

LỜI GIỚI THIỆU

Giáo trình quản trị doanh nghiệp thương mại được biên soạn để cung cấp kiến thức cơ bản về kinh doanh, tổ chức hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thương mại như: nghiên cứu thị trường, tạo nguồn mua hàng, tổ chức quản lý và điều kiện dự trữ hàng hóa, bán hàng và thực hiện các dịch vụ phục vụ khách hàng....Trên cơ sở nắm vững các nghiệp vụ kinh doanh để quản trị các hoạt động kinh doanh nhằm thực hiện mục tiêu đã vạch ra, đồng thời vận dụng sáng tạo kinh nghiệm của các doanh nghiệp trong và ngoài nước vào hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp.

Trong quá trình biên soạn không tránh khỏi những khiếm khuyết, rất mong được sự góp ý của học sinh và sự chỉ giáo của người đọc.

Xin trân trọng giới thiệu cùng các học sinh và bạn đọc.

Nhóm tác giả

Tailieu.vn

Mục Lục

TaiLieu.vn

CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Mục tiêu:

- Hiểu và làm rõ vai trò của quản trị trong các tổ chức và khẳng định quản trị là hoạt động cần thiết cho sự tồn tại và phát triển của mọi tổ chức.
- Mô tả và giải thích được các chức năng quản trị, bản chất của các hoạt động mà những chức năng này đòi hỏi.

Nội dung:

1.1. Tổng quan về quản trị

1.1.1. Khái niệm và vai trò của quản trị

Quản trị là quá trình thực hiện các tác động của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý để phối hợp hoạt động của các cá nhân và tập thể nhằm đạt các mục tiêu đã đề ra của tổ chức.

Quản trị là quá trình làm việc với người khác và thông qua người khác để thực hiện các mục tiêu của tổ chức trong một môi trường luôn biến động.

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 quản trị đã trở thành một yếu tố cần thiết để đảm bảo phối hợp các hoạt động của các cá nhân.

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

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

– *Theo quá trình quản trị kinh doanh:* công tác quản trị trong doanh nghiệp là quá trình lập kế hoạch, tổ chức phối hợp và điều chỉnh các hoạt động của các thành viên, các bộ phận và các chức năng trong doanh nghiệp nhằm huy động tối đa mọi nguồn lực để đạt được các mục tiêu đã đặt ra của tổ chức.

– *Theo quan điểm hệ thống quản trị:* quản trị còn là việc thực hành những hoạt động trong mỗi tổ chức một cách có ý thức và liên tục. Quản trị trong một doanh nghiệp tồn tại trong một hệ thống bao gồm các khâu, các phần, các bộ phận có mối liên hệ khăng khít với nhau, tác động qua lại lẫn nhau và thúc đẩy nhau phát triển.

1.1.2. Nhà quản trị và nhiệm vụ chủ yếu của nhà quản trị

– *Nhà quản trị trong doanh nghiệp.*

Các nhà quản trị là những người thực hiện các hoạt động để quản trị một doanh nghiệp, một bộ phận trong một doanh nghiệp (phòng, ban, phân xưởng, ngành, tổ, đội, nhóm), có trách nhiệm tiến hành các hoạt động, các chức năng quản trị làm cho doanh

ng nghiệp cũng như cho mọi thành viên trong đó hướng vào việc đạt được các mục tiêu đã đề ra.

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

– *Nhiệm vụ chủ yếu của nhà quản trị doanh nghiệp.*

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

– Xây dựng môi trường làm việc tích cực, tạo hướng chiến lược.

– Phân bổ và sắp xếp các nguồn lực, nâng cao chất lượng quản trị, nỗ lực về tổ chức, tạo ra sự hoàn hảo trong các hoạt động và điều hành.

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

1.2. Vai trò của quản trị

Trong thế giới ngày nay, chắc không ai phủ nhận vai trò quan trọng và to lớn của quản trị trong việc bảo đảm sự tồn tại và hoạt động bình thường của đời sống kinh tế xã hội. Đối với sự phát triển của từng đơn vị hay cộng đồng và cao hơn nữa của cả một quốc gia, quản trị càng có vai trò quan trọng. Sự nhận thức của tuyệt đại đa số trong dân cư về vai trò của quản trị cho tới nay hầu hết đều thông qua cảm nhận từ thực tế. Muốn nâng cao nhận thức về vai trò của quản trị, một mặt cần nâng cao nhận thức đầy đủ và sâu sắc hơn về vai trò của quản trị, làm cơ sở cho việc hiểu biết về quản trị và thực hành quản trị, và nâng cao trình độ quản trị.

Qua phân tích về những nguyên nhân thất bại trong hoạt động kinh doanh của cá nhân và của các doanh nghiệp, cũng như thất bại trong hoạt động của các tổ chức kinh tế – chính trị – xã hội nhiều năm qua cho thấy nguyên nhân cơ bản vẫn là do quản trị kém hoặc yếu. Nghiên cứu các công ty kinh doanh của Mỹ trong nhiều năm, đã phát hiện ra rằng các công ty luôn thành đạt chừng nào chúng được quản trị tốt. Ngân hàng châu Mỹ đã nêu trong bản công bố Báo cáo về kinh doanh nhỏ rằng “Theo kết quả phân tích cuối cùng, hơn 90% các thất bại trong kinh doanh là do thiếu năng lực và thiếu kinh nghiệm quản trị”.

Trong khi nền văn minh của chúng ta được đặc trưng bởi những cải tiến có tính chất cách mạng trong khoa học vật lý, sinh học, điện tử, viễn thông, tin học, tự động hóa... thì các ngành khoa học xã hội tụt hậu rất xa. Vấn đề đặt ra, nếu chúng ta không biết cách khai thác các nguồn nhân lực và phối hợp hoạt động của con người, kém hiểu biết và lãng phí trong áp dụng những phát minh kỹ thuật vẫn sẽ tiếp tục. Sự cần thiết khách quan và vai trò của quản trị xuất phát từ những nguyên nhân sau đây:

– Từ tính chất xã hội hóa của lao động và sản xuất

– Từ tiềm năng sáng tạo to lớn của quản trị

– Từ những yếu tố làm tăng vai trò của quản trị trong nền sản xuất và kinh tế hiện đại

– Từ những yêu cầu xây dựng và phát triển kinh tế và xã hội trong quá trình đổi mới chuyển sang nền kinh tế thị trường và tiến hành công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước ở Việt Nam.

Tăng cường xã hội hoá lao động và sản xuất – một quá trình mang tính qui luật của sự phát triển kinh tế và xã hội

Ta biết rằng để tạo ra sản phẩm, đáp ứng nhu cầu của đời sống và phát triển kinh tế, nhất thiết phải tiến hành phân công lao động và hiệp tác sản xuất. Sự xuất hiện của quản trị như là kết quả tất nhiên của việc chuyển các quá trình lao động cá biệt, tản mạn, độc lập với nhau thành các quá trình lao động phải có sự phối hợp. Sản xuất và tiêu thụ mang tính tự cấp, tự túc do một cá nhân thực hiện không đòi hỏi quản trị. Ở một trình độ cao hơn, khi sản xuất và kinh tế mang tính xã hội rõ nét và ngày càng sâu rộng hơn, khi đó quản trị là điều không thể thiếu.

Theo C. Mác, “Bất cứ lao động xã hội hay lao động chung nào mà tiến hành trên một qui mô khá lớn đều yêu cầu phải có một sự chỉ đạo để điều hòa những hoạt động cá nhân. Sự chỉ đạo đó phải làm chức năng chung, tức là chức năng phát sinh từ sự khác nhau giữa sự vận động chung của cơ sở sản xuất với sự vận động cá nhân của những khí quan độc lập hợp thành cơ sở sản xuất đó. Một nhạc sĩ độc tấu tự điều khiển lấy mình, nhưng một dàn nhạc thì cần phải có nhạc trưởng”.

Do đó, quản trị là thuộc tính tự nhiên, tất yếu khách quan của mọi quá trình lao động xã hội, bất kể trong hình thái kinh tế xã hội nào, nếu không thực hiện các chức năng và nhiệm vụ của quản trị, không thể thực hiện được các quá trình hợp tác lao động, sản xuất, không khai thác sử dụng được các yếu tố của lao động sản xuất có hiệu quả.

Quản trị có khả năng sáng tạo to lớn. Điều đó có nghĩa là cùng với các điều kiện về con người và về vật chất kỹ thuật như nhau nhưng quản trị lại có thể khai thác khác nhau, đem lại hiệu quả kinh tế khác nhau. Nói cách khác, với những điều kiện về nguồn lực như nhau, quản lý tốt sẽ phát huy có hiệu quả những yếu tố nguồn lực đó, đưa lại những kết quả kinh tế – xã hội mong muốn, còn quản lý tồi sẽ không khai thác được, thậm chí làm tiêu tan một cách vô ích những nguồn lực có được, dẫn đến tổn thất.

Có thể nói quản trị tốt suy cho cùng là biết sử dụng có hiệu quả những cái đã có để tạo nên những cái chưa có trong xã hội. Vì vậy, quản trị chính là yếu tố quyết định nhất cho sự phát triển của mỗi quốc gia và các tổ chức trong đó.

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

Hiệu quả = Kết quả – Chi phí

Hiệu quả sẽ tăng trong các trường hợp:

- Tăng kết quả với chi phí không đổi; giảm chi phí mà vẫn giữ nguyên kết quả.
- Tăng kết quả với tốc độ cao hơn tốc độ giảm chi phí.

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

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

1.3. Kế hoạch quản trị

1.3.1. Khái niệm

Kế hoạch là một nội dung và là một chức năng quan trọng nhất của quản lý. Bởi lẽ, kế hoạch gắn liền với việc lựa chọn và tiến hành các chương trình hoạt động trong tương lai của một tổ chức, của một doanh nghiệp. Kế hoạch hóa cũng là việc lựa chọn phương pháp tiếp cận hợp lý các mục tiêu định trước. Kế hoạch là xác định mục tiêu và quyết định cách tốt nhất để đạt được mục tiêu.

Kế hoạch bao gồm việc lựa chọn một đường lối hành động mà một công ty hoặc cơ sở nào đó, và mọi bộ phận của nó sẽ tuân theo. Kế hoạch có nghĩa là xác định trước phải làm gì, làm như thế nào, vào khi nào và ai sẽ làm. Việc làm kế hoạch là bắt một nhịp cầu từ trạng thái hiện tại của ta tới chỗ mà chúng ta muốn có trong tương lai

Tầm quan trọng của kế hoạch hóa bắt nguồn từ những căn cứ sau đây:

Kế hoạch hóa là cần thiết để có thể ứng phó với những yếu tố bất định và những thay đổi của môi trường bên ngoài và bên trong của một tổ chức hoặc một doanh nghiệp.

Kế hoạch hóa làm cho các sự việc có thể xảy ra theo dự kiến ban đầu và sẽ không xảy ra khác đi. Mặc dù ít khi có thể dự đoán chính xác về tương lai và các sự kiện chưa biết trước có thể gây trở ngại cho việc thực hiện kế hoạch, nhưng nếu không có kế hoạch thì hành động của con người đi đến chỗ vô mục đích và phó thác may rủi, trong việc thiết lập một môi trường cho việc thực hiện nhiệm vụ, không có gì quan trọng và cơ bản hơn việc tạo khả năng cho mọi người biết được mục đích và mục tiêu của họ, biết được những nhiệm vụ để thực hiện, và những đường lối chỉ dẫn để tuân theo trong khi thực hiện các công việc.

Những yếu tố bất định và thay đổi khiến cho công tác kế hoạch hóa trở thành tất yếu. Chúng ta biết rằng tương lai thường ít khi chắc chắn, tương lai càng xa, tính bất định càng lớn. Ví dụ, trong tương lai khách hàng có thể hủy bỏ các đơn đặt hàng đã ký kết, có những biến động lớn về tài chính và tiền tệ, giá cả thay đổi, thiên tai đến bất ngờ... Nếu không có kế hoạch cũng như dự tính trước các giải pháp giải quyết những tình huống bất ngờ, các nhà quản lý khó có thể ứng phó được với những tình huống ngẫu nhiên, bất định xảy ra và đơn vị sẽ gặp nhiều khó khăn. Ngay cả khi tương lai có độ chắc chắn và tin cậy cao thì kế hoạch hóa vẫn là cần thiết, bởi lẽ kế hoạch hóa là tìm ra những giải pháp tốt nhất để đạt được mục tiêu đề ra.

Kế hoạch hóa sẽ chú trọng vào việc thực hiện các mục tiêu, vì kế hoạch hóa bao gồm xác định công việc, phối hợp hoạt động của các bộ phận trong hệ thống nhằm thực hiện mục tiêu chung của toàn hệ thống. Nếu muốn nỗ lực của tập thể có hiệu quả, mọi người cần biết mình phải hoàn thành những nhiệm vụ cụ thể nào.

Kế hoạch hóa sẽ tạo ra hiệu quả kinh tế cao, bởi vì kế hoạch hóa quan tâm đến mục tiêu chung đạt hiệu quả cao nhất với chi phí thấp nhất. Nếu không có kế hoạch hóa, các đơn vị bộ phận trong hệ thống sẽ hoạt động tự do, tự phát, trùng lặp, gây ra những rối loạn và tốn kém không cần thiết.

Kế hoạch hóa có vai trò to lớn làm cơ sở quan trọng cho công tác kiểm tra và điều chỉnh toàn bộ hoạt động của cả hệ thống nói chung cũng như các bộ phận trong hệ thống nói riêng.

1.3.2. Phân loại kế hoạch quản trị

Hiện nay người ta chia ra 2 loại kế hoạch: Kế hoạch chiến lược (Strategic plans) và kế hoạch tác nghiệp (Operational plans)

Kế hoạch chiến lược là các chương trình hành động tổng quát, là kế hoạch triển khai và phân bổ các nguồn lực quan trọng để đạt được các mục tiêu cơ bản toàn diện và lâu dài của tổ chức. Kế hoạch chiến lược không vạch ra một cách chính xác làm như thế nào để đạt được mục tiêu, mà nó cho ta một đường lối hành động chung nhất để đạt được mục tiêu. Kế hoạch chiến lược thể hiện viễn cảnh của doanh nghiệp nhưng đồng thời cũng thể hiện sự nhận thức và đánh giá thế giới bên ngoài (môi trường) của doanh nghiệp. Kế hoạch chiến lược vạch ra bởi những nhà quản lý cấp cao của tổ chức. Khi xây dựng kế hoạch chiến lược cần căn cứ vào sứ mệnh của tổ chức (Mission Statement), hoặc nhiệm vụ, chức năng, lĩnh vực hoạt động chung của tổ chức, căn cứ vào cương lĩnh hoạt động đã đề ra khi thành lập tổ chức hoặc luật pháp cho phép. Kế hoạch dài hạn 15 năm, 10 năm, 5 năm ... thuộc về kế hoạch chiến lược.

TÍNH CHẤT	KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC	KẾ HOẠCH TÁC NGHIỆP
Ảnh hưởng	Toàn bộ	Cục bộ
Thời gian	Dài hạn	Ngắn hạn
Môi trường	Biến đổi	Xác định
Mục tiêu	Lớn, tổng quát	Cụ thể, rõ ràng
Thông tin	Tổng hợp, không đầy đủ	Đầy đủ, chính xác
Kết quả	Lâu dài	Có thể điều chỉnh
Thất bại	Nặng nề, có thể làm phá sản doanh nghiệp	Có thể khắc phục
Rủi ro	Lớn	Hạn chế
Khả năng của người ra quyết định	Khái quát vấn đề	Phân tích cụ thể, tỷ mỉ

Có hai yếu tố chính khi nói đến chiến lược của một doanh nghiệp, đó là:

- Chiến lược là sự xác định vị trí của doanh nghiệp (sự thích ứng).
- Chiến lược là tương lai của doanh nghiệp

Kế hoạch tác nghiệp là kế hoạch cụ thể hóa chương trình hoạt động của tổ chức theo không gian (cho các đơn vị trong tổ chức) và thời gian (kế hoạch hàng năm, kế hoạch hàng quý, kế hoạch tháng, kế hoạch tuần, kế hoạch ngày, đêm, ca, giờ). Kế hoạch tác nghiệp được xây dựng trên cơ sở kế hoạch chiến lược, là kế hoạch cụ thể

hóa của kế hoạch chiến lược. Theo cấp quản lý kế hoạch thì có kế hoạch chung của doanh nghiệp, kế hoạch của bộ phận, kế hoạch của từng đội sản xuất, kế hoạch của từng nhóm thiết bị... Bảng 2.1 trình bày những đặc điểm chủ yếu phân biệt kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp.

1.3.3. Các bước lập kế hoạch

Bước 1: xác định sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức

Sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức được xác định thông qua việc trả lời câu hỏi “chúng ta là ai?”, “Mục tiêu định hướng cho chúng ta là gì?” Những mục tiêu chung này tạo ra những phương hướng rộng lớn cho việc ra quyết định và nó không thay đổi trong nhiều năm.

Bước 2: Phân tích những đe dọa và cơ hội, những điểm mạnh và điểm yếu

Chúng ta phải phân tích được các yếu tố của môi trường kinh doanh, đánh giá các cơ hội và đe dọa có thể có trong tương lai. Nhờ xem xét một cách toàn diện và rõ ràng, chúng ta có thể biết được ta đang đứng ở đâu trên cơ sở điểm mạnh và điểm yếu gì, hiểu rõ tại sao chúng ta phải giải quyết những điều không chắc chắn, và biết được chúng ta hy vọng thu được những gì.

Bước 3: Xác định các tiền đề cho kế hoạch

Bước 4: Xây dựng các phương án chiến lược

Sau khi phân tích, đánh giá doanh nghiệp một cách toàn diện, những người tham gia hoạch định cần vạch ra các chiến lược dự thảo để lựa chọn một chiến lược thích hợp nhất đối với tổ chức.

Có thể có các dạng chiến lược sản xuất – kinh doanh sau:

- *Chiến lược thâm nhập thị trường*: tìm kiếm cơ hội phát triển trong các thị trường mà doanh nghiệp đang hoạt động với những hàng hóa hoặc dịch vụ hiện có. Một doanh nghiệp có thể gia tăng thị phần bằng các biện pháp Marketing như giảm giá, quảng cáo bán hàng có thưởng, có quà tặng... Từ đó doanh nghiệp có thể biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng hiện tại của mình.

- *Chiến lược mở rộng thị trường*: tìm kiếm những thị trường mới cho sản phẩm hiện có.

- *Chiến lược phát triển sản phẩm*: phát triển những sản phẩm mới, cải tiến những sản phẩm hiện có về tính năng tác dụng, cải tiến bao bì, cải tiến nhãn hiệu, nâng cao chất lượng sản phẩm...

- *Chiến lược đa dạng hóa trong kinh doanh*: doanh nghiệp có thể mở ra các lĩnh vực sản xuất – kinh doanh mới, vừa sản xuất ra sản phẩm, vừa mở ra nhiều dịch vụ mới để hấp dẫn khách hàng, bỏ vốn đầu tư vào nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau.

- *Chiến lược tạo ra sự khác biệt so với các đối thủ*: chiến lược tạo ra sự khác biệt về sản phẩm hoặc dịch vụ là một chiến lược có sức cạnh tranh rất lớn. Các doanh nghiệp cần tạo ra những hàng hóa – dịch vụ mà các đối thủ không có. Ví dụ các hiệu ăn có các món ăn đặc biệt, có cách phục vụ đặc biệt, sản phẩm có chất lượng đặc biệt, kiểu dáng đặc biệt có màu sắc riêng mà không đối thủ nào có.

- *Chiến lược dẫn đầu về giá thấp*: Muốn có hàng hóa – dịch vụ giá thấp, các doanh nghiệp phải tổ chức sản xuất với số lượng lớn, áp dụng công nghệ có năng suất cao, sử dụng nhân công có giá thấp, đưa vào áp dụng các loại vật liệu mới rẻ tiền, tăng cường quản lý để hạ thấp chi phí trong sản xuất – kinh doanh.

Bước 5: Đánh giá các phương án

Sau khi xây dựng được các phương án, tiến hành đánh giá các phương án.

Bước 6. Chọn phương án tối ưu

Phương án nào cho chúng ta cơ hội tốt nhất để đạt được mục tiêu đã đề ra với chi phí thấp nhất hoặc với lợi nhuận cao nhất là phương án sẽ được chọn

Bước 7: Xây dựng các kế hoạch phụ trợ để thực hiện kế hoạch chính

Một kế hoạch chính cần phải có các kế hoạch phụ trợ. Ví dụ, bên cạnh kế hoạch sản xuất chính của công ty đã đề ra là sản xuất sản phẩm A, cần có rất nhiều các kế hoạch phụ trợ như kế hoạch cung cấp vật tư, kế hoạch lao động tiền lương, kế hoạch sửa chữa thiết bị, kế hoạch cung cấp năng lượng, kế hoạch quảng cáo và khuyến mãi...

Bước 8: Lượng hóa các kế hoạch bằng việc lập kế hoạch ngân quỹ

Sau khi quyết định đã được công bố, kế hoạch đã được xây dựng xong, bước cuối cùng làm cho các kế hoạch có ý nghĩa đó là lượng hóa chúng bằng cách chuyển chúng sang dạng các chỉ tiêu về tài chính (các khoản thu, chi, lợi nhuận ...) và nguồn vốn để thực hiện kế hoạch đã đề ra.

1.4. Tổ chức quản trị

1.4.1. Khái niệm

Tổ chức có nghĩa là quá trình sắp xếp và bố trí các công việc, giao quyền hạn và phân phối các nguồn lực của tổ chức sao cho chúng đóng góp một cách tích cực và có hiệu quả vào mục tiêu chung của doanh nghiệp

Công tác tổ chức gồm có 2 nội dung cơ bản:

- *Tổ chức cơ cấu*: tổ chức cơ cấu quản lý (chủ thể quản lý) và tổ chức cơ cấu sản xuất – kinh doanh (đối tượng bị quản lý);

- *Tổ chức quá trình*: tổ chức quá trình quản trị và tổ chức quá trình sản xuất – kinh doanh;

Tổ chức có nội dung rất rộng lớn liên quan đến công tác xây dựng một doanh nghiệp như xây dựng và tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp (có bao nhiêu cấp quản lý, tổ chức các phòng ban chức năng, phân công trách nhiệm và quyền hạn của phòng ban cũng như của mỗi cá nhân...), xây dựng hệ thống sản xuất và kinh doanh (có những bộ phận sản xuất kinh doanh nào, phân công chức năng và nhiệm vụ của từng bộ phận ...).

Tổ chức về cơ cấu bộ máy là việc phân chia hệ thống quản lý thành các bộ phận và xác định các mối quan hệ giữa chúng với nhau, tức là chúng ta xác định chức năng, quyền hạn, nhiệm vụ của các bộ phận trong bộ máy và lựa chọn, bố trí cán bộ vào các cương vị phụ trách các bộ phận đó.

Tổ chức cơ cấu bộ máy gồm có các nội dung sau:

+ Xác định những hoạt động cần thiết để đạt được các mục tiêu chung của tổ chức

+ Nhóm gộp các hoạt động này thành các phòng ban hoặc các bộ phận

+ Giao cho một người quản lý một phòng ban hoặc một bộ phận

+ Giao quyền hạn, trách nhiệm để thực hiện các hoạt động

+ Qui định các mối quan hệ theo chiều dọc và ngang bên trong tổ chức

Công tác tổ chức đòi hỏi đội ngũ cán bộ có đủ trình độ, kinh nghiệm và những phẩm chất cần thiết để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Một trong những nhiệm vụ của công tác tổ chức là xác định biên chế. Xác định biên chế bao gồm việc bổ nhiệm và duy trì các chức vụ đã bổ nhiệm theo yêu cầu đặt ra bởi cơ cấu tổ chức, nó gắn liền với việc đặt ra những yêu cầu cần làm cho một công

việc hoặc nghề nghiệp, và nó bao gồm cả việc tuyển chọn những người đảm nhận các chức vụ.

Bộ máy quản trị doanh nghiệp được thiết lập ra không phải do mục đích tự thân mà để thực hiện có hiệu quả các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Khi xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp, cần tính đến những nhân tố ảnh hưởng sau:

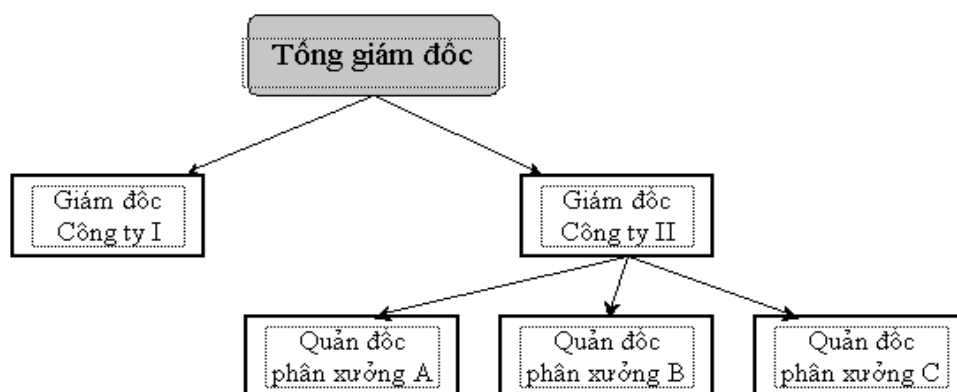
- Môi trường hoạt động sản xuất kinh doanh
- Mục đích, chức năng hoạt động của doanh nghiệp
- Qui mô của doanh nghiệp
- Các yếu tố về kỹ thuật, công nghệ sản xuất
- Trình độ của người quản lý, nhân viên và trang thiết bị quản lý
- Một số yếu tố khác: các qui định của pháp luật, phạm vi hoạt động của doanh nghiệp, thị trường của doanh nghiệp...

Trong phạm vi giới hạn của chương này chỉ trình bày một số kiểu cơ cấu quản trị chủ yếu như cơ cấu trực tuyến, cơ cấu chức năng, cơ cấu trực tuyến – chức năng, cơ cấu ma trận.

1.4.2. Một số cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp

1.4.2.1. 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 quản trị 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

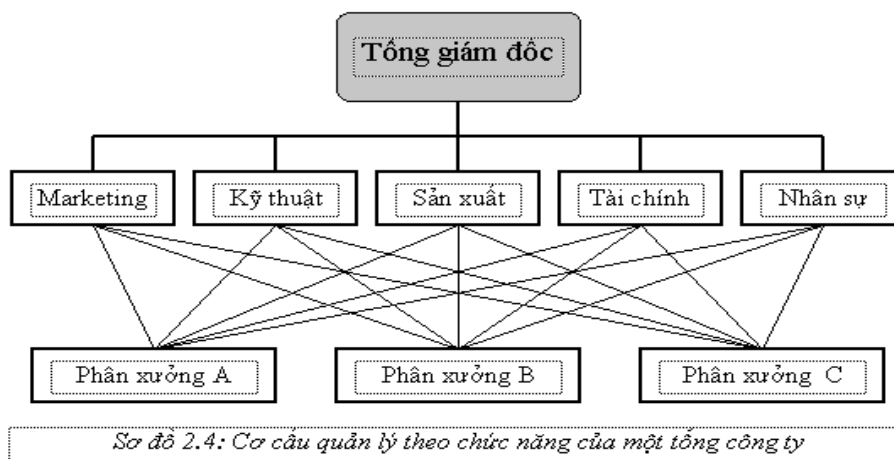
Hệ thống quản trị theo trực tuyến phù hợp với các doanh nghiệp nhỏ vì một người quản trị cấp trên có thể hiểu rõ được những hoạt động của cấp dưới và ra những mệnh lệnh trực tiếp một cách đúng đắn cho cấp dưới không cần thông qua một cơ quan giúp việc theo chức năng nào. Đối với những doanh nghiệp hoặc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

1.4.2.2. Cơ cấu tổ chức quản lý 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

- Qua 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

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 doanh nghiệp 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...

Cơ cấu quản lý ma trận:

Các doanh nghiệp 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 của cơ cấu tổ chức ma trận:

- 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

Nhược điểm của cơ cấu tổ chức ma trận:

- 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.

1.4.3. Phân chia quyền lực trong tổ chức

Quyền lực là phương tiện để tác động lên suy nghĩ và hành động của người khác. Quyền lực trong tổ chức là mức độ độc lập trong hoạt động dành cho một người để tạo ra khả năng sử dụng những quyết đoán của họ thông qua việc trao cho họ quyền ra các quyết định hay đưa ra các chỉ thị. Quyền lực nên tập trung hay phân tán trong một tổ chức? Tập trung hay phân tán ở mức nào?

Phân quyền là xu hướng phân tán các quyền ra quyết định trong một tổ chức. Trong mỗi doanh nghiệp đều có một sự phân quyền nào đó. Nhưng cũng không thể có sự phân quyền tuyệt đối, vì nếu những người quản lý phải giao phó hết quyền lực của mình thì cương vị quản lý của họ sẽ mất đi, vị trí của họ phải loại bỏ, và như vậy cũng lại không có cơ cấu tổ chức. Ngược lại cũng có thể có sự tập trung quyền hạn (tập quyền) vào một người trong tổ chức.

Mức độ phân quyền càng lớn khi:

- Số lượng các quyết định được đề ra ở các cấp tổ chức thấp hơn càng nhiều.
- Các quyết định được đề ra ở các cấp càng thấp trong tổ chức, và có những ảnh hưởng quan trọng.
- Càng có nhiều chức năng chịu tác động bởi các quyết định được đưa ra ở các cấp thấp hơn trong tổ chức.
- Sự phân quyền càng lớn nếu các quyết định của cấp dưới không cần phải tham khảo ý kiến của cấp trên. Càng phải xin ý kiến ít người khi ra quyết định ở cấp bậc quản lý càng thấp thì sự phân quyền càng lớn.

a. Ủy quyền

Khái niệm: Ủy quyền là giao một phần quyền hành và trách nhiệm cho cấp dưới để thực hiện nhiệm vụ.

Việc giao quyền hạn có vẻ được thực hiện đơn giản, thế nhưng các công trình nghiên cứu đã chỉ ra rằng người quản lý bị thất bại do sự giao quyền quá dể, chứ không phải do bất kỳ nguyên nhân nào khác, Đối với những ai đang sắp bước vào bất kỳ loại hình tổ chức nào, điều rất bổ ích là phải nghiên cứu khoa học và nghệ thuật giao quyền

Những nguyên tắc giao quyền

- Nguyên tắc giao quyền theo kết quả mong muốn: quyền được giao cho từng người quản lý cần phải tương ứng, nhằm bảo đảm rằng họ có khả năng hoàn thành các kết quả mong muốn và nhắm đạt được mục tiêu quản lý đã đề ra.
- Nguyên tắc xác định theo chức năng: Mỗi đơn vị được trao những quyền hạn trong phạm vi chức năng quản lý của mình.

- Nguyên tắc bậc thang: Nguyên tắc bậc thang nói về mối chuỗi các quan hệ quyền hạn trực tiếp từ cấp trên xuống cấp dưới xuyên suốt toàn bộ tổ chức. Quyền hạn từ người quản lý cao nhất đến mỗi vị trí bên dưới càng rõ ràng, thì các vị trí chịu trách nhiệm về việc ra các quyết định sẽ càng rõ ràng và việc thông tin trong tổ chức sẽ càng có hiệu quả.

- Nguyên tắc quyền hạn theo cấp bậc: các quyết định trong phạm vi quyền hạn của từng người phải được đẩy lên trên theo cơ cấu tổ chức.

- Nguyên tắc thống nhất trong mệnh lệnh: Thống nhất từ trên xuống dưới nhằm thực hiện mục tiêu chung đã đề ra.

- Nguyên tắc về tính tuyệt đối trong trách nhiệm: Do trách nhiệm, nên chẳng có một cấp trên nào có thể trốn tránh trách nhiệm về hành động của các cấp dưới bằng cách ủy quyền.

- Nguyên tắc tương xứng giữa quyền hạn và trách nhiệm: về các hành động không thể lớn hơn trách nhiệm nằm trong quyền hạn được giao phó, cũng như không thể nhỏ hơn. Quyền hạn và trách nhiệm phải tương xứng nhau.

Nhóm tự quản là một hình thức trao quyền ở cấp độ cao, thay thế cho hệ thống cấp bậc truyền thống, nơi có một chuỗi mệnh lệnh từ cấp cao nhất xuống cấp thấp nhất trong doanh nghiệp. Nhóm được chịu trách nhiệm về các công việc thường ngày của mình

1.5. Lãnh đạo

1.5.1. Khái niệm

Lãnh đạo là một quá trình ảnh hưởng mang tính xã hội trong đó lãnh đạo tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của cấp dưới nhằm đạt mục tiêu của tổ chức^[1]. Lãnh đạo là quá trình sử dụng và phối hợp hoạt động của các cá nhân trong tổ chức bằng cách gây ảnh hưởng và dẫn dắt hành vi của cá nhân hay nhóm người nhằm hướng tới mục tiêu của tổ chức. Lãnh đạo là một trong những khái niệm quan trọng nhất trong khoa học về tổ chức - nhân sự.

1.5.2. Vai trò của lãnh đạo

Lãnh đạo là một chức năng cơ bản của quản trị, tất cả các chức năng quản trị sẽ không hoàn thành tốt nếu các nhà quản trị không hiểu được yếu tố con người trong các hoạt động của học và không biết lãnh đạo con người để đạt được kết quả như mong muốn.

Lãnh đạo là quá trình tác động và quan tâm đến con người.

Lãnh đạo là quá trình tác động đến con người sao cho họ cố gắng một cách tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Người lãnh đạo không đứng đằng sau để thúc đẩy hay thúc giục, họ đặt mình lên trước, đồng viên mọi người hoàn thành mục tiêu đã đề ra. Bất kể một người quản lý lập kế hoạch, tổ chức và kiểm tra kết quả có tốt đến đâu, người đó vẫn phải hỗ trợ những hoạt động đó bằng cách đưa ra những chỉ dẫn cho mọi người, thông tin đầy đủ và lãnh đạo tốt. Việc lãnh đạo phải dựa trên sự hiểu biết về động cơ của con người là gì và điều gì làm cho họ thỏa mãn khi họ góp sức vào việc hoàn thành các mục tiêu của tổ chức.

“Thuật lãnh đạo không chỉ đơn thuần là khả năng lôi cuốn người khác, vì đôi khi đó chỉ là sự mị dân. Đó cũng không phải là khả năng gây cảm tình và thuyết phục người khác vì đây chỉ là kỹ năng bán hàng. Lãnh đạo là nâng tầm nhìn của con người lên mức cao hơn, đưa việc thực hiện công việc đạt tới một tiêu chuẩn cao hơn, và phát

triển tính cách của con người vượt qua những giới hạn thông thường. Để có được khả năng lãnh đạo như thế thì không gì tốt hơn là một môi trường doanh nghiệp được xây dựng trên những quy định chặt chẽ về quy định và trách nhiệm, những tiêu chuẩn cao trong thực hiện công việc, và sự tôn trọng của từng cá nhân cũng như công việc của họ” (Peter.F.Drucker, Cách thức quản lý, Butter-heinemann).

Tạo động lực làm việc cho nhân viên là một vai trò quan trọng của người lãnh đạo. Có thể nói đây là vai trò chính, bởi vì một nhân viên thiếu động lực thúc đẩy sẽ luôn làm việc kém hiệu quả. Ngoài những yếu tố khác, người lãnh đạo phải là:

- Một huấn luyện viên: Khơi gợi những tiềm lực tốt đẹp nhất của nhân viên.

- Người điều phối và hỗ trợ: Giúp phá bỏ những trở ngại để nhóm thực hiện công việc một cách trôi chảy.

Người lãnh đạo muốn tạo động lực làm việc của nhân viên phải tìm hiểu nhân viên của mình, xây dựng môi trường làm việc hợp lý. Môi trường làm việc của doanh nghiệp được xác định bằng các chính sách quản trị và thái độ của mỗi nhân viên. Một môi trường cởi mở và chia sẻ sẽ tạo điều kiện cho nhân viên phát triển kỹ năng và năng lực của mình. Những doanh nghiệp có môi trường làm việc như vậy sẽ quy tụ được nhiều nhân viên đồng lòng với mục tiêu của doanh nghiệp, thực tế những doanh nghiệp như vậy sẽ dễ thành công hơn.

1.6. Kiểm tra

1.6.1. Khái niệm

Kiểm tra là quá trình so sánh giữa mục tiêu và chỉ tiêu kế hoạch với kết quả thực tế đã đạt được trong từng khoảng thời gian bảo đảm cho hoạt động thực tế phù hợp với kế hoạch đã đề ra.

1.6.2. Nội dung công tác kiểm tra và các dạng kiểm tra

Cơ sở để tiến hành kiểm tra thường là dựa vào kế hoạch. Do vậy, nó phải được thiết kế theo kế hoạch hoạt động tổ chức. Mặt khác, kiểm tra còn cần được thiết kế căn cứ theo cấp bậc của đối tượng được kiểm tra.

Ví dụ như công tác kiểm tra các hoạt động và nội dung hoạt động của phó giám đốc tài chính sẽ khác với công tác kiểm tra thành quả của một cửa hàng trưởng. Sự kiểm tra hoạt động bán hàng cũng sẽ khác với sự kiểm tra bộ phận tài chính. Một doanh nghiệp nhỏ đòi hỏi cách thức kiểm tra khác với sự kiểm tra các xí nghiệp lớn.

a. Công việc kiểm tra phải được thiết kế theo đặc điểm cá nhân các nhà quản trị

Điều này sẽ giúp nhà quản trị nắm được những gì đang xảy ra, cho nên việc quan trọng là những thông tin thu thập được trong quá trình kiểm tra phải được nhà quản trị thông hiểu. Những thông tin hay những cách diễn đạt thông tin kiểm tra mà nhà quản trị không hiểu được, thì họ sẽ không thể sử dụng, và do đó sự kiểm tra sẽ không còn ý nghĩa.

b. Sự kiểm tra phải được thực hiện tại những điểm trọng yếu

Khi xác định rõ được mục đích của sự kiểm tra, chúng ta cần phải xác định nên kiểm tra ở đâu? Trên thực tế các nhà quản trị phải lựa chọn và xác định phạm vi cần kiểm tra. Nếu không xác định được chính xác khu vực trọng điểm, như kiểm tra trên một khu vực quá rộng, sẽ làm tốn kém thời gian, lãng phí về vật chất việc kiểm tra không đạt được hiệu quả cao.

Tuy nhiên, nếu chỉ đơn thuần dựa vào những chỗ khác biệt thì chưa đủ. Một số sai lệch so với tiêu chuẩn có ý nghĩa tương đối nhỏ, và một số khác có tầm quan trọng lớn hơn. Chẳng hạn, nhà quản trị cần phải lưu tâm nếu chi phí về lao động trong doanh nghiệp tăng 5% so với kế hoạch nhưng sẽ không đáng quan tâm lắm nếu chi phí về tiền điện thoại tăng 20% so với mức dự trù. Hậu quả là trong việc kiểm tra, nhà quản trị nên quan tâm đến những yếu tố có ý nghĩa quan trọng đối với hoạt động của doanh nghiệp, và những yếu tố đó được gọi là các điểm trọng yếu trong doanh nghiệp.

c. Kiểm tra phải khách quan

Quá trình quản trị dĩ nhiên là bao gồm nhiều yếu tố chủ quan của nhà quản trị, nhưng việc xem xét các bộ phận cấp dưới có đang làm tốt công việc hay không, thì không phải là sự phán đoán chủ quan.

Nếu như thực hiện kiểm tra với những định kiến có sẵn sẽ không cho chúng ta được những nhận xét và đánh giá đúng mức về đối tượng được kiểm tra, kết quả kiểm tra sẽ bị sai lệch và sẽ làm cho tổ chức gặp phải những tổn thất lớn.

Vì vậy, kiểm tra cần phải được thực hiện với thái độ khách quan trong quá trình thực hiện nó. Đây là một yêu cầu rất cần thiết để đảm bảo kết quả và các kết luận kiểm tra được chính xác.

d. Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với bầu không khí của doanh nghiệp

Để cho việc kiểm tra có hiệu quả cao cần xây dựng một qui trình và các nguyên tắc kiểm tra phù hợp với nét văn hóa của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp phong cách lãnh đạo dân chủ, nhân viên được độc lập trong công việc, được phát huy sự sáng tạo của mình thì việc kiểm tra không nên thiết lập một cách trực tiếp và quá chặt chẽ. Ngược lại, nếu các nhân viên cấp dưới quen làm việc với các nhà quản trị có phong cách độc đoán, thường xuyên chỉ đạo chặt chẽ, chi tiết và nhân viên cấp dưới có tính ỷ lại, không có khả năng linh hoạt thì không thể áp dụng cách kiểm tra, trong đó nhấn mạnh đến sự tự giác hay tự điều chỉnh của mỗi người.

e. Việc kiểm tra cần phải tiết kiệm và bảo đảm tính hiệu quả kinh tế

Mặc dù nguyên tắc này là đơn giản nhưng thường khó trong thực hành. Thông thường các nhà quản trị tốn kém rất nhiều cho công tác kiểm tra, nhưng kết quả thu hoạch được do việc kiểm tra lại không tương xứng.

f. Việc kiểm tra phải đưa đến hành động

Việc kiểm tra chỉ được coi là đúng đắn nếu những sai lệch so với kế hoạch được tiến hành điều chỉnh, thông qua việc làm lại kế hoạch, sắp xếp lại tổ chức; điều động và đào tạo lại nhân viên, hoặc thay đổi phong cách lãnh đạo. Nếu tiến hành kiểm tra, nhận ra cái sai lệch mà không thực hiện việc điều chỉnh, thì việc kiểm tra là hoàn toàn vô ích.

Kiểm tra là chức năng quản trị rất quan trọng, có liên quan mật thiết với các chức năng hoạch định, tổ chức nhân sự. Về cơ bản, kiểm tra là một hệ thống phản hồi, là bước sau cùng của tiến trình quản trị. Với quan niệm quản trị học hiện đại, vai trò của kiểm tra bao trùm toàn bộ tiến trình này.

1.7. Các kỹ năng quản trị

1.7.1. Kỹ năng kỹ thuật

Kỹ năng kỹ thuật (technical skills) hoặc chuyên môn/ngành vụ: Là khả năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể, nổi cách khác là trình độ chuyên môn ngành vụ của nhà quản trị. Ví dụ việc thảo chương trình điện toán, soạn thảo hợp đồng pháp

lý kinh doanh, thiết kế cơ khí .v.v... Đây là kỹ năng rất cần cho quản trị viên cấp cơ sở hơn là cho cấp quản trị viên trung gian hoặc cao cấp.

1.7.2. Kỹ năng nhân sự

Kỹ năng nhân sự (human skills): Là những kiến thức liên quan đến khả năng cùng làm việc, động viên và điều khiển nhân sự. Kỹ năng nhân sự là tài năng đặc biệt của nhà quản trị trong việc quan hệ với những người khác nhằm tạo sự thuận lợi và thúc đẩy sự hoàn thành công việc chung. Một vài kỹ năng nhân sự cần thiết cho bất cứ quản trị viên nào là biết cách thông đạt hữu hiệu, có thái độ quan tâm tích cực đến người khác, xây dựng không khí hợp tác trong lao động, biết cách tác động và hướng dẫn nhân sự trong tổ chức để hoàn thành các công việc. Kỹ năng nhân sự đối với mọi cấp quản trị viên đều cần thiết như nhau trong bất kỳ tổ chức nào, dù là phạm vi kinh doanh hoặc phi kinh doanh.

1.7.3. Kỹ năng tư duy

Kỹ năng nhận thức hay tư duy (conceptual skills): Là cái khó hình thành và khó nhất, nhưng nó lại có vai trò đặc biệt quan trọng, nhất là đối với các nhà quản trị cao cấp. Họ cần có tư duy chiến lược tốt để đề ra đúng đường lối chính sách đối phó có hiệu quả với những bất trắc, đe dọa, kìm hãm sự phát triển đối với tổ chức. Nhà quản trị cần phải có phương pháp tổng hợp tư duy hệ thống, biết phân tích mối liên hệ giữa các bộ phận, các vấn đề ... Biết cách làm giảm những sự phức tạp rắc rối xuống một mức độ có thể chấp nhận được trong một tổ chức.

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 1

Câu 1: Nhà quản trị cần có những kỹ năng nào?

Câu 2: Trình bày các loại hình cơ cấu tổ chức quản trị?

CHƯƠNG 2 QUẢN TRỊ MARKETING TRONG DOANH NGHIỆP

Mục tiêu:

- Hiểu đúng bản chất của Marketing trong doanh nghiệp.
- Vận dụng để giải quyết tốt các tình huống phát sinh liên quan đến Marketing trong doanh nghiệp.

Nội dung:

2.1. Khái niệm, vai trò và quá trình phát triển của marketing

2.1.1. Một số khái niệm về marketing

Thuật ngữ marketing được sử dụng lần đầu tiên vào năm 1902 trên giảng đường trường Đại học Michigan ở Mỹ, đến năm 1910, tất cả các trường Đại học tổng hợp ở Mỹ bắt đầu giảng dạy môn học này. Suốt trong gần nửa thế kỷ, marketing chỉ được giảng dạy trong phạm vi các nước nói tiếng Anh. Mãi đến sau chiến tranh thế giới lần thứ hai, vào những năm 50 và 60 của thế kỷ XX, nó mới được truyền bá sang Tây Âu và Nhật Bản. Quá trình quốc tế hoá của marketing đã phát triển rất nhanh. Ngày nay, các doanh nghiệp muốn kinh doanh đạt hiệu quả kinh tế cao đều cần phải có sự hiểu biết và vận dụng marketing hiện đại.

- Định nghĩa tổng quát về marketing của Philip Kotler: Marketing là một dạng hoạt động của con người nhằm thoả mãn những nhu cầu và mong muốn của họ thông qua trao đổi.

Định nghĩa này bao trùm cả marketing trong sản xuất và marketing xã hội. Để hiểu rõ hơn về định nghĩa trên, chúng ta nghiên cứu một số khái niệm:

Nhu cầu (Needs): là một cảm giác về sự thiếu hụt một cái gì đó mà con người cảm nhận được. Ví dụ: nhu cầu ăn, uống, đi lại, học hành, giải trí... Nhu cầu này không phải do xã hội hay người làm marketing tạo ra, Chúng tồn tại như một bộ phận cấu thành của con người.

Mong muốn (Wants) là sự ao ước có được những thứ cụ thể để thoả mãn những nhu cầu sâu xa. Mong muốn của con người không ngừng phát triển và được định hình bởi các điều kiện kinh tế, chính trị, xã hội... như trường học; nhà thờ, chùa chiền; gia đình, tập thể và các doanh nghiệp kinh doanh. Mong muốn đa dạng hơn nhu cầu rất nhiều. Một nhu cầu có thể có nhiều mong muốn. Các doanh nghiệp thông qua hoạt động marketing có thể đáp ứng các mong muốn của khách hàng để thực hiện mục tiêu của mình.

Trao đổi là hành vi nhận từ một người hoặc một tổ chức nào đó thứ gì đó mà mình muốn và đưa lại cho người hoặc tổ chức một thứ gì đó.

Trao đổi là quá trình, chỉ xảy ra khi có các điều kiện:

- Ít nhất phải có hai bên, mỗi bên phải có một thứ gì đó có thể có giá trị với bên kia
- Mỗi bên đều có khả năng giao dịch và chuyển giao hàng hoá, dịch vụ hoặc một thứ gì đó của mình
- Mỗi bên đều mong muốn trao đổi và có quyền tự do chấp nhận hay khước từ đề nghị của bên kia, hai bên thoả thuận được những điều kiện trao đổi.

"Marketing là quá trình xác định tham gia và sáng tạo ra nhu cầu mong muốn tiêu thụ sản phẩm và tổ chức tất cả nguồn lực của công ty nhằm làm hài lòng người tiêu dùng để đạt được lợi nhuận hiệu quả cho cả công ty và người tiêu dùng" (G. F. Goodrich).

Nói chung có rất nhiều quan niệm về Marketing tuy nhiên chúng ta có thể chia làm hai quan niệm đại diện, đó là quan niệm truyền thống và quan niệm hiện đại.

Quan niệm truyền thống: Bao gồm các hoạt động sản xuất kinh doanh, liên quan đến việc hướng dòng sản phẩm từ nhà sản xuất đến người tiêu thụ một cách tối ưu.

Quan niệm Marketing hiện đại: Là chức năng quản lý công ty về mặt tổ chức và quản lý toàn bộ các hoạt động sản xuất kinh doanh, từ việc phát hiện ra và biến sức mua của người tiêu thụ thành nhu cầu thật sự về một sản phẩm cụ thể, đến việc chuyển sản phẩm đó tới người tiêu thụ một cách tối ưu

Marketing là một quá trình quản lý mang tính xã hội, nhờ đó mà các cá nhân và tập thể có được những gì họ cần và mong muốn thông qua việc tạo ra, chào bán và trao đổi những sản phẩm có giá trị với những người khác.

Khái niệm marketing nên được biểu hiện rõ sự chỉ dẫn hướng đến con đường lập kế hoạch, giúp doanh nghiệp phân tích, cực đại hoá lợi nhuận và làm thoả mãn nhu cầu tiêu thụ sản phẩm. Doanh nghiệp cũng cần quan tâm đến những điểm mạnh và những điểm yếu của nó trong các lĩnh vực chức năng hoạt động khác như: sản xuất, tài chính, kỹ thuật và nhân sự. Các kế hoạch marketing cần phải tạo cân bằng các mục tiêu, nhu cầu tiêu thụ và khả năng nguồn lực của doanh nghiệp

2.1.2. Vai trò của marketing

Muốn thành công trong kinh doanh, các doanh nghiệp và các nhà kinh doanh cần hiểu biết cận kề về thị trường, về những nhu cầu và mong muốn của khách hàng, về nghệ thuật ứng xử trong kinh doanh.

Ngày nay, các doanh nghiệp phải hoạt động trong một môi trường cạnh tranh quyết liệt và có những thay đổi nhanh chóng về khoa học – công nghệ, những đạo luật mới, những chính sách quản lý thương mại mới và sự trung thành của khách hàng ngày càng giảm sút. “Các công ty đang phải chạy đua với nhau trên một tuyến đường với những biển báo và luật lệ luôn thay đổi, không có tuyến đích, không có chiến thắng vĩnh cửu. Họ buộc phải không ngừng chạy đua và hy vọng là mình đang chạy theo đúng hướng mà công chúng mong muốn”.

Marketing là một bộ môn khoa học nghiên cứu về các hoạt động kinh doanh có liên quan trực tiếp đến dòng chuyển vận của hàng hoá - dịch vụ từ nơi sản xuất tới người tiêu dùng, nhằm tìm ra các biện pháp hữu hiệu để bảo vệ, duy trì và phát triển thị trường. Marketing còn áp dụng trong nhiều lĩnh vực xã hội. Philip Kotler đã viết: “ Trong thế giới phức tạp ngày nay, tất cả chúng ta đều phải am hiểu marketing. Khi bán một chiếc máy bay, tìm kiếm việc làm, quyên góp tiền cho mục đích từ thiện, hay tuyên truyền một ý tưởng, chúng ta đã làm marketing... Kiến thức về marketing cho phép xử trí khôn ngoan hơn ở cương vị người tiêu dùng, dù là mua kem đánh răng, một con gà đông lạnh, một chiếc máy vi tính hay một chiếc ô tô... Marketing đụng chạm đến lợi ích của mỗi người chúng ta trong suốt cả cuộc đời”³.

Marketing áp đặt rất mạnh mẽ đối với lòng tin và kiểu cách sống của người tiêu dùng. Vì thế, hững người kinh doanh tìm cách để làm thoả mãn nhu cầu mong muốn của người tiêu dùng, tạo ra những sản phẩm và dịch vụ với mức giá cả mà người tiêu dùng có thể thanh toán được.

Phạm vi sử dụng marketing rất rộng rãi, marketing liên quan đến nhiều lĩnh vực như: hình thành giá cả, dự trữ, bao bì đóng gói, xây dựng nhãn hiệu, hoạt động và quản lý bán hàng, tín dụng, vận chuyển, trách nhiệm xã hội, lựa chọn nơi bán lẻ, phân tích người tiêu dùng, hoạt động bán sỉ, bán lẻ, đánh giá và lựa chọn người mua hàng công nghiệp, quảng cáo, mối quan hệ xã hội, nghiên cứu marketing, hoạch định và bảo hành sản phẩm.

2.1.3. Quá trình phát triển của marketing

a. Các thời kỳ phát triển của marketing

Nguồn gốc của Marketing được lần theo việc sử dụng ngay từ ban đầu của con người đối với quá trình trao đổi hàng hoá.

- Năm 1650, lần đầu tiên trên thế giới, ông Mitsui-một thương gia ở Tokyo (Nhật Bản) đã có những sáng kiến liên quan đến hoạt động của marketing như sau: Ông đã thiết kế và sản xuất ra những mặt hàng bền, đẹp cho khách hàng. Ông đã đề ra những nguyên tắc làm vui lòng khách hàng, không để họ thất vọng, họ có quyền lựa chọn khi mua hàng, khi đã giao tiền lấy hàng rồi mà vẫn không thích thì được trả lại hàng. Ông thường xuyên theo dõi và ghi chép cẩn thận để biết mặt hàng nào bán nhanh và hàng nào ứ đọng, từ đó ông đổi mới hàng hoá để phù hợp với nhu cầu người mua.

- Cyrus H.M.C Lormick (1809 - 1884) là người đầu tiên ở phương Tây nghiên cứu marketing rất kỹ lưỡng. Ông cho rằng marketing là một chức năng tập trung và thống nhất của các công ty thương mại là một công việc đặc biệt của quản lý nhằm tìm ra và thu hút khách hàng. Ông đã sáng tạo ra những công cụ cơ bản của marketing hiện đại như: nghiên cứu và phân biệt thị trường, nội dung và cơ cấu của thị trường, chính sách giá cả, chính sách bán hàng, xúc tiến bán hàng, tín dụng,...

- Năm 1905, W.E.Krensi đã dạy một khoá marketing các sản phẩm ở trường Đại học Tổng hợp Pennsylvania (Mỹ).

- Năm 1910, Ralph Star Butler đã dạy một khoá " Phương pháp Marketing" ở trường đại học tổng hợp Wisconsin (Mỹ).

- Năm 1916, Công ty cao su Mỹ đã thành lập phòng nghiên cứu Marketing. Nhiệm vụ của phòng này là cung cấp thông tin để phòng giao dịch bán hàng được dễ dàng. Sau đó phòng Marketing được giao thêm nhiều nhiệm vụ như: Xúc tiến bán hàng, quảng cáo, xây dựng chiến lược tiêu thụ sản phẩm, chính sách giá cả, nghiên cứu nhu cầu khách hàng, bao bì...

- Marketing đúng theo ý nghĩa của nó xuất hiện từ những năm đầu của thế kỷ 20 ở Mỹ, phát triển từ cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới 1929 - 1932, đặc biệt sau chiến tranh thế giới thứ hai.

Trong những năm 30 và 40 của thế kỷ 20, marketing và những vấn đề của nó đã xuất hiện ở châu Âu. Nhiều cơ sở marketing được hình thành ở Anh, Đức và nhiều nước khác. Mục đích chính của Marketing trong giai đoạn này là hoàn thiện những phương pháp, kỹ thuật lưu thông hàng hoá. Chính vì vậy mà có một thời thương mại và marketing được sử dụng như những từ đồng nghĩa.

Sự phức tạp của sản xuất tiêu thụ sản phẩm trong những năm 50 và 60, cũng như sự cạnh tranh gay gắt của thị trường tư bản chủ nghĩa càng làm tăng vai trò, ý nghĩa của marketing trong quản trị kinh doanh. Hàng loạt viện khoa học, cơ sở marketing, văn phòng tư vấn được thành lập trong các công ty.