳ)*; *thuyết Kaizen của Masaaki Imai (Chủ tịch công ty tư vấn quốc tế Cambridge - Nhật Bản)* hoặc *công trình tập thể của James C. Abegglen và George Stalk tìm hiểu về các công ty Nhật Bản (Kaishas)* [33, trang 58]. Đặc trưng nổi bật của phong cách quản trị phương Đông thể hiện trên một số phương diện chủ yếu sau:

- Công thức chung về sự thành công của các doanh nghiệp phương Đông là sự tiếp thu khoa học quản trị của phương Tây để kết hợp với những giá trị truyền thống tạo thành một phương pháp quản trị đặc sắc phương Đông;
- Quản trị phương Đông chú trọng vào nhân tố con người trên phương diện đó là một nguồn tài nguyên vô giá của doanh nghiệp;
- Phong cách quản trị phương Đông mang tính gia trưởng - Mô hình hoạt động của các *Keiretsu* của Nhật Bản, *Chaebol* của Hàn Quốc<sup>11</sup>, các doanh nghiệp của người Hoa hải ngoại cho thấy dù đã có quy mô hoạt động mang tầm vóc quốc tế song vẫn do một nhóm nhỏ các nhà quản trị điều hành và mức độ ủy quyền rất thấp.
- Các chiến lược phát triển sản phẩm mới, cải tiến và nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ hay cơ cấu tổ chức của các công ty đều mang đậm bản sắc phương Đông, được diễn ra liên tục và đều đặn, không có tính đột biến cao.
- Chiến lược marketing của các doanh nghiệp phương Đông là sự vận dụng sáng tạo những tư tưởng quân sự thời cổ vào các hoạt động chiếm lĩnh thị phần, tìm hiểu khách hàng, đề ra chiến lược cạnh tranh.
- Trong doanh nghiệp phương Đông, bên cạnh những đặc trưng tìm kiếm lợi nhuận, phục vụ xã hội tương tự như các doanh nghiệp ở mọi nơi trên thế giới thì nó còn thể hiện là một *cộng đồng sinh sống* (chế độ thu dụng suốt đời, chế độ trả lương tăng chức theo thâm niên, sự gắn bó với nhóm làm việc, với công ty...) [33, trang 59].

---

<sup>11</sup> Keiretsu và Chaebol là loại tập đoàn kinh doanh gồm nhiều công ty liên kết chặt chẽ với nhau theo chiều dọc nhằm tạo ra những liên minh độc quyền, do một ngân hàng, một nhà sản xuất, một nhà cung cấp hay một nhà phân phối đứng đầu. Keiretsu và Chaebol độc quyền định giá, chọn kênh phân phối, thời điểm giao hàng... và tạo ra những hàng rào nhằm ngăn chặn các đối thủ xâm nhập thị trường...

### 5.1.2. Thuyết quản trị tổng hợp và thích nghi

Các thuyết quản trị thuộc trường phái hiện đại có thể coi là những sản phẩm mới nhất của xã hội công nghiệp, vẫn được áp dụng cho đến hiện nay. Tuy nhiên, với cuộc cách mạng thông tin đang diễn ra trên phạm vi toàn thế giới (bắt đầu từ các nước phát triển) đã mở ra một xã hội “*hậu công nghiệp*” gọi là “*xã hội thông tin*” [14, trang 136]. Từ đó bắt đầu xuất hiện những thuyết quản trị mới trong đó định hình rõ hơn cả là thuyết tổng hợp và thích nghi của Peter Drucker (người Anh) với nhiều công trình nghiên cứu nổi tiếng như: “*Thực hành quản trị*”, “*Các giới hạn của quản trị xã hội mới*”, và đặc biệt là cuốn sách “*Quản trị trong thời đại bão táp*”.

Thực chất thuyết này là sự tổng hợp các quan điểm của các nhà tư tưởng trước đây, được vận dụng trong bối cảnh mới (có sự tiến bộ vượt bậc về kỹ thuật tin học) để hình thành một học thuyết quản trị riêng cho xã hội thông tin. Theo thuyết này, quản trị bao gồm: Quản trị một doanh nghiệp, quản trị các nhà quản trị và quản trị công nhân, công việc.

### 5.1.3. Một số trường phái quản trị hiện đại

#### (1). **Quản trị tuyệt hảo:**

Trong thập niên 1980, hai nhà lý thuyết quản trị Hoa Kỳ là tiến sĩ Robert H. Waterman và Thomas J. Peter đã đưa ra một lý thuyết nhằm thúc đẩy các hoạt động quản trị đạt đến *sự tuyệt hảo* [33, trang 61].

**Bảng 2 - Tám thuộc tính của sự tuyệt hảo [Nguồn: 33, trang 61]**

<b>Những thuộc tính về sự tuyệt hảo</b>	<b>Những tiêu thức chủ yếu</b>
1. Khuynh hướng hoạt động	- Quy mô nhỏ, dễ thử nghiệm cho phép tích lũy kiến thức, lợi nhuận và uy tín; - Các nhà quản trị có thể điều khiển và trực tiếp giải quyết mọi vấn đề liên quan đến tất cả các bộ phận trong tổ chức thông qua hoạt động, truyền thông không chính thức và quản trị kiểu tự quản.
2. Liên hệ chặt chẽ với khách hàng	- Sự thỏa mãn của khách hàng là ý thức chung của tổ chức. Thông tin về khách hàng được thu thập thông qua thiết kế sản phẩm, sản xuất và chu kỳ marketing.
3. Tự quản và mạo hiểm	- Khuyến khích sự chấp nhận rủi ro, chịu đựng sự thất bại; - Các nhà đổi mới được ủng hộ để đấu tranh cho các dự án đổi mới của họ được hoàn thành; - Cơ cấu linh hoạt cho phép thành lập những nhóm làm việc theo dự án; - Khuyến khích sự tự do sáng tạo.



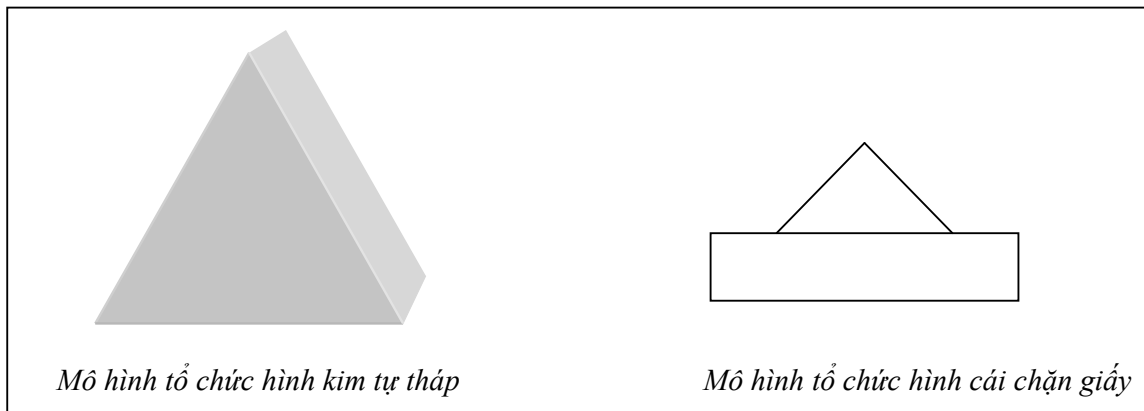
4. Nâng cao năng suất thông qua nhân tố con người	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phẩm giá của con người được tôn trọng;</li> <li>- Biết nuôi dưỡng lòng nhiệt tình, lòng tin và tình cảm gia đình của mọi người;</li> <li>- Mọi người được khuyến khích để giữ một bầu không khí làm việc vui vẻ, thoải mái và cảm thụ được ý nghĩa về sự hoàn thành;</li> <li>- Đơn vị làm việc được duy trì ở quy mô nhỏ và có tính nhân văn cao.</li> </ul>
5. Phổ biến và thúc đẩy các giá trị chung của tổ chức	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Triết lý của công ty rõ ràng, được phổ biến rộng rãi và tuân theo;</li> <li>- Các phẩm chất cá nhân được thảo luận công khai;</li> <li>- Hệ thống tín hiệu của công ty được củng cố thông qua sự thường xuyên chia sẻ những câu chuyện, giai thoại và truyền thuyết;</li> <li>- Những người lãnh đạo là những người tích cực, không phải là loại người <i>làm như tôi nói, đừng làm như tôi làm</i>.</li> </ul>
6. Sâu sát để gắn bó chặt chẽ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các nhà quản trị luôn gắn bó với công ty để hiểu rõ về nó;</li> <li>- Chú trọng phát triển từ bên trong, không thôn tính, mua lại.</li> </ul>
7. Hình thức tổ chức đơn giản, nhân sự gọn nhẹ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quyền lực càng được phân tán càng tốt;</li> <li>- Nhân sự hành chính gọn nhẹ, nhân tài được tung vào thương trường.</li> </ul>
8. Quản trị các loại tài sản chặt chẽ và hợp lý	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chiến lược chung chặt chẽ và sự kiểm soát tài chính phù hợp với mức độ phân quyền, sự tự quản và tùy theo từng cơ hội kinh doanh, sáng tạo.</li> </ul>

**(2). Quản trị theo quá trình:**

Dưới sức ép của cạnh tranh, đầu thập niên 1990 nhiều doanh nghiệp Hoa Kỳ đã tiến hành cải tổ hoạt động kinh doanh dựa trên quan điểm coi sự thỏa mãn nhu cầu riêng của từng khách hàng là mục tiêu sống còn của doanh nghiệp. Do đó cơ cấu tổ chức, nhân sự, việc ra quyết định của doanh nghiệp... được *tái cấu trúc* [33, trang 63] cho phù hợp với mục tiêu thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

Lý thuyết quản trị theo quá trình là phương thức điều hành các hoạt động kinh doanh ngược lại so với lý thuyết quản trị khoa học của Taylor và các cộng sự của ông. Bởi vậy, các doanh nghiệp đã được tổ chức và đang hoạt động theo cơ cấu tổ chức kiểu cũ cần được tái lập theo cơ cấu mới. Cơ cấu tổ chức theo quá trình được hình thành dựa trên từng quá trình cụ thể nhằm đáp ứng nhu cầu của từng khách hàng. Do đó hình thành những đội công tác chức năng chéo, có tính linh hoạt rất cao và sau khi hoàn thành nhiệm vụ, những đội này sẽ tự điều chỉnh hoặc giải thể. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp phát triển theo chiều ngang, các cấp quản trị trung gian bị giảm đến mức tối đa và nhân viên phải được trang bị những kiến thức tổng hợp, có khả năng đưa ra quyết định độc lập.

Toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp theo quá trình đòi hỏi có sự hỗ trợ đắc lực và tối cần thiết của mạng lưới các máy điện toán. *Hệ quả tất yếu của sự tái lập là mô hình quản trị kim tự tháp truyền thống thay đổi thành hình cái chặn giấy* (hình 1) [33, trang 64]. Những đặc trưng chủ yếu của khảo hướng quản trị này được Michael Hammer và James Champy trình bày trong cuốn *Business Reengineering (Tái lập công ty: Tuyên ngôn của cuộc cách mạng trong kinh doanh)* và khảo hướng hiện đại này đang được áp dụng rộng rãi tại Hoa Kỳ.



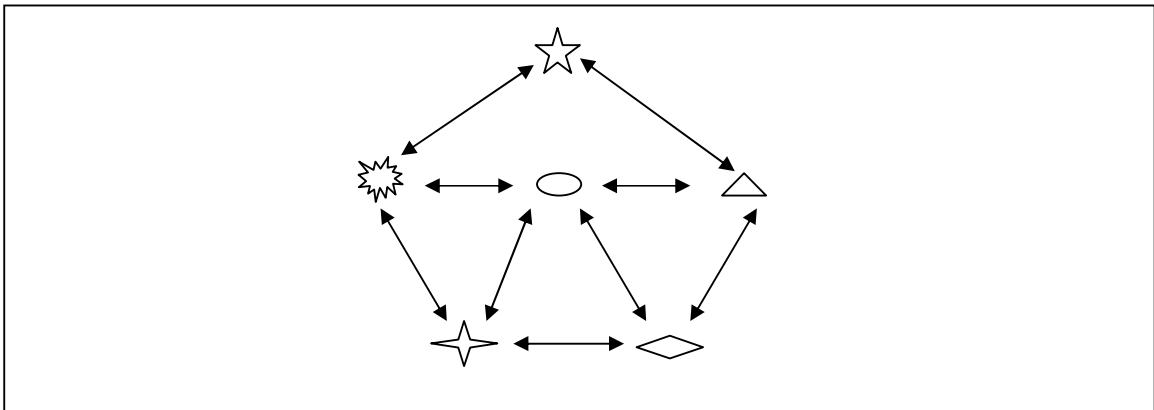
**Hình 1 - Mô hình tổ chức hình kim tự tháp và hình cái chặn giấy [Nguồn: 33, trang 64]**

### **(3). Quản trị sáng tạo**

Các nhà nghiên cứu Nhật Bản thuộc Viện nghiên cứu Nomura cho rằng *quản trị sáng tạo sẽ là phong cách quản trị của thế kỷ 21* [33, trang 64]. Những đặc trưng chủ yếu của phong cách quản trị này gồm:

- *Chiến lược kinh doanh:* Doanh nghiệp thiết lập những kế hoạch dài hạn từ 7 - 10 năm làm chiến lược quản trị trung tâm, cùng sự thúc đẩy ý thức tham gia vào các công việc công ty của nhân viên;
- *Quản trị nguồn nhân lực:* Các doanh nghiệp sẽ luôn tìm cách đưa ra những cách đối xử tốt nhất đối với nhân viên để thúc đẩy tiềm năng sáng tạo của họ;
- *Quản trị thông tin:* Doanh nghiệp sẽ tìm cách nhằm gia tăng những cơ hội sáng tạo và phát triển các ý tưởng mới bằng cách tối đa hóa việc chia sẻ và truyền đạt thông tin đến tất cả các thành viên của nó;
- *Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp:* Được tổ chức theo cơ cấu mạng lưới (hình 2) lấy mỗi thành viên là một đơn vị cơ sở. Cơ cấu này cho phép các thành viên tối đa hóa các cơ hội trao đổi quan điểm, ý tưởng sáng tạo và không có bất cứ trở ngại nào ngăn cản sự truyền thông giữa các nhân viên, các bộ phận.

Trong xu thế toàn cầu hóa kinh doanh và giữa một môi trường kinh doanh thay đổi hết sức nhanh chóng ngày nay, có lẽ quản trị sáng tạo là phong cách quản trị thích hợp nhất đối với các doanh nghiệp [33, trang 65].



Hình 2 - Mô hình tổ chức mạng lưới [Nguồn: 33, trang 64]

**Đánh giá chung:**

*Bảng 3 - Tóm lược và so sánh đặc trưng cơ bản của lý thuyết quản trị khoa học, quản trị theo quá trình và quản trị sáng tạo [Nguồn: 33, trang 66]*

<i>Tiêu thức</i>	<i>Quản trị theo khoa học</i>	<i>Quản trị theo quá trình</i>	<i>Quản trị sáng tạo</i>
Trọng tâm	Công nghệ	Khách hàng	Các thành viên của tổ chức
Kỹ năng	Tiêu chuẩn hóa và chuyên môn hóa	Tri thức đa ngành	Ý tưởng sáng tạo
Cơ cấu tổ chức	Kim tự tháp	Cơ cấu mỏng	Mạng lưới
Quyền lực	Tập trung	Ủy quyền	Ủy quyền tối đa
Thông tin	Tập trung và các quản trị gia cấp cao xử lý; truyền thông có chọn lọc	Gia tăng truyền thông	Truyền thông tối đa và hoàn toàn tự do giữa các thành viên của tổ chức
Mục tiêu chiến lược	Gia tăng số lượng sản phẩm, dịch vụ	Phát triển về quy mô sản xuất	Tạo ra những ý tưởng mới

**Kết luận:**

Tóm lại, qua nghiên cứu sự phát triển của các tư tưởng tổ chức và quản trị có thể thấy đây là một ngành khoa học còn *mới mẻ* [14, trang 81], sự phát triển dựa trên nền tảng kế thừa, phát huy những giá trị lịch sử và khoa học. Bảng 4 và bảng 5 dưới đây chỉ ra những điểm khác biệt căn bản giữa mô hình quản trị ở thế kỷ 19, thế kỷ 20 và thế kỷ 21:

**Bảng 4 - Mô hình quản trị ở thế kỷ 19, thế kỷ 20 và thế kỷ 21 [Nguồn: 62, trang 300]**

<b>Các đòi hỏi về tính linh hoạt cá nhân</b>	<b>Thấp</b>	<b>Cao</b>
<b>Các nhu cầu về tính linh hoạt của tổ chức</b>		
<b>Thấp</b>	<p><b><u>Quản trị ở thế kỷ 19</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Không đáp ứng yêu cầu của khách hàng cũng như mọi người;</li> <li>- Mô hình tổ chức hướng tới việc chế tạo.</li> </ul>	
<b>Cao</b>	<p><b><u>Quản trị ở thế kỷ 20</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đáp ứng yêu cầu của khách hàng;</li> <li>- Mô hình tổ chức hướng tới thị trường.</li> </ul>	<p><b><u>Quản trị ở thế kỷ 21</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đáp ứng yêu cầu của khách hàng cũng như mọi người;</li> <li>- Môi trường làm việc theo yêu cầu của nhân viên.</li> </ul>

**Bảng 5 - Đối chiếu các mô hình quản trị ở thế kỷ 19, 20 và 21 [Nguồn: 62, trang 308]**

	<b>Thế kỷ 19</b>	<b>Thế kỷ 20</b>	<b>Thế kỷ 21</b>
<b>Lý thuyết về vai trò con người</b>	Con người “ <i>cơ bắp và năng lượng có thể trao đổi được</i> ”.	Con người là “ <i>cấp dưới phụ thuộc một hệ thống phân cấp nhu cầu</i> ”.	Con người là “ <i>cá nhân tự chủ và linh hoạt</i> ”.
<b>Thông tin và kiến thức</b>	Thông tin và kiến thức là “ <i>lãnh địa riêng của quản trị</i> ”.	Thông tin và kiến thức bị nhà quản trị không chế và hạn chế chia sẻ.	Thông tin và kiến thức được phổ biến rộng rãi.
<b>Mục đích của công việc</b>	Mục đích của công việc là để tồn tại.	Mục đích của công việc là để tích lũy tài sản và địa vị xã hội.	Mục đích của công việc là một phần kế hoạch cuộc sống mang tính chiến lược.
<b>Xác định danh tính cá nhân</b>	Cá nhân được xác định với hãng và/hoặc với giai cấp lao động.	Cá nhân được xác định với một nhóm xã hội và/hoặc với công ty.	Danh tính cá nhân bị xóa bỏ (cá nhân mang tính xã hội hơn).
<b>Xung đột</b>	Xung đột bị phá vỡ và né tránh.	Xung đột bị phá vỡ nhưng được thỏa hiệp và có thể được giải quyết thông qua thỏa thuận của tập thể.	Xung đột là một phần bình thường của cuộc sống.

<b><i>Phân công lao động</i></b>	Nhà quản trị quyết định, người làm công thực hiện.	Nhà quản trị quyết định, người làm công suy nghĩ và thực hiện.	Nhà quản trị và người làm công cùng quyết định và thực hiện.
<b><i>Quyền lực</i></b>	Quyền lực tập trung ở cấp trên.	Quyền lực bị giới hạn, có sự chia sẻ chức năng/trao quyền cho cấp dưới.	Quyền lực được phân tán và chia sẻ.

Đồng thời cũng phải kể đến các nghiên cứu về mô hình kinh doanh TMĐT trên thế giới [24, trang 82], bao gồm:

***(1). Mô hình giá trị của các cổ đông:***

Do Raypport & Jaworski (2001) xây dựng dựa vào phương thức một doanh nghiệp kinh doanh TMĐT có thể tạo ra giá trị cho các cổ đông và tăng giá trị của doanh nghiệp. Nó gồm chín mô hình nhỏ được phân chia thành 2 nhóm:

***\* Mô hình kết hợp công ty và người sử dụng***

***Bảng 6 - Mô hình TMĐT kết hợp công ty và người sử dụng [Nguồn: 24, trang 83]***

<b>Mô hình</b>	<b>Mô hình kết hợp công ty và người sử dụng</b>		
	<b><i>Kết hợp siêu thị trường</i></b>	<b><i>Đấu giá</i></b>	<b><i>Kết hợp thị trường một loại sản phẩm</i></b>
Đặc điểm	Là tập hợp nhiều người mua và nhiều người bán, với nhiều loại hàng hóa khác nhau.	Thị trường đấu thầu cạnh tranh cho cả người mua và người bán.	Tập hợp những phân hiệu nhất định trong một loại hàng hóa nào đó.
Ví dụ	- Babycenter.com; - VerticalNet.com.	- amazon.com; - Freemarket.com.	- Chemdex.com; - PlanetRX.com.
Nguồn tạo doanh thu	- Các giao dịch; - Doanh thu bán sản phẩm; - Quảng cáo.	- Các giao dịch.	- Các giao dịch; - Doanh thu bán sản phẩm; - Quảng cáo.
Nguồn tạo lợi thế cạnh tranh	- Đánh giá của khách hàng về giá trị dịch vụ tăng thêm; - Độ tin cậy của nhãn hiệu.	- Hiệu quả và chi phí giao dịch.	- Đánh giá của khách hàng về giá trị của các dịch vụ hỗ trợ; - Sự tin cậy của nhãn hiệu trong site.
Yếu tố thành công	- Xây dựng hệ thống dữ liệu người mua và người bán; - Các dịch vụ đi kèm.	- Xây dựng hệ thống dữ liệu người mua và người bán tốt.	- Nhãn hiệu nổi tiếng; - Tập hợp được số người mua và người

		- Một nhãn hiệu tin cậy và nổi tiếng để đứng tên cho site; - Hỗ trợ hậu trường.	bán lớn.
Yếu tố đe dọa	- Đối thủ tạo kết hợp thị trường tương tự; - Kết hợp thị trường tập trung vào những kẽ hở thị trường; - Thay đổi công nghệ, đặc biệt công nghệ chăm sóc khách hàng.	- Đối thủ tạo thị trường tương tự; - Những site đấu giá chỉ tập trung vào một số loại hoặc một số đặc điểm; - Kết hợp siêu thị trường bán với giá bằng trong đấu giá; - Đối thủ có những dịch vụ tạo sự khác biệt cạnh tranh lớn.	- Các kết hợp siêu thị trường; - Kết hợp thị trường một sản phẩm nhưng tập trung vào những kẽ hở trên thị trường; - Sức mạnh của nhãn hiệu khác nổi tiếng trên thị trường mà không có trong site.

*\* Mô hình công ty tự tạo giá trị tăng thêm*

**Bảng 7 - Mô hình TMDT do công ty tự tạo giá trị tăng thêm [Nguồn: 24, trang 89]**

<i>Mô hình</i>	<i>Thông tin tốt nhất</i>	<i>Đa dạng nhất</i>	<i>Giá thấp nhất</i>	<i>Mạng lưới người sử dụng rộng nhất</i>	<i>Thỏa mãn cao nhất</i>	<i>Cá nhân hóa nhất</i>
Đặc điểm	Cung cấp thông tin cập nhật nhất, nhanh nhất.	Cung cấp đa dạng nhất một loại hàng hóa nào đó.	Chào giá thấp nhất cho một loại hàng hóa nào đó.	Tập trung nhiều nhất mạng lưới người sử dụng.	Cung cấp chất lượng cao nhất theo đánh giá của khách hàng.	Cung cấp mức độ cá nhân hóa cao nhất.
Ví dụ (.com)	Forester Zagat NYTimes Jup.com	artistDirect SecondSpin	Buy.com Lowestfares	MP3 Mercata Accompany	FAOSchwartz ashforrd	Reflect
Nguồn tạo doanh thu	Bán sản phẩm thuê bao của khách hàng.	Bán sản phẩm.	Bán sản phẩm.	Nhiều loại.	Bán sản phẩm.	Bán sản phẩm.
Nguồn tạo lợi thế	Đánh giá của khách	Sự đa dạng của sản	Giá cả hàng hóa cạnh	Nguồn dữ liệu khách	Chất lượng và sự thỏa	Khả năng cá nhân

ạnh tranh	hàng về giá trị của thông tin tốt nhất.	phẩm.	tranh và thường thấp nhất.	hàng lớn.	mãn tạo ra lợi thế cạnh tranh.	hóa tạo ra lợi thế cạnh tranh.
Yếu tố thành công	- Thông tin không ngừng; - Chất lượng thông tin.	Luôn sẵn có sản phẩm chất lượng của các thông tin và các dịch vụ kèm theo.	- Quản lý và hoạt động hiệu quả; - Quản trị hậu cần tốt.	- Tạo lập tiêu chuẩn trong kinh doanh và trong site; - Sự tăng trưởng của mạng lưới người sử dụng; - Tính kinh tế của mạng.	- Khả năng xây dựng một nhân hiệu ưa chuộng; - Khả năng đánh giá chất lượng.	- Hiểu sâu sắc hành vi và mong muốn của khách hàng, khả năng khai thác dữ liệu về khách hàng.
Yếu tố đe dọa	- Khách hàng không nhận thấy khoảng cách giữa thông tin của công ty và của đối thủ; - Các đối thủ cố gắng cập nhật thông tin; - Chi phí để cập nhật và cung cấp thông tin nhanh nhất quá cao.	- Các site khác chuyên môn hóa vào một nhóm nào đó trong loại sản phẩm của công ty; - Sự hình thành các nhãn hiệu thống lĩnh trên thị trường.	- Đòi hỏi phải cải tổ lại toàn bộ cấu trúc doanh nghiệp; - Đòi hỏi mọi bộ phận phải hoạt động hiệu quả; - Sự hình thành các kẻ hờ thị trường.	- Những tiêu chuẩn khác hình thành; - Sự thay đổi của công nghệ; - Hợp tác giữa các đối thủ để cạnh tranh với công ty.	- Đối thủ tập trung vào những kẻ hờ thị trường; - Nhân hiệu chủ đạo của site bị mất tín nhiệm.	- Những tiến bộ công nghệ mới có thể đe dọa công nghệ công ty đang sử dụng; - Khách hàng không muốn bị xâm phạm riêng tư cá nhân.

## (2). Mô hình của Sawhney và Kaplan

Theo hai tác giả này, chiến lược kinh doanh TMĐT hiệu quả nhất trên thị trường giữa các công ty là xây dựng một đầu mối điện tử **e-Hub**<sup>12</sup>.

<b>Phương thức mua</b>	<i>Mua hệ thống</i>	<u><b>MRO e-Hub</b></u> ariba Grainger MRO.com NetBuy.com BizBuyer.com	<u><b>e-Hubs theo catalogue</b></u> Chemdex.com SciQuest.com eChemicals.com ElectricalWeb.com
	<i>Mua theo thương vụ</i>	<u><b>Quản trị hiệu quả</b></u> Employease.com NTE iMark.com AdAuction.com CapacityWeb.com	<u><b>e-Hub trao đổi</b></u> E-Steel.com PaperExchange.com Altra Energy ChemConnect

*Đầu vào điều hành*

*Đầu vào sản xuất*

**Doanh nghiệp mua cái gì?**

**Hình 3 - Phân loại các B2B e-Hubs [Nguồn: 24, trang 92]**

## (3). Mô hình kinh doanh TMĐT của Timmer

Mô hình do Timmer giới thiệu là mô hình có tính thực tiễn cao, phản ánh những mô hình hiện tại mà nhiều doanh nghiệp kinh doanh TMĐT đang áp dụng hoặc thử nghiệm.

**Bảng 8 - Mô hình kinh doanh TMĐT của Timmer [Nguồn: Tác giả tổng hợp]**

<b>Mô hình</b>	<b>Bản chất</b>	<b>Lợi ích</b>	<b>Ví dụ</b>
Cửa hàng điện tử (e-Shop)	- Là hoạt động tiếp thị trên trang Web của một công ty nhằm trợ giúp công ty giới thiệu hàng hóa và dịch vụ của mình trên mạng; - Thường kết hợp giữa phương pháp kinh doanh thương mại truyền thống và kinh doanh TMĐT.	- Cho phép công ty mở rộng thị trường; - Giảm chi phí ở mức thấp nhất, đặc biệt là chi phí xâm nhập thị trường; - Gia tăng doanh số bán và mở rộng quảng cáo.	- <i>fleurop.com</i> (Kinh doanh hoa tươi) - <i>travelocity.com</i> (Kinh doanh vé máy bay)

<sup>12</sup> Là một trung gian khai thác mạng Internet, tập trung vào một ngành công nghiệp dọc nhất định hoặc quá trình kinh doanh nhất định, tạo đầu mối và sử dụng các liên hợp để làm trung gian cho mọi giao dịch B2B.



Thu mua điện tử (e-Procurement)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Là hình thức thu mua hàng hóa và dịch vụ sử dụng mạng Internet;</li> <li>- Các tập đoàn lớn và các tổ chức, đơn vị thuộc chính phủ phục vụ mục đích công cộng thường sử dụng hình thức mua này.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Đối với người mua:</i> Tăng khả năng lựa chọn nhà cung cấp, giá thu mua thấp hơn, chất lượng cao hơn, dịch vụ tốt hơn, ...</li> <li>- <i>Đối với người bán:</i> Tiếp cận và chào hàng tới nhiều người mua, chi phí dự thầu thấp hơn, tiết kiệm các loại chi phí...</li> </ul>	
Đấu giá điện tử (e-Auction)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cho phép ứng dụng những quy trình đấu giá truyền thống với sự trợ giúp của CNTT;</li> <li>- Cho phép người đấu giá được nhìn, kiểm tra hình ảnh và mọi thông tin về hàng hóa và dịch vụ trước khi tham gia đấu giá.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiệu quả, tiết kiệm thời gian, không tốn chi phí cho đến khi giao dịch được thiết lập và ký kết;</li> <li>- Cơ hội tiếp cận với người mua và người bán trên phạm vi toàn cầu.</li> </ul>	
Trung tâm chợ điện tử (e-mall)	Là một tập hợp các cửa hàng điện tử, thông thường được đảm bảo bằng một nhãn hiệu nổi tiếng.	Tính tiện lợi trên trang web, chi phí thấp với nhiều công cụ thanh toán điện tử, sự hấp dẫn của nhãn hiệu điều hành cũng như dịch vụ do người điều hành cung cấp.	- <i>emb.ch</i> (Chợ điện tử Bondensee)
Thị trường của bên thứ ba (Third party marketplace)	Là mô hình mới nổi áp dụng cho các công ty muốn tiếp thị qua mạng của bên thứ ba như là một phần khác của kênh tiếp thị của họ.	Bên thứ ba sẽ cung cấp một giao diện để giới thiệu về sản phẩm và dịch vụ. Công ty cũng đưa lên mạng của bên thứ ba các yếu tố như quảng cáo nhãn hiệu, thanh toán, hậu cần và các biện pháp an toàn cho giao dịch...	- <i>tradezone.onyx.net</i> - <i>fedex.com</i>

Cộng đồng ảo (Virtual communities)	- Giá trị của cộng đồng ảo bắt nguồn từ những thành viên, khách hàng hay đối tác - những người cung cấp thông tin vào môi trường cơ bản của công ty; - Doanh thu chủ yếu của cộng đồng ảo chính là phí hội viên và phí quảng cáo.	- Bổ sung cho các hoạt động tiếp thị và quảng cáo khác để gây dựng và gìn giữ niềm tin của khách hàng, tạo lập khách hàng trung thành với công ty và thu nhận được những thông tin từ phía khách hàng.	- <i>amazon.com</i> (Kinh doanh sách) - <i>apparelex.com</i> (Kinh doanh quần áo) - <i>indconnect.com</i> (Kinh doanh thép)
Nhà cung cấp dịch vụ chuỗi dữ liệu (Value chain service provider)	Các nhà cung cấp này chuyên môn hóa các chức năng cụ thể cho chuỗi dữ liệu như thanh toán điện tử hoặc hậu cần, với mục đích tạo ra sự khác biệt trong ưu thế cạnh tranh.	Nguồn thu là lệ phí hoặc tỷ lệ phần trăm doanh thu.	- <i>ups.com</i> (Hỗ trợ các dịch vụ vận tải biển qua mạng)
Kết hợp các chuỗi giá trị (Value chain intergrator)	Mô hình này tập trung vào việc kết hợp các bước trong cùng một tập hợp chuỗi giá trị nhằm khai thác các dòng thông tin để tạo ra giá trị tăng thêm.	Doanh thu cho nhà kinh doanh ở mô hình này là phí tư vấn và có thể là một phần phí giao dịch.	<i>PartnerNet</i> <i>MarshallNet</i>
Diễn đàn hợp tác (Collaboration Platform)	Mô hình này cung cấp công cụ và môi trường thông tin cho sự cộng tác giữa các doanh nghiệp.	Doanh thu cho người kinh doanh là phí hội viên, phí sử dụng tham gia diễn đàn và kinh doanh các dịch vụ chuyên biệt.	<i>Deutsche Telekom</i> (Mạng cơ khí toàn cầu)
Môi giới thông tin, dịch vụ tín thác và các dịch vụ khác (Information brokers, trust provider, business information)	Là các loại dịch vụ điện tử đặc biệt do các cơ quan cấp chứng nhận, các công chứng viên điện tử và các bên tín thác thứ ba.	Doanh thu của hình thức này là phí thuê bao, phí trả dịch vụ một lần, giá bán các phần mềm và phí tư vấn.	<i>belsign.com</i> (Dịch vụ tín thác)

## 5.2. Các nghiên cứu ở trong nước

Vấn đề đổi mới tổ chức quản trị và ứng dụng TMĐT trong doanh nghiệp cũng đã được một số luận án, luận văn và bài báo đề cập đến:

### 5.2.1. Các nghiên cứu về đổi mới tổ chức quản trị

Lê Tự Tiến, *Đổi mới tổ chức quản lý và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp xây lắp*, Luận án tiến sỹ (LA04.03685), năm 1993. Tác giả đề cập đến các nội dung của việc hoàn thiện tổ chức quản lý sản xuất trong doanh nghiệp xây lắp; Các quyết định quản lý và việc ứng dụng tin học trong quản lý. Nghiên cứu mô hình doanh nghiệp xây lắp đặt trong tương quan với môi trường kinh doanh.

Vũ Phương Thảo, *Đổi mới cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý của các doanh nghiệp nhà nước trong ngành thương mại*, Luận án tiến sỹ (LA04.06654), năm 1998. Tác giả đề cập đến sự cần thiết khách quan phải đổi mới cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý ở các DNNN nói chung và các DNNN thuộc ngành thương mại nói riêng khi chuyển sang hoạt động theo cơ chế thị trường; Đánh giá thực trạng các DNNN ngành thương mại; Giới thiệu kinh nghiệm của các công ty Nhật Bản và Mỹ. Từ đó đưa ra các quan điểm và giải pháp tiếp tục đổi mới cơ cấu tổ chức quản lý và nâng cao hiệu quả hoạt động của các DNNN ngành thương mại.

Nguyễn Đình Lâm, *Hoàn thiện cơ cấu bộ máy quản trị tại Tổng công ty tài chính cổ phần dầu khí Việt Nam*, Luận văn Thạc sỹ, năm 2008. Tác giả đã nghiên cứu hệ thống lý luận về cơ cấu bộ máy quản trị doanh nghiệp; phân tích thực trạng cơ cấu bộ máy quản trị tại Tổng công ty Tài chính cổ phần Dầu khí Việt Nam. Trên cơ sở đó, đề xuất các giải pháp hữu hiệu nhằm hoàn thiện cơ cấu bộ máy theo hướng tinh giản, gọn nhẹ và hiệu quả.

Phạm Tuấn Anh, *Chuyển đổi cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị của Vietcombank sau cổ phần hóa*, Luận văn Thạc sỹ, năm 2008. Trên cơ sở phân tích thực trạng cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị hiện nay của Vietcombank để chỉ ra sự không thích ứng với yêu cầu quản trị một ngân hàng thương mại cổ phần hoạt động trong bối cảnh thị trường tài chính Việt Nam hội nhập ngày càng sâu rộng vào thị trường tài chính khu vực và thế giới. Từ đó đề xuất một số giải pháp chuyển đổi cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị của Vietcombank sau cổ phần hóa nhằm thực hiện hiệu quả các chiến lược, mục tiêu đề ra.

Ngô Tuấn Anh, *Những chuyển biến về quan niệm mô hình tổ chức doanh nghiệp trong thế kỷ 21*, Tạp chí Kinh tế & dự báo, số 4/2005 (384). Tác giả đề cập đến sự chuyển biến của môi trường doanh nghiệp và yếu tố thành công

trong tổ chức quản trị doanh nghiệp ngày nay như: cạnh tranh toàn cầu, vấn đề phát triển công nghệ, sự thay đổi của khách hàng... Do đó để tổ chức quản trị doanh nghiệp ngày nay thành công cần có các yếu tố: gọn nhẹ và nhanh chóng, tích hợp hệ thống, phân quyền... Trên cơ sở đó, giới thiệu kinh nghiệm của các doanh nghiệp trên thế giới như: AT&T, GE...

### 5.2.2. Các nghiên cứu về ứng dụng TMĐT

Lê Linh Lương, *Nghiên cứu ứng dụng thương mại điện tử trong các doanh nghiệp Việt Nam*, Luận án Tiến sỹ (LA04.09265), năm 2003. Tác giả đề cập đến những vấn đề tổng quan về Internet và TMĐT; Giới thiệu các mô hình ứng dụng TMĐT trong doanh nghiệp Việt Nam và nghiên cứu ứng dụng TMĐT tại một số doanh nghiệp điển hình.

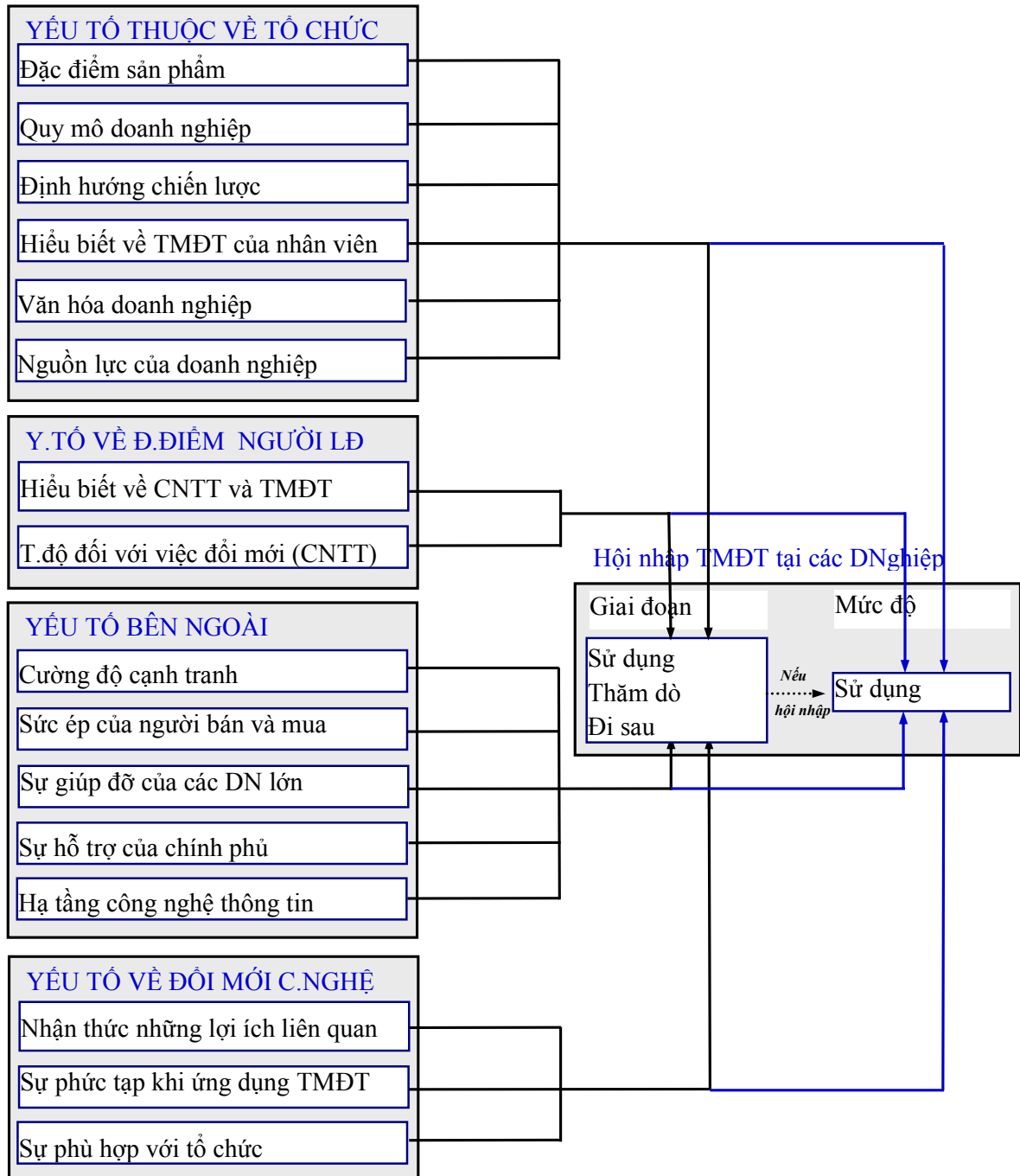
Nguyễn Đăng Hậu, *Nghiên cứu cơ sở và phương hướng phát triển thương mại điện tử ở Việt Nam*, Luận án Tiến sỹ (LA04.09797), năm 2003. Tác giả đề cập đến lý luận chung về cơ sở phát triển TMĐT; Nghiên cứu thực trạng cơ sở và phương pháp phát triển TMĐT ở Việt Nam. Trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp xây dựng và hoàn thiện cơ sở phát triển TMĐT ở Việt Nam.

Nguyễn Thị Anh Thư, *Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng thương mại điện tử trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam*, Luận án Tiến sỹ (LA04.11894), năm 2006. Tác giả tập trung nghiên cứu về TMĐT trong nền kinh tế quốc dân và DNVVN và giới thiệu kinh nghiệm phát triển TMĐT trong DNVVN; Đánh giá thực trạng ứng dụng TMĐT trong DNVVN của Việt Nam và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng TMĐT ở DNVVN. Trên cơ sở đó đề ra hệ thống các giải pháp và kiến nghị nhằm phát triển TMĐT.

Lê Thế Giới, Lê Văn Huy, *Thiết lập mô hình hội nhập công nghệ mới tại các doanh nghiệp Việt Nam (Nghiên cứu ứng dụng đối với lĩnh vực hội nhập Internet)*, Trường Đại học Kinh tế (Đại học Đà Nẵng). Trên cơ sở phân tích các nhân tố tác động đến quá trình hội nhập công nghệ mới, nghiên cứu này đưa ra mô hình lý thuyết về các nhân tố tác động đến hội nhập công nghệ mới, hội nhập Internet tại Việt Nam. Tiến hành khảo sát thực tế về hội nhập Internet, nghiên cứu chỉ ra các nhân tố chính giúp các doanh nghiệp lựa chọn việc ứng dụng Internet trong hoạt động kinh doanh.

Lê Văn Huy, *Các nhân tố tác động đến hội nhập TMĐT ở các doanh nghiệp Việt Nam: Một nghiên cứu thực tiễn*, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế, số 4, năm 2005. Tác giả tập trung nghiên cứu hội nhập TMĐT ở các doanh nghiệp Việt Nam: Cách tiếp cận mô hình lý thuyết dựa trên cơ sở tổng hợp những

nghiên cứu lí thuyết và thực tiễn của các tác giả trên thế giới, đồng thời, kết hợp phân tích tình hình hội nhập tại Việt Nam để hình thành mô hình hội nhập. Mô hình sẽ tạo ra cơ sở tiền đề giúp cho việc triển khai nghiên cứu thực tiễn tại các doanh nghiệp Việt Nam trong tương lai.



**Hình 4 - Mô hình hội nhập TMĐT ở doanh nghiệp tại Việt Nam [Nguồn:20, trang 74]**

Tựu chung lại, các nghiên cứu trong nước tập trung chủ yếu vào việc phân tích tổ chức quản trị của các doanh nghiệp trong một số điều kiện cụ thể như: cổ phần hóa hoặc hội nhập kinh tế quốc tế. Trong các nghiên cứu này, cũng có đề cập đến tác động của CNTT nói chung và Internet nói riêng đến hiệu quả hoạt động kinh doanh song trên giác độ coi chúng là một trong số các nhân tố ảnh hưởng chứ không phải là nhân tố chính yếu. Vì vậy, có thể nói đề tài nghiên cứu ***Đổi mới tổ chức quản trị các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT tại Việt Nam*** là một đề tài không bị trùng lặp và là một đề tài mới, phù hợp với xu thế ứng dụng TMĐT mạnh mẽ trên thế giới và Việt Nam hiện nay. Vì vậy, tác giả hy vọng, kết quả nghiên cứu đề tài này sẽ góp tiếng nói cộng hưởng giúp các doanh nghiệp Việt Nam có ứng dụng TMĐT khai thác có hiệu quả nhất các lợi ích và cơ hội, đồng thời hạn chế những bất lợi và thách thức mà phương thức kinh doanh hiện đại này đem lại nhờ việc đổi mới tổ chức bộ máy quản trị điều hành của doanh nghiệp mình.

## **6. Những đóng góp của Luận án**

### ***6.1. Những đóng góp mới về mặt học thuật, lý luận***

Nghiên cứu hoạt động đổi mới tổ chức quản trị trong các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT và khảo sát thực tế 114 doanh nghiệp Việt Nam, Luận án đã chứng minh rằng các doanh nghiệp ứng dụng TMĐT cấp độ 3, 4, 5 (là các cấp độ ứng dụng cao, tương ứng với i-commerce, t-commerce và c-commerce) có những thay đổi căn bản trong tổ chức quản trị so với các doanh nghiệp ứng dụng TMĐT cấp độ 0, 1, 2 (là những cấp độ ứng dụng thấp), bao gồm:

- 1. Sự thay đổi về cấp quản trị, chức năng và lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp.* Ứng dụng TMĐT ở cấp độ cao làm thay đổi vai trò và nhiệm vụ của các cấp quản trị trong doanh nghiệp, dẫn đến sự ra đời của các chức danh quản trị mới: CIO, CTO, CKO và CLO; Các chức năng quản trị được thực thi một cách có hiệu quả nhờ tính chất hỗ trợ, đào tạo, ủy quyền trong quản lý; Các lĩnh vực quản trị được quản lý thống nhất bằng phần mềm: AMS, HRM, PMS, ERP,...
- 2. Biến chuyển trong việc phân cấp, phân quyền và ủy quyền trong doanh nghiệp.* TMĐT đem lại điều kiện cho doanh nghiệp phân cấp theo tầm rộng, đảm bảo khả năng tự chủ của các bộ phận; Quyền lực trong bộ máy tổ chức được phân tán và chia sẻ hoàn toàn và xu hướng phá vỡ kiểu hạn chế ủy quyền sang ủy quyền triệt để.

3. *Xử lý thông tin và ra quyết định trong doanh nghiệp.* Xu hướng chuyển từ hệ thống thông tin đơn giản (MIS) đến các hệ thống thông tin tích hợp (OLAP, OLTP...); Ra quyết định dựa trên mô hình ra quyết định hợp lý.
4. *Các mô hình tổ chức quản trị doanh nghiệp mới.* TMĐT được xây dựng trên nền tảng của CNTT và Internet nên khi ứng dụng ở cấp độ 3, 4, 5 mô hình tổ chức quản trị truyền thống có xu hướng phẳng hóa chuyển sang các mô hình như: Mô hình tổ, đội, nhóm ảo; Mô hình kim tự tháp ngược và mô hình văn phòng không giấy tờ.

### **6.2. Những đề xuất mới rút ra từ kết quả nghiên cứu**

Từ kết quả nghiên cứu trên, kết hợp với việc nghiên cứu những đặc điểm mới của môi trường kinh doanh Luận án đưa ra năm giải pháp và ba đề xuất nhằm đổi mới tổ chức quản trị các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT tại Việt Nam, đó là:

1. *Năm giải pháp gồm:* Mở rộng các ứng dụng TMĐT theo cấp, chức năng và lĩnh vực quản trị; Phân cấp, phân quyền, ủy quyền sâu, rộng và toàn diện; Tổ chức tốt hệ thống thông tin, hỗ trợ cho việc ra quyết định của doanh nghiệp; Chuyển đổi mô hình tổ chức quản trị phù hợp với cấp độ ứng dụng TMĐT; Áp dụng các phương pháp quản trị doanh nghiệp hiện đại, tiến tới xây dựng văn hóa doanh nghiệp.
2. *Ba đề xuất:* Đổi mới tư duy lãnh đạo quản trị; Đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng nhu cầu phát triển của TMĐT và nền kinh tế tri thức; Tăng cường đầu tư cơ sở hạ tầng kỹ thuật, tạo điều kiện cho TMĐT phát triển.

Trong tất cả các giải pháp và đề xuất nêu trên, Luận án tập trung vào giải pháp chuyển đổi mô hình tổ chức quản trị phù hợp với cấp độ ứng dụng TMĐT với ba mô hình tổ chức quản trị mới là: *Mô hình phẳng, mô hình mạng và mô hình ảo.* Đồng thời, tập trung khai thác đề xuất đổi mới tư duy lãnh đạo quản trị sang *tư duy hệ thống, chiến lược và toàn diện; tư duy dựa trên nền công nghệ và tri thức.*

# CHƯƠNG 1

## LÝ LUẬN VỀ ĐỔI MỚI TỔ CHỨC QUẢN TRỊ

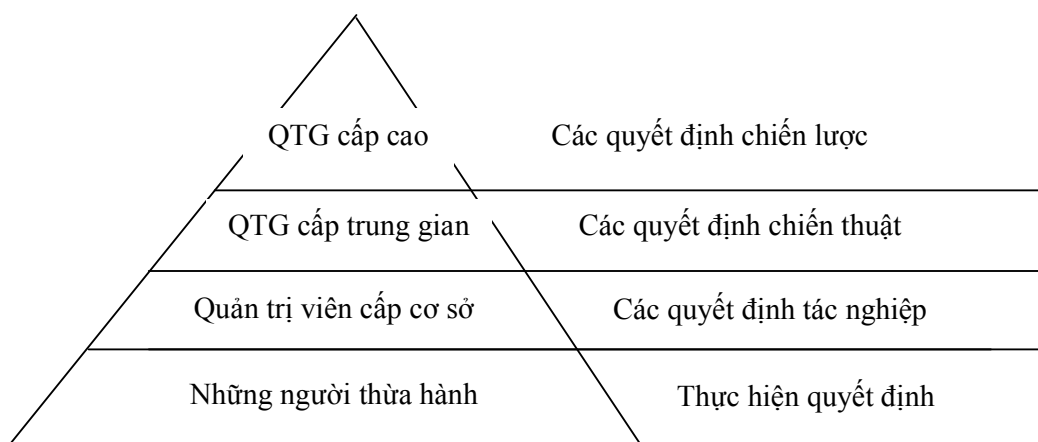
### CÁC DOANH NGHIỆP CÓ ỨNG DỤNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

#### 1.1. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ TỔ CHỨC QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

##### 1.1.1. Cấp quản trị, chức năng và lĩnh vực quản trị

###### 1.1.1.1. Cấp quản trị

Trong mỗi tổ chức, các nhà quản trị được phân chia thành ba cấp theo sơ đồ dưới đây. Số lượng quản trị gia ở cấp càng thấp thì càng nhiều hơn.



*Hình 1.1 - Các cấp quản trị trong doanh nghiệp [Nguồn: 4, trang 9]*

*Quản trị viên cấp cơ sở:* Chịu trách nhiệm trực tiếp thực thi các công việc điều hành các hoạt động sản xuất ra hàng hóa hoặc dịch vụ. Họ bao gồm các đốc công, quản đốc hay trưởng các bộ phận và nhân viên trực tiếp nhận các mệnh lệnh và báo cáo tình hình hoạt động hàng ngày với họ.

*Quản trị gia cấp trung gian:* Là những người tiếp nhận các mệnh lệnh, quyết định từ các quản trị gia cấp cao và biến chúng thành những kế hoạch, mục tiêu cụ thể để chuyển đến các quản trị gia cấp cơ sở thực hiện. Họ bao gồm các giám đốc xí nghiệp trực thuộc, trưởng các phòng ban, bộ phận trực thuộc doanh nghiệp. Họ chịu trách nhiệm trực tiếp điều hành và phối hợp các hoạt động của các quản trị viên cấp cơ sở và các trợ lý, thư ký thuộc quyền.

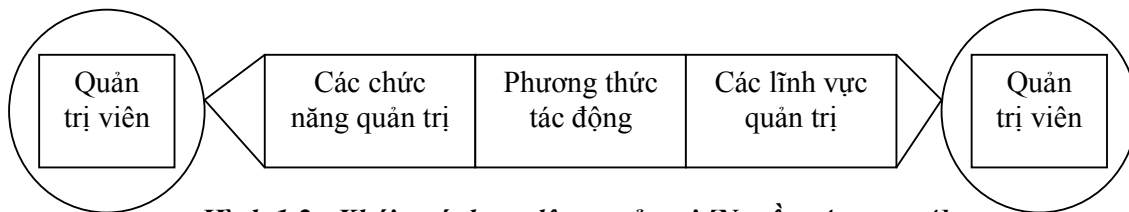
*Quản trị gia cấp cao:* Là những người chịu trách nhiệm điều hành và phối hợp các hoạt động chung của tổ chức và đảm nhiệm những chức vụ cao nhất của tổ chức như: Chủ tịch HĐQT, Tổng giám đốc điều hành, Giám đốc phụ trách... Họ đưa ra các quyết định về chiến lược, chính sách cho toàn bộ tổ chức và thiết lập các mục đích tổng quát để cấp dưới thực hiện.



### **1.1.1.2. Chức năng quản trị**

Hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp bao gồm nhiều nội dung và nhiều cách tiếp cận, nhưng xét cho cùng thì cũng cần thiết phải quy nạp vấn đề quản trị vào những hoạt động nhất định mà khả dĩ, các nhà thực tiễn cũng như giới khoa học có thể tìm kiếm để có tiếng nói chung - các hoạt động quản trị đó được gọi là các chức năng quản trị.

*Chức năng quản trị là những hoạt động riêng biệt của quản trị, thể hiện những phương thức tác động của quản trị gia đến các lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp [4, trang 4].*



**Hình 1.2 - Khái quát hoạt động quản trị [Nguồn: 4, trang 4]**

Năm 1916, Henry Fayol - cha đẻ của phương pháp nghiên cứu quản trị theo chức năng đã chỉ rõ 5 chức năng quản trị là: Dự kiến, tổ chức, phối hợp, chỉ huy và kiểm soát. Trải qua thời gian, các chức năng này đã được các nhà nghiên cứu cập nhật và phát triển thành nhiều chức năng nhưng tựu chung bao gồm: Hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm tra.

### **1.1.1.3. Lĩnh vực quản trị**

*Lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp được hiểu như các hoạt động quản trị khi được sắp xếp trong một bộ phận nào đó. Ở các bộ phận này có người chỉ huy và liên quan đến việc ra các quyết định quản trị [4, trang 6].*

Nếu các chức năng quản trị là các hoạt động trong một quá trình quản trị, thì các lĩnh vực quản trị là cách tổ chức để thực hiện các hoạt động kinh doanh cụ thể gắn với quá trình kinh doanh của doanh nghiệp. Số lượng, hình thức tổ chức các lĩnh vực quản trị phụ thuộc vào quy mô doanh nghiệp, vào ngành nghề kinh doanh và các yếu tố ngoại lai khác.

Khác với chức năng quản trị, lĩnh vực quản trị được xem xét ở góc độ của quản lý thực tiễn. Lĩnh vực quản trị là các hoạt động quản trị được thiết lập trong các bộ phận có tính chất tổ chức (như phòng, ban) và được phân cấp, phân quyền trong việc ra quyết định quản trị.

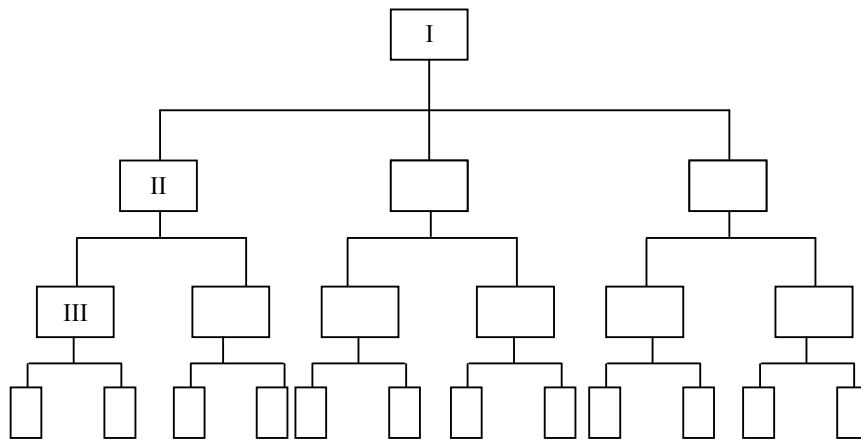
Có thể phân chia các lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp như sau:

- Lĩnh vực vật tư;
- Lĩnh vực sản xuất;
- Lĩnh vực nhân sự;
- Lĩnh vực tài chính, kế toán;
- Lĩnh vực marketing;
- Lĩnh vực R & D;
- Lĩnh vực tổ chức thông tin;
- Lĩnh vực hành chính, pháp chế và các dịch vụ chung.

## 1.1.2. Phân cấp, phân quyền và ủy quyền trong quản trị doanh nghiệp

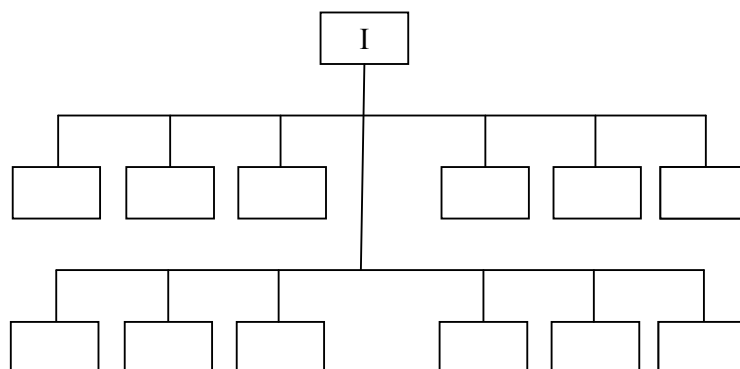
### 1.1.2.1. Phân cấp

Thực chất của sự phân cấp là phân chia quyền hành quản trị giữa quản trị viên cấp cao, quản trị viên cấp trung gian và quản trị viên cấp cơ sở [4, trang 11]. Việc phân cấp quản trị có thể được thực hiện ở mức độ cao (rộng) hoặc mức độ thấp (hẹp) phụ thuộc vào nhiều yếu tố.



Hình 1.3 - Phân cấp quản trị theo tầm hẹp [Nguồn: 35, trang 121]

Phân cấp quản trị theo tầm hẹp có ưu điểm là giám sát và kiểm soát chặt chẽ hoạt động của cấp dưới nhưng cũng có một số nhược điểm sau: Dễ xảy ra tình trạng cấp trên can thiệp quá sâu vào công việc của cấp dưới; tốn kém do nhiều cấp quản trị; khoảng cách quá xa giữa cấp cao nhất và cấp thấp nhất ...



Hình 1.4 - Phân cấp quản trị theo tầm rộng [Nguồn: 35, trang 122]

Phân cấp quản trị theo tầm rộng có ưu điểm là ít tốn kém do số cấp quản trị ít, khoảng cách giữa cấp quản trị cao nhất là thấp nhất trong tổ chức ngắn nhưng cũng có một số nhược điểm sau: Tình trạng quá tải ở cấp trên dễ dẫn đến ách tắc các quyết định; dễ dẫn đến nguy cơ không kiểm soát nội, đòi hỏi phải có nhà quản lý giỏi.

### **1.1.2.2. Phân quyền**

Quyền hành là năng lực quyết định, chỉ huy, cưỡng bức, khen thưởng, trừng phạt hay ra lệnh đối với cấp dưới và trông đợi sự tiến hành của họ. *Phân quyền là sự phân chia quyền hành cho những cấp quản trị thấp hơn trong hệ thống thứ bậc quản trị. Phân quyền là hiện tượng tất yếu khi tổ chức đạt tới một quy mô và trình độ phát triển nhất định làm cho một người (hay một cấp quản trị) không thể đảm đương được mọi công việc quản trị [4, trang 14].*

Những yếu tố xác định mức độ phân quyền:

- Giá trị của quyết định càng lớn thì càng đòi hỏi được ban hành ở cấp cao (giá trị về kinh tế, tài chính, uy tín...);
- Nhu cầu thống nhất trong chính sách: Nếu không cần thống nhất thì để cấp dưới linh động (tức là phân quyền mạnh); ngược lại làm phân quyền giảm và gia tăng tập quyền;
- Quy mô doanh nghiệp càng lớn, quyết định cần ban hành ra càng nhiều và các cương vị phải đặt ra càng nhiều thì việc phối hợp chúng càng phức tạp. Vì vậy, trong các tổ chức có quy mô lớn, phải phân quyền cho những bộ phận cần thiết và có thể;
- Triết lý quản trị của lãnh đạo và lịch sử phát triển của doanh nghiệp;
- Trình độ của các nhà quản trị cấp cơ sở.

### **1.1.2.3. Ủy quyền**

*Ủy quyền là giao một phần công việc cho người dưới quyền chịu trách nhiệm thi hành và đồng thời giao cho họ quyền hành tương xứng với trách nhiệm được giao [35, trang 135].*

Ủy quyền có vai trò rất quan trọng đối với cấp chỉ huy, nhất là trong thời đại ngày nay, khi khối lượng công việc lớn, tính chất phức tạp. Cụ thể:

- Ủy quyền giúp cho người chỉ huy cấp cao có thời gian tập trung sức lực và suy nghĩ cho những vấn đề quan trọng, chủ yếu trong quản lý, giải phóng họ khỏi những công việc ít quan trọng;
- Tạo niềm tin cho người được ủy quyền. Trong quá trình ủy quyền, cấp trên có điều kiện gần gũi, giúp đỡ, nâng cao trình độ cho họ, xây dựng và

củng cố niềm tin cho họ đối với cấp trên và đối với chính họ. Ủy quyền theo nghĩa này cũng có nghĩa là xây dựng, phát triển đội ngũ lãnh đạo chỉ huy các cấp;

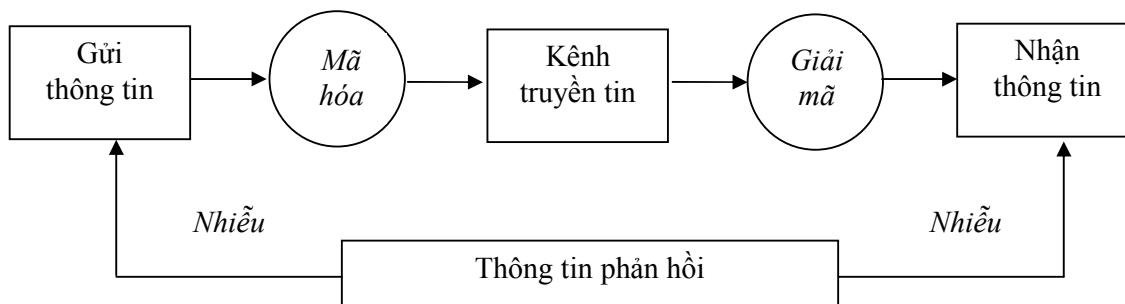
- Sự ủy quyền không phải là một việc làm đơn giản, nó là một nghệ thuật sao cho công việc giao được hoàn thành theo ý muốn và do đó phải dựa vào một số kỹ thuật nhất định. Sự khó khăn của ủy quyền còn xuất phát từ những yếu tố tâm lý của người ủy quyền và người được ủy quyền.

### 1.1.3. Thông tin và quyết định trong quản trị doanh nghiệp

#### 1.1.3.1. Thông tin

Trong doanh nghiệp, việc trao đổi thông tin là hoạt động cơ bản của nhà quản trị. Họ phải báo cáo cho cấp trên, chỉ thị cho cấp dưới và trao đổi thông tin với các nhà quản trị khác, hoặc chia sẻ thông tin, tình cảm hay ý tưởng với những người trong tổ chức và bên ngoài doanh nghiệp.

*Thông tin quản trị là tất cả những tin tức nảy sinh trong quá trình cũng như trong môi trường quản trị và cần thiết cho việc ra quyết định hoặc để giải quyết một vấn đề nào đó trong hoạt động quản trị [4, trang 17].*



**Hình 1.5 -Tiến trình thông tin [Nguồn: 4, trang 17]**

Thông tin có vai trò to lớn trong quản trị. Nhiều công trình nghiên cứu đã chỉ ra rằng trong mỗi tổ chức muốn các hoạt động quản trị có hiệu quả thì không thể không xây dựng một hệ thống thông tin tốt. Vai trò đó thể hiện trên các phương diện sau:

- Là cơ sở để ra các quyết định quản trị;
- Hỗ trợ đắc lực cho việc thực hiện các chức năng quản trị;
- Là công cụ hữu hiệu trong công tác phân tích, dự báo.

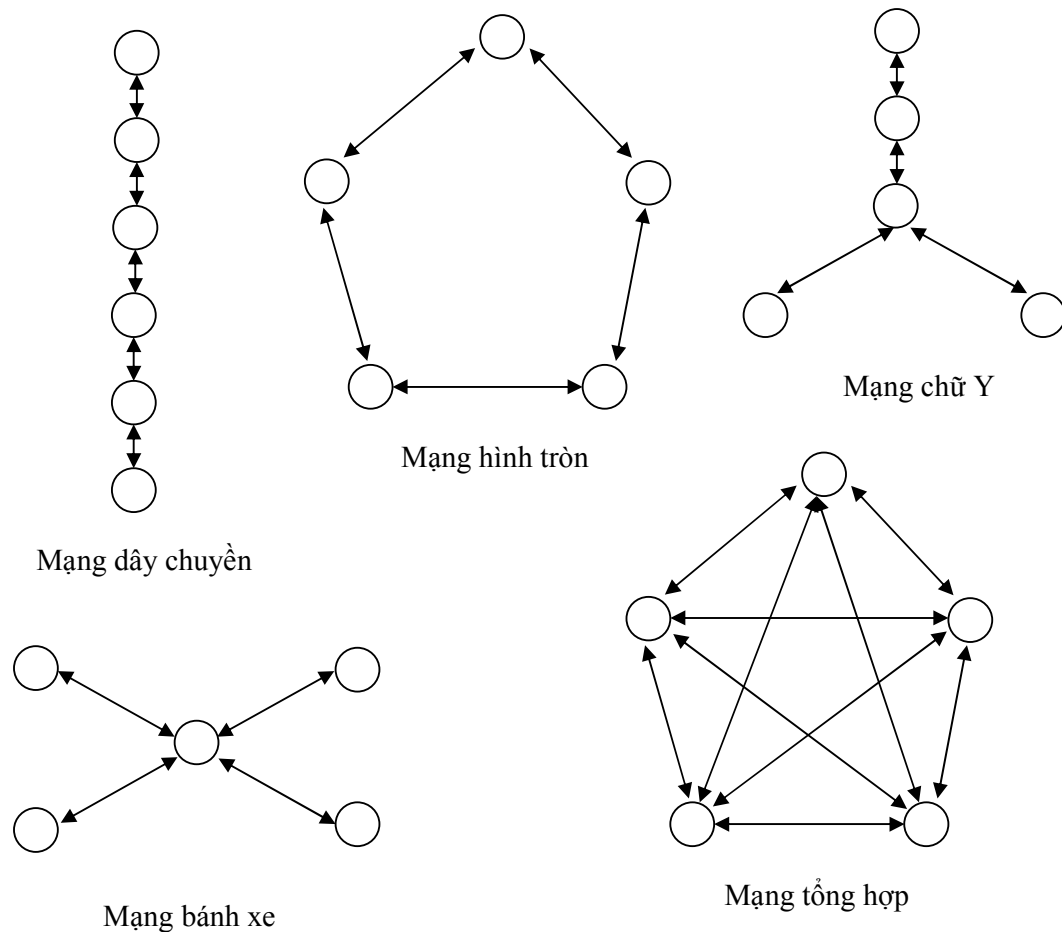
Nhà quản trị sử dụng thông tin để đưa ra những quyết định hữu hiệu, giúp giải quyết các vấn đề có liên quan đến hoạt động của tổ chức. Vì vậy, để có

được các thông tin thích hợp, mỗi tổ chức phải xây dựng cho mình hệ thống thông tin quản lý trong nội bộ doanh nghiệp.

*Hệ thống thông tin trong nội bộ tổ chức là tập hợp các quy tắc, kỹ năng và phương pháp được quy định rõ ràng, nhờ đó con người và thiết bị thực hiện việc thu thập và phân tích dữ liệu nhằm tạo ra các thông tin cần thiết cho các nhà quản trị doanh nghiệp soạn thảo quyết định [4, trang 20].*

Hệ thống thông tin tốt nhất phải là một hệ thống đơn giản, cung cấp thông tin cho đối tượng có nhu cầu dưới dạng có thể sử dụng được để ra quyết định.

Mạng thông tin trong tổ chức có nhiều dạng khác nhau, thông thường có 5 dạng cơ bản: Mạng thông tin dây chuyền, mạng thông tin chữ Y, mạng thông tin bánh xe, mạng thông tin vòng tròn và mạng thông tin tổng hợp.



**Hình 1.6 - Các mạng thông tin trong doanh nghiệp [Nguồn: 4, trang 21]**

### 1.1.3.2. Quyết định

Quyết định là sản phẩm quan trọng nhất của quản trị, là sản phẩm sáng tạo của nhà quản trị nhằm định ra chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức, để giải quyết một vấn đề đã chín muồi.

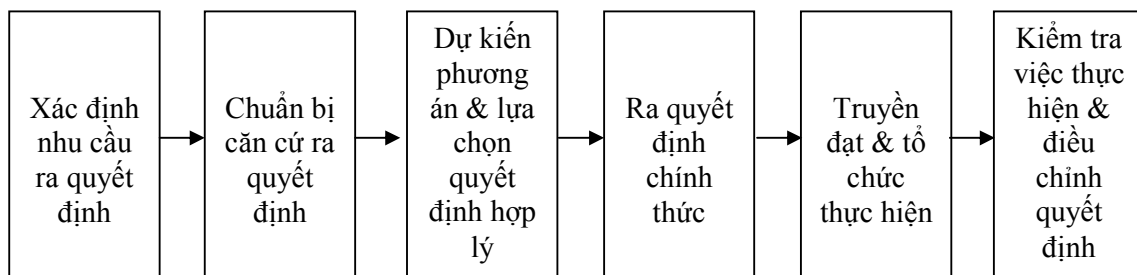
Vai trò của quyết định quản trị trong tổ chức được thực hiện qua việc thực hiện các chức năng quản trị sau:

- Quyết định quản trị thực hiện vai trò định hướng các hoạt động của tổ chức;
- Quyết định quản trị đóng vai trò hợp tác, phối hợp và ràng buộc các hoạt động của các bộ phận về không gian và thời gian;
- Quyết định quản trị có vai trò áp đặt cưỡng bức hoặc động viên khi nó mang tính pháp lệnh đối với hệ thống bị quản trị;
- Quyết định quản trị đảm bảo điều kiện cần thiết cho hoạt động của tổ chức khi nó xác định các nguồn lực vật chất và phân bổ nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Trong điều kiện hiện nay, khi quyền hạn của nhà quản trị trong tổ chức được mở rộng, thì trách nhiệm của nhà quản trị trong việc ra quyết định sẽ tăng lên. Điều đó đòi hỏi cần phải có những yêu cầu đặt ra cho quyết định và người ra quyết định, cũng như phải xây dựng được những nguyên tắc và phương pháp luận chung cho việc đề ra các quyết định quản trị. Các yêu cầu đối với quyết định quản trị gồm:

- Tính khoa học;
- Tính pháp lý;
- Tính hệ thống;
- Tính định hướng;
- Tính cụ thể;
- Tính tối ưu;
- Tính linh hoạt.

Ra quyết định là một quá trình trong đó đòi hỏi phải có sự lựa chọn một trong hai hay nhiều khả năng. Quá trình này có liên quan đến tất cả các công việc của nhà quản trị trong tổ chức.



Hình 1.7 - Các bước của quá trình ra quyết định [Nguồn: 4, trang 27]

## 1.1.4. Tổ chức quản trị doanh nghiệp

### 1.1.4.1. Khái niệm và yêu cầu tổ chức quản trị doanh nghiệp

#### \* Khái niệm tổ chức quản trị

Theo H.Fayol, *tổ chức là 1 chức năng cơ bản của quản trị* (dự báo và lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, điều phối và kiểm soát) [35, trang 78]. Theo đó, công tác tổ chức trong doanh nghiệp gồm hai nội dung cơ bản: (1). *Tổ chức cơ cấu*: Tổ chức cơ cấu quản trị (chủ thể quản trị) và tổ chức cơ cấu sản xuất – kinh doanh (đối tượng bị quản trị); (2). *Tổ chức quá trình*: Tổ chức quá trình quản trị và tổ chức quá trình sản xuất - kinh doanh [33, trang 48]. Giới hạn trong phạm vi nghiên cứu của Luận án, tác giả chỉ đề cập đến nội dung (1). Tổ chức cơ cấu.

*Tổ chức cơ cấu (còn gọi là tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp) là hoạt động nhằm thiết lập một hệ thống các vị trí cho mỗi cá nhân, mỗi bộ phận sao cho các cá nhân và bộ phận có thể phối hợp với nhau một cách tốt nhất để thực hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức* [4, trang 28].

Tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp bắt đầu từ việc phân tích mục tiêu chiến lược của tổ chức; sau đó là xác định và phân loại các hoạt động cần thiết để thực hiện mục tiêu; phân chia tổ chức thành các bộ phận để thực hiện các hoạt động; xác định vị trí của từng bộ phận và cá nhân trong đó bao gồm cả vấn đề phân cấp, phân quyền, ủy quyền và trách nhiệm của từng bộ phận; đảm bảo nguồn nhân lực cho hoạt động của tổ chức.

#### \* Yêu cầu

- *Bảo đảm hoàn thành những nhiệm vụ của doanh nghiệp*: Phải bảo đảm hoàn thành những nhiệm vụ của doanh nghiệp; phải thực hiện đầy đủ, toàn diện các chức năng quản trị doanh nghiệp.

- *Bảo đảm thực hiện nghiêm túc chế độ một thủ trưởng*: Phải bảo đảm thực hiện nghiêm túc chế độ một thủ trưởng, chế độ trách nhiệm cá nhân trên cơ sở bảo đảm và phát huy quyền làm chủ của tập thể lao động trong doanh nghiệp.

- *Bảo đảm phù hợp với đặc điểm của doanh nghiệp*: Phải phù hợp với quy mô sản xuất, thích ứng với những đặc điểm kinh tế kỹ thuật của doanh nghiệp.

- *Bảo đảm vừa tinh giản, vừa vững mạnh*: Tinh giản ( tức là số cấp, số bộ phận quản trị ít nhất, tỷ lệ giữa nhân viên quản trị so với tổng số công nhân viên chức nhỏ nhất mà vẫn hoàn thành đầy đủ các chức năng quản trị); Vững mạnh (tức là những quyết định của nó được chuẩn bị một cách chu đáo, có cơ sở khoa học, sát với thực tiễn sản xuất; khi những quyết định ấy được mọi bộ phận, mọi người chấp hành với tinh thần kỷ luật nghiêm khắc và ý thức tự giác đầy đủ).

### 1.1.4.2. Nhân tố ảnh hưởng, nguyên tắc và tiêu chí đánh giá tổ chức quản trị

#### \* Các nhân tố ảnh hưởng

**Bảng 1.1 - Các nhân tố ảnh hưởng tới tổ chức QTDN [Nguồn: 40, trang 243]**

<i>Nhóm nhân tố thuộc đối tượng quản trị</i>	<i>Nhóm nhân tố thuộc lĩnh vực quản trị</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tình trạng và trình độ phát triển của doanh nghiệp (quá trình thử thách, đào luyện con người và kinh nghiệm tích lũy của doanh nghiệp);</li> <li>- Tính chất và đặc điểm trong hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp (đem lại lợi ích cho ai, gây khó khăn trở ngại cho ai...).</li> </ul> <p>Tất cả những nhân tố trên đều ảnh hưởng đến thành phần và nội dung của những chức năng quản trị và thông qua chúng mà ảnh hưởng trực tiếp đến cơ cấu tổ chức quản trị.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quan hệ lợi ích tồn tại giữa các cá nhân với doanh nghiệp;</li> <li>- Trình độ cơ giới và tự động hóa các hoạt động trong doanh nghiệp; trình độ kiến thức, tay nghề của cán bộ quản trị, hiệu suất lao động và uy tín của họ...;</li> <li>- Mức độ chuyên môn hóa và tập trung hóa của các hoạt động trong doanh nghiệp;</li> <li>- Quan hệ phụ thuộc giữa số lượng người bị lãnh đạo, khả năng kiểm tra của người lãnh đạo đối với hoạt động của cấp dưới;</li> <li>- Chính sách sử dụng con người của doanh nghiệp...</li> </ul>

#### \* Nguyên tắc

- *Nguyên tắc 1: Cơ cấu bộ máy tổ chức quản trị doanh nghiệp phải gắn với định hướng, mục đích và mục tiêu của doanh nghiệp:* Định hướng và mục đích của doanh nghiệp sẽ chi phối cơ cấu của doanh nghiệp. Nếu một doanh nghiệp với mục tiêu, phương hướng có quy mô cỡ lớn (cỡ quốc tế, cỡ khu vực, cả nước...) thì cơ cấu của doanh nghiệp cũng phải có quy mô tương ứng; còn nếu quy mô cỡ vừa và nhỏ thì cơ cấu của doanh nghiệp cũng chỉ nên có quy mô vừa phải với đội ngũ, trình độ con người tương ứng.

- *Nguyên tắc 2: Chuyên môn hóa và cân đối:* Nguyên tắc này đòi hỏi cơ cấu bộ máy tổ chức quản trị doanh nghiệp phải được phân công phân nhiệm các phân hệ trong doanh nghiệp theo các nhóm chuyên ngành với những con người được đào luyện tương ứng và có đủ quyền hạn.

- *Nguyên tắc 3: Linh hoạt và thích nghi với môi trường:* Nguyên tắc này đòi hỏi việc hình thành cơ cấu bộ máy tổ chức quản trị doanh nghiệp phải đảm bảo cho mỗi phân hệ một độ tự do sáng tạo tương xứng để mọi thủ lĩnh các cấp này phát triển được tài năng, sức cống hiến và sáng tạo của họ.

- *Nguyên tắc 4: Tự học tập:* Là nguyên tắc đòi hỏi một doanh nghiệp phải có khả năng tự nhận biết các yếu kém, tồn tại của mình và phải có khả năng tự khắc phục được các yếu kém tồn tại đó.



- *Nguyên tắc 5: Hiệu lực và hiệu quả:* Nguyên tắc này đòi hỏi cơ cấu bộ máy tổ chức quản trị doanh nghiệp phải thu được kết quả hoạt động cao nhất so với chi phí mà doanh nghiệp đã bỏ ra; đồng thời bảo đảm hiệu lực hoạt động của các phân hệ và tác động điều khiển của các nhà lãnh đạo cấp cao [40, trang 244].

\* Tiêu chí đánh giá

- *Tính tối ưu:* Giữa các khâu và các cấp tổ chức của bộ máy (khâu tổ chức phản ánh cách phân chia chức năng tổ chức theo chiều ngang; còn cấp tổ chức thể hiện sự phân chia chức năng tổ chức theo chiều dọc) cần được thiết lập với những mối liên hệ hợp lý và số lượng cấp tổ chức ít nhất bảo đảm cho doanh nghiệp hoạt động hiệu quả.

- *Tính linh hoạt:* Cơ cấu bộ máy tổ chức quản trị doanh nghiệp phải có khả năng thích ứng với bất kỳ tình huống nào xảy ra trong doanh nghiệp cũng như ngoài môi trường.

- *Tính tin cậy:* Cơ cấu bộ máy tổ chức quản trị doanh nghiệp phải bảo đảm tính chính xác của tất cả các thông tin được sử dụng trong doanh nghiệp, nhờ đó bảo đảm sự phối hợp với các hoạt động và nhiệm vụ của tất cả các bộ phận của doanh nghiệp.

- *Tính kinh tế:* Cơ cấu bộ máy tổ chức quản trị doanh nghiệp phải sử dụng có hiệu quả nhất các chi phí hoạt động được huy động. Tiêu chí này xem xét mối tương quan giữa chi phí dự định bỏ ra và kết quả sẽ thu về.

- *Tính bảo mật:* Đòi hỏi trong hoạt động của mỗi phân hệ và doanh nghiệp phải chống được sự rò rỉ thông tin quan trọng ra bên ngoài.

- *Tính hợp pháp:* Đòi hỏi cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị phải phù hợp với đặc điểm sở hữu của doanh nghiệp; nó phụ thuộc vào chủ sở hữu tài sản của doanh nghiệp [40, trang 242].

**1.1.4.3. Nội dung tổ chức quản trị**

\* Xác định số lượng các phòng ban chức năng và định biên lao động

Một vấn đề vừa có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn là trong việc phân công phụ trách cần quy định giới hạn tối đa số lượng các phòng chức năng, bộ phận sản xuất trực thuộc một chức danh quản trị. Vì như chúng ta đều biết giữa người tham gia quá trình quản trị có vô vàn mối quan hệ qua lại chằng chịt, tác động lẫn nhau, quy định lẫn nhau. Khi số lượng bộ phận (hoặc nhân viên) trực thuộc một cán bộ quản trị nào đó tăng lên thì những mối quan hệ cũng tăng lên không phải theo cấp số cộng mà là theo cấp số nhân.

VA. Grây-quy-na-xơ đã đưa ra công thức sau đây:

$$P = n \frac{2^n}{n} + n - 1$$

Trong đó: - P: Tổng số mối liên hệ

- N: Số lượng bộ phận trực thuộc cán bộ quản trị

Theo một số công trình nghiên cứu về quản trị của các nước tư bản thì trong hoạt động lao động chân tay một người có thể phụ trách từ 25 đến 80 người, còn trái lại trong lao động quản trị thì một cán bộ quản trị nên phụ trách từ 6 đến 8 bộ phận khác nhau là hợp lý [35, trang 82].

#### \* Tổ chức các phòng chức năng

Các phòng ban chức năng là những tổ chức bao gồm các cán bộ nhân viên kinh tế, kỹ thuật, hành chính được phân công, chuyên môn hoá theo các chức năng và lĩnh vực quản trị, có nhiệm vụ giúp giám đốc và các phó giám đốc chuẩn bị các quyết định, theo dõi hướng dẫn các phân xưởng, bộ phận sản xuất và các nhân viên cấp dưới thực hiện đúng đắn, kịp thời các quyết định quản trị. Việc tổ chức các phòng chức năng cần được tiến hành theo các bước sau:

- *Phân tích sự phù hợp giữa các chức năng, lĩnh vực quản trị với các bộ phận quản trị:* Những chức năng và lĩnh vực hoạt động có mối liên hệ thường xuyên, mật thiết với nhau thì phải giao cho một người phụ trách; Những chức năng và lĩnh vực hoạt động có khả năng giám sát và không chế lẫn nhau thì không được giao cho một người phụ trách.

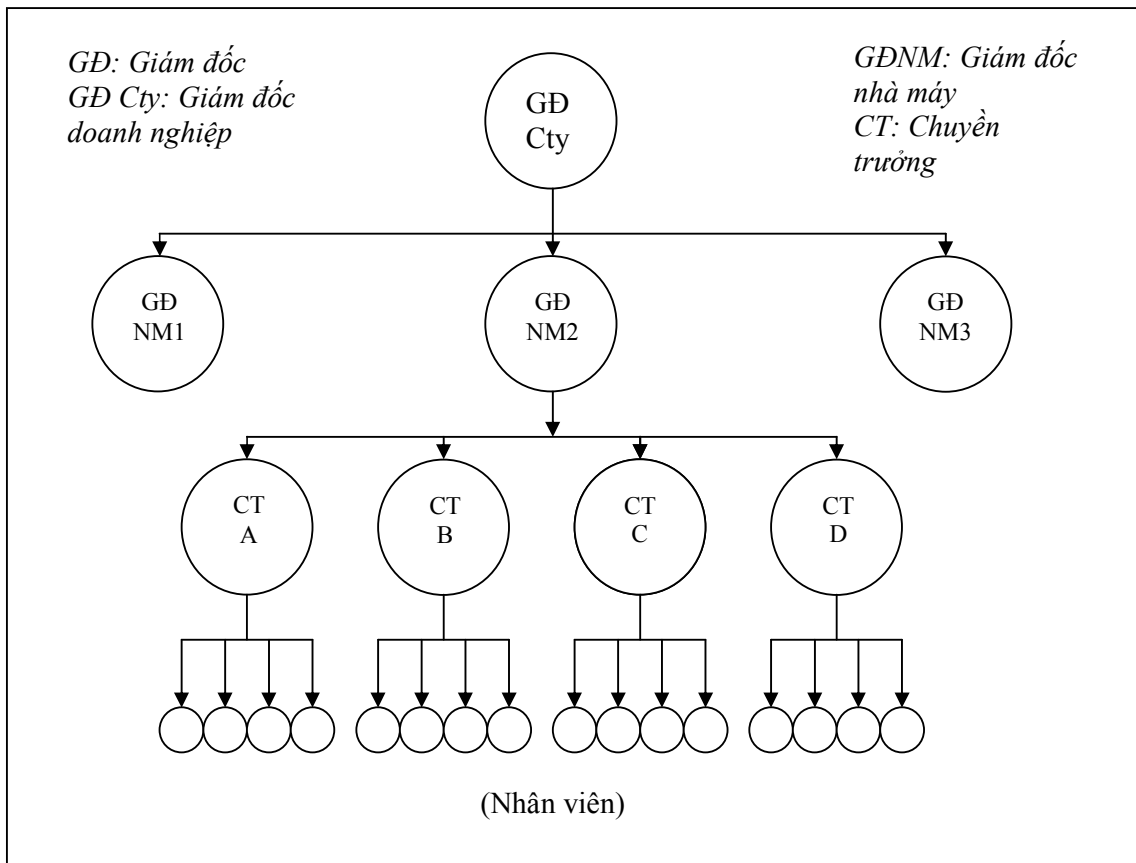
- *Tiến hành lập sơ đồ tổ chức nhằm mô hình hoá mối quan hệ giữa các phòng chức năng, giữa các cấp, các chức danh quản trị; xác định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của từng bộ phận:* Những quy định về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, mối quan hệ công tác của các chức danh, các bộ phận quản trị thường được thể hiện trong quy chế, nội quy hoạt động của doanh nghiệp.

- *Xác định số lượng lao động quản trị:* Tức là tiêu chuẩn hoá được cán bộ nhân viên. Xác định số lượng nhân viên hợp lý trên cơ sở chất lượng, năng lực, trình độ và sở trường của họ.

#### **1.1.4.4. Các mô hình tổ chức quản trị truyền thống**

##### \* Mô hình cơ cấu trực tuyến (cơ cấu Line)

Do khởi nguồn từ quân đội nên mô hình cơ cấu tổ chức này còn có tên gọi khác là *tổ chức quân đội*. Đặc điểm đầu tiên là có sự triệt để thực hiện *nguyên tắc tính duy nhất của mệnh lệnh* từ trên xuống dưới (nguyên tắc một thủ trưởng). Thành viên trong tổ chức chỉ tuân thủ mệnh lệnh của cấp trên trực tiếp và chỉ báo cáo cho cấp trên đó. Nghiêm cấm tuyệt đối việc liên lạc với những người không phải là cấp trên hay cấp dưới trực tiếp của mình [66, trang 115].



**Hình 1.8 - Mô hình cơ cấu tổ chức trực tuyến [Nguồn: 66, trang 115]**

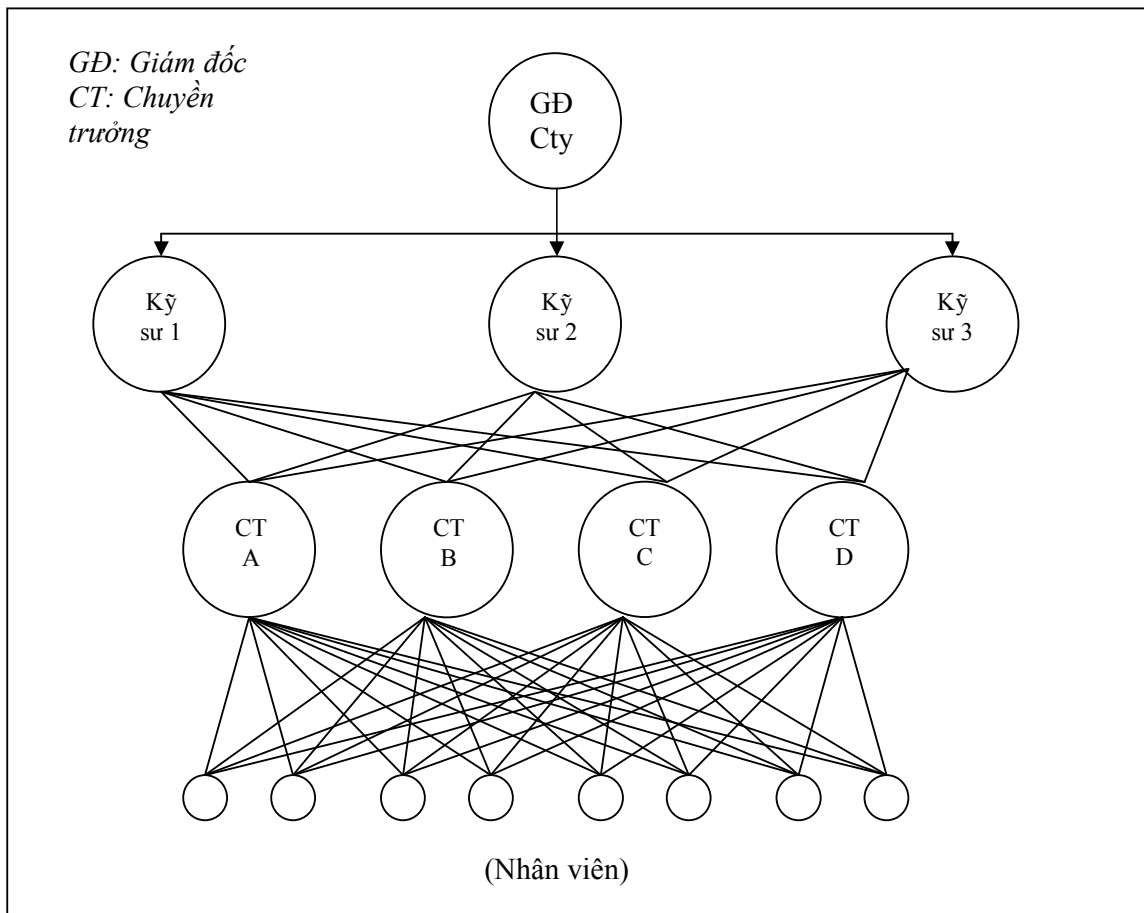
**Ưu điểm:** (1). Hệ thống mệnh lệnh rõ ràng; (2). Quan hệ trách nhiệm - quyền hạn chặt chẽ.

**Nhược điểm:** (1). Mệnh lệnh truyền từ trên xuống dưới nhưng thông tin lại khó đi từ dưới lên; (2). Trong tổ chức quy mô nhỏ, mệnh lệnh truyền trực tiếp nên kỷ luật được duy trì nhưng khi quy mô lớn lên, mệnh lệnh và thông tin phải được truyền đạt bằng văn bản nên thủ tục trở nên phức tạp; (3). Cấp trên phải giải đáp tất cả các câu hỏi và thắc mắc của cấp dưới nên khối lượng công việc nhiều, đồng thời khó đào tạo chuyên gia tay nghề cao.

**\* Mô hình cơ cấu chức năng (cơ cấu Functional)**

Đây là mô hình do Taylor nghĩ ra nhằm khắc phục nhược điểm của mô hình trực tuyến. Ông nêu ra hình thái tổ chức theo chế độ Chuyên trưởng và theo nguyên tắc phân công lao động (chuyên môn hóa).

Theo mô hình này, không phải một người cấp trên trực tiếp mà bốn người cấp trên (Chuyên trưởng A, B, C, D) – những người có tay nghề và kiến thức chuyên môn theo từng chức năng riêng biệt – sẽ cùng ra chỉ thị và mệnh lệnh trong phạm vi chuyên môn của mình cho một nhân viên cấp dưới.



**Hình 1.9 - Mô hình cơ cấu tổ chức chức năng [Nguồn: 66, trang 117]**

*Ưu điểm:* Trên nguyên tắc phân công lao động (chuyên môn hóa), từng người cấp trên có thể ra mệnh lệnh, chỉ thị từ góc độ kỹ thuật và kiến thức chuyên môn của mình nên có thể huấn luyện đào tạo nhân viên ở mức độ cao.

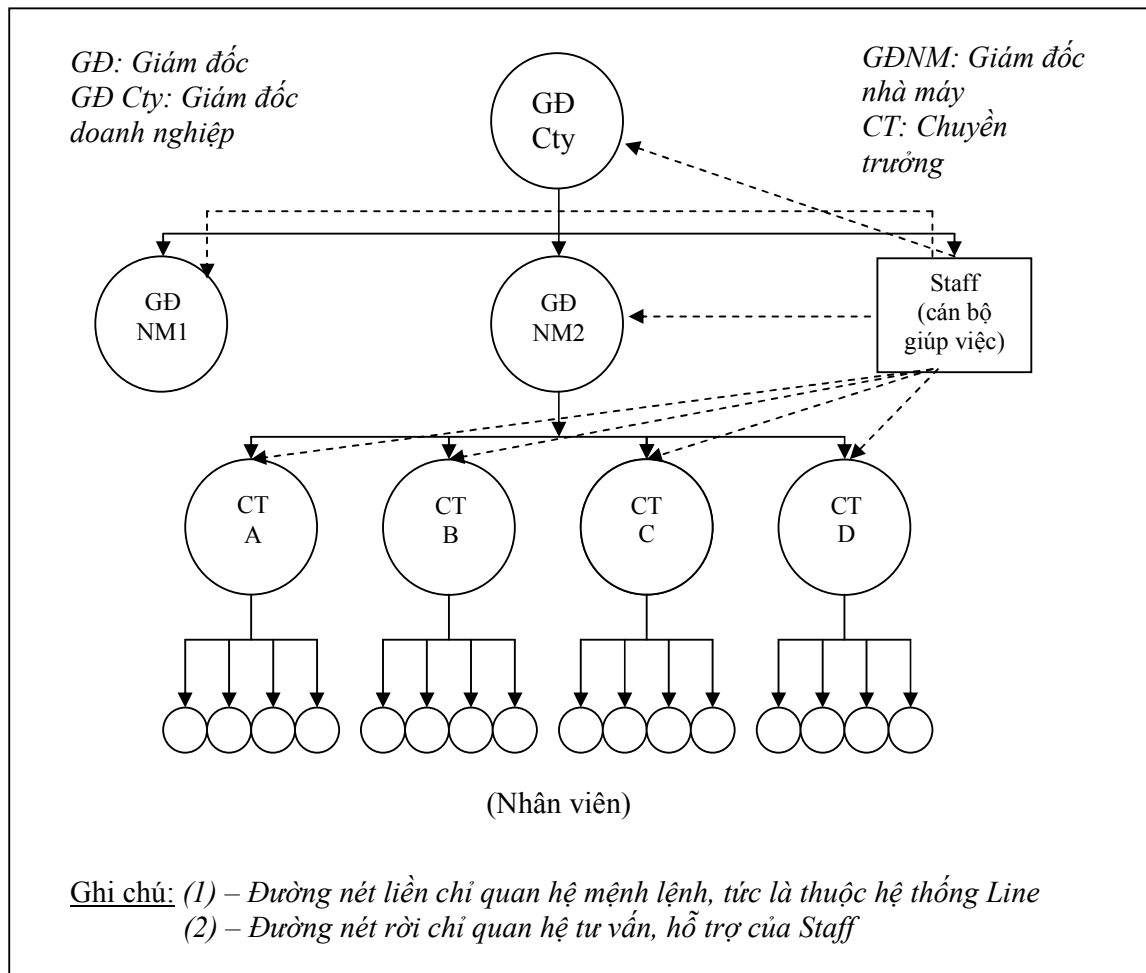
*Nhược điểm:* Nhiều cấp trên cùng ra mệnh lệnh cho một người cấp dưới nên có thể sinh ra sự trùng lặp hay mâu thuẫn. Điều đó có nghĩa là *nguyên tắc tính duy nhất của mệnh lệnh* bị phá vỡ.

\* Mô hình cơ cấu trực tuyến - chức năng (Line & Staff)

Tính duy nhất của mệnh lệnh và chuyên môn hóa là hai nguyên tắc không thể thiếu nhưng chúng lại là những nguyên tắc đối lập, mâu thuẫn nhau. Mô hình phát huy đồng thời cả hai nguyên tắc này và làm cho chúng bổ sung lẫn nhau chính là mô hình trực tuyến – chức năng (mô hình Line & Staff).

Mô hình này cơ bản dựa trên nguyên tắc mô hình trực tuyến phân định rõ phạm vi quyền hạn của các thành viên. Mô hình này có bổ sung chế độ Staff (cán bộ/bộ phận hỗ trợ) tư vấn và hỗ trợ chuyên môn cho Line. Trong hình 1.10, Staff và Line được thể hiện bằng nét rời (nét đứt) nói lên ý nghĩa Staff không có quyền ra mệnh lệnh hay chỉ thị cho Line mà chỉ có vai trò tư vấn, hỗ trợ. Có thể

nói, Staff đóng vai trò như trợ lý kỹ thuật trong thể thao, hỗ trợ cho cấp trên (huấn luyện viên) và cấp dưới (vận động viên).



**Hình 1.10 - Mô hình cơ cấu tổ chức trực tuyến - chức năng [Nguồn: 66, trang 119]**

Khi áp dụng mô hình này cần lưu ý rằng Staff chỉ tư vấn và hỗ trợ Line về mặt chuyên môn; Line nhận những hỗ trợ đó nhưng thực hiện hay không là quyền của Line. Tuy nhiên, mô hình này có nguy cơ *Staff bị Line hóa*. Vì thế người ta thường giới hạn nhiệm vụ của Staff vào việc chỉ cung cấp thông tin và tư vấn, còn Line phải nghiên cứu những ý kiến tư vấn đó, tự mình nhận định và thực hiện.

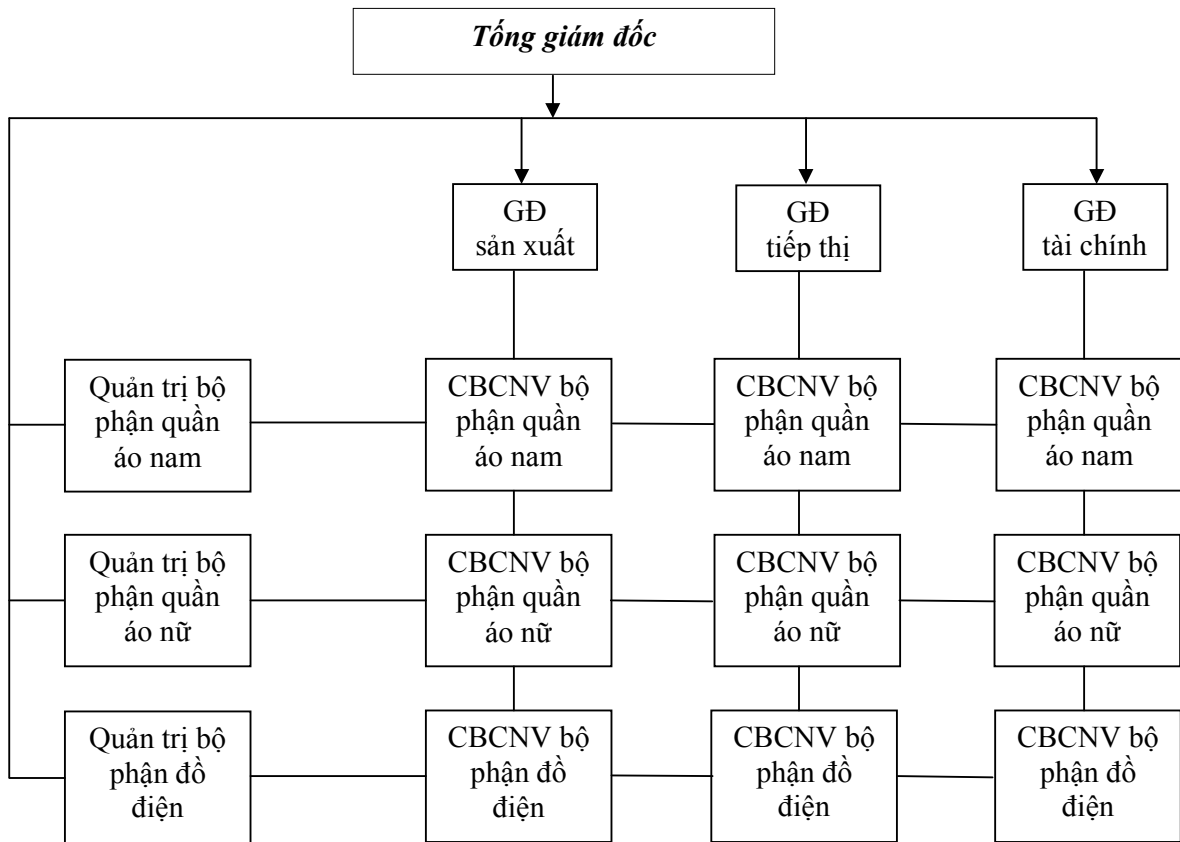
**\* Mô hình cơ cấu tổ chức ma trận (Matrix)**

Mô hình là dạng đặc biệt của phân cấp dọc, được xây dựng theo nguyên tắc "song trùng chỉ huy" [35, trang 90] (tức là một người cùng đồng thời có hai tuyến cấp trên).

*Ưu điểm:* Làm cho mỗi công nhân phải hiểu thêm trách nhiệm và thẩm quyền cụ thể của từng cán bộ quản trị. Ban lãnh đạo tối cao phải bảo đảm sao

cho công nhân viên hiểu được như vậy và không một cán bộ lãnh đạo nào có ý định lấn quyền của người khác.

- *Nhược điểm:* Chi phí quản trị hành chính để vận hành cao; Các nhân viên quản trị đòi hỏi phải có kỹ năng và trình độ cao nên tiền lương và các khoản phụ cấp lớn; Việc di chuyển trong mạng mô hình ma trận đòi hỏi phải tốn kém chi phí và thời gian; Khó phối hợp hoạt động và gây cho người thừa hành tư tưởng kém thoải mái khi thực hiện nhiệm vụ...



**Hình 1.11 - Mô hình cơ cấu tổ chức ma trận [Nguồn: 35, trang 90]**

## 1.2. ỨNG DỤNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP – XU THẾ TẤT YẾU CỦA CÁC DOANH NGHIỆP TRONG THỜI ĐẠI CNTT

### 1.2.1. Hiểu biết chung về TMDT

#### 1.2.1.1. Khái niệm

*\* Theo nghĩa rộng<sup>13</sup>*

TMDT là các giao dịch tài chính và thương mại bằng phương tiện điện tử như: trao đổi dữ liệu điện tử, chuyển tiền điện tử và các hoạt động như gửi/rút tiền bằng thẻ tín dụng... Theo quan điểm này, có hai định nghĩa khái quát được đầy đủ nhất phạm vi hoạt động của TMDT:

<sup>13</sup> Nguồn: vi.wikipedia.org

(1). Luật mẫu về TMĐT của Ủy ban Liên hợp quốc về Luật Thương mại quốc tế (UNCITRAL) định nghĩa: *"Thuật ngữ thương mại (commerce) cần được diễn giải theo nghĩa rộng để bao quát các vấn đề phát sinh từ mọi quan hệ mang tính chất thương mại dù có hay không có hợp đồng. Các quan hệ mang tính thương mại bao gồm, nhưng không chỉ bao gồm, các giao dịch sau đây: bất cứ giao dịch nào về cung cấp hoặc trao đổi hàng hóa hoặc dịch vụ; thỏa thuận phân phối; đại diện hoặc đại lý thương mại, ủy thác hoa hồng (factoring), cho thuê dài hạn (leasing); xây dựng các công trình; tư vấn, kỹ thuật công trình (engineering); đầu tư; cấp vốn, ngân hàng; bảo hiểm; thỏa thuận khai thác hoặc tô nhượng, liên doanh và các hình thức về hợp tác công nghiệp hoặc kinh doanh; chuyên chở hàng hóa hay hành khách bằng đường biển, đường không, đường sắt hoặc đường bộ"*. Theo định nghĩa này, có thể thấy phạm vi hoạt động của TMĐT rất rộng, bao quát hầu hết các lĩnh vực hoạt động kinh tế, trong đó hoạt động mua bán hàng hóa và dịch vụ chỉ là một phạm vi rất nhỏ trong TMĐT.

(2). Theo Ủy ban Châu Âu: *"TMĐT được hiểu là việc thực hiện hoạt động kinh doanh qua các phương tiện điện tử. Nó dựa trên việc xử lý và truyền dữ liệu điện tử dưới dạng text, âm thanh và hình ảnh"*. Theo quan điểm này, thương mại (commerce) trong TMĐT không chỉ là buôn bán hàng hoá và dịch vụ (trade) theo cách hiểu thông thường, mà bao quát một phạm vi rộng lớn hơn nhiều, do đó việc ứng dụng TMĐT sẽ làm thay đổi hình thái hoạt động của hầu hết nền kinh tế. Theo ước tính đến nay, TMĐT có tới trên 1.300 lĩnh vực ứng dụng, trong đó, buôn bán hàng hoá và dịch vụ chỉ là một lĩnh vực ứng dụng.

Như vậy, TMĐT gồm nhiều hành vi trong đó: hoạt động mua bán hàng hóa; dịch vụ; giao nhận các nội dung kỹ thuật số trên mạng; chuyển tiền điện tử; mua bán cổ phiếu điện tử, vận đơn điện tử; đấu giá thương mại; hợp tác thiết kế; tài nguyên trên mạng; mua sắm công cộng; tiếp thị trực tiếp với người tiêu dùng và các dịch vụ sau bán hàng; đối với thương mại hàng hoá (như hàng tiêu dùng, thiết bị y tế chuyên dụng) và thương mại dịch vụ (như dịch vụ cung cấp thông tin, dịch vụ pháp lý, tài chính); các hoạt động truyền thông (như chăm sóc sức khoẻ, giáo dục) và các hoạt động mới (như siêu thị ảo)...

Giới hạn trong phạm vi và đối tượng nghiên cứu của Luận án, tác giả sử dụng khái niệm TMĐT (E-commerce) theo nghĩa rộng và có nghĩa trùng với khái niệm KDĐT (E-business) của Turban 2006 [68, trang 2] để bao quát tất cả các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp theo phương thức kinh doanh mới.

\* Theo nghĩa hẹp<sup>14</sup>

TMĐT chỉ đơn thuần bó hẹp trong việc mua bán hàng hóa và dịch vụ thông qua các phương tiện điện tử, nhất là qua Internet và các mạng liên thông khác. Theo quan điểm này, có hai định nghĩa đáng chú ý sau:

- Theo Tổ chức Thương mại thế giới (WTO), "TMĐT bao gồm việc sản xuất, quảng cáo, bán hàng và phân phối sản phẩm được mua bán và thanh toán trên mạng Internet, nhưng được giao nhận một cách hữu hình, cả các sản phẩm giao nhận cũng như những thông tin số hoá thông qua mạng Internet".

- Theo Ủy ban Thương mại điện tử của Tổ chức Hợp tác kinh tế châu Á - Thái Bình Dương (APEC), "TMĐT là công việc kinh doanh được tiến hành thông qua truyền thông số liệu và công nghệ tin học kỹ thuật số".

Như vậy, theo nghĩa hẹp, TMĐT là tập hợp các khái niệm về một mô hình tổ chức kinh doanh mới, về các phương pháp mới, về các biện pháp hành động mới để đáp ứng được sự thay đổi và phát triển nhanh chóng của nền kinh tế mới. Đây là một phương pháp sẽ giúp các doanh nghiệp, các quốc gia quản trị, khai thác và phát triển tốt nhất nguồn tài nguyên của mình, đặc biệt là tài nguyên con người và thông tin bởi TMĐT là một phương thức thương mại sử dụng:

- Phương tiện diễn đạt thông tin điện tử (Electronic Media);
- Phương tiện liên lạc điện tử (Electronic Communication);
- Phương tiện thanh toán điện tử (Electronic Payment).

Hoạt động TMĐT làm "mở" đi khái niệm về không gian cũng như biên giới quốc gia, làm "mở" đi khái niệm thời gian (được ví như "hình ảnh Sao chổi") [22, trang 16], mở ra cho các doanh nghiệp trên toàn thế giới khả năng giao dịch, trao đổi, mua bán hàng trên toàn cầu, cho hàng tỷ người tiêu dùng, chứ không chỉ giới hạn trong những thị trường nhỏ hẹp trước đây.

#### **1.2.1.2. Các loại hình TMĐT**

Giao dịch TMĐT được diễn ra với 3 chủ thể: *Người tiêu thụ (C – Consumer); Chính phủ (G - Government hoặc A - Administration); Doanh nghiệp (B - Business)*. Các loại hình TMĐT bao gồm các loại sau (hình 1.12).

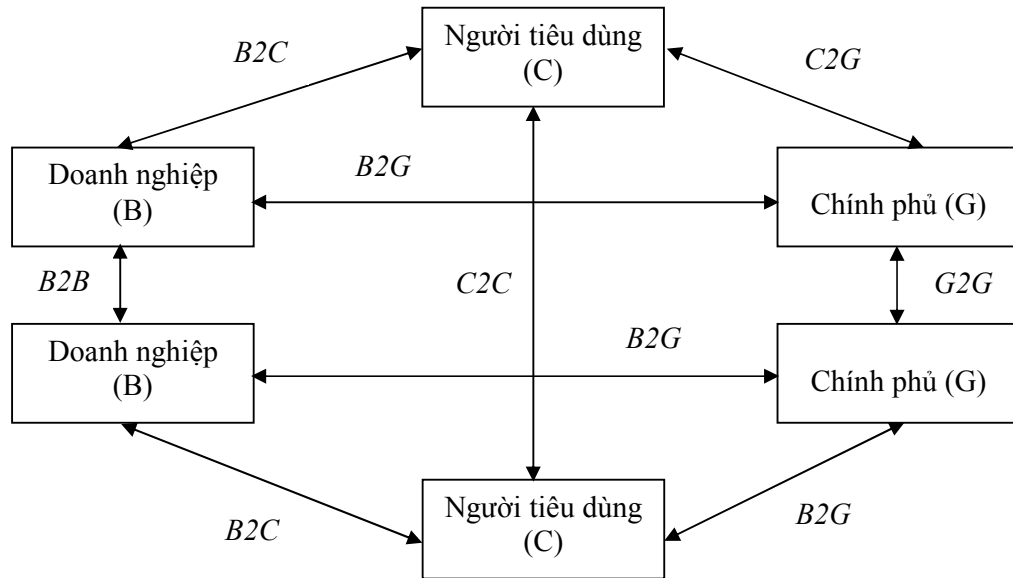
Trong các loại hình TMĐT nêu trên thì B2B là loại hình chiếm tỷ trọng và giá trị giao dịch lớn nhất (khoảng 80%). *TMĐT B2B là quá trình thực hiện việc mua và bán trực tuyến trên mạng giữa các doanh nghiệp với nhau*<sup>15</sup>. Ngoài việc mua và bán, TMĐT B2B còn có nhiều hoạt động khác như việc quản lý dây

<sup>14</sup> Nguồn: vi.wikipedia.org

<sup>15</sup> Nguồn: Business World Portal



chuyên cung ứng, từ nhà cung cấp đến doanh nghiệp và từ doanh nghiệp tới khách hàng...



**Hình 1.12 - Các quan hệ giao dịch TMĐT [Nguồn: 16, trang 7]**

B2B là hình thức thương mại giải quyết các mối quan hệ giữa các doanh nghiệp bằng công cụ điện tử và là hình thức thương mại sử dụng thư điện tử (email), website, điện thoại, fax, các mẫu biểu điện tử, thẻ thông minh (smart card), mã vạch và EDI để: Trao đổi thông tin trong nội bộ doanh nghiệp; Xuất bản (trực tuyến) trên website các tài liệu của doanh nghiệp; Tầm cứu các tài liệu, các dự án và các thông tin khác; Truyền gửi các thông tin khẩn cấp tới nhân viên; Quản lý tài chính và nhân sự, quản lý vật tư, phục vụ hậu cần...

Xét về hoạt động chức năng, mô hình TMĐT B2B được chia thành hai loại liên quan đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp tham gia:

- Các hoạt động mua bán hàng hóa và dịch vụ của các doanh nghiệp thông qua mô hình Internet với hai phần: (1). Mua nguyên liệu thô hay các thành phần khác của sản phẩm từ các doanh nghiệp đối tác để phục vụ sản xuất (B2B); (2). Bán các thành phẩm cho các nhà bán buôn và bán lẻ hay bán trực tiếp tới người tiêu dùng (B2B + B2C);
- Cung cấp dịch vụ cơ bản cho giao dịch TMĐT như tài chính, hệ thống đặt hàng và thanh toán, bảo mật, thuê chỗ đặt web, vận chuyển, giao nhận...

Điểm chính trong cả hai loại hình TMĐT B2B kể trên là tất cả các giao dịch đều được tiến hành qua hệ thống mạng tích hợp, bao gồm cả hệ thống mạng nội bộ và hệ thống mạng liên kết (sử dụng chuẩn trao đổi dữ liệu điện tử EDI).

### 1.2.1.3. Về cấp độ ứng dụng TMDT

Có nhiều cách để phân chia các cấp độ ứng dụng TMDT trong doanh nghiệp, chẳng hạn như cách phân chia tại nguồn [www.saga.com.vn](http://www.saga.com.vn):

- **Cấp độ 1: Hiện diện trên mạng:** Doanh nghiệp có một website trên mạng cung cấp một vài thông tin về doanh nghiệp và sản phẩm song rất đơn giản.

- **Cấp độ 2: Có website chuyên nghiệp:** Ở cấp độ này, website của doanh nghiệp có cấu trúc, có bộ tìm kiếm để người xem có thể tìm kiếm thông tin trên website một cách dễ dàng và họ có thể liên lạc với doanh nghiệp.

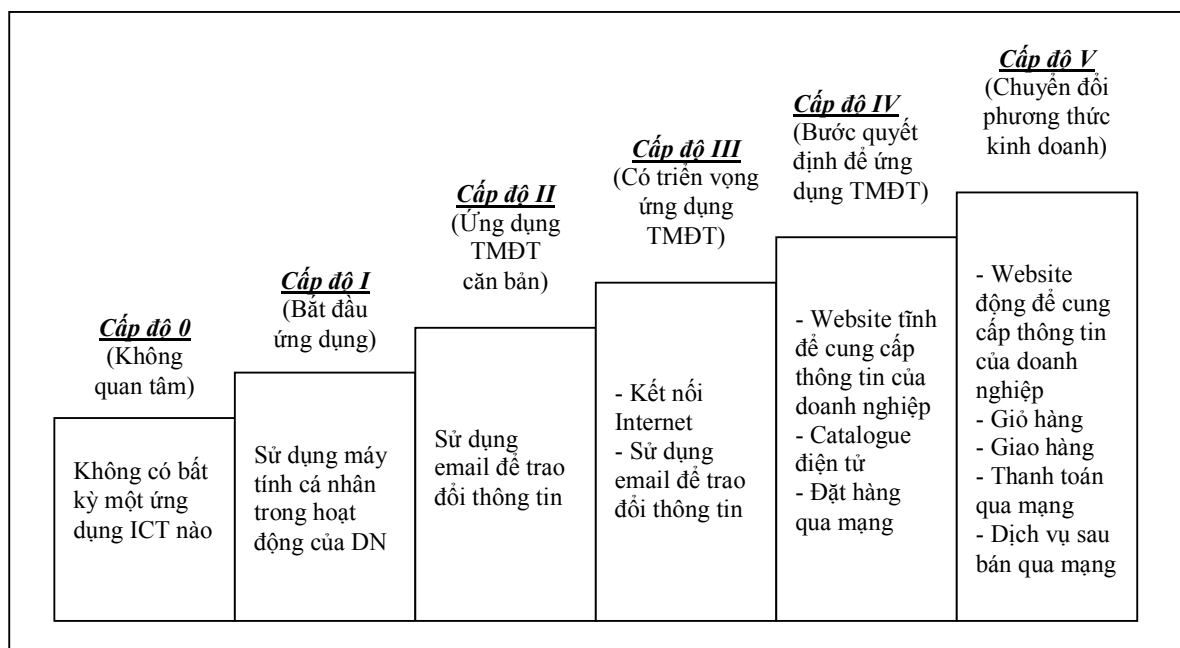
- **Cấp độ 3: Chuẩn bị TMDT:** Doanh nghiệp bắt đầu triển khai bán hàng hay dịch vụ qua mạng. Tuy nhiên, doanh nghiệp chưa có hệ thống CSDL nội bộ để phục vụ các giao dịch trên mạng, các giao dịch còn chậm và không an toàn.

- **Cấp độ 4: Áp dụng TMDT:** Website của doanh nghiệp liên kết trực tiếp với dữ liệu trong mạng nội bộ của doanh nghiệp, mọi hoạt động truyền thông số, dữ liệu đã được tự động hóa.

- **Cấp độ 5: TMDT không dây:** Doanh nghiệp áp dụng TMDT trên các thiết bị không dây như điện thoại di động, palm... sử dụng giao thức truyền số liệu không dây WAP (Wireless Application Protocol).

- **Cấp độ 6: Cả thế giới trong một máy tính :** Ở cấp độ này, chỉ với một thiết bị điện tử, người ta có thể truy cập vào một nguồn thông tin khổng lồ, mọi lúc, mọi nơi và mọi loại thông tin (hình ảnh, âm thanh, phim,...).

Ở Việt Nam, qua khảo sát và nghiên cứu thực tế, các cấp độ ứng dụng TMDT được mô tả theo hình bậc thang [38, trang 67]:



Hình 1.13 - Các cấp độ ứng dụng TMDT trong doanh nghiệp [Nguồn: 38, trang 67]

## 1.2.2. Ứng dụng TMĐT – xu thế tất yếu của các doanh nghiệp

### 1.2.2.1. Vai trò của TMĐT

Vai trò của TMĐT đối với các chủ thể được thể hiện tóm tắt qua bảng dưới đây:

**Bảng 1.2 - Vai trò của TMĐT đối với các chủ thể tham gia [Nguồn: Tác giả tổng hợp]**

<b>Chủ thể</b>	<b>Vai trò của TMĐT đối với các chủ thể</b>
<b>G (A)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tạo điều kiện tham gia vào một thị trường rộng lớn và thống nhất, hội nhập với nền kinh tế khu vực và thế giới;</li><li>- Thay đổi cơ cấu lao động và cơ cấu kinh tế, tạo đà phát triển công nghiệp hóa, hiện đại hoá đất nước;</li><li>- Có cơ cấu hàng hoá xuất nhập khẩu phù hợp và tối ưu nhất;</li><li>- Có nhiều cơ hội thu hút đầu tư nước ngoài vào lĩnh vực công nghệ cao, tạo đà phát triển nhanh chóng.</li></ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nắm được thông tin phong phú, làm cho tiến trình kinh doanh trở nên hữu hiệu và đơn giản hơn;</li><li>- Tiết kiệm thời gian và chi phí, rút ngắn chu kỳ sản xuất kinh doanh;</li><li>- Hệ thống cung ứng dịch vụ khách hàng được cải thiện;</li><li>- Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh doanh trên mạng;</li><li>- Giúp thiết lập và củng cố quan hệ đối tác;</li><li>- Đem lại nguồn doanh thu và lợi nhuận, tạo nguồn thu cho ngân sách Nhà nước.</li></ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Thông tin được cập nhật không giới hạn về không gian, thời gian và lượng thông tin truyền tải;</li><li>- Nhu cầu được thoả mãn tối đa.</li></ul>

### 1.2.2.2. Ứng dụng TMĐT – xu thế tất yếu của các doanh nghiệp trong thời đại CNTT

Một số lý do sau đây lý giải cho xu thế ứng dụng TMĐT mạnh mẽ của các doanh nghiệp:

- Sự tiến bộ của khoa học công nghệ, đặc biệt là sự phát triển vượt bậc của CNTT và sự bùng nổ của Internet: CNTT là dạng công nghệ “mục đích chung” [47, trang 23]. Cũng giống như những công nghệ biến đổi khác trước đây, ví dụ như điện và vô tuyến, CNTT là nền tảng để sáng tạo sản phẩm và dịch vụ mới cũng như để tạo ra những biện pháp mới nhằm quản lý chúng. Việc quản lý những công nghệ này khuyến khích và đòi hỏi sự đầu tư tăng cường từ tổ chức, chẳng hạn như các quá trình kinh doanh và thực tiễn công việc mới.

Thông tin và Internet đã ngày một làm thay đổi diện mạo của công tác quản lý và lãnh đạo trong thế kỷ 21. Sự thay đổi này đã được chứng minh qua

sức mạnh hỗ trợ của CNTT trong việc giúp người quản lý đưa ra quyết định một cách nhanh chóng và sát với thực tế. Ngoài ra, một yếu tố khác nữa giúp chứng minh là những kết quả nhanh hơn nhưng ít quan liêu hơn do mạng nội bộ lẫn Internet cung cấp cho các hoạt động cá nhân tự tổ chức dựa trên cơ sở hạ tầng của công ty. Internet, công cụ được mọi người xem là công nghệ đa năng, đang giúp định nghĩa tính hiệu quả về mặt phát triển sản phẩm lẫn khả năng sản xuất mới. Internet đã buộc rất nhiều công ty phải đương đầu với những yêu cầu đổi mới vốn vượt xa lĩnh vực công nghệ đơn thuần. Ngoài ra, nó khiến các công ty phải đổi mới với những vấn đề cơ bản trong quá trình đổi mới, đòi hỏi họ phải xem xét kỹ lưỡng tài chính quan trọng như phát triển thị trường [47, trang 40].

- *TMĐT đem lại rất nhiều lợi ích cho các chủ thể tham gia* so với thương mại truyền thống, bởi đây là phương thức kinh doanh có những đặc điểm sau:

+ *Tính toàn cầu*: Chúng ta đang sống trong một “*ngôi làng toàn cầu*” [62, trang 337]. Sự nhận thức và tính nhạy cảm toàn cầu sẽ tạo điều kiện để các công ty làm cho các sản phẩm của họ thích nghi với các điều kiện và văn hóa ở các quốc gia. Do vậy, các công ty phải sống trong nghịch lý: họ phải đồng thời vừa là các công ty toàn cầu, vừa là công ty quốc gia.

+ *Tốc độ*: Tốc độ làm việc sẽ trở thành yếu tố quyết định thành công của tổ chức. Tốc độ sẽ kéo theo các yêu cầu về sự nhanh nhẹn để thay đổi, thích ứng và học tập nhanh hơn. Tốc độ có nghĩa là việc thay đổi tư duy về tính đúng đắn và độ chính xác sang tư duy về đổi mới và dám mạo hiểm [62, trang 338].

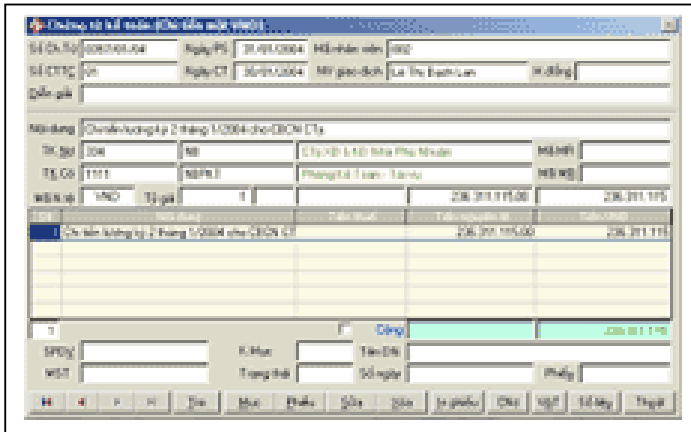
+ *Khả năng đáp ứng yêu cầu của khách hàng và nhân viên*: Những tổ chức nào muốn đáp ứng yêu cầu của cả khách hàng và nhân viên thì phải tập trung vào tính linh hoạt hơn là vào các quy tắc, vào dịch vụ hơn là vào các hệ thống, và vào các cam kết hơn là vào tính kiên định [62, trang 340].

+ *Khả năng tăng trưởng lợi nhuận*: Thành công tài chính sẽ không chỉ là việc giảm chi phí mà còn là việc tạo ra tăng trưởng. Tổ chức phải tiếp tục cân đối giữa nhu cầu dài hạn và ngắn hạn về nhân viên, khách hàng và các nhà đầu tư. Tổ chức cần phải duy trì được lòng tin bằng việc đáp ứng các mục tiêu từng quý và có tầm nhìn lâu dài đến những khả năng có sức hấp dẫn [62, trang 341]...

Chính những lý do cơ bản trên đã khiến xu thế ứng dụng TMĐT - phương thức kinh doanh với nhiều lợi ích - đã được ứng dụng mạnh mẽ và trở thành xu thế tất yếu của các doanh nghiệp trong thời đại CNTT và kinh tế tri thức như hiện nay.

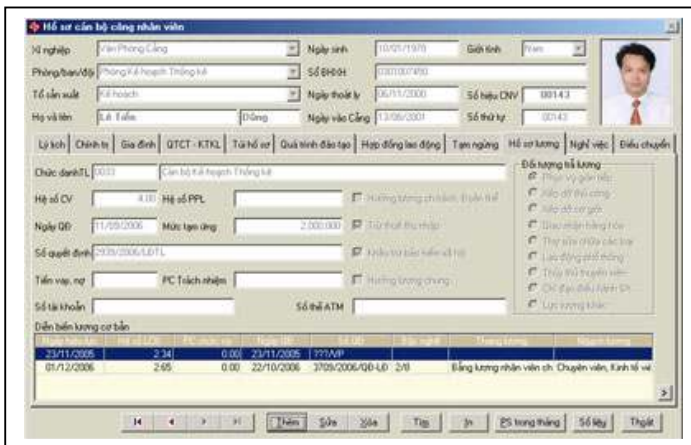
## 1.2.3. Các ứng dụng TMDT trong quản trị doanh nghiệp

### 1.2.3.1. Quản trị tài chính kế toán (AMS – Accounting Management System)



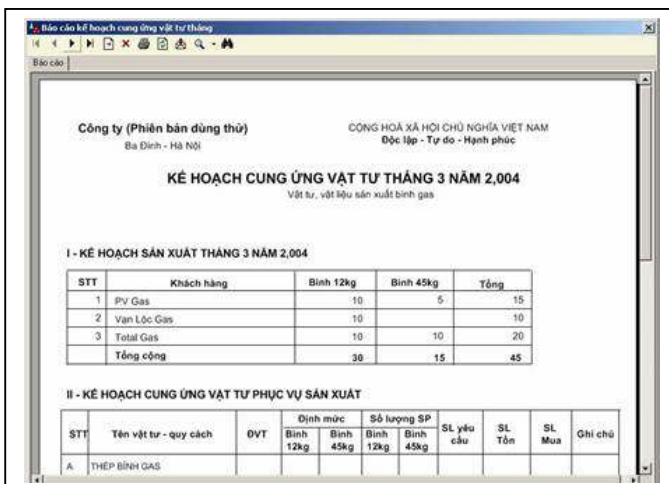
1. Kế toán vốn bằng tiền;
2. Kế toán công nợ;
3. Kế toán tài sản cố định;
4. Kế toán vật tư và tồn kho;
5. Kế toán thuế VAT;
6. Kế toán doanh thu bán hàng;
7. Kế toán chi phí và giá thành;...

### 1.2.3.2. Quản trị nhân sự (HRM – Human Resource Management)



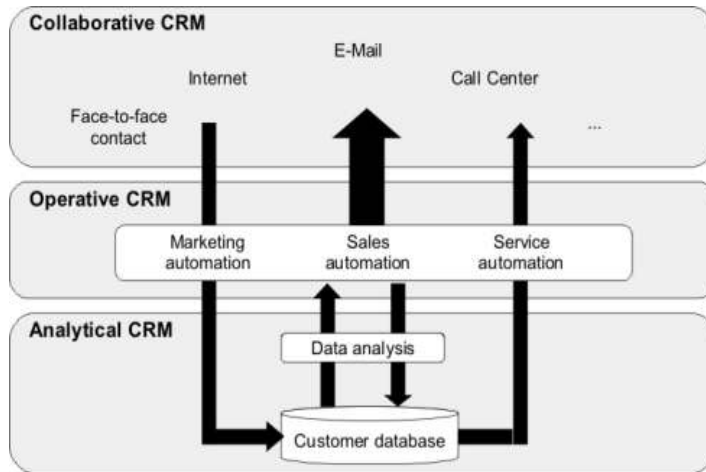
1. Chức năng quản trị nhân sự;
2. Chức năng quản trị lương;
3. Chức năng quản trị hệ thống;
4. Chức năng báo cáo.

### 1.2.3.3. Quản trị kho (IMS – Inventory Management System)



1. Quản trị danh mục dùng chung;
2. Quản trị chứng từ nhập kho;
3. Quản trị định mức cho đối tượng sử dụng chi phí;
4. Báo cáo;
5. Quản trị.

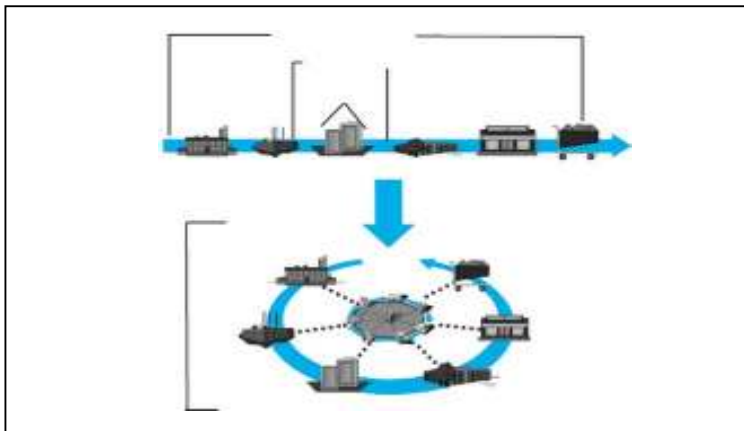
### 1.2.3.4. Quản trị quan hệ khách hàng (CRM – Customer Relationship Management)



1. Quản trị Sales & Marketing
2. Quản trị công tác bán hàng
3. Hệ thống danh mục CRM

Hình 1.14 - Kiến trúc CRM tổng quát [Nguồn: fdis.net]

### 1.2.3.5. Quản trị chuỗi cung ứng (SCM – Supply Chain Management)

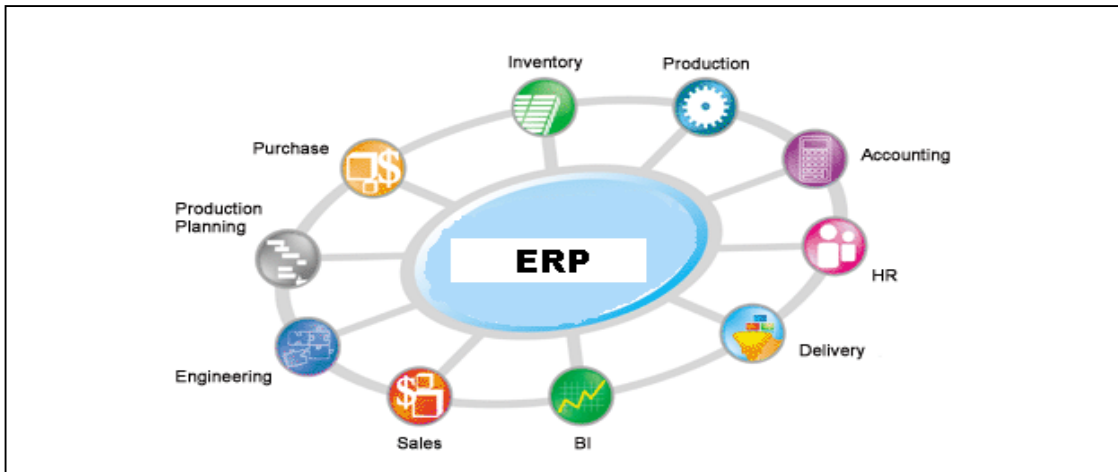


1. Quản trị công tác bán hàng
2. Quản trị hàng hoá
3. Hệ thống danh mục SCM
4. Quản trị Doanh thu/Chi phí...

Hình 1.15 - Mô hình SCM [Nguồn: translate.google.com.vn]

### 1.2.3.6. Lập kế hoạch nguồn lực (ERP – Enterprise Resources Planning)

Bản chất ERP là một hệ thống tích hợp các phần mềm ứng dụng đa phân hệ nhằm giúp tổ chức, doanh nghiệp quản trị các nguồn lực và tác nghiệp. Giải pháp ERP cung cấp cho các nhà quản trị doanh nghiệp khả năng quản trị và điều hành tài chính - kế toán, quản trị vật tư, quản trị sản xuất, quản trị kinh doanh và phân phối sản phẩm, quản trị dự án, quản trị dịch vụ, quản trị khách hàng, quản trị nhân sự, các công cụ dự báo và lập kế hoạch, báo cáo,... Thêm vào đó, như một đặc điểm rất quan trọng mà các giải pháp ERP cung cấp cho các doanh nghiệp, là một hệ thống quản trị với quy trình hiện đại theo chuẩn quốc tế.



Hình 1.16 - Mô hình ERP [Nguồn: [erpvietnam.wordpress.com](http://erpvietnam.wordpress.com)]

### 1.2.3.7. Một số ứng dụng khác

- Quản trị mua hàng (PM - Purchase Management);
- Xử lý kênh bán hàng (SOP - Sales Order Processing);
- Hoạch định nguồn lực sản xuất (MRP-Manufacturing Resource Planning);
- Quản trị tài sản và công cụ (AMS - Asset Management System)...

## 1.3. ĐỔI MỚI TỔ CHỨC QUẢN TRỊ - XU THẾ TẤT YẾU CỦA CÁC DOANH NGHIỆP CÓ ỨNG DỤNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

### 1.3.1. Tác động của việc ứng dụng TMDT đến tổ chức quản trị

#### 1.3.1.1. Vai trò trợ lực của CNTT đối với tổ chức quản trị

Micheael Hammer, James Champy trong cuốn *Tái lập Doanh nghiệp* cũng nêu ra vai trò trợ lực của CNTT đối với tổ chức quản trị [58, trang 153], một số đặc trưng được tóm tắt qua bảng sau:

**Bảng 1.3 - Vai trò trợ lực của CNTT đối với tổ chức quản trị [Nguồn: Tác giả tổng hợp]**

<b>Quy tắc cũ</b>	<b>Công nghệ phá vỡ</b>	<b>Quy tắc mới</b>
Thông tin chỉ có thể xuất hiện tại một địa điểm vào một thời điểm nhất định	Ngân hàng dữ liệu chia sẻ thông tin	Thông tin có thể xuất hiện đồng thời tại nhiều địa điểm theo nhu cầu
Chỉ có chuyên gia mới có thể làm được những việc phức tạp	Các hệ thống chuyên gia	Nhân viên tổng hợp có thể làm được công việc của chuyên gia
Việc kinh doanh phải lựa chọn giữa tập trung hóa và phi tập trung hóa	Các mạng lưới viễn thông	Việc kinh doanh có thể đồng thời đạt được cả hai cái lợi của tập trung hóa và phi tập trung hóa

Cán bộ quản trị ra tất cả quyết định	Các công cụ hỗ trợ ra quyết định (tiếp cận ngân hàng dữ liệu, phần mềm mô hình hóa)	Ra quyết định là một phần công việc của tất cả mọi người
Các nhân viên ở cơ sở cần phải có văn phòng để tiếp nhận, cất giữ, lấy ra và truyền thông tin	Liên lạc dữ liệu vô tuyến và các máy tính xách tay	Các nhân viên ở cơ sở có thể gửi đi và tiếp nhận thông tin bất kỳ khi họ đang ở đâu
Cách liên hệ tốt nhất với một khách hàng tiềm năng là tiếp xúc trực tiếp	Đĩa video tương tác (interactive video disk)	Cách liên hệ tốt nhất với một khách hàng tiềm năng là tiếp xúc có hiệu quả
Bạn phải đi tìm lấy thứ bạn cần	Kỹ thuật xác định và tìm kiếm tự động	Thứ gì bạn cần sẽ tự nói cho bạn biết chúng ở đâu
Các kế hoạch cần phải định kỳ điều chỉnh lại	Điện toán tính năng cao	Các kế hoạch được điều chỉnh ngay tức khắc

### 1.3.1.2. Tác động của việc ứng dụng TMDT đến tổ chức quản trị

Các nhà nghiên cứu (Bakos và Treacy, 1986; Cash và Konsynski, 1985; Kling, 1980 và Moore, 1982) cũng đã nghiên cứu ảnh hưởng của CNTT ở các cấp khác nhau trong tổ chức. Huber (1981, 1988) sử dụng lý thuyết tổ chức đưa ra giả thuyết cho các kiểm nghiệm để phản ánh ảnh hưởng của CNTT đối với hành vi ra quyết định và thiết kế của các tổ chức [26, trang 35]. Một số đặc trưng về tổ chức quản trị được tóm tắt ở bảng dưới đây:

**Bảng 1.4 - Những đặc trưng của tổ chức quản trị theo công nghệ [Nguồn: 26, trang 35]**

Chức năng	Đặc trưng phân biệt các kiểu tổ chức quản trị	Tính chất công nghệ		
		Cao, ổn định	Điều chỉnh linh hoạt	Thấp, thích nghi
Tổ chức	Tập trung hóa hay phân quyền	Tập trung	Phần lớn tập trung	Phân quyền
	Mức độ phân công lao động	Chuyên môn hóa sâu	Chuyên môn hóa hay theo nghề	Phạm vi có thể thay đổi
	Quy mô các đơn vị hoạt động độc lập	Lớn	Vừa	Nhỏ
	Cơ chế phối hợp	Gắn kết theo chương trình	Đơn vị kế hoạch riêng	Trực tiếp trong từng đơn vị
	Tính chất và vị trí nhân viên	Chức năng hẹp	Chức năng hẹp	Chuyên gia ở các đơn vị hoạt động



	Hệ thống thông tin quản trị	Luồng đi lên nghiêm ngặt	Luồng thông tin hướng tới lãnh đạo và đơn vị hoạt động	Luồng thông tin hầu hết tới, và ở trong đơn vị hoạt động
	Đặc điểm nhân sự chủ chốt	Những người điều hành mạnh	Chuyên gia trong chuyên môn và nhân viên	Phân tích, thích ứng
<b>Kế hoạch</b>	Sử dụng các kế hoạch dài hạn: Tính bao quát và toàn diện	Bao quát rộng	Bao quát tất cả các mặt chủ yếu	Hầu hết cục bộ, tự áp dụng
	Đặc trưng	Xác định rõ, chi tiết	Chi tiết trong các hoạt động liên kết	Chi ở các điểm chính
	Sử dụng các kế hoạch bộ phận: Tính bao quát toàn diện	Được kế hoạch đầy đủ	Được kế hoạch đầy đủ	Bao quát các bước chính
	Phạm vi lập kế hoạch	Hàng tuần đến hàng quý	Hàng tuần đến hàng năm	Hàng tháng đến 3 năm hoặc hơn
	Mục tiêu trung gian với mục tiêu cuối cùng	Rõ ràng các mục tiêu trung gian	Rõ ràng các mục tiêu trung gian	Nhấn mạnh mục tiêu
	Kết quả	Kết quả được chỉ rõ	Kết quả tại mỗi bước được chỉ rõ	Kết quả cuối cùng được nhấn mạnh
<b>Lãnh đạo</b>	Tham gia trong lập kế hoạch	Rất hạn chế	Hạn chế trong các nhiệm vụ riêng biệt	Tham gia ở mức độ cao
	Sự dễ dãi	Dùng gây chi huy để lãnh đạo	Thay đổi ở các nhiệm vụ riêng biệt	Sự dễ dãi cao nếu kết quả tốt
	Tính chặt chẽ trong giám sát	Theo các hoạt động một cách chặt chẽ	Đầu ra và chất lượng được kiểm soát chặt chẽ	Giám sát chung
	Chia sẻ thông tin	Thận trọng	Thông tin nghề nghiệp được chia sẻ	Thông tin dự án đầy đủ được chia sẻ

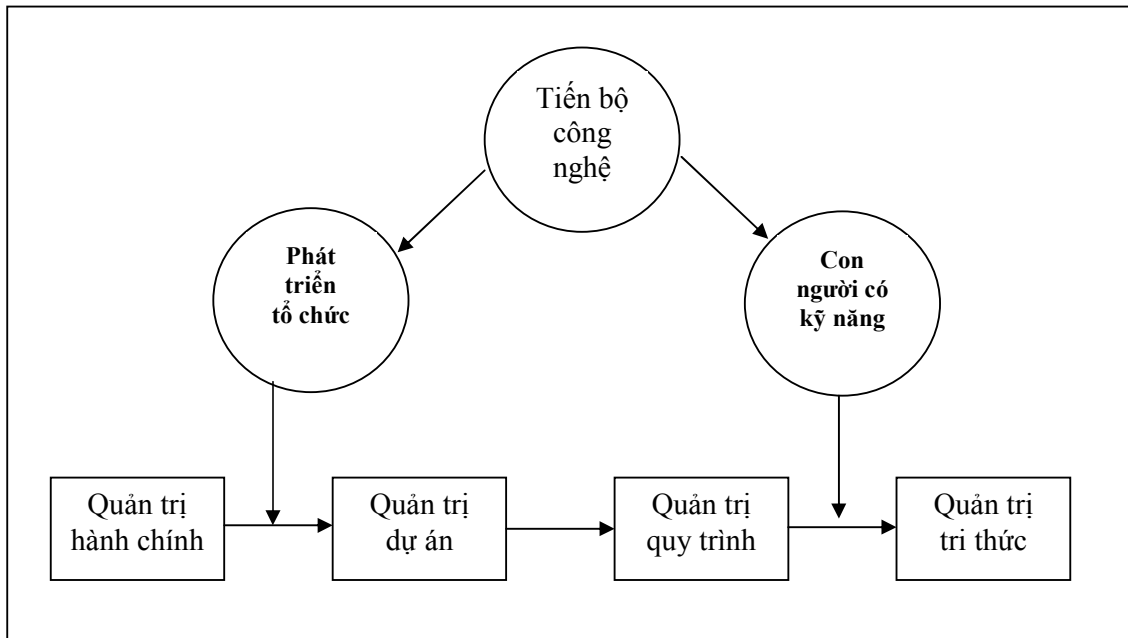
	Sự nhấn mạnh về thỏa mãn nghề nghiệp	Phạm vi hạn chế	Sự thành thạo và trình độ chuyên nghiệp được khuyến khích	Cơ hội lỗi cuốn
<b>Kiểm soát</b>	Tiêu chuẩn đánh giá được nhấn mạnh	Hiệu quả, tin cậy	Chất lượng, tiến độ, hiệu quả	Kết quả trong các giới hạn nguồn lực
	Vị trí các điểm điều hành	Trong quá trình, các giai đoạn trung gian	Nhằm vào từng đơn vị xử lý	Tất cả các mốc quan trọng
	Tần số kiểm tra	Thường xuyên	Thường xuyên	Không thường xuyên
	Người đề xuất sửa lỗi	Thường là lãnh đạo cấp cao	Kiểm soát hoạt động và nhân viên khác	Người trong từng đơn vị hoạt động
	Nhấn mạnh về tin cậy và học tập	Nhấn mạnh tính tin cậy	Nhấn mạnh tính tin cậy	Nhấn mạnh tính học tập
	Thưởng - phạt	Ít tha thứ cho các lỗi	Ít tha thứ cho các lỗi	Thưởng cao khi thành công

Tiến bộ công nghệ đem tới máy móc và công cụ làm việc mới cho tổ chức, cũng đồng thời tạo ra những tiền đề cho sự tiến hóa của tổ chức và đòi hỏi con người phải có các kỹ năng làm việc mới. Hai kỹ năng chính nổi lên là kỹ năng sử dụng công cụ mới và kỹ năng vận dụng công cụ mới vào thực tế quản trị [43, trang 366]. Các hình thức quản trị tổ chức cũng dần trải qua những tiến hóa và biến đổi. Từ bộ máy quản trị quan liêu là phổ biến, nhiều tổ chức đã phát triển thêm cơ chế quản trị dự án để đối phó với môi trường biến động. Những kinh nghiệm thu được qua thực hiện quản trị dự án đưa tới việc cần khái quát hóa và thể chế hóa những cách quản trị dự án, để tạo ra nề nếp làm việc bài bản và chính quy. Từ đây phát triển thành các vấn đề quản trị theo quy trình, vấn đề hoàn thiện các quy trình theo mô hình CMMI<sup>16</sup>. Các tổ chức, nhất là các tổ chức lớn với mức độ trí tuệ cao bắt đầu bước vào quá trình hoàn thiện và nâng cao năng lực quản trị của mình.

Sự chuyển biến về quản trị quy trình này là điều kiện cần thiết để cho tiến hóa của quản trị chuyên thêm một bước nữa: quản trị tri thức với sự nhấn mạnh

<sup>16</sup> Capability Maturity Model Integration: Mô hình tăng trưởng năng lực tích hợp

vào việc tạo ra môi trường cho sáng tạo tri thức cá nhân và tập thể, và môi trường thể chế hóa những sáng tạo mới thành các quy trình và nguyên tắc làm việc mới cho tổ chức.



*Hình 1.17 - Tác động của tiến bộ công nghệ đến quản trị [Nguồn: 43, trang 366]*

### **1.3.2. Đổi mới tổ chức quản trị trong điều kiện doanh nghiệp có ứng dụng TMDT**

#### **1.3.2.1. Sự thay đổi về cấp quản trị, chức năng và lĩnh vực quản trị trong DN**

\* Sự thay đổi về cấp quản trị: Từ hình tháp truyền thống chuyển sang mô hình phẳng

Trong doanh nghiệp truyền thống, cơ cấu tổ chức là một vấn đề quan trọng tiêu hao nhiều công sức. Vì cơ cấu tổ chức là cơ chế thông qua đó rất nhiều vấn đề được giải quyết và các câu hỏi được trả lời. Cần nhớ rằng đơn vị cơ bản của tổ chức kiểu cũ là bộ phận chức năng, tức là tập hợp nhiều người cùng thực hiện một công việc như nhau. Nhiều sức lực bị tiêu tốn trong việc thiết kế các tổ chức này vì hình thức tổ chức sẽ quyết định nhiều vấn đề khác từ cách tổ chức của doanh nghiệp cho đến cơ chế kiểm soát và theo dõi hoạt động. Cơ cấu tổ chức sẽ xác lập đường dây liên lạc bên trong doanh nghiệp và xác định hệ thống thứ bậc ra quyết định.

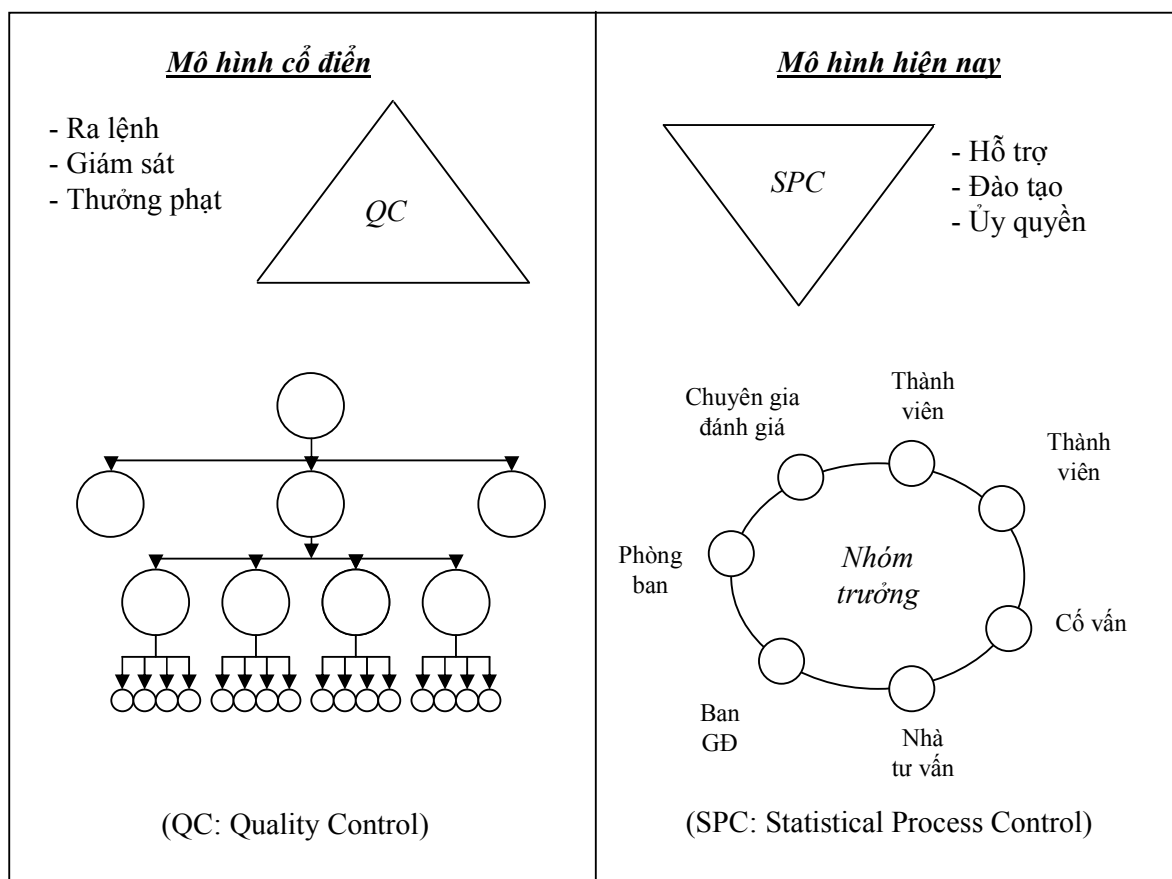
Tuy nhiên, trong các doanh nghiệp ứng dụng TMDT và CNTT, cấu trúc doanh nghiệp không còn là vấn đề nặng nề như trước. Công việc được tổ chức xung quanh quy trình và các đội công tác quy trình trình tiến hành công việc đó.

Còn đường dây liên lạc thì sao? Các nhân viên sẽ liên hệ với bất cứ người nào họ cần. Việc kiểm soát sẽ trao cho nhân viên thực hiện quy trình. Do vậy, cơ cấu doanh nghiệp thường là bằng phẳng vì công việc do các đội gồm những người bình đẳng nhau, làm việc với sự tự quản cao và với sự hỗ trợ của một vài cán bộ quản lý. Cán bộ quản lý thường chỉ phụ trách không quá 7 người nhưng huấn luyện viên có thể phụ trách tới 30 người. Vì tỷ lệ cán bộ quản lý và công nhân là 1/7 cho nên cơ cấu tổ chức doanh nghiệp cần tuân theo hệ thống bậc thang; còn nếu tỷ lệ 1/30 thì cơ cấu tổ chức sẽ bằng phẳng hơn rất nhiều [58, trang 133].

**Bảng 1.5 - Hai mô hình quản trị đặc trưng [Nguồn: 18, trang 19]**

<b>Chức năng</b>	<b>Thuyết X (Taylorism)</b>	<b>Thuyết Y, Z (DeTaylorism)</b>
<i>Kế hoạch (P - Planning)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MBO (Management By Objectives) : Quản trị theo mục tiêu</li> <li>- Xây dựng mục tiêu, phân bổ chi tiêu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MBP (Management By Process) : Quản trị theo quá trình</li> <li>- Lưu đồ (Flow Chart)</li> <li>- R &amp; D; QFD</li> </ul>
<i>Tổ chức và thực hiện (O - Organizing)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trực tuyến: Đường thẳng (Vertical Linear)</li> <li>- Quy định chức năng, nhiệm vụ các phòng ban</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chéo, chức năng nằm ngang (Cross Functional, Horizontal)</li> <li>- Hoạt động nhóm (Team work)</li> <li>- Bảy công cụ (7 tools); Kỹ thuật quản trị - PDCA (Deeming loop)</li> </ul>
<i>Lãnh đạo (L - Leading)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ra lệnh, giám sát, thưởng phạt (Order, Inspection, Award, Fire)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ủy quyền, đào tạo, khuyến khích, tạo điều kiện (Empower, Training, Promotion, Support)</li> </ul>
<i>Kiểm soát (C - Controlling)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiểm tra chất lượng sản phẩm – KCS (Quality Control Division)</li> <li>- Phòng thí nghiệm (Labo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiểm tra trong quá trình bằng thống kê – SPC</li> <li>- Tự đánh giá trong quá trình</li> <li>- Đánh giá chất lượng nội bộ</li> </ul>

Như vậy, có thể nói cấu trúc tổ chức doanh nghiệp kiểu *hình tháp* không còn phù hợp với yêu cầu kinh doanh trong thời đại mới. Bởi những tiến bộ công nghệ đã làm thay đổi mạnh mẽ và thời gian qua đã làm *bào mòn mô hình tháp*, đưa ra *mô hình tiến hóa* và *phi kết cấu mới*, giúp nâng cao hiệu quả công việc của đội ngũ nhân viên, đảm bảo cho các doanh nghiệp luôn đi trước sự thay đổi chứ không phải cố bắt kịp hoặc bị bỏ lại sau. Tập thể chiếm ưu thế trước cá nhân; phương pháp hợp tác vận dụng trí tuệ tập thể đóng vai trò định hướng cho cải cách và tăng trưởng. Điều này đòi hỏi một sự thay đổi toàn diện về cấu trúc quản trị truyền thống [36, trang 49].



**Hình 1.18 - Sự khác biệt giữa mô hình tổ chức cổ điển và hiện nay [Nguồn: 18, trang 20]**

Nhiều nhà phân tích kinh tế cho rằng kinh tế thế giới đang trong quá trình chuyển từ nguyên tắc thứ bậc sang nguyên tắc mạng hóa. Trong bối cảnh toàn cầu hóa và những phát triển nhanh chóng của cuộc cách mạng khoa học công nghệ hiện đại, thị trường thế giới ngày càng trở nên bất ổn định, các thế mạnh tương đối ngày càng trở nên dễ bốc hơi, cơ cấu tổ chức và quản lý cũ theo thứ bậc ngày càng tỏ ra không thích hợp với điều kiện mới. Hơn nữa, sự phát triển như vũ bão của CNTT, tạo điều kiện cho các DNVVN, các bộ phận cơ sở của các tập đoàn có thể liên hệ thẳng với các đối tác của mình, khai thác một cách năng động thị trường đầu vào và thị trường đầu ra để phát triển sản xuất không phụ thuộc nhiều vào sự trợ giúp của công ty mẹ. Ngoài những vấn đề như chiến lược thị trường, chiến lược sản phẩm, R&D, các công ty con, các đơn vị cơ sở ngày càng trở nên độc lập, năng động hơn trong việc quyết định các phương án kinh doanh của mình.

Trong quá trình chuyển từ nguyên tắc thứ bậc sang nguyên tắc mạng lưới có hai xu hướng trái ngược nhau nhưng lại thống nhất với nhau. Xu hướng tập trung hóa thông qua những trào lưu sáp nhập để nâng cao khả năng cạnh tranh,

tăng cường đầu tư cho nghiên cứu triển khai để đối phó với những thách thức của toàn cầu hóa và cách mạng khoa học công nghệ hiện đại. Xu hướng phi tập trung hóa để các đơn vị thành viên, các mắt xích trong mạng có thể năng động đối phó với những vấn đề của riêng mình đồng thời khai thác tốt nhất thế mạnh hiện có [27, trang 197].

Trong vòng 30 năm trở lại đây, do sự phát triển của CNTT và truyền thông, sự ảnh hưởng của những tiến bộ này vào công tác quản lý và lãnh đạo, đã xuất hiện một vai trò lãnh đạo mới: lãnh đạo về thông tin trong tổ chức. Ứng với vai trò này là việc xuất hiện chức danh Giám đốc thông tin (và CNTT) - *CIO (Chief Information Officer)*, người phụ trách toàn diện mọi vấn đề thông tin trong tổ chức. Người lãnh đạo này thay mặt CEO để nắm bắt mọi diễn tiến về mặt thông tin bên trong cũng như bên ngoài của tổ chức, mọi tiến bộ công nghệ và khả năng ứng dụng của công nghệ vào quản lý và tổ chức. Vai trò của nhân vật này ngày càng tăng cao do sự kiện hạ tầng CNTT và truyền thông của tổ chức được hình thành và trở thành nền móng làm việc mới cho toàn tổ chức. Theo một nghĩa nào đó, tiến bộ công nghệ đi vào tổ chức đang dẫn tới sự biến đổi toàn diện và triệt để cho tổ chức đó. Chính vì vậy mà vai trò của người CIO cũng ngày càng lớn, theo góc độ đổi mới tổ chức, đổi mới phương pháp làm việc [43, trang 292]. Cùng với CIO, sự xuất hiện của chức danh khác như: *CTO (Chief Technology Officer)* và *CKO (Chief Knowledge Officer)* - Giám đốc tri thức hoặc *CLO (Chief Learning Officer)* - Giám đốc học tập là minh chứng rõ nét cho sự tác động của việc ứng dụng TMĐT và CNTT đến công tác tổ chức quản trị của doanh nghiệp.

**Bảng 1.6 - So sánh chức năng của các chức danh mới trong DN [Tác giả tổng hợp]**

<b>CIO</b>	<b>CTO</b>	<b>CKO hoặc CLO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lãnh đạo tổ chức trong việc quản lý thông tin và CNTT, cung cấp sự hỗ trợ cho các dự án tương lai để làm tăng giá trị nghiệp vụ cạnh tranh;</li> <li>- Quản lý hoạt động thường ngày của dịch vụ thông tin/CNTT được cần tới.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xác lập công nghệ mới sẽ được ứng dụng trong tương lai và tỷ trọng của nó;</li> <li>- Phân tích ảnh hưởng và lựa chọn công nghệ nền để ứng dụng trong tương lai;</li> <li>- Lập lịch triển khai ứng dụng các công nghệ mới;</li> <li>- Tối thiểu hóa các vấn đề liên quan tới công nghệ mạng lưới.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lập kiến trúc môi trường tri thức;</li> <li>- Tích hợp môi trường tri thức;</li> <li>- Biến đổi văn hóa;</li> <li>- Ngăn ngừa mất tri thức;</li> <li>- Tạo ra văn hóa học tập</li> <li>- Thiết lập kết cấu nền học tập, hệ thống quy trình;</li> <li>- Khắc họa các chuẩn và thực hành quy trình học tập.</li> </ul>

\* Sự thay đổi về chức năng quản trị: Thêm chức năng quản trị mới

L.Gulick (Mỹ) và L.Urwick (Anh) trong đã phát triển hệ thống 5 chức năng quản trị của Fayol thành 7 chức năng quản trị, viết tắt là POSDCORB [35, trang 77], nay được cải biên thành POSDCIR [39, trang 20]:

POSDCORB

- P: Planning: Dự kiến
- O: Organizing: Tổ chức
- S: Staffing: Nhân sự
- D: Directing: Chỉ huy
- CO: Coordinating: Phối hợp
- R: Reporting: Báo cáo
- B: Budgeting: Ngân sách

POSDCIR

- P: Planning: Kế hoạch
- O: Organizing: Tổ chức
- S: Staffing: Nhân sự
- D: Directing: Chỉ huy
- CO: Coordinating: Phối hợp
- I: Innovating: Đổi mới
- R: Representation: Đại diện

Trong công thức POSDCIR, có một chức năng quan trọng là chức năng đổi mới, chức năng này luôn đồng hành cùng chức năng sáng tạo. *Đổi mới là quá trình áp dụng kết quả sáng tạo vào thực tế để lợi ích trở thành cụ thể đo lường được bằng các giá trị*<sup>17</sup>. Hầu hết các kết quả sáng tạo thành công đến từ những nỗ lực tìm kiếm các cơ hội sáng tạo một cách có định hướng, có kỷ luật, có phương pháp và cộng thêm một phần may mắn.

Nhìn chung có bốn con đường đi từ sáng tạo đến đổi mới thành công:

- (1). *Từ trên xuống (Top - down)*, nhà lãnh đạo, những người đứng ở trên đỉnh của thang bậc tổ chức nhìn nhận thấy vấn đề, đưa ra các giải pháp tiến hành thay đổi từ trên xuống;
- (2). *Từ dưới lên (Bottom - up)*, những người làm việc trực tiếp, nhận thấy các cơ hội và thực hiện thay đổi để nắm bắt cơ hội cùng với việc thực hiện thay đổi cho các lãnh đạo ở trên;
- (3). *Thay đổi theo hàng ngang (peer-to peer)*, doanh nghiệp là một hệ thống hữu cơ, các bộ phận đều liên quan đến nhau và việc tương tác, hay xung đột, tranh chấp, các sự bất tương hợp nảy sinh trong các quy trình sẽ cũng là nơi sự sáng tạo bắt đầu và lợi ích cuối cùng là sự cải tiến trong tương tác hàng ngang.
- (4). *Áp lực, hay các thay đổi đến từ bên ngoài môi trường doanh nghiệp (outside in)*, đó là những thay đổi về thị trường, kiến thức mới, dân số, và nhận thức sẽ khởi đầu cho hành trình từ sáng tạo đến đổi mới.

<sup>17</sup> Nguồn: www.saga.vn

\* Sự thay đổi về lĩnh vực quản trị: Xuất hiện lĩnh vực quản trị mới - Quản trị tri thức

Drucker (1992) đã nêu ý kiến rằng thế giới hiện nay đang trong sự thay đổi hướng tới xã hội tri thức, coi tri thức như nguồn tài nguyên chủ chốt và duy nhất. Nó làm thay đổi tận nền tảng, cấu trúc của xã hội. Nó tạo ra những sự năng động xã hội mới. Nó tạo ra sự năng động kinh tế mới. Nó tạo ra chính trị mới. Vì thế “*người quản lý là người chịu trách nhiệm về ứng dụng và hiệu năng của tri thức*” [43, trang 430].

Quản trị tri thức (Knowledge Management - KM) là chương trình quản trị sự thay đổi mới nhất. Dường như là tri thức doanh nghiệp và KM đang trở nên ngày một quan trọng cho các tổ chức hiện đại, nhất là trong những môi trường kinh doanh thay đổi thất thường như hiện nay. Việc thúc đẩy các doanh nghiệp hướng tới tổ chức học tập đòi hỏi sự phát triển hiệp lực của các hệ thống thông tin với các cấu trúc tổ chức và ứng dụng của các nguyên lý KM để làm cho việc xử lý và sử dụng thông tin “*thông minh*” dựa trên nhu cầu người dùng và tính hiệu quả của tổ chức [43, trang 437]. Có nhiều cách hiểu về KM, dưới đây là một số định nghĩa đã được đưa ra:

**Hộp 1.1 - Các khái niệm Quản trị tri thức (KM) [Nguồn: [www.vi.wikipedia.org](http://www.vi.wikipedia.org)]**

- KM là tạo ra tri thức, và việc này được nối tiếp với việc thể hiện kiến thức, truyền bá và sử dụng kiến thức, và sự duy trì (lưu giữ, bảo tồn) và cải biên kiến thức;
- KM là quá trình của việc quản lý một cách cẩn trọng tri thức để đáp ứng các nhu cầu hiện hữu, để nhận ra và khai thác những tài sản tri thức hiện có và có thể đạt được và để phát triển những cơ hội mới;
- KM là hoạt động mà hoạt động này quan tâm tới chiến lược và chiến thuật để quản lý những tài sản mà trọng tâm là con người (human center assets);
- KM là quá trình hệ thống của việc nhận dạng, thu nhận và chuyển tải những thông tin và tri thức mà con người có thể sử dụng để sáng tạo, cạnh tranh và hoàn thiện.

Trên cơ sở tổng kết các định nghĩa khác nhau về KM, McAdam và McGreedy (1999) đã chỉ ra rằng chúng thể hiện một miền rộng lớn từ những quan điểm có tính cơ giới (coi tri thức là tài sản) tới quan điểm thiên về định hướng xã hội (tri thức được tạo ra trong tổ chức thông qua những quan hệ xã hội)<sup>18</sup>. Các định nghĩa về KM thể hiện nổi bật các đặc tính sau:

- KM là một lĩnh vực có liên quan chặt chẽ với lý luận và thực tiễn, và là một lĩnh vực mang tính đa ngành đa lĩnh vực;

<sup>18</sup> Nguồn: [vi.wikipedia.org](http://vi.wikipedia.org)



- KM lấy yếu tố con người làm trọng tâm;
- KM không phải là CNTT (CNTT chỉ là yếu tố hỗ trợ, nhưng lại đóng vai trò rất quan trọng trong việc quản trị tri thức);

KM, với sự hỗ trợ của công nghệ, có thể giúp cho nhân viên của doanh nghiệp làm việc hiệu quả hơn, tự mình đưa ra những quyết định sáng suốt hơn, giảm bớt sai lầm và thoả mãn yêu cầu của khách hàng đúng lúc nhất... Cũng giống như công nghệ, cơ cấu tổ chức ngày nay thay đổi quá nhanh. Chính những thay đổi về cơ cấu tổ chức này đã đặt chúng ta vào tình thế không thể không có một hệ thống KM hữu hiệu.

Ngày nay, các doanh nghiệp làm việc theo định hướng dự án. Mỗi thành viên được nhặt ra từ các bộ phận chức năng khác nhau để tạo ra một đội duy nhất. Các đội sau khi hoàn thành xong dự án thường chuyển lên một dự án khác cao hơn hoặc phân tán sang các dự án khác. Các tri thức, kinh nghiệm, kỹ năng thu được trong suốt quá trình phát triển sản phẩm, dịch vụ lại không được chuyển đến các đội dự án phụ trách việc phát triển các phiên bản sau trong quá trình tiến hoá dịch vụ sản phẩm đó. Ngoài ra với cơ cấu tổ chức làm việc theo đội và dự án, các kỹ năng được phát triển trong quá trình hợp tác thường sẽ bị mất đi khi đội đó tan rã và các tri thức qui trình mà đội thu được sẽ không có điều kiện để sử dụng lại trong tương lai. Một hệ thống KM trong trường hợp này sẽ giúp doanh nghiệp bạn nắm bắt được các tri thức dự án, cho phép bạn sử dụng lại nó trong tương lai. Vì vậy, KM trả lời câu hỏi về tài sản tri thức, về quyền sở hữu, về niềm tin trước và sau khi công việc kết thúc

### ***1.3.2.2. Biến chuyển trong việc phân cấp, phân quyền và ủy quyền trong doanh nghiệp***

Với xu hướng ứng dụng TMĐT và CNTT mạnh mẽ như hiện nay dẫn đến các mô hình tổ chức quản trị *phẳng, ảo*, vấn đề phân cấp, phân quyền và ủy quyền có những biến chuyển rõ rệt. Theo thuyết *Quản trị tuyệt hảo* của Robert H. Waterman và Thomas J. Peter, quyền lực càng được phân tán càng tốt bởi theo đó chiến lược chung sẽ chặt chẽ và sự kiểm soát tài chính phù hợp với mức độ phân quyền, sự tự quản và theo từng cơ hội kinh doanh sáng tạo [33, trang 62].

Quan điểm này cũng phù hợp với Subir Chowdhury trong cuốn *Quản lý trong thế kỷ XXI* khi nghiên cứu đã tổng kết rằng thế kỷ 19, quyền lực tập trung vào cấp trên; đến thế kỷ 20, quyền lực bị giới hạn, có sự chia sẻ chức năng/trao quyền cho cấp dưới; và đến thế kỷ 21, quyền lực được phân tán và chia sẻ hoàn toàn [62, trang 308].

General Electric (GE), công ty dẫn đầu từ rất sớm, đã phát triển sáng kiến hành vi “*không biên giới*” [47, trang 47] của mình khi hướng toàn bộ công ty đến mục tiêu phá vỡ sự phân quyền truyền thống - yếu tố cốt lõi trong khái niệm phân quyền của doanh nghiệp.

### **1.3.2.3. Xử lý thông tin và ra quyết định trong doanh nghiệp**

\* *Xử lý thông tin trong doanh nghiệp: Từ hệ thống thông tin đơn giản đến các hệ thống thông tin tích hợp*

Hệ thống thông tin quản lý truyền thống (MIS - Management Information System) bắt nguồn từ một hệ phần mềm của Công ty IBM đưa vào ứng dụng năm 1965 [43, trang 128]. Các hệ thống này ban đầu chỉ cho in ra những báo cáo định kì dưới dạng bảng hai chiều phản ánh những thông số chỉ báo về hoạt động của doanh nghiệp như: thông tin về khách hàng, đơn hàng, tình hình sản xuất, doanh số, số liệu kế toán... Thực chất đây là việc áp dụng các mô hình đã xử lí đã có vào một tập các dữ liệu để từ đó giúp cho những người lãnh đạo các phương án có thể xem xét chọn lựa để ra quyết định.

Đến đầu những năm 1990, các khái niệm về *nhà kho dữ liệu, khai phá dữ liệu, xử lí ứng dụng trực tuyến* (OLAP - Online Analytical Processing) bắt đầu phát triển. Điểm nổi bật từ những hệ thống này là chúng mang tính chuyên nghiệp, chuyên dụng cho các bộ phận quản lý và vận hành của tổ chức, trong phạm vi từng tổ chức. Việc hoạch định và xây dựng ra các hệ thống này trở thành một trong những quyết định quan trọng của tổ chức khi phát triển các hạ tầng CNTT cho doanh nghiệp.

\* *Ra quyết định trong doanh nghiệp: Nhà quản trị và công nhân cùng quyết định và thực hiện*

Theo tác giả Surbir Chowdhury [62, trang 308] về vấn đề phân công lao động, thế kỷ 19, nhà quản trị quyết định, công nhân thực hiện; thế kỷ 20, nhà quản trị quyết định, công nhân suy nghĩ và thực hiện; và đến thế kỷ 21 đã có sự chuyển biến rõ rệt khi có quan điểm nhà quản trị và công nhân cùng quyết định và thực hiện.

Hammer và Champy trong cuốn *Tái lập Công ty* cũng cho rằng, các doanh nghiệp tiến hành tái lập, không những thu gọn các quy trình theo chiều ngang, thông qua nhân viên hay tổ chuyên vụ làm nhiệm vụ đa ngành và theo tuần tự, mà còn thu gọn theo chiều dọc nữa. Thu gọn theo chiều dọc có nghĩa là tại từng điểm trong quy trình mà trước đây các công nhân phải báo cáo lên cấp trên để trả lời thì nay họ tự ra quyết định lấy. Thay vì tách rời việc ra quyết định khỏi

công việc thực tế thì nay việc ra quyết định trở thành *bộ phận* của công việc [58, trang 89]. Các công nhân bây giờ tự mình đảm nhận phần việc mà trước kia do cán bộ quản lý làm.

Trong khuôn mẫu của nền sản xuất đại trà, có một giả thiết ngầm là người nào đang làm công việc gì thì sẽ không có thời gian và khuynh hướng để kiểm tra và giám sát công việc đó, và họ cũng thiếu kiến thức cần thiết cả chiều rộng lẫn chiều sâu để ra quyết định đối với công việc đó. Kinh nghiệm thực tế của việc xây dựng cơ cấu quản lý công nghiệp theo cấp bậc là xuất phát từ giả thiết đó. Kế toán viên, kiểm toán viên, kiểm soát viên là người kiểm tra, ghi chép và giám sát công việc. Cán bộ quản lý là người giám sát đám đông công nhân và xử lý các tình huống bất thường. Cần phải loại bỏ giả thiết này lẫn hậu quả của nó. Việc thu gọn công việc theo chiều dọc và chiều ngang đem lại lợi ích như: giảm bớt sự chậm chễ công việc, hạ thấp chi phí gián tiếp, đáp ứng yêu cầu khách hàng tốt hơn và trao cho công nhân nhiều quyền quyết định hơn [58, trang 90].

#### ***1.3.2.4. Các mô hình tổ chức quản trị doanh nghiệp mới***

##### ***\* Mô hình tổ dự án***

Thời đại công nghiệp được đặc trưng bởi các tổ chức phân cấp dựa trên việc chỉ đạo quản trị và phân phòng ban của tổ chức để duy trì trật tự và nhất quán. Luật lệ và các quy trình kiểm định là những phương tiện quan trọng của kiểm soát. Vai trò và trách nhiệm của các nhân viên có khuynh hướng được chuyên dụng và thông tin điển hình đi lên cấp quản trị chứ không đi tới nhân viên. Công việc nặng nhọc được khuyến khích nhiều hơn là sự quân bình giữa làm việc và sống.

Không giống các cấu trúc tổ chức của quá khứ, các *tổ dự án dựa trên việc trao quyền cho nhân viên chứ không kiểm soát và chỉ đạo từ cấp quản trị*. Tổ chức dưới dạng tổ đã tạo ra cấu trúc làm việc dân chủ và linh hoạt hơn với sự mệnh chung của việc chia sẻ trách nhiệm và quyết định giữa cấp quản trị với nhân viên [43, trang 41]. Tổ lý tưởng được đặc trưng bởi sự tập trung vào toàn thể hơn là tập trung vào phòng ban. Vấn đề được kiểm soát tại nguồn chứ không bằng chức năng chính trị tách biệt. Thông tin có khuynh hướng đi tới nhân viên và có nhiều nhấn mạnh vào sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống gia đình như điều đối lập với những giờ làm việc dài. Việc cải tiến liên tục được đánh giá cao. Thay vì thúc đẩy nhân viên với kỹ năng chuyên môn hóa cao, các vận hành dựa trên tổ tập trung vào việc tạo ra các thành viên tổ đa kỹ năng, được huấn luyện liên ngành và linh hoạt. Các tổ tự quản được coi là chìa khóa cho người

học và các tổ linh hoạt hơn có khả năng điều chỉnh nhanh chóng theo những thay đổi trong môi trường và công nghệ.

Tổ là một cấu trúc tổ chức được đề xuất ra để khắc phục nhược điểm của bộ máy quan liêu. Nó linh hoạt, thích ứng, năng động và mang tính tham dự. Trong tổ chức nghiệp vụ, tổ là một dạng được định chế hóa của tổ hay nhóm, đem các đại biểu từ nhiều đơn vị khác nhau lại, trên cơ sở tập trung và linh hoạt, trong nhiều trường hợp giải quyết cho các vấn đề tạm thời nhưng có tính chất toàn cục. Mọi người trong lực lượng tổ làm việc trong một khuôn khổ thời gian nào đó, tập trung trí tuệ và nỗ lực của họ vào việc đạt tới mục tiêu nào đó. Theo cách này, tổ thường thành công trong việc tạo ra bước nhảy lượng tử trong lĩnh vực như phát triển sản phẩm mới. Như vậy, tổ là một hệ thống cấu trúc phá vỡ cách thức quan liêu truyền thống bằng việc không giữ các quy tắc hay luật lệ hình thức, thường tránh cấp bậc, không có các thủ tục chuẩn hóa để giải quyết các vấn đề thường lệ, ít hình thức hóa và được tổ chức theo thời gian tồn tại tạm thời. Điểm nổi bật chính của hệ thống này là tính linh hoạt và tính đáp ứng của nó với mọi loại tình huống một cách nhanh chóng và hiệu quả.

#### \* Mô hình tổ chức ảo

Trong những năm gần đây, có rất nhiều mô hình tổ chức mới, về cơ bản là các phiên bản của mô hình lực lượng tổ đã được đề nghị. Số này bao gồm: *Tổ không thể thức (adhocracy); tổ chức phẳng vô hạn; tổ chức mạng nhện (mạng); tổ chức hình chóp ngược, tổ chức vệ tinh (starbust)...* Cấu trúc tổ chức bộ máy quan liêu đã trở nên quá chậm chạp trong việc đáp ứng với những môi trường không chắc chắn. Khi được quan niệm đúng, những mô hình mới này có thể tập trung các nỗ lực không bị lệ thuộc vào quyền hành để xóa bỏ đi cấu trúc hành chính tốn kém và hỗ trợ cho việc thực hiện nhanh các chiến lược. Các dạng tổ chức này đã buộc con người phải tư duy lại toàn bộ mối quan hệ giữa người lãnh đạo cao nhất, người quản trị cấp giữa và mức thấp. Tất cả các khái niệm tổ chức mới này chia sẻ một số đặc trưng chung: (1). *Có khuynh hướng phẳng hơn các cấu trúc cấp bậc truyền thống;* (2). *Nhấn mạnh vào tầm quan trọng của năng lực – các công nghệ và kỹ năng duy nhất;* (3). *Thừa nhận trí tuệ và tri thức là tài sản mang tính đòn bẩy nhất của tổ chức;* (4). *Giả định mang tính năng động thường xuyên hơn cấu trúc tĩnh.*

Chính hạ tầng cơ sở về CNTT và truyền thông phát triển đã làm phát sinh ra những hình thức quản trị và kinh doanh kết mạng mới, bên trong tổ chức cũng như xuyên giữa nhiều tổ chức. Sự phát triển này là theo chiều ngang nếu so sánh

với cơ cấu phát triển chiều dọc của hệ thống cấp bậc trong mô hình bộ máy quan liêu. Hơn nữa, trên nền tảng CNTT và truyền thông này, hiện nay đang phát triển mạnh mô hình các tổ chức ảo, thay thế cho các mô hình tổ chức truyền thống trước đây.

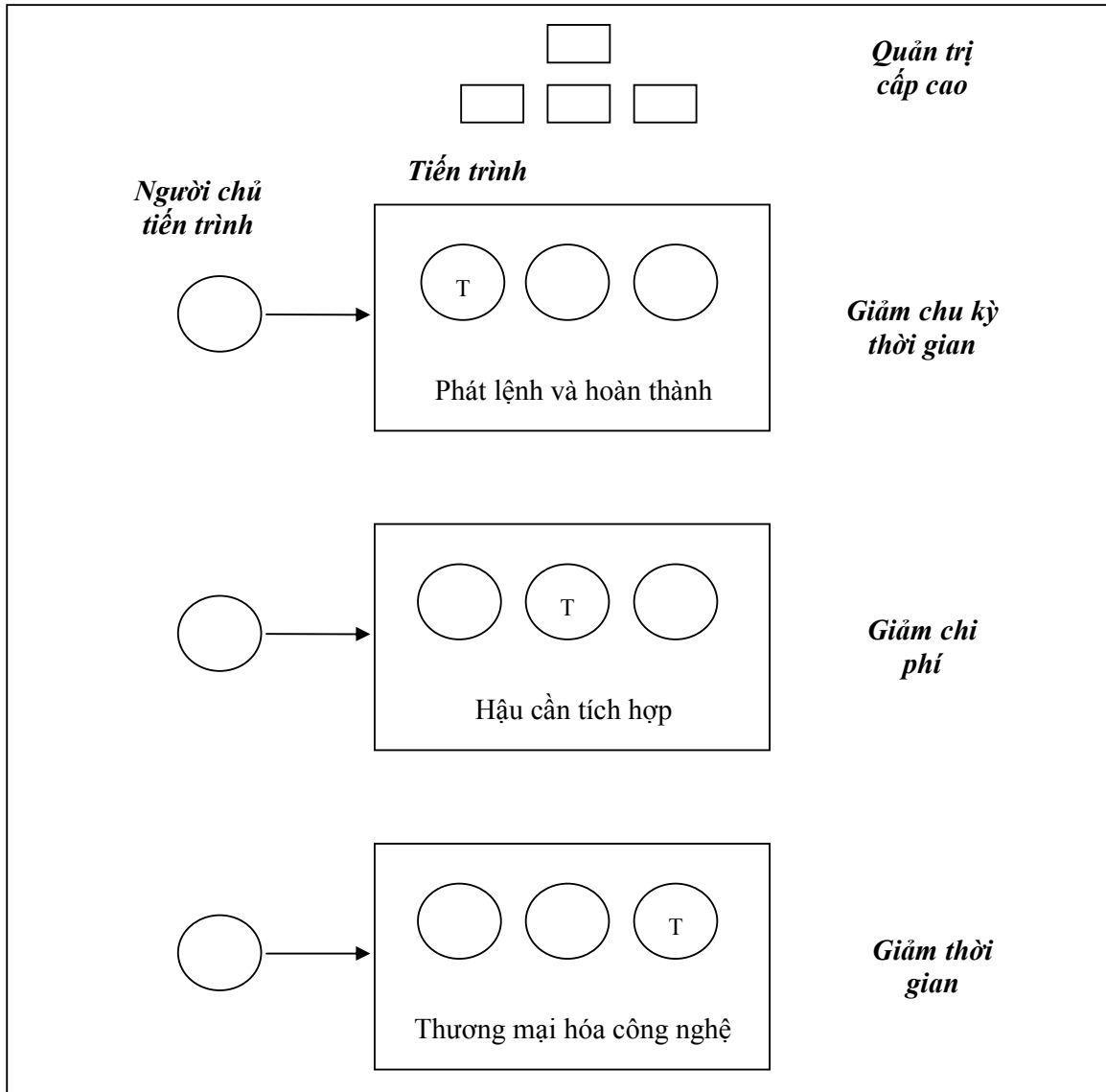
Tổ ảo là bước phát triển logic trong tiến hóa của cấu trúc tổ chức. Hiện tại, mọi người làm việc xuyên qua các biên giới nội bộ của tổ chức như các phòng chức năng và phòng ban đặc biệt cũng như các biên giới bên ngoài tổ chức (liên minh với các nhà cung cấp, các hiệp hội công nghiệp và thậm chí với cả các đối thủ cạnh tranh). Tổ ảo thám hiểm một kiểu tổ chức xuyên qua biên giới mới bằng việc sử dụng công nghệ và thông tin.

*Tổ chức ảo được hiểu là một mạng tạm thời các tổ chức độc lập bao gồm cả nhà cung cấp, khách hàng và kể cả đối thủ cạnh tranh, được nối với nhau bằng CNTT để chia sẻ kỹ năng, chi phí và truy nhập vào thị trường của nhau.* Mô hình tổ chức này linh động và di động – một nhóm người cộng tác thống nhất nhanh chóng để khai thác một cơ hội đặc biệt. Một khi cơ hội này đã được sử dụng xong, việc kinh doanh sẽ được giải tán. Dưới dạng thuần túy nhất của khái niệm này, mỗi tổ chức được nối với các tổ chức khác để tạo ra tổ chức ảo chỉ đóng góp điều được xem là *tiềm năng cốt lõi* [43, trang 46] của nó. Công nghệ đóng vai trò trung tâm trong việc phát triển các tổ chức ảo. Các tổ trong các tổ chức khác nhau cùng làm việc với nhau, song hành chứ không tuần tự, qua mạng máy tính trong thời gian thực.

Khái niệm lý thuyết về tổ ảo bao gồm sự hợp tác toàn cầu của các tổ chuyên gia phân tán, đan xen nhiều chức năng. Không giống như các tổ quy ước, tổ ảo làm việc xuyên qua các biên giới không gian, thời gian và tổ chức, do đó tận dụng được các điều kiện mà CNTT và truyền thông đem lại. Tổ ảo nối tới nhóm các nhân viên rải rác trên các miền địa lý bên trong cấu trúc của tổ chức, được đưa lại cùng nhau để hoàn thành một nhiệm vụ xác định bằng việc dùng viễn thông và CNTT. Các tổ ảo theo đuổi các quy trình nghiệp vụ, dịch vụ và chế tạo sản phẩm song hành. Dạng tổ chức theo mạng này được CNTT và truyền thông hỗ trợ làm tăng tốc và cải tiến quy trình nghiên cứu và triển khai, sản xuất và phân phối.

Cấu trúc quan liêu và cấp bậc của hầu hết các tổ chức đã được phát triển trong thời kỳ công nghiệp khi mọi người phải ở cùng một chỗ để làm việc với nhau. Công nghệ của thời đại ngày nay cho phép phát triển các cấu trúc tổ chức mới đáp ứng cho đòi hỏi thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh. Tổ

ảo và mạng các tổ đưa ra những giải pháp mới cho vấn đề tổ chức. Mạng thay vì là hình chóp, trở thành mô hình khái niệm cho cách mọi người làm việc cùng nhau để hoàn thành mục đích của tổ chức.



**Hình 1.19 - Tổ chức theo chiều ngang [Nguồn: 43, trang 46]**

**\* Mô hình mạng sáng tạo**

Theo David Conklin và Lawrence Tapp [62, trang 316] “Mạng sáng tạo trở thành mạng liên kết theo vùng địa lý. Việc điều phối mạng phức tạp này với mục đích tạo ra quá trình đổi mới liên tiếp đã trở thành yếu tố quyết định thành công của tập đoàn”. Các cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp đang bị phá vỡ và bị phi tập trung hóa, và xu thế này đang bổ sung thêm tính phức tạp vào quá trình đổi mới. Các tập đoàn lớn đang tìm kiếm từ bên ngoài một lực lượng lớn các linh kiện và dịch vụ dựa trên các hãng cung cấp nhỏ hơn. Các tập đoàn lớn cũng

đang trao trách nhiệm ra quyết định cho các đơn vị cá thể trong tập đoàn, *san phẳng hình chóp phân cấp truyền thống* [62, trang 315]. Do vậy, trong thế kỷ 21, thành công của quản trị sẽ tùy thuộc vào sự phát triển của mạng sáng tạo.

Mạng sáng tạo đưa ra một cơ cấu tổ chức mới với một chuỗi các thuộc tính đáng lưu ý là:

(1). *Tiêu điểm của mạng sáng tạo là sự đổi mới và cải tiến không ngừng.*

Một mục tiêu trọng tâm là nâng cao giá trị bên trong nhóm do việc tạo ra các hàng hóa và dịch vụ mới hoặc do việc nghĩ ra các phương pháp để hạ thấp chi phí và nâng cao hiệu quả. Các thành viên của nhóm vẫn có thể cố gắng thương lượng để có một phần cụ thể trong tổng giá trị được cả nhóm tạo ra, nhưng thành công của nhóm đòi hỏi tất cả các bên tham gia nhận được sự đền bù mà họ cho là thỏa đáng so với đóng góp của họ cho thành công của nhóm như một tổng thể.

(2). *Mạng sáng tạo kéo theo sự phân tích linh hoạt hơn là sự phân tích cứng nhắc. “Đáp án”* [62, trang 321] tốt nhất cho các vấn đề về quản trị sẽ thay đổi theo thời gian. Trên thực tế một trong những mục đích của nhóm là tạo ra thay đổi. Trong khi triển vọng của lý thuyết trò chơi tập trung vào thành tích đạt được của một doanh nghiệp cụ thể so với các doanh nghiệp khác do việc thay đổi một hay nhiều yếu tố của *PARTS* thì mạng sáng tạo lại tập trung vào nhóm như một tổng thể làm thay đổi *PARTS*<sup>19</sup>.

(3). Có sự liên tục hợp tác liên quan đến tiến trình sản xuất của nhóm. Theo *“phép loại suy của cuộc chơi”* [62, trang 321], tất cả các thành viên của nhóm đứng về cùng một phía vì mục tiêu thúc đẩy đổi mới. Về mặt này, thậm chí không có đối thủ cạnh tranh rõ ràng nào cố gắng đạt tới mục tiêu này. Ở mức độ cao hơn sự phân tích lý thuyết trò chơi, bối cảnh này nhấn mạnh sự lệ thuộc của mỗi thành viên vào tính sáng tạo của nhóm như một tổng thể. Điều này làm thay đổi căn bản những khái niệm chung về khách hàng - nhà cung cấp.

(4). Nhìn chung, mạng sáng tạo có một người tổ chức trung tâm. Theo nghĩa này, cơ cấu tổ chức của mạng sáng tạo không phải là *“một mạng lưới”*

---

<sup>19</sup> - Trong những năm cuối của thế kỷ 20, khái niệm *Lý thuyết trò chơi* đã được áp dụng cho các mối quan hệ trong kinh doanh. Nó nhấn mạnh rằng các bên tham gia trong một ngành công nghiệp có khả năng nâng cao giá trị gia tăng của ngành công nghiệp, hoặc ít nhất là nâng cao lợi nhuận tài chính bởi việc hợp tác hơn là cạnh tranh. Công việc kinh doanh có thể được coi như một trò chơi theo nghĩa: các hoạt động của một bên tham gia trò chơi sẽ tác động đến khả năng thu lợi nhuận của các bên tham gia khác. Việc ra quyết định sẽ phải dựa trên sự đánh giá một chuỗi những kết quả đầu ra có thể, nơi mà mỗi kết quả đầu ra phụ thuộc phản ứng của các bên tham gia khác trong ngành công nghiệp.

- *PARTS*: Những yếu tố có thể thay đổi (do Brandenburger và Nalebuff đề xuất [60, trang 319] gồm: *P (Players)* – Các bên tham gia trò chơi; *A (Added Values)* – Các giá trị gia tăng; *R (Rules)* – Các nguyên tắc; *T (Tactics – Perceptions)* – Các chiến thuật – những nhận thức; *S (Scope)* – Phạm vi của trò chơi.

[62, trang 321]. Có sự tập trung quyền ra quyết định trong tay một tập đoàn đơn lẻ nằm ở gần trung tâm của mạng lưới. Sự phối hợp hoạt động là cần thiết cho thành công và câu hỏi trọng tâm trong mạng sáng tạo là “*ai sẽ làm việc phối hợp đó?*” [62, trang 321]. Thường thì người phối hợp này sẽ một thương nhân bán lẻ hoặc một nhà lắp ráp cuối cùng, mỗi người trong số những người này tìm cách phát triển một nhóm hàng hóa và dịch vụ mang lại cho người phối hợp – và vì thế cho mỗi mạng sáng tạo – một vị trí độc tôn của khách hàng cuối cùng. Không phải một thương nhân bán lẻ và cũng không phải một nhà lắp ráp cuối cùng có thể tự đạt tới thành công. Mỗi nhà phối hợp như vậy đều dựa vào mạng lưới các mối quan hệ.

(5). Ở đầu cuối của mạng lưới các mối quan hệ, có thể có các tập đoàn cá thể không có mối quan hệ trực tiếp nào với mỗi tập đoàn khác trong mạng sáng tạo. Theo nghĩa này, các tập đoàn như vậy không phải là thành viên của mạng lưới nhưng đúng hơn họ là *những sợi dây cuối cùng của mạng lưới* [62, trang 322]. Thành công của mạng lưới phải là sự thành công chung và theo nghĩa này có một sự lệ thuộc lẫn nhau liên tiếp và lâu dài, thậm chí kể cả giữa những tập đoàn ở xa người điều phối trung tâm.

(6). Bản chất của các mối quan hệ kéo theo “*một dòng chảy di chuyển theo một hướng*” [62, trang 322] của những linh kiện hoặc những vật tư bán thành phẩm. Dòng chảy ngược kéo theo các quyết định liên quan đến các mục tiêu và các quy trình R&D&M (nghiên cứu, phát triển và tiếp thị) và thường liên quan đến cả sự hỗ trợ tài chính để đạt được các mục tiêu và quy trình này. Dòng chảy ngược này có thể là quan trọng cho thành công của mạng sáng tạo.

\* Mô hình quản trị định hướng quá trình<sup>20</sup>

Đây là nguyên tắc tổ chức mới đang được áp dụng rộng rãi tại Tây Âu và Bắc Mỹ hay còn gọi là *cách tiếp cận theo hàng ngang*, là thông qua các quá trình kinh doanh và chú trọng vào giá trị cung cấp cho khách hàng cũng như giảm tới mức thấp nhất thời gian sản xuất.

Theo nguyên tắc này, mọi hoạt động của doanh nghiệp đều được xem như các quá trình, trong đó quá trình kinh doanh là chủ đạo, còn các quá trình khác sẽ cung cấp sự lãnh đạo cùng các nguồn lực cần thiết cho quá trình kinh doanh. Đây cũng chính là điểm chung giữa nguyên tắc tổ chức mới và hệ thống quản trị chất lượng ISO 9001: 2000, thông qua các quá trình và nhắm tới giá trị cao nhất

---

<sup>20</sup> Nguồn: [www.human-pro.com](http://www.human-pro.com)



cho khách hàng, hay nói theo ngôn ngữ của ISO là mọi hoạt động trong doanh nghiệp phải luôn định hướng tới khách hàng.

Để thực hiện được mô hình tổ chức theo quá trình này, việc cần làm là phải xây dựng được hệ thống và quy trình truyền tin hay cách thức quản trị thông tin trong nội bộ doanh nghiệp. Một trong những công cụ hữu hiệu thường được các doanh nghiệp lớn áp dụng là hệ thống mạng máy tính phân quyền (mạng LAN), hệ thống e-mail nội bộ và hệ thống quản trị các nguồn lực ERP. Một điểm cần lưu ý là hệ thống chỉ là phần cứng, là công cụ, còn chính yếu vẫn là con người và các quy trình truyền thông tin, báo cáo...

Ứng dụng điển hình của mô hình tổ chức theo quá trình là hoạt động của các dự án, các ủy ban liên chức năng (*Cross functional committee*) trong doanh nghiệp. Hoạt động của các dự án trong doanh nghiệp chính là cách tiếp cận theo quá trình với đích nhắm đến là thời gian và hiệu quả sau cùng.

Như vậy, vấn đề là chọn lựa mô hình nào phù hợp với hoàn cảnh doanh nghiệp và môi trường kinh doanh. Hãy bắt đầu từ các chiến lược kinh doanh dựa trên các ưu thế cạnh tranh của doanh nghiệp mình, vạch ra các quá trình mà doanh nghiệp cần thực hiện trong quá trình tạo ra sản phẩm và sau đó là mô hình tổ chức để thực hiện các quá trình này. Ngoài yếu tố môi trường kinh doanh, mô hình phù hợp cho doanh nghiệp là mô hình có tính đến đội ngũ cán bộ hiện có và dự tính sẽ có.

### **1.3.3. Đổi mới tổ chức quản trị - Xu thế tất yếu của các doanh nghiệp có ứng dụng TMDT**

*Đổi mới tổ chức quản trị doanh nghiệp là bảo đảm về mặt tổ chức để thực hiện đổi mới doanh nghiệp. Đổi mới tổ chức quản trị doanh nghiệp là khoa học hóa, hợp lý hóa và nâng cao hiệu quả của bộ máy quản trị doanh nghiệp, bao gồm cơ cấu tổ chức quản trị, phương thức hoạt động và đội ngũ cán bộ quản trị [44, trang 131].*

Đổi mới tổ chức quản trị là xu thế tất yếu của các doanh nghiệp có ứng dụng TMDT (và CNTT) vì những lý do sau:

- *Môi trường kinh doanh thay đổi:* Thế kỷ 21 với sự phát triển vượt bậc của khoa học công nghệ, đặc biệt là CNTT và công nghệ sinh học đã làm môi trường kinh doanh có những biến đổi sâu sắc. CNTT, đặc biệt là các ứng dụng trên Internet sẽ làm thay đổi phương thức kinh doanh, biến đổi các hình thức công ty trong CNTT, các công nghệ truyền thông và kinh doanh điện tử (e-

business) sẽ làm thay đổi hoàn toàn hình thức kinh doanh. Các khái niệm về tập đoàn lớn hay công ty nhỏ sẽ không có còn ý nghĩa bởi người ta không còn đánh giá quy mô công ty qua số lượng nhân công, số chi nhánh... E-business sẽ kết hợp với việc tìm đối tác thương lượng, ký kết hợp đồng thông qua hệ thống mạng toàn cầu. Việc thiết lập các văn phòng ảo trên mạng Internet đã xuất hiện và trở thành xu hướng nổi trội...

Theo đánh giá của các học giả Mỹ trong cuốn sách *Kinh tế thế giới trong thời đại thông tin* (đăng trên Tạp chí *Nghiên cứu các vấn đề quốc tế*, số 3 năm 1998), trong thế kỷ 21, toàn bộ nền kinh tế thế giới sẽ bước vào giai đoạn kinh tế mới; cách mạng thông tin là cơ sở vật chất của hệ thống mới nổi lên và nền kinh tế mới là “*kinh tế thông tin*” bởi vì hạt nhân của nó là nguồn gốc cơ bản của việc sáng tạo ra của cải vật chất là nhờ vào những tri thức mới sáng tạo trong lao động của con người và khả năng ứng dụng những tri thức đó [27, trang 117].

- *CNTT là một động lực quan trọng điều khiển tốc độ thay đổi công việc:* Công nghệ đang thay đổi các công cụ con người sử dụng và những vấn đề con người phải giải quyết. Kết quả công việc quản lý đang trở nên phức tạp hơn, trìu tượng hơn và phụ thuộc hơn vào sự thay đổi liên tục.

- *Mục tiêu quản lý đã thay đổi:* Nếu như trước đây mục tiêu quản lý là *Ra lệnh - Giám sát - Thưởng phạt (QC - Quality Control)* thì ngày nay mục tiêu quản lý hướng vào *Hỗ trợ - Đào tạo - Ủy quyền (SPC - Statistical Process Control)* [18, trang 20]. Đồng thời xuất hiện các chủ đề mấu chốt nảy sinh từ sự thay đổi này là: (1). Quản lý tính đa dạng về văn hóa và tri thức trong tổ chức; (2). Quản lý tính hay thay đổi của thị trường; (3). Quản lý tác động của Internet; (4). Quản lý các nhóm khách hàng mới và quan trọng.

- *Yêu cầu quản lý thay đổi:* Nhà chiến lược nổi tiếng C.K.Prahalad tin tưởng chắc chắn rằng chúng ta sẽ phải xem xét lại các khái niệm và công cụ đã thống trị cách nghĩ của chúng ta về quản lý – đó là các khái niệm về quyền lực, cấu trúc tổ chức, hệ thống phân cấp, kiểm soát, điều phối, quyền sở hữu và các biện pháp khuyến khích – và ông tin rằng những khái niệm và những công cụ mới hơn sẽ xuất hiện. Ông phác thảo ra bản chất đang thay đổi của viễn cảnh cạnh tranh và việc những lực tác động này sẽ thách thức như thế nào đối với các khái niệm về quản lý. Ông cũng bàn về bản chất nổi bật của công việc quản lý và gợi ý rằng sự thay đổi về quản lý sẽ đòi hỏi có sự đổi mới cơ bản về tổ chức [62, trang 173].

- *Các công cụ và phương tiện quản lý thay đổi*: Để phục vụ cho việc quản lý, ngày nay đã có sự hỗ trợ đắc lực của máy tính, phần mềm máy tính, điện thoại, fax, các mạng (Intranet, Extranet, Internet). Xu thế ngày nay cấu trúc doanh nghiệp đảm bảo điều hành qua phần mềm máy tính hỗ trợ và thực hiện các quy trình xử lý một cách tự động hóa, để giúp các doanh nghiệp quản lý các hoạt động then chốt, mọi hoạt động điều hành sẽ trở nên dễ dàng hơn, chính xác hơn và thống nhất hơn, đảm bảo *tính hợp nhất trong một doanh nghiệp thống nhất* [36, trang 50].

- *Phương pháp quản lý thay đổi*: Từ MBO (Management By Object) - Quản lý theo mục tiêu, MBP (Management By Promise) - Quản lý bằng lời hứa, MBC (Management By Commitment) - Quản lý bằng sự cam kết, MBN (Management By Nice) - Quản lý bằng sự tử tế, MBP (Management By Process) - Quản lý theo quá trình... và giờ là MBV (Management By Value) - Quản lý bằng giá trị (hay còn gọi là Quản lý bằng triết lý). Mấu chốt của MBV là dựa vào con người: người lãnh đạo đóng vai trò khởi xướng, thành viên tổ chức đóng vai trò hoàn thành. Chính con người làm cho những giá trị được tuyên bố chính thức trở thành hiện thực. Ngược lại giá trị làm cho hành động và sự phấn đấu của mỗi cá nhân trở nên có ý nghĩa. Con người thể hiện giá trị; Giá trị nâng con người lên. Giá trị là thứ duy nhất có thể thu hút mọi người đến với nhau. Giá trị tạo nên động cơ hành động cho con người. Giá trị làm cho mỗi người tự nguyện cam kết hành động vì mục tiêu chung [36, trang 45].

- *Xây dựng môi trường làm việc theo yêu cầu của nhân viên*: Tổ chức trong thế kỷ 21 sẽ mang đặc trưng là có tính phức tạp chưa từng thấy và sẽ đòi hỏi một mẫu hình cán bộ lãnh đạo khác hẳn. Các cách tổ chức sẽ nhằm vào mục đích xác định và nuôi dưỡng một số năng lực quan trọng. Chúng sẽ liên tục thay đổi từ việc tập trung vào cơ cấu chuyển sang tập trung vào năng lực – tổ chức có khả năng làm gì và nó sẽ thực hiện điều đó như thế nào, hơn là chú ý vào việc ai báo cáo cho ai và những quy định nào chi phối công việc. Do vậy xuất hiện sự thay đổi trong việc xây dựng môi trường làm việc cho nhân viên: từ nơi làm việc được chuẩn hóa đến nơi làm việc theo yêu cầu [62, trang 299].

Đổi mới tổ chức quản trị là các doanh nghiệp căn cứ vào tình hình trong nước và đặc điểm thể chế kinh tế thị trường, căn cứ vào nhu cầu tăng cường sức sống của doanh nghiệp; vận dụng lý luận và phương pháp tổ chức hiện đại để đưa tổ chức quản trị của mình lên ngang tầm trình độ tiên tiến trong ngành trong và ngoài nước.

Đổi mới tổ chức quản trị cần bảo đảm các yếu tố sau:

- Mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp phải được xác định rõ ràng tiên tiến, khả thi và có thể hoàn thành tốt;
- Cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp phải được xây dựng theo nguyên tắc gọn nhẹ, hệ thống và tiết kiệm nhất; bảo đảm tổ chức có tính hệ thống chặt chẽ, trách nhiệm rõ ràng; quyền hạn được phân chia thỏa đáng; trách nhiệm, quyền hạn và lợi ích gắn chặt với nhau, có kiểm tra chặt chẽ;
- Chức năng của tổ chức quản trị doanh nghiệp phải thích ứng, linh hoạt về đối nội đối ngoại - có năng lực quyết sách, có năng lực phối hợp và hiệu quả cao;
- Tổ chức quản trị phải có lợi cho việc phát huy đầy đủ tính tích cực của những người lao động trong doanh nghiệp, không ngừng nâng cao hiệu quả kinh tế.

Xuất phát từ vai trò của bộ máy tổ chức quản trị doanh nghiệp trong việc sử dụng các nguồn lực đảm bảo cho các nhiệm vụ kế hoạch được hoàn thành, có thể nói rằng khi nhiệm vụ kế hoạch thay đổi vì một lý do nhất định nào đó đòi hỏi phải thay đổi nguồn lực huy động cho việc thực hiện nhiệm vụ kế hoạch mới thì tất yếu phải bố trí lại các bộ phận của tổ chức. Đổi mới bộ máy tổ chức quản trị của doanh nghiệp là vấn đề đặt ra thường xuyên cho mỗi tổ chức kinh doanh khi kế hoạch hoạt động kinh doanh và khả năng về nguồn lực có những thay đổi.

Mỗi tổ chức kinh doanh là một cơ thể sống. Trong suốt chu kỳ đời sống của mình, bắt đầu từ thời điểm ra đời cho tới khi phát triển, trưởng thành hay tàn lụi, tổ chức kinh doanh luôn luôn nằm trong sự vận động được tạo nên bởi những thay đổi của những yếu tố cấu thành nội lực của bản thân tổ chức và những thay đổi của môi trường bên ngoài đòi hỏi tổ chức phải thích nghi. Đối với bất kỳ một tổ chức kinh doanh nào, cơ cấu bộ máy tổ chức quản trị được xác lập ban đầu không thể tồn tại mãi trong chu kỳ đời sống của tổ chức đó mà nó luôn phải đổi mới. Do vậy, *đổi mới tổ chức quản trị là đòi hỏi của chính sự tồn tại và phát triển của mỗi tổ chức* [37, trang 14]. Vấn đề đổi mới tổ chức quản trị của các tổ chức kinh doanh như thế nào là tùy thuộc vào tác động ảnh hưởng của các yếu tố thuộc bản thân tổ chức và các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh.

## 1.4. KINH NGHIỆM ĐỔI MỚI TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NƯỚC NGOÀI VÀ BÀI HỌC CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

### 1.4.1. Sự chuyển biến của môi trường doanh nghiệp và yếu tố thành công trong tổ chức quản trị doanh nghiệp ngày nay

#### 1.4.1.1. Sự chuyển biến của môi trường doanh nghiệp

##### \* Cạnh tranh toàn cầu

Bước vào thế kỷ 21, toàn cầu hóa đã tăng cường một cách rõ rệt những mức độ cạnh tranh của thị trường. Tiếp theo bước chân của người Nhật, những đất nước được mệnh danh là “*những con hổ nhỏ*” như Đài Loan, Hàn Quốc, Singapore đã nổi lên thành những đất nước công nghiệp mới trên thế giới. Các nước đang phát triển như Ấn Độ, Trung Quốc cũng đang dần trở thành những đối thủ cạnh tranh đáng gờm trên thị trường thế giới.

Như là sự hiển hiện của toàn cầu hóa, những rào cản thương mại lịch sử dường như đã và đang dần được tháo bỏ; cùng với sự phát triển không ngừng của hệ thống giao thông vận tải và hệ thống thông tin, những loại hình sản phẩm, dịch vụ đã và đang có thể được tạo ra và kinh doanh mọi nơi trên thế giới. Điều này có nghĩa rằng “*khi những doanh nghiệp từ mọi nơi trên thế giới được tự do cạnh tranh trong cùng một thị trường không rào cản thương mại, doanh nghiệp với dịch vụ và sản phẩm tốt hơn sẽ trở thành đối thủ cạnh tranh với tất cả các doanh nghiệp còn lại*” [3, trang 31].

##### \* Phát triển công nghệ

Vào năm 1997, một dòng sản phẩm máy tính cá nhân thường tồn tại từ 12 đến 18 tháng. Chỉ 2 năm sau, với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ, điều này đã hoàn toàn thay đổi. Năm 1999, sự tồn tại của dòng sản phẩm này giảm xuống chỉ còn 6 tháng; và điều này sẽ tiếp tục thay đổi như là sự phát triển mạnh mẽ của nền công nghệ thế giới.

Trong kỷ nguyên của sự phát triển công nghệ toàn cầu, những sản phẩm do doanh nghiệp tạo ra dường như dễ bị lỗi thời. Điều này đang dẫn đến doanh nghiệp nào chú trọng vào đầu tư phát triển công nghệ sản phẩm sẽ trở nên cạnh tranh hơn và do đó sẽ có chỗ đứng vững chắc hơn trên thị trường đầy biến động.

##### \* Nhu cầu khách hàng

Trong những năm đầu thế kỷ 20, rất nhiều doanh nghiệp lớn đưa ra những sản phẩm mang tính tiêu chuẩn, ít tính năng cạnh tranh đặc thù cho một thị trường khi đó thường hiếm có những biến động lớn về nhu cầu. Mặc dù trong thời gian này, thị trường thế giới đã thực sự có những biến động nhưng dường

như khách hàng đã chấp nhận những sản phẩm mang tính tiêu chuẩn đó. Điều này cũng có thể do nguyên nhân khách hàng không có sự lựa chọn.

Tuy nhiên, vào những năm cuối của thế kỷ 20 và đầu thế kỷ 21, khi hàng loạt doanh nghiệp với cách nhìn nhận mới đã tạo ra những sản phẩm, dịch vụ mang tính cạnh tranh với chất lượng cao, tính năng ưu việt, chi phí thấp... thì dường như khách hàng có nhiều sự lựa chọn hơn. Nhu cầu của khách hàng do đó cũng bắt đầu thay đổi và trở nên đa dạng, phức tạp; nói một cách sâu xa, khách hàng ngày nay đang biết những gì họ muốn, họ sẽ phải trả bao nhiêu và khi nào họ cần.

*\* Xuất hiện các nhu cầu mới về quản trị*

Bảng 1.7 dưới đây sẽ khảo sát một số khái niệm truyền thống này trong bối cảnh có những yêu cầu mới đặt ra cho nhà quản trị.

**Bảng 1.7 - Các nhu cầu nổi bật về quản trị [Nguồn: 62, trang 213]**

<i>Tính thay đổi</i>	<i>Vấn đề chính</i>	<i>Yêu cầu quản trị</i>
Toàn cầu hóa	Đa dạng văn hóa	Văn hóa về quản trị, các giá trị và hành vi ứng xử
Không điều tiết sự tích hợp công nghệ	Đa dạng về tri thức trong doanh nghiệp	- Chương trình cạnh tranh chung; - Triển khai chiến lược có hiệu quả;
	Tính dễ thay đổi của thị trường	- Khả năng gây ảnh hưởng không do quyền sở hữu; - Cơ sở hạ tầng thông tin; - Thời gian cần thiết để ứng phó/phản ứng;
Mạng Internet	Cân bằng quyền lực: trao quyền lựa chọn cho khách hàng	- Giáo dục, hợp tác và cạnh tranh với người tiêu dùng; - Cơ sở hạ tầng thông tin; - Mô hình và sáng kiến kinh doanh mới;
Thị trường mới nổi có mức thu nhập xếp thứ 2 và thứ 3	- Mức độ nội địa hóa của sản phẩm; - Định giá sản phẩm; - Triết lý về sản phẩm mới;	- Chương trình cạnh tranh chung; - Văn hóa về quản trị; - Triển khai chiến lược có hiệu quả; - Sáng kiến kinh doanh;

Trong thiên niên kỷ mới, các phương pháp và kỹ năng cần thiết để quản trị các tổ chức dù nhỏ hay lớn sẽ khác với các phương pháp và kỹ năng cần có

đề thành công trong ba thập niên đã qua. Sự biến đổi này sẽ thách thức quan niệm của chúng ta về ý nghĩa của chính việc quản trị. Sẽ phải xem xét lại những khái niệm và công cụ quản trị đã thống trị tư duy quản trị như: quyền lực, cơ cấu tổ chức, sự phân cấp, kiểm soát, điều phối, quyền sở hữu và những biện pháp khuyến khích [62, trang 204]. Sự thay đổi trong công việc quản trị là hiển nhiên. Các vấn đề về cơ cấu tổ chức và phân cấp hình thức, thẩm quyền và quyền lực, kinh nghiệm và thâm niên trong ngành công nghiệp, sự kiểm soát và điều phối đang đặt ra những thách thức.

#### ***1.4.1.2. Yếu tố thành công trong tổ chức quản trị doanh nghiệp ngày nay***

##### ***\* Gọn nhẹ và nhanh chóng***

Trong thế kỷ 20, quy mô của mô hình đã có ảnh hưởng rất lớn đến quá trình sản xuất hay dịch vụ của một doanh nghiệp. Nhà cung cấp hay khách hàng của những doanh nghiệp đó dường như thường phải tuân thủ những nguyên tắc mà doanh nghiệp đặt ra. Với sự biến chuyển của môi trường doanh nghiệp trong thế kỷ 21, quy mô của mô hình với những nguyên tắc khô cứng đang dường như trở nên không thích hợp; sự linh hoạt trong chiến lược, tốc độ phản hồi yêu cầu khách hàng, tốc độ đưa ra sản phẩm mới với tính năng ưu việt cạnh tranh đã ngày càng trở nên phù hợp trong các doanh nghiệp.

Có một điều rõ ràng, so với những doanh nghiệp có mô hình tổ chức gọn nhẹ hơn; những doanh nghiệp có mô hình tổ chức lớn và công kênh, đang dường như giống *những chiếc xe tăng* [3, trang 32], khó di chuyển linh hoạt, họ cần nhiều thời gian để chuyển đổi định hướng chiến lược và các hoạt động khi gặp những biến đổi mới trên thị trường.

##### ***\* Linh hoạt trong vai trò và kỹ năng***

Trước đây, để công việc hoạt động một cách hiệu quả, những doanh nghiệp có quy mô về mô hình thường xác định và phân bổ vai trò một cách rõ ràng và tương đối cố định cho các vị trí công việc, cũng như các tầng quản trị. Tuy nhiên, kể từ khi các hoạt động của doanh nghiệp đòi hỏi triển khai một cách nhanh chóng hơn, đáp ứng tốt hơn những biến chuyển của thị trường; tất cả mọi vị trí hay tầng lớp quản trị đã và đang cần phải thực hiện nhiều công việc khác nhau hơn, nhanh chóng, linh hoạt hơn trong vai trò và kỹ năng. Để đáp ứng được với thị trường, doanh nghiệp đã và đang tạo ra sự năng động, sáng tạo trong tổ chức của mình và họ đang coi sự sáng tạo đó là một yếu tố căn bản cho sự thành công.

### \* Tích hợp hệ thống

Những doanh nghiệp, nơi đang chuyển đổi định hướng theo một phương thức nhanh chóng và linh hoạt, dường như đã và đang có những biến chuyển bên trong *nội tạng* [3, trang 32] của mình. Với mục đích hoàn thiện công việc một cách hiệu quả nhất, thay vì phân chia nhỏ công việc thành từng mảng đã tạo ra một cơ chế tích hợp với các mảng công việc đa dạng đó lại với nhau.

#### **1.4.2. Kinh nghiệm của các doanh nghiệp nước ngoài**

##### ***1.4.2.1. Tạo lập mô hình phẳng***

Trong thế kỷ 20, hầu hết mô hình tổ chức của các doanh nghiệp đều theo dạng hình chóp, với nhiều tầng quản trị. Song vào những năm cuối thế kỷ 20, đầu thế kỷ 21, với những biến đổi của thị trường, nhằm thích nghi với những điều kiện mới, hầu hết mô hình tổ chức các doanh nghiệp đã và đang chuyển đổi sang dạng mô hình phẳng với ít tầng quản trị hơn. Hãy nhìn vào những doanh nghiệp hàng đầu thế giới như General Electric, Federal Express; những doanh nghiệp này đã chuyển đổi mô hình tổ chức theo dạng phẳng với ít tầng quản trị hơn. Với 200.000 nhân viên, GE chỉ có 3 hoặc 4 tầng quản trị giữa các nhà lãnh đạo cao cấp và tầng lớp nhân viên. Với hơn 70.000 nhân viên, Federal Express cũng chỉ có 5 tầng quản trị... [3, trang 32]. Dường như, những nhà quản trị doanh nghiệp đã và đang tin tưởng rằng, với một mô hình phẳng, gọn nhẹ, ít tầng quản trị, doanh nghiệp của họ sẽ đáp ứng được nhanh hơn với những nhu cầu đòi hỏi của thị trường và tạo ra sự cạnh tranh cần thiết.

##### ***1.4.2.2. Xóa bỏ các rào cản giữa các bộ phận***

Học giả Tom Peters khi tiên đoán về tương lai của các doanh nghiệp trong thế kỷ 21 đã nói *“Thế giới đang trong giai đoạn chuyển đổi mang tính cách mạng. Mọi doanh nghiệp đã và đang tiếp tục phải đối đầu với những đối thủ cạnh tranh. Trong nhiều trường hợp, các doanh nghiệp không thể biết đối thủ cạnh tranh tiềm năng đến từ đâu”* [3, trang 40]. Giải pháp mà học giả này đưa ra cho các doanh nghiệp là tạo ra sự linh hoạt và sáng tạo, dỡ bỏ các rào cản giữa các bộ phận, xóa bỏ những nguyên tắc quản trị cứng nhắc, thay vào đó là một quan điểm cạnh tranh và mang tính thực tế. Hãy nhìn GE, với mục tiêu tiến vào thế kỷ 21, họ đã xóa bỏ những hàng rào ngăn cách giữa các bộ phận và xây dựng nên một mô hình tổ chức linh hoạt, sáng tạo.

##### ***1.4.2.3. Hình thành kỹ năng làm việc nhóm***

Mô hình tổ chức trong thế kỷ 21 đã và đang tiếp tục trở nên thay đổi. Các doanh nghiệp dường như sẽ không còn tồn tại kiểu làm việc phòng ban, đơn vị



riêng biệt. Thay vào đó là những nhóm làm việc từ các phòng ban khác nhau, với những nhóm kỹ năng đa dạng được thiết lập; hơn thế nữa, tất cả các nhóm đó cũng chỉ tồn tại tạm thời.

Xerox khi chuyển đổi mô hình tổ chức sang mô hình mới, linh hoạt và đáp ứng hơn, đã hình thành xấp xỉ 40 nhóm làm việc. Để mang đến sự sáng tạo và sự tích hợp của các loại hình kỹ năng, GE đã đưa ra những nhóm làm việc liên phòng ban, những nhóm làm việc dự án [3, trang 40].

#### **1.4.2.4. Phân quyền**

Trong thế kỷ 20, hầu hết các doanh nghiệp đều theo một mô hình mang tính tập quyền, ở đây tiến trình ra quyết định được tập trung chủ yếu vào các nhà quản trị cao cấp. Với mô hình này, hệ thống được kiểm soát rất chặt chẽ và hầu hết mọi tầng lớp quản trị thấp hơn trong doanh nghiệp đều bị kiểm soát và hạn chế trong việc đưa ra các quyết định.

Vào những năm cuối thế kỷ 20, đầu thế kỷ 21, trước những đòi hỏi mới về sự linh hoạt, tốc độ và sự sáng tạo, các doanh nghiệp dường như đang chuyển đổi mô hình của họ theo hướng phân quyền. Với mô hình này, tiến trình ra quyết định được phân xuống các cấp quản trị thấp hơn, các managers đã và đang được chủ động trong việc đưa ra quyết định cho mọi hoạt động của mình.

Hãy xem AT&T Universal Card Service, để tạo ra một sự cạnh tranh trong thị trường thẻ tín dụng, doanh nghiệp này đã đưa ra một mô hình theo hướng phân quyền. Trong mô hình tổ chức này, tiến trình ra quyết định được đẩy xuống các *managers*, họ được quyền chủ động trong mọi quyết định về các hoạt động kinh doanh của mình.

### **1.4.3. Bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp Việt Nam**

#### **1.4.3.1. Bài học 1 - Thay đổi cách nghĩ**

Nếp nghĩ gia trưởng là thói quen suy nghĩ và hành xử đã tồn tại từ lâu đời trong xã hội Việt Nam, trước đây vẫn được coi là mẫu mực xã hội. Nhưng khi nền kinh tế và xã hội đã phát triển đến quy mô hiện nay thì nếp nghĩ này đang tỏ ra là một rào cản rất lớn cho sự tiến bộ chung, đặc biệt là ngăn cản sức sáng tạo của quần chúng.

Nếp nghĩ này xuất hiện và nảy sinh trong lòng xã hội phong kiến và phục vụ cho quyền lợi của giai cấp thống trị cho nên nó được xã hội phong kiến tôn làm mẫu mực để mọi người, mọi gia đình tuân theo. Thế rồi người ta có xu hướng coi nhóm người thân thiết nhau là như trong một gia đình, có chuyện gì thì đóng cửa bảo nhau, trên ra lệnh, dưới tỵ theo. Theo đó luật lệ gia trưởng

đương nhiên được áp dụng cho mọi tổ chức [43, trang 182]. Thành ra trong các tổ chức, nếp nghĩ gia trưởng cứ tồn tại mãi. Ngày nay trong xã hội chúng ta, nếp nghĩ này vẫn còn hằn rõ nét.

Cả tổ chức có một trung tâm điều khiển toàn bộ, toàn diện mọi mặt hoạt động. Cơ chế này mang dấu ấn của việc quản trị với hệ thống kinh tế chỉ huy vốn đã là chủ đạo trong hầu hết các nước ở thế kỷ 19 và sang đầu thế kỷ 20. Đầu thế kỷ 20, các tổ chức còn mang tính quan liêu và phân cấp nặng nề, cấp dưới hoàn toàn tuân thủ các mệnh lệnh, chỉ thị của cấp trên, không phát huy sức sáng tạo trong công việc. Không được bảo thì không làm, vì phải được phép mới được làm. Các tổ chức của ta vẫn còn mang nặng cách nghĩ và cách làm này.

Ngày nay, nhiều tổ chức ở các nước tiên tiến đã gạt bỏ lối làm việc trì trệ và thiếu phát huy tính sáng tạo của các nhân viên trong tổ chức. Các doanh nghiệp lớn cũng đã chuyển mình thay thế hệ thống cấp bậc nhiều tầng làm cho tổ chức thành công kênh không thích ứng được với thực tế biến động nhanh bằng những nhóm, tổ dự án linh hoạt và hiệu quả. Tổ chức cần nhiều trung tâm sáng tạo, nhiều cách làm mới mà không bị coi là phạm luật. Các tổ chức đó bây giờ bãi bỏ việc “*làm theo hướng dẫn của cấp trên*” mà thay vào đó là khẩu hiệu khuyến khích các nhân viên “*làm mọi điều không bị cấm*” [43, trang 183]. Bất kỳ việc làm mới mẻ nào mang lại hiệu quả cho tổ chức đều được ủng hộ, mọi sáng tạo đều được tạo điều kiện phát huy. Ý thức tự giác của mọi nhân viên được phát huy, mỗi người đều nhận trách nhiệm nhắm tới mục tiêu của tổ chức mà tự do sáng tạo chứ không chờ đợi nhận hướng dẫn từ cấp trên.

#### **1.4.3.2. Bài học 2 – Thay đổi cách làm**

Cách làm việc, cách chúng ta tiến hành các hoạt động tổ chức hiện nay vẫn còn là việc trộn lẫn chức năng quản trị hành chính và quản trị nghiệp vụ chuyên môn, phản ánh quan điểm quản trị toàn diện. Cơ cấu quản trị hành chính đã có từ trong lịch sử, các quốc gia đều quản trị và lãnh đạo nước mình bằng bộ máy hành chính. Khi chúng ta đi vào phát triển kinh tế, ban đầu quan điểm phổ biến là Nhà nước quản trị toàn diện xã hội và đương nhiên quản trị cả kinh tế, quản trị mọi hoạt động nghiệp vụ chuyên môn [43, trang 178]. Các cơ quan Nhà nước tự nhiên được chia thành 2 khối: khối hành chính và khối sự nghiệp (thực chất là khối cán bộ nghiệp vụ).

Hiện nay vẫn còn tồn tại ở một số tổ chức hành chính của chúng ta là cơ chế “*ký nháy*” [43, trang 179]. Trong mọi tổ chức đều có người lãnh đạo nắm quyền hành chính và có quyền ban hành các quyết định chính thức của tổ chức,

ký các quyết định. Tuy nhiên, người lãnh đạo này chỉ ký các văn bản chính thức của tổ chức nếu có chữ ký nháy của một chuyên viên hay một lãnh đạo cấp thấp hơn. Có nghĩa là những nội dung nghiệp vụ chuyên môn, người lãnh đạo hành chính không có khả năng đánh giá là được hay không, phải đợi ý kiến xác nhận của người chuyên môn. Người chuyên môn này phải ký nháy để báo cho lãnh đạo biết mình đã duyệt y và chịu trách nhiệm. Khi đó người lãnh đạo mới ký văn bản chính thức.

Thói quen bất thành văn này phản ánh việc quá coi trọng chức vụ hành chính và coi nhẹ vai trò của nghiệp vụ. Các tài liệu nghiệp vụ không có được tư cách chính thức là một văn bản được quy định trong tổ chức, chỉ được đại diện bởi việc ký nháy. Mặt khác, người quản trị hành chính đã có quá nhiều quyền quyết định vào những vấn đề chuyên môn, nghiệp vụ mà tự mình không đủ tri thức để xác nhận tính đúng sai. *Có nên hay không khi chúng ta dồn quá nhiều quyền quyết định cho những người không đủ năng lực bao quát và quyết định?* [43, trang 179]. Kết quả bộ máy quản trị phải phình to để chứa nhiều chuyên viên giúp cho lãnh đạo ra quyết định. Tổ chức bị kém hiệu năng bởi vì người lãnh đạo không có đủ độ phức tạp vượt hơn đối tượng bị quản trị. Đây là điều đi ngược với nguyên lý của điều khiển học: *Bộ phận điều khiển phải có độ phức tạp lớn hơn đối tượng bị điều khiển thì mới điều khiển được* [43, trang 179].

#### **1.4.3.3. Bài học 3 – Thay đổi quy trình làm việc**

Đã thành nếp, hầu như các cơ quan, tổ chức ở nước ta, thậm chí ngay cả một số doanh nghiệp Nhà nước, nhất là các tổ chức lớn với nhiều chi nhánh, thường làm việc theo quy trình sau: (1). Cán bộ lãnh đạo của tổ chức ra quyết định, nghị quyết bằng văn bản chính thức; (2). Chuyên viên cấp cao soạn thảo văn bản nghiệp vụ hướng dẫn thi hành và thực hiện các quyết định, nghị quyết đó để phổ biến cho cấp dưới; (3). Cán bộ cấp dưới thực hiện các chỉ thị, quyết định của cấp trên theo cách mình hiểu hướng dẫn thi hành; (4). Các cấp dưới báo cáo việc thực hiện quyết định lên cấp trên theo hệ thống phân cấp; (5). Mọi hoạt động đều nằm trong khuôn khổ ngân sách được quyết định từ trước; (6). Vấn đề mới (tiên bộ, công nghệ) được giải quyết bằng *cơ chế xin - cho* [43, trang 184].

Cách làm việc này phản ánh xu hướng hành chính, máy móc hóa công việc, phân mảnh quy trình quản trị thành nhiều khâu tách biệt. Khâu định hướng chiến lược độc lập với khâu lập kế hoạch; khâu lập kế hoạch độc lập với khâu thực hiện; khâu thực hiện độc lập với khâu kiểm soát, điều chỉnh; khâu báo cáo cũng lại độc lập với những khâu khác... Rõ ràng xuyên suốt các khâu này thiếu

một cơ chế theo dõi và thiếu người trực tiếp bao quát từ đầu tới cuối, từ lúc hình thành mục tiêu cho tới lúc thực hiện xong.

Cấp lãnh đạo làm việc nhận định tình hình để đề ra nghị quyết, chỉ thị cho các cấp dưới thực hiện. Các chỉ thị, nghị quyết này nêu ra các mục tiêu cần đạt tới trên nhiều lĩnh vực và bộ máy phía dưới có trách nhiệm thi hành. Nhưng các chỉ thị, nghị quyết không gắn liền với các kế hoạch thực hiện, do tính tổng quát và định hướng chung của chúng. Bộ phận làm kế hoạch thực hiện được chuyển cho các chuyên viên cấp cao soạn thảo thông tư hướng dẫn thực hiện. Bộ phận này cũng tách rời với bộ phận thực hiện ở cấp dưới hơn.

Cơ chế soạn thảo thông tư hướng dẫn thi hành dẫn tới nhiều cách vận dụng khác nhau tùy theo các hiểu và trình độ của cấp thi hành. Cách làm việc này phản ánh một quan niệm là các cấp dưới nói chung không biết cách thực hiện, không đủ sức tự mình xoay sở và vận dụng hiểu biết của chính mình để thực hiện. Chỉ có một nhóm nhỏ các chuyên viên cấp cao mới hiểu thấu ý đồ của lãnh đạo và hướng dẫn cho cấp dưới cách thực hiện. Đã thành quen, những chỉ thị, nghị quyết mà không có hướng dẫn thực hiện thì không ai đưa vào thực hiện cả. Mặt khác, thực tế chứng tỏ nhiều chỉ thị, nghị quyết dù đã có hướng dẫn thực hiện, thì nhiều người vẫn tìm được các lỗ hổng để luồn lách qua quy định và kiếm lời cá nhân.

Ngân sách tài chính cố định không cho phép xử lý các vấn đề mới, đột xuất một cách nhanh chóng. Sự tách bạch giữa cấp chỉ đạo theo mục tiêu và cấp quản trị nguồn vốn cho việc thực hiện mục tiêu làm cho khó thực hiện mục tiêu đúng dự định và thường là kéo dài thời gian thực hiện. Cơ quan chỉ đạo theo mục tiêu không được gắn liền với quyền sử dụng tuyệt đối nguồn lực thực hiện thì không thể thực hiện được hữu hiệu các công việc đáp ứng cho mục tiêu. Khi thực hiện các dự án mới, nhiều vấn đề cũng như chi phí mới phát sinh không hề có trong mục lục những khoản mà người thi hành được phép chi theo quy định của cấp quản trị vốn. Nếu muốn tuân thủ các quy định tài chính cố định thì chỉ còn mỗi cách kê khai không đúng sự thật nhưng đúng quy định về khoản mục được phép chi. Kết quả *hệ thống nói dối* cứ thế tồn tại và phát triển [43, trang 185].

Cách làm việc hiện nay chỉ thích ứng cho xã hội tĩnh tại và với trình độ nhân viên còn hạn chế, thiếu hiểu biết của thời những năm 1950 - 1960. Mọi việc được điều khiển bằng mệnh lệnh hành chính từ một trung tâm toàn năng và toàn diện. Các cấp dưới chỉ việc tuân thủ hướng dẫn của cấp trên, mất khả năng

sáng tạo. Và cấp dưới dù có sáng tạo, nhưng nếu vượt rào khỏi các quy định hành chính hay quy định của tổ chức, đều có thể bị kết án là không tuân thủ kỷ luật. Và vì điều đó, những ai không muốn bị kỷ luật, thì tốt hơn cả là cứ nhắm mắt theo quy định, bất kể thực tế diễn ra thế nào. Kết quả là tổ chức bị xơ cứng, không thể phản ứng nhanh được với các biến động từ bên ngoài, mọi người đều chờ đợi ý kiến của cấp trên.

Cách thức làm việc này phản ánh cách tư duy cũ: *làm việc theo dây chuyền máy móc* [43, trang 186]. Các máy móc không cần sáng tạo, chỉ cần lắp lại đúng hệt những động tác đã quy định. Quan niệm này khi được áp dụng vào tổ chức con người sẽ coi tổ chức con người cũng vận hành như cỗ máy. Khi đó chỉ cần một trung tâm bao quát cả hệ thống, phân công cho mỗi người một việc, không tính tới yếu tố sáng tạo và trí tuệ của con người. Khẩu hiệu “*mỗi người là một cái đinh ốc trong guồng máy xã hội*” [43, trang 186] phản ánh kiểu tư duy này. Nhưng tính quy luật tuân thủ quy trình máy móc khi áp dụng cho tổ chức con người thực tế làm mất đi tính năng động thích nghi với hoàn cảnh của tổ chức. Và kết quả của điều này là phá hủy đi tính sáng tạo của con người.

Các tổ chức ngày nay trên thế giới không còn đi theo lối làm việc kém hiệu quả và thiếu phát huy sức mạnh sáng tạo của con người như vậy nữa. Cách quan niệm và cách tổ chức như vậy đã lùi vào dĩ vãng để nhường chỗ cho cách quản trị mới có hiệu quả và tôn trọng con người, trả con người về đúng vị trí sáng tạo của nó. Ngày nay, người ta nhấn mạnh nhiều tới việc thay đổi tư duy lãnh đạo và quản trị, nhất là khi phải đối mặt với những tiến bộ khoa học không ngừng. Và song song với điều này là việc nâng cao trình độ của các nhân viên, trao quyền điều hành thực sự cho những chuyên gia am hiểu cặn kẽ các tiến bộ mới, làm cho cả tổ chức phát huy được tối đa năng lực sáng tạo.

#### **1.4.3.4. Bài học 4 - Chuyển đổi trong hoàn cảnh Việt Nam**

Việc chuyển đổi cách quản trị của các tổ chức ở Việt Nam còn gặp nhiều khó khăn vì phần lớn những người lãnh đạo còn thiếu tri thức quản trị hiện đại và các nhân viên thì chưa có thói quen làm việc kiểu công nghiệp. Do đó, bên cạnh những bước chung cần thực hiện để chuyển đổi tổ chức và cách quản trị của quốc tế, các tổ chức của Việt Nam đặc biệt cần được trang bị thêm nhiều tri thức và hiểu biết cho tất cả các cán bộ lãnh đạo và nhân viên. Yếu tố học tập và tiếp thu những tri thức mới, quan điểm mới về tổ chức và quản trị cần phải được tiến hành trước một bước so với việc biến đổi thực tế tổ chức trong mọi mặt quản trị. Do vậy, công việc đầu tiên cần thực hiện là nâng cao nhận thức của

người lãnh đạo về thay đổi cách làm việc trong thời đại tri thức. Người lãnh đạo cần ý thức tới việc làm chủ công nghệ, làm chủ các quan niệm quản trị mới, trong đó việc phát huy tính sáng tạo của toàn bộ nhân viên trong tổ chức là cực kỳ quan trọng. Tiếp đó cần phải tiến hành phổ cập cách quản trị theo dự án, xây dựng phương thức làm việc theo dự án cho mọi người trong tổ chức. Đặc biệt nhấn mạnh việc rèn luyện cho đội ngũ nhân viên quen tác phong làm việc công nghiệp, tuân thủ các quy trình của dự án.

Trong thực tế Việt Nam hiện nay, lãnh đạo cấp cao của nhiều tổ chức vẫn thường kiêm nhiệm việc quản trị mọi dự án. Đã thành thường lệ, mỗi khi tổ chức có một dự án lớn, thường do nguồn vốn từ ngoài đưa tới thì những người lãnh đạo cấp cao của tổ chức đương nhiên đứng ra nhận trách nhiệm quản trị các dự án này. Nhưng việc kiêm nhiệm này đi ngược lại với nguyên tắc của dự án.

Những người lãnh đạo chính của tổ chức cần có đủ dũng cảm và sáng suốt để lựa chọn người có đủ tri thức, tài năng và trách nhiệm làm người quản trị dự án và thực sự trao quyền cho người này quyết định toàn bộ mọi vấn đề liên quan tới dự án. Người quản trị dự án cần có toàn quyền trong việc xác định mục tiêu, mục đích, chiến lược và cách thức thực hiện. Điều này cũng có nghĩa là tổ chức bắt đầu biết phát huy tiềm năng chất xám về quản trị có trong đội ngũ chuyên viên của mình chứ không chỉ dựa vào năng lực trí tuệ của riêng cấp lãnh đạo.

Tổ dự án cần được quyền lựa chọn những người có đủ năng lực tham gia thực hiện dự án, có toàn quyền sử dụng các tài nguyên được cấp cho mình để hoàn thành mục tiêu đã đặt ra. Trong quá trình hoạt động của mình, tổ dự án còn có trách nhiệm xác lập và hình thành những quy trình làm việc mới phù hợp với thực tế của mình. Đồng thời, những quy trình quản trị và làm việc mang tính phổ quát và chung cho nhiều dự án cần được các cấp lãnh đạo xem xét và chấp thuận để có thể biến chúng thành những quy trình chuẩn áp dụng cho các dự án khác. Việc này sẽ làm phổ cập tri thức quản trị mới trong toàn tổ chức thông qua quá trình quy chuẩn.

Nói riêng, các tổ chức ở Việt Nam hiện nay đang bắt đầu thực hiện các dự án phát triển nền CNTT, đây là hoàn cảnh tốt để cho các doanh nghiệp luyện tập, tiến hành và quản trị tổ chức một cách hiệu quả [43, trang 423].

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

1. Nghiên cứu các khái niệm có liên quan như: cấp quản trị, chức năng và lĩnh vực quản trị; vấn đề phân cấp, phân quyền và ủy quyền; thông tin và quyết định trong quản trị doanh nghiệp. Trên cơ sở đó hệ thống hóa những vấn đề cơ bản về tổ chức quản trị doanh nghiệp như: khái niệm, nội dung, các mô hình tổ chức quản trị truyền thống...

2. Hệ thống hóa những vấn đề cơ bản về TMĐT như: khái niệm, đặc điểm, các loại hình, cấp độ và các ứng dụng cơ bản của TMĐT trong quản trị doanh nghiệp... Trên cơ sở đó đưa ra các số liệu minh chứng và nguyên nhân lí giải tại sao ứng dụng TMĐT trong hoạt động kinh doanh lại là một xu thế tất yếu của doanh nghiệp trong thời đại CNTT.

3. Với xu thế ứng dụng TMĐT mạnh mẽ như hiện nay, nhiều vấn đề mới đã xuất hiện do vai trò mới nổi của CNTT và những tác động của TMĐT. Một trong những vấn đề quan trọng cần giải quyết là đổi mới tổ chức quản trị trong điều kiện doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT. Từ sự thay đổi về cấp quản trị, chức năng quản trị và lĩnh vực quản trị; Những biến chuyển trong việc phân cấp, phân quyền và ủy quyền; Vấn đề xử lý thông tin và ra quyết định dẫn đến sự xuất hiện các mô hình tổ chức quản trị mới. Do vậy, tác giả đã tập trung làm rõ những nguyên nhân khiến đổi mới tổ chức quản trị là một xu thế tất yếu của các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT.

4. Giới thiệu kinh nghiệm tổ chức quản trị của các doanh nghiệp nước ngoài có ứng dụng TMĐT như: GE, AT & T... đặt trong bối cảnh của sự chuyển biến của môi trường doanh nghiệp và yếu tố thành công trong tổ chức quản trị doanh nghiệp ngày nay như: gọn nhẹ và linh hoạt, tích hợp hệ thống, phân quyền rộng... Từ đó rút ra những bài học quý giá cho các doanh nghiệp Việt Nam là cần phải thay đổi cách nghĩ, cách làm và thay đổi quy trình làm việc và đặc biệt là những lưu ý khi chuyển đổi trong hoàn cảnh thực tế của Việt Nam hiện nay.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÁC DOANH NGHIỆP CÓ ỨNG DỤNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TẠI VIỆT NAM

#### 2.1. TỔNG QUAN VỀ CÁC DOANH NGHIỆP CÓ ỨNG DỤNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TẠI VIỆT NAM

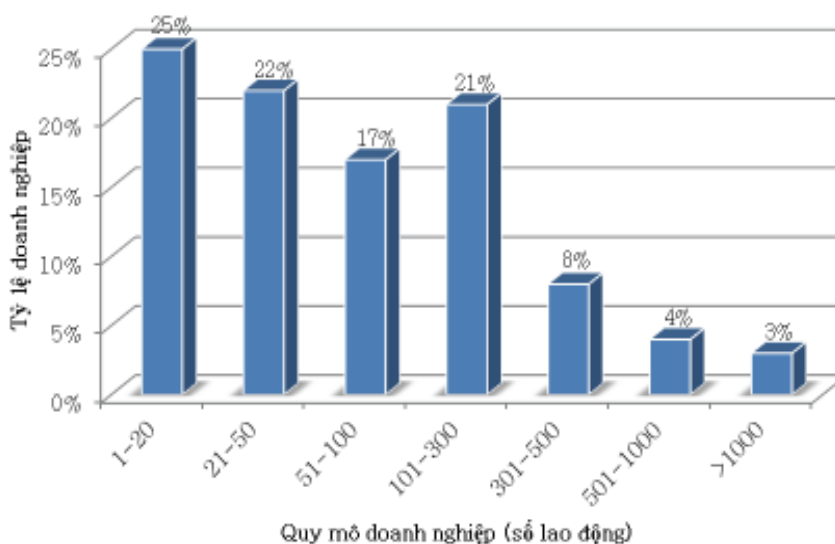
##### 2.1.1. Giới thiệu chung về các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT

Để tổng hợp bối cảnh ứng dụng TMĐT của các doanh nghiệp Việt Nam, tác giả sử dụng nguồn dữ liệu điều tra từ Báo cáo TMĐT năm 2009 của Cục CNTT và TMĐT - Bộ Công Thương với tổng số phiếu điều tra doanh nghiệp thu được là 2.100 phiếu, trong đó có 2.004 phiếu hợp lệ (chiếm tỷ lệ 67%). Trong Báo cáo này có sử dụng số liệu các năm 2005, 2006, 2007 và 2008 để so sánh và đánh giá tình hình ứng dụng TMĐT tại Việt Nam.

##### 2.1.1.1. Giới thiệu về các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT

###### *\* Quy mô doanh nghiệp*

Năm 2009, 47% doanh nghiệp tham gia cuộc khảo sát là các doanh nghiệp quy mô nhỏ có ít hơn 50 lao động. Các doanh nghiệp quy mô vừa có từ 51 tới 300 lao động chiếm tỷ lệ 38%. Còn lại là các doanh nghiệp quy mô lớn có trên 300 lao động chiếm tỷ lệ 15%. Như vậy, quy mô doanh nghiệp sẽ được nhóm thành hai phân tổ chính là nhóm các doanh nghiệp nhỏ và vừa - DNVVN (có tới 300 lao động), chiếm 85% và nhóm các doanh nghiệp lớn (có nhiều hơn 300 lao động), chiếm 15%.

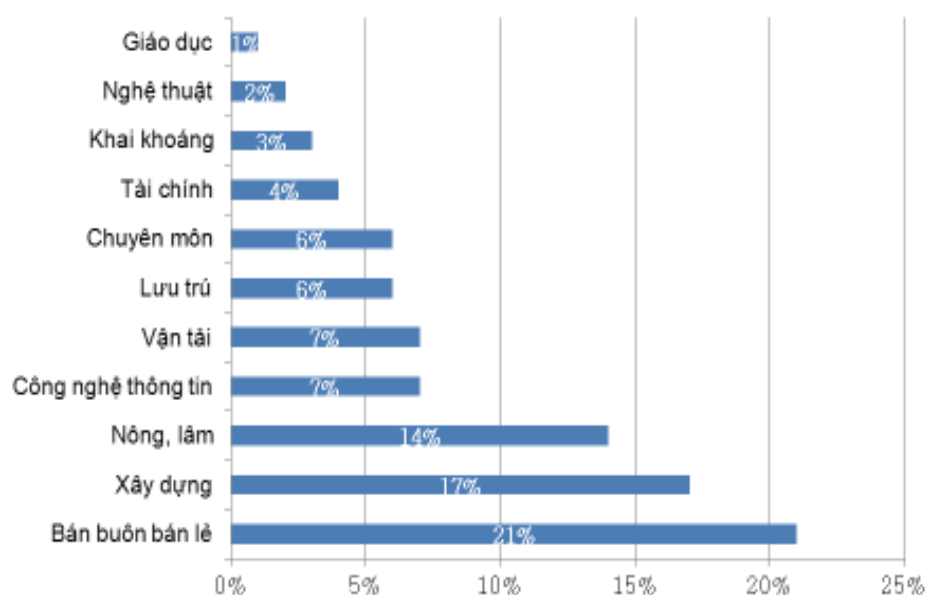


Hình 2.1 - Quy mô của các doanh nghiệp được điều tra [Nguồn: 9, trang 103]



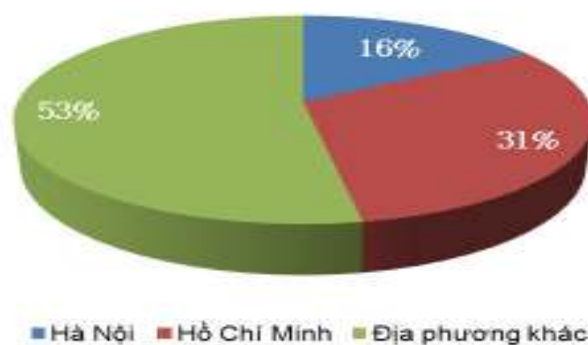
### \* Lĩnh vực kinh doanh

Về lĩnh vực kinh doanh của các doanh nghiệp khá đa dạng, nhiều doanh nghiệp hoạt động cùng lúc trên nhiều lĩnh vực khác nhau. Chiếm tỷ lệ cao nhất là các doanh nghiệp bán buôn bán lẻ với 21%. Tiếp theo là các doanh nghiệp xây dựng và nông lâm nghiệp với tỷ lệ tương ứng là 17% và 14%. Như vậy ba vị trí đứng đầu đều là các lĩnh vực sử dụng nhiều lao động phổ thông và có trình độ tin học hóa chưa cao. Trong khi đó, doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực có trình độ tin học hóa cao như CNTT, tài chính chỉ chiếm tỷ lệ tương ứng 7% và 4%. Ngoài ra, có 34% doanh nghiệp hoạt động trong một số lĩnh vực kinh doanh khác như dệt may, bao bì, thiết kế và tư vấn...



**Hình 2.2 - Lĩnh vực hoạt động của các doanh nghiệp được điều tra [Nguồn: 9, trang 104]**  
(Tổng tỷ lệ doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực lớn hơn 100% do một doanh nghiệp có thể hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau)

### \* Địa bàn hoạt động



**Hình 2.3 - Địa bàn hoạt động của các doanh nghiệp được điều tra [Nguồn: 9, trang 105]**

Về địa bàn hoạt động, 16% doanh nghiệp tham gia khảo sát hoạt động trên địa bàn Hà Nội. 31% doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh còn lại 53% doanh nghiệp đến từ các địa phương khác trên cả nước.

**Bảng 2.1 - Phân bố địa bàn hoạt động theo quy mô của các doanh nghiệp được điều tra**  
[Nguồn: 9, trang 105]

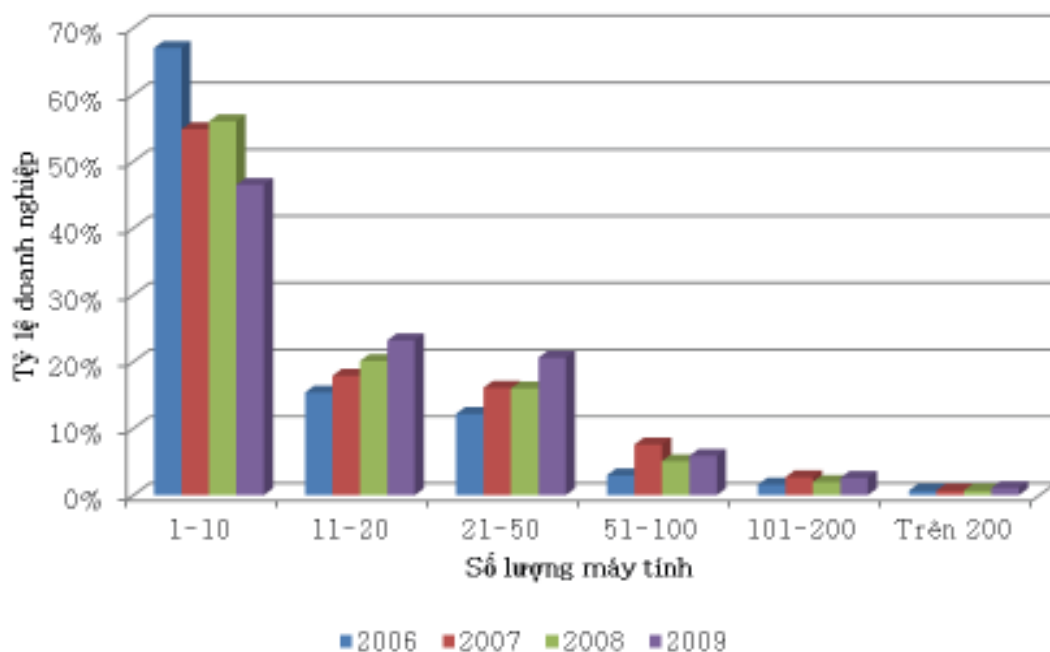
	Hà Nội	TP. Hồ Chí Minh	Địa phương khác
SME	83%	86%	84%
Doanh nghiệp lớn	17%	14%	16%

### 2.1.1.2. Tình hình sử dụng máy tính và kết nối Internet

Tình hình sử dụng máy tính và tình hình kết nối Internet trong doanh nghiệp phản ánh mức độ sẵn sàng cho TMĐT của doanh nghiệp. Cụ thể:

#### \* Tình hình sử dụng máy tính trong doanh nghiệp

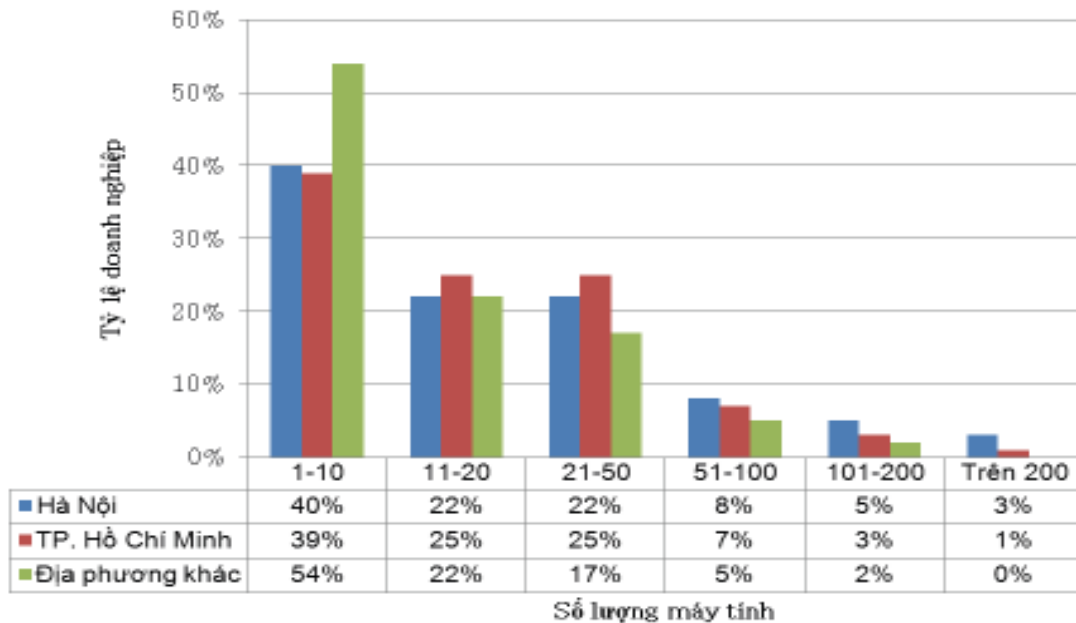
Theo số liệu khảo sát năm 2009, 100% các doanh nghiệp tham gia khảo sát được trang bị máy tính. Trung bình mỗi doanh nghiệp có 25,8 máy tính (năm 2007 là 22,9 và năm 2008 là 15,1). Trung bình cứ 8,2 lao động có một máy tính (năm 2008 là 10). Việc 100% doanh nghiệp trang bị ít nhất một máy tính cho thấy việc ứng dụng CNTT có bước phát triển vượt bậc và bước đầu tạo ra cơ sở hạ tầng cần thiết cho việc ứng dụng TMĐT trong các giai đoạn tiếp theo.



**Hình 2.4 - Phân bố máy tính trong doanh nghiệp qua các năm** [Nguồn: 9, trang 106]

Số lượng doanh nghiệp có ít hơn 10 máy tính giảm so với các năm trước, với tỷ lệ là 47% so với 55% của năm 2007 và 56% của năm 2008. Trong khi đó, tỷ lệ các doanh nghiệp có từ 11 tới 50 máy tăng từ 36% trong năm 2008 lên 44% trong năm 2009. Tỷ lệ các doanh nghiệp có nhiều hơn 50 máy tính cũng tăng.

Tỷ lệ máy tính phân bổ theo địa bàn hoạt động của doanh nghiệp như sau: Tại Hà Nội, số máy tính trung bình trong doanh nghiệp là 29, trung bình 8,1 nhân viên có một máy tính. Tại thành phố Hồ Chí Minh, trung bình một doanh nghiệp có 25,6 máy tính và trung bình 7,9 nhân viên có một máy tính. Còn tại các địa phương khác, mỗi doanh nghiệp có trung bình 21,5 máy tính và cứ 10,3 nhân viên có một máy tính. Tại các địa phương khác, trên 53% doanh nghiệp chỉ có từ 1-10 máy tính.



**Hình 2.5 - Tỷ lệ máy tính phân bổ theo địa bàn hoạt động của DN [Nguồn: 9, trang 107]**

Doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực kinh doanh khác nhau có tỷ lệ máy tính trung bình chênh lệch khá lớn. Các lĩnh vực có tỷ lệ máy tính trong doanh nghiệp cao nhất là tài chính (46,7 máy/doanh nghiệp), vận tải (41,0), khai khoáng (40,7), CNTT (39,3) và chuyên môn (36,2). Đây chủ yếu là các lĩnh vực có lượng lao động lớn hoặc có trình độ chuyên môn cao. Để nhìn nhận chính xác hơn mức độ phổ cập máy tính trong doanh nghiệp ở từng lĩnh vực, cần xem xét tỷ lệ số nhân viên trên một máy tính. Tỷ lệ số nhân viên trên một máy tính thấp nhất thuộc về lĩnh vực CNTT (3,7 nhân viên/máy tính), giáo dục (5,6) và tài chính (5,7). Một số lĩnh vực có số lượng máy tính trung bình cao nhưng tỷ lệ

nhân viên trên một máy tính thấp là khai khoáng (15,5) và vận tải (9,0). Các lĩnh vực còn lại có tỷ lệ nhân viên trên máy tính trong khoảng từ 8,0 tới 11,5.

**Bảng 2.2 - Phân bổ máy tính trong DN theo lĩnh vực hoạt động [Nguồn: 9, trang 108]**

Lĩnh vực	Tỷ lệ máy tính/ Doanh nghiệp	Tỷ lệ nhân viên/ Máy tính
CNTT	39,3	3,7
Giáo dục	18,8	5,6
Tài chính	46,7	5,8
Nghệ thuật	22,3	6,0
Xây dựng	28,5	7,1
Thương mại	19,8	7,2
Lưu trú	31,6	8,0
Chuyên môn	36,2	8,4
Vận tải	41,0	9,1
Nông, lâm	23,9	11,5
Khai khoáng	40,7	15,6

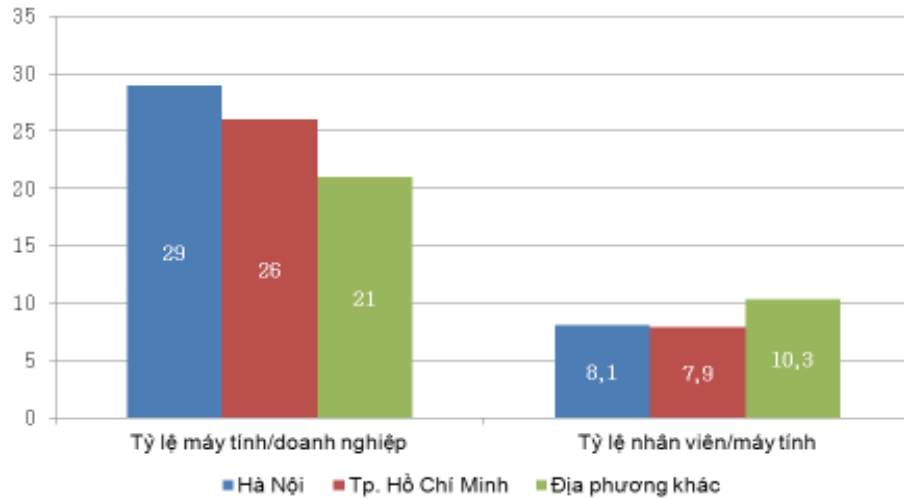
Các doanh nghiệp lớn có số lượng máy tính trung bình vượt trội so với DNVVN. Tuy nhiên, tỷ lệ nhân viên trên một máy tính của các doanh nghiệp lớn khá thấp so với DNVVN. Tại DNVVN, trung bình cứ 6,9 nhân viên có một máy tính. Tại các doanh nghiệp lớn, trung bình 21,3 nhân viên mới có một máy tính. Điều này cho thấy, DNVVN đã chủ động hơn trong việc ứng dụng CNTT và TMĐT, tuy còn hạn chế về quy mô ứng dụng so với các doanh nghiệp lớn. Đồng thời, nhiều doanh nghiệp lớn thuộc các lĩnh vực hoạt động chủ yếu dựa trên lực lượng lao động phổ thông, trình độ tin học hóa sản xuất chưa cao.

**Bảng 2.3 - Phân bổ máy tính trong doanh nghiệp theo quy mô [Nguồn: 9, trang 108]**

Quy mô doanh nghiệp	Tỷ lệ máy tính/ Doanh nghiệp	Tỷ lệ nhân viên/ Máy tính
SME	15,7	6,9
Doanh nghiệp lớn	78,6	21,3

Theo địa bàn hoạt động của doanh nghiệp, tại Hà Nội trung bình một doanh nghiệp có 29 máy tính với tỷ lệ 8,1 nhân viên có một máy tính. Các doanh nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh có trung bình 25,6 máy tính với tỷ lệ 7,9 nhân

viên có một máy tính. Còn doanh nghiệp tại các địa phương khác trung bình có 21,5 máy tính với tỷ lệ 10,3 nhân viên có một máy tính.

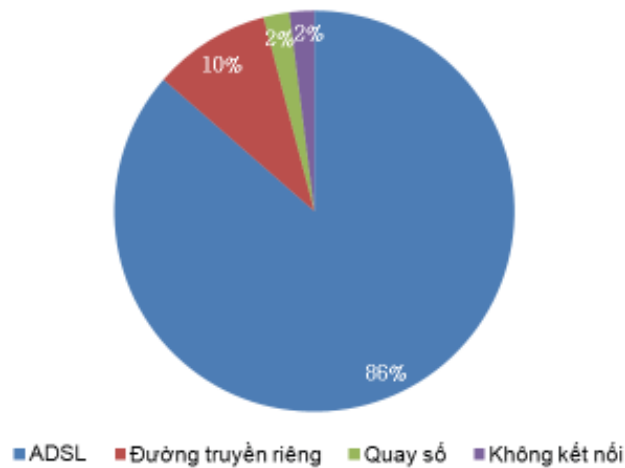


**Hình 2.6 - Phân bố máy tính trong DN theo địa bàn hoạt động [Nguồn: 9, trang 109]**

Qua đánh giá tình hình sử dụng máy tính trong doanh nghiệp, có thể thấy vấn đề chuẩn bị cơ sở hạ tầng cho CNTT và TMĐT trong doanh nghiệp ngày càng được doanh nghiệp quan tâm và đầu tư. Dù vậy, đây cũng là chỉ tiêu thể hiện rõ sự phân hóa trình độ ứng dụng giữa các loại hình, quy mô và địa bàn hoạt động khác nhau của doanh nghiệp.

**\* Tình hình kết nối và ứng dụng Internet trong doanh nghiệp**

Kết quả khảo sát cho thấy, 98% doanh nghiệp trong cả nước đã kết nối Internet dưới các hình thức khác nhau. Trong đó, hình thức truy cập bằng ADSL chiếm 86%, đường truyền riêng chiếm 10% và quay số chiếm 2%.



**Hình 2.7 - Hình thức truy cập Internet của doanh nghiệp năm 2009 [Nguồn: 9, trang 109]**

Hình thức truy cập bằng ADSL vẫn được đại đa số doanh nghiệp lựa chọn (86%) song đã giảm so với năm 2008 (92%). Thay vào đó, một số doanh nghiệp

chuyên đổi sang sử dụng hình thức đường truyền riêng do các ưu điểm về tốc độ, ổn định và bảo mật của công nghệ này. Năm 2007 và 2008 mới chỉ có 4% và 6% doanh nghiệp sử dụng đường truyền riêng thì đến năm 2009 tỷ lệ này đã là 10%. Tỷ lệ doanh nghiệp truy cập bằng đường truyền riêng tăng liên tục qua các năm thể hiện doanh nghiệp đang bắt đầu chuyển từ giai đoạn đầu với nhu cầu kết nối Internet đơn giản sang giai đoạn kết nối Internet có tính ổn định, tốc độ và chất lượng cao hơn. Mặc dù vậy, cơ sở pháp lý cho một số ứng dụng trên đường truyền riêng vẫn chưa được hoàn thiện.

Tuy nhiên, 2% doanh nghiệp vẫn chưa kết nối Internet. Tỷ lệ này cao hơn so với 1% của năm 2008, do mẫu điều tra năm nay có khá đông các doanh nghiệp ở các địa phương khác. Điều này phản ánh rõ qua việc chỉ có 1 doanh nghiệp chưa kết nối Internet nằm trên địa bàn Hà Nội và Hồ Chí Minh, còn lại ở tại các địa phương khác. Mặt khác toàn bộ các doanh nghiệp chưa kết nối Internet là DNVVN, 100% các doanh nghiệp lớn đã kết nối Internet. Việc kết nối Internet bằng đường truyền riêng cũng được các doanh nghiệp lớn sử dụng nhiều hơn so với DNVVN. 14% doanh nghiệp lớn đã lắp đặt đường truyền riêng. Trong khi đó, tỷ lệ sử dụng đường truyền riêng tại DNVVN chỉ là 8%.

**Bảng 2.4 - Hình thức truy cập Internet theo quy mô của DN [Nguồn: 9, trang 110]**

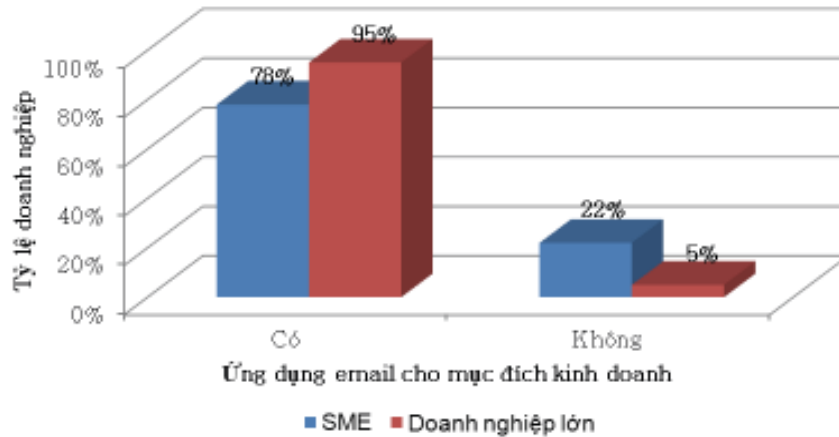
Quy mô	Không kết nối	Quay số	Đường truyền riêng	ADSL
SME	2%	3%	8%	87%
Doanh nghiệp lớn	0%	1%	14%	85%

Hình thức quay số trong các năm qua vẫn duy trì tỷ lệ quanh mức 1% tới 3%. Hầu hết các doanh nghiệp sử dụng hình thức kết nối Internet này ở tại các địa phương khác. Có thể giả thiết do việc lắp đặt cơ sở hạ tầng cho các hình thức kết nối Internet tốc độ cao như ADSL và đường truyền riêng chưa phổ cập hết các địa phương hay chi phí kết nối còn cao nên nhiều doanh nghiệp vẫn phải kết nối qua hình thức quay số nhằm tận dụng hệ thống đường dây điện thoại sẵn có.

**\* Sử dụng thư điện tử (email) cho mục đích kinh doanh**

Theo kết quả khảo sát, 81% doanh nghiệp cho biết đã sử dụng email phục vụ cho hoạt động kinh doanh. Tỷ lệ này là khá thấp bởi email là một phương tiện liên lạc nhanh chóng, tiết kiệm chi phí và ngày càng được sử dụng phổ biến. So sánh theo quy mô doanh nghiệp, các doanh nghiệp lớn có tỷ lệ sử dụng email trong hoạt động kinh doanh là 95%, trong khi đó DNVVN là 78%. Sự chênh

lệch này cho thấy, DNVVN dù đã có những nỗ lực trong việc đầu tư cho TMĐT nhưng chưa ứng dụng hiệu quả các đầu tư đó. Với hệ thống máy tính có kết nối Internet tại các doanh nghiệp, việc sử dụng email trong kinh doanh đã trở nên dễ dàng. Song tỷ lệ ứng dụng trong kinh doanh thấp cho thấy email hiện đang được sử dụng với một số mục đích khác.



**Hình 2.8 - Tình hình ứng dụng email trong kinh doanh của DN [Nguồn: 9, trang 111]**

**\* Về các biện pháp bảo mật**

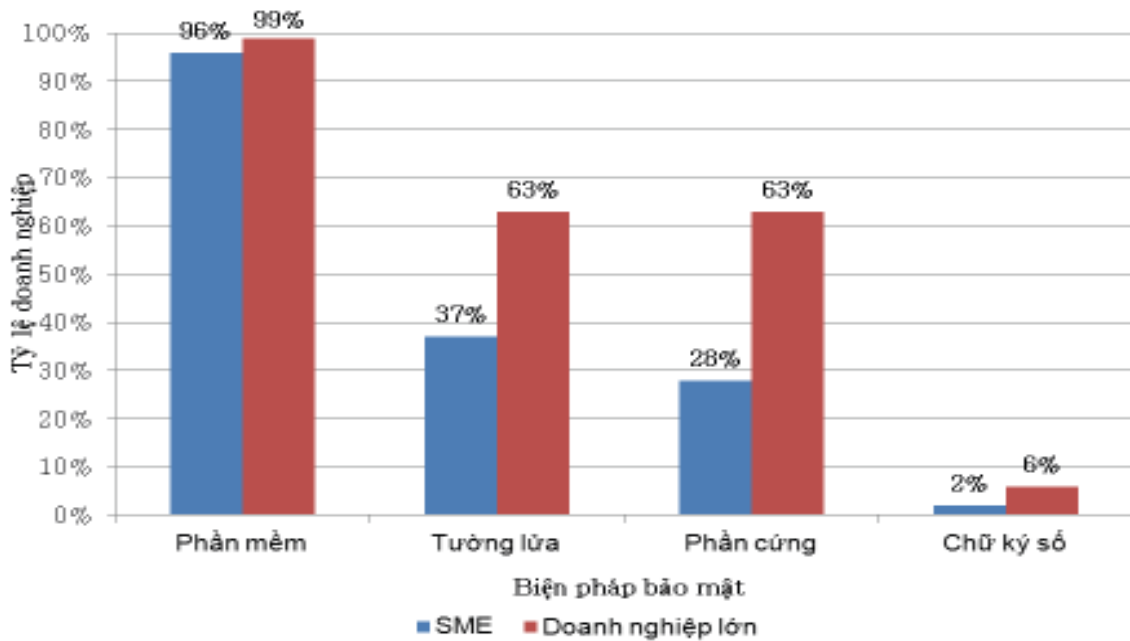
Phiếu điều tra năm 2009 khảo sát một số biện pháp bảo mật được doanh nghiệp sử dụng bao gồm : phần mềm bảo mật, phần cứng, tường lửa và chữ ký số. Trong số các biện pháp kể trên, biện pháp phổ biến nhất là sử dụng phần mềm với tỷ lệ 97% doanh nghiệp sử dụng. Tường lửa và phần cứng có tỷ lệ doanh nghiệp ứng dụng tương ứng là 43% và 34%. Chỉ có 3% doanh nghiệp áp dụng chữ ký số.

**Bảng 2.5 - Các biện pháp bảo mật được doanh nghiệp sử dụng [Nguồn: 9, trang 111]**

Biện pháp	Phần mềm	Tường lửa	Phần cứng	Chữ ký số
Tỷ lệ	97%	43%	34%	3%

Các doanh nghiệp lớn chủ động hơn trong việc ứng dụng các biện pháp bảo mật. Tỷ lệ ứng dụng các biện pháp bảo mật tinh vi hơn như tường lửa, phần cứng và chữ ký số của các doanh nghiệp lớn cao hơn nhiều so với DNVVN. Do có nguy cơ gặp phải rủi ro về bảo mật cao hơn so với DNVVN, nên phần lớn các doanh nghiệp lớn đã tự bảo vệ bằng nhiều biện pháp, bao gồm các biện pháp tinh vi với công nghệ cao hơn. Có thể thấy, trước yêu cầu bức thiết đặt ra trong việc bảo mật thông tin, các doanh nghiệp đã tự trang bị cho mình ít nhất một biện pháp cần thiết (100% doanh nghiệp có áp dụng một biện pháp bảo mật).

Cùng với việc bảo vệ thông tin về hoạt động của mình, các doanh nghiệp cũng đã chú trọng đến việc bảo vệ thông tin và dữ liệu cá nhân của khách hàng. Trả lời câu hỏi khảo sát về chính sách bảo vệ thông tin cá nhân, 71% doanh nghiệp trả lời đã có chính sách bảo vệ thông tin và dữ liệu cá nhân cho khách hàng. Tỷ lệ này tại hai thành phố Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh là 77% và 75%, trong khi đó tại các địa phương khác chỉ là 66%. Các doanh nghiệp lớn cũng đang đi đầu trong việc áp dụng chính sách bảo vệ thông tin và dữ liệu cá nhân với tỷ lệ 87%. Trong khi đó, tỷ lệ DNVVN có chính sách bảo vệ thông tin cá nhân cho khách hàng chỉ là 67%.



Hình 2.9 - Tình hình sử dụng biện pháp bảo mật theo quy mô DN [Nguồn: 9, trang 112]

## 2.1.2. Tình hình ứng dụng TMDT của các doanh nghiệp Việt Nam

### 2.1.2.1. Về loại hình ứng dụng TMDT

Thực tiễn hoạt động cho thấy, các doanh nghiệp Việt Nam hiện đang ứng dụng loại hình B2B và B2C là chủ yếu, loại hình B2G cũng có song ít phát triển hơn (tức là tỷ lệ doanh nghiệp ứng dụng loại hình này rất thấp). Nguyên nhân chủ yếu là do nền tảng G (Chính phủ điện tử) ở Việt Nam vẫn còn đang trong thời gian xây dựng nên loại hình B2G chưa có những ứng dụng phổ biến. Trong phạm vi Luận án, tác giả đề cập chính đến loại hình ứng dụng B2B gồm:

\* Bán hàng trực tiếp cho nhà phân phối (B2B Direct): Đây là hình thức bán hàng trực tiếp cho nhà phân phối hay nhà bán lẻ (hình thức bán buôn cho bán lẻ). Mô hình này hữu hiệu khi số lượng mặt hàng lớn, trong kỳ giao hàng nhiều lần, có việc đối lưu hàng hóa hay thanh toán, tạm ứng tiền nhiều lần.



Website: <http://www.b2bdirect.biz> - là Website cung cấp các thiết bị in và máy tính



\* Mô hình bán hàng thông qua hệ thống các đại lý: Mô hình kinh doanh này được sử dụng để quản lý hệ thống đại lý của doanh nghiệp; giúp doanh nghiệp quản lý tốt hệ thống trung gian, nắm được lượng hàng bán của từng đại lý tại một thời điểm nhất định...

Website <http://www.celia.vn> cung cấp sản phẩm theo hệ thống đại lý



\* Mua hàng thông qua tập hợp các nhà cung cấp: Về công nghệ mô hình này là mô hình ngược lại với mô hình bán hàng qua hệ thống đại lý. Ở mô hình này doanh nghiệp không xây dựng catalogue mà các thành viên xây dựng các catalogue riêng của mình, sau đó đặt vào “chợ chung” để tạo nên catalogue

chung. Mô hình này được sử dụng để liên kết các nhà cung cấp riêng lẻ thành một nhà cung cấp lớn và tạo nên sức mạnh xâm nhập thị trường.

**Website: <http://www.lefaso.org.vn> - là website của Hiệp hội da giày Việt Nam kinh doanh theo mô hình trên**



\* Mô hình bán đấu giá: Bán đấu giá nhằm xác định tiềm năng của thị trường đối với một mặt hàng hoặc xác định mức giá đối với một sản phẩm. Đôi khi nó còn được sử dụng như một công cụ xúc tiến thương mại cho sản phẩm mới. Có nhiều kiểu bán đấu giá khác nhau như: Open - cry, Sealed bid, Bid Rules và Dutch (phổ biến sử dụng cách đấu giá kiểu Anh)

**Website: <http://www.chodientu.vn> - là website theo mô hình bán đấu giá**



\* Sàn giao dịch TMĐT B2B (B2B e-marketplace): Là một Website mà ở đó nhiều doanh nghiệp có thể mua bán hàng hoá trên cơ sở sử dụng chung một nền tảng công nghệ. Sàn giao dịch B2B cung cấp những dịch vụ hỗ trợ cho các doanh nghiệp hoàn thành giao dịch như: thanh toán hay vận chuyển, giao nhận...

Website: <http://www.vnemarket.com.vn> - là Sàn giao dịch TMĐT B2B của Việt Nam



\* Mô hình hỗn hợp mở rộng (Extended site - ES): Mô hình này giúp người bán có thể tạo ra nhiều site nhằm vào nhóm người sử dụng khác nhau theo vùng địa lý, theo mặt hàng hay theo đối tượng khách hàng... tất cả các site khác nhau đều có thể chia sẻ các tài khoản chung như catalogue, tại đó mỗi site tạo ra có thể chọn lựa một nhóm con của catalogue và chỉ phần được chọn đó mới hiển thị, nếu cần thiết có thể thêm các thông tin riêng như giá cả, điều kiện giao hàng, thanh toán, khuyến mại,... cho site được tạo ra.

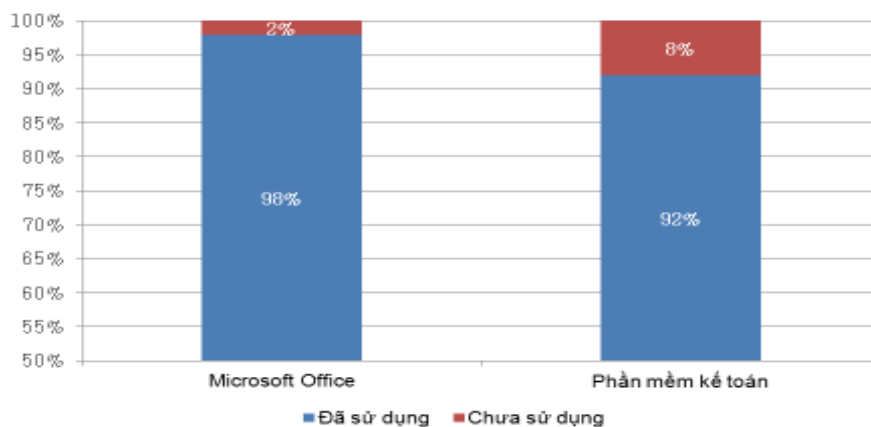
\* Mô hình gọi thầu: Việc tổ chức đấu thầu là một quá trình công phu đòi hỏi phải có quá trình chuẩn bị kỹ càng và có sự tham gia của Nhà nước. Các văn bản pháp quy về đấu thầu còn phải được cụ thể hóa trong trường hợp đấu thầu qua mạng. Đó cũng chính là điều kiện và là cơ sở đảm bảo hiệu quả cho công việc đấu thầu qua mạng. Khi gọi thầu, người gọi thầu công bố gói thầu đó dành cho doanh nghiệp hạng nào và chủ các doanh nghiệp hạng đó muốn được tham gia. Các nhà thầu *download* hồ sơ mời thầu để nghiên cứu. Tại thời điểm mở thầu, các nhà thầu chỉ gửi qua mạng đến bản chào gửi và các điều kiện thương mại khác theo quy định của hồ sơ mời thầu. Việc xét thầu sẽ diễn ra một cách nhanh chóng, chính xác và minh bạch.

### 2.1.2.2. Ứng dụng phần mềm tác nghiệp TMĐT trong doanh nghiệp

Phần mềm tác nghiệp TMĐT trong doanh nghiệp được chia thành 2 nhóm chính: (1). Các phần mềm phổ thông như: phần mềm văn phòng, kế toán và (2). Các phần mềm chuyên dùng như: HRM, CRM, CSM và ERP.

#### \* Các phần mềm phổ thông

Tại Việt Nam hiện nay, bộ phần mềm soạn thảo văn bản của Microsoft với các phần mềm chính như Microsoft Word, Microsoft Excel... đang là lựa chọn phổ biến. Năm 2009, 98% doanh nghiệp tham gia khảo sát cho biết có sử dụng bộ phần mềm Microsoft Office. Tỷ lệ doanh nghiệp ứng dụng giữa các địa phương cũng khá đồng đều. Tại Hà Nội, 100% doanh nghiệp có sử dụng phần mềm văn phòng. Tỷ lệ tương ứng tại thành phố Hồ Chí Minh và các địa phương khác là 99% và 97%. Điều này khẳng định việc sử dụng các phần mềm soạn thảo văn bản dần trở thành yêu cầu không thể thiếu với nhân viên văn phòng.

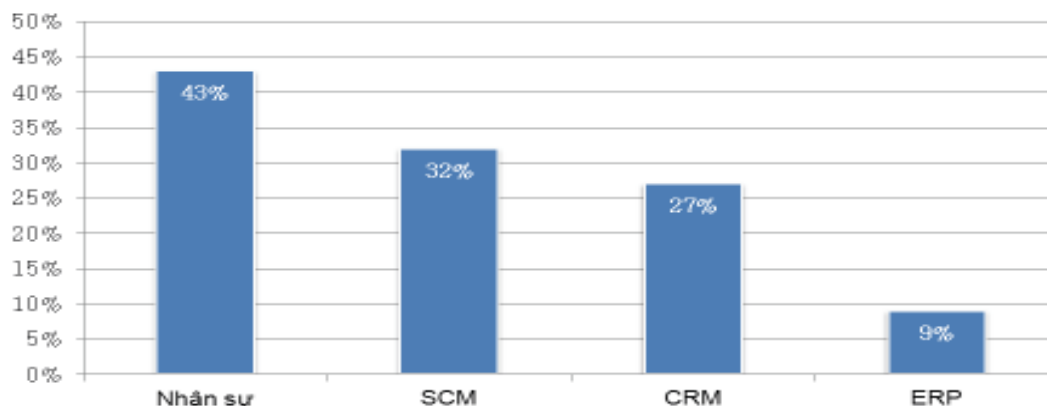


**Hình 2.10 - Tình hình sử dụng các phần mềm phổ thông trong doanh nghiệp năm 2009**  
[Nguồn: 9, trang 116]

Cũng theo kết quả khảo sát, 92% doanh nghiệp đã sử dụng phần mềm kế toán. Tình hình ứng dụng phần mềm kế toán tại các địa phương có sự chênh lệch cao hơn so với phần mềm văn phòng. Tỷ lệ doanh nghiệp ứng dụng phần mềm kế toán tại Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh đều đạt 96%. Trong khi đó, tại các địa phương khác tỷ lệ này chỉ là 89%.

So sánh theo quy mô doanh nghiệp, tỷ lệ các DN VVN ứng dụng phần mềm kế toán là 91% còn các doanh nghiệp lớn là 99%. Điều này phản ánh thực tế do các doanh nghiệp lớn thường có khối lượng công việc kế toán khổng lồ, nếu không có sự hỗ trợ của phần mềm sẽ rất thiếu hiệu quả và dễ xảy ra sai sót. Đồng thời các doanh nghiệp lớn cũng có khả năng kinh phí cao hơn để mua quyền sử dụng các phần mềm này.

*\* Các phần mềm chuyên dụng*



**Hình 2.11 - Tình hình sử dụng các phần mềm chuyên dụng trong DN [Nguồn:9, trang 118]**

Các phần mềm chuyên dụng được khảo sát bao gồm: HRM, SCM, CRM và ERP theo thứ tự tăng dần về mức độ phức tạp. Tỷ lệ doanh nghiệp ứng dụng HRM là 43%, SCM là 32%, CRM là 27% và ERP là 9%. Theo mức độ chuyên dụng thì CRM đứng đầu, sau đó là ERP, SCM và sau cùng là HRM.

Đối với các phần mềm chuyên dụng, mức độ ứng dụng tại các doanh nghiệp thuộc các quy mô và địa bàn khác nhau cũng có những khác biệt rõ rệt. Đặc biệt quy mô doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn. Tỷ lệ các DN VVN ứng dụng các phần mềm chuyên dụng thấp hơn rất nhiều so với các doanh nghiệp lớn.

**Bảng 2.6 - Tình hình sử dụng phần mềm chuyên dụng theo quy mô [Nguồn: 9, trang 118]**

Phần mềm	Nhân sự	SCM	CRM	ERP
SME	36,7%	26,3%	23,1%	6,2%
Doanh nghiệp lớn	78,5%	60,4%	48,1%	26,1%

Các doanh nghiệp Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh vẫn có tỷ lệ ứng dụng phần mềm chuyên dụng cho TMĐT cao hơn. Tuy nhiên, các doanh nghiệp Hà Nội chậm ứng dụng giải pháp ERP và đứng đầu trong việc ứng dụng SCM. Các doanh nghiệp thành phố Hồ Chí Minh dẫn đầu trong việc ứng dụng HRM, CRM, ERP.

**Bảng 2.7 - Tình hình sử dụng phần mềm chuyên dụng theo địa bàn [Nguồn: 9, trang 118]**

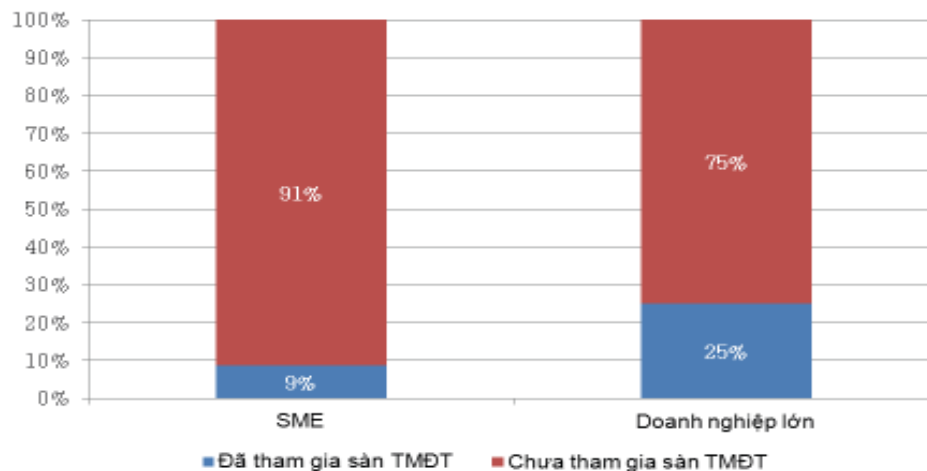
Địa phương	Nhân sự	SCM	CRM	ERP
Hà Nội	46,5%	44,6%	28,4%	7,7%
TP. Hồ Chí Minh	53,7%	34,0%	32,3%	11,4%
Khác	34,8%	26,2%	23,5%	9,2%

Việc ứng dụng các phần mềm chuyên dụng đã được doanh nghiệp chú ý tới. Tuy nhiên, tỷ lệ ứng dụng chưa cao và phần lớn doanh nghiệp chưa ứng dụng được các giải pháp phức tạp. Việc sử dụng các giải pháp này cũng có sự khác biệt lớn giữa các loại phần mềm, quy mô và địa bàn hoạt động khác nhau.

### 2.1.2.3. Tham gia sàn giao dịch TMĐT

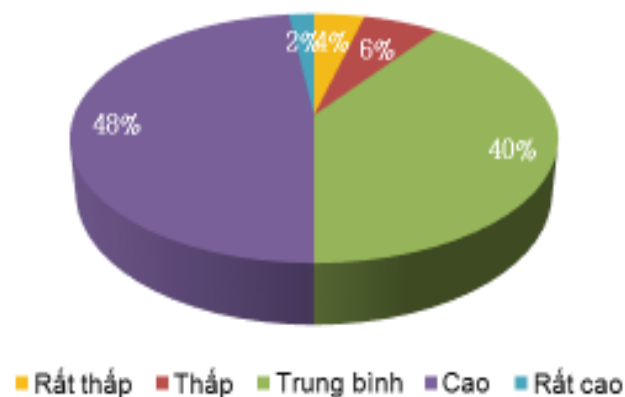
Theo quy mô doanh nghiệp, 9% là DNVVN và 25% các doanh nghiệp lớn đã tham gia sàn giao dịch TMĐT. Tỷ lệ DNVVN tham gia sàn giao dịch TMĐT chỉ bằng khoảng 1/3 so với tỷ lệ các doanh nghiệp lớn tham gia.

Theo địa bàn hoạt động, 19% doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn Hà Nội đã tham gia sàn giao dịch TMĐT. Tỷ lệ doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh là 10%. Trong khi đó, tỷ lệ doanh nghiệp tại các địa phương khác tham gia sàn giao dịch TMĐT chỉ có 7%. Các năm vừa qua đã chứng kiến sự phát triển của nhiều sàn giao dịch TMĐT tại các địa phương. Tuy nhiên, tỷ lệ doanh nghiệp tại các địa phương khác tham gia sàn giao dịch thấp cho thấy, các sàn giao dịch TMĐT chưa hỗ trợ thỏa đáng các doanh nghiệp không thuộc địa bàn Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh, đồng thời nhận thức của các doanh nghiệp ở các địa phương về lợi ích của việc tham gia các sàn giao dịch TMĐT chưa cao.



**Hình 2.12 - DN tham gia sàn giao dịch TMĐT theo quy mô năm 2009 [Nguồn:9, trang 120]**

Trong số các doanh nghiệp đã tham gia sàn giao dịch, 48% đánh giá hiệu quả của việc tham gia sàn giao dịch TMĐT đạt mức cao. 40% đánh giá hiệu quả ở mức trung bình. Chỉ có 9% đánh giá hiệu quả ở mức thấp và rất thấp. Tuy nhiên, tỷ lệ doanh nghiệp cho rằng tham gia sàn TMĐT có hiệu quả rất cao chỉ đạt 3%. Tỷ lệ doanh nghiệp đánh giá hiệu quả của việc tham gia sàn giao dịch TMĐT ở mức trung bình khá là 88%.

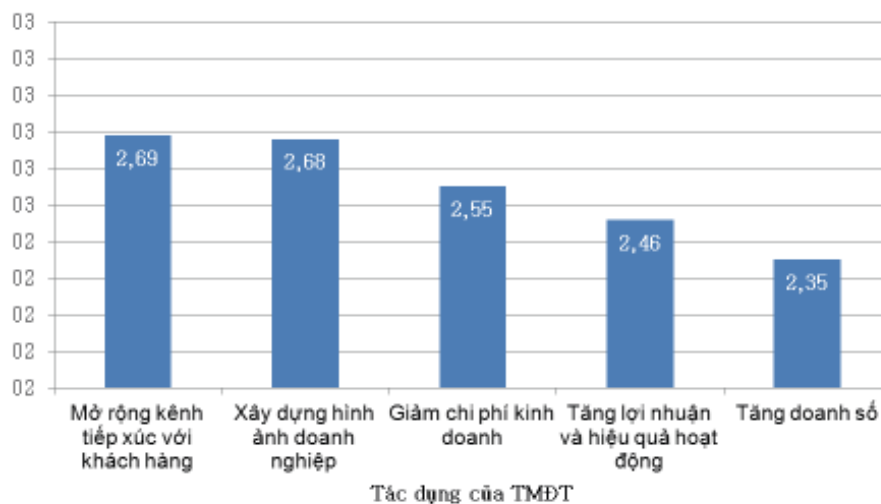


Hình 2.13 - Đánh giá của DN về hiệu quả tham gia SGD TMĐT [Nguồn: 9, trang 122]

### 2.1.3. Tác dụng và hiệu quả của việc ứng dụng TMĐT

#### 2.1.3.1. Tác dụng của việc ứng dụng

Phiếu điều tra cũng đã yêu cầu doanh nghiệp đánh giá tác dụng của TMĐT đối với hoạt động kinh doanh theo một số tiêu chí khác nhau. Các doanh nghiệp chấm điểm những tiêu chí này theo thang điểm từ 1 tới 4, trong đó 4 là mức có hiệu quả cao nhất.



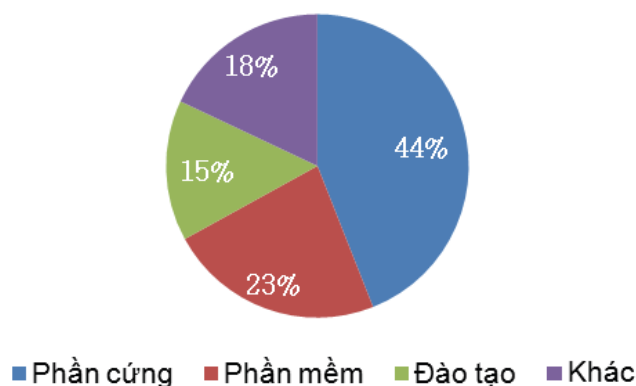
Hình 2.14 – Doanh nghiệp đánh giá về tác dụng của TMĐT [Nguồn: 9, trang 131]

Hai tác động có điểm cao nhất là “Mở rộng kênh tiếp xúc với khách hàng” và “Xây dựng hình ảnh doanh nghiệp” với điểm số tương ứng là 2,69 và 2,68. Các tác dụng “Giảm chi phí kinh doanh”, “Tăng lợi nhuận và hiệu quả hoạt động” và “Tăng doanh số” được đánh giá thấp hơn với điểm số tương ứng là 2,55; 2,46; và 2,35. Qua đánh giá của doanh nghiệp có thể thấy, tác động của TMĐT đối với doanh nghiệp chỉ mới dừng lại ở mảng tiếp thị và quan hệ khách hàng, chưa thực sự tác động rõ ràng tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

### 2.1.3.2. Hiệu quả của việc ứng dụng

#### \* Chi phí ứng dụng CNTT và TMDT

Chi phí ứng dụng CNTT trong doanh nghiệp biến động rất lớn giữa các doanh nghiệp khác nhau. Tỷ lệ chi phí đầu tư cho CNTT trên tổng chi phí của doanh nghiệp là 5%. Trong đó, tỷ lệ đầu tư tại các DNVVN là 7%, còn tại các doanh nghiệp lớn là 3%. Rõ ràng việc đầu tư vào CNTT là một chi phí đáng kể so với DNVVN. Trong khi đó, các doanh nghiệp lớn có điều kiện đầu tư lớn vào CNTT và TMDT, song khoản đầu tư này không chiếm một tỷ lệ quá cao trong tổng chi phí của doanh nghiệp so với DNVVN. Chưa kể hiệu quả đầu tư của các doanh nghiệp lớn khá cao so với hiệu quả đầu tư của DNVVN.

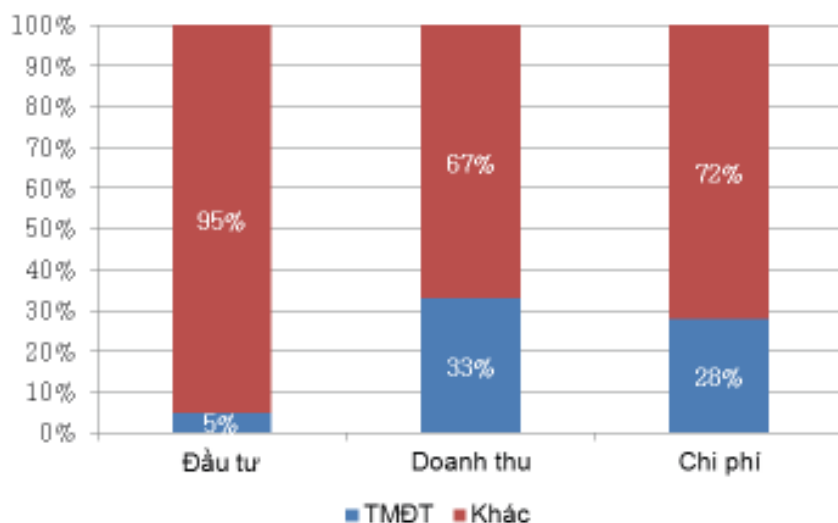


**Hình 2.15 - Các hạng mục trong đầu tư cho CNTT và TMDT của DN [Nguồn: 9, trang 130]**

Chi phí ứng dụng CNTT trong doanh nghiệp được chia thành bốn hạng mục chính: chi phí dành cho phần cứng, phần mềm, đào tạo và hạng mục khác (Internet, website, sửa chữa, bảo dưỡng hệ thống...). So với các năm trước, cơ cấu đầu tư CNTT và TMDT của doanh nghiệp không có nhiều thay đổi. Tỷ lệ của các hạng mục khá tương đồng.

Trong các hạng mục này, chi phí cho phần cứng chiếm tỷ lệ cao nhất 44%. Thứ nhì là chi phí dành cho phần mềm 23%. Chi phí cho đào tạo chiếm 15%. Còn lại chi phí cho các hạng mục khác chiếm 18%. Chi phí đầu tư vào CNTT và TMDT của doanh nghiệp chỉ chiếm 5% tổng chi phí. Dù vậy, khoản đầu tư này đã khẳng định được tầm quan trọng trong hoạt động của doanh nghiệp: trung bình 33% doanh thu của doanh nghiệp đến từ việc nhận các đơn hàng qua phương tiện điện tử và 28% chi phí dành cho việc đặt hàng qua phương tiện điện tử.





**Hình 2.16 - So sánh đầu tư, doanh thu và chi phí đặt hàng qua các phương tiện điện tử**  
[Nguồn: 9, trang 130]

**\* Hiệu quả**

Đánh giá doanh thu từ hàng hóa và dịch vụ tiếp thị qua kênh TMĐT so với với năm trước, 60% doanh nghiệp cho biết doanh thu tăng, 33% có doanh thu không đổi và chỉ có 7% nhận thấy doanh thu giảm. Tổng cộng tới 93% doanh nghiệp cho rằng doanh thu từ các kênh tiếp thị qua TMĐT không đổi và tăng đó khẳng định vai trò của kênh tiếp thị này trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

**Bảng 2.8 - Ước tính của DN về doanh thu từ TMĐT** [Nguồn: 9, trang 131]

Năm	Tăng	Giảm	Không thay đổi
2009	60%	7%	33%
2008	56%	6%	38%
2007	62%	3%	35%
2006	57%	4%	39%
2005	37%	1%	62%

Như vậy, qua việc xem xét tổng quan tình hình ứng dụng của các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT tại Việt Nam có thể thấy:

- Về quy mô doanh nghiệp: DNVVN là đối tượng ứng dụng chủ yếu;
- Về lĩnh vực kinh doanh: Có tất cả các lĩnh vực kinh doanh khác nhau, trong đó lĩnh vực bán buôn, bán lẻ ứng dụng mạnh mẽ nhất;
- Về địa bàn hoạt động: Chủ yếu là các doanh nghiệp ở Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh;

- *Tình hình sử dụng máy tính:* Trang bị máy tính/người có xu hướng tăng, tập trung nhiều nhất ở ngành CNTT, giáo dục và tài chính;
- *Tình hình kết nối và ứng dụng Internet trong doanh nghiệp:* Hầu hết các doanh nghiệp hiện đang kết nối theo kiểu ADSL và đã ứng dụng email cho mục đích kinh doanh. Đồng thời, các doanh nghiệp cũng ý thức được vấn đề bảo mật thông tin khi ứng dụng TMĐT nên đã có các biện pháp bảo mật hữu hiệu;
- *Về loại hình:* Chủ yếu là loại hình B2B và B2C;
- *Về cấp độ ứng dụng:* Các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay đang ứng dụng cấp độ 3 và 4; một số ít doanh nghiệp đã ứng dụng đến cấp độ 5;
- *Về ứng dụng các phần mềm trong hoạt động quản trị:* Việc ứng dụng các phần mềm phổ thông (phần mềm văn phòng, kế toán) và các phần mềm chuyên dụng (HRM, CRM, ERP) có xu hướng tăng;
- *Về tham gia sàn giao dịch:* Nhận thấy lợi ích của việc tham gia sàn giao dịch lớn nên tỷ lệ các doanh nghiệp đăng ký tham gia ngày càng lớn song các doanh nghiệp có quy mô lớn tham gia tích cực hơn so với DNVVN;
- *Về tác dụng và hiệu quả:* Các doanh nghiệp đều nhận định nhờ việc ứng dụng TMĐT nên doanh nghiệp có thể mở rộng kênh tiếp xúc với khách hàng và đối tác, xây dựng và củng cố hình ảnh của doanh nghiệp..., từ đó bước đầu thu được hiệu quả tích cực (doanh số và lợi nhuận tăng).

Tóm lại, thông qua hệ thống số liệu thứ cấp của Cục TMĐT và CNTT (Bộ Công Thương) có thể thấy:

- Ứng dụng TMĐT của doanh nghiệp đã đạt kết quả tốt;
- TMĐT đã phát triển rộng khắp các địa phương trên cả nước;
- Dịch vụ công trực tuyến tiếp tục có bước phát triển tích cực;
- Đào tạo trực tuyến đã hình thành và phát triển;
- Mua bán hàng hóa và dịch vụ qua Internet đã dần trở nên quen thuộc với một bộ phận người tiêu dùng tại các đô thị lớn.

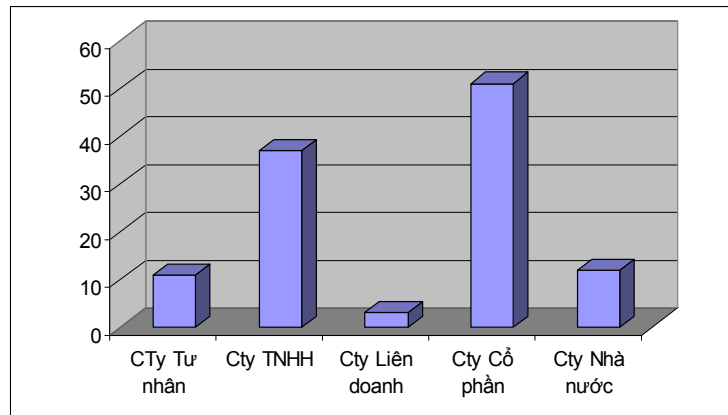
Như vậy, TMĐT đã khẳng định được vai trò quan trọng của mình như là một công cụ giúp doanh nghiệp Việt Nam cắt giảm chi phí, nâng cao năng lực cạnh tranh trong một môi trường kinh doanh toàn cầu ngày càng xuất hiện nhiều yếu tố mới như hiện nay.

## 2.2. PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÁC DOANH NGHIỆP CÓ ỨNG DỤNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TẠI VIỆT NAM

Để phân tích tình hình tổ chức quản trị các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT tại Việt Nam, tác giả đã xây dựng và sử dụng *Khung nghiên cứu* (hình 2.17). Đồng thời, tác giả cũng tiến hành điều tra, khảo sát thực tế thông qua bảng thăm dò gồm 4 phần, 37 câu hỏi, được phát ra qua hình thức email, fax và phỏng vấn trực tiếp... Bảng hỏi (Survey Online) được xây dựng bằng phần mềm Google Docs và các câu trả lời được xử lý bằng phần mềm Excel.

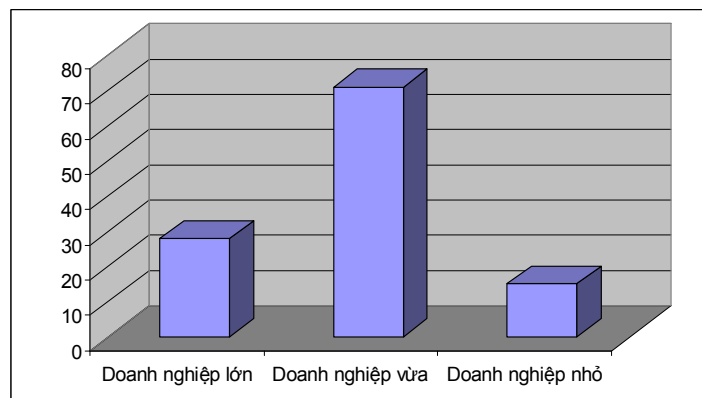
**Thông tin về cuộc điều tra sơ cấp của tác giả:** Tổng số phiếu phát ra là 185 phiếu (tương ứng với 185 doanh nghiệp được hỏi), số phiếu nhận về là 114 phiếu (tương ứng với 114 doanh nghiệp trả lời). Tỷ lệ thu hồi phiếu điều tra là 61,6%. Cụ thể:

- Về loại hình doanh nghiệp: Có 12 doanh nghiệp nhà nước (chiếm 9,65%); 51 công ty cổ phần (chiếm 44,74%); 3 công ty liên doanh (chiếm 2,63%); 11 công ty tư nhân (chiếm 9,65%); 37 công ty TNHH (chiếm 32,46 %).



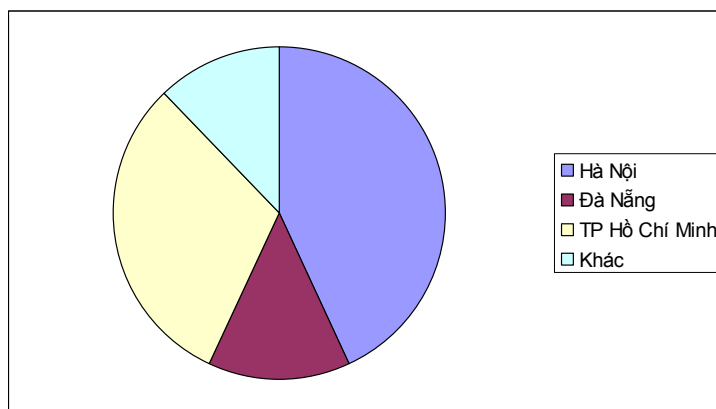
Hình 2.18 - Loại hình doanh nghiệp theo mẫu điều tra [Nguồn: Tác giả khảo sát]

- Về quy mô doanh nghiệp: Có 28 doanh nghiệp lớn (chiếm 24,56%); 71 doanh nghiệp vừa (chiếm 62,28%); 15 doanh nghiệp nhỏ (chiếm 13,16 %).



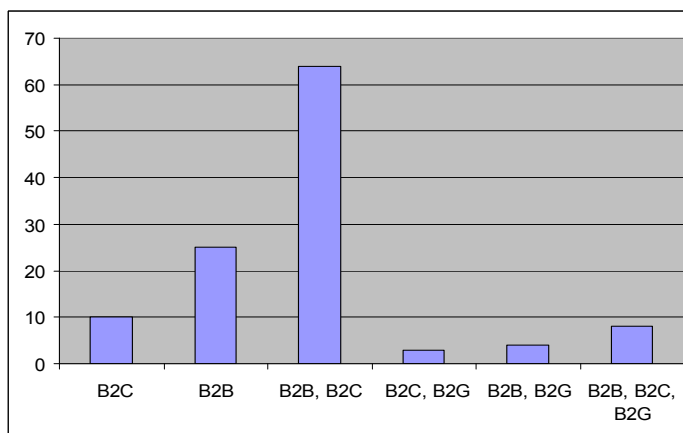
Hình 2.19 - Quy mô doanh nghiệp theo mẫu điều tra [Nguồn: Tác giả khảo sát]

- Về địa bàn hoạt động của doanh nghiệp: Có 49 doanh nghiệp ở Hà Nội (chiếm 42,98%); 35 doanh nghiệp ở Thành phố Hồ Chí Minh (chiếm 30,7%); 16 doanh nghiệp ở Đà Nẵng (chiếm 14,04%); còn lại 14 doanh nghiệp ở các tỉnh khác (chiếm 12,28%) như: Hải Dương, Đồng Nai...



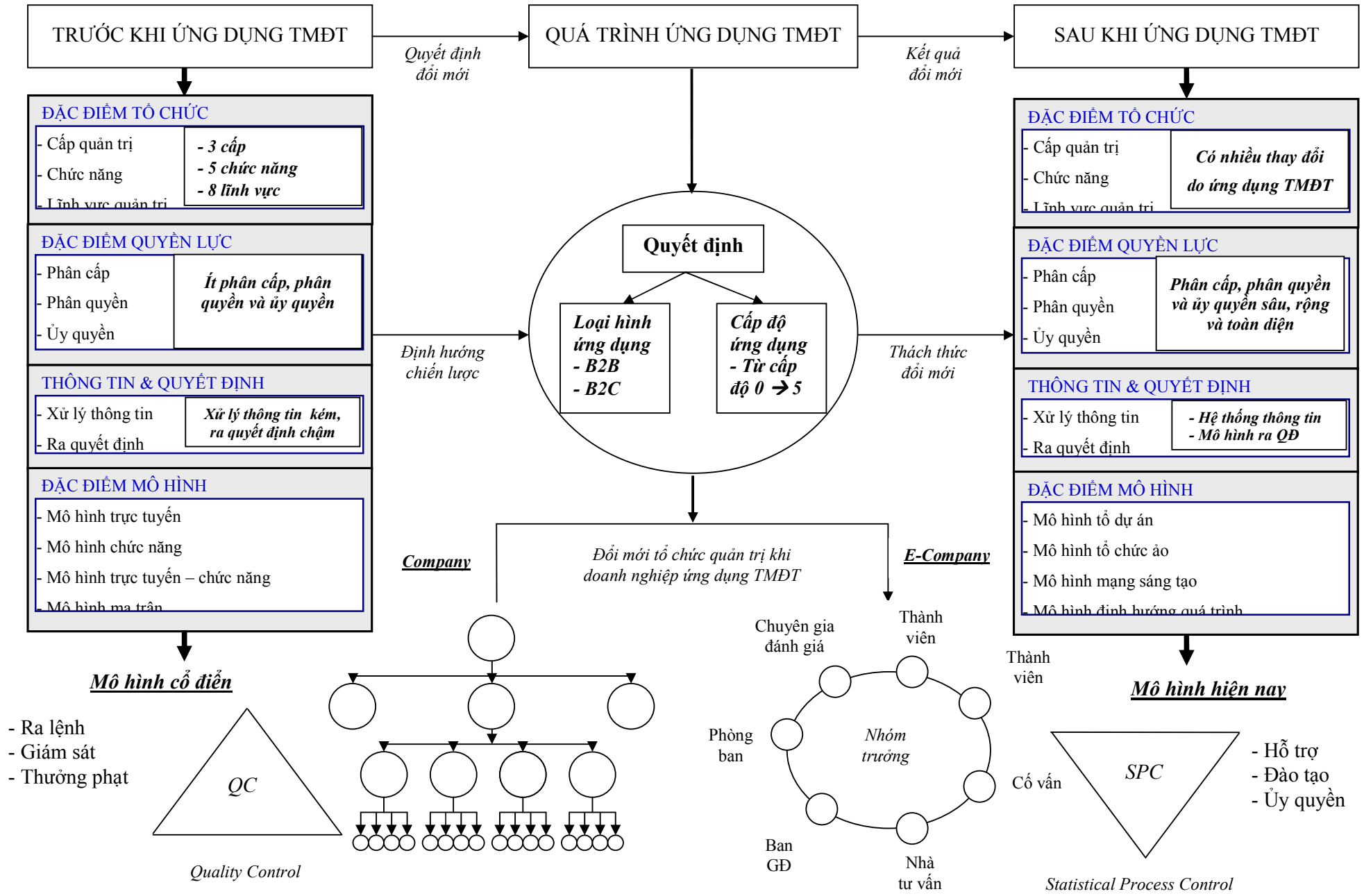
**Hình 2.20 – Địa bàn hoạt động của DN theo mẫu điều tra [Nguồn: Tác giả khảo sát]**

- Về ngành nghề kinh doanh: Mẫu điều tra xã hội học 114 doanh nghiệp cho thấy, ngành nghề kinh doanh của các doanh nghiệp rất đa dạng, gồm nhóm ngành sản xuất, kinh doanh dịch vụ, CNTT, ngân hàng... (xem chi tiết tại Phụ lục 2).
- Về loại hình ứng dụng TMĐT: Gồm các loại hình ứng dụng chính là B2C, B2B, B2G và sự kết hợp ba loại hình này với nhau.



**Hình 2.21 - Loại hình ứng dụng TMĐT của DN theo mẫu điều tra [Nguồn: Tác giả khảo sát]**

Ngoài ra, tác giả còn sử dụng phương pháp nghiên cứu điển hình để chứng minh rõ nét hơn các vấn đề đưa ra trong Luận án. Cụ thể: Nghiên cứu toàn diện 10 doanh nghiệp ứng dụng TMĐT gồm: Tổng công ty Hapro, Tập đoàn FPT, Công ty Savimex, Tổng công ty may Nhà Bè, Công ty Traphaco, Công ty Vinamilk, Công ty Dược Viễn Đông, Công ty Điện lực Hà Nội, Công ty phần mềm Hòa Bình và Công ty thực phẩm Hà Nội.



Hình 2.17 - Khung nghiên cứu thực trạng tổ chức quản trị các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT tại Việt Nam [Nguồn: Tác giả xây dựng]

## 2.2.1. Tình hình tổ chức quản trị tại các doanh nghiệp ứng dụng TMĐT cấp độ 0, 1, 2

### *Hộp 2.1 - Giải thích thuật ngữ ứng dụng TMĐT cấp 0, 1, 2*

- *Ứng dụng TMĐT cấp độ 0* tức là doanh nghiệp không có bất kỳ một ứng dụng CNTT và TMĐT nào. Đây là mức độ thấp nhất trong các cấp độ ứng dụng, phản ánh thực tế rằng các doanh nghiệp tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh và hoạt động quản trị hoàn toàn theo kiểu thủ công, không có sự trợ giúp của máy móc thiết bị và các phương tiện điện tử.

- *Ứng dụng TMĐT cấp độ 1* tức là doanh nghiệp đã bắt đầu trang bị máy tính cá nhân (PC) trong hoạt động của doanh nghiệp như: soạn thảo văn bản, lưu trữ dữ liệu doanh nghiệp, xử lý công việc tính toán kế toán đơn giản *bên trong nội bộ doanh nghiệp*. Về cơ bản, PC được coi là một trong những phương tiện sử dụng trong công tác văn thư lưu trữ (doanh nghiệp chủ yếu vẫn lưu bản cứng). Cấp độ này phản ánh doanh nghiệp đã bắt đầu nhận thức được lợi ích mà CNTT nói chung và TMĐT nói riêng đem lại.

- *Ứng dụng TMĐT cấp độ 2* tức là doanh nghiệp sử dụng email để trao đổi thông tin. Cấp độ này phản ánh doanh nghiệp có kết nối với *bên ngoài doanh nghiệp* thông qua một/nhiều địa chỉ email tồn tại trong thế giới Internet. Trường hợp này doanh nghiệp chỉ cần nối mạng, sau đó đăng ký một/nhiều địa chỉ email và thông qua đó để liên lạc với khách hàng, đối tác. Ở cấp độ 2, doanh nghiệp bắt đầu thu được những lợi ích cụ thể như: tiết kiệm chi phí giao dịch, chi phí in ấn, chi phí quảng cáo (theo kiểu tờ rơi), chi phí nhân công...

*(Nguồn: Tác giả biên tập và định nghĩa)*

### **2.2.1.1. Phân tích các cấp, chức năng và lĩnh vực quản trị**

**\* Về cấp quản trị trong doanh nghiệp:** Kết quả điều tra khảo sát cho thấy 100% các doanh nghiệp được hỏi đều có 3 cấp quản trị là:

- *Cấp cao (Cấp công ty - Corporate Level)*: Gồm những quản trị viên cấp cao, chịu trách nhiệm về những thành quả cuối cùng của Công ty với các chức danh như: Chủ tịch, phó chủ tịch HĐQT; Tổng giám đốc, phó tổng giám đốc; Giám đốc, phó giám đốc...

- *Cấp trung gian (Cấp bộ phận - Divisional Level)*: Gồm các quản lý bộ phận với các chức danh như: Trưởng, phó phòng ban/bộ phận; Quản đốc, phó quản đốc ...

- *Cấp cơ sở (Cấp chức năng - Functional Level)*: Gồm những người thực hiện, thừa hành, có nhiệm vụ đưa ra các quyết định tác nghiệp nhằm đốc thúc, hướng dẫn, điều khiển các công nhân viên thực hiện công việc.

Với ba cấp quản trị như trên có thể thấy 100% các doanh nghiệp được tổ chức theo mô hình tháp truyền thống nên các khâu/cấp trung gian trong bộ máy tổ chức quản trị nhiều, số lượng nhân viên lớn, dẫn đến hiệu quả hoạt động quản trị không cao.

- *Về các khâu/cấp trung gian trong bộ máy tổ chức quản trị:* Thường được bố trí theo cấp hành chính. Mỗi khâu trung gian trong bộ máy chịu sự quản lý của cấp trên của mình về mặt nghiệp vụ kinh doanh và đồng thời chịu sự quản lý của các cơ quan quản lý hành chính của Nhà nước tại địa phương. Cách phân cấp quản lý không dựa trên đặc điểm của ngành hàng kinh doanh đã làm nảy sinh tình trạng mỗi hàng hóa, dù là loại gì, đều phải vận động qua một số trung gian nhất định từ nơi sản xuất đến nơi tiêu thụ. Tình trạng này dẫn đến chi phí cho việc vận chuyển hàng hóa, hao hụt hàng hóa trên đường đi và chi phí quản lý tăng lên, dẫn đến hiệu quả hoạt động kém.

- *Về số lượng nhân viên trong mỗi khâu/cấp trung gian:* Số lượng nhân viên trong mỗi khâu/cấp trung gian ở các doanh nghiệp thường lớn hơn so với số lượng công việc, dẫn đến tình trạng một công việc có thể do nhiều người, nhiều bộ phận cùng phụ trách. Sự chồng chéo này phản ánh hiệu quả công việc thường không cao, khi xảy ra rủi ro thường quy kết trách nhiệm thuộc tập thể... Đặc biệt, đối với các DNNN, bộ máy tổ chức quản trị vẫn còn quá công kềnh, số lượng nhân viên trung bình gấp 6 lần doanh nghiệp ngoài quốc doanh có cùng quy mô ngành nghề [42, trang 683].

#### ***Hộp 2.2 - Nghiên cứu các cấp quản trị tại Hapro***

Kết quả nghiên cứu điển hình tại Tổng công ty thương mại Hà Nội (Hapro) cho thấy những nhận định trên là đúng. Hapro là doanh nghiệp nhà nước được thành lập theo Quyết định số 125/2004/QĐ-UBND ngày 11 tháng 08 năm 2004 của UBND Thành phố Hà Nội. Tổng Công ty hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con; có thị trường tại hơn 60 nước và vùng lãnh thổ trên thế giới.

Các cấp quản trị tại Hapro bao gồm:

- *Quản trị viên cấp cao:* HĐQT (5 người) và Ban điều hành (8 người);
- *Quản trị viên cấp trung gian:* 11 Trưởng phòng/Trưởng ban;
- *Quản trị viên cấp cơ sở:* 12 Giám đốc Trung tâm, Chi nhánh, Nhà máy, Xí nghiệp, Công ty (Các đơn vị hạch toán phụ thuộc); 19 Giám đốc các Công ty con; 17 Giám đốc các Công ty liên kết; 6 Giám đốc các Công ty có vốn công ty mẹ.

Cơ cấu tổ chức quản trị của Hapro vẫn duy trì kiểu mô hình tháp truyền thống, gồm nhiều khâu cấp trung gian và số lượng nhân viên ở các khâu cấp trung gian lớn. Do đó, hiệu quả công tác QTDN thường không cao; đây cũng là đặc điểm chung của các doanh nghiệp Nhà nước ở Việt Nam hiện nay.

*(Nguồn: Tác giả khảo sát)*

**HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**

**BAN ĐIỀU HÀNH**

**Các khối phòng ban chức năng**

1. Phòng dự án
2. Ban pháp lý hợp đồng
3. Ban quản lý khu công nghiệp Hapro
4. Ban tài chính kế toán và kiểm toán
5. Ban đối ngoại
6. Phòng kế hoạch phát triển
7. Phòng phát triển dự án
8. Phòng phát triển hạ tầng thương mại
9. Phòng tổ chức nhân sự
10. Văn phòng
11. Văn phòng đại diện tại Liên bang Nga

**Các đơn vị hạch toán phụ thuộc**

1. Trung tâm xuất nhập khẩu phía Bắc
2. Trung tâm kinh doanh hàng miễn thuế
3. Trung tâm thương mại dịch vụ Bốn Mùa
4. Trung tâm phát triển thị trường nội địa
5. Công ty siêu thị Hà Nội
6. Chi nhánh TCT tại HCM
7. Trung tâm kinh doanh chợ đầu mối Bắc Thăng Long
8. Trung tâm kinh doanh chợ đầu mối phía Nam
9. Trung tâm kinh doanh chợ Thượng Đình
10. Nhà máy mỳ Hapro
11. Xí nghiệp dịch vụ kho hàng
12. Xí nghiệp gôm Chu Đậu

**Các công ty con**

1. Cty TNHH 1 thành viên XNK và đầu tư Hà Nội
2. Cty TNHH 1 thành viên thực phẩm Hà Nội
3. Cty thương mại – dịch vụ tổng hợp Hà Nội
4. Cty thương mại dịch vụ Tràng Thi
5. Cty thương mại dịch vụ thời trang Hà Nội
6. Cty CP Sự kiện và Ẩm thực Hapro
7. Cty SXK Nông sản Hà Nội
8. Cty CP XNK Nam Hà Nội
9. Cty CP SXKD gia súc gia cầm
10. Cty CP Chợ Bưởi
11. Cty CP thương mại đầu tư Long Biên
12. Cty CP Phương Nam
13. Cty CP du lịch Hapro
14. Cty thương mại và đầu tư Hà Nội
15. Cty CP đầu tư và xây dựng Thủy Tinh Hà Nội
16. Cty CP Thủy Tạ
17. Cty CP vật liệu xây dựng
18. Cty CP Rượu Hapro
19. Cty CP Sứ Bát Tràng

**Các công ty liên kết**

1. Cty CP Đầu tư và phát triển Siêu thị Hà Nội
2. Cty CP HanoiMilk
3. Cty cổ phần Vang Thăng Long
4. Cty TNHH Thủy tinh pha lê Bohemia Hà Nội
5. Cty CP Siêu thị cây cảnh Hapro
6. Cty TNHH Việt Bắc
7. Cty CP sản xuất thương mại Tân Mỹ
8. Cty CP nước tinh khiết Hapro
9. Cty CP phát triển thương mại Hà Nội
10. Cty CP Nghĩa Đô
11. Cty CP thực phẩm Truyền thống
12. Cty CP dịch vụ Hapro
13. Cty CP Long Sơn
14. Cty CP cung cấp suất ăn công nghiệp Hapro
15. Cty CP rượu vang Hapro thảo mộc
16. Cty CP Lixeha
17. Cty CP Kính mắt Hà Nội

**Các công ty có vốn công ty mẹ**

1. Cty CP giám định hàng hóa XNK
2. Cty CP Đầu tư kinh doanh Bất động sản Hà Nội
3. Cty TNHH đầu tư Thương mại Tràng Tiền
4. Cty CP Đầu tư và hệ thống phân phối Việt Nam (VDA)
5. Cty CP Gôm sứ Hapro Chu Đậu
6. Cty CP phát triển thương mại và Du lịch Hà Nội (Hapro TIC)



\* Về chức năng quản trị trong doanh nghiệp: Kết quả điều tra về chức năng quản trị trong doanh nghiệp cho thấy 100% các doanh nghiệp được hỏi vẫn tuân thủ và sử dụng 5 chức năng quản trị là: *Dự kiến (hoạch định), tổ chức, phối hợp, chỉ huy và kiểm soát* một cách nhuần nhuyễn. Cụ thể:

- *Xét quan hệ giữa chức năng quản trị với quy mô doanh nghiệp:* Có thể khẳng định rằng việc thực hiện số lượng các chức năng quản trị ở doanh nghiệp lớn và nhỏ đều hoàn toàn giống nhau bởi lẽ bất kỳ ở đâu quá trình quản trị đều bắt nguồn từ hoạch định, rồi tổ chức, phối hợp, chỉ huy và cuối cùng là kiểm soát. Tuy nhiên việc đảm trách các chức năng quản trị của các cấp quản trị trong các doanh nghiệp có quy mô khác nhau lại khác nhau.

- *Đối với các doanh nghiệp lớn:* Các chức năng được phân cấp khá rành rọt, theo đó cấp quản trị cao nhất chỉ tập trung thời gian vào những chức năng chính yếu;
- *Đối với DN VVN:* Cấp quản trị cao nhất có thể can thiệp và điều hành cả những công việc của cấp dưới (nhiều khi là do thiếu nhân viên hay vì để đảm bảo thực hiện hiệu quả...);

- *Xét quan hệ giữa chức năng quản trị với các cấp quản trị:* Ngay trong một doanh nghiệp, các cấp quản trị được phân chia một cách khách quan việc đảm trách các chức năng này ở các mức độ khác nhau. Chức năng hoạch định và tổ chức lại giảm dần theo cấp quản trị trong khi đó chức năng điều hành lại tăng lên ở cấp quản trị thấp nhất. Bảng dưới đây phân bổ thời gian chuẩn cho các cấp quản trị viên trong doanh nghiệp đối với các chức năng quản trị.

**Bảng 2.9 - Phân bổ thời gian cho các chức năng quản trị [Nguồn: 35, trang 80]**

	% thời gian	QTV cấp cao	QTV cấp trung	QTV cấp cơ sở
Hoạch định	%	28	18	15
Tổ chức	%	36	33	24
Phối hợp và chỉ huy	%	22	36	51
Kiểm tra	%	14	13	10

\* Về lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp: Qua nghiên cứu khảo sát nhận thấy số lượng, hình thức tổ chức các lĩnh vực quản trị còn phụ thuộc vào quy mô doanh nghiệp, ngành nghề kinh doanh và các yếu tố ngoại lai khác.

- *Xét về quy mô doanh nghiệp:*

- *Đối với các doanh nghiệp lớn:* Có đủ 8 lĩnh vực quản trị, được tổ chức thành các phòng/ban, được phân cấp, phân quyền trong việc ra quyết định quản trị trong lĩnh vực chuyên môn đảm trách;

- *Đối với DNVVN*: Thường không phân định rạch ròi các lĩnh vực như các doanh nghiệp lớn và thường có xu hướng ghép (kết hợp) các lĩnh vực có chuyên môn gần với nhau.
  - *Xét về ngành nghề kinh doanh*:
- *Đối với các doanh nghiệp sản xuất*: Hai lĩnh vực không thể thiếu đối với các doanh nghiệp sản xuất chính là lĩnh vực vật tư và lĩnh vực sản xuất. Đây cũng là điểm khác biệt căn bản với các doanh nghiệp thương mại;
- *Đối với các doanh nghiệp thương mại*: Do đặc thù là các doanh nghiệp đóng vai trò trung gian giữa nhà sản xuất với khách hàng nên đối với các doanh nghiệp thương mại lĩnh vực marketing và lĩnh vực tổ chức thông tin là những lĩnh vực được chú trọng đầu tư;
- *Đối với các doanh nghiệp kinh doanh tổng hợp*: Thường bao gồm đủ các lĩnh vực trong doanh nghiệp.

#### **2.2.1.2. Phân tích việc phân cấp, phân quyền và ủy quyền**

Một vấn đề quan trọng trong việc xây dựng bộ máy tổ chức quản trị là xác định đúng đắn, rõ ràng các mối liên hệ giữa các bộ phận, các cấp và các nhà quản trị doanh nghiệp. Thông thường, có ba loại liên hệ sau:

- *Liên hệ trực thuộc*: Là loại liên hệ giữa thủ trưởng với cán bộ, nhân viên trong bộ phận; giữa các cán bộ có cương vị chỉ huy trực tuyến cấp trên và cấp dưới;
- *Liên hệ chức năng*: Là loại liên hệ giữa các bộ phận chức năng với nhau trong quá trình chuẩn bị quyết định cho thủ trưởng hoặc giữa bộ phận chức năng cấp trên với cán bộ chức năng cấp dưới nhằm hướng dẫn, giúp đỡ về mặt chuyên môn nghiệp vụ;
- *Liên hệ tư vấn*: Là loại liên hệ giữa cơ quan lãnh đạo chung, giữa cán bộ chỉ huy trực tuyến với các chuyên gia kinh tế, kỹ thuật, pháp chế với các hội đồng được tổ chức theo từng loại công việc.

Thực tế khảo sát cho thấy loại liên hệ được sử dụng phổ biến trong doanh nghiệp là liên hệ trực thuộc và liên hệ chức năng (100% doanh nghiệp được hỏi đều trả lời có sử dụng hai mối liên hệ này giữa các khâu/cấp trong bộ máy quản trị), trong khi đó liên hệ tư vấn ít được sử dụng hơn bởi loại liên hệ này hay được các doanh nghiệp có quy mô lớn, có ngành nghề kinh doanh đa dạng áp dụng. Tuy nhiên, tác giả cũng nhận thấy mối liên hệ chức năng (thể hiện sự phối hợp của các phòng/ban) trong các doanh nghiệp không thực sự rõ ràng, vì vậy hiệu quả công việc thường không cao (do phòng/ban nào cũng chỉ chịu trách nhiệm tốt phần việc của mình mà không tính đến sự hợp tác, chia sẻ tài nguyên

với các phòng/ban khác). Nguyên nhân của vấn đề này là do quyền lực được thực hiện một cách tập trung nên trong vận hành bộ máy tổ chức người ta chỉ chú ý đến các mối quan hệ theo chiều dọc từ cấp trên xuống cấp dưới. Còn mối quan hệ ngược lại, từ cấp dưới lên cấp trên cũng như mối quan hệ ngang giữa các bộ phận thường bị lãng quên và không được chú ý phát triển. Sự tập trung quyền lực thường là nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng sơ suất và quan liêu của bộ máy tổ chức quản trị.

Đối với việc phân cấp, phân quyền và ủy quyền cho cấp dưới, mặc dù có đến 78 doanh nghiệp (chiếm 68,42%) có quy định thành văn bản, nhưng cũng có đến 36 doanh nghiệp (chiếm 31,58%) chỉ giao quyền theo tình huống hoặc thỉnh thoảng mới giao quyền. Kết quả này cho thấy cách phân chia công việc và thời gian của lãnh đạo doanh nghiệp không hợp lý, lãnh đạo phải đảm đương quá nhiều việc, trong khi đó cấp dưới lại không được tin tưởng giao việc để có thể phát huy được chuyên môn nghiệp vụ của mình. Đây cũng là hệ quả của cách thức quản lý tập trung quyền lực, nhân viên sẽ không được rèn luyện nhiều để phát huy tính chủ động trong công việc: Ít phát biểu, bảo sao làm vậy, có sếp thì làm, thiếu sáng tạo, không hoạch định, từng cấp nhân viên và quản lý, từ cao đến thấp đều không được phân quyền rõ ràng để thực hiện việc nên làm... Vì thế, doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn trong quá trình mở rộng kinh doanh.

### ***2.2.1.3. Phân tích việc xử lý thông tin và ra quyết định***

Kết quả khảo sát chỉ ra có tới 96 doanh nghiệp (chiếm 84,21%) nói rằng hệ thống thông tin trong doanh nghiệp là một chiều, trong khi đó chỉ có 18 doanh nghiệp (chiếm 15,79%) có hệ thống thông tin hai chiều. Thực tế, trong mỗi doanh nghiệp, tuyến truyền đạt thông tin thường là gắn với tuyến quyền lực. Vì vậy, với kiểu tập trung quyền lực như trên có thể thấy hệ thống thông tin trong các doanh nghiệp Việt Nam chủ yếu là hệ thống một chiều (truyền đạt mệnh lệnh và báo cáo thực hiện, phục vụ cho người quản lý).

Do mỗi bộ phận/phòng ban chức năng thực hiện nhiệm vụ riêng của mình, không phụ thuộc vào các bộ phận/phòng ban khác và kết quả hoạt động chung của doanh nghiệp như thế nào đều ít ảnh hưởng đến từng bộ phận/phòng ban nên sự trao đổi thông tin giữa các bộ phận/phòng ban là hạn chế, thông tin mang tính chất cục bộ. Với cách tổ chức thông tin như vậy, các thành viên trong doanh nghiệp không được biết về những gì đang diễn ra nơi họ làm việc, tạo ra tâm lý không mấy quan tâm đến công việc chung, hạn chế động cơ thúc đẩy làm việc, sự gắn bó với đơn vị và khả năng sáng tạo của mỗi người lao động.

Với việc tổ chức thông tin như trên, có thể thấy việc xử lý thông tin trong các doanh nghiệp không được quan tâm thỏa đáng, dẫn đến tình trạng thiếu thông tin hoặc thông tin sử dụng để ra quyết định sản xuất kinh doanh, quản trị thiếu chính xác, kém kịp thời. Đặc biệt, đối với các doanh nghiệp nhà nước, do cơ chế quản trị còn chưa rõ ràng, nên để ra một quyết định quản trị còn trải qua nhiều khâu nắc, và do vậy, thời gian kéo dài. Trong khi đó, nếu nhà quản trị dám đưa ra những quyết định táo bạo, nếu thất bại thì không tránh khỏi trách nhiệm, nên trong hoạt động quản trị họ còn do dự, tổ chức họp hành nhiều. Bên cạnh đó, một số doanh nghiệp có vị thế độc quyền thường chậm cải tiến hoạt động quản trị.

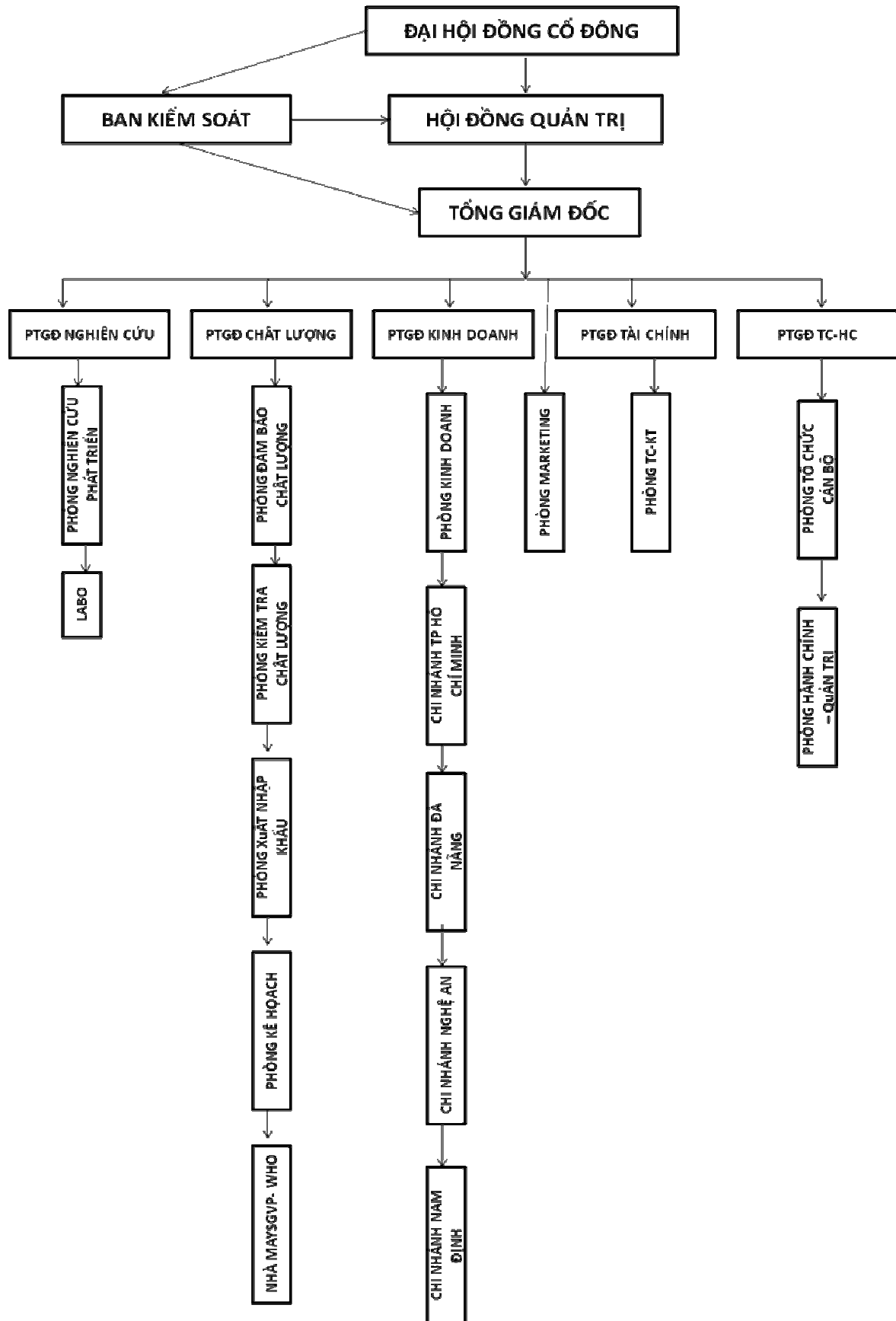
#### ***2.2.1.4. Phân tích kiểu mô hình bộ máy tổ chức quản trị***

Kết quả khảo sát cho thấy, kiểu mô hình được sử dụng phổ biến là mô hình trực tuyến - chức năng (114 doanh nghiệp, chiếm 100%). Đây là loại mô hình có những quy định chặt chẽ, chi tiết về sự thực hiện quyền lực và là kiểu mô hình lấy cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến làm nền tảng, do đó phát huy được những ưu điểm của cả hai kiểu cơ cấu là kiểu chức năng và kiểu trực tuyến. Kiểu cơ cấu này cho phép có cơ sở vững chắc để sử dụng được kinh nghiệm, sự thành thạo công việc của người quản lý và người lao động trong việc thực hiện nhiệm vụ.

Theo cơ cấu này, điều kiện để thực hiện chế độ một thủ trưởng được bảo đảm: giám đốc doanh nghiệp toàn quyền quyết định về mọi việc trong phạm vi doanh nghiệp và phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về kết quả công việc của người dưới quyền. Các bộ phận chức năng có nhiệm vụ giúp cho giám đốc trong việc chuẩn bị các quyết định, hướng dẫn và kiểm tra việc thực hiện quyết định. Đồng thời, các phòng chức năng được hình thành trên cơ sở chuyên môn hóa theo chức năng quản trị và theo nghiệp vụ kinh doanh. Các doanh nghiệp dù có khác biệt về quy mô thì trong cơ cấu bộ máy tổ chức quản trị của mình cũng đều có một số lượng các phòng chức năng quản trị như nhau (như phòng kế hoạch, phòng tổ chức cán bộ, phòng tài vụ...).

Song mô hình này cũng bộc lộ những hạn chế nhất định khi môi trường kinh doanh liên tục thay đổi, áp lực cạnh tranh mạnh hơn, với những đối thủ cạnh tranh trong và ngoài nước và đặc biệt là sự xuất hiện của những yếu tố mới như tiến bộ khoa học công nghệ, CNTT, mạng Internet... Chẳng hạn như mô hình cơ cấu tổ chức quản trị của Công ty cổ phần Traphaco dưới đây.

Hình 2.23 - Mô hình tổ chức quản trị của Công ty Traphaco [Nguồn: Tác giả khảo sát]



Như vậy, thông qua kết quả khảo sát của tác giả, kết hợp với những nhận định của các chuyên gia trong các diễn đàn, hội thảo, có thể thấy đặc điểm chung của các doanh nghiệp Việt Nam ứng dụng TMĐT cấp độ 0, 1, 2 (những cấp độ ứng dụng cơ bản) là thường có quy mô vừa và nhỏ, khả năng và mức độ ứng dụng CNTT nói chung và TMĐT nói riêng thấp. Chính vì vậy, tình hình tổ chức quản trị tại các doanh nghiệp này vẫn diễn ra theo cách thức truyền thống với những đặc trưng cơ bản như:

- Duy trì cách thức tổ chức kiểu hình tháp với ba cấp quản trị trong doanh nghiệp: Cấp cao, cấp trung gian, cấp cơ sở. Do đó số lượng nhân viên trong các khâu cấp trung gian lớn, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp thường không cao;
- Doanh nghiệp vẫn sử dụng 5 chức năng quản trị doanh nghiệp là: Dự kiến, kế hoạch, tổ chức, phối hợp, kiểm tra song ở mức độ thấp - ảnh hưởng không tốt tới quá trình và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp;
- Các lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp được tổ chức, bố trí tương ứng với ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh;
- Quyền lực thường tập trung vào lãnh đạo doanh nghiệp (tập quyền) nên vấn đề phân cấp, phân quyền và ủy quyền thường rất hạn chế - ảnh hưởng tới động lực phấn đấu của cấp dưới;
- Việc xử lý thông tin không có hệ thống, manh mún và chắp vá, do đó doanh nghiệp hay gặp bất lợi và rủi ro vì thiếu thông tin hoặc thông tin thiếu chính xác;
- Ra quyết định là công việc của lãnh đạo và cán bộ quản trị, do đó không phát huy được tính sáng tạo của người lao động trong doanh nghiệp;
- Việc kiểm tra, kiểm soát được tiến hành định kỳ, hình thức thưởng - phạt trong doanh nghiệp chưa thực sự rõ ràng và chưa tạo điều kiện khích lệ người lao động;
- Mô hình cơ cấu tổ chức theo kiểu trực tuyến - chức năng hoặc ma trận (đối với các doanh nghiệp kinh doanh nhiều mặt hàng hoặc phạm vi địa lý trải rộng).

**Kết luận 1:** Tóm lại, doanh nghiệp ứng dụng TMĐT cấp độ 0, 1, 2 - là những cấp độ sơ khởi ban đầu trong tiến trình chuyển đổi từ thương mại truyền thống sang TMĐT, do đó không có những tác động của việc ứng dụng phương thức kinh doanh hiện đại này đến vấn đề tổ chức quản trị của doanh nghiệp.

## 2.2.2. Tình hình tổ chức quản trị tại các doanh nghiệp ứng dụng TMĐT cấp độ 3, 4, 5

### **Hộp 2.3 - Giải thích thuật ngữ ứng dụng TMĐT cấp độ 3, 4, 5**

- Ứng dụng TMĐT cấp độ 3 tức là ngoài việc có một/nhiều địa chỉ email để liên lạc với khách hàng và đối tác, doanh nghiệp còn sử dụng Internet để tìm kiếm, chất lọc những thông tin hữu ích phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh và quản trị doanh nghiệp. Cấp độ này chính là *thương mại thông tin* (i-commerce: information commerce), phản ánh triển vọng ứng dụng TMĐT của doanh nghiệp.

- Ứng dụng TMĐT cấp độ 4 tức là doanh nghiệp xây dựng *Website tĩnh* (khả năng Update chậm) để cung cấp thông tin của doanh nghiệp (lịch sử hình thành và phát triển, các đặc điểm kinh tế kỹ thuật chủ yếu, báo cáo tài chính, trách nhiệm xã hội...). Đồng thời, doanh nghiệp có E-catalogue để giới thiệu sản phẩm, dịch vụ mà mình sản xuất/kinh doanh. Cấp độ 4 này cũng cho phép khách hàng đặt hàng qua mạng (Order Online), do đó cấp độ này chính là *thương mại truyền hình* (t-commerce: television commerce).

- Ứng dụng TMĐT cấp độ 5 tức là doanh nghiệp quyết định chuyển đổi phương thức kinh doanh từ thương mại truyền thống sang TMĐT. Doanh nghiệp xây dựng *Website động* (khả năng Update nhanh) để cung cấp thông tin của doanh nghiệp; xây dựng chức năng *Giỏ hàng/Xe hàng* (cho phép khách hàng chọn lựa và mua ngay sản phẩm khi Click); thanh toán Online; giao hàng Online với những *sản phẩm số hóa* (Digital Goods); dịch vụ sau bán qua mạng (thông qua điện thoại, FAQs, forum...). Cấp độ này chính là *thương mại cộng tác* (c-commerce: collaborative commerce).

(Nguồn: Tác giả biên tập và định nghĩa)

### **2.2.2.1. Tác động đến cấp, chức năng và lĩnh vực quản trị**

#### **\* Tác động đến cấp quản trị trong doanh nghiệp**

Khi doanh nghiệp bắt đầu ứng dụng TMĐT từ cấp độ 3 trở lên tức là hoạt động kinh doanh và quản trị của doanh nghiệp bắt đầu có những biến chuyển so với các doanh nghiệp ứng dụng cấp độ 0, 1, 2. Tác động đầu tiên phải kể đến đó là làm *thay đổi vai trò và nhiệm vụ của các cấp quản trị viên* (gồm ba cấp quản trị viên: cấp cao, cấp trung gian và cấp cơ sở). Thực vậy, trong thời đại CNTT như hiện nay, vai trò thông tin được ưu tiên hàng đầu bởi do mối quan hệ giữa nhà quản trị với thuộc cấp cũng như các cá nhân bên ngoài doanh nghiệp nên nhà quản trị trở thành trung tâm đầu não thông tin của doanh nghiệp. Nhiệm vụ chính của họ là thu thập, tiếp nhận và chuyển giao những thông tin liên quan đến sự phát triển của doanh nghiệp.

Hệ quả của sự thay đổi này là việc xuất hiện một chức danh quản trị mới *Giám đốc thông tin/CNTT - CIO (Chief Information Officer)*. Vai trò của CIO

ngày nay đã được mở rộng trở thành *CKO (Chief Knowledge Officer) - Giám đốc tri thức*. Đồng thời, vai trò của CIO thỉnh thoảng có thể hoán đổi với *Giám đốc kỹ thuật - CTO (Chief Technology Officer)*. CTO chịu trách nhiệm về nghiên cứu và phát triển kỹ thuật như một phần của các sản phẩm và dịch vụ, còn CIO thì phụ trách về CNTT với tư cách là cơ sở hạ tầng.

Qua khảo sát thực tế, tác giả nhận thấy, chức danh CIO (hoặc CKO, CTO) thường có ở những doanh nghiệp có cấp độ ứng dụng TMĐT và CNTT cao và tập trung ở một số ngành như: Tin học, ngân hàng, hàng không, thống kê... - là những ngành có đặc trưng về việc xử lý thông tin điện tử.

#### ***Hộp 2.4 - Chân dung CIO của FPT***

Chúng ta cùng xem xét chân dung CIO của Tập đoàn FPT - Ông Bùi Quang Ngọc, Phó Tổng Giám đốc, CIO của công ty FPT là một trong 10 CIO xuất sắc khu vực Đông Dương. Đây là giải thưởng tôn vinh các CIO tiêu biểu do VCCI và Tập đoàn dữ liệu quốc tế IDG tổ chức hàng năm, từ 2005 đến nay đã có 43 cá nhân được nhận giải thưởng cao quý này.

Theo Ông Ngọc: "*Trong thời đại số, thông tin được coi như một nguồn lực (tin lực), có vai trò rất lớn cho sự phát triển của cơ quan, doanh nghiệp. Với nhiều cơ quan, doanh nghiệp, nó còn là vũ khí cạnh tranh cho sự phát triển như ngân hàng, hàng không, cơ quan thuế... Do đó, chức năng của CIO là chịu trách nhiệm về việc sử dụng hiệu quả nguồn lực thông tin phục vụ cho các mục tiêu phát triển của cơ quan, doanh nghiệp*".

*(Nguồn: Tác giả tổng hợp)*

Tuy nhiên ở Việt Nam hiện nay, chức danh CIO còn là khái niệm rất mới mẻ (thậm chí còn là khái niệm gây nhiều *tranh cãi*)<sup>21</sup>. Do vậy, CIO vẫn hiện diện đâu đó với cái tên *Giám đốc thông tin, Quản lý thông tin, Trưởng nhóm thông tin* hoặc *Phụ trách thông tin...* Chỉ đến khi Bộ Thông tin - Truyền thông chính thức triển khai Nghị định 64/2007/NĐ-CP thì chức danh này mới chính thức được công nhận trong cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam. Động thái này cho thấy nhận thức về CIO ở Việt Nam đã bắt đầu thay đổi tích cực.

#### ***\* Tác động đến chức năng quản trị trong doanh nghiệp***

TMĐT là phương thức kinh doanh được xây dựng trên nền tảng CNTT và Internet, do đó khi ứng dụng các doanh nghiệp có được sự hỗ trợ đắc lực của máy móc thiết bị, sự dồi dào và sẵn có của thông tin trên mạng Internet và đặc biệt là sự trợ giúp của các phần mềm quản trị. Đây chính là điều kiện thuận lợi để các doanh nghiệp thực hiện các chức năng quản trị riêng rẽ và kết hợp chúng một cách có hiệu quả. Cụ thể:

<sup>21</sup> Trên thế giới, chức danh CIO được công nhận từ năm 1994



**Bảng 2.10 - Sự thay đổi chức năng quản trị khi ứng dụng TMDT**

[Nguồn: Tác giả tổng hợp]

<b>Chức năng quản trị</b>	<b>Doanh nghiệp ứng dụng TMDT cấp độ 0, 1, 2</b>	<b>Doanh nghiệp ứng dụng TMDT cấp độ 3, 4, 5</b>
<b>Hoạch định</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Việc hoạch định được tiến hành định kỳ theo tháng, quý, năm;</li> <li>- Phụ thuộc nhiều vào ý chủ quan của người hoạch định;</li> <li>- Việc hoạch định thường được làm theo kiểu thủ công.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Việc hoạch định có thể được thay đổi cho phù hợp với sự biến động của môi trường kinh doanh;</li> <li>- Đảm bảo khách quan, chính xác hơn nhờ việc sử dụng nguồn thông tin đã được xử lý;</li> <li>- Sử dụng các công cụ thống kê, phân tích, dự báo hoặc các phần mềm hoạch định (ví dụ ERP).</li> </ul>
<b>Tổ chức</b>	<p>Chú trọng đến việc trang bị máy móc, thiết bị, công nghệ, vốn... đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp (<i>phần cứng</i>).</p>	<p>Chú trọng yếu tố nhân viên có kỹ năng, nghề nghiệp chuyên môn (<i>phần mềm</i>), đảm bảo tương thích với quy trình, nguyên tắc sản xuất kinh doanh hiện đại.</p>
<b>Phối hợp và chỉ huy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phối hợp giữa cấp trên, cấp dưới và phối hợp giữa các phòng/ban/bộ phận chức năng kém;</li> <li>- Chỉ huy mang tính chất ra lệnh, giám sát, thưởng phạt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mô hình làm việc tổ, đội, nhóm, ảo thông qua mạng riêng (private network), đảm bảo sự liên kết và phối hợp chặt chẽ;</li> <li>- Chỉ huy mang tính chất hỗ trợ, đào tạo, ủy quyền.</li> </ul>
<b>Kiểm soát</b>	<p>Kiểm soát bằng các tiêu chuẩn đã được thiết lập và được tiến hành bởi con người.</p>	<p>Sử dụng các hệ thống kiểm soát bằng phần mềm (ví dụ hệ thống G-PRO trong ngành dệt may).</p>

Như vậy qua bảng trên có thể thấy, khi ứng dụng TMDT cấp độ 3, 4, 5 các doanh nghiệp Việt Nam đã thu được những lợi ích cụ thể khi thực hiện các chức năng quản trị, dẫn đến những thay đổi lớn trong hoạt động quản trị. Chẳng hạn như việc doanh nghiệp ứng dụng ERP - là một hệ thống ứng dụng đa phân hệ (*Multi Module Software Application*) giúp doanh nghiệp quản trị các nguồn lực và điều hành tác nghiệp<sup>22</sup>. Giải pháp ERP cung cấp cho các nhà quản trị doanh nghiệp khả năng quản trị và điều hành tài chính - kế toán, quản trị vật tư, quản trị sản xuất, quản trị kinh doanh và phân phối sản phẩm, quản trị dự án, quản trị dịch vụ, quản trị khách hàng, quản trị nhân sự, các công cụ dự báo và

<sup>22</sup> Nguồn: vi.wikipedia.org

lập kế hoạch, báo cáo... Thêm vào đó, như một đặc điểm rất quan trọng mà các giải pháp ERP cung cấp cho các doanh nghiệp, là một hệ thống quản trị với quy trình hiện đại theo chuẩn quốc tế, nhằm nâng cao khả năng quản trị điều hành doanh nghiệp cho lãnh đạo cũng như tác nghiệp của các nhân viên.

#### **Hộp 2.5 - Nghiên cứu ứng dụng EPR tại Savimex**

Bà Trương Thị Hoàng Ngọc - Giám đốc CNTT của Công ty cổ phần hợp tác kinh tế và xuất nhập khẩu Savimex (<http://www.savimex.com>) chuyên sản xuất đồ gỗ xuất khẩu và kinh doanh địa ốc cho rằng “*Trước hết, ERP tính toán và dự báo các khả năng sẽ phát sinh trong quá trình điều hành sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp*”. Chẳng hạn, ERP giúp nhà máy tính chính xác kế hoạch cung ứng nguyên vật liệu cho mỗi đơn hàng dựa trên tổng nhu cầu nguyên vật liệu, tiến độ, năng suất, khả năng cung ứng... Cách này cho phép doanh nghiệp có đủ vật tư sản xuất nhưng vẫn không để lượng tồn kho quá lớn gây ứ đọng vốn. So với trước cách tính toán thủ công trước đây, hiệu quả trong công tác kế hoạch nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất đã được cải thiện rõ rệt.

Bên cạnh đó, “*ERP còn hỗ trợ lên kế hoạch trước các nội dung công việc, nghiệp vụ cần trong sản xuất kinh doanh*”. Chẳng hạn, hoạch định chính sách giá, chiết khấu, các kiểu mua hàng giúp tính toán ra phương án mua nguyên liệu, tính được mô hình sản xuất tối ưu... Cách này giảm thiểu sai sót trong xử lý nghiệp vụ. Nói chung, theo nhận định của Ban lãnh đạo doanh nghiệp, hiệu quả ứng dụng ERP tại Savimex có thể kể đến là:

- Tiếp cận thông tin quản trị đáng tin cậy;
- Giảm lượng hàng tồn kho;
- Chuẩn hóa thông tin nhân sự;
- Công tác kế toán chính xác hơn;
- Tích hợp thông tin đặt hàng của khách hàng;
- Chuẩn hóa và tăng hiệu suất sản xuất;
- Quy trình kinh doanh được xác định rõ ràng hơn...



*(Nguồn: Tác giả tổng hợp)*

Ngoài tác động đến chức năng hoạch định như trên, việc doanh nghiệp ứng dụng cấp độ 3, 4, 5 cũng có tác động tới các chức năng quản trị khác, chẳng hạn như chức năng kiểm soát trong doanh nghiệp. Đây là chức năng quan trọng trong việc kiểm tra, kiểm soát lại những gì doanh nghiệp đã thực hiện so với kế hoạch dự kiến, từ đó giúp doanh nghiệp điều chỉnh công việc. Tuy nhiên, đối với các doanh nghiệp ứng dụng cấp độ 0, 1, 2 thì chức năng này được thực hiện bởi con người và hoàn toàn thủ công, thường diễn ra định kỳ theo kế hoạch cho nên kết quả kiểm tra, kiểm soát không thực sự chính xác. Còn đối với các doanh nghiệp ứng dụng cấp độ 3, 4, 5, chức năng này được thực hiện bởi hệ thống các phần mềm hỗ trợ, việc kiểm tra, kiểm soát được tiến hành thường xuyên và chủ

yếu do máy móc đảm nhiệm nên kết quả có độ chính xác cao, giúp doanh nghiệp có những điều chỉnh kịp thời. Một trong những hệ thống phần mềm kiểm soát sản xuất tiêu biểu là *G-PRO* - là một chu trình quản lý và kiểm soát khép kín từ khâu cắt đến khâu đóng gói trong ngành dệt may nhằm giúp các nhà quản lý giải quyết những khó khăn và bế tắc trong quản lý sản xuất và kinh doanh<sup>23</sup>.

Một số tiện ích của G-PRO là:

- Cập nhật thông tin chi tiết của tất cả các đơn hàng đang sản xuất trong nhà máy, giúp cho nhà quản lý biết được tiến độ thực tế (sản lượng và chất lượng) của quá trình sản xuất. Nhờ đó nhà quản lý có đầy đủ thông tin để ra quyết định chính xác và kịp thời;
- Giúp đo lường và phân tích thời gian: thời gian hao phí, lãng phí (do các nguyên nhân máy hư, đứt chuyền, lẫn công,...) trong quá trình sản xuất;
- Loại bỏ công việc ghi chép và thống kê bằng tay (mất nhiều thời gian, nhân lực nhưng độ chính xác và tin cậy thấp)...

#### ***Hộp 2.6 - Hệ thống kiểm soát sản xuất G-PRO tại Nhabeco***

Bà Dương Thị Ngọc Dung, phó Tổng giám đốc Tổng công ty may Nhà Bè (<http://www.nhabe.com.vn>) cho biết Tổng công ty vừa đưa vào ứng dụng hệ thống G-PRO, bà nhận thấy: “*Có ứng dụng CNTT vào quản lý mới tìm ra được lý do tại sao năng suất lao động của mình lại thấp hơn nước bạn*”.

Theo bà, hệ thống G-PRO đã giúp cho công ty biết được chính xác năng suất lao động của từng công nhân, kiểm soát được số lỗi đã sai trong ngày của từng công đoạn, hỗ trợ cho cán bộ quản lý điều hành sản xuất nắm thật chắc “*đường đi*” của sản phẩm trên dây chuyền, kiểm soát được chi phí sản xuất một cách rất hiệu quả...

*(Nguồn: Tác giả tổng hợp)*

Qua thực tế khảo sát, tác giả cũng nhận thấy các doanh nghiệp ứng dụng TMDT cấp độ 3, 4, 5 đều công nhận vai trò của chức năng đổi mới và sáng tạo bởi nhờ đó doanh nghiệp đạt được những thành công vượt bậc, đặc biệt trong *thế giới phẳng* (The world is flat) như hiện nay. Có thể kể đến tên tuổi của rất nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã có những thành công nhất định khi sớm nhận thức được tầm quan trọng của chức năng này như: Công ty cổ phần bóng đèn Điện Quang (<http://www.dienquang.com>) với sự cải tiến liên tục sản phẩm đèn compaq để cạnh tranh với sản phẩm của hãng Phillips hay như Vinamilk (<http://www.vinamilk.com.vn>) với sự ra đời hàng loạt các sản phẩm mới...

<sup>23</sup> Nguồn: vi.wikipedia.org

\* Tác động đến lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp

So với các doanh nghiệp ứng dụng TMĐT cấp độ 0, 1, 2, các doanh nghiệp ứng dụng TMĐT cấp độ 3, 4, 5 có những sự thay đổi lớn trong lĩnh vực quản trị doanh nghiệp. Điều này là do khi ứng dụng TMĐT ở các cấp độ cao, doanh nghiệp đã sử dụng các phần mềm trong quản lý hoạt động của các lĩnh vực. Cụ thể:

**Bảng 2.11 - Sự thay đổi lĩnh vực quản trị khi ứng dụng TMĐT [Nguồn: Tác giả tổng hợp]**

<b>Lĩnh vực</b>	<b>Doanh nghiệp ứng dụng TMĐT cấp độ 0, 1, 2</b>	<b>Doanh nghiệp ứng dụng TMĐT cấp độ 3, 4, 5</b>
<b>Vật tư</b>	- Mua sắm vật tư - Bảo quản kho vật tư - Quản lý vật tư	Phần mềm quản lý vật tư – GMS
<b>Sản xuất</b>	- Giám sát các thời hạn thực hiện - Tận dụng công suất - Bảo đảm chất lượng	Phần mềm quản lý sản xuất - PMS
<b>Nhân sự</b>	- Bố trí nhân viên - Đào tạo nhân viên - Phát triển nhân viên	Phần mềm quản lý nhân sự - HRM
<b>Tài chính - kế toán</b>	- Tổ chức hoạt động tài chính - Xây dựng các bảng tổng kết tài chính - Kế toán	Phần mềm tài chính kế toán - AMS
<b>Marketing</b>	- Thực hiện hoạt động tiêu thụ - Xây dựng chính sách 4Ps - Làm marketing theo kiểu truyền thống	Marketing online
<b>R&amp;D</b>	- Nghiên cứu cơ bản - Nghiên cứu mới - Thấm định	Có sự trợ giúp đặc lực của máy móc thiết bị, công nghệ với nguồn thông tin dồi dào, phong phú
<b>Tổ chức và thông tin</b>	- Tổ chức doanh nghiệp (tổ chức quản lý và tổ chức sản xuất) - Thu thập, chọn lọc và xử lý thông tin - Kiểm soát thông tin	- Tổ chức doanh nghiệp hợp lý, tinh giản, gọn nhẹ và hiệu quả - Thu thập, chọn lọc và xử lý thông tin nhờ các phần mềm hỗ trợ
<b>Hành chính pháp chế</b>	- Nhận thức pháp lý - Tổ chức nghiệp vụ hành chính	Nghiên cứu môi trường pháp lý mới của TMĐT

Qua bảng trên có thể thấy, khi ứng dụng TMĐT cấp độ 3, 4, 5 tức là các doanh nghiệp bắt đầu tham gia vào *sân chơi không biên giới* với nhiều áp lực cạnh tranh gay gắt, vì vậy có những lĩnh vực được quan tâm đầu tư nhiều hơn như: Lĩnh vực R&D, lĩnh vực thông tin... hoặc có những lĩnh vực bị thay đổi

hoàn toàn cách thức tiến hành. Ví dụ lĩnh vực *Marketing online* - là việc tiến hành các hoạt động marketing trên mạng Internet và các phương tiện điện tử<sup>24</sup>. Marketing online làm thay đổi hoàn toàn cách thức tiến hành hoạt động này theo kiểu truyền thống, tạo ra những *phương thức* mới để tiếp thị, giới thiệu sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp; những *kênh* mới để tiếp xúc với khách hàng hiện tại, tiềm năng... Các hoạt động marketing online bao gồm:

- *Search Engine Marketing (SEM)*: Marketing trên các công cụ tìm kiếm như: google, yahoo, monava, altavista...;
- *Web display advertising*: Quảng cáo trên web (hình thức banner động, tĩnh hoặc hiện diện trên homepage/mainpage của website...);
- *E-mail marketing*: Marketing qua thư điện tử (hình thức hợp pháp thư vào Inbox, không hợp pháp thư vào Spam);
- *Affiliate marketing*: Marketing theo kiểu liên kết, trả tiền hoa hồng (kiểu thuê trung gian quảng cáo bán hàng, hình thức đại lý);
- *Interactive advertising*: Quảng cáo tương tác, rất có tác dụng trong những trường hợp muốn kiểm chứng thái độ của khách hàng đối với sản phẩm mới, clip quảng cáo mới...;
- *Blog marketing*: Làm marketing qua blog cá nhân (những trang bán hàng cá nhân thông qua blog) hoặc qua các mạng xã hội (facebook,...);
- *Viral marketing*: Marketing lan truyền.

#### **Hộp 2.7 – Nghiên cứu Marketing Online tại Công ty Hòa Bình**

Tác giả đã tiến hành khảo sát Công ty Hòa Bình (Peace Soft Co.) (<http://www.chodientu.com.vn>, <http://www.chodientu.vn>) là công ty kinh doanh TMĐT theo hình thức B2B và B2C rất nổi tiếng ở Việt Nam. Với lợi thế là một công ty hoạt động trong lĩnh vực phần mềm nên Công ty đã có định hướng ban đầu là áp dụng tích cực TMĐT. Do đó, Công ty đã phát triển các Website bán hàng hấp dẫn, tiện lợi, với nhiều tính năng nổi trội, đặc biệt phải kể đến cách thức làm marketing online.

Công ty đã triệt để tận dụng lợi thế của các hình thức như: SEM, SEO, Web display advertising và Email Marketing, kết hợp cùng với sự tiện lợi trong phương thức thanh toán qua <http://www.nganluong.vn> và sự đảm bảo an toàn thông tin trong giao dịch khiến chodientu luôn là địa chỉ tin cậy của khách hàng trong và ngoài nước.

Thời gian gần đây, động thái bắt tay hợp tác với Công ty Ebay - một trong những công ty bán đấu giá qua mạng đầu tiên và nổi tiếng thế giới càng khẳng định sự thành công của Peace Soft về TMĐT.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

<sup>24</sup> Nguồn: vi.wikipedia.org



**Hình 2.24 - Marketing online trên homepage của Công ty Hòa Bình [Nguồn:chodientu.vn]**

Kết quả khảo sát của tác giả cũng cho thấy nhiều doanh nghiệp công nhận rằng khi ứng dụng TMĐT ở cấp độ 3, 4, 5, lĩnh vực quản trị doanh nghiệp thay đổi khi có thêm lĩnh vực *quản trị tri thức - là một quá trình, một công cụ quản lý hiệu quả nhằm chia sẻ, thu nhận, lưu giữ, lựa chọn, sáng tạo tri thức và cung cấp đúng người, đúng nơi, đúng lúc nhằm nâng cao hiệu quả quyết định, hiệu quả thực thi và khả năng thích ứng của tổ chức*<sup>25</sup>. Quản trị tri thức có vai trò rất lớn khi giúp doanh nghiệp:

- Luôn luôn đổi mới, tạo ra các ý tưởng mới và khai thác tiềm năng tư duy của tổ chức;
- Thu nhận các kinh nghiệm và biến chúng thành những tri thức hiện có thể sử dụng được cho người khác khi cần thiết;
- Tạo điều kiện dễ dàng tìm kiếm và sử dụng lại những bí quyết, chuyên môn sâu khi được lưu giữ trong những mẫu hiện hữu hoặc trong tâm trí mọi người;
- Thúc đẩy hợp tác, chia sẻ tri thức, học tập suốt đời và tiến bộ liên tục;
- Nâng cao chất lượng ra quyết định và chất lượng các hoạt động trí tuệ;
- Thấu hiểu giá trị và sự đóng góp của tài sản trí tuệ vào sự tăng trưởng, hiệu quả tổ chức và sức mạnh phát huy động.

<sup>25</sup> Nguồn: vi.wikipedia.org

Mục đích cuối cùng của quản trị tri thức không phải tạo ra hệ thống CNTT hiện đại bởi CNTT chỉ là một công cụ quan trọng của quản trị tri thức. Kết quả cuối cùng mà quản trị tri thức tạo ra là hình thành nên một tổ chức không ngừng học tập, trong đó có những cá nhân hợp tác chặt chẽ với nhau, không ngừng học hỏi và chia sẻ tri thức nhằm tạo ra một tổ chức trường tồn hay nói cách khác là nâng cao *chỉ số thông minh của tổ chức* trong điều kiện môi trường kinh doanh biến động liên tục như ngày nay.

#### ***Hộp 2.8 - Quản trị tri thức tại Công ty Tâm Việt***

Tại Tâm Việt Group (<http://www.tamvietgroup.vn>) năm 2007, một phó tổng giám đốc bỏ ra ngoài lập công ty riêng cạnh tranh trực tiếp với chính Tâm Việt. Nhờ áp dụng quản trị tri thức với các thói quen chia sẻ, thu nhận, lưu giữ, đánh giá và đổi mới tri thức, Tâm Việt đã không bị ảnh hưởng khi một người ở vị trí rất cao ra đi. Tất cả các tri thức trong đầu mọi thành viên đều được chia sẻ và lưu trữ như các bài giảng, mối quan hệ khách hàng, các dự án dở dang... Tâm Việt Group đã nghiên cứu cơ sở đúc kết các kinh nghiệm của phương Tây kết hợp với văn hóa Việt Nam để tạo nên mô hình thực hành quản trị tri thức cho chính mình. Mô hình của Tâm Việt ứng dụng dựa trên nền tảng nguyên lý Âm Dương, Ngũ hành, kết hợp với việc hình thành các thói quen bao gồm những bước gắn kết theo nguyên lý của Ngũ hành: Trao đổi, Thu nhận, Lưu giữ, Đánh giá, Đổi mới tri thức. Khi tri thức được chia sẻ thì đồng thời với nó là xảy ra các quá trình còn lại. Sẽ có người thu nhận, sẽ xảy ra quá trình lưu giữ, và chọn lọc. Khi sử dụng tri thức đó chính là lúc tri thức được đổi mới và cập nhật. Thiếu một trong các thành tố trên thì việc quản trị tri thức đều không đem đến kết quả.

*(Nguồn: www.haokhiviet.ning.vn)*

#### ***2.2.2.2. Tác động đến việc phân cấp, phân quyền, ủy quyền***

Kết quả khảo sát cho thấy các doanh nghiệp ứng dụng TMĐT từ cấp độ 3 trở lên thường có mức độ phân cấp, phân quyền, ủy quyền sâu, rộng và toàn diện. Điều này phản ánh thực tế rằng sự xuất hiện của máy móc thiết bị, sự phát triển của CNTT và mạng Internet và đặc biệt là TMĐT đã tác động trực tiếp đến tình hình tổ chức quản trị của doanh nghiệp.

##### ***\* Tác động đến việc phân cấp:***

Một trong các yếu tố quyết định mức độ phân cấp của doanh nghiệp là *tình trạng phân tán của doanh nghiệp và phương tiện liên lạc sử dụng trong doanh nghiệp*. Nếu khi ứng dụng TMĐT cấp độ 0, 1, 2 doanh nghiệp có địa bàn hoạt động rộng khắp, các chi nhánh, văn phòng nằm rải rác thì việc liên lạc thường rất khó khăn thì đối với các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT cấp độ 3, 4, 5 vấn đề được giải quyết rất triệt để. Chúng ta cùng xem xét trường hợp Công ty cổ phần sữa Việt Nam (Vinamilk).



**Hình 2.25 - Mô hình cơ cấu tổ chức quản trị của Công ty sữa Việt Nam**

### **Hộp 2.9 – Phân cấp quản trị tại Vinamilk**

Công ty cổ phần sữa Việt Nam (<http://www.vinamilk.com.vn>) có trụ sở chính tại Thành phố Hồ Chí Minh (văn phòng Công ty), có 3 chi nhánh tại miền Bắc, miền Trung và miền Nam với 8 nhà máy và 1 xí nghiệp có trụ sở tại địa bàn các tỉnh trong cả nước. Với quy mô Công ty rất lớn, các nhà máy, xí nghiệp nằm rải rác nên Ban lãnh đạo Công ty đã phân cấp quản trị rất rõ ràng theo lĩnh vực quản trị, cụ thể:

- *Lĩnh vực vật tư và sản xuất*: Phân cấp trực tiếp cho các nhà máy sản xuất phụ trách (bởi các nhà máy sản xuất của công ty thường gắn với vùng nguyên liệu đã được quy hoạch);
- *Lĩnh vực tiếp thị*: Văn phòng công ty đảm nhiệm toàn bộ;
- *Lĩnh vực vận chuyển và kho bãi*: Phân cấp cho Xí nghiệp kho vận...

Đồng thời, Công ty cũng khai thác lợi ích của các phương tiện điện tử và lợi ích của việc ứng dụng TMĐT trong việc xúc tiến thương mại, quảng bá thương hiệu, tiếp xúc với khách hàng và đối tác... Hiện Công ty có các Web sau:

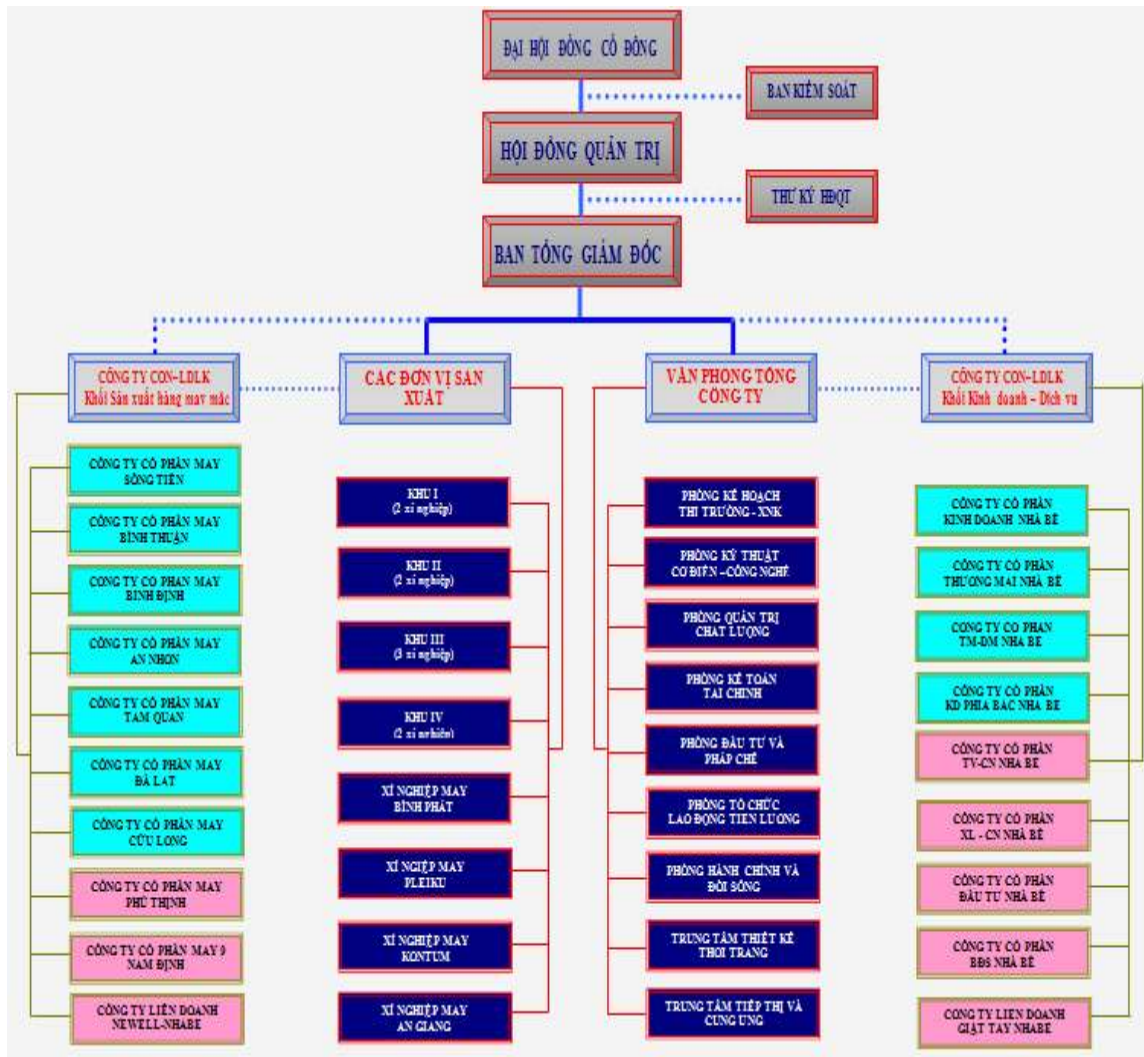
- Giới thiệu chung về Công ty tại <http://www.vinamilk.com.vn>
- Bán các sản phẩm sữa (B2B, B2C) <http://www.shopvinamilk.com.vn>

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

### **\* Tác động đến việc phân quyền:**

Một trong những yếu tố xác định mức độ phân quyền là quy mô doanh nghiệp càng lớn, quyết định cần bàn càng nhiều và các cương vị phải đặt ra càng nhiều thì việc phối hợp chúng càng phức tạp. Trong các tổ chức có quy mô lớn, *tầm quan trọng của sự nhất trí theo chiều ngang cũng ngang với sự nhất trí theo chiều dọc*. Do đó phải phân quyền cho những bộ phận cần thiết và có thể. Xem xét trường hợp Công ty may Nhà Bè như sau:





**Hình 2.26 - Cơ cấu tổ chức của Tổng công ty may Nhà Bè [Nguồn:Tác giả khảo sát]**

**Hộp 2.10 – Phân quyền tại Nhabeco**

Với số lượng các công ty trực thuộc Tổng công ty lớn (10 công ty con - liên doanh liên kết trong khối sản xuất hàng may mặc; 9 công ty con - liên doanh liên kết trong khối kinh doanh - dịch vụ; 13 xí nghiệp sản xuất; 7 phòng ban và 2 trung tâm) và địa bàn trải rộng, lĩnh vực kinh doanh đa dạng..., Nhà Bè là một trong những Tổng công ty sớm nhận thức được việc ứng dụng TMĐT và CNTT trong hoạt động kinh doanh và quản lý.

Hiện Công ty đang ứng dụng CRM trong quản lý quan hệ khách hàng, AMS trong quản lý tài chính kế toán, ứng dụng G-PRO trong kiểm soát sản xuất... Do đó, Nhà Bè đã có những bước chuyển quan trọng trong việc phân quyền cụ thể cho các công ty thành viên, tạo điều kiện giải phóng lãnh đạo cấp cao khỏi những công việc sự vụ, tập trung vào những việc quan trọng. Đồng thời, phân quyền cũng tạo sự chủ động, linh hoạt cho các công ty trực thuộc, do đó làm hiệu quả công tác quản lý và kinh doanh tăng cao.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

\* Tác động đến việc ủy quyền:

Khi cấp chỉ huy ủy quyền tức là giao một phần công việc của mình cho cấp dưới chịu trách nhiệm thi hành và đồng thời phải giao cho họ quyền hành tương xứng với trách nhiệm công việc được giao. Đối với các doanh nghiệp ứng dụng TMĐT cấp 0, 1, 2, việc ủy quyền thường rất hiếm khi xảy ra. Nguyên nhân là do cơ chế tập quyền, kết hợp với vấn đề trách nhiệm khi xảy ra rủi ro nên cấp lãnh đạo không muốn ủy quyền. Còn đối với các doanh nghiệp ứng dụng TMĐT cấp độ 3, 4, 5, do những tác động cụ thể của việc ứng dụng tới cấp quản trị, chức năng, lĩnh vực quản trị, làm thay đổi bản chất của các nội dung này nên tất yếu dẫn đến sự chuyển biến trong vấn đề ủy quyền quản lý.

**Hộp 2.11 – Ủy quyền tại Công ty thực phẩm Hà Nội**

Công ty TNHH nhà nước 1 thành viên thực phẩm Hà Nội (thuộc Tổng công ty thương mại Hà Nội) (<http://www.thucphamhanoi.com.vn>) là Công ty có hoạt động ủy quyền rất tốt. Theo Bà Trần Thị Diễm Hương - Chủ tịch HĐQT, Tổng Giám đốc Công ty “*Ủy quyền giúp cho người chỉ huy cấp cao có thời gian tập trung sức lực và suy nghĩ cho những vấn đề quan trọng, chủ yếu trong quản lý, giải phóng họ khỏi những công việc ít quan trọng. Đồng thời tạo niềm tin cho người được ủy quyền*”.

Trong quá trình ủy quyền, cấp trên có điều kiện gần gũi, giúp đỡ, nâng cao trình độ cho họ, xây dựng và củng cố niềm tin cho họ đối với cấp trên và đối với chính họ. Ủy quyền theo nghĩa này cũng có nghĩa xây dựng, phát triển đội ngũ lãnh đạo chỉ huy các cấp. Trong nhiều trường hợp cụ thể, ủy quyền tạo được ý kiến mới, cách làm mới hay hơn.

Việc ủy quyền tại Công ty ngày càng được phát huy khi Công ty áp dụng TMĐT cấp độ 4 trong các giao dịch B2B (mua các yếu tố đầu vào và bán các sản phẩm do công ty sản xuất cho hệ thống đại lý, siêu thị...) - là cấp độ mà nhiều loại giao dịch hoàn toàn online, sử dụng chữ ký điện tử, hợp đồng điện tử, thanh toán trực tuyến...

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

**2.2.2.3. Tác động đến việc xử lý thông tin và ra quyết định**

Nhờ ứng dụng TMĐT từ cấp độ 3 trở lên, việc xử lý thông tin và ra quyết định của doanh nghiệp Việt Nam trở nên dễ dàng, thuận tiện và chính xác hơn nhờ các công cụ hỗ trợ. Kết quả khảo sát cho thấy 100% các doanh nghiệp đều nhất trí với nhận định trên, cụ thể:

\* Tác động đến việc xử lý thông tin:

Đối với doanh nghiệp, *thông tin quản lý là những dữ liệu được xử lý và sẵn sàng phục vụ công tác quản lý của tổ chức*<sup>26</sup> - được chia thành 3 loại sau:

<sup>26</sup> Nguồn: vi.wikipedia.org

**Bảng 2.12 - Các loại thông tin trong doanh nghiệp [Nguồn: Tác giả tổng hợp]**

<b>Loại thông tin</b>	<b>Đặc điểm</b>	<b>Đối tượng phục vụ</b>
Thông tin chiến lược	Là thông tin sử dụng cho chính sách dài hạn của tổ chức. Loại thông tin này đòi hỏi tính khái quát, tổng hợp cao. Dữ liệu để xử lý ra loại thông tin này thường là từ bên ngoài tổ chức.	Chủ yếu phục vụ cho các nhà quản lý cao cấp khi dự đoán tương lai. Đây là loại thông tin được cung cấp trong những trường hợp đặc biệt.
Thông tin chiến thuật	Là thông tin sử dụng cho chính sách ngắn hạn. Loại thông tin này trong khi cần mang tính tổng hợp vẫn đòi hỏi phải có mức độ chi tiết nhất định dạng thống kê.	Chủ yếu phục vụ cho các nhà quản lý phòng ban trong tổ chức. Đây là loại thông tin cần được cung cấp định kỳ.
Thông tin điều hành (thông tin tác nghiệp)	Sử dụng cho công tác điều hành tổ chức hàng ngày. Loại thông tin này cần chi tiết, được rút ra từ quá trình xử lý các dữ liệu trong tổ chức.	Chủ yếu phục vụ cho người giám sát hoạt động tác nghiệp của tổ chức. Đây là loại thông tin cần được cung cấp thường xuyên.

Thông tin được coi là tài nguyên quan trọng của doanh nghiệp, đặc biệt trong *xã hội thông tin* như ngày nay. Bảng dưới đây chỉ ra những tác động của việc doanh nghiệp ứng dụng TMDT cấp độ 3, 4, 5.

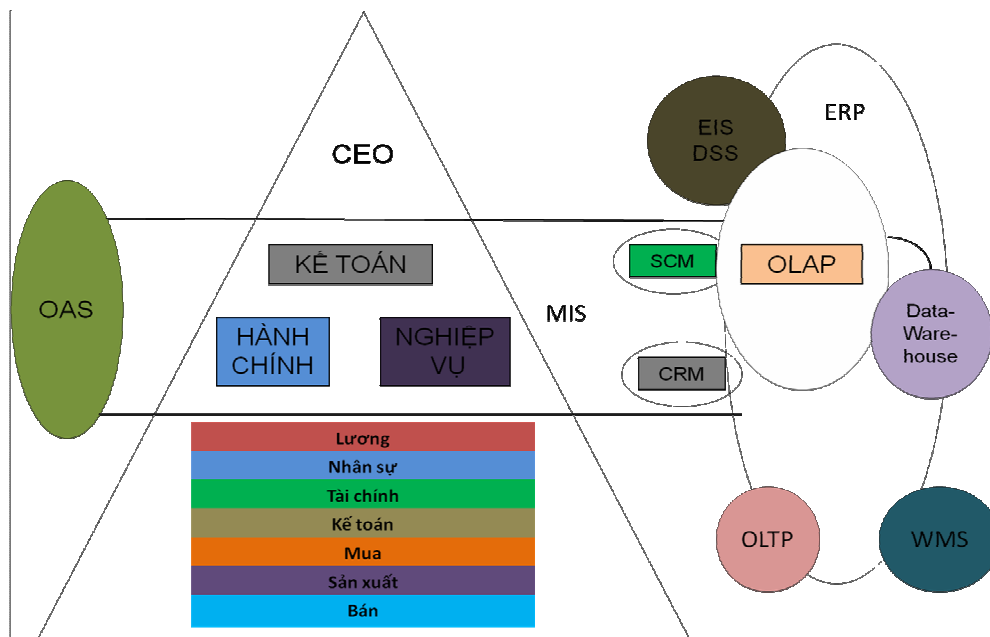
**Bảng 2.13 - Tác động đến việc xử lý thông tin khi DN ứng dụng TMDT [Nguồn: Tác giả tổng hợp]**

<b>Lĩnh vực</b>	<b>Doanh nghiệp ứng dụng TMDT cấp độ 0, 1, 2</b>	<b>Doanh nghiệp ứng dụng TMDT cấp độ 3, 4, 5</b>
<b>Thông tin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thông tin chưa được coi là tài nguyên quan trọng của doanh nghiệp;</li> <li>- Việc thu thập, chọn lọc và xử lý thông tin không được quan tâm;</li> <li>- Không đầu tư cho các hệ thống trợ giúp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thông tin được coi là tài nguyên quan trọng của doanh nghiệp;</li> <li>- Việc thu thập và xử lý thông tin được quan tâm;</li> <li>- Đầu tư cho các hệ thống trợ giúp: MIS, OLAP...</li> </ul>

Qua bảng trên có thể thấy sự khác biệt rất lớn trong việc xử lý thông tin giữa doanh nghiệp ứng dụng TMDT cấp độ 0, 1, 2 với cấp độ 3, 4, 5. Do ý thức được tầm quan trọng của thông tin trong hoạt động kinh doanh, ngày nay các doanh nghiệp Việt Nam đã đầu tư và áp dụng các phần mềm xử lý thông tin như: MIS, OLAP... Đồng thời, nhiều doanh nghiệp còn kết hợp áp dụng với nguyên tắc xử lý thông tin trong các bộ tiêu chuẩn như: ISO, 5S... Chẳng hạn như với bộ tiêu chuẩn 5S (tiếng Nhật: *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* và *Shitsuke*; dịch tiếng Việt là: *Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ, Sẵn sàng* và *Sẵn sàng*) không

những chỉ được áp dụng trong quản lý sản xuất mà còn được áp dụng trong quá trình xử lý thông tin của doanh nghiệp với các nguyên lý: *Sàng lọc* thông tin; *Sắp xếp* (phân loại) thông tin; Thông tin được gửi đến đúng đối tượng, đúng thời điểm (*Sạch sẽ*); Thông tin được bảo đảm an toàn (*Sẵn sàng*) và Thông tin luôn *Sẵn sàng* được cung cấp. Tuy bộ tiêu chuẩn 5S áp dụng trong quản lý không mấy xa lạ đối với các doanh nghiệp Việt Nam song áp dụng 5S trong xử lý thông tin còn là một vấn đề hoàn toàn mới mẻ.

Hình dưới đây giới thiệu mô hình tổng quát của các hệ thống thông tin phục vụ lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp.



**Hình 2.27 - Các hệ thống tin phục vụ lãnh đạo và quản lý [Nguồn: 43, trang 126]**

EIS - Executive Information System	Hệ thống tin điều hành
DSS - Decision Support System	Hệ hỗ trợ quyết định
OLAP - Online Analytical Processing	Xử lý phân tích trực tuyến
MIS - Management Information System	Hệ thống tin quản lý
OLTP - Online Transaction Processing	Xử lý giao dịch trực tuyến
WMS - Workflow Management System	Hệ quản lý luồng công việc
OAS - Office Automation System	Hệ tự động hóa văn phòng

Qua nghiên cứu khảo sát thực tế, tác giả nhận thấy hệ thống tin điều hành (EIS) có tác dụng cung cấp cho nhà quản lý một công cụ hữu hiệu, giúp nắm bắt được tình hình kinh doanh của toàn doanh nghiệp cũng như các đơn vị thành viên trong doanh nghiệp một cách nhanh chóng. Từ đó các nhà quản lý có thể đưa ra các quyết định phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh cho mỗi đơn vị.

EIS bao gồm ba mảng thông tin lớn đáp ứng nhu cầu thông tin điều hành doanh nghiệp của nhà quản lý: *thông tin về tình hình kinh doanh, thông tin tình hình sản xuất và thông tin về tình hình tài chính*. Xử lý thông tin giữa các nguồn thông tin này cho phép nhà quản lý doanh nghiệp có thể can thiệp nhanh chóng và chính xác vào quá trình thực hiện kinh doanh và lưu chuyển tài chính của các đơn vị thành viên cũng như của toàn doanh nghiệp. Bên cạnh đó, EIS còn cung cấp hệ thống thư điện tử nội bộ đáp ứng việc ra quyết định của nhà quản lý cũng như nhu cầu trao đổi thông tin giữa các nhân viên.

*\* Tác động đến việc ra quyết định:*

Đối với các doanh nghiệp ứng dụng TMDT cấp độ 3, 4, 5, thường sử dụng mô hình ra quyết định hợp lý, đây là điểm khác biệt so với các doanh nghiệp có ứng dụng TMDT cấp độ 0, 1, 2.

**Bảng 2.14 - Tác động đến việc ra quyết định khi DN ứng dụng TMDT**

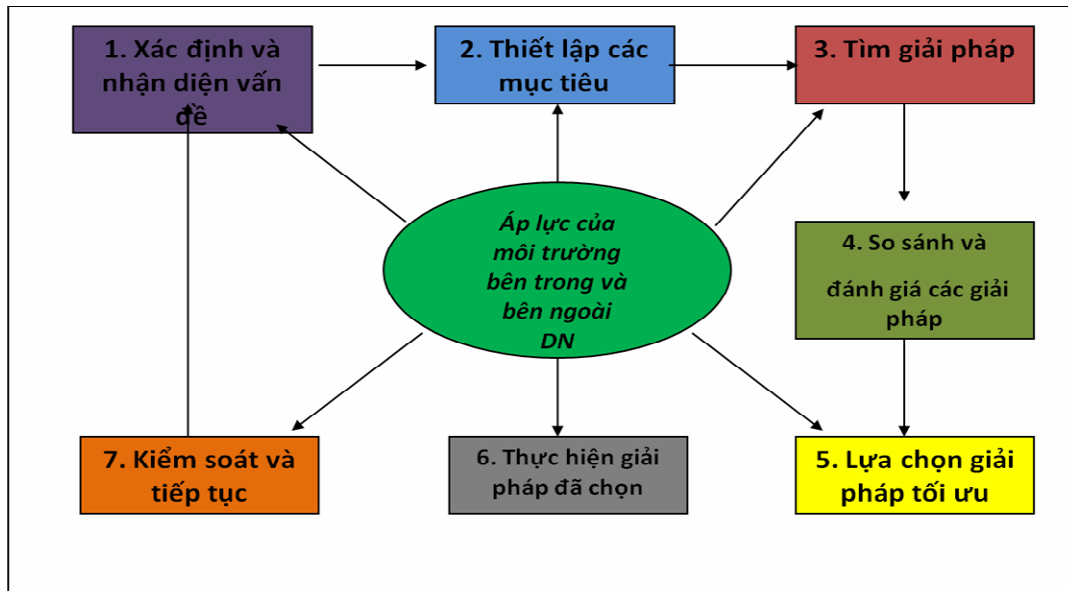
*[Nguồn: Tác giả tổng hợp]*

<b><i>DN ứng dụng TMDT cấp độ 0, 1, 2</i></b>	<b><i>DN ứng dụng TMDT cấp độ 3, 4, 5</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ra quyết định là công việc của nhà quản trị (do tính chất tập quyền trong mô hình tổ chức quản trị truyền thống);</li> <li>- Quyết định mang tính chủ quan, duy ý chí của người lãnh đạo; thiếu chính xác và thường chậm chễ;</li> <li>- Không có hệ thống phần mềm hỗ trợ cho việc ra quyết định (do không có hệ thống xử lý thông tin).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ra quyết định là công việc của mọi người trong doanh nghiệp (do tính chất phân quyền và ủy quyền sâu rộng);</li> <li>- Quyết định là sản phẩm trực tiếp của mọi người tham gia công việc nên độ chính xác cao và rất kịp thời;</li> <li>- Sử dụng các phần mềm hỗ trợ cho việc ra quyết định (hoặc mô hình ra quyết định hợp lý).</li> </ul>

Qua bảng trên có thể thấy tác dụng rất rõ ràng của việc ứng dụng TMDT cấp độ 3, 4, 5 đối với việc hỗ trợ ra quyết định quản trị trong doanh nghiệp. Thực vậy, khi doanh nghiệp sử dụng phần mềm BI (Business Intelligence) để hỗ trợ việc ra quyết định, đồng nghĩa với việc doanh nghiệp có thể cắt giảm chi phí và phát hiện ra các cơ hội kinh doanh mới bởi BI không chỉ tổng hợp các báo cáo cần thiết mà hơn thế nữa nó còn cung cấp một tập hợp các công cụ để chuyển dữ liệu ra khỏi các hệ thống của doanh nghiệp. Với các công cụ BI hiện nay, các nhà quản lý kinh doanh có thể bất cứ lúc nào bắt đầu tự phân tích dữ liệu hơn là chờ đợi các phòng ban để thực hiện các báo cáo phức tạp. Việc dân chủ hoá sự truy cập thông tin sẽ hỗ trợ người dùng đưa ra các quyết định kinh doanh dựa trên các số liệu thực tế. Việc chia sẻ là tất yếu đối với sự thành công

của các dự án BI bởi vì mọi người có liên quan đến quy trình này phải có quyền truy cập toàn bộ vào thông tin để có thể thay đổi cách thức mà họ làm việc.

Hoặc doanh nghiệp cũng có thể sử dụng mô hình ra quyết định hợp lý (hình 2.28) bởi lợi điểm của việc sử dụng mô hình này là doanh nghiệp sẽ rất nhanh chóng ra được các quyết định chính xác, dựa trên cơ sở những thông tin đã được xử lý bằng các phần mềm về hệ thống thông tin.



Hình 2.28 - Mô hình ra quyết định hợp lý [Nguồn: 33, trang 168]

#### 2.2.2.4. Các mô hình tổ chức quản trị mới

Tác động của việc ứng dụng TMĐT cấp độ 3, 4, 5 tới cấp quản trị, chức năng và lĩnh vực quản trị; tác động đến việc phân cấp, phân quyền và ủy quyền; tác động đến việc xử lý thông tin và ra quyết định đã làm *phẳng hóa* các mô hình tổ chức quản trị truyền thống, tạo ra các mô hình tổ chức quản trị dạng *tổ, đội, nhóm ảo*; *mô hình kim tự tháp ngược*; *mô hình văn phòng không giấy tờ*...

\* Mô hình tổ chức quản trị tổ, đội, nhóm ảo:

Thực chất đây vẫn là mô hình tổ, đội, nhóm dự án truyền thống song khi triển khai mô hình này thông qua mạng Internet với sự hỗ trợ đắc lực của các phần mềm CNTT và máy móc thiết bị (đặc biệt là máy móc thiết bị viễn thông) đã làm xuất hiện *mô hình ảo*. Cùng xem xét mô hình tổ chức quản trị này tại FPT (<http://www.fpt.com.vn>) - là một **tập đoàn kinh tế** lớn với lĩnh vực kinh doanh chính là cung cấp các **dịch vụ** liên quan đến CNTT và TMĐT. FPT có trụ sở chính tại **Hà Nội**; 3 chi nhánh tại **Thành phố Hồ Chí Minh**, **Đà Nẵng** và **Cần Thơ**; 3 công ty con tại Nhật, Singapore, USA; 11 công ty thành viên và 3 công

ty liên kết. Với đặc trưng về ngành nghề kinh doanh và phạm vi địa lý nên FPT rất coi trọng các hình thức làm việc theo kiểu nhóm tổ, đội, nhóm ảo<sup>27</sup>. Qua khảo sát và phỏng vấn tại FPT, tác giả đã tổng hợp những lợi ích cụ thể khi sử dụng các mô hình tổ chức quản trị mới này là:

**Bảng 2.15 - Lợi ích của mô hình nhóm ảo tại FPT [Nguồn: Tác giả khảo sát]**

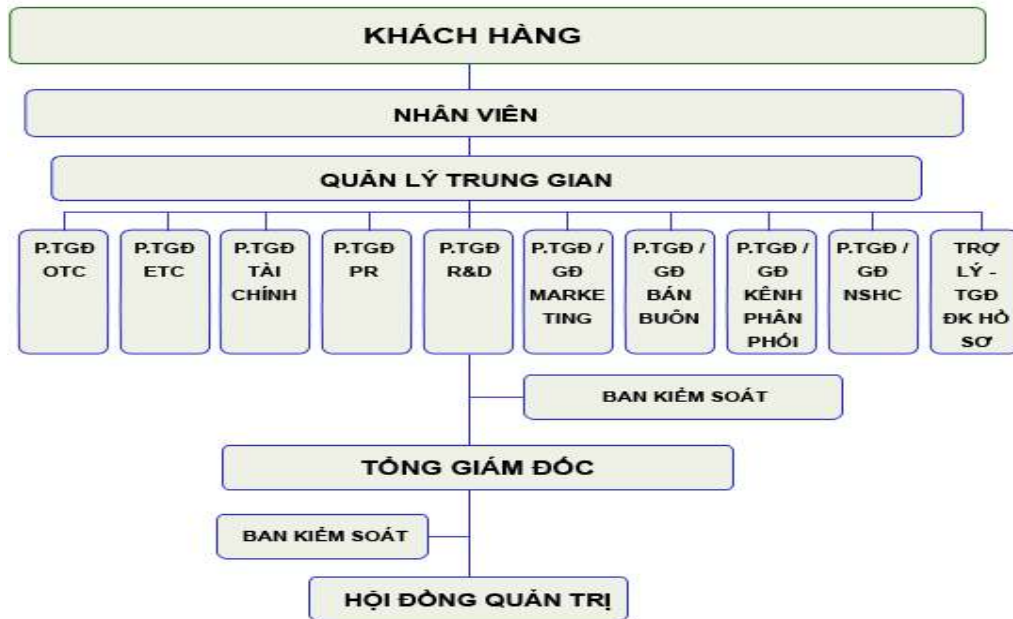
<i>Về mặt nguồn nhân lực</i>	<i>Về mặt tài chính</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mở rộng nguồn kiến thức và chuyên môn cho từng thành viên cũng như cho cả tổ chức;</li> <li>- Tăng cường khả năng lãnh đạo dựa trên sự phối hợp của nhóm, do đó giảm thiểu tỷ lệ quản trị viên trên số công nhân có trình độ cao;</li> <li>- Việc chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm diễn ra kịp thời, đúng thời điểm cần thiết. Do đó giảm độ trễ trong phối hợp các thành viên cũng như tránh lãng phí;</li> <li>- Gia tăng tỷ lệ những công việc mang tính thách thức. Nâng cao kỹ năng làm việc cũng như khả năng sáng tạo và cải tiến;</li> <li>- Tập hợp nguồn nhân lực tài năng từ nhiều địa bàn khác nhau;</li> <li>- Tăng cường sự thỏa mãn động lực và đối với nhân viên có trình độ cao, do sự linh hoạt và tính phối hợp cao của công việc;</li> <li>- Củng cố và phát triển kỹ năng giao tiếp của các thành viên;</li> <li>- Tăng số lượng nhóm đa chức năng;</li> <li>- Giảm va chạm và bất đồng giữa các thành viên mà ít liên quan đến công việc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giảm thiểu chi phí đi lại cũng như ăn ở, giảm bớt tỷ lệ phải công tác xa;</li> <li>- Giảm chi phí liên quan đến nghiên cứu và thu thập thông tin;</li> <li>- Giảm chi phí đào tạo và tuyển dụng;</li> <li>- Giảm chi phí liên quan đến công sở, thiết bị chung;</li> <li>- Tăng hiệu quả khai thác và sử dụng thông tin, giảm chi phí lưu trữ;</li> <li>- Tăng doanh thu;</li> <li>- Củng cố mối quan hệ với đối tác;</li> <li>- Gia tăng chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng, giảm thiểu phản nàn chê trách;</li> <li>- Giảm thiểu hoạt động trung gian...</li> </ul>

***\* Mô hình tổ chức quản trị kim tự tháp ngược:***

Với những nhược điểm vốn có của mô hình tổ chức quản trị hình kim tự tháp truyền thống (hay còn gọi là mô hình 1.10), ngày nay nhiều doanh nghiệp đã sử dụng kiểu mô hình tổ chức quản trị kim tự tháp ngược, trong đó coi trọng khách hàng và nhân viên của doanh nghiệp. Có thể xem xét trường hợp Công ty Dược Viễn Đông (<http://www.viendonggroup.com.vn>) - Công ty chính thức áp

<sup>27</sup> Là hình thức nhóm mà các thành viên hoạt động không tập trung, ít khi tiếp xúc trực diện với nhau mà sử dụng phương tiện liên kết chính là hệ thống thông tin điện tử, đồng bộ cũng như không đồng bộ, những phương tiện quản lý - chia sẻ dữ liệu và các diễn đàn trao đổi trực tuyến...

dụng quản trị theo [mô hình kim tự tháp ngược](#) kể từ 01/4/2010, thay cho mô hình quản lý truyền thống trước đây của công ty.



**Hình 2.29-Mô hình kim tự tháp ngược của Cty Dược Viễn Đông [Nguồn:Tác giả khảo sát]**

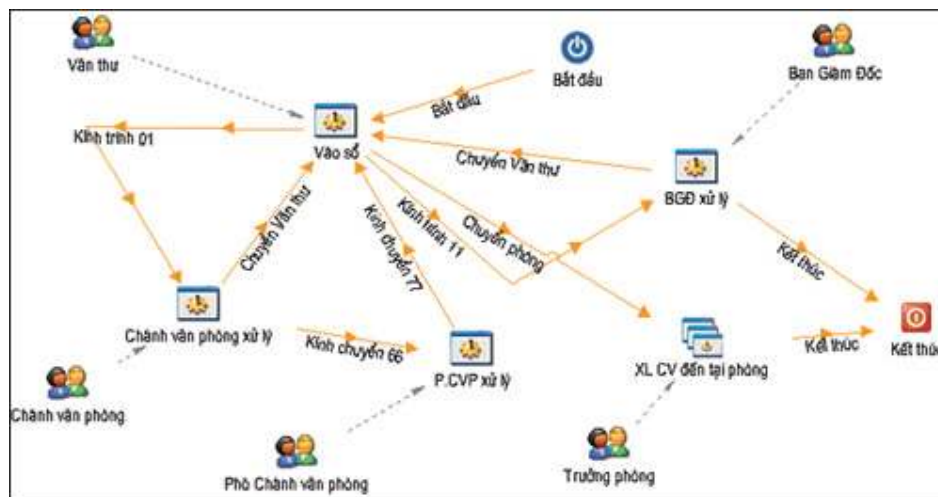
Đáy nhỏ nhất của kim tự tháp ngược theo thứ tự lần lượt từ thấp lên cao là Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Tổng giám đốc, Ban kiểm soát nội bộ, các lãnh đạo quản lý cao cấp, quản lý trung gian, nhân viên công ty và trên cùng là Khách hàng. Điểm đặc biệt mô hình này là đặt khách hàng và nhân viên lên hàng đầu, là chủ thể và đối tượng quyết định đối với tất cả các hoạt động của Công ty. Điều đó vừa phù hợp với văn hóa doanh nghiệp, tôn chỉ khách hàng của Công ty, luôn coi “*Khách hàng là một trong những nhân vật mãi mãi quan trọng nhất của Công ty*” và “*Nhân viên hữu ích là tài sản quan trọng nhất của Công ty*”; đồng thời cũng phù hợp với xu hướng đổi mới mô hình quản trị doanh nghiệp hiện đại mà các nước tiên tiến, phát triển đang áp dụng.

*\* Mô hình văn phòng không giấy tờ:*

Đây là mô hình tổ chức quản trị mới, xuất hiện trên nền tảng của sự phát triển CNTT và mạng Internet. Có thể xem xét trường hợp Công ty Điện lực Hà Nội (ĐLHN), với mô hình hoạt động trải rộng gồm nhiều phòng, ban và các trung tâm điện lực tại 12 quận, huyện, ĐLHN thường tiêu tốn khá nhiều thời gian, tiền bạc và công sức cho riêng việc lưu chuyển công văn (CV) trong công ty. Ước tính mỗi năm đơn vị này có hơn 10.000 CV đi và đến, chưa kể CV nội bộ. Quy trình phân luồng CV tới các phòng, ban và trung tâm theo cách truyền thống thường diễn ra khá chậm chạp và tốn nhiều công sức quản lý, lưu trữ.



Nhiều CV, văn bản quan trọng, khẩn hết thời hạn mới được giao tới tay người nhận do quy trình lưu chuyển 1 CV thường mất từ 2 ngày đến 1 tuần. Theo tính toán của bộ phận văn thư ĐLHN thì 3/4 số CV, văn bản lưu chuyển giữa các phòng ban và trung tâm có cùng nội dung. Điều này đồng nghĩa với việc ĐLHN thường xuyên lãng phí tiền bạc cho việc nhân bản thông tin để phục vụ đồng thời nhiều mục đích, đối tượng. Một hạn chế khác của việc quản lý CV theo kiểu truyền thống là khả năng mất mát và thất lạc CV do những sai sót của bộ phận văn thư khi đánh số và lưu trữ thủ công. Việc tìm kiếm thông tin từ sổ tay ghi CV và lưu trữ dưới dạng giấy tờ cũng khá vất vả. Được biết ĐLHN có tới 3 kho lưu trữ CV ở cách nhau khá xa. CV thường được chứa trong các thùng, trên giá kệ. Để tìm kiếm 1 CV cách đó vài ba năm thông thường văn thư phải mất hơn nửa ngày, chưa kể công sức đi lại, khuôn vác các thùng CV tại kho.



**Hình 2.30 - Sơ đồ lưu chuyển công văn của ĐLHN theo mô hình cũ**

*[Nguồn: Tác giả khảo sát]*

Tháng 5/2002, ĐLHN bắt đầu ứng dụng phần mềm Docman của công ty CMC. Từ tháng 11/2005, công ty chuyển sang sử dụng phiên bản nâng cấp là eDocman chạy trên Web với nhiều tính năng bổ sung. Trong giai đoạn 1, hệ thống được sử dụng ở 18 khối phòng ban của công ty gồm ban giám đốc, công đoàn, đảng ủy, các xưởng thuộc trung tâm máy tính X1, trung tâm điều độ X2... Hiện tại, công ty đang bước sang giai đoạn 2 là triển khai xuống các trung tâm điện lực các quận, huyện, đội thí nghiệm... Khoảng hơn 450 người đang tham gia vận hành và lưu chuyển thông tin qua hệ thống này gồm ban giám đốc, chánh văn phòng, trưởng phó phòng, giám đốc các trung tâm và văn thư tại các điện lực. Các điểm sử dụng này đều được kết nối với nhau trên cơ sở mạng WAN sẵn có của ĐLHN.

Với khả năng tự động quy trình bằng công nghệ WFM (Workflow Management), hệ thống eDocman sẽ tự luân chuyển CV tới một hoặc nhiều người trong hệ thống cùng lúc và ngay lập tức. Nhờ công cụ trực quan nên hệ thống cho phép kiểm soát, phát hiện tình trạng ứ đọng hay chậm trễ ở bất cứ khâu nào, nhờ đó giúp người quản lý có thể điều chỉnh và cân bằng khối lượng công việc giữa các thành viên. Với mỗi CV, hệ thống đều ghi lại dưới dạng lưu đồ theo dõi quá trình giải quyết văn bản của các đơn vị bên dưới. Nhờ vậy người ta có thể biết một văn bản khiếu nại đã được giải quyết đến đâu, phòng ban hay cá nhân nào đã tiếp nhận để trả lời cho khách hàng. Do lợi thế phát hành đồng loạt trên mạng, tất cả các thành viên liên quan đều có thể nhìn thấy, giúp hạn chế tối thiểu công việc lặp lại giữa các nhân viên, phòng, ban trong việc soạn thảo, lưu trữ. Bà Nguyễn Thanh Hương, tổ trưởng tổ văn thư ĐLHN cho biết, với quy trình mới này CV khẩn chỉ mất 15 phút để phát cùng lúc cho 40 đơn vị, phòng, ban trong toàn công ty. Thời gian đi lại giảm gần như tuyệt đối do văn bản đã được chuyển qua mạng. Giảm việc lưu trữ văn bản tại các phòng ban vì hiện chỉ cần lưu tại văn thư, các phòng, ban khác nhận văn bản điện tử. Tiện ích lớn mà hệ thống mang lại còn là việc hỗ trợ tìm kiếm văn bản. Với khả năng lưu trữ toàn diện, hệ thống giúp người dùng có thể tra cứu văn bản chỉ trong vài phút với mọi tiêu chí như: theo thời gian (năm/tháng/ngày), theo số CV, theo trích yếu, theo đơn vị soạn thảo... Trong báo cáo hiệu quả tin học hóa công tác quản lý hồ sơ văn bản tại ĐLHN, bà Hương đã thống kê được số tiền tiết kiệm ban đầu nhờ ứng dụng eDocman là hơn 86 triệu đồng mỗi năm. Trong đó, tiết kiệm chi phí in ấn tài liệu là 40 triệu đồng/năm và tiết kiệm chi phí đi lại là hơn 45 triệu đồng/năm<sup>28</sup>. Trên cơ sở ứng dụng này, ban lãnh đạo công ty ĐLHN đang sẵn sàng tiến tới mô hình văn phòng không giấy tờ trong một tương lai không xa, khi mà việc xác thực điện tử được công nhận tính pháp lý.

**Kết luận 2:** Tóm lại, doanh nghiệp ứng dụng TMĐT cấp độ 3, 4, 5 - là những cấp độ cao trong tiến trình chuyển đổi từ thương mại truyền thống sang TMĐT, do đó bắt đầu xuất hiện những tác động của việc ứng dụng phương thức kinh doanh hiện đại này đến vấn đề tổ chức quản trị của doanh nghiệp. Hệ quả tất yếu là làm xuất hiện các mô hình cơ cấu tổ chức quản trị *phi truyền thống* phản ánh những đặc trưng của các doanh nghiệp trong thời đại CNTT và nền kinh tế số hóa.

---

<sup>28</sup> Nguồn: <http://www.cmcssoft.com>

## 2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG

Qua nghiên cứu thực trạng tổ chức quản trị tại các doanh nghiệp có ứng dụng TMDT tại Việt Nam, tác giả nhận thấy việc đổi mới tổ chức quản trị doanh nghiệp chính là việc giải quyết đồng thời cả hai vấn đề:

- *Một là, thực hiện sự đổi mới phần cứng của bộ máy* ( tức là thực hiện sự phân chia lại các bộ phận trong tổ chức cho phù hợp với khối lượng công việc và nguồn lực được sử dụng);
- *Hai là, thực hiện sự đổi mới phần mềm của bộ máy* (tức là xác định cơ chế quản trị, trên cơ sở đó xác lập lại mối quan hệ giữa tập quyền và phân quyền trong việc vận hành bộ máy tổ chức quản trị, tổ chức lại hệ thống thông tin ...).

Trong quá trình thực hiện đổi mới bộ máy tổ chức quản trị, các doanh nghiệp có thể sử dụng các cách thức khác nhau, hoặc là chỉ thay đổi phần cứng, hoặc là chỉ thay đổi phần mềm, hoặc thay đổi cả phần cứng và phần mềm tùy theo điều kiện ở mỗi doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp có ứng dụng TMDT tại Việt Nam, tiến trình đổi mới tổ chức quản trị cũng đã thu được các kết quả khả quan, song cũng còn nhiều tồn tại cần phải được nhận thức và giải quyết triệt để, cụ thể là:

### 2.3.1. Những kết quả bước đầu

#### 2.3.1.1. *Giảm thiểu sự công kênh của bộ máy quản trị và sự ra đời của mô hình văn phòng không giấy tờ*

Với ứng dụng CNTT rộng rãi, mô hình chỉ huy tập trung, có đẳng cấp sẽ bị thay thế bằng mô hình phi đẳng cấp, phi tập trung, mô hình mạng,... trong đó các mối liên hệ được thực hiện nhanh chóng và trực tiếp, không cần qua các khâu/nút trung gian. Các công ty lớn sẽ có xu hướng tự phân giải và tản quyền triệt để, giao thẩm quyền quyết định xuống cấp thấp nhất nhờ CNTT ngày càng phát triển. Những đại công ty này đang phân tán thành những liên hiệp gồm các công ty nhỏ, tự trị, sử dụng nguồn lực bên ngoài ở khắp nơi trên thế giới, tinh giản bộ máy quản trị, thu nhỏ quy mô.

Sự phát triển vượt bậc của CNTT giúp cho doanh nghiệp có thể tiến tới những văn phòng không giấy (bureau off papier). Các công việc liên quan đến quản trị văn phòng như: Thu thập, lưu trữ, xử lý, trao đổi thông tin sẽ được CNTT hoá. Các kho dữ liệu có cấu trúc thuận tiện để dễ tìm kiếm. Việc xử lý các thông tin trên máy do phần mềm hỗ trợ, sau đó truyền đi trực tiếp đến nơi nhận tin. Những văn phòng không giấy sẽ giúp cho công việc quản trị được tiến hành thuận tiện, nhanh chóng, đồng thời tiết kiệm được chi phí khá lớn.

### **2.3.1.2. Quyết định quản trị có hàm lượng tri thức cao, do đó nâng cao hiệu quả và hiệu lực của công tác quản trị doanh nghiệp**

Trong nền kinh tế tri thức các quyết định quản trị cần phải có chất lượng cao bởi vì chúng phải chi ra những gì sẽ xảy ra và mục tiêu cần vươn tới thay vì chỉ ra những gì cần làm như trước đây. Như vậy, thay vì đưa ra các quyết định có tính tác nghiệp, các nhà quản trị cần phải có tầm nhìn và đưa ra viễn cảnh sắp tới, sau đó truyền đạt cho nhân viên và nhân viên sẽ tự tìm cách để đi tới viễn cảnh đó. Các phần mềm quản trị sẽ được sử dụng ngày càng nhiều để nâng cao chất lượng của các quyết định. Chẳng hạn, trong hoạch định chiến lược, các nhà quản trị có thể sử dụng phần mềm để tìm ra các lựa chọn chiến lược một cách nhanh chóng nhờ tốc độ tính toán của máy vi tính, sau đó sẽ quyết định nên sử dụng lựa chọn nào cho phù hợp nhất.

### **2.3.1.3. Việc tổ chức và truyền đạt thông tin trong nội bộ doanh nghiệp tốt hơn**

Trong thế giới kinh doanh, nhanh bây giờ là tiêu chí hàng đầu. Thắng bại đều được quyết định với kỹ năng phân tích vấn đề bằng tốc độ của đường truyền băng thông rộng! Trong cuốn sách *Business @ the speed of thought* (Kinh doanh ở tốc độ tư duy), Bill Gates đặc biệt nhấn mạnh yếu tố nhạy bén trong nắm bắt thông tin và triển khai cơ hội. Ông viết “*Tôi có một niềm tin đơn giản nhưng mạnh mẽ, (rằng) cách ý nghĩa nhất để tạo ra sự khác biệt giữa công ty bạn và công ty đối thủ; cách tốt nhất để tạo ra sự khác biệt giữa bạn và đám đông là thực hiện một công việc nổi trội với thông tin. Cách bạn thu thập, quản lý và sử dụng thông tin sẽ quyết định bạn thành hay bại. Ngày càng có nhiều đối thủ hơn. Ngày càng có sẵn nhiều thông tin hơn về họ và thị trường, bởi bây giờ đã là thời toàn cầu. Những kẻ chiến thắng sẽ là người biết phát triển một hệ thần kinh số đẳng cấp thế giới để thông tin có thể dễ dàng chảy vào công ty với tỉ lệ tối đa cùng sự nhận biết tức thì*”.

### **2.3.1.4. Các thành viên có thể sáng tạo và cống hiến nhiều hơn, làm cho doanh nghiệp ngày càng phát triển**

Để thiết lập được mối quan hệ tốt giữa doanh nghiệp và nhân viên phụ thuộc rất nhiều vào người chủ lãnh đạo. Vì thế, doanh nghiệp phải biết và hiểu rõ tính chất quan trọng này, có các giải pháp phù hợp thích ứng. Ngoài những việc nhất định như phúc lợi, trả lương đúng thời hạn, doanh nghiệp còn phải thực hiện những điều khác như: môi trường làm việc theo yêu cầu nhân viên, khả năng thăng tiến trong công việc... Ngày nay, khi kinh tế, xã hội ngày càng

phát triển con người cũng có nhu cầu mong muốn cao hơn nên việc đáp ứng một cách khéo léo và chuẩn mực sẽ rất có lợi cho nhà doanh nghiệp. Trong các công ty lớn có nhiều thành tựu, hầu như việc họ quản lý nhân sự và sử dụng nhân lực là một thành công to lớn của họ.

#### **2.3.1.5. Sự khẳng định bản sắc văn hoá quản trị**

Một trong những đặc trưng cơ bản của kinh tế tri thức là sự thách thức đối với văn hoá, trong đó có văn hoá quản trị. Theo J.Kotter, khi các tổ chức bãi bỏ các ranh giới, phân bổ và nối mạng với những tổ chức khác thì văn hoá sẽ không phát triển nhanh chóng và dễ dàng như trước kia nữa. Mặt khác, để thành công trong thời đại thông tin, hoạt động quản trị ngày càng tiến tới tiêu chuẩn hóa cao, để các nhà quản trị của một doanh nghiệp, dù làm việc ở những quốc gia khác nhau, cũng có thể hiểu và vận hành các quy tắc quản trị một cách dễ dàng (điều này tương tự như phần mềm Windows của Microsoft). Tuy nhiên, mỗi doanh nghiệp sẽ phải khẳng định được bản sắc văn hoá quản trị của riêng mình để không những tạo nên khả năng thích ứng với đặc điểm của môi trường kinh doanh trong nền kinh tế tri thức mà còn tạo nên *dấu ấn riêng* trong quản trị, và do vậy, tạo được lợi thế so với đối thủ cạnh tranh.

#### **2.3.2. Những tồn tại và nguyên nhân**

##### **2.3.2.1. Những tồn tại**

\* *Tồn tại 1*: Ứng dụng TMĐT còn ở mức cơ bản, chưa lưu ý đến việc ứng dụng theo cấp, chức năng và lĩnh vực quản trị. TMĐT là một phương thức kinh doanh mới được biết đến ở Việt Nam (từ năm 2003 trở lại đây), do đó đối các doanh nghiệp sự hiểu biết cũng như khả năng ứng dụng còn hạn chế, vì vậy việc mở rộng ứng dụng theo cấp, chức năng và lĩnh vực quản trị chưa được quan tâm chú ý.

\* *Tồn tại 2*: Phân cấp, phân quyền, ủy quyền chưa sâu, rộng và toàn diện, còn mang nặng tính chất của quản trị doanh nghiệp truyền thống. Với thực tế quyền lực tập trung vào người lãnh đạo doanh nghiệp trong một thời gian dài đã làm các doanh nghiệp Việt Nam tổ chức quản trị theo *sự thuận tiện*, điều này đã làm hạn chế sự phân cấp, phân quyền và ủy quyền trong doanh nghiệp.

\* *Tồn tại 3*: Hệ thống thông tin chưa được quan tâm đầu tư đúng mức, do đó doanh nghiệp thường thiếu thông tin hoặc thông tin kém chính xác, dẫn đến việc ra quyết định chậm và hiệu quả thấp. Khi hoạt động kinh doanh và điều kiện môi trường kinh doanh có những biến đổi, các doanh nghiệp đã kịp thời đổi mới tổ chức quản trị theo hướng làm cho nó phù hợp, đảm bảo duy trì hoạt động

của doanh nghiệp, giảm chi phí quản lý và tăng hiệu quả kinh doanh. Nhưng do thiếu hụt thông tin, đặc biệt là các thông tin dự đoán về những xu hướng phát triển của các yếu tố cấu thành môi trường kinh doanh trong tương lai cũng như chiến lược phát triển của từng ngành nói riêng nên phần lớn các doanh nghiệp thiếu cái nhìn chiến lược trong việc hoạch định kế hoạch hoạt động kinh doanh và đi liền với nó là đổi mới tổ chức quản trị của các doanh nghiệp thường mang tính bị động, tạm thời, chấp vạ. Sự chuẩn bị của các doanh nghiệp trong việc lựa chọn cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý là thiếu kỹ lưỡng. Các doanh nghiệp thường không xác định được rõ những hoạt động mang tính chiến lược lâu dài quan trọng với những hoạt động mang tính nhất thời trong điều kiện hiện tại.

\* *Tồn tại 4:* Mô hình tổ chức quản trị chậm chuyển đổi, khó thích ứng với sự thay đổi của tiến bộ khoa học công nghệ và sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Việc sắp xếp lại liên tục bộ máy tổ chức quản lý cho phù hợp với việc đổi mới hoạt động kinh doanh là một trong những nguyên nhân dẫn đến những chuyển biến tốt về kết quả hoạt động kinh doanh nhưng đồng thời nó cũng dẫn đến sự gia tăng số đầu mối quản lý của giám đốc vượt quá giới hạn cho phép và sự mất ổn định của cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý. Điều này làm giảm hiệu lực hoạt động của bộ máy tổ chức quản lý và gây ra tình trạng căng thẳng về tâm lý cho tập thể người lao động - là nguyên nhân tạo ra những cản trở cho quá trình đổi mới tổ chức quản trị của các doanh nghiệp có ứng dụng TMDT. Không những thế, sự thay đổi liên tục bộ máy quản trị doanh nghiệp cũng là nguyên nhân gây ra những hậu quả đáng tiếc khác như sự lãng phí về thời gian và nhân lực. Ở nhiều doanh nghiệp, do vội vàng, thiếu chuẩn bị kỹ nên sau khi đổi mới tổ chức quản trị mới nhận thấy những sai sót thì không còn cơ hội để sửa chữa nữa, hoặc nếu sửa chữa được cũng mất rất nhiều thời gian. Vì vậy, vấn đề đặt ra đối với các doanh nghiệp là phải tìm được kiểu cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý vừa năng động, mềm dẻo để đáp ứng kịp thời những đòi hỏi của việc đổi mới hoạt động kinh doanh, vừa đảm bảo được tính ổn định tương đối của bộ máy.

\* *Tồn tại 5:* Các phương pháp quản trị cũ vẫn còn được sử dụng phổ biến với những đặc trưng như: thưởng phạt không phân minh, không tạo động lực phấn đấu cho người lao động, không xây dựng được môi trường làm việc hấp dẫn, hiệu quả... Do thiếu cái nhìn chiến lược nên trong quá trình đổi mới cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý, các doanh nghiệp chỉ chú trọng đến vấn đề xóa bỏ hoặc thành lập thêm các bộ phận mới mà không chú ý đến việc cải tiến tổ chức hoạt động của các bộ phận cũ nay vẫn tiếp tục tồn tại trong cơ cấu bộ máy tổ chức

quản lý mới. Trên quan điểm tổ chức là một hệ thống có thể thấy rằng những biến đổi của bất kỳ bộ phận riêng biệt nào trong hệ thống đều làm thay đổi mối quan hệ tương tác với các bộ phận khác và do đó làm thay đổi cả hệ thống. Vì thế khi sắp xếp lại các bộ phận trong doanh nghiệp đòi hỏi người quản lý doanh nghiệp phải tổ chức lại hoạt động và sự phân công nhiệm vụ ở các bộ phận khác có liên quan. Sự thiếu đồng bộ trong quá trình đổi mới, chỉ chú trọng đến đổi mới từng bộ phận mà không quan tâm đến việc làm cho các bộ phận khác cũng phải được đổi mới tương ứng khiến cho tính chất hệ thống của tổ chức bị phá vỡ, gây ảnh hưởng lớn đến việc hoàn thành nhiệm vụ và đạt được mục đích của mỗi doanh nghiệp.

#### **2.3.2.2. Nguyên nhân của những tồn tại**

\* *Nguyên nhân 1*: Chưa nhận thức đúng và đầy đủ về TMDT, đặc biệt là các ứng dụng của TMDT theo cấp, chức năng và lĩnh vực quản trị trong hoạt động quản trị doanh nghiệp. Thêm nữa, trình độ của lãnh đạo và nhân viên trong doanh nghiệp còn nhiều hạn chế.

\* *Nguyên nhân 2*: Cách thức tổ chức quản trị còn mang nặng tính bảo thủ, trì trệ và tập quyền - sản phẩm của cơ chế quản lý quan liêu bao cấp. Do đó, vấn đề phân cấp, phân quyền và ủy quyền trong doanh nghiệp còn nhiều bất cập.

\* *Nguyên nhân 3*: Thông tin chưa được coi trọng (chưa được coi là tài nguyên quan trọng và quý giá của doanh nghiệp); các quyết định mang nặng tính chủ quan, kém chính xác và thường chậm chễ.

\* *Nguyên nhân 4*: Mô hình tổ chức quản trị truyền thống (trực tuyến, chức năng, hỗn hợp, ma trận) - không tính tới sự tác động của CNTT đến tổ chức và những yếu tố mới của môi trường kinh doanh. Mặt khác, một số giám đốc có những nhận thức sai lầm về phương pháp đổi mới cơ cấu tổ chức quản lý. Họ cho rằng việc phân chia lại các bộ phận trong bộ máy tổ chức của doanh nghiệp càng được tiến hành thường xuyên càng tốt. Do đó, ở một số doanh nghiệp xảy ra tình trạng do sự thay đổi của một số hoạt động mà các bộ phận của tổ chức liên tục được sắp xếp lại.

\* *Nguyên nhân 5*: Phương pháp quản trị theo kiểu *thuận tiện* vẫn còn sâu đậm trong phong cách quản trị của người lãnh đạo doanh nghiệp, do đó không tạo được môi trường làm việc cũng như động cơ phấn đấu cho nhân viên trong doanh nghiệp.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

1. Giới thiệu tổng quan về các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT tại Việt Nam với các đặc trưng về quy mô, loại hình, lĩnh vực hoạt động, phân bố địa lý... Đồng thời phác họa khái quát về tình hình ứng dụng TMĐT của các doanh nghiệp Việt Nam qua các tiêu chí do Cục TMĐT và CNTT thiết lập như: sử dụng máy tính và kết nối Internet, loại hình và cấp độ ứng dụng; tình hình sử dụng phần mềm trong doanh nghiệp và việc tham gia sàn giao dịch TMĐT. Trên cơ sở đó đưa ra các nhận định về tác dụng và hiệu quả của việc ứng dụng TMĐT đối với các doanh nghiệp.
2. Phân tích tình hình tổ chức quản trị các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT tại Việt Nam theo kiểu so sánh giữa các doanh nghiệp có ứng dụng cấp độ 0, 1, 2 với các doanh nghiệp ứng dụng cấp độ 3, 4, 5 để làm rõ sự khác biệt trên 4 vấn đề trong công tác tổ chức quản trị của hai nhóm doanh nghiệp ứng dụng cấp độ thấp và cao: (1). *Cấp, chức năng và lĩnh vực quản trị*; (2). *Phân cấp, phân quyền và ủy quyền*; (3). *Thông tin và quyết định quản trị*; (4). *Mô hình tổ chức quản trị*. Việc phân tích, đánh giá được tiến hành dựa vào số liệu sơ cấp do tác giả thực hiện qua điều tra xã hội học 114 doanh nghiệp và các cuộc phỏng vấn trực tiếp lãnh đạo các doanh nghiệp là mẫu nghiên cứu điển hình và được thể hiện qua các bảng số liệu, các sơ đồ, hình vẽ chi tiết.
3. Trên cơ sở những phân tích, đánh giá thu được trong việc phân tích tình hình tổ chức quản trị các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT tại Việt Nam, tác giả rút ra những kết quả bước đầu của các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT cấp độ 3, 4, 5 đạt được; đồng thời cũng chỉ ra những tồn tại và nguyên nhân - lấy đó làm cơ sở để xây dựng hệ thống giải pháp trong chương 3.



## CHƯƠNG 3

### GIẢI PHÁP ĐỔI MỚI TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÁC DOANH NGHIỆP CÓ ỨNG DỤNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TẠI VIỆT NAM

#### 3.1. CÁC QUAN ĐIỂM XÂY DỰNG GIẢI PHÁP VÀ ĐỀ XUẤT

##### 3.1.1. Những đặc điểm mới của môi trường kinh doanh

###### 3.1.1.1. *Quá trình toàn cầu hóa diễn ra nhanh và rộng khắp*

Chính quá trình toàn cầu hóa, nhờ sự thúc đẩy của công nghệ đã và đang có ảnh hưởng rất lớn đến các hoạt động kinh doanh và đương nhiên ảnh hưởng đến cả đời sống xã hội. Nếu như kinh tế, xã hội Châu Âu thống trị thế kỉ XX thì nay một thế kỉ mới mở ra với xu hướng toàn cầu hóa, trong đó không một quốc gia hay khu vực nào có được lợi thế tuyệt đối. Thay vào đó là một sân chơi chung với nhiều đối thủ cạnh tranh, bao gồm các nền kinh tế mới nổi như Trung Quốc, Ấn Độ, hay Brazil... Chính quá trình toàn cầu hóa và mạng lưới kết nối nhờ công nghệ đã khiến cho các sự kiện kinh tế không còn đứng riêng lẻ nữa. Nhìn về tương lai, có thể thấy các hoạt động kinh doanh toàn cầu có rất nhiều triển vọng song cũng có nhiều thách thức xã hội nghiêm trọng, mà nếu không được giải quyết ổn thỏa thì cơ hội kinh doanh sẽ bị hạn chế rất nhiều.

###### 3.1.1.2. *Sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế tri thức*

Trong xu hướng phát triển kinh tế tri thức hiện nay, thông tin - tri thức khoa học, công nghệ và quản trị ngày càng đóng vai trò chủ đạo, quyết định đối với đời sống kinh tế con người. *Kinh tế tri thức trong thế kỷ XXI sẽ dựa trên trụ cột hàng đầu là CNTT* [38, trang 108]. Vì lẽ đó, bất kỳ quốc gia nào nếu không chú trọng lĩnh vực này sẽ không thể có cơ may tham gia đầy đủ vào kinh tế tri thức và tất yếu sẽ bị đẩy tới trước thách thức nghiệt ngã của nguy cơ tụt hậu về trình độ phát triển. TMĐT với tính chất là hoạt động cơ bản trên nền tảng CNTT hiện đại, đang đóng vai trò động lực thúc đẩy nền kinh tế phát triển. Từ cách tiếp cận này, TMĐT hiện đang giành được sự quan tâm sát sao của tất cả các nước, các tổ chức quốc tế và các khối liên kết kinh tế trên mọi quy mô, góc độ từ tiểu khu vực - khu vực - liên khu vực - châu lục đến toàn cầu.

###### 3.1.1.3. *Sự tăng trưởng vượt bậc của CNTT và kinh tế Internet*

Trong thập kỉ qua, chính CNTT đã có tác động to lớn và sâu sắc đến các hoạt động quản trị kinh doanh. Cách đây 10 năm, nhiều người tự hỏi không biết CNTT sẽ đi về đâu? *Bong bóng công nghệ đã nổ tung* (cuộc khủng hoảng dot com), mặc dù có nhiều ngành sống sót nhưng tương lai của TMĐT và các ngành

CNTT dường như rất mù mịt. *BusinessWeek.com* mới đây đã đưa [Amazon](#) vào vị trí thứ 6 danh sách các công ty có nhiều đổi mới nhất. 4 trong số 5 công ty đứng đầu là các công ty máy tính và Internet. Dưới nhiều hình thức khác nhau, CNTT hiện nay đã đóng góp trong xây dựng chiến lược kinh doanh hay quản lý tổ chức. Sản phẩm được phát triển thông qua hàng loạt đổi mới, cải tiến với đầu vào là con người được kết nối với nhau và kết nối với công ty thông qua mối quan tâm chung và các phương tiện truyền thông điện tử.

Kinh tế Internet - về cơ bản khác hoàn toàn so với nền kinh tế công nghiệp - dựa trên 3 yếu tố cơ bản: *thông tin, tri thức và tốc độ*. Các yếu tố tạo thành từ Internet này đã chỉ ra những hướng mới trong hoạt động kinh doanh bằng “*các mối quan hệ hiện đại*” [38, trang 108] với các đối tác kinh doanh, hiểu rõ và đáp ứng nhu cầu của khách hàng, dự đoán trước các yêu cầu trong tương lai, sử dụng thông tin trực tuyến về khách hàng để tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới, thiết kế các kế hoạch khuyến mãi và giá cả phù hợp với mức độ sẵn sàng trả tiền của khách hàng; xây dựng các đối tác, liên minh dựa trên *network* [38, trang 108]. Các tổ chức sáng tạo này đang cải tiến hệ thống kinh doanh của thời đại công nghiệp và đang tập trung chủ yếu vào các yếu tố thông tin, tri thức của chuỗi giá trị. Sử dụng mạng để quản trị quan hệ khách hàng và các đối tác buôn bán đã trở thành *vũ khí bí mật mới của kinh tế Internet* [38, trang 108]. Chính vì vậy, trong nền kinh tế số hóa, giá trị gia tăng được tạo ra do các hoạt động sản xuất, dịch vụ đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và do khách hàng. Đây là điều khác biệt rất cơ bản trong nền kinh tế số so với nền kinh tế công nghiệp, trong đó sản phẩm được sản xuất hàng loạt và do các doanh nghiệp quyết định. Trong nền kinh tế số hóa, thông tin trở thành nguồn tài nguyên quan trọng nhất của xã hội; máy tính điện tử là công cụ lưu trữ xử lý thông tin và mạng lưới viễn thông kỹ thuật số Intranet, Internet là hệ thống truyền thông tin dưới nhiều dạng khác nhau. Do đó, trong nền kinh tế số hóa, tài nguyên hiếm sẽ không phải máy móc thiết bị hoặc năng lực sản xuất mà là thời gian để tổng hợp thông tin, suy nghĩ và giải quyết vấn đề.

#### ***3.1.1.4. Xu thế quản trị trong thế kỷ mới***

Có hai xu hướng có tác động mạnh mẽ nhất tới quản lý kinh doanh trong thập kỷ qua là: (1). *Sự phát triển của "hệ sinh thái kinh doanh" (Business Ecosystem) nhờ chi phí giao dịch giảm* và (2). *Sức mạnh của người tiêu dùng nhờ sự lan rộng toàn cầu của công nghệ truyền thông*.

*Hệ sinh thái kinh doanh:* Bao gồm những nhóm các công ty cùng cung cấp các sản phẩm tổng thể và các dịch vụ liên quan đến người dùng cuối, ví dụ như hệ sinh thái viễn thông và máy tính, hệ sinh thái y tế, hệ sinh thái tài chính toàn cầu... Trong thập kỉ vừa qua, hệ sinh thái kinh doanh nổi lên như một hình thức tổ chức kinh tế quan trọng, thay thế cho các công ty liên kết theo chiều dọc, phổ biến trong thời đại sản xuất hàng loạt. Điều quan trọng ở đây, chính Internet và các phương tiện truyền thông khác đã giảm bớt chi phí cho các hoạt động tập thể, giao tiếp. Do đó, người sử dụng đóng vai trò ngày càng chủ động hơn, cùng tham gia thiết kế, quản lý sản phẩm và dịch vụ mà họ tiêu dùng. Trong nhiều trường hợp, nhiều người cộng tác đã tranh giành quyền sở hữu trí tuệ với nhà sản xuất hay kiểm soát các tiêu chuẩn, và quá trình đổi mới. Với những phát triển trên, đã đến lúc những cải tiến chủ yếu không còn là công lao của các thiên tài sáng chế, hay các tập đoàn biết nhìn xa trông rộng nữa. Trong các hệ sinh thái kinh doanh, sáng kiến, đổi mới ra đời và tiếp diễn theo nhiều cách khác nhau, không giống như trong các nền kinh tế tiền công nghiệp trước đây.

(2). *Sức mạnh của người tiêu dùng<sup>29</sup> nhờ sự lan rộng toàn cầu của công nghệ truyền thông:* Sức mạnh của người tiêu dùng được hiểu là quyền của người tiêu dùng, bao gồm 8 quyền cơ bản<sup>30</sup> sau: Quyền được thỏa mãn những nhu cầu cơ bản; Quyền được an toàn; Quyền được thông tin; Quyền được lựa chọn; Quyền được lắng nghe, bày tỏ ý kiến và được đại diện; Quyền được bồi thường; Quyền được giáo dục về tiêu dùng; Quyền có được môi trường sống lành mạnh và bền vững. Nhất là trong thời đại ngày nay, khi CNTT và truyền thông phát triển mạnh mẽ, sức mạnh của người tiêu dùng lại càng trở thành một trong những nhân tố quan trọng khiến xu thế quản trị phải thay đổi khi nhìn nhận vai trò của người tiêu dùng đối với sự phát triển của doanh nghiệp.

### **3.1.2. Các quan điểm xây dựng giải pháp và đề xuất**

#### ***3.1.2.1. Ứng dụng TMĐT sẽ góp phần nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh toàn cầu hóa***

TMĐT tạo ra cơ hội mới giúp các doanh nghiệp mở rộng thị trường, giảm chi phí giao dịch, tiết kiệm thời gian, nâng cao chất lượng dịch vụ sau bán..., qua đó nâng cao sức cạnh tranh của mình. Trong giai đoạn 2011 - 2015, Việt Nam sẽ hội nhập sâu sắc và toàn diện vào nền kinh tế quốc tế, vì vậy việc ứng

---

<sup>29</sup> Người tiêu dùng ngày nay được coi là một trong ba động lực quan trọng của sự phát triển kinh tế - 3Cs (Customer, Competitive, Change).

<sup>30</sup> Do Liên Hiệp Quốc đề xuất và gửi tới các Chính phủ thành viên năm 1985.

dụng mạnh mẽ TMĐT sẽ giúp các doanh nghiệp nắm bắt được nhiều cơ hội kinh doanh lớn. Nhận thức rõ điều này, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 1073/QĐ-TTg ngày 12/7/2010 phê duyệt **Kế hoạch tổng thể phát triển TMĐT giai đoạn 2011 - 2015** với mục tiêu đạt được vào năm 2015 là:

- Tất cả doanh nghiệp lớn tiến hành giao dịch TMĐT loại hình B2B;
- Tất cả DNVVN tiến hành giao dịch TMĐT loại hình B2C hoặc B2B;
- Bước đầu hình thành các tiện ích hỗ trợ người tiêu dùng tham gia TMĐT loại hình B2C;
- Phần lớn dịch vụ công liên quan tới hoạt động sản xuất kinh doanh được cung cấp trực tuyến từ cấp độ 3 trở lên;
- Hoàn thiện hệ thống văn bản quy phạm pháp luật về TMĐT;
- Phổ biến, tuyên truyền nâng cao nhận thức về lợi ích và kỹ năng ứng dụng TMĐT cho các doanh nghiệp, người tiêu dùng, các ngành sản xuất và dịch vụ chính;
- Cung cấp trực tuyến các dịch vụ công liên quan tới hoạt động sản xuất kinh doanh theo đúng các cam kết quốc tế về thương mại không giấy tờ;
- Đẩy mạnh đào tạo chính quy về TMĐT;
- Phát triển và ứng dụng công nghệ, dịch vụ TMĐT;
- Nâng cao năng lực quản lý nhà nước về TMĐT tại các địa phương.

### **3.1.2.2. Đổi mới tư duy lãnh đạo quản trị, tiến tới đổi mới tổ chức**

Đổi mới tổ chức quản trị các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT cần chống tư tưởng bảo thủ, không muốn tạo ra những thay đổi để duy trì quyền lực của những nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp; hoặc không thấy hết được sự cần thiết phải sắp xếp lại bộ máy để có thể sử dụng hợp lý và có hiệu quả các nguồn lực, phục vụ cho việc thực hiện chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Quá trình đổi mới tổ chức quản trị trong điều kiện doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT chỉ có thể thực hiện được và thành công bởi chính tư duy, quan điểm của người lãnh đạo. Do vậy, cần giúp cho giới lãnh đạo doanh nghiệp nhận thức được ý nghĩa, tầm quan trọng vấn đề và nhiệm vụ của họ để từ đó bằng trách nhiệm, bằng năng lực và khả năng sáng tạo của mình, họ có thể tổ chức thực hiện tốt việc đổi mới tổ chức quản trị tại doanh nghiệp mình. Đồng thời, ban lãnh đạo doanh nghiệp cũng cần có sự chuẩn bị tư tưởng cho tập thể nhân viên trong doanh nghiệp để tạo ra sự hiểu biết, ủng hộ và tham gia tích cực của họ vào quá trình đổi mới.

Đổi mới tổ chức quản trị trong điều kiện doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT, thực chất được xem như là một cuộc cách mạng trong tổ chức bởi mục tiêu của quá trình đổi mới là nhằm sắp xếp, sử dụng hợp lý và có hiệu quả các nguồn lực của doanh nghiệp. Đây là việc làm cần thiết của tất cả các doanh nghiệp, nhất là trong điều kiện môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng và có nhiều nhân tố mới như hiện nay. Song sự thay đổi liên tục các công việc của công tác tổ chức quản trị sẽ đặt doanh nghiệp luôn ở trong trạng thái xáo động. Để khắc phục tình trạng này, đưa hoạt động của doanh nghiệp vào nề nếp phải mất nhiều thời gian và chi phí, làm ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp luôn tiến hành tổ chức lại bộ máy thì điều này cũng sẽ gây ra những tác hại không thể lường trước được về mặt tinh thần đối với nhân viên. Nó sẽ là nguyên nhân dẫn đến sự ra đi của các nhân viên chủ chốt, có năng lực muốn tìm nơi làm việc ổn định, đồng thời tạo ra sự căng thẳng về tâm lý cho những người ở lại vì họ không biết được những gì sẽ xảy ra đối với họ. Khi mất nhiều thời gian lo lắng về việc thăng cấp, thuyên chuyển hay sa thải, nhân viên sẽ còn ít thời gian và tâm lực để chú ý đến công việc, không yên tâm làm việc. Nhà quản trị chỉ nên thay đổi bộ máy tổ chức quản trị khi thực sự cần thiết để đáp ứng những đòi hỏi của thực tế khách quan và những chuyển biến nội tại ở doanh nghiệp. Vấn đề là không nên giữ mãi một cơ cấu tổ chức nào đó, làm cho nó sơ cứng, trì trệ nhưng cũng không nên thay đổi tổ chức một cách tùy tiện, theo ý muốn chủ quan của người lãnh đạo doanh nghiệp. Vì vậy, đảm bảo tính ổn định tương đối của bộ máy là một trong những yêu cầu được đặt ra trong việc lựa chọn cặp *chiến lược kinh doanh - bộ máy tổ chức quản trị*. Tính chất ổn định tương đối của bộ máy tổ chức quản trị thể hiện ở tính mềm dẻo, năng động, có thể thích ứng nhanh với những thay đổi mà không gây ra những xáo trộn lớn trong tổ chức.

### ***3.1.2.3. Đổi mới kiểu mô hình tổ chức quản trị phù hợp với cấp độ ứng dụng TMĐT và đảm bảo các nguyên tắc cơ bản***

Việc lựa chọn kiểu mô hình tổ chức quản trị cần phải dựa trên cấp độ TMĐT mà doanh nghiệp đang ứng dụng bởi đây là bước chuyển đổi dần dần từ thương mại truyền thống sang TMĐT với sự chuẩn bị khác nhau về cơ sở hạ tầng kỹ thuật, nguồn nhân lực... Do đó, doanh nghiệp cần xem xét cấp độ ứng dụng TMĐT thực tế của mình để xác định phòng, ban, bộ phận nào cần đổi mới, đổi mới như thế nào; xác định lộ trình và các nguồn lực thực hiện quá trình đổi mới..., trên cơ sở đó áp dụng các mô hình tổ chức quản trị phù hợp. Đồng thời,

việc lựa chọn mô hình tổ chức quản trị của các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT vẫn nhất thiết phải dựa trên các nguyên tắc cụ thể sau:

- *Nguyên tắc thống nhất mục tiêu*: Khi thực hiện phân công chuyên môn hóa để tạo lập các bộ phận trong cơ cấu bộ máy tổ chức quản trị cần làm cho mục tiêu của mỗi bộ phận thống nhất với mục tiêu của tổ chức. Sự thống nhất mục tiêu là yếu tố đảm bảo cho sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận và sự tồn tại vững chắc của tổ chức.

- *Nguyên tắc hiệu quả*: Cơ cấu bộ máy tổ chức quản trị của doanh nghiệp phải bảo đảm tính hiệu quả. Điều đó có nghĩa là bộ máy tổ chức quản trị phải là phương tiện để sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp phục vụ cho việc đạt được các mục tiêu của chiến lược kinh doanh với mức chi phí thấp nhất. Muốn đạt được hiệu quả cao thì bộ máy tổ chức quản trị phải gọn nhẹ, ít khâu cấp trung gian và vận hành có hiệu lực.

- *Nguyên tắc tầm hạn quản trị*: Mỗi chức vụ quản trị có một giới hạn về số người mà một cá nhân có thể được lãnh đạo được nhưng con số sát thực cho từng trường hợp thay đổi tùy thuộc theo ảnh hưởng của những mối liên hệ. Việc ấn định chính xác tầm hạn quản trị và việc sử dụng những phương pháp nhằm mở rộng giới hạn đó cũng như giảm số khâu cấp trung gian trong bộ máy tổ chức quản trị cần phải được xem xét cho từng trường hợp cụ thể, tùy theo tính chất của công việc, của các thuộc cấp và những mối liên hệ trong tổ chức.

#### **3.1.2.4. *Đổi mới cơ chế làm việc, phù hợp với xu hướng quản trị doanh nghiệp hiện đại***

Xu hướng quản trị hiện đại là chuyển từ *kiểm soát* (control/management) sang *hỗ trợ và tạo điều kiện* để nhân viên tham gia vào quá trình điều hành và triển khai công việc (engagement). Gắn bó lợi ích vật chất và thành công sự nghiệp cá nhân của người lao động với hiệu quả và thành tựu của doanh nghiệp được như biện pháp tạo động lực hiệu quả nhất. Ngày càng có nhiều doanh nghiệp áp dụng các phương pháp, mô hình và công cụ quản trị mới với đặc trưng cơ bản là hướng tới phạm trù *sự thỏa mãn của khách hàng - sự hài lòng của nhân viên - sự thành công của doanh nghiệp*, do đó làm hình thành các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp mới với điểm nhấn nổi bật là văn hóa doanh nghiệp. Trong xu thế chung đó, các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT cần phải đổi mới cơ chế làm việc, thích ứng với các mô hình tổ chức quản trị mới trong môi trường network như: mô hình văn phòng ảo, mô hình văn phòng không giấy tờ, mô hình phẳng...

## 3.2. GIẢI PHÁP ĐỔI MỚI TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÁC DOANH NGHIỆP CÓ ỨNG DỤNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TẠI VIỆT NAM

### **3.2.1. Mở rộng các ứng dụng TMĐT theo cấp, chức năng và lĩnh vực quản trị**

Cùng với sự tiến bộ vượt bậc của CNTT và sự bùng nổ của mạng Internet đã làm cho những ứng dụng của TMĐT trong hoạt động QTDN ngày càng trở nên đa dạng và hiệu quả. Do đó, việc mở rộng các ứng dụng của phương thức kinh doanh hiện đại này theo cấp, chức năng và lĩnh vực quản trị là một tất yếu khách quan, phù hợp với xu thế phát triển của môi trường tác nghiệp mới với những yếu tố cấu thành liên tục thay đổi.

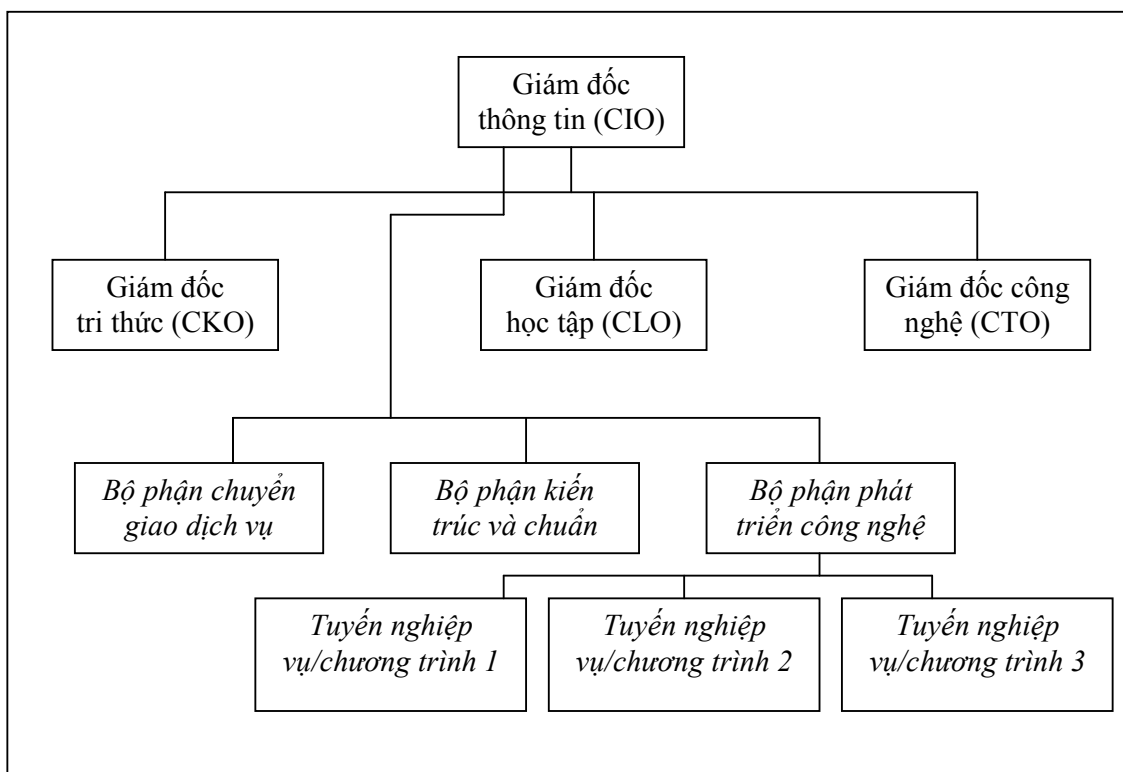
Mở rộng các ứng dụng TMĐT theo cấp, chức năng và lĩnh vực quản trị nhằm đảm bảo khả năng ứng dụng các phần mềm tác nghiệp, đảm bảo sự đồng bộ hóa các ứng dụng CNTT trong hoạt động quản trị doanh nghiệp, tiến tới hình thành doanh nghiệp điện tử (E-company). Mục tiêu quan trọng của giải pháp là hướng tới tính hiệu quả của việc mở rộng các ứng dụng TMĐT theo cấp, chức năng và lĩnh vực quản trị.

Qua nghiên cứu thực tế và tổng kết, theo tác giả giải pháp này cần tập trung vào các vấn đề mấu chốt sau:

#### ***3.2.1.1. Mở rộng ứng dụng TMĐT theo cấp quản trị***

Việc mở rộng ứng dụng TMĐT theo cấp quản trị về bản chất chính là việc bổ sung và chính thức công nhận các chức danh quản trị mới trong hệ thống chức danh của doanh nghiệp. Chức danh đầu tiên và quan trọng nhất là CIO và theo đó, các doanh nghiệp cũng cần phải chú ý vai trò của các chức danh khác, có liên quan trong hệ thống chức danh của doanh nghiệp như: CTO, CKO, CLO.

Thực tế cho thấy, những thay đổi công nghệ lớn lao đã biến đổi việc máy tính đặt tại phòng bên trong tổ chức thành tài nguyên chiến lược của tổ chức. Biến đổi này đã dẫn tới nhiều thay đổi trong việc dùng và quản lý CNTT, kể cả tầm mức và phạm vi các công nghệ, những phẩm chất và kỹ năng cần có của người dùng CNTT, kỹ năng và phẩm chất cần có của người chuyên môn CNTT, các tác động - thực và dự kiến của công nghệ, số tiền của tổ chức chi tiêu cho CNTT. Những thay đổi công nghệ cũng dẫn tới những thay đổi chính trong trách nhiệm của người CIO, hay nói đúng hơn, vai trò của CIO đã phát triển theo sự xâm nhập của công nghệ. Thêm vào đó là mối quan hệ giữa chức danh CIO với CTO, CKO và CLO theo hình minh họa dưới đây:



**Hình 3.1 - Cấu trúc quan hệ CIO với CTO, CKO, CLO [Nguồn: 43, trang 311]**

Hình trên mô tả cấu trúc CIO chuẩn, đáp ứng những trách nhiệm của CIO trong tổ chức, cùng với việc phụ thêm của CTO, CKO và CLO. Nhân viên của CIO có thể bao gồm các nhân viên chức năng khác như nhân viên phụ trách nhân lực để giải quyết vấn đề nhân sự và nhân viên tài chính để giải quyết vấn đề ngân quỹ, đầu tư. CIO có thể có một cấp trưởng để chỉ huy tất cả các cấu trúc và quy trình CIO nội bộ, cho phép CIO tập trung ra bên ngoài ở mức tổ chức với các thành viên khác của ban giám đốc.

Bên cạnh chức danh CIO, còn có các chức danh hỗ trợ khác là CTO, CKO và CLO. CTO là người nhìn ra trông rộng về công nghệ cho doanh nghiệp, phát hiện những công nghệ cần thiết để đạt tới tầm nhìn nghiệp vụ. CTO tập trung phần lớn thời gian làm việc với bộ phận phát triển công nghệ, nơi cung cấp cả sự hỗ trợ công nghệ mũi nhọn và hiện đại cho các dự án CNTT của doanh nghiệp. CKO tập trung vào việc quản lý tri thức ảnh hưởng tới giá trị của thông tin bằng việc lọc, tổng hợp, diễn giải và thêm ngữ cảnh. CKO nâng các khái niệm, phương pháp và CNTT trong quản lý thông tin lên để biến đổi thông tin thành tri thức. Còn CLO có nhiệm vụ tương tự với CKO nên nếu doanh nghiệp đã bỏ nhiệm chức danh CKO cũng chính là CLO. Tuy nhiên, CLO cũng có một số chức năng khác với CKO (đã trình bày trong Bảng 1.6, trang 55, Chương 1).



### 3.2.1.2. Mở rộng ứng dụng TMĐT theo chức năng và lĩnh vực quản trị

Việc mở rộng ứng dụng TMĐT theo chức năng và lĩnh vực quản trị chính là việc tăng cường áp dụng các phần mềm tác nghiệp trong hoạt động quản trị doanh nghiệp. Thực tế hiện nay, các doanh nghiệp chưa hiểu rõ chức năng và nhiệm vụ của các phần mềm TMĐT được sử dụng trong hoạt động quản trị doanh nghiệp, do đó chưa quan tâm đến việc đầu tư ứng dụng. Vì vậy, theo tác giả, để mở rộng ứng dụng TMĐT theo chức năng và lĩnh vực quản trị, các doanh nghiệp cần tìm hiểu rõ thông tin về các phần mềm này, trên cơ sở đó có quyết định đầu tư mở rộng ứng dụng đúng đắn và sát thực.

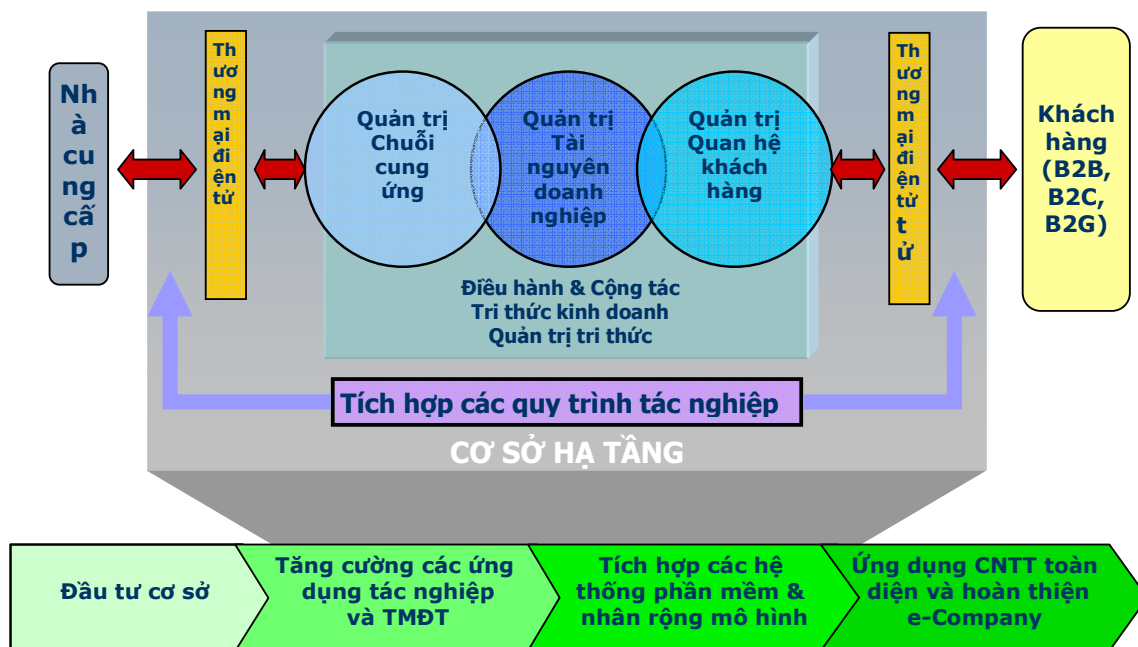
**Bảng 3.1 - Chức năng và nhiệm vụ của các phần mềm TMĐT [Nguồn: Tác giả tổng hợp]**

<i>Phần mềm</i>	<i>Chức năng</i>	<i>Nhiệm vụ</i>
AMS (Quản trị tài chính kế toán)	Quản trị vốn, tài sản và công nợ	Kế toán vốn bằng tiền; Kế toán TSCĐ/TSLĐ; Kế toán công nợ.
	Quản trị vật tư, giá thành	Kế toán vật tư và tồn kho; Kế toán chi phí và giá thành; Kế toán doanh thu bán hàng.
	Quản trị thuế và tổng hợp	Kế toán thuế VAT; Kế toán tổng hợp.
HRM (Quản trị nhân sự)	Quản trị nhân sự	Hồ sơ lý lịch; Hợp đồng lao động; Thông tin về đào tạo và tuyển dụng lao động; Điều chuyển lao động; Các chính sách cho người lao động.
	Quản trị tiền lương	- Tiền lương cho lao động gián tiếp; - Tiền lương cho lao động hưởng lương khoán doanh thu; - Tiền lương cho lao động hưởng lương khoán sản phẩm; - Tiền lương cho lao động trực tiếp; - Tiền lương cho bộ phận chỉ đạo sản xuất; - Các khoản thu nhập khác và nghĩa vụ của người lao động.
	Quản trị hệ thống	- Quản trị danh mục dùng chung; - Quản trị phân quyền bảo mật hệ thống;
	Chức năng báo cáo	- Báo cáo quản trị nhân sự; - Báo cáo quản trị tiền lương;
IMS (Quản trị kho)	Quản trị danh mục dùng chung	- Danh mục kho vật tư hàng hóa; - Danh mục vật tư hàng hóa; - Danh mục nhà cung cấp;
	Quản trị chứng từ nhập kho	- Quản trị các thông tin chi tiết hàng hóa vật tư nhập kho; - In phiếu xuất kho giao dịch tự động khi nhập chứng từ; - Kiểm tra và cảnh báo được số lượng hàng tồn kho; - Tính đơn giá hàng xuất kho theo nhiều phương pháp.

	Quản trị định mức	- Lập định mức vật tư cho đối tượng sử dụng chi phí; - Lập cân đối giữa định mức và tình hình xuất kho thực tế;
	Hệ thống báo cáo	- Liệt kê chi tiết thông tin nhập, xuất theo các chỉ tiêu; - Báo cáo cân đối xuất vật tư; - Báo cáo tình hình tồn kho theo từng kho và tổng hợp; - Báo cáo hàng hóa tồn kho cần thanh lý; - Báo cáo đánh giá tình hình tồn kho; - Báo cáo tổng hợp chi phí xuất vật tư hàng hóa.
CRM (Quản trị quan hệ khách hàng)	Quản trị Sales và Marketing	- Xây dựng và phân tích các kế hoạch kinh doanh; - Xây dựng kế hoạch và triển khai các hoạt động tiếp thị cho từng giai đoạn; - Phân tích giá trị của khách hàng nhằm xác định cách thức thay đổi về giá cả, chất lượng...
	Quản trị công tác bán hàng	- Xây dựng mối quan hệ khách hàng; - Quản trị thông tin phản hồi của khách hàng; - Phân loại khách hàng tiềm năng...
	Hệ thống danh mục	- Danh mục loại khách hàng/nhóm khách hàng; - Danh mục từng loại sản phẩm; - Biểu đăng ký chính sách hoa hồng.
SCM (Quản trị chuỗi cung ứng)	Hệ thống danh mục	- Báo cáo khách hàng tiềm năng; Báo cáo xử lý những thông tin của từng khách hàng vào mỗi thời điểm; - Báo cáo bán hàng tổng hợp theo nhóm hàng; - Báo cáo và phân tích về thông tin sản phẩm.
	Quản trị Doanh thu/Chi phí	- Quản trị doanh thu cho từng loại hợp đồng đến từng khách hàng; - Quản trị chi phí hoa hồng cho từng loại hợp đồng đến khách hàng; - Quản trị Doanh thu/ chi phí khác.
PM (Quản trị mua hàng)	Là một môi trường cộng tác liên kết công việc của tất cả cán bộ phụ trách cung ứng vật tư / hàng hoá của doanh nghiệp. Bắt đầu từ khâu lập phiếu yêu cầu mua hàng -> duyệt phiếu yêu cầu -> yêu cầu báo giá -> lựa chọn nhà cung cấp -> lập đơn đặt hàng -> ký hợp đồng -> tiếp nhận hàng -> nhập kho -> nhận hoá đơn mua hàng -> ghi nhận công nợ -> thanh toán.	
SOP (Quản trị bán hàng)	Được thiết kế và xây dựng dựa trên nhu cầu quản trị của các công ty có hệ thống kênh phân phối và mạng lưới đại lý bán hàng rộng lớn, số lượng giao dịch nhiều, doanh thu hàng năm cao, nhu cầu quản trị số liệu tập trung đồng nhất, khả năng tổng hợp và phân tích dữ liệu từ các nguồn như tồn kho, doanh số bán hàng, công nợ phải thu/phải trả,... một cách nhanh chóng tức thời và chính xác.	
MRP	MRP là một môi trường cộng tác liên kết công việc của tất cả cán bộ phụ trách	

(Hoạch định nguồn lực sản xuất)	quản trị sản xuất của doanh nghiệp. Bắt đầu từ khâu dự báo kinh doanh của từng mặt hàng -> lập kế hoạch sản xuất -> yêu cầu mua vật tư -> nhập kho vật tư -> phát lệnh sản xuất -> xuất vật tư đi sản xuất -> nhập kho thành phẩm và thu hồi phế liệu -> tính giá thành sản phẩm.
AMS (Quản trị tài sản và công cụ)	AMS hỗ trợ việc theo dõi mọi biến động theo suốt vòng đời của tài sản từ khâu mua sắm, đăng ký đưa vào sử dụng, di chuyển vị trí, thay đổi người sử dụng/trung tâm chi phí, trích khấu hao, sửa chữa/nâng cấp, tách/nhập tài sản, điều chỉnh/đánh giá lại, kiểm kê, cho đến lúc tài sản được thanh lý.
ERP (Hoạch định nguồn lực doanh nghiệp)	Bản chất ERP là một hệ thống tích hợp các phần mềm ứng dụng đa phân hệ nhằm giúp tổ chức, doanh nghiệp quản trị các nguồn lực và tác nghiệp. Giải pháp ERP cung cấp cho các nhà quản trị doanh nghiệp khả năng quản trị và điều hành tài chính - kế toán, quản trị vật tư, quản trị sản xuất, quản trị kinh doanh và phân phối sản phẩm, quản trị dự án, quản trị dịch vụ, quản trị khách hàng, quản trị nhân sự, các công cụ dự báo và lập kế hoạch, báo cáo,... Thêm vào đó, như một đặc điểm rất quan trọng mà các giải pháp ERP cung cấp cho các doanh nghiệp, là một hệ thống quản trị với quy trình hiện đại theo chuẩn quốc tế, nhằm nâng cao khả năng quản trị điều hành doanh nghiệp cho lãnh đạo cũng như tác nghiệp của các nhân viên.

Các doanh nghiệp ứng dụng TMĐT cấp độ 5 thường tích hợp đồng bộ tất cả các phần mềm tác nghiệp nêu trên nên sẽ hình thành mô hình công ty mới - mô hình E-company (được hiểu là các doanh nghiệp sử dụng Internet và các ứng dụng CNTT trong các hoạt động nội tại và giao dịch với đối tác).



Hình 3.2 - Mô hình E-company [Nguồn: Công ty Vietsoftware]

### **3.2.2. Phân cấp, phân quyền, ủy quyền sâu, rộng và toàn diện**

Đổi mới tổ chức quản trị của các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT chỉ có thể thành công nếu doanh nghiệp nhận thức rõ sự cần thiết phải thay đổi cơ chế phân cấp, phân quyền và ủy quyền - vốn đã trở thành những vấn đề cố hữu của mô hình tổ chức quản trị truyền thống. Việc thay đổi các cơ chế này là kết quả phái sinh của việc doanh nghiệp ứng dụng các tiến bộ CNTT trong hoạt động QTDN, làm hiệu quả công tác quản trị tăng lên đáng kể.

Xây dựng cơ chế phân cấp, phân quyền, ủy quyền sâu, rộng và toàn diện nhằm tạo khuôn khổ mới trong việc phân giao quyền hành giữa các cấp quản trị trong các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT và CNTT. Mục tiêu của giải pháp hướng tới việc gia tăng hiệu quả công tác quản trị trong doanh nghiệp.

Trên cơ sở tổng kết thực tiễn, tác giả cho rằng để thực hiện giải pháp này, các doanh nghiệp cần tập trung vào ba vấn đề sau :

#### **3.2.2.1. Phân cấp quản lý rõ ràng**

Thực tế hiện nay cho thấy, trong các doanh nghiệp còn thiếu một hệ thống phân cấp trách nhiệm rõ ràng, cụ thể:

- Giữa Hội đồng quản trị (đối với công ty cổ phần); Hội đồng thành viên (đối với công ty TNHH) với ban điều hành;
- Giữa chủ tịch HĐQT và tổng giám đốc;
- Giữa công ty mẹ và công ty con hoặc giữa hội sở chính và chi nhánh (ngân hàng)...

Theo quy định của luật, HĐQT là cơ quan đại diện trực tiếp chủ sở hữu tại doanh nghiệp, có quyền nhân danh doanh nghiệp để quyết định mọi vấn đề liên quan đến việc xác định và thực hiện mục tiêu kinh doanh, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền, trách nhiệm của chủ sở hữu phân cấp cho các chủ thể khác thực hiện. Tuy nhiên, ban điều hành hoặc tổng giám đốc mới là người trực tiếp điều hành, theo dõi hoạt động hàng ngày của công ty. Điều này dẫn đến tình trạng QTDN chông chéo trong phân định trách nhiệm, quyền hạn, nhưng khi phân công lại thiếu tính rõ ràng, khoa học và tính thực tiễn. Cũng chính việc phân cấp quản lý và cơ chế chịu trách nhiệm thiếu rõ ràng khiến thời gian “*trình xin ý kiến, thông qua*”, chờ đợi ở doanh nghiệp quá dài, nhiều khi làm cơ hội kinh doanh trôi qua.

Do vậy, trong vấn đề phân cấp quản lý, các doanh nghiệp cần tuân thủ theo sáu nguyên tắc cơ bản - hiện được coi là những thông lệ tốt nhất - do Tổ chức Hợp tác và Phát triển kinh tế (OECD) đưa ra vào năm 1999, bao gồm:

- Đảm bảo cơ sở cho một khuôn khổ quản trị công ty hiệu quả;
- Quyền của cổ đông và các chức năng sở hữu cơ bản;
- Đối xử bình đẳng đối với cổ đông;
- Vai trò của các bên có quyền lợi liên quan trong quản trị công ty ;
- Công bố thông tin và tính minh bạch ;
- Trách nhiệm của Hội đồng quản trị.

### ***3.2.2.2. Phân quyền quản lý trên nền công nghệ***

Kiến trúc lãnh đạo phân quyền truyền thống hữu hiệu với các điều kiện môi trường tổ chức ít biến động như: có bộ khung quản lý vững, đồng tâm thực hiện các đường lối kế hoạch; nhân viên là những người cần mẫn, phục tùng... Tuy nhiên, trong hoàn cảnh có nhiều biến động, với nhiều thách thức đặt ra như hiện nay, kiểu phân quyền này tỏ ra không phù hợp. Đơn cử như cơ chế phục tùng mệnh lệnh lãnh đạo được đề cao hơn việc xây dựng và phục tùng qui trình làm việc có thể khiến các tổ chức bị lâm vào hỗn độn khi có thay đổi nhân sự lãnh đạo, hay ê kíp quản lý. Đồng thời tổ chức sẽ không tích lũy được kinh nghiệm của lãnh đạo tiền nhiệm. Hay như hoạt động trao đổi thông tin trong tổ chức hành chính nếu vẫn thông qua yếu tố con người hoặc văn bản thì toàn hệ thống không thể gọi là tích hợp và sẽ làm giảm thiểu hiệu năng công nghệ...

Còn cấu trúc phân quyền hiện đại đặt ra yêu cầu xây dựng và phát triển tổ chức cho phù hợp với hoàn cảnh mới đòi hỏi phải có sự tổng hợp tri thức chuyên gia về nhiều lĩnh vực quản lý: người nhận định tình hình và xu hướng phát triển của môi trường; người xác định mục đích, mục tiêu và xây dựng đường lối chính sách; người lập kế hoạch thực hiện; người thiết kế cấu trúc tổ chức; người lựa chọn kỹ năng và con người; người theo dõi thực hiện và ghi lại tri thức quản lý, người phát triển đội ngũ nhân lực có kỹ năng... Quan niệm mới cho rằng cần dàn hàng ngang cho những công việc trên. Nghĩa là định hướng phát triển là quan trọng, nhưng thiết kế ra tổ chức mới trên nền công nghệ và nâng cao trí tuệ của đội ngũ thực hiện cũng quan trọng tương đương. Vì vậy thành phần lãnh đạo chiến lược phải mở rộng để bao hàm cả các chuyên gia tri thức trong nhiều lĩnh vực. Từ kiến trúc tổ chức dựa trên hệ thống cấp bậc con người chuyển sang kiến trúc tổ chức dựa trên nền công nghệ vừa bao hàm yếu tố tăng cường năng lực xử lý của con người bằng xử lý của máy móc, vừa bao hàm yếu tố thay đổi căn bản mối quan hệ làm việc giữa con người với nhau. Vấn đề là không chỉ những người ở vị trí lãnh đạo mới có quyền quyết định về các vấn đề chiến lược, mà tất cả những người có đủ tri thức chuyên gia trong các lĩnh vực đều có quyền tham

gia vào những quyết định chiến lược của tổ chức. Có như vậy sức mạnh sáng tạo của toàn tổ chức mới được nâng lên đúng tầm của nó để giúp cho tổ chức thích ứng với mọi biến chuyển của môi trường.

Bảng dưới đây chỉ ra những điểm khác biệt căn bản khi chuyển đổi từ mô hình phân quyền truyền thống sang mô hình phân quyền hiện đại - được xây dựng trên nền tảng công nghệ và tri thức, rất phù hợp với các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT và CNTT.

**Bảng 3.2 - Từ mô hình phân quyền truyền thống sang mô hình phân quyền hiện đại**  
[Nguồn : Tác giả tổng hợp]

<i>Mô hình phân quyền truyền thống</i>	<i>Mô hình phân quyền hiện đại</i>
1. Cấp lãnh đạo cao nhất giữ quyền quyết định tuyệt đối về mọi vấn đề của tổ chức: mục tiêu, đường lối, kế hoạch, kiến trúc tổ chức, nhân sự, công nghệ, phương pháp...	1. Thay đổi quan niệm về cá nhân toàn năng lãnh đạo sang tập thể chuyên gia đa ngành lãnh đạo.
2. Kiến trúc tổ chức do lãnh đạo cao nhất lập ra, dựa trên phân cấp quản lý thành các bộ phận độc lập và cục bộ cho từng lĩnh vực và dựa trên việc chọn lựa và bổ nhiệm nhân sự cho các cấp quản lý đó.	2. Thay đổi quan niệm về quản lý dựa trên kiến trúc hệ thống cấp bậc con người sang kiến trúc tổ chức dựa trên nền công nghệ (coi trọng yếu tố công nghệ trong tổ chức).
3. Nhiều cấp trí tuệ trung gian cụ thể hóa những ý tưởng lãnh đạo (song những cấp này không có quyền quyết định) thành các giải pháp hướng dẫn thực hiện.	3. Thay đổi quan niệm về phân cấp, phân quyền cục bộ sang trao quyền toàn bộ cho các nhóm chuyên gia trong các lĩnh vực.
4. Cấp dưới phục tùng sự lãnh đạo và ý chí của cá nhân hay nhóm cá nhân lãnh đạo. Tổ chức hoạt động chủ yếu theo ý kiến chỉ đạo của lãnh đạo, ít có qui trình độc lập.	4. Thay đổi quan niệm về lãnh đạo quản lý dựa trên tin cậy và đối xử con người sang khoa học tổ chức quy trình làm việc giữa những con người có tri thức.
5. Trao đổi thông tin trong tổ chức dựa vào lời nói hay văn bản, các cuộc họp giao ban hay họp nội bộ thông báo. Thông tin văn bản mệnh lệnh truyền từ trên xuống dưới, thông tin báo cáo bằng văn bản được gửi từ cấp dưới lên cấp trên.	5. Thay đổi quan niệm làm việc thủ công, dựa trên dạng biểu diễn thông tin vật lí sang làm việc trên nền công nghệ, dựa trên dạng số thức của thông tin.

### **3.2.2.3. Ủy quyền sâu, rộng và toàn diện**

Thực tế hiện nay ở các doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT nói riêng vẫn đang tồn tại cơ chế làm việc tập thể, các thành viên nhiều khi còn kiêm nhiệm chức năng, HĐQT không thể thực hiện được nên thường ủy quyền cho tổng giám đốc. Trong khi đó bản thân tổng giám đốc cũng

không giải quyết được do không có đủ thời gian nên phải ủy quyền cho phòng chức năng, thậm chí ủy quyền đến tận cá nhân để giải quyết công việc...

Với cơ chế ủy quyền dài như thế, nếu xảy ra vấn đề gì khi bị thanh tra, kiểm tra, rất dễ dẫn đến việc quy trách nhiệm chung chung. Đây cũng là một mặt trái của cơ chế quản lý tập thể. Do vậy, các doanh nghiệp cần nhận thức rõ ủy quyền có vai trò rất quan trọng đối với cấp chỉ huy, nhất là trong thời đại ngày nay, khi khối lượng công việc lớn, tính chất phức tạp. Cụ thể:

- Ủy quyền giúp cho người chỉ huy cấp cao có thời gian tập trung sức lực và suy nghĩ cho những vấn đề quan trọng, chủ yếu trong quản lý, giải phóng họ khỏi những công việc ít quan trọng;
- Tạo niềm tin cho người được ủy quyền. Trong quá trình ủy quyền, cấp trên có điều kiện gần gũi, giúp đỡ, nâng cao trình độ cho họ, xây dựng và củng cố niềm tin cho họ đối với cấp trên và đối với chính họ. Ủy quyền theo nghĩa này cũng có nghĩa là xây dựng, phát triển đội ngũ lãnh đạo chỉ huy các cấp.

### **3.2.3. Tổ chức tốt việc xử lý thông tin, hỗ trợ cho việc ra quyết định quản trị**

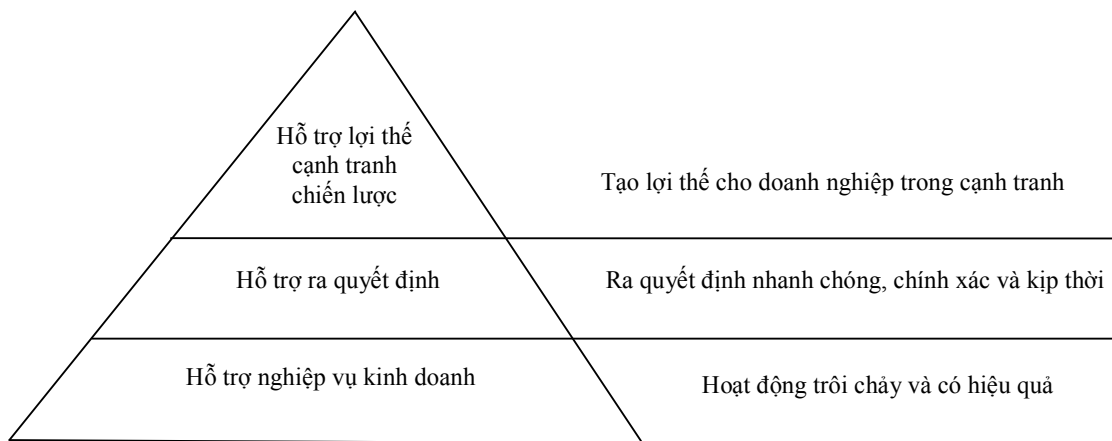
Thông tin ngày nay được coi là nguồn tài nguyên quan trọng của doanh nghiệp, đặc biệt là với các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT và CNTT. Thông tin giúp doanh nghiệp tạo lợi thế cạnh tranh, nắm bắt nhanh chóng các cơ hội kinh doanh, từ đó nâng cao vị thế trong ngành. Vì vậy, các doanh nghiệp rất quan tâm đầu tư cho hệ thống thông tin nhằm tổ chức tốt việc xử lý thông tin, trên cơ sở đó hỗ trợ cho việc ra quyết định quản trị.

Tổ chức tốt hệ thống thông tin trong nội bộ doanh nghiệp và với bên ngoài nhằm đảm bảo khả năng thu thập, trao đổi, xử lý và bảo mật thông tin; hỗ trợ doanh nghiệp trong việc tạo lợi thế cạnh tranh chiến lược, hỗ trợ việc ra quyết định và hỗ trợ các nghiệp vụ kinh doanh một cách nhanh chóng, kịp thời và có hiệu quả.

Để tổ chức tốt việc xử lý thông tin nhằm hỗ trợ cho việc ra quyết định quản trị, các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT cần thực hiện những bước cơ bản sau:

#### ***3.2.3.1. Tìm hiểu hệ thống thông tin trong doanh nghiệp***

Trước tiên, cần xem xét những vai trò chính của hệ thống thông tin trong doanh nghiệp theo hình dưới đây :



**Hình 3.3 - Ba vai trò chính của hệ thống thông tin [Nguồn: Tác giả tổng hợp]**

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần tìm hiểu tài nguyên hệ thống thông tin, trên cơ sở đó dự tính các nguồn lực để thực hiện việc xây dựng hệ thống thông tin. Về cơ bản, tài nguyên hệ thống thông tin trong doanh nghiệp gồm 5 loại:

**Bảng 3.3 - Tài nguyên hệ thống thông tin [Nguồn: Tác giả tổng hợp]**

<b>Loại tài nguyên</b>	<b>Những thành tố cấu thành</b>
Tài nguyên phần mềm (con người)	- Các chuyên gia: Nhà phân tích hệ thống, lập trình viên, nhân viên điều hành máy tính; - Người dùng cuối: Những người còn lại sử dụng hệ thống thông tin.
Tài nguyên phần cứng	- Máy móc: Máy tính, màn hình, ổ đĩa từ, máy in, máy quét...; - Phương tiện: Đĩa mềm, băng từ, đĩa quang, thẻ từ, mẫu tài liệu.
Tài nguyên dữ liệu	Các mô tả sản phẩm, bản ghi khách hàng, hồ sơ nhân viên, cơ sở dữ liệu tồn kho.
Tài nguyên mạng	Phương tiện truyền thông, bộ xử lý truyền thông, phần mềm truy xuất và điều khiển mạng.
Tài nguyên sản phẩm/thông tin	Các báo cáo và tài liệu kinh doanh sử dụng kết xuất dạng văn bản và đồ họa, đáp ứng âm thanh và mẫu biểu.

Thực tế cho thấy, các loại hệ thống thông tin khác nhau có đặc điểm khác nhau nên chức năng, nhiệm vụ của mỗi loại hệ thống cũng khác nhau, cụ thể:

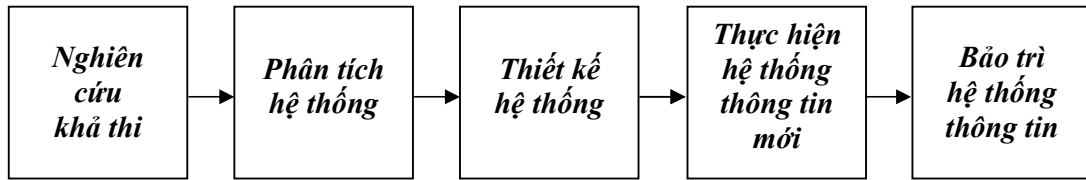
**Bảng 3.4 - Đặc điểm của các loại hệ thống thông tin [Nguồn: Tác giả tổng hợp]**

<b>Loại hệ thống thông tin</b>	<b>Đặc điểm</b>
Hệ thống quản trị kiến thức	Kiến thức - Từ người lao động có kiến thức
Hệ thống chuyên gia	Kiến thức - Từ các chuyên gia
Hệ thống hỗ trợ ra quyết định	Các quyết định - Hỗ trợ tương tác
Hệ thống thông tin giám đốc	Thông tin - Cho giám đốc và những người khác
Hệ thống thông tin quản trị	Thông tin - Cho người dùng cuối cùng là nhà quản trị
Hệ thống xử lý giao dịch	Dữ liệu - Từ các hoạt động kinh doanh



### 3.2.3.2. Phát triển hệ thống thông tin

Các doanh nghiệp có ứng dụng TMDT ở cấp độ khác nhau (đặc biệt là các cấp độ 0,1, 2) cần tham khảo quá trình phát triển hệ thống thông tin dưới đây:



Hình 3.4 - Quá trình phát triển hệ thống thông tin [Nguồn: Tác giả tổng hợp]

\* Bước 1 - Nghiên cứu khả thi: Là nghiên cứu sơ bộ, điều tra nhu cầu thông tin của người sử dụng tương lai và xác định các yêu cầu tài nguyên, chi phí, lợi ích và sự khả thi của hệ thống thông tin. Mục tiêu của bước này là đánh giá các hệ thống khác nhau và đề nghị hệ thống khả thi, đáng mong muốn nhất để phát triển. Tính khả thi của hệ thống được xem xét qua bảng sau:

Bảng 3.5 - Các yếu tố đánh giá tính khả thi của HTTT [Nguồn: Tác giả tổng hợp]

<i>Tính khả thi về tài chính</i>	<i>Tính khả thi về kinh tế</i>
Hệ thống thông tin được đề nghị hỗ trợ các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp như thế nào?	- Tiết kiệm chi phí - Tăng doanh thu - Giảm đầu tư - Tăng lợi nhuận
<i>Tính khả thi về kỹ thuật</i>	<i>Tính khả thi về vận hành</i>
Khả năng, độ tin cậy, tính sẵn sàng của phần cứng, phần mềm và mạng	- Người dùng cuối chấp nhận - Hỗ trợ ban lãnh đạo - Các yêu cầu của khách hàng, nhà cung cấp và chính phủ

\* Bước 2 - Phân tích hệ thống: Là quá trình nghiên cứu kỹ lưỡng các nhu cầu thông tin của người dùng cuối, từ đó tạo ra các yêu cầu chức năng được sử dụng như là cơ sở cho việc thiết kế một hệ thống thông tin mới. Bước này gồm:

- Phân tích tổ chức: Là khâu cung cấp các hiểu biết cơ bản về môi trường tổ chức mà ở đó hệ thống được xác định. Những thông số cơ bản gồm: cấu trúc của tổ chức, đặc điểm quản lý, con người trong tổ chức, các hoạt động kinh doanh...
- Phân tích hệ thống hiện tại: Cần phân tích hệ thống thông tin hiện tại để biết được hệ thống này đang sử dụng các tài nguyên phần mềm, phần cứng, mạng... như thế nào để biến đổi các tài nguyên dữ liệu thành các sản phẩm thông tin.

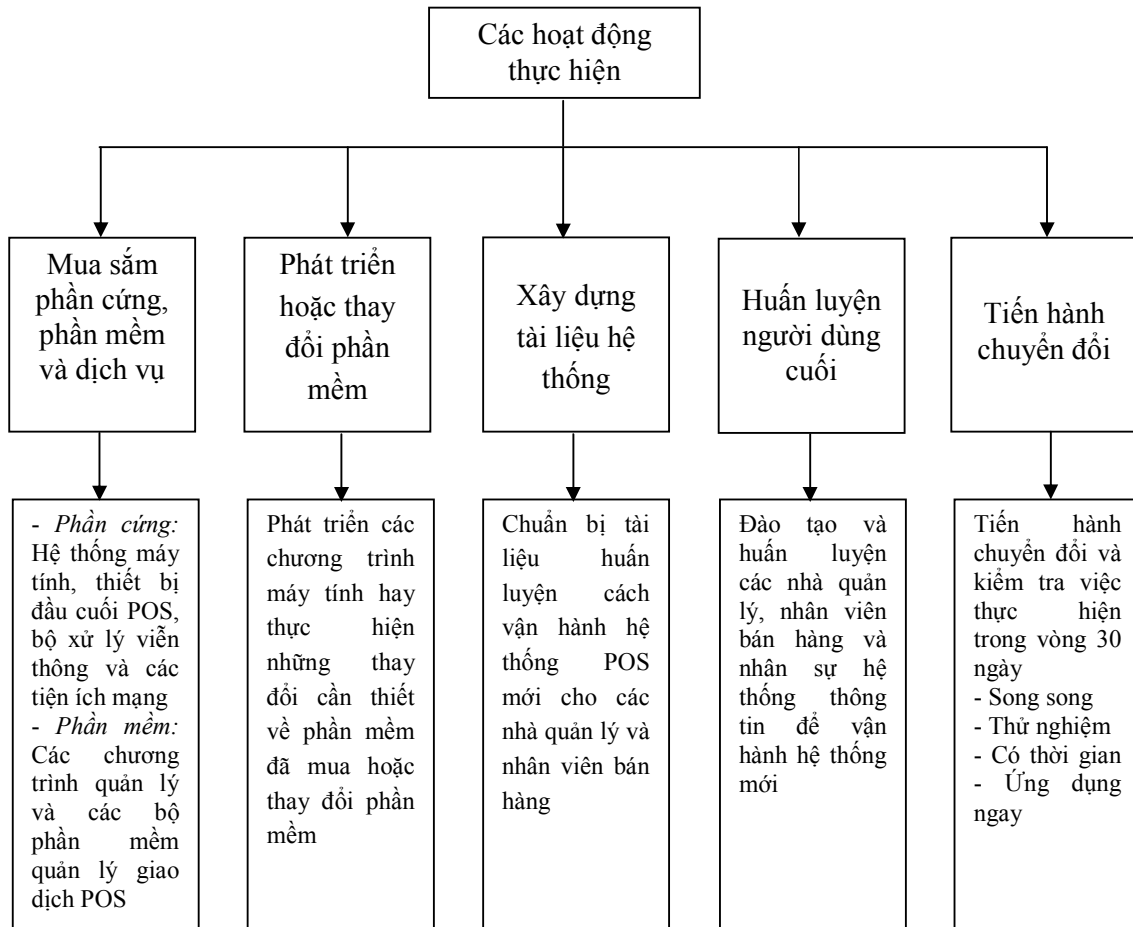
- *Phân tích các yêu cầu chức năng*: Khâu này giúp doanh nghiệp xác định nhu cầu thông tin kinh doanh cụ thể như: các yêu cầu giao diện người sử dụng (nhập tự động dữ liệu sản phẩm và để sử dụng màn hình nhập dữ liệu cho người bán hàng); các yêu cầu xử lý (tính toán nhanh, tự động tổng doanh thu và thuế doanh thu); các yêu cầu lưu trữ (cập nhật và phục hồi dữ liệu nhanh từ sơ sở dữ liệu sản phẩm, định giá và khách hàng) và các yêu cầu kiểm soát (các dấu hiệu đối với lỗi nhập dữ liệu, để đọc các biên nhận khách hàng).

*\* Bước 3 - Thiết kế hệ thống*: Bước này xác định rõ hệ thống sẽ đạt được những mục tiêu cụ thể như thế nào. Đây cũng là bước cung cấp cho hệ thống những chi tiết kỹ thuật thỏa mãn những yêu cầu chức năng được phát triển trong bước 2.

- *Thiết kế giao diện người sử dụng*: Hoạt động này tập trung vào việc hỗ trợ các tác động qua lại giữa người dùng cuối và ứng dụng dựa vào máy tính của họ. Quá trình này tạo ra các đặc tả chi tiết cho sản phẩm thông tin chẳng hạn: màn hình thể hiện, hộp đối thoại người sử dụng/máy tính tương tác, các đáp ứng âm thanh, mẫu biểu, tài liệu và các báo cáo.
- *Thiết kế dữ liệu (thiết kế cấu trúc phần tử dữ liệu)*: Hoạt động này tập trung vào thiết kế cấu trúc cơ sở dữ liệu và các bảng (file) được hệ thống thông tin sử dụng. Sản phẩm của khâu này là: thuộc tính hay tính chất của thực thể, mối quan hệ giữa các thực thể, các yếu tố dữ liệu cụ thể, luật toàn vẹn thông tin...
- *Thiết kế quá trình (thiết kế chương trình và thủ tục)*: Khâu này tập trung vào phát triển các đặc tả chi tiết cho phần mềm sẽ được mua hay được phát triển bởi việc lập trình quen thuộc để đáp ứng các đặc tả giao diện người sử dụng và thiết kế dữ liệu và các yêu cầu chức năng. Các đặc tả cụ thể là: đặc tả giao diện người sử dụng, đặc tả cơ sở dữ liệu, đặc tả phần mềm, đặc tả phần cứng và mạng, đặc tả nhân sự.

*\* Bước 4 - Thực hiện hệ thống thông tin mới*: Sau khi thực hiện ba bước theo quy trình, doanh nghiệp đưa hệ thống thông tin mới vào thực hiện theo hình 3.5 dưới đây. Thực tế hiện nay ở Việt Nam cũng có một số công ty cấp tiến đã xây dựng mô hình giao tiếp nhân sự đa chiều, nơi mà nhân viên không bị kiểm soát, phân cấp, không có khái niệm báo cáo theo từng cấp bậc. Tất cả nhân viên làm việc, trao đổi với nhau thông qua hai kênh thông tin: diễn đàn và hệ thống báo cáo lập kế hoạch bằng phần mềm (mô hình văn phòng không giấy tờ), hệ

thông XTE-Talk và XT-Email cho phép bất kỳ một nhân viên nào cũng có thể liên lạc với nhau và liên lạc với ban giám đốc. Mô hình *liên kết thông tin phẳng* này đã làm các thành viên trong doanh nghiệp cảm thấy như ở cùng cấp độ, gắn kết rất chặt chẽ với nhau [17, trang 230].

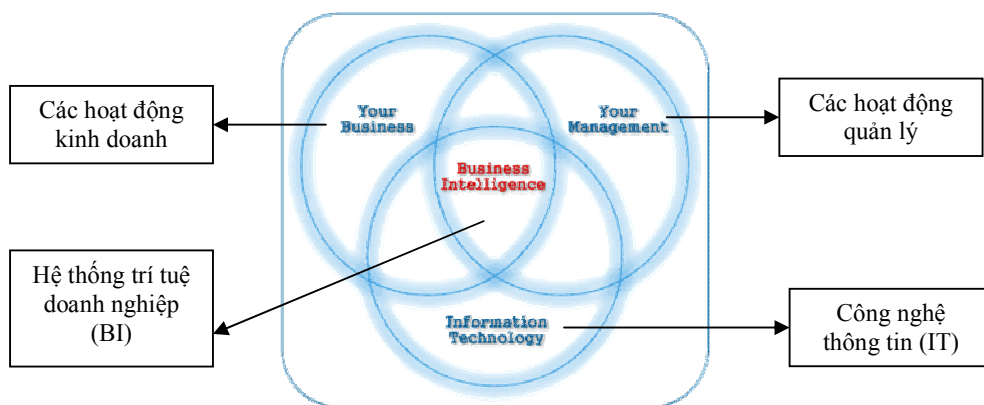


**Hình 3.5 - Các hoạt động thực hiện hệ thống thông tin mới [Nguồn: Tác giả tổng hợp]**

**\* Bước 5 - Bảo trì hệ thống:** Theo dõi, đánh giá, sửa đổi hệ thống để đạt được những cải tiến cần thiết và mong muốn. Việc này bao gồm quá trình kiểm tra lại việc thực hiện để đảm bảo rằng hệ thống vừa thực hiện sẽ đáp ứng được các yêu cầu kinh doanh chức năng đã được thiết lập cho hệ thống khi thiết kế. Những lỗi trong phát triển hệ thống được sửa chữa bởi hoạt động bảo trì. Bảo trì hệ thống cũng bao gồm việc sử đổi hệ thống do có sự thay đổi bên trong doanh nghiệp hoặc những thay đổi bên ngoài môi trường.

### 3.2.3.3. Áp dụng mô hình BI, hỗ trợ việc ra quyết định

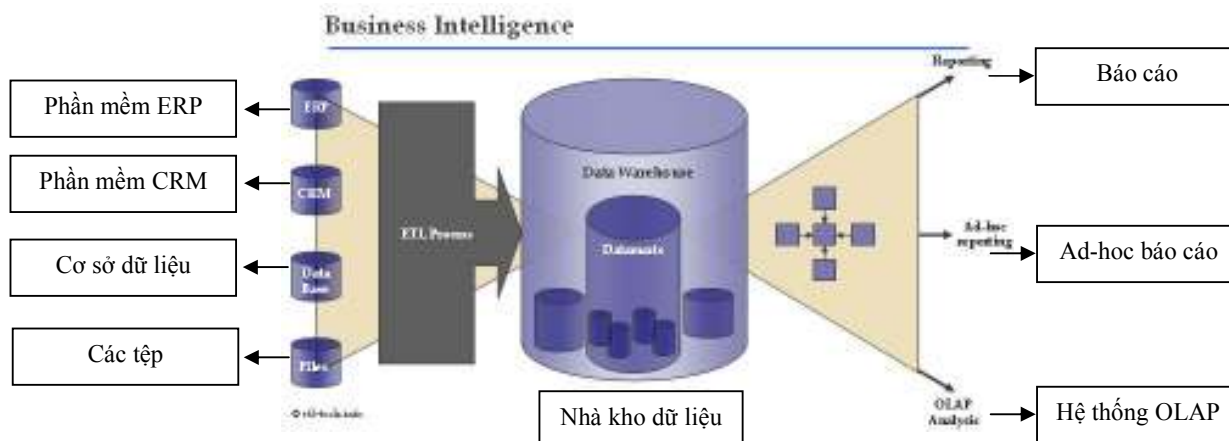
Mô hình hệ thống trí tuệ doanh nghiệp (Business Intelligence - BI) cung cấp các thông tin kinh doanh chuyên sâu phục vụ mục đích trợ giúp ra quyết định chính xác hơn và nhanh chóng hơn, thích hợp với các doanh nghiệp có cấp độ ứng dụng TMDT và CNTT cao.



**Hình 3.6 - Mô hình BI hỗ trợ việc ra quyết định [Nguồn: Pcworld.com.vn]**

Thực chất, BI là một hệ thống báo cáo cho phép doanh nghiệp khai thác dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau về khách hàng, thị trường, nhà cung cấp, đối tác, nhân sự... và phân tích/sử dụng các dữ liệu đó thành các nguồn thông tin có ý nghĩa nhằm hỗ trợ việc ra quyết định trong hoạt động kinh doanh.

Thông thường cấu trúc một bộ giải pháp BI đầy đủ gồm một kho dữ liệu tổng hợp (datawarehouse) và các bộ báo cáo, bộ chỉ tiêu quản lý hiệu năng doanh nghiệp (Key Performance Indicators - KPIs), các dự báo và phân tích giả lập (Balance Scorecards, Simulation and Forecasting...). Ở mức hệ thống, BI là khâu cuối cùng của các giải pháp ERP, CRM, HRM... Nghĩa là chỉ khi các hệ thống quản trị thông tin này đi vào vận hành, khai thác thì BI mới phát huy được công việc của mình. Ở mức đơn giản, BI là các yêu cầu đặt ra của nhà lãnh đạo với mỗi hệ thống thông tin quản lý.



**Hình 3.7 - Cấu trúc BI đầy đủ [Nguồn: google.com.vn]**

Trên thực tế, BI cần cho mọi doanh nghiệp có nhu cầu tích hợp dữ liệu và phân tích thông tin. Đối với nhà quản lý, đây là hệ thống phân tích hoạt động doanh nghiệp chính xác và toàn diện nhất do thông tin được tổng hợp từ nhiều nguồn khác nhau trong doanh nghiệp.

### **3.2.4. Chuyển đổi mô hình tổ chức quản trị phù hợp với cấp độ ứng dụng TMDT**

Các tổ chức ngày nay đang phải đối diện với môi trường biến động và hỗn loạn, đòi hỏi sự đáp ứng linh hoạt và nhanh chóng để thay đổi nhu cầu nghiệp vụ kinh doanh. Nhiều tổ chức đã đáp ứng bằng việc chấp nhận các cấu trúc phi tập trung hóa, dựa trên tổ và phân bố như các tổ chức ảo, mạng và kết cụm. Tiến bộ công nghệ đã đưa tới các máy móc giúp tăng năng suất sản xuất và tạo ra nhiều sản phẩm mới, tiến bộ về việc áp dụng CNTT và truyền thông vào quản lý và nghiệp vụ đã tạo ra nền tảng phát triển mới cho các tổ chức. CNTT và truyền thông đã làm cho các tổ chức có khả năng có được và duy trì các cấu trúc phân bố như vậy bằng việc hỗ trợ cho sự điều phối giữa những người làm việc ở các địa điểm khác nhau. Các trao đổi dữ liệu điện tử (EDI) tăng lên qua mạng nội bộ và Internet cùng các cơ chế bảo mật và an ninh đã đảm bảo cho các hoạt động quản lý và chỉ đạo diễn ra nhanh chóng trên cơ sở kết mạng giữa nhiều công ty, cơ quan [43, trang 43].

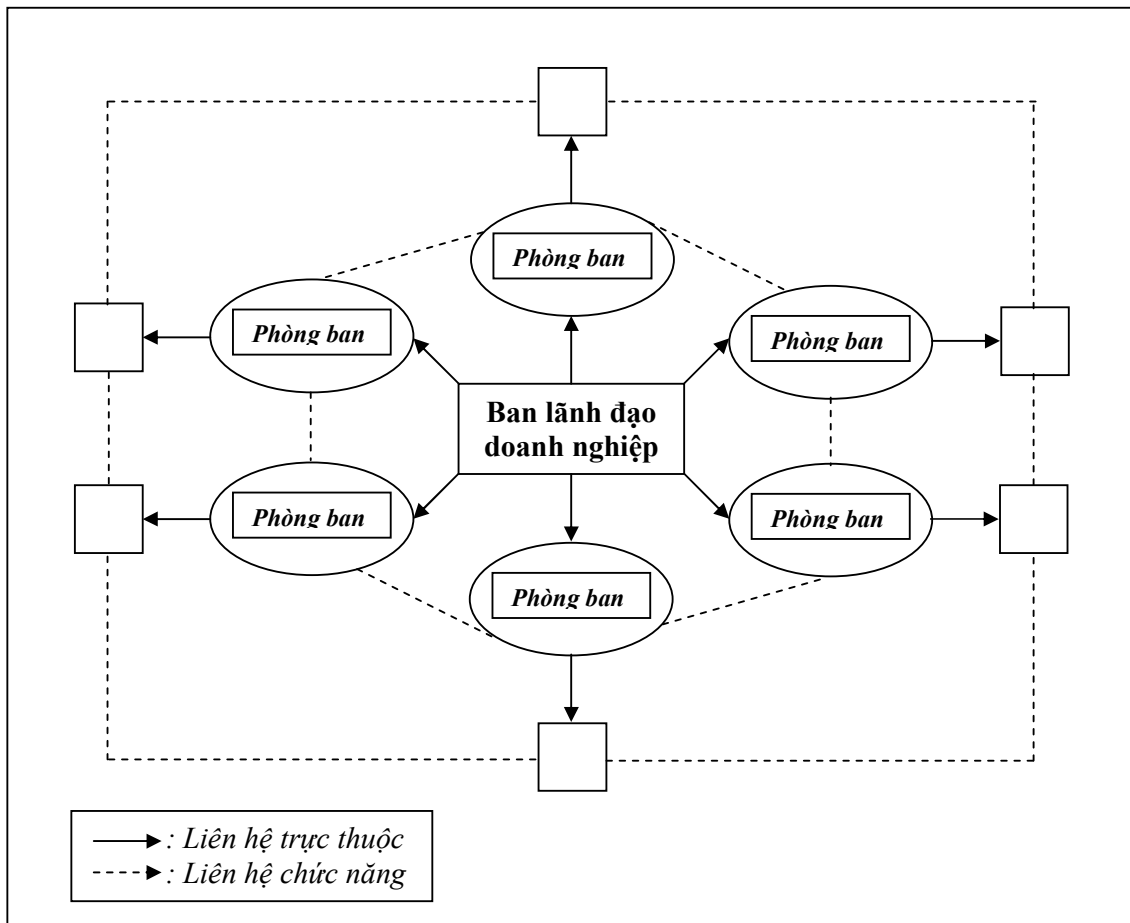
Xây dựng các mô hình tổ chức quản trị phù hợp với các cấp độ ứng dụng TMDT trong doanh nghiệp với mục tiêu chuyển đổi từ mô hình tổ chức quản trị truyền thống sang các mô hình hiện đại nhằm tận dụng lợi thế to lớn của CNTT và mạng Internet; đồng thời giúp cơ cấu tổ chức bộ máy doanh nghiệp thích ứng linh hoạt với sự thay đổi của môi trường kinh doanh, cải thiện hiệu quả quản lý của doanh nghiệp.

Ứng dụng TMDT cấp độ 3, 4, 5 làm mô hình tổ chức quản trị thay đổi, từ các mô hình truyền thống chuyển sang các mô hình hiện đại - là các mô hình lấy CNTT và mạng Internet làm nền tảng. Đặc trưng chung của các dạng mô hình này là dựa trên quy trình và hướng theo thị trường; các cấu trúc làm việc theo tổ (đội, nhóm), phi tập trung và phẳng hơn với việc trao quyền nhiều hơn và trách nhiệm giao phó lớn hơn, bao gồm các mô hình:

#### **3.2.4.1. Mô hình tổ chức phẳng (Flat organization structure)**

*Mô hình tổ chức phẳng (còn gọi là tổ chức theo chiều ngang) là kiểu cơ cấu tổ chức có rất ít hoặc không có sự can thiệp của các cấp quản lý<sup>31</sup>. Ý nghĩa quan trọng của mô hình là tạo ra sự bình đẳng giữa các cấp quản lý và nhân viên nhằm giảm thiểu sự giám sát mang tính chất mệnh lệnh của cấp quản lý; đồng thời khuyến khích nhân viên trực tiếp tham gia vào quá trình quyết định.*

<sup>31</sup> Nguồn: Tác giả biên tập và định nghĩa



**Hình 3.8 - Mô hình tổ chức phẳng [Nguồn: Tác giả xây dựng]**

Khác với đặc điểm của các mô hình tổ chức quản trị truyền thống, mô hình tổ chức phẳng đề cao vai trò cá nhân trong việc tự quyết định và tự chịu trách nhiệm với kết quả công việc của mình. Tính chất của mô hình tổ chức phẳng là đề cao sự ủy quyền và hỗ trợ của cấp trên đối với cấp dưới; coi trọng công tác đào tạo và phát triển nhân viên - coi đây là nguồn lực quan trọng của doanh nghiệp. Mô hình này có một số đặc trưng cơ bản sau:

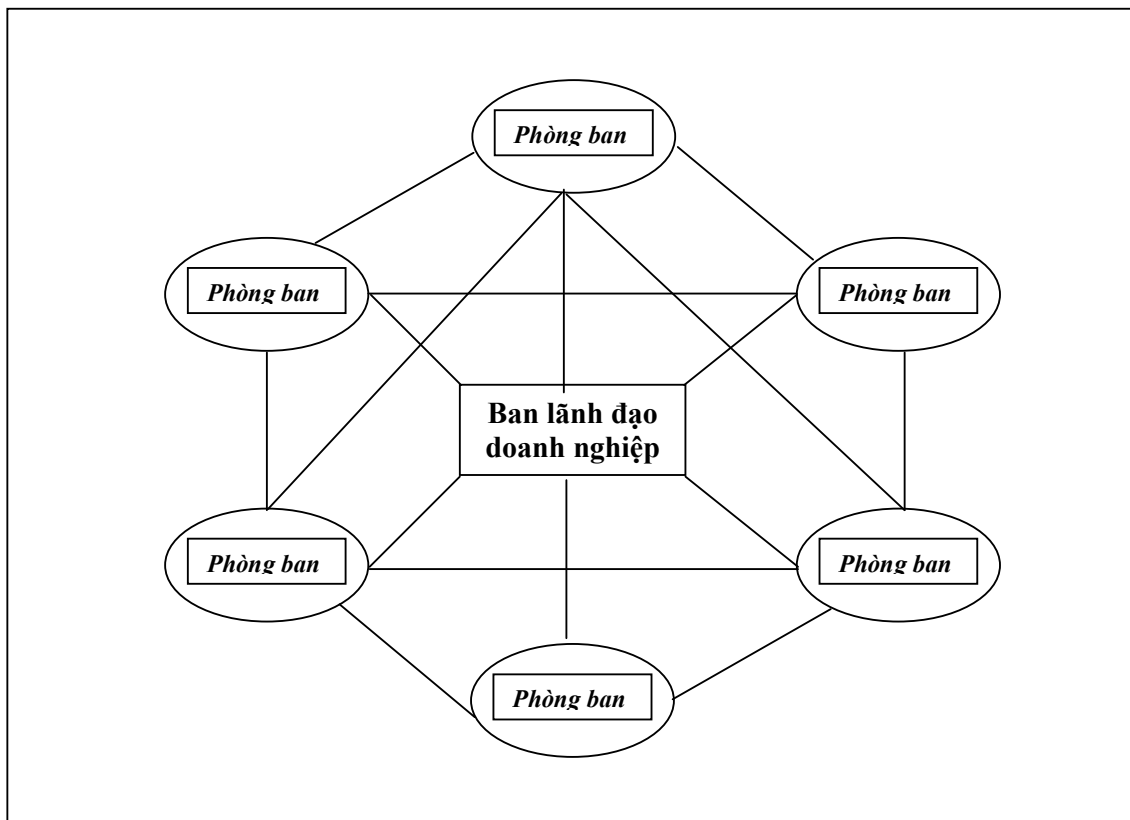
- Phân chia các đơn vị hay phòng/ban theo hướng thị trường hay quy trình (thực chất là tái cơ cấu quy trình kinh doanh nhằm tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp - BPM<sup>32</sup>);
- Các tổ làm việc bán tự động hoá, với sự độc lập và trách nhiệm cao;
- Giảm số chức năng, nhấn mạnh vào công việc tổ và cấu trúc nhiều hơn việc thừa nhận cá nhân;
- Giảm các tầng quản trị, khi cấu trúc cấp bậc đã bị loại bỏ bởi cấu trúc nằm ngang hơn và phẳng hơn, tạo ra các luật lệ mới cho quản trị.

<sup>32</sup> BPM - Business Process Management: Tối ưu hóa quy trình kinh doanh

### 3.2.4.2. Mô hình tổ chức mạng (Network organization structure)

Mô hình cơ cấu tổ chức mạng là kiểu cơ cấu tổ chức quản trị được xây dựng theo nguyên lý tổ chức của mạng máy tính với đặc trưng cốt lõi (core) là không có sự phân cấp, phân quyền toàn bộ và ủy quyền rộng<sup>33</sup>.

Trong các tổ chức, cách làm việc có nối mạng giống như đảo ngược lại cách làm việc cá nhân - tính năng cốt lõi của cách làm việc kiểu Taylor - tách bạch từng công nhân, lấy kiểm soát cử động, thao tác của công nhân là một bước hướng tới sự kiểm soát công việc. Việc xóa bỏ các văn phòng cá nhân và biến đổi các phòng có chức năng chung (phòng họp, phòng hội thảo...) thành chỗ làm việc có nghĩa là công việc càng ngày càng mang tính xã hội hơn.



Hình 3.9 - Mô hình tổ chức mạng [Nguồn: Tác giả xây dựng]

Cách tổ chức công việc truyền thống dựa trên ý tưởng về nền sản xuất công nghiệp số lượng lớn, đã từng là đối tượng được đem ra xem xét nhiều lần, đang đưa tới việc thực hiện các dự án theo tổ, các hệ thống kịp thời, nhóm chất lượng và nhiều điều khác, xem như một nỗ lực để cải tiến năng suất. Song song với những điều đó, sự thay đổi nền tảng trong tổ chức công việc đang xảy ra,

<sup>33</sup> Nguồn: Tác giả biên tập và định nghĩa

việc dịch chuyển những hệ thống sản xuất cố định dạng quy trình phát triển có tổ chức linh hoạt, bỏ ngỏ. Khái niệm mới về quy trình thay đổi liên tục này đôi khi còn được gọi là “*Hãng linh hoạt*” [43, trang 197] và chỗ làm việc trở thành nơi làm việc kỹ năng cao và sự tin cậy cao. Không phải một mô hình mà có nhiều mô hình thường được thích nghi với hoàn cảnh của từng hãng và nhân viên của nó. Các mô hình nghiệp vụ đổi mới đòi hỏi dịch chuyển từ cách làm việc dựa trên chức năng sang cách làm việc dựa trên sự nhanh nhẹn, linh hoạt và đáp ứng. Chỉ áp dụng các công nghệ của xã hội thông tin vào các cấu trúc và hệ thống cứng nhắc của nền kinh tế “*cũ*” vẫn là chưa đủ; cần có việc thích nghi cách quản trị các mối quan hệ, quy trình và giao tác trong toàn bộ tổ chức.

Công nghệ mạng mới làm đảo ngược mối quan hệ truyền thống “*tổ chức xác định ra nhiệm vụ*” thành “*bản chất của nhiệm vụ và nhu cầu của những người tham gia bây giờ có thể xác định ra hình thức tổ chức được chấp nhận*”. Vấn đề không phải là công nghệ hay quyền lực, mà là mối quan hệ. Trong các tổ chức được tích hợp bởi các mạng, uy quyền không còn có tác dụng gì nhiều hơn là cơ sở cho mối quan hệ lao động. Cuộc cách mạng đang xảy ra theo cách công việc được tổ chức bên trong các công ty. Các cấu trúc tổ chức mới, văn hoá công ty, phương pháp làm việc, chương trình và động cơ huấn luyện và hệ thống khen thưởng đang thay đổi và đang được đưa dần vào các doanh nghiệp.

### **3.2.4.3. Mô hình tổ chức ảo (Virtual organization structure)**

Với việc phát triển mạng máy tính và mạng viễn thông, các tổ chức giờ đây đã có phương tiện kỹ thuật để vượt qua các giới hạn không gian và thời gian trong nỗ lực phối hợp hoạt động của các nhóm người trong tổ chức nhằm đạt tới những mục đích xác định. *Cách tổ chức làm việc theo tổ, đội, nhóm (teamwork) khi kết hợp với mạng (network) làm xuất hiện một mô hình tổ chức quản trị mới - mô hình tổ chức ảo*<sup>34</sup>, với việc các nhân viên của tổ không cần thiết phải được tập trung tại một địa điểm mà có thể rải rác trên toàn thế giới nhưng vẫn có thể cùng hợp tác làm việc với nhau, và do đó huy động tiềm năng trí tuệ của toàn tổ chức.

Máy tính trở thành trung tâm cho việc phát triển các mô hình làm việc mang tính ảo, huy động nhiều người cùng tham gia các dự án từ nhiều bộ phận có thể cách xa nhau. Dạng làm việc qua mạng đang nổi lên trên khắp thế giới. Một số doanh nghiệp đã điều phối những thay đổi trong hệ thống thông tin và

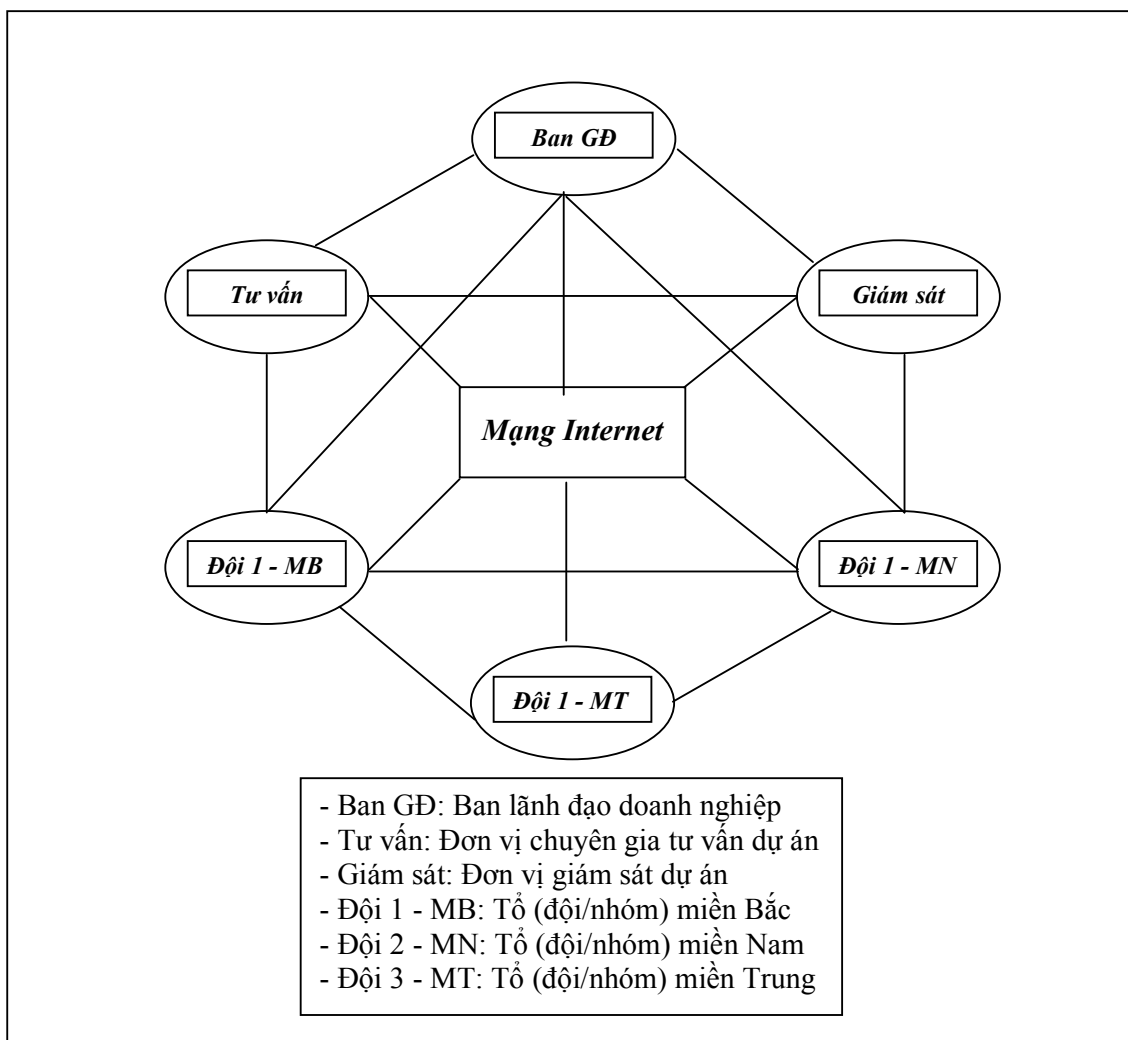
---

<sup>34</sup> Nguồn: Tác giả biên tập và định nghĩa



cấu trúc của mình để tạo ra mô hình làm việc ảo - trong đó mọi người không nhất thiết phải đến tập trung tại văn phòng hay doanh nghiệp mà có thể thông qua mạng để làm việc tại bất kỳ đâu. Các xa lộ thông tin được xây dựng để cho phép nhiều người có thể trao đổi nhiều thông tin vượt qua giới hạn về khoảng cách và thời gian; do đó hỗ trợ tốt hơn cho cách làm việc có nối mạng.

Trong điều kiện môi trường kinh doanh biến động nhanh như hiện nay, các mô hình cơ cấu tổ chức quản trị truyền thống kiểu hành chính, phân cấp nặng nề không còn phù hợp nữa bởi nó làm doanh nghiệp có phản ứng chậm với sự thay đổi của môi trường. Do đó, trong mô hình tổ chức ảo này, tại các vị trí làm việc có nối mạng, sự nhấn mạnh là vào chất lượng của công việc và vào tổ công tác. Hệ thống máy tính chủ chốt cho việc xây dựng và trao đổi thông tin, theo đó các tổ chức lan rộng dần, xem như một phần của việc kiểm soát phi tập trung và cho phép các tổ được tự quản nhiều hơn. Cách làm việc theo tổ ảo được phát triển để trở thành cách làm việc chính.



**Hình 3.10 - Mô hình tổ chức ảo [Nguồn: Tác giả xây dựng]**

### 3.2.5. Áp dụng các phương pháp quản trị doanh nghiệp hiện đại, tiến tới xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Tính phức tạp của các mối quan hệ kinh tế trong hệ thống sản xuất và tiêu thụ sản phẩm trong gần 30 năm trở lại đây theo một tính toán tăng từ 150 - 200 lần, cùng với sự bùng nổ của số lượng thông tin và các phương tiện máy tính, phần mềm (tăng gấp đôi qua mỗi năm) [42, trang 640] đòi hỏi phải có công nghệ mới của QTDN trong bối cảnh chuyển sang nền kinh tế tri thức. Quản trị trong bối cảnh bùng nổ thông tin phải xử lý một khối lượng lớn thông tin và ra quyết định một cách kịp thời, nhanh chóng, chính xác, có như vậy mới chớp được thời cơ, nâng cao hiệu quả kinh doanh và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Giải pháp này đưa ra những gợi mở, giúp các doanh nghiệp Việt Nam hiểu và từng bước áp dụng các phương pháp, công cụ, nguyên tắc quản trị doanh nghiệp hiện đại, tiến tới xây dựng những điểm đặc trưng trong phong cách QTDN (văn hóa doanh nghiệp).

Xu hướng QTDN hiện đại ngày nay là áp dụng các phương pháp và công cụ quản lý mới, giúp doanh nghiệp thay đổi linh hoạt, thích ứng với môi trường kinh doanh đầy biến động, đồng thời giúp doanh nghiệp tạo lợi thế cạnh tranh nhờ sự khác biệt hóa trong văn hóa doanh nghiệp.

#### 3.2.5.1. Áp dụng phương pháp quản trị hiện đại

Xu hướng quản trị doanh nghiệp hiện đại ngày nay cho thấy các phương pháp quản trị cũ tỏ ra không còn thích hợp với những yếu tố mới xuất hiện của môi trường kinh doanh, vì vậy tất yếu dẫn đến sự ra đời của các phương pháp quản trị mới. Bảng dưới đây tổng hợp một số phương pháp quản trị mới với những đặc trưng nổi bật, có ảnh hưởng đến hiệu quả công tác QTDN.

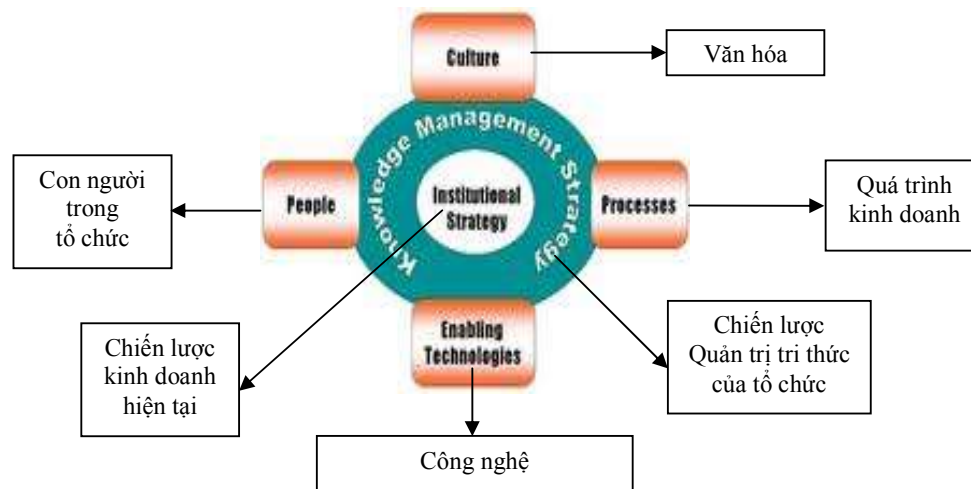
**Bảng 3.6 - Các phương pháp quản trị mới [Nguồn: Tác giả tổng hợp]**

<b>Phương pháp</b>	<b>Đặc trưng</b>
1. Sản xuất tinh gọn (Lean)	Lean tập trung vào 3 yếu tố chính là <i>Con người - Quá trình - Công nghệ</i> . Phương pháp quản trị này hướng tới sự tham gia của mọi người, với tư duy Lean (tinh gọn) luôn thường trực trong mỗi người khi tham gia vào các quá trình sản xuất/dịch vụ. Các quá trình tổ chức, quản lý sản xuất được tối ưu hóa nhằm loại bỏ tối đa các loại chi phí. Việc này được hỗ trợ bởi ứng dụng công nghệ hiện đại, tự động hóa. Công nghệ được dùng để hỗ trợ con người và các quá trình sản xuất một cách hiệu quả nhất. Và tất cả 3 yếu tố này cuối cùng nhắm tới khách hàng, thỏa mãn được khách hàng chính là sự thành công của doanh nghiệp.
2. Sáu sigma (6)	Là phương pháp do Công ty Motorola của Mỹ khởi xướng, điểm nổi bật

sigma)	của 6 Sigma là sử dụng các kỹ thuật thống kê để kiểm soát quá trình sản xuất hay cung cấp dịch vụ. Các điểm chính của phương pháp là: <i>Sự cải tiến thành quả của các quá trình</i> (dựa trên sự kiện để giải quyết vấn đề cho khách hàng (Customer Critical To Quality - CTQ)); <i>Cải tiến sự hài lòng của khách hàng</i> (tăng trách nhiệm với khách hàng, giảm sự bất mãn của khách hàng); <i>Giảm chi phí</i> (giảm sai sót về sản phẩm, dịch vụ và thời gian chuyển giao); <i>Tăng hiệu suất</i> , giảm phế phẩm... Tất cả nhằm tăng doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp.
3. Lean - 6 sigma (LSS)	Khi tích hợp <i>Lean</i> (phương pháp quản trị nhằm giảm thiểu chi phí) và <i>6 Sigma</i> (phương pháp nhằm nâng cao chất lượng các quá trình và giảm sự biến đổi của sản phẩm/dịch vụ cung cấp) thành <i>Lean - 6 Sigma (LSS)</i> các triết lý của Lean và 6 Sigma, các phương pháp và quá trình được kết hợp hỗ trợ với nhau để trở thành LSS: - <i>Lean</i> : 5S, Kaizen, PDCA (Plan - Do - Check - Act), tự động hóa, xác định chuỗi hoạt động giá trị, EOQ (Economic Order Quantity), quản lý vật tư theo yêu cầu (Pull System)... - <i>6 Sigma</i> : DMAIC (Define - Measure - Analyze - Improve - Control), nhóm dự án, RTY (Rolled Throughput Yield), COPQ (Cost of Poor Quality), giảm thiểu biến đổi, phân hạng đai (Belt System),...
4. Balance Scorecard	Balanced Scorecard được Robert Kaplan, trường Kinh doanh Havard và David Norton, sáng lập viên của công ty tư vấn CNTT khởi xướng vào những năm đầu của thập niên 1990. Đây là mô hình đo lường hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp có tích hợp thêm các chỉ số không thuộc về tài chính, bên cạnh các chỉ số tài chính truyền thống. Việc này cho phép các nhà quản lý có một cái nhìn " <i>cân bằng</i> " hơn về hoạt động của doanh nghiệp.
5. Benchmarking	Benchmarking là một phương pháp mang tính liên tục dùng để đánh giá, cải tiến sản phẩm, dịch vụ và thói quen để đạt được vị trí dẫn đầu trong ngành. Phương pháp này cũng được định nghĩa như là một phương pháp " <i>tìm kiếm những cách thức tốt nhất trong thực tiễn giúp cho doanh nghiệp hoạt động tốt hơn trong ngành</i> ". Không giống như các phương pháp phân tích cạnh tranh trước kia tập trung vào một ngành riêng biệt và xác định " <i>điểm chuẩn</i> " của ngành, Benchmarking có thể so sánh được các phương thức kinh doanh tương tự nhau mà không cần xem liệu sản phẩm đầu ra các khác nhau hay hoặc đầu ra khó tính toán. Điều này đặc biệt thích hợp khi so sánh việc cung cấp dịch vụ IS/IT do việc so sánh tuyệt đối chính xác khó thực hiện được...
6. Các phương pháp khác	Smart, MBO, MBP, MBC, MBN, MBV, ...

Từ các phương pháp quản trị doanh nghiệp hiện đại nêu trên, tất yếu dẫn đến sự ra đời của các bộ tiêu chuẩn như: ISO9000, ISO14000, TQM, HACCP, SA8000... làm cho công tác QTDN được giám sát chặt chẽ, theo những chuẩn mực quốc tế, từ đó làm tăng hiệu quả quản lý sản xuất nói riêng và hiệu quả QTDN nói chung. Thời gian qua, đã có một số doanh nghiệp Việt Nam đã áp dụng các tiêu chuẩn quản trị quốc tế như ISO9000, SA8000, tuy nhiên các nguyên tắc quản trị hiện đại vẫn chưa được quan tâm áp dụng đúng mức. Các doanh nghiệp nước ta có thể rút ngắn khoảng cách phát triển so với các doanh nghiệp ở các nước phát triển thông qua việc học hỏi và tiếp thu công nghệ quản trị tiên tiến, khoa học. Bên cạnh đó, cần tiếp cận với tiêu chuẩn quản trị hiện đại để hội nhập với thế giới, đặc biệt là nâng cao khả năng tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu cho DN VVN. Một trong những bộ nguyên tắc mà doanh nghiệp Việt Nam cần tham khảo là *Các nguyên tắc quản trị công ty (Corporate governance) của OECD* - hiện đang được các doanh nghiệp trên thế giới áp dụng và được coi là những thông lệ tốt nhất hiện nay.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần quan tâm tới việc tìm hiểu và phát triển một mô hình quản trị tri thức phù hợp với mục đích bảo toàn thông tin và tri thức tích lũy của doanh nghiệp, phục vụ tốt nhất cho sự phát triển vững mạnh của doanh nghiệp.



**Hình 3.11 - Mô hình quản trị tri thức [Nguồn: google.com.vn]**

Kết quả cuối cùng mà quản trị tri thức tạo ra là hình thành nên một tổ chức không ngừng học tập, trong đó có những cá nhân hợp tác chặt chẽ với nhau, không ngừng học hỏi và chia sẻ tri thức nhằm tạo ra một tổ chức trường tồn hay nói cách khác là nâng cao chỉ số thông minh của tổ chức (SI) trong điều kiện môi trường kinh doanh biến động liên tục như ngày nay.

Khi áp dụng các phương pháp quản trị mới, trong doanh nghiệp tất yếu sẽ hình thành phương pháp làm việc mới - linh hoạt hơn và ít cấp bậc hơn bao gồm nhiều thời gian làm việc linh hoạt, hình mẫu làm việc, nhóm công việc và nội dung công việc, đa kỹ năng, dùng nhiều công nhân bán thời gian và những mô hình quản trị mới dựa theo kiểu huấn luyện viên, hỗ trợ viên. Dạng chung nhất của việc thực hiện các phương pháp này là:

- *Giờ làm việc linh hoạt hơn*: Các hợp đồng công việc hàng năm mới và hình mẫu dịch chuyển mới cho phép thích nghi các luồng thời vụ và những thăng giáng yêu cầu bất thường, trong khi vẫn duy trì tính cạnh tranh.

- *Đa kỹ năng và luân chuyển người*: Các biên giới truyền thống giữa các chức năng, phân loại công việc không còn nữa và mọi người trong tổ chức được động viên mở rộng kỹ năng của mình (và thu lấy kỹ năng mới), làm việc theo cách linh hoạt hơn (thường tổ hợp với việc lập ra các tổ bán tự động).

Các kỹ thuật đo hiệu năng mới được dùng chung trong toàn công ty, được thiết kế để tập trung vào cả nhân viên và nhà quản trị, trên cơ sở thành công cạnh tranh cũng như kết quả tài chính truyền thống. Những thay đổi trên đã được đi kèm với các cách đo hiệu năng mới, trong đó những cách đo thông dụng nhất là:

- *Dùng cách đo hiệu năng tài chính và phi tài chính*: Công ty đã nhận ra rằng hiệu năng không chỉ dựa trên sự thành công tài chính mà còn dựa trên việc đo phí tài chính như: sự thoả mãn của khách hàng, việc học tập của tổ chức và sự thoả mãn của nhân viên. Con người, trong một tổ chức, là nguồn lực quý giá và đắt nhất nhưng cũng khó quản lý nhất. Định nghĩa “*quản lý là hoàn thành công việc thông qua con người*” (R. Falk, “*The business of Management*”) quả thực dễ phát biểu nhưng vô cùng khó thực hành. Hành vi của con người rất phức tạp và khó lường. Mặc dù vậy, công việc quan trọng của người quản lý là nắm bắt động cơ thực sự thúc đẩy nhân viên hăng say hay ngại ngần trong thực hiện công việc.

Động lực làm việc gồm cả yếu tố hữu hình và vô hình. Yếu tố hữu hình phổ biến chính là tiền công, thu nhập hay các điều kiện vật chất mà doanh nghiệp mang lại cho người lao động. Điều này dễ hiểu bởi phần lớn người ta đi làm vì biết sẽ được trả lương. Tuy nhiên, yếu tố hữu hình thường chỉ đủ để một người bắt đầu làm việc và cố gắng đạt tới hiệu quả ở mức được doanh nghiệp chấp nhận. Yếu tố vô hình được các lý thuyết quản trị hiện đại coi trọng và xem như có khả năng mang lại những kết quả vượt xa kỳ vọng của doanh nghiệp.

Các yếu tố vô hình có thể kể đến như: sự tôn trọng của doanh nghiệp và đồng nghiệp, các nỗ lực đóng góp được ghi nhận xứng đáng, được tạo điều kiện chứng minh năng lực bản thân và hoàn thiện chính mình.

- *Các mục tiêu cho tổ chức và cá nhân:* Được nối với cấu trúc tổ chức mới, các mục tiêu được đặt ra cho tổ và cá nhân, làm cho họ thành một phần tích hợp của việc thực hiện mục tiêu của công ty như một thể thống nhất

- *Hệ thống tin mở hơn:* Có thể tìm thấy luồng thông tin và trao đổi cởi mở, trong suốt hơn trong toàn tổ chức, tạo khả năng cho các tổ và cá nhân ra những quyết định đúng đắn dựa trên mối quan hệ của những quyết định này với hiệu năng toàn thể. Đồng thời chúng cũng tạo khả năng cho cấp quản trị thu được thông tin chính xác hơn về tổ chức và điều đang sống giữa các nhân viên của họ một vấn đề quan trọng cho việc quản trị tài nguyên con người.

- *Dùng nguồn thông tin mới:* Sự kiện các mục khác nhau được đo (chẳng hạn như hiệu năng) có tác động lên cách chúng được đo; như nghiên cứu tiếp thị, bảng đo chuẩn và đáp ứng cho khách hàng bổ sung cho các nguồn nội bộ.

- *Thay đổi cách đánh giá cá nhân:* Khi cách đo hiệu năng và cấu trúc thay đổi thì cách đánh giá cá nhân cũng thay đổi, các nhân viên bây giờ được đánh giá qua các mục tiêu hiệu năng chuyên môn (gắn với tập các mục tiêu) và việc đánh giá theo chiều ngang của các đồng nghiệp, với mục tiêu theo dõi kế hoạch phát triển nghề nghiệp cá nhân. Những thay đổi này đến lượt nó lại đưa tới việc thực hiện hệ thống thưởng mới, như dùng chia sẻ lợi nhuận lớn hơn, thưởng và các cơ cấu chia sẻ khác.

### **3.2.5.2. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp**

Những thay đổi về phương pháp quản trị, phương thức làm việc, cách đánh giá cá nhân... trong môi trường làm việc mới tạo ra nhu cầu cách mạng văn hoá lớn bên trong tổ chức. Thay đổi vai trò, công việc, quy trình nghiệp vụ, chia sẻ thông tin tập thể phải được đề cập tới. Tổ chức như một toàn thể cần tạo ra khuôn khổ văn hoá mới đủ mạnh để thay thế cho hệ thống cấp bậc. Khuôn khổ này sẽ phụ thuộc vào sức mạnh của các mối quan hệ xã hội và tri thức, linh động nhiều hơn và ít bị ra lệnh hơn trong môi trường chỉ huy và kiểm soát truyền thống. Ba bên phải phối hợp vai trò của họ với nhau;

- Công nhân/nhân viên, những người hoàn thành các mục tiêu hay chuyển giao các dịch vụ hữu hình hay kết quả ra, áp dụng tri thức, hiểu biết chuyên gia, trực giác và kỹ năng duy nhất của mình vào những tình huống duy nhất, chuyển giao các giải pháp theo kiểu cách duy nhất;

- Người lãnh đạo cung cấp chủ định, chỉ đạo và mô hình vai trò hành vi. Họ chia sẻ các ý tưởng lắng nghe ý kiến các thành viên công ty, chuyên biệt hoá các thông báo và cảm nhận hiểu biết của các nhân viên về chiều hướng công ty;
- Nhà quản trị thực hiện vai trò người ở giữa, diễn giải lại tầm nhìn và sứ mệnh công ty theo cách làm cho chúng thành có ý nghĩa và có lý với các nhân viên. Họ hướng dẫn hiệu năng và đưa ra những gợi ý hành động đúng. Những nhà quản trị đã quen chỉ đạo hơn là hướng dẫn hành động của mọi người sẽ thấy không thoải mái trong khung cảnh mà về bản chất lại mang tính ngẫu hứng.

Khi cấp quản trị đối diện với những mức độ biến đổi nhanh và không chắc chắn ngày một lớn, theo bản năng họ thực hiện kiểm soát nhiều hơn. Cách duy nhất để giải quyết với môi trường kinh doanh mới này sẽ là buông bỏ hoàn toàn việc kiểm soát thông qua: *hiểu biết bản chất của hỗn độn và phức tạp; chấp nhận phức tạp nhưng không thêm vào nó; đo cái không đo được; tin cậy, dung thứ và hợp tác; và nhìn ra bên ngoài*. Do đó, văn hoá doanh nghiệp mới bao gồm sự tin cậy lớn hơn, có sự tham gia nhiều hơn, việc tự chủ cá nhân lớn hơn, liên kết tốt hơn giữa nhân viên và mục tiêu nghiệp vụ, tư vấn nhiều hơn, hội tụ nhiều hơn vào khách hàng và chất lượng. Những văn hoá này được đặc trưng trong hầu hết các công ty bởi:

- *Nhấn mạnh vào con người*: Tin cậy nhiều hơn, các nhân viên ở mọi mức tham gia nhiều hơn, tự trị và tự chịu trách nhiệm lớn hơn. Các quy trình trao đổi và tư vấn được dùng để khuyến khích tính sáng tạo của tất cả các bộ phận tổ chức để hội tụ vào việc phát triển cá nhân. Các công ty đã nhận ra tài sản mạnh nhất của mình là vốn con người, điều này cũng được thể hiện bởi các chương trình huấn luyện và phát triển nghề nghiệp, điều đã trở thành phần tích hợp của việc quản trị tài nguyên con người.

- *Hội tụ nhiều hơn vào khách hàng, dịch vụ và phẩm chất*: Việc quan tâm đến vấn đề quản trị quan hệ khách hàng là một ví dụ về cách các công ty nhận ra rằng khách hàng là “*lý do tồn tại*” của mình.

Như vậy, mỗi doanh nghiệp sẽ hướng tới việc xây dựng và hình thành một văn hoá riêng. Các chuyên gia quản trị ngày càng coi trọng vai trò của văn hoá doanh nghiệp với hiệu quả vận hành và cảm nhận của xã hội với hình ảnh, thương hiệu của doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp có thể được định nghĩa là “*tổng hoà của niềm tin, kiến thức, cách nghĩ và thói quen hành vi mà mỗi người*

*thể hiện trong điều kiện xã hội của mình*”<sup>35</sup>. Trong môi trường văn hoá cụ thể, từng cá nhân học được một ngôn ngữ, thu được các giá trị, và hình thành thói quen về hành vi và suy nghĩ.

Văn hoá doanh nghiệp tích cực tạo môi trường truyền thông lành mạnh. Trong đó, các thành viên tận tụy và trung thành với doanh nghiệp, thân thiện và tin cậy lẫn nhau. Môi trường này được nuôi dưỡng bằng tinh thần cởi mở, hỗ trợ nhau, luôn thách thức và thưởng phạt phân minh. Trong xu thế vận động chung, văn hoá doanh nghiệp hướng tới xây dựng các đặc trưng:

- *Văn hoá học tập*. Từng thành viên của doanh nghiệp chủ động học hỏi kinh nghiệm, bổ sung kỹ năng và kiến thức công việc. Doanh nghiệp trao quyền tự chủ cho nhân viên trong từng phạm vi công việc, khuyến khích năng lực sáng tạo cá nhân. Lãnh đạo doanh nghiệp xây dựng không khí dân chủ và hoà nhập, chia sẻ tầm nhìn chiến lược với từng thành viên. Người lãnh đạo trở thành hình mẫu về chấp nhận thách thức và tự rút kinh nghiệm từ các thất bại;
- *Văn hoá chất lượng*. Doanh nghiệp theo đuổi quá trình cải thiện chất lượng hàng hoá và dịch vụ liên tục. Nỗ lực tìm kiếm và thực hiện ý tưởng nâng cao chất lượng sản phẩm và mang lại sự thoả mãn lớn hơn của khách hàng được cổ vũ và ghi nhận;
- *Văn hoá tinh thần khởi nghiệp*. Tinh thần khởi nghiệp được xây dựng và khích lệ không chỉ ở người chủ doanh nghiệp hay các cán bộ quản lý cấp cao mà còn từ những nhân viên bình thường nhất. Tinh thần này thể hiện bằng hành động sẵn sàng đón nhận thách thức mới, không sợ thất bại ở mỗi thành viên doanh nghiệp.

Tóm lại, việc áp dụng các phương pháp quản trị hiện đại đã làm cho nhiều vấn đề trong hoạt động QTDN phải thay đổi cho tương thích; dẫn tới sự thay đổi trong cách đánh giá hiệu suất làm việc của mỗi cá nhân và tổ chức. Như là một hệ quả tất yếu, các doanh nghiệp cũng dần phải tiến tới những chuẩn mực mới, có tính quốc tế trong hoạt động QTDN nhưng vẫn đảm bảo những đặc trưng riêng có của doanh nghiệp, tạo nên bản sắc thương hiệu riêng và hình thành văn hóa doanh nghiệp của mình.

---

<sup>35</sup> Nguồn: vi.wikipedia.org



### 3.3. CÁC ĐỀ XUẤT HỖ TRỢ THỰC HIỆN GIẢI PHÁP ĐỔI MỚI TỔ CHỨC QUẢN TRỊ CÁC DOANH NGHIỆP CÓ ỨNG DỤNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TẠI VIỆT NAM

#### 3.3.1. Đổi mới tư duy lãnh đạo quản trị

Quan niệm P. Drucker (1998) đã cho rằng, cuộc cách mạng thông tin đang trên đường tiến tới. Đó không chỉ là cuộc cách mạng về công nghệ, về máy móc, về kỹ thuật, về phần mềm, hay về tốc độ. Đó trước hết là cuộc cách mạng về *các quan niệm* [42, trang 685]. Vì vậy, trước hết, các nhà QTDN, đặc biệt là người đứng đầu phải nhận thức đúng đắn về cuộc cách mạng thông tin và kinh tế tri thức, xem đây là cơ hội to lớn để phát triển doanh nghiệp, rút ngắn khoảng cách và nâng cao năng lực cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh mạnh hơn.

Đổi mới tư duy quản trị lãnh đạo ở các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT tại Việt Nam thể hiện một cách toàn diện từ bản thân người lãnh đạo doanh nghiệp đến toàn bộ hệ thống quản trị. Trước hết và quan trọng nhất là sự đổi mới tư duy quản trị của người lãnh đạo, trên cơ sở đó hình thành tư duy lãnh đạo mới, phù hợp với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh. Thực chất đổi mới tư duy quản trị lãnh đạo được coi là “*tái cấu trúc*” vô hình của doanh nghiệp.

Đối tượng tác động chính của người lãnh đạo và quản trị là công việc và con người - dù đó là những người trong tổ chức mình và dưới quyền hay các đối tác của tổ chức. Trên cơ sở mục tiêu, công việc, người lãnh đạo lập ra tổ chức nhân sự để thực hiện các dự định của mình. Thông qua đối thoại, gặp gỡ trực tiếp giữa con người mà người lãnh đạo quản trị nhận được thông tin về mọi việc diễn ra và đưa ra những quyết định điều khiển của mình để tổ chức đạt tới mục tiêu. Do vậy, đổi mới tư duy quản trị lãnh đạo tức là việc chuyển đổi từ tư duy quản trị lãnh đạo cũ sang tư duy lãnh đạo mới, gồm:

##### 3.3.1.1. Tư duy hệ thống, chiến lược và toàn diện

Tiến bộ về CNTT đưa máy móc làm việc vào các tổ chức và cũng thiết lập ra mối quan hệ làm việc mới, việc trao đổi thông tin của tổ chức qua máy móc, mọi hoạt động của tổ chức cũng như thông tin về môi trường đều được lưu trữ qua máy tính. Điều này đưa tới việc người lãnh đạo bây giờ cần phải xem xét toàn diện tổ chức của mình trong mối quan hệ *công việc - con người - CNTT*. Yếu tố CNTT trở thành một yếu tố chiến lược phải được tính tới thường xuyên trong toàn bộ hệ thống, xem như một nền tảng để mọi hoạt động của tổ chức được diễn ra và được quản trị.

Đối với nhà quản trị, vấn đề bây giờ không phải chỉ là *nắm công việc gì - ai làm*, mà phải xem xét theo góc độ: *Công việc gì - Ai làm - Công nghệ quản trị nào?* Người lãnh đạo đương nhiên không thể biết hết được mọi công nghệ, nhưng một hiểu biết tổng quát về các tiến bộ CNTT trong quản trị hiện hành là điều không thể thiếu. Dù người lãnh đạo quản trị có muốn hay không, những tiến bộ CNTT vẫn cứ đi vào trong tổ chức và sớm muộn sẽ làm cho họ phải thay đổi, chuyển biến trong tư duy và thực hành cụ thể để dùng CNTT một cách hữu hiệu trong công việc của mình.

Tiến bộ CNTT không chỉ được đưa vào một tổ chức mà hiện đang được đưa vào mọi tổ chức. Điều này cũng có nghĩa là môi trường vận hành của tổ chức đang thay đổi, các đối tác của tổ chức cũng đang thay đổi trong cách làm việc của mình. Những quy tắc làm việc mới phát sinh mà từng tổ chức phải tiếp thu và tự biến đổi chính mình. Chính vì vậy mà người lãnh đạo, nhà quản trị cần phải được trang bị tư duy hệ thống, toàn diện và chiến lược để xem xét mọi biến đổi đang xảy ra, từ đó thích ứng tổ chức của mình với những thay đổi mới.

Tiến bộ CNTT không phải chỉ xảy ra một lần mà là việc liên tục diễn ra, cho đến hiện nay vẫn tuân theo *Quy luật Moore*: Số lượng bóng bán dẫn trên một chip sẽ liên tục tăng gấp đôi trong chu kỳ từ 18 đến 24 tháng. Trong 40 năm, lượng Transistor đã tăng từ 2.300 lên 55 triệu và định luật Moore tiếp tục chứng minh chân lý của nó, “*cứ sau 18 tháng thì năng lực tính toán tăng gấp đôi và giá thành giảm đi một nửa*” [43, trang 190]. Điều này cho thấy tiến bộ CNTT mang tính chiến lược, lâu dài và do đó mọi hoạch định của tổ chức cũng đều phải được xem xét trên cơ sở tính tới yếu tố biến động, tăng trưởng thường xuyên của công nghệ. Hơn bao giờ hết người lãnh đạo thời nay cần phải là người am hiểu những tiến bộ mới của CNTT để từ đó có những quyết định đưa vào sử dụng các tiến bộ mới đó phù hợp với tổ chức của mình.

### ***3.3.1.2. Tư duy lãnh đạo quản trị trên nền công nghệ***

Khi CNTT được thực sự đưa vào tổ chức, tất yếu nó sẽ làm thay đổi cấu trúc các tổ chức, thay đổi các quy trình của tổ chức và làm thay đổi cách tư duy, cách làm việc của mọi nhân viên trong tổ chức. Thay đổi trong tổ chức trước hết diễn ra ở thay đổi cách làm việc của từng nhân viên có gắn với CNTT. Họ cần thêm những tri thức và kỹ năng mới để sử dụng hữu hiệu các công cụ mới và kết cấu nền CNTT vật lý được đưa vào tổ chức (máy tính, mạng máy tính, truyền thông số...). Các nhân viên phải biết cách lấy thông tin từ máy tính và từ mạng máy tính (mạng nội bộ hay Internet) để phục vụ cho công việc của mình. Người

đó cũng phải biết cách, tuân thủ các quy định cất giữ thông tin mình đã xử lý vào kho dữ liệu chung của tổ chức và chia sẻ, phối hợp công việc với mọi người trong tổ chức hay đối tác của tổ chức.

Nhưng cao hơn mức độ của các nhân viên là việc tổ chức cần tiến hành thay đổi quy trình làm việc của mình, thay đổi cơ cấu tổ chức để sử dụng hữu hiệu kết cấu nền CNTT mới được đưa vào. Thay đổi cơ bản trong các tổ chức là ở chỗ thông tin được lưu giữ chung và trở thành truy cập chung được cho mọi phòng, ban, bộ phận và cá nhân của tổ chức. Điều này làm giảm bớt sự lệ thuộc của thông tin vốn dĩ mang tính chất của tổ chức, với việc lưu giữ, cất giữ của các cá nhân trực tiếp xử lý. Không những thế các thay đổi của tổ chức còn diễn ra khi mà cách làm việc của tổ chức dịch chuyển sang hình thức mạng, liên nối tổ chức với người cung cấp và người tiêu thụ của mình. Các giao tác điện tử sẽ được thực hiện thường xuyên.

Sự thay đổi của tổ chức như vậy cần được người lãnh đạo quản trị hình dung, biết trước, lập kế hoạch và quản trị sát sao. Người lãnh đạo quản trị bây giờ phải trực tiếp đưa các kế hoạch phát triển kết cấu nền CNTT trở thành hoạt động quản trị chính của mình, đảm bảo việc tăng trưởng kết cấu nền CNTT trở thành có hiệu quả cho sự phát triển của toàn tổ chức. Tiến hoá của tổ chức giờ đây phụ thuộc vào việc có những đầu tư nào dành cho phát triển kết cấu nền CNTT vật lý và cách khai thác hữu hiệu chúng.

Vấn đề đầu tư vào hạ tầng CNTT không phải đơn thuần là vấn đề mua sắm máy tính, thiết bị và thiết lập mạng máy tính; đó mới chỉ là phần đầu, bước đầu trong quá trình thay đổi triệt để tổ chức. Tất cả mọi đầu tư và phát triển kết cấu nền CNTT vật lý nếu không được đi kèm với những thiết kế lại quy trình làm việc, tích hợp xử lý con người và máy móc, thì sẽ không thể phát huy được tác dụng và làm thay đổi tổ chức. Rút cục, việc chỉ thực hiện đầu tư máy móc như vậy sẽ là sự lãng phí vì sau vài năm không khai thác sử dụng hữu hiệu, máy móc đó sẽ bị lạc hậu và bị đào thải khi công nghệ mới thay thế công nghệ cũ.

### ***3.3.1.3. Tư duy lãnh đạo quản trị dựa trên tri thức***

Sự thay đổi về quy trình làm việc này không phải là điều chỉ diễn ra một lần khi thiết lập hạ tầng CNTT, khi đưa máy tính vào tham gia các hoạt động nghiệp vụ của tổ chức. Thực tế vì công nghệ thường xuyên đổi mới, các yêu cầu bên ngoài tổ chức cũng thường xuyên đổi mới nên việc tổ chức các quy trình làm việc bên trong tổ chức cũng sẽ thường xuyên thay đổi, không tĩnh tại. Tổ

chức đứng trước sự thay đổi thường xuyên, nhưng được chuẩn bị một cách có ý thức và chủ động từ phía người lãnh đạo.

Đòi hỏi của môi trường biến động thường xuyên làm cho tổ chức phải ngày càng thích ứng hơn, không phải bởi việc đối phó thụ động mà bởi việc tích cực chủ động đón nhận những chuyển biến và tăng hàm lượng tri thức của tổ chức. Điều này đi kèm với một xu thế mới hiện nay trong mọi tổ chức là thực hành quản trị tri thức, động viên năng lực sáng tạo của các nhân viên trong tổ chức để tổ chức trở nên linh hoạt và đáp ứng với mọi biến động môi trường. Mối quan tâm bây giờ dịch chuyển từ phần công nghệ, phần nền tảng CNTT sang phần con người làm việc trên nền tảng này.

Khi mà tổ chức còn làm việc kiểu thủ công và chưa có các nền tảng công nghệ, kết cấu nền CNTT chưa được đưa vào thực tế hoạt động, thì mối quan tâm chính cần phải được dồn cho vấn đề công nghệ. Việc đưa yếu tố công nghệ và CNTT vào tổ chức đòi hỏi người lãnh đạo có sự thay đổi căn bản trong cách tư duy và quản trị, nhưng khi tổ chức đã vận hành nhịp nhàng trên nền công nghệ, CNTT thì lại có một bước chuyển đổi nữa trong tư duy và quản trị. Đó là thiết lập môi trường tri thức trên nền tảng công nghệ để phát huy tiềm năng sáng tạo của các nhân viên trong tổ chức. Những cách tổ chức làm việc mới liên kết những con người có tri thức để tạo ra sản phẩm và dịch vụ mang nhiều tri thức hơn trở thành đòi hỏi cấp thiết.

Như vậy, để có quyền lãnh đạo thành công trong môi trường làm việc mới này, nhà quản trị phải chấp nhận những cách tiếp cận mới trong bốn lĩnh vực chủ chốt: *Quản trị thông tin, quản trị con người, quản trị tổ và quản trị tài sản*, nhưng vấn đề quan trọng là quản trị chính họ.

Lãnh đạo vận hành theo bốn chiều: *Tâm nhìn, thực tại, đạo đức và can đảm*. Sức mạnh của tầm nhìn chiến lược nằm trong cách nó được dùng, và tầm nhìn chiến lược hiệu quả thì rõ ràng, thuyết phục và được trao đổi theo cách tạo động cơ và gây hứng khởi. Người lãnh đạo có tính cách mạng nghĩ tới điều lớn, nghĩ về những điều mới phía trước... thực tại là đối lập với tầm nhìn, người lãnh đạo là người thực tế đối mặt với thực tại, không phải như điều người đó muốn. Người lãnh đạo có tầm nhìn tổ hợp “*kỹ năng mềm*” như tầm nhìn và việc trao đổi với những khả năng kỹ thuật và bí quyết. Trong khi hình thành tầm nhìn chiến lược, những người lãnh đạo phải lấy đầu vào từ các nhân viên và mối quan tâm của họ phải được đề cập tới theo cách chiến lược trở thành tầm nhìn chung hay tham vọng chung. Chiều hướng đạo đức nói tới các giá trị con người cơ sở

và biểu diễn mức độ phát triển cao hơn; can đảm là địa hạt của ý chí, nó bao gồm cả khả năng đứng một mình và quốc tế hoá trách nhiệm cá nhân. Thách thức đối với người lãnh đạo là phát triển mọi chiều đồng thời, và hoàn thành tiềm năng đầy đủ của mình thay vì tự giới hạn mình.

Nhiệm vụ quản trị sẽ bớt dần mức độ điều khiển và kiểm soát, làm tăng thêm mức độ tạo hứng khởi và động cơ cho mọi nhân viên đó là việc chuyển sang quản trị tinh thần. Người lãnh đạo thực sự bây giờ làm công tác trao đổi, động viên toàn bộ nhân viên trong tổ chức của mình cùng làm việc với tinh thần tự nguyện và phát huy sáng tạo tri thức tối đa

### **3.3.2. Đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng nhu cầu phát triển của TMDT và nền kinh tế tri thức**

Trong bối cảnh kinh tế tri thức, nhân lực có ý nghĩa quyết định hơn bao giờ hết, muốn phát triển quản trị dựa trên tri thức phải có con người tri thức (knowledge worker) [42, trang 685]. Do đó, các doanh nghiệp cần chủ động trong việc đào tạo nhân lực, đặc biệt là các nhà quản trị bởi họ chính là “*thuyền trưởng*” của con tàu doanh nghiệp, chính họ, chứ không phải ai khác, sẽ quyết định sự thành công của đội mới hoạt động quản trị dựa trên nền tảng TMDT và kinh tế tri thức.

Hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu với nhiều đặc điểm mới của môi trường kinh doanh, Việt Nam sẽ được tiếp cận với nền công nghiệp và thương mại hiện đại. Nhu cầu thị trường cần có nguồn nhân lực đáp ứng việc nghiên cứu, triển khai các ứng dụng TMDT đang trở thành vấn đề cấp bách. Vì vậy, sự đầu tư kịp thời nhằm phát triển nguồn nhân lực TMDT sẽ giúp các doanh nghiệp, các cơ quan, tổ chức tạo ra những lợi thế cạnh tranh mới, nâng cao năng lực quản lý, điều hành và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Trong *Kế hoạch tổng thể phát triển TMDT giai đoạn 2011 - 2015* đã chỉ rõ những mục tiêu cụ thể đến 2015, TMDT của Việt Nam sẽ được sử dụng phổ biến và đạt mức tiên tiến trong các nước ASEAN, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và năng lực cạnh tranh quốc gia, thúc đẩy quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước<sup>36</sup>. Trong đó, phát triển nguồn nhân lực có một vai trò vô cùng quan trọng đối với việc hoàn thành Kế hoạch tổng thể này. Theo đó, trong thời gian tới, chúng ta tập trung thực hiện giải pháp phổ

---

<sup>36</sup> Ngày 12/07/2010, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 1073/2010/QĐ-TTg phê duyệt *Kế hoạch tổng thể phát triển TMDT giai đoạn 2011 - 2015*

biến, tuyên truyền nâng cao nhận thức về lợi ích của TMĐT thông qua việc xây dựng các chương trình tập huấn cán bộ quản lý kinh tế ở Trung ương và địa phương và các chương trình bồi dưỡng chuyên sâu cho đội ngũ cán bộ chuyên trách về TMĐT; đồng thời phổ biến, tuyên truyền về lợi ích và kỹ năng ứng dụng TMĐT cho các doanh nghiệp, người tiêu dùng các ngành sản xuất và dịch vụ chính; quảng bá các doanh nghiệp điển hình thành công trong ứng dụng và cung cấp dịch vụ TMĐT.

Bên cạnh đó, việc đào tạo chính quy về TMĐT cũng cần được đẩy mạnh thông qua các hình thức như ban hành chương trình khung về đào tạo TMĐT trong các trường đại học, cao đẳng và trung học chuyên nghiệp; tăng cường giảng dạy kỹ năng ứng dụng TMĐT trong các trường dạy nghề và ứng dụng đào tạo trực tuyến trong hoạt động đào tạo TMĐT theo hướng khuyến khích các tổ chức đầu tư, phát triển công nghệ đào tạo trực tuyến, hỗ trợ các trường đại học và doanh nghiệp liên kết trong việc thiết kế nội dung, giáo trình đào tạo trực tuyến; đồng thời hỗ trợ về vốn và các ưu đãi về thuế nhằm đẩy nhanh hình thức đào tạo trực tuyến. Để hoàn thành được những mục tiêu trong Kế hoạch trên, theo tác giả, cần tập trung vào những điểm chính sau:

### **3.3.2.1. Xác định mục tiêu đào tạo TMĐT cho các đối tượng**

Việc xác định rõ mục tiêu đào tạo TMĐT cho các đối tượng khác nhau dẫn tới nhiệm vụ đào tạo cũng khác nhau. Bảng dưới đây tổng hợp các mục tiêu đào tạo chính cho 3 chủ thể cấu thành nên các loại hình giao dịch TMĐT, đó là: G (Government) - Chính phủ; B (Business) - Doanh nghiệp và C (Consumer) - Khách hàng. Mục đích quan trọng của bước này là xây dựng định hướng đào tạo phù hợp, có hiệu quả cho các đối tượng tham gia TMĐT.

**Bảng 3.7 - Mục tiêu đào tạo TMĐT cho các đối tượng [Nguồn: Tác giả tổng hợp]**

<b>Chủ thể</b>	<b>Đối tượng đào tạo</b>	<b>Mục tiêu đào tạo</b>
<b>G</b>	Các nhà quản lý TMĐT	Các khóa đào tạo nhằm nâng cao nhận thức và kỹ năng quản lý cho lãnh đạo từ trung ương đến địa phương
<b>B</b>	Lãnh đạo doanh nghiệp	Các khóa đào tạo giúp họ nhận thức được vai trò quan trọng và xu hướng phát triển của TMĐT; khả năng và lợi ích của việc ứng dụng TMĐT; giúp lãnh đạo doanh nghiệp nắm bắt được công nghệ kinh doanh mới nhằm tăng cường khả năng lãnh đạo, điều hành doanh nghiệp.
	Các nhà quản lý thông tin trong	Các khóa đào tạo giúp đội ngũ chuyên gia này hoạch định, đầu tư và xây dựng được chiến lược ứng dụng TMĐT vào hoạt động quản lý và hoạt động sản xuất kinh doanh của

	doanh nghiệp	doanh nghiệp một cách hiệu quả; cách thức xây dựng, lựa chọn, phát triển và triển khai các dự án TMĐT trong doanh nghiệp.
	Các nhân viên trong doanh nghiệp	Các khóa đào tạo giúp họ hiểu biết những kiến thức cơ bản về TMĐT ; biết sử dụng các thiết bị, chia sẻ các tài nguyên TMĐT; khai thác được các nguồn tài nguyên trên mạng Internet.
<b>C</b>	Người tiêu dùng	Phổ biến, tuyên truyền về lợi ích của TMĐT nhằm nâng cao hiểu biết của xã hội

### 3.3.2.2. Xác định yêu cầu cụ thể về tổ chức nguồn nhân lực và kỹ năng nguồn nhân lực TMĐT

Thực tế hiện nay cho thấy nhiều doanh nghiệp coi TMĐT là kênh phụ, kênh hỗ trợ nên nguồn nhân lực chưa được quan tâm đúng mức. Khá nhiều doanh nghiệp bố trí nguồn nhân lực TMĐT kiêm nhiệm nhiều hoạt động khác, hoặc lấy cán bộ CNTT làm nguồn nhân lực TMĐT. Đây là cách tổ chức chấp vá, không hiệu quả, do đó doanh nghiệp cần xác định yêu cầu cụ thể về tổ chức nguồn nhân lực TMĐT theo hai trường hợp: (1). *Doanh nghiệp chọn Website là kênh chính*; (2). *Doanh nghiệp chọn Sàn giao dịch là kênh chính*.

**Bảng 3.8 - Nguồn nhân lực theo các kênh TMĐT [Nguồn: Tác giả tổng hợp]**

<b>Trường hợp doanh nghiệp chọn Website là kênh TMĐT chính</b>	
<b>Chức danh</b>	<b>Mô tả công việc</b>
Phụ trách kỹ thuật Website	Doanh nghiệp có thể không tự thiết kế Website nhưng cần có một nhân viên quản lý các vấn đề kỹ thuật của Website. Website của doanh nghiệp cần được thường xuyên chăm sóc ở khía cạnh giao diện mới, chức năng mới để có được sự mới mẻ. Người này cần nắm rõ cấu trúc của site, tổ chức thông tin, giao diện và nghiên cứu các chức năng mới cho site.
Phụ trách thông tin và giao dịch	Thông tin trên site cần thường xuyên cập nhật, khách truy cập trên site cần được quản trị để biến thành khách hàng tiềm năng, giao dịch TMĐT trên site cần tiện lợi và nhanh chóng. Đó là nghiệp vụ của người phụ trách thông tin và giao dịch.
Phụ trách quảng bá, marketing cho site	Đây là phần nghiệp vụ quan trọng giúp thu hút khách hàng tiềm năng, phát huy hiệu quả của kênh TMĐT. Người phụ trách nghiệp vụ này có thể từ phòng marketing/kinh doanh của doanh nghiệp và làm kiêm nhiệm.

<b>Trường hợp doanh nghiệp chọn sàn giao dịch TMĐT là kênh chính</b>	
<b>Chức danh</b>	<b>Mô tả công việc</b>
Phụ trách thông tin và quảng bá	Thực hiện đăng thông tin, cập nhật thông tin thường xuyên, sử dụng các chức năng mới để quảng bá tối đa cho doanh nghiệp trên site TMĐT. Nghiệp vụ này hướng nhiều đến marketing và PR.
Phụ trách giao dịch, liên lạc	Thực hiện việc trả lời khách hàng, giao dịch, đàm phán đi đến hợp đồng. Đồng thời cũng chủ động tìm kiếm đối tác qua site. Nghiệp vụ này liên quan nhiều đến kinh doanh.

Tuy nhiên, dù nguồn nhân lực TMĐT theo Website hay theo sàn giao dịch cũng phải đảm bảo kỹ năng của TMĐT như bảng dưới đây:

**Bảng 3.9 - Kỹ năng của nguồn nhân lực TMĐT [Nguồn: Tác giả tổng hợp]**

<b>Kỹ năng</b>	<b>Mô tả kỹ năng</b>
Kỹ năng Internet, hệ thống TMĐT	Nguồn nhân lực TMĐT cần hiểu biết về cách khai thác thông tin trên Internet, về marketing TMĐT và phải có hiểu biết sâu sắc về kênh TMĐT mà doanh nghiệp đang tham gia.
Kỹ năng thương mại, kinh doanh quốc tế	Để giao dịch với khách hàng hiệu quả, nguồn nhân lực TMĐT cần nắm rõ cách thức liên lạc chuyên nghiệp, cách thức đàm phán quốc tế, các điều khoản thương mại, giao hàng, thanh toán.
Kỹ năng ngoại ngữ	Trong hoạt động TMĐT, ngoại ngữ là một yêu cầu bắt buộc.

### **3.2.2.3. Đổi mới giáo dục và đào tạo về TMĐT**

\* *Đổi mới chất lượng các hình thức đào tạo truyền thống về TMĐT:*

- *Đào tạo bậc sau đại học và đại học:* Hiện hệ sau đại học có *Chương trình liên kết đào tạo Thạc sỹ TMĐT* của Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội (đào tạo online); Hệ đại học có Trường Đại học Thương mại với *Chương trình Cử nhân TMĐT*; Trường Đại học Ngoại thương với *Chuyên ngành TMĐT*; Các trường đại học về CNTT và kinh tế, quản trị kinh khác, đào tạo TMĐT dưới dạng môn học có kết cấu 45 tiết - 60 tiết.

- *Đào tạo bậc cao đẳng và dạy nghề:* Hiện có Trường đào tạo và bồi dưỡng cán bộ Công Thương đào tạo *Cử nhân Cao đẳng TMĐT* (đào tạo nghề) và các trường dạy nghề khác chuyên về kỹ thuật, kinh doanh và quản lý.

- *Đào tạo tại doanh nghiệp:* Có thể là đào tạo tại chỗ hoặc cử nhân viên đi học các chương trình đào tạo TMĐT trong và ngoài nước.



- *Áp dụng các hình thức đào tạo mới:* Đào tạo nguồn nhân lực TMĐT nhìn từ góc độ thuê ngoài (outsourcing) [10, trang 45]. Trong xu hướng đổi mới, các doanh nghiệp hướng tới tập trung nhân lực cho lĩnh vực kinh doanh dịch vụ chuyên ngành của mình và thuê ngoài một phần hay toàn bộ các công đoạn kinh doanh dịch vụ không phải là sở trường như: Quan hệ công chúng (PR), tiếp thị (Marketing), CNTT... Do vậy với bài toán đào tạo nhân lực chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu phát triển nhanh chóng của TMĐT và nền kinh tế tri thức, các doanh nghiệp nên sử dụng dịch vụ thuê ngoài. Phương thức này sẽ giúp doanh nghiệp giảm chi phí kinh doanh, giảm bộ máy quản lý hành chính, chuyên nghiệp hóa các công đoạn kinh doanh liên quan đến TMĐT và CNTT, nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng, từ đó tăng hiệu quả kinh doanh:

- Thuê các doanh nghiệp bên ngoài cung cấp một phần hay toàn bộ công đoạn ứng dụng TMĐT;
- Có hệ thống TMĐT riêng nhưng thuê nhân viên từ các công ty TMĐT thiết lập, triển khai, vận hành một phần hay toàn bộ hệ thống TMĐT của doanh nghiệp.

*\* Đối mới nội dung và phương thức đào tạo TMĐT*

Hầu hết các doanh nghiệp và người tiêu dùng - đặc biệt là những người mới tiếp cận với TMĐT còn gặp nhiều khó khăn trong việc thích ứng với các ứng dụng của TMĐT (đặt hàng, xác nhận thông tin, thanh toán trực tuyến...). Vì vậy, việc thực hiện các chương trình giới thiệu và chạy thử nghiệm sản phẩm công nghệ (demo), hướng dẫn cách thức mua hàng, thanh toán... sẽ làm cho phương thức kinh doanh hiện đại này được áp dụng rộng rãi trong toàn xã hội.

Bên cạnh đó, cần đổi mới phương thức đào tạo, cần có sự tìm tòi để mỗi doanh nghiệp có thể thực thi trong điều kiện cụ thể của mình, chẳng hạn những doanh nghiệp lớn như LILAMA đã áp dụng cả ba phương thức đào tạo kết hợp: (1). Đào tạo tại trường học, viện nghiên cứu của Tổng công ty; (2). Hợp tác với các hãng lớn trên thế giới để đào tạo; (3). Chủ động liên kết với nhiều trường đại học, viện nghiên cứu, công ty của nước ngoài, trong khi những doanh nghiệp nhỏ hơn có thể thuê những nhà quản trị của Nhật Bản về hưu là cố vấn, để qua đó học hỏi kinh nghiệm của họ...

*\* Đối mới chương trình, giáo trình đào tạo*

Cần đầu tư kinh phí cho các chương trình đào tạo một cách thích đáng, để đảm bảo các học viên phải có kiến thức, kỹ năng thực sự, đặc biệt là các kỹ năng

không thể thiếu trong điều kiện mới như kỹ năng sử dụng ngoại ngữ, kỹ năng sử dụng máy vi tính.

Nguồn giáo trình TMĐT cũng chưa được quy chuẩn, chủ yếu từ nước ngoài và thông qua mạng Internet, cụ thể gồm: các chương trình đào tạo TMĐT ở bậc sau đại học, đại học do các giảng viên sau khi tốt nghiệp ở các trường nước ngoài đem về; chương trình đào tạo TMĐT của các trường đại học nước ngoài được công khai trên mạng Internet; sách và tài liệu của các tác giả nước ngoài được biên dịch hoặc được sử dụng để xây dựng nguồn giáo trình trong nước. Do vậy, việc chuẩn hóa giáo trình trong việc đào tạo TMĐT là một nhu cầu cấp thiết. Các giáo trình này sẽ không chỉ dừng ở mức cung cấp kiến thức cơ bản mà còn phải chuyên sâu đến các kỹ năng ứng dụng, an toàn, bảo mật, thanh toán điện tử hay chiến lược TMĐT cho doanh nghiệp.

### **3.3.3. Tăng cường đầu tư cơ sở hạ tầng kỹ thuật, tạo điều kiện cho TMĐT phát triển**

Để phát triển TMĐT, ngoài việc phải thực hiện đồng bộ các giải pháp về xã hội, pháp lý, tài chính và hợp tác quốc tế..., thì tăng cường đầu tư cơ sở hạ tầng kỹ thuật là một vấn đề được đặt lên hàng đầu nhằm đảm bảo các điều kiện cơ bản, tạo nền tảng công nghệ vững chắc và ổn định cho phương thức kinh doanh hiện đại này phát triển.

Tăng cường đầu tư cơ sở hạ tầng kỹ thuật (phần cứng, phần mềm), cơ sở hạ tầng CNTT; đảm bảo sự đồng bộ giữa năng lực, trình độ của nguồn nhân lực với trình độ trang thiết bị kỹ thuật; đảm bảo cân đối giữa đầu tư và yêu cầu khai thác và sử dụng nhằm khai thác tối đa năng lực của trang bị kỹ thuật CNTT hiện có và sẽ có.

Để đảm bảo xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật cho TMĐT tốt, cần chú trọng mô hình tối ưu hóa cơ sở hạ tầng<sup>37</sup> của Microsoft. Giữa năm 2006, Microsoft đưa ra mô hình Tối ưu hóa cơ sở hạ tầng (Infrastructure Optimization - IO) và hướng những sản phẩm của hãng theo mô hình này. Rất nhanh chóng, IO trở thành một từ “*thời thượng*” được nhắc đến rất nhiều trong việc hoạch định chiến lược phát triển hạ tầng CNTT cho các doanh nghiệp.

Trong thị trường toàn cầu hóa cạnh tranh gay gắt và thay đổi liên tục, các công ty đều nỗ lực tìm kiếm từng cơ hội nhỏ nhất để tạo lợi thế cạnh tranh, đồng

---

<sup>37</sup> Nguồn: <http://www.hoangho.wordpress.com>

thời tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận và chiếm được lòng tin của khách hàng. Trong khi đó, những quy định pháp luật mới, áp lực cạnh tranh từ một thị trường toàn cầu hóa và những công nghệ có khả năng “*làm bình đẳng cuộc chơi*” giữa các công ty quy mô khác nhau đang ngày càng khiến việc chiếm được lợi thế cạnh tranh trở nên khó khăn hơn bao giờ hết. Trong môi trường ấy, vai trò của CNTT nhanh chóng trở thành một phần không thể thiếu trong việc hỗ trợ và dẫn dắt việc cải tiến, đổi mới, tác động đến lợi nhuận và sự hài lòng của khách hàng. Tầm quan trọng của CNTT thể hiện rất rõ ở tỉ lệ đầu tư cho CNTT tại các doanh nghiệp, ví dụ, trong những năm 80, tỉ lệ này ở Mỹ là 15% chi phí, cuối những năm 90, tỉ lệ này đã lên đến 50%.

Một lý do giải thích cho tầm quan trọng ngày càng tăng của CNTT đối với các doanh nghiệp là *khả năng tự động hóa các quy trình lặp đi lặp lại*. Điều này tác động tích cực đến tất cả các level của doanh nghiệp. Với người lao động và đội ngũ hỗ trợ, tăng năng suất có nghĩa là tạo ra nhiều lợi nhuận hơn cho công ty. Trong khi đó, người quản lý có thể tập trung hơn vào việc cải tiến, đổi mới phục vụ cho sự phát triển của doanh nghiệp. *CNTT còn có thể sắp xếp, hợp lý hóa các quy trình quan trọng là trung tâm của hoạt động kinh doanh*. Ví dụ, người bán lẻ có thể theo dõi tình trạng hàng hóa trong kho, và tự động đặt hàng khi số lượng hàng hóa còn lại chạm một ngưỡng nhất định. *CNTT cũng có khả năng nâng cao năng suất cho từng vị trí người lao động*. Đây là khái niệm “*role-based productivity*” được Bill Gates (Microsoft) đề cập đến trong chiến lược đặt con người vào vị trí trung tâm của hãng.

Tuy nhiên, khi vai trò của CNTT ngày càng trở nên quan trọng hơn trong kinh doanh, những vấn đề của CNTT cũng gây ra những ảnh hưởng nghiêm trọng hơn. Các doanh nghiệp đã đầu tư rất nhiều vào các ứng dụng nghiệp vụ thường do dự trong việc thay thế hoặc nâng cấp khi các công nghệ mới ra đời. Điều này xuất phát từ thực tế mọi doanh nghiệp đều muốn tối đa hóa ROI (Return On Investment) của giải pháp đã đầu tư. Khi giải pháp này trở nên lỗi thời và các công nghệ mới xuất hiện, phần lớn thời gian của CNTT sẽ phải dùng vào việc tích hợp hệ thống mới và cũ. Khi sự phụ thuộc vào công nghệ cũ quá lớn, việc chấp nhận công nghệ mới trở nên khó khăn hơn bao giờ hết. Vì thế, độ phức tạp của hệ thống CNTT ngày càng tăng.

Vấn đề thứ hai là khả năng đồng bộ giữa CNTT và các quy trình kinh doanh (Business - IT Alignment). Đội ngũ quản lý thường không đủ hiểu biết về

CNTT để có thể quản lý một cách chi tiết, trong khi đó đội ngũ CNTT lại không hiểu rõ về các vấn đề gặp phải trong kinh doanh.

Vấn đề thứ ba là an toàn bảo mật. Trong một môi trường mà mọi nguồn thông tin từ các thông tin mật về khách hàng đến các thông tin về sở hữu trí tuệ liên quan đến kinh doanh đều được lưu trữ trên các máy chủ, vấn đề đảm bảo tính bảo mật càng trở thành vấn đề sống còn.

Mức độ phụ thuộc của kinh doanh vào CNTT ngày càng lớn cũng đồng nghĩa với việc hệ thống CNTT ngừng hoạt động sẽ gây đình trệ hoạt động kinh doanh. Trong những năm cuối thế kỉ trước, khi mà đa số công việc còn trên giấy tờ, đây không phải là vấn đề nghiêm trọng, nhưng hiện nay, khi hệ thống CNTT ngừng hoạt động, đồng nghĩa với việc kinh doanh bị ảnh hưởng lớn.

Dựa trên các nghiên cứu và mô hình của Gartner, mô hình Tối ưu hóa hạ tầng (Infrastructure Optimization, IO) của Microsoft ra đời nhằm mục đích giúp các doanh nghiệp đánh giá điểm mạnh, yếu trong hạ tầng CNTT và phát triển chiến lược lâu dài nhằm nâng cao mức độ tối ưu của hạ tầng CNTT. IO tập trung vào việc sử dụng nguồn lực CNTT của một tổ chức nhằm hỗ trợ và phát triển kinh doanh. *Nói một cách ngắn gọn, IO là một tập hợp các khuyến nghị, bài học kinh nghiệm cho phép đánh giá mức độ phát triển hạ tầng CNTT, từ đó đưa ra các đề xuất nhằm tối ưu việc sử dụng tài nguyên để đạt được hiệu quả cao nhất, với mục đích biến CNTT thành nguồn lực chiến lược trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.* Mô hình IO bao gồm 3 nguồn lực chính:

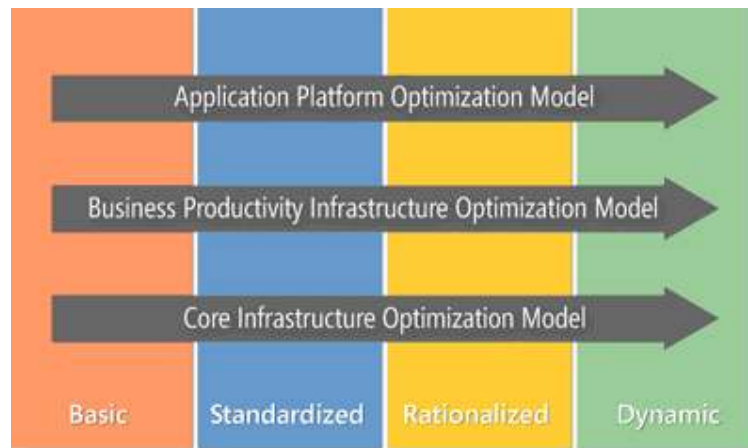
(1). *Con người*: Mặc dù rất nhiều công việc ngày nay đã được tự động hóa, và con số này sẽ còn tăng lên trong tương lai, yếu tố con người vẫn là trung tâm trong bất kì hoạt động kinh doanh nào với nhiệm vụ phát triển quan hệ, triển khai hợp đồng, dự báo phát triển và nâng cao chất lượng sản phẩm. Con người là yếu tố quan trọng trong việc tối ưu hóa hạ tầng. Những quyết định kinh doanh quan trọng đều do con người chứ không phải máy móc đưa ra. Dù công nghệ áp dụng có cao cấp đến đâu thì đều có thể thất bại nếu không thay đổi quy trình làm việc sao cho phù hợp.

(2). *Quy trình*: Quy trình là một thành phần quan trọng trong việc tối ưu hóa hạ tầng, Mặc dù đặc điểm kinh doanh của mỗi công ty khác nhau, phần lớn những vấn đề về CNTT đều có những điểm tương đồng, đó là tích hợp vào các hệ thống chuyên biệt cho doanh nghiệp, truyền/nhận dữ liệu, bảo mật hệ thống thông tin,... Bằng cách học và áp dụng những quy trình và kinh nghiệm của các

doanh nghiệp khác, doanh nghiệp có thể tăng tốc quá trình tối ưu hóa và tiết kiệm chi phí.

(3). *Công nghệ*: Công nghệ là yếu tố quan trọng thứ ba trong việc tối ưu hóa hạ tầng cho doanh nghiệp. Việc áp dụng công nghệ mới là điều cần thiết do các quy trình bằng tay thường là nguyên nhân chính của sai sót. Những quy trình đó cũng rất khó kiểm soát và theo dõi và trở thành nguồn gốc cho những rủi ro.

Microsoft phát triển 3 mô hình, tập trung vào việc tối ưu hóa Hạ tầng cốt lõi (Core IO), tăng năng suất lao động (Business Productivity IO, hoặc BPIO) và nền tảng ứng dụng (Application Platform IO, hoặc APIO). 3 mô hình này được chia thành 4 mức độ tối ưu hóa hạ tầng khác nhau, từ đó có thể xác định phương hướng cho việc nâng cấp cơ sở hạ tầng CNTT.



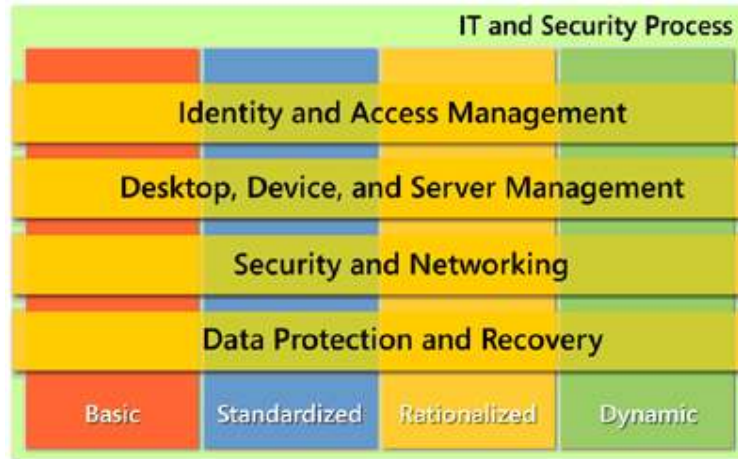
Hình 3.12 - Mô hình IO tổng thể của Microsoft [Nguồn: [hoangho.wordpress.com](http://hoangho.wordpress.com)]

Mỗi mô hình đều thể hiện giá trị chiến lược và lợi ích kinh tế khi đi từ trạng thái cơ bản (Basic stage) ban đầu, trong đó hạ tầng CNTT bị đánh giá là “*nơi chỉ biết tiêu tiền*” đến trạng thái tối ưu nhất (Dynamic), trong đó vai trò của hạ tầng CNTT được đánh giá đúng và được coi là một yếu tố thúc đẩy kinh doanh, là tài sản chiến lược của doanh nghiệp.

### 3.3.3.1. Mô hình tối ưu hóa cơ sở hạ tầng cốt lõi (Core IO)

Mô hình Core IO giúp doanh nghiệp hiểu rõ và vạch ra con đường phát triển cho hạ tầng CNTT, hướng đến mục tiêu giảm chi phí CNTT, tận dụng tốt các nguồn lực sẵn có và biến CNTT trở thành tài sản chiến lược trong kinh doanh. Vấn đề quan trọng nhất của Core IO là hỗ trợ nhà quản trị CNTT quản lý hệ thống máy chủ, máy trạm, các thiết bị di động, các ứng dụng, đồng thời sử dụng hiệu quả những nguồn tài nguyên sẵn có, giảm chi phí và độ phức tạp hệ thống, đảm bảo hệ thống luôn sẵn sàng và ổn định.

Việc chuyển đổi từ một môi trường không kiểm soát đến một môi trường quản lý tự động và phân bổ sử dụng tài nguyên một cách linh hoạt sẽ làm giảm đáng kể chi phí vận hành và quản lý. Mức độ bảo mật cũng được nâng cao, từ mức dễ bị tấn công trong giai đoạn Basic đến khả năng tự động hóa cao độ và chủ động phản ứng lại những nguy cơ tiềm ẩn trong giai đoạn Dynamic. Core IO bao gồm nhiều khuyến nghị, những bài học kinh nghiệm để tích hợp và nâng cấp các quy trình nhằm đáp ứng yêu cầu mới của hạ tầng CNTT khi hạ tầng CNTT phát triển dần từ mức độ Basic lên Dynamic.



**Hình 3.13 - Mô hình Core IO [Nguồn: hoangho.wordpress.com]**

**Bảng 3.10 - Năm lĩnh vực cần tối ưu của mô hình Core IO [Nguồn: Tác giả tổng hợp]**

<b>Lĩnh vực cần tối ưu</b>	<b>Mô tả</b>
Quản lý định danh và truy cập (Identity and Access Management)	Mô tả việc quản trị định danh con người và tài sản, mô tả các giải pháp cần thực hiện để quản lý và bảo vệ dữ liệu định danh (quản lý mật khẩu, quản lý vòng đời account, ...), và cách quản lý truy cập vào các tài nguyên hệ thống của người dùng di động, khách hàng, hoặc đối tác từ mạng bên ngoài.
Quản lý máy trạm, máy chủ và các thiết bị khác (Device and Server Management)	Mô tả việc quản lý máy trạm, các thiết bị di động và máy chủ, việc cập nhật các bản vá lỗi cho hệ điều hành và ứng dụng. Ngoài ra, phần này còn mô tả việc sử dụng các công nghệ ảo hóa và truy cập từ xa.
Bảo mật và hệ thống mạng (Security and Networking)	Mô tả những vấn đề cần lưu ý khi triển khai hệ thống CNTT để đảm bảo các thông tin liên lạc được bảo vệ an toàn, đồng thời cung cấp một cơ chế bảo vệ hạ tầng CNTT khỏi các dạng tấn công và virus trong khi vẫn đảm bảo việc truy cập bình thường tới tài nguyên hệ thống.
Bảo vệ dữ liệu và khôi phục sau sự cố (Data Protection and Recovery)	Mô tả việc quản lý sao lưu, lưu trữ và khôi phục dữ liệu một cách có hệ thống và tổ chức.

Các quy trình CNTT và bảo mật (IT and Security process)	Mô tả những khuyến nghị, bài học kinh nghiệm trong việc thiết kế, phát triển, vận hành và hỗ trợ hệ thống một cách tối ưu và tiết kiệm chi phí trong khi vẫn đạt được độ tin cậy, mức độ sẵn sàng và bảo mật cao. Mặc dù công nghệ rất quan trọng trong việc đáp ứng những đòi hỏi cao về tính ổn định, sẵn sàng và bảo mật đối với các dịch vụ CNTT, nhưng chỉ có công nghệ là không đủ, yếu tố con người và quy trình là 2 yếu tố không thể thiếu.
---	--

**Bảng 3.11 - Những mức độ tối ưu của mô hình Core IO [Nguồn: Tác giả tổng hợp]**

<b>Mức độ tối ưu</b>	<b>Mô tả</b>
1. <i>Basic</i>	Ở mức độ này, hạ tầng CNTT bao gồm các quy trình thủ công, quản lý phân tán, và không có chính sách hoặc tiêu chuẩn về bảo mật, sao lưu dự phòng, quản lý và triển khai image, và những tiêu chuẩn CNTT phổ biến khác. Giai đoạn này thiếu các tài liệu và hiểu biết chi tiết về hạ tầng hệ thống và không xác định được cách cải tiến nào là phù hợp nhất. Tình trạng của ứng dụng và dịch vụ không được theo dõi đầy đủ do thiếu công cụ và tài nguyên. Không có phương tiện để chia sẻ thông tin, kiến thức thu thập được. Hệ thống ở mức độ basic rất khó kiểm soát, chi phí quản trị máy trạm và máy chủ cao, và thường rất bị động trước các nguy cơ bảo mật. Hệ thống này có rất ít tác động tích cực đến hoạt động kinh doanh.
2. <i>Standardized</i>	Ở mức độ này, hạ tầng CNTT có áp dụng các tiêu chuẩn và chính sách để quản lý máy trạm, thiết bị di động và máy chủ. Có sử dụng các directory service để quản lý tài nguyên, chính sách bảo mật và quản lý truy cập. Những doanh nghiệp có hạ tầng ở mức độ Standardized bắt đầu ý thức được giá trị của việc áp dụng các tiêu chuẩn trong quản lý, tuy nhiên, một số chính sách vẫn còn khá bị động. Việc cập nhật các bản vá lỗi, cập nhật ứng dụng và các dịch vụ quản trị máy trạm được thực hiện ở mức độ vừa phải và vẫn tồn chi phí ở mức trung bình đến cao. Tuy nhiên, doanh nghiệp đã có được một danh sách phần cứng và phần mềm và bắt đầu quản lý việc thử nghiệm ứng dụng trong một môi trường ảo hóa. Mức độ bảo mật tăng lên nhờ áp dụng một vành đai cách ly với bên ngoài, mặc dù vậy vẫn có nguy cơ cao về độ bảo mật nội bộ.
3. <i>Rationalized</i>	Ở mức độ này, chi phí quản trị máy trạm và máy chủ đạt mức thấp nhất, các chính sách và quy trình đã được tối ưu để hỗ trợ hoạt động kinh doanh. Các chính sách bảo mật rất chủ động và phản ứng với các nguy cơ tiềm tàng một cách nhanh chóng và có kiểm soát. Việc triển khai hệ điều hành, ứng dụng được thực hiện tự động, tối thiểu hóa chi phí, thời gian triển khai và các khó khăn kỹ thuật. Số lượng image máy trạm là tối thiểu và quy trình quản lý máy trạm đạt được mức độ tự động hóa cao. Doanh nghiệp có danh sách rõ ràng về phần cứng và phần mềm, từ đó có kế hoạch mua sắm phù hợp. Bảo

	mật rất chủ động với nhiều chính sách kiểm soát chặt chẽ từ máy trạm đến máy chủ, từ mạng nội bộ đến mạng extranet.
4. <i>Dynamic</i>	Đây là mức độ tối ưu hóa cao nhất. Ở mức độ này, doanh nghiệp nhận thức rõ ràng tầm quan trọng chiến lược của hạ tầng CNTT trong hiệu quả kinh doanh, giúp họ đi trước đối thủ cạnh tranh. Chi phí được kiểm soát chặt chẽ, có sự tích hợp chặt giữa người dùng và dữ liệu, máy trạm và máy chủ, cộng tác làm việc giữa người dùng và các phòng ban với nhau đóng vai trò chủ đạo, người dùng di động có thể truy cập các tài nguyên và dịch vụ như người dùng trong mạng nội bộ, công nghệ ảo hóa được sử dụng trong việc quản lý và cung cấp dịch vụ. Các quy trình được tự động hóa hoàn toàn, cho phép hoạt động CNTT đồng bộ và được quản lý dựa theo các nhu cầu kinh doanh. Việc đầu tư vào các công nghệ mới nhanh chóng mang lại hiệu quả kinh tế. Việc sử dụng các phần mềm tự phục vụ và tự động kiểm soát việc cập nhật các bản vá lỗi, đảm bảo hệ thống tuân theo quy định về an toàn bảo mật của công ty làm tăng độ tin cậy, giảm chi phí và nâng cao chất lượng dịch vụ.

### 3.3.3.2. Mô hình tối ưu hóa hạ tầng năng suất làm việc (BPIO)

CNTT mang lại nhiều giá trị cho con người thông qua việc tích hợp, đơn giản hóa công nghệ, cung cấp các phần mềm và dịch vụ có khả năng giấu những hoạt động phức tạp ở phía sau, trong khi cho phép con người dễ dàng tận dụng những thế mạnh công nghệ mới.

Mô hình BPIO bao gồm một tập hợp các công nghệ nhằm đơn giản hóa cách thức con người làm việc với nhau, tăng độ hiệu quả của quy trình và công tác quản trị nội dung, và tăng chất lượng của việc nghiên cứu hoạt động kinh doanh.



Hình 3.14 - Mô hình BPIO [Nguồn: [hoangho.wordpress.com](http://hoangho.wordpress.com)]



**Bảng 3.12 - Năm lĩnh vực cần tối ưu của mô hình BPIO [Nguồn: Tác giả tổng hợp]**

<b>Lĩnh vực cần tối ưu</b>	<b>Mô tả</b>
Cộng tác làm việc (Collaboration)	Mô tả cách sử dụng workspace và portal để tạo nên một môi trường cộng tác trong đó CNTT có thể định nghĩa các quy trình và các giải pháp chuẩn, các giải pháp này lại có thể tùy biến, mở rộng cho phù hợp với nhu cầu kinh doanh.
Truyền thông hợp nhất (Unified Communications)	Mô tả việc quản trị và bảo mật hạ tầng truyền thông, chống spam, virus trong khi vẫn đảm bảo khả năng cộng tác làm việc của người dùng. Khi các nguồn dữ liệu khác nhau hội tụ với các cách truyền thông, liên lạc khác nhau như tiếng nói, video, hội thảo, khả năng này cho phép CNTT sử dụng hạ tầng hệ thống để đơn giản hóa cách làm việc cộng tác cùng nhau của người dùng cuối.
Quản lý nội dung (Enterprise Content Management)	Mô tả những vấn đề cần xem xét khi triển khai các ứng dụng quản trị tài liệu, form, nội dung web, quản trị nội dung dữ liệu và quy trình.
Tìm kiếm (Enterprise Search)	Khả năng tìm kiếm thông tin nhanh chóng và hiệu quả ngày càng trở nên cấp thiết khi khối lượng thông tin trong doanh nghiệp tăng lên nhanh chóng. Phần này mô tả cách tích hợp, triển khai khả năng tìm kiếm thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, theo nhiều định dạng khác nhau từ một hạ tầng tập trung và được chuẩn hóa.
Business Intelligence (BI)	Tính năng báo cáo, phân tích và theo dõi hiệu năng hoạt động có thể cung cấp cái nhìn chi tiết về các hoạt động kinh doanh. Đây là lĩnh vực ngày càng trở nên quan trọng trong hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp. CNTT có thể cung cấp các báo cáo mẫu, cách phân tích và chuyển hóa dữ liệu, cung cấp cho người dùng có quyền thích hợp một cách nhanh chóng và thuận tiện.

**Bảng 3.13 - Mức độ tối ưu của mô hình BPIO [Nguồn: hoangho.wordpress.com]**

<b>Mức độ tối ưu</b>	<b>Mô tả</b>
1. Basic	Ở mức độ này, phương tiện chia sẻ thông tin chủ yếu là e-mail và chia sẻ file. Dữ liệu được lưu tại các máy chủ file và trên ổ cứng máy trạm. Việc quản trị tài liệu được thực hiện thủ công và theo các quy trình trên giấy.
2. Standardized	Ở mức độ này, dữ liệu được tập trung tại nhiều điểm lưu trữ khác nhau, và có khả năng tìm kiếm ở mức cơ bản. Việc tìm kiếm ở mức máy trạm và máy chủ tuân theo một số tiêu chuẩn nhất định, mục đích của việc sử dụng giải pháp tìm kiếm là nhằm làm giảm chi phí và nâng cao năng suất lao động. CNTT cung cấp khả năng lập báo cáo và phân tích những dữ liệu được lưu trữ tập trung.
3. Rationalized	Ở mức độ này, doanh nghiệp có một hạ tầng làm việc cộng tác và một portal duy nhất, hạ tầng này có nhiệm vụ kết nối con người, quy trình và

	thông tin trong toàn doanh nghiệp. CNTT cung cấp nhiều phương tiện liên lạc khác nhau cho người dùng, từ e-mail, thoại VoIP tích hợp với tổng đài PBX, đến video, Instant Messaging. Việc quản lý và tìm kiếm tài liệu được coi là yếu tố chiến lược cho kinh doanh. Các giải pháp quản trị nội dung cung cấp một môi trường nhiều lớp cho việc tạo, chỉnh sửa và quản lý nội dung. Tính năng báo cáo và phân tích hướng tới người sử dụng và được quản lý tập trung, ngoài ra, hạ tầng hệ thống còn cung cấp các công cụ tự động phục vụ cho việc lên dự toán, lập kế hoạch và dự báo nhu cầu.
4. <i>Dynamic</i>	Ở mức độ này, doanh nghiệp sử dụng một hạ tầng làm việc cộng tác và portal duy nhất để kết nối người sử dụng từ bất cứ nơi đâu trong hay ngoài công ty, cung cấp quy trình và thông tin người dùng cần. Tích hợp truyền thông hợp nhất với các ứng dụng nghiệp vụ, quản lý và theo dõi tài liệu tập trung, cung cấp một phương thức tìm kiếm thông tin hiệu quả và thống nhất cho toàn doanh nghiệp dù thông tin đó ở bất kì nơi nào, máy trạm, máy chủ, trong các ứng dụng nghiệp vụ hay các thiết bị di động.

### 3.3.3.3. *Mô hình tối ưu hóa nền tảng ứng dụng (APIO)*

Mô hình APIO cho phép CNTT thúc đẩy hoạt động kinh doanh bằng cách nhanh chóng triển khai các ứng dụng một cách linh hoạt và bảo mật.



**Hình 3.15 - Mô hình APIO [Nguồn: [hoangho.wordpress.com](http://hoangho.wordpress.com)]**

TMĐT đang chuyển từ giai đoạn truyền thống, với các site thương mại tĩnh sang giai đoạn chủ động cung cấp thông tin thời gian thực cho người dùng với khả năng tùy biến cao. Những ứng dụng cũ phụ thuộc chủ yếu vào các bảng tính và e-mail dần bị thay thế bằng các ứng dụng web mạnh mẽ và dễ dùng. Việc quản lý hoạt động kinh doanh không thể thực hiện bằng một ứng dụng duy nhất. Điểm chủ chốt ở đây là phải liên kết nhiều hệ thống phục vụ kinh doanh lại với nhau, theo hướng quản lý hướng dịch vụ, nhằm cung cấp đúng thông tin đến

đúng người dùng, tại thời điểm thích hợp. Vì vậy, thời kì của những ứng dụng mà các thông tin quan trọng được hard-code đã chấm dứt, nhu cầu của thực tế đòi hỏi phải có một nền tảng ứng dụng linh hoạt hơn.

**Bảng 3.14 - Năm lĩnh vực cần tối ưu của mô hình APIO [Nguồn: Tác giả tổng hợp]**

<b>Lĩnh vực cần tối ưu</b>	<b>Mô tả</b>
Kinh nghiệm của người dùng (User Experience)	Việc thiết kế và phát triển ứng dụng phải tính đến mức độ quen thuộc và kinh nghiệm của người dùng, nhằm làm tăng tính dễ dùng và độ thân thiện của ứng dụng, đồng thời quyết định ứng dụng sẽ phát triển trên nền nào (ứng dụng web, rich client, ứng dụng cho các thiết bị thông minh, ...).
Phát triển (Development)	Đề cập đến sự cần thiết của phương thức làm việc cộng tác, tăng hiệu suất và chất lượng phần mềm.
Kiến trúc hướng dịch vụ và quy trình kinh doanh (SOA and Business Process)	Đề cập đến việc công nghệ quản lý quy trình kinh doanh tích hợp các hệ thống khác nhau (Enterprise Application Integration - EAI), giữa các doanh nghiệp với nhau (B2B), và quản lý các quy trình (Business Process Management, BPM) có tác động đến các yếu tố con người, đối tác và dịch vụ phần mềm.
Quản lý dữ liệu (Data Management)	Mô tả doanh nghiệp cần xem xét những vấn đề gì khi triển khai và tích hợp phần mềm quản lý dữ liệu và phân tích.
Business Intelligence (BI)	Cung cấp các thông tin kinh doanh chuyên sâu phục vụ mục đích trợ giúp ra quyết định chính xác hơn và nhanh chóng hơn. Những vấn đề chính cần quan tâm bao gồm quản lý hiệu năng, cộng tác làm việc, báo cáo và phân tích, khai phá dữ liệu, tích hợp dữ liệu, data warehousing và phát triển ứng dụng.

**Bảng 3.15 - Mức độ tối ưu của mô hình APIO [Nguồn: Tác giả tổng hợp]**

<b>Mức độ tối ưu</b>	<b>Mô tả</b>
1. Basic	Ở mức độ này, các ứng dụng nghiệp vụ và nền tảng phát triển tách rời nhau, gây khó khăn cho việc phát triển nhanh và tương tác giữa các ứng dụng quan trọng. Thiếu quy trình mô tả việc phát triển những ứng dụng đó, việc theo dõi tình trạng hoạt động của ứng dụng và dịch vụ không thực hiện được do thiếu công cụ và tài nguyên. Không có phương tiện phục vụ cho việc làm việc cộng tác giữa nhóm phát triển và người dùng ứng dụng. Ở mức độ Basic, doanh nghiệp rất khó quản lý và tối ưu, từ đó dẫn đến chi phí cao, phát triển ứng dụng chậm tiến độ, làm giảm năng suất của CNTT.
2. Standardized	Doanh nghiệp bắt đầu áp dụng các tiêu chuẩn công nghiệp như XML. Hạ tầng dữ liệu và phát triển phức tạp hơn được sử dụng phục vụ cho các báo cáo BI và phân tích kinh doanh. Một số quy trình kinh doanh và dịch vụ được tự động hóa. Ở mức Standardized, trung tâm CNTT bắt đầu được đánh

	giá cao hơn là “ <i>một trung tâm chỉ biết tiêu tiền</i> ”, doanh nghiệp bắt đầu nhận thấy vai trò quan trọng của CNTT trong việc xây dựng các ứng dụng nghiệp vụ nhanh chóng hơn.
3. <i>Advanced</i>	Hạ tầng và ứng dụng dễ quản lý và được tối ưu. Doanh nghiệp có cái nhìn tổng thể và chi tiết tới các quy trình kinh doanh, và có thể dựa vào CNTT để xây dựng các ứng dụng tận dụng được các cơ hội kinh doanh mới hoặc phản ứng trước các nguy cơ cạnh tranh. Ở mức độ này, các doanh nghiệp có một hạ tầng ứng dụng uyển chuyển, mạnh mẽ và đã được chuẩn hóa.
4. <i>Dynamic</i>	Doanh nghiệp hiểu được giá trị chiến lược của hạ tầng trong việc hỗ trợ hoạt động kinh doanh và luôn đi trước đối thủ cạnh tranh. Chi phí được kiểm soát chặt chẽ. Việc kết hợp dữ liệu với người dùng, giữa doanh nghiệp và đối tác kinh doanh và CNTT được thực hiện tốt. Các quy trình được tự động hóa hoàn toàn, cho phép CNTT đồng bộ với nhu cầu kinh doanh. Kiến trúc hướng dịch vụ (SOA) được sử dụng để xây dựng các ứng dụng nghiệp vụ một cách nhanh chóng và ít tốn kém.

Như vậy, để tạo điều kiện cho phương thức kinh doanh mới phát triển, bên cạnh các vấn đề về khung pháp lý, nguồn nhân lực quản lý và vận hành, sở hữu trí tuệ và bảo vệ người tiêu dùng..., vấn đề tăng cường đầu tư cơ sở hạ tầng kỹ thuật có ý nghĩa quan trọng trong việc thiết lập *phân cứng* (phần nền tảng) cho TMĐT. Với mô hình IO như đã phân tích ở trên là một trong những mô hình thực tiễn có giá trị tham khảo cho các doanh nghiệp Việt Nam.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

1. Dựa vào các căn cứ về lý luận trong Chương 1 và đánh giá thực tiễn trong Chương 2, kết hợp với những đặc điểm mới của môi trường kinh doanh hiện đại, tác giả đã tổng kết các quan điểm chủ yếu trong việc xây dựng giải pháp và đề xuất đổi mới tổ chức quản trị các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT tại Việt Nam.

2. Trên cơ sở những tồn tại và nguyên nhân rút ra từ việc nghiên cứu khảo sát thực tiễn ở Chương 2, kết hợp với các quan điểm xây dựng giải pháp, tác giả đưa ra năm giải pháp đổi mới tổ chức quản trị các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT tại Việt Nam như sau:

- *Giải pháp 1 - Mở rộng các ứng dụng TMĐT theo cấp, chức năng và lĩnh vực quản trị;*
- *Giải pháp 2 - Phân cấp, phân quyền, ủy quyền sâu, rộng và toàn diện;*
- *Giải pháp 3 - Tổ chức tốt hệ thống thông tin, hỗ trợ cho việc ra quyết định của doanh nghiệp;*
- *Giải pháp 4 - Chuyển đổi mô hình tổ chức quản trị phù hợp với cấp độ ứng dụng TMĐT ;*
- *Giải pháp 5 - Áp dụng các phương pháp quản trị doanh nghiệp hiện đại, tiến tới xây dựng văn hóa doanh nghiệp.*

Các giải pháp đều bao gồm: cơ sở lý luận và thực tiễn, mục tiêu, nội dung... và được trình bày thông qua hệ thống các bảng, biểu, hình vẽ minh họa chi tiết.

3. Để thực hiện có hiệu quả các giải pháp nêu trên, tác giả đưa ra ba đề xuất mang tính chất điều kiện, hỗ trợ quá trình đổi mới tổ chức quản trị cho các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT tại Việt Nam, gồm :

- *Đề xuất 1 - Đổi mới tư duy lãnh đạo quản trị;*
- *Đề xuất 2 - Đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng nhu cầu phát triển của TMĐT và nền kinh tế tri thức;*
- *Đề xuất 3 - Tăng cường đầu tư cơ sở hạ tầng kỹ thuật, tạo điều kiện cho TMĐT phát triển.*

Các đề xuất đều bao gồm: cơ sở lý luận và thực tiễn, mục tiêu, nội dung... và được trình bày thông qua hệ thống các bảng, biểu, hình vẽ minh họa chi tiết.

## PHẦN KẾT LUẬN

Sự tăng trưởng nhanh chóng của phương thức kinh doanh mới - TMĐT - trên nền tảng sự phát triển của CNTT và Internet, cùng với đó là sự ra đời của nền kinh tế tri thức đã tác động mạnh mẽ đến môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp, làm thay đổi căn bản cách thức tiến hành hoạt động kinh doanh truyền thống. Từ đó, các hoạt động QTDN cũng biến đổi nhanh chóng, yếu tố tốc độ và độ chính xác trong các quyết định quản trị sẽ trở thành tiêu chuẩn mang tính toàn cầu. Vì vậy, vấn đề đổi mới tổ chức quản trị đối với các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT tại Việt Nam là vấn đề cốt yếu nhằm nâng cao hiệu quả quản lý. Và chỉ có như vậy, các doanh nghiệp Việt Nam mới có thể vận hành linh hoạt, hiệu quả, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của mình trên trường quốc tế.

Qua nghiên cứu đề tài ***Đổi mới tổ chức quản trị các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT tại Việt Nam***, tác giả nhận thấy:

1. Để ứng dụng TMĐT trong hoạt động QTDN có hiệu quả, các doanh nghiệp cần phải hoạch định mọi sự đổi mới, từ cách nghĩ (nhận thức, tư duy chiến lược...) đến cách làm (tổ chức phòng ban, bố trí nhân sự, phân bổ nguồn lực...) đều phải tương thích và phù hợp với phương thức kinh doanh mới. Trong đó, vấn đề đổi mới tổ chức quản trị là vấn đề cốt yếu. Thực tế, đây là xu thế tất yếu của thời đại thông tin, của kỷ nguyên số hoá nên các doanh nghiệp không còn con đường nào khác là phải ứng dụng TMĐT vào hoạt động kinh doanh; và chỉ có như vậy mới giúp các doanh nghiệp nhanh chóng bắt kịp nhịp điệu của xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế.

2. Qua phân tích thực trạng tổ chức quản trị của các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT tại Việt Nam, có thể thấy việc ứng dụng các cấp độ khác nhau của TMĐT dẫn đến những thay đổi khác nhau trong việc tổ chức quản trị của doanh nghiệp. Từ sự thay đổi của cấp, chức năng và lĩnh vực quản trị; vấn đề phân cấp, phân quyền và ủy quyền; xử lý thông tin và ra quyết định quản trị đến việc chuyển đổi các mô hình quản trị phù hợp. Vì vậy, trong quá trình ứng dụng và chuyển đổi từ cấp độ thấp lên các cấp độ ứng dụng cao hơn, các doanh nghiệp cần ý thức được những thách thức của việc đổi mới. Từ đó có những bước đi phù hợp nhằm tận dụng những lợi ích mà phương thức kinh doanh hiện đại này đem lại.

3. Sự phát triển nhanh chóng của CNTT và cùng với nó là kinh tế tri thức đã ra đời ở nhiều quốc gia. Tuy còn có nhiều quan niệm khác nhau, nhưng các học giả đều thống nhất ở một điểm chung là kinh tế tri thức lấy công nghệ cao làm lực lượng sản xuất, lấy trí lực - nguồn tài nguyên vô tận làm chỗ dựa chủ yếu, lấy CNTT làm nền tảng phát triển. Với những đặc thù mới đó, kinh tế tri thức phát triển đã tác động mạnh mẽ đến môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp, làm thay đổi căn bản cách thức kinh doanh của chúng. Dựa trên cơ sở này, tác giả đã xây dựng hệ thống gồm năm giải pháp và ba đề xuất nhằm đổi mới tổ chức quản trị các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT tại Việt Nam một cách có hiệu quả.

Như vậy, kết quả nghiên cứu đề tài cho thấy những tác động cụ thể và rõ nét của việc ứng dụng TMĐT đến công tác tổ chức quản trị của doanh nghiệp. Từ những tác động đến cấp, chức năng, lĩnh vực quản trị; những biến chuyển to lớn trong việc phân cấp, phân quyền và ủy quyền; cho tới sự thay đổi trong việc xử lý thông tin và ra quyết định, đặc biệt là sự ra đời của các mô hình tổ chức quản trị mới cho thấy xu thế tất yếu phải có nhận thức đúng đắn và chiến lược cụ thể về đổi mới tổ chức quản trị phù hợp với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh trong kỷ nguyên mới - *kỷ nguyên số hóa, kỷ nguyên tri thức*. Và chỉ có như vậy, các doanh nghiệp Việt Nam mới có thể vận hành linh hoạt, hiệu quả, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của mình trên trường quốc tế.

Tác giả hy vọng những gợi mở và đề xuất trong Luận án sẽ giúp các doanh nghiệp Việt Nam đang ứng dụng TMĐT ở các cấp độ khác nhau có thể vận dụng vào thực tế tổ chức quản trị của doanh nghiệp mình, từ đó hoạch định tiến trình đổi mới cũng như chuẩn bị những điều kiện cần thiết cho việc đổi mới đạt hiệu quả cao nhất. Mục tiêu cuối cùng là tạo cho các doanh nghiệp Việt Nam có ứng dụng TMĐT ý thức cần phải đổi mới tổ chức quản trị khi môi trường kinh doanh có những yếu tố thay đổi nhanh chóng do tác động của CNTT và Internet như hiện nay.



## DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU

1. Vũ Thị Minh Hiền (02/2004), *Xu thế ứng dụng thương mại điện tử trên thế giới và Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế Châu Á Thái Bình Dương, số 1(48).
2. Vũ Thị Minh Hiền (04/2004), *Phát triển thương mại điện tử tại Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế Châu Á Thái Bình Dương, số 7 và số 8.
3. Vũ Thị Minh Hiền (08/2004), *Những lợi ích và hạn chế của thương mại điện tử*, Tạp chí Kinh tế Châu Á Thái Bình Dương, số 23.
4. Vũ Thị Minh Hiền (12/2004), *Sự bảo đảm và bảo mật các giao dịch trong thương mại điện tử*, Tạp chí Kinh tế Châu Á Thái Bình Dương, số 43.
5. Vũ Thị Minh Hiền (10/2005), *Việt Nam hội nhập kinh tế quốc tế trong xu thế toàn cầu hóa - Những thành tựu và hạn chế*, Tạp chí Kinh tế Châu Á Thái Bình Dương, số 43 (86).
6. Vũ Thị Minh Hiền (03/2006), *Định hướng xây dựng chính sách phát triển và pháp luật về thương mại điện tử của các nước khu vực Châu Á Thái Bình Dương*, Tạp chí Kinh tế Châu Á Thái Bình Dương, số 11 (102).
7. Vũ Thị Minh Hiền (01/2007), *Thương mại điện tử Việt Nam hội nhập WTO - Cơ hội và thách thức*, Giải nhất Cuộc vận động đóng góp ý kiến về các vấn đề TMĐT Việt Nam trong thời kỳ hội nhập và bình chọn 5 sự kiện TMĐT 2006, Vụ Thương mại điện tử - Bộ Thương mại và Đài truyền hình Việt Nam phối hợp tổ chức.
8. Vũ Thị Minh Hiền (11/2007), *Giải pháp đẩy mạnh ứng dụng thương mại điện tử cho các doanh nghiệp Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế Châu Á Thái Bình Dương, số 48 (191).
9. Vũ Thị Minh Hiền (10/2009), *M - Commerce, Xu hướng giao dịch mới trong thời đại công nghệ thông tin*, Tạp chí Thương gia và Thị trường, Bộ Công thương, số tháng 10/2009.
10. Vũ Thị Minh Hiền (04/2010), *Đổi mới tổ chức quản trị - Xu thế tất yếu của các doanh nghiệp có ứng dụng thương mại điện tử*, Tạp chí Kinh tế và phát triển, số 154(II).



11. Ngô Phúc Hạnh, Vũ Thị Minh Hiền, Phan Bá Thịnh (09/2010), *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Khoa học kỹ thuật.
12. Vũ Thị Minh Hiền (01/2011), *Đổi mới tổ chức quản trị trong các doanh nghiệp ứng dụng thương mại điện tử tại Việt Nam*, Tạp chí Khoa học xã hội Việt Nam, số 1(44).
13. Vũ Thị Minh Hiền (05/2011), *Đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển thương mại điện tử tại Việt Nam*, Kỷ yếu Hội thảo quốc tế *Đào tạo thương mại điện tử đáp ứng nhu cầu doanh nghiệp - Thực trạng Việt Nam và kinh nghiệm quốc tế*, Cục CNTT và TMDT, Bộ Công Thương.
14. Vũ Thị Minh Hiền (06/2011), *Tổ chức quản trị doanh nghiệp trong thời đại công nghệ thông tin và thương mại điện tử*, Tạp chí Quản lý kinh tế (CIEM) số 42, tháng 07, 08/2011, Bộ Kế hoạch và đầu tư.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### 1. TIẾNG VIỆT

1. Nguyễn Hữu Anh (2003), *Thương mại điện tử và vấn đề nguồn nhân lực ở Việt Nam*, Luận văn Thạc sỹ Ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội.
2. Mai Anh (2005), *Báo cáo hiện trạng ứng dụng CNTT tại Việt Nam và các vấn đề có liên quan đến Luật Giao dịch điện tử*, Ban soạn thảo Luật giao dịch điện tử của Quốc hội.
3. Ngô Tuấn Anh (4/2005), *Những chuyển biến về quan niệm mô hình tổ chức doanh nghiệp trong thế kỷ 21*, Tạp chí Kinh tế & dự báo, (384).
4. Phạm Tuấn Anh (2008), *Chuyển đổi cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị của Vietcombank sau cổ phần hóa*, Luận văn Thạc sỹ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội.
5. Ngô Trần Ánh (2000), *Kinh tế và quản lý doanh nghiệp*, Khoa Kinh tế và quản lý, Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội, Nhà xuất bản Thống Kê.
6. Bộ Bru chính viễn thông (8/2004), *Ứng dụng CNTT trong các doanh nghiệp Việt Nam: Tình hình hiện nay và phương hướng phát triển*, Đà Nẵng.
7. Bộ Công Thương, *Kế hoạch tổng thể phát triển thương mại điện tử giai đoạn 2006 - 2010*.
8. Bộ Công Thương, *Dự thảo Kế hoạch tổng thể phát triển TMĐT giai đoạn 2011 - 2015*.
9. Cục Thương mại điện tử và Công nghệ thông tin, Bộ Công Thương, *Báo cáo thương mại điện tử Việt Nam năm 2007, 2008 và 2009*.
10. Cục Thương mại điện tử và Công nghệ thông tin (02/2010), *Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc tế, Thương mại điện tử và phát triển nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Công Thương.
11. Nguyễn Văn Đáng, Vũ Xuân Hương (2009), *Văn hóa và nguyên lý quản trị*, Nhà xuất bản khoa học kỹ thuật.

12. Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Ngọc Huyền (2009), *Giáo trình Quản trị kinh doanh*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
13. Ngô Văn Giang (2003), *Phát triển TMĐT: Kinh nghiệm của một số nước và những gợi ý chính sách đối với Việt Nam*, Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương, Bộ Kế hoạch và đầu tư.
14. Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2006), *Giáo trình Khoa học quản lý*, Tập 1, Nhà xuất bản khoa học kỹ thuật.
15. Dương Hữu Hạnh (2008), *Các nguyên tắc quản trị hiện đại trong nền kinh tế toàn cầu - Nguyên tắc và thực hành*, Nhà xuất bản Giao thông vận tải, Hà Nội.
16. Vũ Thị Minh Hiền (2004), *Giải pháp ứng dụng thương mại điện tử cho các doanh nghiệp thủ công mỹ nghệ ở Hà Nội*, Luận văn Thạc sỹ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
17. Lê Công Hoa (Chủ biên) (2009), *Quản trị kinh doanh những năm đầu thế kỷ XXI*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
18. Nguyễn Khắc Hồ (1998), *Một số giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản lý ở Liên đoàn Địa chất thủy văn - Địa chất công trình miền Bắc*, Luận văn Thạc sỹ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
19. Nguyễn Thanh Hùng (2006), *Hệ thống thông tin quản lý*, Nhà xuất bản Đại học quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.
20. Lê Văn Huy (2005), *Các nhân tố tác động đến hội nhập TMĐT ở các doanh nghiệp Việt Nam: Một nghiên cứu thực tiễn*, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế, số 4.
21. Nguyễn Đình Lâm (2008), *Hoàn thiện cơ cấu bộ máy quản trị tại Tổng công ty tài chính cổ phần Dầu khí Việt Nam*, Luận văn Thạc sỹ Ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
22. Phạm Việt Long, Nguyễn Thu Linh (2003), *Khía cạnh văn hoá trong thương mại điện tử*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia.
23. Lê Linh Lương, Nguyễn Văn Thanh (2002), *Ứng dụng thương mại điện tử vào các doanh nghiệp Việt Nam*, Trường Đại học Bách Khoa, Hà Nội.

24. Nguyễn Thị Tuyết Mai (03/2004), *Thương mại điện tử*, NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.
25. Đức Minh (2007), *Những điều hay trong quản trị hiện đại*, Nhà xuất bản Từ điển Bách Khoa.
26. Võ Hải Nam (2005), *Đổi mới bộ máy tổ chức quản trị của BIDV trong quá trình hội nhập*, Luận văn Thạc sỹ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
27. Kim Ngọc (2005), *Triển vọng kinh tế thế giới 2020*, Nhà xuất bản lý luận chính trị, Hà Nội.
28. Trương Hoàng Ngọc, Bảo Giang (2005), *Savimex đạt hiệu quả kinh doanh ấn tượng từ việc ứng dụng ERP*, Tạp chí Đầu tư chứng khoán, số 305, trang 27.
29. Đào Trọng Nghĩa (2002), *Thương mại điện tử và những vấn đề đặt ra đối với Việt Nam*, Luận văn Thạc sỹ Ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội.
30. Nguyễn Đình Phan (1996), *Quản trị kinh doanh - Những vấn đề lý luận và thực tiễn ở Việt Nam*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia.
31. Đỗ Văn Phúc (2007), *Quản lý doanh nghiệp*, Khoa Kinh tế và quản lý, Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội, Nhà xuất bản Bách Khoa, Hà Nội.
32. Quyết định của Thủ tướng Chính phủ 222/2005/QĐ-TTg ngày 15/9/2005 về *Kế hoạch tổng thể phát triển TMĐT giai đoạn 2006 - 2010*.
33. Nguyễn Hải Sản (2003), *Quản trị học*, Nhà xuất bản Thống kê.
34. Đỗ Trung Tá, *Định hướng phát triển TMĐT Việt Nam đến 2010*, Chương trình KX08 - *Xu thế tất yếu của sự phát triển Khoa học công nghệ; Sự hình thành và vai trò của nền kinh tế tri thức trong hai thập niên đầu thế kỷ XXI*.
35. Lê Văn Tâm, Ngô Kim Thanh (2004), *Quản trị doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Lao động xã hội.
36. Ngô Kim Thanh (4/2010), *Tiến bộ công nghệ và xu hướng thay đổi cấu trúc doanh nghiệp*, Tạp chí Kinh tế và phát triển, số 154 (II).

37. Vũ Phương Thảo (1998), “*Đổi mới cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý của các doanh nghiệp nhà nước trong ngành thương mại*”, Luận án tiến sỹ (LA04.06654).
38. Nguyễn Thị Anh Thu (2006), *Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng thương mại điện tử trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam*, Luận án tiến sỹ (LA04.11894).
39. Lê Tự Tiên (1993), “*Đổi mới tổ chức quản lý và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp xây lắp*”, Luận án tiến sỹ (LA04.03685).
40. Đỗ Hoàng Toàn, Đỗ Thị Thu Hà (2007), *Giáo trình Quản trị kinh doanh*, Khoa Kinh tế và QTKD, Trường Đại học Chu Văn An, Nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật.
41. Phan Đăng Tuất (1999), *Giáo trình Tổ chức đưa doanh nghiệp vào hoạt động* (Dùng cho đào tạo Sau đại học), Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
42. Trường Đại học Thương mại (8/2006), *Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc tế, Những vấn đề cơ bản về quản trị kinh doanh và thương mại trong bối cảnh CNTT và Kinh tế tri thức*.
43. Ngô Trung Việt (11/2005), *Tổ chức, quản trị - Trong thời đại công nghệ thông tin và tri thức*, Nhà xuất bản Bưu điện.
44. Đoàn Hữu Xuân (2004), *Tài liệu hướng dẫn học tập môn Tổ chức quản lý doanh nghiệp*, Khoa Quản lý doanh nghiệp, Trường Đại học Quản lý và kinh doanh Hà Nội, Nhà xuất bản chính trị quốc gia, Hà Nội.

## **2. TIẾNG ANH**

45. Andreas Meier & Henrik Stormer (2009), *eBusiness & eCommerce - Managing the Digital Value Chain*, Original German Edition Published by Springer (Translated by Elizabeth Gosselin).
46. Ancher, N.P. (2003), *An evaluation of Ecommerce support for SMEs in Cannada, McMaster University, Canada*.

47. Armand V. Feigenbaum, Donald S. Feigenbaum (2008), *The Power of Management Innovation*, Mc Graw Hill. (Bản dịch: *Sức mạnh của sự đổi mới quản lý* (2009), Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh).
48. Beynon Davies, P. (2003), *Barriers to Ecommerce amongst SMEs*, University of Wales, UK.
49. Damanpor F. (2005), *Ebusiness & Ecommerce Evolution: Perspective and Strategy*, Managerial Finance, vol 27, no.7.
50. Davis H.C. & Valadica F. (2004), *Adoption and use of Internet technologies and Ecommerce solutions by Canadian micro-enterprises*, University of New Brunswick, Saint John, Canada.
51. Electronic Commerce Branch (2004), *Survey of Electronic Commerce and Technology* ([www.e-com.ca](http://www.e-com.ca)).
52. Elisabete Paulo Morais, Sónia Sousa Santos, Ramio Moreira Goncalves, *Electronic Business Maturity in Portuguese SME and Large Enterprises*, University of Trás-os-Montes and Alto, Vila Real, Portugal.
53. Kalakota R. & Robinson M. (2001), *Ecommerce: Roadmap for success*, Addison Wesley.
54. Kendall, J., Tung, L.L., Chua, K.H., Ng, C.H., Meng D.L. (2008), *Electronic Commerce Adoption by SMEs in Singapore*, The Centre for Improving Teaching Effectiveness Wayne State College Nebraska.
55. Lassaad Ghachem, *Maturity of electronic commerce: A review of the principal models*, Institut de l'Enterprise, Université de Neuchâtel Switzerland.
56. Martin J.Gannon (2006), *Management - An Orgazational Perspective*, University of Maryland Little, Brown & Company, Boston Toronto.
57. Menase, D.A. (January-March 2000), *A reference model for Ecommerce*, IEEE Concurrency Magazine, p 82-84.
58. Michael Hammer & James Champy (2003), *Tái lập công ty - Tuyên ngôn của cuộc cách mạng trong kinh doanh*, Nhà xuất bản Trẻ Hồ Chí Minh.

59. Osborne, J. (1999), *Successful companies turn to Ecommerce to cut costs, create efficiencies*, Dimensions, PP&L, Inc.
60. Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan (1998), *Management Control System*, Irwin McGraw Hill, Ninth Edition.
61. Scupola, A. (2007), *Adoption Issues of B2B Internet Commerce in European SMEs*, Proceeding of the 35<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, USA.
62. Subir Chowdhury (2006), *Quản lý trong thế kỷ 21*, Nhà xuất bản Giao thông vận tải (Người dịch TS. Lê Minh Hồng).
63. Stephen P. Robbins & Neil Barnwell (1998), *Organisation Theory – Concepts and Cases*, Third Edition, Prentice Hall.
64. T.H. Davenport (1993), *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
65. Turban E., Lee J., King D. & Chung H.M (1999), *Ecommerce: A managerial perspective*, Prentice Hall.
66. Yoshiaki Takahashi (2009), *Quản trị kinh doanh học và quản trị doanh nghiệp tại Nhật Bản*, Nhà xuất bản Tri thức.
67. Zulkifli, M. (2008), *Small & Medium Enterprise : Taking the first steps into Ecommerce*, University Tun Abdul Razak, Kuala Lumpur, Malaysia.
68. Zumpe, Sabine, Ihme, Diana, *Information Systems Maturity in E-business organizations*, University of Queensland, Business School, Australia & University of Paderborn, Germany.

### **3. TÀI LIỆU INTERNET**

- |   |   |
|---|---|
| - <a href="http://www.moit.gov.vn">http://www.moit.gov.vn</a>         | - <a href="http://www.vietnamsurvey.com.vn">http://www.vietnamsurvey.com.vn</a>   |
| - <a href="http://www.gso.gov.vn">http://www.gso.gov.vn</a>           | - <a href="http://www.hoangho.wordpress.com">http://www.hoangho.wordpress.com</a> |
| - <a href="http://www.vecita.gov.vn">http://www.vecita.gov.vn</a>     | - <a href="http://www.diendanquantri.com.vn">http://www.diendanquantri.com.vn</a> |
| - <a href="http://www.vnwikipedia.org">http://www.vnwikipedia.org</a> | - <a href="http://www.vnedoc.vn">http://www.vnedoc.vn</a>                         |
| - <a href="http://www.vnsurvey.net">http://www.vnsurvey.net</a>       | - <a href="http://www.human-pro.vn">http://www.human-pro.vn</a>                   |
| - <a href="http://www.saga.vn">http://www.saga.vn</a>                 | - ...   |

## PHỤ LỤC 1 - BẢNG CÂU HỎI PHỎNG VẤN LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP

Mục tiêu của nghiên cứu này là tìm hiểu *tác động của công nghệ thông tin (CNTT)* và *thương mại điện tử (TMĐT)* đối với vấn đề *tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp*. Trên cơ sở đó, đưa ra các giải pháp nhằm *đổi mới tổ chức bộ máy quản trị* phù hợp với các doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT và CNTT trong hoạt động kinh doanh.

Giải thích thuật ngữ:

- Khái niệm: *TMĐT là một khái niệm mới mô tả quá trình mua và bán hoặc trao đổi hàng hóa, dịch vụ và thông tin qua hệ thống máy tính, bao gồm cả Internet.*

- Các loại hình TMĐT gồm: *B2B (Doanh nghiệp - Doanh nghiệp); B2C (Doanh nghiệp - Khách hàng); B2G (Doanh nghiệp - Chính phủ); C2C (Khách hàng - Khách hàng); G2G (hoặc A2A - Chính phủ với Chính phủ).*

Lưu ý: Một số câu hỏi có thể *lựa chọn nhiều hơn một phương án.*

### PHẦN A – THÔNG TIN VỀ DOANH NGHIỆP

1. Tên doanh nghiệp:.....
2. Loại hình doanh nghiệp:.....
3. Quy mô doanh nghiệp (lớn, vừa, nhỏ):.....
4. Ngành sản xuất kinh doanh chính:.....
5. Địa chỉ:.....
6. Email:.....
7. Website:.....
8. Thông tin liên hệ của người điền phiếu:.....
  - Họ và tên:.....
  - Chức vụ:..... Điện thoại:.....

### PHẦN B – THÔNG TIN VỀ ỨNG DỤNG TMĐT TRONG DOANH NGHIỆP

1. Hiện nay, Doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT không?  
 Có ứng dụng                       Không ứng dụng                       Sắp ứng dụng
2. Doanh nghiệp bắt đầu ứng dụng TMĐT vào thời điểm nào?  
 Trước năm 2000                       Từ năm 2000 - 2005                       Từ năm 2005 trở đi
3. Doanh nghiệp ứng dụng loại hình nào của TMĐT?  
 B2B                       B2C                       B2G
4. Nếu Doanh nghiệp ứng dụng B2B, loại hình cụ thể là:  
 Bán hàng trực tiếp cho nhà phân phối (B2B Direct)  
 Bán hàng thông qua hệ thống các đại lý  
 Mua hàng thông qua tập hợp các nhà cung cấp  
 Mô hình bán đấu giá  
 Sàn giao dịch B2B (B2B e-marketplace)  
 Bán hàng theo mô hình hỗn hợp mở rộng (B2B Extended Site)  
 Mô hình gọi thầu
5. Doanh nghiệp đang ứng dụng cấp độ cụ thể nào dưới đây:  
 Mức độ 0 – Không quan tâm (Không có bất kỳ một ứng dụng CNTT và TMĐT nào)  
 Mức độ I – Bắt đầu ứng dụng (Sử dụng máy tính cá nhân trong hoạt động của DN)  
 Mức độ II – Ứng dụng TMĐT căn bản (Sử dụng email để trao đổi thông tin)  
 Mức độ III – Có triển vọng ứng dụng thông tin (Kết nối Internet)  
 Mức độ IV – Bước quyết định để ứng dụng TMĐT (Website tĩnh, Catalogue điện tử, Đặt hàng qua mạng)  
 Mức độ V – Chuyển đổi phương thức kinh doanh (Website động để cung cấp thông tin của



DN, Giỏ hàng, Giao hàng, Thanh toán qua mạng, Dịch vụ sau bán qua mạng)

6. Doanh nghiệp có xây dựng Website không?

- Có  Không  Sắp xây dựng

7. Website của doanh nghiệp có tính năng gì?

- Giới thiệu về sản phẩm/dịch vụ  Cho phép đặt hàng trực tuyến  
 Giới thiệu về doanh nghiệp  Cho phép thanh toán trực tuyến

8. Nhóm sản phẩm, dịch vụ nào được giới thiệu trên Website của doanh nghiệp?

- Hàng hóa tổng hợp  Sách, văn hóa phẩm, quà tặng  
 Sản phẩm cơ khí máy móc  Dịch vụ du lịch  
 Thiết bị điện tử và viễn thông  Dịch vụ luật, tư vấn  
 Hàng tiêu dùng  Các mặt hàng số hóa (phim, ảnh, nhạc, phần mềm...)  
 Hàng thủ công mỹ nghệ  Khác (xin nêu rõ).....  
 Nông lâm thủy sản  
 Dệt may, giày dép .....

9. Doanh nghiệp có tham gia các sàn giao dịch (e-marketplace) trong nước (như *ECVN, GOPHATDAT*) và ngoài nước (như *EC21, ALIBABA*) không? Xin ghi cụ thể:

- Có  Không  Sắp tham gia

10. Hiện Doanh nghiệp ứng dụng phần mềm quản trị nào dưới đây?

- AMS - Quản trị tài chính kế toán  ERP - Lập kế hoạch nguồn lực  
 HRM - Quản trị nhân sự  PM - Quản trị mua hàng  
 GMS - Quản trị kho  SOP - Quản trị bán hàng  
 CRM - Quản trị quan hệ khách hàng  MRP - Quản trị sản xuất  
 SCM - Quản trị hệ thống cung ứng  AMS - Quản trị tài sản và công cụ

### PHẦN C – THÔNG TIN VỀ TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN TRỊ KHI DOANH NGHIỆP ỨNG DỤNG TMĐT

1. Trong Doanh nghiệp hiện có mấy cấp quản trị:

- 3 cấp (*Cấp cao*: Tổng giám đốc, giám đốc, chủ tịch HĐQT...; *Cấp trung gian*: Trưởng, phó các phòng ban/bộ phận và *Cấp cơ sở*: Những người hướng dẫn, thực hiện mệnh lệnh)  
 2 cấp (*Cấp cao*: Tổng giám đốc, giám đốc, chủ tịch HĐQT...; *Cấp cơ sở*: Những người hướng dẫn, thực hiện mệnh lệnh)

2. Số lượng người trong mỗi khâu/cấp trung gian là:

- Cấp cao: ..... người  
 Cấp trung gian: ..... người  
 Cấp cơ sở: ..... người

3. Cấp quản trị của Doanh nghiệp thay đổi như thế nào khi ứng dụng TMĐT?

- Tăng lên  Giảm đi

4. Các chức năng quản trị được sử dụng trong Doanh nghiệp gồm:

- Chức năng dự kiến (hoạch định)  Chức năng phối hợp  
 Chức năng tổ chức  Chức năng chỉ huy  
 Chức năng kiểm soát

5. Chức năng quản trị của Doanh nghiệp thay đổi như thế nào khi ứng dụng TMĐT?

- Thêm chức năng đổi mới và sáng tạo  Không thay đổi

6. Trong Doanh nghiệp gồm các lĩnh vực quản trị nào dưới đây:

- Lĩnh vực vật tư  Lĩnh vực tài chính – kế toán  
 Lĩnh vực sản xuất  Lĩnh vực tổ chức và thông tin  
 Lĩnh vực nhân sự  Lĩnh vực nghiên cứu và phát triển R&D

- Lĩnh vực marketing  Lĩnh vực hành chính – pháp chế và các dịch vụ chung
7. Lĩnh vực quản trị của Doanh nghiệp thay đổi như thế nào khi ứng dụng TMDT?  
 Thêm lĩnh vực quản trị tri thức  Không thay đổi
8. Khi phân cấp, phân quyền và ủy quyền, Doanh nghiệp thường:  
 Quy định thành văn bản  Giao theo tình huống cụ thể  Ít khi giao
9. Vấn đề phân cấp, phân quyền và ủy quyền của Doanh nghiệp thay đổi như thế nào khi ứng dụng TMDT?  
 Phân cấp, phân quyền và ủy quyền sâu hơn, rộng hơn và toàn diện hơn  
 Không thay đổi
10. Các mối liên hệ sử dụng giữa các khâu/cấp trong bộ máy quản trị gồm:  
 Liên hệ trực thuộc (mối liên hệ giữa cấp trên với cấp dưới)  
 Liên hệ chức năng (mối liên hệ giữa các cấp với nhau)  
 Liên hệ tư vấn (mối liên hệ giữa người lãnh đạo với các chuyên gia theo từng lĩnh vực)
11. Hệ thống thông tin trong Doanh nghiệp hiện nay chủ yếu theo hình thức:  
 Một chiều (tuyến truyền đạt thông tin từ cấp trên xuống cấp dưới)  
 Hai chiều (tuyến truyền đạt thông tin từ cấp trên xuống cấp dưới và ngược lại)
12. Quá trình thu thập, xử lý thông tin và ra quyết định trong Doanh nghiệp khi ứng dụng TMDT và CNTT diễn ra:  
 Dễ dàng, thuận tiện và chính xác hơn nhờ có các công cụ hỗ trợ  
 Không thay đổi
13. Hiện nay, bộ máy tổ chức quản trị của Doanh nghiệp theo mô hình nào dưới đây?  
 Mô hình trực tuyến  Mô hình trực tuyến – chức năng  
 Mô hình chức năng  Mô hình ma trận
14. Theo Ông/Bà, khi doanh nghiệp ứng dụng TMDT nói riêng và CNTT nói chung trong hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp có cần phải đổi mới?  
 Có  Không
15. Theo Ông/Bà, khi ứng dụng TMDT vào hoạt động kinh doanh, những bộ phận (phòng ban) nào của Doanh nghiệp phải đổi mới đầu tiên?  
 Ban lãnh đạo doanh nghiệp  
 Các phòng ban chức năng
16. Số lượng cán bộ quản trị của doanh nghiệp tăng lên hay giảm đi khi doanh nghiệp tiến hành đổi mới trong điều kiện có ứng dụng TMDT?  
 Tăng lên  Giảm đi  Không thay đổi
17. Khó khăn (thách thức) mà doanh nghiệp phải đối mặt khi tiến hành đổi mới tổ chức quản trị do ứng dụng TMDT là gì?  
 Thách thức về tài chính  
 Thách thức về nguồn nhân lực  
 Thách thức về công nghệ  
 Thách thức của việc khởi đầu sự đổi mới (thiếu thời gian, thiếu sự hỗ trợ, tính thích đáng của sự thay đổi, việc thúc đẩy thực hiện lời hứa)  
 Thách thức về việc duy trì sự đổi mới (nỗi sợ hãi và lo lắng trước đổi mới, thiếu thước đo để đánh giá kết quả của sự đổi mới, thách thức về những người thực sự tin tưởng và những người không tin tưởng vào sự đổi mới)  
 Thách thức của việc suy nghĩ lại và thiết kế lại cơ cấu tổ chức (thách thức về sự kiểm soát, việc nhân rộng mô hình đổi mới, về chiến lược và mục tiêu của đổi mới)  
 Các thách thức khác (xin ghi cụ thể).....

PHẦN D – CÁC KIẾN NGHỊ VÀ ĐỀ XUẤT CỦA DOANH NGHIỆP

1. **Kiến nghị của doanh nghiệp** với Nhà nước và các cơ quan có thẩm quyền nhằm hỗ trợ xây dựng bộ máy tổ chức quản trị phù hợp, thúc đẩy hoạt động ứng dụng TMĐT nói riêng và CNTT nói chung đạt hiệu quả cao?

.....  
.....  
.....

2. **Đề xuất của doanh nghiệp** với Nhà nước và các cơ quan có thẩm quyền nhằm hỗ trợ xây dựng bộ máy tổ chức quản trị phù hợp, thúc đẩy hoạt động ứng dụng TMĐT nói riêng và CNTT nói chung đạt hiệu quả cao?

.....  
.....  
.....

*Xin trân trọng cảm ơn Ông/Bà đã dành thời gian quý báu của mình để hoàn tất bảng hỏi này  
Kính chúc Ông/Bà sức khỏe, may mắn và thành đạt,  
Chúc quý Công ty ngày càng phát triển!*



**PHỤ LỤC 2 - DANH SÁCH DOANH NGHIỆP THAM GIA TRẢ LỜI BẢNG HỎI VÀ PHÒNG VẤN**

STT	TÊN DOANH NGHIỆP	LOẠI HÌNH	QUY MÔ	ĐỊA CHỈ	NGÀNH NGHỀ	TMĐT	EMAIL/WEBSITE
1	Công ty TNHH MTV Du Lịch Công Đoàn Việt Nam	Nhà nước	Vừa	Hà Nội	Du lịch	B2B, B2C	<a href="http://www.vtuttravel.com">www.vtuttravel.com</a>
2	Công ty Cổ phần Đầu tư và phát triển đất Thăng Long	Cổ phần	Lớn	Hồ Chí Minh	Bất động sản	B2C	<a href="http://www.thanglongland.com.vn">www.thanglongland.com.vn</a>
3	Công ty TNHH KHHH Giang Sơn	Tư nhân	Vừa	Hà Nội	Thiết bị bếp công nghiệp	B2C	<a href="http://www.jasonvina.vn">www.jasonvina.vn</a>
4	Công ty cổ phần chuyên phát nhanh Hợp Nhất	Cổ phần	Vừa	Hà Nội	Dịch vụ chuyên phát nhanh	B2B	<a href="http://www.hopnhat.vn">www.hopnhat.vn</a>
5	Công ty cổ phần Đa Phong Cách	Cổ phần	Vừa	Hà Nội	Truyền Thông	B2B	<a href="http://www.multistyle.com.vn">www.multistyle.com.vn</a>
6	Công ty cổ phần đầu tư xây dựng Hiếu Hưng	Cổ phần	Nhỏ	Hà Nội	Xây dựng	B2B	<a href="mailto:cty.hieuhung@yahoo.com">cty.hieuhung@yahoo.com</a>
7	Công ty TNHH Yamaha Motor Việt Nam	TNHH	Lớn	Hà Nội	Sản xuất & lắp ráp xe máy	B2B	<a href="http://www.yamaha-motor.com.vn">www.yamaha-motor.com.vn</a>
8	Tam Dao Golf and Resort	Cổ phần	Vừa	Hà Nội	Golf	B2B, B2C	<a href="http://www.tamdaogolf.com">www.tamdaogolf.com</a>
9	Công ty TNHH Noble	Liên doanh	Lớn	Hà Nội	Golf	B2C	<a href="http://www.vantrigolf.com.vn">www.vantrigolf.com.vn</a>
10	Công ty Cổ Phần Bất Động Sản Thế Kỳ	Cổ phần	Vừa	Hà Nội	Bất động sản	B2B	<a href="http://www.cengroup.vn">www.cengroup.vn</a>
11	Công ty cổ phần thiết bị PCCC	Tư nhân	Vừa	Hòa Bình	Thiết bị PCCC	B2B	<a href="mailto:frechb009@gmail.com">frechb009@gmail.com</a>
12	Xí nghiệp nước tinh khiết Hà Nội	Nhà nước	Vừa	Hà Nội	Nước tinh khiết	B2B, B2C	<a href="mailto:hapuwa@gmail.com">hapuwa@gmail.com</a>
13	Công ty cổ phần Taxi Chính Phủ	Cổ phần	Lớn	Hà Nội	Vận tải	B2C, B2G	<a href="http://www.taxicp.com.vn">www.taxicp.com.vn</a>
14	Công ty TNHH Hải Hồng	TNHH	Vừa	Hà Nội	Nước giải khát	B2C	<a href="mailto:haihong@yahoo.com.vn">haihong@yahoo.com.vn</a>
15	CtCP Niên giám điện thoại trang vàng 1 Việt Nam	Cổ phần	Vừa	Hà Nội	Quảng cáo	B2B, B2C	<a href="http://www.nhungtrangvang.com.vn">www.nhungtrangvang.com.vn</a>
16	Công ty TNHH Sao Nam	TNHH	Vừa	Hà Nội	Thiết bị bếp & giặt là CN	B2B, B2C	<a href="http://www.saonamgroup.com">www.saonamgroup.com</a>
17	Công ty điện lực Sơn La	Nhà nước	Lớn	Sơn La	Điện	B2C	<a href="http://www.dienlucsonla.com.vn">www.dienlucsonla.com.vn</a>

STT	TÊN DOANH NGHIỆP	LOẠI HÌNH	QUY MÔ	ĐỊA CHỈ	NGÀNH NGHỀ	TMĐT	EMAIL/WEBSITE
18	Công ty cổ phần BKHUT	Cổ phần	Nhỏ	Hà Nội	TMĐT & CNTT	B2B, B2C	<a href="http://www.bkhut.com">www.bkhut.com</a>
19	Công ty TNHH khí công nghiệp Messer Hải Phòng	TNHH	Lớn	Hà Nội	Khí công nghiệp	B2C	<a href="mailto:thanhtu@messer.com.vn">thanhtu@messer.com.vn</a>
20	Công ty Mua88.com	Cổ phần	Nhỏ	Nam Định	Hàng điện tử	B2B, B2C, B2G	<a href="http://www.mua88.com">www.mua88.com</a>
21	Công ty TNHH Thực Phẩm Ngon Cổ Điển	TNHH	Vừa	Hà Nội	Thực phẩm	B2B, B2C	<a href="http://www.classicfinefoods.com.vn">www.classicfinefoods.com.vn</a>
22	Ngân hàng VPBank	Cổ phần	Lớn	Hà Nội	Kinh doanh tiền tệ	B2B, B2C, B2G	<a href="http://www.vpb.com.vn">www.vpb.com.vn</a>
23	Công ty TNHH Hoàng Vũ	Tư nhân	Vừa	Hà Nội	Dịch vụ - thương mại	B2B, B2C	<a href="http://www.hoangvu.com.vn">www.hoangvu.com.vn</a>
24	Công ty TNHH sản xuất và thương mại Doma Vina	TNHH	Nhỏ	Hồ Chí Minh	Thủ công mỹ nghệ	B2B, B2C	<a href="http://www.domacraft.com">www.domacraft.com</a>
25	Công ty TNHH Cúc Phương	TNHH	Nhỏ	Ninh Bình	Du lịch	B2B, B2C	<a href="http://www.cucphuong.com.vn">www.cucphuong.com.vn</a>
26	Công ty cổ phần Thủ Công Mỹ Nghệ Việt Hà	Cổ phần	Lớn	Hà Nội	Thủ công mỹ nghệ	B2B, B2C, B2G	<a href="http://www.viethaceramic.com">www.viethaceramic.com</a>
27	Công ty Thủ Công Mỹ Nghệ Hoa Lư	Nhà nước	Vừa	Hà Nội	Thủ công mỹ nghệ	B2C, B2G	<a href="http://www.hoalucraft.com">www.hoalucraft.com</a>
28	Công ty TNHH Gốm Sứ Thành Đồng	TNHH	Vừa	Quảng Ninh	Gốm sứ	B2B, B2C	<a href="http://www.thanhdongceramic.com">www.thanhdongceramic.com</a>
29	Công Ty Vàng Bạc Đá Quý Bảo Tín Thanh Vân	Cổ phần	Vừa	Hà Nội	Vàng bạc, đá quý	B2B, B2G	<a href="http://www.baotinthanhvan.com">www.baotinthanhvan.com</a>
30	Công ty TNHH VietnamCrafts	TNHH	Vừa	Hà Nội	Thủ công mỹ nghệ	B2B, B2C	<a href="http://www.crafts.vn">www.crafts.vn</a>
31	Công ty TNHH Thái Hùng - Gốm Sứ Mỹ Nghệ Thái Sơn	TNHH	Lớn	Hà Nội	Gốm sứ	B2B, B2C	<a href="http://www.thaisonceramic.com">www.thaisonceramic.com</a>
32	Công ty cổ phần Phú Vinh - Gốm sứ Bát Tràng	TNHH	Vừa	Hà Nội	Gốm sứ	B2B, B2C	<a href="http://www.gombattrang.com.vn">www.gombattrang.com.vn</a>

STT	TÊN DOANH NGHIỆP	LOẠI HÌNH	QUY MÔ	ĐỊA CHỈ	NGÀNH NGHỀ	TMĐT	EMAIL/WEBSITE
33	Công ty TNHH Cơ Khí Hy Viễn	TNHH	Vừa	Khánh Hòa	Thiết bị cơ khí	B2B, B2C, B2G	<a href="http://www.cokhihyvien.com">www.cokhihyvien.com</a>
34	Công ty TNHH Vạn Sự Lợi	TNHH	Vừa	Hồ Chí Minh	Kinh doanh tổng hợp	B2C, B2G	<a href="http://www.vansuloi.com">www.vansuloi.com</a>
35	Công ty TNHH Xuân Thủy - Thủy Toàn Ceramic	TNHH	Vừa	Hà Nội	Gạch lát	B2B	<a href="http://www.thuytoanceramic.com.vn">www.thuytoanceramic.com.vn</a>
36	Công ty Gốm Hoa Thanh	TNHH	Lớn	Hà Nội	Gốm sứ	B2B	<a href="http://www.hoathanhceramic.com">www.hoathanhceramic.com</a>
37	Công ty Cổ phần Thương mại Quốc tế Yên Trang	Cổ phần	Vừa	Hà Nội	Mỹ phẩm	B2B	<a href="http://www.yentrang.com.vn">www.yentrang.com.vn</a>
38	Công ty TNHH Vàng Bạc Đá Quý Phúc Thiện	TNHH	Vừa	Hà Nội	Vàng bạc, đá quý	B2B, B2G	<a href="http://www.vangbac.com.vn">www.vangbac.com.vn</a>
39	Công ty vàng bạc đá quý Bảo Tín Minh Châu	Tư Nhân	Lớn	Hà Nội	Vàng bạc, đá quý	B2B	<a href="http://www.baotinminhchau.com">www.baotinminhchau.com</a>
40	Công ty vàng bạc đá quý Phú Nhuận	Nhà nước	Vừa	Hồ Chí Minh	Vàng bạc, đá quý	B2B, B2C	<a href="http://www.pnj.com.vn">www.pnj.com.vn</a>
41	Công Ty Cổ Phần Cao Su Đồng Phú	Nhà nước	Vừa	Bình Phước	Cao su	B2B, B2C	<a href="http://www.doruco.com.vn">www.doruco.com.vn</a>
42	Công ty Dệt may Thăng lợi	Nhà nước	Vừa	Hồ Chí Minh	Hàng may mặc	B2B, B2C	<a href="http://www.detthangloi.vn">www.detthangloi.vn</a>
43	Tổng công ty thương mại Hà Nội (Hapro)	Nhà nước	Lớn	Hà Nội	Kinh doanh tổng hợp	B2B, B2C	<a href="http://www.haprogroun.vn">www.haprogroun.vn</a>
44	Tập đoàn FPT	Cổ phần	Lớn	Hà Nội	CNTT	B2B, B2C, B2G	<a href="http://www.fpt.com.vn">www.fpt.com.vn</a>
45	CTCP Hợp tác kinh tế và Xuất nhập khẩu Savimex	Cổ phần	Vừa	Hồ Chí Minh	Kinh doanh tổng hợp	B2B, B2C	<a href="http://www.savimex.com">www.savimex.com</a>
46	Công ty may Nhà Bè	Cổ phần	Lớn	Hồ Chí Minh	Hàng may mặc	B2B, B2C	<a href="http://www.nhabe.com.vn">www.nhabe.com.vn</a>
47	Công ty cổ phần Traphaco	Cổ phần	Vừa	Hà Nội	Dược phẩm	B2B, B2C	<a href="http://www.traphaco.com.vn">www.traphaco.com.vn</a>
48	Công ty sữa Việt Nam	Cổ phần	Lớn	Hồ Chí Minh	Sữa	B2B, B2C	<a href="http://www.vinamilk.com.vn">www.vinamilk.com.vn</a>

STT	TÊN DOANH NGHIỆP	LOẠI HÌNH	QUY MÔ	ĐỊA CHỈ	NGÀNH NGHỀ	TMĐT	EMAIL/WEBSITE
49	Công ty cổ phần VEESANO	Cổ phần	Nhỏ	Hà Nội	Ngành Quà tặng - Đồ chơi	B2C	<a href="http://www.veesano.com">www.veesano.com</a>
50	Công ty dược Viễn Đông	Cổ phần	Vừa	Hồ Chí Minh	Dược phẩm	B2B	<a href="http://www.duocviendong.com.vn">www.duocviendong.com.vn</a>
51	Công ty TNHH Vật tư KHKT Đông Dương	TNHH	Vừa	Hà Nội	Thiết bị thí nghiệm	B2B	<a href="http://www.indochinaco.com.vn">www.indochinaco.com.vn</a>
52	Doanh nghiệp SXTM tư nhân Quang Lập	Tư nhân	Nhỏ	Đà Nẵng	Dịch vụ sự kiện	B2B, B2C	<a href="http://www.quanglap.com">www.quanglap.com</a>
53	CTLD may mặc hàng xuất khẩu Đà Nẵng	Liên doanh	Vừa	Đà Nẵng	Hàng may mặc	B2B, B2C	<a href="http://www.dacotexgroup.com">www.dacotexgroup.com</a>
54	Công ty cổ phần mía đường Sóc Trăng	Cổ phần	Vừa	Sóc Trăng	Đường	B2B	<a href="http://www.soctrangsugar.com">www.soctrangsugar.com</a>
55	Công ty TNHH Long Thành	TNHH	Nhỏ	Hồ Chí Minh	Thực phẩm	B2B	<a href="http://www.longthanh.com.vn">www.longthanh.com.vn</a>
56	Công ty Cổ Phần TM - DV KT Sinh Việt	Cổ phần	Nhỏ	Hồ Chí Minh	Thiết bị y tế	B2B, B2C	<a href="http://www.sinhviet.com">www.sinhviet.com</a>
57	Công Ty TNHH Tân Hoàng Gia	TNHH	Lớn	Hồ Chí Minh	May công nghiệp	B2B, B2C	<a href="http://www.tanhoanggia.com.vn">www.tanhoanggia.com.vn</a>
58	Công ty cổ phần may Sơn Hà	Cổ phần	Vừa	Hà Nội	Hàng may mặc	B2B, B2C	<a href="http://www.sonhagmt.com.vn">www.sonhagmt.com.vn</a>
59	Công ty cổ phần sản xuất - xuất nhập khẩu dệt may	Cổ phần	Vừa	Hà Nội	Hàng may mặc	B2B, B2C	<a href="http://www.vinateximex.com.vn">www.vinateximex.com.vn</a>
60	Công ty TNHH rau giống Bình Minh	TNHH	Vừa	Hà Nội	Giống rau	B2B, B2C	<a href="http://www.binhminhseeds.com">www.binhminhseeds.com</a>
61	CTCP TM & SX Tôn TÂN PHƯỚC KHANH	Cổ phần	Vừa	Vũng Tàu	Tôn	B2B, B2C	<a href="http://www.phuockhanh.com.vn">www.phuockhanh.com.vn</a>
62	Công ty bánh kẹo Hải Châu	Cổ phần	Vừa	Hà Nội	Bánh kẹo	B2B	<a href="http://www.haichau.com.vn">www.haichau.com.vn</a>
63	Công ty du lịch Viettravel	Cổ phần	Vừa	Hồ Chí Minh	Du lịch	B2B, B2C	<a href="http://www.viettravel-vn.com">www.viettravel-vn.com</a>
64	Công ty tư vấn du học Visco	Cổ phần	Nhỏ	Hà Nội	Tư vấn du học	B2B, B2C	<a href="http://www.visco.edu.vn">www.visco.edu.vn</a>
65	Công ty sản xuất hàng tiêu dùng Bình Tiên	TNHH	Lớn	Hồ Chí Minh	Giày dép	B2B, B2C	<a href="http://www.bitis.com.vn">www.bitis.com.vn</a>
66	Công ty Thiết Bị & Xây Dựng Minh Giang	TNHH	Nhỏ	Hồ Chí Minh	Xây dựng	B2B,	<a href="http://www.minhgianggroup.com">www.minhgianggroup.com</a>

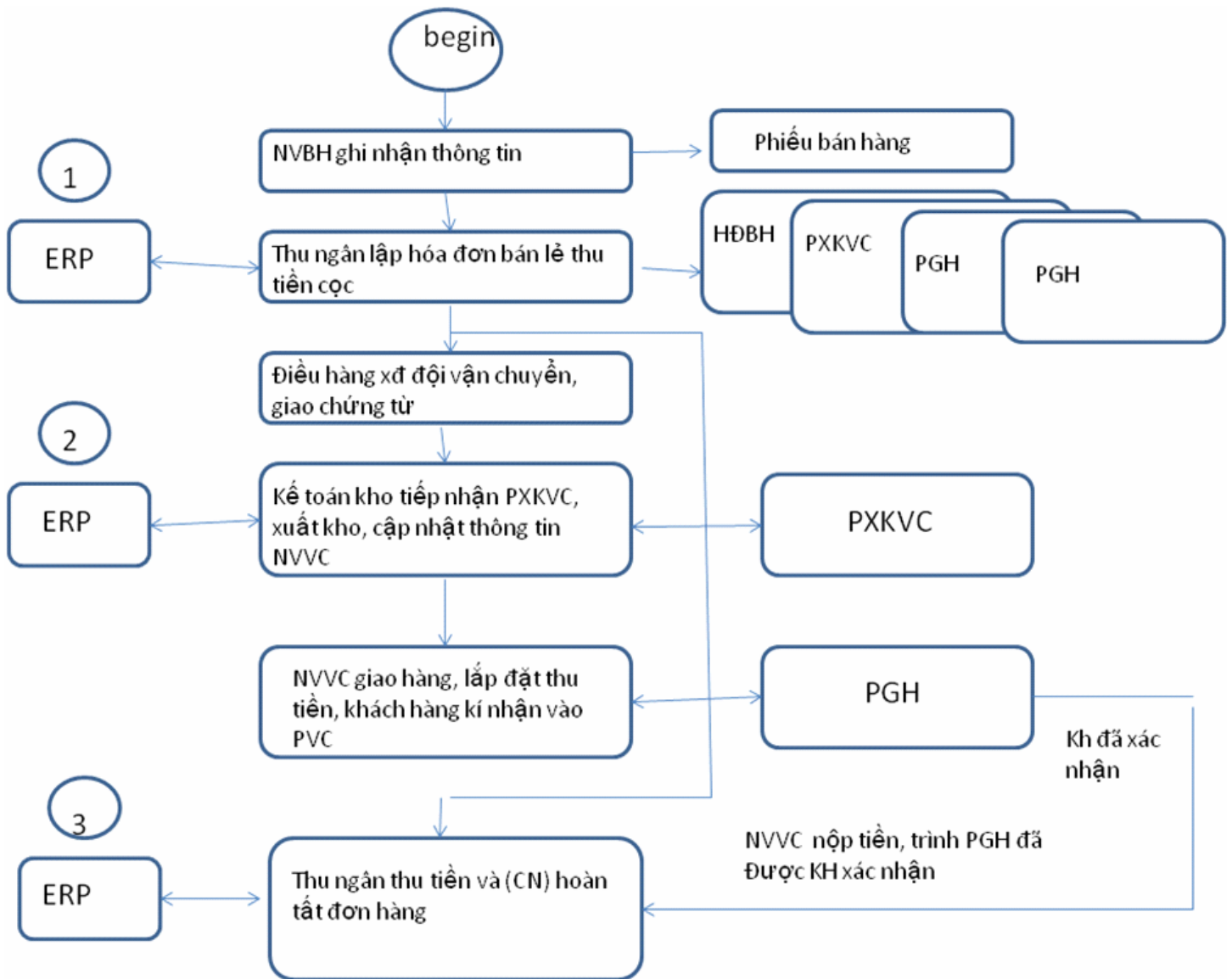
STT	TÊN DOANH NGHIỆP	LOẠI HÌNH	QUY MÔ	ĐỊA CHỈ	NGÀNH NGHỀ	TMĐT	EMAIL/WEBSITE
						B2C	
67	Công ty TNHH Quốc Minh	TNHH	Vừa	Hà Nội	Vật liệu trang trí nội thất	B2B	<a href="http://www.quocminhgroup.com">www.quocminhgroup.com</a>
68	Công ty TNHH Việt AZ	TNHH	Vừa	Hồ Chí Minh	Thủ công mỹ nghệ	B2B, B2C	<a href="http://www.vietaz.com.vn">www.vietaz.com.vn</a>
69	Công ty TNHH Máy & Thiết bị Thiên Hà	TNHH	Vừa	Hồ Chí Minh	Máy và thiết bị	B2B, B2C	<a href="http://www.gme.com.vn">www.gme.com.vn</a>
70	CTCP xây dựng và kiến trúc Hà Nội – HAAC.	Cổ phần	Vừa	Hà Nội	Xây dựng	B2B, B2C	<a href="http://www.kientruchanoi.vn">www.kientruchanoi.vn</a>
71	Công ty TNHH Vĩnh Hoàn	TNHH	Lớn	Đồng Tháp	Thủy sản	B2B, B2C	<a href="http://www.vinhhoan.com.vn">www.vinhhoan.com.vn</a>
72	Doanh nghiệp tư nhân Việt Linh	Tư nhân	Nhỏ	Hồ Chí Minh	Thủy sản	B2B, B2C	<a href="http://www.vietlinh.vn">www.vietlinh.vn</a>
73	Công ty vàng bạc đá quý Quận 5	Tư nhân	Vừa	Hồ Chí Minh	Vàng bạc, đá quý	B2B	<a href="mailto:vangbacdaquy5@gmail.com">vangbacdaquy5@gmail.com</a>
74	Công ty giống cây trồng Miền Nam	Nhà nước	Vừa	Hồ Chí Minh	Giống rau	B2B	<a href="http://www.ssc.com.vn">www.ssc.com.vn</a>
75	Công ty Phong lan xuất khẩu	Tư nhân	Vừa	Hồ Chí Minh	Cây cảnh	B2C	<a href="http://www.saigonorchidex.com">www.saigonorchidex.com</a>
76	Công ty vàng bạc đá quý Đà Nẵng	Tư nhân	Vừa	Đà Nẵng	Thủ công mỹ nghệ	B2C	<a href="http://www.sjcdanang.vn">www.sjcdanang.vn</a>
77	Ngân hàng BIDV - Chi nhánh Hồ Chí Minh	Nhà nước	Lớn	Hồ Chí Minh	Kinh doanh tiền tệ	B2C	<a href="http://www.bidv.com.vn">www.bidv.com.vn</a>
78	Doanh nghiệp tư nhân Mộc mỹ nghệ Phương Tây	Tư nhân	Vừa	Hồ Chí Minh	Thủ công mỹ nghệ	B2B, B2G	<a href="mailto:phtay@fmail.vnn.vn">phtay@fmail.vnn.vn</a>
79	Công ty Trách nhiệm hữu hạn Quang Diệu	TNHH	Vừa	Vũng Tàu	Thủ công mỹ nghệ	B2B	<a href="http://www.quangdieu.com.vn">www.quangdieu.com.vn</a>
80	Xí nghiệp Mỹ nghệ xuất khẩu Vân Thành	Tư nhân	Vừa	Hồ Chí Minh	Thủ công mỹ nghệ	B2B	<a href="http://www.vanthanh.com.vn">www.vanthanh.com.vn</a>
81	Công ty TNHH Khai thác hải sản và CBNM THANH HÀ	TNHH	Nhỏ	Hồ Chí Minh	Nước mắm	B2B, B2C	<a href="mailto:thanhhaco@hcm.vnn.vn">thanhhaco@hcm.vnn.vn</a>
82	Công ty TM & DV TIẾN PHÁT HƯNG	TNHH	Vừa	Hồ Chí Minh	Vật liệu trang trí nội thất	B2B, B2C	<a href="http://www.tienphathung.vn">www.tienphathung.vn</a>
83	THIÊN AN Technology Pte	Liên doanh	Nhỏ	Hồ Chí Minh	Vật liệu chống mài mòn	B2B, B2C	<a href="http://www.thienantech.com">www.thienantech.com</a>



STT	TÊN DOANH NGHIỆP	LOẠI HÌNH	QUY MÔ	ĐỊA CHỈ	NGÀNH NGHỀ	TMĐT	EMAIL/WEBSITE
84	Công ty TNHH Thiết bị & dịch vụ ĐỒNG LỢI	TNHH	Vừa	Hồ Chí Minh	Khai thác khoáng sản	B2B, B2C	<a href="http://www.dongloi.com.vn">www.dongloi.com.vn</a>
85	Công ty cổ phần Dệt may 29/3	Cổ phần	Lớn	Đà Nẵng	Hàng may mặc	B2B, B2C, B2G	<a href="http://www.hachiba.com.vn">www.hachiba.com.vn</a>
86	Công ty cổ phần SQ Việt Nam	Cổ phần	Vừa	Đà Nẵng	Thiết bị PCCC	B2B, B2C	<a href="http://www.sqvietnam.vn">www.sqvietnam.vn</a>
87	Công ty TNHH MTV Công Công Thành	Nhà nước	Vừa	Đà Nẵng	In ấn	B2B, B2C	<a href="http://www.congthanh.vn">www.congthanh.vn</a>
88	Công ty Cổ phần Vận tải Đa phương thức	Cổ phần	Lớn	Đà Nẵng	Vận tải	B2B, B2G	<a href="http://www.viettranstimex.com.vn">www.viettranstimex.com.vn</a>
89	Công ty cổ phần Dược Danapha	Cổ phần	Vừa	Đà Nẵng	Dược phẩm	B2B	<a href="http://www.danapha.com">www.danapha.com</a>
90	CÔNG TY CỔ PHẦN GẠCH MEN COSEVCO	Cổ phần	Lớn	Đà Nẵng	Gạch lát	B2B, B2C	<a href="http://www.dacera.com.vn">www.dacera.com.vn</a>
91	Tcty CP Đầu tư & XNK FOODINCO	Cổ phần	Lớn	Đà Nẵng	Kinh doanh tổng hợp	B2B, B2C, B2G	<a href="http://www.foodinco.com.vn">www.foodinco.com.vn</a>
92	Công ty TNHH TM & DV Du Lịch Việt Thái	TNHH	Vừa	Hồ Chí Minh	Thương mại và du lịch	B2B, B2C	<a href="http://www.vietthaitravel.com">www.vietthaitravel.com</a>
93	Công ty Cổ Phần Cơ Khí Thủ Đức	Cổ phần	Vừa	Hồ Chí Minh	Thiết bị cơ khí	B2B, B2C	<a href="http://www.texenco.com.vn">www.texenco.com.vn</a>
94	Cty TNHH SX Mỹ Phẩm Lan Hào	Cổ phần	Lớn	Hồ Chí Minh	Mỹ phẩm	B2B, B2C	<a href="http://www.thoracaovn.com">www.thoracaovn.com</a>
95	Công ty CP Sách & VÀ Thiết bị trường học ĐÀ NẴNG	Cổ phần	Lớn	Đà Nẵng	Sách và thiết bị trường học	B2B, B2C	<a href="http://www.danangbook.com">www.danangbook.com</a>
96	Công ty TNHH MTV Lữ Hành Vitours	TNHH	Vừa	Đà Nẵng	Du lịch	B2B, B2C	<a href="http://www.vitours.com.vn">www.vitours.com.vn</a>
97	CTCP Cơ khí Hà Giang Phước Tường - CN Đà Nẵng	Cổ phần	Vừa	Đà Nẵng	Thiết bị cơ khí	B2B, B2C	<a href="http://www.phuocuongmc.com.vn">www.phuocuongmc.com.vn</a>
98	Công ty TNHH MTV sợi Hòa Thọ	Nhà nước	Vừa	Đà Nẵng	Hàng may mặc	B2B	<a href="http://www.hoatho.com.vn">www.hoatho.com.vn</a>
99	Công ty CP Dệt Hòa Khánh Đà Nẵng	Cổ phần	Vừa	Đà Nẵng	Hàng may mặc	B2B, B2C	<a href="http://www.danatex.com.vn">www.danatex.com.vn</a>

STT	TÊN DOANH NGHIỆP	LOẠI HÌNH	QUY MÔ	ĐỊA CHỈ	NGÀNH NGHỀ	TMĐT	EMAIL/WEBSITE
100	CT TNHH SX - XD - TM Khai Phát	TNHH	Vừa	Đà Nẵng	Thiết bị cơ khí	B2B, B2C	<a href="http://www.khaiphatsteel.com">www.khaiphatsteel.com</a>
101	Công Ty CP Dịch vụ bảo vệ 24	Cổ phần	Vừa	Khánh Hòa	Dịch vụ bảo vệ	B2B, B2C	<a href="http://www.security24h.com.vn">www.security24h.com.vn</a>
102	Công ty TNHH Nam Phương Xanh	TNHH	Vừa	Vũng Tàu	Thiết bị cơ khí	B2B, B2C	<a href="http://www.namphuongxanh.com.vn">www.namphuongxanh.com.vn</a>
103	Công ty TNHH Đông Á	TNHH	Vừa	Hà Nội	Dịch vụ	B2B, B2C	<a href="http://www.dongavn.com.vn">www.dongavn.com.vn</a>
104	Công ty CP Nhựa Thăng Long	Cổ phần	Lớn	Hà Nội	Nhựa	B2B, B2C	<a href="http://www.vinaplast.com.vn">www.vinaplast.com.vn</a>
105	Công ty CP Công nghệ và Xây dựng Phương Bắc	Cổ phần	Vừa	Hà Nội	Xây dựng	B2B	<a href="http://www.ntcc.com.vn">www.ntcc.com.vn</a>
106	Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Việt Phát	TNHH	Vừa	Hồ Chí Minh	Hàng may mặc	B2B, B2C	<a href="http://www.vietphat.com.vn">www.vietphat.com.vn</a>
107	Công ty CP giày da & may mặc xuất khẩu Legamex	Cổ phần	Vừa	Hồ Chí Minh	Giày da & may mặc	B2B, B2C	<a href="http://www.legamex.com.vn">www.legamex.com.vn</a>
108	Công ty CP xây dựng thương mại Phú Thạnh	Cổ phần	Lớn	Hồ Chí Minh	Thương mại và xây dựng	B2B, B2C	<a href="http://www.cienco5.vn">www.cienco5.vn</a>
109	Công ty TNHH Thám Tử Tư VDT Hà Nội	TNHH	Vừa	Hà Nội	Dịch vụ thám tử	B2B	<a href="http://www.thamtu.com.vn">www.thamtu.com.vn</a>
110	Công ty CP dược phẩm Hòa Bình	Cổ phần	Nhỏ	Hòa Bình	Dược phẩm	B2B, B2C	<a href="http://www.duochobinh.com.vn">www.duochobinh.com.vn</a>
111	Công ty Seico	Cổ phần	Lớn	Hà Nội	Nhà thép tiền chế	B2B	<a href="http://www.seico.vn">www.seico.vn</a>
112	Công ty tích hợp hệ thống Việt Nam	Cổ phần	Vừa	Hà Nội	Cửa tự động	B2B, B2C	<a href="http://www.sonha.com">www.sonha.com</a>
113	Công ty cổ phần Eden	Cổ phần	Vừa	Hồ Chí Minh	Du lịch	B2B, B2C	<a href="http://www.dulicheden.com.vn">www.dulicheden.com.vn</a>
114	Công ty tin học Tinh Vân	Cổ phần	Vừa	Hà Nội	CNTT	B2B, B2C, B2G	<a href="http://www.tinhvan.com">www.tinhvan.com</a>

## PHỤ LỤC 3 - QUY TRÌNH BÁN HÀNG CÓ SỰ TRỢ GIÚP CỦA PHẦN MỀM ERP TẠI PICO PLAZA



- Hàng chưa thực sự giảm kho, tăng số lượng đặt hàng;
- Hàng giảm tại kho xuất, tăng số lượng hàng đi trên đường;
- Giảm số lượng hàng đi trên đường: Tự động ghi nhận doanh thu, giá vốn;
- HĐHB: Hóa đơn hàng bán
- P XKVC: Phiếu xuất kho vận chuyển
- PGH: Phiếu giao hàng
- PXH: Phiếu xuất hàng



# PHỤ LỤC 4 – GIAO DIỆN PHẦN MỀM E – SOFT (Phần mềm kế toán và Quản trị doanh nghiệp)

