

**ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH LÀO CAI
TRƯỜNG CAO ĐẲNG LÀO CAI**



GIÁO TRÌNH

QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Trình độ: Cao đẳng

Nghề: Quản trị doanh nghiệp vừa và nhỏ

Mã môn học: MH 19

LÀO CAI 2022

Chương 1

ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Doanh nghiệp muốn cạnh tranh thành công thì phải hoạt động hữu hiệu và hiệu quả, điều này tùy thuộc nhiều vào việc quản trị doanh nghiệp. Quản trị doanh nghiệp là một quá trình tác động liên tục, có tổ chức, có hướng đích của chủ doanh nghiệp, sử dụng một cách tốt nhất tiềm năng và cơ hội để thực hiện những hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu đề ra theo đúng luật định và thông lệ xã hội.

Nhằm giúp cho người đọc có cách nhìn toàn diện về quản trị doanh nghiệp, chương này sẽ giới thiệu những vấn đề tổng quát về Doanh nghiệp và quản trị doanh nghiệp và các giai đoạn phát triển của khoa học quản trị doanh nghiệp; những quan điểm tiếp cận và các trường phái ứng dụng trong quản trị Doanh nghiệp.

I. DOANH NGHIỆP LÀ MỘT TỔ CHỨC CHẶT CHẼ

1. Khái niệm tổ chức

Tổ chức đi từ đơn giản đến phức tạp, từ những tập thể không chính thức, những nhóm lâm thời, đến những tổ chức có cơ cấu bộ máy quản trị chặt chẽ. Tổ chức đầu tiên xuất hiện trong quân đội, tôn giáo. Ngày nay, tổ chức xuất hiện trong mọi lĩnh vực xã hội, chính trị, tôn giáo, kinh tế. Xã hội ngày nay được coi là xã hội của các tổ chức và tổ chức là nguồn sức mạnh của xã hội.

Vậy, thế nào là một tổ chức? Có nhiều định nghĩa tổ chức khác nhau. Tuy nhiên, có thể nêu ra một số định nghĩa cơ bản sau đây:

- Tổ chức là một nhóm người mà một số hoặc tất cả các hoạt động của họ được phối hợp với nhau.

- Tổ chức:

Là sự hướng về mục tiêu, trong đó con người có mục đích để theo đuổi.

Là con người làm việc chung với nhau trong tập thể.

Là hệ thống khoa học kỹ thuật, trong đó con người sử dụng kiến thức và kỹ thuật.

Là sự sắp xếp các hoạt động theo hệ thống cơ cấu, tức là con người cùng nhau làm việc.

- Tổ chức là sự tập hợp nhiều người cùng tham gia vào một nỗ lực có hệ thống để sản xuất ra hàng hoá hoặc một hành động.

- Tổ chức là sự tập hợp nhiều người một cách có hệ thống để hoàn thành những mục tiêu cụ thể.

- Tổ chức là một hệ thống các hoạt động hay tác động có ý thức của hai hay nhiều người.

Các định nghĩa trên đều nhấn mạnh đến vai trò của mỗi người và sự phối hợp, hợp tác giữa những con người trong tổ chức. Điều đó có nghĩa là tổ chức phải được xem xét trong một hệ thống, tức là xem xét mối liên hệ hữu cơ giữa các yếu tố thành tố, từng bộ phận với hệ thống tổ chức, giữa hệ thống này với hệ thống khác.

Các tổ chức trong thực tế chỉ là các hệ thống cục bộ. Mỗi tổ chức là một bộ phận của tổ chức lớn hơn và phức tạp hơn. Mỗi tổ chức được tạo thành bởi nhiều đơn vị nhỏ khác nhau, mỗi đơn vị tự nó đã là một tổ chức. Hơn nữa, hệ thống (tổ chức) phải được xét như là một tổng thể.

Theo nguyên tắc “tính trội” của hệ thống, một tổ chức sẽ tạo ra sức mạnh lớn hơn của tổng số các bộ phận của nó. Vấn đề không phải là hoạt động của các cá nhân và bộ phận mà là của một hệ thống tổ chức nhất định.

Vì vậy, quản trị tổ chức không phải chỉ là công việc của tổ chức mà là công việc chuyên môn nhằm duy trì hoạt động của tổ chức.

Ngoài ra, còn một số định nghĩa khác về tổ chức như sau:

- Tổ chức bộ máy là thiết kế các bộ phận quản lý, xác định các mối quan hệ về nhiệm vụ và quyền hành giữa các cá nhân và các bộ phận quản lý của tổ chức nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

- Tổ chức là sự phối hợp ý chí hành động của một số người nhằm hoàn thành những mục tiêu chung, cụ thể thông qua sự phân chia công việc, nhiệm vụ và cấp bậc quản trị.

Vậy, có thể nêu khái niệm tổng quát về tổ chức như sau:

Tổ chức là một tập hợp nhiều người mang tính chất tự giác có ý thức về vai trò, nhiệm vụ, quyền hạn nhằm thực hiện mục tiêu chung cụ thể.

Từ khái niệm này có thể thấy tổ chức là một phạm trù rộng, bao gồm cả trường học, bệnh viện, tiệm ăn, khách sạn, doanh nghiệp...

Tóm lại, có nhiều định nghĩa khác nhau về tổ chức, nhưng chung quy lại có thể nêu lên đặc điểm chung của tổ chức như sau:

- Một tổ chức phải có nhiều người;
- Những người tham gia vào tổ chức với ý thức đầy đủ về vai trò, nhiệm vụ, quyền hạn của từng cá nhân và cả tập thể;
- Cùng thực hiện những mục tiêu chung, cụ thể;

Trên cơ sở định nghĩa tổ chức, có thể định nghĩa quản trị tổ chức như sau:

Quản trị tổ chức là quản trị những hoạt động phát sinh từ sự tập hợp tự giác của một nhóm người một cách có ý thức nhằm hoàn thành mục tiêu chung cụ thể.

Như vậy, tổ chức là một thực thể tồn tại có mục tiêu riêng phải hoàn thành, có đời sống và hoạt động riêng của nó để có thể tồn tại và phát triển.

Quản trị tổ chức là sự duy trì và thúc đẩy hoạt động của tổ chức nhằm bảo đảm sự tồn tại và vận hành của tổ chức đó hướng vào thực hiện mục tiêu. Quản trị tổ chức là sự chỉ huy theo một nghĩa hẹp. Một dàn nhạc là một tổ chức. Nhưng dàn nhạc không chơi được và cũng không tồn tại được nếu không có người chỉ huy. Chỉ huy và tổ chức là hai phạm trù khác nhau, nhưng không tách rời nhau, chúng gắn chặt với nhau, đó cũng chính là đối tượng nghiên cứu của quản trị tổ chức.

Doanh nghiệp cũng là một tổ chức, nó cần được quản trị. Quản trị doanh nghiệp là một quá trình tác động liên tục, có tổ chức, có hướng đích của chủ doanh nghiệp làm tập thể những người lao động trong doanh nghiệp, sử dụng một cách tốt nhất những tiềm năng và cơ hội để tiến hành hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu đề ra theo đúng luật định và thông lệ xã hội.

Xét về mặt tổ chức và kỹ thuật của hoạt động quản trị, thì quản trị doanh nghiệp chính là sự kết hợp mọi nỗ lực của con người trong doanh nghiệp để đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp và mục tiêu riêng của mỗi người một cách hợp lý và có hiệu quả nhất. Đó là quá trình hợp tác và phối hợp công việc giữa các quản trị viên trong bộ máy quản trị với công nhân trong quá trình làm việc và thông qua họ để thực hiện mục tiêu của các doanh nghiệp trong môi trường luôn luôn biến động. Có thể nói, thực chất của quản trị doanh nghiệp là quản trị con người trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Nói đến quản trị doanh nghiệp thường bao gồm:

- Chủ thể quản trị: là chủ doanh nghiệp và đội ngũ quản trị viên trong bộ máy quản trị doanh nghiệp.
- Đối tượng bị quản trị: gồm những người lao động với phương hướng tác động quản trị thông qua các chức năng về lĩnh vực quản trị, hệ thống thông tin và quyết định của quản trị.
- Mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp

Xét về kinh tế - xã hội, thì lý do tồn tại của doanh nghiệp, mục đích hoạt động của doanh nghiệp là do chủ doanh nghiệp đề ra. Hoạt động quản trị doanh nghiệp là nhằm thực hiện mục tiêu lợi ích của doanh nghiệp, đảm bảo cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển lâu dài, bảo toàn và phát triển vốn để đáp ứng được mong muốn của chủ sở hữu và mọi thành viên trong doanh nghiệp.

Quản trị doanh nghiệp chính là nhằm đảm bảo hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh cao hơn.

2. Các nguyên tắc của tổ chức

a) Thống nhất mục đích của tổ chức

Một mục đích chỉ tập hợp được sự hợp tác khi những người tham gia hiểu được bản chất và mối quan hệ mật thiết của mục đích đó như là đối tượng của sự hợp tác. Nói cách khác, khi các cá nhân phải cảm nhận được mục đích của tổ chức là của chung, tất cả

các thành viên mới có được sự “đồng lòng hợp tác” nếu có những khác biệt cơ bản và nghiêm trọng giữa mục đích cá nhân và tập thể thì sẽ có sự ly tán, phân tâm.

Mục đích tổ chức và động cơ cá nhân. Mỗi người tham gia vào bất kỳ tổ chức nào đều có tư cách tổ chức và tư cách cá nhân. Cần phải phân biệt rõ ràng giữa mục đích tổ chức và động cơ cá nhân, vì cả hai tất yếu không phải là đồng nhất. Chúng chỉ đồng nhất khi đạt được mục đích và tổ chức tự nó trở thành nguồn gốc của sự thỏa mãn cá nhân. Động cơ cá nhân là cái nội tại, là chủ quan; còn mục đích chung là cái bên ngoài, không thuộc cá nhân và là cái khách quan. Do đó, người chỉ huy phải làm cho các thành viên thấm nhuần mục đích chung của tổ chức. Mặc dù vậy, những mục đích của tổ chức và động cơ cá nhân vẫn rất khác biệt. Mọi người tham gia vào việc thực hiện mục đích chung vì họ cảm thấy những thỏa mãn cá nhân của họ sẽ có được từ việc đạt mục đích của tổ chức.

Trong một tổ chức, các giá trị tổ chức là những giá trị quan trọng nhất, nhờ những giá trị này mà cá nhân sẽ hành động theo mệnh lệnh. Nhưng là một cá thể có những lợi ích và động cơ riêng, cá nhân chỉ thực hiện các mục tiêu của tổ chức trong một phạm vi chấp nhận, trong đó cá nhân ứng xử “có tổ chức”. Phạm vi chấp nhận là một phạm vi khi các mệnh lệnh, quyết định của tổ chức hoà hợp hoặc không xung đột với lợi ích cá nhân sẽ tự xác định xem nên va chạm hay bỏ qua các mục tiêu của tổ chức.

b) Bộ máy tổ chức phải gắn với mục tiêu và phục vụ triệt để cho thực hiện mục tiêu.

Nguyên tắc này khẳng định, bao giờ bộ máy tổ chức cũng phải phù hợp với mục tiêu, từ mục tiêu mà đặt ra cấu trúc bộ máy như sau:

- Cấu trúc các thành phần bộ máy;
- Cấu trúc các vận hành;
- Cấu trúc con người chỉ huy, phối hợp, xác định động lực thúc đẩy.

c) Hiệu quả

Bộ máy tổ chức phải được xây dựng trên nguyên tắc chuyên, tinh, gọn, nhẹ và giảm thiểu mọi chi phí.

d) Cân đối

- Cân đối giữa quyền hành và trách nhiệm.
- Cân đối giữa chức vụ và quyền hành trong bộ máy.
- Cân đối về công việc giữa các bộ phận với nhau.
- Cân đối nhằm tạo ra sự ổn định, vững chắc trong tổ chức.

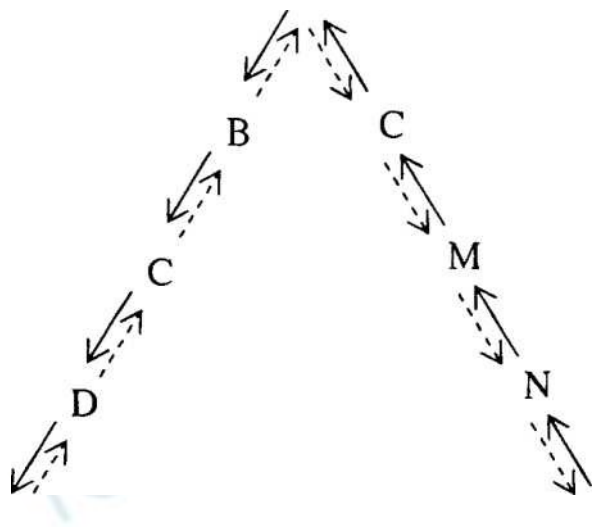
e) Linh hoạt

Bộ máy của tổ chức không được cứng nhắc, cố định mà phải năng động, mềm dẻo đảm bảo dễ thích nghi và ứng phó kịp thời với những thay đổi của môi trường.

f) Thứ bậc

Mỗi một tổ chức đều có một hệ thống thần kinh của nó là “dây chuyền các nhà lãnh đạo” sắp xếp theo “chuỗi xích thứ bậc” từ trên xuống dưới. Việc quản lý diễn ra theo nguyên tắc cấp dưới nhận lệnh từ một cấp trên trực tiếp và nguyên tắc “ván cầu”.

Nguyên tắc và hình thức “ván cầu” nhằm hạn chế chuỗi xích quyền lực, tăng cường giao tiếp thông tin giữa những người đồng cấp.



Ví dụ, trong sơ đồ trên, D có thể liên lạc trực tiếp với N mà không phải đi lên đi xuống theo hai cạnh của tam giác quyền lực theo “chuỗi xích thứ bậc”. Nếu D và N có gì bất đồng thì cấp trên trực tiếp của họ là C và M có thể xem xét vấn đề giữa hai bên.

Chúng ta không tuyệt đối hóa nguyên tắc thứ bậc vì như vậy sẽ càng làm tăng sự quan liêu và làm giảm hiệu quả quản lý. Tuy nhiên, phương pháp “ván cầu” cũng không thể áp dụng đại trà được, vì làm như vậy sẽ giảm quyền lực quản lý tập trung trong bộ máy tổ chức. Thực tế lãnh đạo chóp bu của tổ chức cơ quan quyền lực cao ở đỉnh tháp không khuyến khích phương pháp “ván cầu”.

3. Vai trò của quản trị doanh nghiệp với tư cách là một tổ chức

a) *Tạo ra một cấu trúc tổ chức hợp lý*

Thiếu một cơ cấu tổ chức hợp lý sẽ gây ra nhiều vấn đề khó khăn phức tạp cho công tác quản trị doanh nghiệp.

Chúng ta cần biết khoảng 75% - 80% các vấn đề khó khăn phức tạp nảy sinh trong công tác quản trị phải giải quyết bắt nguồn từ những nhược điểm của công tác tổ chức.

Những phí phạm đáng lo ngại nhất là những phí phạm về tinh thần làm Việc và năng lực sáng tạo của nhân viên do tổ chức kém cỏi gây ra, phần lớn những khuyết điểm mắc phải trong một tổ chức là do người ta coi thường CcC nguyên tắc của tổ chức.

b) *Quản trị tổ chức* góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức trong việc thực hiện mục tiêu.

c) *Quản trị tổ chức* góp phần sử dụng triệt để khả năng ứng dụng khoa học kỹ thuật vào hoạt động quản trị, khuyến khích sử dụng hợp lý con người, tạo điều kiện thuận lợi cho sự mở rộng đa dạng hóa tổ chức và nâng cao tính độc lập, sáng tạo của nhà quản trị.

Thực chất của quản trị tổ chức là tiến hành phân công lao động một cách hợp lý để khai thác tối đa lực lượng sản xuất và quan hệ sản xuất nhằm dự năng suất lao động cao, tăng hiệu quả của tổ chức.

Sự phân công lao động được đặt ra qua hai cách, trước hết về phương diện thuần túy tác nghiệp nghĩa là xem xét cấu trúc. Sau đó về mặt quản trị xem xét các vấn đề về vận hành bộ máy, phân quyền và ủy quyền. Cuối cùng là đến xác định khả năng chuyên môn hóa phối hợp và động cơ thúc đẩy/ hoạt động của tổ chức.

Tổ chức là một đặc trưng phổ biến trong xã hội của chúng ta, do việc thành lập tổ chức có thể được tiến hành khá đơn giản. Các tổ chức đem lại hiệu quả kinh tế, chúng là phương tiện mà nhờ đó tập hợp được các nguồn lực để trực tiếp thực hiện những mục tiêu chung. Sự tập hợp các nguồn tài nguyên có thể dẫn đến sự phân công lao động và sự chuyên môn hóa, quá trình này sẽ tạo ra hiệu quả. Sự chuyên môn hóa làm cho con người trở nên có trình độ kỹ năng cao hơn trong công việc. Mặc dù sự chuyên môn hóa này có thể có những khác biệt nhất định nhưng nó sẽ nâng cao kỹ năng của từng cá nhân và đồng thời tăng hiệu quả của tổ chức.

d) *Quản trị tổ chức nhằm kết hợp nỗ lực* của các cá nhân trong tổ chức sản sinh ra sự cộng hưởng. Điều này có nghĩa là khi có một nhóm người làm việc cùng với nhau thì kết quả chung do họ tạo ra lớn hơn kết quả của từng người cộng lại.

e) *Quản trị tổ chức nhằm tạo ra tính liên tục*. Tức là khi người nào đó rời bỏ tổ chức thì những người khác sẽ tham gia và tiếp tục tạo ra cùng loại sản phẩm và dịch vụ như trước đó. Nói một cách khác, bảo đảm cho tổ chức luôn đạt mục đích.

Một tổ chức có thể có tư cách pháp nhân riêng để phân biệt với các cá nhân thành viên của nó. Bằng cách này, các cá nhân sẽ chịu ít rủi ro hơn và được bảo vệ trên một số phương diện nào đó. Chẳng hạn, một công ty trách nhiệm hữu hạn có tư cách pháp nhân để phân biệt với các chủ sở hữu của nó.

f) *Quản trị tổ chức nhằm duy trì và phát triển tổ chức*, nơi để con người có thể thỏa mãn nhu cầu gia nhập hội, bởi bản chất tự nhiên của con người là sống thành tập thể. Các mối quan hệ không chính thức được phát triển tại nơi làm việc để thỏa mãn nhu cầu này. Chẳng hạn, dù cho công nghệ thông tin có thể tạo điều kiện cho một số người làm việc tại nhà, nhưng họ vẫn thích tới làm việc tại cơ quan hơn vì ở đó họ có thể tác động qua lại trực tiếp với các đồng nghiệp của họ.

4. Những hạn chế của quản trị tổ chức và hướng hoàn thiện

a) Những hạn chế của quản trị tổ chức

- ~ Quản trị tổ chức hiện tại thường không phù hợp với sự thay đổi của môi trường.
- Không xác định rõ quan hệ về quyền hành và trách nhiệm.
- Không ủy quyền, hoặc ủy quyền cho các cấp quản trị không hiệu quả.

- Tách rời hệ thống thông tin với hệ thống quyền hành.
- Quyền hành ít kèm với trách nhiệm và ngược lại.
- Áp dụng định chế tham mưu không rõ ràng.

" Trùng lặp chỉ huy.

- Tổ chức bộ máy quá công kênh.
- ít quan tâm đến công tác cải tiến tổ chức bộ máy.

h) Hoàn thiện quản trị tổ chức

- Phương hướng quan trọng để hoàn thiện quản trị tổ chức là: xác định mục tiêu tổ chức một cách chính xác và từ đó xây dựng bộ máy tổ chức thích hợp.

- Thực hiện nghiêm ngặt chế độ một thủ trưởng.
- Tổ chức rõ ràng mối quan hệ giữa quyền hành và trách nhiệm.
- Cải tiến tổ chức là để quản trị hiệu quả hơn.
- Cơ cấu bộ máy của tổ chức phải được tất cả mọi người trong tổ chức đó thông hiểu.

- Khi điều chỉnh không được bỏ sót chức năng quản trị nào, càng không để tình trạng cùng một chức năng lại được giao cho nhiều bộ phận thực hiện.

- Các mối quan hệ phụ thuộc của các bộ phận và nhân viên thừa hành nhất thiết phải được xác định rõ ràng, mỗi nhân viên có một chỉ huy trực tiếp để nhận nhiệm vụ và báo cáo kết quả công việc.

II. CÁCH TIẾP CẬN VỀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Ngày nay, khoa học quản trị đã có những bước tiến mạnh mẽ với nhiều quan điểm, nhiều trường phái và nhiều lý thuyết quản trị.

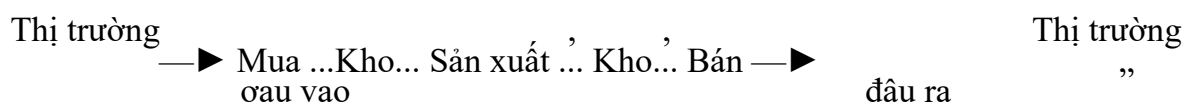
Với doanh nghiệp, có thể khái quát mấy cách tiếp cận sau đây để xây dựng khoa học quản trị.

1. Cách tiếp cận theo các quá trình hoạt động của doanh nghiệp

Theo cách tiếp cận này, một doanh nghiệp phải thực hiện các hoạt động theo một quá trình liên hoàn trong môi trường kinh doanh trên thị trường:

- Tìm kiếm các yếu tố đầu vào trên thị trường và chọn lọc, thu nhận (mua sắm) các yếu tố đó.
- Tổ chức quá trình chế biến (phôi hợp) các yếu tố đã mua sắm đó tạo ra các sản phẩm và dịch vụ đã dự kiến.
- Tổ chức bán các sản phẩm và dịch vụ trên thị trường.
- Hoạt động tồn kho các yếu tố chưa sử dụng hết và các thành phần chưa được tiêu thụ.

Có thể khái quát 4 quá trình này như sau:



Sơ đồ 1.1

Sự mô phỏng trên là cần thiết để có cái nhìn khái lược về quá trình hoạt động của một doanh nghiệp. Tuy nhiên, đó mới chỉ là cách tiếp cận sơ lược nhất. Cách tiếp cận này chỉ phù hợp với việc quản trị các doanh nghiệp có quy mô nhỏ, làm vô tình chế tác cho các doanh nghiệp khác mà không phải trực tiếp đối mặt với các biến động của môi trường kinh doanh.

2. Các tiếp cận hệ thống về hoạt động quản trị của một doanh nghiệp

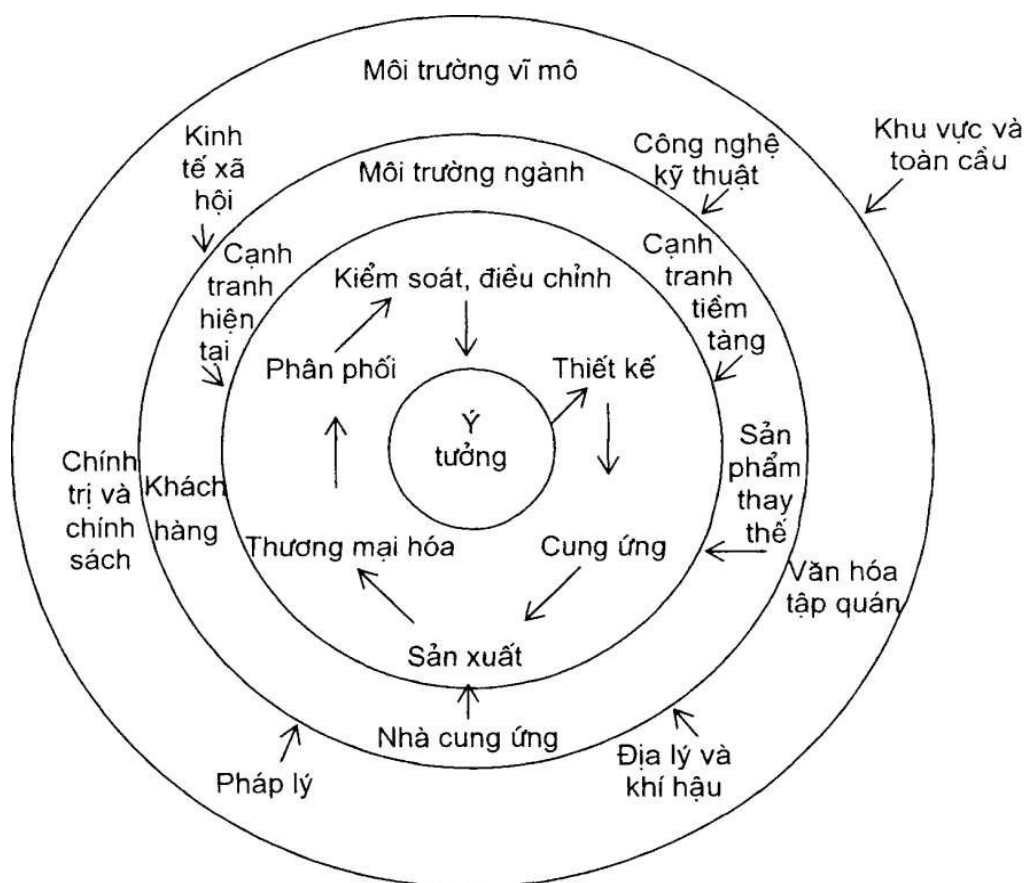
Cách tiếp cận này phối hợp từ hai cách nhìn nhận:

+ *Từ bên ngoài*: Một doanh nghiệp bất kỳ, đều hoạt động trong một thị trường xác định, hơn nữa, bản thân thị trường đó lại bị tác động thường xuyên, liên tục của nhiều yếu tố.

- Các yếu tố của môi trường ngành theo Michael Porter;
- Các yếu tố thuộc về chính trị, chính sách;
- Các yếu tố kinh tế - xã hội;
- Các yếu tố địa lý và khí hậu;
- Các yếu tố về kỹ thuật và công nghệ;
- Các yếu tố văn hoá, tập quán;
- Các yếu tố của khuôn khổ pháp lý.

+ *Từ bên trong*-. Một doanh nghiệp chịu ảnh hưởng rất lớn về khả năng sáng kiến, trình độ nghiên cứu, sản xuất, thương mại hoá, phân phối... đặc biệt ở cách tiếp cận này, người ta còn đề cập đến sự hạn hẹp về năng lực tài chính như một sự ràng buộc các hoạt động của doanh nghiệp.

Có thể minh hoạ cách tiếp cận này như sau:



Sơ đồ 1.2. Các nhân tố tác động đến doanh nghiệp trong cách tiếp cận tổng thể

Từ cách tiếp cận các hoạt động này của doanh nghiệp cho chúng ta bức tranh đầy đủ hơn, có ý nghĩa hơn cho việc nghiên cứu, quản trị, thể hiện:

- Trước hết, để quản trị doanh nghiệp phải nghiên cứu kỹ lưỡng các yếu tố ngoại lai có ảnh hưởng. Sự phân tích đầy đủ các yếu tố đó trả lời cho chúng ta câu hỏi: Doanh nghiệp đang ở trong môi trường nào?

- Các doanh nghiệp, suy cho cùng thường bị trói buộc ở sự hạn hẹp về khả năng tài chính, từ đó chỉ rõ vai trò của quản trị tài chính đối với các doanh nghiệp, điều đó trả lời câu hỏi: Doanh nghiệp đang ở trong hoàn cảnh nào?

- Tất cả các hoạt động quản trị nếu thiếu các ý tưởng mới thì chỉ còn là một sự chấp hành xơ cứng một quá trình cũ. Mọi thắng lợi chỉ có thể có nếu hoạt động quản trị bắt đầu từ các ý tưởng mới. Cũng chính từ đó xác định yêu cầu của quản trị không chỉ dừng lại là áp đặt một sự chấp hành mà hơn nữa, nó đòi hỏi quản trị phải đảm bảo nảy sinh các ý tưởng mới mẻ.

3. Cách tiếp cận hướng vào thị trường hay phân đoạn thị trường

Sự phát triển của thị trường và tính chất quốc tế hoá hoạt động kinh tế thế giới đã dẫn đến những thay đổi sâu sắc chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp, đồng thời làm thay đổi căn bản tư duy của các nhà quản trị. Thành công của một doanh nghiệp không chỉ nhờ các quy mô đồ sộ, nhờ việc sản xuất một lượng hàng hoá dịch vụ khổng lồ, mà ở chỗ doanh nghiệp có khả năng linh hoạt, có khả năng thay đổi thích ứng với những biến động nhanh chóng của thị trường. Lý thuyết quản trị hiện đại đưa ra cách tiếp cận mới cho sự hoạt động của mình: “Phân đoạn thị trường”. Cách tiếp cận này xuất phát từ các luận cứ sau:

- a) Hoạt động của doanh nghiệp xét cho cùng chỉ thực hiện trên một khu vực thị trường (một phân đoạn thị trường) nào đó mà thôi. Và doanh nghiệp sẽ chỉ thành công nếu xác định đúng phân đoạn mà họ chọn phù hợp.

- b) Tất cả các yếu tố sản xuất đều được thị trường hoá (chỉ còn trừ các phát minh sáng chế có tính chất độc quyền), do đó, để có các yếu tố sản xuất như: máy móc, công nghệ, nguyên liệu, nhân công... phù hợp nhất cũng chỉ có thể thực hiện tối ưu nhờ hoạt động phân đoạn. Nói cách khác, để cung cấp một hàng hoá dịch vụ ở mức sản lượng, chất lượng nào đó, nó phụ thuộc rất lớn vào kết quả phân đoạn thị trường các yếu tố đầu vào, thay vì phụ thuộc phần lớn vào sự nỗ lực của tiến bộ kỹ thuật nội tại doanh nghiệp.

- c) Hoạt động của doanh nghiệp là tổng hợp kết quả của các hoạt động phân đoạn, trong đó các phân đoạn sau đây có ý nghĩa quyết định:

- *Phân đoạn các doanh nghiệp* cùng cung cấp loại hàng hoá dịch vụ trên thị trường (phân đoạn đối thủ cạnh tranh).

- *Phân đoạn các mối hiệp tác sản xuất* nhằm tìm kiếm các đối tác liên doanh. Xu thế ở các nước kinh tế thị trường phát triển cho thấy phân giá trị mới sáng tạo trong một

sản phẩm hoàn tất ở một doanh nghiệp ngày càng ít dần, do đó để doanh nghiệp có một sản phẩm hoàn tất tung ra thị trường một cách hiệu quả thì cần phải có các đối tác liên doanh hiệu quả.

- *Phân đoạn các vùng địa lý* theo địa phương, theo vùng, theo quốc gia hay trên toàn cầu, nhằm xác định một tiềm năng thị trường cho doanh nghiệp, từ đó áp dụng các chính sách marketing hỗn hợp.

- *Phân đoạn sản phẩm* là việc xem xét các loại sản phẩm của doanh nghiệp đang nằm ở đâu trong mối quan hệ với tính hấp dẫn của thị trường và tỷ trọng trong tổng doanh số.

Theo phương pháp portfolio thì các loại sản phẩm của doanh nghiệp có thể được phân loại theo ma trận dưới đây, từ việc phân loại đó, doanh nghiệp đưa ra các chính sách để thay đổi và cải tiến tình hình.

Tính hấp dẫn của thị trường		
	A	B
	D	c

Phần trong tổng doanh thu

- *Phân đoạn khách hàng* là việc phân tích khách hàng trên cơ sở các chỉ tiêu: số lượng, thu nhập, thói quen tiêu dùng, độ tuổi.

- *Phân đoạn các kênh tiêu thụ* là việc lựa chọn các cách thức bán hàng phù hợp nhất trên cơ sở giải quyết mối quan hệ cả việc phân đoạn khách hàng với tính năng sử dụng của hàng hoá dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp, đồng thời với việc áp dụng chính sách giá cả.

- *Phân đoạn đánh giá*: Bản thân việc đánh giá hoạt động của doanh nghiệp qua một thời kỳ kinh doanh nào đó cũng cần phải được đánh giá hướng vào thị trường. Thực chất của cách đánh giá này là việc xác định xem

các hoạt động của doanh nghiệp đã mang lại đến những lợi ích cuối cùng nào cho khách hàng. Phương pháp này còn được gọi là đánh giá theo chuỗi giá trị.

Lợi ích của khách hàng					
1	2	3	4	5	6

Các hoạt động của doanh nghiệp

Sơ đồ 1.3. Phân đoạn đánh giá hoạt động của doanh nghiệp cho lợi ích của khách hàng theo phương pháp chuỗi giá trị.

Bằng cách tiếp cận này, nhiều học giả cho rằng, việc quản trị doanh nghiệp thực chất là việc tập trung quản trị các phân đoạn đã được xác định. Nhiệm vụ quan trọng có tính quyết định là theo dõi sự thay đổi của các phân đoạn để điều chỉnh, bổ sung và xác định mới các phân đoạn.

Chúng ta không nên cho rằng chỉ có 3 cách tiếp cận nêu trên tồn tại. Sự phong phú và đa dạng của hoạt động kinh doanh trên thực tế cũng như sự phóng túng của tư duy quản trị sẽ còn đặt ra nhiều cách tiếp cận khác nữa. Mặt khác, ở một nơi nào đó, trong một hoàn cảnh nào đó, nó đòi hỏi các quản trị gia phải lựa chọn hay phối hợp các cách tiếp cận để nâng cao hiệu năng quản trị của doanh nghiệp mình.

4. Cách tiếp cận căn cứ vào tính toán hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp

ơ) Tính hiệu quả trong việc nhập khẩu số lượng hàng hoá (lấy thí dụ tại Tổng công ty Bưu chính viễn thông)

Cũng như giá cả của các mặt hàng khác, giá cả của các vật tư thiết bị bưu chính - viễn thông trên thị trường thế giới biến động không ngừng. Việc nhập khẩu một lô hàng với khối lượng lớn sẽ có xác suất chịu rủi ro về giá cao, ứ đọng vốn. Hơn nữa, chi phí bảo quản hàng hoá trong kho không phải là nhỏ. Điều này dẫn đến giá thành sản phẩm nhập khẩu tăng. Để tránh rủi ro về giá, tối thiểu hoá mức chi phí dự trữ, đảm bảo chất lượng sản phẩm, công ty phải chia nhỏ lô hàng nhập khẩu thành nhiều lần. Tuy nhiên, các nhà cung cấp nước ngoài cách trở về địa lý, chi phí giao dịch vận chuyển cho một đơn vị hàng lớn, cho nên việc chia nhỏ thành bao nhiêu lần nhập khẩu cũng là một vấn đề cần quan tâm. Công ty nên áp dụng bài toán về mô hình quản lý dự trữ để xác định được lượng đặt hàng tối ưu, tối thiểu hoá tổng chi phí của lô hàng nhập khẩu.

Trong trường hợp nhà cung cấp bán với chính sách giá không đổi áp dụng mô hình dự trữ một mức giá.

Gọi Q là nhu cầu sản phẩm của công ty trong một năm.

c là giá 1 đơn vị nhập khẩu (tính cả chi phí vận chuyển).

A là chi phí cho một lần đặt hàng.

I là hệ số chi phí dự trữ.

T_0 là thời gian đặt hàng.

Khi đó, tổng chi phí của lô hàng nhập khẩu là:

$$F(q) = \frac{AQ}{q} + ICq +$$

Fq nhỏ nhất khi $F' = 0$

$$\frac{AQ}{q^2} - IC = 0$$

$$\frac{AQ}{q^2} = IC$$

$$\frac{2AQ}{q^3} = IC$$

$$\Leftrightarrow q = \sqrt{\frac{2AQ}{IC}}$$

Lượng đặt hàng tối ưu là: $q =$

$$\sqrt{\frac{2AQ}{IC}}$$

Điểm đặt hàng tối ưu là:

$$B^* = Q - T_0 \frac{A}{T_0 n}$$

Trong đó: n là số lần đặt hàng tối ưu, n

* Ví dụ dự báo nhu cầu về máy điện thoại năm 2001 là:

$Q = 40.000$ máy, $c = 240.000$ đồng, $A = 8,29$ triệu, $I = 0,03$, $T_0 = 80$ ngày. Khi đó, lượng đặt hàng tối ưu sẽ là:

Điểm đặt hàng $B^* = Q(T) - n \times (T_0 \times n) = 4.199$ máy

Khi trong kho còn 4.199 máy thì công ty tiến hành đặt đơn hàng mới.

Tuy nhiên trong kinh doanh, mức giá bán thường không cố định. Để thu hút khách hàng, các nhà cung cấp thường chiết giá nếu khách hàng đặt hàng với khối lượng lớn. Trong trường hợp đó, để tính toán số lần đặt hàng tối ưu, ta áp dụng mô hình dự trữ nhiều mức giá.

* Ví dụ, dự báo nhu cầu thị trường về máy điện thoại của công ty năm 2008 là 40.000 máy.

Nếu $q < 8.000$ thì $C_1 = 250.000$ đồng.

Nếu $8.000 < q < 18.000$, $C_2 = 245.000$ đồng.

Nếu $q > 18.000$, thì $C_3 = 240.000$ đồng.

Tổng chi phí nhập khẩu của cả lô hàng là:

$$\begin{aligned} F(18.000) &= 8,29 \times 40.000 + 0,03 \times 0,24 \times 40.000 \\ &= 9.668,32 \text{ triệu.} \end{aligned}$$

Số lần đặt hàng tối ưu là: $n = \frac{Q}{q} = 2,2$ lần

Điểm đặt hàng tối ưu là:

$$B = Q(T) - n \times (T_0 \times n) = 14.000 \text{ máy}$$

Khi trong kho còn 14.000 máy thì tiến hành đặt đơn hàng tiếp theo.

Tùy thuộc vào chính sách bán của nhà cung cấp mà công ty Vật tư Bưu điện lựa chọn mô hình dự trữ tương ứng (nhiều mức giá hay giá cố định) sẽ quyết định chia nhỏ lô hàng thành bao nhiêu lần nhập khẩu để tối thiểu hoá tổng chi phí của lô hàng, tăng lợi nhuận.

b) Tính hiệu quả khi sử dụng quảng cáo

Theo quan điểm quản lý, quảng cáo là phương sách có tính chất chiến lược để đạt được hoặc duy trì một lợi thế cạnh tranh trên thương trường. Đầu tư cho quảng cáo là một sự đầu tư dài hạn. Quảng cáo giúp doanh nghiệp thu hút khách hàng về phía mình, củng cố khách hàng hiện tại và biến khách hàng tiềm năng thành người mua thực sự.

Quảng cáo chính là biện pháp tốt nhất đó công ty Vật tư Bưu điện I giới thiệu cho người tiêu dùng hiểu đầy đủ về công ty: về năng lực, khả năng cung cấp, chất lượng sản phẩm, giá cả, thời hạn bảo hành, các dịch vụ sau bán... nếu không có quảng cáo thì những khách hàng mua lẻ thiết bị đầu cuối có thể không biết đến sự tồn tại và năng lực của công ty và tất yếu sẽ mua của công ty khác.

Để hoạt động quảng cáo có hiệu quả, công ty cần phải nắm chắc các nội dung cơ bản của quá trình quảng cáo và ra những quyết định kịp thời bảo đảm cho hoạt động quảng cáo theo một quy trình thống nhất. Những quy định cơ bản trong hoạt động quảng cáo bao gồm:

- Xác định mục tiêu quảng cáo:

Mục tiêu quảng cáo sẽ chi phối toàn bộ quá trình hoạt động quảng cáo khi công ty giới thiệu sản phẩm mới thì mục tiêu sẽ là quảng cáo thông tin. Quảng cáo thuyết phục trở nên quan trọng ở giai đoạn cạnh tranh với mục tiêu của công ty là làm tăng nhu cầu và quảng cáo nhắc nhở rất quan trọng trong giai đoạn trưởng thành của sản phẩm nhằm duy trì khách hàng.

* Xác định ngân sách quảng cáo. Căn cứ vào mục tiêu quảng cáo và khả năng tài chính của công ty để xác định ngân sách quảng cáo. Ngoài ra, công ty có thể sử dụng phương pháp dự báo nhân quả để tìm mối liên hệ giữa ngân sách quảng cáo và doanh thu.

Mô hình dự báo nhân quả định lượng được dùng phổ biến nhất là mô hình hồi quy tuyến tính. Trong mô hình phân tích này biến phụ thuộc là nhu cầu y và biến độc lập là x:

$$Y = a + bx$$

Trong đó: Y: doanh số bán ra; x: ngân sách dành cho quảng cáo.

$$\begin{aligned} \hat{y} &= \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i}{\sum_{i=1}^n x_i^2} - b \cdot \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{\sum_{i=1}^n 1} \\ b &= \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sum_{i=1}^n x_i^2 - n \bar{x}^2} \end{aligned}$$

Ví dụ: Trong quá trình kinh doanh, công ty Vật tư Bưu điện I thấy doanh số của mình phụ thuộc vào ngân sách dành cho quảng cáo theo bảng sau:

Tháng	1	2	3	4	5	6
Doanh số bán ra (tỷ đồng)	5	7	8	8	9	10
Ngân sách quảng cáo (triệu đồng)	30	40	55	50	65	70

Để thiết lập phương trình dự báo hồi quy tuyến tính ta lập bảng sau đây:

Doanh số bán ra (y)	Chi phí QC (x)	x.y	X ²
5.000	30	150.000	900
7.000	40	280.000	1.600

8.000	55	440.000	3.025
8.000	50	400.000	2.500
9.000	65	585.000	4.225
10.000	70	700.000	4.900
$X(y) = 47.000$	$S(x) = 310$	$S(xy) = 2.555.000$	$Z(x^2) = 17.150$

Từ bảng trên ta có:

$$X = X(x)/n = 310/6 = 51,67 \quad 7 = X(y)/n = 47000/6 = 7833,33$$

Do đó:

$$b = \frac{\sum_{i=1}^n xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum_{i=1}^n x^2 - n\bar{x}^2}$$

$$b = \frac{2.555.000 - 2.428.479,6}{17.150 - 16.018,73} = \frac{126.520,4}{1.131,27}$$

$$b = 111,84$$

$$a = V - b.T = 7833,33 - 111,84 \times 51,67$$

$$= 7833,33 - 5778,77$$

$$a = 2054,56$$

$$X = \frac{12000 - 2054,45}{111,84} = 88,92 \text{ triệu}$$

Vậy phương trình tương quan tuyến tính là:

$$Y = a + bx = 2054,56 + 112x$$

Nếu tháng 7 công ty muốn có doanh thu 12 tỷ đồng thì phải chi ngân sách quảng cáo là:

$$X = \frac{12000 - 2054,45}{112} = 88,92 \text{ triệu}$$

Quyết định nội dung truyền đạt, thông điệp của quảng cáo phải nói lên được những thông tin mà công ty cần truyền đạt: về tính năng, tác dụng của sản phẩm đối với đời

sống, về giá cả, dịch vụ sau bán, chất lượng sản phẩm, những ưu đãi trong thanh toán, giao hàng...

Xác định phương tiện quảng cáo: Căn cứ vào mục tiêu quảng cáo, đối tượng quảng cáo và đối tượng nhận tin mà chọn phương tiện quảng cáo cụ thể. Giá cả của sản phẩm công ty Cokyvina kinh doanh cao. Khách hàng của công ty chủ yếu là tầng lớp dân cư có thu nhập cao, vô tuyến là tiện nghi tất yếu trong những gia đình này, vì vậy công ty nên sử dụng ti vi làm phương tiện quảng cáo. Quảng cáo qua ti vi khai thác được lợi thế về âm thanh ngôn ngữ, hình ảnh, màu sắc. Đối tượng khán giả rộng, khả năng truyền thông nhanh, dễ dàng tạo nên sự chú ý. Hạn chế của quảng cáo bằng vô tuyến là chi phí cao, thời gian ngắn. Tuy nhiên, phần lớn mặt hàng trong cơ cấu mặt hàng kinh doanh của công ty được sử dụng trong các tổ chức, đặc biệt là trong các doanh nghiệp. Do đó, công ty nên quảng cáo trên các tạp chí mà các doanh nghiệp đặt mua thường xuyên như Thời báo kinh tế, báo Đầu tư. Mặt khác, hiện nay nhiều doanh nghiệp đã bắt đầu tham gia vào thương mại điện tử, công ty đã nội mạng Internet, do đó tham gia vào thương mại điện tử cũng là một cách quảng cáo có hiệu quả để tăng nhanh doanh số bán. Do điều kiện tài chính của công ty còn hạn chế đồng thời đặc điểm của quy trình mua sắm thiết bị bưu chính - viễn thông là từ khi có nhu cầu đến khi quyết định mua sắm là khá dài. Giá cả sản phẩm cao nên khách hàng cần có thời gian để tìm hiểu thị trường. Quảng cáo trên tạp chí có thể tiến hành thường xuyên, còn quảng cáo trên vô tuyến có thể thực hiện theo định kỳ mà không cần thiết phải quảng cáo hàng ngày.

- Đánh giá chương trình quảng cáo.

Sau mỗi một đợt quảng cáo công ty cần căn cứ vào doanh số bán để đánh giá hiệu quả của chương trình quảng cáo, để từ đó có những điều chỉnh cho chương trình quảng cáo tiếp theo nhằm thực hiện được hiệu quả cao hơn.

c) Đẩy mạnh hoạt động dịch vụ - tư vấn

Ngày nay, chất lượng sản phẩm của hầu hết các nhà sản xuất đều cao, giá thấp thì tăng cường các dịch vụ trong và sau khi bán hàng là một vũ khí cạnh tranh lợi hại, đem lại hiệu quả cao. Bưu điện là ngành mới phát triển, các vật tư thiết bị bưu chính - viễn thông có hàm lượng khoa học kỹ thuật cao. Sự am hiểu về kỹ thuật, sử dụng các thiết bị này của người tiêu dùng nước ta còn hạn chế. Do đó, việc tư vấn kỹ thuật, hướng dẫn lắp đặt, sử dụng, bảo hành bảo dưỡng sản phẩm đã cung cấp cho khách hàng sẽ tăng thêm uy tín của công ty đối với khách hàng. Trong quá trình bán hàng, nhân viên kinh doanh của công ty nên hướng dẫn một cách tỉ mỉ cách lắp đặt sử dụng và cung cấp đầy đủ các thông tin liên quan đến sản phẩm cho khách hàng. Ngoài ra, các cửa hàng kinh doanh có thể cử cán bộ kỹ thuật đến tận nơi lắp đặt, hướng dẫn kỹ thuật cho khách hàng. Sự nhiệt tình của các nhân viên kỹ thuật sẽ củng cố lòng tin về công ty cho khách hàng, sẽ làm tăng số lượng khách hàng trung thành cho công ty: “Một người khách hàng bằng lòng thì

sẽ kể với ba người khác, còn một khách hàng bất bình thì sẽ kể với 11 người khác”. Những người khách hàng trung thành chính là phương tiện quảng cáo tốt nhất cho công ty.

Như vậy, việc đẩy mạnh các hoạt động dịch vụ trong và sau khi bán hàng không những mang lại lợi ích kinh tế mà còn củng cố vị thế, uy tín của công ty, nâng cao khả năng cạnh tranh trên thương trường.

III. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA KHOA HỌC QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Quản trị là một khái niệm được sử dụng ở tất cả các nước có chế độ chính trị - xã hội khác nhau.

Từ ngàn xưa, quản trị đã ra đời cùng với sự phát triển của chế độ chiếm hữu nô lệ, chế độ phong kiến, chế độ tư bản chủ nghĩa và tiếp tục phát triển mạnh như hiện nay.

Quản trị doanh nghiệp là một thuật ngữ ra đời gắn liền với sự phát triển của nền công nghiệp tiền tư bản.

Có thể chia quá trình phát triển của quản trị doanh nghiệp ra làm các giai đoạn sau:

1. Giai đoạn trước năm 1911

Từ những năm 1840 - 1890 khi những cơ sở sản xuất nhỏ, những công trường thủ công, xưởng thợ ra đời kèm theo nó là sự xuất hiện của những quản trị viên. Họ là chủ sở hữu những cơ sở sản xuất nhỏ của mình và đồng thời là nhà quản lý.

Sau năm 1890 nhiều xí nghiệp lớn, nhiều liên hiệp xí nghiệp ra đời và phát triển mạnh. Để quản lý nó và tạo ra môi trường kinh doanh, các nước đã đưa những đạo luật nhằm quy định quyền hạn và trách nhiệm của những xí nghiệp và liên hiệp xí nghiệp này.

Không chỉ các chủ sở hữu mà cả những luật gia cũng tham gia vào những chức vụ quan trọng của quản trị doanh nghiệp và hoạt động quản trị được thực hiện trong phạm vi những điều luật quy định.

Tuy nhiên, trong giai đoạn trước năm 1910 chưa có những tác phẩm đáng kể viết về quản trị doanh nghiệp, kể cả vấn đề tổng kết lý luận và kinh nghiệm thực tiễn. Có chăng chỉ là những kinh nghiệm được sao chép, truyền lại qua các đời, từ các gia đình, dòng họ có truyền thống kinh doanh. Vì vậy, quản trị doanh nghiệp chưa phải là môn khoa học chính thống.

Từ những năm 1910, nhiều tờ-rót, nhiều tập đoàn sản xuất lớn được hình thành; nhiều ngân hàng xuất hiện nhằm phục vụ cho sự phát triển của các tập đoàn, các doanh nghiệp lớn. Các chức danh giám đốc, tổng giám đốc ra đời. Vấn đề quản trị doanh nghiệp càng được đặt ra cụ thể, chặt chẽ dưới các điều luật cụ thể.