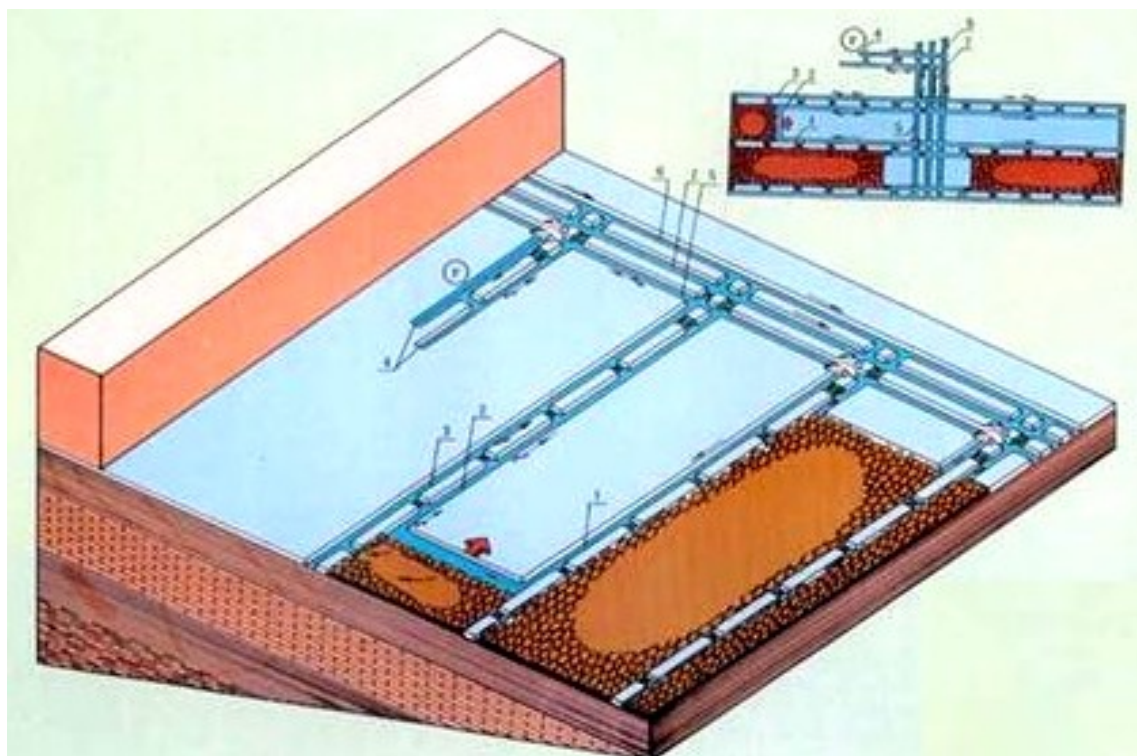


BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP QUẢNG NINH
----- ***** -----

VŨ MẠNH HÙNG, ĐẶNG VĂN HẢI



GIÁO TRÌNH
KẾ HOẠCH SẢN XUẤT
(LƯU HÀNH NỘI BỘ)



QUẢNG NINH - 2015

LỜI NÓI ĐẦU

Giáo trình "**Kế hoạch sản xuất**" dùng cho bậc đại học được biên soạn theo đề cương chi tiết học phần "**Học phần chuyên sâu thay thế 2- Kế hoạch sản xuất**" của ngành Khai thác Mỏ hầm lò đã được Bộ môn Khai thác hầm lò thông qua.

Giáo trình được biên soạn trên cơ sở các giáo trình của các tác giả đúc kết nhiều năm thuộc lĩnh vực khai thác than và đặc biệt dựa trên ý tưởng khoa học đã được tổng hợp nhiều năm trong quá trình nghiên cứu và giảng dạy của Thầy giáo – Trưởng khoa Mỏ & Công trình – Th.S Đặng Văn Hải.

Nội dung của giáo trình thể hiện kiến thức về tổng quan của công tác kế hoạch, cơ sở và trình tự lập kế hoạch sản xuất, cũng như nội dung và trình tự lập kế hoạch sản xuất cho toàn mỏ nói chung và phân xưởng nói riêng. Bên cạnh đó học phần còn đề cập tới các nội dung liên quan đến các điều kiện để đảm bảo hoàn thành kế hoạch.

Giáo trình này làm tài liệu để giảng dạy của giáo viên và học tập cho sinh viên chuyên ngành Khai thác Mỏ hầm lò, nhưng cũng có thể là tài liệu tham khảo bổ ích cho sinh viên của các chuyên ngành khác có liên quan.

Dù sao, đây vẫn là lần biên soạn đầu tiên, không thể tránh khỏi những thiếu sót. Chúng tôi mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của các bạn đồng nghiệp, các em sinh viên và bạn đọc khi sử dụng bài giảng này.

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU.....	2
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ CÔNG TÁC KẾ HOẠCH.....	4
1.1. Khái niệm, phân loại và vai trò của công tác kế hoạch.....	4
1.2. Phương pháp luận về kế hoạch hóa doanh nghiệp.....	8
1.3. Hoạch định chiến lược kinh doanh.....	13
1.4. Phân tích dự báo chiến lược kinh doanh.....	22
1.5. Phương án sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.....	27
CHƯƠNG 2 LẬP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT CỦA MỎ.....	32
2.1. Tổng quan về công tác lập kế hoạch mỏ.....	32
2.2. Các cơ sở để lập kế hoạch sản xuất mỏ.....	33
2.3. Trình tự lập kế hoạch sản xuất mỏ.....	42
2.4. Các kế hoạch kinh tế kỹ thuật phụ trợ.....	44
CHƯƠNG 3: LẬP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT CỦA PHÂN XƯỞNG.....	51
3.1. Đặc điểm của kế hoạch sản xuất phân xưởng mỏ.....	51
3.2. Lập lịch trình thi công các công trình mỏ.....	54
3.3. Lập kế hoạch khai thác.....	58
3.4. Bài tập ví dụ.....	60
3.5. Dự báo thuận lợi khó khăn khi triển khai kế hoạch sản xuất phân xưởng....	67
3.6. Các giải pháp điều hành việc thực hiện kế hoạch sản xuất phân xưởng.....	73

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ CÔNG TÁC KẾ HOẠCH

1.1. Khái niệm, phân loại và vai trò của công tác kế hoạch

1.1.1. Khái niệm

Lập kế hoạch là chức năng đầu tiên trong bốn chức năng của quản lý là lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Lập kế hoạch là chức năng rất quan trọng đối với mỗi nhà quản lý bởi vì nó gắn liền với việc lựa chọn mục tiêu và chương trình hành động trong tương lai, giúp nhà quản lý xác định được các chức năng khác còn lại nhằm đảm bảo đạt được các mục tiêu đề ra.

Cho đến nay thì có rất nhiều khái niệm về chức năng lập kế hoạch. Với mỗi quan điểm, mỗi cách tiếp cận khác nhau đều có khái niệm riêng nhưng tất cả đều cố gắng biểu hiện đúng bản chất của phạm trù quản lý này.

Nếu đứng trên góc độ ra quyết định thì: “Lập kế hoạch là một loại ra quyết định đặc thù để xác định một tương lai cụ thể mà các nhà quản lý mong muốn cho tổ chức của họ”. Quản lý có bốn chức năng cơ bản là lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Lập kế hoạch có thể ví như là bắt đầu từ rễ cái của một cây sồi lớn, rồi từ đó mọc lên các “nhánh” tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Xét theo quan điểm này thì lập kế hoạch là chức năng khởi đầu và trọng yếu đối với mỗi nhà quản lý. Với cách tiếp cận theo quá trình thì: Kế hoạch sản xuất kinh doanh có thể coi là quá trình liên tục xoay tròn ốc với chất lượng ngày càng tăng lên kể từ khi chuẩn bị xây dựng kế hoạch cho tới lúc chuẩn bị tổ chức thực hiện kế hoạch nhằm đưa hoạt động của doanh nghiệp theo đúng mục tiêu đã đề ra.

Theo STEYNER thì: “Lập kế hoạch là một quá trình bắt đầu từ việc thiết lập các mục tiêu, quyết định các chiến lược, các chính sách, kế hoạch chi tiết để đạt được mục tiêu đã định. Lập kế hoạch cho phép thiết lập các quyết định khả thi và bao gồm cả chu kỳ mới của việc thiết lập mục tiêu và quyết định chiến lược nhằm hoàn thiện hơn nữa”

Tóm lại:

Kế hoạch là xác định mục tiêu (hay hệ thống mục tiêu) của cá nhân hoặc tổ chức và các biện pháp (hay các phương án) nhằm đạt được mục tiêu đó trong khoảng thời gian và không gian nhất định.

Kế hoạch là một tập hợp những hoạt động được sắp xếp theo lịch trình, có thời hạn, nguồn lực, ấn định những mục tiêu cụ thể và xác định biện pháp tốt nhất... để thực hiện một mục tiêu cuối cùng đã được đề ra.

1.1.2. Phân loại kế hoạch

(1). Theo độ dài hoạt động của kế hoạch

- Kế hoạch dài hạn
- Kế hoạch trung hạn
- Kế hoạch ngắn hạn

Tính chất “dài” hay “ngắn” là tương đối tùy theo điều kiện cụ thể của từng doanh nghiệp

(2). Theo phân đoạn thời gian

- Kế hoạch “Cuốn chiếu” :

Năm làm kế hoạch			Kỳ kế hoạch			
2004	2005	2006	2007	2008	2009	
2005	2006	2007	2008	2009	2010	

Kế hoạch cuốn chiếu được lập định kỳ theo các năm kế tiếp nhau, kế cuốn chiếu coi trọng tính kế thừa.

- Kế hoạch “Kỳ đoạn” :

Năm làm kế hoạch	Kỳ kế hoạch
2004	2005 ~ 2007
2007	2008 ~ 2010
2010	2011 ~ 2013

Kế hoạch kỳ đoạn được lập định kỳ theo từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp, các chỉ tiêu của KH rõ ràng theo mục tiêu chủ yếu của từng giai đoạn phát triển của DN.

- Kế hoạch hỗn hợp “Cuốn chiếu - Kỳ đoạn” :

Năm làm kế hoạch		Kỳ kế hoạch			
2005	2006	2007	2008	2009	2010
2007	2008	2009	2010	2011	2012
2010	2011	2012	2013	2014	2015

(3). Theo tính chất chiến lược của kế hoạch

- Kế hoạch chiến lược :

Xác định các mục tiêu và giải pháp dài hạn thường > 5 năm, KH chiến lược thường do cấp lãnh đạo doanh nghiệp lập hoặc do cơ quan chủ quản lập, nó mang tính tổng quát, định hướng phát triển trong tương lai.

- Kế hoạch chiến thuật :

Là kế hoạch triển khai của KH chiến lược, có thời hạn thường < 5 năm, thường do cấp lãnh đạo doanh nghiệp và các bộ phận chuyên môn của doanh nghiệp lập, kế hoạch chiến thuật cụ thể hoá KH chiến lược.

- Kế hoạch tác nghiệp :

Kế hoạch tác nghiệp có thời hạn < 1 năm, thường do các bộ phận chuyên môn của doanh nghiệp lập. Kế hoạch tác nghiệp cụ thể hoá, chi tiết hoá kế hoạch chiến thuật. Kế hoạch tác nghiệp là những yêu cầu cụ thể bắt buộc thực hiện, kế hoạch tác nghiệp thường là cứng nhắc chứ không mềm dẻo như kế hoạch chiến lược.

(4). Theo mức độ chi tiết của kế hoạch

- Kế hoạch thô : Thể hiện những ý tưởng, chủ trương, định hướng.

- Kế hoạch tinh : Tính toán chi tiết cụ thể bằng các chỉ tiêu con số đến từng khâu, từng bộ phận sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

(5). Theo cấp quản lý

- Kế hoạch của phân xưởng

- Kế hoạch của doanh nghiệp

- Kế hoạch của Công ty

- Kế hoạch của Tổng công ty

(6). Theo lĩnh vực hoạt động

- Kế hoạch tổng thể của doanh nghiệp

- Kế hoạch các bộ phận của doanh nghiệp

Ví dụ: KH quý I/2005 của phân xưởng 1, KH quý II/2005 của phân xưởng n, v.v...

- Kế hoạch các mặt hoạt động trong doanh nghiệp

Ví dụ: KH sản xuất sản phẩm, KH tiêu thụ sản phẩm, KH cung ứng vật tư, KH marketing, KH lao động tiền lương, v. v...

1.1.3. Vai trò của lập kế hoạch

Xét trong phạm vi toàn bộ nền kinh tế quốc dân thì kế hoạch là một trong những công cụ điều tiết chủ yếu của Nhà nước. Còn trong phạm vi một doanh nghiệp hay một tổ chức thì lập kế hoạch là khâu đầu tiên, là chức năng quan trọng của quá trình quản lý và là cơ sở để thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả cao, đạt được mục tiêu đề ra.

Các nhà quản lý cần phải lập kế hoạch bởi vì lập kế hoạch cho biết phương hướng hoạt động trong tương lai, làm giảm sự tác động của những thay đổi từ môi trường, tránh được sự lãng phí và dư thừa nguồn lực, và thiết lập nên những tiêu chuẩn thuận tiện cho công tác kiểm tra. Hiện nay, trong cơ chế thị trường có thể thấy lập kế hoạch có các vai trò to lớn đối với các doanh nghiệp. Bao gồm :

- Kế hoạch là một trong những công cụ có vai trò quan trọng trong việc phối hợp nỗ lực của các thành viên trong một doanh nghiệp. Lập kế hoạch cho biết mục tiêu , và cách thức đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Khi tất cả nhân viên trong cùng một doanh nghiệp biết được doanh nghiệp mình sẽ đi đâu và họ sẽ cần phải đóng góp gì để đạt được mục tiêu đó, thì chắc chắn họ sẽ cùng nhau phối hợp , hợp tác và làm việc một cách có tổ chức. Nếu thiếu kế hoạch thì quỹ đạo đi tới mục tiêu của doanh nghiệp sẽ là đường zigzag phi hiệu quả;

- Lập kế hoạch có tác dụng làm giảm tính bất ổn định của doanh nghiệp, hay tổ chức. Sự bất ổn định và thay đổi của môi trường làm cho công tác lập kế hoạch trở thành tất yếu và rất cần thiết đối với mỗi doanh nghiệp, mỗi nhà quản lý. Lập kế hoạch buộc những nhà quản lý phải nhìn về phía trước, dự đoán được những thay đổi trong nội bộ doanh nghiệp cũng như môi trường bên ngoài và cân nhắc các ảnh hưởng của chúng để đưa ra những giải pháp ứng phó thích hợp;

- Lập kế hoạch làm giảm được sự chòng chéo và những hoạt động làm lãng phí nguồn lực của doanh nghiệp. Khi lập kế hoạch thì những mục tiêu đã được xác định, những phương thức tốt nhất để đạt mục tiêu đã được lựa chọn nên sẽ sử dụng nguồn lực một cách có hiệu quả, cực tiểu hoá chi phí bởi vì nó chủ động vào các hoạt động hiệu quả và phù hợp;

- Lập kế hoạch sẽ thiết lập được những tiêu chuẩn tạo điều kiện cho công tác kiểm tra đạt hiệu quả cao. Một doanh nghiệp hay tổ chức nếu không có kế hoạch thì giống như là một khúc gỗ trôi nổi trên dòng sông thời gian. Một khi doanh

nghiệp không xác định được là mình phải đạt tới cái gì và đạt tới bằng cách nào, thì đương nhiên sẽ không thể xác định được liệu mình có thực hiện được mục tiêu hay chưa, và cũng không thể có được những biện pháp để điều chỉnh kịp thời khi có những lệch lạc xảy ra. Do vậy, có thể nói nếu không có kế hoạch thì cũng không có cả kiểm tra .

1.2. Phương pháp luận về kế hoạch hóa doanh nghiệp

1.2.1. Những căn cứ để xây dựng kế hoạch

(1). Những chủ chương, đường lối, các chính sách của Đảng và Nhà nước

Bao gồm các chính sách nói chung và các chính sách có liên quan trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Việc nắm vững các chính sách giúp cho doanh nghiệp đảm bảo quyền chủ động, tận dụng các điều kiện thuận lợi mà các chính sách tạo ra để doanh nghiệp sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả cao. Căn cứ này đảm bảo kế hoạch của doanh nghiệp phù hợp với pháp luật hiện hành.

(2). Kết quả điều tra nghiên cứu thị trường

Bao gồm việc đánh giá nhu cầu thị trường về số lượng, chất lượng, chủng loại sản phẩm ở những mức giá khác nhau. Phân tích nhu cầu các nhóm khách hàng, các khu vực thị trường. Phân tích tình hình cạnh tranh trên thị trường.

Phân tích môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp. Căn cứ này là cơ sở cho kế hoạch tận dụng cơ hội kinh doanh.

(3). Kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp năm trước, thời kỳ trước

Đánh giá về các nguồn lực, trình độ tận dụng các tiềm năng và khả năng tận dụng chúng. Căn cứ này là cơ sở cho kế hoạch vừa có tính tiên tiến vừa có tính hiện thực. Kết quả phân tích tổng hợp cho biết khả năng của doanh nghiệp về các mặt có thể tận dụng trong kỳ kế hoạch.

(4). Hệ thống mức kinh tế – kỹ thuật

Các mức kinh tế – kỹ thuật là cơ sở để lượng hoá mọi ý đồ chiến lược, thể hiện các mục tiêu và phương tiện bằng con số cụ thể. Doanh nghiệp cần có hệ thống mức kinh tế – kỹ thuật hoàn chỉnh, đồng bộ, tiên tiến, phù hợp với hệ thống mức kinh tế - kỹ thuật của ngành. Hệ thống mức thường xuyên được xem xét, sửa đổi, bổ sung cho phù hợp với sự thay đổi của các điều kiện sản xuất kinh doanh ở doanh nghiệp.

(5). Những kết quả nghiên cứu ứng dụng khoa học, kỹ thuật, công nghệ, cải tiến tổ chức quản lý hoạt động SXKD

Đây là căn cứ đảm bảo cho tính hiệu quả, tiên tiến của kế hoạch. Kế hoạch lập một mặt cần tận dụng các thành tựu mới của khoa học kỹ thuật phục vụ cho SXKD, mặt khác bản thân kế hoạch cũng tạo điều kiện cho nghiên cứu ứng dụng khoa học kỹ thuật công nghệ, đó là một trong những hướng cơ bản để phát triển SXKD của doanh nghiệp.

1.2.2. Những nguyên tắc khi lập kế hoạch.

(1). Kế hoạch phải phù hợp với luật pháp, chính sách của Đảng và Nhà nước. Đó là yêu cầu đảm bảo tính pháp lý của kế hoạch.

(2). Kế hoạch phải có tính tiên tiến, hướng tới hiệu quả cao

Muôn kế hoạch có tính tiên công thì trong quá trình lập kế hoạch cần:

- Dựa trên hệ thống mức kinh tế – kỹ thuật tiên tiến;
- Tận dụng tiềm năng bên trong của doanh nghiệp;
- Tận dụng cơ hội kinh doanh mà môi trường cho phép;
- Đề ra các biện pháp cụ thể trong thực hiện;

(3). Kế hoạch cần đảm bảo tính hiện thực

- Xuất phát từ điều kiện SXKD thực tế gồm điều kiện bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

- Tính toán khoa học, tránh áp đặt ý muốn chủ quan phi thực tế.

(4). Kế hoạch cần có phương án dự phòng

Nhằm đối phó với những thay đổi của các điều kiện SXKD không lường trước được trong giai đoạn lập kế hoạch.

(5). Kế hoạch cần đảm bảo tính cân đối và toàn diện

- Tính cân đối thể hiện ở sự phối hợp nhịp nhàng đồng bộ giữa các bộ phận của kế hoạch, giữa kế hoạch toàn doanh nghiệp và kế hoạch các phân xưởng, giữa kế hoạch dài hạn, KH trung hạn, KH ngắn hạn.

- Tính toàn diện thể hiện kế hoạch phải bao quát mọi mặt hoạt động SXKD của doanh nghiệp.

Tính cân đối và toàn diện của kế hoạch là cơ sở cho việc tổ chức SXKD nhịp nhàng tránh ách tắc, mâu thuẫn trong quá trình thực hiện kế hoạch, và là điều kiện quan trọng đảm bảo SXKD có hiệu quả.

(6). Kế hoạch cần đảm bảo tính liên tục, kế thừa

Khi lập kế hoạch cần có sự kết hợp giữa mục tiêu trong tương lai với thực tế đã đạt được trong quá khứ của doanh nghiệp. Kết hợp giữa mục tiêu dài hạn và các bước đi cụ thể trong từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp.

1.2.3. Hệ thống chỉ tiêu kế hoạch

(1). Khái niệm hệ thống chỉ tiêu kế hoạch

Là sự phản ánh tổng hợp và cụ thể bằng những con số, là cơ sở để doanh nghiệp tổ chức hoạt động SXKD trong kỳ KH, là cơ sở để tổng kết, phân tích, đánh giá hoạt động SXKD của DN khi kết thúc kỳ kế hoạch.

(2). Phân loại hệ thống chỉ tiêu kế hoạch

- Theo phân cấp quản lý : Chỉ tiêu kế hoạch toàn doanh nghiệp, các đơn vị trong DN, ...
- Theo thời gian : Chỉ tiêu KH dài hạn, trung hạn, ngắn hạn,...
- Theo các mặt hoạt động SXKD: Chỉ tiêu sản xuất SP, tiêu thụ SP,...
- Theo hình thức thể hiện : Chỉ tiêu hiện vật, chỉ tiêu giá trị, ...
- Theo lượng và chất : Chỉ tiêu số lượng, chỉ tiêu chất lượng, ...
- Theo mức độ phản ánh : Chỉ tiêu tổng hợp, chỉ tiêu chi tiết, ...

1.2.4. Các bước hoạch định kế hoạch của doanh nghiệp

Các bước hoạch định kế hoạch của doanh nghiệp được mô tả như sau:

Bước 1: Việc phân tích môi trường kinh doanh và phân tích nội bộ doanh nghiệp, cho phép xác định vị thế của doanh nghiệp, cơ hội SXKD của doanh nghiệp;

Bước 2 : Xác định mục tiêu và giải pháp dài hạn, tạo khuôn khổ giữa mong muốn và những ràng buộc cho việc dự thảo các phương án kinh doanh;

Bước 3: Để thực hiện được mục tiêu có thể có nhiều phương án kinh doanh;

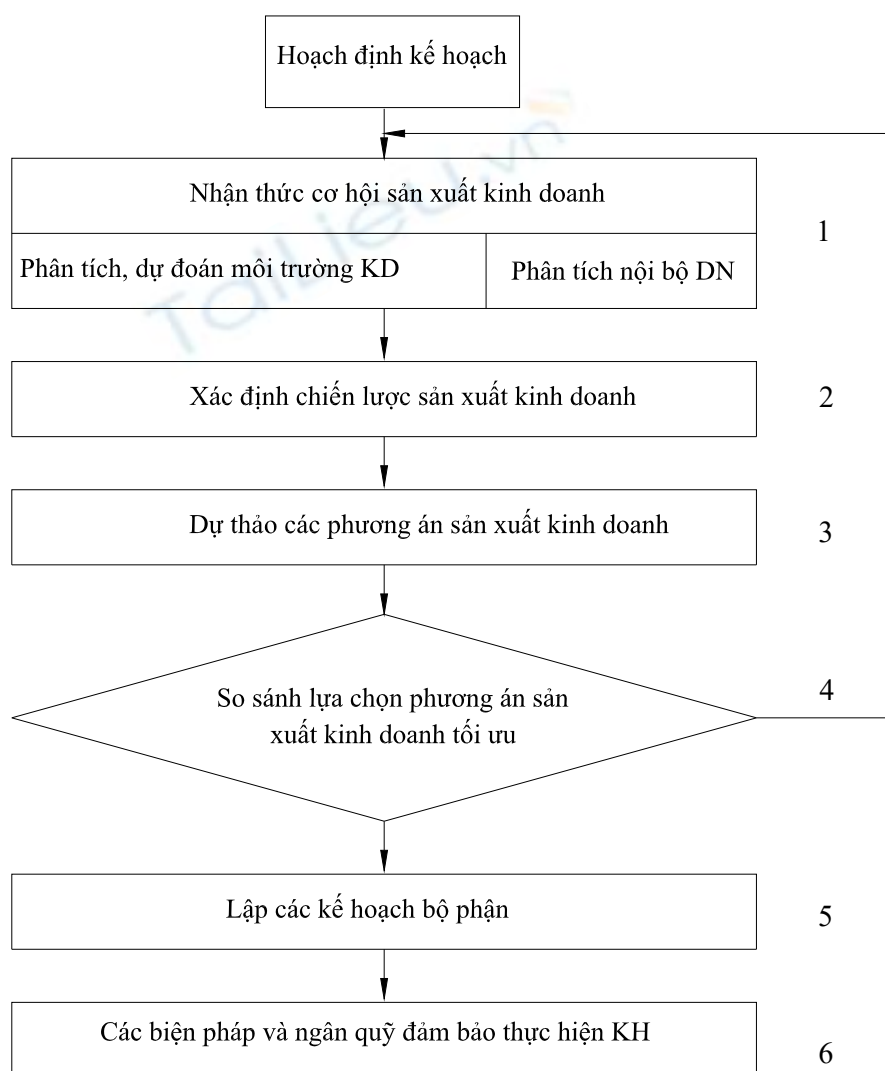
Bước 4: Từ những phương án SXKD, doanh nghiệp lựa chọn phương án SXKD tối ưu cho mình và lựa chọn phương án dự phòng để đảm bảo SXKD phát triển và an toàn. Phương án SXKD 1 năm chính là kế hoạch sản xuất và tiêu thụ

sản phẩm – Là kế hoạch trọng tâm trong hệ thống kế hoạch kinh tế – xã hội hàng năm của doanh nghiệp;

Bước 5: Triển khai lập các kế hoạch bộ phận (các kế hoạch còn lại trong hệ thống kế hoạch kinh tế – xã hội hàng năm của doanh nghiệp);

Bước 6 :

Giai đoạn lập kế hoạch được kết thúc bằng việc đề ra các biện pháp tổ chức sản xuất kinh doanh và dự kiến ngân quỹ đảm bảo cho việc thực hiện kế hoạch đã lập.



Hình 1.1. Các bước hoạch định kế hoạch của doanh nghiệp

1.2.5. Các phương pháp hoạch định kế hoạch của doanh nghiệp

(1). *Phương pháp cân đối tổng hợp*

- Bản chất của phương pháp cân đối tổng hợp :

Xây dựng kế hoạch trên cơ sở các quan hệ cân đối toàn diện các mặt của các hoạt động SXKD;

- Cơ sở của phương pháp cân đối tổng hợp: Các quan hệ cân đối về lượng và chất giữa các mặt hoạt động, các chỉ tiêu kế hoạch;

- Nội dung của phương pháp cân đối tổng hợp: Cân đối giữa mục tiêu của kế hoạch với các điều kiện môi trường và khả năng bên trong của doanh nghiệp.

Cân đối giữa mục tiêu dài hạn và mục tiêu ngắn hạn.

Cân đối giữa kế hoạch tổng thể của doanh nghiệp với kế hoạch các bộ phận SXKD, các mặt hoạt động SXKD.

Cân đối giữa kế hoạch với biện pháp thực hiện.

- Những yêu cầu của phương pháp cân đối tổng hợp :

- + Cân đối mang tính chất động;
- + Vận dụng các quy luật kinh tế khách quan;
- + Cân đối có trọng điểm và tích cực không thụ động;
- + Cân đối có thể từ chi tiết đến tổng thể hoặc ngược lại từ yêu cầu cân đối tổng thể điều chỉnh cân đối chi tiết.

(2). Một số phương pháp khác

- Phương pháp tỷ lệ: Dựa trên các tỷ lệ đã xác định suy ra chỉ tiêu khác có liên quan.

Ví dụ : Tỷ trọng nhân viên quản lý trong tổng số lao động.

Chi phí quảng cáo trong tổng chi phí SXKD của kỳ kế hoạch.

- Phương pháp quan hệ động: Dựa trên sự biến động của các nhân tố quan hệ và mối quan hệ của chúng với chỉ tiêu lập kế hoạch.

Ví dụ: Quan hệ giữa sản lượng với thành phần biến đổi và cố định về lao động và mức tăng sản lượng dự kiến để lập kế hoạch về số lượng lao động.

- Phương pháp toán kinh tế: Áp dụng các mô hình tương quan về mối quan hệ giữa chỉ tiêu lập kế hoạch với một hoặc nhiều chỉ tiêu nhân tố.

Áp dụng bài toán quy hoạch tuyến tính để tối ưu hoá mục tiêu trong điều kiện các ràng buộc về điều kiện SXKD.

1.2.6. Đổi mới công tác KHH ở các doanh nghiệp nước ta hiện nay

Trước năm 1989 , KHH ở các doanh nghiệp nước ta còn nhiều thiếu sót do cực đoan gò bó thiếu linh hoạt, nền kinh tế nước ta thời kỳ đó vận hành theo cơ chế nền kinh tế chỉ huy.

Từ sau năm 1989 xoá bao cấp, công tác KHH bắt đầu đổi mới theo cơ chế mới, công tác kế hoạch linh hoạt hơn, các doanh nghiệp chủ động khai thác được tiềm năng nội lực và xã hội, kinh doanh có hiệu quả hơn.

Điều 15 chương II: Chế độ kinh tế (trang 141) Hiến pháp nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam năm 1992, đã ghi: “Nhà nước phát triển nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần theo cơ chế thị trường có sự quản lý của Nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa”.

Để phù hợp với yêu cầu đổi mới, các doanh nghiệp đổi mới công tác KHH theo những hướng chủ yếu sau:

- Theo phương châm hiệu quả.
- Đảm bảo tính hệ thống, đồng bộ.
- Đảm bảo vừa có tính tiên tiến cao (tham vọng) vừa có tính hiện thực (khả thi)
- Kết hợp hài hoà giữa mục tiêu chiến lược và mục tiêu tình thế, giữa tổng thể và cục bộ, giữa các mặt hoạt động SXKD, giữa những lợi ích khác nhau.

Hiện nay, những năm của thế kỷ 21 công tác KHH của các doanh nghiệp ngày càng thể hiện tính chủ động sáng tạo, tính chính xác và khoa học. Các doanh nghiệp đã nhận thức đúng đắn tầm quan trọng của KHH, đã chú trọng công tác này, không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho người đảm nhận làm công tác KHH của doanh nghiệp. Nhờ công nghệ tin học trợ giúp năng suất lao động của người làm công tác KHH tăng và rút ngắn thời gian làm kế hoạch, các doanh nghiệp chớp được thời cơ kinh doanh đang diễn ra rất sôi động trên thị trường.

1.3. Hoạch định chiến lược kinh doanh

1.3.1. Khái niệm về chiến lược kinh doanh (CLKD)

Có rất nhiều quan điểm khác nhau về chiến lược kinh doanh. Có thể kể đến một số quan niệm sau:

Theo Michael Porter thì: "chiến lược là nghệ thuật tạo ra lợi thế cạnh tranh".

Alain Thretar lại cho rằng: "chiến lược kinh doanh là nghệ thuật mà doanh nghiệp dùng để chống lại sự cạnh tranh và giành thắng lợi".

Genral Aileret lại đưa ra quan niệm: "chiến lược là việc xác định những con đường và những phương tiện để đạt tới các mục tiêu đã được xác định thông qua các chính sách".

Theo William J. Glueck, trong cuốn "Business Policy and Strategic Management" ông đã khẳng định: "chiến lược kinh doanh là một loại khoa học mang tính toàn diện, tính phối hợp và tính thống nhất được thiết kế nhằm đảm bảo các mục tiêu cơ bản của đơn vị kinh doanh sẽ được thực hiện tốt đẹp".

Tác giả cuốn "Chiến lược đưa ra quan niệm mang đầy tính toán học: chiến lược của doanh nghiệp là sự phác họa những quỹ đạo tiến triển đủ vững và lâu dài, chung quanh quỹ đạo đó có thể sắp đặt những quyết định và những hoạt động chính xác của doanh nghiệp.

Trong khi đó G. D. Smith, D. Birtell lại cho rằng: "chiến lược được định ra như là khoa học tổng quát dẫn dắt hoặc hướng dẫn công ty đi đến mục tiêu mong muốn, các khoa học này tạo cơ sở cho các chính sách và các thủ pháp tác nghiệp".

Theo quan niệm của Alfred Chandle thì: "chiến lược kinh doanh bao hàm việc ấn định các mục tiêu cơ bản của đơn vị kinh doanh, đồng thời lựa chọn cách thức hay tiến trình hành động và phân bổ các nguồn lực thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó".

Sở dĩ có nhiều cách tiếp cận như vậy là do các trường phái nhìn nhận chiến lược ở các hướng khác nhau, vị trí khác nhau nhưng đều thể hiện những vấn đề mà chiến lược kinh doanh bao hàm và phản ánh:

- + Mục tiêu chiến lược.
- + Phân tích đánh giá mục tiêu, doanh nghiệp tìm ra các giải pháp thích hợp để đạt được các mục tiêu.

Hiện nay ở nước ta quan niệm đang được sử dụng rộng rãi là: "chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp là tổng hợp các mục tiêu dài hạn, các chính sách và giải pháp lớn về sản xuất kinh doanh, về tài chính và vấn đề giải quyết nhân tố con người nhằm đưa hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp phát triển lên một trạng thái mới cao hơn về chất".

1.3.2. Những đặc trưng của CLKD

- Tính dài hạn : Xác định mục tiêu thường là > 5 năm
- Tính hệ thống và liên tục : Thống nhất, đồng bộ, kế thừa và phát triển.
- Tính tiến công : Tái sản xuất mở rộng, cạnh tranh thắng lợi trên thương trường.

- Tính tập trung trong quyết định : Tập trung giải quyết những vấn đề chủ yếu của doanh nghiệp .

1.3.3. Phân biệt CLKD với một số khái niệm và chức năng quản lý của DN

CLKD và chức năng quản lý DN quản trị DN có quan hệ qua lại nhưng không đồng nhất với nhau :

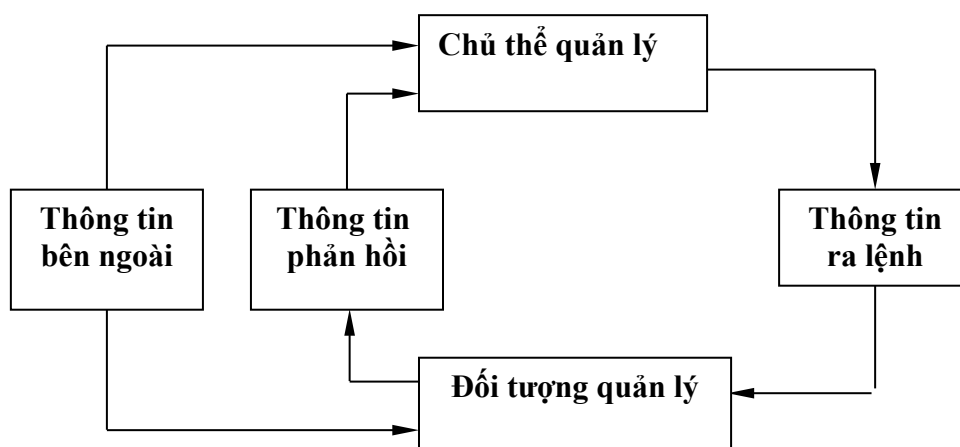
CLKD : Định hướng chung về phát triển kinh doanh lâu dài của DN.

Quản lý kinh tế doanh nghiệp là sự tác động có hướng đích kinh tế của chủ thể quản lý đến đối tượng quản lý nhằm đạt được mục tiêu kinh tế đã định trước.

Theo quan điểm điều khiển học, quản lý kinh tế doanh nghiệp là quá trình bao gồm :

- Tiếp nhận thông tin,
- Tổng hợp , phân tích thông tin
- Thông tin ra lệnh

Quá trình quản lý kinh tế doanh nghiệp có thể được mô hình hoá bằng (Hình 1 .2.)



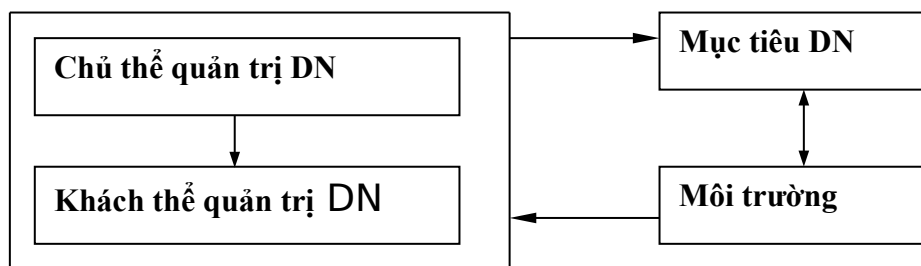
Hình 1.2. Sơ đồ quá trình quản lý kinh tế doanh nghiệp

Thực chất quản lý kinh tế trong các doanh nghiệp là quá trình nhận thức và vận dụng các quy luật kinh tế vào trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Quản lý kinh tế tồn tại trong mọi chế độ xã hội, song về nguyên tắc quản lý, phương pháp quản lý, phạm vi quản lý bị chi phối bởi hình thái kinh tế xã hội.

Quản trị là sự tác động của chủ thể quản trị lên khách thể bị quản trị nhằm đạt được mục tiêu đề ra trong điều kiện biến động của môi trường.

Quản trị doanh nghiệp là sự điều khiển của chủ DN trong DN của mình nhằm đạt được mục tiêu đề ra.



Hình 1.3. Sơ đồ logic của khái niệm quản trị doanh nghiệp

Quản trị kinh doanh là sự tác động liên tục có tổ chức, có định hướng của chủ thể DN lên tập thể người lao động trong DN sử dụng tốt nhất mọi tiềm năng và cơ hội nhằm đạt được mục tiêu đề ra của DN theo đúng luật pháp trong nước và quốc tế không cấm, những thông lệ xã hội (những quy ước được thị trường chấp nhận)

1.3.4. Quá trình hoạch định CLKD

(1). Mô hình 4 bước gồm :

Bước 1 : Xác định hệ thống mục tiêu

Bước 2 : Phân tích môi trường

Bước 3 : Phân tích nội bộ

Bước 4 : Quyết định lựa chọn CLKD

(2). Mô hình 5 giai đoạn gồm :

Giai đoạn 1: Xác định hệ thống mục tiêu, trong đó xác định rõ mục tiêu ưu tiên;

Giai đoạn 2 : Nghiên cứu mối quan hệ giữa doanh nghiệp với môi trường, xác định các nhân tố chủ yếu tác động đến doanh nghiệp;

Giai đoạn 3 : Phân tích nội bộ doanh nghiệp, chỉ ra các thế mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp;

Giai đoạn 4 : Lựa chọn mô hình CLKD;

Giai đoạn 5 : Triển khai thực hiện CLKD.

(3). Mô hình dạng các câu hỏi cần giải đáp trong quá trình hoạch định CLKD

- Chúng ta là ai ?

- Chúng ta đang ở đâu ?

- Chúng ta muốn đi đến đâu ?

- Chúng ta đến đó bằng cách nào ? Bằng phương tiện gì ?

Hoặc:

- DN có những nguồn lực nào ?
- DN đang ở trong môi trường như thế nào ?
- Thị trường đang có nhu cầu về các loại sản phẩm nào của DN ?
- DN bán hàng hoá ở đâu ?
- Kết quả SXKD của DN như thế nào ?
- Chọn mô hình chiến lược nào tối ưu nhất ?
- Vận dụng CLKD như thế nào ?
- Kế hoạch tài chính tương ứng như thế nào ?
- Công việc kiểm tra như thế nào ?

***Tóm lại :** Các mô hình khác nhau chủ yếu là mức độ chi tiết hoá các bước hoặc hình thức biểu hiện. Có thể khái quát các mô hình trên thành một trình tự xây dựng CLKD như sau:

Bước 1 : Xác định hệ thống mục tiêu ;

Bước 2 : Phân tích phán đoán CLKD ;

- Phân tích môi trường
- Phân tích nội bộ DN

Bước 3 : Quyết định lựa chọn mô hình CLKD;

Bước 4 : Triển khai thực hiện CLKD.

1.3.5. Xác định mục tiêu CLKD

(1). Khái niệm về mục tiêu CLKD

Mục tiêu CLKD là thể hiện mục đích hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp về định hướng sản phẩm, quy mô, cơ cấu, tiến trình triển khai theo thời gian.

Mục tiêu đúng: Doanh nghiệp phát triển

Mục tiêu sai: Doanh nghiệp phá sản

Ví dụ: - Mục tiêu xâm nhập thị trường - Mục tiêu tăng lợi nhuận

- Mục tiêu tăng thị phần - Mục tiêu thu hồi vốn nhanh

(2). Những yêu cầu khi xác định hệ thống mục tiêu của CLKD

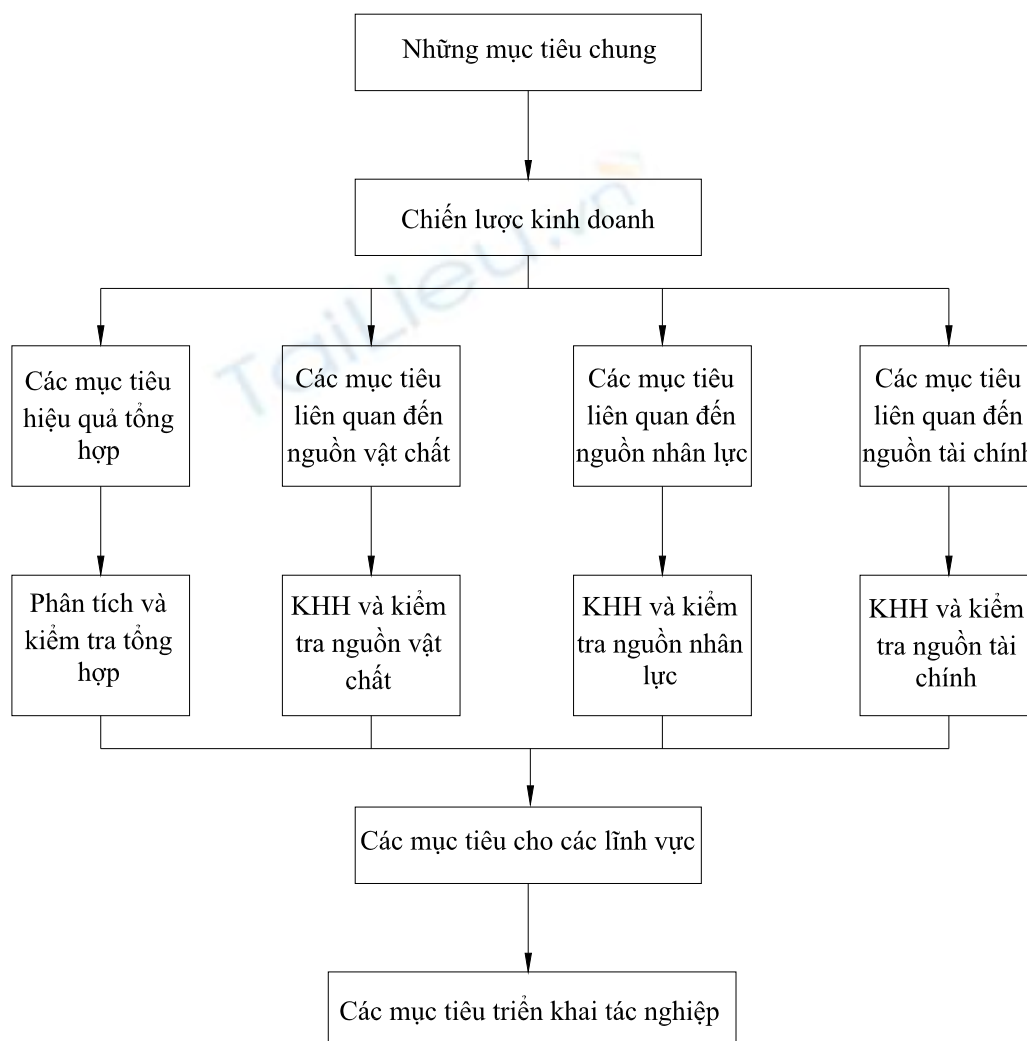
- Mục tiêu phải được xác định rõ ràng cụ thể
- Mục tiêu phải thực tiễn

- Có sự kết hợp hài hoà giữa mục tiêu tổng quát với mục tiêu riêng, giữa mục tiêu ưu tiên với các mục tiêu khác. Đảm bảo liên kết giữa các mục tiêu, tránh sự cản trở lẫn nhau.

- Kết hợp hài hoà lợi ích của các chủ thể

(3). Tính cấp bậc của hệ thống mục tiêu CLKD

Hệ thống mục tiêu CLKD được sắp xếp theo cấp bậc dựa trên phạm vi bao quát, sự phân cấp quản lý, lĩnh vực hoạt động (Hình 1.4)



Hình 1.4. Sơ đồ hệ thống mục tiêu CLKD sắp xếp theo cấp bậc

1.3.6. Lựa chọn mô hình CLKD

(1). Sự cần thiết và tiêu chuẩn phân loại chiến lược kinh doanh

a. Sự cần thiết phải phân loại (phân đoạn) chiến lược kinh doanh

Các doanh nghiệp hoạt động trên thị trường trong những điều kiện khác nhau, và hoạt động trên các lĩnh vực khác nhau, do vậy cần có các chiến lược khác nhau.

Các CLKD không chỉ khác nhau về tổng thể, mà còn phân biệt trong từng lĩnh vực, từng cấp độ khác nhau, do đó cần phân đoạn để có giải pháp thích hợp về huy động nguồn lực và tổ chức thực hiện.

Việc phân đoạn CLKD gắn liền với các điều kiện thị trường và phải linh hoạt theo sự thay đổi của thị trường

b. Tiêu chuẩn phân đoạn CLKD

Có thể phân đoạn CLKD dựa trên yếu tố cạnh tranh và các yếu tố cốt yếu thành công :

- Sản phẩm dịch vụ là cái gì?
- Khách hàng là ai , ở đâu?
- Sản xuất hàng hoá bằng công nghệ, kỹ thuật nào?
- Chi phí SXKD là bao nhiêu?
- Tiềm lực tài chính của doanh nghiệp như thế nào?

Các nhân tố thành công thường có vai trò quan trọng khác nhau trong một chu kỳ kinh doanh, chẳng hạn:

Pha bắt đầu: Yếu tố công nghệ quan trọng nhất

Pha phát triển: Yếu tố thương mại quan trọng nhất

Pha bão hoà: Yếu tố sản lượng, năng suất quan trọng nhất

Pha suy thoái: Yếu tố chi phí quan trọng nhất

(2). Các mô hình lựa chọn CLKD toàn doanh nghiệp

a. Các mô hình tổng quát

- Theo mục tiêu
 - + Chiến lược kinh tế: Phát triển thị trường, sản phẩm, marketing, ...
 - + Chiến lược tài chính: Nâng cao khả năng thanh toán, huy động vốn, đầu tư, khấu hao TSCĐ, ...
 - + Chiến lược kinh tế xã hội: Tạo việc làm, cơ cấu việc làm, tiền lương, ...
 - + Chiến lược quản trị: Cải tiến tổ chức doanh nghiệp, tổ chức lao động, ...
 - Theo định hướng quy mô phát triển
 - + Chiến lược tăng trưởng
- Tăng trưởng hướng nội:
- Tăng năng lực SXKD, mở rộng quy mô SXKD, ...

Tăng trưởng hướng ngoại:

Chiến lược hợp nhất: Sát nhập 2 hay nhiều DN với nhau để tăng lợi thế cạnh tranh.

Chiến lược thôn tính: Mua lại toàn bộ hoặc từng phần các DN khác cùng cạnh tranh;

Chiến lược liên doanh: Hai hay nhiều DN cùng thoả thuận hợp tác với nhau để chia sẻ các cơ hội kinh doanh, các lợi thế KD, và chia sẻ các rủi ro.

+ Chiến lược ổn định: Khi tăng trưởng không còn hiệu quả

+ Chiến lược cắt giảm: Không mong muốn nhưng buộc phải thu hồi vốn đã đầu tư

+ Chiến lược hỗn hợp: Cùng một lúc DN có thể tăng trưởng ở lĩnh vực có lợi nhuận cao và có lợi thế KD, đồng thời ổn định hoặc cắt giảm lĩnh vực KD hiệu quả thấp hoặc không có hiệu quả.

- Phương pháp lựa chọn mô hình chiến lược tổng quát:

Để lựa chọn mô hình CLKD tổng quát các doanh nghiệp dựa vào 2 tiêu thức chủ yếu là khả năng cạnh tranh của DN và tình hình môi trường kinh doanh.

b. Các mô hình CLKD theo sản phẩm

- Chiến lược chuyên môn hoá: Là chiến lược tạo ra chi phí thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh.

Chiến lược chi phối bằng chi phí có thể gây lên cuộc chiến giá cả.

Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm: Tạo nên những điểm riêng của sản phẩm DN khác với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh, nhờ đó có thể định giá cao hơn hoặc tăng lượng sản phẩm tiêu thụ.

Chiến lược chia nhỏ hoặc hội tụ: Tập trung hoạt động của DN vào một phân đoạn nào đó của thị trường có lợi cho DN, có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh trong một phạm vi nhất định.

- Chiến lược bành trướng:

Phát triển quy mô sản phẩm và thị trường trên cơ sở sản phẩm đang sản xuất và tiêu thụ. Có thể phối hợp các cặp sản phẩm- thị trường:

+ Thị trường mới, khách hàng mới cho sản phẩm hiện tại ;

+ Sản phẩm cải tiến hoặc mới cho thị trường hiện tại .