

**ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH BẠC LIÊU  
TRƯỜNG CAO ĐẲNG Y TẾ**



# **GIÁO TRÌNH**

**MÔN: QUẢN TRỊ KINH DOANH DƯỢC**

**NGÀNH: DƯỢC**

**TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG**

*Ban hành kèm theo Quyết định số: 63D/QĐ – CĐYT ngày 26 tháng 03  
năm 2020 của Hiệu trưởng Trường Cao đẳng y tế Bạc Liêu*

**BẠC LIÊU - NĂM 202**



## **TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN**

Tài liệu này thuộc loại sách giáo trình nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo. Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm./

## LỜI GIỚI THIỆU

Kinh doanh dược phẩm là một ngành kinh doanh có vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cung ứng đầy đủ, kịp thời thuốc có chất lượng phục vụ nhu cầu chăm sóc sức khỏe của nhân dân. Các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh dược phẩm ở Việt Nam ngày càng phát triển cả về số lượng và quy mô nên cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng gay gắt. Sự biến động mạnh mẽ của môi trường kinh doanh, tính chất khốc liệt của cạnh tranh và việc ngày càng khan hiếm các nguồn tài nguyên đã và đang tạo sức ép lớn đòi hỏi ngoài những kiến thức, kỹ năng của nhân viên kinh doanh dược, các nhà quản trị phải có khả năng quản lý, phải hoạch định được các chiến lược kinh doanh phù hợp, biết lập kế hoạch, dự toán, biết quản lý công việc, biết sử dụng và điều hành nhân viên.

Giáo trình Quản trị kinh doanh dược cung cấp cho người học những kiến thức cơ bản, quan trọng nhất về quản trị kinh doanh, quản trị doanh nghiệp dược; về ảnh hưởng của môi trường kinh doanh; về hoạch định chiến lược kinh doanh phát triển doanh nghiệp; về quản trị nguồn nhân lực và xây dựng văn hóa doanh nghiệp trong các doanh nghiệp kinh doanh dược. Giúp cho người học có được những kiến thức và kỹ năng trong việc quản trị kinh doanh dược một cách hiệu quả nhất. Giáo trình Quản trị kinh doanh dược gồm 8 bài:

Bài 1. Đại cương về quản trị học

Bài 2. Chức năng, nhiệm vụ, kỹ năng của quản trị kinh doanh dược

Bài 3. Những hình thức, cơ cấu tổ chức cơ bản của doanh nghiệp

Bài 4. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp

Bài 5. Hoạch định trong quản trị kinh doanh dược

Bài 6. Quyết định trong quản trị kinh doanh

Bài 7. Quản trị nguồn nhân lực

Bài 8. Văn hóa doanh nghiệp

Tác giả xin cảm ơn các bạn đồng nghiệp đã đóng góp ý kiến để tác giả có thể hoàn thành giáo trình này. Tuy có nhiều cố gắng trong quá trình biên soạn nhưng không thể tránh khỏi những thiếu sót, rất mong sự góp ý của tất cả mọi người để giáo trình ngày càng được hoàn thiện hơn. Xin chân thành cảm ơn./

Bạc Liêu, ngày 05 tháng 03 năm 2020

**CHỦ BIÊN**

ThS. Lưu Thị Minh Thư

## MỤC LỤC

|   | Trang     |
|---|-----------|
| GIẢI THÍCH THUẬT NGỮ VIẾT TẮT   | 9         |
| LỜI GIỚI THIỆU  | 10        |
| <b>BÀI 1. ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ HỌC</b>                                 | <b>11</b> |
| 1. Khái niệm và bản chất của quản trị, nhà quản trị                     | 11        |
| 1.1. Khái niệm về quản trị  | 11        |
| 1.2. Bản chất của quản trị  | 11        |
| 1.3. Nhà quản trị   | 12        |
| 2. Đặc điểm của quản trị  | 16        |
| 2.1. Quản trị là hoạt động khó khăn, phức tạp                           | 16        |
| 2.2. Lao động quản trị là lao động sáng tạo                             | 17        |
| 2.3. Quản trị vừa là khoa học vừa là một nghệ thuật                     | 17        |
| 3. Các phương pháp quản trị   | 18        |
| 3.1. Phương pháp hành chính   | 18        |
| 3.2. Phương pháp kinh tế  | 19        |
| 3.3. Phương pháp giáo dục thuyết phục                                   | 20        |
| 4. Phong cách quản trị  | 20        |
| CÂU HỎI   | 22        |
| <b>BÀI 2. CHỨC NĂNG, NHIỆM VỤ, KỸ NĂNG CỦA QUẢN TRỊ KINH DOANH DƯỢC</b> | <b>23</b> |
| 1. Chức năng và nhiệm vụ của quản trị kinh doanh                        | 23        |
| 1.1. Khái niệm quản trị kinh doanh                                      | 23        |
| 1.2. Chức năng quản trị kinh doanh dược                                 | 23        |
| 1.3. Nhiệm vụ chủ yếu của nhà quản trị kinh doanh dược                  | 24        |
| 2. Kỹ năng quản trị kinh doanh dược                                     | 24        |
| 2.1. Các nguyên tắc quản trị kinh doanh                                 | 24        |
| 2.2. Phương pháp quản trị kinh doanh                                    | 25        |
| 2.3. Kỹ năng quản trị kinh doanh  | 26        |
| CÂU HỎI   | 27        |
| <b>BÀI 3. NHỮNG HÌNH THỨC, CƠ CẤU TỔ CHỨC CƠ BẢN CỦA DOANH NGHIỆP</b>   | <b>28</b> |
| 1. Những hình thức pháp lý tổ chức doanh nghiệp                         | 28        |
| 1.1. Một số quan điểm về doanh nghiệp                                   | 28        |
| 1.2. Phân loại doanh nghiệp   | 29        |
| 1.3. Hình thức pháp lý tổ chức doanh nghiệp                             | 31        |
| 2. Cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp                                 | 37        |
| 2.1. Yêu cầu khi xây dựng cơ cấu bộ máy quản trị                        | 37        |
| 2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu bộ máy quản trị                   | 37        |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 2.3. | Một số cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp                         | 38 |
| 3.   | Xây dựng bộ máy quản trị doanh nghiệp                               | 42 |
| 3.1. | Các nguyên tắc tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp                 | 42 |
| 3.2. | Xây dựng nơi làm việc, hình thành cấp quản trị và bộ phận chức năng | 43 |
|      | <b>CÂU HỎI</b>  | 45 |
|      | <b>BÀI 4. MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP</b>                | 47 |
| 1.   | Khái niệm và các yếu tố của môi trường kinh doanh                   | 47 |
| 1.1. | Khái niệm môi trường kinh doanh                                     | 47 |
| 1.2. | Các yếu tố của môi trường kinh doanh                                | 47 |
| 2.   | Môi trường vĩ mô  | 49 |
| 2.1. | Các yếu tố kinh tế  | 49 |
| 2.2. | Yếu tố chính trị và luật pháp                                       | 49 |
| 2.3. | Yếu tố văn hóa - xã hội   | 50 |
| 2.4. | Yếu tố tự nhiên   | 51 |
| 2.5. | Yếu tố công nghệ  | 51 |
| 3.   | Môi trường vi mô  | 52 |
| 3.1. | Các đối thủ cạnh tranh  | 52 |
| 3.2. | Khách hàng  | 54 |
| 3.3. | Nhà cung ứng  | 54 |
| 3.4. | Đối thủ tiềm ẩn mới   | 55 |
| 3.5. | Sản phẩm thay thế   | 55 |
| 3.6. | Các yếu tố môi trường bên trong của tổ chức                         | 56 |
|      | <b>CÂU HỎI</b>  | 56 |
|      | <b>BÀI 5. HOẠCH ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ KINH DOANH ĐƯỢC</b>             | 57 |
| 1.   | Chức năng hoạch định của quản trị                                   | 57 |
| 1.1. | Khái niệm hoạch định  | 57 |
| 1.2. | Chức năng hoạch định  | 57 |
| 1.3. | Phân loại hoạch định  | 58 |
| 1.4. | Vai trò của việc hoạch định   | 61 |
| 2.   | Tiến trình hoạch định chiến lược                                    | 61 |
| 2.1. | Nhận thức được cơ hội   | 61 |
| 2.2. | Thiết lập các mục tiêu  | 62 |
| 2.3. | Phát triển các tiền đề hoạch định                                   | 62 |
| 2.4. | Xây dựng các phương án  | 63 |
| 2.5. | Đánh giá và so sánh các phương án                                   | 63 |
| 2.6. | Lựa chọn phương án tối ưu   | 63 |
| 2.7. | Hoạch định kế hoạch phụ trợ   | 63 |
| 2.8. | Hoạch định ngân quỹ   | 63 |
| 3.   | Tiến trình xây dựng kế hoạch trong kinh doanh                       | 63 |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 3.1. | Nhận thức tổng quát về thời cơ                                    | 63 |
| 3.2. | Xây dựng mục tiêu   | 63 |
| 3.3. | Xác định tiền đề của kế hoạch                                     | 64 |
| 3.4. | Xác định các phương án để lựa chọn                                | 64 |
| 3.5. | Đánh giá phương án để lựa chọn                                    | 64 |
| 3.6. | Hình thành các kế hoạch phụ thuộc                                 | 64 |
| 4.   | Hoạch định chiến lược trong ngành dược                            | 65 |
| 4.1. | Khách hàng mục tiêu trong ngành dược                              | 65 |
| 4.2. | Kênh phân phối sản phẩm dược                                      | 65 |
| 4.3. | Phân tích ma trận SWOT trong ngành dược                           | 66 |
| 4.4. | Ý nghĩa và các biện pháp hạ giá thành sản phẩm dược               | 68 |
|      | <b>CÂU HỎI</b>  | 68 |
|      | <b>BÀI 6. QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ KINH DOANH</b>                | 69 |
| 1.   | Khái niệm và vai trò của quyết định                               | 69 |
| 1.1. | Khái niệm quyết định  | 69 |
| 1.2. | Phân loại quyết định  | 69 |
| 1.3. | Các loại quyết định với cấp quản trị                              | 69 |
| 1.4. | Vai trò của quyết định  | 70 |
| 1.5. | Những yêu cầu của quyết định quản trị                             | 70 |
| 2.   | Quá trình ra quyết định   | 71 |
| 2.1. | Nhận dạng và xác định vấn đề                                      | 71 |
| 2.2. | Xây dựng các phương án  | 71 |
| 2.3. | Đánh giá phương án  | 72 |
| 2.4. | Lựa chọn phương án tối ưu   | 72 |
| 2.5. | Tổ chức thực hiện quyết định                                      | 72 |
| 2.6. | Kiểm tra và đánh giá tính hiệu quả của quyết định                 | 72 |
|      | <b>CÂU HỎI</b>  | 73 |
|      | <b>BÀI 7. QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC</b>                             | 74 |
| 1.   | Khái niệm, hoạt động, nhiệm vụ và vai trò quản trị nguồn nhân lực | 74 |
| 1.1. | Khái niệm quản trị nguồn nhân lực                                 | 74 |
| 1.2. | Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực                  | 75 |
| 1.3. | Nhiệm vụ của quản trị nguồn nhân lực                              | 75 |
| 1.4. | Vai trò của quản trị nguồn nhân lực                               | 76 |
| 2.   | Nội dung quản trị nguồn nhân lực                                  | 76 |
| 2.1. | Hoạch định nguồn nhân lực   | 76 |
| 2.2. | Phân tích công việc   | 77 |
| 2.3. | Tuyển dụng nhân lực   | 78 |
| 2.4. | Đào tạo và phát triển nhân lực                                    | 79 |
| 2.5. | Đánh giá kết quả thực hiện công việc                              | 80 |
| 2.6. | Trả công lao động   | 81 |

|      |  |    |
|------|--|----|
| 3.   | Yêu cầu về nhân lực trong kinh doanh Dược phẩm           | 87 |
|      | <b>CÂU HỎI</b>   | 88 |
|      | <b>BÀI 8. VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP</b>                       | 89 |
| 1.   | Những vấn đề chung về văn hoá doanh nghiệp               | 89 |
| 1.1. | Khái niệm  | 89 |
| 1.2. | Đặc trưng của VHDN                                       | 89 |
| 2.   | Những nhân tố hình thành văn hoá doanh nghiệp            | 89 |
| 2.1. | Cơ sở xây dựng văn hoá doanh nghiệp                      | 89 |
| 2.2. | Yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp                    | 90 |
| 2.3. | Hệ giá trị cốt lõi trong VHDN                            | 91 |
| 2.4. | Các quy ước văn hóa ứng xử trong doanh nghiệp            | 91 |
| 3.   | Ứng dụng văn hoá doanh nghiệp trong kinh doanh Dược phẩm | 91 |
|      | <b>CÂU HỎI</b>   | 94 |
|      | <b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>                                | 95 |



## GIẢI THÍCH THUẬT NGỮ VIẾT TẮT

|       |                         |
|-------|-------------------------|
| DN    | Doanh nghiệp            |
| KD    | Kinh doanh              |
| QT    | Quản trị                |
| SX    | Sản xuất                |
| CV    | Công việc               |
| NQT   | Nhà quản trị            |
| HTX   | Hợp tác xã              |
| NNL   | Nguồn nhân lực          |
| BHXH  | Bảo hiểm xã hội         |
| CTCP  | Công ty cổ phần         |
| DNNN  | Doanh nghiệp nhà nước   |
| DNTN  | Doanh nghiệp tư nhân    |
| TNHH  | Trách nhiệm hữu hạn     |
| HĐKD  | Hoạt động kinh doanh    |
| HĐQT  | Hoạt động quản trị      |
| MTKD  | Môi trường kinh doanh   |
| QTNNL | Quản trị nguồn nhân lực |
| QTKD  | Quản trị kinh doanh     |
| QTDN  | Quản trị doanh nghiệp   |
| SXKD  | Sản xuất kinh doanh     |
| VHDN  | Văn hoá doanh nghiệp    |
| PTCV  | Phân tích công việc     |

**Tên môn học: QUẢN TRỊ KINH DOANH DƯỢC**

**Mã môn học: D.LT.18**

**Thời gian thực hiện môn học: 30 giờ (Lý thuyết: 28 giờ; Kiểm tra: 02 giờ)**

**I. Vị trí, tính chất, ý nghĩa và vai trò của môn học:**

- Vị trí: Môn học Quản trị kinh doanh Dược được thực hiện vào học kỳ II, năm 2.
- Tính chất: Giúp học viên có những kiến thức cơ bản về quản trị kinh doanh, tổ chức quản trị doanh nghiệp, hoạch định trong kinh doanh Dược và quản trị được nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh Dược.

**II. Mục tiêu của môn học:**

1. Về kiến thức:

- Trình bày được bản chất của quản trị, quản trị kinh doanh và chức năng, nhiệm vụ, kỹ năng của quản trị kinh doanh Dược.
- Trình bày được các hình thức pháp lý doanh nghiệp và cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp.
- Trình bày được sự ảnh hưởng của môi trường kinh doanh đến hoạt động quản trị kinh doanh của doanh nghiệp.
- Mô tả được hoạt động hoạch định trong kinh doanh Dược.
- Trình bày được nội dung quản trị nguồn nhân lực và văn hoá doanh nghiệp kinh doanh Dược.

2. Về kỹ năng:

- Lựa chọn được các cách tổ chức, điều hành và tham mưu cho lãnh đạo doanh nghiệp về phương pháp, hình thức, biện pháp quản trị kinh doanh để nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp Dược.
- Lựa chọn được hình thức pháp lý và cơ cấu quản trị phù hợp với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp Dược.
- Thu thập, xử lý các thông tin quản trị làm cơ sở cho việc hoạch định và ra quyết định quản trị hiệu quả.
- Tư vấn được cho lãnh đạo cũng như tự quản trị được nhân lực trong công việc được phân công.
- Sử dụng kiến thức đã được nghiên cứu làm cơ sở cho việc nhận thức và ứng dụng vào hoạt động thực tiễn khi là nhà quản trị của doanh nghiệp Dược.

- Lập được chiến lược kinh doanh cho quày thuốc

3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Nhận thức được tầm quan trọng của công tác quản trị kinh doanh trong kinh doanh Dược. Nghiêm túc trong học tập và nghiên cứu tài liệu quản trị kinh doanh Dược.
- Có khả năng làm việc độc lập hoặc theo nhóm trong những điều kiện thay đổi. Chịu trách nhiệm cá nhân, trách nhiệm hướng dẫn tối thiểu, giám sát, đánh giá đối với nhóm thực hiện những yêu cầu được giao.

**III. Nội dung của môn học:**

# BÀI 1. ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ HỌC

## Mục tiêu:

- Trình bày được bản chất của quản trị, quản trị kinh doanh, đặc điểm quản trị, phương pháp và phong cách quản trị.
- Trình bày được được bản chất của quản trị và tham mưu cho lãnh đạo doanh nghiệp phương pháp, phong cách quản trị phù hợp với doanh nghiệp Được.
- Nhận thức được tầm quan trọng của công tác quản trị, nghiêm túc trong học tập, nghiên cứu.

## Nội dung:

### 1. Khái niệm và bản chất của quản trị, nhà quản trị

#### 1.1. Khái niệm về quản trị

Thuật ngữ quản trị (QT) được giải thích bằng nhiều cách khác nhau:

- Theo Mary Parker Follett “Quản trị là nghệ thuật đạt được mục đích thông qua người khác”. Định nghĩa này nói lên rằng những nhà quản trị (NQT) đạt được các mục tiêu của tổ chức bằng cách sắp xếp, giao việc cho những người khác thực hiện chứ không phải hoàn thành công việc bằng chính mình.
- Koontz và O’Donnell định nghĩa: “Có lẽ không có lĩnh vực hoạt động nào của con người quan trọng hơn là công việc QT, bởi vì mọi NQT ở mọi cấp độ và trong mọi tổ chức đều có một nhiệm vụ cơ bản là thiết kế và duy trì một môi trường mà trong đó các cá nhân làm việc với nhau trong các nhóm có thể hoàn thành các nhiệm vụ và các mục tiêu đã định”.
- Một định nghĩa giải thích đầy đủ, rõ nét hơn về quản trị được James Stoner và Stephen Robbins trình bày như sau: “Quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra những hoạt động của các thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả các nguồn lực khác của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra”.
- Một định nghĩa khác nêu lên rằng: “Quản trị là sự tác động có hướng đích của chủ thể QT lên đối tượng QT nhằm đạt được những kết quả cao nhất với mục tiêu đã định trước”.

Ngay từ khi con người bắt đầu hình thành các nhóm người để thực hiện những mục tiêu mà họ không thể đạt được với tư cách cá nhân riêng lẻ, thì QT đã trở thành một yếu tố cần thiết để đảm bảo phối hợp các hoạt động của các cá nhân.

Từ khái niệm này giúp chúng ta nhận ra rằng, QT 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. Quản trị bao giờ cũng được xem là một hệ thống bao gồm hai phân hệ cơ bản là chủ thể QT và đối tượng QT và QT phải luôn hướng vào mục tiêu đã đề ra để thực hiện.

Quản trị nói chung theo tiếng Anh là "Management" vừa có nghĩa là quản lý, vừa có nghĩa là QT, nhưng hiện nay được dùng chủ yếu với nghĩa là QT. Tuy nhiên, khi dùng từ, theo thói quen, chúng ta coi thuật ngữ quản lý gắn liền với với quản lý nhà nước, quản lý xã hội, tức là quản lý ở tầm vĩ mô. Còn thuật ngữ QT thường dùng ở phạm vi nhỏ hơn đối với một tổ chức, một doanh nghiệp (DN).

#### 1.2. Bản chất của quản trị

Mục tiêu của QT 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. Nói

chung, QT là một quá trình phức tạp mà các NQT phải tiến hành nhiều hoạt động từ khâu đầu đến khâu cuối của một chu kỳ sản xuất kinh doanh của DN, thực chất của QT là QT các yếu tố đầu vào, quá trình sản xuất các yếu tố đầu ra theo chu trình quá trình hoạt động của một tổ chức, một DN.

Những quan niệm trên cho dù có khác nhau về cách diễn đạt, nhưng nhìn chung đều thống nhất ở chỗ quản trị phải bao gồm ba yếu tố (điều kiện):

*Một là:* Phải có chủ thể QT là tác nhân tạo ra tác động QT và một đối tượng QT tiếp. Đối tượng bị QT phải tiếp nhận sự tác động đó. Tác động có thể chỉ một lần và cũng có thể nhiều lần.

*Hai là:* Phải có mục tiêu đặt ra cho cả chủ thể và đối tượng. Mục tiêu này là căn cứ để chủ thể tạo ra các tác động. Sự tác động của chủ thể QT lên đối tượng QT được thực hiện trong một môi trường luôn luôn biến động. Về thuật ngữ chủ thể QT, có thể hiểu chủ thể QT bao gồm một người hoặc nhiều người, còn đối tượng QT là một tổ chức, một tập thể con người, hoặc giới vô sinh (máy móc, thiết bị đắt đai, thông tin...).

*Ba là:* Phải có nguồn lực để chủ thể QT khai thác và vận dụng trong quá trình QT.

Theo James Stoner và Stephen Robbins quản trị được chia thành 4 chức năng:

- Chức năng hoạch định: NQT phải xác định các mục tiêu của tổ chức, thiết lập một chiến lược toàn bộ để thực hiện mục tiêu và phát triển một hệ thống những kế hoạch để hội nhập và phối hợp những hoạt động nhằm đạt được mục tiêu.

- Chức năng tổ chức bao gồm các hoạt động xây dựng cấu trúc tổ chức, sắp xếp/bố trí nhân sự và phân chia nhiệm vụ/công việc cho các bộ phận trong tổ chức. Nói cách khác, nó bao gồm các công việc như là xác định những công việc gì phải làm, ai sẽ thực hiện những công việc đó, những công việc đó tập hợp như thế nào, ai báo cáo cho ai và những quyết định làm ra tại đâu.

Đây là công việc liên quan đến sự phân bổ và sắp xếp nguồn lực con người và những nguồn lực khác của tổ chức. Mức độ hiệu quả của tổ chức phụ thuộc vào sự phối hợp các nguồn lực để đạt được mục tiêu.

- Chức năng lãnh đạo là sự tác động của NQT đến các nhân viên, thông qua sự hướng dẫn, khích lệ động viên những người dưới quyền để đạt được mục tiêu của tổ chức. Để lãnh đạo hiệu quả NQT cần hiểu được bản chất và cá tính của nhân viên, nhận biết được động cơ nào thúc đẩy họ làm việc và sử dụng phong cách lãnh đạo thích hợp trong từng tình huống cụ thể. NQT cũng cần đến khả năng giải quyết xung đột trong tổ chức và kỹ thuật QT sự thay đổi của tổ chức.

Đây là sự tác động của NQT đối với các thuộc cấp cũng như vấn đề giao việc cho người khác làm. Bằng việc thiết lập môi trường làm việc tốt, NQT có thể giúp các thuộc cấp làm việc hiệu quả hơn.

- Chức năng kiểm tra là chức năng sau cùng trong tiến trình QT. Sau khi những mục tiêu đã được đặt ra, những kế hoạch đã được xác định, việc xếp đặt cơ cấu đã được vạch rõ, người đã được tuyển dụng, huấn luyện và động viên, công việc vẫn còn có chỗ sai hỏng. Để đảm bảo công việc thực hiện như dự tính, quản trị phải theo dõi xem tổ chức của mình hoạt động như thế nào, phải so sánh kết quả thực hiện với những mục tiêu đã đặt ra nếu có những lệch hướng đáng kể thì QT có nhiệm vụ đưa tổ chức trở lại đúng hướng. Những công việc theo dõi, so sánh và sửa chữa đó thuộc chức năng kiểm tra.

### **1.3. Nhà quản trị**

#### **1.3.1 Khái niệm nhà quản trị**

Nhà quản trị là người đứng đầu một tổ chức hoặc những bộ phận khác nhau trong tổ chức, chi phối hoạt động của những người dưới quyền bằng chức năng quản trị được thể hiện thông qua các quyết định quản trị.

NQT là người giữ một chức vụ nhất định như chức danh tổng giám đốc, phó tổng giám đốc hay trưởng một bộ phận chức năng trong một DN. QT là một nghề, nghề này có hai loại là: nghề quản lý điều hành và nghề quản lý chuyên môn. NQT là người hành nghề chuyên nghiệp, là giám đốc chuyên nghiệp hay còn gọi là giám đốc điều hành chuyên nghiệp. Giám đốc là một nghề có tính chuyên nghiệp cao, do đó cần phải học để có tri thức, phải làm để có kinh nghiệm và phải có năng khiếu.

### *1.3.2. Cấp quản trị*

#### *1.3.2.1. Phân cấp quản trị theo cấp bậc*

Cấp QT được hình thành trên cơ sở chuyên môn hóa lao động trong lĩnh vực QT nhằm đảm bảo sự phù hợp với mỗi vị trí trong một cơ cấu tổ chức. Các tổ chức muốn hoạt động được về cơ bản được chia ra làm ba cấp hoạt động, mỗi cấp tương ứng với tầm QT khác nhau đó là QT cấp cao, QT cấp trung gian và QT cấp cơ sở.

- QT cấp cao: là người có tầm nhìn chiến lược ở cấp vĩ mô. NQT cấp cao phải nhìn thấy được ảnh hưởng của môi trường vĩ mô và tác động của nó vào môi trường bên trong của tổ chức với mức độ ảnh hưởng khác nhau về thời gian và không gian. Sự tác động của các yếu tố môi trường vĩ mô ảnh hưởng lớn đến sự hình thành chiến lược của một tổ chức. Đồng thời hiểu tốt hơn cơ hội thuận lợi và tránh được những nguy cơ có thể ảnh hưởng xấu đến hoạt động của tổ chức. Cấp QT chiến lược phải quyết định những mục tiêu dài hạn, phương hướng phát triển lâu dài của tổ chức và hướng vào mục tiêu của xã hội để phát triển.

- QT cấp trung gian: là người xây dựng kế hoạch để điều phối các hoạt động của cấp dưới khi qui mô một tổ chức được mở rộng.

Chức năng hoạt động của cấp trung gian thực chất là thực hiện các nghiệp vụ kỹ thuật, hướng dẫn các hoạt động chuyên môn của bộ phận cấp dưới như: QT chức năng tác nghiệp, xây dựng kế hoạch sản xuất và tiêu thụ sản phẩm.

- QT cấp cơ sở còn gọi là cấp tác nghiệp. QT cấp này có vị trí cốt lõi trong tổ chức vì các chiến lược, chính sách KD của tổ chức được thực thi ở cấp độ nào, các nguồn lực được huy động đến đâu đều phụ thuộc vào khả năng HĐ của cấp tác nghiệp.

Cấp tác nghiệp là người điều hành công việc cụ thể với người công nhân, yêu cầu kế hoạch của họ phải định lượng chính xác, các công việc cần được xác định thật cụ thể cho từng bộ phận và cho từng người trong tổ chức.



### 1.3.2.2. Phân loại theo lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp

- QT điều hành: là QT tổng quát, là người ban hành các quyết định trong tất cả các lĩnh vực hoạt động của DN như: QT nhân sự, QT tài chính, QT sản xuất, QT marketing, QT hành chính,...

- QT chức năng: là QT trong lĩnh vực chuyên môn, phạm vi hẹp như: QT nhân sự, QT tài chính, QT sản xuất, QT marketing, QT hành chính,...

- QT trị dự án: là QT các dự án, các chương trình phát triển tùy thuộc vào tình hình cụ thể trong DN.

### 1.3.3. Vai trò của nhà quản trị

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

- Phối hợp hoạt động của các cá nhân trong một tổ chức (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 QT, 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 NQT xây dựng mạng lưới làm việc cần thiết để thực hiện các vai trò quan trọng khác.

- Thông tin trong hoạt động quản lý

Vai trò thu thập thông tin là nắm bắt thông tin cả bên trong và bên ngoài DN. Vai trò truyền đạt hoạt động theo hai cách: thứ nhất NQT truyền đạt những thông tin tiếp nhận được từ bên ngoài đến các thành viên trong nội bộ DN, những người có thể sử dụng những thông tin này; thứ hai, NQT giúp truyền đạt những thông tin từ cấp dưới này đến cấp thấp hơn hoặc đến các thành viên khác trong tổ chức, những người có thể sử dụng thông tin một cách hiệu quả nhất.

Trong khi vai trò truyền đạt cung cấp thông tin cho nội bộ thì vai trò phát ngôn phổ biến thông tin cho bên ngoài về những vấn đề như kế hoạch, chính sách, kết quả hoạt động của tổ chức. Do đó, NQT 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.

- Ban hành quyết định

Nhóm vai trò quyết định bao gồm việc ra những quyết định quan trọng có ảnh hưởng đến tổ chức. Có bốn vai trò mô tả NQT là người quyết định:

+ Vai trò là doanh nhân, là người luôn ở điểm gốc của mọi thay đổi và cải tiến, khai thác các cơ hội mới.

+ 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 phân phối các nguồn lực của tổ chức.

+ 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 NQT.

Trong các cuộc tiếp xúc làm ăn, NQT phải là một chuyên gia trong lĩnh vực ngoại giao. Làm ăn thời mở cửa đa phần là các cuộc tiếp xúc, muốn thành đạt phải học cách thương lượng. Mềm dẻo kết hợp với cứng rắn và cương quyết, lý trí cùng với nhân bản là bí quyết thành công trong thương lượng với đối tác.

Bảng tóm tắt 10 vai trò của nhà quản trị theo Mintzberg

| Vai trò   | Nội dung   |
|---|--|
| <b><i>Quan hệ con người</i></b>                 |  |
| 1.Đại diện                                      | Tham gia vào các sự kiện khác nhau: phát biểu, giới thiệu, tượng trưng cho tổ chức                     |
| 2.Lãnh đạo.                                     | Xây dựng mối quan hệ với cấp dưới, đồng viên, thúc đẩy nhân viên                                       |
| 3.Liên hệ                                       | Duy trì mối quan hệ mạng lưới làm việc nội bộ với bên ngoài và giúp cung cấp thông tin                 |
| <b><i>Thông tin trong hoạt động quản lý</i></b> |  |
| 4.Thu thập thông tin                            | Thu thập thông tin bên trong và bên ngoài về những vấn đề có thể ảnh hưởng tổ chức                     |
| 5.Truyền đạt                                    | Truyền đạt những thông tin cả bên trong và bên ngoài cho nội bộ  |
| 6.Phát ngôn                                     | Truyền đạt những thông tin của tổ chức cho bên ngoài   |
| <b><i>Ban hành quyết định</i></b>               |  |
| 7.Doanh nhân                                    | Hành động như người khởi xướng, thiết kế, khuyến khích những cải tiến và đổi mới                       |
| 8.Giải quyết những xáo trộn                     | Có những hành động đúng và kịp thời khi DN đối mặt với những vấn đề quan trọng những khó khăn bất ngờ. |
| 9.Phân phối                                     | Chịu trách nhiệm phân phối các nguồn lực: thời gian, ngân quỹ, phương tiện, nhân sự                    |
| 10.Đàm phán                                     | Đại diện cho tổ chức thương lượng, đàm phán  |

#### 1.3.4. Kỹ năng của nhà quản trị

- Kỹ năng nhận thức: Là khả năng dựa trên sự hiểu biết để nhìn nhận tổ chức ở góc độ tổng thể và mối quan hệ giữa các bộ phận.

Kỹ năng nhận thức bao gồm khả năng phân tích, dự báo và hoạch định chiến lược với tính nhạy cảm cao. Kỹ năng này thể hiện tầm nhìn, tính nhạy cảm và bản lĩnh chiến lược của NQT. Vì vậy, kỹ năng nhận thức chiến lược chỉ có thể được hình thành từ tri thức, nghệ thuật và bản lĩnh kinh doanh được NQT hun đúc trong quá trình thực hiện nhiệm vụ QT của mình. Môi trường kinh doanh càng mở rộng và biến động bao nhiêu càng cần các NQT có kỹ năng nhận thức chiến lược cao bấy nhiêu.

Kỹ năng này cần thiết cho NQT nhưng đặc biệt quan trọng cho NQT cấp cao.

- Kỹ năng nhân sự (quan hệ với con người): là khả năng của NQT làm việc với người khác và thông qua người khác hoàn thành công việc một cách hiệu quả.

Kỹ năng này bao gồm khả năng động viên, tạo thuận lợi, điều phối, lãnh đạo, truyền thông và giải quyết mâu thuẫn. Đó là khả năng hợp tác, hiểu và khuyến khích người khác trong quá trình hoạt động, xây dựng các mối quan hệ tốt giữa người với người trong quá trình thực hiện công việc. Càng ngày, kỹ năng này càng được coi là đóng vai trò rất quan trọng đối với kết quả hoạt động của tổ chức.

Kỹ năng quan hệ với con người chứa đựng yếu tố bẩm sinh, chịu ảnh hưởng nhiều bởi nghệ thuật giao tiếp, ứng xử của NQT.

- Kỹ năng chuyên môn (về kỹ thuật): là khả năng am hiểu và thành thạo trong thực hiện các công việc cụ thể.

Kỹ năng này bao gồm sự tinh thông về các phương pháp, kỹ thuật và thiết bị liên quan đến các chức năng cụ thể như marketing, sản xuất hoặc tài chính.

Ngoài ra, còn bao gồm những kiến thức chuyên môn, khả năng phân tích và sử dụng các công cụ kỹ thuật để giải quyết vấn đề trong một lĩnh vực cụ thể. Như vậy, kỹ năng này gắn công việc với các công cụ và kỹ thuật cụ thể. Trình độ kỹ thuật được xác định bằng cấp bậc chuyên môn kỹ thuật. Kỹ năng về kỹ thuật chỉ có thể được hình thành thông qua học tập tại các trường QT kinh doanh và được phát triển trong quá trình thực hành nhiệm vụ quản trị cụ thể.

## **2. Đặc điểm của quản trị**

### ***2.1. Quản trị là hoạt động khó khăn, phức tạp***

Quản trị là hoạt động khó khăn, phức tạp vì các nguyên nhân sau:

- Trước hết là các yếu tố về con người: QT suy cho cùng là QT con người, trong mỗi con người hay nhóm người đều có những đặc điểm tâm – sinh lý khác nhau. Muốn QT có hiệu quả thì trước hết phải hiểu về con người mà hiểu về con người là điều không dễ, nhưng để thoả mãn được những nhu cầu của con người lại càng khó khăn và phức tạp hơn nhiều lần, nó luôn là mục đích vươn tới của các NQT. Tâm lý con người thường hay thay đổi theo sự biến đổi của hiện thực khách quan, do đó làm cho hoạt động QT vốn đã khó khăn phức tạp lại càng thêm khó khăn và phức tạp.

Mặt khác, con người là tổng hoà các mối quan hệ xã hội, sống trong một tổ chức, ở đó mỗi người có mối quan hệ nhiều mặt với cộng đồng mang tính xã hội như: quan hệ chính trị, quan hệ kinh tế, quan hệ bạn bè đồng nghiệp,...chúng đan xen vào nhau tạo thành những mối quan hệ phức hợp, tác động thường xuyên và chi phối lẫn nhau.

- Các yếu tố môi trường hoạt động của tổ chức. Các yếu tố này luôn biến động, cùng một lúc có thể có nhiều yếu tố tác động bất lợi tạo nên những rủi ro thách thức to lớn đối với tổ chức, trong đó có những yếu tố vượt khỏi tầm kiểm soát của các NQT.



Như vậy, QT có hiệu quả là một công việc khó khăn và phức tạp nhất trong những công việc khó khăn và phức tạp.

## **2.2. Lao động quản trị là lao động sáng tạo**

Khác với lao động thông thường, lao động QT chủ yếu là lao động bằng trí lực. Sản phẩm của lao động QT trước hết là các quyết định của NQT. Trong bất cứ một quyết định QT nào cũng chứa đựng một hàm lượng khoa học nhất định. Sự phù hợp trong các tình huống, trong từng giai đoạn khác nhau của các quyết định QT làm cho nó mang tính khả thi, tất yếu, các sản phẩm đó phải bằng sự lao động sáng tạo.

## **2.3. Quản trị vừa là khoa học vừa là một nghệ thuật**

QT vừa là khoa học vừa là một nghệ thuật bởi vì QT không những đòi hỏi phải hoàn thành các mục tiêu đã đề ra mà phải hoàn thành chúng với hiệu quả cao nhất.

### **2.3.1. Tính khoa học của quản trị**

QT là kiến thức được tổ chức bao gồm các quan niệm rõ ràng về lý thuyết và thực nghiệm cùng với sự phân tích một cách logic và khoa học các quan hệ QT.

QT là hệ thống các khái niệm và các nguyên tắc phụ thuộc lẫn nhau, ràng buộc nhau tạo nên một bộ khung cho một mảng lớn kiến thức. Những dữ liệu rời rạc được lý thuyết QT hệ thống lại, tìm ra mối liên hệ phụ thuộc lẫn nhau đó.

Tính khoa học của QT thể hiện:

- QT phải đảm bảo phù hợp với sự vận động của các quy luật khách quan. Điều đó, đòi hỏi việc quản trị phải dựa trên sự hiểu biết sâu sắc các quy luật chung và riêng của tự nhiên và xã hội.

- Trên cơ sở am hiểu các quy luật khách quan mà vận dụng tốt nhất các thành tựu khoa học. Trước hết là triết học, kinh tế học, tâm lý học, xã hội học, toán học, tin học, điều khiển học, công nghệ học,... Cùng với những kinh nghiệm trong thực tế vào thực hành QT.

- QT phải đảm bảo phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của mỗi tổ chức trong từng giai đoạn cụ thể. Điều đó, đòi hỏi các NQT vừa kiên trì các nguyên tắc vừa phải vận dụng một cách linh hoạt các phương pháp, hình thức và các kỹ năng QT phù hợp cho từng điều kiện hoàn cảnh nhất định.

### **2.3.2. Tính nghệ thuật của quản trị**

Xuất phát từ tính đa dạng phong phú, muôn hình muôn vẻ của các sự vật và hiện tượng trong quá trình QT.

Khoa học QT không thể đưa ra được một giải pháp tốt nhất trong mọi tình huống mà việc giải quyết tình huống cụ thể phụ thuộc vào tài nghệ của NQT.

Nghệ thuật QT là khả năng vận dụng những kiến thức khoa học của QT vào việc ban hành các quyết định trong điều kiện, hoàn cảnh cụ thể gắn liền với thời gian và không gian nhất định.

Nghệ thuật QT là những “bí quyết” biết làm thế nào đạt mục tiêu mong muốn với hiệu quả cao như: nghệ thuật dùng người, nghệ thuật ra quyết định, nghệ thuật giải quyết các vấn đề ách tắc trong sản xuất, nghệ thuật bán hàng, nghệ thuật giải quyết mâu thuẫn, nghệ thuật QT các yếu tố nhằm đạt mục tiêu đề ra cho toàn hệ thống hay tổ chức được xem xét... Tính nghệ thuật của QT thể hiện:

- Nghệ thuật dùng người: Mỗi con người đều có ưu - nhược điểm khác nhau, nếu biết sử dụng thì người nào cũng có ích, học sẽ cống hiến nhiều nhất cho xã hội, cho cộng đồng mà họ đang sinh sống. Điều đó, đòi hỏi NQT phải am hiểu các đặc điểm tâm lý của

từng người, nên sử dụng họ vào việc gì, ở đâu là phù hợp nhất. Có như vậy, mỗi cá nhân mới có điều kiện, cơ hội phát huy hết khả năng của mình, cống hiến nhiều nhất cho tập thể.

- Nghệ thuật giáo dục con người: Để giáo dục con người, thông thường người ta sử dụng các hình thức: Khen, chê, thuyết phục, tự phê bình, phê bình, khen thưởng và kỷ luật,...nhưng không phải lúc nào cũng có tác dụng tích cực. Với ai, nên áp dụng hình thức nào, biện pháp gì, mức độ cao hay thấp và nó được tiến hành trong không gian và thời gian nào? đều là những vấn đề mang tính nghệ thuật. Vì mỗi quyết định khác nhau sẽ cho ra các kết quả khác nhau. Sự không phù hợp chẳng những không giúp cho con người ta phát triển theo chiều hướng tích cực mà trái lại sẽ làm tăng thêm tính tiêu cực trong tư tưởng lẫn hành vi của họ.

- Nghệ thuật ứng xử trong giao tiếp: được thể hiện trong quá trình giao tiếp. Sự lựa chọn lời nói, cách nói và thái độ phù hợp với người nghe là nghệ thuật ứng xử trong giao tiếp. Cách nói thẳng, nói tình thái, nói gợi ý, nói triết lý, nói hiển ngôn, nói hàm ngôn là những cách nói cần lựa chọn cho phù hợp với từng trình độ, tâm lý của người nghe. Thái độ tôn trọng, thành ý, khiêm tốn, vui vẻ, hoà nhã, tự tin, điềm đạm, linh hoạt,... ứng xử là nghệ thuật giao tiếp không thể thiếu trong quá trình giao tiếp.

Trong QT khoa học và nghệ thuật luôn luôn song hành, đi đôi với nhau vì: Khoa học chỉ tồn tại trên lý thuyết còn nghệ thuật hiện diện trong thực tế. Hay nói cách khác, nghệ thuật xuất hiện trong quá trình vận dụng các khoa học đó vào thực tiễn. Do đó, NQT luôn phải vận dụng khéo léo những kinh nghiệm trong thực tiễn để giải quyết rất nhiều những tình huống cụ thể phát sinh trong SXKD và khi nắm được khoa học QT sẽ giảm thiểu nguy cơ thất bại trong kinh doanh, có được nghệ thuật QT sẽ giúp NQT giữ được sự bền vững trong kinh doanh.

### **3. Các phương pháp quản trị**

Các phương pháp quản trị là tổng thể các cách thức tác động có thể và chủ đích của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị và khách thể quản trị để đạt được các mục tiêu đề ra.

Phương pháp quản trị có vai trò quan trọng trong hệ thống quản trị. Quá trình quản lý và quá trình hoạt động các chức năng quản trị theo những nguyên tắc, nhưng các nguyên tắc đó chỉ được vận dụng và thể hiện thông qua các phương pháp quản trị nhất định.

Phương pháp quản trị là biểu hiện cụ thể của mối quan hệ qua lại giữa chủ thể với đối tượng và khách thể kinh doanh, tức là mối quan hệ giữa những con người cụ thể, sinh động với tất cả sự phong phú, phức tạp của đời sống.

Hoạt động quản trị có hiệu quả nhất khi biết lựa chọn đúng đắn và kết hợp linh hoạt các phương pháp quản trị. Đó chính là tài nghệ quản lý của chủ doanh nghiệp nói riêng, của các nhà quản trị nói chung.

#### **3.1. Phương pháp hành chính**

Phương pháp hành chính là phương pháp quản trị dựa trên cơ sở các mối quan hệ về tổ chức và kỷ luật của DN.

- Hình thức: phương pháp hành chính thể hiện ở việc ban hành và thực hiện điều lệ, nội quy, quy chế...

- Đặc trưng cơ bản của phương pháp hành chính là mọi người phải thực hiện không điều kiện các mệnh lệnh, chỉ thị, quy chế...; mọi sự vi phạm phải được xử lý kịp thời, thích đáng.

- Phương pháp này đóng vai trò quan trọng không thể thiếu trong hoạt động quản trị vì nó xác lập trật tự, kỷ cương đối với hoạt động của mọi bộ phận, cá nhân trong DN. Bên cạnh đó thông qua phương pháp này, DN có được những quy định bắt buộc để dẫu được bí mật ý đồ kinh doanh và giải quyết các vấn đề đặt ra trong DN rất nhanh chóng.

- Sử dụng các phương pháp hành chính đòi hỏi các cấp quản trị phải nắm vững những yêu cầu chặt chẽ sau đây:

+ Quyết định hành chính chỉ có hiệu quả cao khi quyết định đó có căn cứ khoa học, được luận chứng đầy đủ về mọi mặt. Khi đưa ra một quyết định hành chính phải cân nhắc, tính toán đến các lợi ích kinh tế...

+ Khi sử dụng các phương pháp hành chính phải gắn chặt quyền hạn của người ra quyết định. Mỗi bộ phận, mỗi cán bộ quản trị khi sử dụng quyền hạn của mình phải có trách nhiệm về việc sử dụng các quyền hạn đó. Ở cấp càng cao, phạm vi tác động của quyết định càng rộng, nếu càng sai thì tổn thất càng lớn. Người ra quyết định phải chịu trách nhiệm đầy đủ về quyết định của mình.

### **3.2. Phương pháp kinh tế**

Các phương pháp kinh tế tác động vào đối tượng quản trị thông qua các lợi ích kinh tế.

- Tác động thông qua lợi ích kinh tế chính là tạo ra động lực thúc đẩy con người tích cực lao động. Động lực đó sẽ càng lớn nếu nhận thức đầy đủ và kết hợp đúng đắn các lợi ích tồn tại khách quan trong DN.

- Thực chất của các phương pháp kinh tế là đặt mỗi người lao động, mỗi tập thể lao động vào những điều kiện kinh tế để họ có khả năng kết hợp đúng đắn lợi ích của mình với lợi ích của DN. Điều đó cho phép người lao động lựa chọn con đường hiệu quả nhất để thực hiện nhiệm vụ của mình.

- Các phương pháp kinh tế mở rộng quyền hành động cho các cá nhân và cấp dưới, đồng thời cũng tăng trách nhiệm kinh tế của họ. DN sử dụng các phương pháp kinh tế theo những hướng sau:

+ Định hướng phát triển DN bằng các mục tiêu, nhiệm vụ phù hợp với điều kiện thực tế của DN, bằng những chỉ tiêu cụ thể cho từng thời gian, từng phân hệ của DN.

+ Sử dụng các định mức kinh tế; các biện pháp đòn bẩy, kích thích kinh tế để lôi cuốn, thu hút, khuyến khích các cá nhân phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

+ Bằng chế độ thưởng phạt vật chất, trách nhiệm kinh tế chặt chẽ để điều chỉnh hoạt động của các bộ phận, các cá nhân, xác lập trật tự kỷ cương, xác lập chế độ trách nhiệm cho mọi bộ phận, mọi phân hệ cho đến từng người lao động trong DN.

- Đặc trưng: mềm dẻo

- Điều kiện:

+ Phải giải quyết thỏa đáng mối quan hệ về lợi ích giữa chủ sở hữu và người kinh doanh, giữa chủ thể và khách thể quản trị.

+ Phải vận dụng đúng đắn các phạm trù, đòn bẩy kinh tế: tính tới giới hạn của từng công cụ, đòn bẩy kinh tế đồng thời ưu tiên sử dụng công cụ mang tính ổn định, gắn bó với chất lượng công việc.

+ Phải chú ý đến các ràng buộc của từng công cụ với mục tiêu phải đạt.

+ Phải thật nghiêm minh trong thưởng, phạt.

Do lợi ích kinh tế là động lực thúc đẩy hoặc kìm hãm năng lực làm việc sáng tạo của người lao động nên phương pháp kinh tế luôn đóng vai trò đặc biệt quan trọng.

### **3.3. Phương pháp giáo dục thuyết phục**

Phương pháp giáo dục thuyết phục là phương pháp tác động vào người lao động bằng các biện pháp tâm lý xã hội và giáo dục thuyết phục.

- Các phương pháp giáo dục có ý nghĩa to lớn trong quản trị kinh doanh vì đối tượng của quản trị là con người - một thực thể năng động, tổng hoà nhiều mối quan hệ. Tác động vào con người không chỉ có hành chính, kinh tế mà còn tác động tinh thần, tâm lý - xã hội v.v...

Phương pháp này đóng vai trò quan trọng trong động viên tinh thần quyết tâm, sáng tạo, say sưa với công việc của mọi người lao động; làm cho họ nhận thức rõ cái thiện, cái ác, cái xấu, cái đẹp và trách nhiệm của họ trước công việc và tập thể.

- Các phương pháp giáo dục dựa trên cơ sở vận dụng các quy luật tâm lý. Đặc trưng cơ bản của phương pháp này là tính thuyết phục, là rất uyển chuyển, linh hoạt không có khuôn mẫu chung và liên quan rất chặt chẽ đến tác phong và nghệ thuật của chủ thể quản trị.

## **4. Phong cách quản trị**

### **4.1. Phong cách dân chủ**

Phong cách dân chủ là phong cách mà theo đó nhà quản trị chủ yếu sử dụng uy tín cá nhân để đưa ra những tác động đến những người dưới quyền. Nói cách khác, họ rất ít sử dụng quyền lực hay uy tín chức vụ để tác động đến những người dưới quyền.

- Các đặc điểm cơ bản của phong cách dân chủ:

+ Thường sử dụng hình thức động viên khuyến khích.

+ Không đòi hỏi cấp dưới sự phục tùng tuyệt đối.

+ Thường thu thập ý kiến của những người dưới quyền, thu hút, lôi cuốn cả tập thể vào việc ra quyết định, thực hiện quyết định.

+ NQT chú trọng đến hình thức tác động không chính thức, thông qua hệ thống tổ chức không chính thức.

- Các ưu điểm chủ yếu của phong cách dân chủ:

+ Phát huy được năng lực tập thể, trí tuệ của tập thể, phát huy được tính sáng tạo của cấp dưới, tạo cho cấp dưới sự chủ động cần thiết để giải quyết công việc.

+ Quyết định của các NQT dân chủ thường được cấp dưới chấp nhận, đồng tình, ủng hộ và làm theo.

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

- Các nhược điểm chủ yếu của phong cách dân chủ:

+ Nếu thiếu sự quyết đoán cần thiết, NQT dễ trở thành người theo đuôi cấp dưới, ba phải, vì vậy các quyết định thường đưa ra chậm chạp, bỏ lỡ thời cơ.

+ NQT dân chủ nếu không có tài năng thực sự sẽ không dám chịu trách nhiệm cá nhân về các quyết định của mình, từ đó sẽ làm giảm lòng tin của cấp dưới.

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

### **4.2. Phong cách thực tế**

Phong cách tự do là phong cách mà theo đó NQT rất ít sử dụng quyền lực để tác động đến những người dưới quyền, thậm chí không có những tác động đến họ.

- Các đặc điểm cơ bản của phong cách tự do:

+ NQT đóng vai trò là người cung cấp thông tin

+ NQT thường không tham gia vào hoạt động tập thể và sử dụng rất ít quyền lực của mình để tác động đến người dưới quyền.

+ Phân tán quyền hạn cho cấp dưới, để cho cấp dưới sự độc lập cao và quyền tự do hành động lớn.

- Các ưu điểm chủ yếu của phong cách tự do:

+ NQT cấp cao có điều kiện thời gian để tập trung sức lực vào vấn đề chiến lược

+ Tôn trọng và phát huy tối đa quyền tự do và chủ động của cấp dưới, tạo điều kiện để cấp dưới tham gia vào quá trình ra quyết định quản trị. Điều này cho phép khai thác tài năng của những người dưới quyền.

+ Quyết định của NQT dễ được cấp dưới chấp nhận, đồng tình, ủng hộ và làm theo.

- Các nhược điểm chủ yếu của phong cách tự do:

+ NQT thường buông lơi quyền lực, thậm chí để cho những người dưới quyền lấn át quyền lực, khi đó không phát huy được vai trò của NQT.

+ Khó kiểm soát cấp dưới, lệ thuộc vào cấp dưới

+ Nếu kiểm soát không chặt chẽ, lỏng lẻo, thì mục tiêu của NQT dễ bị đổ vỡ

### **4.3. Phong cách tập trung chỉ huy**

Phong cách chuyên quyền là phong cách mà theo đó NQT triệt để sử dụng quyền lực hay uy tín chức vụ của mình để tác động đến người dưới quyền.

- Các đặc điểm cơ bản của phong cách chuyên quyền:

+ Thiên về sử dụng mệnh lệnh

+ Luôn đòi hỏi cấp dưới sự phục tùng tuyệt đối.

+ Thường dựa vào năng lực, kinh nghiệm, uy tín chức vụ của mình để tự đề ra các quyết định rồi buộc họ phải làm theo ý muốn hay quyết định của NQT.

+ NQT chú trọng đến hình thức tác động chính thức, thông qua hệ thống tổ chức chính thức.

- Các ưu điểm chủ yếu của phong cách chuyên quyền:

+ NQT thường là người có tính quyết đoán cao và dứt khoát khi đưa ra các quyết định quản trị. Điều này giúp cho họ giải quyết mọi vấn đề một cách nhanh chóng và thường chớp được các cơ hội kinh doanh.

+ NQT thường là những người dám chịu trách nhiệm cá nhân về các quyết định của mình, "dám làm, dám chịu", và do vậy phát huy được đầy đủ các năng lực và phẩm chất cá nhân tốt đẹp của bản thân.

- Các nhược điểm chủ yếu của phong cách chuyên quyền:

+ Triệt tiêu tính sáng tạo của các thành viên trong tổ chức, không thừa nhận trí tuệ của tập thể, của những người dưới quyền.

+ Quyết định của các NQT chuyên quyền thường ít được cấp dưới chấp nhận, đồng tình và làm theo, thậm chí còn dẫn đến sự chống đối của cấp dưới.

+ Trong tổ chức thường có nhiều ý kiến bất đồng, một số người có tâm lý lo sợ, lệ thuộc. Đây là nguyên nhân chính dẫn đến sự thất bại của các NQT chuyên quyền.

## CÂU HỎI

Câu 1. Quản trị học là gì? Trong các định nghĩa về quản trị yếu tố nào là quan trọng nhất? Quản trị là một khoa học hay nghệ thuật? Giải thích và minh họa bằng thực tế.

Câu 2. Hoạt động quản trị cần có những điều kiện gì? Hãy cho biết các chức năng quản trị? Sự khác biệt trong thực thi các chức năng này đối với các nhà quản trị cấp cao, cấp trung gian và cấp cơ sở? Giải thích và minh họa bằng thực tế.

Câu 3. Vai trò của một nhà quản trị là gì? Giữa chức năng và vai trò quản trị có những điểm khác biệt gì? Theo bạn, ai là người trong tổ chức thực hiện tất cả các chức năng và vai trò quản trị. Giải thích và minh họa bằng thực tế.

Câu 4. Một nhà quản trị cần phải có những kỹ năng nào? Giải thích và minh họa bằng thực tế. Tại sao kỹ năng tư duy là khó hơn cả?

Câu 5. Trình bày những nội dung chính của các phương pháp quản trị và cho một vài ví dụ cụ thể. Để quản trị các doanh nghiệp kinh doanh thuộc tân được hiện nay cần phải thực hiện các phương pháp quản trị nào? Tại sao?

Câu 6. Có các phong cách quản trị nào? Theo bạn, phong cách quản trị nào mang lại hiệu quả quản trị tốt nhất? Tại sao?

## **BÀI 2. CHỨC NĂNG, NHIỆM VỤ, KỸ NĂNG CỦA QUẢN TRỊ KINH DOANH ĐƯỢC**

### **Mục tiêu:**

- Trình bày được chức năng, nhiệm vụ và kỹ năng quản trị kinh doanh Được.
- Phân biệt được chức năng, nhiệm vụ và kỹ năng của nhà quản trị trong doanh nghiệp kinh doanh Được.
- Nhận thức được tầm quan trọng của quản trị kinh doanh Được, nghiêm túc trong học tập, nghiên cứu.

### **Nội dung:**

#### **1. Chức năng và nhiệm vụ của quản trị kinh doanh**

##### **1.1. Khái niệm quản trị kinh doanh**

- Quản trị kinh doanh (QTKD) là một hoạt động phức tạp, các NQT phải tổ chức mọi hoạt động kinh doanh từ khâu đầu đến khâu cuối của chu kỳ kinh doanh.
- QTKD là tổng hợp các hoạt động kế hoạch hóa, tổ chức và kiểm tra sự kết hợp các yếu tố sản xuất một cách có hiệu quả nhất nhằm xác định và thực hiện mục tiêu cụ thể trong quá trình phát triển DN. Hoặc có thể hiểu QTKD là tổng hợp các hoạt động xác định mục tiêu và thông qua những người khác để thực hiện mục tiêu của DN trong môi trường kinh doanh thường xuyên biến động.

Thực chất của hoạt động QTKD là QT các hoạt động của con người và thông qua đó QT mọi yếu tố khác liên quan đến quá trình kinh doanh. QTKD còn là một nghệ thuật vì kết quả của nó phụ thuộc khá lớn vào thiên bẩm, tài năng, thủ đoạn, kiến thức tích lũy, mối quan hệ, cơ may, vận rủi của bản thân NQT.

Mục tiêu của QTKD là đưa DN ngày càng phát triển vững chắc, có hiệu quả nhất trong điều kiện môi trường kinh doanh thường xuyên biến động.

*Tóm lại, Quản trị kinh doanh là QT con người trong DN và thông qua QT con người để sử dụng có hiệu quả các nguồn lực và cơ hội của DN.*

##### **1.2. Chức năng quản trị kinh doanh được**

###### **1.2.1. Khái niệm**

Chức năng quản trị kinh doanh là hoạt động quản trị được chuyên môn hoá theo một phần việc quản trị nào đó dựa trên sự phân công lao động quản trị, là biểu hiện cụ thể của tác động quản trị, là một bộ phận hợp thành hệ thống bộ máy quản trị, thể hiện mối liên hệ tác động lẫn nhau giữa các bộ phận hợp thành chủ thể quản trị cũng như giữa chủ thể quản trị và đối tượng bị quản trị.

Một bộ phận quản trị (phòng, ban chức năng) phải đảm nhiệm một chức năng quản trị hoặc một số chức năng có liên quan mật thiết với nhau.

###### **1.2.2. Phân loại các chức năng quản trị kinh doanh**

- Chức năng quản trị trung tâm và bao quát (Quyết định quản trị)

Quyết định QTKD gọi là trung tâm vì chức năng này diễn ra thường xuyên ở mọi giai đoạn và mọi khâu quản trị, là động tác cuối cùng quyết định phương án trước khi đi vào hành động cụ thể.

- Chức năng QT công việc sản xuất kinh doanh
- + Các chức năng bộ phận theo giai đoạn tác động QT:

- ✓ Chức năng xác định mục tiêu.
- ✓ Chức năng lập chiến lược, chương trình và kế hoạch sản xuất kinh doanh.
- ✓ Chức năng tổ chức.
- ✓ Chức năng chỉ đạo điều khiển thực hiện (điều hành).
- ✓ Chức năng kiểm tra.

Cũng có thể chia thành 3 giai đoạn:

✓ Giai đoạn chuẩn bị hình thành định hướng và phương án SXKD (gồm hai giai đoạn đầu kể trên).

- ✓ Giai đoạn tổ chức và chỉ đạo điều hành thực hiện.
- ✓ Giai đoạn tổng kiểm tra, tổng kết.

+ Các chức năng bộ phận theo nội dung tác động quản trị

- ✓ Quản trị sản xuất và công nghệ chế biến sản phẩm.
- ✓ Quản trị cung ứng vật tư.
- ✓ Quản trị thương mại tiêu thụ sản phẩm đầu ra.
- ✓ Quản trị đầu tư.
- ✓ Quản trị tài chính, kế toán.
- ✓ Quản trị chất lượng.
- ✓ Quản trị marketing.
- ✓ Một số chức năng quản trị khác.

- Chức năng QT nhân sự và lao động

+ Tuyển dụng hình thành đội ngũ cán bộ quản lý và lao động.

+ Tổ chức sử dụng cán bộ và lao động.

+ Bồi dưỡng, phát triển con người lao động.

+ Thực hiện chính sách đối với người lao động.

### ***1.3. Nhiệm vụ chủ yếu của nhà quản trị kinh doanh được***

Mục tiêu của QTKD là đảm bảo sự bền vững và đạt lợi nhuận cao trong hoạt động kinh doanh, như vậy nhiệm vụ then chốt của NQT trong bất kỳ DN 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 NQT xác định phạm vi công việc, đặt ra các thứ tự ưu tiên và nhận ra các mối quan hệ quan trọng giữa chúng.

## **2. Kỹ năng quản trị kinh doanh được**

### ***2.1. Các nguyên tắc quản trị kinh doanh***

Nguyên tắc QT là những ràng buộc theo những tiêu chuẩn, chuẩn mực nhất định buộc mọi người thực hiện hoạt động QT phải tuân thủ. Như thế cần hai loại nguyên tắc là nguyên tắc hoạt động và nguyên tắc QT đều do các NQT xây dựng và hoàn thiện.

Hệ thống nguyên tắc QT phải được xây dựng trên cơ sở hệ thống mục tiêu của DN và của QTDN, các quy luật kinh tế khách quan, các quy định luật pháp và chính sách quản lý vĩ mô, các điều kiện cụ thể của môi trường kinh doanh,...



Hệ thống các nguyên tắc phải là một thể thống nhất, các nguyên tắc phải vừa mang tính độc lập tương đối, lại vừa tác động tương hỗ lẫn nhau trong việc điều khiển hành vi QT.

#### 2.1.1. Nguyên tắc quản trị định hướng mục tiêu

Theo nguyên tắc này, mọi cấp QT đều phải thực hiện các nhiệm vụ trên cơ sở hệ thống mục tiêu đã cùng xác định. Cấp QT trên xác định mục tiêu cho cấp dưới phù hợp với hệ thống mục tiêu chung và không can thiệp vào việc cấp dưới thực hiện mục tiêu đã xác định, chỉ kiểm tra quá trình thực hiện và điều chỉnh hoạt động của cấp dưới theo mục tiêu. Nguyên tắc này dựa trên cơ sở chế độ cộng đồng trách nhiệm và sự cộng tác làm việc trong hoạt động QT.

#### 2.1.2. Nguyên tắc quản trị định hướng kết quả

Nguyên tắc này dựa trên cơ sở đã xác định trước mục tiêu. Theo nguyên tắc này, cấp trên vừa phải xác định kết quả “phải đạt” cho cấp dưới, lại vừa xác định kết quả cấp dưới đạt được để so sánh, đánh giá kết quả. Như thế, cấp trên phải có đủ khả năng kiểm tra, đánh giá kết quả công việc của cấp dưới và chỉ nên giới hạn trong trường hợp công việc không đòi hỏi quá cao về chất lượng.

#### 2.1.3. Nguyên tắc ngoại lệ

Là nguyên tắc giới hạn quyền ra quyết định của QTDN ở các trường hợp sai lệch so với mục tiêu dự kiến và các trường hợp đặc biệt đòi hỏi có quyết định quan trọng. Như thế các quyết định sản xuất hầu như được chuyển giao cho cấp dưới, cấp quản trị DN xây dựng hệ thống kiểm tra thích hợp và tập trung vào các sai lệch so với kế hoạch. Nguyên tắc này phải giải phóng NQT cao cấp khỏi công việc sự vụ để tập trung giải quyết các nhiệm vụ quản trị phát sinh.

#### 2.1.4. Nguyên tắc quản trị trên cơ sở phân chia nhiệm vụ

Nhiệm vụ QT được phân tích, chia nhỏ và giao cho cấp dưới. Đặc trưng cơ bản là giao nhiệm vụ phải gắn với quyền hạn, quyền lực và trách nhiệm, cấp QT nào ra quyết định thuộc thẩm quyền cấp đó. Nhiệm vụ lại được phân chia theo nguyên tắc tập quyền hay phân quyền. Theo nguyên tắc tập quyền nhiệm vụ, quyền hạn, quyền lực và trách nhiệm có xu hướng được tập trung ở phía trên. Theo nguyên tắc phân quyền nhiệm vụ được chia nhỏ, tập trung ít ở phía trên và chuyển nhiều xuống phía dưới.

#### 2.1.5. Nguyên tắc chuyên môn hóa

Việc phân chia nhiệm vụ QT phải theo các tiêu chuẩn chuyên môn hóa nhằm đảm bảo cho mỗi bộ phận, cá nhân có thể thực hiện nhiệm vụ với mức độ phức tạp thấp nhất có thể. Đây là cơ sở đảm bảo năng suất và chất lượng của hoạt động QT.

#### 2.1.6. Nguyên tắc kết hợp hài hòa các lợi ích kinh tế

Theo nguyên tắc này việc giải quyết lợi ích phải đảm bảo tính công bằng, thu nhập của mỗi bộ phận, cá nhân phải phù hợp với kết quả đóng góp của họ. Đây là cơ sở tạo ra động lực cho hoạt động của mỗi bộ phận, cá nhân, đảm bảo sự gắn bó của người lao động với tập thể. Đây là điều kiện để DN phát triển bền vững.

### **2.2. Phương pháp quản trị kinh doanh**

Phương pháp QT được hiểu là cách thức tác động của chủ thể đến khách thể QT nhằm đạt được mục tiêu đã xác định.

#### 2.2.1. Phương pháp hành chính

Là phương pháp QT dựa trên cơ sở các mối quan hệ về tổ chức và kỷ luật của DN. Phương pháp hành chính thể hiện ở việc ban hành và thực hiện điều lệ, nội quy, quy

ché,...Đặc trưng cơ bản của phương pháp hành chính là mọi người phải thực hiện không điều kiện các mệnh lệnh, chỉ thị, quy chế,... mọi sự vi phạm phải được xử lý kịp thời, thích đáng.

Phương pháp này đóng vai trò rất quan trọng, không thể thiếu trong hoạt động QT vì nó xác lập trật tự, kỷ cương đối với hoạt động của mọi bộ phận, cá nhân trong DN.

### 2.2.2. Phương pháp kinh tế

Phương pháp kinh tế là phương pháp tác động vào mọi người lao động thông qua các biện pháp kinh tế.

Khi sử dụng phương pháp kinh tế phải vận dụng đúng đắn các phạm trù, đòn bẩy kinh tế, phải giải quyết thỏa đáng mối quan hệ về lợi ích giữa chủ sở hữu và người kinh doanh, giữa chủ thể và khách thể QT.

### 2.2.3. Phương pháp giáo dục thuyết phục

Là phương pháp tác động vào người lao động bằng các biện pháp tâm lý xã hội và giáo dục thuyết phục. Phương pháp này có đặc trưng là rất uyển chuyển, linh hoạt, không có khuôn mẫu chung và có liên quan rất chặt chẽ đến tác phong và nghệ thuật của chủ thể QT.

Phương pháp này đóng vai trò quan trọng trong động viên tinh thần quyết tâm, sáng tạo, say sưa với công việc của mọi người lao động, làm cho họ nhận thức rõ các thiện, cái ác, cái xấu, cái đẹp và trách nhiệm của họ trước công việc và tập thể.

## 2.3. *Kỹ năng quản trị kinh doanh*

Kỹ năng QTKD là kỹ năng cần thiết để quản lý quá trình kinh doanh của DN nhằm tối đa hóa “hiệu suất”. Người ta quản lý hoạt động kinh doanh bằng quá trình tư duy và ra quyết định của nhà quản lý.

Dù ở cấp bậc nào hay lĩnh vực nào, các NQT cần phải có những kỹ năng cần thiết, đó là: kỹ năng kỹ thuật (chuyên môn); kỹ năng con người (nhân sự); kỹ năng nhận thức (tư duy).

### 2.3.1. Kỹ năng kỹ thuật

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 NQT cần phải có các kỹ năng trong lĩnh vực kế toán, tài chính; Marketing; sản xuất v.v... Kỹ năng này có được qua việc học ở trường hay các lớp bồi dưỡng, kinh nghiệm thực tế.

### 2.3.2. Kỹ năng về nhân sự

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, NQT có thể thúc đẩy người khác làm việc theo đuổi mục tiêu của tổ chức. Một vài kỹ năng nhân sự cần thiết cho NQT là biết cách thông đạt (viết, nói...) một cách hữu hiệu, có thái độ quan tâm tích cực đến người khác, xây dựng bầu không khí hợp tác giữa mọi người cùng làm việc chung và biết cách động viên nhân viên dưới quyền.

### 2.3.3. Kỹ năng tư duy

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. NQT cần nhận ra được những yếu tố khác nhau và hiểu được mối quan hệ phức tạp của công việc để có thể đưa ra những cách giải quyết đúng đắn nhất có lợi cho tổ chức. Kỹ năng tư duy là cái khó tiếp thu nhất và đặc biệt quan trọng đối với các NQT.

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

### **CÂU HỎI**

Câu 1. Nêu khái niệm nhà quản trị. Phân biệt sự giống và khác nhau giữa nhà quản trị và nhà kinh doanh. Cho ví dụ minh họa và giải thích.

Câu 2. Quản trị kinh doanh là gì? Trình bày các kỹ năng quản trị kinh doanh. Tại sao kỹ năng tư duy lại là khó hơn cả? Giải thích và minh họa bằng thực tế.

Câu 3. Theo bạn Giám đốc 1 công ty sản xuất (hoặc kinh doanh) thuốc tân dược có cần phải giỏi về lĩnh vực thuốc tân dược hơn các kỹ sư chế tạo thuốc tân dược không? Tại sao? Cho ví dụ minh họa và giải thích.

Câu 4. Trong hoạt động quản trị kinh doanh được theo bạn nhà quản trị phải tuân thủ những nguyên tắc và phương pháp quản trị kinh doanh nào? Giải thích và minh họa bằng thực tế.

Câu 5. Để tạo ra hiệu quả trong các hoạt động quản trị kinh doanh khác nhau trong các doanh nghiệp khác nhau theo bạn các quản trị viên cần có những năng lực gì? Tại sao?

## BÀI 3. NHỮNG HÌNH THỨC, CƠ CẤU TỔ CHỨC CƠ BẢN CỦA DOANH NGHIỆP

### Mục tiêu:

- Trình bày được các hình thức pháp lý doanh nghiệp và cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp.
- Lựa chọn được hình thức pháp lý và cơ cấu quản trị phù hợp với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp Dựợc.
- Tuân thủ đúng các qui định về hình thức pháp lý doanh nghiệp. Có khả năng làm việc độc lập hoặc theo nhóm để lựa chọn hình thức và cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp hợp lý.

### Nội dung:

#### 1. Những hình thức pháp lý tổ chức doanh nghiệp

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

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

- **Xét theo quan điểm luật pháp:** DN 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 DN quản lý và chịu sự quản lý của nhà nước bằng các loại luật và chính sách thực thi

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

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

- **Xét theo quan điểm hệ thống** thì DN được các tác giả nói trên xem rằng DN 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 DN bao gồm 4 phân hệ sau: sản xuất, thương mại, tổ chức, nhân sự.

Ngoài ra có thể liệt kê hàng loạt những định nghĩa khác nữa khi xem xét DN dưới những góc nhìn khác nhau. Song giữa các định nghĩa về DN 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 DN cho thấy đã là một DN nhất thiết phải được cấu thành bởi những yếu tố sau đây:

- **Yếu tố tổ chức:** một tập hợp các bộ phận chuyên môn hóa nhằm thực hiện các chức năng quản lý như các bộ phận sản xuất, bộ phận thương mại, bộ phận hành chính.
- **Yếu tố sản xuất:** các nguồn lực lao động, vốn, vật tư, thông tin.

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

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

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

Theo điều 4 Luật DN năm 2014: *Doanh nghiệp là tổ chức có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch, được đăng ký thành lập theo quy định của pháp luật nhằm mục đích kinh doanh.*

- DN là một đơn vị tổ chức kinh doanh có tư cách pháp nhân: Tư cách pháp nhân của một DN là điều kiện cơ bản quyết định sự tồn tại của DN trong nền kinh tế quốc dân, nó do Nhà nước khẳng định và xác định. Việc khẳng định tư cách pháp nhân của DN với tư cách là một thực thể kinh tế, một mặt nó được nhà nước bảo hộ với các hoạt động SXKD, 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 DN phải chịu trách nhiệm về nghĩa vụ tài chính trong việc thanh toán những khoản công nợ khi phá sản hay giải thể.

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

- DN 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 DN khác thôn tính. Vì vậy cuộc sống của DN phụ thuộc rất lớn vào chất lượng quản lý của những người tạo ra nó.

- DN 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.

## **1.2. Phân loại doanh nghiệp**

### **1.2.1. Căn cứ vào hình thức pháp lý**

Các hình thức pháp lý của DN ở nước ta hiện nay bao gồm:

- Doanh nghiệp nhà nước (DNNN)
- Doanh nghiệp tư nhân (DNTN)
- Công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH)
- Công ty cổ phần (CTCP)
- Công ty hợp danh
- Hợp tác xã (HTX)
- Nhóm công ty
- Doanh nghiệp liên doanh (DNLD) và DN 100% vốn nước ngoài.

### **1.2.2. Căn cứ vào hình thức sở hữu**

- DN một chủ sở hữu và DN nhiều chủ sở hữu:

+ DN có 1 chủ sở hữu gồm DNTN (chủ sở hữu là cá nhân), công ty TNHH một thành viên (chủ sở hữu là tổ chức).

+ DN có nhiều chủ sở hữu bao gồm: HTX, công ty TNHH có 2 thành viên trở lên, công ty cổ phần, công ty hợp danh.

- DNNN, DN dân danh, DN sở hữu hỗn hợp và DN có vốn nước ngoài.

#### 1.2.3. Căn cứ vào mục tiêu hoạt động chủ yếu

- DN kinh doanh: Mọi DN kinh doanh đều nhằm vào mục tiêu bao trùm, lâu dài là tối đa hóa lợi nhuận ròng. Mục tiêu này chi phối hoạt động của DN và từng bộ phận, cá nhân bên trong đó. Hoạt động quản lý nhà nước và QTKD đều phải hướng DN kinh doanh vào mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận ròng của DN.

- DN công ích: Các DN công ích được hình thành và tồn tại trong nền kinh tế nhằm vào mục tiêu tối đa hóa lợi ích xã hội, thực hiện các nhiệm vụ kinh tế, xã hội do nhà nước giao. Mục tiêu này chi phối hoạt động của DN công ích và từng bộ phận, cá nhân của nó. Hoạt động quản lý nhà nước và QTKD đều phải hướng DN công ích vào mục tiêu tối đa hóa lợi ích xã hội của loại DN này.

#### 1.2.4. Căn cứ vào chức năng hoạt động

- DN sản xuất: Thực hiện sự kết hợp các nguồn lực sản xuất để tạo ra các sản phẩm cung cấp cho thị trường. Các sản phẩm là các vật phẩm thỏa mãn nhu cầu nào đó của con người.

- DN dịch vụ: là DN thực hiện sự kết hợp các nguồn lực để tạo ra dịch vụ cung cấp cho khách hàng. Dịch vụ là một hoạt động hay một lợi ích thường không cụ thể có thể phục vụ trực tiếp cho khách hàng hay bán kèm theo sản phẩm. Đa số dịch vụ có đặc điểm cơ bản là phi vật chất, không dự trữ được nên quá trình hình thành và cung cấp dịch vụ thường diễn ra đồng thời. Quá trình tạo ra và cung cấp dịch vụ thường gắn với sự hiện diện của khách hàng.

#### 1.2.5. Căn cứ vào ngành và ngành kinh tế - kỹ thuật

- Căn cứ vào tiêu thức ngành kinh tế có thể phân thành các DN công nghiệp, nông nghiệp, giao thông, thương mại, ngân hàng, bảo hiểm,...

- Sâu hơn căn cứ vào các ngành kinh tế - kỹ thuật có thể phân các DN chuyên môn hóa hẹp hơn như: Các DN công nghiệp lại được phân thành các DN cơ khí, luyện kim, hóa chất, dệt may, chế biến thực phẩm,... cũng hoàn toàn tương tự khi phân các DN ngân hàng thành ngân hàng công thương, nông nghiệp, đầu tư,...

Phân loại DN theo ngành và ngành kinh tế - kỹ thuật là để nghiên cứu tính đặc thù của hoạt động và các kỹ năng QT của từng loại.

#### 1.2.6. Căn cứ vào quy mô sản xuất

- DN quy mô lớn.

- DN quy mô vừa.

- DN quy mô nhỏ.

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

- Tổng số vốn đầu tư của DN.

- Số lượng lao động trong DN.

- Doanh thu của DN.

- Lợi nhuận hàng năm.

Trong đó tiêu chuẩn tổng số vốn và số lao động được chú trọng nhiều hơn, còn doanh thu và lợi nhuận được dùng kết hợp để phân loại. Tuy nhiên, khi lượng hóa những

tiêu chuẩn nói trên thì tùy thuộc vào trình độ phát triển sản xuất ở mỗi quốc gia, tùy thuộc từng ngành cụ thể, ở các thời kỳ khác nhau mà số lượng được lượng hóa theo từng tiêu chuẩn giữa các quốc gia không giống nhau.

Các DN có cùng quy mô thường mang các đặc tính giống nhau về hoạt động và QTKD. Vì vậy, phân loại DN theo quy mô có ý nghĩa lớn cả đối với việc tổ chức hoạt động và tổ chức QTDN cũng như quản lý nhà nước đối với hoạt động của các DN.

### **1.3. Hình thức pháp lý tổ chức doanh nghiệp**

#### **1.3.1. Doanh nghiệp Nhà nước**

- Định nghĩa: DNNN là tổ chức kinh tế do Nhà nước sở hữu toàn bộ vốn điều lệ. Theo Luật DN 2014: DNNN là DN do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ.

Nhà nước - người đại diện toàn dân - tổ chức thực hiện chức năng quản lý trên mọi mặt hoạt động SXKD kể từ khi thành lập cho đến khi giải thể. DNNN có tư cách pháp nhân, có các quyền và nghĩa vụ dân sự trong phạm vi số vốn do DN quản lý. Theo quy định hiện hành thì DNNN cũng hoạt động theo Luật DN.

DN do Nhà nước nắm giữ dưới 100% vốn điều lệ được tổ chức dưới hình thức CTCP nhà nước, công ty TNHH nhà nước.

- Đặc điểm:

+ 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.

+ Tài sản là một bộ phận của tài sản Nhà nước, thuộc thuộc sở hữu của Nhà nước (vì DNNN do Nhà nước đầu tư vốn để thành lập). DNNN không có quyền sở hữu đối với tài sản mà chỉ là người quản lý kinh doanh trên số tài sản của Nhà nước (không có quyền sở hữu nhưng có quyền chiếm hữu, định đoạt và sử dụng).

+ DNNN do Nhà nước tổ chức Bộ máy quản lý của DNNN bổ nhiệm các cán bộ chủ chốt của DN, phê duyệt chiến lược, qui hoạch, kế hoạch...

- Hạn chế chủ yếu của DNNN:

+ Sản phẩm chậm được đổi mới, cải tiến, công nghệ kỹ thuật lạc hậu, chậm thay đổi, năng suất lao động thấp, giá thành cao, tính năng động và hiệu quả kinh doanh thấp.

+ Trình độ quản trị thấp, chưa phân biệt rõ quyền sở hữu và quyền QT, trách nhiệm của đại diện sở hữu và của người sử dụng vốn, chưa ai phải chịu trách nhiệm về sự hoạt động kém hiệu quả của DNNN.

#### **1.3.2. Doanh nghiệp tư nhân**

- Định nghĩa: Doanh nghiệp tư nhân là DN do một cá nhân làm chủ và tự chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về mọi hoạt động của DN.

- Đặc điểm

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

Đặc điểm này cho phép phân biệt DNTN với CTCP và công ty TNHH là những loại hình DN do nhiều người cùng chịu trách nhiệm về mọi hoạt động của công ty tương ứng với phần góp vốn của mình.

- + DNTN không được phát hành bất kỳ loại chứng khoán nào.

- + Mỗi cá nhân chỉ được quyền thành lập một DNTN. Chủ DNTN không được đồng thời là chủ hộ kinh doanh, thành viên công ty hợp danh.

- + DNTN không được quyền góp vốn thành lập hoặc mua cổ phần, phần vốn góp trong công ty hợp danh, công ty TNHH hoặc CTCP.

- + 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 DN. Đây là điểm khác nhau giữa DNTN với công ty TNHH và CTCP là những cơ sở kinh doanh mà những người chủ chỉ phải chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi phần vốn góp của mình.

- Thuận lợi của DNTN:

- + Thủ tục thành lập DNTN đơn giản, dễ dàng.

- + Dễ kiểm soát các hoạt động.

- + Tính linh hoạt cao.

- + Tính bí mật, hưởng mọi khoản lợi nhuận, bí quyết nghề nghiệp hay kinh doanh đảm bảo giữ kín.

- + Giải thể và có thể bán cơ sở kinh doanh của mình dễ dàng.

- + .....

- Khó khăn của DNTN:

- + Số lượng tài sản, vốn có giới hạn.

- + Rủi ro trong kinh doanh cao.

- + Yếu kém năng lực quản lý toàn diện.

- + Giới hạn về sự sinh tồn của doanh nghiệp.

- + ....

### 1.3.3. Công ty trách nhiệm hữu hạn

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

- Đặc điểm:

- + Công ty TNHH có hai thành viên trở lên (Điều 47), thành viên có thể là tổ chức, cá nhân; số lượng thành viên không vượt quá 50. Thành viên chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của DN trong phạm vi số vốn đã góp vào DN. Phần vốn góp của thành viên chỉ được chuyển nhượng theo quy định và có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký DN.

- + Phần vốn góp của tất cả các thành viên dưới bất kỳ hình thức nào đều phải đóng đủ ngay khi thành lập công ty.

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

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



+ Việc chuyển nhượng phần vốn góp của mình cho người ngoài công ty bị hạn chế gắt gao.

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

+ Cơ cấu quản lý thường gọn nhẹ phụ thuộc vào số lượng thành viên. Công ty TNHH hai thành viên trở lên có Hội đồng thành viên, Chủ tịch Hội đồng thành viên, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc. Công ty TNHH có từ 11 thành viên trở lên phải thành lập Ban kiểm soát; trường hợp có ít hơn 11 thành viên, có thể thành lập Ban kiểm soát phù hợp với yêu cầu quản trị công ty. Quyền, nghĩa vụ, tiêu chuẩn, điều kiện và chế độ làm việc của Ban kiểm soát, Trưởng Ban kiểm soát do Điều lệ công ty quy định.

+ Công ty TNHH một thành viên (MTV) là DN do một tổ chức hoặc một cá nhân làm chủ sở hữu (Điều 73); chủ sở hữu công ty chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi số vốn điều lệ của công ty. Chủ sở hữu công ty có quyền chuyển nhượng toàn bộ hoặc một phần vốn điều lệ của công ty cho tổ chức, cá nhân khác. Tùy thuộc quy mô, ngành, nghề kinh doanh cơ cấu tổ chức quản lý bao gồm: Chủ tịch công ty, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc và Kiểm soát viên; hoặc Hội đồng thành viên, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc và Kiểm soát viên. Trường hợp Điều lệ công ty không quy định thì Chủ tịch Hội đồng thành viên hoặc Chủ tịch công ty là người đại diện theo pháp luật của công ty.

- Thuận lợi của công ty TNHH

+ Có nhiều vốn hơn DNTN, có vị thế tài chính tạo khả năng tăng trưởng cho DN.

+ Khả năng quản lý toàn diện.

+ Hạn chế rủi ro trong kinh doanh và trách nhiệm về tài sản.

+ Tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động SXKD dễ dàng

+.....

- Khó khăn của công ty TNHH

+ Khó khăn về kiểm soát.

+ Huy động vốn bị hạn chế.

+ Thiếu bền vững và ổn định

+ Khó giữ bí mật KD

+ Chịu sự điều chỉnh chặt chẽ của pháp luật

+....

#### 1.3.4. Công ty cổ phần

- Định nghĩa: Công ty cổ phần là công ty trong đó: Vốn điều lệ được chia thành nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần; Cổ đông có thể là tổ chức, cá nhân; số lượng cổ đông tối thiểu là 03 và không hạn chế số lượng tối đa; Cổ đông chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của DN trong phạm vi số vốn đã góp vào DN; Cổ đông có quyền tự do chuyển nhượng cổ phần của mình cho người khác và có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký DN. Công ty cổ phần có quyền phát hành cổ phần các loại để huy động vốn.

- Đặc điểm:

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

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

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

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

+ CTCP thường có đông thành viên (cổ đông) vì nó được phát hành cổ phiếu, ai mua cổ phiếu sẽ trở thành cổ đông.

+ CTCP 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. Công ty cổ phần có quyền lựa chọn tổ chức quản lý và hoạt động theo một trong hai mô hình sau đây:

Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát và Giám đốc hoặc Tổng giám đốc. Trường hợp CTCP có dưới 11 cổ đông và các cổ đông là tổ chức sở hữu dưới 50% tổng số cổ phần của công ty thì không bắt buộc phải có Ban kiểm soát;

Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị và Giám đốc hoặc Tổng giám đốc. Trường hợp này ít nhất 20% số thành viên Hội đồng quản trị phải là thành viên độc lập và có Ban kiểm toán nội bộ trực thuộc Hội đồng quản trị. Các thành viên độc lập thực hiện chức năng giám sát và tổ chức thực hiện kiểm soát đối với việc quản lý điều hành công ty.

Trường hợp chỉ có một người đại diện theo pháp luật, thì Chủ tịch Hội đồng quản trị hoặc Giám đốc hoặc Tổng giám đốc là người đại diện theo pháp luật của công ty; trường hợp Điều lệ không có quy định khác thì Chủ tịch Hội đồng quản trị là người đại diện theo pháp luật của công ty. Trường hợp có hơn một người đại diện theo pháp luật, thì Chủ tịch Hội đồng quản trị và

- Thuận lợi của công ty cổ phần

+ Tiềm lực tài chính mạnh, vốn lớn

+ Mức độ rủi ro cho các cổ đông không cao.

+ Khả năng tăng, giảm vốn tương đối dễ dàng.

+ Được chuyển nhượng quyền sở hữu dễ dàng.

+ Khả năng quản trị toàn diện.

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

+.....

- Khó khăn của công ty cổ phần:

+ Phải chấp hành các chế độ kiểm tra và báo cáo chặt chẽ.

+ Khó giữ bí mật kinh doanh.

+ Việc quyết định các vấn đề kinh doanh chậm, gây cản trở kinh doanh.

+ Các cổ đông thường thiếu quan tâm đúng mức đến mục tiêu chung.

+ Cổ đông bị đánh thuế hai lần.

+.....

### 1.3.5. Công ty hợp danh

- Định nghĩa: Công ty hợp danh là DN, trong đó: Phải có ít nhất 02 thành viên là chủ sở hữu chung của công ty, cùng nhau kinh doanh dưới một tên chung (sau đây gọi là

thành viên hợp danh). Ngoài các thành viên hợp danh, công ty có thể có thêm thành viên góp vốn;

- Đặc điểm:

+ Thành viên hợp danh phải là cá nhân, chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về các nghĩa vụ của công ty;

+ Thành viên góp vốn chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi số vốn đã góp vào công ty.

+ Công ty hợp danh có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký DN.

+ Công ty hợp danh không được phát hành bất kỳ loại chứng khoán nào.

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

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

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

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

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

### 1.3.6. Hợp tác xã

- Khái niệm: HTX là loại hình kinh tế tập thể, do những người lao động và các tổ chức có nhu cầu, lợi ích chung tự nguyện góp vốn, góp sức lập ra theo quy định của 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 DN được thành lập nhằm phát triển SXKD 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.

- HTX tổ chức và hoạt động theo các nguyên tắc:

+ Tự nguyện gia nhập và ra khỏi HTX.

+ Tự chịu trách nhiệm và cùng có lợi.

- + Quản lý dân chủ và bình đẳng.
- + Phân phối đảm bảo lợi ích xã viên và phát triển của HTX.
- + Hợp tác và phát triển cộng đồng
- Vai trò của kinh tế hợp tác và HTX.

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 đủ sức cạnh tranh, chống lại sự chèn ép của các DN lớn, mà về lâu dài Đảng ta chủ trương phát triển nền kinh tế hàng hóa 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 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.

#### 1.3.7. Doanh nghiệp liên doanh và DN nước ngoài (DN FDI)

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

- DN nước ngoài là DN có 100% vốn nước ngoài hoạt động tại Việt Nam. Các DN này hoạt động theo luật đầu tư năm 2014.

#### 1.3.8. Hộ kinh doanh (Khoản 1 Điều 66 Nghị định 78/2015/NĐ-CP)

- Hộ kinh doanh do một cá nhân hoặc một nhóm người gồm các cá nhân là công dân Việt Nam đủ 18 tuổi, có năng lực hành vi dân sự đầy đủ, hoặc một hộ gia đình làm chủ, chỉ được đăng ký kinh doanh tại một địa điểm, sử dụng dưới mười lao động và chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình đối với hoạt động kinh doanh

- Đặc điểm:

+ Do một cá nhân là công dân Việt Nam, hoặc một nhóm người, một hộ gia đình làm chủ. Đối với hộ kinh doanh do một cá nhân làm chủ, cá nhân có toàn quyền quyết định về mọi hoạt động kinh doanh của hộ (như chủ DNTN đối với DNTN). Đối với hộ kinh doanh do một nhóm người hoặc một hộ gia đình làm chủ, mọi hoạt động kinh doanh của hộ do các thành viên trong nhóm hoặc trong hộ quyết định. Nhóm người hoặc hộ gia đình cử một người đủ điều kiện là đại diện cho nhóm hoặc cho hộ để tham gia giao dịch với bên ngoài

+ Hoạt động SXKD của hộ mang tính chất nghề nghiệp thường xuyên, nghĩa là hộ kinh doanh hoạt động một cách chuyên nghiệp và thu nhập chính đáng của họ phát sinh từ hoạt động kinh doanh.

+ Hộ kinh doanh không phải là DN, cá nhân, nhóm người, hộ gia đình nhân danh mình tham gia vào các hoạt động kinh doanh. Mặc dù là chủ thể kinh doanh chuyên nghiệp nhưng hộ kinh doanh không có tư cách của DN, không có con dấu, không được mở chi nhánh, văn phòng đại diện, không được thực hiện các quyền mà DN có như hoạt động xuất nhập khẩu hay áp dụng Luật phá sản khi kinh doanh thua lỗ. Khi tham gia giao dịch, cá nhân hoặc đại diện hộ gia đình nhân danh mình mà không nhân danh hộ kinh doanh để thực hiện hoạt động kinh doanh.

+ Cá nhân, nhóm người hoặc các thành viên trong hộ kinh doanh chịu trách nhiệm đến cùng về mọi khoản nợ phát sinh từ hoạt động kinh doanh của hộ kinh doanh (trách nhiệm vô hạn). Hay nói cách khác, khi phát sinh các khoản nợ, không phụ thuộc vào số

tài sản kinh doanh hay tài sản dân sự mà họ đang có; không phụ thuộc vào việc họ đang thực hiện hay đã chấm dứt thực hiện hoạt động kinh doanh.

+ Một hộ kinh doanh chỉ được phép đăng ký một địa điểm kinh doanh trên phạm vi toàn quốc. Hộ kinh doanh nếu muốn hoạt động kinh doanh tại hai địa điểm kinh doanh trở lên phải đăng ký kinh doanh dưới một trong các hình thức DN được quy định tại Luật DN.

+ Ngành nghề kinh doanh: Hộ kinh doanh được quyền kinh doanh ngành, nghề kinh doanh có điều kiện kể từ khi có đủ điều kiện theo quy định của pháp luật và phải bảo đảm đáp ứng các điều kiện đó trong suốt quá trình hoạt động. Việc quản lý nhà nước đối với ngành, nghề kinh doanh có điều kiện và kiểm tra việc chấp hành điều kiện kinh doanh của hộ kinh doanh thuộc thẩm quyền của cơ quan chuyên ngành theo quy định của pháp luật chuyên ngành.

## **2. Cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp**

### ***2.1. Yêu cầu khi xây dựng cơ cấu bộ máy quản trị***

- Phải đảm bảo tính chuyên môn hóa cao nhất có thể: Yêu cầu này nhằm tổ chức các hoạt động quản trị theo hướng chuyên môn hóa ở các giác độ từng bộ phận và đối với từng cá nhân NQT. Do chuyên hóa dẫn đến chia cắt quá trình nên nguyên tắc là nâng cao tính chuyên môn hóa đến mức vẫn có lợi hơn so với cái hại mà chia cắt quá trình gây ra.

- Phải đảm bảo tiêu chuẩn hóa: Xác định rõ nhiệm vụ của từng bộ phận, cá nhân cũng như quy định các quy tắc, quy trình thực hiện, tiêu chuẩn chất lượng đối với từng nhiệm vụ. Quy định hoạt động kiểm tra, đánh giá công việc theo hướng tiêu chuẩn hóa. Trên cơ sở tiêu chuẩn hóa nhiệm vụ để tiêu chuẩn hóa NQT thực hiện nhiệm vụ.

- Bảo đảm tính thống nhất quyền lực trong hoạt động QT và điều hành. Vì vậy phải lựa chọn cơ cấu tổ chức hợp lý, xác định tính thống nhất quyền lực trong toàn bộ hệ thống, thể hiện cụ thể ở quy chế hoạt động.

- Phải đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận, cá nhân. Cơ cấu tổ chức đơn giản là cơ sở để đảm bảo sự phối hợp hoạt động nhịp nhàng. Trong mỗi quan hệ công tác, phải xác định rõ quyền hạn, quyền lực và trách nhiệm của từng bộ phận, cá nhân. Ở từng bộ phận, từng nơi làm việc quản trị phải chú ý thiết kế cân đối giữa nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn và quyền lợi; liên kết hoạt động của mọi bộ phận, cá nhân bằng quy chế; làm hòa hợp giữa tổ chức chính thức và tổ chức phi chính thức. Tiếp đó, phải xác định rõ các mối liên hệ về quản trị và thông tin trong bộ máy.

### ***2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu bộ máy quản trị***

- Hình thức pháp lý của DN: Hình thức pháp lý đòi hỏi một số loại hình DN phải tuân thủ các quy định nhất định trong cơ cấu bộ máy QT.

- Cơ cấu sản xuất của DN bao gồm: các cấp, các bộ phận được xây dựng theo các nguyên tắc nhất định, sự phân bố về không gian và thiết lập các mối quan hệ kỹ thuật – sản xuất giữa chúng với nhau. Cơ cấu này ảnh hưởng trực tiếp và là cơ sở để xây dựng cơ cấu bộ máy QT bao gồm cả các cấp và các bộ phận QT cũng như mối quan hệ giữa chúng. DN có quy mô càng lớn, càng nhiều nơi làm việc cơ cấu sản xuất càng phức tạp thì cơ cấu tổ chức bộ máy cũng bao gồm nhiều cấp, nhiều bộ phận hơn và do đó quan hệ giữa các cấp, bộ phận phức tạp hơn, hệ thống thông tin cũng phức tạp hơn so với các DN có quy mô nhỏ. Các DN có quy mô có rất nhỏ sẽ có cơ cấu tổ chức bộ máy rất đơn giản theo kiểu trực tuyến. Nếu DN phân bố ở một nơi cơ cấu tổ chức sẽ gọn nhẹ, khi phải bố trí trên địa bàn rộng cơ cấu sẽ rất phức tạp, chồng chéo.

- Trình độ đội ngũ các NQT: Đội ngũ các NQT có trình độ QT cao sẽ giải quyết tốt các nhiệm vụ QT với năng suất cao nên đòi hỏi ít nơi làm việc QT. Khi đã có ít người thì số mối quan hệ sẽ ít, làm giảm khối lượng công việc phối hợp giữa họ.

Các NQT được đào tạo theo hướng có kiến thức chuyên môn hóa sâu hay vạn năng sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến cách tổ chức ở các cấp, các bộ phận.

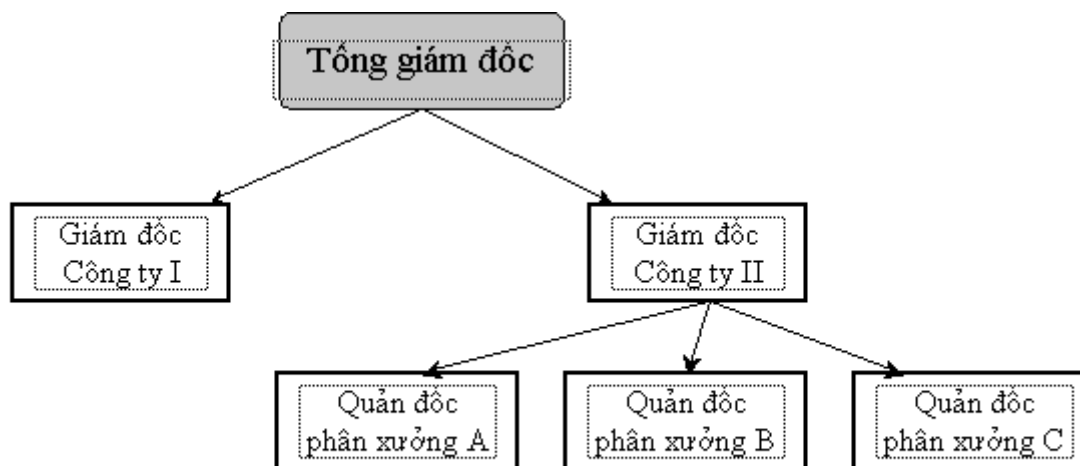
- Trang thiết bị QT: giúp các NQT nâng cao năng suất lao động cũng như chất lượng công việc nên ảnh hưởng trực tiếp đến xây dựng cơ cấu bộ máy. Công nghệ tin học càng phát triển sẽ ngày càng tác động mạnh mẽ đến khả năng thu thập và xử lý thông tin và do đó làm thay đổi cơ cấu bộ máy QTDN và trình độ, kỹ năng, kỹ xảo của đội ngũ lao động QT phải được đào tạo phù hợp.

- Sự thay đổi của môi trường: các nhân tố thuộc môi trường kinh doanh thay đổi tác động trực tiếp đến cơ cấu tổ chức bộ máy QTDN. Cạnh tranh mang tính khu vực và toàn cầu buộc các DN phải tìm kiếm mô hình tổ chức sao cho tiết kiệm nhất lao động QT, góp phần giảm chi phí kinh doanh, tăng sức cạnh tranh của DN. Sự biến động ngày càng dữ dội của thị trường đã dẫn đến các kiểu cơ cấu tổ chức truyền thống ngày càng tỏ ra khó phù hợp. Đòi hỏi cần có cách tư duy mới về cơ cấu tổ chức, về đào tạo và bố trí sử dụng lao động QT thích ứng với hoàn cảnh mới.

### 2.3. Một số cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp

#### 2.3.1. Cơ cấu quản trị trực tuyến

Cơ cấu quản lý trực tuyến là một kiểu tổ chức bộ máy mà một cấp quản lý chỉ nhận mệnh lệnh từ một cấp trên trực tiếp. Hệ thống trực tuyến hình thành một đường thẳng rõ ràng về quyền ra lệnh, trách nhiệm và lãnh đạo cấp cao đến cấp cuối cùng. Cơ cấu kiểu này đòi hỏi người QT ở mỗi cấp phải có những hiểu biết tương đối toàn diện về các lĩnh vực.



Sơ đồ 2.3: Cơ cấu quản lý theo trực tuyến của một tổng công ty

Hệ thống QT theo trực tuyến phù hợp với các DN nhỏ vì một NQT cấp trên có thể hiểu rõ được những hoạt động của cấp dưới và ra những mệnh lệnh trực tiếp một cách đúng đắn cho cấp dưới không cần thông qua một cơ quan giúp việc theo chức năng nào. Đối với những DN hoặc tổ chức lớn, người đứng đầu tổ chức trước khi ra mệnh lệnh cần tham khảo ý kiến của các bộ phận chức năng.

- Ưu điểm: Bảo đảm tính thống nhất trong HĐQT. Xóa bỏ việc một cấp (bộ phận) QT phải nhận nhiều mệnh lệnh QT khác nhau.

- Hạn chế: Trưởng các cấp (bộ phận) phải có trình độ tổng hợp vì không sử dụng chuyên gia trong HĐQT. Đường ra quyết định QT dài và phức tạp nên hao phí lao động lớn.

### 2.3.2. Cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng

Trong cơ cấu tổ chức quản lý theo chức năng, các bộ phận quản lý cấp dưới nhận mệnh lệnh từ nhiều phòng ban chức năng khác nhau. Đôi khi các mệnh lệnh này có thể trái ngược nhau hoặc mâu thuẫn với nhau, gây khó khăn cho cấp thừa hành. Có thể phân chia các bộ phận theo các chức năng (sơ đồ 2-4) cơ bản như:

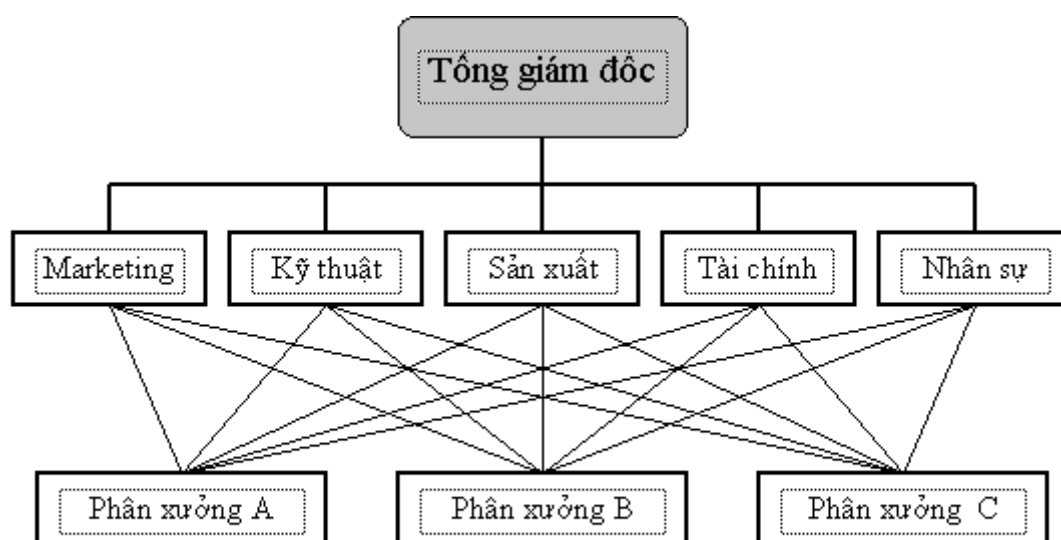
- Chức năng sản xuất.
- Chức năng kỹ thuật.
- Chức năng marketing.
- Chức năng tài chính.
- Chức năng nhân sự.

\* *Ưu điểm* của cơ cấu theo chức năng:

- Phản ánh logic các chức năng
- Nhiệm vụ được phân định rõ ràng
- Tuân theo nguyên tắc chuyên môn hóa ngành nghề
- Phát huy được sức mạnh và khả năng của đội ngũ cán bộ theo từng chức năng
- Giảm chi phí và rút ngắn thời gian đào tạo
- Tạo ra các biện pháp kiểm tra chặt chẽ của cấp cao nhất

\* *Nhược điểm* của cơ cấu quản lý theo chức năng:

- Chỉ có cấp quản lý cao nhất có trách nhiệm về hiệu quả cuối cùng của toàn thể công ty.
- Quá chuyên môn hóa và tạo ra cách nhìn quá hẹp với các cán bộ chủ chốt
- Hạn chế sự phát triển của người quản lý chung
- Gặp nhiều khó khăn khi cần có sự phối hợp giữa các chức năng



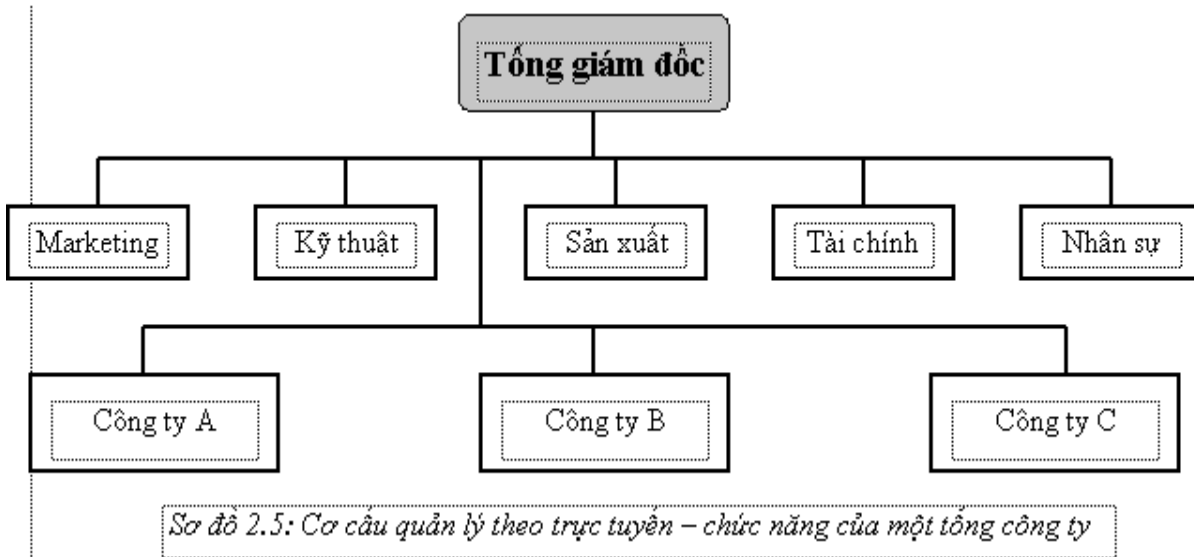
Sơ đồ 2.4: Cơ cấu quản lý theo chức năng của một tổng công ty

### 2.3.3. Cơ cấu tổ chức quản trị theo trực tuyến – chức năng

Là một cơ cấu quản lý kết hợp:

- Trong hệ thống trực tuyến – chức năng, quan hệ quản lý trực tuyến từ trên xuống dưới vẫn tồn tại,

- Nhưng để giúp cho người quản lý ra các quyết định đúng đắn, có các bộ phận chức năng giúp việc trong các lĩnh vực như xây dựng kế hoạch, quản lý nhân sự, marketing, tài chính – kế toán, quản lý kỹ thuật – công nghệ sản xuất...



Sơ đồ 2.5: Cơ cấu quản lý theo trực tuyến – chức năng của một tổng công ty

Do cơ cấu tổ chức quản lý theo trực tuyến và cơ cấu quản lý theo chức năng có những ưu nhược điểm riêng nên hiện nay nhiều DN và tổ chức lựa chọn kiểu cơ cấu quản lý theo trực tuyến – chức năng, tức là một cơ cấu quản lý kết hợp.

Về nguyên tắc, trong hệ thống trực tuyến – chức năng, quan hệ quản lý trực tuyến từ trên xuống dưới vẫn tồn tại, nhưng để giúp cho người quản lý ra các quyết định đúng đắn, có các bộ phận chức năng giúp việc trong các lĩnh vực như xây dựng kế hoạch, quản lý nhân sự, marketing, tài chính – kế toán, quản lý kỹ thuật – công nghệ sản xuất...

- Ưu điểm: Giảm việc sử dụng chuyên gia ở các bộ phận chức năng với hệ thống trực tuyến mà vẫn giữ được tính thống nhất của QT ở mức độ nhất định.

- Hạn chế: Tạo ra nhiều tầng, nhiều bậc, nhiều trung gian nên phát sinh nhiều mối quan hệ cần xử lý. Chi phí kinh doanh cho hoạt động ra quyết định là rất lớn. Không thích hợp với môi trường KD biến động.

#### 2.3.4. Cơ cấu tổ chức quản trị theo nhóm

- Hình thành các nhóm trên cơ sở SP, nhóm SP, quá trình HĐ, không gian.

- Trong hệ thống đó các nhóm có thể hạch toán độc lập.

- Ở cấp DN, một số lĩnh vực HĐ cùng loại được tập trung vào một số phòng chức năng trung tâm.





- Ưu điểm: Biến tổ chức từ một hệ thống lớn, phức tạp thành các hệ thống con đơn giản, giới hạn trách nhiệm của từng nhóm được xác định rõ ràng. Sự thay đổi của các nhóm sẽ không dẫn đến sự thay đổi của toàn bộ hệ thống nên thích hợp với môi trường kinh doanh biến động.

- Hạn chế: Không thích hợp với quy mô quá nhỏ. Đòi hỏi sự phối hợp hoạt động của phòng trung tâm và các nhóm.

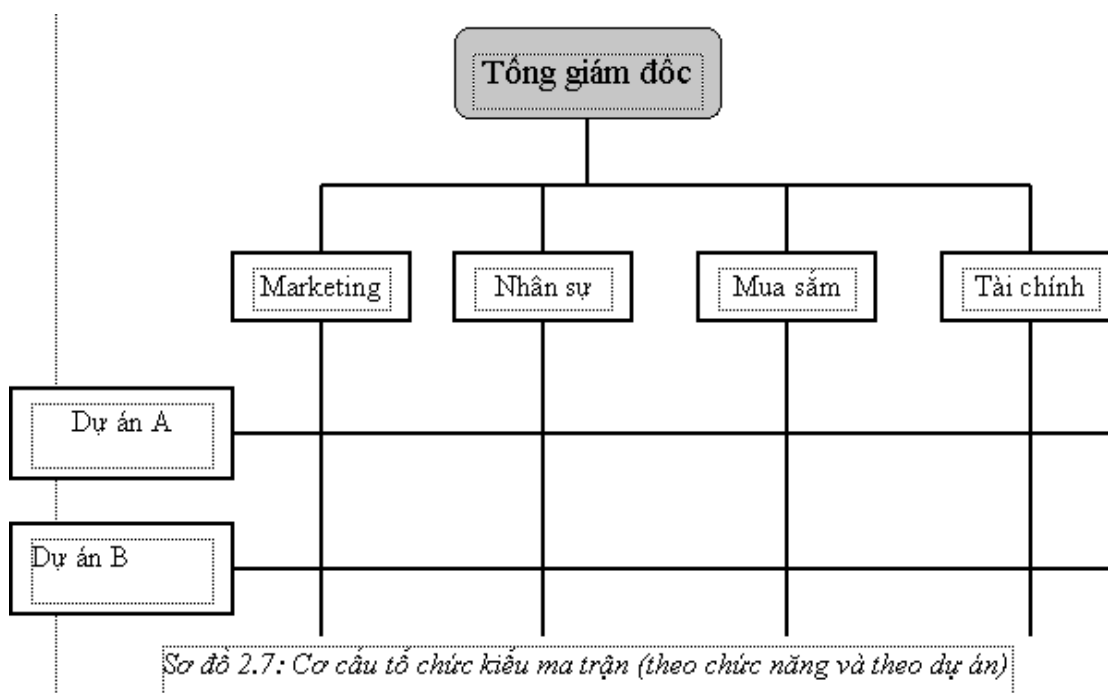
#### 2.3.5. Cơ cấu tổ chức quản trị kiểu ma trận

Là sự kết hợp hai hệ thống QT theo đối tượng và theo chức năng. Hệ thống ma trận cho phép làm việc trực tiếp giữa bộ phận đối tượng và chức năng. Mỗi bộ phận đối tượng và phòng chức năng đều có quyền ra lệnh về các vấn đề có liên quan.

Các DN lớn, có địa bàn hoạt động rộng đều tổ chức bộ máy hoạt động của mình theo kiểu ma trận. Trong cơ cấu quản lý theo ma trận, cấp quản lý cấp dưới vừa chịu sự quản lý theo chiều dọc từ trên xuống dưới, đồng thời chịu sự quản lý theo chiều ngang.

- Ưu điểm: Định hướng theo kết quả cuối cùng rõ ràng. Phát huy được sức mạnh của các chuyên gia ở trong các lĩnh vực chuyên môn. Xác định rõ ràng quyền hạn, trách nhiệm và lợi ích.

- Hạn chế: Có sự mâu thuẫn về quyền hạn trong tổ chức. Có nguy cơ không thống nhất về mệnh lệnh theo chiều dọc và theo chiều ngang.



### 3. Xây dựng bộ máy quản trị doanh nghiệp

#### 3.1. Các nguyên tắc tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp

- Nguyên tắc thống nhất: Nguyên tắc này đòi hỏi mọi HĐQT phải thống nhất. Đây chính là điều kiện để hoạt động có hiệu quả và là yêu cầu bắt buộc cao nhất trong tổ chức QT.

Biểu hiện cụ thể của nguyên tắc này ở chính cơ chế QT: Ở các DNNN phải đảm bảo sự thống nhất trong mối quan hệ giữa tổ chức Đảng, bộ máy quản trị và tổ chức công đoàn; giữa đại diện chủ sở hữu và bộ máy QT; quan hệ giữa hội đồng QT và tổng giám đốc. Ở mọi DN phải đảm bảo tính thống nhất trong mối quan hệ giữa sở hữu chủ và bộ máy QT; đặc biệt trong các công ty cổ phần hiện nay người lao động vừa với tư cách là chủ sở hữu và vừa với tư cách là người lao động. Tính thống nhất phải được luật hóa và được hoàn thiện bằng pháp luật. Trong tổ chức bộ máy quản trị trực tuyến – chức năng phải tập trung thống nhất các lĩnh vực hoạt động vào đầu mỗi QT; đồng thời cũng phải giải quyết tốt các mối quan hệ giữa các cấp và các bộ phận QT, đặc biệt là mối quan hệ trực tuyến – chức năng.

- Nguyên tắc kiểm soát được: Trong QT mọi hoạt động phải được kiểm soát, hay nói cách khác là phải kiểm soát được mọi hoạt động của DN. Muốn vậy, người phụ trách lĩnh vực công tác phải kiểm soát được mọi hoạt động của lĩnh vực mình phụ trách, thủ trưởng phải kiểm soát được hoạt động của mọi nhân viên dưới quyền và cuối cùng, người được giao nhiệm vụ phải kiểm soát được mọi hoạt động liên quan đến nhiệm vụ mà họ được giao.

Nguyên tắc kiểm soát được đòi hỏi phải tính toán kỹ càng khi phân công nhiệm vụ QT cho từng chức danh để đảm bảo rằng mỗi chức danh QT kiểm soát được toàn bộ nhiệm vụ của mình.

- Nguyên tắc hiệu quả: Nguyên tắc này đòi hỏi phải xây dựng cơ cấu bộ máy quản trị sao cho hoàn thành tốt nhiệm vụ QTDN với chi phí kinh doanh thấp nhất. Muốn vậy, trong tổ chức bộ máy QT phải:

+ Sử dụng tiết kiệm nhân lực nhất trong điều kiện trang thiết bị QT thích hợp.

- + Đảm bảo tính chuyên môn hóa cao nhất có thể đối với mỗi bộ phận, cá nhân.
- + Điều chỉnh chung ở mức độ tối đa nhằm đảm bảo tính thống nhất cao nhất kết hợp với điều chỉnh cá biệt ở mức độ hợp lý.
- + Đường vận động của quyết định quản trị phải ngắn nhất.
- + Cơ cấu tổ chức phải đảm bảo đơn giản nhất có thể.
- + Chi phí kinh doanh cho hoạt động quản trị thấp nhất.

### **3.2. Xây dựng nơi làm việc, hình thành cấp quản trị và bộ phận chức năng**

#### **3.2.1. Lựa chọn nguyên tắc phân chia nhiệm vụ thích hợp nhất**

- Nhiệm vụ được hiểu là công việc cần thực hiện để đạt mục tiêu nhất định. Tuân thủ nguyên tắc phi tập trung người ta chia nhỏ nhiệm vụ QT và giao cho nhiều nơi (cấp, bộ phận) khác nhau thực hiện. Như thế, đòi hỏi phải có một số lượng lớn lao động chuyên môn các loại và phải giải quyết tốt vấn đề gắn nhiệm vụ với trách nhiệm, quyền hạn và quyền lợi trong toàn hệ thống.

- Tổ chức QT theo nguyên tắc này có ưu điểm lớn là làm tăng tinh thần trách nhiệm và hứng thú làm việc của mọi NQT và giảm công việc và nhân lực ở cấp QT cao. Nhược điểm của nó là đòi hỏi NQT cao cấp phải có nghệ thuật QT con người cao, có thể dẫn đến thiếu sự thống nhất trong HĐQT và dễ dẫn đến việc không phát huy được ưu điểm hợp lý hóa.

- Tổ chức QT theo nguyên tắc tập trung hóa nhiệm vụ QT được tập trung vào một số nơi làm việc nhất định. Như thế, có thể thực hiện được các nhiệm vụ QT ngay cả trong trường hợp thiếu lực lượng lao động chuyên môn. Hạn chế của QT theo nguyên tắc này là ở chỗ đòi hỏi NQT cao cấp phải có trình độ tổng hợp, không phát huy được tính sáng tạo của các cấp dưới quyền và có khi cấp trên không kiểm tra được hết các quyết định mà chính họ ban hành.

Nguyên tắc kết hợp trong HĐQT cho phép kết hợp tập trung hóa và phi tập trung hóa: tập trung hóa một số bộ phận (thống kê, kế toán, mua hàng,...) và thực hiện phi tập trung đối với các bộ phận QT khác.

#### **3.2.2. Phân tích và tổng hợp nhiệm vụ**

- Phân tích nhiệm vụ là sự chia nhỏ công việc thành các nhiệm vụ cụ thể hơn (hành động). Còn tổng hợp nhiệm vụ là sự liên kết các nhiệm vụ cụ thể (hành động) đã phân tích vào một nơi làm việc theo các nguyên tắc nhất định.

- Phân tích và tổng hợp nhiệm vụ là hai phương pháp được sử dụng để tính toán khối lượng công việc QT và bố trí lao động QT trên cơ sở khối lượng nhiệm vụ phải thực hiện.

Thực chất phân tích và tổng hợp nhiệm vụ là hai quá trình diễn ra ngược chiều nhau và đều cần thiết: phải phân tích nhiệm vụ mới có cơ sở để tổng hợp nhiệm vụ và từ đó mới hình thành được các nơi làm việc QT. Nơi làm việc QT có thể được hiểu là phần không gian mà một nhân viên quản trị sử dụng các trang thiết bị cần thiết để hoàn thành những nhiệm vụ QT được giao. Nơi làm việc QT là tế bào cơ sở của tổ chức bộ máy QTDN.

- Phân tích nhiệm vụ bao gồm hai nội dung cơ bản là mô tả nhiệm vụ và phân tích nhiệm vụ. Mô tả nhiệm vụ nhằm mục đích tạo ra bức tranh khái quát về nhiệm vụ và là cơ sở để phân tích nhiệm vụ.

Tổng hợp nhiệm vụ nhằm tập hợp các nhiệm vụ đã phân tích lại thành các nơi làm việc và liên kết các nơi làm việc lại hình thành các bộ phận và các cấp QT trong cơ cấu tổ

chức theo nguyên tắc nhất định. Tổng hợp nhiệm vụ phải đáp ứng các yêu cầu chủ yếu là bảo đảm hoàn thành nhiệm vụ hợp lý, trôi chảy và liên tục trên cơ sở đảm bảo tính chuyên môn hóa ở trình độ nhất định, đảm bảo tính thống nhất QT và không làm quá phức tạp các mối quan hệ QT.

Có các cách phân chia nhiệm vụ cho các nơi làm việc như sau:

- Phân chia theo tính chất cùng hay khác loại của công việc sẽ có:

+ Nếu đối tượng thực hiện nhiệm vụ là cùng loại sẽ hình thành các nơi làm việc thực hiện các công việc khác nhau.

+ Nếu công việc được thực hiện là cùng loại sẽ hình thành các nơi làm việc thực hiện nhiệm vụ ở các đối tượng khác nhau.

- Phân chia nhiệm vụ quản trị theo chiều dọc và theo chiều ngang:

+ Nếu chia nhiệm vụ theo chiều dọc sẽ hình thành các cấp QT. Cấp QT tập hợp các nơi làm việc (bộ phận) khác nhau có nhiệm vụ thực hiện trên cùng đối tượng. Khả năng phụ trách bao nhiêu nơi làm việc ở một cấp cụ thể nào đó là vừa trên cơ sở phải bảo đảm hoàn thành nhiệm vụ, kiểm tra và trao đổi thông tin giữa các cấp và các bộ phận QT với nhau.

+ Nếu phân chia nhiệm vụ theo chiều ngang sẽ làm xuất hiện các phòng (ban) chức năng. Người ta tập hợp các nhiệm vụ cùng loại vào một bộ phận làm thành phòng (ban) chức năng. Ở mỗi phòng (ban) chức năng sẽ thực hiện nhiệm vụ trên các đối tượng khác nhau. Mối quan hệ giữa các phòng (ban) chức năng là quan hệ hợp tác, trao đổi thông tin.

Kết quả là hình thành các cấp, các bộ phận QT trong DN ở trình độ chuyên môn hóa nhất định.

### 3.2.3. Xác định quyền hạn, quyền lực và trách nhiệm

- Quyền hạn được hiểu là sự được phép của một cá nhân (tập thể) khi thực hiện nhiệm vụ được giao. Quyền hạn đề cập đến khả năng mà cá nhân (tập thể) được sử dụng các nguồn lực nhất định để tiến hành một công việc nào đó.

Do quyền hạn gắn với nhiệm vụ nên cơ sở xác định quyền hạn là nhiệm vụ được phân công thực hiện, nguyên tắc phân quyền và khả năng chuyên môn của người thực hiện nhiệm vụ. Với ý nghĩa được sử dụng các nguồn lực nhất định quyền hạn đóng vai trò là điều kiện để hoàn thành nhiệm vụ. Do đó quyền hạn phải rõ ràng, cân xứng với nhiệm vụ và phải được ghi trong nội quy, quy chế hoạt động của DN.

- Quyền lực: được hiểu là quyền điều khiển hành động của người khác. Đó là quyền sai khiến và kiểm soát mà một NQT có được để điều khiển người khác.

Theo tính hợp pháp của quyền lực sẽ có quyền lực chính thức và quyền lực phi chính thức:

+ Quyền lực chính thức được gắn với một chức danh cụ thể và ghi trong điều lệ, nội quy, quy chế hoạt động của DN và được chia thành: quyền được ủy quyền, quyền hướng dẫn, quyền khen thưởng, quyền lực cưỡng ép.

+ Quyền lực phi chính thức không gắn với chức danh cụ thể và không ghi trong điều lệ và được chia thành: quyền lực chuyên môn, quyền lực được tôn vinh.

- Trách nhiệm là nghĩa vụ đòi hỏi một cá nhân (tập thể) phải hoàn thành nhiệm vụ trước cấp trên. Trách nhiệm có ý nghĩa bắt buộc đối với nơi nhận nhiệm vụ. Phạm vi trách nhiệm giới hạn ở nhiệm vụ phải hoàn thành: nhân viên chỉ chịu trách nhiệm về công việc của bản thân họ, còn NQT phải chịu trách nhiệm cả về công việc của cấp dưới.

Để xác định trách nhiệm của từng bộ phận, cá nhân cần phải có những điều kiện nhất định: trách nhiệm phải rõ ràng. Cấp trên phải quy định cụ thể cho cấp dưới bằng văn bản về nội dung nhiệm vụ, quy trình công việc phải tuân thủ, thời điểm và nội dung báo cáo. Cấp dưới phải có trách nhiệm tuân thủ quy định về quy trình làm việc và phải báo cáo cấp trên theo quy định.

Xác lập mối quan hệ hợp lý giữa quyền hạn, quyền lực, trách nhiệm và nhiệm vụ: Quyền hạn, quyền lực, trách nhiệm phải tương xứng với nhau. Quyền hạn và quyền lực là điều kiện để hoàn thành nhiệm vụ. Nếu được trao quyền hạn và quyền lực thấp hơn mức cần thiết, sẽ không đủ điều kiện để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Ngược lại, nếu ai đó được trao quyền hạn và quyền lực lớn hơn mức cần thiết tất sinh ra sự lạm quyền. Cả hai thái cực đều không đem lại kết quả tốt.

Trách nhiệm đòi hỏi một cá nhân hay tập thể phải hoàn thành nhiệm vụ của mình. Nếu trách nhiệm thấp hơn so với mức cần thiết sẽ dẫn đến lơ là với việc thực hiện nhiệm vụ. Ngược lại, nếu trách nhiệm cao hơn mức cần thiết sẽ đẩy cá nhân hoặc tập thể được trao đến chỗ không thực hiện được.

#### 3.2.4. Xây dựng nội quy, quy chế

- Điều chỉnh chung và cá biệt:

+ Điều chỉnh chung là điều chỉnh được xác định một lần cho các hoạt động có tính chất lặp lại. Điều chỉnh chung có ưu điểm lớn là tạo ra tính thống nhất của hoạt động quản trị và tính ổn định cho mọi hoạt động của DN. Do chỉ cần xác định một lần và duy trì cho đến khi thực tế quản trị đòi hỏi phải điều chỉnh lại nên làm đơn giản hóa nhiệm vụ và giảm khối lượng công việc QT cho mọi NQT. Tuy nhiên, điều chỉnh chung lại có hạn chế cơ bản là mang tính cứng nhắc, thiếu linh hoạt. Do đó sẽ là có hiệu quả nếu điều chỉnh chung được áp dụng đối với các hoạt động có tính chất lặp đi, lặp lại. Điều chỉnh chung được thể hiện ở các hình thức xây dựng và điều chỉnh, bổ sung điều lệ, nội quy, quy chế hoạt động của DN.

+ Điều chỉnh cá biệt là điều chỉnh cho từng hoạt động riêng biệt, không có tính chất lặp lại. Điều chỉnh cá biệt có ưu điểm lớn là linh hoạt, mềm dẻo song lại có hạn chế lớn là làm giảm tính thống nhất vì tăng quyền tự quyết định cho mỗi NQT. Điều này dẫn đến dễ sinh ra lạm quyền. Mặt khác, điều chỉnh cá biệt làm tăng khối lượng công việc của các NQT. Do đó, tốt nhất là chỉ thực hiện điều chỉnh cá biệt đối với các hoạt động đơn lẻ, không có tính chất lặp lại theo quy luật.

- Xây dựng nội quy, quy chế hoạt động thuộc nội dung của điều chỉnh chung. Nó đóng vai trò quan trọng đối với việc thiết lập mối quan hệ làm việc ổn định giữa mọi bộ phận, cá nhân trong DN. Vì vậy, sau khi xây dựng xong cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị thì nhiệm vụ tiếp theo là xây dựng nội quy, quy chế hoạt động.

Nội quy, quy chế hoạt động phải được xây dựng trên cơ sở điều lệ DN, mối quan hệ kỹ thuật – sản xuất giữa các bộ phận được xác lập trong cơ cấu sản xuất, mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy, phân công nhiệm vụ giữa các NQT cao cấp, các phòng ban và các cấp QT,...

Nội quy, quy chế phải rõ ràng, xác định chính xác các mối quan hệ chỉ huy, chức năng, quyền hạn và trách nhiệm của từng bộ phận và cá nhân; các quy định phải chặt chẽ.

## CÂU HỎI

Câu 1. Phân biệt sự giống và khác nhau giữa doanh nghiệp tư nhân và công ty cổ phần. Theo bạn, Công ty cổ phần có những ưu và nhược điểm gì? Tại sao?

Câu 2. Phân biệt sự giống và khác nhau giữa doanh nghiệp tư nhân với công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên. Theo bạn, Doanh nghiệp tư nhân có các ưu và nhược điểm gì? Tại sao? Ưu điểm nổi bật của công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên so với doanh nghiệp tư nhân?

Câu 3. Phân biệt sự giống và khác nhau giữa Công ty cổ phần và công ty trách nhiệm hữu hạn có từ 2 thành viên trở lên. Theo bạn, công ty trách nhiệm hữu hạn có từ 2 thành viên trở lên có các ưu và nhược điểm gì? Tại sao?

Câu 4. Phân tích cơ cấu quản trị trực tuyến, cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng và cơ cấu tổ chức quản trị theo trực tuyến – chức năng.

Câu 5. Để xây dựng bộ máy quản trị doanh nghiệp hoạt động hiệu quả bạn cần phải làm gì? Tại sao?

Câu 6. Muốn thành lập một pháp nhân kinh doanh tân dực sau này bạn sẽ chọn hình thức pháp lý doanh nghiệp là gì? Chọn kiểu cơ cấu tổ chức quản trị như thế nào? Tại sao?

## BÀI 4. MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

### Mục tiêu:

- Nêu được các yếu tố môi trường kinh doanh. Trình bày được ảnh hưởng của yếu tố môi trường vĩ mô và vi mô đến hoạt động quản trị kinh doanh.
- Xác định được các yếu tố môi trường vĩ mô và vi mô ảnh hưởng đến hoạt động quản trị kinh doanh của doanh nghiệp Dựợc.
- Nhận thức được tầm quan trọng của yếu tố môi trường kinh doanh trong hoạt động quản trị. Nghiêm túc trong học tập và nghiên cứu.

### Nội dung:

#### 1. Khái niệm và các yếu tố của môi trường kinh doanh

##### 1.1. Khái niệm môi trường kinh doanh

- Môi trường là tập hợp các yếu tố, các điều kiện thiết lập nên khung cảnh sống của một chủ thể.
- Môi trường kinh doanh (MTKD) là tổng hợp các yếu tố, các điều kiện có ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến HĐKD của các DN.

Các yếu tố, các điều kiện cấu thành MTKD luôn luôn có quan hệ tương tác với nhau và đồng thời tác động đến HĐKD của DN, nhưng mức độ và chiều hướng tác động của các yếu tố, điều kiện lại khác nhau: 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 DN.

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

MTKD được cấu thành từ nhiều yếu tố khác nhau. Xét theo cấp độ tác động đến sản xuất và QTDN, có cấp độ nền kinh tế quốc dân và cấp độ ngành.

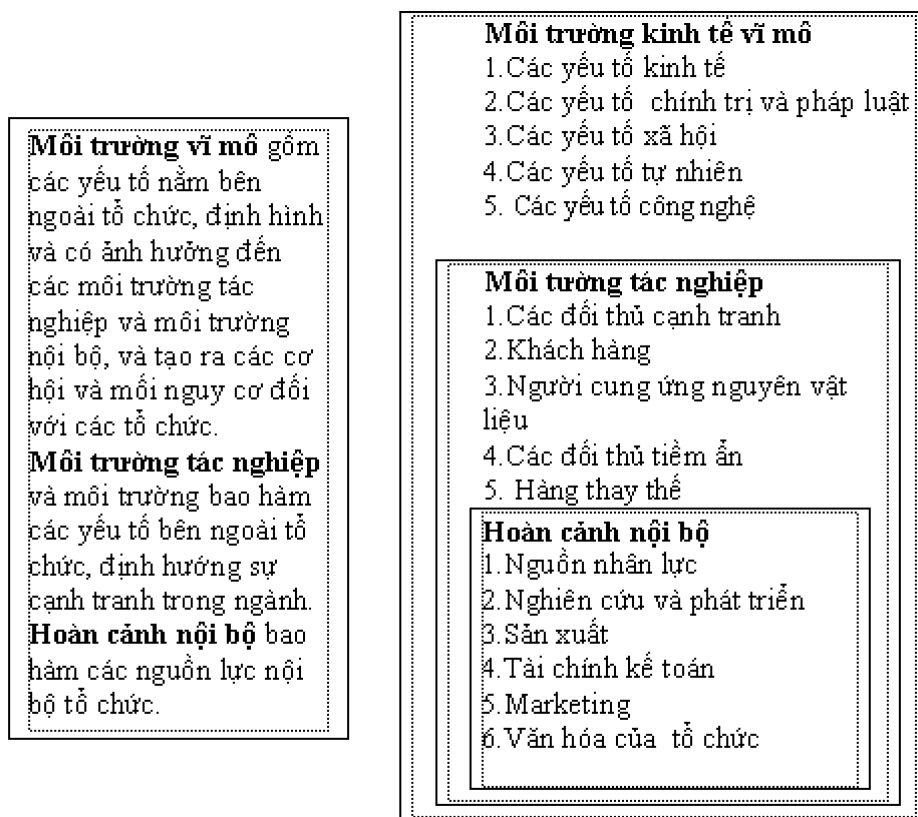
Ở cấp độ nền kinh tế quốc dân (còn gọi là môi trường vĩ mô, môi trường tổng quát), các yếu tố môi trường bao gồm:

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

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

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

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



Sơ đồ 1.3 : Các yếu tố môi trường

Xét theo quá trình kinh doanh của DN, có thể phân chia MTKD 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 DN 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 DN nhất định, trong thực tế DN 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, quan, tác động đến hoạt động của DN.

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

Ba mức độ điều kiện môi trường này được định nghĩa và mối tương quan của chúng được minh họa trên sơ đồ 1.3

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



Mục đích nghiên cứu xác định và hiểu rõ các điều kiện môi trường liên quan là để làm rõ các yếu tố môi trường nào có nhiều khả năng ảnh hưởng đến các việc ra quyết định của DN, đang tạo ra cơ hội hay đe dọa đối với DN.

## **2. Môi trường vĩ mô**

Các yếu tố môi trường vĩ mô (môi trường bên ngoài) 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.

### **2.1. Các yếu tố kinh tế**

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

- Các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng vô cùng lớn đến các DNKD. Chẳng hạn như lãi suất và xu hướng lãi suất trong nền kinh tế có ảnh hưởng tới xu thế của tiết kiệm, tiêu dùng và đầu tư, do vậy sẽ ảnh hưởng tới hoạt động của các DN. Lãi suất tăng sẽ hạn chế nhu cầu cầu vay vốn để đầu tư mở rộng HĐKD, ảnh hưởng đến lợi nhuận của DN. 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 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 DN, 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 tạo ra những rủi ro lớn cho sự đầu tư của các DN, sức mua của xã hội cũng bị giảm sút và làm cho nền kinh tế bị đình trệ. Trái lại, thiếu phát cũng 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 DN thường sử dụng các mô hình dự báo thay vì dựa vào các số liệu dự báo sẵn có. Đối với các DN 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 NQT xác định những ảnh hưởng của một DN đối với nền kinh tế của đất nước, ảnh hưởng của các chính sách kinh tế của chính phủ đối với HĐKD của DN. 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 DN rất quan tâm và liên quan trực tiếp đến kết quả HĐKD của họ.

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

Các yếu tố chính trị và luật pháp có ảnh hưởng ngày càng lớn đến hoạt động của các DN, bao gồm hệ thống các quan điểm, đường lối 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. DN phải tuân theo các quy định về thuế mướn, thuế, cho vay, an toàn, vật giá, quảng cáo nơi đặt nhà máy và bảo vệ môi trường v.v... .

Luật pháp: đưa ra những quy định cho phép hoặc không cho phép, hoặc những ràng buộc đòi hỏi các DN 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 DN, 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 DN (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 DN: 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 DN 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 DN.

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

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

### **2.3. Yếu tố văn hóa - xã hội**

Môi trường văn hóa - xã hội bao gồm những chuẩn mực và giá trị được chấp nhận và tôn trọng bởi một xã hội hoặc một nền văn hóa cụ thể. Sự thay đổi của các yếu tố văn hóa - 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 NQT cần chú ý là: sự tác động của các yếu tố văn hóa - 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 hóa - 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 hóa - xã hội có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các HĐKD như: những quan niệm về đạo đức, thẩm mỹ, 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 DN 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 DN, 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 DN 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 hóa, các nhân tố nổi lên giữ vai trò đặc biệt quan trọng là tập quán, lối sống, tôn giáo. Các nhân tố này được coi là "hàng rào chắn" các hoạt động giao dịch thương mại. Thị hiếu và tập quán của người tiêu dùng có ảnh hưởng rất lớn đến nhu cầu, vì ngay cả trong trường hợp hàng hóa thực sự có chất lượng tốt nhưng nếu không được người tiêu dùng ưa chuộng thì cũng khó được họ chấp nhận. Chính thị hiếu, tập quán người tiêu dùng mang đặc điểm riêng của từng vùng, từng dân tộc và phản ánh yếu tố văn hóa, lịch sử, tôn giáo của từng địa phương, từng quốc gia.

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

#### **2.4. 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 DN 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 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 DN phải thay đổi các quyết định và biện pháp hoạt động liên quan.

#### **2.5. 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 DN. Những áp lực và đe dọa từ môi trường công nghệ có thể là: sự ra đời của công nghệ mới làm xuất hiện và tăng cường ưu thế cạnh tranh của các sản phẩm thay thế, đe dọa các sản phẩm truyền thống của ngành hiện hữu. Sự bùng nổ của công nghệ mới làm cho công nghệ hiện tại bị lỗi thời và tạo ra áp lực đòi hỏi các DN phải đổi mới công nghệ để tăng cường khả năng cạnh tranh. Sự ra đời của công nghệ mới làm tăng thêm áp lực đe dọa các DN hiện có trong ngành. Sự bùng nổ của 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 ngành công nghiệp và DN nào mà lại không phụ thuộc vào cơ sở công nghệ ngày càng hiện đại. Các nhà nghiên cứu phát triển và chuyên gia công nghệ hàng đầu nói chung đang lao vào công việc tìm tòi các giải pháp kỹ thuật mới nhằm giải quyết các vấn đề tồn tại và xác định các công nghệ hiện tại có thể khai thác trên thị trường.

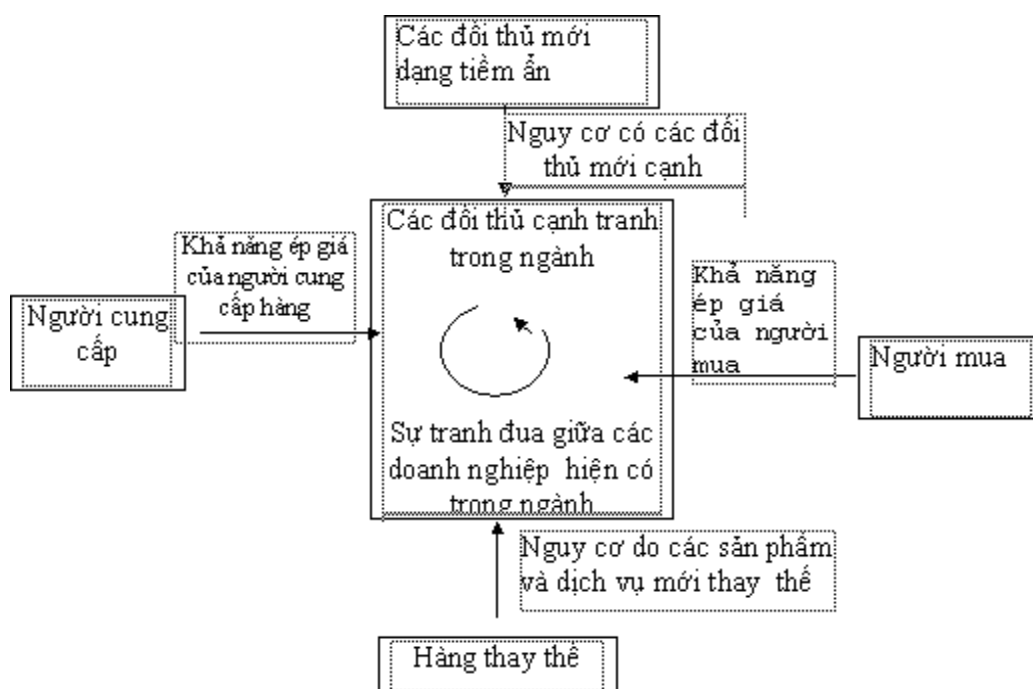
Các DN cũng phải cảnh giác đối với các công nghệ mới có thể làm cho sản phẩm của họ bị lạc hậu một cách trực tiếp hoặc gián tiếp. Bên cạnh đó, các NQT cần lưu ý thêm khi đề cập đến môi trường công nghệ:

- 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 NQT 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 DN biết tranh thủ những cơ hội từ sự trợ giúp này sẽ gặp được những thuận lợi trong quá trình hoạt động.

### 3. Môi trường vi mô

Môi trường tác nghiệp bao gồm các yếu tố trong ngành và là các yếu tố ngoại cảnh đối với DN, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành kinh doanh đó. Có 5 yếu tố cơ bản là: đối thủ cạnh tranh, người mua, người cung cấp, các đối thủ mới tiềm ẩn và sản phẩm thay thế. Mối quan hệ giữa các yếu tố được phản ánh qua sơ đồ 1.4.



Sơ đồ 1.4: 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 DN, nên chia khóa đề ra được một chiến lược thành công là phải phân tích từng yếu tố chủ yếu đó. Sự am hiểu các nguồn sức ép cạnh tranh giúp các DN 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.

#### 3.1. Các đối thủ cạnh tranh

Sự hiểu biết về các đối thủ cạnh tranh có một ý nghĩa quan trọng đối với các DN 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 tác giữa các yếu tố như số lượng DN tham gia cạnh tranh, mức độ tăng trưởng của ngành, cơ cấu chi phí cố định và mức độ đa dạng hóa sản phẩm. Sự hiện hữu của các yếu tố này có xu hướng làm tăng nhu cầu hoặc nguyện vọng của DN muốn đạt được và bảo vệ thị phần của mình. Vì vậy chúng làm cho sự cạnh tranh thêm gay gắt.

Các DN 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 bị suy giảm (mạch tích hợp IC, máy tính cầm tay). Ngoài ra các đối thủ cạnh tranh mới và các giải pháp công nghệ mới cũng thường làm thay đổi mức độ và tính chất cạnh tranh.

Các DN 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 DN 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 quy 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 DN là nắm bắt được những nhận định của đối thủ cạnh tranh về chính họ và các DN khác trong ngành. Nếu như các nhận định này không chính xác thì chúng sẽ tạo ra các "điểm mù", tức là điểm yếu của đối phương. Chẳng hạn, nếu đối thủ cạnh tranh tin tưởng rằng họ được khách hàng tín nhiệm cao, thì họ có thể mắc điểm yếu là không thực hiện biện pháp cạnh tranh như giảm giá và đưa ra các sản phẩm mới. Tương tự như vậy, DN 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.

Cần lưu ý rằng việc phân tích cặn kẽ 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 DN phải xem xét đến tiềm năng chính yếu của đối thủ cạnh tranh, các ưu, nhược, điểm của họ trong các lĩnh vực hoạt động sau đây: Các loại sản phẩm; Hệ thống phân phối; Marketing và bán hàng; Các hoạt động tác nghiệp/sản xuất; Nghiên cứu và thiết kế công nghệ; Giá thành sản phẩm; Tiềm lực tài chính; Tổ chức; Năng lực quản lý chung; Danh mục đầu tư của công ty; Nguồn nhân lực; Quan hệ xã hội (như đối với Chính phủ).

Ngoài các yếu tố kể trên cần xem xét đến tính thống nhất của các mục đích và chiến lược của đối thủ cạnh tranh. Ngoài ra, các DN cần tìm hiểu khả năng tăng trưởng của các đối thủ cạnh tranh và đánh giá xem: Các năng lực của họ gia tăng hay giảm

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

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

Khả năng chịu đựng của đối thủ cạnh tranh, tức khả năng đương đầu với các cuộc tranh giành kéo dài. Điều đó 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 DN và không bị sức ép trên thị trường chứng khoán.

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

### **3.2. Khách hàng**

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

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

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

- Lượng hàng người mua chiếm tỷ lệ lớn trong khối lượng hàng bán ra của hãng, như lượng bán hàng mà hãng General Motors mua của các doanh nghiệp sản xuất linh kiện nhỏ.

- Việc chuyển sang mua hàng của người khác không gây nhiều tổn kém;

- Người mua đưa ra tín hiệu đe dọa đáng tin cậy sẽ hội nhập ngược với các bạn hàng cung ứng, như các hãng sản xuất ô tô thường làm;

- Sản phẩm của người bán ít ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm của người mua.

Nếu sự tương tác của các điều kiện nói trên làm cho DN không đạt được mục tiêu của mình thì DN 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 DN cũng cần lập bảng phân loại các khách hàng hiện tại và tương lai. Các thông tin thu được từ bảng phân loại này là cơ sở định hướng quan trọng cho việc hoạch định kế hoạch, nhất là các kế hoạch liên quan trực tiếp đến marketing.

### **3.3. Nhà cung ứng**

Các DN 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.

#### **3.3.1. Người bán vật tư, thiết bị**

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

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

### 3.3.2. Người cung cấp vốn

Trong những thời điểm nhất định phần lớn các DN, kể cả các DN làm ăn có lãi, đều phải vay vốn tạm thời từ người tài trợ. Nguồn tiền vốn này có thể nhận được bằng cách vay ngắn hạn hoặc dài hạn hoặc phát hành cổ phiếu. Khi DN 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 DN có được đánh giá đúng không ?
- Các điều kiện cho vay hiện tại của chủ nợ có phù hợp với các mục tiêu lợi nhuận của DN không ?
- Người cho vay có khả năng kéo dài ngân khoản và thời gian cho vay khi cần thiết không.

### 3.3.3. Nguồn lao động

Nguồn lao động cũng là một phần chính yếu trong môi trường cạnh tranh của DN. Khả năng thu hút và giữ được các nhân viên có năng lực là tiền đề để đảm bảo thành công cho DN. Các yếu tố chính cần đánh giá là đội ngũ lao động chung bao gồm: trình độ đào tạo và trình độ chuyên môn của họ, mức độ hấp dẫn tương đối của DN 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 DN 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 DN.

## 3.4. Đối thủ tiềm ẩn mới

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

Mặc dù không phải bao giờ DN 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 DN.

## 3.5. Sản phẩm thay thế

Sức ép do có sản phẩm thay thế làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Nếu không chú ý tới các sản phẩm thay thế tiềm ẩn, DN có thể bị tụt lại với các thị trường nhỏ bé. Thí dụ: như các DN sản xuất máy chơi bóng bàn không chú ý tới sự bùng nổ của các trò chơi điện tử. Vì vậy, các DN 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 DN cần chú ý và dành nguồn lực thích hợp để phát triển hay vận dụng công nghệ mới vào chiến lược của mình.

### **3.6. Các yếu tố môi trường bên trong của tổ chức**

- Nhân sự: NQT hàng ngày phải giải quyết các công việc liên quan đến con người như: các hoạt động tuyển dụng, sắp xếp, kiểm tra, chọn lọc, định hướng đào tạo, phát triển, đánh giá nhân viên để có chính sách thưởng, phạt và đề bạt thích hợp.

- Marketing: Là những công việc như phân tích khách hàng, mua hàng, hoạch định dịch vụ sản phẩm, định giá, phân phối, nghiên cứu thị trường, phân tích cơ hội, trách nhiệm xã hội.

- Tài chính, kế toán: Quyết định đầu tư là quá trình phân phối vốn các nguồn lực cho các bộ phận tổ chức. Quyết định tài chính là việc sử dụng các phương pháp khác nhau để làm tăng vốn cho công ty, quyết định đáp ứng nhu cầu vốn ngắn hạn, dài hạn, đánh giá các chỉ số tài chính quan trọng.

- Sản xuất và tác nghiệp: NQT thực hiện chức năng sản xuất bao gồm tất cả các hoạt động nhằm biến đổi các yếu tố đầu vào thành hàng hóa và dịch vụ.

- Nghiên cứu và phát triển: Hoạt động này nhằm phát triển những sản phẩm mới, nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến quy trình sản xuất để giảm chi phí nhằm nâng cao sức cạnh tranh.

- Hệ thống thông tin: NQT sử dụng hệ thống thông tin để nâng cao chất lượng của các quyết định quản lý.

## **CÂU HỎI**

Câu 1. Môi trường kinh doanh là gì? Tại sao môi trường bên ngoài lại quan trọng đối với mọi nhà quản trị trong việc tiến hành các hoạt động của họ? Một nhà quản trị có thể tránh được ảnh hưởng của môi trường bên ngoài hay không? Các chiến lược có thể áp dụng là gì? Giải thích và cho ví dụ minh họa.

Câu 2. Phân tích tác động của môi trường vĩ mô tới các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh thuốc tân dược nói riêng.

Câu 3. Phân tích 4 yếu tố thành phần thuộc môi trường kinh tế. Trong 4 yếu tố đó yếu tố nào có sự tác động quan trọng nhất đối với doanh nghiệp? Tại sao?

Câu 4. Các yếu tố thuộc môi trường vi mô có những tác động trực tiếp như thế nào đối với một doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh thương mại? Tại sao?



## BÀI 5. HOẠCH ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ KINH DOANH DƯỢC

### Mục tiêu:

- Mô tả được hoạt động hoạch định trong quản trị kinh doanh Dược.
- Thu thập, xử lý các thông tin quản trị làm cơ sở cho việc hoạch định trong kinh doanh Dược hiệu quả.
- Chấp hành đúng quy trình hoạch định trong kinh doanh. Nhận thức được tầm quan trọng của hoạch định chiến lược trong kinh doanh Dược.
- Lập được chiến lược kinh doanh cho quầy thuốc

### Nội dung:

#### 1. Chức năng hoạch định của quản trị

##### 1.1. Khái niệm hoạch định

Hoạch định hay còn gọi là lập kế hoạch hoặc kế hoạch hóa kinh doanh gồm nhiều quan niệm khác nhau:

- Hoạch định là quá trình xác định những mục tiêu của tổ chức và phương thức tốt nhất để đạt được những mục tiêu đó. Như vậy công tác kế hoạch theo nghĩa trên phải bao gồm đồng thời hai quá trình xác định mục tiêu (cái gì cần phải làm?); Xác định con đường đạt đến mục tiêu (làm cái đó như thế nào?).

- Hoạch định là quá trình chuẩn bị đối phó với những thay đổi và tính không chắc chắn bằng việc trù liệu những cách thức hành động trong tương lai. Hai nguyên nhân chính đòi hỏi các NQT phải tiến hành công việc hoạch định xuất phát từ các nguồn tài nguyên hạn chế và sự biến động thường xuyên của môi trường bên ngoài.

- Hoạch định là tiến trình trong đó NQT xác định, lựa chọn mục tiêu của tổ chức và vạch ra các hành động cần thiết nhằm đạt được mục tiêu.

Xét về mặt bản chất, hoạch định là một hoạt động chủ quan, có ý thức, có tổ chức của con người trên cơ sở nhận thức và vận dụng các quy luật khách quan nhằm xác định mục tiêu, phương án, bước đi, trình tự và cách thức tiến hành các hoạt động SXKD.

*Hoạch định là việc thiết lập các mục tiêu của tổ chức, xây dựng chiến lược tổng quát để đạt được các mục tiêu đã đặt ra và phát triển một hệ thống các kế hoạch toàn diện để phối hợp và kết hợp các hoạt động của tổ chức.*

##### 1.2. Chức năng hoạch định

Trong tất cả các lĩnh vực hoạt động, việc hoạch định là yếu tố tiên quyết để các tổ chức đạt được mục tiêu mong muốn. Hoạch định là phạm trù của tương lai, là xác định trước những gì cần phải hoàn thành và hoàn thành như thế nào. Về cơ bản, chức năng hoạch định bao gồm những HĐQT nhằm xác định các mục tiêu trong tương lai và những phương tiện thích hợp để đạt tới mục tiêu đó. Kết quả của chức năng hoạch định là một bản kế hoạch, một văn bản xác định những phương hướng hành động mà công ty sẽ thực hiện.

Chức năng hoạch định đòi hỏi những NQT phải đưa ra quyết định về bốn thành phần cơ bản của các loại hoạch định sau: Mục tiêu, biện pháp, nguồn tài nguyên và việc thực hiện.

Các mục tiêu xác định những điều kiện tương lai mà NQT hy vọng sẽ đạt được. Các biện pháp là cách thức sử dụng các phương tiện hoạt động cụ thể được dự kiến để đạt được những mục tiêu đề ra. Việc xây dựng các mục tiêu và lựa chọn phương hướng hành

động cũng đòi hỏi phải dự báo tương lai. NQT không thể hoạch định mà không xem xét đến những sự kiện tương lai và những yếu tố có thể ảnh hưởng đến những gì có thể sẽ hoàn thành.

Các nguồn tài nguyên là những nguồn lực có giới hạn đối với việc thực hiện phương hướng nhiệm vụ đề ra.

Hoạch định còn là cách thức và phương tiện để thực hiện những biện pháp đã đề ra. Việc thực hiện hoạch định đòi hỏi phải trả lời được 4 câu hỏi sau:

- Làm cái gì? Yêu cầu phải xác định được loại công việc sẽ thực hiện.
- Làm như thế nào? Yêu cầu phải xác định được cách thức thực hiện công việc đã chọn.
- Khi nào làm? Yêu cầu phải xác định được thời gian thực hiện công việc.
- Ai làm công việc đó? Yêu cầu phải xác định được người thực hiện công việc.

Có thể hiểu: Hoạch định là quá trình ấn định những mục tiêu mà tổ chức (công ty) phải hoàn thành trong tương lai trên cơ sở tiên liệu những sự việc có thể xảy ra và xác định biện pháp tốt nhất để thực hiện những mục tiêu đó.

Chức năng hoạch định là một hệ thống các bước liên quan với nhau cho quá trình thực hiện công việc trong tương lai, qua đó mà NQT xác định những gì cần phải làm và phải làm như thế nào để đạt được mục tiêu của tổ chức.

### **1.3. Phân loại hoạch định**

- Căn cứ theo thời gian: hoạch định ngắn hạn, hoạch định trung hạn và hoạch định dài hạn;
- Căn cứ theo theo cấp độ: hoạch định vĩ mô, hoạch định vi mô;
- Căn cứ theo mức độ: hoạch định chiến lược, hoạch định tác nghiệp;
- Căn cứ theo phạm vi: hoạch định toàn diện, hoạch định từng phần;
- Căn cứ theo lĩnh vực kinh doanh: Hoạch định dịch vụ, hoạch định tài chính, hoạch định nhân sự, hoạch định tiêu thụ.v.v...
- Theo J. Stoner, hệ thống hoạch định của một tổ chức bao gồm: Hoạch định mục tiêu, hoạch định chiến lược, hoạch định tác nghiệp.

✓ **Hoạch định chiến lược:** Là hoạch định ở cấp độ toàn DN, nó thiết lập nên những mục tiêu chung của DN và vị trí của DN đối với môi trường. Hoạch định chiến lược là quá trình xây dựng những mục tiêu và hình thành kế hoạch tổng thể cho tổ chức trong dài hạn được tiến hành bởi những nhà quản trị cấp cao trong tổ chức.

Hoạch định chiến lược giữ vai trò chủ đạo và định hướng trong tiến trình hoạch định, là chiếc cầu nối giữa tương lai và hiện tại, liên kết mọi nguồn lực để thực hiện nhiều hoạt động hết sức quan trọng ở mỗi DN. Hoạch định chiến lược nhằm mục tiêu xây dựng lộ trình và triển khai để tổ chức thực hiện những mục tiêu, chủ trương phương châm chiến lược đã được lựa chọn.

- Chức năng của hoạch định chiến lược: Định hướng chiến lược cho hoạt động của tổ chức; Đảm bảo thể chủ động chiến lược khi tiến công cũng như phòng thủ trong kinh doanh; Huy động, khai thác và tập trung sử dụng những thế mạnh chiến lược trong tổ chức; Đảm bảo tính thích nghi chiến lược với mọi điều kiện và thay đổi của thị trường nói riêng và môi trường nói chung trong tương lai dài hạn; Phòng ngừa mọi rủi ro và nguy cơ nếu nó có khả năng xuất hiện và tận dụng mọi cơ hội trong tương lai; Xây dựng và phát triển thế và lực mọi nguồn tài nguyên trong tổ chức.

- Nhiệm vụ của hoạch định chiến lược:

+ Xây dựng các kế hoạch dài hạn, hoặc mang tính quan trọng và quyết định làm nền tảng để triển khai các hoạt động thường xuyên lâu dài ở một tổ chức.

+ Vạch kế hoạch và tổ chức thực hiện các loại chiến lược và sách lược như chiến lược kinh doanh, đầu tư, marketing, nhân sự.v.v. .

+ Phối hợp hoạt động chiến lược giữa các bộ phận với nhau.

- Nội dung hoạch định chiến lược:

+ Xây dựng sứ mệnh và viễn cảnh: Sứ mệnh là mục đích hoặc lý do mà tổ chức tồn tại. Một tuyên bố sứ mệnh liên quan đến việc trả lời những câu hỏi: Chúng ta kinh doanh những gì? Chúng ta là ai? Chúng ta quan tâm đến cái gì? Chúng ta định làm gì?..

+ Phân tích môi trường bên trong và bên ngoài của tổ chức.

+ Hình thành mục tiêu chung

+ Tạo lập và chọn lựa các chiến lược để theo đuổi.

+ Phân bổ nguồn lực để đạt mục tiêu của tổ chức.

Hoạch định chiến lược thường được thực hiện bằng những hình thức cơ bản sau: Kế hoạch dài hạn 10 - 15 năm; Kế hoạch thực hiện một chiến lược hay sách lược nào đó trong tổ chức; Các loại chương trình hoạt động chiến lược trong một DN.

✓ **Hoạch định tác nghiệp:** Hoạch định tác nghiệp là những hoạch định liên quan đến việc triển khai các chiến lược trong những tình huống cụ thể và trong thời gian ngắn (thường là hàng tháng hay hàng năm). Nội dung chủ yếu của hoạch định tác nghiệp là định ra chương trình hoạt động ngắn hạn, sử dụng các nguồn lực đã được phân bổ để hoàn thành các nhiệm vụ đã được đề ra.

Hoạch định tác nghiệp có thể mô tả bằng quá trình xác định các kế hoạch cho những hoạt động không lặp lại (chương trình, dự án, ngân sách) và kế hoạch thường xuyên chính sách, thủ tục, qui định).

Trong hoạch định tác nghiệp, người ta trình bày rõ và chi tiết cần phải làm như thế nào để đạt được những mục tiêu đã được đặt ra trong hoạch định chiến lược. Hoạch định tác nghiệp đưa ra những chiến thuật hay những bước cụ thể mà DN sẽ tiến hành để thực hiện hoạch định chiến lược.

Các kế hoạch tác nghiệp được phân thành 2 nhóm:

- Kế hoạch đơn dụng (cho những hoạt động không lặp lại) gồm có ngân sách, chương trình và dự án:

+ Chương trình: Chương trình có thể có qui mô lớn như đưa chương trình người lên mặt trăng, chương trình xoá đói giảm nghèo hoặc đơn giản như chương trình nâng cao trình độ ngoại ngữ của bộ phận tiếp tân của một khách sạn. Các bước xây dựng và thực hiện chương trình gồm: Xác định những bước chính cần thiết để đạt mục tiêu; Các bộ phận hoặc thành viên chịu trách nhiệm cho mỗi bước; Thứ tự và thời gian dành cho mỗi bước.

+ Dự án: Qui mô nhỏ hơn và có thể là một bộ phận của chương trình, được giới hạn nghiêm ngặt về các nguồn lực sử dụng và thời gian hoàn thành.

+ Ngân sách: Là một biểu mẫu về các nguồn tài chính được phân bổ cho những hoạt động đã định, trong một khoảng thời gian dự kiến. Ngân sách là thành tố quan trọng của chương trình và dự án là công cụ để kiểm soát hiệu quả hoạt động của đơn vị.

- Kế hoạch thường xuyên (cho những hoạt động lặp lại) bao gồm chính sách, thủ tục và qui định. Kế hoạch thường xuyên hướng vào những hoạt động của đơn vị được đánh giá có khả năng hoặc chắc chắn được lặp lại ở tương lai. Với những hoạt động này, NQT không cần thiết phải mất thời gian để tìm kiếm một quyết định vì một tình thế tương tự sẽ xảy ra và đã có một đối sách phù hợp giải quyết.

+ Chính sách: Là những đường lối chỉ đạo tổng quát để làm quyết định. Nó thiết lập những giới hạn, kể cả những điều có thể làm hoặc không thể làm của những quyết định. Một vài chính sách có liên quan đến những vấn đề hết sức quan trọng như chính sách đãi ngộ trí thức, chính sách khuyến khích đầu tư nước ngoài, chính sách về an toàn vệ sinh thực phẩm, dược phẩm v.v... trong khi một số chính sách khác chỉ liên quan đến những vấn đề thứ yếu như y phục của nhân viên, chính sách tăng lương cho nhân viên có thêm bằng cấp ngoại ngữ hoặc chuyên môn ...

Chính sách được thiết lập chính thức và cân nhắc cẩn thận bởi những NQT cấp cao. Chính sách cũng có thể coi như là mặc nhiên khi một vài sự kiện được lập đi lập lại mà NQT cấp cao không phủ nhận chúng. Chính sách cũng có thể trở thành đối sách khi bị áp lực từ bên ngoài.

+ Thủ tục: Là những hướng dẫn chi tiết để thực hiện chính sách trong một hoàn cảnh cụ thể.

+ Qui định: Là những tuyên bố về một số việc được phép hay không được phép làm.

Kế hoạch thường xuyên đôi khi gặp khó khăn và dễ mang đến sai lầm cho NQT, vì một đối sách đã có thể không còn chính xác nữa. Vì thế kế hoạch thường xuyên phải được diễn giải và sử dụng hết sức linh hoạt.

- Theo Harold Koontz và Cyril O'Donnell phân chia việc hoạch định của một tổ chức thành các nội dung như sau:

+ Nhiệm vụ và mục đích: giải thích lý do mà một tổ chức tồn tại và phát triển. Tất nhiên bất kỳ tổ chức nào tồn tại cũng nhằm đáp ứng cho xã hội nhu cầu nào đó. Ví dụ như nhiệm vụ của DN là cung cấp sản phẩm hay dịch vụ cho khách hàng và nhiệm vụ của trường đại học là giảng dạy và nghiên cứu.

+ Mục tiêu: là các kết quả mong đợi mà một tổ chức nhắm đến trong tương lai. Trong một tổ chức hệ thống mục tiêu bao gồm mục tiêu của tổ chức và mục tiêu bộ phận. Các mục tiêu này cần phải phù hợp với nhau.

+ Các chiến lược được dùng để chỉ ra các chính sách và chương trình hành động tổng quát và sự triển khai các nguồn lực quan trọng để đạt được các mục tiêu toàn diện.

+ Các chính sách là những kế hoạch bao gồm các điều khoản và những qui định chung để hướng dẫn hoặc khai thông những suy nghĩ và hành động khi quyết định. Các chính sách đảm bảo cho các quyết định phù hợp với mục tiêu. Ví dụ như chính sách tài chính, chính sách tuyển dụng...

+ Các thủ tục là những sự hướng dẫn về hành động phải tuân theo để thực hiện một công việc nào đó. Chúng chỉ ra một cách chi tiết công việc đó phải làm như thế nào. Ví dụ như thủ tục đăng ký kinh doanh, thủ tục xuất nhập kho, thủ tục thanh toán ...

+ Các qui tắc giải thích rõ hành động nào được phép và không được phép làm. Nói cách khác qui tắc là những qui định cần được tuân thủ mà không có sự lựa chọn. Ví dụ như không được hút thuốc trong lớp học, phải kiểm lại tiền khi nhận ...

+ Các chương trình là sự cụ thể hóa các chính sách, chiến lược, các nhiệm vụ được giao, các bước phải tiến hành, các nguồn lực cần được sử dụng ... để đạt được kết quả nào đó. Ví dụ như chương trình đào tạo, chương trình quảng cáo sản phẩm mới.

+ Ngân quỹ là một bản tường trình về các kết quả mong muốn được biểu thị bằng các con số. Ngân quỹ còn là một phương tiện để kiểm tra.

#### **1.4. Vai trò của việc hoạch định**

##### **1.4.1. Ứng phó với sự bất định và sự thay đổi**

Sự bất định và thay đổi làm cho việc hoạch định trở thành một yêu cầu không thể thiếu được trong tất cả các lĩnh vực hoạt động của xã hội. Trong thực tế tương lai rất ít khi chắc chắn và tương lai càng xa thì kết quả ta định ra sẽ càng kém độ tin cậy. Nếu NQT hoạch định cho một thời gian dài thì NQT càng ít nắm chắc chắn về MTKD bên trong và cả bên ngoài về tính đúng đắn của mọi quyết định. Thậm chí ngay cả khi tương lai có độ chắc chắn cao thì một số việc hoạch định vẫn cần thiết, bởi vì:

- Các NQT vẫn phải tìm cách tốt nhất để đạt được mục tiêu. NQT phải dựa trên những điều kiện chắc chắn đã biết để tính toán với mong muốn đem lại kết quả cao nhất với chi phí thấp nhất.

- Sau khi tiến trình hoạch định đã được xác định, NQT cần phải đưa ra các kế hoạch cụ thể để sao cho mỗi bộ phận của tổ chức sẽ biết cần phải thực hiện như thế nào đối với công việc đã được xác định.

##### **1.4.2. Tập trung vào việc thực hiện mục tiêu**

Quá trình hoạch định là xây dựng hệ thống các bước công việc có liên quan với nhau nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức. Cho nên trong quá trình thực hiện việc hoạch định, NQT phải xác định được mối tương tác các loại công việc của các bộ phận trong hệ thống QT. Mỗi loại công việc của các bộ phận đều được xác định cụ thể trong việc hoạch định, sự hoàn thành các bước công việc đó là từng bước tiến đến thực hiện mục tiêu đề ra.

##### **1.4.3. Tạo khả năng hoạt động tác nghiệp**

Mục đích của việc hoạch định là nhằm tối thiểu hóa chi phí vì nó chú trọng vào các hoạt động hiệu quả và sự phù hợp. Hoạch định thay thế các hoạt động mang tính manh mún, không được phối hợp bằng sự nỗ lực mang tính định hướng chung. Hoạch định thay thế luồng hoạt động bất thường bằng luồng hoạt động đều đặn thay thế các phán xét mang tính bất cập bằng cách quyết định có sự cân nhắc kỹ lưỡng.

Ở phạm vi cơ sở sản xuất, tác dụng của việc hoạch định được thể hiện rất rõ, từ khâu đầu vào của sản xuất đến quá trình sản xuất và khâu sản xuất cuối. Quá trình này đòi hỏi phải có một kế hoạch sâu rộng nếu thiếu nó việc sản xuất sẽ bị rối loạn và dẫn đến lãng phí các nguồn lực.

##### **1.4.4. Dễ dàng trong việc kiểm tra**

NQT không thể kiểm tra tốt công việc của các cấp dưới nếu không có được mục tiêu đã định để đo lường. Khi thực hiện quá trình sự kiểm tra sẽ cung cấp cho NQT một kết quả thực tế để biết được kết quả đạt ở mức nào, kết quả đó cần được so sánh với chỉ tiêu của việc hoạch định đề ra. Hoạch định chính là thước đo kết quả thực tế trong quá trình kiểm tra giúp cho NQT có được sự đánh giá khách quan, chính xác, làm cơ sở cho các quyết định điều chỉnh.

## **2. Tiến trình hoạch định chiến lược**

### **2.1. Nhận thức được cơ hội**

Nhận thức cơ hội thực chất là phân tích môi trường hoạt động của tổ chức một cách toàn diện nhằm xác định được cơ hội có thể có trong tương lai.

Tìm hiểu cơ hội là điểm bắt đầu thực sự của hoạch định. Cơ hội có thể có trong hiện tại và tương lai. Khi xem xét chúng, đòi hỏi phải có cách nhìn toàn diện, chính xác về thị trường cạnh tranh, về nhu cầu khách hàng, về các điểm mạnh và điểm yếu của mình, và về mục đích phải đạt được trong tương lai. Việc hoạch định đòi hỏi phải thực hiện dự đoán về khả năng xuất hiện cơ hội. Cơ hội có thể lớn hoặc nhỏ, có thể đáng giá với DN này mà không đáng giá với DN kia. Vấn đề quan trọng là phải sớm dự đoán và phát hiện được cơ hội lớn và quan trọng với tổ chức hay với DN mình.

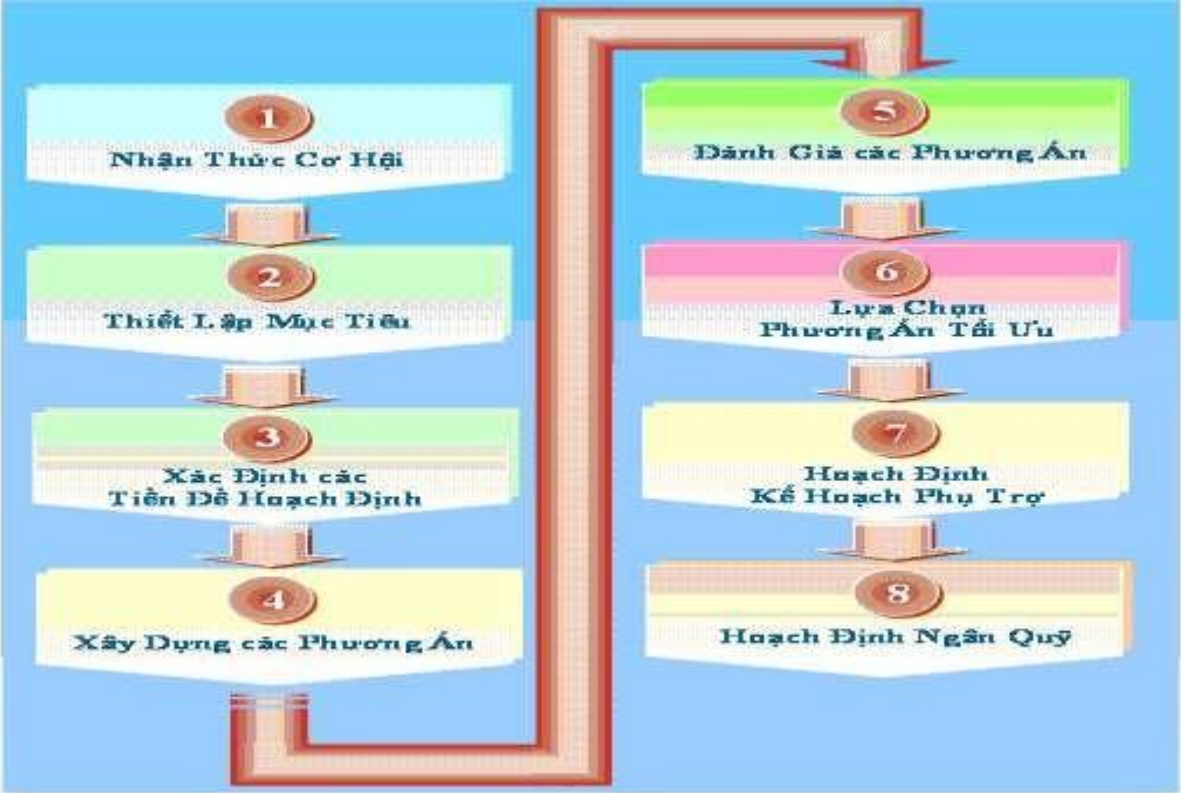
**2.2. Thiết lập các mục tiêu**

Bước này đòi hỏi phải xác định được các mục tiêu bao gồm mục tiêu cho toàn tổ chức và mục tiêu của từng bộ phận với các kết quả cụ thể cần đạt được tại từng thời điểm cụ thể nhất định. Từ đó cần xác định các công việc cần làm, khi nào sẽ bắt đầu thực hiện và kết thúc hoàn thành, nơi nào cần phải chú trọng ưu tiên.

**2.3. Phát triển các tiền đề hoạch định**

Đó là các dự báo, các giả thiết về môi trường, các chính sách cơ bản có thể áp dụng, các kế hoạch hiện có của công ty... Điều quan trọng đối với NQT là sự đánh giá chính xác các điều kiện tiền đề trên và dự đoán được sự biến động và phát triển của nó. Trong thực tế, nếu người lập kế hoạch càng hiểu biết về các tiền đề và càng đánh giá đúng nó, thì việc hoạch định nói chung và hoạch định chiến lược nói riêng, của tổ chức sẽ càng được thực hiện và phối hợp chặt chẽ hơn.

Để những người lập kế hoạch hiểu và đánh giá đúng các điều kiện tiền đề của hoạch định, đòi hỏi các NQT từ cấp cao nhất trong tổ chức phải có trách nhiệm giải thích và tạo điều kiện cho những người dưới quyền hiểu rõ chúng. Với ý nghĩa đó, việc bàn bạc kỹ lưỡng trong tập thể để xây dựng và lựa chọn các tiền đề thích hợp là rất cần thiết.



**Các bước trong tiến trình hoạch định chiến lược**

#### **2.4. Xây dựng các phương án**

Là nghiên cứu đề xuất các phương án hành động để lựa chọn. Bước này đòi hỏi phải nghiên cứu và xây dựng được các phương án hành động khác nhau. Khi các kế hoạch càng lớn thì việc tìm kiếm và xây dựng các phương án kế hoạch càng phức tạp.

#### **2.5. Đánh giá và so sánh các phương án**

Sau khi xây dựng được các phương án thực hiện mục tiêu khác nhau, cần phải xem xét những điểm mạnh (ưu điểm) và điểm yếu (nhược điểm) của từng phương án trên cơ sở các tiền đề và mục tiêu phải thực hiện.

Trong trường hợp có một mục tiêu duy nhất, và hầu hết các yếu tố để so sánh có thể lượng hóa được, thì việc đánh giá và so sánh của các phương án sẽ tương đối dễ dàng. Nhưng trên thực tế lại thường gặp những hoạch định có chứa nhiều biến động, nhiều mục tiêu và nhiều yếu tố so sánh không lượng hóa được. Trong những trường hợp như vậy việc đánh giá và so sánh các phương án thường gặp nhiều khó khăn.

#### **2.6. Lựa chọn phương án tối ưu**

Là quyết định phương án nào được chấp nhận dựa trên các kết quả đánh giá các phương án ở bước trên. Sau khi so sánh các phương án, người ta sẽ chọn phương án tối ưu. Đôi khi, việc phân tích và đánh giá các phương án cho thấy rằng, có hai hoặc nhiều phương án thích hợp và NQT có thể quyết định thực hiện một số phương án, chứ không chỉ đúng một phương án tối ưu. Trên thực tế, để chọn được phương án tối ưu người ta thường dựa vào các phương pháp cơ bản như: (a) Dựa vào kinh nghiệm; (b) Phương pháp thực nghiệm; (c) Phương pháp nghiên cứu và phân tích; và (d) Phương pháp mô hình hóa.

#### **2.7. Hoạch định kế hoạch phụ trợ**

Kế hoạch phụ trợ bao gồm nhiều kế hoạch khác nhau và là các kế hoạch nhằm hỗ trợ cho việc thực hiện kế hoạch chính. Trên thực tế phần lớn các kế hoạch chính đều cần các kế hoạch phụ trợ (bổ sung) để đảm bảo kế hoạch được thực hiện tốt.

#### **2.8. Hoạch định ngân quỹ**

Ngân quỹ của 1 tổ chức là biểu thị toàn bộ thu nhập, chi phí và lợi nhuận. Sau khi kế hoạch đã được xây dựng xong, đòi hỏi các mục tiêu, các thông số cần lượng hóa chúng như: tổng hợp thu nhập; chi phí; lợi nhuận... Các ngân quỹ này sẽ là các tiêu chuẩn quan trọng để đánh giá hiệu quả kinh tế và chất lượng của các kế hoạch đã xây dựng.

### **3. Tiến trình xây dựng kế hoạch trong kinh doanh**

#### **3.1. Nhận thức tổng quát về thời cơ**

- Đánh giá chính xác hiện tại DN đang ở đâu? Điểm yếu và điểm mạnh của DN là những chỗ nào?

- Các tác nhân bên ngoài đối với DN? Các điểm thuận lợi cần khai thác? Các đối thủ cạnh tranh gồm những ai? Tiềm năng, thủ đoạn và xu thế của họ trong tương lai?

- Các cơ hội có thể hy vọng trong tương lai là gì? DN hy vọng đạt được những gì từ cơ hội đó? Các rủi ro, tai họa mà DN cần lưu ý đề phòng?.

#### **3.2. Xây dựng mục tiêu**

- Xác định: Mục tiêu chung của toàn bộ DN; Mục tiêu chính của bộ phận chính; Mục tiêu phụ của bộ phận phụ.

- Đối với mỗi mục tiêu, xác định các cấp độ có thể có: Cấp độ cao nhất: ổn định thuận lợi; Cấp độ trung bình: Có 1 vài biến động nhất định; Cấp độ thấp nhất: rất biến động.

- Đối với nhiều mục tiêu cần xác định mức độ ưu tiên: Loại A: Phải thực hiện mang tính cấp bách; Loại B: Cần thực hiện mang tính sống còn; Loại C: Nên theo đuổi, đem lại hiệu quả cao cho DN nếu thực hiện, có thể trì hoãn hoặc hủy bỏ.

### **3.3. Xác định tiền đề của kế hoạch**

- Tiền đề của kế hoạch là các giả thuyết về hoàn cảnh, tương lai được xác định bằng cách dự đoán, là những giả thuyết, là những điều kiện về môi trường và các yếu tố nguồn lực mà DN gặp phải, sẽ sử dụng hoặc huy động được trong tương lai.

Các tiền đề cho việc lập kế hoạch là các dự báo, các chính sách cơ bản, các kế hoạch hiện hữu của DN.

- Điều quan trọng là tất cả các NQT có liên quan với kế hoạch phải có sự nhất trí về các tiền đề. Phân loại tiền đề:

+ Tiền đề mà DN có khả năng chi phối được 100% (xây dựng lại tổ chức, tăng giảm nhân viên,...)

+ Tiền đề mà DN có khả năng chi phối được một phần (phân chia thị trường, năng suất lao động,...)

+ Tiền đề mà DN không có khả năng chi phối (dân số, giá cả, chính trị,...)

- Các tiền đề bên ngoài DN được chia thành 3 nhóm:

+ Nhóm 1: Môi trường kinh doanh tổng quát gồm: Ổn định chính trị, sự kiểm soát của chính quyền, tài chính và thuế khoá của nhà nước, phát triển dân số, thu nhập quốc dân GNP, giá cả và sự gia tăng của giá cả, môi trường kỹ thuật.

+ Nhóm 2: Các yếu tố liên quan đến thị trường, sản phẩm: Sức cầu thị trường, yêu cầu về mẫu mã, cạnh tranh, giá cả, tiếp thị,...

+ Nhóm 3: Thị trường các yếu tố sản xuất: Địa điểm kinh doanh, thị trường lao động, nguyên liệu, phụ tùng, vốn.

- Tiền đề nội bộ: Chủ yếu là dự báo tình hình tiêu thụ sản phẩm và nhu cầu đầu tư.

- Nội dung các dự báo cần thiết cho hoạt động kinh doanh: Đường lối và chính sách kinh tế; Tình trạng phát triển kinh tế; Tình hình giá cả; Sự phát triển kỹ thuật; Số cầu sản phẩm trên thị trường; Tình trạng cạnh tranh.

- Các phương pháp dự báo: Số sản phẩm (dự báo thị trường); Điều tra dự tính người tiêu thụ; Thống kê, tổng hợp.

### **3.4. Xác định các phương án để lựa chọn**

Thông thường thì có nhiều phương án, xây dựng các phương án có thể có để thực hiện được mục tiêu. Tuy nhiên, vấn đề không phải là tìm ra tất cả các phương án mà là những phương án có triển vọng nhất để lựa chọn.

Đánh giá tình hình hiện trạng của DN như nguồn lực, công cụ, phương tiện, cơ hội cũng như những nguy cơ có thể xảy ra trong tương lai để thực hiện phương án đó.

### **3.5. Đánh giá phương án để lựa chọn (lượng giá và lựa chọn một tuyến đạo)**

So sánh, cân nhắc tính khả thi, mức độ rủi ro cùng các ưu, khuyết điểm của mỗi phương án trên cơ sở của mục tiêu, của tiền đề kế hoạch và các tiêu chuẩn kinh doanh khác (vòng quay vốn nhanh, không đòi hỏi tiền mặt lớn, đầu tư ngắn hạn,...) để lựa chọn phương án chiếm nhiều ưu thế để đưa vào tổ chức thực hiện

### **3.6. Hình thành các kế hoạch phụ thuộc**

Một kế hoạch chính báo giờ cũng cần một hệ thống kế hoạch phụ trợ. Thông qua việc xây dựng và tổ chức thực hiện hệ thống các kế hoạch phụ trợ một cách đồng bộ, nhịp



nhàng và có hiệu quả thì các kế hoạch chính và chiến lược mới triển khai theo dự kiến được. Các kế hoạch để hỗ trợ các kế hoạch chính thường là kế hoạch tuyển dụng lao động, kế hoạch huy động vốn, kế hoạch quảng cáo, kế hoạch mua sắm máy móc,...

Các yếu tố hạn chế đối với công tác kế hoạch:

- Thời gian: Thời gian của kế hoạch kéo dài bao lâu? Đây thuộc về khả năng tiên đoán chính xác của nhà quản trị. Thời gian là yếu tố cần thiết để xác định kế hoạch.

- Chi phí: Đây là một yếu tố hạn chế các DN xây dựng cho mình 1 kế hoạch hoàn chỉnh vì phải bỏ ra nhiều chi phí. Chi phí cũng có tác dụng hạn chế công tác kế hoạch hoá khi nó đã trở thành các phí tổn chìm.

- Tâm lý: Đề phòng tâm lý chống lại các sự thay đổi công việc, chỉ coi trọng kinh nghiệm trong quá khứ.

- Dự báo không chính xác sẽ dẫn đến việc thực hiện kế hoạch không tốt.

- Điều kiện và nguyên tắc của công tác kế hoạch:

+ Điều kiện: NQT phải dựa trên cung cầu để lập kế hoạch; Phải kết hợp kế hoạch từ trên xuống (mục tiêu) và từ dưới lên (kế hoạch cơ sở); Công tác kế hoạch trong DN phải được tổ chức theo qui trình, bài bản từng giai đoạn; Các cơ sở của công tác kế hoạch phải được xác định một cách cụ thể và phải được thông đạt đến các cấp trong DN. Các kế hoạch ngắn hạn và các kế hoạch chức năng phải xây dựng trên cơ sở kế hoạch chính và dài hạn của DN. Toàn bộ DN phải có ý thức chấp nhận sự thay đổi, đây là sự thay đổi không đe dọa đến an ninh và sự tồn tại của DN. Nên công tác kế hoạch phải có tính linh hoạt.

+ Các nguyên tắc: Kế hoạch phải góp phần vào việc hoàn thành mục tiêu của DN; Công tác hoạch định phải có hiệu quả; Kế hoạch phải luôn đi trước các hoạt động khác; Các tiền đề của hoạch định phải thống nhất; Các chính sách của DN phải rõ ràng; Kế hoạch đưa ra phải phù hợp về thời gian.; Nguyên tắc tiên liệu thời gian để hoàn thành các cam kết; Nguyên tắc dẻo trong kế hoạch; Kế hoạch dài hạn phải kế hợp với kế hoạch ngắn hạn; Nguyên tắc điều chỉnh lộ trình trong kế hoạch.

## **4. Hoạch định chiến lược trong ngành dược**

### **4.1. Khách hàng mục tiêu trong ngành dược**

Khi hoạch định chiến lược, công ty sản xuất và kinh doanh dược phẩm cần xác định ai là khách hàng mục tiêu và họ có ảnh hưởng như thế nào đến các quyết định kinh doanh, marketing.

Khách hàng trung tâm của ngành dược là bệnh nhân, công ty SX và KD dược phải hướng tới phục vụ họ. Bệnh nhân lại chịu sự chi phối của thầy thuốc (bác sỹ). Do đó, thầy thuốc hay bác sỹ là khách hàng mục tiêu của công ty.

Nhà SX phải nghiên cứu sự phân vùng bệnh nhân thông qua 4 yếu tố: Nhân khẩu, lượng cán bộ y tế, mô hình bệnh tật và yếu tố kinh tế y tế (chi phí thuốc, hiệu quả của thuốc,...)

### **4.2. Kênh phân phối sản phẩm dược**

#### **4.2.1. Kênh phân phối**

- Các kênh phân phối tạo nên dòng chảy hàng hoá từ SX qua hoặc không qua các trung gian đến tiêu dùng cuối cùng. Thiết lập hệ thống kênh phân phối có tầm quan trọng đặc biệt trong chính sách phân phối. Thông thường kênh phân phối phải mất nhiều năm xây dựng và không dễ gì thay đổi.

- Dựa vào phương thức phân phối và số lượng các trung gian thương mại tham gia vào kênh phân phối người ta chia kênh phân phối thành nhiều cấp khác nhau:

+ Kênh không cấp: là kênh phân phối trực tiếp

+ Kênh cấp 1,2,3 là kênh phân phối gián tiếp có độ dài ngắn khác nhau tùy vào số lượng trung gian tham gia. Thông thường số trung gian tham gia vào kênh càng nhiều thì kênh phân phối càng dài, cấp kênh càng lớn.

- Căn cứ xây dựng kênh phân phối: Đặc điểm của DN, mục tiêu tổ chức kênh, đặc điểm của khách hàng, đặc điểm của SP, đặc điểm của các trung gian thương mại, kênh phân phối của đối thủ cạnh tranh, các đặc điểm của môi trường, yêu cầu và mức độ điều khiển kênh, yêu cầu về mức độ bao phủ thị trường, tổng chi phí phân phối linh hoạt của kênh.

#### 4.2.2. Một số chiến lược phân phối

##### 4.2.2.1. Chiến lược phân phối mạnh

- Sản phẩm của DN sẽ được phân phối rộng khắp, không hạn chế trên thị trường. Đặc điểm của chiến lược này là sử dụng hệ thống trung gian lớn để phân phối sản phẩm nên chi phí phân phối lớn.

- Chiến lược này thường được áp dụng cho các SP tiêu dùng thiết yếu, tần suất sử dụng cao và trong trường hợp chống lại cạnh tranh trên thị trường lớn.

- Trong ngành dược các loại thuốc OTC (thuốc không cần đơn) và một số dược phẩm khác được phân phối theo kiểu chiến lược này. Các dịch vụ chữa bệnh cũng đang được phân phối theo cách này.

##### 4.2.2.2. Chiến lược phân phối chọn lọc

- Chiến lược lựa chọn một số trung gian có khả năng tốt nhất phục vụ cho hoạt động phân phối của nhà sản xuất trên một khu vực thị trường.

- Ưu điểm: giúp DN tiết kiệm chi phí, thời gian, loại bỏ được những trung gian kém hiệu quả, kiểm soát được thị trường và thực hiện được mục tiêu mở rộng thị trường.

- Chiến lược này thường được áp dụng đối với các mặt hàng chuyên doanh hoặc cạnh tranh bắt buộc nhà sản xuất phải tiết kiệm chi phí.

##### 4.2.2.3. Chiến lược phân phối độc quyền

- Chiến lược này chỉ chọn một trung gian duy nhất ở mỗi khu vực thị trường, độc quyền phân phối SP của DN.

- Ưu điểm: Nhà SX kiểm soát được mức giá trên thị trường, các loại hình bán hàng, các tiêu chuẩn về dịch vụ. Nhà SX có được sự hỗ trợ của trung gian về tài chính.

- Chiến lược này thường được áp dụng đối với các sản phẩm đề cao hình ảnh của công ty và cho phép tính phụ giá cao.

Tuy nhiên thuốc có vai trò quan trọng trong công tác bảo vệ sức khỏe nên phải đáp ứng nhu cầu thuốc đầy đủ và thường xuyên, bảo đảm đúng lúc, đúng chỗ, an toàn.

### **4.3. Phân tích ma trận SWOT trong ngành dược**

#### 4.3.1. Điểm mạnh (S)

- Có vị trí địa lý thuận lợi

- Các công ty nên có sự hỗ trợ quá trình tạo lập thương hiệu, hỗ trợ về vốn, tìm kiếm thị trường và nguồn hàng

- Sản phẩm đa dạng

- Nhiều hiệu thuốc đạt tiêu chuẩn GPP

- Đội ngũ nhân viên nhiệt tình, sáng tạo
- Nội bộ có sự đoàn kết, gắn bó, gắng sức vì mục tiêu chung
- Cấp quản trị của hiệu thuốc có đầy đủ các kỹ năng và kinh nghiệm
- Vốn lớn
- Cơ sở vật chất tốt
- Có mối quan hệ tốt với các cấp lãnh đạo, với các bác sĩ.

#### 4.3.2. Điểm yếu (W)

- Thông tin về thị trường còn hạn chế
- Nguồn hàng nhập nhiều khi bị gián đoạn
- Khả năng kiểm định chất lượng nguồn hàng nhập còn hạn chế
- Lợi nhuận bán lẻ giảm
- Hiệu thuốc trực thuộc công ty nên việc sử dụng vốn, mở rộng thị trường, tìm kiếm nhà cung cấp còn kém linh hoạt
- Sức ép công việc đối với các nhà quản trị khá lớn, đòi hỏi trình độ quản lý cao
- Đội ngũ trẻ còn chưa có nhiều kinh nghiệm.

#### 4.3.3. Cơ hội (O)

- Xu hướng toàn cầu hoá tạo ra nhiều cơ hội lựa chọn mặt hàng và nhà cung ứng
- Việt Nam gia nhập WTO đang tiếp tục giảm thuế cho sản phẩm y tế là 5% và 2,5% cho thuốc nhập khẩu trong vòng 5 năm sau khi gia nhập WTO
- Các tiêu chuẩn nhà thuốc GPP đã được cụ thể hoá bằng các văn bản pháp luật và đã có lộ trình quy định tất cả các nhà thuốc đạt GPP va năm 2011
- Chính trị trong nước ổn định
- Khoa học - kỹ thuật – công nghệ phát triển nâng cao chất lượng thuốc GPP, thuốc tốt, rẻ do giảm chi phí, trang thiết bị cho hiệu thuốc ngày càng hiện đại.
- Văn hoá – xã hội: thói quen mua hàng(tâm lý ngại thay đổi, tin cậy vào sự giới thiệu của bác sĩ)
- Nhiều người dân có tâm lý thích sử dụng thuốc ngoại
- Chất lượng cuộc sống tăng, dân số ngày càng đông nên nhu cầu chăm sóc sức khoẻ ngày càng tăng.

- Khí hậu nhiệt đới nóng ẩm nên mô hình bệnh tật phong phú

#### 4.3.4. Thách thức (T)

- Nền kinh tế chưa thoát khỏi giai đoạn khủng hoảng nên sức mua giảm
- Tỷ giá đồng Việt Nam bấp bênh, thấp hơn so với ngoại tệ ảnh hưởng tới giá cả thuốc ngoại và sức mua của đồng tiền
- Thị trường thuốc và hệ thống luật về y, dược chưa ổn định, đặc biệt chính sách quản lý giá thuốc của Bộ Y tế còn lỏng lẻo
- Mật độ nhà thuốc ở địa bàn hoạt động dày đặc → có nhiều đối thủ cạnh tranh
- Nhận thức của bệnh nhân hạn chế gây khó khăn trong tư vấn và sử dụng thuốc
- Tâm lý ngại mua ở các cửa hàng lớn, trang thiết bị hiện đại vì sợ giá thuốc đắt hơn
- Điều kiện khí hậu nóng ẩm nên bảo quản thuốc khó khăn đòi hỏi kinh phí lớn
- Marketing đen

- Tệ nạn thuốc giả, thuốc kém chất lượng ngày càng tăng.

#### **4.4. Ý nghĩa và các biện pháp hạ giá thành sản phẩm dược**

##### **4.4.1. Ý nghĩa hạ giá thành**

- Tăng khả năng cạnh tranh
- Là 1 trong những biện pháp trực tiếp và lâu dài làm tăng lợi nhuận DN
- Là 1 nguồn cung cấp vốn cho DN

##### **4.4.2. Biện pháp hạ giá thành**

- Tổ chức lao động khoa học
- Tiết kiệm chi phí quản lý
- Tiết kiệm các dịch vụ mua ngoài như điện, nước, điện thoại,...

### **CÂU HỎI**

Câu 1. Hoạch định là gì? Vai trò của hoạch định trong việc quản trị một tổ chức? Ý nghĩa của hoạch định là dự trù các hoạt động trong tương lai, song người ta lại đòi hỏi kế hoạch đặt ra phải linh động. Điều này có gì là mâu thuẫn? Tại sao?

Câu 2. Trình bày các bước trong hoạch định chiến lược, giải thích và minh họa bằng thực tế.

Câu 3. Thế nào là hoạch định chiến lược? Tại sao các DN thương mại nói chung và DN kinh doanh tân dược nói riêng phải quản trị hoạt động kinh doanh theo chiến lược?

Câu 4. Chức năng hoạch định của quản trị là gì? Hoạch định tác nghiệp là gì? Hoạch định tác nghiệp khác với hoạch định chiến lược như thế nào? Hãy cho biết có những loại hoạch định tác nghiệp nào?

Câu 5. Phân tích tiến trình xây dựng kế hoạch trong kinh doanh. Lý giải và cho ví dụ minh họa.

Câu 6. Khách hàng mục tiêu trong ngành dược là ai? Sản phẩm dược được phân phối qua những kênh nào? Hãy nêu một số chiến lược phân phối dược phẩm mà các bạn biết? Phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức trong kinh tế dược Việt Nam? Tại sao?

## BÀI 6. QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ KINH DOANH

### Mục tiêu:

- Trình bày được quá trình ra quyết định trong quản trị kinh doanh.
- Thu thập, xử lý các thông tin quản trị làm cơ sở cho việc ra quyết định quản trị hiệu quả.
- Chấp hành đúng quy trình ra quyết định quản trị. Có khả năng làm việc độc lập và theo nhóm để ra quyết định quản trị phù hợp

### Nội dung:

#### 1. Khái niệm và vai trò của quyết định

##### 1.1. Khái niệm quyết định

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*

Sản phẩm của NQT là những sản phẩm vô hình, đó chính là các quyết định quản trị.

Chất lượng các quyết định của NQT là thước đo tính hiệu quả và giá trị của họ đối với tổ chức đó. Các NQT muốn được đánh giá và khen thưởng thì phải căn cứ vào số lượng và chất lượng các quyết định của họ.

##### 1.2. Phân loại quyết định

###### 1.2.1. Theo mức độ ảnh hưởng

- Quyết định thông thường: có mức độ ảnh hưởng trong phạm vi hẹp hoặc phạm vi cá nhân.
- Quyết định quản trị: do NQT ban hành, có phạm vi ảnh hưởng rộng đến các lĩnh vực hoạt động của một tổ chức.

Quyết định thông thường và quyết định quản trị đều là 1 quá trình tư duy để xây dựng các phương án, phân tích, đánh giá để đi đến quyết định chọn ra 1 phương án tốt nhất để thực hiện nhưng nó khác nhau ở mức độ quan trọng.

###### 1.2.2 Phân loại theo nguồn gốc hình thành

- Những quyết định đã được chương trình hoá: Trong hoạt động của 1 tổ chức, có những công việc cụ thể thường xuyên diễn ra, được lặp đi, lặp lại nhiều lần như BCTC, ngày trả lương,...NQT sẽ xây dựng một chính sách, thủ tục, quy tắc thường lệ để giải quyết nó, có những giải pháp cho các loại công việc được lặp đi, lặp lại thường xuyên.
- Quyết định chưa được chương trình hoá: Khi một vấn đề mới nảy sinh, NQT chưa hề gặp phải hay một vấn đề phức tạp và vô cùng quan trọng thì đòi hỏi một giải pháp khác và không có trong đáp án, đòi hỏi một giải pháp hoàn toàn mới.

##### 1.3. Các loại quyết định với cấp quản trị

- NQT cấp cao: ban hành các quyết định chiến lược.
- NQT cấp trung gian: tập trung chủ yếu vào những quyết định đã chương trình hoá. Họ căn cứ vào các chính sách, thủ tục, quy tắc của tổ chức đã được NQT cấp cao ban hành để đưa ra các quyết định cụ thể.
- NQT cấp cơ sở: Là người quyết định những vấn đề phát sinh thường xuyên có tính chất tác nghiệp và hình dung được những kết quả hoạt động khá chắc chắn xảy ra.

#### ***1.4. Vai trò của quyết định***

- Quyết định là trung tâm của quá trình QT.
- Quyết định lựa chọn công việc.
- Quyết định người thực hiện công việc.
- Quyết định thời gian thực hiện công việc.
- Quyết định địa điểm.
- Quyết định cách thực hiện.

#### ***1.5. Những yêu cầu của quyết định quản trị***

- Đảm bảo tính khoa học và thông tin chính xác

Mọi quyết định đều phải xây dựng trên nền tảng phân tích thông tin và xem xét những qui luật chi phối đến loại quyết định quản trị cần làm. Nói cách khác, quyết định quản trị hiệu quả khi nó phù hợp với qui luật khách quan và người ra quyết định phải có thông tin chính xác và đầy đủ.

- Đảm bảo tính thống nhất

Tính thống nhất của các quyết định quản trị đòi hỏi các quyết định quản trị tránh những mâu thuẫn và/hoặc trừu nhau. Đồng thời, các quyết định quản trị phải tuân theo những qui định, thể chế hoặc các quyết định cấp cao hơn.

- Đảm bảo đúng thẩm quyền

NQT ở mọi cấp bậc và/hoặc những bộ phận khác nhau trong tổ chức đều ra quyết định. Tuy nhiên, về mặt tổ chức, việc phân quyền quản trị là cần thiết để đảm bảo tính hiệu quả quản trị. Vì vậy, mỗi vị trí quản trị có thể được ủy thác những quyền hạn nhất định. Điều này đòi hỏi các quyết định phải được đề ra ở các cấp có thẩm quyền mới đảm bảo tính hiệu lực của quyết định quản trị.

- Đảm bảo định hướng rõ ràng

Trong nhiều trường hợp, các quyết định quản trị sẽ có rất nhiều người thuộc các bộ phận và các cấp khác nhau trong tổ chức cần phải thực thi quyết định đề ra. Vì vậy, các quyết định quản trị cần phải được truyền tải đúng địa chỉ và những người có liên quan đến quyết định phải hiểu thật rõ ràng và chính xác quyết định.

- Đảm bảo về mặt thời gian

Trong bước triển khai thực hiện, các quyết định quản trị đòi hỏi phải thật rõ ràng và hợp lý về mặt thời gian. Điều này có nghĩa là các cá nhân và/hoặc các bộ phận có liên quan đến quyết định, thực thi quyết định phải biết công việc của họ được thực hiện vào thời điểm nào và kết thúc khi nào. Có thể khẳng định rằng sự rõ ràng và hợp lý về mặt thời gian là một yếu tố đem lại sự thành công của quyết định quản trị.

- Đảm bảo đúng thời điểm

Trong quá trình hoạt động, những yếu tố bên ngoài với chiều hướng tác động thuận lợi sẽ mang đến những cơ hội và thời cơ cho một tổ chức. Một quyết định đúng

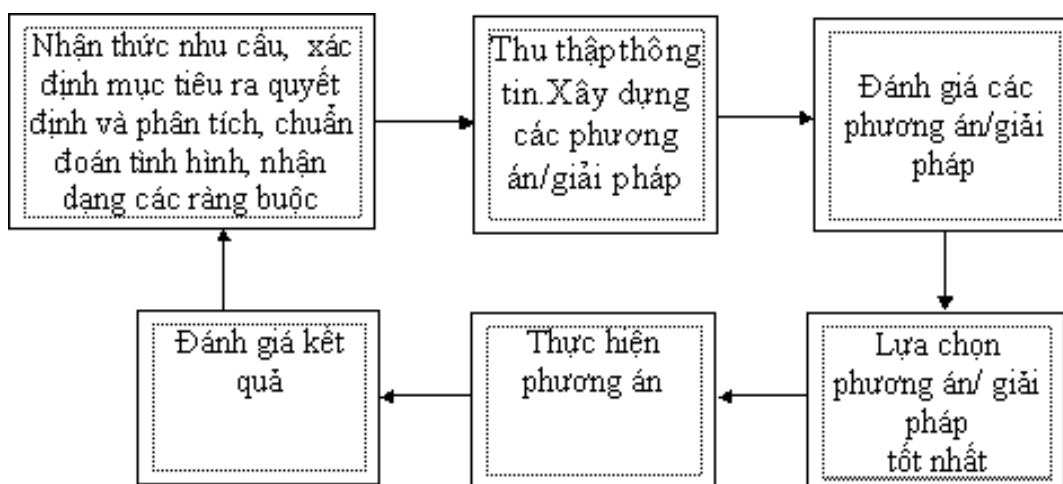
thời điểm nghĩa là được đưa ra kịp thời, không quá sớm mà cũng không quá trễ, nhằm tận dụng tốt cơ hội sẽ mang lại hiệu quả cao.

\* Các phẩm chất mà NQT cần có để ra quyết định hiệu quả trong các HĐ SXKD:

- Kinh nghiệm
- Khả năng xét đoán
- Óc sáng tạo
- Khả năng định lượng

## 2. Quá 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 2.13



Sơ đồ 2.13: 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.

### 2.1. Nhận dạng và xác định vấn đề

Khi doanh nghiệp có hoặc sẽ có những vấn đề phát sinh trong công việc, thì việc nhận biết được những vấn đề đó như thế nào là một bước rất quan trọng. Bởi vì nó đảm bảo chắc chắn rằng nhà quản trị đã hiểu bản thực chất thực sự của vấn đề chứ không phải chỉ nhận biết được những dấu hiệu của vấn đề đó.

Trên cơ sở đó, nhà quản trị phải cụ thể hóa, 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; nhận dạng cho được các ràng buộc... 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 ra đời một quyết định. Các quyết định bao giờ cũng bị hạn chế bởi những ràng buộc - những giới hạn của nhiều loại đối với quyết định quản trị. Ràng buộc là những khó khăn, hạn chế các phương án lựa chọn khi nhà quản trị cân nhắc giải pháp cho vấn đề và ra quyết định.

### 2.2. Xây dựng các phương án

- Phương án là một kế hoạch để thực hiện một công việc nào đó trong những điều kiện và hoàn cảnh cụ thể.

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

### **2.3. Đánh giá phương án**

- Là nhằm xác định một phương án tốt nhất cho việc hoàn thành mục tiêu đề ra.

- Căn cứ đánh giá:

+ Phân tích các yếu tố định lượng (Chi phí biến đổi, cố định, thời gian,...) và định tính (chất lượng lao động, rủi ro của thay đổi công nghệ, đường lối kinh tế, chính trị,...)

+ Phân tích biên tế hay so sánh thu nhập thêm đạt được do chi phí tăng.

+ Phân tích chi phí – hiệu quả: là việc xác định tỷ lệ giữa thu nhập và chi phí. NQT phải tìm cách đạt được mục tiêu đề ra với chi phí thấp nhất hoặc thu được giá trị lớn nhất với chi phí nhất định.

- Từ những phương án đã được xây dựng, tiến hành so sánh những thông tin, biện pháp xử lý, hiệu quả mong đợi, tính nhạy cảm... để xem xét kết quả của các phương án thể hiện như thế nào. Dự tính các xác suất, rủi ro có thể xảy ra..., tiến hành lập danh sách để so sánh những thuận lợi, khó khăn của từng phương án.

- 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 các phương án đặt ra còn chưa đủ hay NQT thấy cần phải có thêm một số phương án khác nữa thì NQT có thể có để bắt đầu từ bước một hoặc hai.

### **2.4. Lựa chọn phương án tối ưu**

- Đây là bước cốt yếu và quan trọng nhất, NQT phải từ bỏ "quyền tự do lựa chọn" của mình, chỉ được phép chọn một phương án và phải bảo vệ quyết định đó. Đồng thời đảm bảo sự cam kết của tất cả mọi người tham gia và có được sự hỗ trợ cần thiết. Phần lớn công việc này cần được làm thông qua sự tham gia của các bên hữu quan trong giai đoạn trước.

- Phương pháp tiếp cận khi lựa chọn dự án:

+ Kinh nghiệm.

+ Thực nghiệm.

+ Nghiên cứu và phân tích.

### **2.5. Tổ chức thực hiện quyết định**

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

Một quyết định đúng được chọn lựa ở bước trên vẫn có thể không đạt được kết quả tốt nếu việc tổ chức thực hiện quyết định kém. Để thực hiện quyết định đúng cần phải lập kế hoạch cụ thể trong đó cần nêu rõ:

- Ai thực hiện?

- Bao giờ bắt đầu? Bao giờ kết thúc? Tiến độ thực hiện như thế nào?

- Thực hiện bằng phương tiện nào?

### **2.6. Kiểm tra và đánh giá tính hiệu quả của quyết định**



- Để có thể thực hiện tốt bước này, NQT cần phải thường xuyên theo dõi, kiểm tra việc thực hiện kế hoạch và phương án đã lựa chọn. Nắm bắt những thông tin được sử dụng có chính xác không? Kế hoạch được thực hiện như thế nào? Kết quả đạt được của kế hoạch đã đặt ra?

- Trong quá trình thực hiện quyết định sẽ nảy sinh nhiều vấn đề mà bản thân NQT và các cộng sự chưa thể lường trước được. Do đó, việc theo dõi, kiểm tra sẽ giúp NQT nắm được những vướng mắc phát sinh cần giải quyết trong khi thực hiện quyết định.

- Trên cơ sở đó, tiến hành chỉnh lý, bổ sung, sửa đổi để quyết định quản trị đưa ra phù hợp với thực tế của công việc đòi hỏi và như vậy kết quả thu được sẽ tốt hơn.

## CÂU HỎI

Câu 1. Quyết định quản trị là gì? Có các loại quyết định quản trị nào? Hãy nhận xét câu: “Ra quyết định là nhiệm vụ cơ bản của nhà quản trị”. Lý giải và cho ví dụ minh họa.

Câu 2. Trình bày các bước của tiến trình ra quyết định. Minh họa bằng thực tế trong ngành dược.

Câu 3. Trình bày các yêu cầu của một quyết định quản trị hiệu quả. Minh họa bằng thực tế trong ngành dược.

Câu 4. Những phẩm chất nào mà nhà quản trị cần có để có thể ra quyết định hữu hiệu trong các hoạt động SXKD? Tại sao?

## BÀI 7. QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

### Mục tiêu:

- Mô tả được hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Trình bày được nội dung quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Tư vấn được cho lãnh đạo cũng như tự quản trị được nhân lực trong công việc được phân công. Sử dụng được kiến thức làm cơ sở cho việc nhận thức và ứng dụng vào hoạt động thực tiễn khi là nhà quản trị của doanh nghiệp Dược.
- Tuân thủ nội dung quản trị nguồn nhân lực. Có khả năng làm việc độc lập hoặc theo nhóm trong phối hợp quản trị nguồn nhân lực theo yêu cầu công việc được giao.

### Nội dung:

#### 1. Khái niệm, hoạt động, nhiệm vụ và vai trò quản trị nguồn nhân lực

##### 1.1. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực

###### 1.1.1. Khái niệm

- Nguồn nhân lực (NNL) của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực.

- Khái niệm quản trị NNL: là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn 1 lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng.

- Đối tượng của QTNNL: là người lao động với tư cách là những cá nhân, cán bộ, công nhân viên trong tổ chức và các vấn đề có liên quan đến họ như công việc và các quyền lợi, nghĩa vụ của họ trong tổ chức.

###### 1.1.2. Mục tiêu và tầm quan trọng của quản trị NNL

- Mục tiêu: Sử dụng 1 cách có hiệu suất NNL để đạt được mục tiêu của tổ chức. Củng cố và duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng lao động cần thiết cho tổ chức để đạt được mục tiêu đề ra và tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để người lao động có thể đóng góp nhiều sức lực cho việc đạt được các mục tiêu của tổ chức, đồng thời cũng tạo cơ hội để phát triển không ngừng chính bản thân người lao động.

- Quản trị NNL là bộ phận cấu thành và không thể thiếu của QTKD. Quản trị NNL thường là nguyên nhân của thành công hay thất bại trong các HĐ SXKD.

- Thực chất quản trị NNL là công tác quản lý con người trong phạm vi nội bộ một tổ chức, là sự đối xử của tổ chức đối với người lao động. QTNNL chịu trách nhiệm về việc đưa con người vào tổ chức giúp cho họ thực hiện công việc, thù lao cho sức lao động của họ và giải quyết các vấn đề phát sinh.

- QTNNL đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các tổ chức và giúp cho các tổ chức tồn tại và phát triển trên thị trường.

- Tầm quan trọng của quản trị NNL trong tổ chức xuất phát từ vai trò quan trọng của con người:

+ Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của tổ chức.

+ NNL là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của tổ chức nên QTNNL chính là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức.

+ Quản lý các nguồn lực khác cũng sẽ không có hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt NNL, suy cho cùng mọi hoạt động quản trị đều thực hiện bởi con người.

### **1.2. Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực**

- Nhóm chức năng thu hút NNL: Đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của DN. Muốn vậy tổ chức phải tiến hành kế hoạch hoá nhân lực; phân tích, thiết kế công việc; biên chế nhân lực; tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí nhân lực.

Các hoạt động của chức năng này: dự báo và hoạch định NNL; phân tích công việc; phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin về NNL của DN.

- Nhóm chức năng đào tạo, phát triển: Chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong DN có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân.

Các hoạt động của chức năng này: Hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

- Nhóm chức năng duy trì NNL: Chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả NNL trong DN. Nhóm chức năng này gồm 2 chức năng nhỏ: kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong DN.

Các hoạt động quan trọng của nhóm chức năng này: xây dựng và quản lý hệ thống thang bảng lương, thiết lập và áp dụng chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

### **1.3. Nhiệm vụ của quản trị nguồn nhân lực**

Để thực hiện các chức năng trên, nhiệm vụ của quản trị NNL bao gồm:

- Hoạch định và dự báo nhu cầu nhân sự
- Thu hút, tuyển mộ nhân viên.
- Tuyển chọn nhân viên
- Huấn luyện, đào tạo, phát triển NNL.
- Bố trí sử dụng và quản lý nhân viên.
- Thúc đẩy, động viên nhân viên.
- Trả công lao động.
- Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.
- An toàn và sức khoẻ.
- Thực hiện giao tế nhân sự.
- Giải quyết các tương quan lao động (các quan hệ lao động như: khen thưởng, kỷ luật, sa thải, tranh chấp lao động,...)

Lý thuyết mới về tăng trưởng, một nền kinh tế muốn tăng trưởng nhanh và cao cần dựa vào ít nhất 3 trụ cột căn bản:

- Áp dụng công nghệ mới.
- Phát triển hạ tầng cơ sở
- Phát triển NNL.

Trong đó phát triển NNL là then chốt. Đặc biệt NNL chất lượng cao là một yếu tố quyết định nhất của sự tăng trưởng kinh tế. Nếu xem xét dưới góc độ phát triển bền vững

bao gồm: tăng trưởng kinh tế, an toàn xã hội và bảo vệ môi trường thì phát triển NNL vừa là vừa là nguồn lực, vừa là mục tiêu cuối cùng là đỉnh cao phát triển của mỗi quốc gia, vì gắn liền với phát triển con người và lấy con người làm trung tâm của sự phát triển. Hay nói khác đi vì con người mà phát triển và sự phát triển nhờ con người.

#### **1.4. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực**

- Quản trị NNL có vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của DN. Trong DN QTNNL thuộc chức năng chính của NQT, giúp NQT đạt được mục đích thông qua nỗ lực của người khác → “mọi QT suy cho cùng cũng là QT con người”.

- Góp phần vào việc giải quyết các mặt kinh tế xã hội của vấn đề lao động.

- QT nhân sự gắn liền với mọi tổ chức, bất kỳ một cơ quan tổ chức nào cũng cần phải có bộ phận nhân sự. Quản trị NNL là một thành tố quan trọng của chức năng QT, nó có gốc rễ và các nhánh trải rộng khắp trong mọi tổ chức → là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành bại của một DN.

- Có vai trò to lớn đối với HĐKD của một DN, nó là hoạt động bề sâu chìm bên trong DN nhưng lại quyết định kết quả HĐKD của DN.

## **2. Nội dung quản trị nguồn nhân lực**

### **2.1. Hoạch định nguồn nhân lực**

#### **2.1.1. Khái niệm**

Hoạch định NNL là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu NNL, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động bảo đảm cho DN có đủ NNL với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao theo các chiến lược của DN.

Hoạch định NNL một cách cụ thể bao gồm:

- Xác định cần bao nhiêu người với trình độ lành nghề thích ứng để thực hiện các nhiệm vụ hay mục tiêu của tổ chức.

- Xác định lực lượng lao động sẽ làm việc cho tổ chức.

- Lựa chọn các giải pháp để cân đối cung và cầu nhân lực của tổ chức tại thời điểm thích hợp trong tương lai.

#### **2.1.2. Ý nghĩa của hoạch định nguồn nhân lực**

- Hoạch định NNL giúp cho DN thấy rõ được phương hướng, cách thức QTNNL của DN, bảo đảm cho DN có được đúng người cho đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi trên thị trường.

- Hoạch định NNL giúp cho tổ chức xác định rõ khoảng cách giữa hiện tại và định hướng tương lai về nhu cầu nhân lực của tổ chức; chủ động thấy trước được các khó khăn và tìm các biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực. Đồng thời, hoạch định NNL giúp cho tổ chức thấy rõ hơn những hạn chế và cơ hội của nguồn tài sản nhân lực mà tổ chức hiện có.

Điều này có ý nghĩa quan trọng trong hoạch định các chiến lược kinh doanh. Nói khác đi, hoạch định NNL không thể thực hiện một cách tách biệt mà phải được kết nối một cách chặt chẽ với chiến lược của công ty.

#### **2.1.3. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực**

- Phân tích môi trường kinh doanh, xác định mục tiêu và chiến lược của DN

- Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực

- Dự báo khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn)

- Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực

- Phân tích quan hệ cung cầu, khả năng điều chỉnh hệ thống quản trị NNL

- Thực hiện

- Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện

## **2.2. Phân tích công việc**

### **2.2.1. Khái niệm**

- Thiết kế công việc là quá trình xác định các nhiệm vụ, các trách nhiệm cụ thể được thực hiện bởi từng người lao động trong tổ chức cũng như các điều kiện cụ thể để thực hiện các nhiệm vụ, trách nhiệm đó.

- Phân tích công việc (PTCV) là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc (CV) cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng CV.

PTCV là quá trình nghiên cứu nội dung CV nhằm xác định ĐK tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện CV và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện CV. Hoặc PTCV là một quá trình xác định và ghi chép lại các thông tin liên quan đến bản chất của từng CV cụ thể.

### **2.2.2. Ý nghĩa và tác dụng của phân tích công việc**

#### **2.2.2.1. Ý nghĩa**

- Giúp cho người quản lý xác định được các kỳ vọng của mình đối với người lao động và làm cho họ hiểu được các kỳ vọng đó và nhờ vào đó người lao động cũng hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình trong CV.

- Là điều kiện để có thể thực hiện được các HĐ quản lý NNL đúng đắn và có hiệu quả thông qua việc giúp cho người quản lý có thể đưa ra được các quyết định nhân sự như tuyển dụng, đề bạt, thù lao,... dựa trên các tiêu thức có liên quan đến CV chứ không phải dựa trên những tiêu chuẩn mơ hồ và mang tính chủ quan.

#### **2.2.2.2. Tác dụng của phân tích công việc**

- Bảo đảm thành công hơn trong việc sắp xếp, chuyển chuyển và thăng thưởng cho nhân viên.

- Loại bỏ những bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.

- Tạo kích thích lao động nhiều hơn qua việc sắp xếp các mức thăng thưởng.

- Tiết kiệm thời gian và sức lực qua việc tiêu chuẩn hóa công việc và từ đó giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời biểu công tác.

- Giảm bớt số người cần phải thay thế do thiếu hiểu biết về công việc hoặc trình độ của họ.

- Tạo cơ sở để cấp quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn.

### **2.2.3. Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc**

- Xác định mục đích của phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích công việc hợp lý nhất

- Thu thập các thông tin cơ bản có sẵn trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích, yêu cầu, chức năng quyền hạn của DN và các bộ phận cơ cấu, hoặc sơ đồ quy trình công nghệ và bảng mô tả công việc cũ (nếu có).

- Chọn lựa các phần việc đặc trưng, các điểm then chốt để thực hiện PTCV

- Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin PTCV

- Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin

- Xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc

+ Bản mô tả công việc: là văn bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Hiểu một cách ngắn gọn bản mô tả công việc là mô tả các nhiệm vụ cấu thành nên công việc đó.

Một bản mô tả công việc cho một vị trí công việc (hay “chức danh công việc”) là cơ sở để người quản lý giao việc, theo dõi thực hiện công việc, tuyển dụng, đào tạo nhân viên, và đánh giá kết quả công việc nhân viên.

Đồng thời, bản mô tả công việc cũng là cơ sở để nhân viên đảm nhận vị trí công việc đó biết rõ mục tiêu của công việc, chức năng và nhiệm vụ, yêu cầu kết quả đối với các công việc được giao, quyền hạn và trách nhiệm có được khi thực hiện các chức năng đó.

Bảng mô tả công việc có những nội dung chủ yếu sau: Nhận diện công việc (tên công việc): Phải nêu lên được mục tiêu của vị trí công việc: “vị trí này tồn tại để làm gì cho công ty?”; Tóm tắt (Mục tiêu/mục đích) công việc: Đây chính là mục tiêu công việc phù hợp với các chức năng chính yếu mà vị trí này đảm nhận; Các mối quan hệ: Bên trong, bên ngoài; Chức năng và nhiệm vụ trong công việc: Chức năng của mỗi vị trí được phân bổ từ chức năng chung của bộ phận. Để thực hiện được từng chức năng này, bản mô tả công việc phải chỉ ra được các nhiệm vụ chủ yếu. Nói cách khác, chức năng là tổng hợp của một nhóm các nhiệm vụ. Nhiệm vụ được mô tả với các động từ hành động cụ thể nhưng không phải là dạng quy trình. Mô tả “làm cái gì” chứ không mô tả “làm như thế nào”. Chức năng và nhiệm vụ cần được sắp xếp theo thứ tự quan trọng và trình tự thực hiện, đồng thời nên được diễn tả ngắn gọn và rõ ràng. Một số bản mô tả công việc cố gắng liệt kê tất cả các nhiệm vụ dẫn đến danh sách nhiệm vụ rườm rà mà vẫn có thể không mô tả hết được các nhiệm vụ có thể phát sinh khi thực hiện công việc;

+ Tiêu chuẩn mẫu (yêu cầu năng lực/tiêu chuẩn thực hiện): Đây là những yêu cầu về năng lực cần thiết ở mức tối thiểu đối với vị trí để thực hiện được các nhiệm vụ đã nêu, chứ không phải là mô tả về năng lực của các cá nhân thực tế tại công ty. Các yêu cầu năng lực cơ bản có thể bao gồm: Học vấn; Chuyên môn, Kiến thức; Kinh nghiệm, kỹ năng; Thái độ;

Điều kiện thực hiện công việc: Mô tả điều kiện thực hiện công việc, nơi làm việc và những tính chất liên quan khác của môi trường làm việc như những nguy hiểm và mức độ của tiếng ồn.

### **2.3. Tuyển dụng nhân lực**

#### **2.3.1. Khái niệm và ý nghĩa tuyển dụng nhân lực**

##### **2.3.1.1. Khái niệm**

Tuyển dụng là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức. Đồng thời, là quá trình đánh giá các

ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được.

Tuyển dụng gồm hai quá trình: tuyển mộ và tuyển chọn.

- Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức.

- Tuyển chọn là quá trình đánh giá các ứng viên dựa vào yêu cầu công việc để tìm được người phù hợp trong số những người thu hút được trong quá trình tuyển mộ.

#### 2.3.1.2. Ý nghĩa của tuyển dụng nhân lực

- Tuyển dụng nhân viên là yếu tố chủ yếu của chính sách quản lý nguồn nhân lực, bởi vì nó ảnh hưởng quyết định đến tình trạng nhân lực của doanh nghiệp.

- Qua tuyển dụng nhân viên mới, một mặt lực lượng lao động của nó được trẻ hoá, và mặt kia, trình độ trung bình của nó được nâng lên.

- Vì vậy người ta có thể nói rằng: tuyển dụng nhân viên là một sự đầu tư “phi vật chất - đầu tư về con người”.

- Một chính sách tuyển dụng nhân viên đúng đắn, được chuẩn bị chu đáo, tiến hành nghiêm túc có tiêu chuẩn xác đáng theo một quy trình khoa học sẽ bảo đảm cho doanh nghiệp chọn được những người tài giỏi và chắc chắn sẽ góp phần mang lại những thành công cho doanh nghiệp.

#### 2.3.2. Cơ sở và yêu cầu của tuyển dụng nhân lực

- Cơ sở của tuyển dụng là các yêu cầu của công việc đã được đề ra theo bản mô tả công việc và bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện.

- Quá trình tuyển dụng phải đáp ứng được các yêu cầu dưới đây:

+ Tuyển dụng phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch nguồn nhân lực.

+ Tuyển dụng được những người có trình độ chuyên môn cần thiết cho công việc để đạt tới năng suất lao động cao, hiệu suất công tác tốt.

+ Tuyển dụng được những người có kỷ luật, trung thực, gắn bó với công việc, với tổ chức.

#### 2.3.3. Nội dung quá trình tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

- Chuẩn bị tuyển dụng

- Thông báo tuyển dụng

- Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ

- Phỏng vấn sơ bộ

- Kiểm tra, trắc nghiệm

Nhằm chọn được các ứng viên xuất sắc. Các bài kiểm tra sát hạch thường được sử dụng để đánh giá ứng viên về các kiến thức cơ bản, khả năng thực hành.

- Phỏng vấn lần 2 (phỏng vấn tuyển chọn)

- Xác minh, điều tra

- Khám sức khoẻ

- Ra quyết định tuyển dụng

### **2.4. Đào tạo và phát triển nhân lực**

#### 2.4.1. Khái niệm đào tạo và phát triển

Theo DeCenzo D.A & Robins các khái niệm giáo dục, đào tạo, phát triển: Là quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân.

- Đào tạo có định hướng vào hiện tại, chú trọng vào công việc hiện thời của cá nhân, giúp các cá nhân có ngay các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc hiện tại.

- Phát triển nhân viên nhằm chú trọng lên các công việc tương lai trong tổ chức, DN. Khi 1 người được thăng tiến lên những chức vụ mới, họ cần có những kiến thức, kỹ năng mới theo yêu cầu của công việc. Công việc phát triển nhân viên sẽ giúp cho các cá nhân chuẩn bị sẵn các kiến thức, kỹ năng cần thiết đó.

- Đào tạo và phát triển chúng đều có các phương pháp tương tự, được sử dụng nhằm tác động lên quá trình học tập để nâng cao các kiến thức, kỹ năng thực hành.

#### 2.4.2. Mục đích của đào tạo

- Giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn (nâng cao chất lượng và năng suất). Đáp ứng các nhu cầu của DN bằng cải tiến năng lực của đội ngũ nhân viên.

- Cập nhật các kỹ năng và kiến thức mới cho nhân viên. Huấn luyện cho nhân viên đưa vào những phương pháp làm việc mới. Cải thiện kiến thức kỹ thuật về công nghệ mới cho nhân viên. Về dài hạn, đào tạo tạo điều kiện cho nhân viên thích nghi sâu sắc với một công nghệ mới.

- Tạo nên thái độ làm việc đúng đắn, trung thành với tổ chức.

- Phát huy tính chủ động và tinh thần trách nhiệm của nhân viên.

- Tránh tình trạng quản lý lỗi thời. Đào tạo còn có thể giúp tổ chức thấy trước những thay đổi.

- Giải quyết các vấn đề về tổ chức (giải quyết các xung đột).

- Xây dựng và củng cố nền văn hóa doanh nghiệp.

- Định hướng công việc mới cho nhân viên.

- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý chuyên môn kế cận (giúp cho nhân viên có cơ hội thăng tiến).

- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

- Giúp tổ chức thích ứng với sự thay đổi của môi trường.

Đào tạo, công cụ phục vụ một mục đích, chỉ có thể đóng tốt vai trò của nó trong một chính sách quản trị và phát triển chung về nguồn nhân lực. Chính sách này phải hội nhập một cách hài hòa nhất có thể được các yếu tố kế hoạch hóa tổng số nhân viên, tiền lương, đánh giá hiệu quả, kế hoạch nghề nghiệp và phát triển.

Thực tế, nếu chúng ta không phân biệt trước các yêu cầu cho sự vận hành của doanh nghiệp ta có thể đào tạo những người ở các chức danh mà sau này sẽ biến mất.

#### 2.4.3. Nội dung quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Quá trình đào tạo được thực hiện qua 4 bước:

- Xác định nhu cầu đào tạo

- Lập kế hoạch đào tạo

- Thực hiện đào tạo

- Đánh giá chương trình đào tạo

### **2.5. Đánh giá kết quả thực hiện công việc**

#### 2.5.1. Khái niệm



- Kết quả thực hiện công việc của cá nhân CBNV là khối lượng công việc được hoàn thành tương ứng với chất lượng công việc và thời gian thực hiện cụ thể.

- Đánh giá kết quả thực hiện công việc là xác định mức độ hoàn thành công việc của tập thể hoặc cá nhân so với các tiêu chuẩn đã đề ra hoặc so sánh với kết quả công việc của các tập thể, cá nhân khác cùng thực hiện công việc.

- Quản lý đánh giá kết quả thực hiện công việc là quá trình xác định mục tiêu, cách thức cần đạt được mục tiêu và quản lý cá nhân, tập thể tham dự nhằm bảo đảm thực hiện được các mục tiêu của tổ chức.

#### 2.5.2. Mục đích

Quản lý đánh giá kết quả thực hiện công việc chính thức được sử dụng trong nhiều mục đích khác nhau như:

- Xác định mục tiêu công việc rõ ràng.
- Cung cấp thông tin phản hồi.
- Kích thích động viên nhân viên.
- Lập các kế hoạch nguồn nhân lực
- Phát triển nhân viên
- Truyền thông, giao tiếp
- Tuân thủ quy định pháp luật
- Hoàn thiện hệ thống quản trị nguồn nhân lực của DN

#### 2.5.3. Nội dung, trình tự thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc

- Xác định các mục tiêu cơ bản cần đánh giá
- Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp
- Xác định người đánh giá và huấn luyện về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc
- Thông báo cho nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá
- Thực hiện đánh giá kết quả đã thực hiện và xác định mục tiêu mới cho nhân viên

### **2.6. Trả công lao động**

2.6.1. Khái niệm tiền lương, cấu trúc thu nhập và mục tiêu của hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp

#### 2.6.1.1. Khái niệm

Tiền lương là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động để thực hiện công việc theo thỏa thuận. Tiền lương bao gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác.

Mức lương của người lao động không được thấp hơn mức lương tối thiểu do Chính phủ quy định.

Tiền lương trả cho người lao động căn cứ vào năng suất lao động và chất lượng công việc. Người sử dụng lao động phải bảo đảm trả lương bình đẳng, không phân biệt giới tính đối với người lao động làm công việc có giá trị như nhau.

Tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh thị trường.

- Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO): *“Tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính thế nào, mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật,*

*pháp qui quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng, cho một công nhân đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm”.*

Tiền lương của người lao động do hai bên thỏa thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc.

- Tiền lương tối thiểu: Là một định chế quan trọng bậc nhất của Luật lao động nhằm bảo vệ quyền và lợi ích của người lao động, nhất là trong nền kinh tế thị trường và trong điều kiện cung sức lao động lớn hơn cầu. Tiền lương tối thiểu cần đảm bảo nhu cầu tối thiểu về sinh học và xã hội học. Mức lương tối thiểu được ấn định là bắt buộc đối với người sử dụng lao động.

#### 2.6.1.2. Mục tiêu của hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp

- Thu hút nhân viên: Ứng viên đi tìm việc thường không thể biết chính xác mức lương cho những công việc tương tự ở DN khác nhau. Nên mức lương DN đề nghị thường là một trong những yếu tố cơ bản nhất cho ứng viên quyết định có chấp nhận việc làm ở DN hay không.

- Duy trì những nhân viên giỏi: Khi nhân viên nhận thấy rằng DN trả lương cho họ không công bằng, họ thường sẽ thấy khó chịu, bị ức chế và chán nản, thậm chí rời khỏi DN.

- Kích thích, động viên nhân viên: Mỗi nhân viên cần được trả công một cách công bằng, tương xứng với nỗ lực, khả năng và đóng góp của người đó. Tất cả các yếu tố cấu thành trong thu nhập của người lao động cần được sử dụng có hiệu quả, cơ cấu cân đối, hợp lý nhằm tạo ra động lực kích thích cao nhất đối với nhân viên.

- Hiệu quả về mặt chi phí: Trả lương và khen thưởng cần tương ứng với giá trị và mong muốn của tổ chức và tương xứng với đóng góp của người lao động. Tiền lương không nên vượt quá cao so với thị trường nhằm bảo đảm tính cạnh tranh cho tổ chức.

- Đáp ứng các yêu cầu của Luật pháp: Những vấn đề cơ bản của luật pháp liên quan đến trả công lao động trong các DN thường trú trọng đến các vấn đề sau:

- + Quy định về lương tối thiểu
- + Quy định về thời gian và điều kiện lao động
- + Quy định về lao động trẻ em
- + Các khoản phụ cấp trong lương
- + Các quy định về phúc lợi xã hội như: BHXH, ốm đau, thai sản, tai nạn lao động,...

#### 2.6.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương trong doanh nghiệp

Có thể chia các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương làm 4 nhóm như sau:

- *Nhóm các yếu tố thuộc về bản thân công việc*

+ Sự phức tạp của công việc: Các công việc phức tạp đòi hỏi trình độ và kỹ năng cao mới có khả năng giải quyết được sẽ buộc phải trả lương cao. Thông thường các công việc phức tạp gắn liền với những yêu cầu về đào tạo, kinh nghiệm và như vậy sẽ ảnh hưởng đến mức lương. Sự phức tạp của công việc phản ánh mức độ khó khăn và những yêu cầu cần thiết để thực hiện công việc. Sự phức tạp của công việc được phản ánh qua các khía cạnh sau đây: Yêu cầu về trình độ học vấn và đào tạo; Yêu cầu các kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc; Các phẩm chất cá nhân cần có; Trách nhiệm đối với công việc.

+ Tầm quan trọng của công việc: Phản ánh giá trị của công việc. Các công việc có tầm quan trọng cao sẽ có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hiệu quả hoạt động của tổ chức.

+ Điều kiện để thực hiện công việc. Các điều kiện khó khăn nguy hiểm đương nhiên sẽ được hưởng mức lương cao hơn so với điều kiện bình thường. Sự phân biệt đó để bù đắp những tổn hao sức lực và tinh thần cho người lao động cũng như động viên họ bền vững với công việc.

- *Nhóm các yếu tố thuộc về bản thân nhân viên*

+ Trình độ lành nghề của người lao động

+ Kinh nghiệm của bản thân người lao động: Kinh nghiệm được coi như một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến lương bổng của cá nhân. Hầu hết các cơ quan tổ chức trên thế giới đều dựa vào yếu tố này để tuyển chọn và trả lương.

+ Mức hoàn thành công việc: Thu nhập tiền lương của mỗi người còn phụ thuộc vào mức hoàn thành công việc của họ. Cho dù năng lực là như nhau nhưng nếu mức độ hoàn thành công việc là khác nhau thì tiền lương phải khác nhau. Đó cũng là sự phản ánh tất yếu của tính công bằng trong chính sách tiền lương

+ Thâm niên công tác: Ngày nay trong nhiều tổ chức yếu tố thâm niên có thể không phải là một yếu tố quyết định cho việc tăng lương. Thâm niên chỉ là một trong những yếu tố giúp cho đề bạt, thăng thưởng nhân viên.

+ Sự trung thành: Những người trung thành với tổ chức là những người gắn bó làm việc lâu dài với tổ chức. Trả lương cho sự trung thành sẽ khuyến khích nhân viên lòng tận tụy tận tâm vì sự phát triển của tổ chức. Sự trung thành và thâm niên có mối quan hệ với nhau nhưng có thể phản ánh những giá trị khác nhau. Các tổ chức của người Hoa đề cao các giá trị trung thành còn người Nhật đề cao giá trị thâm niên trong trả lương.

+ Tiềm năng của nhân viên: Những người có tiềm năng là những người chưa có khả năng thực hiện những công việc khó ngay, nhưng trong tương lai họ có tiềm năng thực hiện được những việc đó. Trả lương cho những tiềm năng được coi như đầu tư cho tương lai giúp cho việc giữ chân và phát triển tài năng cho tiềm năng của tương lai. Có thể có những người trẻ tuổi được trả lương cao bởi vì họ có tiềm năng trở thành những nhà quản trị cấp cao trong tương lai.

- *Nhóm các yếu tố thuộc về môi trường Công ty*

+ Chính sách tiền lương của Công ty

+ Khả năng tài chính của Công ty

+ Năng suất lao động

+ Bầu không khí văn hóa

- *Nhóm các yếu tố thuộc về môi trường xã hội*

+ Tình hình cung cấp sức lao động trên thị trường

+ Mức sống trung bình của dân cư

+ Tình hình giá cả sinh hoạt

+ Sức mua của công chúng

+ Công đoàn, xã hội

+ Nền kinh tế

+ Luật pháp

Khi xây dựng hệ thống tiền lương người ta có xu hướng trước tiên dựa vào công việc sau đó sử dụng các yêu cầu về kỹ năng và kết quả làm việc để xác định mức lương cho mỗi nhân viên.

### 2.6.3. Các hình thức trả công lao động

#### 2.6.3.1. Hình thức trả lương theo thời gian

- Hình thức tiền lương theo thời gian là hình thức tiền lương mà số tiền trả cho người lao động căn cứ vào thời gian làm việc và tiền lương của một đơn vị thời gian (giờ hoặc ngày). Như vậy tiền lương theo thời gian phụ thuộc vào 2 yếu tố:

+ Mức tiền lương trong một đơn vị sản phẩm.

+ Thời gian đã làm việc.

- Tiền lương trả theo thời gian chủ yếu áp dụng đối với những người làm công tác quản lý, còn đối với công nhân sản xuất chỉ nên áp dụng ở những bộ phận không thể tiến hành định mức một cách chặt chẽ và chính xác hoặc vì tính chất hạn chế do việc trả công theo sản phẩm sẽ không đảm bảo được chất lượng sản phẩm, không đem lại hiệu quả thiết thực. Tùy theo yêu cầu và trình độ quản lý việc tính và trả lương theo thời gian có thể thực hiện theo hai cách:

+ Trả lương theo thời gian giản đơn: (giờ, ngày, tháng...)

Chế độ trả lương theo thời gian giản đơn là chế độ trả lương mà tiền lương nhận được của mỗi người công nhân do mức lương cấp bậc cao hay thấp và thời gian làm việc thực tế ít hay nhiều quyết định.

Tiền lương trả cho người lao động được tính theo công thức:

$$L = LCB \times TH$$

Trong đó: L: Lương nhận được.

LCB: Lương cấp bậc.

TH: Thời gian làm việc thực tế.

*Trả lương theo thời gian giản đơn = Lương căn bản + Phụ cấp theo chế độ khi hoàn thành công việc và đạt yêu cầu*

Chế độ trả lương này chỉ áp dụng ở những nơi khó định mức lao động, khó đánh giá công việc một cách chính xác. Có 3 loại tiền lương theo thời gian đơn giản:

Lương giờ: tính theo mức lương cấp bậc và số giờ làm việc.

Lương ngày: tính theo mức lương cấp bậc và số ngày làm việc thực tế.

Lương tháng: tính theo mức lương cấp bậc tháng.

Hình thức này có ưu điểm là đơn giản, dễ tính toán. Hơn nữa người công nhân có thể tự tính được tiền công mà mình được lĩnh. Bên cạnh đó, hình thức trả lương này cũng có những nhược điểm là nó mang tính chất bình quân nên không khuyến khích việc sử dụng hợp lý thời gian làm việc, tiết kiệm nguyên vật liệu, không tập trung công suất của máy móc thiết bị để tăng năng suất lao động.

+ Trả lương theo thời gian có thưởng:

Theo hình thức này thì tiền lương người lao động nhận được gồm tiền lương thời gian giản đơn và một khoản tiền thưởng khi đạt được những chỉ tiêu về số lượng hoặc chất lượng đã quy định như: nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, tiết kiệm vật tư hoặc hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao...

*Trả lương theo thời gian có thưởng = Trả lương theo thời gian giản đơn + các khoản tiền thưởng*

Hình thức này chủ yếu áp dụng đối với công nhân phụ, làm việc phục vụ như công nhân sửa chữa, điều chỉnh thiết bị... Ngoài ra còn áp dụng cho công nhân chính làm việc ở những khâu sản xuất có trình độ cơ khí hoá cao, tự động hoá hoặc những công việc tuyệt đối phải đảm bảo chất lượng.

#### 2.6.3.2. Hình thức trả lương theo sản phẩm

Do có sự khác nhau về đặc điểm sản xuất kinh doanh nên các doanh nghiệp đã áp dụng rộng rãi các hình thức tiền lương theo sản phẩm với nhiều chế độ linh hoạt. Đây là hình thức tiền lương mà số tiền người lao động nhận được căn cứ vào đơn giá tiền lương, số lượng sản phẩm hoàn thành và được tính theo công thức:

$$L_{sp} = \sum_{i=1}^n (Q_i \times ĐG_i)$$

Trong đó:  $L_{sp}$ : lương theo sản phẩm.

$Q_i$ : khối lượng sản phẩm  $i$  sản xuất ra.

$ĐG_i$ : đơn giá tiền lương một sản phẩm loại  $i$ .

$i$ : số loại sản phẩm  $i$ .

Tiền lương tính theo sản phẩm căn cứ trực tiếp vào kết quả lao động sản xuất của mỗi người. Nếu họ làm được nhiều sản phẩm hoặc sản phẩm làm ra có chất lượng cao thì sẽ được trả lương cao hơn và ngược lại. Chính vì vậy nó có tác dụng khuyến khích người lao động quan tâm đến kết quả lao động sản xuất của mình, tích cực cố gắng hơn trong quá trình sản xuất, tận dụng tối đa khả năng làm việc, nâng cao năng suất và chất lượng lao động. Hơn nữa trả lương theo sản phẩm còn có tác dụng khuyến khích người lao động học tập nâng cao trình độ văn hoá kỹ thuật, tích cực sáng tạo và áp dụng khoa học kỹ thuật vào quá trình sản xuất. Điều này tạo điều kiện cho họ tiến hành lao động sản xuất với mức độ nhanh hơn, sản xuất ra nhiều sản phẩm với chất lượng cao hơn. Trả lương theo sản phẩm đòi hỏi phải có sự chuẩn bị nhất định như: định mức lao động, xây dựng đơn giá tiền lương cho một sản phẩm, thống kê, nghiệm thu sản phẩm... đảm bảo cho quá trình tái sản xuất được cân đối hợp lý.

Các hình thức lương sản phẩm:

- Trả lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân; Trả lương theo sản phẩm tập thể; Trả lương theo sản phẩm gián tiếp.

- Hình thức trả lương sản phẩm lũy tiến

- Hình thức lương khoán sản phẩm

- Hình thức tiền lương theo sản phẩm có thưởng và hình thức lương khoán có thưởng.

- Trả lương khoán theo nhóm

- Trả tiền hoa hồng

#### 2.6.4. Xây dựng hệ thống trả công lao động trong DN

##### 2.6.4.1. Ba quyết định trong xây dựng hệ thống trả công lao động trong DN

Có 3 quyết định được đưa ra trong quá trình xây dựng:

- Quyết định về mức trả công: Cao như thế nào? cao đến đâu? chính sách trả công như thế nào? bằng bao nhiêu? cao hơn hay thấp hơn mức lương bình quân trên thị trường?

Quyết định này có liên quan đến tổng thể các mối quan hệ về lương, thù lao trong

một tổ chức. Nó đặt các cá nhân trong cùng mối tương quan với các cá nhân khác ở cùng vị trí nhưng khác tổ chức. Nói cách khác đó là sự so sánh về mức tiền công trả cho một vị trí như nhau giữa các công ty khác nhau.

- Quyết định về cơ cấu của hệ thống trả công: Quyết định sự chênh lệch giữa các công việc thực hiện trong doanh nghiệp đảm bảo sự công bằng trong nội bộ.

Đây là quyết định được dựa trên mối tương quan so sánh mức lương giữa các công việc trong một tổ chức. Mỗi công việc đều chiếm một vị trí quan trọng đặc biệt trong mỗi tổ chức khác nhau, tùy vào tầm quan trọng của công việc mà mức tiền công được trả cho người lao động là cao hay thấp.

- Quyết định về tiền công cho cá nhân: Có thể trả công cho người lao động tương xứng với người lao động, quyết định sự chênh lệch trong việc trả công cho người lao động trong từng công việc như nhau, tạo động lực trong lao động.

Quyết định này có liên quan đến các phúc lợi, tiền thưởng mà mỗi cá nhân nhận được trong quá trình lao động của mình. Cùng một tổ chức, cùng một công việc nhưng tùy vào khả năng đáp ứng và kết quả lao động thực tế của mỗi cá nhân mà mỗi người lại có mức lương khác nhau.

#### 2.6.4.2. Trình tự xây dựng hệ thống trả công lao động trong doanh nghiệp

- Xem xét mức lương tối thiểu mà Nhà nước quy định

Nhà nước quy định mức lương tối thiểu cho từng doanh nghiệp khác nhau là khác nhau

Nhà nước có quy định mức lương tối thiểu nhất định cho từng loại hình doanh nghiệp theo từng vùng địa lý, doanh nghiệp khi tiến hành tính lương cần dựa trên mức lương tối thiểu mà nhà nước đã đặt ra.

- Khảo sát các mức lương thịnh hành trên thị trường

Để có thể có được chính sách tiền lương tốt nhất, tiết kiệm mà vẫn đảm bảo sức cạnh tranh, doanh nghiệp cần nghiên cứu mức lương của các đối thủ trong ngành, bạn hàng, ở cùng vị trí công việc có mức tiền công và thưởng phúc lợi tương ứng như thế nào để đề ra mức lương hoàn chỉnh cho doanh nghiệp mình.

- Đánh giá công việc: Là việc xác định một cách có hệ thống giá trị hay giá trị tương đối của mỗi một công việc trong tổ chức, đưa ra hệ thống thứ bậc về giá trị của công việc từ đó ta đảm bảo xây dựng cơ cấu của hệ thống trả công đồng thời nó đảm bảo sự công bằng trong doanh nghiệp. Đây là một bước rất quan trọng trong việc khảo sát mức lương thịnh hành trên thị trường.

Đánh giá công việc nhằm mục đích thực hiện công bằng trong phân phối lao động. Việc đánh giá công việc cần có sự kết hợp của cả người lao động và người quản lý. Đánh giá công việc hoàn chỉnh cần phải có đầy đủ các bản mô tả công việc đầy đủ, chi tiết và chính xác.

Đánh giá giá trị của các công việc phù hợp để sắp xếp các công việc theo hệ thống hoàn chỉnh và thống nhất từ cao đến thấp hoặc ngược lại.

- Xác định các ngạch tiền lương (ngạch tiền công)

Để đơn giản hóa việc trả công, các doanh nghiệp đều tiến hành xây dựng cho riêng mình một ngạch tiền công riêng.

Ngạch tiền công (tiền lương) là một nhóm các công việc dọc theo hệ thống thứ bậc về giá trị của các công việc và được trả cùng một mức tiền công.

- Xác định mức tiền công (mức lương) cho từng ngạch: Mỗi phương pháp đánh

giá lại có một cách xác định mức tiền công khác nhau.

Mức tiền công (mức lương): Số tiền trả cho người lao động ở từng bậc trong một đơn vị thời gian (giờ, tuần, tháng) phù hợp với các bậc trong thang lương.

Để khuyến khích lao động các doanh nghiệp có thể sử dụng các khoảng tiền công khác nhau để trả cho lao động khác nhau cùng thực hiện các công việc trong ngạch. Các khoảng tiền công trong ngạch có thể đồng đều hoặc không đồng đều. Ngạch tiền lương có thể phân chia thành các bậc cố định tạo thành thang lương hoặc không. Nếu phân chia thành thang lương, ta có thêm bước phân chia ngạch thành các bậc lương.

- Phân chia ngạch thành các bậc lương: Ngạch tiền lương có thể được chia thành bậc theo tỷ lệ tăng đều đặn (tỷ lệ tăng ở các bậc bằng nhau), tăng lũy tiến (tỷ lệ tăng ở bậc sau cao hơn bậc trước), tăng lũy thoái (tỷ lệ tăng bậc sau thấp hơn bậc trước).

### **3. Yêu cầu về nhân lực trong kinh doanh Dược phẩm**

- Yêu cầu về ngoại ngữ:

Đạt trình độ Tiếng Anh tương đương với 400 điểm TOEFL ITP hoặc tiếng Đức/Nga/Pháp/Trung có trình độ tương ứng. Có khả năng giao tiếp thông thường và khai thác sử dụng được tài liệu chuyên ngành.

- Về tin học:

Vận dụng được các kiến thức cơ bản của tin học trong soạn thảo, trình bày văn bản, tính toán và thống kê; có khả năng tiếp cận, sử dụng một số phần mềm thông dụng trong lĩnh vực Y - Dược; có khả năng khai thác và sử dụng được dịch vụ cơ bản của Internet trong tìm kiếm và trao đổi thông tin.

- Về chuyên môn:

+ Có kiến thức khoa học cơ bản, y dược học cơ sở và có phương pháp luận trong nghiên cứu khoa học; có kiến thức chuyên môn cơ bản về sản xuất, đảm bảo chất lượng, cung ứng, tư vấn sử dụng thuốc, mỹ phẩm và thực phẩm chức năng.

+ Có kiến thức bổ trợ về một trong các lĩnh vực sau: Sản xuất và phát triển thuốc (các phương pháp sản xuất nguyên liệu làm thuốc, xây dựng công thức, bào chế, sản xuất các dạng thuốc thông thường); Dược lâm sàng (sử dụng thuốc hợp lý).

+ Quản lý và kinh tế dược (quản lý, kinh doanh, cung ứng trong lĩnh vực dược); đảm bảo chất lượng thuốc (đảm bảo chất lượng thuốc và các phương pháp đánh giá chất lượng dược phẩm); dược liệu và dược cổ truyền (bảo tồn, khai thác, nuôi trồng, chế biến và sản xuất các thuốc có nguồn gốc dược liệu).

- Kỹ năng cứng:

+ Tham gia tổ chức và thực hành tốt trong các lĩnh vực: sản xuất, đảm bảo chất lượng, tồn trữ, cung ứng và tư vấn sử dụng thuốc, mỹ phẩm và thực phẩm chức năng.

+ Triển khai được các hoạt động khoa học công nghệ trong các lĩnh vực trên.

+ Biết cách triển khai thực hiện các văn bản pháp quy về dược và kiểm tra việc thực hiện văn bản đó; xây dựng và triển khai kế hoạch về công tác dược trong các cơ sở y tế, cộng đồng và chương trình y tế quốc gia.

+ Tư vấn và hướng dẫn cho nhân viên y tế và cộng đồng về thuốc; thu thập, tổng hợp, đánh giá và phổ biến thông tin liên quan đến thuốc và sức khỏe.

+ Có thêm kỹ năng về một trong các lĩnh vực sau: Sản xuất và phát triển thuốc (tham gia tổ chức và sản xuất được một số thuốc, mỹ phẩm và thực phẩm chức năng); Dược lâm sàng (phân tích được cách dùng thuốc trong một số ca lâm sàng; tư vấn, hướng dẫn sử dụng thuốc hợp lý cho nhân viên y tế và bệnh nhân; thực hiện được quy trình

thông tin thuốc).

+ Quản lý và kinh tế dược (thực hiện được các phương pháp, các chức năng quản lý và kinh tế dược trong lựa chọn, mua sắm, phân phối, sử dụng thuốc và các dịch vụ y tế phù hợp với từng địa phương, đơn vị).

+ Đảm bảo chất lượng thuốc (đo lường và xử lý được các số liệu trong quá trình đảm bảo chất lượng thuốc, mỹ phẩm và thực phẩm chức năng, tham gia xây dựng tiêu chuẩn chất lượng và thẩm định phương pháp kiểm nghiệm); dược liệu và dược cổ truyền (phân biệt, chế biến, sản xuất, tư vấn và hướng dẫn sử dụng được một số dược liệu và chế phẩm có nguồn gốc dược liệu).

- Kỹ năng mềm:

Có khả năng giao tiếp, viết, thuyết trình, thảo luận, đàm phán và làm chủ tình huống; tổ chức và quản lý được các nguồn lực, dịch vụ cũng như môi trường làm việc; Thiết lập kế hoạch và quản lý thời gian làm việc một cách hiệu quả; có khả năng tổ chức và làm việc theo nhóm.

- Yêu cầu về thái độ:

+ Có động cơ học tập và làm việc đúng đắn, nhận thức được nhu cầu cập nhật kiến thức liên tục; có đạo đức nghề nghiệp, hành nghề đúng pháp luật, trung thực, khách quan. Có trách nhiệm công dân, ý thức cộng đồng; có tinh thần cầu tiến, hợp tác và giúp đỡ đồng nghiệp; nhận thức rõ và có ý thức bảo vệ môi trường.

+ Vị trí làm việc của người học sau khi tốt nghiệp: Đảm nhiệm các vị trí công tác dược trong các cơ quan quản lý, cơ sở điều trị, sản xuất, kinh doanh, kiểm tra giám sát chất lượng dược phẩm, mỹ phẩm và thực phẩm chức năng có yêu cầu sử dụng dược sỹ trình độ đại học.

+ Có khả năng giảng dạy, nghiên cứu khoa học và quản lý trong các đơn vị đào tạo và nghiên cứu chuyên môn y dược.

## CÂU HỎI

Câu 1. Nêu các nội dung quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Vì sao phải hoạch định nguồn nhân lực? Cho ví dụ thực tế minh họa.

Trình bày nội dung hoạch định nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh thuốc tân. Giải thích và minh họa bằng thực tế.

Câu 2. Nêu khái niệm phân tích công việc và tuyển dụng nhân lực, cho ví dụ thực tế minh họa. Vì sao phải phân tích công việc và tuyển dụng nhân lực?

Phân tích mối quan hệ giữa phân tích công việc và tuyển dụng nhân lực.

Câu 3. Nêu khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, cho ví dụ minh họa. Vì sao phải đào tạo nguồn nhân lực? Để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp kinh doanh tân dược theo các bạn cần phải làm gì? Tại sao?

Câu 4. Thế nào là đánh giá kết quả thực hiện công việc và trả công lao động? Phân tích mối quan hệ giữa đánh giá kết quả thực hiện công việc và trả công lao động.

Câu 5: Nguồn nhân lực trong kinh doanh Dược phẩm phải đáp ứng những yêu cầu nào? Giải thích và cho ví dụ thực tế minh họa.



## BÀI 8. VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

### Mục tiêu:

- Trình bày được các bước xây dựng và những nhân tố ảnh hưởng đến văn hoá doanh nghiệp.
- Tư vấn cho lãnh đạo xây dựng văn hoá doanh nghiệp phù hợp với đặc thù hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
- Nhận thức được tầm quan trọng của văn hoá doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh.

### Nội dung:

#### 1. Những vấn đề chung về văn hoá doanh nghiệp

##### 1.1. Khái niệm

Văn hoá doanh nghiệp (VHDN) là toàn bộ các giá trị văn hoá được gầy dựng lên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một DN, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của DN ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong DN để theo đuổi và thực hiện các mục đích của DN.

##### 1.2. Đặc trưng của VHDN

Văn hoá doanh nghiệp là sản phẩm của những người cùng làm trong một DN và đáp ứng nhu cầu giá trị bên vững. Nó xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người làm trong DN chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó. VHDN còn góp phần tạo nên sự khác biệt giữa các DN và được coi là truyền thống của riêng mỗi DN.

Sẽ không thể có quản trị nếu lãnh đạo DN không có hiểu biết sâu sắc về VHDN. Mỗi DN khác nhau sẽ có những bản tính và bản sắc khác nhau, có những chuẩn mực hành xử khác nhau, do đó sẽ có văn hóa khác nhau. Không có DN nào lại không có văn hóa, vấn đề là văn hóa kiểu gì mà thôi. Cũng như vậy, không có cái gọi là văn hóa tốt, văn hóa xấu mà chỉ có văn hóa phù hợp hay không phù hợp; góp phần thúc đẩy, phát triển hay kìm hãm, kéo lùi DN.

#### 2. Những nhân tố hình thành văn hoá doanh nghiệp

##### 2.1. Cơ sở xây dựng văn hoá doanh nghiệp

Xây dựng văn hoá doanh nghiệp là một trong những yếu tố giúp doanh nghiệp thích ứng với những thay đổi trong môi trường bên ngoài. Những thay đổi về chính trị, kinh tế, xã hội, công nghệ thông tin... đang tác động đến hoạt động sản xuất, kinh doanh. Cơ sở để xây dựng VHDN:

- Các hạt nhân VHDN: bao gồm triết lý, niềm tin, các chuẩn mực làm việc và hệ giá trị.
- Phát triển văn hoá giao lưu của các DN: tạo điều kiện cho các doanh nghiệp học tập, lựa chọn những khía cạnh tốt về văn hóa của các doanh nghiệp khác nhằm phát triển mạnh nền văn hóa của doanh nghiệp mình và ngược lại.
- Xây dựng các tiêu chuẩn về VHDN: Các DN thường xây dựng cho mình những tiêu chuẩn về văn hóa và buộc mọi người khi vào làm việc cho DN phải tuân theo. Các tiêu chuẩn này có thể thay đổi khi không còn phù hợp hoặc hiệu quả thấp.
- Văn hóa tập đoàn đa quốc gia: Các tập đoàn đa quốc gia có nhiều chi nhánh hoạt động ở nhiều nước trên thế giới, thường phải đối mặt với môi trường kinh doanh đa sắc

tộc, đa quốc tịch và đa văn hóa. Để tăng cường sức mạnh và sự liên kết giữa các chi nhánh của các công ty đa quốc gia ở các nước khác nhau, các tập đoàn phải có một nền văn hóa đủ mạnh. Hầu như tập đoàn đa quốc gia nào cũng có bản sắc văn hóa riêng của mình và đây được coi là một trong những điều kiện sống còn, một loại vũ khí cạnh tranh lợi hại. Các công ty đa quốc gia có mục đích kinh doanh chiến lược, nhãn hiệu hàng hóa nổi tiếng và danh tiếng cao về chất lượng sản phẩm và dịch vụ trên thị trường thế giới. Những kết quả này có thể coi là sản phẩm của quá trình vận động của văn hóa tập đoàn.

- VHDN gia đình: Một gia đình là hạt nhân của DN. VHDN gia đình chịu ảnh hưởng của truyền thống gia đình, sự kết tục giữa các thế hệ và lòng trung thành với những triết lý kinh doanh, kinh nghiệm, bí quyết được gia đình đúc rút được trong quá trình kinh doanh. Thông thường, trong gia đình, người chủ gia đình thường nắm được bí quyết về một nghề nghiệp nào đó và dựa vào nghề nghiệp đó để thành lập doanh nghiệp gia đình. Vì thế, VHDN gia đình chịu ảnh hưởng rất lớn tác động của phong cách lãnh đạo của người chủ gia đình. Kỷ luật trong doanh nghiệp gia đình thường được đề cao vì họ vừa là người chủ sở hữu vừa là người sử dụng các tài sản của gia đình.

## **2.2. Yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp**

- Các yếu tố hữu hình: Trong nhóm các yếu tố nền tảng của trình độ văn hóa DN, người ta có thể dễ dàng nhận ra các yếu tố hữu hình của văn hóa như: kiến trúc trụ sở, văn phòng, biển hiệu, tên gọi, khẩu hiệu, trang phục cán bộ nhân viên, ngôn ngữ sử dụng... Đây chính là hình thức thể hiện bên ngoài của văn hóa.

- Chất lượng ban lãnh đạo và nhân viên: đội ngũ lãnh đạo và đa số nhân viên lại có nhiều phẩm chất tốt đẹp, đa số sống và làm việc theo pháp luật, theo nội quy và các chuẩn mực của văn hóa Việt Nam. Văn hóa DN được xây dựng bởi đa số các cá nhân trong DN. Cho nên, chất lượng ban lãnh đạo DN và các nhân viên chủ chốt đóng vai trò quan trọng nhất trong việc định hướng và quản lý các hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và văn hóa DN nói riêng.

- Các quy định về văn hóa: DN nào cũng có các yếu tố văn hóa DN một cách tự nhiên ở các mức độ khác nhau. Chắc chắn ban lãnh đạo DN nào cũng đều quan tâm tới văn phòng, nhà máy và không gian làm việc cho mọi nhân viên. DN nào mà chẳng có điều lệ, các quy định, nội quy... ban hành bằng văn bản, phổ biến cho các phòng ban thực thi. Đây là đòi hỏi bắt buộc của xã hội cũng như của luật pháp đối với hoạt động của DN, để đảm bảo rằng DN kiếm được lợi nhuận nhưng cũng phải thực hiện các nghĩa vụ như nộp thuế, đóng góp bảo vệ môi trường, tôn trọng thuần phong mỹ tục quốc gia... Các quy định về VHDN như: Đạo đức kinh doanh, giá trị theo đuổi, niềm tin, thái độ ứng xử, hành vi giao tiếp.

- Các quy ước chưa thành văn: DN vẫn có những quy ước không thành văn về nhiều công việc như: Thăm hỏi thủ trưởng và anh em trong các dịp lễ tết; tặng quà và tặng tiền; không đồng tình với tình yêu công sở; người trẻ tuổi hơn thì đi pha trà cho cả phòng vào buổi sáng; uống trà và nói chuyện với nhau trong giờ giải lao... Các quy ước không thành văn có ưu điểm là tế nhị và linh hoạt trong giao tiếp, nhưng cũng có nhược điểm là tạo ra các khoảng cách nhất định và đôi khi là thói nịnh bợ cấp trên, dễ dẫn tới chạy chức, chạy quyền... Nếu chủ DN không có các tiêu chí khoa học và chi tiết để đánh giá chất lượng nhân lực trước khi bổ nhiệm thì dễ để lọt người tài và sử dụng nhầm người.

- Sự tham gia của ban lãnh đạo và nhân viên: Lãnh đạo tối cao DN như các vị chủ tịch hội đồng quản trị, tổng giám đốc, giám đốc... mà không tham gia dẫn dắt các hoạt

động văn hóa DN, không gương mẫu trong cả cuộc sống lẫn công việc, thì thật khó có thể duy trì và phát triển được các giá trị nền tảng của văn hóa DN.

### **2.3. Hệ giá trị cốt lõi trong VHDN**

- Khẩu hiệu (slogan)
- Tâm nhìn
- Sứ mệnh
- Giá trị cốt lõi
- Triết lý kinh doanh
- ...

### **2.4. Các quy ước văn hóa ứng xử trong doanh nghiệp**

- Văn hóa trong giao tiếp chào hỏi (cách chào hỏi, cách thức bắt tay v.v.)
- Văn hóa trong giới thiệu và tự giới thiệu
- Văn hóa trong sử dụng danh thiếp (sử dụng, trao đổi danh thiếp v.v.)
- Văn hóa nói chuyện
- Văn hóa ứng xử với khách hàng, đối tác (trong nước, ngoài nước v.v.); ứng xử với đồng nghiệp (giữa lãnh đạo với nhân viên, giữa nhân viên với nhân viên v.v.)
- Văn hóa trong giao tiếp qua điện thoại
- Văn hóa trong làm việc (vệ sinh nơi làm việc, tác phong v.v.)
- Văn hóa xử lý, giải quyết công việc (ứng xử khi xử lý công việc, thời hạn xử lý công việc v.v.)
- Văn hóa hội họp (nghi thức hội họp, chỗ ngồi trong hội họp v.v.)
- Văn hóa tổ chức hoạt động ngoài công việc (bố trí chỗ ngồi khi dự tiệc, văn hóa dự tiệc, cách thức ngồi trong xe ô tô v.v.)
- Quy tắc đạo đức nghề nghiệp (chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp, quan hệ nội bộ, quan hệ bên ngoài v.v.)
- ....

## **3. Ứng dụng văn hoá doanh nghiệp trong kinh doanh Dược phẩm**

### **3.1. Công ty Cổ phần dược Đại Nam**

Dược Đại Nam là một đại gia đình đoàn kết, nét đặc thù mà đại gia đình này có được chính là môi trường làm việc năng động, sáng tạo và đổi mới - nơi mà mỗi thành viên đều được phát huy hết khả năng, cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, luôn được ghi nhận về những đóng góp cho sự nghiệp phát triển của Công ty.

Nói cách, khác nét Văn hóa của Dược Đại Nam không thể tách rời văn hóa cộng đồng xã hội vì chính nơi đây đã giữ được nét thuần phong mỹ tục của người Việt Nam nói chung và Dược Đại Nam nói riêng.

- Văn hóa trong Kinh doanh: Với mục tiêu xây dựng Dược Đại Nam trở thành thương hiệu về Phân phối dược phẩm, mỹ phẩm và thực phẩm chức năng thuộc top 20 nhà phân phối hàng đầu Việt Nam đó chính là kim chỉ nam cho mọi hoạt động kinh doanh của Công ty.

- Hành động của Công ty dựa trên triết lý kinh doanh:

+ Kinh doanh dược phẩm, mỹ phẩm, thực phẩm chức năng có chất lượng và luôn hướng tới sức khỏe, lợi ích cộng đồng. Giữ gìn uy tín và đạo đức nghề nghiệp.

+ Tìm kiếm lợi nhuận dựa trên mối quan hệ và mang đến lợi ích cho cộng đồng.

+ Gia tăng giá trị thương hiệu dựa trên giá trị con người bởi đây là tài sản quý giá nhất của công ty.

- Văn hóa Hành động: Dược Đại Nam luôn "tôn trọng tự do dân chủ", "khuyến khích chủ động sáng tạo", vì thế đã xây dựng nên đội ngũ nhân sự trẻ năng động, tâm huyết và gắn bó Công ty. Điều đó đã được thể hiện thông qua những chuẩn mực trong công việc, trong giá trị cốt lõi của hoạt động kinh doanh. Với mục đích : "cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách hàng", "tận tụy với khách hàng", ...

- Văn hóa Vui chơi, giải trí, chăm sóc sức khỏe: Sau thời gian làm việc căng thẳng để tái tạo sức lao động hiệu quả, gắn kết với các thành viên, đồng viên tinh thần và luôn sẻ chia cùng anh em. Dược Đại Nam xây dựng môi trường văn hóa vui chơi, giải trí một cách lành mạnh như những hoạt động: Thể thao, văn nghệ, giao lưu, tham quan, du lịch, khám sức khỏe định kỳ... được Công đoàn tổ chức thường xuyên trong năm dựa trên quỹ khen thưởng, phúc lợi của nhân viên.

### **3.2. Công ty Cổ phần Xuất nhập khẩu y tế DOMESCO**

- Nhân sinh quan của DOMESCO: Để kiến tạo một Slogan “Vì chất lượng cuộc sống” mang tầm quốc tế, DOMESCO khẳng định cho mình sứ mệnh có mục tiêu rõ ràng và tầm nhìn cùng phương châm hành động đúng đắn phù hợp với xu thế thế giới.

- Sứ mệnh

+ Mang sức khỏe đến mọi người bằng nhiều phương tiện hữu hiệu.

+ Tầng lớp nghèo và trung lưu còn nhiều, DOMESCO có sứ mệnh chăm sóc họ bằng những sản phẩm có chất lượng cao nhưng giá thành thật hợp lý.

Để thực hiện được những điều trên Công ty DOMESCO đã xây dựng và duy trì thực hiện 2 tôn chỉ và 6 phương châm cơ bản là:

- Tôn chỉ:

+ Cân bằng minh bạch hài hòa giữa quyền lợi các cổ đông và quyền lợi người lao động trong khuôn khổ tuân thủ luật pháp.

+ Lấy lợi nhuận hợp pháp và gia tăng giá trị Công ty mà khách hàng là trung tâm làm nền tảng.

- Phương châm:

+ Sống và làm việc theo pháp luật.

+ Hiệu quả là tiêu chí duy nhất để đánh giá Doanh nghiệp mà năng suất và kỹ năng làm việc là mũi xung kích.

+ Lấy sản xuất làm nền tảng cho phát triển trong đó xuất khẩu sản phẩm là kim chỉ nam.

+ Chất lượng sản phẩm là quyết định và không ngừng sáng tạo, ứng dụng công nghệ cao nhằm gia tăng hàm lượng tri thức ngày càng mang tính chủ đạo.

+ Chuyển dịch cơ cấu công nghệ tiên tiến trong mọi lĩnh vực để tạo lợi thế trên thương trường.

+ Đưa thương hiệu DOMESCO đi vào lòng người là động lực của thành công.

- Mục tiêu:

+ Là một Nhà phân phối hàng đầu ở Việt Nam.

+ Là một doanh nghiệp có thể mạnh về chương trình Hóa dược và thuốc có nguồn gốc từ dược liệu trong nước.

+ Là hoa tiêu trong lĩnh vực sinh học mà mũi nhọn là công nghệ Nano.

+ Là doanh nghiệp có hệ thống chất lượng toàn diện và ứng dụng thành công một cách hoàn hảo.

+ Có đội ngũ khoa học kỹ thuật vững mạnh mà nòng cốt là các Cán bộ có trình độ sau đại học.

+ Cân bằng quyền lợi CNLĐ, cổ đông và trách nhiệm xã hội đối với cộng đồng.

- Tầm nhìn:

+ Trẻ em khỏe mạnh, thông minh, người già mong muốn kéo dài tuổi thọ là ước mơ của loài người, vì vậy Công ty sẽ chú trọng sâu sắc đến 2 lớp người bằng cách cho ra đời những sản phẩm dinh dưỡng và thuốc đặc hiệu phục vụ cho họ ngày một tốt hơn, hiệu quả hơn.

+ Với nguồn dược liệu phong phú trong nước, DOMESCO sẽ tập trung phát triển và hiện đại hóa công nghệ chiết xuất và sản xuất thuốc từ dược liệu.

+ Trong xu thế công nghiệp hóa toàn cầu hiện nay các căn bệnh thời đại càng phát triển, do đó Công ty cũng tập trung vào các nhóm bệnh đã xác định làm bước đột phá.

\* Những công cụ mang tính chất chiến lược trong năm 2012 - 2015

- Sáu (06) đột phá:

+ Nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp nhằm kiến tạo toàn thể chế và thực thi tốt các quy chế tài chính - kiểm toán và phòng ngừa khủng hoảng rủi ro khi cục diện kinh tế thế giới bị thoái trào.

+ Đột phá về phát triển nhanh nguồn nhân lực chất lượng cao.

+ Tập trung khai phá 03 công nghệ cốt lõi đó là Công nghệ sinh học, Công nghệ tự động hóa và Công nghệ thông tin mà mũi nhọn là Công nghệ sinh học.

+ Chọn dược liệu làm mũi tên công phá nhằm kiến tạo những sản phẩm chữa trị các chứng bệnh thời đại một cách an toàn và hiệu quả.

+ Chiếm lĩnh thị trường nội địa – phát triển xuất khẩu là kim chỉ nam.

+ Lấy năng suất tổng hợp, triệt tiêu lãng phí là 2 yếu tố cốt lõi cho phát triển bền vững.

- Mười hai (12) Định hướng chủ yếu:

+ Lấy lợi thế tương đối làm phương châm hành động, huy động mọi nguồn lực để ổn định các sản phẩm chủ lực và phải sử dụng sức cạnh tranh có hiệu quả trong thương trường.

+ Phát triển nhanh mạng lưới phân phối trong nước chú trọng thị trường nông thôn và mở rộng kênh không giường bệnh; phân bố lại địa bàn của các Chi nhánh, mỗi Chi nhánh phải phục vụ cho 8-10 triệu dân.

+ Phát triển hài hòa sản lượng tiêu thụ giữa các vùng nông thôn và thành thị, các kênh và các phân khúc thị trường với những sản phẩm khác nhau vì mục đích của ta là “Nơi nào có sử dụng thuốc thì nơi đó có thuốc do DOMESCO sản xuất và phân phối”.

+ Phát triển đồng bộ hoạt động dịch vụ bao hàm việc sản xuất gia công, nhận gia công, nhượng quyền thương hiệu, công nghệ và cả vận chuyển và bảo quản hàng hóa.

+ Đẩy mạnh công tác PR và IR nhằm chăm sóc chu đáo khách hàng thân thiết và tạo lòng tin ở Nhà đầu tư ngày càng có chất lượng và hiệu quả cao.

+ Phát triển và ứng dụng công nghệ tiên tiến mang tính sáng tạo trong sản xuất bao hàm cả dược lý, dược lực và dạng bào chế với giá thành thấp nhất nhằm tăng sức cạnh tranh cả trong nước và xuất khẩu

- + Phát triển nuôi trồng và chế biến, chiết xuất dược liệu theo hướng hiện đại, hiệu quả, chất lượng cao.
  - + Phát triển khoa học và công nghệ luôn song hành với phát triển nguồn lực cơ bản mà nguồn nhân lực và tài lực là 2 yếu tố then chốt không tách rời.
  - + Chú trọng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, lấy sáng tạo và năng suất tổng hợp làm cứu cánh.
  - + Xây dựng đội ngũ lãnh đạo các cấp luôn gương mẫu, trí tuệ, mẫn cán vững vàng bản lĩnh trong cả chuyên môn và chính trị.
  - + Hoàn thiện chất lượng môi trường - xử lý chất thải là hai yếu tố luôn luôn gắn liền với mọi hoạt động của doanh nghiệp.
  - + Phát triển văn hóa doanh nghiệp và trách nhiệm xã hội tương ứng với sức phát triển kinh tế của DOMESCO.
- Chín (09) Giải pháp:
- + Tập trung khắc phục nhanh, có hiệu quả những sự cố và yếu kém trong mọi hoạt động của Công ty do các nguyên nhân chủ quan. Kiên quyết chống lại mọi hiện tượng buông lỏng quản lý của các cấp.
  - + Có đề án tái cấu trúc toàn diện trong các lĩnh vực then chốt như đầu tư, phân bổ vốn, chiến lược sản phẩm, lưu thông phân phối theo hướng nâng cao chất lượng, hàm lượng chất xám được coi trọng nhằm phát huy hiệu quả và sức cạnh tranh với tầm nhìn dài hạn và có lộ trình cụ thể.
  - + Kiên trì thực hiện 2 chiến lược cơ bản đó là chiến lược giảm phí toàn diện và khác biệt hóa bằng những sản phẩm đầy sáng tạo, đặc thù và phải bảo hộ nó trước mọi nguy cơ xâm phạm sở hữu trí tuệ.
  - + Tập trung thực hiện 6 đột phá và 12 định hướng đã nêu trên về phát triển Kinh doanh sản xuất trong giai đoạn mới.
  - + Đổi mới tiêu chí và mục tiêu đào tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, quan tâm đến nhân lực lãnh đạo, quản lý, quản trị Doanh nghiệp, khoa học và công nghệ, văn hóa nghệ thuật, chất lượng giáo dục là then chốt, nhất là Cán bộ sau đại học.
  - + An toàn pháp lý hôm nay, thịnh vượng cho ngày mai là khẩu hiệu của mọi người chúng ta, phải tạo chuyển biến mạnh về nhận thức, phương châm “Sống và làm việc phải tuân thủ theo pháp luật” là khẩu hiệu và hành động của Chúng ta.
  - + Quản lý chất lượng toàn diện, tích hợp là một chuỗi xuyên suốt trong mọi hoạt động của Công ty mà trong đó chất lượng môi trường là nòng cốt.
  - + Phát triển kinh tế doanh nghiệp phải đi đôi và đồng bộ phát triển văn hóa, thực hiện công bằng minh bạch tiến bộ trong Công ty đồng thời phải chăm lo sức khỏe, an toàn lao động nâng cao thu nhập và an sinh cho người lao động của Công ty và phải tập trung giải quyết thỏa đáng những bức xúc phát sinh.
  - + Tham gia trách nhiệm xã hội và cộng đồng là nghĩa vụ của Công ty, chủ yếu ưu tiên tập trung vào 2 lĩnh vực trọng yếu là Khuyến học và Người nghèo.

## **CÂU HỎI**

**Câu 1.** Thế nào là văn hoá doanh nghiệp? Để xây dựng văn hoá doanh nghiệp các bạn cần phải làm gì? Tại sao?

**Câu 2.** Trình bày những hiểu biết của các bạn về văn hoá doanh nghiệp trong kinh doanh Dược phẩm. Để xây dựng văn hoá doanh nghiệp kinh doanh Dược phẩm cần phải làm gì? Tại sao?

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Nguyễn Phạm Thanh Nam – Trương Chí Tiền, (2014), *Quản trị học*, NXB Đại học Cần Thơ.

[2] GS.TS. Nguyễn Thành Độ - PGS.TS Nguyễn Ngọc Huyền, (2011), *Quản trị kinh doanh*, NXB ĐH KTQD.

[3] Chủ biên PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân - TS. Nguyễn Văn Điềm, (2007), *Giáo trình quản trị nhân sự*, NXB Đại học kinh tế quốc dân.