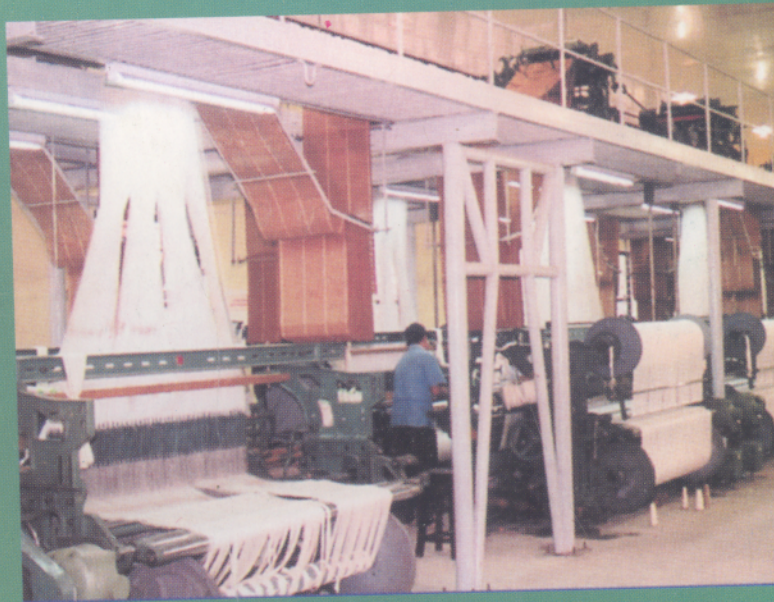


VỤ GIÁO DỤC CHUYÊN NGHIỆP



GIÁO TRÌNH KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

SÁCH DÙNG CHO CÁC TRƯỜNG ĐÀO TẠO HỆ TRUNG HỌC CHUYÊN NGHIỆP



NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC

TS. NGÔ XUÂN BÌNH - TS. HOÀNG VĂN HẢI

GIÁO TRÌNH

KINH TẾ và
QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sách dùng cho các trường Đào tạo hệ Trung học chuyên nghiệp

(Tái bản lần thứ hai)

NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC

Lời giới thiệu

Năm 2002, Vụ Giáo dục Chuyên nghiệp – Bộ Giáo dục và Đào tạo đã phối hợp với Nhà xuất bản Giáo dục xuất bản 21 giáo trình phục vụ cho đào tạo hệ THCN. Các giáo trình trên đã được nhiều trường sử dụng và hoan nghênh. Để tiếp tục bổ sung nguồn giáo trình đang còn thiếu, Vụ Giáo dục Chuyên nghiệp phối hợp cùng Nhà xuất bản Giáo dục tiếp tục biên soạn một số giáo trình, sách tham khảo phục vụ cho đào tạo ở các ngành: Điện – Điện tử, Tin học, Khai thác cơ khí. Những giáo trình này trước khi biên soạn, Vụ Giáo dục Chuyên nghiệp đã gửi đề cương về trên 20 trường và tổ chức hội thảo, lấy ý kiến đóng góp về nội dung đề cương các giáo trình nói trên. Trên cơ sở nghiên cứu ý kiến đóng góp của các trường, nhóm tác giả đã điều chỉnh nội dung các giáo trình cho phù hợp với yêu cầu thực tiễn hơn.

Với kinh nghiệm giảng dạy, kiến thức tích lũy qua nhiều năm, các tác giả đã cố gắng để những nội dung được trình bày là những kiến thức cơ bản nhất nhưng vẫn cập nhật được với những tiến bộ của khoa học kỹ thuật, với thực tế sản xuất. Nội dung của giáo trình còn tạo sự liên thông từ Dạy nghề lên THCN.

Các giáo trình được biên soạn theo hướng mở, kiến thức rộng và cố gắng chỉ ra tính ứng dụng của nội dung được trình bày. Trên cơ sở đó tạo điều kiện để các trường sử dụng một cách phù hợp với điều kiện cơ sở vật chất phục vụ thực hành, thực tập và đặc điểm của các ngành, chuyên ngành đào tạo.

Để việc đổi mới phương pháp dạy và học theo chỉ đạo của Bộ Giáo dục và Đào tạo nhằm nâng cao chất lượng dạy và học, các trường cần trang bị đủ sách cho thư viện và tạo điều kiện để giáo viên và học sinh có đủ sách theo ngành đào tạo. Những giáo trình này cũng là tài liệu tham khảo tốt cho học sinh đã tốt nghiệp cần đào tạo lại, nhân viên kỹ thuật đang trực tiếp sản xuất.

Các giáo trình đã xuất bản không thể tránh khỏi những sai sót. Rất mong các thầy, cô giáo, bạn đọc góp ý để lần xuất bản sau được tốt hơn. Mọi góp ý xin gửi về: Công ty Cổ phần sách Đại học – Dạy nghề, 25 Hàn Thuyên – Hà Nội.

VỤ GIÁO DỤC CHUYÊN NGHIỆP - NXB GIÁO DỤC

Lời nói đầu

Quý vị độc giả cùng các em học sinh thân mến,

"Kinh tế và Tổ chức quản lý sản xuất" là môn học đã được giảng dạy ở các trường THCN và Dạy nghề. Sau nhiều năm đổi mới, cùng với Luật Doanh nghiệp ra đời, Nhà nước đã có chính sách khuyến khích việc thành lập các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Mỗi học sinh sau khi tốt nghiệp ra trường, với chuyên môn và khả năng của mình có thể cùng với đồng nghiệp hoặc người thân tạo dựng một doanh nghiệp để sản xuất, kinh doanh.

Nhằm đáp ứng tiến trình đổi mới, phù hợp với sự phát triển và hoà nhập, trên cơ sở nội dung giảng dạy của môn "Kinh tế và Tổ chức quản lý sản xuất" truyền thống, chúng tôi đổi mới nội dung ở một số phần để giáo trình có tên là "Kinh tế và Quản trị doanh nghiệp".

"Kinh tế và Quản trị doanh nghiệp" nhằm cung cấp cho học sinh những kiến thức cơ bản về luật pháp, về những bước cần thiết để tạo dựng một doanh nghiệp mới và những kiến thức tiên tiến trong quản trị doanh nghiệp. Giáo trình có dung lượng 45 tiết, gồm hai phần :

Phần thứ nhất gồm các chương 1, 2, 3, 4, trình bày các nội dung cơ bản của kinh tế doanh nghiệp, do TS. Ngô Xuân Bình biên soạn.

Phần thứ hai gồm các chương 5, 6, 7, 8, 9, trình bày các kiến thức chủ yếu của quản trị doanh nghiệp theo các nghiệp vụ đặc trưng : Quản trị sản xuất ; Quản trị marketing ; Quản trị nhân sự, do TS. Hoàng Văn Hải biên soạn.

Trong quá trình giảng dạy, căn cứ vào cơ sở vật chất, ngành nghề đào tạo, trường có thể điều chỉnh hoặc bổ sung nội dung cho phù hợp, nhưng cần cho học sinh thâm nhập thực tế hoạt động sản xuất, kinh doanh để biết vận dụng những kiến thức đã được trang bị và bổ sung kinh nghiệm phục vụ cho hoạt động thực tiễn sau khi ra trường.

Trong quá trình biên soạn giáo trình, các tác giả đã nhận được sự động viên, tham gia thảo luận và đóng góp ý kiến của các đồng nghiệp, các cán bộ của Nhà xuất bản Giáo dục. Các tác giả trân trọng gửi lời cảm ơn chân thành đến các đồng nghiệp, đồng chí đã có những đóng góp thiết thực trong việc nâng cao chất lượng của cuốn sách này.

Do năng lực và kinh nghiệm của các tác giả có hạn, cuốn sách có thể có những thiếu sót và hạn chế. Chúng tôi mong được sự chỉ dẫn, góp ý, nhận xét của bạn đọc gần xa để bổ sung và hoàn chỉnh trong các lần tái bản sau.

Hà nội ngày 1/6/ 2004

CÁC TÁC GIẢ

***P*hần I. KINH TẾ DOANH NGHIỆP**

Chương I

DOANH NGHIỆP VÀ CÁC LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP

1.1. KHÁI NIỆM VỀ DOANH NGHIỆP

1.1.1. Vì sao tồn tại các doanh nghiệp ?

Để duy trì cuộc sống, con người và xã hội có nhu cầu về các sản phẩm và dịch vụ khác nhau. Doanh nghiệp tồn tại chính là để tạo ra các của cải và các dịch vụ thoả mãn những nhu cầu đó.

1.1.2. Vậy doanh nghiệp là gì ?

Doanh nghiệp là một tổ chức kinh tế được thành lập nhằm mục đích thực hiện các hoạt động kinh doanh.

Theo Luật Doanh nghiệp của nước Cộng hoà XHCN Việt Nam thì doanh nghiệp thành lập phải có tên riêng, có trụ sở giao dịch ổn định được đăng kí theo quy định của pháp luật.

Kinh doanh là thực hiện một, một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm hoặc cung ứng dịch vụ trên thị trường nhằm mục đích sinh lợi.

Kinh doanh là một hoạt động kinh tế do một chủ thể kinh doanh thực hiện. Chủ thể kinh doanh có thể là hộ gia đình hay các doanh nghiệp.

Kinh doanh bao giờ cũng gắn với thị trường, không có thị trường thì không có kinh doanh.

Một doanh nghiệp có thể đảm nhận tất cả các khâu của quá trình kinh doanh, nhưng cũng có thể chỉ thực hiện một khâu nào đó, chẳng hạn như : sản xuất hay tiêu thụ (doanh nghiệp thương mại).

Cần nhấn mạnh rằng : mục đích thực hiện các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp chủ yếu là vì lợi nhuận.

a) Doanh nghiệp là một hệ thống có tổ chức và có điều khiển

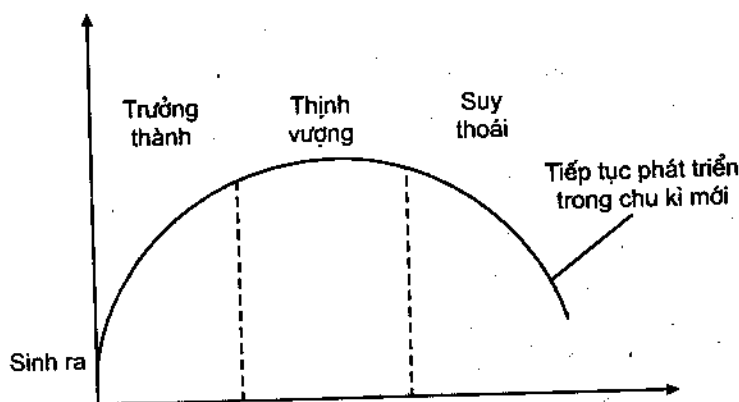
Nếu nhìn từ bên ngoài, chúng ta thấy doanh nghiệp là tập hợp của những yếu tố rời rạc : nhà xưởng, máy móc, trang thiết bị, chủ doanh nghiệp và những người làm công ăn lương... Thực ra doanh nghiệp là một hệ thống hợp thành bởi các bộ phận có tổ chức và có điều khiển. Chúng tác động qua lại và cùng theo đuổi những mục tiêu chung.

Mỗi một doanh nghiệp là một cộng đồng có truyền thống lịch sử và văn hoá riêng của mình.

Doanh nghiệp có vai trò rất quan trọng. Đó là nơi trực tiếp tạo ra các của cải, thu hút lao động, tạo công ăn việc làm và thu nhập cho người lao động..., doanh nghiệp chính là những tế bào của nền kinh tế, quyết định sự phồn thịnh của các quốc gia.

b) Chu kì sống của một doanh nghiệp

Doanh nghiệp là một tổ chức sống và nó có đời sống riêng của mình.



Hình 1-1. Chu kì sống của doanh nghiệp.

– Giai đoạn thành lập : Bất kì doanh nghiệp nào cũng sinh ra bởi ý chí của những nhà sáng lập.

– Giai đoạn trưởng thành : Doanh nghiệp sẽ tìm cách tồn tại bằng việc thích nghi với môi trường. Nó sẽ tự lớn lên và cạnh tranh để phát triển.

– Giai đoạn hưng thịnh : Doanh nghiệp đến lúc nào đó sẽ đạt đến giai đoạn hưng thịnh. Đây là giai đoạn thế và lực của doanh nghiệp đạt đỉnh cao, nó cạnh tranh với các doanh nghiệp khác để lớn lên và ở giai đoạn này doanh nghiệp đạt đến sự thịnh vượng, dường như nó không thể bị đánh bại.

– Giai đoạn suy thoái : Sự hưng thịnh sẽ không kéo dài mãi. Có những doanh nghiệp khác mạnh lên và cạnh tranh quyết liệt với nó hoặc nó có thể bị ảnh hưởng bởi những biến động khách quan như : thiên tai, chiến tranh, các cuộc khủng hoảng kinh tế, những thay đổi trong luật pháp hoặc các chính sách của chính phủ làm nó suy yếu. Nếu doanh nghiệp có ý chí, nó sẽ phải nỗ lực tự đổi mới, vươn lên để tồn tại với một chu kì mới. Ngược lại, nó sẽ bị phá sản hoặc bị các doanh nghiệp khác thôn tính.

Chu kì sống của mỗi doanh nghiệp rất khác nhau. Trong thực tiễn hàng ngày chúng ta vẫn thấy có hàng loạt doanh nghiệp mới thành lập và cùng lúc đó không ít doanh nghiệp tuyên bố phá sản, nghĩa là chấm dứt cuộc sống của mình.

c) Doanh nghiệp và môi trường

– Bất kì cơ thể sống nào cũng tồn tại trong một môi trường thích ứng. Chúng hấp thu từ môi trường những yếu tố cần thiết cho sự tồn tại và phát triển. Trong quá trình tồn tại, sinh vật sống không chỉ hấp thu mà chúng còn thải ra môi trường những yếu tố nhất định. Các yếu tố này có thể làm thay đổi môi trường nơi chúng tồn tại. Đó là mối quan hệ qua lại tất nhiên.

– Giống như các cơ thể sống, doanh nghiệp cũng tồn tại trong môi trường của mình. Để tồn tại, doanh nghiệp cần cố gắng thích nghi với môi trường, nếu không chúng sẽ bị diệt vong.

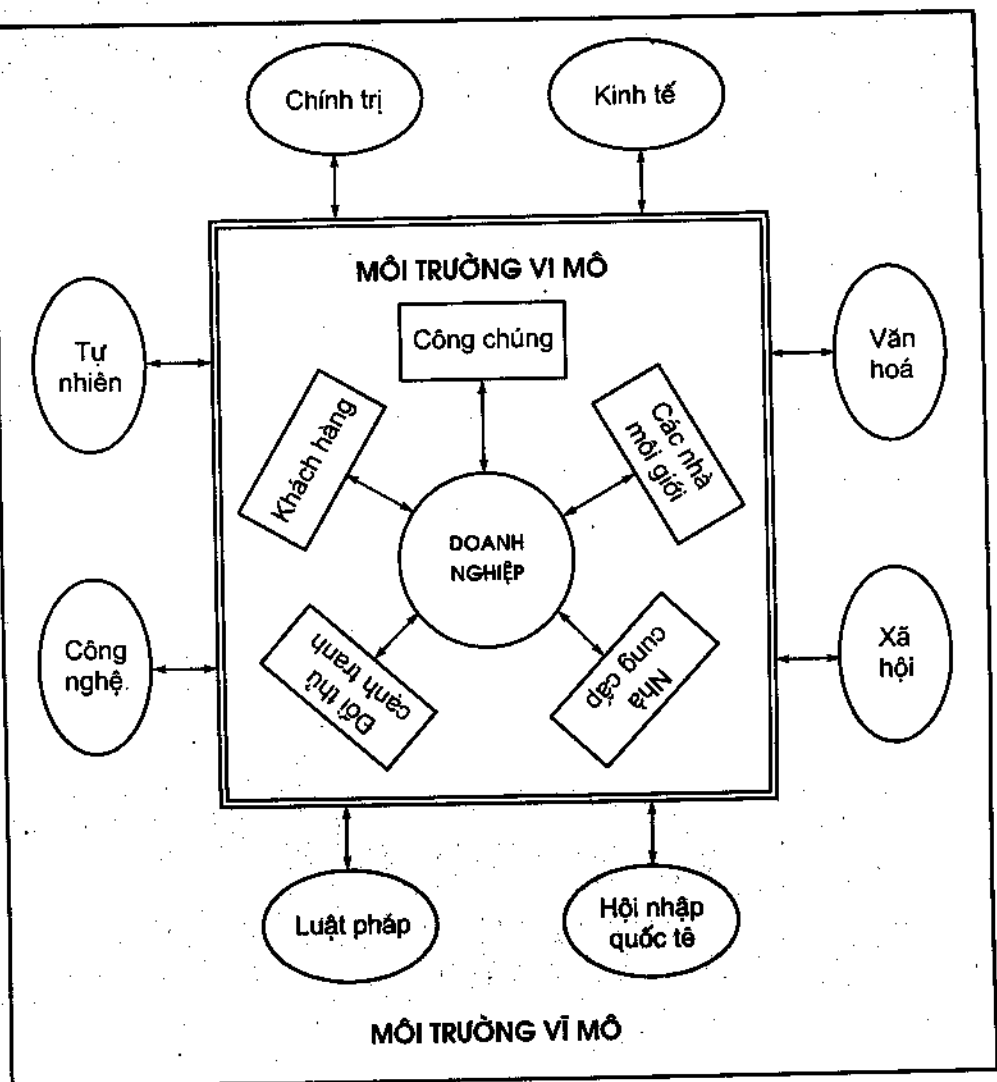
– *Môi trường của doanh nghiệp là một khái niệm rộng gồm môi trường tự nhiên : đất đai, khí hậu, môi trường sinh thái, hạ tầng kĩ thuật ; môi trường xã hội : chế độ xã hội, thể chế chính trị, quan hệ sở hữu về tư liệu sản xuất, tôn giáo, luật pháp, phong tục tập quán...*

Môi trường của doanh nghiệp được chia thành hai nhóm yếu tố (hình 1.2) :

+ Môi trường vĩ mô gồm các yếu tố về văn hoá, xã hội, chính trị, luật pháp, khoa học và công nghệ, các yếu tố kinh tế vĩ mô, các yếu tố về dân số và nhân khẩu.

+ Các yếu tố môi trường vi mô gồm công chúng trực tiếp, các nhà cung ứng, các đối thủ cạnh tranh và khách hàng.

Doanh nghiệp hàng ngày hấp thu từ môi trường các yếu tố đầu vào cần thiết : lao động, tài nguyên, công nghệ, tiền vốn, ... để tạo ra của cải và tạo ra công ăn việc làm. Những của cải này tạo nên sự thịnh vượng cho xã hội. Đó là những mặt tác động tích cực của doanh nghiệp.



Hình 1-2. Môi trường vĩ mô và vĩ mô của doanh nghiệp.

Cùng với việc cung cấp của cải, doanh nghiệp cũng thải ra môi trường những phế thải của quá trình kinh doanh như : khí thải độc hại, rác thải của sản xuất, tiếng ồn... Những yếu tố này có thể đưa đến ô nhiễm nguồn nước, ô nhiễm không khí, quá tải hạ tầng cơ sở... Đó là những tác động tiêu cực của doanh nghiệp.

Trong một môi trường tốt, doanh nghiệp sẽ phát triển thuận lợi ; ngược lại chúng sẽ chịu những tác động xấu, phát triển khó khăn, thậm chí có thể bị diệt vong.

1.2. MỤC TIÊU CỦA DOANH NGHIỆP

Trong nền kinh tế thị trường, doanh nghiệp hoạt động vì mục đích lợi nhuận. Nhưng ngoài mục tiêu kinh tế, doanh nghiệp còn có các mục tiêu khác, đó là các mục tiêu xã hội.

1.2.1. Những mục tiêu kinh tế

Doanh nghiệp luôn cố gắng đạt tới lợi nhuận tối đa, đó là mục tiêu kinh tế quan trọng nhất. Để đạt tới điều đó, nó phải thực hiện được các mục tiêu kinh tế khác như :

- Các mục tiêu về thị trường : chất lượng sản phẩm, dịch vụ khách hàng, bảo vệ và nâng cao thị phần, chiến thắng các đối thủ cạnh tranh.
- Mục tiêu tài chính : bảo toàn vốn, gia tăng tài sản, gia tăng vòng quay vốn, giảm chi phí,...
- Mục tiêu cải tiến công nghệ, mở rộng quy mô và nâng cao hệ số sử dụng công suất...

Doanh nghiệp chỉ thực hiện được các mục tiêu này khi nó kinh doanh có lãi. Ngược lại, đạt được các mục tiêu kinh tế khác chính là điều kiện để nó thực hiện được mục tiêu lợi nhuận đặt ra.

1.2.2. Những mục tiêu ngoài kinh tế

- Nâng cao uy tín và danh tiếng của doanh nghiệp.
- Đảm bảo công ăn việc làm ổn định và lâu dài cho người lao động.
- Nâng cao phúc lợi của các thành viên trong doanh nghiệp.
- Cung cấp hàng hoá và dịch vụ thoả mãn tốt nhất nhu cầu xã hội.
- Đảm bảo lợi ích nhà cung cấp, đóng góp vào sự thịnh vượng chung của xã hội : giúp đỡ người nghèo, làm từ thiện, ủng hộ các phong trào khác của xã hội...
- Bảo vệ môi trường sinh thái : không sử dụng công nghệ gây ô nhiễm môi trường sống và phải xử lý các phế thải trước khi đổ ra môi trường.

Các mục tiêu của doanh nghiệp có mối liên hệ rất chặt chẽ và tác động qua lại với nhau. Doanh nghiệp phải đề ra được các mục tiêu lâu dài và mục tiêu cho từng giai đoạn cụ thể, nhờ đó nó có thể đưa ra được các chính sách kinh doanh thích hợp.

Mục tiêu doanh nghiệp không bất biến, chúng có thể không giống nhau ở từng doanh nghiệp và trong mỗi doanh nghiệp, ở mỗi thời kì chúng cũng có thể thay đổi.

1.3. CHỨC NĂNG CỦA DOANH NGHIỆP

1.3.1. Tuỳ theo cách tiếp cận khác nhau mà người ta đưa ra các chức năng khác nhau của doanh nghiệp

a) Theo H. Foyol doanh nghiệp có các chức năng sau :

- Chức năng kĩ thuật : sản xuất.
- Chức năng thương mại : mua, bán. Chức năng này cũng quan trọng như chức năng sản xuất.
- Chức năng tài chính : tạo nguồn và quản lí vốn.
- Chức năng an toàn : bảo vệ của cải, con người.
- Chức năng kế toán : xác định tình hình kinh tế của doanh nghiệp bằng những con số rõ ràng và chuẩn xác.
- Chức năng quản lí : đó là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.

b) Evgaoff lại sắp xếp các hoạt động thiết yếu của doanh nghiệp gồm bốn chức năng sau :

- Chức năng quản lí : đó là tập hợp các hoạt động điều khiển doanh nghiệp.
- Chức năng phân phối : bao gồm các hoạt động để đưa đến cho khách hàng những sản phẩm hàng hoá và dịch vụ do doanh nghiệp tạo ra bao gồm các chức năng nghiên cứu, thương mại, bán hàng, quảng cáo.
- Chức năng sản xuất : có liên quan đến hoạt động nhằm tạo ra những sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp để đưa ra thị trường.
- Chức năng hậu cần : Những hoạt động tạo ra tất cả những phương tiện cần thiết cho doanh nghiệp, nó bao gồm các chức năng cung ứng, trang bị, bảo quản, quản lí nhân sự, tài chính, nghiên cứu và phát triển, quản trị chung.

Những phân loại trên cho dù có sự khác nhau, nhưng trong bất kì hệ thống kinh tế nào thì các chức năng : thương mại, sản xuất, cung ứng, tài chính, quản trị và nhân sự đều vẫn là những chức năng cơ bản nhất gắn liền với sự tồn tại của các doanh nghiệp.

1.3.2. Các chức năng kinh tế của doanh nghiệp

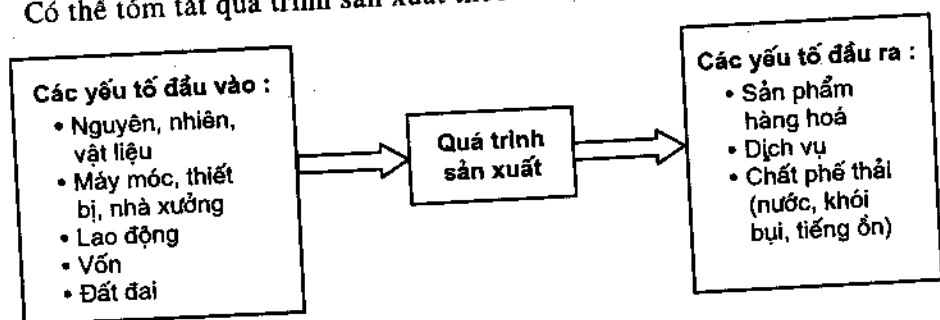
a) Chức năng sản xuất

Để thực hiện chức năng sản xuất, doanh nghiệp cần có các yếu tố đầu vào như : lao động ; vốn ; công nghệ ; nguyên, nhiên, vật liệu ; máy móc thiết bị ; cũng như các dịch vụ cần thiết khác.

Doanh nghiệp phối hợp các yếu tố đầu vào này trong quá trình sản xuất để tạo ra các sản phẩm hàng hoá hoặc các dịch vụ và cung cấp các sản phẩm hàng hoá hoặc dịch vụ này cho thị trường, nhằm thoả mãn các nhu cầu của con người và xã hội.

Trong hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp cũng thải ra môi trường các phế thải, tiếng ồn, khói bụi...

Có thể tóm tắt quá trình sản xuất theo sơ đồ sau (hình 1.3) :



Hình 1-3. Sơ đồ về quá trình sản xuất.

b) Chức năng thương mại

Kinh doanh gắn với thị trường với các hoạt động mua, bán. Vì vậy, chức năng thương mại rất quan trọng.

Chức năng thương mại gồm các hoạt động cung cấp các yếu tố đầu vào cho sản xuất (hoạt động cung ứng), hoạt động tiêu thụ sản phẩm hàng hoá và dịch vụ được sản xuất ra (hoạt động tiêu thụ) và các hoạt động liên quan tới việc đưa các sản phẩm hàng hoá và dịch vụ của doanh nghiệp từ lĩnh vực sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng (hoạt động phân phối).

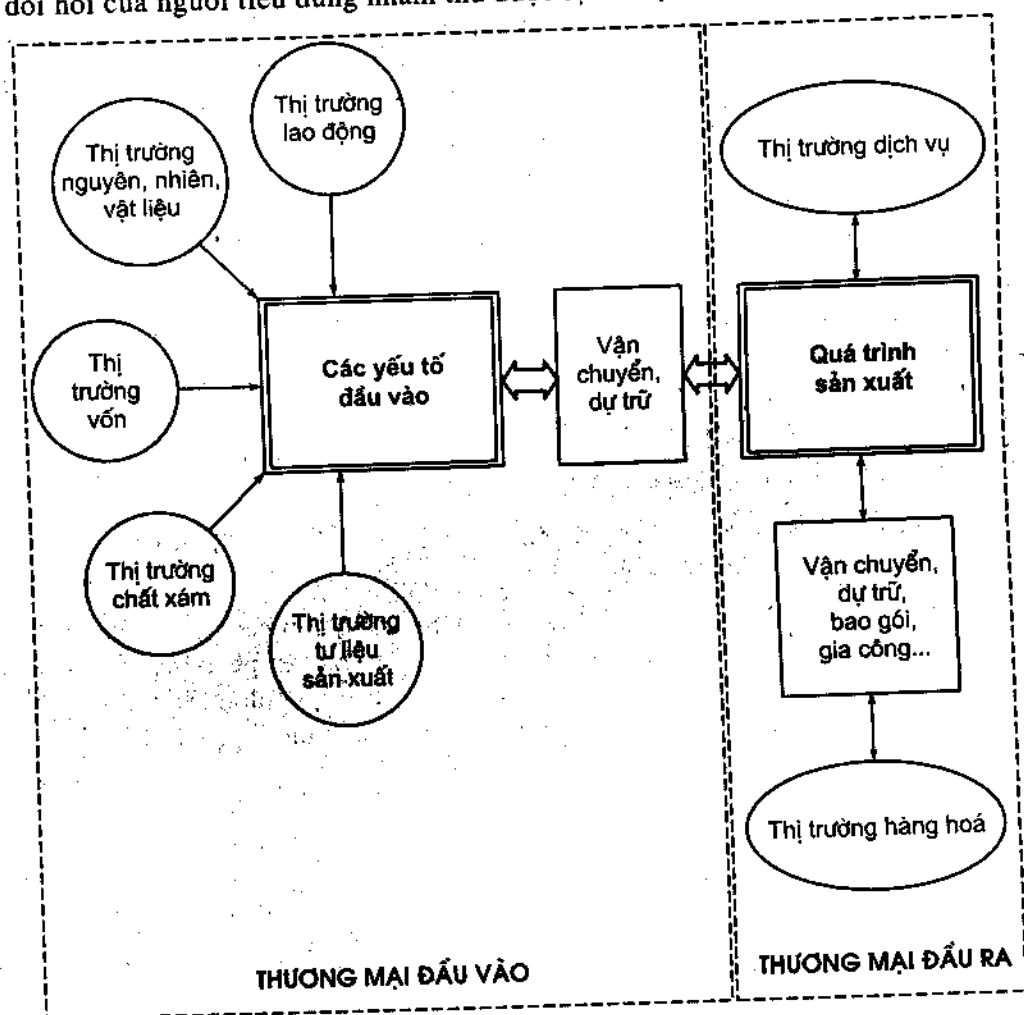
– Hoạt động cung ứng :

Để có thể sản xuất, doanh nghiệp cần có các yếu tố đầu vào. Doanh nghiệp phải mua các yếu tố đó trên các thị trường khác nhau. Doanh nghiệp mua nhiên liệu, nguyên liệu, máy móc, thiết bị trên thị trường tư liệu sản xuất, tìm kiếm vốn trên thị trường tài chính, thuê lao động trên thị trường lao động. Đây là quá trình chuyển hoá vốn từ hình thái tiền tệ sang hình thái vật chất (T- H).

– Hoạt động tiêu thụ :

Kết quả của quá trình sản xuất là doanh nghiệp tạo ra các hàng hoá và dịch vụ. Những hàng hoá và dịch vụ này được cung cấp ra thị trường hàng hoá và thị trường dịch vụ và bán cho người có nhu cầu. Trong quá trình này doanh nghiệp thực hiện việc chuyển hoá vốn từ hình thái vật chất trở về hình thái tiền tệ ban đầu (H– T).

Để bán được, doanh nghiệp phải cung cấp các sản phẩm hàng hoá mà thị trường cần, những sản phẩm hàng hoá đó phải có khả năng cạnh tranh với những doanh nghiệp cung cấp sản phẩm hàng hoá cùng loại. Doanh nghiệp bán sản phẩm hàng hoá và dịch vụ của mình với những điều kiện phù hợp với đòi hỏi của người tiêu dùng nhằm thu được lợi nhuận.



Hình 1-4. Sơ đồ chức năng thương mại.

– Hoạt động phân phối sản phẩm :

Gồm hàng loạt các hoạt động như : vận chuyển sản phẩm từ nơi sản xuất đến thị trường tiêu thụ, phân loại, chia nhỏ, đóng gói, lưu kho, gia công thêm...

Chức năng thương mại có thể được mô tả theo sơ đồ (hình 1.4) :

c) Chức năng phân phối

Doanh nghiệp bán các sản phẩm và các dịch vụ cho khách hàng và có doanh thu.

Thu nhập doanh nghiệp được phân phối như sau :

– Chi trả tiền mua hàng cho người cung ứng : tiền mua nguyên liệu, vật liệu, giá các khoản dịch vụ đã tiêu dùng cho quá trình sản xuất.

– Trả lương và các khoản phụ cấp xã hội cho người lao động.

– Khấu hao máy móc, thiết bị.

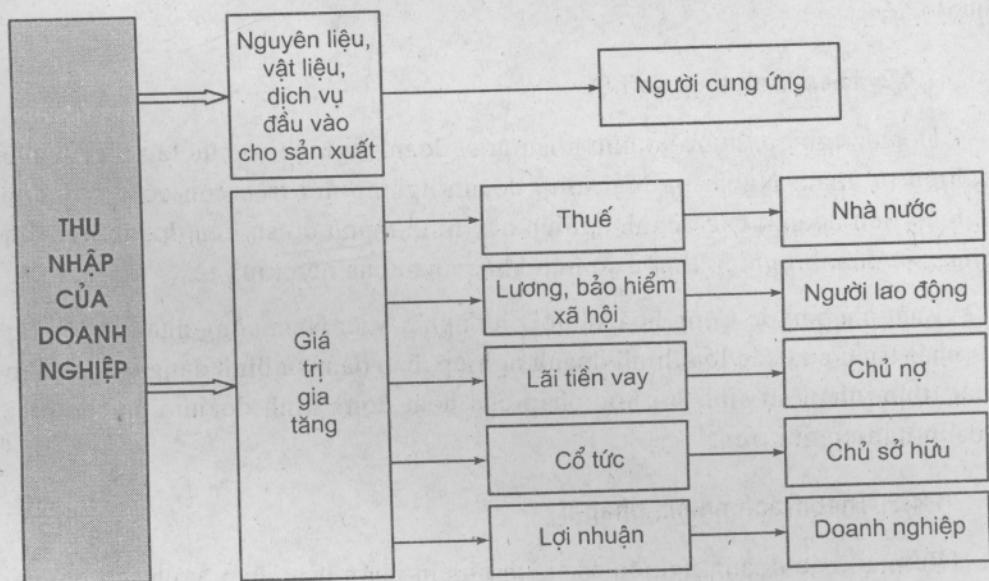
– Nộp thuế cho nhà nước.

– Trả lãi vốn vay cho chủ nợ.

– Phần còn lại là lợi nhuận của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp sẽ phân phối một phần lợi nhuận này cho các cổ đông dưới hình thức cổ tức và giữ phần còn lại của lợi nhuận dùng làm quỹ phát triển doanh nghiệp.

Chức năng phân phối có thể mô tả theo sơ đồ sau (hình 1.5) :



Hình 1-5. Chức năng phân phối của doanh nghiệp.

1.4. CÁC LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP

Có nhiều cách phân loại doanh nghiệp, trong giáo trình này chúng ta chỉ phân loại doanh nghiệp theo một số cách sau :

1.4.1. Theo quy mô của doanh nghiệp

Quy mô lớn hay nhỏ của doanh nghiệp được phân biệt chủ yếu dựa trên một số tiêu thức như : doanh thu, vốn, số lượng lao động làm việc trong doanh nghiệp ...

– Doanh nghiệp lớn là các doanh nghiệp có tiềm lực mạnh, vốn lớn, doanh thu lớn, số lượng người lao động trong doanh nghiệp đông... Ở nước ta, các doanh nghiệp lớn như Tổng công ti dầu khí, Tổng công ti Bưu chính viễn thông, Tổng công ti Hàng không... là những doanh nghiệp giữ vị trí và vai trò quan trọng trong nền kinh tế.

– Đại bộ phận các doanh nghiệp ở nước ta là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, đặc điểm của các doanh nghiệp này là tiềm lực vừa và nhỏ : vốn ít, doanh thu nhỏ, ít lao động... Tuy nhiên, ưu điểm của chúng là rất năng động trong kinh doanh, dễ thích nghi với biến động của kinh tế thị trường. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ hiện nay ở Việt Nam là nơi thu hút nhiều lao động, đóng góp đáng kể vào việc tạo ra thu nhập quốc dân, đáp ứng nhu cầu xã hội về các hàng hoá và dịch vụ rất đa dạng, phong phú, vì vậy được khuyến khích phát triển.

1.4.2. Theo hình thức sở hữu

Doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước, doanh nghiệp sở hữu tập thể, doanh nghiệp tư nhân. Ngoài ba loại hình doanh nghiệp nói trên còn có các doanh nghiệp liên doanh, các doanh nghiệp này hình thành do sự liên doanh liên kết giữa các doanh nghiệp thuộc sở hữu khác nhau của nền kinh tế.

Luật pháp nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam công nhận sự tồn tại và phát triển của các loại hình doanh nghiệp, bảo đảm sự bình đẳng trước pháp luật, thừa nhận sự sinh lợi hợp pháp của hoạt động kinh doanh của các loại doanh nghiệp nói trên.

1.4.3. Theo trách nhiệm pháp lí

Gồm có các doanh nghiệp có trách nhiệm pháp lí vô hạn, có trách nhiệm pháp lí hữu hạn và doanh nghiệp có trách nhiệm pháp lí hỗn hợp.

– Doanh nghiệp tư nhân, doanh nghiệp chung vốn là các doanh nghiệp có trách nhiệm pháp lý vô hạn, chủ doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về mọi hoạt động của doanh nghiệp.

– Các công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần là những công ty có trách nhiệm pháp lý hữu hạn. Đối với các công ty này, chủ sở hữu doanh nghiệp chỉ phải chịu trách nhiệm về các hoạt động của công ty trong phạm vi số vốn mà họ đóng góp vào công ty.

– Công ty hợp danh là loại công ty có trách nhiệm pháp lý hỗn hợp, trong các công ty này, các thành viên hợp danh là người phải chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình với hoạt động của doanh nghiệp, còn các thành viên góp vốn chỉ chịu trách nhiệm trong phạm vi số vốn mà họ góp vào công ty.

1.4.4. Theo lĩnh vực kinh doanh

- Doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp, lâm nghiệp.
- Các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp, tiểu thủ công nghiệp.
- Các doanh nghiệp vận tải.
- Các doanh nghiệp xây dựng.
- Các doanh nghiệp thương mại (bán buôn, bán lẻ, đại lý, thương mại).
- Các doanh nghiệp dịch vụ : ngân hàng, bảo hiểm, khách sạn, công ty du lịch lữ hành...
- Doanh nghiệp hỗn hợp : sản xuất kinh doanh, thương mại và dịch vụ.

1.5. THÀNH LẬP, PHÁ SẢN DOANH NGHIỆP

1.5.1. Thành lập doanh nghiệp

a) Theo Luật Doanh nghiệp :

Mỗi cá nhân, tổ chức đều có quyền thành lập doanh nghiệp (Luật Doanh nghiệp, 6-1999) trừ các trường hợp sau :

- Cơ quan nhà nước, đơn vị thuộc lực lượng vũ trang.
- Cán bộ, công chức theo quy định của pháp lệnh về cán bộ công chức.
- Sĩ quan, hạ sĩ quan, quân nhân chuyên nghiệp, công nhân quốc phòng trong các cơ quan, đơn vị thuộc QĐND ; sĩ quan, hạ sĩ quan, sĩ quan chuyên nghiệp trong các cơ quan đơn vị công an nhân dân.

– Cán bộ lãnh đạo, quản lý nghiệp vụ trong các doanh nghiệp nhà nước, trừ những người được cử làm đại diện để quản lý phần vốn của nhà nước trong các doanh nghiệp khác.

– Người chưa thành niên, người thành niên bị hạn chế hoặc mất năng lực (hành vi nhân sự).

– Người đang bị truy cứu trách nhiệm hình sự hoặc đang phải chấp hành hình phạt tù hoặc bị toà án tước quyền hành nghề vì vi phạm các tội buôn bán, làm hàng giả...

– Chủ doanh nghiệp tư nhân, thành viên hợp danh của công ti hợp danh.

– Tổ chức nước ngoài, người nước ngoài không thường trú tại Việt Nam.

b) Muốn thành lập doanh nghiệp phải thực hiện các công việc sau :

– Gửi hồ sơ đăng ký kinh doanh lên cơ quan đăng ký kinh doanh thuộc UBND tỉnh, thành phố trực thuộc nơi doanh nghiệp đặt trụ sở chính để xin phép thành lập.

– Hồ sơ đăng ký kinh doanh gồm : đơn đăng ký kinh doanh, điều lệ (đối với công ti), danh sách thành viên (đối với công ti TNHH), danh sách thành viên hợp danh (đối với công ti hợp danh), danh sách cổ đông sáng lập (đối với công ti cổ phần), xác nhận về vốn pháp định của cơ quan hoặc tổ chức có thẩm quyền theo quy định của pháp luật.

– Tên doanh nghiệp không được trùng hoặc gây nhầm lẫn với tên doanh nghiệp khác đã đăng ký kinh doanh, không vi phạm truyền thống lịch sử, văn hoá, thuần phong mỹ tục của dân tộc ; phải viết bằng tiếng Việt (có thể viết thêm bằng một số tiếng nước ngoài với khổ chữ nhỏ hơn) ; ngoài ra phải ghi rõ loại hình doanh nghiệp (trách nhiệm hữu hạn : TNHH, cổ phần : CP, hợp danh : HD, doanh nghiệp tư nhân : DN).

– Trong thời gian 30 ngày kể từ ngày được cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh, doanh nghiệp phải đăng báo địa phương, hoặc báo hàng ngày trong 3 số liên tiếp với các nội dung : tên doanh nghiệp, địa chỉ trụ sở chính, mục tiêu và ngành nghề kinh doanh, vốn điều lệ hoặc vốn đầu tư ban đầu (đối với doanh nghiệp tư nhân), tên địa chỉ của chủ sở hữu hoặc tất cả các thành viên sáng lập, nơi đăng ký kinh doanh. Ngay cả khi được cơ quan nhà nước cho phép thay đổi nội dung đăng ký kinh doanh thì doanh nghiệp cũng phải đăng báo.

1.5.2. Phá sản doanh nghiệp

Doanh nghiệp sau khi thành lập sẽ bắt đầu đời sống của mình, một số doanh nghiệp lớn lên rất nhanh, một số lại thích nghi rất khó khăn, sống lay lắt. Có những doanh nghiệp không thể thích nghi được buộc phải chấm dứt đời sống hoạt động của mình, chúng bị phá sản.

Phá sản doanh nghiệp được thực hiện theo Luật doanh nghiệp (30 tháng 12 năm 1993). Cũng cần lưu ý rằng cho đến nay luật này đã bộc lộ nhiều bất hợp lý và yêu cầu phải được sửa đổi cho phù hợp với tình hình mới.

Doanh nghiệp bị coi là rơi vào tình trạng phá sản nếu nó gặp khó khăn hoặc thua lỗ kéo dài sau khi đã sử dụng các biện pháp tài chính cần thiết mà vẫn mất khả năng thanh toán các khoản nợ đến hạn.

Theo luật pháp hiện hành thì một doanh nghiệp bị rơi vào tình trạng phá sản nếu có các dấu hiệu như :

- Thua lỗ liên tiếp hai năm đến mức không trả được các khoản nợ đến hạn.
- Không có tiền trả lương cho người lao động trong ba tháng liên tiếp.

Cũng theo luật này :

- Sau thời hạn ba mươi ngày kể từ ngày giấy đòi nợ đến hạn mà không được doanh nghiệp thanh toán nợ thì chủ nợ có quyền nộp đơn đến toà án yêu cầu giải quyết việc tuyên bố phá sản của doanh nghiệp.

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

- Trường hợp doanh nghiệp đã thực hiện và sử dụng mọi biện pháp khắc phục khó khăn để thanh toán các khoản nợ đến hạn kể cả việc hoãn nợ mà doanh nghiệp không thoát khỏi tình trạng mất khả năng thanh toán thì chủ doanh nghiệp hoặc đại diện hợp pháp của doanh nghiệp phải nộp đơn đến toà án để yêu cầu giải quyết việc tuyên bố phá sản doanh nghiệp.

Nếu doanh nghiệp bị phá sản thì giá trị của các tài sản còn lại của doanh nghiệp theo luật pháp hiện hành sẽ được phân chia theo thứ tự ưu tiên sau :

1) Các khoản lệ phí, các chi phí theo quy định của pháp luật cho việc giải quyết phá sản doanh nghiệp.

2) Các khoản nợ lương, trợ cấp thôi việc, bảo hiểm xã hội theo quy định luật pháp và các quyền lợi khác theo thoả ước lao động tập thể và hợp đồng lao động đã được kí kết.

3) Các khoản nợ thuế.

4) Các khoản nợ cho các chủ nợ, nếu giá trị tài sản còn lại của doanh nghiệp không đủ thanh toán nợ thì mọi chủ nợ chỉ được thanh toán một phần khoản nợ của mình theo tỉ lệ tương ứng.

5) Giá trị tài sản còn lại của doanh nghiệp sau khi đã thanh toán đủ số nợ cho các chủ nợ mà vẫn còn thừa thì phần thừa này thuộc về chủ sở hữu của doanh nghiệp.

Câu hỏi ôn tập chương I

1. Khái niệm và các đặc điểm chủ yếu của kinh doanh ?
2. Khái niệm doanh nghiệp. Vì sao tồn tại các doanh nghiệp ?
3. Mô tả các giai đoạn trong chu kì sống của doanh nghiệp. Nhận thức điều này có ý nghĩa gì ?
4. Mô tả về môi trường hoạt động của doanh nghiệp.
5. Phân tích ảnh hưởng của môi trường tới doanh nghiệp và ảnh hưởng của doanh nghiệp tới môi trường. Nhận thức vấn đề này có ý nghĩa gì ?
6. Mục đích kinh tế và mục tiêu ngoài kinh tế của doanh nghiệp ? Mối liên hệ giữa những mục tiêu nói trên.
7. Phân tích các chức năng kinh tế của doanh nghiệp. Mối liên hệ giữa các chức năng đó.

Chương II

THỊ TRƯỜNG DOANH NGHIỆP

2.1. KHÁI NIỆM THỊ TRƯỜNG

2.1.1. Khái niệm

Có nhiều cách định nghĩa khác nhau về thị trường. Trong giáo trình này chúng ta sẽ tiếp cận thị trường theo cách phổ thông nhất, đó là quan niệm thị trường như một vị trí địa lý.

Thị trường là nơi mà mọi người đến để mua, bán các hàng hoá và các dịch vụ.

Ngày nay các nhà kinh tế thường mô tả thị trường là một tập hợp những người mua và người bán giao dịch với nhau trên một sản phẩm hoặc một dịch vụ nhất định.

2.1.2. Các yếu tố cấu thành thị trường

Bất kì thị trường nào cũng bao gồm những yếu tố sau :

a) Hàng hoá và các dịch vụ

Chúng là đối tượng của hoạt động mua, bán. Hàng hoá và dịch vụ đều là sản phẩm của lao động. Chúng được các doanh nghiệp sản xuất ra và cung cấp ra thị trường nhằm mục đích để bán.

Sự khác biệt cơ bản nhất giữa hàng hoá và dịch vụ là ở chỗ hàng hoá có hình dáng vật chất cụ thể, có thể nhìn thấy, cầm nắm được như : gạo, cà phê, quần áo, giày dép, xe đạp... Ngược lại, dịch vụ vô hình, chúng không thể nhìn thấy hay cầm nắm được như : vận tải hàng hoá và vận chuyển hành khách, dịch vụ khách sạn, nhà hàng, dịch vụ tín dụng, ngân hàng, bảo hiểm, dịch vụ thẩm mỹ, cắt uốn tóc, sửa chữa ô tô, xe máy, cho thuê quần áo, váy cưới, trang điểm cô dâu...

b) Người mua và người bán

Đó là các chủ thể của các hoạt động mua, bán trên thị trường.

– Người mua là người có nhu cầu chưa được thoả mãn và có tiền (có khả năng thanh toán) để thoả mãn nhu cầu về sản phẩm.

– Người bán là người đưa sản phẩm hàng hoá và dịch vụ ra thị trường, bán chúng lấy tiền (giá trị). Người bán có thể là người sản xuất hoặc những nhà bán buôn, những doanh nghiệp xuất, nhập khẩu, những nhà bán lẻ...

– Ngoài người mua và người bán, thị trường còn có người môi giới và người đại lí.

+ Người môi giới là người trung gian giữa người mua và người bán, họ không bỏ vốn kinh doanh, không chịu rủi ro trong mua, bán. Họ cung cấp thông tin thị trường, gắn kết người mua và người bán, giúp cho hợp đồng mua bán thực hiện nhanh chóng và có hiệu quả. Hoạt động môi giới rất cần thiết và nhiều khi rất quan trọng.

+ Người đại lí giống người môi giới ở chỗ họ không bỏ vốn ra kinh doanh mà chỉ là người thực hiện mua bán theo yêu cầu của người chủ hàng và hưởng hoa hồng trên kết quả hoạt động của mình.

c) Môi trường của hoạt động mua bán

Bất kì thị trường nào cũng gắn với các điều kiện kinh tế, chính trị, xã hội, tự nhiên. Các điều kiện tự nhiên như hạ tầng cơ sở vật chất kĩ thuật... Điều kiện xã hội như luật pháp, văn hoá, phong tục tập quán... Điều kiện kinh tế như thu nhập bằng tiền của dân cư...

2.2. CÁC CHỨC NĂNG CỦA THỊ TRƯỜNG

Thị trường có một số chức năng cơ bản sau :

2.2.1. Chức năng thừa nhận

Trong nền kinh tế tự cung tự cấp, sản xuất nhằm phục vụ nhu cầu của người sản xuất ; ngược lại sản xuất hàng hoá là để thoả mãn nhu cầu của người khác, nhu cầu của xã hội. Sản phẩm muốn chuyển từ lĩnh vực sản xuất qua lĩnh vực tiêu dùng phải thông qua mua bán trên thị trường. Sản phẩm của doanh nghiệp muốn trở thành sản phẩm của xã hội thì phải được khách hàng mua, nghĩa là được thị trường chấp nhận.

Những sản phẩm mà doanh nghiệp cung cấp ra thị trường nếu không đảm bảo chất lượng, hàng lạc hậu về kiểu mốt, cung ứng không đúng thời điểm mà

thị trường cần, không đúng nơi mà khách hàng có nhu cầu sẽ không bán được, doanh nghiệp sẽ bị phá sản.

Người ta ví việc mua bán trên thị trường giống như hoạt động trong cuộc bầu cử. Doanh nghiệp có nhiều khách hàng giống như bầu cử có nhiều cử tri bỏ phiếu cho mình. Khi đó doanh nghiệp sẽ tồn tại, ngược lại, doanh nghiệp sẽ bị tiêu vong.

Thị trường là vấn đề sống còn của doanh nghiệp, nơi đó khách hàng là "vua". Vì vậy, để thị trường chấp nhận sản phẩm của mình doanh nghiệp phải cung cái mà thị trường cần, khách hàng đòi hỏi chứ không phải cái mà doanh nghiệp có hoặc doanh nghiệp thích.

2.2.2. Chức năng thực hiện

Thị trường là nơi thực hiện giá trị của hàng hoá. Song muốn giá trị hàng hoá được thực hiện thì trước hết giá trị sử dụng của chúng phải được thị trường chấp nhận.

Giá trị của hàng hoá được thực hiện thông qua sự thỏa thuận giữa người mua và người bán bằng mức giá thị trường. Mức giá này có thể biến đổi theo tình hình cung - cầu trên thị trường.

Khi giá trị hàng hoá được thực hiện, người bán sẽ thu được tiền, người mua sẽ nhận được hàng hoá. Quyền sở hữu tiền tệ và sở hữu hàng hoá sẽ trao đổi giữa người mua và người bán. Hàng hoá được chuyển dịch từ khu vực sản xuất sang khu vực tiêu dùng để thỏa mãn nhu cầu khác nhau của xã hội.

2.2.3. Chức năng thông tin

Thị trường là nơi gặp gỡ giữa doanh nghiệp và khách hàng, nó phản ánh nhiều mối quan hệ kinh tế thông qua mua bán, vì vậy chứa đựng thông tin đa dạng và nhiều mặt.

Thị trường cung cấp thông tin về cung - cầu (số lượng, cơ cấu), về sản xuất (số lượng, chủng loại, kiểu dáng, công nghệ sản xuất...), về khách hàng (khả năng thanh toán, sở thích, thị hiếu, thói quen tiêu dùng...), các thông tin về đối thủ cạnh tranh, về giá cả...

Doanh nghiệp sản xuất trong kinh tế thị trường phải nắm bắt thị trường để trả lời câu hỏi : Ai cần sản phẩm của mình ? Bao nhiêu người cần ? Khi nào cần ? Ở đâu cần ? Bằng cách nào có thể cung cấp sản phẩm cho họ ?... Có được thông tin này doanh nghiệp mới có thể hoạch định phương án kinh doanh, mới cung ứng được đúng cái mà thị trường cần.

Người tiêu dùng cũng phải căn cứ vào thông tin thị trường để biết tìm kiếm sản phẩm mà mình cần : Ở đâu ? Mua với giá cả nào ? Và quyết định mua sản phẩm của ai ? Có nên thay thế một sản phẩm này bằng sản phẩm khác hay không ?

Trong đó giá cả là một thông tin rất quan trọng.

Cũng cần lưu ý là thông tin thị trường luôn luôn biến động rất phức tạp, nó chịu sự tác động của rất nhiều yếu tố chủ quan và khách quan. Vì vậy, phải có các phương pháp thu thập, xử lí, chọn lọc thông tin một cách đúng đắn.

2.2.4. Chức năng điều tiết

Thị trường có thể điều tiết sản xuất, điều tiết lưu thông và tiêu dùng chủ yếu thông qua sự vận động của cung, cầu, cạnh tranh giữa người mua và người bán. Giá cả thị trường là một tín hiệu rất quan trọng trong việc thực hiện chức năng điều tiết của thị trường.

Giá cả cao sẽ có lợi cho người sản xuất, doanh nghiệp sẽ tập trung các nguồn lực để mở rộng sản xuất, tăng dự định cung... Ngược lại, giá thấp, lãi ít hoặc không có lãi doanh nghiệp sẽ thu hẹp quy mô sản xuất. Như vậy, thị trường đã tự động điều tiết việc phân bổ các nguồn lực sản xuất vào các ngành khác nhau hoặc di chuyển các nguồn lực sản xuất từ ngành sản xuất này sang ngành khác cho phù hợp với nhu cầu xã hội.

Giá cả cũng thúc đẩy doanh nghiệp di chuyển sản phẩm từ nơi thừa, giá thấp đến nơi khan hiếm, giá cao hơn để có nhiều lợi nhuận. Như vậy, thị trường đã điều tiết lưu thông hàng hoá trong một quốc gia, giữa các vùng cũng như các hoạt động xuất, nhập khẩu giữa các quốc gia.

Người tiêu dùng cũng căn cứ vào cung - cầu trên thị trường, giá cả để quyết định mở rộng hoặc thu hẹp tiêu dùng, quyết định mua sắm mặt hàng này hay chuyển sang mua sắm mặt hàng khác thay thế cho phù hợp với khả năng thanh toán và nhu cầu của họ.

Cần lưu ý rằng : Thị trường điều tiết sản xuất và tiêu dùng xã hội rất nhanh nhạy vì nó gắn liền với lợi ích của tất cả các doanh nghiệp và người tiêu dùng. Nhưng sự điều tiết này diễn ra một cách tự phát và thường xảy ra sau khi có sự biến động của cung cầu và giá cả, vì thế người ta nói đó là sự "điều tiết sau". Việc điều tiết tự phát như vậy có thể mang đến những hậu quả như "dư thừa" hay "khan hiếm" trên thị trường, gây lãng phí các nguồn lực xã hội. Đó là nhược điểm rất lớn của điều tiết bằng thị trường.

2.2.5. Chức năng chọn lọc và đào thải

Thị trường sẽ "đào thải" khỏi sản xuất và lưu thông những sản phẩm kém chất lượng, giá thành cao, giữ lại những sản phẩm tốt có khả năng cạnh tranh. Muốn tồn tại, doanh nghiệp phải luôn cố gắng đổi mới kĩ thuật, hạ giá thành, nâng cao chất lượng dịch vụ phục vụ khách hàng.

Kinh doanh có người được kẻ mất, người thắng kẻ thua, người mạnh sẽ tồn tại, kẻ yếu sẽ bị đào thải, người ta nói : "thương trường là chiến trường" là vậy.

2.3. CÁC LOẠI THỊ TRƯỜNG DOANH NGHIỆP

2.3.1. Thị trường mua hay còn gọi là thị trường đầu vào

Thị trường đầu vào gồm thị trường vốn, thị trường lao động, thị trường bất động sản, thị trường nhiên liệu, thị trường công nghệ... Doanh nghiệp xuất hiện trên các thị trường này với tư cách là người mua, nó tìm kiếm các yếu tố đầu vào cho sản xuất như vốn tại thị trường tài chính, lao động ở thị trường lao động, máy móc thiết bị, công nghệ, nguyên liệu ở thị trường tư liệu sản xuất nhằm phục vụ cho quá trình sản xuất kinh doanh của mình.

Ở nước ta trước năm 1986, một số thị trường không có hoặc rất sơ khai. Từ khi chuyển sang nền kinh tế thị trường phát triển theo định hướng XHCN, các thị trường này bắt đầu hình thành, ngày càng được hoàn thiện dần và đang hợp thành một hệ thống thị trường đồng bộ.

2.3.2. Thị trường tiêu thụ hay còn gọi là thị trường đầu ra

Là nơi các doanh nghiệp xuất hiện với tư cách người bán. Doanh nghiệp sẽ tiêu thụ sản phẩm hoặc các dịch vụ mà họ chế tạo trong quá trình sản xuất kinh doanh trên thị trường này.

Khi nói về thị trường đầu ra của doanh nghiệp, người ta thường khái niệm : Tập hợp những khách hàng có nhu cầu chưa thỏa mãn và có khả năng (có tiền) thanh toán về sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp. Hay nói một cách khác là một tập hợp những người khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng của doanh nghiệp.

Toàn bộ dân cư có thể được phân chia thành :

– Những người không bao giờ là khách hàng của doanh nghiệp : Đó là những người trong hiện tại và tương lai không có nhu cầu về sản phẩm hoặc

dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp. Ví dụ : những người theo Đạo Hồi không có nhu cầu về thịt bò.

– Khách hàng tiềm năng (thị trường tiềm năng) là những người hiện tại không mua sản phẩm của doanh nghiệp nhưng trong tương lai họ sẽ mua sản phẩm của doanh nghiệp. Ví dụ : những người dưới 18 tuổi chưa phải là khách hàng của thị trường xe ô tô. Nhưng sau 18 tuổi họ sẽ là khách hàng của thị trường này.

– Khách hàng hiện tại gồm những người đang mua và đang sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp, họ có thể là những người mua thường xuyên hoặc ngẫu nhiên của doanh nghiệp.

– Khách hàng truyền thống là những khách hàng thường xuyên có quan hệ mua, bán hàng hoá với doanh nghiệp.

– Khách hàng của doanh nghiệp cạnh tranh là những người hiện đang sử dụng các sản phẩm cùng loại với sản phẩm của doanh nghiệp, nhưng họ không mua sản phẩm của doanh nghiệp mà mua sản phẩm của doanh nghiệp cạnh tranh.

Nhiệm vụ đặt ra với bất kì doanh nghiệp nào trong kinh doanh cũng là biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng hiện tại. Biến khách hàng hiện tại thành khách hàng truyền thống. Biến khách hàng của đối thủ cạnh tranh thành khách hàng của mình (bằng các giải pháp phù hợp với luật pháp và phù hợp với truyền thống, đạo đức xã hội).

Thị trường đầu ra và thị trường đầu vào đều quan trọng đối với doanh nghiệp. Thị trường đầu vào đảm bảo nguồn cung cấp các đầu vào ổn định, chất lượng cao, giá rẻ... là điều kiện quan trọng để doanh nghiệp tạo ra sản phẩm tốt, giá thành hạ, có khả năng cạnh tranh với các doanh nghiệp khác. Thị trường đầu ra đảm bảo cho các sản phẩm mà doanh nghiệp chế tạo có thể tiêu thụ được thuận lợi. Trong điều kiện kinh doanh hiện nay, thị trường đầu ra có ý nghĩa quyết định, vì sản phẩm sản xuất ra nếu không có thị trường tiêu thụ, doanh nghiệp sẽ phá sản.

2.3.3. Thị trường nội địa và thị trường quốc tế

– Thị trường nội địa là nơi các hoạt động trao đổi mua, bán giữa doanh nghiệp và người tiêu dùng giới hạn trong phạm vi lãnh thổ một quốc gia. Thị trường nội địa có thể phân chia thành thị trường tại chỗ, thị trường vùng, thị trường toàn quốc. Thanh toán mua, bán được thực hiện bằng đồng tiền quốc gia.

+ Thị trường tại chỗ bao gồm những khách hàng ở gần doanh nghiệp.

+ Thị trường vùng : Khách hàng của doanh nghiệp không chỉ gồm những người trong địa phương mà có thể còn là người ở các vùng khác, thậm chí nhiều vùng.

+ Thị trường toàn quốc : Sản phẩm của doanh nghiệp có thể được tiêu thụ trong cả nước, vì vậy mà khách hàng của doanh nghiệp có thể phân bố trên khắp đất nước.

- Thị trường quốc tế : Khách hàng của doanh nghiệp là người tiêu dùng của các quốc gia khác. Hoạt động mua bán trên thị trường này chịu sự chi phối của các luật lệ và thông lệ buôn bán quốc tế, việc thanh toán mua, bán hàng hoá được thực hiện bằng tiền tệ quốc tế.

Ngày nay quá trình hội nhập kinh tế quốc tế và sự phát triển mạnh mẽ của du lịch càng tạo điều kiện thuận lợi cho sự mở rộng thị trường quốc tế của doanh nghiệp.

2.3.4. Thị trường cạnh tranh và thị trường độc quyền

- Thị trường cạnh tranh là thị trường mà ở đó có rất nhiều doanh nghiệp cùng cung ứng một sản phẩm hoặc dịch vụ cho khách hàng. Ở thị trường này mỗi doanh nghiệp chỉ chiếm một phần nhất định trong "chiếc bánh" thị trường. Thế lực của các doanh nghiệp ngang bằng nhau, doanh nghiệp này không thể khống chế được doanh nghiệp khác. Trên thị trường này giá cả hình thành theo quy luật cung cầu. Các doanh nghiệp có thể gia nhập hoặc rút khỏi thị trường khá dễ dàng và không gây ảnh hưởng đáng kể nào đến thị trường.

- Thị trường độc quyền là nơi mà chỉ có một hoặc vài doanh nghiệp độc chiếm việc bán hoặc mua một hàng hoá hoặc dịch vụ nào đó.

Trong trường hợp này một hoặc vài doanh nghiệp có thể chiếm phần rất lớn "chiếc bánh" thị trường, những doanh nghiệp này là doanh nghiệp độc quyền. Trong thị trường độc quyền, doanh nghiệp độc quyền sẽ chi phối giá cả, số lượng cung cấp theo hướng có lợi để thu lợi nhuận độc quyền cao.

Thị trường độc quyền hình thành do nhiều nguyên nhân : Có thể do rào chắn về bí quyết công nghệ, rào chắn về vốn đầu tư hay những quy định cản trở của luật pháp.

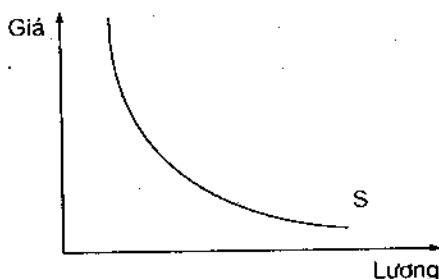
Thị trường độc quyền chứa đựng nhiều yếu tố tiêu cực, vì thế các quốc gia thường sử dụng luật pháp và các công cụ khác để chống lại độc quyền.

2.4. CUNG CẦU, CẠNH TRANH VÀ GIÁ CẢ THỊ TRƯỜNG

2.4.1. Cầu về hàng hoá, dịch vụ

a) Khái niệm

Cầu là số lượng hàng hoá và dịch vụ mà người mua có khả năng và sẵn sàng mua tương ứng với các mức giá khác nhau trong một khoảng thời gian nhất định, với điều kiện các yếu tố khác không đổi.



Nếu biểu thị bằng đồ thị thì đó là đường cong có chiều dốc xuống (hình 2.1).

Hình 2-1. Biểu đồ về cung cầu hàng hoá và dịch vụ.

b) Các nhân tố ảnh hưởng đến cầu

- Giá cả hàng hoá và dịch vụ : Nếu các nhân tố khác không thay đổi thì lượng cầu tùy thuộc vào giá cả hàng hoá hoặc dịch vụ. Khi giá tăng, thông thường người ta sẽ giảm lượng mua sắm và ngược lại. Điều đó dẫn đến làm tăng hoặc giảm cầu. Sự thay đổi này được gọi là độ co giãn của cầu theo giá cả.

$$\text{Gọi } e = \frac{\text{Tỉ lệ \% thay đổi lượng cầu}}{\text{Tỉ lệ \% thay đổi giá cả}}$$

Nếu : $e = 1$: tốc độ thay đổi của cầu bằng tốc độ thay đổi của giá.

$e = 0$: nghĩa là cầu không có bất kì phản ứng nào với sự thay đổi của giá cả.

$e = \infty$: nghĩa là cầu đặc biệt nhạy cảm với sự thay đổi của giá, chỉ cần sự thay đổi nhỏ của giá cả có thể đưa đến sự thay đổi rất lớn của cầu.

$e > 1$: tốc độ tăng của cầu nhanh hơn tốc độ tăng của giá cả.

$e < 1$: tốc độ tăng của cầu chậm hơn tốc độ tăng của giá cả.

Trường hợp $e = 0$, có thể tìm thấy trong trường hợp các mặt hàng thiết yếu. Ví dụ : cho dù giá muối ăn tăng giảm bao nhiêu thì cầu về mặt hàng này cũng không thay đổi đáng kể.

- Cầu về những loại hàng hoá thay thế : Một số loại hàng hoá có tác dụng thay thế nhau trong việc cùng thỏa mãn một nhu cầu nào đó. Điện và gas trong

nấu ăn gia đình là hai hàng hoá thay thế nhau. Nếu người ta có nhu cầu về loại này thì sẽ không có nhu cầu về loại hàng thay thế kia. Trong đa số trường hợp, việc lựa chọn tiêu dùng loại hàng nào có liên quan đến giá cả của loại hàng hoá có thể thay thế nó. Ví dụ : Nếu giá gas quá đắt, nhiều người sẽ bỏ dùng gas để chuyển sang dùng điện cho việc nấu ăn.

- Cầu về những loại hàng hoá có tính bổ sung : Nhu cầu sử dụng một số sản phẩm có liên quan mật thiết với nhau, do vậy nếu tăng cầu một hàng nào đó có thể dẫn tới việc tăng cầu của mặt hàng bổ sung. Khi cầu xe ô tô tăng sẽ làm tăng nhu cầu về xăng. Nhu cầu cà phê tăng sẽ làm tăng nhu cầu về đường vì ô tô và xăng cũng như cà phê và đường là những mặt hàng bổ sung lẫn nhau.

- Thu nhập bằng tiền của dân cư : Thu nhập của dân cư thay đổi làm thay đổi nhu cầu của họ. Tuy nhiên, sự thay đổi này còn tùy thuộc hàng hoá tiêu dùng thuộc nhóm nhu cầu gì. Đối với những hàng hoá thông thường thì thu nhập tăng sẽ gia tăng cầu. Nhưng đối với một số mặt hàng cấp thấp khi thu nhập tăng, nhu cầu về những mặt hàng này lại giảm. Ví dụ : Ngô là lương thực cấp thấp, khi thu nhập tăng, nhu cầu về ngô không tăng mà còn giảm xuống hoặc xe máy đưa sử dụng nhiều, dịch vụ rửa và sửa chữa xe máy sẽ tăng lên.

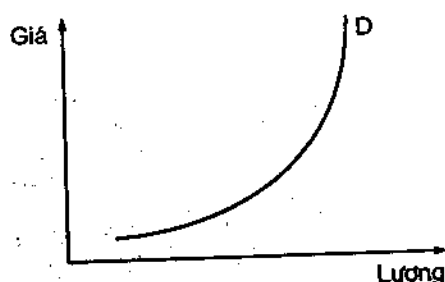
- Thị hiếu, thói quen người tiêu dùng : Thị hiếu hình thành do nhiều yếu tố văn hoá, giáo dục, quảng cáo... Khi sở thích thay đổi cũng làm thay đổi cầu đối với một loại hàng hoá hoặc dịch vụ nào đó.

2.4.2. Cung về hàng hoá và dịch vụ

a) Khái niệm

Cung là số lượng sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp dự định cung ra thị trường với các mức giá khác nhau.

Nếu ta mô tả bằng đồ thị thì đó là một đường cong có chiều đi lên (hình 2.2).



b) Các nhân tố ảnh hưởng

- Giá cả các yếu tố đầu vào : Giá cả nguyên, vật liệu, tiền lương, lãi suất tiền

vay... thay đổi sẽ làm thay đổi dự định cung của những người sản xuất. Quan hệ giữa cung và giá cả hàng hoá đầu vào là quan hệ tỉ lệ nghịch. Nếu các yếu tố khác không thay đổi, giá cả các yếu tố đầu vào tăng thì cung sẽ giảm và ngược lại.

Hình 2-2. Đồ thị biểu diễn về cung hàng hoá và dịch vụ.

– Công nghệ sản xuất : Bao gồm kĩ thuật và các phương pháp sản xuất. Cải tiến công nghệ làm chi phí thấp hơn, giá thành hạ làm xuất hiện lợi nhuận siêu ngạch, điều đó kích thích doanh nghiệp cung ứng nhiều hơn sản phẩm và dịch vụ ra thị trường.

– Giá cả hàng hoá và dịch vụ : Giá cả tăng sẽ tăng cung, ngược lại giá cả giảm sẽ giảm cung. Mối quan hệ giữa cung và giá cả là mối quan hệ tỉ lệ thuận.

2.4.3. Quan hệ cung – cầu

Quan hệ giữa một bên là cung và một bên là cầu sẽ hình thành quan hệ cung – cầu của thị trường. Đây là mối quan hệ rất cơ bản và rất lớn của thị trường. Quan hệ giữa cung và cầu có thể rơi vào một số trường hợp sau :

– Dư cung nghĩa là cung lớn hơn cầu. Biểu hiện trên thị trường là hiện tượng ứ đọng hàng hoá. Nếu giữ nguyên giá như cũ, hàng hoá sẽ bị ứ đọng, để giải phóng hàng hoá, thu hồi vốn, các doanh nghiệp cần phải hạ giá.

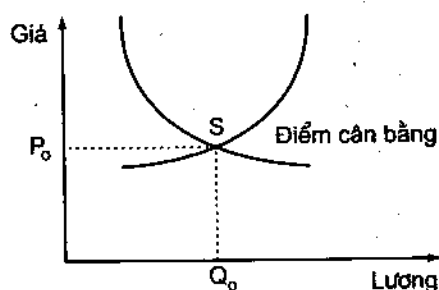
– Dư cầu nghĩa là cung nhỏ hơn cầu, có nhiều người mua, ít người bán, hàng hoá rơi vào tình trạng khan hiếm, người mua muốn có được hàng phải mua với mức giá cao hơn trước, điều đó đẩy giá lên cao.

– Cân bằng cung – cầu : Đó là trường hợp tại đó không có trường hợp dư cung hoặc dư cầu. Các doanh nghiệp có thể tìm đủ khách hàng để bán số lượng hàng hoá của mình và người mua có thể tìm đủ số lượng hàng hoá mà họ cần mua.

Điểm mà ở đó lượng cung bằng lượng cầu gọi là điểm cân bằng thị trường. Ở điểm cân bằng thị trường, giá cả tương xứng với giá trị và người ta gọi là giá cả cân bằng.

Trên thị trường có thể có sự cân bằng cung cầu về từng loại hàng ở từng thời điểm hoặc từng địa điểm cụ thể. Nhưng sự cân bằng cung cầu đồng thời trên thị trường ở mọi thời điểm, mọi địa điểm và tất cả các loại hàng là một trường hợp rất khó xảy ra.

Có thể mô tả điểm cân bằng cung cầu về một loại hàng hoá theo sơ đồ (hình 2.3).



S : Điểm cân bằng cung – cầu
 P_0 : Giá cân bằng
 Q_0 : Lượng cân bằng

Hình 2-3. Đồ thị biểu diễn điểm cân bằng giữa cung – cầu.

2.4.4. Cạnh tranh

Trên thị trường phổ biến 3 dạng cạnh tranh sau :

a) Cạnh tranh giữa những người bán

Một loại sản phẩm hoặc dịch vụ có thể có nhiều người cung ứng, vì thế giữa họ xảy ra sự cạnh tranh quyết liệt. Kết quả của cạnh tranh này đưa đến sự phân chia thị phần giữa các doanh nghiệp. Doanh nghiệp mạnh sẽ có thị phần lớn hơn. Cạnh tranh luôn thay đổi và kết quả là thị phần của mỗi doanh nghiệp có thể thay đổi theo từng thời kì.

Cạnh tranh giữa những người bán trên thị trường sẽ rất khốc liệt trong điều kiện "dư cung". Cạnh tranh này có xu hướng làm giảm giá cả và có lợi cho những người mua. Các doanh nghiệp thường phải đối mặt với loại cạnh tranh này trên thị trường tiêu thụ đầu ra.

b) Cạnh tranh giữa những người mua

Cạnh tranh giữa những người mua chỉ khốc liệt trong trường hợp "khan hiếm", nghĩa là trường hợp "dư cầu". Cạnh tranh này có xu hướng làm tăng giá cả và có lợi cho người bán. Các doanh nghiệp thường đối mặt với loại cạnh tranh này trên các thị trường đầu vào trong việc tìm kiếm nguồn nguyên liệu rẻ, nguồn lao động lành nghề, chuyên gia giỏi...

c) Cạnh tranh giữa người mua và người bán

Đây là cạnh tranh giữa doanh nghiệp với khách hàng. Khách hàng luôn đòi hỏi sản phẩm chất lượng tốt, giá cả hạ và dịch vụ thuận lợi kèm theo sản phẩm. Trong điều kiện hiện nay thị trường luôn trong trạng thái dư cung. Nếu không ngừng đổi mới công nghệ sản xuất, hạ giá thành sản phẩm, không đáp ứng được những đòi hỏi ngày càng gia tăng của khách hàng doanh nghiệp sẽ khó tiêu thụ được sản phẩm.

Trên thị trường cạnh tranh có thể diễn ra một cách trực tiếp hoặc gián tiếp nhưng rất quyết liệt. Sự cạnh tranh này tạo ra môi trường và động lực thúc đẩy sản xuất phát triển.

2.4.5. Giá cả

Giá cả là biểu hiện bằng tiền của giá trị. Giá cả là mức tiền mà người mua sẽ phải trả cho người bán với các điều kiện mua bán nhất định trên cơ sở thỏa thuận giữa họ.

Giá trị là hao phí lao động xã hội cần thiết để sản xuất hàng hoá hoặc dịch vụ. Hao phí lao động xã hội cần thiết trong thực tế thường nghiêng về mức hao phí lao động cá biệt của những người sản xuất và cung cấp đại bộ phận hàng hoá hoặc dịch vụ cho thị trường.

Về nguyên tắc, giá cả do giá trị quyết định, nghĩa là giá trị cao thì giá cả sẽ cao và ngược lại.

Tuy nhiên trên thị trường, giá cả cao thấp còn chịu ảnh hưởng của quan hệ cung - cầu. Nếu cung lớn hơn hoặc bằng cầu nghĩa là thị trường dư thừa hàng hoá, giá cả sẽ biến động theo xu hướng giảm. Ngược lại, trong trường hợp cung nhỏ hơn cầu, nghĩa là thị trường ở trạng thái khan hiếm hàng hoá, giá cả sẽ biến động theo chiều hướng tăng.

Khi giá cả tăng người bán có lợi, họ sẽ mở rộng dự định cung ứng ra thị trường, điều đó sẽ làm tăng cung. Trong khi đó giá cả tăng lại thúc đẩy người mua co hẹp dự định mua vì họ không có lợi, dẫn đến làm giảm cầu. Những sự thay đổi này làm thay đổi mối quan hệ cung cầu và làm giá cả giảm xuống dần đến mức giá cân bằng của thị trường.

Giá cả là tín hiệu đặc biệt quan trọng, nhờ tín hiệu này mà thị trường có thể điều tiết hoạt động người sản xuất và người tiêu dùng làm cho sản xuất cân đối với tiêu dùng của xã hội.

Giá cả hình thành dựa trên cơ sở cung - cầu, cạnh tranh và theo nguyên tắc thỏa thuận là nét đặc trưng của kinh tế thị trường hiện nay.

2.5. PHÂN ĐOẠN HAY "CẮT LÁT" THỊ TRƯỜNG

Ta đã biết rằng : Thị trường doanh nghiệp là một tập hợp những người khách hàng có nhu cầu và có khả năng thanh toán về loại sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp cung ứng.

Cùng một nhu cầu (ví dụ như dầu gội đầu hay kem đánh răng chẳng hạn) nhưng đòi hỏi của khách hàng về loại hàng đó lại rất khác nhau. Sự khác biệt này có lí do bởi khách hàng là một tập hợp người có tuổi tác, giới tính, thu nhập, thói quen... rất khác nhau.

Như vậy, nhìn tổng thể, thị trường là một tập hợp những khách hàng không đồng nhất. Nếu ta tìm cách nào đó phân chia thị trường không đồng nhất này thành các bộ phận đồng nhất, càng đồng nhất càng tốt thì quá trình này được gọi là "cắt lát" hay "phân đoạn" thị trường.

Kết quả của quá trình phân đoạn này là người ta chia toàn bộ thị trường thành các "đoạn" hay "lát" thị trường khác nhau. Mỗi đoạn thị trường sẽ gồm một tập hợp những người khách hàng đồng nhất, nghĩa là họ có những đòi hỏi giống nhau về một loại sản phẩm.

Ví dụ : Người ta có thể phân chia toàn bộ những khách hàng của thị trường dầu gội đầu thành các đoạn như : sạch gầu, mượt tóc, hay vừa sạch gầu, vừa mượt và khỏe tóc...

Phương pháp "cắt lát" hay "phân đoạn" thị trường rất đa dạng :

- Chia thị trường theo khu vực địa lí : thành thị, nông thôn, miền Bắc, miền Trung, miền Nam...

- Sử dụng các tiêu thức xã hội và nhân khẩu học : tuổi tác, giới tính, nghề nghiệp...

- Sử dụng tiêu thức kinh tế : thu nhập cao, thu nhập trung bình, thu nhập thấp...

- Theo yếu tố tâm lí : cá tính, cách sống, thói quen, giá trị văn hoá...

Có thể sử dụng một tiêu thức hoặc kết hợp một số tiêu thức trong cùng một phương pháp "cắt lát".

Trong kinh doanh, khi muốn thâm nhập thị trường, doanh nghiệp không thể nhắm vào tất cả khách hàng vì thị trường rất rộng và không đồng nhất, mà tiềm lực của mỗi doanh nghiệp lại có giới hạn. Doanh nghiệp nên chọn cho mình một thị trường nhỏ hơn hợp với sức của mình. Cần chia nhỏ thị trường theo phương pháp "cắt lát" đã nêu trên. Doanh nghiệp sẽ tập trung mọi nỗ lực vào một đoạn hay một vài đoạn thị trường thích hợp để làm thị trường đích. Tốt nhất là doanh nghiệp nên chọn những đoạn rộng. Đoạn thị trường rộng là đoạn chưa có doanh nghiệp nào cung ứng sản phẩm. Nếu chọn đoạn này thì doanh nghiệp sẽ không phải cạnh tranh với doanh nghiệp khác. Nhờ vậy mà khả năng thâm nhập vào thị trường trở nên thuận lợi hơn rất nhiều.

Về lí thuyết, thì dù thị trường có phân thịnh đến đâu vẫn tồn tại những đoạn thị trường rộng. Nhiệm vụ của doanh nghiệp là phải tìm ra được đoạn thị trường rộng này và tìm mọi cách để thâm nhập vào nếu nó muốn thành công.

2.6. NGHIÊN CỨU THỊ TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

Nghiên cứu thị trường là một nhiệm vụ quan trọng đối với mọi doanh nghiệp vì trong nền kinh tế thị trường, muốn bán được hàng hoá và dịch vụ, doanh nghiệp phải cung cấp cái mà thị trường cần chứ không phải cái mà nó có hoặc có khả năng cung cấp.

Muốn làm được điều đó doanh nghiệp phải hiểu biết về thị trường, nghĩa là phải nghiên cứu thị trường.

Ở những doanh nghiệp lớn có thể có bộ phận chuyên nghiên cứu thị trường. Ở những doanh nghiệp nhỏ chủ doanh nghiệp phải làm việc này. Doanh nghiệp nhỏ nếu không tự làm được thì có thể thuê chuyên gia hoặc tổ chức tư vấn về nghiên cứu thị trường để họ tư vấn cho doanh nghiệp.

2.6.1. Nội dung nghiên cứu thị trường

Đây là một nội dung rất rộng nhưng về cơ bản gồm những nội dung sau :

- Nghiên cứu môi trường hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp như : sự ổn định của hệ thống chính trị, hệ thống luật pháp trong sản xuất kinh doanh và các văn bản hướng dẫn thực hiện, những tiến bộ khoa học công nghệ, các yếu tố cạnh tranh, các yếu tố văn hoá xã hội, phong tục tập quán, tôn giáo...

- Nghiên cứu dự báo thị trường gồm những nội dung như : dự báo về số lượng hàng hoá cung ra thị trường, dự báo về nhu cầu thị trường, dự báo về thay đổi thị hiếu người tiêu dùng, dự báo về giá cả...

- Nghiên cứu về quy mô và cơ cấu thị trường, về hành vi mua sắm của khách hàng : lượng khách hàng, doanh thu theo thời gian, không gian, phân tích về thị phần, cơ cấu thị trường theo mặt hàng và theo khu vực địa lý, phân tích động cơ và thói quen khi mua hàng của dân cư..

- Nghiên cứu về sản phẩm : chủng loại, màu sắc, kích cỡ, những sản phẩm được ưa chuộng trên thị trường, nghiên cứu về sản phẩm mới và sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, nghiên cứu về bao bì và nhãn hiệu hàng hoá, nghiên cứu về những kiến nghị của khách hàng về sản phẩm..

- Nghiên cứu giá cả : Sự biến động giá cả trên thị trường, sự thay đổi giá cả của những đối thủ cạnh tranh, biến động tỉ giá ngoại tệ...

- Nghiên cứu về phân phối : Nghiên cứu điểm bán hàng, bố trí kho, nghiên cứu về mạng phân phối của đối thủ cạnh tranh, mạng lưới đại lý và mạng lưới bán lẻ.

- Nghiên cứu về quảng cáo, khuyến mại, các hình thức bán hàng.

2.6.2. Phương pháp thu thập thông tin về thị trường

Muốn nghiên cứu thị trường phải có thông tin về thị trường. Sau đây là một số phương pháp thu thập thông tin chủ yếu trong nghiên cứu thị trường.

a) *Phương pháp thứ cấp* là phương pháp thu thập số liệu và thông tin thị trường đã được công bố công khai hoặc thông tin đã được xử lý. Những thông tin này đã có ngay ở trong nội bộ doanh nghiệp hoặc bên ngoài doanh nghiệp.

– Thông tin nội bộ :

+ Doanh số bán theo thời gian hoặc theo vùng, theo nhóm khách hàng.

+ Thông tin về giá cả.

+ Thông tin về chủng loại sản phẩm.

+ Chi phí doanh nghiệp...

– Thông tin từ bên ngoài :

+ Thông qua quảng cáo của đối thủ cạnh tranh : loại sản phẩm, giá cả, chất lượng, công nghệ...

+ Các thông tin công bố công khai của các cơ quan, tổ chức như : thông tin của ủy ban vật giá, báo và các tạp chí chuyên ngành, đài truyền hình, truyền thanh...

– Ưu điểm : Các thông tin thu thập bằng phương pháp này rẻ và các thông tin đã có sẵn, chỉ cần thu thập lại, vì vậy đáp ứng rất nhanh cho quá trình nghiên cứu.

– Nhược điểm : Không thời sự, các số liệu đã xử lý, vì vậy không chính xác khi xem xét ở một góc độ nào đó.

b) *Phương pháp sơ cấp* là phương pháp nhờ đó có thể có các số liệu gốc về thị trường, phương pháp cơ bản là quan sát và phỏng vấn.

– Phương pháp quan sát :

Đặc trưng của quan sát là thông qua nghe và nhìn. Phương pháp này không cần có sự đồng ý hay hợp tác của đối tượng bị quan sát.

Có thể quan sát trực tiếp bằng tai, mắt của người nghiên cứu, nhưng cũng có thể sử dụng công cụ hỗ trợ như máy ghi âm, máy quay phim, chụp ảnh...

– Phương pháp điều tra, phỏng vấn :

Điều tra là tiến hành thu thập các số liệu thống kê, các dữ liệu, thông tin về thị trường. Có thể tiến hành bằng các cách thức sau :

+ Phỏng vấn trực tiếp : Người điều tra tiếp xúc trực tiếp với người được phỏng vấn.

+ Phỏng vấn gián tiếp : Qua điện thoại, phỏng vấn bằng văn bản như thư, câu hỏi soạn sẵn và phỏng vấn qua mạng vi tính.

Mỗi phương pháp đều có những ưu và nhược điểm, tuy nhiên đặc điểm chung của phương pháp này là đều cần phải có sự đồng ý và hợp tác của người bị phỏng vấn.

Câu hỏi ôn tập chương II

1. Khái niệm và các yếu tố cấu thành thị trường ?
2. Phân tích các chức năng của thị trường. Mối liên hệ biện chứng giữa các chức năng của thị trường ?
3. Các loại thị trường. Các đặc trưng chủ yếu của mỗi loại thị trường ?
4. Khái niệm và các nhân tố ảnh hưởng tới cung về hàng hoá và dịch vụ ?
5. Khái niệm và các nhân tố ảnh hưởng tới cầu về hàng hoá và dịch vụ ?
6. Thế nào là quan hệ cung, cầu về hàng hoá và dịch vụ ?
7. Có những loại cạnh tranh gì trên thị trường ? Đặc điểm của mỗi loại cạnh tranh đó.
8. Khái niệm về giá cả ? Phân tích mối quan hệ giữa giá cả với giá trị và cung cầu hàng hoá trên thị trường.
9. Thế nào là phân đoạn hay "cắt lát" thị trường ? Phương pháp phân đoạn và ý nghĩa của việc phân đoạn thị trường với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
10. Nội dung của việc nghiên cứu thị trường của doanh nghiệp ?
11. Các phương pháp thu thập thông tin thị trường. Ưu, nhược điểm của mỗi phương pháp ?

Chương III

VỐN VÀ NGUỒN VỐN CỦA DOANH NGHIỆP

3.1. VỐN VÀ CÁC LOẠI VỐN CỦA DOANH NGHIỆP

3.1.1. Khái niệm vốn của doanh nghiệp

Vốn của doanh nghiệp là biểu hiện bằng tiền toàn bộ tài sản của doanh nghiệp.

Tài sản của doanh nghiệp là toàn bộ những tài sản hữu hình và vô hình thỏa mãn những điều kiện sau :

- Thuộc quyền sở hữu (hoặc quyền kiểm soát) của doanh nghiệp.
- Có tính hữu ích (sử dụng sẽ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp).
- Có giá trị.

Tài sản doanh nghiệp tồn tại dưới nhiều dạng khác nhau : nguyên, vật liệu, tiền mặt, thành phẩm, bán thành phẩm, các khoản tiền phải thu, nhà xưởng, máy móc, thiết bị, phương tiện vận tải...

Tài sản doanh nghiệp được phân chia thành hai loại tài sản :

- Tài sản cố định và đầu tư dài hạn : tài sản dài hạn.
- Tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn : tài sản ngắn hạn.

Vì vậy, vốn của doanh nghiệp cũng được phân chia thành vốn cố định và vốn lưu động.

3.1.2. Các loại vốn doanh nghiệp

a) Vốn cố định

Vốn cố định của doanh nghiệp là biểu hiện bằng tiền toàn bộ tài sản cố định và các tài sản dài hạn khác của doanh nghiệp.

- Tài sản cố định của doanh nghiệp là những tài sản có giá trị lớn và có thời gian sử dụng dài.

+ Các tài sản này có thể là những tài sản độc lập, hoặc cũng có thể là một hệ thống gồm nhiều bộ phận tài sản riêng lẻ liên kết với nhau để cùng thực hiện một, hoặc một số chức năng nhất định, mà nếu thiếu một trong bất kì bộ phận nào thì cả hệ thống sẽ không hoạt động được.

+ Tài sản cố định không thay đổi hình thái vật chất của nó trong quá trình sử dụng. Chúng tham gia vào nhiều chu kì kinh doanh và giá trị của nó sẽ được chuyển dịch dần từng bộ phận vào chi phí và giá thành sản phẩm.

Chu kì kinh doanh được hiểu là khoảng thời gian cần thiết kể từ khi doanh nghiệp bỏ vốn vào kinh doanh dưới hình thái tiền tệ và sau đó lại thu hồi được vốn đó dưới hình thái tiền tệ (T-H-T').

- Các loại tài sản cố định của doanh nghiệp :

+ Tài sản cố định có thể là những tài sản có hình thái vật chất cụ thể như : nhà xưởng, máy móc, thiết bị, phương tiện vận tải... Những tài sản cố định này gọi là *tài sản cố định hữu hình*.

+ Những tài sản cố định không có hình thái vật chất, thường liên quan tới các khoản chi phí như chi phí về sử dụng đất đai, chi phí thành lập doanh nghiệp, chi phí nghiên cứu phát triển, chi phí về bằng phát minh sáng chế, chi phí về lợi thế kinh doanh... Chúng cũng đáp ứng hai tiêu chuẩn nói trên là giá trị lớn và phân bổ trong nhiều năm. Những tài sản loại này được coi là tài sản cố định vô hình. Nền kinh tế càng phát triển thì tỉ trọng của những tài sản cố định vô hình này càng gia tăng.

- Các tài sản dài hạn khác :

+ Tài sản cố định thuê tài chính là tài sản cố định mà doanh nghiệp thuê của công ti cho thuê tài chính.

+ Đầu tư tài chính dài hạn là vốn doanh nghiệp được đầu tư vào kinh doanh ở bên ngoài để lấy lãi hoặc chia sẻ lợi ích cùng doanh nghiệp khác như : cổ phiếu, trái phiếu, các loại vốn góp liên doanh, vốn tiền mặt cho vay, tài sản, đất đai cho thuê...

Những khoản đầu tư tài chính dài hạn (có thời gian trên một năm) cũng được coi là vốn cố định của doanh nghiệp.

Ngoài ra những khoản kí quỹ, kí cược dài hạn mà doanh nghiệp thực hiện cũng được xếp vào vốn cố định.

– Khấu hao tài sản cố định và quỹ khấu hao tài sản cố định :

+ Trong quá trình sử dụng, các tài sản cố định sẽ bị hao mòn dần, đó là sự giảm dần giá trị. Có hai dạng hao mòn :

* Hao mòn hữu hình là sự giảm giá trị tài sản cố định do doanh nghiệp sử dụng trong quá trình kinh doanh hoặc do tác động của môi trường tự nhiên. Sự giảm giá trị tùy thuộc vào mức độ sử dụng và ảnh hưởng của môi trường tự nhiên.

* Hao mòn vô hình là sự giảm giá trị tài sản do sự tiến bộ khoa học kỹ thuật làm cho tài sản cố định bị lỗi thời, giảm giá so với trước đó.

+ Do tài sản cố định bị hao mòn, vì vậy mỗi chu kỳ sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp cần phải chuyển một phần giá trị tài sản cố định tương xứng với phần giá trị hao mòn vào giá thành sản phẩm. Khi bán sản phẩm, người ta sẽ chiết trừ phần tiền này để hình thành nên quỹ tái sản xuất lại tài sản cố định. Quỹ này được gọi là quỹ khấu hao tài sản cố định.

– Phương pháp tính quỹ khấu hao :

Theo quy định của Bộ Tài chính về chế độ quản lý, sử dụng và trích khấu hao tài sản cố định ban hành kèm theo quyết định số 206/2003/QĐ-BTC ngày 12/12/2003 thì doanh nghiệp có thể vận dụng ba phương pháp khấu hao :

+ Phương pháp khấu hao đường thẳng :

Công thức tính :

$$M = \frac{NG}{T}$$

Trong đó : M : Số tiền khấu hao tài sản cố định hàng năm.

NG : Nguyên giá thành tài sản cố định.

T : Thời gian sử dụng định mức tài sản cố định.

Ví dụ : Một doanh nghiệp đầu tư một tài sản cố định mới có nguyên giá là 100 triệu đồng, thời gian sử dụng tài sản này theo quy định của Nhà nước là từ 4 đến 8 năm, doanh nghiệp đăng ký là 5 năm. Nếu khấu hao theo phương pháp đường thẳng thì mức khấu hao trung bình năm được xác định như sau :

$$NG = 100 \text{ triệu đồng}, T = 5 \text{ năm}$$

$$\rightarrow M = 100 : 5 = 20 \text{ (triệu đồng)}$$

$$\text{Mức khấu hao trung bình tháng} = \frac{\text{Mức khấu hao trung bình năm}}{12 \text{ (tháng)}}$$

+ Phương pháp khấu hao theo số dư giảm dần có điều chỉnh :

Công thức tính :

$$M_{(t)} = K_{(t)} \times G_{(t)}$$

Trong đó : $M_{(t)}$: Mức khấu hao năm thứ t .

$K_{(t)}$: Tỷ lệ khấu hao điều chỉnh.

$$K_{(t)} = 1,5 \times K, \text{ nếu } t \leq 4$$

$$K_{(t)} = 2 \times K, \text{ nếu } t = 5, 6$$

$$K_{(t)} = 2,5 \times K, \text{ nếu } t > 6$$

$$K = 1/T \quad (K : \text{tỷ lệ khấu hao theo phương pháp khấu hao theo đường thẳng})$$

$G_{(t)}$: Giá trị còn lại của tài sản cố định ở đầu năm thứ t .

t : Số thứ tự năm sử dụng của tài sản cố định.

Quá trình khấu hao trong những năm đầu được tính theo công thức trên. Những năm cuối, khi mức khấu hao xác định theo phương pháp số dư giảm dần không cao hơn mức khấu hao trung bình (tính bằng cách lấy giá trị còn lại chia cho thời gian sử dụng còn lại của tài sản cố định) thì sẽ chuyển khấu hao theo mức khấu hao trung bình này.

Ví dụ : Một doanh nghiệp đầu tư một tài sản cố định mới có nguyên giá là 100 triệu đồng. Theo quy định của Nhà nước, tài sản cố định này có thời gian sử dụng tối thiểu là 4 năm và thời gian sử dụng tối đa là 9 năm. Doanh nghiệp đăng ký là 5 năm. Khi tính khấu hao theo phương pháp số dư giảm dần có điều chỉnh, mức khấu hao hàng năm được xác định như sau :

$$t = 5 \text{ năm} \rightarrow K = \frac{1}{5} = 0,2 \rightarrow K_{(t)} = 2 \times 0,2 = 0,4 \text{ (40\%)}$$

t	$K_{(t)} \times G_{(t)}$	$M_{(t)}$	Khấu hao lũy kế
1	$100 \times 40\%$	40	40
2	$60 \times 40\%$	24	64
3	$36 \times 40\%$	14,4	78,4
4	$21,6/2$	10,8	89,2
5	$21,6/2$	10,8	100

+ Phương pháp khấu hao theo sản lượng :

Công thức :

$$M_{(t)} = S_{(t)} \times m_o$$

$$m_o = \frac{NG}{S_o}$$

Trong đó : - $M_{(t)}$: Mức tính khấu hao trong kì thứ t.

- $S_{(t)}$: Khối lượng, số lượng sản phẩm thực tế mà tài sản cố định tạo ra trong kì thứ t.

- S_o : Tổng khối lượng, số lượng sản phẩm theo công suất thiết kế của tài sản cố định.

- m_o : Mức tính khấu hao trung bình tính trên một đơn vị sản phẩm theo công suất thiết kế.

- NG : Nguyên giá tài sản cố định.

- t : Kì thực hiện (tháng, quý, năm).

Ví dụ : Một doanh nghiệp đầu tư một máy công tác có NG = 100 triệu đồng. Tổng công suất thiết kế của tài sản cố định này là 10.000.000 đơn vị sản phẩm, công suất thiết kế bình quân là 2.000.000 đơn vị sản phẩm/năm. Tính hình khai thác thực tế của doanh nghiệp như sau :

Năm,	Sản lượng thực tế đạt được (sản phẩm)
------	---------------------------------------

1	1.800.000
---	-----------

2	1.700.000
---	-----------

3	1.600.000
---	-----------

4	1.550.000
---	-----------

5	1.400.000
---	-----------

Mức khấu hao tính theo phương pháp khấu hao theo sản lượng được xác định như sau :

$$m_o = 100.000.000 / 10.000.000 = 10 \text{ đồng/sản phẩm}$$

t	$S_{(t)}$	$S_{(t)} \times m_o$	$M_{(t)}$
1	1.800.000	$1.800.000 \times 10$	18.000.000
2	1.700.000	$1.700.000 \times 10$	17.000.000
3	1.600.000	$1.600.000 \times 10$	16.000.000
4	1.550.000	$1.550.000 \times 10$	15.500.000
5	1.400.000	$1.400.000 \times 10$	14.000.000

Thời gian sử dụng tài sản cố định được quy định trong khoảng thời gian cho từng nhóm tài sản cố định. Khung thời gian cho từng nhóm tài sản cố định có quy định mức thời gian tối thiểu và mức tối đa.

Doanh nghiệp thường mong muốn khấu hao nhanh để tránh hao mòn vô hình và nhanh chóng thu hồi vốn để tái đầu tư nhằm đổi mới kỹ thuật.

Muốn khấu hao nhanh tài sản cố định, doanh nghiệp cần tăng giá trị khấu hao trung bình hàng năm đến mức tối đa, khi đó họ thường xác định thời gian sử dụng tài sản cố định hướng về mức khung tối thiểu.

– Quản lý vốn cố định và nâng cao hiệu quả quản lý vốn cố định :

Vốn cố định thường được sử dụng trong thời gian dài và cho nhiều chu kỳ kinh doanh. Có rất nhiều nguyên nhân chủ quan và khách quan ảnh hưởng tới sự an toàn của vốn như : lạm phát, hao mòn vô hình, quản lý vốn kém... Vì vậy, bảo toàn và phát triển vốn là một yêu cầu rất quan trọng và phải được quan tâm thường xuyên của các nhà quản trị doanh nghiệp.

Để bảo toàn và phát triển vốn cố định, doanh nghiệp cần phải lưu ý một số điểm sau :

+ Thứ nhất : Phải thường xuyên đánh giá và đánh giá lại chính xác tài sản cố định của doanh nghiệp, xác định được "giá trị thực" của tài sản cố định làm cơ sở cho việc xác định mức khấu hao hợp lý nhằm thu hồi vốn đúng hạn và xử lý kịp thời với những tài sản cố định bị mất giá, tránh tổn thất vốn.

+ Thứ hai : Phải lựa chọn được các phương pháp khấu hao thích hợp. Trong quản lý vốn có nhiều phương pháp tính khấu hao, việc lựa chọn được phương pháp tính khấu hao nào là tùy thuộc vào những điều kiện và hoàn cảnh cụ thể. Khấu hao đúng sẽ đảm bảo thu hồi vốn nhanh, bảo toàn vốn, mặt khác chi phí khấu hao có liên quan tới giá thành và giá bán sản phẩm.

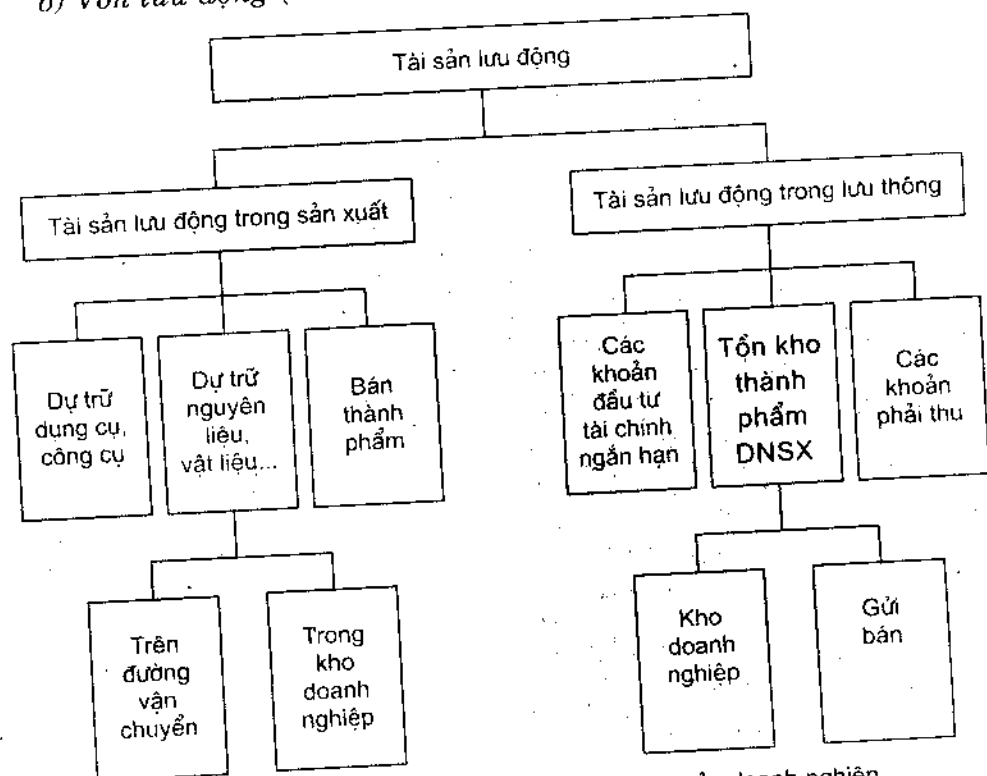
+ Thứ ba : Phải tìm mọi biện pháp để nâng cao hiệu suất sử dụng tài sản cố định như :

* Nâng cao hiệu suất sử dụng máy móc, thiết bị, tổ chức sản xuất và tổ chức lao động khoa học nhằm tăng thời gian sử dụng hữu ích của tài sản, thực hiện tốt chế độ bảo dưỡng máy móc, thiết bị...

* Sử dụng các biện pháp kinh tế như : Xử lý kịp thời đối với những tài sản cố định bị lạc hậu, mất giá. Giải phóng những thiết bị máy móc không cần dùng, sử dụng linh hoạt vốn khấu hao vào đầu tư kinh doanh để sinh lời, mua bảo hiểm rủi ro đối với tài sản cố định. Áp dụng chế độ khuyến khích và trách nhiệm vật chất đối với người quản lý, sử dụng tài sản cố định...

Trong quản lý, các nhà quản trị phải thường xuyên tiến hành việc phân tích, đánh giá tình hình sử dụng tài sản cố định và vốn cố định. Dựa vào các hệ thống chỉ tiêu phân tích tình hình sử dụng và hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả để tìm ra những nguyên nhân, rút ra các bài học kinh nghiệm và có các biện pháp kịp thời nhằm bảo toàn và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn cố định của doanh nghiệp.

b) Vốn lưu động (hình 3.1)



Hình 3-1. Sơ đồ hoá cấu thành tài sản lưu động của doanh nghiệp.

Vốn lưu động của doanh nghiệp là biểu hiện bằng tiền toàn bộ tài sản lưu động của doanh nghiệp.

– Tài sản lưu động của doanh nghiệp là tất cả những tài sản thuộc quyền sở hữu của doanh nghiệp có giá trị nhỏ và thời gian sử dụng ngắn.

– Tài sản lưu động thay đổi hình thái vật chất của nó trong một chu kì kinh doanh và giá trị của nó sẽ được chuyển hoàn một lần vào chi phí và giá thành sản phẩm.

– Tài sản lưu động của doanh nghiệp có thể tồn tại dưới dạng tiền tệ, vật tư, hàng hoá, các đầu tư ngắn hạn và các khoản nợ phải thu ngắn hạn.

– Cấu thành của tài sản lưu động của doanh nghiệp :

+ Vốn bằng tiền : gồm các khoản tiền Việt Nam, ngoại tệ, ngân phiếu, vàng, bạc, đá quý. Những khoản tiền này phần lớn được giữ tại các ngân hàng (tiền gửi ngân hàng và các khoản tiền đang chuyển). Ngoài ra, trong các doanh nghiệp luôn có một khoản tiền mặt nhất định dùng cho việc chi tiêu các khoản chi thường xuyên (tiền mặt tại quỹ).

+ Các khoản tiền phải thu như tiền bán hàng mà khách hàng còn nợ, các khoản phải thu trong nội bộ doanh nghiệp, tiền tạm ứng cho cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp chưa thanh toán...

+ Hàng tồn kho là những hàng hoá dự trữ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhằm đảm bảo cho hoạt động này được tiến hành liên tục, không bị gián đoạn như nguyên, vật liệu, dụng cụ, bán thành phẩm, thành phẩm dự trữ trong kho để chờ bán...

Ngoài ra những tài sản có thể tham gia vào nhiều chu kì kinh doanh nhưng có giá trị nhỏ hoặc thời gian sử dụng ngắn (công cụ, dụng cụ) cũng được xếp vào tài sản lưu động.

+ Đầu tư tài chính ngắn hạn : Những khoản đầu tư tài chính như mua cổ phiếu, trái phiếu, góp vốn liên doanh, cho vay lấy lãi... có thời hạn thu hồi bằng hoặc dưới 1 năm gọi là các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn và chúng cũng thuộc về vốn lưu động của doanh nghiệp.

– Tốc độ chu chuyển vốn lưu động và ý nghĩa của việc tăng nhanh tốc độ chu chuyển vốn lưu động :

+ Tốc độ chu chuyển là một chỉ tiêu chất lượng phản ánh tình hình quản lí và sử dụng vốn của doanh nghiệp.

Tốc độ chu chuyển vốn lưu động là thời gian trung bình cần thiết để vốn lưu động thực hiện được một vòng chu chuyển hoặc số vòng chu chuyển mà vốn lưu động quay được trong một thời kì nhất định.

+ Tốc độ chu chuyển vốn lưu động được tính bằng hai chỉ tiêu sau :

* Số lần chu chuyển vốn lưu động :

$$L = \frac{M_{GV}}{\overline{V_{LD}}}$$

Trong đó : L : Số lần vốn lưu động quay được trong kì.

M_{GV} : Doanh thu theo giá vốn trong kì.

$\overline{V_{LD}}$: Vốn lưu động bình quân trong kì.

** Số ngày chu chuyển vốn lưu động :

$$n = \frac{\overline{V_{LD}}}{m}$$

Trong đó : n : Số ngày chu chuyển vốn lưu động.

m : Doanh thu (mức tiêu thụ) bình quân một ngày theo giá vốn.

$\overline{V_{LD}}$: Vốn lưu động bình quân trong kì.

Số lần chu chuyển vốn càng cao nghĩa là vốn được sử dụng tốt, tốc độ chu chuyển nhanh. Ngược lại, số ngày chu chuyển vốn càng lớn thì tốc độ chu chuyển vốn càng chậm, việc sử dụng vốn yếu.

* Giữa hai chỉ tiêu nói trên có mối liên hệ chặt chẽ, nếu ta biết được chỉ tiêu này có thể tính được chỉ tiêu kia.

$$n = \frac{\text{Số ngày trong kì}}{L}$$

$$L = \frac{\text{Số ngày trong kì}}{n}$$

Tăng nhanh tốc độ chu chuyển vốn lưu động có ý nghĩa rất lớn đối với doanh nghiệp vì nó là điều kiện quan trọng mở rộng quy mô kinh doanh mà không cần tăng vốn. Nó cũng là điều kiện để giảm chi phí sử dụng vốn, hạ giá thành và giá bán sản phẩm, tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

- Quản lí và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn lưu động :

+ Quản lí vốn lưu động thực chất là bảo toàn vốn, nhằm chống thất thoát và phát triển vốn. Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn là sử dụng vốn sao cho trong mỗi kì kinh doanh, một đồng vốn lưu động mang lại nhiều hơn số đồng doanh thu, hay tạo ra nhiều hơn số đồng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

+ Để quản lí tốt và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn lưu động, các doanh nghiệp cần chú ý tới các điểm sau :

* Thứ nhất : Xác định đúng nhu cầu từng loại vốn lưu động trong kinh doanh. Một mặt, luôn đảm bảo đủ lượng vốn cần thiết cho hoạt động kinh doanh liên tục, không được để vốn ứ đọng nhất là những khoản vốn phải trả lãi, nhưng cũng không được để rơi vào tình trạng thiếu vốn làm bỏ lỡ mất những cơ hội kinh doanh của doanh nghiệp.

* Thứ hai : Tìm mọi biện pháp để tăng nhanh tốc độ quay của đồng vốn.

* Thứ ba : Khai thác thật tốt các nguồn tài trợ vốn lưu động. Khi khai thác các nguồn vốn bên ngoài như : vay ngân hàng, phát hành cổ phiếu, trái phiếu... Phải cân nhắc thận trọng các yếu tố lãi suất tiền vay, những khoản vốn nhận rồi tạm thời chưa được sử dụng phải được huy động hợp lí vào đầu tư để sinh lợi ... Về nguyên tắc : lãi do đầu tư vốn phải lớn hơn lãi suất vay vốn.

* Thứ tư : Phải tìm các giải pháp bảo toàn và phát triển vốn. Để bảo toàn và phát triển vốn phải sử dụng nhiều biện pháp tổng hợp : tổ chức thật tốt việc cung ứng đầu vào của sản xuất kinh doanh và đẩy mạnh khâu tiêu thụ sản phẩm, tổ chức thật tốt công tác dự trữ cho sản xuất và dự trữ hợp lí trong khâu lưu thông. Giải phóng nhanh những hàng hoá, vật tư chậm luân chuyển, xử lí kịp thời các khoản nợ khó đòi, công nợ dầy dụa, áp dụng các hình thức hoạt động tín dụng thương mại để ngăn chặn các hiện tượng chiếm dụng vốn...

* Thứ năm : Phải thường xuyên tiến hành công tác phân tích và đánh giá tình hình sử dụng vốn lưu động. Phát hiện, tìm nguyên nhân và có các biện pháp kịp thời nhằm bảo vệ vốn, chống thất thoát và nâng cao hiệu quả hoạt động của vốn.

Quản lí và sử dụng vốn là vấn đề khó, nó đòi hỏi người quản lí doanh nghiệp phải nhanh nhạy, có đầu óc thực tế. "Nghệ thuật" sử dụng vốn là một trong những "nghệ thuật" khó khăn nhất đối với bất kì doanh nghiệp nào. Đó cũng là chìa khoá quan trọng cho sự thành công của các doanh nghiệp.

3.2. NGUỒN VỐN CỦA DOANH NGHIỆP

Vốn của doanh nghiệp được hình thành từ các nguồn sau :

3.2.1. Nguồn vốn chủ sở hữu

a) *Vốn chủ sở hữu của doanh nghiệp gồm các bộ phận chủ yếu sau :* Vốn góp ban đầu ; Lợi nhuận không chia ; Tăng vốn bằng cách phát hành cổ phiếu mới (đối với doanh nghiệp cổ phần).

– Vốn góp ban đầu :

Khi thành lập doanh nghiệp, các cổ đông, chủ sở hữu doanh nghiệp cùng góp vốn để hình thành nên vốn góp ban đầu. Với các doanh nghiệp nhà nước thì khoản vốn này là vốn đầu tư của nhà nước. Công ti trách nhiệm hữu hạn là vốn do các chủ đầu tư bỏ ra, công ti cổ phần do các cổ đông góp vốn ...Theo luật doanh nghiệp, muốn xin đăng kí thành lập doanh nghiệp, chủ doanh nghiệp phải có một số vốn ban đầu cần thiết theo quy định của pháp luật.

– Lợi nhuận không chia :

Trong quá trình kinh doanh, nếu hoạt động hiệu quả thì doanh nghiệp sẽ có lãi, khoản lãi này sẽ định kì chia cho các chủ sở hữu và doanh nghiệp giữ lại một phần. Khoản lợi nhuận không chia này doanh nghiệp dùng để tái đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh và sẽ làm gia tăng vốn của doanh nghiệp.

Tạo vốn bằng lợi nhuận không chia là nguồn vốn rất quan trọng vì doanh nghiệp giảm được chi phí sử dụng vốn và giảm sự lệ thuộc vào bên ngoài. Tuy nhiên, điều này chỉ thực hiện được với các doanh nghiệp đã và đang hoạt động có lãi.

– Phát hành cổ phiếu :

Phát hành cổ phiếu để huy động vốn cho doanh nghiệp là nguồn tài chính dài hạn quan trọng đối với doanh nghiệp. Chỉ có những doanh nghiệp đủ điều kiện quy định của luật pháp mới được phép phát hành cổ phiếu. Ủy ban chứng khoán Nhà nước quản lí và kiểm soát rất chặt chẽ các hoạt động phát hành và giao dịch chứng khoán. Giới hạn phát hành là một quy định ràng buộc có tính pháp lí đối với mọi doanh nghiệp phát hành cổ phiếu. Lượng cổ phiếu tối đa mà công ti được quyền phát hành gọi là vốn cổ phiếu được cấp phép. Công ti có thể phát hành một lần hoặc một số lần trong giới hạn số lượng cổ phiếu đã được cấp phép.

b) Tùy theo mục đích sử dụng nguồn vốn mà vốn chủ sở hữu được chia thành :

– Nguồn vốn kinh doanh : Hình thành các tài sản cố định và tài sản lưu động dùng vào việc kinh doanh cho doanh nghiệp.

– Nguồn vốn đầu tư xây dựng cơ bản : Dùng vào việc mua sắm, xây dựng, lắp đặt tài sản cố định.

– Các quỹ doanh nghiệp :

+ Quỹ đầu tư phát triển : Dùng để mở rộng hoặc đổi mới công nghệ, đào tạo, nghiên cứu...

+ Quỹ dự phòng tài chính : Dùng để bù đắp tổn thất, rủi ro trong kinh doanh mà không được đền bù bởi cơ quan bảo hiểm và người gây thiệt hại.

+ Quỹ khen thưởng.

+ Quỹ phúc lợi.

+ Quỹ trợ cấp mất việc.

– Lãi chưa phân phối : Lãi của doanh nghiệp sẽ được phân chia theo định kì, nhưng trong thời gian chưa phân chia khoản tiền này thuộc nguồn vốn chủ sở hữu.

3.2.2. Nguồn vốn huy động ngoài doanh nghiệp

Để bổ sung vốn cho hoạt động của mình, doanh nghiệp có thể sử dụng nợ từ các nguồn : tín dụng ngân hàng, tín dụng thương mại và vay thông qua phát hành trái phiếu.

a) Nguồn vốn tín dụng ngân hàng

– Vốn vay ngân hàng là nguồn vốn quan trọng nhất. Không có một doanh nghiệp nào trong quá trình hoạt động kinh doanh mà không vay vốn ngân hàng.

– Vốn vay ngân hàng có thể được phân loại theo thời hạn vay : vay dài hạn (thường tính từ 5 năm trở lên), vay trung hạn (từ 1 đến 5 năm) và vay ngắn hạn (dưới 1 năm).

– Các doanh nghiệp muốn sử dụng nguồn vốn tín dụng ngân hàng phải đảm bảo các hạn chế về điều kiện tín dụng, chịu sự kiểm soát của ngân hàng và phải trả lãi suất tiền vay (chi phí sử dụng vốn).

+ Muốn vay vốn ngân hàng doanh nghiệp phải xuất trình hồ sơ vay vốn, phải cung cấp những thông tin cần thiết mà ngân hàng yêu cầu. Khi cho doanh nghiệp vay vốn, các ngân hàng thường yêu cầu doanh nghiệp vay vốn phải có các đảm bảo tiền vay. Hình thức phổ biến nhất của đảm bảo tiền vay là tài sản thế chấp.

+ Khi doanh nghiệp đã vay vốn ngân hàng thì doanh nghiệp phải chịu sự kiểm soát của ngân hàng về mục đích và tình hình sử dụng vốn vay.

+ Doanh nghiệp sử dụng vốn vay và phải chịu lãi suất tiền vay. Lãi suất tiền vay có thể biến động phụ thuộc vào tình hình tín dụng trên thị trường vốn trong từng thời kì. Nếu doanh nghiệp vay vốn với lãi suất quá cao, doanh nghiệp sẽ phải gánh chịu chi phí sử dụng vốn lớn. Điều này gây khó khăn cho kinh doanh vì nó làm tăng giá thành và làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp.

b) Nguồn vốn tín dụng thương mại

Nguồn vốn này hình thành một cách tự nhiên trong quan hệ mua bán, thương mại giữa doanh nghiệp và những người cung cấp do mua bán chịu, mua bán trả chậm hay trả góp.

Đối với doanh nghiệp, nguồn vốn này chiếm một tỉ lệ đáng kể. Ưu điểm của nó là rẻ, tiện dụng và linh hoạt. Các ràng buộc cụ thể có thể được quy định khi doanh nghiệp ký kết hợp đồng mua bán hay hợp đồng kinh tế với các đối tác.

Chi phí sử dụng nguồn vốn này có thể không biểu hiện rõ ràng như khoản vốn vay của ngân hàng dưới hình thức lãi suất vay vốn, mà có thể "ẩn" dưới hình thức thay đổi giá cả như trường hợp mua bán hàng hoá trả chậm hay trả góp.

c) Phát hành trái phiếu công ti

– Trái phiếu là tên chung của các giấy vay nợ dài hạn và trung hạn. Trái phiếu còn được gọi là trái khoán.

Trên thị trường tài chính nhiều nước hiện nay thường lưu hành các loại trái phiếu doanh nghiệp sau : trái phiếu có lãi suất cố định và trái phiếu có lãi suất thay đổi.

– Trái phiếu có lãi suất cố định thường được ghi trên mặt trái phiếu, lãi suất này thường không thay đổi trong suốt kì hạn của nó. Việc thanh toán lãi trái phiếu cũng được quy định rõ, ví dụ : trả hai lần trong năm vào ngày 30/6 và 31/12 chẳng hạn.

- Trái phiếu có lãi suất thay đổi : Lãi suất của loại trái phiếu này sẽ không cố định trong suốt kì hạn mà nó có thể thay đổi phụ thuộc vào một số nguồn lãi suất quan trọng khác. Doanh nghiệp thường phát hành loại trái phiếu này trong điều kiện nền kinh tế có lạm phát cao. Khi đó, do biến động của lạm phát sẽ kéo theo sự biến động của lãi suất trái phiếu. Điều này sẽ đáp ứng được đòi hỏi về lợi ích của cả nhà đầu tư và lợi ích của doanh nghiệp. Tuy nhiên, vì không thể biết chắc chắn lãi suất của trái phiếu, nên việc lập kế hoạch tài chính của doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn.

- Trái phiếu có thể thu hồi : Doanh nghiệp phát hành trái phiếu này và có thể mua lại vào một thời gian nào đó. Ngay khi phát hành trái phiếu, doanh nghiệp đã phải thông báo điều này để người mua trái phiếu được biết. Thời hạn mua lại và giá cả mà doanh nghiệp mua lại trái phiếu cũng được quy định ngay từ lúc phát hành trái phiếu.

3.2.3. Phương pháp lựa chọn nguồn vốn doanh nghiệp

a) Chu kì hoạt động và nhu cầu về vốn của doanh nghiệp

Hoạt động của tất cả các doanh nghiệp đều có thể chia thành hai chu kì : chu kì đầu tư và chu kì khai thác.

- Chu kì đầu tư là một chu kì dài, nó khởi đầu bằng việc sáng lập ra doanh nghiệp, tài sản của doanh nghiệp lớn lên cùng sự phát triển của doanh nghiệp : máy móc cũ hao mòn đi trong quá trình sử dụng đòi hỏi phải đổi mới, quy mô kinh doanh được mở rộng đòi hỏi phải mua, trang bị thêm hoặc hiện đại hoá chúng.

Trong chu kì đầu tư, doanh nghiệp phải mua và sử dụng bất động sản hữu hình như : nhà xưởng, đất đai, máy móc, thiết bị, phương tiện vận chuyển... và các bất động sản vô hình : nghiên cứu, marketing, đào tạo con người...

- Chu kì khai thác tương ứng với các hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp : mua nguyên, vật liệu, trả lương cho công nhân, chi phí điện, nước và các dịch vụ công cộng khác, chi phí điện thoại và các dịch vụ thông tin liên lạc...

Chu kì khai thác bao gồm chu kì sản xuất và chu kì thương mại. Trong doanh nghiệp sản xuất, doanh nghiệp cần phải cấp vốn thường xuyên ở mức tối thiểu cho dự trữ nguyên liệu và thành phẩm đã được chế tạo nhưng chưa bán được. Trong chu kì thương mại cũng luôn tồn tại lượng hàng hoá cần thiết phải dự trữ trong hệ thống phân phối của doanh nghiệp.

Các khoản tiền động và quan hệ tín dụng (vay, nợ, trả nợ...) tất yếu phát sinh trong hoạt động kinh doanh. Hầu hết các doanh nghiệp vừa là chủ nợ và con nợ lẫn nhau. Thực tế kinh doanh luôn tồn tại một sự không ăn khớp giữa tính chất ổn định, chắc chắn của các khoản phải chi như : lương, thuế, trả nợ tiền vay, với tính chất bấp bênh của các khoản thu trong cùng một thời gian. Do vậy, doanh nghiệp luôn cần có một khoản vốn tiền mặt để giải quyết các vấn đề nêu trên.

Tất cả những phân tích trên chỉ ra rằng : Hoạt động của doanh nghiệp có nhu cầu về vốn đầu tư và các nhu cầu vốn cho hoạt động thường xuyên của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần phải đảm bảo những nhu cầu về vốn này bằng các nguồn tài trợ thích hợp.

b) Phương pháp lựa chọn nguồn tài trợ vốn cho doanh nghiệp

Vốn là điều kiện không thể thiếu được cho hoạt động kinh doanh của bất kì doanh nghiệp nào. Tuy nhiên, phương pháp lựa chọn nguồn tài trợ vốn cho doanh nghiệp lại không giống nhau đối với các doanh nghiệp cụ thể.

– Nguồn tài trợ vốn cho doanh nghiệp gồm hai loại :

+ Nguồn tài trợ dài hạn : nguồn vốn chủ sở hữu và nguồn vốn vay dài hạn...

+ Nguồn tài trợ ngắn hạn : nguồn vốn vay tín dụng ngắn hạn, nguồn vốn tín dụng thương mại...

Trong thực tế thường xảy ra ba cách lựa chọn nguồn tài trợ vốn cơ bản sau :

+ Sử dụng toàn bộ các nguồn tài trợ dài hạn để tài trợ cho toàn bộ vốn của doanh nghiệp. Cách này thường rủi ro thấp nhưng chi phí vốn thường cao.

+ Sử dụng các nguồn tài trợ dài hạn cho toàn bộ tài sản cố định và tài trợ ngắn hạn cho tài sản lưu động. Cách này có độ rủi ro cao nhưng chi phí vốn thấp.

– Toàn bộ tài sản cố định và một phần tài sản lưu động được tài trợ bằng các nguồn vốn dài hạn. Cách này không quá rủi ro nhưng cũng làm cho chi phí sử dụng vốn không thấp nhất.

Mỗi doanh nghiệp tùy thuộc vào tình hình cụ thể của thị trường vốn, thị trường chứng khoán, sự biến động của nền kinh tế nói chung, uy tín của doanh nghiệp, tài năng của các nhà quản trị doanh nghiệp mà lựa chọn cho mình cách tài trợ vốn thích hợp trong những cách nêu trên.

3.3. HIỆU QUẢ SỬ DỤNG VỐN CỦA DOANH NGHIỆP

Hiệu quả sử dụng vốn là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ, năng lực khai thác và sử dụng vốn của doanh nghiệp vào hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm mục đích tối đa hoá lợi ích.

3.3.1. Hiệu quả sử dụng vốn cố định

a) Hiệu suất sử dụng vốn cố định

Chỉ tiêu này phản ánh một đồng vốn cố định đầu tư vào sản xuất kinh doanh sẽ mang lại bao nhiêu đồng doanh thu. Chỉ tiêu này càng lớn thì hiệu suất sử dụng vốn cố định càng cao.

$$H_{SVCD} = \frac{D}{\overline{VCD}}$$

Trong đó : H_{SVCD} : Hiệu suất sử dụng vốn cố định.

D : Doanh thu thuần trong kì.

$\overline{VCD}$: Vốn cố định sử dụng bình quân trong kì.

$$\overline{VCD} = \frac{VCD_{DK} + VCD_{CK}}{2}$$

$$VCD_{DK(CK)} = NG_{DK(CK)} - KH_{DK(CK)}$$

Trong đó : $NG_{DK(CK)}$: Nguyên giá tài sản cố định đầu kì (cuối kì).

$KH_{DK(CK)}$: Khấu hao.

b) Hàm lượng vốn cố định

$$HL_{VCD} = \frac{\overline{VCD}}{D_t}$$

Trong đó : HL_{VCD} : Hàm lượng vốn cố định.

$\overline{VCD}$: Vốn cố định sử dụng bình quân trong kì.

D_t : Doanh thu thuần trong kì.

Chỉ tiêu này càng nhỏ thì hiệu suất sử dụng vốn cố định càng cao.

c) Hiệu quả sử dụng vốn cố định

Chỉ tiêu này cho biết mỗi đơn vị vốn cố định đầu tư vào sản xuất kinh doanh đem lại bao nhiêu đơn vị lợi nhuận ròng (lợi nhuận sau thuế).

$$H_{QVCD} = \frac{L}{VCD}$$

Trong đó : H_{QVCD} : Hiệu quả sử dụng vốn cố định.

L : Lợi nhuận ròng (lợi nhuận sau thuế).

Lợi nhuận này chỉ tính phần được tạo ra cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp (không tính phần lợi nhuận được tạo ra bởi hoạt động đầu tư tài chính và các hoạt động khác). Chỉ tiêu này càng lớn thì hiệu quả sử dụng vốn càng cao.

3.3.2. Hiệu quả sử dụng vốn lưu động

a) Hiệu suất sử dụng vốn lưu động

Chỉ tiêu này cho biết mỗi đơn vị vốn lưu động sử dụng trong kỳ tạo ra bao nhiêu đơn vị doanh thu thuần. Nếu chỉ tiêu này càng lớn thì hiệu suất sử dụng vốn càng cao.

$$H_{SVLD} = \frac{D_t}{VLD}$$

Trong đó : H_{SVLD} : Hiệu suất sử dụng vốn lưu động.

D_t : Doanh thu thuần trong kỳ.

VLD : Vốn lưu động bình quân sử dụng trong kỳ.

$$VLD_{\text{năm}} = \frac{1/2VLD_{\text{đầu tháng 1}} + VLD_{\text{cuối tháng 1}} + \dots + VLD_{\text{đầu tháng 12}} + 1/2VLD_{\text{cuối tháng 12}}}{12 \text{ (tháng)}}$$

Trong đó : VLD : Vốn lưu động.

b) Hiệu quả sử dụng vốn lưu động

$$H_{QVLD} = \frac{L}{VLD}$$

Trong đó : H_{QVLD} : Hiệu quả sử dụng vốn lưu động.

L : Lợi nhuận sau thuế.

VLD : Vốn lưu động bình quân sử dụng trong kỳ.

Chỉ tiêu này phản ánh khả năng sinh lợi của vốn lưu động. Nó cho biết mỗi đơn vị vốn lưu động sử dụng trong kỳ sẽ cho bao nhiêu đơn vị lợi nhuận sau thuế.

3.3.3. Hiệu quả sử dụng vốn doanh nghiệp

a) Hiệu suất sử dụng vốn

$$H_{SV} = \frac{D_t}{V}$$

Trong đó : H_{SV} : Hiệu suất sử dụng vốn.

D_t : Doanh thu thuần.

V : Tổng số vốn bình quân của doanh nghiệp.

$$V = \overline{VCD} + \overline{VLD}$$

Trong đó : VLD : Vốn lưu động bình quân sử dụng trong kì.

VCD : Vốn cố định bình quân sử dụng trong kì.

b) Hiệu quả sử dụng vốn

$$H_{QV} = \frac{L}{V}$$

Trong đó : H_{QV} : Hiệu quả sử dụng vốn.

L : Lợi nhuận sau thuế.

V : Tổng số vốn bình quân của doanh nghiệp sử dụng trong kì.

Câu hỏi ôn tập chương III

1. Khái niệm và các loại tài sản của doanh nghiệp ?
2. Khái niệm vốn cố định của doanh nghiệp ? Các yếu tố của vốn cố định của doanh nghiệp ?
3. Tài sản cố định hữu hình và tài sản cố định vô hình ? Đặc điểm của các loại tài sản trên và vai trò của chúng đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp ?
4. Khái niệm khấu hao tài sản cố định ? Các phương pháp tính khấu hao tài sản cố định ?
5. Những điểm gì cần lưu ý trong quản lí vốn nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng vốn cố định ?
6. Khái niệm và các yếu tố của vốn lưu động ?

7. Khái niệm và ý nghĩa của việc tăng nhanh tốc độ chu chuyển vốn lưu động ?
8. Những vấn đề gì cần lưu ý trong quản lí nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng vốn lưu động ?
9. Nguồn vốn chủ sở hữu của doanh nghiệp ? Các yếu tố của nguồn vốn chủ sở hữu của doanh nghiệp ?
10. Nguồn vốn huy động ngoài doanh nghiệp ? Các yếu tố cấu thành nguồn vốn ngoài doanh nghiệp ?
11. Chu kì hoạt động và nhu cầu về vốn của doanh nghiệp ?
12. Nêu các phương pháp lựa chọn nguồn tài trợ vốn cho doanh nghiệp ? Ưu, nhược điểm của các phương pháp lựa chọn nguồn tài trợ vốn cho doanh nghiệp ?
13. Các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng vốn cố định ? Ý nghĩa kinh tế của từng chỉ tiêu trên ?
14. Chỉ tiêu hiệu quả sử dụng vốn lưu động ? Ý nghĩa kinh tế của các chỉ tiêu trên ?
15. Hiệu quả sử dụng vốn doanh nghiệp ? Ý nghĩa kinh tế của chỉ tiêu trên ?

Chương IV

THU NHẬP – CHI PHÍ VÀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

4.1. THU NHẬP CỦA DOANH NGHIỆP

4.1.1. Khái niệm

Thu nhập là các khoản tiền mà doanh nghiệp thu được từ những hoạt động của mình.

Thu nhập của doanh nghiệp được hình thành từ những nguồn sau :

- Thu nhập từ hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Thu nhập từ các hoạt động tài chính.
- Thu nhập từ các nguồn khác (còn gọi là thu nhập bất thường).

a) Thu nhập từ hoạt động sản xuất kinh doanh.

Là các khoản thu từ việc bán các sản phẩm và các dịch vụ mà doanh nghiệp sản xuất ra trong kì (còn gọi là doanh thu).

– Doanh thu là một chỉ tiêu rất quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp vì nó là nguồn để doanh nghiệp trang trải các khoản chi phí, đảm bảo tái sản xuất giản đơn, tạo thu nhập cho chủ doanh nghiệp và tích lũy để tái sản xuất mở rộng, thực hiện nghĩa vụ đối với Nhà nước cũng như các đóng góp với cộng đồng. Doanh thu còn thể hiện sức mạnh của doanh nghiệp, là chỉ tiêu phản ánh sức cạnh tranh của doanh nghiệp với các doanh nghiệp khác.

– Hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp rất đa dạng, vì vậy biểu hiện của doanh thu từ hoạt động kinh doanh cũng không giống nhau với các doanh nghiệp khác nhau. Với doanh nghiệp sản xuất chế biến, khai thác, doanh thu từ kinh doanh là tiền bán sản phẩm chế biến, nửa thành phẩm và

nguyên liệu... Với các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực dịch vụ, ví dụ : doanh nghiệp kinh doanh vận tải, doanh thu là tiền thu cước vận tải, doanh nghiệp kinh doanh bảo hiểm là tiền bán bảo hiểm, doanh nghiệp thương mại là tiền bán hàng hoá, doanh nghiệp khách sạn là tiền cho thuê phòng.

– Cần phân biệt doanh thu từ hoạt động kinh doanh và tiền bán hàng thu về. Nếu giả thiết rằng doanh nghiệp bán hàng và khách hàng sẽ trả tiền ngay sau khi mua bán, thì doanh thu và tiền bán hàng thu về sẽ trùng khớp. Nhưng trong thực tế, tiền bán hàng thu về thực trong một thời kì còn gồm : tiền bán hàng kì trước chuyển qua, tiền bán hàng mà khách hàng đặt trước xong chưa nhận hàng và cả khoản tiền khách hàng còn nợ chưa trả ngay... Vì thế số tiền bán hàng thu về trong kì và doanh thu của kì thường không trùng khớp.

– Cũng cần phân biệt khái niệm tổng doanh thu và doanh thu thuần.

+ Tổng doanh thu là toàn bộ số tiền bán hàng mà doanh nghiệp thu được tính theo hoá đơn bán hàng trong đó gồm cả các khoản thuế giá trị gia tăng và các khoản tiền liên quan như : giảm giá, chiết khấu, giá trị hàng trả lại...

+ Doanh thu thuần là khoản doanh thu của doanh nghiệp sau khi đã khấu trừ khoản thuế giá trị gia tăng và các khoản liên quan khác đã nêu trên.

* Thuế giá trị gia tăng là thuế tính trên khoản giá trị tăng thêm của hàng hoá, dịch vụ phát sinh trong quá trình sản xuất, lưu thông đến tiêu dùng (luật thuế giá trị gia tăng 02/1997/QH9 ngày 10 tháng 5 năm 1997 và luật sửa đổi bổ sung một số điều luật của luật thuế giá trị gia tăng số 07/2003/QH11 ngày 17 tháng 6 năm 2003 (chúng ta sẽ nghiên cứu kĩ ở phần sau chương này).

* Giá trị hàng hoá trả lại : Hàng mà doanh nghiệp đã bán và thu tiền xong, do nhiều nguyên nhân khác nhau như : không đúng quy cách, chất lượng không đạt, giao hàng không đúng... có thể bị khách hàng trả lại. Doanh nghiệp phải trả lại khoản giá trị hàng hoá này cho khách hàng.

* Giảm giá : Giảm giá có thể xảy ra trong các trường hợp, ví dụ : hàng có khuyết tật, chất lượng không đúng như trong thỏa thuận với khách hàng. Khách hàng chấp nhận mua, song doanh nghiệp phải hạ giá thấp hơn so với mức giá đã thỏa thuận trong hợp đồng mua bán đã kí. Giảm giá cũng có thể xảy ra trong trường hợp khách hàng mua với một khối lượng lớn, đối với những khách hàng này, để khuyến khích tiêu thụ, doanh nghiệp có thể áp dụng biện pháp hạ giá.

* Chiết khấu : Trong trường hợp mua, bán chịu, nếu khách hàng thanh toán sớm hơn thời hạn đã thỏa thuận trong hợp đồng thì sẽ được giảm giá. Giảm giá do thanh toán sớm hơn so với thời hạn được gọi là chiết khấu.

Doanh thu thuần là chỉ tiêu rất quan trọng. Nó phản ánh thu nhập thực của doanh nghiệp. Vì thế nó là cơ sở để tính toán kết quả kinh doanh (lợi nhuận) của doanh nghiệp.

b) Thu nhập từ hoạt động tài chính

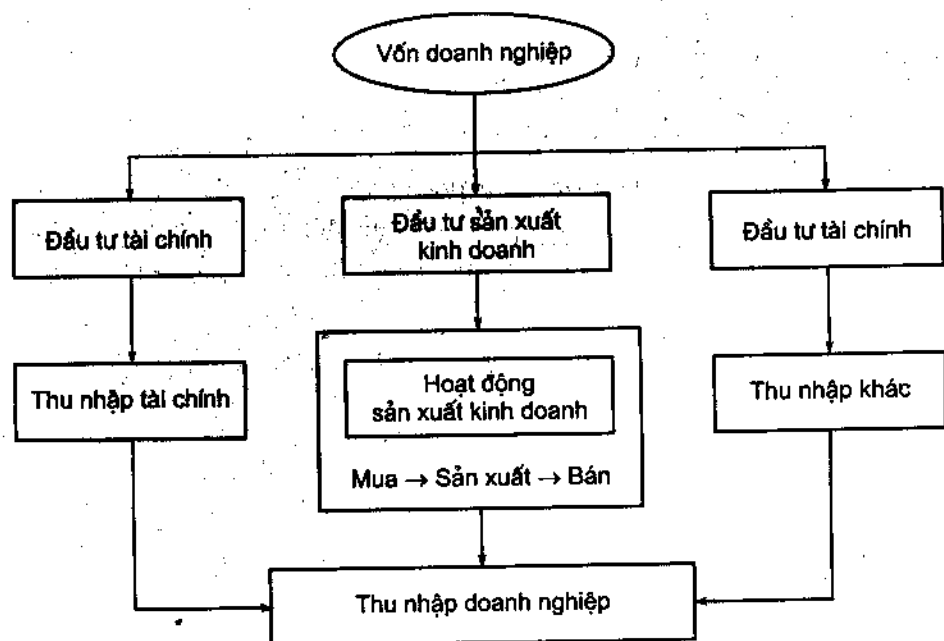
Là khoản doanh nghiệp thu nhập được từ thị trường tài chính thông qua việc cho vay vốn (chuyển nhượng quyền sử dụng vốn) hoặc được hình thành từ việc tham gia góp vốn với bên ngoài (quyền sở hữu vốn) bằng các tài sản tài chính.

Nếu là hoạt động cho vay, thu nhập là khoản lãi suất tiền vay, nếu là hoạt động đầu tư, thu nhập là khoản lợi tức cổ phiếu...

c) Thu nhập khác

Các khoản thu nhập này không có tính chất thường xuyên nhưng nảy sinh khách quan như : các khoản trợ giá, các khoản tiền đền bù... hoặc liên quan đến việc chuyển nhượng tài sản...

Có thể mô tả thu nhập của doanh nghiệp theo sơ đồ sau (hình 4.1) :



Hình 4-1. Sơ đồ hoá thu nhập của doanh nghiệp.

4.1.2. Phân phối thu nhập

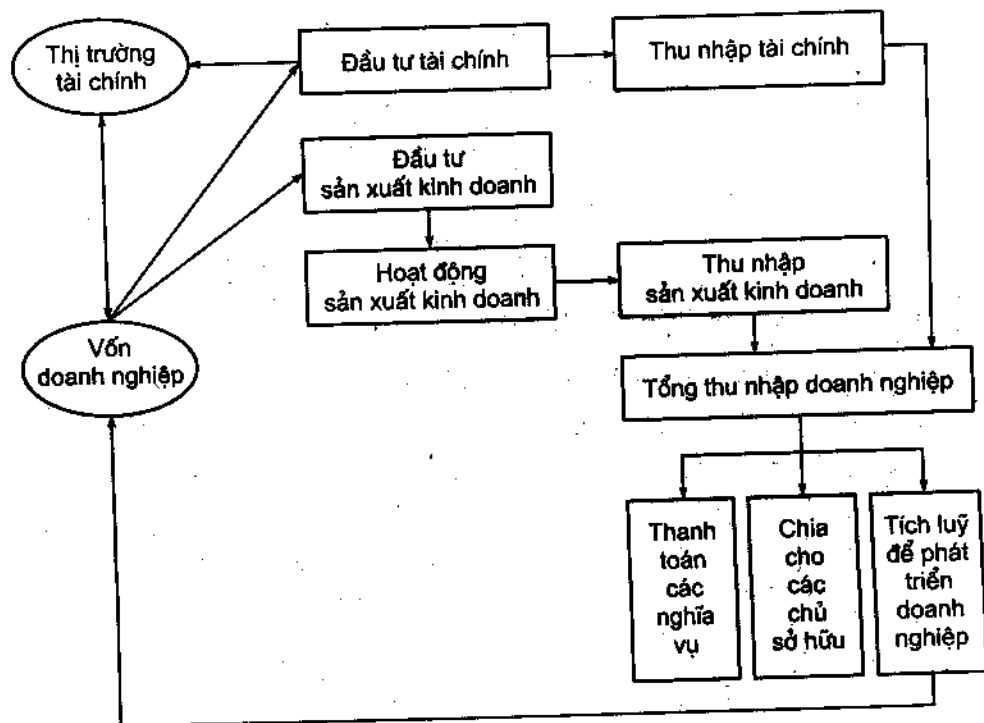
Toàn bộ thu nhập của doanh nghiệp sẽ được phân chia cho các chủ thể có liên quan.

– Trước hết, doanh nghiệp cần phải thanh toán các khoản nghĩa vụ theo luật định : thuế, các khoản lệ phí....

– Thanh toán các khoản cho các đối tác : trả tiền mua hàng hoá và dịch vụ cho các nhà cung ứng, trả lương cho công nhân và những người làm cho doanh nghiệp, trả tiền vay gốc và lãi cho ngân hàng...

– Phần thu nhập còn lại sau khi đã thanh toán tất cả các khoản trên sẽ thuộc về những người chủ sở hữu doanh nghiệp. Họ sẽ phân chia khoản tiền này theo điều lệ của doanh nghiệp. Về nguyên tắc, khoản chia cho các chủ sở hữu phải nhỏ hơn khoản thu nhập còn lại, vì doanh nghiệp cũng cần một khoản tích lũy để tiếp tục phát triển doanh nghiệp (mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh, gia tăng đầu tư...).

Có thể mô tả theo sơ đồ sau (hình 4.2) :



Hình 4-2. Sơ đồ về phân phối thu nhập của doanh nghiệp.

4.2. CHI PHÍ CỦA DOANH NGHIỆP

4.2.1. Khái niệm

Chi phí hoạt động doanh nghiệp là toàn bộ giá trị của các nguồn lực mà doanh nghiệp đã tiêu hao cho các hoạt động của doanh nghiệp trong một thời kì nhất định.

– Chi phí của doanh nghiệp gồm các yếu tố sau :

+ Chi phí mua sắm nguyên liệu, vật liệu.

+ Chi phí về nhân công là chi phí liên quan tới sử dụng nguồn lực lao động (tiền trả lương và các khoản liên quan tới tiền lương như tiền thưởng, tiền bảo hiểm...).

+ Chi phí khấu hao tài sản cố định : Những tài sản cố định được sử dụng vào hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, chúng bị hao mòn và phải khấu hao trong quá trình sử dụng.

+ Chi phí trả cho khoản mua sắm như : nhiên liệu, năng lượng, tiền điện thoại, tiền sửa chữa thiết bị, tiền thuê kiểm toán...

+ Các khoản chi tiêu bằng tiền khác : thuế, lệ phí...

Chi phí của doanh nghiệp nói chung bao gồm tất cả những khoản chi phí phát sinh gắn liền với quá trình thành lập, tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Song chi phí doanh nghiệp trong một thời kì thì chỉ gồm những khoản chi phí nhằm tạo ra thu nhập của doanh nghiệp và được bù đắp bằng chính những khoản thu nhập của doanh nghiệp trong thời kì đó.

– Chi phí của doanh nghiệp thường được đo lường, tính toán bằng thước đo tiền tệ.

– Cần phân biệt các khoản chi phí và các khoản chi tiêu bằng tiền của doanh nghiệp. Không phải bất kì khoản chi phí bằng tiền nào của doanh nghiệp cũng được coi là chi phí hoạt động của doanh nghiệp. Ví dụ : các khoản chi về văn hoá, thể thao, các khoản hỗ trợ nhân đạo, làm từ thiện... là các khoản chi tiêu bằng tiền của doanh nghiệp.

Nhà quản trị doanh nghiệp cần nắm thật vững các đặc điểm của các khoản chi phí để đề ra được những quyết định hợp lí trong chi tiêu của doanh nghiệp phù hợp với những điều kiện cụ thể của từng thời kì nhất định.

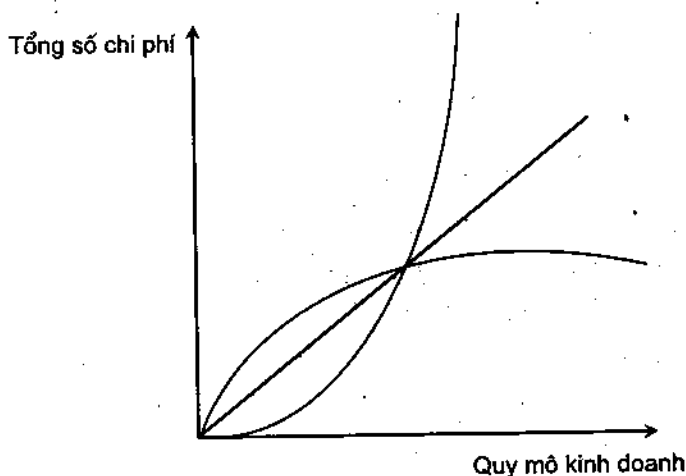
4.2.2. Phân loại chi phí

a) Chi phí biến đổi và chi phí cố định

Sự phân loại này dựa vào mối quan hệ giữa quy mô kinh doanh và tổng số chi phí.

– Chi phí biến đổi là các khoản chi phí mà tổng giá trị của nó biến động tỉ lệ với sự thay đổi của quy mô kinh doanh.

Sự thay đổi chi phí và quy mô kinh doanh có thể theo ba trường hợp sau (hình 4.3) :



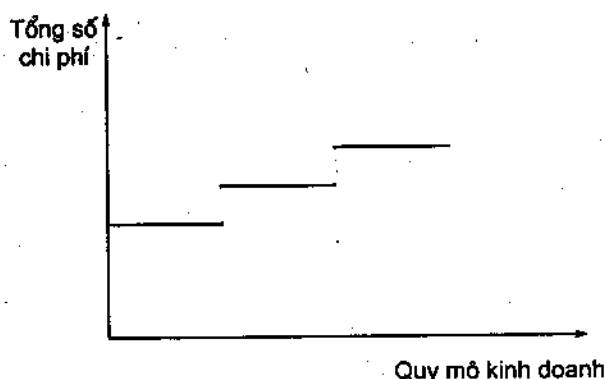
Hình 4-3. Đồ thị biểu diễn quan hệ giữa quy mô kinh doanh và tổng số chi phí biến đổi.

+ Đồ thị là một đường thẳng (nếu chi phí biến đổi tăng cùng tỉ lệ so với quy mô kinh doanh) và là đường cong có độ dốc lên hoặc xuống (nếu chi phí biến đổi tăng nhanh hoặc chậm hơn so với quy mô kinh doanh).

+ **Biến đổi tỉ lệ thuận** : nghĩa là quy mô kinh doanh và tổng số chi phí thay đổi cùng tốc độ.

+ **Biến đổi không tỉ lệ thuận** : có thể tổng số chi phí tăng nhanh hơn hoặc chậm hơn so với sự thay đổi của quy mô kinh doanh.

– Chi phí cố định là các khoản chi phí mà giá trị của nó không thay đổi nếu quy mô kinh doanh thay đổi. *Ví dụ* : chi phí thuê nhà xưởng, khấu hao tài sản cố định, tiền lương của nhân viên quản lí. Nếu ta biểu diễn trên đồ thị, đường chi phí sẽ là đường thẳng song song với trục hoành (hình 4.4).



Hình 4-4. Đồ thị biểu diễn quan hệ giữa quy mô kinh doanh và tổng chi phí trong chi phí cố định.

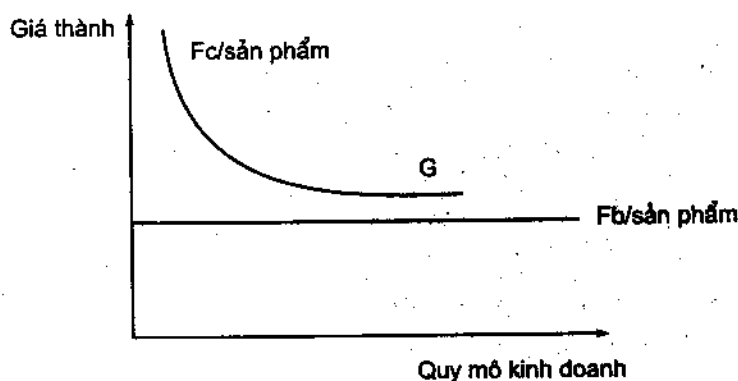
Cần lưu ý rằng : Chi phí cố định không thay đổi khi quy mô kinh doanh nằm trong một khoảng xác định nào đó. Nhưng nếu quy mô kinh doanh vượt quá một mức nhất định thì sẽ làm chi phí nhảy lên một bậc tương ứng.

Ví dụ : Doanh nghiệp có quy mô kinh doanh

+ Từ 0 đồng đến 10.000.000 đồng thì cần sử dụng 10 máy công cụ, khi đó số tiền khấu hao máy móc là 100.000 đồng.

+ Từ 10.000.000 đồng đến 20.000.000 đồng thì số máy móc sử dụng là 20 máy, khi đó khấu hao máy móc sẽ là 200.000 đồng.

– Giá thành sản phẩm và dịch vụ (hình 4. 5) : Giá thành sản phẩm và dịch vụ là toàn bộ những chi phí tính bằng tiền để sản xuất và tiêu thụ một khối lượng sản phẩm hoặc dịch vụ nhất định.



Hình 4-5. Đồ thị quan hệ giữa giá thành và quy mô kinh doanh.

Sự thay đổi giá thành sản phẩm : Khi quy mô kinh doanh tăng (giảm) thì chi phí biến đổi tính cho một sản phẩm gần như một hằng số. Trong khi đó,

chi phí cố định tính cho một sản phẩm lại là một số biến đổi giảm (tăng). Kết quả là giá thành sẽ biến đổi tỉ lệ nghịch với quy mô kinh doanh. Điều này chỉ ra rằng : Trong kinh doanh nếu các điều kiện khác không đổi, việc mở rộng quy mô kinh doanh được xem như là một giải pháp quan trọng để hạ giá thành.

$$G = \frac{F_b}{\text{sản phẩm}} + \frac{F_c}{\text{sản phẩm}}$$

Trong đó : F_c : Chi phí cố định.

F_b : Chi phí biến đổi.

G : Giá thành/1 đơn vị sản phẩm.

b) Chi phí thực tế và chi phí cơ hội

– Chi phí thực tế là những khoản chi phí được tính bằng số tiền thực tế mà doanh nghiệp đã bỏ ra. Chúng được phản ánh một cách chính xác trên sổ sách kế toán.

– Chi phí cơ hội : Đó là những khoản chi phí giả định, không phải là những khoản chi phí thực nên không được phản ánh trên các sổ sách kế toán. Chi phí cơ hội là lợi ích bị mất đi do việc lựa chọn phương án hành động này thay cho một phương án hành động khác. Trong kinh doanh thường xảy ra tình trạng một nguồn lực nhất định lại có rất nhiều phương án sử dụng khác nhau. Nếu ta chọn phương án này thì sẽ mất đi cơ hội cho phương án khác. Ví dụ : Nếu chúng ta sử dụng một khoản tiền mặt, chẳng hạn như 500 triệu đồng để mua một xe vận tải dùng cho việc chuyên chở hàng hoá, thì chúng ta sẽ mất cơ hội được hưởng một khoản lãi suất tiền gửi ngân hàng, nếu chúng ta sử dụng khoản tiền đó để cho vay.

Phạm trừ chi phí thực tế có ý nghĩa quan trọng trong công tác hạch toán, tính toán giá thành sản xuất, tính toán kết quả lỗ, lãi kinh doanh. Ngược lại, phạm trừ chi phí cơ hội có ý nghĩa quan trọng trong quản trị vốn. Nó giúp cho các nhà quản trị doanh nghiệp có căn cứ để lựa chọn và đưa ra các quyết định kinh doanh với chi phí thấp nhất, hiệu quả kinh tế cao nhất cho doanh nghiệp.

c) Chi phí giai đoạn mua, giai đoạn sản xuất và giai đoạn tiêu thụ sản phẩm

Phân loại này dựa vào các giai đoạn khác nhau của quá trình kinh doanh của doanh nghiệp.

– Chi phí giai đoạn mua : Toàn bộ các khoản chi phí mà doanh nghiệp phải chi để có được các nguyên liệu, vật tư đầu vào cho quá trình sản xuất

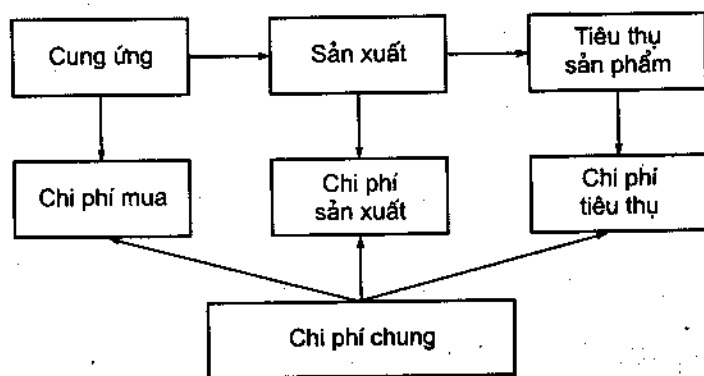
kinh doanh gồm giá nguyên liệu, tiền thuê bốc dỡ, khấu hao, chi phí vận chuyển nguyên liệu. Không phải tất cả các nguyên liệu đều đưa vào sản xuất ngay mà có một bộ phận được dự trữ để đưa dần vào sản xuất nhằm đảm bảo cho sản xuất được liên tục. Hoạt động này tạo nên chi phí bảo quản...

– Chi phí giai đoạn sản xuất : Bao gồm các khoản chi phí như lương công nhân sản xuất, khấu hao thiết bị máy móc, dụng cụ trong quá trình sản xuất...

– Chi phí giai đoạn tiêu thụ : Bao gồm những khoản chi phí như tìm kiếm thị trường, chi phí quảng cáo, chi phí phân loại, đóng gói, bao bì hàng hoá, chi phí giao hàng, tiền lương nhân viên bán hàng... những khoản chi phí này gọi là chi phí tiêu thụ.

– Ngoài những chi phí phát sinh trong các giai đoạn, còn có những khoản chi phí chung cho tất cả các giai đoạn gồm những khoản chi phí như chi phí tiền lương của bộ phận quản lý doanh nghiệp, khấu hao cơ sở hành chính, thiết bị văn phòng...

Có thể mô tả theo sơ đồ sau (hình 4.6) :



Hình 4-6. Sơ đồ mô tả chi phí chung của doanh nghiệp.

d) Chi phí định mức và chi phí thực hiện

– Chi phí định mức là chi phí được định trước, nó được xây dựng trên cơ sở tính toán khoa học và được dùng làm cơ sở cho việc dự báo hay đánh giá trong doanh nghiệp..

– Chi phí thực hiện là chi phí thực tế đã tiêu hao trong quá trình sản xuất kinh doanh.

So sánh hai loại chi phí này và tìm ra nguyên nhân của sai lệch là nhiệm vụ rất quan trọng để doanh nghiệp tìm ra các biện pháp khắc phục, nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

4.2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến chi phí

a) Quy mô kinh doanh

Khi nghiên cứu về chi phí biến đổi và chi phí cố định ở phần trên, ta đã biết rằng : Trong những khoảng quy mô kinh doanh xác định, chi phí cố định sẽ không thay đổi nhưng các chi phí biến đổi thì sẽ thay đổi cùng với sự thay đổi của quy mô kinh doanh. Nếu tăng khối lượng sản phẩm sản xuất lên sẽ làm cho tổng số chi phí chung giảm xuống và ngược lại. Kết quả là giá thành bình quân cho một đơn vị sản phẩm sẽ biến đổi tỉ lệ nghịch với quy mô kinh doanh. Vì thế, tăng quy mô kinh doanh là một biện pháp quan trọng để giảm giá thành.

Tuy nhiên nếu xét trong trường hợp việc mở rộng quy mô kinh doanh vượt mức doanh thu nhất định thì doanh nghiệp phải thay đổi các yếu tố của sản xuất như thuê thêm mặt bằng, đổi mới hoặc trang bị thêm các máy móc, thiết bị, thuê thêm lao động... Những điều này sẽ làm thay đổi mức chi phí của doanh nghiệp. Cần phải có sự cân nhắc thận trọng khi lựa chọn quy mô kinh doanh sao cho không làm tăng chi phí bình quân tính cho một sản phẩm, do vậy không ảnh hưởng tới giá bán. Nếu giá thành tăng dẫn đến việc tăng giá bán sẽ ảnh hưởng tới tốc độ tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp. Ngược lại, giá thành tăng vẫn giữ nguyên mức giá bán sẽ làm lợi nhuận của doanh nghiệp giảm, thậm chí thua lỗ.

b) Cơ cấu mặt hàng sản xuất và kinh doanh

Một mặt hàng sản xuất kinh doanh đòi hỏi rất khác nhau về chi phí cho trang bị cơ sở vật chất, kĩ thuật, nguyên liệu, nhiên liệu, năng lượng... cũng như các hao phí về lao động sống. Vì thế, nếu quy mô kinh doanh không thay đổi nhưng cơ cấu mặt hàng kinh doanh biến đổi sẽ kéo theo sự thay đổi tổng mức chi phí và chi phí bình quân chung của doanh nghiệp.

c) Yếu tố giá cả

+ Giá cả các yếu tố đầu vào của sản xuất kinh doanh biến đổi sẽ làm cho tổng số chi phí thay đổi. Nhìn chung mối quan hệ này biến đổi theo chiều hướng thuận. Ví dụ : tiền công lao động, giá nhiên liệu : xăng dầu, điện, giá cước điện thoại, fax, đắt đỏ sẽ làm chi phí tăng lên.

+ Giá bán các sản phẩm đầu ra của doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng làm thay đổi tỉ suất chi phí chung của doanh nghiệp. Nhìn chung mối quan hệ này biến đổi theo chiều hướng nghịch.

Nếu khối lượng hàng hoá sản xuất kinh doanh không thay đổi thì giá tăng sẽ làm cho tổng doanh thu kinh doanh tăng, trong khi tổng số chi phí không tăng. Kết quả là tỉ suất chi phí chung của doanh nghiệp giảm đi và ngược lại.

d) Cơ sở vật chất kĩ thuật của doanh nghiệp

Nhìn chung cơ sở vật chất kĩ thuật càng tiến bộ, hiện đại là điều kiện nâng cao năng suất lao động, mở rộng quy mô kinh doanh cho doanh nghiệp. Mặt khác, cơ sở vật chất kĩ thuật cũng ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng sản phẩm, danh tiếng và sức cạnh tranh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc lựa chọn cơ sở vật chất kĩ thuật, lựa chọn công nghệ phải trên nguyên tắc : tối ưu chứ không phải tối đa. Nghĩa là, nên lựa chọn công nghệ hợp lí chứ không phải công nghệ hiện đại nhất. Bởi vì trang bị công nghệ kĩ thuật hiện đại sẽ kéo theo sự gia tăng chi phí cố định. Nếu trang bị không hợp lí không những chi phí trên một đơn vị sản phẩm không giảm mà thậm chí tăng lên, doanh nghiệp sẽ rơi vào tình trạng bất lợi.

e) Chất lượng của đội ngũ quản trị doanh nghiệp và chất lượng của đội ngũ lao động trong doanh nghiệp

+ Yếu tố này rất quan trọng và nhiều khi là yếu tố quyết định. Những nhà quản trị doanh nghiệp có trình độ quản lí kinh doanh giỏi sẽ biết tổ chức kinh doanh tốt, tổ chức lao động khoa học, phản ứng nhanh nhạy với thị trường, quản lí tốt vật tư, tiền vốn. Nhờ vậy mà tiết kiệm và sử dụng hiệu quả cao nhất các khoản chi phí ... đó là những điều kiện quan trọng giảm chi phí cho doanh nghiệp.

+ Chất lượng đội ngũ lao động có ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả cũng như hiệu quả hoạt động kinh doanh. Trình độ chuyên môn người lao động càng cao, ý thức kỉ luật, phẩm chất đạo đức càng tốt là những điều kiện quan trọng ảnh hưởng tới giảm chi phí lao động sống và nâng cao chất lượng và hiệu quả kinh doanh. Đó là yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới chi phí doanh nghiệp.

g) Môi trường hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

Kết cấu hạ tầng, cơ sở vật chất kĩ thuật của nền kinh tế cũng ảnh hưởng rất lớn tới việc chi phí đầu vào và tạo điều kiện nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, vì vậy có ảnh hưởng đến việc giảm chi phí cho các doanh nghiệp.

h) Cơ chế chính sách, luật pháp của Nhà nước

Nếu cơ chế chính sách, luật pháp của Nhà nước càng đồng bộ, hoàn thiện, ổn định. Cải cách hành chính được tiến hành mạnh mẽ theo hướng đơn giản,

thuận lợi, trình độ chuyên môn, phẩm chất của nhân viên trong các bộ máy quản lí Nhà nước càng được nâng cao đều có ảnh hưởng tới nhiều khoản chi phí và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

i) *Các nhân tố khác* : Gồm tất cả các nhân tố, ngoài các nhân tố trên.

4.2.4. Điểm hoà vốn

a) *Khái niệm*

Điểm hoà vốn là điểm mà tại đó mức doanh thu đạt được do bán hàng hoá và các dịch vụ mà doanh nghiệp sản xuất ra vừa đủ để bù đắp các khoản chi phí kinh doanh, hay nói khác đi, tại điểm hoà vốn, tổng mức doanh thu bằng tổng số chi phí kinh doanh.

Điểm hoà vốn còn được gọi là "ngưỡng hiệu quả", nếu doanh thu của doanh nghiệp vượt quá doanh thu ở điểm hoà vốn thì kinh doanh sẽ có lãi, nếu thấp hơn, doanh nghiệp sẽ bị thua lỗ.

b) *Phương pháp xác định điểm hoà vốn*

$$F = F_c + F_b \times Q$$

$$D = P \times Q$$

Gọi H : Điểm hoà vốn

F : Tổng số chi phí

D : Tổng số doanh thu

F_c : Chi phí cố định

F_b : Chi phí biến đổi

P : Giá bán

Q : Quy mô kinh doanh

Tại điểm hoà vốn : $F = D$

$$\rightarrow F_c + F_b \times Q = P \times Q$$

$$\rightarrow F_c = P \times Q - F_b \times Q$$

$$\rightarrow Q = \frac{F_c}{\frac{P - F_b}{\text{sản phẩm}}}$$

Ví dụ :

Giá bán 1 sản phẩm : 5.000 đồng

Chi phí cố định : 50.000 đồng

Chi phí biến đổi 1 sản phẩm : 3.000 đồng

$$\rightarrow Q = 50.000 / (5.000 - 3.000) = 25 \text{ (sản phẩm)}$$

Như vậy : Nếu doanh nghiệp bán được 25 sản phẩm đạt điểm hoà vốn.

Nếu bán nhỏ hơn 25 sản phẩm $\rightarrow$ doanh nghiệp lỗ vốn.

Nếu bán lớn hơn 25 sản phẩm $\rightarrow$ doanh nghiệp có lãi.

Doanh nghiệp luôn cố gắng đạt tới điểm hoà vốn nhỏ nhất, vì như vậy sẽ có lợi nhuận sớm nhất. Muốn vậy, doanh nghiệp phải : hoặc giảm chi phí cố định bằng cách giảm chi phí hành chính... hoặc giảm chi phí biến đổi bằng cách tăng năng suất lao động, tiết kiệm nguyên, vật liệu hoặc tăng giá bán ra. Nếu tăng giá bán ra sẽ đưa đến sự bất lợi là mất khách nên giải pháp tốt nhất là giảm chi phí hành chính, nâng cao năng suất lao động, thực hành tiết kiệm ...

4.3. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

4.3.1. Khái niệm

Kết quả hoạt động (lợi nhuận) của doanh nghiệp là quan hệ so sánh giữa thu nhập của doanh nghiệp và chi phí của doanh nghiệp trong cùng một thời kì.

$$KQ = D - F$$

Trong đó : KQ là một số dương : Doanh nghiệp có lãi.

– số âm : Doanh nghiệp bị thua lỗ.

– bằng 0 : Hoà vốn.

Mục tiêu của bất kì doanh nghiệp nào cũng cố gắng tối đa hoá kết quả hoạt động của mình nghĩa là tối đa hoá lợi nhuận. Muốn vậy, doanh nghiệp cần phải tối đa hoá thu nhập và giảm tối thiểu chi phí.

4.3.2. Lợi nhuận trước thuế

Lợi nhuận trước thuế của doanh nghiệp được hiểu là phần chênh lệch giữa doanh thu với chi phí bỏ ra để đạt được doanh thu đó. Lợi nhuận trước thuế

của doanh nghiệp gồm lợi nhuận trước thuế từ hoạt động kinh doanh, lợi nhuận trước thuế từ hoạt động tài chính và lợi nhuận trước thuế từ các hoạt động kinh doanh khác.

$$\text{Lợi nhuận trước thuế} = \frac{\text{Tổng mức doanh thu của doanh nghiệp}}{\text{doanh thu của doanh nghiệp}} - \frac{\text{Tổng số chi phí của doanh nghiệp}}{\text{doanh nghiệp}}$$

$$\text{Tổng mức doanh thu} = \text{Doanh thu thuần từ hoạt động kinh doanh} + \text{Doanh thu từ hoạt động tài chính} + \text{Doanh thu từ hoạt động khác}$$

$$\text{Tổng số chi phí của doanh nghiệp} = \text{Chi phí hoạt động kinh doanh} + \text{Chi phí hoạt động tài chính} + \text{Chi phí các hoạt động khác}$$

Lợi nhuận trước thuế là cơ sở để tính thuế thu nhập của doanh nghiệp.

4.3.3. Lợi nhuận sau thuế (lãi ròng)

Lợi nhuận sau thuế (lãi ròng) của doanh nghiệp được hiểu là phần chênh lệch giữa lợi nhuận trước thuế và các khoản thuế phải nộp.

$$\text{Lợi nhuận sau thuế} = \text{Lợi nhuận trước thuế} - \text{Các khoản thuế phải nộp}$$

Lợi nhuận sau thuế (lãi ròng) là mục tiêu quan trọng nhất trong những mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp. Lợi nhuận sau thuế là nguồn hình thành thu nhập của chủ sở hữu doanh nghiệp. Về nguyên tắc, doanh nghiệp không chia hết toàn bộ khoản này cho các cổ đông mà nó thường giữ lại một phần để tích lũy tái sản xuất mở rộng như : mở rộng quy mô kinh doanh, hiện đại hoá thiết bị kĩ thuật, đổi mới công nghệ... để nâng cao sức cạnh tranh, nhằm thực hiện mục tiêu phát triển.

Đối với các doanh nghiệp nhà nước, lợi nhuận sau thuế sau khi trừ đi các khoản nộp (nếu có) được dùng để trích nộp vào các quỹ như phát triển sản xuất, quỹ dự phòng tài chính, quỹ dự phòng trợ cấp mất việc làm, quỹ khen thưởng và quỹ phúc lợi...

– Quỹ đầu tư phát triển thường được sử dụng vào các mục đích như đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh, đổi mới, hiện đại hoá máy móc thiết bị dây chuyền công nghệ, nghiên cứu áp dụng khoa học kĩ thuật, đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn cho cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp, tham gia liên doanh, mua cổ phiếu...

– Quỹ dự phòng tài chính dùng để bù đắp các khoản tổn thất, thiệt hại do các rủi ro như thiên tai, dịch họa, hỏa hoạn, những rủi ro trong kinh doanh mà không được tính trong giá thành và đền bù của cơ quan bảo hiểm...

– Quỹ dự phòng về trợ cấp mất việc làm dùng để trợ cấp cho người lao động có thời gian làm việc tại doanh nghiệp từ 1 năm trở lên, chi cho việc đào tạo lại chuyên môn cho những người lao động phải chuyển sang làm công việc mới do nguyên nhân khách quan, trợ cấp cho người lao động bị mất việc làm do các nguyên nhân như thay đổi công nghệ, tổ chức lại lao động...

– Quỹ phúc lợi được sử dụng vào các mục đích đầu tư xây dựng các công trình phúc lợi công cộng của doanh nghiệp, chi cho các hoạt động phúc lợi như thể thao, văn hoá, làm từ thiện, trợ cấp khó khăn thường xuyên hoặc đột xuất cho cán bộ, công nhân viên trong doanh nghiệp...

– Quỹ khen thưởng dùng để khen thưởng cuối năm hoặc khen thưởng thường kì cho cán bộ, nhân viên, thưởng đột xuất cho các cá nhân, tập thể có sáng kiến cải tiến kĩ thuật, mang lại hiệu quả kinh doanh cao cho doanh nghiệp, trích nộp để hình thành quỹ khen thưởng tập trung của cơ quan cấp trên.

4.4. MỘT SỐ LOẠI THUẾ CHỦ YẾU ĐỐI VỚI DOANH NGHIỆP

4.4.1. Thuế giá trị gia tăng (VAT)

Thuế VAT là loại thuế gián thu, là khoản tính trên khoản giá trị gia tăng thêm của hàng hoá, dịch vụ phát sinh trong quá trình sản xuất, lưu thông đến tiêu dùng. Thuế suất được quy định theo thuế suất tỉ lệ cố định tùy thuộc vào dịch vụ và mặt hàng kinh doanh.

– Căn cứ để tính thuế giá trị gia tăng là giá trị tính thuế và thuế suất. Giá trị tính thuế giá trị gia tăng được quy định trong điều 6 còn thuế suất giá trị gia tăng được quy định trong điều 7 của Nghị định số 158/2003/NĐCP ban hành ngày 10/12/2003, quy định chi tiết thi hành luật thuế giá trị gia tăng và luật sửa đổi, bổ sung một số điều của luật thuế giá trị gia tăng.

– Phương pháp tính thuế giá trị gia tăng :

+ Phương pháp khấu trừ :

$$\text{VAT phải nộp} = \text{VAT đầu ra} - \text{VAT đầu vào được khấu trừ}$$

VAT đầu ra được tính bằng giá tính thuế của hàng hoá dịch vụ chịu thuế bán ra nhân với thuế suất VAT của hàng hoá dịch vụ đó.

VAT đầu vào được khấu trừ bằng tổng số thuế VAT ghi trên hoá đơn giá trị gia tăng mua hàng hoá, dịch vụ ; chứng từ nộp thuế giá trị gia tăng hàng hoá nhập khẩu dùng vào sản xuất kinh doanh hàng hoá, dịch vụ chịu thuế giá trị gia tăng...

+ Phương pháp tính trực tiếp trên giá trị gia tăng :

$$\begin{array}{lcl} \text{VAT} & & \text{Thuế suất giá trị} \\ \text{phải} & = & \text{gia tăng của loại} \\ \text{nộp} & & \text{hàng hoá dịch vụ đó} \\ & \times & \\ & \text{Giá trị gia tăng của} & \\ & \text{hàng hoá, dịch vụ} & \\ & \text{chịu thuế bán ra} & \end{array}$$

$$\begin{array}{lcl} \text{Giá trị gia tăng} & & \text{Giá thanh-toán của} \\ \text{của hàng hoá} & = & \text{hàng hoá, dịch vụ} \\ \text{dịch vụ} & & \text{mua vào tương ứng} \\ & - & \\ & \text{Giá trị gia tăng} & \\ & \text{của hàng hoá, dịch vụ} & \\ & \text{chịu thuế bán ra} & \end{array}$$

Thuế giá trị gia tăng ở Việt Nam được áp dụng theo luật thuế giá trị gia tăng số 02/1997/QH9 ngày 10/5/1997 và luật sửa đổi bổ sung một số điều của luật thuế giá trị gia tăng số 07/2003/QH11 ngày 17/6/2003, kèm theo Nghị định 158/2003/NĐ-CP quy định chi tiết thi hành luật thuế giá trị gia tăng và luật sửa đổi, bổ sung một số điều của luật thuế giá trị gia tăng.

4.4.2. Thuế tiêu thụ đặc biệt

- Thuế tiêu thụ đặc biệt ở Việt Nam được thực hiện theo quy định của luật thuế tiêu thụ đặc biệt số 5/1998/QH10 ngày 20/5/1998. Luật sửa đổi bổ sung một số điều luật thuế tiêu thụ đặc biệt số 08/2003/QH11 ngày 17/6/2003.

Nghị định số 149/2003/NĐ-CP ngày 4/12/2003 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành luật thuế tiêu thụ đặc biệt và luật sửa đổi, bổ sung một số điều của luật thuế tiêu thụ đặc biệt.

- Thuế tiêu thụ đặc biệt đối với các doanh nghiệp được tính bằng công thức :

$$\begin{array}{lcl} \text{Thuế tiêu thụ} & & \text{Giá tính thuế tiêu} \\ \text{đặc biệt phải nộp} & = & \text{thụ đặc biệt} \\ & \times & \\ & \text{Thuế suất thuế} & \\ & \text{tiêu thụ đặc biệt} & \end{array}$$

- Thuế tiêu thụ đặc biệt so với thuế giá trị gia tăng có một số điểm khác biệt sau :

+ Thuế tiêu thụ đặc biệt chỉ được tính với một số mặt hàng thuộc diện hạn chế kinh doanh hoặc hạn chế nhập khẩu.

+ Thuế tiêu thụ đặc biệt chỉ thu một lần ở khâu sản xuất trong nước hoặc nhập khẩu.

Giá tính thuế
tiêu thụ đặc biệt

$$= \frac{\text{Giá bán chưa có thuế giá trị gia tăng}}{1 + \text{Thuế suất thuế tiêu thụ đặc biệt}}$$

Giá bán chưa có thuế giá trị gia tăng được xác định theo quy định của luật thuế giá trị gia tăng. Những quy định chi tiết được quy định theo thông tư số 119/2003/TT-BTC của Bộ Tài chính. Hướng dẫn thi hành nghị định số 149/2003/NĐ-CP ngày 04/12/2003 của Chính phủ.

4.4.3. Thuế thu nhập doanh nghiệp

Thuế thu nhập doanh nghiệp là thuế tính trên lợi nhuận trước thuế của doanh nghiệp. Thuế suất được quy định theo thuế suất tỉ lệ cố định căn cứ vào ngành nghề kinh doanh.

Phương pháp xác định :

$$\text{Mức thuế nộp trong kì} = \text{Lợi nhuận trước thuế} \times \text{Thuế suất thuế thu nhập doanh nghiệp}$$

4.4.4. Một số loại thuế khác

Tùy thuộc vào các hoạt động cụ thể của doanh nghiệp mà doanh nghiệp phải nộp một số khoản thuế khác, ví dụ : thuế sử dụng đất, thuế nhập khẩu, thuế sử dụng tài nguyên...

Câu hỏi chương IV

1. Khái niệm về thu nhập của doanh nghiệp ? Các bộ phận tạo nên tổng thu nhập của doanh nghiệp ?
2. Phân biệt khái niệm doanh thu bán hàng và tiền bán hàng thu về trong kì ?
3. Phân biệt khái niệm tổng doanh thu và doanh thu thuần của hoạt động kinh doanh ?
4. Doanh thu hoạt động tài chính ? Doanh thu hoạt động khác của doanh nghiệp ?
5. Khái niệm chi phí, các yếu tố cấu thành chi phí của doanh nghiệp ?
6. Phân biệt chi phí cố định và chi phí biến đổi ? Ý nghĩa của việc nghiên cứu ?
7. Phân biệt chi phí thực tế và chi phí cơ hội ? Ý nghĩa của việc nghiên cứu ?
8. Chi phí giai đoạn mua, giai đoạn sản xuất và giai đoạn tiêu thụ ?
9. Thế nào là điểm hoà vốn ? Ý nghĩa của vấn đề nghiên cứu ?
10. Khái niệm kết quả (lợi nhuận) hoạt động doanh nghiệp ? Ý nghĩa của lợi nhuận ?
11. Phân biệt lợi nhuận trước thuế và lợi nhuận sau thuế ? Ý nghĩa của lợi nhuận ròng của doanh nghiệp ?
12. Các loại thuế chủ yếu đối với doanh nghiệp ?

Phần II. QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Chương V

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ KINH DOANH

5.1. KHÁI NIỆM QUẢN TRỊ

5.1.1. Khái niệm

– Quản trị là hoạt động xuất hiện và phát triển cùng với sự ra đời và phát triển của xã hội loài người. Nhu cầu liên kết giữa các cá nhân với nhau để thực hiện những công việc nhằm đạt được kết quả to lớn mà sức một người không có khả năng làm được (hoặc làm được ít hơn) đòi hỏi phải có hoạt động quản trị. C. Mac đã từng kết luận một cách hình ảnh về sự tất yếu của quản trị, đó là : một nhạc công thì tự điều khiển lấy mình, còn một dàn nhạc đòi hỏi phải có nhạc trưởng. Ngày nay, quản trị đã đi vào hầu hết các lĩnh vực của đời sống kinh tế – xã hội với sự kết hợp các lí thuyết và thực tiễn của Đông – Tây, Kim – Cổ.

Thuật ngữ quản trị (Management) có nghĩa là cai quản, trị vì. Hiểu rộng ra nó có nghĩa là tổng hợp các hoạt động nhằm phối hợp các cá nhân để thực hiện một nhiệm vụ, mục tiêu nào đó.

Quản trị doanh nghiệp có nghĩa là thực hành công việc quản trị nhằm thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp.

Hoạt động quản trị doanh nghiệp có thể được diễn tả qua sơ đồ sau đây :

Nhà quản trị — (1) —

↓ Tập thể lao động — (2) —

↓ Mục tiêu của doanh nghiệp

(1) Nhà quản trị truyền đạt thông tin, chỉ thị tới cấp thực hiện (tập thể lao động) bằng các phương tiện khác nhau như : giác quan ; nói (trực tiếp, gián tiếp, nói trực tiếp hoặc bằng điện thoại ...) ; viết (thư, lệnh, chỉ thị ...) ; truyền thông hiện đại (fax, telex, thư điện tử)...

(2) Cấp thực hiện (người lao động bằng phương tiện thô sơ, cơ giới thực hiện các nhiệm vụ, mục tiêu mà các nhà quản trị yêu cầu ở (1).

Ngoài ra thông tin cũng phản hồi từ mục tiêu đến người lao động, đến các nhà quản trị. Chính nhờ sự phản hồi này mà các nhà quản trị kịp điều chỉnh mục tiêu và hành vi của mình hoặc đôi khi không phản ứng, không hành động gì cả (nhiều khi lại là cách quản trị tốt nhất trong những tình huống đặc biệt vì khả năng tự điều chỉnh của hệ thống quản trị và doanh nghiệp).

Thế giới kinh doanh, đặc biệt là kinh doanh trong nền kinh tế thị trường thì mọi cái đều không chắc chắn, duy chỉ có một điều chắc chắn đó là *sự không chắc chắn*. Trong điều kiện đó, quản trị phải mang tính *động, biến*. Quản trị phải luôn đương đầu với sự thay đổi và tìm ra cơ hội, cơ may, biến rủi thành may.

Ví dụ : Trong cuộc khủng hoảng dầu lửa năm 1973, các công ti sản xuất ô tô của Nhật Bản đã nhanh chóng phát hiện ra cơ hội và chế tạo ra sản phẩm ô tô có sức cạnh tranh cao, bằng cách đưa ra các loại ô tô tiết kiệm nhiên liệu. Các công ti của Nhật Bản đã vượt qua khủng hoảng và đi lên nhanh, mạnh hơn. Xe ô tô của Nhật Bản đã tràn sang đất Mỹ.

– Quản trị là một hoạt động có tính tiến hoá :

Quản trị không ngừng được hoàn thiện và hướng về phía trước, lúc nào nó cũng là một công trình đang hoàn thành. Sự hoàn thiện của quản trị xuất phát từ nhu cầu thực tế của hoạt động kinh doanh.

+ Khi doanh nghiệp mới được thành lập, quy mô còn nhỏ, nhà kinh doanh tự đảm nhiệm toàn bộ quá trình quản trị : lãnh đạo, kiểm soát và hành động tùy cơ ứng biến, người lãnh đạo không cần cố gắng thiết lập kế hoạch kinh doanh hoặc nếu có thì rất ít. Dần dần, theo thời gian và cùng với sự phát triển của doanh nghiệp, các hoạt động quản trị ngày càng gia tăng. Quy mô doanh nghiệp lớn lên làm cho nhà kinh doanh không thể quán xuyến mọi việc như trước – xuất hiện nhu cầu tổ chức bộ máy quản lý với các cán bộ giúp việc và tham gia điều hành. Sự tập trung này lại xuất hiện một trở ngại mới : *quyền tự chủ*, trở ngại này được giải quyết bằng cách uỷ quyền. Tuy nhiên, cùng với sự phân chia trách nhiệm được mở rộng ra toàn doanh nghiệp, các quan hệ và quy mô của nó trong nội bộ doanh nghiệp và giữa doanh nghiệp với môi trường ngày càng phức tạp. Để ứng phó với tình hình này, cần phải có một hệ thống quy định, thủ tục chặt chẽ. Nếu không chú ý đề phòng, các quy định này có xu hướng biến thành những quy tắc hành chính lỗi thời, mất đi sức sống riêng, việc này dẫn đến một trở ngại mới : *tệ quan liêu, giấy tờ*.

5.1.2. Lịch sử phát triển lí thuyết quản trị

Quản trị là một hoạt động có từ lâu đời, trải qua lịch sử phát triển kinh tế - xã hội, con người dần dần hình thành các lí thuyết về quản trị học.

a) Lí thuyết quản trị học Phương Đông

Lí thuyết quản trị Phương Đông ra đời từ rất sớm, tồn tại như là một nghệ thuật : Nghệ thuật trị nước, nghệ thuật dùng người,..., trong đó thấm đậm nét truyền thống của văn hoá Phương Đông với những giá trị nhân văn rất sâu sắc.

Trong các lí thuyết quản trị Phương Đông nổi lên hai trường phái có tính tiêu biểu, đó là : trường phái đức trị (đại diện là Khổng Tử và các học trò), trường phái pháp trị (đại diện là Hàn Phi).

- Khổng Tử chủ trương *đức trị*. Theo chủ trương của Khổng Tử, người quản trị tốt thì dù chế độ xấu, sẽ sửa đổi cho nó hoá tốt. Vì vậy, cần phải quản trị bằng *đức nhân*. Ông đề cao thuyết chính danh, coi chính danh là điều kiện của đức trị. Quy tắc chính danh quy định : ai ở địa vị nào thì làm tròn bổn phận của mình, không được hưởng những quyền lợi cao hơn địa vị của mình : *Bất kì tại vị, bất mưu kì chính* (không ở địa vị ấy thì đừng mưu tính việc của địa vị đó).

- Hàn Phi chủ trương *pháp trị*. Hàn Phi cho rằng ai cũng phải tuân theo pháp luật, *quân pháp bất vị thân*. Thuyết pháp trị xoay quanh ba phạm trù chủ yếu là : pháp, thế, thuật. Để quản trị, nhà quản trị chỉ cần giữ cái thế, thi hành pháp luật và khéo dùng thuật chế ngự nhân viên.

- Ở Việt Nam, tư tưởng quản trị cũng được hình thành từ rất sớm, gắn liền với quá trình dựng nước, giữ nước và quá trình đấu tranh bảo vệ và phát triển nền văn hoá dân tộc.

Các anh hùng và các nhà văn hoá của dân tộc trong suốt 4.000 năm lịch sử dựng nước và giữ nước đã để lại nhiều tác phẩm (hịch, cáo, văn thơ,...) và quan trọng nhất là bằng cuộc đời mình đã thể hiện tập trung và có sức thuyết phục tư tưởng quản trị Việt Nam, được nhân dân tôn vinh, lưu truyền từ thế hệ này đến thế hệ khác.

b) Lí thuyết quản trị học Phương Tây

Khác với quan niệm của quản trị học Phương Đông, ở Phương Tây quản trị được xem như một khoa học độc lập và là một nghệ thuật, và do vậy có thể phổ biến rộng rãi. Lịch sử phát triển các tư tưởng quản trị của Phương Tây được đánh dấu với bốn trường phái quản trị khác nhau. Theo thời gian xuất hiện chúng được sắp xếp theo thứ tự : (1) trường phái quản trị khoa học ; (2) trường

phái quản trị hành chính ; (3) trường phái tâm lí - xã hội ; (4) trường phái quản trị định lượng.

- Trường phái quản trị khoa học :

Trường phái quản trị khoa học với đại diện tiêu biểu là Fredrick Y. Taylor - một kĩ sư người Mỹ. Bằng sự quan sát thực tế công việc của công nhân, Taylor đã phát hiện ra những thao tác bất hợp lí của họ, từ đó ông đề xuất quy trình làm việc khoa học và đã góp phần cải thiện đáng kể năng suất lao động trong xí nghiệp.

+ Trường phái quản trị khoa học đã tạo ra một bước ngoặt, đặt nền móng cho sự ra đời của lí thuyết tổ chức lao động khoa học, nhờ đó quản trị trở thành một nghề trong thực tiễn và là một lĩnh vực nghiên cứu độc lập về mặt lí thuyết.

+ Tuy nhiên, trường phái quản trị khoa học còn dừng lại ở mức độ coi con người chỉ là một yếu tố sản xuất như các yếu tố khác (vốn, công nghệ,...) chứ chưa nhận thức đúng mức tính chất xã hội của nó.

- Trường phái quản trị hành chính :

+ Đại diện tiêu biểu của trường phái quản trị hành chính là Henri Fayol - chủ một hãng khai thác than của Pháp. Trường phái này quan tâm nhiều hơn đến việc nghiên cứu các giải pháp, nhằm hoàn thiện quản trị một tổ chức nói chung.

+ Đóng góp quan trọng của của trường phái quản trị hành chính là đã đề xuất các nguyên tắc quản trị tổng hợp và toàn diện, mà nếu như chúng được tuân thủ thì sẽ đưa doanh nghiệp đến thành công. Ngoài ra, H. Fayol cũng đã xem xét quản trị như là một quá trình tổng hợp bao gồm một số chức năng có liên quan chặt chẽ với nhau.

+ Trường phái này còn đưa ra các nguyên tắc liên quan đến việc xây dựng một cơ cấu tổ chức hợp lí, chẳng hạn nguyên tắc thống nhất chỉ huy, theo đó mỗi thành viên trong tổ chức chỉ nhận nhiệm vụ từ một người chỉ huy cấp trên trực tiếp và chịu trách nhiệm trước người chỉ huy đó về việc hoàn thành nhiệm vụ được giao.

- Trường phái tâm lí - xã hội trong quản trị :

Trường phái tâm lí - xã hội ra đời trên cơ sở vận dụng những thành tựu của các lĩnh vực nghiên cứu các khía cạnh tâm lí, xã hội của con người vào công việc quản trị. Các nhà tâm lí học Mary Parker Follett, Abraham Maslow

và Elton Mayo là những người đi đầu trong việc phát triển trường phái tâm lý - xã hội theo hướng quan hệ nhân bản. Bằng những thực nghiệm có tính thuyết phục, E. Mayo đã chứng minh rằng : một quy trình làm việc khoa học và mức lương cao không phải khi nào cũng dẫn đến tăng năng suất lao động. Những sức mạnh được tạo ra trong quá trình con người quan hệ tương tác với nhau đôi khi còn lớn hơn cả những nỗ lực của các nhà quản trị.

- Trường phái quản trị định lượng :

Toán học, thống kê, khoa học kỹ thuật và những lĩnh vực kiến thức có liên quan đã có những đóng góp to lớn vào sự phát triển của lý thuyết quản trị. Đặc biệt, lý thuyết mô hình hoá toán học đã được sử dụng như là một phương pháp hữu hiệu để lựa chọn các quyết định quản trị. Đặc trưng cơ bản của khoa học quản trị định lượng là những suy luận và phân tích bằng lời được thay thế bằng các mô hình, kí hiệu và các giá trị định lượng. Khoa học quản trị định lượng hay là cách tiếp cận định lượng đã phát triển nhanh chóng với sự ra đời và ứng dụng công nghệ thông tin.

5.2. CÁC CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Quản trị có bốn chức năng là : hoạch định, tổ chức, lãnh đạo điều hành và kiểm soát. Các chức năng này phải được mỗi một nhà quản trị nắm vững và vận dụng thuần thục trong thực hành quản trị ở doanh nghiệp của mình.

5.2.1. Hoạch định

a) Khái niệm

- Hoạch định là chức năng quan trọng của quản trị, nó có nhiệm vụ vạch ra các mục tiêu, đường hướng cho các hành động.

Hoạch định là một quá trình đưa ra các quyết định của nhà quản trị dựa trên việc dự báo phân tích các sự kiện sẽ diễn ra và tác động của chúng đến các hoạt động của doanh nghiệp.

- Hoạch định là việc ra quyết định cho các hoạt động tương lai. Hoạch định là một quá trình, một tâm trạng, một hành động nhằm hướng về tương lai.

- Hoạch định là một quá trình lao động trí óc đặc biệt của nhà quản trị. Đó là sự suy nghĩ về tương lai phát triển của doanh nghiệp, về những dự định và mong muốn của nhà quản trị và cách thức dự định của ông ta để thực hiện mong muốn ấy.

Như vậy, hoạch định liên quan chặt chẽ với dự báo. Dự báo cung cấp những nhận định, đánh giá tình hình về một sự việc sẽ xảy ra mà không có sự can thiệp của con người nhằm làm thay đổi xu hướng vận động hoặc kết quả. Trong hoạch định, nhà quản trị phải phân tích kết quả của dự báo, cân nhắc các khả năng và đưa ra các quyết định để đạt được mục tiêu xác định của doanh nghiệp. Ví dụ : Dự báo về sự cố thời tiết sẽ giúp cho nhà quản trị tổ chức các hoạt động phù hợp, tránh rủi ro do thời tiết xấu gây nên ; dự báo về thị trường giúp cho nhà quản trị có các thông số để phân tích lập phương án kinh doanh phù hợp... Tóm lại, dự báo là sự tiên đoán về những hiện tượng có thể sẽ xảy ra, giúp cho nhà quản trị có thể hoạch định các biện pháp ứng xử thích hợp để tránh rủi ro hoặc chớp cơ hội trên cơ sở dự báo.

– Quá trình hoạch định mang tính liên tục và tạo lập quan hệ nhip nhàng giữa hàng loạt hành động và quyết định để đạt kết quả mong muốn. Quá trình liên tục này được gọi là tiến trình hoạch định.

– Hoạch định bao gồm các khâu có liên quan chặt chẽ với nhau như :

+ Xác định mục tiêu và kết quả cần đạt được.

+ Đặt ra chính sách, chương trình hành động cụ thể nhằm đạt được các mục tiêu và kết quả.

+ Dự trù và tính toán các phương tiện và nguồn lực cần thiết để đạt được mục tiêu.

b) Các giai đoạn hoạch định

Hoạch định là một quá trình bao gồm bốn giai đoạn cơ bản : (1) chẩn đoán, (2) tìm phương án, (3) so sánh phương án, (4) ra quyết định.

– Chẩn đoán :

+ Chẩn đoán là giai đoạn đầu của quá trình hoạch định nhằm tìm ra thực chất của vấn đề đòi hỏi nhà quản trị phải giải quyết. Vấn đề đó có thể là trước mắt, có thể là vấn đề lâu dài.

Bước chẩn đoán cần bắt đầu bằng việc dự báo và phân tích vấn đề phải giải quyết.

+ Khi đã xác định được vấn đề, cần phải tìm hiểu nguyên nhân của nó. Điều cần lưu ý là không được dừng lại ở các nguyên nhân hời hợt bên ngoài, mà phải tìm ra các nguyên nhân thực chất, sâu xa. Ví dụ : Việc máy móc bị ngưng làm việc thường do cầu chì bị đứt. Nhưng cầu chì bị đứt là do máy nóng, máy nóng là do dầu bị khô, dầu khô là do bơm dầu bị cạn... Từ đó có thể thấy nguyên nhân sâu xa là do bơm dầu bị cạn.

Như vậy, một sự chẩn đoán tốt cho phép tìm ra một *dây xích* tổng thể các nguyên nhân, các nhân tố ảnh hưởng đến hiện trạng của vấn đề đang được xem xét. Một cách tự nhiên, khi đề xuất các biện pháp giải quyết, nhà hoạch định sẽ phải đạt đến một *dây xích* các mục tiêu (các mục tiêu trung gian và mục tiêu cuối cùng). Tác động đến một mục tiêu (khâu) trung gian sẽ chỉ đạt được kết quả cục bộ. Trong một số trường hợp, kết quả cục bộ ấy cũng là quá đủ. Nhưng trong nhiều trường hợp khác, đứt khoát phải *đi đến hết đường* do mối tương quan giữa các vấn đề đặt ra hoặc bởi vì các giải pháp đặt ra chưa thỏa đáng.

– Tìm các phương án :

Sau khi đã chẩn đoán tình hình, xác định được vấn đề, cần phải tìm những phương án có thể để đạt đến mục tiêu. Vấn đề đặt ra là : làm thế nào để tìm được những khả năng ấy ? Thông thường, nhà hoạch định có thể chọn lựa trong ba cách thức sau : (1) dựa vào vốn sống và kinh nghiệm, (2) áp dụng kinh nghiệm của bên ngoài, (3) phát huy khả năng sáng tạo.

– So sánh các phương án :

Một vấn đề thường có nhiều phương án giải quyết khác nhau, tuy nhiên nhà quản trị chỉ có thể lựa chọn một phương án để thực thi. Để có cơ sở lựa chọn chính xác, cần phải so sánh các phương án với nhau.

Có thể sự phân tích ban đầu đã chỉ ra một con đường hành động duy nhất hoặc đã làm rõ một giải pháp hơn hẳn các giải pháp khác. Điều này làm cho việc lựa chọn rất đơn giản. Nhưng sự lựa chọn đơn giản như vậy không phải lúc nào cũng có được và thông thường, nhà quản trị đứng trước nhiều phương án tương đương nhau. So sánh bằng cách nào ? Nhà quản trị có thể áp dụng hai bước thao tác phổ biến sau đây :

+ Bước 1 : Xác định kết quả (hoặc hậu quả) của việc thực hiện từng phương án trong số các phương án được giữ lại để lựa chọn. Đồng thời đánh giá các tác động phụ có thể ảnh hưởng tiêu cực đến các lĩnh vực không trực tiếp liên quan.

+ Bước 2 : Tiến hành so sánh, có thể tiến hành so sánh bằng nhiều phương pháp khác nhau.

* Phương pháp thứ nhất : Là làm nổi bật các sự khác biệt và gạt tất cả sự đồng nhất ra khỏi sự phân tích.

* Phương pháp thứ hai : Cần chuyển tất cả ra một đơn vị chung, phổ biến là đơn vị giá trị (tiền tệ) để dễ dàng thực hiện một phép so sánh tổng hợp. Tất

nhiên việc sử dụng phương pháp đòi hỏi phải có thông tin kế toán tương đối chi tiết và chính xác.

* Phương pháp thứ ba : Cân nhắc các điều kiện (nhân tài, vật lực và thời gian) để thực hiện từng phương án. Để đơn giản hoá, có thể chỉ so sánh các điều kiện quan trọng nhất mà nếu không có chúng sẽ ảnh hưởng đến thành công của hành động dự kiến.

– Quyết định :

Quyết định chính là phán đoán, chọn lựa giữa các phương án khác nhau mà không có phương án nào hoàn toàn đúng hay hoàn toàn sai. Các nhà quản trị giỏi thường :

+ Rất cân nhắc trước khi quyết định. Nếu quyết định sai dẫn đến lãng phí nguồn lực, nếu thay đổi quyết định sẽ gây ra tổn thất và mất uy tín.

+ Quyết định đúng lúc.

+ Quyết định dựa trên cơ sở thông tin tốt nhất có thể được, không nên ra quyết định chỉ dựa trên việc xử lý thông tin phù hợp với quan điểm của mình.

5.2.2. Tổ chức

a) Khái niệm

– Trong quá trình quản trị doanh nghiệp, tổ chức được coi là một chức năng cơ bản, là một công tác rất quan trọng nhằm triển khai thực hiện những công việc đã được hoạch định.

Công tác tổ chức là quá trình xác định các công việc cần phải làm và những người làm các công việc đó, định rõ chức trách, nhiệm vụ, quyền hạn của mỗi bộ phận và cá nhân cũng như mối liên hệ giữa các bộ phận và cá nhân này trong khi tiến hành công việc.

Tổ chức là việc xác lập mô hình, phân công và giao nhiệm vụ cho mỗi cấp và cho mỗi nhân viên trong doanh nghiệp. Tổ chức còn bao gồm việc ủy nhiệm cho các cấp quản trị và cho các nhân viên điều hành để họ có thể thực hiện nhiệm vụ của mình một cách có hiệu quả. Đó là việc xác lập những khuôn mẫu và mối quan hệ tương tác giữa các phần việc mà mỗi bộ phận, mỗi nhân viên trong doanh nghiệp đảm nhiệm.

Công việc tổ chức được coi là một hoạt động (hoạt động tổ chức) gắn liền với việc phân công lao động khoa học, việc phân quyền và xác định tầm hạn quản trị. Kết quả của công việc tổ chức là xác lập được một cấu trúc tổ chức

phù hợp với yêu cầu của hoạt động kinh doanh, dựa trên một mô hình tổ chức (mang tính lí thuyết) đã được lựa chọn: Cấu trúc tổ chức là một tập hợp bao gồm các bộ phận (đơn vị và cá nhân) khác nhau, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc nhau, được chuyên môn hoá theo những chức trách, nhiệm vụ và quyền hạn nhất định nhằm đảm bảo thực hiện được các mục tiêu chung đã xác định.

– Cơ cấu tổ chức có thể được xem xét dựa theo các đặc trưng cơ bản như : (1) tính tập trung, (2) tính phức tạp, (3) tính tiêu chuẩn hoá.

+ Tính tập trung : Phản ánh mức độ tập trung (hay phân tán) quyền lực của tổ chức cho các cá nhân hay bộ phận. Ví dụ : Nếu quyền lực trong tổ chức được tập trung chủ yếu cho một cá nhân (hoặc một bộ phận), ta nói tính tập trung của cấu trúc tổ chức là cao và ngược lại.

+ Tính phức tạp : Phản ánh số lượng các cấp, các khâu trong cấu trúc tổ chức. Nếu có nhiều cấp, nhiều khâu với nhiều mối quan hệ phức tạp, ta nói cấu trúc tổ chức có tính phức tạp cao và ngược lại.

+ Tính tiêu chuẩn hoá : Phản ánh mức độ ràng buộc các hoạt động, các hành vi của mỗi bộ phận và cá nhân, thông qua các chính sách, thủ tục, quy tắc hay các nội quy, quy chế, v.v... Nếu mức độ ràng buộc cao và chặt chẽ, ta nói tính tiêu chuẩn hoá cao sẽ tạo ra sức mạnh của tổ chức.

b) Nguyên lí tổ chức

Cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp cần phải được xây dựng dựa trên một số nguyên lí sau :

– Phạm vi quản lí : Số lượng đơn vị hoặc số người mà một nhà quản trị cai quản trực tiếp (span of control).

– Các cấp của tổ chức : Không nên có nhiều cấp quá vì sẽ nảy sinh nhiều rắc rối trong phối hợp, nên có từ 3–4 cấp là vừa.

– Phân chia các đơn vị nhỏ : Căn cứ vào chức năng, sản phẩm hoặc vùng địa lí.

– Quy định chức trách của các đơn vị : Việc phối hợp công tác, quan hệ ngang, quan hệ trên – dưới cần được thể hiện bằng các quy định cụ thể. Tránh tình trạng coi nhẹ việc xác định chức trách nhiệm vụ của các đơn vị nội bộ doanh nghiệp.

Xu thế hiện nay là việc thiết lập các đơn vị nội bộ cũng như xác định chức trách của các đơn vị đó mang tính co giãn, có thể điều chỉnh để thích ứng với

sự thay đổi. Mô hình kim tự tháp dần dần trở thành hình dẹt, nhiều tổ chức dự án được thành lập, những quy định mang nặng tính hình thức bị bãi bỏ.

c) Các bước thiết kế tổ chức

Một cấu trúc tổ chức phải có chức năng thực hiện các kế hoạch, chiến lược của doanh nghiệp, phải có ba yếu tố : cấp bậc rõ ràng (phân cứng), giao lưu ý kiến thông suốt, phối hợp và hợp tác (phần mềm). Ngoài ra, thiết kế tổ chức còn phải tuân thủ nguyên tắc : *tuỳ việc mà bố trí người*, chứ không phải là : *tuỳ người mà bố trí việc*. Về cơ bản, công việc thiết kế một tổ chức có thể bao gồm năm bước sau :

- Liên kết các yếu tố động tác thành hoạt động thao tác có hiệu quả (yếu tố động tác tức là những hành động thực hiện và hoàn thành mục tiêu công tác).

- Từ những hoạt động thao tác đó, hình thành các chức trách (hoặc công tác) hợp lí.

- Từ các chức trách, hình thành cương vị của từng người.

- Phân chia các chức trách thành các ngành hoặc bộ phận.

- Sắp xếp các bộ phận theo một trật tự dọc và ngang, từ đó hình thành một kết cấu tổ chức hoàn chỉnh.

5.2.3. Lãnh đạo

a) Khái niệm

Lãnh đạo là một quá trình tác động của nhà quản trị đến nhân viên nhằm thúc đẩy họ tự nguyện và nhiệt tình thực hiện các hành động cần thiết nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

- Mỗi người nằm trong một hệ thống tổ chức của doanh nghiệp, giữ một cương vị và vị trí xác định, đều buộc phải thực hiện một số công việc nhất định thuộc về chức trách của mình. Những phần việc phải hoàn thành này được đảm bảo thực hiện bằng các quy chế, văn bản nội quy...

Tuy nhiên, con người không phải máy móc, con người làm việc với một nhận thức và tình cảm nhất định. Một cách lí tưởng, cần đạt đến việc mỗi người không chỉ tự nguyện làm việc mà tự nguyện làm việc với sự sốt sắng và tin tưởng. Sốt sắng là biểu hiện sự nhiệt tình nghiêm chỉnh và chăm chú trong thực hiện công việc (về ý thức) ; còn tin tưởng biểu hiện kinh nghiệm và trình độ chuyên môn (tay nghề). Có thể nói mức độ nhiệt tình, ý thức chăm lo quan

tâm đến công việc chung của tập thể lao động là thước đo mức độ thành công của hoạt động lãnh đạo nói riêng và của quá trình quản trị nói chung.

– Những tác động (hệ thống hay quá trình tác động) được sử dụng trong lãnh đạo bao gồm : Sự chỉ dẫn, điều khiển, ra lệnh, động viên, uốn nắn, kìm hãm, điều chỉnh và hành động trước (đi đầu)...

Lãnh đạo là hoạt động nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp và tạo lập sinh khí cho tổ chức qua việc tối đa hoá hiệu suất của công việc. Lãnh đạo bao gồm việc ra chỉ thị, huấn luyện và duy trì kỉ luật trong toàn bộ máy, gây ảnh hưởng và tạo hứng thú đối với công việc ở các nhân viên cấp dưới, khuyến khích động viên để tạo ra một bầu không khí làm việc tập thể lành mạnh, thu nhận, xử lí và truyền đạt thông tin.

– Trên phương diện lí thuyết, sau hoạch định và tổ chức, nhà quản trị thực hiện chức năng lãnh đạo, nhằm tác động đến những người dưới quyền và qua đó đảm bảo cho mọi hoạt động diễn ra theo các mục tiêu đã xác định. Nếu nói rằng, hoạch định là một hành động trong hiện tại nhưng hướng tới tương lai, thì lãnh đạo là một hệ thống các hành động trong hiện tại để *hiện thực hoá tương lai* (được vạch ra trong giai đoạn hoạch định). Bởi vì, nếu chỉ dừng lại ở việc hoạch định và tổ chức thì doanh nghiệp vẫn chỉ như "con tằm nằm trong cái kén" (cần phải có tác động để đánh thức nó dậy), hoặc chỉ như "một bộ máy đồng hồ với các bộ phận, chi tiết đã được lắp đặt, sắp xếp đúng vị trí theo ý của người chế tạo"... (cần phải có tác động để nó đi vào hoạt động). Có thể nói, lãnh đạo là một chức năng quan trọng của quản trị, là hoạt động căn bản của nhà quản trị trong doanh nghiệp, nhằm biến "sản phẩm" của hoạch định và tổ chức trở nên hiện thực thông qua việc tác động đến con người.

– Bằng sự lãnh đạo có hiệu quả, nhà quản trị sẽ khai thác được các động cơ thúc đẩy cá nhân với động cơ chung của cả tập thể để tạo nên sức mạnh chung cho cả doanh nghiệp. Hơn nữa, lãnh đạo còn là việc truyền ý chí cho người khác nên giúp cho nhà quản trị rèn luyện và nâng cao được các phẩm chất, năng lực của nhân viên dưới quyền, tạo ra được đội ngũ lao động biết làm việc và hăng hái làm việc. Cuối cùng, lãnh đạo giúp cho nhà quản trị xây dựng, củng cố và hoàn thiện bầu không khí làm việc trong sạch, lành mạnh, tin tưởng và cởi mở với nhau giữa các thành viên trong doanh nghiệp, tạo ra "sức mạnh tinh thần" của doanh nghiệp.

b) Thực hành lãnh đạo doanh nghiệp

Để thúc đẩy nhân viên, nhà quản trị cần phải biết cách thực hành lãnh đạo. Quá trình thực hành lãnh đạo có thể được triển khai theo hai phương thức :

(1) Khởi thông các mối quan hệ, (2) Khích lệ nhân viên dưới quyền.

- Khơi thông quan hệ :

- + Quan hệ trên dưới.
- + Yêu mến nhân viên.
- + Doanh nghiệp là gia đình.
- + Đàm phán nội bộ.

- Khích lệ nhân viên :

- + Cho phép tự do thất bại và làm lại.
- + Khuyến khích sự thách thức đối với hiện trạng.
- + Khuyến khích bằng khen thưởng.
- + Kích động bằng kỉ luật.
- + Kích động bằng hành vi.
- + Kích động bằng nguy cơ.
- + Khích lệ phải đúng lúc.
- + Lợi dụng các mối quan hệ.

c) Các phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo (leading style) là tập hợp các cách thức mà nhà quản trị dùng để đưa ra những tác động đến người dưới quyền, nhằm làm cho họ hoàn thành những công việc được giao.

Để tác động đến người dưới quyền, nhà lãnh đạo có thể sử dụng một số quyền lực nhất định như : quyền lực cưỡng chế, quyền lực khen thưởng, quyền lực hợp pháp, quyền lực chuyên môn, quyền lực ám thị.

Mức độ sử dụng quyền lực có thể đi từ "tập quyền" đến "tân quyền" tức là từ thái cực mà ở đó nhà quản trị sử dụng triệt để quyền lực mà mình có, không giao cho cấp dưới quyền hạn nào cả, họ quyết định tất cả và chịu trách nhiệm tất cả, đến thái cực mà nhà quản trị không sử dụng quyền lực, để cho cấp dưới được tự do (muốn làm gì thì làm), đánh mất vai trò quản lí của mình. Tuy nhiên, cả hai thái cực trên chỉ tồn tại trên lí thuyết. Trên thực tế, nhà quản trị sử dụng quyền lực ít hoặc nhiều, tùy theo mức độ sử dụng mà có 3 phong cách lãnh đạo : chuyên quyền, dân chủ và tân quyền.

- Phong cách lãnh đạo chuyên quyền :

+ Phong cách lãnh đạo chuyên quyền có những đặc điểm cơ bản sau :

* Thiên về sử dụng mệnh lệnh.

* Luôn chờ đợi sự phục tùng của cấp dưới.

* Nhà quản trị chuyên quyền thường chú trọng hình thức tác động chính thức, thông qua hệ thống tổ chức thứ nhất của doanh nghiệp.

* Kiểm tra chặt chẽ, nghiêm khắc với mọi hoạt động của cấp dưới.

* Ít quan tâm đến yếu tố con người trong quá trình lãnh đạo mà chủ yếu quan tâm đến kết quả công việc.

+ Ưu, nhược điểm của phong cách lãnh đạo chuyên quyền :

* Ưu điểm :

• Nhà quản trị chuyên quyền thường có năng lực thực sự và có tính quyết đoán cao.

• Do có tính quyết đoán cao và dứt khoát khi đưa ra các quyết định nên thường mang lại sự lãnh đạo thành công, nghĩa là giúp nhà quản trị đạt được kết quả như mong muốn, giải quyết các vấn đề một cách nhanh chóng, chớp được cơ hội kinh doanh...

• Nhà quản trị chuyên quyền thì dám chịu trách nhiệm cá nhân về các quyết định của mình, "dám làm, dám chịu" và do vậy phát huy được đầy đủ các năng lực và phẩm chất cá nhân tốt đẹp của bản thân.

* Nhược điểm :

• Có thể mắc sai lầm : Nhà lãnh đạo chuyên quyền tài giỏi nhưng không có nghĩa là không mắc sai lầm. Các sai lầm của người lãnh đạo thường được sửa bởi người thực hiện, nhưng với phong cách này không có người giúp họ sửa sai lầm đó. Nhân viên dưới quyền biết nhưng không dám nói, nhân viên cũng không được phép tự thay đổi các quyết định.

• Không phát huy được sáng kiến và trí tuệ của tập thể. Nhân viên dưới quyền phải làm việc theo mệnh lệnh nên mất đi tính sáng tạo, chủ động.

• Quyết định của nhà quản trị thường ít được cấp dưới đồng tình ủng hộ. Vì không được tham gia vào quá trình quyết định, không bằng lòng với cách nhà quản trị chuyên quyền ra quyết định nên họ không ủng hộ mặc dù biết rằng đó là quyết định đúng.

• Cấp dưới không có điều kiện thể hiện khả năng của mình. Về mặt tâm lý, họ không thích hay ít nhất là không muốn thực hiện nếu không muốn nói là phản đối "Anh không tin tôi thì tôi không tin anh".

– Phong cách lãnh đạo dân chủ :

+ Phong cách lãnh đạo dân chủ có những đặc điểm chủ yếu sau :

* Thường sử dụng biện pháp tham khảo ý kiến khi đưa ra các quyết định.

* Trong các quyết định, tính mềm dẻo, định hướng và hướng dẫn được chú ý nhiều (không cứng nhắc, gò bó...).

* Không đòi hỏi cấp dưới một sự phục tùng tuyệt đối mà lôi kéo họ vào quá trình và ra quyết định, thực hiện quyết định. (Tuy nhiên, quyền quyết định cuối cùng vẫn thuộc về nhà quản trị).

* Thường sử dụng các hình thức động viên, khuyến khích, hướng dẫn, uốn nắn... để tác động đến những người dưới quyền.

* Thường sử dụng hình thức tổ chức thứ hai (không chính thức).

+ Ưu, nhược điểm của phong cách lãnh đạo dân chủ :

* Ưu điểm :

• Phát huy được năng lực và trí tuệ của tập thể, của cấp dưới, tạo điều kiện cho họ sự tự nguyện, nhiệt tình và sáng tạo trong công việc, qua đó đạt được hiệu quả cao trong công tác lãnh đạo.

• Thiết lập được mối quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới, tạo ra được ê kíp làm việc trên cơ sở khai thác những ưu điểm của hệ thống tổ chức không chính thức trong doanh nghiệp.

• Các quyết định thì được cấp dưới đồng tình, ủng hộ chấp nhận và làm theo.

• v.v...

+ Nhược điểm :

* Vì thường tham khảo ý kiến của những người khác nên các quyết định quản trị có thể thiếu chính xác, thiếu sự quyết đoán, bỏ lỡ thời cơ hay cơ hội trong kinh doanh.

* Nhà quản trị dân chủ dễ mắc căn bệnh "ba phải", thậm chí "theo đuôi" cấp dưới hay trở thành người "giao bán các quyết định".

* Mức độ dám chịu trách nhiệm cá nhân không cao nên có thể làm giảm lòng tin của cấp dưới.

* Trên thực tế, có thể xảy ra tình trạng "dân chủ giả hiệu" để lấy lòng cấp dưới.

– Phong cách lãnh đạo tản quyền :

+ Phong cách lãnh đạo tản quyền có những đặc điểm chủ yếu sau :

* Phân tán quyền hạn cho cấp dưới, buông trôi quyền lực của mình và để cho cấp dưới sự độc lập cao và quyền tự do hành động rất lớn, ngay cả quyền quyết định thuộc phạm vi chức trách của mình.

* Rất ít quan tâm đến công việc, không can thiệp vào tiến trình.

* Mọi công việc của đơn vị đều đem ra bàn bạc trong ban lãnh đạo và biểu quyết tập thể.

+ Ưu, nhược điểm :

* Ưu điểm : Trong chừng mực nhất định, các nhà quản trị chủ động sử dụng phong cách lãnh đạo này sẽ tạo điều kiện cho cấp dưới phát huy quyền chủ động, sáng tạo trong công việc, cho phép phát huy tối đa năng lực cá nhân.

* Nhược điểm : Thường dẫn đến việc nhà quản trị không kiểm soát được các nhân viên, lệ thuộc vào cấp dưới, công việc có thể trì trệ do thiếu sự tác động, thúc đẩy và giám sát. Sự lãnh đạo theo phong cách này sẽ không đạt kết quả và hiệu quả như mong muốn của nhà quản trị. Trên thực tế, ngoại trừ trường hợp nhà quản trị chủ động áp dụng phong cách lãnh đạo này, còn đa phần là do họ hoặc do chán nản, bất mãn, không muốn làm việc hoặc do lười nhác, bất tài vô dụng nhưng lại háms danh, thích địa vị...

Tóm lại, lãnh đạo là một công việc có tính khoa học nghiêm túc, đồng thời lãnh đạo là một hoạt động có tính nghệ thuật cao. Có nhiều phong cách lãnh đạo và không có phong cách nào là tốt nhất. Nhà quản trị, tùy điều kiện khách quan và chủ quan mà lựa chọn và hoàn chỉnh phong cách lãnh đạo cho phù hợp với đặc điểm tâm sinh lý của mình, thích ứng với thời cuộc, được các nhân viên chấp nhận và đạt hiệu quả cao.

5.2.4. Kiểm soát

a) Quy trình kiểm soát

Kiểm soát (controlling) vừa là một quá trình kiểm tra các chỉ tiêu, vừa là việc theo dõi các ứng xử của đối tượng.

– Với khái niệm trên, kiểm soát là một quá trình hai mặt : quá trình thụ động và quá trình chủ động. Việc đo lường các kết quả thực hiện, thông qua việc theo dõi các chỉ tiêu, phản ánh các hoạt động đã diễn ra trong quá khứ

cho thấy tính thụ động của kiểm soát. Tuy nhiên, mặt chủ động được thể hiện qua sự hướng về tương lai của kiểm soát, đó là việc phát hiện những sai lệch giữa kết quả thực hiện với kết quả mong muốn, làm rõ nguyên nhân của chúng để có những hành động điều chỉnh đảm bảo cho việc thực hiện các mục tiêu đã xác định. Chính vì vậy, nếu xét cả quá trình thì kiểm soát là hoạt động mang tính chủ động của nhà quản trị.

– Kiểm soát có mục đích là đảm bảo cho kết quả các hoạt động phù hợp với các mục tiêu của tổ chức. Trong bất cứ quy trình kiểm soát nào cũng thường bao gồm *ba giai đoạn chính*, đầu tiên là *lựa chọn các tiêu chuẩn*, tức là xác định các loại mục tiêu cần đạt và mức độ cần đạt, tiếp theo là *so sánh các kết quả* đã đo lường được với các tiêu chuẩn hay mục tiêu xác định, phát hiện các sai lệch giữa chúng và nguyên nhân của các sai lệch đó, cuối cùng là *thực hiện các hành động điều chỉnh* để đảm bảo cho kết quả đạt được trình độ của mục tiêu mong muốn, hoặc có thể là xem xét và điều chỉnh mục tiêu ban đầu.

b) Sách lược kiểm soát

- Giao quyền cho cấp dưới nhưng vẫn nắm vững quyền kiểm soát.
- Phải hiểu rõ tình hình.
- Sử dụng chuyên viên tham mưu trong kiểm soát.
- Tăng cường kiểm soát bằng hành động lãnh đạo.
- Thiết kế mạng quan hệ để phục vụ cho kiểm soát.
- Can thiệp kết cấu của việc kiểm soát.
- Gắn liền định mức kiểm soát và kế hoạch.

c) Các loại kiểm soát

- Kiểm soát trước công việc (tiền kiểm):

Trong kiểu kiểm soát này, nhà quản trị tập trung vào việc phòng ngừa là chính. Nội dung kiểm soát sẽ hướng vào việc xem xét các nguồn lực (tài chính, nhân sự, vật tư, thiết bị...) sẽ được sử dụng cho công việc, có đáp ứng các yêu cầu để hoàn thành công việc hay không, có đem lại kết quả như mong muốn hay không.

- Kiểm soát trong công việc (hiện kiểm):

Với kiểu kiểm soát này, công việc cần kiểm soát tập trung theo dõi các hoạt động đang diễn ra để đảm bảo mọi việc sẽ được tiến hành đúng như dự

kiến. Việc kiểm soát sẽ được tiến hành dựa trên các tiêu chuẩn và dấu hiệu phản ánh kết quả của các công việc. Để tiến hành tốt loại kiểm soát này, các nhà quản trị phải nỗ lực quan sát và giám sát công việc trong khi nó đang được tiến hành.

– Kiểm soát sau công việc (hậu kiểm) :

Kiểu kiểm soát này được dùng phổ biến hơn trong các doanh nghiệp, đặc biệt là dưới hình thức kiểm soát ngân sách. Theo phương pháp kiểm soát này, sau khi công việc đã hoàn thành, kết quả được đem so sánh với tiêu chuẩn. Vấn đề ở đây không phải là "đón đầu" sự phát triển mà là kiểm tra xem *kết quả có phù hợp với mục tiêu* không, nếu không phù hợp thì tiến hành hoạt động điều chỉnh. Tuy nhiên, hành động điều chỉnh chỉ tác động đến diễn biến của một công việc mới và không thể thay đổi được kết quả đã có. Trong kiểu kiểm soát này, người ta cố gắng không ảnh hưởng tới diễn biến của việc đang làm mà chỉ mong muốn xác định rõ thực trạng và rút ra những kinh nghiệm, những bài học cho phép cải tiến những hoạt động trong tương lai.

Ba kiểu kiểm soát trên bao gồm toàn bộ những tình huống có thể gặp trong thực tiễn. Ngày nay, người ta hướng tới một sự kiểm soát giàu tính năng động và hướng tới tương lai, với những phản ứng nhanh để sửa chữa, điều chỉnh kịp thời các biến cố khi còn có thể. Điều này hết sức quan trọng vì nếu hành động chậm trễ, có thể ta đã tác động vào một đối tượng đã thay đổi hoàn toàn và do vậy nhu cầu điều chỉnh cũng đã thay đổi. Trong trường hợp đó, thay vì tạo ra sự phù hợp tốt hơn giữa mục tiêu và kết quả, tiến trình kiểm soát lại có nguy cơ trở thành yếu tố gây nhiễu trong vận hành tổ chức.

Câu hỏi ôn tập chương V

1. Phân tích khái niệm quản trị doanh nghiệp.
2. Phân biệt sự giống và khác nhau giữa lí thuyết quản trị Phương Đông và Phương Tây.
3. Phân tích nội dung các chức năng cơ bản của quản trị doanh nghiệp.
4. Phân tích mối quan hệ giữa các chức năng của quản trị doanh nghiệp.

Chương VI

QUẢN TRỊ SẢN XUẤT

6.1. LỰA CHỌN ĐỊA ĐIỂM, CÔNG NGHỆ VÀ HOẠCH ĐỊNH SẢN XUẤT

6.1.1. Lựa chọn địa điểm sản xuất và bố trí mặt bằng

Lựa chọn địa điểm kinh doanh và bố trí mặt bằng sản xuất là một nội dung quan trọng của quản trị sản xuất. Địa điểm kinh doanh và bố trí mặt bằng ảnh hưởng trực tiếp đến giá thành, năng lực sản xuất và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Một số nội dung cần quan tâm trong việc lựa chọn địa điểm kinh doanh và bố trí mặt bằng sản xuất bao gồm :

a) Xác định nhu cầu của doanh nghiệp về diện tích mặt bằng sản xuất

Diện tích sử dụng sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí sản xuất vì nó liên quan đến chi phí tiền thuê mặt bằng trong trường hợp doanh nghiệp phải đi thuê, hoặc chi phí cơ hội phải trả nếu diện tích đó là của doanh nghiệp. Diện tích mặt bằng cần cho sản xuất được tính toán dựa trên cơ sở :

– Đặc thù của công nghệ sản xuất : yêu cầu về diện tích mặt bằng tối thiểu cần có để hoạt động sản xuất diễn ra bình thường, kích cỡ của sản phẩm...

– Quy mô sản xuất của doanh nghiệp, bao gồm cả quy mô hiện tại và quy mô mở rộng sản xuất trong những năm tiếp đến.

– Khả năng tài chính của doanh nghiệp đảm bảo chi trả được các chi phí về mặt bằng. Trong trường hợp khả năng tài chính của doanh nghiệp còn hạn chế, nhà quản trị có thể đưa ra phương án mặt bằng phù hợp với khả năng tài chính hiện tại nhưng phải lưu ý đến phương án mặt bằng khi quy mô sản xuất được mở rộng.

– Khả năng đáp ứng về diện tích mặt bằng của thị trường.

b) Lựa chọn địa điểm sản xuất

– Lựa chọn địa điểm sản xuất cần đảm bảo các nguyên tắc cơ bản sau :

+ Địa điểm sản xuất gần nguồn nguyên, vật liệu và nơi tiêu thụ nhằm đảm bảo an toàn trong cung cấp nguyên, vật liệu (tránh gián đoạn vì lí do vận chuyển...) và giảm thiểu chi phí vận chuyển.

+ Cơ sở hạ tầng thuận lợi : điện, nước, giao thông vận tải, thông tin liên lạc... đáp ứng được yêu cầu của sản xuất.

+ Diện tích kinh doanh phù hợp với điều kiện tổ chức các hoạt động sản xuất. Địa điểm đặt nhà máy phải cho phép thuê được với giá cả hợp lí, diện tích đất đai đáp ứng nhu cầu sản xuất hiện tại và mở rộng diện tích sau này.

+ Phù hợp với quy cách chung : quy hoạch phát triển kinh tế xã hội của địa phương, chiến lược phát triển của doanh nghiệp trong hiện tại và tương lai.

+ Đảm bảo an ninh, an toàn trong kinh doanh và trật tự xã hội.

+ Chống ô nhiễm môi trường. Đây là yêu cầu cấp thiết hiện nay, các doanh nghiệp xây dựng và thực hiện các chiến lược kinh doanh không thể không tính đến lợi ích xã hội, con người trong việc bảo vệ và cải tạo môi trường sinh thái.

Thực hiện các nguyên tắc trên sẽ có ảnh hưởng đến quy mô chi phí sản xuất và giá bán sản phẩm, đồng thời cũng ảnh hưởng đến mục tiêu kinh tế tài chính của doanh nghiệp, do vậy nhà quản trị phải tính toán một cách chi tiết và xây dựng nhiều phương án khác nhau trên cơ sở phân tích và lựa chọn phương án địa điểm kinh doanh hiệu quả nhất đối với doanh nghiệp.

– Trong phân tích địa bàn triển khai sản xuất, cần thiết phải tiến hành phân tích cơ bản các điều kiện như phân tích xã hội, phân tích kinh tế, phân tích địa hình, thủy văn, khí tượng, tài nguyên. Ví dụ :

+ Phân tích về phương diện xã hội : Tình hình dân số, phong tục tập quán, các chính sách xã hội, tình hình hoạt động kinh tế chủ yếu của địa phương và của dân cư, trình độ văn hoá, cấu trúc hạ tầng phát triển kinh tế xã hội, nhu cầu sử dụng đất đai, thái độ của dân cư liên quan đến giải phóng mặt bằng.

+ Phân tích kinh tế : Tính toán chi phí về địa điểm sản xuất như chi phí khảo sát thiết kế, giải phóng mặt bằng, thuê đất, điện nước thi công... Ngoài ra cần phân tích các chi phí phát sinh làm tăng chi phí đầu vào như chi phí vận tải, bốc dỡ, vận chuyển hàng hoá thiết bị... Sự lựa chọn địa điểm sản xuất dựa trên cơ sở cân nhắc về mặt kinh tế như các chi phí về nguyên liệu thô, chi phí chế tạo và chi phí phân phối đều ở mức thấp nhất so với ở các vị trí khác. Chi

phí nguyên liệu thô bao gồm giá mua và chi phí vận chuyển. Trong trường hợp lí tưởng, chi phí này sẽ thấp nhất nếu địa điểm sản xuất được đặt gần vùng nguyên liệu.

Ví dụ : Các nhà máy mía đường phải đặt tại vùng quy hoạch nguyên liệu mía nhằm giảm tối thiểu chi phí vận chuyển. Chi phí chế tạo phụ thuộc vào chi phí trả lương cho công nhân, chi phí năng lượng, chi phí đất đai và xây dựng nhà xưởng, chi phí về các loại thuế. Khi xem xét các chi phí trả lương thì cần quan tâm đến các yếu tố thuộc về thị trường lao động tại địa phương như khả năng cung ứng lao động chất lượng, đủ trình độ tay nghề và có mức giá cả phù hợp.

+ Phân tích về mặt tự nhiên : Các yếu tố tự nhiên như mưa, nắng, gió, nguy cơ gây ô nhiễm môi trường, nguy cơ các rủi ro đến từ tự nhiên...

+ Phân tích trên phương diện pháp luật và thuế quan : Các chính sách của chính quyền địa phương : mức độ ưu tiên, thủ tục hành chính, các loại thuế và chính sách ưu đãi...

c) Bố trí mặt bằng sản xuất

– Bố trí mặt bằng sản xuất là cách sắp xếp các bộ phận phục vụ sản xuất và các nhà xưởng sản xuất cho phù hợp với các yêu cầu : đảm bảo chất lượng sản phẩm, tiết kiệm chi phí, đảm bảo điều kiện vệ sinh công nghiệp và điều kiện làm việc cho người lao động. Bố trí mặt bằng sản xuất cần có thiết kế và thuyết minh cho hai bộ phận chính :

+ Bộ phận phục vụ sản xuất : bao gồm các khối hành chính sản xuất cung cấp các dịch vụ tiện ích cho sản xuất như dịch vụ kho bãi, dự trữ, kế toán, nhà ăn nghỉ, trạm y tế,...

+ Xưởng sản xuất bao gồm các khu vực lắp đặt máy móc, các loại thiết bị phụ tùng, kho chứa nguyên liệu... Xưởng sản xuất là nơi diễn ra hoạt động chế tạo sản phẩm.

– Có ba kiểu bố trí mặt bằng chính như sau :

+ Bố trí theo sản phẩm : Các loại máy móc được sắp xếp thành dây chuyền vận hành liên tục cho tới khi hoàn thành sản phẩm. Đây là kiểu rất phù hợp với loại hình sản xuất hàng loạt nhằm giảm bớt sự điều động nguyên liệu và di chuyển sản phẩm đang dở. Tuy nhiên, với mỗi sự thay đổi về sản phẩm, đòi hỏi phải có sự thay đổi trong bố trí.

+ Bố trí theo quy trình sản xuất : Máy móc có các chức năng tương tự nhau được bố trí thành từng nhóm gần nhau. Sự bố trí này cho phép sản xuất

các sản phẩm cần có sự đồng bộ trong phối hợp chuyên môn. Thuận lợi của bố trí theo quy trình là linh hoạt trong sử dụng các trang thiết bị có tính chuyên môn hoá cao và phát triển được chuyên môn cho nhân viên, vì họ được tổ chức thành các nhóm có trình độ tay nghề khá cao.

+ Bố trí theo sản phẩm cố định : Sản xuất được tiến hành xung quanh sản phẩm. Cách bố trí này thường được sử dụng trong sản xuất các sản phẩm có kích thước công kênh hoặc khó di chuyển như công nghiệp đóng tàu, ngành xây dựng...

6.1.2. Lựa chọn công nghệ và thiết bị sản xuất

a) Lựa chọn công nghệ

– Để có công nghệ sản xuất, doanh nghiệp có thể dùng ba cách : đi mua, đi thuê mượn hoặc liên doanh liên kết với các đối tác. Về quan điểm chung, lựa chọn công nghệ sản xuất phải đảm bảo yêu cầu sau :

+ Tạo ra sản phẩm, dịch vụ và khả năng cạnh tranh về chất lượng, giá cả và mức độ đáp ứng thị hiếu khách hàng.

+ Đội ngũ lao động có thể làm chủ được công nghệ trong quá trình vận hành, sử dụng, khắc phục sự cố kĩ thuật...

+ Phù hợp với điều kiện kinh phí của dự án.

+ Không làm ảnh hưởng đến môi trường, nhất là môi trường xã hội sinh thái.

+ Phù hợp với yêu cầu của phát triển công nghệ – kĩ thuật của doanh nghiệp và của đất nước.

+ Đảm bảo hiệu quả kinh tế cho dự án.

– Để lựa chọn được công nghệ phù hợp, doanh nghiệp cần tiến hành xây dựng dự án và đưa ra nhiều phương án công nghệ khác nhau làm cơ sở cho việc ra quyết định lựa chọn công nghệ. Một công nghệ tốt cho phép sản xuất ra sản phẩm đáp ứng theo chính sách sản phẩm, giá cả của doanh nghiệp. Đồng thời phải có khả năng thích ứng nhanh với thay đổi của khoa học công nghệ tức là có khả năng được nâng cấp, cải tạo khi cần thiết.

b) Mua sắm trang thiết bị sản xuất

– Thiết bị bao gồm máy móc, dây chuyền sản xuất, nhà xưởng, phương tiện vận tải thường có giá trị lớn và thời gian sử dụng lâu dài. Thiết bị có thể mới, có thể đã qua sử dụng, có thể là chuyên dùng hoặc thông thường. Việc

mua sắm trang thiết bị diễn ra không thường xuyên và đòi hỏi phải có thời gian tương đối dài để thực hiện.

– Việc chi tiền mua sắm trang thiết bị là một khoản đầu tư và nó ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí sản xuất. Tuy vậy, giá mua một thiết bị thường không quan trọng bằng các yếu tố chi phí khác như chi phí vận hành, bảo dưỡng do thời gian sử dụng các thiết bị thường dài. Vì vậy tổng chi phí trong đời sống của thiết bị máy móc cần được xem xét, cân nhắc nhằm làm rõ hiệu suất của chúng.

– Khi tiến hành mua sắm trang thiết bị, cần tính toán cân nhắc trên hai góc độ chính sau :

+ Góc độ đặc tính kỹ thuật của máy móc thiết bị : Các đặc tính kỹ thuật của máy móc phải tương thích với các thiết bị, quy trình và cách bố trí sản xuất sẵn có của doanh nghiệp. Một số thông số phải xem xét bao gồm :

* Khả năng thực hiện quy trình đặc thù : Tương thích với máy móc hiện có và làm hiệu suất của quy trình chung gia tăng.

* Kích thước : Có phù hợp với mặt bằng hiện tại hay không ?

* Tính linh hoạt : Thiết bị có thể dịch chuyển dễ dàng hay không ?

* Nhu cầu về năng lượng : Có thể sử dụng nguồn năng lượng sẵn có, mức độ tiêu hao năng lượng...

* Bảo dưỡng : Có đòi hỏi chế độ bảo dưỡng đặc biệt không ?

* Các đặc tính an toàn : Mức độ an toàn chung và đảm bảo các tiêu chuẩn về an toàn lao động.

* Tính chất ô nhiễm : Đáp ứng yêu cầu về chống ô nhiễm môi trường của pháp luật..

+ Góc độ kinh tế : Việc phân tích lựa chọn các trang thiết bị trên góc độ kinh tế chính là so sánh giữa các máy móc mới với các máy móc hiện có và với các máy móc có trên thị trường. Để phân tích kinh tế, người ta thường sử dụng phương pháp hoàn vốn, tỉ suất thu hồi vốn nội bộ, hiện giá thuần. Do vậy đòi hỏi doanh nghiệp phải tiến hành lập dự án mua sắm. Trên góc độ kinh tế, việc cân nhắc giữa phương án đi mua, đi thuê, mua trong nước, nhập khẩu... trở nên rất quan trọng. Doanh nghiệp chỉ quyết định mua hoặc nhập khẩu khi thấy thực sự cần thiết và hiệu quả.

Khi tiến hành mua sắm trang thiết bị phục vụ sản xuất, sự phối hợp giữa bộ phận sản xuất và thương mại rất quan trọng. Bộ phận thương mại có nhiệm

vụ phải tìm và lựa chọn được các nhà cung cấp phù hợp để mua những thiết bị theo đúng nhu cầu của bộ phận sản xuất.

6.1.3. Lập kế hoạch sản xuất

- Thực tế luôn có sự sai biệt giữa dự báo và thị trường. Kế hoạch được xây dựng dựa trên năng lực sản xuất cực đại của doanh nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường. Lập kế hoạch sản xuất bao gồm hoạch định và kết hợp nguyên liệu, lao động và các phương tiện vật chất để thực hiện các mục tiêu của sản xuất. Quá trình sản xuất sẽ phải đảm bảo được các yêu cầu về số lượng sản phẩm, chất lượng sản phẩm và đúng tiến độ. Bởi vậy, hoạch định và kiểm soát sản xuất có liên quan chặt chẽ đến 4 nội dung là dự tính số lượng sản xuất, chất lượng sản phẩm, thời hạn và giá thành sản phẩm.

- Lập kế hoạch sản xuất nhằm mục tiêu sắp xếp, sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của doanh nghiệp, phối hợp hoạt động của các cá nhân, bộ phận trong doanh nghiệp để thực hiện quá trình sản xuất đạt chất lượng tốt, đúng lịch trình với tổng chi phí thấp nhất. Quá trình lập kế hoạch sản xuất bao gồm các bước cơ bản sau :

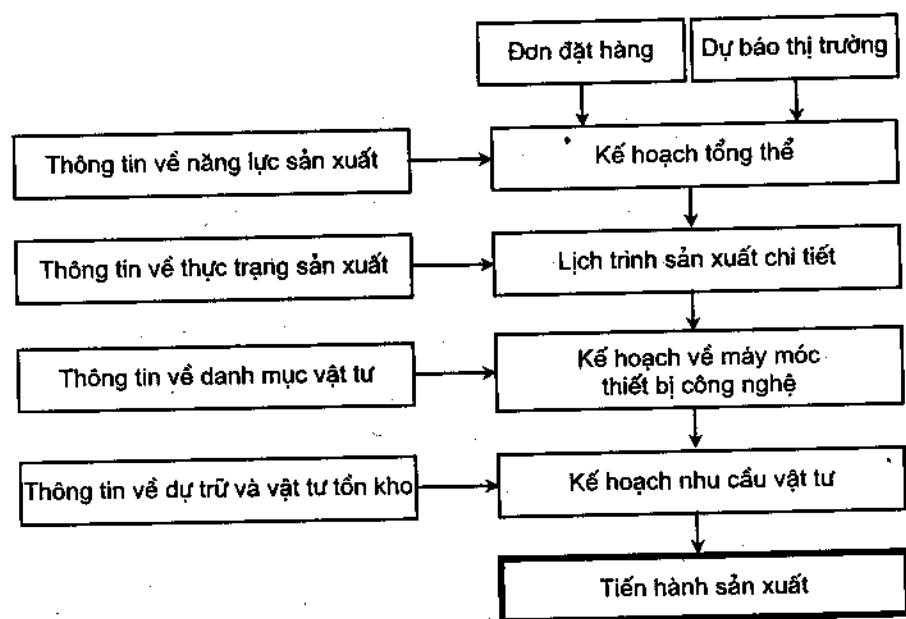
+ **Tính toán sơ bộ** : Ngay sau khi hoàn tất khâu thiết kế sản phẩm, người ta sẽ tiến hành tính toán nhu cầu vật tư, lao động, thiết bị, máy móc để sản xuất sản phẩm đó. Căn cứ vào nhu cầu thị trường và năng lực sản xuất của doanh nghiệp để từ đó lập ra kế hoạch sơ bộ trong thời kì kế hoạch, thường là quý, sáu tháng và một năm. Nội dung của tính toán sơ bộ là dự tính cơ bản sản lượng và số lượng các vật tư, lao động chính.

+ **Lập kế hoạch tổng thể** : Căn cứ vào đơn đặt hàng và dự báo mức bán của doanh nghiệp để xác định tổng thể nhu cầu vật tư, thiết bị và lao động cần có, cân đối giữa nhu cầu và năng lực của doanh nghiệp để xác định kế hoạch tổng thể. Nó là bức phác thảo chung nêu ra số lượng sản phẩm cần sản xuất trong kì chứ chưa đi sâu vào chủng loại, kích cỡ cụ thể.

+ **Lập lịch trình sản xuất chi tiết** : Đây chính là lịch trình sản xuất chi tiết tới từng chủng loại, mẫu mã, kích cỡ cụ thể. Căn cứ vào thời hạn giao hàng và các đơn hàng cụ thể cũng như năng lực sản xuất của doanh nghiệp, để xác định loại hàng nào cần sản xuất trong thời gian nào.

+ **Phát đơn hàng/mệnh lệnh sản xuất cho từng đơn vị** : Trên cơ sở kế hoạch sản xuất chi tiết, bộ phận kế hoạch sản xuất sẽ lập đơn hàng hoặc lệnh sản xuất xuống từng đơn vị. Các đơn vị sẽ tiếp tục phân công nhiệm vụ đến từng tổ đội sản xuất, với các hồ sơ tài liệu cần thiết cho sản xuất như các

bản vẽ thiết kế, danh mục vật tư cần sử dụng... để hướng dẫn thực hiện đơn đặt hàng.



Hình 6-1. Lưu đồ lập kế hoạch sản xuất.

– Kế hoạch sản xuất được lập ra bởi giám đốc sản xuất, dựa trên cơ sở dự tính mức bán ra và năng lực sản xuất của doanh nghiệp, chu kỳ sản xuất của sản phẩm. Thông thường, dự kiến sản xuất và dự trữ được thể hiện qua mối quan hệ sau :

Sản xuất dự kiến = Mức bán hàng dự báo + Mức dự trữ mong muốn + Mức dự trữ thực tế

– Mức kế hoạch sản xuất cần được tính toán theo giờ làm việc để có thể tính toán phụ tải chung cho doanh nghiệp trong kế hoạch sản xuất. Một số vấn đề có thể đặt ra cho doanh nghiệp trong lập kế hoạch sản xuất là :

+ Trường hợp quá tải (yêu cầu về số lượng lớn hơn năng lực) : Doanh nghiệp có thể áp dụng biện pháp làm thêm giờ, chuyển công nhân từ các nơi có phụ tải thấp đến bổ sung, gọi thầu khoán hoặc đặt gia công ngoài, tạm tuyển công nhân, đầu tư thêm vào máy móc...

+ Trường hợp non tải (yêu cầu thấp hơn năng lực) : Doanh nghiệp có thể áp dụng hình thức cắt giờ làm thêm, chuyển lao động, thất

ng nghiệp kĩ thuật (nghỉ việc tạm thời), hoàn lại thấu khoán, nhận thêm gia công ngoài...

6.1.4. Xác định nhu cầu và mua sắm vật tư

– Xác định nhu cầu vật tư là bước rất quan trọng trong tổ chức sản xuất. Việc đảm bảo vật tư cho sản xuất có được kịp thời, đầy đủ, đúng yêu cầu về số lượng, chất lượng và chủng loại hay không sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả của sản xuất. Nhu cầu vật tư được xác định dựa trên hai căn cứ chủ yếu là :

+ Kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

+ Mức và định mức vật tư : Định mức sử dụng vật tư là lượng vật tư cần thiết được xác định một cách khoa học và hợp lí, phù hợp với điều kiện sản xuất cụ thể để làm ra một đơn vị sản phẩm hay một công việc. Muốn xây dựng được định mức sử dụng vật tư, trong thực tế người ta tiến hành các bước theo thứ tự sau : 1. Dự thảo định mức ; 2. Xét duyệt định mức ; 3. Ban hành định mức ; 4. Tổ chức áp dụng định mức và điều chỉnh.

– Mức sử dụng nguyên, vật liệu bao gồm hai thành phần chính là phần tạo nên thực thể sản phẩm và phần hao hụt. Mức hao hụt được quyết định bởi loại công nghệ và điều kiện sản xuất cụ thể.

+ Công thức chung để biểu diễn thành phần của định mức là :

$$M = P + H$$

Trong đó : M là mức sử dụng nguyên, vật liệu.

P là khối lượng tinh của sản phẩm.

H là mức hao phí liên quan đến điều kiện sản xuất ra sản phẩm.

+ Để xác định nhu cầu vật tư cho sản xuất, có thể áp dụng công thức :

$$N = Q \times M$$

Trong đó : N là nhu cầu vật tư để sản xuất trong kì.

Q là số sản phẩm cần sản xuất trong kì.

M là định mức nguyên, vật liệu để sản xuất một đơn vị sản phẩm.

Trong trường hợp doanh nghiệp sản xuất nhiều loại sản phẩm thì nhu cầu vật tư sẽ được tính bằng tổng nhu cầu vật tư cho từng loại sản phẩm.

6.2. TỔ CHỨC SẢN XUẤT

6.2.1. Khái niệm tổ chức sản xuất

a) Nội dung của tổ chức sản xuất

Khi nói về tổ chức sản xuất, người ta hiểu nó rất khác nhau. Ở đây coi tổ chức sản xuất là một trong những nội dung của quản lí sản xuất, nhằm trả lời các câu hỏi sau :

– Người ta sẽ sản xuất những sản phẩm gì ? (Trả lời câu hỏi này phụ thuộc vào nhiều yếu tố, đặc biệt là nhu cầu ngắn hạn trên thị trường).

– Sản phẩm được sản xuất ở đâu ? (Phân xưởng nào, máy nào).

– Ai sẽ sản xuất chúng ? (Người công nhân nào thực hiện gia công các sản phẩm khác nhau).

– Cần bao nhiêu thời gian để sản xuất chúng ? (Có tính đến các yếu tố như nhịp của máy móc thiết bị, thời gian thay đổi loạt gia công, hỏng hóc bất thường, thời gian vận chuyển, thời gian chờ đợi).

Tổ chức sản xuất đó là một tập các quyết định mà người quản đốc các xưởng hoặc cán bộ quản lí cần đưa ra để thực hiện tốt một dự án hay một chương trình sản xuất đã được lập ra.

b) Mức độ của tổ chức sản xuất

Trong một xưởng sản xuất, tổ chức quá trình sản xuất được thực hiện ở hai mức độ khác nhau :

– Tổ chức sản xuất tập trung nhằm xây dựng tiến trình và đưa các lô sản phẩm vào sản xuất tùy theo quy trình công nghệ, năng lực sản xuất của máy móc thiết bị và mức dự báo khả năng tiêu thụ ngắn hạn.

– Tổ chức sản xuất phân tán đó là tổ chức sản xuất diễn ra trên các chỗ làm việc, tổ chức phân tán này là để thực hiện tổ chức sản xuất tập trung.

c) Chức năng của tổ chức sản xuất

Tổ chức quá trình sản xuất là nhằm thực hiện ba chức năng chủ yếu sau đây :

– Chức năng kế hoạch hoá tác nghiệp :

+ Kế hoạch hoá là những công việc khác nhau cần thực hiện trong một thời kì nhất định (chương trình sản xuất sản phẩm).

+ Kế hoạch hoá các phương tiện vật chất và lao động để thực hiện chương trình sản xuất.

– Chức năng thực hiện : Thực hiện các nguyên công sản xuất khác nhau và theo dõi quá trình thực hiện đó.

– Chức năng kiểm tra :

+ So sánh giữa kế hoạch và thực hiện.

+ Tính toán mức chênh lệch và phân tích các chênh lệch đó.

+ Đưa ra các biện pháp nhằm khắc phục sự chênh lệch đó.

d) Yêu cầu xây dựng chương trình sản xuất

Tổ chức sản xuất là xác định một chương trình sản xuất tối ưu nhằm sử dụng một cách có hiệu quả các phương tiện sản xuất, nhằm thoả mãn tốt các nhu cầu của khách hàng. Ở đây cần nhấn mạnh rằng : tổ chức quá trình sản xuất phải đảm bảo cho các phương tiện vật chất và con người được sử dụng một cách tốt nhất, nhưng đồng thời phải tôn trọng những đòi hỏi về chất lượng và thời gian của khách hàng.

Khi xây dựng chương trình sản xuất, cần chú ý tới một số yêu cầu cơ bản, đó là :

– Cụ thể mức dự trữ (nguyên, vật liệu, bán thành phẩm, sản phẩm cuối cùng).

– Cụ thể chi phí (chi phí sản xuất, giá thành).

– Cụ thể chu kỳ sản xuất.

– Sử dụng đầy đủ các nguồn sản xuất.

Tất cả các yêu cầu trên thường mâu thuẫn với nhau, tổ chức sản xuất phải dung hoà các mâu thuẫn trái ngược nhau đó.

6.2.2. Một số phương pháp tổ chức sản xuất

Các phương pháp tổ chức sản xuất được sử dụng để giải quyết nhiều vấn đề khác nhau :

– Lập chương trình sản xuất cho một phân xưởng (một tuần, một tháng).

– Xây dựng một hệ thống thông tin mới.

– Tìm thời hạn sản xuất một sản phẩm (xác định độ dài chu kỳ sản xuất sản phẩm).

– Thiết kế xây dựng một phân xưởng mới.

Có một số phương pháp chủ yếu như phương pháp biểu đồ GANTT và phương pháp đường găng.

a) Phương pháp biểu đồ (phương pháp GANTT)

– Đây là một phương pháp tương đối cổ điển ra đời vào năm 1918 nhưng bây giờ vẫn còn được áp dụng khá phổ biến. Nội dung của phương pháp này là nhằm xác định một cách tốt nhất các công việc khác nhau của một dự án cần thực hiện trong một thời kì nhất định, tùy theo :

- + Độ dài của công việc.
- + Các điều kiện trước của các công việc khác nhau.
- + Các kì hạn cần phải tuân thủ.
- + Khả năng sản xuất và khả năng xử lí các vấn đề.

– Phương pháp này thường được sử dụng đối với các sản phẩm tương đối đơn giản và được sản xuất theo loạt nhỏ. Để áp dụng phương pháp GANTT, trước hết cần phải :

- + Cố định một dự án sản xuất.
- + Xác định những công việc khác nhau cần phải thực hiện trong khuôn khổ dự án đó.
- + Xác định độ dài thời gian cho các công việc.
- + Xác định mối liên hệ giữa các công việc.

Ví dụ : Tại một bộ phận sản xuất trong một tuần phải thực hiện các công việc để sản xuất các chi tiết A, B, C : Sản xuất chi tiết A có độ dài : 3 giờ ; Sản xuất chi tiết B có độ dài : 5 giờ ; Sản xuất chi tiết C có độ dài 2 giờ và để tuân thủ yêu cầu của khách hàng, cần phải sản xuất : B sau A, C sau B.

Ta có biểu đồ :

Công việc	Thời gian (giờ)									
A										
B										
C										

– Khi thiết lập mối liên hệ giữa các nhiệm vụ khác nhau của một dự án, ta cần chú ý :

+ Ưu tiên sản xuất các sản phẩm có kì hạn giao nộp gần nhất.

+ Đơn hàng nào đặt trước sẽ thực hiện trước (điều này không phải luôn luôn là giải pháp tốt vì nó có thể dẫn tới việc tăng mức dự trữ).

+ Ưu tiên những nhiệm vụ có độ dài thời gian ngắn nhất.

Biểu đồ GANTT sau khi xây dựng xong sẽ cho phép chúng ta theo dõi tiến trình thực hiện dự án, xác định được thời gian thực hiện dự án sản xuất đó.

Ngày nay có nhiều chương trình máy tính để quản lí sản xuất sử dụng phương pháp GANTT. Đây là một phương pháp đơn giản, dễ hiểu, dễ sử dụng, song việc sử dụng nó còn hạn chế ở các vấn đề đơn giản bao gồm một số lượng ít công việc. Tuy nhiên GANTT luôn luôn là một công cụ dễ nhìn.

b) Phương pháp đường găng (phương pháp PERT)

PERT viết tắt của "Program and Evaluation Review Technic", được hiểu là phương pháp xây dựng và quản lí dự án. Phương pháp PERT giờ đây trở nên đồng nghĩa với quản lí các dự án quan trọng và dài hạn. Để áp dụng phương pháp PERT, trước hết cần phải thực hiện một số công việc chủ yếu sau :

1) Xác định một cách chính xác dự án sản xuất.

2) Xác định người quản lí dự án, người có ảnh hưởng tới tiến độ thực hiện dự án và là người ra những quyết định quan trọng.

3) Phân tích dự án thành các nhóm công việc và cụ thể hoá một số công việc nếu cần.

4) Xác định thật chính xác từng công việc và thời gian thực hiện chúng.

5) Tìm chi phí để thực hiện từng công việc và thời gian thực hiện chúng.

6) Thực hiện kiểm tra định kì để xem hệ thống có chệch hướng hay không.

– Trình bày PERT :

Phương pháp PERT đòi hỏi phải thực hiện một cách rõ ràng các mối liên hệ giữa các công việc khác nhau của một dự án, nhằm để xác định đường găng. Đường găng đó là đường hoàn toàn dài nhất đi từ điểm đầu đến điểm cuối của sơ đồ PERT. Một sơ đồ PERT bao gồm các giai đoạn và các công việc. Để xây dựng sơ đồ PERT, cần phải biết độ dài của các công việc và mối liên hệ của các công việc đó. Các giai đoạn biểu diễn bằng các đường tròn (còn các đường gọi là điểm nút). Các công việc được biểu diễn bằng các cung có mũi tên chỉ hướng.

Chúng ta xét một ví dụ đơn giản : Sao chụp văn bản (photocopy) bao gồm các công việc cụ thể sau đây :

A : Mở hộp máy ----- độ dài : 15 giây

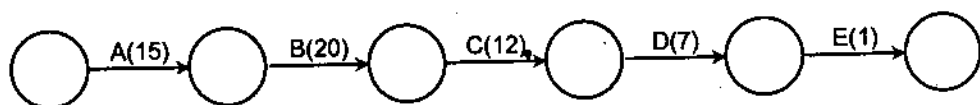
B : Lấy đối tượng cần photo ----- độ dài : 20 giây

C : Điều chỉnh tốc độ ----- độ dài : 12 giây

D : Đặt bản gốc lên máy, đậy nắp ---- độ dài : 7 giây

E : Ấn nút vận hành ----- độ dài : 1 giây

Sơ đồ PERT quá trình photocopy :



– Một số chú ý khi xây dựng sơ đồ PERT :

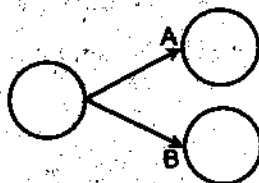
+ Một sơ đồ PERT chỉ có một điểm cuối.

+ Mỗi công việc được biểu diễn chỉ bằng một cung nối giữa hai đỉnh có mũi tên chỉ hướng.

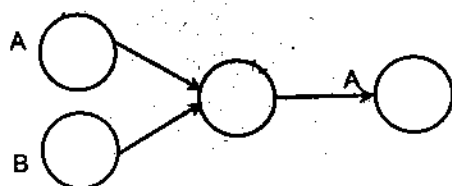
* Hai công việc A và B nối tiếp nhau :



* Hai công việc A và B được tiến hành đồng thời :



* Hai công việc A và B hội tụ (có nghĩa là chúng được thực hiện trước một công việc C) :



- Xác định đường găng :

Sau khi lập được đồ thị biểu diễn quá trình thực hiện các công việc, vấn đề đặt ra là tìm thời gian hoàn thành dự án bao gồm tổng thể tất cả các công việc. Phải xác định được những công việc găng, tức là những công việc mà thực hiện chúng chậm đi bao lâu thì thời điểm hoàn thành toàn bộ dự án sẽ bị đẩy lùi một khoảng đúng bấy nhiêu. Tổng thời gian của dự án chính là độ dài của đường găng.

Về mặt toán học, đường găng là một đường được định nghĩa là một đường hoàn toàn dài nhất nối điểm đầu và điểm cuối của sơ đồ PERT. Điểm đầu đó là điểm chỉ có những cung đi ra. Điểm cuối là điểm chỉ có những cung đi vào. Trên sơ đồ PERT, mỗi nút được gọi là một sự kiện được kí hiệu bằng các con số.

Trong ví dụ nêu trên, đường găng được tính bằng tổng số thời gian phải có để hoàn thành các công việc sao chụp (photo) : $tA + tB + tC + tD + tE = 15 + 20 + 12 + 7 + 1 = 55$ giây.

Trong trường hợp hai công việc được tiến hành đồng thời thì sẽ lấy thời gian dài hơn.

6.3. QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM

6.3.1. Chất lượng sản phẩm là gì ?

- Chất lượng là một thuộc tính quan trọng của sản phẩm. Những sản phẩm có chất lượng tốt sẽ đem lại sự tin nhiệm và hài lòng của khách hàng, họ không những trở thành những khách hàng trung thành mà còn nói với những người khác đến mua sản phẩm đó. Chất lượng có thể hiểu là toàn bộ những tính chất và đặc điểm của một sản phẩm hay dịch vụ, có khả năng thoả mãn những nhu cầu của khách hàng. Nhiều người có thể đánh giá chất lượng, song khách hàng đánh giá thế nào về chất lượng của sản phẩm mới quan trọng vì quyết định mua hàng của họ có ảnh hưởng tới sự thành bại của một sản phẩm hay dịch vụ, và thường là cả số phận của doanh nghiệp.

- Chất lượng là một thuật ngữ tương đối trừu tượng và thường thì nó được xét đoán theo những ý kiến chủ quan. Tuy nhiên khi xem xét chất lượng một sản phẩm, chúng ta có thể dựa trên những khía cạnh cụ thể sau (8 tiêu chí) :

+ Tính năng : Những đặc điểm vận hành quan trọng hàng đầu của sản phẩm. Ví dụ : Đối với tivi : màu sắc sinh động, màn hình phẳng, âm thanh rõ ràng...

+ Các đặc điểm phụ thêm. Ví dụ đối với tivi : dò kênh tự động, tự tắt/bật sau thời gian định trước...

+ Độ tin cậy : Tính năng ổn định trong một thời gian nhất định.

+ Độ bền (tuổi thọ) : Thời gian hữu dụng của sản phẩm.

+ Thẩm mỹ : Dáng vẻ, mùi vị, cảm giác, âm thanh

+ Mức hợp cách (tương thích) : Thiết kế và các đặc điểm phù hợp với một số tiêu chuẩn cụ thể. Ví dụ : sự tương thích của tivi với một số đầu máy, sự tương thích của máy tính Apple với phần mềm của IBM...

+ Khả năng đảm bảo dịch vụ : Nhanh chóng, lịch sự, thành thạo và dễ sửa chữa...

+ Chất lượng được nhận thức : chất lượng được chuyển tải qua marketing, tên nhãn hiệu, tiếng tăm...

- Có ba điểm đáng lưu ý liên quan đến khái niệm chất lượng.

+ Thứ nhất, khách hàng (hay người tiêu dùng) khác nhau thường nhấn mạnh đến những khía cạnh khác nhau khi mua sản phẩm. Chẳng hạn, có một số người mua ô tô coi trọng tính năng hơn mọi khía cạnh khác, trong khi người khác lại bị ảnh hưởng nhiều hơn của hình thức bề ngoài của chiếc xe (thẩm mỹ). Do sự khác biệt trong sở thích của người tiêu dùng, một công ti có thể lựa chọn lấy một hay vài khía cạnh chất lượng chứ không phải tất cả tám khía cạnh nêu trên để cạnh tranh.

+ Thứ hai, như đã nói, việc nhận thức "chất lượng tuyệt hảo", "chất lượng tốt" có thể mang nặng tính chủ quan. Có một số khía cạnh như độ tin cậy hay tuổi thọ có thể được định lượng chỉ bằng cách xem xét những thành tích của sản phẩm đó. Tuy nhiên, những tiêu chí khác như thẩm mỹ, còn tùy thuộc vào việc thích hay không thích của khách hàng. Những sự khác biệt về sở thích và tính chủ quan của nhận thức chỉ ra rằng các doanh nghiệp cần phải chú ý tới việc thu thập thông tin thị trường liên quan đến các quan điểm khác nhau của người tiêu dùng.

+ Điều lưu ý cuối cùng là mối quan hệ giữa giá cả và chất lượng. Vì giá cả phản ánh chi phí để sản xuất sản phẩm nên trong nhiều trường hợp chất lượng tăng thì giá cũng tăng. Tuy nhiên, không phải bao giờ mức chất lượng càng cao cũng dẫn đến giá cao, đôi khi việc cải tiến chất lượng lại làm giảm được chi phí cho sản phẩm.

6.3.2. Những yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng

Chất lượng của sản phẩm phụ thuộc vào một số yếu tố sau :

a) Chính sách chất lượng

Chất lượng là một biến số quan trọng trong chiến lược marketing hỗn hợp. Ban lãnh đạo đề ra những chính sách về chất lượng sản phẩm. Chính sách này xác định cụ thể những tiêu chuẩn hay mức chất lượng cần phải đạt được trong một sản phẩm hay dịch vụ.

b) Thông tin

Thông tin đóng vai trò quan trọng sống còn trong việc hoạch định chính sách và đảm bảo đạt được tiêu chuẩn chất lượng. Để hoạch định chính sách, cần phải thu thập những thông tin chính xác về các sở thích và kì vọng của khách hàng, những tiêu chuẩn chất lượng và giá thành của đối thủ cạnh tranh.

c) Thiết kế

Một khi ban lãnh đạo đã hoạch định xong chính sách về chất lượng thì kĩ sư hay nhà thiết kế là người phải thể hiện chính sách đó trong sản phẩm hay dịch vụ thực tế. Nhà thiết kế phải tạo ra được sản phẩm hấp dẫn khách hàng và có thể được sản xuất ra với chi phí vừa phải nhưng lại đảm bảo chất lượng cạnh tranh.

d) Vật tư (nguyên, vật liệu)

Ngày càng nhiều doanh nghiệp ý thức được rằng vật tư (hay nguyên, vật liệu) sử dụng có ảnh hưởng lớn tới chất lượng của thành phẩm. Trong vấn đề này, nhiều doanh nghiệp đã triển khai một chiến lược chọn lọc những nhà cung cấp nguyên, vật liệu. Họ loại bỏ những người bán vật tư chất lượng thấp và tập trung vào việc phát triển mối quan hệ lâu dài với những nhà cung cấp vật tư chất lượng tốt.

e) Công nghệ, trang thiết bị

Công nghệ, trang thiết bị, công cụ, máy móc.... là những yếu tố hết sức quan trọng ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm. Nếu như trang thiết bị, quy trình công nghệ... đáp ứng được những dung sai cho phép với mức chi phí và chất lượng cạnh tranh thì doanh nghiệp có thể có khả năng cạnh tranh tốt trên thị trường.

g) Con người

Vật tư, thiết kế, trang thiết bị... đều là những thành tố quan trọng trong những sản phẩm có chất lượng, thế nhưng con người mới là yếu tố đóng góp

phần quyết định bởi vì chính họ quyết định sử dụng các yếu tố kia như thế nào. Con người không những phải được huấn luyện để đảm bảo quy trình sản xuất có chất lượng mà còn phải được giáo dục quan điểm và ý thức coi trọng chất lượng.

6.3.3. Quy trình quản trị chất lượng

Một hệ thống quản lý chất lượng hiệu quả, cần được xây dựng dựa trên 5 bước như sau :

1) Xây dựng những đặc điểm chất lượng : Đảm bảo rằng các sản phẩm đáp ứng được những mong đợi của khách hàng.

2) Xác định những tiêu chuẩn chất lượng : Các tiêu chuẩn này phải phù hợp với những đặc điểm do khách hàng xác định.

3) Xây dựng chương trình xét duyệt chất lượng : Quy trình hay thủ tục cụ thể để kiểm tra chất lượng.

4) Xây dựng những cam kết về chất lượng : Sự cam kết của các công nhân viên làm ra sản phẩm là cần thiết để có thể đạt được những tiêu chuẩn chất lượng.

5) Thiết kế hệ thống báo cáo : Thông tin về chất lượng sản phẩm phải được truyền tải tới người có trách nhiệm thi hành những biện pháp chấn chỉnh.

a) Xây dựng những đặc điểm của chất lượng

Bước đầu tiên để thiết lập một hệ thống quản lý chất lượng là xác định những đặc điểm của chất lượng mà khách hàng mong muốn. Việc nghiên cứu những sở thích của khách hàng, những quy cách kỹ thuật, những kiến nghị của bộ phận marketing và những sản phẩm cạnh tranh sẽ cung cấp những thông tin đặc trưng của chất lượng. Như đã nói ở trên, những sở thích của khách hàng – người chủ chốt trong việc nhận thức chất lượng – là đặc biệt quan trọng.

b) Xác định những tiêu chuẩn chất lượng

Bước tiếp theo là xác định những tiêu chuẩn chất lượng mong muốn. Những tiêu chuẩn này định lượng những yêu cầu chất lượng cụ thể đối với sản phẩm đầu ra, làm tham chiếu để so sánh cái lý tưởng (mong muốn) với cái thực tế.

c) Xây dựng chương trình xét duyệt chất lượng

Cần phải xây dựng chương trình xét duyệt với phương pháp xét duyệt, nơi xét duyệt, người thực hiện, thời gian thực hiện và cách thức những nhà quản trị báo cáo và phân tích những kết quả xét duyệt đó. Các nhà quản trị cũng

phải quyết định xem kiểm tra chất lượng của bao nhiêu sản phẩm, kiểm tra tất cả hay mẫu đại diện....

d) Xây dựng cam kết về chất lượng

Sự cam kết về chất lượng trong tất cả công nhân viên là thiết yếu đối với một hệ thống quản lý chất lượng có hiệu quả. Có thể thực hiện điều này thông qua một số biện pháp sau :

- Quán triệt yêu cầu về chất lượng : Cần có một chương trình truyền thông nhằm làm cho công nhân viên hiểu rõ ý nghĩa quan trọng của chất lượng đối với khách hàng, công ti và với chính đội ngũ lao động của công ti.

- Huấn luyện cho công nhân viên những kiến thức và kỹ năng về chất lượng.

- Đảm bảo sự tham gia của công nhân vào hệ thống quản lý chất lượng : Huấn luyện công nhân viên thủ thuật và kỹ năng giải quyết vấn đề ; khuyến khích họ vận dụng những gì đã học được để phát hiện và giải quyết những vấn đề liên quan đến chất lượng.

- Khen thưởng về chất lượng : Kích thích và thu hút công nhân viên tham gia bằng cách khen thưởng những người có đóng góp vào việc đảm bảo đạt và vượt các tiêu chuẩn chất lượng.

e) Thiết kế hệ thống báo cáo

Để kiểm tra và nâng cao chất lượng của sản phẩm hay dịch vụ, nhà quản trị cần có những thông tin về các hình thức đo lường chất lượng và báo cáo về tiến trình. Những số đo của đầu vào của quá trình sản xuất là những tín hiệu chỉ báo quan trọng cho thấy đầu vào tốt, đáng nghi ngờ hay tồi đến mức nào. Những số đo đầu vào này chuẩn bị tinh thần cho việc sử dụng một quy trình sản xuất thích hợp và đối phó với những vấn đề của đầu ra. Những số đo tại điểm gia công chế biến cũng rất quý giá. Những thông tin kiểm tra song hành có thể báo cho biết cần phải thay đổi, điều chỉnh hay đình chỉ quá trình sản xuất. Việc đưa ra những thay đổi này có thể ngăn chặn những đầu ra kém chất lượng đến tay người tiêu dùng. Những sản phẩm cuối cùng phải được kiểm tra và các kết quả kiểm tra phải được báo cáo. Việc đo lường thực hiện trước khi gửi hàng có thể dẫn đến những chấn chỉnh vào phút chót. Những số đo và thông báo của khách hàng cũng có thể cung cấp những dữ liệu quan trọng.

6.3.4. Quản trị chất lượng toàn diện (TQM)

Để đối phó với những sức ép cạnh tranh ngày càng nhiều, các doanh nghiệp chấp nhận một triết lý duy nhất về chất lượng gọi là Quản trị chất lượng toàn diện (TQM). Tinh thần chính của TQM gồm ba nguyên tắc sau :

- *Thứ nhất*, mục tiêu của TQM là đảm bảo thường xuyên và không ngừng nâng cao chất lượng. Chỉ có đáp ứng những tiêu chuẩn chất lượng như nhau từ năm này qua năm khác thôi thì chưa đủ. Thay vì thế, mục đích là đảm bảo chất lượng ngày một cao hơn và tốt hơn cho các khách hàng.

- *Thứ hai*, trọng tâm của việc cải tiến chất lượng và kiểm tra chất lượng vượt ra ngoài sản phẩm hay dịch vụ thực tế của doanh nghiệp. Trọng tâm của chất lượng là ở từng quá trình trong doanh nghiệp đó : Các hệ thống kế toán, các hoạt động khuyến mãi sản phẩm, các quá trình nghiên cứu và phát triển và hầu như tất cả những hoạt động khác của doanh nghiệp đều là tiêu điểm của việc cải tiến chất lượng.

- *Thứ ba*, các công nhân viên chịu trách nhiệm chính về việc cải tiến chất lượng. Chất lượng trở thành một thành tố không thể thiếu được của mọi công việc trong doanh nghiệp đó.

Việc thực hiện quản trị chất lượng toàn diện cũng đòi hỏi phải có các thành tố của hệ thống quản trị chất lượng ở phần trên. Tuy nhiên, chiều rộng của trọng tâm về chất lượng và thách thức của việc không ngừng cải tiến chất lượng đòi hỏi rất nhiều nỗ lực và cố gắng. Chẳng hạn, một bộ phận không thể thiếu được của hệ thống TQM là việc kiểm tra đánh giá chất lượng, việc nghiên cứu kỹ lưỡng từng yếu tố có ảnh hưởng đến chất lượng trong một hoạt động hay quá trình. Việc kiểm tra đánh giá được tiến hành ở từng bộ phận nhằm phát hiện ra những yếu tố tồn tại và tiềm ẩn, góp phần gây nên những vấn đề chất lượng và tìm ra những cách mới nhằm cải tiến chất lượng hơn nữa.

Câu hỏi ôn tập chương VI

1. Nêu các nguyên tắc cơ bản trong việc lựa chọn địa điểm sản xuất. Khi lựa chọn công nghệ và thiết bị sản xuất, cần đảm bảo những yêu cầu gì ?
2. Phân tích các nội dung cơ bản của công tác lập kế hoạch sản xuất.
3. Thế nào là tổ chức sản xuất ? Nêu các phương pháp tổ chức sản xuất chủ yếu.
4. Chất lượng sản phẩm là gì ? Phân tích những khía cạnh cơ bản của chất lượng sản phẩm. Lấy ví dụ minh họa.
5. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm.
6. Phân tích quy trình quản lý chất lượng. Những nguyên tắc cơ bản của quản lý chất lượng toàn diện.

Chương VII

QUẢN TRỊ MARKETING

7.1. KHÁI QUÁT VỀ MARKETING VÀ QUẢN TRỊ MARKETING

7.1.1. Marketing là gì ?

Thuật ngữ "marketing" xuất hiện lần đầu tiên tại Mỹ vào đầu thế kỷ 20, người ta bắt đầu giảng dạy môn học mới này tại các trường thương mại ở Mỹ vào những năm 30 và sau đó nó được phổ biến rộng rãi vào thập niên 50 của thế kỷ 20. Marketing được phát triển trước hết trong những nền kinh tế phát triển và công nghiệp hoá ở Mỹ và Châu Âu.

Về mặt từ vựng, marketing được cấu thành từ : *market* (có nghĩa là thị trường trong tiếng Anh) và tiếp vĩ ngữ *-ing*. Vì vậy, nó hàm chứa những biện pháp năng động nhằm đến việc tác động vào một thị trường nào đó.

Theo Philip Kotler – một trong những chuyên gia hàng đầu về marketing – marketing có nghĩa là hoạt động của con người diễn ra trong quan hệ với thị trường. Marketing có nghĩa là làm việc với thị trường để biến những trao đổi tiềm ẩn thành hiện thực với mục đích là thoả mãn những nhu cầu và mong muốn của con người.

Theo Christian Michon – Trường Đại học Thương mại Paris – marketing là một hệ thống đặc biệt của sự trao đổi, vừa ở góc độ tâm lí vừa ở góc độ vật chất. Ở góc độ tâm lí, khách hàng cung cấp thông tin về nhu cầu của họ nhằm đạt được sự hài lòng khi mua sản phẩm ; Ở góc độ vật chất, những yêu cầu của khách hàng được cụ thể hoá bằng những sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ phải trả tiền để có được. Nền tảng của hoạt động trao đổi trong marketing dựa trên sự bình đẳng của các bên tham gia.

Như vậy : Marketing là làm việc với thị trường để thực hiện các cuộc trao đổi với mục đích thoả mãn nhu cầu và mong muốn của con người.

Thông thường người ta cho rằng, marketing là công việc của người bán, nhưng hiểu một cách đầy đủ, cả người mua cũng phải làm marketing. Trên thị trường, bên nào tích cực hơn trong việc tìm kiếm cách trao đổi với bên kia, thì bên đó thuộc về phía làm marketing.

Khái niệm marketing được xây dựng trên cơ sở rất nhiều các khái niệm cơ bản khác. Vì vậy, để hiểu rõ về marketing chúng ta cần tìm hiểu một số khái niệm liên quan tới marketing.

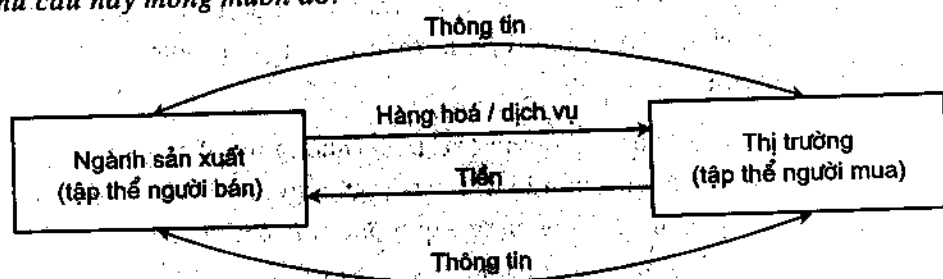
Một số khái niệm liên quan tới marketing

a) Trao đổi

Marketing xuất hiện khi người ta quyết định thoả mãn những nhu cầu và mong muốn thông qua *trao đổi*, đây là khái niệm căn bản tạo nền móng cho marketing. Hiểu đơn giản : *Trao đổi là hành động tiếp nhận một sản phẩm mong muốn từ một người nào đó bằng cách đưa cho họ một thứ khác*. Trao đổi dựa trên cơ sở tự nguyện của các bên.

b) Thị trường

Thị trường có thể hiểu là nơi thực hiện các hoạt động trao đổi hoặc nơi người bán, người mua gặp nhau để trao đổi (ví dụ : chợ làng (hình 7.1)). Tuy nhiên marketing coi những người bán hợp thành ngành sản xuất, còn những người mua hợp thành thị trường. Vì vậy theo cách tiếp cận marketing : *Thị trường bao gồm tất cả những khách hàng tiềm ẩn cùng có một nhu cầu hay mong muốn cụ thể, sẵn sàng và có khả năng tham gia trao đổi để thoả mãn nhu cầu hay mong muốn đó*.



Hình 7-1. Hệ thống marketing.

c) Sản phẩm

Sản phẩm được hiểu là tất cả mọi hàng hoá và dịch vụ có thể đem chào bán, có khả năng thoả mãn một nhu cầu hay mong muốn của con người.

Như vậy, sản phẩm có thể là hàng hoá hay là dịch vụ. Khi mua hàng hoá hay dịch vụ, điều mấu chốt mà khách hàng quan tâm chính là những lợi ích mà hàng hoá, dịch vụ đó đem lại. Hàng hoá hay dịch vụ mà doanh nghiệp đem bán chỉ là những phương tiện truyền tải những lợi ích mà khách hàng chờ đợi.

7.1.2. Những nguyên tắc cơ bản của marketing và marketing hỗn hợp

a) Những nguyên tắc cơ bản của marketing

Marketing được xây dựng trên một số nguyên tắc cơ bản, trong số đó trước tiên phải kể đến các nguyên tắc phân đoạn thị trường, xác định khách hàng mục tiêu và định vị sản phẩm.

– Phân đoạn thị trường :

Thông qua công tác nghiên cứu thị trường, doanh nghiệp phải phân chia thị trường tổng thể ra thành nhiều nhóm nhỏ, sao cho trong mỗi nhóm, nhu cầu cũng như động cơ mua hàng của người tiêu dùng càng đồng nhất càng tốt.

Nhìn từ quan điểm marketing, lí tưởng nhất là đạt được mức độ "khách hàng nào, sản phẩm đó", có nghĩa là thích ứng đến mức tối đa với nhu cầu mong muốn của mỗi khách hàng. Tuy nhiên, điều này ít phù hợp với những yêu cầu về tổ chức cũng như sản xuất công nghiệp vì chi phí sản xuất sẽ quá cao.

Vì vậy, phải tìm kiếm một sự dung hoà giữa trở ngại về chi phí và sự cần thiết phải thích ứng với thị trường. Điều này có thể thực hiện được nhờ việc phân đoạn thị trường, hay chính là việc phân chia khách hàng thành những nhóm nhỏ hơn có nhu cầu gần giống nhau.

– Xác định thị trường mục tiêu :

Đây chính là bước thứ hai của tiến trình marketing, nhằm xác định các phân đoạn thị trường mà doanh nghiệp cần đặc biệt chú trọng trong số các phân đoạn đã hình thành.

Việc lựa chọn thị trường mục tiêu cần tính đến một số yếu tố như khả năng kinh doanh của doanh nghiệp, mức độ tăng trưởng dự kiến của thị trường, sức ép cạnh tranh...

– Định vị sản phẩm :

Cuối cùng, doanh nghiệp phải "định vị sản phẩm" của mình trên những phân đoạn đã lựa chọn. Vừa làm cho sản phẩm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của nhóm khách hàng đã chọn, vừa làm cho chúng khác biệt với các sản phẩm cạnh tranh cùng loại, thông qua các đặc tính của sản phẩm, giá cả, các dịch vụ...

phân phối...Ngoài ra có thể tạo sự khác biệt bằng cách truyền thông quảng cáo với mục đích là gắn cho sản phẩm một số đặc điểm mang tính biểu tượng, xây dựng một hình ảnh riêng biệt cho sản phẩm.

b) Marketing hỗn hợp (marketing mix)

Thông thường, người ta sử dụng bốn công cụ hay phương tiện hành động cơ bản trong marketing gọi là 4P :

- Sản phẩm (produit) : Để bán được nhiều, trước tiên cần có một sản phẩm tốt, nghĩa là một sản phẩm đáp ứng được những chờ đợi, mong muốn từ phía khách hàng.

- Giá cả (price) : Giá cả phải nằm trong giới hạn thực tế và tâm lý của khách hàng (khách hàng có khả năng chi bao nhiêu và sẵn sàng trả bao nhiêu cho món hàng).

- Phân phối (place) : Sản xuất không chưa đủ mà còn phải tính đến việc đưa được sản phẩm đến tay người mua trung gian hay cuối cùng một cách đúng lúc như khách hàng mong đợi.

- Truyền thông, quảng cáo (promotion) : Nhằm thông tin hay tạo dựng một hình ảnh tốt cho sản phẩm / dịch vụ của mình, làm cho người ta biết đến chúng và có ý muốn sử dụng chúng.

Khái niệm marketing hỗn hợp ở trên nhằm chỉ rõ rằng : không thể sử dụng từng phương tiện riêng lẻ mà cần phải phối hợp các phương tiện này với nhau. Ví dụ : một sản phẩm tốt nhưng quá đắt, không được tổ chức phân phối hợp lý hay ít được người tiêu dùng biết đến, sẽ không thể bán chạy được.

7.1.3. Quản trị marketing

Quản trị marketing là một bộ phận quan trọng của quản trị doanh nghiệp nói chung, được xếp vào danh sách các lĩnh vực quản trị tác nghiệp của doanh nghiệp giống như quản trị nhân sự, quản trị tài chính hay quản trị sản xuất...

Theo Philip Kotler, marketing có nghĩa là làm việc với thị trường để biến những trao đổi tiềm ẩn thành hiện thực với mục đích là thoả mãn những nhu cầu và mong muốn của con người. Vì vậy, *quản trị marketing diễn ra khi có ít nhất một bên trong vụ trao đổi tiềm ẩn suy tính về những mục tiêu và phương tiện, để đạt được những phản ứng mong muốn từ phía bên kia.* Quản trị marketing có nhiệm vụ tác động đến mức độ, thời điểm và cơ cấu của nhu cầu có khả năng thanh toán theo một cách thức nào đó để giúp cho tổ chức đạt

được những mục tiêu đề ra. Quản trị marketing về thực chất là quản trị nhu cầu có khả năng thanh toán.

Chúng ta có thể hiểu khái niệm này theo một cách tiếp cận khác đơn giản hơn. "Quản trị marketing" là một khái niệm bao gồm hai thành tố là : "quản trị" và "chức năng marketing". Vì vậy, có thể hiểu *quản trị marketing là việc áp dụng các kỹ năng, phương pháp, công cụ... của quản trị nói chung vào chức năng hay lĩnh vực hoạt động marketing của doanh nghiệp*. Xét theo quá trình, *quản trị marketing là một quá trình bao gồm việc hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát hoạt động marketing nhằm đạt được những mục tiêu xác định của doanh nghiệp*.

Như vậy đối với các nhà quản trị marketing, một mặt cần phải nắm được các kỹ năng, phương pháp, nguyên tắc và công cụ cơ bản của quản trị, mặt khác cần phải có những hiểu biết về marketing, về các nguyên tắc và công cụ marketing của doanh nghiệp.

Để tạo thuận lợi cho việc nghiên cứu các nội dung cụ thể của quản trị marketing, chúng ta định nghĩa "*quản trị marketing*", theo cách tiếp cận tác nghiệp, là *quá trình thực hiện các nhiệm vụ cơ bản như nghiên cứu thị trường và nhu cầu khách hàng ; xác định thị trường mục tiêu ; định vị sản phẩm ; xây dựng các chiến lược và kế hoạch marketing với việc xác định 4 biến số marketing hỗn hợp ; và tổ chức quá trình bán hàng*.

Trong khuôn khổ chương trình môn học dành cho Cao đẳng Quản trị kinh doanh, chúng ta sẽ đề cập đến các quyết định cơ bản của nhà quản trị marketing về *sản phẩm, giá bán, khuyến trương, quảng cáo, hệ thống kênh phân phối và tổ chức quá trình bán hàng*.

7.2. SẢN PHẨM VÀ CÁC QUYẾT ĐỊNH VỀ SẢN PHẨM

7.2.1. Khái niệm và các cấp độ của sản phẩm

a) Khái niệm về sản phẩm

Như đã đề cập trong phần các khái niệm liên quan tới marketing " *Sản phẩm được hiểu là tất cả mọi hàng hoá và dịch vụ có thể đem chào bán, có khả năng thoả mãn một nhu cầu hay mong muốn của con người*".

Có thể có nhiều cách phân loại sản phẩm như sản phẩm bao gồm *hàng hoá và dịch vụ* hay sản phẩm được chia làm 5 loại : *vật phẩm* (thức ăn, xe đạp, sách...), *dịch vụ* (cắt tóc, sửa chữa ô tô...), *địa điểm* (Hà Nội, Sapa là những

điểm du lịch...), *tổ chức* (hội chữ thập đỏ, hiệp hội hỗ trợ doanh nghiệp ...) và *ý tưởng* (lái xe an toàn, tiết kiệm dành cho giáo dục trẻ thơ...).

b) Ba cấp độ của sản phẩm

– Sản phẩm cơ bản (*hay lợi ích cơ bản của sản phẩm*)

Khách hàng mua sản phẩm vì những lợi ích mà họ cho là có thể nhận được từ sản phẩm. Họ mua máy điều hoà nhiệt độ vì sự thoải mái mà máy điều hoà mang lại, mua xe máy để đi lại, máy ảnh và phim để lưu niệm...Chức năng mà khách hàng trông đợi khi họ mua sản phẩm để giải quyết một nhu cầu của mình được gọi là *sản phẩm cơ bản*.

– Sản phẩm cụ thể (*hay các yếu tố cơ bản cấu thành sản phẩm*)

Các bộ phận cấu thành sản phẩm như các chỉ tiêu chất lượng, đặc tính, mẫu mã, nhãn hiệu, bao bì và các thuộc tính khác phối hợp lại nhằm chuyển tải lợi ích của sản phẩm cơ bản cho khách hàng được gọi là *sản phẩm cụ thể*.

Ví dụ : Đối với xe máy là : sức mạnh động cơ, tính dễ điều khiển, sự tiện nghi, mức tiêu thụ nhiên liệu, các đặc tính kĩ thuật (buồng đốt, động cơ, bộ phận giảm sóc).

– Sản phẩm gia tăng (*hay dịch vụ phụ thêm*)

Đây là cấp độ thứ ba của sản phẩm, sản phẩm gia tăng bao gồm tất cả các lợi ích và dịch vụ được cung cấp thêm, cho phép phân biệt sản phẩm của một công ti với sản phẩm của các công ti khác. Những sản phẩm gia tăng này có thể là giao hàng, lắp đặt, bảo hành, cho vay với lãi suất thấp và các dịch vụ khác. Những dịch vụ phụ thêm này trở thành một bộ phận quan trọng trong tổng thể sản phẩm cung cấp cho khách hàng.

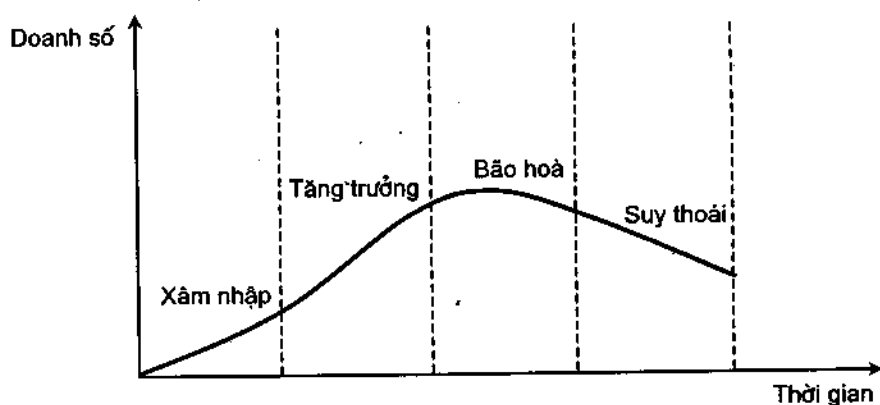
7.2.2. Chu kì sống của sản phẩm

Chu kì sống của sản phẩm mô tả sự tiến triển về doanh số (hay lợi nhuận) của sản phẩm theo thời gian từ khi sản phẩm xuất hiện cho đến khi nó rút lui khỏi thị trường. Từ những quan sát và kinh nghiệm, người ta nhận thấy rằng, các sản phẩm đều có khuynh hướng đi theo một quy luật về doanh số (hay lợi nhuận).

Chu kì sống của sản phẩm được chia thành 4 giai đoạn (bốn pha) : xâm nhập, tăng trưởng, bão hoà và suy thoái (hình 7.2).

– Giai đoạn xâm nhập : Doanh số còn thấp vì khách hàng chưa hoặc ít biết đến sản phẩm, sự gia tăng doanh số cũng tương đối chậm. Vì phải chịu nhiều

chi phí cho việc tung sản phẩm mới ra thị trường nên doanh nghiệp thường chưa có lợi nhuận trong giai đoạn này.



Hình 7-2. Đường chu kì sống của sản phẩm.

– Giai đoạn tăng trưởng : Sau giai đoạn chấp nhận chậm chạp ban đầu, doanh số bắt đầu tăng với tốc độ khá nhanh. Lúc này, quảng cáo và những lời truyền miệng của khách hàng đã có tác dụng tích cực. Các nhà buôn có thể bắt đầu mua hàng tích trữ, những khoản lợi nhuận nhỏ bắt đầu đến.

– Giai đoạn bão hoà : Sự tăng trưởng của doanh số bắt đầu chậm lại khi mà thị trường bắt đầu bão hoà. Sản phẩm thu hút được ít khách hàng mới mà chủ yếu là những khách hàng thường xuyên. Trên thị trường xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh. Lợi nhuận sau khi đạt cao điểm, giờ đây bắt đầu giảm xuống.

– Giai đoạn suy thoái : Doanh số có chiều hướng đi xuống và lợi nhuận giảm. Khách hàng đã bắt đầu nhàm chán với sản phẩm và bị cuốn hút bởi những sản phẩm mới và cải tiến hơn. Tóm lại, sản phẩm đã già cỗi và thị trường xuất hiện những sản phẩm mới thay thế.

7.2.3. Ra quyết định về sản phẩm

Các quyết định về sản phẩm thuộc về các nội dung sau : Thuộc tính của sản phẩm, nhãn hiệu, bao bì và các dịch vụ hỗ trợ sản phẩm.

a) Thuộc tính của sản phẩm

Việc phát triển một sản phẩm yêu cầu phải xác định rõ những lợi ích mà sản phẩm mang lại. Những thuộc tính cơ bản của sản phẩm như chất lượng, đặc điểm và mẫu mã chuyển tải những lợi ích đó.

- Chất lượng sản phẩm là khả năng của sản phẩm trong việc thực hiện những chức năng mà người ta giao cho nó, có thể bao gồm độ bền, độ tin cậy, độ chính xác, tính dễ vận hành, sửa chữa.... Doanh nghiệp cần chọn mức độ chất lượng sao cho vừa đáp ứng được mong muốn của khách hàng mục tiêu, vừa ít nhất phải ngang bằng chất lượng sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh.

- Đặc tính của sản phẩm là công cụ cạnh tranh của doanh nghiệp. Chúng có thể làm cho sản phẩm của doanh nghiệp khác biệt với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Do đó, những doanh nghiệp đầu tiên đưa ra đặc tính mới của sản phẩm sẽ giành được lợi thế cạnh tranh quan trọng. Nếu một đặc tính mới của sản phẩm mang lại giá trị cho khách hàng lớn hơn mức chi phí mà doanh nghiệp phải trả thì nên đưa đặc tính mới đó vào sản phẩm.

- Mẫu mã (kiểu dáng) sản phẩm được hình thành qua công việc thiết kế sản phẩm. Thiết kế sản phẩm phải đạt được sự hài hoà giữa hình thức (kiểu dáng) và chức năng của sản phẩm. Thiết kế tốt sẽ làm tăng cả vẻ đẹp và tính hữu dụng của sản phẩm. Nó là một khâu trong quá trình tạo ra một sản phẩm hấp dẫn, dễ sử dụng, an toàn, chi phí sử dụng và sửa chữa thấp, tiết kiệm trong sản xuất và phân phối. Thiết kế sản phẩm làm gia tăng lợi ích cho khách hàng và cho phép doanh nghiệp sản xuất ra sản phẩm đáp ứng yêu cầu của khách hàng theo những phương thức riêng, qua đó sản phẩm của doanh nghiệp khác biệt với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

b) Nhãn hiệu

Khái niệm "nhãn hiệu" ra đời xuất phát từ nhu cầu xác định rõ nguồn gốc của sản phẩm. Nhãn hiệu là một thuộc tính quan trọng của sản phẩm. Nhãn hiệu có thể là tên gọi, thuật ngữ, biểu tượng, hình vẽ ...hay sự phối hợp giữa chúng, cho phép phân biệt sản phẩm của doanh nghiệp với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Một nhãn hiệu thành công sẽ giành được sự trung thành lâu dài của khách hàng.

c) Bao bì

Bao bì là vật dụng chứa đựng sản phẩm. Bao bì ngày càng trở nên một công cụ marketing quan trọng vì nó mang lại cho doanh nghiệp lợi thế đáng kể so với các đối thủ cạnh tranh của mình. Chi phí cho bao bì có thể chiếm tới 10% giá thành sản phẩm.

Trên bao bì sản phẩm có *nhãn sản phẩm*. Nhãn sản phẩm cung cấp thông tin cho khách hàng về thành phần cấu thành sản phẩm, phương pháp sử dụng hợp lý, khả năng hoạt động, những hạn chế và những điều cần lưu ý. Doanh

ng nghiệp phải đảm bảo rằng nhãn sản phẩm cung cấp đủ các thông tin cần thiết cho khách hàng.

d) Các dịch vụ hỗ trợ sản phẩm

Đây là những dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng để họ có thể thụ hưởng dễ dàng hơn các lợi ích mà sản phẩm đem lại. Ví dụ : Kênh điện thoại cung cấp thông tin miễn phí, dịch vụ lắp đặt, bảo hành, bảo dưỡng... Cung cấp dịch vụ hỗ trợ nhiều hơn, tốt hơn cũng là một cách tạo nên lợi thế cạnh tranh. Dịch vụ khách hàng tốt sẽ mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp.

7.3. XÁC ĐỊNH GIÁ BÁN

7.3.1. Các yếu tố chủ yếu ảnh hưởng tới quyết định về giá

Quyết định về giá bị chi phối bởi các yếu tố :

- Bên trong : Mục tiêu marketing, các biến số marketing hỗn hợp, chi phí hay giá thành.

- Bên ngoài : Khách hàng và nhu cầu, đối thủ cạnh tranh, các yếu tố khác.

a) Các yếu tố bên trong

- Mục tiêu marketing :

Doanh nghiệp phải xác định chiến lược marketing của mình trước khi định giá. Giá chỉ trở thành công cụ marketing hữu hiệu nếu nó phục vụ đắc lực cho chiến lược về thị trường mục tiêu và định vị hàng hoá mà doanh nghiệp đã lựa chọn. Một doanh nghiệp có thể theo đuổi các mục tiêu marketing như :

- + Tối đa hoá lợi nhuận hiện hành : Khi doanh nghiệp nhận thấy rằng môi trường kinh doanh cho phép họ thực hiện được mục tiêu tài chính, họ sẽ cố gắng ấn định giá theo xu hướng mức giá đó đem lại lợi nhuận tối đa.

- + Dẫn đầu thị phần : Để đạt thị phần lớn nhất và mong gặt hái lợi nhuận qua doanh số cao, doanh nghiệp thường sẽ phải định giá thấp.

- Các công cụ marketing hỗn hợp :

Giá chỉ là một trong những công cụ trong marketing hỗn hợp mà doanh nghiệp sử dụng để đạt mục tiêu marketing của mình. Vì vậy để có một kế hoạch marketing nhất quán và hiệu quả thì việc định giá phải được phối hợp với các biến số còn lại của marketing hỗn hợp : thiết kế sản phẩm, cách thức phân phối và khuyến trương quảng cáo. Quyết định liên quan đến các biến số này sẽ ảnh hưởng tới quyết định về giá.

– Chi phí hay giá thành :

Chi phí là căn cứ quan trọng để doanh nghiệp định giá bán sản phẩm. Giá phải trang trải hết các chi phí sản xuất, phân phối và bán sản phẩm...đồng thời tạo ra được lợi nhuận hợp lý cho những nỗ lực và rủi ro mà doanh nghiệp phải gánh chịu.

b) Các yếu tố bên ngoài

– Khách hàng và nhu cầu :

Trong trao đổi, giá được hai bên mua và bán thoả thuận, nhưng khách hàng thường là người có tiếng nói cuối cùng quyết định mức giá thực hiện. Chi phí chỉ quy định mức giá tối thiểu (giá sàn) còn mức giá mà khách hàng sẵn sàng trả sẽ quy định mức giá tối đa (giá trần).

– Đối thủ cạnh tranh :

Mặc dù cầu thị trường quy định giá trần và chi phí sản phẩm quy định giá sàn, song khi định giá bán sản phẩm, các doanh nghiệp không thể bỏ qua các thông tin về giá thành, giá cả và các phản ứng về giá của đối thủ cạnh tranh bởi vì, với khách hàng "giá tham khảo" mà họ sử dụng để đánh giá mức giá của công ti trước hết là giá của sản phẩm và nhãn hiệu cạnh tranh. Thật khó có thể bán một sản phẩm với giá cao hơn một khi khách hàng biết rằng có một sản phẩm tương tự đang được bán với giá rẻ hơn.

– Các yếu tố khác :

Khi quyết định mức giá cho sản phẩm, doanh nghiệp còn phải xem xét tới một số yếu tố khác thuộc môi trường bên ngoài, nhất là môi trường kinh tế và thái độ của chính phủ.

Các yếu tố môi trường kinh tế như tăng trưởng hay suy thoái, lạm phát, lãi suất, thất nghiệp, tỉ lệ đầu tư trong nước...đều ảnh hưởng đến các quyết định về giá vì chúng trực tiếp ảnh hưởng tới sức mua, chi phí sản xuất và quan niệm của khách hàng về giá trị của sản phẩm. Chính phủ cũng có thể gây ảnh hưởng đến quyết định về giá khi đánh thuế vào các giao dịch kinh doanh phục vụ sản xuất, phân phối và bán sản phẩm. Công nghệ mới cũng ảnh hưởng tới việc định giá thông qua việc giảm chi phí sản xuất và tạo sản phẩm mới có giá cao với những đặc tính và công dụng đặc biệt.

7.3.2. Các phương pháp định giá cơ bản

Có ba phương pháp định giá cơ bản : Định giá theo giá thành ; Định giá theo cạnh tranh ; Định giá theo giá trị.

a) Định giá theo giá thành

Phương pháp định giá đơn giản nhất là định giá "chi phí cộng" : cộng thêm một mức chênh lệch chuẩn vào giá thành sản phẩm. Phương pháp này được các doanh nghiệp thương mại sử dụng rộng rãi. Ví dụ : Mức chênh lệch 20% với một đôi giày giá thành 100 000đ và sản phẩm sẽ được bán với giá 120 000đ.

Định giá "chi phí cộng" không tính đến cả nhu cầu về sản phẩm lẫn giá của đối thủ cạnh tranh, do đó khó dẫn đến mức giá tối ưu cho doanh nghiệp. Tuy nhiên đây vẫn là phương pháp phổ biến vì một số lý do. Thứ nhất, người bán có nhiều thông tin về chi phí hơn là về nhu cầu, quyết định về giá đơn giản hơn. Thứ hai, khi mọi doanh nghiệp trong ngành đều sử dụng một phương pháp định giá, giá sẽ có xu hướng giống nhau và sẽ không có nhiều cạnh tranh về giá. Cuối cùng nhiều người cho rằng định giá "chi phí cộng" công bằng với cả người mua và người bán vì nó cho phép doanh nghiệp có mức lợi nhuận hợp lý mà không lợi dụng khách hàng quá đáng.

Đối với các nhà sản xuất, việc định giá theo phương pháp "chi phí cộng" khó khăn hơn vì cần phải xác định được chính xác giá thành, mà có thể có nhiều cách tính giá thành khác nhau.

b) Định giá theo cạnh tranh

Một doanh nghiệp dùng phương pháp định giá theo cạnh tranh khi mức giá đưa ra chủ yếu căn cứ vào mức giá của đối thủ cạnh tranh, ít quan tâm đến chi phí của mình hay đến nhu cầu.

Các doanh nghiệp biết rằng người mua thường cân nhắc mức giá của mình bằng cách so sánh với giá các sản phẩm cạnh tranh tương tự. Doanh nghiệp sẽ định giá cao hơn đối thủ cạnh tranh nếu sản phẩm của họ có đặc tính hay hơn hoặc mang lại nhiều lợi ích hơn cho khách hàng. Ngược lại, họ sẽ định giá thấp hơn nếu sản phẩm không có những đặc tính hay lợi ích như của đối thủ cạnh tranh hoặc khi họ đang cố gắng mở rộng thị phần. Các doanh nghiệp nhỏ thường điều chỉnh theo giá của các đối thủ cạnh tranh đang kiểm soát phần lớn thị trường. Các doanh nghiệp bán các mặt hàng nhu yếu phẩm như giấy, muối, gạo hay dầu hoả...biết rằng sản phẩm của họ không có nhiều khác biệt nên thường định cùng một mức giá.

c) Định giá theo giá trị (theo nhu cầu)

Định giá theo giá trị lấy quan niệm của người mua về giá trị sản phẩm – chứ không phải là chi phí của người bán – làm cơ sở định giá. Điều đó có

nghĩa là các doanh nghiệp không thể thiết kế sản phẩm và xây dựng kế hoạch marketing trước khi định giá. Giá được cân nhắc đồng thời với những thành tố marketing khác (thiết kế và đặc tính sản phẩm, phương pháp phân phối và khuyến trương) khi xây dựng kế hoạch marketing.

7.3.3. Một số kiểu chiến lược giá

a) Chiến lược giá cho sản phẩm mới

Giá của một sản phẩm biến động theo vòng đời của nó. Đối với một sản phẩm mới, có hai kiểu chiến lược giá như sau :

– Định giá xâm nhập thị trường là chiến lược định giá thấp để đẩy mạnh sự xâm nhập của sản phẩm mới vào thị trường.

Giá thâm nhập chỉ cao hơn giá thành sản phẩm chút ít để doanh nghiệp có thể nhanh chóng có chỗ đứng trên thị trường và có thể bán được số lượng lớn. Sản phẩm mới tung ra thường đi kèm với những hoạt động quảng cáo khuyến trương ồ ạt, những đợt bán hàng và giảm giá đặc biệt. Ví dụ : Nhiều nhà may nhận may đồng phục học sinh với mức chênh lệch lợi nhuận rất thấp. Họ làm thế với hi vọng giá thấp sẽ giúp họ giành được nhiều hợp đồng từ các trường phổ thông.

– Định giá hót váng sữa là chiến lược định giá ban đầu rất cao mà chỉ những khách hàng ưa đổi mới mới sẵn sàng chấp nhận.

Chiến lược giá này thường nhằm tới mảng thị trường không nhạy cảm với giá và ban đầu doanh nghiệp thường nhắm đến hai đối tượng sau :

+ Những người đi tiên phong, ưa đổi mới, sẵn sàng trả giá cao để mua sản phẩm mới (chúng ta hay gọi nôm na là những người "ăn chơi" hay "sành điệu". Chỉ cần là những người đầu tiên sở hữu sản phẩm mới thì họ đã có thể tự hào với những người xung quanh là những người đi đầu, người tiên bộ. Đối với đa số họ, sản phẩm tượng trưng cho phong cách, địa vị xã hội hơn là một công cụ làm việc hay tiện nghi. Đó là trường hợp của những sản phẩm dễ nhìn thấy ngoài xã hội như điện thoại di động hay xe máy (ví dụ : xe Honda@)).

+ Một số người làm việc cho các tổ chức, cơ quan, doanh nghiệp ...sẵn sàng trả giá cao cho một sản phẩm dịch vụ mới. Chẳng hạn, giá bán ban đầu của bộ xử lý Pentium của Intel rất cao và thế hệ đầu tiên của máy vi tính Pentium chủ yếu dành cho các công ti.

b) Chiến lược giá cho danh mục sản phẩm

Ở đây đề cập đến việc xây dựng một bộ giá bán đảm bảo cho doanh nghiệp thu được lợi nhuận tối đa trên toàn bộ danh mục sản phẩm chứ không phải một sản phẩm riêng rẽ.

– Định giá cho chủng loại sản phẩm :

Định giá cho chủng loại sản phẩm là định giá cho những sản phẩm có cùng một chức năng tương tự, được bán cho cùng một nhóm người tiêu dùng. Ví dụ : Panasonic chào bán 5 kiểu đầu máy video màu khác nhau, từ đơn giản đến ưu việt hơn (mỗi kiểu đầu video sau lại có thêm một số tính năng mới). Panasonic sẽ phải xây dựng một thang giá cho các đầu máy khác nhau này.

– Giá cho những sản phẩm phụ thêm :

Một số doanh nghiệp chào bán sản phẩm phụ thêm cùng với sản phẩm chính. Chẳng hạn, bán thêm khoá xe cho khách hàng mua xe đạp, bán thêm cavát cho khách hàng mua complet.... Vì vậy, doanh nghiệp cần xác định các mức giá phù hợp cho sản phẩm chính và phụ để đảm bảo được lợi nhuận hợp lý mà vẫn khuyến khích được người mua.

Ví dụ : Một số nhà hàng định giá rượu và đồ uống cao, giá thức ăn thấp để khuyến khích khách hàng, song phải đảm bảo doanh thu trang trải được mọi chi phí và có lãi cho cả sản phẩm chính và phụ.

7.4. KHUẾCH TRƯƠNG VÀ QUẢNG CÁO

7.4.1. Bản chất của khuếch trương và quảng cáo

Khuếch trương, quảng cáo trước hết là một ý định gây ảnh hưởng đến khách hàng để có lợi cho doanh nghiệp. Các thông điệp quảng cáo thường không che dấu chủ đích của doanh nghiệp. Tuy nhiên, khuếch trương, quảng cáo không nhằm bóp méo sự thật mà phải trung thực, không được lừa bịp khách hàng.

Sau nữa, khuếch trương, quảng cáo là quá trình doanh nghiệp truyền tải những thông điệp và hình ảnh về sản phẩm tới khách hàng, nó có tác dụng định hướng sự cảm nhận của khách hàng về giá trị của sản phẩm.

Khuếch trương, quảng cáo còn là một tập hợp các cách thức và kỹ thuật truyền thông, tức là bằng nhiều phương tiện khác nhau, doanh nghiệp có thể truyền thông điệp của mình và gây ảnh hưởng tích cực tới khách hàng. Các phương tiện hay công cụ truyền thông này sẽ được đề cập trong phần sau.

Đứng ở phương diện các nhiệm vụ cụ thể, trước tiên doanh nghiệp phải cung cấp cho khách hàng tiềm năng thông tin về sản phẩm hoặc dịch vụ của mình. Sau đó, họ phải thông tin cho khách hàng về các đặc tính và những lợi ích của sản phẩm. Nhiệm vụ tiếp theo là thuyết phục khách hàng mua sản

phẩm và sau đó là nhắc nhở cho khách hàng biết rằng sản phẩm vẫn đang được cung cấp và có thể tiếp tục đem lại nhiều lợi ích. Khuyến trương và quảng cáo chính là thực hiện những nhiệm vụ này.

7.4.2. Các công cụ khuyến trương sản phẩm

Một chiến lược khuyến trương sản phẩm hỗn hợp sẽ sử dụng kết hợp bốn công cụ : quảng cáo, xúc tiến bán hàng, bán hàng trực tiếp và quan hệ công chúng.

a) Quảng cáo

Quảng cáo là sự thuyết trình về các ý tưởng, hàng hoá hay dịch vụ thông qua các phương tiện truyền thông mà doanh nghiệp phải trả tiền.

Các công cụ của quảng cáo bao gồm : ấn phẩm quảng cáo và tin truyền thanh ; hình ảnh động ; bao bì ; tin quảng cáo ; tài liệu quảng cáo và giới thiệu ; áp phích và tờ rơi ; biển quảng cáo ; biển hiệu trưng bày ; trưng bày tại điểm bán hàng ; biểu tượng ; danh bạ ; băng video.

b) Xúc tiến bán hàng

Xúc tiến bán hàng là sự khuyến khích trước mắt (tức thời, ngắn hạn) nhằm đẩy mạnh việc mua hay bán một sản phẩm hoặc dịch vụ. Đó là bất kì hoạt động khuyến trương sản phẩm nào nhằm gây tác động tới nhu cầu khách hàng.

Các công cụ xúc tiến bán hàng bao gồm : hàng khuyến mại và quà tặng ; hàng mẫu ; hội chợ triển lãm ; biểu diễn thực hành sản phẩm ; phiếu giảm giá ; trả lại một phần tiền hàng ; tài trợ lãi suất thấp ; giải trí.

c) Bán hàng trực tiếp

Bán hàng trực tiếp là việc nhân viên bán hàng của một doanh nghiệp thực hiện việc bán hàng trực tiếp cho khách hàng. Đôi khi, bán hàng trực tiếp là công cụ marketing hữu hiệu nhất, ví dụ : khi khách hàng đã sẵn sàng mua nhưng còn chưa lựa chọn chắc chắn nhãn hiệu hay sản phẩm.

Các công cụ truyền thông qua bán hàng trực tiếp thường là : thuyết minh bán hàng ; hội nghị bán hàng ; hàng mẫu ; các chương trình khuyến khích ; hội chợ triển lãm.

d) Quan hệ công chúng

Quan hệ công chúng là tạo ra nhận thức có lợi của công chúng về sản phẩm. Các nhiệm vụ của quan hệ công chúng là : khuyến trương sản phẩm, tạo lập hình ảnh tốt về doanh nghiệp và xử lí hoặc chặn đứng các tin đồn, câu chuyện và các sự kiện bất lợi.

Các công cụ quan hệ công chúng cơ bản : bài viết trên tạp chí ; bài phát biểu ; hội thảo ; báo cáo hàng năm ; quyền góp từ thiện ; tài trợ ; các ấn phẩm ; quan hệ cộng đồng ; tạp chí doanh nghiệp ; vận động ; các sự kiện đặc biệt.

7.4.3. Lựa chọn công cụ khuyến trương

Doanh nghiệp cần xem xét tới nhiều yếu tố khi lựa chọn các công cụ khuyến trương sản phẩm nhằm xây dựng chiến lược khuyến trương sản phẩm của họ. Chúng ta đề cập ở đây bốn yếu tố cơ bản :

a) Loại sản phẩm và thị trường

Tuỳ theo loại sản phẩm và thị trường mục tiêu mà doanh nghiệp lựa chọn công cụ khuyến trương cho phù hợp. Chúng ta lấy ví dụ sự khác nhau giữa thị trường hàng tiêu dùng và thị trường sản phẩm công nghiệp :

– Đối với sản phẩm tiêu dùng, các doanh nghiệp thường đầu tư cho quảng cáo nhiều hơn. Còn phần lớn ngân sách dùng để khuyến trương và bán sản phẩm công nghiệp của doanh nghiệp lại dành cho hoạt động bán hàng trực tiếp.

– Nhìn chung, bán hàng trực tiếp được sử dụng khi các sản phẩm có giá cao, có rủi ro lớn trong bán hàng và bán hàng cho số lượng người mua ít nhưng lượng mua lớn. Máy tuốt lúa và hoá chất là các ví dụ về sản phẩm công nghiệp được khuyến trương qua bán hàng trực tiếp. Trên thị trường sản phẩm công nghiệp, quảng cáo không quan trọng bằng chào hàng trực tiếp nhưng vẫn giữ vai trò quan trọng. Quảng cáo có thể được sử dụng để tạo ra sự nhận biết và kiến thức về sản phẩm nhằm tạo nên các mũi đột phá bán hàng và để khẳng định lại với người mua hàng về doanh nghiệp và các sản phẩm của doanh nghiệp.

– Đối với thị trường sản phẩm tiêu dùng, bán hàng trực tiếp cũng có thể đem lại kết quả tốt. Nhân viên bán hàng có thể đạt được hiệu quả trong việc lôi kéo các nhà buôn và người bán lẻ vào bán sản phẩm của mình, có thể thuyết phục người quản lý cửa hàng dành cho sản phẩm nhiều chỗ hơn trên quầy hàng và khuyến khích sử dụng vật trưng bày và các công cụ khuyến trương của doanh nghiệp tại cửa hàng.

b) Chiến lược đẩy và chiến lược kéo

Doanh nghiệp theo đuổi chiến lược đẩy hay chiến lược kéo nhằm đưa sản phẩm tới khách hàng cuối cùng sẽ ảnh hưởng rất lớn tới sự lựa chọn công cụ khuyến trương sản phẩm của mình.

– Trong *chiến lược đẩy*, doanh nghiệp lấy bán hàng trực tiếp và các hoạt động khuyến trương sản phẩm khác để thúc đẩy những người bán buôn, các nhà phân phối và người bán lẻ chuyển sản phẩm đi (bán sản phẩm). Nói cách khác, chiến lược này *đẩy* sản phẩm tới khách hàng cuối cùng thông qua kênh phân phối.

Doanh nghiệp sử dụng chiến lược đẩy sẽ hướng các hoạt động marketing vào các tổ chức và cá nhân trong hệ thống phân phối của mình.

– Trong *chiến lược kéo*, doanh nghiệp hướng các hoạt động marketing của mình vào người tiêu dùng cuối cùng sao cho họ có ý muốn mua sản phẩm. Sau đó, những người tiêu dùng này sẽ có nhu cầu mua sản phẩm của người bán lẻ, những người bán lẻ tiếp lượt họ sẽ yêu cầu những người bán buôn và nhà phân phối cung cấp sản phẩm và qua đó kích thích doanh nghiệp bán hàng. Như vậy, cầu từ phía người tiêu dùng *kéo* sản phẩm thông qua kênh phân phối.

c) Các giai đoạn mua của khách hàng

– Nhận biết nhu cầu : Quá trình mua hàng khi người mua nhận biết được một nhu cầu hay một vấn đề. Trong giai đoạn này, quảng cáo và quan hệ công chúng có thể tạo ra sự nhận biết về sản phẩm và các nhu cầu mà sản phẩm có thể thoả mãn.

– Tìm kiếm thông tin : Lúc này khách hàng đã nhận biết được sản phẩm và sẽ tìm kiếm thông tin về cách thoả mãn nhu cầu hoặc giải quyết vấn đề. Quảng cáo có thể truyền tải thông tin quan trọng về sản phẩm, bán hàng trực tiếp cung cấp thông tin chi tiết về sản phẩm và trả lời các câu hỏi cụ thể.

– Đánh giá các phương án : Khách hàng dựa trên các tiêu chí xác định để đánh giá các phương án khác nhau. Dựa trên những thông tin có được, họ đánh giá những lợi ích mà họ có thể đạt được đối với từng phương án mua hàng (của các doanh nghiệp và nhãn hiệu khác nhau) và đối chiếu chúng với nhau để ra quyết định mua. Bán hàng trực tiếp là công cụ khuyến trương sản phẩm hiệu quả nhất trong giai đoạn này vì có khả năng cung cấp các thông tin phù hợp cho từng khách hàng. Nhân viên bán hàng có thể khuyến khích khách hàng chuyển sang giai đoạn cuối cùng là quyết định mua sản phẩm.

– Quyết định mua : Quyết định mua sản phẩm thực sự bao gồm năm quyết định nhỏ : Sản phẩm nào (nhãn hiệu) ? Của doanh nghiệp nào ? Mua bao nhiêu ? Mua khi nào và thanh toán theo phương thức nào ? Xúc tiến bán hàng và bán hàng trực tiếp là những hoạt động khuyến trương sản phẩm được khuyến khích sử dụng trong giai đoạn này vì chúng có thể thúc đẩy khách hàng hoàn thành quá trình mua.

– Đánh giá sau khi mua : Khách hàng có thể thoả mãn hoặc thất vọng sau khi hoàn thành giao dịch mua hàng. Công việc của doanh nghiệp vì vậy chưa thể kết thúc khi sản phẩm bán ra. Họ phải kiểm tra sự thoả mãn và phản hồi của khách hàng sau khi mua hàng. Quảng cáo và bán hàng trực tiếp có thể rất hiệu quả trong việc khẳng định lại với khách hàng rằng họ đã lựa chọn đúng.

d) Các giai đoạn trong chu kì sống của sản phẩm

Cũng còn phải tùy theo vị trí hiện tại của sản phẩm trong chu kì sống của nó mà xác định các công cụ khuyến trương. Chu kì sống của sản phẩm gồm 4 giai đoạn và ứng với mỗi giai đoạn có các công cụ khuyến trương phù hợp :

– Giai đoạn giới thiệu sản phẩm : Giai đoạn này cần sử dụng quảng cáo và quan hệ công chúng để tạo ra sự nhận biết cao về sản phẩm, đồng thời lấy xúc tiến bán hàng để thúc đẩy việc dùng thử sản phẩm trong thời gian đầu.

– Giai đoạn tăng trưởng : Giai đoạn này chủ yếu dựa vào quảng cáo và quan hệ công chúng nhằm hỗ trợ việc bán hàng, trong khi đó các nỗ lực xúc tiến bán hàng có thể giảm vì ít cần việc khuyến khích mua hàng hơn. Cầu trong giai đoạn này tự nó cũng tạo động lực, do đó có thể giảm tất cả các hoạt động khuyến trương sản phẩm.

– Giai đoạn bão hoà : Xúc tiến bán hàng là hoạt động khuyến trương sản phẩm quan trọng nhất trong giai đoạn bão hoà, tiếp theo đó là quảng cáo và bán hàng trực tiếp.

– Giai đoạn sản phẩm suy thoái : Xúc tiến bán hàng tiếp tục có ý nghĩa quan trọng khi doanh thu sản phẩm giảm, nhưng quảng cáo và quan hệ công chúng không cần nhiều và nhân viên bán hàng khó tạo ra sự chú ý của khách hàng đối với sản phẩm.

7.5. THIẾT LẬP HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI

7.5.1. Khái niệm về kênh phân phối

– Theo quan điểm tổng quát, *kênh phân phối là một tập hợp các tổ chức và cá nhân độc lập và phụ thuộc lẫn nhau tham gia vào quá trình đưa sản phẩm từ người sản xuất tới người tiêu dùng*. Nói cách khác, đây chính là một hệ thống hậu cần, nhằm chuyển một sản phẩm, một dịch vụ hay một giải pháp đến tay người tiêu thụ ở một thời điểm và một địa điểm nhất định, với một cách thức đúng như người tiêu dùng mong muốn.

- Bên cạnh các chức năng truyền thống như tập hợp hàng, dự trữ, vận chuyển, đóng gói....ngày nay phân phối còn có thêm những chức năng mới như là cung cấp kịp thời cho nhà sản xuất các thông tin về tình hình bán hàng cũng như những điều mà khách hàng mong đợi ở sản phẩm, bổ túc cho sản phẩm để nó trở thành một giải pháp hoàn chỉnh.

- Có nhiều trung gian tham gia vào kênh phân phối và thực hiện các chức năng khác nhau. Sau đây là một số trung gian chủ yếu :

+ Nhà bán buôn là những trung gian bán hàng hoá (thường với khối lượng lớn) cho nhà bán lẻ hoặc cho các nhà sử dụng công nghiệp (doanh nghiệp).

+ Nhà bán lẻ là những trung gian bán hàng hoá trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng.

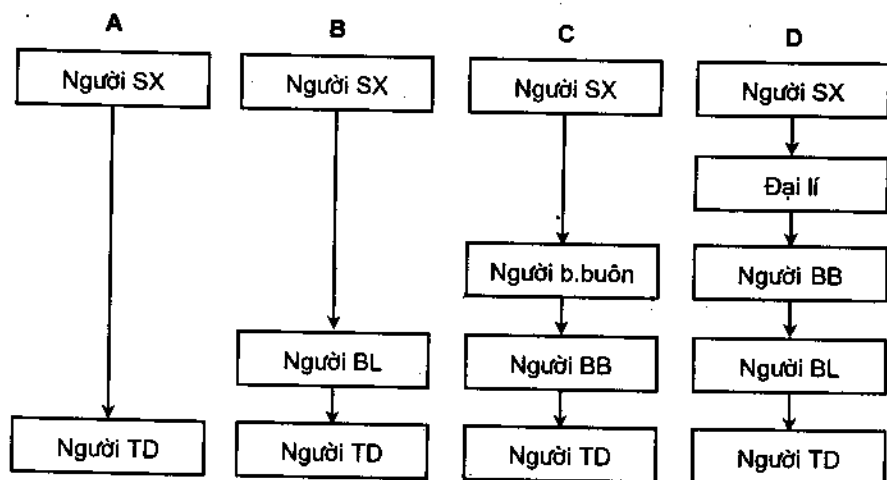
+ Đại lí và môi giới là những trung gian có quyền hành động hợp pháp thay mặt cho nhà sản xuất.

Nhà phân phối là khái niệm chỉ những nhà trung gian thực hiện chức năng phân phối trên thị trường công nghiệp, đôi khi cũng được hiểu là nhà bán buôn.

7.5.2. Cấu trúc kênh phân phối

a) Đối với các sản phẩm tiêu dùng

Có thể có bốn kiểu kênh phân phối cơ bản như hình sau (hình 7.3) :



Ghi chú : Người SX : Người sản xuất ; Người BB : Người bán buôn
 Người BL : Người bán lẻ ; Người TD : Người tiêu dùng

Hình 7-3. Các kênh cho hàng hoá và dịch vụ tiêu dùng.

– Kênh A : Là một kênh trực tiếp vì người sản xuất bán trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng. Do không có trung gian trong kênh trực tiếp nên người sản xuất phải thực hiện tất cả các chức năng của kênh. Bán hàng tận nhà là một ví dụ về kênh phân phối trực tiếp.

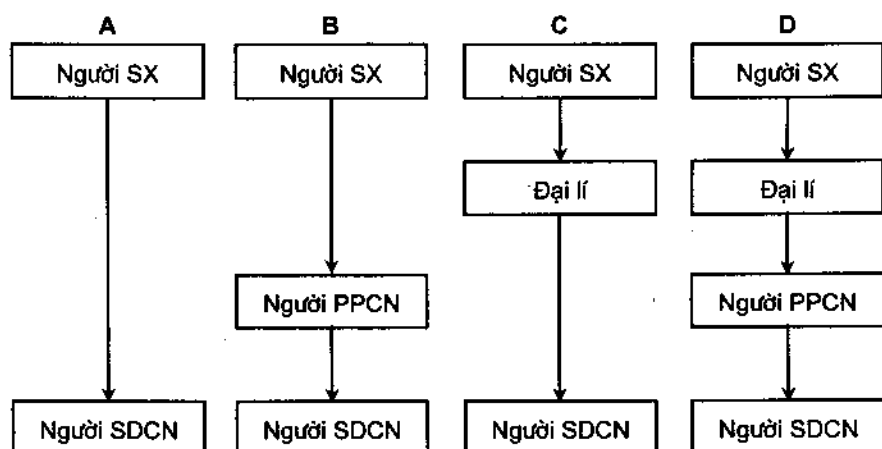
– Kênh B : Thường gọi là kênh một cấp khi có thêm người bán lẻ. Kênh này thường được sử dụng khi người bán lẻ có quy mô lớn, có thể mua khối lượng lớn từ người sản xuất hoặc khi chi phí lưu kho là quá đắt nếu phải sử dụng người bán buôn.

– Kênh C : Thường gọi là kênh hai cấp khi có hai trung gian là bán buôn và bán lẻ. Kênh này thường được sử dụng phổ biến cho các loại hàng hoá giá trị đơn vị thấp, được mua thường xuyên bởi người tiêu dùng như bánh kẹo, thuốc lá, tạp chí...

– Kênh D : Là kênh dài nhất còn gọi là kênh 3 cấp, được sử dụng khi có nhiều người sản xuất nhỏ và nhiều người bán lẻ nhỏ, một đại lý được sử dụng để giúp phối hợp cung cấp sản phẩm với khối lượng lớn.

b) Đối với các sản phẩm công nghiệp

Sản phẩm công nghiệp cũng có bốn kiểu kênh phân phối cơ bản (hình 7.4). Khác với kênh phân phối cho sản phẩm tiêu dùng, kênh phân phối cho sản phẩm công nghiệp thường ngắn hơn và thường chỉ có một trung gian hoặc không bởi vì người sử dụng sản phẩm công nghiệp ít về số lượng, tập trung về mặt địa lý và mua với khối lượng lớn.



Ghi chú : Người SDCN : Người sử dụng công nghiệp
Người PPCN : Người phân phối công nghiệp

Hình 7-4. Các kênh cho hàng hoá và dịch vụ công nghiệp.

– Kênh A : Là kênh trực tiếp, các doanh nghiệp sử dụng kênh này duy trì lực lượng bán của chính họ và chịu trách nhiệm về tất cả các chức năng của kênh. Kênh này thường được sử dụng khi người mua lớn và đã được xác định rõ, đòi hỏi các nỗ lực bán hàng và đàm phán, sản phẩm có giá trị đơn vị cao và yêu cầu được trợ giúp lắp đặt hoặc hướng dẫn sử dụng.

– Kênh B : Với một trung gian là nhà phân phối sản phẩm công nghiệp, giống với nhà bán buôn trong kênh phân phối sản phẩm tiêu dùng. Họ thực hiện nhiều chức năng khác nhau như bán hàng, lưu kho, phân phối và tín dụng...

– Kênh C : Với người trung gian là đại lí, hoạt động như lực lượng bán độc lập của nhà sản xuất và giới thiệu nhà sản xuất cho người sử dụng công nghiệp.

– Kênh D : Là kênh dài nhất, bao gồm cả đại lí và trung gian phân phối. Các đại lí sử dụng trong kênh này là để tiếp xúc với các nhà phân phối – người bán hàng cho các nhà sử dụng công nghiệp.

7.5.3. Lựa chọn kênh phân phối

Để lựa chọn hay thiết lập một hệ thống kênh phân phối phù hợp và hiệu quả, các nhà quản trị marketing phải thực hiện một loạt các quyết định liên quan tới những vấn đề cơ bản như phân phối trực tiếp hay gián tiếp ? Nên chọn kênh phân phối ngắn hay dài ? Nên chọn phương thức phân phối sản phẩm độc quyền, có chọn lọc hay rộng rãi....

a) Phân phối trực tiếp hay qua trung gian

Việc xác định phân phối trực tiếp hay qua trung gian phải là kết quả của sự phân tích kỹ lưỡng những ưu điểm và hạn chế của hai cách phân phối này, cũng như chỉ ra sự phù hợp của từng cách phân phối với đặc điểm về sản phẩm và khách hàng của doanh nghiệp.

Nói chung, nếu đối tượng của doanh nghiệp là các khách hàng loại lớn, chuyên mua những trang thiết bị công nghệ cao thì đặc điểm là số lượng mua không nhiều, giá bán đơn vị cao và khách hàng mong đợi nhiều ở các dịch vụ lắp đặt, vận hành và bảo trì. Trong trường hợp đó, có thể lựa chọn giải pháp bán trực tiếp.

Ngược lại, đối với những sản phẩm tiêu thụ đại trà, được bán rộng rãi cho một số lượng khách hàng lớn với giá đơn vị thấp thường phải qua các nhà phân phối trung gian.

b) Kênh phân phối dài hay ngắn

Sau khi đã lựa chọn giữa phân phối trực tiếp hay gián tiếp, cần phải xem xét đến độ dài của kênh phân phối. Nói cách khác là xem xét đến số lượng những khâu trung gian đảm nhận những vai trò khác nhau, nhằm tối ưu hoá hệ thống phân phối.

Ở Việt Nam, hàng hoá thường được phân phối qua các kênh trung bình (2 đến 3 trung gian) và dài (có hơn ba khâu trung gian) với vô số điểm bán lẻ quy mô nhỏ.

c) Phân phối rộng rãi, có chọn lọc hay độc quyền

Trong rất nhiều các vấn đề đặt ra với nhà quản trị marketing, việc kiểm soát chính sách nhãn hiệu và giá cả trong hệ thống kênh phân phối là rất quan trọng. Mức độ kiểm soát này tùy thuộc vào sự lựa chọn chính sách phân phối.

– Chính sách *phân phối rộng rãi* không hề có sự chọn lọc nào về hệ thống phân phối. Mục tiêu là sự có mặt của sản phẩm trên toàn bộ thị trường với chiến lược gia tăng số lượng bán và thâm nhập tối đa thị trường ở một khu vực nào đó. Đây thường là trường hợp của các mặt hàng tiêu dùng thông thường.

– Chính sách *phân phối chọn lọc* : ngược lại, có mục đích là giới hạn số lượng nhà phân phối để nâng cao giá trị của nhãn hiệu cũng như của các yếu tố đi kèm như hướng dẫn khách hàng, trang trí cửa hàng, giá cả...

– Chính sách *phân phối độc quyền* nhằm đến việc kiểm soát hoàn toàn chính sách phân phối thông qua một hệ thống duy nhất dạng chi nhánh hay dạng cửa hàng nhượng quyền.

7.6. TỔ CHỨC QUÁ TRÌNH BÁN HÀNG

7.6.1. Quá trình bán hàng cá nhân

Quá trình bán hàng cá nhân (đối với các đại diện bán hàng hoặc nhân viên bán hàng của doanh nghiệp) bao gồm 7 bước cơ bản sau :

a) Thăm dò và tìm kiếm khách hàng

Bước đầu tiên trong quá trình bán hàng là xác định đối tượng khách hàng, nghĩa là tìm kiếm các khách hàng tiềm năng có nhu cầu đối với sản phẩm của doanh nghiệp và có khả năng mua hàng. Thực ra, đây là một công việc thường xuyên, vừa nhằm đến việc giành thêm nhiều khách hàng mới, vừa để thay thế những khách hàng bị mất đi theo thời gian.

b) Tìm hiểu khách hàng

Tìm hiểu khách hàng là nghiên cứu kỹ đối tượng khách hàng và lên kế hoạch tiếp xúc. Người bán cần tìm hiểu kỹ về khách hàng như nhu cầu, cơ chế quyết định mua, khả năng tài chính, cách tiếp cận phù hợp..., sau đó sẽ đề ra một chiến lược tiếp cận khách hàng.

c) Tiếp xúc

Người bán bắt đầu tiếp cận với khách hàng và mở đầu buổi nói chuyện. Những giây phút đầu tiên – những câu nói và câu trả lời đầu tiên, các biểu hiện phi ngôn ngữ – đều có ảnh hưởng quan trọng tới việc phát triển mối quan hệ sau này. Ở đây, tất cả đều có ảnh hưởng : những lời mở đầu, dáng vẻ bề ngoài của nhân viên bán hàng, cách trang phục, nụ cười, cách chào hỏi, những nghi thức xã giao và cuối cùng là sự nhạy cảm cũng như sự quan tâm đến người đối diện.

Vì vậy, giai đoạn tiếp xúc này còn được gọi là *gây dựng niềm tin* nơi khách hàng

d) Thông tin và đề nghị

Dựa trên việc *đặt câu hỏi* và *lắng nghe*, người bán phải phát hiện ra những nhu cầu thực sự, động cơ và những trở ngại của người mua, phải thu thập thông tin càng nhiều càng tốt về khả năng quyết định mua của người mua.

Tiếp sau đó đến lúc người bán phải đưa ra lời chào hàng dựa trên một lợi điểm cụ thể nào đó đối với khách hàng (chiếu theo những nhu cầu và động cơ mà họ đã cho biết trước đó). Rất nhiều kỹ thuật truyền thông có thể được sử dụng để hấp dẫn khách hàng như gợi ra những lợi ích mà sản phẩm có thể mang lại, những tính năng đặc biệt của sản phẩm hay kích thích sự tò mò của khách hàng.

e) Trả lời thắc mắc

Lời chào hàng thường khiến khách hàng phản bác lại, đây là tâm lý chung của khách hàng. Về phía người bán, với phương châm thoả mãn tối đa nhu cầu của khách hàng, cần để cho họ diễn đạt hết ý của mình. Sự phản kháng hoặc các vướng mắc của khách hàng thường là về giá cả, đặc tính của sản phẩm, thời hạn giao hàng, ...hoặc có thể do các trở ngại về tâm lý như không thích bị gây áp lực, không ưa bị quấy rầy, sự trung thành với nhãn hiệu quen thuộc, quan hệ không tốt với người bán, thái độ lãnh đạm,....

Tùy từng trường hợp, nhân viên bán hàng có thể áp dụng những cách thức khác nhau như gợi cho khách hàng nói rõ hơn về vướng mắc của mình và sau

đó là trả lời bằng cách giải toà các vướng mắc của họ, đảo ngược tình hình (biến ý kiến phản đối thành lí do mua hàng) và chuyển nó thành lợi thế cho mình hoặc chấp nhận sự phản bác đó.

g) Kết thúc

Bây giờ nhân viên bán hàng phải cố gắng kết thúc thương vụ. Có những nhân viên bán hàng không tiến đến được giai đoạn này hay làm việc này không tốt. Họ thiếu tự tin hay cảm thấy ngại ngùng khi đề nghị đặt mua hàng, hay không ý thức được đúng thời điểm thuận lợi về tâm lí để kết thúc thương vụ đó.

Nhân viên bán hàng cần biết cách nhận ra những tín hiệu kết thúc thương vụ ở người mua bao gồm những cử chỉ, lời nói hay nhận xét và những câu hỏi. Nhân viên bán hàng có thể khéo léo sử dụng một số thủ thuật kết thúc thương vụ như đề nghị đặt mua hàng ngay (nêu rõ lợi ích có được nếu đặt hàng ngay) ; tóm tắt những điểm thoả thuận chính, đề nghị được giúp đỡ thảo đơn hàng ; đề nghị khách hàng lựa chọn giữa hai khả năng mà cả hai đều dẫn đến quyết định mua ; đề nghị khách hàng suy nghĩ về một số chi tiết như màu sắc, kích cỡ... ; sử dụng các tác nhân kích thích vào giờ chót như giảm giá, biếu thêm hàng không tính tiền, tặng quà...

h) Theo dõi

Bước cuối cùng này là cần thiết nếu như nhân viên bán hàng muốn đảm bảo chắc chắn rằng khách hàng sẽ hài lòng và tiếp tục có quan hệ lâu dài với doanh nghiệp. Công tác theo dõi sau bán là điều cần bản trong khuôn khổ một chiến lược marketing dựa trên quan hệ.

Giai đoạn này bắt đầu ngay sau khi kết thúc đàm phán. Người bán phải kết thúc bằng một câu tích cực hoặc bằng cách thức nào đó để làm yên lòng khách hàng, vốn hay lo lắng khi đến giai đoạn này. Nhân viên bán hàng cần hoàn tất mọi chi tiết cần thiết về thời gian giao hàng, điều kiện mua hàng và những việc quan trọng khác.

Sau đó, người bán phải tìm hiểu xem khách hàng có hài lòng không, theo dõi những thay đổi trong nhu cầu của họ, theo dõi chất lượng sản phẩm đã giao nhằm cố vấn giúp đỡ khách hàng cũng như phát hiện những động thái của đối thủ cạnh tranh. Đôi khi, người bán có thể sử dụng những cuộc viếng thăm (đối với những khách hàng quan trọng) nhằm phát hiện mọi vấn đề, củng cố lòng tin nơi khách hàng, làm giảm bớt sự hiểu lầm có thể phát sinh và tạo lập mối quan hệ lâu dài. Khi làm ăn với các doanh nghiệp khác, công tác theo dõi giúp doanh nghiệp thiết lập được một mối quan hệ kinh doanh bền vững.

7.6.2. Quản lí điểm bán hàng

a) "Định vị cửa hàng"

Đối với khách hàng, tên một cửa hàng cũng tương tự như một sản phẩm, có những thuộc tính tích cực và tiêu cực. Khách hàng có thể thường xuyên lui tới một cửa hàng này mà ít khi đến mua hàng ở một cửa hàng khác cùng cung ứng một loại sản phẩm hoặc dịch vụ.

Marketing hiện đại đưa ra một khái niệm "sản phẩm – cửa hàng", có nghĩa là cửa hàng cũng được coi là một sản phẩm đặc biệt. Vì vậy cũng cần phải định vị cửa hàng (giống như định vị sản phẩm) nhằm đáp ứng tốt nhất những gì mà khách hàng mục tiêu mong muốn.

Công việc này được thực hiện qua ba bước :

- Xác định công thức bán hàng. *Ví dụ* : chỉ bán hàng hiệu, giá cả cạnh tranh cùng với dịch vụ hậu mãi nhanh chóng và hiệu quả.

- Định vị công thức này trên các phân đoạn khách hàng mục tiêu cũng như so với đối thủ cạnh tranh. *Ví dụ* : bán hàng hiệu cho tầng lớp khách hàng có thu nhập cao, trong 15 ngày đầu sau khi mua hàng, khách không ưng có thể đem trả lại.

- Cụ thể hoá công thức bán hàng một cách đồng bộ qua các yếu tố của marketing hỗn hợp. Việc cụ thể hoá này thường được thể hiện trên các bản cam kết được treo ở nơi bán để tất cả mọi người trông thấy. *Ví dụ* : "hàng bán đúng giá niêm yết, hài lòng hoặc trả lại tiền" (ý nói khách hàng hài lòng thì mua còn nếu không thì có thể trả hàng và nhận lại tiền trong một thời hạn xác định).

b) Địa điểm đặt cửa hàng

- Mỗi điểm bán hàng có một khu vực ảnh hưởng giới hạn, được xác định dựa trên khoảng cách – thời gian (khoảng cách đo bằng thời gian) giữa cửa hàng và người tiêu dùng (khách hàng). Đối với các sản phẩm tiêu dùng thông dụng, khách hàng sẽ đến mua ở điểm bán hàng gần họ nhất.

- Đối với mỗi khu vực có thể xác định một vị trí tối ưu, tương ứng với cách định vị của nó. Đó có thể là trung tâm thành phố, khu đông dân cư hay ở sân bay...

- Mọi điểm bán hàng luôn có một ngưỡng khách hàng tối thiểu, được xác định bởi số dân cư sinh sống trong khu vực ảnh hưởng của cửa hàng.

c) Tập hợp hàng

– Trước hết, tập hợp hàng được hiểu là tất cả các sản phẩm và dịch vụ cung ứng bởi một nhà phân phối tại điểm bán hàng (một cửa hàng).

+ Trên nguyên tắc, một nhà công nghiệp chuyên về sản xuất không thể nào cung cấp cho người tiêu dùng các sản phẩm/dịch vụ thật đa dạng. Tuy nhiên, nhà phân phối có thể làm được điều đó : cách tập hợp hàng hoá tại điểm bán là một trong những yếu tố then chốt tạo nên giá trị gia tăng cho dịch vụ mà nhà phân phối mang lại.

+ Việc lựa chọn tập hợp hàng là nền tảng để xác định một điểm bán hàng cũng như thị trường của nó. Các cửa hàng bách hoá muốn phục vụ tất cả các nhu cầu của người tiêu dùng, còn các cửa hàng chuyên doanh thì lại tập trung vào một loại nhu cầu nào đó của người tiêu dùng như văn hoá, giải trí, trang trí nội thất...

+ Sự phân đoạn tập hợp hàng cũng được áp dụng trong việc trưng bày hàng hoá. Chẳng hạn, có nên sắp xếp cà phê và máy pha cà phê (sản phẩm bổ sung) trên cùng một kệ hàng hay là phân loại chúng theo ngành hàng thực phẩm (cà phê) và điện gia dụng (máy pha cà phê).

– Tập hợp hàng tại một điểm bán được xác định bởi ba yếu tố :

+ Chiều rộng : Số lượng quầy hàng hay nhóm sản phẩm có bán.

+ Chiều sâu : Số lượng mã hàng trong mỗi nhóm sản phẩm.

+ Sự hợp lí : Khả năng đáp ứng của cửa hàng đối với nhu cầu của các nhóm khách hàng mục tiêu trong hoàn cảnh mua hàng tương tự nhau với một "thế giới nhu cầu" cụ thể.

d) Trưng bày hàng hoá

Trưng bày hàng là một yếu tố chủ chốt của marketing tại điểm bán. Bị thu hút bởi các phương thức khuyến mãi, khách có thể ghé vào cửa hàng nhưng không nhất thiết sẽ chuyển từ hành động xem hàng sang mua hàng. Chính sự rõ ràng trong cách trưng bày và giới thiệu sản phẩm, sự hấp dẫn của các quầy hàng cộng với cách tiếp đón và phục vụ của nhân viên, sẽ thúc đẩy hoặc ngăn cản quá trình chuyển đổi từ hành động xem hàng thành mua hàng.

Cách trưng bày tốt nhất là đặt các sản phẩm mà khách hàng cần ở đúng vị trí, đúng thời điểm và đúng quy cách.

7.6.3. Quản lí lực lượng bán hàng

a) Xác định quy mô lực lượng bán hàng

Là xác định số lượng nhân viên cần có cho đội ngũ bán hàng trong một khu vực cụ thể. Khi xác định quy mô lực lượng bán, cần chú ý hai điểm sau :

– Ngưỡng tối thiểu : Dưới một số lượng nào đó thì một nhân viên bán hàng sẽ phải phụ trách quá nhiều khách hàng trên các khu vực quá rộng. Do đó, họ khó có thể tiếp cận khách hàng một cách hiệu quả, hoạt động tản mát và mất nhiều thời gian đi lại.

– Ngưỡng năng suất giảm dần : Kể từ một điểm nào đó bên trên ngưỡng tối thiểu, năng suất của mỗi nhân viên mới sẽ trở nên kém hơn người được tuyển trước đó. Vì thế người nhân viên mới đó sẽ phụ trách một số khách hàng ngày càng ít và do đó việc tìm kiếm khách hàng mới sẽ ngày càng tốn kém hơn.

Người ta có thể có nhiều cách để xác định số lượng nhân viên bán hàng trong một khu vực, nhưng một cách tối ưu nhất nó phải nằm trong khoảng giữa hai ngưỡng tối thiểu và ngưỡng năng suất giảm dần.

b) Tổ chức lực lượng bán

Tổ chức lực lượng bán hàng chính là quá trình phân công lao động một cách hợp lí cho lực lượng bán. Có thể có ba tiêu chí để phân công lao động như sau :

– Tiêu chí địa lí : Đây là tiêu chí thường được sử dụng nhất. Mỗi nhân viên thương mại được phân công đảm nhiệm một khu vực địa lí trong đó họ thường được độc quyền giới thiệu sản phẩm của công ti.

Ưu điểm của phương pháp này là giảm thiểu kích thước khu vực, tức là giảm thời gian chết dừng để di chuyển. Do đó, cách này thường được áp dụng khi số lượng khách hàng lớn, lượng đặt hàng trung bình tương đối nhỏ, khi chi phí cho lực lượng bán hàng chiếm một phần không đáng kể trong doanh thu, và cuối cùng, khi các chủng loại sản phẩm và khách hàng đều tương đối đồng nhất. Đó là trường hợp của nhiều mặt hàng tiêu dùng phổ thông.

– Tiêu chí sản phẩm : Các nhân viên bán hàng được phân chia theo các sản phẩm hoặc nhóm sản phẩm kinh doanh của doanh nghiệp.

Phương pháp này nên dùng khi các chủng loại mặt hàng rất khác nhau và đòi hỏi một trình độ chuyên môn cho từng loại mặt hàng. Chẳng hạn, một công ti được phẩm sản xuất các thứ thuốc phải dùng theo toa thuốc nhiều

chuyên ngành khác nhau như tim mạch, nhi khoa, phụ khoa. Tốt hơn là trong mỗi chuyên ngành nên có riêng mạng lưới trình độ viên có trình độ chuyên môn. Các phân chia này thường được thực hiện đan chéo với tiêu chí địa lí và /hoặc với tiêu chí khách hàng.

– Tiêu chí khách hàng : Nhân viên bán hàng được phân công phụ trách chuyên về một đối tượng khách hàng nào đó.

Cách phân chia này có thể được dùng riêng lẻ nhưng thường thì kết hợp với tiêu chí sản phẩm và / hoặc với tiêu chí địa lí. Ví dụ : Kết hợp với tiêu chí sản phẩm : công ti dịch vụ tin học bán phần mềm kế toán cho doanh nghiệp, phần mềm quản lí đào tạo cho trường học, phần mềm dành cho bệnh viện...

c) Tuyển dụng, huấn luyện, đãi ngộ nhân viên bán hàng

Đây là các nội dung của quản trị nhân sự, áp dụng đối với nhân viên bán hàng. Vì vậy, ở đây sẽ không nhắc lại các nội dung của quản trị nhân sự mà chỉ đề cập đến một vài khía cạnh cần lưu ý thêm khi tuyển dụng, huấn luyện và đãi ngộ nhân viên bán hàng.

– Tuyển dụng

Khi tuyển dụng nhân viên bán hàng, cần lưu ý một số kĩ năng sau :

+ Thấu cảm : Đó là khả năng gây cảm tình với người khác và sâu hơn nữa là khả năng tự đặt mình vào vị trí của người khác trong khi vẫn giữ cảm tính trung lập.

Một người bán hàng giỏi thường là người hướng ngoại, nhạy cảm, tinh tế về mặt tâm lí, thích tìm tòi, biết lắng nghe và giao tiếp để có thể hiểu được người đối thoại, thích ứng với họ, chia sẻ những ý thích của họ. Tóm lại phải giống như họ, đó là cách chắc chắn nhất để gây thiện cảm.

+ Tinh thần tiến công : Thể hiện qua việc người bán hàng áp đặt ý kiến của mình và chế ngự người khác nhưng không để lộ ra bên ngoài.

Người bán hàng theo kiểu này là một người có tính chiến đấu, thể hiện một ý chí quyết thắng như một vận động viên khi tranh tài. Đối với họ, một thương vụ là một thách thức phải vượt qua. Tinh thần tiến công có thể được diễn đạt theo cách khác, đó là sự năng động.

+ Khả năng xây dựng quan hệ hợp tác : Người bán hàng phải là người tư vấn, có khả năng trí tuệ để xử lí một số lượng lớn thông tin, đưa ra những đề nghị đặc sắc và có tính xây dựng.

+ Khả năng làm việc độc lập : Có tầm nhìn cao, uy thế tự nhiên, có khả năng lôi kéo người khác, khả năng giải quyết vấn đề trong những tình huống khó khăn.

- Huấn luyện :

Nhân viên bán hàng cần được huấn luyện ngay từ đầu để họ có được những kiến thức và kỹ năng cơ bản về : doanh nghiệp, sản phẩm, khách hàng và các phương pháp bán hàng. Đặc biệt, những hiểu biết về sản phẩm, quy trình bán hàng, các kỹ năng bán hàng và đàm phán là tối quan trọng để nhân viên bán hàng có thể thực hiện tốt nhiệm vụ của mình.

Nhân viên bán hàng cũng cần được huấn luyện thường xuyên nhằm duy trì và mài giũa kỹ năng chuyên môn. Đó cũng là cơ hội để trình bày những định hướng mới của doanh nghiệp, các sản phẩm mới, chương trình khuyến mãi đang hoặc sắp được tiến hành, những phương pháp bán hàng mới hiệu quả hơn, những hành động đáp lại sự tấn công của đối thủ cạnh tranh.

- Chính sách tiền lương :

Tiền lương không chỉ được xem như phần bù đắp cho công sức của nhân viên bán hàng mà còn là một cách linh hoạt để động viên họ.

+ Lương cố định : Thường ứng với vai trò "công chức bán hàng". Cách này thích hợp khi sự đóng góp của nhân viên bán hàng vào kết quả cuối cùng không mấy quan trọng hoặc là do sản phẩm đã bán rất chạy nhờ quảng cáo. Lương cố định có thể giúp củng cố lòng trung thành của nhân viên đối với công ti, nhưng có khuyết điểm là ít có tác dụng động viên.

+ Tiền hoa hồng là tỉ lệ phần trăm cố định hoặc thay đổi theo nấc doanh số do nhân viên bán hàng thực hiện. Chế độ hoa hồng có tác dụng động viên người bán hàng nhờ cơ chế tự điều chỉnh : người làm tốt được khuyến khích và tặng thưởng bằng một khoản tiền cao hơn, trong khi người yếu kém phải chịu "phạt". Tuy nhiên phương thức này cũng có một số hạn chế : nhân viên bán hàng thường chạy theo doanh số, chỉ vì lợi ích của mình mà quên đi lợi ích của doanh nghiệp (chỉ bán những sản phẩm dễ bán nhất, doanh thu cao nhất, chọn để bỏ khó : tận dụng khách hàng tốt nhất...), họ có cảm giác phụ thuộc vào khách hàng nhiều hơn là phụ thuộc vào doanh nghiệp, lòng trung thành của họ đối với doanh nghiệp rất lỏng lẻo.

+ Tiền thưởng theo chỉ tiêu : Người ta thường xuyên đặt chỉ tiêu cho nhân viên bán hàng, không những là về doanh thu mà là nhiều chỉ tiêu khác như tìm

thêm khách hàng mới, bảo vệ mức giá bán, bán sản phẩm mới hay sản phẩm có tầm quan trọng chiến lược...Nhân viên bán hàng nhận tiền thù lao tùy theo mức độ hoàn thành chỉ tiêu. Phương thức này cũng có tính khuyến khích giống như chế độ hoa hồng vì tiền thù lao của mỗi người tùy thuộc vào kết quả họ đạt được.

Câu hỏi ôn tập chương VII

1. Marketing là gì ? Phân tích các nguyên lý cơ bản của marketing.
2. Phân tích bốn biến số của marketing hỗn hợp (marketing mix). Biến số nào là quan trọng nhất trong chiến lược marketing hỗn hợp ?
3. Quản trị marketing là gì ? Vai trò của quản trị marketing đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
4. Sản phẩm là gì ? Phân tích ba cấp độ khác nhau của sản phẩm. Lấy ví dụ cụ thể minh họa về các cấp độ của sản phẩm.
5. Quyết định về sản phẩm bao gồm những nội dung gì ? Nhận định "Một nhãn hiệu thành công có thể làm cho khách hàng trung thành hơn" là đúng hay sai ? Tại sao ?
6. Nêu các yếu tố chủ yếu ảnh hưởng tới quyết định về giá. Giá của đối thủ cạnh tranh ảnh hưởng như thế nào tới quyết định về giá của doanh nghiệp ?
7. Phân tích ba phương pháp định giá cơ bản : định giá theo giá thành, định giá theo cạnh tranh và định giá theo giá trị. "Định giá theo giá trị lấy chi phí sản phẩm làm trung tâm", điều đó đúng hay sai ?
8. Thế nào là khuyến trương, quảng cáo ? Các công cụ cơ bản của khuyến trương và quảng cáo. Công cụ nào là quan trọng nhất đối với thị trường hàng tiêu dùng ?
9. Phân tích các yếu tố cơ bản ảnh hưởng tới việc lựa chọn công cụ khuyến trương, quảng cáo. Một doanh nghiệp theo đuổi chiến lược marketing đẩy nên sử dụng loại công cụ nào ?
10. Phân tích cấu trúc kênh phân phối đối với sản phẩm tiêu dùng và sản phẩm công nghiệp.
11. Việc lựa chọn và xây dựng kênh phân phối phải tính đến những yếu tố nào ?
12. Phân tích các giai đoạn cơ bản của quá trình bán hàng cá nhân. Giai đoạn nào là quan trọng nhất ? Tại sao ?

Chương VIII

QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

8.1. ĐỊNH BIÊN VÀ QUY HOẠCH BỐ TRÍ NHÂN SỰ

8.1.1. Nguyên tắc của định biên và quy hoạch bố trí nhân sự

Một trong những công việc quan trọng nhất của quản trị nhân sự (QTNS) là định biên và quy hoạch bố trí nhân sự. Định biên và quy hoạch bố trí nhân sự là những hoạt động nhằm xác định nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp theo các chức danh, số lượng lao động cần có và bố trí được đúng người, đúng việc theo đúng yêu cầu của hoạt động kinh doanh. Có thể coi đây chính là hoạt động lập kế hoạch về nguồn nhân lực. Mục tiêu chủ yếu của QTNS là đảm bảo đủ số lượng người lao động với mức trình độ, kỹ năng phù hợp, bố trí họ vào đúng công việc và đúng thời điểm để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Như vậy, có thể thấy bốn nguyên tắc cơ bản cần đạt được trong định biên và bố trí nhân sự là :

– Đảm bảo đúng số lượng : Đảm bảo đủ số lượng lao động theo yêu cầu của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, tránh tình trạng thừa hoặc thiếu nhân lực.

– Đảm bảo đúng người : Đảm bảo sử dụng lao động đúng với năng lực, sở trường và nguyện vọng của người lao động. Người lao động được bố trí sai sở trường của họ thì sẽ ảnh hưởng đến năng suất lao động. Hơn nữa, trong xã hội hiện đại, nguyện vọng của người lao động cũng cần được chú ý nhằm tạo ra động lực cho họ trong quá trình lao động.

– Đảm bảo đúng nơi : Đúng theo yêu cầu của quá trình kinh doanh, đúng theo nhu cầu của bộ phận sử dụng lao động. Trong các doanh nghiệp quy mô lớn thì vấn đề lao động được sử dụng không đúng nơi thường xuyên xảy ra hơn, tức là các bộ phận trong doanh nghiệp bị ép sử dụng lao động từ trên xuống.

– Đảm bảo đúng thời hạn : Đảm bảo tính mềm dẻo và linh hoạt trong sử dụng lao động. Việc sử dụng lao động phải đảm bảo tránh các đột biến về nhân lực trong quá trình kinh doanh do các yếu tố lưu trữ, bỏ việc... Hoặc trong nhiều trường hợp cần đa dạng hoá các loại hình hợp đồng nhằm tiết kiệm chi phí nhân công đối với các doanh nghiệp mà hoạt động mang tính thời vụ.

8.1.2. Nội dung của định biên và bố trí nhân sự

Quá trình định biên và bố trí nhân sự của doanh nghiệp bao gồm các bước cơ bản là :

- Dự báo nhu cầu về nhân lực của doanh nghiệp trong tương lai.
- Đánh giá khả năng về nhân lực hiện tại của doanh nghiệp.
- Xem xét thị trường cung ứng nguồn nhân lực.
- So sánh giữa nhu cầu nhân lực và khả năng hiện có – Phân tích GAP.
- Định biên và lập kế hoạch nhân sự.

a) Dự báo nhu cầu nhân lực

– Để có thể tiến hành định biên và bố trí người lao động, doanh nghiệp cần biết cần bao nhiêu người và thuộc ngành nghề nào, để thực hiện thành công các kế hoạch của tổ chức trong thời gian tới ? Như vậy có hai vấn đề cần xem xét. Thứ nhất, doanh nghiệp có nhu cầu gì về các loại nhân lực cụ thể, tại một thời điểm xác định để thực hiện các vai trò và chức năng khác nhau. Thứ hai là yêu cầu về trình độ kỹ năng, các tiêu chuẩn lao động tốt nhất được sử dụng cho các xu hướng phát triển tương lai là gì ?

– Vấn đề dự báo nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp thường được áp dụng cho các mục tiêu, kế hoạch dài hạn và được thực hiện trên cơ sở dự báo về :

- + Khối lượng công việc cần thiết phải làm.
- + Trình độ trang thiết bị kỹ thuật và khả năng thay đổi công nghệ.
- + Sự thay đổi về tổ chức hành chính có ảnh hưởng đến năng suất lao động.
- + Cơ cấu ngành nghề theo yêu cầu của công việc.
- + Khả năng nâng cao chất lượng nhân viên.
- + Tỷ lệ nghỉ việc có thể có tại doanh nghiệp.
- + Yêu cầu nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp.

+ Khả năng tài chính của doanh nghiệp để có thể thu hút lao động lành nghề trên thị trường lao động.

b) Đánh giá thực trạng nhân lực của doanh nghiệp

– Việc đánh giá thực trạng nguồn nhân lực của doanh nghiệp chính là phân tích mức cung nội bộ của doanh nghiệp về con người. Hoạt động này được tiến hành dựa trên cơ sở những nguyên tắc đơn giản :

+ Tại doanh nghiệp hiện có bao nhiêu người trong mỗi công việc.

+ Trong thời gian tới, đối với mỗi công việc ước tính bao nhiêu người sẽ ở lại chỗ cũ, bao nhiêu người sẽ chuyển sang những công việc khác và bao nhiêu người sẽ rời khỏi công việc của mình và tổ chức đó.

Cộng tất cả những trường hợp chuyển dịch và ra đi này sẽ được một dự kiến : còn bao nhiêu người trong mỗi công việc sau khi tất cả những sự chuyển dịch đó chấm dứt.

– Để tiến hành được các hoạt động đó, doanh nghiệp cần thiết lập cho mình hệ thống thông tin nhân sự (số lượng và chất lượng nhân sự hiện có). Từ đó mới có thể tiến hành các hoạt động kiểm toán nguồn nhân lực (trả lời cho câu hỏi điều gì đã và sẽ diễn ra với nguồn nhân lực của doanh nghiệp). Danh mục các thông tin về nhân sự mà mỗi doanh nghiệp cần có để tiến hành định biên và quy hoạch cán bộ (bảng 8.1) :

Bảng 8.1

DANH MỤC CÁC THÔNG TIN VỀ NHÂN SỰ

Đối tượng	Các thông tin
Các thông tin chung	* Tên họ * Địa chỉ của nhân viên * Ngày tháng năm sinh * Giới tính * Quốc tịch * Ngoại ngữ, ngôn ngữ sử dụng
Gia nhập doanh nghiệp	* Ngày tháng được tuyển * Số năm thâm niên tại doanh nghiệp * Nguồn tuyển dụng * Phương pháp tuyển dụng
Chức năng	* Tên chức danh đang giữ * Mã của chức danh * Chức danh được lập từ khi nào * Đơn vị (phòng, ban) * Mã đơn vị (phòng, ban)

Đối tượng	Các thông tin
NƠI LÀM VIỆC	* Địa điểm làm việc * Mã của địa điểm làm việc
MỨC LƯƠNG	* Mức lương hiện tại * Mã lương * Ngạch bậc của lương * Mã ngạch bậc của lương * Thời điểm của lần thay đổi lương gần đây nhất * Lý do thay đổi lương * Thời điểm dự tính của lần thay đổi lương sắp tới * Dự trữ mức tăng lương sắp tới
ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC	* Số giờ làm việc trong tuần * Ngày nghỉ theo tiêu chuẩn * Thời gian cần báo trước khi chấm dứt hợp đồng * Thay đổi lịch làm việc * Phương tiện được sử dụng
NGHỈ HƯU	* Giả thiết về hưu trí * Ngày về hưu theo kế hoạch
ĐÀO TẠO	* Các khoá học đã theo * Các bằng đã được nhận * Lĩnh vực chuyên môn * Các chương trình đang theo học
KINH NGHIỆM	* Các vị trí đã đảm nhiệm * Tên của cơ quan đã công tác * Hình thức và lĩnh vực hoạt động của tổ chức * Số năm thâm niên trong nghề * Lý do rời bỏ vị trí * Kinh nghiệm quản lý đã có
KĨ NĂNG CÓ ĐƯỢC	* Kĩ năng kĩ thuật * Các năng lực đặc biệt * Khả năng sử dụng các công cụ máy móc * Các hiểu biết đặc biệt khác
SỨC KHOẺ	* Tình trạng sức khoẻ * Bệnh sử * Số ngày nghỉ việc
ĐÁNH GIÁ	* Đánh giá tổng thể * Điểm mạnh hiện có * Điểm yếu hiện tại * Khả năng thăng tiến, đề bạt

c) Phân tích thị trường lao động

Phân tích các yếu tố thuộc thị trường lao động sẽ cho phép chúng ta biết được doanh nghiệp có thể tuyển dụng được hay không và cần tiến hành tuyển dụng ra sao để đáp ứng yêu cầu kinh doanh. Chính sách tuyển dụng của nhân sự sẽ được xây dựng dựa trên cơ sở việc phân tích này. Ví dụ : Trong trường hợp thị trường lao động tỏ ra khan hiếm về cán bộ quản lí thì doanh nghiệp phải dự tính một khoảng thời gian dài nhằm áp dụng chính sách tuyển dụng tạo nguồn (tuyển về để tiếp tục đào tạo).

d) So sánh giữa nhu cầu về nhân lực và khả năng đáp ứng nhu cầu đó - Phân tích GAP

Việc phân tích GAP có thể cung cấp ba kết quả :

- Nhu cầu và khả năng cung ứng cân bằng.
- Mức cầu vượt quá mức cung, chỉ báo khả năng khan hiếm.
- Mức cung vượt quá mức cầu, chỉ báo khả năng dư thừa.

Sự so sánh này phản ánh về mặt số lượng, năng lực và chi phí. Từ đó doanh nghiệp có thể đề ra các chương trình và chính sách điều chỉnh. Cụ thể, khi mức cầu vượt quá mức cung thì hiển nhiên là phải tuyển dụng thêm hoặc tăng thêm năng suất lao động. Tiếp theo, tình trạng dư thừa kéo theo một số lựa chọn khó khăn nhất trong việc lập kế hoạch do nhân viên hiếm khi có trách nhiệm về sự dư thừa đó, nhưng họ lại là những người phải gánh chịu tác động mạnh nhất của nó. Việc giảm bớt chuyện làm thêm giờ, giảm bớt tuyển dụng, khuyến khích nghỉ hưu sớm hoặc sa thải có thể được áp dụng. Cuối cùng, doanh nghiệp có thể sử dụng tình trạng dư thừa để khắc phục tình trạng thiếu hụt : sử dụng tình trạng dư thừa trong khu vực này để bù đắp thiếu hụt ở khu vực khác.

e) Định biên và tiến hành các hoạt động điều chỉnh về bố trí và sử dụng nhân sự

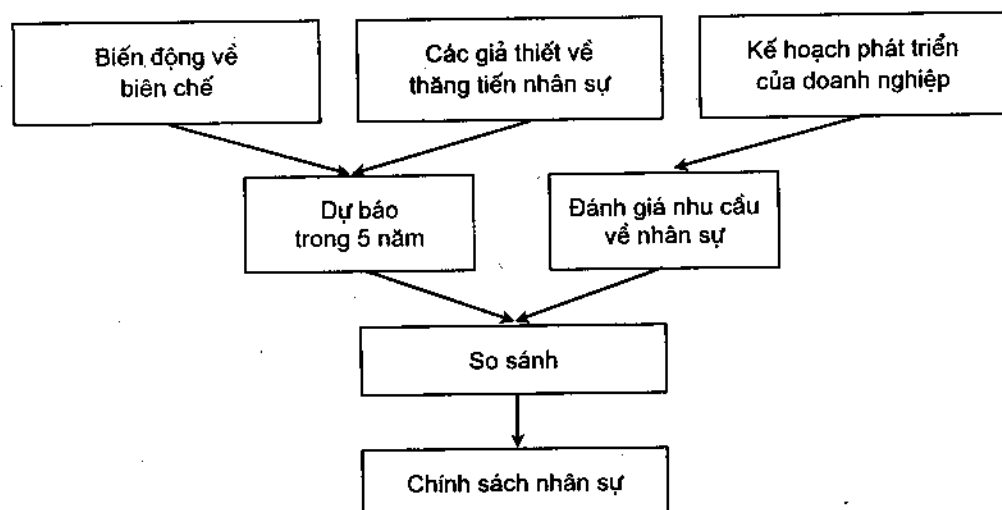
Có thể phân chia các hoạt động này ra làm ba loại : các hoạt động trong ngắn hạn, trung hạn (hình 8.1) và dài hạn.

- Trong ngắn hạn, hoạt động định biên và bố trí nhân sự nhằm mục tiêu đảm bảo độ thích ứng giữa nhu cầu của doanh nghiệp và người lao động. Thực chất, trong ngắn hạn, nếu nhu cầu về lao động của doanh nghiệp không được đáp ứng đủ (thiếu lao động) hoặc doanh nghiệp có số lao động vượt quá yêu cầu (thừa lao động) đều có tác động không tốt đến hiệu quả sản xuất kinh doanh. Hoạt động định biên và bố trí nhân sự về ngắn hạn nhằm tránh các tác

động của vấn đề thời vụ, một số biến động khủng hoảng kinh tế tài chính ngắn hạn... Hoạt động này thường tập trung giải quyết 3 vấn đề thường xảy ra :

- + Tính thời vụ trong kinh doanh.
- + Cao điểm của sản xuất.
- + Giảm sản lượng.

Trong các lĩnh vực mà nhu cầu có tính thời vụ, công tác quản lí dự trữ gặp những khó khăn lớn và giữ vị trí quan trọng. Tuy nhiên, dự trữ có thể có nhiều rủi ro và chi phí gia tăng. Từ đó đặt ra yêu cầu phải có sự mềm dẻo và phản ứng nhanh theo biến đổi của nhu cầu. Có thể có các giải pháp như làm thêm giờ ; lao động thời vụ ; hợp đồng có thời hạn ; lao động tạm thời ; thuê gia công ; giảm sản lượng ; dừng lao động thời vụ ; dừng lao động thêm giờ ; không gia hạn hợp đồng có thời hạn ; cử cán bộ đi đào tạo, nghỉ phép... ; nghỉ việc tạm thời ; nhận làm gia công ; giảm thời gian làm việc.



Hình 8-1. Quy trình xây dựng chính sách nhân sự trung hạn.

– Về trung hạn, hoạt động định biên và bố trí lao động bám sát các thông tin về nhân lực hiện tại cũng như các hướng phát triển của doanh nghiệp trong ngắn hạn. Nhận định các khó khăn và thuận lợi có thể có trong trung hạn sẽ góp phần tiến hành các giải pháp nhân sự có hiệu quả.

Tương tự, sẽ có ba tình huống xảy ra là thiếu nhân lực ; thừa nhân lực ; nhân lực đủ đáp ứng yêu cầu. Từ đó các giải pháp có thể bao gồm :

- + Tăng cường sử dụng nguồn tuyển dụng thông qua nguồn nội bộ (thăng tiến).

+ Giảm sử dụng nguồn nội bộ với một số vị trí, nhất là với lao động có học vấn thấp.

+ Sửa đổi lộ trình công danh và phát triển nhân sự.

+ Về hưu sớm...

- Trong dài hạn, có thể nói hoạt động định biên và bố trí lao động được hiểu thông qua ví dụ sau : Khi tuyển dụng một kĩ sư trẻ, doanh nghiệp đã tuyển dụng cho mình một kĩ sư trưởng hoặc một trưởng phòng, giám đốc tương lai... Chính vì vậy, doanh nghiệp về dài hạn cần có kế hoạch phát triển nhân sự phù hợp với môi trường hoạt động của mình. Về dài hạn cần tạo ra được sự hài hoà giữa dự báo nhu cầu nhân sự và sự vận động phát triển của nhân viên trong doanh nghiệp. Điều này đặc biệt quan trọng nhằm tạo ra cho doanh nghiệp bầu không khí khuyến khích phát triển các năng lực cá nhân.

8.2. TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ

8.2.1. Khái niệm và mục tiêu của tuyển dụng nhân sự

a) Khái niệm

Tuyển dụng nhân sự là quá trình tìm kiếm, lựa chọn nhân sự để đáp ứng đầy đủ về nhu cầu lao động của doanh nghiệp cả về số lượng và chất lượng, cơ cấu trong một thời kì nhất định.

Quá trình này cho phép doanh nghiệp chuẩn bị, tiến hành tìm kiếm và lựa chọn được các ứng viên đáp ứng được các yêu cầu đề ra cả về chuyên môn nghiệp vụ, phẩm chất đạo đức và động cơ mong muốn làm việc lâu dài tại doanh nghiệp.

Dưới góc độ tác nghiệp, tuyển dụng được định nghĩa đơn giản hơn như là một tập các hành động của doanh nghiệp để thu hút các ứng viên hội đủ các tiêu chuẩn cần thiết nhằm đảm nhiệm ngay hoặc trong tương lai một vị trí trong doanh nghiệp.

b) Mục tiêu

Tuyển dụng nhân sự là công việc hết sức quan trọng bởi vì đây là khâu đầu tiên nhằm tạo ra cho doanh nghiệp một nguồn nhân lực đủ về số lượng và chất lượng. Tuyển dụng có bốn mục tiêu cơ bản sau :

- Thiết lập các phương tiện và các kĩ thuật cho phép doanh nghiệp có thể tuyển dụng được nhân lực có khả năng.

- Nhận dạng các ứng viên có thể nắm bắt được các vị trí có nhu cầu tuyển dụng với chi phí thấp nhất.

- Thu hút được nhiều ứng viên để có thể lựa chọn.
- Cho phép lựa chọn được ứng viên có đủ năng lực chuyên môn, đạo đức và động cơ phù hợp với yêu cầu đặt ra của doanh nghiệp.

c) Những yêu cầu cần đạt

Tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp phải thoả mãn ba yêu cầu cơ bản sau :

- **Chất lượng tuyển dụng :** Tuyển dụng được ứng viên theo đúng yêu cầu của vị trí cần tuyển dụng và phù hợp với văn hoá của doanh nghiệp.
- **Chi phí tuyển dụng :** Đảm bảo chi phí tuyển dụng từ quảng cáo tìm người đến chi phí hành chính xét tuyển, thử việc... là thấp nhất. Chi phí tuyển dụng liên quan trực tiếp đến chất lượng tuyển dụng vì trong trường hợp chất lượng không đảm bảo thì doanh nghiệp bắt buộc phải tuyển lại và do vậy làm gia tăng chi phí.
- **Thời hạn tuyển dụng :** Tuyển dụng phải đảm bảo đáp ứng được nhu cầu về nhân lực của doanh nghiệp. Theo yêu cầu của quá trình kinh doanh, trong nhiều trường hợp, doanh nghiệp phải tuyển dụng nhanh và ngược lại trong nhiều trường hợp khác doanh nghiệp cần tuyển dụng dự phòng.

Trong bối cảnh hiện nay, đảm bảo được tất cả các mục tiêu và yêu cầu nêu trên đòi hỏi doanh nghiệp phải hết sức chủ động. Thứ nhất, chi phí tuyển dụng ngày nay là không nhỏ, ngày càng gia tăng và chi phí này thay đổi tùy theo tầm quan trọng của các vị trí cần tuyển. Thứ hai, sự ổn định nhân lực trong doanh nghiệp phải được đảm bảo thông qua công tác tuyển dụng, điều này là đặc biệt quan trọng xuất phát từ nhu cầu được thay đổi công việc và được thăng tiến trong quá trình làm việc của các cá nhân ngày càng mạnh. Thứ ba, yêu cầu về nhân lực của doanh nghiệp ngày càng cao và phức tạp. Các tiêu chuẩn tuyển dụng ngày càng cao đòi hỏi công tác tuyển dụng phải được tiến hành bài bản và chính quy hơn. Chất lượng tổng thể của hoạt động tuyển dụng của doanh nghiệp được đánh giá khi đảm bảo hài hoà được cả ba yêu cầu trên : tuyển được ứng viên đáp ứng yêu cầu với chi phí thấp nhất và thời hạn phù hợp với kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp.

8.2.2. Quy trình tuyển dụng

Tuyển dụng tiến hành theo một quy trình được xác định khá rõ ràng, gồm các bước : Chuẩn bị tuyển dụng ; Xác định nguồn và thông báo tuyển dụng ; Lựa chọn ; Quyết định ; Hội nhập nhân viên mới vào môi trường doanh nghiệp.

a) Bước 1 : Chuẩn bị tổ chức tuyển dụng

Thông thường, công tác tuyển dụng chỉ được tiến hành sau khi doanh nghiệp phân tích thấy mình có nhu cầu về nhân sự. Tuyển dụng nhân viên có thể chỉ đơn giản để bù đắp vào vị trí bị khuyết do sự ra đi, về nghỉ hưu hay chuyển công tác của một nhân viên, hoặc tuyển nhân viên phục vụ cho các công việc mang tính thời vụ, hoặc đáp ứng yêu cầu tăng trưởng mở rộng của công ti với sự ra đời hoặc sẽ ra đời của các hoạt động kinh doanh mới. Trong bước này, có ba nội dung cần nắm.

– Xác định nhu cầu tuyển dụng. Doanh nghiệp có thể căn cứ trên các yếu tố sau để xác định nhu cầu tuyển dụng :

+ Dựa vào quy mô hiện có và chiến lược phát triển dài hạn của doanh nghiệp.

+ Căn cứ vào khả năng phát triển kinh doanh của doanh nghiệp.

+ Căn cứ vào hoạt động cụ thể, các kế hoạch trong từng thời kì phát triển của doanh nghiệp.

+ Căn cứ vào sự biến đổi công nghệ, kĩ thuật và tổ chức hành chính, biến động về năng suất lao động ; biến động số lượng, chất lượng lao động.

+ Căn cứ vào khả năng tài chính của doanh nghiệp.

Trên thực tế, xác định nhu cầu tuyển dụng còn cần trả lời các câu hỏi sau :

+ Thứ nhất, công việc cần định biên đó có lâu dài và ổn định hay không và có đòi hỏi phải tuyển thêm người hay không ?

+ Thứ hai, ngoài việc đảm nhiệm vị trí công tác đang cần, nhân viên mới có thể được phân công đảm nhiệm nhiệm vụ hay vị trí nào khác trong thời gian tới hay không ?

Trả lời câu hỏi này chính là đáp ứng theo yêu cầu của công tác quản lí chiến lược nhân sự của doanh nghiệp. Nó cho phép phân loại hai loại tuyển dụng là :

* Tuyển dụng đơn thuần : Tìm kiếm một người đảm nhiệm tốt nhất vị trí công tác đang có nhu cầu. Ví dụ : Doanh nghiệp cần tuyển một nhân viên bán hàng dài hạn cho doanh nghiệp.

* Tuyển dụng định hướng : Tìm một cá nhân có các phẩm chất và năng lực tốt nhất để đảm nhiệm một số nhiệm vụ quan trọng khác ngoài vị trí đang cần hiện nay. Ví dụ : Doanh nghiệp cần tuyển một cán bộ quản lí cho dự án xây dựng một nhà máy, tới khi dự án kết thúc, người đó sẽ được chuyển công

tác sang làm giám đốc điều hành của nhà máy đó. Như vậy, các tiêu chuẩn tuyển chọn phải đảm bảo đáp ứng được cả hai yêu cầu : cán bộ dự án và giám đốc điều hành.

Việc phân tích này là tiền đề cho việc xác định các tiêu chuẩn lựa chọn sau này. Chẳng hạn, nếu doanh nghiệp chỉ có ý định tuyển thư kí thì không thể đưa ra các yêu cầu quá cao về trình độ học vấn. Thực tế tại nhiều doanh nghiệp, quyết định tuyển được dành cho ứng cử viên có trình độ cao hơn nhiều so với yêu cầu công tác ; nhưng sau một thời gian, do bản thân họ thấy mình khó có khả năng phát triển, họ thay đổi chỗ làm và doanh nghiệp lại một lần nữa phải tuyển dụng mới. Tuy vậy, phân biệt này không có tính tuyệt đối, vì mọi thành viên của doanh nghiệp đều có khả năng được thăng tiến. Điều quan trọng đó là doanh nghiệp có hay không có các dự tính khác với người sẽ được tuyển.

– Xây dựng các tiêu chuẩn tuyển dụng :

Về cơ bản, tiêu chuẩn tuyển chọn được xây dựng dựa trên một số yếu tố sau :

+ Các phẩm chất cá nhân : Thông minh, đạo đức, ngoại hình, động cơ dự tuyển.

+ Trình độ chuyên môn : Đào tạo, kinh nghiệm, các kiến thức và kĩ năng bổ trợ.

+ Các yếu tố khác : Yêu cầu về chỗ ở, hộ khẩu, phương tiện đi lại, các quan hệ sẵn có...

Yêu cầu đối với người làm công tác tuyển dụng là phải sắp xếp các tiêu chuẩn theo thứ tự quan trọng để tiện cho việc đánh giá và chọn lựa các thí sinh dự tuyển.

Thông thường, hiếm có con người nào có thể đáp ứng được toàn bộ các yêu cầu đặt ra, do đó, doanh nghiệp sẽ chọn lọc các thí sinh có các phẩm chất và kĩ năng phục vụ đặc lực nhất cho công tác sau này.

– Thành lập hội đồng tuyển dụng :

Việc thành lập hội đồng tuyển dụng là rất quan trọng vì doanh nghiệp chỉ có thể tuyển dụng được người tài nếu hội đồng tuyển dụng có năng lực. Các thành viên của hội đồng tuyển dụng được chọn lựa dựa trên cơ sở yêu cầu của vị trí cần tuyển. Ví dụ : Hội đồng tuyển dụng các quản trị gia của doanh nghiệp phải bao gồm các lãnh đạo cao cấp của doanh nghiệp hoặc tuyển chuyên gia hay thợ kĩ thuật bậc cao thì bắt buộc trong hội đồng tuyển phải có

người có chuyên môn cao về lĩnh vực đó. Ngoài ra, cán bộ quản lý trực tiếp của vị trí cần tuyển thường tham gia vào hội đồng tuyển vì chính họ là người sẽ sử dụng trực tiếp nhân viên được tuyển. Do tầm quan trọng của công tác tuyển dụng, chủ tịch hội đồng tuyển dụng thường là lãnh đạo cấp cao nhất của doanh nghiệp.

b) Bước 2 : Xác định nguồn tuyển dụng và thông báo tuyển dụng

Sau khi đã xây dựng được các tiêu chuẩn chọn lựa, vấn đề đặt ra lúc này là chúng ta sẽ tìm thấy người cần tuyển theo nguồn nào. Nhìn chung, có hai nguồn quan trọng trong tuyển dụng nhân viên là nguồn bên trong doanh nghiệp và nguồn bên ngoài doanh nghiệp (thị trường lao động).

– Nguồn tuyển dụng bên trong doanh nghiệp hay sử dụng nguồn nội bộ thường được áp dụng trong trường hợp để bạt nhân viên. Nguồn này thường có ưu điểm cơ bản sau :

+ Nguồn nội bộ là ưu tiên của các doanh nghiệp trong tuyển dụng cán bộ vì nó có tác dụng khuyến khích và động viên nhân viên.

+ Cho phép giải quyết tình trạng dư thừa lao động trong doanh nghiệp và giải quyết sự mất cân đối về nhân sự giữa các bộ phận và các chức năng.

+ Giúp doanh nghiệp đào tạo được nhiều nhân viên đa tài năng có thể đảm nhiệm các nhiệm vụ thuộc nhiều cương vị khác nhau. Nó phục vụ đắc lực cho chính sách điều động nhân viên của doanh nghiệp.

+ Doanh nghiệp hiểu rõ nhất về các cá nhân có thể đảm nhiệm được vị trí, do đó nó tăng cường sự thành công của công tác tuyển dụng.

Tuy vậy, việc tuyển dụng cán bộ chỉ thông qua các nguồn nội bộ sẽ làm hạn chế các luồng tư tưởng mới đem đến bởi các cán bộ tuyển mới.

– Nguồn tuyển dụng bên ngoài doanh nghiệp (thị trường lao động) :

Doanh nghiệp có thể sử dụng các nguồn chủ yếu sau :

+ Công ti tư vấn và cung cấp lao động : Doanh nghiệp sử dụng dịch vụ cung ứng lao động của các công ti tư vấn lao động. Ưu điểm là doanh nghiệp có thể nhanh chóng tuyển dụng được nhân viên theo yêu cầu. Nhược điểm là chi phí tuyển dụng thông thường là lớn.

+ Trường học, hội sinh viên : Theo nguồn này, doanh nghiệp kết hợp với nhà trường, hội sinh viên để tiến hành tuyển dụng. Có thể nói đây là hình thức

tuyển tạo nguồn rất tốt đối với doanh nghiệp. Thông thường công ti chọn lựa các sinh viên khá, giỏi vào thực tập tốt nghiệp và giao việc theo hợp đồng thương vụ, sau khi sinh viên tốt nghiệp thì được nhận về công ti, tuy nhiên họ vẫn phải qua thi tuyển. Chi phí đào tạo lại do đó được giảm đáng kể và cùng với sự trưởng thành của các nhân viên mới, công ti tạo được cho mình một đội ngũ tài năng trẻ mà các hình thức tuyển khác khó có thể đạt được. Tuy nhiên, trên thực tế, nguồn tuyển dụng này cũng có một hạn chế lớn là chi phí đào tạo lại lớn vì nhân viên mới thường yếu về kinh nghiệm thực tế. *

+ Quảng cáo tuyển nhân viên trên đài, báo và truyền hình. Theo phương pháp này, doanh nghiệp thông báo tuyển nhân viên trên các phương tiện thông tin đại chúng. Ưu điểm là công ti có thể kêu gọi được rất nhiều người dự tuyển và gia tăng khả năng tuyển được người phù hợp ; ngoài ra, các thông báo tuyển nhân viên còn có tác dụng quảng cáo về hình ảnh đang trên đường phát triển của doanh nghiệp. Tuy vậy, đây là phương pháp tuyển tốn kém nhất với các chi phí đăng tuyển và thời gian tuyển thường phải kéo dài. Về cơ bản, việc soạn thảo các thông báo tuyển phải đảm bảo các yêu cầu sau :

* Ngắn gọn và không rườm rà nhằm giảm chi phí đăng tải.

* Cung cấp được các thông tin sơ lược về doanh nghiệp (tên, lĩnh vực hoạt động, quy mô kinh doanh,...).

* Giới thiệu khái quát về vị trí công tác cần tuyển và các tiêu chuẩn cần có ; các quyền lợi và nghĩa vụ cơ bản.

* Yêu cầu về hồ sơ dự tuyển, địa chỉ và hình thức liên hệ, thời hạn tiếp nhận hồ sơ.

+ Dán thông báo tuyển dụng tại các nơi doanh nghiệp xác định quy tụ nhiều người có các tiêu chuẩn tương thích. Phương pháp này ít tốn kém và thông tin cũng được truyền tương đối nhanh. Tuy vậy hình thức thông tin này không rộng rãi.

+ Xét tuyển dựa trên các hồ sơ có sẵn của đợt tuyển trước đó : Thông thường các hồ sơ dự tuyển của đợt tuyển diễn ra không lâu trước đó được tái sử dụng. Một khi hồ sơ được chấp nhận thì chính doanh nghiệp là người thực hiện các liên hệ cần thiết với ứng cử viên.

+ Các thí sinh tự tìm đến : Trên thực tế, luôn có nhiều cá nhân tự tìm đến doanh nghiệp để đạt nguyện vọng xin việc và bán các ý tưởng cho doanh nghiệp. Các ứng cử viên này thường nhận được câu trả lời sẽ để tâm lưu ý từ phía doanh nghiệp. Các ứng cử viên này bước đầu đã tỏ ra là người năng động.

+ Thông qua hệ thống quan hệ để tuyển dụng :

Có thể nói rằng việc sử dụng các quan hệ để tuyển dụng đã trở lên phổ biến của các doanh nghiệp. Các yếu tố tiêu cực thường ít diễn ra nếu doanh nghiệp thực thi các biện pháp kiểm tra đánh giá chặt chẽ. Thông thường việc sử dụng các quan hệ giúp doanh nghiệp giảm thiểu chi phí tuyển dụng và có sự bảo lãnh của các cá nhân. Tại Mỹ, 56% các người được hỏi trả lời rằng đã tìm được công việc thông qua các tiếp xúc cá nhân ; trong đó có 31% có quan hệ gia đình và bạn bè (quan hệ mạnh), 69% thuộc về các quan hệ nghề nghiệp, hàng xóm, trường học.. (nhóm quan hệ yếu). Có nhiều công ti đặt ra yêu cầu với nhân viên mới như một điều kiện cần khi kí hợp đồng lao động dài hạn là phải có sự bảo lãnh của một thành viên của công ti. Điều này chỉ có thể đạt được nếu nhân viên được tuyển có các quan hệ tốt với thành viên của doanh nghiệp.

- Tóm lại, doanh nghiệp phải xem xét lựa chọn nguồn nào là tiện lợi và phù hợp nhất. Việc xem xét này được tiến hành trên ba tiêu chuẩn :

+ Chất lượng tuyển dụng, nó thường được đánh giá thông qua các đợt tuyển dụng trước đó (tỉ lệ sa thải, rời bỏ hay chuyển công tác sau khi tuyển, mức độ hoàn thành công việc của nhân viên mới).

+ Giá thành hay chi phí tuyển dụng phải bỏ ra (bao gồm chi phí về nhân sự tuyển, chi phí thông báo, chi phí tổ chức hành chính trong các đợt thi tuyển, chi phí thử việc và đào tạo lại...).

+ Thời gian : Cho phép doanh nghiệp thoả mãn nhanh hay chưa cần gấp. Yếu tố thời gian cũng tương đối quan trọng. Trong trường hợp doanh nghiệp có nhu cầu gấp thì tốt nhất là sử dụng các nguồn nội bộ hoặc thông qua công ti tư vấn lao động. Trong nhiều trường hợp ngược lại, việc thực thi đầy đủ các bước của quy trình tuyển dụng được tiến hành nhằm kéo dài thời gian tuyển và nâng cao chất lượng tuyển dụng. Ví dụ : Quy trình tuyển nhân viên của khách sạn Lakeview Hanoi được diễn ra hai năm trước khi khánh thành và quy trình này kéo dài tới vài tháng kể từ ngày thông báo đến khi có kết quả tuyển cuối cùng. Thực thi điều này ngoài việc đáp ứng yêu cầu về đào tạo lại sau khi tuyển, nó còn thể hiện ý đồ quảng cáo về sự ra đời của khách sạn bằng việc khuếch đại quy mô tuyển. Tuy vậy, nếu thời gian tuyển kéo dài quá, nguy cơ ứng cử viên chấp nhận một công việc khác là lớn.

c) Bước 3 : Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ

- Doanh nghiệp tiến hành thu nhận hồ sơ bao gồm đơn xin việc, lí lịch, các văn bằng và giấy chứng nhận cần thiết khác. Cần tiến hành nghiên cứu

và phân loại hồ sơ hay sơ tuyển hồ sơ. Để sơ tuyển, có thể chia hồ sơ thành ba loại :

- + Hồ sơ bị loại ngay.

- + Hồ sơ có một số điểm nghi ngờ cần xác minh lại.

- + Hồ sơ có thể chấp nhận được nếu đáp ứng được các yêu cầu cơ bản của tiêu chuẩn tuyển dụng.

Ngoài ra, doanh nghiệp có thể tiến hành thẩm tra hồ sơ nhằm kiểm tra lại một số vấn đề có liên quan đến tư cách đạo đức, trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc của ứng viên. Có thể thông qua bạn bè hoặc đồng nghiệp của họ cũng như các chính quyền địa phương. Đôi khi, có thể tiếp xúc sơ bộ với ứng viên nhằm mục đích để các ứng viên trả lời rõ hơn hoặc diễn thêm một số chi tiết còn thiếu trong hồ sơ xin việc. Đồng thời doanh nghiệp có thể qua lần tiếp xúc này mà đánh giá ứng viên qua tướng mạo và chữ viết.

– Trên thực tế, các doanh nghiệp thường sơ tuyển trên các tiêu thức sau :

- + Đáp ứng được các yêu cầu về đào tạo và có chuyên môn phù hợp. Việc xem xét chỉ dừng lại ở việc hồ sơ dự tuyển hội đủ các văn bằng và chứng chỉ theo yêu cầu. Trên thực tế, nhiều doanh nghiệp còn loại bỏ các ứng cử viên vượt xa với yêu cầu để ra để tránh tình trạng ứng cử viên coi việc làm tại doanh nghiệp là giải pháp tình thế.

- + Đáp ứng được các yêu cầu về tuổi tác, giới tính, ngoại hình và sức khỏe hoặc nơi cư trú, phương tiện đi lại...

- + Động cơ xin việc phù hợp với yêu cầu. Thông thường động cơ của thí sinh được đánh giá thông qua đơn xin việc hoặc vài phút tiếp chuyện. Để thỏa mãn yêu cầu này, đơn xin việc phải được soạn thảo bởi bản thân ứng cử viên. Do đó, việc sử dụng các đơn xin việc có bán trên thị trường như hiện nay là rất lạc hậu và cần sửa đổi.

Công tác xét duyệt sơ tuyển thường được tiến hành theo kiểu "mạnh tay" nếu số lượng hồ sơ khá lớn nhằm làm giảm tối đa khối lượng công việc của các giai đoạn sau.

d) Bước 4 : Trắc nghiệm và phỏng vấn

Phỏng vấn và thi trắc nghiệm về độ thông minh được áp dụng rộng rãi trong công tác tuyển nhân viên của các doanh nghiệp.

– Trắc nghiệm là áp dụng các kĩ thuật tâm lí khác nhau để xét đoán, đo lường, đánh giá về các mặt của ứng viên, kết quả đánh giá được lượng hoá một cách cụ thể, thường là dưới dạng điểm số. Có nhiều hình thức trắc nghiệm

khác nhau : trải nghiệm thông minh ; kiến thức ; tâm lý ; cá tính và sở thích ; năng khiếu nghề nghiệp.

– Phòng vấn :

+ Phòng vấn là công cụ được dùng phổ biến trong công tác tuyển dụng nhân viên của các doanh nghiệp và các tổ chức khác. Nó có thể được tiến hành dưới nhiều hình thức khác nhau : phỏng vấn chính thức tại địa điểm và thời gian quy định trước hoặc thông qua các cuộc nói chuyện không chính thức. Tuy vậy, phỏng vấn là một công cụ trợ giúp quyết định tuyển chọn, đòi hỏi người thực thi nó phải có trình độ và kinh nghiệm tương đối cao. Chất lượng của một cuộc phỏng vấn là không thể tách rời với trình độ, thái độ của người phỏng vấn.

+ Mục đích của phỏng vấn là nhằm :

- * Thẩm tra và bổ sung những thông tin có trong hồ sơ dự tuyển.
- * Tìm hiểu và đánh giá một cách trực quan về con người, kiến thức hiểu biết, trình độ chuyên môn, động cơ thúc đẩy, khả năng ứng xử giao tiếp... của ứng cử viên.
- + Trên thực tế, phỏng vấn thường được tiến hành như sau :
 - * Đón tiếp ứng viên ; Tạo cảm giác dễ chịu và thoải mái cho ứng viên.
 - * Thu thập các thông tin :
 - Thông tin liên quan đến lý lịch : tình trạng gia đình ; đào tạo ; tình hình kinh tế hiện tại...
 - Thông tin nghề nghiệp : kinh nghiệm đã có bao gồm số công việc đã trải qua, thời gian, các kiến thức đúc rút được, loại chức năng đã chiếm lĩnh, các thành tích cơ bản ; lĩnh vực hoạt động ; các trọng trách đã làm...
 - Thông tin tâm lý : các phẩm chất cá nhân, sở thích...
 - * Giới thiệu vị trí công tác cho ứng viên và tìm hiểu các ý tưởng nếu họ được đảm nhiệm vị trí công tác đó.
 - * Tiến ứng viên.

e) Bước 5 : Đánh giá ứng viên và ra quyết định tuyển dụng

Hội đồng tuyển dụng sẽ đánh giá ứng viên thông qua các tiêu chuẩn tuyển dụng đã xây dựng. Thông thường, việc quyết định được tín nhiệm trao cho các cấp quản lý trực tiếp của vị trí cần tuyển. Giai đoạn này nhằm mục đích chọn ra được một nhân viên trong số các ứng cử viên thu nhận được trong giai đoạn

trước đó. Hiển nhiên, đây có thể được coi là một bước ít sử dụng các phương tiện và kĩ thuật nhất, nó chính là một bước mang tính chủ quan nhất.

g) Bước 6 : Hội nhập nhân viên mới vào môi trường doanh nghiệp

Đây là giai đoạn doanh nghiệp đầu tư công sức và tiền bạc tạo các điều kiện thuận lợi để giúp cho người được tuyển dụng có thể hoà nhập được vào môi trường mới (làm quen với các phương pháp làm việc, làm quen và phối hợp tốt với các nhân viên khác, phát huy được khả năng và khắc phục được các yếu điểm...). Môi trường mới ở đây có hai nghĩa : mới hoàn toàn trong trường hợp tuyển dụng nhân viên từ các nguồn bên ngoài, mới tác nghiệp (công việc, trách nhiệm ...) đối với việc tuyển dụng nhân viên thông qua nguồn nội bộ doanh nghiệp. Hội nhập còn được hiểu là quá trình làm mềm nhân viên mới giúp họ phát huy được các ưu điểm và loại bỏ bớt được các đặc điểm tiêu cực. Để thực hiện tốt quá trình hoà nhập và giảm thiểu nguy cơ nhân viên mới không có khả năng đảm nhiệm được vị trí, có một loạt các biện pháp mà doanh nghiệp có thể áp dụng :

- Tài liệu hay băng hình hướng dẫn.
- Thực tập.
- Người hướng dẫn.
- Thay đổi cường độ làm việc theo xu hướng tăng dần.
- Giao phó các công việc cho phép nhân viên mới có cơ hội tiếp xúc với các bộ phận khác của doanh nghiệp.
- Lập tổ làm việc gồm nhân viên mới và một nhân viên có nhiều kinh nghiệm, thông thường là làm việc với nhân viên cũ trước khi họ nghỉ hưu hay chuyển chuyển công tác.

8.3. ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ

8.3.1. Khái niệm và mục đích của đào tạo và phát triển nhân sự

a) Khái niệm

- Đào tạo nhân sự được hiểu là quá trình cung cấp các kiến thức và kĩ năng cho người lao động nhằm giúp họ thực hiện tốt công việc được giao. Mục tiêu của đào tạo và huấn luyện nhân sự : Đào tạo – huấn luyện nhằm mục đích nâng cao tay nghề, kĩ năng của người lao động chuẩn bị cho họ theo kịp với những thay đổi của cơ cấu tổ chức và của bản thân công việc.

– Phát triển nhân sự được hiểu là những hoạt động liên quan đến việc tạo ra các cơ hội và điều kiện để người lao động hoàn thiện và nâng cao năng lực và phẩm chất cá nhân. Các hoạt động này có thể là : Sự thăng tiến, đề bạt người dưới quyền vào các chức vụ công tác cao hơn, hoặc giao cho nhân viên làm các công việc quan trọng hơn, đòi hỏi trình độ chuyên môn cao hơn so với chức vụ và công việc mà họ đang đảm nhận.

– Mục tiêu của đào tạo và phát triển nhân sự không chỉ nhằm có được một nguồn nhân lực đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, mà còn là một hình thức đãi ngộ nhân sự (đãi ngộ thông qua việc làm). Người lao động làm việc trong doanh nghiệp, ngoài tiền bạc còn luôn trông chờ vào cơ hội thăng tiến. Doanh nghiệp phải quan tâm đến ước vọng đó của nhân viên và phải tạo ra cho họ một cơ hội thực sự để họ thể hiện khả năng của mình. Vì vậy phát triển nhân sự có một vai trò quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực.

– Có thể thấy đào tạo và phát triển nhân sự là hai nội dung liên quan chặt chẽ đến nhau. Nếu đào tạo thường đáp ứng nhu cầu trước mắt của doanh nghiệp thì phát triển chính là đào tạo về dài hạn với mục đích phát triển lâu dài giúp cá nhân chuẩn bị sẵn những kiến thức, kỹ năng theo yêu cầu của công việc mới.

b) Mục đích – Ý nghĩa

– Đào tạo và phát triển nhân sự nhằm đạt được các mục đích sau :

- + Giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn.
- + Cập nhật thông tin, kỹ năng cho nhân viên.
- + Thay đổi và cải tiến phương pháp quản lý của doanh nghiệp.
- + Giải quyết các vấn đề tổ chức.
- + Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới.
- + Chuẩn bị đội ngũ kế cận.
- + Thỏa mãn nhu cầu phát triển cá nhân cho nhân viên.

– Đào tạo và phát triển nhân sự có ý nghĩa vô cùng quan trọng không chỉ với doanh nghiệp mà còn với cả người lao động và xã hội. Với người lao động, đào tạo và phát triển nhân sự giúp người lao động nâng cao kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp của mình, qua đó mà người lao động tự tin, làm việc có hiệu quả hơn ; giúp người lao động có cơ hội phát triển khả năng của mình và nâng cao đóng góp của mình đối với doanh nghiệp nói riêng và xã hội nói chung, có cơ hội thỏa mãn nhu cầu tự thể hiện. Đối với doanh nghiệp, đào tạo và phát triển nhân sự góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Nó đảm bảo cho doanh nghiệp có thể thích ứng kịp thời với các

thay đổi của môi trường, cụ thể là sự biến đổi của khoa học và công nghệ, nâng cao vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Đối với xã hội, đào tạo và phát triển nhân sự giúp tăng cường sự phát triển và hợp tác trong xã hội nhờ vào sự phát triển của các cá nhân, góp phần cải thiện thông tin giữa các nhóm và các thành viên trong xã hội, nâng cao khả năng đóng góp của các thành viên cho xã hội.

8.3.2. Nội dung của đào tạo nhân sự

a) Các loại đào tạo trong doanh nghiệp

Việc đào tạo và huấn luyện nhân viên bao gồm các loại chính là đào tạo lần đầu, đào tạo nội bộ và đào tạo chính quy.

– Đào tạo lần đầu là giai đoạn hội nhập của nhân viên mới vào môi trường làm việc của họ. Nội dung của huấn luyện nhằm mục đích hội nhập đã được trình bày trong phần tuyển dụng nhân sự.

– Đào tạo nội bộ nhằm bổ sung những kiến thức, kỹ năng cho nhân viên để họ có thể thực hiện tốt công việc hiện tại, chẳng hạn để giúp nhân viên thi nâng bậc nghề, sử dụng công nghệ mới, công cụ lao động mới. Việc huấn luyện này được gọi là huấn luyện nội bộ vì do nội bộ doanh nghiệp hay các bộ phận công tác trong doanh nghiệp thực hiện. Nó được tiến hành thường xuyên.

– Đào tạo chính quy được thực hiện bằng cách cử người theo học một thời gian tại các cơ sở đào tạo chính quy (thường là bên ngoài doanh nghiệp). Mục đích của việc đào tạo này rất khác nhau như nâng cao trình độ (ví dụ từ trình độ trung cấp lên bậc đại học) hoặc chuyển hướng nghề nghiệp (khi doanh nghiệp có yêu cầu hay nhân viên có nguyện vọng), chuẩn bị nguồn để phát triển nhân sự,...

b) Các phương pháp đào tạo nhân viên

Việc đào tạo các nhân viên trực tiếp đảm nhận các công việc kinh doanh thường được tiến hành bằng một phương pháp (hình thức) nhất định như kèm cặp, đào tạo nghề, sử dụng dụng cụ mô phỏng.

– Đào tạo tại chỗ là phương pháp sử dụng những nhân viên có tay nghề cao, kinh nghiệm làm việc để kèm cặp nhân viên mới vào nghề. Chẳng hạn, để huấn luyện nhân viên bán hàng mới, các nhà quản trị giao họ xuống các quầy bán hàng, ở đó họ được các nhân viên lâu năm (thường là tổ trưởng bán hàng) phân công làm những việc từ dễ đến khó như đầu tiên làm vệ sinh quầy hàng, sắp xếp hàng trên quầy, lấy hàng cho khách xem,... dần dần có thể giao cho thực hiện một lần bán hàng độc lập. Để đảm bảo cho phương pháp này đạt

hiệu quả cao, người được giao kèm cặp không chỉ là người có chuyên môn cao, mà còn phải biết tạo ra bầu không khí tin tưởng và giúp đỡ lẫn nhau.

– Đào tạo nghề là hình thức kết hợp học lí thuyết với kèm cặp tại nơi làm việc, thường được áp dụng trong việc đào tạo các công nhân kĩ thuật, người làm nghề thủ công.

– Đào tạo sử dụng dụng cụ mô phỏng là phương pháp đào tạo dựa vào các mô hình giống như trong thực tế. Ngày nay với sự trợ giúp của tin học, các chuyên gia đào tạo đã đưa vào chương trình đào tạo các dụng cụ mô phỏng hiện đại, giúp cho việc huấn luyện bớt tốn kém nhưng có chất lượng cao. Trong nhiều cơ sở đào tạo người ta xây dựng các cửa hàng, công ti ảo trên mạng máy tính để làm nơi cho người học thực tập củng cố những điều lí thuyết đã được học.

c) Các phương pháp đào tạo năng lực quản trị

Do những đặc thù của công việc quản trị nên các phương pháp đào tạo các nhà quản trị không hoàn toàn giống đào tạo các nhân viên. Trong thực tế người ta áp dụng một số lớn các phương pháp đào tạo năng lực quản trị sau đây :

– Đào tạo sử dụng các trò chơi kinh doanh. Các trò chơi kinh doanh hay còn gọi là các trò chơi quản trị là sự mô phỏng những tình huống kinh doanh điển hình hay đặc biệt trong kinh tế. Những người tham gia trò chơi phải đảm nhận các nhiệm vụ quản trị khác nhau để phân tích thông tin và đưa ra quyết định của mình về các lĩnh vực hoạt động như huy động vốn, giá cả, khối lượng sản phẩm, chính sách marketing... Sau đó các quyết định này sẽ được một chương trình chuyên dụng của máy tính xử lí và người chơi có thể biết ngay được những quyết định của mình đúng đắn (phù hợp) đến mức độ nào.

– Đào tạo thông qua nghiên cứu tình huống. Phương pháp này đưa ra những tình huống kinh doanh khác nhau (thường là các tình huống khó khăn) nhưng chỉ nhằm giải quyết một vấn đề nhất định. Người học sẽ phải xử lí các thông tin có trong tình huống và đưa ra quyết định của mình. Sau đó giảng viên và tất cả các học viên phân tích, trao đổi "lời giải" của từng người.

– Đào tạo bằng phương pháp mô hình ứng xử thường được sử dụng để phát triển kĩ năng giao tiếp của các nhà quản trị. Các mô hình ứng xử được soạn thảo và ghi trong các băng video sau đó chiếu để các học viên quan sát xem các nhà quản trị ứng xử như thế nào trong các trường hợp khác nhau.

– Đào tạo bằng phương pháp nhận vai (đóng kịch) là kĩ thuật đưa ra một tình huống, yêu cầu người học phân tích sau đó nhập vào vai để giải quyết vấn

để. Phương pháp nhằm giúp các học viên hình thành các phẩm chất mà nhà quản trị cần có.

- Đào tạo dưới hình thức luân phiên công việc là phương pháp thay đổi công việc của nhà quản trị nhằm cung cấp cho họ những kiến thức rộng hơn và có điều kiện tiếp xúc với hoàn cảnh thực tế khác nhau, vì vậy họ có một sự chuẩn bị cần thiết để đảm nhận các chức vụ cao hơn trong doanh nghiệp. Phương pháp này thường được áp dụng ở các công ty đa quốc gia.

d) Quy trình đào tạo trong doanh nghiệp

Quy trình đào tạo trong doanh nghiệp thường bao gồm các bước sau : Xác định nhu cầu đào tạo ; Lập kế hoạch đào tạo ; Tổ chức các khoá đào tạo ; Đánh giá kết quả đào tạo.

- Nhu cầu đào tạo được xác định trên cơ sở sau :

- + Đào tạo định hướng cho đội ngũ nhân viên mới được tuyển dụng.
- + Căn cứ vào đánh giá kết quả công tác của CBNV được thực hiện định kì.
- + Đào tạo để đáp ứng nhu cầu mở rộng công việc hoặc đào tạo để CBNV có thể khai thác và sử dụng hiệu quả các trang thiết bị hiện đại.
- + Đào tạo các cán bộ nguồn để đáp ứng các yêu cầu mở rộng và hoạt động kinh doanh trong tương lai.
- + Đào tạo kiến thức về các sản phẩm và quy trình mới.
- + Các khoá đào tạo khác theo đề nghị của các đơn vị.

Căn cứ vào các nhu cầu đào tạo nêu trên, doanh nghiệp tổng hợp và phân tích để xác định nhu cầu đào tạo và thứ tự ưu tiên đào tạo, trên cơ sở đó xây dựng kế hoạch đào tạo.

- Kế hoạch đào tạo :

Căn cứ vào nhu cầu đào tạo, thứ tự ưu tiên đào tạo và ngân sách đào tạo, doanh nghiệp lập kế hoạch đào tạo. Kế hoạch đào tạo gồm các nội dung sau :

- + Đối tượng - Nhu cầu đào tạo.
- + Mục tiêu của đào tạo cho từng đối tượng.
- + Phương pháp sẽ áp dụng.
- + Thời gian đào tạo.
- + Nội dung đào tạo.
- + Chương trình dự kiến.
- + Ngân sách dự trù.

Kế hoạch đào tạo sẽ được giám đốc trực tiếp xem xét và phê duyệt trước khi được tổ chức triển khai.

– Tổ chức các khoá đào tạo :

+ Trên cơ sở kế hoạch đào tạo đã được phê duyệt, các đơn vị có liên quan xác định các loại hình đào tạo phù hợp. (Đào tạo định hướng, kèm cặp, huấn luyện tại nơi làm việc, tổ chức các buổi hội thảo, các khoá đào tạo ngắn hạn, dài hạn). Các khoá đào tạo này có thể do doanh nghiệp tự tổ chức hoặc thuê các Trung tâm đào tạo có uy tín bên ngoài tổ chức.

+ Chuẩn bị đào tạo bao gồm các nội dung như chuẩn bị tài liệu, thuê giáo viên, liên hệ với các cơ quan đào tạo, chuẩn bị các điều kiện hậu cần đào tạo, triệu tập học viên... Thông thường, bộ phận nhân sự có trách nhiệm phối hợp với các Phòng/ Ban có liên quan trong toàn doanh nghiệp tổ chức các khoá đào tạo theo kế hoạch và chương trình đã được phê duyệt.

– Đánh giá sau đào tạo :

Đánh giá sau đào tạo bao gồm đánh giá ngay sau khi đào tạo và đánh giá tiến bộ của nhân viên. Ngay sau khi tham dự các khoá đào tạo, các khoá hội thảo, mỗi CBNV có trách nhiệm hoàn thành mẫu đánh giá đào tạo và gửi về Phòng Quản lý Nhân sự. Căn cứ vào đánh giá kết quả công tác được thực hiện định kì, Phòng Quản lý Nhân sự có trách nhiệm phân tích và tổng hợp chất lượng các khoá đào tạo đã được tổ chức, trên cơ sở đó có những đề xuất nhằm nâng cao chất lượng các khoá đào tạo.

8.3.3. Nội dung của phát triển nhân sự

Phát triển nhân sự bao gồm hai nội dung :

– Thăng tiến lên vị trí cao hơn.

– Chuyển đổi sang công việc đòi hỏi chuyên môn cao hơn.

Cần lưu ý rằng phát triển nhân sự không chỉ nhằm có được những nguồn nhân viên đủ số lượng, chất lượng mà còn là hình thức đãi ngộ nhân sự thông qua việc làm. Một doanh nghiệp có quá trình quản trị nhân sự tốt là nơi phát triển nhân sự được quy hoạch một cách chu đáo. Các nhà quản trị cấp cao đề ra chính sách phát triển nhân sự và xây dựng kế hoạch tạo nguồn để phát triển. Phát triển nhân sự thường theo trình tự từ thấp đến cao, những người chuẩn bị được đề bạt thường được dự các khoá huấn luyện để hội đủ các tiêu chuẩn và yêu cầu của sự phát triển. Việc đào tạo – huấn luyện các nhà quản trị không chỉ nhằm giúp cho họ làm tốt các công việc hiện tại, mà còn là sự chuẩn bị cho sự phát triển sau này. Cần chú ý một số vấn đề phát sinh như thăng tiến, bổ nhiệm nhân sự vào các chức vụ quản trị, giải quyết các trường hợp nhân viên hay nhà quản trị rời bỏ các chức vụ hay công việc đang đảm nhận.

8.4. ĐÃI NGỘ NHÂN SỰ

8.4.1. Vai trò và mục tiêu của đãi ngộ nhân sự

– Đãi ngộ là quá trình bù đắp các hao phí lao động của người lao động cả về vật chất lẫn tinh thần thông qua các công cụ đòn bẩy nhằm duy trì, củng cố, phát triển lao động của mỗi người lao động cả về thể chất lẫn tinh thần. Nói cách khác, đó là những phần thưởng mà người lao động nhận được từ doanh nghiệp do đã có những cống hiến cho việc hoàn thành những mục tiêu chung. Những phần thưởng này có thể là những khoản đãi ngộ vật chất (hay còn gọi là đãi ngộ tài chính) và những đãi ngộ phi vật chất (đãi ngộ tinh thần). Do vậy, đãi ngộ nhân sự có vai trò rất quan trọng. Cụ thể, nó giúp doanh nghiệp duy trì, củng cố và phát triển đội ngũ lao động cũng như mỗi người lao động cả về chất và lượng để có thể đáp ứng đầy đủ yêu cầu của hoạt động kinh doanh. Thông qua các công cụ, phương tiện của đãi ngộ nhân sự giúp cho người lao động ổn định, cải thiện được đời sống của bản thân và gia đình, tạo động lực thúc đẩy mạnh mẽ cả vật chất và tinh thần, qua đó thúc đẩy người lao động nâng cao năng suất lao động.

– Đãi ngộ nhân sự có các mục tiêu cơ bản sau :

- + Thu hút nhân viên.
- + Duy trì nhân viên giỏi.
- + Kích thích, động viên nhân viên.
- + Đáp ứng yêu cầu của luật pháp.
- + Đảm bảo phù hợp với năng lực tài chính của doanh nghiệp.

Để thực hiện được các mục tiêu đó, doanh nghiệp có thể sử dụng các yếu tố đãi ngộ vật chất và tinh thần. Đãi ngộ nhân sự bao gồm hai nội dung chính là đãi ngộ vật chất hay đãi ngộ tài chính (bao gồm các khoản tiền lương, phụ cấp, thưởng, phúc lợi...) và đãi ngộ phi vật chất (cơ hội thăng tiến, công việc thú vị, văn hoá doanh nghiệp và điều kiện làm việc...).

8.4.2. Hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp

a) Nguyên tắc và mục tiêu cần đạt tới của hệ thống tiền lương

Hệ thống tiền lương phải đảm bảo các nguyên tắc cơ bản sau :

- Đảm bảo cân bằng tài chính theo sức chi trả của doanh nghiệp.
- Đảm bảo năng lực cạnh tranh của tiền lương của doanh nghiệp so với giá lao động trên thị trường nhằm thu hút được người có năng lực, duy trì nhân viên giỏi.
- Đảm bảo nguyên tắc công bằng trả lương đúng theo năng lực và đóng góp của nhân viên. Công bằng không có nghĩa là cào bằng. Công bằng tức là

hệ thống trả lương phải gắn chặt với hệ thống đánh giá thành tích. Hệ thống trả lương công bằng sẽ tạo ra được nguồn động viên nhân viên tăng năng suất.

- Đảm bảo đáp ứng yêu cầu của luật pháp. Cụ thể là đảm bảo các quy định về trả lương tối thiểu, tiền lương làm ngoài giờ, bảo hiểm xã hội, các khoản trợ cấp...

Ngoài ra, doanh nghiệp cần phải được xây dựng theo một lộ trình thăng tiến tiền lương rõ ràng. Việc tăng lương phải được xác định dựa trên các tiêu chí rõ ràng và công khai giúp nhân viên định hướng nỗ lực của mình.

b) Một số cấu thành cơ bản của hệ thống lương

Trong cơ chế kinh tế thị trường, kết cấu thu nhập của nhân viên bao gồm hai khoản chính là lương và thưởng.

- Tiền lương :

+ Cơ cấu tiền lương tháng :

Tiền lương tháng của người lao động thường bao gồm hai khoản chính là lương theo chức danh công việc (phần cứng hay lương cố định) và lương theo năng suất (phần mềm hay lương năng suất).

Hai xu hướng có thể được đề cập trong trả lương :

* Xu hướng trả lương theo vị trí công việc là chủ yếu. Xu hướng này thường được áp dụng đối với các cơ quan hành chính, nhất là trong khu vực nhà nước. Trả lương theo xu hướng này có nghĩa là lương hàng tháng của người lao động sẽ tương đối ổn định. Lương sẽ được xây dựng dựa trên các căn cứ như : chức danh của vị trí, bằng cấp, các khoản phụ cấp khác (đất đỏ, thâm niên, thu hút, năng lực, độc hại...). Hệ thống này sẽ tỏ ra có một số hạn chế cơ bản. Chẳng hạn, nó có thể tác động hạn chế đến tăng năng suất lao động. Người lao động cảm thấy có ít động lực và sức ép để phấn đấu tăng năng suất. Hoặc nó có nguy cơ không xem xét đúng bản chất công việc : Doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc xác định sự khác biệt giữa các chức danh khác nhau. Trong trường hợp này, lương sẽ phân cấp theo các cấp trưởng phòng, nhân viên... và giữa các vị trí cùng cấp thường có lương bằng nhau. Đặc biệt, hệ thống này sẽ rất khó áp dụng khi bảng mô tả công việc không cụ thể. Trên thực tế, vị trí chức danh chưa phải là kết quả, địa vị chưa phải là sự đóng góp. Do vậy, hệ thống này thường dễ có xu hướng quan liêu, máy móc và cứng nhắc.

* Xu hướng trả lương theo kết quả công việc. Kết quả công việc là yếu tố quyết định mức thù lao. Với hệ thống này, sức ép cho nhân viên tăng năng suất lao động là rất lớn. Chế độ khoán đặt ra khắt khe theo đúng nguyên tắc

làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít và không làm không được hưởng. Về bản chất, nguyên tắc này hoàn toàn đúng và cần được áp dụng. Tuy nhiên, hệ thống này sẽ khó áp dụng nếu không đánh giá được ngay kết quả và khối lượng công việc. Có rất nhiều chức danh công việc kết quả không thể hiện ngay, hoặc nhiều công việc đóng góp gián tiếp vào kết quả kinh doanh. Nguyên tắc áp dụng hệ thống này là phải đo lường được trực tiếp kết quả của nhân viên và trả lương theo kết quả đó. Nếu dựa vào kết quả gián tiếp thì sẽ dễ tạo ra sự bất công bằng. Nếu áp dụng thái quá, hệ thống này sẽ ảnh hưởng tiêu cực tới tinh thần hợp tác. Tinh thần hợp tác nội bộ sẽ mất đi do mỗi cá nhân phải chạy đua với những người khác nhằm hoàn thành chỉ tiêu công tác. Cạnh tranh không lành mạnh có thể nảy sinh và sự hợp tác sẽ khó được duy trì. Từ đó, nó có nguy cơ tạo ra sự căng thẳng và không thỏa mãn về công việc : nhân viên được đặt trong một sức ép mạnh : sức ép phải hoàn thành nhiệm vụ liên tục diễn ra. Sức ép này liên tục với tần suất cao để tạo ra cho nhân viên cảm giác căng thẳng và chán nản. Ngoài ra, độ bấp bênh trong thu nhập tháng của nhân viên là cao : có tháng thu nhập cao, có nhiều tháng thu nhập lại rất thấp. Nó tạo ra sự bất ổn trong hoạch định chi tiêu của nhân viên, cũng như tạo ra tâm lí bất ổn, không tốt cho cả nhân viên và ngân hàng. Tâm lí này rất dễ ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên với ngân hàng.

Như vậy, có thể thấy rằng, lương theo thành tích có tác dụng động viên nhân viên tăng năng suất. Tuy nhiên, mức tối đa lương năng suất chỉ nên dừng lại ở khoảng 30% - 40%, nhằm đảm bảo độ thu nhập ổn định tương đối cho nhân viên.

+ Lương cơ bản theo chức danh :

* Lương cơ bản được xác định dựa trên các yếu tố sau :

• Bản thân công việc : độ khó khăn, yêu cầu về học vấn, kĩ năng, chuyên môn, mức độ chịu trách nhiệm,...

• Trình độ học vấn của nhân viên.

• Lương tối thiểu do nhà nước quy định.

• Lương của các doanh nghiệp cùng ngành khác.

* Lương cơ bản thường được xác định theo hai bước sau :

Bước 1 : Phân ngạch các công việc

Sắp xếp các chức danh có các tính chất công việc gần giống nhau vào cùng một ngạch. Mỗi nhân viên sẽ được xếp vào một ngạch, ví dụ : ngạch chuyên viên, chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp... Thay đổi ngạch tức là thay đổi vị trí công tác. Ví dụ có thể phân ngạch các công việc theo các tiêu chí chính sau :

TIÊU CHÍ PHÂN NGẠCH THEO CÔNG VIỆC

Ngạch công việc	Tiêu chí
V	Giám sát, định hướng Lập kế hoạch chiến lược
IV	Lập kế hoạch, quyết định các vấn đề quan trọng Quản lý các bộ phận, nhóm nhân viên
III	Lập kế hoạch và quyết định tác nghiệp Giám sát các nhân viên khác
II	Thực hiện các công việc đòi hỏi phải được đào tạo chính thống và phải có kinh nghiệm
I	Thực hiện các công việc thường xuyên, lặp đi lặp lại, không đòi hỏi đào tạo chính thống

Bước 2 : Xác định số bậc cần thiết và định giá các mức lương (xác định mức lương cơ bản).

Sau khi có ngạch và bậc cụ thể cho các chức danh, doanh nghiệp sẽ tiến hành định giá (tính mức trả) cho các ngạch bậc dựa trên giá thị trường lao động, khả năng tài chính của mình. Ví dụ : Tương ứng với các ngạch và bậc kể trên là các mức lương cơ bản như sau (bảng 8.3) :

Bảng 8.3

VÍ DỤ MỨC LƯƠNG CƠ BẢN TƯƠNG ỨNG VỚI NGẠCH VÀ BẬC

(Đơn vị : VNĐ)

Ngạch Bậc	I	II	III	IV	V
1	607.000	759.000	956.000	1.213.000	1.540.000
2	617.000	772.000	973.000	1.236.000	1.577.000
3	-	-	-	-	-
4	-	-	-	-	-
5	705.000	887.000	923.000	1.431.000	1.830.000

Nhân viên thuộc ngạch nào thì sẽ được hưởng lương theo các bậc trong ngạch đó và được tăng lương theo các bậc trong ngạch của mình. Nhân viên mới được tuyển có thể được hưởng ngay bậc lương cao nếu đã có quá trình công tác trước đó trong ngành.

* Lương theo chức danh của từng vị trí sẽ được xác định dựa theo mức lương trong bảng lương và thường được tính thêm một số khoản phụ cấp như sau :

- Phụ cấp thâm niên.
- Phụ cấp đất đỏ (cho các thành phố lớn có giá cả cao hơn).
- Phụ cấp năng lực (dành cho những cá nhân có năng lực đặc biệt).
- Phụ cấp thu hút (đối với những vị trí chức danh ít người muốn đảm nhận).
- Phụ cấp độc hại trong trường hợp điều kiện lao động kém thuận lợi.
- Phụ cấp bằng cấp cho những người có bằng cấp cao.

+ Lương năng suất :

Lương theo năng suất có tác dụng động viên nhân sự tăng năng suất. Lương theo năng suất được xác định trên cơ sở đánh giá thành tích của nhân viên : đánh giá theo kết quả và năng suất lao động đạt được trong tháng. Lương năng suất có thể được tính dựa trên :

- * Doanh số đạt được.
- * Mức lợi nhuận đạt được.
- * Số sản phẩm hoàn thành.
- * Số công việc hoàn thành.
- * ...

Ví dụ : Một nhân viên bán hàng sẽ được nhận mức lương cơ bản là 800.000đ/tháng. Trong tháng, nếu doanh số đạt dưới 50 triệu đồng thì thu nhập của tháng sẽ là 1000.000đ, còn nếu đạt từ 50–60 triệu thì thu nhập là 1200.000đ, và thu nhập sẽ là 1400.000đ nếu doanh số đạt trên 60 triệu đồng.

– Tiền thưởng :

Các doanh nghiệp trong cơ chế kinh tế thị trường thường áp dụng hai loại thưởng chính :

+ Chia lợi nhuận theo phương pháp tập thể hoá : Doanh nghiệp quyết định quỹ thưởng từ lợi nhuận và sau đó chia cho các thành viên. Mức thưởng này có

thể được tính định kì quý, sáu tháng, cả năm khi doanh nghiệp hạch toán được lãi lỗ. Quỹ thưởng thường do lãnh đạo doanh nghiệp quyết định.

+ Thưởng cá nhân và tập thể có thành tích xuất sắc : mức thưởng do doanh nghiệp chủ động đối với từng trường hợp cụ thể, có thể áp dụng dưới dạng hoa hồng... Ví dụ : Doanh nghiệp có thể thưởng cho một cá nhân nào đó đến 30% mức lợi nhuận mà cá nhân đó có công tạo ra cho doanh nghiệp.

– Xác định tăng lương :

Tăng lương thường áp dụng cho tăng lương cơ bản. Có một số cách tăng lương như sau :

+ Thứ nhất, tăng bậc lương cho nhân viên. Ví dụ : Nhân viên được tăng bậc lương từ bậc 1 lên bậc 2 hoặc tăng vượt bậc lên bậc 3 trong thang lương của doanh nghiệp. Thưởng doanh nghiệp sẽ ấn định thời hạn xem xét tăng lương (1 năm, 2 năm hoặc 3 năm...). Trường hợp đặc biệt vẫn có thể tăng lương trước hạn.

+ Thứ hai, doanh nghiệp tiến hành điều chỉnh tăng mức lương chung toàn doanh nghiệp. Mức lương chung sẽ được điều chỉnh dựa trên cơ sở kết quả kinh doanh của doanh nghiệp, chỉ số lạm phát và giá cả của thị trường và thực tế chi trả lương của thị trường lao động trong ngành. Như vậy, trong trường hợp này, mọi cán bộ nhân viên đều được tăng lương.

– Một số khoản thu nhập khác :

Tuỳ tình hình và mong muốn, doanh nghiệp có thể đưa ra một số khoản mục đãi ngộ khác như sau :

+ Vay vốn : Nhân viên được doanh nghiệp cho phép vay để tiến hành giải quyết các khó khăn riêng, học tập, giúp đỡ gia đình.

+ Thưởng cổ phiếu : Hình thức này chỉ áp dụng đối với cán bộ cao cấp hoặc những người có năng lực đặc biệt nhằm giúp họ gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Người được thưởng sẽ cảm thấy được động viên đóng góp cho sự phát triển của doanh nghiệp. Có thể đưa ra các điều kiện cam kết khi trao cổ phiếu.

+ Trang phục, quần áo : Ngoài đồng phục, nhân viên được doanh nghiệp cho một khoản tiền để mua sắm quần áo.

+ Chi phí đi lại : Hỗ trợ chi phí đi lại cho nhân viên thường xuyên phải đi lại. Ngoài ra là hỗ trợ chi phí đi lại trong nhiều trường hợp việc riêng, hoặc đối với người đảm nhiệm vị trí xa nhà được chế độ 1-3 lần về thăm nhà/năm.

+ Hỗ trợ tiền thuê nhà : Chủ yếu dành cho cán bộ, nhân viên trẻ, ngoại tỉnh nhằm giúp họ đỡ khó khăn hơn về nhà ở.

+ Phần thưởng hiện vật : Thường đồ trang sức, đồ lưu niệm, đồ gia dụng, thực phẩm... Phần thưởng này dùng trong các dịp lễ, tết,...

+ Điện thoại cá nhân : Hỗ trợ nhân viên tiền mua điện thoại, tiền điện thoại và internet tháng...

+ Học bổng cho con cái : Học bổng cho con em có thành tích học tập xuất sắc.

+ Tiền ăn trưa : Hỗ trợ nhân viên từ khoảng 10000–20000d/ngày tiền ăn trưa cũng cho phép làm tăng thu nhập của nhân viên mà không cần tăng lương cho họ.

+ Trợ cấp khó khăn.

+ Các hoạt động vui chơi giải trí khác (vé xem phim...).

+ ...

8.4.3. Đãi ngộ phi tài chính

– Lương và đãi ngộ tài chính là những khoản thu nhập cần thiết cho người lao động và các thành viên trong gia đình họ. Tuy nhiên có những nhu cầu của con người không thể thoả mãn bằng nhu cầu vật chất nói chung hay tiền bạc nói riêng. Kiếm tiền chỉ là một trong những động cơ thúc đẩy con người làm việc. Vì vậy trong cơ cấu đãi ngộ người lao động, các nhà quản trị phải quan tâm đến những đãi ngộ phi tài chính.

– Đãi ngộ phi tài chính bao gồm đãi ngộ thông qua công việc và đãi ngộ thông qua môi trường làm việc.

+ Đãi ngộ thông qua công việc là hình thức mà người lao động được giao cho những việc quan trọng, đòi hỏi trình độ chuyên môn cao hơn và nhiều kinh nghiệm hơn so với công việc người ấy đang làm, hay một công việc hàm chứa một cơ hội thăng tiến, người đó sẽ cảm thấy hài lòng và thoả mãn, bởi vì những nhu cầu cấp cao như nhu cầu tự thể hiện, nhu cầu được tôn trọng được thoả mãn.

+ Đãi ngộ thông qua môi trường : Môi trường và khung cảnh làm việc cũng là một yếu tố quan trọng góp phần tạo ra một tinh thần làm việc tự giác. Nó bao gồm tạo ra một môi trường làm việc (văn hoá doanh nghiệp) mang tính động viên nhân sự cao nhờ vào hệ thống chính sách hợp lí, những điều kiện làm việc thoả mái, giờ giấc linh hoạt uyển chuyển, cách thức tổ chức nhóm làm việc khoa học, các dịch vụ khác nhau, đó là những gì có thể giúp cho người lao động làm việc tốt hơn. Sự quan tâm của nhà quản trị đến đời sống

tinh thần của người lao động cũng có giá trị như là những đãi ngộ phi tài chính. Một lời khen đúng lúc, một món quà nhỏ hay đơn thuần chỉ là lời chúc mừng nhân dịp sinh nhật, lễ tết, một sự chia buồn thông cảm khi nhân viên gặp khó khăn,... sẽ được nhân viên đón nhận như là sự trả công thực sự.

- Một số hình thức đãi ngộ phi tài chính doanh nghiệp có thể áp dụng như :

+ Tổ chức các cuộc thi tay nghề, thi tiếng Anh, thi hiểu biết về doanh nghiệp.

+ Tổ chức hoạt động đoàn thể như đoàn thanh niên, nhằm tạo ra sân chơi cho cán bộ công nhân viên.

+ Bàn tin nội bộ với bản sắc vui vẻ, hài hước và chuyên môn nghiệp vụ.

+ Hình thức tổ chức các buổi liên hoan của doanh nghiệp tại các địa điểm phù hợp với văn hoá của doanh nghiệp.

+ Tổ chức các cuộc dã ngoại, tennis, cầu lông, bóng đá... nhằm tạo sự gắn kết giữa mọi người.

+ Tổ chức các hoạt động chào đón các ngày lễ.

+ Tổ chức các hoạt động nhân đạo, từ thiện,...

Câu hỏi ôn tập chương VIII

1. Phân tích các nội dung cơ bản của công tác định biên và hoạch định nhân sự trong doanh nghiệp.
2. Tuyển dụng nhân sự là gì ? Trình bày quy trình tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp.
3. Đào tạo và phát triển nhân sự là gì ? Các phương pháp cơ bản đào tạo nhân viên trong doanh nghiệp.
4. Vai trò và mục tiêu của đãi ngộ nhân sự. Các phương pháp trả lương cơ bản.
5. Phân tích các nội dung cơ bản của đãi ngộ tài chính và phi tài chính trong doanh nghiệp.

Chương IX

NHÀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

9.1. TỔNG QUAN VỀ NHÀ QUẢN TRỊ

9.1.1. Nhà quản trị là ai ?

Nhân lực của doanh nghiệp bao gồm hai bộ phận chính là các nhà quản trị và nhân viên. Nhà quản trị là người lãnh đạo và quyết định các công việc của người khác. Có thể có nhiều cách hiểu khác nhau về nhà quản trị :

- Nhà quản trị là người thực hiện một hoặc nhiều chức năng của quản trị bao gồm hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.

- Nhà quản trị là người sử dụng các nguồn lực có hạn của doanh nghiệp một cách có tổ chức và hệ thống nhằm đạt được các mục tiêu đề ra.

- Nhà quản trị là người ra quyết định nhằm mang lại vị thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

- Nhà quản trị là người có khả năng dự đoán các rào cản, khó khăn và đưa ra được các giải pháp cho sự phát triển của doanh nghiệp.

- Nhà quản trị là một nhà tổ chức, nhà chiến lược điều khiển doanh nghiệp trong một môi trường thay đổi nhanh và phức tạp.

Như vậy, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào nhà quản trị. Chính họ là người vạch ra mục tiêu, chiến lược, chính sách, ra quyết định cho các hoạt động sản xuất kinh doanh, tổ chức thực hiện các quyết định đó. Nhà quản trị là người điều khiển các công việc của người khác, nhưng cũng đôi khi nhà quản trị ở cấp cơ sở làm cả các công việc của người thừa hành. Chúng ta gọi là người thừa hành để chỉ những nhân viên trong doanh nghiệp có nhiệm vụ phải làm trực tiếp một công việc nhất định nào đó mà không có trách nhiệm giám sát công việc của người khác. Khác với người thừa hành, nhà quản trị là người chỉ huy người khác.

Và như vậy, một nhà quản trị tốt phải là người biết rõ cái mình cần, cái mình đang có và cái cần phải có. Thông thường, nhà quản trị có kiến thức, có khả năng, có các phẩm chất cá nhân cần thiết. Và họ là người tham vọng với các mong muốn cụ thể như muốn có tiền bạc, có quyền lực, có cơ hội để được thể hiện năng lực... Cuối cùng, nhà quản trị cần phải hi sinh thời gian, bỏ ra nhiều nỗ lực, cũng như đầu tư nhiều nguồn lực.

9.1.2. Đặc điểm lao động của các nhà quản trị

Nhà quản trị là người phải lao động nhiều hơn các thành viên của bộ phận do mình phụ trách, đây cũng là loại lao động phức tạp và có đòi hỏi sự nỗ lực rất cao. Có thể khái quát đặc điểm của loại hình lao động này như sau :

- Lao động quản trị có tính sáng tạo cao.
- Lao động quản trị là tổng hợp có liên quan đến nhiều lĩnh vực.
- Lao động quản trị có tính cá biệt cao vì phụ thuộc vào cá tính của nhà quản trị.
- Lao động quản trị có liên quan đến thành quả lao động của nhiều người khác (tham mưu, tư vấn).
- Lao động của nhà quản trị là một loại lao động đặc biệt : gián tiếp, khó đo lường, sử dụng các công cụ lao động khác thường.
- Lao động liên tục và ở khắp không gian rộng lớn.
- Lao động đòi hỏi tính tự giác cao.

9.1.3. Vai trò của nhà quản trị

Quản trị là xương sống của doanh nghiệp, mọi hoạt động đều được tiến hành xung quanh nó, chính vì vậy nhà quản trị có một vai trò đặc biệt trong doanh nghiệp. Vai trò của nhà quản trị được tập hợp lại trong ba nhóm : (1) Vai trò liên kết giữa các cá nhân ; (2) Vai trò thông tin ; (3) Vai trò ra quyết định.

a) Nhóm vai trò liên kết giữa các cá nhân hay nhóm vai trò quan hệ với con người

- Thứ nhất, nhà quản trị giữ vai trò đại diện cho tổ chức, thực hiện các cuộc thương thuyết, toạ đàm, tiếp xúc xã giao.

- Thứ hai, nhà quản trị giữ vai trò nhà lãnh đạo của tổ chức. Họ là người thực hiện lãnh đạo và kiểm soát nhân viên dưới quyền, kích thích, động viên nhân viên hoàn thành nhiệm vụ của mình.

– Thứ ba, nhà quản trị có vai trò là nhân vật trung gian trong các quan hệ. Vai trò này cho phép nhà quản trị dễ dàng trong các quan hệ với trong và ngoài doanh nghiệp để hoàn thành các nhiệm vụ của mình.

b) Nhóm vai trò thông tin

– Thứ nhất, nhà quản trị là người quan sát, thu nhận và xử lý các thông tin liên quan đến doanh nghiệp. Nhà quản trị đảm nhiệm vai trò này bằng cách thường xuyên xem xét, phân tích bối cảnh chung của doanh nghiệp để nhận ra những tin tức, những hoạt động và những sự kiện có thể đem đến cơ hội cho doanh nghiệp. Công việc này thực hiện thông qua việc đọc báo chí, văn bản và qua trao đổi tiếp xúc với mọi người.

– Thứ hai, nhà quản trị giữ vai trò phổ biến các thông tin liên hệ đến mọi người có liên quan hay còn gọi là vai trò đầu mối thông tin.

– Thứ ba, nhà quản trị là người đại diện cho doanh nghiệp để cung cấp các thông tin cho các bộ phận trong doanh nghiệp hoặc các đơn vị bên ngoài doanh nghiệp. Đây là vai trò của người phát ngôn. Mục tiêu của sự đại diện này là để giải thích, bảo vệ hay tranh thủ thêm sự ủng hộ cho doanh nghiệp.

c) Nhóm vai trò ra quyết định

– Thứ nhất, nhà quản trị giữ vai trò doanh nhân. Vai trò này xuất hiện khi nhà quản trị tìm cách cải tiến hoạt động của doanh nghiệp. Nhà quản trị phải nghiên cứu thị trường, các đối thủ cạnh tranh nhằm khai thác tối nhất các lợi thế của doanh nghiệp để tăng doanh số, lợi nhuận và thị phần của doanh nghiệp.

– Thứ hai, nhà quản trị là người giải quyết các xáo trộn. Họ luôn phải đối mặt với những sự cố bất ngờ nhằm đưa doanh nghiệp vào thế bình ổn để phát triển. Vai trò này thực chất là vai trò của người điều chỉnh.

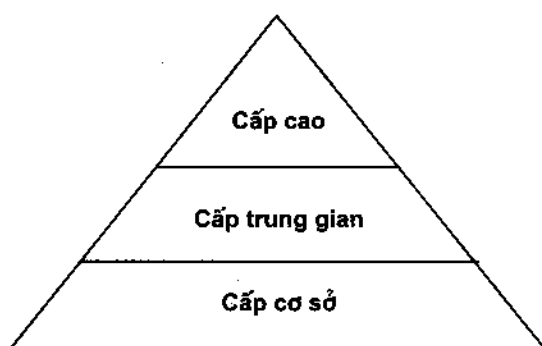
– Thứ ba, nhà quản trị là người phân chia các nguồn lực của doanh nghiệp. Họ thường xuyên phải quyết định phân phối các nguồn lực của doanh nghiệp cho ai ? Số lượng bao nhiêu ? Thời gian nào ?... Các tài nguyên nguồn lực có thể là tiền bạc, con người hay phương tiện vật chất. Nhà quản trị cần có quyết định sử dụng hợp lý các nguồn lực nhằm đem lại hiệu quả cao nhất.

Cuối cùng, nhà quản trị giữ vai trò người đàm phán. Nhà quản trị cấp càng cao thì vai trò đàm phán thương thuyết càng quan trọng.

9.2. CÁC CHỨC DANH QUẢN TRỊ

9.2.1. Theo cấp độ của quá trình quản trị

Trong doanh nghiệp nhìn chung, các nhà quản trị được phân thành ba cấp : cấp cao, cấp trung gian và cấp cơ sở (hình 9.1). Ở cấp cơ sở, một nhà quản trị thường có thể được gọi là tổ trưởng, quản đốc hay cửa hàng trưởng. Một nhà quản trị cấp trung gian có thể là trưởng các bộ phận, chỉ đạo công trình, phụ trách một khu vực thị trường... Ở cấp cao là các chức danh như : phó giám đốc, giám đốc, chủ tịch hội đồng quản trị...



Hình 9-1. Các cấp quản trị trong doanh nghiệp.

Sự khác biệt trong công việc và trách nhiệm của các nhà quản trị ở ba cấp này có thể thấy ở sự phân bố cơ cấu thời gian dành cho các loại công việc của họ.

– Nhà quản trị cấp cao : Thời gian chủ yếu được dành cho công việc hoạch định (28%) và tổ chức (36%), trong khi đó các công việc còn lại chỉ còn 22% dành cho lãnh đạo, 14% dành cho kiểm soát.

– Nhà quản trị cấp trung : Hoạch định 18% ; Tổ chức 33% ; Lãnh đạo 36% ; Kiểm soát 13%.

– Nhà quản trị cơ sở : Những nhà quản trị cấp cơ sở được ví như là "đầu binh, cuối cán", là những người tập trung vào việc tổ chức vận hành các công việc cụ thể, trực tiếp, ví dụ như các chính sách hiện hành của doanh nghiệp được thực hiện (tuân thủ) như thế nào ? Thời gian phân bố cho công việc như sau : Hoạch định 15% ; Tổ chức 24% ; Lãnh đạo 51% ; Kiểm soát 10%.

9.2.2. Theo nội dung công việc quản trị

a) Các nhà quản trị chức năng (các nhà quản trị từng bộ phận)

Tuỳ theo cách thức tổ chức của mỗi một doanh nghiệp mà việc phân chia các bộ phận chức năng của chúng sẽ khác nhau. Tuy nhiên, các chức năng cơ bản như : sản xuất, thương mại, tài chính, nhân sự thì ở mọi doanh nghiệp đều phải có bộ phận chuyên trách. Những người đứng đầu các bộ phận chức năng như vậy được gọi là các nhà quản trị chức năng.

Ví dụ : Trong một doanh nghiệp sản xuất, mỗi phân xưởng sản xuất đều rất cần thiết phải có sự cung ứng nguyên liệu kịp thời. Doanh nghiệp có thể xây dựng một bộ phận chuyên lo việc này là phòng cung ứng. Phòng cung ứng có nhiệm vụ mua nguyên liệu và cung ứng cho toàn doanh nghiệp. Trưởng phòng cung ứng chính là một nhà quản trị chức năng. Trong khi đó, các chức năng khác, *ví dụ :* về tổ chức nhân sự, về sổ sách, về bảo quản hàng hoá và hàng loạt các chức năng khác nữa sẽ được phân cho các phòng, ban chức năng khác thực hiện.

Điều dễ nhận biết ở các nhà quản trị chức năng là họ cần sử dụng nhiều thời gian hơn các nhà quản trị ở các loại hình khác, khi quan hệ theo chiều ngang hoặc theo chiều dọc, có nghĩa là trong mối quan hệ với người cùng cấp ở các phòng khác (mối quan hệ theo chiều ngang – cùng chiều) hay với người ở cấp quản trị cao hơn (quan hệ chiều dọc – chéo chiều).

b) Các nhà quản trị tổng hợp

Trách nhiệm của các nhà quản trị tổng hợp nặng nề và rất phức tạp. Nếu các nhà quản trị chức năng chỉ thuần túy làm công việc chuyên môn và chuyên môn hẹp thì các nhà quản trị tổng hợp lại làm các công việc đứng trên góc độ toàn doanh nghiệp. *Ví dụ :* Nghiên cứu phát triển (mặt hàng mới hoặc thị trường mới), nghiên cứu thị trường, đầu tư phần lớn thời gian và công sức cho chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Các nhà quản trị tổng hợp phải có tầm nhìn bao quát, có năng lực giao tế nhân sự để có thể thúc đẩy công việc của một đơn vị gồm nhiều công việc chức năng khác nhau. Trong doanh nghiệp, những nhà quản trị tổng hợp có thể là giám đốc doanh nghiệp, quản đốc phân xưởng, cửa hàng trưởng...

9.2.3. Một số chức danh quản trị quan trọng trong doanh nghiệp

a) Giám đốc

Giám đốc là người điều hành hoạt động trên phạm vi toàn doanh nghiệp. Giám đốc đóng vai trò là trung tâm đầu não của hệ thống quản trị và là người

chịu trách nhiệm về toàn bộ các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Cụ thể, giám đốc là người hoạch định các chiến lược và kế hoạch cho doanh nghiệp hoạt động ; thiết kế bộ máy tổ chức, giao nhiệm vụ và quyền hạn cho các bộ phận, quyết định các vấn đề về nhân sự và là người có thẩm quyền tối cao trong công tác kiểm soát nội bộ.

Trong ba kĩ năng cơ bản (về kĩ thuật, nhân sự và tư duy), thì chức danh giám đốc đòi hỏi kĩ năng tư duy chiến lược nhiều nhất.

b) Trưởng phòng kinh doanh

Trưởng phòng kinh doanh đảm nhận việc tổ chức, kiểm soát, phối hợp các hoạt động kinh doanh và chịu trách nhiệm điều hành quản lí các nhân viên dưới quyền. Cụ thể là chịu trách nhiệm tổ chức quản lí hoạt động nghiên cứu thị trường, xúc tiến bán hàng, tổ chức kênh tiêu thụ hàng hoá... Trưởng phòng kinh doanh chịu sự quản lí điều hành trực tiếp của giám đốc (tổng giám đốc), đồng thời tiếp nhận các thông tin từ nhân viên kinh doanh để tham mưu cho giám đốc đưa ra các quyết định liên quan đến lĩnh vực kinh doanh.

Về năng lực phẩm chất, phải là người có chuyên môn và kinh nghiệm về thương mại, phải có một số năm nhất định làm việc với cương vị quản lí.

c) Trưởng phòng kĩ thuật

Trưởng phòng kĩ thuật chịu trách nhiệm trước giám đốc về các vấn đề có liên quan đến lĩnh vực kĩ thuật của doanh nghiệp, tham mưu cho giám đốc trong việc đưa ra các quyết định về ứng dụng công nghệ mới, trang bị thiết bị, máy móc.

Về phẩm chất năng lực, trưởng phòng kĩ thuật phải am hiểu sâu về chuyên môn kĩ thuật, có khả năng quản lí và biết tập hợp các chuyên gia kĩ thuật.

d) Trưởng kho hàng

Trưởng kho hàng chịu trách nhiệm về nhân viên kho, về việc tổ chức dự trữ hàng hoá, về việc thực hiện các biện pháp bảo quản hàng hoá và sự an toàn của kho hàng, lập các phiếu theo dõi tình hình xuất, nhập, tồn kho và tổ chức vận chuyển hàng hoá.

Trưởng kho hàng chịu sự quản lí trực tiếp của giám đốc (tổng giám đốc). Về năng lực, trưởng kho hàng phải là người có am hiểu về hàng hoá, có tham gia hoạt động quản lí, trong đó có kinh nghiệm thực tế về kho vận và bảo quản hàng hoá.

e) Trưởng phòng tài chính

Trưởng phòng tài chính có nhiệm vụ tổ chức hoạt động về kế hoạch tài chính và sổ sách kế toán của doanh nghiệp, bao gồm có việc dự trù ngân sách hàng năm và lập ngân sách cho từng chương trình hoặc dự án của doanh nghiệp, tổ chức theo dõi và kiểm soát các công việc chi tiêu và việc thực hiện các chính sách tài chính của doanh nghiệp phù hợp với chiến lược và kế hoạch của doanh nghiệp cũng như đảm bảo việc chấp hành pháp luật hiện hành của Nhà nước.

Trưởng phòng tài chính chịu sự quản lý điều hành trực tiếp của tổng giám đốc và chịu trách nhiệm trước tổng giám đốc về mọi hoạt động có liên quan đến tài chính của doanh nghiệp trong phạm vi quyền hạn được giao phó.

Trưởng phòng tài chính phải có chuyên môn và kinh nghiệm về tài chính, phải kinh qua hoạt động quản lý một thời gian nhất định.

g) Chánh văn phòng

Chánh văn phòng chịu trách nhiệm về việc quản trị văn phòng pháp chế, truyền đạt các mệnh lệnh và chỉ thị của giám đốc đến các cấp điều hành, lưu hành và dự trữ các tài liệu theo quy định của Nhà nước và của doanh nghiệp.

Người đảm nhận cương vị chánh văn phòng cần phải được đào tạo về quản trị hành chính và đã từng kinh qua công tác quản lý điều hành.

h) Trưởng phòng lao động và đào tạo

Vị trí này chịu trách nhiệm soạn thảo các chính sách về nhân viên để trình giám đốc duyệt y và áp dụng.

- Điều hành hoạt động của phòng lao động và đào tạo.
- Phối hợp các bộ phận (phòng) khác trong việc tuyển dụng, giới thiệu và làm các thủ tục tuyển nhân viên mới.
- Giải quyết các vấn đề phát sinh có liên quan đến vấn đề nhân sự của doanh nghiệp.
- Soạn thảo các kế hoạch và chương trình đào tạo cho các loại nhân viên.
- Tổ chức các lớp huấn luyện tại chỗ. Theo dõi kết quả học tập của các nhân viên được cử đi các lớp đào tạo chuyên nghiệp ở trong và ngoài nước.

Người đảm nhận các công việc trên phải có kinh nghiệm và chuyên môn về công tác nhân sự của doanh nghiệp và có thời gian làm công tác quản lý nhất định.

9.3. NHỮNG TIÊU CHUẨN CĂN CỐ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

9.3.1. Những năng lực căn cốt của nhà quản trị

Nhà quản trị là người thực hiện bốn chức năng chính của quản trị là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Để có thể hoàn thành tốt các chức năng và nhiệm vụ đó, nhà quản trị cần phải có các kĩ năng và năng lực nhất định. Có ba năng lực chính mà mỗi nhà quản trị phải có là năng lực bao quát, năng lực kĩ thuật, năng lực nhân sự.

– Năng lực kĩ thuật là những khả năng cần thiết để thực hiện được một công việc cụ thể, hay nói cách khác là trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhà quản trị phải vững. Ví dụ : Nhà quản trị cần phải biết soạn thảo các văn bản, soạn thảo các hợp đồng kinh tế... Năng lực kĩ thuật của nhà quản trị thường có do quá trình đào tạo tại các trường lớp, hoặc các khoá đào tạo ngắn hạn.

– Năng lực nhân sự liên quan đến khả năng làm việc với người khác, đặc biệt là khả năng động viên, điều khiển con người và tập thể người lao động, kể cả là thuộc cấp hay đồng sự, cấp trên. Năng lực nhân sự là tài năng đặc biệt của nhà quản trị trong việc quan hệ với người khác để tạo thuận lợi và thúc đẩy sự thành công trong công việc. Một vài kĩ năng nhân sự cơ bản cần có đối với nhà quản trị là phải biết cách thông đạt giao tiếp hữu hiệu, có thái độ quan tâm đến người khác và khung cảnh làm việc, xây dựng được không khí hợp tác giữa mọi người cùng làm việc chung, biết cách động viên người dưới quyền.

– Năng lực bao quát đòi hỏi nhà quản trị phải hiểu rõ mức độ phức tạp của môi trường kinh doanh, cần có tư duy hệ thống, tổng thể, mở và có trực quan... Năng lực bao quát là khó tiếp thu và đào tạo nhất đối với nhà quản trị, tuy vậy nó lại là năng lực không thể thiếu.

Các nhà quản trị cần có đủ ba năng lực trên, tuy vậy tầm quan trọng của từng loại năng lực lại phụ thuộc vào cấp bậc của nhà quản trị trong doanh nghiệp. Nói chung năng lực kĩ thuật giảm dần sự quan trọng đối với các vị trí quản trị cao cấp. Ở cấp càng cao, các nhà quản trị cần có nhiều năng lực bao quát và chiến lược hơn. Với các nhà quản trị cấp thấp, năng lực kĩ thuật là cần thiết vì ở cấp này nhà quản trị làm việc trực tiếp gắn bó với quy trình kĩ thuật sản xuất. Kĩ năng nhân sự trái lại là cần thiết đối với mọi cấp quản trị vì nhà quản trị ở cấp nào cũng phải làm việc với con người.

9.3.2. Những phẩm chất cốt lõi của nhà quản trị

a) *Dám mạo hiểm*

Cha ông ta từng nói : "có chí làm quan, có gan làm giàu", ngày nay, suy rộng ra, nhà quản trị phải có tinh thần dám mạo hiểm, chấp nhận rủi ro mới có thể đưa doanh nghiệp đi đến những thành công lớn trong kinh doanh. Một nhà quản trị muốn làm cho doanh nghiệp của mình phát triển trong điều kiện cạnh tranh quyết liệt thì phải không ngừng sáng tạo, tìm các lĩnh vực kinh doanh mới, khai phá thị trường mới. Kinh doanh được ví như là "mảnh vườn lạc thú cho các nhà mạo hiểm". Nhà quản trị cần có tinh thần mạo hiểm, nhưng không được hành động xốc nổi, mù quáng, bừa bãi. Trước khi đi đến quyết định mạo hiểm, cần phân tích một cách sáng suốt trên cơ sở những dự báo khoa học và sự quan sát, phân tích sắc bén. Lợi nhuận từ mạo hiểm bao giờ cũng tỉ lệ thuận với chi phí cơ hội của mạo hiểm. Đây là một quy luật trong kinh doanh đòi hỏi các nhà quản trị phải ghi nhớ.

b) *Quyết đoán*

Trong kinh doanh, nhà quản trị luôn đương đầu với những tình thế phải đưa ra quyết định ngay lập tức để đối phó với các tình huống không thể dự kiến trước, vì vậy cần phải có khả năng quyết đoán. Nhà quản trị phải trả lời "có" hoặc "không" chứ không thể có câu trả lời thứ ba. Mặt khác, kinh doanh thành công chính là dành cho những ai biết tận dụng cơ hội, mà cơ hội luôn đến rất bất ngờ và dễ tan biến cho nên nhà quản trị phải quyết đoán đâu là cơ hội để khỏi phải nuối tiếc rằng đã để cho cơ hội vượt khỏi tầm tay. Bên cạnh đó, thế giới kinh doanh ngày nay luôn *chứa đựng sự không chắc chắn, duy chỉ có một điều chắc chắn, đó là luôn có sự không chắc chắn*, do vậy nhà quản trị lại càng phải quyết đoán để có thể đưa ra quyết định trong những tình huống không chắc chắn.

c) *Tự tin*

Nhà quản trị là chỗ dựa cho nhân viên, là người truyền nghị lực và niềm tin cho nhân viên do vậy cần phải rèn luyện tính tự tin. Lòng tự tin thể hiện ý chí và sức mạnh của nhà quản trị. Để tạo ra sự tự tin, nhà quản trị cần phải :

- Ý thức đúng đắn về mục tiêu theo đuổi.
- Thật sự khẳng định bản thân.
- Chủ động trong giao tiếp.
- Hài hước và tự cười mình.
- Tư thế đàng hoàng.

d) Chủ động

Trong bất kì hoàn cảnh khó khăn nào, nhà quản trị cũng không được thụ động, buông xuôi và luôn phải tâm niệm : ở đó đang ẩn giấu tiềm tàng những cơ hội lớn. Có thể nói hoạt động chủ yếu của nhà quản trị doanh nghiệp là hoạt động săn lùng cơ hội. Trong dân gian có câu : "Một người lo bằng kho người làm".

Nhà quản trị không chỉ biết tổ chức công việc của bản thân mình, mà phải biết tìm ra công việc, phân công bố trí các nhân viên dưới quyền vào vị trí hợp lí để hoàn thành công việc được giao, đồng thời phải tạo ra các điều kiện và cơ chế để đảm bảo thực hiện thắng lợi công việc đó.

e) Lạc quan

Nhà quản trị có một cách thức riêng trong việc nhìn nhận các khả năng có thể xảy ra, họ sẵn sàng đầu tư thời gian và tiền của vào các công việc kinh doanh có ít nhiều mạo hiểm để biến thời cơ đó thành sức mạnh hiện thực của doanh nghiệp. Hướng tới tương lai cũng hàm ý trong nó phẩm chất lạc quan mà nhà quản trị doanh nghiệp cần phải có. Phẩm chất lạc quan bao hàm trong phẩm chất hướng tới tương lai, thể hiện cách nhìn nhận và đánh giá (sự kiện và con người) trong việc xác định mục tiêu, trong phương pháp tổ chức huy động và sử dụng các nguồn lực để thực hiện mục tiêu, cũng như trong phương pháp phân tích, đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

g) Có tinh thần đổi mới

Nhà quản trị là những người không bao giờ tự thỏa mãn hay tự bằng lòng với mình, càng không bao giờ tự vỗ ngực cho mình là người nhất, doanh nghiệp của mình là giỏi nhất thiên hạ. Họ luôn tìm tòi cách hoàn thiện, làm tốt hơn từng phần việc chi tiết dù là chi tiết nhỏ nhất, để mong đạt đến một kết quả chung cuộc tốt đẹp hơn.

Câu hỏi ôn tập chương IX

1. Nhà quản trị là ai ? Các đặc điểm lao động cơ bản của nhà quản trị.
2. Phân tích vai trò của nhà quản trị trong doanh nghiệp.
3. Chức năng, nhiệm vụ của các chức danh quản trị trong doanh nghiệp. Hãy tự chọn cho mình một chức danh phù hợp nhất và giải thích.
4. Phân tích các phẩm chất cơ bản cần có của nhà quản trị.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. D. Jluck, R. Rubin (1993), *Nghiên cứu Marketing*, NXB Thành phố Hồ Chí Minh.
2. D. Larue, A. Caillat, (1992), *Kinh tế doanh nghiệp*, NXBKHKHT.
3. Trần Kim Dung (2000), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXBGD.
4. J. M. Comer (1995), *Quản trị bán hàng*, NXB Thống kê.
5. Ph. Kohler (1995), *Quản trị Marketing*, NXB Thống kê.
6. Phạm Vũ Luận (2001), *Quản trị doanh nghiệp thương mại*, NXB Đại học Quốc gia.
7. Đồng Thanh Phương (2000), *Quản trị sản xuất và dịch vụ*, NXB Thống kê.
8. Nguyễn Hải Sản (1998), *Quản trị học*, NXB Thống kê.
9. Nguyễn Hữu Thân (2000), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê.
10. Trung tâm Pháp Việt đào tạo về quản lí (CFVG) (1997), *Quản lí doanh nghiệp trong cơ chế thị trường*. NXB Chính trị Quốc gia.

MỤC LỤC

	Trang
Lời giới thiệu	3
Lời nói đầu	4

Phần I

KINH TẾ DOANH NGHIỆP

Chương I. Doanh nghiệp và các loại hình doanh nghiệp

1.1. Khái niệm về doanh nghiệp	5
1.1.1. Vì sao tồn tại các doanh nghiệp ?	5
1.1.2. Vậy doanh nghiệp là gì ?	5
1.2. Mục tiêu của doanh nghiệp	9
1.2.1. Những mục tiêu kinh tế	9
1.2.2. Những mục tiêu ngoài kinh tế	9
1.3. Chức năng của doanh nghiệp	10
1.3.1. Tùy theo cách tiếp cận khác nhau mà người ta đưa ra các chức năng khác nhau của doanh nghiệp	10
1.3.2. Các chức năng kinh tế của doanh nghiệp	11
1.4. Các loại hình doanh nghiệp	14
1.4.1. Theo quy mô của doanh nghiệp	14
1.4.2. Theo hình thức sở hữu	14
1.4.3. Theo trách nhiệm pháp lí	14
1.4.4. Theo lĩnh vực kinh doanh	15
1.5. Thành lập, phá sản doanh nghiệp	15
1.5.1. Thành lập doanh nghiệp	15
1.5.2. Phá sản doanh nghiệp	17

Chương II. Thị trường doanh nghiệp

2.1. Khái niệm thị trường	19
2.1.1. Khái niệm	19
2.1.2. Các yếu tố cấu thành thị trường	19
2.2. Các chức năng của thị trường	20
2.2.1. Chức năng thừa nhận	20
2.2.2. Chức năng thực hiện	21
2.2.3. Chức năng thông tin	21
2.2.4. Chức năng điều tiết	22
2.2.5. Chức năng chọn lọc và đào thải	23

2.3. Các loại thị trường doanh nghiệp	23
2.3.1. Thị trường mua hay còn gọi là thị trường đầu vào	23
2.3.2. Thị trường tiêu thụ hay còn gọi là thị trường đầu ra	23
2.3.3. Thị trường nội địa và thị trường quốc tế	24
2.3.4. Thị trường cạnh tranh và thị trường độc quyền	25
2.4. Cung cầu, cạnh tranh và giá cả thị trường	26
2.5. Phân đoạn hay "cắt lát" thị trường	30
2.6. Nghiên cứu thị trường của doanh nghiệp	31
Chương III. Vốn và nguồn vốn của doanh nghiệp	
3.1. Vốn và các loại vốn của doanh nghiệp	35
3.2. Nguồn vốn của doanh nghiệp	45
3.3. Hiệu quả sử dụng vốn của doanh nghiệp	50
Chương IV. Thu nhập – Chi phí và kết quả hoạt động của doanh nghiệp	
4.1. Thu nhập của doanh nghiệp	54
4.2. Chi phí của doanh nghiệp	58
4.3. Kết quả hoạt động của doanh nghiệp	66
4.4. Một số loại thuế chủ yếu đối với doanh nghiệp	68
Phần II	
QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP	
Chương V. Tổng quan về quản trị kinh doanh	
5.1. Khái niệm quản trị	71
5.1.1. Khái niệm	71
5.1.2. Lịch sử phát triển lí thuyết quản trị	73
5.2. Các chức năng quản trị doanh nghiệp	75
5.2.1. Hoạch định	75
5.2.2. Tổ chức	78
5.2.3. Lãnh đạo	80
5.2.4. Kiểm soát	85
Chương VI. Quản trị sản xuất	
6.1. Lựa chọn địa điểm, công nghệ và hoạch định sản xuất	88
6.1.1. Lựa chọn địa điểm sản xuất và bố trí mặt bằng	88

6.1.2. Lựa chọn công nghệ và thiết bị sản xuất	91
6.1.3. Lập kế hoạch sản xuất	93
6.1.4. Xác định nhu cầu và mua sắm vật tư	95
6.2. Tổ chức sản xuất	96
6.2.1. Khái niệm tổ chức sản xuất	96
6.2.2. Một số phương pháp tổ chức sản xuất	97
6.3. Quản trị chất lượng sản phẩm	101
6.3.1. Chất lượng sản phẩm là gì ?	101
6.3.2. Những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng	103
6.3.3. Quy trình quản trị chất lượng	104
6.3.4. Quản trị chất lượng toàn diện (TQM)	105

Chương VII. Quản trị Marketing

7.1. Khái quát về marketing và quản trị marketing	107
7.1.1. Marketing là gì ?	107
7.1.2. Những nguyên tắc cơ bản của marketing và marketing hỗn hợp	109
7.1.3. Quản trị marketing	110
7.2. Sản phẩm và các quyết định về sản phẩm	111
7.2.1. Khái niệm và các cấp độ của sản phẩm	111
7.2.2. Chu kỳ sống của sản phẩm	112
7.2.3. Ra quyết định về sản phẩm	113
7.3. Xác định giá bán	115
7.3.1 Các yếu tố chủ yếu ảnh hưởng tới quyết định về giá	115
7.3.2. Các phương pháp định giá cơ bản	116
7.3.3. Một số kiểu chiến lược giá	118
7.4. Khuyến trương và quảng cáo	119
7.4.1. Bản chất của khuyến trương và quảng cáo	119
7.4.2. Các công cụ khuyến trương sản phẩm	120
7.4.3. Lựa chọn công cụ khuyến trương	121
7.5. Thiết lập hệ thống kênh phân phối	123
7.5.1. Khái niệm về kênh phân phối	123
7.5.2. Cấu trúc kênh phân phối	124
7.5.3. Lựa chọn kênh phân phối	126
7.6. Tổ chức quá trình bán hàng	127
7.6.1. Quá trình bán hàng cá nhân	127
7.6.2. Quản lý điểm bán hàng	130
7.6.3. Quản lý lực lượng bán hàng	132

Chương VIII. Quản trị nhân sự	136
8.1. Định biên và quy hoạch bố trí nhân sự	136
8.1.1. Nguyên tắc của định biên và quy hoạch bố trí nhân sự	137
8.1.2. Nội dung của định biên và bố trí nhân sự	142
8.2. Tuyển dụng nhân sự	142
8.2.1. Khái niệm và mục tiêu của tuyển dụng nhân sự	143
8.2.2. Quy trình tuyển dụng	151
8.3. Đào tạo và phát triển nhân sự.	151
8.3.1. Khái niệm và mục đích của đào tạo và phát triển nhân sự	153
8.3.2. Nội dung của đào tạo nhân sự	156
8.3.3. Nội dung của phát triển nhân sự	157
8.4. Đãi ngộ nhân sự	157
8.4.1. Vai trò và mục tiêu của đãi ngộ nhân sự	157
8.4.2. Hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp	163
8.4.3. Đãi ngộ phi tài chính	
Chương IX. Nhà quản trị doanh nghiệp	165
9.1. Tổng quan về nhà quản trị	165
9.1.1. Nhà quản trị là ai ?	166
9.1.2. Đặc điểm lao động của các nhà quản trị	166
9.1.3. Vai trò của nhà quản trị	168
9.2. Các chức danh quản trị	168
9.2.1. Theo cấp độ của quá trình quản trị	169
9.2.2. Theo nội dung công việc quản trị	169
9.2.3. Một số chức danh quản trị quan trọng trong doanh nghiệp	172
9.3. Những tiêu chuẩn cần có của nhà quản trị	172
9.3.1. Những năng lực cần có của nhà quản trị	173
9.3.2. Những phẩm chất cốt lõi của nhà quản trị	175
Tài liệu tham khảo	176
Mục lục	

Chịu trách nhiệm xuất bản :

Chủ tịch HĐQT kiêm Tổng Giám đốc NGÔ TRẦN ÁI
Phó Tổng Giám đốc kiêm Tổng biên tập NGUYỄN QUÝ THAO

Biên tập nội dung :

NGUYỄN HỒNG ÁNH

Trình bày bìa :

TÀO HUYỀN

Sửa bản in :

THU HUYỀN

Chế bản :

CHỨC LINH

GIÁO TRÌNH KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Mã số: 6H151T6 – DAI

In 1.500 cuốn, khổ 16 x 24 cm, tại Công ty cổ phần in Thái Nguyên.
Số xuất bản: 04-2006/CXB/24-1860/GD.
In xong và nộp lưu chiểu Quý I/2006.



CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ĐẠI HỌC - DẠY NGHỀ

HEVOBCO

Địa chỉ : 25 Hàn Thuyên, Hà Nội

**TÌM ĐỌC GIÁO TRÌNH DÙNG CHO CÁC TRƯỜNG
ĐÀO TẠO HỆ TRUNG HỌC CHUYÊN NGHIỆP - DẠY NGHỀ
CỦA NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC
(NGÀNH ĐIỆN TỬ - TIN HỌC)**

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1. Linh kiện điện tử và ứng dụng | TS. Nguyễn Viết Nguyên |
| 2. Điện tử dân dụng | ThS. Nguyễn Thanh Trà |
| 3. Điện tử công suất | Trần Trọng Minh |
| 4. Mạch điện tử | TS. Đặng Văn Chuyết |
| 5. Kỹ thuật số | TS. Nguyễn Viết Nguyên |
| 7. Kỹ thuật điều khiển | Vũ Quang Hối |
| 8. Kỹ thuật xung - số | TS. Lương Ngọc Hải |
| 9. Điện tử công nghiệp | Vũ Quang Hối |
| 10. Toán ứng dụng trong tin học | PGS. TS. Bùi Minh Trí |
| 11. Nhập môn tin học | Tô Văn Nam |
| 12. Cấu trúc máy vi tính và vi xử lý | Lê Hải Sâm - Phạm Thanh Liêm |
| 13. Hệ các chương trình ứng dụng
(Window, Word, Excel) | GVC. Trần Viết Thường - Tô Văn Nam |
| 14. Cơ sở dữ liệu | Tô Văn Nam |
| 15. Lập trình C | GVC. Tiêu Kim Cương |
| 16. Cấu trúc dữ liệu và giải thuật | PGS. TS. Đỗ Xuân Lôi |
| 17. Cài đặt và điều hành mạng | TS. Nguyễn Vũ Sơn |
| 18. Phân tích thiết kế hệ thống | GVC. Tô Văn Nam |
| 19. ACCESS và ứng dụng | TS. Huỳnh Quyết Thắng |
| 20. Sử dụng Corel Draw | Nguyễn Phú Quảng |
| 21. Bảo trì và quản lý phòng máy tính | Phạm Thanh Liêm |
| 22. Kinh tế và quản trị doanh nghiệp
(kinh tế và TCQLSX) | TS. Ngô Xuân Bình - TS. Hoàng Văn Hải |

Bạn đọc có thể tìm mua tại các Công ty Sách - Thiết bị trường học ở các địa phương hoặc các Cửa hàng sách của Nhà xuất bản Giáo dục:

**Tại Hà Nội : 25 Hàn Thuyên, 81 Trần Hưng Đạo, 187 Giảng Võ,
23 Tràng Tiền.**

Tại Đà Nẵng : 15 Nguyễn Chí Thanh.

Tại Thành phố Hồ Chí Minh : 104 Mai Thị Lựu, Quận 1.



8 934980 168460 3



Giá: 16.000đ