

Khoa Kinh Tế - QTKD

Quản Trị Doanh Nghiệp

Tác giả: Trần Minh Hải

Biên mục: sdms

Chương I: Giới thiệu tổng quan về doanh nghiệp

Chương II: Doanh nghiệp và môi trường kinh doanh

Chương III: Các hình thức doanh nghiệp có liên quan

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

- Hiểu và phân biệt được các hình thức tổ chức kinh doanh do pháp luật qui định
- Những thuận lợi và bất lợi của mỗi hình thức sở hữu.
- Nắm được đặc trưng, vai trò và vấn đề thành lập, tổ chức quản lý doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài.

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

Việc lựa chọn hình thức sở hữu doanh nghiệp thích hợp là một quyết định quản lý quan trọng. Hình thức sở hữu được chọn có thể ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại của tổ chức, sự lựa chọn đó dựa trên những mục tiêu của tổ

chức và yêu cầu của kinh doanh. Để lựa chọn được hình thức hợp lý nhất cần phải phân tích và cân nhắc kỹ càng những thuận lợi, khó khăn có thể xảy ra với những hình thức. Một quyết định như vậy thường chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố sau:

- Những rủi ro và sự chấp nhận của người chủ để chịu trách nhiệm pháp lý với những món nợ của doanh nghiệp.
- Mức độ quản lý và kiểm soát trực tiếp mà các chủ doanh nghiệp mong muốn
- Sự phân chia lợi nhuận giữa các chủ sở hữu
- Loại hình kinh doanh: sản xuất, thương mại hay dịch vụ
- Phạm vi hoạt động: Tầm mức kinh doanh và dung lượng của khu vực thị trường cần đáp ứng
- Khối lượng vốn cần thiết cho việc thành lập ban đầu và mở rộng doanh nghiệp.
- Thời gian tồn tại của doanh nghiệp.
- Những giới hạn pháp lý do các quy định của chính phủ

Chương IV: Quản trị doanh nghiệp nhỏ

YÊU CẦU: Sau khi đọc chương này sinh viên nắm được:

- Như thế nào là tổ chức kinh doanh nhỏ, các lĩnh vực các tổ chức kinh doanh nhỏ tham gia hoạt động kinh doanh.
- Vị trí vai trò của doanh nghiệp nhỏ và vừa trong nền kinh tế, những khó khăn của các doanh nghiệp nhỏ.
- Sự cần thiết của các chương trình hỗ trợ cần được triển khai để giúp các tổ chức kinh doanh nhỏ, các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong quá trình phát triển.

Chương V: Kinh doanh quốc tế

Sau khi đọc chương này, sinh viên có thể hiểu về những vấn đề cơ bản của kinh doanh quốc tế, cụ thể như sau:

Nắm được bản chất, đặc điểm của kinh doanh quốc tế, ảnh hưởng của cạnh tranh nước ngoài.

Các hình thức kinh doanh quốc tế, ưu điểm và nhược điểm của chúng.

Các khuynh hướng trong kinh doanh quốc tế, các cộng đồng kinh tế quốc tế.

Chương VI: Doanh nghiệp và sự quản lý

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

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

Chương VII: Tổ chức doanh nghiệp

Qua chương này sinh viên có thể:

- Nắm được các yếu tố ảnh hưởng đến cấu trúc tổ chức.
- Mô tả chuyên môn hóa và phân ngành như là khung xây dựng của cấu trúc tổ chức.
- Phân biệt sự khác nhau của cấu trúc tổ chức, các nhân tố ảnh hưởng đến lựa chọn cấu trúc tổ chức.
- Phân biệt giữa cấu trúc và quyền lực, giải thích sự khác nhau trong việc ra quyết định ở những tổ chức tập trung hóa và phân quyền.
- Nắm được các bước để xây dựng bộ máy quản trị doanh nghiệp. Sự cần thiết phải đổi mới tổ chức quản trị doanh nghiệp.

Chương VIII: Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp

Chương IX: Quản trị tiền lương trong doanh nghiệp

Chương X: Quản trị cung ứng

Chương XI: Quản trị chất lượng trong doanh nghiệp

Định nghĩa doanh nghiệp

Phân loại doanh nghiệp

Bản chất và đặc điểm của hệ thống kinh doanh

Các yếu tố sản xuất

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

Tình hình phát triển kinh doanh của Việt Nam

Mùa xuân năm 1975 đất nước thống nhất, cả nước cùng thực hiện chiến lược xây dựng và phát triển kinh tế theo đường lối phát triển kinh tế- xã hội do Đảng Cộng Sản Việt Nam vạch ra. Trong hơn 20 năm qua, quá trình phát triển đi lên của nền kinh tế Việt Nam có thể chia làm 2 giai đoạn:

Các quan điểm về doanh nghiệp

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

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

C. Xét theo quan điểm phát triển: thì "Doanh nghiệp là một cộng đồng người sản xuất ra của cải. Nó sinh ra, phát triển, có những thất bại, có những thành công, có lúc vượt qua những thời kỳ nguy kịch và ngược lại có lúc phải ngừng sản xuất, đôi khi tiêu vong do gặp phải những khó khăn không vượt qua được.

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

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

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

- * **Yếu tố sản xuất:** Các nguồn lực lao động, vốn, vật tư, thông tin.
- * **Yếu tố trao đổi:** Những dịch vụ thương mại-mua các yếu tố đầu vào, bán sản phẩm sao cho có lợi ở đầu ra.
- * **Yếu tố phân phối:** Thanh toán cho các yếu tố sản xuất, làm nghĩa vụ nhà nước, trích lập quỹ và tính cho hoạt động tương lai của doanh nghiệp bằng khoản lợi nhuận thu được.

Định nghĩa doanh nghiệp

“Doanh nghiệp là đơn vị kinh tế có tư cách pháp nhân, quy tụ các phương tiện về tài chính, vật chất và con người nhằm thực hiện các hoạt động sản xuất, cung ứng, tiêu thụ sản phẩm hoặc dịch vụ, để tối đa hoá lợi nhuận của chủ sở hữu, đồng thời kết hợp một cách hợp lý các mục tiêu kinh tế - xã hội”.

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

Tư cách pháp nhân của một doanh nghiệp là điều kiện cơ bản quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp trong nền kinh tế quốc dân, nó do nhà nước khẳng định và xác định. Việc khẳng định tư cách pháp nhân của doanh nghiệp với tư cách là một thực thể kinh tế, một mặt nó được nhà nước bảo hộ với các hoạt động sản xuất kinh doanh, mặt khác nó phải có trách nhiệm đối với người tiêu dùng, nghĩa vụ đóng góp với nhà nước, trách nhiệm đối với xã hội. Đòi hỏi doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm về nghĩa vụ tài chính trong việc thanh toán những khoản công nợ khi phá sản hay giải thể.

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

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

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

Căn cứ vào tính chất sở hữu tài sản trong doanh nghiệp

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

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

- **Doanh nghiệp hùn vốn:** là một tổ chức kinh tế mà vốn được đầu tư do các thành viên tham gia góp vào. Họ cùng chia lời và cùng chịu lỗ tương ứng với phần vốn đóng góp. Trách nhiệm pháp lý của từng hình thức có những đặc trưng khác nhau. Theo Luật doanh nghiệp nghiệp, về loại hình công ty có các loại công ty hợp doanh, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần.

- **Doanh nghiệp tư nhân:** theo hình thức này thì vốn đầu tư vào doanh nghiệp do một người bỏ ra. Toàn bộ tài sản của doanh nghiệp thuộc quyền sở hữu tư nhân. Người quản lý doanh nghiệp do chủ sở hữu đảm nhận hoặc có thể thuê mướn, tuy nhiên người chủ doanh nghiệp là người phải hoàn toàn chịu trách nhiệm toàn bộ các khoản cũng như các vi phạm trên các mặt hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trước pháp luật.

Căn cứ vào lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp trong nền kinh tế quốc dân Theo tiêu thức này, doanh nghiệp được phân thành các loại:

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

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

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

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

Căn cứ vào quy mô của doanh nghiệp

Theo quy mô doanh nghiệp được phân làm ba loại:

- Doanh nghiệp quy mô lớn
- Doanh nghiệp quy mô vừa
- Doanh nghiệp quy mô nhỏ

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

- Tổng số vốn đầu tư của doanh nghiệp.
- Số lượng lao động doanh nghiệp.
- Doanh thu các doanh nghiệp.
- Lợi nhuận hàng năm.

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

Bản chất của kinh doanh

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

Kinh doanh là một hệ thống sản xuất hàng hoá hoặc dịch vụ để thoả mãn các nhu cầu của con người, của xã hội. Bản thân kinh doanh có thể được coi như một hệ thống tổng thể bao gồm những hệ thống cấp dưới nhỏ hơn là các ngành kinh doanh, mỗi ngành kinh doanh được tạo thành bởi nhiều doanh nghiệp có qui mô khác nhau, sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau. Một doanh nghiệp lại bao gồm nhiều hệ thống con như sản xuất, tài chính, marketing...

Bản chất của kinh doanh:

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

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

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

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

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

Bản chất của hệ thống kinh doanh được biểu hiện qua sơ đồ 1:

Đặc điểm của hệ thống kinh doanh

a. Sự phức tạp và tính đa dạng:

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

Trong mỗi ngành công nghiệp này, một số công ty chỉ hoạt động có tính chất cục bộ địa phương. Trong khi đó nhiều công ty khác có văn phòng tại nhiều quốc gia như Morgan Stanley- Dean Wither, Novartis C Sandoz và Ciba- Geigy, Hilton, Holiday Inn...

b. Sự phụ thuộc lẫn nhau:

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

Sự thay đổi và đổi mới:

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

Lao động

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

Tiền vốn

Là tất cả tiền cho hoạt động tài chính của một doanh nghiệp. Những tiền này có thể là vốn đầu tư của chính chủ doanh nghiệp, các cổ đông, của các thành viên,

là tiền vay ngân hàng hay lợi nhuận kinh doanh được giữ lại. Chúng được sử dụng để mua nguyên liệu, trả lương công nhân, lắp đặt máy móc, thiết bị mới hay xây dựng nhà xưởng, mở rộng nhà máy....

Nguyên liệu

Có thể thuộc dạng tự nhiên như đất đai, nước, khoáng chất, điện, xăng dầu, nhớt hay các sản phẩm nông nghiệp đem vào chế biến như lúa, nếp, khoai

Đội ngũ các nhà kinh doanh

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

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

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

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

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

Giai đoạn 1975- 1986

Giai đoạn ổn định, hàn gắn vết thương chiến tranh và chuẩn bị tiền đề cho sự phát triển.

Thực hiện đường lối phát triển kinh tế do các Đại Hội Đảng lần thứ IV và lần thứ V vạch ra, cả nước cùng thực hiện một nhiệm vụ chiến lược xây dựng và phát triển kinh tế, xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật cho CNXH.

Nhưng do duy trì quá lâu cơ chế kế hoạch hoá tập trung, bao cấp và nhất là hậu quả của 2 cuộc chiến tranh biên giới, thêm vào đó thiên tai, lũ lụt xảy ra liên miên trong những năm cuối thập kỷ 70, nền kinh tế Việt Nam đứng trước nhiều khó khăn. Trước tình hình đó, Đại Hội Đảng Cộng Sản Việt Nam lần thứ V đã vạch ra chiến lược phát triển kinh tế và đã khơi nguồn thí điểm thực hiện những định hướng phát triển kinh tế mới. Đó là những tiền đề, là cơ sở cho sự phát hiện tư tưởng mới được cụ thể hoá tại Đại Hội lần thứ VI của Đảng.

Giai đoạn 1986 đến nay

Trong giai đoạn này nền kinh tế Việt Nam gặp không ít khó khăn và trong nhiều thời điểm có những diễn biến khá phức tạp. Trong những năm 1988-1991, nền kinh tế Việt Nam đã phải chịu những thử thách khắc nghiệt, tỉ lệ lạm phát tăng cao, các nguồn viện trợ ngày càng cạn dần do những biến động chính trị ở Liên Xô(cũ) và Đông Âu. Nhưng dưới sự lãnh đạo sáng suốt của Đảng Cộng Sản Việt Nam, nền kinh tế nước ta đã dần dần thoát khỏi cuộc khủng hoảng và suy thoái 1989-1990. Chỉ 2 năm sau "khoán 10", lần đầu tiên trong lịch sử Việt Nam đã trở thành nước xuất khẩu gạo đứng hàng thứ 3 thế giới(sau Thái Lan và Mỹ). Về công nghiệp, chỉ số tăng trưởng hàng năm ở mức hai con số(12%), kim ngạch xuất khẩu tăng nhanh và những thành tựu này đã được bảo vệ vững chắc trong suốt bảy tám năm qua. Bên cạnh những thành tựu về sản lượng lương thực, công nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng phát triển, đẩy lùi lạm phát... thì một thành công không kém phần quan trọng là Việt Nam đã đạt được những thành tựu to lớn trong việc đổi mới cơ cấu nền kinh tế từ cơ chế kế hoạch hoá tập trung, bao cấp sang nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa.

Những tư tưởng, quan điểm đổi mới đúng đắn đã thể hiện sức sống đầy sinh động và đã đưa nền kinh tế nước ta bước vào thời kỳ mới-thời kỳ hội nhập vào nền kinh tế khu vực thế giới. Đường lối đổi mới đã thật sự đi vào quần chúng để khơi dậy, tiếp thêm những nguồn lực mới cho sự phát triển, động viên nhân dân phát triển sản xuất, làm ra nhiều của cải vật chất, làm giàu cho một gia đình, cho đất nước. Với những chính sách phù hợp, nhà nước khuyến khích mọi người tham gia vào quá trình xây dựng và phát triển kinh tế. Hệ thống luật pháp và kinh doanh ngày càng được hoàn thiện, đảm bảo cho sự phát triển vững chắc cho giai đoạn tiếp theo để đạt được mục tiêu tăng gấp đôi thu nhập quốc dân trên đầu người vào năm 2000.

Mặt khác, nền kinh tế Việt Nam đang từng bước hoà nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới, nhất là sau sự kiện Việt Nam trở thành thành viên thứ bảy của khối ASEAN vào tháng 9 năm 1995, APEC năm 1998 và hiện nay đang tích cực đàm phán để gia nhập WTO. Những bước phát triển này khẳng định qua thu hút vốn đầu tư nước ngoài vào Việt Nam. Sau hơn 10 năm kể từ ngày Luật Đầu tư nước ngoài và Luật khuyến khích đầu tư nước ngoài được ban hành, tính đến cuối tháng 12 năm 1998 Việt Nam đã cấp giấy phép đầu tư cho 2577 dự án với tổng số vốn đăng ký 35284 triệu USD từ các nguồn đầu tư quốc tế trực tiếp.

*** Thuận Lợi:**

- Nền kinh tế Việt Nam đã đạt được những sự phát triển khá vững chắc trong những năm gần đây, mức tăng trưởng hàng năm khá cao, tỷ lệ lạm phát thấp và được Chính Phủ kiểm giữ đảm bảo cho sự ổn định vĩ mô của nền kinh tế.
- Thị trường Việt Nam với dân số 78 triệu người là một thị trường khá hấp dẫn trong khu vực.
- Lực lượng lao động hùng hậu, giá tiền công lao động rẻ. Đây là những tiền đề cho sự cạnh tranh trong xuất khẩu.

- Môi trường kinh tế, chính trị, pháp lý ổn định và ngày càng được hoàn thiện tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh.
- Mô hình HTX NN đang mang lại nhiều hiệu quả kinh tế cho nông dân...

*** Khó khăn:**

- Do khả năng tiếp thị còn nhiều hạn chế, chất lượng hàng hoá chưa cao nên hàng Việt Nam chưa có chỗ đứng vững chắc trên thị trường thế giới, sức cạnh tranh thấp, thường bị ép giá và chịu nhiều thiệt thòi. Hiện nay trong khuôn khổ AFTA của ASEAN, Việt Nam đã cam kết cắt giảm thuế quan và mở cửa kinh tế thị trường vào năm 2006, trong đó khuôn khổ APEC các cam kết sẽ bắt đầu có hiệu lực từ 2010 và khó khăn có thể trì hoãn. Những lĩnh vực có thuế mạnh, có khả năng cạnh tranh, triệt để khai thác lợi thế từ các cam kết trong hội nhập kinh tế quốc tế.

- Phải hội nhập cùng thế giới

- ASEAN (Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á)
- AFTA (Khu vực mậu dịch tự do)
- APEC (Diễn đàn hợp tác kinh tế Châu Á Thái Bình Dương)
- WTO (Tổ chức thương mại thế giới)

- Kinh tế thị trường tuân theo quy luật CUNG - CẦU.

- Người tiêu dùng muốn hàng TỐT VÀ RẺ, trong khi người sản xuất muốn bán giá cao.

- Trình độ quản lý kém, nông dân, chưa ủng hộ HTX 100%

Bản chất môi trường kinh doanh của doanh nghiệp

Môi trường vĩ mô của doanh nghiệp

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

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

Bảng 2. 1: Các yếu tố môi trường kinh tế, chính trị và pháp luật

Yếu tố kinh tế	Yếu tố chính trị và luật pháp
Giai đoạn trong chu kỳ kinh tế	
Xu hướng của GNP(tổng sản phẩm quốc dân)	Các qui định về cho khách hàng vay tiêu dùng
Tỷ lệ lạm phát	Các qui định về chống độc quyền
Lãi suất ngân hàng	Các luật về bảo vệ môi trường

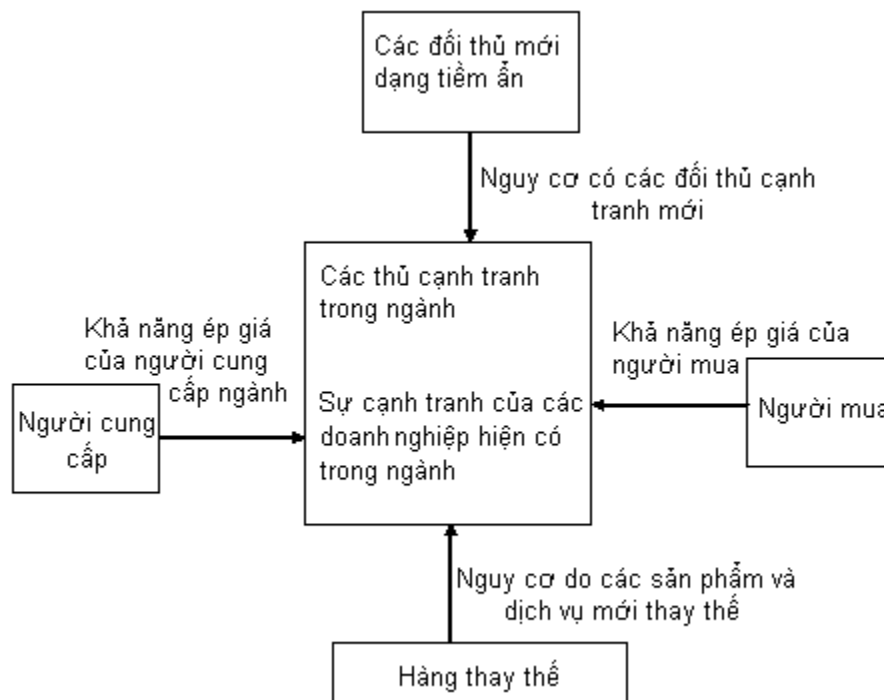
Chính sách tiền tệ	Các sắc luật về thuế
Mức độ thất nghiệp	Các chế độ đãi ngộ đặc biệt
Chính sách tài chính	Các qui định trong lĩnh vực ngoại thương
Kiểm soát giá tiền công	Quy định về thuê mướn và khuyến mãi
Cán cân thanh toán	Mức độ ổn định của chính trị

Môi trường tác nghiệp

Môi trường tác nghiệp bao gồm các yếu tố trong ngành và là các yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành kinh doanh đó. Có 5 yếu tố cơ bản đó là:

- Đối thủ cạnh tranh.
- Người mua.
- Người cung cấp.
- Các đối thủ mới, tiềm ẩn.
- Sản phẩm thay thế.

Mối quan hệ giữa các yếu tố được phản ánh qua **sơ đồ 2. 2**



Sơ đồ 2.2: môi trường tác nghiệp trong ngành

Vì ảnh hưởng chung của các yếu tố này thường là một sự miễn cưỡng đối với tất cả các doanh nghiệp, nên chìa khoá để ra được chiến lược thành công là phải phân tích từng yếu tố chủ yếu đó. Sự am hiểu các nguồn sức ép cạnh

tranh giúp các doanh nghiệp nhận ra mặt mạnh và mặt yếu của mình liên quan đến các cơ hội và nguy cơ mà ngành kinh doanh đó gặp phải.

Môi trường bên trong (Hoàn cảnh nội tại)

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

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

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

Quan niệm về môi trường kinh doanh của doanh nghiệp

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

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

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

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

Các yếu tố của môi trường kinh doanh

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

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

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

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

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

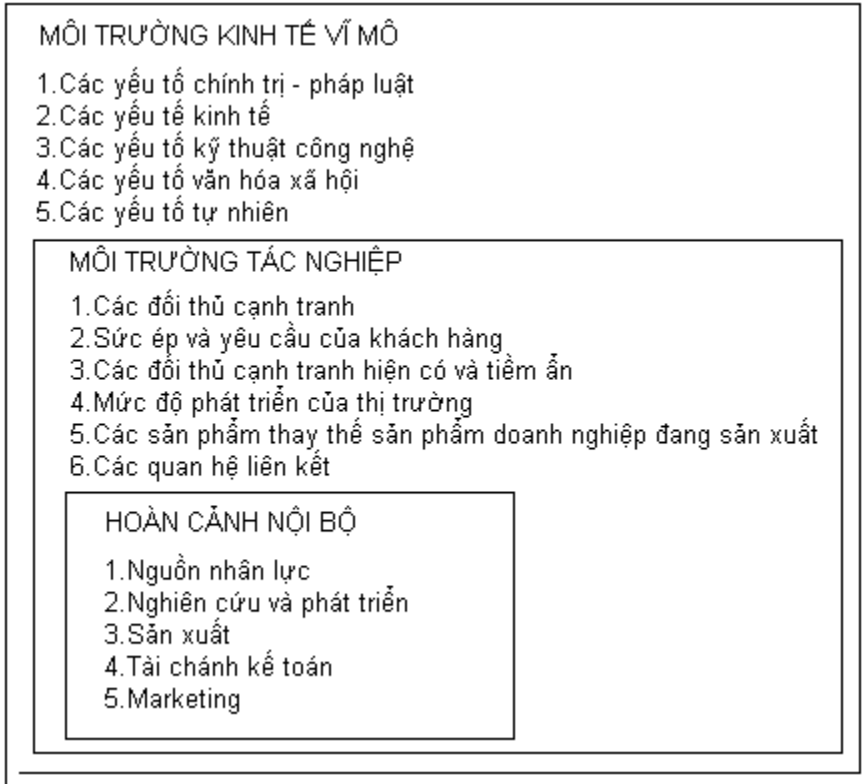
Xét theo quá trình kinh doanh của doanh nghiệp, có thể phân chia môi trường kinh doanh thành môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

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

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

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

Ba mức độ điều kiện môi trường này được định nghĩa với mối tương quan của chúng được minh hoạ trên sơ đồ 2. 1



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

Mục đích tại sao phải xác định và hiểu rõ các điều kiện của môi trường liên quan là để làm rõ các yếu tố môi trường nào có nhiều khả năng ảnh hưởng đến các việc ra quyết định của doanh nghiệp. Qua thực tế hoạt động các doanh nghiệp sản xuất cho thấy nổi lên 5 lĩnh vực chủ yếu:

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

Các yếu tố kinh tế

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

Các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng vô cùng lớn đến các doanh nghiệp kinh doanh. Chẳng hạn như lãi suất và xu hướng lãi suất trong nền kinh tế có ảnh hưởng đến xu thế của tiết kiệm, tiêu dùng và đầu tư, do vậy sẽ ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp. Lãi suất tăng sẽ hạn chế nhu cầu vay vốn để đầu tư mở rộng hoạt động kinh doanh, ảnh hưởng đến lợi ích của doanh nghiệp. Ngoài ra khi lãi suất tăng cũng sẽ khuyến khích người dân gửi tiền vào ngân hàng nhiều hơn, do vậy cũng sẽ làm cho nhu cầu tiêu dùng giảm xuống.

Xu hướng của tỷ giá hối đoái: Sự biến động của tỷ giá làm thay đổi những điều kiện kinh doanh nói chung, tạo ra những cơ hội đe dọa khác nhau đối với các doanh nghiệp, đặc biệt nó có những tác động điều chỉnh quan hệ xuất nhập khẩu.

Mức độ lạm phát: Lạm phát cao hay thấp có ảnh hưởng đến tốc độ đầu tư vào nền kinh tế. Khi lạm phát quá cao sẽ không khuyến khích tiết kiệm và sự rủi ro lớn cho sự đầu tư của doanh nghiệp, sức mua của xã hội cũng bị giảm sút và làm cho nền kinh tế bị đình trệ. Việc duy trì một tỷ lệ lạm phát vừa phải có tác dụng khuyến khích đầu tư vào nền kinh tế, kích thích thị trường tăng trưởng.

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

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

Yếu tố chính trị và luật pháp

Các yếu tố chính trị và luật pháp có ảnh hưởng ngày càng lớn đến hoạt động của các doanh nghiệp, bao gồm hệ thống các quan điểm được chính sách của chính phủ, hệ thống luật pháp hiện hành, các xu hướng ngoại giao của chính phủ, những diễn biến chính trị trong nước, trong khu vực và trên toàn thế giới. Doanh nghiệp phải tuân theo các quy định về thuế, cho vay, an toàn, vật giá, quảng cáo, nơi đặt nhà máy và bảo vệ môi trường ...

Luật pháp: đưa ra những quy định cho phép hoặc không cho phép, hoặc những ràng buộc đòi hỏi các doanh nghiệp phải tuân thủ.

Chính phủ là cơ quan giám sát, duy trì, thực hiện pháp luật và bảo vệ lợi ích quốc gia. Chính phủ có vai trò to lớn trong điều tiết vĩ mô nền kinh tế thông qua các chính sách kinh tế, tài chính, tiền tệ, các chương trình chi tiêu của mình. Trong mối quan hệ với các doanh nghiệp, chính phủ vừa đóng vai trò là người kiểm soát, khuyến khích, tài trợ, quy định ngăn cấm, hạn chế, vừa đóng vai trò là khách hàng quan trọng đối với các doanh nghiệp (trong các chương trình chi tiêu của chính phủ), và sau cùng chính phủ cũng đóng vai trò là nhà cung cấp các dịch vụ cho các doanh nghiệp: cung cấp các thông tin vĩ mô, các dịch vụ công cộng khác...

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

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

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

Yếu tố văn hoá - xã hội

Môi trường văn hoá- xã hội bao gồm những chuẩn mực và giá trị được chấp nhận và tôn trọng bởi một xã hội hoặc một nền văn hoá cụ thể. Sự thay đổi của các yếu tố văn hoá - xã hội một phần là hệ quả của sự tác động lâu dài của các yếu tố vĩ mô khác, do vậy nó thường biến đổi chậm hơn so với các yếu tố khác. Một số đặc điểm mà các nhà quản trị cần chú ý là: Sự tác động của các yếu tố văn hoá - xã hội thường có tính dài hạn và tinh tế hơn so với các yếu tố khác, nhiều lúc khó mà nhận biết được. Mặt khác, phạm vi tác động của các yếu tố văn hoá - xã hội thường rất rộng: “ nó xác định cách thức người ta sống, làm việc, sản xuất và tiêu thụ các sản phẩm và *dịch vụ*”, *các khía cạnh hình thành*

môi trường văn hoá - xã hội có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các hoạt động kinh doanh như: Những quan niệm về thẩm mỹ, đạo đức, lối sống, về nghề nghiệp; những phong tục, tập quán, truyền thống; những quan tâm ưu tiên của xã hội; trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội...

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

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

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

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

Yếu tố tự nhiên

Điều kiện tự nhiên bao gồm vị trí địa lý, khí hậu, cảnh quan thiên nhiên, đất đai sông, biển, các nguồn tài nguyên khoáng sản trong lòng đất, tài nguyên rừng biển, sự trong sạch của môi trường nước, không khí, ... Tác động của các điều kiện tự nhiên đối với các quyết sách trong kinh doanh từ lâu đã được các doanh nghiệp thừa nhận. Trong rất nhiều trường hợp, chính các điều kiện tự nhiên trở

thành một yếu tố rất quan trọng để hình thành lợi thế cạnh tranh của các sản phẩm và dịch vụ.

Tuy nhiên, cho tới nay các yếu tố về duy trì môi trường tự nhiên rất ít được chú ý tới. Sự quan tâm của các nhà hoạch định chính sách của nhà nước ngày càng tăng vì công chúng quan tâm nhiều hơn đến chất lượng môi trường tự nhiên.

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

Yếu tố công nghệ

Đây là một trong những yếu tố rất năng động, chứa đựng nhiều cơ hội và đe dọa đối với các doanh nghiệp. Những áp lực và đe dọa từ môi trường công nghệ có thể là:

- Sự ra đời của công nghệ mới là xuất hiện và tăng cường ưu thế cạnh tranh của các sản phẩm thay thế, đe dọa các ngành truyền thống.
- Sự bùng nổ của công nghệ mới làm cho công nghệ hiện tại bị lỗi thời và tạo ra áp lực đòi hỏi các doanh nghiệp phải đổi mới công nghệ để tăng cường khả năng cạnh tranh.
- Sự ra đời công nghệ mới làm tăng thêm áp lực đe dọa các doanh nghiệp hiện có trong ngành.
- Sự bùng nổ công nghệ mới càng làm cho vòng đời công nghệ có xu hướng rút ngắn lại, điều này càng làm tăng thêm áp lực phải rút ngắn thời gian khấu hao so với trước.
- Ít có doanh nghiệp nào mà không phụ thuộc vào các công nghệ ngày càng hiện đại. Chắc chắn sẽ có nhiều công nghệ tiên tiến tiếp tục ra đời, tạo ra các cơ hội cũng như nguy cơ đối với tất cả các doanh nghiệp. Các nhà nghiên cứu phát triển và chuyển giao công nghệ hàng đầu nói chung đang lao vào công việc tìm tòi các giải pháp kỹ thuật mới nhằm giải quyết các vấn đề tồn tại và xác định các công nghệ hiện đại có thể khai thác trên thị trường.

Các doanh nghiệp cũng phải cảnh giác đối với các công nghệ mới có thể làm cho sản phẩm của họ lạc hậu một cách trực tiếp hoặc gián tiếp. Bên cạnh đó, các nhà quản trị cần lưu ý thêm khi đề cập đến môi trường công nghệ:

Áp lực tác động của sự phát triển công nghệ và mức chi tiêu cho sự phát triển công nghệ khác nhau theo ngành. Như vậy, đối với những nhà quản trị trong những ngành bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi kỹ thuật nhanh thì quá trình đánh giá những cơ hội và đe dọa mang tính công nghệ trở thành vấn đề đặc biệt quan trọng của việc kiểm soát các yếu tố bên ngoài.

Một số ngành nhất định có thể nhận được sự khuyến khích và tài trợ của chính phủ cho việc nghiên cứu và phát triển khi có sự phù hợp với các phương hướng và ưu tiên của chính phủ. Nếu các doanh nghiệp biết tranh thủ những cơ hội từ sự trợ giúp này sẽ gặp được những thuận lợi trong quá trình hoạt động.

Đối thủ cạnh tranh

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

Mức độ cạnh tranh dữ dội phụ thuộc vào mối tương quan giữa các yếu tố như số lượng doanh nghiệp tham gia cạnh tranh, mức độ tăng trưởng của ngành, cơ cấu chi phí cố định và mức độ đa dạng hoá sản phẩm. Sự hiện hữu của các yếu tố này có xu hướng làm tăng nhu cầu hoặc nguyện vọng của doanh nghiệp muốn đạt được và bảo vệ thị phần của mình. Vì vậy chúng làm cho sự cạnh tranh thêm gay gắt.

Các doanh nghiệp cần nhận thấy rằng quá trình cạnh tranh không ổn định. Chẳng hạn, trong các ngành công nghiệp phát triển chín muồi thường sự cạnh tranh mang tính chất dữ dội khi mức tăng trưởng và lợi nhuận suy giảm (mạch tích hợp IC, máy tính cầm tay). Ngoài ra các đối thủ cạnh tranh mới và giải pháp công nghệ mới cũng thường làm thay đổi mức độ và tính chất cạnh tranh.

Các doanh nghiệp cần phân tích từng đối thủ cạnh tranh để nắm và hiểu được các biện pháp phản ứng và hành động mà họ có thể thông qua.

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

Mức độ mà đối thủ cạnh tranh bằng lòng với kết quả tài chính và vị trí hiện tại của họ.

Khả năng đối thủ cạnh tranh thay đổi chiến lược.

Sức mạnh phản ứng của đối thủ trước những diễn biến bên ngoài (thí dụ, khi các hãng khác đưa ra những thay đổi về mặt chiến lược, các hoạt động về marketing...).

Tính chất hệ trọng của các sáng kiến mà đối thủ cạnh tranh đề ra.

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

Các mục đích về tài chính.

Quan điểm hoặc giá trị về mặt tổ chức;

Cơ cấu tổ chức; Các hệ thống kiểm soát;

Các nhân viên quản trị, nhất là tổng giám đốc điều hành;

Sự nhất trí của lãnh đạo về hướng đi trong tương lai;

Thành phần hội đồng quản trị;

Các giao ước hợp đồng có thể hạn chế các thay đổi;

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

Nhận định: Một điều rất có lợi cho doanh nghiệp là nắm bắt được những nhận định của đối thủ cạnh tranh về chính họ và các doanh nghiệp khác trong ngành. Nếu như các nhận định này không chính xác thì chúng sẽ tạo ra các “điểm mù”, tức là điểm yếu của đối phương.

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

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

1. Đối thủ cạnh tranh nhận định như thế nào về các ưu điểm, nhược điểm và vị thế nói chung về các vấn đề chi phí, chất lượng sản phẩm, mức độ tinh vi của công nghệ v. v... Các nhận định này có chính xác không?
2. Xét về khía cạnh lịch sử và cảm xúc, danh tiếng của đối thủ cạnh tranh được gắn liền với các sản phẩm và chính sách cụ thể như thế nào (thí dụ: phương thức bán hàng, thị hiếu về chất lượng sản phẩm và phương thức thiết kế kiểu dáng sản phẩm).

Những khác biệt về truyền thống văn hoá, tôn giáo, dân tộc có ảnh hưởng như thế nào đến thái độ của đối thủ cạnh tranh và sự nhận thức của họ đối với các sự kiện?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Một điều hết sức quan trọng là khả năng đối thủ cạnh tranh có thể thích nghi với những thay đổi. Các doanh nghiệp cần xem xét khả năng phản ứng của đối thủ cạnh tranh trước các diễn biến của các tiến bộ công nghệ, lạm phát và sự can thiệp mạnh của chính phủ. Ngoài ra, cần xem xét đến khả năng thích nghi của họ đối với các thay đổi liên quan đến từng lĩnh vực hoạt động marketing đang mở rộng hoặc họ có quản lý được dây chuyền sản xuất phức tạp hơn không?

Khả năng đối thủ cạnh tranh thích nghi với các thay đổi chịu ảnh hưởng:

1. Định phí so với biến phí;

2. Giá trị của công suất chưa sử dụng;
3. Sự tồn tại của các rào cản lối ra.

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

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

Khách hàng

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

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

Người mua có tương đối nhiều thế mạnh hơn khi họ có các điều kiện sau:

1. Lượng hàng người mua chiếm tỷ lệ trong khối lượng hàng người bán ra của hãng.
2. Việc chuyển sang mua hàng của những người khác không gây nhiều tổn kém;
3. Người mua đưa ra tín hiệu đe dọa đáng tin cậy sẽ hội nhập ngược với các bạn hàng cung ứng, như các hãng sản xuất ô tô thường làm;
4. Sản phẩm của người bán ít ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm của người mua.

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

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

Nhà cung ứng

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

a. Người bán vật tư, thiết bị:

Các tổ chức cung cấp vật tư, thiết bị có ưu thế có thể gây khó khăn bằng cách tăng giá, giảm chất lượng sản phẩm hoặc giảm dịch vụ đi kèm. Yếu tố làm tăng thế mạnh của người mua sản phẩm, cụ thể là các yếu tố: số lượng cung cấp ít, không có mặt hàng thay thế khác và không có nhà cung cấp nào chào bán các sản phẩm có tính khác biệt. Nếu người cung cấp có được các điều kiện thuận lợi như vậy thì các doanh nghiệp mua hàng cần kiếm cách cải thiện vị thế của họ bằng cách tác động đến một hay nhiều yếu tố nói trên

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

b. Người cung cấp vốn:

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

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

c. Nguồn lao động:

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

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

Đối thủ tiềm ẩn mới

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

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

Sản phẩm thay thế

Sức ép do các sản phẩm thay thế làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Nếu không chú ý tới các sản phẩm thay thế tiềm ẩn, doanh nghiệp có thể bị tụt lại với các thị trường nhỏ bé.

Thí dụ: như các doanh nghiệp sản xuất máy chơi bóng bàn không chú ý đến sự bùng nổ của các trò chơi điện tử. Vì vậy, các doanh nghiệp cần không ngừng nghiên cứu và kiểm tra các mặt hàng thay thế tiềm ẩn.

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

Các yếu tố liên quan đến nguồn nhân lực

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

- Trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, tay nghề và tư cách đạo đức của cán bộ nhân viên;
- Giá trị các mối quan hệ lao động so với toàn ngành và cách đối thủ cạnh tranh khác;
- Các chính sách nhân sự của doanh nghiệp

- Sử dụng hiệu quả các biện pháp khuyến khích để động viên nhân viên hoàn thành nhiệm vụ;
- Khả năng cân đối giữa mức độ sử dụng nhân công ở mức độ tối đa và tối thiểu;
- Mức độ chuyển đổi các bộ và bỏ việc;
- Tổ chức hệ thống thông tin giao tiếp;
- Hệ thống kiểm soát tổ chức chung (hiệu quả và hệ số sử dụng);
- Bầu không khí và nề nếp tổ chức;
- Sử dụng các phương tiện và kỹ thuật hệ thống hoá trong việc soạn thảo quyết định;
- Năng lực, mức độ quan tâm và trình độ của ban lãnh đạo cao nhất;
- Hệ thống kế hoạch hoá chiến lược

Yếu tố nghiên cứu phát triển

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

Các yếu tố sản xuất

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

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

- Giá cả và mức độ cung ứng nguyên vật liệu, quan hệ với nguồn cung cấp hàng;
- Hệ thống kiểm tra hàng tồn kho; mức độ quay vòng (chu kỳ chuyển hàng tồn kho);
- Sự bố trí các phương tiện sản xuất; quy hoạch và tận dụng phương tiện;
- Lợi thế do sản xuất trên qui mô lớn;

- Hiệu năng kỹ thuật của các phương tiện và việc dụng công suất;
- Việc sử dụng nhà thầu phụ một cách có hiệu quả;
- Mức độ hội nhập
- Hiệu năng và phí tổn, lợi ích của thiết bị;
- Các phương tiện kiểm tra tác nghiệp hữu hiệu, kiểm tra thiết kế, lập kế hoạch tiến bộ, mua hàng, kiểm tra chất lượng và hiệu năng;
- Chi phí và khả năng công nghệ so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh;
- Nghiên cứu và phát triển công nghệ, sáng kiến cải tiến;
- Bằng phát minh, nhãn hiệu hàng hoá và các biện pháp bảo hộ bằng pháp luật khác.

Các yếu tố tài chính kế toán

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

Bộ phận chức năng về tài chính có ảnh hưởng sâu rộng trong toàn doanh nghiệp. Các cứu xét về tài chính và các mục tiêu, chiến lược tổng quát của doanh nghiệp gắn bó mật thiết với nhau vì các kế hoạch và quyết định của doanh nghiệp liên quan đến nguồn tài chính cần phải được phân tích dưới lăng kính tài chính và các lĩnh vực hoạt động khác. Hơn nữa, bộ phận tài chính cung cấp cho tất cả các bộ phận khác thông qua hệ thống sổ sách kế toán bình thường.

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

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

- **Vốn lưu động:** tính linh hoạt của cơ cấu vốn đầu tư;
- Khả năng kiểm soát, giảm giá thành;
- Hệ thống kế toán có hiệu quả và phục vụ cho việc lập kế hoạch giá thành, kế hoạch tài chính và lợi nhuận.

Yếu tố Marketing

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

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

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

Văn hoá doanh nghiệp

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

Mỗi doanh nghiệp đều có một nề nếp tổ chức định hướng cho phần lớn công việc trong nội bộ. Nó ảnh hưởng đến phương thức thông quyết định của nhà quản trị, quan điểm của họ đối với những chiến lược và điều kiện môi trường

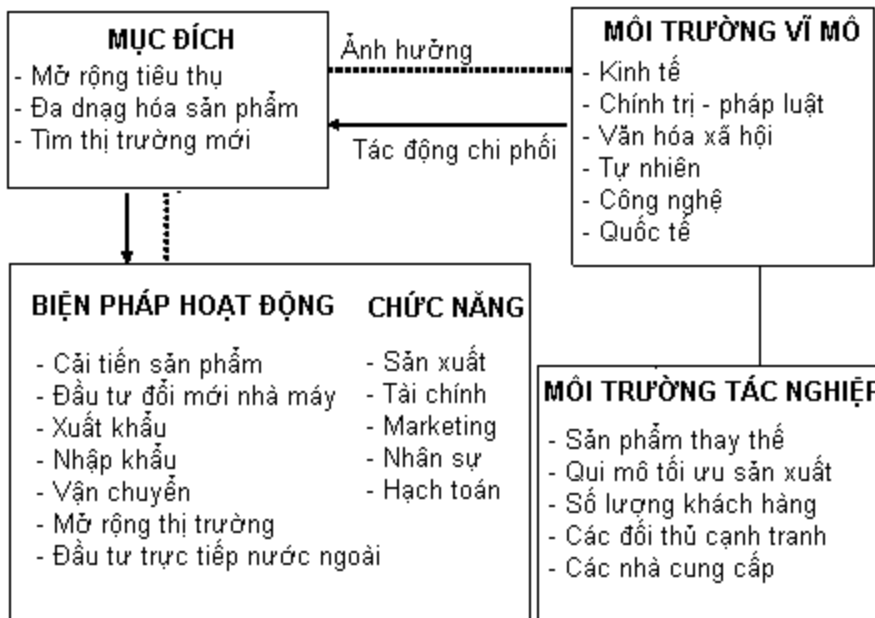
của doanh nghiệp. Nền nếp đó có thể là nhược điểm gây ra các cản trở cho việc hoạch định và thực hiện chiến lược hoặc là ưu điểm thúc đẩy các hoạt động đó. Các doanh nghiệp có nền nếp mạnh, tích cực có nhiều cơ hội để thành công so với các doanh nghiệp có nền nếp yếu kém hoặc tiêu cực.

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

Mc. Kinsey và Coi sử dụng các văn hoá khác gồm 7 yếu tố sau đây:

1. Nhân sự: con người mà doanh nghiệp sử dụng thuộc dạng nào? Phong cách: cán bộ quản trị và nhân viên của doanh nghiệp xử sự thế nào?
2. Trình độ: doanh nghiệp có thể làm những gì?
3. Hệ thống: Kiểu mẫu giao tiếp đối nội và đối ngoại nào được doanh nghiệp sử dụng.
4. Cấu trúc: mô hình tổ chức của doanh nghiệp
5. các giá trị chung: các mục đích khác thường trong nền nếp công ty.
6. Chiến lược: các kế hoạch.

Toàn bộ sự tác động qua lại giữa môi trường kinh doanh và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp được khái quát qua **sơ đồ 2. 4** dưới đây:



Để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp phải biết thích ứng với môi trường kinh doanh luôn vận động. Mặt khác trong khuôn khổ cho phép, cần phải tích

cực cải thiện môi trường kinh doanh để tạo những điều kiện thuận lợi nhất cho sự phát triển của doanh nghiệp và toàn bộ hệ thống kinh tế quốc dân

Doanh nghiệp nhà nước

Doanh nghiệp nhà nước trên thế giới

Ngay từ năm 1956, chính phủ Anh đã xác định quy chế của doanh nghiệp Nhà Nước (DNNN): Hội đồng quản trị doanh nghiệp do chính phủ bổ nhiệm; tài khoản kinh doanh của doanh nghiệp phải đặt dưới sự kiểm soát của uỷ ban quốc hữu hoá doanh nghiệp; tự hạch toán phần lớn thu nhập của doanh nghiệp. Trên cơ sở pháp qui đó hàng loạt DNNN ra đời như: cục điện lực trung ương, cục than đá trung ương, cục bưu điện, ngân hàng Anh, công ty hàng không Anh...

Khu vực DNNN ở Anh đã có thời điểm chiếm tỷ trọng lớn trong nền kinh tế Anh, năm 1979: 8,1% lực lượng lao động, 11% GDP và 20% tổng giá trị vốn đầu tư trong nước. Ở Pháp, loại doanh nghiệp 100% vốn của nhà nước và do nhà nước trực tiếp quản lý chủ yếu tập trung ở các lĩnh vực công cộng, công nghiệp than đá, khí đốt, điện lực, thông tin, bưu điện, đường sắt. Tính đến giữa thập kỷ 80, các DNNN ở Pháp chiếm 40% tổng giá trị sản xuất công nghiệp, 35% tổng kim ngạch xuất khẩu công nghiệp, 30% tổng số vốn đầu tư công nghiệp, 23% lực lượng lao động công nghiệp. Các DNNN có vai trò quan trọng trong giai đoạn đầu công nghiệp hoá ở Nhật Bản. Hiện nay, chính phủ Nhật Bản đang trực tiếp quản lý nhiều DN then chốt như: ngân hàng phát triển, ngân hàng xuất nhập khẩu, tập đoàn sân bay quốc tế Tokyo mới, tập đoàn dầu mỏ, tập đoàn phát triển tài nguyên nước, tập đoàn xây dựng nhà ở và đô thị, hãng đường sắt công ty điện lực Okinawa... Ở Singapore, các DNNN được xác định là tất cả các DN quốc doanh có nguồn từ ngân sách của các cơ quan chủ quản thuộc chính phủ, từ các khoản chi của quốc hội, không có vốn riêng và do các đại diện của chính phủ quản lý, điều hành. Các DNNN lớn của Singapore là: cục sự nghiệp công cộng, cục cảng vụ, cục điện tín, cục phát triển kinh tế, cục xây dựng các vùng đô thị, cục phát triển xây dựng nhà ở, công ty buôn bán quốc tế.

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

Vào thập niên 80, kinh tế nhiều nước tư bản phát triển và đang phát triển lâm vào thời kỳ trì trệ, suy thoái, khủng hoảng. Trong bối cảnh đó, xuất hiện phong trào tư nhân hoá, đầu tiên ở Anh, sau đó lan toả lên nhiều nước khác. Ở Anh tỷ trọng DNNN trong GDP giảm từ 11,1% năm 1979 xuống còn 6,5% năm 1988. Ở

Pháp, chính phủ phải hũu chỉ trong vòng 5 năm(1986-1991) bán 66 DNNN cho tư nhân với tổng giá trị 275 tỷ FRF;tuy vậy DNNN vẫn chiếm 18% GDP, 27, 2% tổng số vốn đầu tư và 25% tổng kim ngạch xuất khẩu(năm 1991).

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

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

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

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

Doanh nghiệp tư nhân

Sau hơn 8 năm thi hành luật công ty và luật doanh nghiệp tư nhân, số lượng các doanh nghiệp này từ năm 1993 đến tháng 2 năm 1998 như bảng số liệu 3. 2 dưới đây:

Để khuyến khích mọi người bỏ vốn đầu tư, phát huy tối đa năng lực để phát triển sản xuất, tạo lập khuôn khổ pháp lý đồng bộ tiến tới hình thành một luật thống nhất áp dụng chung cho tất cả các loại doanh nghiệp, trên cơ sở hợp nhất nội dung của luật doanh nghiệp tư nhân, luật công ty ban hành năm 1990, sửa đổi 1994, dự thảo luật doanh nghiệp đã được chính phủ trình Quốc Hội để thông qua tại kỳ họp thứ 5, Quốc hội khoá X từ ngày 04 đến 12/06/1999.

Bảng 3. 2: Số lượng các loại doanh nghiệp từ năm 1993 đến năm 1998.

Loại hình	1993	1995	1997	1999
Doanh nghiệp tư nhân	8594	14367	17076	23895
Công ty TNHH	2877	4235	6329	9957
Công ty cổ phần	103	125	143	223
Tổng cộng	11574	18727	23584	34072

Công ty

Hợp tác xã (Luật htx ngày 20 tháng 3 năm 1996)

Doanh nghiệp liên doanh (Công ty liên doanh) với nước ngoài

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

Quyền và nghĩa vụ

Doanh nghiệp có quyền chủ động trong việc xây dựng và thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh, chủ động xác định phương hướng kinh doanh, chọn phương án kinh doanh nào có hiệu quả nhất trên cơ sở phương hướng, mục tiêu, nhiệm vụ kế hoạch của Nhà Nước. Doanh nghiệp tự chịu trách nhiệm về việc thực hiện kế hoạch kinh doanh của mình.

Các DNNN đang chiếm giữ một vị trí quan trọng trong nền kinh tế đất nước về sự tham gia đóng góp và vai trò trong quản lý của nền kinh tế thị trường theo định hướng XHCN. Mô hình DNNN đang tiếp tục được nghiên cứu cải tiến để hoạt động ngày càng có hiệu quả cao hơn, nâng cao sức cạnh tranh của sản phẩm, dịch vụ trên thị trường, giữ vai trò chủ động trong nền kinh tế.

Doanh nghiệp nhà nước (DNNN) Việt Nam

a. Định nghĩa.

DNNN là tổ chức kinh tế do nhà nước đầu tư vốn thành lập và tổ chức quản lý hoạt động kinh doanh hoặc hoạt động công ích nhằm thực hiện mục tiêu kinh tế xã hội nhà nước quy định. Doanh nghiệp có tư cách hợp pháp có cách pháp nhân có các quyền và nghĩa vụ dân sự, chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động kinh doanh

b. Đặc điểm.

Nhiệm vụ thực hiện các mục tiêu kinh tế xã hội và điều tiết vĩ mô trong nền kinh tế thị trường đặt ra nhu cầu khách quan về sự hình thành và tồn tại các DNNN. Quyền sở hữu tư liệu sản xuất về nhà nước, đó là đặc điểm thứ nhất phân biệt DNNN với các doanh nghiệp khác, đồng thời hoạt động kinh doanh là đặc điểm phân biệt DNNN với các tổ chức khác, cơ quan khác của chính phủ.

DNNN được phân biệt các loại hình doanh nghiệp khác bởi các đặc điểm sau đây:

Bảng 3. 1: so sánh loại hình DNNN với DN khác:

Doanh nghiệp nhà nước	Các loại hình DN khác
Cơ quan nhà nước có thẩm quyền ra quyết định thành lập, thực hiện các mục tiêu kinh tế xã hội đảm bảo tính định hướng XHCN	Cơ quan nhà nước cho phép thành lập trên cơ sở đăng ký kinh doanh của các chủ thể kinh doanh
Tài sản là một bộ phận của tài sản nhà nước, thuộc sở hữu của nhà nước(vì DNNN do nhà nước đầu tư vốn để thành lập). DNNN không có quyền sở hữu đối với tài sản mà chỉ là người quản ký kinh doanh trên số tài sản của nhà nước (không có quyền sở hữu nhưng có quyền chiếm hữu, định đoạt và sử dụng).	Chủ thể kinh doanh là chủ sở hữu đối với tài sản kinh doanh của họ

DNNN do Nhà Nước tổ chức bộ máy quản lý của doanh nghiệp Nhà Nước bổ nhiệm các cán bộ chủ chốt của doanh nghiệp, phê duyệt chiến lược, qui hoạch, kế hoạch...

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

Quyết định 388/HĐBT về thành lập lại các DNNN là biện pháp đầu tiên thực hiện sắp xếp lại các DNNN, từ 12000 DNNN cuối năm 1990 hiện nay còn 58000 đã giảm quá một nửa. Số DNNN giảm nhưng mức tăng trưởng giai đoạn 1991-1995 cao gấp 1,5 lần tốc độ tăng trưởng chung của nền kinh tế. Giai đoạn này hoạt động của các DNNN đạt hiệu quả kinh tế rõ rệt. Tỷ suất lợi nhuận trên vốn tăng từ 7% năm 1992 lên 19% năm 1995. Tỷ suất thuế lợi tức trên tổng số nộp ngân sách từ 18,9% năm 1991 lên 23,5% năm 1995. Ngày 21/04/1998, thủ tướng chính phủ đã có chỉ thị số 20/1998/CT-TTg về đẩy mạnh sắp xếp và đổi mới DNNN.

Biện pháp thứ hai, tiến hành cổ phần hoá các DNNN. Từ năm 1992 đến cuối tháng 6 năm 1999 cả nước có 190 DNNN chuyển sang công ty cổ phần. Theo số liệu của tổng cục quản lý vốn và tài sản nhà nước tại doanh nghiệp, kết quả 18 DNNN cổ phần hoá đạt được như sau: đối với nhà nước đã thu về số tiền bán cổ phiếu 30207 triệu đồng, lợi tức của nhà nước tại các công ty cổ phần là 6995 triệu, lời tiền vay mua cổ phiếu 522 triệu đồng (chưa kể số tiền CB-CNV mua chịu cổ phiếu 14749 triệu đồng, sau 5 năm hoàn trả nhà nước), vốn cổ phần của nhà nước đã tăng từ 28005 tỷ đồng lên 47,044 tỷ đồng vào ngày 31/12/1996. Năm 1997, các công ty cổ phần vẫn giữ mức tăng trưởng: doanh thu tăng 63%, tích lũy vốn tăng 15% thu nhập của người lao động tăng 9%, tỷ suất lợi nhuận trên vốn đạt 28%. Để đẩy mạnh tiến trình cổ phần hoá, chính phủ đã ban hành nghị định 44/1998/NĐ-CP có hiệu lực từ ngày 15/07/1998 thay cho nghị định 28CP của chính phủ cùng với nhiều văn bản pháp uy khác. Mục đích của cổ phần hoá là nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Ngoài cổ phần hoá doanh nghiệp nhà nước, Đảng và nhà nước còn có chủ trương chuyển doanh nghiệp nhà nước thành công ty trách nhiệm hữu hạn. Việc chuyển doanh nghiệp nhà nước kinh doanh sang hoạt động theo cơ chế công ty trách nhiệm hữu hạn hoặc công ty cổ phần và bổ sung hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn chỉ có một sáng kiến viên để áp dụng đối với doanh nghiệp kinh doanh 100% vốn nhà nước thực chất là nội dung chủ yếu của công ty hoá.

Công ty hoá doanh nghiệp nhà nước nhằm xác lập cơ chế phát huy động lực lao động và quản lý doanh nghiệp nhà nước cơ sở phát huy quyền và trách nhiệm của các doanh nghiệp có phần vốn nhà nước và tinh thần tích cực của người lao động tại doanh nghiệp nhà nước: bảo đảm sự công bằng tương đối giữa người lao động trong doanh nghiệp nhà nước cổ phần hoá nâng cao hiệu quả quản lý của nhà nước đối với các doanh nghiệp nhà nước. Hiện nay Chính Phủ đang nghiên cứu sửa đổi luật doanh nghiệp nhà nước cho phù hợp với tình hình mới, góp phần làm cơ sở pháp lý cho việc công ty hoá doanh nghiệp nhà nước.

Biện pháp thứ ba, là hình thành các tổ chức kinh tế mạnh theo các quyết định 90-91/TTg của thủ tướng chính phủ, trong hai năm 1994-1995 đã thành lập hàng loạt công ty (TCT). Đến cuối năm 1998 đã có 73 TCT thành lập theo quyết định 90, 18 TCT thành lập theo quyết định 91/CP theo hướng tập đoàn kinh tế. Mô hình TCT không chỉ nhằm hình thành các tổ chức kinh tế mạnh đủ sức cạnh tranh, mà còn hình thành những ngành kinh tế kỹ thuật, đảm bảo thống nhất cân đối sản xuất, nhập khẩu, tiêu dùng, ngành hàng trên phạm vi cả nước. Đến nay tất cả các TCT đã thành lập có 1140 doanh nghiệp thành viên hạch toán độc lập bằng 20% số lượng doanh nghiệp hiện có, 54% về vốn, khoảng 68% doanh thu và 82% tỷ trọng nộp ngân sách so với toàn bộ doanh nghiệp nhà nước và đóng vai trò quan trọng trong các cân đối xuất nhập khẩu, bảo đảm vật tư hàng tiêu dùng chủ yếu, góp phần ổn định giá cả thị trường.

Mặc dù đã đạt được những kết quả nhưng còn vấn đề cần được tiếp tục nghiên cứu giải quyết các mô hình TCT mới thực sự đem lại hiệu quả như mong muốn. Chặng hạn tác dụng của các TCT trong một số lĩnh vực chưa thật rõ, chưa gắn kết về tài chính, công nghệ nên hoạt động rời rạc. Việc tổ chức TCT còn nhiều mặt chưa hoàn thiện, hầu hết các doanh nghiệp thành viên đều được thành lập trước khi TCT ra đời, đã quen với cơ chế được giao quyền hoạt động độc lập nên nhiều doanh nghiệp, nhất là những doanh nghiệp đang hoạt động thuận lợi bị gò bó khi hoạt động trong tổ chức TCT nhưng Nhà Nước chưa có quy định thật cụ thể để tháo gỡ nên nhiều TCT chưa mạnh dạn tổ chức lại các đơn vị thành viên...

Định nghĩa

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

Đặc điểm

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

Đặc điểm này cho phép phân biệt doanh nghiệp tư nhân với công ty cổ phần và công ty trách nhiệm hữu hạn là những loại hình doanh nghiệp do nhiều người cùng chịu trách nhiệm về mọi hoạt động của công ty tương ứng với phần vốn góp của mình.

- DNTN phải có mức vốn không thấp hơn mức vốn đăng ký.
- Chủ DNTN chịu trách nhiệm vô hạn về các khoản nợ trong kinh doanh của doanh nghiệp.

Trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh nếu thu được nhiều lợi nhuận, chủ doanh nghiệp được hưởng toàn bộ số lợi nhuận đó. Ngược lại nếu gặp rủi ro hoặc kinh doanh bị thua lỗ, họ phải tự chịu trách nhiệm bằng chính tài sản của doanh nghiệp và tài sản cá nhân về các khoản nợ phải trả khi đến hạn của doanh nghiệp. Đây là điểm khác nhau giữa DNTN và CT TNHH và CT CP là những cơ sở kinh doanh mà người chủ chỉ phải chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi phần vốn góp của mình.

Trường hợp giảm vốn đầu tư xuống thấp hơn vốn đầu tư mà chủ doanh nghiệp đã đăng ký thì phải khai báo với cơ quan đăng ký.

Quyền và nghĩa vụ

Quyền:

- Thứ nhất, quyền tự do kinh doanh và chủ động trong mọi hoạt động kinh doanh theo quy định của pháp luật.
- Thứ hai, quyền sở hữu về tư liệu sản xuất, quyền thừa kế về vốn, tài sản. Tài sản do chủ doanh nghiệp tự mua sắm chủ doanh nghiệp có quyền chiếm hữu, sử dụng và định đoạt những tài sản đó và cả doanh nghiệp (VD: đặt tên doanh nghiệp, bán, cho thuê, sát nhập, giải thể doanh nghiệp).

Nghĩa vụ:

- Khai báo đúng vốn đầu tư để kinh doanh
- Kinh doanh đúng ngành nghề ghi trong giấy phép.
- Đảm bảo quyền lợi hợp pháp của người lao động theo quy định của luật lao động, tôn trọng quyền tổ chức công đoàn theo luật công đoàn.
- Đảm bảo chất lượng hàng hoá theo tiêu chuẩn chất lượng đã đăng ký.
- Ghi chép sổ sách kế toán và quyết toán theo quy định của pháp luật và kế toán thống kê, chịu sự kiểm tra của cơ quan tài chính.
- Nộp thuế và thực hiện các nghĩa vụ khác theo quy định của pháp luật.

Thuận lợi và khó khăn của DNTN

a. Thuận lợi.

- Thủ tục thành lập DNTN đơn giản, dễ dàng.
- Người chủ sở hữu toàn quyền quyết định, kiểm soát toàn bộ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
- Tính linh hoạt do người chủ có thể thay đổi ngành hàng kinh doanh của mình theo ý muốn.

- Tính bí mật, mọi khoản lợi nhuận do doanh nghiệp đem lại đều thuộc về họ, họ không phải chia sẻ bí quyết nghề nghiệp hay lợi nhuận kinh doanh với người khác, trừ khi họ muốn làm như vậy.
- Giải thể dễ dàng, DNTN có thể bán cơ sở kinh doanh của mình cho bất kỳ người nào họ muốn, với bất cứ lúc nào theo giá họ chấp nhận.

b. Khó khăn.

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

Khái niệm công ty

Công ty được hiểu là sự liên kết của hai hay nhiều cá nhân hoặc pháp nhân bằng sự kiện pháp lý, nhằm tiến hành để đạt mục tiêu chung nào đó.

Theo định nghĩa này có nhiều loại hình công ty với mục đích khác nhau, trong đó có:

- Các loại Công ty thương mại (Công ty kinh doanh) là loại hình kinh doanh do hai hay nhiều người cùng góp vốn thành lập để kinh doanh chung lấy lãi chia nhau theo tỷ lệ vốn góp.
- Các Công ty dân sự.

Đặc điểm công ty

- Công ty phải do hai người trở lên góp vốn để thành lập, những người này phải độc lập với nhau về mặt tài sản.
- Những người tham gia công ty phải góp tài sản như tiền vàng ngoại tệ máy móc thiết bị trụ sở bản quyền sở hữu công nghiệp. Tất cả những thứ do các thành viên đóng góp trở thành tài sản chung của công ty nhưng mỗi thành viên vẫn có quyền sở hữu đối với phần vốn góp. Họ có quyền bán, tặng, phần sở hữu của mình.
- Mục đích việc thành lập công ty là để kiếm lời chia nhau. Lợi nhuận của công ty được chia cho những người có vốn trong công ty.

Các loại hình công ty phổ biến trên thế giới.

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

a. Công ty đối nhân:

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

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

b. Công ty đối vốn:

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

Tóm lại: Công ty trách nhiệm hữu hạn và công ty cổ phần gọi chung là công ty, là doanh nghiệp trong đó các thành viên Việt Nam cùng góp vốn cùng chia nhau lợi nhuận và cùng chịu lỗ tương ứng với phần vốn góp và chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi phần vốn của mình góp vào công ty.

Các loại hình công ty ở Việt Nam:

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

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

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

Việc tiếp nhận thành viên mới: người được tiếp nhận làm thành viên hợp danh mới hoặc thành viên góp vốn mới khi được tất cả các thành viên hợp danh của công ty đồng ý. Thành viên hợp danh mới chỉ chịu trách nhiệm về các nghĩa vụ

của công ty phát sinh sau khi đăng ký thành viên đó với cơ quan đăng ký kinh doanh.

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

Việc chấm dứt tư cách thành viên:

- Nếu do thành viên tự rút vốn ra khỏi công ty hoặc bị hai trừ thì người đó phải liên đới chịu trách nhiệm về nghĩa vụ của công ty đã phát sinh trước khi việc đăng ký chấm dứt tư cách thành Việt Nam đó với cơ quan đăng ký kinh doanh.
- Nếu do thành viên đó chết hoặc bị hạn chế mất năng lực hành vi dân sự thì công ty có quyền sử dụng tài sản tương ứng với trách nhiệm của người đó để thực hiện các nghĩa vụ của công ty.

b. Công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH)

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

Đặc điểm

1. Công Ty TNHH có hai thành viên trở lên (Điều 26).

Công Ty TNHH có hay thành viên trở lên: các thành viên chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác chủ doanh nghiệp trong phạm vi số vốn đã cam kết góp vào doanh nghiệp, nhưng không quá 50 thành viên.

1. Phần vốn góp của tất cả các thành viên dưới bất kì hình thức nào đều phải đóng đủ ngay khi thành lập Công Ty.
2. Phần vốn góp của các thành viên không được thể hiện dưới hình thức chứng khoán (như cổ phiếu trong Cty cổ phần) mà được ghi rõ trong điều lệ của Công ty.
3. Cty TNHH không được phát hành bất kì loại chứng khoán nào ra ngoài công chúng để huy động vốn. Do khả năng tăng vốn của Cty rất hạn chế.
4. Việc chuyển nhượng phần vốn góp của mình cho người ngoài Cty bị hạn chế gắt gao. Việc chuyển nhượng vốn chỉ được thực hiện khi có sự đồng ý của nhóm thành viên đại diện cho ít nhất 3/4 số vốn điều lệ của Cty.
5. Trên mọi giấy tờ giao dịch, ngoài tên Công Ty, vốn điều lệ của Công Ty phải ghi rõ các chữ "Trách nhiệm hữu hạn", viết tắt "TNHH".
6. Cơ cấu quản lý thường gọn nhẹ phụ thuộc vào số lượng thành viên. Nếu Cty có từ 11 thành viên trở xuống cơ cấu tổ chức quản trị gồm có hội

đồng thành viên là cơ quan quyết định cao nhất, Chủ tịch Cty và Giám đốc (Hoặc Tổng giám đốc) điều hành.

7. Đối với Cty có 12 thành viên trở lên phải thành lập thêm Ban kiểm soát

Thuận Lợi Và Khó Khăn Của Cty TNHH

Thuận lợi:

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

Khó khăn:

- Khó khăn về kiểm soát: Mỗi thành viên đều phải chịu trách nhiệm đối với các quyết định của bất cứ thành viên nào trong Cty. Tất cả các hoạt động với danh nghĩa Cty của một thành viên bất kỳ đều có sự ràng buộc với các thành viên khác mặc dù họ không được biết trước. Do đó, sự hiểu biết và mối quan hệ thân thiện giữa các thành viên là một yếu tố rất quan trọng và cần thiết, bởi sự uỷ quyền giữa các thành viên mang tính mặc nhiên và có phạm vi rất rộng lớn
- Công ty TNHH còn có bất lợi hơn so với DNTN về những điểm như phải chia lợi nhuận, khó giữ bí mật kinh doanh và có rủi ro phải chọn những thành viên bất tài và không trung thực.

Công ty cổ phần

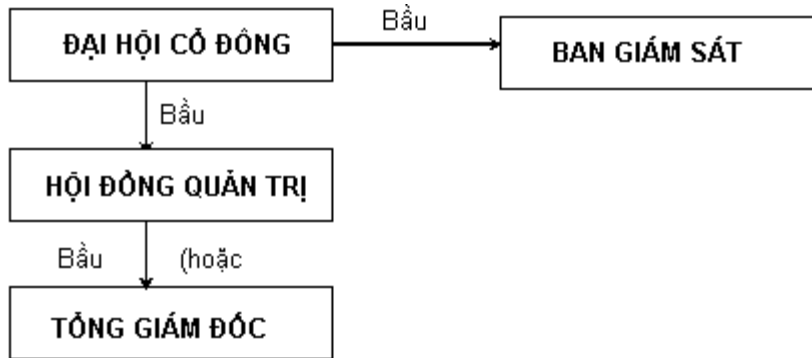
Khái niệm và đặc điểm

1. Số thành viên của công ty phải có trong suốt thời gian hoạt động ít nhất là 7 người.
2. Vốn của công ty được chia thành nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần và được thể hiện dưới hình thức chứng khoán là cổ phiếu. Giá trị của mỗi cổ phần gọi là mệnh giá cổ phần. Người có cổ phiếu gọi là cổ đông tức là thành viên công ty.
3. Khi thành lập các sáng lập viên (những người có sáng kiến thành lập công ty chỉ cần phải ký 20% số cổ phiếu dự tính phát hành), số còn lại họ có thể công khai gọi vốn từ những người khác.
4. Công ty cổ phần được phát hành cổ phiếu và trái phiếu ra ngoài công chúng, do đó khả năng tăng vốn của công ty rất lớn.
5. Khả năng chuyển nhượng vốn của các cổ đông dễ dàng. Họ có thể bán cổ phiếu của mình một cách tự do.

6. Công ty cổ phần có cơ chế quản lý phức tạp.

Tổ chức quản lý công ty cổ phần

Công ty cổ phần là loại công ty thông thường có rất nhiều thành viên và việc tổ chức quản lý rất phức tạp, do đó phải có một cơ chế quản lý chặt chẽ. Việc quản lý điều hành công ty cổ phần được đặt dưới quyền của ba cơ quan.



a. Đại hội đồng

Đại hội đồng là cơ quan có thẩm quyền quyết định cao nhất của công ty gồm tất cả các cổ đông. Cổ đông có thể trực tiếp hoặc gián tiếp tham gia đại hội đồng công ty. Là cơ quan tập thể, đại hội đồng không làm việc thường xuyên mà chỉ tồn tại trong thời gian họp và chỉ ra quyết định khi đã được các cổ đông thảo luận và biểu quyết tán thành. Đại hội đồng có 3 loại:

Đại hội đồng: thành lập được triệu tập để thành lập công ty. Luật không quy định Đại hội phải họp trước hay sau khi có giấy phép thành lập nhưng phải tiến hành trước khi đăng ký kinh doanh. Đại hội đồng thành lập họp lệ phải có nhóm cổ đông đại diện cho ít nhất $\frac{1}{4}$ vốn điều lệ của công ty và biểu quyết theo đa số phiếu quá bán.

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

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

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

b. Hội đồng quản trị:(HĐQT)

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

HĐQT có quyền nhân danh công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của công ty trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của đại hội đồng. HĐQT bầu ra một người làm chủ tịch, chủ tịch HĐQT có thể kiêm giám đốc (tổng giám đốc công ty) hoặc HĐQT cử một người trong số họ làm giám đốc hoặc thuê người làm giám đốc công ty. Giám đốc là người điều hành công ty hoạt động hàng ngày của công ty và là người Đại diện pháp lý công ty, chịu trách nhiệm trước HĐQT về việc thực hiện các quyền hạn, nhiệm vụ được giao. HĐQT chịu trách nhiệm trước Đại Hội đồng những sai phạm, vi phạm trong quản lý, vi phạm điều lệ, vi phạm pháp luật gây thiệt hại cho công ty.

(điều lệ công ty có thể qui định số cổ phiếu tối thiểu mà các cổ đông là thành viên HĐQT phải có. Số cổ phiếu này phải ghi tên và không được chuyển nhượng trong suốt thời gian tại chức và trong thời gian 2 năm kể từ ngày thôi giữ chức là thành viên HĐQT)

c. Kiểm soát viên

Công ty có hai kiểm soát do Đại hội đồng bầu ra. Kiểm soát viên thay mặt các cổ đông kiểm soát các hoạt động các công ty, chủ yếu là các vấn đề tài chính vì vậy phải có ít nhất một kiểm soát viên có trình độ chuyên môn về kế toán. Kiểm soát viên có nhiệm vụ và quyền hạn như sau:

- Kiểm soát sổ sách kế toán tài sản, các bảng tổng kết năm tài chính của công ty và triệu tập Đại hội đồng khi cần thiết;
- Trình đại hội đồng báo cáo thẩm tra các bảng tổng kết năm tài chính của công ty;
- Báo cáo về sự kiện tài chính bất thường xảy ra về những ưu khuyết điểm trong quản lý tài chính của HĐQT.

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

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

d. Thuận lợi và khó khăn.

*** Thuận lợi**

- Trách nhiệm pháp lý có giới hạn: Ở số tiền đầu tư của họ.
- Công ty cổ phần có thể tồn tại ổn định và lâu bền.
- Tính chất ổn định, lâu bền, sự thừa nhận hợp pháp, khả năng chuyển nhượng các cổ phần và trách nhiệm hữu hạn trong tất cả các cổ phần sở hữu. Điều này đã tạo khả năng cho hầu hết các công ty cổ phần tăng vốn tương đối dễ dàng.
- Được chuyển nhượng quyền sở hữu.

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

*** Khó khăn:**

- Công ty cổ phần phải chấp hành các chế độ kiểm tra và báo cáo chặt chẽ.
- Khó giữ bí mật: Vì lợi nhuận của các cổ đông và để thu hút các nhà đầu tư tiềm tàng, công ty thường phải tiết lộ những tin tức tài chính quan trọng, những thông tin này có thể bị đối thủ cạnh tranh khai thác.
- Phía các cổ đông thường thiếu quan tâm đúng mức, rất nhiều cổ đông chỉ lo nghĩ đến lãi cổ phần hàng năm và ít hay không quan tâm đến công việc của công ty. Sự quan tâm đến lãi cổ phần này đã làm cho một số Ban lãnh đạo chỉ nghĩ đến mục tiêu trước mắt chứ không phải thành đạt lâu dài. Với nhiệm kỳ hữu hạn ban lãnh đạo có thể chỉ muốn bảo toàn hay tăng lãi cổ phần để nâng cao uy tín của bản thân mình.
- Công ty cổ phần bị đánh thuế hai lần. Lần thứ nhất thuế đánh vào công ty. Sau đó, khi lợi nhuận được chia nó lại phải chịu thuế đánh vào thu nhập cá nhân của từng cổ đông.

Khái niệm và đặc điểm

HTX là loại hình kinh tế tập thể, do những người lao động có nhu cầu, lợi ích chung tự nguyện góp vốn, góp sức lập ra theo quy định các pháp luật để phát huy sức mạnh của tập thể và của từng xã viên nhằm giúp nhau thực hiện hiệu quả hơn các hoạt động sản xuất, kinh doanh, dịch vụ, và cải thiện đời sống, góp phần phát triển kinh tế xã hội.

Đặc điểm HTX vừa là tổ chức kinh tế vừa là tổ chức xã hội:

* Là một tổ chức kinh tế, HTX là một doanh nghiệp được thành lập nhằm phát triển sản xuất, kinh doanh có hiệu quả, bảo đảm lợi ích của người lao động của tập thể và của xã hội.

* Là một tổ chức xã hội, HTX là nơi người lao động nương tựa và giúp đỡ lẫn nhau trong sản xuất cũng như trong đời sống vật chất và tinh thần.

Hợp tác xã tổ chức và hoạt động theo các quy tắc:

- Tự nguyện gia nhập và ra khỏi THX.
- Tự chịu trách nhiệm và cùng có lợi.
- Quản lý dân chủ và bình đẳng.

Vai trò của kinh tế hợp tác xã

Kinh tế hợp tác (KTHT) và HTX là nhu cầu tất yếu khách quan trong quá trình phát triển nền kinh tế nhiều thành phần theo định hướng xã hội chủ nghĩa. Tổ

chức và phát triển KTHT và HTX không chỉ giúp những người sản xuất nhỏ có chỗ sức cạnh tranh, chống lại sự chèn ép của các doanh nghiệp lớn, mà về lâu dài Đảng ta chủ trương phát triển nền kinh tế hành hoá nhiều thành phần, trong đó kinh tế HTX là một bộ phận quan trọng cùng với kinh tế Nhà nước dần trở thành nền tảng của nền kinh tế HTX đó cũng là nền tảng chính trị-xã hội của đất nước để đạt mục tiêu dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng văn minh.

Tổ chức kinh tế hợp tác, hợp tác xã là phù hợp yêu cầu khách quan trong nền kinh tế hàng hoá. Tổ chức kinh tế hợp tác, hợp tác xã là tất yếu để phát triển kinh tế đất nước nhất là trong việc phát triển nông nghiệp. Nó là hình thức hoạt động kinh tế phổ biến đã có từ lâu ở các nước như ở Anh hợp tác xã ra đời năm 1761 và ở hầu hết các nước đều có. Ở các nước Châu Á như Ấnônêxia, Nhật Bản, Philippine...đều có các loại hình HTX nông nghiệp như: HTX cung ứng vật tư, HTX dịch vụ sản xuất, HTX chế biến và tiêu thụ nông sản...đang đóng vai trò quan trọng trong quá trình phát triển kinh tế nông nghiệp đất nước.

Quá trình hình thành và phát triển của HTX

Giai đoạn 1954-1960:

Kinh tế tập thể chỉ mới tổ chức giản đơn: Tổ đổi công, vắn công, các HTX bậc thấp trong phạm vi một số ngành như công nghiệp tiểu thủ công nghiệp, nông nghiệp.

Giai đoạn 1960-1988:

Trong giai đoạn này các HTX được xây dựng có hệ thống và được hoàn thiện từng bước. Sự tổ chức và hoạt động của HTX có những đặc điểm như sau:

- Nhà nước chủ trương tiến hành HTX và cải tạo quan hệ sản xuất trong một thời gian ngắn.
- Tập thể hoá triệt để các tư liệu sản xuất chủ yếu của người lao động.
- Tập trung hoá cao độ trong sản xuất kinh doanh.
- Nhà nước giao nhiều chỉ tiêu pháp lệnh cho các HTX.
- Các cơ quan quản lý của HTX giữ vai trò tổ chức và điều hành mọi hoạt động trong doanh nghiệp.
- Chuyên môn hoá trong lao động sản xuất.
- HTX nông nghiệp dùng công điểm làm cơ sở cho việc phân phối thu nhập.
- Các HTX phải trợ cấp cho nhiều đối tượng xã hội.

Việc tổ chức và hoạt động của HTX trong thời gian này có một số ưu điểm và phát triển đáng kể. Nhưng trong giai đoạn cả nước xây dựng chủ nghĩa xã hội, nó bộc lộ nhiều hạn chế và đã kèm hãm sức sản xuất làm cho nền kinh tế một thời gian bị tụt hậu. Trước tình hình đó, Đảng và Nhà Nước thấy rõ yêu cầu cấp bách phải đổi mới quản lý và tổ chức các HTX.

Giai đoạn 1988 đến nay:

Thực hiện cải cách kinh tế, chuyển sang cơ chế thị trường khu vực kinh tế hợp tác xã và HTX ở Việt Nam đã có những thay đổi lớn, đặc biệt từ sau năm 1997, khi luật HTX có hiệu lực thi hành, quá trình đổi mới HTX được gắn với chuyển đổi, đăng ký lại theo qui định mới của luật. Thời gian qua, các HTX đã được đổi mới qua nhiều mô hình khác nhau, phù hợp với điều kiện cụ thể của từng ngành, từng lĩnh vực. Cho đến cuối tháng 12 năm 1998 số lượng các tổ hợp tác và HTX đã được thành lập được biểu hiện ở bảng 3. 3

Bảng 3. 3: số lượng các tổ kinh tế hợp tác và HTX trong các ngành.

Các ngành	Kinh tế hợp tác	HTX
1 Nông-lâm nghiệp		12752
2. Thủy sản		415
3. Tiểu thủ công nghiệp		1489
4. Vận tải		864
5. Xây dựng và sản xuất vật liệu		330
6. thương mại, dịch vụ		332
7. Quỹ tín dụng nhân dân		988
8. Các lĩnh vực khác		44
Tổng số	10000	17214

(Nguồn: tổng cục thống kê, năm 1998)

Năm 1998 khu vực kinh tế hợp tác và HTX tạo ra giá trị tổng sản lượng 32979 tỷ đồng, tăng 17% so với năm 1997. Các cơ sở kinh tế hợp tác có vai trò rất lớn trong việc thúc đẩy kinh tế hộ phát triển, khai thác tiềm năng lao động, đất đai, vốn, kỹ thuật của các thành phần dân cư phát triển sản xuất.

Tuy nhiên, khu vực kinh tế và HTX còn gặp nhiều khó khăn, bất cập: năng lực sản xuất yếu kém, quy mô nhỏ, cơ sở vật chất nghèo nàn, công nghệ lạc hậu, vốn ít, thiếu sức cạnh tranh; đội ngũ các nhà quản trị đặc biệt là quản trị cấp cao vừa thiếu vừa yếu về trình độ, kiến thức quản lý tổ chức. Chỉ có 10% chủ nhiệm, phó chủ nhiệm, kế toán trưởng các HTX có trình độ đại học hoặc trung học chuyên nghiệp. Hoạt động của khu vực này cần có sự hỗ trợ tích cực của các chính sách đồng bộ nhà nước.

Khái niệm, đặc trưng và vai trò của doanh nghiệp liên doanh

a. Khái niệm:

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

Theo Luật đầu tư nước ngoài tại Việt nam “CTY LD là doanh nghiệp do hai bên hoặc nhiều bên hợp tác thành lập tại Việt nam trên cơ sở hợp đồng liên doanh

hoặc hiệp định ký giữa chính phủ nước Cộng hoà XHCN Việt Nam và chính phủ nước ngoài. hoặc là CTY LD hợp tác với nhà đầu tư nước ngoài trên cơ sở hợp đồng liên doanh.

b. Đặc trưng

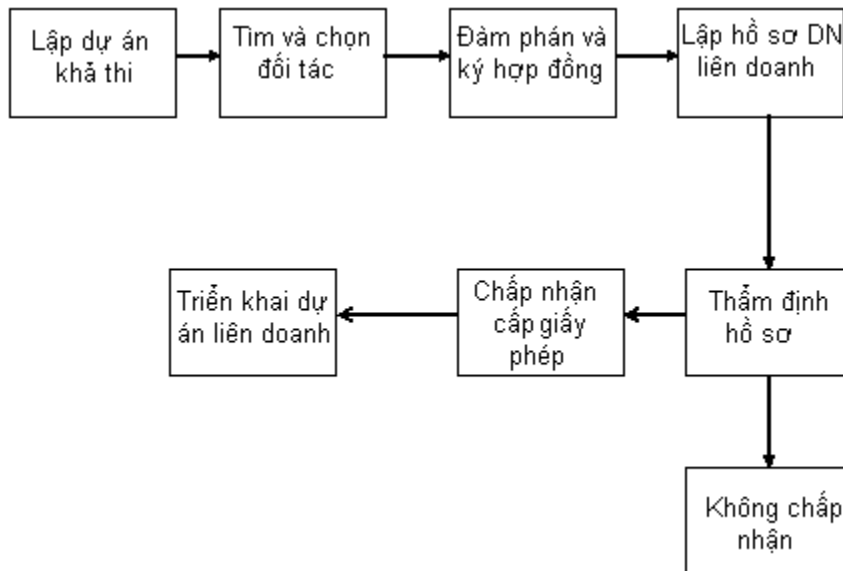
1. Sở hữu vốn và tài sản: là sở hữu hỗn hợp, sau khi mỗi bên tham gia hoàn thành việc góp vốn của mình theo mức thoả thuận thì số vốn đó thuộc sở hữu của CTY LD. Tuy nhiên, quyền điều hành DN và phân chia lợi nhuận tùy thuộc vào tỷ lệ góp vốn của từng bên trong CTY LD.
2. Về mặt pháp lý: Là tổ chức kinh tế có tư cách pháp nhân và là pháp nhân Việt Nam. Có nghĩa là mỗi bên có những khác biệt về văn hoá, pháp luật, tôn giáo... Nhưng khi được nhà nước Việt Nam cho phép thành lập thì CTY LD phải hoạt động theo hệ thống luật Việt nam.
3. Thời gian hoạt động: Có thể được giới hạn trong một khoảng thời gian theo thoả thuận và chấm dứt hoạt động khi hết hạn theo giấy phép đầu tư.
4. Về cơ chế quản lý: Cơ quan lãnh đạo cao nhất của CTY LD là hội đồng quản trị, trong đó mỗi bên tham gia tương ứng với phần vốn góp pháp định của từng bên.

c. Vai trò

- Là hình thức có hiệu quả thu hút vốn đầu tư nước ngoài.
- Là biện pháp quan trọng đẩy nhanh quá trình đổi mới và nâng cao trình độ công nghệ trong các lĩnh vực đời sống kinh tế - xã hội.
- Góp phần rèn luyện kỹ năng, nâng cao trình độ chuyên môn và học tập tác phong công nghiệp cho đội ngũ lao động.
- Góp phần thiết thực vào việc khai thác các nguồn lực, phát huy lợi thế của đất nước.

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

Quy trình thành lập doanh nghiệp liên doanh



CTY LD được thành lập sau khi được Bộ kế hoạch và đầu tư cấp giấy phép đầu tư và giấy chứng nhận đăng ký điều lệ CTY LD. Để đạt đến mục đích này, các bên tham gia liên doanh phải thực hiện loại công việc khác nhau có quan hệ chặt chẽ với nhau. Các công việc ấy tạo thành quy trình thành lập CTY LD.

Cơ chế quản trị, điều hành CTY LD

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

Cơ chế hoạt động của Hội đồng quản trị CTY LD.

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

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

Hội đồng quản trị có chức năng và quyền hạn đưa ra thảo luận và quyết định những vấn đề quan trọng trong sản xuất kinh doanh của CTY LD. Chủ tịch HĐQT do các bên liên doanh thoả thuận cử ra. Chủ tịch hội đồng quản trị có trách nhiệm triệu tập, chủ trì các cuộc họp của HĐQT, giám sát việc thực hiện

các quyết định của HĐQT chỉ có giá trị khi có ít nhất hai phần ba số thành viên hội đồng đại diện các bên tham gia liên doanh. Các cuộc họp thường kỳ của HĐQT do hội đồng quyết định. HĐQT có thể họp bất thường theo yêu cầu của chủ tịch hoặc hai phần ba số thành viên hội đồng hoặc của tổng giám đốc hoặc phó tổng giám đốc.

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

Bộ máy điều hành CTY LD.

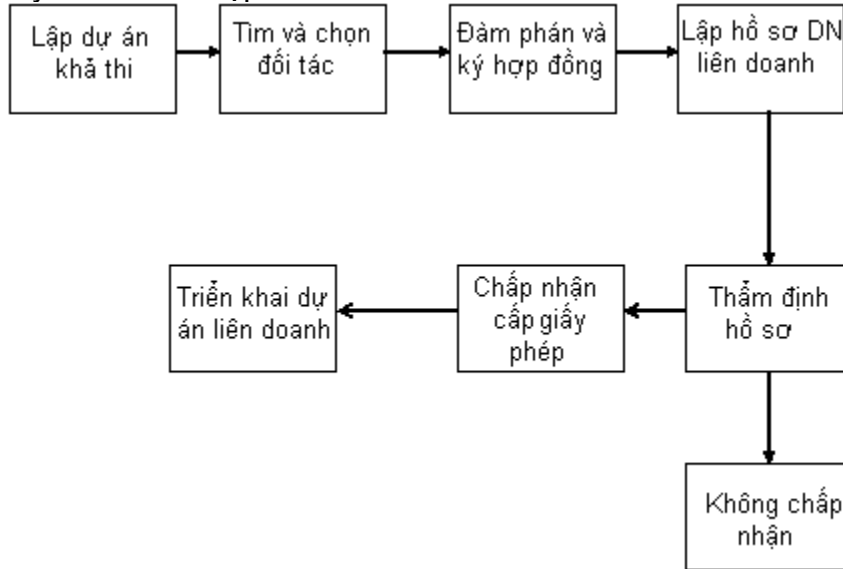
Bộ máy điều hành CTY LD gồm Tổng giám đốc, các phó Tổng giám đốc và các bộ phận tham mưu. Tổng giám đốc, phó tổng giám đốc và kế toán trưởng do HĐQT bổ nhiệm và miễn nhiệm. Họ phải chịu trách nhiệm trước HĐQT và trước pháp luật Việt Nam về việc quản lý và điều hành CTY LD. Theo luật đầu tư nước ngoài,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

- Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm, báo cáo kết quả thực hiện các quyết định về sản xuất kinh doanh với HĐQT.
- Xây dựng dự thảo chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh và các dự án quan trọng về phát triển CTY LD.
- Ký hợp đồng với người lao động và thoả ước lao động tập thể với đại diện tập thể lao động trong CTY LD phù hợp với quy định của luật lao động.
- Giao dịch với các cơ quan Nhà nước, với các bên thứ ba, với toà án về những vấn đề liên quan đến sản xuất kinh doanh trong khuôn khổ điều lệ quy định.
- Tổ chức bộ máy quản trị và lựa chọn cán bộ nhân viên cho các bộ phận trong bộ máy quản trị CTY LD (trừ vị trí kế toán trưởng).

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

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

Quy trình thành lập



Khái niệm và vai trò của tổ chức kinh doanh nhỏ

Đặc điểm của các lĩnh vực hoạt động kinh doanh nhỏ

Sự cần thiết của các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ

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

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

*Khuyến khích các loại doanh nghiệp nhỏ bằng hỗ trợ tài chính và giảm các loại thuế.

- Hỗ trợ trong việc lựa chọn công nghệ, tự động hoá và phát triển, đổi mới sản phẩm.
- Thúc đẩy áp dụng công nghệ thông tin vào sản xuất.
- Phát triển doanh nghiệp về qui mô.
- Tổ chức huấn luyện và cải thiện năng suất, chất lượng sản phẩm.
- Hỗ trợ về tiếp thị thị trường quốc tế và thiết kế sản phẩm mới.
- Hỗ trợ nâng cấp toàn bộ DNN&V.

Ở Việt Nam trong thời gian qua đã có một số dự án với sự tài trợ của các tổ chức quốc tế do các cơ quan chính phủ và các tổ chức phi chính phủ hỗ trợ cho các DNN&V được triển khai có tác dụng đến sự hình thành và phát triển của khu vực này. Thực hiện chủ trương chính sách khuyến khích phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa thủ tướng chính phủ mới ban hành quyết định số 133/1999/QĐ-TTg ngày 31/05/1999 về việc thành lập tổ nghiên cứu cơ chế chính sách phát triển DNN&V.

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

- Cần có những chính sách hỗ trợ về vốn, tín dụng theo các chương trình hỗ trợ vốn của Nhà nước.
- Hỗ trợ vốn tín dụng trung và dài hạn cho các doanh nghiệp nhỏ đầu tư chiều sâu, hiện đại hoá công nghệ thông qua các phương thức tín dụng thuê mua cho vay, trả chậm, chuyển giao công nghệ...
- Tổ chức cần hỗ trợ về thông tin kinh tế và đào tạo nguồn nhân lực, đào tạo bồi dưỡng kiến thức quản lý kinh doanh cho các chủ DNN&V.
- Tổ chức thị trường hàng hoá, nguyên vật liệu để tránh tình trạng tranh mua tranh bán, dễ bị đẩy giá hoặc ép giá.
- Thực hiện những biện pháp khả thi để các DNN&V được hưởng những ưu đãi hỗ trợ theo luật khuyến khích đầu tư trong nước.

Khái niệm

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

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

Theo kinh nghiệm của nước ngoài:

Hàn Quốc: trong lĩnh vực chế tạo, khai thác, xây dựng... doanh nghiệp có dưới 300 lao động thường xuyên và tổng số vốn đầu tư dưới 600000 USD được coi là DNN&V. Trong số này, doanh nghiệp nào có dưới 20 lao động thường xuyên được coi là nhỏ. Trong lĩnh vực thương mại, doanh nghiệp có dưới 20 lao động thường xuyên và doanh thu dưới 250000 USD/năm (nếu bán lẻ) và dưới 500000USD/năm (nếu buôn bán) được coi là doanh nghiệp nhỏ.

Nhật Bản: Đối với doanh nghiệp sản xuất, có dưới 300 lao động hoặc vốn đầu tư dưới 1000000 USD được coi là DNN&V. Trong số này, doanh nghiệp nào có

dưới 20 lao động được coi là nhỏ. Đối với doanh nghiệp bán buôn, doanh nghiệp có dưới 100 lao động hoặc vốn đầu tư dưới 300000 USD được coi là DNN&V. Trong số này, doanh nghiệp nào có dưới 5 lao động được coi là nhỏ.

Thái Lan: Doanh nghiệp vừa có từ 50 đến 200 lao động, doanh nghiệp nhỏ có dưới 50 lao động.

Việt Nam: Văn bản của chính phủ số 861 ngày 20/6/1998 đã tạm thời quy định thống nhất tiêu chí xác định DNN&V trong giai đoạn hiện nay là những doanh nghiệp có vốn điều lệ dưới 5 tỷ đồng, số lao động trung bình hàng năm dưới 200 người. Theo cách phân loại này, DNN&V ở nước ta chiếm gần 90% tổng số các doanh nghiệp trong nền kinh tế và bao hàm đủ các thành phần kinh tế tham gia, trong đó tỷ lệ DNN&V thuộc khu vực ngoài quốc doanh lớn hơn so với tỷ lệ này trong khu vực quốc doanh.

Trong tổng số hơn 5900 doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp nhỏ và vừa chiếm 65,9%. Trong số 1396 doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài thì doanh nghiệp nhỏ và vừa chiếm 33,6%. Trong 34000 cơ sở kinh doanh đăng ký theo luật công ty và luật doanh nghiệp tư nhân thì 94,6% số các công ty trách nhiệm hữu hạn và 99,4% doanh nghiệp tư nhân có quy mô nhỏ và vừa

Bên cạnh đó, khu vực nông thôn có trên 10 triệu hộ gia đình hoặc nhóm kinh doanh hoạt động trong lĩnh vực nông lâm ngư nghiệp; gần nửa triệu hộ gia đình hoạt động trong lĩnh vực thủ công nghiệp, ngành nghề truyền thống, xây dựng, công nghiệp... và trên 2 triệu hộ gia đình hoạt động kiêm ngành nghề, kinh doanh hàng hoá. Như vậy, đại bộ phận các đơn vị kinh doanh ở Việt Nam là các cơ sở nhỏ và vừa.

Ở hầu hết các nước, số lượng các DN N&V chiếm khoảng trên dưới 90% tổng số các doanh nghiệp.

“Doanh nghiệp nhỏ là doanh nghiệp được sở hữu và quản lý độc lập nhưng không thống trị được thị trường của nó.”

Một doanh nghiệp nhỏ không thể là một bộ phận của doanh nghiệp khác, người điều hành phải là người chủ sở hữu, độc lập trong việc quản lý doanh nghiệp của họ. Thêm vào đó, doanh nghiệp nhỏ có ảnh hưởng rất ít đối với thị trường của nó. Đồng thời cũng cần lưu ý rằng, Nhà nước có vai trò rất quan trọng trong việc hình thành và phát triển hoạt động của doanh nghiệp nhỏ. Những doanh nghiệp nhỏ được hưởng sự ưu đãi, hỗ trợ của chính phủ theo các chương trình hỗ trợ về vốn, công nghệ, tư vấn, Được miễn hoặc giảm một số loại thuế.

Lợi thế và bất lợi thế của quy mô nhỏ

*** Các doanh nghiệp nhỏ có những lợi thế như sau;**

- Quy mô nhỏ có tính năng động, linh hoạt, tự do sáng tạo trong kinh doanh.
- Gắn liền với công nghệ trung gian, là cầu nối giữa công nghệ truyền thống và công nghệ hiện đại.

- Doanh nghiệp nhỏ chỉ cần lượng vốn đầu tư ban đầu ít, hiệu quả cao, thu hồi vốn nhanh.
- Hệ thống tổ chức quản lý gọn nhẹ, linh hoạt nhanh chóng trong việc ra quyết định, quan hệ giữa những người ra lao động và người quản lý trong doanh nghiệp nhỏ chặt chẽ.
- Sự đình trệ, thua lỗ, phá sản của các doanh nghiệp nhỏ có ảnh hưởng rất ít hoặc không gây nên khủng hoảng kinh tế-xã hội, đồng thời ít chịu ảnh hưởng bởi các cuộc khủng hoảng kinh tế.

*** Những bất lợi của doanh nghiệp nhỏ:**

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

Vai trò của các tổ chức kinh doanh nhỏ

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

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

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

Chính những tổ chức kinh doanh nhỏ đã tạo ra nhiều việc làm cho người lao động và trợ giúp tích cực thông qua việc nhận thầu và dịch vụ cho các doanh nghiệp lớn. Ở Mỹ, có tới xấp xỉ 87,5% trong tổng số doanh nghiệp có người lao động từ 20 trở xuống, 10,4% doanh nghiệp có số người làm việc từ 20 đến 99 người.

Vì vậy, ở các nước phát triển nhất hiện nay cũng rất coi trọng sự phát triển của doanh nghiệp nhỏ, chẳng hạn như ở Mỹ, một quốc gia có những công ty khổng lồ như: GM, IBM... họ vẫn có một quỹ ban đặc trách về doanh nghiệp nhỏ của thương viện.

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

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

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

Ở Việt Nam, theo đánh giá của viện nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương, số lao động của các DNN&V trong các lĩnh vực phi nông nghiệp hiện có khoảng 7,8 triệu người, chiếm tới 79,2% số lao động phi công nghiệp. Theo báo cáo của ngân hàng thế giới (WB), để tạo ra một việc làm trong DNN&V ngoài quốc doanh chỉ cần đầu tư một khoản vốn khoảng 800 USD (11 tỷ đồng), trong đó đối với doanh nghiệp Nhà nước thì phải đầu tư tới 18000 USD (240 tỷ đồng).

Tổng số vốn đăng ký các doanh nghiệp ngoài quốc doanh tính đến cuối năm 1998 được biểu hiện qua số liệu ở bảng 1 như sau:

Loại hình doanh nghiệp	Số lượng	Tổng vốn điều lệ(triệu đồng)	Vốn điều lệ bình quân(triệu đồng)
Doanh nghiệp tư nhân	25169	4900000	194, 68
Công ty TNHH	10481	10136000	967, 08
Công ty cổ phần	260	4300000	16538, 46

(nguồn: báo cáo của viện nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương 1998)

Bảng 4. 2 các chỉ tiêu kinh doanh của các DNN&V (1998 so với 1997)

(Đơn vị tính: %)

Chỉ tiêu	DN có tăng	DN giảm	DN không tăng không giảm
Sản xuất	48	36	16
Doanh thu	63	24	13
Xuất khẩu	31	20	49
Lợi nhuận	47	25	38

Các doanh nghiệp nhỏ thống lĩnh trong hầu hết các ngành không chỉ về số lượng mà còn cả về những người chủ. Hơn một nửa lao động được thuê bởi các doanh nghiệp nhỏ và nó cũng chịu trách nhiệm về phát triển sản phẩm hơn là những doanh nghiệp lớn.

Nhiều nhà nghiên cứu kinh tế và chính sách cho rằng có nhiều nghề mới ra đời từ các doanh nghiệp nhỏ. Thực tế, những doanh nghiệp nhỏ hướng vào công nghệ cao có sự sáng tạo về nghề mới có tỉ lệ tăng nhanh hơn công nghệ lớn, ít nhất cũng trong lĩnh vực chế tạo. Chính khu vực DNN&V là nơi ươm mầm, đào tạo và rèn luyện cho những tài năng kinh doanh.

Ngoài ra, các doanh nghiệp nhỏ còn có vai trò hỗ trợ cho các doanh nghiệp lớn như: cung cấp nhiều hoạt động dịch vụ, cung cấp nguyên liệu, chi tiết... Hầu hết các sản phẩm được sản xuất bởi hãng chế tạo quy mô lớn nhưng được bán cho người tiêu dùng thông qua các doanh nghiệp nhỏ.

Nói chung khu vực DNN&V luôn luôn là mối quan tâm đặc biệt của nhiều quốc gia trên thế giới, đặc biệt ngay cả các nước đang phát triển. Tại những nước này, DNN&V đóng vai trò rất lớn trong việc tạo ra điều kiện cơ bản cho một môi trường cạnh tranh thuận lợi, ngăn chặn sự tích tụ chưa chín mùi, tạo ra một lượng lớn công ăn việc làm, phát huy mọi nguồn lực, cung cấp các dịch vụ hàng hoá phù hợp và xây dựng một mức độ năng động cho nền kinh tế. Nói một cách khác, khu vực DNN&V đóng vai trò quan trọng trong hoạt động chức năng của hệ thống kinh tế trong một tổng thể.

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

Thông qua phát triển DNN&V có thể huy động tối đa nguồn vốn, sức lao động và trí tuệ của người dân, hình thức DNN&V giúp người lao động phát huy được khả năng sáng tạo, khôi phục được những ngành nghề truyền thống, tạo sự đa dạng, phong phú của các mặt hàng. Tính ưu việt của loại doanh nghiệp này là đa dạng hoá hình thức sản xuất, lưu thông và dịch vụ, thuận tiện và phù hợp với

nền kinh tế thị trường, bộ máy quản lý gọn nhẹ, chi phí sản xuất, lưu thông được tiết kiệm, hoạt động kinh tế có hiệu quả...Hiện tại, các DNN&V đang là động lực thúc đẩy các doanh nghiệp lớn phải tự chuyển mình, năng động hơn nếu như muốn tồn tại và thắng thế trong cạnh tranh.

Đặc điểm

a. Do người chủ tự quản lý.

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

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

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

c. Sử dụng hiệu quả các nguồn vốn.

Do tính chất nhỏ, dễ phân tán, đi sâu vào các ngõ ngách và yêu cầu số lượng vốn ban đầu không nhiều, cho nên doanh nghiệp nhỏ thu hút các nguồn vốn nhỏ, nhàn rỗi trong các tầng lớp dân cư đầu tư vào sản xuất kinh doanh tạo sản phẩm dịch vụ cung cấp cho xã hội. Doanh nghiệp nhỏ còn dễ dàng sử dụng được dòng tiền phân tán và nằm im, do đó đẩy nhanh được việc hình thành vốn. Rất thường thấy là vốn đầu tư đến từ tiết kiệm của gia đình, vì nếu không thì chúng cũng chỉ là tiền nhàn rỗi. Doanh nghiệp nhỏ có thể sử dụng nguyên vật liệu sẵn có ở địa phương hoặc sản phẩm phụ của các nhà máy lớn chưa được sử dụng đến. Doanh nghiệp nhỏ có tỷ suất vốn đầu tư trên lao động thấp hơn nhiều so với doanh nghiệp lớn, cho nên chúng có hiệu suất tạo việc làm cao hơn.

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

Nguồn vốn đầu tư của doanh nghiệp nhỏ thường là tiết kiệm của cá nhân hay do chủ nhân của chúng vay của người thân, bạn bè. Các doanh nghiệp nhỏ rất khó vay tiền từ ngân hàng thương mại và các định chế tài chính khác bởi tài sản của họ cũng chỉ có hạn. Đa số các nhà kinh doanh đều cho rằng, tài chính là vấn đề chính yếu của họ trong điều hành hoạt động một doanh nghiệp nhỏ. Một chủ doanh nghiệp nhỏ cần vốn để mua máy móc, thiết bị và những thứ cần thiết khác cho công việc kinh doanh của họ. Trở ngại của chủ doanh nghiệp nhỏ là ít khi có được sự quan tâm của ngân hàng hay cơ quan tín dụng biết đến nhu cầu của họ. Thậm chí ở những nước có các điều kiện tín dụng dễ dàng thì một nhà doanh nghiệp nhỏ cũng thấy khó khăn để đạt được sự giúp đỡ tài chính. Họ không thể đáp ứng chặt chẽ để có đủ tư cách được vay, chẳng hạn họ phải có

một khoản tiền gửi khá ở ngân hàng hay có tài sản thế chấp mới có hy vọng được vay. Do vậy, họ thường phải phụ thuộc vào việc vay tiền của người trung gian hoặc những người cho vay nặng lãi.

Chủ doanh nghiệp nhỏ cũng thường buộc phải trả giá cao hơn về nguyên liệu hoặc nhận giá thấp hơn về sản phẩm cuối cùng, vì họ bị phụ thuộc tài chính vào các nguồn cung cấp nguyên liệu hoặc các người môi giới. Họ cũng bị bất lợi trong việc bán sản phẩm của mình vì không có khả năng đưa ra những điều khoản cho chịu như những nhà sản xuất lớn. Do đó, khó khăn về tài chính là một trở ngại đối với doanh nghiệp nhỏ ngay ở giai đoạn hoạt động của nó và làm cho nó yếu đi.

Các lĩnh vực hoạt động của kinh doanh nhỏ

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

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

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

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

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

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

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

Hãy xem xét một cá nhân, người bắt đầu từ hoạt động kinh doanh nhỏ nhưng thiếu dự định so với người khác, hoạt động đó để kiếm tiền nhằm đáp ứng nhu cầu cho cuộc sống: cá nhân đó rõ ràng là người kinh doanh nhỏ. Dĩ nhiên thiếu kế hoạch để tăng trưởng và mở rộng người đó sẽ không thể là một doanh nhân. Hay nói cách khác, doanh nhân người bắt đầu từ hoạt động kinh doanh và bằng mọi cách thực hiện tham vọng.

Như vậy, người bắt đầu với một hoạt động kinh doanh và thực hiện tham vọng phát triển-doanh nhân. Mặc dù cá nhân có thể bắt đầu khởi sự kinh doanh như

một người kinh doanh nhỏ, nhưng sự tăng trưởng của doanh nghiệp là kết quả từ tầm nhìn và hoạt động của người chủ doanh nhân.

- **Những đặc điểm của doanh nhân.**

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

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

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

Những lý do thành công và thất bại của doanh nghiệp

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

a. Lý do thành công của doanh nghiệp nhỏ.

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

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

- Tìm hiểu nắm bắt nhu cầu thị trường đối với sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.
- Các chủ doanh nghiệp mới hãy cẩn thận phân tích các điều kiện thị trường có thể giúp họ thâm nhập, đáp ứng nhu cầu thị hiếu của khách hàng.
- Năng lực quản trị.

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

- Biết tận dụng thời cơ:

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

- Sự khởi đầu và hoạt động của doanh nghiệp.

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

Một người Trung Quốc đã nói một câu nói nổi tiếng: “một cuộc hành trình hàng ngàn dặm nhưng được bắt đầu với những bước đơn lẻ”. Điều đó hoàn toàn đúng đối với một doanh nghiệp mới. Bước đầu tiên là sự ràng buộc, cam kết của một cá nhân quyết tâm để trở thành một nhà kinh doanh nhỏ, bước kế tiếp là lựa chọn sản phẩm hoặc dịch vụ để cung cấp-đó là quá trình đầu tư nghiên cứu lựa chọn thị trường, kỹ thuật. Việc lựa chọn này yêu cầu nhà kinh doanh phải đánh giá được không những về xu hướng thay đổi công nghệ mà còn phải hiểu rõ khả năng, năng lực của chính mình... Cũng giống như những nhà quản trị trong doanh nghiệp lớn, người kinh doanh cũng phải hiểu rất rõ ràng về kinh doanh của họ, Sự thành công chỉ đạt được khi người kinh doanh biết rõ về lĩnh vực hoạt động của mình.

b. Lý do thất bại của doanh nghiệp nhỏ.

- Thiếu năng lực và kinh nghiệm quản trị.

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

- Thiếu can đảm.

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

- Hệ thống kiểm soát yếu kém.

Một hệ thống kiểm soát tốt sẽ giúp các nhà quản trị giám sát được các chi phí, năng lực sản xuất và nhiều vấn đề khác. Nếu như hệ thống kiểm soát không

phát hiện ra những sai sót thì nhà quản trị có thể vấp phải những vấn đề nghiêm trọng tiếp theo khó có thể tránh được.

- Thiếu vốn.

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

Có lẽ bước quan trọng nhất trong việc cho ra đời doanh nghiệp là xây dựng kế hoạch. Nhà doanh nghiệp cần có một bản trình bày toàn diện bằng văn bản, trong đó giải thích chính xác những gì doanh nghiệp sẽ làm. Kế hoạch kinh doanh nên mô tả ý tưởng cơ bản cho kinh doanh của doanh nghiệp và nêu lên thật rõ ràng các mục tiêu và mục đích. Kế hoạch này không chỉ dẫn dắt cố gắng các nhà doanh nghiệp mà nó còn giúp thuyết phục những người cho vay, những nhà đầu tư vốn cho doanh nghiệp.

Mặc dù kế hoạch kinh doanh có một mục đích đơn giản, song nó đòi hỏi nhiều suy nghĩ. Ngay cả trước khi khai trương doanh nghiệp, nhà doanh nghiệp cũng phải có những quyết định quan trọng về nhân sự, về marketing, các phương tiện, nguồn cung cấp đầu vào và phân phối hàng hóa. V... Để có kết quả tốt nhất thì phần tài chính của kế hoạch nên gồm cả một ngân sách chi tiết về chi phí thành lập và chi phí điều hành, cũng như những dự trù về thu nhập, chi phí và lượng tiền mặt cho hai năm đầu tiên kinh doanh.

Nội dung của kế hoạch kinh doanh

- Tóm lược tiến hành: Phần đầu của kế hoạch sẽ là phần cuối cùng mà người xây dựng kế hoạch sẽ viết. Nó là hòn đá tảng để những ai quan tâm biết rõ về các mục tiêu sẽ được doanh nghiệp đạt chuẩn theo kế hoạch kinh doanh này.
- Mô tả doanh nghiệp: Phần mô tả doanh nghiệp phải nêu loại doanh nghiệp sẽ mở, thị trường nào nó sẽ phục vụ, ai sẽ chịu trách nhiệm vì nó và tại sao nó cần thiết.
- Phân tích thị trường và sản phẩm của doanh nghiệp: phân tích thị trường cũng phải bao gồm phân tích về mặt địa lý mà nơi doanh nghiệp sẽ đặt, phân tích tất cả các yếu tố môi trường có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, những yếu tố cạnh tranh trực tiếp và gián tiếp
- Chiến lược marketing; nhà doanh nghiệp sẽ thu hút và duy trì khách hàng như thế nào? Điều này sẽ bao gồm việc mô tả tất cả các hoạt động marketing của doanh nghiệp. Việc lựa chọn địa điểm có ảnh hưởng gì đến việc tạo sự hấp dẫn cho khách hàng hay không?
- Kế hoạch quản lý và điều hành: cấu trúc tổ chức nào được hoạch định và tại sao? công việc điều hành sẽ được quản lý như thế nào và bởi ai? Nhân sự sẽ được tuyển dụng như thế nào? Phần này phải bao gồm mô tả về các nhà cung ứng và các hệ thống kiểm soát hàng tồn kho. Những hạn chế qui định pháp lý và

những yêu cầu giấy pháp nào cần được nêu rõ? Phải mua những loại bảo hiểm nào.

□ Số liệu tài chính: thông thường phải bao gồm bản thống kê khai tài chính dự kiến trong 3 năm. Điều này sẽ bao gồm những bảng kê khi thu nhập và bảng cân đối tài sản. Nhà doanh nghiệp phải bảo vệ những lý lẽ của mình về dự báo doanh số và lượng tiền dành cho các tài sản vốn, mua hàng cần thiết cho việc vận hành. Thêm vào đó, nhà doanh nghiệp sẽ cần ít nhất là phân tích nguồn tiền trong 12 tháng, cho thấy cách thức tiền mặt đến và đi theo công việc kinh doanh trên cơ sở từng tháng.

Quốc tế hóa kinh doanh

Một số vấn đề cơ bản trong kinh doanh quốc tế

Những thuận lợi của thương mại quốc tế là rất lớn, tuy nhiên buôn bán với những quốc gia khác có thể vấp phải những khó khăn trở ngại nếu xuất và nhập khẩu của quốc gia không đạt được cán cân có thể chấp nhận được. Trong việc quyết định có hay không có cán cân thặng dư để tồn tại, các nhà kinh tế sử dụng hai công cụ đo lường: cán cân thương mại và cán cân thanh toán.

Những trở ngại của kinh doanh quốc tế

Tỷ giá hối đoái là giá trị đồng tiền của một quốc gia trong quan hệ trao đổi với các đồng tiền của các quốc gia khác. Tỷ giá hối đoái có tác động mạnh mẽ đối với thương mại quốc tế vì nó có thể tạo ra tình trạng khó khăn trong cạnh tranh do sự ảnh hưởng đến giá cả hàng hoá tiêu thụ trên thị trường thế giới. Sự mất giá là sự sụt giảm giá trị trao đổi của đồng tiền này so với đồng tiền khác. Tỷ giá thả nổi là tỷ giá của một đồng tiền được xác định bởi áp lực của cung và cầu tiền tệ trên thị trường tài chính quốc tế.

Có kỳ hạn là tỷ giá hối đoái được thông báo trước cho việc giao ngoại tệ trong tương lai.

Các hình thức thâm nhập thị trường quốc tế

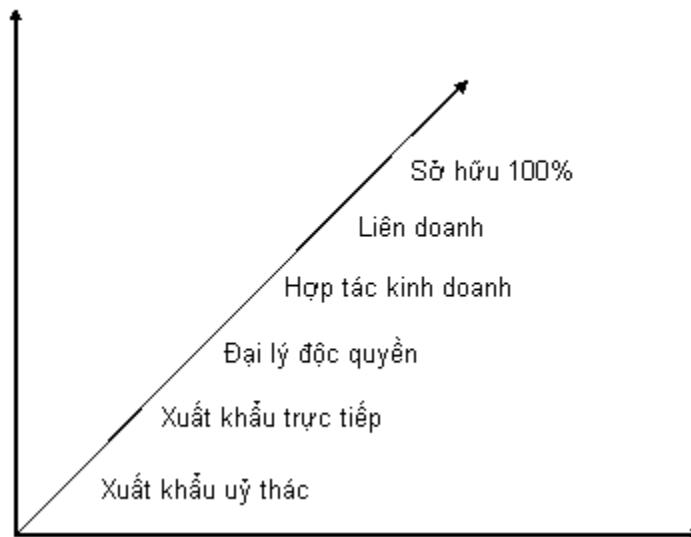
Kinh doanh quốc tế càng có nhiều thách thức bởi những chức năng cơ bản của quản trị: hoạch định tổ chức, điều khiển, kiểm soát càng trở nên khó khăn hơn khi thực hiện hoạt động kinh doanh ở nhiều thị trường khác nhau trên thế giới.

Hoạch định dĩ nhiên có nhiều khó khăn nhưng càng khó khăn hơn đối với tổ chức, điều khiển kiểm soát,. Ví dụ: cấu trúc của một tổ chức có thể hoạt động rất tốt ở một quốc gia nhưng có thể thất bại khi hoạt động ở quốc gia khác. Những kỹ thuật quản trị có thể đạt được năng suất làm việc cao ở Mỹ, nhưng có thể đạt thấp ở Nhật bản, ở Anh..

Quản trị còn được hiểu là ra quyết định, ở khía cạnh này chúng ta xem xét ở khả năng của ba quyết định cơ bản mà quản trị một công ty phải làm khi đối mặt với triển vọng toàn cầu hoá. Dĩ nhiên, quyết định đầu tiên là có thể thâm nhập vào thị trường quốc tế không? Kế tiếp là nhà quản trị phải quyết định mức độ công ty xâm nhập vào thị trường quốc tế và cấu trúc tổ chức để đáp ứng tốt nhất với những nhu cầu.



Sơ đồ 5.1: Quyết định thâm nhập quốc tế



Sơ đồ 5.2: Các dạng sở hữu thâm nhập

Công ty quốc tế, công ty đa quốc gia

Thúc đẩy kinh doanh quốc tế

Mặc dù có nhiều trở ngại đối với kinh doanh quốc tế, một số nước đã có những nỗ lực đặc biệt để khuyến khích thương mại và đầu tư quốc tế phát triển. Những cố gắng này bao gồm việc thành lập những khu vực mậu dịch tự do, các khu kinh tế đặc biệt và tạo thuận lợi cho đầu tư.

Các khối liên kết kinh tế quốc tế

Sau chiến tranh thế giới thứ hai, một số quốc gia đã thành lập các khối liên kết kinh tế nhằm khuyến khích sự hợp tác chặt chẽ hơn vì lợi ích của các

bên. Một trong những mục tiêu chính của các nhóm này là thúc đẩy buôn bán giao dịch nhiều hơn và không có bất kì hạn chế nào trong thương mại.

Sự cần thiết của quốc tế hoá kinh doanh

Kinh doanh quốc tế không phải là một hiện tượng mới, các quốc gia trên thế giới đã buôn bán với nhau hàng trăm năm nay. Từ sau chiến tranh thế giới lần hai, nhờ thuận lợi hơn trong vận chuyển, lưu lượng của các hoạt động kinh doanh quốc tế đã gia tăng không ngừng. Trong làn sóng toàn cầu hoá, việc mua lại sát nhập lại giữa các tập đoàn liên quốc gia là một hiện tượng nổi bật, phát triển với tốc độ nhanh, đặc biệt trong các ngành hàng không được phẩm, luyện thép, ngân hàng...những công ty đa quốc gia đã trở thành những cái tên quen thuộc trên khắp thế giới. Các công ty ấy trải qua một sự gia tăng không ngừng bằng con đường sát nhập và mua lại các doanh nghiệp.

Bằng cách ấy, phần của tư bản liên quốc gia trong GDP thế giới chuyển từ 17% giữa những năm 60 lên 24% năm 1982 và trên 30% năm 1995. Sau đây là 20 công ty hàng đầu thế giới năm 1999 về thị giá cổ phiếu tính đến ngày 30/12/1998 theo cách đánh giá phân loại và xếp hạng của “Financial times”:

Biểu 5.1: 20 công ty hàng đầu thế giới

Tên công ty	Của nước	Vốn cổ phiếu (tỷ USA)	Xếp hạng năm	
			1998	1999
Microsoft	Mỹ	271,9	3	1
General Electric	Mỹ	258,9	1	2
Exxon	Mỹ	172,3	4	3
Royal Dutch	Hà lan/anh	165,2	2	4
Merck	Mỹ	154,8	8	5
Pfizer	Mỹ	148,1	22	6
Intel	Mỹ	144,1	6	7
Coca-cola	Mỹ	142,2	5	8
Wal-mart Stores	Mỹ	123,1	18	9
Intl business Machines	Mỹ	121,2	11	10
NTT	Nhật	117,7	7	11
Philip Morris	Mỹ	112,5	12	12
Novartis AG	Thụy sĩ	108,5	10	13
Johnson & Johnson	Mỹ	105,2	21	14
Glaxo Wellcome	Anh	105,3	20	15
Bristol myers Squibb	Mỹ	103,3	19	16
AT&T	Mỹ	102,5	26	17
Roche	Thụy sĩ	102,1	17	18

Cisco Systems	Mỹ	96,6	51	19
Procter & Gamble	Mỹ	95,1	13	20

Về địa lý, chúng phân bố chủ yếu 5 nước có hai tập đoàn trở lên: Mỹ, Nhật Bản, Anh, Thụy Sĩ, Hà lan.

Giáo sư PAUL Krugman đã nói rằng: “không có cảm giác thần bí nào hơn trong đó chúng ta có một nền kinh tế toàn cầu” và ông cũng đã chỉ ra năm đối mặt cơ bản trong một nền kinh tế toàn cầu.

- Thương mại quốc tế về hàng hoá.
- Thương mại quốc tế về dịch vụ.
- Sự chuyển dịch lao động quốc tế.
- Dòng tiền quốc tế.
- Thông tin quốc tế.

Thật ngạc nhiên, Krugman kết luận, cái gì chúng ta suy nghĩ hiện nay về hoạt động rộng lớn của nền kinh tế toàn cầu năng động thì không phải như chưa từng có như chúng ta nghĩ.

Đối với các doanh nghiệp, trong điều kiện toàn cầu hoá đang diễn ra mạnh mẽ trên toàn thế giới hiện nay, việc thực hiện quốc tế hoá không còn là một lựa chọn nữa mà tất yếu. Thực hiện chiến lược quốc tế hoá chính là nhằm để khai thác và phát triển lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp tiến hành quốc tế hoá do các nguyên nhân:

- Tự bảo vệ doanh nghiệp trước những bất trắc và rủi ro.
- Xâm nhập những thị trường mới.
- Giảm chi phí.
- Tránh các hàng rào thương mại.
- Phản ứng với những cạnh tranh ngày càng tăng...

Những thị trường chính của thế giới

Nền kinh tế thế giới ngày nay bao gồm 3 thị trường chính: Bắc Mỹ, Tây Âu và Châu Á. Tuy nhiên, các doanh nghiệp kinh doanh không chỉ hướng vào những thị trường này. Theo báo cáo của ngân hàng thế giới: 77 % dân số thế giới sống ở khu vực các nước đang phát triển. Nền kinh tế của những khu vực này đang tăng trưởng 5 đến 6% một năm. Có 300 triệu người tiêu thụ ở Đông Âu và 300 triệu người tiêu thụ khác ở Mỹ.

Bắc Mỹ: Hoa kỳ có ảnh hưởng lớn đến khu vực kinh doanh Bắc Mỹ. Đây là thị trường rộng lớn và hấp dẫn của nền kinh tế thế giới. Nhiều hãng ở Mỹ như General Motors, Procter & Gamble đã có những thành công trong hoạt động ở Canada trong nhiều năm, và các hãng ở Canada như Northern Telecom và Alcan Aluminum là những đối thủ cạnh tranh quốc tế chủ yếu. Mexico cũng trở thành trung tâm chế tạo chính, đặc biệt dọc theo biên giới Hoa Kỳ, nơi lao động rẻ và chi phí vận chuyển thấp đã khuyến khích nhiều hãng, từ Hoa Kỳ và các

quốc gia khác đến xây dựng nhà máy ở Mêhico. Ví dụ, cả Chrysler và General Motor đều xây dựng nhà máy lắp ráp như là những nhà cung cấp giống Rockwel International Corp.

Tây Âu: Châu Âu thường được chi thành 2 khu vực. Tây Âu nổi trội hơn bởi Đức, Anh, Pháp, và Italy có sự trưởng thành nhưng thị trường đã được phân khúc trong nhiều năm. Sự phát triển Châu Âu thành thị trường thống nhất từ năm 1992 làm tăng thêm tầm quan trọng của thị trường này. Các hãng quốc tế hàng đầu như Unilever, Renault, Royal Dutch, Shell, Michelin, Siemens, Nestlé đã chiếm lĩnh (headquartered) ở khu vực này. Tháng năm, 1994 Anbani trở thành quốc gia thứ 197 nơi mà Coca-Cola đã được sản xuất như Coke đã mở ở nhiều quốc gia khác.

Châu Á: Châu Á bao gồm: Nhật, Trung Quốc, Thái Lan, Malaysia, Singapore, Hàn Quốc, Đài Loan, Hồng Kông, Philippines. Vào những năm 1970, 1980 những ngành công nghiệp ô tô, điện tử, ngân hàng đã được phát triển nhanh chóng ở những quốc gia này. Ngày nay, Châu Á là khu vực quan trọng trong nền kinh tế thế giới và là lực lượng quan trọng trong nền kinh tế thế giới và là lực lượng cạnh tranh chủ yếu của các hãng ở Bắc Mỹ. Nhật với những công ty dẫn đầu như: Toyota, Toshiba, Nippon Steel đang chi phối khu vực. Thêm vào đó, Hàn Quốc với các hãng như Samsung, Hyundai, Đài Loan chủ sở hữu của Chinese Petroleum và của nhiều hãng nước ngoài, Hồng Kông (trung tâm tài chính lớn) đã đạt được những thành công trong nền kinh tế quốc tế. Trung Quốc, một quốc gia đông dân nhất trên thế giới đang ngày càng trở nên là thị trường quan trọng với những quyền lợi của mình. Thực ra quỹ tiền tệ quốc tế (IMF) năm 1993 đã kết luận: kinh tế Trung Quốc là nền kinh tế lớn thứ 3 của thế giới sau Mỹ và Nhật.

Cán cân thương mại

Cán cân thương mại là sự chênh lệch giữa tổng giá trị xuất khẩu và nhập khẩu của một quốc gia.

- Thâm hụt mậu dịch hay cán cân thương mại bất lợi: tình trạng trong năm đó giá trị xuất khẩu của một quốc gia lớn hơn giá trị xuất khẩu của một quốc gia đó. Hay nói cách khác, dòng tiền thu về các quốc gia nhiều hơn dòng tiền ra khỏi quốc gia đó.

Tuy nhiên cán cân thương mại thuận lợi chưa hẳn là một tình trạng có lợi nếu như sự chênh lệch này được giải quyết bằng cách cấp tín dụng cho nước bị thâm hụt. Nếu khoảng tín dụng này không được trả đủ thì cán cân thương mại này thực sự trở thành điều bất lợi cho mức thặng dư mậu dịch.

Cán cân thanh toán

Cán cân thanh toán là toàn bộ lưu lượng tiền tệ giao dịch của một quốc gia so với thế giới bên ngoài. Ngoài các cân thương mại, cán cân thanh toán còn bao gồm các yếu tố khác như: các món nợ nước ngoài, các khoản viện trợ, lợi nhuận hay các khoản được chia từ đầu tư quốc tế. Một quốc gia có cán cân

thanh toán thâm hụt thường cố gắng giảm nhập khẩu hay gia tăng xuất khẩu, nước đó cũng có thể điều chỉnh các nguồn vốn đầu tư ra nước ngoài.

Tỷ giá hối đoái

Tỷ giá hối đoái là giá trị đồng tiền của một quốc gia trong quan hệ trao đổi với các đồng tiền của các quốc gia khác. Tỷ giá hối đoái có tác động mạnh mẽ đối với thương mại quốc tế vì nó có thể tạo ra tình trạng khó khăn trong cạnh tranh do sự ảnh hưởng đến giá cả hàng hoá tiêu thụ trên thị trường thế giới. Sự mất giá là sự sụt giảm giá trị trao đổi của đồng tiền này so với đồng tiền khác. Tỷ giá thả nổi là tỷ giá của một đồng tiền được xác định bởi áp lực của cung và cầu tiền tệ trên thị trường tài chính quốc tế.

Có kỳ hạn là tỷ giá hối đoái được thông báo trước cho việc giao ngoại tệ trong tương lai.

Nhà xuất nhập khẩu

Nhà xuất khẩu là doanh nghiệp sản xuất sản phẩm ở một quốc gia và sau đó đưa đi phân phối và bán những sản phẩm đó ở những quốc gia khác.

Nhà nhập khẩu là doanh nghiệp mua những sản phẩm đó ở thị trường nước ngoài và sau đó nhập khẩu chúng để bán lại ở thị trường trong nước.

Hình thức thâm nhập thị trường quốc tế này là các rất tốt để học hỏi những điểm mạnh của kinh doanh thị trường thế giới. Nhiều hãng lớn đã bắt đầu những hoạt động quốc tế từ những nhà xuất khẩu như: IBM, Coca cola.. đã xuất khẩu đến thị trường châu Âu trong nhiều năm trước khi xây dựng những nhà máy sản xuất ở đó.

• Ưu điểm của xuất khẩu:

- ⊙ Tránh được chi phí thiết lập nhà máy và hoạt động ở nước ngoài.
- ⊙ Giúp doanh nghiệp đạt được chi phí sản xuất thấp và lợi thế đại điểm.
- ⊙ Tránh được các ảnh hưởng của chu kỳ kinh tế.
- ⊙ Thu được ngoại tệ.
- ⊙ Rủi ro do các hoạt động ở nước ngoài là thấp nhất.
- ⊙ Là loại hình ít phải quản lý nhất.
- ⊙ Là dạng tiếp cận thử nghiệm các hoạt động kinh doanh quốc tế.
- ⊙ Không phải chuyển giao bí quyết công nghệ.
- ⊙ Thu tiền vay.
- ⊙ Được sự ủng hộ của chính phủ nước chủ nhà vì các quốc gia quan tâm đặc biệt tới cán cân thanh toán.

- ⊙ Nhược điểm của xuất khẩu.
- ⊙ Sẽ không thích hợp nếu như doanh nghiệp không có lợi thế về địa điểm.
- ⊙ Chi phí vận tải cao.
- ⊙ Vấp phải hàng rào thuế quan.
- ⊙ Không thực hiện được tốt công tác marketing do phải uỷ thác cho các đại diện nước ngoài.
- ⊙ Bị ảnh hưởng mạnh bởi tỷ giá hối đoái.
- ⊙ Phụ thuộc vào các nhà phân phối ở nước ngoài.
- ⊙ Ít hiểu biết về thị trường.
- ⊙ Thời gian phân phối dài.
- ⊙ Lợi nhuận ít nhất.

Đại lý độc quyền

Là những cá nhân hoặc tổ chức nước ngoài, người đồng ý làm đại diện quyền lợi của nhà xuất khẩu ở những thị trường nước ngoài. Đại lý độc quyền thường hành động như là những người đại diện bán hàng họ bán những sản phẩm của nhà xuất khẩu, lựa chọn phương thức thanh toán, thực hiện những biện pháp thoả mãn khách hàng. Họ thường đại diện cùng lúc cho nhiều công ty và không chuyên môn hoá cho một sản phẩm hay thị trường bất kỳ nào. Ví dụ như Levi Strauss sử dụng các đại lý để tiêu thụ những sản phẩm quần áo ở nhiều quốc gia ở châu phi, châu á, nam Mỹ.

* Ưu điểm:

- Xuyên nhập nhanh vốn đầu tư ít.
- Ảnh hưởng nhãn hiệu quốc tế mạnh.
- Kiểm soát tốt hơn về bán hàng và hoạt động so với xuất khẩu và bản quyền.
- Không bị phụ thuộc vào một nhà phân phối.
- Sự tích ực nhiệt tình của các nhà lý với nhãn hiệu cao hơn so với xuất khẩu và bản quyền.
- Đạt được lợi thế kinh tế theo qui mô trong marketing, huấn luyện và thu mua nguyên liệu (tiêu chuẩn hoá cao)

* Nhược điểm:

- Sẽ hạn chế khả năng đem lợi nhuận của doanh nghiệp của nước này sang ủng hộ cạnh tranh ở quốc gia khác.
- Khó kiểm soát về chất lượng.
- Khó khăn trong việc thiết lập chi nhánh ở mỗi quốc gia hoặc khu vực mà doanh nghiệp muốn mở rộng.

- Các nhà đại lý kem sẽ phá huỷ khái niệm chung
- Sự nhầm lẫn của nước sở tại.
- Khó khăn trong việc chấm dứt hợp đồng
- Có thể xảy ra xung đột về địa bàn của các nhà đại lý
- Sự thích ứng của sản phẩm và dịch vụ bị hạn chế.
- Khi sản phẩm và dịch vụ được cung cấp từ nước ngoài sẽ gặp những khó khăn do hàng rào thương mại và rủi ro về tỷ giá hối đoái.

Bản quyền

Những công ty đang tìm cách xâm nhập một cách chắc chắn hơn vào kinh doanh quốc tế có thể chọn lựa bản quyền: các hãng cho những cá nhân hoặc những doanh nghiệp ở nước ngoài được độc quyền được chế tạo hoặc bán những sản phẩm của họ ở thị trường đó. Ngược lại, nhà xuất khẩu nhận được phí và thêm khoản thu được gọi là sự trung thành. Sự trung thành thường được tính như là phần trăm của việc bán bản quyền.

* Ưu điểm:

- Không cần phải đầu tư vào chi phí phát triển và tránh được rủi ro khi mở rộng thị trường.
- Phù hợp với những doanh nghiệp thiếu vốn để phát triển những hoạt động ở nước ngoài.
- Tránh được những cản trở về đầu tư.
- Phù hợp với những doanh nghiệp sở hữu tài sản hữu hình, có thể ứng dụng vào kinh doanh, nhưng doanh nghiệp không muốn tự phát triển những ứng dụng đó.
- Thu tiền ngay.
- Gần với khách hàng hơn
- Xâm nhập nhanh, bao phủ rộng, ít nỗ lực quản lý.

* Nhược điểm:

- Không kiểm soát chặt chẽ về sản xuất, marketing, và các chiến lược đòi hỏi để đạt được lợi thế về chi phí thấp và lợi thế địa điểm.
- Nhà nhận bản quyền không cho phép các công ty đa quốc gia sử dụng lợi nhuận của họ để tài trợ cho các nhà nhận bản quyền khác để tăng tính cạnh tranh.
- Rủi ro khi chuyển giao công nghệ (chuyển giao bí quyết công nghệ)
- Rắc rối với những vấn đề luật pháp.
- Lợi nhuận bị hạn chế.
- Không phải là giải pháp dài hạn.

Văn phòng đại diện - chi nhánh

Thay vì phát triển mối quan hệ với công ty nước ngoài hoặc đại lý độc quyền, một hãng có thể đơn giản cử một số nhà quản trị của mình đến các văn phòng

chi nhánh ở nước ngoài. Văn phòng chi nhánh là các văn phòng ở nước ngoài do các công ty quốc tế hoặc công ty đa quốc gia thiết lập. Thực tế, một công ty kiểm soát trực tiếp nhiều nhà quản trị chi nhánh hơn là các đại lý hoặc là các bản quyền. Các văn phòng chi nhánh cũng cho công ty có được xuất hiện rõ ràng hơn ở các quốc gia bên ngoài. Những khách hàng tiềm năng cảm thấy được bảo đảm hơn khi một doanh nghiệp có văn phòng chi nhánh ở quốc gia của họ.

Việc đặt các văn phòng chi nhánh đòi hỏi các công ty phải hiểu biết rõ hơn về thị trường, văn hoá nơi hoạt động. Bởi vậy, một công ty mà mở một văn phòng chi nhánh ở nước ngoài phải thiết lập mối kinh doanh dài hạn hơn so với làm xuất khẩu hoặc chọn đại lý độc quyền hoặc quản lý bảo quyền những người biếp rất rõ thị trường. Bởi vậy, một số công ty chọn lựa các văn phòng chi nhánh và bản quyền, trong khi quản lý bản quyền cung cấp lối vào cộng đồng kinh doanh đại phương thì văn phòng chi nhánh duy trì sự kiểm soát của công ty đối với toàn bộ sự quản lý bản quyền của nó.

Liên doanh

Là việc thiết lập một doanh nghiệp bằng cách liên kết bởi hai hoặc nhiều doanh nghiệp độc lập khác nhau. Chẳng hạn như liên doanh Fuji-Xerox được thành lập từ hai công ty Xerox và Fuji Photo. Việc thiết lập liên doanh là cách phổ biến để thâm nhập thị trường mới.

* Ưu Điểm;

- Có được những kỹ năng, nguồn lực bổ sung.
- Tiếp cận tới những hiểu biết về thị trường (đối thủ cạnh tranh, văn hoá, ngôn ngữ, hệ thống chính trị và kinh tế).
- Chia sẻ chi phí đầu tư và rủi ro.
- Giảm được rủi ro bị quốc hữu hoá những hình thức can thiệp khác của chính phủ.
- Tránh được hàng rào thương mại.
- Giảm được chi phí vận chuyển.
- Được sự ủng hộ của các nước sở tại
- Tạo được hình ảnh với nước sở tại.

* Nhược Điểm:

Rủi ro trong việc kiểm soát công nghệ

- Không cho phép doanh nghiệp kiểm soát chặt chẽ các chi nhánh để có thể tận dụng được những lợi thế về chi phí và địa điểm cùng với việc toàn cầu hoá chóng lại các đối thủ cạnh tranh.
- Phải chia sẻ quyền hạn có thể dẫn đến mâu thuẫn và xung đột trong việc kiểm soát đầu tư và những mục tiêu cùng với quan điểm về chiến lược của liên doanh.
- Sự không ổn định về lâu dài

- Khó khăn cho việc chấm dứt
- Cần có sự phối hợp ở mức độ cao.
- Phải phơi bày những thông tin chiến lược cho đối tác.
- Mở rộng hoạt động quốc tế chậm do phải quản lý nhiều.

Sở hữu hoàn toàn

Là một doanh nghiệp với sở hữu 100% cổ phần. Việc thiết lập công ty 100% vốn có thể được thực hiện bằng hai cách: doanh nghiệp có thể xây dựng một nhà máy mới hoặc có thể thôn tính doanh nghiệp đã có sẵn và sử dụng doanh nghiệp đó để khuyến khích trưng sản phẩm của nó tại thị trường đó.

a. Sở hữu hoàn toàn thông qua xây dựng mới.

* Ưu điểm

- Tiềm năng lợi nhuận cao
- Sự ủng hộ của nước sở tại
- Kiểm soát các hoạt động tối đa ở nước ngoài
- Bảo vệ cao nhất bí quyết công nghệ
- Tiết kiệm chi phí vận tải tránh được hàng rào thương mại
- Giảm được những rủi ro của biến động tỷ giá hối đoái.

* Nhược Điểm:

- Tốn nhiều chi phí và hứng chịu mọi rủi ro của việc thành lập doanh nghiệp ở nước ngoài.
- Xâm nhập chậm vì cần thời gian hình thành
- Bất lợi với các nhà cạnh tranh địa phương về nguồn lực vị trí và hiểu biết về thị trường
- Tạo ra năng lực tăng thêm làm cạnh tranh căng thẳng hơn đòi hỏi quản lý rất nhiều
- Rủi ro chính trị cao
- Khi quá trình sản xuất đã được thiết lập có thể rất khó thay đổi vì thế là giải pháp thiếu năng động.

b. Sở hữu hoàn toàn thông qua thôn tính.

* Ưu điểm:

- Tận dụng được lợi thế về chi phí và địa điểm
- Xâm nhập nhanh vào thị trường nước ngoài
- Nhãn hiệu và vị trí thị trường đã được thiết lập
- Thôn tính được bí quyết công nghệ, hệ thống và nguồn nhân lực.
- Không tạo ra năng lực tăng thêm nên không làm cho cạnh tranh căng thẳng hơn.
- Có ảnh hưởng cộng đồng rộng lớn
- Tiềm năng lợi nhuận cao
- Tiết kiệm chi phí vận tải, tránh được hàng rào thương mại

- Tránh được những rủi ro biến động tỷ giá hối đoái

*** Nhược điểm:**

- Đòi hỏi lượng vốn đầu tư lớn nhất, rủi ro cao nhất
- Gặp những rắc rối của thôn tính và sát nhập
- Đánh động các nhà cạnh tranh
- Khó bán lại công ty sau khi mua
- Thường không đủ thời gian để kiểm tra công ty bị thôn tính
- Những rắc rối về sự chấp nhận về mặt chính trị.

Công ty quốc tế

Cũng như những DN đạt được những thành công và thu được kinh nghiệm, các nhà xuất nhập khẩu có thể thường xuyên mở rộng(phát triển) mức độ thâm nhập quốc tế.

“Công ty quốc tế là công ty hướng phần quan trọng kinh doanh của mình ở những quốc gia bên ngoài.”

Các công ty quốc tế cũng ngày càng tăng dần điều kiện sản xuất dễ dàng hơn nước ngoài. Ví dụ, Kmart là một công ty quốc tế, hầu hết những cửa hàng bán lẻ là ở Mỹ, nhưng công ty cũng đã mở những cửa hàng ở Canada, ở Czech, Slovakia, Mexico. Bên cạnh đó công ty này cũng nhập khẩu những sản phẩm của các công ty ở những quốc gia khác. Mặc dù một công ty quốc tế có thể có những ảnh hưởng lớn đến nền kinh tế toàn cầu nó vẫn duy trì phần quan trọng ở thị trường trong nước, chẳng hạn như Kmart vẫn thu được hơn 90% doanh thu từ việc bán sản phẩm ở thị trường Mỹ.

Công ty đa quốc gia

Hiện nay trên thế giới có khoảng 38000 công ty đa quốc gia với 207000 chi nhánh trên toàn cầu, trong đó có hơn 90% là của các nước công nghiệp phát triển. Đầu tư của các công ty đa quốc gia chiếm khoảng 80% tổng vốn đầu tư vào các nước khu vực châu Á. Ở Việt Nam theo ước tính tỷ lệ đó vào khoảng 60-70%.

Công ty đa quốc gia là công ty thiết kế, sản xuất và bán những sản phẩm ở nhiều quốc gia khác nhau.

Theo định nghĩa của trường đại học Havard, công ty đa quốc gia có 5 đặc trưng:

- Là doanh nghiệp có qui mô lớn, hoạt động trên khắp thế giới, có quyền lực về kinh tế chính trị
- Công ty không chỉ có khả năng xuất khẩu và chuyển nhượng kỹ thuật mà còn tiến hành sản xuất ở nước ngoài.
- Các cơ sở kinh doanh ở nước ngoài không tập trung ở một số nước nhất định mà phân bố rộng rãi ở các nước

Công ty mẹ thu tóm được các cứ điểm kinh doanh ở nước ngoài bằng chiến lược kinh doanh thống nhất.

Công ty mẹ và các cứ điểm kinh doanh ở nước ngoài cùng sử dụng các nguồn lực cho kinh doanh như: tiền vốn, kỹ thuật, nhân lực, mạng lưới tiêu thụ, nhãn hiệu hàng hoá -thông tin...

Ví dụ: IBM, GMC, Ford, Coca-co la, Dupont.. của Mỹ.

Mitsumitsi, Hitachi, Toshiba, Toyota Nhật.

a. Những ưu điểm của công ty đa quốc gia:

Bên cạnh việc cung cấp, tạo ra các nguồn vốn lớn góp phần tăng trưởng kinh tế, MNCs có thể thúc đẩy tình hình và triển khai các dự án từ nguồn viện trợ phát triển (ODA), nguồn vay ưu đãi từ các tổ chức tài chính quốc tế như: ADB, WB, IMF...

Thị trường quốc tế: các công ty đa quốc gia có mạng lưới marketing quốc tế rộng lớn để bán sản phẩm tại thị trường chính quốc của công ty cũng như tại nhiều quốc gia khác.

Chuyển giao công nghệ, triển khai dự án có kỹ thuật cao: Đa số các công ty đa quốc gia có công nghệ tiên tiến, họ có thể sẵn sàng chuyển giao những công nghệ đó cho nước chủ nhà, nếu các nhà kỹ nghệ địa phương có đủ khả năng sử dụng công nghệ sau khi được huấn luyện như: khai thác dầu khí, lọc dầu, điện lực, hoá chất, sản xuất ô tô, máy tính, thiết bị viễn thông..

Tạo việc làm và tăng thu nhập cho người lao động: theo ước tính hiện nay số MNCs lớn chỉ chiếm khoảng 30% trong tổng số công ty nước ngoài đang làm ăn tại Việt Nam, nhưng tạo ra 65-70% tổng số công ăn việc làm.

Kích thích các doanh nghiệp địa phương: Sự có mặt của các công ty đa quốc gia kích thích các Doanh nghiệp địa phương tham gia mạnh mẽ vào việc cung cấp các loại nguyên liệu, các linh kiện và dịch vụ cho họ... góp phần tạo ra cơ hội và giao lưu văn hoá cho người dân địa phương.

Tạo ra cơ hội học hỏi kinh nghiệm quản lý quốc tế, tác phong làm việc cho các nhà quản lý và nhân viên địa phương. Các công ty đa quốc gia sẽ mang theo kinh nghiệm quản trị và cách thức điều hành hoạt động của một doanh nghiệp. Việc cử người đi làm việc ở nước ngoài sẽ rất tốn kém, do đó các công ty này thường huấn luyện người địa phương thành những nhà quản trị tại chỗ bổ sung vào đội ngũ cán bộ quản lý của họ.

Thúc đẩy xuất khẩu, góp phần bù đắp thiếu hụt về ngoại tệ và tạo nguồn thu ngân sách.

b. Những bất lợi:

- Lũng đoạn nền kinh tế nước chủ nhà, gây nguy cơ mất cân đối cơ cấu kinh tế giữa các ngành vùng và địa phương.

Hoạt động của các công ty đa quốc gia chạy theo nhu cầu và lợi ích riêng của chính công ty, những nhu cầu và lợi ích đó không phù hợp với những nhu cầu và lợi ích của nước chủ nhà. Chẳng hạn do thiếu nguồn nguyên liệu thích hợp tại chỗ công ty này quyết định nhập khẩu các nguyên liệu đó. Hành động này không có lợi đối với nhà cung cấp địa phương và cũng có thể ảnh hưởng đến cán cân thanh toán của nước chủ nhà.

- Với quy mô lớn, quyền lực lưỡng đoạn, MNCs có xu hướng hoạt động trên những thị trường có tính độc quyền cao. Tình hình này tạo cho họ khả năng khống chế giá cả lợi nhuận cấu kết với các công ty khác trong việc quyết định các khu vực kiểm soát.
- Làm trầm trọng thêm sự bất công trong thu nhập. làm gia tăng sức ép trong công việc. Bên cạnh đó, việc sản xuất và thúc đẩy tiêu thụ bằng cách khuyến khích chương, quảng cáo... những hàng hoá. Dịch vụ xa xỉ cũng là điều đáng quan tâm.
- Chủ quyền quốc gia có thể bị xâm phạm: Chính phủ nước chủ nhà có thể e ngại về chủ quyền quốc gia có thể bị mất bởi các công ty đa quốc gia chỉ phục vụ lợi ích cho chính quốc.
- Nguy cơ lưỡng đoạn làm thay đổi chính sách kinh tế, tha hoá quan chức nhà nước. MNCs có thể liên kết gây sức ép trực tiếp hoặc thông qua ảnh hưởng chính trị, kinh tế của nước mình và các tổ chức quốc tế với chính quyền địa phương nhằm thay đổi luật pháp, chính sách sao cho có lợi cho họ.
- Nguy cơ đầu tư tài chính, rút vốn ào ạt gây chấn động khủng hoảng kinh tế. Đây là bài học lớn rút ra từ cuộc khủng hoảng kinh tế ở các nước Đông Nam Á như: Indonesia, Thailan...
- Chảy máu ngoại tệ; Các công ty đa quốc gia có thể nhập khẩu nguyên liệu và máy móc hay chuyển lợi nhuận, tiền lãi được chia của họ về nước. Những việc làm này sẽ gây ảnh hưởng đến tiềm lực của nước chủ nhà.
- Kiểm hãm các doanh nghiệp sản xuất trong nước, gia tăng sự phụ thuộc, khai thác kiệt quệ tài nguyên, lệ thuộc vào nước ngoài.
- Nước chủ nhà có thể bị lệ thuộc quá nhiều vào công nghệ nhập khẩu trừ khi họ có thể thích nghi được với các công nghệ ấy để đưa vào sử dụng trong các ngành công nghiệp nội địa hoặc để bắt đầu các hoạt động nghiên cứu và phát triển trong nước.
- Các ngành công nghiệp không mong muốn: Một số công ty đa quốc gia chuyển hoạt động của họ ra nước ngoài vì hoạt động này gây tác hại cho môi trường và đã bị cấm sản xuất ở chính đất nước của họ. Ngoài ra, chuyển giao công nghệ lạc hậu với giá cao tạo nên những bất lợi cho các đối tác trong nước.

Khu mậu dịch tự do

Trong một khu mậu dịch tự do, tất cả các hàng rào (thuế quan, quotas, trợ cấp, hoặc những trở ngại về cách quản lý) đối với các hàng hoá, dịch vụ giữa các quốc gia thành viên được bãi bỏ.

Ví dụ: Hiệp định mậu dịch tự do Mỹ-canada..

Liên hiệp thuế quan

Ấn định thuế suất chung đối với các nước bên ngoài cùng với việc bãi bỏ tất cả các hàng rào thuế quan. Đây chính là giai đoạn tiến tới thị trường chung và hợp nhất nền kinh tế.

Ví dụ: Cộng đồng chung châu Âu ở giai đoạn đầu tiên

Thị trường chung

Trong thị trường chung, Tất cả các đặc trưng của liên hiệp thuế quan được kết hợp với sự bãi bỏ những giới hạn về sự di chuyển các nhân tố như lao động và vốn.

Ví dụ: Cộng đồng chung Châu Âu.

Hợp nhất kinh tế toàn cầu

Giai đoạn hợp nhất kinh tế toàn cầu của liên minh kinh tế “giả định trước” sự hợp nhất chính sách tiền tệ, thuế khoá, xã hội, phản chu kỳ và đòi hỏi phải thiết lập một cơ quan có quyền lực vượt quá những quốc gia riêng biệt mà những quyết định của cơ quan này có tính bắt buộc đối với các quốc gia thành viên. Dạng này cũng bao hàm cả một mức độ hợp nhất về chính trị.

Liên minh Châu Âu (EU)

Tiền thân của EU là cộng đồng than và thép Châu Âu được thành lập năm 1951 với Bỉ, Pháp, Tây Đức, Ý, Luxembourg và Hà Lan. Với mục đích là là bỏ rào cản trong việc vận chuyển than, sắt, thép, phế liệu. Với hiệp ước Rome năm 1957, cộng đồng châu Âu (EC) được thành lập. Đến năm 1994 được đổi tên là liên minh châu Âu (EU) theo hiệp ước Maastricht. Hiện nay số thành viên của EU là 15 và với dân số khoảng 350 triệu người và GDP lớn hơn Mỹ và sự mở rộng của EU làm cho EU trở thành một siêu cường quốc tiềm năng toàn cầu.

Hợp tác các quốc gia châu Mỹ La Tinh (NAFTA)

Vào năm 1988 chính phủ Mỹ và Canada kí hiệp ước về tự do mậu dịch giữa hai nước và sẽ có hiệu lực từ 1 tháng 1 năm 1989. Sau đó được mở rộng với sự tham gia của Mêxico vào năm 1991 và tiến tới thành lập NAFTA. bản hiệp ước trở thành văn bản luật 1 tháng 01/1994 bao gồm một số điều khoản sau:

- Bãi bỏ thuế trong vòng 10 năm trên 99% thương mại hàng hoá và dịch vụ giữa Mexico Canada và Mỹ.
- Gỡ bỏ hầu hết những cản trở cho việc lưu thông những dịch vụ qua biên giới.
- Bảo vệ luật sở hữu trí tuệ.
- Gỡ bỏ những rào cản của việc đầu tư trực tiếp nước ngoài giữa các thành viên.

- Cho phép mỗi quốc gia sử dụng những tiêu chuẩn riêng về môi trường.
- Thiết lập hai uỷ ban với quyền hành là có thể phê chuẩn hoặc bác bỏ những đặc quyền thương mại khi những tiêu chuẩn môi trường hoặc luật pháp liên quan đến vấn đề sức khoẻ, an toàn, tiền lương tối thiểu hoặc lao động trẻ em bị phớt lờ đi.

(Những thuận lợi của NAFTA.)

- Một số người ủng hộ cho rằng NAFTA sẽ là cơ hội để tạo nên năng suất có tính hiệu quả hơn trên phạm vi toàn vùng.
- Những doanh nghiệp cạnh tranh quốc tế của Mỹ và Canada có thể chuyển sản xuất đến Mexico để có được lợi thế và chi phí nhân công rẻ và sẽ được khuyến khích.
- Hiệp ước này sẽ tạo cho các doanh nghiệp của cả ba quốc gia có thêm hàng triệu khách hàng và việc tự do mậu dịch sẽ thúc đẩy kinh tế tăng nhanh hơn ở ba quốc gia.

(Những bất lợi của NAFTA.)

Việc phê chuẩn hiệp ước sẽ làm cho làn sóng di chuyển công việc từ Mỹ và Canada vào Mexico nơi mà những nhà doanh nghiệp tiềm kiếm lợi nhuận ở Mexico với mức lương thấp và ít có những qui định về bảo vệ môi trường và những luật về lao động.

Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á (ASEAN)

Được thành lập năm 1967 và là một trong những vùng kinh tế phát triển nhanh nhất và năng động nhất trên thế giới.

Những thành viên đầu tiên bao gồm Brunei, Indonesia, Malaysia, Philipines, Singapore, Thailan. Việt Nam trở thành thành viên vào tháng 7/1995 và gần đây nhất là Lào và Myanmar, Campuchia. Với 10 thành viên, ASEAN có trên 500 triệu dân và tồn tại như là khu vực tự do thương mại tiềm năng nhất. Mục tiêu chính của ASEAN là tạo điều kiện thuận lợi để tự do thương mại hơn giữa các quốc gia thành viên và để đạt những thành tựu từ việc hợp tác trong lĩnh vực công nghệ và chính trị. Mục tiêu của ASEAN đến năm 2003 là giảm thuế quan trên diện rộng về thương mại giữa các quốc gia trong vùng xuống còn 0%.

Hợp tác kinh tế của các quốc gia Châu Á Thái Bình Dương(APEC)

Được thành lập vào năm 1990 theo lời đề nghị của Úc. APEC hiện tại gồm 18 thành viên bao gồm những quốc gia kinh tế mạnh như Mỹ, Nhật, Trung Quốc,... Với 18 thành viên này đã chiếm khoản một nửa GDP của thế giới, 46% thương mại toàn cầu và tăng trưởng kinh tế mạnh nhất thế giới. Mục tiêu chính của APEC là gia tăng hợp tác kinh tế ở nhiều lĩnh vực và sự tăng trưởng phụ thuộc lẫn nhau trong vùng. Mục tiêu quan trọng nhất của APEC là đạt được tự do thương mại trong vùng vào năm 2020, đối với các quốc gia đã công nghiệp hoá là mở cửa vào năm 2010. (Việt Nam gia nhập APEC vào năm 1998)

Đại cương về công việc quản trị

Vai trò nhà quản trị

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

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

Các lý thuyết về quản trị

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

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

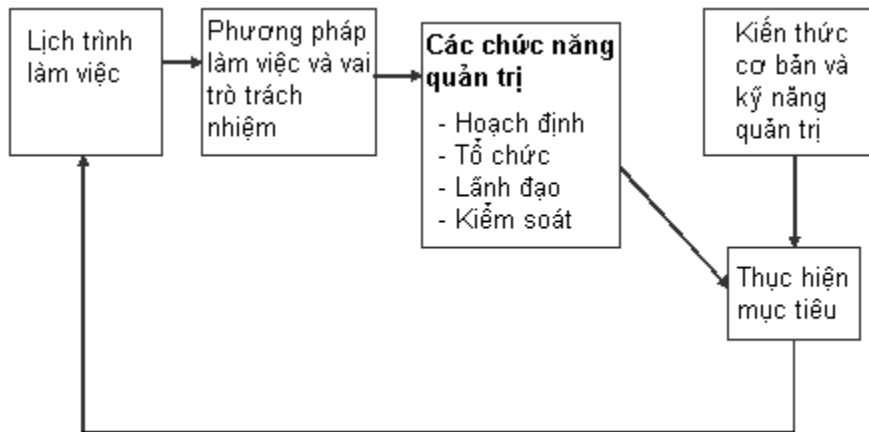
Từ những năm 1800 khi nền công nghiệp và các hoạt động sản xuất phát triển mạnh, thực tiễn đã tổng kết và rút ra thành những lý thuyết với nhiều trường phái hay những nhóm lý thuyết khác nhau.

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

Quyết định quản trị

Khái niệm quản trị

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



Sơ đồ 6.1: Mô hình quản trị của Stephen J. Carroll và Dennis J. Gillen

Nói chung, quản trị là một hình thức phức tạp mà các nhà quản trị kinh doanh phải quản trị từ khâu đầu đến khâu cuối của một chu kỳ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, thực chất của quản trị kinh doanh là quản trị các yếu tố đầu vào, quá trình sản xuất kinh doanh các yếu tố đầu ra theo quá trình hoạt động.

- Theo quá trình quản trị kinh doanh: Công tác quản trị trong doanh nghiệp là quá trình lập kế hoạch, tổ chức phối hợp và điều chỉnh các hoạt động của các thành viên, các bộ phận và các chức năng trong doanh nghiệp nhằm huy động tối đa mọi nguồn lực để đạt được các mục tiêu đã đặt ra của tổ chức.
- Theo quản điểm hệ thống quản trị: quản trị còn là việc thực hành những hoạt động trong mỗi tổ chức một cách có ý thức và liên tục. Quản trị trong một doanh nghiệp tồn tại trong một hệ thống bao gồm các khâu, các phần các bộ phận có mối liên hệ khăng khít với nhau, tác động qua lại lẫn nhau và thúc đẩy nhau phát triển.

Ý nghĩa của hoạt động quản trị

Khi con người kết hợp với nhau trong một tập thể để cùng nhau làm việc, người ta có thể tự phát làm những việc cần thiết theo cách suy nghĩ riêng của mỗi người. Lối làm việc như thế cũng có thể đem lại kết quả, hoặc cũng có thể không đem lại kết quả. Nhưng nếu người ta biết tổ chức hoạt động và những việc quản trị khác thì triển vọng đạt kết quả sẽ chắc chắn hơn đặc biệt quan trọng không phải chỉ là kết quả mà sẽ còn ít tốn kém thời gian tiền bạc, nguyên vật liệu và các phí tổn khác. Khi chúng ta so sánh giữa kết quả đạt được với chi phí để thực hiện sẽ có khái niệm là hiệu quả.

Hiệu quả = kết quả - chi phí

Hiệu quả sẽ tăng trong hai trường hợp:

- Tăng kết quả với chi phí không đổi.
- Giảm chi phí mà vẫn giữ nguyên kết quả.

Muốn đạt được cả hai điều đó đòi hỏi phải biết cách quản trị., không biết cách quản trị cũng đạt kết quả nhưng hiệu quả sẽ thấp hơn. Một sự quản trị giỏi không những mang lại nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp mà còn có ý nghĩa quan trọng góp phần đưa nền kinh tế đất nước nhanh chóng phát triển.

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

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

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

Các nhà quản trị và nhiệm vụ chủ yếu của nhà quản trị trong doanh nghiệp

a. Các nhà quản trị trong doanh nghiệp.

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

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

b. Nhiệm vụ chủ yếu của nhà quản trị doanh nghiệp.

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

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

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

Các chức năng quản trị doanh nghiệp

a. Lập kế hoạch: là quá trình xây dựng các mục tiêu và xác định nguồn lực, biện pháp cần thiết để thực hiện các mục tiêu đã đề ra chức năng đầu tiên của doanh nghiệp. Chức năng này còn bao gồm cả việc làm thế nào để thúc đẩy

các quá trình cải tiến thiết thực. Ví dụ với công ty Rubermaid đặt ra chỉ tiêu doanh số bán ra hàng năm phải được ít nhất 15%. Đặc biệt đối với những sản phẩm có mặt trên thị trường chưa quá 5 năm, công ty đặt ra doanh số bán phải tăng lên 30%. Với công ty, tỷ lệ thành công của những mặt hàng mới thường là 9 yếu là nhờ kế hoạch chuẩn bị chu đáo, kỹ lưỡng cho việc tung ra sản phẩm mới.

b.Tổ chức trong doanh nghiệp.

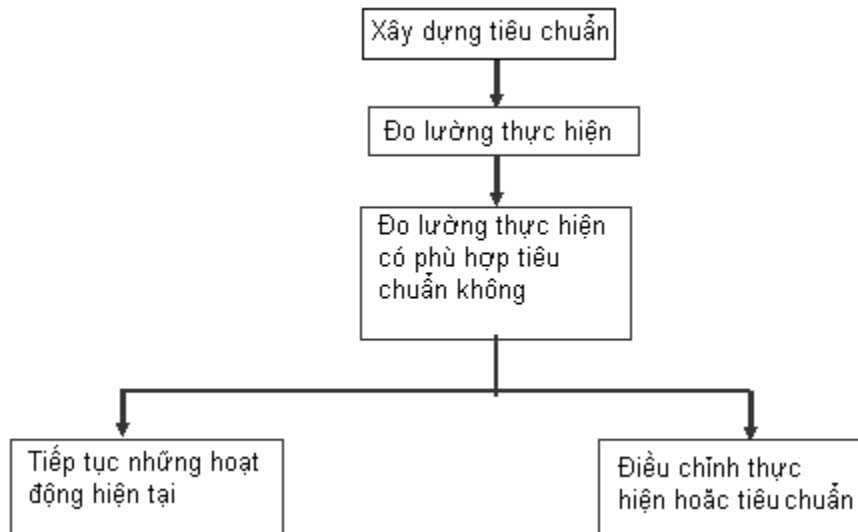
Là quá trình gắn kết, phân công và phối hợp các thành viên vào công việc, nhằm thực hiện mục tiêu chung; trong đó bao gồm tổ chức con chức công việc, phân bổ các nguồn lực v.v... Chính nhờ chức năng này nhà quản trị quyết định được những nhiệm vụ nào cần phải hoàn thành thế nào để kết hợp nhiệm vụ vào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

c.Lãnh đạo trong hoạt động kinh doanh:

Là quá trình thu hút, lôi cuốn, động viên, thuyết phục, hướng dẫn các thành viên trong tổ chức làm việc đáp ứng theo yêu cầu công việc số một của các sản phẩm tại công ty Rubbermaid là sản phẩm phục vụ lâu bền và không quá đắt. Để thúc đẩy các thành viên trong công ty cho phép các nhà quản trị cũng như các thành viên được nhận tiền thưởng dựa trên lợi nhuận có được từ sản phẩm.

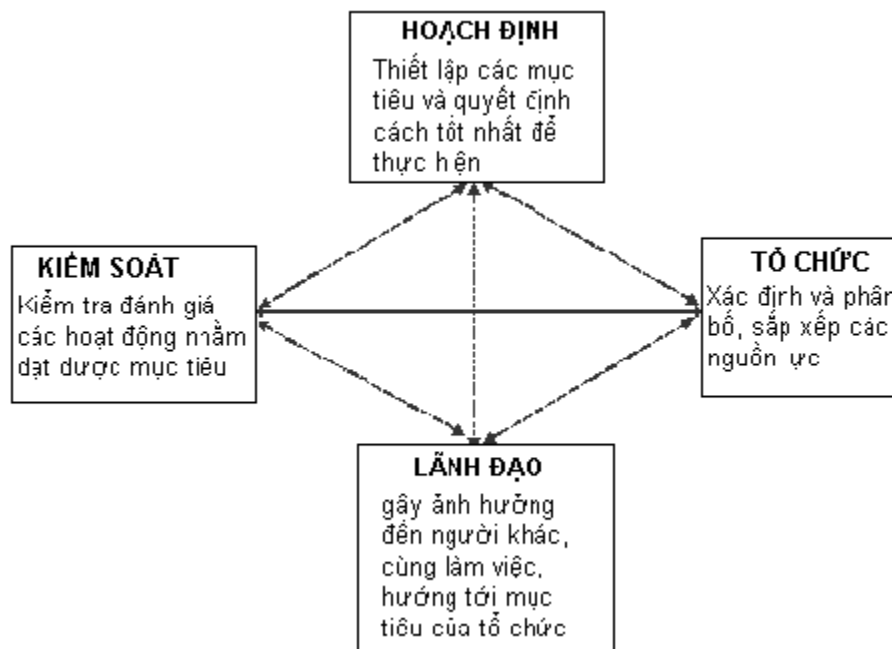
d.Kiểm tra, kiểm soát trong quá trình kinh doanh.

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



Sơ đồ 6.2: Quá trình kiểm soát

Các chức năng quản trị doanh nghiệp và mối quan hệ giữa chúng có thể được khái quát qua sơ đồ 6. 3 như sau



Sơ đồ 6.3: Các chức năng quản trị

Phân cấp trong quản trị doanh nghiệp

a. Theo cấp quản trị doanh nghiệp.

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

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

- Hoạch định các mục tiêu, phạm vi hoạt động của doanh nghiệp, cảm nhận những vấn đề khó khăn lớn và những nguyên nhân của chúng để tìm biện pháp giải quyết.
- Xác định kết quả cuối cùng mong muốn, phê duyệt những đường lối, các chính sách lớn trong doanh nghiệp.
- Phê duyệt cơ cấu tổ chức, các kế hoạch chương trình hành động lớn nhằm đạt được những mục tiêu đã đề ra.
- Xác định các nguồn nhân sự cần thiết và cung cấp kinh phí hoạt động theo yêu cầu công việc.
- Lựa chọn các quản trị viên chấp hành, giao trách nhiệm, uỷ quyền.
- Phối hợp mọi hoạt động của ban tham mưu và chức năng điều hành.
- Phê duyệt chương trình kế hoạch nhân sự bao gồm: tuyển dụng, mức lương, thăng cấp, đề bạt, kỷ luật.
- Dự liệu các biện pháp kiểm soát như báo cáo, kiểm tra, đánh giá hiệu quả của tổ chức.
- Chịu trách nhiệm hoàn toàn về những ảnh hưởng tốt xấu của các quyết định.

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

Ở cấp giữa có thể có nhiều cấp, người làm quản trị ở cấp này là các trưởng, phó ban; các quản đốc, phó quản đốc các phân xưởng...

Nội dung quản trị:

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

- Nắm vững những mục tiêu của doanh nghiệp, mối quan hệ giữa các bộ phận, cảm nhận những khó khăn chính của bộ phận và những nguy hiểm trong phạm vi hoạt động của mình.
- Nắm vững trách nhiệm và phạm vi quyền hạn được giao, xác định hoạt động cần thiết phải thực hiện để đạt được kết quả, đề nghị những liên quan đến bộ phận để hoàn thành nhiệm vụ.
- Đề nghị những chương trình kế hoạch hành động của bộ phận hình tổ chức thích hợp nhất để thực hiện công việc.
- Lựa chọn nhân viên giao công việc theo chức năng cho các xây dựng tinh thần đồng đội và lòng trung thành, phê chuẩn các việc trong phạm vi bộ phận vi bộ phận trên cơ sở đường lối chung của doanh nghiệp.
- Thường xuyên xét lại tính hiệu quả trong công tác của bộ phận đồng thời uốn nắn những sai sót.
- Báo cáo kết quả đạt được của bộ phận lên cấp trên theo đúng quyền.

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

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

b.Quản trị theo chức năng trong doanh nghiệp.

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

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

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

Các kỹ năng quản trị

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

a.Kỹ năng kỹ thuật:

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

b.Kỹ năng về nhân sự:

là khả năng cùng làm việc, điều khiển và lôi cuốn những người xung quanh, là thành viên của tổ chức và là nhà lãnh đạo điều hành công việc được trôi chảy. Nhờ đó, nhà quản trị có thể thúc đẩy người khác làm việc theo đúng mục tiêu của tổ chức. Một vài kỹ năng nhân sự cần thiết cho nhà quản trị biết cách thông

đạt (viết, nói...) một cách hữu hiệu, có thái độ quan tâm tích cực đến người khác, xây dựng bầu không khí hợp tác giữa mọi người cùng làm việc chung và biết cách động viên nhân viên dưới quyền.

c. Kỹ năng tư duy:

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

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

Nhóm vai trò quan hệ với con người

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

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

Nhóm vai trò thông tin

Vai trò thông tin gắn liền với việc tiếp nhận thông tin và truyền đạt thông tin sao cho nhà quản trị thể hiện là trung tâm đầu não tổ chức. Vai trò thu thập thông tin là nắm bắt thông tin cả bên trong lẫn bên ngoài doanh nghiệp. Vai trò truyền đạt hoạt động theo 2 cách: thứ nhất, nhà quản trị truyền đạt những thông tin tiếp nhận được từ bên ngoài đến các thành viên trong nội bộ doanh nghiệp, những người có thể sử dụng những thông tin này; thứ hai, nhà quản trị giúp truyền đạt những thông tin từ cấp dưới này đến cấp thấp hơn hoặc đến các thành viên khác trong tổ, những người có thể sử dụng thông tin một cách hiệu quả nhất. Trong khi vai trò truyền đạt cung cấp thông tin cho nội bộ thì vai trò phát ngôn phổ biến thông tin cho bên ngoài về những vấn đề như kế hoạch, chính sách, kết quả hoạt động của tổ chức. Do đó, nhà quản trị tìm kiếm thông tin trong vai trò giám sát, truyền đạt thông tin với nội bộ và sau đó kết hợp việc cung cấp thông tin quan trọng theo yêu cầu của vai trò quyết định.

Nhóm vai trò quyết định

Nhóm vai trò quyết định bao gồm việc ra những quyết định quan trọng ảnh hưởng đến tổ chức. Có 4 vai trò mô tả nhà quản trị là người vai trò cách tân hay gọi là vai trò doanh nhân, là người luôn ở cửa mọi thay đổi và cải tiến, khai thác các cơ hội mới. Vai trò thứ hai trong nhóm này là vai trò xử lý các tình huống: gắn liền với việc đưa ra các hành động kịp thời khi tổ chức phải đối mặt với

những biến cố bất ngờ, những khó khăn không lường trước được. Vai trò thứ ba là phân phối các nguồn lực của tổ chức. Cuối cùng, vai trò đàm phán thể hiện sự đại diện cho tổ chức thương lượng đàm phán ký kết các hợp đồng, ảnh hưởng tùy theo các lĩnh vực trách nhiệm của nhà quản trị. Trong các cuộc tiếp xúc làm ăn, nhà quản trị phải là một chuyên gia trong lĩnh vực ngoại giao. Làm ăn thời mở cửa đa phần là các cuộc tiếp xúc, muốn thành đạt phải học cách thương lượng. Mềm dẻo kết hợp với cứng rắn cương quyết, lý trí cùng với nhân bản là bí quyết thành công trong thương lượng với đối tác.

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

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

- **Người khởi xướng ý tưởng:** là người phát hiện ra những ý tưởng mới hoặc tin tưởng vào giá trị của những sáng kiến và ủng hộ nó mặc dù phải đương đầu nhiều khó khăn trở ngại. Chúng ta thường cho rằng những người cách tân là người sáng tạo, dám chấp nhận những mạo hiểm rủi ro. Họ thường là những người ở các cấp thấp hơn trong tổ chức, người phát hiện ra vấn đề và biết đề xuất giải pháp. Tuy nhiên, sự sáng tạo cần thiết phải có các loại vai trò kế tiếp.
- **Người tài trợ:** Một người quản trị cấp giữa nhận biết những điểm quan trọng về những sáng kiến của tổ chức, từ đó tìm kiếm nguồn tài chính cần thiết cho việc phát triển và thúc đẩy các bước tiến hành thực. Đổi mới trong tổ chức không thể thiếu sự hiện diện của người tài trợ. Tuy nhiên, việc thực hiện đổi mới đó còn phụ thuộc vào vai trò thứ người phối hợp hoạt động.
- **Người phối hợp:** là người quản trị cấp cao, người ủng hộ cho sự cần thiết phải đổi mới, cung cấp tài chính cho các hoạt động cải tiến, khuyến khích nâng đỡ và tôn trọng, bảo vệ các sáng kiến cải tiến của các thành viên. Việc cải tiến thường vấp phải các cản trở của về lối cũ và nó thường khiến cho những người quen lối thủ thường e ngại. Người phối hợp sẽ đảm nhận vai trò cân bằng các thế lực sao cho sáng kiến cải tiến có thể thực hiện được. Thông qua việc thực hiện vai trò phối hợp, các nhà quản trị khuyến khích thúc đẩy việc cải tiến đổi mới. Thiếu một trong ba vai trò trên, sự đổi mới cải tiến khó thực hiện được.

Nhà quản trị kinh doanh: Taylor đã tổng kết, người quản lý giỏi cần đảm bảo các phẩm chất:

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

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

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

Sẵn sàng chịu trách nhiệm cá nhân.

Có khả năng đóng vai trò là một cố vấn sáng suốt.

Có tính tự tin, bình tĩnh khi gặp rắc rối về quan hệ hay sự cố về tổ chức.

Có tính kiên trì, thần kinh vững và có chí theo đuổi mục đích đến cùng, thái độ giao tiếp niềm nở, thân mật nhưng dứt khoát với mọi người.

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

Lý thuyết quản trị cổ điển

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

a.Lý thuyết quản trị khoa học:

- **Freerich Taylor (1856- 1915):** Taylor xuất thân là một công nhân trở thành kỹ sư trải qua quá trình ban ngày đi làm, ban đêm đi học Đại học. Trong quá trình làm việc trong nhà máy luyện cán thép, Taylor có nhiều cơ hội quan sát và thực hành quản trị trong nhà máy. Ông là tác giả những nghiên cứu và lý thuyết khá nổi tiếng về quản trị trong thời gian 1890 đến 1930.
- Những nguyên tắc cơ bản trong lý thuyết của Taylor là:
- Xây dựng các phương pháp khoa học để thực hiện công việc, của từng công nhân.

- Lựa chọn công nhân một cách khoa học và huấn luyện họ phương pháp khoa học để thực hiện công việc.
- Tổ chức giáo dục và giám sát công nhân để đảm bảo họ thực hiện đúng phương pháp.
- Xây dựng và củng cố quan hệ giữa người lao động và nhà quản trị
- Biện pháp thực hiện: Để thực hiện những nguyên tắc của mình, đã tiến hành:
 - Nghiên cứu các loại thời gian làm việc của công nhân theo từng công việc.
 - Phân chia công việc của từng công nhân thành những công việc bộ nhỏ để cải tiến và tối ưu hoá.
 - Xây dựng hệ thống khuyến khích người lao động làm việc, thực hiện công theo lao động.

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

- **Herry L Gantt:** là kỹ sư chuyên về hệ thống kiểm soát trong nhà máy. trên cơ sở các lý thuyết của Taylor, Gantt đã phát triển và đưa ra lý thuyết của mình, trong đó chủ yếu tập trung vào mở rộng hệ thống khuyến khích vật chất cho người lao động với các biện pháp như:
 - Khuyến khích công nhân sau một ngày làm việc nếu họ đã làm tốt.
 - Khuyến khích cho đốc công, quản đốc dựa vào kết quả làm việc của công nhân dưới sự giám sát trực tiếp của họ nhằm động viên nam họ trong công việc quản trị.

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

Frank B(1868 - 1924) và Liliant M. Gibreth (1878 - 1972).

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

Các phương pháp thuộc trường phái này đã có những đóng góp có giá trị cho sự phát triển của tư tưởng quản trị, phát triển kỹ năng quản trị qua phân công, chuyên môn hoá quá trình lao động, đồng thời là những người đầu tiên nêu lên tầm quan trọng của việc tuyển chọn và huấn luyện nhân viên, dùng đãi ngộ và

tăng năng suất lao động. Tuy nhiên, các tác giả đã phát triển một phương pháp quản trị mang tính khoa học hoá một cách thuần tuý như “máy móc hoá con người”, gắn chặt con người vào một dây chuyền công nghệ để quản trị và tăng năng suất lao động.

b.Lý thuyết quản trị hành chính:

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

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

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

Nhóm lý thuyết hành vi-tâm lý xã hội trong quản trị kinh doanh

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

*Tác giả của lý thuyết các quan hệ con người trong tổ chức là Mary Parker Pollet (1868-1933). Nữ tác giả này cho rằng, trong quá trình làm việc, người lao động có các mối quan hệ giữa họ với nhau và giữa họ với một thể chế tổ chức nhất định bao gồm:

Quan hệ giữa công nhân với công nhân

Quan hệ giữa công nhân với các nhà quản trị

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

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

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

- Thay đổi chế độ ánh sáng (tăng và giảm độ ánh sáng).
- Thay đổi về tiền lương
- Thay đổi thời gian làm việc
- Sự thay đổi này dẫn đến các tác động tâm lý làm tăng năng suất lao động.

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

Abraham Maslow(1908-1970): nhà tâm lý học, tác giả đã xây dựng lý thuyết về nhu cầu của con người, bao gồm 5 cấp độ được xếp từ cấp thấp đến cấp cao.



Tầm hạn quản trị

Tầm hạn quản trị là khái niệm dùng để chỉ số lượng nhân viên cấp dưới mà một nhà quản trị có thể điều khiển một cách tốt đẹp nhất, bao gồm giao quyền, lãnh đạo, hướng dẫn, kiểm tra nhân viên dưới quyền có kết quả.

Về mặt tổ chức: tầm hạn quản trị có liên quan mật thiết đến số lượng các tầng nấc trung gian trong một doanh nghiệp. Tầm hạn quản trị rộng sẽ ít tầng nấc trung gian và ngược lại tầm hạn quản trị hẹp sẽ có nhiều tầng nấc trung gian.

Khái niệm

Ra quyết định quản trị: là sự lựa chọn một trong số các phương án hành động. Các nhà quản trị xem việc ra quyết định là công việc trung tâm của họ bởi vì họ phải thường xuyên lựa chọn phải làm cái gì, ai làm, làm khi nào, ở đâu. Không nên nhầm lẫn việc ra quyết định và lập kế hoạch. Trong thực tế đôi khi quyết định được thực hiện một cách nhanh chóng, ít đòi hỏi về thời gian hay sự nỗ lực, hay có khi nó chỉ chi phối hành động trong ít phút. Trong khi đó có những quyết định quan trọng, có ảnh hưởng lâu dài đối với doanh nghiệp, đòi hỏi nhiều công sức của người ra quyết định.

Quyết định quản trị: là hành vi sáng tạo của nhà quản trị nhằm đưa ra chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức để giải quyết một vấn đề trên cơ sở hiểu rõ quy luật vận động khách quan của đối tượng quản trị và thông tin đầy đủ, chính xác.

Các kiểu ra quyết định

Trong bất cứ tổ chức nào, tất cả các nhà quản trị đều phải ra các quyết định. Tuy nhiên, các loại quyết định sẽ thay đổi tùy theo cấp bậc và chức vụ quản trị của mỗi người. Có hai kiểu ra quyết định cơ bản: kiểu ra quyết định lập chương trình và kiểu ra quyết định không được lập chương trình.

a. Các quyết định theo chương trình

Là loại quyết định thường ngày và lặp đi lặp lại. Vì loại quyết định này không phải là quyết định mới, cho nên một tổ chức thường có những nguyên tắc chỉ đạo riêng biệt để xử lý chúng.

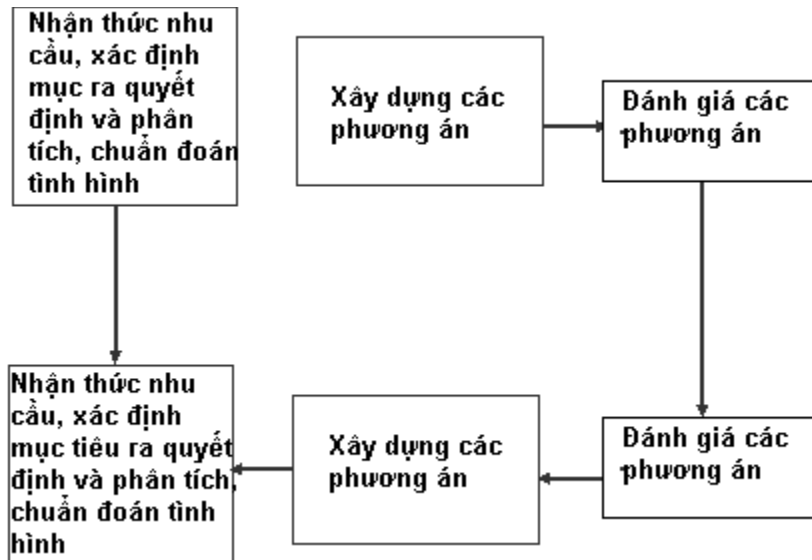
b. Các quyết định không được lập chương trình

Là loại quyết định không có tính lặp lại, ít được làm và không mang tính cấu trúc. Chúng thường được ban lãnh đạo cấp cao của tổ chức soạn thảo và có ảnh hưởng rộng lớn đối với doanh nghiệp. Chẳng hạn, nhà quản trị marketing sẽ quyết định có nên tăng ngân sách quảng cáo để tăng doanh số bán nhân dịp tết cổ truyền sắp đến hay không. Giám đốc doanh nghiệp sẽ quyết định có cần phải mở rộng nhà máy để đối phó với sự gia tăng nhu cầu về sản phẩm của doanh nghiệp hay không.

Dựa vào các kiểu quyết định và mức độ ảnh hưởng của chúng đối với doanh nghiệp, các nhà quản trị có thể phân biệt được nhiệm vụ của mình trong việc ra quyết định.

Tiến trình ra quyết định

Ra quyết định quản trị như trên đã đề cập, có thể được định nghĩa là một sự lựa chọn hợp lý giữa nhiều cách lựa chọn, điểm trọng tâm là phải nhận thức được nhu cầu, xác định mục tiêu của ra quyết định. Tiến trình giải quyết vấn đề và ra quyết định được biểu hiện trong sơ đồ 6.7



Sơ đồ 6.7: Quá trình giải quyết vấn đề và ra quyết định quản trị

Việc ra quyết định có hiệu quả đòi hỏi một sự lựa chọn phương hướng hành động hợp lý, có nghĩa nhằm cố gắng đạt được mục tiêu nào đó và muốn đạt được phải hành động tích cực.

Bước thứ nhất: Khi doanh nghiệp có hoặc sẽ có những vấn đề phát sinh trong công việc, thì việc nhận biết được những vấn đề đó như thế nào là một bước rất quan trọng. Bởi vì nó đảm bảo chắc chắn rằng nhà quản trị đã hiểu bản chất thực sự của vấn đề chứ không phải chỉ nhận biết được những dấu hiệu của vấn đề đó. Trên cơ sở đó, nhà quản trị phải cụ thể hoá, phân tích và phát triển những mục tiêu mà doanh nghiệp muốn đạt tới. Khi vấn đề đã được phân tích kỹ lưỡng, xác định được những điều kiện tiên quyết, những thuận lợi và khó khăn.... Ví dụ: xác định những vấn đề về tài chính, yêu cầu về môi trường, các chính sách và chế độ của doanh nghiệp.... nhà quản trị sẽ có được những dữ liệu cần thiết cho việc cần thiết cho việc ra đời một quyết định.

Bước thứ hai: Xây dựng phương án: Trên cơ sở những dữ liệu có được, thông qua bước xác định tình hình, nhà quản trị tiến hành xây dựng những tình huống và phương án có thể xảy ra. Có thể mô tả chúng và trao đổi, tham khảo ý kiến của đồng nghiệp, tìm kiếm những quan điểm mới, sàng lọc để xây dựng phương án có tính khả thi cao. Đây là một công việc đòi hỏi sự sáng tạo của nhà quản trị.

Bước thứ ba: Từ những phương án đã được xây dựng, tiến hành so sánh những thông tin, biện pháp xử lý, hiệu quả mong đợi, tính nhạy cảm... để xem xét kết quả các phương án thể hiện như thế nào. Dự tính các xác suất, rủi ro có thể xảy ra..., tiến hành lập danh sách để so sánh những thuận lợi, khó khăn của từng phương án. Ở bước này cần phải xác định một số phương án cần thiết có thể áp dụng được một cách hiệu quả, phù hợp với những đặc điểm của công việc, con người và tập thể đó. Nếu thấy rằng, các phương án đặc ra còn chưa đủ hay nhà quản trị thấy cần phải có thêm một số phương án khác nữa thì tùy theo sự cần thiết của công việc, khả năng của nhà quản trị có thể có để bắt đầu từ bước một hoặc hai.

Bước thứ tư: Chọn phương án tối ưu. Đây là bước cốt yếu và quan trọng nhất, bởi vì tại đây nhà quản trị phải từ bỏ “quyền tự do lựa chọn” của mình. Nhà quản trị chỉ được phép chọn một phương án và phải bảo vệ quyết định đó. Đồng thời đảm bảo sự cam kết với tất cả mọi người tham gia và có được sự hỗ trợ cần thiết. Phần lớn công việc này cần được làm thông qua sự tham gia của các bên hữu quan trong giai đoạn trước.

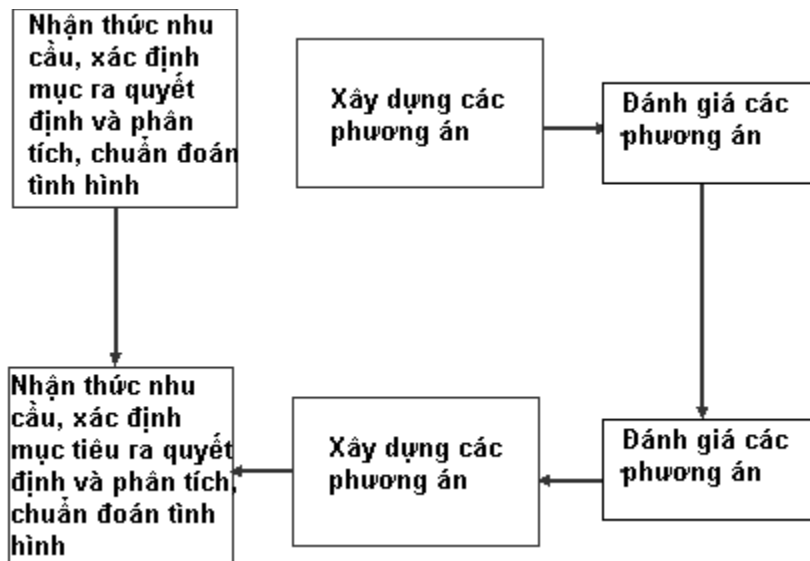
Bước thứ năm: thực hiện phương án. Đó là hành động chấp hành hay thực hiện phương án đã chọn. Để hoạt động này có hiệu quả thì phải căn cứ theo kế hoạch hành động đã được kèm theo các phương án kế hoạch càng chi tiết cụ thể thì khả năng hoạt động có hiệu quả càng tăng

Bước thứ sáu: đánh giá kết quả. Nhà quản trị mong muốn kết quả đạt được như thế nào nói một cách khác đó là mục tiêu đạt ra cho quyết định quản trị. Để có thể thực hiện tốt bước này, nhà quản trị còn phải thường xuyên theo dõi, kiểm tra việc thực hiện kế hoạch và phương án đã lựa chọn. Nắm bắt những thông tin được sử dụng có chính xác không? Kế hoạch được thực hiện như thế nào? Kết quả đạt được của kế hoạch đã đạt ra?

Trong quá trình thực hiện quyết định sẽ nảy sinh nhiều vấn đề mà bản thân nhà quản trị và các cộng sự chưa thể lường trước được những vướng mắc phát sinh cần giải quyết trong khi thực hiện quyết định. Trên cơ sở đó, tiến hành chỉnh lý, bổ sung, sửa đổi để quyết định quản trị đưa ra phù hợp với thực tế của công việc đòi hỏi và như vậy kết quả thu được sẽ tốt hơn.

Tiến trình ra quyết định

Ra quyết định quản trị như trên đã đề cập, có thể được định nghĩa là một sự lựa chọn hợp lý giữa nhiều cách lựa chọn, điểm trọng tâm là phải nhận thức được nhu cầu, xác định mục tiêu của ra quyết định. Tiến trình giải quyết vấn đề và ra quyết định được biểu hiện trong sơ đồ 6.7



Sơ đồ 6.7: Quá trình giải quyết vấn đề và ra quyết định quản trị

Việc ra quyết định có hiệu quả đòi hỏi một sự lựa chọn phương hướng hành động hợp lý, có nghĩa nhằm cố gắng đạt được mục tiêu nào đó và muốn đạt được phải hành động tích cực.

Bước thứ nhất: Khi doanh nghiệp có hoặc sẽ có những vấn đề phát sinh trong công việc, thì việc nhận biết được những vấn đề đó như thế nào là một bước rất quan trọng. Bởi vì nó đảm bảo chắc chắn rằng nhà quản trị đã hiểu bản chất thực sự của vấn đề chứ không phải chỉ nhận biết được những dấu hiệu của vấn đề đó. Trên cơ sở đó, nhà quản trị phải cụ thể hoá, phân tích và phát triển những mục tiêu mà doanh nghiệp muốn đạt tới. Khi vấn đề đã được phân tích kỹ lưỡng, xác định được những điều kiện tiên quyết, những thuận lợi và khó khăn.... Ví dụ: xác định những vấn đề về tài chính, yêu cầu về môi trường, các chính sách và chế độ của doanh nghiệp.... nhà quản trị sẽ có được những dữ liệu cần thiết cho việc cần thiết cho việc ra đời một quyết định.

Bước thứ hai: Xây dựng phương án: Trên cơ sở những dữ liệu có được, thông qua bước xác định tình hình, nhà quản trị tiến hành xây dựng những tình huống và phương án có thể xảy ra. Có thể mô tả chúng và trao đổi, tham khảo ý kiến của đồng nghiệp, tìm kiếm những quan điểm mới, sàng lọc để xây dựng phương án có tính khả thi cao. Đây là bước đòi hỏi người ra quyết định phải có tư duy sáng tạo và khả năng phân tích, đánh giá cao.

Bước thứ ba: Từ những phương án đã được xây dựng, tiến hành so sánh những thông tin, biện pháp xử lý, hiệu quả mong đợi, tính nhạy cảm... để xem xét kết quả các phương án thể hiện như thế nào. Dự tính các xác suất, rủi ro có thể xảy ra..., tiến hành lập danh sách để so sánh những thuận lợi, khó khăn của từng phương án. Ở bước này cần phải xác định một số phương án cần thiết có thể áp dụng được một cách hiệu quả, phù hợp với những đặc điểm của công việc, con người và tập thể đó. Nếu thấy rằng, các phương án đặc ra còn chưa

đủ hay nhà quản trị thấy cần phải có thêm một số phương án khác nữa thì tùy theo sự cần thiết của công việc, khả năng của nhà quản trị có thể có để bắt đầu từ bước một hoặc hai.

Bước thứ tư: Chọn phương án tối ưu. Đây là bước cốt yếu và quan trọng nhất, bởi vì tại đây nhà quản trị phải từ bỏ “quyền tự do lựa chọn” của mình. Nhà quản trị chỉ được phép chọn một phương án và phải bảo vệ quyết định đó. Đồng thời đảm bảo sự cam kết với tất cả mọi người tham gia và có được sự hỗ trợ cần thiết. Phần lớn công việc này cần được làm thông qua sự tham gia của các bên hữu quan trong giai đoạn trước.

Bước thứ năm: thực hiện phương án. Đó là hành động chấp hành hay thực hiện phương án đã chọn. Để hoạt động này có hiệu quả thì phải căn cứ theo kế hoạch hành động đã được kèm theo các phương án kế hoạch càng chi tiết cụ thể thì khả năng hoạt động có hiệu quả càng tăng

Bước thứ sáu: đánh giá kết quả. Nhà quản trị mong muốn kết quả đạt được như thế nào nói một cách khác đó là mục tiêu đạt ra cho quyết định quản trị. Để có thể thực hiện tốt bước này, nhà quản trị còn phải thường xuyên theo dõi, kiểm tra việc thực hiện kế hoạch và phương án đã lựa chọn. Nắm bắt những thông tin được sử dụng có chính xác không? Kế hoạch được thực hiện như thế nào? Kết quả đạt được của kế hoạch đã đặt ra?

Trong quá trình thực hiện quyết định sẽ nảy sinh nhiều vấn đề mà bản thân nhà quản trị và các cộng sự chưa thể lường trước được những vướng mắc phát sinh cần giải quyết trong khi thực hiện quyết định. Trên cơ sở đó, tiến hành chỉnh lý, bổ sung, sửa đổi để quyết định quản trị đưa ra phù hợp với thực tế của công việc đòi hỏi và như vậy kết quả thu được sẽ tốt hơn.

Các công cụ để nâng cao giải quyết vấn đề và ra quyết định quản trị
Cung như việc hoạch định, rất nhiều kỹ thuật giúp các nhà quản trị có thể ứng dụng để nâng cao kỹ năng ra quyết định quản trị. Có hai trong số nhiều kỹ thuật phổ biến đó là ma trận tỷ lệ (Payoff Matrix) và cây quyết định.

a. Ma trận tỷ lệ (Payoff matrix):

là xác định những giá trị mong đợi của hai hay nhiều phương án mà mỗi phương án thì được định vị với một ước đoán về xác suất. Ma trận này chỉ có giá trị khi khả năng xuất hiện xác suất của mỗi kết quả có thể được ước đoán. Xác suất được biểu thị bằng tỉ lệ phần trăm(%), nó đo lường mức độ của một sự kiện có thể xảy ra hoặc không xảy ra. Nếu có một sự kiện nào đó chắc chắn xảy ra thì có xác suất bằng 1, nếu sự đó chắc chắn không xảy ra thì xác suất bằng 0. Nếu khả năng xảy ra theo mức độ 50:50 thì xác suất bằng 0.5.

+ Giá trị mong đợi (hay còn gọi là kỳ vọng) của một phương án là tổng cộng tất cả các kết quả có thể xảy ra nhân với xác suất tương ứng của nó. Chẳng hạn như: nếu có 50% cơ hội sẽ kiếm được \$10000 và 25% cơ hội có thể mất

\$50000. Giá trị mong đợi (expected value-EV) của đầu tư trên được tính như sau.

$$\begin{aligned}EV &= 0.5(\$100000) + 0.25(\$10000) - 0.25(50000) = \\ &= \$50000 + \$2500 - \$12500 = \$40000\end{aligned}$$

Ví dụ sau đây nhằm giúp người đọc hiểu rộng thêm một quyết định đầu tư có liên quan đến sử dụng ma trận tỷ lệ. Giả sử chúng ta đang xem xét để mua kinh doanh máy tính hoặc kinh doanh thuyền buồm. Chúng ta đã xác định rằng, sự thành công của mỗi hoạt động kinh doanh phụ thuộc vào tỷ giá hối đoái. Nếu tỷ giá hối đoái tăng, chúng ta sẽ thu được 5 triệu \$ từ kinh doanh máy tính hoặc 3 triệu \$ từ kinh doanh thuyền buồm; còn nếu tỷ giá hối đoái giảm, chúng ta sẽ mất 4 triệu \$ từ kinh doanh máy tính hay chỉ mất 2 triệu \$ từ kinh doanh thuyền buồm. Chúng ta cũng sẽ ước đoán rằng, có 70% cơ hội tỷ giá hối đoái tăng và 30% cơ hội tỷ giá hối đoái giảm.

Giải pháp:

*Kinh doanh máy tính:

$$EV = 0,7(\$3.000.000) + 0,3(\$-4.000.000) = \$3.500.000 - \$200.000$$

$$EV = \$2.300.000$$

*Kinh doanh thuyền buồm:

$$EV = 0,7(\$3.000.000) + 0,3(\$ -2.000.000) = \$2.100.000 - \$600.000$$

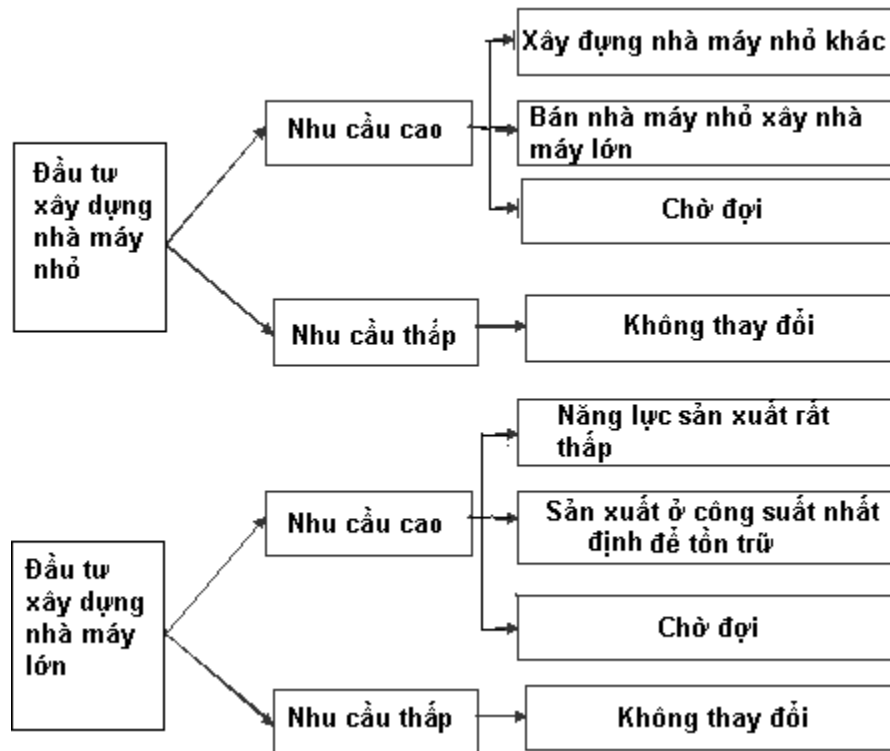
$$EV = \$1.500.000$$

Qua kết quả giá trị mong đợi (EV) của hai ngành, ta thấy rằng đầu tư mua máy tính để kinh doanh thì thu lợi nhuận cao hơn mua thuyền buồm.

Kết quả tổng hợp được trình bày trong ma trận Payoff. (bảng trang 145)

b. Cây quyết định:

Cây quyết định phác họa các điểm quyết định, các kết quả có thể xảy ra và các xác suất liên quan đến các chương trình khác nhau cần phải thực hiện dưới dạng một cái cây. (sơ đồ trang 146).



Sơ đồ 6.8: Cây quyết định

Hay nói cách khác, cây quyết định là biểu đồ các phương án, bao gồm 2-3 mức kết quả có từ mức kết quả đầu tiên. Thí dụ: Một doanh nghiệp chế tạo có qui mô vừa đang xem xét để xây dựng một nhà máy mới. Sự cần thiết xây dựng nhà máy mới là do nghiên cứu nhu cầu về sản phẩm của doanh nghiệp có thể tăng lên. Có một số cơ hội biểu hiện sự tăng nhu cầu: doanh nghiệp thâm nhập thị trường mới hoặc nâng cao thị phần của thị trường hiện có; trường hợp ngược lại sẽ thu hẹp, giảm bớt. Bởi vậy nhà quản trị đang cố gắng để quyết định lựa chọn xây dựng nhà máy nhỏ hoặc lớn, như sơ đồ 6.8 trên đây.

Những khái niệm căn bản về tổ chức

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp

Chuyên môn hóa và phân chia bộ phận

Trong phát triển cấu trúc tổ chức của bất kỳ một DN nào dù lớn hay nhỏ, trước hết phải xem xét:

- Chuyên môn hoá: xác định ai sẽ làm gì?
- Sự phân chia ban ngành: xác định nhân viên thực hiện nhiệm vụ có thể tốt nhất như thế nào cùng với nhóm, bộ phận?

Các dạng cấu trúc tổ chức

Khi các nhà quản trị được đề nghị mô tả tổ chức của họ thì họ thường vẽ sơ đồ cơ cấu tổ chức trong một nỗ lực thể hiện ra tính cấu trúc và hệ thống trong tổ chức. Các cấu trúc này xác định dạng cơ bản của tổ chức, tạo ra hoặc giới hạn một số hoạt động nào đó.

Dưới đây chúng ta sẽ lần lượt xem xét những dạng cấu trúc tổ chức cùng các ưu nhược điểm của chúng.

Xây dựng bộ máy quản trị doanh nghiệp

Đổi mới tổ chức quản trị trong doanh nghiệp

Phân chia quyền lực và trách nhiệm

Một câu hỏi quan trọng cần phải trả lời của bất kỳ một tổ chức nào đó là: Ai là người ra quyết định? Câu trả lời hầu như không tập trung vào một cá nhân hoặc thâm chí vào một nhóm người. Câu trả lời xác đáng hơn cả (accrate answer) được cho là chế độ thứ bậc ra quyết định quản trị. Những hoạt động của một tổ chức cần được phân chia giữa các chức vụ và bộ phận khác nhau. Những chọn lựa mà tất cả các nhà quản trị thường gặp trong khuôn khổ của tổ chức được xem xét như hai cực của một chuỗi liên tục đan xen vào nhau.

Hai tiến trình cơ bản làm nền tảng cho cấu trúc của tổ chức là:

Phân chia nhiệm vụ: các nhiệm vụ chủ yếu được chia thành các hoạt động đơn giản để thuận tiện cho việc sản xuất hàng hoá và dịch vụ.

Phối hợp các hoạt động để đảm bảo rằng chúng đáp ứng được các mục tiêu của tổ chức.

Bản chất của các vấn đề “phân chia” và “kết hợp” là trách nhiệm, quyền hạn và quyền lực.

Trách nhiệm: bổn phận phải thực hiện công việc được giao phó. Cá nhân đảm nhiệm một chức vụ, được giao quyền để hoàn thành nhiệm vụ được phân công thì phải chịu trách nhiệm đối với những hậu quả đem lại.

Nhiệm vụ: là sự quy định những hành động nhất định của con người nhằm thực hiện các mục tiêu đã xác định.

Quyền hạn: Đề cập tới mức độ mà cá nhân hay đơn vị kiểm soát và tác động đối với các nguồn lực của tổ chức. Một cá nhân có quyền lực mạnh mẽ trong tổ chức là người có khả năng đưa ra những quyết định quan trọng đối với các nguồn lực nào đó nhằm hướng tới những mục tiêu nhất định. Quyền hạn có thể có từ nhiều nguồn khác nhau: địa vị của người ra quyết định, khả năng chuyên môn và tri thức của những cá nhân này, cùng quyền lực mà họ đã được bổ nhiệm chính thức. Quyền hạn có 2 loại: quyền phải tự đảm nhận à quyền uỷ nhiệm.

Quyền phải tự đảm nhận là quyền hạn mà người quản trị phải tự nắm lấy không thể giao phó cho cấp dưới. Nếu nhìn từ phía công việc nó là quyền hạn liên quan đến công việc mà người quản lý phải tự mình thực hiện.

Quyền ủy nhiệm là quyền hạn giao cho cấp dưới, quyền có liên quan tới công việc giao cho cấp dưới. Khi giao quyền, điều quan trọng là phải phân biệt cho chính xác hai loại quyền trên, tức là phân biệt nó là công việc của bản thân của người quản trị cấp trên làm hay là công việc giao cho cấp dưới làm. Trong trường hợp giao cho cấp dưới phải chỉ rõ nội dung và mục tiêu công việc, phải giao quyền hạn cần thiết để thực hiện công việc ấy.

Quyền lực: là quyền hạn được giao cho một chức vụ chính thức do một nhà lãnh đạo có thẩm quyền quyết định. Hay nói cách khác, quyền lực là một hình thức hợp pháp của ai đó được phê chuẩn chính thức và dự liệu trước.

Quyền lực trong tổ chức là mức độ độc lập trong hoạt động được dành cho một người để tạo ra khả năng sự quyết đoán của họ thông qua việc trao cho họ quyền ra các quyết định hay đưa ra các chỉ thị.

Lãnh đạo: là sự cố gắng gây ảnh hưởng tới một cá nhân hoặc một nhóm. Một trong những vai trò của nhà quản trị là nhà lãnh đạo. Quản trị là quá trình gây ảnh hưởng, vấn đề là nhà quản trị gây ảnh hưởng bằng cách nào?

Nhà quản trị gây ảnh hưởng bằng quyền lực, quyền lực là tiềm năng gây ảnh hưởng, là nguồn tạo điều kiện cho một nhà lãnh đạo được người khác phục tùng hay tuân thủ.

Con người hay chức vụ: Trong hầu hết các tổ chức, ngoại trừ các tổ chức quá nhỏ, phương pháp chung để phân chia nhiệm vụ thường căn cứ vào các chức vụ cụ thể hơn là dựa vào con người. Sau đó sẽ tuyển mộ, tuyển chọn những người thích hợp để gánh vác nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền lực của từng chức vụ cụ thể.

Tổ chức chính thức và không chính thức: Cơ cấu chính thức đề cập tới chức vụ dự kiến cùng với nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm và mối quan hệ báo cáo đi kèm với chúng.

Tổ chức chính thức gắn liền với cơ cấu vai trò, nhiệm vụ hướng đích trong một doanh nghiệp được tổ chức một cách chính thức.

Tổ chức không chính thức là những quan hệ xuất hiện không phải từ một sơ đồ tổ chức. Chester Barnard coi tổ chức không chính thức là bất kỳ một hành động hợp tác riêng lẻ nào, không có những mục đích hợp tác có ý thức tự giác, cho dù có ai mang lại những kết quả hợp tác. Nhà quản trị cần biết rằng các mối quan hệ tương hỗ giữa các cá nhân năng động này chịu ảnh hưởng bởi số lượng người trong nhóm, bởi số người trong thực tế có liên quan, bởi những vấn đề mà tập thể dính líu tới, bởi sự thay đổi ban lãnh đạo của nhóm, và bởi sự tiếp tục quá trình đổi mới. Nhà quản trị phải có nhận thức về tổ chức không chính thức, tránh việc đối kháng với chúng và cần nhận ra rằng việc sử dụng chúng là có lợi khi quản trị cấp dưới.

Phối hợp

Khi có nhiều nhiệm vụ được phân chia giữa các cá nhân và các đơn vị trong cơ cấu chính thức của tổ chức, nhiệm vụ phối hợp được thực hiện thông qua việc phân chia các mục tiêu và những cơ chế phối hợp thích hợp.

- Mục tiêu chung.
- Sơ đồ cơ cấu tổ chức.
- Kênh truyền thông với nhiều phương tiện được sử dụng. (như: Máy vi tính nối mạng, máy fax, điện thoại, thư tín, các báo cáo hàng năm của công ty, tổ chức các cuộc họp thường kỳ...).
- Trong doanh nghiệp tùy thuộc cơ cấu tổ chức có ít tầng nấc mô hình truyền thông theo chiều ngang; có nhiều tầng nấc, nhiều cấp trong hệ thống thứ bậc mô hình truyền thống theo chiều dọc.
- Hệ thống ra mệnh lệnh: tạo ra những mối quan hệ báo cáo giữa nhà quản trị và cấp dưới của nhà quản trị.
- Tiêu chuẩn hóa các thủ tục.

Khái quát về cơ cấu tổ chức

Tổ chức là một trong những chức năng chung của quản trị. Liên quan đến các hoạt động thành lập nên cơ cấu tổ chức bao gồm các bộ phận trong tổ chức để đảm nhận những hoạt động cần thiết, xác định nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn cũng như mối quan hệ giữa các bộ phận đó.

Hiểu một cách khái quát, cơ cấu là phản ánh sự cấu tạo và hình thức bên trong của hệ thống. Khái niệm này cho ta thấy việc nghiên cứu và xây dựng một hệ thống nào đó, không thể không xuất phát từ việc nghiên cứu cơ cấu của hệ thống đó.

Nội dung đầu tiên và rất quan trọng là xác định cơ cấu tổ chức bộ máy, là tổng hợp các bộ phận cấu thành nên bộ máy quản trị và mối quan hệ qua lại giữa các bộ phận đó.

Mục tiêu của công tác tổ chức là tạo nên môi trường nội bộ thuận lợi cho mỗi cá nhân, mỗi bộ phận phát huy được năng lực cao nhất đóng góp vào sự hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.

Trong các cơ cấu sản xuất kinh doanh, vấn đề tổ chức cần được các nhà quản trị chú ý vì thực tế cho thấy công tác tổ chức có ảnh hưởng hết quan trọng đến kết quả hoạt động kinh doanh. Chỉ có những doanh nghiệp làm tốt công tác tổ chức thì hoạt động kinh doanh mới đạt hiệu quả cao. Điều này có thể thấy trong 14 nguyên tắc của Fayol có đến 7 nguyên tắc về công tác tổ chức.

Công tác tổ chức là một quá trình như sau:

Trước hết, Cấu trúc tổ chức phải phản ánh các mục tiêu và các kế hoạch vì đó chính là cơ sở để phát sinh các hoạt động.

Thứ hai, Cấu trúc tổ chức phải phản ánh quyền hạn có thể sử dụng đối với việc quản lý một doanh nghiệp.

Thứ ba, cấu trúc tổ chức giống như một kế hoạch bất kì, phải phản ánh môi trường của mình. Khi xây dựng cấu trúc tổ chức phải dựa trên các tiền đề: kinh tế, công nghệ,... Nó được thiết kế ra để các thành viên của một nhóm cùng đóng góp sức lực, giúp cho những thành viên đạt được những mục tiêu một cách có hiệu quả trong môi trường luôn luôn có những thay đổi. Với ý nghĩa đó một cơ cấu tổ chức có hiệu quả không bao giờ tĩnh tại, không thể có một cơ cấu tổ chức nào tốt nhất có thể vận hành tốt trong mọi tình huống, mọi hoàn cảnh.

Thứ tư, tổ chức bao gồm những con người, khi phân chia những nhóm hoạt động và xác định những mối quan hệ quyền hạn của một cơ cấu tổ chức phải tính đến những hạn chế và những thói quen của con người. Điều này không có nghĩa rằng cơ cấu được thiết kế xoay quanh các cá nhân chứ không phải xoay quanh các mục tiêu và các hoạt động tương ứng. Điều quan trọng là phải xem xét ai sẽ được đưa vào tổ chức. Cũng giống như kỹ sư xem xét các tiêu chuẩn của các vật liệu sử dụng trong các đề án của mình, nhà tổ chức cũng phải xem xét các vật liệu của họ: con người.

Cấu trúc đơn giản

Cấu trúc đơn giản là một trong những dạng cấu trúc tổ chức đầu tiên, nó thường được áp dụng trong các tổ chức nhỏ: tổ chức sản xuất kinh doanh những chủng loại sản phẩm đơn giản, rất hẹp và là dạng của tổ chức trong đó nhà trị - người chủ ra hầu hết các quyết định. Nhà quản trị cố gắng giám sát mọi hoạt động trong tổ chức, việc hợp tác của các thành viên chủ yếu là phi chính thức dưới sự giám sát và chỉ đạo trực tiếp của nhà quản trị. Quyền ra quyết định được tập trung một cách cao độ, có rất ít sự chuyên môn hoá nhiệm vụ nghĩa là có ít các quy định và thủ tục. Điều này có nghĩa là mức độ chính thức hoá rất thấp và hệ thống thông tin là không phức tạp.

Mặc dù nhà quản trị cấp cao luôn luôn có mức độ tham gia rất cao trong tất cả hoạt động của tổ chức, các nhà quản trị cấp dưới luôn luôn được sử dụng để hỗ trợ trong việc chỉ đạo các hoạt động hàng ngày.

(Ưu điểm của cấu trúc đơn giản thể hiện sự năng động của nó, vì nhỏ và tập trung hoá cao độ nên các doanh nghiệp theo cấu trúc đơn giản có thể nhanh chóng tận dụng các cơ hội của thị trường. Cấu trúc với ít tầng nấc trung gian cho phép thông tin trực tiếp và nhanh. Do đó những chiến lược sản phẩm mới có thể được thực hiện một cách nhanh chóng.

Sự đơn giản của cấu trúc cho phép loại trừ những rắc rối trong hợp tác giữa các bộ phận và cá nhân - điều thường hay xảy ra trong các tổ chức phức tạp.

Nhược điểm nổi bật của cấu trúc đơn giản là do nó có mức độ chính xác hoá thấp nên các cá nhân có thể không hiểu biết một cách rõ ràng những trách nhiệm và nghĩa vụ của họ. Điều này thường dẫn đến những xung đột và nhầm lẫn trong tổ chức.

Chuyên môn hoá công việc

Chuyên môn hoá là quá trình xác định công việc chuyên môn cần thiết phải làm và người sẽ thực hiện chúng.

Chuyên môn hoá và phát triển: Trong những tổ chức kinh doanh nhỏ, chủ sở hữu có thể thực hiện toàn bộ công việc. Tuy nhiên, khi tổ chức tăng trưởng, mở rộng thì cần thiết chuyên môn hoá công việc để những người khác có thể thực hiện chúng.

Công việc được chuyên môn hoá là bộ phận quan trọng của sự tăng trưởng của tổ chức. Hiển nhiên nó có những thuận lợi, ví dụ công việc chuyên môn hoá sẽ dễ dàng trong việc đào tạo, học hỏi và có thể thực hiện có hiệu quả so với công việc không được chuyên môn hoá và nó cũng dễ dàng tìm người thay thế cho người rời tổ chức. Nói cách khác, chuyên môn hoá công việc có tính nhạy cảm nhất trong công tác tổ chức. Nếu như công việc được xác định quá hẹp, người lao động có thể trở nên buồn chán, ít có sự hài lòng thoả mãn từ công việc của họ.

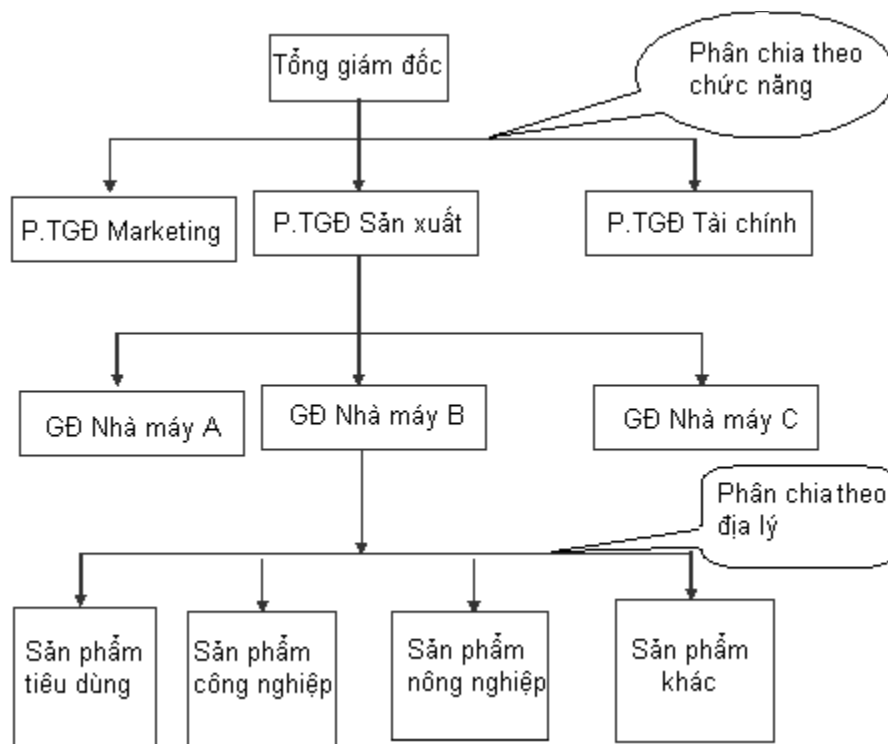
Vẽ hình trang 156.

Sự phân chia bộ phận (ban ngành)

Sau khi các công việc đã được chuyên môn hóa phải nhóm các công việc thành những đơn vị hợp lí (logical units), hóa trình này gọi là sự phân chia ban ngành. Các công ty thực hiện sự phân chia theo ban sẽ có nhiều lợi điểm trong thực hiện hoạt động. Sự kiểm soát và kết hợp ở phạm vi hẹp được dễ dàng hơn, các nhà quản trị đứng đầu có thể xem xét dễ dàng hơn việc thực hiện của các đơn vị đang diễn biến thay đổi như thế nào.

Ví dụ: Sự phân chia ban ngành cho phép công ty xem xét một bộ phận như là một trung tâm lợi nhuận - chia doanh nghiệp thành những đơn vị theo chi phí và lợi nhuận của nó. Như vậy bằng cách đánh giá lợi nhuận từ bán hàng ở một lĩnh vực riêng biệt có thể mở rộng hay thu hẹp việc xúc tiến ở lĩnh vực này. Tương tự, khả năng lợi nhuận sẽ ảnh hưởng đến việc quyết định tăng hoặc giảm đầu tư vào sản phẩm.

Dĩ nhiên, các nhà quản trị không được tiến hành nhóm các công việc một cách tùy tiện mà phải nhóm chúng cho hợp lí, theo một số điểm chung. Khái niệm quát hóa, phân chia ban ngành có thể theo: khách hàng, sản phẩm, quá trình công nghệ, địa lí, hoặc trực tuyến theo trực năng (hoặc kết hợp).



Sơ đồ 7.2: hình thức đa dạng của phân chia ban ngành

Các nhân tố ảnh hưởng tới cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị kinh doanh
 Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị kinh doanh được thiết lập ra không phải do mục đích tự thân mà để thực hiện có hiệu quả các hoạt động kinh doanh.

Để tạo ra một cơ cấu tổ chức hợp lí, hiệu quả phải nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến nó. Dưới đây đề cập đến một số nhân tố quan trọng tác động đến việc hình thành một cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị kinh doanh cụ thể.

a) Môi trường kinh doanh.

Doanh nghiệp là một thực thể sống, muốn tồn tại và phát triển phải thích ứng với môi trường hoạt động của nó.

Khi thành lập và xác định mục đích, chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh cho doanh nghiệp không thể không nghiên cứu và dự tính khả năng tồn tại của doanh nghiệp trong môi trường với xu thế quốc tế hoá hoạt động kinh doanh hiện nay. Yếu tố môi trường không chỉ giới hạn môi trường trong nước mà còn phải chú ý đến môi trường khu vực và toàn cầu. Một doanh nghiệp sản xuất hay dịch vụ nếu chỉ xét môi trường trong nước thì qui mô của nó sẽ nhỏ hơn rất nhiều so với một doanh nghiệp nào đó trong các nước thuộc khối ASEAN xem xét đến một môi trường hoạt động là cả thị trường đồng Nam Á. Tính ổn định hay không ổn định có tác động rất lớn đến việc hình thành cơ cấu tổ chức bộ máy doanh nghiệp. Trong môi trường có nhiều biến động đòi hỏi phải có cơ cấu linh hoạt để thích ứng với những thay đổi của hoạt động kinh doanh.

b) Mục đích, chức năng hoạt động của doanh nghiệp.

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị chịu ảnh hưởng ở mức khái quát nhất bởi nhân tố mục đích, khả năng hoạt động của doanh nghiệp. Nhân tố mục đích kinh doanh của doanh nghiệp xác định doanh nghiệp thuộc lĩnh vực nào: sản xuất sản phẩm hay cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Thông thường trong một doanh nghiệp sản xuất, chức năng sản xuất đóng vai trò quan trọng, trong cơ cấu của doanh nghiệp sản xuất, các bộ phận sản xuất chiếm phần chủ yếu, bộ máy quản trị kinh doanh được thiết lập hướng vào việc phục vụ tốt nhất cho các hoạt động sản xuất. Có thể nói rằng các doanh nghiệp có mục đích, chức năng hoạt động không giống nhau thì không thể có cơ cấu tổ chức bộ máy giống nhau, chẳng hạn một doanh nghiệp sản xuất, một doanh nghiệp ngân hàng và một doanh nghiệp bảo hiểm dù tương đương nhau về qui mô song cũng không thể giống nhau về tổ chức bộ máy quản trị.

c) Yếu tố công nghệ:

Công nghệ sản xuất cũng là một yếu tố rất quan trọng để xác định loại cơ cấu tổ chức nào phù hợp. Công nghệ được đề cập ở đây bao gồm cả đặc điểm kỹ thuật chế tạo sản phẩm, trình độ kỹ thuật sản xuất tính chất phức tạp của kết cấu sản phẩm, loại hình sản xuất. Tính chất phức tạp của kết cấu sản phẩm có ảnh hưởng trực tiếp đến trình độ môn hoá sản xuất và từ đó tác động đến cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nói chung và cơ cấu tổ chức bộ máy quản lí kinh doanh nói riêng.

d) Qui mô doanh nghiệp:

Qui mô doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp. Doanh nghiệp có qui mô càng lớn, cơ cấu tổ chức càng phức tạp, đòi hỏi phải hình thành nhiều cấp quản trị hơn và ở mỗi cấp cũng bao gồm nhiều nơi làm việc hơn, nhiều thủ tục chính thức hơn so với doanh nghiệp có qui mô nhỏ.

Trong nhiều trường hợp: qui mô doanh nghiệp còn ảnh hưởng trực tiếp và có tính chất quyết định đến kiểu cơ cấu tổ chức cụ thể, chẳng hạn các doanh nghiệp có qui mô nhỏ có cơ cấu tổ chức bộ máy rất đơn giản.

e) Con người.

Yếu tố con người ngày càng tác động trực tiếp và mạnh mẽ đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp. Con người trong mỗi doanh nghiệp khác nhau về năng lực và động cơ thúc đẩy; khác nhau về kinh nghiệm, học vấn và sự ràng buộc nghề nghiệp. Do vậy, cần có sự hài hoà giữa con người và cơ cấu tổ chức.

f) Hình thức pháp lý của doanh nghiệp.

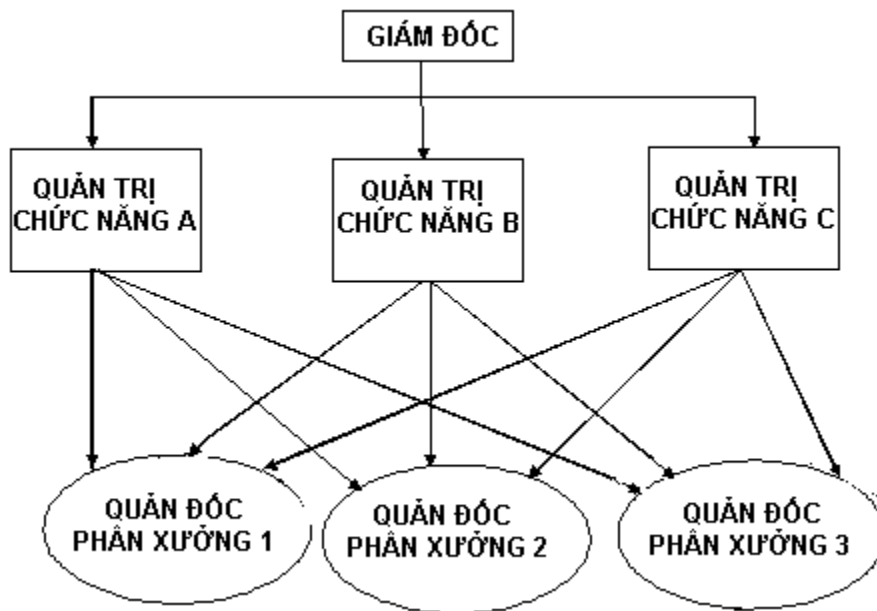
Ngoài các yếu tố trên, hình thức pháp lý của doanh nghiệp cũng có ảnh hưởng trực tiếp đến việc hình thành cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị. Thông thường, nhân tố này tác động có tính chất “bắt buộc” phải thiết kế bộ máy quản trị theo các tiêu thức nhất định. Hình thức pháp lý của doanh nghiệp sẽ do luật pháp của từng quốc gia qui định, nên giữa các quốc gia khác nhau thường không giống nhau. Ở Việt Nam, theo Luật doanh nghiệp Nhà nước: các doanh nghiệp Nhà nước được phân làm hai loại: Tổng công ty Nhà nước và các DN nhà nước độc lập. Những DN có qui mô lớn thì cơ cấu tổ chức quản lý có: hội đồng quản trị, Ban kiểm tra, Tổng giám đốc hoặc giám đốc và bộ máy giúp việc. Còn các DN Nhà nước không thuộc qui định tại khoản 1 của điều này có giám đốc và bộ máy giúp việc.

Cấu trúc của tổ chức được xác định như thế nào? Có phải điều này chỉ xảy ra khi tổ chức có thay đổi hoặc các nhà quản trị có những sáng tạo trong cấu trúc? Có phải việc phát triển cấu trúc bằng cách kết hợp điều kiện hoàn cảnh và chiến lược? Câu trả lời đó các nhà quản trị phải đánh giá cẩn thận sự thay đổi của các yếu tố quan trọng và sau đó thiết lập cấu trúc cho phép tổ chức thực hiện chức năng một cách có hiệu quả. Thực ra có nhiều yếu tố kết hợp nhau để xác định cấu trúc tổ chức. Có những yếu tố trong đó giữ vị trí hàng đầu như mục tiêu, nhiệm vụ và chiến lược của tổ chức. Ví dụ, một DN phát triển nhanh chóng và năng động đã thực hiện được mục tiêu của tổ chức vì đã xây dựng được những chiến lược thành công cùng với những biện pháp để xây dựng nó. Cũng như vậy, một DN sẽ cần thiết phải có cấu trúc đóng góp và sự thích ứng linh hoạt đảm bảo cho sự phát triển.

Qui mô, công nghệ, môi trường hoạt động cũng ảnh hưởng đến cấu trúc tổ chức. Một nhà máy chế tạo lớn hoạt động trong môi trường cạnh tranh mạnh như Boeing hoặc Hewlett-Packard yêu cầu cấu trúc khác hẳn với cấu trúc của tiệm bánh hoặc cửa hàng Video. Thậm chí sau khi một cấu trúc tổ chức đã được thiết lập nó ích khi hoàn chỉnh, ngay cả khi đã được sửa đổi. Thật vậy, hầu hết các tổ chức phải tiếp tục thay đổi cấu trúc của nó trên nền tảng cơ bản.

Cấu trúc chức năng

Khái niệm về tuyến chức năng của F. Taylor là kết quả của việc có sự tham gia của các chuyên gia - những người được giao một phần quyền lực. Việc phân chia quyền hạn theo chức năng bắt nguồn từ nguyên tắc “Mỗi người có một vị trí, mỗi vị trí cho một người”, điều đó đòi hỏi phạm vi chính xác về năng lực của mỗi bộ phận. Cơ cấu quản trị chức năng được thể hiện qua sơ đồ 7.4



Sơ đồ 7.4 Cơ cấu quản trị chức năng

Trong hệ thống cấu trúc chức năng đường vận động của việc giao nhiệm vụ ra mệnh lệnh và thông báo không được xác định theo một đường thẳng mà theo hình thức nhiệm vụ.

Ưu điểm:

- Sử dụng các chuyên gia để đáp ứng được sự phức tạp của vấn đề quản trị theo chuyên môn.
- Tập trung được năng lực trong các hoạt động chuyên sâu.

Nhược điểm:

- Nhiều chỉ huy, nguồn gốc của mâu thuẫn.
- Có sự khó khăn trong việc phối hợp giữa các bộ phận.
- Phân tán trách nhiệm, làm yếu tinh năng động của cá nhân.

Cấu trúc trực tuyến

Khi các doanh nghiệp càng phát triển chúng có xu hướng mở rộng phạm vi hoạt động bằng việc xâm nhập sâu hơn vào thị trường hiện hữu, bằng việc xâm nhập vào thị trường mới hoặc tiến hành hội nhập dọc.

Cấu trúc trực tuyến được xây dựng dựa vào nguyên tắc thống nhất chỉ huy, nghĩa là nhân viên cấp dưới chỉ nhận mệnh lệnh và chịu trách nhiệm về công việc làm của mình với một và chỉ một thượng cấp trực tiếp. Theo cấu trúc này có thể tổ chức theo trực tuyến chức năng, theo quy trình công nghệ, theo sản phẩm, theo khu vực địa lý hoặc theo khách hàng.

a. Cấu trúc trực tuyến theo chức năng.

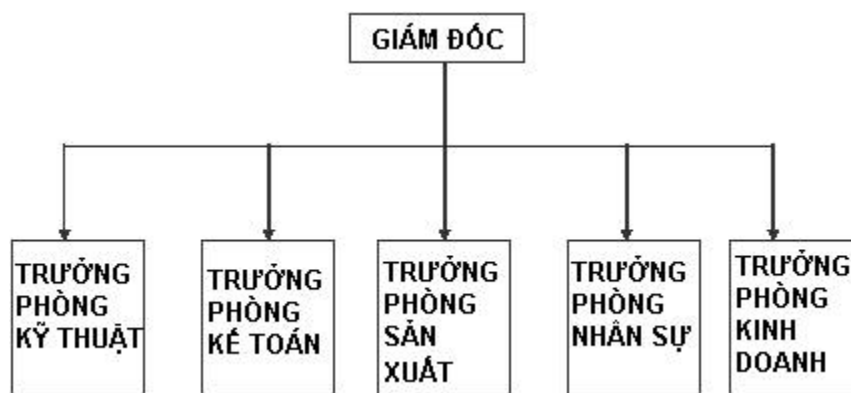
Cấu trúc tổ chức trực tuyến theo chức năng có thể phù hợp với các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh có sản lượng ít, hoặc có chủng loại sản phẩm hoặc dịch vụ thu hẹp và có liên hệ với nhau hoặc ít có sự hội nhập dọc. Mặc dù sự tăng trưởng luôn luôn dẫn đến việc tăng lên sự phức tạp của một tổ chức, cấu trúc chức năng vẫn tạo ra mức độ tập trung hoá cao, giúp cho việc duy trì sự hội nhập và kiểm soát chặt chẽ cần thiết cho việc gắn liền các hoạt động thị trường - sản phẩm hoặc các hoạt động khác nhau trong doanh nghiệp.

Ưu điểm:

- Việc ra quyết định tập trung giúp tăng cường viễn cảnh tổ chức xuyên qua các chức năng.
- Việc nhóm các hoạt động chuyên môn hoá theo chức năng cho phép sử dụng và phát huy hiệu quả các tài năng chuyên môn và quản lý.
- Khi các chuyên gia cùng chuyên môn được bố trí cùng một bộ phận nó sẽ tạo ra sự phối hợp và cộng hưởng trong từng chức năng.

Nhược điểm:

- Do mỗi bộ phận chức năng có chuyên môn khác nhau nên khó khăn trong việc hợp tác và thông tin với nhau trong các bộ phận.
- Những xung đột giữa các bộ phận chức năng luôn đòi hỏi có sự quan tâm, giải quyết của lãnh đạo cao cấp, nên làm cho lãnh đạo mất nhiều thời gian giải quyết và tốn chi phí
- Do chức năng khác nhau nên không có tiêu chuẩn chung cho các chức năng, vì thế tạo ra sự khó khăn trong kiểm soát, đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ giữa các chức năng



Sơ đồ 7.5: cấu trúc trực tuyến theo chức năng

b. Cấu trúc trực tuyến theo sản phẩm, địa lý, khách hàng

Ưu điểm:

- Các nhà quản trị tập trung vào thị trường, sản phẩm cụ thể nên họ tiếp cận có hiệu quả các nguồn lực và tài năng chuyên môn.

- Việc xử lý nhiều vấn đề phức tạp có liên quan với nhau theo sản phẩm hoặc thị trường, khách hàng nên các nhà quản trị hiểu biết thêm nhiều chức năng khác nhau.

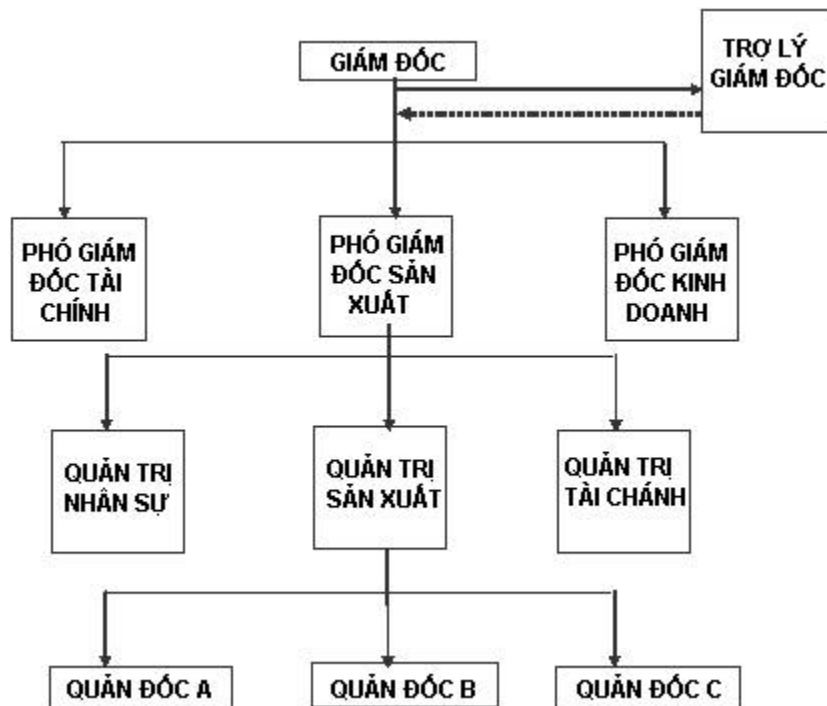
Nhược điểm:

- Làm tăng chi phí quản lý cố định và nhân viên do trùng lặp các chức năng của các bộ phận.
- Có nhiều cấp quản lý nên thông tin bị bóp mép. Các nhà quản trị cấp cao ở quá xa các bộ phận nên không nắm được sâu sát tình hình đang diễn ra trong doanh nghiệp.
- Do phải chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động của bộ phận mình phụ trách, nên các nhà quản trị có xu hướng trú trọng vào lợi ích ngắn hạn mà không quan tâm đến hoạt động đầu tư có ý nghĩa dài hạn cho doanh nghiệp.

Cấu trúc tham mưu - trực tuyến

- Trực tuyến: là những người và bộ phận thực hiện trực tiếp chức năng cơ bản cho mục tiêu thật sự của doanh nghiệp. các bộ phận trực tuyến có trách nhiệm đối với mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp.

- Tham mưu: là các bộ phận hỗ trợ cho các bộ phận trực tuyến hoạt động trôi chảy, cung cấp những ý kiến, đề án, lời khuyên.... thuộc về chuyên môn kỹ thuật và các dịch vụ cần thiết.. Tham mưu vốn là bộ phận tách từ chức năng của bộ phận trực tuyến nên nó không mang tính độc lập



Sơ đồ 7.9: cơ cấu quản trị trực tuyến - tham mưu

* Ưu điểm:

- Sử dụng chặt chẽ đường trực tuyến đồng thời vẫn sử dụng được kiến thức chuyên gia nên giảm nhẹ gánh nặng cho hệ thống chỉ huy trực tuyến.
- Quản trị đồng thời dài hạn & ngắn hạn

* Nhược điểm:

- Tách biệt chức năng cứng nhắc giữa người tư vấn và người ra quyết định.
- Không gắn bó chặt chẽ trách nhiệm với kết quả công việc.
- Môi quan hệ giữa điều hành và tham mưu thường xung đột.

Xây dựng nơi làm việc

Xây dựng bộ máy quản trị doanh nghiệp là phân chia nhiệm vụ chung của quản trị doanh nghiệp thành nhiều nhiệm vụ bộ phận. sau đó liên kết các nhiệm vụ bộ phận đó vào từng nơi làm việc cụ thể.

Như vậy, mỗi nơi làm việc sẽ thực hiện một số nhiệm vụ cụ thể xác định.

Tiến trình xây dựng nơi làm việc gồm 2 bước:

+ **Bước 1:** Phân tích nhiệm vụ

+ **Bước 2:** Tổng hợp các nhiệm vụ cá biệt để hình thành các nơi làm việc

Hình thành các cấp quản trị và các bộ phận(phòng, ban...)

Việc phân chia nhiệm vụ cho các nơi làm việc có thể dựa vào các đặc trưng khác nhau.

Phân chia nhiệm vụ căn cứ vào đối tượng chính là là phân chia nhiệm vụ theo chiều dọc của mối quan hệ thứ bậc trong quản trị nhằm hình thành các cấp quản trị trong doanh nghiệp.

Cấp quản trị là một tập hợp các nơi làm việc hoặc các bộ phận khác nhau cùng có nhiệm vụ lãnh đạo trên đối tượng giống nhau.

Vấn đề quan trọng nhất khi phân chia nhiệm vụ theo thứ bậc là nhiệm vụ quản trị phải tập trung lại hay phải tách biệt nhau. Nghĩa là cần chọn hệ thống quản trị tập trung hay phi tập trung

Ngoài ra nhà lãnh đạo cũng phải giải quyết một số vấn đề là ở cấp quản trị cụ thể nào thì đảm trách bao nhiêu nơi làm việc là vừa.

Sự phân chia nhiệm vụ cho các cấp trong doanh nghiệp có kết quả hình tháp. Quản trị viên cấp càng cao thì quản trị càng ít người, đỉnh của tháp là cơ quan

đầu não. Số lĩnh vực quản trị và số cấp quản trị phụ thuộc vào tính đặc thù của mỗi doanh nghiệp.

Xây dựng hệ thống trao đổi thông tin

Thực chất hoạt động quản trị doanh nghiệp là hoạt động ra quyết định. Doanh nghiệp không thể thực hiện được bất kỳ quyết định nào khi không có hệ thống thông tin, độ tin cậy của quyết định sẽ thấp nếu thiếu thông tin.

Hệ thống trao đổi thông tin trong doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào hệ thống quản trị đã lựa chọn.

Công nghệ trao đổi thông tin cũng phụ thuộc vào các qui luật riêng của nó. Vì thế khi hình thành hệ thống trao đổi thông tin trong doanh nghiệp phải chú ý đến các qui luật của nó như

- Đường trao đổi thông tin
- Hình thức và kỹ thuật trao đổi thông tin
- Thời cơ và thời điểm thông báo thông tin.

Những áp lực thay đổi tổ chức doanh nghiệp

a. Tốc độ thiết kế hoặc hiện đại hoá sản phẩm

Trong các ngành công nghiệp như ô tô, viễn thông, hàng điện tử..... là những ngành công nghiệp chịu nhiều sức ép. Vì thế những cải tiến công nghệ, mẫu mã sản phẩm sẽ mang lại những thành công đáng kể giữa các công ty. Những công ty có cấu trúc mới có khả năng nhạy cảm với thị trường nhanh hơn các công ty cũ.

Phát triển chậm là không khai thác được thị trường tiềm năng, không tận dụng được các cơ hội bán nhiều hàng mà còn phải gánh chịu chi phí rất cao.

b. Tính đa dạng của sản phẩm dịch vụ

Trước sức ép của thị trường doanh nghiệp nào cũng tìm cách cắt giảm chi phí sản xuất nhưng phải luôn nghiên cứu và điều tra thị trường để cải tiến mẫu mã, màu sắc, kích thước ... của sản phẩm để tạo cảm giác mới lạ cho người tiêu dùng.

c. Tiêu chuẩn chất lượng cao

Tiêu chuẩn này đang trở thành một đặc điểm hàng hoá trong nhiều sản phẩm. Những đòi hỏi về chất lượng sản phẩm của ngày nay khác xa với các tiêu chuẩn mà ngày xưa chúng ta cho là “ lý tưởng” trong kinh doanh. Ngày nay chúng ta phải tạo ra các sản phẩm sao cho có độ an toàn về thực phẩm cao như không có Cloramphenicol, màu hoá chất, hàng the...

d. Các chu trình giao hàng ngắn

Sản xuất theo phương pháp kịp thời (Just in time JIT) đã được phổ biến chung trong kinh doanh. Mọi hàng hoá phải được đưa đến thị trường sớm hơn với số lượng vừa phải và với một thời gian giao hàng luôn chính xác.

e. Đặt hàng nhỏ, giao hàng tin cậy

Đơn hàng nhỏ để nhận hàng liên tục nhằm giảm chi phí hao hụt, lưu kho..

Dự trữ và quay vòng là một biện pháp mà các doanh nghiệp ngày nay đang áp dụng. Quay vòng hàng hoá ở các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh giỏi không phải là một con số thấp mà là hai con số cao. Một số doanh nghiệp còn có mức dự trữ âm, thậm chí đã bán hàng trước khi giao hàng.

Dữ trữ thấp sẽ dẫn đến rủi ro là không có hàng bán, dự trữ cao thì tốn kém nhiều chi phí, vì vậy doanh nghiệp cần xác định lượng hàng bán ra của mình để có kế hoạch đặt hàng đúng lúc

Những cản trở đối với những thay đổi tổ chức doanh nghiệp

a. Những cản trở cá nhân

- Lo sợ về những điều không biết khi phải thay đổi như thế nào, thay đổi làm sao,
- Học tập mới
- Sự phá vỡ các quan hệ bạn bè

Không tin vào đội ngũ quản trị

b. Những cản trở của tổ chức

- Những đe dọa đối với cấu trúc quyền lực
- Sự ì của cấu trúc tổ chức.
- Những quan hệ mang tính tình huống

Khái niệm và tầm quan trọng của quản trị nhân sự

Mục tiêu và chức năng quản trị nhân sự trong doanh nghiệp

Quá trình cân bằng cung cầu về lao động trong doanh nghiệp

Trong nền kinh tế thị trường, thị trường lao động được hình thành thông qua mối quan hệ giữa các doanh nghiệp với vai trò người có nhu cầu về lao động và người sở hữu của sức lao động. Vì vậy, muốn quản trị nhân sự đạt hiệu quả cao thì tất yếu phải tiến hành trên cơ sở xác định mối quan hệ giữa cung cầu về lao động.

Xác định nhu cầu về nhân sự

Việc xác định nhu cầu về nhân sự nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp có thể được đúng người, đúng yêu cầu vào đúng thời điểm cần thiết và đối phó linh hoạt với sự thay đổi của thị trường. Xác định nhu cầu lao động không chính xác sẽ dẫn đến:

Một là: thừa lao động làm tăng chi phí

Hai là: thiếu lao động hay chất lượng lao động không đáp ứng nhu cầu sẽ ảnh hưởng đến chất lượng thực hiện công việc và bỏ lỡ cơ hội kinh doanh.

Vì vậy, khi xác định nhu cầu lao động nhà quản trị phải dựa vào các yếu tố chủ yếu sau:

Khối lượng công việc hay khối lượng sản phẩm cần hoàn thành trong kỳ.

Phân tích công việc làm cơ sở để xác định lượng lao động hao phí cần thiết để hoàn thành khối lượng công việc trong kỳ.

Cơ cấu tổ chức quản lý, sự thay đổi về các hình thức tổ chức lao động như: áp dụng tổ chức lao động khoa học, nhóm tự quản và bán tự quản, nhóm chất lượng..

Khả năng nâng cao chất lượng và năng suất của nhân viên.

Tỷ lệ nghỉ việc trong nhân viên.

Khả năng doanh nghiệp có thể thu hút lao động lành nghề trên thị trường lao động.

Tùy theo đặc điểm tổ chức kỹ thuật của sản xuất, trình độ quản lý của doanh nghiệp mà lựa chọn phương pháp xác định nhu cầu thích hợp.

Bố trí và sử dụng lao động

Bố trí và sử dụng lao động là sự sắp xếp, bố trí và phân công lao động quản trị lao động nhằm giải quyết 3 mối quan hệ cơ bản sau:

- Người lao động và đối tượng lao động.
- Người lao động và máy móc thiết bị.
- Người lao động với người lao động trong quá trình lao động.

Nội dung;

- Phân công lao động
- Hiệp tác lao động
- Tổ chức và phục vụ lao động.

Đào tạo, huấn luyện và phát triển nhân viên

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên

Khái niệm

Ngày nay, người ta bắt đầu nói nhiều đến quản trị nhân sự. Khi nói đến một doanh nghiệp, một giám đốc kinh doanh thua lỗ không phải do thiếu vốn, thiếu trang thiết bị, thiếu mặt bằng... người ta chỉ nghĩ ngay đến người đó không đủ năng lực điều hành công việc và thiếu sự trang bị về kiến thức quản trị nhân sự hoặc thiếu kinh nghiệm trong chiến lược con người.

Sự phân tích về thành công của nền kinh tế Nhật Bản qua nhiều năm đã cho thấy rằng, sở dĩ đưa lại “ sự thần kỳ kinh tế Nhật bản” nguyên nhân nổi bật nhất là chiến lược con người và chính sách nhân sự của họ.

Nhưng quản trị nhân sự là gì ? hiểu thế nào về quản trị nhân sự ?

Một vị giám đốc có nói:”Học vấn kinh doanh cơ bản của tôi không ngoài điều; đó là về con người, tiền bạc và công việc: xem ra mới thấy rằng ngày nay muốn làm được việc vĩ đại hay thành đạt trong kinh doanh thì cần phải biết sử dụng nhân tài, phải biết khai thác nguồn nhân lực và phối hợp sự hoạt động của con người trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Yếu tố hạn chế trong hầu hết mọi trường hợp làm ăn kém hiệu quả chính là sự thiếu thốn về chất lượng và sức mạnh của nhà quản trị, không biết cách khai thác nguồn nhân lực và sự lãng phí không thể tưởng tượng được về các nguồn nhân lực và vật lực.

Vì thế, có thể nói quản trị nhân sự là một công việc hết sức khó khăn và phức tạp, bởi vì nó động chạm đến những con người cụ thể với những hoàn cảnh, nguyện vọng, sở thích, cảm xúc và văn hoá riêng biệt. Một giáo sư người Mỹ cho rằng: Quản trị nhân sự bao gồm toàn bộ biện pháp và thủ tục áp dụng cho nhân viên của một tổ chức và giải quyết tất cả những trường hợp xảy ra có liên quan đến một loại công việc nào đó. Giáo sư Felix Migro thì cho rằng:

“Quản trị nhân sự là nghệ thuật chọn lựa những nhân viên mới và sử dụng những nhân viên cũ sao cho năng suất và chất lượng công việc của mỗi người đều đạt tới mức tối đa có thể được”.

Chức năng quản trị nguồn nhân sự liên quan đến các công việc hoạch định nhân sự, tuyển mộ, chọn lựa hướng dẫn đào tạo huấn luyện và phát triển nghề nghiệp của nhân viên.

Nhân sự phải gắn liền với tổ chức, với việc sắp xếp con người vào những vị trí nhất định trong bộ máy tổ chức để đảm bảo khả năng quản trị, điều hành được doanh nghiệp cả hiện tại lẫn tương lai. Quản trị nhân sự phải được xem xét theo quan điểm hệ thống. Việc xác định nguồn nhân sự, vấn đề tuyển chọn, sắp xếp đề bạt, đào tạo và phát triển, đánh giá nhân viên... cần phải được đặt trên cơ sở khoa học trong mối liên hệ tương quan với nhiều vấn đề và chức năng quản trị. Chúng được xem xét xuất phát từ các chiến lược, kế hoạch kinh doanh, từ các chính sách nhân sự, kế hoạch và các điều kiện của môi trường.

Quản trị nhân sự là một trong những chức năng cơ bản của quá trình quản trị bởi con người bao giờ cũng là yếu tố quan trọng nhất của một doanh nghiệp. Do đó việc lựa chọn, sắp xếp con người có năng lực phẩm chất phù hợp với các vị trí trong bộ máy tổ chức là nhiệm vụ hàng đầu của nhà quản trị.

Điều đáng lưu ý, mối quan tâm cơ bản của tất cả các nhà quản trị là thực hiện 2 nguyên tắc mối liên hệ công việc và con người - công việc phải phù hợp. **Nhìn công việc phân bổ người, không nhìn người mà phân bổ việc.**

Mối quan hệ công việc: nền tảng của nhà quản trị có hiệu quả nguồn nhân lực yêu cầu rằng tất cả các quyết định nhân sự phải được dựa trên yêu cầu nhiệm vụ: đó là tiêu chuẩn sử dụng trong thuê mướn, đánh giá, thăng thưởng nhân viên phải ràng buộc chặt chẽ với thực hiện công việc.

Cốt lõi của mối quan hệ con người - công việc phải phù hợp: đó là quá trình bố trí nhân viên phù hợp, đáp ứng yêu cầu công việc. Những nhà quản trị nhân lực giỏi là người phát hiện ra những kỹ năng của nhân viên, hiểu biết tính khí của nhân viên để bố trí tương xứng với công việc sẽ giúp cho dn thực hiện với hiệu quả cao và đạt được sự thoã mãn của nhân viên, duy trì được những nhân viên có hiệu quả ở mức cao và hạ thấp sự vắng mặt.

Tầm quan trọng của vấn đề quản trị nhân sự

Quản trị nhân sự giữ vai trò đặt biệt quan trọng và ngày càng được các nhà quản trị quan tâm nghiên cứu và phân tích, xem đây là một chức năng cốt lõi và quan trọng nhất của tiến trình quản trị.

Việc nghiên cứu quản trị là hết sức cần thiết:

Nền kinh tế nước ta hiện nay là nền kinh tế thị trường có sự điều tiết của nhà nước. Do đó đặt trưng nổi bật là tính cạnh tranh. Các tổ chức nói chung và doanh nghiệp nói riêng buộc phải cải thiện tổ chức, trong đó, yếu tố con người là quyết định.

Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật hiện đại cùng với sự phát triển của nền kinh tế "mở" buộc các nhà quản trị phải biết thích ứng, do đó việc tuyển chọn sắp xếp, đào tạo, điều động nhân sự trong bộ máy tổ chức nhằm đạt hiệu quả tốt nhất đang được mọi giới quan tâm.

Nghiên cứu quản trị nhân sự giúp cho các nhà quản trị học được cách giao dịch với người khác, biết cách đặt câu hỏi biết cách lắng nghe, biết tìm ra ngôn ngữ chung với nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên tốt nhất, biết cách lôi kéo nhân viên say mê với công việc và tránh được các sai lầm trong việc tuyển chọn và sử dụng lao động, nâng cao chất lượng công việc, nâng cao hiệu quả tổ chức.

Mục tiêu của quản trị nhân sự

Mục tiêu của quản trị nhân sự là nhằm cung cấp cho doanh nghiệp một lực lượng lao động có hiệu quả. Để đạt được mục tiêu này, các nhà quản trị phải biết cách tuyển dụng, phát triển, đánh giá và duy trì nhân viên của mình.

Để có nguồn nhân sự đáp ứng cho chiến lược phát triển có lời và sống còn, quản trị nhân sự phải nhằm vào bốn mục tiêu cơ bản sau đây:

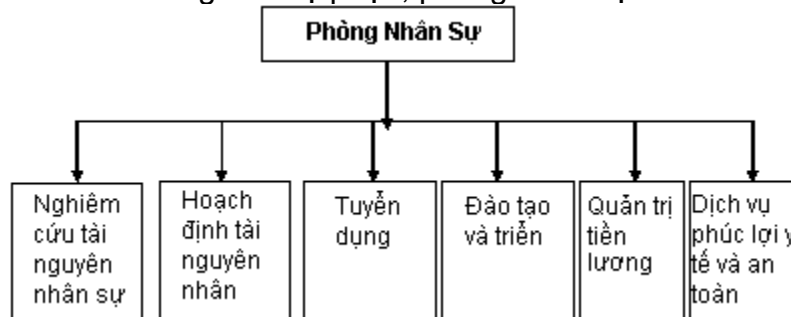
a. Mục tiêu xã hội:Doanh nghiệp phải đáp ứng những nh cầu và thách đố của xã hội. Doanh nghiệp hoạt động vì lợi ích của xã hội chứ không phải của chỉ riêng mình.

b. Mục tiêu thuộc về tổ chức: Quản trị nhân sự là tìm cách thích hợp để các bộ phận cũng như toàn bộ doanh nghiệp có được những người làm việc có hiệu quả. Quản trị nhân sự tự nó không phải là cứu cánh, nó chỉ là một phương tiện giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu.

c. Mục tiêu chức năng nhiệm vụ; Mỗi bộ phận phòng ban đều có chức năng nhiệm vụ riêng. Vì thế, mỗi bộ phận phòng ban phải đóng góp phục vụ cho mục tiêu chung của doanh nghiệp.

d. Mục tiêu cá nhân: Nhà quản trị phải giúp nhân viên mình đạt được các mục tiêu cá nhân của họ. Nhà quản trị phải nhận thức rằng nếu lãng quên mục tiêu cá nhân của nhân viên, năng suất lao động sẽ giảm và nhân viên có thể sẽ rời bỏ doanh nghiệp.

Các chức năng của bộ phận, phòng nhân sự



Phân công lao động

Là sự phân công thành những phần việc khác nhau theo số lượng và tỷ lệ nhất định phù hợp với đặc điểm kinh tế kỹ thuật của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó bố trí công nhân cho từng công việc phù hợp với khả năng sở trường của họ.

Phân công lao động chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố: cơ cấu sản xuất, loại hình sản xuất trình độ tổ chức quản lý, trình độ kỹ thuật... Do đó, khi phân công lao động phải chú ý đến các nhân tố trên để phân công cho hợp lý.

Các hình thức phân công lao động

a. Phân công lao động theo công nghệ: là phân công loại công việc theo tính chất quy trình công nghệ (dệt, may, cơ khí). Hình thức này cho phép xác định nhu cầu công nhân theo nghề tạo điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn của công nhân.

b. Phân công lao động theo trình độ: là phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc, hình thức này phân công thành công việc giản đơn và phức tạp (chia theo bậc). Hình thức này tạo điều kiện kèm cặp giữa các loại công nhân trong quá trình sản xuất nâng cao chất lượng sản phẩm, trình độ lành nghề của công nhân.

Phân công lao động theo chức năng: là phân chia công việc cho mỗi công nhân viên của doanh nghiệp trong mối quan hệ với chức năng mà họ đảm nhận.

Ví dụ: công nhân chính, công nhân phụ, công nhân Việt Nam quản lý kinh tế, kỹ thuật, hành chính...

Hình thức này các định mối quan hệ giữa lao động trực tiếp và lao động gián tiếp và tạo điều kiện cho công nhân chính được chuyên môn hoá cao hơn nhờ không làm công việc phụ.

Hiệp tác lao động

Là sự hợp tác giữa những người lao động, giữa các bộ phận làm việc thành những nhóm để đạt được những mục đích cuối cùng là chế tạo sản phẩm hoàn chỉnh hay hoàn thành một khối lượng công việc nào đó. Như vậy hiệp tác lao động chính là phân công lao động. Phân công lao động càng sâu, hiệp tác lao động càng rộng, càng có nhiều người lao động và nhiều dạng lao động thì cần phải có hiệp tác lao động.

Quá trình xây dựng nhóm làm việc được thực hiện qua những bước sau:

Bước 1: Xác định vấn đề mà nhóm cần giải quyết.

Các thành viên trong nhóm sẽ tham gia vào thảo luận các vấn đề nhằm thực hiện quá trình sản xuất sản phẩm hay hoàn thành một khối lượng công việc. Đây chính là quá trình xác định mục tiêu hành động cho nhóm.

Bước 2: Phân tích và xác định các yếu tố ảnh hưởng đến vấn đề đang giải quyết.

Trên cơ sở thu thập các thông tin cần giải quyết cả nhóm cùng tham gia và thảo luận, phân tích các vấn đề, xác định rõ các yếu tố của vấn đề. Đồng thời nắm rõ tác động qua lại giữa các cá nhân trong nhóm, giữa người quản lý với nhân viên, giữa người có trình độ chuyên môn khác nhau.

Bước 3: Lựa chọn giải pháp và thực hiện.

Trên cơ sở các vấn đề được chọn cả nhóm bàn bạc thảo luận để chọn ra giải pháp tốt nhất để thực hiện

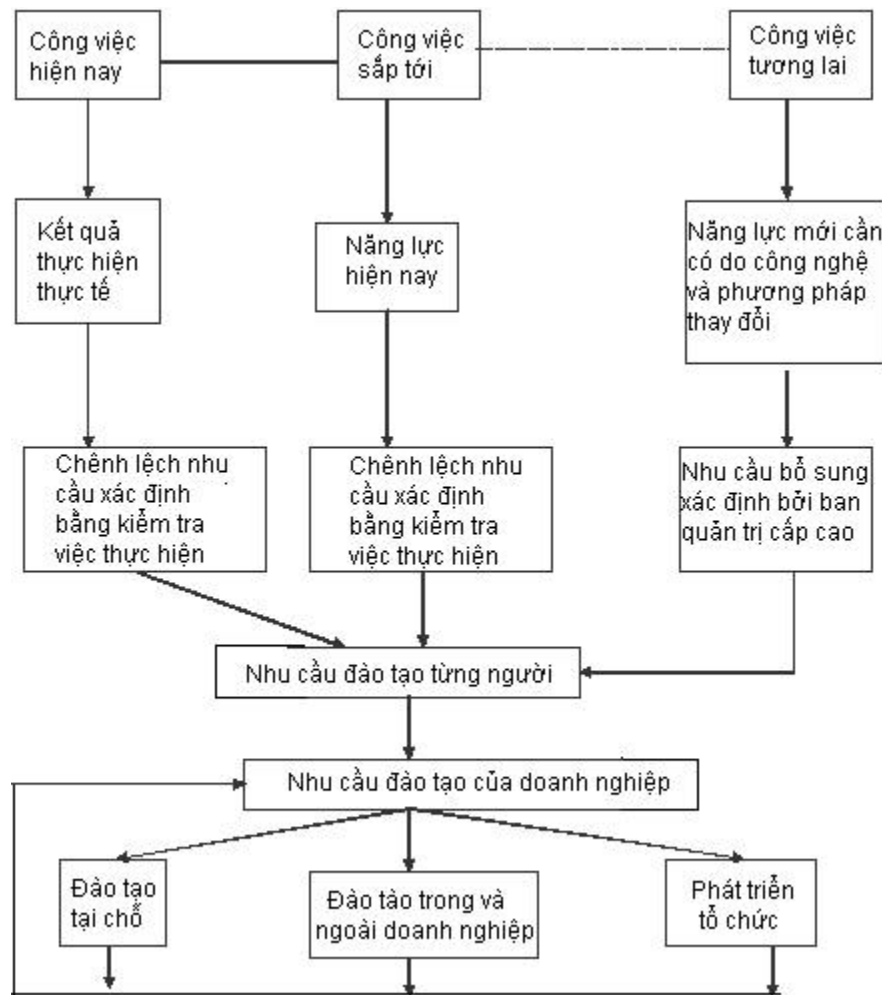
Nhu cầu đào tạo, huấn luyện và phát triển nhân viên

Đào tạo và huấn luyện nhân viên nhằm giúp ích cho việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. Hay nói cách khác, mục tiêu đào tạo và huấn luyện nhân viên là nhằm mục tiêu của doanh nghiệp.

Các bước tiến hành để đào tạo và huấn luyện nhân viên thông thường là

- Xác định mục tiêu đào tạo cụ thể
- Lựa chọn các phương pháp đào tạo thích hợp

Tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự



Định nghĩa và mục đích của việc đánh giá

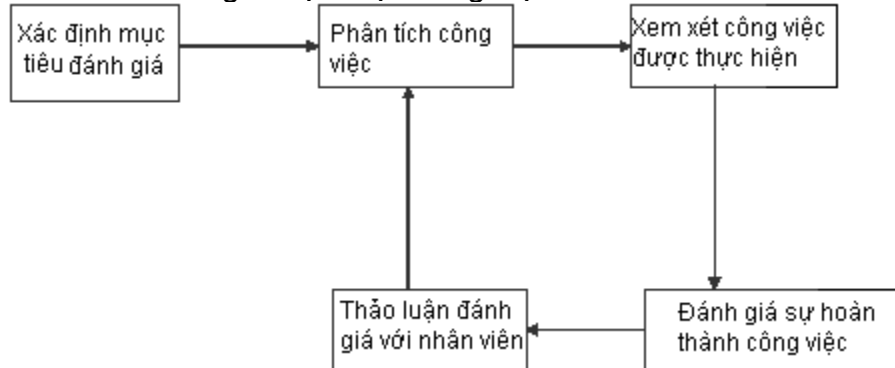
a. Định nghĩa

Đánh giá năng lực thực hiện công việc là một hệ thống chỉ tiêu đánh giá sự hoàn thành công tác của một cá nhân theo định kỳ.

b. Mục đích của đánh giá

- Nâng cao khả năng thực hiện công việc và cung cấp những thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ hoàn thành công việc.
- Đánh giá năng lực thực hiện giúp doanh nghiệp có những dữ liệu cho biết khả năng thăng tiến của nhân viên. Nhờ sự đánh giá này công ty có cơ sở để hoạch định tài nguyên nhân sự.
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc.
- Dự báo về nhân sự trong tương lai, từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển nguồn nhân sự.
- Bố trí và điều chỉnh nhân viên cho phù hợp với công việc, phát hiện những tiềm năng còn chưa phát hiện trong nhân viên để giúp họ phát triển.

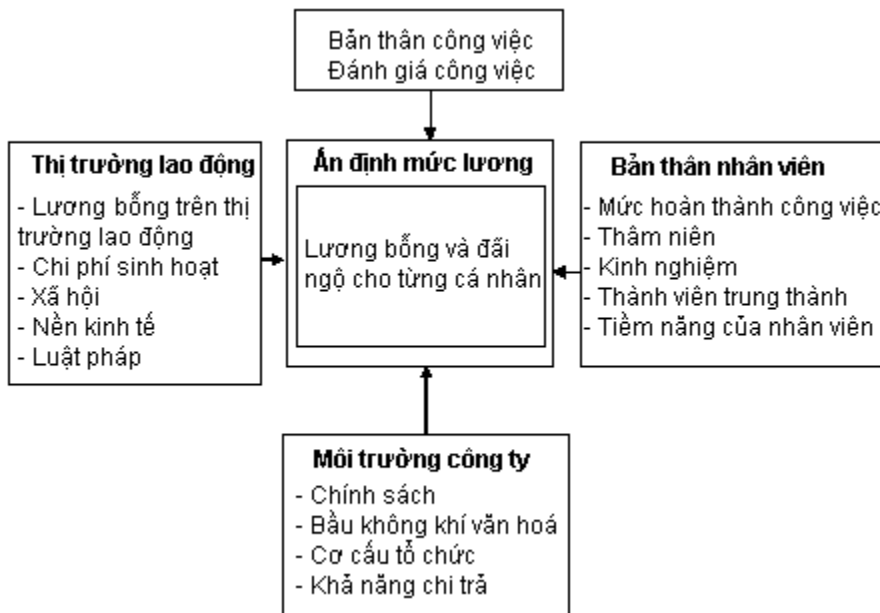
Tiến trình đánh giá thực hiện công việc



Khái quát về hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp

Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương

Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương rất đa dạng, phong phú, và có thể phân thành các nhóm và được biểu hiện qua sơ đồ 9.2 sau:



Khái niệm về tiền lương

Trong thực tế, khái niệm về tiền lương rất đa dạng ở các nước trên TG. Tiền lương có thể có nhiều tên gọi khác nhau như thù lao lao động, thu nhập lao động,..

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO), tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính nào, mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định sử dụng giữa người sử dụng và người lao động., hoặc bằng pháp luật, pháp quy quốc gia do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo

một hợp đồng được viết ra hay bằng miệng, cho một công nhân đã thực hiện hay sẽ thực hiện, hay cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm.

Bản chất của tiền lương cũng thay đổi theo điều kiện phát triển kinh tế xã hội và nhận thức của con người. Trước đây tiền lương thường được coi là giá cả sức lao động trong nền kinh tế thị trường. Giờ đây với việc áp dụng quản trị nguồn

nhân lực vào trong doanh nghiệp tiền lương không chỉ đơn thuần là giá cả sức lao động nữa. Quan hệ giữa người sử dụng và người lao động đã có những thay đổi căn bản. Liệu rằng với việc áp dụng quản trị nguồn nhân lực vào trong doanh nghiệp, quan hệ này có thể chuyển từ hình thức bóc lột, mua bán hàng hoá sang hình thức quan hệ hợp tác song phương đôi bên cùng có lợi hay không và bản chất tiền lương là gì, hiện đang còn là vấn đề đòi hỏi phải được tiếp tục nghiên cứu.

Như vậy, tiền lương được hiểu là số tiền mà người lao động nhận được từ người sử dụng lao động của họ thanh toán lại tương ứng với số lượng lao động mà họ đã tiêu hao trong quá trình tạo ra của cải cho xã hội.

Vai trò của tiền lương

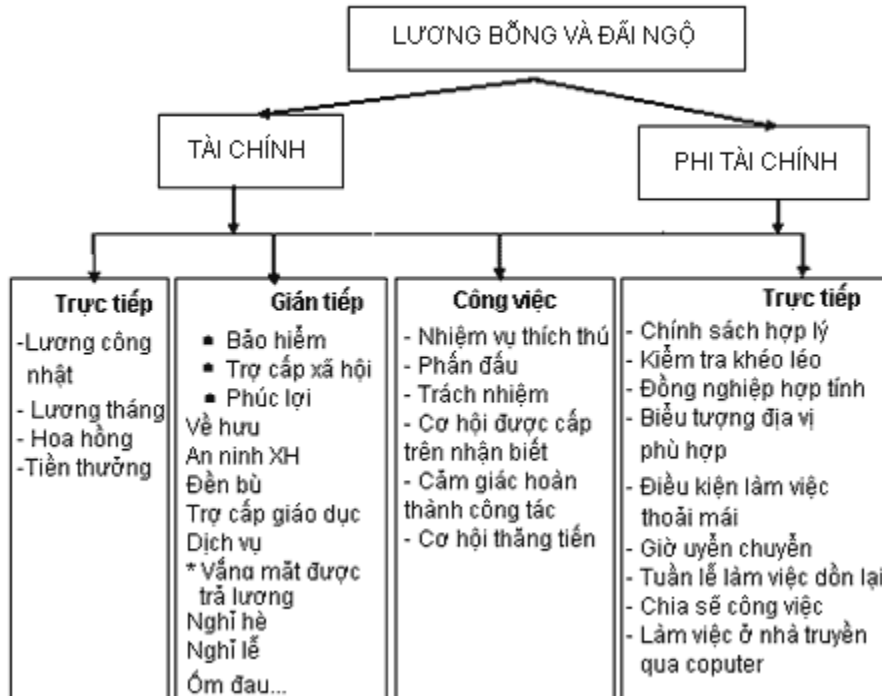
Tiền lương là một trong những hình thức kích thích lợi ích đối với người lao động. Vì vậy sử dụng đòn bẩy tiền lương nhằm đảm bảo phát triển, duy trì đội ngũ lao động có trình độ kỹ thuật cao, ý thức kỷ luật vững, đòi hỏi công tác tổ chức tiền lương trong doanh nghiệp phải đặc biệt coi trọng.

Tổ chức tiền lương trong doanh nghiệp được công bằng và hợp lý sẽ tạo ra không khí cởi mở giữa những người lao động, hình thành khối đoàn kết thống nhất trên dưới một lòng, vì sự phát triển doanh nghiệp và vì lợi ích bản thân họ. Vì vậy mà người lao động tích cực làm việc và tự hào về mức lương mà họ đạt được.

Ngược lại, khi công tác tiền lương trong doanh nghiệp thiếu tính công bằng và hợp lý thì không những đề ra những mâu thuẫn nội bộ thậm chí gay gắt giữa những người lao động với nhau, giữa người lao động với cấp quản trị, cấp lãnh đạo doanh nghiệp mà còn có thể xảy ra sự phá hoại ngầm dẫn đến lãng phí trong sản xuất to lớn. Vì vậy đối với nhà quản trị doanh nghiệp, một trong những công việc được quan tâm hàng đầu, là phải theo dõi đầy đủ công tác tổ chức tiền lương cho người lao động, qua đó có sự điều chỉnh thoả đáng và hợp lý.

Cấu trúc lương bổng và đãi ngộ

Theo R.Wayne Mondy and Robert M.Noel lương bổng bao gồm có hai phần bằng thu nhập về mặt tài chính và phần thu nhập phi tài chính. Cấu trúc lương bổng và đãi ngộ được biểu hiện qua sơ đồ 9.1 như sau:



Sơ đồ 9.1: Cấu trúc lương bổng và đãi ngộ

* **Phần tài chính gồm hai mặt:** trực tiếp và gián tiếp. Tài chính trực tiếp bao gồm lương công nhật, lương tháng, tiền hoa hồng và tiền thưởng. Tài chính gián tiếp bao gồm chế độ bảo hiểm, các loại phúc lợi và tiền lương trong khi vắng mặt.

* **Phần phi tài chính:** bao gồm bản thân làm việc và môi trường làm việc. Bản thân công việc đó có hấp dẫn hay không, có nhiều thách thức không, nhân viên có cơ hội được cấp trên biết đến thành tích công việc của mình hay không, quá trình làm việc của họ có cảm thấy vui không...

* **Tiền lương cơ bản:** là tiền lương được tính trên cơ sở tính đủ các nhu cầu về học, XH học về mức độ phức tạp và mức độ tiêu hao sức lao động trung bình trong những ngành nghề, công việc. Tiền lương cơ bản được sử dụng rộng rãi với những người làm việc ở các DN quốc doanh hay trong khu vực hành chính sự nghiệp và được xác định qua hệ thống thang, bản lương của nhà nước. Để được xếp vào hệ thống thang bản lương, người lao động phải có trình độ ngành nghề, kiến thức kinh nghiệm làm việc nhất định. Trong thực tế, người lao động trong khu vực nhà nước thường coi lương cơ bản như một thước đo chủ yếu về trình độ lành nghề và thâm niên nghề nghiệp. Họ rất tự hào về tiền lương cơ bản cao, muốn được thăng lương cơ bản, mặc dù, lương cơ bản chỉ chiếm một phần không lớn lắm trong tổng thu nhập từ công việc.

* **Phụ cấp lương:** là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản. Nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những công việc không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi tính lương cơ bản. Ở VN trong khu vực nhà nước có nhiều loại phụ cấp

khác nhau: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, nguy hiểm, phụ cấp đất đỏ, phụ cấp khu vực,...

Tuy nhiên trong khu vực ngoài quốc doanh, thường không có trợ cấp này. Khi trả các mức lương khác nhau cho người lao động, người sử dụng lao động đã có tính toán đến các yếu tố khác nhau đó. Ngoài ra trong thực tế có loại phụ cấp khác, không phải là phụ cấp lương cách tính không phụ thuộc vào mức lương người lao động như: phụ cấp di chuyển, phụ cấp đi đường...phần lớn các khoản tiền phụ cấp đều được tính trên cơ sở đánh giá ảnh hưởng của môi trường làm việc. Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong điều kiện khó khăn, phức tạp,...

***Tiền thưởng:** là hình thức kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Trong thực tế các doanh nghiệp có thể áp dụng một số hoặc tất cả các loại thưởng sau:

- Thưởng năng suất, chất lượng.
- Thưởng tiết kiệm.
- Thưởng sáng kiến.
- Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp.
- Thưởng tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, kí kết hợp đồng mới.
- Thưởng đảm bảo ngày công.
- Thưởng về lòng trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

Cách tính tiền thưởng rất đa dạng. Thông thường các loại tiền thưởng năng suất; chất lượng, thưởng tiết kiệm; thưởng sáng kiến và thưởng cho nhân viên tìm được khách hàng mới, các địa chỉ mới được xác định bằng tỷ lệ phần trăm so với phần lợi ích mà nhân viên mang lại cho doanh nghiệp. Hình thức thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp thường được hội đồng quản trị và giám đốc doanh nghiệp ấn định điều hành trước, thông báo cho toàn nhân viên biết để kích thích cho toàn nhân viên làm việc tốt hơn. Các hình thức thưởng: bảo đảm ngày công; thưởng về lòng trung thành với doanh nghiệp thường được xác định bằng thành phần % so với lương cơ bản.

Các loại phúc lợi mà người lao động được hưởng rất đa dạng và phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau như qui định của chính phủ, tập quán trong nhân dân, mức độ phát triển kinh tế, khả năng tài chính và các yếu tố, hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp..Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống người lao động, có tác dụng kích thích người lao động trung thành gắn bó với doanh nghiệp. Phúc lợi của doanh nghiệp gồm có: Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, hưu trí, nghỉ phép, nghỉ lễ, ăn trưa, trợ cấp cho các nhân viên khó khăn, quà tặng cho các nhân viên vào dịp sinh nhật, cưới hỏi,...

Các khoản tiền bảo hiểm xã hội, tiền hưu trí, tiền lương khi nghỉ phép, nghỉ lễ thường được tính theo qui định của chính phủ và mức lương của người lao động. Các khoản khác như ăn trưa, trợ cấp khó khăn, quà tặng của doanh nghiệp thường được tính đồng hạng.

Căn cứ vào bản thân doanh nghiệp

a) phân tích và mô tả công việc.

Để đánh giá một cách khách quan, cần phải dựa trên các phương pháp phân tích khoa học, từ những dữ kiện này sẽ phác hoạ lên bản mô tả chi tiết công việc qui định các kỹ năng, qui định các hoạt động hàng ngày, trách nhiệm, cố gắng, điều kiện làm việc và các tiêu chuẩn khác.

b) Đánh giá công việc.

Để đánh giá công việc, cần phải lựa chọn những yếu tố căn bản để có thể đo lường giá trị và tầm quan trọng của công việc. việc đánh giá công việc dựa vào những mục tiêu sau đây ;

- Xác định cấu trúc công việc trong tổ chức
- Mang đến sự bình đẳng trong công việc
- Triển khai những thứ bậc công việc làm căn cứ trả lương
- Đạt được sự nhất trí giữa cấp quản trị và nhân viên

Các yếu tố thuộc về bản thân công việc cần đánh giá.

***Kỹ năng:**

- Yêu cầu lao động trí óc.
- Mức độ phức tạp của công việc.
- Các phẩm chất cá nhân cần thiết.
- Khả năng ra quyết định đánh giá
- Kỹ năng quản trị,.
- Các kiến thức về giáo dục, đào tạo cần thiết cho công việc.
- Các kỹ năng xã hội.
- Khả năng hoà đồng với người khác
- Khả năng thực hiện những công việc phức tạp
- Sự khéo léo tay chân, khả năng bẩm sinh.
- Tính linh hoạt, tháo vác, kinh nghiệm.

***Trách nhiệm:**

- - Tiền bạc, khen thưởng, tài chính, sự trung thành.
- - Ra quyết định.
- - Kiểm soát lãnh đạo người khác.
- - Kết quả tài chính.
- - Quan hệ với cộng đồng khách hàng
- - Tính chất phụ thuộc chu đáo- chất lượng công việc.
- - Vật liệu dụng cụ tài sản.
- - Chính sách của doanh nghiệp
- - Đầy đủ thông tin.

*** Cố gắng:**

- Yêu cầu thể lực
- Yêu cầu về trí óc.
- Quan tâm đến các chi tiết
- Áp lực của công việc
- Những yêu cầu cần quan tâm khác

*** Điều kiện làm việc:**

- Điều kiện công việc
- Các rủi ro khó tránh.

Bảng 9.3: Mức độ phức tạp của các yếu tố công việc.

CÔNG VIỆC	YẾU TỐ				
	Trí óc	Kĩ năng	Thể lực	Trách nhiệm	Điều kiện làm việc
Chuyên viên phân tích hệ thống	4	4	2	1	3
Thư ký nhập liệu	1	1	1	4	1
Chuyên viên lập chương trình	2	3	3	2	4
Điều hành viên	3	2	4	3	2

Bảng 9.3 trình bày cụ thể việc xếp hạng này đối với các công việc của những người sử dụng máy computer, trước hết nhà quản trị cần phân tích và đánh giá về các yêu cầu trí óc. Đối với việc sử dụng trí óc thì chuyên viên phân tích hệ thống sử dụng nhiều nhất, kế đến là nhân viên thảo chương trình, sau đó đến điều hành viên và cuối cùng là nhân viên nhập dữ liệu.

Căn cứ vào bản thân nhân viên

- Thực hiện công việc, năng suất.
- Kinh nghiệm thâm niên
- Khả năng tăng tiến
- Sở thích cá nhân
- Thích thú vị trí xã hội, điều kiện yêu cầu.
- Mức độ an toàn trong trả lương.
- Thời gian làm việc; mức độ làm việc (đều đều, đơn điệu)
- Các yếu tố khác- nhiều doanh nghiệp còn xét cả về mặt ảnh hưởng của chính trị.

Môi trường doanh nghiệp

Chính sách và bầu văn hoá của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng đến chế độ lương bổng.

- Một số DN muốn thu hút nhân tài thường trả lương cao hơn các công ty khác. Trả lương cao cũng thúc đẩy nhân viên làm việc có hiệu quả.
- Một số doanh nghiệp khác lại áp dụng số lương hiện hành nghĩa là mức lương mà đại đa số Cty đang áp dụng.
- Có DN lại áp dụng mức lương thấp hơn mức lương hiện hành. Đó là tại vì công ty này đang lâm vào tình trạng tài chính khó khăn, công việc đơn giản không đòi hỏi nhiều kỹ năng...
- Cơ cấu tổ chức của công ty cũng ảnh hưởng đến tiền lương. Trong một cơ cấu mà nhiều tầng, trung gian trong bộ máy tổ chức quản trị thường chi phí quản lý rất lớn do đó cơ cấu tiền lương sẽ bị giảm đối với những nhân viên thừa hành.

Thị trường lao động

Với tư cách là một đơn vị hạch toán kinh tế độc lập thì mọi DN đều phải quan tâm đến lợi nhuận. Nhưng với tư cách là một tế bào kinh tế của xã hội, mọi DN đều phải quan tâm đến mọi vấn đề của XH đang xảy ra ở bên ngoài DN. Do đó, khi nghiên cứu về định mức tiền lương DN còn phải quan tâm đến các vấn đề lương bổng trên thị trường, chi phí sinh hoạt, các tổ chức công đoàn, XH, nền kinh tế và cả hệ thống pháp luật...

Chỉ riêng về yếu tố pháp luật, chính sách lương bổng cũng phải tuân theo luật lệ của nhà nước. Sau đây là một số yếu tố quan trọng của PLVN đối với vấn đề trả lương lao động.

Theo điều 56 chương VI về “tiền lương” của bộ luật lao động VN, nhà nước qui định như sau:

“Mức lương tối thiểu được ấn định theo giá sinh hoạt đảm bảo cho người lao động làm việc đơn giản nhất trong điều kiện lao động bình thường bù đắp sức lao động giản đơn và một phần tích lũy tái sản xuất lao động, lao động mở rộng và được dùng làm căn cứ để tính các mức lương cho các loại lao động khác”

Chính phủ quyết định và công bố mức lương tối thiểu chung, mức lương tối thiểu vùng, mức lương tối thiểu cho từng ngành, sau khi lấy ý kiến tổng liên đoàn lao động VN và đại diện của người sử dụng LAO Động.

Khi chỉ số giá sinh hoạt tăng làm cho tiền lương thực tế của người lao động bị giảm sút, thì chính phủ điều chỉnh mức lương tối thiểu để đảm bảo tiền lương thực tế.

- **Điều 57:** qui định thang lương để làm cơ sở tính các chế độ bảo hiểm.
- **Điều 58:** qui định các hình thức trả lương.
- **Điều 59:** qui định thời gian trả lương.
- **Điều 60:** qui định người lao động được biết lý do khấu trừ lương, nhưng không được xử phạt bằng hình thức ứng lương.
- **Điều 61:** qui định thù lao khi làm thêm giờ phụ trội, làm việc theo ca, làm việc vào ngày nghỉ lễ.
- **Điều 62:** qui định việc trả lương khi thôi việc.

- **Điều 63:** qui định các chế độ phụ cấp tiền lương và các chế độ khuyến khích.
- **Điều 64:** qui định về tiền thưởng.
- **Điều 65:** qui định việc trả lương cho người lao động khi người đứng thuê mướn là chủ thầu.
- **Điều 66:** qui định việc trả lương hay việc trợ cấp thôi việc cho người lao động khi DN bị xác nhập phân chia hay phá sản.
- **Điều 67:** qui định việc tạm ứng tiền lương.

Hiện nay theo qui định của chính phủ lương tối thiểu có thể áp dụng thống nhất trong cả nước hoặc tùy theo các vùng, các ngành, các thành phần kinh tế khác nhau. Mức lương tối thiểu nhà nước qui định hiện nay là 290.000 đồng VN

Cũng theo qui định của NN, thời thời gian làm việc là 8 giờ / ngày, 40 giờ/tuần. Người sử dụng LAO Động và người LAO Động có thể thoả thuận làm việc thêm giờ, nhưng không quá 12 giờ (kể cả 8 giờ qui định) trong một ngày, 200 giờ/ năm.

Ngoài ra NN cũng còn có một số qui như sau:

- Tết dương lịch được nghỉ 1 ngày(1 tháng 1)
- Tết âm lịch được nghỉ 4 ngày (1 ngày cuối năm và 3 ngày đầu năm).
- Ngày chiến thắng 30/4 nghỉ 1 ngày.
- Ngày Quốc tế lao động nghỉ một ngày 1/5.
- Ngày Quốc Khánh 2/9 nghỉ một ngày.
- Nghỉ phép (sau khi làm việc đủ 12 tháng): 12 ngày đối người làm việc trong điều kiện bình thường; 15 ngày đối với người làm việc trong điều kiện độc hại, nặng nhọc....

- Nghỉ cá nhân: kết hôn 3 ngày, con kết hôn 1 ngày, bố hoặc mẹ của bản thân người LAO Động, bố hoặc mẹ của vợ hoặc chồng hoặc con chết nghỉ 3 ngày.

- Luật LAO Động của VN nghiêm cấm các trẻ em dưới 15 tuổi vào làm việc, trừ một số nghề do bộ LAO Động- thương binh XH qui định. Người sử dụng LAO Động chỉ được quyền sử dụng LAO Động chưa thành niên (dưới 18 tuổi) bằng những công việc phù hợp với sức khoẻ để đảm bảo sự phát triển của thể lực trí lực, nhân cách và có trách nhiệm quan tâm chăm sóc người lao động chưa thành niên trong quá trình LAO Động.

- Nhà nước bảo đảm quyền làm việc của phụ nữ bình đẳng về mọi mặt đối với nam giới. Người sử dụng lao động không được sa thải hoặc đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động (Nữ) vì lý do kết hôn, có thai, nghỉ thai sản, nuôi con dưới 12 tháng tuổi, trừ trường hợp DN chấm dứt hoạt động. Khi sinh con, phụ nữ được nghỉ từ 4-6 tháng và hưởng quyền lợi nghỉ thai sản.

Nhà nước qui bảo hiểm XN bắt buộc được SD cho những DN sử dụng 10 người trở lên, ở những DN đó người lao động hưởng các trợ cấp bảo hiểm XH ốm đau, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, thai sản hưu trí và được tiền tự tức. Theo qui định này, người sử dụng lao động phải đóng quỹ BHXH bằng 19% so

với tổng quỹ lương, người LAO Động phải đóng 6% tiền lương. Người LAO Động được hưởng hưu trí hàng tháng khi đã đóng BHXH 20 năm trở lên, tuổi đời đủ 60 (nam), đủ 55 (nữ). Thời gian nghỉ thai sản người LAO Động nữ đã đóng BHXH sẽ được trợ cấp BH bằng 100% tiền lương và được trợ cấp 1 tháng lương đối với trường hợp sinh con thứ nhất, thứ hai. Trong thời gian làm việc, nếu người lao động chết do tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp thì thân nhân được hưởng chế độ tử tuất và được quỹ bảo hiểm xã hội trợ cấp thêm một lần bằng 24 tháng tiền lương tối thiểu theo quy định của Chính phủ.

Những nội dung chính trong chế độ lương cải cách 2003 của Nhà nước

Để phù hợp với môi trường sản xuất kinh doanh mới, khi đất nước “chuyển sang kinh tế thị trường có sự quản lý của nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa”, chính phủ Việt Nam ban hành các Nghị định 25/CP và 26/CP (năm 2003) về chế độ tiền lương mới. *Những nội dung chính của các nghị định trên được tóm tắt như sau:*

- Nhà nước thực hiện tiền tệ hoá tiền lương, các khoản tiền bảo hiểm y tế, tiền nhà, tiền học được đưa vào quỹ lương. Các khoản bù giá như tiền điện, tiền nhà ở v.v... đều bị bãi bỏ.
- Nhà nước không hỗ trợ ngân sách cho các doanh nghiệp để thực hiện chế độ tiền lương mới.
- Mức lương tối thiểu quy định là 290.000 đồng/tháng. Mức lương khác của hệ thống thang lương, bảng lương, mức phụ cấp lương và để trả công cho những người làm công việc đơn giản nhất trong điều kiện lao động bình thường. So với mức lương tối thiểu, bảng lương công thức có hệ số từ 1 đến 8,5; bảng lương doanh nghiệp có hệ số từ 1 đến 7,06.
- Công nhân viên chức trong doanh nghiệp nhà nước, làm việc gì, chức vụ gì sẽ được hưởng theo lương công việc và chức vụ đó thông qua hợp đồng lao động và thỏa ước lao động tập thể. Cơ sở để xếp lương đối với công nhân viên trực tiếp sản xuất kinh doanh.
- Mọi quan hệ giữa các thang lương, bảng lương, bậc lương được xác định trên cơ sở tương quan so với mức lương tối thiểu.
- Các khoản phụ cấp trong lương. Nhà nước quy định các khoản phụ cấp lương như sau:

-Phụ cấp khu vực:

Áp dụng với những nơi xa xôi hẻo lánh, có nhiều khó khăn và khí hậu xấu, gồm 7 mức, tương ứng bằng 0,1; 0,2; 0,3; 0,4; 0,5; 0,6; 0,7 và 1 so với mức lương tối thiểu.

-Phụ cấp độc hại nguy hiểm:

Áp dụng đối với những nghề hoặc công việc có điều kiện lao động độc hại, nguy hiểm chưa xác định được trong mức lương, gồm 4 mức, tương ứng bằng 0,1; 0,2; 0,3; 0,4 so với mức lương tối thiểu.

-Phụ cấp trách nhiệm:

Áp dụng đối với một số nghề hoặc công việc đòi hỏi trách nhiệm cao hoặc phải làm kiêm nhiệm công tác quản lý không thuộc chức vụ lãnh đạo, gồm 3 mức, tương ứng bằng 0,1; 0,2 và 0,3 so với mức lương tối thiểu.

-Phụ cấp làm đêm:

Áp dụng đối với những công nhân viên chức làm việc từ 22 giờ đến 6 giờ sáng, gồm hai mức: 30% tiền lương cấp bậc hoặc chức vụ đối với công việc không thường xuyên làm việc ban đêm; 40% tiền lương cấp bậc hoặc chức vụ đối với công việc **thường xuyên làm việc ban đêm**.

-Phụ cấp thu hút:

Áp dụng đối với công nhân viên chức đến làm việc ở những vùng kinh tế mới, hải đảo xa xôi, đất liền có điều kiện sinh hoạt đặc biệt khó khăn do

Khái niệm và phương pháp phân tích lựa chọn cung ứng

Quản lý mua sắm

Hiệu quả của các hoạt động mua sắm tùy thuộc vào các nguyên tắc quản trị cơ bản trong lĩnh vực: dự báo - dự báo - tổ chức - điều phối - thực hiện - giám sát.

Quản trị dự trữ

Những nguyên vật liệu, hàng hoá mua về đã được kiểm tra trước khi đưa về các kho dự trữ. Đến lượt cần phải quản lý chúng, việc quản trị dự trữ bao quát trên ba phương diện:

Khái niệm

Cung ứng bao gồm hai chức năng bộ phận: mua và quản lý dự trữ.

a. Mua: Tức là hành động thương mại xuất phát từ biểu hiện của một nhu cầu và được thể hiện qua việc đặt hàng với nhà cung ứng đã lựa chọn.

Để hoạt động, mọi doanh nghiệp sử dụng những tư liệu sản xuất (máy móc, vật tư và các thiết bị khác), hơn nữa:

- Doanh nghiệp công nghiệp phải được cung cấp năng lượng, nguyên vật liệu mà chúng được biến đổi thành sản phẩm cuối cùng.
- Doanh nghiệp thương mại phải mua hàng hoá và nó sẽ bán lại.

b. Quản lý dự trữ:

Mua chưa đủ, mà sản xuất hoặc bán hàng cũng không được ngừng trệ (không thực hiện được do không có hoặc thiếu dự trữ). Dự trữ là toàn bộ hàng hoá hoặc những mặt hàng được tích lũy lại chờ đợi để sử dụng về sau, và nó cho

phép cung cấp cho người sử dụng dần dần theo những nhu cầu của họ, không áp đặt cho họ những thời hạn và sự trục trặc.

Vai trò của chức năng cung ứng là cung cấp cho khách hàng:

- Vào thời điểm mong muốn (hàng hoá cần phải sẵn sàng khi người ta có nhu cầu)
- Với số lượng mong muốn (là không quá nhiều, cũng không quá ít).
- Với chất lượng mong muốn (có khả năng đáp ứng nhu cầu).
- Với chi phí ít nhất (giá mua là một phần chủ yếu của giá cả mà khách hàng phải chịu).

Bằng việc quản lý tốt cung ứng của mình đã tạo ra khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Phương pháp phân tích lựa chọn cung ứng

Tất cả các nguyên liệu, hàng hoá doanh nghiệp mua được không phải đều có cùng một tầm quan trọng như nhau: thiếu một số loại này thì làm tê liệt doanh nghiệp; một số khác lại quá đắt; một số khác lại khó mà có được (thời hạn chế tạo, giao hàng, số lượng người cung ứng hạn chế).

Từ đó việc quản lý cung ứng cần phải được lựa chọn. Doanh nghiệp cần phải chú ý nhiều vào những sản phẩm quan trọng, do vậy cần phải sắp xếp các mặt hàng dự trữ để xác định những phương pháp quản lý có hiệu quả nhất.

a. Phân tích 20/80. Nguyên tắc:

Phần lớn các trường hợp, một doanh nghiệp thực hiện khoảng 80% doanh số chỉ với 20% lượng khách hàng của mình và ngược lại 80% số lượng khách hàng chỉ góp phần vào 20% doanh số. Trong vấn đề dự trữ, người ta kiểm tra và nhận thấy rằng 20% các mặt hàng tạo ra 80% giá trị đầu tư cho dự trữ, hoặc là 80% tiêu dùng về giá trị, hay còn là 80% giá trị mua. Tất nhiên, những số liệu này là số trung bình, số liệu tỉ lệ này có thể là 15/85 hoặc là 25/75.

b. Phương pháp A.B.C. Nguyên tắc:

Phân tích A.B.C là thể loại nhuần nhuyễn của phương pháp phân tích 20/80. Chia các loại vật tư hàng hoá thành 3 nhóm:

- Nhóm A: chiếm từ 10% đến 20% về số lượng nhưng thực hiện 70% đến 80% giá trị dự trữ hoặc số bán ra theo giá trị.
- Nhóm B: chiếm 20% đến 30% về số lượng nhưng thực hiện 15% đến 20% về giá trị.
- Nhóm C: chiếm 50% đến 60% số lượng các mặt hàng nhưng thực hiện 5% đến 10% về giá trị.

Phương pháp phân tích A.B.C cho phép ra những quyết định quan trọng:

*** Có liên quan đến dự trữ:**

- Những sản phẩm nhóm A sẽ là đối tượng được đầu tư, lập kế hoạch thận trọng, nghiêm túc hơn về nhu cầu; sản phẩm nhóm B có thể quản lý bằng kiểm kê liên tục, còn các sản phẩm nhóm C chỉ là đối tượng kiểm kê định kỳ. Tất cả mọi sự can thiệp nhằm hạn chế dự trữ trước tiên nhằm vào mặt hàng nhóm A.

*** Có liên quan đến việc mua hàng:**

Phân tích A.B.C về doanh số mua theo chủng loại hàng hoá:

- Các sản phẩm nhóm A là đối tượng lũng kiếm và để dành giá kỹ càng những người cung ứng phải được phân tích về mặt giá trị hàng hoá.
- Các sản phẩm nhóm A phải giao cho những người có kinh nghiệm, còn mặt hàng nhóm C giao cho những người mới vào nghề.

Trong một số trường hợp, các sản phẩm nhóm A là đối tượng mua tập trung, mua các loại khác là phi tập trung.

Các sản phẩm nhóm A trong trường hợp có thể là đối tượng của toàn bộ thị trường với việc giao nhận thường xuyên để hạn chế dự trữ.

*** Có liên quan đến nhà cung ứng:**

Phân tích A.B.C về doanh số nhà cung ứng:

Những nhà cung ứng loại A là đối tượng theo dõi đặc biệt: phân tích tình hình tài chính, sự chuyển đổi các chức vụ chủ chốt, đổi mới kỹ thuật.

Sự so sánh phân tích A.B.C về các khách hàng và nhà cung ứng cho phép doanh nghiệp có các thông tin có ích về mối quan hệ tương tác.

c. Cung ứng đúng thời điểm (just in time:J.I.T):

Để thoả mãn nhu cầu với chi phí thấp nhất, một số DN đã thành công trong việc sử dụng phương pháp J.I.T. Theo phương pháp này mức dự trữ có khuynh hướng giảm đến không.

Hệ thống đúng thời điểm bao trùm chức năng mua, quản trị dự trữ và quản trị sản xuất; về cơ bản dựa trên nguyên tắc:

- Cung ứng những lượng nhỏ; giao đúng thời điểm cho đơn vị chế tạo và giao thường xuyên.
- Nguồn cung ứng của nội bộ DN (tự sản xuất) hoặc ngoài DN(mua ngoài).
- Đầu tiên Taijichi Ohno: phó giám đốc công ty TOYOTA đưa ra ý tưởng cung ứng đúng thời điểm, sau đó ý tưởng này được các nhà có trách nhiệm của từng DN Nhật Bản trong những năm 1970"thay da đổi lột". Ý tưởng này làm cơ sở quản lý tiên tiến cho phép TOYOTA trong thời gian

ngắn nhất đáp ứng các nhu cầu của khách hàng về kiểu dáng và màu sắc khác nhau.

- Mua đúng thời điểm là một tiến bộ đáng kể đối với các DN công nghiệp so với kỹ thuật mua cổ truyền, tạo lợi thế trong cạnh tranh.
- Trong ba năm đầu áp dụng hệ thống J.I.T các nhà máy của Mỹ giảm trung bình:
 - 25% kho chứa cấu kiện.
 - 80% khối lượng sản phẩm chưa hoàn thiện.
 - 20% thời hạn giao nguyên liệu.
 - 50% kho chứa nguyên liệu
 - Sản phẩm đến tay người tiêu dùng nhanh hơn, rút ngắn thời gian giao hàng xuống 20%.
 - Số lượng phế phẩm giảm từ 1 đến 2 lần.

Những ưu điểm của J.I.T:

- Nguyên vật liệu, bán thành phẩm, thành phẩm được giao thường xuyên với khối lượng nhỏ, nên giảm chi phí tồn trữ.
- Lập quan hệ dài hạn với nhà cung ứng nên không cần thiết phải đi tìm nhà cung ứng mới.

Để thực hiện được phương pháp cung ứng đúng thời điểm, các nhà quản trị sản xuất phải tìm cách giảm những sự biến đổi gây ra những yếu tố bên trong và bên ngoài quá trình điều hành sản xuất.

Những nhược điểm:

- Lịch tiếp nhận và phân phối nguyên liệu, thành phẩm rất phức tạp.
- Hệ thống kiểm soát và điều hành hoạt động khó khăn.

Dự đoán nhu cầu

- Các nhu cầu của thị trường tiêu thụ đã được thiết lập và chọn lọc. Nhu cầu luôn là lớn và thường là không được thoả mãn. Trong nhiều trường hợp, đơn vị kinh doanh là một DN Nhà nước dưới sự quản lý của một bộ chủ quản, nó bị giới hạn về mục tiêu và một loạt kế hoạch mua sắm trong sự chọn lựa mang cả tính chất chính trị và tính chất kinh tế.
- Các mục tiêu Marketing thường bị khống chế bởi các vấn đề về phân phối và quản lý bán hàng.
- Các đòi hỏi về giá cả có thể chấp nhận được có tính chất xã hội đi cùng với sức mua giới hạn của người tiêu dùng. Điều này bó hẹp phạm vi của những người cung cấp và hạn chế chất lượng được xem xét.
- Việc phân phối trên phạm vi rất rộng mà các phương tiện hậu cần (kho vận) như vận chuyển và bốc dỡ.

- Các khả năng của DN về sản xuất theo lý thuyết và thực tế, năng lực về kỹ thuật, thương mại và quản trị của cán bộ, tình trạng tài chính và khả năng vay vốn.

b.Các yếu tố ngẫu nhiên.

Trong việc xác định nhu cầu của một DN, cần phải đưa ra ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài không liên quan trực tiếp đến hoạt động nhưng có thể tác động đến việc chỉ đạo và quản trị thông thường.

*** Các yếu tố kinh tế quốc gia và hành chính;**

- Tình trạng kinh tế của quốc gia.
- Mức độ phát triển kinh tế.
- Mức độ công nghiệp hoá.
- Các nguồn lực trong nước (lực lượng lao động, nguồn nguyên liệu, vốn...)
- Tổng sản phẩm quốc dân và phân phối của cải.
- Cán cân thanh toán, cán cân thương mại.
- Các khoản nợ Nhà nước.
- Các quy định về ngoại thương: các quy định về nhập khẩu, việc phân phối hạn ngạch nhập khẩu, quản lý hối đoái, kiểm soát sự biến động giá cả.

*** Các yếu tố kinh tế quốc tế:**

- Tình trạng kinh tế ở các vùng, các ngành khác nhau.
- Xu hướng trong thương mại quốc tế (nguyên liệu thô và thị trường hàng hoá)
- Tính gay gắt của cạnh tranh quốc tế.

*** Các yếu tố chính trị và quốc gia quốc tế:**

- Hoàn cảnh chính trị quốc gia và quốc tế.
- Khủng hoảng kinh tế.
- Tình hình các mối quan hệ chính trị và thương mại với các bạn hàng nước ngoài truyền thống.

*** Các yếu tố kỹ thuật:**

- Mức độ phát triển công nghiệp quốc gia, tình thế cạnh tranh với nước ngoài.
- Các quy trình sản xuất đã sử dụng.
- Chất lượng và độ tin cậy của sản phẩm.

*** Các yếu tố xã hội:**

- Tác động của truyền thống văn hoá đến tập quán làm việc.
- Các quan hệ giữa gia đình và thị trường lao động.
- Hiện trạng thị trường lao động (tỷ lệ thất nghiệp).
- Các quan điểm về lao động nữ.

*** Các yếu tố địa lý:**

- Tác động của thiên tai đến năng suất và do vậy ảnh hưởng đến giá cả.
- Khoảng cách vận chuyển hàng.

Phân tích nhu cầu

a. Giải thích sơ bộ:

Các nghiên cứu về yêu cầu và tính khả thi phải được thực hiện trước khi bắt đầu bất kỳ một hoạt động đầu tư hoặc mua sắm nào.

Phân tích về giá trị chức năng:

Đánh giá ảnh hưởng dài hạn của việc mua sắm thiết bị hoặc hàng tiêu dùng về phương diện kinh tế, môi trường và xã hội, thay đổi lối sống và kiểu cách tiêu dùng mà tạo ra sự phụ thuộc mới.

b. Phân tích có phê phán về hiệu quả chi phí.

- Mặt hàng cần nên mua hay tự sản xuất, khả năng về tài chính và kỹ thuật đã sẵn sàng hay chưa? Điểm hoà vốn của một nhà máy như vậy đã được tính toán chưa?
- Đánh giá các chi phí có liên quan.
- Phương pháp chế tạo, trình độ kỹ thuật chế tạo, các hạn chế kinh tế kỹ thuật trong sử dụng.
- Uy tín về chất lượng và độ tin cậy dài hạn.
- Chi phí và sự dễ dàng trong bảo dưỡng.
- Khả năng thay thế bằng mặt hàng khác.
- Đánh giá thông tin về các nguồn cung cấp cạnh tranh, những nguồn cung cấp thay thế đã được khai thác hết hay chưa.

Soạn thảo một kế hoạch mua sắm

Kế hoạch mua sắm thường được dựa trên cơ sở các nhu cầu đã được xác định và chọn lựa trước:

- Thiết lập các mục tiêu cung cấp từ các nguồn trong nước và ngoài nước.
- Lập lịch biểu cho các đơn hàng nhằm đáp ứng nhu cầu của người sử dụng, lưu ý thời gian cần thiết để thu thập các số liệu quá khứ và các dự tính về đầu vào sản xuất và lượng bán.
- Xác định nguồn vốn hiện có và ước tính nguồn vốn cần có.
- Tổ chức hợp lý việc tiếp nhận và quản lý hàng khi nhận hàng.

Chìa khoá của công việc này là sự khôn ngoan của nhà quản trị, một kế hoạch mua sắm thông thường là kế hoạch hằng năm, nó đưa ra các chi tiết của mục tiêu mua sắm hiện tại như giá cả, thời hạn giao hàng, điều kiện thanh toán, bảo hiểm và dịch vụ sau khi bán.

Quản trị hiện vật của dự trữ

Quản trị về mặt vật chất của dự trữ dựa vào việc tối ưu hoá sự lưu kho của sản phẩm: diện tích và số lượng cần thiết là bao nhiêu? Kho tàng có những phương tiện nào, trong số đó có những phương tiện vận chuyển nào? Cần phải mua chúng như thế nào?

Đáp án câu trả lời này cho phép thấy khả năng sinh lợi của các khoản đầu tư đã chấp nhận. Quản trị tốt về mặt vật chất của dự trữ bảo đảm cho khách hàng của doanh nghiệp một “mức độ dịch vụ tốt” và có thể tạo ra một lợi thế so với các đối thủ.

a. Những nguyên tắc cơ bản của kho tàng:

Trong các DN công nghiệp, người ta chia thành kho thành phẩm, kho nguyên vật liệu, kho các bộ phận linh kiện, kho dụng cụ đồ nghề v.v.. Trong các DN thương nghiệp bán buôn hay bán lẻ, hàng hoá được dự trữ, nhưng cũng có cả ở diện tích bán. Những kho này là cần thiết, bởi vì các dự trữ phải được bảo vệ chống ăn trộm, chống thời tiết xấu, chống nóng, ẩm và chống những biến dạng v.v..

Những cơ sở dự trữ cần phải kín và phù hợp với từng loại sản phẩm, hàng hoá, vật tư cần được bảo vệ. Địa điểm kho dự trữ cần phải được bố trí sao cho việc vận chuyển tối thiểu và dễ dàng cho việc nhập, xuất các hàng hoá.

b. Mã hoá và phương pháp xếp đặt các sản phẩm dự trữ

Để thuận lợi cho công tác dự trữ và tăng tốc độ giải phóng kho, cần thiết phải nhận dạng sản phẩm một cách nhanh chóng. Giải pháp đơn giản nhất là sử dụng tên gọi của chúng, nhưng cách gọi tên này thường ít được sử dụng, đặc biệt khi chúng gồm những chỉ dẫn kỹ thuật hay kích cỡ, do đó doanh nghiệp thường sử dụng một bộ mã số (chẳng hạn như: 1234) hoặc cả chữ cái và số cho mỗi mặt hàng dự trữ.

Những phương pháp xếp đặt các sản phẩm dự trữ.

Có nhiều phương pháp để sắp xếp sản phẩm, chúng có được kết hợp nhau.

Phương pháp: “ Mỗi chỗ một vật, mỗi vật ở chỗ của mình” là dành cho mỗi một loại sản phẩm một chỗ quy định.

Ưu điểm là dễ dàng định vị sản phẩm, vật tư trong kho; xác định lượng dự trữ thừa hay thiếu một cách nhanh chóng. Nhưng mắc nhược điểm là không tận dụng được diện tích kho tàng.

Phương pháp phổ quát vị trí: “Bất kỳ vật gì, bất kỳ chỗ nào” là sử dụng vị trí nào còn trống lúc đưa hàng vào kho, một sản phẩm có nhiều địa chỉ.

Ưu điểm của nó là tận dụng được diện tích kho tàng, nhưng khó về mặt thông tin để định vị được chỗ trống khi nhập kho và tìm địa chỉ sản phẩm khi xuất kho.

→ Phương pháp tần suất quay vòng: Loại hàng nào ra vào nhiều nhất được xếp ở chỗ thuận tiện nhất.

↓ Phương pháp hai kho: Kho được chia làm hai bộ phận: Kho dự trữ được cung ứng do nhập kho và cung cấp số lượng nhỏ cho kho phân phối từ đó xác lập các đơn đặt hàng.

Phương pháp vào trước ra trước (first in, first out).

Quản trị kế toán dự trữ

a. Nắm số lượng dự trữ:

- DN sử dụng các phiếu kho để ghi chép các sự vận động của hàng hoá (nhập và xuất) và tính toán số lượng tồn kho (dự trữ cuối cùng = dự trữ ban đầu + nhập - xuất)

- Kiểm kê: Phiếu kho cho phép nắm được hàng tồn trong kho về mặt giấy tờ, nhưng nó không thể tính được những mất mát hay hư hỏng ở tất cả các dạng. Để khắc phục điều này, quy định các DN thực hiện kiểm kê một cách thường xuyên (kế toán), hay gián đoạn (ngoài kế toán).

Việc kiểm kê này là cơ sở để đánh giá dự trữ được biểu thị ở bảng cân đối, cho phép nhà quản trị biết được bất cứ lúc nào về tình hình dự trữ của họ. Việc kế toán này của dự trữ là khá dễ dàng về số lượng hiện vật, nhưng có nhiều khó khăn về giá trị.

b. Nắm giá trị dự trữ:

Việc nắm các dự trữ về mặt giá trị là khó khăn, vì thông thường các mặt hàng nhập vào có những giá mua khác nhau. Vấn đề cần phải định giá cho chúng khi xuất kho theo giá nào? Về phương pháp có thể sử dụng:

- Phương pháp nhận diện.
- Phương pháp giá bình quân gia quyền.
- Phương pháp FIFO.
- Phương pháp LIFO.

Cả bốn phương pháp trên đều là phương pháp kế toán được thừa nhận. Tuy nhiên, lựa chọn phương pháp để áp dụng cần chú trọng tới ảnh hưởng của từng phương pháp đối với bảng tổng kết và tài sản và bảng kê lời lỗ của DN

Quản trị kinh tế dự trữ

Chức năng dự trữ phải thực hiện hai mục tiêu có vẻ trái ngược nhau:

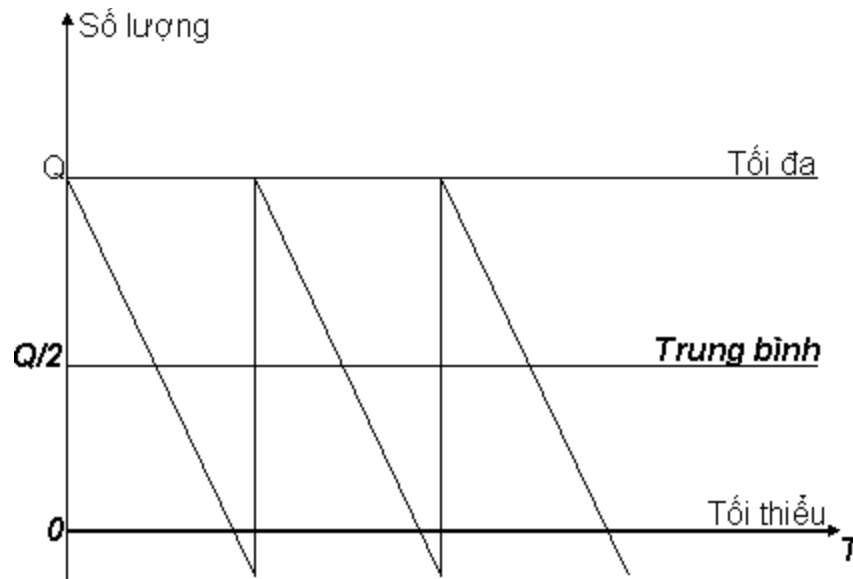
- Mục tiêu an toàn: có dự trữ để tránh mọi gián đoạn.
- Mục tiêu tài chính: giảm đến mức thấp nhất có thể được về mức dự trữ để giảm những chi phí kho tàng.

Để giải quyết điều đó, quản trị dự trữ cần trả lời hai câu hỏi:

- Đặt hàng khi nào?
- Số lượng mỗi lần đặt hàng là bao nhiêu?

a. Những khái niệm cơ bản

- Dự trữ trung bình là dự trữ đã được lưu lại bình quân trong DN trong thời gian nhất định, dự trữ trung bình giảm khi số tái dự trữ tăng lên:



- Dự trữ gắn với thời hạn cung ứng: dự trữ tối thiểu.

Nếu như DN chờ lượng dự trữ xuống bằng 0 mới đưa đơn hàng cho nhà cung ứng, nó sẽ rơi vào tình trạng gián đoạn dự trữ trong khoảng thời gian được gọi là thời gian tái dự trữ. Do vậy vào lúc thực hiện việc đặt hàng cần phải có dự trữ một khối lượng hàng đủ để đáp ứng nhu cầu trong thời gian từ khi đặt hàng đến khi nhận hàng. Dự trữ tối thiểu đáp ứng nhu cầu này.

b. Những chi phí liên quan đến dự trữ

Khi thực hiện dự trữ cần phải tính toán 3 loại **chi phí**:

* **Chi phí tồn trữ**: là những chi phí có liên quan đến hoạt động thực hiện tồn kho, bao gồm:

+ **Chi phí kho**: Chi phí này nhằm bảo đảm hàng hoá dự trữ, chi phí cho kho tàng (thuê hoặc khấu hao hàng năm nhà kho), chi phí khai thác kho (tiền lương và bảo hiểm xã hội cho nhân viên kho, tiền thuê hoặc khấu hao hàng năm máy móc, thiết bị, ánh sáng...), chi phí bảo dưỡng thiết bị, chi phí bảo hiểm, chi phí quản lý.

+ **Chi phí sụt giá hàng trong quá trình dự trữ trong kho**: phải phân biệt hai nguyên nhân sụt giá:

Sụt giá do lỗi thời liên quan đến những mặt hàng theo một hoặc công nghệ tiên tiến nhanh.

Sụt giá do hư hỏng, chẳng hạn do những tai nạn do chuyên chở, bay hơi, trộm cắp, hay bị phá bởi những loại gặm nhấm...

+ **Chi phí đặt hàng:** Đó là những chi phí cho mỗi lần DN bắt đầu quá trình mua để tái trữ. Loại chi phí này bao gồm những chi phí có liên quan đến đơn hàng như: chi phí các mẫu đơn sử dụng và chi phí sử dụng các đơn đặt hàng, thư tín, điện thoại, đi lại, tiền lương và bảo hiểm xã hội của nhân viên mua (tìm người cung ứng, thương lượng, thảo đơn đặt hàng, thúc giục nhắc nhở...), của nhân viên kế toán (ghi chép, thanh toán hoá đơn v.v.), chi phí bố trí thiết bị, chi phí cho công tác kiểm tra về số lượng và chất lượng hàng hoá.

+ **Chi phí mua hàng:** Loại chi phí này phụ thuộc vào nhu cầu hàng năm của DN và giá mua.

+ Chi phí thiếu hàng là những khoản bị thiệt hại do không đủ hàng trong kho gồm:

Doanh thu bị mất do thiếu hàng DN không có thể thoả mãn được nhu cầu về vật tư, hàng hoá.

Thiệt hại do gián đoạn sản xuất vì thiếu nguyên vật liệu. Chi phí gián đoạn được tính bằng số tiền mất đi do ngưng sản xuất, hay số tiền mất do bỏ lỡ cơ hội kiếm được, cộng thêm phần mất đi hình ảnh, nhãn hiệu của DN (chẳng hạn: sự mất lòng tin của khách hàng). Loại chi phí này rất khó ước lượng.

Các chi phí này có mối quan hệ qua lại với nhau, nếu lượng đặt hàng nhiều thì chi phí đặt hàng sẽ thấp nhưng chi phí lưu hàng lại tăng vì hàng trong kho nhiều. Mặt khác, đặt hàng nhiều khả năng bị mất, doanh thu thấp, chi phí thiếu hàng thấp. Mục tiêu của quản lý kinh tế dự trữ là làm tối thiểu chi phí toàn bộ của dự trữ. Các nhà quản trị DN muốn kiểm soát hàng cung ứng, phải quan tâm đến hai vấn đề sau:

Một là: Xác định mức mà hàng tồn kho cần được bổ sung thêm, nghĩa là xác định khi nào phải đặt hàng.

Hai là: Xác định số lượng mỗi lần đặt hàng. Nếu chỉ đặt hàng đủ nhu cầu và đúng lúc thì sẽ làm giảm tối đa chi phí tồn kho.

c. Xác định mức tái đặt hàng

Hàng tồn kho còn đến mức nào thì DN cần phải đặt để bổ sung? Trả lời câu hỏi này là xác định mức tái đặt hàng có thể là số lượng hoặc giá trị. Mục tiêu của việc xác định điểm tái đặt hàng là nhằm hạn chế tối đa chi phí lưu kho và thiệt hại do thiếu hàng. Mức tái đặt hàng phụ thuộc vào ba yếu tố: Thời gian chờ đợi, mức dự trữ an toàn và mức sử dụng dự kiến hàng ngày.

- Thời gian chờ đợi là số ngày tính từ ngày đặt hàng cho đến khi nhận được hàng đặt

- Mức dự trữ an toàn là số lượng hay giá trị hàng tồn kho dự phòng cho các trường hợp hàng đặt đến trễ hoặc sử dụng nhiều hơn dự kiến.
- Mức sử dụng dự kiến hàng ngày là mức sử dụng bình quân của một trong kỳ một năm.
- Mức tái đặt hàng được xác định như sau:

$$\boxed{\text{Mức tái đặt hàng}} = \boxed{\text{Mức dự trữ an toàn}} + \boxed{\text{Mức sử dụng dự kiến hàng ngày}} \times \boxed{\text{Thời gian chờ đợi}}$$

Ví dụ: Một DN đang xác định mức tái đặt hàng cho mặt hàng A, có các tài liệu như sau:

- Thời gian chờ đợi: 20 ngày
- Mức sử dụng dự kiến hàng ngày: 50 đơn vị
- Mức dự trữ an toàn: 400 đơn vị

Mức tái đặt hàng của mặt hàng A là:

$$400 + (50 \times 20) = 1400 \text{ đơn vị.}$$

Kết quả này có nghĩa là khi trong kho còn 400 đơn vị mặt hàng A thì DN đặt mua bổ sung là hợp lý nhất. Nếu hàng đặt không bị chậm trễ và mức sử dụng hàng ngày đúng như dự kiến thì trong lần đặt sau không cần có mức dự trữ an toàn. Mức tái đặt hàng trong trường hợp này là $50 \times 20 = 1000$ đơn vị.

d.Xác định mức dự trữ an toàn.

Một trong những vấn đề chủ yếu của công tác quản trị hàng tồn kho là xác định mức dự trữ an toàn. Chi phí do thiếu hàng có liên quan chặt chẽ nhất với số lượng hàng hoá dự trữ an toàn. Nếu hai nhân tố có thời gian chờ đợi và mức sử dụng hàng tồn trữ hàng ngày được biết một cách chắc chắn thì DN không cần thiết phải duy trì mức dự trữ an toàn.

Mức dự trữ an toàn có thể hiểu là chênh lệch giữa mức tái đặt hàng trong điều kiện bình thường với mức tái đặt hàng trong điều kiện sử dụng tối đa.

Khi xác định mức dự trữ an toàn, các DN phải xem xét tầm quan trọng của từng mặt hàng trong mối quan hệ các mặt hàng khác. Chẳng hạn, mặt hàng có tỉ lệ lợi nhuận cao được dự trữ an toàn cao, hay loại nguyên liệu cần thiết cho sản xuất nhiều loại sản phẩm chủ yếu của DN thì sẽ được dự trữ an toàn nhiều hơn so với loại nguyên liệu chỉ cần thiết cho một hoặc một vài sản phẩm.

Vì quá trình phân tích sự vận động của các mặt hàng tồn kho có thể rất tốn kém nên các DN thường chỉ thực hiện phân tích chi tiết có tầm quan trọng và chiếm tỷ trọng cao. Đối với mặt hàng có giá trị thấp và không chủ yếu có thể tính mức tái đặt hàng dựa trên kinh nghiệm của các nhà quản trị.

e.Xác định lượng đặt hàng cần thiết

Mục tiêu của việc xác định lượng đặt mua kinh tế là nhằm hạn chế tối đa các chi phí của khâu đặt hàng và khâu lưu hàng trong kho. Nếu mức sử dụng đều đặn trong suốt năm, DN có thể xác định lượng đặt hàng kinh tế (EOQ) theo công thức:

$$E.D.Q = \sqrt{\frac{2D.S}{H}}$$

Trong đó:

D - là nhu cầu sử dụng trong năm.

S - là chi phí đặt hàng

H - là chi phí lưu kho bình quân của một đơn vị trong năm.

f. Dùng bảng và đồ thị

Trong nhiều trường hợp nhà có thể sử dụng đồ thị để xác định sự thay đổi của hàng hoá. Có một điều cần lưu ý là đồ thị chỉ có thể sử dụng khi có trong tay số liệu của một thời gian dài. Đồ thị Bequart là một loại có thể sử dụng trong quản lý hàng hoá, nó giúp nhà quản trị giám sát được sự thay đổi hàng hoá - việc nhận hàng (cung cấp), giải phóng hàng (tiêu thụ, bán) và số lượng hàng còn tồn trong kho.

Trong mỗi thời kỳ phải liệt kê các số liệu sau:

- Số lượng hàng xuất khẩu
- Lượng hàng xuất
- Lượng hàng hiện tại sau khi xuất.
- Lượng hàng được cung cấp (hàng đến).
- Lượng hàng còn lại (hàng tồn)

Khái niệm và phương pháp phân tích lựa chọn cung ứng

Quản trị dự trữ

Những nghĩa vụ pháp lý

Khái niệm quản lý dự trữ

Dự trữ là toàn bộ hàng hóa hoặc những mặt hàng được tích lũy lại chờ đợi để sử dụng về sau, và nó cho phép cung cấp cho người sử dụng dần dần theo những nhu cầu của của doanh nghiệp nhằm đảm bảo đúng:

- Vào thời điểm mong muốn (hàng hóa cần phải sẵn sàng khi người ta có nhu cầu).
- Với số lượng mong muốn (là không quá nhiều, cũng không quá ít).
- Với số lượng mong muốn (có khả năng đáp ứng đúng nhu cầu).

- Với chi phí ít nhất (giá mua là một phần chủ yếu của giá cả mà khách hàng phải chịu).

Tiền lương

1. Tiền lương trả cho người lao động do hai bên thỏa thuận trong hợp đồng lao động và bất luận trong mọi trường hợp không được thấp hơn mức lương tối thiểu do Nhà Nước quy định.
2. Người sử dụng lao động không được áp dụng việc xử phạt bằng hình thức cúp lương của người lao động.
3. Người lao động làm thêm giờ được trả lương như sau:
 1. Vào ngày thường được trả lương ít nhất bằng 150% của ngày làm việc bình thường.
 2. Vào ngày nghỉ hàng tuần hay ngày lễ tết được trả ít nhất bằng 200% của tiền lương của ngày làm việc bình thường.

Thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi

1. Thời giờ làm việc không quá 8 giờ/một ngày hay 48 giờ/một tuần.
2. Người sử dụng lao động và người lao động có thể thỏa thuận làm thêm giờ, nhưng không quá 4 giờ/một ngày, 200 giờ/một năm.
3. Người lao động làm việc 8 giờ liên tục được nghỉ ít nhất nửa giờ, tính vào giờ làm việc. Người làm ca đêm được nghỉ giữa ca, ít nhất 45 phút, tính vào giờ làm việc. Người lao động làm việc theo ca được nghỉ ít nhất 12 giờ trước khi chuyển sang ca khác.
4. Mỗi tuần người lao động được nghỉ ít nhất một ngày (24 giờ) và do người sử dụng lao động sắp xếp theo yêu cầu công việc. Người lao động được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương những ngày lễ sau đây:
 - 1 ngày tết dương lịch (1/1 dương lịch).
 - 4 ngày Tết âm lịch (ngày cuối năm và ba ngày đầu năm theo âm lịch).
 - 1 ngày chiến thắng (30/4 dương lịch).
 - 1 ngày quốc tế lao động (1/5 dương lịch).
 - 1 ngày quốc khánh (2/9 dương lịch).

Nếu những ngày nghỉ đó trùng vào ngày nghỉ hàng tuần thì người lao động được nghỉ bù vào ngày tiếp theo.

1. Người lao động có 12 tháng làm việc tại một doanh nghiệp hoặc với một người sử dụng lao động thì được nghỉ hàng năm, hưởng nguyên lương theo quy định sau:
 1. 12 ngày làm việc đối với công việc bình thường.

2. 14 ngày làm việc đối với công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm.
 3. 16 ngày làm việc đối với công việc đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm.
1. Số ngày nghỉ hàng năm được tăng thêm theo thâm niên làm việc tại một doanh nghiệp hoặc với một người sử dụng lao động, cứ 5 năm được nghỉ thêm 1 ngày.

Phương pháp phân tích lựa chọn cung ứng

a. Phương pháp phân tích 20/80:

Phần lớn các trường hợp, một doanh nghiệp thực hiện khoảng 80% doanh số chỉ với 20% lượng khách hàng của mình và ngược lại 80% số lượng khách hàng chỉ góp phần vào 20% doanh số.

b. Phương pháp A. B. C.

Phân tích A. B. C. là thể loại nhuận nhuyễn của phương pháp phân tích 20/80.

*** Chia các loại vật tư hàng hóa thành 3 nhóm:**

Nhóm A: chiếm từ 10% đến 20% về số lượng nhưng thực hiện 70% đến 80% giá trị dự trữ hoặc số bán ra theo giá trị.

Nhóm B: chiếm từ 20% đến 30% về số lượng nhưng thực hiện 15% đến 20% về giá trị.

Nhóm C: chiếm từ 50% đến 60% về số lượng các mặt hàng nhưng thực hiện 5% đến 10% về giá trị.

Phương pháp phân tích A. B. C cho phép ra những quyết định quan trọng.

*** Có liên quan đến dự trữ:**

Những sản phẩm nhóm A sẽ là đối tượng được đầu tư lập kế hoạch thận trọng, nghiêm túc hơn về nhu cầu; sản phẩm nhóm B có thể quản lý bằng kiểm kê liên tục, còn các sản phẩm nhóm C chỉ là đối tượng kiểm kê định kỳ. Tất cả mọi sự can thiệp nhằm hạn chế dự trữ trước tiên nhằm vào mặt bằng nhóm A.

*** Có liên quan đến việc mua hàng:**

- Các sản phẩm nhóm A là đối tượng lùng kiếm và để đánh giá kỹ càng những người cung ứng và phải được phân tích về mặt giá trị hàng hóa.
- Các sản phẩm nhóm A phải giao cho những người có kinh nghiệm, còn mặt hàng nhóm C giao cho những người mới vào nghề.
- Trong một số trường hợp, các sản phẩm nhóm A là đối tượng mua tập trung, mua các loại khác là phi tập trung.
- Các sản phẩm nhóm A trong trường hợp có thể là đối tượng của toàn bộ thị trường với việc giao nhận thường xuyên để hạn chế dự trữ.

*** Có liên quan đến nhà cung ứng:**

Những nhà cung ứng loại A là đối tượng theo dõi đặc biệt: phân tích tình hình tài chính, sự chuyển đổi các chức vụ chủ chốt, đổi mới kỹ thuật.

Sự so sánh phân tích A. B. C về các khách hàng và người cung ứng cho phép doanh nghiệp có các thông tin có ích về các mối quan hệ tương tác.

II. quản lý mua sắm (trang 252-256)

Quản trị hiện vật của dự trữ

Quản trị về mặt vật chất của dự trữ dựa vào việc tối ưu hóa sự lưu kho của của sản phẩm: diện tích và số lượng cần thiết là bao nhiêu? Kho tàng có những phương tiện nào, trong số đó có những phương tiện vận tải nào?

Đáp án cho câu trả lời này cho phép thấy khả năng sinh lợi của các khoản đầu tư đã chấp nhận. Quản trị tốt về mặt vật chất của dự trữ đảm bảo cho khách hàng của doanh nghiệp một "mức độ dịch vụ tốt" và có thể tạo ra một lợi thế so với các đối thủ.

Những nguyên tắc cơ bản của kho tàng

Những cơ sở dự trữ cần phải kín và phù hợp với từng loại sản phẩm, hàng hóa, vật tư cần được bảo vệ. Địa điểm kho dự trữ cần phải được bố trí sao cho việc vận chuyển tối thiểu và dễ dàng cho việc nhập, xuất các hàng hóa.

- Mã hóa và phương pháp xếp đặt các sản phẩm dự trữ:
- Những phương pháp xếp đặt các sản phẩm dự trữ.
- Có nhiều phương pháp để sắp xếp sản phẩm, chúng có thể được kết hợp với nhau.

a. Phương pháp: "Mỗi chỗ một vật, mỗi vật ở chỗ của mình" là dành cho mỗi một loại sản phẩm một chỗ quy định.

* **Ưu điểm:** Dễ dàng định vị sản phẩm, vật tư trong kho; xác định lượng dự trữ thừa hay thiếu một cách nhanh chóng.

* **Nhược điểm:** là không tận dụng được diện tích kho tàng.

b. Phương pháp phổ quát vị trí: "Bất kỳ vật gì, bất kỳ chỗ nào" là sử dụng vị trí nào còn trống lúc đưa hàng vào kho, một sản phẩm có nhiều địa chỉ.

* **Ưu điểm:** Tận dụng được diện tích kho tàng.

* **Khuyết điểm:** Khó về mặt thông tin để định vị được chỗ trống khi nhập kho và tìm địa chỉ sản phẩm khi xuất kho.

c. Phương pháp tần suất quay vòng: Loại hàng nào ra vào nhiều nhất được xếp ở chỗ thuận tiện nhất.

d. Phương pháp hai kho: kho được chia làm hai bộ phận: kho dự trữ được cung ứng do nhập kho và cung cấp số lượng nhỏ cho kho phân phối từ đó xác lập các đơn đặt hàng.

Quản trị kinh tế dự trữ

Chức năng dự trữ phải thực hiện hai mục tiêu có vẻ trái ngược nhau:

- Mục tiêu an toàn: có dự trữ để tránh mọi gián đoạn.
- Mục tiêu tài chính: giảm đến mức thấp nhất có thể được về mức dự trữ để giảm những chi phí kho tàng.

*** Để giải quyết điều đó, quản trị dự trữ cần trả lời 2 câu hỏi:**

- Đặt hàng khi nào ?
- Số lượng mỗi lần đặt là bao nhiêu?

Dự trữ gắn với thời hạn cung ứng: dự trữ tối thiểu

Nếu như doanh nghiệp chờ lượng dự trữ xuống bằng 0 mới đưa đơn hàng cho nhà cung ứng, doanh nghiệp sẽ rơi vào tình trạng gián đoạn dự trữ trong quãng thời gian được gọi là thời gian tái dự trữ một khối lượng hàng đủ để đáp ứng nhu cầu trong thời gian từ khi đặt hàng đến khi nhận hàng. Dự trữ tối thiểu đáp ứng nhu cầu này.

Dự trữ an toàn hoặc dự trữ bảo hiểm

Mức dự trữ an toàn là số lượng (hoặc giá trị) hàng tồn kho dự phòng cho các trường hợp hàng đặt đến trễ hoặc sử dụng nhiều hơn dự kiến.

Mức sử dụng dự kiến hàng ngày là mức sử dụng bình quân của một trong kỳ 1 năm.

Mức tái đặt hàng được xác định như sau:

$$\text{Mức tái đặt hàng} = \text{Mức dự trữ an toàn} + \text{Mức sử dụng dự kiến hàng ngày} \times \text{Thời gian chờ đợi}$$

Ví dụ: Một doanh nghiệp đang xác định mức tái đặt hàng cho mặt hàng A, có các tài liệu như sau:

Thời gian chờ đợi: 20 ngày.

Mức sử dụng dự kiến hàng ngày: 50 đơn vị.

Mức dự trữ an toàn: 400 đơn vị

Mức tái đặt hàng của mặt hàng A là: $400 + (50 \times 20) = 1.400$ đơn vị.

Kết quả này có nghĩa là khi trong kho còn 400 đơn vị mặt hàng A thì doanh nghiệp đặt mua bổ sung là hợp lý nhất. Nếu hàng đặt mua không bị chậm trễ và mức sử dụng hàng ngày đúng như dự kiến thì trong lần đặt sau không cần có

mức dự trữ an toàn. Mức tái đặt hàng trong trường hợp này là $50 \times 20 = 1.000$ đơn vị.

Luật lao động

a. Các vấn đề chung

- Người lao động ít nhất đủ 15 tuổi, có khả năng lao động.
- Người lao động được trả lương theo thỏa thuận với người sử dụng lao động, nhưng không ít hơn mức lương tối thiểu mà nhà nước quy định.
- HTX có quyền tuyển chọn, bố trí, điều hành lao động theo nhu cầu kinh doanh, có quyền khen thưởng, kỷ luật theo quy định của pháp luật lao động.

b. Hợp đồng lao động

Hợp đồng lao động phải được giao kết theo một trong các loại sau:

- Hợp đồng lao động không xác định thời hạn.
- Hợp đồng lao động có xác định thời hạn từ 1 đến 3 năm.
- Hợp đồng lao động theo mùa vụ.

* **Chú ý:** khi giao kết hợp đồng lao động: Đối với công việc làm trong thời hạn từ 3 tháng trở lên phải kí kết bằng văn bản; đối với công việc thời hạn dưới 3 tháng hoặc đối với lao động giúp việc gia đình thì có thể giao kết bằng miệng.

Xác định mức dự trữ an toàn

Một trong những vấn đề chủ yếu của công tác quản trị hàng tồn kho là xác định mức dự trữ an toàn. Chi phí do thiếu hàng có liên quan chặt chẽ nhất với số lượng hàng dự trữ an toàn. Nếu hai nhân tố thời gian chờ đợi và mức sử dụng hàng tồn trữ hàng ngày được biết một cách chắc chắn thì doanh nghiệp không cần thiết phải duy trì mức dự trữ an toàn.

Thuế

Tất cả các loại hình kinh doanh ở Việt Nam đều phải nộp thuế. Đây là một số loại thuế hiện đang áp dụng.

- Thuế môn bài.
- Thuế giá trị gia tăng.
- Thuế xuất nhập khẩu.
- Thuế tiêu thụ đặc biệt.
- Thuế thu nhập doanh nghiệp.

Các điều kiện làm việc

Quan tâm đến điều kiện làm việc của nhân viên sẽ tránh được những tổn hại, thương tật không cần thiết do tai nạn ở nơi làm việc, cũng như các bệnh nghề

nghiệp gây ra. Việc này góp phần tăng năng suất, động viên công nhân, tạo điều kiện tốt cho nhà máy hoạt động.

Khi xem xét các điều kiện làm việc, hãy suy nghĩ về các vấn đề như tiếng ồn, ánh sáng, bụi.....

Thời gian nghỉ khác

1. Người lao động được nghỉ về việc riêng mà vẫn được hưởng nguyên lương trong những trường hợp sau:

1. Kết hôn nghỉ 03 ngày.
2. Con kết hôn nghỉ 01 ngày.
3. Bố mẹ cả hai bên mất, vợ hoặc chồng, con mất, nghỉ 03 ngày.

1. Người lao động có thể thỏa thuận với người sử dụng lao động để nghỉ không hưởng lương.

Kỷ luật lao động, trách nhiệm vật chất

1. Người vi phạm kỷ luật lao động, tùy theo mức độ có thể bị xử lý theo một trong những hình thức sau:

1. Kiển trách.
2. Chuyển làm công việc khác, có mức lương thấp hơn trong thời hạn tối đa 06 tháng.
3. Sa thải.

Tạm đình chỉ công việc không được coi là một hình thức kỷ luật lao động mà chỉ là một biện pháp tạm thời; chỉ được áp dụng khi vụ việc vi phạm có tình tiết phức tạp nếu để người lao động tiếp tục làm việc sẽ gây khó khăn cho việc xác minh; thời hạn không quá 15 ngày, trường hợp đặc biệt cũng không được quá 03 tháng.

1. Hình thức sa thải chỉ được áp dụng cho những trường hợp sau:

1. Người lao động có hành vi trộm cắp, tham ô, tiết lộ bí mật hoặc các hành vi khác gây thiệt hại nghiêm trọng về tài sản và lợi ích của doanh nghiệp.
2. Người lao động bị xử lý kỷ luật chuyển làm công việc khác mà tái phạm trong thời gian chưa xoá kỷ luật.
3. Người lao động tự ý bỏ việc 07 ngày trong một tháng hay 20 ngày trong một năm mà không có lý do chính đáng.

• Nguyên tắc cơ bản khi áp dụng các hình thức xử lý kỷ luật lao động:

- Không được áp dụng nhiều hình thức kỷ luật đối với ot hành vi vi phạm. Tức là mỗi hành vi vi phạm chỉ được áp dụng một hình thức xử lý kỷ luật.
- Chỉ được áp dụng những hình thức xử lý kỷ luật mà luật đã định. Tức là tùy mức độ lỗi chỉ được áp dụng xử lý một trong ba hình thức kỷ luật lao động tại điều 84 Bộ Luật Lao Động.

Về thời hiệu xử lý kỷ luật:

- Tối đa là 03 tháng kể từ ngày xảy ra hành vi vi phạm.
- Trường hợp phức tạp cũng không quá 06 tháng.

Ngoài thời hạn nói trên thì không được xử lý kỷ luật lao động.

1. Người lao động làm hư hỏng dụng cụ thiết bị oặc có hành vi khác gây thiệt hại cho tài sản của doanh nghiệp thì phải bồi thường theo qui định của pháp luật về thiệt hại đã gây ra. Nếu thiệt hại không nghiêm trọng do sơ suất, thì phải bồi thường nhiều nhất 03 tháng lương.

An toàn lao động, vệ sinh lao động

1. Người sử dụng lao động có trách nhiệm trang bị đầy đủ phương tiện bảo hộ lao động, bảo đảm an toàn lao động, vệ sinh lao động, và nội qui lao động của doanh nghiệp.
2. Người sử dụng lao động phải bảo đảm nơi làm việc đạt tiêu chuẩn về không gian, độ thoáng, độ sáng, đạt tiêu chuẩn vệ sinh cho phép về bụi, hơi, khí độc, phóng xạ, nóng, ẩm, và các yếu tố có hại khác.
3. Người sử dụng lao động phải chịu toàn bộ chi phí y tế từ khi sơ cứu, cấp cứu đến khi điều trị ổ định cho người bị tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp. Người lao động được hưởng chế độ bảo hiểm xã hội về tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp kể từ ngày hội đồng giám định y khoa có thẩm quyền kết luận về tỷ lệ mất sức của người lao động. Nếu người sử dụng lao động chưa đóng bảo hiểm xã hội bắt buộc cho người thì người sử dụng lao động phải trả cho người sử dụng lao động một khoản tiền ngang với mức qui định trong điều lệ bảo hiểm xã hội. Người sử dụng lao động có trách nhiệm bồi thường ít nhất bằng 39 tháng lương cho người lao động bị suy giảm khả năng lao động từ 81% trở lên hoặc cho thân nhân người chết vì tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp mà không do lỗi của người lao động. Trong trường hợp do lỗi người lao động thì cũng được trợ cấp một khoản tiền ít nhất bằng 12 tháng lương.

Bảo hiểm xã hội

1. Loại hình bảo hiểm xã hội bắt buộc được áp dụng đối với những doanh nghiệp sử dụng từ 10 người trở lên. Người lao động làm việc ở những nơi

- sử dụng dưới 10 lao động hoặc làm ở những nơi có sử dụng từ 10 lao động trở lên nhưng làm công việc với thời hạn dưới 03 tháng thì các khoản bảo hiểm xã hội được tính ngay vào tiền lương hàng tháng và do người sử dụng lao động trả.
2. Trong thời gian người lao động nghỉ việc để chữa trị vì tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp thì người sử dụng lao động phải trả đủ lương và chi phí cho người lao động như nói trong mục 26.
 3. Các doanh nghiệp nông nghiệp, lâm nghiệp, ngư nghiệp, doanh nghiệp có trách nhiệm tham gia các loại hình bảo hiểm xã hội, phù hợp với đặc điểm sản xuất và sử dụng lao động trong từng ngành theo điều lệ về bảo hiểm xã hội.
 4. Quỹ bảo hiểm xã hội hình thành từ các nguồn sau:
 1. Người lao động đóng bằng 5% tiền lương.
 2. Người sử dụng lao động đóng bằng 15% so với tổng quỹ lương.
 3. Nhà nước đóng và hỗ trợ thêm.
 4. Các nguồn khác.

Bảo hiểm

Có nhiều rủi ro khi tiến hành một công việc kinh doanh. Tùy theo loại hình kinh doanh mà có các loại rủi ro khác nhau. Nhu cầu về hàng hoá của bạn giảm sút cũng là một phần rủi ro trong kinh doanh. Tuy nhiên, các loại rủi ro khác có thể được giảm nhẹ nhờ mua bảo hiểm.

Bạn không thể bảo hiểm tất cả mọi thứ. Bảo hiểm kinh doanh thường được thực hiện đối với những loại sau:

- Các tài sản như máy móc, hàng lưu kho, xe cộ được bảo hiểm chống trộm cắp.
- Hàng hoá trong quá trình vận chuyển (đặc biệt đối với hoạt động xuất nhập khẩu).
- Tài sản được bảo hiểm chống bão lụt hay cháy.
- Bảo hiểm y tế cho bản thân và người làm công.

Tại Việt Nam, bảo hiểm y tế và xã hội là bắt buộc đối với bất kì đơn vị kinh doanh nào có hơn 10 nhân công

Đối với công việc kinh doanh của bạn thì bảo hiểm sẽ đem lại bảo đảm về mặt tài chính đối với nhiều vấn đề. Một số chủ kinh doanh quyết định không mua bảo hiểm để tiết kiệm tiền. Tuy thuộc vào tình hình kinh doanh và giá trị tài sản việc không mua bảo hiểm không bao giờ cũng là một quyết định sáng suốt. Nếu doanh nghiệp không mua bảo hiểm và những thiết bị đắt tiền bị mất do trộm cắp hay cháy, bạn sẽ phải trích tiền lãi để mua thiết bị thay thế.

Bạn phải quyết định loại hình bảo hiểm nào mình cần. Bạn có thể lấy thông tin về bảo hiểm từ nguồn tư vấn về pháp lý cho các doanh nghiệp nhỏ. Có các cơ quan nhà nước hoặc tổ chức phi chính phủ được thành lập để hỗ trợ kinh

doanh nhỏ. Giấy báo giá cũng có thể lấy được từ các công ty bảo hiểm ở địa phương. Tuy vậy, bạn phải nhớ rằng các công ty bảo hiểm sẽ cố gắng bán bảo hiểm trọn gói. Phải sáng suốt kiểm tra các nguồn để có thể mua được bảo hiểm trọn gói có lợi nhất cho doanh nghiệp mới của bạn.