

ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KỸ THUẬT CÔNG NGHIỆP

TS. Phạm Thị Mai Yến (Chủ biên);
ThS. Trần Thị Thu Huyền; ThS Nguyễn Thị Hồng Nhung;
ThS. Phạm Thị Minh Khuyên; ThS. Bùi Thị Phương Hồng;
ThS. Đặng Ngọc Huyền Trang

GIÁO TRÌNH
QUẢN TRỊ
DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN
NĂM 2022

MÃ SỐ: $\frac{04 - 203}{ĐHTN - 2021}$

LỜI MỞ ĐẦU

Đã từ lâu, các vị trí quản lý trong lĩnh vực công nghiệp luôn là “sân chơi độc quyền” của các kỹ sư, các chuyên gia kỹ thuật. Khoa học công nghệ càng phát triển, vị trí của các nhà quản trị có chuyên môn kỹ thuật trong các tổ chức, doanh nghiệp ngày càng cao. Điều này không hề khó hiểu vì rất nhiều quyết định sản xuất kinh doanh trong nền kinh tế tri thức có liên quan chặt chẽ tới các yếu tố công nghệ nền tảng.

Tuy nhiên có không ít thách thức lớn đối với các kỹ sư và chuyên gia kỹ thuật khi trở thành một nhà quản trị. Vì xu hướng giải quyết vấn đề dựa trên các điều kiện kỹ thuật chứ không phải điều kiện kinh doanh. Đó là lý do trong nhiều chương trình đào tạo dành cho kỹ sư hiện nay, các kiến thức về quản trị doanh nghiệp được đưa vào giảng dạy. Mặc dù vậy, số lượng những giáo trình biên soạn về quản trị doanh nghiệp công nghiệp dành cho sinh viên các ngành kỹ thuật vẫn rất hạn chế. Nhóm tác giả khoa Kinh tế Công nghiệp, trường Đại học Kỹ thuật Công nghiệp - Đại học Thái Nguyên mong rằng cuốn giáo trình này có thể trang bị cho người học những kiến thức tổng quát về nền kinh tế, ngành công nghiệp cũng như các chức năng và lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp công nghiệp.

Nội dung của giáo trình gồm 4 chương:

Chương 1: Những kiến thức cơ bản về kinh tế thị trường

Chương 2: Ngành công nghiệp và doanh nghiệp công nghiệp

Chương 3: Nhà quản trị và các chức năng quản trị

Chương 4: Một số lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp công nghiệp

Các thành viên tham gia biên soạn gồm:

TS. Phạm Thị Mai Yến, biên soạn chương 4;

ThS Trần Thị Thu Huyền, biên soạn chương 1, 2, 4;

ThS Nguyễn Thị Hồng Nhung, biên soạn chương 1, 3, 4;

ThS Phạm Thị Minh Khuyên, biên soạn chương 1, 4;

ThS Bùi Thị Phương Hồng, biên soạn chương 3, 4;

ThS Đặng Ngọc Huyền Trang, biên soạn chương 2, 4.

Mặc dù đã rất cố gắng, song nhóm tác giả chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót trong quá trình biên soạn. Rất mong nhận được sự góp ý của quý thầy cô và bạn đọc. Mọi ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ tranthithuhuyen@tnut.edu.vn.

Xin chân thành cảm ơn!

Thái Nguyên, tháng 12 năm 2021

CÁC TÁC GIẢ

MỤC LỤC

	<i>Trang</i>
LỜI MỞ ĐẦU	3
MỤC LỤC	5
DANH MỤC BẢNG	10
DANH MỤC HÌNH VẼ	11

CHƯƠNG I

NHỮNG KIẾN THỨC CƠ BẢN VỀ KINH TẾ THỊ TRƯỜNG

<i>DẪN NHẬP</i>	14
<i>1.1. Những nguyên lý cơ bản của kinh tế học</i>	16
1.1.1. Nguyên lý thứ nhất: Con người đối mặt với sự đánh đổi	16
1.1.2. Nguyên lý thứ hai: Chi phí của một thứ là những gì mà bạn phải từ bỏ để có được thứ đó	17
1.1.3. Nguyên lý thứ ba: Con người duy lý suy nghĩ tại điểm cận biên	17
1.1.4. Nguyên lý thứ tư: Con người phản ứng với các kích thích	19
1.1.5. Nguyên lý thứ năm: Thương mại có thể làm cho mọi người đều được lợi	19
1.1.6. Nguyên lý thứ sáu: Thị trường thường là một phương thức tốt để tổ chức hoạt động kinh tế	20
1.1.7. Nguyên lý thứ bảy: Đôi khi chính phủ có thể cải thiện được kết cục thị trường	21
1.1.8. Nguyên lý thứ tám: Mức sống của một nước phụ thuộc vào năng lực sản xuất hàng hóa và dịch vụ của nước đó	22
1.1.9. Nguyên lý thứ chín: Giá cả tăng khi chính phủ in quá nhiều tiền	23

1.1.10. Nguyên lý thứ mười: Xã hội đổi mới với sự đánh đổi ngắn hạn giữa lạm phát và thất nghiệp.....	25
1.2. Mô hình kinh tế và các chỉ số cơ bản.....	26
1.2.1. Mô hình nền kinh tế thị trường.....	26
1.2.2. Một số chỉ tiêu phản ánh sự phát triển của nền kinh tế.....	28
1.3. Cung - cầu thị trường và các trạng thái của thị trường.....	33
1.3.1. Thị trường.....	33
1.3.2. Cung và các yếu tố ảnh hưởng đến cung.....	35
1.3.3. Cầu và các yếu tố ảnh hưởng đến cầu.....	39
1.3.4 Các trạng thái thị trường.....	45
TÓM LƯỢC	51
THUẬT NGỮ CẦN CHÚ Ý	52
CÂU HỎI ÔN TẬP	53
BÀI TẬP	54
TÀI LIỆU THAM KHẢO	57

CHƯƠNG II

NGÀNH CÔNG NGHIỆP VÀ DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP

DẪN NHẬP	59
2.1. <i>Ngành công nghiệp</i>	59
2.1.1. Khái niệm, vai trò và phân loại ngành công nghiệp.....	59
2.1.2. Chuyên môn hóa - đa dạng hóa - tập trung hóa trong sản xuất công nghiệp.....	62
2.1.3. Tổ chức sản xuất công nghiệp trên lãnh thổ.....	67
2.1.4. Chuỗi cung ứng trong ngành công nghiệp.....	69
2.1.5. Phát triển sản xuất công nghiệp gắn với bảo vệ môi trường.....	75

2.2. Doanh nghiệp công nghiệp.....	82
2.2.1. Các khái niệm về doanh nghiệp công nghiệp	82
2.2.2. Đặc trưng của doanh nghiệp công nghiệp	83
2.2.3. Môi trường của doanh nghiệp công nghiệp	84
<i>TÓM LƯỢC</i>	88
<i>THUẬT NGỮ CẦN CHÚ Ý</i>	90
<i>CÂU HỎI ÔN TẬP</i>	91
<i>TÀI LIỆU THAM KHẢO</i>	92

CHƯƠNG III

NHÀ QUẢN TRỊ VÀ CÁC CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ

<i>DẪN NHẬP</i>	94
3.1. <i>Khái niệm, vai trò của nhà quản trị</i>	96
3.1.1. Khái niệm nhà quản trị	96
3.1.2. Vai trò của nhà quản trị	97
3.1.2. Kỹ năng của nhà quản trị	99
3.2. <i>Các chức năng quản trị</i>	102
3.2.1. Chức năng lập kế hoạch.....	102
3.2.2. Tổ chức	106
3.2.3. Chức năng lãnh đạo	113
3.2.4. Chức năng kiểm tra.....	118
<i>TÓM LƯỢC</i>	123
<i>THUẬT NGỮ CẦN CHÚ Ý</i>	123
<i>CÂU HỎI ÔN TẬP</i>	124
<i>BÀI TẬP TÌNH HUỐNG</i>	125
<i>TÀI LIỆU THAM KHẢO</i>	129

CHƯƠNG IV
MỘT SỐ LĨNH VỰC QUẢN TRỊ
TRONG DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP

<i>DẪN NHẬP</i>	131
<i>4.1. Quản trị sản xuất</i>	131
4.1.1. Khái niệm và vai trò của quản trị sản xuất	131
4.1.2. Nội dung chủ yếu của quản trị sản xuất.....	136
4.1.3. Một số phương pháp quản trị sản xuất hiện đại.....	142
<i>Các nguyên tắc chủ yếu:</i>	143
Các nguyên tắc của JIT:.....	145
Lợi ích của việc áp dụng Just in time:	146
<i>Các bước triển khai 5S:</i>	148
Lợi ích khi áp dụng 5S:	150
<i>4.2. Quản trị chất lượng</i>	150
4.2.1. Khái niệm chất lượng và quản trị chất lượng	150
4.2.2. Vai trò quản trị chất lượng.....	152
4.2.3. Các chức năng và nguyên tắc cơ bản của quản trị chất lượng.....	152
4.2.4. Một số mô hình quản trị chất lượng	155
4.2.5. Đánh giá chất lượng.....	157
4.2.6. Các công cụ thống kê trong quản trị chất lượng.....	162
<i>4.3. Quản trị nguồn nhân lực</i>	172
4.3.1. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực.....	172
4.3.2. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực	172
4.3.3. Một số nội dung cơ bản trong quản trị nguồn nhân lực.....	173
<i>4.4. Quản trị công nghệ</i>	181
4.4.1. Công nghệ.....	181
4.4.2. Khái niệm, vai trò và mục tiêu quản trị công nghệ.....	189

4.4.3. Nội dung quản trị công nghệ trong doanh nghiệp công nghiệp.....	191
4.5. <i>Quản trị marketing</i>	198
4.5.1. Marketing và các khái niệm cơ bản liên quan	198
4.5.2. Khái niệm và vai trò của quản trị marketing	203
4.5.3. Nội dung hoạt động quản trị marketing	204
4.5.4. Những đặc trưng của quản trị marketing trong doanh nghiệp công nghiệp.....	207
4.6. <i>Quản trị tài chính</i>	216
4.6.1. Khái niệm, vai trò và nội dung của quản trị tài chính.....	216
4.6.2. Tiền tệ	219
4.6.3. Chi phí - Giá thành sản phẩm	222
4.6.4. Doanh thu - Lợi nhuận.....	225
4.6.5. Thuế	227
4.6.6. Các báo cáo tài chính trong doanh nghiệp.....	229
<i>TÓM LƯỢC</i>	237
<i>THUẬT NGỮ CẦN CHÚ Ý</i>	241
<i>CÂU HỎI ÔN TẬP</i>	242
<i>TÀI LIỆU THAM KHẢO</i>	245

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Phân loại thị trường theo mức độ cạnh tranh.....	34
Bảng 1.3. Biểu cung về hàng hoá.....	36
Bảng 1.3. Ví dụ một biểu cầu.....	41
Bảng 1.4. Quan hệ cung - cầu	46
Bảng 2.1: Phân biệt chuỗi vận tải và chuỗi cung ứng	69
Bảng 3.1. Khác biệt giữa lập kế hoạch tác nghiệp và lập kế hoạch chiến lược	103
Bảng 4.1. Hệ số xác định các đường giới hạn	171
Bảng 4.2. Các trạng thái thỏa mãn	202
Bảng 4.3. So sánh hành vi khách hàng công nghiệp và tiêu dùng	210
Bảng 4.4. So sánh các hoạt động marketing công nghiệp và marketing tiêu dùng.....	215
Bảng 4.5. Mẫu bảng cân đối kế toán	230
Bảng 4.6. Mẫu báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh	231
Bảng 4.7. Ý nghĩa các chỉ tiêu trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh	232
Bảng 4.8. Cấu trúc của một bản báo cáo lưu chuyển tiền tệ	235

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1. Thu nhập bình quân đầu người giai đoạn 1999-2016.....	15
Hình 1.2. Mô hình nền kinh tế thị trường.....	26
Hình 1.3. Đồ thị đường cung.....	36
Hình 1.3. Đường cung hăng (A, B) và đường cung thị trường	37
Hình 1.4 Sự di chuyển, dịch chuyển đường cung	39
Hình 1.5. Biểu diễn đường cầu hàng hoá	41
Hình 1.6. Đường cầu hàng hóa Giffen	42
Hình 1.7. Đường cầu cá nhân (A, B) và đường cầu thị trường	43
Hình 1.8. Sự dịch chuyển và di chuyển đường cầu	45
Hình 1.9. Quan hệ cung cầu thị trường	47
Hình 1.10. Thay đổi trạng thái cân bằng do cung thay đổi (Cầu không đổi)	48
Hình 1.11. Thay đổi trạng thái cân bằng khi cầu thay đổi, cung không đổi.....	49
Hình 1.12. Sự thay đổi về giá và lượng cân bằng khi cung tăng, cầu tăng	50
Hình 2.1. Các cuộc cách mạng công nghiệp cho đến nay	59
Hình 2.2 Mô hình chuỗi cung ứng và sự vận động của vật chất, tiền tệ, thông tin.	70
Hình 2.3. Mô hình chuỗi cung ứng mở rộng.	71
Hình 2.4 Các lĩnh vực ra quyết định chính trong quản trị chuỗi cung ứng	73
Hình 2.5 Môi trường của doanh nghiệp công nghiệp.....	85
Hình 3.1. Nhà quản trị theo cấp bậc quản trị trong doanh nghiệp.....	96
Hình 3.2. Mối quan hệ giữa các cấp quản lý và các kỹ năng quản lý	101
Hình 3.3. Các bước trong tiến trình lập kế hoạch.....	105
Hình 3.4. Cơ cấu tổ chức trực tuyến.....	109
Hình 3.5. Cơ cấu tổ chức theo trực tuyến - chức năng	110
Hình 3.6. Cơ cấu tổ chức theo trực tuyến - chức năng - tham mưu	112
Hình 3.7. Mô hình tổ chức ma trận	113

Hình 3.8. Tháp nhu cầu Maslow	116
Hình 3.9. Tiến trình kiểm tra	120
Hình 3.10. Các hình thức kiểm tra	121
Hình 4.1. Quá trình sản xuất.....	132
Hình 4.2. Nội dung của quản trị sản xuất.....	136
Hình 4.3. Minh hoạt về áp dụng phương pháp Sơ đồ chuỗi giá trị (VSM).....	144
Hình 4.4. Minh họa về 5S.....	148
Hình 4.5. Phiếu thu thập dữ dữ liệu để tìm ra nguyên nhân gây sai hỏng trong gia công cơ khí	163
Hình 4.6. Lưu đồ mô tả quá trình mua hàng	164
Hình 4.7. Biểu đồ Pareto	165
Hình 4.8. Biểu đồ nhân quả chỉ ra nguyên nhân của lực đứt sợi của PKP không đạt.....	166
Hình 4.9. Biểu đồ mật độ phân bố.....	167
Hình 4.10. Biểu đồ kiểm soát.....	169
Hình 4.11. Các đường giới hạn trong biểu đồ kiểm soát.....	171
Hình 4.12. Quá trình kế hoạch hóa nguồn nhân lực.....	175
Hình 4.13. Quy trình tuyển chọn nguồn nhân lực	176
Hình 4.14. Mối quan hệ giữa các thành phần công nghệ.....	186
Hình 4.16. Giới hạn công nghệ	187
Hình 4.17. Chu kỳ sống công nghệ	188
Hình 4.18. Phương án lựa chọn công nghệ theo công suất tối ưu.....	193
Hình 4.19. Trình tự tiến hành nhận chuyển giao công nghệ	195
Hình 4.20. Sơ đồ chuyển đổi từ Cầu tự nhiên → mong muốn → cầu thị trường.....	200
Hình 4.21. Tiến trình quản trị marketing.....	204
Hình 4.22. Các bước cơ bản của tiến trình STP	205
Hình 4.23. Chương trình marketing hỗn hợp	206
Hình 4.24. Mô hình hành vi mua của khách hàng công nghiệp	209
Hình 4.25. Hệ thống phân phối công nghiệp.....	212

CHƯƠNG I

NHỮNG KIẾN THỨC CƠ BẢN VỀ KINH TẾ THỊ TRƯỜNG

MỤC TIÊU

KIẾN THỨC

- ❖ Hiểu 10 nguyên lý của kinh tế học
- ❖ Hiểu bản chất của nền kinh tế thị trường và một số chỉ tiêu phản ánh sự phát triển của nền kinh tế thị trường.
- ❖ Biết các vấn đề liên quan đến cung - cầu thị trường: Khái niệm, luật cung - cầu, các cách mô tả cung - cầu, các yếu tố ảnh hưởng đến cung - cầu, sự di chuyển và dịch chuyển đường cung - đường cầu;
- ❖ Hiểu và phân tích được các trạng thái thị trường: cân bằng thị trường, dư cung, dư cầu.

NỘI DUNG

- 1.1. Những nguyên lý cơ bản của kinh tế học
- 1.2. Mô hình kinh tế và các chỉ số cơ bản
- 1.3. Cung - cầu thị trường và các trạng thái của thị trường

THUẬT NGỮ CẦN CHÚ Ý

• 26

CÂU HỎI ÔN TẬP

• 18

BÀI TẬP/ TÌNH HUỐNG

• 5

DẪN NHẬP

* Kinh tế học là gì?

Thuật ngữ *nền kinh tế* (economy) bắt nguồn từ tiếng Hy Lạp có nghĩa là “người quản gia”. Điều này nghe có vẻ lạ lùng. Nhưng trên thực tế, các hộ gia đình và nền kinh tế có rất nhiều điểm chung. Trong gia đình, mỗi người có một công việc khác nhau. Bố đi làm, mẹ nội trợ và chăm sóc con cái. Trong nền kinh tế, mỗi người cũng phải đảm nhiệm một công việc khác nhau. Một số người sản xuất thực phẩm, một số người sản xuất trang phục, một số khác xây dựng các công trình...

Giống như một hộ gia đình không thể đáp ứng mọi mong muốn của tất cả mọi người, xã hội cũng không thể làm cho mỗi cá nhân có được mức sống cao nhất như họ khao khát. Đó là bởi vì nguồn lực của gia đình cũng như của nền kinh tế đều bị giới hạn, hay còn gọi là nguồn lực bị khan hiếm. *Khan hiếm* có nghĩa là xã hội có các nguồn lực hạn chế và vì thế không thể sản xuất mọi hàng hóa và dịch vụ mà mọi người mong muốn. Vì sự khan hiếm đó nên gia đình và nền kinh tế đều *phải quản lý các nguồn lực* của mình.

“*Kinh tế học là môn khoa học nghiên cứu cách thức xã hội giải quyết 3 vấn đề: Sản xuất cái gì, sản xuất như thế nào và sản xuất cho ai?*” (David Begg).

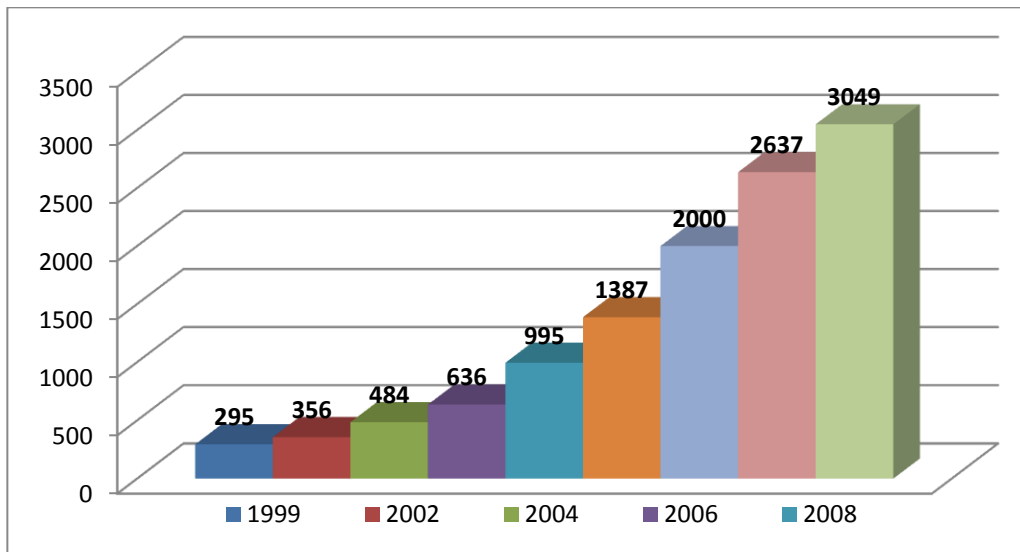
* Kinh tế học nghiên cứu điều gì?

Kinh tế học chia làm 02 bộ phận: kinh tế học vĩ mô và kinh tế học vi mô. Kinh tế học vi mô nghiên cứu những hành vi của các chủ thể kinh tế, như cá nhân, doanh nghiệp, hộ gia đình... trên một thị trường cụ thể. Kinh tế học vĩ mô nghiên cứu những vấn đề bao trùm toàn bộ nền kinh tế như sản lượng quốc gia, tăng trưởng kinh tế, thất nghiệp, lạm phát, tổng cung, tổng cầu, các chính sách kinh tế quốc gia, thương mại quốc tế... với tư cách một tổng thể thống nhất.

* Tại sao mỗi chúng ta cần có hiểu biết về các vấn đề kinh tế?

? Tại sao sau hai cuộc chiến tranh, chính phủ Việt Nam lại chủ động bình thường hóa quan hệ với các quốc gia từng tham chiến tại Việt Nam? Có phải chỉ vì chúng ta yêu chuộng hòa bình hay ẩn sau mỗi động thái chính trị đều có những nguyên nhân kinh tế cụ thể? Mỗi chúng ta được hưởng lợi gì từ những mối quan hệ ngoại giao tốt đẹp?

? Hãy xem thu nhập bình quân đầu người trên một tháng của Việt Nam đã thay đổi như thế nào từ năm 1999 đến năm 2016. Con số này tăng hơn 10 lần trong vòng 17 năm. Thu nhập bình quân đầu người tăng hay giảm có ảnh hưởng gì đến mỗi chúng ta?



Hình 1.1. Thu nhập bình quân đầu người giai đoạn 1999-2016

? Tốc độ lạm phát ở Venezuela có khả năng vượt mức 1.000.000% trong năm 2018 trong khi Việt Nam được dự báo chỉ dừng ở mức dưới 4%. Với mức lạm phát như vậy, Venezuela sẽ nằm trong nhóm những cuộc khủng hoảng siêu lạm phát tồi tệ nhất lịch sử hiện đại còn giá cả hàng hóa ở Việt Nam lại khá ổn định. Lạm phát là gì? Tại sao siêu lạm phát lại là điều tồi tệ? Lạm phát tăng hay giảm có ảnh hưởng gì đến mỗi chúng ta?

? Cuộc cạnh tranh giữa Vinafone, Mobifone và Viettel đã khiến giá cước điện thoại ngày càng rẻ. Tại sao các doanh nghiệp cạnh tranh càng gay gắt thì người tiêu dùng lại càng có lợi?

Các biến cố kinh tế dù là vĩ mô (cấp độ nền kinh tế) hay vi mô (cấp độ doanh nghiệp) đều tác động mạnh mẽ đến cuộc sống của mỗi người. Đó là lý do tại sao mỗi chúng ta cần có kiến thức về nền kinh tế và hoạt động sản xuất kinh doanh. Để hiểu được những biến cố kinh tế này cũng như cách thức mà nền kinh tế vận hành, trước hết chúng ta cần hiểu được cách thức mà mỗi cá nhân trong nền kinh tế ra quyết định.

1.1. Những nguyên lý cơ bản của kinh tế học

1.1.1. Nguyên lý thứ nhất: Con người đối mặt với sự đánh đổi

Bài học đầu tiên về ra quyết định được tóm tắt trong câu ngạn ngữ sau: “Chẳng có gì là cho không cả”. Để có được một thứ ưa thích, chúng ta thường phải từ bỏ một thứ khác mà mình thích.

Ở cấp độ cá nhân:

Bạn hoàn toàn làm chủ thời gian của mình. Nếu bạn muốn có thời gian đi chơi cùng người yêu thì bạn sẽ phải đánh đổi bằng thời gian tự học ở nhà hoặc thời gian ngủ hoặc thậm chí là thời gian lên lớp. Mỗi tháng bạn có một khoản tiền nhất định để chi tiêu (cha mẹ cho hoặc bạn làm thêm để có tiền). Nếu bạn đầu tư một khóa học tiếng Anh thì điều này có nghĩa là tiền ăn hoặc tiền tiêu vặt sẽ phải giảm xuống.

Ở cấp độ gia đình:

Hãy xem xét cách thức ra quyết định chi tiêu thu nhập của gia đình của các bậc cha mẹ. Họ có thể mua thực phẩm, quần áo hay quyết định đưa cả nhà đi nghỉ. Họ cũng có thể tiết kiệm một phần thu nhập cho lúc về già hay cho con cái vào học đại học. Khi quyết định chi tiêu thêm một nghìn đồng cho một trong những hàng hóa trên, họ có ít đi một đô la để chi cho các hàng hóa khác.

Ở cấp độ tổ chức:

Tổ chức muốn có nguồn nhân lực chất lượng tốt thì phải đánh đổi bằng lương cao và phúc lợi hậu hĩnh. Nếu tổ chức không duy trì được chất lượng nguồn nhân lực thì sẽ phải đánh đổi bằng hiệu quả hoạt động.

Ở cấp độ quốc gia:

Một quốc gia tăng chi tiêu cho quốc phòng đồng nghĩa với việc quốc gia đó sẽ phải cắt giảm chi tiêu cho y tế hoặc giáo dục hoặc các chế độ phúc lợi khác. Một quốc gia vừa muốn phát triển kinh tế vừa muốn bảo vệ môi trường thì phải đầu tư ứng dụng khoa học công nghệ hiện đại (các bạn có thể nghiên cứu tình huống các nước Bắc Âu hoặc Nhật Bản). Một quốc gia vừa muốn phát triển kinh tế lại không thể đầu tư ứng dụng khoa học công nghệ hiện đại thì sẽ phải trả giá bằng môi trường (các bạn có thể nghiên cứu tình huống của Việt Nam - một trong năm quốc gia chịu ảnh hưởng lớn nhất của biến đổi khí hậu).

Dù là một cá nhân hay một nền kinh tế, mọi quyết định mà chúng ta đưa ra đều phải đối mặt với sự đánh đổi. Để sự đánh đổi đó là có lời, chúng ta cần cân nhắc thật kỹ giữa chi phí và lợi ích.

1.1.2. Nguyên lý thứ hai: Chi phí của một thứ là những gì mà bạn phải từ bỏ để có được thứ đó

Vì con người đối mặt với sự đánh đổi, nên khi ra quyết định đòi hỏi phải so sánh chi phí và ích lợi của các lựa chọn khác nhau. Hãy xem xét trường hợp quyết định học đại học của bạn.

Lợi ích của việc đi học đại học là gì? Là làm giàu thêm kiến thức và có được những cơ hội làm việc tốt hơn trong cả cuộc đời.

Bạn nghĩ chi phí của việc học đại học là gì? Là tiền học phí, tiền nhà ở, tiền ăn uống, tiền mua sách vở và tiền tiêu vặt khác. Tính toán chi phí như vậy đã đúng chưa? Nếu bạn không đi học đại học mà ở nhà bố mẹ hoặc đi làm, bạn (hoặc bố mẹ bạn) có mất tiền nhà, tiền ăn và tiền tiêu vặt cho bạn không? Hẳn là có. Vậy thì tiền nhà ở, tiền ăn và tiền tiêu vặt đâu phải là chi phí của việc học đại học. Nhưng nếu bạn không đi học, thời gian đó bạn có thể đi làm (Ví dụ: Làm công nhân Samsung chẳng hạn) thì bạn có thể kiếm được một khoản tiền. Khoản tiền này là thứ mà bạn phải từ bỏ khi lựa chọn học đại học. Vậy tiền học phí và tiền lương có thể kiếm được khi đi làm chính là chi phí cơ hội của việc học đại học.

Chi phí cơ hội của một lựa chọn bao gồm những gì mà chúng ta phải từ bỏ để thực hiện lựa chọn đó (tiền học phí, tiền lương đi làm) nhưng không bao gồm những gì mà chúng ta phải bỏ ra dù có lựa chọn đó hay không (tiền nhà, tiền ăn, tiền tiêu vặt).

📖Thực hành:

Bạn đang băn khoăn có nên đi nghỉ mát hay không. Hầu hết các chi phí cho chuyến đi đều được tính bằng tiền. Nhưng lợi ích của nó lại là về thể chất và tinh thần? Hãy thử suy nghĩ xem làm thế nào để so sánh giữa chi phí và lợi ích?

1.1.3. Nguyên lý thứ ba: Con người duy lý suy nghĩ tại điểm cận biên

Không phải lúc nào chúng ta cũng ra quyết định ngay tại điểm khởi đầu của mọi việc. Khi nhận giấy báo trúng tuyển, bạn cần suy nghĩ về việc có nên đi học đại học hay không hoặc nên chọn trường nào. Nhưng khi đã học xong

năm thứ ba rồi thì điều mà bạn cần suy nghĩ lúc này không phải là nên chọn trường nào mà là học kỳ này nên đăng ký mấy môn học.... Điều này cũng giống như khi bạn đang đi đường và trời đổ mưa to. Chẳng ai đứng giữa trời mưa và nghĩ xem rốt cuộc hôm nay có phải ngày hoàng đạo không hay mình bước chân nào ra khỏi nhà. Điều mà hầu hết những con người lý trí suy nghĩ lúc cơn mưa kéo tới là dừng lại tìm chỗ trú hay mua áo mưa để đi tiếp. Nếu trú mưa thì trú ngay đoạn này hay đi thêm một đoạn nữa sẽ có chỗ khác tốt hơn... Cách suy nghĩ như vậy, gọi là suy nghĩ ở điểm cận biên.

Các nhà kinh tế sử dụng thuật ngữ những thay đổi cận biên để chỉ những điều chỉnh gia tăng nhỏ so với kế hoạch hành động hiện tại. "Cận biên" có nghĩa là "bên cạnh" và bởi vậy thay đổi cận biên là những điều chỉnh ở vùng lân cận của việc mà bạn đang làm.

Khi suy nghĩ tại điểm cận biên, chúng ta vẫn cân nhắc về chi phí và lợi ích, nhưng là chi phí và lợi ích tại điểm cận biên đó, chứ không phải điểm khởi đầu. Suy nghĩ tại điểm cận biên mang lại hiệu quả trong rất nhiều tình huống.

VÍ DỤ

Một hãng hàng không đang cân nhắc nên tính giá vé bao nhiêu cho các hành khách bay dự phòng. Giả sử một chuyến bay với 200 chỗ từ đông sang tây làm cho nó tốn mất 100.000 đô la. Trong tình huống này, chi phí bình quân cho mỗi chỗ ngồi là 100.000 đô la/200, tức 500 đô la. Người ta có thể dễ dàng đi đến kết luận rằng hãng hàng không này sẽ không bao giờ nên bán vé với giá thấp hơn 500 đô la. Song trên thực tế, nó có thể tăng lợi nhuận nhờ suy nghĩ ở điểm cận biên. Chúng ta hãy tưởng tượng ra rằng máy bay sắp sửa cất cánh trong khi vẫn còn 10 ghế bỏ trống và có một hành khách dự phòng đang đợi ở cửa sẵn sàng trả 300 đô la cho một ghế. Hãng hàng không này có nên bán vé cho anh ta không? Dĩ nhiên là nên. Nếu máy bay vẫn còn ghế trống, chi phí của việc bổ sung thêm một hành khách là không đáng kể. Mặc dù chi phí bình quân cho mỗi hành khách trên chuyến bay là 500 đô la, chi phí *cận biên* chỉ bằng giá của gói lạc và hộp nước sô đa mà hành khách tặng thêm này sẽ tiêu dùng. Chừng nào mà người hành khách dự phòng này còn trả cao hơn chi phí cận biên, thì việc bán vé cho anh ta còn có lợi.

Nguồn: N.G. Mankiw, Kinh tế vĩ mô (Tái bản lần thứ hai)

Thực hành:

Theo bạn quyết định bỏ học của Bill Gates có phải là một quyết định cận biên?

1.1.4. Nguyên lý thứ tư: Con người phản ứng với các kích thích

Vì mọi người ra quyết định dựa trên sự so sánh chi phí và ích lợi, nên hành vi của họ có thể thay đổi khi ích lợi hoặc chi phí thay đổi. Nghĩa là mọi người phản ứng đối với các kích thích.

Khi giá thịt lợn đắt, các bạn sinh viên quyết định sẽ ăn ít thịt lợn và thay vào đó là các loại thực phẩm khác (đậu sốt, lạc rang, chả cá...), vì chi phí của việc ăn thịt cao hơn. Đồng thời, người nuôi lợn quyết định thuê thêm công nhân và mua nhiều con giống hơn vì việc nuôi lợn lúc này mang lại lợi nhuận cao hơn.

Rất lâu trước đây, phá thai là bất hợp pháp. Vì vậy, ở rất nhiều quốc gia trên thế giới đã xảy ra những trường hợp mất đi tính mạng một cách đáng tiếc do phá thai chui. Nhưng khi các cơ sở y tế được phép tiến hành dịch vụ phá thai, thì điều này lại làm số cuộc phá thai tăng lên đột biến. Lý do là vì chi phí cơ hội của việc phá thai nay đã rẻ hơn (dịch vụ công cộng, dễ tìm kiếm, cơ hội thành công cao), và vì thế người ta “tiêu dùng” nó nhiều hơn.

Ở Mỹ, người dân sử dụng các loại ô tô có kích thước lớn và tiêu tốn nhiên liệu hơn so với các dòng xe nhỏ gọn và tiết kiệm xăng của Châu Âu. Điều này được lý giải bởi thuế xăng ở Châu Âu cao hơn khá nhiều so với Mỹ.

Con người luôn phản ứng với các kích thích (giá cả, luật pháp, thuế...) và nghiên cứu những phản ứng đó giúp chúng ta hiểu cách mà nền kinh tế vận hành.

1.1.5. Nguyên lý thứ năm: Thương mại có thể làm cho mọi người đều được lợi

Một nền kinh tế có hoạt động thương mại, nghĩa là có sự trao đổi, mua bán hàng hóa, sản phẩm dịch vụ thì mọi cá nhân trong nền kinh tế đều có được lợi ích nhất định. Hãy hình dung một nền kinh tế không có thương mại, tất cả mọi gia đình đều sống cô lập. Như vậy, gia đình bạn sẽ phải tự trồng trọt, chăn nuôi, may quần áo và xây dựng nhà ở cho mình và chắc hẳn sẽ không có thời gian hay khả năng để sản xuất ra tivi, máy vi tính và điện thoại thông minh. Những sản phẩm đó sẽ hoàn toàn không cần thiết vì trong bối cảnh đó mạng internet hay đài truyền hình đều không có. Rõ ràng việc mua bán trao đổi cùng các gia đình khác mang lại cho chúng ta nhiều tiện ích hơn. Thông qua hoạt

động thương mại với những người khác, con người có thể mua được những hàng hóa và dịch vụ đa dạng hơn với chi phí thấp hơn. Cũng như các gia đình, các nước được lợi từ khả năng trao đổi với các nước khác.

Thương mại cho phép mỗi người chuyên môn hóa vào một lĩnh vực mà mình làm tốt nhất, cho dù đó là trồng trọt, may mặc hay xây nhà... Thương mại cho phép các nước chuyên môn hóa vào lĩnh vực mà họ làm tốt nhất và thưởng thức nhiều hàng hóa và dịch vụ phong phú hơn.

1.1.6. Nguyên lý thứ sáu: Thị trường thường là một phương thức tốt để tổ chức hoạt động kinh tế

Thị trường tự do bao gồm nhiều người mua và người bán vô số hàng hóa, dịch vụ khác nhau, và tất cả mọi người quan tâm trước hết đến phúc lợi riêng của họ. Song cho dù ra quyết định có tính chất phân tán và những người quyết định chỉ quan tâm tới ích lợi riêng của mình, nền kinh tế thị trường đã chứng tỏ thành công lạ thường trong việc tổ chức hoạt động kinh tế theo hướng thúc đẩy phúc lợi kinh tế chung.

Khi nghiên cứu kinh tế học, bạn sẽ thấy giá cả giống như một “bàn tay vô hình” điều khiển các hoạt động kinh tế. Giá cả phản ánh cả giá trị của một hàng hóa đối với xã hội và chi phí mà xã hội bỏ ra để sản xuất ra hàng hóa đó. Vì hộ gia đình và doanh nghiệp nhìn vào giá cả khi đưa ra quyết định mua và bán cái gì, nên vô tình họ tính đến các ích lợi và chi phí xã hội của các hành động của họ. Kết quả là giá cả hướng dẫn các cá nhân đưa ra quyết định mà trong nhiều trường hợp cho phép tối đa hóa ích lợi xã hội.

ĐỌC THÊM

Tác phẩm vĩ đại *Bàn về bản chất và nguồn gốc của cải của các dân tộc* của Adam Smith ra đời vào năm 1776 đã đề cập đến khái niệm bàn tay vô hình của kinh tế thị trường. Tại sao nền kinh tế thị trường lại vận hành tốt như vậy? Phải chăng là vì con người chắc chắn sẽ đối xử với nhau bằng tình yêu và lòng nhân từ? Hoàn toàn không phải như vậy. Những dòng dưới đây là lời của Adam Smith bàn về cách thức con người tác động qua lại trong nền kinh tế thị trường:

“Con người hầu như thường xuyên cần tới sự giúp đỡ của anh em và bạn bè, và sẽ là phí hoài công sức nếu anh ta chỉ trông chờ vào lòng nhân từ của họ. Có lẽ anh ta sẽ giành được nhiều lợi thế cho mình hơn khi thu hút được niềm đam mê của bản thân họ

và làm cho họ tin rằng việc làm theo yêu cầu của anh ta có lợi cho chính bản thân họ... Không phải nhờ lòng nhân từ của những người bán thịt, chủ cửa hàng rượu hay người bán bánh mì mà chúng ta có được bữa tối, mà chính là nhờ vào lợi ích riêng của họ....

Mỗi cá nhân thường không có ý định phụng sự lợi ích của cộng đồng, và anh ta cũng không hề biết mình đang cống hiến cho nó bao nhiêu. Anh ta chỉ muốn giành được mỗi lợi cho bản thân mình, và trong khi làm như vậy, cũng như trong nhiều trường hợp khác, anh ta được dẫn dắt bởi một bàn tay vô hình hướng tới việc phụng sự cho một mục đích nằm ngoài dự định của anh ta. Song không phải lúc nào cũng là tội tệ đối với xã hội nếu điều đó nằm ngoài dự định của anh ta. Khi theo đuổi ích lợi riêng của mình, anh ta thường phụng sự cho ích lợi xã hội một cách có hiệu quả hơn là trường hợp anh ta thực sự dự định làm như vậy”.

Khi viết những câu trên đây, Smith muốn nhấn mạnh rằng những người tham gia vào nền kinh tế thị trường bị thúc đẩy bởi ích lợi riêng và rằng "bàn tay vô hình" của thị trường hướng ích lợi này vào việc phụng sự cho phúc lợi kinh tế chung.

Nguồn: N.G. Mankiw, Kinh tế vĩ mô (Tái bản lần thứ hai)

1.1.7. Nguyên lý thứ bảy: Đôi khi chính phủ có thể cải thiện được kết cục thị trường

Nếu như kinh tế thị trường kỳ diệu đến vậy, thì tại sao chúng ta lại cần chính phủ?

Một lý do là “bàn tay vô hình” cần được chính phủ bảo vệ. Thị trường chỉ hoạt động nếu như quyền sở hữu được tôn trọng. Một nông dân sẽ không trồng lúa nếu như anh ta nghĩ rằng mùa màng sẽ bị đánh cắp, một nhà hàng sẽ không phục vụ trừ khi họ được đảm bảo rằng khách hàng sẽ trả tiền trước khi rời quán. Tất cả chúng ta đều dựa vào công an và tòa án do chính phủ cung cấp để thực thi quyền của chúng ta đối với những thứ do chúng ta tạo ra.

Một lý do khác cần đến chính phủ là mặc dù thị trường thường là một phương thức tốt để tổ chức hoạt động kinh tế, nhưng vẫn xảy ra những *thất bại thị trường* (ví dụ như: độc quyền, ô nhiễm môi trường, lạm dụng lao động trẻ em...). Có hai nguyên nhân chủ yếu để chính phủ can thiệp vào nền kinh tế là: thúc đẩy hiệu quả và sự công bằng. Nghĩa là hầu hết các chính sách của chính phủ đều hoặc nhằm vào mục tiêu làm cho chiếc bánh kinh tế lớn lên, hoặc làm thay đổi cách thức phân chia chiếc bánh đó.

Việc nói rằng trong một số trường hợp, chính phủ có thể cải thiện tình hình thị trường không có nghĩa là nó sẽ luôn luôn làm được như vậy. Các chính sách công cộng không phải do thần thánh tạo ra, mà là kết quả của một quá trình chính trị còn lâu mới hoàn hảo. Đôi khi các chính sách được hoạch định chỉ đơn giản nhằm thưởng công cho những quyền lực chính trị. Đôi khi chúng được hoạch định bởi những nhà lãnh đạo có thiện chí, nhưng không đủ thông tin.

Nghiên cứu sâu hơn về kinh tế học sẽ giúp bạn đánh giá xem khi nào một chính sách của chính phủ thích hợp để thúc đẩy hiệu quả hoặc công bằng, còn khi nào thì nó không thích hợp.

1.1.8. Nguyên lý thứ tám: Mức sống của một nước phụ thuộc vào năng lực sản xuất hàng hóa và dịch vụ của nước đó

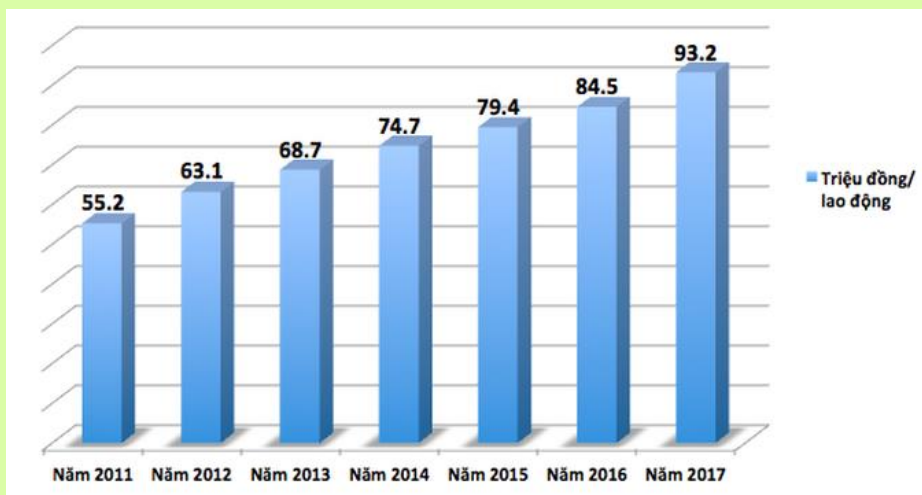
Thu nhập bình quân đầu người năm 2017 của Qatar là 129.726 USD, Thụy Sĩ là 62.882 USD, Mỹ là 57.467 USD, Singapore là 57.713 USD và Việt Nam là 2.335 USD. Không có gì đáng ngạc nhiên khi sự khác biệt trong thu nhập bình quân được phản ánh ở các chỉ tiêu khác nhau về chất lượng cuộc sống. Công dân của các nước thu nhập cao có nhiều ti vi hơn, nhiều ô tô hơn, chế độ dinh dưỡng tốt hơn, dịch vụ y tế tốt hơn và tuổi thọ cao hơn người dân ở các nước thu nhập thấp.

Theo thời gian, mức sống cũng thay đổi rất lớn. Trong lịch sử, thu nhập ở Mỹ tăng khoảng 2% một năm (sau khi đã loại trừ những thay đổi trong giá sinh hoạt). Với tốc độ tăng trưởng này, cứ 35 năm thu nhập bình quân lại tăng gấp đôi. Trong thế kỷ qua, thu nhập bình quân đã tăng gấp tám lần. Vậy đâu là nguyên nhân của sự khác biệt to lớn về mức sống giữa các quốc gia và theo thời gian?

Câu trả lời đơn giản đến mức đáng ngạc nhiên. Hầu hết sự khác biệt về mức sống có nguyên nhân ở sự khác nhau về năng suất lao động của các quốc gia - tức số lượng hàng hóa được làm ra trong một giờ lao động của một công nhân. Ở những quốc gia người lao động sản xuất được lượng hàng hóa và dịch vụ lớn hơn trong một đơn vị thời gian, hầu hết người dân được hưởng mức sống cao; còn ở các quốc gia có năng suất kém hơn, hầu hết người dân phải chịu cuộc sống đạm bạc. Tương tự, tốc độ tăng năng suất của một quốc gia quyết định tốc độ tăng thu nhập bình quân của quốc gia đó.

ĐỌC THÊM

Năng suất lao động của Việt Nam kém Lào



Tổng cục Thống kê cho biết, năng suất lao động của Việt Nam thời gian qua tuy có sự cải thiện đáng kể theo hướng tăng đều qua các năm và là quốc gia có tốc độ tăng năng suất lao động cao trong khu vực ASEAN.

Tuy nhiên, mức năng suất của Việt Nam hiện nay vẫn rất thấp so với nhiều nước trong khu vực.

"Tính theo sức mua tương đương năm 2011, năng suất lao động của Việt Nam năm 2016 đạt 9.894 USD, chỉ bằng 7% của Singapore; 17,6% của Malaysia; 36,5% của Thái Lan; 42,3% của Indonesia; 56,7% của Philippines và bằng 87,4% năng suất lao động của Lào", Tổng cục Thống kê cho hay.

Đặc biệt, Tổng cục Thống kê còn đưa ra cảnh báo chênh lệch về năng suất lao động giữa Việt Nam và các nước trong khu vực tiếp tục gia tăng.

Theo Bạch Dương (VNeconomy.vn)

1.1.9. Nguyên lý thứ chín: Giá cả tăng khi chính phủ in quá nhiều tiền

Năm 2004, giá 01 kg thịt lợn ở Hà Nội là 25.000đ/kg. Đầu năm 2008, giá thịt lợn tăng lên gấp đôi và đến cuối năm thì dao động xung quanh mức 70.000đ/kg. Giá cả các mặt hàng khác trong nền kinh tế cũng tăng đột biến. Đây là một ví dụ về lạm phát - tức sự gia tăng của mức giá chung trong nền kinh tế.

Nguyên nhân gây ra lạm phát là gì?

Trong hầu hết các trường hợp lạm phát trầm trọng hoặc kéo dài, dường như đều có chung một thủ phạm - sự gia tăng của lượng tiền. Khi chính phủ đưa vào nền kinh tế quá nhiều tiền trong khi tổng sản lượng hàng hóa không đổi sẽ làm cho tiền trở nên mất giá hay nói ngược lại là giá cả của các mặt hàng trong nền kinh tế tăng lên.

ĐỌC THÊM

Hai cuộc lạm phát tồi tệ nhất trong lịch sử thế giới

Khi kể về thời kỳ khủng hoảng đen tối nhất trong lịch sử, người ta thường nhắc đến những câu chuyện như một người lơ đãng nên bị mất vali tiền song tên trộm chỉ lấy vali và vứt tiền ở lại, hay một gia đình bán toàn bộ gia sản để di cư sang Mỹ, nhưng khi tới bến cảng, họ nhận ra số tiền đó thậm chí không đủ để mua vé về nhà. Tuy nhiên, những câu chuyện không tưởng đó lại vô cùng thực tế.

Hungary: 8/1945 - 7/1946.

Tỷ lệ lạm phát: 207%/ngày.

Thời gian giá hàng hóa tăng gấp đôi: 15 giờ

Gánh chịu sự tổn thất kinh tế bởi chiến tranh thế giới II, 40% ngân quỹ của Hungary đã bị phá hủy. Ngoài ra, cũng thời điểm, nước này còn việc vương tai tiếng “quyết” khoản nợ nhiên liệu trong sản xuất. Khi Hungary kí hiệp ước hòa bình với quân Đồng minh vào năm 1945, nước này bị yêu cầu trả một khoản bồi thường khổng lồ cho Liên Xô, ước tính vào khoảng 25 - 50% ngân sách của nhà nước Hungary trong suốt thời kì siêu lạm phát. Trong khi đó, chính sách tiền tệ cũng đã đồng thời được lựa chọn bởi Ủy ban kiểm soát Đồng minh. Các ngân hàng trung tâm Hungary cảnh báo rằng việc in tiền để trả hóa đơn sẽ không có kết thúc tốt đẹp, nhưng Xô Viết, nơi từng cai quản ủy ban kiểm soát cũng đã bỏ qua những lời cảnh báo này dẫn tới một số kết luận rằng lạm phát phi mã được tạo nên để nhằm mục tiêu chính trị, mục tiêu nhằm phá hủy tầng lớp trung lưu.

Zimbabwe: 3/2007 - 11/2008.

Tỷ lệ lạm phát: 98%/ngày.

Thời gian giá hàng hóa tăng gấp đôi: 25 giờ

Lạm phát phi mã của Zimbabwe xảy ra trong khoảng thời gian dài trước việc sụt giảm nhanh chóng sản lượng hàng hóa được tiếp nối bởi cuộc cải cách ở vùng Robert Mugabewawm 2000-2001. Thông qua đó, phần lớn đất đai đã bị thu hồi từ người dân da trắng và phân phối lại cho dân da đen. Việc làm này dẫn tới sự phá giá

50% sản lượng trong vòng 9 năm tiếp theo.

Những cuộc cải cách chủ nghĩa xã hội và sự tổn kém khi tham gia cuộc nội chiến Congo đã dẫn tới sự thâm hụt ngân sách quá mức của chính phủ. Cùng lúc đó, dân số Zimbabwe cũng giảm mạnh vì phải chạy trốn. Hai yếu tố đối lập là việc tăng tiêu dùng chính phủ và giảm cơ sở thuế đã khiến chính phủ phải sử dụng biện pháp lưu thông tiền để đối phó với tình trạng thâm hụt ngân sách này.

Nguồn: Theo Hà Phương (Dân trí)

1.1.10. Nguyên lý thứ mười: Xã hội đối mặt với sự đánh đổi ngắn hạn giữa lạm phát và thất nghiệp

Nếu dễ dàng lý giải lạm phát như vậy, thì tại sao đôi khi các nhà hoạch định chính sách vẫn gặp rắc rối trong việc chèo lái con thuyền nền kinh tế? Một lý do là đôi khi chính phủ không có cách nào khác để giải quyết các khoản nợ công ngoài cách... in thêm tiền để trả nợ. Một lý do khác là người ta nghĩ rằng việc cắt giảm lạm phát thường gây ra tình trạng gia tăng tạm thời của thất nghiệp.

Hiện nay hầu hết các nhà kinh tế đều chấp nhận ý kiến cho rằng có sự đánh đổi ngắn hạn giữa lạm phát và thất nghiệp. Điều đó chỉ hàm ý rằng trong khoảng thời gian một hay hai năm, nhiều chính sách kinh tế đẩy lạm phát và thất nghiệp đi theo những hướng trái ngược nhau. Bất kể thất nghiệp và lạm phát ban đầu ở mức cao (như đầu những năm 1980) hay thấp (như cuối thập kỷ 1990) hay nằm ở đâu đó giữa hai thái cực đó, thì các nhà chính sách vẫn phải đối mặt với sự đánh đổi này.

Tại sao chúng ta lại phải đối mặt với sự đánh đổi ngắn hạn nêu trên?

Vấn đề phát sinh từ việc một số loại giá cả thay đổi chậm chạp trong ngắn hạn. Khi chính phủ cắt giảm lượng tiền, nó làm giảm số tiền mà mọi người chi tiêu. Khi giá cả bị mắc ở mức cao, mức chi tiêu sẽ giảm và điều này làm giảm lượng hàng hóa và dịch vụ mà các doanh nghiệp bán ra. Mức bán ra thấp hơn đến lượt nó buộc các doanh nghiệp phải sa thải công nhân. Như vậy, biện pháp cắt giảm lượng tiền tạm thời làm tăng thất nghiệp cho đến khi giá cả hoàn toàn thích ứng với sự thay đổi. Sự đánh đổi giữa lạm phát và thất nghiệp chỉ có tính tạm thời, nhưng nó có thể kéo dài trong một vài năm.

1.2. Mô hình kinh tế và các chỉ số cơ bản

1.2.1. Mô hình nền kinh tế thị trường

1.2.1.1. Khái niệm

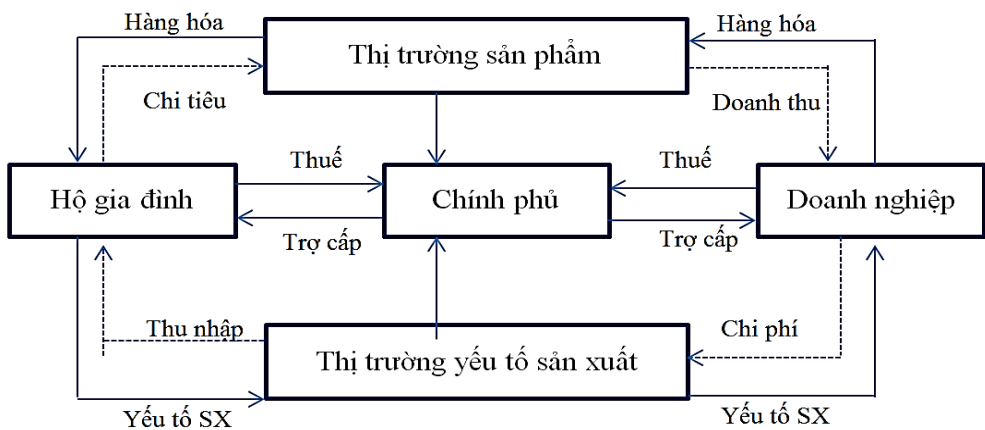
Trong lịch sử phát triển có nhiều mô hình kinh tế khác nhau đã từng được áp dụng: kinh tế tập trung, kinh tế thị trường và kinh tế hỗn hợp. Tuy nhiên, hiện nay mô hình kinh tế thị trường đang chiếm ưu thế. Trong phạm vi của môn học này, chúng ta tập trung nghiên cứu mô hình này.

Kinh tế thị trường là nền kinh tế mà trong đó người mua và người bán tác động với nhau theo quy luật cung cầu, giá trị để xác định giá cả và số lượng hàng hoá, dịch vụ trên thị trường.

Cơ chế thị trường là tổng thể các nhân tố, các quan hệ cơ bản, vận động dưới sự chi phối của các quy luật thị trường trong môi trường cạnh tranh, nhằm mục tiêu lợi nhuận. Nhân tố cơ bản của cơ chế thị trường là cung, cầu, giá cả, thị trường.

Cơ chế thị trường đã đặt người tiêu dùng ở các vị trí hàng đầu. Nhờ sự phát triển sức sản xuất và các nhu cầu mới, cơ chế thị trường có xu hướng thỏa mãn nhu cầu không ngừng biến đổi của các nhóm dân cư, sao cho phù hợp với lối sống và tính cách, văn hóa của họ, thay cho nguyên tắc sản xuất và cung ứng hàng loạt, bất chấp nhu cầu.

Thái độ cư xử của từng thành viên tham gia thị trường là hướng vào tìm kiếm lợi ích của chính mình theo sự dẫn dắt của giá cả thị trường hay “Bàn tay vô hình” (Adam Smith).



Hình 1.2. Mô hình nền kinh tế thị trường

ĐỌC THÊM

Giá cả của áo sơ-mi

Nếu một loại áo sơ-mi trở nên được ưa chuộng tại một thời điểm nào đó, và các cửa hàng lo rằng sẽ hết hàng trước khi họ có thể có hàng mới, giá của loại áo sơ-mi đó sẽ thường tăng lên, ít nhất là cho đến khi có hàng mới. Sự tăng giá này hoàn thành hai mục đích. Thứ nhất, bằng việc làm cho loại áo này trở nên đắt hơn so với các loại áo sơ-mi khác và sản phẩm khác, một số người tiêu dùng sẽ lựa chọn cách giảm mua loại áo này và tăng mua các mặt hàng khác. Thứ hai, vì giá cao hơn sẽ có lợi trực tiếp cho người sản xuất và bán loại áo sơ-mi này - chứ không phải chính phủ - giá cao hơn sẽ làm tăng lợi nhuận của các công ty sản xuất và bán loại áo này, nhờ đó giúp họ sản xuất và tiêu thụ được nhiều hơn. Các công ty sản xuất các loại sản phẩm khác cũng nhận thấy lợi nhuận cao hơn cho các nhà sản xuất áo sơ-mi, vì thế thúc đẩy một số công ty ngừng sản xuất các mặt hàng khác và bắt đầu chuyển sang sản xuất những chiếc áo sơ-mi hợp thời.

Nguồn: Nền kinh tế thị trường là gì? - Michael Watts

1.2.1.2. Đặc trưng cơ bản của cơ chế thị trường

- Các vấn đề có liên quan đến việc phân bổ sử dụng các nguồn tài nguyên sản xuất khan hiếm như: lao động, vốn, tài nguyên thiên nhiên, về cơ bản được quyết định một cách khách quan thông qua sự hoạt động của các quy luật kinh tế thị trường, đặc biệt là quy luật cung cầu;

- Tất cả các mối quan hệ kinh tế giữa các chủ thể kinh tế được tiền tệ hóa;

- Động lực thúc đẩy sản xuất phát triển, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và lợi ích kinh tế, được biểu hiện tập trung ở mức lợi nhuận;

- Tự do lựa chọn phương án sản xuất kinh doanh và tiêu dùng từ phía các nhà sản xuất và những người tiêu dùng, thông qua các mối quan hệ kinh tế;

- Thông qua sự hoạt động của các quy luật kinh tế, đặc biệt là sự linh hoạt của hệ thống giá cả, nền kinh tế thị trường luôn duy trì được sự cân bằng giữa mức cung và cầu của tất cả các loại hàng hóa dịch vụ theo quy luật đường con mạng nhện, ít gây ra sự khan hiếm và thiếu thốn hàng hóa;

- Cạnh tranh là mục tiêu và động lực thúc đẩy sản xuất phát triển, thúc đẩy tăng năng suất lao động và tăng hiệu quả sản xuất;

- Cùng với sự phát triển của lực lượng sản xuất, mối quan hệ giữa mục tiêu tăng trưởng cho cá nhân và mục tiêu công bằng xã hội, giữa đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng kinh tế và nâng cao chất lượng cuộc sống cũng có sự phát triển tương ứng.

Sự phát triển của nền kinh tế được phản ánh thông qua các chỉ tiêu như tổng sản phẩm quốc nội, tổng sản phẩm quốc dân, chỉ số giá tiêu dùng, lạm phát và tỷ lệ thất nghiệp.

Thực hành:

Theo bạn kinh tế thị trường có những ưu điểm và hạn chế gì?

1.2.2. Một số chỉ tiêu phản ánh sự phát triển của nền kinh tế

1.2.2.1. Phản ánh giá trị của hoạt động kinh tế: Tổng sản phẩm quốc nội (Gross Domestic Product)

Tổng sản phẩm quốc nội (GDP) thường được coi là chỉ tiêu tốt nhất để phản ánh tình hình hoạt động của nền kinh tế. Chỉ tiêu thống kê này được sử dụng để tổng kết giá trị bằng tiền của hoạt động kinh tế dưới hình thức một con số duy nhất. Nói một cách chính xác hơn, GDP bằng:

Tổng thu nhập của mọi người trong nền kinh tế.

Tổng chi tiêu để mua sản lượng hàng hóa và dịch vụ của nền kinh tế.

Tổng sản phẩm quốc nội (GDP) là giá trị thị trường của tất cả hàng hóa, dịch vụ cuối cùng được sản xuất ra trong phạm vi lãnh thổ một quốc gia ở một thời kỳ nhất định.

$$\text{Công thức tính: } GDP = \sum_{i=1}^n p_i q_i$$

Trong đó:

- p : giá cả hàng hóa, dịch vụ
- q : lượng hàng hóa, dịch vụ
- n: tổng số hàng hóa, dịch vụ

GDP là thước đo thành tựu kinh tế, vì nó phản ánh cái mà mọi người quan tâm - đó là thu nhập của họ. Tương tự, nền kinh tế có sản lượng hàng hóa và dịch vụ lớn có thể thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của các hộ gia đình, doanh nghiệp và chính phủ.

GDP năm 2017 là 648.243 tỷ USA, hay tốc độ tăng GDP năm 2018 là 7.08%. Làm thế nào chúng ta có được con số này trong khi nền kinh tế có hàng trăm nghìn các giao dịch. Chúng ta nghiên cứu các phương pháp đo lường GDP.

Hiện nay, ở Việt Nam GDP được xác định bằng: phương pháp chi tiêu (luồng sản phẩm), phương pháp xác định theo luồng thu nhập hoặc luồng chi phí và phương pháp giá trị gia tăng. Tuy nhiên, trong phạm vi nghiên cứu của bài giảng, chúng tôi chỉ giới thiệu phương pháp tính GDP theo phương pháp chi tiêu.

Đo lường GDP theo phương pháp chi tiêu

Theo phương pháp chi tiêu, tổng sản phẩm quốc nội của một quốc gia là tổng số tiền mà các hộ gia đình trong quốc gia đó chi mua các hàng hóa cuối cùng. Như vậy trong một nền kinh tế giản đơn ta có thể dễ dàng tính tổng sản phẩm quốc nội như là tổng chi tiêu hàng hóa và dịch vụ cuối cùng hàng năm.

GDP (Y) là tổng của tiêu dùng (C), đầu tư (I), chi tiêu chính phủ (G) và cán cân thương mại (xuất khẩu ròng, X - M).

$$Y = C + I + G + (X - M)$$

Trong đó:

Tiêu dùng - Consumption (C) bao gồm những khoản chi cho tiêu dùng cá nhân của các hộ gia đình về hàng hóa và dịch vụ;

Đầu tư - Investment (I) là tổng đầu tư ở trong nước của tư nhân. Nó bao gồm các khoản chi tiêu của doanh nghiệp về trang thiết bị và nhà xưởng hay sự xây dựng, mua nhà mới của hộ gia đình;

Chi tiêu chính phủ - Government purchases (G) bao gồm các khoản chi tiêu của chính phủ cho các cấp chính quyền từ trung ương đến địa phương như chi cho quốc phòng, luật pháp, đường sá, cầu cống, giáo dục, y tế, ...

Xuất khẩu ròng - Net Exports (NX) = Giá trị xuất khẩu (X) - Giá trị nhập khẩu (M).

GDP danh nghĩa và GDP thực tế

GDP danh nghĩa là tổng sản phẩm quốc nội theo giá trị sản lượng hàng hóa và dịch vụ cuối cùng tính theo giá hiện hành. Sản phẩm sản xuất ra trong thời kỳ nào thì lấy giá của thời kỳ đó. Do vậy còn gọi là GDP theo giá hiện hành.

$$\text{Công thức tính: } GDP_n = \sum_{i=1}^n p_i^t \times q_i^t$$

Trong đó: p_i^t : giá hàng hóa, dịch vụ thời kỳ nghiên cứu

q_i^t : lượng hàng hóa, dịch vụ thời kỳ nghiên cứu

n: tổng số hàng hóa, dịch vụ

GDP thực tế là tổng sản phẩm quốc nội tính theo sản lượng hàng hóa và dịch vụ cuối cùng của năm nghiên cứu còn giá cả tính theo năm gốc do đó còn gọi là GDP theo giá so sánh. **GDP thực tế** được đưa ra nhằm điều chỉnh lại của những sai lệch như sự mất giá của đồng tiền trong việc tính toán GDP danh nghĩa để có thể ước lượng chuẩn hơn số lượng thực sự của hàng hóa và dịch vụ tạo thành GDP.

$$\text{Công thức tính: } GDP_r = \sum_{i=1}^n p_i^o \times q_i^t$$

Trong đó: p_i^o : giá hàng hóa, dịch vụ thời kỳ gốc

q_i^t : lượng hàng hóa, dịch vụ thời kỳ nghiên cứu

n: tổng số hàng hóa, dịch vụ

1.2.2.2. Tổng sản phẩm quốc dân (GNP - Gross National Product)

Tổng sản phẩm quốc dân hay tổng sản phẩm quốc gia là một chỉ tiêu kinh tế đánh giá sự phát triển kinh tế của một đất nước nó được tính là tổng giá trị bằng tiền của các sản phẩm cuối cùng và dịch vụ mà công dân của một nước làm ra trong một khoảng thời gian nào đó, thông thường là một năm tài chính, không kể làm ra ở đâu (trong hay ngoài nước).

ĐỌC THÊM

GNP - GDP

Giả sử một công dân Việt Nam sang Hàn Quốc lao động trong một thời gian. Thu nhập của anh ta kiếm được Hàn Quốc là bộ phận của GDP Hàn Quốc vì khoản thu nhập này kiếm được ở nước Hàn Quốc. Nhưng khoản thu nhập này không phải là bộ phận GNP của Hàn Quốc, vì người công dân không mang quốc tịch Hàn Quốc. Tương tự, nếu công dân của Hàn Quốc làm việc ở Việt Nam, thu nhập của anh ta là bộ phận GNP của Hàn Quốc, nhưng không phải là bộ phận GDP của Mỹ.

1.2.2.3. Tốc độ tăng trưởng kinh tế

Tăng trưởng kinh tế là sự gia tăng của GDP hoặc GNP hoặc quy mô sản lượng quốc gia tính bình quân trên đầu người trong một thời gian nhất định.

$$g^t = \frac{GDP_r^t - GDP_r^{t-1}}{GDP_r^{t-1}} \times 100\%$$

Dựa vào tốc độ tăng trưởng kinh tế để đánh giá thực trạng phát triển kinh tế, nền kinh tế đang suy thoái hay tăng trưởng nóng, từ đó đưa ra được những chính sách điều tiết kịp thời, ngăn chặn chu kỳ kinh tế. Dựa vào số liệu và cách ước tính về GNP và GDP để lập các chiến lược phát triển kinh tế dài hạn và kế hoạch ngân sách, tiền tệ ngắn hạn như chính sách về tiêu dùng, đầu tư, ngân sách, lượng tiền, xuất - nhập khẩu, giá cả, tỷ giá hối đoái...

Phân tích sự thay đổi mức sống của dân cư bằng chỉ tiêu GDP và GNP bình quân đầu người.

$$GNP_{bq} = \frac{GNP}{N} \quad (\text{trong đó } N \text{ là tổng dân số})$$

1.2.2.4. Phản ánh giá sinh hoạt: chỉ số giá tiêu dùng (CPI)

Chỉ số giá tiêu dùng (CPI - Consumer Price Index) là chỉ tiêu được sử dụng phổ biến để phản mức giá. CPI chuyển giá cả của nhiều hàng hóa và dịch vụ thành một chỉ số duy nhất phản ánh mức giá chung.

Phương pháp tính chỉ số giá tiêu dùng:

Để tính toán chỉ số giá tiêu dùng người ta tính số bình quân gia quyền theo công thức Laspeyres của giá cả của kỳ báo cáo (kỳ t) so với kỳ cơ sở. Để làm được điều đó phải tiến hành như sau:

- Cố định *giỏ hàng hóa*: thông qua điều tra, người ta sẽ xác định lượng hàng hoá, dịch vụ tiêu biểu mà một người tiêu dùng điển hình mua.

- Xác định giá cả: thống kê giá cả của mỗi mặt hàng trong giỏ hàng hoá tại mỗi thời điểm.

- Tính chi phí (bằng tiền) để mua giỏ hàng hoá bằng cách dùng số lượng nhân với giá cả của từng loại hàng hoá rồi cộng lại.

- Lựa chọn thời kỳ gốc để làm cơ sở so sánh rồi tính chỉ số giá tiêu dùng bằng công thức sau:

$$CPI_t = 100 \times \frac{\text{Chi phí để mua giỏ hàng hoá thời kỳ } t}{\text{Chi phí để mua giỏ hàng hoá kỳ cơ sở}}$$

Thời kỳ gốc sẽ được thay đổi trong vòng 5 đến 7 năm tùy ở từng nước.

Trên thực tế người ta có thể xác định quyền số trong tính toán chỉ số giá tiêu dùng bằng cách điều tra để tính toán tỷ trọng chi tiêu của từng nhóm hàng hoá, dịch vụ so với tổng giá trị chi tiêu. Sau đó quyền số này được dùng để tính chỉ số giá tiêu dùng cho các thời kỳ sau. CPI thường được tính hàng tháng và hàng năm. CPI còn được tính toán cho từng nhóm hàng hóa hoặc một số nhóm hàng hóa tùy theo mục đích sử dụng. Ngoài CPI người ta cũng tính toán chỉ số giá bán buôn là mức giá của giỏ hàng hóa do các doanh nghiệp mua vào, khác với CPI là giá do người tiêu dùng mua vào (giá bán lẻ). Lưu ý chỉ số giá tiêu dùng năm gốc luôn bằng 1.

1.2.2.5. *Lạm phát*

Trong kinh tế vĩ mô, lạm phát là sự tăng mức giá chung một cách liên tục của hàng hóa và dịch vụ theo thời gian và sự mất giá trị của một tiền tệ nào đó. Khi mức giá chung tăng cao, một đơn vị tiền tệ sẽ mua được ít hàng hóa và dịch vụ hơn so với trước đây, do đó lạm phát phản ánh sự suy giảm sức mua trên một đơn vị tiền tệ.

Công thức tính:

$$\text{Tỷ lệ lạm phát} = \frac{CPI^t - CPI^{t-1}}{CPI^{t-1}} \times 100\%$$

Lạm phát vừa phải: Tỷ lệ nhỏ hơn 10%

Lạm phát phi mã: Tỷ lệ lớn hơn 10%

Siêu lạm phát: Tỷ lệ trên 200%

1.2.2.6. *Phản ánh tình trạng thất nghiệp: Tỷ lệ thất nghiệp*

Một phương diện để đánh giá kết quả hoạt động của nền kinh tế là mức độ tận dụng nguồn lực. Vì công nhân là nguồn lực chủ yếu trong nền kinh tế, cho nên duy trì công ăn việc làm cho công nhân là mối quan tâm hàng đầu của các nhà hoạt động chính sách kinh tế. Tỷ lệ thất nghiệp là một chỉ tiêu thống kê nói lên tỷ lệ phần trăm số người muốn làm việc nhưng không có việc làm.

Lực lượng lao động được định nghĩa là tổng số người thất nghiệp và người có việc làm, còn tỷ lệ thất nghiệp được định nghĩa là tỷ lệ phần trăm lực lượng lao động thất nghiệp.

Lực lượng lao động = Số người có việc làm + Số người thất nghiệp

$$\text{Tỷ lệ thất nghiệp} = \frac{\text{Số người thất nghiệp}}{\text{Lực lượng lao động}} \times 100$$

Một chỉ tiêu thống kê có liên quan là tỷ lệ tham gia lực lượng lao động tính bằng tỷ lệ phần trăm dân số trưởng thành tham gia vào lực lượng lao động:

$$\text{Tỷ lệ tham gia lực lượng lao động} = \frac{\text{Lực lượng lao động}}{\text{Dân số trưởng thành (>15 tuổi)}} \times 100$$

1.3. Cung - cầu thị trường và các trạng thái của thị trường

1.3.1. Thị trường

Khái niệm

Thị trường là một thuật ngữ đã xuất hiện từ rất lâu và chúng ta thường xuyên nhắc tới trong mọi khía cạnh của nền kinh tế.

Gegory Mankiw (2003) đưa ra một khái niệm khá đơn giản: “Thị trường là tập hợp của một nhóm người bán và người mua một hàng hóa hoặc dịch vụ nhất định”.

Theo S.Pindyck và Rubinfeld (2005), khái niệm thị trường được hiểu theo nghĩa tương tự: “Thị trường là tập hợp người mua và người bán tác động qua lại lẫn nhau dẫn đến khả năng trao đổi”.

Trong phạm vi học phần này, chúng ta thống nhất sử dụng khái niệm thị trường như sau: “*Thị trường là tập hợp sự thoả thuận giữa những người bán và người mua tiến hành các giao dịch để trao đổi hàng hoá và dịch vụ*”.

Phân loại thị trường

Dựa vào những tiêu chí, tiêu thức khác nhau như: phạm vi địa lý (thị trường châu Á, thị trường châu Âu, thị trường trong nước, thị trường quốc tế...), đối tượng hàng hóa được trao đổi (thị trường xe hơi, thị trường điện thoại di động, thị trường thực phẩm, thị trường bất động sản...), mức độ cạnh tranh... mà

người ta có thể phân loại thị trường thành các nhóm thị trường khác nhau. Theo mức độ cạnh tranh, thị trường gồm 04 nhóm như trong **bảng 1.2**.

Việc phân loại thị trường đối với các doanh nghiệp là vô cùng cần thiết vì nó là cơ sở đầu tiên giúp doanh nghiệp có thể xác định rõ đâu là thị trường mà họ muốn theo đuổi. Đó là nền tảng cho các quyết định sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong tương lai. Sau khi xác định rõ thị trường mục tiêu của mình, doanh nghiệp cần xem xét cung và cầu trên thị trường đó.

Bảng 1.1: Phân loại thị trường theo mức độ cạnh tranh

Loại TT Đặc điểm	Thị trường cạnh tranh hoàn hảo	Thị trường độc quyền thuần túy	Thị trường cạnh tranh độc quyền	Thị trường độc quyền nhóm
Số lượng người mua, người bán	Vô số người bán và vô số người mua	Có một người bán duy nhất trước vô số người mua	Có vô số người bán và vô số người mua	Có một vài người bán trước vô số người mua.
Đặc điểm sản phẩm	Sản phẩm phải hoàn toàn đồng nhất	Sản phẩm là hoàn toàn đồng nhất	Có sự khác biệt giữa sản phẩm	SP tương đối đồng nhất
Rào cản gia nhập, rút lui	Việc gia nhập hay rút lui khỏi thị trường là dễ dàng và không tốn kém chi phí	Việc gia nhập hay rút lui khỏi thị trường là vô cùng khó khăn và tốn kém	Việc gia nhập hoặc rút lui là dễ dàng và không tốn kém chi phí.	Gia nhập và rút lui khỏi thị trường khó khăn và tốn kém chi phí.
Vai trò định giá	Giá cả được hình thành đơn thuần từ áp lực cung cầu. Người bán và người mua chấp nhận giá	Nhà độc quyền có toàn quyền quyết định về giá cả và sản lượng cung ứng theo hướng có lợi nhất cho mình	Người bán có quyền lực nhất định trong định giá SP, quyền lực này đến từ sự khác biệt về SP	Nhà độc quyền nhóm có quyền lực lớn trong vấn đề định giá nhưng nằm trong quan hệ phụ thuộc.

1.3.2. Cung và các yếu tố ảnh hưởng đến cung

1.3.2.1. Các khái niệm

Cung (S): là số lượng hàng hóa hoặc dịch vụ mà người bán muốn bán và có khả năng bán tại các mức giá khác nhau trong một khoảng thời gian nhất định, các nhân tố khác không đổi. Vậy, nếu thiếu một trong hai yếu tố muốn bán (có ý định bán và chấp nhận mức giá bán) và có khả năng bán (có sản phẩm dịch vụ để bán) thì sẽ không tồn tại cung.

Lượng cung (Q_S): là lượng hàng hóa hoặc dịch vụ cụ thể mà người bán muốn bán và sẵn sàng bán tại mức giá đã cho trong một khoảng thời gian nhất định. Như vậy, khi mức giá thay đổi hoặc không gian, thời gian thay đổi, lượng cung sản phẩm, dịch vụ sẽ thay đổi theo.

1.3.2.2. Quy luật cung

Khi giả định các yếu tố khác không đổi thì: *Số lượng hàng hóa được cung cấp (Q_s) trong khoảng thời gian đã cho tăng lên khi giá (P) của nó tăng lên và ngược lại, giả định các yếu tố khác không đổi.*

Giá cả tăng thì lượng cung tăng: $P \uparrow \rightarrow Q_s \uparrow$

Giá cả giảm thì lượng cung giảm: $P \downarrow \rightarrow Q_s \downarrow$

Điều này được giải thích: Trong điều kiện các yếu tố khác không đổi tức chi phí hàng hoá không đổi thì giá tăng dẫn đến tăng lợi nhuận đối với nhà sản xuất và lợi nhuận cao sẽ kích thích họ sản xuất và cung ứng hàng hoá với một lượng lớn hơn. Ở mức giá thấp hơn chỉ có những người sản xuất hiệu quả nhất mới có thể kiếm được lợi nhuận. Hơn nữa những doanh nghiệp tồn tại lúc đầu có thể tăng sản lượng bằng cách trang bị thêm máy móc thiết bị, làm thêm giờ. Với mức giá càng cao càng tạo động cơ thúc đẩy các doanh nghiệp cung ứng với lượng nhiều hơn dẫn đến lượng cung tăng. Đường cung bắt đầu từ một mức giá cụ thể nào đó mà dưới mức giá này các nhà sản xuất không cung ứng hàng hoá và dịch vụ. Khi giá tăng, sẽ kích thích mọi khả năng sản xuất cung ứng hàng hoá cho thị trường làm cho lượng cung tăng lên. Đối với đường cung cụ thể, tất cả các yếu tố khác được giữ nguyên.

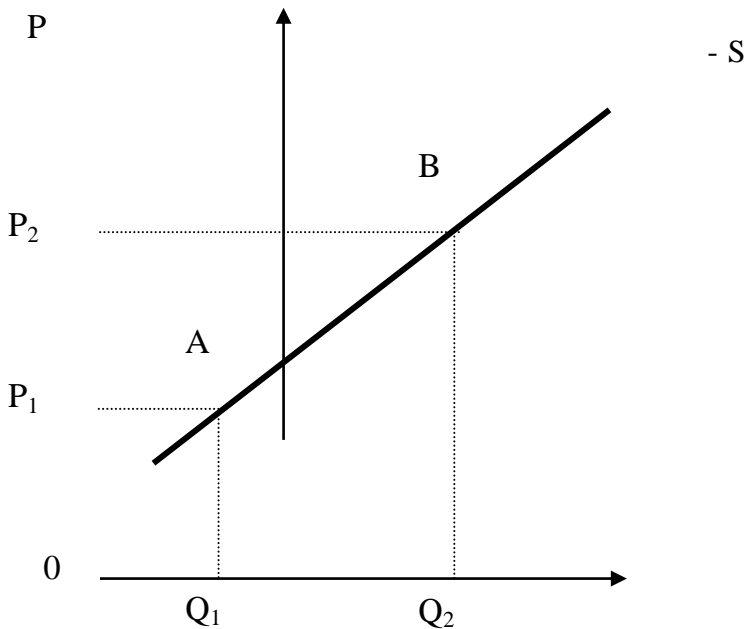
1.3.2.3. Các cách mô tả cung

Biểu cung: là bảng mô tả số lượng hàng hóa hoặc dịch vụ mà người bán sẵn sàng bán và có khả năng bán ở các mức giá khác nhau trong một khoảng thời gian nhất định.

Bảng 1.3. Biểu cung về hàng hoá

Giá (P) 1000đ/kg	Lượng cung (Q _s) Triệu tấn
5	18
4	16
3	12
2	7
1	0

Đồ thị đường cung: là đường gồm tập hợp tất cả các điểm phản ánh mối quan hệ giữa giá cả và khối lượng hàng hóa hoặc dịch vụ cung ứng trong khi các yếu tố khác giữ nguyên.



Hình 1.3. Đồ thị đường cung

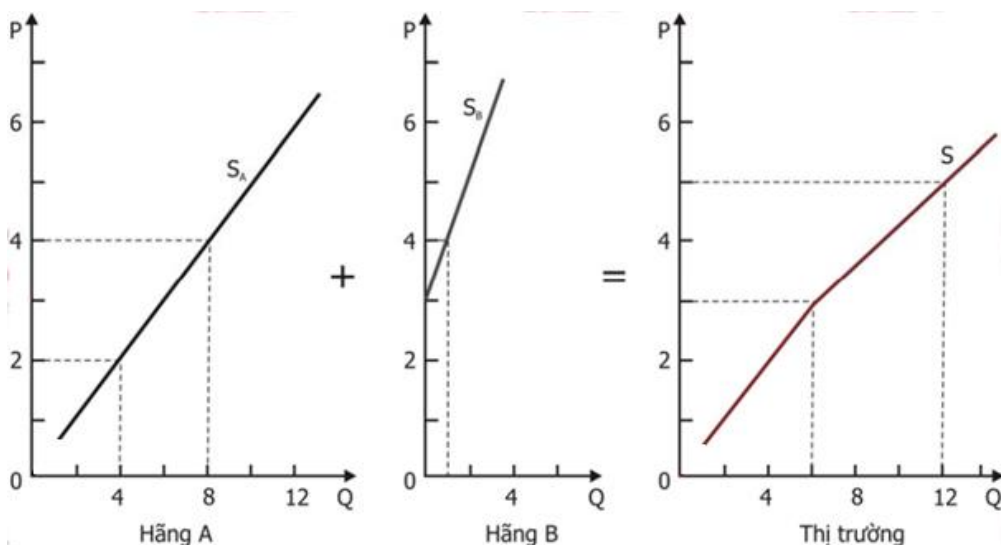
Hàm cung: là một hàm số biểu diễn mối tương quan giữa lượng cung và các nhân tố kinh tế ảnh hưởng đến lượng cung.

Hàm cung tổng quát: $Q_s = f(P, \text{các nhân tố ảnh hưởng } X)$

Giả định các nhân tố khác không đổi chỉ có mối quan hệ giữa giá cả và lượng cung, khi đó chúng ta có thể xây dựng được hàm cung có dạng đơn giản: $Q_x = f(P_x)$.

Trong phạm vi học phần này, chúng ta chỉ xem xét các hàm cung đơn giản có dạng tuyến tính: $Q_s = c + dP$ hoặc hàm cung ngược: $P = -(c/d) + (1/d)Q_s$. Trong đó: d là tham số dương, c là một tham số bất kỳ.

Cung thị trường bằng tổng các mức cung của các hãng trong thị trường đó.



Hình 1.4 Đường cung hãng (A, B) và đường cung thị trường

Nếu xem xét trên đồ thị, đường cung thị trường được xác định bằng cách cộng theo chiều ngang (trục hoành) các lượng cung của từng hãng tương ứng tại mỗi mức giá. Do đó, độ dốc của đường cung thị trường thường thoải hơn đường cung của từng hãng (xem hình 1.3).

Giả định các nhân tố khác không đổi, tương tự như trên ta có hàm cung thị trường $Q_s = c + dP$ hoặc Hàm cung ngược: $P = -(c/d) + (1/d)Q_s$. Trong đó: d là tham số dương, c là một tham số bất kỳ.

1.3.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến cung

Công nghệ sản xuất hàng hoá: Công nghệ được hiểu là các kỹ thuật hay các phương pháp sản xuất của một loại hàng hoá hoặc dịch vụ nào đó. Giả sử với các yếu tố đầu vào cũ, một sự cải tiến trong công nghệ sẽ dẫn đến tăng sản lượng đầu ra hoặc với mức sản lượng cũ nhưng sử dụng ít hơn các yếu tố đầu vào. Điều đó sẽ làm các nhà sản xuất có khả năng cung ứng một lượng lớn hơn lúc đầu ở mỗi mức giá.

Chi phí sản xuất: Việc thay đổi giá cả các yếu tố đầu vào ảnh hưởng tới chi phí sản xuất do vậy sẽ ảnh hưởng tới số lượng đầu ra của các doanh nghiệp ở mỗi mức giá. Nếu giá của các yếu tố sản xuất giảm sẽ dẫn đến chi phí sản xuất giảm và cơ hội kiếm lợi nhuận cao, các doanh nghiệp sẽ quyết định cung ứng nhiều hơn.

Sự điều tiết của Chính phủ: Căn cứ vào mục tiêu phát triển đất nước trong từng thời kỳ phát triển, chính phủ bằng những công cụ điều tiết vĩ mô có ảnh hưởng trực tiếp đến lượng cung ứng của doanh nghiệp. Mức thuế cao sẽ làm cho phần thu nhập còn lại của người sản xuất ít đi và họ không muốn cung hàng hoá nữa. Ngược lại mức thuế thấp có thể khuyến khích các doanh nghiệp mở rộng sản xuất. Trong thời kỳ khan hiếm hàng hoá Chính phủ sử dụng các biện pháp khuyến khích sản xuất như giảm thuế, hạ lãi suất... làm cho đường cung dịch chuyển sang phải tức lượng cung hàng hoá tăng ở mọi mức giá. Sự điều tiết của chính phủ cũng thể hiện trong sự thay đổi công nghệ bắt buộc gây bất lợi cho người sản xuất hoặc những quy định nghiêm ngặt hơn về an toàn lao động

Ngoài những yếu tố cơ bản trên, lượng cung còn bị ảnh hưởng bởi số lượng người sản xuất, các kỳ vọng về giá cả hàng hoá, giá các yếu tố đầu vào... trong tương lai, thời tiết, giá cả hàng hoá liên quan...

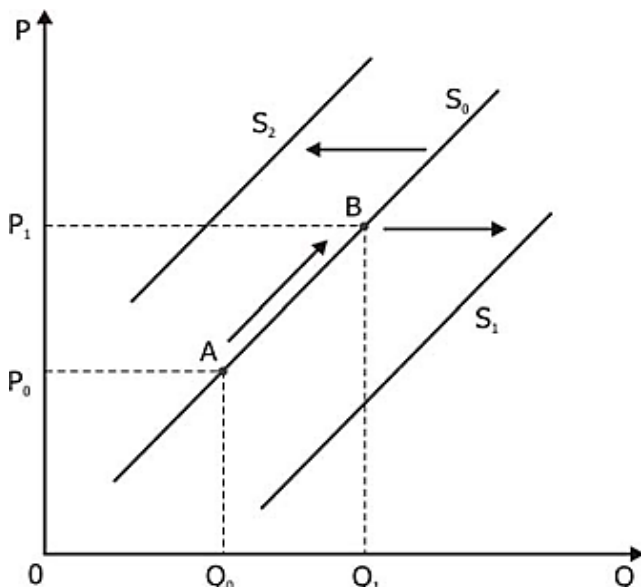
Thực hành

Hãy tưởng tượng bạn chuẩn bị bán một sản phẩm nào đó cho sinh viên TNUT: có những yếu tố nào ảnh hưởng đến cung của sản phẩm đó, hãy mô tả sự tăng giảm lượng cung theo sự thay đổi của các yếu tố đó.

1.3.2.5. Sự di chuyển, dịch chuyển đường cung

Sự di chuyển (trượt dọc) trên đường cung: là sự thay đổi của lượng cung do giá của chính hàng hoá đang xét thay đổi, giả định các yếu tố khác không đổi.

Ngược lại, sự dịch chuyển đường cung là do các yếu tố khác ngoài giá thay đổi dẫn đến cung sẽ thay đổi và đường cung dịch chuyển sang phải hoặc trái.



Hình 1.5. Sự di chuyển, dịch chuyển đường cung

Hình 1.4 minh họa cho sự khác biệt giữa di chuyển và dịch chuyển đường cung. Sự thay đổi vị trí từ điểm A đến điểm B do giá tăng từ P_0 lên P_1 được gọi là di chuyển (trượt dọc) trên đường cung. Ngược lại, khi đường cung thay đổi vị trí từ S_0 sang S_1 hoặc sang S_2 thì người ta gọi đó là sự dịch chuyển của đường cung.

1.3.3. Cầu và các yếu tố ảnh hưởng đến cầu

1.3.3.1. Các khái niệm

Cầu (D) là số lượng hàng hóa hoặc dịch vụ mà người mua muốn mua và có khả năng mua tại các mức giá khác nhau trong một khoảng thời gian nhất định, các yếu tố khác không đổi. Vậy, nếu thiếu một trong hai yếu tố muốn mua (có ý định mua) và có khả năng mua (chấp nhận mức giá và có khả năng chi trả) thì sẽ không tồn tại cầu.

Lượng cầu (Q_D): là số lượng hàng hóa hoặc dịch vụ cụ thể mà người mua muốn mua và sẵn sàng mua tại mức giá đã cho trong một khoảng thời gian nhất định. Như vậy, khi mức giá thay đổi hoặc không gian, thời gian thay đổi, lượng cầu có thể sẽ thay đổi theo.

1.3.3.2. Quy luật cầu

Khi giả định các yếu tố khác không đổi thì: Số lượng hàng hóa được cầu (Q_D) trong khoảng thời gian đã cho tăng lên khi giá (P) của hàng hóa đó giảm xuống và ngược lại.

Giá cả tăng thì lượng cầu giảm: $P \downarrow \rightarrow Q_D \uparrow$

Giá cả giảm thì lượng cầu tăng: $P \uparrow \rightarrow Q_D \downarrow$

Điều này được giải thích:

Do hiệu ứng thay thế: Hàng hoá thay thế là hàng hoá mà người mua có thể dùng lẫn cho nhau, không dùng cái này thì có thể dùng cái khác thay thế. Thí dụ cá và thịt là 2 hàng hoá thay thế có thể ăn thịt khi không có cá và ngược lại. Khi giá cả một hàng hoá nào đó tăng lên thì nó sẽ trở nên tương đối đắt hơn so với các hàng hoá có thể thay thế cho hàng hoá đó và người ta sẽ có xu hướng chuyển sang tiêu dùng các hàng hoá thay thế khác làm cho lượng cầu của nó giảm xuống.

Do hiệu ứng thu nhập: Mặt khác giá cả tăng làm thu nhập thực tế của người tiêu dùng giảm đi và người ta phải mua hàng hoá với số lượng giảm đi. Khi giảm giá mặt hàng thì người mua sẽ có cảm giác thấy giàu lên nếu mua thêm các hàng hoá được giảm giá.

ĐỌC THÊM

Hàng hóa Giffen

Hầu hết các loại hàng hóa (dịch vụ) trên thị trường đều tuân theo luật cầu, chỉ có một số rất ít hàng hóa không tuân theo luật cầu, ngược với luật cầu, được gọi là hàng hóa Giffen.

Hàng hóa Giffen: Do nhà thống kê và kinh tế học Sir Rober Giffen (1837-1910) người Anh đưa ra. Hàng hóa gọi là Giffen khi mà tác động thu nhập đủ lớn để làm lượng cầu giảm khi giá giảm. Điều này có nghĩa là đường cầu dốc lên (như đường cung). Trường hợp này hiếm khi xảy ra và ít được quan tâm trong thực tế.

Ví dụ: Lũ lụt và bị cô lập dẫn đến giá lương thực, thực phẩm tăng nhưng cầu về những mặt hàng này không hề giảm mà lại tăng.

Vì hàng hóa Giffen rất cần thiết nên người tiêu dùng sẵn sàng trả nhiều tiền hơn cho loại hàng hóa này nhưng điều này cũng hạn chế thu nhập khả dụng khiến việc chi tiêu cho các mặt hàng khác cho chi phí cao hơn bị giảm đi thậm chí là không mua được.

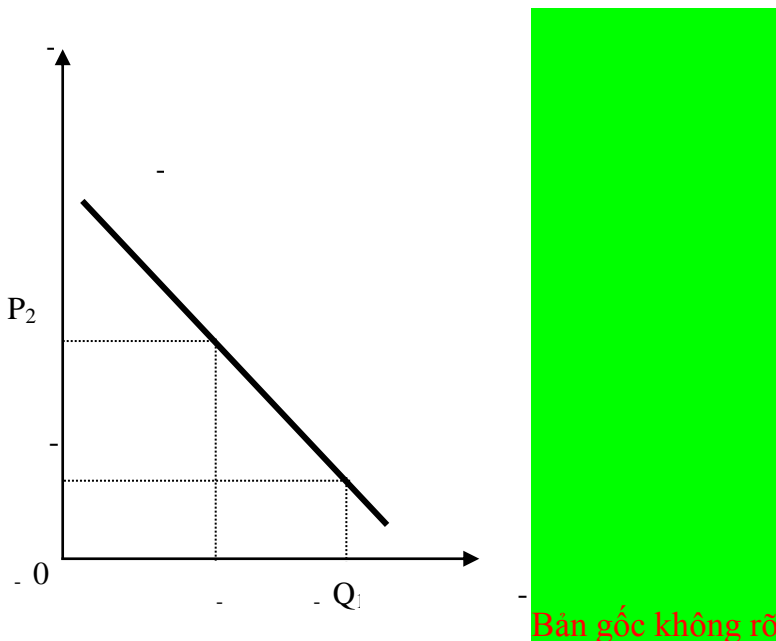
1.3.3.3. Các cách mô tả cầu

Biểu cầu: là bảng chỉ số lượng hàng hóa hoặc dịch vụ mà người tiêu dùng sẵn sàng và có khả năng mua ở các mức khác nhau trong một thời gian nhất định.

Bảng 1.3. Ví dụ một biểu cầu

Giá (P) 10000đ/kg	Lượng cầu(Q_A) Kg
0	10
1	6
2	5
3	4
4	2
5	0

Đường cầu: là đường biểu diễn các mối quan hệ giữa lượng cầu và giá. Các điểm nằm trên đường cầu sẽ cho biết lượng cầu ở các mức giá nhất định.



Hình 1.5. Biểu diễn đường cầu hàng hoá



Hình 1.6. Đường cầu hàng hóa Giffen

Hàm cầu: là một biểu thức đại số của biểu cầu được biểu diễn bằng các số hạng tổng quát hoặc với các giá trị con số cụ thể của các tham số khác nhau khi phản ánh mối quan hệ giữa giá cả, thu nhập, v.v... với lượng cầu.

Hàm cầu tổng quát: $Q_D = f(P, \text{các nhân tố ảnh hưởng } X)$

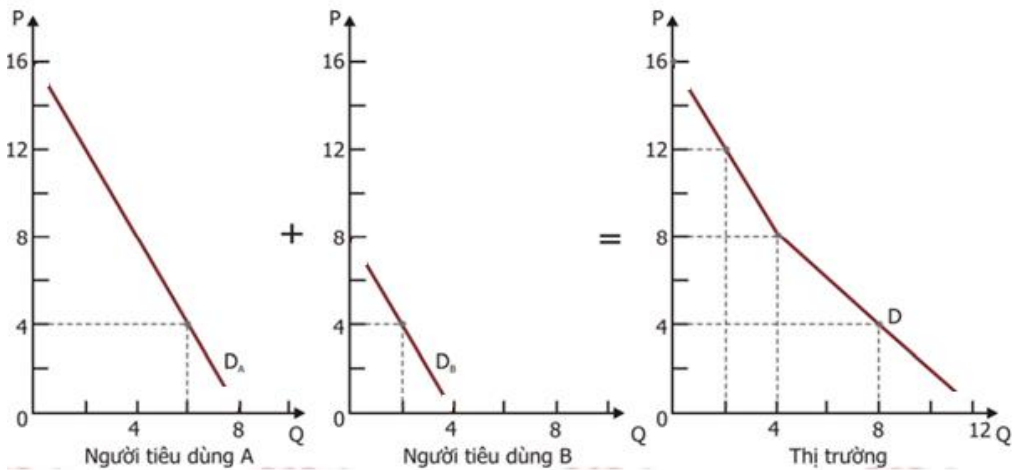
Giả định các yếu tố khác không đổi chỉ có mối quan hệ giữa giá cả và lượng cầu, khi đó chúng ta có thể xây dựng hàm cầu tuyến tính có dạng đơn giản: $Q_x = f(P_x)$.

Dạng hàm cầu tuyến tính cơ bản nhất là: $Q_D = a - bP$ hoặc

Hàm cầu ngược: $P = (a/b) - (1/b)Q_D$

Trong đó: a và b là các tham số, $a > 0$ và $b \geq 0$. Tham số chặn a cho biết giá trị của Q_D khi biến P có giá trị bằng 0. Các tham số b được gọi là hệ số góc: Chúng đo ảnh hưởng đối với lượng cầu khi một trong biến P thay đổi, khi các yếu tố khác giữ nguyên. Ví dụ, hệ số góc b đo sự thay đổi trong lượng cầu khi giá thay đổi một đơn vị, có nghĩa là $b = \Delta Q_D / \Delta P$. Như đã nhấn mạnh ở trên, Q_D và P tỉ lệ nghịch, b có giá trị âm vì ΔQ_D và ΔP trái dấu.

Cầu thị trường: Bằng tổng các mức cầu cá nhân (từ cầu cá nhân ta có thể suy ra được cầu thị trường). **Đường cầu thị trường** được xác định bằng cách cộng theo chiều ngang (trục hoành) các lượng cầu cá nhân tương ứng tại mỗi mức giá. Do đó, độ dốc của đường cầu thị trường thường thoải hơn đường cầu cá nhân. **Hình 3.6** cho thấy đường cầu thị trường bằng tổng đường cầu A và B cộng lại theo chiều ngang.



Hình 1.7 Đường cầu cá nhân (A, B) và đường cầu thị trường

1.3.3.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến cầu

Đường cầu mô tả mối quan hệ giữa giá cả và lượng cầu khi các yếu tố khác giữ nguyên. Ngoài giá cả của hàng hoá cầu phụ thuộc vào các yếu tố:

Thu nhập của người tiêu dùng:

Thu nhập là một yếu tố quan trọng xác định cầu hàng hoá. Thu nhập ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng mua của người tiêu dùng. Khi thu nhập tăng thì cầu đối với đa số hàng hoá tăng lên và ngược lại. Thường là người tiêu dùng sẽ mua nhiều thứ hơn khi tăng thêm thu nhập. Những hàng hoá có cầu tăng lên khi thu nhập tăng được gọi là các hàng hoá thông thường. Còn các hàng hoá mà cầu giảm đi khi thu nhập tăng được gọi là hàng thứ cấp. Ví dụ: Khi thu nhập tăng, cầu về rau sạch tăng và cầu về rau không đảm bảo vệ sinh giảm. Sự tăng lên trong thu nhập của người tiêu dùng có ảnh hưởng trực tiếp đến cầu và có ảnh hưởng gián tiếp đến sự biến động giá cả hàng hoá, dịch vụ trên thị trường.

Giá cả của các loại hàng hoá có liên quan

Hàng hoá liên quan là những hàng hoá có các đặc tính về giá trị sử dụng hoặc là thay thế hoặc là bổ sung cho một hàng hoá nào đó trên thị trường. Hàng hoá thay thế là hàng hoá có thể sử dụng thay cho hàng hoá khác. Ví dụ: cà phê và chè. Khi giá cả của một hàng hoá thay đổi thì không những cầu về hàng hoá này thay đổi mà cầu về hàng hoá kia cũng thay đổi.

Trong thực tế, khi giá cà phê tăng thì cầu đối với chè tăng đến một mức nào đó lại đẩy giá chè tăng và người tiêu dùng lại quay trở lại tiêu dùng cà phê vì lúc này giá cà phê hạ xuống để kích thích tiêu dùng. Cuối cùng cầu về hàng hoá thay thế cho nhau biến động phụ thuộc vào giá của tất cả các hàng hoá có khả năng thay thế cho nhau được trao đổi trên thị trường

Hàng hoá bổ sung là những hàng hoá phải sử dụng đồng thời với các hàng hoá khác. Ví dụ máy ảnh và phim ảnh, xăng xe và các phương tiện chạy bằng xăng như ô tô, xe máy. Đối với những hàng hoá này khi giá của một hàng hoá tăng thì cầu về hàng hoá kia sẽ giảm vì khi giá của hàng hoá này tăng thì cầu đối với nó giảm dẫn đến cầu đối với hàng hoá kia giảm. Ví dụ, khi xăng xe tăng giá thì cầu đối với xăng xe giảm dẫn đến cầu đối với xe máy giảm vì không thể đi xe máy mà lại không dùng xăng.

Thị hiếu tiêu dùng

Thị hiếu là sở thích hay sự ưu tiên của người tiêu dùng đối với hàng hoá hoặc dịch vụ. Xét trên một phương diện nào đó thì vấn đề này được quyết định bởi sự thuận tiện, phong tục và quan điểm xã hội. Ví dụ: các nhà sư không ăn thịt động vật dẫn đến giảm cầu về thịt động vật. Không thể quan sát trực tiếp thị hiếu được. Thị hiếu ít thay đổi và thay đổi rất chậm ảnh hưởng lớn đến cầu của người tiêu dùng đối với hàng hoá do vậy nó ảnh hưởng đến vòng đời của sản phẩm hàng hoá.

Dân số

Nếu các yếu tố khác (thị hiếu, thu nhập, ...) là như nhau thì dân số tăng hay quy mô thị trường lớn dẫn đến nhu cầu về hàng hoá tăng.

Kỳ vọng của người tiêu dùng

Nếu người tiêu dùng dự đoán giá cả của hàng hoá, dịch vụ nào đó trong tương lai sẽ giảm thì cầu hiện tại đối với hàng hoá của họ sẽ giảm xuống và ngược lại. Họ quan niệm rằng hy sinh tiêu dùng hiện tại một lượng nhỏ sẽ được bù đắp bởi một lượng tiêu dùng lớn hơn trong tương lai.

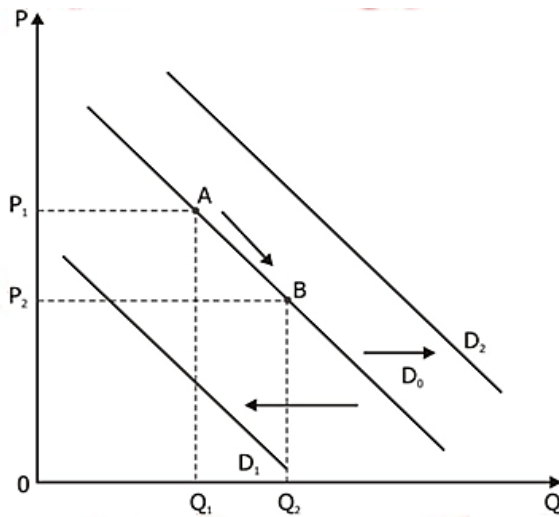
📖 Thực hành

Tìm hiểu nhu cầu về 1 sản phẩm cụ thể của sinh viên TNUT: có những yếu tố nào ảnh hưởng đến cầu của sản phẩm đó của các bạn sinh viên, hãy mô tả sự tăng giảm lượng cầu theo sự thay đổi của các yếu tố đó.

1.3.3.5. Sự dịch chuyển, di chuyển đường cầu

Sự di chuyển (trượt dọc) trên đường cầu: là sự thay đổi của lượng cầu do giá của chính hàng hóa đang xét thay đổi, giả định các yếu tố khác không đổi. Ví dụ như trên **hình 3.7** sự thay đổi vị trí từ điểm A đến điểm B gọi là sự di chuyển trên đường cầu.

Sự dịch chuyển đường cầu: Do các yếu tố khác ngoài giá của bản thân hàng hóa đang xét thay đổi \Rightarrow cầu sẽ thay đổi \Rightarrow đường cầu dịch chuyển sang vị trí mới (ví dụ như thay đổi vị trí đường cầu từ D_0 sang D_1 hoặc sang D_2 như trong hình 3.7).



Hình 3.8. Sự dịch chuyển và di chuyển đường cầu

1.3.4 Các trạng thái thị trường

Ở phần trên, chúng ta đã xét cung, cầu một cách tách biệt. Chúng ta đã biết rằng ở mỗi một mức giá hàng hóa sẽ được bán và mua với khối lượng khác nhau. Khi giá tăng thì lượng mua hàng hóa sẽ giảm, nhưng thay vào đó lượng bán lại tăng. Ngược lại khi giá giảm, người tiêu dùng sẵn sàng mua nhiều hàng hóa hơn, còn nhà sản xuất lại bán ít hàng hóa hơn. Tuy nhiên, chúng ta cũng đã biết rằng thị trường là nơi gặp gỡ giữa người bán và người mua. Câu hỏi đặt ra là thị trường sẽ làm gì giúp người tiêu dùng và người bán hàng thỏa thuận để trao đổi hàng hóa? Ở phần này chúng ta sẽ cùng xem xét cơ chế hoạt động của thị trường thông qua việc hình thành và thay đổi các trạng thái thị trường.

Khi kết hợp biểu cung và biểu cầu ta có các trạng thái thị trường:

Bảng 1.4. Quan hệ cung - cầu

Giá (P) 1000đ/kg	Lượng cầu Triệu tấn	Lượng cung Triệu tấn	Tương quan cung - cầu	Điều chỉnh Giá
5	9	18	Dư cung	Giảm giá
4	10	16	Dư cung	Giảm giá
3	12	12	Cân bằng	Không đổi
2	15	7	Dư cầu	Tăng giá
1	20	0	Dư cầu	Tăng giá

1.3.4.1. Cân bằng thị trường

Cân bằng thị trường là một trạng thái tại đó không có sức ép làm thay đổi giá và sản lượng. Cân bằng thị trường là trạng thái mà khả năng cung ứng vừa đủ cho nhu cầu trên thị trường. Tác động qua lại giữa cung và cầu xác định giá và sản lượng hàng hóa, dịch vụ được mua và bán trên thị trường. Khi tất cả mọi người tham gia vào thị trường có thể mua hoặc bán một lượng bất kỳ mà họ mong muốn, chúng ta nói rằng thị trường trong trạng thái cân bằng. Mức giá mà người mua muốn mua và người bán muốn bán theo ý của họ được gọi là mức giá cân bằng.

Đặc điểm quan trọng của mức giá cân bằng là được hình thành bởi hành động tập thể của toàn bộ người mua và người bán trên thị trường chứ không phải do nhu cầu từng cá nhân riêng lẻ. Đây là các quyết định khách quan dẫn dắt bởi bàn tay vô hình của cơ chế thị trường.

1.3.4.2. Trạng thái dư cung

Trạng thái dư cung trường hợp giá bán cao hơn giá thị trường $P_1 > P_0$ khiến cho người tiêu dùng mua ít hơn và sẽ xuất hiện trạng thái dư thừa hàng hóa một lượng: $\Delta Q = Q_S - Q_D$.

Sức ép của trạng thái dư thừa làm cho giá giảm xuống về mức giá cân bằng, mức giá giảm khiến người tiêu dùng mua tăng lên, cầu sẽ tăng dần và cung giảm. Như thế, giá cả sẽ giảm dần đến giá cân bằng P_0 và lượng hàng hóa được bán ra trên thị trường sẽ dịch chuyển về Q_0 , trạng thái cân bằng lại được thiết lập.

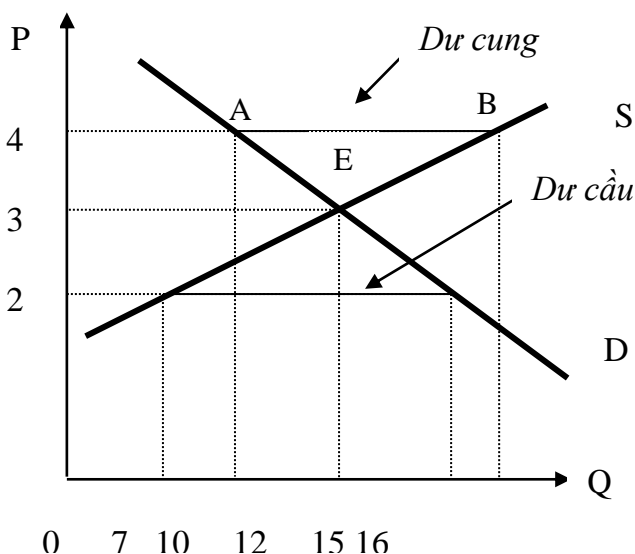
Trên đồ thị **hình 3.8**, điểm giao nhau giữa đường cung và đường cầu xác định giá và sản lượng cân bằng như điểm E (12,3). Với mức giá cao hơn giá cân bằng $P = 4$ lượng cung là $Q = 16$ nhưng lượng cầu $Q = 10$ do vậy sẽ tồn tại một lượng hàng hoá không bán hết được gọi là dư cung, (đoạn thẳng AB trên đồ thị).

1.3.4.3. Trạng thái dư cầu

Giả sử giá cân bằng trên thị trường ban đầu là P_0 , nếu như vì một biến động nào đó trên thị trường khiến cho giá cả giảm xuống ở mức P_2 , khi giá giảm làm cho lượng cung trên thị trường giảm đi và ngược lại người tiêu dùng mua nhiều hơn từ đó dẫn đến hiện tượng cầu lớn hơn cung hay thiếu hàng hóa một lượng: $\Delta Q = Q_D - Q_S$.

Do thiếu hàng nên áp lực của cầu sẽ làm cho giá cả tăng lên bởi vì người tiêu dùng có thể sẵn sàng trả giá cao hơn để mua hàng hóa. Khi giá cả tăng lên thì số cầu sẽ giảm dần và số cung tăng lên. Như thế, giá cả sẽ tăng dần đến giá cân bằng P_0 và lượng hàng hóa được bán ra trên thị trường sẽ dịch chuyển về Q_0 , trạng thái cân bằng lại được thiết lập.

Với mức giá thấp hơn giá cân bằng tại $P = 2$ người mua muốn mua với số lượng hàng là $Q = 15$ nhưng người bán chỉ đáp ứng được mức sản lượng $Q = 7$, do mức giá thấp hơn không bù đắp được những chi phí để sản xuất và không thể cung ứng đủ nhu cầu thị trường. Các nhà kinh tế học gọi sự thiếu hụt này là dư cầu.



Hình 1.9. Quan hệ cung cầu thị trường

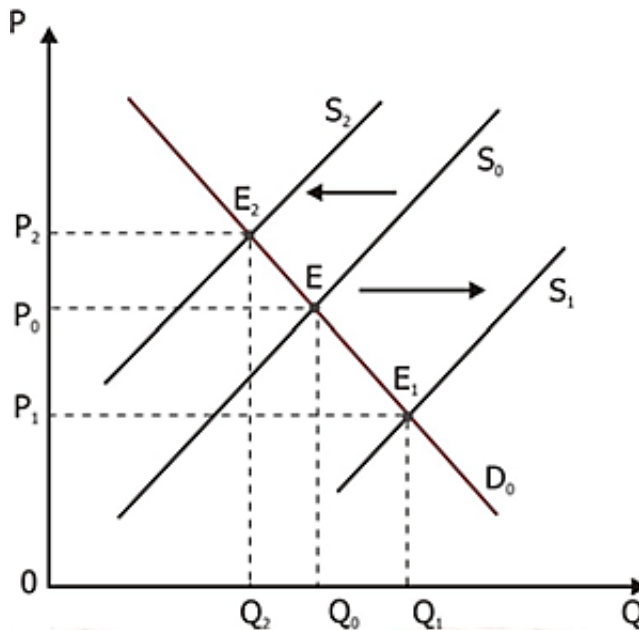
1.3.4.4. Thay đổi trạng thái cân bằng

Giá cả hình thành và biến động do sự tương tác giữa cung và cầu trên thị trường. Với mô hình cạnh tranh tự do, cung và cầu luôn có xu hướng điều chỉnh trạng thái cân bằng xác định giá và lượng cân bằng mới. Như ở các phần trước đã nghiên cứu, chúng ta thấy rằng có rất nhiều yếu tố thường xuyên làm cho cung và cầu thay đổi. Vậy giá cả và trạng thái cân bằng mới sẽ thay đổi như thế nào? Chúng ta xét 3 trường hợp cơ bản sau:

a. Thay đổi trạng thái cân bằng do cung thay đổi (Cầu không đổi)

Khi cung tăng và cầu không đổi, giá cân bằng sẽ giảm và lượng cân bằng sẽ tăng. Lúc đó lượng cung tăng, đường cung dịch chuyển từ $S_0 \rightarrow S_1$, điểm cân bằng dịch chuyển từ $E_0 \rightarrow E_1$. Tại đây, *giá cân bằng giảm và số lượng cân bằng tăng lên*.

Khi cung giảm và cầu không đổi, giá cân bằng tăng và lượng cân bằng sẽ giảm. Sự suy giảm lượng cung làm đường cung dịch chuyển sang trái $S_0 \rightarrow S_2$. Lượng cầu trên thị trường không đổi nên đường cầu vẫn giữ nguyên. Lúc này đường cung mới S_2 cắt đường cầu D_0 tại điểm cân bằng mới là E_2 . Tại đây, *giá cân bằng tăng và số lượng cân bằng giảm đi* (xem [hình 3.9](#)).

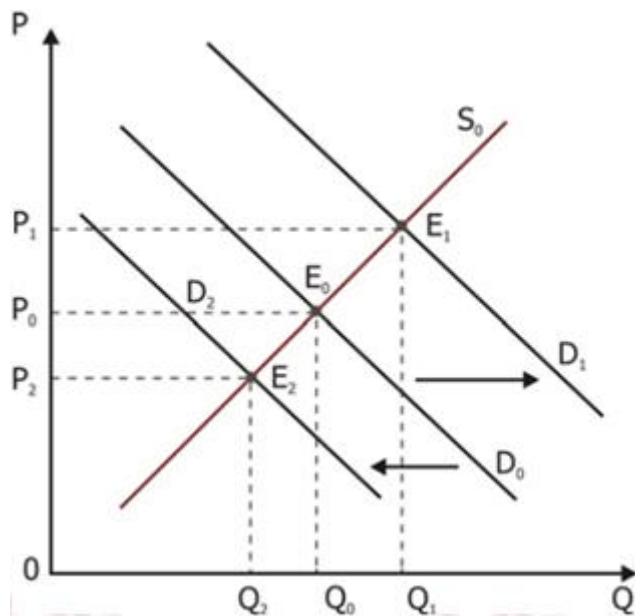


Hình 1.10. Thay đổi trạng thái cân bằng do cung thay đổi (Cầu không đổi)

b. Thay đổi trạng thái cân bằng do cầu thay đổi (Cung không đổi)

Khi cầu tăng và cung giữ nguyên, giá cân bằng và lượng cân bằng tăng. Chẳng hạn như: khi thu nhập của người tiêu dùng tăng lên, cầu đối với hàng hóa xa xỉ sẽ tăng lên làm đường cầu dịch chuyển qua phải. Hình 3.10 cho thấy sự dịch chuyển của đường cầu làm cho điểm cân bằng di chuyển từ điểm E_0 đến điểm E_1 . Tại điểm cân bằng mới, giá cao hơn so với ban đầu và số lượng cân bằng cũng cao hơn.

Khi cầu giảm và cung giữ nguyên, giá cân bằng và lượng cân bằng giảm. Ví dụ: Khi thu nhập của người tiêu dùng giảm thì người tiêu dùng cũng giảm chi tiêu cho các mặt hàng xa xỉ... làm cho đường cầu về mặt hàng này dịch chuyển về phía bên trái từ $D_0 \rightarrow D_2$ làm cho điểm cân bằng dịch chuyển từ $E_0 \rightarrow E_2$. Tại đây, giá cân bằng giảm, lượng cân bằng giảm (xem hình 3.10).



Hình 3.10. Thay đổi trạng thái cân bằng khi cầu thay đổi (cung không đổi)

c. Thay đổi trạng thái cân bằng do cung và cầu cùng thay đổi

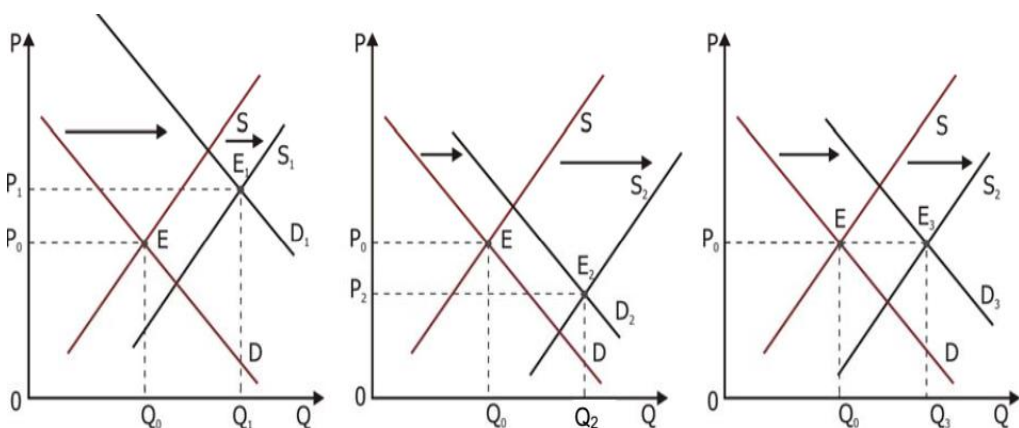
Cung tăng và cầu tăng, hoặc cung tăng và cầu giảm, hoặc cung giảm và cầu tăng, hoặc cung giảm và cầu giảm. Khi cả cung và cầu thay đổi đồng thời, nếu thay đổi về lượng (giá) có thể dự đoán thì sự thay đổi về giá (lượng) là không xác định. Thay đổi lượng cân bằng hoặc giá cân bằng là không xác định

khi biến có thể tăng hay giảm phụ thuộc vào biên độ dịch chuyển của đường cầu và đường cung.

Ví dụ: Khi cả cung và cầu đều tăng lên, xảy ra 3 trường hợp được miêu tả ở hình

Khi cầu tăng nhanh hơn cung tăng (hình), cả giá và lượng cân bằng đều tăng lên, khi cung tăng nhanh hơn cầu tăng (hình), giá cân bằng giảm và lượng cân bằng tăng. Còn khi cả cầu và cung tăng một lượng như nhau thì giá cân bằng không đổi còn lượng cân bằng tăng.

Như vậy chúng ta thấy rằng khi cả cung và cầu đều tăng thì lượng cân bằng tăng lên nhưng giá cân bằng có thể không đổi, có thể giảm xuống hoặc tăng lên tùy thuộc vào tốc độ tăng của cung so với cầu hoặc ngược lại.



Hình 1.12. Sự thay đổi về giá và lượng cân bằng khi cung tăng, cầu tăng

📖 Thực hành

Lựa chọn 1 loại hàng hóa thỏa mãn nhu cầu của các sinh viên TNUT và thực hiện các nhiệm vụ sau:

Xây dựng hàm cầu cho sản phẩm

Xây dựng hàm cung cho sản phẩm

Xác định mức giá và lượng cân bằng của sản phẩm

Phân tích 1 vài tình huống thay đổi cân bằng cung cầu thị trường của sản phẩm

TÓM LƯỢC

Những nguyên lý của kinh tế học

Những bài học căn bản về ra quyết định cá nhân là: con người đối mặt với sự đánh đổi giữa các mục tiêu khác nhau, chi phí của bất kỳ hành động nào cũng được tính bằng những cơ hội bị bỏ qua, con người duy lý đưa ra quyết định dựa trên sự so sánh giữa chi phí và ích lợi cận biên, và cuối cùng là con người thay đổi hành vi để đáp lại các kích thích mà họ phải đối mặt.

Những bài học căn bản về sự tác động qua lại giữa con người với nhau là: thương mại (tức trao đổi) có thể đem lại ích lợi cho cả hai bên, thị trường thường là cách thức tốt phối hợp trao đổi buôn bán giữa mọi người, và chính phủ có thể cải thiện các kết cục thị trường khi một thất bại thị trường nào đó tồn tại hay khi kết cục thị trường không công bằng.

Những bài học căn bản về nền kinh tế với tư cách một tổng thể là: năng suất là nguồn gốc cuối cùng của mức sống, sự gia tăng lượng tiền là nguyên nhân cuối cùng của lạm phát và xã hội đối mặt với sự đánh đổi ngắn hạn giữa lạm phát và thất nghiệp.

Mô hình kinh tế và các chỉ tiêu cơ bản

Nền kinh tế thị trường là nền kinh tế vận hành và quyết định các hoạt động thông qua thị trường. Trong nền kinh tế thị trường, các quan hệ kinh tế của các cá nhân và các doanh nghiệp đều biểu hiện qua việc mua bán hàng hóa, dịch vụ trên thị trường. Thái độ cư xử của từng thành viên tham gia thị trường là hướng vào tìm kiếm lợi ích của chính mình theo sự dẫn dắt của giá cả thị trường hay “Bàn tay vô hình” (Adam Smith).

Tổng sản phẩm trong nước (GDP) phản ánh cả thu nhập của mọi người trong nền kinh tế và tổng chi tiêu để mua sản lượng hàng hóa và dịch vụ của nền kinh tế. GDP là tổng của 4 nhóm chi tiêu: tiêu dùng, đầu tư, mua hàng của chính phủ và xuất khẩu ròng.

Tăng trưởng kinh tế là sự gia tăng của GDP hoặc GNP hoặc quy mô sản lượng quốc gia tính bình quân trên đầu người trong một thời gian nhất định.

Lạm phát là sự tăng mức giá chung một cách liên tục của hàng hóa và dịch vụ theo thời gian và sự mất giá trị của một tiền tệ nào đó.

Chỉ số giá tiêu dùng (CPI) phản ánh giá một giỏ hàng hóa và dịch vụ mà một người tiêu dùng đại diện mua.

Tỷ lệ thất nghiệp là tỷ lệ phần trăm số người muốn làm việc, nhưng không có việc làm.

Cung cầu thị trường và cân bằng thị trường

Đường cầu cho biết lượng cầu về một hàng hóa phụ thuộc vào giá cả như thế nào. Theo luật cầu thì khi giá của một hàng hóa giảm, lượng cầu về nó sẽ tăng. Bởi vậy, đường cầu thường dốc xuống. Ngoài giá cả, các yếu tố khác quyết định lượng cầu bao gồm thu nhập, thị hiếu, kỳ vọng và giá của các hàng hóa thay thế hoặc bổ sung. Nếu một trong các yếu tố này thay đổi, đường cầu sẽ dịch chuyển.

Đường cung cho biết lượng cung về một hàng hóa phụ thuộc vào giá cả như thế nào. Theo luật cung thì khi giá của một hàng hóa tăng, lượng cung về nó sẽ tăng. Bởi vậy, đường cung thường dốc lên. Ngoài giá cả, các yếu tố khác quyết định lượng cung bao gồm giá các đầu vào, công nghệ và kỳ vọng. Nếu một trong các yếu tố này thay đổi, đường cung sẽ dịch chuyển.

Giao điểm của đường cung và đường cầu quyết định trạng thái cân bằng của thị trường. Tại mức giá cân bằng, lượng cung bằng lượng cầu. Hành vi của người mua và người bán đương nhiên thúc đẩy thị trường thay đổi theo hướng tiến tới trạng thái cân bằng. Khi giá thị trường nằm trên giá cân bằng, sẽ xuất hiện sự thặng dư hàng hóa và điều này làm cho giá thị trường giảm. Khi giá thị trường nằm dưới giá cân bằng, sẽ xuất hiện sự thiếu hụt hàng hóa và điều này làm cho giá thị trường tăng.

THUẬT NGỮ CẦN CHÚ Ý

Kinh tế học

Năng suất

Kinh tế vĩ mô

Nền kinh tế thị trường

Kinh tế vi mô

Tổng sản phẩm trong nước

Nguồn lực khan hiếm

Tổng sản phẩm quốc dân

Thất bại thị trường

Tiêu dùng

Thương mại

Đầu tư

Chi tiêu của chính phủ	Cung
Tốc độ tăng trưởng	Cầu
Lạm phát	Lượng cung
Chỉ số giá tiêu dùng	Lượng cầu
Lực lượng lao động	Trạng thái cân bằng
Tỷ lệ thất nghiệp	Dư cung
Thị trường	Dư cầu

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Nguồn lực khan hiếm là gì? Tại sao các nguồn lực lại luôn khan hiếm?
2. Tại sao con người luôn phải đối mặt với sự đánh đổi?
3. Hãy liệt kê chi phí cơ hội của việc đi làm ngay sau khi tốt nghiệp THPT.
4. Một chiếc xe khách xuất bến và không còn chiếc ghế trống nào, kể cả các ghế phụ. Tại điểm dừng đỗ đầu tiên cách bến xe 1km, có một hành khách muốn lên xe. Do không còn ghế ngồi nên hành khách này muốn được giảm 50% giá vé. Lái xe đồng ý nhưng phụ xe thì không. Theo bạn, lái xe hay phụ xe là người suy nghĩ tại điểm cận biên? Hãy lý giải suy nghĩ đó.
5. Hãy sử dụng nguyên lý “con người phản ứng với các kích thích” để dự đoán điều gì sẽ xảy ra khi chính phủ các nước ban hành quy định về việc phải đội mũ bảo hiểm (nếu đi xe gắn máy) và thắt dây an toàn (nếu đi ô tô) khi tham gia giao thông? Số vụ tai nạn sẽ tăng hay giảm? Tại sao?
6. Nền kinh tế thị trường có những đặc trưng cơ bản nào?
7. Mỗi giao dịch sau đây có ảnh hưởng như thế nào (nếu có) đến các thành phần của GDP của Việt Nam theo cách tiếp cận chi tiêu? Hãy giải thích?
 - a. Gia đình bạn mua một chiếc tủ lạnh Deawoo sản xuất trong nước
 - b. Gia đình bạn mua một ngôi nhà 3 tầng mới xây
 - c. Hãng Ford Việt Nam bán một chiếc xe hiệu Laser từ hàng tồn kho
 - d. Bạn mua một chiếc bánh gatô của Hải Hà - KOTOBUKI
 - f. Hãng Honda mở rộng nhà máy ở Vĩnh Phúc
 - g. Chính phủ tăng trợ cấp cho những người thất nghiệp

8. Thế nào là tổng sản phẩm quốc nội (GDP) và tổng sản phẩm quốc dân (GNP). Phân biệt sự giống và khác nhau giữa hai khái niệm này.

9. Chỉ số giá tiêu dùng phản ánh điều gì?

10. Xem lại báo chí trong những ngày qua. Chỉ tiêu thống kê kinh tế mới nào được công bố? Bạn giải thích các chỉ tiêu thống kê này như thế nào?

11. Phân biệt khái niệm cầu với nhu cầu, cầu với lượng cầu. Minh họa khái niệm cầu và lượng cầu trên đồ thị.

12. Phân tích khái niệm cầu và luật cầu. Nêu các yếu tố tác động đến cầu và ý nghĩa của việc phân tích cầu.

13. Phân biệt khái niệm cung, lượng cung, và minh họa các khái niệm trên đồ thị.

14. Phân tích khái niệm cung và luật cung. Nêu các yếu tố tác động đến cung và ý nghĩa của việc phân tích cung.

15. Trình bày các trạng thái thị trường, lấy ví dụ cụ thể và minh họa các trường hợp trên đồ thị.

16. Phân tích sự thay đổi trạng thái cân bằng thị trường khi có biến động về cầu thị trường. Lấy ví dụ cụ thể và minh họa các trường hợp trên đồ thị.

17. Phân tích sự thay đổi trạng thái cân bằng thị trường khi có biến động về cung. Lấy ví dụ cụ thể và minh họa các trường hợp trên đồ thị.

18. Phân tích sự thay đổi trạng thái cân bằng thị trường khi cùng lúc có biến động về cả cung và cầu thị trường. Lấy ví dụ cụ thể và minh họa các trường hợp trên đồ thị.

BÀI TẬP

1. Dịch bệnh viêm đường hô hấp cấp Covid-19 diễn biến phức tạp đầu năm 2020 khiến cho giá cả nhiều mặt hàng biến động không ngừng. Dùng đồ thị cung cầu để giải thích các vấn đề sau:

- Dịch bệnh bùng phát đột ngột khiến cho giá khẩu trang tháng 2, tháng 3 tăng cao từ 50.000đ/hộp lên 150.000đ/hộp

- Nhằm hạn chế lây lan bệnh dịch, Chính phủ đã phong tỏa vùng dịch, cách ly xã hội toàn quốc. Giá xăng giảm nhanh chóng từ 19.000đ/lít xuống 12.000đ/lít

- Đợt bùng phát dịch cuối tháng 7 từ trung tâm dịch Đà Nẵng khiến số lượng bệnh nhân ở Việt Nam gia tăng nhanh hơn cả đợt tháng 3, tuy nhiên giá khẩu trang vẫn giữ như cũ, thậm chí hơi hạ hơn trước (từ 50.000đ/hộp xuống 45.000đ/hộp) khiến nhiều kẻ đầu cơ thua lỗ nặng.

- Cũng trong tháng 7/2020 làn sóng lây lan dịch thứ 2 gia tăng số người mắc bệnh lên nhanh chóng ở hầu hết các quốc gia. Lo ngại bất ổn, người dân đổ xô đi mua vàng dự trữ, xu hướng này diễn ra trên toàn thế giới khiến giá vàng trong nước tăng lên mức kỷ lục 62 triệu đồng/lượng vàng vào đầu tháng 8 (mức giá cũ 37 triệu đồng/lượng).

2. Thị trường sản phẩm khăn giấy ướt dùng cho gia đình có biểu cung và biểu cầu như sau:

Giá bán	Lượng cung	Lượng cầu
4000 đ	120.000 gói	140.000 gói
5000 đ	140.000 gói	120.000 gói
6000 đ	160.000 gói	100.000 gói

- Hãy viết phương trình đường cung, đường cầu thị trường trong tình huống trên và vẽ đồ thị minh họa;

- Tìm giá và sản lượng tại điểm cân bằng;

- Tại mức giá $P_1 = 5.500đ$, thị trường ở trạng thái như thế nào?

- Khi lượng cung tăng lên gấp 2 lần tại mọi mức giá, điều gì sẽ xảy ra trên thị trường?

3. Cho các số liệu sau đây về cung và cầu gạo 2019 ở Thái Nguyên:

Giá (nghìn đồng/kg)	7	8	9	10	11	12
Lượng cung (tấn/ngày)	11	13	15	17	19	21
Lượng cầu (tấn/ngày)	20	19	18	17	16	15

- Viết phương trình đường cung, đường cầu

- Xác định giá và sản lượng cân bằng.

- Tại mức giá 12.000đ/kg tương quan cung cầu trên thị trường như thế nào?

- Có những giải pháp gì để điều chỉnh mức giá từ 12.000đ/kg về mức giá tại điểm cân bằng.

4. Giả sử đường cầu và đường cung của hàng hoá X cho như sau:

$$Q_D = 200 - 5P$$

$$Q_S = -25 + 4P \text{ (đơn vị tính của giá } P: 1.000\text{đ)}$$

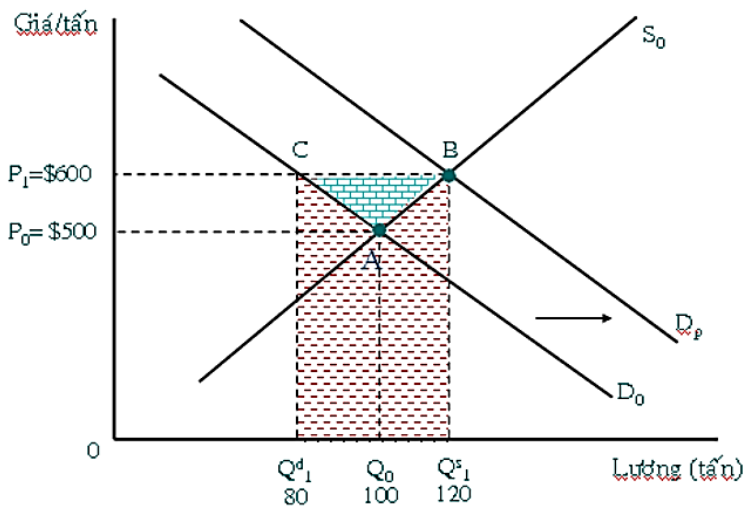
- Vẽ đường cầu và đường cung. Xác định mức giá và sản lượng cân bằng.

- Nếu Chính phủ quy định mức giá 30.000đ, thị trường ở trạng thái như thế nào?

- Nếu mức cung tăng lên 18 sản phẩm tại mọi mức giá, viết phương trình đường cung mới. Tính giá và sản lượng cân bằng mới.

- Sự sụt giá có làm dịch chuyển đường cung, đường cầu và tăng tiêu dùng sản phẩm X?

5. Cho đồ thị mô tả cung cầu thị trường SP A như sau:



- Viết phương trình đường cung cầu sản phẩm khi điểm cân bằng thị trường A

- Mô tả sự thay đổi của cung cầu khi thị trường thay đổi trạng thái cân bằng từ A sang B.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. David Begg et al. (2007), Economics, 8th Editon, McGraw-Hill Education.
2. N.G. Mankiw (2001), Brief Principle of Macroeconomics, 2th edition, Harcourt Publisher.
3. N.G. Mankiw (2009), Brief Principle of Macroeconomics, 5th edition Cengage Learning, Inc.
4. PGS.TS. Vũ Kim Dung - PGS.TS. Nguyễn Văn Công (2017), Giáo trình Kinh tế học - tập 1, NXB Đại Học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
5. Nền kinh tế thị trường là gì? - Michael Watts (<https://luattaichinh.wordpress.com/2013/12/10/nen-kinh-te-thi-truong-l-g/>)

CHƯƠNG II

NGÀNH CÔNG NGHIỆP VÀ DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP

MỤC TIÊU

KIẾN THỨC

- ❖ Hiểu rõ khái niệm, vai trò và cách thức phân loại các hoạt động sản xuất công nghiệp;
- ❖ Hiểu rõ khái niệm và nắm được các hình thức chuyên môn hóa sản xuất, đa dạng hóa kinh doanh, tập trung hóa trong sản xuất công nghiệp;
- ❖ Biết được các hình thức tổ chức sản xuất công nghiệp trên lãnh thổ;
- ❖ Biết được các thành phần tham gia chuỗi cung ứng trong ngành công nghiệp và những vấn đề cần quan tâm trong quản trị chuỗi cung ứng;
- ❖ Biết được những giải pháp kết hợp phát triển sản xuất công nghiệp và bảo vệ môi trường;
- ❖ Hiểu rõ khái niệm và các đặc trưng của doanh nghiệp công nghiệp;
- ❖ Biết được các thành phần trong môi trường vĩ mô và môi trường ngành và môi trường nội bộ doanh nghiệp

NỘI DUNG

- 2.1. Ngành công nghiệp
- 2.2. Doanh nghiệp công nghiệp

THUẬT NGỮ CẦN CHÚ Ý

• 29

CÂU HỎI ÔN TẬP

• 15

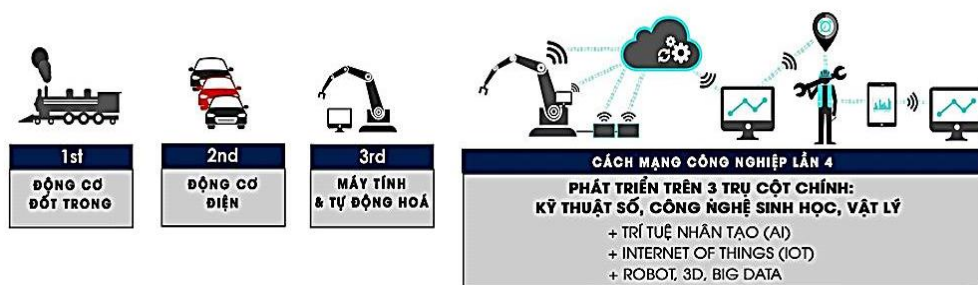
BÀI TẬP/ TÌNH HUỐNG

• 0

DẪN NHẬP

Các cuộc cách mạng công nghiệp đã thay đổi nền kinh tế

Công nghiệp, theo nghĩa là ngành sản xuất hàng hóa vật chất, trở thành đầu tàu của nền kinh tế ở Châu Âu và Bắc Mỹ trong Cách mạng công nghiệp. Nó đã thay đổi trật tự nền kinh tế phong kiến và buôn bán qua hàng loạt các tiến bộ công nghệ liên tiếp, khản trương như phát minh động cơ hơi nước, máy dệt và các thành tựu trong sản xuất thép và than quy mô lớn. Các quốc gia công nghiệp khi đó tiến hành chính sách kinh tế tự bản. Đường sắt và tàu thủy hơi nước nhanh chóng vươn tới những thị trường xa xôi trên thế giới, cho phép các công ty tư bản phát triển lên quy mô và sự giàu có chưa từng thấy. Hoạt động chế tạo, chế biến trở thành lĩnh vực tạo ra của cải cho nền kinh tế. Sau Cách mạng công nghiệp, một phần ba sản lượng kinh tế toàn cầu là từ các ngành công nghiệp chế tạo - vượt qua giá trị của hoạt động nông nghiệp.



Hình 2.1. Các cuộc cách mạng công nghiệp cho đến nay

Các cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ hai, lần thứ ba đã diễn ra và cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư (còn được gọi là cuộc cách mạng 4.0) đang diễn ra đã không chỉ thay đổi bộ mặt của ngành công nghiệp mà còn giúp cho mức sống của nhân loại không ngừng được nâng cao.

2.1. Ngành công nghiệp

2.1.1. Khái niệm, vai trò và phân loại ngành công nghiệp

2.1.1.1. Khái niệm

Quyết định số 486-TCTK/CN của Tổng cục thống kê năm 1966 là văn bản đầu tiên đưa ra khái niệm về ngành công nghiệp tại Việt Nam. Theo đó, “Ngành công nghiệp là một ngành sản xuất vật chất, bao gồm các hoạt động:

Khai thác của cải vật chất có sẵn trong thiên nhiên mà lao động của con người chưa tác động vào; Chế biến những sản phẩm đã khai thác và chế biến sản phẩm của nông nghiệp; Hoạt động sản xuất công nghiệp còn bao gồm cả việc sửa chữa máy móc thiết bị và vật phẩm tiêu dùng.”

Theo xu hướng phát triển của nền kinh tế, một số thuật ngữ trong khái niệm trên đã có nội hàm mới. Vì vậy, từ năm 2007 đến năm 2018, chính phủ đã nghiên cứu và ban hành hệ thống ngành kinh tế Việt Nam. Theo đó, công nghiệp là một ngành kinh tế thuộc lĩnh vực sản xuất vật chất, bao gồm 3 loại hoạt động chủ yếu:

- Khai thác tài nguyên thiên nhiên tạo ra nguồn nguyên liệu nguyên thủy;
- Chế biến, chế tạo các loại sản phẩm của công nghiệp khai thác và của nông, lâm ngư, nghiệp thành các loại sản phẩm khác nhau đáp ứng các nhu cầu khác nhau của xã hội;
- Hoạt động dịch vụ sửa chữa các sản phẩm công nghiệp nhằm khôi phục giá trị sử dụng của chúng.

Cùng với xu hướng hội nhập quốc tế, một số ngành mới trong nền kinh tế cũng ngày càng phát triển như điện ảnh, giải trí, thời trang, công nghệ thông tin... Trên thế giới, khi những ngành này đạt đến quy mô lớn (Ví dụ: Điện ảnh của Hoa Kỳ, Ấn Độ, Trung Quốc, Hàn Quốc...; Thời trang của Pháp, Ý, Hoa Kỳ...) thì cũng được coi là các ngành công nghiệp mặc dù chúng không mang đầy đủ các đặc điểm như ngành công nghiệp truyền thống.

2.1.1.2. Vai trò của ngành công nghiệp trong nền kinh tế

Công nghiệp được thừa nhận là ngành sản xuất chủ đạo của nền kinh tế, thật vậy:

Công nghiệp tăng trưởng nhanh và làm gia tăng nhanh thu nhập quốc gia. Năng suất lao động của khu vực công nghiệp cao hơn hẳn các ngành kinh tế khác, mà năng suất lao động là yếu tố quyết định nâng cao thu nhập, thúc đẩy nhanh tăng trưởng công nghiệp và đóng góp ngày càng lớn vào thu nhập quốc gia. Công nghiệp có vai trò quan trọng này là do thường xuyên đổi mới và ứng dụng công nghệ tiên tiến, hơn nữa, giá cả sản phẩm công nghiệp thường ổn định và cao hơn so với các sản phẩm khác ở cả thị trường trong và ngoài nước.

Công nghiệp cung cấp tư liệu sản xuất và trang bị kỹ thuật và thúc đẩy sự phát triển của các ngành kinh tế. Xuất phát từ đặc điểm của sản phẩm công nghiệp, một bộ phận sản phẩm công nghiệp sản xuất có chức năng là tư liệu sản xuất. Do đó, nó còn là ngành tạo ra tác động hiệu quả dây chuyền đến các ngành kinh tế khác và tạo ra cơ sở vật chất kỹ thuật của nền kinh tế.

Công nghiệp cung cấp đại bộ phận hàng tiêu dùng cho dân cư. Nông nghiệp cung cấp những sản phẩm tiêu dùng thiết yếu đáp ứng nhu cầu cơ bản của con người. Công nghiệp khác hơn, cung cấp những sản phẩm tiêu dùng ngày càng phong phú và đa dạng (ăn, mặc ở, đi lại, vui chơi, giải trí...). Khi thu nhập dân cư tăng gắn với quá trình phát triển kinh tế thì nhu cầu con người lại cao hơn và mới hơn. Chính sự phát triển của công nghiệp mới đáp ứng những nhu cầu thay đổi này và đồng thời nó lại hướng dẫn tiêu dùng của con người.

Công nghiệp cung cấp nhiều việc làm cho xã hội. Dưới tác động của công nghiệp, năng suất lao động nông nghiệp được nâng cao tạo điều kiện dịch chuyển lao động ra khỏi khu vực nông nghiệp, nhưng không ảnh hưởng đến sản lượng nông nghiệp. Sự phát triển của công nghiệp làm mở rộng nhiều ngành sản xuất mới, khu công nghiệp mới và cả các ngành dịch vụ đầu vào và đầu ra sản phẩm công nghiệp, và như vậy thu hút lao động nông nghiệp và giải quyết việc làm cho xã hội.

Với những quốc gia đang phát triển như Việt Nam, vai trò của phát triển công nghiệp đúng hướng là vô cùng quan trọng bởi đó là nền tảng cho sự phát triển bứt phá của các ngành kinh tế khác như nông nghiệp và dịch vụ.

2.1.1.3. Phân loại ngành công nghiệp

Do hoạt động công nghiệp là vô cùng đa dạng, nên có rất nhiều cách để phân loại các ngành công nghiệp, như:

- Theo mức độ sử dụng vốn và tập trung lao động: Công nghiệp nặng và công nghiệp nhẹ.

- Theo sản phẩm và ngành nghề: công nghiệp dầu khí, công nghiệp ô tô, công nghiệp dệt, công nghiệp năng lượng, ...

- Theo phân cấp quản lý: công nghiệp địa phương, công nghiệp trung ương.

Ở Việt Nam, theo hệ thống ngành kinh tế Việt Nam VICS 2018 được ban hành trong quyết định số 27/2018/QĐ-TTg ngày 06/07/2018 của Thủ tướng chính phủ, Công nghiệp bao gồm các nhóm ngành:

- Khai khoáng;
- Công nghiệp chế biến, chế tạo;
- Sản xuất và phân phối điện, khí đốt, nước nóng, hơi nước và điều hòa không khí;
- Cung cấp nước, hoạt động quản lý và xử lý rác thải, nước thải.

Khác với Việt Nam, Anh, Hoa Kỳ cùng khá nhiều quốc gia khác trên thế giới không có ngành công nghiệp riêng mà sử dụng tiêu chí phân loại các ngành của GICS. GICS là viết tắt của “Global Industry Classification Standard” được phát triển bởi tổ chức Morgan Stanley Capital International (MSCI) và Standard & Poor's vào năm 1999. GICS được đưa ra nhằm thiết lập một tiêu chuẩn chung cho việc phân loại các công ty vào các ngành và nhóm ngành có liên quan với nhau. GICS 2018 bao gồm 11 nhóm ngành chính bao gồm: năng lượng, nguyên vật liệu, chế tạo, hàng tiêu dùng không thiết yếu, hàng tiêu dùng thiết yếu, chăm sóc sức khỏe, tài chính, công nghệ thông tin, dịch vụ tiện ích, bất động sản.

2.1.2. Chuyên môn hóa - đa dạng hóa - tập trung hóa trong sản xuất công nghiệp

2.1.2.1. Chuyên môn hóa trong sản xuất công nghiệp

Nhà kinh tế học Adam Smith đã mở đầu cuốn sách “của cải của các dân tộc” bằng một ví dụ nổi tiếng về chuyên môn hóa lao động trong một xí nghiệp sản xuất kim khâu. Miêu tả công việc trong xí nghiệp, ông viết, “một người kéo sắt thành sợi mảnh, một người làm thẳng sợi sắt, một người cắt kim, người thứ tư tạo lỗ khâu kim, người cuối cùng mài dũa để tạo thành cây kim”. 10 người trong một ngày làm được 4800 cây kim, còn nếu làm việc độc lập, mỗi người trong một ngày chỉ làm được 20 cây kim, mười người như vậy làm được 200 cây kim. Sản xuất công nghiệp coi trọng năng suất. Và năng suất lao động tăng lên nhờ chuyên môn hóa một cách hợp lý.

Chuyên môn hoá sản xuất là quá trình tập trung lực lượng sản xuất của một đơn vị để sản xuất một hay một số sản phẩm hàng hoá phù hợp với điều

kiện của đơn vị đó cũng như với nhu cầu của thị trường. Có 4 hình thức chuyên môn hóa trong sản xuất công nghiệp, cụ thể:

a. Chuyên môn hoá sản phẩm

Là việc tập trung sản xuất của doanh nghiệp vào việc chế tạo một loại sản phẩm hoàn chỉnh đến mức độ nhất định. Khi thực hiện chuyên môn hóa sản phẩm, doanh nghiệp công nghiệp tự đảm nhận việc chế tạo tất cả các bộ phận và chi tiết cấu thành sản phẩm hoàn chỉnh, tự thực hiện tất cả các khâu công nghệ của quá trình công nghệ chế tạo sản phẩm (sản xuất được khép kín).

Điều kiện thực hiện: chỉ áp dụng cho các doanh nghiệp sản xuất các sản phẩm đơn giản về kết cấu và công nghệ chế tạo.

Lợi ích: áp dụng chuyên môn hóa sản phẩm sẽ đảm bảo sự tập trung trong chỉ huy, điều hành sản xuất, sự chủ động trong tổ chức mối liên hệ sản xuất.

b. Chuyên môn hoá bộ phận và chi tiết của sản phẩm

Chuyên môn hoá bộ phận và chi tiết của sản phẩm là việc tập trung hoạt động của doanh nghiệp vào chế tạo một (hoặc một số) bộ phận và chi tiết của sản phẩm. Khi áp dụng hình thức chuyên môn hóa này, sản phẩm hoàn chỉnh cuối cùng là kết tinh lao động của nhiều doanh nghiệp độc lập.

Điều kiện thực hiện: Sản phẩm có kết cấu phức tạp và lượng nhu cầu lớn; Số lượng doanh nghiệp trong ngành nhiều; Tổ chức tốt mối liên hệ sản xuất giữa các doanh nghiệp có liên quan; Các bộ phận, chi tiết phải được sản xuất theo tiêu chuẩn thống nhất; Các doanh nghiệp hữu quan được phân bổ trong cự ly gần nhau để giảm CP vận chuyển các bộ phận, chi tiết...

Lợi ích: Chuyên môn hoá bộ phận và chi tiết của sản phẩm là biểu hiện cao của trình độ chuyên môn hoá, giúp các doanh nghiệp khai thác tốt nhất lợi thế của mình để giảm giá thành sản phẩm.

c. Chuyên môn hoá giai đoạn công nghệ chế tạo sản phẩm

Chuyên môn hoá giai đoạn công nghệ chế tạo sản phẩm là tập trung hoạt động của doanh nghiệp vào việc thực hiện một hoặc một số giai đoạn công nghệ của quá trình chế tạo sản phẩm. Khi áp dụng hình thức Chuyên môn hóa này, quá trình phân công lao động giữa các doanh nghiệp được thực hiện bằng cách chia tách quá trình công nghệ chế tạo sản phẩm thành các giai đoạn khác

nhau và giao cho các doanh nghiệp độc lập đảm nhận (sản phẩm cuối cùng là kết quả của sự hiệp tác sản xuất của nhiều doanh nghiệp). Ví dụ: doanh nghiệp mạ điện phục vụ cho các doanh nghiệp cơ khí.

Điều kiện thực hiện: Công nghệ chế tạo sản phẩm phức tạp, việc tách các giai đoạn công nghệ để hình thành doanh nghiệp độc lập bảo đảm được sự hợp lý về kinh tế và kỹ thuật; Tổ chức tốt mối liên hệ sản xuất giữa các doanh nghiệp có liên quan bằng những hình thức thích hợp; Sự phân bố hợp lý các doanh nghiệp có liên quan để bảo đảm giảm bớt chi phí vận chuyển và nâng cao hiệu quả kinh tế.

Lợi ích: áp dụng chuyên môn hóa giai đoạn công nghệ chế tạo sản phẩm mang lại lợi ích thiết thực cho doanh nghiệp, nhưng trong điều kiện môi trường kinh doanh biến động nó lại có thể gây cho doanh nghiệp tình trạng khó khăn và bị động khi phải chuyển hướng sản xuất.

d. Chuyên môn hoá các hoạt động phụ trợ

Chuyên môn hoá các hoạt động phụ trợ là tập trung hoạt động của doanh nghiệp vào việc thực hiện những công việc phù hợp cho hoạt động chế tạo sản phẩm của các doanh nghiệp khác. Ví dụ: thành lập doanh nghiệp cơ khí sửa chữa chuyên ngành, doanh nghiệp sản xuất bao bì, nhãn hiệu sản phẩm sản phẩm... Khi áp dụng hình thức chuyên môn hóa này, các doanh nghiệp không phải tổ chức các bộ phận phụ trợ của mình. Các loại hình doanh nghiệp thuộc hình thức chuyên môn hóa này vẫn hoàn toàn bình đẳng với các doanh nghiệp khác, sản phẩm và dịch vụ của chúng vẫn có đầy đủ tư cách hàng hóa, để trao đổi và mua bán trên thị trường.

Điều kiện áp dụng: có thể áp dụng cho mọi ngành sản xuất công nghiệp, đặc biệt những ngành đòi hỏi các hoạt động phụ trợ phức tạp. Ví dụ: sản xuất ô tô, thiết bị điện tử, điện lạnh...

Lợi ích: Việc này làm giảm sự phân tán và lãng phí vốn đầu tư, và việc sử dụng không hết công suất của các bộ phận ấy.

2.1.2.2. Đa dạng kinh doanh của doanh nghiệp công nghiệp

Đa dạng hóa kinh doanh của doanh nghiệp là việc mở rộng lĩnh vực hoạt động và mặt hàng kinh doanh của doanh nghiệp nhằm đạt tới một cơ cấu kinh doanh hợp lý. Có nhiều hình thức đa dạng hóa kinh doanh, xét theo từng cách phân loại.

a. Xét theo sự biến đổi danh mục sản phẩm, gồm:

Biến đổi chủng loại: đó là quá trình hoàn thiện (hình thức & nội dung sản phẩm) và cải tiến các loại sản phẩm đang sản xuất để giữ vững thị trường và xâm nhập vào thị trường mới.

Đổi mới chủng loại: là loại bỏ những sản phẩm lỗi thời, những sản phẩm khó tiêu thụ và bổ sung những sản phẩm mới vào danh mục sản phẩm của doanh nghiệp. Sản phẩm bổ sung là sản phẩm mới tuyệt đối (mới đối với doanh nghiệp & thị trường) hoặc sản phẩm mới tương đối (mới đối với doanh nghiệp, cũ với thị trường).

Hỗn hợp: là doanh nghiệp vừa hoàn thiện, cải tiến một số sản phẩm đang sản xuất, vừa loại bỏ những sản phẩm không sinh lợi, vừa bổ sung những sản phẩm mới vào danh mục sản phẩm của mình.

b. Xét theo tính chất của nhu cầu sản phẩm, gồm:

Đa dạng hoá theo chiều sâu nhu cầu mỗi loại sản phẩm: đó là việc tăng thêm kiểu cách, mẫu mã của cùng một loại sản phẩm để đáp ứng toàn diện nhu cầu của các đối tượng khác nhau về cùng một loại sản phẩm. Ví dụ, sản xuất máy ảnh các loại...

Đa dạng hoá theo bề rộng nhu cầu các loại sản phẩm thể hiện ở các doanh nghiệp chế tạo một số loại sản phẩm có kết cấu, công nghệ sản xuất và giá trị sử dụng cụ thể khác nhau, để thoả mãn đồng bộ một số nhu cầu có liên quan với nhau của một đối tượng tiêu dùng. Ví dụ, doanh nghiệp sản xuất máy ảnh, ngoài ra có thể sản xuất giấy in phóng ảnh, các hoá chất...

Đa dạng hoá theo hướng thoát ly sản phẩm gốc, đưa sản phẩm mới vào danh mục sản phẩm của doanh nghiệp. Sản phẩm mới không có liên quan với sản phẩm ban đầu cả về giá trị sử dụng và công nghệ sản xuất.

2.1.2.3. Tập trung hóa trong ngành công nghiệp

Tập trung hoá sản xuất trong công nghiệp là quá trình tập hợp các hoạt động công nghiệp vào những loại hình tổ chức kinh doanh có quy mô ngày càng lớn. Sự phát triển của tập trung hoá sản xuất gắn liền với quá trình phát triển công nghiệp, tiến bộ khoa học công nghệ và xã hội hóa sản xuất. Nội dung cơ bản của quá trình này là sự tập trung về tư liệu sản xuất và lao động vào một tổ chức kinh doanh công nghiệp. Tập trung hoá sản xuất trong công nghiệp được thực hiện bằng nhiều con đường khác nhau:

- Các tổ chức kinh doanh với những quy mô khác nhau tự nguyện liên kết với nhau để hình thành một tổ chức kinh doanh mới với quy mô lớn hơn;

- Các tổ chức kinh doanh có quy mô lớn, thế lực mạnh thân tính các doanh nghiệp có quy mô nhỏ hơn;

- Xây dựng mới các tổ chức kinh doanh có quy mô lớn.

Các hình thức tập trung hóa sản xuất được xem xét dựa trên lĩnh vực sản xuất và sự thay đổi trình độ công nghệ hoặc thay đổi tính chất quản lý, cụ thể:

a. Xét theo lĩnh vực sản xuất

Tập trung hóa theo chiều dọc: Là hình thức tập trung các doanh nghiệp hoặc loại hình sản xuất trong nhiều lĩnh vực sản xuất khác, nhưng có liên kết chặt chẽ với nhau thành một quá trình thống nhất. Ví dụ: tập trung hóa giữa doanh nghiệp sản xuất thức ăn gia súc, doanh nghiệp nuôi bò sữa và doanh nghiệp chế biến sữa.

Tập trung hoá theo chiều ngang: là sự tập trung của các doanh nghiệp hay loại hình sản xuất trong cũng một lĩnh vực. Ví dụ: tập trung hóa giữa các doanh nghiệp may mặc thành một tập đoàn lớn.

b. Xét theo sự thay đổi trình độ công nghệ

Tập trung hóa theo chiều rộng: là sự tập trung hóa được thực hiện mà không có sự thay đổi đáng kể về trình độ công nghệ mặc dù có sự tăng lên về quy mô máy móc trang thiết bị, lao động... Tốc độ tăng của lao động và cơ sở hạ tầng, trang thiết bị có cùng tỷ lệ với tốc độ tăng của sản lượng.

Tập trung hóa theo chiều sâu: Là sự tập trung hóa được thực hiện gắn liền với sự đổi mới công nghệ sản xuất. Tốc độ tăng của sản lượng và tốc độ tăng của vốn đầu tư tương đối cao trong khi tốc độ tăng của lao động lại thấp hơn (do có sự tác động của khoa học công nghệ tiên bộ hơn).

c. Xét theo sự thay đổi tính chất quản lý

Tập trung hóa có sáp nhập: Các chủ thể kinh tế tham gia sáp nhập hình thành một chút thể kinh tế mới. Ví dụ: các vụ mua bán, sáp nhập, thôn tính doanh nghiệp.

Tập trung hóa không sáp nhập: Các chủ thể kinh tế vẫn độc lập kinh doanh nhưng một số chức năng quản lý được thực hiện chung. Ví dụ: một số tập đoàn như Công nghiệp than và khoáng sản Việt Nam, tập đoàn Dệt may Việt Nam.

Một ngành có mức độ tập trung hóa quá cao sẽ dễ dẫn tới hiện tượng độc quyền. Độc quyền kinh tế sẽ làm giảm tính cạnh tranh và khiến người tiêu dùng chịu thiệt hại. Bởi vậy, hầu hết các chính phủ đều mong muốn kiểm soát được mức độ tập trung của các ngành công nghiệp.

2.1.3. Tổ chức sản xuất công nghiệp trên lãnh thổ

2.1.3.1. Điểm công nghiệp

Đây là hình thức tổ chức lãnh thổ công nghiệp đơn giản nhất. Điểm công nghiệp là một lãnh thổ trong đó có một điểm dân cư với một hoặc hai xí nghiệp, được phân bố ở những nơi gần nguồn nguyên, nhiên liệu, với chức năng khai thác hay sơ chế nguyên liệu, hoặc ở những vùng nguyên liệu nông sản. Như vậy, điểm công nghiệp đồng nhất với điểm dân cư có xí nghiệp công nghiệp.

Điểm công nghiệp kiểu đơn lẻ này: mặt tích cực có tính cơ động, dễ ứng phó với các sự cố và dễ thay đổi thiết bị không bị ràng buộc và không làm ảnh hưởng đến các xí nghiệp khác. Mặt hạn chế lại rất nhiều, như tốn kém vào đầu tư cơ sở hạ tầng, các chất phế thải bị lãng phí không tận dụng được, giá thành sản phẩm cao.

2.1.3.2. Khu công nghiệp

Khu công nghiệp tập trung (thường gọi tắt là khu công nghiệp) ra đời và phát triển ở các nước tư bản vào những năm cuối thế kỉ XIX, đầu thế kỉ XX, sau đó xuất hiện và phát triển mạnh ở các nước vào khoảng thập kỉ 60 - 70, đặc biệt là ở châu Á, trong đó có Việt Nam với các tên gọi khác nhau như khu công nghiệp tập trung (Thái Lan), khu thương mại tự do (Malaysia), đặc khu kinh tế (Trung Quốc), khu chế xuất (Đài Loan, Hàn Quốc...).

Đặc điểm chung của khu công nghiệp là: có ranh giới riêng, với quy mô từ một đến vài trăm hecta, không có dân cư sinh sống, trong đó tập trung tương đối nhiều các xí nghiệp công nghiệp sản xuất các sản phẩm vừa để tiêu thụ trong nước vừa để xuất khẩu và thực hiện các dịch vụ hỗ trợ sản xuất công nghiệp;

Vị trí các khu công nghiệp phần lớn là gần cảng biển, quốc lộ lớn, gần sân bay, ngoại vi các thành phố lớn, thuận lợi về giao lưu hàng hoá và liên hệ với bên ngoài để thu hút vốn đầu tư; sử dụng chung cơ sở hạ tầng sản xuất và **và x** **hội m** **tiết** kiệm tối đa chi phí sản xuất; trong khu công nghiệp được hưởng một

quy chế riêng, ưu đãi về sử dụng đất, thuế quan, chuyển đổi ngoại tệ; có khả năng hợp tác sản xuất giữa các xí nghiệp với nhau trong khu công nghiệp để đạt hiệu quả cao.

Các nước đang phát triển và có thu nhập thấp, quá trình công nghiệp hóa còn có một loại hình đặc biệt của khu công nghiệp, đó là khu chế xuất, được coi là công cụ có hiệu quả để thu hút vốn đầu tư nước ngoài, tạo việc làm, phát triển công nghiệp hướng về xuất khẩu, tiếp thu kỹ thuật và công nghệ hiện đại của nước ngoài.

2.1.3.3. Trung tâm công nghiệp

Đây là hình thức tổ chức lãnh thổ công nghiệp ở trình độ cao. Trung tâm công nghiệp là một khu vực tập trung công nghiệp gắn liền với các đô thị vừa và lớn. Mỗi trung tâm công nghiệp có thể gồm một hay một vài khu công nghiệp hoặc một nhóm các xí nghiệp công nghiệp của nhiều ngành khác nhau, trong đó có các xí nghiệp hạt nhân hay nòng cốt. Hướng chuyên môn hoá của một trung tâm công nghiệp do những xí nghiệp nòng cốt quyết định. Những xí nghiệp này được hình thành dựa trên những lợi thế về tài nguyên khoáng sản, năng lượng, nguyên liệu, nguồn lao động, vị trí địa lý thuận lợi...

Những xí nghiệp phân bố trong trung tâm công nghiệp có các mối liên hệ chặt chẽ với nhau về mặt kỹ thuật sản xuất, kinh tế và quy trình công nghệ. Đi liền với những xí nghiệp nòng cốt, ở trung tâm công nghiệp thường có một loạt các xí nghiệp có ý nghĩa hỗ trợ nhằm tiêu thụ sản phẩm, cung cấp nguyên liệu, sửa chữa máy móc thiết bị, cung cấp lương thực, thực phẩm, hàng tiêu dùng cho nhu cầu của dân cư trong trung tâm.

2.1.3.4. Vùng công nghiệp

Mỗi một ngành công nghiệp thường được phân bố trong một phạm vi lãnh thổ nhất định, với đầy đủ các điều kiện tự nhiên, kinh tế - xã hội thuận lợi cho sự phát triển. Đó là vùng phân bố của ngành, thường gọi là vùng ngành. Các vùng ngành thường gặp là vùng khai thác than, vùng khai thác dầu khí, vùng khai thác quặng kim loại đen và quặng kim loại màu...

Trong thực tế, trong một lãnh thổ nhất định có những điều kiện thuận lợi cho việc phân bố các xí nghiệp không chỉ của một ngành mà của một số ngành công nghiệp. Do đó, các vùng ngành chồng chéo lên nhau và là thành phần của vùng công nghiệp tổng hợp, thường gọi là vùng công nghiệp.

Đặc điểm cơ bản của vùng công nghiệp là: có một không gian rộng lớn, trong đó bao gồm rất nhiều điểm công nghiệp, khu công nghiệp và trung tâm công nghiệp, có mối liên hệ mật thiết với nhau về mặt sản xuất; có những nét tương đồng trong quá trình hình thành công nghiệp trong vùng (chẳng hạn cùng sử dụng một hay một số loại tài nguyên, tạo nên tính chất công nghiệp tương đối giống nhau, hoặc có vị trí địa lý thuận lợi, hay trên cơ sở cùng sử dụng nhiều lao động, cùng sử dụng chung hệ thống năng lượng, giao thông vận tải...). Trong vùng công nghiệp bao giờ cũng có một vài ngành công nghiệp chủ yếu, tạo nên hướng chuyên môn hóa của vùng công nghiệp đó.

2.1.4. Chuỗi cung ứng trong ngành công nghiệp

2.1.4.1. Khái niệm chuỗi cung ứng

Chuỗi cung ứng (Supply chain) bao gồm tất cả những vấn đề liên quan trực tiếp hay gián tiếp nhằm thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Chuỗi cung ứng không chỉ bao gồm nhà sản xuất, nhà cung cấp mà còn liên quan đến nhà vận chuyển, nhà kho, nhà bán lẻ và khách hàng.

Chuỗi cung ứng thường bị nhầm lẫn với chuỗi vận tải (hay chuỗi giao vận/hậu cần - Logistics). Trên thực tế, chuỗi vận tải chỉ là một bộ phận trong chuỗi cung ứng. Có thể phân biệt hai khái niệm này qua các khía cạnh như trong bảng 2.1.

Bảng 2.1: Phân biệt chuỗi vận tải và chuỗi cung ứng

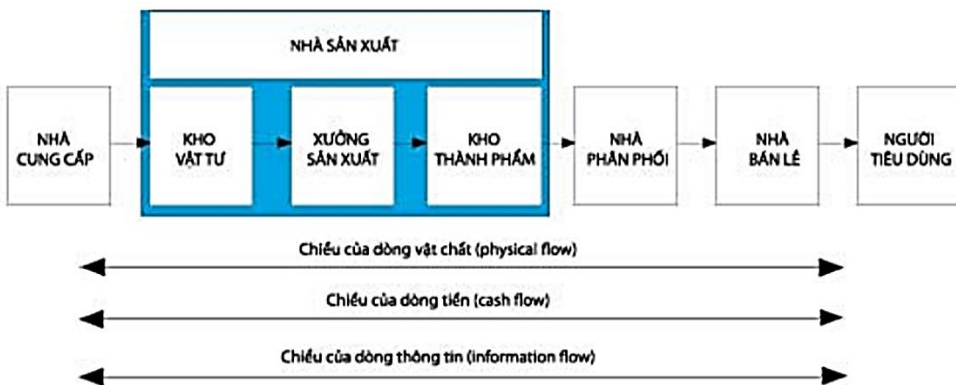
Tiêu chí	Chuỗi vận tải (<u>Logistics</u>)	Chuỗi cung ứng (<u>Supply Chain</u>)
Mục tiêu	Giảm chi phí vận tải/hậu cần, tăng chất lượng dịch vụ.	Giảm chi phí toàn thể, tăng cường hợp tác và phối hợp với các đối tác khác => tăng hiệu quả hoạt động của toàn doanh nghiệp.
Công việc	Vận tải, kho bãi, dự báo, giao nhận, dịch vụ...	Hoạt động của vận tải/hậu cần và các hoạt động khác: quản trị nguồn cung, sản xuất, hợp tác khách hàng.
Phạm vi hoạt động	Trong lòng doanh nghiệp.	Cả trong và ngoài.
Tầm ảnh hưởng	Ngắn, trung hạn.	Dài hạn.

Trong chuỗi cung ứng diễn ra sự vận chuyển của ba dòng chảy chính: vật chất, tiền tệ và thông tin (hình 2.2).

Dòng vật chất: Dòng xuôi chiều là dòng di chuyển của các sản phẩm: bắt đầu từ các nhà cung cấp, vật tư sẽ được đưa đến kho của nhà sản xuất; Nhà sản xuất chế tạo thành sản phẩm; Sản phẩm được chuyển đến các nhà phân phối và các nhà bán lẻ, sau đó sẽ đến tay người tiêu dùng. Dòng ngược chiều là dòng thu hồi và xử lý các sản phẩm lỗi, các sản phẩm không phân phối được.

Dòng tiền tệ: dòng tiền thanh toán: người tiêu dùng trả tiền cho sản phẩm đã mua từ người bán lẻ, lần lượt đến nhà phân phối, nhà sản xuất trước khi đến điểm cuối cùng là nhà cung cấp; Dòng tiền thu hồi: được chi trả từ những thành viên phía trước cho những thành viên phía sau trong chuỗi cung ứng do thu hồi sản phẩm lỗi, sản phẩm không phân phối được hay các sự kiện đặc biệt khác.

Dòng thông tin: đây là một dòng chảy vô hình nhưng có vai trò vô cùng quan trọng để tạo ra hai dòng chảy trên. Dòng thông tin quy định loại sản phẩm (mã hàng), số lượng, thời gian (thời lượng và thời điểm), số tiền... di chuyển trong hai dòng trên. Dòng thông tin xuôi chiều từ những thành viên phía trước tới những thành viên phía sau trong chuỗi cung ứng cung cấp các thông tin về sản phẩm, các chương trình hoạt động liên quan đến sản phẩm; Dòng ngược chiều đi từ những thành viên phía sau tới những thành viên phía trước trong chuỗi cung ứng cung cấp các thông tin liên quan đến đặt hàng và phản hồi của khách hàng.

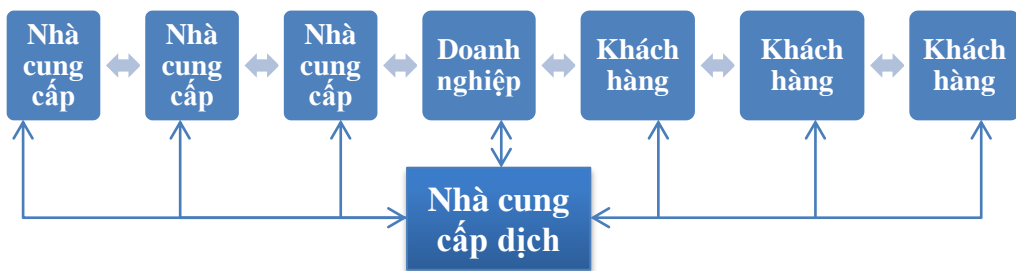


Hình 2.2. Mô hình chuỗi cung ứng và sự vận động của vật chất, tiền tệ, thông tin.

2.1.4.2. Các thành phần tham gia chuỗi cung ứng

Với hình thức đơn giản nhất, một chuỗi cung ứng bao gồm công ty, các nhà cung cấp và khách hàng của công ty đó. Những chuỗi cung ứng mở rộng vẫn bao gồm ba loại đối tượng tham gia truyền thống nhưng với số lượng lớn hơn và đa dạng hơn (hình 2.3) với 3 nhóm thành phần:

- Nhóm thứ nhất là nhà cung cấp và nhà cung cấp của các nhà cung cấp;
- Nhóm thứ hai là khách hàng và khách hàng của các khách hàng;
- Nhóm thứ ba là tổng thể các công ty cung cấp dịch vụ cho những công ty khác trong chuỗi cung ứng. Đây là các công ty cung cấp dịch vụ về hậu cần, tài chính, tiếp thị và công nghệ thông tin.



Hình 2.3. Mô hình chuỗi cung ứng mở rộng.

2.1.4.3. Vai trò của chuỗi cung ứng

Sự phát triển của các chuỗi cung ứng là xu thế tất yếu của mọi nền kinh tế và ngành nghề, lĩnh vực. Đó là hệ quả của việc phân tích lợi thế trong sản xuất cũng như trình độ chuyên môn hóa cao. Khi doanh nghiệp nằm trong một chuỗi cung ứng và có sự kết nối chủ động với các doanh nghiệp khác cùng chuỗi, cơ hội tồn tại và phát triển bền vững sẽ cao hơn. Có thể thấy rõ điều này qua ví dụ dẫn nhập của bài. Nếu Bphone có thể gia nhập chuỗi các cửa hàng bán lẻ sản phẩm công nghệ, thì thành công của mẫu điện thoại được đánh giá khá cao về mặt kỹ thuật cũng như hình thức sẽ không chỉ dừng lại ở đó.

Với chuỗi cung ứng tốt, doanh nghiệp sẽ có được nhiều lợi thế cạnh tranh trong đó có thể kể đến hai lợi thế căn bản là lợi thế chi phí, giá thành trên một đơn vị sản phẩm, kèm theo đó là khả năng đáp ứng tốt đơn hàng của khách.

Lợi thế về chi phí: Ngày nay, nhu cầu của nền kinh tế toàn cầu, doanh nghiệp quyết định tự cung tự cấp và tự làm mọi thứ để kinh doanh sẽ gặp nhiều

rủi ro hơn. Để đầu tư một bộ máy làm việc với nhiều bộ phận để hoàn thành một sản phẩm, họ phải gánh trên mình một khoản phí khổng lồ. Thay vào đó, các doanh nghiệp nên liên kết với các đối tác có thể cung cấp bán thành phẩm hoặc dịch vụ với mức phí thấp hơn rất nhiều. Chi phí tiết kiệm được từ mỗi công đoạn đó sẽ giúp giảm giá thành cuối cùng của sản phẩm và tăng khả năng cạnh tranh.

Lợi thế về khả năng đáp ứng đơn hàng của khách: Do có mối liên hệ chặt chẽ với các doanh nghiệp trong chuỗi, nên các doanh nghiệp sẽ giảm được rất nhiều khó khăn về tìm nguồn cung ứng nguyên liệu đầu vào, tìm đối tác cung cấp dịch vụ và giảm được các chi phí vận tải, kho bãi... do đó có khả năng đáp ứng tốt hơn yêu cầu của khách hàng.

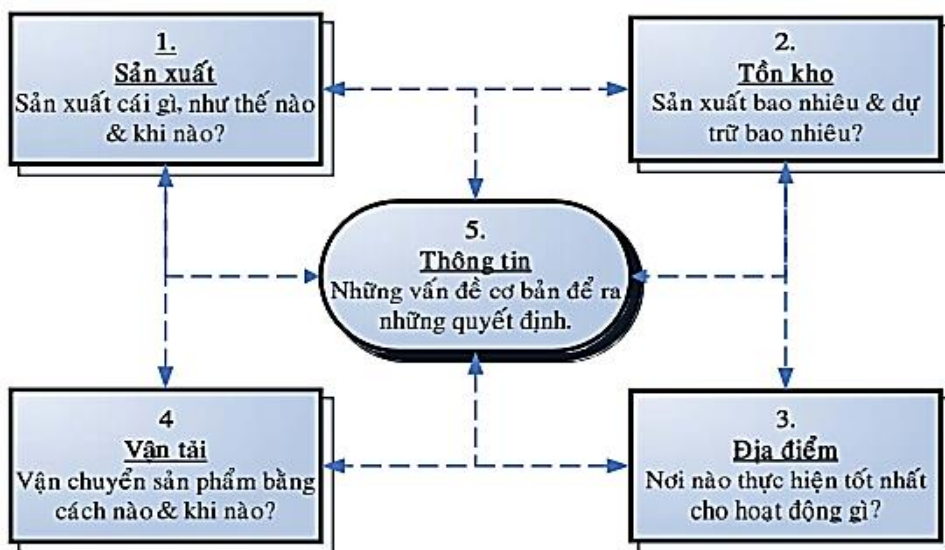
2.1.4.4. Quản trị chuỗi cung ứng

Quản trị chuỗi cung ứng là việc phối hợp hoạt động sản xuất, lưu kho, địa điểm và vận tải giữa các thành viên của chuỗi cung ứng nhằm mang đến cho thị trường mà doanh nghiệp đang phục vụ sự kết hợp tiện ích và hiệu quả tốt nhất. Bất kỳ doanh nghiệp nào tham gia một chuỗi cung ứng đều phải đưa ra quyết định liên quan đến hoạt động của mình trong 05 lĩnh vực sau: Sản xuất, Lưu kho, Địa điểm, Vận tải, Thông tin.

Sản xuất: Thị trường muốn tiêu thụ sản phẩm gì? Nên sản xuất với số lượng bao nhiêu và vào thời điểm nào? Hoạt động này bao gồm việc tạo ra chu trình sản xuất linh hoạt có tính đến năng suất của nhà máy, cân bằng khối lượng công việc, kiểm soát chất lượng và bảo trì trang thiết bị.

Hàng hóa tồn kho: Nên dự trữ loại hàng hóa nào trong từng giai đoạn của chuỗi cung ứng? Nên dự trữ bao nhiêu nguyên liệu thô, bán thành phẩm và thành phẩm? Mục đích cơ bản của việc lưu trữ hàng tồn trong kho là nhằm đề phòng những biến động bất thường có thể xảy ra trong chuỗi cung ứng. Tuy nhiên, chi phí cho việc lưu kho hàng hóa lại khá tốn kém. Vì thế cần phải xác định được mức độ lưu trữ hàng tối ưu và thời điểm đặt hàng mới.

Địa điểm: Nên đặt nhà máy sản xuất và kho hàng ở đâu? Đây là địa điểm lý tưởng để có thể mang lại hiệu quả tối ưu nhất? Chúng ta nên tận dụng các nhà máy có sẵn hay xây mới? Một khi được đưa ra, các quyết định này sẽ định đoạt toàn bộ kênh lưu thông để đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng cuối cùng.



Hình 2.4. Các lĩnh vực ra quyết định chính trong quản trị chuỗi cung ứng

Vận tải: làm cách nào để vận chuyển hàng hóa trong khó từ một địa điểm trong chuỗi cung ứng đến nơi khác? Mỗi phương thức vận tải (Hàng không, đường bộ, đường thủy, đường sắt) lại những ưu nhược điểm khác nhau. Mỗi phương thức vận tải phù hợp với những tình huống như thế nào?

Thông tin: Nên thu thập bao nhiêu dữ liệu và chia sẻ bao nhiêu thông tin là đủ? Việc nắm bắt thông tin đúng lúc và chính xác sẽ giúp doanh nghiệp củng cố được mối quan hệ hợp tác đồng thời đưa ra quyết định đúng đắn hơn. Với nguồn thông tin đáng tin cậy, các quyết định về số lượng, chủng loại sản phẩm, địa điểm và vận tải cũng sẽ được tối ưu hóa.

2.1.4.5. Sự tác động của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 tới chuỗi cung ứng trong ngành công nghiệp

Công nghiệp 4.0 về cơ bản là một kế hoạch chi tiết cho việc số hóa chuỗi giá trị từ nhà máy đến khách hàng. Nó kết hợp các hoạt động logistics, sản xuất, công nghệ thông tin, kỹ thuật... để từ đó số hóa các hoạt động kinh doanh. Công nghệ bao gồm: Internet of Things (IOT) và Internet of Services (IOS), từ đó tạo ra các nhà máy thông minh và các mô hình kinh doanh mới.

Đây được xem là làn sóng mới nhất của cuộc cách mạng công nghiệp. Giống như các cuộc cách mạng trước đây, cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư hứa hẹn đem lại các lợi ích hết sức to lớn. Công nghệ hiện đại giúp tạo ra

các sản phẩm và dịch vụ mới với chi phí hợp lý hơn. Trong tương lai, lĩnh vực cung ứng cũng sẽ có nhiều đổi thay với những lợi ích lâu dài về tính hiệu quả và năng suất dưới tác động của cuộc cách mạng này. Chi phí vận chuyển và thông tin liên lạc giảm, hệ thống logistics và chuỗi cung ứng toàn cầu sẽ trở nên minh bạch và hiệu quả hơn, từ đó làm cho chi phí kinh doanh được giảm thiểu. Tất cả những yếu tố đó sẽ mở ra những thị trường mới và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế toàn cầu.

Tuy nhiên, Công nghiệp 4.0 đòi hỏi các doanh nghiệp phải thực hiện nhiều thay đổi lớn đối với chức năng kinh doanh của mình, bao gồm cả các hoạt động trong chuỗi cung ứng, mặc dù những tác động này có thể không ngay lập tức như với các lĩnh vực khác. Simon Jacobson, thuộc hãng phân tích Gartner, đã chỉ ra bốn tác động của Công nghiệp 4.0 đến chuỗi cung ứng:

- Nhà máy thông minh: Quy trình sản xuất tự động và linh hoạt được tích hợp với khách hàng và các đối tác (xây dựng dựa trên cơ sở tiếp cận mạng lưới và dữ liệu di động) làm thay đổi vòng đời sản phẩm - sẽ tác động đến việc bố trí nhà máy hiện tại, thay đổi phương thức thiết kế sản phẩm, chiến lược marketing và cả hệ thống phân phối của doanh nghiệp.

- Internet of Services: Việc quản lý dịch vụ thông qua công nghệ thông tin và cung cấp dịch vụ thông qua mạng Internet sẽ tạo ra các mô hình kinh doanh mới, các kênh phân phối mới và phá vỡ thiết kế chuỗi cung ứng hiện tại.

- Dữ liệu lớn (Big data): Không chỉ là dây chuyền sản xuất hoặc các nhà máy, hệ thống dữ liệu lớn và các phân tích dự báo được sử dụng linh hoạt trong cả quá trình sản xuất kinh doanh - điều này sẽ gây thêm nhiều áp lực lên các tổ chức để có thể sử dụng các dữ liệu này một cách tối đa và hiệu quả.

- Nguồn nhân lực chất lượng cao: Sự gia tăng của các nhà máy thông minh trong tương lai khiến năng lực (chứ không phải nguồn vốn), sẽ trở thành nhân tố cốt lõi của nền sản xuất. Điều này khiến nhu cầu sử dụng lao động có chất lượng tăng cao, đòi hỏi các nhà quản lý chuỗi cung ứng phải cải thiện kỹ năng và năng lực.

Và để đối phó với những thay đổi này, các nhà quản lý chuỗi cung ứng cần phải tập trung:

- Quản lý nhà cung cấp: Sự biến động liên tục của thị trường và cạnh tranh ngày càng gay gắt đòi hỏi sự liên kết và quản lý chặt chẽ hơn nữa các nhà cung cấp trong quá trình phân phối sản phẩm.

- Thực hiện chuỗi cung ứng minh bạch: Để phản ứng nhanh chóng với các thay đổi trên thị trường, chuỗi cung ứng cần phải được thực hiện một cách minh bạch. Điều này sẽ làm tăng năng suất và giảm thiểu rủi ro.

- Hoạch định nhu cầu: Nhu cầu của người tiêu dùng đang dần thay đổi khi tính minh bạch của chuỗi cung ứng ngày càng cao, điều này đòi hỏi DN phải hoạch định nhu cầu để đảm bảo quá trình sản xuất, kinh doanh và phân phối đạt hiệu quả.

- Thiết kế mạng lưới cung ứng: Để đối phó với các mô hình kinh doanh và kênh phân phối mới một cách nhanh chóng, mạng lưới cung ứng sẽ cần phải tổ chức lại.

2.1.5. Phát triển sản xuất công nghiệp gắn với bảo vệ môi trường

2.1.5.1. Những tác động của phát triển sản xuất công nghiệp hiện nay đến môi trường

Số lượng các doanh nghiệp công nghiệp xuất hiện ngày càng nhiều, đã khai thác sử dụng tài nguyên khoáng sản cũng như tài nguyên động, thực vật với một khối lượng lớn hơn trước rất nhiều lần, làm cho nguồn tài nguyên trở nên cạn kiệt. Với tốc độ khai thác, sử dụng như hiện nay, khoảng 20-30 năm nữa, rất nhiều loại tài nguyên thiên nhiên quý hiếm sẽ không còn, nhiều loại động thực vật sẽ bị tuyệt chủng.

Diện tích đất phủ xanh giảm sút nghiêm trọng do sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế từ nông nghiệp - công nghiệp sang công nghiệp - nông nghiệp và sự mở rộng nhanh chóng của hệ thống phục vụ công nghiệp, đã đẩy nhanh đột ngột tốc độ đô thị hoá cùng với việc khai thác rừng bừa bãi.

Một lượng chất thải lớn hàng năm được công nghiệp thải ra, trở lại môi trường dưới các dạng lý, hóa tính khác nhau; khả năng phân hủy chậm, thấp làm tăng độ ô nhiễm môi trường. Các ngành công nghiệp hoá chất và các ngành công nghiệp sử dụng hóa chất hàng năm thải vào không khí, đất, nước một lượng chất thải khổng lồ làm ô nhiễm và suy thoái môi trường nghiêm trọng.

Tất cả những tác động đó của phát triển công nghiệp dẫn đến những hậu quả to lớn đối với môi trường. Điều đó có ảnh hưởng rất lớn đến đời sống của

con người và sản xuất, làm giảm năng suất, ảnh hưởng đến sức khỏe và cuộc sống của con người, xuất hiện nhiều loại bệnh truyền nhiễm, dị ứng, thần kinh... Nguy cơ lớn nhất là sự hủy diệt môi trường sống do cân bằng sinh thái bị phá vỡ liên tục không có khả năng phục hồi.

2.1.5.2. Một số nguyên nhân cơ bản trong phát triển công nghiệp dẫn đến ô nhiễm môi trường

Quy mô và tốc độ sản xuất công nghiệp tăng nhanh dẫn đến tốc độ khai thác sử dụng tài nguyên và lượng chất thải vào môi trường cũng tăng lên. Trình độ công nghệ sử dụng trong quá trình sản xuất công nghiệp và trình độ công nghệ xử lý chất thải còn bị hạn chế, bởi trình độ khoa học - công nghệ hiện tại. Sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế và cơ cấu công nghiệp từ các ngành truyền thống sang các ngành công nghiệp nặng, công nghiệp hóa chất, cũng làm tăng lượng chất thải độc hại, gây ô nhiễm môi trường.

Sự phân bố tổ chức sản xuất công nghiệp chưa hợp lý giữa các vùng lãnh thổ, dẫn đến tình trạng tập trung quá mức công nghiệp vào từng vùng làm tăng nồng độ chất thải công nghiệp, gây ô nhiễm nghiêm trọng cho nhiều vùng rộng lớn. Khai thác và sử dụng tài nguyên chưa hợp lý, thậm chí khai thác bừa bãi vì những lợi ích trước mắt mà không tính đến lợi ích lâu dài. Các doanh nghiệp và nhiều cấp quản lý chưa nhận thức kịp thời vấn đề cấp bách của bảo vệ môi trường, hoặc do trình độ quản lý thấp kém chưa kết hợp được tối ưu giữa phát triển kinh tế với bảo vệ môi trường. Lượng chất thải công nghiệp chưa được quan tâm xử lý tốt. Các doanh nghiệp còn né tránh việc xử lý chất thải đạt tiêu chuẩn trước khi xả ra môi trường.

2.1.5.3. Những thuận lợi và thách thức trong bảo vệ môi trường khi đẩy mạnh phát triển công nghiệp

a. Thuận lợi

Phát triển công nghiệp hóa và hiện đại hóa đất nước trong giai đoạn hiện nay có những thuận lợi cơ bản của các nước đi sau trong việc bảo vệ môi trường, cụ thể:

Thứ nhất, trên thế giới đã có khá nhiều kinh nghiệm về bảo vệ môi trường, gắn liền với quá trình phát triển và tăng trưởng công nghiệp nói riêng

và phát triển kinh tế nói chung. Đặc biệt là thành công của nhiều nước trong khu vực châu Á - Thái Bình Dương. Điều đó, mở ra những cơ hội tốt cho chúng ta học hỏi, vận dụng vào điều kiện của nước ta ngay từ những năm đầu của quá trình đẩy mạnh phát triển công nghiệp.

Thứ hai, là từ hàng chục năm trở lại đây, sự phát triển của công nghệ đã chuyển sang hướng phát triển những công nghệ có khả năng sử dụng hợp lý, tiết kiệm tài nguyên, công nghệ ít hoặc không gây ô nhiễm môi trường - công nghệ sạch với giá cả rẻ hơn nhiều, đã tạo điều kiện thuận lợi và cơ sở thực tế cho việc lựa chọn và thực hiện phương án bảo vệ môi trường với chi phí thấp hơn và làm tăng khả năng nâng cao chất lượng môi trường.

Thứ ba, sự phát triển nhanh chóng của tiến bộ khoa học - công nghệ, việc đẩy mạnh trao đổi mậu dịch tăng nhanh, vòng quay của vốn đã đẩy nhanh quá trình đổi mới công nghệ. Thuận lợi này cho phép lựa chọn đưa ngay những thiết bị hiện đại. Ít gây ô nhiễm môi trường ngay từ giai đoạn đầu của quá trình đầu tư phát triển công nghiệp.

Thứ tư, bảo vệ môi trường đã vượt khỏi phạm vi quốc gia và trở thành vấn đề quốc tế. Các hoạt động đầu tư cho bảo vệ môi trường được sự khuyến khích ủng hộ của nhiều nước, nhiều tổ chức trên thế giới. Khả năng vay vốn và chuyển giao công nghệ chống ô nhiễm môi trường lớn hơn và nhận được sự trợ giúp nhiều hơn.

b. Khó khăn

Ngoài những thuận lợi đó, bảo vệ môi trường ở nước ta cũng đang đứng trước những thách thức mới đòi hỏi phải vượt qua.

Một là, phải đảm bảo kết hợp sự phát triển nhanh chóng công nghiệp để đáp ứng các nhu cầu cấp bách của nền kinh tế đặt ra tránh nguy cơ tụt hậu, dần tiến tới đuổi kịp các nước trong khu vực, với việc bảo vệ môi trường đảm bảo sự phát triển lâu dài và tạo ra cơ cấu kinh tế có hiệu quả, không lãng phí tài nguyên. Thực hiện hai nhiệm vụ đẩy nhanh tốc độ phát triển kinh tế và bảo vệ môi trường đòi hỏi phải có nguồn vốn, kỹ thuật rất lớn, trong khi các nguồn lực lại hạn chế bởi khả năng tích lũy, huy động vốn của nền kinh tế.

Hai là, phần lớn các doanh nghiệp công nghiệp nước ta đều có quy mô nhỏ, trang bị kỹ thuật lạc hậu, không có bộ phận lọc hoặc xử lý chất thải, lại

phân bố xen kẽ giữa các khu dân cư, gây khó khăn không nhỏ trong việc tổ chức quản lý, kiểm soát các vấn đề về đổ chất thải công nghiệp, gây ô nhiễm môi trường xung quanh.

Ba là, trang thiết bị, kinh nghiệm và trình độ của lực lượng quản lý, bảo vệ môi trường còn rất hạn chế. Để giải quyết tốt mối quan hệ giữa phát triển công nghiệp với bảo vệ môi trường, đòi hỏi phải có sự nỗ lực rất lớn của các cơ quan quản lý Nhà nước về môi trường.

Bốn là, ý thức trách nhiệm bảo vệ môi trường của các doanh nghiệp cũng như mỗi người dân còn khá hạn chế.

2.1.5.4. Những biện pháp phát triển công nghiệp gắn với bảo vệ môi trường

a. Lựa chọn công nghệ thích hợp vừa đảm bảo tốc độ tăng trưởng và phát triển công nghiệp hợp lý, vừa đảm bảo các chỉ tiêu bảo vệ môi trường

Đẩy nhanh tốc độ phát triển công nghiệp tất yếu dẫn đến tăng lượng phế thải vào trong môi trường. Tuy nhiên, vấn đề có ý nghĩa quyết định đến khả năng khai thác và sử dụng tài nguyên và lượng chất thải tạo ra lại là công nghệ được dùng trong quá trình sản xuất công nghiệp. Trình độ công nghệ sản xuất càng tiên tiến thì khả năng gây ô nhiễm càng giảm. Những thế hệ công nghệ mới nhất được phát triển theo hướng sử dụng tiết kiệm triệt để tài nguyên, giảm chất thải và mức độ ô nhiễm môi trường, đã tạo cho các nước công nghiệp hóa đi sau, có những điều kiện thuận lợi trong việc lựa chọn công nghệ thích hợp nhất cho phát triển công nghiệp và đảm bảo chống ô nhiễm môi trường. Chính sách công nghệ trong những năm tới cần ưu tiên các dự án có công nghệ sạch, công nghệ ít chất thải, sử dụng tiết kiệm nguyên liệu và năng lượng. Các dự án quan trọng, quy mô lớn và có phạm vi ảnh hưởng rộng lớn, lâu dài, nhất thiết phải đầu tư công nghệ sạch.

Đối với các doanh nghiệp mới xây dựng, đòi hỏi phải đầu tư công nghệ ít nhất là đảm bảo những yêu cầu tối thiểu về bảo vệ môi trường. Các doanh nghiệp đang hoạt động với công nghệ hiện tại, nếu không đảm bảo các chỉ tiêu về bảo vệ môi trường, cần phải cải tiến, đầu tư lắp đặt thêm những thiết bị lọc và xử lý chất thải. Đối với những loại tài nguyên chiến lược, cần có quy định về tiêu chuẩn tối thiểu mức sử dụng nguyên liệu đối với công nghệ nhập. Có

quy chế kiểm soát, đánh giá công nghệ nhập chặt chẽ về trình độ kỹ thuật, giá cả và khả năng bảo đảm chất lượng môi trường, nhằm tránh nhập phải công nghệ lạc hậu, gây ô nhiễm hoặc giá quá cao. Một vấn đề khác có ý nghĩa rất quan trọng trong chính sách chuyển giao công nghệ cho phát triển công nghiệp là, đánh giá về ảnh hưởng của công nghệ đến môi trường và những chi phí đầu tư ứng dụng công nghệ đó để lựa chọn những phương án chuyển giao công nghệ có hiệu quả cả về mặt kinh tế và xã hội.

b. Hoàn thiện hệ thống tổ chức sản xuất công nghiệp theo hướng kết hợp phát triển công nghiệp với bảo vệ môi trường tự nhiên

Để hạn chế mức độ ô nhiễm do tác động của phát triển công nghiệp gây ra, cần xây dựng được một cơ cấu công nghiệp hợp lý giữa các ngành đảm bảo khai thác sử dụng tối ưu tài nguyên. Đối với những ngành công nghiệp chế biến cho xuất khẩu đòi hỏi khai thác sử dụng tiết kiệm nguồn tài nguyên đất nước, xây dựng các vùng nguyên liệu vừa đảm bảo phát triển hiện tại, vừa có đủ tài nguyên cho tương lai. Tranh thủ mọi điều kiện về vốn, kỹ thuật, lựa chọn phát triển một số ngành công nghệ cao, từng bước chuyển dịch sang cơ cấu công nghiệp cao hơn với các ngành ít gây ô nhiễm, sản phẩm chứa đựng hàm lượng khoa học công nghệ cao. Xây dựng chiến lược phát triển ngành năng lượng đảm bảo đáp ứng đầy đủ nhu cầu tiêu dùng năng lượng ngày càng cao khi nền kinh tế phát triển. Phải chọn vị trí thích hợp để bố trí các doanh nghiệp vừa đảm bảo có điều kiện phát triển, tổ chức tốt các mối liên hệ sản xuất, vừa giảm tối đa những tác động xấu đến môi trường xung quanh.

c. Tổ chức công tác xử lý chất thải công nghiệp

Xử lý chất thải là biện pháp quan trọng giảm mức độ ô nhiễm môi trường. Trong hoạt động công nghiệp, các chất thải ra ngày càng nhiều ở các dạng khí CO₂, SO₂, ... thể lỏng và thể rắn. Tất cả các chất thải ngày càng tích lũy nhiều trong những khu vực công nghiệp, dẫn đến ô nhiễm nguồn nước, đất đai và không khí. Để giảm tính độc hại của chất thải công nghiệp có nhiều cách xử lý.

Phương pháp tích cực và có hiệu quả nhất là sử dụng các công nghệ tiên tiến để chế biến, sử dụng lại phế thải, biến chúng thành các sản phẩm có ích

đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng. Cần có quy định và chế tài để kiểm soát việc tập trung các chất thải vào khu vực quy định. Quy định này vừa tạo điều kiện tập trung được nguồn phế thải lớn cung cấp cho doanh nghiệp chế biến chất thải, mặt khác buộc các doanh nghiệp có ý thức hơn trong việc đổ chất thải ra ngoài môi trường. Kiểm soát việc xử lý các chất thải khi hay lỏng trước khi thải ra môi trường, đảm bảo không có các chất độc hại gây nguy hiểm cho môi trường sống.

d. Tăng cường vai trò và hoàn thiện các công cụ quản lý của Nhà nước, nhằm hạn chế tác động tiêu cực của phát triển công nghiệp đến môi trường

Nhà nước có vai trò rất lớn và tích cực trong việc đảm bảo thống nhất giữa các mục tiêu phát triển sản xuất và bảo vệ môi trường tự nhiên. Chính quyền các cấp cần chủ động hoạch định kế hoạch bảo vệ, duy trì và phát triển môi trường trong mối liên quan chặt chẽ, hài hoà với thực hiện các mục tiêu về phát triển công nghiệp trong từng thời kỳ cũng như xây dựng, ban hành và chỉ đạo thực hiện những đạo luật, chính sách và quy chế bảo vệ tài nguyên và môi trường, như các luật về khai thác, sử dụng tài nguyên khoáng sản, quản lý không khí, nước, chất rắn, hóa chất độc hại, luật thuế tài nguyên, luật về trả phí cho gây ô nhiễm v.v...

Bên cạnh đó, cần thiết lập hệ thống kiểm soát chỉ huy trong quản lý môi trường thông qua việc thành lập các tổ chức chuyên trách bảo vệ môi trường của Nhà nước đồng thời xây dựng và không ngừng hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn chất lượng môi trường dùng làm căn cứ cho việc đánh giá, xét duyệt, cấp giấy phép ô nhiễm cho các dự án đầu tư phát triển công nghiệp, và dùng làm cơ sở cho việc ra quyết định đình chỉ hoặc phạt các hành động vi phạm vượt mức gây ô nhiễm môi trường. Nhà nước cần ban hành những tiêu chuẩn riêng đối với từng loại doanh nghiệp, trước hết là với những doanh nghiệp có khả năng gây ô nhiễm lớn nhất và nặng nhất, sau đó mở rộng sang các doanh nghiệp nhỏ hơn. Cần mở rộng quyền hạn và trách nhiệm trong việc quản lý bảo vệ môi trường cho chính quyền địa phương. Thực hiện hình thức thỏa ước tự nguyện đối với các doanh nghiệp công nghiệp về vấn đề bảo vệ môi trường. Yêu cầu

các doanh nghiệp gây ô nhiễm tự kiểm soát thường xuyên, báo cáo theo định kỳ trước cơ quan quản lý bảo vệ môi trường.

Tập hợp và phối hợp tốt giữa các cán bộ quản lý Nhà nước về môi trường, các nhà nghiên cứu khoa học và các nhà quản lý doanh nghiệp, trong việc nghiên cứu để xuất những giải pháp bảo vệ môi trường, động viên toàn dân tham gia tích cực. Khuyến khích các tổ chức phi chính phủ và dân chúng tham gia vào kiểm soát và báo cáo về chất lượng môi trường. Giáo dục, đưa vào chương trình giảng dạy, thông tin về môi trường nhằm nâng cao trình độ dân trí về lĩnh vực bảo vệ môi trường.

e. Một số hiện pháp bảo vệ môi trường trong phát triển công nghiệp theo cơ chế thị trường

Đánh thuế ô nhiễm. Trên cơ sở các tiêu chuẩn về chất lượng môi trường, trong giới hạn ô nhiễm cho phép, Nhà nước có thể áp dụng biện pháp đánh thuế các doanh nghiệp công nghiệp tùy theo mức độ gây ô nhiễm.

Cấp giấy phép ô nhiễm chuyển nhượng. Hệ thống giấy phép chuyển nhượng này giúp Nhà nước thu được nguồn vốn nhất định bổ sung vào quỹ bảo vệ môi trường, mặt khác tạo điều kiện cho các doanh nghiệp tổ chức các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình một cách có hiệu quả nhất, mà không gây ô nhiễm vượt mức quy định.

Thành lập quỹ bảo vệ môi trường. Từ các nguồn như thuế môi trường, bán giấy phép chuyển nhượng và tiền phạt do vi phạm quy định về bảo vệ môi trường mới, hình thành quỹ môi trường dùng trợ cấp, đầu tư cho những hoạt động giảm ô nhiễm môi trường.

Để thực hiện được các biện pháp này, yêu cầu đặt ra là phải tính được các tiêu chuẩn giới hạn ô nhiễm cho phép; có khả năng đánh giá được mức độ gây ô nhiễm của các doanh nghiệp và tính toán chuyển đổi mức độ gây ô nhiễm thành giá trị.

f. Yêu cầu các doanh nghiệp thực hiện trách nhiệm xã hội (CRS)

Theo nhóm phát triển kinh tế tư nhân của Ngân hàng Thế giới (WB), “CRS là sự cam kết của doanh nghiệp đóng góp cho việc phát triển kinh tế bền vững, thông qua những việc làm nâng cao chất lượng đời sống của người lao

động và các thành viên trong gia đình họ; cho cộng đồng và toàn xã hội, theo cách có lợi cho cả doanh nghiệp cũng như phát triển chung của xã hội”. Theo đó, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp cụ thể là: Trách nhiệm với thị trường và người tiêu dùng; Trách nhiệm về bảo vệ môi trường; Trách nhiệm với người lao động; Trách nhiệm với cộng đồng.

Như vậy, nội hàm của CSR bao gồm nhiều khía cạnh liên quan đến ứng xử của doanh nghiệp đối với các chủ thể và đối tượng có liên quan trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp, từ người sản xuất, tiếp thị, tiêu thụ, tiêu dùng đến các nhà cung ứng nguyên liệu, vật liệu tại chỗ; từ đội ngũ cán bộ, nhân viên cho đến các cổ đông của doanh nghiệp. Trong đó, có cả trách nhiệm về bảo vệ tài nguyên, môi trường mà về thực chất, đó cũng là trách nhiệm chung với lợi ích cộng đồng xã hội.

2.2. Doanh nghiệp công nghiệp

2.2.1. Các khái niệm về doanh nghiệp công nghiệp

Hiện nay trên phương diện lý thuyết có khá nhiều định nghĩa thế nào là một doanh nghiệp.

Quan điểm lợi nhuận: Doanh nghiệp là một tổ chức sản xuất, thông qua đó, trong khuôn khổ một tài sản nhất định, người ta kết hợp nhiều yếu tố sản xuất khác nhau, nhằm tạo ra những sản phẩm và dịch vụ để bán trên thị trường và thu khoản chênh lệch giữa giá thành và giá bán sản phẩm.

Quan điểm chức năng: Doanh nghiệp là một đơn vị sản xuất kinh doanh nhằm thực hiện một, một số, hoặc tất cả các công đoạn trong quá trình đầu tư từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm hoặc thực hiện các dịch vụ nhằm mục đích sinh lợi.

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

Doanh nghiệp công nghiệp hiểu theo nghĩa rộng là những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp, nhằm tạo ra những sản phẩm bằng cách sử dụng những thiết bị máy móc để khai thác hoặc chế biến nguyên vật liệu thành thành phẩm.

Doanh nghiệp công nghiệp thực hiện một hay một số chức năng: Khai thác tài nguyên thiên nhiên, chế biến sản phẩm, khai thác (nông, lâm, hải sản) và hoạt động phục vụ có tính chất công nghiệp nhằm tạo ra sản phẩm công nghiệp để cung cấp cho nhu cầu sản xuất và tiêu dùng của xã hội. Như vậy, doanh nghiệp công nghiệp là một tế bào của nền kinh tế quốc dân thuộc ngành sản xuất đa dạng và năng động, góp phần làm tăng tổng cung, đáp ứng tổng cầu của xã hội.

2.2.2. Đặc trưng của doanh nghiệp công nghiệp

2.2.2.1. Đặc trưng về mặt kỹ thuật sản xuất

a. Về công nghệ sản xuất

Sản xuất công nghiệp chủ yếu sử dụng các phương pháp cơ học, lý học, hóa học và quá trình sinh học làm thay đổi hình dáng, kích thước và tính chất của nguyên liệu để tạo ra các sản phẩm phục vụ sản xuất hoặc sinh hoạt.

b. Về sự biến đổi của đối tượng lao động sau mỗi chu kỳ sản xuất

Sau mỗi giai đoạn của quá trình công nghệ, các đối tượng lao động - nguyên liệu của công nghiệp có sự thay đổi về hình dáng, kích thước, tính chất. Trong công nghiệp, từ một loại nguyên liệu có thể tạo ra nhiều loại sản phẩm có giá trị sử dụng khác nhau.

c. Về công dụng kinh tế của sản phẩm

Công nghiệp là ngành kinh tế duy nhất sản xuất các loại tư liệu lao động, từ những công cụ, dụng cụ thủ công đơn giản, tới hệ thống máy móc có trình độ hiện đại. Do vậy, sự phát triển công nghiệp có tác động trực tiếp và to lớn đến quá trình hiện đại hóa nền kinh tế, phát triển sản xuất và nâng cao mức sống của dân cư.

d. Về mức độ ảnh hưởng của điều kiện tự nhiên đến quá trình sản xuất

Trong quy hoạch phát triển nông nghiệp, việc bố trí các loại cây trồng, con vật nuôi phải đảm bảo thích ứng với điều kiện tự nhiên của từng vùng. Trong khi đó, các ngành công nghiệp khác nhau chịu ảnh hưởng khác nhau của điều kiện tự nhiên, đặc biệt, các ngành công nghiệp khai thác chịu ảnh hưởng ở mức độ lớn hơn các ngành công nghiệp chế biến.

2.2.2.2. Đặc trưng về kinh tế xã hội

a. Về trình độ xã hội hóa sản xuất

Công nghiệp là ngành có trình độ xã hội hóa cao. Một sản phẩm công nghiệp thường là kết tinh lao động của nhiều đơn vị khác nhau, các đơn vị này có thể cùng trong một tổ chức, hoặc thuộc những tổ chức khác nhau được phân bố ở những địa điểm khác nhau, thậm chí ở các nước khác nhau.

b. Về đội ngũ lao động

Sự phát triển công nghiệp kéo theo sự phát triển đội ngũ lao động công nghiệp. Do những đặc trưng về kỹ thuật sản xuất, công nghiệp đại diện cho phương thức sản xuất mới, lao động công nghiệp có tư duy, tác phong và kỷ luật cao, nhanh nhạy với sự thay đổi của môi trường và có những đổi mới mang tính cách mạng.

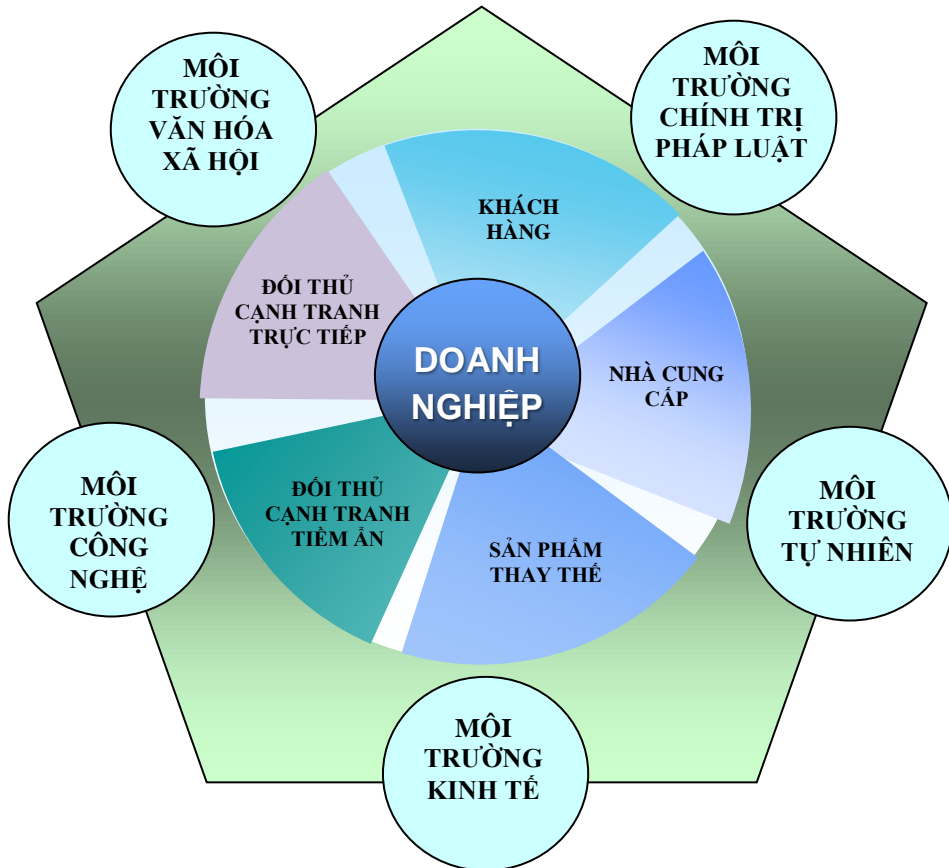
c. Về quản lý công nghiệp

Do trình độ của sản xuất ngày càng hiện đại, trình độ xã hội hóa sản xuất ngày càng được nâng cao, phân công lao động xã hội càng sâu sắc, quản lý quá trình sản xuất công nghiệp được thực hiện hết sức chặt chẽ và khoa học. Các phương pháp quản lý công nghiệp ngày càng được hoàn thiện gắn liền với việc ứng dụng những thành tựu mới nhất của khoa học công nghệ và để đảm bảo thích ứng với trình độ khoa học công nghệ ngày càng hiện đại.

2.2.3. Môi trường của doanh nghiệp công nghiệp

Mỗi doanh nghiệp đều tồn tại trong môi trường của mình. Môi trường của doanh nghiệp công nghiệp là tổng thể các yếu tố tác động lên hoặc chịu sự tác động của tổ chức mà nhà quản lý phải chịu trách nhiệm quản lý. Suy cho cùng, đó chính là các yếu tố mà nhà quản lý phải có được thông tin để thực hiện các

chức năng, nhiệm vụ của mình. Để quản lý một tổ chức, các nhà quản lý phải quan tâm đến cả môi trường bên ngoài và môi trường bên trong của hệ thống đó.



Hình 2.5. Môi trường của doanh nghiệp công nghiệp

2.2.3.1. Môi trường bên ngoài

a. Môi trường vĩ mô

Môi trường kinh tế: Đây là một yếu tố rất quan trọng vì sự tác động của yếu tố môi trường này có tính chất trực tiếp, năng động hơn so với một yếu tố khác của môi trường vĩ mô. Những diễn biến của môi trường kinh tế vĩ mô chưa bao giờ chứa đựng những cơ hội và đe dọa khác nhau đối với từng tổ chức trong các ngành khác nhau, và có ảnh hưởng tiềm tàng đến các chiến lược của tổ chức... Các yếu tố cơ bản của môi trường kinh tế như: Tăng trưởng kinh tế, xu hướng của lãi suất, cán cân thanh toán quốc tế, mức độ lạm phát, hệ thống thuế và mức thuế, các biến động trên thị trường chứng khoán...

Môi trường chính trị - pháp luật: Môi trường chính trị - pháp luật bao gồm các quan điểm, đường lối, chính sách, hệ thống pháp luật hiện hành, các xu hướng chính trị ngoại giao của nhà nước và những diễn biến chính trị trong nước. Có thể hình dung sự tác động của môi trường chính trị - pháp luật đối với các tổ chức như sau: Luật pháp, chính phủ, chính phủ và các xu hướng chính trị và đối ngoại.

Môi trường văn hóa - xã hội: Môi trường văn hóa - xã hội bao gồm những chuẩn mực và giá trị mà những chuẩn mực và giá trị này được chấp nhận và tôn trọng bởi một xã hội hoặc một nền văn hóa cụ thể. Các khía cạnh hình thành môi trường văn hóa - xã hội có ảnh hưởng mạnh mẽ tới các hoạt động của tổ chức bao gồm: những quan điểm về đạo đức, thẩm mỹ, về lối sống, về nghề nghiệp, những phong tục tập quán, truyền thống, những quan tâm và ưu tiên của xã hội, trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội....

Môi trường công nghệ: Đây là một trong những yếu tố rất năng động, chứa đựng nhiều cơ hội và đe dọa đối với các tổ chức. Những vấn đề cần quan tâm phân tích bao gồm: sự phát triển của các lĩnh vực khoa học cơ bản, cũng như sự phát triển của sản phẩm, các chu trình và nguyên liệu, có thể ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức. Mức độ phát triển của công nghệ trong xã hội hay một ngành quyết định trên phạm vi rộng các sản phẩm, dịch vụ nào được tạo ra, những thiết bị nào được sử dụng và các quy trình sẽ hoạt động ra sao.

Môi trường tự nhiên: Môi trường tự nhiên bao gồm các tài nguyên thiên nhiên và cơ sở hạ tầng cũng như các yếu tố vật chất khác cần thiết cho sự hoạt động của tổ chức. Các nguồn tài nguyên thiên nhiên bao gồm các khoáng sản trên bề mặt và trong lòng đất, dưới đáy biển như các loại quặng kim loại, dầu mỏ, than đá, khí đốt, uranium, không khí, rừng thiên nhiên, v.v... Những nguồn tài nguyên này ngày càng trở nên khan hiếm mặc dù ngày nay, với công nghệ hiện đại, con người đã sử dụng nguyên liệu tiết kiệm hơn trước đây.

b. Môi trường ngành

Đối thủ cạnh tranh hiện tại là những cá nhân, công ty doanh nghiệp cùng sản xuất một chủng loại sản phẩm, đang phục vụ cùng một phân khúc khách hàng mục tiêu và cùng thỏa mãn một nhu cầu của khách hàng. Lực lượng này là yếu tố chính quyết định mức độ cạnh tranh và lợi nhuận của một ngành. Khi

nhu cầu của thị trường tăng cao, các công ty phải cạnh tranh mạnh mẽ để giành thị phần, mở rộng thị trường dẫn đến lợi nhuận thấp.

Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn là những cá nhân, công ty, doanh nghiệp chưa cạnh tranh trong cùng ngành nhưng có khả năng sẽ gia nhập ngành khi có cơ hội. Đây cũng là một trong những mối đe dọa lớn đối với các doanh nghiệp. Nếu một ngành có lợi nhuận cao và không có rào cản tham gia, sự cạnh tranh sẽ sớm gia tăng khi các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn nhận thấy lợi nhuận từ ngành đó.

Khách hàng được đề cập ở đây là người tiêu dùng cuối cùng, nhà phân phối hoặc nhà mua công nghiệp. Khách hàng tác động trực tiếp đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp khi yêu cầu doanh nghiệp cung cấp sản phẩm với giá thấp hơn hoặc sản phẩm chất lượng và dịch vụ tốt hơn....

Nhà cung cấp là các tổ chức hoặc cá nhân tham gia cung ứng hàng hóa hoặc dịch vụ trên thị trường. Nhà cung cấp có thể gây áp lực cho các công ty, doanh nghiệp thông qua việc: tăng giá sản phẩm dịch vụ, giảm chất lượng hàng hóa cung cấp, giao hàng không đúng thời gian và địa điểm quy định... Những điều đó ảnh hưởng trực tiếp đến giá cả cũng như chất lượng sản phẩm đầu ra đồng thời tác động đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Sản phẩm thay thế là hàng hóa, dịch vụ có thể thay thế các loại hàng hóa, dịch vụ khác có sự tương đồng về giá trị lợi ích, công dụng. Đặc biệt, những sản phẩm thay thế thường có tính năng, công dụng đa dạng, chất lượng tốt hơn mà giá cả lại cạnh tranh bởi lẽ sản phẩm thay thế là kết quả của những cải tiến về công nghệ. Vì vậy mà sự xuất hiện của các sản phẩm thay thế sẽ làm giảm số lượng sản phẩm tiêu thụ được, giá thành từ đó làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp, thậm chí nguy hiểm hơn nó có thể xóa bỏ hoàn toàn các hàng hóa, dịch vụ hiện tại.

2.2.3.2. *Môi trường bên trong*

Các lĩnh vực như Marketing, nhân sự, sản xuất, tài chính... là những khía cạnh cần được phân tích một cách đồng thời và tổng quan để đánh giá môi trường bên trong của doanh nghiệp một cách toàn diện.

Trình độ Marketing của doanh nghiệp: Xem xét tới các kế hoạch về sản phẩm dịch vụ, vấn đề phân phối và định giá của doanh nghiệp, phân tích về

khách hàng và doanh nghiệp hướng tới, kế hoạch về các hoạt động mua bán... Hệ thống Marketing cần đảm bảo thông tin chính xác, kịp thời về thị trường, tiếp cận được nhóm khách hàng tiềm năng và đưa ra những đánh giá chính xác về hệ thống phân phối, bán hàng.

Tiềm lực tài chính và trình độ kế toán: Cần đảm bảo độ chính xác và cần đưa ra những cảnh báo kịp thời về tình hình tài chính cho doanh nghiệp để có những giải pháp thích hợp.

Năng lực sản xuất và tác nghiệp: Máy móc, thiết bị công nghệ cao cần được tích hợp vào dây chuyền sản xuất để tối ưu hóa. Việc điều động nhân sự cũng như tính toán quy mô sản xuất sẽ có những ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình sản xuất. Những chi phí ẩn, chi phí hao mòn máy móc, chi phí ngoài giờ cho nhân công cũng là những vấn đề doanh nghiệp cần lưu tâm.

Trình độ quản trị nhân sự: Cần phải tạo môi trường làm việc để người lao động tìm kiếm niềm vui trong công việc. Cần sắp xếp nhân sự một cách hợp lý, tận dụng thế mạnh của từng cá nhân, kết hợp quy trình làm việc thông minh, phối hợp nhịp nhàng giữa cá nhân và tổ chức để đảm bảo sức khỏe cho nhân viên mà vẫn duy trì năng suất lao động hiệu quả.

Khả năng nghiên cứu, phát triển: Doanh nghiệp đầu tư R&D để phát triển phù hợp với xu hướng, duy trì được năng lực cốt lõi và tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững trên thị trường.

TÓM LƯỢC

Ngành công nghiệp được hiểu là một bộ phận của nền kinh tế, là lĩnh vực sản xuất hàng hóa vật chất mà sản phẩm được "chế tạo, chế biến" cho nhu cầu tiêu dùng hoặc phục vụ hoạt động kinh doanh tiếp theo. Đây là hoạt động kinh tế, sản xuất quy mô lớn, được sự hỗ trợ thúc đẩy mạnh mẽ của các tiến bộ về công nghệ, khoa học và kỹ thuật.

Công nghiệp tăng trưởng nhanh và làm gia tăng nhanh thu nhập quốc gia; Công nghiệp cung cấp tư liệu sản xuất và trang bị kỹ thuật và thúc đẩy sự phát triển của các ngành kinh tế; Công nghiệp cung cấp đại bộ phận hàng tiêu dùng cho dân cư; Công nghiệp cung cấp nhiều việc làm cho xã hội.

Có nhiều cách thức phân loại trong ngành công nghiệp dựa theo mức độ sử dụng vốn và lao động, theo cấp quản lý nhưng phổ biến nhất là theo các

nhóm ngành. Mỗi quốc gia và khu vực có những cách phân loại nhóm ngành khác nhau. GICS là hệ thống phân loại được thừa nhận rộng rãi trên thế giới.

Chuyên môn hoá sản xuất là quá trình tập trung lực lượng sản xuất của một đơn vị để sản xuất một hay một số sản phẩm hàng hoá phù hợp với điều kiện của đơn vị đó cũng như với nhu cầu của thị trường. Đa dạng hóa kinh doanh của doanh nghiệp là việc mở rộng lĩnh vực hoạt động và mặt hàng kinh doanh của doanh nghiệp nhằm đạt tới một cơ cấu kinh doanh hợp lý. Tập trung hoá sản xuất trong công nghiệp là quá trình tập hợp các hoạt động công nghiệp vào những loại hình tổ chức kinh doanh có quy mô ngày càng lớn.

Điểm công nghiệp: Đồng nhất với một điểm dân cư; Gồm một đến hai xí nghiệp nằm gần nguồn nguyên - nhiên liệu; Không có mối liên hệ kinh tế giữa các xí nghiệp.

Khu công nghiệp: Có ranh giới rõ ràng, không có dân cư sinh sống và có vị trí địa lý thuận lợi; Chuyên sản xuất công nghiệp và thực hiện các dịch vụ hỗ trợ sản xuất công nghiệp; Sản xuất sản phẩm phục vụ tiêu dùng trong nước và xuất khẩu; Tập trung nhiều xí nghiệp công nghiệp.

Trung tâm công nghiệp: Gắn với đô thị vừa và lớn, có vị trí địa lý thuận lợi; Gồm nhiều khu công nghiệp, xí nghiệp công nghiệp, điểm công nghiệp, liên hệ chặt chẽ về sản xuất, kỹ thuật và công nghệ; Có các xí nghiệp làm hạt nhân; Có các dịch vụ hỗ trợ sản xuất.

Vùng công nghiệp: Vùng lãnh thổ rộng lớn gồm tất cả các hình thức tổ chức công nghiệp nhỏ hơn, có mối liên hệ về sản xuất và những nét tương đồng trong quá trình hình thành công nghiệp; Có một vài ngành công nghiệp chủ yếu tạo hướng chuyên môn hóa; Có các ngành phục vụ bổ trợ.

Chuỗi cung ứng (Supply chain) bao gồm tất cả những vấn đề liên quan trực tiếp hay gián tiếp nhằm thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Chuỗi vận tải là một bộ phận trong chuỗi cung ứng. Một chuỗi cung ứng bao gồm công ty, các nhà cung cấp, nhà cung cấp của nhà cung cấp, khách hàng và khách hàng của khách hàng với ba luồng vận động là vật chất, tiền tệ và thông tin.

Quản trị chuỗi cung ứng tốt sẽ giúp doanh nghiệp giảm được chi phí và tăng khả năng đáp ứng đơn đặt hàng. Quản trị chuỗi cung ứng bao gồm các quyết định tập trung vào: Sản xuất, lưu kho, vận tải, địa điểm và thông tin.

Những biện pháp phát triển công nghiệp gắn với bảo vệ môi trường: Lựa chọn công nghệ thích hợp; Hoàn thiện hệ thống tổ chức sản xuất công nghiệp; Tổ chức tốt công tác xử lý chất thải công nghiệp; Tăng cường vai trò và hoàn thiện các công cụ quản lý của Nhà nước; Áp dụng một số hiện pháp bảo vệ môi trường trong phát triển công nghiệp theo cơ chế thị trường; Yêu cầu các doanh nghiệp thực hiện trách nhiệm xã hội (CRS).

Doanh nghiệp công nghiệp là những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp, nhằm tạo ra những sản phẩm bằng cách sử dụng những thiết bị máy móc để khai thác hoặc chế biến nguyên vật liệu thành thành phẩm

Doanh nghiệp công nghiệp có các đặc trưng khác với các doanh nghiệp khác trên thị trường là về khía cạnh kỹ thuật sản xuất (công nghệ sản xuất, sự biến đổi về chất của đối tượng lao động, công dụng kinh tế của sản phẩm và mức độ ảnh hưởng của điều kiện tự nhiên đến quá trình sản xuất) cũng như khía cạnh kinh tế xã hội (trình độ xã hội hóa sản xuất, đội ngũ lao động, phương pháp quản lý)

Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm môi trường vĩ mô (Văn hóa xã hội, tự nhiên, chính trị - pháp luật, kinh tế, công nghệ), môi trường ngành (đối thủ cạnh tranh trực tiếp, đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, nhà cung cấp, khách hàng, sản phẩm thay thế) môi trường bên trong (marketing, tài chính kế toán, năng lực sản xuất, trình độ quản trị nguồn nhân lực, trình độ nghiên cứu và phát triển...)

THUẬT NGỮ CẦN CHÚ Ý

Đa dạng hóa	Điểm công nghiệp
Chuyên môn hóa	Khu công nghiệp
Tập trung hóa	Trung tâm công nghiệp
Công nghiệp phụ trợ	Vùng công nghiệp
Chuỗi cung ứng (Supply chain)	Mạng lưới cung ứng
Chuỗi vận tải (Logistics)	Chất thải công nghiệp
Nhà máy thông minh	Sự cố môi trường
Dữ liệu lớn (Big data)	Công nghệ sạch
Dữ liệu khối (Block chain)	Trách nhiệm xã hội

Doanh nghiệp công nghiệp
Môi trường tự nhiên
Môi trường văn hóa xã hội
Môi trường chính trị pháp luật
Môi trường công nghệ
Môi trường kinh tế

Đối thủ cạnh tranh trực tiếp
Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn
Khách hàng
Nhà cung cấp
Sản phẩm thay thế

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy trình bày khái niệm ngành công nghiệp ở Việt Nam? Ngành công nghiệp ở Việt Nam gồm các hoạt động nào?
2. Hãy nêu những vai trò của ngành công nghiệp?
3. Tại sao nói: “Công nghiệp cung cấp tư liệu sản xuất và trang bị kỹ thuật cho các ngành kinh tế khác”? Hãy lấy ví dụ để chứng minh quan điểm trên.
4. Chuyên môn hóa sản xuất công nghiệp là gì? Hãy lấy ví dụ về chuyên môn hóa theo giai đoạn công nghệ.
5. Đa dạng hóa trong kinh doanh công nghiệp là gì? Có những hình thức đa dạng hóa nào?
6. Theo bạn, chuyên môn hóa sản xuất và đa dạng hóa sản phẩm có mâu thuẫn với nhau không? Tại sao?
7. Tập trung hóa sản xuất trong công nghiệp là gì? Có những hình thức tập trung hóa nào?
8. Hãy kể tên và mô tả sơ lược về điểm công nghiệp/khu công nghiệp gần nhà bạn nhất. Tối thiểu 200 từ.
9. Thái Nguyên có phải là một trung tâm công nghiệp không? Hãy phân tích các đặc điểm chứng minh ý kiến của bạn.
10. Một khu công nghiệp gồm nhiều điểm công nghiệp. Theo bạn, điều này có đúng không? Tại sao?
11. Mỗi một vùng công nghiệp chỉ có một trung tâm công nghiệp. Theo bạn, điều này có đúng không? Tại sao?
12. Hãy tìm hiểu và cho biết những yếu tố nào ảnh hưởng tới việc tổ chức sản xuất công nghiệp trên lãnh thổ?

13. Hãy tìm hiểu về công nghệ sạch và giới thiệu 0-2 công nghệ sạch mà bạn biết.
14. Những giải pháp nào giúp giảm thiểu tác hại của ô nhiễm theo cơ chế thị trường? Bạn cho rằng giải pháp nào hiệu quả nhất?
15. Hãy tìm hiểu và trình bày một công nghệ xử lý chất thải công nghiệp mà nước ta đang áp dụng hiện nay. Hãy đánh giá công nghệ đó theo quan điểm của bạn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Đình Phan, Nguyễn Kế Tuấn (2007), Giáo trình Kinh tế và quản lý công nghiệp, NXB ĐH Kinh tế quốc dân.
2. Nguyễn Thị Ngọc Huyền, Đoàn Thị Thu Hà, Đỗ Thị Hải Hà - (2015), Giáo trình Quản lý học - NXB ĐH Kinh tế quốc dân
3. Tổng cục thống kê (1966), Quyết định số: 486-TCTK/CN: Ban hành bản quy định việc phân ngành cụ thể trong công nghiệp và bảng mục lục ngành nghề cụ thể trong công nghiệp, ngày 2/6/1966.
4. Thủ tướng chính phủ (2007) Quyết định số: 10/2007/QĐ-TTg về việc Ban hành hệ thống ngành kinh tế Việt Nam, ngày 23/01/2007.

CHƯƠNG III

NHÀ QUẢN TRỊ VÀ CÁC CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ

MỤC TIÊU

KIẾN THỨC

- ❖ Giới thiệu cho người học cách tiếp cận quản trị doanh nghiệp là một nghề và người làm công việc của nghề quản trị trong các doanh nghiệp;
- ❖ Trang bị những kiến thức và kỹ năng cơ bản nhất gắn với nhiệm vụ của nhà quản trị trong điều hành hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp;
- ❖ Hiểu được khái niệm các chức năng quản trị: lập kế hoạch, lãnh đạo, tổ chức và kiểm tra.

NỘI DUNG

- 3.1. Nhà quản trị
- 3.2. Các chức năng quản trị

THUẬT NGỮ CẦN CHÚ Ý

• 13

CÂU HỎI ÔN TẬP

• 28

BÀI TẬP/ TÌNH HUỐNG

• 6

DẪN NHẬP

Một chàng trai trẻ vừa tốt nghiệp Đại học loại xuất sắc nộp đơn dự tuyển vào vị trí quản lý cấp thấp tại một Tập đoàn lớn. Anh ta vượt qua các vòng đầu tiên. Đến vòng cuối cùng, đích thân CEO phỏng vấn để đưa ra quyết định cuối cùng.

Người CEO rất ấn tượng với CV của chàng trai trẻ khi trong suốt các năm học, anh ta luôn đạt thành tích học tập một cách xuất sắc. Từ trường Trung học cho đến khi vào Đại học và thi tốt nghiệp, không năm nào mà chàng trai này không đạt các danh hiệu.

“Anh có bao giờ nhận được học bổng từ trường không”, vị CEO hỏi. “Không bao giờ”, chàng trai trả lời.

Vị CEO bèn hỏi tiếp: “Vậy là cha anh đã trả toàn bộ học phí cho anh phải không?”. Chàng trai trẻ trả lời: “Cha tôi đã mất từ hồi tôi được một tuổi, toàn bộ số tiền học phí là do mẹ tôi gánh vác”.

“Vậy mẹ anh làm việc ở công ty nào?”. Chàng trai trẻ trả lời: “Mẹ tôi làm công việc giặt quần áo”.

Người CEO im lặng một lúc. Sau đó, ông đề nghị chàng trai trẻ đưa hai bàn tay ra cho ông xem. Hai bàn tay chàng trai khá đẹp và mềm mại.

“Trước đây, có bao giờ anh giúp đỡ mẹ anh trong việc giặt quần áo chưa?”.

“Thưa ngài, xin thú thực là tôi chưa bao giờ”, chàng trai trả lời, “Mẹ tôi lúc nào cũng chỉ muốn tôi học và đọc thật nhiều sách. Hơn nữa, mẹ bảo mẹ có thể giặt quần áo nhanh hơn tôi. Tôi động vào chỉ khiến công việc của bà chậm lại”.

Vị CEO nghe xong liền nói: “Tôi có một yêu cầu. Hôm nay lúc anh về nhà, hãy đi và rửa hai bàn tay của mẹ anh. Rồi hãy đến gặp tôi vào sáng ngày hôm sau”.

Qua ánh mắt và giọng nói của người CEO, chàng trai trẻ cảm giác rằng cơ hội trúng tuyển của mình chắc rất cao. Anh vui vẻ về nhà gặp mẹ và nói với bà hãy để anh ra rửa hai bàn tay của bà ngày hôm nay. Bà mẹ nghe vậy cảm thấy rất lạ, trong lòng bà khi ấy dấy lên những cảm xúc vui buồn lẫn lộn. Bà đưa hai bàn tay mình ra cho con trai mình.

Chàng trai trẻ chậm chậm rửa sạch bàn tay của mẹ mình. Từng giọt nước mắt của chàng trai rơi xuống khi anh ta thực hiện công việc của mình. Lần đầu tiên chàng trai nhận ra rằng đôi bàn tay của mẹ mình thật là nhăn nheo, hơn nữa hai bàn tay còn chằng chịt những vết sẹo và chai sạn. Những vết sẹo này hẳn là rất đau đớn vì chàng trai cảm nhận được mẹ khẽ rùng mình mỗi khi anh rửa chúng trong nước. Đây cũng là lần đầu tiên chàng trai trẻ nhận ra rằng chính đôi bàn tay này hàng ngày làm công việc giặt quần áo để có thể trang trải đủ tiền học phí của anh ta ở trường học. Những vết sẹo trên đôi bàn tay của bà mẹ cũng là cái giá cho kết quả đậu tốt nghiệp, cho những bằng điểm xuất sắc và cho cả tương lai của anh.

Sau khi rửa sạch đôi bàn tay của mẹ, chàng trai trẻ lặng lẽ giặt nốt luôn chỗ quần áo còn lại trong ngày.

Tối hôm đó, bà mẹ và chàng trai đã nói chuyện với nhau rất lâu. Sáng ngày hôm sau, chàng trai trẻ quay lại nơi phỏng vấn.

Vị CEO nhận thấy một đêm dài không ngủ trên đôi mắt của chàng trai. Ông hỏi: “Anh có thể cho tôi biết anh đã làm gì và học được những gì ở nhà của anh ngày hôm qua không?”

Chàng trai trả lời: “Tôi đã rửa đôi bàn tay của mẹ tôi, và tôi cũng đã giặt nốt chỗ quần áo còn lại.”

Vậy hãy cho tôi biết cảm giác của anh như thế nào?”

Chàng trai trẻ bèn trả lời trong nước mắt:

“Thứ nhất: Tôi thấu hiểu thêm những gì tôi đã có được nhờ có mẹ ngày hôm nay.

Thứ hai: Tôi hiểu được kiếm tiền vất vả đến như thế nào.

Thứ ba: Tôi đã nhận thức được sự quan trọng và giá trị của tình cảm gia đình.”

Vị CEO nói: “Đó chính xác là những gì tôi cần tìm ở một nhà quản lý, hoặc một người trong tương lai sẽ ở cấp quản lý cao hơn của Tập đoàn này”.

Vậy nhà quản lý, họ là ai trong doanh nghiệp? Để trở thành nhà quản lý giỏi, cần phải rèn luyện những kỹ năng nào?

3.1. Khái niệm, vai trò của nhà quản trị

3.1.1. Khái niệm nhà quản trị

Nhà quản trị là những người làm việc trong các doanh nghiệp, điều khiển công việc của người khác và chịu trách nhiệm về những kết quả hoạt động của họ.

Nhà quản trị là người lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát con người, tài chính, vật chất và thông tin một cách có hiệu quả để đạt được mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp. Đội ngũ các nhà lãnh đạo, nhà quản trị kinh doanh có vai trò quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Sự vững mạnh của lực lượng nhà quản trị trong các doanh nghiệp là nguồn lực, tài sản vô hình quý giá của các doanh nghiệp trong thời đại hiện nay.

Lực lượng nhà quản trị chia theo ba cấp quản trị trong cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp. Do vậy, thường có 3 nhóm nhà quản trị với những yêu cầu về trình độ và kỹ năng quản trị ở những mức khác nhau.



Hình 3.1. Nhà quản trị theo cấp bậc quản trị trong doanh nghiệp

- Nhà quản trị cấp cao

Là nhà quản trị hoạt động ở bậc cao nhất trong doanh nghiệp, là người chịu trách nhiệm về những thành quả cuối cùng của doanh nghiệp.

Nhiệm vụ: đưa ra các quyết định chiến lược, tổ chức thực hiện chiến lược để duy trì và phát triển doanh nghiệp trong dài hạn.

Các chức danh của nhà quản trị cấp cao: chủ tịch hội đồng quản trị, tổng giám đốc, giám đốc.

- Nhà quản trị cấp trung gian

Là nhà quản trị hoạt động ở các bộ phận tham mưu, các bộ phận chức năng hoặc các cấp quản lý trung gian trong bộ máy quản trị doanh nghiệp.

Nhiệm vụ: đưa ra các quyết định chiến thuật, thực hiện các kế hoạch và chính sách của doanh nghiệp, phối hợp các hoạt động, các công việc để hoàn thành mục tiêu chung.

Các chức danh của nhà quản trị cấp trung gian: trưởng phòng, cửa hàng trưởng, quản đốc, ...

- Nhà quản trị cấp cơ sở

Là nhà quản trị hoạt động ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống tổ chức của doanh nghiệp.

Nhiệm vụ: đưa ra các quyết định tác nghiệp nhằm đốc thúc, hướng dẫn, điều khiển các công nhân viên trong các hoạt động sản xuất kinh doanh cụ thể hàng ngày, nhằm thực hiện các mục tiêu chung.

Các chức danh của nhà quản trị cấp cơ sở: tổ trưởng, trưởng ca...

3.1.2. Vai trò của nhà quản trị

Mintzberg đã đưa ra 10 vai trò thể hiện 10 hoạt động của nhà quản trị, trong đó mỗi hoạt động được giải thích ít nhất trên góc độ một vai trò, mặc dù nhiều hoạt động liên quan đến nhiều vai trò khác nhau.

Các vai trò quản trị áp dụng cho bất kỳ nhà quản trị nào nhưng tầm quan trọng có thể khác biệt tùy theo kiểu người quản lý, lĩnh vực quản lý.

- Vai trò quyết định

Đặc trưng của nghề quản trị là ra quyết định. Sản phẩm của nhà quản trị là những quyết định và các biện pháp giải quyết những vấn đề đặt ra trong sản xuất kinh doanh. Vai trò quyết định của nhà quản trị được thể hiện cụ thể:

Vai trò doanh nhân: Vai trò này được thể hiện khi nhà quản trị tìm cách cải tiến hoạt động của doanh nghiệp như việc áp dụng công nghệ mới hay điều chỉnh một kỹ thuật đang áp dụng. Với vai trò là doanh nhân, người quản lý phải hành động như một người khởi xướng và là nhà thiết kế của những chương trình thay đổi để tận dụng các cơ hội cải thiện tình hình.

Vai trò giải quyết vấn đề: Ứng phó với những bất ngờ làm xáo trộn hoạt động bình thường của doanh nghiệp nhằm đưa doanh nghiệp sớm trở lại ổn định. Với vai trò này, nhà quản lý phải giải quyết các hủng hoảng bất ngờ xảy ra mà không thể làm ngờ, có các hành động kịp thời khi phải đối mặt với những biến cố bất ngờ gây ra những khủng hoảng, những khó khăn không lường trước được và dành ưu tiên giải quyết trước bất kỳ các vấn đề nào khác.

Vai trò người phân bổ tài nguyên: người quản lý phải biết dùng thẩm quyền của mình để phân bổ các nguồn tài nguyên như tiền, nhân sự, nguyên liệu, thiết bị, cơ sở vật chất và các dịch vụ. Thông qua đó người quản lý có thể duy trì quyền kiểm soát đối với việc xây dựng chiến lược và thực hiện phối hợp và kết nối các hoạt động của cấp dưới nhằm thực hiện mục tiêu chiến lược.

Vai trò đàm phán: Người quản lý thể hiện sự đại diện cho tổ chức thương lượng đàm phán, ký kết các hợp đồng tùy theo các lĩnh vực thuộc trách nhiệm của nhà quản lý.

- Vai trò thông tin

Nhà quản trị ở các cấp đều là những trung tâm thông tin, có nhiệm vụ tiếp nhận, truyền đạt và quản trị hệ thống thông tin quản trị doanh nghiệp.

Vai trò thu thập và tiếp nhận các thông tin: Nhà quản trị có nhiệm vụ thường xuyên xem xét, phân tích bối cảnh xung quanh tổ chức để thu thập những tin tức, sự kiện có ảnh hưởng tới các hoạt động của doanh nghiệp. Nhà quản lý phải tìm kiếm thông tin từ các nguồn khác nhau để vừa thực hiện vai trò là người truyền đạt cho cấp dưới vừa đóng vai trò là người phát ngôn cho người ngoài tổ chức.

Vai trò phổ biến thông tin, người truyền đạt: Nhà quản lý truyền đạt những thông tin tiếp nhận từ bên ngoài đến các thành viên trong nội bộ tổ chức, những người có thể sử dụng những thông tin này; nhà quản lý giúp truyền đạt những thông tin từ cấp dưới này đến các thành viên trong tổ chức.

Vai trò cung cấp thông tin, người phát ngôn: Người quản lý có nhiệm vụ truyền đạt thông tin cho những người ngoài hiểu về những vấn đề như kế hoạch, chính sách, kết quả hoạt động.

- Vai trò quan hệ với con người

Nhà quản trị trong doanh nghiệp luôn phải giao tiếp với cấp trên và cấp dưới, đều phải giải quyết các mối quan hệ với con người với con người trong nội bộ doanh nghiệp cũng như với bên ngoài doanh nghiệp.

Vai trò đại diện: Nhà quản trị phải thực hiện một số nhiệm vụ có tính chất ngoại giao và pháp lý như ký kết văn bản, hợp đồng, chủ trì một số cuộc họp và sự kiện lễ nghi.

Vai trò lãnh đạo: Nhà quản lý phải chịu trách nhiệm về việc thực hiện chức năng trong đơn vị mình như một tổng thể thống nhất nhằm đạt được mục tiêu chung.

Vai trò liên lạc: Nhà quản trị thiết lập và duy trì mạng lưới các mối quan hệ với các cá nhân và tổ chức bên ngoài. Xây dựng mối quan hệ mới, duy trì liên lạc, tạo cơ hội và lợi ích cho cả đôi bên.

3.1.2. Kỹ năng của nhà quản trị

3.1.2.1. Khái niệm

Quản trị là quá trình làm việc cùng với và thông qua các cá nhân, các nhóm và các nguồn lực khác. Quản trị được thử thách và đánh giá qua việc đạt được các mục tiêu thông qua sự tổ chức và thực hiện các kỹ năng khác nhau. Để các công việc được hoàn thành có hiệu quả, đòi hỏi người thực hiện công việc phải có những kỹ năng tương ứng với yêu cầu của công việc đó.

Kỹ năng quản trị là những khả năng, kinh nghiệm, kỹ xảo và mức độ thành thạo trong việc thực hiện công việc trong lĩnh vực, chức năng quản trị doanh nghiệp, trong điều kiện và hoàn cảnh nhất định.

3.1.2.2. Các kỹ năng cơ bản của nhà quản trị

Kỹ năng cơ bản là kỹ năng có tính chất chung, cơ bản nhất mà bất cứ nhà quản trị nào cũng phải có trong năng lực thể hiện của mình, nó tập trung vào khả năng áp dụng kiến thức và kỹ năng, kỹ xảo một cách tích hợp trong các tình huống quản trị thực tế.

- Kỹ năng chuyên môn

Kỹ năng chuyên môn là những khả năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể; nói cách khác, là trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhà quản trị. Nó bao hàm sự hiểu biết và thành thạo về một loại hình hoạt động đặc biệt, nhất là loại hình hoạt động có liên quan đến các phương pháp, các chu trình, các thủ tục hay kỹ thuật của lĩnh vực, chức năng của nhà quản trị đang đảm nhận.

Bên cạnh các kỹ năng chuyên môn/nghề nghiệp thì kỹ năng sống cũng là những kỹ năng cơ bản mà bất cứ ai làm nghề gì cũng phải cần có. Đôi khi trong cuộc sống, kỹ năng nghề nghiệp lại chính là kỹ năng sống và ngược lại. Việc rèn luyện kỹ năng nghề là nền tảng cơ bản để đạt được những thành công.

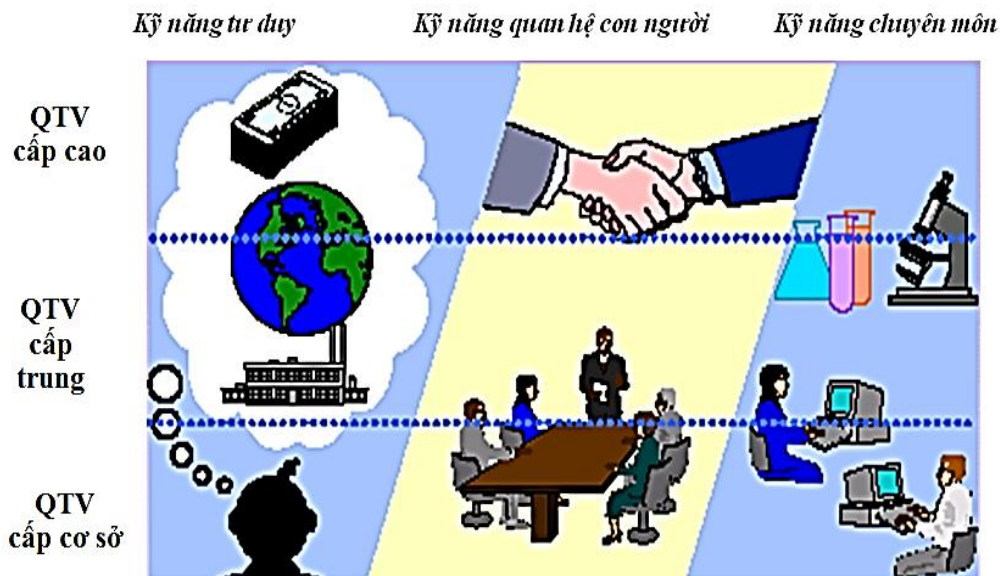
- Kỹ năng quan hệ con người

Kỹ năng giao tiếp là khả năng cùng làm việc, đồng viên, điều khiển con người và tập thể trong doanh nghiệp, dù đó là thuộc cấp, đồng nghiệp ngang hàng hay cấp trên. Kỹ năng giao tiếp là khả năng của nhà quản trị có thể điề hành một cách có hiệu quả với tư cách là một thành viên của nhóm và đồng viên cố gắng hợp tác trong nhóm mà nhà quản trị phụ trách và lãnh đạo.

Người có kỹ năng giao tiếp phát triển cao là người có đủ nhạy cảm đối với những nhu cầu và động cơ của những người khác trong doanh nghiệp đến mức có thể đánh giá những phản ứng có thể và những hậu quả của những hành động khác nhau mà nhà quản trị có thể làm. Với sự nhạy cảm như vậy, nhà quản trị có khả năng và mong muốn hành động theo cách nào đó nhưng luôn tính đến nhận thức và thái độ của những người khác nhằm thực hiện tốt những nhiệm vụ của doanh nghiệp.

Các kỹ năng quan hệ của con người như: kỹ năng nghe, kỹ năng nói, kỹ năng đọc, kỹ năng viết, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng quản lý thời gian, kỹ

năng quản lý bản thân, kỹ năng xây dựng thương hiệu cá nhân, kỹ năng gây ảnh hưởng,...



Hình 3.2. Mối quan hệ giữa các cấp quản lý và các kỹ năng quản lý

- Kỹ năng tư duy

Kỹ năng tư duy là khả năng tư duy hệ thống, biết phân tích mối liên hệ giữa các vấn đề một cách logic... Đây là một kỹ năng rất khó và đặc biệt quan trọng đối với nhà quản trị cấp cao. Kỹ năng tư duy là khả năng hiểu rõ mức độ phức tạp của môi trường và biết cách giảm thiểu sự phức tạp của môi trường xuống một mức có thể đối phó được. Kỹ năng này bao gồm khả năng bao quát doanh nghiệp như một tổng thể, nó bao gồm việc thừa nhận các bộ phận khác nhau của tổ chức phụ thuộc lẫn nhau như thế nào và những thay đổi trong một bộ phận bất kỳ ảnh hưởng đến tất cả những bộ phận khác nhau ra sao. Vì thế, sự thành công của bất cứ quyết định nào đều phụ thuộc vào kỹ năng tư duy của những người đưa ra quyết định và những người biến quyết định thành hành động.

Các kỹ năng tư duy như: kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng tư duy sáng tạo, kỹ năng định hướng, ...

3.2. Các chức năng quản trị

3.2.1. Chức năng lập kế hoạch

3.2.1.1. Khái niệm

Theo M. E. Hurley, “Lập kế hoạch là quyết định trước những việc cần làm. Nó liên quan đến việc lựa chọn các mục tiêu, chính sách, thủ tục và chương trình từ các phương án khác nhau”.

Theo Koontz và O'Donnel, “Lập kế hoạch là một hoạt động trí tuệ, là một sự xác định có chủ đích khi thực hiện một công việc theo một cách cụ thể. Lập kế hoạch được quyết định trên cơ sở mục tiêu, thực tế và những tư tưởng được hình thành từ trước”.

Theo William H. Newman, “Lập kế hoạch là sự quyết định trước những gì sẽ được thực hiện trong tương lai. Theo quan điểm này, nó bao gồm những dự báo tổng quát và chi tiết để chỉ dẫn cho con người thực hiện các mục tiêu đã đề ra”.

Theo James L. Lundy, “Lập kế hoạch là nhằm mục tiêu trả lời các câu hỏi: Làm cái gì, làm ở đâu, làm như thế nào, ai sẽ làm và cách thức để đánh giá kết quả đó”.

Lập kế hoạch là quyết định trước xem phải làm gì, làm như thế nào, khi nào làm, ai làm và làm với nguồn lực cụ thể ra sao... Mặc dù chúng ta rất khó có thể dự đoán tương lai một cách chính xác, nhưng nếu không có kế hoạch chúng ta sẽ để các sự kiện xảy ra một cách ngẫu nhiên. Sự ngẫu nhiên này sẽ dẫn tới những khó khăn do thiếu sự chuẩn bị các nguồn lực, do không chuẩn bị trước các phương án... và tổ chức sẽ khó có thể đạt được mục tiêu đã đề ra.

Mặt khác hiện nay, môi trường biến đổi một cách liên tục. Do đó đòi hỏi các kế hoạch phải biến đổi theo, để thích nghi với những biến động này. Chính vì vậy lập kế hoạch đó là một quá trình động chứ không phải một nhiệm vụ tĩnh.

Từ các khái niệm trên, chúng ta có thể hiểu Lập kế hoạch là một quá trình xác định các mục tiêu trong tương lai của tổ chức và lựa chọn các phương thức hành động để đạt được các mục tiêu đó.

3.2.1.2. Phân loại kế hoạch

Có rất nhiều cách để phân loại chức năng lập kế hoạch.

a. Theo thời gian thực hiện, kế hoạch bao gồm:

- Kế hoạch dài hạn: Là kế hoạch cho thời gian từ 5 năm trở lên.

- Kế hoạch trung hạn: Cho thời kỳ từ 1-5 năm.

- Kế hoạch ngắn hạn: Cho thời kỳ dưới một năm.

b. Theo cấp kế hoạch, lập kế hoạch bao gồm:

- Lập kế hoạch chiến lược: Do những nhà quản trị cấp cao của tổ chức quyết định nhằm xác định những mục tiêu tổng thể của tổ chức, thường kéo dài.

- Lập kế hoạch tác nghiệp: Bao gồm những chi tiết cụ thể hóa của các kế hoạch chiến lược thành những hoạt động hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hàng tuần, thậm chí hàng ngày như là kế hoạch về nhân công, tiến độ, nguyên vật liệu, hàng tồn kho...

Bảng 3.1. Khác biệt giữa lập kế hoạch tác nghiệp và lập kế hoạch chiến lược

Tiêu chí	Lập kế hoạch tác nghiệp	Lập kế hoạch chiến lược
Thời gian	1 năm trở xuống	2 - 3 năm (một số trường hợp có thể tới 10 năm)
Phạm vi hoạt động	Phạm vi hoạt động hạn hẹp	Phạm vi rộng lớn, liên quan tương lai toàn bộ tổ chức
Mức độ cụ thể	Mục tiêu thường cụ thể, chi tiết mang tính định lượng.	Mục tiêu chiến lược thường cô đọng, tổng thể, mang tính định hướng.

3.2.1.3. Vai trò của lập kế hoạch

Thứ nhất: Lập kế hoạch giúp đạt được các mục tiêu của tổ chức

Quản trị tốt và hiệu quả là quản trị theo mục tiêu. Lập kế hoạch sẽ tập trung vào các mục tiêu của tổ chức, hỗ trợ nhà quản trị phân phối các nguồn lực của tổ chức một cách hiệu quả hơn. Lập kế hoạch cũng cho phép nhà quản

trị đề ra trước một chuỗi các hành động để theo đuổi mục tiêu thực tế của tổ chức và để tránh các hoạt động chồng chéo hoặc không cần thiết.

Thứ hai: Lập kế hoạch giảm thiểu rủi ro và sự không chắc chắn

Lập kế hoạch sẽ cung cấp một quy trình hợp lý để đưa ra quyết định và dự báo một cách chính xác nhất cho nhà quản trị, thông qua đó hỗ trợ tổ chức giảm thiểu rủi ro và sự không chắc chắn phát sinh từ các sự kiện trong tương lai. Lập kế hoạch giúp dự đoán và đối phó với các tình huống bất ngờ trong tương lai, từ đó cho phép nhà quản trị đối phó với những thách thức luôn thay đổi của một môi trường. Lập kế hoạch sẽ giảm thiểu các nguy cơ và rủi ro của các tổn thất trong tương lai phải chịu do thiếu thông tin, định hướng và tầm nhìn hạn chế.

Thứ ba: Lập kế hoạch giúp cho việc kiểm tra được dễ dàng

Lập kế hoạch liên quan đến việc thiết lập các mục tiêu trở thành tiêu chuẩn dựa trên hiệu quả thực tế có thể được đo lường và đánh giá. Chức năng của kiểm tra là đảm bảo rằng các hoạt động phù hợp với kế hoạch. Do đó, kiểm tra hiệu quả là không thể nếu không có kế hoạch phù hợp làm cơ sở để giám sát, đo lường, đánh giá và kiểm tra kết quả đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Thứ tư: Lập kế hoạch giúp bảo đảm sự phối hợp hiệu quả

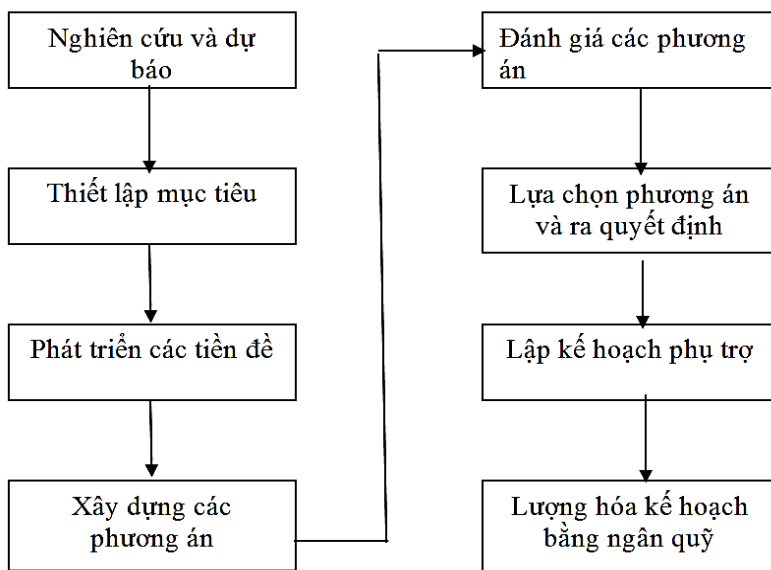
Lập kế hoạch sẽ xác định quá trình hoạt động cho từng bộ phận trong một tổ chức bằng cách tối thiểu giữa nguồn lực vật chất và con người để đạt được các mục tiêu đó. Chính vì thế các bộ phận khác nhau trong một tổ chức sẽ làm việc theo một kế hoạch tổng thể, đảm bảo sự hài hòa và phối hợp. Có thể nói rằng nếu phối hợp là điều cốt yếu để quản lý, thì kế hoạch là cơ sở cho nó.

Thứ năm: Lập kế hoạch giúp nâng cao hiệu quả kinh tế hơn trong quá trình hoạt động

Lập kế hoạch sẽ giúp giảm thiểu chi phí vì nhân mạnh vào hoạt động hiệu quả và nhất quán. Nó liên quan đến việc lựa chọn hành động có lợi nhất điều này sẽ dẫn đến kết quả tốt nhất với chi phí tối thiểu.

3.2.1.4. Quy trình của lập kế hoạch

Tùy theo tính chất và quy mô của từng loại kế hoạch mà tính phức tạp của quá trình lập kế hoạch có khác nhau. Nhìn chung quá trình lập kế hoạch đều bao gồm các bước sau:



Hình 3.3. Các bước trong tiến trình lập kế hoạch

Bước 1: Nghiên cứu và dự báo

Nghiên cứu và dự báo là điểm bắt đầu của lập kế hoạch. Để nhận thức được cơ hội cần phải có những hiểu biết về môi trường, thị trường, cạnh tranh, về những điểm mạnh, điểm yếu của mình so với các đối thủ cạnh tranh. Phải dự đoán trước được những yếu tố không chắc chắn để có các phương án đối phó.

Bước 2: Thiết lập các mục tiêu

Trên cơ sở nghiên cứu và dự báo, tổ chức cần xác định các mục tiêu. Mục tiêu là những kết quả mong muốn cần phải đạt được, nó chỉ ra cái đích mà tổ chức hướng tới. Các mục tiêu trong quản trị hiện đại cần phải đáp ứng các tiêu chuẩn SMART (Specific - *cụ thể, dễ hiểu*; Measurable - *đo lường được*; Achievable - *khả thi*; Realistic - *thực tế*; Timebound - *thời hạn*).

Bước 3: Phát triển các tiền đề

Tiền đề lập kế hoạch là những dự báo, những chính sách cơ bản có thể áp dụng, là những giả thiết trong tương lai cho việc thực hiện kế hoạch. Đó có thể là địa bàn hoạt động, mức giá, sản phẩm, công nghệ triển khai, các khía cạnh tài chính, xã hội, chính trị... Một số tiền đề có thể còn là những dự báo về các chính sách còn chưa ban hành.

Bước 4: Xây dựng các phương án

Cần phải tìm ra và nghiên cứu các phương án hành động để lựa chọn. Cần phải giám sát các phương án lựa chọn để sao cho chỉ có những phương án có triển vọng nhất được đưa ra phân tích.

Bước 5: Đánh giá các phương án

Đánh giá các phương án theo những tiêu chuẩn phù hợp với những mục tiêu và trung thành cao nhất với những tiền đề đã xác định.

Bước 6: Lựa chọn phương án và ra quyết định

Sau khi qua đánh giá, một vài phương án có thể sẽ được lựa chọn. Lúc này cần phải ra quyết định để phân bổ con người và các nguồn lực để thực hiện kế hoạch.

Bước 7: Lập kế hoạch phụ trợ

Để bảo đảm cho các kế hoạch được thực hiện tốt, cần phải xây dựng thêm các kế hoạch phụ trợ, đó là những kế hoạch phục vụ cho việc triển khai thực hiện kế hoạch chính. Chẳng hạn một doanh nghiệp đầu tư xây dựng nhà máy mới, các kế hoạch phụ trợ bao gồm kế hoạch giải tỏa mặt bằng, xây dựng khu dân cư mới, cung cấp nước sạch...

Bước 8: Lượng hóa kế hoạch bằng ngân quỹ

Ngân quỹ có thể là bằng tiền, vật tư, nhân lực... Mỗi bộ phận hay mỗi chương trình của tổ chức đều phải lập ngân quỹ riêng cho mình. Những ngân quỹ phổ biến thường là ngân quỹ chi tiêu, ngân quỹ đầu tư... Chúng có mối liên hệ chặt chẽ với ngân quỹ chung của tổ chức.

3.2.2. Tổ chức

3.2.2.1. Khái niệm

Theo từ điển tiếng Việt của Viện ngôn ngữ thì tổ chức có các nghĩa sau đây:

Tổ chức theo từ gốc Hy Lạp ‘Organon’ nghĩa là ‘hài hòa’, từ tổ chức nói lên một quan điểm rất tổng quát “đó là cái đem lại bản chất thích nghi với sự sống”.

Theo Chester I. Barnard thì “Tổ chức là một hệ thống những hoạt động hay nỗ lực của hai hay nhiều người được kết hợp với nhau một cách có ý thức”.

Theo Harold Koontz, Cyril Odonnell và Heinz Weirich thì công tác tổ chức là “Việc nhóm gộp các hoạt động cần thiết để đạt được các mục tiêu, là việc giao phó mỗi nhóm cho một người quản lý với quyền hạn cần thiết để giám sát nó, và là việc tạo điều kiện cho sự liên kết ngang và dọc trong cơ cấu của doanh nghiệp”.

Tổng hợp từ những khái niệm khác nhau về chức năng tổ chức, chúng ta có thể hiểu bản chất của chức năng tổ chức là thiết kế một cấu trúc tổ chức hiệu quả nhằm đảm bảo cho các hoạt động quản trị đạt được mục tiêu của nó. Nói cách khác, chức năng tổ chức bao gồm các công việc liên quan đến xác định và phân chia công việc phải làm, những người hoặc nhóm người nào sẽ làm việc gì, ai chịu trách nhiệm về những kết quả nào, các công việc sẽ được phối hợp với nhau như thế nào, ai sẽ báo cáo cho ai và những quyết định được làm ra ở cấp nào hay bộ phận nào.

3.2.2.2. Vai trò của chức năng tổ chức

Thực hiện tốt chức năng tổ chức sẽ giúp cho nhà quản trị thúc đẩy sự chuyên môn hóa, khuyến khích tăng trưởng và kích thích sự sáng tạo trong một tổ chức, điều này sẽ đóng góp lớn cho sự thành công của một tổ chức. Do đó, tầm quan trọng của chức năng tổ chức cụ thể như sau:

(1) Thúc đẩy sự chuyên môn hóa

Chức năng tổ chức sẽ xác định một cơ cấu tổ chức với một mạng lưới các mối quan hệ trong đó công việc được chia thành các đơn vị và phòng ban. Sự phân chia công việc này sẽ thúc đẩy sự chuyên môn hóa trong các hoạt động khác nhau của tổ chức.

(2) Phân công việc được xác định rõ ràng

Cơ cấu tổ chức sẽ đặt mọi người vào vị trí phù hợp bằng cách chọn người cho các bộ phận khác nhau theo trình độ, kỹ năng và kinh nghiệm của họ. Điều này giúp ích trong việc xác định rõ vai trò và nhiệm vụ của từng cá nhân trong công việc.

(3) Làm rõ thẩm quyền

Chức năng tổ chức sẽ đưa ra những quy định rõ ràng cho từng vị trí quản lý. Điều này có thể được thực hiện bằng cách làm rõ các quyền hạn cho mỗi người quản lý và cách anh ta thực thi các quyền hạn đó, các quyền lực đó nếu được làm rõ ràng sẽ tránh được việc làm dụng quyền hạn xảy ra. Ngoài ra, việc

xác định rõ các công việc và trách nhiệm sẽ giúp mang lại hiệu quả hơn cho công việc quản trị. Điều này sẽ giúp tăng năng suất lao động.

(4) Tăng cường sự phối hợp giữa các bộ phận

Chức năng tổ chức có ý nghĩa quan trọng trong việc tăng cường sự phối hợp giữa các bộ phận khác nhau của tổ chức. Nó tạo ra mối quan hệ rõ ràng giữa các vị trí và đảm bảo sự hợp tác lẫn nhau giữa các cá nhân. Sự hài hòa trong công việc được mang lại bởi các nhà quản trị cấp cao hơn trong thực thi quyền lực của họ đối với các hoạt động liên kết của người quản trị cấp thấp hơn. Mối quan hệ trách nhiệm có thể chỉ có kết quả khi có mối quan hệ chính thức giữa hai người. Để vận hành trơn tru một tổ chức, sự phối hợp giữa trách nhiệm - quyền lực là rất quan trọng. Cần có sự phối hợp giữa các mối quan hệ khác nhau, sự phối hợp cần rõ ràng và nên được gắn liền trách nhiệm cuối cùng với tổ chức.

(5) Giúp hoạt động quản trị được hiệu quả

Chức năng tổ chức sẽ rất hữu ích trong việc xác định các vị trí công việc. Các vai trò được thực hiện bởi các nhà quản trị khác nhau sẽ được làm rõ. Chuyên môn hóa đạt được thông qua phân chia công việc. Tất cả điều này đều dẫn đến hiệu quả trong quản lý.

(6) Tăng trưởng và đa dạng hóa

Một tổ chức tăng trưởng phụ thuộc rất lớn vào mức độ hiệu quả và trơn tru trong thực hiện các hoạt động. Hiệu quả có thể được mang lại bằng cách làm rõ vai trò của các vị trí công việc, phối hợp giữa thẩm quyền, trách nhiệm và tập trung vào chuyên môn hóa. Ngoài ra, nếu một tổ chức có thể sử dụng nhiều hình thức, cơ cấu tổ chức khác nhau, điều này sẽ giúp cho tổ chức phát triển theo hướng đa dạng hóa, khai thác hết tiềm năng phát triển của tổ chức.

3.2.2.3. Một số nội dung trong chức năng tổ chức

a. Quyền hạn trong tổ chức

Quyền hạn là chất kết dính trong cơ cấu tổ chức, là sợi dây liên kết các bộ phận với nhau. Trong tổ chức, quyền hạn được chia làm ba loại: quyền hạn trực tuyến, quyền hạn tham mưu và quyền hạn chức năng.

- *Quyền hạn trực tuyến*: Là quyền hạn cho phép nhà quản trị ra quyết định và giám sát trực tiếp đối với cấp dưới. Đó là mối quan hệ quyền hạn giữa

cấp trên và các cấp dưới trực tiếp trải dài từ cấp cao nhất xuống tới cấp thấp nhất trong tổ chức.

- *Quyền hạn tham mưu*: Là quyền cung cấp lời khuyên cho các nhà quản trị. Bản chất của mối quan hệ tham mưu là cố vấn. Chức năng của người tham mưu là điều tra, khảo sát, phân tích và đưa ra ý kiến tư vấn cho nhà quản trị. Trên cơ sở những tư vấn đó nhà quản trị sẽ đưa ra những quyết định cuối cùng.

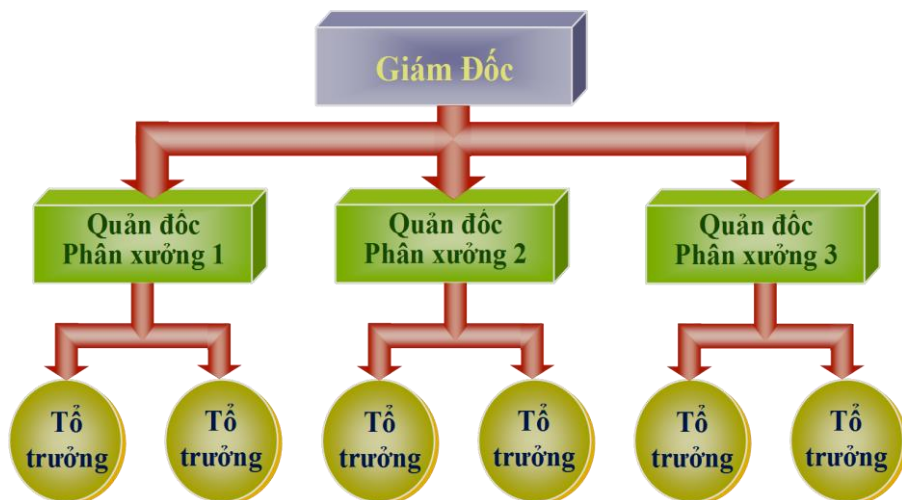
- *Quyền hạn chức năng*: Là quyền trao cho một cá nhân hay một bộ phận được ra quyết định và kiểm tra những hoạt động nhất định của các bộ phận khác.

b. Các mô hình cơ cấu tổ chức

Mô hình cơ cấu tổ chức là tài liệu đa năng cung cấp đa dạng thông tin về quy mô của tổ chức, hệ thống phòng ban, quy trình luồng thông tin, phân chia quyền hạn... Tại các tổ chức, công tác xây dựng mô hình tổ chức luôn được chú trọng nhằm đảm bảo sự phù hợp văn hóa của tổ chức và định hướng phát triển trong tương lai của tổ chức đó.

Thứ nhất: Cơ cấu tổ chức trực tuyến

Đây là cơ cấu tổ chức đơn giản nhất, trong đó có một cấp trên và một số cấp dưới. Toàn bộ vấn đề được giải quyết theo kênh liên hệ đường thẳng, đơn tuyến. Một cấp quản trị chỉ nhận lệnh từ một cấp trên trực tiếp và chỉ thi hành mệnh lệnh của người đó.



Hình 3.4. Cơ cấu tổ chức trực tuyến

Nhà quản trị sẽ thực hiện tất cả các chức năng của quá trình quản lý một cách tập trung thống nhất. Với đặc điểm này tạo điều kiện cho việc thực hiện chế độ một thủ trưởng. Điều này đòi hỏi nhà quản trị phải hiểu biết một cách toàn diện về các lĩnh vực và chịu trách nhiệm toàn bộ về kết quả hoạt động trong đơn vị.

Hình thức này chỉ phù hợp với các doanh nghiệp nhỏ, sản phẩm không phức tạp, tính chất sản xuất liên tục, hoặc với tổ đội sản xuất.

** Ưu điểm:*

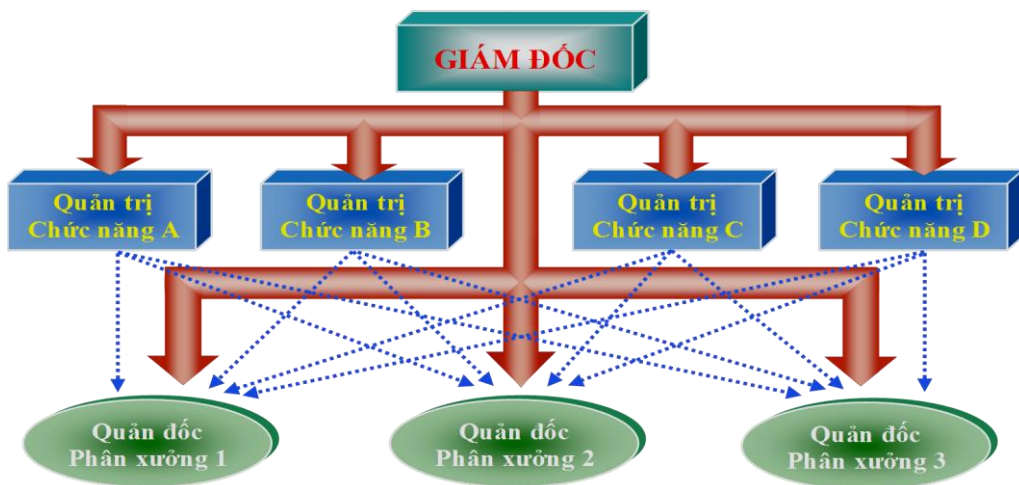
- Đảm bảo chế độ một thủ trưởng
- Người thừa hành chỉ nhận mệnh lệnh từ một người lãnh đạo cấp trên trực tiếp

- Chế độ trách nhiệm rõ ràng

** Nhược điểm:*

- Người lãnh đạo phải có kiến thức toàn diện
- Hạn chế việc sử dụng các chuyên gia có trình độ
- Dễ dẫn đến cách quản lý gia trưởng.

Thứ hai: Cơ cấu tổ chức trực tuyến - chức năng



Hình 3.5. Cơ cấu tổ chức theo trực tuyến - chức năng

Là kiểu cơ cấu trong đó có phân chia nhiều cấp quản lý và các bộ phận nghiệp vụ chức năng giúp việc cho các nhà quản trị cấp trung và cao.

Quan hệ quản lý trực tuyến từ trên xuống dưới vẫn tồn tại, nhưng để giúp nhà quản trị cấp cao ra được các quyết định đúng đắn còn cần có các bộ phận chức năng giúp việc trong từng lĩnh vực chuyên môn. Các bộ phận chức năng này không ra quyết định trực tiếp mà tham mưu cho nhà quản trị cấp cao trong việc chuẩn bị ban hành và thực hiện các quy định thuộc phạm vi chuyên môn của mình.

* Ưu điểm:

- Đạt được sự thống nhất trong mệnh lệnh
- Giảm bớt gánh nặng cho nhà quản lý
- Quy định rõ trách nhiệm cho người thực hiện
- Tạo điều kiện cho các giám đốc trẻ

* Nhược điểm:

- Nhiều tranh luận vẫn xảy ra
- Hạn chế sử dụng kiến thức chuyên môn
- Vẫn có xu hướng can thiệp của các đơn vị chức năng

Thứ ba: Cơ cấu tổ chức trực tuyến - chức năng - tham mưu

Đây là kiểu cơ cấu tổ chức mà nhà quản trị được sự giúp sức của các phòng, ban chức năng và bộ phận tham mưu giúp việc. Cơ cấu này có đặc điểm là người lãnh đạo ra mệnh lệnh và chịu hoàn toàn chịu trách nhiệm về quyết định của mình, khi gặp các vấn đề phức tạp người lãnh đạo thường tham khảo ý kiến của các chuyên gia ở bộ phận tham mưu giúp việc. Cơ quan tham mưu có thể là một hoặc một nhóm chuyên gia hoặc cán bộ trợ lý. Cơ quan tham mưu có nhiệm vụ đưa ra ý kiến góp ý dự thảo quyết định cho lãnh đạo doanh nghiệp.

* Ưu điểm:

- Cơ cấu này thuận lợi và rất dễ thực hiện, tôn trọng yêu cầu của một chế độ thủ trưởng.

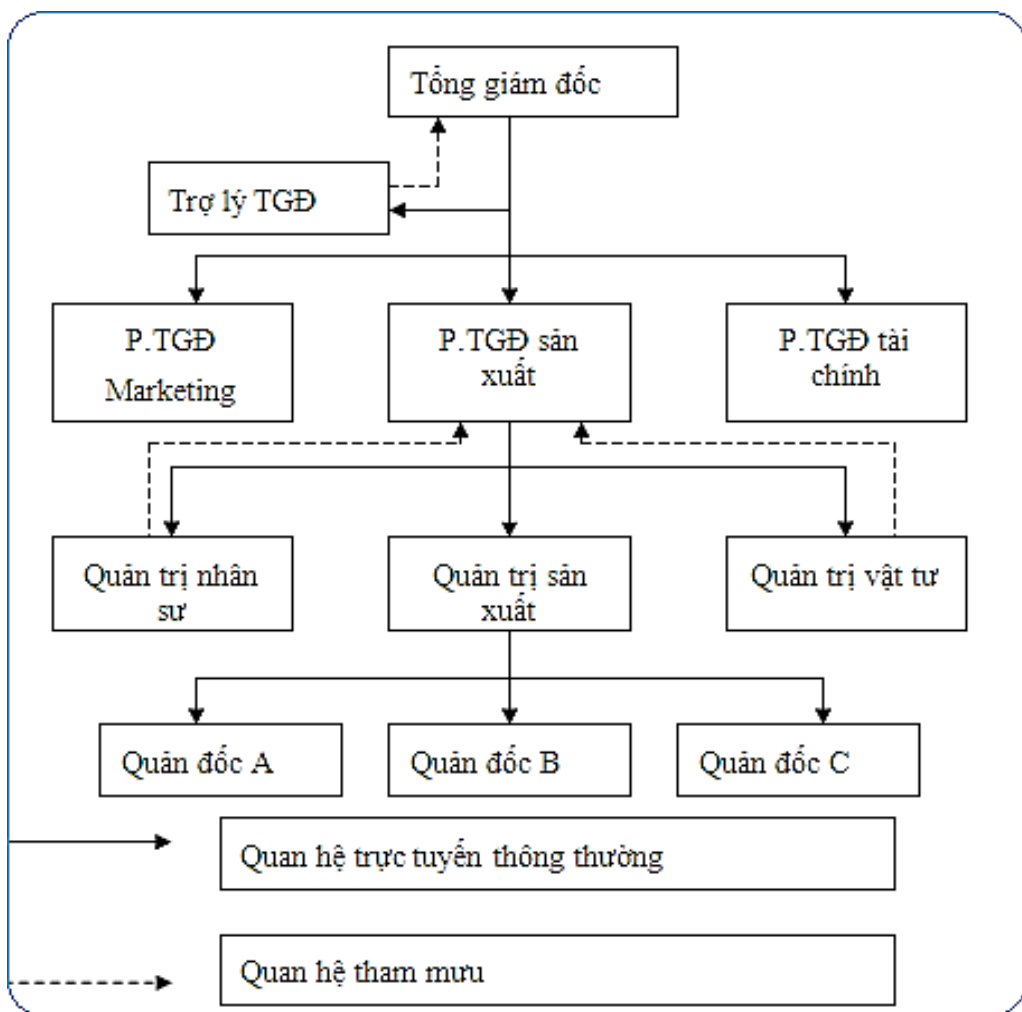
- Kết hợp được ưu điểm của cấu trúc trực tuyến và chức năng, sử dụng chặt chẽ đường trực tuyến đồng thời vẫn sử dụng được kiến thức của chuyên gia nên giảm nhẹ gánh nặng cho hệ thống chỉ huy trực tuyến.

- Cơ cấu này cho phép người lãnh đạo tận dụng được những tài năng, chuyên môn của các chuyên gia, giảm bớt sự phức tạp của cơ cấu tổ chức

* Nhược điểm:

- Mô hình này đòi hỏi người lãnh đạo phải tìm và tuyển chọn được những chuyên gia giỏi trong các lĩnh vực, tuy nhiên chi phí để chọn được những chuyên gia này là rất lớn.

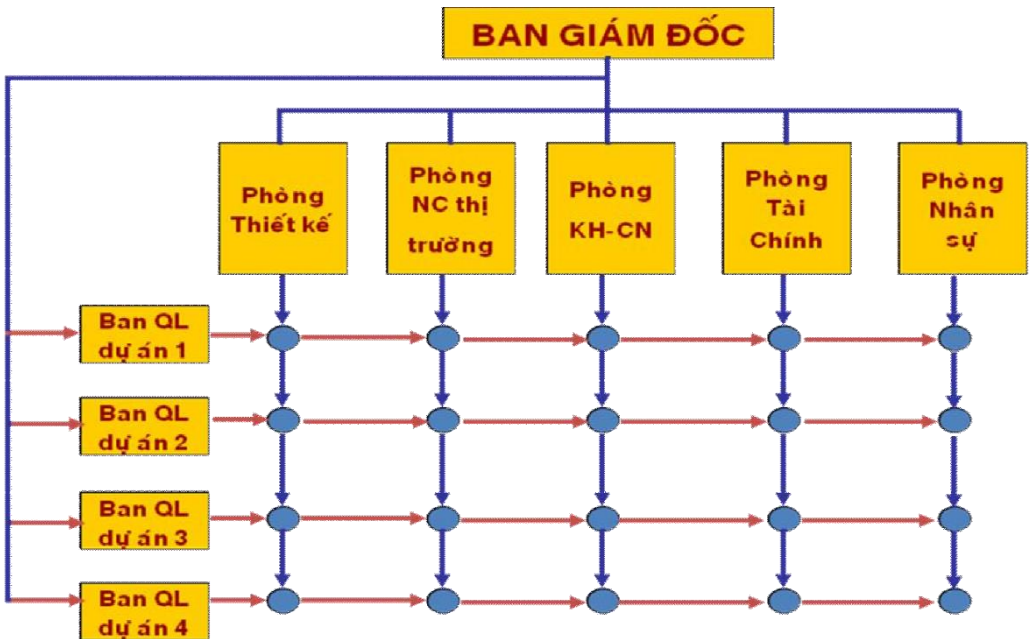
- Để đưa ra một quyết định người lãnh đạo mất nhiều thời gian làm việc với bộ phận tham mưu, dễ dẫn đến tình trạng tốc độ ra quyết định bị chậm, nhiều lúc có thể mất đi cơ hội trong kinh doanh.



Hình 3.6. Cơ cấu tổ chức theo trực tuyến - chức năng - tham mưu

Thứ tư: Mô hình ma trận

Mô hình này chủ yếu là kết hợp các đơn vị chức năng với các đơn vị thành lập theo sản phẩm (hay theo khách hàng). Chẳng hạn, một công ty đầu tư có hai dự án theo hai loại sản phẩm A, B hoàn toàn khác nhau. Thay vì tổ chức mỗi dự án có đầy đủ các bộ phận để thực hiện các công việc như: nghiên cứu Marketing, lập luận chứng kinh tế - kỹ thuật... thì có thể sử dụng các đơn vị chức năng có sẵn trong công ty để thực hiện các công việc trên cho tất cả các dự án.



Hình 3.7. Mô hình tổ chức ma trận

- Ưu điểm: Đây là hình thức tổ chức linh động, sử dụng nhân lực có hiệu quả, việc hình thành và giải thể dễ dàng, nhanh chóng.

- Nhược điểm: Dễ xảy ra tranh chấp ảnh hưởng giữa người lãnh đạo và các bộ phận. Đòi hỏi nhà quản trị phải có ảnh hưởng lớn. Phạm vi sử dụng còn hạn chế vì đòi hỏi một trình độ nhất định.

3.2.3. Chức năng lãnh đạo

3.2.3.1. Khái niệm lãnh đạo

Có nhiều quan niệm khác nhau về lãnh đạo.

Theo James Gibson: “Lãnh đạo là một phần công việc của quản lý nhưng không phải toàn bộ công việc quản lý. Lãnh đạo là năng lực thuyết phục người khác hăng hái phấn đấu cho những mục tiêu đã xác định.

George Tery: “Lãnh đạo là hoạt động gây ảnh hưởng đến con người để họ phấn đấu tự nguyện cho các mục tiêu của tổ chức”.

R. Tannenbaum, R. Weschler và F. Massarik: “Lãnh đạo là ảnh hưởng liên nhân cách được thực hiện trong tình huống và được định hướng thông qua quá trình giao tiếp nhằm đạt được mục đích chung hoặc những mục đích chuyên biệt”.

H. Koontz và các tác giả: “Lãnh đạo là quá trình tác động đến con người sao cho họ cố gắng một cách tự giác và hăng hái thực hiện mục tiêu chung của tổ chức”.

P. Hersey và Ken Blanc Hard: “Lãnh đạo là một quá trình gây ảnh hưởng đến các hoạt động của một cá nhân hay một nhóm nhằm đạt được mục đích trong tình huống nhất định”.

Với tư cách là một chức năng của quy trình quản lý, chức năng lãnh đạo (lãnh đạo theo nghĩa hẹp) được định nghĩa như sau: *Lãnh đạo là tác động bằng nghệ thuật và khoa học để duy trì kỷ luật, kỉ cương của tổ chức và hướng dẫn, thuyết phục, khích lệ nhân viên nhằm phát huy cao nhất tiềm năng và năng lực của họ hướng tới thực hiện mục tiêu của tổ chức.*

3.2.3.2. Vai trò của chức năng lãnh đạo

Việc xác định mục tiêu, phương án đúng đắn có thể mang lại hiệu quả cho hoạt động quản lý khi nó được phân công, phân nhiệm vụ, giao quyền và thiết kế bộ máy phù hợp. Tuy nhiên, khi nhà quản trị đã bố trí, sắp xếp đúng người đúng việc là điều kiện cần nhưng chưa đủ. Vấn đề quan trọng đối với hiệu quả quản lý là làm thế nào để *duy trì kỷ luật, kỉ cương và phát huy cao nhất tiềm năng và năng lực của nhân viên.* Đó thực chất là chức năng lãnh đạo.

Chức năng lãnh đạo có những vai trò cơ bản sau:

- Duy trì kỷ luật, kỷ cương nhằm ổn định tổ chức
- Hướng dẫn, thuyết phục, khích lệ nhân viên để phát huy cao nhất tiềm năng và năng lực của nhân viên nhằm phát triển tổ chức.

- Phối hợp các bộ phận bên trong tổ chức để hoàn thành các mục tiêu đã đặt ra.

- Xây dựng văn hoá tổ chức.

3.2.3.3. Phong cách lãnh đạo

Xem xét dựa trên việc sử dụng quyền lực có 3 phong cách lãnh đạo cơ bản:

Thứ nhất: Phong cách lãnh đạo chuyên quyền, độc đoán (Tôi muốn bạn phải...)

Người lãnh đạo chuyên quyền là người thích ra lệnh và yêu cầu nhân viên làm theo mà không cần lắng nghe ý kiến đóng góp từ nhân viên. Họ thúc đẩy nhân viên chủ yếu bằng đe dọa và trừng phạt. Kết quả là nhân viên ít thích lãnh đạo; hiệu quả làm việc khi có mặt lãnh đạo thì cao, khi vắng mặt lãnh đạo thì thấp; không khí trong tổ chức: gây hấn, phụ thuộc vào định hướng cá nhân.

Thứ hai: Phong cách lãnh đạo dân chủ (Hãy cùng nhau giải quyết vấn đề này...)

Người lãnh đạo theo phong cách dân chủ thường đặc trưng bởi việc người quản lý biết phân chia quyền lực quản lý của mình, biết tranh thủ ý kiến cấp dưới, đưa họ tham gia vào việc khởi thảo các quyết định.

Kiểu quản lý này tạo điều kiện thuận lợi cho cấp dưới được phát huy sáng kiến, tham gia vào việc lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch, đồng thời tạo ra bầu không khí tích cực trong quá trình quản lý. Bởi vậy, đây là kiểu lãnh đạo được nhân viên yêu thích; bầu không khí trong tổ chức thân thiện, định hướng nhóm, định hướng nhiệm vụ; năng suất cao kể cả khi vắng mặt lãnh đạo.

Thứ ba: Phong cách lãnh đạo tự do

Người lãnh đạo theo phong cách tự do rất ít sử dụng quyền lực của họ và dành cho cấp dưới mức độ tự do cao. Họ xem vai trò của họ chỉ là người giúp đỡ các hoạt động của thuộc cấp bằng cách cung cấp thông tin và hành động như một đầu mối liên hệ với môi trường bên ngoài.

Phong cách lãnh đạo ủy thác được sử dụng khi các nhân viên có khả năng phân tích tình huống và xác định những gì cần làm và làm như thế nào. Lãnh đạo không thể ôm đồm tất cả công việc, do vậy, phải biết đặt ra thứ tự ưu tiên trong công việc và ủy thác một số nhiệm vụ nào đó.

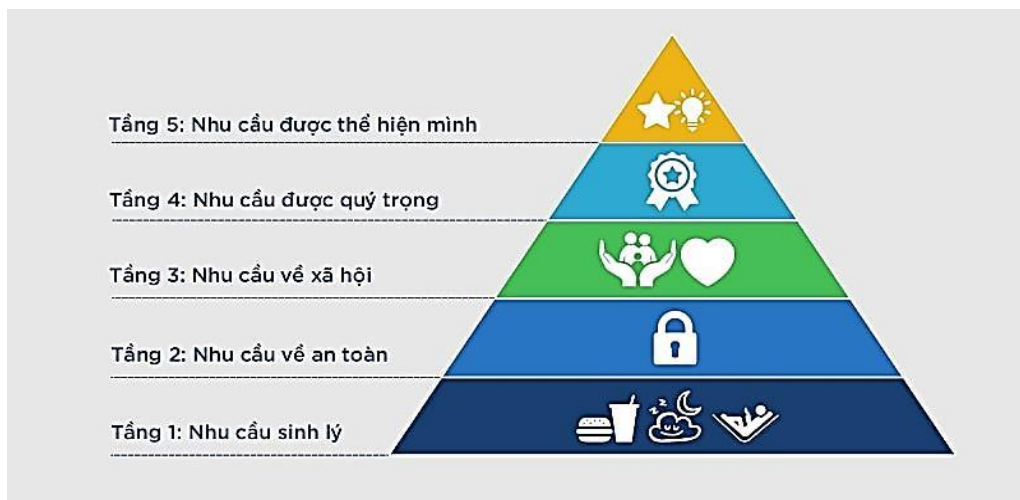
Trên đây là ba phong cách lãnh đạo cơ bản, thực chất, trong quá trình lãnh đạo tổ chức, một nhà quản lý có thể căn cứ vào từng trường hợp cụ thể mà sử dụng những phong cách lãnh đạo khác nhau.

3.2.3.4. Những công việc của nhà lãnh đạo

a. Hiểu rõ con người trong tổ chức

Đây là nội dung đầu tiên hết sức quan trọng mà nhà quản trị (người lãnh đạo) phải nắm vững để có thể đưa ra các quyết định và lựa chọn đúng các phương pháp lãnh đạo. Hiểu rõ con người đã là một điều khó nhưng đáp ứng những đòi hỏi của họ lại càng khó khăn hơn. Điều này trước hết là do tính đa dạng về các nhu cầu của con người.

Maslow (1943) nhận thấy rằng nhu cầu của con người được sắp xếp theo một trật tự phân cấp và có thể chia thành hai nhóm chính: Nhu cầu cơ bản và nhu cầu cao cấp. Các nhu cầu cơ bản, liên quan đến sinh lý con người, chẳng hạn như thức ăn, nước uống, ngủ nghỉ; và yếu tố tâm lý, chẳng hạn như tình cảm, sự an toàn, và lòng tự trọng. Nhu cầu cao cấp bao gồm sự công bằng, lòng tốt, vẻ đẹp, trật tự, sự thống nhất, ... Những nhu cầu cơ bản thường được ưu tiên hơn những nhu cầu bậc cao này. Ví dụ, một người thiếu thực phẩm hay nước uống thường sẽ không chú trọng nhiều tới nhu cầu về công bằng hay làm đẹp. Một khi các nhu cầu thấp cấp đã được thỏa mãn, các nhu cầu cấp cao sẽ trở thành động lực cho mọi hành vi của con người.



Hình 3.8. Tháp nhu cầu Maslow

Douglas McGregor (1957) đã phát triển một quan điểm triết học của nhân loại với Thuyết X và thuyết Y - hai quan điểm đối lập về cách mọi người xem xét hành vi nhân học trong công việc và cuộc sống. McGregor cho rằng các tổ chức và những người quản lý tuân theo một trong hai cách tiếp cận sau:

Lý thuyết X: Con người vốn không ưa thích công việc và sẽ né tránh nó bất cứ khi nào có thể; Con người phải bị cưỡng chế, kiểm soát, chỉ đạo, hoặc đe dọa trừng phạt để khiến họ hoàn thành các mục tiêu của tổ chức; Con người thích được hướng dẫn, không muốn chịu trách nhiệm, có ít hoặc không có tham vọng; Trên tất cả, con người tìm kiếm sự an toàn; Trong một tổ chức được giả định với lý thuyết X, nhiệm vụ của việc quản lý là ép buộc và kiểm soát nhân viên.

Lý thuyết Y: Công việc là điều hiển nhiên như vui chơi và nghỉ ngơi; Mọi người sẽ tự điều chỉnh bản thân nếu họ cam kết với các mục tiêu (họ không hề lười biếng); Cam kết với mục tiêu tạo ra lợi ích và thành tựu cho họ; Mọi người học cách chấp nhận và tìm kiếm trách nhiệm; Mỗi người đều sở hữu sự sáng tạo, tính khéo léo và trí tưởng tượng. Con người có khả năng vận dụng những năng lực trên để giải quyết vấn đề của tổ chức; Con người luôn ẩn chứa tiềm năng. Trong một tổ chức với những giả định lý thuyết Y, vai trò của việc quản lý là giúp phát triển tiềm năng bên trong mỗi nhân viên và giúp họ giải phóng tiềm năng để hướng tới mục tiêu chung.

Qua sự trên, chúng ta thấy rằng mỗi học thuyết đều có chỗ hay, chỗ còn thiếu sót. Tuy nhiên, do quản trị còn là một nghệ thuật, không cứng nhắc nên việc kết hợp các học thuyết trên là hoàn toàn có thể và hiệu quả đến đâu là còn tùy thuộc vào mỗi nhà quản trị. Việc tìm hiểu các phong cách quản trị cũng cho nhà quản trị biết cách chọn cho mình quan điểm quản trị phù hợp với khu vực quản trị. Đây là điều rất quan trọng với nhà quản trị toàn cầu.

b. Đưa ra quyết định lãnh đạo thích hợp

Sản phẩm của nhà quản trị suy tới cùng là các quyết định. Hay nói cách khác thì quyết định là hành vi sáng tạo của người lãnh đạo nhằm định ra chương trình, tính chất hoạt động của các bộ phận và cá nhân trong hệ thống nhằm đạt tới mục tiêu đã định. Vấn đề đặt ra với các nhà quản trị là làm thế nào để đưa ra những quyết định đúng đắn trong mỗi điều kiện hoàn cảnh cụ thể. Những quyết định của nhà quản trị có thể đem lại sự phát triển cho tổ chức nhưng cũng có thể đẩy tổ chức đến chỗ hết sức khó khăn không thể tồn tại được.

c. Xây dựng nhóm làm việc

Đây cũng là một nội dung quan trọng của hoạt động lãnh đạo. Trong điều kiện hoạt động với quy mô đông người, việc phân cấp và phân công quản trị là một tất yếu khách quan, đây là nguyên tắc chuyên môn hóa trong quản trị. Trong mỗi tổ chức thông thường đều được phân chia thành những phân hệ và nhóm nhỏ, mỗi phân hệ và nhóm này gồm một số người hoạt động theo cùng một nhóm chức năng nghiệp vụ. Mỗi nhóm, mỗi phân hệ này nếu không được tổ chức tốt và không được hình thành mối dây liên hệ chặt chẽ với các nhóm và các phân hệ khác thì khó có thể đem lại kết quả hoạt động chung tốt đẹp cho cả hệ thống. Để có các nhóm, các phân hệ tốt là trách nhiệm không nhỏ của người lãnh đạo.

d. Dự kiến các tình huống và tìm cách ứng xử tốt

Quá trình lãnh đạo tổ chức hoạt động là quá trình hướng tới mục tiêu, viễn cảnh trong tương lai (kể cả tương lai gần và xa). Mà tương lai thì người lãnh đạo khó có thể khẳng định được vì nó còn tùy thuộc vào diễn biến xảy ra trong nội bộ tổ chức cũng như môi trường đầy biến động ở bên ngoài. Cho nên điều có thể thực hiện là người lãnh đạo phải tỉnh táo vạch ra mọi tình huống có thể xảy ra, đối chiếu với mục đích và mục tiêu mong muốn căn cứ vào thực tế khả năng, cơ hội và nguồn lực có thể có được để đối phó với mọi tình huống hạn chế hoặc loại bỏ tình huống xấu, tận dụng khai thác các tình huống tốt.

e. Giao tiếp và đàm phán

Đây cũng chính là một nội dung quan trọng của người lãnh đạo khi thực hiện chức năng lãnh đạo. Quá trình lãnh đạo là quá trình tiếp xúc và làm việc với con người thông qua hoạt động giao tiếp và đàm phán cho nên người lãnh đạo không thực hiện tốt nội dung này thì khó có thể đưa tổ chức giành lấy các mục tiêu mong muốn.

3.2.4. Chức năng kiểm tra

3.2.4.1. Khái niệm chức năng kiểm tra

Kiểm tra là một trong những chức năng của quy trình quản lý. Thông qua chức năng kiểm tra mà chủ thể quản lý nắm bắt và điều chỉnh kịp thời các hoạt động để thực hiện tốt mục tiêu đã xác định.

Có nhiều quan niệm khác nhau về kiểm tra trong quản lý:

+ *Harold Koontz*: Kiểm tra là đo lường và chấn chỉnh hoạt động các bộ phận cấp dưới để tin chắc rằng các mục tiêu và kế hoạch thực hiện mục tiêu đó đã đang được hoàn thành.

+ *Robert J. Mockler*: Kiểm tra là quản trị là một nỗ lực có hệ thống nhằm thiết lập những tiêu chuẩn, những hệ thống phản hồi thông tin, nhằm so sánh những kết quả thực hiện với định mức đã đề ra, và để đảm bảo rằng những nguồn lực đã và đang được sử dụng có hiệu quả nhất, để đạt được mục tiêu của tổ chức.

+ *Kenneth A. Merchant*: Kiểm tra bao gồm tất cả các hoạt động mà nhà quản trị thực hiện nhằm đảm bảo chắc chắn rằng các kết quả thực tế sẽ đúng như kết quả dự kiến trong kế hoạch.

Từ những quan niệm về kiểm tra như đã trình bày, có thể kế thừa và tổng hợp để đưa ra định nghĩa về kiểm tra như sau: Kiểm tra là quá trình đo lường hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức trên cơ sở các tiêu chuẩn đã được xác lập để phát hiện những ưu điểm và hạn chế nhằm đưa ra các giải pháp phù hợp giúp tổ chức phát triển theo đúng mục tiêu.

3.2.4.2. Vai trò của chức năng kiểm tra

Là một trong bốn chức năng quan trọng của quá trình quản trị, chức năng kiểm tra có những vai trò vô cùng quan trọng, cụ thể như sau:

Thứ nhất, chức năng kiểm tra giúp các nhà quản lý đảm bảo cho kế hoạch được thực hiện với hiệu quả cao thông qua việc xác định lại các nguồn lực của tổ chức để từ đó sử dụng hiệu quả hơn những nguồn lực này.

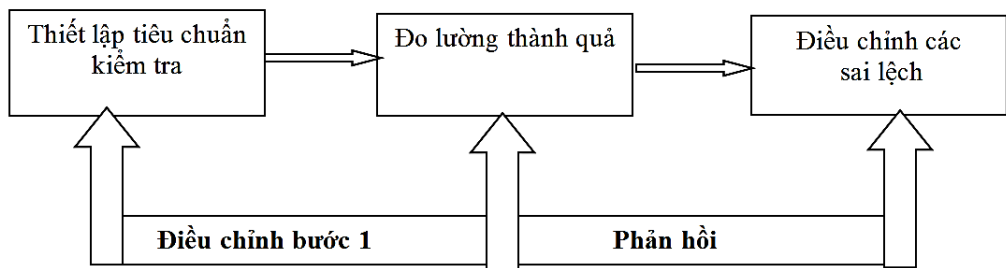
Thứ hai, kiểm tra giúp các nhà quản lý đánh giá mức độ thực hiện kế hoạch, tìm kiếm nguyên nhân và biện pháp khắc phục.

Thứ ba, kiểm tra giúp các nhà quản lý kịp thời đưa ra quyết định cần thiết để đảm bảo thực thi quyền lực quản lý và hoàn thành các mục tiêu đã đề ra.

Thứ tư, kiểm tra còn giúp tổ chức theo sát và ứng phó với sự thay đổi của môi trường.

3.2.4.3. Quy trình kiểm tra

Tiến trình kiểm tra về cơ bản diễn ra như sau:



Hình 3.9. Tiến trình kiểm tra

Bước 1: Thiết lập tiêu chuẩn kiểm tra

Tiêu chuẩn kiểm tra là cơ sở để dựa vào đó các nhà quản trị tiến hành đánh giá và kiểm định đối tượng bị quản trị. Đó là những định mức, những chuẩn mực, những kế hoạch cụ thể. Tiêu chuẩn kiểm tra được đặt ra khác nhau tùy thuộc vào đặc tính của đối tượng cần kiểm tra. Nó có thể biểu hiện dưới dạng định tính hoặc dưới dạng định lượng.

Tiêu chuẩn định lượng là những tiêu chuẩn có thể lượng hóa được qua các con số cụ thể. Ví dụ như số lượng sản phẩm, chi phí, giá cả, số giờ làm việc... do đó những thông tin mang tính định lượng thường dễ kiểm tra.

Tiêu chuẩn định tính khó lượng hóa bằng các con số cụ thể. Ví dụ như ý thức trách nhiệm, thái độ lao động... nên rất khó kiểm tra và thường đánh giá chúng qua các nhân tố trung gian (ví dụ dùng tiêu chuẩn phẩm chất để đánh giá mặt đạo đức của con người)

Khi xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra cần lưu ý:

- Tránh đưa ra tiêu chuẩn không đúng hoặc không quan trọng.
- Tránh đưa ra tiêu chuẩn quá cao, không thể đạt được.
- Tránh đưa ra tiêu chuẩn mâu thuẫn nhau.
- Phải giải thích được một cách hợp lý của các tiêu chuẩn đề ra.

Bước 2: Đo lường thành quả

Tiến hành đo lường một cách khách quan đối với những hoạt động đang xảy ra hoặc đã xảy ra hoặc lường trước đối với những sự việc sắp xảy ra, sau đó so sánh với những tiêu chuẩn ở bước 1 để phát hiện ra sự sai lệch hoặc nguy cơ có sự sai lệch làm cơ sở cho việc xác định các biện pháp sửa chữa và điều

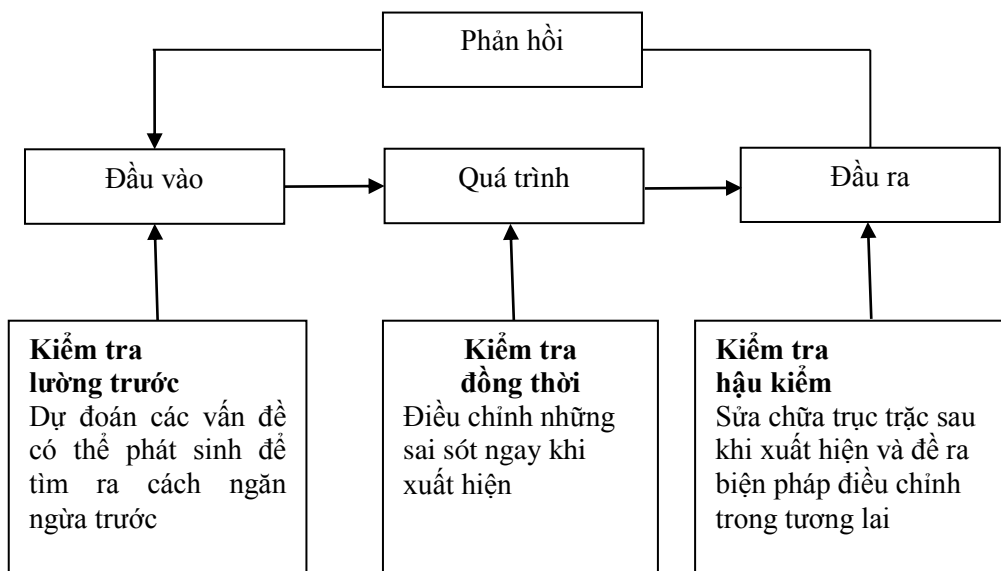
chính trong bước 3. Hiệu quả việc đo lường sẽ phụ thuộc vào phương pháp đo lường và công cụ đo lường. Đối với những tiêu chuẩn kiểm soát biểu hiện dưới dạng định lượng thì việc đo lường có thể đơn giản, nhưng đối với những tiêu chuẩn là định tính thì việc đo lường phức tạp hơn.

Bước 3: Điều chỉnh các sai lệch

Sau khi phát hiện các sai lệch ở bước 2, cần phân tích nguyên nhân của sự sai lệch đó, đồng thời đưa ra các biện pháp sửa chữa và điều chỉnh khắc phục cần thiết .

3.2.4.4. Các hình thức kiểm tra

Kiểm tra có vai trò quan trọng bao trùm toàn bộ quá trình quản lý, bởi vậy việc kiểm tra thường được tiến hành cả trước, trong và sau quá trình.



Hình 3.10. Các hình thức kiểm tra

Thứ nhất: Kiểm tra lường trước

Đây là loại hình kiểm tra được thực hiện trước khi hoạt động xảy ra, bằng cách tiên liệu những vấn đề có thể phát sinh để tìm cách ngăn ngừa trước. Kiểm tra lường trước cũng có thể được hiểu là quá trình kiểm tra đầu vào, với những nội dung như kiểm tra chất lượng vật tư, nhân lực, công nghệ, thiết kế sản phẩm trước khi đưa vào sản xuất hoặc phương án kinh doanh trước khi thực hiện.

Mục đích là tránh sai lầm ngay từ đầu. Cơ sở của kiểm tra lường trước là dựa vào những thông tin mới nhất về môi trường bên ngoài và môi trường nội bộ của doanh nghiệp để đối chiếu với những nội dung của kế hoạch mà doanh nghiệp đã lập ra, có còn phù hợp hay không; nếu không phù hợp thì chủ động điều chỉnh kế hoạch ngay từ đầu. Ngoài ra, một cơ sở khác cho sự kiểm tra lường trước là dựa vào những dự báo, dự đoán về môi trường của doanh nghiệp trong thời gian tới.

Thứ hai: Kiểm tra đồng thời

Kiểm tra trong khi thực hiện là kiểm tra bằng cách theo dõi trực tiếp những diễn biến trong quá trình thực hiện (trong khi hoạt động đang xảy ra).

Mục đích là nhằm kịp thời tháo gỡ những vướng mắc, những trở ngại hoặc những sai lệch xảy ra trong quá trình thực hiện để đảm bảo cho doanh nghiệp đạt được những mục tiêu, nhiệm vụ đã dự kiến trong kế hoạch. Việc thường xuyên giám sát, theo dõi, đánh giá và hướng dẫn người lao động ngay trong quá trình thực hiện.

Thứ ba: Kiểm tra sau khi thực hiện (hậu kiểm, phản hồi)

Kiểm tra ở phía đầu ra được thực hiện bằng cách đo lường kết quả thực tế và đối chiếu với các chuẩn mực đặt ra ban đầu.

Mục đích là nhằm đánh giá lại toàn bộ quá trình thực hiện, rút ra những bài học kinh nghiệm về sự thành công hay thất bại trong quá trình thực hiện thông qua việc tìm hiểu các nguyên nhân. Điều này rất cần thiết để cho công việc quản trị trong tương lai đạt hiệu quả cao hơn.

📖 THỰC HÀNH

1. Giả sử bạn đang là nhân viên bán bảo hiểm. Theo bạn, loại hình sản phẩm bảo hiểm thuộc tầng thứ mấy theo tháp nhu cầu Maslow?
2. Giả sử, bạn là lãnh đạo công ty X
 - Nhân viên A trẻ tuổi, chưa thạo việc mới về công ty, bạn nên sử dụng phong cách lãnh đạo nào khi giao việc cho A?
 - Nhân viên B là nhân viên lâu năm đã thành thạo công việc, bạn sẽ sử dụng phong cách lãnh đạo nào khi giao việc cho B?

- Trường hợp công ty có việc khẩn cấp, bạn sẽ sử dụng phong cách lãnh đạo nào để ra quyết định?

TÓM LƯỢC

Quản trị doanh nghiệp thực chất là quá trình giải quyết các vấn đề trong kinh doanh và ra quyết định kinh doanh của doanh nghiệp. Đặc trưng của nghề quản trị là luôn đối mặt với những biến động, sự thay đổi của điều kiện kinh doanh, các yếu tố trong môi trường sản xuất, do vậy để điều hành có hiệu quả đòi hỏi nhà quản trị cần có kỹ năng giỏi.

Kỹ năng quản trị là những khả năng, kinh nghiệm, kỹ xảo và mức độ thành thạo trong việc thực hiện công việc trong lĩnh vực, chức năng quản trị doanh nghiệp, trong điều kiện và hoàn cảnh nhất định.

Lập kế hoạch là một quá trình xác định các mục tiêu trong tương lai của tổ chức và lựa chọn các phương thức hành động để đạt được các mục tiêu đó.

Tổ chức là thiết kế một cấu trúc tổ chức hiệu quả nhằm đảm bảo cho các hoạt động quản trị đạt được mục tiêu của nó.

Lãnh đạo là tác động bằng nghệ thuật và khoa học để duy trì kỷ luật, kỷ cương của tổ chức và hướng dẫn, thuyết phục, khích lệ nhân viên nhằm phát huy cao nhất tiềm năng và năng lực của họ hướng tới thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Kiểm tra là quá trình đo lường hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức trên cơ sở các tiêu chuẩn đã được xác lập để phát hiện những ưu điểm và hạn chế nhằm đưa ra các giải pháp phù hợp giúp tổ chức phát triển theo đúng mục tiêu.

Bốn chức năng trên liên kết chặt chẽ với nhau thành một chuỗi hoàn chỉnh của quá trình quản trị, giúp hoạt động quản trị đạt được hiệu quả cao nhất.

THUẬT NGỮ CẦN CHÚ Ý

Nhà quản trị

Chức năng quản trị

Cấp quản trị

Lập kế hoạch

Kỹ năng quản trị

Tổ chức

Kỹ năng tư duy

Lãnh đạo

Kỹ năng quan hệ con người

Kiểm tra

Kỹ năng chuyên môn

Quyền hạn

Mô hình cơ cấu tổ chức

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Nêu các cách phân loại nhà quản trị?
2. Vai trò của nhà quản trị?
3. Có ý kiến cho rằng “Cờ vào tay ai người đó phát” và ai cũng có thể làm giám đốc giỏi được. Bình luận ý kiến trên.
4. Yêu cầu và đòi hỏi về kỹ năng quản trị đối với các cấp quản trị trong doanh nghiệp?
5. Phân tích sự cần thiết phải rèn luyện kỹ năng?
6. Chức năng lập kế hoạch là gì? Trình bày những vai trò của chức năng lập kế hoạch?
7. Bạn hãy phân biệt sự khác nhau giữa lập kế hoạch chiến lược và lập kế hoạch tác nghiệp, cho ví dụ thực tế?
8. Để xây dựng được một bản kế hoạch cần phải trải qua những bước cơ bản gì? Cho ví dụ minh họa?
9. Em hãy nêu khái niệm của chức năng tổ chức? Trình bày những vai trò của chức năng tổ chức?
10. Mô hình cơ cấu trực tuyến là gì? Phân tích ưu, nhược điểm của mô hình? Cho ví dụ minh họa?
11. Mô hình cơ cấu theo chức năng là gì? Phân tích ưu, nhược điểm của mô hình? Cho ví dụ minh họa?
12. Mô hình cơ cấu trực tuyến - chức năng là gì? Phân tích ưu, nhược điểm của mô hình? Cho ví dụ minh họa?
13. Chức năng lãnh đạo là gì? Trình bày những vai trò của chức năng tổ chức?
14. Trình bày các phong cách lãnh đạo của nhà quản trị? Theo em phong cách lãnh đạo nào là hiệu quả nhất cho tổ chức?
15. Trình bày các tầng nhu cầu cơ bản theo tháp nhu cầu Maslow? Cho ví dụ minh họa?

16. Chức năng kiểm tra là gì? Trình bày những vai trò của chức năng lập kiểm tra?
17. Em hãy nêu các bước trong quy trình kiểm tra?
18. Trình bày các hình thức kiểm tra ? Theo em thì hình thức kiểm tra nào là hiệu quả nhất ?

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Tình huống 1:

TÂM SỰ CỦA ANH HUY

Ông Tân tuyển dụng một trợ lý mới, anh Huy, để đảm nhiệm một số công việc cải tiến tổ chức của công ty - một doanh nghiệp đã phát triển từ một văn phòng nhỏ với 5 nhân viên thành một công ty lên đến 100 nhân viên; là một công ty cổ phần thương mại xuất nhập khẩu nhiều loại mặt hàng. Văn phòng chính của công ty đặt ở thành phố Hà Nội, ngoài ra còn có 6 chi nhánh khác đặt ở miền Nam và các nước Châu Âu và ở Đài Loan.

Trở về nước sau khi tốt nghiệp Quản trị kinh doanh của một trường đại học nước ngoài, Huy đã làm việc tại bộ phận Marketing của một công ty lớn. Ông Tân đã có ấn tượng rất tốt đẹp về người thành niên trẻ tuổi này và đã mời anh về làm việc cho công ty với quy định anh sẽ báo cáo trực tiếp với ông. Công việc của Huy được giao là tìm hiểu về công ty và đưa ra một số biện pháp nhằm cải tổ bởi công ty tuy đã phát triển tốt trong những năm qua song không phải mọi quyết định của công ty đều đã hoàn hảo. Chẳng hạn, hệ thống lương bổng chưa được tiêu chuẩn hóa, mức độ phân quyền trong việc ra quyết định chưa rõ ràng. Yếu điểm này đã bộc lộ khi một số quản trị viên đưa ra nhiều quyết định mà không hề báo cáo với ông Tân.

Huy đã bắt đầu công việc của mình với tất cả lòng nhiệt tình. Tuy nhiên, anh ta nghiệm thấy có sự chống đối từ nhiều chi nhánh, không có ai hợp tác và cũng không có ai tỏ ra thân thiện với anh.

Huy nhận ra rằng anh chỉ có thể yêu cầu cung cấp thông tin nào đó mà không thể đọc trực tiếp những gì anh muốn thu thập tìm hiểu. Huy quyết định phải học lại cách tìm hiểu công ty và tìm ra cách thực hiện nhiệm vụ của mình.

- Hãy gợi ý cho Huy nên làm gì để giải quyết tình huống này?
- Theo bạn, Huy cần có những kỹ năng gì để đảm nhận công việc này?

- Bạn hãy đưa ra lời khuyên cho Huy và ông Tân.

Tình huống 2:

ĐẶNG LÊ NGUYỄN VŨ - TÔI CHIẾN ĐẤU VÌ THƯƠNG HIỆU VIỆT

Xuất thân là một sinh viên y khoa nhưng Đặng Lê Nguyễn Vũ khoái cà phê hơn cầm dao mổ. Năm 1996, Vũ tự làm ra những gói cà phê và tự bán. Tám năm sau, Vũ tự tạo ra việc làm cho gần 15.000 nhân công.

Vượt qua nhiều ứng viên khác trong nước, Đặng Lê Nguyễn Vũ được Hiệp hội Các nhà doanh nghiệp trẻ Asean chọn là nhà doanh nghiệp trẻ xuất sắc nhất Asean. Đây là một danh hiệu được trao năm năm một lần cho những doanh nhân có thành tích kinh doanh xuất sắc, đóng góp nhiều cho xã hội. Và trên thương trường, cái tên này cũng luôn gắn với hình ảnh một nhà quản trị đầy bản lĩnh.

Vào thời điểm hiện tại, Trung Nguyên đã và đang tạo cho mình một vị thế cách biệt với các hãng cà phê trong nước. Nhưng không bằng lòng với điều đó, nhà quản trị trẻ đầy bản lĩnh này còn thể hiện sự quyết tâm cạnh tranh với đối thủ nước ngoài. Trung Nguyên đã thể hiện được sức mạnh của mình trong một “cuộc chiến” với một “đại gia” nước ngoài vốn khuynh đảo thị phần đóng gói ở Việt Nam - một cuộc chiến mà theo Vũ là không hề giấu giếm. Và chỉ với một thời gian ngắn thôi, sản phẩm G7 của Trung Nguyên đã làm cho họ có khó khăn.

Thành công của G7 ngày nay là một điều không tầm ai phủ nhận được, ấy vậy mà không mấy ai biết rằng khi bắt đầu “cuộc chiến” với những tập đoàn đa quốc gia, Đặng Lê Nguyễn Vũ mời hai công ty quảng cáo tới. Khi nghe Vũ trình bày ý định, một người nói “Gậy vòng mà đòi chơi với xe tăng, thiết giáp!” Người kia kể: “ở nhà tôi có nuôi hồ cá. Thả miếng bánh vào, con cá lớn tấp trước. Những mẩu bánh vụn vung vãi dành cho lũ cá nhỏ”.

Nhưng Đặng Lê Nguyễn Vũ không chấp nhận sự khiếm nhược đó.

“Tại sao tôi không thắng một kẻ mạnh hơn tôi ngay trên đất nước mình? Mục tiêu của chúng tôi đầy tham vọng: không chỉ chiếm thị phần mà đánh bại “đại gia” đó tại Việt Nam trước đã. Đã đến lúc chủ động “chơi” chứ không đợi người ta “đánh” rồi mới loay hoay phản kích”. “Đứng lên “chơi” với những tập đoàn đa quốc gia. Tại sao không?”

- Những phẩm chất nhà quản trị nào bạn nhận thấy ở Đặng Lê Nguyên Vũ qua câu chuyện nhỏ này? Đó có phải là phẩm chất cần có hàng đầu đối với Nhà Quản Trị không?

- Một vài nhận xét của bạn về thể hệ “Nhà quản trị trẻ tuổi Việt Nam” hiện nay? Theo bạn, đâu là “lợi thế so sánh” của họ?

- Để trở thành “Nhà quản trị” thành công trong tương lai, bản thân bạn cần tích lũy những “hành trang” gì?

Tình huống 3:

Vào sáng thứ hai, anh Sơn, một quản lý văn phòng, nhận nhiệm vụ đổi chiếu, ghi địa chỉ, kiểm tra, bỏ phong bì và gửi qua đường bưu điện 20.000 bản thông tin đến khách hàng. Công việc phải thực hiện xong trước chiều thứ 6.

Công việc khởi đầu khá tốt, Sơn lập một kế hoạch hoàn chỉnh cho nhiệm vụ này, lên thời gian biểu cho từng phần công việc. Anh giao việc cho bốn nhân viên và hướng dẫn họ kỹ lưỡng. Công việc sẽ được thực hiện theo các quy tắc và chuẩn mực được xác định trước cùng sự trợ giúp của các trang thiết bị văn phòng sẵn có.

Sơn tự tin rằng, anh đã thu xếp mọi việc đâu vào đấy, công việc sẽ tiến triển như kế hoạch nên anh để mặc nhân viên làm việc. Vài ngày trôi qua, Sơn thấy rằng nhóm gửi thư vẫn đang làm việc tất bật. Thứ sáu đã đến và Sơn bất ngờ khi nhận ra rằng họ mới chỉ gửi đi được khoảng 13.000 thư. Không còn cách nào khác anh phải yêu cầu nhân viên làm thêm giờ chiều tối thứ sáu và ngày thứ bảy, để có thể gửi hết số thư còn lại, dù vậy kết quả công việc vẫn bị chậm một ngày.

1. Theo em anh Sơn đang gặp phải vấn đề gì?

2. Em hãy đề ra một số giải pháp để giải quyết vấn đề trên của anh Sơn?

Tình huống 4:

Bạn trong cương vị là trưởng bộ phận bán hàng của công ty A, trực tiếp chỉ huy 20 nhân viên bán hàng, các mặt hàng của công ty bạn rất đa dạng thuộc về ngành văn phòng phẩm (bút, giấy, các dụng cụ văn phòng, ...), thị trường của bạn là các công ty, công sở, trường học và dân cư. Trong năm qua 2019 bạn xây dựng kế hoạch cho đơn vị của mình là phải đạt doanh số 10 tỷ đồng,

thế nhưng cuối năm 2019 tổng kết lại tình hình hoạt động bạn chỉ đạt mức doanh số là 8 tỷ đồng.

1. Để chuẩn bị cho việc xây dựng kế hoạch & thực hiện kế hoạch trong năm 2020 tiếp theo, bạn cần phải làm gì?

2. Giả sử các thuộc cấp của bạn cho rằng họ quá ít quyền hạn trong việc quyết định bán hàng, vì vậy không thể hoàn tất kế hoạch bán hàng mà bạn giao cho họ, bạn sẽ quyết định vấn đề này như thế nào?

Tình huống 5:

Bạn trong cương vị là trưởng bộ phận bán hàng của công ty A, trực tiếp chỉ huy 20 nhân viên bán hàng, các mặt hàng của công ty của bạn là rất đa dạng thuộc về ngành văn phòng phẩm (bút, giấy, các dụng cụ văn phòng, ...), thị trường của bạn là các công ty, công sở, trường học và dân cư. Từ trước đến nay việc bán hàng được triển khai từ bạn đến trực tiếp nhân viên bán hàng, tất cả các nhân viên bán hàng được khuyến khích bán tất cả các mặt hàng cho tất cả các đối tượng khách hàng nào mà họ liên hệ được, cách bán hàng này tạo ra được sự linh hoạt trong giao tiếp của nhân viên bán hàng với khách hàng, tuy nhiên cũng có những hạn chế nhất định. Trong phương hướng hoạt động sắp tới bạn đang băn khoăn giữa 3 phương án:

Phương án 1: Tiếp tục duy trì cách thức tổ chức như hiện nay

Phương án 2: Phân chia bộ phận bán hàng thành những tổ chuyên trách theo từng nhóm mặt hàng văn phòng phẩm.

Phương án 3: Phân chia bộ phận bán hàng thành những tổ chuyên trách theo từng đối tượng khách hàng (bộ phận bán hàng cho trường học, bộ phận bán hàng cho công sở, bộ phận bán hàng cho dân cư).

1. Hãy cho biết ưu, nhược điểm của từng phương án tổ chức nói trên?

2. Bạn sẽ quyết định vấn đề này như thế nào? Những yếu tố cần cân nhắc cho quyết định này

Tình huống 6:

Bạn là giám đốc xí nghiệp cơ khí nông nghiệp tỉnh, bạn đang thực hiện một chương trình phát triển sản phẩm mới X, dự kiến là hoàn tất vào tháng 12 năm nay để kịp tham gia hội chợ nông nghiệp Quốc tế được tổ chức định kỳ

hàng năm tại Hà Nội, bạn hy vọng là qua đợt triển lãm tại hội chợ này sẽ được ký nhiều đơn hàng cho sản phẩm mới. Mặc dù kế hoạch phát triển sản phẩm mới được giao cho phòng kỹ thuật từ tháng 1 năm nay và sẽ hoàn tất vào tháng 8/2019, thế nhưng theo báo cáo gần đây nhất 5/2019 lãnh đạo phòng kỹ thuật cho biết là họ sẽ không thể hoàn thành công việc theo tiến độ mà giám đốc đã giao, vì xuất hiện rất nhiều khó khăn, đặc biệt là trong quá trình thực hiện khi cần sự trợ giúp của phòng chức năng khác (như bộ phận marketing, thu mua vật tư, kế toán-tài vụ,..) họ không nhận được sự nhiệt tình ủng hộ của các phòng này. Các phòng chức năng thường cho rằng trách nhiệm phát triển sản phẩm mới là trách nhiệm riêng của phòng kỹ thuật, họ chỉ đáp ứng yêu cầu trợ giúp cho phòng kỹ thuật khi công việc của họ đã hoàn tất, lẽ dĩ nhiên là công việc phát triển sản phẩm mới thường nằm lại đằng sau công việc hằng ngày khác

1. Vấn đề mà bạn đang gặp phải trong tình huống này là gì? Nguyên nhân của vấn đề này?

2. Bạn hãy đề xuất một số giải pháp nhằm giải quyết vấn đề trên?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Ngọc Huyền, Đoàn Thị Thu Hà, Đỗ Thị Hải Hà (2015), Giáo trình Quản lý học, NXB ĐH Kinh tế quốc dân.
2. Ngô Kim Thanh, Nguyễn Thị Hoài Dung (2011), Kỹ năng quản trị, NXB Kinh tế quốc dân.

CHƯƠNG IV

MỘT SỐ LĨNH VỰC QUẢN TRỊ TRONG DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP

MỤC TIÊU

KIẾN THỨC

- ❖ Hiểu rõ khái niệm, mục tiêu và các nội dung của quản trị sản xuất;
- ❖ Biết được các phương pháp quản trị sản xuất;
- ❖ Hiểu rõ khái niệm và bản chất của quản trị chất lượng;
- ❖ Biết được những mô hình quản trị chất lượng;
- ❖ Vận dụng các công cụ thống kê trong quản lý chất lượng;
- ❖ Hiểu rõ khái niệm, vai trò của quản trị nguồn nhân lực;
- ❖ Hiểu được các nội dung chính liên quan đến quản trị nguồn nhân lực;
- ❖ Hiểu rõ khái niệm, vai trò và các thành phần của công nghệ;
- ❖ Nắm được các nội dung chính liên quan đến quản trị công nghệ;
- ❖ Hiểu rõ khái niệm, vai trò của quản trị Marketing;
- ❖ Biết được các nội dung hoạt động quản trị Marketing;
- ❖ Hiểu rõ các khái niệm, vai trò và biết các nội dung của quản trị tài chính trong doanh nghiệp.

NỘI DUNG

- | | |
|------------------------------|-------------------------|
| 4.1. Quản trị sản xuất | 4.4. Quản trị công nghệ |
| 4.2. Quản trị chất lượng | 4.5. Quản trị Marketing |
| 4.3. Quản trị nguồn nhân lực | 4.6. Quản trị tài chính |

THUẬT NGỮ CẦN CHÚ Ý

• 56

CÂU HỎI ÔN TẬP

• 24

BÀI TẬP/ TÌNH HUỐNG

• 3

DẪN NHẬP

THÀNH CÔNG CỦA MAY 10

Theo Báo cáo của Hiệp hội Dệt may Việt Nam, 03 mục tiêu lớn nhất của chiến lược phát triển ngành dệt may giai đoạn 2010-2020 gần như không thực hiện được, rất nhiều doanh nghiệp lớn của Ngành đã bị phá sản và chuyển đổi hình thức kinh doanh. Trước tình hình này, Tổng Công ty May 10 tiếp tục là một trong những doanh nghiệp may mặc hàng đầu Việt Nam, khẳng định được tiềm lực và vị thế dẫn đầu của mình ngay cả trong giai đoạn kinh tế khủng hoảng.

Năm 2019, May 10 lựa chọn ứng dụng công nghệ là giải pháp ưu tiên của doanh nghiệp. Công ty đã nhập khẩu những thiết bị sản xuất tự động ở một số công đoạn cho sản phẩm áo sơ mi như may cổ, khé tay, dán túi kéo theo tăng năng suất gấp đôi. Đi cùng với công nghệ là đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, ưu tiên đào tạo các chuyên gia về công nghệ, thị trường và công nhân lành nghề. Kết quả đến nay năng suất đạt mức cao nhất từ 1.980 giây xuống 690 giây/1 sản phẩm.

Với 18 xí nghiệp thành viên, khoảng 12.000 lao động, việc phát triển nhanh về quy mô đã khiến May 10 gặp không ít khó khăn trong quản lý. Vì vậy, May 10 đã sớm đưa công nghệ mới vào quản trị sản xuất. Một điển hình đó là ứng dụng sản xuất tinh gọn (Lean manufacturing) - một trong những phương pháp quản trị hiện đại. Khi áp dụng mô hình Lean, năng suất lao động của May 10 tăng 52%, tỷ lệ hàng lỗi giảm 8%, giảm giờ làm 1 giờ/ngày, tăng thu nhập trên 10%, giảm chi phí sản xuất từ 5-10%/năm.

Điều gì đã đưa đến sự thành công của May 10? Việc khai thác các nguồn lực như nhân lực, công nghệ và hệ thống quản lý chất lượng đã đem lại cho May 10 những lợi thế gì?

4.1. Quản trị sản xuất

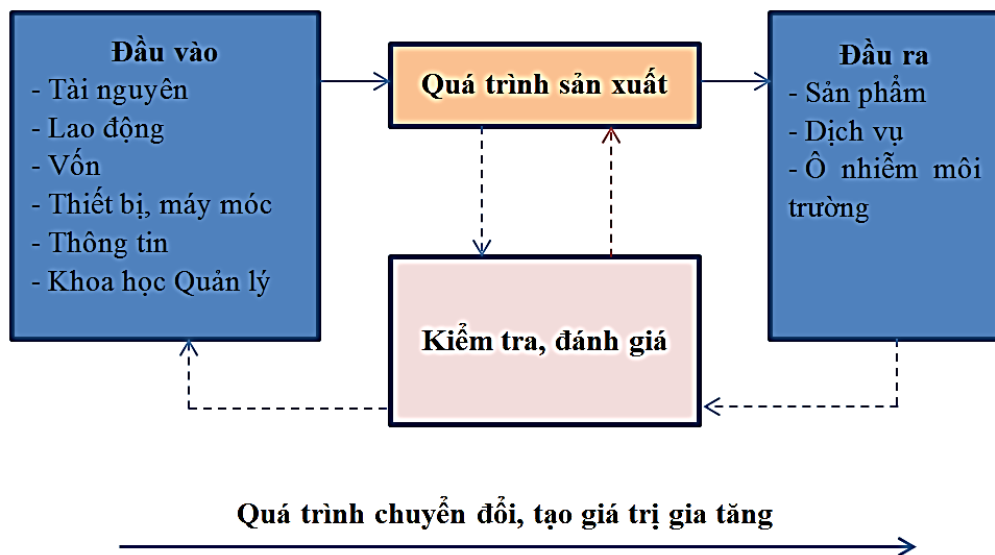
4.1.1. Khái niệm và vai trò của quản trị sản xuất

4.1.1.1. Khái niệm

Sản xuất là quá trình biến đổi những yếu tố đầu vào thành đầu ra dưới dạng sản phẩm hoặc dịch vụ. Mục đích của quá trình chuyển hóa này là tạo giá

trị gia tăng để cung cấp cho khách hàng. Giá trị gia tăng càng lớn thì hiệu quả của những hoạt động này càng cao.

Đầu vào của quá trình chuyển đổi bao gồm nguồn nhân lực, vốn, kỹ thuật, nguyên vật liệu, kỹ năng quản lý, thông tin... Đầu ra của quá trình chuyển đổi là sản phẩm, dịch vụ và những ảnh hưởng tới môi trường.



Hình 4.1. Quá trình sản xuất

Theo nghĩa rộng, sản xuất bao hàm bất kỳ hoạt động nào nhằm thỏa mãn nhu cầu của con người. Nó có thể phân thành: sản xuất bậc 1; sản xuất bậc 2 và sản xuất bậc 3.

- Sản xuất bậc 1 (sản xuất sơ chế): là hình thức sản xuất dựa vào khai thác tài nguyên thiên nhiên hoặc là những hoạt động sử dụng các nguồn tài nguyên có sẵn, còn ở dạng tự nhiên như khai thác quặng mỏ, khai thác lâm sản, đánh bắt hải sản, trồng trọt, ...

- Sản xuất bậc 2 (công nghiệp chế biến): là hình thức sản xuất, chế tạo, chế biến các loại nguyên liệu thô hay tài nguyên thiên nhiên biến thành hàng hóa như gỗ chế biến thành bàn ghế, quặng mỏ biến thành sắt thép. Sản xuất bậc 2 bao gồm cả việc chế tạo các bộ phận cấu thành được dùng để lắp ráp thành sản phẩm tiêu dùng và sản phẩm công nghiệp.

- Sản xuất bậc 3 (công nghiệp dịch vụ): Cung cấp hệ thống các dịch vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu đa dạng của con người. Trong nền sản xuất bậc 3, dịch vụ được sản xuất ra nhiều hơn các hàng hóa hữu hình. Các nhà sản xuất công nghiệp được cung cấp những điều kiện thuận lợi và dịch vụ trong phạm vi rộng lớn. Các công ty vận tải chuyên chở sản phẩm của các nhà sản xuất từ nhà máy đến các nhà bán lẻ. Các nhà bán buôn và nhà bán lẻ cung cấp các dịch vụ đến người tiêu dùng cuối cùng. Ngoài ra còn nhiều loại dịch vụ khác như: bốc dỡ hàng hóa, bưu điện, viễn thông, ngân hàng, tài chính, bảo hiểm, y tế, giáo dục, nhà hàng, khách sạn,...

Quản trị sản xuất gắn liền với việc quản lý tất cả các công việc liên quan đến hoạt động xây dựng hệ thống sản xuất các yếu tố đầu vào. Đồng thời tổ chức thực hiện, phối hợp với chúng để chuyển hóa ra thành những sản phẩm vật chất - dịch vụ có hiệu quả vượt trội, đáp ứng lợi ích hoặc mục đích sử dụng của con người.

Quản trị sản xuất (Production Management) là quá trình thiết kế, hoạch định, tổ chức điều hành và kiểm tra theo dõi hệ thống sản xuất nhằm thực hiện những mục tiêu sản xuất đã đề ra. Hay nói cách khác, quản trị sản xuất là tổng hợp các hoạt động xây dựng hệ thống sản xuất và quản trị quá trình sử dụng các yếu tố đầu vào tạo thành các sản phẩm, dịch vụ ở đầu ra theo yêu cầu của khách hàng nhằm thực hiện các mục tiêu đã xác định.

Quản trị sản xuất ngày càng được các nhà quản trị cấp cao quan tâm, coi đó như là một vũ khí cạnh tranh sắc bén. Sự thành công chiến lược của doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào sự đánh giá, tạo dựng, phát triển các nguồn lực từ chức năng sản xuất. Vì vậy, khi xác định phương hướng phát triển của quản trị sản xuất cần phân tích đánh giá đầy đủ những đặc điểm của môi trường kinh doanh hiện tại và xu hướng vận động của nó. Những đặc điểm cơ bản của môi trường kinh doanh hiện nay là:

- Toàn cầu hoá các hoạt động kinh tế, tự do trao đổi thương mại và hợp tác kinh doanh.

- Sự phát triển vô cùng nhanh chóng của khoa học công nghệ. Tốc độ đổi mới công nghệ nhanh, chu kỳ sản phẩm giảm, năng suất và khả năng của máy móc thiết bị tăng,...

- Sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế của nhiều nước. Dịch vụ ngày càng chiếm tỷ trọng lớn trong tổng giá trị sản xuất của các doanh nghiệp.

- Cạnh tranh ngày càng gay gắt và mang tính quốc tế.

- Các quốc gia tăng cường kiểm soát và đưa ra những quy định nghiêm ngặt về bảo vệ môi trường.

- Những tiến bộ nhanh chóng về kinh tế, xã hội dẫn đến sự thay đổi nhanh của nhu cầu.

Để thích ứng với những biến động trên, ngày nay hệ thống quản trị sản xuất của các doanh nghiệp tập trung vào những hướng chính sau:

- Tăng cường chú ý đến quản trị chiến lược các hoạt động tác nghiệp;

- Xây dựng hệ thống sản xuất năng động linh hoạt;

- Tăng cường các kỹ năng quản lý sự thay đổi;

- Tìm kiếm và đưa vào áp dụng những phương pháp quản lý hiện đại như JIT, Kaizen, MRP, Kanban,....

- Tăng cường các phương pháp và biện pháp khai thác tiềm năng vô tận của con người, tạo ra sự tích cực, tinh thần chủ động, sáng tạo và tự giác trong hoạt động sản xuất.

- Thiết kế lại hệ thống sản xuất của doanh nghiệp nhằm rút ngắn thời gian trong thực hiện hoạt động, tạo lợi thế cạnh tranh về thời gian.

4.1.1.2. Vai trò của quản trị sản xuất và mối quan hệ với các chức năng quản trị khác

Vai trò của quản trị sản xuất

- Là hoạt động quyết định tạo ra sản phẩm và giá trị gia tăng: Sự phát triển sản xuất là cơ sở làm tăng giá trị gia tăng cho doanh nghiệp, tăng trưởng kinh tế cho nền kinh tế quốc dân tạo cơ sở vật chất thúc đẩy xã hội phát triển.

- Góp phần tiết kiệm các nguồn lực, tăng năng suất, giảm giá thành: Quá trình quản lý xuất được quản lý tốt sẽ góp phần tiết kiệm các nguồn lực cần thiết trong sản xuất, giảm giá thành, tăng năng suất và hiệu quả của doanh nghiệp nói chung.

- *Nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp*: Hoàn thiện quản trị sản xuất tạo tiềm năng cho việc nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Mối quan hệ với các chức năng quản trị khác

Đánh giá vai trò của quản trị sản xuất trong doanh nghiệp không có nghĩa là xem xét nó một cách biệt lập tách rời các chức năng khác. Quản trị sản xuất có mối quan hệ ràng buộc hữu cơ với các chức năng chính như quản trị tài chính, quản trị marketing và với các chức năng hỗ trợ khác trong doanh nghiệp. Mối quan hệ này vừa thống nhất, tạo điều kiện thuận lợi thúc đẩy nhau cùng phát triển, lại vừa mâu thuẫn nhau.

Marketing cung cấp thông tin về thị trường cho hoạch định sản xuất và tác nghiệp, tạo điều kiện đáp ứng tốt nhất nhu cầu trên thị trường với chi phí thấp nhất. Ngược lại sản xuất là cơ sở duy nhất tạo ra hàng hoá, dịch vụ cung cấp cho chức năng Marketing. Sự phối hợp giữa quản trị sản xuất và marketing sẽ tạo ra hiệu quả cao trong quá trình hoạt động, giảm lãng phí về nguồn lực và thời gian.

Chức năng tài chính đầu tư đảm bảo đầy đủ, kịp thời tài chính cần thiết cho hoạt động sản xuất và tác nghiệp; phân tích đánh giá phương án đầu tư mua sắm máy móc thiết bị, công nghệ mới; cung cấp các số liệu về chi phí cho hoạt động tác nghiệp. Kết quả của quản trị sản xuất tạo ra, làm tăng nguồn và đảm bảo thực hiện các chỉ tiêu tài chính của doanh nghiệp đề ra.

Sản xuất là một trong những chức năng chính của doanh nghiệp, cho nên quản trị sản xuất bị chi phối bởi mục đích của doanh nghiệp. *Quản trị sản xuất* có mục tiêu tổng quát là bảo đảm cung cấp đầu ra cho doanh nghiệp trên cơ sở khai thác có hiệu quả nhất các nguồn lực của doanh nghiệp đồng thời thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

Để đạt được mục tiêu chung nhất này, quản trị sản xuất và tác nghiệp có những mục tiêu cụ thể sau:

- Bảo đảm chất lượng sản phẩm và dịch vụ theo đúng yêu cầu của khách hàng;
- Giảm chi phí sản xuất tới mức thấp nhất để tạo ra một đơn vị đầu ra;
- Rút ngắn thời gian sản xuất sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ;

- Xây dựng hệ thống sản xuất của doanh nghiệp có độ linh hoạt cao.

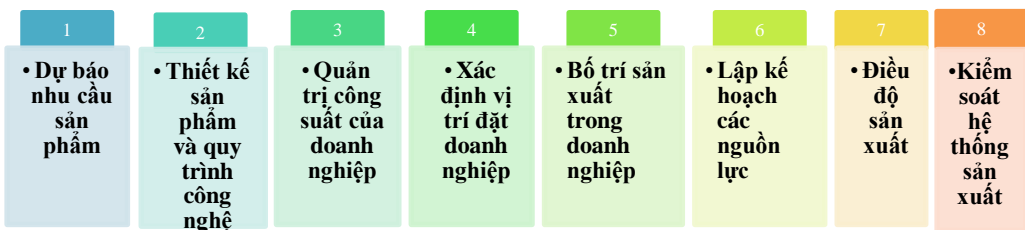
Như phân tích các mối quan hệ của sản xuất với các chức năng quản trị khác, các mục tiêu quản trị sản xuất thường mâu thuẫn với nhau. Vấn đề đặt ra là phải biết xác định thứ tự ưu tiên của các mục tiêu tạo ra thể cân bằng động, đó là sự cân bằng tối ưu giữa chất lượng, tính linh hoạt của sản xuất, tốc độ cung cấp và hiệu quả phù hợp với hoàn cảnh môi trường trong từng thời kỳ cụ thể để tạo ra sức mạnh tổng hợp, nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

4.1.2. Nội dung chủ yếu của quản trị sản xuất

Quá trình sản xuất được quản lý tốt sẽ góp phần tiết kiệm được các nguồn lực, giảm giá thành, tăng năng suất và hiệu quả của doanh nghiệp, qua đó nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Nội dung chủ yếu của quản trị sản xuất như: dự báo nhu cầu sản phẩm, thiết kế sản phẩm và quy trình sản xuất, quản trị công suất, định vị doanh nghiệp và bố trí mặt bằng, lập kế hoạch các nguồn lực, điều độ sản xuất và kiểm soát hệ thống sản xuất.

PHƯƠNG PHÁP QUẢN TRỊ SẢN XUẤT

CÁC HOẠT ĐỘNG CƠ BẢN



Hình 4.2. Nội dung của quản trị sản xuất

4.1.2.1. Dự báo nhu cầu sản xuất

Dự báo nhu cầu sản phẩm là việc dự toán số lượng nguyên vật liệu sản xuất và tiên liệu thói quen mua sắm của khách hàng, nhằm đảm bảo lượng hàng tồn kho được tối ưu hóa mà vẫn đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.

Dự báo nhu cầu nhằm trả lời cho các câu hỏi: cần sản xuất sản phẩm gì? Số lượng bao nhiêu? Vào thời gian nào? Những đặc điểm kinh tế kỹ thuật cần có của sản phẩm là gì?. Kết quả dự báo nhu cầu sản xuất sản phẩm chính là cơ sở để xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch các nguồn lực sản xuất cần có. Đây là căn cứ để xác định nó nên sản xuất hay không nên sản xuất? Nếu tiến hành sản xuất thì cần thiết kế hệ thống sản xuất như thế nào để đảm bảo thỏa mãn được nhu cầu dự báo một cách tốt nhất.

Dự báo cầu về sản phẩm/dịch vụ được phân chia theo nhiều cách khác nhau. Theo phương pháp dự báo: có dự báo định tính và định lượng. Theo thời gian có dự báo ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Theo nội dung công việc cần dự báo có dự báo kinh tế, dự báo kỹ thuật và dự báo nhu cầu.

4.1.2.2. *Thiết kế sản phẩm và quy trình công nghệ*

Thiết kế sản phẩm mới là một quá trình bao gồm nhiều hoạt động liên kết chặt chẽ với nhau từ khâu nghiên cứu xác định nhu cầu của thị trường, hình thành ý tưởng về sản phẩm, lập kế hoạch khảo sát, đến tiến hành thiết kế sản phẩm, lập kế hoạch sản xuất, tổ chức sản xuất thử, đưa sản phẩm vào tiêu dùng thử, đánh giá và đưa vào sản xuất đại trà.

Quy trình công nghệ là một chuỗi các hoạt động theo trình tự đã được chủ thể quy định trước đó và mang tính bắt buộc phải tuân thủ theo thứ tự của quy trình để đảm bảo kết quả sẽ đạt được như mục tiêu đề ra. Mỗi loại sản phẩm đòi hỏi phương pháp và quy trình công nghệ sản xuất tương ứng. Thiết kế quy trình công nghệ là việc xác định những yếu tố đầu vào cần thiết như máy móc, thiết bị, trình tự các bước công việc và những yêu cầu kỹ thuật để có khả năng tạo ra những đặc điểm sản phẩm đã thiết kế.

Hoạt động thiết kế sản phẩm và quy trình công nghệ được thực hiện bởi bộ phận chuyên trách làm nhiệm vụ nghiên cứu thiết kế sản phẩm và công nghệ, với sự tham gia phối hợp của các cán bộ quản lý, chuyên viên trong nhiều lĩnh vực khác nhau để đảm bảo tính đồng bộ. Trên cơ sở đó thiết lập mối quan hệ chặt chẽ, thường xuyên với các tổ chức nghiên cứu bên ngoài, cung cấp điều kiện cho các hoạt động nghiên cứu và sử dụng kết quả nghiên cứu của họ.

4.1.2.3. *Quản trị công suất của doanh nghiệp*

Quản trị công suất sản xuất của doanh nghiệp là các hành động của doanh nghiệp nhằm tối đa hóa khả năng sản xuất sản phẩm và cung ứng dịch

vụ của máy móc thiết bị, lao động và các bộ phận của một doanh nghiệp trong một đơn vị thời gian nhất định (tháng, quý, năm...) trong điều kiện xác định. Hoạt động này có ảnh hưởng rất lớn đến khả năng phát triển của doanh nghiệp trong tương lai. Việc xác định đúng năng lực sản xuất làm cho doanh nghiệp vừa có khả năng đáp ứng được những nhu cầu hiện tại, vừa có khả năng nắm bắt những cơ hội kinh doanh mới trên thị trường để phát triển sản xuất.

4.1.2.4. Xác định vị trí đặt doanh nghiệp

Định vị doanh nghiệp là quá trình lựa chọn vùng và địa điểm bố trí doanh nghiệp, nhằm đảm bảo thực hiện những mục tiêu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp đã lựa chọn.

Định vị doanh nghiệp được đặt ra đối với những doanh nghiệp mới xây dựng hoặc trong những trường hợp mở rộng quy mô sản xuất hiện có, cần mở thêm những chi nhánh, bộ phận sản xuất mới (điểm giao dịch, phát triển các nút mạng mới..).

Việc quyết định lựa chọn địa điểm đặt các bộ phận của doanh nghiệp hợp lý về mặt kinh tế - xã hội sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp hoạt động sau này và góp phần nâng cao hiệu quả của quá trình sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp.

Địa điểm đặt doanh nghiệp ảnh hưởng đến chi phí, ảnh hưởng đến thị trường nguyên vật liệu, cung cấp đầu vào, đảm bảo thông tin, lao động... Bên cạnh đó, địa điểm của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng đến sức cạnh tranh và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Định vị doanh nghiệp hợp lý tạo điều kiện cho doanh nghiệp tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, nâng cao khả năng thu hút khách hàng, thâm nhập và chiếm lĩnh thị trường mới, thúc đẩy sản xuất kinh doanh phát triển, tăng doanh thu và lợi nhuận hoạt động của các doanh nghiệp.

4.1.2.5. Bố trí sản xuất trong doanh nghiệp

Bố trí sản xuất trong doanh nghiệp là quá trình tổ chức, sắp xếp, định dạng về mặt không gian máy móc thiết bị, các khu vực làm việc và các bộ phận phục vụ sản xuất và cung cấp dịch vụ. Đó là xác định phương án bố trí nhà xưởng, dây chuyền công nghệ, máy móc thiết bị một cách hợp lý, nhằm đảm bảo chất lượng, hiệu quả, đồng thời phải tính đến các yếu tố tâm sinh lý và các yếu tố xã hội.

Những phương pháp thiết kế, lựa chọn phương án bố trí sản xuất hiện nay dựa trên ba loại hình cơ bản là bố trí theo quá trình, bố trí theo sản phẩm và bố trí theo vị trí cố định. Việc lựa chọn loại hình bố trí nào phụ thuộc vào quy trình sản xuất, đặc điểm của sản phẩm - dịch vụ của từng bộ phận trong doanh nghiệp. Mỗi loại hình bố trí mặt bằng có những ưu, nhược điểm riêng, việc kết hợp các loại hình bố trí trên theo những cách thức khác nhau giúp cho các doanh nghiệp đưa ra một hình thức bố trí mặt bằng phù hợp với điều kiện và đặc thù của doanh nghiệp mình.

4.1.2.6. *Lập kế hoạch các nguồn lực*

Lập kế hoạch các nguồn lực bao gồm các hoạt động như hoạch định tổng hợp, hoạch định nguyên vật liệu.. là quá trình lập kế hoạch về bố trí lao động, sử dụng máy móc thiết bị, kế hoạch chi tiết về mua sắm nguyên vật liệu... nhằm đảm bảo sản xuất diễn ra liên tục, với chi phí thấp nhất.

Hoạch định tổng hợp là sự kết hợp mọi nguồn lực vào quá trình sản xuất kinh doanh một cách hợp lý nhằm cực tiểu hóa chi phí, đồng thời giảm tới mức thấp nhất sự biến động của các công việc và lượng tồn kho trong từng giai đoạn gia công sản phẩm.

Hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu là một nội dung cơ bản của quản trị sản xuất, đó là xác định lượng dự trữ nguyên vật liệu, chi tiết bộ phận là nhỏ nhất, không cần dự trữ nhiều, nhưng khi cần sản xuất là có ngay.

Đây là kế hoạch trung hạn về khối lượng sản phẩm cùng sản xuất đồng thời với quy đổi chúng thành nhu cầu về nguyên vật liệu, lao động thông qua chi phí trên một giờ công lao động. Nó cho phép doanh nghiệp dự tính trước khả năng sản xuất dư thừa hoặc thiếu hụt để xây dựng các phương án kế hoạch huy động tốt nhất các nguồn lực vào sản xuất, đặc biệt là các chiến lược huy động sử dụng lao động và máy móc thiết bị. Thông qua các phương pháp khác nhau như trực quan, đồ thị, toán học hoặc các kỹ thuật phân tích khác cho phép lựa chọn kế hoạch tổng hợp hợp lý nhất, vừa thực hiện hoàn thành những nhiệm vụ sản xuất sản phẩm trong kế hoạch dài hạn đề ra, vừa khai thác tận dụng được khả năng sản xuất hiện có và nâng cao hiệu quả của quá trình sản xuất của doanh nghiệp.

4.1.2.7. Điều độ sản xuất

Điều độ sản xuất là bước tổ chức thực hiện các kế hoạch sản xuất đã đặt ra, là toàn bộ các hoạt động xây dựng lịch trình sản xuất, điều phối phân giao các công việc cho từng người, nhóm người, từng máy và sắp xếp thứ tự các công việc ở từng nơi làm việc nhằm đảm bảo hoàn thành đúng tiến độ đã xác định trong lịch trình sản xuất trên cơ sở sử dụng có hiệu quả khả năng sản xuất hiện có của doanh nghiệp. Hoạt động điều độ có quan hệ chặt chẽ với loại hình bố trí sản xuất. Mỗi loại hình bố trí sản xuất đòi hỏi phải có phương pháp điều độ thích hợp.

Nhiệm vụ chủ yếu của điều độ sản xuất là lựa chọn phương án tổ chức, triển khai kế hoạch sản xuất đã đề ra nhằm khai thác, sử dụng tốt nhất khả năng sản xuất hiện có của doanh nghiệp; giảm thiểu thời gian chờ đợi vô ích của lao động, máy móc thiết bị và lượng dự trữ trên cơ sở đáp ứng đầy đủ, kịp thời nhu cầu về sản phẩm và dịch vụ với chi phí thấp. Quá trình điều độ sản xuất bao gồm các nội dung chủ yếu sau:

- Xây dựng lịch trình sản xuất, bao gồm các công việc chủ yếu là xác định số lượng và khối lượng công việc, tổng thời gian phải hoàn thành tất cả các công việc, thời điểm bắt đầu và kết thúc của từng công việc, cũng như thứ tự thực hiện các công việc.

- Dự tính số lượng máy móc thiết bị, nguyên liệu và lao động cần thiết để hoàn thành khối lượng sản phẩm hoặc các công việc đã đưa ra trong lịch trình sản xuất.

- Điều phối, phân giao công việc và thời gian phải hoàn thành trong những khoảng thời gian nhất định cho từng bộ phận, từng người từng máy...

- Sắp xếp thứ tự các công việc trên các máy và nơi làm việc nhằm giảm thiểu thời gian ngừng máy và chờ đợi trong quá trình chế biến sản phẩm.

- Theo dõi, phát hiện những biến động ngoài dự kiến có nguy cơ dẫn đến không hoàn thành lịch trình sản xuất hoặc những hoạt động lãng phí làm tăng chi phí, đẩy giá thành sản phẩm lên cao, từ đó đề xuất những biện pháp điều chỉnh kịp thời.

4.1.2.8. Kiểm soát hệ thống sản xuất

Kiểm soát hoạt động sản xuất là quá trình giám sát, kiểm tra và đánh giá quá trình sản xuất để phát hiện ra những điểm không phù hợp trong quá trình, đưa ra những kế hoạch hành động khi phát hiện những điểm không phù hợp nhằm đảm bảo quá trình đạt được đầu ra như dự kiến.

Trong chức năng kiểm soát hệ thống sản xuất có hai nội dung quan trọng nhất là kiểm tra kiểm soát chất lượng và quản trị hàng dự trữ.

Dự trữ là việc lưu giữ những hàng hoá hay nguyên liệu trong kho của chính doanh nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu sản xuất của doanh nghiệp cũng như nhu cầu sản phẩm của khách hàng. Quản lý dự trữ là việc tổ chức quản lý tất cả các công việc, các dữ liệu liên quan đến công tác dự trữ để đảm bảo dự trữ một cách hiệu quả và giảm chi phí. Quản trị hàng dự trữ phải đảm bảo cả về mặt hiện vật và giá trị nhằm đảm bảo tối ưu, không tách rời nhau hai luồng chuyển động giá trị và hiện vật. Những phương pháp quản trị giá trị và hiện vật sẽ cho phép kiểm soát chặt chẽ lượng dự trữ tồn kho trong từng thời kỳ. Do đó, tùy loại hình doanh nghiệp mà có các dạng dự trữ và nội dung hoạch định, kiểm soát hàng dự trữ khác nhau.

Chất lượng đóng vai trò quan trọng, có tính chất quyết định, mang ý nghĩa chiến lược đối với quá trình sản xuất của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt. Để sản xuất sản phẩm ra với chi phí sản xuất thấp, chất lượng cao đáp ứng được những mong đợi của khách hàng thì hệ thống sản xuất của các doanh nghiệp phải có chất lượng cao và thường xuyên được kiểm soát. Quản lý chất lượng chính là nâng cao chất lượng của công tác quản lý các yếu tố, bộ phận toàn bộ quá trình sản xuất của mỗi doanh nghiệp. Những vấn đề mà nhà quản trị phải tập trung giải quyết đó là nhận thức và quan điểm về chất lượng và quản lý chất lượng của các doanh nghiệp; phân tích mục tiêu, nhiệm vụ, các đặc điểm, phạm vi và chức năng của quản lý chất lượng trong sản xuất. Đây là cơ sở khoa học để các cán bộ quản trị sản xuất xây dựng chính sách, chiến lược chất lượng cho bộ phận sản xuất.

Một yêu cầu bắt buộc đối với các cán bộ quản trị sản xuất là cần hiểu rõ và biết sử dụng các công cụ và kỹ thuật thống kê trong quản lý chất lượng. Hệ thống công cụ thống kê và kỹ thuật thống kê góp phần đảm bảo cho hệ thống sản xuất được kiểm soát chặt chẽ và thường xuyên có khả năng thực hiện tốt

những mục tiêu chất lượng đã đề ra. Với vai trò quan trọng của quản trị chất lượng đối với các doanh nghiệp công nghiệp nên nội dung này được trình bày cụ thể trong phần 4.2 của giáo trình.

4.1.2.9. Hoạt động phụ trợ

Hoạt động phụ trợ nhằm đảm bảo việc cung ứng, bảo quản, cấp phát, vận chuyển nguyên vật liệu, nhiên liệu, thành phẩm và dụng cụ lao động. Hoạt động của bộ phận phụ trợ này có tác dụng trực tiếp cho sản xuất trong doanh nghiệp, đảm bảo cho sản xuất có thể tiến hành liên tục và đều đặn.

4.1.3. Một số phương pháp quản trị sản xuất hiện đại

Trong những năm gần đây, cùng với sự phát triển kinh tế xã hội thì cạnh tranh diễn ra ngày càng gay gắt, các doanh nghiệp ngày càng phải chú ý nhiều hơn tới năng suất, chất lượng và hiệu quả. Đây chính là những vấn đề chính chịu sự tác động trực tiếp của quản trị sản xuất.

Quản trị sản xuất là một công đoạn phức tạp và có vai trò quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển của doanh nghiệp. Để công tác quản trị sản xuất thu được hiệu quả như mong muốn thì đòi hỏi cần phải áp dụng các mô hình, kỹ thuật, phương pháp và công cụ ... trong các nội dung của quá trình quản trị sản xuất.

Hiện nay có rất nhiều doanh nghiệp công nghiệp quy mô vừa và lớn đã lựa chọn các phương pháp sản xuất tiên tiến như là một giải pháp để cải tiến quản trị sản xuất hiệu quả, nâng cao chất lượng sản phẩm và tạo giá trị gia tăng cho doanh nghiệp như phương pháp OPT, JIT, TPM, phương pháp 5S, ...

4.1.3.1. Phương pháp OPT (Optimized Production Technology)

OPT (Optimized Production Technology) có nghĩa là *Công nghệ sản xuất tối ưu*, một phương pháp quản lý sản xuất xuất hiện ở Mỹ vào năm 1978.

Theo nội dung của phương pháp OPT, toàn bộ năng lực sản xuất của doanh nghiệp do khâu yếu nhất quyết định - gọi là điểm “thắt cổ chai” - một chỗ thắt trong doanh nghiệp có thể là một nguồn, một máy, hoặc một dây chuyền sản xuất, một phân xưởng hay một công đoạn mà năng lực của nó nhỏ hơn yêu cầu. Năng lực của doanh nghiệp thường do khâu yếu nhất quyết định, vì vậy quản lý tốt khâu yếu, nâng cao khả năng sản xuất của nó là tăng cường năng lực sản xuất doanh nghiệp. Do đó doanh nghiệp cần tập trung vào giải quyết

các điểm “thắt cổ chai” đó để đảm bảo biến đổi đồng thời ba mục tiêu: Giảm mức dự trữ, tăng khối lượng bán hàng và giảm chi phí sản xuất.

Các nguyên tắc chủ yếu:

Trong doanh nghiệp người ta phân biệt hai nguồn: *Nguồn thắt* là nguồn có năng lực nhỏ hơn năng lực sản xuất của các nguồn trước và sau nó. *Nguồn rộng* là nguồn mà năng lực sản xuất lớn hơn năng lực của các nguồn trước và sau nó. Để tăng cường năng lực sản xuất của doanh nghiệp chúng ta cần tuân thủ các nguyên tắc sau:

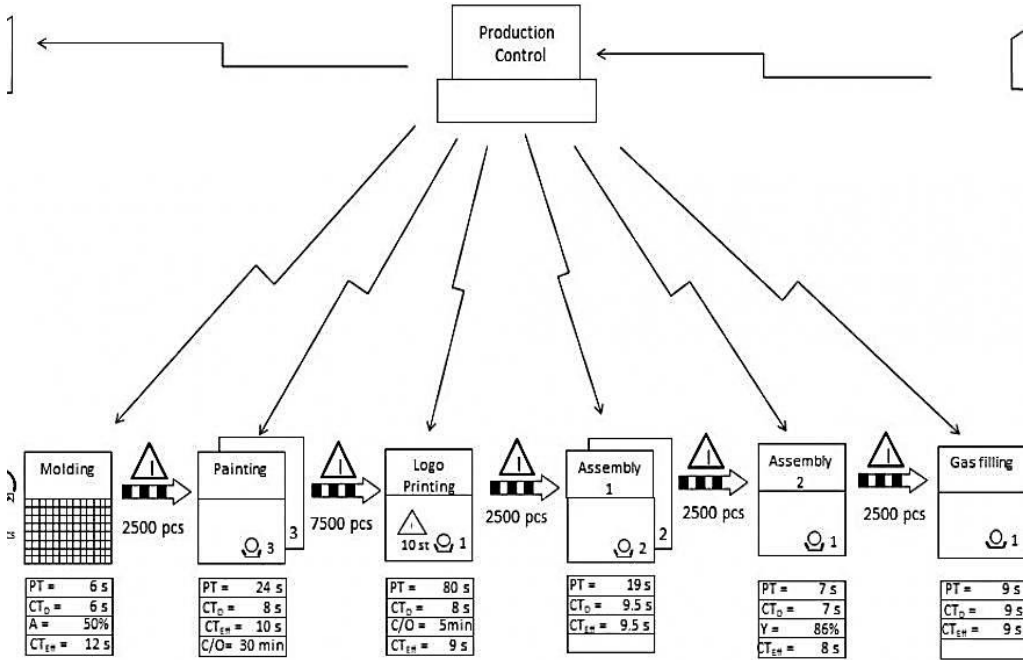
- Cân bằng quá trình chứ không cân bằng năng lực;
- Mức tận dụng các nguồn lực nguồn rộng không do nó qui định mà phụ thuộc vào các ràng buộc khác của hệ thống;
- Sử dụng một nguồn lực không có nghĩa là chất đầy tải cho nó;
- Nguồn thắt luôn quyết định năng lực cung cấp và mức tồn đọng của cả hệ thống;
- Thời gian lãng phí của nguồn thắt là thời gian lãng phí của cả hệ thống;
- Thời gian tận dụng ở nguồn rộng chỉ là cái được ảo, nghĩa là không mang lại lợi ích gì vì năng lực của hệ thống bị giới hạn tại nguồn thắt;
- Nguồn thắt quyết định lưu lượng dòng chảy ra và mức tồn đọng của hệ thống;
- Lô vận chuyển không được bằng lô sản xuất.

Tóm lại, các nguyên tắc trên thể hiện phương châm hành động của phương pháp OPT là: “Tổng các tối ưu cục bộ không bằng tối ưu của toàn bộ hệ thống”.

Hiện nay, khi áp dụng phương pháp OPT, người ta thường sử dụng công cụ sơ đồ chuỗi giá trị (*Value Stream Mapping-VSM*). *VSM* là tập hợp các phương pháp giúp thể hiện trực quan luồng sản phẩm và thông tin qua quá trình sản xuất. Thông qua quá trình quan sát trực tiếp, *VSM* giúp chúng ta nhìn thấy được những gì đang thực sự xảy ra.

Xây dựng sơ đồ chuỗi giá trị công việc là phương pháp thiết lập sơ đồ tinh gọn nhằm mục đích hiểu rõ trình tự sản xuất của một sản phẩm. Mục đích của phương pháp này là xác định rõ các hoạt động làm tăng giá trị và các hoạt

động không làm tăng giá trị. Theo đó, áp dụng VSM để cải thiện dòng chảy sản phẩm trong quá trình sản xuất bằng cách giảm bớt những yếu tố cản trở và hàng tồn trên chuyền (WIP). Việc cải thiện dòng chảy sản phẩm sẽ làm tăng lợi ích sản xuất.



Hình 4.3. Minh hoạt về áp dụng phương pháp Sơ đồ chuỗi giá trị (VSM)

Sơ đồ chuỗi giá trị thường được sử dụng trong các dự án cải tiến về thời gian chu kỳ do công cụ này thể hiện chính xác cách thức hoạt động của một quá trình với yêu cầu thời gian và từng bước công việc chi tiết. Phương pháp này cũng được sử dụng để phân tích và cải tiến quy trình bằng cách xác định và loại trừ khoảng thời gian liên quan đến các hoạt động không tạo ra giá trị tăng thêm.

4.1.3.2. JIT - Just in Time

Just in time (JIT): Sản xuất đúng thời điểm, được hiểu ngắn gọn nhất "đúng sản phẩm - đúng số lượng - đúng nơi - đúng thời điểm cần thiết". Trong JIT, các quy trình không tạo ra giá trị gia tăng trong quá trình sản xuất hay cung ứng dịch vụ phải bị bãi bỏ. Và như vậy, hệ thống chỉ sản xuất ra những cái mà khách hàng muốn.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa thì tất cả các doanh nghiệp tham gia vào quá trình sản xuất đều phải chịu những sức ép cạnh tranh rất mạnh mẽ:

- Cạnh tranh về chi phí: cần phải loại bỏ các lãng phí trong sản xuất để hạ giá thành sản phẩm. Chú trọng nâng cấp thiết bị, phương tiện sản xuất, sản xuất linh hoạt hơn với lô sản xuất nhỏ.

- Cạnh tranh về chất lượng: đảm bảo chất lượng ngay từ ban đầu và trong tất cả các công đoạn sản xuất, thấu hiểu khách hàng thông qua việc chuyển đổi mồn muốn của họ vào sản phẩm của mình.

- Cạnh tranh về linh hoạt: sản phẩm đa dạng, đa chủng loại, liên tục đổi mới sản phẩm hoặc điều chỉnh sản phẩm hiện tại một cách nhanh chóng. Đáp ứng được nhu cầu của khách hàng khác nhau.

- Cạnh tranh về tốc độ sản xuất: sản xuất và điều chỉnh nhanh chóng hơn, liên kết giữa các bộ phận trong sản xuất chặt chẽ hơn.

Khi áp dụng JIT thì vấn đề về chi phí được loại bỏ, đặc biệt là các lãng phí do sản xuất thừa. Nói cách khác, JIT là hệ thống điều hành sản xuất trong đó các luồng nguyên nhiên vật liệu, hàng hóa và sản phẩm lưu hành trong quá trình sản xuất và phân phối được lập kế hoạch chi tiết nhất trong từng bước, sao cho quy trình tiếp theo có thể thực hiện ngay khi quy trình hiện thời chấm dứt. Qua đó, không có hạng mục nào trong quá trình sản xuất rơi vào tình trạng để không, chờ xử lý, không có nhân công hay thiết bị nào phải đợi để có đầu vào vận hành.

Các nguyên tắc của JIT:

- Không cung cấp bất kỳ thứ gì trừ khi khác hàng yêu cầu;
- Lượng cầu sao cho để công việc được tiến hành trơn tru trong nhà máy;
- Kết nối tất cả các quy trình với nhu cầu của khách hàng thông qua các công cụ trực quan đơn giản (được gọi là Kanban);
- Tối đa hóa sự linh hoạt của con người và máy móc.

Điều kiện tiên đề của JIT là bình chuẩn hóa hay còn được gọi là Heijunka. Đây là công cụ lập lịch trình sản xuất cho chúng ta biết các thông tin hiển thị như: khi nào sản xuất? sản xuất cái gì? Và sản xuất bao nhiêu? Bình

chuẩn hóa là san đều về số lượng và chủng loại sản xuất nhằm mục đích ổn định hệ thống.

JIT áp dụng hiệu quả nhất đối với doanh nghiệp có hoạt động sản xuất có tính chất lặp đi lặp lại, đặc biệt là những lô hàng nhỏ với qui mô sản xuất gần như nhau, tiếp nhận vật tư trong suốt quá trình sản xuất tốt hơn là sản xuất những lô hàng lớn rồi để tồn kho, ứ đọng vốn. Nó cũng giúp dễ kiểm tra chất lượng, giảm thiệt hại khi có sai sót.

Lợi ích của việc áp dụng Just in time:

- Giảm hàng tồn kho, ứ đọng vốn;
- Giảm không gian nhà kho;
- Nâng cao chất lượng sản phẩm;
- Giảm lãng phí, sản phẩm lỗi;
- Tăng năng suất bằng cách giảm thời gian chờ đợi;
- Linh hoạt để thay đổi quy trình sản xuất
- Thay đổi thiết kế sản phẩm;
- Người lao động tham gia rất nhiều vào việc nâng cao hiệu quả sản xuất và chất lượng sản phẩm;
- Giảm lao động gián tiếp;
- Giảm áp lực của khách hàng.

4.1.3.3. Bảo trì năng suất toàn diện (TPM - Total Productive Maintenance)

Bảo trì năng suất toàn diện (TPM) là bảo đảm sự ổn định và hiệu quả của máy móc thiết bị. TPM giao các công việc bảo trì cơ bản như kiểm tra, làm sạch, bôi trơn và điều chỉnh đơn giản cho các thành viên trong nhóm sản xuất. Điều này giúp cho các thành viên nhóm bảo trì có thời gian để tập trung vào bảo trì thiết bị theo kế hoạch, cải tiến thiết bị, đào tạo và các hoạt động có giá trị cao khác. TPM đòi hỏi phải có sự tham gia của tất cả các thành viên trong nhóm để loại bỏ các tổn thất lớn làm giảm hiệu quả của máy móc thiết bị như:

Thời gian chết (Sự cố ngừng máy; Cài đặt và điều chỉnh bị chậm trễ, ...)

Tổn thất về tốc độ (Sự cố nhỏ như dây chuyền bị kẹt, nạp nguyên liệu; giảm tốc độ do công suất thực tế nhỏ hơn thiết kế, ...)

Sai lỗi (Lỗi quy trình như phế liệu, lỗi cần sửa chữa, ...)

TPM giúp khai thác nguồn lực sẵn có của bộ phận sản xuất, tập trung loại bỏ những tổn thất ảnh hưởng đến thiết bị, giúp tăng cường hiệu suất tổng thể, kéo dài tuổi thọ của máy móc thiết bị, giảm chi phí sản xuất và bảo trì, tăng cường khả năng cũng như trách nhiệm của mỗi nhân viên.

4.1.3.4. Phương pháp 5S

5S là một triết lý và phương pháp quản lý cơ bản nhằm cải tiến môi trường làm việc, là một chương trình hoạt động thường trực trong tổ chức. 5S bao gồm một số các hướng dẫn về tổ chức nơi làm việc nhằm sắp xếp khu vực làm việc của công nhân và tối ưu hiệu quả công việc. Tên gọi 5S xuất phát từ những chữ đầu trong tiếng Nhật, được dịch sang tiếng Việt bao gồm:

S1: SERI - Sàng lọc: Phân loại những gì cần thiết và những gì không cần thiết để những thứ thường được cần đến luôn có sẵn gần kề và thật dễ tìm thấy. Những vật ít khi hay không cần dùng đến nên được chuyển đến nơi khác hay bỏ đi.

S2: SEITON - Sắp xếp: Sắp xếp những thứ cần thiết theo thứ tự dễ lấy. Mục tiêu của yêu cầu này là giảm đến mức tối thiểu số thao tác mà công nhân thực hiện cho một công việc.

S3: SEISO - Sạch sẽ: Giữ các máy móc và khu vực làm việc sạch sẽ nhằm ngăn ngừa cá vấn đề phát sinh do vệ sinh kém.

S4: SEIKETSU - Săn sóc: Đưa 3 công việc trên trở thành việc áp dụng thường xuyên bằng cách quy định rõ các thủ tục thực hiện các công việc sàng lọc, sắp xếp và giữ sạch sẽ.

S5: SHITSUKE - Sẵn sàng: Khuyến khích, truyền đạt và huấn luyện về 5S để biến việc áp dụng trở thành một phần văn hóa của tổ chức.

Bắt nguồn từ truyền thống của Nhật Bản, ở mọi nơi, trong mọi công việc, người Nhật luôn cố gắng khơi dậy ý thức trách nhiệm, tự nguyện, tính tự giác của người thực hiện các công việc đó. Người Nhật luôn tìm cách sao cho người công nhân thực sự gắn bó với công việc của mình. Ví dụ, trong phân xưởng, người quản lý sẽ cố gắng khơi dậy ý thức trong người công nhân đây là “công việc của tôi”, “chỗ làm việc của tôi”, “máy móc của tôi”... Từ đó người lao

động sẽ dễ dàng chấp nhận chăm sóc “chỗ làm việc của mình”, “chiếc máy của mình” và cố gắng hoàn thành “công việc của mình” một cách tốt nhất.



Hình 4.4. Minh họa về 5S

Các bước triển khai 5S:

- Bước 1: Xác định rõ mục tiêu của việc triển khai 5S

Sau đó tiến hành thành lập Ban 5S, nên chọn ra mỗi bộ phận có 2 người để cử vào Ban 5S để nếu một người nghỉ thì công việc vẫn được thực hiện. Thành viên được lựa chọn vào Ban 5S phải là những người có tính kỷ luật cao, sát sao trong công việc, có tầm ảnh hưởng đến người khác.

Đơn vị nên cử một số cán bộ quản lý chủ chốt trong Ban 5S tham gia các khóa đào tạo về thực hành 5S của các tổ chức có uy tín. Đồng thời tham khảo các tổ chức tương tự đã triển khai 5S để học hỏi trước khi triển khai tại đơn vị.

- Bước 2: Quy định chức năng, nhiệm vụ của Ban 5S

Chức năng chính của Ban 5S là tuyên truyền về 5S, đào tạo 5S và đánh giá 5S. Một trong các yếu tố để thực hành 5S là sự tham gia của tất cả mọi người đặc biệt là lãnh đạo phải gương mẫu đi đầu, nếu vi phạm cũng xử lý công bằng như các thành viên khác. Tất cả các thành viên trong Ban 5S cần nắm rõ vai trò trách nhiệm của mình, hiểu rõ các nguyên tắc 5S để có thể truyền đạt cho các cán bộ nhân viên trong đơn vị.

- Bước 3: Thông báo và tuyên truyền, đào tạo về 5S trong đơn vị

Chính sách và mục tiêu áp dụng 5S cần được thông báo chính thức đến tất cả mọi cán bộ nhân viên trong tổ chức. Sau đó tiến hành các hoạt động tuyên truyền quảng bá về 5S trong toàn công ty thông qua các biểu ngữ, hình ảnh ở khắp mọi nơi. Ban 5S có thể phối hợp với các chuyên gia bên ngoài mở các lớp đào tạo về 5S để tất cả mọi người cùng nhận thức đúng, nắm rõ quy trình và cách thức triển khai.

- Bước 4: Phát lệnh tổng vệ sinh trong toàn đơn vị

Lập sơ đồ mặt bằng toàn công ty, kể cả phần bao quanh bên ngoài, quy định khu vực được phân công. Nên chia thành các tổ để dễ theo dõi và quản lý. Mỗi người phụ trách nơi làm việc của mình và có thể kiểm tra chéo lẫn nhau. Các khu vực chung như nhà xe, cầu thang, hành lang, nhà ăn, nhà vệ sinh, ... cũng phải phân về các tổ cho công bằng.

Phát lệnh tổng vệ sinh trong toàn đơn vị. Đây là bước quan trọng vì nó đánh dấu bước đầu trong việc thực hiện 5S. Yêu cầu tất cả các cán bộ công nhân viên kể cả lãnh đạo cấp cao nhất cũng phải tham gia. Cố gắng để mọi người tham gia với tinh thần tự giác, trách nhiệm và kỷ luật cao.

- Bước 5: Tiến hành kiểm tra, chấm điểm

Hàng tháng, Ban 5S tiến hành kiểm tra đồng loạt nơi làm việc, ghi nhận các vấn đề, tổng hợp các góp ý, chấm điểm và đánh giá một cách tổng thể những mặt mạnh, mặt yếu của từng bộ phận, đưa ra những vấn đề cần cải tiến trong tháng tiếp theo. Sau khi cải tiến nên chụp ảnh để so sánh. Việc kiểm tra có thể bố trí vào một ngày nhất định nhưng nên kiểm tra đột xuất vì kết quả sẽ trung thực hơn. Ngoài ra, nên tiến hành trong giờ làm việc thì sẽ thực tế hơn và dễ dàng đưa ra các góp ý ngay lập tức. Sau khi kiểm tra chấm điểm theo các tiêu chí đã đưa ra, Ban 5S cộng điểm và công bố kết quả. Hàng tháng nên chọn ra các đơn vị xuất sắc làm mô hình điểm. Đồng thời cũng chỉ ra các đơn vị thực hiện chưa tốt để nhắc nhở, theo dõi sát sao hơn.

- Bước 6: Tuyên dương, khen thưởng

Khen thưởng các đơn vị xuất sắc nhất, trao giấy khen và cúp trước toàn đơn vị. Cúp 5S nên luân lưu qua các đơn vị xuất sắc nhất để tạo ra sự thi đua giữa các đơn vị.

Lợi ích khi áp dụng 5S:

- Nơi làm việc trở nên sạch sẽ và ngăn nắp hơn;
- Tăng cường phát huy sáng kiến cải tiến;
- Các điều kiện hỗ trợ luôn sẵn sàng cho công việc;
- Đảm bảo an toàn trong sản xuất;
- Đóng vai trò quan trọng để xây dựng nền tảng cho JIT và TPM;
- Nâng cao ý thức, kỷ luật cho người lao động.

4.2. Quản trị chất lượng

4.2.1. Khái niệm chất lượng và quản trị chất lượng

4.2.1.1. Các quan niệm về chất lượng sản phẩm

Tùy vào các quan điểm khác nhau mà có rất nhiều khái niệm về chất lượng như:

Quan niệm chất lượng sản phẩm xuất phát từ các đặc tính của sản phẩm: Chất lượng sản phẩm là tập hợp những đặc tính của sản phẩm, nó phản ánh giá trị sử dụng của sản phẩm đó.

Quan niệm chất lượng sản phẩm xuất phát từ người sản xuất: Chất lượng sản phẩm đó là sự đạt được và tuân thủ đủ những tiêu chuẩn, những yêu cầu kinh tế, kỹ thuật đã được thiết kế trước.

Chất lượng xuất phát từ người tiêu dùng: Chất lượng là sự phù hợp của sản phẩm với yêu cầu và mục đích của người tiêu dùng.

Khái niệm do Tổ chức chất lượng quốc tế về tiêu chuẩn hoá (ISO-International Standard Organization): “Chất lượng là tập hợp **các đặc tính vốn có** của sản phẩm và dịch vụ mà có khả năng thoả mãn **các yêu cầu**”. (**Các đặc tính vốn có**: là những tiêu chuẩn, quy cách, những yêu cầu về kinh tế kỹ thuật. **Các yêu cầu**: các nhu cầu đã được công bố, nhu cầu tiềm ẩn, nhu cầu về luật định và các tập quán thói quen).

Đặc trưng cơ bản của chất lượng sản phẩm:

- Tính kinh tế: Thể hiện mức độ chất lượng đáp ứng các yêu cầu về mặt kinh tế của khách hàng, nó phải phù hợp với điều kiện kinh tế của môi trường sử dụng, một sản phẩm có chất lượng kỹ thuật tốt, nhưng nếu được cung cấp với giá cao vượt quá khả năng chấp nhận của người tiêu dùng thì sẽ không phải

là sản phẩm có chất lượng cao về mặt kinh tế. Tính kinh tế còn thể hiện ở sự tiết kiệm chi phí sử dụng sản phẩm.

- Tính kỹ thuật: Phản ánh công dụng, chức năng của sản phẩm. Nhóm này đặc trưng cho các thuộc tính xác định chức năng tác dụng chủ yếu của sản phẩm được quy định bởi các chỉ tiêu kết cấu vật chất, thành phần cấu tạo và đặc tính về cơ lý hóa của sản phẩm.

- Tính xã hội: Tính xã hội của chất lượng sản phẩm thể hiện ở khả năng kết hợp một cách hài hoà, đa dạng các nhu cầu thị hiếu tiêu dùng với khả năng trình độ phát triển văn hoá khoa học, kỹ thuật, trình độ dân trí của từng cộng đồng.

- Tính tương đối: Thể hiện ở sự phụ thuộc của nó vào không gian, thời gian, đặc điểm cụ thể của đối tượng sử dụng và ở mức độ chính xác tương đối khi đo lường chất lượng sản phẩm.

4.2.1.2. Một số triết lý về quản trị chất lượng

Các triết lý được đưa ra bởi các học giả hàng đầu trên thế giới như W. Edward Deming, Joseph Juran, Philip Crosby, Armand Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Taguchi... Mỗi triết lý về quản lý chất lượng là một cách tiếp cận, một thế giới quan riêng của các học giả đối với quản trị chất lượng.

Theo W. Edward Deming: khi chất lượng và hiệu suất tăng thì độ biến động giảm vì mọi vật đều biến động, nên cần sử dụng các phương pháp thống kê điều khiển chất lượng. Giảm biến động bằng cách cải tiến liên tục chứ không phải bằng thanh tra ồ ạt.

Theo Joseph Juran: Quản trị chất lượng liên quan đến 3 quy trình cơ bản là kế hoạch chất lượng, quản lý chất lượng và cải tiến chất lượng (thuyết tam luận).

Theo Crosby: Quản trị chất lượng là một phương tiện có tính chất hệ thống, đảm bảo việc tôn trọng tổng thể tất cả các thành phần của một kế hoạch hành động.

Theo Kaoru Ishikawa: quản trị chất lượng là quá trình nghiên cứu triển khai, thiết kế sản xuất và bảo dưỡng một số sản phẩm có chất lượng, kinh tế nhất, có ích nhất cho người tiêu dùng và không ngừng thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng.

ISO 9000: Quản trị chất lượng là hoạt động có chức năng quản trị chung nhằm đề ra mục tiêu chất lượng, chính sách chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng trong khuôn khổ một hệ thống quản trị chất lượng nhất định.

Mặc dù lợi ích của khách hàng ngày càng được nhấn mạnh và đề cao, tuy nhiên, nhìn lại các quan điểm về quản trị chất lượng nêu trên, chúng ta thấy rằng tất cả các quan điểm đó đều được phát biểu dựa trên yếu tố công việc chứ chưa thể hiện rõ yếu tố con người ở trong đó. Điều này cũng hoàn toàn logic bởi vì quản trị chất lượng đang được coi là quản trị một mảng/ một mặt/ một lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp. Bởi vậy, có thể khai thác quản trị chất lượng theo một góc độ khác “quản trị chất lượng là quá trình hoạch định, tổ chức thực hiện, kiểm tra kiểm soát và điều chỉnh (nếu cần) một chương trình cải tiến chất lượng”.

4.2.2. Vai trò quản trị chất lượng

- Đối với nền kinh tế - xã hội: Quản trị chất lượng góp phần đảm bảo tiết kiệm lao động xã hội do sử dụng hợp trị, tiết kiệm tài nguyên, sức lao động, công cụ lao động, tiền vốn, góp phần tăng năng suất. Quản trị chất lượng đảm bảo nâng cao chất lượng sản phẩm, góp phần đẩy mạnh bán ra, tăng kim ngạch xuất khẩu, nâng cao uy tín, vị thế cho đất nước.

- Đối với người tiêu dùng: Quản trị chất lượng đảm bảo nâng cao chất lượng sản phẩm, thỏa mãn một cách tốt nhất nhu cầu của người tiêu dùng, góp phần nâng cao tiết kiệm, nâng cao chất lượng cuộc sống.

- Đối với doanh nghiệp: Chất lượng sản phẩm là vấn đề sống còn của bất cứ một doanh nghiệp nào. Quản trị chất lượng giúp doanh nghiệp xác định đúng hướng đi, tổ chức sản xuất kinh doanh một cách hiệu quả nhất, giảm được những lãng phí.

4.2.3. Các chức năng và nguyên tắc cơ bản của quản trị chất lượng

4.2.3.1. Các chức năng quản trị chất lượng

- **Lập kế hoạch chất lượng**

Lập kế hoạch chất lượng là khâu được ưu tiên hàng đầu và được đánh giá là khâu quan trọng nhất. Lập kế hoạch chất lượng là hoạt động xác định mục tiêu và các phương tiện, nguồn lực và biện pháp nhằm thực hiện mục tiêu chất lượng sản phẩm.

Nhiệm vụ:

- Nghiên cứu thị trường để xác định yêu cầu của khách hàng về sản phẩm hàng hóa dịch vụ;

- Xác định mục tiêu chất lượng sản phẩm cần đạt được và chính sách chất lượng của doanh nghiệp;

- Chuyển giao các kết quả hoạch định cho các bộ phận tác nghiệp.

• *Tổ chức thực hiện*

Tổ chức thực hiện là một quá trình tổ chức, điều khiển quá trình hoạt động tác nghiệp thông qua các kỹ thuật phương tiện và phương pháp cụ thể nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm theo đúng chỉ tiêu kế hoạch đã đặt ra.

Các bước của quá trình tổ chức thực hiện:

- Lựa chọn và tổ chức xây dựng hệ thống chất lượng: doanh nghiệp căn cứ vào lĩnh vực hoạt động của mình, căn cứ vào mục tiêu, yêu cầu... để lựa chọn hệ thống quản trị chất lượng cho phù hợp (ISO 9000, TQM hay QBASE, ...);

- Xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản trị của hệ thống quản trị chất lượng trong doanh nghiệp;

- Phân giao các chỉ tiêu chất lượng cho từng bộ phận, từng đối tượng để thực hiện.

- Đào tạo để cung cấp những kiến thức và kinh nghiệm về chất lượng cho các cán bộ quản trị chất lượng và các thành viên có liên quan trong quá trình quản trị chất lượng... Nhằm cung cấp các nguồn lực, phương tiện cần thiết để tổ chức thực hiện.

• *Kiểm tra, kiểm soát chất lượng*

Kiểm tra, kiểm soát chất lượng là quá trình điều khiển, đánh giá các hoạt động tác nghiệp thông qua những kỹ thuật, phương tiện, phương pháp và hoạt động nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm theo đúng yêu cầu đặt ra. Nhiệm vụ chủ yếu của kiểm tra, kiểm soát chất lượng là:

- Tổ chức các hoạt động nhằm tạo ra sản phẩm có chất lượng như yêu cầu;

- Đánh giá việc thực hiện chất lượng thực tế trong doanh nghiệp;

- So sánh chất lượng thực tế với kế hoạch để phát hiện những sai lệch;
- Tiến hành các hoạt động cần thiết nhằm khắc phục những sai lệch, đảm bảo thực hiện đúng những yêu cầu.

- *Điều chỉnh và cải tiến*

Bao gồm các hoạt động nhằm tạo ra sự phối hợp đồng bộ, khắc phục các tồn tại và đưa ra chất lượng sản phẩm lên mức cao hơn, thỏa mãn tốt nhất yêu cầu của khách hàng.

Điều chỉnh là khắc phục các nguyên nhân gây ra những vấn đề về chất lượng nhằm đảm bảo sản phẩm và dịch vụ đạt được các tiêu chuẩn chất lượng đã đề ra;

Cải tiến là quá trình đưa mức chất lượng lên cao hơn, giảm dần khoảng cách giữa chất lượng với mức độ mong đợi của khách hàng.

4.2.3.2. Các nguyên tắc quản trị chất lượng

- *Nguyên tắc 1: Định hướng bởi khách hàng*

Nhu cầu của khách hàng rất đa dạng và phong phú. Khi thoả mãn ở một mức nào đó thì khách hàng luôn muốn đạt một mức nhu cầu cao hơn (theo tháp nhu cầu của Abraham Maslow). Do đó, doanh nghiệp phụ thuộc vào khách hàng của mình và vì thế cần hiểu các nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng, để không chỉ đáp ứng mà còn phấn đấu vượt cao hơn sự mong đợi của họ.

- *Nguyên tắc 2: Sự lãnh đạo*

Lãnh đạo cần tạo ra và duy trì môi trường nội bộ trong doanh nghiệp để hoàn toàn lôi cuốn mọi người trong việc đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Người lãnh đạo phải có trách nhiệm xây dựng định hướng rõ ràng, có tầm nhìn xa, thiết lập sự thống nhất đồng bộ giữa mục đích và đường lối của doanh nghiệp.

- *Nguyên tắc 3: Sự tham gia của mọi người*

Con người là nguồn lực quan trọng nhất của một doanh nghiệp. Cần phải huy động tất cả mọi thành viên tham gia vào quá trình quản trị chất lượng, mọi cá nhân không tham gia ở giai đoạn này thì tham gia ở giai đoạn khác trong quá trình tạo ra chất lượng sản phẩm.

- *Nguyên tắc 4: Quan điểm quá trình*

Việc quản trị theo quá trình sẽ giúp xác định một cách rõ ràng những trách nhiệm, quyền hạn, những vai trò của các cá nhân tham gia vào quá trình để có cách thức quản trị phù hợp. Kết quả mong muốn sẽ đạt được một cách hiệu quả khi các nguồn và các hoạt động có liên quan được quản trị như một quá trình.

- *Nguyên tắc 5: Cải tiến liên tục*

Cải tiến nhằm rút ngắn trạng thái mong đợi của khách hàng về chất lượng của sản phẩm. Cải tiến liên tục là mục tiêu, đồng thời cũng là phương pháp của mọi doanh nghiệp nhằm phòng ngừa những sai hỏng trong quá trình quản trị. Bên cạnh đó, chất lượng được khách hàng đánh giá tại thời điểm này là cao, nhưng tại thời điểm khác là thấp. Vì vậy, muốn có được khả năng cạnh tranh và mức độ chất lượng cao nhất, doanh nghiệp phải liên tục cải tiến.

- *Nguyên tắc 6: Quyết định dựa trên dữ kiện*

Môi trường kinh doanh ngày càng biến động. Mọi quyết định và hành động của hệ thống quản trị hoạt động kinh doanh muốn có hiệu quả phải được xây dựng dựa trên việc phân tích dữ liệu và thông tin.

- *Nguyên tắc 7: Quan hệ hợp tác cùng có lợi với người cung ứng*

Nguyên vật liệu là nhân tố quan trọng của chất lượng sản phẩm. Xây dựng mối quan hệ tốt với nhà cung ứng để đảm bảo chất lượng đầu vào của nguyên vật liệu về chủng loại, quy cách, chất lượng, số lượng. Do đó, doanh nghiệp và người cung ứng phụ thuộc lẫn nhau, và mối quan hệ tương hỗ cùng có lợi sẽ nâng cao năng lực của cả hai bên để tạo ra giá trị.

4.2.4. Một số mô hình quản trị chất lượng

4.2.4.1. Mô hình kiểm tra chất lượng

Là hoạt động như đo, xem xét, thử nghiệm hoặc định cỡ một hay nhiều đặc tính của đối tượng và so sánh kết quả với yêu cầu qui định nhằm xác định sự phù hợp của mỗi đặc tính.

Như vậy, kiểm tra chỉ là phân loại sản phẩm đã được chế tạo, một cách xử trí chuyện đã rồi. Ngoài ra, sản phẩm phù hợp qui định cũng chưa chắc thỏa mãn nhu cầu thị trường, nếu như các qui định không phản ánh đúng nhu cầu.

Mục đích: phòng ngừa mọi sự không phù hợp của sản phẩm, quá trình và hệ thống.

Nội dung: Giám sát, kiểm tra chặt chẽ từng công việc của năm quá trình cơ bản: (1) Chất lượng con người; (2) Chất lượng phương pháp; (3) Chất lượng máy móc thiết bị; (4) Chất lượng nguyên vật liệu; (5) Chất lượng thông tin.

4.2.4.2. Mô hình kiểm soát chất lượng

Là những hoạt động và kỹ thuật có tính tác nghiệp, được sử dụng nhằm đáp ứng các yêu cầu chất lượng.

Kiểm soát chất lượng là kiểm soát mọi yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình tạo ra chất lượng, bao gồm:

- Kiểm soát con người thực hiện: người thực hiện phải được đào tạo để có đủ kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc. Họ phải được thông tin đầy đủ về công việc cần thực hiện và kết quả cần đạt được. Họ phải được trang bị đầy đủ phương tiện để làm việc.

- Kiểm soát phương pháp và quá trình sản xuất: các phương pháp và quá trình sản xuất phải được thiết lập phù hợp với điều kiện sản xuất và phải được theo dõi, kiểm soát thường xuyên nhằm phát hiện kịp thời những biến động của quá trình.

- Kiểm soát nguyên vật liệu đầu vào: nguồn cung cấp nguyên vật liệu phải được lựa chọn. Nguyên vật liệu phải được kiểm tra chặt chẽ khi nhập vào và trong quá trình bảo quản.

- Kiểm soát, bảo dưỡng thiết bị: thiết bị phải được kiểm tra thường xuyên, định kỳ và được bảo dưỡng, sửa chữa theo đúng qui định.

- Kiểm tra môi trường làm việc: ánh sáng, nhiệt độ, điều kiện làm việc...

Mục đích: Tạo ra niềm tin đối với khách hàng.

Nội dung: (1) Chứng minh việc kiểm soát chất lượng (viết những gì bạn làm, làm những gì đã viết); (2) Có bằng chứng cho việc kiểm soát chất lượng (chứng tỏ bạn đã làm); (3) Có người chịu trách nhiệm đảm bảo chất lượng.

4.2.4.3. Mô hình kiểm soát chất lượng toàn diện

Armand V. Feigenbaun trong cuốn Total Quality Control (TQC) đã định nghĩa: “*Kiểm soát chất lượng toàn diện là một hệ thống có hiệu quả để nhất*

thể hóa các nỗ lực phát triển chất lượng, duy trì chất lượng và cải tiến chất lượng của các nhóm khác nhau trong một tổ chức sao cho các hoạt động marketing, kỹ thuật, sản xuất và dịch vụ có thể tiến hành một cách kinh tế nhất, cho phép thỏa mãn hoàn toàn khách hàng”.

TQC là một hệ thống quản trị nhằm huy động sự nỗ lực hợp tác giữa các bộ phận khác nhau trong một tổ chức vào các quá trình có liên quan đến chất lượng từ nghiên cứu thị trường, thiết kế sản phẩm đến dịch vụ sau bán nhằm thỏa mãn nhu cầu khách hàng một cách tiết kiệm nhất bằng cách phát hiện và giảm chi phí không chất lượng, tối ưu hóa cơ cấu chi phí chất lượng.

Mục đích: Tối ưu hóa các hoạt động để thu hút các kết quả cao về chất lượng.

Nội dung: (1) Tính toán kinh tế của chi phí chất lượng; (2) Tối ưu hóa các chi phí chất lượng; (3) Mục tiêu tài chính.

4.2.4.4. Mô hình quản lý chất lượng toàn diện

TQM là cách quản trị một tổ chức, quản trị toàn bộ công cuộc sản xuất kinh doanh nhằm thỏa mãn đầy đủ nhu cầu của khách hàng ở mọi công đoạn bên trong cũng như bên ngoài.

Quản trị chất lượng toàn diện là một sự cải biến và đẩy mạnh hơn hoạt động CWQC của Nhật tại các nước phương Tây, chủ yếu là Mỹ. Đặc điểm của TQM so với các phương thức quản trị chất lượng trước đây là nó cung cấp một hệ thống toàn diện cho công tác quản trị và cải tiến mọi khía cạnh liên quan đến chất lượng và huy động con người nhằm đạt mục tiêu chung của tổ chức.

Mục đích: Nhằm đạt tới việc quản lý chất lượng trên tổng thể để thỏa mãn nhu cầu bên trong và bên ngoài.

Nội dung: (1) Mối quan hệ với khách hàng và tổ chức; (2) Khách hàng bên trong và bên ngoài; (3) Nhóm chất lượng.

4.2.5. Đánh giá chất lượng

4.2.5.1. Khái niệm đánh giá chất lượng

TCVN ISO - 8402: “Đánh giá, lượng hoá chất lượng sản phẩm là việc xác định, xem xét một cách hệ thống mức độ mà một sản phẩm hoặc một đối tượng có khả năng thỏa mãn các nhu cầu quy định”.

4.2.5.2. Các phương pháp đánh giá chất lượng

- *Phương pháp phòng thí nghiệm*

Phương pháp này được sử dụng trong trường hợp các chỉ tiêu kinh tế, kỹ thuật cơ bản... cũng đồng thời là các thông số cần đánh giá (công suất động cơ, tốc độ quạt gió, độ mài mòn, tỷ giá, lãi suất, lợi nhuận...).

Đo trực tiếp: Đo trực tiếp độ dài, trọng lượng, công suất, thành phần, doanh số, lợi nhuận...

Phương pháp phân tích: Xác định hàm lượng, thành phần hóa học, tạp chất, một số tính chất lý học, sự co giãn, độ bền... sản xuất kinh doanh.

Phương pháp tính toán: Tính năng suất, hiệu quả, giá thành, tuổi thọ, hao phí nguyên liệu...

Phương pháp này cho chúng ta những số liệu chính xác. Các kết quả đánh giá có các thứ nguyên rõ ràng, dễ so sánh... Tuy nhiên khá tốn kém, đòi hỏi phải có các thiết bị, máy móc thí nghiệm... Trong nhiều trường hợp, ta cần phải phá hủy sản phẩm để thực hiện các cuộc thử nghiệm... cho nên không phải bất kỳ lúc nào cũng có thể thực hiện được.

- *Phương pháp cảm quan*

Là phương pháp đánh giá dựa trên việc sử dụng các thông tin thu được qua sự cảm nhận của các cơ quan thụ cảm của con người khi tiếp xúc, tiêu dùng sản phẩm như: thị giác, thính giác, khứu giác, xúc giác và vị giác, sự cảm nhận về thái độ khách hàng, những tín hiệu thị trường.

Kết quả của đánh giá phụ thuộc rất nhiều vào trình độ, kinh nghiệm, thói quen... của các chuyên viên giám định.

Kết quả của phương pháp này đôi lúc kém chính xác so với phương pháp thí nghiệm, nhưng lại đơn giản, ít tốn kém, nhanh.

Phương pháp này được dùng phổ biến để xác định giá trị các chỉ tiêu chất lượng thực phẩm, một số chỉ tiêu thẩm mỹ như: Mùi, vị, mẫu mã, trang trí, các chỉ tiêu kinh tế, xã hội...

- *Phương pháp xã hội học*

Là phương pháp đánh giá chất lượng thông qua thu thập thông tin và xử lý ý kiến khách hàng. Phương pháp xã hội học được dùng để nghiên cứu định

tính, nghiên cứu về đánh giá chất lượng của khách hàng với suy nghĩ, thói quen hay bối cảnh xã hội cụ thể. Các thông số thường được phương pháp này tìm hiểu là động cơ, niềm tin, kinh nghiệm, sự lựa chọn của các cá nhân, tập thể.

Điều kiện áp dụng: - Đòi hỏi thu thập dữ kiện có bề sâu; - Phải tạo được niềm tin nơi đối tượng được khảo sát; - Nhạy cảm, giao tiếp tốt, có óc quan sát; - Giữ khoảng cách nhất định; - Khách quan trong thu thập thông tin và xử lý ý kiến khách hàng

- *Phương pháp chỉ số chất lượng*

- Hệ số chất lượng

Chất lượng sản phẩm được hình thành từ các tính chất đặc trưng của sản phẩm. Mỗi tính chất đặc trưng lại có tầm quan trọng khác nhau đối với sự hình thành chất lượng được biểu thị bằng trọng số của chúng. Mức độ đạt được sự phù hợp của các chỉ tiêu trong một sản phẩm cụ thể cũng rất khác nhau, được thể hiện bằng các điểm số đánh giá. Từ đó, ta có công thức tổng quát sau:

$$Q_s = f(C_i, C_{oi}, V_i) \quad (1)$$

Trong đó:

C_i : Điểm số đánh giá chỉ tiêu chất lượng thứ i ;

C_{oi} : Thang điểm cao nhất dùng để đánh giá chỉ tiêu chất lượng thứ i ;

V_i : Trọng số của chỉ tiêu chất lượng thứ i .

Từ công thức tổng quát (1) ta có các công thức cụ thể sau:

$$K_{asp} = \frac{\sum_{i=1}^n C_i \times V_i}{\sum_{i=1}^n V_i} \quad (1.1)$$

Trong đó:

K_{asp} : Hệ số chất lượng

C_i : Chỉ tiêu chất lượng thứ i ;

V_i : Là trọng số của chỉ tiêu chất lượng thứ i .

- Mức chất lượng (M_Q)

$$M_Q = \frac{K_{asp}}{K_{aNC}} \quad (1.2)$$

Trong đó:

K_{asp} : Là hệ số chất lượng thực tế của sản phẩm ;

K_{aNC} : Là hệ số chất lượng theo nhu cầu của thị trường đặt ra (theo dự kiến kế hoạch).

Từ (1.2) ta có:

$$M_Q = \frac{\sum_{i=1}^n C_i \times V_i}{\sum_{i=1}^n V_i} \quad (1.2.1)$$

Hay ta có :

$$M_Q = \frac{\sum_{i=1}^n C_i \times V_i}{\sum_{i=1}^n C_{0i} \times V_i} \quad (1.2.2)$$

Ý nghĩa: Nếu $M_Q \leq 1$ là mức chất lượng phù hợp của sản phẩm so với nhu cầu.

Trường hợp có nhiều sản phẩm, cùng thuộc một lô hàng hoặc nhiều đơn vị nhỏ trong một đơn vị lớn, chúng ta tính M_q chung của cả lô hàng:

$$M_q \text{ chung} = \frac{\sum_{i=0}^n Mqi \cdot \beta_i}{\sum_{i=0}^n \beta_j}$$

Trong đó β_j : Tỷ trọng giá trị của từng mặt hàng trong lô hàng hoặc của một đơn vị nhỏ trong nhiều đơn vị.

Thông qua M_q , ta cũng có thể tính được chi phí ẩn trong sản xuất (SCP) - là những tổn thất kinh tế do chất lượng không đáp ứng được yêu cầu đề ra.

$$SCP = (1 - M_q) \times \text{Giá trị của sản phẩm dự án.}$$

Trình độ chất lượng

+ Khi mua sản phẩm, người tiêu dùng luôn quan tâm đến hiệu quả sử dụng của nó;

+ Hiệu quả thiết kế của sản phẩm được thể hiện trong chỉ tiêu trình độ chất lượng;

+ Trình độ chất lượng nói lên mối quan hệ giữa hiệu ích của sản phẩm và chi phí bỏ ra.

Ta có công thức sau:

$$T_C = \frac{L_{NC}}{G_{NC}} \quad (1.3)$$

Trong đó:

L_{NC} : là lượng hữu ích mà sản phẩm có khả năng thoả mãn nhu cầu, nó đo bằng các đơn vị khác nhau: Kg, tấn, cái, chiếc, Tkm, lnh...

$$G_{NC} = G_{SX} + G_{SD}$$

G_{NC} : là chi phí cần phải bỏ ra để khai thác được lượng hữu ích của sản phẩm;

G_{SX} : là chi phí bỏ ra để tạo ra sản phẩm;

G_{SD} : là chi phí bỏ ra để sử dụng sản phẩm đó trong suốt thời gian sử dụng nó.

Ý nghĩa: T_C cho biết bỏ ra một đơn vị chi phí thì thu được bao nhiêu lợi ích sử dụng, nó phản ánh khả năng tiềm tàng của sản phẩm, nó được dự kiến trong pha thiết kế. Khả năng này chỉ có thể trở thành hiện thực, nếu chất lượng sản phẩm phù hợp hoàn toàn với nhu cầu. Nhưng trong thực tế không bao giờ có sự phù hợp tuyệt đối. Vì vậy, người ta phải xác định mối quan hệ giữa 2 đại lượng trong điều kiện thực tế sử dụng sản phẩm và đưa ra chỉ tiêu chất lượng toàn phần.

- Chỉ tiêu chất lượng toàn phần

Thể hiện mối tương quan giữa lượng hữu ích thực tế của sản phẩm trong quá trình sử dụng so với tổng chi phí thực tế đã bỏ ra.

Công thức:

$$Q_T = \frac{L_{NCth}}{G_{NCth}} = \frac{L_{NCth}}{G_{SXth} + G_{SDth}} \quad (1.4)$$

Trong đó:

L_{NCth} : lượng hữu ích thực tế của sản phẩm đáp ứng nhu cầu;

G_{NCth} : lượng chi phí thực tế đã bỏ ra.

Ý nghĩa: Một đơn vị chi phí thực tế bỏ ra thì thu được bao nhiêu lợi ích thực tế. Đây là một đại lượng mà người tiêu dùng quan tâm nhất.

- Hệ số hiệu quả sử dụng sản phẩm

Là tỷ lệ giữa Q_T so với T_C , nó nói lên hiệu quả các giải pháp của bộ phận thiết kế và sản xuất, khả năng cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường.

Công thức:

$$\eta = \frac{Q_T}{T_C} \quad (1.5)$$

Ý nghĩa: Chất lượng thiết kế so với chất lượng thực tế là bao nhiêu.

Khi tính được Hệ số hiệu quả sử dụng sản phẩm, ta có thể tính được SCP.

SCP này là những tổn thất kinh tế do việc khai thác sản phẩm không hiệu quả, hoặc thiết kế không đúng với yêu cầu.

$SCP = (1 - \eta) \times$ Giá trị của sản phẩm, dự án.

4.2.6. Các công cụ thống kê trong quản trị chất lượng

4.2.6.1. Phiếu kiểm tra

a. Khái niệm

Phiếu kiểm tra là một phương tiện để lưu trữ dữ liệu, có thể là hồ sơ của các hoạt động trong quá khứ, cũng có thể là phương tiện theo dõi cho phép bạn thấy được xu hướng hoặc hình mẫu một cách khách quan. Đây là một dạng lưu trữ đơn giản một số phương pháp thống kê dữ liệu cần thiết để xác định thứ tự ưu tiên của sự kiện.

Loại khuyết tật	Dấu hiệu xuất hiện										Tần số	
Rỗ bề mặt	###	###	###	###	###	###	##/	//				32
Nứt	###	###	###	###	///							23
Không hoàn chỉnh	###	###	###	###	###	###	###	###	###	///		48
Sai hình dạng	////											4
Khuyết tật khác	###	///										8
	Tổng số										115	
Số sản phẩm hỏng	###	///	###	###	###	///	###	###	###	###	###	86
	###	###	###	###	###	###	/					

Hình 4.5. Phiếu thu thập dữ liệu để tìm ra nguyên nhân gây sai hỏng trong gia công cơ khí

Phiếu kiểm tra dùng để:

- Kiểm tra sự phân bố số liệu của một chỉ tiêu của quá trình sản xuất;
- Kiểm tra các dạng khuyết tật;
- Kiểm tra vị trí các khuyết tật;
- Kiểm tra các nguồn gốc gây ra khuyết tật của sản phẩm;
- Kiểm tra xác nhận công việc.

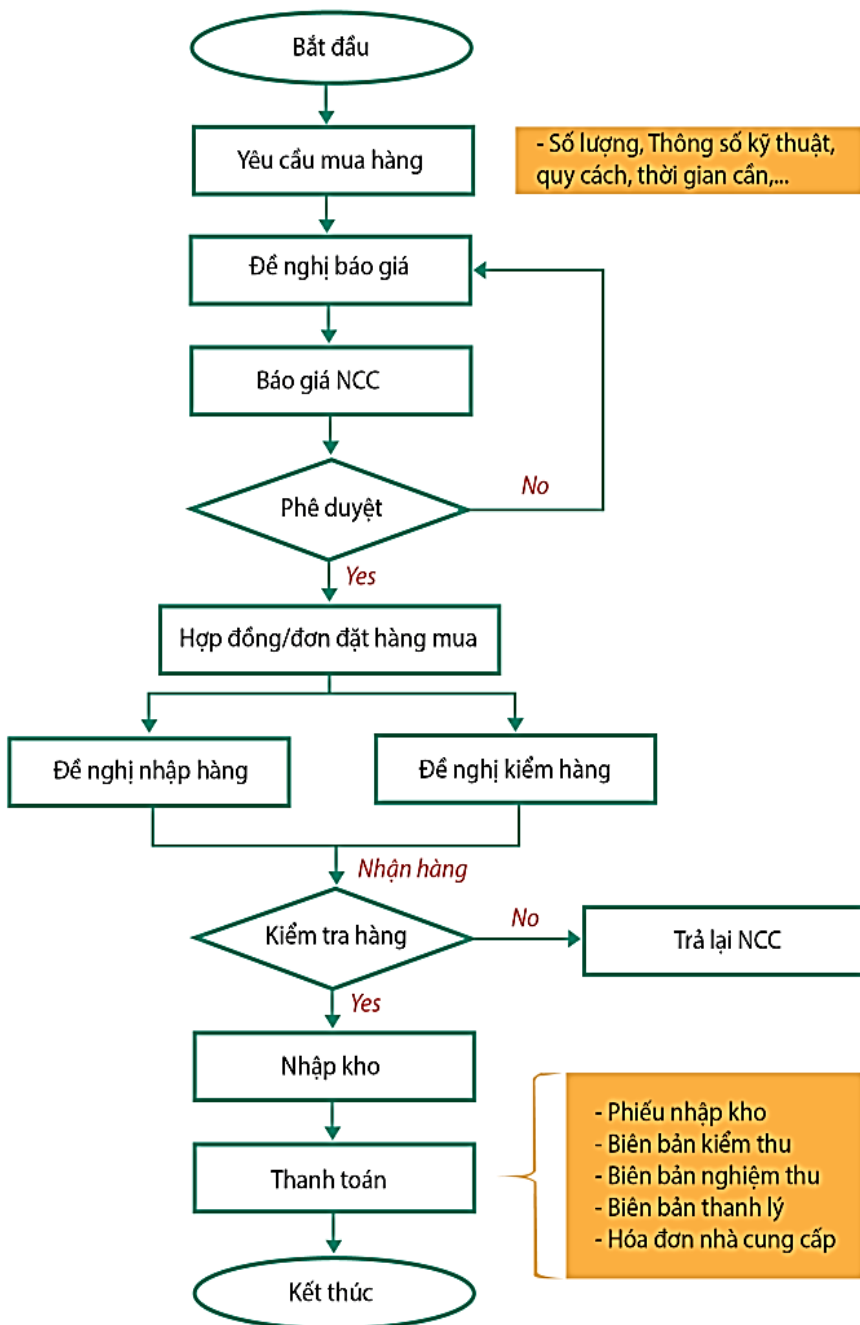
b. Ý nghĩa và lợi ích

Phiếu kiểm tra sẽ theo dõi sự kiện theo thời gian nhưng cũng có thể dùng để theo dõi số lượng sự kiện theo vị trí. Sau đó, dữ liệu này có thể được sử dụng làm đầu vào của Biểu đồ tập trung, Biểu đồ Pareto... Ví dụ về các vấn đề cần theo dõi có thể là: số lần tràn đổ/tháng, cuộc gọi bảo dưỡng sửa chữa /tuần, rác thải nguy hại thu được/giờ làm việc, v.v...

4.2.6.2. Lưu đồ (Flow Charts)

a. Khái niệm

Lưu đồ là một đồ thị biểu diễn một chuỗi các bước cần thiết để thực hiện một hành động. Lưu đồ nhằm chia nhỏ tiến trình công việc để mọi người có thể thấy tiến hành công việc ra sao và ai (bộ phận nào) làm.



Hình 4.6. Lưu đồ mô tả quá trình mua hàng

Lưu đồ được trình bày theo dạng hàng và cột, cho biết phải làm cái gì trong công việc và ai chịu trách nhiệm công việc đó.

b. Mục đích

Thể hiện tiến trình công việc bằng hình ảnh để kết nối các bước và hướng đến việc đơn giản hoá quá trình. Ngoài ra nó còn giúp tiến trình rõ ràng, dễ theo dõi và khuyến khích nhân viên làm việc nhóm, đạt được đồng nhất ý kiến trong tập thể.

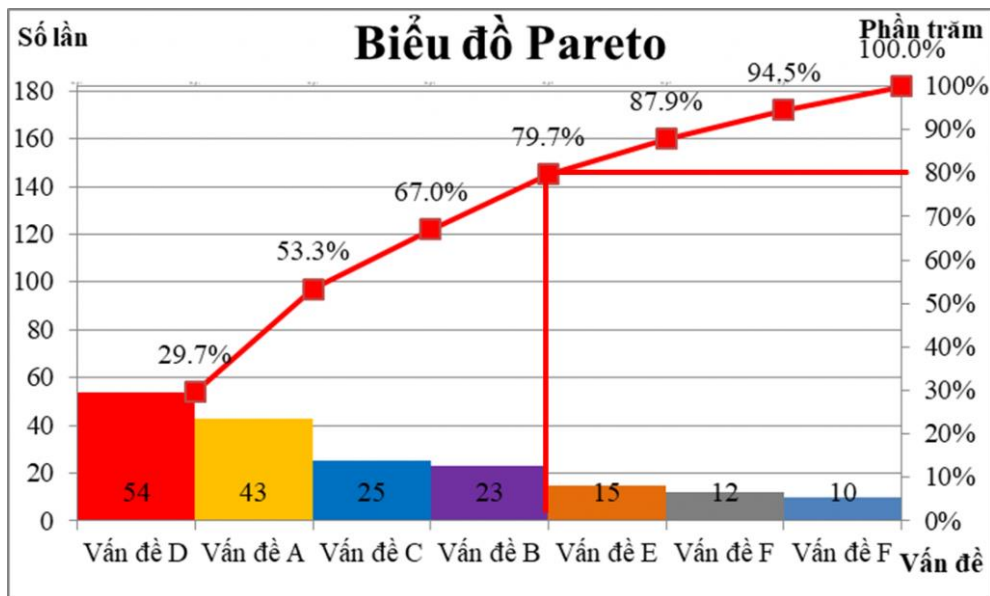
c. Ý nghĩa và lợi ích

Thường được áp dụng khi tập thể làm việc trong một quá trình cải tiến, nó là điều kiện cần thiết nhất cho tất cả các thành viên của tổ chức có sự hiểu biết như nhau trong quá trình. Sơ đồ tiến độ là một quá trình cần thiết trong việc áp dụng ISO 9000.

4.2.6.3. Biểu đồ Pareto (Pareto Analysis)

a. Giới thiệu về Biểu đồ Pareto

Biểu đồ Pareto (Pareto Analysis) là một biểu đồ hình cột được sử dụng để phân loại các nguyên nhân/nhân tố ảnh hưởng có tính đến tầm quan trọng của chúng đối với sản phẩm. Sử dụng biểu đồ này giúp cho nhà quản lý biết được những nguyên nhân cần phải tập trung xử lý.



Hình 4.7. Biểu đồ Pareto

b. Mục đích

Tách những nguyên nhân quan trọng nhất ra khỏi những nguyên nhân khác của một vấn đề. Đồng thời, nhận biết và xác định ưu tiên cho các vấn đề quan trọng nhất.

Áp dụng khi: Tập thể phân tích dữ liệu liên quan đến vấn đề quyết định yếu tố nào quan trọng nhất ảnh hưởng đến vấn đề đó.

4.2.6.4. Biểu đồ nhân quả (Cause & Effect Diagram)

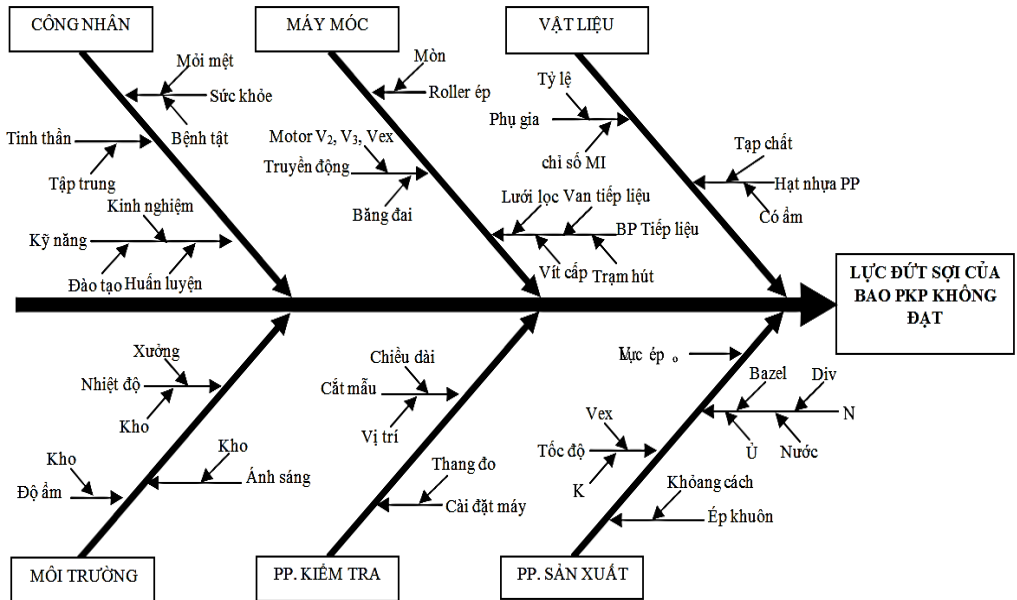
a. Giới thiệu về biểu đồ nhân quả

Biểu đồ nhân quả đơn giản chỉ là một danh sách liệt kê những nguyên nhân có thể có dẫn đến kết quả. Công cụ này đã được xây dựng vào năm 1953 tại Trường Đại học Tokyo do giáo sư Kaoru Ishikawa chủ trì.

b. Mục đích

Là một phương pháp nhằm tìm ra nguyên nhân của một vấn đề, từ đó thực hiện hành động khắc phục để đảm bảo chất lượng. Đây là công cụ được dùng nhiều nhất trong việc tìm kiếm những nguyên nhân, khuyết tật trong quá trình sản xuất.

c. Ý nghĩa và lợi ích



Hình 4.8. Biểu đồ nhân quả chỉ ra nguyên nhân của lực đứt sợi của PKP không đạt

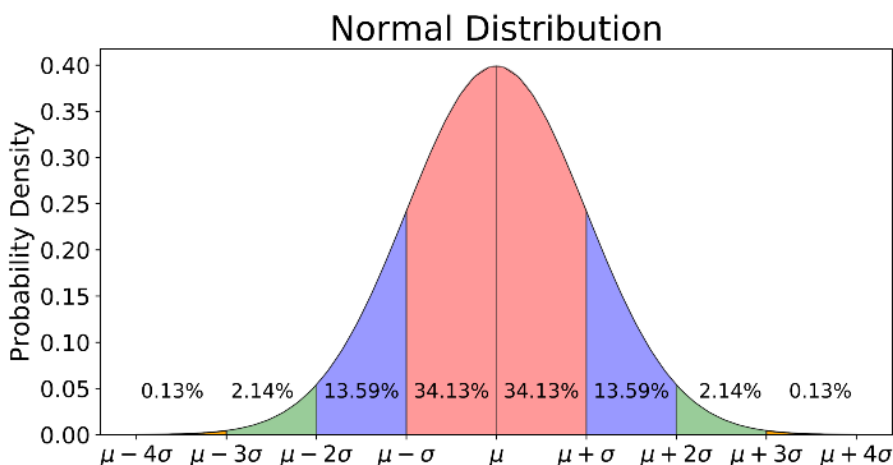
Công cụ này dùng để nghiên cứu, phòng ngừa những mối nguy tiềm ẩn gây nên việc hoạt động kém chất lượng có liên quan tới một hiện tượng nào đó, như phế phẩm, đặc trưng chất lượng, đồng thời giúp ta nắm được toàn cảnh mối quan hệ một cách có hệ thống. Người ta còn gọi biểu đồ này là biểu đồ xương cá, biểu đồ Ishikawa, hay tiếng Nhật là Tokuzei Yoin - biểu đồ đặc tính...

Đặc trưng của biểu đồ này là giúp chúng ta lên danh sách và xếp loại những nguyên nhân tiềm ẩn chứ không cho ta phương pháp loại trừ nó.

4.2.6.5. Biểu đồ mật độ phân bố (Histogram)

a. Giới thiệu về biểu đồ mật độ phân bố

Biểu đồ mật độ phân bố là một dạng biểu đồ cột đơn giản. Nó tổng hợp các điểm dữ liệu để thể hiện tần suất của sự việc.



Hình 4.9. Biểu đồ mật độ phân bố

Để thiết lập biểu đồ mật độ phân bố, cần phân đoạn các dữ liệu. Các phân đoạn dữ liệu phải bao hàm toàn bộ các điểm dữ liệu và theo cùng một độ lớn (như: 0.1-5.0, 5.1-10.0, 10.1-15.0, v.v).

Khi đã sắp xếp tất cả điểm dữ liệu theo các phân đoạn cụ thể, hãy vẽ trục ngang thể hiện tần suất xuất hiện (số điểm dữ liệu), nó sẽ mô tả trạng thái của sự việc.

b. Mục đích

Sử dụng để theo dõi sự phân bố của các thông số của sản phẩm/quá trình. Từ đó đánh giá được năng lực của quá trình đó (Quá trình có đáp ứng được yêu

cầu sản xuất sản phẩm hay không?). Là biểu đồ cột thể hiện tần số xuất hiện của vấn đề (thu thập qua phiếu kiểm tra).

Áp dụng: Phòng ngừa trước khi vấn đề có thể xảy ra.

4.2.6.6. Biểu đồ phân tán (Scatter Diagram)

a. Giới thiệu về Biểu đồ phân tán

Biểu đồ phân tán (Scatter Diagram) đó là sự biểu diễn dữ liệu bằng đồ thị trong đó các giá trị quan sát được của một biến được vẽ thành từng điểm so với các giá trị của biến kia mà không nối các điểm đó lại với nhau bằng đường nối. Biểu đồ phân tán chỉ ra mối quan hệ giữa 2 nhân tố.

b. Mục đích

Để giải quyết các vấn đề và xác định điều kiện tối ưu bằng cách phân tích định lượng mối quan hệ nhân quả giữa các biến số của 2 nhân tố này.

c. Ý nghĩa và lợi ích

Dựa vào việc phân tích biểu đồ có thể thấy được nhân tố này phụ thuộc như thế nào vào một nhân tố khác và mức độ phụ thuộc giữa chúng.

4.2.6.7. Biểu đồ kiểm soát (Control Chart)

a. Giới thiệu về biểu đồ kiểm soát

Là một biểu đồ với các đường giới hạn đã được tính toán bằng phương pháp thống kê được sử dụng nhằm mục đích theo dõi sự biến động của các thông số về đặc tính chất lượng của sản phẩm, theo dõi những thay đổi của quy trình để kiểm soát tất cả các dấu hiệu bất thường xảy ra khi có dấu hiệu đi lên hoặc đi xuống của biểu đồ.

b. Mục đích

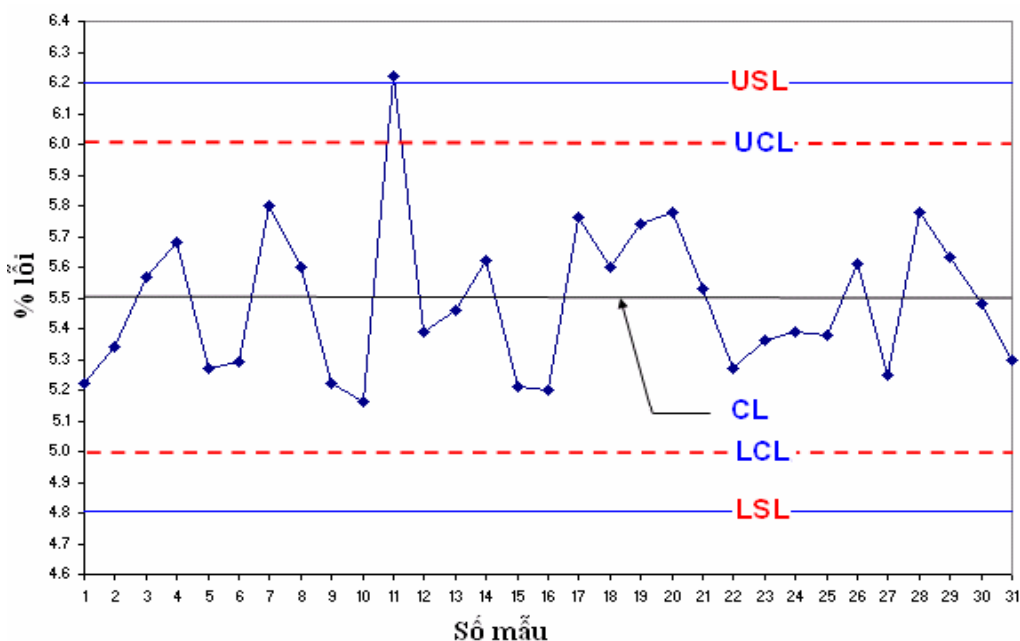
- Phát hiện tình huống bất thường xảy ra trong quá trình sản xuất.
- Đảm bảo sự ổn định của hệ thống (ổn định do nguyên nhân chung gây ra);
- Cải tiến khả năng của quá trình thông qua sự thay đổi giá trị trung bình của các đặc tính chất lượng do quá trình đó tạo nên thông qua việc giảm mức độ biến thiên do nguyên nhân chung gây lên;
- Giúp cải thiện thông tin đối với mọi bước của quá trình;
- Thiết kế quá trình mới;

- Thông qua biểu đồ phản ánh sự thay đổi các chỉ tiêu chất lượng. Nhờ đó đánh giá được trạng thái của quá trình trong các trường hợp sau:

- + Ổn định;
- + Ổn định và kiểm soát được;
- + Trạng thái chấp nhận;
- + Trạng thái không chấp nhận.

Trạng thái chấp nhận được xác định là quá trình ổn định và nằm trong giới hạn kỹ thuật cho phép, không cần một sự thay đổi quá trình nào hết vì mọi sự điều chỉnh dẫn đến tồi hơn. Nếu muốn giảm độ biến thiên của quá trình thì phải thay đổi bản thân quá trình. Một quá trình kiểm soát được chưa chắc chắn đã là một quá trình chấp nhận được.

Các đường giới hạn được gọi là đường kiểm soát. Bao gồm đường kiểm soát giới hạn trên (GHKST hay GHT) và đường kiểm soát giới hạn dưới (GHKSD hay GHD).



Hình 4.10. Biểu đồ kiểm soát

c. Phân loại:

* Biểu đồ P-C-U :

Biểu đồ P: Biểu hiện sự biến đổi tỷ lệ % của các dạng khuyết tật;

Biểu đồ C: Phản ánh độ biến thiên (Biến động) của chất lượng (số sai sót);

Biểu đồ U: Biểu hiện số sai sót /1 đơn vị sản phẩm.

* Biểu đồ kiểm soát loại (X - R) : Biểu hiện giá trị đo một cách liên tục, giá trị trung bình và khoảng sai biệt, biểu đồ X (giá trị đo được).

d. Các bước thực hiện

Bước 1: Lấy ít nhất 25-30 mẫu cho một lần thử. Số lần thử n ít nhất là 3;

Bước 2: Quan sát số sản phẩm có lỗi trong mỗi lần thử và tính toán tỷ lệ sản phẩm có lỗi;

Bước 3: Tính toán các giới hạn thí điểm: giá trị trung bình, đường tâm, giới hạn trên, giới hạn dưới theo

Loại biểu đồ	Đường tâm	Đường giới hạn
Biểu đồ giá trị trung bình X	\bar{X}	$\bar{X} \mp A_2\bar{R}$
Biểu đồ phân tán R	\bar{R}	$D_4\bar{R}$ và $D_3\bar{R}$
Biểu đồ tỷ lệ % sản phẩm khuyết tật p	\bar{p}	$\bar{p} \mp 3\sigma$
Biểu đồ khuyết tật c	\bar{c}	$\bar{c} \mp 3\sqrt{\bar{c}}$

Bước 4: Vẽ các đường kiểm soát lên đồ thị, ghi các điểm được đo và ghi thêm các khoản mục cần thiết vào đồ thị như: kích thước nhóm, tên của quá trình và sản phẩm, giai đoạn, phương pháp đo, điều kiện làm việc, ca làm việc.

e. Nhận xét biểu đồ kiểm soát:

Nếu mọi giá trị nằm trong tầm kiểm soát và mẫu được lấy ngẫu nhiên, đường trung tâm và đường giới hạn được sử dụng để kiểm soát quá trình. Nếu có một điểm nằm ngoài giới hạn, loại bỏ điểm này. Tính toán lại đường trung tâm và các giới hạn. Nếu vẫn có các điểm nằm ngoài tầm kiểm soát, cần tìm nguyên nhân đặc biệt và loại bỏ. Quá trình sản xuất ở trạng thái không bình thường khi:

+ Bất cứ điểm nào nằm ngoài đường kiểm soát;

- + 2 trong 3 điểm liên tiếp nằm trong vùng A và nằm về 1 phía của đường tâm;
- + 4 trong 5 điểm liên tiếp nằm trong vùng B và nằm về 1 phía của đường tâm;
- + 8 điểm liên tiếp nằm ở 1 bên của đường tâm;
- + 8 điểm thể hiện xu hướng hoặc tăng hoặc giảm liên tục xuất hiện.
- + Tiệm cận đường trung bình
- + Các điểm dữ liệu có tính chu kỳ
- + Có các điểm tiệm cận đường giới hạn

Đường GHT	Vùng A
	Vùng B
	Vùng C
Đường tâm	Vùng C
	Vùng B
Đường GHD	Vùng A

Hình 4.11. Các đường giới hạn trong biểu đồ kiểm soát

Bảng 4.1. Hệ số xác định các đường giới hạn

N	A ₃	A ₂	B ₃	B ₄	D ₂	C ₄	D ₃	D ₄	A ₄
3	1,95	1,02	0	2,57	1,70	0,886	0	2,58	1,18
4	1,63	0,73	0	2,27	2,06	0,921	0	2,29	0,80
5	1,43	0,58	0	2,10	2,33	0,940	0	2,11	0,70
6	1,29	0,48	0,03	1,97	2,53	0,9452	0	2,00	0,55
7	1,18	0,42	0,12	1,88	2,70	0,959	0,076	1,92	0,51
8	1,10	0,37	0,19	1,81	2,85	0,965	0,14	1,86	0,43
9	1,03	0,34	0,24	1,76	2,97	0,969	0,18	1,82	0,42
10	0,98	0,31	0,28	1,72	3,08	0,973	0,22	1,78	0,36

4.3. Quản trị nguồn nhân lực

4.3.1. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực

Trong xã hội tồn tại nhiều tổ chức, tổ chức kinh tế và tổ chức phi kinh tế. Mỗi tổ chức có mục tiêu để theo đuổi, để đạt được các mục tiêu đó cần phải thực hiện tổng thể các công việc cần người lao động. Yếu tố con người là một trong năm yếu tố đầu vào của sản xuất (con người, nguyên vật liệu, máy móc, tài chính, phương pháp).

Nguồn nhân lực: Nguồn nhân lực của một tổ chức là tất cả người lao động tham gia làm việc cho tổ chức đó; bao gồm toàn bộ những khả năng lao động mà doanh nghiệp cần và huy động được cho việc đảm nhiệm thực hiện, hoàn thành nhiệm vụ trước mắt và lâu dài.

Quản trị nguồn nhân lực là tất cả hoạt động của một tổ chức nhằm huy động, sử dụng, đánh giá, phát triển, bảo toàn và gìn giữ một lực lượng lao động đáp ứng các mục tiêu của tổ chức về mặt số lượng và chất lượng. Hay quản trị nguồn nhân lực là việc hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, sử dụng, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

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

4.3.2. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực

Bất kỳ doanh nghiệp nào muốn tiến hành được hoạt động sản xuất kinh doanh cũng đều phải hội đủ 2 yếu tố là nhân lực (con người) và vật lực (vốn, mặt bằng, công nghệ, ...). Trong đó, quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò cực kỳ quan trọng, quyết định tới sự tồn tại và phát triển của cả doanh nghiệp.

Một là, giúp doanh nghiệp sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm nâng cao năng suất lao động và tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Thông qua việc cải tiến doanh nghiệp theo hướng tinh giảm gọn nhẹ, năng động, từ đó tiết kiệm chi phí hoạt động, nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh cho doanh nghiệp.

Hai là, *Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân*, người lao động sẽ được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

Ba là, *nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp cho nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác*. Một nhà quản trị có thể lập kế hoạch hoàn chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại chính xác, v.v...nhưng nhà quản trị đó vẫn có thể thất bại nếu không biết tuyển đúng người cho đúng việc, hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc. Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm việc và hòa hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm cho mình.

4.3.3. Một số nội dung cơ bản trong quản trị nguồn nhân lực

4.3.3.1. Thiết kế và phân tích công việc

a. Khái niệm

Thiết kế và phân tích công việc vạch rõ những nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc về công việc và mối quan hệ của nó đối với những công việc khác, kiến thức và kỹ năng cần thiết, những điều kiện làm việc cần thiết để hoàn thành nó.

Thiết kế công việc (job design) là xác định các công việc mà một người lao động hoặc một nhóm người lao động phải làm, đồng thời xác định điều kiện thực hiện.

Phân tích công việc (job analyses) là tìm hiểu, thu thập thông tin liên quan tới người lao động thực hiện công việc cụ thể như thế nào, nhằm làm rõ bản chất của công việc đó.

b. Các văn bản phân tích công việc

Bản mô tả công việc (job description)

Là một văn bản viết để giải thích các nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề khác có liên quan tới một công việc cụ thể.

Ba nội dung cần có: Xác định công việc (Tên, mã số, bộ phận, địa điểm làm việc, lãnh đạo, số người, mức lương, ...); Tóm tắt nhiệm vụ, quyền hạn và

trách nhiệm (Nội dung công việc cụ thể, phải thực hiện những gì và như thế nào, mức độ thường xuyên...); Mô tả về các điều kiện làm việc (Phương tiện vật chất kỹ thuật cần thiết, các mối quan hệ với các phòng ban, bộ phận ...)

Bản xác định yêu cầu của công việc với người lao động (job specification)

Đây là văn bản liệt kê những đòi hỏi của công việc với người thực hiện bởi các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm cần có, phẩm chất lãnh đạo cần có và tất cả các yêu cầu khác.

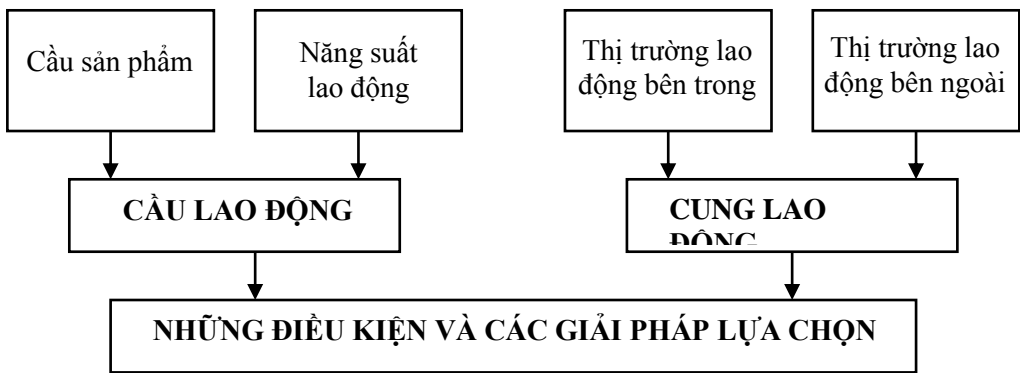
Công việc sẽ quy định nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn của người thực hiện công việc, tùy thuộc vào nội dung từng công việc mà quy định nhiệm vụ phải thực hiện, trách nhiệm phải gánh chịu và còn phụ thuộc vị trí của từng công việc trong tổ chức. Đó cũng là bản trình bày các điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu (về trình độ học vấn, kinh nghiệm, nhân cách, khả năng sức khỏe) có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc nhất định nào đó.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

Đây là một hệ thống các chỉ tiêu phản ánh các yêu cầu cả về mặt số lượng và chất lượng để thực hiện nhiệm vụ được quy định trong Bản mô tả công việc. Chúng được biểu hiện bằng 2 loại: Dạng định lượng bởi con số, dạng định tính phải cụ thể hoá yêu cầu hay tiêu chuẩn. Hiện nay các doanh nghiệp thường làm bản mô tả công việc rất chi tiết, nó có thể bao gồm cả bản xác định yêu cầu của công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc (Bài đọc thêm 1).

4.3.3.2. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao. Quá trình kế hoạch hóa nguồn nhân lực bao gồm hai hoạt động chính, đó là:



Hình 4.12. Quá trình kế hoạch hóa nguồn nhân lực

Nguồn: TS. Nguyễn Hữu Thân, năm 2018

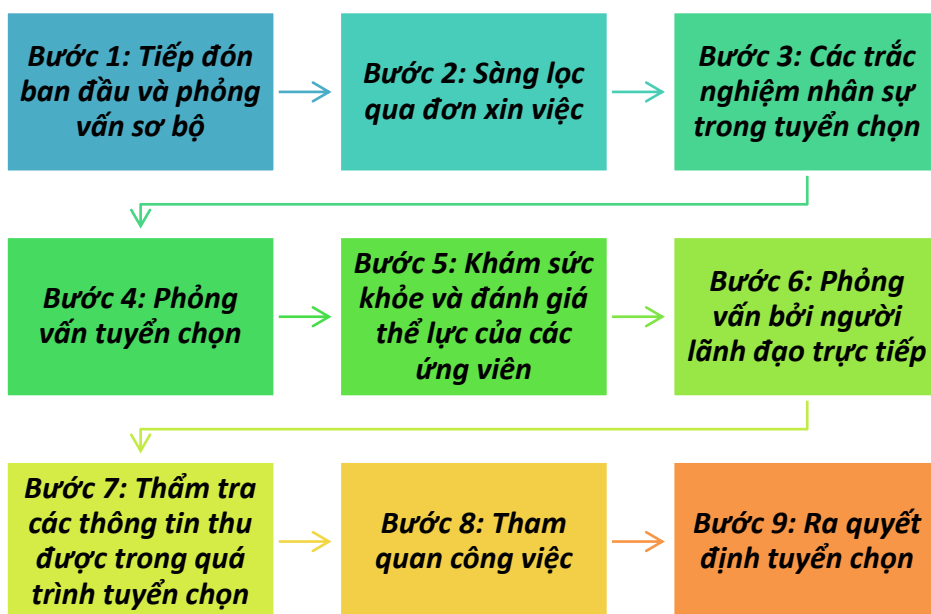
Việc lập kế hoạch nguồn nhân lực cần đảm bảo sự cân đối giữa cung và cầu nhân lực. Đây là quá trình điều chỉnh nguồn nhân lực nhằm đáp ứng đủ về mặt số lượng, đúng về chất lượng và đồng bộ về cơ cấu nhân lực, đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức.

4.3.3.3. Tuyển dụng

Tuyển dụng là một quá trình phức tạp, bao gồm hai khâu quan trọng là tìm kiếm nhân sự (tuyển mộ) và lựa chọn nhân sự (tuyển chọn). Mục tiêu của tuyển dụng là tuyển được đúng người, cho đúng việc và vào đúng thời điểm.

Tuyển mộ là quá trình thu hút người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức đăng ký đơn xin việc. Quá trình tuyển mộ ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của quá trình tuyển chọn. Vấn đề người có trình độ nhưng không biết thông tin tuyển dụng để nộp đơn dự tuyển sẽ không có cơ hội tuyển chọn. Các nguồn tuyển mộ bao gồm tuyển mộ từ bên trong và tuyển mộ từ bên ngoài.

Tuyển chọn là quá trình để xác định được những người phù hợp với công việc trong số những người tham gia dự tuyển. Đây là quá trình đánh giá các ứng viên theo những khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ (*Bài đọc thêm 2; Bài đọc thêm 3 và bài đọc thêm 4*).



Hình 4.13. Quy trình tuyển chọn nguồn nhân lực

4.3.3.4. Đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng từ trước và thảo luận về sự đánh giá đó với người có liên quan.

Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động dựa trên rất nhiều phương pháp như: Thang đo đánh giá đồ họa; Danh mục kiểm tra; Ghi chép các sự kiện quan trọng; Đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi; Phương pháp so sánh... Tuy nhiên trong điều kiện thực tế hiện nay các doanh nghiệp nên ưu tiên sử dụng 02 phương pháp đánh giá sau:

- *Phương pháp quản lý bằng mục tiêu (MBO)*: Phương pháp này chỉ áp dụng trong những doanh nghiệp áp dụng mô hình quản trị theo mục tiêu (MBO). Đầu mỗi chu kỳ kinh doanh, các cấp quản trị sẽ cùng nhân viên của mình hoạch định ra mục tiêu cho từng bộ phận/cá nhân và cuối chu kỳ sẽ dựa trên mức độ hoàn thành để đánh giá nỗ lực của từng bộ phận/cá nhân ...

- Phương pháp đánh giá hiệu suất bằng chỉ số trọng yếu (KPI)

KPI là chỉ số đánh giá thực hiện công việc, là công cụ đo lường, đánh giá hiệu quả công việc được thể hiện qua số liệu, tỷ lệ, chỉ tiêu định lượng, nhằm phản ánh hiệu quả hoạt động của các tổ chức hoặc bộ phận chức năng hay cá nhân. Doanh nghiệp thường sử dụng KPI ở nhiều cấp độ khác nhau để đánh giá mức độ thành công của doanh nghiệp đối với một mục tiêu đề ra từ trước.

4.3.3.5. Đào tạo nguồn nhân lực

Đào tạo nguồn nhân lực là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh.

Đào tạo ở trường, lớp chỉ nên và có thể là đào tạo cơ bản: Cung cấp cho người học phương pháp tư duy, phương pháp làm việc, các nguyên lý của một ngành nghề nào đó. Hoạt động thực tế cụ thể bao giờ cũng đòi hỏi đối với người lao động một tập hợp kiến thức kỹ năng rộng hơn và chi tiết cụ thể. Do đó luôn có sự thiếu hụt của đào tạo ở trường lớp so với đòi hỏi của hoạt động thực tế cụ thể. Hiện nay trong doanh nghiệp thường tiến hành các phương pháp đào tạo sau:

Thứ nhất: Đào tạo trong công việc

Đây là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc: Người học sẽ học được kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn. Bao gồm các phương pháp cụ thể như: *Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc; Kèm cặp; Luân chuyển và thuyên chuyển công việc.*

Thứ hai: Đào tạo ngoài công việc

Là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện công việc, thực tế hay được gửi tới một môi trường học. Bao gồm các phương pháp cụ thể như: *Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp; Cử học viên tới trường, lớp chính quy; Tổ chức các bài giảng, hội nghị, hội thảo; Đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự hỗ trợ của máy tính; Đào tạo theo phương thức từ xa; Đào tạo theo kiểu phòng tranh; Mô hình hóa hành vi; Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ...*

4.3.3.6. Thù lao lao động

a. Khái niệm

Thù lao lao động là tất cả các khoản mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa họ và tổ chức.

Các loại thù lao lao động gồm:

- *Thù lao cơ bản*: Là phần thù lao cố định mà người lao động nhận được một cách thường kỳ dưới dạng tiền lương (theo tuần, tháng) hay tiền công (theo giờ). Thù lao cơ bản được trả dựa trên cơ sở một loại công việc cụ thể, mức độ thực hiện công việc, trình độ và thâm niên của người lao động. Các loại thù lao cơ bản bao gồm: Tiền công; Tiền lương.

- *Các khuyến khích*: Là khoản thù lao ngoài tiền công hoặc tiền lương để trả cho người lao động thực hiện tốt công việc gồm: hoa hồng, tiền thưởng, phân chia năng suất, phân chia lợi nhuận. Các khuyến khích đánh giá người lao động hơn mức hao phí lao động thực tế và tạo sự khuyến khích đối với họ.

- *Các phúc lợi*: Bao gồm hai loại: (1) Phúc lợi bắt buộc: Là phần thù lao được trả dưới dạng các hỗ trợ chính sách cho người lao động như: Bảo hiểm y tế, bảo hiểm XH, tiền lương hưu, tiền trả cho những ngày nghỉ (lễ, phép) ... (2) Phúc lợi tự nguyện: Là phần thù lao được trả dưới dạng các chương trình giải trí, nghỉ mát, nhà ở, phương tiện đi lại và các phúc lợi khác gắn liền với các quan hệ làm việc hoặc là thành viên của tổ chức.

b. Các hình thức trả công

Trả công theo thời gian

Khái niệm: Trả công theo thời gian là hình thức trả công mà trong đó tiền công được xác định phụ thuộc vào mức lương theo cấp bậc và số đơn vị thời gian làm việc thực tế theo cấp bậc lao động.

Phạm vi áp dụng: Các công việc sản xuất khó định mức cụ thể hay các công việc đòi hỏi chất lượng cao, năng suất và chất lượng phụ thuộc chủ yếu vào máy móc thiết bị hay các hoạt động tạm thời, sản xuất thử (cũng để đảm bảo chất lượng khi có nhu cầu). Ở nước ta hình thức này chủ yếu áp dụng cho bộ phận gián tiếp, quản lý.

Điều kiện áp dụng: Có sự bố trí người đúng việc; Có hệ thống theo dõi và kiểm tra việc chấp hành thời gian làm việc; Làm tốt công tác giáo dục chính trị tư tưởng, tránh khuynh hướng làm việc chiếu lệ, thiếu trách nhiệm.

Trả công theo sản phẩm

Khái niệm: Là hình thức trả công trong đó tiền công được xác định phụ thuộc vào mức lương theo cấp bậc, mức lao động và số sản phẩm thực tế được sản xuất ra và đơn giá trả công cho một đơn vị sản phẩm (cũng để đạt nhanh và nhiều sản lượng đạt chất lượng khi có nhu cầu).

Điều kiện áp dụng: Có nhu cầu tăng sản lượng; Sản lượng của từng cá nhân dễ phân biệt, dễ đo đếm (mức lao động khoa học để xác định đơn giá lương chính xác); Chất lượng sản phẩm của từng cá nhân dễ phân biệt, kiểm tra, kiểm soát (tránh khuynh hướng chạy theo số lượng); Người lao động còn tiềm năng lao động và có nhu cầu tăng thu nhập.

Cách tính: $TC = ĐG \times Q_H$

Trong đó: TC: Tiền công (đồng)

ĐG: Đơn giá (đồng/chiếc)

Q_H : Số lượng sản phẩm sản xuất được (chiếc)

4.3.3.7. Quan hệ lao động

a. Khái niệm

Quan hệ lao động là hoạt động của tổ chức nhằm giải quyết quan hệ làm việc giữa người lao động và người sử dụng lao động trước, trong và sau khi chấm dứt hợp đồng lao động: nghiên cứu những vấn đề về quyền, quyền lợi, nghĩa vụ của người sử dụng lao động và người lao động thông qua hợp đồng lao động và thỏa ước lao động tập thể.

Theo Luật Lao động thì Quan hệ lao động là các quan hệ xã hội phát sinh giữa người lao động và người sử dụng lao động trong quá trình sử dụng lao động

Bộ luật Lao động năm 2019 quy định về hợp đồng lao động như sau: “Hợp đồng lao động là sự thỏa thuận giữa người lao động về việc làm và trả công, điều kiện lao động, quyền và nghĩa vụ của mỗi bên trong quan hệ lao động”.

b. Phân loại hợp đồng lao động

Phân loại theo thời hạn của hợp đồng

- *Hợp đồng lao động không xác định thời hạn*: Là loại hợp đồng mà trong đó hai bên không xác định thời hạn, thời điểm chấm dứt hiệu lực của hợp đồng.

- *Hợp đồng lao động xác định thời hạn* là loại hợp đồng mà hai bên xác định thời hạn, thời điểm chấm dứt hiệu lực của hợp đồng trong khoảng thời gian từ đủ 12 tháng đến 36 tháng.

- *Hợp đồng lao động theo mùa vụ hoặc theo một công việc nhất định có thời hạn dưới 12 tháng*.

Phân loại theo hình thức tồn tại của hợp đồng:

- *Hợp đồng bằng miệng*: Áp dụng cho những người lao động giúp việc gia đình hoặc những công việc có tính chất tạm thời mà thời hạn dưới 3 tháng.

- *Hợp đồng bằng văn bản*: Áp dụng cho những hợp đồng lao động không xác định thời hạn và những hợp đồng có thời hạn từ 3 tháng trở lên. Hợp đồng được ký bằng văn bản phải làm thành hai bản và mỗi bên giữ một bản.

c. Nội dung của hợp đồng lao động

Hợp đồng lao động theo quy định của Bộ luật lao động 2019 có nội dung chủ yếu như sau:

- Tên, địa chỉ người sử dụng lao động hoặc người đại diện hợp pháp
- Họ tên, ngày tháng năm sinh, giới tính, địa chỉ nơi cư trú, số chứng minh nhân dân hoặc giấy tờ hợp pháp khác của người lao động.
- Công việc và địa điểm làm việc.
- Thời hạn của hợp đồng lao động.
- Mức lương theo công việc hoặc chức danh, hình thức trả lương, thời hạn trả lương, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác.
- Chế độ nâng bậc, nâng lương.
- Thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi.
- Trang bị bảo hộ lao động cho người lao động.
- Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp.
- Đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ, kỹ năng nghề.

Nếu một phần hoặc toàn bộ nội dung của hợp đồng qui định cho người lao động với những quyền lợi thấp hơn so với mức được qui định trong pháp luật lao động, thỏa ước lao động tập thể, nội qui lao động đang áp dụng trong tổ chức, hoặc hạn chế quyền thành lập, gia nhập vào hoạt động công đoàn, vi phạm các quyền cơ bản khác của người lao động thì nội dung đó của hợp đồng lao động coi như vô hiệu và cần sửa lại, bổ sung cho hợp lý.

Khi phát hiện các sai phạm trong hợp đồng lao động, Thanh tra lao động phải hướng dẫn và yêu cầu các bên sửa đổi, bổ sung cho phù hợp. Nếu không được sửa đổi theo qui định của pháp luật, Thanh tra lao động có quyền hủy bỏ các nội dung sai phạm.

4.4. Quản trị công nghệ

4.4.1. Công nghệ

4.4.1.1. Khái niệm và vai trò của công nghệ

a. Khái niệm

Quan niệm cũ về công nghệ: Công nghệ là tập hợp các phương pháp gia công, chế tạo làm thay đổi tính chất, hình dạng, trạng thái, của nguyên vật liệu và bán thành phẩm để tạo ra sản phẩm hoàn chỉnh. (Từ điển Liên xô)

Ví dụ: Công nghệ chế tạo máy điện, công nghệ sản xuất linh kiện điện tử, v.v...

Như vậy theo quan điểm cũ, công nghệ chỉ liên quan tới sản xuất vật chất mà chúng ta có thể nhìn thấy được và cảm nhận được.

Theo ESCAP (Ủy ban kinh tế và xã hội khu vực Châu Á Thái Bình Dương): Công nghệ là kiến thức có hệ thống về qui trình kỹ thuật để chế biến vật liệu và thông tin; bao gồm kỹ năng, kiến thức, thiết bị, phương pháp và các hệ thống dùng trong việc tạo ra hàng hoá và cung cấp dịch vụ.

Ví dụ: Công nghệ du lịch, công nghệ giáo dục...vv.

Như vậy, công nghệ dùng chỉ mọi hoạt động trong tất cả các lĩnh vực hoạt động xã hội có sử dụng kiến thức khoa học nhờ đó mà công việc có hiệu quả hơn.

Theo Luật Khoa học và công nghệ Việt Nam (2013): Công nghệ là tập hợp các phương pháp, quy trình, kỹ năng, bí quyết, công cụ, phương tiện dùng để biến đổi các nguồn lực thành sản phẩm.

Các khía cạnh trong quan điểm về công nghệ:

Công nghệ là “Máy biến đổi”: Đề cập tới khả năng làm ra sản phẩm đáp ứng và thoả mãn được yêu cầu về kinh tế, đây là khác biệt giữa khoa học và công nghệ: Công nghệ không tồn tại mãi mãi vì một công nghệ muốn xuất hiện thì phải hiệu quả hơn công nghệ cũ, còn khoa học là những phát minh, khám phá mang tính bền vững.

Khía cạnh này đã nhấn mạnh không chỉ tầm quan trọng của công nghệ trong việc giải quyết các vấn đề thực tế, mà còn nhấn mạnh sự phù hợp của mục đích kinh tế trong việc áp dụng công nghệ.

Công nghệ là “Một công cụ”: Đề cập tới công nghệ là sản phẩm của con người vì thế mà con người có thể làm chủ được nó.

Công nghệ là “Kiến thức”: Đề cập tới công nghệ không nhất thiết phải nhìn thấy được và nhấn mạnh rằng các công nghệ giống nhau thì chưa chắc đã cho kết quả như nhau. Vì thế muốn sử dụng công nghệ có hiệu quả thì nhất thiết con người phải được đào tạo về kỹ năng, kiến thức và được cập nhật thông tin thường xuyên liên tục.

Công nghệ là “Hàm chứa trong các dạng hiện thân của nó”: Đề cập tới công nghệ dù là kiến thức những vẫn có thể được mua, bán. Đó là công nghệ hàm chứa trong các vật thể tạo ra nó, nó bao gồm 4 thành phần: Kỹ thuật, con người, thông tin và tổ chức.

b. Vai trò của công nghệ

Công nghệ đóng vai trò chính trong sự tiến hóa và phát triển kinh tế - xã hội của loài người qua các luận cứ sau đây:

Phần lớn các bước ngoặt trong lịch sử kinh tế thế giới đều gắn với các sáng chế công nghệ. Tiến bộ công nghệ là động lực mạnh mẽ nhất thúc đẩy sự phát triển của xã hội loài người.

Nhờ công nghệ tiên tiến hơn, chất lượng sản phẩm sẽ tốt hơn, năng suất cao hơn, chi phí sản xuất giảm dẫn đến hạ giá thành sản phẩm, tạo ra ưu thế cạnh tranh.

Công nghệ làm chuyển đổi cơ cấu kinh tế, chuyển dịch cơ cấu ngành nghề tạo thêm tạo ra năng suất cao.

4.4.1.2. Các bộ phận cấu thành của công nghệ

Theo *Atlas về công nghệ của Liên Hợp Quốc*: Bất kỳ công nghệ nào cũng bao gồm 4 thành phần: Phần kỹ thuật, phần con người, phần thông tin và phần tổ chức.

- Phần kỹ thuật (Technoware, ký hiệu là T): Công nghệ hàm chứa trong các vật thể như máy móc, thiết bị, phương tiện và cấu trúc hạ tầng. Trong công nghệ sản xuất các vật thể này làm thành một dây truyền để thực hiện một quá trình biến đổi, ứng với một qui trình công nghệ nhất định, đảm bảo tính liên tục của quá trình công nghệ.

- Phần con người (Humanware, ký hiệu là H): Công nghệ hàm chứa trong các kỹ năng của con người, bao gồm: Kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng học hỏi, tích lũy được trong quá trình hoạt động, nó được coi là các tổ chất của con người trong đó tính sáng tạo được coi là quan trọng nhất.

- Phần thông tin (Inforware, ký hiệu là I): Công nghệ hàm chứa trong các dữ liệu đã được tư liệu hoá sử dụng trong công nghệ, nó bao gồm các lý thuyết, các phương pháp, các công thức, các thông số và các bí quyết công nghệ.

- Phần tổ chức (Orgaware, ký hiệu là O): Công nghệ hàm chứa trong khung thể chế để xây dựng cấu trúc tổ chức, những qui định về quyền hạn, trách nhiệm, mối quan hệ giữa các bộ phận trong công nghệ.

Trong đó: *Phần kỹ thuật có thể thay đổi được nhưng ít; Phần con người có thể thay đổi được nhưng chậm; Phần thông tin có thể thay đổi dễ dàng để nâng cao hiệu quả của công nghệ; Phần tổ chức thì luôn luôn phải thay đổi sao cho phù hợp với từng loại công việc cụ thể nhằm cải thiện và nâng cao hiệu quả làm việc của công nghệ.*

Ví dụ: Các thành phần của công nghệ trong qui trình sản xuất máy bơm nước được mô tả cơ bản như sau:

- Phần kỹ thuật (T): Các máy công cụ gia công, các phần điều khiển, đo lường,

- Phần con người (H): thợ điện, thợ cơ khí, thợ hàn, kỹ sư thiết kế, kỹ sư kiểm tra chất lượng, đốc công, quản đốc ...

- Phần thông tin (I): Thông số vận hành máy, các giới hạn vận hành, các cảnh báo, nguồn năng lượng cung cấp ...

- Phần tổ chức (O): Ban giám đốc, phòng ban chức năng cùng với các khung thể chế, qui định làm việc liên quan ...

*** *Mối quan hệ giữa các thành phần công nghệ:***

Bốn thành phần công nghệ (T, H, I, và O) có quan hệ hữu cơ với nhau, bổ sung cho nhau, không thể thiếu bất kỳ thành phần nào. Nếu không hiểu rõ mối tương hỗ này thì có thể dẫn đến lãng phí trong việc đầu tư trang thiết bị do các thành phần công nghệ không đồng bộ khiến trang thiết bị hoạt động không phát huy hết các tính năng của nó.

- Phần kỹ thuật (T): Là cốt lõi của công nghệ, nhờ máy móc, thiết bị, phương tiện mà con người tăng được sức mạnh cơ bắp và trí tuệ nhưng để một dây chuyền công nghệ hoạt động được, cần có sự liên kết giữa phần kỹ thuật phần con người và phần thông tin, do có mối quan hệ này nên khi phần kỹ thuật được nâng cấp thì phần con người và phần thông tin cũng phải nâng cấp tương ứng.

- Phần con người (H): Đóng vai trò chủ động trong công nghệ, mở rộng các tính năng của công nghệ đồng thời quyết định mức độ hiệu quả của phần kỹ thuật, điều này lại liên quan tới thông tin mà con người được trang bị và thái độ của họ dưới sự điều hành của tổ chức.

- Phần thông tin (I): Nó được coi là sức mạnh của một công nghệ và được biểu hiện dưới dạng các tri thức được tích lũy trong công nghệ, nhờ đó mà các sản phẩm tạo ra có các đặc trưng mà các sản phẩm cùng loại của các công nghệ khác làm ra không thể có được. Tuy nhiên sức mạnh của công nghệ lại phụ thuộc vào con người vì trong quá trình vận hành con người sẽ bổ sung, cập nhật thông tin của công nghệ đáp ứng được sự tiến bộ không ngừng của khoa học.

- Phần tổ chức (O): Nó được coi là động lực của công nghệ đồng thời đóng vai trò điều hoà, phối hợp giữa ba thành phần công nghệ trên để thực hiện hoạt động biến đổi hiệu quả được biểu hiện trong việc lập kế hoạch, tổ chức bộ máy, bố trí nhân sự, động viên thúc đẩy và kiểm soát mọi hoạt động trong công nghệ.

Vậy trong một công nghệ nhất thiết phải tồn tại bốn thành phần công nghệ trên, tùy theo công nghệ mà bốn thành phần này có tầm quan trọng khác nhau. Mối quan hệ này được thể hiện bằng công thức sau:

Ngoài ra mối quan hệ giữa bốn thành phần công nghệ có thể được biểu thị qua giá trị đóng góp của công nghệ vào giá trị gia tăng của doanh nghiệp.

$$TCA = TCC.VA$$

Trong đó:

- VA: Giá trị gia tăng.
- TCA: Giá trị đóng góp của công nghệ
- TCC: Hàm lượng chất xám/ hệ số đóng góp của các thành phần công nghệ

$$TCC = T^{\beta t} \cdot H^{\beta h} \cdot I^{\beta i} \cdot O^{\beta o}$$

H; T; I; O là hệ số đóng góp của các thành phần công nghệ. Trị số đóng góp của các thành phần phụ thuộc vào độ phức tạp và độ hiện đại của nó, quy ước:

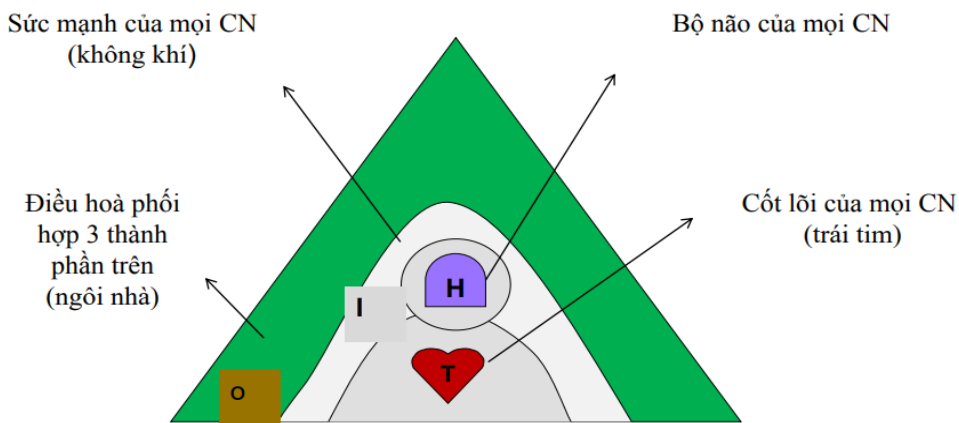
$$0 < T, H, O, I \leq 1.$$

Quy ước này thể hiện một công nghệ nhất thiết phải có 4 thành phần.

βt ; βh ; βi ; βo là cường độ đóng góp của các thành phần công nghệ tương ứng, nó thể hiện tầm quan trọng của mỗi thành phần công nghệ trong một công nghệ, quy ước

$$\beta t + \beta h + \beta i + \beta o = 1$$

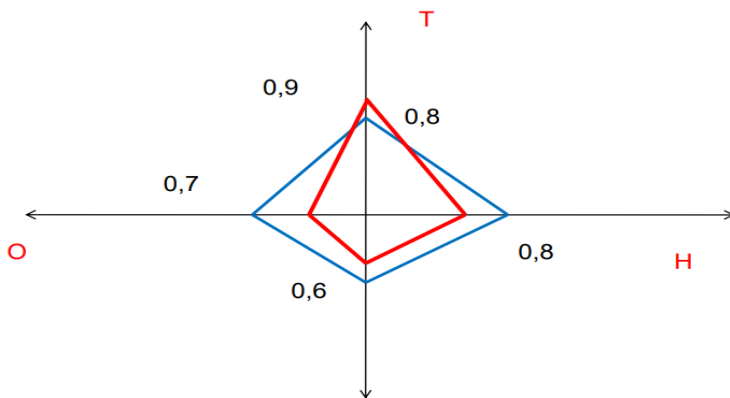
Cường độ đóng góp của một thành phần công nghệ thể hiện tiềm năng của thành phần công nghệ trong việc nâng cao giá trị của hàm hệ số đóng góp TCC.



Hình 4.14. Mối quan hệ giữa các thành phần công nghệ

Hình 4.14. miêu tả mối quan hệ giữa 4 thành phần công nghệ, trong đó phần H như bộ não, phần T như trái tim, không khí xung quanh như thông tin I, tất cả nằm trong ngôi nhà tổ chức O.

Nếu xác định được hệ số đóng góp của các thành phần công nghệ, ta có thể vẽ đồ thị để biểu diễn hiện trạng công nghệ trên đồ thị THIO.



Hình 4.15. Biểu diễn hiện trạng công nghệ trên đồ thị THIO

Hình 4.15 cho thấy đồ thị THIO của 2 doanh nghiệp trong cùng một ngành nhưng các thành phần công nghệ có mức độ phức tạp khác nhau (do vậy mức đóng góp của các thành phần công nghệ tương ứng của 2 doanh nghiệp cũng khác nhau).

4.4.1.3. Chu trình công nghệ

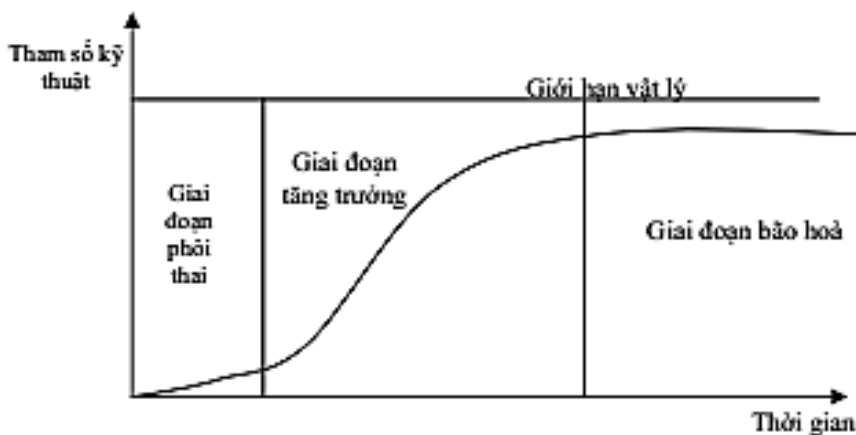
Sự phát triển của một công nghệ có quy luật biến đổi theo thời gian. Quản trị công nghệ đòi hỏi phải có sự hiểu biết sâu sắc về chu trình sống của công nghệ, đặc biệt là mối quan hệ của chu trình sống của công nghệ với sự tăng trưởng của thị trường của nó. Để hiểu rõ chu trình sống của công nghệ cần đề cập đến hai đặc trưng khác có liên quan đó là: Giới hạn của tiến bộ công nghệ và Chu trình sống của công nghệ.

Giới hạn tiến bộ công nghệ

Tiến bộ công nghệ là giới hạn của việc nâng cao các tham số kỹ thuật của công nghệ.

Nếu biểu thị các tham số kỹ thuật theo trục Y, thời gian theo trục X, ta sẽ có một đường cong hình chữ S:

- Đường cong chữ S có thể chia thành 3 giai đoạn:
 - + Giai đoạn phôi thai là giai đoạn khởi đầu khi mới xuất hiện công nghệ, giai đoạn này công nghệ có nhiều khiếm khuyết.
 - + Giai đoạn tăng trưởng là giai đoạn công nghệ dần được hoàn thiện nhờ sự đóng góp của các ngành khoa học khác.
 - + Giai đoạn bão hoà là giai đoạn công nghệ đạt đến mức giới hạn của nó như các giới hạn vật lý. Ví dụ: Đối với đèn điện tử chân không thì giới hạn là kích thước ống và công suất sợi đốt. Khi đó chúng có khả năng bị thay thế hay loại bỏ



Hình 4.16. Giới hạn công nghệ

Chu kỳ sống công nghệ

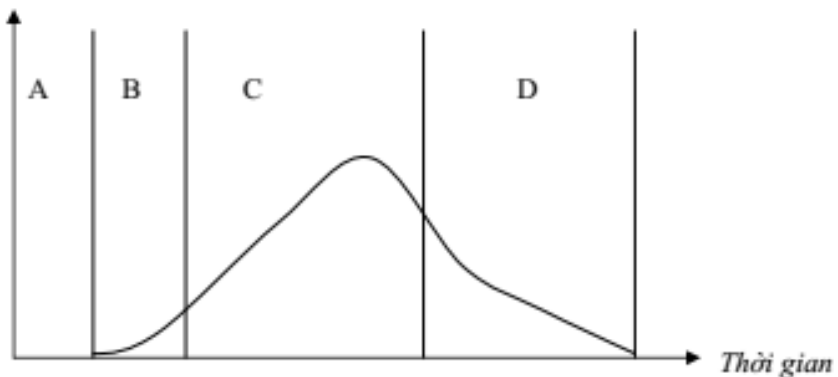
Công nghệ được coi là một dạng sản phẩm, vì vậy, chu kỳ sống của công nghệ được định nghĩa dựa trên định nghĩa về chu kỳ sống sản phẩm: *Chu kỳ sống của công nghệ mô tả doanh thu tiêu thụ công nghệ thời gian tồn tại của công nghệ từ lúc công nghệ được giới thiệu cho đến khi công nghệ được thay thế.*

Giai đoạn đổi mới (A): Gồm nghiên cứu và triển khai. Trong giai đoạn này sản phẩm mới hoặc quá trình mới được ra đời trên kết quả hoạt động R&D. Trong phòng thí nghiệm, các ý tưởng mới được hình thành do sức kéo của thị trường và sức đẩy của áp lực nghiên cứu. Thời gian cho giai đoạn này tùy thuộc vào nguồn lực cho nghiên cứu và tùy thuộc vào nội dung phát triển.

Giai đoạn áp dụng (B): Trong giai đoạn này công việc là giải thích và công nghiệp hoá sản phẩm mới (sản phẩm, quá trình mới). Với tiềm năng rất lớn cho sử dụng ngay.

Giai đoạn phổ biến (C): Giai đoạn này được thể hiện qua tỷ lệ phần trăm của thị trường sử dụng công nghệ mới. Cả yếu tố về nhu cầu và nhà cung cấp đều ảnh hưởng rất lớn đến giai đoạn này.

Giai đoạn thay thế (D): Đây là giai đoạn cuối cùng của chu kỳ sống của công nghệ, nó biểu hiện bằng sự suy giảm số người sử dụng và sự kết thúc của một công nghệ do sự thay thế của một công nghệ khác. Rất nhiều các yếu tố kỹ thuật và phi kỹ thuật có ảnh hưởng tới tốc độ thay thế. Thời gian thay thế tùy thuộc vào động lực thúc đẩy của thị trường.



Hình 4.17. Chu kỳ sống công nghệ

4.4.2. Khái niệm, vai trò và mục tiêu quản trị công nghệ

4.4.2.1. Khái niệm và vai trò của quản trị công nghệ

a. Khái niệm

Quản trị công nghệ là lĩnh vực kiến thức liên quan đến việc xây dựng và thực hiện các chính sách để giải quyết vấn đề phát triển và sử dụng công nghệ, sự tác động của công nghệ đến xã hội, tổ chức, cá nhân và môi trường. Quản trị công nghệ nhằm thúc đẩy đổi mới tạo nên sự tăng trưởng kinh tế và khuyến khích sử dụng công nghệ một cách hợp lý vì lợi ích con người. Ngoài ra quản trị công nghệ liên kết những lĩnh vực kỹ thuật, khoa học và quản trị để hoạch định, phát triển và thực hiện năng lực công nghệ nhằm vạch ra và hoàn thành mục tiêu chiến lược và tác nghiệp của tổ chức.

Trong doanh nghiệp, quản trị công nghệ là tổng hợp các hoạt động nghiên cứu và vận dụng các quy luật khoa học vào việc xác định và tổ chức thực hiện các mục tiêu và giải pháp kỹ thuật nhằm thúc đẩy tiến bộ khoa học công nghệ, áp dụng công nghệ kỹ thuật mới, bảo đảm quá trình sản xuất diễn ra với hiệu quả cao nhất.

b. Vai trò của quản trị công nghệ

Công nghệ và quản trị công nghệ ngày càng đóng vai trò quan trọng đối với hoạt động của doanh nghiệp. Bước tiến nhanh chóng về thay đổi công nghệ, sự biến đổi nhu cầu tiêu dùng và áp lực cạnh tranh quốc tế ngày càng gia tăng đòi hỏi các tổ chức phải gia tăng sức cạnh tranh bằng cách quản trị công nghệ hiệu quả để tạo ra hoặc vận dụng công nghệ mới.

Quản trị công nghệ hiệu quả giúp doanh nghiệp *bảo vệ và hỗ trợ các thị trường đã có* nhờ theo kịp được sự cạnh tranh và đảm bảo cho các sản phẩm không bị lạc hậu, các sản phẩm hiện có có thể cạnh tranh được trên thị trường.

Quản trị công nghệ hiệu quả giúp cho doanh nghiệp *mở rộng thị trường mới* thông qua việc quyết định tiếp tục các hoạt động hiện tại, mở rộng các hoạt động kinh doanh cũ hay bắt đầu một doanh vụ mới với một sản phẩm hoàn toàn mới.

Quản trị công nghệ hiệu quả sẽ giúp cho doanh nghiệp *mở rộng và phát triển năng lực công nghệ*. *Mở rộng năng lực công nghệ* nhờ sự tích lũy kiến thức không ngừng, không chỉ trong những chuyên ngành hẹp mà doanh nghiệp

đang hoạt động mà cả trong những lĩnh vực có liên quan tới hoạt động của doanh nghiệp trong tương lai. Quản trị công nghệ giúp các nhà quản trị đánh giá một số vấn đề trong tương lai để *phát triển năng lực công nghệ và hoạt động có hiệu quả hơn*: i) Dự báo về môi trường: ai là đối thủ cạnh tranh, những công nghệ cần phải quan tâm, những công nghệ và doanh nghiệp cạnh tranh mới; ii) Hiệu quả chi phí tương đối của công nghệ: Công nghệ có chu kỳ sống riêng của nó, sau một thời gian hoạt động nó không còn đem lại lợi nhuận đáng kể nữa. Khi đó một nhánh công nghệ mới đem lại nhiều hứa hẹn hơn. Điều này đòi hỏi phải có sự chuyển hướng lớn các nguồn lực; iii) Giảm rủi ro khi đưa ra quyết định; Nhìn rõ được năng lực của mình: Doanh nghiệp luôn phải phân tích, xem xét các điểm mạnh, điểm yếu của mình. Quản trị công nghệ giúp cho doanh nghiệp nhìn rõ về mình nhằm khắc phục được các điểm yếu, phát huy các điểm mạnh để nâng cao chất lượng, đa dạng hóa sản phẩm.

4.4.2.2 Mục tiêu của quản trị công nghệ

Mục tiêu của các hoạt động quản trị công nghệ trong doanh nghiệp nhằm giúp các nhà quản trị trong việc:

Đưa ra các quyết định khôn khéo trên mọi lĩnh vực nhằm tăng cường hiệu quả sản xuất kinh doanh tạo lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường.

Đưa ra các quyết định về sản xuất: Chung loại, số lượng hàng hóa sản xuất tối ưu để đảm bảo không có hàng hóa tồn kho mà vẫn đáp ứng được yêu cầu của thị trường.

Đưa ra các quyết định về thị phần mà doanh nghiệp cần quan tâm, khách hàng nào là trọng điểm, sử dụng chiêu thức tiếp thị và quảng cáo nào là hiệu quả nhất?

Đưa ra các quyết định chính xác về tài chính và phân phối vốn cho các hoạt động như: nghiên cứu và triển khai; cải thiện cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp...

Đảm bảo các nguồn nhân lực phục vụ cho mọi hoạt động của doanh nghiệp: i) Sắp xếp bộ máy tổ chức phù hợp với kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp theo từng thời điểm; ii) Đào tạo và nâng cao kiến

thức hoặc sa thải nhân viên cũ và tuyển dụng nhân viên mới cần được xem xét cho phù hợp tránh những thời điểm khủng hoảng về nhân lực.

4.4.3. Nội dung quản trị công nghệ trong doanh nghiệp công nghiệp

Quản trị công nghệ phải bao quát được tất cả các yếu tố liên quan đến hệ thống sáng tạo, thu nhận và khai thác công nghệ. Để đạt được điều này quản trị công nghệ phải bao gồm các hoạt động sau:

4.4.3.1. Xác định công nghệ

Mục đích của hoạt động này: Xác định được các công nghệ có tác dụng thương mại tốt trong tương lai. Muốn hoạt động này có hiệu quả các nhà quản lý phải:

Bước 1: Thu thập xem xét có hệ thống các nguồn thông tin trong nước và trên thế giới về lĩnh vực đang quan tâm.

Bước 2: Dự báo hướng phát triển của công nghệ và thị trường trong tương lai.

Bước 3: Xem xét các lĩnh vực khác có liên quan đến lĩnh vực mà mình đang quan tâm (các dịch vụ hỗ trợ, dịch vụ, tình hình cạnh tranh, các ý tưởng về công nghệ và sản phẩm, hệ thống các tiêu chuẩn...)

Bước 4: Tập hợp các thông tin trên, các nhà Quản trị tiến hành tổng hợp, phân tích và xác định công nghệ mà doanh nghiệp có thể có được.

4.4.3.2. Lựa chọn công nghệ

Hoạt động này thực hiện sau hoạt động xác định công nghệ nhằm lựa chọn được các công nghệ tạo ra được giá trị thương mại tốt nhất.

Các nhà quản trị căn cứ vào: i) Nguồn lực của doanh nghiệp: Vốn, số lượng lao động (số lượng, chất lượng...), hệ thống công nghệ hiện tại, ...; ii) Cơ chế, chính sách phát triển ngành....

Từ đó xác định nên hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá. Hệ thống tiêu chuẩn này sẽ giúp cho các nhà Quản trị lựa chọn được công nghệ có thể mang lại hiệu quả cao nhất trong số các công nghệ mà doanh nghiệp có khả năng lựa chọn được.

Các phương pháp lựa chọn công nghệ thường được sử dụng:

a. Lựa chọn công nghệ theo hàm lượng công nghệ

Như chúng ta đã biết, công nghệ bao gồm 4 thành phần, mỗi công nghệ nhất định thì các thành phần này có sự đóng góp khác nhau. Sự đóng góp chung của 4 thành phần công nghệ được biểu thị bằng hệ số đóng góp của công nghệ A:

$$TCC_A = T^{bt} \cdot H^{bh} \cdot I^{bi} \cdot O^{bo}$$

Từ đó, nếu lựa chọn một trong nhiều công nghệ thì ta sẽ lựa chọn công nghệ có hệ số bmax. Trên cơ sở so sánh tỷ lệ gia tăng của các thành phần công nghệ thì chúng ta có thể quyết định thành phần công nghệ nào là cần thiết.

b. Lựa chọn theo hệ số hấp thụ

Trong trường hợp công nghệ nhập từ nước ngoài thì ta căn cứ vào giá trị t và khả năng tiếp thu công nghệ nhập. Do đó có thể lựa chọn công nghệ theo hệ suất hấp thụ công nghệ, ký hiệu K_A .

Hệ số hấp thụ K_A của công nghệ A là tỷ số tính theo phần trăm giữa hàm hệ số của công nghệ đó khi sử dụng tức là $TCC_{A'}$ và hàm hệ số gốc TCC_A của công nghệ đó, tức là: $K_A = (TCC_{A'} / TCC_A) \cdot 100$.

Hệ số hấp thụ của thành vật tư kỹ thuật K_{TA} của công nghệ A là tỷ số tính theo phần trăm giữa thành phần TA' của công nghệ đó khi sử dụng và thành phần gốc TA , tức là: $K_{TA} = (TA' / TA) \cdot 100$. Hệ số hấp thụ của các thành phần còn lại của công nghệ cũng được định nghĩa tương tự.

Việc chọn công nghệ có thể dựa vào biến số đại diện cho năng lực gốc của công nghệ, tức là hàm hệ số đóng góp của công nghệ vào giá trị của sản phẩm TCC. Công nghệ càng có năng lực cao thì đòi hỏi đầu tư càng lớn. Tuy nhiên đầu tư lớn mà khả năng sử dụng, được đo bằng hệ số hấp thụ mà thấp thì hiệu quả đầu tư sẽ thấp. Vì vậy, có khi lựa chọn công nghệ có thể dựa vào hệ số hấp thụ.

Khi không có tiêu chuẩn hấp thụ công nghệ thì công nghệ được chọn là công nghệ có hệ số hấp thụ lớn nhất.

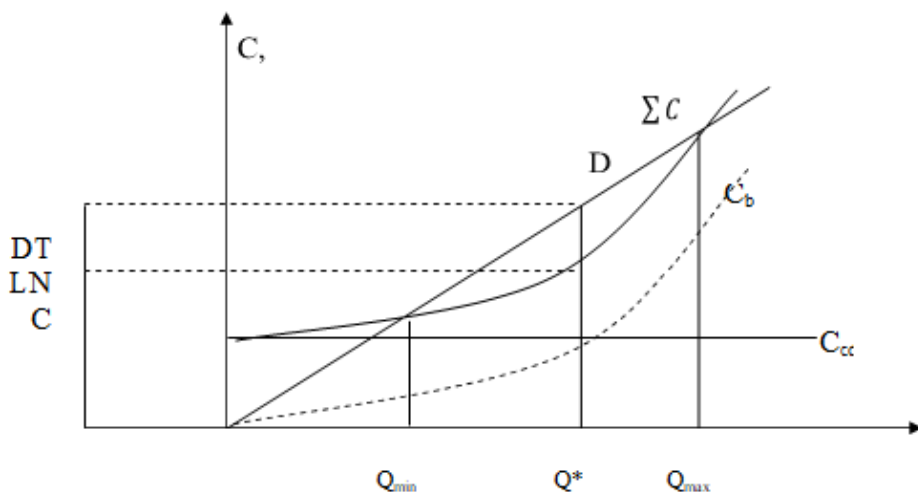
Ví dụ, hệ số hấp thụ: Nhật = 80%. Pháp = 75%. Trung Quốc = 70%.

Khi đưa ra tiêu chuẩn hệ số hấp thụ công nghệ là 74% thì công nghệ của Nhật và Pháp được lựa chọn.

c. Lựa chọn công nghệ theo công suất tối ưu

Phương pháp lựa chọn công nghệ theo công suất tối ưu thường được áp dụng trong giai đoạn xây dựng luận chứng kinh tế - kỹ thuật, vì chủ yếu dựa trên số liệu dự báo và điều tra thị trường.

Công suất của một công nghệ là lượng đầu ra tối đa trong một đơn vị thời gian, ngoài các yếu tố đầu vào nó phụ thuộc chủ yếu vào các thành phần công nghệ. Cân đối giữa chi phí sản xuất và doanh thu từ sản phẩm, công suất của công nghệ có thể nằm trong khoảng Q_{min} và Q_{max} (hình 4.18)



Hình 4.18. Phương án lựa chọn công nghệ theo công suất tối ưu

Trong khoảng đó Q^* được coi là công suất tối ưu, vì không nhất thiết phải hoạt động với công suất tối đa mới đạt hiệu quả kinh tế cao nhất (lợi nhuận cao nhất).

$$\text{Tại } Q^*: LN = DT - \Sigma C = DT^* - C^*$$

$$LN = P \cdot Q - (C_{cd} + C_{bd})$$

Trong đó:

- LN: Lợi nhuận
- C_{cd} : Chi phí cố định
- C_{bd} : Chi phí biến đổi
- DT: Doanh thu
- P: Giá thành

- Q: Lượng sản phẩm

d. Lựa chọn công nghệ theo chỉ tiêu tổng hợp

Trong thực tế, để lựa chọn một công nghệ thì cần phải xem xét, đánh giá và thoả mãn các điều kiện về kinh tế, kỹ thuật, tài nguyên, môi trường, ...vv.

Phương pháp lựa chọn theo chỉ tiêu tổng hợp (K) không chỉ tính toán một cách độc lập, đồng thời các giá trị đặc trưng của công nghệ như: Công suất hoà vốn, giá trị lợi nhuận ròng (NPV), thời gian thu hồi vốn, giá trị hàm lượng chất xám công nghệ, giá trị chỉ số sinh lời, giá trị tuổi thọ công nghệ, giá trị của công nghệ và tác động của chúng tới môi trường, ...vv mà còn đưa ra các thông số tổng hợp của các đặc trưng này cho mỗi phương án được đưa ra xem xét.

Hệ số đánh giá chỉ tiêu tổng hợp được xác định như sau:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^m \frac{P_i}{[P_i]} * V_i}{\sum_{i=1}^m V_i}$$

- Trong đó:
- m là số chỉ tiêu được đánh giá.
 - P_i là giá trị đặc trưng của chỉ tiêu thứ i.
 - $[P_i]$ là giá trị chuẩn của các chỉ tiêu tương ứng thứ i.

V_i là trọng số của chỉ tiêu thứ i.

Như vậy, nếu có hai công nghệ A và B cùng loại, công nghệ nào có hệ số công nghệ tổng hợp K cao hơn thì sẽ được lựa chọn.

Tính chỉ tiêu tổng hợp (K) bằng cách:

- Chuyển các chỉ tiêu thành các đại lượng không thứ nguyên.
- Xác định tầm quan trọng của các chỉ tiêu.
- Dùng công thức xác định hệ số đánh giá chỉ tiêu tổng hợp.

4.4.3.3. Có được công nghệ

Câu hỏi đặt ra là: Làm thế nào để có được các công nghệ đã lựa chọn? Có rất nhiều cách để các nhà quản lý có được các công nghệ mà mình mong muốn:

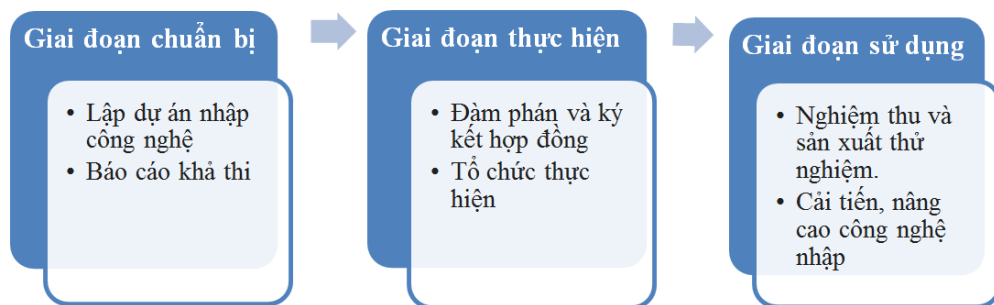
Đổi mới cải tiến từ công nghệ sẵn có: Nghiên cứu cải tiến kỹ thuật công nghệ và sản phẩm thực hiện đổi mới liên tục, còn gọi là đổi mới tăng dần

(Incremental Innovation), nhằm cải tiến sản phẩm và quá trình để duy trì vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường hiện có.

Thiết lập các đề tài nghiên cứu và triển khai (R&D) cho các sản phẩm cần có: Phương pháp này khả thi đối với các doanh nghiệp có đội ngũ cán bộ có trình độ cao, cơ sở hạ tầng doanh nghiệp đáp ứng được cho hoạt động nghiên cứu-triển khai và thử nghiệm sản phẩm. Công nghệ có được theo cách này sẽ được đội ngũ cán bộ nắm vững và kiểm soát được, tính bảo mật cao. Tuy nhiên đòi hỏi phải có chi phí cho hoạt động nghiên cứu - triển khai, thời gian có được công nghệ có thể rất dài và phải biết chấp nhận và đương đầu với sự thất bại của các đề tài.

Phối hợp với các đơn vị chuyên nghiên cứu và triển khai để thiết lập và thực hiện các đề tài. Theo cách này, doanh nghiệp sẽ thực hiện việc quản lý, thu nhận và định hướng kết quả cần đạt được theo kế hoạch đã thống nhất. Phương án này có tính khả thi cao hơn nhưng tính bảo mật thấp hơn phương án trên.

Mua công nghệ có sẵn để khai thác (nhận chuyển giao công nghệ). Phương án này có ưu điểm là thời gian có được các sản phẩm nhanh chóng không phải chờ đợi quá trình nghiên cứu và thử nghiệm, chỉ mất một lần chi phí chuyển giao. Tuy nhiên theo phương án này thì các nhà quản trị cần phải tính toán để lựa chọn nhà cung cấp công nghệ đảm bảo uy tín, chuẩn bị cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp đủ mạnh để tiếp nhận và kiểm soát công nghệ, nhanh chóng khai thác tối đa lợi thế của công nghệ chuyển giao vì tính bảo mật của loại công nghệ này thấp và hầu hết các công nghệ được chuyển giao thường không phải là công nghệ tiên tiến nhất.



Hình 4.19. Trình tự tiến hành nhận chuyển giao công nghệ

4.4.3.4. Khai thác công nghệ

Đối với các nhà kinh doanh thì lợi nhuận luôn là mục tiêu phấn đấu. Sau khi có được công nghệ thì phải triển khai ngay chiến dịch khai thác chúng như thế nào để đạt hiệu quả cao nhất. Tùy vào đặc tính của công nghệ có được mà nhà Quản trị sẽ tiến hành lựa chọn và xây dựng khai thác sao cho có hiệu quả nhất. Các phương án khai thác công nghệ:

Bán bản quyền công nghệ: Đây là phương án nhàn và nhanh nhất. Tức là sau khi tính toán chi phí đầu tư để có được công nghệ, căn cứ vào giá của công nghệ trên thị trường các nhà quản trị quyết định bán ngay bản quyền công nghệ để thu lợi nhuận.

Khai thác công nghệ: Khai thác công nghệ để tạo ra sản phẩm mới trên thị trường để thu lợi nhuận ngay ban đầu, khi mà các đối thủ cạnh tranh chưa có sản phẩm với đặc tính tương tự. Khi có dấu hiệu bão hòa hoặc đối thủ sắp cho ra đời sản phẩm mới có đặc tính tương tự thì doanh nghiệp lựa chọn khu vực có trình độ công nghệ thấp hơn để bán hoặc chuyển giao. Đây là phương thức mà các doanh nghiệp lớn ở các nước phát triển thường dùng.

Lập dự án liên doanh: Phương án này được thực thi khi người chủ công nghệ bị giới hạn một mặt nào đó khi muốn triển khai công nghệ (tài chính, kinh nghiệm, thị trường...) hoặc đơn giản là muốn chia sẻ rủi ro.

4.4.3.5. Bảo vệ công nghệ

Hiện nay các doanh nghiệp có rất nhiều cách thức để tiến hành bảo vệ công nghệ của mình. Bằng cách sử dụng các chiến lược tấn công hay phòng thủ.

Doanh nghiệp sử dụng *công nghệ tấn công* theo cách thức mà đối thủ cạnh tranh không sử dụng nhằm giành lợi thế cạnh tranh. Lợi thế có thể từ chi phí thấp hơn hay cung cấp giá trị cho khách hàng hiệu quả hơn. Doanh nghiệp có thể lựa chọn *công nghệ phòng thủ* mà các đối thủ khác đang thực hiện. Doanh nghiệp có thể ra quyết định mua nếu doanh nghiệp cảm thấy giành lợi thế cạnh tranh trong tình huống này. Sử dụng công nghệ có thể không đem lại cho doanh nghiệp lợi thế cạnh tranh, nhưng ít ra cũng cho phép doanh nghiệp có thể cạnh tranh được với các đối thủ. Công nghệ phòng thủ có thể xảy ra trong tình huống buộc doanh nghiệp thực hiện công nghệ nào đó để ngăn chặn sử dụng của đối thủ khác.

Nhưng dù sử dụng chiến lược nào đi nữa thì cách bảo vệ công nghệ tốt nhất đối với mỗi doanh nghiệp là luôn luôn có ý thức chuẩn bị ngay cho mình một bí quyết công nghệ mới để khai thác.

VÍ DỤ

Công nghệ đấu giá

Sotheby's và Christies's là hai nhà đấu giá hàng đầu thế giới, hai nhà đấu giá này đã thống trị lĩnh vực đấu giá nghệ thuật và lịch sử. Sự cạnh tranh giữa họ là rất căng thẳng trong nhiều thập kỷ. Vào cuối những năm 1990, cả hai đều nhận ra rằng sự phát triển của Internet có thể tác động đến bối cảnh cạnh tranh của họ. Nỗi sợ của hai doanh nghiệp đó là Internet có thể ảnh hưởng đến cách thức kinh doanh vì các cá nhân có thể ngồi ở nhà và đưa ra giá trên toàn thế giới thông qua Internet với bất kỳ thứ nào mà họ muốn. Cả hai đã nhận ra điều này và thúc đẩy hoạt động đấu giá trên Internet vào cuối những năm 1990. Tuy nhiên, những nỗ lực của họ không đem lại thành công. Vào cuối năm 2002, Sotheby's giành được lợi thế cạnh tranh do ký kết với đối tác eBay. Trong khi đó, Christie's đã không có được nỗ lực hữu hiệu trong lĩnh vực này, Sotheby's có thể tổ chức cùng lúc nhiều phiên đấu giá và bán trên Internet⁸. Công nghệ mới đã đưa Christie's vào thế cạnh tranh bất lợi do đối thủ Sotheby's có khả năng kiểm soát công nghệ tốt hơn.

Công nghệ phòng thủ

Johnson & Johnson, thông qua một đại diện Ethicon, một nhà cung cấp lớn nhất trên thế giới vào năm 1999 về băng phẫu thuật, kim khâu, và băng vết thương chuyên dụng trong phẫu thuật. Tuy nhiên, Closure Medical Corporation đã đăng ký quyền sử dụng công nghệ mới về dụng cụ băng vết thương vào năm 1999. Các sản phẩm DermaBond cải tiến cho phép dán dính vào da. Công nghệ này đã làm cho các sản phẩm băng quấn vết thương của Johnson & Johnson không còn phù hợp nữa. Kết quả là, Johnson & Johnson dường như bị văng ra khỏi cuộc chơi, và sau đó phải ký một thỏa thuận marketing với Closure Medical Corporation. Johnson & Johnson cũng nhận ra rằng bộ phận Ethicon rơi vào thế cạnh tranh bất lợi khi Closure Medical phát triển công nghệ mới này. Tuy nhiên, thay vì bỏ qua thay đổi, công ty cũng quan tâm đến lợi ích của công nghệ mới trên thị trường. Lợi nhuận của Johnson & Johnson sẽ lớn hơn nếu như công ty sở hữu được công nghệ này. Nhưng Johnson & Johnson đã không sở hữu được và cũng không bỏ qua công nghệ mới; điều này gợi nhớ lại tình huống Polaroid đã bỏ qua công nghệ mới và đã thất bại. Cũng vì lẽ đó, Johnson & Johnson tham gia vào công nghệ mới thông qua thỏa thuận để được cấp giấy phép về công nghệ mới.

4.5. Quản trị marketing

4.5.1. Marketing và các khái niệm cơ bản liên quan

4.5.1.1. Marketing

Các khái niệm về marketing:

Hiệp hội marketing Mỹ: “Marketing là quá trình lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch đó, định giá, khuyến mãi và phân phối hàng hoá, dịch vụ, ý tưởng để tạo ra sự trao đổi với các nhóm mục tiêu thoả mãn mục tiêu của khách hàng và tổ chức”.

Philip Kotler: “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”.

Giáo trình Marketing căn bản ĐH KTQD: “Marketing là quá trình xúc tiến với thị trường nhằm thoả mãn những nhu cầu và mong muốn của con người; hoặc Marketing là một dạng hoạt động của con người (bao gồm cả tổ chức) nhằm thoả mãn những nhu cầu và mong muốn của họ thông qua trao đổi”.

Dù theo định nghĩa nào marketing cũng bao gồm 1 quy trình các hoạt động nắm bắt (Nghiên cứu thị trường), quản trị (Khuyến khích nhu cầu: thông qua biến số sản phẩm, giá cả và các hoạt động xúc tiến; Đẩy nhanh tiến trình trao đổi: Phân phối, xúc tiến, Phương pháp thanh toán; Kiểm soát: đo lường, đánh giá, điều chỉnh) và thoả mãn (tạo ra giá trị tiêu dùng và duy trì sự thoả mãn) nhu cầu của các cá nhân hay tổ chức. Chúng ta sẽ nghiên cứu những nội dung cụ thể này trong các phần tiếp theo.

Để giải thích thêm về định nghĩa này, chúng ta sẽ xem xét các khái niệm sau: Nhu cầu, ước muốn, cầu thị trường, sản phẩm, giá trị, chi phí, sự thoả mãn, trao đổi, giao dịch quan hệ và thị trường.

4.5.1.2. Các khái niệm cơ bản liên quan

a. Nhu cầu tự nhiên, ước muốn, cầu có khả năng thanh toán (cầu thị trường)

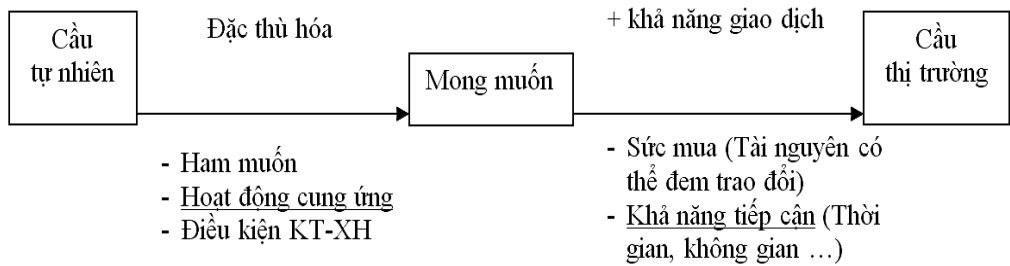
Là nhóm yếu tố được coi là nguồn gốc sâu xa về sự ra đời của marketing và khẳng định tính khách quan của marketing.

Nhu cầu tự nhiên (Needs). Nhu cầu tự nhiên (gọi tắt là nhu cầu) là cảm giác thiếu hụt một cái gì đó mà con người cảm nhận được. Nhu cầu và thoả mãn nhu cầu có tính chất khách quan vì nhu cầu là sản phẩm của các quy luật sống của con người, nó tồn tại trong mỗi con người. Con người luôn cố gắng để thoả mãn nhu cầu, nó được coi là nguồn gốc của mọi hoạt động của con người. Để tìm hiểu hoạt động của con người, điều quan trọng nhất là phải hiểu được những nhu cầu gì họ muốn được thoả mãn. Chúng ta phải khẳng định rằng marketing không tạo ra nhu cầu, song phát hiện ra nhu cầu chưa được thoả mãn và thúc đẩy chúng thành ham muốn được coi là chức năng quan trọng của hoạt động marketing.

Mong muốn (Wants). Mong muốn là một nhu cầu tự nhiên có dạng đặc thù, đòi hỏi được đáp lại bằng một hình thức đặc thù phù hợp với trình độ văn hóa và tính cách cá nhân của con người.

Những lực lượng chính tạo ra mong muốn: Những ham muốn bên trong và các kích thích bên ngoài (Những hoạt động cung ứng, các định chế xã hội, trình độ phát triển Kinh tế - Chính trị - Xã hội). Mong muốn hướng con người đến cái cụ thể để thoả mãn nhu cầu. Mong muốn phong phú đa dạng hơn nhu cầu và nó không ngừng biến đổi. Marketing có thể làm nảy sinh và thay đổi các mong muốn.

Cầu có khả năng thanh toán (cầu thị trường - Demands). Như đã giới thiệu ở chương 1, cầu có khả năng thanh toán hay cầu thị trường là nhu cầu tự nhiên và mong muốn phù hợp với khả năng mua sắm. Marketing có thể làm thay đổi mức cầu thông qua việc tạo ra các sản phẩm hoặc các điều kiện phù hợp với khả năng trao đổi của khách hàng mục tiêu như: thiết kế các sản phẩm chất lượng tương đối với giá phù hợp, tăng sự sẵn có để giảm chi phí về thời gian, tạo ra các hình thức đặt mua và thanh toán thuận lợi, ... Chức năng của marketing là dự báo, lượng hóa cầu, làm thay đổi trạng thái hiện có của cầu về trạng thái có lợi cho doanh nghiệp. Mọi dự báo sai về cầu thị trường đều dẫn đến kết quả kinh doanh và hoạt động marketing của doanh nghiệp đều không có hiệu quả.



Hình 4.20. Sơ đồ chuyển đổi từ Cầu tự nhiên → mong muốn → cầu thị trường

b. Sản phẩm (Products)

Sản phẩm là tất cả những gì có khả năng chào bán, gây được sự chú ý quan tâm và tiêu dùng, có khả năng thỏa mãn nhu cầu và ước muốn.

Khái niệm sản phẩm trong marketing bao gồm cả những yếu tố vật chất và các yếu tố phi vật chất như có khả năng thỏa mãn nhu cầu. Mười loại sản phẩm cơ bản (Theo Philip Kotler): hàng hóa, dịch vụ, những kinh nghiệm, những sự kiện, con người, địa điểm, những thuộc tính, những tổ chức, thông tin, và ý tưởng.

Trong thị trường công nghiệp, người ta chia các sản phẩm thành bốn nhóm chính sau:

- Thiết bị

Thiết bị nặng là những máy móc thiết bị dùng để sản xuất, có giá trị lớn được coi là tài sản cố định của tổ chức. Những thiết bị này thường là những máy móc có kích cỡ lớn, khó di chuyển như: máy tiện, máy mài, máy nén thủy lực, máy ủi, cần cẩu, xe tải, máy biến thế, máy móc trong hệ thống dây chuyền công nghệ...; *Thiết bị nhẹ*: Là những thiết bị có thể di chuyển được dễ dàng, có giá trị thấp hơn đáng kể so với thiết bị nặng, ví dụ như máy khoan cầm tay, kéo cắt vật liệu, dụng cụ đo đạc, phần mềm máy tính, máy tính bỏ túi...; *Thiết bị phụ trợ* là những thiết bị sử dụng cho các hoạt động hỗ trợ sản xuất thường bao gồm: thiết bị bảo quản, thiết bị sửa chữa; thiết bị vận hành phục vụ cho hoạt động quản lý, điều hành...;

- Những bộ phận cấu thành:

Là những sản phẩm khách hàng mua để lắp ráp vào sản phẩm cuối cùng của họ, ví dụ như các linh kiện điện tử (main, chip, loa, màn hình, mạch...) bán cho nhà sản xuất điện thoại di động;

- Vật liệu

Vật liệu thô: Bao gồm những sản phẩm tạo ra từ công nghiệp khai thác hoặc ngành nông lâm nghiệp, ví dụ như khoáng sản (quặng sắt, than đá, dầu thô, đồng, chì, thiếc...), hải sản (các loại tôm, cá, động vật biển, rau biển...), lâm sản (gỗ, cây rừng...), sản phẩm nông nghiệp (gạo, ngô, khoai, sắn, rau, củ, quả...); *Vật liệu gồm: vật liệu đã chế biến* (nguyên liệu đã qua chế biến mà không phải là các bộ phận cấu thành như thép cán, thủy tinh, kim loại rất mỏng...),

- Dịch vụ:

Bao gồm dịch vụ cần thiết phục vụ trong quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Các dịch vụ được sử dụng bởi 3 lý do sau: i) Các công ty cung cấp dịch vụ thường cung ứng những dịch vụ có tính chuyên môn cao, khách hàng thường khó có thể thực hiện; ii) Sử dụng dịch vụ của các công ty cung ứng dịch vụ doanh nghiệp có thể cập nhật và bắt kịp được những thay đổi trên thị trường ở những lĩnh vực mà họ không chuyên sâu; iii) Sử dụng dịch vụ bên ngoài giúp chi phí thường xuyên, chi phí cố định của doanh nghiệp giảm đi đáng kể.

c. Giá trị, chi phí và sự thoả mãn

Giá trị (Value). Giá trị tiêu dùng của một sản phẩm là sự đánh giá của khách hàng về khả năng của nó trong việc thoả mãn nhu cầu đối với họ.

Các bộ phận cấu thành tổng giá trị: Giá trị sản phẩm thể hiện ở công dụng và lợi ích của sản phẩm. Giá trị dịch vụ thể hiện ở giá trị mang lại ở các dịch vụ kèm theo như giao hàng, thanh toán, hướng dẫn sử dụng, chăm sóc khách hàng, ... Giá trị nhân sự thể hiện ở trình độ hiểu biết, tinh thần trách nhiệm, sự tận tụy của đội ngũ nhân viên của nhà cung ứng. Giá trị danh tiếng thể hiện ở lợi ích mà khách hàng nhận được do danh tiếng và thương hiệu của doanh nghiệp mang lại. Theo marketing, giá trị của sản phẩm là khả năng thoả mãn nhu cầu (sản phẩm có giá trị cao là sản phẩm có khả năng thoả mãn tốt nhu cầu của khách hàng). Quyền đánh giá giá trị thuộc về khách hàng: Giá trị

là toàn bộ lợi ích mà khách hàng đánh giá về những gì doanh nghiệp cung ứng cho họ không chỉ gồm những lợi ích bản thân sản phẩm.

Chi phí (Cost). Chi phí của một hàng hoá theo quan niệm của khách hàng là toàn bộ phí tổn mà khách hàng phải bỏ ra để có được lợi ích do tiêu dùng hàng hoá mang lại. Các bộ phận cấu thành tổng chi phí: Chi phí bằng tiền; Phí tổn thời gian; Phí tổn công sức; Phí tổn tinh thần: áp lực, tâm lý... Sự đánh giá chi phí thuộc về khách hàng. Chi phí sản phẩm theo marketing là những yếu tố cản trở hoạt động trao đổi để thoả mãn nhu cầu.

Sự thoả mãn (Satisfaction)

Khái niệm về tổng giá trị dành cho khách hàng: Theo Philip Kotker, tổng giá trị dành cho khách hàng là chênh lệch giữa tổng giá trị mà khách hàng nhận được và tổng chi phí mà khách phải trả dành cho sản phẩm đó. Khái niệm về sự thoả mãn: *Sự thoả mãn là mức độ về trạng thái cảm giác của khách hàng bắt nguồn từ việc so sánh kết quả thu được từ việc tiêu dùng sản phẩm với kỳ vọng của họ.*

Người làm marketing cần nhận thấy tác hại nghiêm trọng của các hoạt động marketing không trung thực đồng thời cũng phải nhận thức rằng, hoạt động marketing không dừng lại sau khi sản phẩm được bán, đo lường sự thoả mãn của khách hàng, nắm bắt và xử lý nghiêm túc phàn nàn của khách hàng là giải pháp tốt nhất để giữ chân khách hàng.

Bảng 4.2. Các trạng thái thoả mãn

Tình huống so sánh	→ Trạng thái thoả mãn	→ Ứng xử
A>B	Không thoả mãn, Thất vọng	Không mua tiếp + truyền miệng
A=B	Thoả mãn	Mua tiếp + truyền miệng
A<B	Rất thoả mãn	→ Khách hàng trung thành

d. Trao đổi

Trao đổi (Exchange). Trao đổi là hành động tiếp nhận một sản phẩm mong muốn từ một người nào đó bằng cách đưa cho họ một thứ khác. Để có

trao đổi cần có đầy đủ năm điều kiện sau: 1. Có ít nhất hai bên (cung-cầu)2. Mỗi bên có một thứ có giá trị với bên kia.3. Mỗi bên đều có khả năng giao dịch và chuyển giao thứ mình có. 4. Mỗi bên đều có quyền tự do chấp nhận hay từ chối đề nghị của bên kia. 5. Mỗi bên đều nhận thức được lợi ích trao đổi và muốn trao đổi.

Marketing mối quan hệ nghiên cứu trao đổi theo nghĩa rộng, trao đổi là một quá trình tạo ra giá trị gia tăng, bao gồm sự phụ thuộc lẫn nhau giữa rất nhiều đối tác tham gia vào quá trình trao đổi.

e. Thị trường mục tiêu

Thị trường mục tiêu là tập hợp những khách hàng mà công ty lựa chọn để kinh doanh vì nó phù hợp nhất với mục tiêu, khả năng nguồn lực và lợi thế so sánh của công ty so với các đối thủ cạnh tranh

4.5.2. Khái niệm và vai trò của quản trị marketing

a. Khái niệm

Theo Philip Kotler: *“Quản trị marketing là phân tích, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra việc thi hành các biện pháp nhằm thiết lập, củng cố và duy trì những cuộc trao đổi có lợi với những người mua đã được lựa chọn để đạt được những mục tiêu đã định của doanh nghiệp”*.

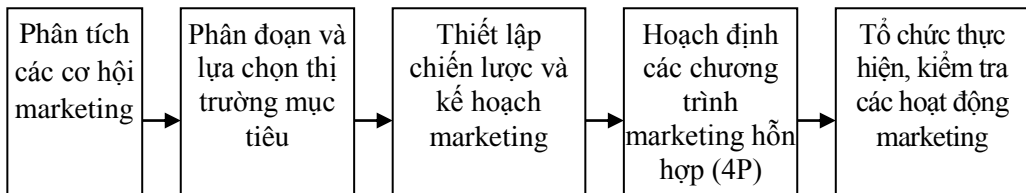
Quản trị marketing là một trong nhóm quản trị chức năng chính của doanh nghiệp, mục tiêu chính của quản trị marketing là quản trị việc trao đổi để thỏa mãn nhu cầu của các bên tham gia trao đổi. Việc thực hiện các hoạt động quản trị marketing có thể được thực hiện bởi các bộ phận chuyên trách ở các công ty lớn, hoặc được lên kế hoạch bởi các nhà quản lý và việc thực thi được chia nhỏ ở các bộ phận.

b. Vai trò

Marketing có vai trò là cầu nối trung gian giữa hoạt động của doanh nghiệp và thị trường, đảm bảo cho hoạt động của doanh nghiệp hướng đến thị trường, lấy thị trường làm mục tiêu kinh doanh. Nói cách khác, marketing có nhiệm vụ tạo ra khách hàng cho doanh nghiệp. Trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt, chỉ có doanh nghiệp nào biết hướng tới thị trường mới có khả năng tồn tại, sử dụng marketing trong công tác lập kế hoạch kinh doanh sẽ giúp cho doanh nghiệp thực hiện phương châm hướng tới thị trường đó.

Marketing giúp doanh nghiệp trả lời các vấn đề: i) Ai là khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp? Họ có đặc điểm gì? Nhu cầu mong muốn của họ như thế nào? (Hiểu rõ khách hàng); ii) Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp có tác động như thế nào đến doanh nghiệp? (Hiểu rõ môi trường kinh doanh); iii) Các đối thủ nào đang cạnh tranh với doanh nghiệp? Đánh giá điểm mạnh điểm yếu của họ? (Hiểu rõ đối thủ cạnh tranh); iv) Doanh nghiệp sử dụng các chiến lược marketing hỗn hợp như thế nào để tác động tới các nhà cung ứng, trung gian phân phối, nhân viên và khách hàng của mình.

4.5.3. Nội dung hoạt động quản trị marketing



Hình 4.21. Tiến trình quản trị marketing

a. Phát hiện cơ hội thị trường

Phát hiện cơ hội thị trường: Trước khi bước vào kinh doanh trên một thị trường, một công ty phải nghiên cứu kỹ lưỡng về thị trường đó để phát hiện ra những khả năng kinh doanh phù hợp với năng lực của mình. Nếu công ty đã có một vị thế trên thị trường thì việc thường xuyên cập nhập thông tin về thị trường cũng vẫn là việc làm cần thiết để phát hiện các cơ hội kinh doanh mới.

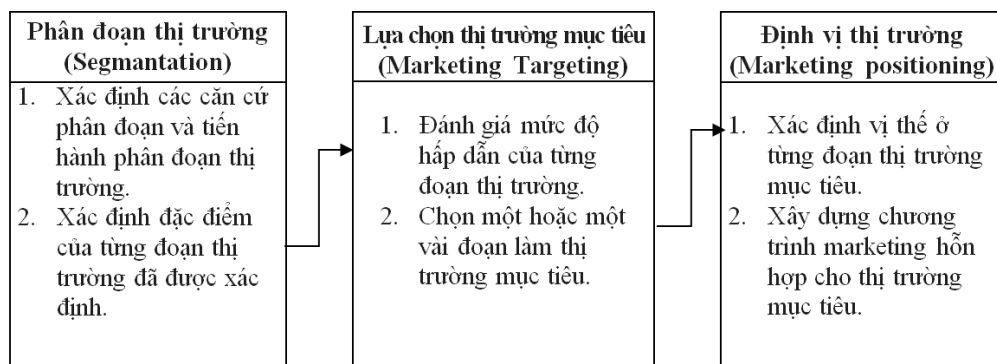
Để làm được điều này công ty cần tổ chức một hệ thống thu thập thông tin hợp lý, thường xuyên tìm hiểu về môi trường hoạt động cũng như các ảnh hưởng của chúng đối với công ty, những xu hướng thay đổi trong hành vi tiêu dùng của khách hàng trên thị trường.

Đánh giá khả năng đáp ứng cơ hội thị trường của công ty: Thị trường luôn xuất hiện những cơ hội kinh doanh nhưng công ty cần xem xét xem có thể tham gia thị trường với ưu thế cao hơn so với đối thủ cạnh tranh hay không? Doanh nghiệp nên xác định rõ những điểm mạnh yếu của mình với các đối thủ cạnh tranh.

b. Phân đoạn thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị thị trường

Sau khi phân tích cơ hội thị trường công ty cần thực hiện các đánh giá cụ thể: đo lường và dự báo cầu thị trường; phân đoạn thị trường thành các đoạn thị trường và đánh giá đặc điểm đoạn thị trường; lựa chọn đoạn thị trường mục tiêu hấp dẫn nhất đối với công ty. Sau đó, công ty cần có những chiến lược định vị sản phẩm trên thị trường tức là tạo dựng được những nét đặc trưng cho sản phẩm.

Ba bước này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, bước sau phải dựa vào kết quả của bước trước, thành công của bước sau phụ thuộc vào kết quả của bước trước. Sáu bước nhỏ trên là một trật tự không thể thay đổi.



Hình 4.22. Các bước cơ bản của tiến trình STP

c. Thiết lập chiến lược và kế hoạch marketing

Mọi công ty đều phải có định hướng hoạt động rõ ràng. Muốn vậy, công ty cần xác định rõ các mục tiêu và cách thức để đạt được mục tiêu đó. Việc thiết lập chiến lược kinh doanh theo định hướng thị trường của công ty trên thực tế đã hàm chứa chiến lược marketing. Việc lập kế hoạch marketing có nhiệm vụ soạn thảo các kế hoạch riêng cho từng ngành kinh doanh, từng mặt hàng của công ty sau khi đã thông qua các quyết định chiến lược đối với mỗi ngành sản xuất. Kế hoạch marketing bao gồm các kế hoạch dài hạn và kế hoạch hàng năm.

d. Hoạch định các chương trình marketing

Các chương trình marketing hay còn gọi là marketing hỗn hợp (Marketing-Mix) bao gồm tất cả những gì mà công ty có thể vận dụng để tác động vào thị trường nhằm tạo ra mức cầu mong muốn. Các công cụ này được

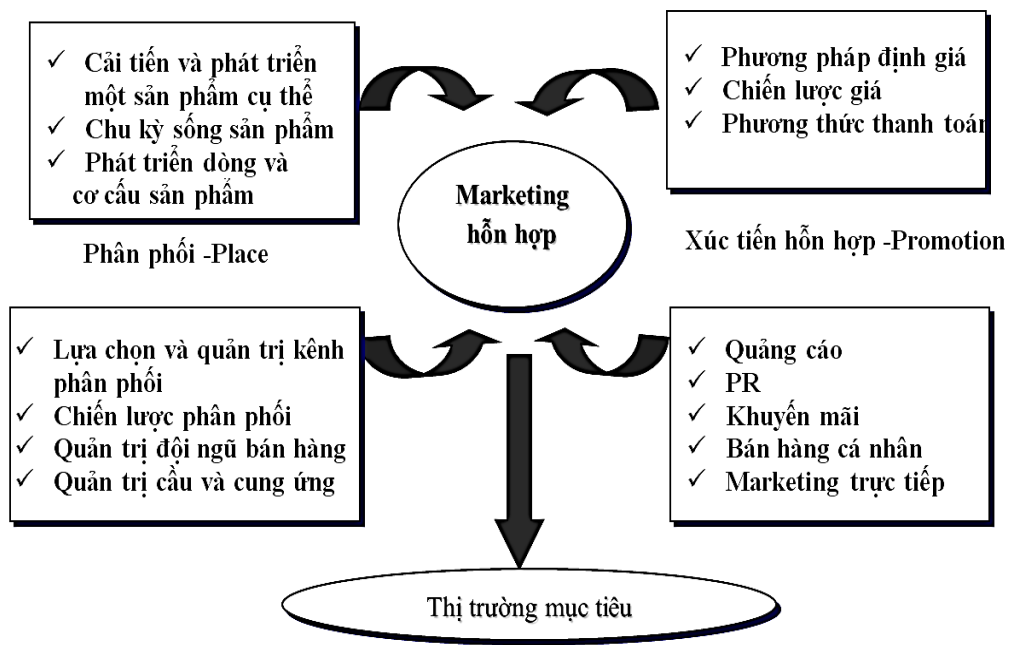
chia thành bốn nhóm cơ bản là: Sản phẩm, giá, kênh phân phối và xúc tiến hỗn hợp (truyền thông). Tùy theo mục tiêu marketing và hình ảnh định vị của doanh nghiệp, sản phẩm tại mỗi giai đoạn mà các nhà quản trị marketing sẽ lựa chọn kết hợp những công cụ marketing mix thích hợp.

Các quyết định về sản phẩm (P1: Product): Quản lý danh mục sản phẩm, nhãn hiệu và các quyết định liên quan, bao gói và dịch vụ kèm theo, sản phẩm mới và chu kỳ sống sản phẩm.

Các quyết định về giá (P2: Price): quyết định mức giá ban đầu cho sản phẩm, chiến lược giá cho sản phẩm mới, giá cho danh mục sản phẩm, điều chỉnh giá, các phương thức thanh toán.

Các quyết định về kênh phân phối (P3: Place): hình thức tổ chức kênh (Chiều dài, chiều rộng, liên kết giữa các thành viên kênh), lựa chọn các thành viên kênh, quản lý kênh phân phối.

Các quyết định về truyền thông (P4: Promotion): quảng cáo, xúc tiến bán (khuyến mãi và khuyến mại), quan hệ cộng đồng, bán hàng cá nhân và marketing trực tiếp.



Hình 4.23. Chương trình marketing hỗn hợp

e. Tổ chức thực hiện, kiểm tra các hoạt động marketing

Để thực hiện các hoạt động marketing công ty cần có bộ máy tương ứng. Đó là bộ máy hoạt động marketing. Ở các công ty nhỏ, bộ máy này có thể bao gồm một vài người thực hiện các nhiệm vụ chuyên trách. Tại các công ty lớn, với số lượng thành viên lớn hơn, bộ máy hoạt động marketing cũng có thể được tổ chức theo sản phẩm, vùng địa lý, các chức năng chuyên trách, ...

4.5.4. Những đặc trưng của quản trị marketing trong doanh nghiệp công nghiệp

4.5.4.1. Khách hàng và những khác biệt trong hành vi khách hàng công nghiệp

a. Khách hàng công nghiệp

Dựa vào cách thức sử dụng sản phẩm hay dịch vụ trong quá trình hoạt động, các doanh nghiệp trong thị trường công nghiệp được phân thành các loại:

Các doanh nghiệp sản xuất: Bao gồm các tổ chức mua sắm sản phẩm, dịch vụ nhằm mục đích sản xuất ra những sản phẩm, dịch vụ khác để bán hay cho thuê.

Có hai loại khách hàng sản xuất:

- **Nhà sản xuất thiết bị gốc:** Đó là các doanh nghiệp mua sản phẩm hay dịch vụ để kết hợp thành sản phẩm của mình, rồi bán cho thị trường công nghiệp hay thị trường tiêu dùng. Ví dụ: Các công ty sản xuất máy tính mua chip điện tử, các công ty sản xuất ô tô mua lốp xe, vỏ xe về để lắp ráp. Họ chính là nhà sản xuất thiết bị gốc. Điểm quan trọng để nhận diện ra những khách hàng này là sản phẩm của công ty cung ứng trở thành một bộ phận cấu thành của sản phẩm cuối cùng do họ làm ra.

- **Người sử dụng:** Đó là doanh nghiệp mua sản phẩm hay dịch vụ để làm phương tiện sản xuất ra hàng hoá hay dịch vụ khác, rồi bán ra thị trường công nghiệp hay tiêu dùng. Ví dụ: Các công ty sản xuất các mặt hàng đồ gỗ mua các loại máy cưa, máy khoan và các máy tương tự khác để thực hiện sản xuất. Doanh nghiệp trở thành khách hàng sử dụng khi sản phẩm họ mua không trở thành một bộ phận cấu thành trong sản phẩm của họ.

Một doanh nghiệp thường vừa là khách hàng sản xuất thiết bị gốc đối với nhà cung ứng này, vừa là khách hàng sử dụng đối với nhà cung ứng khác.

Các tổ chức thương mại: Là những tổ chức mua hàng hoá, dịch vụ để bán lại hoặc cho thuê (ở nguyên dạng đã mua) nhằm mục đích kiếm lời.

Họ chính là các trung gian bán buôn, bán lẻ, trên thị trường. Đối với doanh nghiệp họ là những trung gian, song họ có quyền sở hữu sản phẩm đã mua nên người làm marketing công nghiệp coi họ như những khách hàng.

Các tổ chức nhà nước: Bao gồm những cơ quan thuộc chính phủ, chính quyền địa phương, các ban ngành, đoàn thể mua những hàng hoá cần thiết để thực hiện những chức năng theo sự phân công của chính quyền.

Được chia thành 3 loại:

- **Chính quyền địa phương:** Bao gồm UBND, HĐND các xã, huyện, thành phố, tỉnh; các sở ban ngành trực thuộc như: Sở công nghiệp, sở nông nghiệp và phát triển nông thôn, sở khoa học công nghệ, sở tài nguyên môi trường...

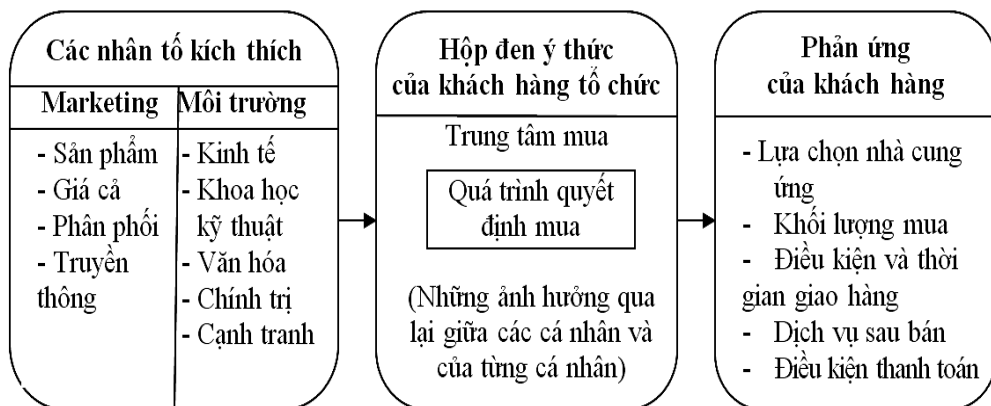
- **Chính phủ:** Bao gồm các bộ, cơ quan ngang bộ. Việt Nam có 22 bộ và các cơ quan ngang bộ: Bộ quốc phòng, bộ Công an, bộ Ngoại giao, bộ Nội vụ, bộ Tư pháp, bộ Kế hoạch và đầu tư, bộ Tài chính, bộ Công thương, bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn, bộ Giao thông vận tải, bộ Xây dựng, bộ Tài nguyên môi trường và biển, bộ Thông tin và truyền thông, bộ Lao động - thương binh và xã hội, bộ Văn hoá, thể thao và du lịch, bộ Khoa học và công nghệ, bộ Giáo dục và đào tạo, bộ Y tế, và các cơ quan ngang bộ: Ủy ban dân tộc, ngân hàng nhà nước Việt Nam, thanh tra chính phủ, văn phòng chính phủ. Một số loại hàng hoá sản xuất ra chủ yếu để phục vụ nhu cầu của khách hàng chính phủ như: các loại vũ khí, máy móc quốc phòng, máy bay quân sự, các công trình lớn mang tầm cỡ quốc gia như hệ thống điện cao thế, sân vận động quốc gia, đường giao thông...

- **Các ban ngành, đoàn thể, tổ chức phi lợi nhuận:** Ở Việt Nam có: Hội phụ nữ, đoàn thanh niên, hội nông dân, hội chữ thập đỏ, UB mặt trận Tổ Quốc... Các cơ quan này có nhu cầu khác nhau có liên quan đến đặc điểm của từng ngành, từng lĩnh vực trong việc mua sắm các sản phẩm, dịch vụ phục vụ cho quá trình hoạt động.

b. Mô hình hành vi mua của khách hàng công nghiệp

Mô hình hành vi mua mô tả các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình quyết định mua, giúp cho các nhà marketing có cơ sở phân tích và thiết kế các giải pháp, chính sách thích hợp.

Ở mức độ cơ bản nhất, những người làm marketing đều muốn biết những khách hàng công nghiệp sẽ đáp ứng ra sao trước những tác nhân marketing khác nhau. Mô hình đơn giản về hành vi mua của khách hàng công nghiệp được trình bày trong hình.



Hình 4.24. Mô hình hành vi mua của khách hàng công nghiệp

c. Khác biệt trong hành vi mua

Hành vi mua của khách hàng công nghiệp có những khác biệt sau so với khách hàng tiêu dùng:

- Mua trực tiếp nhiều hơn. Khách hàng công nghiệp mua trực tiếp từ nhà sản xuất nhiều hơn là người tiêu dùng.

- Tần suất mua thấp hơn. Số lần mua sắm vật tư, thiết bị trong một năm của khách hàng công nghiệp thường thấp hơn so với số lần mua sắm sản phẩm tiêu dùng của người tiêu dùng.

- Giá trị đơn hàng cao. Giá trị hàng hoá trong một lần mua của khách hàng công nghiệp thường lớn hơn nhiều so với của người tiêu dùng. Lý do là: (1) khách hàng công nghiệp thường cần mua với số lượng lớn để phục vụ việc sản xuất với sản lượng lớn; (2) việc lấy số lượng lớn tạo điều kiện hưởng chiết khấu lớn từ nhà cung cấp và giảm chi phí đặt hàng, chuyên chở trên một đơn vị sản phẩm.

- Quan hệ người mua - người bán gần hơn. Người mua coi là nhà cung cấp là một đối tác quan trọng trong mạng lưới cung cấp giá trị cho khách hàng của người mua. Người bán thường có một số lượng nhỏ khách hàng công nghiệp và doanh thu có được từ mỗi khách hàng lại rất lớn. Vì lẽ đó, cả hai bên đều chú trọng duy trì quan hệ gần gũi với nhau.

- Yêu cầu cao về độ tin cậy của chất lượng sản phẩm. Khách hàng công nghiệp thường yêu cầu cao về độ ổn định của chất lượng sản phẩm của nhà cung cấp vì nó ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng sản phẩm cuối cùng của khách hàng công nghiệp.

Bảng 4.3. So sánh hành vi khách hàng công nghiệp và tiêu dùng

<i>Nội dung</i>	<i>Marketing tiêu dùng</i>	<i>Marketing công nghiệp</i>
Khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> - Các cá nhân, hộ gia đình - Số lượng khách hàng lớn, số lượng mua nhỏ - Khách hàng phân bố trên phạm vi địa lý rộng 	<ul style="list-style-type: none"> - Các tổ chức, các công ty - Số lượng khách hàng ít, số lượng lớn hơn nhiều. - Khách hàng tập trung hơn về địa lý.
Mục tiêu mua	<ul style="list-style-type: none"> - Mua cho tiêu dùng cá nhân hay hộ gia đình 	<ul style="list-style-type: none"> - Mua để sản xuất ra các hàng hoá, dịch vụ khác
Nhu cầu	<ul style="list-style-type: none"> - Cầu trực tiếp - Cầu co giãn nhiều với giá 	<ul style="list-style-type: none"> - Cầu thứ phát - Ngắn hạn: ít co giãn với giá
Yếu tố ảnh hưởng đến quyết định mua	<ul style="list-style-type: none"> - Đơn giản - Ít người tham gia vào quá trình quyết định mua 	<ul style="list-style-type: none"> - Nhiều yếu tố phức tạp - Nhiều người tham gia vào quyết định mua
Cách mua hàng	<ul style="list-style-type: none"> - Không chuyên nghiệp, tùy thuộc vào từng cá nhân 	<ul style="list-style-type: none"> - Chuyên nghiệp, theo quy trình, chính sách và thủ tục được định sẵn.
Quan hệ giữa khách hàng và nhà cung cấp	<ul style="list-style-type: none"> - Quan hệ lỏng lẻo - Khách hàng thường mua qua trung gian 	<ul style="list-style-type: none"> - Quan hệ rất chặt chẽ - Thường mua bán trực tiếp, khách hàng thường mua lặp lại, mua thường xuyên

- Yêu cầu cao về dịch vụ đi kèm. Khách hàng công nghiệp thường có yêu cầu cao về các dịch vụ sau khi bán như là hướng dẫn kỹ thuật, bảo hành, sửa chữa, cung cấp phụ tùng.

- Thời gian đàm phán lâu hơn. Giá trị đơn đặt hàng lớn, sự tham gia của nhiều người vào quá trình quyết định mua, tầm quan trọng của sản phẩm cần mua và các dịch vụ sau khi bán đối với quá trình sản xuất của khách hàng công nghiệp làm cho thời gian đàm phán khi mua sắm của khách hàng công nghiệp thường lâu hơn so với của người tiêu dùng.

4.5.4.2. Các khác biệt trong các hoạt động marketing công nghiệp

Hoạt động quản trị marketing trong các doanh nghiệp công nghiệp được thực hiện theo tiến trình tương tự như các hoạt động quản trị marketing trong doanh nghiệp tiêu dùng, tuy nhiên, do những khác biệt trong sản phẩm và khách hàng, quá trình thực hiện có nhiều điểm khác biệt.

a. Sản phẩm

Chiến lược sản phẩm trong thị trường công nghiệp thường có vai trò quan trọng hơn những yếu tố khác bởi sản phẩm công nghiệp thường phục vụ cho quá trình sản xuất tiếp theo của khách hàng nên chất lượng sản phẩm sẽ quyết định hiệu quả và chất lượng sản phẩm đầu ra của quá trình sản xuất của khách hàng.

Các sản phẩm trên thị trường công nghiệp thường được thiết kế theo quy cách yêu cầu của khách hàng.

Bao gói và tính thẩm mỹ của sản phẩm trong thị trường công nghiệp thường ít quan trọng hơn.

Các dịch vụ hỗ trợ rất quan trọng trong thị trường công nghiệp, nhiều khách hàng yêu cầu dịch vụ hỗ trợ ngay trong bản yêu cầu kỹ thuật.

Hoạt động phát triển sản phẩm mới thường có sự tham gia của nhiều bộ phận, chi phí lớn vì vậy luôn yêu cầu tỉ lệ thất bại nhỏ hơn, thường chỉ chiếm khoảng 30% - 40%, trong khi tỉ lệ này ở thị trường tiêu dùng có thể lên tới 80%.

Chu kỳ sống của sản phẩm thường dài hơn, đặc biệt là đối với các sản phẩm công nghiệp truyền thống, ngắn hơn đối với các sản phẩm công nghệ cao.

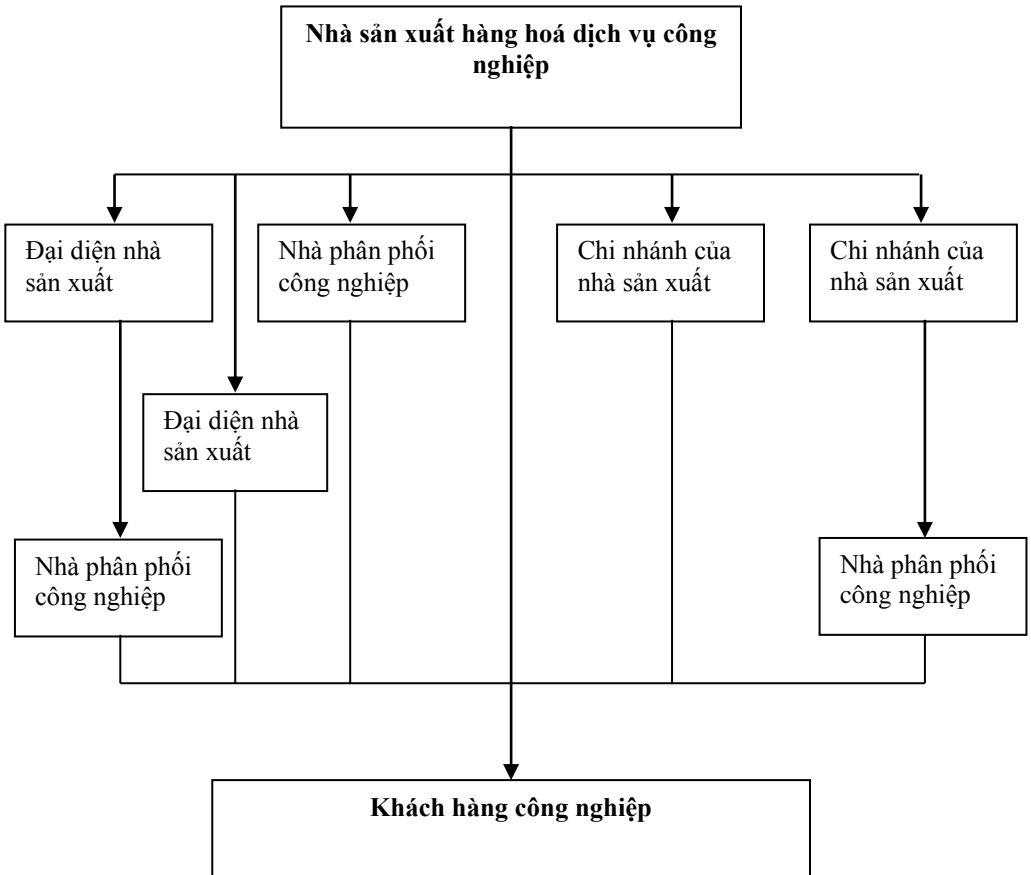
b. Giá

Thông thường mục tiêu giá của các công ty trong thị trường công nghiệp được quy về ba nhóm chính là: mục tiêu về chi phí, mục tiêu cạnh tranh, mục tiêu khách hàng. Trong thị trường công nghiệp, giá thường quan trọng trong đấu thầu, tuy nhiên, trong các trường hợp khác giá kém hơn các yếu tố như chất lượng sản phẩm, dịch vụ, giao hàng đúng hẹn.

Độ co giãn của cầu theo giá ở thị trường công nghiệp thường khá nhỏ hoặc bằng không.

Quan hệ đối tác giữa nhà sản xuất- khách hàng rất phổ biến nên định giá thường dựa trên quan hệ lâu dài, thương lượng giá giữa hai bên hầu như xuất hiện trong mọi trường hợp mua bán.

c. Kênh phân phối



Hình 4.25. Hệ thống phân phối công nghiệp

Chiến lược phân phối trong thị trường công nghiệp bao gồm các công việc như: xác định mục tiêu cụ thể của kênh, xây dựng những thoả thuận trong kênh, quyết định các kiểu kênh cần sử dụng, xác định loại và số lượng trung gian cần sử dụng... Sau khi đưa ra các quyết định trên, các chương trình cụ thể sẽ được thiết kế để đưa quyết định trên vào hiện thực. Các chương trình hàng động thường bao gồm việc lựa chọn thành viên kênh, phát triển các thủ tục và thoả thuận để tạo môi trường làm việc thuận lợi trong kênh. Cuối cùng, nhà quản trị marketing cần phải tổ chức các hoạt động phân phối vật chất thích hợp để đưa sản phẩm, dịch vụ đến tay khách hàng một cách hiệu quả nhất.

Về cơ bản chiến lược phân phối trong thị trường công nghiệp và tiêu dùng có một số điểm khác biệt sau:

- Kênh phân phối trong thị trường công nghiệp thường ngắn hơn kênh phân phối trong thị trường tiêu dùng. Có tới $\frac{3}{4}$ doanh số bán sản phẩm, dịch vụ của thị trường công nghiệp được bán qua kênh trực tiếp. Ngay cả khi sử dụng kênh gián tiếp thì cũng rất ngắn (chỉ một đến tối đa là hai cấp trung gian).

- Trong thị trường công nghiệp không có nhiều loại hình trung gian để lựa chọn như trong thị trường tiêu dùng, hầu như chỉ có hai loại trung gian chính là đại diện nhà sản xuất và nhà phân phối công nghiệp. Sự kém đa dạng này giới hạn sự lựa chọn của các nhà sản xuất. Ngoài ra, trên một số thị trường, số lượng các trung gian này là ít hoặc không có nên đây cũng là khó khăn đáng kể đối với các doanh nghiệp.

- Do đặc tính của các sản phẩm trong thị trường công nghiệp, khách hàng thường yêu cầu cao đối với các dịch vụ như hỗ trợ kỹ thuật, tư vấn, đào tạo... do đó việc lựa chọn trung gian lại càng khó khăn hơn, yêu cầu những trung gian có kỹ năng bán hàng và am hiểu kỹ thuật cần thiết.

- Trong thị trường công nghiệp, quan hệ giữa nhà sản xuất và khách hàng, hay nhà sản xuất - trung gian - khách hàng rất khăng khít, đòi hỏi nhà sản xuất phải thường xuyên tạo dựng, chăm sóc mối quan hệ này mới đảm bảo giữ chân và mở rộng được số lượng khách hàng.

d. Truyền thông

Hoạt động truyền thông trong thị trường công nghiệp thường sử dụng năm nhóm công cụ chủ yếu theo thứ tự phổ biến là bán hàng trực tiếp, xúc tiến

bán, quảng cáo, quan hệ công chúng và marketing trực tiếp để tác động vào thị trường mục tiêu nhằm đạt được mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Bản chất của các hoạt động xúc tiến là truyền tin về sản phẩm và công ty với khách hàng để thuyết phục họ mua hàng.

- Bán hàng cá nhân: Là hình thức trình bày trực tiếp giữa nhân viên bán hàng với một hay nhiều khách hàng với mục đích là bán hàng. Trong thị trường công nghiệp một buổi bán hàng trực tiếp có thể được trình bày bởi nhân viên bán hàng ngoài hiện trường, nhân viên bán hàng trong công ty, hoặc các đội bán hàng.

- Xúc tiến bán: Là những hình thức khuyến khích ngắn hạn nhằm thúc đẩy khách hàng ra quyết định mua sản phẩm, dịch vụ. Trong marketing công nghiệp, xúc tiến bán gồm những hình thức như: hội trợ triển lãm, hàng mẫu, quà tặng, các cuộc thi có thưởng...

- Quảng cáo: Là một hình thức trình bày chủ quan, gián tiếp những ý tưởng về sản phẩm, dịch vụ. Trong marketing công nghiệp, quảng cáo thường thông qua các phương tiện như các ấn phẩm thương mại, các loại báo chí, gửi thư trực tiếp, các niên giám thống kê, radio, tivi hay các bảng ngoài trời

- Quan hệ công chúng: Là các hoạt động nhằm xây dựng hình ảnh tốt đẹp cho thương hiệu hoặc cho doanh nghiệp trong cộng đồng. Công ty thường gửi cho báo chí những thông tin về sản phẩm, các hoạt động, sự kiện... do công ty chuẩn bị sẵn. Công chúng của hoạt động này có thể là khách hàng, nhân viên của công ty, công đoàn, các tổ chức chính phủ, cộng đồng trong xã hội...

- Marketing trực tiếp: Là hình thức truyền thông nhằm tác động cụ thể vào từng cá nhân khách hàng nhưng không có sự giao tiếp đối mặt như trong trường hợp của bán hàng trực tiếp. Hình thức thường gặp là marketing bằng catalog, thư trực tiếp, qua điện thoại, hay email...

Chi phí dành cho hoạt động truyền thông ở thị trường công nghiệp thường thấp hơn khá nhiều so với thị trường tiêu dùng (Khoảng 1%-2% so với mức phổ biến khoảng 5% ở thị trường tiêu dùng).

Bảng 4.4. So sánh các hoạt động marketing công nghiệp và marketing tiêu dùng

Nội dung	Marketing tiêu dùng	Marketing công nghiệp
Vai trò của các công cụ marketing	- Xúc tiến khuyến khích trưng, giá cả, phân phối đóng vai trò quan trọng	- Sản phẩm quan trọng, bán hàng cá nhân, phân phối vật chất quan trọng.
Sản phẩm	- Quan trọng nhưng đôi khi bị lu mờ do giá và khuyến mãi; - Số lượng lớn là sản phẩm tiêu chuẩn hoá; - Dịch vụ hỗ trợ quan trọng đối với những sản phẩm lâu bền, có giá trị nhưng thứ yếu đối với những sản phẩm khác.	- Thường giữ vai trò quan trọng hơn những yếu tố khác; - Sản phẩm thường được thiết kế theo quy cách yêu cầu của KH; - Dịch vụ hỗ trợ rất quan trọng, nhiều khách hàng yêu cầu dịch vụ hỗ trợ ngay trong bản yêu cầu kỹ thuật.
Giá	Là yếu tố có khả năng tác động nhanh chóng đến quyết định của khách hàng	Trong đấu thầu, giá quan trọng. Trong các trường hợp khác giá kém hơn các yếu tố như chất lượng sản phẩm, dịch vụ, giao hàng đúng hạn
Kênh phân phối	Nhiều kiểu tổ chức kênh phân phối	Kênh trực tiếp và kênh ngắn; ít trung gian; mối liên kết chặt chẽ
Truyền thông	- Tầm quan trọng của các công cụ 1. Quảng cáo; 2. Xúc tiến bán; 3. Bán hàng trực tiếp; - Phương tiện quảng cáo chủ yếu: Tivi, radio, báo, tạp chí	- Tầm quan trọng của các công cụ: 1. Bán hàng cá nhân; 2. Xúc tiến bán; 3. Quảng cáo - Phương tiện quảng cáo chủ yếu: Tạp chí chuyên ngành, gửi thư trực tiếp, niêm giám ngành.

4.6. Quản trị tài chính

4.6.1. Khái niệm, vai trò và nội dung của quản trị tài chính

4.6.1.1. Khái niệm quản trị tài chính

Quản trị tài chính là môn học về khoa học quản trị nghiên cứu các mối quan hệ tài chính phát sinh trong phạm vi hoạt động sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp để từ đó có thể đưa ra các quyết định tài chính nhằm hướng tới những mục tiêu khác nhau như tối đa hóa lợi nhuận, tối đa hoá giá trị doanh nghiệp và các mục tiêu khác.

Quản trị tài chính doanh nghiệp bao gồm các hoạt động của người quản lý (nhà quản trị) liên quan đến việc đầu tư, mua sắm tài trợ và quản lý tài sản của doanh nghiệp nhằm đạt được các mục tiêu đề ra. Có thể thấy rằng quản trị tài chính doanh nghiệp liên quan đến ba loại quyết định chính: Quyết định đầu tư, quyết định huy động vốn và quyết định phân phối lợi nhuận làm ra sao cho có lợi nhất cho các chủ sở hữu doanh nghiệp.

4.6.1.2. Vai trò của quản trị tài chính doanh nghiệp

Giống như mọi lĩnh vực khác trong thế giới hiện đại, vai trò của quản trị tài chính đã có nhiều thay đổi trong quá trình phát triển của nền kinh tế thế giới. Trước những năm 1950, chức năng chính của quản trị tài chính là đi tìm kiếm các nguồn tài trợ cho nhu cầu vốn. Sau đó, người ta chú ý hơn vào việc sử dụng vốn và một trong những chuyển biến quan trọng nhất của quản trị kinh doanh hiện đại là sự phân tích có hệ thống việc quản trị nội bộ doanh nghiệp với trọng tâm đặt vào sự luân chuyển vốn trong cơ cấu của doanh nghiệp.

Ở bất kỳ giai đoạn nào, công tác quản trị tài chính luôn giữ vai trò quan trọng trong hoạt động của doanh nghiệp. Với việc kiểm soát các tài sản hiện có và luồng tiền luân chuyển, quản trị tài chính giúp sử dụng tối đa các tài nguyên hiện có của doanh nghiệp, bao gồm cả việc phân tích và kiểm soát chi phí nhằm sử dụng tài sản với hiệu quả tối đa. Nhà quản trị tài chính cũng giữ vai trò quan trọng đối với việc tìm kiếm tài nguyên bên ngoài, cụ thể là các quyết định về ngân sách đầu tư, nhằm bảo đảm cho doanh nghiệp đầu tư đúng chỗ và có lợi nhất. Như vậy, quản trị tài chính giữ một vai trò quan trọng trong việc gia tăng hiệu quả hoạt động của mỗi đơn vị doanh nghiệp và trong việc phân phối tài nguyên sản xuất giữa các bộ phận trong doanh nghiệp.

4.6.1.3. Nội dung của quản trị tài chính doanh nghiệp

a. Tham gia đánh giá, lựa chọn, các dự án đầu tư và kế hoạch kinh doanh.

Việc xây dựng và lựa chọn các dự án đầu tư do nhiều bộ phận trong doanh nghiệp cùng hợp tác thực hiện. Trên góc độ tài chính, điều chủ yếu cần phải xem xét là hiệu quả của việc sử dụng tài chính hay nói cách khác là cân nhắc giữa chi phí bỏ ra, những rủi ro có thể gặp phải và khả năng có thể thu lợi nhuận, khả năng thực hiện dự án. Trong việc phân tích lựa chọn, đánh giá các dự án tối ưu, các dự án có mức sinh lời cao, nhà quản trị tài chính cần xem xét việc sử dụng vốn đầu tư nhằm tăng cường khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp để đảm bảo đạt được hiệu quả kinh tế trước mắt cũng như lâu dài.

b. Xác định nhu cầu vốn, tổ chức huy động các nguồn vốn để đáp ứng cho hoạt động của doanh nghiệp.

Mọi hoạt động của doanh nghiệp đòi hỏi phải có vốn. Bước vào hoạt động kinh doanh, quản trị tài chính doanh nghiệp cần phải xác định các nhu cầu vốn cấp thiết cho các hoạt động của doanh nghiệp ở trong kỳ. Việc tổ chức huy động các nguồn vốn ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả hoạt động của một doanh nghiệp. Để đi đến việc quyết định lựa chọn hình thức và phương pháp huy động vốn thích hợp doanh nghiệp cần xem xét, cân nhắc trên nhiều mặt như: kết cấu vốn, chi phí cho việc sử dụng các nguồn vốn, những điểm lợi và bất lợi của các hình thức huy động vốn.

c. Tổ chức sử dụng tốt các số vốn hiện có, quản lý chặt chẽ các khoản thu, chi, đảm bảo khả năng thanh toán của doanh nghiệp.

Quản trị tài chính doanh nghiệp phải tìm ra các biện pháp góp phần huy động tối đa các số vốn hiện có vào hoạt động kinh doanh, giải phóng các nguồn vốn bị ứ đọng. Theo dõi chặt chẽ và thực hiện tốt việc thu hồi bán hàng và các khoản thu khác, quản lý chặt chẽ các khoản chi tiêu phát sinh trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Tìm các biện pháp lập lại sự cân bằng giữa thu và chi bằng tiền để đảm bảo cho doanh nghiệp luôn có khả năng thanh toán. Mặt khác, cũng cần xác định rõ các khoản chi phí trong kinh doanh của doanh nghiệp, các khoản thuế mà doanh nghiệp phải nộp.

d. Thực hiện tốt việc phân phối lợi nhuận, trích lập và sử dụng các quỹ của doanh nghiệp.

Thực hiện việc phân phối hợp lý lợi nhuận sau thuế cũng như trích lập và sử dụng tốt các quỹ của doanh nghiệp sẽ góp phần quan trọng vào việc phát triển doanh nghiệp và cải thiện đời sống của công nhân viên chức. Lợi nhuận là mục tiêu của hoạt động kinh doanh là một chỉ tiêu mà doanh nghiệp phải đặc biệt quan tâm vì nó liên quan đến sự tồn tại, phát triển mở rộng của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần có phương pháp tối ưu trong việc phân chia lợi tức doanh nghiệp và trong việc xác định tỷ lệ và hình thức các quỹ của doanh nghiệp như: quỹ đầu tư phát triển, quỹ dự phòng tài chính, quỹ khen thưởng và quỹ phúc lợi.

e. Đảm bảo kiểm tra, kiểm soát thường xuyên đối với tình hình hoạt động của doanh nghiệp và thực hiện tốt việc phân tích tài chính.

Thông qua tình hình thu chi tiền tệ hàng ngày, tình hình thực hiện các chỉ tiêu tài chính cho phép nhà quản trị thường xuyên kiểm tra, kiểm soát tình hình hoạt động của doanh nghiệp. Mặt khác, định kỳ cần phải tiến hành phân tích tình hình tài chính doanh nghiệp. Phân tích tài chính nhằm đánh giá điểu mạnh và những điểu yếu về tình hình tài chính và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, qua đó có thể giúp cho lãnh.đạo doanh nghiệp đánh giá tổng quát tình hình hoạt động của doanh nghiệp, những mặt mạnh và những điểu còn hạn chế trong hoạt động kinh doanh như khả năng thanh toán, tình hình luân chuyển vật tư, tiền vốn, hiệu quả hoạt động kinh doanh, từ đó có thể đưa ra những quyết định đúng đắn về sản xuất và tài chính, xây dựng được một kế hoạch tài chính khoa học, đảm bảo mọi tài sản tiền vốn và mọi nguồn tài chính của doanh nghiệp được sử dụng một cách có hiệu quả nhất.

f. Thực hiện tốt việc kế hoạch hoá tài chính.

Các hoạt động tài chính của doanh nghiệp cần được dự kiến trước thông qua việc lập kế hoạch tài chính. Thực hiện tốt việc lập kế hoạch tài chính là công cụ cần thiết giúp cho doanh nghiệp có thể chủ động đưa ra các giải pháp kịp thời khi có sự biến động của thị trường. Quá trình thực hiện kế hoạch tài chính cũng là quá trình ra quyết định tài chính thích hợp nhằm đạt tới các mục tiêu của doanh nghiệp.

4.6.2. Tiền tệ

4.6.2.1. Khái niệm tiền tệ

Sự ra đời và phát triển của tiền tệ gắn liền với sự ra đời và phát triển của sản xuất và trao đổi hàng hóa. Theo Karl Marx, tiền tệ là một thứ hàng hoá đặc biệt, được tách ra khỏi thế giới hàng hoá, dùng để đo lường và biểu hiện giá trị của tất cả các loại hàng hoá khác. Theo các nhà kinh tế hiện đại: Tiền được định nghĩa là bất cứ cái gì được chấp nhận chung trong việc thanh toán để nhận hàng hoá, dịch vụ hoặc trong việc trả nợ.

Tiền tệ có thể mang hình thức tiền giấy hoặc tiền kim loại (tiền pháp định) do Nhà nước (Ngân hàng nhà nước, Bộ tài chính...) phát hành, tiền hàng hóa (vỏ sò, gạo, muối, vàng), tiền thay thế (coupon, dặm bay, điểm thưởng, phỉnh poker, ...), hoặc tiền mã hóa do một mạng lưới máy tính phát hành (điển hình là Bitcoin). Khi phân biệt tiền tệ của quốc gia này với tiền tệ của quốc gia khác, người ta dùng cụm từ “đơn vị tiền tệ”. Đơn vị tiền tệ của nhiều quốc gia có thể có cùng một tên gọi (ví dụ: dollar, franc...) và để phân biệt các đơn vị tiền tệ đó, người ta thường phải gọi kèm tên quốc gia sử dụng đồng tiền (ví dụ: dollar Úc). Với sự hình thành của các khu vực tiền tệ thống nhất, ngày nay có nhiều quốc gia dùng chung một đơn vị tiền tệ như đồng EUR. Tuy nhiên trong phạm vi giáo trình sẽ chỉ đề cập đến tiền pháp định.

4.6.2.2. Giá trị thời gian của tiền

Giá trị thời gian của tiền là khái niệm cho rằng các khoản tiền ở thời điểm khác nhau có giá trị khác nhau, cụ thể là khoản tiền sẵn có tại thời điểm hiện tại có giá trị cao hơn số tiền tương tự trong tương lai.

Nguyên nhân đầu tiên là do cơ hội sử dụng tiền. Số tiền đang có hôm nay có thể đầu tư để sinh lợi. Với 100 triệu ngay hôm nay, có nhiều cơ hội đầu tư vào cổ phiếu với lãi suất kỳ vọng khoảng 15%/năm, hoặc ít nhất, có thể gửi ngân hàng với lãi suất là 7%/năm, và sau một năm nhận lại gốc và lãi là 107 triệu. Như vậy 100 triệu của hôm nay sẽ có giá trị tương đương với một số tiền lớn hơn trong tương lai.

Thứ hai, lạm phát luôn luôn hiện hữu. Trong môi trường có lạm phát đồng tiền sẽ bị mất giá, sức mua của tiền bị giảm theo thời gian, làm cho một đồng nhận được trong tương lai có giá trị thấp hơn một đồng nhận được ngày

hôm nay. Ví dụ như 10 triệu đồng ngày hôm nay có thể mua được một chiếc máy tính, nhưng một năm sau, vẫn với 10 triệu lại không thể mua được chiếc máy tính đó nữa vì giá của nó đã tăng lên.

Thứ ba, trường hợp **rủi ro** không nhận được số tiền đó trong tương lai. Tương lai là không chắc chắn, thị trường, tình trạng nền kinh tế tăng trưởng hay suy thoái là điều không thể khẳng định ở hiện tại. Điều này đồng nghĩa với việc các nhà đầu tư, doanh nghiệp có thể thiệt hại, phá sản và khoản tiền mà chúng ta kỳ vọng nhận được cũng có thể sẽ không còn. *Bởi vậy, một đồng ở thời điểm hiện tại chắc chắn sẽ có giá trị hơn một đồng ở thời điểm nào đó trong tương lai.*

4.6.2.3. Tiền lãi và lãi suất

Về bề ngoài, tiền lãi là số tiền mà người đi vay đã trả thêm vào vốn gốc đã vay sau một khoảng thời gian. Có thể lý giải nguyên nhân khiến người cho vay nhận được khoản tăng thêm này bằng việc người cho vay đã sẵn lòng hi sinh cơ hội chi tiêu hiện tại, bỏ qua các cơ hội đầu tư để “cho thuê” tiền trong một quan hệ tín dụng. Chẳng hạn, bạn vay 10 triệu đồng vào năm 2020 và cam kết trả 1 triệu đồng lãi mỗi năm thì sau hai năm, bạn sẽ phải trả khoản tiền lãi 2 triệu đồng cùng với vốn gốc 10 triệu đồng. Một cách khái quát, khi bạn cho vay hay gửi tiết kiệm một khoản tiền P_0 , sau khoản thời gian t , bạn sẽ nhận được một khoản I_0 như là cái giá của việc đã cho phép người khác quyền sử dụng tiền của mình trong thời gian này. Tuy nhiên, sẽ rất bất tiện nếu sử dụng tiền lãi làm công cụ định giá thuê sử dụng tiền trong trường hợp thời gian tính lãi quá dài với những giá trị cho vay khác nhau. Vì thế, người ta thường sử dụng một công cụ khác là lãi suất để tính chi phí của việc sử dụng tiền. Lãi suất là tỷ lệ phần trăm tiền lãi so với vốn gốc trong một đơn vị thời gian.

Công thức:

$$i = \frac{I}{P \times t}$$

Trong đó: i : lãi suất
 I : tiền lãi
 P : Vốn gốc
 t : số thời kỳ (cho vay)

4.6.2.4. Lãi đơn

Lãi đơn là số tiền lãi chỉ tính trên số tiền gốc mà không tính trên số tiền lãi do tiền gốc sinh ra trong các thời kỳ trước. Tiền lãi đơn được xác định phụ thuộc vào ba biến số là vốn gốc, lãi suất thời kỳ và số thời kỳ vốn được mượn hay cho vay. Công thức tính lãi đơn (SI):

$$SI = P \times i \times n$$

Ví dụ: Một khoản vay 10 triệu đồng tính lãi đơn với lãi suất là 8%/năm. Sau 10 năm, số tiền gốc và lãi phải trả là bao nhiêu?

Tiền lãi phải trả sau 1 năm là: $SI_1 = 10 \times 8\% \times 1 = 0.8$ (triệu đồng)

Tiền lãi phải trả sau 10 năm là: $SI_{10} = 10 \times 8\% \times 10 = 8$ (triệu đồng)

Tổng số tiền phải trả sau 10 năm là: $10 + 8 = 18$ (triệu đồng)

Từ cách tính trên, có thể thấy rằng đã có sự phân biệt đối xử giữa tiền gốc và tiền lãi sinh ra từ vốn gốc. Vốn gốc thì có khả năng sinh lãi, trong khi tiền lãi sinh ra từ vốn gốc lại không có khả năng này. Chính vì thế, phương pháp lãi đơn thường chỉ được áp dụng trong thời gian ngắn, còn hầu hết các tình huống trong tài chính liên quan đến giá trị thời gian của tiền tệ không hề dựa trên phương pháp tính này. Trong hầu hết trường hợp, người ta sử dụng lãi kép để đo lường giá trị thời gian của tiền tệ, bởi vì thực tế, mọi đồng tiền luôn luôn có khả năng sinh lãi.

4.6.2.5. Lãi kép

Lãi kép là số tiền lãi được tính căn cứ vào vốn gốc và tiền lãi sinh ra trong các thời kỳ trước. Nói cách khác, lãi được định kỳ cộng vào vốn gốc để tính lãi cho thời kỳ sau. Chính sự ghép lãi này tạo ra sự khác nhau giữa lãi đơn và lãi kép. Công thức tính lãi kép (CI):

$$CI = P \times (1 + i)^t - P$$

Trong đó $P \times (1 + i)^t$ chính là giá trị tích lũy của toàn bộ khoản tiền sau t thời kỳ. Ví dụ: Một khoản vay 10 triệu đồng tính lãi kép với lãi suất là 8%/năm. Sau 10 năm, số tiền gốc và lãi phải trả là bao nhiêu?

Tổng số tiền gốc và lãi phải trả sau 10 năm: $10 \times (1 + 8\%)^{10} = 21.5$ triệu đồng.

Số tiền lãi phải trả sau 10 năm: $10 \times (1 + 8\%)^{10} - 10 = 11.5$ triệu đồng.

Từ công thức trên, có thể thấy là thời điểm tiền lãi phát sinh hay chính xác hơn là thời điểm tiền lãi được tích lũy để tiếp tục tính lãi ảnh hưởng rất lớn đến tổng giá trị hoàn lại. Vì thế, khi ra các quyết định liên quan đến lãi kép, không chỉ cần quan tâm đến lãi suất mà còn phải quan tâm đến thời kỳ ghép lãi. Với cùng một lãi suất như nhau, tiền lãi được ghép với tần suất cao hơn sẽ sinh ra tiền lãi sớm hơn, khiến cho tổng tiền lãi sẽ lớn hơn.

4.6.2.6. Giá trị trong tương lai của một khoản tiền

Giá trị tương lai của một khoản tiền hiện tại là giá trị của số tiền này ở thời điểm hiện tại cộng với khoản tiền mà nó có thể sinh ra trong khoảng thời gian từ thời điểm hiện tại đến thời điểm trong tương lai. Vận dụng khái niệm lãi kép, chúng ta có công thức tìm giá trị tương lai của một khoản tiền gửi vào cuối năm thứ t :

$$FV = PV \times (1 + k)^t$$

Trong đó: FV là giá trị khoản tiền trong tương lai

PV là giá trị khoản tiền ở hiện tại

k là chi phí cơ hội của việc sử dụng tiền, thường được gọi là tỷ lệ chiết khấu và có giá trị khác nhau tùy từng trường hợp (tỷ lệ lạm phát, lãi suất tiền gửi, lãi suất cho vay, lãi suất đầu tư...)

4.6.3. Chi phí - Giá thành sản phẩm

4.6.3.1. Chi phí

a. Khái niệm

Chi phí là toàn bộ các hao phí lao động, hao phí công cụ lao động và hao phí vật chất tính thành tiền để thực hiện một công việc nhất định. Việc xác định chi phí là điều kiện để thực hiện các hoạt động một cách có hiệu quả. Tính chi phí có ý nghĩa lớn trong quản lý doanh nghiệp sản xuất hay thương mại: phân tích và lựa chọn những phương án sản xuất và kinh doanh có lợi nhất, xác định khối lượng sản phẩm tối ưu cho một thời gian ngắn, đánh giá năng suất và hiệu

quả của doanh nghiệp, định ra chủ trương và phương hướng giảm chi phí, làm giảm cho việc tính toán và định giá thành và giá bán.

b. Phân loại chi phí theo chức năng hoạt động

Chi phí sản xuất là chi phí bỏ ra trong giai đoạn sản xuất là giai đoạn chế biến nguyên vật liệu thành thành phẩm bằng sức lao động của công nhân kết hợp với việc sử dụng máy móc thiết bị và bao gồm:

- Chi phí nguyên liệu, vật liệu trực tiếp: Khoản mục chi phí này bao gồm các loại nguyên liệu và vật liệu xuất dùng trực tiếp cho việc chế tạo sản phẩm. Trong đó, nguyên vật liệu chính dùng để cấu tạo nên thực thể chính của sản phẩm và các loại vật liệu phụ khác có tác dụng kết hợp với nguyên vật liệu chính để hoàn chỉnh sản phẩm về mặt chất lượng và hình dáng.

- Chi phí nhân công trực tiếp: Khoản mục chi phí này bao gồm tiền lương phải trả cho bộ phận công nhân trực tiếp sản xuất sản phẩm và những khoản trích theo lương của họ được tính vào chi phí. Chi phí tiền lương và các khoản trích theo lương của bộ phận công nhân phục vụ hoạt động chung của bộ phận sản xuất hoặc nhân viên quản lý các bộ phận sản xuất không bao gồm trong khoản mục chi phí này mà được tính là một phần của khoản mục chi phí sản xuất chung.

- Chi phí sản xuất chung: Chi phí sản xuất chung là các chi phí phát sinh trong phạm vi các phân xưởng để phục vụ hoặc quản lý quá trình sản xuất sản phẩm. Khoản mục chi phí này bao gồm: Chi phí vật liệu phục vụ quá trình sản xuất hoặc quản lý sản xuất, tiền lương và các khoản trích theo lương của nhân viên quản lý phân xưởng, chi phí khấu hao nhà xưởng máy móc trang thiết bị phục vụ sản xuất, sửa chữa và bảo trì máy móc thiết bị, nhà xưởng, chi phí dịch vụ mua ngoài phục vụ sản xuất và quản lý ở phân xưởng, ...

Chi phí ngoài sản xuất bao gồm chi phí bán hàng, tiền lương nhân viên, hoa hồng bán hàng, chi phí quản lý doanh nghiệp, cụ thể:

- Chi phí bán hàng: Khoản mục chi phí này bao gồm các chi phí phát sinh phục vụ cho khâu tiêu thụ sản phẩm, chi phí vận chuyển, bốc dỡ thành phẩm giao cho khách hàng, chi phí bao bì, khấu hao các phương tiện vận chuyển, tiền lương nhân viên bán hàng, hoa hồng bán hàng, chi phí tiếp thị quảng cáo...

- Chi phí quản lý doanh nghiệp: chi phí quản lý doanh nghiệp bao gồm tất cả các chi phí phục vụ cho công tác tổ chức và quản lý quá trình sản xuất kinh doanh nói chung trên giác độ toàn doanh nghiệp, chi phí văn phòng, tiền lương và các khoản trích theo lương của nhân viên quản lý doanh nghiệp, khấu hao tài sản cố định khác của doanh nghiệp, các chi phí dịch vụ mua ngoài khác...

4.6.3.2. Giá thành

a. Khái niệm

Giá thành sản phẩm bao gồm những chi phí về lao động (cả lao động sống và lao động vật hóa) cùng với các chi phí khác được sử dụng với mục đích sản xuất hoàn thành một khối lượng sản phẩm hàng hóa, dịch vụ, lao vụ nhất định. Giá thành sản phẩm biểu hiện lượng chi phí sản xuất để hoàn thành việc sản xuất một khối lượng sản phẩm hay một đơn vị sản phẩm nhất định.

Giá thành sản phẩm phản ánh kết quả sử dụng các loại tài sản trong quá trình sản xuất kinh doanh, cũng như tính đúng đắn của những giải pháp quản lý nhằm vào mục đích hạ thấp chi phí, nâng cao lợi nhuận của doanh nghiệp

b. Phân loại giá thành sản phẩm theo thời điểm tính giá thành

Theo thời điểm tính giá thành, ta có thể phân loại giá thành sản phẩm thành 03 loại: giá thành kế hoạch, giá thành định mức và giá thành thực tế.

- Giá thành kế hoạch: Là mục dự tính các chi phí đã quy định trong phạm vi giá thành cần cho sản xuất sản phẩm. Nó được xây dựng trên cơ sở số lượng sản phẩm kế hoạch và chi phí sản xuất kế hoạch.

- Giá thành định mức: Là mức dự tính các chi phí cần cho sản xuất sản phẩm được xác định trên cơ sở các định mức kinh tế kỹ thuật sản xuất tại thời điểm nhất định trong kỳ kế hoạch.

- Giá thành thực tế: là giá lại giá thành được xác định bởi kế toán dựa trên cơ sở chi phí sản xuất thực tế.

c. Phân loại giá thành sản phẩm theo phạm vi phát sinh chi phí

Theo phạm vi phát sinh chi phí, ta lại có thể phân giá thành sản phẩm thành hai loại chính là giá thành sản xuất và giá thành tiêu thụ. Cụ thể:

- Giá thành sản xuất: Còn được gọi là giá thành phân xưởng, nó bao gồm các chi phí liên quan đến việc sản xuất sản phẩm trong phạm vi phân xưởng sản xuất. Bao gồm: Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, chi phí nhân công trực tiếp, chi phí sản xuất chung phát sinh trong quá trình sản xuất...

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Giá thành sản} & & \text{Chi phí sản} & & \text{Chi phí sản} & & \text{Chi phí sản} \\ \text{xuất toàn bộ} & = & \text{xuất dở dang} & + & \text{xuất phát sinh} & - & \text{xuất dở} \\ \text{trong kỳ} & & \text{đầu kỳ} & & \text{trong kỳ} & & \text{dang cuối} \\ & & & & & & \text{kỳ} \end{array}$$

$$\begin{array}{ccc} \text{Giá thành sản xuất/ đơn} & = & \text{Giá thành sản} \\ \text{vị sản phẩm} & & \text{suất toàn bộ} \\ & & \text{trong kỳ} \end{array} \quad / \quad \begin{array}{c} \text{Số lượng sản} \\ \text{phẩm sản xuất} \\ \text{trong kỳ} \end{array}$$

- Giá thành tiêu thụ: Đây là loại giá thành bao gồm giá thành sản xuất, chi phí quản lý doanh nghiệp, chi phí bán hàng tính cho sản phẩm đó. Chi phí tiêu thụ còn được gọi là chi phí giá thành toàn bộ.

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Giá thành toàn bộ của} & = & \text{Giá thành sản} & + & \text{Chi phí} & + & \text{Chi phí quản lý} \\ \text{sản phẩm tiêu thụ} & & \text{xuất toàn bộ} & & \text{bán hàng} & & \text{doanh nghiệp} \end{array}$$

4.6.4. Doanh thu - Lợi nhuận

4.6.4.1. Doanh thu

a. Khái niệm

Theo hệ thống chuẩn mực kế toán Việt Nam: “Doanh thu là tổng giá trị các lợi ích kinh tế doanh nghiệp thu được trong kỳ kế toán, phát sinh từ các hoạt động kinh doanh, sản xuất thông thường của doanh nghiệp, góp phần làm phát triển vốn chủ sở hữu”. Doanh thu là phần giá trị mà công ty thu được trong quá trình hoạt động kinh doanh bằng việc bán sản phẩm hàng hóa của mình. Doanh thu là một trong những chỉ tiêu quan trọng phản ánh quá trình hoạt động kinh doanh của đơn vị ở một thời điểm cần phân tích. Doanh thu của doanh nghiệp được tạo ra từ các hoạt động khác nhau.

b. Kết cấu của doanh thu trong doanh nghiệp

Doanh thu của các doanh nghiệp bao gồm doanh thu từ việc cung cấp dịch vụ, bán hàng, doanh thu hoạt động tài chính và lợi nhuận hoạt động nội bộ hay doanh thu bất thường.

- Doanh thu bán hàng: Là doanh thu bán sản phẩm mà doanh nghiệp sản xuất ra, bán hàng hóa mua vào và bán bất động sản đầu tư.

Doanh thu bán hàng = Giá bán x Sản lượng tiêu thụ

- Doanh thu cung cấp dịch vụ: Là doanh thu thực hiện công việc đã thỏa thuận theo hợp đồng trong một hay nhiều kỳ kế toán như cung cấp dịch vụ vận tải, du lịch, cho thuê tài sản cố định theo phương thức cho thuê hoạt động...

- Doanh thu bán hàng nội bộ: Là doanh thu của số sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ tiêu thụ trong nội bộ doanh nghiệp, là lợi ích kinh tế thu được từ việc bán hàng hóa, sản phẩm, cung cấp dịch vụ nội bộ giữa các đơn vị trực thuộc hạch toán phụ thuộc trong cùng một công ty, tổng công ty tính theo giá bán nội bộ.

- Doanh thu hoạt động tài chính: Là doanh thu tiền lãi, tiền bản quyền, cổ tức, lợi nhuận được chia và doanh thu hoạt động tài chính khác của doanh nghiệp.

- Doanh thu bất thường: là khoản tiền từ các hoạt động không xảy ra thường xuyên như: bán vật tư hàng hóa dư thừa, dụng cụ đã phân bổ hết, các khoản phải trả nhưng không cần trả, thanh lý tài sản, ...

4.6.4.2. Lợi nhuận

a. Khái niệm

Lợi nhuận hay lợi tức hay lãi là phần chênh lệch dương giữa thu nhập và chi phí tạo ra thu nhập đó trong 1 thời kỳ (thường là quý, nửa năm, năm). Nếu chênh lệch âm thì kết quả kinh doanh là lỗ.

Lợi nhuận = Doanh thu - Chi phí

Lợi nhuận là 1 chỉ tiêu quan trọng đánh giá kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Có lợi nhuận chứng tỏ hoạt động kinh doanh đã bù đắp được chi phí bỏ ra và có tích lũy. Mục tiêu kinh doanh là thu lợi nhuận, có lợi nhuận mới trả lãi được cho người góp vốn và mở rộng quy mô kinh doanh, hiện đại hoá thiết bị, đẩy mạnh nghiên cứu phát triển.

b. Kết cấu của lợi nhuận trong doanh nghiệp

Với nền kinh tế thị trường, nếu muốn tăng cường được khả năng cạnh tranh thì cần đòi hỏi doanh nghiệp phải đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của mình trong nhiều lĩnh vực khác nhau.

Lợi nhuận từ hoạt động sản xuất kinh doanh: Đây là khoản chênh lệch giữa doanh thu từ hoạt động sản xuất kinh doanh trừ đi chi phí đã bỏ ra cộng thêm lợi nhuận của hoạt động tài chính.

Lợi nhuận từ các hoạt động khác: Đây sẽ là khoản tiền chênh lệch giữa thu nhập của hoạt động kinh tế khác và chi phí của hoạt động kinh tế khác cộng với thuế gián thu theo quy định của pháp luật.

c. Công thức tính lợi nhuận

- **Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ** là chênh lệch giữa doanh thu thuần (về bán hàng và cung cấp dịch vụ) với giá vốn hàng bán, nói cách khác là khoảng cách chênh lệch giữa giá bán và giá vốn của sản phẩm, dịch vụ.

$$\text{Lợi nhuận gộp} = \text{Doanh thu thuần} - \text{Giá vốn hàng bán}$$

- **Lợi nhuận thuần của hoạt động kinh doanh** hay còn được gọi là **lợi nhuận trước thuế** là kết quả cuối cùng của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

$$\text{Lợi nhuận thuần} = \text{Lợi nhuận gộp} + \text{Doanh thu hoạt động tài chính} - (\text{Chi phí tài chính} + \text{Chi phí bán hàng} + \text{Chi phí quản lý doanh nghiệp}).$$

- Lợi nhuận ròng hay còn được gọi là lãi ròng, **lợi nhuận sau thuế**, chính là phần lợi nhuận còn lại sau khi lấy tổng doanh thu trừ hết các chi phí dùng cho sản phẩm, bao gồm cả thuế thu nhập doanh nghiệp.

$$\text{Lợi nhuận ròng} = \text{Lợi nhuận thuần} - \text{Thuế TNDN}$$

4.6.5. Thuế

4.6.5.1. Thuế thu nhập doanh nghiệp

a. Khái niệm

Thuế thu nhập doanh nghiệp (Profit tax) là loại thuế trực thu, đánh trực tiếp vào thu nhập chịu thuế của doanh nghiệp bao gồm: Thu nhập từ các hoạt động sản xuất, kinh doanh hàng hóa, hoặc dịch vụ, các thu nhập khác theo quy

định của pháp luật. Theo Thông tư số 78/2014/TT-BTC, hướng dẫn thi hành Nghị định 218/2013/NĐ-CP ngày 26/12/2013 của Chính phủ, các đối tượng phải nộp thuế thu nhập doanh nghiệp bao gồm: Các doanh nghiệp thành lập theo quy định của pháp luật Việt Nam; Các doanh nghiệp nước ngoài có cơ sở thường trú hoặc không có cơ sở thường trú tại Việt Nam; Các tổ chức thành lập theo Luật hợp tác xã; Đơn vị sự nghiệp thành lập theo quy định pháp luật Việt Nam; Tổ chức khác có hoạt động sản xuất, kinh doanh có thu nhập.

b. Công thức tính thuế thu nhập doanh nghiệp

Theo Thông tư 96/2015/TT-BTC của Bộ Tài chính, công thức tính thuế thu nhập doanh nghiệp bằng thu nhập tính thuế nhân với thuế suất. Cụ thể:

Thuế TNDN phải nộp = Thu nhập tính thuế (1) x Thuế suất thuế TNDN

Nếu doanh nghiệp có trích lập quỹ phát triển khoa học và công nghệ thì tính như sau:

$$\text{Thuế TNDN phải nộp} = [\text{Thu nhập tính thuế} - \text{Phần trích lập quỹ KH\&CN (3)}] \times \text{Thuế suất thuế TNDN}$$

Trong đó phần trích lập quỹ KH&CN: được trích tối đa 10% thu nhập tính thuế hàng năm. Mức thuế suất thuế TNDN 2021 được quy định tại điều 11 của Thông tư số 78/2014/TT-BTC, cụ thể:

- Mức thuế suất 20% áp dụng cho tất cả các doanh nghiệp được thành lập tại Việt Nam. (Không phân biệt mức doanh thu);

- Mức thuế suất từ 32% đến 50% sẽ áp dụng cho những doanh nghiệp có hoạt động tìm kiếm, thăm dò, khai thác dầu khí và tài nguyên quý hiếm khác tại Việt Nam;

- Mức thuế suất 50% sẽ áp dụng đối với các doanh nghiệp có hoạt động tìm kiếm, thăm dò, khai thác các mỏ tài nguyên quý hiếm. Ví dụ: Bạch kim, vàng, bạc, thiếc, wonfram, antimoan, đá quý, đất hiếm trừ dầu khí,;

- Trường hợp các mỏ tài nguyên quý hiếm có từ 70% diện tích được giao trở lên ở địa bàn có điều kiện kinh tế xã hội đặc biệt khó khăn thuộc danh mục địa bàn ưu đãi thuế thu nhập doanh nghiệp ban hành kèm theo Nghị định số 218/2013/NĐ-CP của Chính phủ áp dụng thuế suất thuế thu nhập doanh nghiệp 40%.

4.6.5.2. Thuế giá trị gia tăng (VAT)

a. Khái niệm

Thuế giá trị gia tăng là một loại thuế gián thu đánh trên khoản giá trị tăng thêm của hàng hoá, dịch vụ phát sinh trong quá trình từ sản xuất, lưu thông đến tiêu dùng và được nộp vào ngân sách Nhà nước theo mức độ tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ. Đây là một loại thuế doanh thu đánh vào mỗi giai đoạn sản xuất, lưu thông sản phẩm hàng hoá, từ khi còn là nguyên liệu thô sơ cho đến sản phẩm hoàn thành, và cuối cùng là giai đoạn tiêu dùng. Thuế VAT được cộng vào giá bán hàng hoá, dịch vụ, và do người tiêu dùng chịu khi mua hàng hoá, sử dụng dịch vụ và do người bán sản phẩm (hoặc dịch vụ) nộp thay vào kho bạc, do trong giá bán hàng hoá (hoặc trong dịch vụ) có cả thuế giá trị gia tăng.

b. Thuế suất thuế giá trị gia tăng:

Luật thuế giá trị gia tăng của Việt Nam hiện hành quy định 3 mức thuế suất là: 0% ,5% và 10% áp dụng cho các nhóm hàng hóa, dịch vụ. Trong đó mức thuế suất 0% áp dụng đối với hàng hóa xuất khẩu. Mức thuế suất 5 % áp dụng đối với lĩnh vực sản xuất nước sạch, quặng, khai thác thủy lợi, trồng trọt, chăn nuôi, thủy hải sản chưa qua chế biến, thiết bị dụng cụ y tế, hoạt động văn hóa, thể dục, thể thao, biểu diễn nghệ thuật, dịch vụ khoa học công nghệ ... Phần lớn các sản phẩm hàng hóa dịch vụ thông thường chịu mức thuế suất 10%.

4.6.6. Các báo cáo tài chính trong doanh nghiệp

4.6.6.1. Bảng cân đối kế toán

Bảng cân đối kế toán được chia làm hai phần chính: Tài sản và Nguồn vốn. Trong đó Nguồn vốn bao gồm Nợ phải trả và Vốn chủ sở hữu. Trong kế toán, tồn tại phương trình kế toán biểu hiện mối quan hệ giữa tài sản và Nguồn vốn của doanh nghiệp:

$$\text{Tài sản} = \text{Nguồn vốn hoặc Tài sản} = \text{Nợ phải trả} + \text{Vốn chủ sở hữu}$$

Điều này có nghĩa là tài sản hoặc những công cụ được sử dụng để vận hành công ty được cân bằng với nợ tài chính của công ty, vốn đầu tư mà chủ sở hữu đưa vào công ty và lợi nhuận giữ lại. Tài sản là những gì một công ty sử dụng để phục vụ cho sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, còn nguồn vốn là nguồn phục vụ tài sản này.

c. Các loại tài sản

Tài sản ngắn hạn có thời gian sử dụng dưới 1 năm. Điều này có nghĩa là chúng có khả năng thanh khoản tốt, tức là dễ chuyển đổi thành tiền mặt. Tài

sản ngắn hạn bao gồm: Tiền và các khoản tương đương tiền, các khoản phải thu ngắn hạn và hàng tồn kho.

Tài sản dài hạn là những tài sản có giá trị lớn, được sử dụng trong nhiều kỳ sản xuất kinh doanh và không thể chuyển thành tiền mặt một cách dễ dàng. Tài sản dài hạn được phân thành tài sản cố định hữu hình (máy móc, thiết bị, nhà đất...) và tài sản cố định vô hình (lợi thế thương mại, bằng sáng chế, quyền tác giả...).

d. Các loại nợ phải trả

Đây là khoản được thể hiện bên phải bảng cân đối kế toán. Nợ phải trả là nghĩa vụ tài chính của công ty, được phát sinh từ các sự kiện trong quá khứ và doanh nghiệp phải có trách nhiệm chi trả. Cũng giống như tài sản, nợ phải trả được phân thành hai loại: Nợ ngắn hạn và dài hạn.

e. Vốn chủ sở hữu

Vốn chủ sở hữu là số tiền ban đầu được đầu tư vào doanh nghiệp. Mục này đại diện cho tổng giá trị tài sản ròng của công ty, bao gồm nguồn vốn kinh doanh và quỹ đầu tư phát triển.

Bảng 4.5. Mẫu bảng cân đối kế toán

Đơn vị tính: triệu đồng

Tài sản	Số tiền	Nguồn vốn	Số tiền
A. Tài sản ngắn hạn	1.440.000	A. Nợ phải trả	790.000
Tiền mặt	40.000	Vay ngắn hạn	540.000
Tiền gửi ngân hàng	800.000	Phải trả người bán	200.000
Nguyên vật liệu	500.000	Phải trả khác	50.000
Thành phẩm	100.000		
B. Tài sản dài hạn	5.000.000	B. Vốn chủ sở hữu	5.650.000
Tài sản cố định hữu hình	5.000.000	Nguồn vốn kinh doanh	5.600.000
		Quỹ đầu tư phát triển	50.000
Tổng cộng tài sản	6.440.000	Tổng cộng nguồn vốn	6.440.000

4.6.6.2. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

Bảng 4.6. Mẫu báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

PHỤ LỤC

BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

[01] Kỳ tính thuế: Năm 2020

[02] Tên người nộp thuế: CÔNG TY TNHH ABC

[03] Mã số thuế:

Mẫu số: B 02 – DN
(Ban hành theo Thông
tư số 200/2014/TT-BTC
Ngày 22/12/2014 của
Bộ Tài chính)

Chỉ tiêu	Mã số	Thuyết minh	Năm nay	Năm trước
1	2	3	4	5
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	01		1.200.000.000	1.000.000.000
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	02		0	0
3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ (10 = 01 - 02)	10		1.200.000.000	1.000.000.000
4. Giá vốn hàng bán	11		800.000.000	600.000.000
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (20 = 10 - 11)	20		400.000.000	400.000.000
6. Doanh thu hoạt động tài chính	21		4.000.000	5.000.000
7. Chi phí tài chính	22		30.000.000	50.000.000
- Trong đó: Chi phí lãi vay	23		30.000.000	50.000.000
8. Chi phí bán hàng	25		120.000.000	100.000.000
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	26		214.000.000	200.000.000
10 Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh {30 = 20 + (21 - 22) - (25 + 26)}	30		40.000.000	55.000.000
11. Thu nhập khác	31		0	200.000.000
12. Chi phí khác	32		0	185.000.000
13. Lợi nhuận khác (40 = 31 - 32)	40		0	15.000.000
14. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (50 = 30 + 40)	50		40.000.000	70.000.000
15. Chi phí thuế TNDN hiện hành	51		8.000.000	14.000.000
16. Chi phí thuế TNDN hoãn lại	52		0	0
17. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (60 = 50 - 51 - 52)	60		32.000.000	56.000.000
18. Lãi cơ bản trên cổ phiếu	70		0	0
19. Lãi suy giảm trên cổ phiếu	71		0	0

Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (còn được gọi tắt là Báo cáo kết quả kinh doanh) mang đến những thông tin về doanh thu, chi phí và lợi nhuận trong một kỳ hoạt động của doanh nghiệp. Báo cáo này giúp nhà quản trị nắm bắt được kết quả kinh doanh (lãi/ lỗ) trong kỳ báo cáo, có thể nhìn nhận được thực trạng doanh thu, chi phí của doanh nghiệp, đồng thời dự báo được xu hướng tương lai để đưa ra những điều chỉnh hợp lý và kịp thời. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh gồm 03 phần: Kết quả từ hoạt động kinh doanh; Kết quả từ hoạt động tài chính; Kết quả từ hoạt động khác.

Nội dung và ý nghĩa của các chỉ tiêu trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh được trình bày cụ thể trong bảng dưới đây:

Bảng 4.7. Ý nghĩa các chỉ tiêu trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

STT	Chỉ tiêu	Mã số	Nội dung
1	Doanh thu bán hàng (BH) và cung cấp dịch vụ	01	Phản ánh tổng doanh thu (DT) bán hàng hóa, thành phẩm, doanh thu cung cấp dịch vụ và DT khác trong kỳ báo cáo.
2	Các khoản giảm trừ DT	02	Phản ánh các khoản được ghi giảm trừ vào tổng DT, bao gồm các khoản chiết khấu thương mại, giảm giá hàng bán, hàng bán bị trả lại trong kỳ báo cáo.
3	DT thuần về BH và cung cấp dịch vụ	10	Phản ánh DT bán hàng hóa, thành phẩm, DT cung cấp dịch vụ và DT khác đã trừ các khoản giảm trừ trong kỳ báo cáo.
4	Giá vốn hàng bán	11	Phản ánh tổng giá vốn của hàng hóa, giá thành sản xuất của thành phẩm đã bán, chi phí trực tiếp của khối lượng dịch vụ hoàn thành đã cung cấp trong kỳ báo cáo.
5	LN gộp về BH và cung cấp dịch vụ	20	Phản ánh số chênh lệch giữa DT thuần về BH, thành phẩm và cung cấp dịch vụ với giá vốn hàng bán phát sinh trong kỳ báo cáo.
6	DT hoạt động TC	21	Phản ánh DT hoạt động TC thuần phát sinh trong kỳ báo cáo.
7	Chi phí TC	22	Phản ánh tổng chi phí TC, gồm tiền lãi vay phải trả, chi phí góp vốn liên doanh, liên kết, ... phát sinh trong kỳ báo cáo.
8	Chi phí lãi vay	23	Phản ánh chi phí lãi vay phải trả được tính vào chi phí TC trong kỳ báo cáo.
8	Chi phí BH	25	Phản ánh tổng chi phí bán hàng hóa, thành phẩm đã bán, dịch vụ đã cung cấp phát sinh trong kỳ báo cáo.

9	Chi phí quản lý DN	26	Phản ánh tổng chi phí quản lý DN phát sinh trong kỳ báo cáo.
10	LN thuần từ hoạt động kinh doanh	30	Phản ánh KQHĐKD của DN trong kỳ báo cáo.
11	Thu nhập khác	31	Phản ánh các khoản thu nhập khác, phát sinh trong kỳ báo cáo.
12	Chi phí khác	32	Phản ánh tổng các khoản chi phí khác phát sinh trong kỳ báo cáo.
13	LN khác	40	Phản ánh số chênh lệch giữa thu nhập khác với chi phí khác phát sinh trong kỳ báo cáo.
14	Tổng LN kế toán trước thuế	50	Phản ánh tổng số LN kế toán thực hiện trước khi trừ chi phí thuế thu nhập DN trong kỳ báo cáo.
15	Chi phí thuế TNDN hiện hành	51	Phản ánh chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành phát sinh trong kỳ báo cáo.
16	Chi phí thuế TNDN hoãn lại	52	Phản ánh chi phí thuế thu nhập DN hoãn lại hoặc thu nhập thuế thu nhập hoãn lại phát sinh trong kỳ báo cáo.
17	LN sau thuế thu nhập DN	60	Phản ánh tổng số LN thuần (hoặc lỗ) sau thuế từ các hoạt động (sau khi trừ chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp) phát sinh trong kỳ báo cáo.
18*	Lãi cơ bản trên cổ phiếu	70	Phản ánh lãi cơ bản trên cổ phiếu, chưa tính đến các công cụ được phát hành trong tương lai có khả năng pha loãng giá trị cổ phiếu.
19*	Lãi suy giảm trên cổ phiếu	71	Phản ánh lãi suy giảm trên cổ phiếu, có tính đến sự tác động của các công cụ trong tương lai có thể được chuyển đổi thành cổ phiếu và pha loãng giá trị cổ phiếu.

(*Chỉ áp dụng tại công ty cổ phần)

Đối với mỗi DN, nhà quản trị cần hiểu nội dung, ý nghĩa của các chỉ tiêu để có thể nắm bắt sơ bộ từng chỉ tiêu trên báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh đang thể hiện các thông tin gì.

4.6.6.3. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ là bản tổng hợp lại tình hình chi và thu tiền tệ, qua đó phản ánh đầu ra và đầu vào của các dòng tiền doanh nghiệp trong thời gian nhất định.

$$\text{Tiền tồn đầu kỳ} + \text{tiền thu trong kỳ} - \text{tiền chi trong kỳ} = \text{tiền tồn cuối kỳ}$$

Có 03 khoản mục dòng tiền trong báo cáo lưu chuyển tiền tệ:

a. Lưu chuyển tiền tệ từ hoạt động kinh doanh

Hoạt động kinh doanh bao gồm các khoản như: lợi nhuận, khấu hao, biến động hàng tồn kho, biến động khoản phải thu... Dòng tiền từ hoạt động kinh doanh được phân làm hai loại:

- Dòng tiền vào: Thu từ bán hàng, cung cấp dịch vụ và doanh thu khác, thu khác (toàn bộ tiền thu từ hoạt động kinh doanh của DN. Dòng tiền này mang dấu (+).

- Dòng tiền ra: Tiền chi cho nhà cung cấp, tiền chi cho người lao động, khấu hao, lãi vay, thuế TNDN, chi khác cho hoạt động kinh doanh. Dòng tiền này mang dấu (-) hoặc được viết trong ngoặc ()

Nếu dòng tiền vào - dòng tiền ra > 0 thì DN hoạt động tốt. Ngược lại, nếu dòng tiền vào - dòng tiền ra < 0: Doanh nghiệp sẽ lâm vào tình trạng thiếu tiền (hay còn gọi là kiệt quệ tài chính). Nếu không tháo gỡ được sẽ dẫn đến tình trạng phá sản, giải thể.

b. Lưu chuyển tiền tệ từ hoạt động đầu tư

Hoạt động đầu tư sẽ bao gồm các khoản chi cho mua sắm, xây dựng, thanh lý, nhượng bán các tài sản dài hạn và các khoản đầu tư khác không thuộc các khoản tương đương tiền. Nếu doanh nghiệp đang tiến hành đầu tư vốn lớn, cần xem xét nguồn tiền nào được sử dụng để bù đắp cho các hoạt động đầu tư này. Dòng tiền từ hoạt động đầu tư cũng được phân làm hai loại:

- Dòng tiền vào: Thu từ thanh lý, nhượng bán tài sản; thu hồi từ việc cho vay, đầu tư vốn góp; lãi cho vay, cổ tức và lợi nhuận được chia.

- Dòng tiền ra: Chi để mua sắm, xây dựng tài sản, bất động sản; chi cho vay, đầu tư vốn góp vào đơn vị khác.

Việc đầu tư thường kéo dài trong một khoảng thời gian. Chính vì vậy, nếu dùng cách tính toán lấy dòng tiền vào trừ (-) dòng tiền ra để đánh giá hiệu quả đầu tư sẽ không phù hợp. Trong trường hợp này cần phải dựa vào hoạt động kinh doanh để đánh giá (nếu đầu tư nội bộ, vào chính bản thân doanh nghiệp). Ví dụ như bỏ tiền ra đầu tư vào trang thiết bị máy móc, sản xuất ra bao nhiêu sản phẩm, mang lại lợi nhuận là bao nhiêu...

c. Lưu chuyển tiền tệ từ hoạt động tài chính.

Bảng 4.8. Cấu trúc của một bản báo cáo lưu chuyển tiền tệ

Chỉ tiêu	Mã số	Thuyết minh	Năm nay	Năm trước
1	2	3	4	5
I. Lưu chuyển tiền từ hoạt động kinh doanh				
1. Tiền thu từ bán hàng, cung cấp dịch vụ và doanh thu khác	01			
2. Tiền chi trả cho người cung cấp hàng hóa và dịch vụ	02			
3. Tiền chi trả cho người lao động	03			
4. Tiền lãi vay đã trả	04			
5. Thuế thu nhập doanh nghiệp đã nộp	05			
6. Tiền thu khác từ hoạt động kinh doanh	06			
7. Tiền chi khác cho hoạt động kinh doanh	07			
Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động kinh doanh	20			
II. Lưu chuyển tiền từ hoạt động đầu tư				
1. Tiền chi để mua sắm, xây dựng TSCĐ và các tài sản dài hạn khác	21			
2. Tiền thu từ thanh lý, nhượng bán TSCĐ và các tài sản dài hạn khác	22			
3. Tiền chi cho vay, mua các công cụ nợ của đơn vị khác	23			

4. Tiền thu hồi cho vay, bán lại các công cụ nợ của đơn vị khác	24			
5. Tiền chi đầu tư góp vốn vào đơn vị khác	25			
6. Tiền thu hồi đầu tư góp vốn vào đơn vị khác	26			
7. Tiền thu lãi cho vay, cổ tức và lợi nhuận được chia	27			
<i>Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động đầu tư</i>	30			
III. Lưu chuyển tiền từ hoạt động tài chính				
1. Tiền thu từ phát hành cổ phiếu, nhận vốn góp của chủ sở hữu	31			
2. Tiền trả lại vốn góp cho các chủ sở hữu, mua lại cổ phiếu của doanh nghiệp đã phát hành	32			
3. Tiền thu từ đi vay	33			
4. Tiền trả nợ gốc vay	34			
5. Tiền trả nợ gốc thuê tài chính	35			
6. Cổ tức, lợi nhuận đã trả cho chủ sở hữu	36			
<i>Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động tài chính</i>	40			
Lưu chuyển tiền thuần trong kỳ (50 = 20+30+40)	50			
Tiền và tương đương tiền đầu kỳ	60			
Ảnh hưởng của thay đổi tỷ giá hối đoái quy đổi ngoại tệ	61			
Tiền và tương đương tiền cuối kỳ (70 = 50+60+61)	70			

Hoạt động tài chính bao gồm lượng tiền mặt đi ra, vào doanh nghiệp do các hoạt động tài chính như các dòng tiền trả cổ tức, các khoản mua bán chứng khoán. Phân tích lưu chuyển tiền từ hoạt động tài chính nhằm đánh giá tình hình tài chính của doanh nghiệp hiện đang thừa hay thiếu tiền. Dòng tiền từ hoạt động tài chính cũng được phân làm hai loại: Dòng tiền vào và dòng tiền ra.

- Dòng tiền vào: Thu từ phát hành cổ phiếu, nhận vốn góp, thu từ đi vay.

- Dòng tiền ra: Chi trả vốn góp, mua cổ phiếu của doanh nghiệp đã phát hành, chi trả nợ gốc vay và nợ thuê tài chính, chia cổ tức, lợi nhuận cho chủ sở hữu.

Như vậy, về cơ bản lưu chuyển tiền từ hoạt động tài chính sẽ phản ánh việc thay đổi về quy mô, kết cấu vốn của chủ sở hữu, các khoản nợ của doanh nghiệp. Từ đó sẽ hiểu quy mô doanh nghiệp, định hướng kinh doanh (vay nợ hay không vay, vay nhiều hay vay ít).

TÓM LƯỢC

1. *Quản trị sản xuất (Production Management)* là quá trình thiết kế, hoạch định, tổ chức điều hành và kiểm tra theo dõi hệ thống sản xuất nhằm thực hiện những mục tiêu sản xuất đã đề ra. *Vai trò của Quản trị sản xuất*: Là hoạt động quyết định tạo ra sản phẩm và giá trị gia tăng, Góp phần tiết kiệm các nguồn lực, tăng năng suất, giảm giá thành, Nâng cao khả năng cạnh tranh của Doanh nghiệp.

Nội dung chủ yếu của quản trị sản xuất như: dự báo nhu cầu sản phẩm, thiết kế sản phẩm và quy trình sản xuất, quản trị công suất, định vị doanh nghiệp và bố trí mặt bằng, lập kế hoạch các nguồn lực, điều độ sản xuất và kiểm soát hệ thống sản xuất.

Một số phương pháp sản xuất tiên tiến như là một giải pháp để cải tiến quản trị sản xuất hiệu quả, nâng cao chất lượng sản phẩm và tạo giá trị gia tăng cho doanh nghiệp như phương pháp OPT, JIT, TPM, phương pháp 5S, ...

2. Chất lượng là tập hợp các đặc tính vốn có của sản phẩm và dịch vụ mà có khả năng thoả mãn các yêu cầu. Quản trị chất lượng là hoạt động có chức năng quản trị chung nhằm đề ra mục tiêu chất lượng, chính sách chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng trong khuôn khổ một hệ thống quản trị chất lượng nhất định.

Các chức năng quản trị chất lượng bao gồm: Lập kế hoạch chất lượng; Tổ chức thực hiện; Kiểm tra, kiểm soát chất lượng; Điều chỉnh cải tiến.

Một số mô hình quản trị chất lượng: Kiểm tra chất lượng; Kiểm soát chất lượng; Kiểm soát chất lượng toàn diện; Quản lý chất lượng toàn diện.

Đánh giá, lượng hoá chất lượng sản phẩm là việc xác định, xem xét một cách hệ thống mức độ mà một sản phẩm hoặc một đối tượng có khả năng thoả mãn các nhu cầu quy định. Các phương pháp đánh giá chất lượng bao gồm: phương pháp phong thí nghiệm, phương pháp cảm quan, phương pháp xã hội học và phương pháp chỉ số chất lượng (gồm Hệ số chất lượng, mức chất lượng, trình độ chất lượng, chỉ tiêu chất lượng toàn phần, hệ số hiệu quả sử dụng sản phẩm và hệ số tương đối hữu ích của sản phẩm).

Áp dụng 7 công cụ thống kê có thể giải quyết được hầu hết những vấn đề quản lý chất lượng thường gặp trong hoạt động sản xuất cũng như dịch vụ khách hàng của doanh nghiệp, bao gồm: (1 - Phiếu kiểm soát/*Check sheets*), (2 - Lưu đồ/*Flow charts*), (3 - Biểu đồ nhân quả/*Cause & Effect Diagram*), (4 - Biểu đồ Pareto/*Pareto chart*), (5 - Biểu đồ mật độ phân bố/*Histogram*), (6 - Biểu đồ phân tán/*Scatter Diagram*), (7 - Biểu đồ kiểm soát/*Control Chart*).

3. Quản trị nguồn nhân lực là tất cả hoạt động của một tổ chức nhằm huy động, sử dụng, đánh giá, phát triển, bảo toàn và gìn giữ một lực lượng lao động đáp ứng các mục tiêu của tổ chức về mặt số lượng và chất lượng. Hay quản trị nguồn nhân lực là việc hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, sử dụng, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

Phân tích công việc là quá trình thu thập tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống quá trình có liên quan đến việc thực hiện từng công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc đó.

Thiết kế công việc là quá trình xác định nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể mà một người lao động hay một nhóm người lao động cũng như điều kiện cụ thể để thực hiện các nhiệm vụ và trách nhiệm đó.

Kế hoạch hoá nguồn nhân lực là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu để đáp ứng mục tiêu công việc của tổ chức và xác định các kế hoạch lao động để đáp ứng các nhu cầu đó.

Tuyển dụng là một quá trình phức tạp, bao gồm hai khâu quan trọng là tìm kiếm nhân sự (tuyển mộ) và lựa chọn nhân sự (tuyển chọn). Mục tiêu của tuyển dụng là tuyển được đúng người, cho đúng việc và vào đúng thời điểm.

Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng từ trước và thảo luận về sự đánh giá đó với người có liên quan.

Phát triển nguồn nhân lực theo nghĩa rộng là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi về hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Thù lao lao động là tất cả các khoản mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa họ và tổ chức. Các loại thù lao lao động gồm: Thù lao cơ bản; Các khuyến khích; Các phúc lợi.

Quan hệ lao động là hoạt động của tổ chức nhằm giải quyết quan hệ làm việc giữa người lao động và người sử dụng lao động trước, trong và sau khi chấm dứt hợp đồng lao động: nghiên cứu những vấn đề về quyền, quyền lợi, nghĩa vụ của người sử dụng lao động và người lao động thông qua hợp đồng lao động và thỏa ước lao động tập thể.

4. Quản trị công nghệ là tập hợp các phương pháp, quy trình, kỹ năng, bí quyết, công cụ, phương tiện dùng để biến đổi các nguồn lực thành sản phẩm. Công nghệ đóng vai trò chính trong sự tiến hóa và phát triển kinh tế - xã hội của loài người. Bất kỳ công nghệ nào cũng bao gồm 4 thành phần: Phần kỹ thuật, phần con người, phần thông tin và phần tổ chức.

Quản trị công nghệ là lĩnh vực kiến thức liên quan đến việc xây dựng và thực hiện các chính sách để giải quyết vấn đề phát triển và sử dụng công nghệ, sự tác động của công nghệ đến xã hội, tổ chức, cá nhân và môi trường. Quản trị công nghệ đòi hỏi phải có sự hiểu biết sâu sắc về chu trình sống của công nghệ, đặc biệt là mối quan hệ của chu trình sống của công nghệ với sự tăng trưởng của thị trường của nó.

Nội dung của quản trị công nghệ trong doanh nghiệp công nghiệp bao gồm: xác định công nghệ, lựa chọn công nghệ, có được công nghệ, khai thác công nghệ, bảo vệ công nghệ.

5. Marketing bao gồm 1 quy trình các hoạt động nắm bắt (Nghiên cứu thị trường), quản trị (Khuyến khích nhu cầu: thông qua biến số sản phẩm, giá cả và các hoạt động xúc tiến; Đẩy nhanh tiến trình trao đổi: Phân phối, xúc tiến, Phương pháp thanh toán; Kiểm soát: đo lường, đánh giá, điều chỉnh) và thoả mãn (tạo ra giá trị tiêu dùng và duy trì sự thoả mãn) nhu cầu của các cá nhân hay tổ chức.

Quản trị marketing là một trong nhóm quản trị chức năng chính của doanh nghiệp, mục tiêu chính của quản trị marketing là quản trị việc trao đổi để thoả mãn nhu cầu của các bên tham gia trao đổi.

Nội dung của hoạt động quản trị marketing bao gồm: phát hiện cơ hội thị trường; phân đoạn thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị thị trường; Thiết lập chiến lược và kế hoạch marketing; Hoạch định các chương trình marketing và Tổ chức thực hiện, kiểm tra các hoạt động marketing.

Những đặc trưng của quản trị marketing trong doanh nghiệp công nghiệp: Khách hàng (các doanh nghiệp sản xuất, các tổ chức thương mại, các tổ chức nhà nước) và những khác biệt trong hành vi mua hàng của khách hàng công nghiệp (mua trực tiếp nhiều hơn, tần suất mua sắm thấp hơn, giá trị đơn hàng cao, quan hệ người mua - người bán gần hơn, yêu cầu cao về độ tin cậy và chất lượng sản phẩm, yêu cầu cao về dịch vụ đi kèm, thời gian đàm phán lâu hơn). Hoạt động quản trị marketing trong các doanh nghiệp công nghiệp được thực hiện theo tiến trình tương tự như các hoạt động quản trị marketing trong doanh nghiệp tiêu dùng, tuy nhiên, do những khác biệt trong sản phẩm và khách hàng, quá trình thực hiện có nhiều điểm khác biệt.

6. Quản trị tài chính là môn học về khoa học quản trị nghiên cứu các mối quan hệ tài chính phát sinh trong phạm vi hoạt động sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp để từ đó có thể đưa ra các quyết định tài chính nhằm hướng tới những mục tiêu khác nhau như tối đa hóa lợi nhuận, tối đa hoá giá trị doanh nghiệp và các mục tiêu khác.

Nội dung của quản trị tài chính doanh nghiệp: *Tham gia đánh giá, lựa chọn, các dự án đầu tư và kế hoạch kinh doanh; Xác định nhu cầu vốn, tổ chức huy động các nguồn vốn để đáp ứng cho hoạt động của doanh nghiệp; Tổ chức sử dụng tốt các số vốn hiện có, quản lý chặt chẽ các khoản thu, chi, đảm bảo khả năng thanh toán của doanh nghiệp; Thực hiện tốt việc phân phối lợi*

nhuận, trích lập và sử dụng các quỹ của doanh nghiệp; Đảm bảo kiểm tra, kiểm soát thường xuyên đối với tình hình hoạt động của doanh nghiệp và thực hiện tốt việc phân tích tài chính; Thực hiện tốt việc kế hoạch hoá tài chính.

Giá trị thời gian của tiền là khái niệm cho rằng các khoản tiền ở thời điểm khác nhau có giá trị khác nhau. Lãi suất là tỷ lệ phần trăm tiền lãi so với vốn gốc trong một đơn vị thời gian. Lãi đơn là số tiền lãi chỉ tính trên số tiền gốc mà không tính trên số tiền lãi do tiền gốc sinh ra trong các thời kỳ trước.

Chi phí sản xuất, giá thành, doanh thu, lợi nhuận là những chỉ tiêu tài chính cơ bản nhất khi đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp.

Thuế thu nhập doanh nghiệp (Profit tax) là loại thuế trực thu, đánh trực tiếp vào thu nhập chịu thuế của doanh nghiệp. Thuế giá trị gia tăng là một trong những loại thuế gián thu được cộng vào hàng hóa dịch vụ và sẽ do người dùng trả khi mua hàng hóa dịch vụ đó.

Ba loại báo cáo tài chính được sử dụng trong các doanh nghiệp hiện nay là: Bảng cân đối kế toán, báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, báo cáo lưu chuyển tiền tệ.

THUẬT NGỮ CẦN CHÚ Ý

Sản xuất	Biểu đồ nhân quả	Marketing
Hệ thống sản xuất	Biểu đồ tần suất	Nhu cầu
Quản trị sản xuất	Biểu đồ phân tán	Mong muốn
OPT	Công nghệ	Khách hàng
Sơ đồ chuỗi giá trị	Thành phần công nghệ	Công cụ marketing hỗn hợp
JIT	Hàm hệ số đóng góp	
TPM	Giá trị đóng góp của công nghệ	Quản trị tài chính
Phương pháp 5S		Giá thành
Chất lượng	Quản trị công nghệ	Doanh thu
Quản trị chất lượng	Lựa chọn công nghệ	Thuế thu nhập doanh nghiệp
Đánh giá chất	Đổi mới công nghệ	

lượng	Quản trị nguồn nhân lực	Bảng cân đối kế toán
Hệ số chất lượng	Phân tích công việc	Báo cáo kết quả kinh doanh
Mức chất lượng	Thiết kế công việc	Lãi đơn
Trình độ chất lượng	Kế hoạch hóa	Chi phí sản xuất
Công cụ thống kê	Tuyển dụng	Khu công nghiệp
Phiếu kiểm tra	Đánh giá công việc	Lợi nhuận
Lưu đồ	Thù lao lao động	Thuế giá trị gia tăng
Biểu đồ kiểm soát	Hợp đồng lao động	Báo cáo lưu chuyển tiền tệ
Pareto		Lãi kép
		Lãi suất

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm, vai trò và mục tiêu của quản trị sản xuất. Ví dụ minh họa.
2. Trình bày các nội dung cơ bản của quản trị sản xuất.
3. Trình bày khái niệm và lợi ích của các phương pháp quản trị sản xuất:
 - Sơ đồ chuỗi giá trị (Value Stream Mapping - VSM)
 - Just in time (JIT)
 - TPS
 - 5S
4. Khái niệm chất lượng sản phẩm? Vai trò của chất lượng đối với các doanh nghiệp?
5. Khái niệm quản trị chất lượng? Tại sao các doanh nghiệp cần phải quản trị chất lượng?
6. Anh/chị hãy nêu các chức năng quản trị chất lượng? Chức năng nào là quan trọng nhất?
7. Khái niệm đánh giá chất lượng? Có những phương pháp đánh giá chất lượng nào?

8. Thế nào là quản trị nguồn nhân lực? Vai trò của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp?
9. Thiết kế và phân tích công việc là gì? Kế hoạch hóa nguồn nhân lực là gì?
10. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là gì? Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực?
11. Thù lao lao động là gì? Em hãy phân tích ý nghĩa của các khuyến khích và các phúc lợi đối với người lao động?
12. Trình bày khái niệm về công nghệ? Ý nghĩa của việc đưa ra khái niệm mới về công nghệ?
13. Trình bày các thành phần của một công nghệ? Nêu ra mối quan hệ giữa 4 thành phần công nghệ trên? Cho một ví dụ minh họa các thành phần của một công nghệ cụ thể?
14. Trình bày tóm tắt khái niệm và nội dung quản trị công nghệ?
15. Trình bày khái niệm marketing? So sánh nhu cầu tự nhiên, mong muốn và cầu thị trường. Điều kiện để biến nhu cầu tự nhiên, mong muốn thành cầu thị trường.
16. Trình bày khái niệm và các nội dung chính của quản trị marketing.
17. Hãy nêu và giải thích sự khác biệt giữa marketing công nghiệp và marketing tiêu dùng.
18. Thuật ngữ “marketing công nghiệp”, “marketing kinh doanh”, marketing từ kinh doanh đến kinh doanh” đôi khi được sử dụng thay thế cho nhau để giải thích rằng lĩnh vực marketing này hướng trực tiếp vào các tổ chức. Theo bạn, thuật ngữ nào phù hợp nhất với lĩnh vực marketing trong doanh nghiệp công nghiệp? Tại sao?
19. Quản trị tài chính là gì? Hãy nêu tầm quan trọng của quản trị tài chính trong doanh nghiệp.
20. Tại sao tiền thay đổi giá trị theo thời gian?
21. Bạn cho người hàng xóm vay 5 triệu đồng, lãi suất là 10%/năm. Trả lãi mỗi năm một lần trong 2 năm. Hỏi sau 2 năm người đó phải trả cho bạn bao nhiêu tiền cả vốn lẫn lãi?

22. Chi phí sản xuất là gì? Hãy liệt kê những chi phí sản xuất một sản phẩm mà bạn biết.
23. Doanh thu của doanh nghiệp có thể đến từ những nguồn nào? Có mấy mức thuế suất thuế TNDN?
24. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh cung cấp cho nhà quản trị những thông tin gì?

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Tình huống 1:

Anh Minh vừa mới biết rằng phòng của anh mới tuyển dụng thêm một nhân viên bảo trì hệ thống máy tính đã tốt nghiệp đại học, với mức thu nhập cũng cao bằng thu nhập hiện tại của anh Minh. Mặc dù tính anh rất tốt, nhưng anh cũng hơi phật lòng. Anh mới tốt nghiệp Cao Đẳng và đã phải mất năm năm vừa học tập vừa làm việc mới vươn lên được thành người chuyên trách bảo trì hệ thống máy tính và đạt được mức thu nhập như hiện nay tại Công ty. Từ trước đến nay anh rất hài lòng làm việc trong Công ty và anh yêu thích công việc đó. Ngày hôm sau anh gặp bà Hằng trưởng phòng nhân sự và hỏi xem tin tức anh nghe được có đúng không. Bà Hằng xác định là chuyện đó đúng, và bà cố gắng giải thích với anh rằng: Thị trường các chuyên viên có trình độ cao về công nghệ thông tin hiện nay rất hiếm, và để thu hút những người có trình độ, Công ty đã áp dụng mức thu nhập hấp dẫn. Hiện tại Công ty vẫn đang cần thêm một chuyên viên có trình độ cao về lĩnh vực này, và chỉ có cách này mới tuyển được một chuyên viên giỏi. Anh Minh hỏi bà Hằng xem mức thu nhập của anh ta có được điều chỉnh tăng lên không. Bà Hằng trả lời rằng thu nhập của anh Minh sẽ được đánh giá lại vào thời điểm thông lệ. Anh đã công tác tốt nên có thể cấp trên sẽ cho anh tăng lương. Anh Minh cảm ơn bà nhưng lại lắc đầu rời văn phòng và tự hỏi không biết tương lai của mình ra sao.

Câu hỏi:

- 1- Sự phản ứng của anh Minh có đúng không? Giải thích?
- 2- Em có suy nghĩ như thế nào về lời giải thích của bà Hằng trong trường hợp trên? Theo em thì nên giải thích như thế nào cho hợp lý?

3- Cho nhận xét về công tác tuyển dụng và phát triển nhân viên trong tình huống trên?

4- Trình bày cách giải quyết của anh/chị đối với trường hợp của anh Minh?

Tình huống 2:

Cô Mỹ Lan được tuyển vào làm việc tại Trung tâm chăm sóc khách hàng của Bưu điện Thành phố A đã được năm tháng. Mỹ Lan nói thông thạo tiếng Anh và tiếng Hoa. Trong quá trình phỏng vấn và theo bản mô tả công việc, không có điều khoản nào đề cập đến yêu cầu ứng viên phải biết tiếng Hoa. Hàng ngày, công việc của cô hay bị gián đoạn vì các đồng nghiệp thường nhờ cô phiên dịch hộ mỗi khi gặp các khách hàng nói tiếng Hoa. Lúc đầu, Mỹ Lan rất vui vẻ giúp đỡ các đồng nghiệp của mình. Tuy nhiên, khi công việc phiên dịch xảy ra thường xuyên, đôi khi kéo dài gần một nửa buổi làm việc khiến Mỹ Lan phải luôn bận rộn và rất cố gắng mới hoàn thành hết công việc được giao, cô cảm thấy khó chịu và cho rằng Bưu điện TP đã đối xử không công bằng vì cô không được trả thêm tiền lương, tiền thưởng cho thời gian làm công việc phiên dịch. Mỹ Lan nghĩ rằng, phiên dịch tiếng Hoa không phải là việc của cô, cuối cùng cô đã từ chối phiên dịch hộ cho các đồng nghiệp.

Câu hỏi:

1. Cô Mỹ Lan phản nản như vậy là đúng hay sai? Tại sao?
2. Nếu em là người phụ trách đơn vị, em sẽ giải quyết vấn đề này như thế nào?
3. Không phải mọi khía cạnh yêu cầu của công việc đề có thể trình bày trong bản mô tả công việc. Theo anh (chị) bản mô tả công việc cần trình bày thế nào để có thể tránh được hiện tượng từ chối của nhân viên: “*Đấy không phải là việc của tôi*”?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Đình Phan, Nguyễn Kế Tuấn (2007), Giáo trình Kinh tế và quản lý công nghiệp, NXB ĐH Kinh tế quốc dân.
2. Nguyễn Thị Ngọc Huyền, Đoàn Thị Thu Hà, Đỗ Thị Hải Hà - (2015), Giáo trình Quản lý học - NXB ĐH Kinh tế quốc dân

3. Tổng cục thống kê (1966), Quyết định số: 486-TCTK/CN: Ban hành bản quy định việc phân ngành cụ thể trong công nghiệp và bảng mục lục ngành nghề cụ thể trong công nghiệp, ngày 2/6/1966.
4. Thủ tướng chính phủ (2007) Quyết định số: 10/2007/QĐ-TTg về việc Ban hành hệ thống ngành kinh tế Việt Nam, ngày 23/01/2007.
5. GS. TS. Nguyễn Đình Phan (2012), Giáo trình Quản trị chất lượng, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
6. Đặng Đình Cung (2002), Bảy công cụ quản lý chất lượng, Nhà xuất bản trẻ.
7. Bộ luật Lao động Việt Nam, 2019.
8. Trần Kim Dung (2009), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Thống kê, TP Hồ Chí Minh.
9. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điềm (2012), Giáo trình Quản trị nhân sự; NXB Lao động xã hội.
10. Gary Dessler (2015), Human Resource Management, Florida International University, 14th Edition - global edition, Pearson.
11. Giáo trình Quản lý Công nghệ (2013); Trường ĐH Kinh tế quốc dân; NXB ĐH Kinh tế quốc dân.
12. Margaret A. White, Garry D. Bruton (2010); The Management of Technology and Innovation; South - Western Centage Learning.
13. Chủ biên GS.TS Trần Minh Đạo (2012); Marketing căn bản; NXB ĐH Kinh tế quốc dân.
14. Philip Kotler, Gary Armstrong (2017); Principle of Marketing; (17th Edition); Pearson Prentice Hall.
15. Hồ Thanh Lan (2014), Marketing công nghiệp, NXB Hồng Đức.
16. PGS. TS Vũ Duy Hào, ThS Trần Minh Tuấn (2019), Giáo trình Tài chính doanh nghiệp, NXB ĐH Kinh tế Quốc dân.

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN

Địa chỉ: Phường Tân Thịnh - Thành phố Thái Nguyên - Tỉnh Thái Nguyên

Điện thoại: 0208 3840023; Fax: 0208 3840017

Website: nxb.tnu.edu.vn * E-mail: nxb.dhtn@gmail.com

GIÁO TRÌNH

QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TS. PHẠM QUỐC TUẤN

Giám đốc - Tổng biên tập

Biên tập: HOÀNG ĐỨC NGUYỄN

Thiết kế bìa: LÊ THÀNH NGUYỄN

Chế bản: HOÀNG ĐỨC NGUYỄN

Sửa bản in: ĐÀO THÁI SƠN

Đối tác liên kết xuất bản

Trường Kỹ thuật công nghiệp - Đại học Thái Nguyên

(Địa chỉ:)

ISBN: 978-604-350-015-8

In X00 cuốn, khổ 17 x 24 cm, tại Xưởng in - Nhà xuất bản Đại học Thái Nguyên (Địa chỉ: Phường Tân Thịnh - Thành phố Thái Nguyên - Tỉnh Thái Nguyên). Giấy phép xuất bản số: xxxx-2021/CXBIPH/xx-203/ĐHTN ngày xx/xx/2021. Quyết định xuất bản số: /QĐ-NXBĐHTN, ngày /2021. In xong và nộp lưu chiểu quý IV năm 2022.