

CÁC QUAN ĐIỂM CƠ BẢN VỀ KHÁCH HÀNG

Triết lý về khách hàng: là các quan điểm cơ bản phải biết về khách hàng như:

Mọi nhu cầu của khách hàng nói chung đều hợp lý mà người bán cần đáp ứng cho họ, tức là:

- Khách hàng là bà hoàng,
- Chỉ nên bán cái thị trường cần hơn là cái mình có,
- Khách hàng mua một sản phẩm nào đó là vì sản phẩm đó phù hợp với trí tưởng tượng của họ)

Khách hàng mong muốn mua được sản phẩm có chất lượng, giá cả hợp lý, cách bán thuận tiện; tức là kinh tế thị trường thì phải có cạnh tranh (để đáp ứng 3 yêu cầu trên)

Khách hàng mong muốn người bán phải quan tâm đến lợi ích của họ, tức là:

- Trong kinh doanh thời nay phải có chữ tín,
- Phải có trách nhiệm với khách hàng về sản phẩm của mình ngay cả sau khi bán cho họ.

THỊ TRƯỜNG VÀ CƠ CHẾ THỊ TRƯỜNG

1. Thị trường

- Theo nghĩa rộng, thị trường là nơi chuyển giao quyền sở hữu sản phẩm và/ hoặc tiền tệ, nhằm mục đích thoả mãn nhu cầu của hai phía cung và cầu (về một loại sản phẩm nhất định) theo các thông lệ hiện hành, từ đó xác định rõ số lượng và giá cả cần có của sản phẩm.

- Theo nghĩa hẹp, thị trường là tổng thể các khách hàng tiềm ẩn cùng có một yêu cầu cụ thể nhưng chưa được đáp ứng và có khả năng tham gia trao đổi để thoả mãn nhu cầu đó.

2. Cơ chế thị trường

Là tổng thể các nhân tố (cung, cầu, giá cả, thị trường), các quan hệ cơ bản vận động dưới sự chi phối của các quy luật thị trường trong môi trường cạnh tranh nhằm mục tiêu lợi nhuận.

Đặc trưng của cơ chế thị trường:

Các vấn đề có liên quan đến sự phân bổ sử dụng các nguồn tài nguyên sản xuất khan hiếm về cơ bản được quyết định bởi các quy luật kinh tế thị trường mà cốt lõi là quy luật cung cầu.

Tất cả các mối quan hệ kinh tế thị trường đều được tiền tệ hoá.

Động lực chính phát triển kinh tế được biểu hiện tập trung ở mức lợi nhuận thu được.

Tự chọn phương án sản xuất kinh doanh và tiêu dùng sản phẩm từ hai phía cung và cầu

Cạnh tranh là môi trường, động lực, phương tiện thúc đẩy sản xuất kinh doanh phát triển.

Nhà kinh doanh là nhân vật trung tâm và khách hàng chi phối người bán trên thị trường.

- Có chênh lệch giàu nghèo trong xã hội
- Có những khiếm khuyết cần có sự điều tiết của nhà nước (phá hoại môi trường, khủng hoảng thừa, tệ nạn xã hội v.v...)
- Có xu hướng phát triển kinh tế mang tính hội nhập khu vực và quốc tế

THỊ TRƯỜNG TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP

Sự cạnh tranh và liên kết kinh tế diễn ra trên quy mô khu vực và toàn cầu (đặc biệt trên hai lĩnh vực thông tin, tài chính tiền tệ)

Cách mạng khoa học và công nghệ phát triển với tốc độ cao ở quy mô khu vực, quốc tế.

Sự cạn kiệt tài nguyên, suy thoái về môi trường sống

Tội ác và khủng bố xã hội phát triển

Tai nạn xã hội quy mô ngày một lớn

CẠNH TRANH

Cạnh tranh - Vấn đề không được xem nhẹ của hoạt động trao đổi trên thị trường

1. Các giải pháp cạnh tranh thường dùng
2. Một vài phương pháp gợi ý trong việc lựa chọn giải pháp cạnh tranh
 - a. Phương pháp ma trận Michael Porter
 - b. Phương pháp ma trận thi phần BCG
 - c. Phương pháp ma trận Ansoffd.
 - d. Phương pháp ma trận SWOT
 - e. Phương pháp phân tích nhân tố
3. Đổi mới phương pháp cạnh tranh

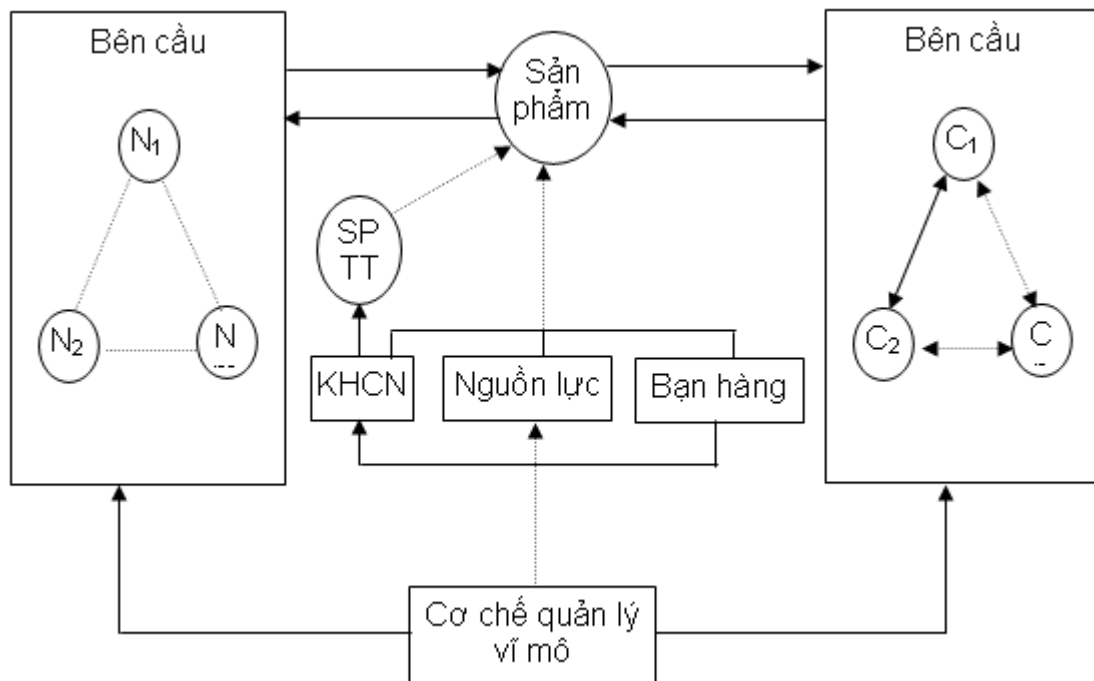
Như đã đề cập ở phần trên, các hoạt động trao đổi diễn ra trên thị trường hầu hết đều có sự cạnh tranh. Cạnh tranh đã trở thành môi trường tất yếu cho các hoạt động trao đổi diễn ra trên thị trường. Quản trị marketing trong nghiên cứu dự báo thị trường không thể không tính đến sự cạnh tranh phải chấp nhận này.

Trong sơ đồ 2.13 chỉ rõ, các chủ thể kinh doanh (C - người bán) phải tiến hành cạnh tranh với hai loại chủ thể trực tiếp: 1) Các chủ kinh doanh khác (cũng tạo ra một loại sản phẩm tương tự để cạnh tranh: C1, C2,... Cn) thành quả của khoa học công nghệ mới (KHCCN) thông qua các sản phẩm cùng loại có sức cạnh tranh lớn và các sản phẩm thay thế (SPTT, các sản phẩm mới có nhiều ưu thế hơn trong cạnh tranh). Sự cạnh tranh lại diễn ra trong một môi trường khá phức tạp, chịu sự chi phối to lớn của:

- Cơ chế quản lý vĩ mô (bao gồm cơ chế quản lý của nhà nước, cơ chế cạnh tranh của các quốc gia khác và các hoạt động của các thế lực xấu trong xã hội: sự hư hỏng của quan chức nhà nước, các thế lực kinh tế ngầm, sự phá hoại của tệ nạn khủng bố v.v.);

- Của các nguồn lực có thể đưa vào sử dụng (vốn, tài nguyên thiên nhiên v.v.) và
- Hoạt động cung ứng của các đầu vào cho sản xuất của các bạn hàng.

Tất cả các mối quan hệ phức tạp kể trên phải được nghiên cứu, dự báo chính xác và có tổ chức của các bộ phận marketing của mỗi doanh nghiệp.



Sơ đồ 1: Các quan hệ cạnh tranh trong hoạt động trao đổi trên thị trường

Ghi chú:

- N: Người tiêu dùng
- C: Người bán
- SPTT: Sản phẩm thay thế
- KHCN: Khoa học công nghệ

1. Các giải pháp cạnh tranh thường dùng

a. Cạnh tranh bằng sản phẩm

Đối tượng tác động trong cạnh tranh là sản phẩm đưa ra thị trường có sức cạnh tranh hơn các sản phẩm cùng loại của các đối thủ khác, theo những cách khác nhau:

- Sử dụng tìm tòi, phát minh sáng kiến để nâng cao chất lượng sản phẩm: tăng thêm hiệu quả, tính năng sử dụng sản phẩm cho khách hàng; thay thế vật liệu tạo ra sản phẩm có những ưu thế vượt trội.

- Sử dụng khoa học công nghệ cao, hiện đại tạo ra sản phẩm mới, thay đổi sở thích của người tiêu dùng; ví dụ sản xuất đĩa CD thay thế các băng hình băng tiếng bằng nhựa cũ; máy ảnh số thế chỗ máy ảnh truyền thống. Thay cách giảng dạy đại học truyền thống trong một số khâu bằng cách giảng dạy trên mạng vi tính v.v...

- Làm hàng giả để đánh lừa khách hàng (đây là một hành vi kinh doanh vô đạo đức nhưng đang được không ít doanh nghiệp, quốc gia sử dụng).

- Phá hoại sản phẩm của đối thủ bằng cách mua sản phẩm của họ để làm hỏng một số bộ phận, một số tính năng; sau đó lại đem trao đổi trên thị trường tạo ấn tượng xấu cho khách hàng về sản phẩm của đối thủ. Đây cũng là một hành vi kinh doanh ma giáo đáng bị lên án.

b. Cạnh tranh bằng giá cả

Đây cũng là một trong những loại cạnh tranh phổ biến trên thương trường, như:

- Hạ giá bán sản phẩm, chấp nhận lãi ít để tăng số lượng bán sản phẩm.

- Dùng nguồn vốn lớn để loại bỏ đối thủ, hạ giá tới mức thấp quá mức giá thành, chấp nhận lỗ tạm thời một thời gian (vài tháng, vài năm) để đánh ngã đối phương giành thế độc quyền sau khi tiêu diệt họ, tiếp đó nâng giá dần để bù lại thời gian chịu lỗ.

- Đưa mức giá bán ban đầu rất thấp để không có đối thủ vào cuộc cạnh tranh với mình, tạo thói quen sử dụng sản phẩm của mình cho khách hàng; sau đó nâng giá lên dần v.v.

- Đưa mức giá bán sản phẩm A thấp để tạo vị thế và lòng tin của khách hàng, sau đó đưa tiếp sản phẩm B ra thị trường, lấy phần lãi của sản phẩm B bù cho phần lỗ của sản phẩm A v.v.

c. Cạnh tranh bằng bạo lực

Đó là hành vi cạnh tranh không lương thiện để hạ gục đối thủ nhanh chóng, như:

- Thuê bọn xã hội đen phá hoại doanh nghiệp đối thủ (đánh, đe dọa công nhân của họ; khủng bố và mua đất nguyên vật liệu của bạn hàng cung ứng đầu vào cho các doanh nghiệp của đối thủ v.v.).

- Tha hoá quan chức nhà nước để giành các vùng cung ứng sản phẩm độc quyền.

- Cho người đến các đại lý sản phẩm của đối thủ huỷ bỏ sản phẩm của họ, bù bằng sản phẩm của mình với các ưu đãi về trang thiết bị và giá cả. Ví dụ như những tháng đầu của năm 2001, các nhân viên của hãng nước ngọt C tại Hà Nội đã đến các cửa hàng đại lý nước ngọt để phá huỷ sản phẩm của hãng P, rồi thế sản phẩm của mình vào, thêm đó lại cung cấp cho mỗi đại lý một tủ lạnh lớn v.v.

- Giành giật chuyên gia của đối thủ (bằng các chế độ đãi ngộ vượt trội); ăn cắp công nghệ của đối phương rồi cải tiến thêm v.v.

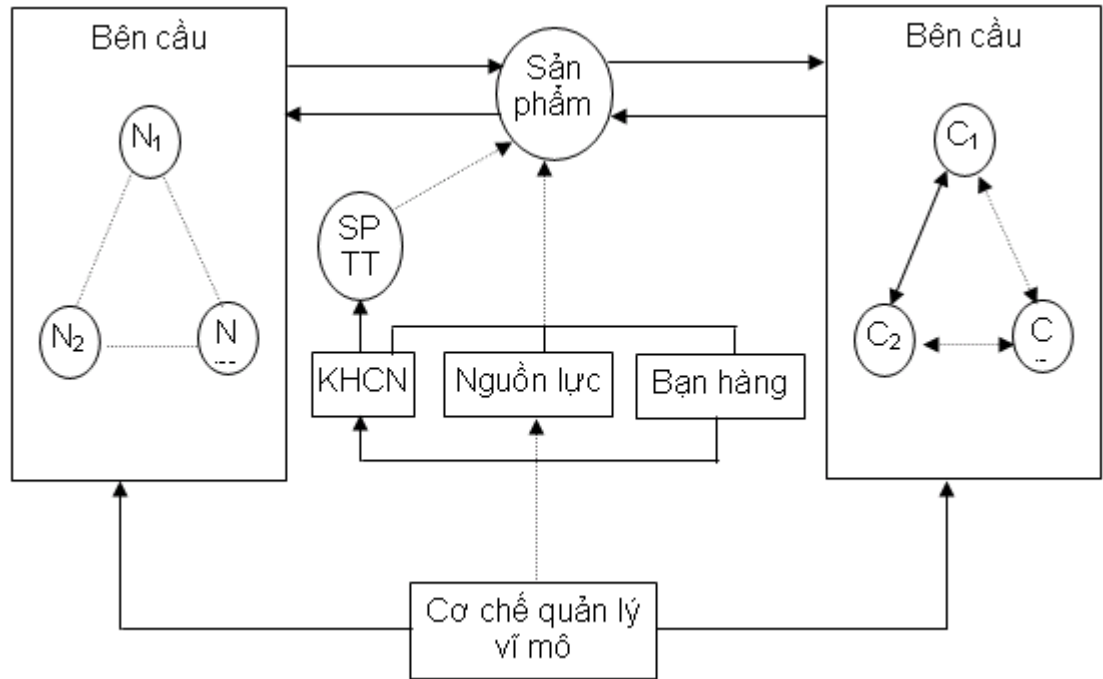
d. Cạnh tranh bằng sức ép tâm lý

Đó là cách tác động trên thị trường trao đổi bằng các thủ thuật chiêu thị của marketing (tuyên truyền, quảng cáo, chào hàng, tiến hành các hoạt động xã hội: từ thiện, tài trợ bóng đá, tài trợ thi các loại tài năng v.v.).

e. Cạnh tranh bằng phương pháp và nghệ thuật kinh doanh độc đáo (sẽ xét ở phần dưới)

g. Sử dụng tổng hợp các giải pháp đã nêu

Tùy thuộc điều kiện thực tế của cạnh tranh (tiềm lực, thủ đoạn của các bên, khả năng chấp nhận của khách hàng v.v.).



h. Đạo đức marketing

Đó là các chuẩn mực, giá trị đạo đức căn bản mà trong cạnh tranh các doanh nghiệp phải lưu ý. Không thể vì lợi nhuận mà đưa vào sử dụng các giải pháp cạnh tranh xấu (làm hàng giả, phá hoại đội ngũ đối thủ v.v...).

2. Một vài phương pháp gợi ý trong việc lựa chọn giải pháp cạnh tranh

a. Phương pháp ma trận Michael Porter

Đây là phương pháp do M. Porter đưa ra năm 1970 trong hướng một doanh nghiệp cần cân nhắc hai loại giải pháp cạnh tranh. Một mặt có thể lựa chọn quy mô sản xuất lớn hoặc nhỏ; một mặt có thể chọn mức độ công nghệ sản xuất cao (tạo ra sản phẩm có chất lượng tốt hơn các đối thủ cho ở các tính cá biệt cao của sản phẩm) hoặc mức độ công nghệ vừa phải tạo ra sản phẩm tương đương hoặc nhỉnh hơn một chút nhưng có giá thành hạ hơn hẳn so với đối thủ.

Quy sản xuất	Chất lượng sản phẩm	Vừa phải (giá hạ)	Cao Tính cá biệt cao
	mô		
Lớn		1) Cạnh tranh bằng quy	2) Cạnh tranh bằng quy mô và tính cá

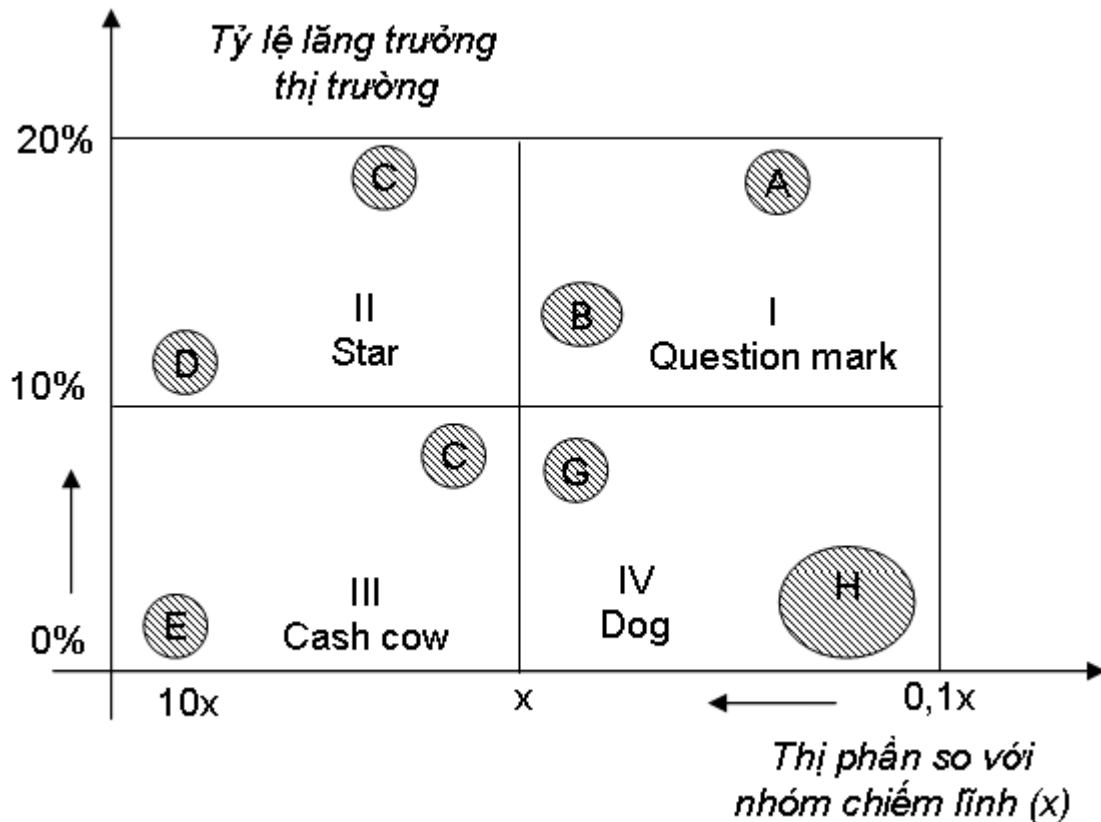
	mô và giá cả	biệt
Nhỏ	3) Cạnh tranh bằng giá cả cá biệt	4) Cạnh tranh bằng công nghệ (tính cá biệt cao)

Sơ đồ 2: Ma trận Porter

Trong sơ đồ 2.14 chỉ rõ có 4 chiến lược cạnh tranh trong tình huống cho phép của một doanh nghiệp; để quyết định chiến lược cạnh tranh nào còn tùy thuộc vào nhu cầu của thị trường và tương quan tiềm lực của các chủ thể cạnh tranh.

b. Phương pháp ma trận thi phần BCG

Đó là phương pháp chọn giải pháp cạnh tranh do nhóm Boston Consulting Group(1) đề xướng năm 1960 trong tình huống thị trường sản phẩm đang nghiên cứu có một nhóm lớn (một doanh nghiệp lớn, một nhóm doanh nghiệp lớn) người bán đang chiếm lĩnh dẫn đầu thị trường và thị trường đang trong chiều phát triển (khả năng mua còn rất lớn, khách hàng tiềm năng còn nhiều). Ma trận GCG được biểu diễn trên một hệ tọa độ; trục tung biểu hiện tỷ lệ (%) tăng trưởng (thêm) của thị trường sản phẩm, trục hoành biểu hiện tỷ lệ (%) phần thị trường mà doanh nghiệp lựa chọn so với phần thị trường của nhóm lớn chiếm lĩnh thị trường, ma trận bao gồm 2 dòng, 2 cột (chia thành 4 ô lớn tương ứng với 4 chiến lược cạnh tranh mà doanh nghiệp đang nghiên cứu để tham gia phải lựa chọn).



Sơ đồ 3: Ma trận BCG

Trong ma trận BCG cho bởi sơ đồ 2.15, đồ thị ma trận chia thành 4 vùng:

Vùng I (Các tác giả của nhóm gọi là Question mark - Dấu hỏi).

Vùng II (Star - ngôi sao)

Vùng III (Cash cow - Bò sữa)

Vùng IV (Dog - chó)

Trên ma trận còn có thêm các đối thủ mới vào cuộc (A, B,..., H) có doanh số bán và vị trí (tỷ lệ chiếm lĩnh so với nhóm chiếm lĩnh thị trường) cho tương ứng bởi các vòng tròn.

Chiến lược cạnh tranh nếu chọn ở vùng I, chỉ sử dụng chi phí thấp chỉ bằng 10% (0,1) thị phần của nhóm chiếm lĩnh (bằng x) để thu lãi ít nhưng do tỷ lệ thị trường tăng nhanh (trên 10%) sản phẩm ít có ấn tượng với khách (vì chi phí sản xuất thấp tương ứng

với chất lượng sản phẩm không cao. Chiến lược cạnh tranh loại này chỉ thích ứng với các doanh nghiệp nhỏ vào yếu.

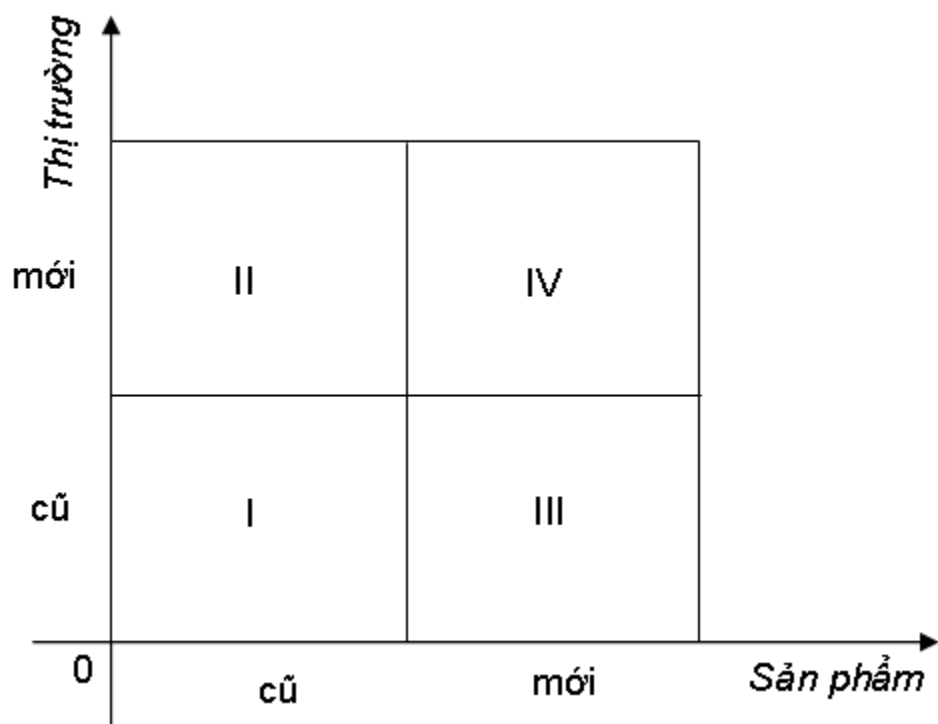
Chiến lược cạnh tranh chọn vào vùng II, tương ứng với xu thế tốc độ tăng trưởng thị trường rất cao (10 - 20%), doanh nghiệp tham gia thị trường có tiềm lực lớn đầu tư cao có thị phần gấp 10 lần (90x) so với nhóm chiếm lĩnh cũ: khả năng thắng lợi cao (và rủi ro cũng cao) và cần phải có nguồn lực hết sức to lớn, điều không dễ thực hiện trong điều kiện cạnh tranh ngày nay.

Chiến lược cạnh tranh chọn vào vùng III, tương ứng với mức tăng thị trường không lớn (dưới 10%) nhưng có mức đầu tư lớn (thị phần gấp 10 lần so với nhóm chiếm lĩnh cũ); mức lãi thu nhỏ nhưng an toàn và lâu bền.

Chiến lược cạnh tranh chọn vào vùng IV, tương ứng với thị trường tăng trưởng chậm, mức đầu tư lại nhỏ (thị phần nhỏ so với nhóm chiếm lĩnh cũ), khả năng thu lãi quá nhỏ và mức độ tồn tại rất khó khăn.

c. Phương pháp ma trận Ansoff

Là phương pháp cạnh tranh dựa trên sự cân nhắc giữa hai xu thế; (1) Về sản phẩm (tiếp tục thực hiện sản phẩm đã có, hoặc đi vào sản phẩm mới) và (2) trao đổi trên thị trường cũ hoặc phát triển thêm thị trường mới (xem sơ đồ 4)



Sơ đồ 4: Ma trận Ansoff

Với chiến lược ở vùng I, sản phẩm cũ (hiện đại) và thị trường cũ; mức độ phát triển doanh nghiệp dường như đậm chân tại chỗ vì không có giải pháp gì lớn, nhưng rủi ro thấp và chi phí không nhiều.

Với chiến lược chọn ở vùng II, có thể thu được kết quả cao hơn nhưng rủi ro cũng cao không kém, cần tổ chức điều tra nghiên cứu thị trường mới phải thâm nhập để hạn chế tối đa mức độ thiệt hại, thu được kết quả lớn.

Chiến lược chọn vào vùng III, dễ thành công hơn vì đã có khách hàng quen thuộc lại có thêm sản phẩm mới (mà thường phải ưu việt hơn sản phẩm cũ).

Chiến lược chọn vào vùng IV, thành công lớn và rủi ro lớn vì cả thị trường lẫn sản phẩm đều mới.

d. Phương pháp ma trận SWOT (Strength - sức mạnh, Weakness - điểm yếu, Opportunities - cơ hội, Threat - nguy cơ)

Là phương pháp lựa chọn giải pháp cạnh tranh dựa trên hai nhân tố phải cân nhắc xuất hiện trên thị trường:

+ Mặt mạnh yếu của doanh nghiệp,

+ Cơ hội và rủi ro trên thị trường.

	Cơ hội (Opportunities)	Nguy cơ (Threat)
Sức mạnh (Strength)	S/O	S/T
Điểm yếu (Weakness)	W/O	W/T

Sơ đồ 5: Ma trận SWOT

Nhìn vào sơ đồ 2.17 có thể thấy ngay chiến lược ưu việt nhất là chiến lược kết hợp sức mạnh với cơ hội (S/O) và nguy hiểm, rủi ro nhất là chiến lược W/T.

e. Phương pháp phân tích nhân tố

Là phương pháp cạnh tranh dựa trên kết quả phân tích khách quan các nhân tố phải quan tâm (tức cũng phải chi phí) để thu lại kết quả kinh doanh cao và ổn định cho doanh nghiệp. Các nhân tố được liệt kê theo chuỗi thời gian.

Chi phí thời gian	Các nhân tố			
	K1	K2	...	Kn
1	K11	K21	...	Kn1
2	K12	K22	...	Kn2
..				
m	Km1	Km2	...	Kmn

Bảng diễn biến chi phí của các nhân tố theo thời gian

Sử dụng phương pháp bình phương nhỏ nhất thành lập hàm Cobb - Douglas cho các nhân tố

$$Y = a.K_1^{\alpha_1} K_2^{\alpha_2} \dots K_n^{\alpha_n} \quad (9)$$

Khi đó mức thứ tự ưu tiên chọn giải pháp cạnh tranh là các nhân tố k_j ($j = 1, n$) có số mũ từ cao nhất đến thấp nhất, sau đó cân nhắc giới hạn cho phép khai thác tối đa các giải pháp để đẩy mạnh cạnh tranh chiếm lĩnh thị trường; đưa ra các kết luận cụ thể về sản phẩm, thị phần, khách hàng, công nghệ và cơ hội v.v.

3. Đổi mới phương pháp cạnh tranh

Đây là một nhiệm vụ khá quan trọng của quản trị marketing. Mọi giải pháp cạnh tranh dù có hay có tốt đến mấy cũng chỉ có giá trị trong từng giai đoạn vận hành trên thị trường. Các doanh nghiệp phải biết dừng lại đúng lúc các cạnh tranh cũ của mình, để thay vào đó là các giải pháp cạnh tranh mới mà nhờ đó mới có thể giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển bền vững. Trong nền kinh tế thị trường, thị trường là chiến lược chỉ cần chủ quan tự thỏa mãn để dừng lại dù chỉ là một thời gian ngắn là sẽ bị đối thủ lật ngược thế cờ. Cạnh tranh là phí tổn tâm huyết, trí não, nguồn lực; nhưng đã kinh doanh thì phải chấp nhận nó.

QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI DOANH NGHIỆP

1. Khái niệm

Quản lý nhà nước đối với doanh nghiệp là sự tác động có chủ đích, có tổ chức và bằng pháp quyền nhà nước lên các doanh nghiệp và vì mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

2. Các bước và các công cụ nhà nước dùng để quản lý doanh nghiệp

- Xác định quan điểm, đường lối, chiến lược quy hoạch phát triển kinh tế - xã hội nói chung, các doanh nghiệp nói riêng.

- Xây dựng và thực thi luật pháp (quản lý doanh nghiệp) nhằm tạo “luật chơi” cho doanh nghiệp; vấn đề quan trọng nhất là chính sách thuế và chính sách kiểm soát đối với doanh nghiệp, các quy chế quản lý doanh nghiệp.

- Tạo môi trường thuận lợi cho các doanh nghiệp xây dựng kết cấu hạ tầng; hướng dẫn kinh doanh; hỗ trợ vốn; hỗ trợ về công tác đào tạo, quảng bá sản phẩm; xử lý các mối quan hệ trong và ngoài nước có liên quan đến sự tồn tại và phát triển doanh nghiệp (trốn lậu thuế, lừa đảo, đối ngoại.v.v...)

- Xây dựng bộ máy (các cơ quan) quản lý doanh nghiệp.

CÁC QUY LUẬT QUẢN TRỊ KINH DOANH

1. Tổng quan về quy luật
 - o Khái niệm
 - o Đặc điểm của các quy luật
 - o Cơ chế sử dụng các quy luật
2. Những quy luật cần chú ý trong kinh doanh
 - o Các quy luật kinh tế
 - o Các quy luật tâm lý

Tâm lý khách hàng

Kinh doanh cũng giống như mọi hoạt động khác, nó chỉ có thể thực hiện thành công nếu nhận biết được và tuân thủ đúng các yêu cầu của các quy luật khách quan có liên quan đến quá trình kinh doanh. Giống như việc đun nước ở trên mặt đất phải tới 100 độ C thì nước mới sôi, đây là một đòi hỏi khách quan không ngoại trừ ai dù họ là cấp bậc gì trong xã hội.

1- Tổng quan về quy luật

1.1- Khái niệm

Quy luật là mối liên hệ bản chất, tất nhiên, phổ biến của các sự vật và hiện tượng trong những điều kiện nhất định.

Chẳng hạn trong kinh tế thị trường tất yếu phải có các quy luật cạnh tranh, cung - cầu, giá trị v.v... hoạt động. Hoặc các nước nhiệt đới không thể nào có tuyết (nếu không có diễn biến đột xuất của thời tiết v.v...).

1.2 - Đặc điểm của các quy luật

Quy luật được con người đặt tên, nhưng không phải do con người tạo ra, nó có đặc điểm khách quan của nó:

Con người không thể tạo ra quy luật nếu điều kiện của quy luật chưa có, và ngược lại khi điều kiện xuất hiện của quy luật vẫn còn thì con người không thể xoá bỏ quy luật.

- Các quy luật tồn tại và hoạt động không lệ thuộc vào việc con người có nhận biết được nó hay không, có ưa thích hay là ghét bỏ nó.

Chẳng hạn người lao động ở các nước TBCN đã hàng thế kỷ đấu tranh với chủ tư bản vì bị bóc lột quá tàn nhẫn, chính quyền tư bản càng đàn áp thì đấu tranh càng phát triển. Nhưng từ khi nhà tư bản nắm được quy luật "con giun xéo mãi cũng quăn", đã điều chỉnh sự bóc lột dưới mức "ngưỡng" mà người lao động chịu đựng thì họ đã thành công. Vì vậy, hiện tại ở nhiều nước TBCN mức lương hàng tháng từ 600 - 3000 USD cho một lao động kỹ thuật là phổ cập, người lao động cảm thấy "phấn khởi" và "hợp lý" so với nhiều nước mà mức lương chỉ là 20 - 30 USD mỗi tháng mỗi người.

- Các quy luật tồn tại đan xen vào nhau tạo thành một hệ thống thống nhất.

- Các quy luật có nhiều loại: kinh tế, công nghệ, tư nhân, con người, quốc gia, quốc tế v.v... luôn chi phối và chế ngự lẫn nhau.

1.3 - Cơ chế sử dụng các quy luật

- Phải nhận biết được quy luật, quá trình nhận biết quy luật gồm hai giai đoạn: nhận biết qua các hiện tượng thực tiễn và qua các phân tích bằng khoa học và lý luận. Đây là một quá trình tùy thuộc vào trình độ, sự miễn cảm, nhạy bén của con người.

- Tổ chức các điều kiện chủ quan của hệ thống để cho hệ thống xuất hiện các điều kiện khách quan mà nhờ đó quy luật phát sinh tác dụng.

Chẳng hạn, để cho các quy luật của thị trường như: cạnh tranh, giá trị, cung cầu v.v... phát huy tác dụng thì các cơ quan quản lý vĩ mô (vật giá, tài chính, ngân hàng v.v...) phải soát xét lại các chức năng của mình để tạo điều kiện môi trường thuận lợi cho các doanh nghiệp phát huy tác dụng.

- Tổ chức thu thập các thông tin sai phạm, ách tắc do việc không tuân thủ các đòi hỏi của các quy luật khách quan gây ra.

Ví dụ, quan sát số lượng theo học hoặc chạy chọt nhiều vào một ngành nghề nào đó trong xã hội có thể biết ngành nghề đó đang có vấn đề hoặc nó rất hiệu quả nên được ưa thích, hoặc nó có nhiều sơ hở nên có nhiều khoản thu nhập cao và bất minh nên người ta hướng về đó rất nhiều v.v...

2 - Những quy luật cần chú ý trong kinh doanh

2.1 - Các quy luật kinh tế

a. Quy luật cạnh tranh

Đòi hỏi các chủ doanh nghiệp phải luôn luôn vươn lên giành giật lấy toàn bộ hoặc một mảng nào đó của thị trường để tồn tại, tăng trưởng và phát triển.

Quá trình cạnh tranh thường được sử dụng tổng hợp bằng nhiều phương pháp và thủ đoạn:

- Bằng công nghệ, để tạo ra sản phẩm tốt với giá rẻ nhất (biểu hiện của quy luật giá trị).

- Bằng quan hệ hành chính, quân sự... thông qua các ưu đãi của chính quyền hành chính để lũng đoạn mảng thị trường chiếm lĩnh (ví dụ, việc cấm vận kinh tế của các cường quốc kinh tế v.v...).

- Bằng yếu tố bất ngờ (đa dạng hoá sản phẩm, tung ra thị trường các sản phẩm mới, lợi dụng các sơ hở của đối phương để tạo các thắng lợi chớp nhoáng v.v...).

- Bằng các thủ đoạn bất minh: hàng giả, trốn thuế, đánh lừa khách hàng, bắt chẹt khách hàng.

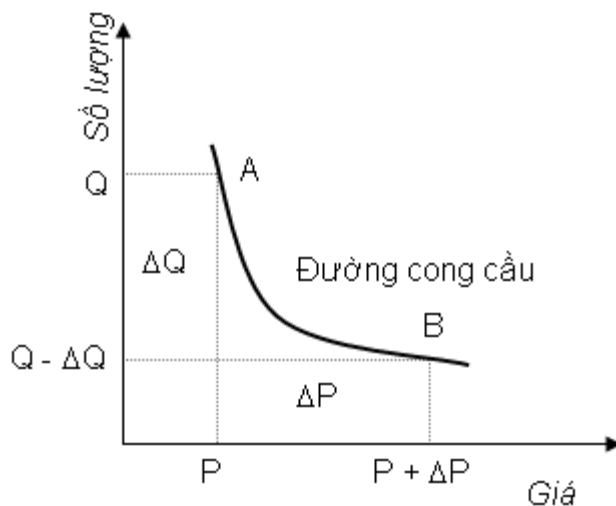
- Bằng các biện pháp liên kết kinh doanh góp nhiều doanh nghiệp nhỏ thành thế lực mạnh.

- Bằng yếu tố vốn lớn và kéo dài thời gian để chấp nhận chịu lỗ mặt hàng này, giai đoạn này để kiếm lãi ở mặt hàng khác, giai đoạn khác khi đã tạo ra được lợi thế v.v...

b. Quy luật tăng lợi nhuận

Quy luật tăng lợi nhuận bằng các giải pháp kỹ thuật, quản lý và giá cả. Các giải pháp đổi mới kỹ thuật đã được sử dụng phổ cập trong cạnh tranh. Còn các giải pháp quản lý nhằm loại bỏ sơ hở, yếu kém trong quá trình tổ chức và vận hành doanh nghiệp nhờ đó hạ giá thành sản phẩm tạo ra.

Các giải pháp về giá là các giải pháp đa dạng hoá các biểu giá bán (bán lẻ, bán buôn, bán buôn trả tiền một lúc, bán buôn trả tiền sau v.v...) và tăng giá bán trong khuôn khổ được thị trường chấp nhận để thu được tổng mức lợi nhuận cho mỗi chu kỳ sản xuất (tháng, quý, năm) lớn nhất.



Đồ thị 2.1

Đồ thị 2.1 chỉ rõ: Khi bán sản phẩm với giá P thì số lượng sản phẩm bán được là Q (điểm A); khi tăng giá lên P + ΔP (điểm B với: Δ > 0). Tương quan % giữa mức tăng giá và mức giảm số lượng bán (cầu) được gọi là hệ số co giãn giữa cầu và giá, được tính bằng công thức:

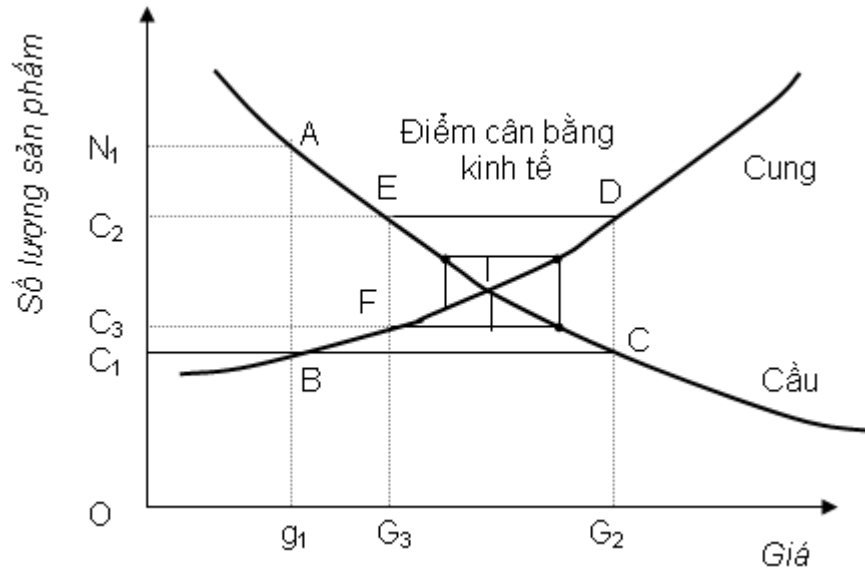
$$e_{c/g} = \frac{\frac{\Delta Q}{Q}}{\frac{\Delta P}{P}}; \text{ hay } e_{c/g} = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{P}{Q} (\%)$$

hay (1)

Công thức (1) chỉ rõ, khi tăng giá lên 1% ở mức giá P thì cầu giảm xuống $e_{c/g}\%$. Giải pháp tăng giá chỉ có nghĩa khi $e_{c/g} < 1$.

c. Quy luật kích thích sức mua giả tạo

Đó là các biện pháp tăng cường các hoạt động chiêu thị (Promotion) để nâng sức mua của khách hàng lên, hoặc sử dụng biện pháp ngừng bán hoặc bán hàng nhỏ giọt trong một thời gian ngắn để gây ấn tượng thiếu hàng làm cho khách hàng nảy sinh tư tưởng phải có dự trữ.



Đồ thị 2.2:

d. Quy luật cung - cầu - giá cả

Quy luật này đòi hỏi các chủ doanh nghiệp phải nắm được điểm cân bằng kinh tế để có đối sách kinh doanh thích hợp.

Trong đồ thị 2.2 chỉ rõ lúc đầu sản phẩm mới được đưa vào thị trường với đơn giá g_1 và số lượng sản phẩm C_1 (điểm B) thì nhu cầu tiềm năng (vì sản phẩm mới giá không đắt) là mức N_1 (điểm A), do $N_1 > C_1$ (cầu > cung) phản ứng về phía người bán trên thị trường là nâng giá từ g_1 lên g_2 ($g_2 > g_1$ điểm C), do có lãi lớn, sản xuất được phát triển, mức sản xuất từ C_1 lên C_2 (điểm D), do giá đắt mà số lượng bán lại nhiều hơn nên người mua chững lại, người bán không tiêu thụ được sản phẩm, phải hạ giá xuống mức g_3 ($g_3 < g_2$ - điểm E) và thu hẹp mức sản xuất từ C_2 về C_3 ($C_3 < C_2$ - điểm F) nhờ các giải pháp này, số sản phẩm của phía sản xuất trong chu kỳ thứ 2 được bán hết. Quá trình chi phối giữa cung - cầu - giá cả cứ tiếp tục mãi và đến cuối cùng kết thúc ở điểm I (điểm cân bằng kinh tế), là điểm ở đó thị trường có mức cung bằng mức cầu và giá cả hợp lý cho cả hai bên cung cầu về sản phẩm được nghiên cứu.

e. Quy luật của người mua

- Người mua mua một sản phẩm nào đó cho mình, là do sản phẩm đó phù hợp với trí tưởng tượng của họ. Nói một cách khác, người mua là "bà hoàng" do đó, người bán chỉ nên bán cái thị trường cần hơn là cái mà mình có.

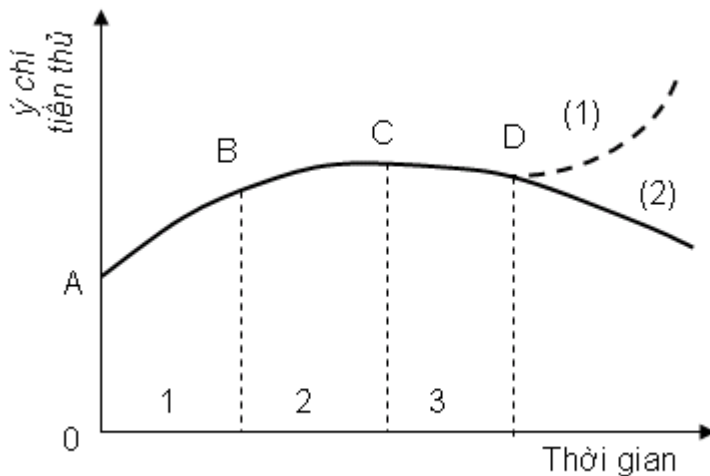
- Người mua đòi hỏi người bán phải quan tâm tới lợi ích của họ, phải có trách nhiệm với họ cả sau khi bán, tức là trong kinh doanh phải giữ được chữ tín và phải có hoạt động bảo hành sau khi bán.

- Người mua mong muốn mua được những sản phẩm có chất lượng với giá hợp lý, tạo dáng đẹp, độ bền sử dụng cao và cách bán thuận tiện, tức là đã kinh doanh thì phải chấp nhận cạnh tranh.

- Người mua thường không mua hết sản phẩm của người bán, cho nên trong kinh doanh các hoạt động chiêu thị (Promotion) là cần thiết v.v...

f. Quy luật về ý chí tiến thủ của chủ doanh nghiệp nhà nước.

Ý chí tiến thủ của chủ doanh nghiệp được diễn biến theo thời gian hành hai loại: loại bảo thủ (đường cong 1 - đồ thị 2.3) và loại hăng tiến (đường cong 2 - đồ thị 2.3).



Đồ thị 2.3

Trong hình vẽ các giai đoạn đầu của đường cong biểu thị ý chí tiến thủ của doanh nghiệp nhà nước(1) (thể hiện ở quyết tâm cao độ trong quá trình làm giàu và tạo lập uy tín tiếng tăm trên thương trường) là trùng nhau. Khi họ mới nhận trọng trách làm thủ trưởng, họ thường có quyết tâm cao độ, có cường độ làm việc lớn để mong đem lại sự thành đạt cho doanh nghiệp, để chứng minh vị trí họ đảm nhiệm là hợp lý, họ xứng đáng nhất trong việc ngồi ở vị trí đó (giai đoạn 1 của chu kỳ ý chí tiến thủ). Giai đoạn này thường kéo dài từ 6 tháng đến 1 năm. Giai đoạn 2 của chu kỳ ý chí tiến thủ, chủ doanh nghiệp vẫn giữ được mức quyết tâm, cộng thêm kinh nghiệm và thành quả đạt được ở giai đoạn 1, họ gạt hái các kết quả khả quan, giai đoạn này thường kéo dài từ 2 - 5 năm.

Giai đoạn 3 của chu kỳ ý chí tiến thủ, doanh nghiệp gặt hái kết quả ở mức tối đa họ điều hành doanh nghiệp một cách vững chãi, đầy kinh nghiệm nhưng đã bắt đầu có xu hướng trì trệ, giai đoạn này thường kéo dài từ 3 - 5 năm. Giai đoạn 4 của chu kỳ ý chí tiến thủ được tách thành 2 nhánh (của hai đường cong). Nhánh (1) thỏa mãn một mặt do tích lũy cho bản thân đã khá, họ thường hoạt động theo kiểu quán tính, sự nghiệp bắt đầu đi xuống và tiếp tục kinh doanh nữa chỉ gánh lấy thất bại. Nhánh (2) giành cho những người có tham vọng lớn, họ bắt đầu chuyển sang một giai đoạn mới của sự nghiệp kinh doanh, hoặc bắt đầu tham dự các hoạt động nhằm giành giật vị thế xã hội. Nếu nhân cách kém cỏi, họ thường ưa thích cuộc sống hưởng lạc; thích được người khác tặng bốc, tôn thờ cuộc sống hưởng lạc vật chất và dám vi phạm các điều cấm kỵ của luật pháp, của thông lệ xã hội và thương trường.

2.2 - Các quy luật tâm lý

a. Tâm lý

Tâm lý (Tâm lý cá nhân) là sự phản ánh thế giới khách quan (của bản thân, của tự nhiên, của xã hội) vào bộ não con người, được con người tích lũy và được biểu hiện thành các hiện tượng tâm lý.

b. Vai trò của tâm lý học quản lý kinh tế

Tâm lý là một tiềm năng to lớn của quản lý vì nó tạo ra (hoặc làm mất đi) niềm tin, và môi trường tâm lý tốt đẹp cho con người trong quá trình hoạt động kinh tế, nhờ đó làm cho hiệu quả thu được tăng lên (hoặc giảm đi) đáng kể (từ 5 - 20%).

Thực tế chỉ rõ nếu con người làm việc, hoạt động trong môi trường tâm lý tốt lành (vui vẻ, phấn khởi v.v...) thì năng suất công việc tăng lên từ 10 - 20% so với làm việc trong môi trường nặng nề, ức chế.

Một thực tế khác cũng chỉ rõ con người trong điều kiện bình thường chỉ có thể sử dụng được từ 20 - 30% tiềm năng (sức cơ bắp, trí tuệ) vốn có của mình. Chỉ khi gặp hoàn cảnh đột biến (lòng quyết tâm, lòng căm thù địch, ý chí chống trả lại cái chết, ý chí rửa hận v.v...) mới có thể huy động tới 50 - 60% tiềm năng vốn có của mình mà thôi. Trong hoạt động kinh tế cũng vậy. Một hãng sản xuất có uy tín về chất lượng sản phẩm làm ra và cung cách phục vụ khách, thì hiệu quả kinh doanh (do niềm tin của khách) sẽ tạo ra hơn hẳn so với các hãng cùng ngành hàng khác.

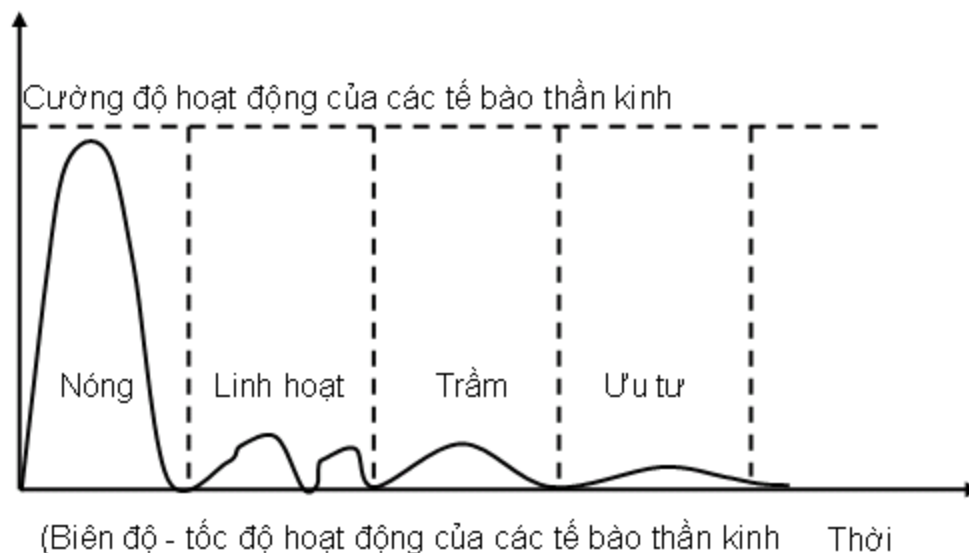
c. Một số quy luật tâm lý cơ bản trong kinh doanh

* Đặc điểm tâm lý cá nhân, là các đặc điểm về tâm lý để phân biệt người nọ với người kia dựa trên các nhân tố tâm lý cá nhân: xu hướng, tính khí, tính cách và năng lực.

- Xu hướng của con người là hướng hoạt động, ý định vươn tới của con người trong một thời gian lâu dài; được thể hiện thành: mục đích, mục tiêu, thái độ, cách sống của con người mà con người dồn hết tâm trí của mình vào thực hiện để đạt lấy.

- Tính khí là thuộc tính tâm lý cá nhân biểu hiện cường độ, tốc độ (biên độ) của các hoạt động tâm lý trong cách ứng xử của con người, nó mang tính di truyền và chịu tác động bởi cấu tạo của các tế bào thần kinh của con người.

Theo cách phân loại của I.P. Páp-lốp con người về mặt tính khí được "pha trộn" từ 4 cực của tính khí: nóng, linh hoạt, trầm và ưu tư.



Đồ thị 2.4: 4 cực tính khí con người

+ Tính khí nóng: Là tính khí của những người có hệ thần kinh mạnh, cường độ hoạt động lớn, không cân bằng thiên về hưng phấn; đó là những con người nóng nảy, bộc trực, ít mưu mẹo.

+ Tính khí linh hoạt: Là tính khí của những người có hệ thần kinh trung bình, cân bằng, tốc độ nhanh, linh hoạt. Thường người có tính khí linh hoạt là người mưu trí, quan hệ rộng rãi, dễ thích nghi với mọi hoàn cảnh, nhiều sáng tạo.

+ Tính khí trầm: Là người có hệ thần kinh yếu, cân bằng, tốc độ chậm không linh hoạt. Trong cuộc sống họ là người nhẹ nhàng, làm việc khoan thai không vội vàng hấp tấp, rất bài bản máy móc và ít sáng kiến.

+ Tính khí ưu tư: Là người có hệ thần kinh rất yếu, rất trì trệ, không linh hoạt. Đó là người rất ít quan hệ, ngại giao tiếp, hay suy nghĩ nội tâm và bệnh hoạn; dễ mất tinh thần trước khó khăn.

Trong kinh doanh người có tính khí linh hoạt là người ưu việt, họ rất sáng tạo, quan hệ cực kỳ rộng rãi, lắm mưu mẹo. Người có tính khí nóng chỉ làm tốt các việc có tính "cơ bắp" và khi công việc mới bắt đầu, có nhiều khó khăn. Người có tính khí trầm chỉ nên bố trí các công việc tĩnh tại và đơn giản, mang tính lặp lại một cách đơn điệu. Còn người có tính khí ưu tư là người "chỉ đầu biết đó", họ rất lu mờ trong hệ thống và rất đáng thương hại.

- Tính cách là đặc điểm tâm lý cá nhân biểu hiện bằng những hành vi, cách ứng xử, cách nói năng mang tính định hình của con người và nó chi phối lên quá trình sống và hoạt động của con người, nó chịu tác động to lớn của môi trường sống, của quá trình học tập và giao tiếp của con người, của trào lưu xã hội.

Chẳng hạn trước hành vi tham nhũng thái độ của con người có thể là lên án hoặc đồng tình hoặc hờ hững. Rõ ràng người phản đối là người có tính cách tốt, còn người đồng tình là kẻ có tính cách xấu (xét về mặt nội dung) v.v... Còn hình thức biểu lộ của sự phản đối có thể có nhiều cách, có cách tốt (có văn hóa) có cách xấu (phi văn hóa) v.v...

Bảng 2.1. Các loại tính cách và cách thể hiện

Loại tính cách	Nội dung	Hình thức
Tốt	Tốt	Tốt (xấu)
Nham ềm hi	Xấu	Tốt
Xấu	Xấu	Xấu
Thất thường	Lúc ốt, t lúc xấu	Lúc ấu, x lúc tốt
Cơ hội	Lúc ốt, t lúc xấu	Tốt
...

Trong bảng 2.1, tính cách tốt là tính cách của những người về mặt bản chất, nội dung là tốt, đạo đức, nhân hậu v.v... hình thức thể hiện có thể là tốt (nhẹ nhàng, khéo léo, lịch sự, có văn hóa); nhưng cũng có thể cách biểu hiện lại không tốt, thậm chí là xấu

(như cục cằn, thô bạo, thiếu lịch sự, kém văn hóa v.v...). Còn tính cách của kẻ nham hiểm về mặt nội dung thì hoàn toàn xấu (hại người, ném đá giấu tay, đem tai họa, thiệt thòi cho người khác, bôi nhọ con người v.v...) nhưng hình thức lại có thể "rất đẹp", "rất tốt" vì họ tạo ra một vỏ bọc để giấu chân tướng của mình. Tính cách của kẻ xấu thì nói chung chúng xấu toàn diện cả nội dung lẫn hình thức. Ta có thể thấy rõ tính cách của bọn này thông qua hình ảnh của một số cán bộ hư hỏng vượt biên tá túc ở hải ngoại đang tìm cách để kiếm sống, còn tính cách của bọn cơ hội thì về cơ bản cũng giống như bọn nham hiểm, nhưng còn có đôi chút lương tâm nên có vế, có người (như với người thân, đồng bọn đồng cảnh, đồng thuyền của họ v.v...) chúng đối xử không phải là tàn tệ tất cả; nhưng về hình thức biểu hiện thì chúng rất khôn ngoan, đẹp đẽ. Thực tế trong quản lý kinh tế, không ít quốc gia đã bị bọn kẻ lừa dối cơ hội gây nhiễu vì tưởng chúng tốt nên đưa chúng vào các vị trí quan trọng trong guồng máy kinh tế của hệ thống; để khi chắc chân, âm thầm chúng mới lộ rõ chân tướng.

- Năng lực là thuộc tính tâm lý cá nhân, nhờ đó giúp cho con người có thể dễ dàng tiếp thu một lĩnh vực kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo nào đó và nếu công tác trong lĩnh vực đó thì họ dễ có kết quả cao hơn với các lĩnh vực khác và người khác.

Năng lực có nhiều loại, trong đó phải kể tới: năng lực học tập, năng lực thực hành, năng lực tổ chức chỉ huy, năng lực giao tiếp, năng lực sáng tạo, năng lực vượt khó khăn v.v... Để sử dụng con người trong quản trị kinh doanh phải nắm chắc năng lực của con người định sử dụng, tránh nhầm lẫn. Quá trình quản trị kinh doanh chính là quá trình tác động lên con người dựa trên các biểu hiện tâm lý của họ, để hướng họ vào việc sử dụng có hiệu quả nhất các tiềm năng khác và các cơ hội của quá trình tiến hành các hoạt động kinh tế. Nhà quản trị sẽ không thể thành công nếu không nắm chắc các hiện tượng tâm lý của con người; đúng như người xưa thường nói: dụng nhân như dụng mộc.

*** Tâm lý khách hàng**

Khách hàng là đối tượng phục vụ, là lẽ sống còn của các doanh nghiệp, việc nghiên cứu tâm lý khách hàng là điều không thể không được chú ý thỏa đáng, có được khách hàng là tồn tại là thành công trong cạnh tranh trên thương trường ngày nay.

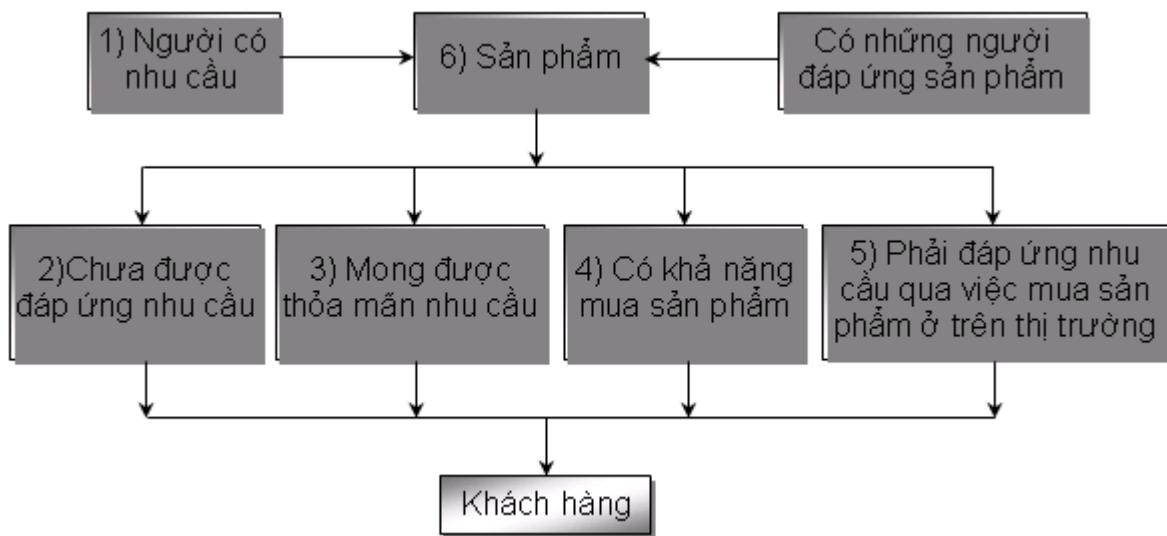
Trong nền kinh tế thị trường, khách hàng là những người đang có nhu cầu và khả năng mua sản phẩm, nhưng chưa được đáp ứng và mong được thỏa mãn.

Khách hàng có thể làm một người, một tổ chức, một hệ thống, thậm chí một nước. Để trở thành khách hàng điều kiện quyết định trước nhất là họ phải có nhu cầu về sản

phẩm, nếu không có nhu cầu thì khách hàng không cần đến người đáp ứng cho mình. Nói đến nhu cầu nảy sinh của khách hàng cũng tức là việc phải đề cập tới động cơ mua sản phẩm để đáp ứng nhu cầu. Động cơ mua sản phẩm nói ở đây chính là những nhân tố thúc đẩy, định hướng và duy trì hành vi mua sản phẩm của con người. Nó bao gồm các loại động cơ cơ bản sau:

+ Động cơ sinh lý - đó là các động cơ xuất phát từ nhu cầu có tính bẩm sinh của cơ thể con người (ăn, ở, mặc, phương tiện đi lại),

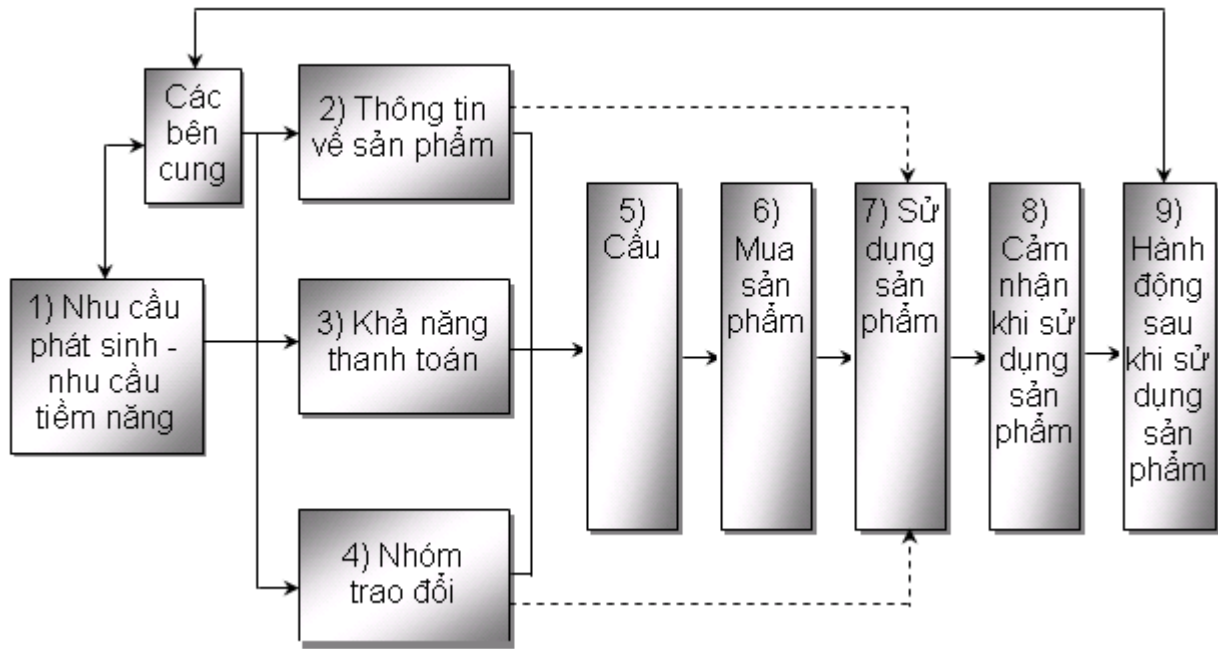
+ Động cơ mang tính tâm lý (học đòi, phô trương, cải thiện cuộc sống, dự trữ, thói quen v.v...). Điều kiện thứ hai, người có nhu cầu chỉ trở thành khách hàng khi họ chưa được đáp ứng nhu cầu của mình. Điều kiện thứ ba, người có nhu cầu phải mong được thỏa mãn nhu cầu đặt ra của mình. Điều kiện thứ tư là người có nhu cầu phải có khả năng để mua sản phẩm đáp ứng cho các nhu cầu của mình. Điều kiện thứ năm, là nhu cầu phải có sản phẩm đáp ứng, tức là phải có những người sản xuất ra sản phẩm. Điều kiện thứ sáu là người có nhu cầu phải xử lý các nhu cầu của mình thông qua việc mua sản phẩm ở trên thị trường.



Sơ đồ 2.1: Người có nhu cầu và khách hàng

Thị trường, trong sơ đồ 2.1, của nền kinh tế thị trường là nơi hai bên, cung (người bán) và cầu (đại diện là khách hàng) tự do trao đổi sản phẩm và tiền tệ để thỏa mãn nhu cầu của mỗi phía theo thông lệ và luật định, từ đó xác định nên số lượng và giá cả sản

phẩm. - Quá trình diễn biến tâm lý khách hàng được biểu diễn thành nhiều bước (sơ đồ 2.2.).



Sơ đồ 2.2: Các bước mua và tiêu dùng sản phẩm của khách hàng

+ Khởi đầu là sự nảy sinh nhu cầu của khách hàng (do bản thân khách hàng tạo ra, hoặc do tác động của người bán sản phẩm thông tin ngược cho khách hàng khiến cho khách hàng nảy sinh nhu cầu).

+ Từ nhu cầu này, được gọi là nhu cầu tiềm năng, khách hàng bắt đầu tìm hiểu kỹ các thông tin về những loại sản phẩm của các nhà cung cấp trên thị trường, kiểm tra, điều chỉnh bổ sung các hiểu biết cần thiết về sản phẩm nhằm đáp ứng cho nhu cầu của mình. Sau đó (hoặc cùng lúc) họ tiến hành các trao đổi với những người quen biết trong gia đình, cơ quan, xã hội hoặc những người có thể giúp cho họ các thông tin chính xác về sản phẩm (mà những người trao đổi có biết về các loại sản phẩm này, như các cơ quan tư vấn sản phẩm, các chuyên gia có hiểu biết về công nghệ tạo ra sản phẩm v.v...). Cuối cùng của bước này là khách hàng phải xem lại khả năng tài chính, khả năng thanh toán của mình để hình thành nên chính xác nhu cầu sẽ được giải quyết (thường gọi là cầu).

+ Bước tiếp theo của khách hàng là khi đáp ứng nhu cầu của bản thân là hành vi tiến hành mua sản phẩm về sử dụng. Việc này liên quan đến chỗ mua sản phẩm, tức là liên quan đến phương thức và hình thức bán hàng của bên cung (thái độ của nhân viên và

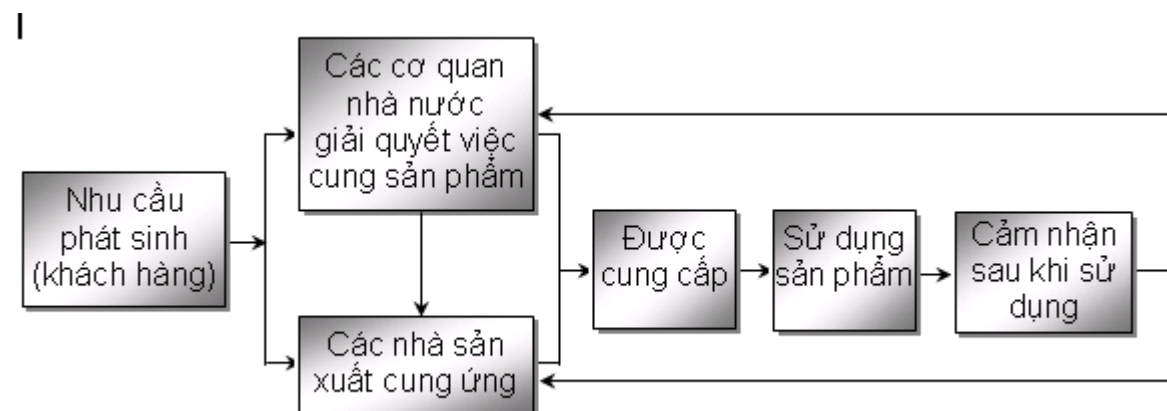
cửa hàng, thủ tục mua, phương thức chuyên chở, chế độ hướng dẫn sử dụng sản phẩm, chế độ bảo hành sản phẩm; chế độ cung ứng vật tư nếu có trong sử dụng sản phẩm v.v...).

+ Bước tiếp theo là sự hình thành cảm nhận của khách hàng khi sử dụng sản phẩm, bước này thường khách hàng kiểm chứng lại các thông tin về sản phẩm mà bên bán tuyên truyền, giới thiệu, quảng cáo (và các hoạt động tiếp thị khác), đồng thời họ cũng sẽ có các hoạt động trao đổi với các nhóm trao đổi để hình thành ra các kết luận và hành vi tiếp theo sau khi sử dụng sản phẩm. Toàn bộ các hoạt động kể trên đều có sự chỉ huy của yếu tố tâm lý con người, vì thế các chủ doanh nghiệp với tư cách là bên cung sản phẩm phải nghiên cứu để chiếm được sự ưu ái, tín nhiệm của khách hàng.

Trong nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung do có sự chi phối của Nhà nước (là chủ yếu và một phần không đáng kể của khách nên diễn ra hơi khác..

Trong sơ đồ 2.3, khách hàng bắt đầu có nhu cầu (thậm chí khi không có nhu cầu thực sự), theo kế hoạch, lập dự trù lên các cơ quan nhà nước (các bộ phận hữu quan) để xin được cung cấp.

Tiếp đó, các cơ quan chức năng xử lý việc cung ứng sản phẩm, cân nhắc giữa các chủ thể có nhu cầu trong nước và khả năng của các nhà sản xuất để cân đối và xem các xét chỉ tiêu phân phối để ra quyết định phân phối cuối cùng.



Sơ đồ 2.3: Các bước mua và tiêu dùng sản phẩm của khách hàng

Sau bước trên, việc cung ứng sản phẩm được cung cấp cho người sử dụng đem về sử dụng (hoặc cất chưa sử dụng). Trong quá trình sử dụng các cảm nhận của người dùng được phản hồi lại cho các nhà sản xuất và các cơ quan phân phối, trong đó việc xử lý các thông tin này chủ yếu do các cơ quan phân phối thực hiện. Giữa hai sơ đồ 2.2. và 2.3,

điểm khác nhau cơ bản là vai trò của khách hàng và của các bên cung (nhất là các bên cung), đặc biệt là sự cạnh tranh của các bên cung ngoài nước không hề thấy xuất hiện. Tất cả các sự khác nhau này là thứ nhất do các chủ thể bên cung không có trách nhiệm trực tiếp với khách hàng (bên cầu) nên sự cạnh tranh bị loại bỏ, công nghệ và khoa học khó có thể phát triển và đưa vào sử dụng; thứ hai, do không có cạnh tranh nên nhu cầu của bên cầu sẽ bị "bóp méo", bị "xuyên tạc" và không thể phát triển, đồng thời việc xử lý giữa cung và cầu trở thành giản đơn, các tiêu cực trong kinh tế sẽ không nhiều, có chăng chỉ tập trung vào một chỗ là các cơ quan phân phối (thông qua một số cán bộ, viên chức hư hỏng, thoái hóa).

Ngược lại, ở sơ đồ 2.2. sơ đồ của nền kinh tế thị trường, thị trường sẽ rất sôi động, công nghệ được tận dụng, sự hội nhập khu vực và quốc tế là tất yếu. Tất nhiên, đi kèm theo nó là các nạn kinh tế (tham nhũng, tiêu cực) sẽ lớn hơn nhiều vì nó chuyển từ hướng chỉ tập trung sự hư hỏng (nếu có) vào những bộ phận, viên chức của cơ quan phân phối, thành ra sự lan toả trong khắp xã hội, nó len lỏi vào cả các hoạt động của nền kinh tế xã hội.

- Tâm lý khách hàng.

Tâm lý khách hàng là sự phản ánh vào bộ óc khách hàng quá trình hình thành nhu cầu và đáp ứng nhu cầu của khách hàng thông qua quá trình mua và tiêu dùng sản phẩm trên thị trường và được thể hiện thành cách xử lý nhu cầu.

- Tâm lý khách hàng trong việc lựa chọn xử lý nhu cầu.

Nhu cầu của con người là vô cùng, vô tận trong quá trình sống, luôn luôn biến đổi bao gồm rất nhiều loại:

+ Nhu cầu mang tính sinh lý: là các nhu cầu xuất hiện từ động cơ sinh lý, nhằm giúp con người duy trì được cuộc sống thể xác của mình một cách hài hoà, hợp lý (đồ ăn, đồ uống, cái mặc, chỗ cư trú, thuốc men phục vụ sức khoẻ, phương tiện làm việc v.v...);

+ Nhu cầu được sống và làm việc an toàn chóng lại các hiểm hoạ và cái chết);

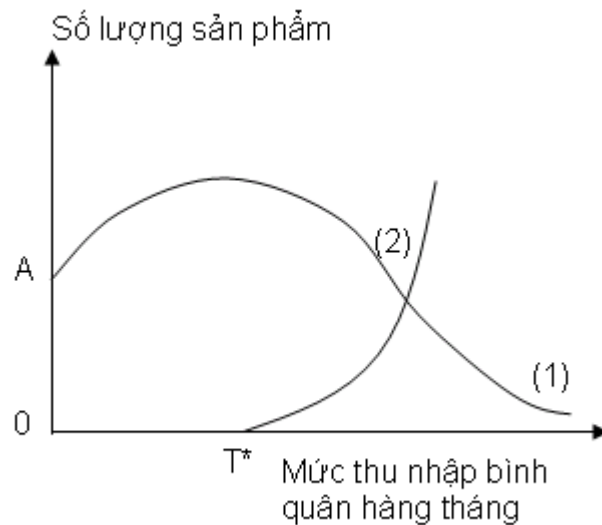
+ Nhu cầu có cuộc sống gia đình êm ấm, hạnh phúc, sung túc;

+ Nhu cầu về nhà ở (từ các mức khác nhau: tạm bợ, cố định, tiện nghi, khang trang đẹp đẽ, cao cấp v.v...);

- + Nhu cầu về giao tiếp (thông tin, nhóm trao đổi, các quan hệ xã hội v.v...);
- + Nhu cầu được tiến bộ (học hỏi, đề bạt cất nhắc);
- + Nhu cầu được tôn trọng (trong cơ quan, trong xã hội);
- + Nhu cầu nghỉ ngơi giải trí (du lịch, hưởng thụ văn hoá khoa học v.v...);
- + Nhu cầu tìm tòi sáng tạo để khẳng định mình;

+ Nhu cầu được an toàn, không gặp các biến động xấu (trong cơ quan, trong xã hội, trong giao tiếp, đem lại các biến đổi xấu cho bản thân, gia đình, đất nước); Nhu cầu về sự biến đổi (trong cơ quan, gia đình, xã hội, đất nước) mà thông qua đó con người được phát triển thuận lợi hơn, có được nhiều phúc phận hơn; Nhu cầu có quyền lực (không phải ai cũng giống nhau) để chi phối người khác hoặc hạn chế sự chi phối của người khác v.v...

+ Trong các nhu cầu theo thứ tự kể trên, con người thường xử lý theo tuần tự từ thấp đến cao theo khả năng thanh toán của mình; điều này được thể hiện thông qua các quy luật tâm lý tiêu dùng, trong đó có đường cong Turqwist quen thuộc ở các giáo trình marketing.



Đồ thị 2.5

Trong đồ thị 2.5 có hai đường cong, đường cong (1) biểu thị nhu cầu về các mặt sản phẩm thiết yếu. Dù không có thu nhập con người vẫn phải tiêu thụ sản phẩm (ví dụ: lương thực, thực phẩm v.v...) để tồn tại. Đó là đường cong thiết yếu (đường cong

Turqwis 1). Còn đường cong (2) biểu thị nhu cầu về các mặt hàng không thiết yếu (tạm gọi là các sản phẩm phục vụ cho nhu cầu xa xỉ - đường cong Turqwis 2). Tất nhiên, với những người có thu nhập bình quân hàng tháng cao thấp khác nhau thì tính chất của các nhu cầu bức thiết và xa xỉ có thể thay đổi theo hướng nâng cao dần lên. Chẳng hạn, với nước nghèo đi du lịch nước ngoài là một nhu cầu xa xỉ nhưng đối với nước giàu, người lăm tiền thì việc đi du lịch lại trở thành một nhu cầu không mang tính xa xỉ nữa.

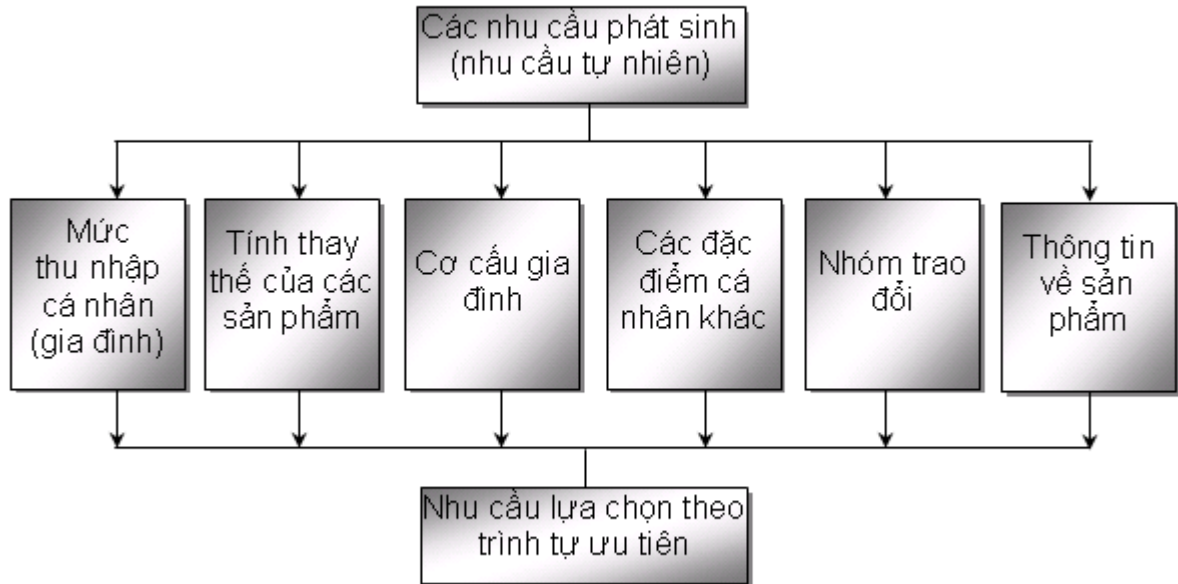
+ Một đặc điểm tâm lý tiêu dùng khác của người tiêu dùng là cùng một loại nhu cầu (ví dụ, thực phẩm), nhưng các loại sản phẩm đáp ứng có thể khác nhau và có tính thay thế lẫn nhau (ví dụ, các loại thịt khác nhau có thể thay thế cho nhau: gà, vịt, lợn, thú rừng v.v...). Cho nên các nhà kinh doanh phải tính đến yếu tố này mà chọn cách đưa ra giá bán, giá cạnh tranh thích hợp.

+ Một đặc điểm tâm lý tiêu dùng khác, là việc mua bán sản phẩm trên thị trường cho bản thân, cho gia đình còn lệ thuộc vào cơ cấu của các gia đình. Rõ ràng số lượng người trong một gia đình nhiều hay ít, trong gia đình có trẻ con, người già v.v... thì việc tiêu dùng sản phẩm cũng khác nhau. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải có các số liệu chính xác về cơ cấu các gia đình của khu vực địa lý mà doanh nghiệp định chiếm lĩnh.

+ Một đặc điểm tâm lý tiêu dùng khác sẽ góp phần chi phối việc lựa chọn nhu cầu để xử lý của mỗi khách hàng là đặc điểm của bản thân mỗi người tiêu dùng (tuổi tác, nghề nghiệp, giới tính, tôn giáo, dân tộc, thói quen chi tiêu v.v...). Người lao động trí óc có những nhu cầu tiêu dùng khác người lao động chân tay, những kẻ tham nhũng, buôn lậu cách chi tiêu cũng khác những người làm ăn lương thiện. Đặc điểm này đòi hỏi nhà kinh doanh phải có các chuyên gia marketing đi điều tra nắm bắt chính xác các thông tin về khách hàng của mình.

+ Một đặc điểm tâm lý tiêu dùng khác chi phối việc lựa chọn nhu cầu để xử lý của khách hàng là lượng thông tin ban đầu về các sản phẩm có thể đáp ứng cho nhu cầu của khách đến mức độ nào, đó là kết quả của các hoạt động chiêu thị (Promotion) của các doanh nghiệp và của các nhóm bạn bè trao đổi v.v...

Từ các đặc điểm tâm lý cơ bản nói trên (được hệ thống lại trong sơ đồ 2.4), các nhu cầu của khách hàng được sắp xếp lại theo một trật tự ưu tiên từ cao (nhu cầu bức thiết) đến thấp (nhu cầu mang tính xa xỉ).



Sơ đồ 2.4: Các nhân tố tác động đến việc lựa chọn xử lý nhu cầu của khách

- Đối với sản phẩm đã qua sử dụng, khách hàng nếu đã tín nhiệm thì thường có xu hướng quay trở lại nơi đã bán sản phẩm lần trước khi phải mua các lần tiếp theo.

+ Việc chọn nơi mua cũng lệ thuộc vào cung cách phục vụ khách của đội ngũ nhân viên bán hàng cởi mở (nhưng không thái quá), nhã nhặn (nhưng không quy lụy), chân tình (nhưng không làm cho khách nghi ngờ) v.v... thì sẽ dễ thu hút được khách.

Để đáp ứng được các yêu cầu tâm lý nói trên của khách nhằm thu hút được khách, giữ khách ở mãi với mình, thông qua khách cũ mở rộng ra số khách mới thì các cửa hàng phải làm tốt các việc như:

+ Phải có địa điểm bán hàng thuận tiện, có trang thiết bị hợp lý, có đội ngũ nhân viên bán hàng giỏi nghề,

+ Phải tạo lập chữ tín và duy trì phát triển nó, và phải coi chữ tín trong buôn bán như một thứ tài sản (như nhiều nhà kinh tế tính toán nó bằng 25 - 30% giá trị tài sản vật chất của doanh nghiệp),

+ Phải tiến hành các hoạt động chiêu thị có hiệu quả (theo các nguyên tắc khoa học: a) Gợi mở, lôi cuốn, b) Trung thực, c) Có văn hoá, d) Đủ liều lượng và không thái quá v.v...).

+ Sau khi mua sản phẩm, đối với các sản phẩm có giá trị lớn (các sản phẩm mang tính vật dụng nhỏ không đáng kể thì không có vấn đề gì phức tạp), khách hàng thường đòi hỏi sản phẩm được mua phải được đưa đến nơi sử dụng một cách an toàn và được hướng dẫn chi tiết cách sử dụng, bảo quản (và bảo hành). Đối với các sản phẩm cần đến phụ tùng hoặc vật tư bổ sung thường kỳ phải được cung cấp thuận tiện, chi phí cố định (như nạp ga bếp ga, bảo hành thiết bị Internet, bảo hành nhà máy v.v...). Để đáp ứng các nhu cầu, đòi hỏi tâm lý này người bán phải có trách nhiệm bảo hành sản phẩm đến cùng và tránh vi phạm các cam kết đã hứa hẹn, tránh gây thiệt hại cho khách hàng. Đặc biệt tránh việc cung cấp cho khách hàng các sản phẩm đã lạc hậu về công nghệ mà các nhà cung cấp khác đã loại bỏ khỏi guồng máy tiêu thụ mang tính lừa gạt khách hàng. Đây chính là thời điểm để cho doanh nghiệp tạo lập chữ tín về sản phẩm và chất lượng phục vụ khách hàng của doanh nghiệp. Trong giai đoạn khách hàng dùng sản phẩm có thể xảy ra nhiều bất trắc cho khách hàng như do phạm lỗi lầm khi sử dụng (tất yếu khách mong người cung ứng sản phẩm sửa chữa cho họ); do có đổi mới nhu cầu muốn nâng cấp sản phẩm; do nảy sinh một số nhu cầu đặc thù về sản phẩm nói chung. Vì vậy, các doanh nghiệp; các nhà cung ứng sản phẩm cần xử lý thỏa đáng cho khách hàng.

+ Sau khi dùng xong sản phẩm: Đến đây chu kỳ vận hành và một sản phẩm kết thúc, khách hàng chuyển sang một chu kỳ sử dụng sản phẩm mới thay thế. Một tâm lý phổ biến là khách hàng thích quay trở lại chỗ mua sản phẩm (tính cố hữu, tính quán tính của hành vi tiêu dùng) mà họ đã tin nhiệm; họ dễ mua các sản phẩm cho các nhu cầu khác của mình cũng tại cửa hàng này; họ cũng sẵn sàng mua các sản phẩm theo thói quen mang tính phong trào (đua đòi, hăm hĩnh) khác để sử dụng cũng tại các sản phẩm đã được tin nhiệm. Cho nên chữ tín trong kinh doanh là cực kỳ quan trọng và việc tạo ra các cửa hàng cung cấp đa sản phẩm có uy tín là hết sức cần trong điều kiện nền kinh tế thị trường.

- Tâm lý cạnh tranh trong kinh doanh.

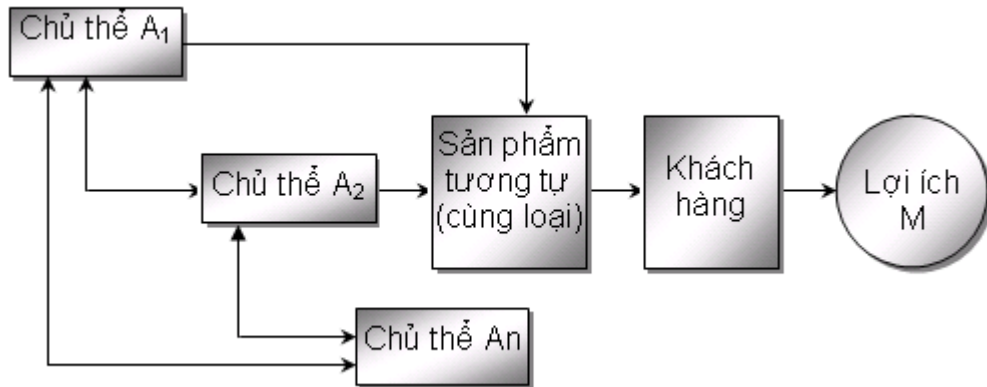
+ Nền kinh tế thị trường đòi hỏi các doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm trước các kết quả hoạt động kinh doanh của mình, do đó vấn đề cạnh tranh tất yếu xảy ra giữa các doanh nghiệp có cùng loại mặt hàng phục vụ cho cùng loại nhu cầu của khách.

Cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh là những giải pháp, những thủ đoạn kinh doanh của các chủ thể tham gia cạnh tranh đưa vào nhằm khống chế các chủ thể khác để giành lấy lợi ích cao nhất cho mình trong khả năng có thể.

Như vậy, để có hiện tượng cạnh tranh trong kinh doanh phải có các điều kiện sau (sơ đồ 2.5):

+ Phải có một lợi ích M nào đó nảy sinh trên thị trường.

+ Phải có ít nhất từ hai chủ thể trở lên cùng muốn chiếm đoạt lợi ích nói trên, cùng thông qua các hoạt động kinh doanh của mình; chủ thể bên này được (hoặc được nhiều) thì các chủ thể bên kia bị mất (hoặc được ít).



Sơ đồ 2.5: Các yếu tố tạo nên cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh

Như vậy, nói theo ngôn ngữ lý thuyết trò chơi thì đây chính là trường hợp trò chơi (2 hoặc nhiều người) có tổng bằng không (xem thêm lý thuyết trò chơi trong kinh tế).

Trong cạnh tranh, các chủ thể cạnh tranh đều mong muốn mình phải chiến thắng (chiếm ưu thế, hoặc nếu tốt hơn nữa là độc quyền).

Sự cạnh tranh có thể diễn ra ở nhiều cấp độ khác nhau:

- *Cạnh tranh đối kháng*: Là cạnh tranh mà sản phẩm để đáp ứng cho khách hàng và qua đó sẽ thu được lợi ích là duy nhất (chúng giống nhau giữa các doanh nghiệp - chủ thể cạnh tranh, và rất khó chuyển đổi sang sản phẩm khác). Cạnh tranh đối kháng lại có thể diễn ra ở hai tình thế, tình thế thứ nhất, buộc phải loại bỏ các chủ thể khác nếu thắng hoặc bị tiêu diệt nếu thua, tình thế thứ hai, không thể loại bỏ được nhau mà phải phân chia khu vực ảnh hưởng.

- *Cạnh tranh không đối kháng*: Là cạnh tranh trong các trường hợp còn lại. Có nghĩa là hoặc các doanh nghiệp dễ dàng rút khỏi cạnh tranh để chuyển sang sản xuất, cung ứng mặt hàng khác; hoặc thị trường quá rộng lớn, nhu cầu thị trường rất cao mà khả năng đáp ứng của các doanh nghiệp chưa đủ để thoả mãn.

Tuỳ theo tính chất, mức độ của cạnh tranh cũng như tính cách, thủ đoạn của các cá nhân đứng đầu các doanh nghiệp (các chủ thể cạnh tranh), việc cạnh tranh có thể sử dụng đến hàng loạt các giải pháp:

+ Thứ nhất, các doanh nghiệp đều có xu hướng tìm kiếm các nguồn đầu vào tốt để tạo ra sản phẩm với giá thành hạ, tăng sức mạnh của cạnh tranh. Bởi vì, giá cả sản phẩm chính là sự đối thoại giữa khách hàng với sản phẩm; giá cả là một trong các công cụ cạnh tranh lợi hại trong kinh doanh ngày nay.

+ Thứ hai, các doanh nghiệp nghiên cứu (sáng chế, mua hoặc đánh cắp) đưa vào sử dụng các thành tựu của khoa học công nghệ mới, tạo ra ưu thế mới về sản phẩm trong cạnh tranh a) Đưa ra sản phẩm mới ưu việt hơn, b) Cải tiến sản phẩm cũ, c) Thay thế vật liệu sản xuất, d) Hạ giá thành sản phẩm v.v...).

+ Thứ ba, các doanh nghiệp sử dụng các chiến lược tiếp thị để tranh giành khu vực ảnh hưởng của thị trường, lôi cuốn khách hàng về mình.

+ Thứ tư, sử dụng các mối quan hệ chính trị, hành chính, quân sự của xã hội, để tạo ra các ưu thế đặc biệt (như xin được độc quyền kinh doanh, xin được miễn giảm thuế v.v...).

+ Thứ năm, sử dụng các thủ đoạn phi đạo đức để gây khó khăn, thiệt hại cho các đối thủ (làm hàng giả, phá sản phẩm của đối thủ, gây chia rẽ nội bộ doanh nghiệp đối thủ, gây khó khăn cho các hoạt động của doanh nghiệp đối thủ, dùng các giải pháp ép vốn, gây nhiễu cho các đối thủ).

- Các yêu cầu về mặt tâm lý trong cạnh tranh kinh tế.

Để cạnh tranh thắng lợi trong kinh tế, yêu cầu đối với các chủ doanh nghiệp về mặt tâm lý và cung cách suy nghĩ là:

+ Tốt nhất nên chia sẻ thị trường để cùng tồn tại, phải nhận rõ đặc điểm loại hình cạnh tranh để có giải pháp thích hợp.

+ Cạnh tranh là vất vả, là phải động não và tốn kém, nhưng đã kinh doanh thì không thể bỏ qua vấn đề cạnh tranh. Điều này đòi hỏi người lãnh đạo trong quản lý kinh tế phải có sức bền về mọi mặt (thể lực, ý chí); phải luôn lao tâm khổ tứ, thà phải lo trước và lo từ xa dần hơn là để việc đến cùng mới tập trung suy nghĩ một lúc. Trong cạnh tranh nhiều khi đòi hỏi nhà quản lý phải chấp nhận mạo hiểm và phải hết sức cương quyết, mọi

sự đùn đẩy, mọi hành vi nhu nhược, mũi lòng đều không có chỗ trong tính cách của các nhà quản lý.

+ Cạnh tranh tốt nhất là phải sử dụng các biện pháp và thủ đoạn hợp pháp (nếu được thì càng tốt). Mọi biện pháp và thủ đoạn phi đạo đức nhất thời có thể thành công nhưng không thể lâu bền và khó tránh khỏi hậu quả xấu về sau; đây là vấn đề đạo đức trong kinh doanh.

+ Đã cạnh tranh thì có lúc thắng, lúc thua. Khi thắng chớ chủ quan lơ là mất cảnh giác; người ta đã nói rất đúng: độc quyền là thế tự sát, là thế tạm thời. Còn thất bại thì không nên tuyệt vọng, phải bình tĩnh để tồn tại và phát triển. Tục ngữ dân gian đã có câu nói rất chí lý, đó là: cùng tắc biến, biến tắc thông (tức thất bại và bế tắc, nếu không cam chịu mà cứ bền chí tìm lối thoát, thì thế nào cũng có cách xử lý) hoặc: nhất dạ bá kế (tức một đêm nghĩ ra trăm kế).

CÁC NGUYÊN TẮC QUẢN TRỊ KINH DOANH

1. [Tuân thủ luật pháp và thông lệ kinh doanh](#)
2. [Phải xuất phát từ khách hàng](#)
3. [Hiệu quả và hiện thực](#)
4. [Chuyên môn hoá](#)
5. [Kết hợp hài hoà các loại lợi ích](#)
6. [Luôn luôn bị giám sát, biết dấu ý đồ](#)
7. [Biết tận dụng thời cơ và môi trường kinh doanh](#)

Việc kinh doanh cũng giống như mọi hoạt động khác nếu tuân thủ đúng các quy luật có liên quan tới quá trình kinh doanh thì mới có thể thu được kết quả và mục tiêu mong muốn. Các quy luật này được thể hiện cụ thể trong quá trình điều hành kinh doanh bằng các nguyên tắc quản trị kinh doanh.

Các nguyên tắc quản trị kinh doanh là các quy tắc chỉ đạo, những tiêu chuẩn hành vi mà chủ doanh nghiệp phải tuân thủ trong quá trình kinh doanh.

Các nguyên tắc quản trị kinh doanh được hình thành dựa trên căn cứ của các ràng buộc sau:

- Mục tiêu cuối cùng sau mỗi chu kỳ kinh doanh (1 năm, 1 nhiệm kỳ quản lý v.v...).
- Các ràng buộc của môi trường vĩ mô (xã hội, quốc tế, bạn hàng, khách hàng, đối thủ cạnh tranh v.v...).
- Đòi hỏi của các quy luật khách quan.
- Thực trạng và xu thế phát triển của doanh nghiệp...

Trong kinh doanh trên thị trường, các chủ doanh nghiệp phải tuân thủ các nguyên tắc quản lý sau:

1 - Tuân thủ luật pháp và thông lệ kinh doanh

Luật pháp là những ràng buộc của Nhà nước, và các cơ quan quản lý vĩ mô đối với mọi người theo định hướng của sự phát triển xã hội. Nếu chủ doanh nghiệp vi phạm sẽ bị xử lý bằng các biện pháp hành chính và kinh tế mà bất kỳ người chủ doanh nghiệp nào cũng phải né tránh để không bị xử lý. Đây còn là các thông lệ kinh doanh của xã hội mang tính bắt buộc mà các chủ thể kinh doanh phải biết và chấp hành. Đối với các chủ kinh doanh nước ngoài, điều rõ ràng mà họ lựa chọn làm những cái mà luật pháp chưa cấm, chứ không phải là làm theo đúng luật pháp quy định vì luật pháp thường có hai yếu kém:

- + Nó không thể hoàn thiện và không có tính cập nhật, và
- + Đội ngũ các nhà hành pháp thường có không ít người xấu họ sẵn sàng vi phạm luật pháp để kiếm lời ích kỷ; mà chủ doanh nghiệp với động cơ trục lợi có thể cấu kết với họ để làm giàu bất chính cho mình.

2 - Phải xuất phát từ khách hàng

Kết quả cuối cùng của kinh doanh theo cơ chế thị trường, tùy thuộc gần như quyết định vào người mua; mọi chủ doanh nghiệp phải tạo cho mình một khối lượng khách hàng cần có để tồn tại và phát triển. Chính nó là căn cứ để hình thành chiến lược marketing của mỗi doanh nghiệp (bao gồm cả 5 nội dung: sản phẩm (Product), giá cả (Price), phân bố (Place), chiêu thị (Promotion) và nguồn vốn (Purse) và các nội dung quản lý của doanh nghiệp (vốn, lao động, công nghệ, thị trường, phương văn hoá doanh nghiệp v.v...). Nguyên tắc này cũng đòi hỏi doanh nghiệp phải nắm vững vòng đời của mỗi sản phẩm để luôn luôn đổi mới chiến lược sản phẩm thích nghi được với thị trường luôn biến động.

3 - Hiệu quả và hiện thực

Nguyên tắc này đòi hỏi mọi tính toán và hoạt động của doanh nghiệp phải đạt được các mục tiêu đề ra một cách thiết thực và an toàn, thể hiện ở các chỉ tiêu hiệu quả kinh tế cao.

$$e = \frac{K}{C} \max$$
$$E = \sum_{i=1}^n K_i - \left(\sum_{i=1}^n C_i + C \right)$$

Trong công thức:

e: Hiệu quả so sánh (tương đối)

E: Hiệu quả tuyệt đối (chung)

K: Là kết quả lợi nhuận bình quân thu được mỗi năm.

C: Là chi phí bỏ ra ban đầu cho xây dựng doanh nghiệp.

C_i: Là chi phí bổ sung năm i

K_i: Là lợi nhuận thu được năm i.

n: Là số năm khai thác, sử dụng doanh nghiệp (trong một chu kỳ tồn tại và hoạt động).

Các đơn vị tiền tệ được tính quy đổi cùng một đơn vị (thứ nguyên) theo kỹ thuật "hiện tại hoá vốn". Nguyên tắc này đòi hỏi các chủ doanh nghiệp phải hạn chế được tới mức thấp nhất các rủi ro có thể xảy ra cho doanh nghiệp.

Kinh doanh là mạo hiểm. Có rất nhiều rủi ro ở phía trước. Đôi khi có những thiệt hại có thể dẫn đến phá sản một doanh nghiệp.

Vì vậy thông thường, để an toàn trong công việc kinh doanh của mình, các chủ doanh nghiệp đều nhờ đến các công ty bảo hiểm thông qua những hợp đồng bảo hiểm sẽ bồi thường thiệt hại, tùy theo loại hợp đồng bảo hiểm mà doanh nghiệp đã đăng ký với họ.

Trong lĩnh vực bảo hiểm kinh doanh có nhiều thủ tục khá phức tạp và chuyên môn hoá - đó là một ngành mới, đặc biệt là chuyên sâu, cần được nghiên cứu tỉ mỉ. Thông qua các hợp đồng bảo hiểm - đó là một sự thoả thuận giữa người bảo hiểm với người được bảo hiểm thông qua một văn bản hợp đồng hoặc một giấy bảo hiểm, mà chủ doanh nghiệp có độ an toàn chống lại rủi ro trong quá trình kinh doanh.

4 - Chuyên môn hoá

Là nguyên tắc đòi hỏi việc quản lý các doanh nghiệp phải sử dụng những người có chuyên môn, được đào tạo, có kinh nghiệm và tay nghề theo đúng vị trí trong guồng máy sản xuất và quản lý của doanh nghiệp thực hiện. Đây là cơ sở của việc nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp. Một mặt những người hoạt động trong guồng máy doanh nghiệp phải nắm vững chuyên môn nghề nghiệp ở vị trí công tác của mình, mặt khác họ phải ý thức được mối quan hệ của họ với những người khác và bộ phận khác thuộc guồng máy chung của doanh nghiệp.

5 - Kết hợp hài hoà các loại lợi ích

Đòi hỏi chủ doanh nghiệp phải xử lý thoả đáng mối quan hệ biện chứng hữu cơ giữa các lợi ích có liên quan đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, bao gồm:

- Lợi ích của người lao động trong doanh nghiệp, phải bảo đảm đủ động lực cho họ sống và làm việc; nhờ đó gắn bó họ một cách văn minh và chặt chẽ trong doanh nghiệp.

- Lợi ích của khách hàng, đó là những người mua sản phẩm của doanh nghiệp cùng với các yêu cầu về sản phẩm của doanh nghiệp và cách phục vụ của doanh nghiệp.

- Lợi ích của nhà nước và xã hội, đó là nghĩa vụ về thuế và các ràng buộc pháp luật khác mà doanh nghiệp phải thực hiện là các thông lệ xã hội (môi sinh, môi trường, nghĩa vụ cộng đồng v.v...) mà doanh nghiệp phải tuân thủ.

- Lợi ích của các bạn hàng, đó là những cá nhân và đơn vị tham gia cung ứng một phần hoặc toàn bộ các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp. Họ phải được giải quyết thoả đáng các lợi ích của mình khi thực hiện mối quan hệ làm ăn với doanh nghiệp, nếu không họ sẽ cắt quan hệ với doanh nghiệp để quan hệ với các doanh nghiệp khác.

6 - Luôn luôn bị giám sát, biết dấu ý đồ

Đó là nguyên tắc đòi hỏi doanh nghiệp phải luôn luôn biến dấu kín ý đồ và tiềm năng kinh doanh của mình. Một mặt do sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường đòi hỏi các

doanh nghiệp phải phòng ngừa đối thủ, mọi sự phô trương hãnh tiến, mọi ý đồ quá ngạo mạn đều là những cái đích để các đối thủ phòng ngừa đối phó. Mặt khác do bệnh nghề nghiệp của đội ngũ cán bộ các cơ quan thanh tra, kiểm soát của nhà nước trước mọi sự thành đạt đột biến của các doanh nghiệp, họ thường tìm tòi để xác minh và xử lý nếu có các vi phạm về luật pháp. Quá trình kinh doanh là quá trình phát triển và tiến tới chiếm lĩnh thị trường, điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải tìm mọi giải pháp sáng tạo độc đáo nhất cho sự thành đạt của mình, đó cũng là quá trình bị các đối thủ cạnh tranh và các cơ quan luật pháp giám sát, và vì thế các doanh nghiệp phải biết che giấu ý đồ cũng như tiềm năng của mình một cách có lợi nhất.

7 - Biết tận dụng thời cơ và môi trường kinh doanh

Mọi doanh nghiệp dù có quy mô và tiềm năng lớn tới đâu đều có những mặt hạn chế và có các điểm yếu nhất định; để khắc phục các tồn tại này, đòi hỏi các chủ doanh nghiệp phải nắm vững nguyên tắc biết tận dụng thời cơ và môi trường kinh doanh để giành lấy các thành quả to lớn và đột biến. Phải biết khai thác thông tin có lợi từ mọi nguồn, đặc biệt là thông tin về công nghệ mới, sự biến động trong chính sách quản lý mà doanh nghiệp phải gánh chịu do các nhà chức trách dự định đưa ra để kịp thời xử lý thoả đáng. Đây là mối quan hệ giữa thế và lực của doanh nghiệp. Lực là tiềm năng của doanh nghiệp còn thế là mối quan hệ của doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh thông qua các con người nằm ngoài doanh nghiệp mà doanh nghiệp có quan hệ tốt để sử dụng và khai thác.

MÔI TRƯỜNG VĂN HÓA TRONG DOANH NGHIỆP

1. Văn hoá:

Là toàn bộ thành quả mà con người sáng tạo ra trong quá trình tồn tại, phát triển của lịch sử hướng đến cái chân, cái thiện, cái hiệu quả, cái đẹp, cái bền vững (bao gồm cả văn hoá vật thể và phi vật thể)

2. Đặc điểm của văn hoá

- Văn hoá là sản phẩm trí tuệ của con người, là cái còn lại sau khi tất cả những cái khác đã mất đi.

- Văn hoá là cái sáng tạo, cái đẹp

- Văn hoá có tính lịch sử, truyền thống
- Văn hoá là cách sống, các cư xử có đạo lý
- Văn hoá có tính thâm thấu, lan truyền

3. Vai trò của văn hoá

- Văn hoá là nền tảng của sự phát triển
- Văn hoá là mục tiêu của sự phát triển
- Văn hoá là động lực của sự phát triển
- Văn hoá là hệ điều tiết của sự phát triển

4. Văn hoá doanh nghiệp

Là dấu hiệu tổng hợp đặc trưng của các nhân tố văn hoá

- Môi trường văn hoá
- Hệ thống các giá trị của doanh nghiệp
- Các nhân tố cơ bản chi phối đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp

5. Môi trường văn hoá trong doanh nghiệp

- Là mức độ nhận thức và các mối quan hệ tương tác tạo nên văn hoá đặc trưng của doanh nghiệp, bao gồm:

- Động lực làm việc của con người, thái độ của họ đối với thành quả chung của doanh nghiệp
- Thái độ cư xử của giám đốc đối với con người
- Quan hệ hợp tác, các cư xử của con người trong quá trình sống và hoạt động
- Mối quan hệ của doanh nghiệp với môi trường (cơ chế quản lý vĩ mô, khách hàng đối thủ cạnh tranh)
- Mục tiêu và mơ ước của con người

- Cơ sở vật chất kỹ thuật của sản xuất và môi trường làm việc trong doanh nghiệp
- Bầu không khí tâm lý doanh nghiệp

KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO CỦA GIÁM ĐỐC

Kỹ năng lãnh đạo là những năng lực lãnh đạo mang tính kỹ thuật chủ yếu mà người lãnh đạo cần có để thực hiện thành công nhiệm vụ lãnh đạo doanh nghiệp của mình. Kỹ năng lãnh đạo được hình thành từ các phẩm chất mình đòi hỏi sau: 1) Do được đào học, học tập từ trường lớp, sách vở, từ thực tiễn công tác; 2) Do kinh nghiệm được tích lũy từ cuộc sống; 3) Do thiên bẩm, tài năng cá nhân.

Các kỹ năng lãnh đạo của giám đốc bao gồm:

- Kỹ năng tư duy, biết cách suy nghĩ đúng, biết chấp nhận các ý kiến khác biệt của người khác, biết khai thác các bài học của quá khứ, biết tư duy hệ thống, có hoài bão lớn.

- Kỹ năng giao tiếp và mở rộng các mối quan hệ để tận dụng mọi thời cơ, khai thác được các nguồn lực bên ngoài vì mục tiêu phát triển doanh nghiệp, biết đi xa, xen nhiều, nghe giỏi, thêm bạn, bớt thù.

- Kỹ năng làm việc với con người, dụng nhân như dụng mộc. Sử dụng người mà không khiến người biết (nghệ thuật dùng người), khiến người tị thân mà không nhờn, khiến người luôn gắn bó và không phản lại lợi ích của doanh nghiệp. Biết ủy thác trách nhiệm cho các cấp phó giúp việc để doanh nghiệp luôn luôn được điều khiển tốt cho dù bản thân không có mặt, vừa sử dụng phát huy năng lực của cấp phó, vừa góp phần đào tạo cấp phó, vừa có cơ hội để đi xa mở rộng các mối quan hệ, tìm kiếm nguồn lực và thị trường tiêu thụ sản phẩm .

Ủy thác công việc cho các cấp giúp việc là việc phân giao quyền hạn, trách nhiệm, lợi ích của giám đốc cho người khác (người được ủy thác, ủy quyền). Cho phép người được ủy thác có quyền ra các quyết định trong phạm vi giới hạn ủy thác trong khi giám đốc vẫn chịu trách nhiệm điều hành toàn cục.

Ủy thác có thể diễn ra theo nhiều cách khác nhau:

- + Ủy thác chính thức thông qua việc thể chế bộ máy quản lý doanh nghiệp (ví dụ giao cho phó giám đốc kỹ thuật, phó giám đốc tài chính, phó giám đốc nhân sự ,vv các trọng trách chính thức bằng văn bản tổ chức của doanh nghiệp)

+ Ủy thác không chính thức, có thời hạn, theo vụ việc của từng vấn đề, từng sự việc, ví dụ ủy thác việc ký kết hợp đồng với nước ngoài cho một phó giám đốc (theo một hợp đồng với một địa chỉ cụ thể và các khoản mục cụ thể, ở một thời điểm cụ thể)

- Kỹ năng ra quyết định. Giám đốc điều hành thông qua các quyết định vì thế kỹ năng ra quyết định là kỹ năng có tầm quan trọng đặc biệt, việc ra quyết định không thể tùy tiện và không được bỏ lỡ thời cơ. Để ra quyết định đúng một mặt đòi hỏi năng lực trí tuệ, thông tin và sự hiểu biết của giám đốc, một mặt đòi hỏi kinh nghiệm, ý chí nghị lực của người giám đốc. Nhất là trong các quyết định lớn có giá trị chi phối quan trọng đối với sự tồn tại hay không tồn tại, phát triển hay đổ vỡ suy thoái của doanh nghiệp .

- Kỹ năng xử lý rủi ro trong doanh nghiệp, việc điều hành dẫn dắt doanh nghiệp không phải lúc nào cũng thuận lợi, dễ dàng mà nhiều lúc giám đốc còn phải đối đầu trước các hiểm họa, rủi ro xảy ra cho doanh nghiệp, đòi hỏi thái độ bình tĩnh, tự tin, sáng suốt của giám đốc trong việc xử lý. Đây vừa là bản lĩnh, vừa là kết quả của quá trình tích lũy kinh nghiệm thực tiễn của người giám đốc. Càng hiểm nguy, càng khủng hoảng thì càng phải bình tĩnh; chỉ có như vậy giám đốc mới tìm được đức tin của mình sang người khác; mới đủ minh mẫn để xử lý công việc.

Để có được các kỹ năng nói trên, giám đốc doanh nghiệp phải đóng góp được các yêu cầu thường có của một người lãnh đạo: (1) Có phẩm chất chính trị tốt; (2) Có năng lực chuyên môn cao; (3) Có năng lực tổ chức thích hợp; (4) Có đạo đức kinh doanh; (5) Có phương pháp tư duy chính xác; (6) Có một thể lực tốt và một đời sống tinh thần phong phú, lành mạnh; (7) Có một gia đình hạnh phúc.

Tổ chất nghề nghiệp của giám đốc

Tổ chất nghề nghiệp của giám đốc theo cách hiểu thông thường là các phẩm chất nghề nghiệp gắn với các yêu cầu cần có của người giám đốc. Tổ chất nghề nghiệp có nhiều loại, nhưng cơ bản nhất là những tổ chất sau:

- Phải là người có óc quan sát tốt (Cái mà V.I. Lenin gọi là chìa khoá của tài năng quản lý), biết cần có cái gì và làm cái đó như thế nào. Chẳng hạn, xe gắn máy Trung Quốc khó có thể so sánh về phẩm chất kỹ thuật với xe của Nhật (nhất là các hãng lớn); nhưng thời gian qua xe Trung Quốc đã chiếm lĩnh khá tốt ở Việt Nam, lượng xe tiêu thụ rất lớn, sản phẩm bán rất chạy vì ưu điểm là xe “quá rẻ” phù hợp với túi tiền của người dân không giàu có (xe ôm, xe chở hàng, xe đi học, xe đi làm việc...)

- Không xa rời mục tiêu, có ý chí tiến thủ. Đây cũng là một tố chất nghề nghiệp phải có của người giám đốc. Kinh doanh là vì mục tiêu làm giàu (trong khuôn khổ thị trường và luật pháp); nếu giám đốc không biết bảo tồn và nhân rộng số vốn của mình theo thời gian thì tốt nhất đừng có kinh doanh. Doanh nhân R.B.C người Singapore sang Nhật học nghề làm máy điều hòa nhiệt độ khi còn là một thanh niên 21 tuổi, nhưng R.B.C ngay từ thuở ban đầu đã mơ trở thành người sản xuất máy điều hoà tốt nhất và ưu việt nhất thế giới; vì thế các thanh niên khác cùng học với R.B.C chỉ làm việc với cường độ vừa phải, vừa học vừa nghỉ ngơi và tham gia giải trí; thì R.B.C dồn toàn bộ tâm lực, tài sản cho việc học hỏi, thu thập thông tin “tình báo” về công nghệ sản xuất máy điều hoà, để rồi ngày nay R.B.C trở thành Cố vấn đồng thời của 6 hãng sản xuất máy điều hoà nhiệt độ hàng đầu của 6 nước trên thế giới. Trần Hưng Đạo trong “Bình thủ yếu lược” đã viết: Người quân tử được ngời cao là hành đạo, kẻ tiểu nhân được ngời cao chỉ lo việc kiếm lợi là hết sức đúng cho tố chất này.

- Có khả năng quan hệ tốt với bất kỳ ai. Ngày nay theo tổng kết 85% hợp đồng kinh doanh được ký kết trên bàn bìa, cho nên các mối quan hệ đối ngoại là một tố chất hàng đầu của một giám đốc doanh nghiệp.

- Có khả năng che giấu ý đồ, tiềm năng của doanh nghiệp (nhưng không để cho người khác gọi là thủ đoạn). Bình thư liễu đôi của Nam Định đã có một câu nổi tiếng: Tam nhân bất cơ nhật, tam nhật bất cơ binh. Còn Trần Hưng Đạo thì viết: “Mình muốn thế, phải làm thế, để họ tưởng là thế, hoá ra là thế, kết quả thành thế”. Tố chất biết hư hư thực thực cũng là một tố chất không thể xem nhẹ.

QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP LÀ MỘT NGHỆ THUẬT

1. Nghệ thuật

Là việc sử dụng các phương pháp các kỹ năng quản lý đến mức hiệu quả nhất, tốt nhất để đạt được các mục đích, mục tiêu quản lý. Đó là việc xem xét động tính của quá trình kinh doanh để không chế chúng một cách khôn ngoan nhất.

2. Quản trị doanh nghiệp là một nghệ thuật

Vì còn phụ thuộc khá lớn vào cá nhân chủ doanh nghiệp (thiên bẩm, tài năng, thủ đoạn, kiến thức tích lũy, kinh nghiệm đã qua, mối quan hệ, tiềm lực và thực trạng của doanh nghiệp, cơ may, vận rủi, nhân cách của chủ doanh nghiệp v.v...). Theo khuynh hướng này nhiều trường đào tạo các nhà quản trị doanh nghiệp ở các nước tư bản đã có chủ trương tăng cường phương pháp đào tạo theo tình huống (các trò chơi kinh doanh, các bài tập tình huống, các mẫu kinh nghiệm trong quản trị v.v...).

Nghệ thuật lắng nghe để xử lý xung đột

Xung đột là chuyện tất nhiên xảy ra trong đời sống xã hội, kinh doanh, doanh nghiệp. Yếu tố tạo ra xung đột là do các con người trong quá trình sống còn hoạt động (xã hội kinh doanh, doanh nghiệp, gia đình, lớp học...) không có chung “tiếng nói”.

Như mọi người đều biết, con người là một tế bào của các tổ chức, mỗi tổ chức đều có chung các đặc điểm: 1) Có một quy chế ràng buộc; 2) Có phân chia người lãnh đạo và người bị lãnh đạo; 3) Có một mục đích chung bên cạnh các mục tiêu riêng của từng người; 4) Phải tồn tại và biến đổi trong một môi trường rộng lớn hơn. Trong tổ chức con người có những vị trí riêng với các mục tiêu riêng và chung cùng những cách ứng xử thích hợp, các mục tiêu này và các ứng xử này nếu nó phù hợp với những người khác trong tổ chức thì sự việc diễn ra bình thường đối với họ; nhưng khi có sự khác biệt xảy ra thì sẽ nảy sinh xung đột.

Xung đột là sự khác biệt tâm lý (lợi ích, quan điểm, cách sống, cách ứng xử) dẫn tới hành vi cản trở, hoán bỏ hoặc vô hiệu hoá lẫn nhau giữa các bên tham gia xung đột (các chủ thể).

Xung đột có thể có nhiều chủ thể, mà cũng có thể chỉ có hai người.

Xung đột có thể xảy ra theo các loại hình và mức độ khác nhau: 1) Không hợp tác, không quan hệ; 2) Gây trở ngại và đả kích nhau; 3) Tìm cách bôi nhọ và loại bỏ nhau; 4) Tước bỏ sinh mệnh của nhau (chính trị, mạng sống)...

Xung đột có thể xảy ra do nhiều nguyên nhân khác nhau:

- Có sự hiểu lầm về nhau do thiếu thông tin trong hệ thống.
- Do cá tính có ợ không dung nạp nhau (người thích chơi trội, người thích bình yên...)
- Do cung cách ứng xử khác biệt nhau.
- Do lợi ích đối nghịch nhau (người được, kẻ mất)

Xung đột có thể diễn ra trong nội bộ tổ chức, có thể diễn ra giữa các tổ chức khác nhau.

Đối với xung đột trong doanh nghiệp (một loại hình của xung đột nội bộ) để giải quyết có nhiều cách khác nhau, nhưng cơ bản nhất là người lãnh đạo phải biết lắng nghe để phát hiện kịp thời và xử lý sớm nhất các xung đột trong nội bộ doanh nghiệp. Trong đó biện pháp và yêu cầu quan trọng nhất là: 1) Làm cho hệ thống thông tin trong doanh nghiệp được thông suốt; 2) Xây dựng văn hoá doanh nghiệp; 3) Thực hiện công bằng doanh nghiệp.

Để lắng nghe, để giải quyết xung đột có thể thực hiện các giải pháp sau:

- Thường xuyên tiếp xúc với người lao động (trong sản xuất, trong giao tiếp, trong giờ ăn trưa, trong các buổi họp...) để phát hiện sự cố (nghe bằng tai).

- Sử dụng phương pháp điều tra xã hội thông qua các phiếu thăm dò đánh giá lẫn nhau giữa các bộ phận trong doanh nghiệp (nghe bằng mắt)

- Theo dõi các diễn biến sản xuất (năng suất, sự cố, các điều bất thành) bằng các số liệu thống kê cập nhật.

- Khi xung đột xảy ra do hiểu không đúng về nhau thì cần gỡ gỡ các chủ thể xung đột giải thích rõ cho các bên. Nên tăng cường tổ chức các hoạt động chung (đi thăm quan, hội họp...)

- Khi xung đột xảy ra do lợi ích đối kháng phải ủng hộ chủ thể đúng, khiển trách chủ thể sai.

- Khi các chủ thể cùng một bộ phận mà xung đột không thể giải quyết được thì nên điều họ tách ra các bộ phận khác nhau.

CÁC MỐI QUAN HỆ TRONG KINH DOANH

(Các loại môi trường của Doanh nghiệp)

1. Các mối quan hệ trong kinh doanh: Đó là các mối liên hệ dính líu, ràng buộc mà doanh nghiệp phải biết để xử lý.

2. Các loại mối quan hệ

Quan hệ với cơ chế quản lý vĩ mô (các ràng buộc pháp quy của Nhà nước, thông lệ buôn bán trong và ngoài nước, các quan chức nhà nước của các cơ quan quản lý vĩ mô)

- Quan hệ với khách hàng
- Quan hệ trong cạnh tranh
- Quan hệ với bạn hàng
- Môi trường biến động của khoa học công nghệ
- Thể chế và tính ổn định của môi trường vĩ mô (tài chính, tiền tệ, thuế, thông tin, kết cấu hạ tầng, tệ nạn xã hội.v.v...)
- Môi trường văn hoá doanh nghiệp
- Các loại rủi ro có thể xảy ra
- Môi trường và tài nguyên (đầu vào cơ bản của sản xuất)

CÁC MƯU KẾ TRONG KINH DOANH

1. Mưu kế

Là sản phẩm trí tuệ sáng tạo của con người để hoạt động đem lại hiệu quả , buộc cái gì không xảy ra sẽ không xảy ra, cái gì phải xảy ra sẽ xảy ra.

2. Mưu kế trong kinh doanh là những mưu kế sử dụng trong kinh doanh với mong muốn đem lại lợi ích cao nhất

Cơ sở khoa học của mưu kế kinh doanh là:

1. Có đầy đủ thông tin kinh doanh, có quan hệ rất rộng rãi với môi trường
2. Kinh nghiệm và tri thức quản lý
3. Có một nguồn lực nhất định cần thiết
4. Khéo đầu bí mật ý đồ mục tiêu, và nguồn lực kinh doanh của doanh nghiệp

5. Sáng tạo và dám mạo hiểm

NGHỆ THUẬT DÙNG NGƯỜI CỦA GIÁM ĐỐC

Thực chất của việc điều hành quản lý doanh nghiệp là biết cách tổ chức và sử dụng con người, là sử dụng người.

Nghệ thuật dùng người là việc sử dụng có hiệu quả nhất các phương pháp, các hình thức, các thủ thuật tác động lên các con người trong doanh nghiệp. Người xưa thường nói: Dùng người có hai cách dùng ân và dùng uy. Dùng ân thì tình nghĩa, đẹp đẽ, nhẹ nhàng, tự giác nhưng lâu dài và dễ trở thành phù phiếm; dùng uy thì nhanh chóng nhưng tàn nhẫn, cho nên phải kết hợp cả hai.

Cơ sở khoa học của nghệ thuật dùng người là:

1. Phải nắm bắt các thông tin về các con người mà doanh nghiệp phải sử dụng;
2. Biết được tâm tư nguyện vọng và động cơ làm việc cụ thể của mỗi con người;
3. Biết sử dụng tốt quyền lực và lợi ích;
4. Biết kỹ năng điều khiển con người;
5. Thông thạo các kế sách dùng người.

Để có cơ sở khoa học nói trên, một mặt giám đốc doanh nghiệp phải được học tập, nghiên cứu về mặt kỹ thuật mang tính giáo khoa về các nhân tố kể trên, mặt khác phải kinh qua thực tiễn các hoạt động điều hành cụ thể.

Nghệ thuật dùng người của giám đốc đòi hỏi phải tuân thủ nghiêm các nguyên tắc phổ dụng sau:

- Khiến cho người thân nhưng không để họ nhờn, phải chân tình và chu đáo, nhưng phải giữ uy.

Ông giám đốc P khi xuống phân xưởng gặp anh công nhân A hỏi anh ta quê ở đâu, sau khi nghe câu trả lời của anh A, ông ta quên không ghi nhớ; lần khác ông ta lại có dịp gặp A lại hỏi quê anh ta ở đâu; cứ như vậy đến lần thứ 5, thứ 6 thì anh A đâm chán ghét giám đốc vì giám đốc tỏ ra chân tình, nhưng không có thiện chí và tất yếu sẽ bị người ta khinh ghét.

Ông giám đốc Q thường xuyên gần gũi anh chị em công nhân, nhiều khi các tổ sản xuất tổ chức liên hoan mời ông đều tham dự, nhưng khi ăn giả vờ say ông "sờ mó" thân thể chị em, cuối cùng mọi người khinh bỉ (ông ta thâm nhưng lại bị người ta nhìn, ông ta thâm nhưng đã vượt quá giới hạn).

- Con người làm việc vì động cơ nào thì dùng động cơ đó (làm gốc) để điều khiển, có người làm việc vì lợi ích kinh tế, có người làm việc vì sự ràng buộc hành chính (sự kỷ luật, sự trừng phạt, sự sa thải), có người làm việc vì tinh thần trách nhiệm và ý thức cộng đồng.

- Phải khiến cho mọi người luôn luôn phấn đấu vươn lên, để họ cống hiến công sức của mình cho doanh nghiệp, càng nỗ lực bao nhiêu càng được nhận lại to lớn bấy nhiêu.

- Dùng người không được nghi ngờ, đã nghi ngờ thì không sử dụng.

- Dùng người phải cho quyền hạn, trách nhiệm gắn với lợi ích.

- Không để kẻ xấu chen lấn người tốt.

- Có thiện chí với con người, luôn quan tâm bảo vệ lợi ích của con người.

- Biết dùng mưu kế để điều hành con người. Người trung thực giao việc không cần kiểm tra, người thiếu trung thực lại phải theo dõi kiểm tra.

- Tạo môi trường văn hóa lành mạnh trong doanh nghiệp, xây dựng các ê kíp làm việc có hiệu quả (đặc biệt là ê kíp các người giúp việc điều hành doanh nghiệp).