



GIÁO TRÌNH MÔN HỌC QUẢN TRỊ HỌC

TRÌNH ĐỘ CAO ĐẲNG

NGHỀ: KÊ TOÁN DOANH NGHIỆP

Ban hành theo Quyết định số 1661/QĐ-CDGTVT TWI ngày 31/10/2017 của Hiệu trưởng Trường Cao đẳng GTVT Trung ương I

Hà Nội, 2017

BỘ GIAO THÔNG VẬN TẢI
TRƯỜNG CAO ĐẲNG GIAO THÔNG VẬN TẢI TRUNG ƯƠNG I

GIÁO TRÌNH

Môn học: Quản trị học

NGHỀ: KẾ TOÁN DOANH NGHIỆP

TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG

Hà Nội – 2017

MỤC LỤC

Chương 1: **Tổng quan về quản trị học**

1. Khái niệm và bản chất của quản trị.....	5
2. Vai trò và chức năng của quản trị.....	7
3. Lý thuyết hệ thống trong quản trị tổ chức.....	11
4. Đối tượng và phương pháp nghiên cứu quản trị	12
5. Vận dụng các quy luật và nguyên tắc trong quản trị	12

Chương 2: **Thông tin và quyết định quản trị**

1. Hệ thống thông tin trong quản trị.....	21
2. Quyết định quản trị.....	23

Chương 3: **Chức năng lập kế hoạch**

1. Khái niệm và vai trò của lập kế hoạch.....	28
2. Hệ thống kế hoạch của tổ chức.....	29
3. Lập kế hoạch chiến lược.....	33
4. Lập kế hoạch tác nghiệp.....	37

Chương 4: **Chức năng tổ chức**

1. Chức năng tổ chức và cơ cấu tổ chức.....	39
2. Cán bộ quản trị tổ chức.....	43
3. Quản trị sự thay đổi của tổ chức.....	48

Chương 5: **Chức năng lãnh đạo**

1. Lãnh đạo và căn cứ để lãnh đạo trong quản trị.....	52
2. Các phương pháp lãnh đạo con người.....	54
3. Nhóm và lãnh đạo theo nhóm.....	58
4. Giao tiếp và đàm phán trong lãnh đạo.....	64

Chương 6: **Chức năng kiểm tra**

1. Khái niệm và vai trò của kiểm tra.....	70
2. Nội dung và mức độ kiểm tra.....	70
3. Quá trình kiểm tra.....	74
Tài liệu tham khảo.....	78

LỜI NÓI ĐẦU

Quản trị học là một trong những môn học tiên quyết nhằm cung cấp kiến thức cơ bản về quản trị một tổ chức. Do tầm quan trọng của quản trị nên kiến thức về quản trị ngày càng được chú trọng đào tạo trong các trường đại học, không chỉ cho khối ngành kinh tế và còn cho các sinh viên ở các chuyên ngành khác. Tuy nhiên, cũng vì vai trò quan trọng của quản trị nên thời gian gần đây thế giới đã xuất hiện rất nhiều công trình nghiên cứu với nhiều cách tiếp cận khác nhau để giải thích các vấn đề quản trị. Điều này làm cho khoa học về quản trị trở nên phức tạp. Với mục tiêu cung cấp cho sinh viên hệ đại học và cao đẳng những kiến thức căn bản về quản trị một tổ chức, chúng tôi biên soạn giáo trình này nhằm hệ thống các kiến thức cơ bản của quản trị học dưới dạng đơn giản và dễ hiểu để giúp sinh viên nắm được dễ dàng nhất những nội dung chủ yếu của quản trị học. Sau này, trong suốt quá trình làm việc của mình, mỗi sinh viên sẽ có nhiều cơ hội để tìm hiểu thêm những vấn đề phức tạp của quản trị học và ứng dụng chúng trong các tình huống quản trị sao cho có hiệu quả nhất.

Chương 1: Tổng quan về quản trị học

1. Khái niệm và bản chất của quản trị

1.1. Khái niệm

Quản trị là một khái niệm rất rộng bao gồm nhiều lĩnh vực. Ví dụ quản trị hành chính (trong các tổ chức xã hội), quản trị kinh doanh (trong các tổ chức kinh tế). Trong lĩnh vực quản trị kinh doanh lại chia ra nhiều lĩnh vực: Quản trị tài chính, quản trị nhân sự, quản trị Marketing, quản trị sản xuất...

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

Có rất nhiều quan niệm về quản trị:

- Quản trị là các hoạt động được thực hiện nhằm bảo đảm sự hoàn thành công việc qua những nỗ lực của những người khác; quản trị là công tác phối hợp có hiệu quả các hoạt động của những người cộng sự khác cùng chung một tổ chức;
- Quản trị là sự tác động của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm đạt được mục tiêu đề ra trong một môi trường luôn luôn biến động;
- Quản trị là một quá trình nhằm đạt đến các mục tiêu đề ra bằng việc phối hợp hữu hiệu các nguồn lực của doanh nghiệp; theo quan điểm hệ thống, quản trị còn là việc thực hiện 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.

Nhiều người cùng làm việc với nhau trong một nhóm để đạt tới một mục đích nào đó, cũng giống như các vai mà các diễn viên đảm nhiệm trong một vở kịch, dù các vai trò này là do họ tự vạch ra, là những vai trò ngẫu nhiên hoặc tình cờ, hay là những vai trò đã được xác định và được sắp đặt bởi một người nào đó, nhưng họ đều biết chắc rằng mọi người đều đóng góp theo một cách riêng vào sự nỗ lực của nhóm.

Hiện nay có nhiều định nghĩa về quản trị để chúng ta tham khảo:

+ Harold Kootz và Cyril O'Donnell: “Quản trị là thiết lập và duy trì một môi trường mà các cá nhân làm việc với nhau trong từng nhóm có thể hoạt động hữu hiệu và có kết quả.”

+ Robert Albanese: “Quản trị là một quá trình kỹ thuật và xã hội nhằm sử dụng các nguồn, tác động tới hoạt động của con người và tạo điều kiện thay đổi để đạt được mục tiêu của tổ chức.”

+ Stonner và Rabbins: “Quản trị là một tiến trình bao gồm các việc hoạch định, tổ chức quản trị con người và kiểm tra các hoạt động trong một đơn vị một cách có hệ thống nhằm hoàn thành mục tiêu của đơn vị đó...”

Từ việc tham khảo ta rút ra định nghĩa về quản trị: Quản trị là tiến trình hoàn thành công việc một cách có hiệu quả và hữu hiệu thông qua người khác.

Khái niệm quản trị kinh doanh

Quản trị kinh doanh là quản trị con người trong doanh nghiệp và thông qua quản trị con người để sử dụng có hiệu quả các nguồn lực và cơ hội của doanh nghiệp.

Quản trị kinh doanh còn là một nghệ thuật vì kết quả của nó phụ thuộc khá lớn vào thiên bẩm, tài năng, thủ đoạn, kiến thức tích lũy, mối quan hệ, cơ may, vận rủi của bản thân nhà quản trị.

Quản trị học

Quản trị học là khoa học nghiên cứu, phân tích về công việc quản trị trong các tổ chức; giải thích các hiện tượng quản trị và đề xuất những lý thuyết cùng những kỹ thuật nên áp dụng để giúp nhà quản trị hoàn thành nhiệm vụ.

Quản trị học cung cấp các khái niệm cơ bản làm nền tảng cho việc nghiên cứu các môn học về quản trị chức năng như quản trị sản xuất, quản trị tiếp thị, quản trị nhân sự, v.v...

Quản trị học cũng là khoa học liên ngành vì nó sử dụng nhiều tri thức của nhiều ngành học khác nhau như kinh tế học, tâm lý học, xã hội học, toán học, v.v...

Quản trị học là một khoa học, nhưng sự thực hành quản trị là một nghệ thuật. Nhà quản trị phải hiểu biết lý thuyết quản trị, linh hoạt vận dụng các lý thuyết vào những tình huống cụ thể để có thể quản trị hữu hiệu.

1.2. Bản chất

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 kết quả cao nhất với chi phí các nguồn lực ít nhất. Nói

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

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

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

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

Thứ ba: Phải có một nguồn lực để chủ thể quản trị khai thác và vận dụng trong quá trình quản trị.

2. Vai trò và chức năng của quản trị

2.1. Vai trò

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 của 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 hóa, lao động và sản xuất - một quá trình mang tính quy luật của sự phát triển kinh tế và xã hội.

Ta biết rằng để tạo ra sản phẩm, đáp ứng nhu cầu 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 quy 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 cá nhân của những khí quan độc lập hợp thành cơ sở sản xuất đó.

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 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 tổn 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 những 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.

2.2. Chức năng của quản trị

Tiến trình quản trị là một phức hợp những kỹ năng có tính hệ thống rất sinh động và phức tạp. Do đó, để có thể hiểu rõ về quản trị, cần phải hiểu rõ về các chức năng và vai trò của quản trị. Các chức năng quản trị là những nhiệm vụ quản lý chung, cần phải được thực hiện trong tất cả các tổ chức kinh doanh sản xuất.

1. Chức năng hoạch định

Là việc xác định các mục tiêu và mục đích mà tổ chức phải hoàn thành trong tương lai và quyết định về cách thức để đạt được những mục tiêu đó. Hoạch định gồm ba giai đoạn:

- Thiết lập các mục tiêu cho tổ chức: Mức tăng lợi nhuận, thị phần, hoặc tăng doanh thu...; sắp xếp các nguồn lực của tổ chức để đạt mục tiêu; quyết định về những hoạt động của tổ chức như:

- Ra quyết định là quá trình lựa chọn một phương án hành động hợp lý nhất để đạt mục tiêu đã đề ra (lựa chọn một phương án đưa ra xem xét).

- Ra quyết định đúng trong điều kiện môi trường biến động. Đó là một thách thức đối với các nhà quản trị:

2. Chức năng tổ chức

Là quá trình tạo ra cơ cấu (bộ phận) mối quan hệ giữa các thành viên (các bộ phận trong tổ chức).

Thông qua đó cho phép họ thực hiện các kế hoạch và hoàn thành các mục tiêu chung của tổ chức.

- Tiến trình tổ chức bao gồm việc: Thiết lập các bộ phận, phòng ban và xây dựng bảng mô tả công việc tổ chức bao gồm cả chức năng nhân sự: tuyển mộ, tuyển chọn, huấn luyện và phát triển nguồn nhân lực, do đó, mọi người đều có thể đóng góp nỗ lực vào thành công của tổ chức.

- Truyền đạt thông tin, tri thức, kỹ thuật, chỉ thị, mệnh lệnh, thông tin cần thiết để thực hiện công việc, đồng thời nhận thông tin phản hồi.

3. Chức năng thúc đẩy động viên (chỉ huy - lãnh đạo):

Đây là chức năng thúc đẩy, động viên nhân viên theo đuổi những mục tiêu đã lựa chọn.

Bằng chỉ thị, mệnh lệnh và thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần. Các nhà quản trị thực hiện các chức năng chỉ huy để thúc đẩy, động viên nhân viên hoàn thành các mục tiêu đã đề ra.

4. Chức năng kiểm tra, kiểm soát

Là quá trình giám sát chủ động đối với công việc của một tổ chức, so sánh với tiêu chuẩn đề ra và điều chỉnh khi cần thiết. Quá trình kiểm soát là quá trình tự điều chỉnh liên tục và thường diễn ra theo chu kỳ.

Các chức năng nói trên có quan hệ qua lại mật thiết với nhau, và được thực hiện theo một trình tự nhất định. Quá trình quản trị phải thực hiện đồng bộ các chức năng nói trên, nếu không quá trình quản trị sẽ không đạt hiệu quả như mong muốn

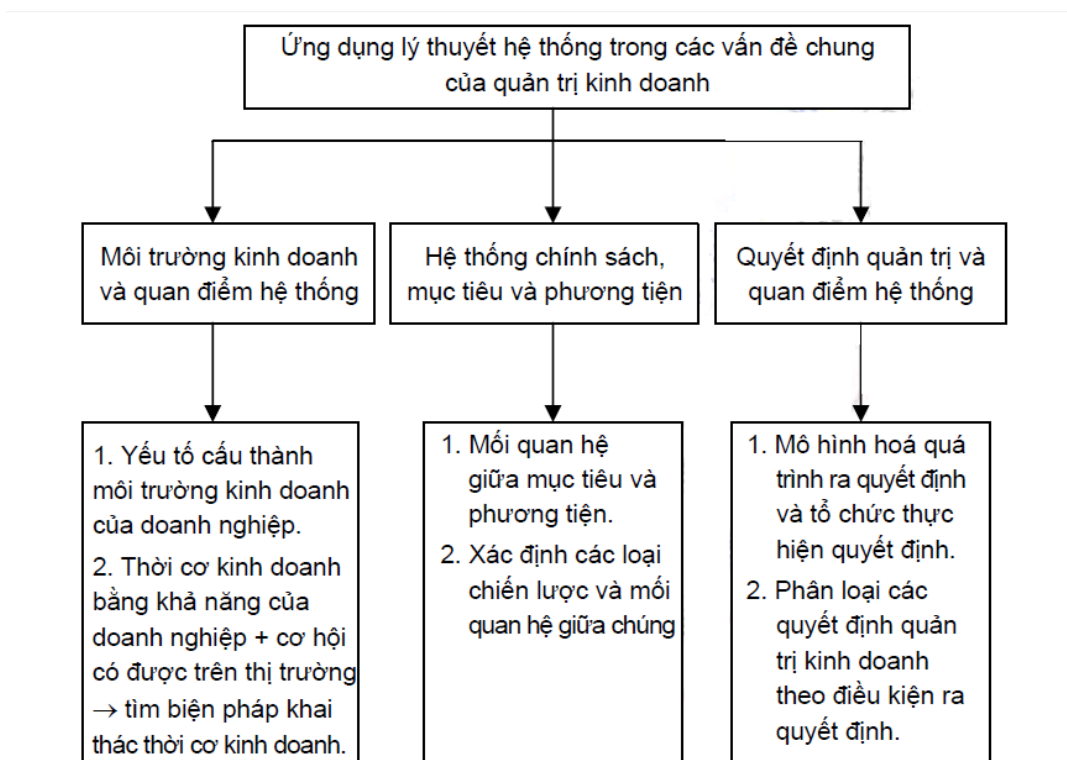
3. Lý thuyết hệ thống trong quản trị tổ chức

Trường phái lý thuyết này quan niệm rằng một tổ chức được coi như một hệ thống thống nhất của các bộ phận có quan hệ hữu cơ với nhau. Các khái niệm dưới đây được sử dụng để mô tả các quan hệ của tổ chức trong hoạt động lãnh đạo, quản trị:

* Phân hệ trong lãnh đạo, quản trị: Là những bộ phận trong tổ chức liên kết với nhau trong một hệ thống tổ chức thống nhất.

* Cộng lực hay phát huy lợi thế của hiệp đồng tập thể: Là trạng thái trong đó cái chung được coi lớn hơn cái riêng. Trong một hệ thống tổ chức, cộng lực có nghĩa là các bộ phận tác động qua lại lẫn nhau trong hoạt động sẽ tạo ra sức mạnh chung được tăng

lên gấp bội và mang lại hiệu quả cao hơn nhiều so với trong trường hợp các bộ phận hoạt động độc lập.



4. Đối tượng và phương pháp nghiên cứu quản trị

Đối tượng nghiên cứu: Quá trình quản trị diễn ra trong một tổ chức, một doanh nghiệp.

Phạm vi nghiên cứu: Nghiên cứu những vấn đề quản trị ở cấp vi mô – tổ chức, doanh nghiệp. Không nghiên cứu ở quản lý vĩ mô nhà nước.

Phương pháp nghiên cứu: Dựa trên phương pháp luận của duy vật biện chứng, phương pháp lịch sử, phương pháp tổng hợp, phương pháp hệ thống .

5. Vận dụng các quy luật và nguyên tắc trong quản trị

5.1. Khái niệm, đặc điểm của các quy luật

Quy luật là mối liên hệ bản chất, tất nhiên, phổ biến của các sự vật và hiện tượng trong những điều kiện nhất định. Những sự vật, hiện tượng tồn tại trong xã hội luôn biến đổi theo chu kỳ, lặp đi lặp lại có tính quy luật.

Chẳng hạn trong kinh tế thị trường tất yếu phải có các quy luật cạnh tranh, cung - cầu, giá trị v.v... đang tồn tại và hoạt động.

Mặc dù, quy luật được con người đặt tên, nhưng không phải do con người tạo ra, nó có đặc điểm khách quan của nó:

- Con người không thể tạo ra quy luật nếu điều kiện hình thành quy luật chưa có, ngược lại khi điều kiện xuất hiện của quy luật vẫn còn thì con người không thể xóa bỏ quy luật.

- Các quy luật tồn tại và hoạt động không lệ thuộc vào việc con người có nhận biết được nó hay không, có ưa thích hay là ghét bỏ nó.

- Các quy luật tồn tại đan xen vào nhau tạo thành một hệ thống thống nhất.

- Các quy luật có nhiều loại: Kinh tế, công nghệ, xã hội, tâm lý v.v... Các quy luật này luôn chi phối và chế ngự lẫn nhau.

5.2. Cơ chế sử dụng các quy luật

- Con người muốn vận dụng có hiệu quả phải nhận biết được quy luật, quá trình nhận biết quy luật gồm hai giai đoạn: nhận biết qua các hiện tượng thực tiễn và qua các phân tích bằng khoa học và lý luận. Đây là một quá trình tùy thuộc vào trình độ, sự miễn cảm, nhạy bén của con người.

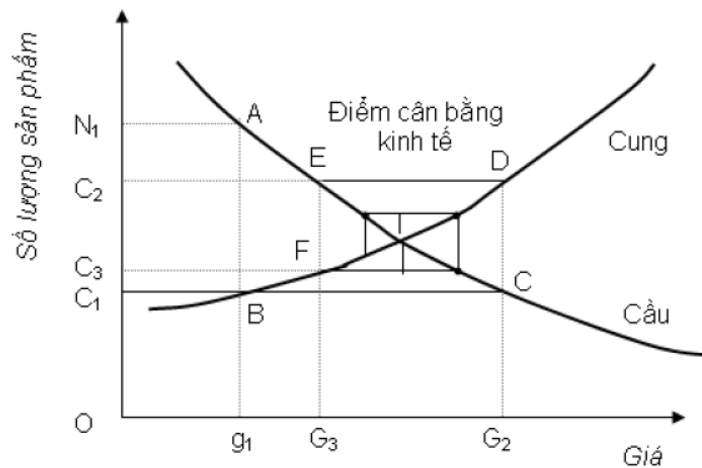
- Bên cạnh đó, các tổ chức, các doanh nghiệp cần tổ chức các điều kiện chủ quan của hệ thống để cho hệ thống xuất hiện các điều kiện khách quan mà nhờ đó quy luật phát sinh tác dụng.

5.3. Những quy luật kinh tế cần chú ý trong quản trị

• Quy luật cung - cầu - giá cả

Quy luật cung - cầu là quy luật kinh tế cơ bản của nền kinh tế thị trường. Quy luật này đòi hỏi các nhà quản trị phải nắm được điểm cân bằng kinh tế để có đối sách kinh doanh thích hợp.

Trong Hình 1, chỉ rõ lúc đầu sản phẩm mới được đưa vào thị trường với đơn giá g_1 và số lượng sản phẩm C_1 (điểm B) thì nhu cầu tiềm năng (vì sản phẩm mới giá không đắt) là mức N_1 (điểm A), do $N_1 > C_1$ (cầu > cung) phản ứng về phía người bán trên thị trường là nâng giá từ g_1 lên g_2 ($g_2 > g_1$ điểm C), do có lãi lớn, sản xuất được phát triển, mức sản xuất từ C_1 lên C_2 (điểm D), do giá đắt mà số lượng bán lại nhiều hơn nên người mua chững lại, người bán không tiêu thụ được sản phẩm, phải hạ giá xuống mức g_3 ($g_3 < g_2$ - điểm E) và thu hẹp mức sản xuất từ C_2 về C_3 ($C_3 < C_2$ - điểm F) nhờ các giải pháp này, số sản phẩm của phía sản xuất trong chu kỳ thứ 2 được bán hết. Quá trình chi phối giữa cung - cầu - giá cả cứ tiếp tục mãi và đến cuối cùng kết thúc ở điểm I (điểm cân bằng kinh tế), là điểm ở đó thị trường có mức cung bằng mức cầu và giá cả hợp lý cho cả hai bên cung cầu về sản phẩm.



Hình 1: Quy luật cung cầu giá cả

• Quy luật cạnh tranh

Quy luật cạnh tranh là quy luật phát sinh từ quy luật cung cầu. Trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh giữa các nhà sản xuất, cung ứng sản phẩm, dịch vụ trên thị trường là tất yếu. Trên thế giới mỗi ngày có hàng trăm nghìn doanh nghiệp ra đời và cũng với một số lượng doanh nghiệp như vậy thất thế, phá sản. Sự quyết liệt của thương trường thực sự là một thách thức lớn đối với các nhà quản trị doanh nghiệp. Ai cũng có thể hiểu rằng "Cùng chung ngành nghề chứ không cùng chung lợi nhuận", do đó cạnh tranh là sự tất yếu của thương trường. Cạnh tranh là sự so sánh, đối chứng sức mạnh cơ bản giữa các doanh nghiệp, những đe dọa thách thức hoặc cơ hội của doanh nghiệp, chủ yếu có được từ quá trình đối kháng của sức mạnh này. Cạnh tranh trên nhiều phương diện: Thương hiệu - Chất lượng - Mẫu mã - Giá cả... Chính vì vậy, các nhà quản trị cần phải luôn vươn lên giành giật lấy toàn bộ hoặc một mảng nào đó của thị trường để tồn tại, tăng trưởng và phát triển. Quá trình cạnh tranh thường được sử dụng tổng hợp bằng nhiều phương pháp và thủ đoạn:

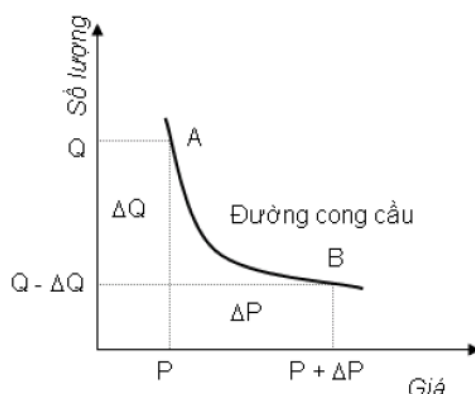
- Bằng công nghệ, để tạo ra sản phẩm tốt với giá rẻ nhất (biểu hiện của quy luật giá trị).
- Bằng quan hệ hành chính, quân sự... thông qua các ưu đãi của chính quyền hành chính để lũng đoạn thị trường.
- Bằng yếu tố bất ngờ (tung ra thị trường các sản phẩm mới, giảm giá bất ngờ để chiếm lĩnh thị trường v.v...).
- Bằng các thủ đoạn bất minh: Hàng giả, trốn thuế, đánh lừa khách hàng, bắt chẹt khách hàng.

- Bằng các biện pháp liên kết kinh doanh, sáp nhập nhiều doanh nghiệp nhỏ thành doanh nghiệp lớn, tạo ra thế và lực mạnh để giành thắng lợi trong cạnh tranh.

- Bằng yếu tố vốn lớn và kéo dài thời gian để chấp nhận chịu lỗ mặt hàng này, giai đoạn này để kiếm lãi ở mặt hàng khác, giai đoạn khác khi đã tạo được lợi thế v.v...

• Quy luật tăng lợi nhuận

Quy luật tăng lợi nhuận bằng các giải pháp kỹ thuật, quản lý và giá cả. Các giải pháp đổi mới kỹ thuật đã được sử dụng phổ cập trong cạnh tranh. Còn các giải pháp quản lý nhằm loại bỏ sơ hở, yếu kém trong quá trình tổ chức và vận hành doanh nghiệp nhờ đó hạ giá thành sản phẩm tạo ra. Các giải pháp về giá là các giải pháp đa dạng hoá các biểu giá bán (bán lẻ, bán buôn, bán buôn trả tiền một lúc, bán buôn trả tiền sau v.v...) và tăng giá bán trong khuôn khổ được thị trường chấp nhận để thu được tổng mức lợi nhuận cho mỗi chu kỳ sản xuất (tháng, quý, năm) lớn nhất.



Hình 2: Quy luật tăng lợi nhuận

Hình 2. chỉ rõ: Khi bán sản phẩm với giá P thì số lượng sản phẩm bán được là Q (điểm A); khi tăng giá lên P + D P thì số lượng bán chỉ còn Q - D Q (điểm B với: D Q > 0). Tương quan % giữa mức tăng giá và mức giảm số lượng bán (cầu) được gọi là hệ số co giãn giữa cầu và giá (ec/g), được tính bằng công thức:

Công thức (1) chỉ rõ, khi tăng giá lên 1% ở mức giá P thì cầu giảm xuống ec/g%. Giải pháp tăng giá chỉ có nghĩa khi $ec/g < 1$.

$$e_{c/g} = \frac{\frac{\Delta Q}{Q}}{\frac{\Delta P}{P}}; \text{ hay } e_{c/g} = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{P}{Q} (\%)$$

• Quy luật kích thích sức mua giả tạo

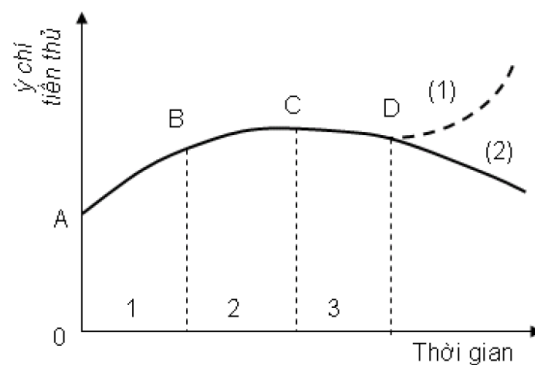
Đó là các biện pháp tăng cường các hoạt động chiêu thị (Promotion) để nâng sức mua của khách hàng lên, hoặc sử dụng biện pháp ngừng bán hoặc bán hàng nhỏ giọt trong

một thời gian ngắn để gây ấn tượng thiếu hàng làm cho khách hàng nảy sinh tư tưởng phải có dự trữ.

- *Quy luật của người mua*

Người mua chỉ mua một sản phẩm nào đó để sử dụng khi sản phẩm đó phù hợp nhu cầu tiêu dùng của họ. Chính vì vậy người mua đòi hỏi người bán phải quan tâm tới lợi ích của họ, phải có trách nhiệm với họ cả sau khi bán, tức là trong kinh doanh phải giữ được chữ tín và phải có hoạt động bảo hành sau khi bán. Mặt khác, người mua bao giờ cũng mong muốn mua được những sản phẩm có chất lượng với giá hợp lý, tạo dáng đẹp, độ bền sử dụng cao và cách bán thuận tiện, tức là đã kinh doanh thì phải chấp nhận cạnh tranh.

- *Quy luật về ý chí tiến thủ của nhà quản trị*



Hình 3: Quy luật về chí tiến thủ của doanh nghiệp

Ý chí tiến thủ của nhà quản trị được diễn biến theo thời gian hành hai loại: Nhóm bảo thủ (đường cong 1 - Hình 3) và nhóm hăng tiến (đường cong 2 - Hình 3).

Trong hình vẽ, các giai đoạn đầu của đường cong biểu thị ý chí tiến thủ của nhà quản trị (1) (thể hiện ở quyết tâm cao độ trong quá trình làm giàu và tạo lập uy tín tiếng tăm trên thương trường) là trùng nhau. Khi họ mới nhận trọng trách làm thủ trưởng, họ thường có quyết tâm cao độ, có cường độ làm việc lớn để mong đem lại sự thành đạt cho doanh nghiệp, để chứng minh vị trí họ đảm nhiệm là hợp lý, họ xứng đáng nhất trong việc ngồi ở vị trí đó (giai đoạn 1 của chu kỳ ý chí tiến thủ).

Giai đoạn này thường kéo dài từ 06 tháng đến 01 năm. Giai đoạn 2 của chu kỳ ý chí tiến thủ, chủ doanh nghiệp vẫn giữ được mức quyết tâm, cộng thêm kinh nghiệm và thành quả đạt được ở giai đoạn 1, họ gặt hái các kết quả khả quan, giai đoạn này thường kéo dài từ 02 đến 05 năm.

Giai đoạn 3 của chu kỳ ý chí tiến thủ, doanh nghiệp gặt hái kết quả ở mức tối đa họ điều hành doanh nghiệp một cách vững chãi, đầy kinh nghiệm nhưng đã bắt đầu có

xu hướng trì trệ, giai đoạn này thường kéo dài từ 03 đến 05 năm. Giai đoạn 4 của chu kỳ ý chí tiến thủ được tách thành hai nhánh (của hai đường cong).

Nhánh (1) thỏa mãn một mặt do tích lũy cho bản thân đã khá, họ thường hoạt động theo kiểu quán tính, sự nghiệp bắt đầu đi xuống và tiếp tục kinh doanh nữa chỉ gánh lấy thất bại. Nhánh (2) dành cho những người có tham vọng lớn, họ bắt đầu chuyển sang một giai đoạn mới của sự nghiệp kinh doanh, hoặc bắt đầu tham dự các hoạt động nhằm giành giật vị thế xã hội. Nếu nhân cách kém cỏi, họ thường ưa thích cuộc sống hưởng lạc; thích được người khác tặng bốc, tôn thờ cuộc sống hưởng lạc vật chất và dám vi phạm các điều cấm kỵ của luật pháp, của thông lệ xã hội và thương trường.

5.4. Các quy luật tâm lý trong quản trị

• Tâm lý và vai trò của tâm lý trong quản trị

Tâm lý (Tâm lý cá nhân) là sự phản ánh thế giới khách quan (của bản thân, của tự nhiên, của xã hội) vào bộ não con người, được con người tích lũy và được biểu hiện thành các hiện tượng tâm lý.

Tâm lý là một tiềm năng to lớn của quản lý vì nó tạo ra (hoặc làm mất đi) niềm tin, và môi trường tâm lý tốt đẹp cho con người trong quá trình hoạt động kinh tế, nhờ đó làm cho hiệu quả thu được tăng lên (hoặc giảm đi) đáng kể (từ 5 - 20%).

Thực tế chỉ rõ nếu con người làm việc, hoạt động trong môi trường tâm lý tốt lành (vui vẻ, phấn khởi v.v...) thì năng suất công việc tăng lên từ 10 - 20% so với làm việc trong môi trường nặng nề, ức chế. Một thực tế khác cũng chỉ rõ con người trong điều kiện bình thường chỉ có thể sử dụng được từ 20 - 30% tiềm năng (sức cơ bắp, trí tuệ) vốn có của mình. Chỉ khi gặp hoàn cảnh đột biến (lòng quyết tâm, lòng căm thù địch, ý chí chống trả lại cái chết, ý chí rửa hận v.v...) mới có thể huy động tới 50 - 60% tiềm năng vốn có của mình mà thôi.

Trong hoạt động kinh tế cũng vậy. Một hãng sản xuất có uy tín về chất lượng sản phẩm làm ra và cung cách phục vụ khách, thì hiệu quả kinh doanh (do niềm tin của khách) sẽ tạo ra hơn hẳn so với các hãng cùng ngành hàng khác.

• Một số quy luật tâm lý cơ bản trong quản trị

*** Tâm lý khách hàng**

Khách hàng là đối tượng phục vụ, là lẽ sống còn của các doanh nghiệp, việc nghiên cứu tâm lý khách hàng là điều không thể không được chú ý thỏa đáng, có được khách hàng là tồn tại là thành công trong cạnh tranh trên thương trường ngày nay.

Trong nền kinh tế thị trường, khách hàng là những người đang có nhu cầu và khả năng mua sản phẩm, nhưng chưa được đáp ứng và mong được thỏa mãn.

Khách hàng có thể là một người, một tổ chức, một hệ thống, thậm chí một nước. Để trở thành khách hàng, điều kiện quyết định trước nhất là họ phải có nhu cầu về sản phẩm, nếu không có nhu cầu thì khách hàng không cần đến người đáp ứng cho mình. Nói đến nhu cầu nảy sinh của khách hàng cũng tức là việc phải đề cập tới động cơ mua sản phẩm để đáp ứng nhu cầu. Động cơ mua sản phẩm nói ở đây chính là những nhân tố thúc đẩy, định hướng và duy trì hành vi mua sản phẩm của con người.

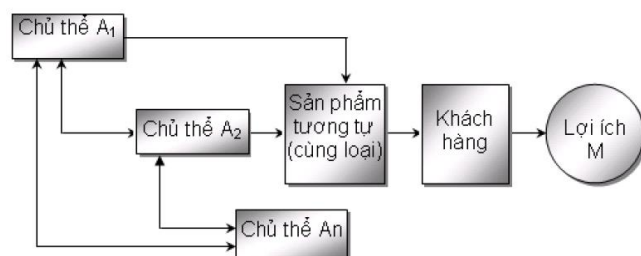
*** Tâm lý cạnh tranh trong kinh doanh**

- Nền kinh tế thị trường đòi hỏi các doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm trước các kết quả hoạt động kinh doanh của mình, do đó vấn đề cạnh tranh tất yếu xảy ra giữa các doanh nghiệp có cùng loại mặt hàng phục vụ cho cùng loại nhu cầu của khách.

Cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh là những giải pháp, những thủ đoạn kinh doanh của các chủ thể tham gia cạnh tranh đưa vào, nhằm khống chế các chủ thể khác để giành lấy lợi ích cao nhất cho mình trong khả năng có thể.

Như vậy, để có hiện tượng cạnh tranh trong kinh doanh phải có các điều kiện sau:

- + Phải có một lợi ích M nào đó nảy sinh trên thị trường.
- + Phải có ít nhất từ hai chủ thể trở lên cùng muốn chiếm đoạt lợi ích nói trên, cùng thông qua các hoạt động kinh doanh của mình; chủ thể bên này được (hoặc được nhiều) thì các chủ thể bên kia bị mất (hoặc được ít).



Hình 4: Các yếu tố tạo nên cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh

Như vậy, nói theo ngôn ngữ lý thuyết trò chơi thì đây chính là trường hợp trò chơi (hai hoặc nhiều người) có tổng bằng không (xem thêm lý thuyết trò chơi trong kinh tế).

Trong cạnh tranh, các chủ thể cạnh tranh đều mong muốn mình phải chiến thắng (chiếm ưu thế, hoặc nếu tốt hơn nữa là độc quyền).

Sự cạnh tranh có thể diễn ra ở nhiều cấp độ khác nhau:

- *Cạnh tranh đối kháng*: Là cạnh tranh mà sản phẩm để đáp ứng cho khách hàng và qua đó sẽ thu được lợi ích là duy nhất (chúng giống nhau giữa các doanh nghiệp - chủ thể cạnh tranh, và rất khó chuyển đổi sang sản phẩm khác). Cạnh tranh đối kháng lại có thể diễn ra ở hai tình thế, tình thế thứ nhất, buộc phải loại bỏ các chủ thể khác nếu thắng hoặc bị tiêu diệt nếu thua, tình thế thứ hai, không thể loại bỏ được nhau mà phải phân chia khu vực ảnh hưởng.

- *Cạnh tranh không đối kháng*: Là cạnh tranh trong các trường hợp còn lại. Có nghĩa là hoặc các doanh nghiệp dễ dàng rút khỏi cạnh tranh để chuyển sang sản xuất, cung ứng mặt hàng khác; hoặc thị trường quá rộng lớn, nhu cầu thị trường rất cao mà khả năng đáp ứng của các doanh nghiệp chưa đủ để thoả mãn.

- Các yêu cầu về mặt tâm lý trong cạnh tranh kinh tế.

Để cạnh tranh thắng lợi trong kinh tế, yêu cầu đối với các chủ doanh nghiệp về mặt tâm lý và cung cách suy nghĩ là:

+ Tốt nhất nên chia sẻ thị trường để cùng tồn tại, phải nhận rõ đặc điểm loại hình cạnh tranh để có giải pháp thích hợp.

+ Cạnh tranh là vất vả, là phải động não và tốn kém, nhưng đã kinh doanh thì không thể bỏ qua vấn đề cạnh tranh. Điều này đòi hỏi người lãnh đạo trong quản lý kinh tế phải có sức bền về mọi mặt (thể lực, ý chí); phải luôn lao tâm khổ tứ, thà phải lo trước và lo từ xa dần hơn là để việc đến cùng mới tập trung suy nghĩ một lúc. Trong cạnh tranh nhiều khi đòi hỏi nhà quản lý phải chấp nhận mạo hiểm và phải hết sức cương quyết, mọi sự đùn đẩy, mọi hành vi nhu nhược, mũi lòng đều không có chỗ trong tính cách của các nhà quản lý.

+ Cạnh tranh tốt nhất là phải sử dụng các biện pháp và thủ đoạn hợp pháp (nếu được thì càng tốt). Mọi biện pháp và thủ đoạn phi đạo đức nhất thời có thể thành công nhưng không thể lâu bền và khó tránh khỏi hậu quả xấu về sau; đây là vấn đề đạo đức trong kinh doanh.

+ Đã cạnh tranh thì có lúc thắng, lúc thua. Khi thắng chớ chủ quan lơ là mất cảnh giác; người ta đã nói rất đúng: Độc quyền là thế tự sát, là thế tạm thời. Còn thất bại thì không nên tuyệt vọng, phải bình tĩnh để tồn tại và phát triển. Tục ngữ dân gian đã có

câu nói rất chí lý, đó là: Cùng tắc biến, biến tắc thông (tức thất bại và bế tắc, nếu không cam chịu mà cứ bền chí tìm lối thoát, thì thế nào cũng có cách xử lý) hoặc: Nhất dạ bá kế (tức một đêm nghĩ ra trăm kế).

Chương 2: Thông tin và quyết định trong quản trị

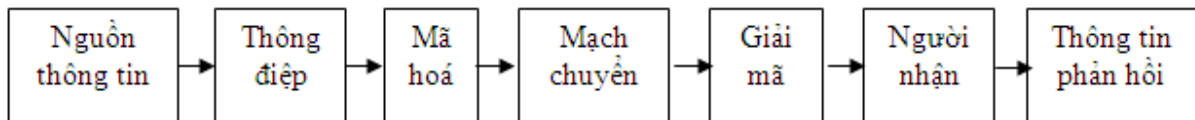
1. Hệ thống thông tin trong quản trị

1.1. Một số khái niệm

Khái niệm về thông tin : Là quá trình trao đổi giữa người gửi và người nhận.

KN thông tin trong quản trị: Là những tin tức được thu nhận, được hiểu và đánh giá có ích trong việc ra quyết định về hoạt động của tổ chức.

Diễn trình thông tin được phản ánh qua sơ đồ 7 phần như sau:



Nguồn thông tin bắt đầu bởi một thông điệp bằng cách mã hoá nó. Mạch thông tin là trung gian (lời nói, cử chỉ, chữ viết, kênh truyền...) để chuyển thông điệp. Thông điệp đến người nhận phải được giải mã để người nhận hiểu. Thông tin phản hồi, là thông tin phản hồi về tình trạng thực hiện để biết mà theo dõi, điều chỉnh.

Trong thực tế, thông tin thường tồn tại dưới các hình thức : Lời nói, chữ viết (văn bản), các biểu lộ bằng cử động-cử chỉ-thái độ-vẻ mặt, băng đĩa...Yêu cầu của thông tin trong quản trị: Chính xác, kịp thời, đầy đủ, có tính hệ thống và tính tổng hợp, hiệu quả và bí mật.

Hệ thống thông tin quản trị là hệ thống cung cấp thông tin cho công tác quản lý của tổ chức. Hệ thống bao gồm con người, thiết bị và quy trình thu thập, phân tích, đánh giá và phân phối những thông tin cần thiết, kịp thời, chính xác cho những người soạn thảo các quyết định trong tổ chức.

Đây cũng là tên gọi của một chuyên ngành khoa học. Ngành khoa học này thường được xem là một phân ngành của khoa học quản lý và quản trị kinh doanh. Ngoài ra, do ngày nay việc xử lý dữ liệu thành thông tin và quản lý thông tin liên quan đến công nghệ thông tin, nó cũng được coi là một phân ngành trong toán học, nghiên cứu việc tích hợp hệ thống máy tính vào mục đích tổ chức.

Thông tin quản lý là những dữ liệu được xử lý và sẵn sàng phục vụ công tác quản lý của tổ chức. Có 3 loại thông tin quản lý trong một tổ chức, đó là thông tin chiến lược, thông tin chiến thuật, và thông tin điều hành.

Thông tin chiến lược: là thông tin sử dụng cho việc đưa ra những chính sách dài hạn của tổ chức, chủ yếu phục vụ cho các nhà quản lý cao cấp khi hoạch định các chiến lược tương lai. Loại thông tin này đòi hỏi tính khái quát, tổng hợp cao. Dữ liệu để

xử lý ra loại thông tin này thường là từ bên ngoài tổ chức. Đây là loại thông tin được cung cấp trong những trường hợp đặc biệt.

Thông tin chiến thuật: là thông tin sử dụng cho chính sách ngắn hạn, chủ yếu phục vụ cho các nhà quản lý phòng ban trong tổ chức. Loại thông tin này trong khi cần mang tính tổng hợp vẫn đòi hỏi phải có mức độ chi tiết nhất định dạng thống kê. Đây là loại thông tin cần được cung cấp định kỳ.

Thông tin điều hành: (thông tin tác nghiệp) sử dụng cho công tác điều hành tổ chức hàng ngày và chủ yếu phục vụ cho người giám sát hoạt động tác nghiệp của tổ chức. Loại thông tin này cần chi tiết, được rút ra từ quá trình xử lý các dữ liệu trong tổ chức. Đây là loại thông tin cần được cung cấp thường xuyên.

1.2. Hệ thống thông tin với nhà quản trị

Một hệ thống thông tin quản trị được thiết kế cấu trúc tốt gồm bốn hệ thống con, đó là các hệ thống ghi chép nội bộ, hệ thống tình báo, hệ thống nghiên cứu và hệ thống hỗ trợ quyết định.

Hệ thống ghi chép nội bộ: Đảm bảo cung cấp những số liệu hiện thời, nhiều tổ chức đã phát triển những hệ thống ghi chép nội bộ tiên tiến có sử dụng máy tính để có thể cung cấp thông tin nhanh và đầy đủ hơn.

Hệ thống tình báo: Cung cấp cho các nhà quản lý những thông tin hàng ngày, tình hình đang diễn ra về những diễn biến của môi trường bên ngoài.

Hệ thống nghiên cứu thông tin: Thu thập những thông tin liên quan đến một vấn đề cụ thể đặt ra trước tổ chức, đặc điểm của việc nghiên cứu thông tin tốt là có phương pháp khoa học, sử dụng nhiều phương pháp, xây dựng mô hình, lượng định tỷ lệ chi phí/lợi ích của giá trị của thông tin.

Hệ thống hỗ trợ quyết định: Gồm các phương pháp thống kê và các mô hình quyết định để hỗ trợ các nhà quản lý ban hành các quyết định đúng đắn hơn.

1.3. Xây dựng hệ thống thông tin quản trị

Hệ thống thông tin cũng như bất kỳ hệ thống nào khác, nó có một cuộc sống với các chu kỳ sống có những đặc trưng riêng. Nó được sinh ra, phát triển và cuối cùng cũng bị thay thế bởi một hệ thống thông tin khác tiên tiến hơn, hiện đại hơn. Ta có thể chia cuộc sống của hệ thống thông tin làm các giai đoạn như sau:

- **Giai đoạn chuẩn bị:** Giai đoạn này tính từ khi tổ chức xuất hiện nhu cầu xây dựng hệ thống thông tin mới nhằm cung cấp thông tin chính xác, kịp thời cho việc điều hành các hoạt động sản xuất trong tổ chức.
- **Giai đoạn hình thành và phát triển:** Trong giai đoạn này, các dự định xây dựng hệ thống thông tin được triển khai thực hiện trong thực tế, các chuyên gia phân tích hệ thống, các nhà quản lý và các nhân viên có liên quan tiến hành khảo sát, phân tích, thiết kế và xây dựng hệ thống thông tin quản lý. Đồng thời thử nghiệm hệ thống và chuẩn bị đưa vào sử dụng.
- **Giai đoạn khai thác và sử dụng:** Thông thường đây là giai đoạn dài nhất trong chu kỳ sống của một hệ thống thông tin giai đoạn này hệ thống được vận hành phục vụ cho nhu cầu khai thác và sử dụng thông tin trong tổ chức, trong giai đoạn này hệ thống thông tin thường xuyên được điều chỉnh nhằm đảm bảo phù hợp với sự thay đổi của thông tin hoặc nhu cầu thông tin.
- **Giai đoạn thay thế:** Khi hệ thống thông tin trở nên không còn phù hợp với nhu cầu thông tin cũng như quá trình khai thác sử dụng thông tin nữa, việc điều chỉnh không có hiệu quả cao và làm cho hệ thống trở nên phức tạp khó điều khiển thì cần thiết phải xem xét thay thế hệ thống thông tin cũ đã lỗi thời bằng một hệ thống mới phù hợp và hiệu quả hơn.

2. Quyết định quản trị

2.1. Khái niệm, đặc điểm của quyết định quản trị

Quyết định quản trị là hành vi sáng tạo của nhà quản trị nhằm định ra các chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức để giải quyết một vấn đề đã chín muồi, trên cơ sở hiểu biết các quy luật khách quan và phân tích các thông tin về hiện tượng của hệ thống.

Mỗi quyết định quản trị nhằm trả lời một hoặc một số câu hỏi sau: Tổ chức cần làm gì? Khi nào làm? Làm trong bao lâu? Ai làm? Và làm như thế nào? Trả lời câu hỏi làm gì, khi nào làm và làm cái đó trong bao lâu là những quyết định kế hoạch. Ví dụ: Tổ chức trong năm tới cần đạt mục tiêu nào? Để đạt mục tiêu đó tổ chức cần thực hiện những nhiệm vụ nào?... Trả lời câu hỏi ai làm, thường là những quyết định tổ chức. Ví dụ như để hoàn thành nhiệm vụ kế hoạch, hệ thống quản trị và hệ thống sản xuất cần được sắp xếp ra sao?... Trả lời câu hỏi làm như thế nào, thường là những quyết định kế hoạch và lãnh đạo. Đây là những quyết định lựa chọn công nghệ, kỹ thuật, phương pháp và quy trình của tổ chức.

Ra quyết định là tiến trình xác định các vấn đề hay cơ hội và giải quyết chúng.

Một cách cụ thể, ra quyết định là một tiến trình bắt đầu với việc nhận diện và chẩn đoán vấn đề, sau đó lựa chọn một giải pháp để giải quyết vấn đề và kết thúc với việc theo dõi, kiểm soát để đánh giá việc thực thi quyết định.

Một quyết định đúng đắn và kịp thời sẽ mang lại hiệu quả, niềm tin, sự ổn định và phát triển; ngược lại quyết định sai hoặc không đúng lúc sẽ gây ra những thiệt hại lớn, mất lòng tin và kìm hãm sự phát triển.

Những quyết định thiếu suy nghĩ là kết quả của thái độ thiếu trách nhiệm, của bệnh quan liêu; những quyết định sai là do trình độ hạn chế hoặc do thiếu đạo đức công tác. Vì vậy, cần phải có những yêu cầu đặc biệt đối với người ra các quyết định và phải xây dựng các nguyên tắc và phương pháp luận chung cho việc thông qua các quyết định quản trị.

*** Đặc điểm của quyết định quản trị:**

- Là sản phẩm của các nhà quản trị: Các quyết định quản trị tác động trực tiếp và toàn diện vào tập thể những người lao động; chỉ chủ thể quản trị (người lãnh đạo hoặc cơ quan tập thể lãnh đạo) mới đề ra các quyết định quản trị.

- Sản phẩm đó chứa đựng một hàm lượng khoa học cao, có tính sáng tạo: Các quyết định quản trị được đề ra trên cơ sở hiểu biết về quy luật vận động khách quan của hệ thống bị quản trị và những điều kiện, đặc điểm cụ thể của tình huống trong quản trị. Vì vậy, các quyết định quản trị chứa đựng cả yếu tố của tri thức khoa học, sáng tạo và nghệ thuật.

- Quyết định quản trị gắn liền với việc phân tích, xử lý thông tin về vấn đề cần giải quyết thông qua việc lựa chọn phương án hành động thích hợp trong các phương án có thể có. Nó ra đời khi sự việc đó chín muồi và cấp thiết

- Nhằm điều chỉnh một hoặc một số quan hệ nào đó, khắc phục hay tăng cường sự việc trở nên tốt hơn.

- Ra quyết định quản trị mới chỉ ra khả năng, muốn biến khả năng thành hiện thực phải tổ chức thực hiện quyết định.

2.2. Yêu cầu và nguyên tắc đối với quyết định quản trị

*** Yêu cầu đối với quyết định quản trị**

- **Tính khách quan và khoa học** Các quyết định là cơ sở quan trọng đảm bảo cho tính hiện thực và hiệu quả của việc thực hiện chúng, cho nên nó không được chủ quan tùy tiện, thoát ly thực tế. Vì quyết định là sản phẩm chủ quan sáng tạo của con người, do đó đảm bảo tính khách quan không phải là việc đơn giản, nhất là trong những trường hợp việc thực hiện các quyết định có liên quan đến lợi ích của người ra quyết định. Tính khoa học của các

quyết định là sự thể hiện của những cơ sở, căn cứ, thông tin, nhận thức, kinh nghiệm của nhà quản trị trong việc xử lý, giải quyết những tình huống cụ thể xuất hiện đòi hỏi có sự can thiệp bằng các quyết định của họ, nó phải tuân thủ đòi hỏi của các quy luật khách quan.

- **Tính có định hướng** Một quyết định quản trị bao giờ cũng phải nhằm vào các đối tượng nhất định, có mục đích, mục tiêu, tiêu chuẩn xác định. Việc định hướng của quyết định nhằm để người thực hiện thấy được phương hướng công việc cần làm, các mục tiêu phải đạt. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các quyết định có tính lựa chọn mà người thực hiện được phép linh hoạt hơn, sáng tạo hơn trong quá trình thực hiện quyết định.

- **Tính hệ thống** Yêu cầu tính hệ thống đối với các quyết định trong quản trị kinh doanh đòi hỏi mỗi một quyết định đưa ra phải nhằm đạt được một nhiệm vụ nhất định, nằm trong một tổng thể các quyết định đã có và sẽ có nhằm đạt tới mục đích chung. Yêu cầu tính hệ thống đối với các quyết định quản trị là các quyết định đưa ra phải thống nhất, nhất quán với nhau trong tổng thể hệ thống quyết định đã có và sẽ có nhằm đạt tới mục đích chung. Tránh tình trạng các quyết định mâu thuẫn, loại trừ lẫn nhau gây khó khăn cho cấp thực hiện.

- **Tính tối ưu** Trước mỗi vấn đề đặt ra cho doanh nghiệp thường có thể xây dựng được nhiều phương án khác nhau cùng nhằm đạt tới mục tiêu. Yêu cầu phải đảm bảo tính tối ưu có nghĩa là quyết định sẽ đưa ra để thực hiện phải là quyết định có phương án tốt hơn những phương án quản trị khác và trong trường hợp có thể được thì nó phải là phương án quyết định tốt nhất.

- **Tính cô đọng dễ hiểu** Dù được biểu hiện dưới hình thức nào các quyết định đều phải ngắn gọn, dễ hiểu, để một mặt tiết kiệm được thông tin tiện lợi cho việc bảo mật và di chuyển, mặt khác làm cho chúng đỡ phức tạp giúp cho người thực hiện tránh việc hiểu sai lệch về mục tiêu, phương tiện và cách thức thực hiện.

- **Tính pháp lý** Đòi hỏi các quyết định đưa ra phải hợp pháp và các cấp thực hiện phải thực hiện nghiêm chỉnh. Các quyết định đưa ra phải hợp pháp và các cấp phải chấp hành thực hiện nghiêm chỉnh. Tính hợp pháp của quyết định thể hiện ở chỗ các quyết định phải phù hợp với pháp luật, thông lệ hiện hành và phải đúng thẩm quyền, ban hành đúng thủ tục và thể thức, tránh tình trạng đùn đẩy trách nhiệm ra quyết định giữa các cấp quản trị.

- **Tính góc độ đa dạng hợp lý** (tính linh hoạt) Trong nhiều trường hợp các quyết định có thể phải điều chỉnh trong quá trình thực hiện. Những quyết định quá cứng nhắc sẽ khó thực hiện và khi có biến động của môi trường sẽ khó điều chỉnh được.

- **Tính cụ thể về thời gian thực hiện** Trong mỗi quyết định cần bảo đảm những quy định về mặt thời gian triển khai, thực hiện và hoàn thành để cấp thực hiện không được kéo dài thời gian thực hiện, đảm bảo đối tượng và phạm vi điều chỉnh cần được làm rõ.

*** Các nguyên tắc cơ bản ra quyết định**

a. Nguyên tắc về định nghĩa Người ta chỉ có thể đạt được một quyết định logic khi vấn đề đã được định nghĩa. Muốn giải quyết có hiệu lực một vấn đề, đầu tiên phải hiểu rõ vấn đề đó. Thời gian dùng để tìm ra giải pháp cho một vấn đề thường là vô ích, bởi vì người ta hay tự thỏa mãn trong việc xử lý các diễn biến của nó mà quên không bàn tới nội dung sâu sắc của nó.

b. Nguyên tắc về sự xác minh đầy đủ Một quyết định logic phải được bảo vệ bằng các lý do xác minh đúng đắn. Tất cả mọi quyết định logic phải được dựa trên những cơ sở vững chắc. Người ta phải bảo vệ được quyết định đã đề ra bằng cả một tổng thể những sự việc hiển nhiên và có thể kiểm tra lại để chứng tỏ quyết định đó là hợp lý và logic. Mà một người khác nếu quan sát tình hình cũng dưới góc độ đó và trong hoàn cảnh đó, thì dù họ có thể có những ý kiến bất đồng hay những định kiến và lợi ích khác thì họ cũng buộc phải đi tới cùng kết luận đó.

c. Nguyên tắc về sự đồng nhất Thực tế thường xảy ra tình trạng cùng một sự việc, có thể có nhiều quan điểm, nhiều cách nhìn nhận khác nhau tùy thuộc vào người quan sát và không gian, thời gian diễn ra sự việc đó. Chẳng hạn, cạnh tranh dưới cơ chế quản lý bao cấp của các nước XHCN bị coi là một hiện tượng xấu, thì ngày nay tất cả các nước thực hành nền kinh tế thị trường đều coi là một hiện tượng tất yếu và lành mạnh. Cho nên ta cần phải xác định một cách rõ ràng những sự việc và để làm việc đó, cần phải tin chắc rằng ta đã nghĩ tới những sự khác nhau có thể có do các sự thay đổi về địa điểm hay về thời đại gây ra.

2.3. Phương pháp ra quyết định quản trị

2.3.1. Phương pháp ra quyết định cá nhân

Người ra quyết định thường chịu ảnh hưởng và chi phối của các đặc điểm cá nhân riêng biệt trong nỗ lực giải quyết vấn đề của họ, hay nói cách khác là phương pháp ra quyết định của từng người chịu ảnh hưởng bởi các đặc điểm cá nhân của người đó.

Có 4 loại phương pháp ra quyết định cá nhân:

- Kiểu chỉ huy đại diện cho một phương pháp ra quyết định có đặc điểm mức độ thấp về tính không chắc chắn và cách thức suy nghĩ theo lý trí. Những cá nhân này suy

nghĩ theo logic và hiệu quả, thường ra các quyết định nhanh chóng mà tập trung vào ngắn hạn.

- Kiểu phân tích có đặc điểm là mức độ không chắc chắn cao kết hợp với cách suy nghĩ lý trí. Những cá nhân này thích có đầy đủ thông tin trước khi ra quyết định, kết quả là họ cân nhắc kỹ lưỡng tất cả các giải pháp, phương án.

- Kiểu khái niệm đại diện cho những người có khuynh hướng nhìn nhận bao quát vấn đề và nhiều phương án. Những người ra quyết định loại này thường tập trung vào dài hạn và thường tìm kiếm các giải pháp sáng tạo.

- Kiểu hành vi phản ánh cách thức một cá nhân suy nghĩ một cách trực giác nhưng mức độ không chắc chắn thấp. Những người ra quyết định dạng này làm việc với người khác rất giỏi, cởi mở với những đề nghị, gợi ý và thường quan tâm đến các cá nhân làm việc với họ.

2.3.2. Phương pháp ra quyết định nhóm

Trong thực tế, các nhà quản trị thường làm việc với nhiều nhân viên, các cộng sự khác nhau trong công ty và cũng cần khích lệ họ cung cấp thông tin, đưa ra các ý tưởng cần thiết để thực hiện mục tiêu mà nhà quản trị quan tâm. Việc ra quyết định thường được giao phó cho một nhóm, một ủy ban, một bộ phận hay một ủy ban đặc biệt.

Những ưu và nhược điểm của việc ra quyết định nhóm:

Ưu điểm	Nhược điểm
<ul style="list-style-type: none">- Có thể sử dụng kinh nghiệm và sự thông thạo của nhiều người- Có nhiều thông tin, dữ liệu và sự kiện- Vấn đề được xem xét từ nhiều khía cạnh- Các thành viên được thỏa mãn hơn- Sự chấp nhận và cam kết đối với quyết định cao hơn	<ul style="list-style-type: none">- Đòi hỏi nhiều thời gian hơn- Bị một ít người chi phối- Quan tâm đến mục tiêu cá nhân hơn là mục tiêu của nhóm- Các sức ép xã hội phải tuân thủ- Tư duy nhóm

Chương 3: Chức năng lập kế hoạch

1. Khái niệm và vai trò của lập kế hoạch

1.1. Khái niệm

Lập kế hoạch là tiến trình trong đó nhà quản trị xác định, lựa chọn mục tiêu của tổ chức và vạch ra các hành động cần thiết nhằm đạt được mục tiêu.

Lập kế hoạch là quyết định trước xem phải làm gì, làm như thế nào, khi nào làm... để làm cho các sự việc có thể xảy ra, phải xảy ra hoặc không xảy ra theo hướng có lợi cho doanh nghiệp dựa trên cơ sở mục tiêu chung của tổ chức có tính đến đòi hỏi của các quy luật khách quan chi phối lên mọi yếu tố, mọi khía cạnh bên trong nội bộ cũng như bên ngoài môi trường.

Trong bài học này chúng ta nghiên cứu công tác lập kế hoạch chính thức, trong đó, nhà quản trị sử dụng những kỹ thuật rõ ràng và những thủ tục chính xác để xây dựng nên những lập kế hoạch có văn bản. Tức là:

- Lựa chọn viễn cảnh, sứ mệnh, mục tiêu chung cho cả ngắn hạn và dài hạn.
- Đặt ra mục tiêu cho từng bộ phận, phòng ban thậm chí cá nhân dựa trên mục tiêu của tổ chức.
- Lựa chọn chiến lược hoặc chiến thuật để đạt được các mục tiêu này.
- Phân bổ nguồn lực (con người, tiền bạc, thiết bị và cơ sở vật chất) để đạt được các mục tiêu khác nhau của chiến lược và chiến thuật.

Như vậy, lập kế hoạch chính là phương thức xử lý và giải quyết các vấn đề một cách có kế hoạch cụ thể từ trước. Lập kế hoạch có liên quan tới mục tiêu cần phải đạt được, cũng như phương tiện để đạt được cái đó như thế nào. Nó bao gồm việc xác định rõ các mục tiêu, xây dựng một chiến lược tổng thể, nhất quán với những mục tiêu đó, và triển khai một hệ thống các kế hoạch để thống nhất và phối hợp các hoạt động.

Trên cả phương diện nhận thức cũng như trong thực tiễn, lập kế hoạch có vai trò hết sức quan trọng, bởi nó hỗ trợ các nhà quản trị một cách hữu hiệu trong việc đề ra những kế hoạch sử dụng hiệu quả các nguồn tài nguyên hạn chế trong điều kiện không chắc chắn của môi trường. Lập kế hoạch giữ vai trò mở đường cho tất cả các chức năng quản trị khác nên nó được coi là chức năng quản trị chính yếu.

2. Hệ thống kế hoạch của tổ chức

2.1. Các kế hoạch của tổ chức

Trên thực tế có nhiều loại hoạch định khác nhau được phân chia dựa theo những tiêu thức khác nhau, cụ thể là:

- Theo cấp độ hoạch định: Với cách phân loại này, người ta chia ra: Hoạch định vĩ mô và hoạch định vi mô
- Theo phạm vi: Với cách phân loại này, người ta chia ra: Hoạch định toàn diện và hoạch định từng phần
- Theo lĩnh vực kinh doanh: Dựa vào tiêu thức này, người ta chia thành nhiều loại hoạch định khác nhau như: Hoạch định tài chính, hoạch định nhân sự, hoạch định vật tư, hoạch định sản xuất, hoạch định tiêu thụ...
- Theo mức độ hoạt động: Với cách phân loại này, người ta chia ra:

+ Hoạch định chiến lược: Là hoạch định ở cấp độ toàn bộ doanh nghiệp, nó thiết lập nên những mục tiêu chung của doanh nghiệp và vị trí của doanh nghiệp đối với môi trường.

Kế hoạch kinh doanh chiến lược là kế hoạch mà nhà quản trị xác định mục tiêu kinh doanh và cách thức tốt nhất để đạt đến nó trên cơ sở tài nguyên hiện có cũng như tài nguyên có khả năng huy động.

Kế hoạch kinh doanh chiến lược là một tiến trình bao gồm:

+ Xây dựng sứ mệnh và viễn cảnh.

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

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

+ Hình thành mục tiêu chung.

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

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

Kế hoạch kinh doanh chiến lược do nhà quản trị cấp cao xây dựng và triển khai thực hiện một kế hoạch tổng thể nhằm định hướng các hoạt động có tính dài hạn cho doanh nghiệp.

- Hoạch định tác nghiệp: Là quá trình ra những quyết định ngắn hạn, chi tiết, xác định nội dung công việc cần tiến hành, người thực hiện và cách thức tiến hành. Trong hoạch định tác nghiệp, người ta trình bày rõ và chi tiết cần phải làm như thế nào để đạt được những mục tiêu đã được đặt ra trong hoạch định chiến lược. Hoạch định tác

ngành đưa ra những chiến thuật hay những bước cụ thể mà doanh nghiệp sẽ tiến hành để thực hiện hoạch định chiến lược.

Quá trình hoạch định chiến thuật bao gồm các hoạt động sau:

- Phát triển các mục tiêu hỗ trợ thực hiện các chiến lược của tổ chức.
- Xác định hành động cần thiết để cải thiện tình hình hiện tại.
- Phân bổ ngân sách cho các bộ phận chức năng dưới sự hướng dẫn của nhà quản trị cao cấp.

Kế hoạch nghiệp vụ là những kế hoạch chi tiết do những quản trị gia cấp trung gian và cấp thấp vạch ra nhằm thực hiện những mục tiêu chính đã được đưa ra trong các kế hoạch tổng thể bởi ban lãnh đạo cấp cao.

Bảng 2.1 tóm tắt các đặc điểm của hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp. Qua đó cho thấy, mặc dù các đặc điểm của chúng khác nhau, song quá trình hoạch định chiến lược và tác nghiệp có mối liên hệ với nhau rất chặt chẽ trong một hệ thống hoạch định thống nhất.

Bảng 2.1. Các tính chất của hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp

Tính chất	Hoạch định chiến lược	Hoạch định tác nghiệp
Ảnh hưởng của hoạch định	Toàn bộ	Cục bộ
Thời gian thực hiện	Dài hạn	Ngắn hạn
Môi trường thực hiện	Biến đổi	Xác định
Mục tiêu đề ra	Lớn, tổng quát	Cụ thể, rõ ràng
Thông tin để hoạch định	Tổng hợp, không đầy đủ	Đầy đủ, chính xác
Kết quả thực hiện	Lâu dài	Có thể điều chỉnh
Thất bại nếu xảy ra	Nặng nề, có thể làm phá sản	Có thể khắc phục
Rủi ro nếu xảy ra	Lớn	Hạn chế
Khả năng của người ra quyết định	Khái quát vấn đề	Phân tích cụ thể, tỷ mỉ

2.2. Quá trình lập kế hoạch

a) Nhận thức tổng quát về vận hội (thời cơ)

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

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

- Các cơ hội có thể hi vọng trong tương lai là gì? Và hi vọng đạt được những gì từ việc khai thác các cơ hội đó? Các rủi ro, tai họa mà doanh nghiệp cần lưu ý đề phòng?

b) Xây dựng mục tiêu

- Xác định: + Mục tiêu chung của toàn bộ tổ chức

+ Mục tiêu chính của bộ phận chính

+ Mục tiêu phụ của bộ phận phụ

- Đối với mỗi mục tiêu, xác định các cấp độ có thể có:

+ Cấp độ cao nhất: ổn định thuận lợi

+ Cấp độ trung bình: có một vài biến động nhất định

+ Cấp độ thấp nhất: rất biến động

- Đối với nhiều mục tiêu cần xác định mức độ ưu tiên:

+ Loại A: phải thực hiện, mang tính cấp bách

+ Loại B: cần thực hiện, mang tính sống còn

+ Loại C: nên theo đuổi, đem lại hiệu quả cao cho danh nghiệp nếu thực hiện, có thể trì hoãn hoặc hủy bỏ

c) Xác định tiền đề của kế hoạch

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

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

Điều quan trọng là tất cả các nhà quản trị có liên quan với kế hoạch phải có sự nhất trí về các tiền đề.

Phân loại:

- Tiền đề mà doanh nghiệp có khả năng chi phối được 100% (xây dựng lại tổ chức tăng giảm nhân viên...).

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

- Tiền đề mà doanh nghiệp không có khả năng chi phối (dân số, giá cả, chính trị).

+ **Các tiền đề bên ngoài doanh nghiệp:** Được chia thành 3 nhóm:

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

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

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

+ **Tiền đề nội bộ**

Chủ yếu là dự báo tình hình tiêu thụ sản phẩm và nhu cầu đầu tư

+ **Nội dung các dự báo cần thiết cho hoạt động kinh doanh**

- Đường lối và chính sách kinh tế.
- Tình trạng phát triển kinh tế.
- Tình hình giá cả.
- Sự phát triển kĩ thuật.
- Số cầu sản phẩm trên thị trường.
- Tình trạng cạnh tranh.

+ **Các phương pháp dự báo**

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

d) Xác định các phương án để lựa chọn (các tuyến đạo)

- Thường thì ta gặp nhiều phương án. Xây dựng các phương án có thể có để thực hiện được mục tiêu. Tuy nhiên, vấn đề phổ biến không phải là tìm ra tất cả các phương án mà là những phương án có triển vọng nhất để lựa chọn.

- Xác định đánh giá tình hình hiện trạng của doanh nghiệp như nguồn lực, công cụ, phương tiện, cơ hội cũng như những nguy hiểm có thể xảy ra trong tương lai để thực hiện phương án.

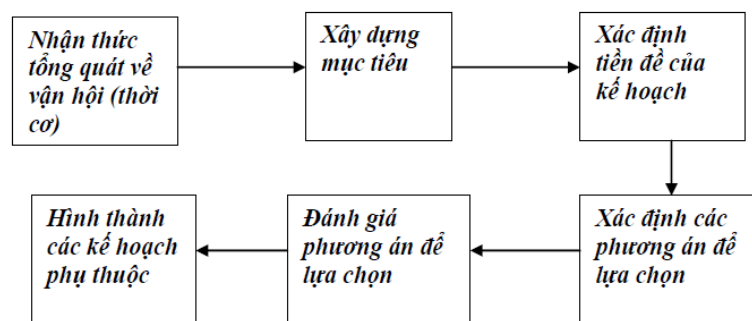
e) Đánh giá phương án để lựa chọn (Lượng giá và lựa chọn một tuyến đạo)

So sánh, cân nhắc tính khả thi, mức độ rủi ro cùng các ưu khuyết điểm của mỗi phương án trên cơ sở của mục tiêu, của tiền đề kế hoạch và các tiêu chuẩn kinh doanh

khác (vòng quay vốn nhanh, không đòi hỏi tiền mặt lớn, đầu tư ngắn hạn...) để lựa chọn phương án chiếm nhiều ưu thế để đưa vào tổ chức thực hiện.

f) Hình thành các kế hoạch phụ thuộc

Một kế hoạch chính bao giờ cũng cần đến một hệ thống kế hoạch phụ trợ. Thông qua việc xây dựng và tổ chức thực hiện hệ thống các kế hoạch phụ trợ một cách đồng bộ, nhịp nhàng và có hiệu quả thì các kế hoạch chính và chiến lược mới triển khai theo dự kiến được. Các kế hoạch để hỗ trợ các kế hoạch chính thường là: Kế hoạch tuyển dụng lao động, kế hoạch huy động vốn, kế hoạch quảng cáo, kế hoạch mua máy móc...



Quá trình lập kế hoạch

3. Lập kế hoạch chiến lược

3.1. Khái niệm về kế hoạch chiến lược

Kế hoạch chiến lược: Là kế hoạch ở cấp độ toàn bộ doanh nghiệp, nó thiết lập nên những mục tiêu chung của doanh nghiệp và vị trí của doanh nghiệp đối với môi trường.

Kế hoạch kinh doanh chiến lược là kế hoạch mà nhà quản trị xác định mục tiêu kinh doanh và cách thức tốt nhất để đạt đến nó trên cơ sở tài nguyên hiện có cũng như tài nguyên có khả năng huy động.

Kế hoạch kinh doanh chiến lược là một tiến trình bao gồm:

+ Xây dựng sứ mệnh và viễn cảnh.

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

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

+ Hình thành mục tiêu chung.

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

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

Kế hoạch kinh doanh chiến lược do nhà quản trị cấp cao xây dựng và triển khai thực hiện một kế hoạch tổng thể nhằm định hướng các hoạt động có tính dài hạn cho doanh nghiệp.

3.2. Quy trình lập kế hoạch chiến lược

Bao gồm các bước cơ bản sau:

Bước 1: Phát triển sứ mệnh và các mục tiêu

Sứ mệnh và các mục tiêu của tổ chức được phát triển dựa trên việc trả lời các câu hỏi sau đây: chúng ta nên kinh doanh những lĩnh vực nào? Chúng ta cam kết cái gì? Và kết quả nào chúng ta cần đạt được? Mục tiêu chung cung cấp định hướng cho việc ra quyết định và nó có thể không thay đổi theo từng năm. Các sứ mệnh và mục tiêu không được xây dựng một cách tách rời nhau. Chúng được xác định dựa trên cơ sở đánh giá các cơ hội và đe dọa của môi trường và các điểm mạnh, điểm yếu.

Bước 2: Chẩn đoán các cơ hội và đe dọa

Các hoạt động của tổ chức chịu ảnh hưởng rất lớn của môi trường bên trong, bên ngoài và môi trường bên ngoài. Tác động của các lực lượng này tạo ra cả cơ hội và các đe dọa đối với tổ chức, có ảnh hưởng lớn đến khả năng sinh lợi trong dài hạn của tổ chức. Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter:

□ Các đối thủ cạnh tranh: các nhận thức về đối thủ cạnh tranh là cơ sở để thiết lập các chiến lược và đưa ra các hành động chống lại nguy cơ đe dọa của đối thủ cạnh tranh. Những phản ứng và chiến lược này bao gồm việc giảm giá, hoặc tăng các chương trình quảng cáo, giới thiệu các sản phẩm hoặc dịch vụ mới, cải tiến...

□ Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng: là những hãng mới thâm nhập trong ngành khi thấy được mức sinh lời cao của hãng đang hoạt động trong ngành đang có tăng trưởng cao.

□ Khách hàng: quyền lực mặc cả của khách hàng phụ thuộc vào năng lực của họ trong việc thương lượng với một hãng hay với nhiều hãng khác để giảm giá, đòi hỏi chất lượng cao hoặc mua nhiều sản phẩm và dịch vụ với cùng một mức giá.

□ Các nhà cung cấp: quyền lực của nhà cung cấp gia tăng khi họ có thể gia tăng hoặc bảo vệ thị phần, tăng giá hoặc lờ đi các đặc điểm nào đó của sản phẩm, dịch vụ và ít lo ngại việc mất mát khách hàng.

□ Các sản phẩm và dịch vụ thay thế: đe dọa từ các sản phẩm và dịch vụ thay thế phụ thuộc vào năng lực và sự sẵn lòng của khách hàng để thay đổi thói quen mua sắm của họ.

Bước 3: Chẩn đoán các điểm mạnh và điểm yếu

Việc chẩn đoán các điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức các nhà quản trị có khả năng nhận thức các năng lực cốt lõi và xác định những hoạt động cần thiết để cải tiến. Việc chẩn đoán bao gồm xác định vị thế của hãng trong mối tương quan với các hãng cạnh tranh, năng lực đổi mới cải tiến, các kỹ năng của nguồn nhân lực, năng lực công nghệ, các nguồn lực tài chính, trình độ quản trị và các yếu tố thuộc về văn hóa, giá trị trong đội ngũ nhân viên.

Năng lực cốt lõi là những điểm mạnh giúp tổ chức tạo ra sự khác biệt và tăng khả năng cạnh tranh qua việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ với giá trị độc đáo cho khách hàng. Theo cấp đơn vị kinh doanh, năng lực cốt lõi bao gồm 3 khía cạnh lớn: sự vượt trội về công nghệ, các tiến trình tin cậy, và các mối liên hệ chặt chẽ với các giới hữu quan bên ngoài. Các tiến trình đáng tin cậy liên quan đến việc cung cấp một kết quả mong đợi nhanh chóng, liên tục và hiệu quả với việc giảm thiểu các phiền phức của khách hàng.

Bước 4: Phát triển các chiến lược

Có 3 chiến lược tăng trưởng cơ bản giúp các nhà quản trị hoạch định các chiến lược ở các cấp đơn vị kinh doanh, bao gồm:

Chiến lược thâm nhập thị trường: Chiến lược này tập trung vào nỗ lực tăng trưởng trên thị trường hiện có với các sản phẩm hiện tại. Một hãng có thể gia tăng sự thâm nhập thị trường bằng cách: khuyến khích mạnh hơn việc sử dụng sản phẩm, thu hút khách hàng của các đối thủ cạnh tranh, mua các hãng của đối thủ cạnh tranh. Ngoài ra, tổ chức cũng có thể gia tăng quy mô vị thế của mình trên thị trường nhờ việc tăng thêm sức mua của những người sử dụng hiện tại.

□ Chiến lược phát triển thị trường: Chiến lược này tập trung nỗ lực tìm kiếm các thị trường mới cho các sản phẩm hiện tại. Có 3 cách để làm được điều đó là: thâm nhập các thị trường mới ở các khu vực địa lý mới, thâm nhập vào các thị trường mục tiêu mới, mở rộng việc sử dụng các thiết bị và sản phẩm hiện tại.

□ Chiến lược phát triển sản phẩm: Chiến lược này bao gồm việc phát triển mới hoặc cải tiến các sản phẩm cho các thị trường hiện tại. Cách tiếp cận này có thể tiến

hành bằng các cách sau đây: cải tiến các đặc điểm; nâng cao chất lượng về độ tin cậy, tốc độ, tính hiệu quả, độ bền; nâng cao độ thẩm mỹ lôi cuốn của sản phẩm; giới thiệu các mô hình về sản phẩm.

Bước 5: Chuẩn bị kế hoạch chiến lược

Kế hoạch viết ra cần bảo đảm bảo chứa đựng các nội dung sau:

- Sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức
- Các sản phẩm và dịch vụ cung cấp, bao gồm cả các thị trường mà tổ chức hướng tới.
- Các phân tích về thị trường, bao gồm những cơ hội và đe dọa, các kế hoạch dự phòng cho những sự kiện xảy ra ngoài dự tính.
- Các chiến lược phân để tiếp nhận và sử dụng các nguồn lực công nghệ, sản xuất, marketing, và nguồn nhân lực nhằm đạt được mục tiêu đã xác định, bao gồm việc tận dụng các điểm mạnh và khắc phục các điểm yếu cũng như thiết lập các kế hoạch dự phòng.
- Các chiến lược để phát triển và sử dụng các năng lực của tổ chức và đội ngũ nhân viên.
- Các báo cáo tài chính bao gồm báo cáo lãi lỗ, báo cáo ngân quỹ và điểm hòa vốn.

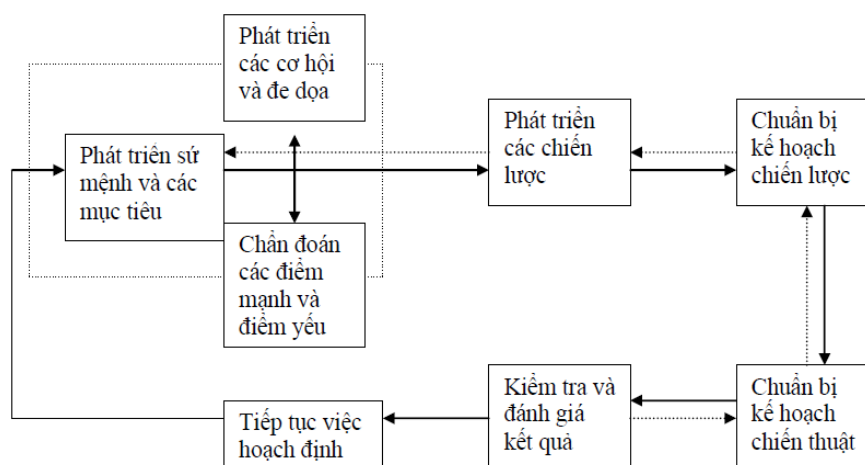
Bước 6: Chuẩn bị các kế hoạch chiến thuật

Bước 7: Kiểm tra và chẩn đoán kết quả

Việc kiểm tra là cần thiết để bảo đảm chắc chắn rằng việc thực thi kế hoạch như mong đợi và đánh giá kết quả đạt được các kế hoạch này. Nếu các kế hoạch không có kết quả như mong muốn, các nhà quản trị và các nhóm có thể thay đổi sứ mệnh và mục tiêu, xem lại các chiến lược, phát triển các chiến thuật mới, hoặc thay đổi cách thức kiểm tra. Thông qua việc đánh giá kết quả sẽ làm rõ những thay đổi cần thiết để phù hợp với kế hoạch của chu kỳ tiếp theo.

Bước 8: Tiếp tục việc hoạch định

Hoạch định là một tiến trình liên tục và không ngừng, vì thế việc hoạch định cần được thực thi một cách thường xuyên và liên tục để ứng phó với những thay đổi của các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài tổ chức như trong sơ đồ sau:



4. Lập kế hoạch tác nghiệp

4.1. Khái niệm về kế hoạch tác nghiệp

Hoạch định tác nghiệp: Là quá trình ra những quyết định ngắn hạn, chi tiết, xác định nội dung công việc cần tiến hành, người thực hiện và cách thức tiến hành. Trong hoạch định tác nghiệp, người ta trình bày rõ và chi tiết cần phải làm như thế nào để đạt được những mục tiêu đã được đặt ra trong hoạch định chiến lược. Hoạch định tác nghiệp đưa ra những chiến thuật hay những bước cụ thể mà doanh nghiệp sẽ tiến hành để thực hiện hoạch định chiến lược.

Quá trình hoạch định chiến thuật bao gồm các hoạt động sau:

Phát triển các mục tiêu hỗ trợ thực hiện các chiến lược của tổ chức.

- Xác định hành động cần thiết để cải thiện tình hình hiện tại.
- Phân bổ ngân sách cho các bộ phận chức năng dưới sự hướng dẫn của nhà quản trị cao cấp.

Kế hoạch nghiệp vụ là những kế hoạch chi tiết do những quản trị gia cấp trung gian và cấp thấp vạch ra nhằm thực hiện những mục tiêu chính đã được đưa ra trong các kế hoạch tổng thể bởi ban lãnh đạo cấp cao.

Các đặc điểm của hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp được tóm tắt trong bảng sau, qua đó cho thấy, mặc dù các đặc điểm của chúng khác nhau, song quá trình hoạch định chiến lược và tác nghiệp có mối liên hệ với nhau rất chặt chẽ trong một hệ thống hoạch định thống nhất.

Tính chất	Hoạch định chiến lược	Hoạch định tác nghiệp
Ảnh hưởng của hoạch định	Toàn bộ	Cục bộ
Thời gian thực hiện	Dài hạn	Ngắn hạn

Môi trường thực hiện	Biến đổi	Xác định
Mục tiêu đề ra	Lớn, tổng quát	Cụ thể, rõ ràng
Thông tin để hoạch định	Tổng hợp, không đầy đủ	Đầy đủ, chính xác
Kết quả thực hiện	Lâu dài	Có thể điều chỉnh
Thất bại nếu xảy ra	Nặng nề, có thể làm phá sản	Có thể khắc phục
Rủi ro nếu xảy ra	Lớn	Hạn chế
Khả năng của người chịu trách nhiệm	Khái quát vấn đề	Phân tích cụ thể, tỉ mỉ

4.2. Lập kế hoạch tác nghiệp

Quy trình lập kế hoạch tác nghiệp; Quy trình lập kế hoạch gồm các bước cơ bản sau:

Bước 1: Nghiên cứu, chọn lựa và dự kiến nội dung đưa vào kế hoạch. Đây là giai đoạn tìm kiếm thông tin, nắm bắt cơ hội.

Bước 2: Xác định mục tiêu – Cần phải xác định cụ thể và chính xác.

Bước 3: Phân tích nguồn lực

- Xác định sự hỗ trợ từ cấp trên (chủ trương, chính sách, quy định hiện hành của Đảng và Nhà nước);

- Phân tích khả năng của cơ quan, tổ chức về thời gian, kinh phí, nhân lực, phương tiện...

- Phân tích các yếu tố khách quan khác: điều kiện kinh tế, văn hóa xã hội, môi trường...

Bước 4: Xây dựng phương án hành động: Xây dựng hệ thống các hoạt động để thực hiện các mục tiêu.

Bước 5: Soạn thảo kế hoạch; thông qua kế hoạch và đưa vào thực hiện.