



**HOẠT ĐỘNG  
KINH DOANH  
DOANH NGHIỆP**

*Phần 1:*

# NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

*Chương 1:*

## DOANH NGHIỆP VÀ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

### 1.1. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN TRONG KINH DOANH:

#### 1.1.1. Một số khái niệm về kinh doanh:

1. Kinh doanh là việc dùng công sức và tiền của để tổ chức các hoạt động nhằm mục đích kiếm lời trên thị trường.
2. Kinh doanh là bỏ ra một số vốn ban đầu vào hoạt động trên thị trường để thu lại một lượng vốn lớn hơn sau một khoảng thời gian nào đấy.
3. Kinh doanh là việc thực hiện một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm hoặc thực hiện nhiệm vụ trên thị trường nhằm mục đích sinh lãi (điều 3 - Luật Doanh nghiệp .1/1/00 ).

**Tóm lại:** Kinh doanh là các hoạt động nhằm mục đích sinh lãi của chủ thể kinh doanh trên thị trường.

#### 1.1.2. Các khái niệm về thị trường:

1. Thị trường là chỗ gặp nhau giữa người bán, người mua và các hàng hóa dịch vụ.
2. Thị trường là nơi mà những người hoặc tổ chức có nhu cầu cần được thỏa mãn, có tiền để chi tiêu và sẵn sàng chi tiêu số tiền đó.
3. Thị trường là biểu hiện thu gọn của quá trình mà thông qua đó, các quyết định của các gia đình về tiêu dùng các loại hàng hóa nào đó, các quyết định của công ty về sản xuất cái gì , sản xuất như thế nào, và các quyết định của công nhân về việc làm bao lâu, cho ai đều được dung hòa bằng sự điều chỉnh giá cả. Hay nói cách khác, đó là sự thỏa thuận mà thông qua đó sẽ chi phối việc phân bổ nguồn lực.
4. Thị trường là tập hợp các sự thỏa thuận mà thông qua đó giá cả sẽ chi phối việc phân bổ nguồn lực.
5. Thị trường: nói đơn giản đó là nơi mua, bán.

Kinh doanh gắn liền với thị trường, diễn ra trên thị trường và tuân theo các thông lệ quy định và quy luật của thị trường.

#### 1.1.3. Chủ thể kinh doanh:

Kinh doanh phải do một chủ thể thực hiện, có thể là tư nhân, các hộ gia đình hay doanh nghiệp có các đặc trưng sau :

- Có quyền sở hữu các yếu tố cần có của quá trình kinh doanh (vốn, tài sản, sức lao động).

- Tự do và chủ động trong kinh doanh.
- Tự chịu trách nhiệm về kết quả cuối cùng của quá trình kinh doanh.

**Mục đích** chủ yếu của kinh doanh là sinh lợi, sự sinh lợi hợp pháp được nhà nước và thị trường hiện tại chấp nhận công khai.

## 1.2. KHÁI NIỆM VỀ DOANH NGHIỆP:

### 1.2.1. Các quan điểm về doanh nghiệp :

*Trong quá trình hình thành và phát triển kinh tế ở bất kỳ một quốc gia nào, doanh nghiệp cũng là một đơn vị cơ sở, một tế bào của cả nền kinh tế, là nơi trực tiếp tạo ra của cải vật chất cho xã hội, là nơi trực tiếp phối hợp các yếu tố sản xuất một cách hợp lý để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ một cách có hiệu quả nhất.*

*Cùng với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật và thông tin, các hình thức tổ chức doanh nghiệp ngày càng đa dạng, các loại sở hữu doanh nghiệp ngày càng phong phú.*

*Do đó nếu đứng trên các quan điểm khác nhau thì có các định nghĩa khác nhau về doanh nghiệp.*

- 1. Theo quan điểm của nhà tổ chức:** Doanh nghiệp là tổng thể các phương tiện, máy móc, thiết bị và con người được tổ chức lại nhằm đạt được một mục đích.
- 2. Theo quan điểm mục tiêu cơ bản cho mọi hoạt động của mọi doanh nghiệp là lợi nhuận:** Doanh nghiệp là một tổ chức sản xuất, thông qua đó, trong khuôn khổ một số tài sản nhất định người ta kết hợp nhiều yếu tố sản xuất khác nhau nhằm tạo ra sản phẩm và dịch vụ để bán trên thị trường nhằm thu về một khoản chênh lệch giữa giá thành và giá bán sản phẩm.
- 3. Theo quan điểm chức năng:** Doanh nghiệp là một đơn vị sản xuất kinh doanh nhằm thực hiện một, hoặc 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 nhiệm vụ nhằm mục đích sinh lời.
- 4. Theo quan điểm lý thuyết hệ thống:** Doanh nghiệp là một bộ phận hợp thành trong hệ thống kinh tế, mỗi đơn vị trong hệ thống đó phải chịu sức tác động tương hỗ lẫn nhau, phải tuân thủ những điều kiện hoạt động mà nhà nước đặt ra cho hệ thống kinh tế đó nhằm phục vụ cho mục đích tiêu dùng của xã hội.

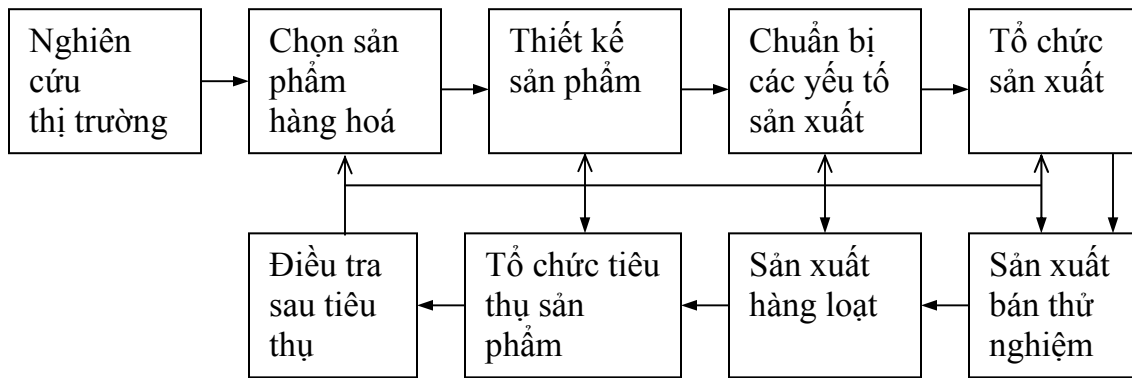
*Mỗi định nghĩa nêu trên đều được phát biểu dựa trên các quan điểm khác nhau, nếu tổng hợp các định nghĩa của các quan điểm khác nhau đó sẽ khái niệm toàn diện hơn về doanh nghiệp.*

### 1.2.2. ĐỊNH NGHĨA DOANH NGHIỆP:

- 1. Định nghĩa:** Doanh nghiệp là một đơn vị sản xuất kinh doanh được tổ chức nhằm tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng yêu cầu tiêu dùng trên thị trường, thông qua đó để tối đa hóa lợi nhuận, trên cơ sở tôn trọng pháp luật nhà nước và quyền lợi chính đáng của người tiêu dùng.
- 2. Đặc điểm:**

Từ định nghĩa trên, có thể rút ra đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp như sau:

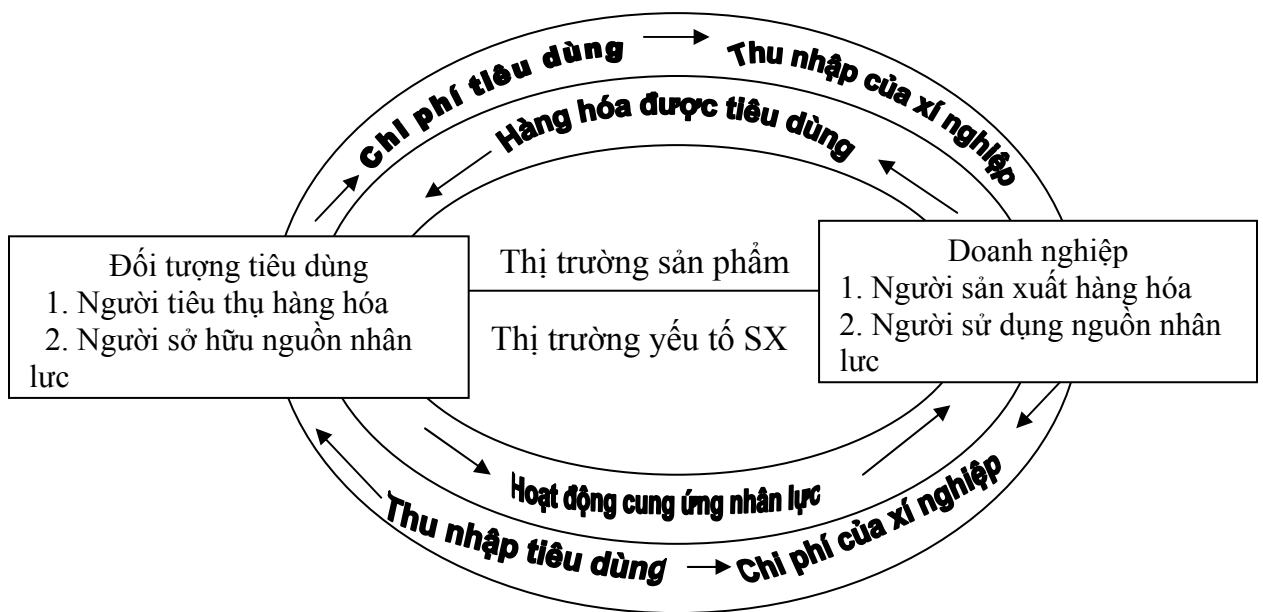
- a. **Chức năng sản xuất - kinh doanh** của doanh nghiệp là 2 chức năng **không thể tách rời nhau**, ngược lại chúng có quan hệ chặt chẽ với nhau và tạo thành một chu trình khép kín trong hoạt động của doanh nghiệp, chu trình này được biểu diễn ở sơ đồ sau :



→ Hoạt động sau điều chỉnh: hoạt động này hình thành dựa vào kết quả điều tra sau tiêu thụ. Trong toàn bộ chu trình hoạt động trên, chức năng sản xuất là một giai đoạn trung gian trong suốt chu trình, các giai đoạn đầu và cuối của chu trình thuộc về chức năng lưu thông hay thuộc về lãnh vực kinh doanh của doanh nghiệp.

Căn cứ để tiến hành bất kỳ hoạt động SXKD nào của doanh nghiệp cũng chính là nhu cầu của thị trường, nói cách khác đó là nhu cầu của người tiêu dùng.

Mối quan hệ của người tiêu dùng và doanh nghiệp là mối quan hệ hai chiều rất chặt chẽ, đó là hai thành phần trong hệ thống kinh tế. Sự tác động qua lại của hai thành phần đó có thể biểu diễn qua chu trình hoạt động kinh tế sau :



Để tăng doanh thu tiêu thụ hàng hóa, mỗi doanh nghiệp phải tìm mọi cách để người tiêu dùng chấp nhận sản phẩm hàng hóa của mình, muốn vậy phải tạo ra khả năng tiêu dùng cao nhất cho người tiêu dùng khi sử dụng hàng hóa của họ so với hàng hóa của đơn vị

khác, thông qua đó doanh nghiệp mới có khả năng tăng lợi nhuận hoạt động của mình. Do đó việc đáp ứng, thỏa mãn cao nhất lợi ích tiêu dùng cho đối tượng tiêu dùng chỉ là phương tiện để doanh nghiệp đạt được mục đích của mình là tối đa hóa lợi nhuận.

**b. Tối đa hóa tiêu dùng là mục tiêu kinh tế cơ bản của doanh nghiệp**, tuy nhiên đi kèm mục tiêu kinh tế, hoạt động của doanh nghiệp còn hướng tới những mục tiêu xã hội nhất định.

**Ví dụ:** Tôn trọng việc bảo vệ môi trường tự nhiên, bảo đảm và tạo công ăn việc làm cho người lao động, bảo đảm phục vụ các chính sách chủ trương phát triển kinh tế của Nhà Nước trong những giai đoạn kinh tế nhất định. Trong một số trường hợp doanh nghiệp hoạt động trong những ngành đáp ứng cho những nhu cầu phúc lợi công cộng của xã hội hoặc những ngành mà sản phẩm của nó quyết định sự cân đối chung của nền kinh tế thì mục tiêu xã hội đôi lúc được đặt nặng hơn, đồng thời Nhà Nước sẽ có những chính sách ưu đãi về tín dụng, về tài chính hay chế độ trợ giá ...

**c. Các doanh nghiệp trong quá trình hoạt động phải chấp nhận sự cạnh tranh để tồn tại và phát triển.** Điều này đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải có chiến lược sản xuất kinh doanh thích ứng cũng như phải có công cụ, giải pháp phù hợp để thực hiện chiến lược đó.

### 1.3. CÁC LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP:

Có nhiều cách phân loại doanh nghiệp khác nhau, mỗi cách phân loại có tác dụng khác nhau phục vụ công tác quản lý, công tác thống kê. Nhưng cách phân loại phổ biến nhất là phân loại theo tính chất sở hữu tài sản của doanh nghiệp. Nếu phân theo tính chất sở hữu tài sản thì bao gồm các loại doanh nghiệp sau:

**1.3.1. Doanh nghiệp Nhà Nước:** là tổ chức kinh tế do Nhà Nước đầu tư vốn, thành lập và tổ chức quản lý, hoạt động kinh doanh, hoặc hoạt động công ích nhằm thực hiện mục tiêu kinh tế xã hội do nhà nước giao.

Doanh nghiệp Nhà Nước có tư cách pháp nhân có các quyền lợi và nghĩa vụ dân sự, tự chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động kinh doanh trong phạm vi số vốn do doanh nghiệp quản lý. Loại hình doanh nghiệp Nhà Nước tồn tại trong bất kì Quốc Gia nào và nó hiện diện phổ biến trong những ngành trọng yếu của nền kinh tế, là những ngành tác động đến cân đối chung của Quốc Gia, đòi hỏi vốn đầu tư lớn.

**1.3.2. Doanh nghiệp tư nhân:** Tài sản của doanh nghiệp tư nhân thuộc sở hữu của một cá nhân duy nhất.

Việc quản lý và điều hành doanh nghiệp do người chủ sở hữu tài sản thực hiện hoặc họ có thể thuê người điều hành doanh nghiệp, người chủ doanh nghiệp tư nhân có trách nhiệm pháp lý vô hạn về các khoản nợ của doanh nghiệp, tức là họ phải chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về mọi hoạt động của doanh nghiệp.

**1.3.3. Doanh nghiệp chung vốn – công ty:** Là loại hình doanh nghiệp mà các thành viên cùng góp vốn, cùng chia lợi nhuận, cùng chịu lỗ tương ứng với phần vốn góp và chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi phần vốn của mình góp vào công ty, như vậy trách nhiệm pháp lý của các thành viên trong công ty là trách nhiệm pháp lý hữu hạn trong phần vốn góp của mình.

Mỗi công ty muốn có đầy đủ tư cách pháp nhân phải thỏa mãn những điều kiện tối thiểu:

1. Phải có tài sản riêng và phải chịu trách nhiệm về tài sản của mình.
2. Phải có trụ sở và tên gọi riêng (đăng ký tại các cơ quan có thẩm quyền).
3. Phải có đầy đủ tư cách pháp lý để tham gia các quan hệ dân sự.
4. Phải được các cơ quan có thẩm quyền cấp giấy phép hoạt động theo luật công ty.

Hiện nay có hai loại hình công ty:

- a. **Công ty trách nhiệm hữu hạn:** Là công ty mà vốn góp của các thành viên phải đóng đủ ngay khi thành lập công ty, công ty không được phép phát hành bất kỳ một loại chứng khoán nào, việc chuyển nhượng vốn góp của các thành viên được tự do, nhưng nếu chuyển nhượng cho người ngoài thì phải được sự chấp nhất trí của nhóm thành viên đại diện cho ít nhất 3/4 vốn điều lệ của công ty.
- b. **Công ty cổ phần:** là loại công ty có số cổ đông tối thiểu phải là 7. Cổ phiếu của công ty có thể có ghi tên hoặc không ghi tên, và mỗi cổ đông có thể mua một hoặc nhiều cổ phiếu. Loại phiếu không ghi tên được tự do chuyển nhượng. Trong quá trình hoạt động nếu cần thiết mở rộng quy mô thì công ty cổ phần có quyền phát hành thêm cổ phiếu, trái phiếu.

Ưu điểm của công ty cổ phần:

- . Trách nhiệm pháp lý hữu hạn.
- . Công ty là một hình thức huy động vốn và tập trung vốn hữu hiệu.
- . Công ty càng phát triển với quy mô lớn, số lượng cổ đông càng nhiều, sự đa dạng hóa cổ đông càng cao thì việc chia sẻ rủi ro càng tốt.

- ❖ **Giá trị danh nghĩa (bề mặt) của chứng khoán (hay trái khoán) – per value or value:** Là con số mang tính hình thức xác định lượng tiền nguyên gốc ban đầu tối thiểu mà cổ đông đã trả cho chứng khoán đó.

**Có hai loại cổ phiếu:**

- **Cổ phiếu thường :** Các cổ phiếu có thể được phân hạng A, B...

**Cổ phiếu hạng A:** Để bán rộng rãi trong công chúng, được trả cổ tức nhưng không có quyền bầu cử, biểu quyết trong một thời gian nào đó.

**Cổ phiếu hạng B:** Cổ phiếu cho những người sáng lập, có quyền biểu quyết nhưng có thể không được trả cổ tức trong một khoảng thời gian nào đó.

- **Cổ phiếu ưu đãi (preference stock) :** Được trả cổ tức theo một tỷ lệ phần trăm nhất định và do đó nó luôn có một khoản lãi cố định (giống như với trái phiếu). Cổ phiếu ưu đãi là hình thức lai tạo giữa cổ phiếu và trái phiếu.

c. **Ngoài ra còn có hình thức chung vốn khác:**

- **Công ty hợp doanh:** theo hình thức này phải có ít nhất 2 cá nhân hoặc 2 đơn vị kinh doanh trở lên chung vốn với nhau để hình thành nên một doanh nghiệp. Việc quản lý điều hành doanh nghiệp sẽ được thỏa thuận giữa các bên chung vốn.

**Ưu:** Góp phần tăng quy mô của đơn vị sản xuất kinh doanh, tạo lợi thế trong cạnh tranh hoặc tranh thủ được bí quyết kỹ thuật, công nghệ của các bên chung vốn.

**Nhược:** Trách nhiệm pháp lý vô hạn của các bên góp vốn. Mỗi một bên chung vốn phải chịu trách nhiệm không có giới hạn, phải dùng cả tài sản riêng để thanh toán những món nợ của doanh nghiệp chung vốn. Khó khăn khi huy động thêm nguồn vốn, cũng như khi một bên tham gia chung vốn có ý định rút vốn của mình ra. Do đó loại hình doanh nghiệp này ít phổ biến.

Để khắc phục hạn chế này, một số doanh nghiệp được thành lập dưới dạng liên doanh, trong đó trách nhiệm của các bên tham gia góp vốn là hữu hạn theo phần vốn góp vào liên doanh của mình. Loại hình liên doanh này tỏ ra thích hợp ở những nơi, những Quốc gia có điều kiện thuận lợi về tài nguyên vật liệu, nhưng hạn chế về vốn và kỹ thuật sản xuất. Do đó, cần phải chung vốn với các đơn vị khác trong và ngoài nước.

- **Công ty dự phần:** Gần giống như các hình thức liên kết giữa các đơn vị kinh doanh để thực hiện từng hoạt động kinh doanh cụ thể, quyết toán và thanh toán riêng từng hoạt động kinh doanh.

Công ty dự phần không có tài sản riêng, không có trụ sở và thông thường hoạt động của nó dựa vào tư cách pháp nhân của một trong các thành viên. Công ty dự phần không có bảng tổng kết tài sản của công ty, nhưng phải lập bảng tổng kết tài sản của mọi hoạt động liên kết kinh tế và hạch toán chia lời lỗ.

**Ưu:** Phát triển mở rộng sản xuất kinh doanh nhưng không quá tải trong quản lý và tranh thủ được vốn đầu tư từ bên ngoài. Có thể áp dụng hình thức công ty dự phần với các đối tác là một tổ chức hay cá nhân có vốn đầu tư và biết quản lý kinh doanh dựa trên quy mô lớn, nhỏ khác nhau để phát triển sản xuất.

**1.3.4. Hợp tác xã:** là một tổ chức kinh tế tự chủ do người lao động có nhu cầu, lợi ích chung tự nguyện đóng góp vốn đầu tư, góp sức lập ra theo quy định của pháp luật để phát huy sức mạnh của tập thể và của từng xã viên nhằm giúp nhau thực hiện có hiệu quả hơn các hoạt động sản xuất kinh doanh dịch vụ cải thiện đời sống, góp phần phát triển kinh tế xã hội của đất nước.

**1.3.5. Khu chế xuất / Khu công nghiệp:** Khu chế xuất là một hình thức đầu tư nước ngoài xét về mặt giới hạn địa lý. Thường đó là các khu vực sản xuất cho phép sản xuất hàng hóa nước ngoài phục vụ cho xuất khẩu mà nhà đầu tư không phải đóng các loại thuế xuất khẩu khi hàng hóa, nguyên vật liệu nhập vào và tái xuất.

**Lợi ích của khu chế xuất :** được xem xét trên hai mặt:

1. **Phía công ty đầu tư vào khu chế xuất:** được ưu đãi về thuế quan, giảm chi phí sản xuất, ổn định thị trường đầu ra và đầu vào.
2. **Phía Nước chủ nhà mở khu chế xuất:** Thu hút đầu tư nước ngoài, tạo thu nhập cho ngân sách quốc gia, học tập kinh nghiệm quản lý – nhưng cần thận trọng trong quy chế quản lý khu chế xuất và lựa chọn các hình thức kinh doanh phù hợp cho khu chế xuất.

*Nhà nước quản lý các doanh nghiệp bằng pháp luật vừa tạo điều kiện pháp lý thuận lợi để các doanh nghiệp phát triển tốt vừa hạn chế các tiêu cực có thể phát sinh, nhằm đảm bảo định hướng phát triển kinh tế lành mạnh, có hiệu quả. Vì vậy trong thời gian qua nhà nước ta đã ban hành nhiều đạo luật như:*

- + Luật doanh nghiệp tư nhân
- + Luật công ty
- + Luật doanh nghiệp nhà nước
- + Luật hợp tác xã
- + Luật phá sản doanh nghiệp...

#### **1.4. NHIỆM VỤ VÀ QUYỀN HẠN CỦA DOANH NGHIỆP:**

##### **1.4.1. Nhiệm vụ của doanh nghiệp:**

- a. Nộp thuế cho nhà nước.
- b. Đảm bảo chất lượng hàng hóa theo đúng tiêu chuẩn chất lượng đã đăng ký với cơ quan có thẩm quyền.
- c. Đảm bảo việc thực hiện quá trình sản xuất kinh doanh cũng như quá trình phát triển sản xuất không gây tàn phá môi trường xã hội.
- d. Tôn trọng các chế độ báo cáo thống kê, tài chính, kế toán thống nhất theo các báo biểu và định kỳ quy định của Nhà Nước.
- e. Tôn trọng và thực hiện nghiêm chỉnh các hợp đồng kinh tế đã ký kết với các đơn vị kinh tế khác.
- f. Đảm bảo các điều kiện làm việc, quyền lợi của người lao động.

##### **1.4.2. Quyền hạn của doanh nghiệp:**

Trên cơ sở tôn trọng pháp luật và chính sách kinh tế - xã hội do Nhà Nước quy định, các doanh nghiệp có các quyền hạn sau:

- a. Chủ động trong mọi hoạt động sản xuất kinh doanh, cụ thể:
  - Được quyền lựa chọn, thay đổi, đa dạng hóa cơ cấu sản phẩm thích ứng với yêu cầu của thị trường nhằm đảm bảo hiệu quả sản xuất kinh doanh cao nhất.
  - Được quyền xây dựng, hình thành và quyết định cơ cấu sản xuất thích hợp nhất, tự do lựa chọn các phương pháp tổ chức sản xuất.
  - Được quyền tự chủ trong hoạt động điều hành sản xuất tại doanh nghiệp.
  - Được quyền dự trữ, sử dụng, tổ chức phối hợp các yếu tố sản xuất phù hợp với đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của doanh nghiệp.
  - Chủ động trong việc cải tiến kỹ thuật, công nghệ sản xuất.
- b. Tự chủ trong lĩnh vực tài chính, cụ thể:
  - Chủ động xây dựng và hình thành các nguồn vốn dùng trong sản xuất kinh doanh.
  - Chủ động trong việc sử dụng, phân bổ các nguồn vốn theo các mục đích của hoạt động sản xuất kinh doanh.



- Toàn quyền quyết định các hình thức sử dụng số thu nhập còn lại sau khi nộp thuế.
- c. Tự chủ trong lĩnh vực sử dụng lao động trên cơ sở quy định của luật pháp.
- d. Tự chủ trong lĩnh vực quản lý, bao gồm các nội dung sau:
  - Chủ động lựa chọn hình thức, phương thức quản lý.
  - Xây dựng cơ cấu bộ máy quản lý thích hợp với loại hình sản xuất của doanh nghiệp.
  - Chủ động tuyển dụng đào tạo, bố trí cán bộ quản lý.

## **1.5. DOANH NGHIỆP VÀ MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP:**

Doanh nghiệp là một cộng đồng, cộng đồng này không phải cô lập mà có quan hệ với môi trường xung quanh.

### **1.5.1. Tác động của môi trường tới doanh nghiệp :**

1. **Môi trường kinh tế:** Hiện trạng môi trường kinh tế vĩ mô quyết định sức mạnh và tiềm lực của nền kinh tế. Điều này sẽ có tác dụng đến khả năng tìm kiếm được lợi nhuận của công ty. Có 4 chỉ số kinh tế vĩ mô quan trọng là :

- **Tốc độ tăng trưởng kinh tế:** Có ảnh hưởng trực tiếp đến tốc độ của những cơ hội và mối đe dọa mà công ty đang phải đối mặt. Tăng trưởng kinh tế cao đưa đến khả năng tiêu dùng cao hơn, vì thế mà giảm bớt áp lực cạnh tranh cho công ty. Ngược lại, tốc độ tăng trưởng kinh tế thấp sẽ làm suy giảm việc tiêu dùng, tăng áp lực về cạnh tranh, đe dọa đến lợi nhuận của doanh nghiệp, điều này dẫn đến chiến tranh về giá giữa các doanh nghiệp.
- **Lãi suất:** mức độ về tỷ lệ lãi suất quyết định mức độ nhu cầu đối với các sản phẩm của doanh nghiệp, bởi vì nó sẽ là quan trọng trong trường hợp người tiêu dùng đi vay tiền để mua sản phẩm (ví dụ mua nhà, ô tô...). Thêm vào đó tỷ lệ lãi suất sẽ có ảnh hưởng tới chi phí vốn cho việc đầu tư của công ty, và chi phí này là một yếu tố quan trọng để quyết định xem chiến lược đầu tư có khả thi hay không (Dự báo lãi suất thấp: nên đầu tư và ngược lại).
- **Tỷ giá hối đoái:** Giá trị của đồng đô la ( nội tệ ) so sánh ( tương đối ) của đồng tiền các nước khác (đô la ). Nội tệ giá trị thấp : sản phẩm nhập khẩu sẽ đắt ( xuất khẩu sẽ lợi ). Nội tệ có giá trị cao : nhập khẩu sẽ có lợi.
- **Tỷ lệ lạm phát:** Lạm phát có thể gây mất ổn định nền kinh tế, đưa đến việc giảm tăng trưởng nền kinh tế.

2. **Môi trường chính trị, pháp luật:** Các quy định pháp luật về kinh tế có ảnh hưởng đến các giải pháp mang tính chiến lược của doanh nghiệp.

3. **Môi trường văn hóa, xã hội:** Thay đổi về văn hóa sẽ có tác động đến các cơ hội của doanh nghiệp. Ví dụ với trào lưu bảo vệ sức khỏe, sẽ tạo cơ hội cho các sản phẩm giảm cloride, giảm cholesterol, mở rộng thị trường nước khoáng hay ngược lại sẽ thu hẹp thị trường thuốc lá...

**4. Môi trường công nghệ:** Tiến bộ về công nghệ làm cho các sản phẩm đã có trở nên lạc hậu trong một thời gian hết sức ngắn và tạo cơ hội cho các sản phẩm mới. Tiến bộ công nghệ sẽ làm cho vòng đời của các sản phẩm ngắn lại. Ví dụ sự phát triển công nghệ điện tử từ các valve chân không (1920-1960), đến các transistor (1960-1979) và đến các bộ phận vi xử lý... (tốc độ xử lý tăng 150% trong vòng 18 tháng). Đồng thời các tiến bộ công nghệ cũng mang lại các công nghệ chế tạo mới với năng suất cao hơn, hoặc chi phí sản xuất thấp hơn.

**5. Xu hướng toàn cầu hóa.**

**6. Các vấn đề về môi trường sinh thái.**

**1.5.2. Tác động của doanh nghiệp tới môi trường:** Doanh nghiệp đóng góp sản phẩm cho xã hội, tạo công ăn việc làm, đóng thuế... đóng góp nâng cao mức sống cho xã hội.

## **1.6. ĐẠO ĐỨC KINH DOANH VÀ VẤN ĐỀ XÃ HỘI:**

Đạo đức kinh doanh được hiểu là thái độ và cách ứng xử của công ty đối với nhân viên, khách hàng, với cộng đồng và với các cổ đông.

Hành vi đạo đức có chuẩn mực cao đòi hỏi doanh nghiệp phải cư xử với các thành viên theo cách thức có đạo đức và trung thực.

Cam kết về đạo đức kinh doanh được đo lường bằng khuynh hướng của doanh nghiệp và các nhân viên tuân theo pháp luật và luật lệ liên quan đến:

- Chất lượng và an toàn sản phẩm.
- Đối xử tốt với công nhân.
- Có các hoạt động bán hàng và marketing trung thực.
- Không sử dụng thông tin mật cho các mục đích cá nhân.
- Không có những hành vi tham nhũng và hối lộ.

Đạo đức kinh doanh có liên hệ tích cực với lợi nhuận của công ty trong thời gian dài hạn. Hành vi đạo đức giúp tăng lợi nhuận nhờ:

- Giảm các khoản tiền phạt và chi phí pháp luật.
- Xây dựng được lòng tin đối với dân chúng.
- Thu hút các khách hàng đánh giá cao hành vi đạo đức.
- Thu hút và giữ được các nhân viên giỏi.

## **1.7. XU THẾ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP HIỆN NAY:**

Trong điều kiện hiện nay, với xu thế phát triển mạnh mẽ việc tập trung hóa trong sản xuất, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trên thị trường ngày càng phát triển gay gắt, xác suất rủi ro trong hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng cao, hoạt động của các doanh nghiệp công nghiệp đã xuất hiện những đặc trưng cơ bản sau:

**1. Sự hình thành những doanh nghiệp có quy mô ngày càng lớn (công ty lớn):**

Đây là kết quả của quá trình tập trung hóa trong công nghiệp, nhờ vào đó, với ưu thế về kỹ thuật, vốn sản xuất, các đơn vị này luôn có ưu thế lợi nhuận nhất định trong cạnh tranh. Các đơn vị này đã mở rộng phạm vi thị trường của mình từ trong nước sang thị trường khu vực, thậm chí thị trường thế giới (công ty xuyên quốc gia).

## **2. Sự đa dạng hóa cơ cấu sản xuất trong các doanh nghiệp:**

Hoạt động sản xuất kinh doanh của các nhà kinh doanh không chỉ dừng lại trong phạm vi của một ngành kinh tế - kỹ thuật chuyên môn hóa mà đã mở rộng ra nhiều ngành, điều này không chỉ xuất phát từ tập trung hóa giản đơn, mà nó còn chịu sự tác động của nhiều nguyên nhân khác nhau như: chia sẻ rủi ro trong kinh doanh, việc biến động nhanh chóng nhu cầu của thị trường theo sở thích, thị hiếu, việc tận dụng cơ sở vật chất, tiềm năng, uy tín nhãn hiệu, công ty, xí nghiệp nhằm tiết kiệm chi phí cơ bản, đẩy mạnh mãi lực tiêu thụ...

## **3. Sự gắn bó giữa nghiên cứu kỹ thuật với sản xuất:**

Sự gắn bó này cho phép giảm thời gian của chu kỳ đưa tiến bộ kỹ thuật mới vào sản xuất, do đó vai trò của bộ phận nghiên cứu, triển khai kỹ thuật mới trong các doanh nghiệp ngày càng được mở rộng và nâng cao.

## **4. Sự phân ly mạnh mẽ giữa quyền sở hữu và quyền sử dụng tài sản trong doanh nghiệp:**

Ngoại trừ những doanh nghiệp tư nhân với quy mô nhỏ, người chủ sở hữu trực tiếp đứng ra quản lý, khi quy mô doanh nghiệp ngày càng lớn, một đội ngũ các nhà quản lý chuyên nghiệp (do nhu cầu của xã hội đã hình thành) có những kỹ năng quản lý, có nghiệp vụ cao sẽ được những chủ công ty thuê để làm công việc điều hành hoạt động sản xuất - kinh doanh, như vậy họ trở thành người sử dụng tài sản, họ phải chịu trách nhiệm trực tiếp với người chủ sở hữu tài sản về việc đảm bảo hiệu quả kinh tế trong việc sử dụng số tài sản mà người chủ sở hữu đã giao phó.

Do đặc điểm này, nên cần phải phân định rõ ràng trách nhiệm, quyền hạn giữa chủ sở hữu và người sử dụng tài sản thì hoạt động của doanh nghiệp mới tiến hành trôi chảy, cũng như phải giải quyết thỏa đáng mâu thuẫn về quyền lợi giữa hai bên.

## *Chương 2:*

# **TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP**

## **2.1. DOANH NGHIỆP VÀ TỔ CHỨC:**

Doanh nghiệp tồn tại dựa vào ý chí của người sáng lập, doanh nghiệp phát triển (khi các sản phẩm thành công trên thị trường) nhiệm vụ nhiều lên từ đó nảy sinh nhu cầu tổ chức.

Tổ chức là lời giải đáp cho vấn đề hoạt động tập thể: cùng làm trong một nhóm, mỗi người có một vai trò và đóng góp theo cách riêng vào nhóm và họ cũng cần quyền hạn để làm nhiệm vụ, công cụ và thông tin để thực hiện nhiệm vụ.

Công tác tổ chức là điều kiện cơ bản cho sự sống còn của hệ thống doanh nghiệp. Tổ chức trong doanh nghiệp là sự liên kết những cá nhân, những quá trình, những hoạt động trong doanh nghiệp nhằm thực hiện mục đích đề ra của doanh nghiệp dựa trên cơ sở nguyên tắc và quy tắc quản lý doanh nghiệp.

### **2.1.1. Khái niệm cơ cấu tổ chức:**

- Cơ cấu tổ chức quản lý bộ máy doanh nghiệp là tổng hợp các bộ phận (Đơn vị, cá nhân) khác nhau, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hóa và có những trách nhiệm và quyền hạn nhất định, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm đảm bảo thực hiện các chức năng quản lý và phục vụ mục đích chung đã xác định của doanh nghiệp.
- Cơ cấu tổ chức là hình thức tồn tại của tổ chức biểu thị việc sắp xếp theo trật tự nào đó các bộ phận của tổ chức cùng các mối quan hệ của chúng.
- Cơ cấu tổ chức là cách thức mà các nhiệm vụ và trách nhiệm cũng như những mối liên hệ giữa chúng đã được bố trí và ổn định.
- Cơ cấu mô tả kết hợp các yếu tố hợp thành các doanh nghiệp và xác định các đặc trưng:
  - . Phân phối nhiệm vụ.
  - . Phân phối quyền lực.
  - . Phân phối trách nhiệm.
  - . Truyền đạt thông tin.
  - . Cơ chế phối hợp.

### **❖ Những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức quản lý:**

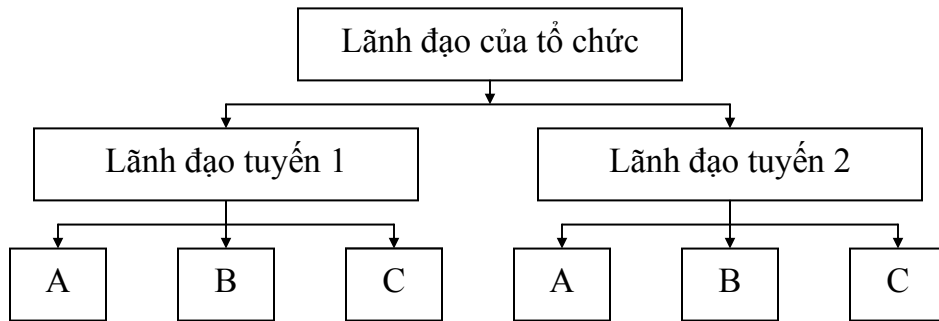
- Tính tối ưu.
- Tính linh hoạt.
- Tính tin cậy lớn.
- Tính kinh tế.

### **2.1.2. Các mô hình cơ cấu tổ chức:**

#### **1. Mô hình cấu tạo bộ máy quản lý theo kiểu trực tuyến:**

Dựa trên nguyên tắc thống nhất chỉ huy của Henry Fayol “một người một thủ trưởng”

### Sơ đồ cấu tạo:



### Ưu điểm:

- Tập trung, thống nhất cao.
- Tổ chức gọn nhẹ, giải quyết các vấn đề nhanh.
- Đơn giản, rõ ràng do thống nhất chỉ huy.
- Có khả năng tách biệt rõ ràng các trách nhiệm.
- Có hiệu quả khi giải quyết mâu thuẫn.

### Nhược điểm:

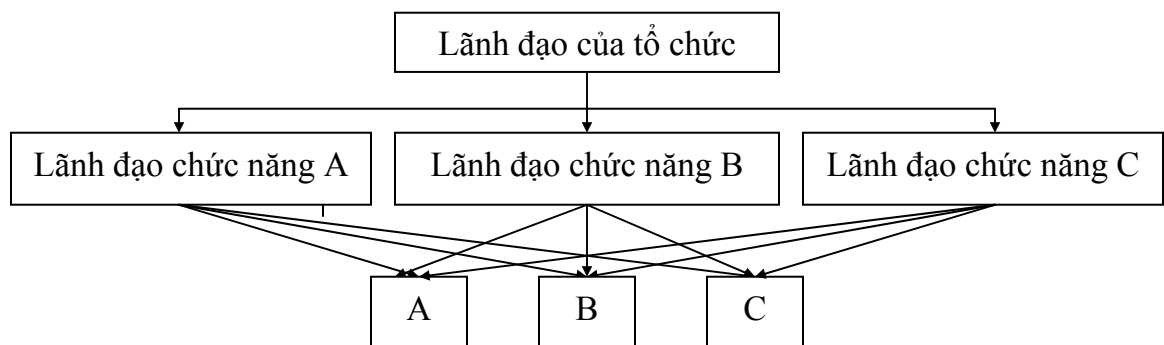
- Đòi hỏi người lãnh đạo phải có năng lực toàn diện, dễ độ đoán, quan liêu.
- Không tranh thủ được ý kiến của các chuyên gia.
- Có sự ngăn cách giữa các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp và thiếu sự phối hợp giữa chúng.
- Cấu tạo các tuyến cứng nhắc, không linh hoạt.
- Khó khăn trong việc phát huy tính sáng tạo của người lao động.
- Khó khăn trong truyền thông.

Mô hình này áp dụng phù hợp trong các doanh nghiệp có quy mô.

## 2. Mô hình cấu tạo bộ máy quản lý theo kiểu chức năng:

Trong cơ cấu này có sự tham gia của các chuyên gia, những người được giao một phần quyền lực. Kết quả là một người phụ thuộc có thể nhận những mệnh lệnh từ nhiều chỉ huy.

### Sơ đồ cấu tạo:



**Ưu điểm:**

- Sử dụng được chuyên gia đáp ứng được yêu cầu của công tác quản lý phức tạp trong sản xuất - kinh doanh.
- Tập trung năng lực trong các hoạt động chuyên sâu.

**Nhược điểm:**

- Nhiều chỉ huy, nguồn gốc của mâu thuẫn.
- Thiếu sự phối hợp, phân tán trách nhiệm.
- Xử lý thông tin nội bộ chậm, phức tạp, không thống nhất và chồng chéo.
- Làm yếu tính năng động cá nhân.

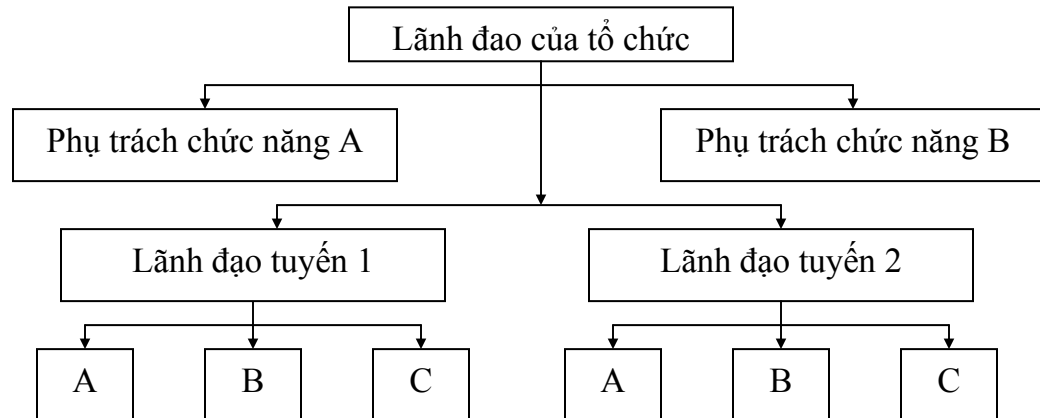
Mô hình này hầu như không áp dụng trong thực tế sản xuất - kinh doanh.

**3. Mô hình cấu tạo bộ máy quản lý theo kiểu trực tuyến - chức năng:**

Theo kiểu cơ cấu này, bên cạnh bộ phận quản lý trực tuyến, có một hoặc nhiều bộ phận tham mưu bao gồm nhiều chuyên gia có trách nhiệm làm rõ các quyết định của giám đốc. Bộ phận tham mưu không có quyền chỉ huy.

- Một tuyến có quyền chỉ đạo: gồm những người ra quyết định.
- Một tuyến có quyền lực chuyên môn.

**Sơ đồ cấu tạo:**



**Ưu điểm:**

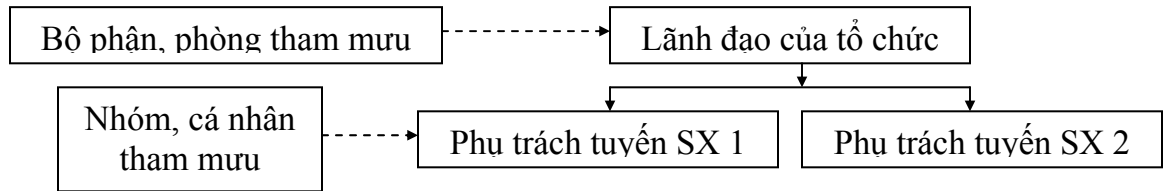
- Kết hợp ưu điểm của thống nhất chỉ huy và chuyên môn hóa.
- Quản lý bằng các chức năng và thừa hành.

**Nhược điểm:**

- Có nguy cơ xảy ra mâu thuẫn trong mối quan hệ giữa thừa hành và chức năng.  
Cơ cấu này áp dụng phổ biến trong thực tế.

**d. Mô hình cấu tạo bộ máy quản lý theo kiểu trực tuyến có tham mưu:**

Trong mô hình này ở mỗi cấp quản lý có một tham mưu.



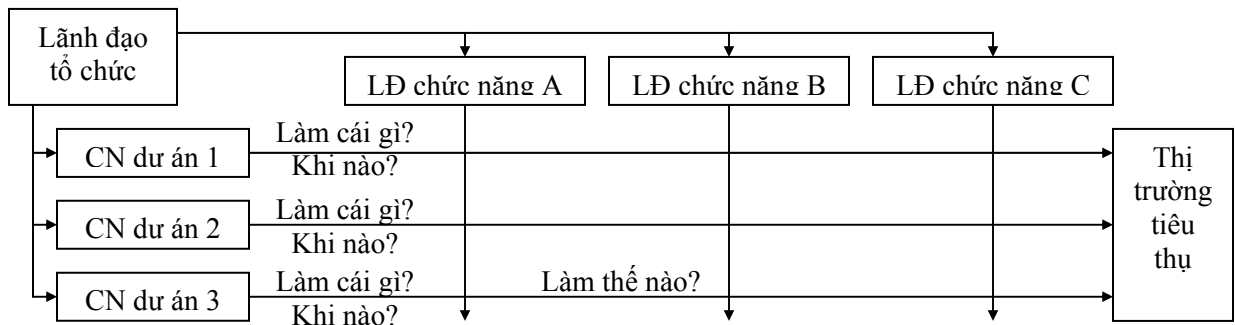
Mô hình này có ưu nhược điểm tương tự mô hình cấu tạo bộ máy quản lý theo kiểu trực tuyến - chức năng.

Áp dụng phù hợp cho các doanh nghiệp có quy mô nhỏ.

**e. Mô hình cấu tạo bộ máy quản lý theo kiểu ma trận:**

Cơ cấu này dựa vào nguyên tắc song trùng chỉ huy, tức là một người đồng thời có hai tuyến cấp trên. Tính song trùng chỉ huy có thể là tạm thời hoặc cũng có thể ổn định.

Áp dụng cho cơ cấu theo kiểu dự án hoặc cơ cấu nhiều chiều.



**Ưu điểm:**

- Nhiều người tham gia quyết định nên hạn chế phạm sai lầm.

**Nhược điểm:**

- Khó khăn khi phối hợp.
- Chậm chạp, thiếu năng động.

**2.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới sự tiến triển cơ cấu tổ chức:**

1. Quy mô
2. Công nghệ: Theo Joan Woodward, có một mối quan hệ giữa loại hình sản xuất của doanh nghiệp và loại hình cơ cấu quản lý.
3. Môi trường (số lượng đối thủ cạnh tranh, công nghệ xác định hay thay đổi, thị trường ổn định hay biến động...)

**1.1. QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP:**

**1.1.1. Khái niệm về Quản lý:**

1. Quản lý là quá trình lập kế hoạch, thực hiện và đánh giá nỗ lực của một nhóm người cùng làm việc theo một mục đích chung (Stanton at all).

2. Quản lý là quá trình làm việc cùng với nhau và thông qua những người khác để đạt được các mục tiêu của tổ chức trong một môi trường biến động. Trọng tâm của quá trình này là tính hiệu lực và sử dụng hiệu quả các nguồn lực có giới hạn (Kreitner).

❖ **Các khía cạnh then chốt của quá trình quản lý:**

- Làm việc cùng và thông qua những người khác. Những nhà quản lý không thành công:
  - Thiếu nhạy cảm với người khác.
  - Lạnh lùng, cách biệt và kiêu ngạo.
  - Không trung thực (khi không hoàn thành mục tiêu đã định).
  - Tham vọng thái quá, thích chơi ván bài chính trị.
  - Ôm đồm trong quản lý, không biết ủy thác và không biết làm việc theo ê kíp.
  - Không có khả năng tư duy chiến lược.
  - Khó thích nghi với cấp trên với phong cách khác biệt, phụ thuộc vào các cố vấn.
- Đạt mục tiêu của doanh nghiệp: Mục tiêu của doanh nghiệp luôn là yêu cầu quan trọng nhất đối với công tác quản lý.
- Cân bằng giữa hiệu lực và hiệu quả.
- Sử dụng tốt nhất các nguồn tài nguyên khan hiếm.
- Đối phó với môi trường đang thay đổi.

**2.1.1. Mục đích và mục tiêu của doanh nghiệp:**

**1. Mục đích:** là lý do tồn tại của doanh nghiệp.

- Doanh nghiệp có thể có nhiều mục đích khác nhau có thể là: đảm bảo hoạt động, đảm bảo tính bền vững, lợi nhuận.
- Các mục đích có thể hình thành theo các thứ bậc khác nhau.
- Mục đích có thể thay đổi theo từng doanh nghiệp và từng thời kỳ.

**2. Mục tiêu:** lượng hóa con số mà doanh nghiệp phải thực hiện để đạt mục đích, hay nói một cách khác mục tiêu biểu hiện mục đích của doanh nghiệp, một mục tiêu là một kết quả cần đạt được trong một thời gian.

**2.1.2. Nhà quản trị:**

**1. Vai trò của nhà quản trị sản xuất:**

Chức năng quản trị sản xuất rất quan trọng vì quyết định của người quản trị sản xuất tác động trực tiếp lên 3 vấn đề cơ bản tối thiểu cần thiết cho sự thành công của công ty:

- a. Cung cấp sản phẩm phù hợp với năng lực của công ty và nhu cầu của thị trường.
- b. Cung cấp sản phẩm với mức chất lượng phù hợp với mong muốn của khách hàng.



c. Cung cấp sản phẩm với chi phí cho phép có được lợi nhuận và giá cả hợp lý.

## 2. Các kỹ năng cần thiết ở người quản trị sản xuất:

Trong các công ty nhỏ, các chức danh trong sản xuất là: quản trị viên điều hành, quản trị viên sản xuất, phó giám đốc điều hành hay phó giám đốc sản xuất.

Trong các công ty lớn có thể có nhiều người giữ vai trò quản trị trong chức danh trong sản xuất từ quản trị viên cao cấp đến các quản đốc.

Họ hoạt động trong các chức năng: hoạch định, kiểm soát chất lượng, hoạch định tiến độ và kiểm soát sản xuất.

Các quản trị viên sản xuất cần có các kỹ năng cơ bản sau:

- Khả năng kỹ thuật: phải hiểu biết cơ bản về quy trình công nghệ và phải hiểu biết đầy đủ về công việc phải quản trị.
- Khả năng làm việc với người khác.

## 3. Các hoạt động của người quản trị sản xuất:

Có hai cách tiếp cận để mô tả các hoạt động của nhà quản trị sản xuất:

**Cách 1: Theo chức năng quản trị sản xuất:** Người quản trị thực hiện các hoạt động chủ yếu và ra các quyết định cơ bản sau:

- Trong chức năng hoạch định:
  - Quyết định về tập hợp sản phẩm hoặc dịch vụ.
  - Xây dựng kế hoạch tiến độ, kế hoạch năng lực sản xuất.
  - Lập kế hoạch bố trí nhà xưởng trang bị máy móc thiết bị.
  - Thiết lập các dự án.
  - Quyết định phương pháp sản xuất cho mỗi mặt hàng.
  - Tổ chức thay đổi các quá trình sản xuất.
- Trong chức năng tổ chức:
  - Ra quyết định cơ cấu tổ chức của hệ thống sản xuất.
  - Thiết kế nơi làm việc.
  - Phân công trách nhiệm cho mỗi hoạt động.
  - Sắp xếp mạng lưới cung ứng và tiêu thụ.
  - Thiết lập chính sách để đảm bảo sự hoạt động bình thường của máy móc thiết bị.
- Trong chức năng kiểm soát:
  - Kích thích sự nhiệt tình trong việc thực hiện các mục tiêu.
  - So sánh chi phí với ngân sách.
  - So sánh việc thực hiện định mức lao động.
  - Kiểm tra chất lượng.

- So sánh quá trình sản xuất với tiến độ.
- So sánh tồn kho với mức hợp lý.
- Trong chức năng lãnh đạo:
  - Thiết lập các điều khoản hợp đồng thống nhất.
  - Thiết lập các chính sách nhân sự.
  - Thiết lập các hợp đồng lao động.
  - Thiết lập các chỉ dẫn và phân công công việc.
  - Chỉ ra các công việc cần làm gấp.
- Trong chức năng động viên:
  - Thực hiện những yêu cầu qua các quan hệ lãnh đạo mục tiêu, mong muốn.
  - Khuyến khích, động viên, khen thưởng... về mặt tinh thần, vật chất, công việc.
- Trong chức năng phối hợp:
  - Phối hợp qua các kế hoạch thống nhất.
  - Phối hợp qua các cơ sở dữ liệu đã được thống nhất hóa.
  - Theo dõi các công việc hiện tại và giới thiệu các công việc cần thiết.
  - Báo cáo, cung cấp các số liệu và truyền thông.
  - Phối hợp các hoạt động mua sắm, giao hàng, thay đổi thiết kế...
  - Chịu trách nhiệm với khách hàng về trạng thái đơn hàng.
  - Giáo dục và phát triển nhân sự.
  - Hướng dẫn phương pháp làm việc có hiệu quả.
  - Khuyến khích công nhân tìm ra và áp dụng phương pháp làm việc tốt hơn.
  - Phân công công việc có lợi cho sự phát triển của công nhân.
  - Đào tạo, bồi dưỡng công nhân.

**Cách 2: Theo vai trò của nhà quản trị:** nội dung công việc và hoạt động của nhà quản trị được liệt kê và sắp xếp theo bảng sau:

Công việc	Vai trò	Nội dung	Hoạt động
Quan hệ con người	Đại diện	Do vị trí trong sự phân cấp, nhà quản lý phải tham gia vào các sự kiện khác nhau, phát biểu giới thiệu nhóm và tổ chức của mình	Tham gia lễ tân
	Thủ trưởng	Góp phần lớn vào việc tạo ra khí thế của tổ chức, điều hòa nhu cầu của cá nhân với của nhóm và của doanh nghiệp, đào tạo và tạo ra động cơ cho nhân viên.	Tham gia vào mọi hoạt động liên quan với các nhân viên cấp dưới

	Liên hệ	Đảm bảo thông tin trong nội bộ đơn vị, với các đồng nghiệp khác, với cấp trên trực tiếp và với các cá nhân khác không dưới quyền mình.	Nhận thư tín, họp với các phòng ban, tham gia hoạt động thông tin với các nhân vật khác trong và ngoài đơn vị
Thông tin	Thu thập thông tin	Là trung tâm thông tin	Đọc thư từ báo chí, các quan hệ, đến các văn phòng chỉ dẫn
	Truyền đạt	Quyết định cho hay không cho các chỉ thị cho một số người về một tình thế hoặc sự kiện, một ý tưởng hay một quan điểm	Truyền đạt các thông tin trong nội bộ đơn vị, các cuộc gặp gỡ
	Phát ngôn	Đại diện cho nhóm can thiệp vào các vấn đề với cấp trên và các nhân vật khác không cùng đơn vị	Truyền đạt thông tin, gặp gỡ những người ngoài đơn vị
Ra quyết định	Đổi mới	Luôn luôn là nguồn gốc của mọi thay đổi quan trọng trong doanh nghiệp và có thể đẩy mạnh được một số quá trình nhờ thông tin mình nắm được	Khởi thảo chiến lược, họp kiểm điểm việc thực thi một số dự án
	Quyết định	Quyết định hành động để giải quyết vấn đề	Họp tìm giải pháp
	Phân phối	Chịu trách nhiệm phân phối các nguồn vật chất và tài chính	Kiểm tra ngân quỹ, kiểm tra tiến độ công việc và kế hoạch
	Đàm phán	Đại diện cho đơn vị mình trong việc đàm phán	

## 2. Để trở thành một nhà quản lý thành công

Các điều kiện khái quát có tính tiên đề (công thức cơ bản cho sự thành công trong quản lý)

$$S = A \times M \times O$$

- **Ability:** Năng lực quản lý là những khả năng được chứng tỏ để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp một cách có hiệu quả và hiệu lực  
Các kỹ năng và đặc điểm:
  - Lãnh đạo.
  - Khả năng trình bày và diễn đạt.
  - Viết.
  - Kế hoạch và tổ chức.
  - Thu thập thông tin và phân tích vấn đề.
  - Ra quyết định.
  - Ủy thác và điều kiện.
  - Tự nhận biết điểm mạnh, yếu.
  - Ham muốn được lãnh đạo.
- **Motivation:** Động lực làm công tác quản lý.
- **Opportunity:** Cơ hội - năng lực, động lực là hạt giống cần có đất màu để nuôi lớn - đó là cơ hội. Cơ hội cho quản lý được phát triển khi có một công việc phù hợp và có được sự ủng hộ ngay khi bắt đầu công việc.

Theo nghiên cứu của Ron Zemke thì các yếu tố chi phối sự thành công của các nhà quản lý được tổng kết như sau:

- 50% từ công việc.
- 30% từ các mối quan hệ (cấp trên, cố vấn, người tiền nhiệm).
- 20% từ đào tạo chính thống.

Trong thực tế, người ta có được kinh nghiệm những lần như : mắc một sai phạm lớn bị căng thẳng bởi một nhiệm vụ khó khăn, có cảm giác bị đe dọa, bị kẹt trong một tình thế khó xử, sợ mất mặt...

*Chương 3*

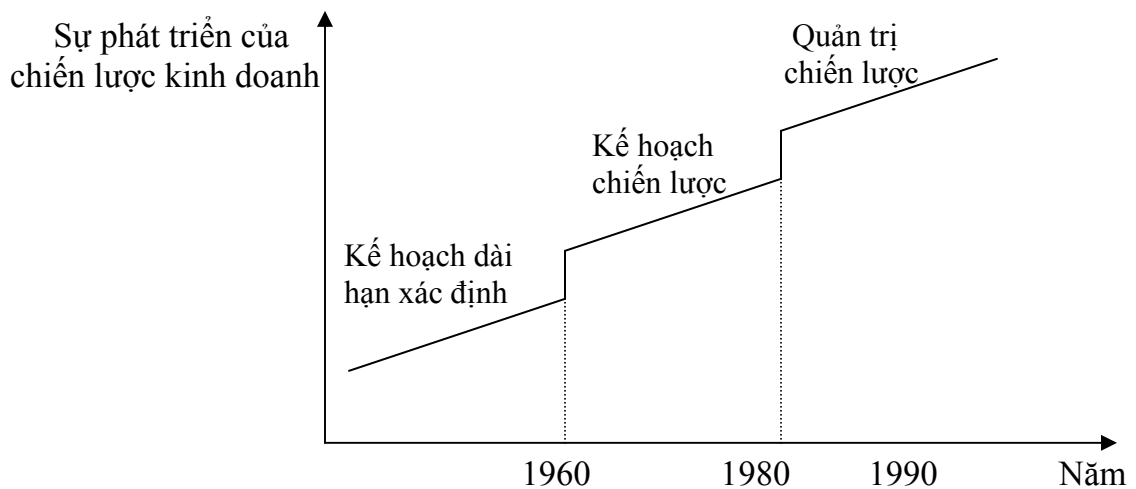
## CHIẾN LƯỢC SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

Từ những năm 60 của thế kỷ thứ 20, bắt đầu từ một số doanh nghiệp lớn ở Nhật, Mỹ rồi phổ biến rộng khắp ở các nước công nghiệp phát triển có xu hướng chuyển từ việc lập các kế hoạch dài hạn xác định với những nhiệm vụ, chỉ tiêu cụ thể hằng năm cho công ty, cho từng bộ phận, sang việc lập kế hoạch chiến lược với những phương châm chỉ đạo cho các hoạt động của doanh nghiệp.

Lý do của sự thay đổi này xuất phát từ bối cảnh môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp ngày càng thay đổi về công nghệ, chính trị, khách hàng, đối thủ cạnh tranh... làm cho những nhiệm vụ mục tiêu xác định trong các kế hoạch dài hạn 5-7 năm thường xuyên phải tính lại. Sự cần thiết phải thích ứng với sự thay đổi đa dạng đã đưa doanh nghiệp đến những vấn đề then chốt trong quản trị chiến lược:

- Loại hình kinh doanh nào nên thực hiện?
- Có nên định hình lại hoạt động kinh doanh không?
- Những đối thủ cạnh tranh nào đang thâm nhập vào ngành?
- Khách hàng thay đổi ra sao?
- Những công nghệ nào đang phát triển có thể khiến doanh nghiệp phải phá sản?
- Doanh nghiệp nên đeo đuổi những chiến lược phát triển nào?

Ngoài ra, ngày nay các tập đoàn, các công ty lớn có xu hướng phát triển hoạt động ở trên toàn cầu. Do điều kiện hoạt động ở mỗi nước, mỗi vùng có những thay đổi khác nhau nên việc quản lý của công ty bằng kế hoạch chiến lược cho phép các chi nhánh chủ động phản ứng tích cực hơn với điều kiện đặc thù và những điều kiện thay đổi ở mỗi vùng.



**Hình III-1: Nguồn gốc và sự phát triển của chiến lược kinh doanh**

### 3.1. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN:

#### 3.1.1. Quản trị chiến lược:

- **Quản trị chiến lược** là quá trình nghiên cứu môi trường hiện tại cũng như trong tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức, đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như trong tương lai (Garry D. Sminth, tr 9).

- **Quản trị chiến lược** là nghệ thuật và khoa học thiết lập, thực hiện và đánh giá các quyết định có liên quan nhiều chức năng cho phép một tổ chức đạt được những mục tiêu đề ra. Quản trị chiến lược tập trung vào việc hợp nhất quản trị, tiếp thị, tài chính kế toán, sản xuất, nghiên cứu phát triển, và các hệ thống thông tin các lãnh vực kinh doanh để đạt được thành công của tổ chức (Fred R. David, tr 9).

- **Vậy, quản trị chiến lược**, như mọi tiến trình quản trị khác, bao gồm việc hoạch định, tổ chức thực hiện, kiểm tra việc thực hiện. Đối tượng quản trị ở đây chính là các tác động của môi trường (các bất trắc, cơ hội) và cách thức doanh nghiệp phản ứng lại những tác động của môi trường (bằng nỗ lực của tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp).

### **3.1.2. Chiến lược:**

Chiến lược là những phương thức hành động tổng quát (phương châm) để doanh nghiệp đạt tới mục tiêu dài hạn, tăng sức mạnh của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh bằng cách phối hợp có hiệu quả nỗ lực của các bộ phận trong doanh nghiệp, tranh thủ được cơ hội và tránh /giảm thiểu các mối đe dọa (nguy cơ) từ bên ngoài.

**Ví dụ:** Chiến lược phát triển sản phẩm mới của Công ty Vật liệu xây dựng Hạ Long phát huy năng lực nghiên cứu của cán bộ kỹ thuật có trình độ cao để tránh nguy cơ sản phẩm chính hiện tại của công ty là tấm lợp fibroximăng sẽ bị hạn chế trong tương lai, nhằm duy trì sự phát triển của công ty trong vòng 5 - 10 năm tới.

Chiến lược không đồng nghĩa với các giải pháp tình huống nhằm ứng phó với các khó khăn doanh nghiệp đang gặp phải. Ví dụ doanh nghiệp đang thiếu vốn nên tìm cách vay vốn để vượt qua giai đoạn khó khăn trước mắt, đó là giải pháp tạm thời. Xa hơn, các chiến lược định rõ lợi thế cạnh tranh trong dài hạn, cho phép doanh nghiệp năng động hơn, chủ động tạo ra những thay đổi (chứ không phải chỉ là phản ứng lại) để cải thiện vị trí của mình trong tương lai. Nếu việc thiếu vốn không chỉ là tình trạng nhất thời, mà thực sự là một điểm yếu của doanh nghiệp trong nhiều năm tới thì chiến lược liên doanh, liên kết có thể giúp cho doanh nghiệp khắc phục được điểm yếu nói trên.

Từ việc dự đoán trước biến đổi của môi trường bên ngoài trong thời gian tới, chiến lược cho phép các doanh nghiệp chuẩn bị tốt nhất để đón bắt những cơ hội và giảm thiểu được những nguy cơ cho doanh nghiệp.

### **3.1.3. Báo cáo nhiệm vụ của doanh nghiệp:**

Báo cáo nhiệm vụ của doanh nghiệp trình bày các mục đích lâu dài của một doanh nghiệp, phân biệt một doanh nghiệp với các doanh nghiệp khác bằng cách xác định rõ phạm vi hoạt động:

- Ngành, nghề kinh doanh của doanh nghiệp. Sản phẩm của doanh nghiệp.
- Thị trường, khách hàng của doanh nghiệp.
- Triết lý kinh doanh của doanh nghiệp.
- Công nghệ sản xuất sẽ áp dụng.

- Mọi quan tâm tới trách nhiệm xã hội, tới nhân viên...

Một bảng báo cáo nhiệm vụ xác định tổng quát phương hướng hoạt động của một tổ chức. Nó được xác định khi thành lập doanh nghiệp, có thể điều chỉnh và trình bày trong các báo cáo định kỳ của tổ chức trước công luận.

Việc xem xét các nhiệm vụ, mục đích của doanh nghiệp cho phép các chiến lược giá xác định mục tiêu chiến lược và phương thức hành động phù hợp.

#### **3.1.4. Mục tiêu:**

Mục tiêu là những thành quả xác định mà tổ chức tìm cách đạt được khi theo đuổi mục đích, nhiệm vụ của chính mình. Nói cách khác mục tiêu là những cái móc trên con đường hướng tới mục đích của mỗi tổ chức, mỗi doanh nghiệp.

Định rõ mục tiêu là điều quan trọng trong thành công của tổ chức vì chúng định rõ hướng đi, cho thấy những ưu tiên, những sự hợp tác cần thiết, là cơ sở cho việc lập kế hoạch và hoạt động có hiệu quả.

Mục tiêu nên đặt ra phải cao hơn mức đã đạt được trong quá khứ, rõ ràng, hợp lý, đo lường được, phù hợp với điều kiện bên trong và bên ngoài công ty.

Các mục tiêu dài hạn là cơ sở định hướng quan trọng của việc hình thành các chiến lược. Dài hạn có nghĩa là trên một năm, trong khi đó các mục tiêu ngắn hạn (hàng năm) đặc biệt quan trọng trong việc thực hiện các chiến lược. Đó là cơ sở để doanh nghiệp tính toán phân bổ các nguồn lực.

Trong doanh nghiệp có nhiều bộ phận. Các mục tiêu được thiết lập cho toàn công ty và cho mỗi bộ phận.

#### **3.1.5. Chính sách**

Chính sách là các lời hướng dẫn, quy tắc, thủ tục được thiết lập để hậu thuẫn cho các nỗ lực đạt tới mục tiêu đã đề ra. Đó là những chỉ dẫn cho người quản lý nhân viên thừa hành đưa ra quyết định trong các tình huống thường lặp lại hay có chu kỳ.

Trong quản lý chiến lược, các chính sách được đề ra sau khi doanh nghiệp đã xác định được mục tiêu và chiến lược hoạt động.

#### **3.1.6. Những cơ hội và nguy cơ từ bên ngoài:**

Đó là những khuynh hướng, điều kiện kinh tế, xã hội, chính trị, công nghệ, áp lực của nhà cung ứng, khách hàng, đối thủ cạnh tranh hiện tại và tiềm ẩn, sản phẩm thay thế có thể làm lợi hay hoặc gây hại đến doanh nghiệp.

Những cơ hội và đe dọa xuất phát từ những thể chế, lực lượng nói trên nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp, vì thế thường được gọi là những ảnh hưởng (hoặc tác động) của các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp. Khác với các điểm mạnh, điểm yếu là yếu tố xuất phát từ bên trong doanh nghiệp, doanh nghiệp có thể kiểm soát dễ dàng.

Các doanh nghiệp cần hình thành các chiến lược, tận dụng hết các cơ hội và giảm thiểu tác động nguy cơ từ bên ngoài là một trong những triết lý cơ bản của quản lý chiến lược. Khả năng doanh nghiệp kiểm soát được các cơ hội và nguy cơ là thiết yếu cho sự thành công của doanh nghiệp trong điều kiện môi trường cạnh tranh thay đổi nhanh chóng như hiện nay.

### **3.1.7. Điểm mạnh, điểm yếu của một doanh nghiệp:**

Điểm mạnh, điểm yếu của một doanh nghiệp là sự yếu kém hay vượt trội của doanh nghiệp so với các đối thủ, được rút ra từ sự so sánh với các đối thủ cạnh tranh, với mức trung bình về năng lực, kết quả thực hiện các hoạt động quản lý, tiếp thị, tài chính kế toán, sản xuất điều hành, nghiên cứu và phát triển, hệ thống thông tin của doanh nghiệp.

Các yếu tố bên trong có thể được xác định theo những cách như tính toán các tỷ lệ, đo lường thành tích, so sánh với các giai đoạn trước và trung bình của toàn ngành.

Điểm mạnh, điểm yếu của một doanh nghiệp là những yếu tố bên trong, mỗi doanh nghiệp có thể quản lý, điều chỉnh được.

## **3.2. CÁC CẤP CHIẾN LƯỢC VÀ CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC:**

### **3.2.1. CÁC CẤP CHIẾN LƯỢC:**

Để chiến lược đề ra thực hiện thành công thì cần có sự thống nhất từ trên xuống dưới và sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận chức năng. Theo cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp, xét theo mức độ phạm vi bao quát của chiến lược, có thể chia làm 3 cấp:

- Chiến lược cấp công ty (doanh nghiệp kinh doanh đa ngành)(Corporate Strategy),
- Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh ngành (Business Strategy),
- Chiến lược chức năng (Functional Strategy).

#### **1. Chiến lược cấp công ty tập trung giải quyết các vấn đề:**

- Phân bổ tài nguyên.
- Lãnh vực nên phát triển.
- Lãnh vực nên duy trì.
- Lãnh vực nên tham gia.
- Lãnh vực nên loại bỏ.

#### **2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (đơn ngành):**

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh xác định phương thức hoạt động đối với từng lãnh vực kinh doanh của một công ty đa ngành hoặc một SBU (đơn vị kinh doanh chiến lược) hoặc một xí nghiệp hoạt động đơn ngành.

Chiến lược này tập trung vào các vấn đề làm thế nào để vượt qua các lực lượng cạnh tranh? Dựa vào chi phí thấp hay khác biệt sản phẩm, hay tập trung vào trọng điểm? Đây cũng chính là trọng tâm của chiến lược cạnh tranh.

Mục đích của chiến lược cạnh tranh của một đơn vị kinh doanh trong một ngành là tìm được một vị trí trong ngành, nơi công ty có thể chống chọi lại với các lực lượng cạnh tranh một cách tốt nhất hoặc tác động đến chúng theo cách có lợi cho mình.

**3. Chiến lược chức năng xác định phương thức hành động của từng bộ phận chức năng:** Marketing, nghiên cứu phát triển sản phẩm, sản xuất, nhân sự, tài chính, thông tin... để hỗ trợ, đảm bảo cho việc thực thi các chiến lược của công ty, chiến lược cạnh tranh của đơn vị.



Đa số các doanh nghiệp nhỏ và một số doanh nghiệp lớn không có cấp bộ phận hay đơn vị kinh doanh chiến lược. Vì thế những nhiệm vụ ở cấp chiến lược kinh doanh đơn ngành cũng được cấp công ty xem xét, giải quyết.

### 3.2.2. CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC:

Một số chiến lược đã được các doanh nghiệp sử dụng trong thực tế để tạo ra lợi thế cạnh tranh, cải thiện vị trí của doanh nghiệp trên thị trường.

1. **Các chiến lược kết hợp** (còn gọi là hội nhập), gồm các loại:

a. **Kết hợp dọc, thuận chiều:** là tăng quyền sở hữu hoặc kiểm soát đối với công ty mua hàng, nhà phân phối/ bán lẻ.

**Ưu:** giảm khó khăn về đầu ra, đảm bảo cho việc tiêu thụ sản phẩm, giảm chi phí cho việc tiêu thụ sản phẩm, tăng lợi nhuận cho công ty.

**Hạn chế:** hạn chế nguồn lực cho phát triển sản phẩm hay đa dạng hóa ở những ngành đã bão hòa. Sự lệ thuộc vào khách hàng có thể tạo ra chi phí đổi mới lớn.

b. **Kết hợp dọc ngược chiều:** là tìm kiếm quyền sở hữu hoặc kiểm soát đối với các công ty cung cấp hàng.

**Ưu:** Giảm khó khăn về cung ứng nguyên vật liệu, giảm chi phí bán hàng, tăng lợi nhuận cho công ty.

**Nhược:** Hạn chế nguồn lực cho các chiến lược đa dạng hóa, phát triển sản phẩm... Chi phí đổi mới lớn.

c. **Kết hợp ngang:** là tăng quyền sở hữu hoặc kiểm soát đối với các đối thủ cạnh tranh.

**Ưu:** Giảm sự cạnh tranh trong ngành. Có thể giành được ưu thế độc quyền về một loại sản phẩm/ dịch vụ. Đạt mục tiêu tăng trưởng trong những ngành cấm cạnh tranh giành khách hàng (ví dụ công ty kiểm toán, kế toán...). Sử dụng có hiệu quả các phương tiện, cơ sở vật chất, nguồn tài nguyên hiếm.

**Nhược:** sẽ thất bại nếu kết hợp các đối thủ trong một ngành đang suy thoái.

2. **Các chiến lược sản phẩm:**

a. **Thâm nhập thị trường:** là tìm cách tăng thị phần cho các sản phẩm, dịch vụ hiện tại trên các thị trường hiện tại bằng các nỗ lực tiếp thị.

b. **Phát triển thị trường:** là đưa sản phẩm, dịch vụ hiện có vào khu vực mới.

c. **Phát triển sản phẩm:** là tăng doanh số bằng việc cải tiến sản phẩm hiện có hoặc phát triển các sản phẩm dịch vụ mới cho khách hàng hiện tại.

d. **Các chiến lược đa dạng hóa sản phẩm/ dịch vụ:** là các phương thức thêm vào những sản phẩm/ dịch vụ mới có tác dụng cộng hưởng, làm tăng doanh số cả từ những sản phẩm/ dịch vụ hiện tại.

3. **Chiến lược liên doanh:**

Liên doanh là việc hai hay nhiều công ty đỡ đầu, góp vốn hình thành một công ty riêng biệt khác chia sẻ quyền sở hữu trong công ty mới đó.

Liên doanh là một chiến lược phổ biến trong hoàn cảnh kinh doanh với những nguồn tài nguyên khan hiếm, tốc độ thay đổi kỹ thuật nhanh chóng và những nhu cầu về vốn đang tăng lên trên toàn cầu. Liên doanh và các hợp đồng hợp tác cho phép các công ty có được vốn và kỹ thuật, phát triển sản phẩm mới, xâm nhập thị trường mới, mở rộng hoạt động trên toàn cầu, giảm thiểu được rủi ro.

Các liên doanh đang xuất hiện ngày càng nhiều ở Việt Nam, cho phép các công ty Việt Nam được bổ sung vốn, kỹ thuật mới, kinh nghiệm thị trường, các công ty nước ngoài có được lao động giá rẻ, tài nguyên thiên nhiên, khả năng mở rộng thị trường, giảm rủi ro...

#### **4. Chiến lược suy giảm:**

a. **Thu hẹp hoạt động:** là việc giảm chi phí, giảm quy mô khi một doanh nghiệp tổ chức lại hoạt động để cứu vãn doanh số và lợi nhuận sụt giảm, nhằm củng cố năng lực cơ bản của doanh nghiệp. Trong quá trình thu hẹp bớt hoạt động có thể đòi hỏi giảm bớt số nhân viên, ngừng các hoạt động kinh doanh không có lợi, ngừng hoạt động một số dây chuyền sản xuất, giảm chi phí quảng cáo, nghiên cứu phát triển, đào tạo...

Trong nhiều trường hợp, phá sản là một hình thức của chiến lược thu hẹp hoạt động có hiệu quả, vì có thể cho phép doanh nghiệp tránh được nghĩa vụ trả nợ chính và vô hiệu các hợp đồng liên kết và trở lại kinh doanh sau đó với một số điều kiện.

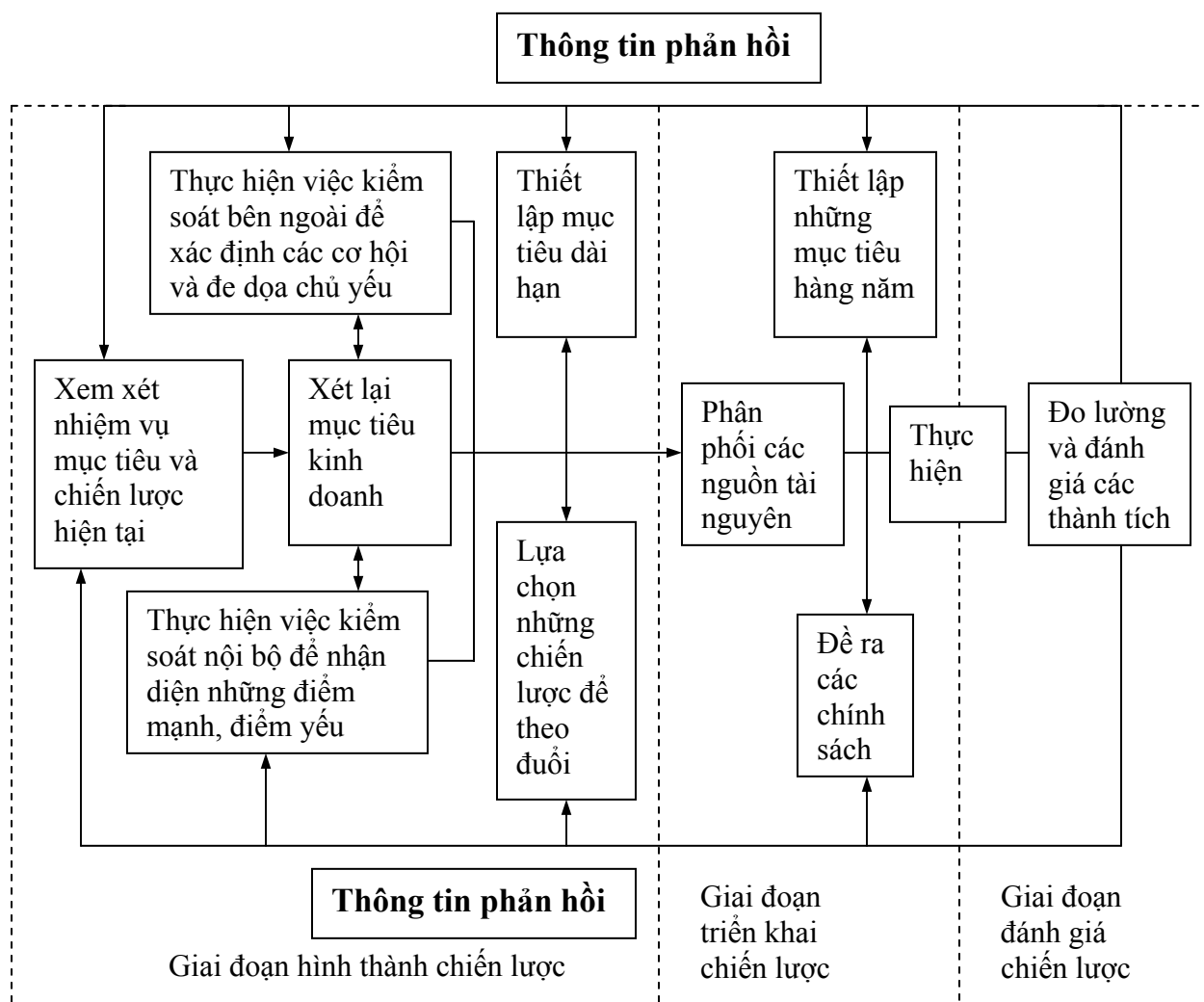
b. **Cắt bỏ bớt hoạt động:** là việc bán đi một bộ phận hay một phần của doanh nghiệp để tăng vốn cho các hoạt động đầu tư hay mua lại có tính chất chiến lược. Cắt bỏ bớt hoạt động có thể là một phần của chiến lược thu hẹp hoạt động của toàn công ty để loại bỏ các ngành kinh doanh không có lãi, hoặc đòi hỏi quá nhiều vốn, hoặc không phù hợp với các hoạt động khác của công ty.

c. **Thanh lý :** là việc bán đi tất cả các tài sản của công ty từng phần một với giá trị thực tế của nó. Thanh lý là việc chấp nhận về mặt thất bại vì thế khó khăn về mặt tình cảm. Tuy nhiên, việc ngừng hoạt động tốt hơn là tiếp tục lỗ những khoản lớn.

### **3.3. QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC:**

#### **3.3.1. Mô hình quản trị chiến lược toàn diện:**

Mô hình quản trị chiến lược toàn diện được mô tả ở hình III-2, theo Fred David, đây là một mô hình quản trị chiến lược toàn diện được chấp nhận rộng rãi, nó thể hiện một phương pháp rõ ràng và thực tiễn trong việc hình thành, thực thi và kiểm tra, đánh giá các chiến lược.



**Hình III-2 : Một mô hình quản trị chiến lược toàn diện**

Quá trình quản trị chiến lược có thể chia thành 3 giai đoạn chính:

**Giai đoạn 1: Hình thành chiến lược**, gồm: Xem xét nhiệm vụ, mục tiêu và chiến lược hiện tại của doanh nghiệp, đánh giá các yếu tố bên ngoài để xác định các cơ hội và đe dọa chủ yếu, đánh giá tình hình nội bộ để nhận diện điểm mạnh, điểm yếu, xác định lại mục tiêu doanh nghiệp, thiết lập các mục tiêu dài hạn, lựa chọn các chiến lược để theo đuổi.

**Giai đoạn 2: Triển khai chiến lược**, gồm 3 nhiệm vụ chính: Thiết lập những mục tiêu hàng năm, đề ra chính sách, phân phối các tài nguyên cho việc thực hiện các mục tiêu chiến lược.

**Giai đoạn 3: Kiểm soát chiến lược**, gồm việc đo lường, đánh giá thành tích đạt được so với mục tiêu đã đề ra cho từng thời kỳ, đánh giá các thay đổi vị trí chiến lược xảy ra bên ngoài, bên trong công ty, thực hiện điều chỉnh chiến lược khi có những thay đổi chính bên trong, bên ngoài công ty, hoặc khi chiến lược hiện tại không thành công.

Trong thực tế, quá trình quản trị chiến lược không chia cắt, tách biệt các giai đoạn rõ ràng như trong mô hình mà thực hiện liên tục, bổ sung, hỗ trợ cho nhau.

### 3.3.2. Một số nguyên tắc chỉ đạo việc lựa chọn chiến lược:

Mỗi một doanh nghiệp đều có những điểm mạnh, điểm yếu riêng biệt và môi trường hoạt động đặc thù của mình. Vì thế một chiến lược giúp cho doanh nghiệp này thành công, lại không có hiệu quả trong tình huống khác, với doanh nghiệp khác.

Chiến lược là phương thức hành động trong thời gian dài. Do đó những đặc điểm nền tảng, cơ bản có gốc rễ trong bản chất kinh tế và công nghệ của ngành mới là điểm cần đặc biệt chú trọng, khác với rất nhiều yếu tố có tính chất ngắn hạn chỉ ảnh hưởng nhất thời đến cuộc cạnh tranh và mức lợi nhuận ngắn hạn của các doanh nghiệp.

Fred David đã trình bày các tình huống, điều kiện và nguyên tắc hướng dẫn khi nào các chiến lược đặc thù phù hợp nhất nên đeo đuổi, được hệ thống và tóm tắt trong bảng sau:

**Bảng III-1:**

**Hướng dẫn lựa chọn các chiến lược có hiệu quả nhất trong các tình huống thực tiễn**

Chiến lược	Các đặc điểm tình huống	
	Bên ngoài doanh nghiệp	Bên trong doanh nghiệp
<b>Kết hợp dọc thuận chiều</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các nhà phân phối quá tốn kém, không tin tưởng được, không có khả năng đáp ứng yêu cầu phân phối của doanh nghiệp.</li> <li>- Các nhà phân phối có chất lượng thấp, những công ty kết hợp về phía trước sẽ có lợi thế cạnh tranh.</li> <li>- Đang hoạt động trong một ngành đang tăng trưởng và còn tiếp tục phát triển.</li> <li>- Các nhà phân phối/ bán lẻ có lợi nhuận biên tế cao.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Công ty có đủ vốn và tài nguyên cần thiết để quản lý việc phân phối sản phẩm của chính công ty.</li> <li>- Những thuận lợi của việc sản xuất cố định đặc biệt nhiều, chiến lược kết hợp dọc thuận chiều có thể tăng khả năng tiên đoán nhu cầu đưa ra.</li> </ul>
<b>Kết hợp dọc ngược chiều</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các nhà cung cấp hiện tại quá tốn kém, không tin tưởng được, không có khả năng thỏa mãn yêu cầu của doanh nghiệp.</li> <li>- Nhà cung cấp, ít đối thủ cạnh tranh nhiều.</li> <li>- Cạnh tranh trong 1 ngành đang phát triển mạnh.</li> <li>- Các nhà cung cấp hiện tại có khoản lợi nhuận biên tế cao.</li> <li>- Cần có nguồn tài nguyên nhanh chóng.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Công ty có đủ vốn và nhân lực cần thiết để đảm đương việc cung cấp cho chính mình.</li> <li>- Các thuận lợi của việc ổn định giá nguyên vật liệu và giá bán đặc biệt quan trọng.</li> </ul>
<b>Kết hợp ngang</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cạnh tranh trong 1 ngành đang phát triển,</li> <li>- Các đối thủ cạnh tranh đang gặp khó khăn do thiếu chuyên môn quản lý, hoặc đang cần những loại tài nguyên mà công ty đang sở hữu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Công ty có thể có được những đặc tính độc quyền trong 1 lãnh vực hoặc khu vực cụ thể.</li> <li>- Những tiết kiệm về phạm vi cho công ty những lợi thế cạnh tranh chủ yếu.</li> <li>- Công ty có vốn và nhân lực cần thiết để quản lý thành công khi được mở rộng.</li> </ul>

<b>Thâm nhập thị trường</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các thị trường hiện tại không bị lão hóa với sản phẩm, dịch vụ của công ty.</li> <li>- Tốc độ tiêu dùng của người tiêu thụ có thể tăng cao.</li> <li>- Thị phần của các đối thủ cạnh tranh chính giảm trong khi doanh số của toàn ngành tăng.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tương quan giữa doanh số/chi phí tiếp thị cao.</li> <li>- Những tiết kiệm về phạm vi cho công ty những lợi thế cạnh tranh chính.</li> </ul>
<b>Phát triển thị trường</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các kênh phân phối mới đã sẵn sàng, có thể tin cậy được, không tốn kém và có chất lượng tốt.</li> <li>- Các thị trường mới chưa bão hòa.</li> <li>- Khách hàng chính của công ty đang nhanh chóng mở rộng phạm vi trên toàn cầu.</li> <li>- Đối thủ cạnh tranh chính mở rộng trên toàn cầu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Công ty rất thành công với sản phẩm /dịch vụ hiện tại.</li> <li>- Công ty có vốn và nhân lực để quản lý các hoạt động mở rộng.</li> <li>- Công ty còn thừa khả năng sản xuất.</li> </ul>
<b>Phát triển sản phẩm</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đang cạnh tranh trong 1 ngành có những phát triển công nghệ nhanh chóng,</li> <li>- Đối thủ cạnh tranh đưa ra có chất lượng tốt hơn với giá cạnh tranh,</li> <li>- Đang cạnh tranh trong 1 ngành có tốc độ tăng trưởng nhanh.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Công ty có các khả năng nghiên cứu và phát triển đặc biệt mạnh.</li> <li>- Công ty có những sản phẩm thành công đang ở giai đoạn chín muồi của vòng đời sản phẩm.</li> </ul>
<b>Đa dạng hóa đồng tâm</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đang cạnh tranh trong 1 ngành tăng trưởng chậm hay không có tăng trưởng,</li> <li>- Việc thêm vào những sản phẩm mới nhưng có liên hệ với nhau làm tăng rõ rệt doanh số của sản phẩm hiện tại.</li> <li>- Những sản phẩm này có mức độ doanh số theo thời vụ có thể bổ sung, làm cân bằng những biến động lớn về doanh số hiện tại.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các sản phẩm của công ty đang ở giai đoạn cuối suy thoái của vòng đời sản phẩm.</li> <li>- Các sản phẩm mới có những liên hệ với nhau có thể được định giá có tính cạnh tranh cao.</li> <li>- Công ty có đội ngũ quản lý mạnh.</li> </ul>
<b>Đa dạng hoạt động theo chiều ngang</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đang cạnh tranh trong 1 ngành có tính cạnh tranh cao/ 1 ngành không tăng trưởng, lợi nhuận biên tế và thu nhập của ngành thấp,</li> <li>- Doanh thu của những sản phẩm hiện tại sẽ tăng thêm nhiều do thêm vào những sản phẩm mới không liên hệ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các kênh phân phối hiện tại của công ty có thể sử dụng để đưa vào thị trường những sản phẩm mới cho những khách hàng hiện có.</li> </ul>
<b>Đa dạng kiểu hỗn hợp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ngành hoạt động cơ bản của công ty có doanh số và lợi nhuận hàng năm giảm sút</li> <li>- Có cơ hội mua/cơ sở kinh doanh không có liên hệ với ngành kinh doanh hiện tại của công ty, nhưng là 1 cơ hội hấp dẫn,</li> <li>- Thị trường hiện tại cho những sản phẩm hiện tại của công ty bị bão hòa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có sự cộng hưởng tài chính giữa công ty bị mua với công ty mua lại (cải thiện mức lợi nhuận).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Khi những hành động chống độc quyền cũng tác động đến những công ty chỉ tập trung vào một ngành kinh doanh đơn độc.</li> </ul>	
<b>Liên doanh</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liên doanh với công ty nước ngoài giảm được rủi ro như mức thuế cao, sự nhúng nhể của quan chức địa phương.</li> <li>- Những thuận lợi riêng của sở hữu tư nhân và sở hữu cộng đồng có thể được kết hợp tốt trong 1 liên doanh.</li> <li>- Hai/nhiều công ty nhỏ gặp khó khăn trong cạnh tranh với 1 công ty lớn.</li> <li>- Có nhu cầu chuyển giao một công nghệ mới nhanh chóng.</li> <li>- Có 1 dự án có khả năng mang lại nhiều lợi nhuận nhưng đòi hỏi những nguồn tài nguyên mạnh và có rủi ro cao.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Những năng lực đặc biệt của 2 hay nhiều công ty bổ sung lẫn nhau có hiệu quả cao.</li> </ul>
<b>Thu hẹp hoạt động</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vẫn còn có những cơ hội kinh doanh chưa khai thác.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Công ty có những khả năng đặc biệt, nhưng thất bại không đạt được trong giai đoạn qua.</li> <li>- Công ty là 1 trong những đối thủ cạnh tranh yếu nhất trong ngành.</li> <li>- Hoạt động không hiệu quả, khả năng sinh lãi thấp, đạo đức nhân viên kém và sức ép từ các cổ đông gây tác hại đến công ty trong việc cải thiện thành tích.</li> <li>- Các quản trị viên chiến lược của công ty đã thất bại và có thể được thay thế bằng những người có năng lực hơn.</li> <li>- Công ty đã phát triển quá rộng, quá nhanh nên cần phải tổ chức lại bên trong.</li> </ul>
<b>Cắt bỏ hoạt động</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hành động chống độc quyền của Chính phủ đe dọa trừng phạt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Công ty đã đeo đuổi chiến thu hẹp hoạt động và thất bại, không hoàn thành được những cải tiến cần thiết.</li> <li>- Một bộ phận cần có nhiều nguồn tài nguyên hơn những nguồn công ty có thể cung cấp để cạnh tranh.</li> <li>- Một bộ phận hoạt động không có hiệu quả, ảnh hưởng đến</li> </ul>

		<p>thành tích của toàn công ty.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Một bộ phận không phù hợp với bộ phận còn lại của công ty, do những khác biệt hoàn toàn về thị trường, khách hàng, nhân viên, các giá trị và nhu cầu.</li> <li>- Công ty cần gấp một lượng tiền lớn mà không thể có được từ những nguồn khác.</li> </ul>
<b>Thanh lý</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Công ty đã theo đuổi cả 2 chiến lược: thu hẹp và cắt bỏ hoạt động nhưng cả 2 đều không thành công.</li> <li>- Khi lựa chọn duy nhất 1 công ty bị phá sản, thanh lý là phương thức để nhận được 1 khoản tiền lớn nhất cho tài sản của công ty</li> <li>- Khi các cổ đông của công ty có thể giảm thiểu những lỗ lỗ của họ qua việc bán đi những tài sản của công ty.</li> </ul>

### 3.3.3. Một số kỹ thuật để hoạch định chiến lược:

Một số kỹ thuật quan trọng để hình thành một chiến lược có thể sắp xếp theo một quy trình ra quyết định gồm 3 giai đoạn như được mô tả ở hình III-3. Các công cụ được trình bày trong quy trình này có thể áp dụng cho tất cả các quy mô và loại tổ chức, và có thể giúp cho các chiến lược giá xác định, đánh giá và chọn lựa các chiến lược.

**Hình III-3: Một số công cụ kỹ thuật trong các giai đoạn hình thành chiến lược**

GIAI ĐOẠN I: GIAI ĐOẠN NHẬP VÀO				
Ma trận đánh giá các tác động bên ngoài		Ma trận hình ảnh cạnh tranh		Ma trận đánh giá các tác động bên trong
GIAI ĐOẠN II: GIAI ĐOẠN KẾT HỢP				
Ma trận điểm mạnh - điểm yếu - cơ hội - nguy cơ (SWOT)	Các phương pháp Portfolio		Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hành động (SPACE)	Ma trận chiến lược chính
	Ma trận BCG	Ma trận bên trong - bên ngoài (IE)		
	Ma trận Mc. Kinsey			
	Ma trận HOFER			
GIAI ĐOẠN III: GIAI ĐOẠN QUYẾT ĐỊNH				
Ma trận hoạch định chiến lược định lượng (QSPM)				

**Giai đoạn I:** Tóm tắt các thông tin cơ bản được nhập vào cần thiết cho việc hình thành các chiến lược, sử dụng các yếu tố đánh giá các tác động bên trong (IFE), ma trận đánh giá các tác động bên ngoài (EFE), ma trận hình ảnh cạnh tranh.

**Giai đoạn II:** Tập trung đưa ra các chiến lược khả thi có thể lựa chọn bằng cách kết hợp các yếu tố bên trong và yếu tố bên ngoài quan trọng. Trong giai đoạn này có khá nhiều kỹ thuật của các tác giả khác nhau sử dụng. Doanh nghiệp có thể lựa chọn một kế hoạch vài kỹ thuật thích hợp nhất trong tình huống của mình để hình thành chiến lược.

**Giai đoạn III:** là giai đoạn quyết định, sử dụng ma trận QSPM để đánh giá khách quan các chiến lược khả thi có thể lựa chọn.

Tất cả các kỹ thuật trong quy trình hình thành chiến lược đều đòi hỏi sự kết hợp giữa khả năng trực giác với quá trình phân tích. Việc sử dụng các kỹ thuật cho phép thực hiện việc phân tích, tổng hợp rất nhiều các yếu tố tác động, đánh giá chúng một cách khách quan, diễn giải theo phương pháp tư duy mạng, mà nếu không có sự tham gia trợ giúp của các công ty kỹ thuật thì các định kiến cá nhân, các vận động chính trị, xúc cảm, cá tính, những sai lạc về việc quá coi trọng một yếu tố đơn lẻ nào đó có thể ảnh hưởng quan trọng tới với hình thành chiến lược, trái với mong muốn của các doanh nghiệp về những chiến lược có hiệu quả.

Tuy nhiên, các công cụ giúp cho việc hoạch định chiến lược dễ dàng hơn chứ không thay thế trực giác của các nhà hoạch định chiến lược. Các cuộc đối thoại, thảo luận, tranh cãi là những phương tiện kiểm tra sự hiểu biết, các giả thiết trong kế hoạch, thúc đẩy sự hiểu biết trong doanh nghiệp.

(Nội dung cụ thể của các công cụ kỹ thuật để hoạch định chiến lược không thuộc phạm vi nghiên cứu của môn học này).



**Phần 2:**

**QUẢN LÝ VÀ TỔ CHỨC SẢN XUẤT - KINH DOANH  
TRONG XÂY DỰNG**

**Chương 4**

**QUẢN LÝ VÀ TỔ CHỨC SẢN XUẤT - KINH DOANH  
TRONG XÂY DỰNG**

**4.1. NHỮNG KHÁI NIỆM CHUNG**

**4.1.1. Quản lý kinh tế trong xây dựng**

Quản lý kinh tế trong xây dựng là sự tác động liên tục, có hướng đích tới nền kinh tế trong xây dựng bằng một hệ thống các biện pháp: kinh tế xã hội, tổ chức kỹ thuật và các biện pháp khác...

**4.1.2. Sản phẩm xây dựng cơ bản, sản phẩm công nghiệp xây dựng**

**4.1.2.1. Sản phẩm xây dựng cơ bản:**

Sản phẩm xây dựng cơ bản là các công trình có tính chất sản xuất hay không có tính chất sản xuất, đã hoàn thành và sẵn sàng đưa vào sử dụng. Những công trình này là kết quả của thành tựu khoa học - kỹ thuật về quản lý và tổ chức của nhiều ngành có liên quan.

**4.1.2.2. Sản phẩm công nghiệp xây dựng:**

Sản phẩm công nghiệp xây dựng có nội dung hẹp hơn, nó chỉ bao gồm phần xây dựng, kết cấu xây dựng, và phần lắp đặt thiết bị máy móc vào công trình

**4.1.3. Cơ chế quản lý kinh tế trong xây dựng**

Cơ chế quản lý kinh tế trong xây dựng là sản phẩm chủ quan của chủ thể quản lý, được thể hiện ở hệ thống các hình thức quản lý, các phương pháp quản lý để tác động lên đối tượng bị quản lý trong xây dựng nhằm đạt được hiệu quả mong muốn.

Nội dung cơ chế quản lý kinh tế trong xây dựng:

1. Hệ thống tổ chức nội bộ quản lý kinh tế trong xây dựng.
2. Quy chế điều hành quản lý hệ thống sản xuất kinh doanh trong xây dựng.
3. Hệ thống chính sách và đòn bẩy kinh tế.
4. Hệ thống pháp luật, qui chế quản lý kinh tế.
5. Cơ cấu kinh tế trong công nghiệp xây dựng : là tổng thể các bộ phận hợp thành cùng với vị trí tỷ trọng và quan hệ tương tác giữa các bộ phận trong kinh tế xây dựng gồm :
  - Cơ cấu giữa khu vực sản xuất vật chất và phi sản xuất vật chất.

- Cơ cấu kinh tế xây dựng theo ngành sản xuất xây dựng: xây dựng lĩnh vực nào (dầu khí, năng lượng, công nghệ cao).
- Cơ cấu kinh tế xây dựng theo địa phương và vùng lãnh thổ.
- Cơ cấu kinh tế xây dựng theo thành phần kinh tế.
- Cơ cấu kinh tế xây dựng theo trình độ kỹ thuật và mức độ công nghiệp hóa.
- Cơ cấu kinh tế xây dựng theo trình độ 4 hóa: tự động hóa, công nghiệp hóa, hợp tác hóa, liên hợp hóa.
- Cơ cấu kinh tế xây dựng theo giác độ hợp tác quốc tế.
- Cơ cấu kinh tế xây dựng theo dự án và chương trình mục tiêu.

## **4.2. TỔ CHỨC CƠ CẤU HỆ THỐNG SẢN XUẤT KINH DOANH TRONG XÂY DỰNG**

### **4.2.1. Tổ chức cơ cấu sản xuất kinh doanh trong xây dựng:**

#### **4.2.1.1. Nội dung của cơ cấu sản xuất - kinh doanh xây dựng**

Trước hết cần nhận rõ nội dung của cơ cấu sản xuất - kinh doanh xây dựng là xuất phát điểm để xác định bộ máy quản lý của nó. Cơ cấu sản xuất - kinh doanh xây dựng có thể được xem xét theo các góc độ sau :

- Cơ cấu theo nội dung của quá trình công việc sản xuất - kinh doanh, gồm các hoạt động cung ứng các yếu tố đầu vào cho quá trình, các hoạt động của giai đoạn sản xuất.
- Cơ cấu theo sản phẩm và dịch vụ xây dựng.
- Cơ cấu sản xuất theo thành phần kinh tế.
- Cơ cấu sản xuất theo lãnh thổ.
- Cơ cấu sản xuất theo các hình thức liên kết và hợp tác.
- Cơ cấu sản xuất theo góc độ hợp tác quốc tế.
- Cơ cấu sản xuất theo trình độ kỹ thuật.
- Cơ cấu theo hợp đồng kinh tế.
- Cơ cấu sản xuất giữa khối lượng công tác của các công trình đã hoàn thành, bàn giao trong năm so với tổng số các công trình kể cả bàn giao và chưa bàn giao trong năm.

### **4.2.2. Vận dụng các hình thức xã hội hóa vào sản xuất kinh trong xây dựng**

#### **1. Tập trung hóa :**

Khi áp dụng hình thức này, các doanh nghiệp xây dựng phải xác định qui mô hợp lý của doanh nghiệp theo năng lực sản xuất và theo bán kính hoạt động theo lãnh thổ của doanh nghiệp nói chung.

Việc nhận thầu thi công nhiều công trình với quy mô nhỏ trên các vùng lãnh thổ có bán kính hoạt động lớn có thể dẫn đến tăng chi phí quản lý và di chuyển lực lượng sản xuất của doanh nghiệp. Với qui mô quá lớn các doanh nghiệp xây dựng phải tự mua sắm nhiều thiết bị, máy xây dựng, phải thành lập bộ máy quản lý qui mô lớn. Do đó khi khối lượng xây dựng giảm sẽ làm cho doanh nghiệp lúng túng trong việc chuyển hướng kinh doanh, không đủ kinh phí để duy trì bộ máy quản lý và thiệt hại do ứ đọng vốn sản xuất.

Ngay trong nội bộ doanh nghiệp xây dựng cũng phải xác định nên lựa chọn phương án tập trung hay phân tán.

Hình thức tập trung bao gồm:

- + Tập trung theo phương dọc.
- + Tập trung theo phương ngang.

Khi áp dụng hình thức tập trung theo phương ngang doanh nghiệp xây dựng có thể tập trung các bộ phận cùng thực hiện một loại sản phẩm xây dựng hiện đang phân tán trong doanh nghiệp vào một hay vài đầu mối quản lý.

Khi áp dụng hình thức tập trung theo phương dọc doanh nghiệp xây dựng có thể lập thêm cho mình bộ phận khai thác và sản xuất vật liệu xây dựng, bộ phận gia công các loại cấu kiện và bán sản phẩm xây dựng, bộ phận vận tải các cấu kiện này đến nơi xây lắp.

## **2. Chuyên môn hóa**

Khi khối lượng của một loại công việc xây dựng nào đó đủ lớn thì việc áp dụng chuyên môn hóa các công việc sẽ có lợi. Ngược lại, nếu danh mục công việc xây lắp nhiều, nhưng khối lượng của mỗi loại công việc lại ít, thì trong trường hợp này nên dùng hình thức tổ chức xây dựng đa năng hóa và các đội sản xuất xây dựng hỗn hợp.

### **\* Hình thức**

- Chuyên môn hóa sản xuất theo loại hình sản phẩm (công trình xây dựng).
- Chuyên môn hóa theo các giai đoạn công nghệ.
- Chuyên môn hóa sản xuất các chi tiết cấu tạo nên công trình.

### **\* Đặc điểm**

- Quá trình chuyên môn hóa rất phức tạp.
- Các bộ phận chuyên môn hóa không thể làm sẵn để bán mà phải dựa vào thiết kế kỹ thuật của từng hợp đồng cụ thể.
- Kết hợp chuyên môn hóa theo ngành với chuyên môn hóa theo địa phương và vùng lãnh thổ, theo các thành phần kinh tế để thuận lợi cho việc nhận thầu xây dựng.

- Kết hợp chuyên môn hóa với đa dạng hoá sản phẩm.

### 3. Hợp tác hóa

**Khái niệm:** hợp tác hóa là sự tổ chức các mối liên hệ sản xuất thường xuyên và ổn định các doanh nghiệp chuyên môn hóa để cùng nhau chế tạo một loại sản phẩm nhất định với điều kiện các tổ chức này vẫn giữ nguyên tính độc lập sản xuất - kinh doanh của mình.

- **Trường hợp hợp tác hoá đối ngoại:** các hình thức áp dụng ở đây chủ yếu là mối quan hệ giữa tổ chức thầu chính và tổng thầu với các đơn vị thầu phụ. Doanh nghiệp xây dựng có thể đóng vai trò thầu chính, tổng thầu hay thầu phụ.

- **Ngoài ra cũng có hình thức liên kết giữa các doanh nghiệp xây dựng** để tranh thầu, cùng nhau góp vốn để thi công xây dựng công trình, tận dụng lực lượng tạm thời nhàn rỗi của nhau.

### 4. Liên hợp hóa

**a. Khái niệm:** liên hiệp hóa là sự tập hợp vào một xí nghiệp các ngành sản xuất khác nhau để thực hiện lần lượt các giai đoạn chế biến, gia công nguyên vật liệu xuất phát hay tổng hợp nguyên vật liệu, hoặc hỗ trợ cho nhau giữa các bộ phận sản xuất của các ngành sản xuất khác nhau ấy.

Trong nội bộ doanh nghiệp xây dựng có bao nhiêu hình thức chuyên môn hóa được áp dụng thì có bấy nhiêu hình thức hợp tác hóa. Mối liên hệ hợp tác hóa trong doanh nghiệp xây dựng rất chặt chẽ, các đơn vị hợp tác hoá ở đây không phải là các đơn vị độc lập mà là các đơn vị trực thuộc của doanh nghiệp.

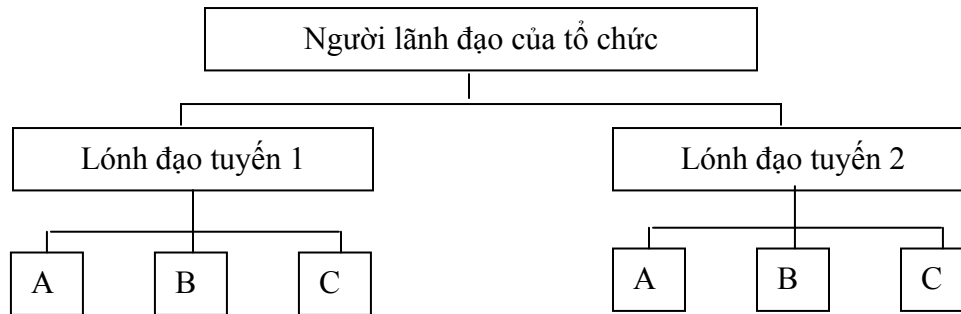
#### b. Hình thức

- Liên hợp hóa các giai đoạn kế tiếp nhau để chế biến nguyên vật liệu xuất phát.
- Liên hợp hóa để sử dụng phế liệu.
- Liên hợp hóa trên cơ sở sử dụng tổng hợp nguyên vật liệu, tổng hợp các khâu của quá trình.

#### c. Điều kiện

- Trong hình thức liên hợp hóa, các xí nghiệp bộ phận không có tính độc lập tự chủ, mà là một đơn vị của xí nghiệp liên hiệp.
- Các đơn vị được liên hợp hóa phải có mối liên hệ kinh tế - kỹ thuật một cách chắc chắn với nhau.
- Các loại sản xuất được liên hiệp phải đủ lớn và phải nằm trong bán kính lãnh thổ cho phép.

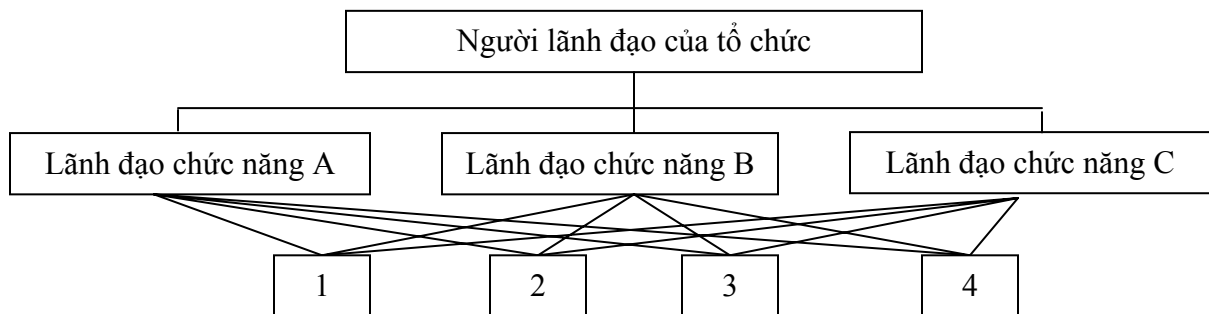
#### 4.2.3. Tổ chức cơ cấu bộ máy quản lý sản xuất kinh doanh trong xây dựng

**4.2.3.1. Các kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý****1. Các mô hình cơ cấu tổ chức quản lý chủ yếu****a. Cơ cấu tổ chức theo kiểu trực tuyến**

*A, B, C : những người thực hiện*

**Ưu điểm:** tập trung, thống nhất cao, giải quyết các vấn đề nhanh, tổ chức gọn nhẹ.

**Nhược điểm:** đòi hỏi người lãnh đạo có năng lực toàn diện, dễ độc đoán, không tranh thủ được ý kiến của các chuyên gia trước khi ra quyết định, nên chỉ áp dụng cho các doanh nghiệp nhỏ hoặc áp dụng cho bộ máy quản lý ở công trường.

**b. Cơ cấu quản lý theo kiểu chức năng**

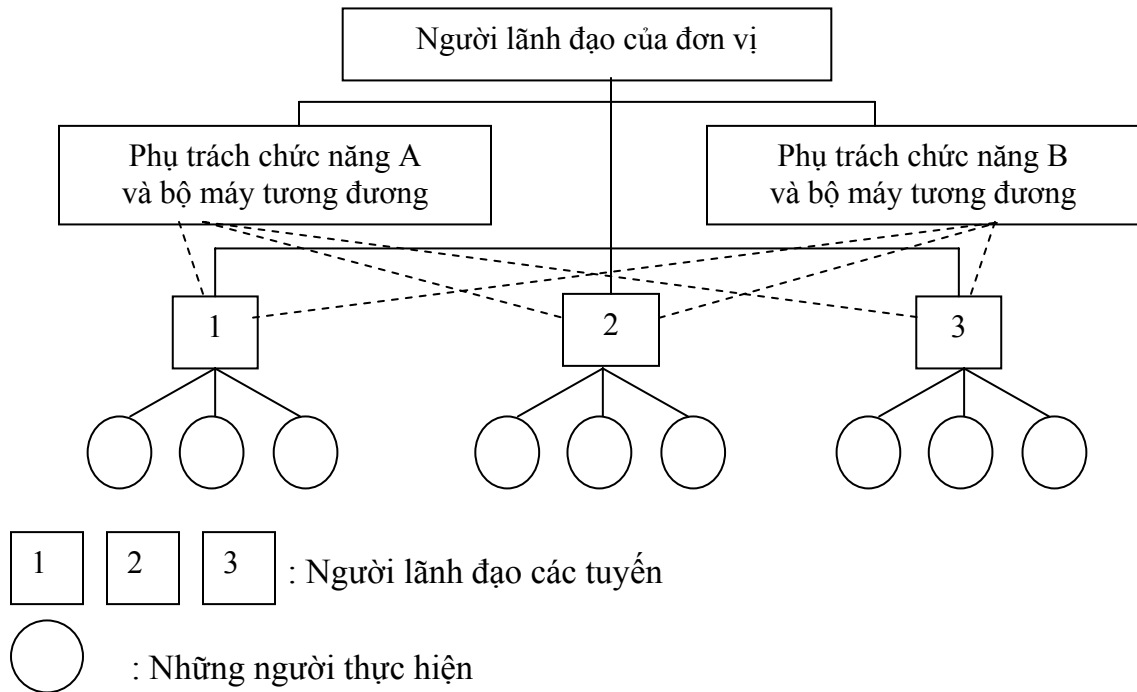
1, 2, 3, 4: những đơn vị hay cá nhân thực hiện

**Ưu điểm:** thu hút được nhiều ý kiến của chuyên gia, giảm gánh nặng cho thủ trưởng đơn vị để tập trung vào nhiệm vụ chính.

**Nhược điểm:** xử lý thông tin nội bộ chậm, phức tạp đôi khi không thống nhất và chồng chéo.

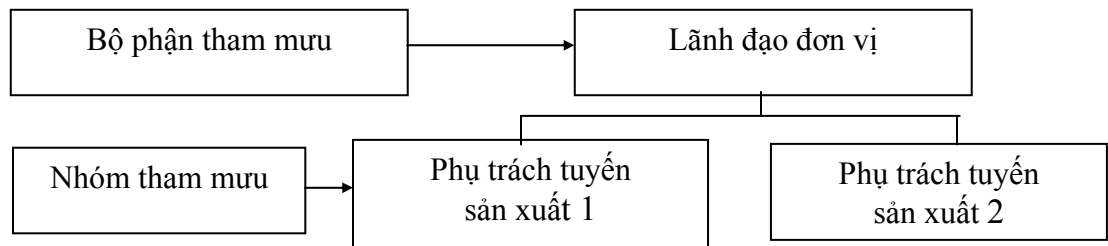
Cơ cấu này hầu như không được áp dụng trong thực tế sản xuất - kinh doanh

**c. Cơ cấu quản lý theo kiểu trực tuyến - chức năng**



Cơ cấu này phát huy được những ưu điểm và khắc phục được nhược điểm của hai loại cơ cấu trên. Được áp dụng phổ biến trong xây dựng.

**d. Cơ cấu quản lý theo kiểu trực tuyến - tham mưu**

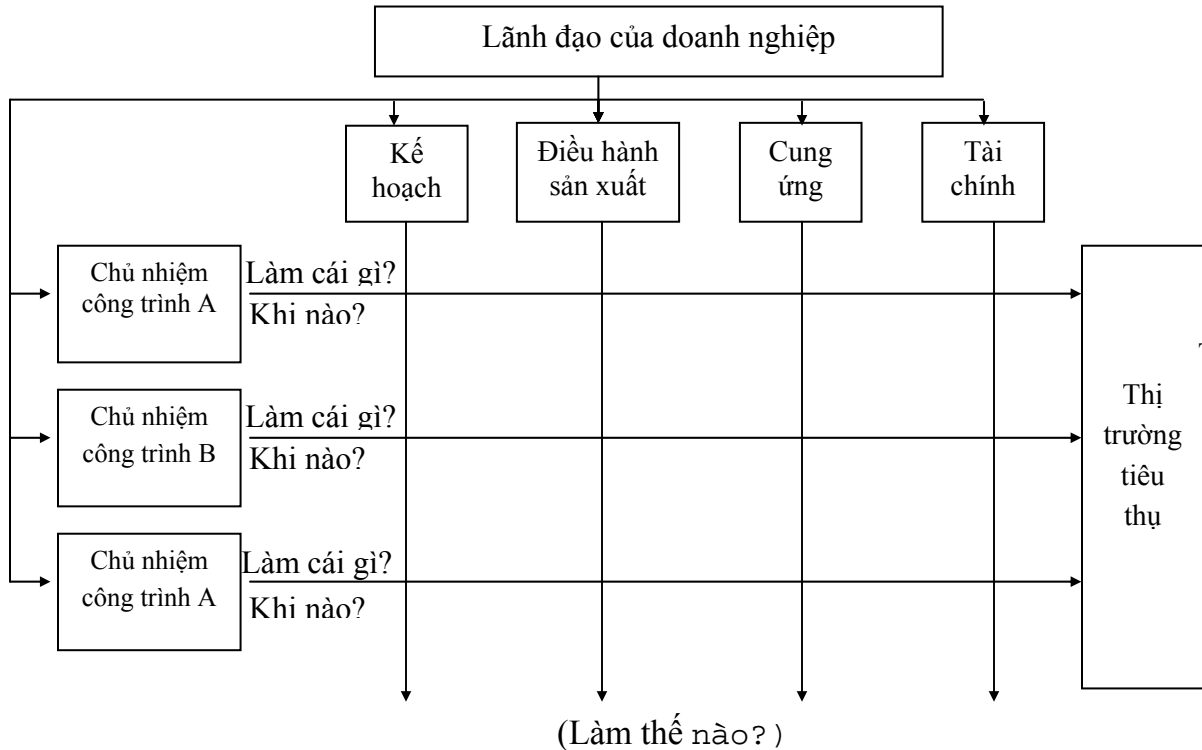


**Ưu điểm:** Tương tự kiểu trực tuyến.

**Nhược điểm:** Giảm bớt gánh nặng cho lãnh đạo đơn vị, nhưng giữa giám đốc (lãnh đạo tuyến) và tham mưu có thể xảy ra mâu thuẫn.

Cơ cấu lãnh đạo này có thể áp dụng cho các tổ chức xây dựng nhỏ.

**e. Cơ cấu kiểu ma trận**



**Ưu điểm:** Tận dụng kiến thức chuyên môn sẵn có của các bộ phận.

**Khuyết điểm:** có thể xảy ra mâu thuẫn giữa người quản lý dự án với người lãnh đạo các bộ phận chức năng. Do đó cần có tinh thần hợp tác cao.

Có thể áp dụng khi thực hiện các dự án lớn hoặc cho việc quản lý các doanh nghiệp lớn (tổng công ty).

**4.2.3.2. Một số mô hình cơ cấu tổ chức quản lý doanh nghiệp xây dựng cụ thể hiện có.**

Trong nền kinh tế thị trường doanh nghiệp thường được hiểu là một đơn vị sản xuất - kinh doanh được thành lập phù hợp với luật pháp qui định và chuyên sản xuất hàng hóa để bán...Doanh nghiệp là một đơn vị kinh tế có tính chất pháp lý, trong khi đó xí nghiệp thường được hiểu là một đơn vị kinh tế kỹ thuật. Xí nghiệp được đặt trong mối quan hệ thị trường sẽ trở thành doanh nghiệp.

Hiện nay, ở nước ta có các loại hình cơ cấu tổ chức quản lý sản xuất - kinh doanh trong xây dựng cụ thể được áp dụng như sau:

**1. Công ty xây dựng**

Công ty xây dựng thường là cấp dưới của tổng công ty, là loại doanh nghiệp xây dựng phổ biến hiện nay, và được coi là doanh nghiệp cơ sở. Công ty xây dựng thường

được chuyên môn hóa theo loại hình xây dựng (xây dựng nhà ở; xây dựng thủy lợi...). Bên dưới là các đội xây dựng (nếu công ty có hai cấp) hoặc là các xí nghiệp và dưới nữa là các đội (nếu công ty có 3 cấp).

Để giúp việc cho giám đốc có các phó giám đốc phụ trách các phòng liên quan như phó giám đốc phụ trách kỹ thuật và sản xuất, phó giám đốc phụ trách kinh doanh, phó giám đốc phụ trách hành chính, quản trị và đời sống.

Các phòng ban chức năng chỉ có nhiệm vụ tham mưu cho thủ trưởng về kế hoạch và quyết định. Mọi mệnh lệnh đều do giám đốc đưa ra. Các phòng ban chức năng chỉ hướng dẫn các đội sản xuất về mặt nghiệp vụ nhưng không được ra lệnh cho các đội.

Giám đốc có thể trực tiếp phụ trách một số phòng quan trọng như phòng kế hoạch, phòng tài vụ, phòng tổ chức cán bộ.

Một số chức năng quan trọng của công ty :

- Chức năng kế hoạch.
- Chức năng quản lý kỹ thuật và sản xuất.
- Chức năng tổ chức và quản lý nhân sự.
- Chức năng cung ứng vật tư.
- Chức năng tài chính - kế toán.
- Chức năng quản lý thiết bị và máy móc thiết bị.
- Chức năng marketing.

## **2. Tổng công ty xây dựng**

Tổng công ty xây dựng là một doanh nghiệp xây dựng thực hiện nhiều loại công trình xây dựng. Tổng công ty thường có thể có một số cấp dưới như: công ty, xí nghiệp, các đội xây dựng. Việc phân bao nhiêu cấp là do tùy theo năng lực giải quyết thông tin và công việc, cũng như do ý muốn giảm cấp trung gian để cấp quản lý có hiệu quả. Cấp trên của công ty là cấp bộ (tương lai cấp bộ sẽ không có các đơn vị trực thuộc nữa).

Trong một tổng công ty xây dựng thường có các phòng: kế hoạch, tổ chức cán bộ, kỹ thuật, phụ trách sản xuất và thi công xây dựng, cơ lạnh, kế toán - tài vụ, vật tư, lao động - tiền lương, giá và dự toán, đầu tư xây dựng, văn phòng.

Cấp dưới trực tiếp bao gồm các công ty xây lắp, các xí nghiệp liên hiệp xây dựng, các xí nghiệp cơ khí xây dựng, các xí nghiệp vật liệu xây dựng, các xí nghiệp cung ứng vật tư xây dựng, xí nghiệp thiết kế, các trường dạy học.

Với các công trình lớn như công trình thủy điện Hoà Bình, hình thức tổng công ty cũng được áp dụng với các cơ cấu phức tạp.

## **3. Liên hiệp các xí nghiệp**

Loại doanh nghiệp này thường gồm một số xí nghiệp cùng thực hiện một loại công việc hay cùng thực hiện một loại công trình. Các xí nghiệp được liên hiệp ở đây



vẫn giữ một vai trò tương đối độc lập, có tư cách pháp nhân và tài khoản riêng. Các liên hiệp xí nghiệp này có thể thành lập cho toàn quốc hay cho một khu vực. Dưới cấp liên hiệp là các xí nghiệp và sau đó là các đội xây dựng.

#### **4. Xí nghiệp liên hiệp**

Đó là một loại doanh nghiệp xây dựng bao gồm một số xí nghiệp bộ phận có tính chất sản xuất khác nhau nhằm lần lượt gia công và chế biến nguyên liệu xuất phát để cùng nhau chế tạo nên một sản phẩm cuối cùng nào đó.

Ví dụ như xí nghiệp liên hiệp xây dựng nhà ở lắp ghép tấm lớn bê tông cốt thép, trong đó gồm có xí nghiệp đúc sẵn tấm bê tông, xí nghiệp vận chuyển các tấm này đến chân công trình, và xí nghiệp lắp đặt các tấm bê tông vào công trình.

#### **5. Tập đoàn xây dựng**

Đó là một loại hình tổ chức xây dựng gồm nhiều công ty nhằm tạo sức cạnh tranh, nhất là đối với các tập đoàn xây dựng nước ngoài, cũng như để thực hiện các dự án xây dựng lớn và tạo điều kiện phát triển bản thân các tổ chức xây dựng.

Với các loại khu vực kinh tế khác nhau, hiện nay cũng có loại hình công ty trách nhiệm hữu hạn, hợp tác xã xây dựng và đang thí nghiệm loại hình công ty cổ phần.

#### **4.2.3.3. Nguyên tắc thiết kế cơ cấu tổ chức quản lý sản xuất-kinh doanh xây dựng.**

- Cơ cấu quản lý phải xuất phát từ nhiệm vụ sản xuất-kinh doanh, phù hợp với khả năng quản lý của doanh nghiệp, trình độ của cán bộ quản lý và phương tiện kỹ thuật quản lý.
- Phải đảm bảo tính thống nhất tập trung của quản lý, đồng thời phát huy tinh thần chủ động sáng tạo của cấp dưới.
- Phải đảm bảo tính cân đối và đồng bộ của hệ thống quản lý.
- Xác định đúng tỷ lệ của việc sử dụng chương trình định sẵn và không định sẵn vào công tác quản lý.
- Các bộ phận hành động trong hệ thống phải gắn bó hữu cơ với nhau, không mâu thuẫn, chòng chéo hay bỏ sót chức năng. Phải phù hợp với mục đích quản lý, với khả năng và trách nhiệm quản lý.
- Số cấp và số khâu phải hợp lý.
- Phải đảm bảo thông tin nhanh chóng và thông suốt qua các khâu và các cấp quản lý.
- Cơ cấu tổ chức phải linh hoạt và có khả năng tự điều chỉnh và thích nghi cao.
- Cơ cấu tổ chức quản lý phải bảo đảm sao cho kết quả hoạt động của doanh nghiệp là lớn nhất.

#### **4.2.3.4. Các phương pháp thiết kế cơ cấu tổ chức quản lý**

**1. Phương pháp tương tự:** so với cơ cấu tổ chức có sẵn để thành lập cơ cấu tổ chức mới.

**2. Phương pháp phân tích tổng hợp:** gồm các bước sau

- Phân tích các chức năng, nêu ra sự cần thiết và số lượng chức năng.
- Phân tích khối lượng các chức năng.
- Phân tích, phân chia chức năng, phân tích trách nhiệm.
- Phân tích sự phù hợp giữa trình độ cán bộ với chức năng phải làm.
- Phân tích các nhân tố phải làm.
- Đề nghị các kiểu cơ cấu được áp dụng.

**\* Các yêu cầu đối với một cơ cấu tổ chức**

- Bảo đảm chế độ thủ trưởng.
- Bảo đảm cân xứng giữa chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn.
- Tránh bỏ sót chức năng, nhưng không được chồng chéo chức năng.
- Xác định rõ mối quan hệ ra quyết định và thừa hành.
- Quy định rõ mối quan hệ giữa các bộ phận, kết hợp mối quan hệ theo chiều dọc và chiều ngang.
- Phải có khả năng thích nghi cao.

#### **4.2.3.5. Các chức năng quản lý sản xuất-kinh doanh xây dựng**

**1. Chức năng trung tâm:** thu thập, xử lý thông tin và ra quyết định. Chức năng này xuất hiện hầu hết ở các khâu. Trong xây dựng, chức năng ra quyết định tương đối phức tạp và chịu ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố ngẫu nhiên.

**2. Chức năng quản lý quá trình công việc sản xuất-kinh doanh xây dựng:** Xác định mục tiêu, lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, kiểm tra, tổng kết.

**3. Chức năng quản lý con người:** tuyển chọn, giao nhiệm vụ, động viên, kích thích sử dụng, đánh giá, bồi dưỡng phát triển năng lực, trả công và chăm lo đời sống cho người lao động.

### **4.3. KẾ HOẠCH SẢN XUẤT - KINH DOANH XÂY DỰNG**

#### **4.3.1. Nguyên tắc:**

- Phải xuất phát từ nhu cầu của thị trường.
- Phải dựa trên định hướng lớn của Nhà nước và phải phù hợp với pháp luật.
- Phải dựa trên năng lực thực tế của doanh nghiệp.
- Phải có mục tiêu rõ rệt, đảm bảo tính tập trung dứt điểm, thỏa mãn mọi yêu cầu của đơn đặt hàng của chủ đầu tư.
- Phải đảm bảo tính khoa học, tính đồng bộ và tính chính xác cao nhất.

- Kế hoạch phải linh hoạt, có khả năng thích ứng tốt với tình hình thay đổi của thị trường.
- Kế hoạch phải cố gắng đảm bảo tính liên tục và gói đầu.
- Phải phối hợp tốt giữa kế hoạch thi công công trình với kế hoạch theo niên lịch.
- Kế hoạch phải đảm bảo độ tin cậy, tính tối ưu và hiệu quả kinh tế xã hội.

#### 4.3.2. Các mô hình kế hoạch:

##### 1. Mô hình kế hoạch tập trung:

Đặc điểm của mô hình này là không coi trọng nhân tố thị trường, tất cả mọi kế hoạch đều do Nhà nước quy định tập trung thống nhất cao độ, mối quan hệ theo phương dọc: trên - dưới, tính trực tiếp và pháp lệnh cao, các khuyến khích vật chất không được quan tâm đúng mức, quan hệ tiền - hàng bị thu hẹp.

##### 2. Mô hình kế hoạch hóa hành chính gián tiếp

Nhà nước can thiệp ít hơn, quy định của Nhà nước tập trung vào phương hướng, mục tiêu, có phân cấp quản lý cho cơ sở, có chú ý đến quan hệ tiền - hàng.

##### 3. Mô hình kế hoạch hóa của nền kinh tế thị trường có sự quản lý của Nhà nước (thị trường có không chế vĩ mô)

Mô hình này có đặc điểm là kế hoạch phải xuất phát từ nhu cầu của thị trường theo định hướng của Nhà nước, vai trò của các doanh nghiệp Nhà nước được đề cao, kế hoạch của Nhà nước chủ yếu mang tính định hướng (trừ các kế hoạch đặc biệt quan trọng), mối quan hệ dọc bị thu hẹp, mối quan hệ ngang được mở rộng, Nhà nước quản lý chủ yếu bằng luật và các biện pháp gián tiếp (chính sách và đòn bẩy kinh tế), các biện pháp về lợi ích vật chất được sử dụng triệt để, quan hệ tiền - hàng được mở rộng.

#### 4.3.3. Phân loại kế hoạch:

1. **Phân theo thời gian:** Kế hoạch dài hạn, kế hoạch trung hạn, kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch tác nghiệp.
2. **Phân theo nội dung các công việc sản xuất - kinh doanh:**
  - Kế hoạch thi công xây lắp.
  - Kế hoạch cung ứng vật tư.
  - Kế hoạch lao động.
  - Kế hoạch tài vụ.
  - Kế hoạch tìm kiếm hợp đồng...
3. **Phân theo nguồn vốn xây dựng công trình:**
  - Kế hoạch xây dựng bằng nguồn vốn ngân sách Nhà nước.
  - Kế hoạch xây dựng bằng nguồn vốn của doanh nghiệp.
  - Kế hoạch xây dựng bằng nguồn vốn của mọi thành phần kinh tế.

- Kế hoạch xây dựng bằng nguồn vốn của nhân dân ...

#### **4. Phân theo đối tượng kế hoạch:**

- Kế hoạch thi công theo niên lịch.
- Kế hoạch thi công theo hợp đồng.

#### **4.3.4. Nội dung của kế hoạch sản xuất - kinh doanh trong xây dựng:**

##### **1. Kế hoạch tìm kiếm hợp đồng xây dựng, tranh thầu và marketing:**

Đây là kế hoạch quan trọng vì tất cả sự phát triển của doanh nghiệp xây dựng vào khả năng thắng thầu và ký được hợp đồng xây dựng. Cần đặc biệt nghiên cứu thị trường xây dựng.

##### **2. Kế hoạch thực hiện xây dựng theo hợp đồng:**

Ở kế hoạch cần phải xác định tiến độ thi công, khối lượng công việc phải thực hiện, nhu cầu vật tư, xe máy thi công, nhân lực và vốn cho từng giai đoạn và chỉ tiêu hiệu quả tài chính cho toàn bộ công việc.

##### **3. Kế hoạch năm:**

Kế hoạch năm bao gồm: kế hoạch thi công xây lắp, kế hoạch cung ứng vật tư, kế hoạch nhu cầu sử dụng xe máy thi công, kế hoạch nhân lực và tiền lương, kế hoạch tài chính, kế hoạch sản xuất phụ và các dịch vụ khác, kế hoạch đầu tư xây dựng cơ bản, kế hoạch nghiên cứu và áp dụng kỹ thuật mới, kế hoạch xã hội...

#### **4.3.4. Chỉ tiêu kế hoạch sản xuất - kinh doanh:**

##### **1. Các chỉ tiêu chủ yếu:**

- Lợi nhuận và mức doanh lợi.
- Số công trình hoàn thành và bàn giao.
- Tổng giá trị sản lượng xây lắp hoàn thành và bàn giao theo hợp đồng.
- Thuế nộp cho Nhà nước.

##### **2. Các chỉ tiêu bổ sung:**

- Danh mục các công trình chuyển tiếp và gói đầu.
- Tổng giá trị sản lượng xây lắp thực hiện được.
- Chỉ tiêu về nhu cầu vật tư, xe máy, nhân lực chủ yếu.
- Các chỉ tiêu về nhu cầu vật tư, xe máy, nhân lực chủ yếu.
- Các chỉ tiêu về đầu tư xây dựng cơ bản cho bản thân doanh nghiệp.
- Chỉ tiêu về quỹ lương, năng suất lao động.
- Chỉ tiêu về giá thành công tác xây lắp.
- Hiệu quả do áp dụng kỹ thuật mới...

#### **4.3.5. Xác định năng lực để hoàn thành kế hoạch:**

##### **1. Khái niệm**

Năng lực sản xuất là khả năng cao nhất mà doanh nghiệp có thể đạt được về sản xuất sản phẩm trong năm.

## 2. Tính năng lực sản xuất (NLSX) hiện có:

**Trường hợp 1:** Doanh nghiệp thực hiện khối lượng công tác xây lắp chủ yếu bằng thủ công, thì năng lực sản xuất tính bằng số công nhân bình quân trong năm nhân với năng suất lao động bình quân trong năm tính theo giá trị dự toán có kể đến khả năng tăng năng suất lao động theo kế hoạch.

**Trường hợp 2:** Doanh nghiệp thực hiện khối lượng công tác xây lắp bằng máy thì năng lực sản xuất xác định bằng tổng năng suất năm của các loại máy theo định mức sử dụng.

**Trường hợp 3:** Doanh nghiệp thực hiện khối lượng công tác xây lắp bằng thủ công kết hợp cơ giới, thì năng lực sản xuất được xác định bằng cách tổng hợp hai trường hợp trên.

## 3. Xác định doanh thu hòa vốn:

Trong xây dựng, khối lượng công tác xây lắp của các doanh nghiệp luôn biến động, do đó doanh nghiệp phải điều chỉnh mức năng lực sản xuất cho phù hợp. Trường hợp xấu nhất cần đảm bảo mức năng lực sản xuất hòa vốn.

Trong xây dựng, doanh thu là giá trị khối lượng công tác xây lắp đã thực hiện và bàn giao theo hợp đồng trong năm. Doanh thu hòa vốn là doanh thu đảm bảo vừa đủ trang trải mọi chi phí sản xuất của doanh nghiệp.

**Ví dụ** một máy xây dựng chuyên thực hiện một loại công tác xây dựng nào đó, thì doanh thu hòa vốn được biểu diễn trên sơ đồ sau:

### Ghi chú:

D - Doanh thu

C - Chi phí

N - Sản lượng

1 - Đường chi phí bất biến cho cả năm

2 - Đường chi phí khả biến

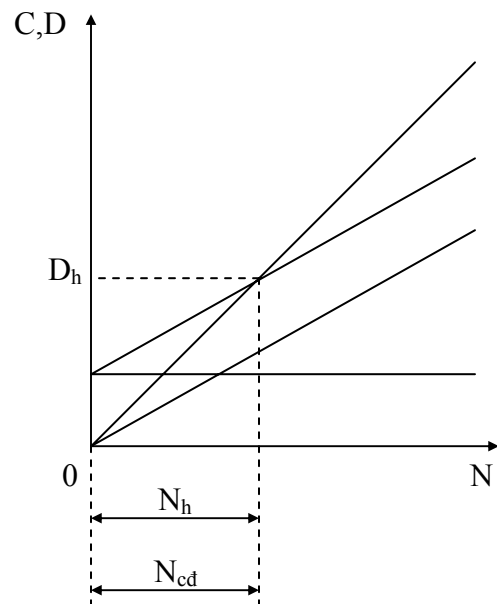
3 - Đường tổng chi phí sản xuất

4 - Đường doanh số (giá trị xây lắp theo hợp đồng)

$N_h$  - Sản lượng hòa vốn

$N_{cd}$  - Năng lực sản xuất cực đại có thể

$D_h$  - Doanh thu hòa vốn



Trong thực tế năng lực sản xuất chưa dùng hết, nhưng nếu đạt mức năng lực sản xuất hòa vốn ( $N_h$ ) thì vẫn đảm bảo hòa vốn.

### Ghi chú:

Doanh nghiệp xây dựng thường sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau, do đó xác định  $N_h$  và  $D_h$  rất phức tạp và phải tính tỷ mỉ hơn. Khi đó đường chi phí cố định, chi phí khả biến có dạng giật cấp.



## TỔ CHỨC CUNG ỨNG VẬT TƯ XÂY DỰNG

### 5.1. NHỮNG KHÁI NIỆM VÀ VẤN ĐỀ CHUNG

#### 5.1.1. Nhiệm vụ của công tác cung ứng vật tư:

Công tác cung ứng vật tư trong sản xuất - kinh doanh xây dựng có vai trò quan trọng.

Bởi vì :

- + Chi phí vật tư chiếm (60-70)% giá thành xây lắp.
- + Khối lượng vật tư trong xây dựng cũng lớn hơn nhiều so với các ngành khác.
- + Việc kéo dài thời gian xây dựng chủ yếu do cung ứng vật tư không kịp thời, không đồng bộ và không đảm bảo chất lượng.

Vậy nhiệm vụ chủ yếu của công tác cung ứng vật tư xây dựng là đảm bảo cung cấp vật tư đầy đủ về số lượng, đồng bộ về chủng loại, kịp về thời gian, đảm bảo chi phí hợp lý nhất.

#### 5.1.2. Nội dung của công tác cung ứng vật tư

Nội dung cụ thể của công tác cung ứng vật tư là :

- Xác định nhu cầu vật tư.
- Tổ chức mua sắm vật tư.
- Kiểm tra số lượng và chất lượng vật tư.
- Tổ chức bảo quản vật tư.
- Tổ chức vận chuyển vật tư đến chân công trình.
- Lập kế hoạch chi phí và hạ giá thành vận chuyển.
- Góp phần các tiêu chuẩn và định mức sử dụng vật tư.

Trong những trường hợp nhất định tổ chức xây dựng có thể tự khai thác và sản xuất vật liệu.

\* **Những vấn đề cần lưu ý** giải quyết tốt trong công tác cung cấp vật tư xây dựng :

- Đảm bảo đủ số lượng, chất lượng và tính đồng bộ của vật tư cần cung cấp.
- Tổ chức vận chuyển và bảo quản vật tư hợp lý.
- Có biện pháp hạ chi phí cung ứng.

Các tổ chức xây dựng phải thường xuyên nắm vững nguồn cung cấp, chi phí vận chuyển và tính giá cả vật tư xây dựng trên thị trường để có thể nhanh chóng lập kế hoạch tranh thầu với mức độ chính xác cần thiết.

### 5.2. CÁC HÌNH THỨC TỔ CHỨC CUNG ỨNG VẬT TƯ XÂY DỰNG

#### 5.2.1. Tổ chức cung ứng vật tư có kho trung gian

Kho trung gian có loại phục vụ chung cho toàn doanh nghiệp, có loại phục vụ chung cho toàn công trình xây dựng. Hình thức tổ chức loại kho này thường dùng cho các loại vật tư dùng chung cho toàn doanh nghiệp, khi địa chỉ và tiến độ sử dụng vật tư khó xác định trước, giá trị vật tư bé, công tác xây dựng xa các điểm cung ứng vật tư của thị trường tự do.

#### 5.2.2. Tổ chức cung ứng vật tư đến thẳng chân công trình

Hình thức này thường áp dụng cho các loại vật tư có địa chỉ và tiến độ sử dụng xác định, các loại kết cấu có kích thước lớn, các loại vật liệu có nhu cầu lớn có thể để ngoài trời.

Nhiều trường hợp việc cung ứng vật tư đến chân công trình có thể thực hiện theo tiến độ giờ dựa trên tiến độ thi công và các hợp đồng cung cấp vật tư đã ký kết với các tổ cung cấp vật tư ngoài thị trường. Hình thức này áp dụng phổ biến trong nền kinh tế thị trường, mà ở đó các nhà thầu xây dựng cần giảm mạnh đến mức tối đa chi phí bảo quản, dự trữ vật tư và khi các tổ chức bán VLXD phát triển mạnh trên thị trường.

### **5.2.3. Tổ chức cung ứng vật tư theo hợp đồng xây dựng**

Hình thức này được sử dụng phổ biến trong xây dựng vì phần lớn các công trình xây dựng đều được thực hiện theo hình thức hợp đồng đơn chiếc và không phải sản xuất hàng loạt như ở các ngành khác. Khi tổ chức xây dựng không ký được hợp đồng xây dựng thì sẽ không có kế hoạch cung ứng vật tư xây dựng. Trong từng hợp đồng việc cung ứng vật tư có thể đến thẳng công trình hoặc qua kho trung gian chung cho toàn công trình.

### **5.2.4. Tổ chức cung ứng vật tư đồng bộ**

Theo hình thức này doanh nghiệp phải có một khâu tổ chức chuyên sắp xếp các loại vật tư một cách đồng bộ theo chủng loại để đảm bảo cung cấp hiệu quả cho thi công. Nếu vật tư được cung cấp với số lượng lớn nhưng không đồng bộ thì sẽ không đem lại lợi ích cho thi công.

## **5.3. XÁC ĐỊNH NHU CẦU VẬT TƯ XÂY DỰNG**

### **5.3.1. Căn cứ để xác định nhu cầu vật tư**

1. Các bản hợp đồng xây dựng, kèm theo hồ sơ thiết kế công trình và bản dự trữ vật tư (nếu có).
2. Chương trình sản xuất xây dựng theo đơn vị thời gian (năm).
3. Các định mức để tính dự toán, định mức thi công về sử dụng vật tư, định mức hao hụt vật tư.
4. Yêu cầu độ chính xác để tính toán.
5. Các số liệu thống kê kinh nghiệm.

### **5.3.2. Xác định nhu cầu vật tư về số lượng**

#### **1. Phương pháp dựa vào tài liệu thiết kế và chương trình sản xuất XD:**

Theo phương pháp này nhu cầu về số lượng vật tư được xác định xuất phát từ các tài liệu thiết kế của công trình. Sau đó dựa vào chương trình sản xuất hàng năm bao gồm những công trình nào để tiến hành lập nhu cầu về vật tư cho năm. Nhu cầu vật liệu xây dựng bao gồm vật liệu nằm vào thực tế công trình, vật liệu hao hụt cho các khâu.

#### **2. Phương pháp dựa vào thống kê kinh nghiệm.**

Phương pháp này được áp dụng đối với những vật tư phụ, vật rẻ tiền, mau hỏng vì loại vật tư này khó xác định chính xác về định mức.

### **5.3.3. Xác định nhu cầu vật tư về chủng loại**



Thường được xác định bằng cách căn cứ vào hồ sơ thiết kế kỹ thuật của công trình xây dựng theo hợp đồng, theo chương trình sản xuất hằng năm và theo số liệu thống kê kinh nghiệm.

Trong vấn đề xác định chủng loại vật tư cần đảm bảo tính đồng bộ theo góc độ toàn công trình và sau đó là theo góc độ đồng bộ cho từng giai đoạn thời gian. Nếu yêu cầu cuối cùng này không được bảo đảm thì tính đồng bộ vẫn chưa được đảm bảo tốt.

#### **5.4. XÁC ĐỊNH VẬT TƯ DỰ TRỮ**

##### **5.4.1. Nhiệm vụ công tác đảm bảo vật tư dự trữ**

Công tác đảm bảo dự trữ vật tư xây dựng, gồm:

- Lập hồ sơ cập nhật cho các bộ phận vật tư dự trữ theo số lượng và giá trị.
- Theo dõi sự biến đổi của các bộ phận dự trữ.
- Tiến hành kiểm kê tài sản để thực hiện các qui định về quản lý cũng như về thương mại và thuế.
- Tham gia lập và thực hiện các đơn đặt hàng và cung ứng vật tư.
- Theo dõi phân phối vật tư cho sản xuất.
- Kiểm tra sự thừa thiếu của dự trữ.
- Đảm bảo an toàn cho sản xuất liên tục, nhưng không để chi phí quá lớn do dự trữ gây ra.

##### **5.4.2. Các loại dự trữ vật tư cho sản xuất**

###### **1. Dự trữ thường xuyên**

Để đảm bảo sản xuất được liên tục giữa hai lần cấp phát liên tục, lượng dự trữ này bằng tích số giữa lượng tiêu dùng vật tư bình quân cho một ngày với khoảng cách giữa hai lần cung cấp tính theo ngày.

$$DT_{tx} = C_{ng}^{bq} \times N$$

Với  $C_{ng}^{bq}$  : lượng tiêu dùng vật tư bình quân cho một ngày

$N$  : số ngày giữa hai lần cung ứng liên tục

###### **2. Dự trữ cho thời gian chuẩn bị cấp phát:**

Lượng dự trữ này được tính bằng tích số giữa lượng tiêu dùng vật tư bình quân cho một ngày với số ngày cần thiết để sắp xếp vật tư đồng bộ, kiểm tra chất lượng, nhập kho, cấp phát, vận chuyển vật tư đến chân công trình theo kinh nghiệm

$$DT_{cp} = C_{ng}^{bq} \times N_{cp}$$

Với  $N_{cp}$  lấy theo kinh nghiệm hoặc theo định mức

**3. Dự trữ thời vụ:** đối với các loại vật tư chỉ được sản xuất theo thời vụ nhất định trong năm hoặc phụ thuộc vào thời tiết.

$$DT_{cp} = C_{tv}^{bq} \times N_{tv}$$

Với  $N_{tv}$  : số ngày gián đoạn khai thác vật tư được, lấy theo kinh nghiệm

**4. Dự trữ bảo hiểm:** đề phòng cung cấp vật tư bị gián đoạn, hay tính điều hoà của quá trình cung cấp bị phá hủy.

Lượng dự trữ này bằng tích số giữa lượng vật tư tiêu dùng bình quân tính cho một ngày với số ngày cung cấp bị chậm trễ theo kinh nghiệm.

**5. Dự trữ do hồ sơ thanh toán mua vật tư đến sớm hơn vật tư** (nếu có)

Dự trữ này được áp dụng đối với những loại vật tư rẻ tiền, mau hỏng và được xác định theo kinh nghiệm hay định mức.

\* **Số lượng vật liệu dự trữ được quyền sử dụng:**

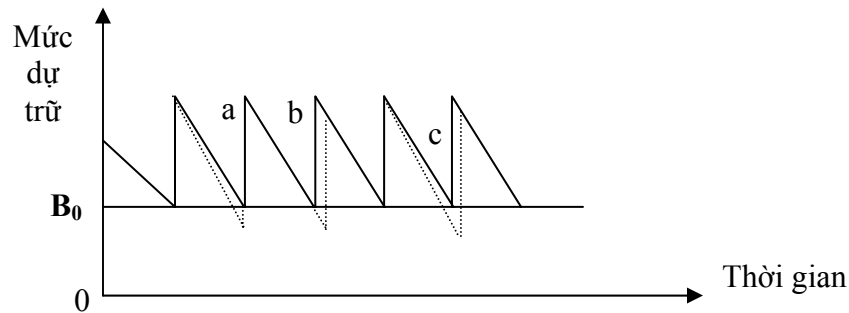
$$D_s = D_k + D_m - D_b$$

Với  $D_s$  : Dự trữ hiện có trong kho

$D_m$  : Số vật tư còn phải mua

$D_b$  : Dự trữ bảo hiểm

\* **Sơ đồ biểu diễn tình trạng các bộ phận dự trữ**



$B_0$  : mức dự trữ bảo hiểm

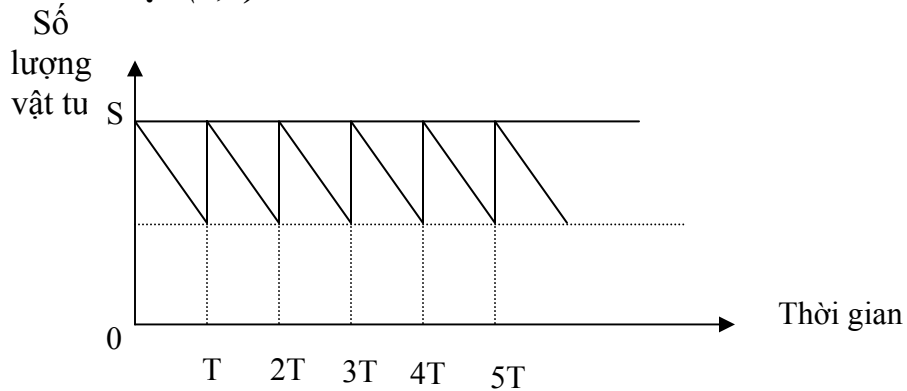
a : trường hợp sử dụng quá định mức dự trữ

b : trường hợp cung cấp bị chậm

$c = a + b$

**6.4.3. Các chiến lược dự trữ**

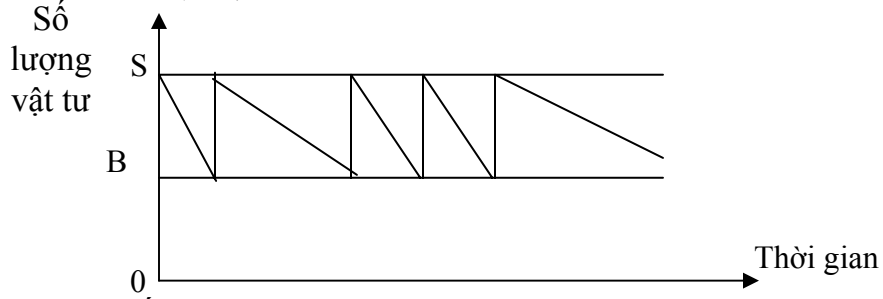
**1. Chiến lược (S,T)**



T : Chu kỳ cung ứng vật tư

S : số lượng vật tư lớn nhất có thể chứa ở kho

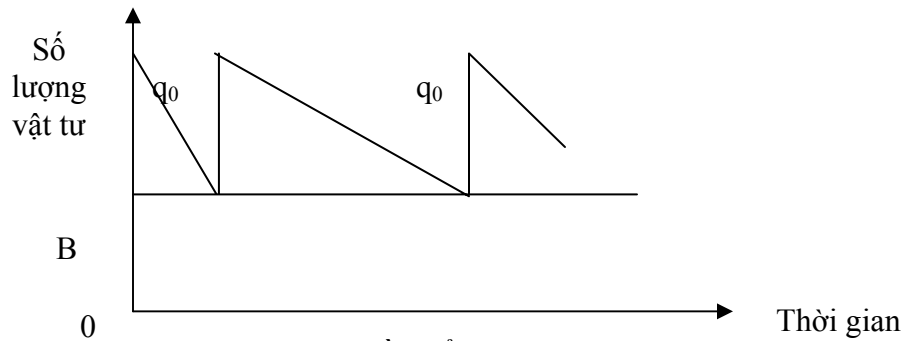
**2. Chiến lược (B,S)**



B : Số lượng vật tư phải đặt mua sao cho trong thời gian giữa hai lần cung cấp mức dự trữ bảo hiểm không bị vi phạm.

\* Thường sử dụng các vật tư đắt tiền nhưng số lượng dùng ít

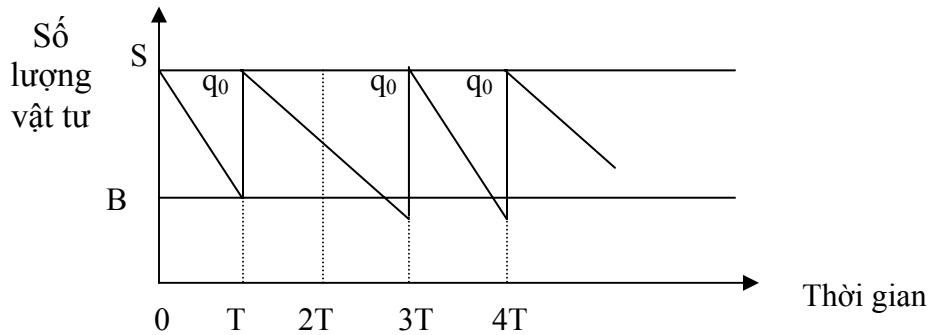
**3. Chiến lược (B, q<sub>0</sub>)**



Với q<sub>0</sub> : lượng vật tư cần bổ sung

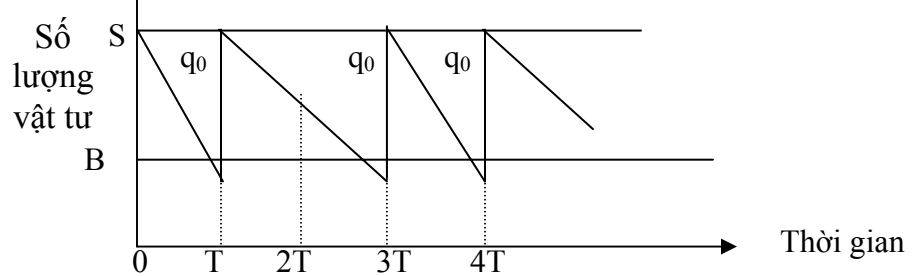
- Dùng cho loại vật tư có giá thành trung bình và được cung ứng theo lô.

**4. Chiến lược (B,S,T)**



Thường dùng các loại vật tư sử dụng nhiều nhưng rẻ tiền

**5. Chiến lược (B, q<sub>0</sub>, T):**



#### 5.4.4. Mức sẵn sàng cung cấp tối ưu

Mức sẵn sàng cung cấp tối ưu được tính bằng tỷ số giữa số lần cung cấp được thỏa mãn hoàn toàn nhu cầu với tổng số lần cung cấp (kể cả thỏa mãn hoàn toàn hay không thỏa mãn hoàn toàn).

Trong xây dựng, việc cung cấp tối ưu thường được tính toán dựa vào tiến độ thi công đã được lập sẵn.

### 5.5. MUA SẮM VẬT TƯ

#### 5.5.1. Xác định định số lượng vật tư mua sắm một lần tối ưu

$q_0$  : số lượng vật tư mua sắm cho một lần tối ưu

Trị số  $q_0$  được dùng để làm cơ sở xác định qui mô kho chứa vật tư

$$q_0 = \sqrt{\frac{Q.k_b.200}{P.Z}} \quad \text{Với } Q : \text{ nhu cầu sử dụng vật tư}$$

$k_b$  : chi phí cho mỗi lần mua (không kể giá vật tư )

$P$  : giá mua ban đầu của 1 đơn vị vật liệu

$Z$ : Tỷ lệ chi phí cho khâu lưu kho so với tổng chi phí mỗi lần mua (kể giá vật liệu).

$$\text{Số lần mua tối ưu : } n_0 = \sqrt{\frac{Q.P.Z}{200.k_b}}$$

Việc sử dụng công thức trên đòi hỏi phải bảo đảm 1 số điều kiện :

- Việc xuất kho phải liên tục và đều đặn
- Xí nghiệp có thể tùy ý lựa chọn thời điểm cung cấp hàng đến
- Số lượng mua vật tư không bị hạn chế
- Số lượng vật tư đặt mua bằng số lượng cung cấp
- Giá mua vật tư ban đầu là cố định

#### 5.5.2. Các hình thức tổ chức mua sắm vật tư

1. *Mua vật tư trực tiếp từ nơi sản xuất*: làm giảm chi phí cung ứng cho khâu trung gian. Việc mua sắm có thể theo hình thức đưa vật tư về kho trung gian hay đưa vật tư về thẳng chân công trình qua khâu sắp xếp đồng bộ về mặt chủng loại.

2. *Mua sắm vật tư được thực hiện theo hình thức hợp đồng mua sắm*, trong đó nói rõ yêu cầu về số lượng, chất lượng, vật tư, thời gian cung cấp, giá cả điều kiện thanh toán, qui mô thưởng phạt.

3. *Trong những trường hợp đặc biệt có thể mua sắm theo hình thức đấu thầu.*

### 5.6. TỔ CHỨC KHO BÃI BẢO QUẢN VẬT TƯ

#### 5.6.1. Nhiệm vụ của công tác bảo quản vật tư

1. Tổ chức thu nhận vật tư theo đúng số lượng, chất lượng một cách chính xác nhờ các phương tiện cân đo thí nghiệm phù hợp.
2. Tổ chức lưu kho hợp lý để bảo quản chất lượng vật tư, đảm bảo dễ dàng cấp phát, an toàn.
3. Tổ chức cấp phát vật tư theo đúng tiến độ, số lượng, chất lượng yêu cầu.

4. Thường xuyên kiểm tra tình hình kho bãi để kịp thời phát hiện những sai sót để khắc phục và để sẵn sàng cung cấp không gian về tình hình vật tư trong kho cho các có công tác quản lý sản xuất.
5. Cùng bộ phận cung ứng tiến hành lập và thực hiện các hợp đồng mua sắm vật tư.

### 5.6.2. Các loại kho bảo quản

Trong xây dựng kho bảo quản có thể đặt ở khâu trung gian hay tại chân công trình, kho có thể đặt tập trung hay phân tán, có thể là công trình lắp ghép sử dụng luân lưu hay xây dựng dùng cho một lần.

Kho bảo quản có thể có mái che hoặc bãi trống ngoài trời.

Trang bị cho kho bảo quản phải bảo đảm cho công việc thu nhận và cấp phát nhanh chóng với mức cơ giới hoá và tự động hoá phù hợp.

Phải có qui chế lao động và an toàn kho một cách chặt chẽ.

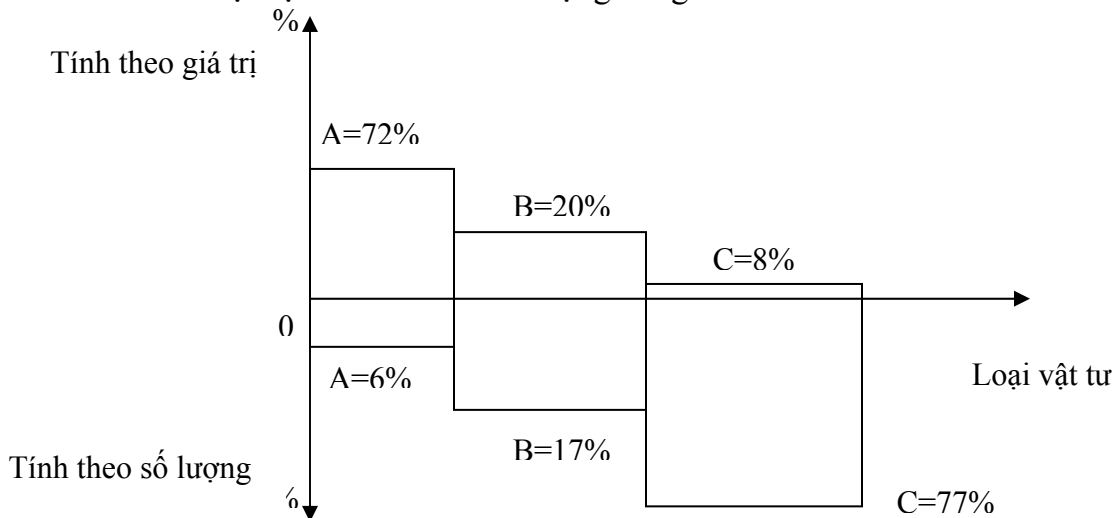
### 5.6.3. Kỹ thuật phân tích A, B, C

Để tổ chức lưu kho hợp lý, người ta thường phân vật tư ở kho ra làm 3 loại :

A : Loại vật tư có giá trị lớn nhưng số lượng dùng ít.

B : Loại vật tư có giá trị bé và số lượng dùng không lớn.

C : Loại vật tư rẻ tiền và số lượng dùng lớn.



Với loại vật tư A phải chọn hình thức tổ chức cung ứng và dự trữ tỷ mỉ để bảo đảm dự trữ ít nhất nhưng vẫn an toàn sản xuất, mặc dù đòi hỏi chi phí nhiều hơn cho khâu cung ứng.

Với loại vật tư C có thể dùng hình thức tổ chức cung ứng thông thường.

Với vật tư loại B có thể lựa chọn hình thức tổ chức cung ứng và dự trữ tỷ mỉ hơn loại C với một mức độ an toàn nào đó.

## Chương 6:

# MARKETING TRONG XÂY DỰNG

## 6.1. KHÁI NIỆM VỀ MARKETING

Hiện nay có nhiều khái niệm về marketing, mà khó khăn ở đây chủ yếu là việc phân biệt giữa khái niệm marketing với khái niệm tiêu thụ, hoặc với toàn bộ công việc quản lý doanh nghiệp nói chung.

**Khái niệm 1:** marketing là chức năng quản lý doanh nghiệp, nó bao trùm toàn bộ hoạt động kinh doanh kể từ khi phát hiện ra sức mua, và biến sức mua của người tiêu dùng thành nhu cầu thực sự về một mặt hàng cụ thể nào đó, đến việc đưa hàng hoá đến nơi tiêu thụ, cuối cùng nhằm bảo đảm cho doanh nghiệp thu được lợi nhuận dự kiến cao nhất.

**Khái niệm 2:** marketing là khái niệm bao quát tổng hợp bao gồm việc lập kế hoạch về hoạt động thương mại của doanh nghiệp. ở đây xuất phát từ các thông tin thu được một cách hệ thống mọi hoạt động của doanh nghiệp phải hướng vào việc thỏa mãn các đòi hỏi của thị trường trước mắt và tương lai cũng như để thỏa mãn các mục đích riêng của doanh nghiệp.

**Khái niệm 3:** marketing là một hoạt động tiêu thụ sản phẩm trong điều kiện của thị trường, mà trong đó người mua ít hơn người bán. Do đó marketing không thể thay thế khái niệm tiêu thụ mà nó là một hoạt động tiêu thụ trong tình thế thị trường hoàn toàn xác định.

## 6.2. NỘI DUNG CỦA KHOA HỌC MARKETING

1- Các khái niệm cơ bản của khoa học marketing

Khái niệm và quan điểm về marketing, mục đích và nhiệm vụ của marketing, phân loại marketing theo sản phẩm, quá trình marketing, thị trường, các đại lượng đặc trưng cho độ lớn của thị trường, nhu cầu người mua, các chiến lược, các chính sách, cơ cấu, tổ chức marketing.

2- Thu nhận thông tin, nghiên cứu và dự báo thị trường.

3- Chính sách sản phẩm.

4 Chính sách giá cả, chính sách khuyến khích thông qua điều kiện cung cấp, thanh toán và tiêu thụ sản phẩm.

5- Chính sách phân phối tiêu thụ.

6- Chính sách thông tin giao tiếp (chiêu thị).

7 - Lập kế hoạch marketing.

## 6.3. MỤC ĐÍCH CỦA MARKETING

**6.3.1. Về mặt định lượng:** marketing nhằm đạt các mục đích : lợi nhuận, bảo vệ sự tồn tại của doanh nghiệp thông qua việc đạt được các chỉ tiêu kinh tế - tài chính cần thiết, bảo vệ tính độc lập của doanh nghiệp thông qua các chỉ tiêu về thành tựu kinh doanh, tăng trưởng doanh nghiệp, tăng mức bán hàng ra thị trường, an toàn về kinh doanh, hạ chi phí ....

**6.3.2. Về mặt định tính:** marketing có thể nhằm mục đích tăng sự hiểu biết của khách hàng đối với doanh nghiệp, nâng cao uy tín doanh nghiệp ..

#### 6.4. CÁC QUAN ĐIỂM VỀ MARKETING

1. Quan điểm hướng về khâu sản xuất là chính.
2. Quan điểm hướng về khâu cải tiến sản phẩm.
3. Quan điểm lấy sản phẩm làm xuất phát điểm trước, sau đó dùng các biện pháp về bán hàng để tìm khách hàng (quan điểm cổ điển và truyền thống).
4. Quan điểm lấy nhu cầu của thị trường làm xuất phát điểm và lấy việc thỏa mãn ý muốn của khách hàng là quan trọng (quan điểm hiện đại).
5. Quan điểm hướng tất cả các chức năng hoạt động của các bộ phận tổ chức của doanh nghiệp vào thị trường tiêu thụ.
6. Quan điểm hướng về lợi ích xã hội.

Đối với ngành công nghiệp xây dựng, dĩ nhiên quan điểm marketing là lấy nhu cầu thị trường và việc thỏa mãn ý muốn khách hàng làm xuất phát điểm là phù hợp nhất.

Tuy nhiên, sản phẩm của ngành công nghiệp xây dựng là các công trình xây dựng và chúng có đặc điểm là không do các chủ thầu xây dựng (người bán) mà do các chủ đầu tư và các tổ chức thiết kế qui định. Vì vậy, các doanh nghiệp xây dựng phải xuất phát từ nhu cầu thị trường về chủng loại công trình, hay chủng loại công việc xây dựng do chủ đầu tư yêu cầu để xác định chương trình sản xuất sản phẩm của mình và đặc biệt là để chuẩn bị các phương án công nghệ xây dựng để đáp ứng nhu cầu thị trường. Trong tinh thần này công nghệ để xây dựng cũng được xem là các sản phẩm của ngành công nghiệp xây dựng.

- Qua các quan điểm trình bày ở trên, ta có thể rút ra bản chất của hoạt động marketing như sau :

**Thứ nhất:** marketing là sự quản lý sản xuất - kinh doanh theo thị trường, tức là phải lấy nhu cầu của thị trường và ý muốn của khách hàng làm xuất phát điểm cho mọi hoạt động sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp .

**Thứ hai:** marketing là sự quản lý sản xuất - kinh doanh không chỉ tự hạn chế ở chỗ việc đi tìm thị trường một cách thụ động, mà cần chủ động khơi dậy thị hiếu của khách hàng và chủ động tạo ra thị trường. Đối với ngành xây dựng, điều này rất quan trọng vì thị hiếu người tiêu dùng rất đa dạng nhưng tự họ nhiều khi chưa hiểu rõ mà phải có hướng dẫn, kích thích.

**Thứ ba:** marketing là một hoạt động sản xuất - kinh doanh nhằm đem lại cho doanh nghiệp nhiều mục tiêu, trong đó mục tiêu lợi nhuận tối đa là chủ yếu và quan trọng.

**Thứ tư:** marketing là một hoạt động có tính đồng bộ nhằm tìm ra quyết định đúng đắn cho hoạt động sản xuất - kinh doanh. ở đây người ta phải sử dụng tổng hợp thành tựu của nhiều ngành khoa học kinh tế, kỹ thuật và tâm lý xã hội.

#### 6.5. CÁC LĨNH VỰC VỀ MARKETING

Có nhiều cách phân loại các lĩnh vực marketing

Cách phân biệt quan trọng nhất là cách phân loại theo loại hình sản phẩm và dịch vụ như:

- Marketing cho sản phẩm tiêu dùng sinh hoạt.

- Marketing cho sản phẩm phục vụ cho dự án đầu tư như máy móc và công trình xây dựng. Lĩnh vực này là lĩnh vực có liên quan nhiều nhất đến ngành xây dựng vì nhiệm vụ của ngành này là xây dựng các công trình và lắp đặt thiết bị máy móc cho công trình đó.
- Marketing cho các hoạt động dịch vụ.
- Marketing cho lĩnh vực thương mại.
- Marketing cho lĩnh vực ngân hàng v..v....

Ngoài ra còn phân ra các lĩnh vực Marketing theo địa lí như: marketing trong nước, marketing khu vực, marketing quốc tế....

## 6.6. QUÁ TRÌNH MARKETING

Các quá trình marketing, diễn ra các giai đoạn sau

1. Nhận dạng vấn đề mà marketing cần giải quyết.
2. Thu thập các thông tin từ thị trường và các lĩnh vực có liên quan, tiến hành xử lý và phân tích dữ liệu.
3. Soạn thảo và ra phương án giải quyết vấn đề.
4. Xét duyệt, ra phương án tối ưu.
5. Thực hiện phương án đã chọn.
6. Kiểm tra, đôn đốc thực hiện.

## 6.7. THỊ TRƯỜNG

### 6.7.1. Thị trường và môi trường kinh doanh trong xây dựng:

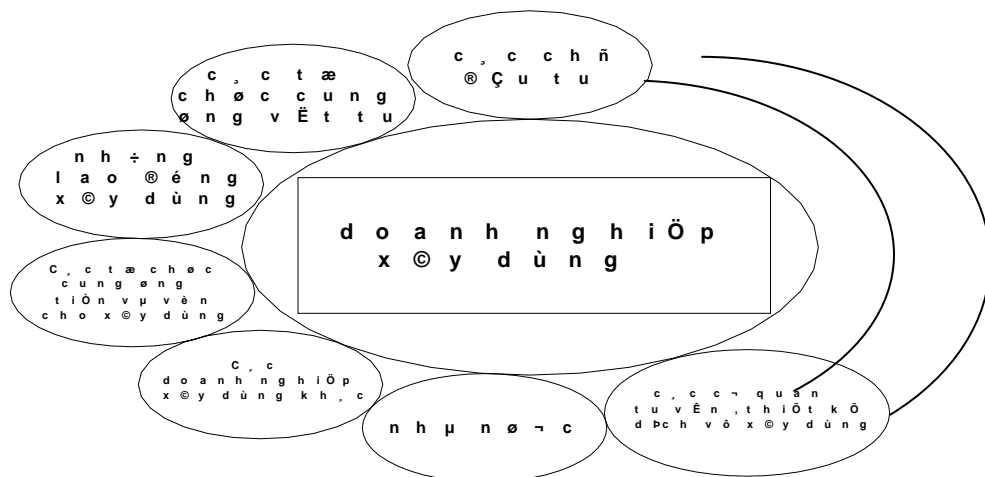
Thị trường là một hiện tượng kinh tế phức tạp, mà ở đó quan hệ trao đổi giữa người bán và người mua thực hiện.

Mối quan hệ trao đổi mua bán giữa chủ đầu tư và công trình xây dựng diễn ra chủ yếu qua đấu thầu, đàm phán ký kết hợp đồng, thanh toán và bàn giao công trình xây dựng đã hoàn thành.

Mối quan hệ trao đổi giữa chủ đầu tư và các tổ chức tư vấn, thiết kế và dịch vụ diễn ra chủ yếu thông qua hợp đồng và đấu thầu.

Mối quan hệ trao đổi giữa công trình xây dựng với các tổ chức cung ứng vật tư, thiết bị máy móc xây dựng là quan hệ mua bán tại cửa hàng theo hợp đồng cung cấp.

Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp xây dựng được mô tả ở sơ đồ sau :





### 6.7.2. Phân loại thị trường xây dựng:

Thị trường xây dựng có thể phân loại như sau

**1. Theo mối quan hệ tương quan giữa số lượng bên cung và số lượng bên cầu** có thể phân ra thị trường độc quyền song phương, thị trường độc quyền hoàn hảo, thị trường cạnh tranh không hoàn hảo, thị trường cạnh tranh không hoàn hảo có độc quyền nghiêng về bên cung hay bên cầu, thị trường cạnh tranh hoàn hảo.

**2. Theo phạm vi địa lý** có thể phân ra thị trường xây dựng địa phương, thị trường xây dựng quốc gia, thị trường xây dựng quốc tế.

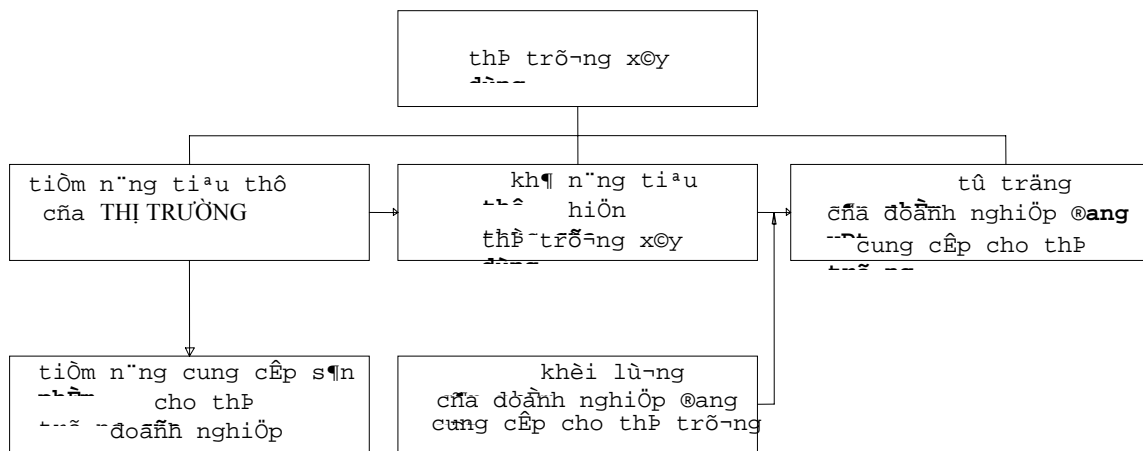
**3. Theo nhu cầu sử dụng** có thể phân ra thị trường xây dựng cho khu vực sản xuất, văn hoá - xã hội, nhà ở, các dịch vụ khác.

**4. Theo gốc độ xuất nhập khẩu** có thể phân ra thị trường xuất khẩu tại chỗ, thị trường xây dựng xuất khẩu ở nước ngoài.

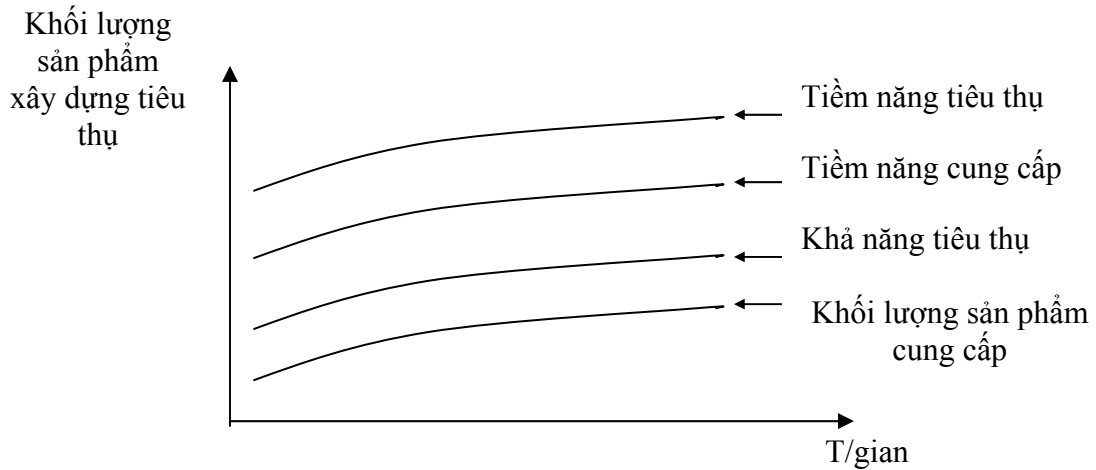
### 6.7.3. Các đại lượng chủ yếu đặc trưng cho thị trường xây dựng:

Các đại lượng chủ yếu đặc trưng cho thị trường xây dựng được biểu thị bằng sơ đồ và đồ thị.

- Chỉ tiêu tiềm năng tiêu thụ của thị trường xây dựng.
- Chỉ tiêu tiềm năng cung cấp sản phẩm cho thị trường của doanh nghiệp xây dựng.
- Chỉ tiêu khả năng tiêu thụ hiện thực của thị trường xây dựng .
- Chỉ tiêu khối lượng sản phẩm cung cấp hiện thực của một doanh nghiệp xây dựng nào đó.
- Chỉ tiêu tỷ trọng sản phẩm của doanh nghiệp đang xét cung cấp cho thị trường xây dựng.



## Các đại lượng đặc trưng cho thị trường xây dựng



Đồ thị của các đại lượng thị trường xây dựng

### 6.8. CHIẾN LƯỢC MARKETING TRONG XÂY DỰNG

Chiến lược marketing là phương thức ứng xử của doanh nghiệp đối với thị trường trong một tình thế xác định nào đó nhằm đạt được kết quả mong muốn. Các cách phân loại chủ yếu

#### 6.8.1 Chiến lược phân khu, phân loại để tìm kiếm thị trường

Với chiến lược này nhà kinh doanh phân chia thị trường xây dựng thành các thị trường bộ phận có tính đồng nhất cao để dễ lựa chọn và dễ kinh doanh.

Việc phân chia thị trường có thể dựa vào các nhân tố:

- Theo chủng loại xây dựng hay chủng loại công việc xây dựng.
- Theo nhân tố địa lý.
- Theo nguồn vốn.
- Theo thành phần kinh tế.
- Theo tình hình cạnh tranh.
- Theo tiềm năng của thị trường, khả năng và tâm lý của các tầng lớp chủ đầu tư.

Trên cơ sở phân khu, phân loại thị trường, các doanh nghiệp sẽ định hướng cho mình cần phải chuẩn bị năng lực xây dựng để thâm nhập thị trường này. Muốn thế các doanh nghiệp phải có chiến lược thu thập thông tin đầy đủ và nhanh nhất, chiến lược tiếp cận với chủ đầu tư để đặt quan hệ hợp tác và giữ vững thị trường mà doanh nghiệp đã chiếm được.

Trong chiến lược thị trường, các doanh nghiệp không chỉ thụ động phụ thuộc vào nhu cầu mà còn phải chủ động khơi dậy thị hiếu của khách hàng để mở rộng thị trường.

#### 6.8.2. Chiến lược cạnh tranh

Để cạnh tranh thắng lợi, nhất là trong việc tranh thầu, các doanh nghiệp xây dựng có thể áp dụng các chiến lược sau:

- Chiến lược đặt giá tranh thầu thấp nhất.
- Chiến lược tập trung vào trọng điểm.

- c. Chiến lược đa năng hoá thích hợp.
- d. Chiến lược dựa vào lợi thế tương đối.
- e. Chiến lược ưu thế duy nhất.
- f. Chiến lược cạnh tranh dựa vào sức mạnh thực sự.
- g. Chiến lược liên kết để tăng sức mạnh cạnh tranh.
- h. Chiến lược sáng tạo táo bạo, vượt lên đối thủ, nắm vững khuynh hướng then chốt của sự phát triển.

### 6.8.3. Chiến lược và chính sách sản phẩm

Chiến lược sản phẩm thường bao gồm các vấn đề

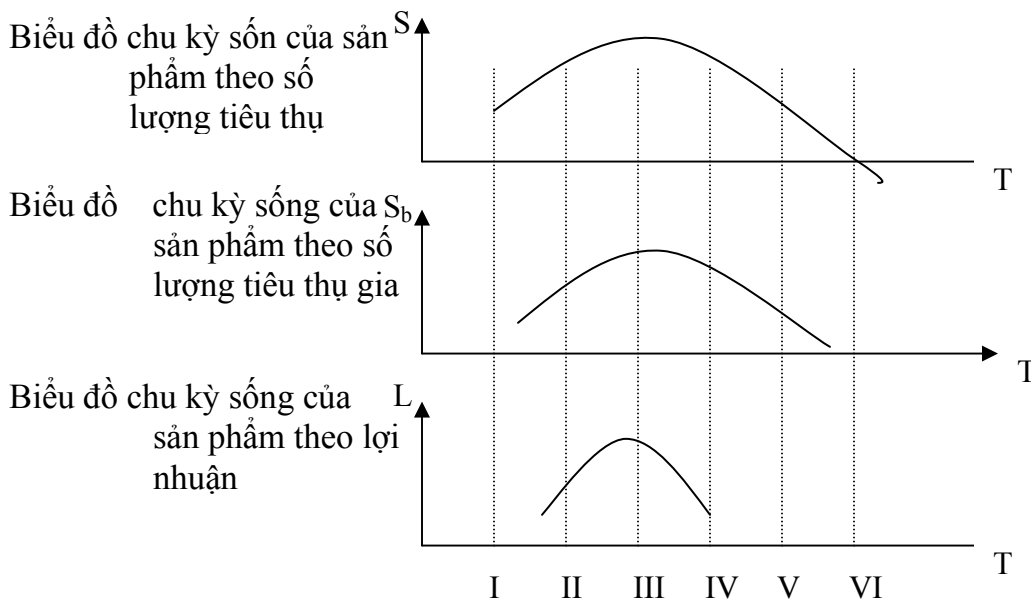
#### 1. Chiến lược đổi mới sản phẩm

Các sản phẩm xây dựng (công trình) hoàn chỉnh do chủ đầu tư quyết định về qui mô và hình thức. Các công ty xây dựng chỉ có nhiệm vụ thực hiện xây dựng công trình theo thiết kế. Chỉ có các công nghệ và những phương án tổ chức xây dựng công trình là do công ty xây dựng lựa chọn trên cơ sở đảm bảo chất lượng và thời gian xây dựng do chủ đầu tư quyết định. Do đó có thể coi công nghệ và phương án tổ chức xây dựng là một loại sản phẩm của tổ chức xây dựng, trên cơ sở lựa chọn và kết hợp sáng tạo giữa công cụ máy móc xây dựng, ĐTLĐ, con người lao động phù hợp từng trường hợp cụ thể.

Vấn đề cải tiến và đổi mới sản phẩm thường gồm các vấn đề: sáng tạo ra sản phẩm mới, cải tiến sản phẩm hiện có, loại bỏ sản phẩm hiện có. Sau đây có thể xem xét một số vấn đề cụ thể.

#### Chu kỳ sống của sản phẩm

Chu kỳ sống của sản phẩm được đặt trưng từ khi sản phẩm được chế tạo thành công, bắt đầu đưa vào sử dụng, đến khi nó không được sử dụng nữa, thể hiện ở những biểu đồ sau



**Giai đoạn 1:** là giai đoạn bắt đầu đưa vào ứng dụng sản phẩm do hoạt động sáng tạo đem lại.

**Giai đoạn 2:** là giai đoạn tăng trưởng của sản phẩm. ở giai đoạn này phải tiến hành đa dạng hoá một của sản phẩm.

**Giai đoạn 3:** là giai đoạn phát triển chín muồi của sản phẩm. ở giai đoạn này người ta thường cải tiến, phát triển những sản phẩm sẵn có thành một chủng loại sản phẩm phụ thêm và phát triển thêm thị trường.

**Giai đoạn 4:** là giai đoạn suy thoái. ở giai đoạn này phải hạn chế sản xuất sản phẩm đang xét và tìm tòi sản phẩm mới thay thế.

- Có thể phân thành 4 giai đoạn :
- Giai đoạn xuất hiện.
  - Giai đoạn thâm nhập thị trường.
  - Giai đoạn bão hòa.
  - Giai đoạn suy thoái.

Tóm lại ngành công nghiệp xây dựng có thể nghiên cứu chu kỳ sống của sản phẩm để lập chiến lược sản phẩm cho mình theo các hướng sau :

**Thứ nhất:** nghiên cứu chu kỳ sống của các công nghệ xây dựng và phương pháp tổ chức xây dựng.

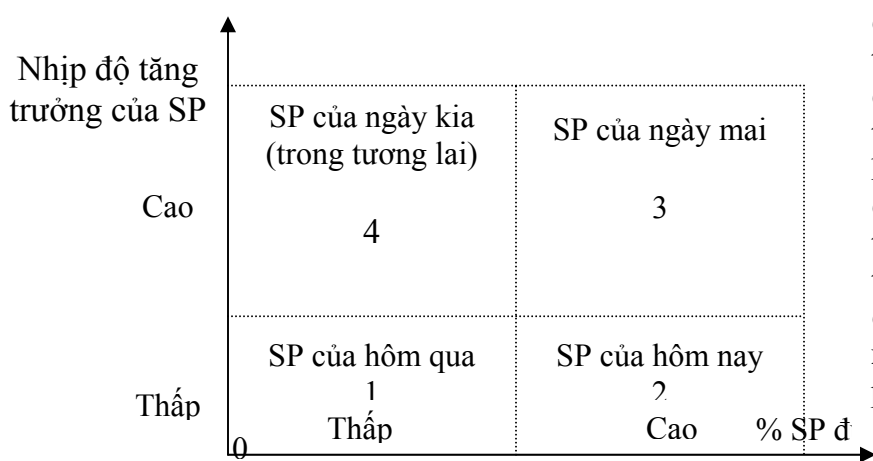
**Thứ hai:** nghiên cứu chu kỳ sống của các loại vật tư, kết cấu ...để dự đoán các kiểu công trình được xây dựng, từ đó có phương thức tranh thầu tốt nhất.

**Thứ ba:** Nghiên cứu chu kỳ sống một số kiểu nhà và công trình để chuẩn bị lực lượng và phương pháp xây dựng.

**Thứ tư:** Nghiên cứu chu kỳ sống của các sản phẩm của các nhà chủ đầu tư đang sản xuất, để dự đoán chiến lược đầu tư của các nhà đầu tư.

**\* Xác định triển vọng của sản phẩm**

Để xếp sản phẩm vào các giai đoạn tương ứng của chu kỳ sống của sản phẩm, người ta thường dùng phương pháp phân tích Portfolio. Dạng đơn giản được biểu diễn như sau :



- Ô số 1 : giai đoạn suy thoái của sản phẩm.
- Ô số 2 : giai đoạn phát triển chín muồi và bão hoà của sản phẩm.
- Ô số 3 : giai đoạn thâm nhập và tăng trưởng của sản phẩm.
- Ô số 4 : giai đoạn mới xuất hiện của sản phẩm.

**\* Định hướng cải tiến và phát triển của sản phẩm**

Để xác định xem ở mỗi tình huống của quan hệ "thị trường - sản phẩm" theo tính chất mới hay cũ của chúng đối với nhau để nhà kinh doanh định hướng phát triển sản phẩm như thế nào cho hợp lý, người ta dùng ma trận "thị trường - sản phẩm" có dạng

Thị trường \ Sản phẩm	Cũ (hiện đang có)	Mới
Cũ (hiện đang có)	Chiến lược tiếp tục xâm nhập thị trường (1)	Chiến lược phát triển thị trường mới (2)
Mới	Chiến lược cải tiến sản phẩm hiện có và phát triển sản phẩm mới (3)	Chiến lược phát triển sản phẩm mới (4)

## **2. Xác định chương trình sản xuất sản phẩm theo chủng loại :**

Xác định đúng cơ cấu chủng loại sản phẩm cần kinh doanh là một vấn đề quan trọng của chiến lược sản phẩm, vì nhiều khi không cần đầu tư thêm mà chỉ cần thay đổi cơ cấu sản phẩm cần sản xuất cũng như làm cho lợi nhuận của doanh nghiệp tăng lên.

Một doanh nghiệp xây dựng thường có các khâu xây lắp, sản xuất phụ và các dịch vụ khác. Trong khâu xây lắp cần xác định xem doanh nghiệp xây dựng có thể làm được các loại hình xây dựng là gì và các loại công việc xây dựng gì.

Để giải quyết vấn đề một cách khoa học và hiệu quả ở đây nên dùng lý thuyết quy hoạch tối ưu, hay lý thuyết xác định chương trình sản xuất sản phẩm dựa trên các chỉ tiêu hiệu số doanh thu và chi phí khả biến.

## **3. Chính sách phục vụ khách hàng khi bán sản phẩm**

Trong qua trình bán sản phẩm người bán hàng phải phục vụ các mặt : phục vụ kỹ thuật, phục vụ thương mại.

Trong xây dựng đó là việc chủ thầu xây dựng phải phục vụ tốt chủ đầu tư trong mọi khâu, kể từ khi tranh thầu, đến bàn giao, thanh toán công trình và hướng dẫn sử dụng công trình.

## **4. Chính sách bảo hành, bảo trì**

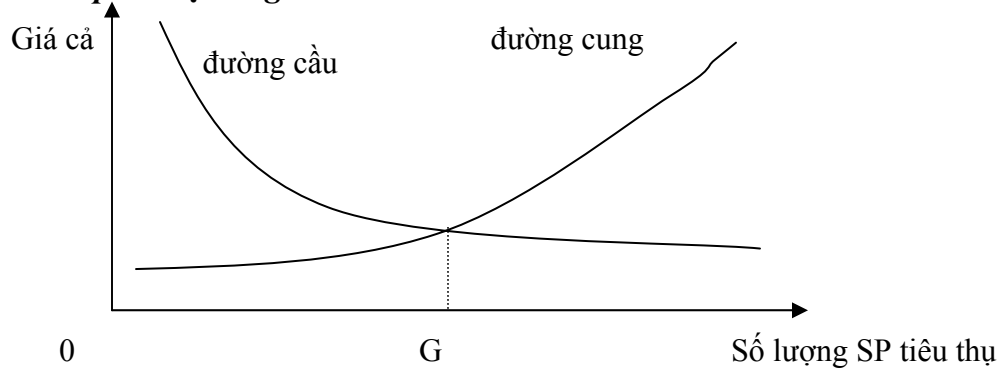
Theo qui định sản phẩm bán ra phải có một thời kỳ bảo hành. Trong thời gian này nếu có sự hư hỏng là do chất lượng sản phẩm gây nên thì người bán hàng phải sửa chữa cho người mua hàng mà không lấy tiền. Trong xây dựng hiện nay đã áp dụng luật bảo hành. Nếu thời gian bảo hành được đặt dài thì khách hàng yên tâm mua hàng hơn, nhưng chi phí sửa chữa cho khách hàng có nguy cơ tăng lên. Do đó cần xác định thời gian bảo hành hợp lý.

## **6.8.4. Chiến lược và chính sách giá cả:**

Chiến lược và chính sách giá cả bao gồm các vấn đề sau: chiến lược và chính sách định giá, chính sách giá khuyến khích.

## 1. Chiến lược và chính sách giá cả:

### • Giá cả và quan hệ cung cầu



G : Giá trị khi quan hệ cung cầu cân bằng

Trong xây dựng đô thị này thích hợp nhất cho việc xem xét mối quan hệ giá cả và mối liên hệ cung cầu về vật tư xây dựng, mà trong đó chủ đầu tư xây dựng là bên cầu và các công ty sản xuất vật tư xây dựng là bên cung.

Nếu xem xét bên cung là chủ thầu xây dựng và bên cầu là chủ đầu tư thì việc vận dụng đồ thị trên phức tạp hơn. Nếu giá xây dựng càng thấp thì chủ đầu tư càng muốn xây dựng, nhưng càng ít chủ thầu xây dựng muốn nhận thầu. Tuy nhiên trong thực tế giá cả xây dựng thường thông qua đàm phán và hình thức đấu thầu quyết định.

### 2. Một số phương pháp hình thành giá cả

Các nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến giá cả ở nền kinh tế thị trường là : quan hệ cung cầu, chi phí sản xuất của doanh nghiệp, mục đích của doanh nghiệp, tâm lý và khả năng của tầng lớp người tiêu thụ, tình hình cạnh tranh, qui định của nhà nước về mặt giá cả.

Sau đây là một số phương pháp hình thành giá cả :

\* **Hình thành giá cả dựa trên chi phí sản xuất:** Có hai trường hợp.

+ Dựa trên cơ sở trực tiếp về nhân công, vật liệu, máy móc và các tỷ lệ chi phí khác. Cách xác định giá trị dự toán cho công tác xây lắp, ở đây được tính theo qui định hiện hành.

+ Dựa trên sự phân tích chi phí sản xuất thành : chi phí bất biến và chi phí khả biến.

Tính toán bằng cách xác định giá cả và khối lượng sản phẩm xây lắp có thể tiêu thụ ở thị trường, xác định doanh số.

Tính hiệu số giữa doanh số và chi phí khả biến để tìm ra chỉ tiêu khả năng trang trải chi phí và có lãi.

Xác định hiệu số giữa khả năng trang trải chi phí bất biến và có lãi với chi phí bất biến còn lại là lợi nhuận.

Từ lợi nhuận này sẽ tìm được chỉ tiêu mức doanh lợi đạt được, sau đó so với mức doanh lợi tối thiểu, nếu nó lớn hơn mức tối thiểu thì phương án giá cả và số lượng sản phẩm được chọn.

Nếu hiệu số giữa doanh thu và chi phí khả biến bằng chi phí bất biến cần phải chi theo thực tế thì doanh nghiệp không có lãi và hòa vốn.

Nếu lỗ vốn thì doanh nghiệp phải tìm cách giảm chi phí bất biến bằng cách giảm bộ máy quản lý trực tiếp, giảm chi phí khấu hao cơ bản nhờ các biện pháp phù hợp. Đảm bảo hoàn vốn hoặc có lãi.

**\* Hình thành giá cả thương theo cầu:**

Phân tích cơ cấu khách hàng (nhất là các chủ hộ gia đình) có nhu cầu xây dựng nhà ở để lựa chọn giá cả thích hợp, phân tích sự phù hợp giữa chi phí và lợi ích đem lại cho khách hàng để định giá cho thỏa đáng, phân lớp giá cả cho phù hợp với sức mua, cải tiến chất lượng quảng cáo, đón đầu các tình thế khẩn cấp phải mua của khách hàng...

**\* Hình thành giá cả theo hướng cạnh tranh:**

Các hướng hình thành giá : hướng tới giá trung bình của toàn ngành và hướng tới giá doanh nghiệp đóng vai trò dẫn đầu giá cả toàn ngành.

Ngoài ra còn có cách hình thành giá dựa trên cơ sở tâm lý của tầng lớp người thành phố.

**3. Một số chiến lược giá cả:**

\* **Chiến lược định giá cao:** trong xây dựng chiến lược này có thể áp dụng khi tổ chức xây dựng có một khả năng công nghệ đặc biệt và độc quyền. Khi đó buộc chủ đầu tư phải thuê với giá cao. Đối với các doanh nghiệp sản xuất vật liệu xây dựng cũng có thể áp dụng chiến lược này. Tuy nhiên đối với công trình được xây dựng bằng nguồn vốn của nhà nước có một số qui định về mức chi phí cao nhất không được vượt qua.

\* **Chiến lược định giá thấp:** Giá cả ở đây là giá nằm dưới mức giá của loại sản phẩm có thể so sánh được hay ít nhất cũng được khách hàng coi là thấp.

Trong xây dựng chiến lược này có thể áp dụng cho một loại công nghệ xây dựng nào đó. Trong cuộc tranh thầu người ta thường áp dụng chiến lược giá thấp để thắng thầu, nhưng đòi hỏi phải nắm vững mức chi phí thấp nhất mà mình có thể đạt được. Trong trường hợp này công ty xây dựng phải chia khối lượng xây dựng qua các khoảng thời gian hợp lý, và phải tính được chi phí bất biến thực tế của đơn vị mình để thực hiện khối lượng xây dựng ấy.

**\* Chiến lược định giá theo thị trường**

**\* Chiến lược phân hoá giá cả**

**4- Chính sách giá khuyến khích**

a- Giá khuyến khích phụ thuộc số lượng được mua và vào thời gian mua bán.

b- Giá khuyến khích tùy theo điều kiện cung cấp và thanh toán.

c- Chính sách giá thông qua tín dụng.

**6.8.5. Chiến lược và chính sách phân phối, tiêu thụ sản phẩm**

Trong xây dựng giai đoạn tiêu thụ khác với các ngành khác. Nó bắt đầu trước khi sản phẩm làm xong, kể từ khi ký hợp đồng xong, đến khi kết thúc xây dựng và bàn giao công trình.

Trong xây dựng ở giai đoạn tiêu thụ người ta không phải vận chuyển sản phẩm đến tay người tiêu dùng, nói chung là không có khâu lưu kho chờ bán.

Như vậy chính sách phân phối và tiêu thụ sản phẩm trong xây dựng được xem xét trên hai giai đoạn :

**Giai đoạn 1:** Giai đoạn trước khi nhận được thầu công trình, chính sách tiêu thụ ở đây thể hiện ở chỗ tìm các tuyến liên hệ với chủ đầu tư, xác định hình thức đàm phán trực tiếp hay qua trung gian với chủ đầu tư và cuối cùng là phải bảo đảm nhận thầu được nhiều công trình với điều kiện thuận lợi.

**Giai đoạn 2:** Giai đoạn sau khi nhận thầu công trình, chính sách tiêu thụ ở đây là phải bảo đảm sao cho các khâu ký kết hợp đồng, điều chỉnh hợp đồng, nghiệm thu, bàn giao, thanh quyết toán, và xác định thời gian bảo hành thuận lợi nhất.

#### **6.8.6. Chiến lược và chính sách thông tin giao tiếp**

##### **1. Quảng cáo, chào hàng**

Trong xây dựng những vấn đề cần quảng cáo và giới thiệu là :

- Các thành tích xây dựng đã đạt được.
- Năng lực sản xuất của doanh nghiệp .
- Trình độ kỹ thuật xây dựng .
- Khả năng về vốn.
- Khả năng tham gia cải tiến giải pháp thiết kế nếu được phép.
- Các điều kiện thuận lợi cho chủ đầu tư khi doanh nghiệp nhận được thầu CT.
- Thời gian bảo hành.
- Khả năng giúp đỡ tiếp tục khi đưa công trình vào vận hành.

##### **2. Giao tiếp tìm nguồn khách hàng**

Trong xây dựng giao tiếp của doanh nghiệp xây dựng chủ yếu và trước hết là với chủ đầu tư và sau đó là với các công ty tư vấn thiết kế, tư vấn giám sát chất lượng công trình, các đối thủ cạnh tranh hay hợp tác, các tổ chức ngân hàng, tổ chức tài chính Nhà Nước có liên quan đến việc xây dựng công trình và các doanh nghiệp cung ứng vật tư cho xây dựng.

Giao tiếp với chủ đầu tư được bắt đầu từ trước khi tiến hành đấu thầu, khi ký hợp đồng chính thức, điều chỉnh hợp đồng, nghiệm thu, bàn giao và thanh quyết toán công trình, và giao tiếp để chủ đầu tư bằng lòng giao thầu cho mình là quan trọng nhất.

##### **3. Thường xuyên cải tiến quá trình ký hợp đồng, điều chỉnh hợp đồng, nghiệm thu, bàn giao công trình và thanh toán hợp đồng**

Trong quá trình này chủ thầu xây dựng phải tiếp xúc với nhiều đối tượng cùng một lúc, trong đó với chủ đầu tư là quan trọng nhất. Trong quá trình giao tiếp này cần chú ý đến việc thống nhất các quan niệm tính toán, các điều khoản cho phép hợp đồng có thể điều chỉnh khi gặp phải các khó khăn khách quan không lường trước, phải nắm vững pháp luật...

#### **6.8.7. Vận dụng tổng hợp các chính sách Marketing**

Mỗi chính sách marketing có một phạm vi và cách tác động khác nhau nhưng liên quan nhau. Việc sử dụng kết hợp chính sách sản phẩm, chính sách giá cả, chính sách phân phối và chính sách giao tiếp sẽ giúp cho các nhà kinh doanh đạt được kết quả tốt hơn.



Ngay trong nội bộ mỗi chiến lược hay chính sách nói chung cũng phải biết tận dụng kết hợp các bộ phận trong đó với nhau. Nếu không sử dụng đồng bộ các chính sách thì chắc chắn sẽ làm cho kết quả kinh doanh bị hạn chế.

## **6.9. THU THẬP THÔNG TIN VÀ NGHIÊN CỨU THỊ TRƯỜNG**

### **6.9.1. Khái niệm các vấn đề chung**

#### ***1. Khái niệm***

Nghiên cứu thị trường là một hoạt động nhằm thu thập, đánh giá và xử lý thông tin về thị trường nhằm giúp cho việc xây dựng và lựa chọn phương án cũng như điều chỉnh phương án trong quá trình thực hiện các hoạt động marketing và kinh doanh được chính xác.

#### ***2. Nhiệm vụ của nghiên cứu thị trường***

Nếu theo nội dung công việc, nghiên cứu thị trường có các nhiệm vụ : phân tích thị trường, quan sát thường xuyên thị trường và dự báo thị trường.

Nếu xét theo giai đoạn thực hiện, nghiên cứu thị trường có các nhiệm vụ sau : xác định mục tiêu nghiên cứu, thu thập thông tin, xử lý số liệu để phục vụ cho việc xây dựng phương án, lựa chọn phương án, thực hiện phương án và kiểm tra việc thực hiện phương án kinh doanh.

#### ***3. Các lĩnh vực nghiên cứu thị trường***

Theo đối tượng công việc, nghiên cứu thị trường bao gồm các lĩnh vực : nghiên cứu thị trường mua sắm tư liệu sản xuất (đầu vào), thị trường tiêu thụ sản phẩm (đầu ra), thị trường vốn, thị trường lao động.....

Theo giới hạn địa lý, nghiên cứu thị trường có thể tiến hành cho một vùng, cho toàn quốc, cho thị trường nước ngoài.

Theo thời gian, nghiên cứu thị trường có thể nhằm các mục đích ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

### **6.9.2. Một số đặc điểm của việc nghiên cứu thị trường trong xây dựng**

Nếu đứng trên góc độ các doanh nghiệp xây dựng (chủ thầu xây dựng) cần lưu ý các vấn đề sau :

1. Về nghiên cứu thị trường tiêu thụ cần xem xét nhu cầu đầu tư xây dựng của mọi khu vực, nghiên cứu tình hình các chủ đầu tư cụ thể là các dự án tư mà họ sắp tiến hành, nghiên cứu các chủng loại công trình kèm theo các vật liệu và kết cấu xây dựng được tiến hành trong tương lai, kịp thời nắm bắt các thông tin gọi thầu của chủ đầu tư, nhất là các chủ đầu tư xây dựng nhà ở và các loại công trình xây dựng khác. Nghiên cứu khả năng cạnh tranh của các đối thủ tham gia tranh thầu xây dựng, dự báo chu kỳ suy thoái kinh tế để lập kế hoạch kinh doanh xây dựng.

Vì các dự án đầu tư phụ thuộc vào nhu cầu sản xuất hàng hoá tiêu dùng và tư liệu sản xuất, nên các chủ thầu xây dựng có thể đi sâu hơn nghiên cứu loại thị trường này, kết hợp với việc nghiên cứu năng lực sản xuất của các chủ đầu tư để dự đoán chủ động hơn tình hình thị trường xây dựng.

2. Về nghiên cứu thị trường mua sắm tư liệu sản xuất đầu vào cho quá trình xây dựng, các chủ thầu xây dựng cần chú ý các vấn đề sau : tình hình nguồn nguyên vật liệu xây dựng, giá cả và xác định khả năng mua sắm hay tự sản xuất, tình hình nguồn vật liệu và máy móc xây dựng và dự kiến khả năng tự mua sắm hay đi thuê, nghiên cứu tình hình sử dụng nguồn tư liệu sản xuất có sẵn ở địa phương, nghiên cứu tình hình giao thông vận tải, nghiên cứu khả năng liên kết với các lực lượng xây dựng tại chỗ.

3. Tổ chức nguồn lao động, các doanh nghiệp xây dựng cần chú ý điều tra các vấn đề như: khả năng thuê các loại thợ, nhất là loại thợ có tay nghề cao, chi phí có liên quan đến thuê nhân công, khả năng tận dụng lực lượng lao động thời vụ cho các công việc không quan trọng, khả năng liên kết với các lực lượng lao động tại chỗ.

4. Về nguồn vốn, các doanh nghiệp cần điều tra các vấn đề sau: các nguồn vốn đầu tư xây dựng, các nguồn vay vốn dài hạn, ngắn hạn cùng với lãi suất.

### **6.9.3. Các nguồn thông tin để nghiên cứu thị trường**

#### ***1. Nguồn số liệu hiện có***

Nguồn số liệu hiện có bao gồm :

a. Nguồn số liệu hiện có của nội bộ doanh nghiệp, bao gồm các số liệu thống kê về cung và cầu, về hợp đồng và doanh thu, về hoạt động đối ngoại và quảng cáo, về các chi phí cho các lĩnh vực sản xuất, tiêu thụ, cho các hoạt động marketing, các số liệu khác về khách hàng, về năng lực sản xuất của doanh nghiệp, về tình hình tồn kho....

b. Nguồn thông tin bên ngoài doanh nghiệp như : niên giám, thống kê của nhà nước, tình hình về kế hoạch đầu tư xây dựng của nhà nước, của các doanh nghiệp, của nhân dân và nước ngoài, các định hướng phát triển của nhà nước về xây dựng và qui hoạch xây dựng theo các vùng lãnh thổ.....

#### ***2. Nguồn số liệu do tự điều tra***

Nguồn số liệu do tự điều tra chủ yếu do tự quan sát và phỏng vấn các đối tượng mà có. Các đối tượng được phỏng vấn ở đây là các chủ đầu tư hay những hộ gia đình sử dụng các công trình nhà ở, các tổ chức cung cấp tư liệu sản xuất cho xây dựng, các cơ quan nhà nước có liên quan đến xây dựng.

### **6.9.4. Các phương pháp điều tra, xử lý thông tin và dự báo**

- Các phương pháp điều tra thị trường có thể là : phương pháp hỏi ý kiến chuyên gia, điều tra trực tiếp khách hàng và xử lý số liệu có sẵn.
- Các phương pháp xử lý số liệu bao gồm : phương pháp phân tổ, phương pháp so sánh, phương pháp toán học....
- Các phương pháp dự báo bao gồm phương pháp thăm dò chuyên gia, phương pháp nội suy, phương pháp thống kê, phương pháp san bằng hệ số mũ, phương pháp toán kinh tế....

## 6.10. CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN LÝ MARKETING

### 9.10.1. Cơ cấu tổ chức quản lý theo chức năng



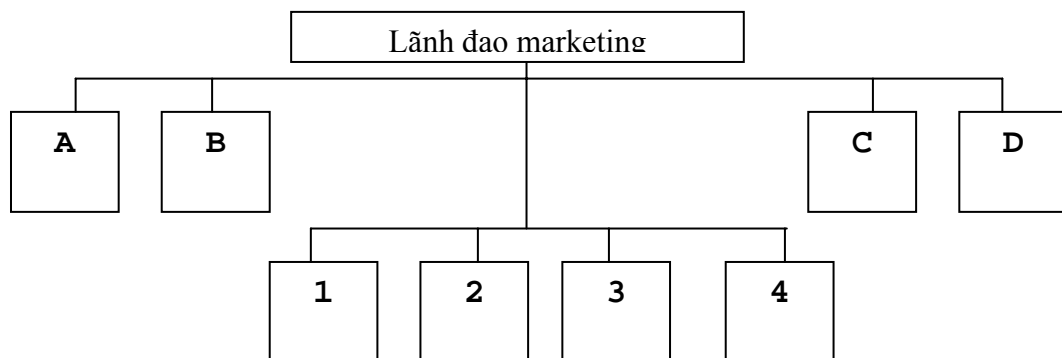
#### *Cơ cấu tổ chức Doanh nghiệp theo kiểu chức năng*

*Ghi chú :*

A, B, C, D : các phòng chức năng như phòng sản xuất, phòng cung ứng...

1. Bộ phận nghiên cứu thị trường.
2. Bộ phận lập kế hoạch phát triển và cải tiến sản xuất (nhà cửa, công nghệ XD).
3. Bộ phận quảng cáo và cải thiện quá trình bán hàng (quá trình đàm phán, hợp đồng, bàn giao công trình).
4. Bộ phận bán hàng (hợp đồng, đàm phán, bàn giao).
5. Bộ phận cung cấp cho marketing.

### 9.10.2. Cơ cấu tổ chức quản lý theo trực tuyến - chức năng



#### *Cơ cấu tổ chức quản lý marketing theo kiểu trực tuyến chức năng*

*Ghi chú:*

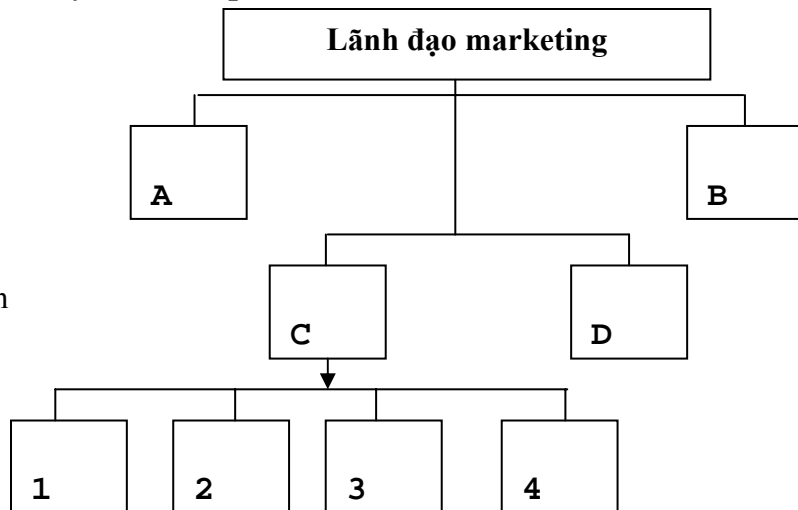
A, B, C, D : người lãnh đạo các tuyến sản xuất sản phẩm khác nhau có nhiệm vụ tham mưu cho công việc marketing

1. Phòng nghiên cứu thị trường.
2. Phòng quảng cáo.
3. Phòng bán hàng.
4. Phòng hỗ trợ cho quá trình bán hàng.

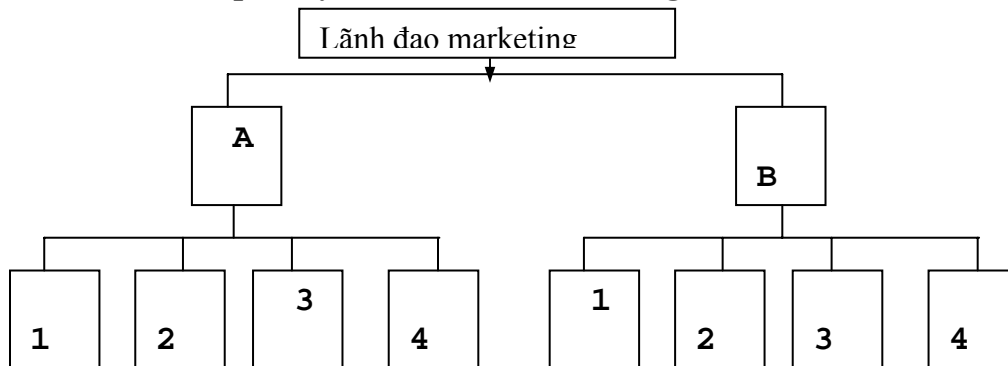
### 6.10.2. Cơ cấu tổ chức quản lý theo sản phẩm

A- Bộ phận quảng cáo  
B- Bộ phận công tác giao tiếp công cộng  
C, D - lãnh đạo tuyến sản xuất sản phẩm

1. Bộ phận nghiên cứu thị trường
2. Bộ phận hỗ trợ quá trình bán hàng
3. Bộ phận bán hàng
4. Bộ phận phân phối



### 6.10.3. Cơ cấu tổ chức quản lý theo nhóm khách hàng



A, B : người quản lý nhóm khách hàng.

1. Phòng bán hàng.
2. Phòng hỗ trợ quá trình bán hàng.
3. Phòng phục vụ khách hàng.
4. Phòng quảng cáo.

Trong ngành xây dựng, các bộ phận ở sơ đồ trên cần điều chỉnh cho phù hợp. Bộ phận nghiên cứu thị trường và quảng cáo luôn cần cho mọi trường hợp. Bộ phận bán hàng có thể đổi thành bộ phận ký hợp đồng, nghiệm thu và bàn giao công trình. Ngoài ra trong xây dựng cần có bộ phận chuyên trách về đấu thầu.

## 6.11. KẾ HOẠCH MARKETING

### 6.11.1. Nhiệm vụ và mục đích của kế hoạch marketing

Kế hoạch marketing là một bộ phận của kế hoạch quản lý toàn doanh nghiệp. Nó hướng tới việc thực hiện mục đích của bộ phận marketing đã đề ra.

Ví dụ, kế hoạch quản lý của toàn doanh nghiệp là phải đạt được mức doanh lợi nhất định của đồng vốn. Muốn đạt được chỉ tiêu này mục đích của kế hoạch marketing là phải tăng lên một phần trăm nhất định tỷ trọng bán hàng ra thị trường. Muốn đạt được sự gia

tăng này các chính sách marketing về sản phẩm, về phân phối, về giá và về chiêu thị phải gánh một phần nhiệm vụ kế hoạch .

### **6.11.2. Quá trình lập kế hoạch marketing**

Quá trình lập kế hoạch marketing thường gồm các bước: nghiên cứu thị trường, nghiên cứu bản thân doanh nghiệp và nghiên cứu khuynh hướng phát triển, xác định mục đích của kế hoạch marketing, lập các phương án và đánh giá chúng, chọn phương án, chi tiết hoá phương án kế hoạch.

### **6.11.3. Nội dung kế hoạch marketing**

Nội dung kế hoạch marketing gồm :

1. Thuyết minh tóm tắt các kết quả cần đạt được của kế hoạch marketing.
2. Hình hình thị trường của doanh nghiệp, bao gồm các vấn đề : tình hình hiện tại của thị trường xây dựng, khuynh hướng phát triển của các thị trường xây dựng, tình hình các chủ đầu tư, những điểm yếu và điểm mạnh của bản thân doanh nghiệp xây dựng, đánh giá chung tình hình thị trường.
3. Mục đích của kế hoạch marketing, bao gồm các vấn đề : mục đích của doanh nghiệp, mục đích của kế hoạch marketing (các chỉ tiêu chủ yếu và nhiệm vụ của các bộ phận).
4. Các chính sách marketing, bao gồm các chính sách sản phẩm, chính sách giá, chính sách tiêu thụ, phân phối và chính sách giao tiếp (chiêu thị).
5. Chi phí cho marketing bao gồm chi phí cho các biện pháp marketing, cho việc đạt được hợp đồng, cho việc thực hiện hợp đồng.

## CHƯƠNG 7

# TIẾN BỘ KHOA HỌC - CÔNG NGHỆ TRONG XÂY DỰNG

## 7.1. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG

### 7.1.1. KHÁI NIỆM VÀ PHÂN LOẠI TIẾN BỘ KHOA HỌC - CÔNG NGHỆ

#### 7.1.1.1. *Khái niệm:*

Khoa học công nghệ là tổng hợp cơ sở vật chất và phương pháp công nghệ do con người sáng tạo ra và sử dụng nó trong quá trình lao động để tạo ra của cải vật chất cho xã hội.

Tiến bộ khoa học công nghệ là không ngừng phát triển và hoàn thiện các tư liệu lao động và đối tượng lao động, áp dụng các công nghệ sản xuất tiên tiến và hình thức hiệu quả trong sản xuất và tổ chức lao động ở nước ta cũng như trên thế giới.

#### 7.1.1.2. *Phân loại tiến bộ khoa học công nghệ*

Tiến bộ khoa học - công nghệ trong lĩnh vực xây dựng cơ bản biểu hiện ở tất cả các khâu từ tổ chức quá trình sản xuất xây dựng đến tổ chức quản lý ngành xây dựng.

Cụ thể :

- Trong lĩnh vực đầu tư: nghiên cứu dự án, khảo sát, thiết kế xây dựng.
- Trong lĩnh vực xây lắp: gia cố nền, xử lý nền móng, công nghệ bê tông, công nghệ thép, công nghệ cốt pha, dàn giáo, xử lý thấm ...
- Trong lĩnh vực sản xuất ở các xí nghiệp sản xuất phụ trợ : sản xuất vật liệu và cấu kiện xây dựng, cung ứng vật tư và dịch vụ xây dựng , chế tạo sửa chữa máy móc thiết bị xây dựng.
- Trong lĩnh vực trang trí hoàn thiện, xử lý chống thấm, vi khí hậu, vật lý kiến trúc công trình.
- Trong lĩnh vực đào tạo cán bộ công nhân xây dựng và quản lý xây dựng.

### 7.1.2. VAI TRÒ CỦA TIẾN BỘ KHOA HỌC - CÔNG NGHỆ

Vai trò của tiến bộ khoa học - công nghệ trong xây dựng:

- Phát triển lực lượng sản xuất, xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật và phát triển công nghiệp hoá xây dựng.
- Phát triển, hoàn thiện các hình thức tổ chức sản xuất và quản lý kinh tế trong xây dựng.
- Giảm nhẹ quá trình lao động, dần dần thay thế lao động thủ công bằng máy móc, trên cơ sở đó tạo điều kiện hoàn thiện người lao động.
- Nâng cao năng suất lao động, tiết kiệm hao phí lao động, nguyên nhiên vật liệu.
- Hạ giá thành sản phẩm xây dựng và nâng cao chất lượng sản phẩm xây dựng.

### 7.1.3. PHƯƠNG PHÁP PHÁT TRIỂN VÀ ỨNG DỤNG KHOA HỌC CÔNG NGHỆ TRONG XÂY DỰNG

- Đối với máy móc và công cụ lao động xây dựng: phải đẩy mạnh áp dụng cơ giới hoá, từng bước áp dụng tự động hoá một cách hợp lý, nâng cao tính cơ động và linh hoạt của máy móc, áp dụng cải tiến, kết hợp giữa cách đi tuần tự và cách đi tắt đón đầu trong phát triển công nghệ xây dựng.

- Đối với đối tượng lao động (vật liệu và kết cấu xây dựng) phải đẩy mạnh việc áp dụng các loại vật liệu có hiệu quả, các loại kết cấu tiên bộ, nhất là các loại vật liệu, kết cấu nhẹ cho phép xây dựng nhanh và các loại vật liệu có độ bền cao phù hợp với điều kiện nhiệt ẩm. Kết hợp tốt giữa sử dụng vật liệu hiện đại với vật liệu truyền thống, giữa phương pháp đúc xây tại chỗ với áp dụng kết cấu lắp ghép đúc sẵn...

- Đối với công nghệ xây dựng: trong quá trình sản xuất xây dựng phải đặc biệt chú ý cải tiến phần cứng của công nghệ. Phải chú ý phát triển và ứng dụng các qui trình công nghệ xây dựng tiên tiến dựa trên khả năng máy móc, nhân lực và vật liệu xây dựng hiện có.

Trước mắt cần hoàn thiện và cải tiến các công nghệ xây dựng truyền thống, phát triển đón đầu một số công nghệ tiên tiến như công nghệ xây dựng nhà cao tầng bằng các phương pháp ván khuôn trượt, xây dựng tầng hầm nhà cao tầng theo phương pháp Top-Down... Chú ý tổ chức thi công theo phương pháp dây chuyền, chỉ đạo tổ chức theo sơ đồ mạng trong công nghệ xây dựng.

- Đối với công tác thiết kế : cần đẩy mạnh công tác tự động hoá trong thiết kế với sự hỗ trợ của tin học, áp dụng các thành quả tính toán trong lĩnh vực cơ học xây dựng, nâng cao chất lượng của công tác thăm dò khảo sát phục vụ thiết kế...

- Đối với công tác quản lý : cần đẩy mạnh việc áp dụng tự động hoá trong quản lý, nhất là đối với khâu thu nhận, bảo quản và xử lý thông tin, chỉ đạo điều hành tác nghiệp...

- Đối với lĩnh vực tiêu chuẩn và qui phạm xây dựng cần phải được tiếp tục hoàn thiện bổ sung có tham khảo các tiêu chuẩn và quy phạm quốc tế.

## 7.2. MỘT SỐ ĐẶC TRƯNG CỦA TIẾN BỘ KHOA HỌC - CÔNG NGHỆ TRONG XÂY DỰNG

### 7.2.1. CƠ GIỚI HOÁ TRONG XÂY DỰNG

#### 7.2.1.1. *Khái niệm*

Cơ giới hoá là sự chuyển quá trình thi công xây dựng từ thủ công sang lao động bằng máy.

Cơ giới hoá được phát triển qua 3 giai đoạn:

- + Giai đoạn cơ giới hoá bộ phận.
- + Giai đoạn cơ giới hoá toàn bộ.
- + Giai đoạn nửa tự động và tự động hoá.

#### 7.2.1.2. *Phương pháp cơ giới hoá*

- Cơ giới hoá tối đa các công việc nặng nhọc và những khối lượng xây dựng lớn tập trung.

- Cơ giới hoá hợp lý từng bước, tiến tới cơ giới hoá toàn bộ quá trình thi công xây lắp và công tác vận chuyển.

- Phối hợp chặt chẽ giữa máy chuyên dùng và máy đa năng.
- Phải đảm bảo tính thuần nhất, để tổ chức sử dụng và sửa chữa máy móc.
- Phải đảm bảo độ bền chắc và độ tin cậy của máy xây dựng .
- Phải phù hợp với trình độ tổ chức quản lý và trình độ sử dụng con người.
- Phải phân tích, so sánh và lựa chọn phương án tối ưu đảm bảo chỉ tiêu hiệu quả kinh tế cao.

### 7.2.1.3. Các chỉ tiêu cơ giới hoá

#### a. Mức độ cơ giới hoá công tác:

- Mức độ cơ giới hoá của một loại công tác xây lắp

$$K_{ct} = \frac{Q_m}{Q} \times 100\%$$

- Mức độ cơ giới hoá công trình

$$K_m = \frac{G_m}{G} \times 100\%$$

Với  $Q_m$  : Khối lượng công tác thi công bằng máy

$Q$  : Tổng khối lượng công tác thi công bằng máy và thủ công

$G_m$  : Giá trị công tác xây lắp được thi công bằng máy (đo bằng tiền)

$G$  : Tổng giá trị công tác thi công bằng máy và thủ công

#### b. Mức cơ giới hoá lao động:

$$K_{ld} = \frac{T_m}{T} \times 100\% \quad \text{và} \quad K_{ld} = \frac{S_m}{S} \times 100\%$$

Với  $T_m$  : hao phí lao động thi công bằng máy (đo bằng thời gian)

$T$  : tổng hao phí lao động thi công bằng máy và thủ công

$S_m$  : số lao động thi công bằng cơ giới

$S$  : tổng số lao động thi công bằng cơ giới và thủ công

$$* \text{ Ta có : } \frac{1}{K_{ct}} = \frac{Q_m + Q_{ct}}{Q_m} = 1 + \frac{Q_{tc}}{Q_m} < 2$$

$$\frac{1}{K_{ld}} = \frac{S_m + S_{ct}}{S_m} = 1 + \frac{S_{tc}}{S_m} > 2$$

Do đó :  $K_{ct} > K_{ld}$

#### c. Mức trang bị cơ giới

- Mức trang bị cơ giới hóa cho lao động :



$$K_{tb} = \frac{P_m}{S} \text{ (công suất thiết bị / người)}$$

- Mức trang bị cơ giới hoá cho một đồng vốn đầu tư

$$K_{tbv} = \frac{V_m}{V}$$

Trong đó :

$P_m$  : tổng công suất máy móc thiết bị của đơn vị

$V_m$  : tổng giá trị thiết bị thi công của đơn vị

$V$  : tổng vốn đầu tư của đơn vị, gồm vốn cố định và vốn lưu động

## 8.2.2. ÁP DỤNG CÁC BỘ PHẬN KẾT CẤU LẮP GHÉP, XÂY LẮP

### 8.2.2.1. Khái niệm và các giai đoạn phát triển

Các bộ phận, kết cấu lắp ghép là những bộ phận hoặc cấu kiện của công trình xây dựng được chế tạo sơ bộ hoặc tương đối hoàn chỉnh ở một nơi khác ngoài hiện trường xây dựng. Tại hiện trường xây dựng người ta chỉ tiến hành công tác đất, công tác lắp ghép và công tác hoàn thiện.

Quá trình áp dụng cấu kiện lắp ghép trải qua 3 giai đoạn :

- Lắp ghép bộ phận: chỉ có một số cấu kiện đơn giản được thi công bằng phương pháp lắp ghép như móng, cột, dầm ...
- Lắp ghép toàn bộ: hầu hết các kết cấu của công trình đều được thi công bằng phương pháp lắp ghép. Tại công trường chỉ thực hiện các công tác xử lý mối nối và hoàn thiện.
- Lắp ghép ở trình độ cao : lắp ghép cả căn hộ với mức độ hoàn thiện cao trong nhà máy.

### 7.2.2.2. Các chỉ tiêu và trình độ áp dụng lắp ghép

#### a. Mức độ lắp ghép

$$K_{lg} = \frac{G_{lg}}{G} \cdot 100\%$$

$$K'_{lg} = \frac{G'_{lg}}{G_{vl}} \cdot 100\%$$

Trong đó :

$G_{lg}$  : giá trị của các cấu kiện thi công bằng phương pháp lắp ghép (gồm giá trị bản thân cấu kiện và giá trị của công tác lắp dựng cấu kiện ngoài hiện trường công tác)

$G'_{lg}$  : giá trị cấu kiện lắp ghép, không bao gồm chi phí lắp ghép ngoài hiện trường xây lắp.

$G$  : tổng giá trị công trình

$G_{vl}$  : giá trị vật liệu trong giá trị công trình

#### b. Mức hoàn thiện các công tác xây lắp

$$K_{ht} = \frac{T_m}{T_m + T_{ht}} \times 100\%$$

Trong đó :

$T_m$  : hao phí lao động để chế tạo cầu kiện đúc sẵn trong nhà máy

$T_{ht}$  : hao phí lao động để hoàn thiện cầu kiện đó tại hiện trường

### c. Các thông số lắp ghép

- Số loại cầu kiện lắp ghép.
- Trọng lượng các cầu kiện lắp ghép : tối đa, tối thiểu và trung bình.
- Kích thước các cầu kiện lắp ghép : tối đa, tối thiểu và trung bình.

#### 7.2.2.3. Hiệu quả kinh tế do áp dụng kết cấu lắp ghép đúc sẵn

- Thực hiện công nghiệp hoá ngành xây dựng.
- Hạn chế ảnh hưởng của thời tiết nên năng suất lao động tăng, rút ngắn thời gian thi công.
- Tiết kiệm nguyên vật liệu, tiết kiệm ván khuôn, dàn giáo...
- Nâng cao chất lượng cầu kiện, hạ giá thành xây lắp.

## 7.3. PHƯƠNG PHÁP XÁC ĐỊNH HIỆU QUẢ KINH TẾ CỦA ĐẦU TƯ KỸ THUẬT MỚI

### 7.3.1. QUAN NIỆM VỀ HẠ GIÁ THÀNH CỦA SẢN PHẨM XÂY LẮP

Nội dung chi phí trong giá thành gồm hai bộ phận là chi phí bất biến và chi phí khả biến.

Chi phí bất biến của doanh nghiệp trong một thời đoạn (thường là một năm) là loại chi phí không thay đổi, không phụ thuộc vào khối lượng sản phẩm sản xuất ra trong năm. Ví dụ chi phí cho bộ máy quản lý, lãi nợ dài hạn... Tính bất biến ở đây chỉ là tương đối và giữ nguyên trong một khoản qui mô khối lượng sản phẩm nhất định trong năm. Trong thực tế khi khối lượng sản xuất trong một năm tăng lên thì mức chi phí bất biến cũng có thể tăng lên.

Chi phí khả biến (biến phí) tính cho một thời đoạn là loại chi phí thay đổi, phụ thuộc vào khối lượng công tác xây lắp làm ra trong một thời đoạn. Ví dụ : chi phí vật liệu, nhân công theo lương sản phẩm, chi phí nhiên liệu....

Nhưng chi phí khả biến tính cho một đơn vị sản phẩm thì nó lại là chi phí bất biến (đó là định mức vật tư hay chi phí định mức).

Gọi :  $Z_{tg}$  : Tổng giá thành sản phẩm sản xuất hàng loạt trong năm

$Z$  : giá thành một đơn vị sản phẩm

$P$  : Chi phí biến đổi tính cho một đơn vị sản phẩm

$F$  : chi phí cố định của doanh nghiệp trong năm

$n$  : số lượng sản phẩm sản xuất trong năm

Ta có:  $Z_{tg} = P \times n + F$  và  $Z = P + \frac{F}{n}$

$$\lim_{n \rightarrow \infty} Z = \lim_{n \rightarrow \infty} P + \lim_{n \rightarrow \infty} \frac{F}{n} = \lim_{n \rightarrow \infty} P = f(n)$$

Nhận xét : khi số sản lượng sản phẩm tăng rất nhiều (ứng với thời kỳ sản xuất hàng loạt) thì giá thành một đơn vị sản phẩm chủ yếu phụ thuộc vào chi phí biến đổi  $\Delta Z_1$  P, vì vậy muốn hạ giá thành sản phẩm cần phải hạ thấp chi phí biến đổi.

- Vùng I : giai đoạn sản xuất đơn chiếc, khi đó  $\Delta n_1$  nhỏ dẫn đến  $\Delta Z_1$  lớn,  $\Delta Z_2$  sản phẩm tăng không nhiều nhưng hạ giá thành được nhiều, nên hạ giá thành bằng cách tăng số lượng sản phẩm  $\Delta Z_3$

- Vùng II : giai đoạn chuyển tiếp khi đó có  $\Delta n_2$  và  $\Delta Z_2$  tương đương nhau, nghĩa là việc hạ giá thành một đơn vị sản phẩm ít phụ thuộc vào việc tăng số lượng sản phẩm

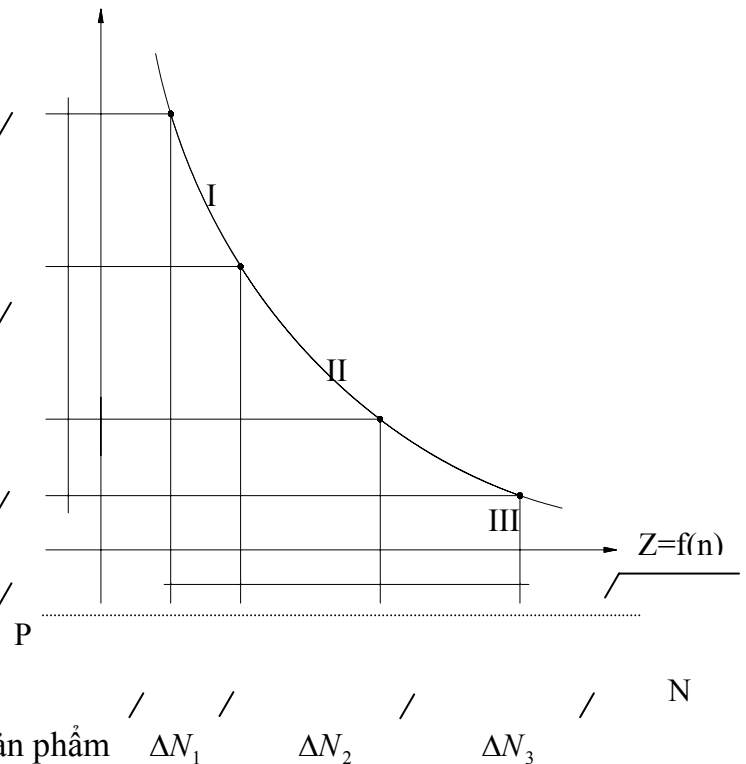
- Vùng III : giai đoạn sản xuất hàng loạt , khi đó  $\Delta n_3$  lớn hơn  $\Delta Z_3$  nhỏ, nghĩa là số lượng sản phẩm tăng rất nhiều nhưng giá thành một đơn vị sản phẩm hạ ít. Do vậy muốn hạ giá thành, thì điều chủ yếu là cần phải giảm chi phí biến đổi P, còn việc tăng số lượng sản phẩm ít có nghĩa.

Trường hợp có nhiều phương án cần so sánh, ta có thể tiến hành như sau :

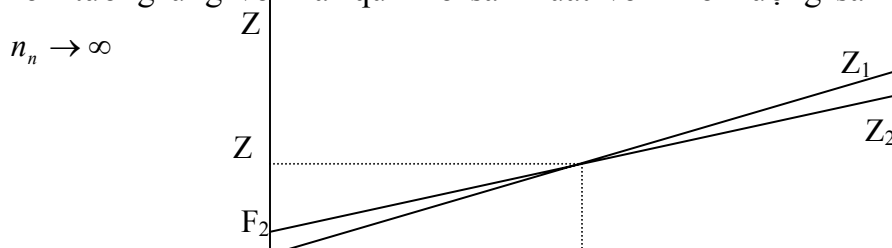
- Giả thiết có 2 phương án với  $Z_{tg1} \neq Z_{tg2} \rightarrow P_1 n + F_1 \neq P_2 n + F_2$ , ta cần tìm điểm sản lượng cân bằng (ký hiệu là  $n_n$ ).

Do  $P_1 \neq P_2$  và  $F_1 \neq F_2$  nên 2 đường thẳng  $Z_1(n)$  và  $Z_2(n)$  giao nhau tại điểm  $n_n$ , điểm  $n_n$  tìm ra từ công thức sau :

$$P_1 n_n + F_1 = P_2 n_n + F_2 \rightarrow n_n = \frac{F_2 - F_1}{P_1 - P_2}$$



Xác định được giá trị  $Z_1(n_n)$  và  $Z_2(n_2)$ , từ đó chọn phương án có giá thành nhỏ hơn tương ứng với hai qui mô sản xuất với khối lượng sản xuất  $n$  từ  $0 \rightarrow n_n$  và từ



Với đồ thị trên :

- Với qui mô sản xuất từ  $0 \rightarrow n_n$  thì PA1 có giá thành nhỏ hơn
- Với qui mô sản xuất từ  $n_n \rightarrow \infty$  thì PA2 có giá thành nhỏ hơn

### 7.3.2. PHƯƠNG PHÁP XÁC ĐỊNH HIỆU QUẢ KINH TẾ TRONG VIỆC ỨNG DỤNG CÔNG CỤ LAO ĐỘNG MỚI

Trong trường hợp tổng quát : hiệu quả kinh tế của việc ứng dụng công cụ lao động mới được áp đo bằng mức tiết kiệm tổng chi phí qui đổi của phương án và hiệu quả kinh tế năm do áp dụng phương án kỹ thuật mới, xác định theo công thức sau :

$$F_d = Z_d + E_x \cdot V_d$$

$$H_n = (F_{d1} - F_{d2}) \times S_n$$

Trong đó:

- $F_d$  : tổng chi phí qui đổi tính cho một đơn vị sản phẩm của phương án
- $Z_d$  : giá thành một đơn vị sản phẩm làm ra của máy
- $E_x$  : hệ số hiệu quả so sánh của ngành xây dựng
- $V_d$  : suất vốn đầu tư để mua sắm thiết bị hoặc giá máy tính cho một đơn vị SP
- $H_n$  : hiệu quả kinh tế năm do áp dụng phương pháp mới
- $S_n$  : số lượng sản phẩm thu được áp dụng do áp dụng công nghệ mới
- $F_{d1}, F_{d2}$  : tổng chi phí qui đổi của các phương án trước và sau khi áp dụng công cụ lao động mới

### 7.3.3. PHƯƠNG PHÁP XÁC ĐỊNH HIỆU QUẢ KINH TẾ TRONG VIỆC ỨNG DỤNG KẾT CẤU VÀ CÔNG NGHỆ MỚI

#### 7.3.3.1. Tính tổng chi phí tính toán cho công tác xây lắp

$$F = (Z \pm H_r) + E_x \cdot V_x \cdot T + E_v \cdot V_v + C \cdot T_h$$

Trong đó :

F: tổng chi phí tính toán cho công tác xây lắp sử dụng vật liệu, kết cấu mới đang xét

Z : giá thành công tác xây lắp

$H_r$  : hiệu quả (hay thiệt hại) do rút ngắn (hay kéo dài) thời gian xây dựng của phương án đang xét với phương án cơ sở

$E_x$  : hệ số hiệu quả tiêu chuẩn của ngành xây dựng

$E_v$  : hệ số hiệu quả tiêu chuẩn của ngành vật liệu xây dựng

$V_x$  : vốn đầu tư (kèm theo vốn lưu động cần thiết) của tổ chức xây dựng

$V_v$ : vốn đầu tư cho việc xây dựng nhà máy sản xuất cấu kiện và vật liệu đang xét

$C$  : chi phí sử dụng sản phẩm xây dựng

$T_h$ : Thời kỳ tính toán chi phí sử dụng (thường lấy bằng thời hạn thu hồi VĐT)

$$H_r = B_d \cdot \left( 1 - \frac{T_n}{T_d} \right)$$

$B_d$  : chi phí bất biến của phương án có thời gian xây dựng kéo dài hơn, xác định trong dự toán công tác xây lắp

$T_d$  : thời gian thi công của phương án có thời gian xây dựng kéo dài

$T_n$  : thời gian thi công của phương án có thời gian xây dựng ngắn hơn

Nếu phương án đang xét có thời gian xây dựng ngắn hơn so với phương án cơ sở thì trị số  $H_r$  phải lấy (-) và ngược lại.

$V_v$  tính theo công thức: 
$$V_v = \frac{V_0 \cdot A}{N}$$

$V_0$  : vốn đầu tư xây dựng nhà máy sản xuất vật liệu , cấu kiện mới

$A$  : khối lượng cấu kiện, vật liệu cung cấp cho phương án xây dựng đang xét

$N$  : công suất sản xuất năm của nhà máy

### **7.3.3.2. Hiệu quả kinh tế năm do áp dụng phương án vật liệu, kết cấu mới**

$$H_n = (F_1 - F_2) \times S_{n2}$$

$F_{1,2}$  : tổng chi phí tính toán một đơn vị công tác xây lắp của phương án 1

$S_{n2}$  : khối lượng công tác xây lắp thực hiện trong năm của phương án 2

## **7.4. PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ, SO SÁNH CÁC PHƯƠNG ÁN ỨNG DỤNG TIẾN BỘ KHOA HỌC - CÔNG NGHỆ TRONG XÂY DỰNG**

Áp dụng các phương pháp đã trình bày ở chương 2 để đánh giá:

- Phương pháp dùng chỉ tiêu tổng hợp không đơn vị đo để xếp hạng PA
- Phương pháp giá trị - giá trị sử dụng

### **7.5. CÁC TRƯỜNG HỢP SO SÁNH THEO CHỈ TIÊU KINH TẾ TỔNG HỢP**

#### **7.5.1. PHƯƠNG PHÁP SO SÁNH CÁC PHƯƠNG ÁN ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ XÂY DỰNG MỚI VỚI NHAU**

##### **7.5.1.1. So sánh theo góc độ lợi ích của chủ thầu xây dựng**

**a. Trường hợp các phương án có quá trình công nghệ đơn giản và thời gian thực hiện ngắn,  $T_{xd} < 1$  năm**

Trường hợp này nên sử dụng chỉ tiêu tĩnh có xét đến sự ảnh hưởng của thời gian xây dựng. Các chỉ tiêu so sánh chủ yếu

### a.1. Chỉ tiêu chi phí min

$$F = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n V_i \cdot T_i \cdot r_i + C \pm H_r; F = \min(F_i) \leq F_h$$

Với  $F$  : tổng chi phí thực hiện phương án

$n$  : số tài sản thi công (chủ yếu là máy xây dựng) tham gia vào quá trình thi công

$V_i$  : vốn đầu tư mua sắm máy thi công thứ  $i$  (coi như giá trị bản thân máy đó)

$T_i$  : thời gian tham gia vào quá trình thi công của máy thứ  $i$  (tháng)

$r_i$  : lãi suất của nguồn vốn đầu tư mua sắm máy thi công thứ  $i$ . Lãi suất này tính theo đơn vị đo của máy thi công  $T_i$  (thường tính lãi theo tháng).

Có 3 trường hợp :

+ Nếu dùng vốn vay để mua sắm máy thì  $r_i$  lấy theo lãi suất vay

+ Nếu dùng vốn tự có để mua sắm máy thì  $r_i$  lấy theo lãi suất tối thiểu do chủ đầu tư lựa chọn

+ Nếu thuê máy để thực hiện thì  $r_i = 0$ , chi phí thuê máy tính vào  $C$  (tổng chi phí quá trình thi công)

$C$  : tổng chi phí cho quá trình thi công, kể cả chi phí cho công trình tạm và chi phí di chuyển máy đến công trường lúc ban đầu. (Gồm chi phí vật liệu, nhân công, sử dụng máy và chi phí chung không kể chi phí tiền trả lãi vốn vay vì chi phí này đã tính ở trị số  $r_i \cdot V_i$ )

$F_n$  : chi phí bảo đảm được mức lợi nhuận dự kiến khi ký hợp đồng

$H_r$  : hiệu quả (hay thiệt hại) do rút ngắn hay kéo dài thời gian thi công của phương án đang xét so với phương án cơ sở. Nếu phương án đang xét có thời gian thi công ngắn hơn thì  $H_r$  lấy dấu (-) và ngược lại.

Các trị số  $V_i$  chia 2 vì ở đây áp dụng khấu hao tuyến tính, khấu hao đến đâu sẽ đem trả nợ đến đấy, vì vậy vốn đầu tư trung bình phải tính trả nợ (hoặc bị thiệt hại do ứ đọng vốn) bằng  $\frac{V_i}{2}$

Nếu vốn lưu động của các phương án khác nhau đáng kể (chủ yếu là dự trữ vật tư) thì phải cộng thêm vào vốn đầu tư một lượng vốn lưu động trung bình cần thiết nhưng không phải chia đôi và lãi suất  $r_i$  là lãi suất vay vốn lưu động.

### a.2. Chỉ tiêu tổng lợi nhuận

$$L = D - C - T \rightarrow \max$$

Trong đó :

$D$  : doanh thu của phương án, thể hiện ở giá trị khối lượng được bên giao nhận thầu thanh toán

$C$  : tổng chi phí cho quá trình thi công

$T$  : các loại thuế và lệ phí phải nộp

### a.3. Chỉ tiêu mức doanh lợi của đồng vốn đầu tư

$$M_L = \frac{L}{V} \rightarrow \max$$

Ngoài ra còn tính chỉ tiêu thiệt hại về môi trường bé nhất và chỉ tiêu nộp thuế cho nhà Nước.

#### b. Trường hợp các phương án có quá trình công nghệ phức tạp và thời gian xây dựng dài, $T_{xd} > 1$ năm

Trường hợp này phải tính một số chỉ tiêu kinh tế tổng hợp có xét đến giá trị tiền tệ theo thời gian. Với mỗi phương án ứng dụng công nghệ mới ta lập một dự án đầu tư rồi tiến hành tính toán, phân tích và so sánh theo các phương án đánh giá dự án đầu tư

Tính toán một số chỉ tiêu kinh tế tổng hợp :

##### b.1. Tính tổng chi phí qui về thời điểm ban đầu

$$F = \frac{r}{2} \sum_{t=0}^{T_{xd}} \frac{V_t}{(1+r)^t} + \sum_{t=0}^{T_{xd}} \frac{C_t}{(1+r)^t} \pm \frac{H_r}{(1+r)^{T_{xd}}} = \min$$

Trong đó :

$T_{xd}$  : thời gian thi công (năm)

$V_t$  : vốn đầu tư gồm giá trị máy móc thiết bị thi công ở năm thứ t của quá trình thi công. Nếu vốn lưu động của các phương án khác nhau thì dựa vào trị số  $V_t$  một trị số vốn lưu động trung bình cho cả quá trình thi công (không phải chia đôi) và với lãi suất r, vay vốn lưu động.

$C_t$  : chi phí của quá trình thi công ở năm thứ t ( không có chi phí trả lãi vốn vay)

r : lãi suất vay tối thiểu tính toán do nhà đầu tư tự chọn

r' : suất thu lợi của nguồn vốn đầu tư mua sắm máy. Nếu dùng vốn tự có để mua sắm máy thi công thì  $r=r'$ . Nếu vay vốn để mua máy thi công thì r' là lãi suất vay

##### b.2. Chỉ tiêu hiệu số thu chi quy về thời điểm hiện tại

Phương án đáng giá khi  $NPV \geq 0$ , phương án tốt nhất là phương án có  $NPV = \max$

$$NPV = -V_0 + \sum_{t=1}^{T_{xd}} \frac{(B_t - C_t)}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^{T_{xd}} \frac{V_t}{(1+r)^t} + \sum_{t=1}^{T_{xd}} \frac{SV}{(1+r)^t} \pm \frac{H_r}{(1+r)^t} \geq 0$$

Trong đó :

$V_0$  : vốn đầu tư mua sắm máy thi công ở thời điểm bắt đầu thi công ( $t=0$ )

$B_t$  : doanh thu ở năm thứ t theo hợp đồng giao nhận thầu

$C_t$  : chi phí thi công năm thứ t (không có khấu hao)

$V_t$  : vốn đầu tư mua sắm máy thi công ở năm thứ t (nếu có)

SV: giá trị thu hồi sau khi đào thải máy thi công ở năm thứ t (nếu có)

##### b.3. Chỉ tiêu tổng lợi nhuận qui về thời điểm ban đầu

$$L_0 = \sum_{t=0}^{T_{XD}} \frac{L_t}{(1+r)^t} \rightarrow \max$$

#### **b.4. Chỉ tiêu mức doanh lợi một đồng vốn:**

$$M_t = \frac{\sum_{t=0}^{T_{XD}} \frac{L_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^{T_{XD}} \frac{V_t}{(1+r)^t}} = \frac{PW(L)}{PW(V)} \rightarrow \max$$

Trị số  $V_t$  xác định theo 2 cách :

**Cách 1:** tính trị số  $V_t$  trong đó đã tính trừ giá trị còn lại

$$V_t = \sum_{i=1}^n \frac{V_{it} - SV_{it}}{T_{it}} \times T_{cit}$$

Trong đó :

$V_{it}$  : giá trị mua máy thi công thứ i cho năm thứ t

$SV_{it}$  : giá trị thu hồi khi đào thải tài sản thứ i

$T_{it}$  : thời gian tham gia vào quá trình thi công của máy thứ i ở năm t

n : số máy thi công ở năm thứ t

Theo cách tính này thì tất cả các trị số  $SV_t$  trong công thức tính NPV đều vắng mặt

**Cách 2:** tính riêng chi phí đầu tư mua sắm máy và giá trị còn lại khi đào thải máy ra khỏi quá trình thi công

$$V_t = \sum_{i=1}^n V_{it}$$

và 
$$SV_t = \sum_{i=1}^n V_{ibt}$$

trong đó  $V_{it}$  : giá trị mua máy thứ i để đưa vào quá trình thi công ở năm thứ t

Đối với máy cũ :  $V_{it}$  lấy bằng giá trị còn lại của máy theo giá đánh giá lại với giá thị trường ở năm thứ t.

Đối với máy mới :  $V_{it}$  lấy bằng giá trị ban đầu của máy tại thời điểm đưa máy vào thi công.

$V_{ibt}$  : giá của máy thứ i ở năm máy bị đưa ra khỏi quá trình thi công được đánh giá lại ở thời điểm t theo giá thị trường.

Nếu có nhiều máy cùng tham gia thì ta tính riêng từng máy rồi tổng hợp lại. Khi đó giá trị phân bổ của máy phải đặt tại thời điểm đưa máy vào sử dụng và không cần tính đến giá trị thu hồi của máy khi máy ra khỏi quá trình thi công.

##### **7.5.1.2. So sánh theo góc độ lợi ích của chủ đầu tư**

Việc thiết kế công nghệ và tổ chức xây dựng chủ yếu do các nhà thầu xây dựng lập và được trình bày với chủ đầu tư khi tham gia tranh thầu. Nhưng ngay ở bước thiết



kế kiến trúc và kết cấu xây dựng thì vấn đề về công nghệ xây dựng đã được đề cập đến chủ đầu tư và vấn đề này có liên quan chặt chẽ đến chi tiêu thời gian xây dựng, chất lượng và giá thành xây dựng sau này.

Khi so sánh theo góc độ lợi ích của mình để chọn phương án công nghệ và tổ chức xây dựng thì chủ đầu tư chỉ quan tâm đến các chi tiêu sau : thời gian thi công, chi phí, chất lượng thi công, an toàn và bảo vệ môi trường. Việc so sánh phương án chỉ xảy ra khi một phương án có chi phí lớn hơn nhưng thời gian thi công ngắn hơn so với phương án kia. Chủ đầu tư sẽ chọn phương án có thời gian thi công ngắn hơn nhưng lại có chi phí lớn hơn nếu điều kiện sau thỏa thuận :

$$C_n - H_r < C_d \text{ với } T_n < T_d \text{ và } C_n > C_d$$

Trong đó :

$T_n, T_d$  : thời gian xây dựng của phương án có thời gian xây dựng ngắn và dài

$C_n, C_d$  : chi phí xây dựng của phương án có thời gian xây dựng ngắn và dài

$H_r$  : Hiệu quả do rút ngắn thời gian xây dựng của chủ đầu tư, bao gồm :

- + Sớm nhận được một khoản lợi nhuận do sớm đưa công trình vào sử dụng ( $H_1$ )
- + Sớm thỏa mãn một số nhu cầu của xã hội và nền kinh tế quốc dân (hiệu quả kinh tế - xã hội).
- + Giảm một số chi phí bất biến phụ thuộc vào thời gian xây dựng có liên quan đến chủ đầu tư ( $H_b$ ).
- + Giảm thiệt hại do ứ đọng vốn và tiền trả lãi vốn vay để xây dựng công trình ( $H_v$ ).
- + Bảo đảm được thời cơ kinh doanh.

Trong các hiệu quả kể trên có các hiệu quả không thể lượng hoá được, trừ hiệu quả  $H_1$  ;  $H_b$  ;  $H_v$ . Do đó :  $H_r = H_1 + H_b + H_v$

**a. Tính  $H_1$ :**  $H_1 = V_s \cdot E_0 \cdot (T_d - T_n)$

Trong đó :

$V_s$  : vốn đầu tư phần sớm được đưa vào sử dụng, thể hiện tỷ lệ % huy động công suất thiết kế.

$E_0$  : Hệ số hiệu quả tiêu chuẩn của ngành đầu tư (% năm)

**b. Tính  $H_b$ :**  $H_b = B_d \left(1 - \frac{T_n}{T_d}\right)$

Trong đó :  $B_d$  : chi phí bất biến phần có phụ thuộc vào thời gian xây dựng công trình có liên quan đến chủ đầu tư.

**c. Tính  $H_v$  :**  $H_v = (V_d - V_{0d}) - (V_n - V_{0n})$

$$V_d = \sum_{i=1}^{T_d} V_{id} \cdot (1+r)^{T_d-(i-1)}$$

$$V_n = \sum_{i=1}^{T_n} V_{in} \cdot (1+r)^{T_n-(i-1)}$$

Trong đó :

$V_d$  : tổng vốn đầu tư của phương án có thời gian xây dựng dài, gồm vốn gốc cộng vốn thiệt hại ứ đọng vốn và tiền trả lãi.

$V_n$  : tổng vốn đầu tư của phương án có thời gian xây dựng ngắn, gồm vốn gốc cộng vốn thiệt hại ứ đọng vốn và tiền trả lãi

$V_{od}$  : tổng vốn đầu tư gốc (gồm vốn tự có và vốn vay) của phương án có thời gian xây dựng dài

$V_{on}$  : tổng vốn đầu tư gốc (gồm vốn tự có và vốn vay) của phương án có thời gian xây dựng ngắn

$V_{id}$ ,  $V_{in}$  : vốn gốc tự có bỏ ra ở thời điểm  $i$  hoặc nợ gốc ở thời điểm đi vay năm thứ  $i$  năm thứ  $i$  của phương án có thời gian xây dựng dài và phương án có thời gian xây dựng ngắn

$t$  : thời điểm bỏ vốn tự có hay thời điểm đi vay với số vốn  $V_i$  tính từ lúc bắt đầu xây dựng đến thời điểm  $i$

$r$  : mức thiệt hại do ứ đọng vốn hay lãi suất vốn vay.

## 7.5.2. PHƯƠNG PHÁP SO SÁNH CÁC PHƯƠNG ÁN MÁY XÂY DỰNG

### 7.5.2.1. So sánh theo góc độ lợi ích của nhà thầu xây dựng

#### a. Trường hợp so sánh phương án khi so sánh máy xây dựng

Để so sánh phương án máy, nhà thầu xây dựng phải lập dự án mua sắm máy cho một số phương án để lựa chọn. Nếu chỉ có 1 phương án thì phải tính toán để xác định tính hiệu quả của phương án.

Khi phân tích tài chính cũng sử dụng nhóm chỉ tiêu tĩnh (như chi phí cho một sản phẩm, lợi nhuận cho một sản phẩm của máy lớn, doanh lợi cho một đồng vốn đầu tư, thời hạn thu hồi vốn đầu tư) và nhóm chỉ tiêu động (như chỉ tiêu hiện giá của hiệu số thu chi NPV, suất thu lợi nội tại IRR, tỉ số thu chi B/C) cũng như nhóm chỉ tiêu an toàn tài chính.

Khi phân tích kinh tế-xã hội cũng dùng các chỉ tiêu như giá trị sản phẩm gia tăng, mức đóng thuế, bảo vệ môi trường...

Khi so sánh giữa phương án nhập khẩu và mua máy nội địa cũng áp dụng nhóm chỉ tiêu vừa kể trên, nhưng phải tính thêm các chi phí có liên quan đến hợp tác quốc tế và chuyển giao công nghệ (nếu có) cho phương án nhập khẩu, cũng như phải tính đến hiệu quả do tiết kiệm ngoại tệ....cho phương án mua máy nội địa.

#### b. Trường hợp so sánh máy xây dựng để thực hiện quá trình thi công

Vì yếu tố máy xây dựng gắn liền với công nghệ xây dựng nên phương pháp so sánh cũng tương tự như "*So sánh theo góc độ lợi ích của chủ đầu tư*", nhưng ở các công thức tính toán chỉ tiêu vốn đầu tư cho máy thi công chỉ kể đến vốn đầu tư mua sắm máy xây dựng và chỉ tiêu chi phí cho thi công chỉ tính đến chi phí sử dụng máy xây dựng.

Trường hợp so sánh giữa phương án tự mua sắm và đi thuê máy để thực hiện quá trình thi công :

+ Trường hợp mua sắm máy để thi công : có ưu điểm là doanh nghiệp chủ động kế hoạch sản xuất, tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Nhược điểm là phải bỏ tiền để mua máy, để bảo dưỡng, bảo quản và quản lý máy, gây thiệt hại ứ đọng vốn trong thời gian máy chờ việc.

Khi mua sắm máy thi công, doanh nghiệp phải lập nhiều dự án đầu tư mua sắm máy, phải tiến hành phân tích, đánh giá và lựa chọn phương án theo nội dung và phương pháp phân tích kinh tế đầu tư.

+ Trường hợp thuê máy để thi công: có các ưu điểm là doanh nghiệp không phải bỏ tiền ra để mua máy nên không ứ đọng vốn trong thời gian máy chờ việc, giảm chi phí bảo dưỡng, bảo quản và quản lý máy. Nhược điểm : doanh nghiệp bị hạn chế trong việc chủ động kế hoạch sản xuất, không tạo được sức mạnh cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Khi so sánh phương án ứng dụng máy xây dựng vào một quá trình thi công cụ thể cần phân biệt hai trường hợp : quá trình công nghệ ngắn, đơn giản và quá trình công nghệ dài, phức tạp.

#### **7.5.2.2. So sánh theo góc độ của chủ đầu tư**

Việc lựa chọn phương án máy xây dựng chủ yếu là do nhà thầu xây dựng tiến hành để tham gia tranh thầu và sau đó chủ đầu tư sẽ quyết định lựa chọn chủ thầu xây dựng. Tuy nhiên ngay ở giai đoạn thiết kế kiến trúc và kết cấu xây dựng vấn đề lựa chọn máy xây dựng cũng đã được dự kiến. Việc so sánh phương án máy xây dựng theo góc độ lợi ích của chủ đầu tư cũng tương tự như mục 8.5.1.2.

### **7.5.3. PHƯƠNG PHÁP SO SÁNH CÁC PHƯƠNG ÁN VẬT LIỆU VÀ KẾT CẤU XÂY DỰNG**

#### **7.5.3.1. So sánh theo lợi ích của nhà thầu xây dựng**

Việc lựa chọn vật liệu hay kết cấu xây dựng nào đó là do chủ đầu tư quyết định thông qua thiết kế và không phụ thuộc vào nhà thầu xây dựng.

Nhà thầu xây dựng chỉ tính đến nhân tố vật liệu và kết cấu xây dựng khi quyết định tham gia đấu thầu. Nếu phương án vật liệu hay kết cấu xây dựng gặp khó khăn (không hứa hẹn một lợi ích thỏa đáng, gây khó khăn cho thi công, khó bảo đảm thời gian xây dựng theo yêu cầu của chủ đầu tư, khó bảo đảm điều kiện làm chủ đầu tư giảm

chi phí xây dựng, khó bảo đảm chất lượng xây dựng hoặc nhà thầu không đủ khả năng và trình độ thi công ) thì nhà thầu có thể quyết định không tham gia tranh thầu nữa.

Riêng trong trường hợp áp dụng hình thức tổng thầu (chìa khoá trao tay) mà tổ chức xây dựng làm tổng thầu phải thực hiện cả khâu thiết kế công trình, thì việc so sánh của nhà thầu xây dựng phải tiến hành theo hai góc độ : lợi ích của chủ thầu xây dựng và lợi ích của chủ đầu tư để trình chủ đầu tư xét duyệt dự án.

### ***7.5.3.2. So sánh theo góc độ lợi ích của chủ đầu tư***

Chủ đầu tư là người sử dụng công trình lâu dài sau này nên việc lựa chọn phương án vật liệu và kết cấu đối với chủ đầu tư là rất quan trọng.

Có các chỉ tiêu so sánh :

- Chi phí hợp lí.
- Bảo đảm thời gian xây dựng theo yêu cầu của công trình.
- Dễ dàng cải tạo, sửa chữa trong tương lai.
- Tạo điều kiện dễ dàng cho thi công xây dựng, bảo đảm an toàn trong xây dựng và bảo vệ môi trường.

Các trường hợp so sánh :

- Khi các phương án có chi phí khác nhau và chất lượng sử dụng khác nhau, thì việc xem xét một cách chính xác phải so sánh theo phương pháp giá trị - giá trị sử dụng.
- Nếu một phương án có một chi phí đắt hơn nhưng thời gian thi công ngắn hơn thì phương pháp tính toán lựa chọn phương án cũng tương tự như mục 8.5.1.2.
- Nếu các phương án có các chỉ tiêu chi phí, chất lượng và thời gian xây dựng khác nhau thì việc so sánh trở nên phức tạp.

## **7.6. CÔNG NGHIỆP HOÁ XÂY DỰNG**

### **7.6.1. KHÁI NIỆM VỀ CÔNG NGHIỆP HOÁ XÂY DỰNG**

Công nghiệp hoá xây dựng là quá trình biến sản xuất xây dựng được thực hiện chủ yếu bằng phương pháp thủ công là chính thành quá trình sản xuất xây dựng được thực hiện bằng phương pháp sản xuất đại công nghiệp. Đặc trưng của của trình Công nghiệp hoá xây dựng bao gồm :

- Trình độ cơ giới hoá của quá trình thi công và vận chuyển kết hợp với tự động hoá.
- Phương pháp thi công tiên tiến.
- Công xưởng hoá sản xuất vật liệu.
- Tiêu chuẩn hoá, thống nhất hoá và định hình hoá các giải pháp xây dựng.
- Trình độ sản xuất và quản lý kinh tế xây dựng tiên tiến. Các hình thức tập trung hoá, liên hiệp hoá trong xây dựng phát triển cao hơn.
- Tạo thành một hệ thống công nghiệp khép kín giảm bớt sự ảnh hưởng của thiên nhiên.

Công nghiệp hoá xây dựng không chỉ bó hẹp trong phạm vi phát triển ngành xây lắp mà còn phải gắn liền với việc phát triển các ngành khác như vật liệu, kết cấu xây dựng, máy xây dựng, các tổ chức tư vấn xây dựng, tài chính, ngân hàng....

#### 7.6.2. CÁC HÌNH THỨC CÔNG NGHIỆP HOÁ XÂY DỰNG

Hiện nay có 3 hình thức công nghiệp hoá xây dựng

##### 7.6.2.1. Hình thức đúc xây tại chỗ (công nghiệp hoá hờ)

Theo hình thức này mọi công việc hình thành kết cấu xây dựng đều tiến hành tại chân công trình (chủ yếu là công tác thi công bê tông toàn khối và xây tường tại chỗ). Trình độ cơ giới hoá xây dựng có thể đạt cao nhờ các máy móc, thiết bị thi công, trình độ tổ chức thi công cao.

**Ưu điểm:** không phải đầu tư chế tạo các nhà máy chế tạo cấu kiện đúc sẵn, đảm bảo độ bền chắc của kết cấu công trình cao hơn do không có mối nối, linh hoạt hơn trong việc tạo dáng, chi phí vận chuyển và chi phí xây lắp có thể rẻ hơn.

**Nhược:** ảnh hưởng nhiều bởi thời tiết, thời gian xây dựng kéo dài, số lượng công nhân và máy móc thi công trên công trường lớn, đòi hỏi trình độ tổ chức sản xuất cao. Hao hụt vật liệu lớn hơn so với phương pháp thi công công nghiệp hoá kín, dễ gây ô nhiễm môi trường.

Áp dụng phù hợp cho công trình dân dụng, công trình công cộng.

##### 7.6.2.2. Hình thức Công nghiệp hoá xây dựng kiểu kín:

Theo hình thức này, phần lớn các công việc hình thành kết cấu xây dựng đều được chế tạo sẵn ở nhà máy hoặc có thể chế biến sẵn ở gần công trình nhờ các thiết bị lưu động. Do quá trình sản xuất xây dựng tại hiện trường chỉ chuyên thực hiện lắp ghép các cấu kiện đã được chế tạo sẵn trong nhà máy với trình độ cơ giới hoá cao. Các kết cấu được chế tạo sẵn ở đây có thể là bê tông cốt thép, gỗ, kết cấu thép. Mức cơ giới hoá ở hình thức này thường cao.

**Ưu điểm :** rút ngắn thời gian thi công tại hiện trường do giảm bớt thời gian gián đoạn kỹ thuật và giảm bớt khối lượng công việc phải làm tại hiện trường thi công. Khắc phục đến mức cao nhất ảnh hưởng của thời tiết, do đó quá trình xây dựng được tiến hành chủ động hơn. Cải thiện điều kiện lao động xây dựng. Làm cho sản xuất xây dựng ngày càng sát gần với điều kiện sản xuất ổn định trong nhà máy và tăng năng suất lao động, tiết kiệm giá thành.

**Nhược điểm:** phải đầu tư lớn để xây dựng các nhà máy chế tạo cấu kiện đúc sẵn, phải mua sắm những thiết bị đặc biệt để vận chuyển cấu kiện và chi phí vận chuyển đến chân công trình có thể lớn hơn. Độ bền chắc của công trình có thể kém hơn phương pháp thi công tại chỗ. Hạn chế tính linh hoạt trong việc tạo hình công trình.

Áp dụng phù hợp cho công trình công nghiệp.

##### 7.6.2.3. Hình thức kết hợp

Theo hình thức này, phương pháp thi công công trình chủ yếu vẫn tiến hành ngoài hiện trường có khuynh hướng công nghiệp hoá hờ nhưng có kết hợp việc sử dụng một số cấu kiện lắp ghép mà không ảnh hưởng đến chất lượng công trình. Hiện nay hình thức này được áp dụng phổ biến.

Ưu, nhược điểm của phương pháp này là kết hợp những ưu điểm của hai hình thức trên và khắc phục được những nhược điểm tương ứng.

# QUẢN TRỊ LAO ĐỘNG VÀ TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP

(Tham khảo)

## PHẦN A. QUẢN TRỊ LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

### I. KHÁI NIỆM VỀ QUẢN TRỊ LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

#### 1. Khái niệm

Quản trị lao động là quá trình tuyển dụng, duy trì và tạo mọi điều kiện làm việc thuận lợi để khuyến khích người lao động làm việc trong một tổ chức nhằm đạt được mục đích đã được đề ra.

Tuy vậy, cùng với sự phát triển của quá trình quản trị lao động, nhiều nhà kinh tế đã xem xét, định nghĩa quản trị lao động theo những góc độ khác nhau, cụ thể :

- Xét theo quan điểm của người tổ chức : quản trị lao động là tất cả các biện pháp, thủ tục áp dụng cho người lao động nhằm giải quyết mọi trường hợp xảy ra liên quan đến công việc của họ.

- Xét theo quan điểm lợi ích : quản trị lao động là một nghệ thuật tuyển dụng và bố trí lao động nhằm đạt được năng suất lao động và chất lượng công việc cao nhất.

- Xét theo quan điểm hệ thống : quản trị lao động là một tổng thể của một hệ thống giữa người, công việc và một tổ chức nhằm giải quyết tốt nhất các điều kiện làm việc để đạt được mục tiêu đã đề ra của một tổ chức.

Mỗi định nghĩa nêu trên đã xem xét quản trị lao động theo những khía cạnh khác nhau, tuy nhiên trong điều kiện nền kinh tế chuyển đổi như ở Việt Nam, nơi trình độ kỹ thuật và quản lý còn ở mức thấp và nền kinh tế chưa ổn định thì quản trị lao động là một hệ thống những quan điểm, chính sách và thực tiễn nhằm gắn con người với một công việc cụ thể trong một tổ chức nhằm đạt hiệu quả cao nhất.

#### 2. Vai trò của quản trị lao động trong doanh nghiệp.

Nguồn lao động của một tổ chức doanh nghiệp được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có đặc điểm, vị trí, vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn lao động khác với các nguồn lực khác bởi nó sáng tạo ra các nguồn lực khác, nó là nguồn lực đầu tiên và là nguồn lực quý báu nhất, quyết định nhất.

Quản trị lao động giữ một vai trò quan trọng trong hoạt động của một doanh nghiệp vì :

- Quản trị lao động giúp doanh nghiệp đề ra các chính sách về nhân viên, từ đó xây dựng tiêu chuẩn, chuẩn mực áp dụng thống nhất cho toàn doanh nghiệp.

- Quản trị lao động có vai trò cố vấn về lao động cho các bộ phận trong một tổ chức.

- Quản trị lao động giúp thực hiện các dịch vụ về lao động như quản lý hồ sơ, tuyển dụng lao động, đào tạo và phát triển lao động...

### II. QUÁ TRÌNH CÂN BẰNG CUNG - CẦU VỀ LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

Trong nền kinh tế thị trường, thị trường lao động được hình thành thông qua quan hệ giữa các doanh nghiệp với vai trò người có nhu cầu về lao động và người lao động là người chủ sở hữu của sức lao động với các kỹ năng sẵn có của họ (thông qua việc đào tạo) với tư cách là người cung ứng sức lao động. Vì vậy muốn quản trị lao động đạt hiệu quả thì tất yếu phải tiến hành trên cơ sở xác định mối quan hệ giữa cung và cầu về lao động.

### **1. Xác định nhu cầu về lao động**

Việc xác định nhu cầu về lao động nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp có được đúng người, đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và đối phó linh hoạt với sự thay đổi của thị trường. Xác định nhu cầu lao động không chính xác sẽ dẫn đến một là thừa lao động sẽ làm tăng chi phí; hai là thiếu lao động hay chất lượng lao động không đáp ứng nhu cầu sẽ ảnh hưởng đến chất lượng thực hiện công việc và bỏ lỡ cơ hội kinh doanh. Vì vậy khi xác định nhu cầu lao động nhà quản trị phải dựa vào các yếu tố chủ yếu sau :

- Khối lượng công việc hay khối lượng sản phẩm cần hoàn thành trong kỳ.
- Phân tích công việc làm cơ sở để xác định lượng lao động hao phí cần thiết để hoàn thành khối lượng công việc trong kỳ.
- Cơ cấu tổ chức, quản lý , sự thay đổi về các hình thức tổ chức lao động như : áp dụng tổ chức lao động khoa học, nhóm tự quản và bán tự quản, nhóm chất lượng...
- Khả năng nâng cao chất lượng và năng suất của nhân viên.
- Tỷ lệ nghỉ việc trong nhân viên.
- Khả năng tài chính của doanh nghiệp để có thể thu hút lao động lành nghề trên thị trường lao động.

Tùy theo đặc điểm tổ chức kỹ thuật của sản xuất, trình độ quản lý của doanh nghiệp mà lựa chọn phương pháp xác định nhu cầu thích hợp.

#### **a. Xác định số lượng công nhân sản xuất**

Để xác định số lượng công nhân sản xuất trong năm có thể dùng hai phương pháp: theo định mức lao động hao phí để sản xuất đơn vị sản phẩm hoặc định mức đứng máy.

- Theo định mức hao phí lao động trên một đơn vị sản phẩm có thể dựa vào định mức thời gian lao động hao phí trên một đơn vị sản phẩm hay định mức sản lượng.

- Căn cứ vào định mức hao phí lao động trên một đơn vị sản phẩm, số lượng

công nhân sản xuất được xác định theo công thức: 
$$CN = \frac{\sum_{i=1}^n QiDti}{Tbq} \quad (1)$$

Trong đó :

CN: số lượng công nhân cần có trong năm.

Qi: số lượng sản phẩm i (khối lượng công việc i) trong năm.

Dti: định mức thời gian lao động hao phí để sản xuất một đơn vị sản phẩm hay hoàn thành khối lượng công việc i trong năm (giờ) .

Tbq: thời gian làm việc thực tế bình quân của một công nhân sản xuất trong năm



Căn cứ vào định mức sản xuất trên một đơn vị thời gian, số lượng công nhân xác định theo công thức :

$$CN = \sum_{i=1}^n \frac{Q_i}{D_{si}T_{bq}} \quad (2)$$

Trong đó :

$D_{si}$ : định mức sản lượng sản phẩm  $i$  trên một đơn vị thời gian.

*Chú ý* : Trong hai công thức trên, các đại lượng  $D_{ti}$ ,  $D_{si}$ ,  $T_{bq}$  phải thống nhất với nhau về phạm vi thời gian tính toán. Trong đó công thức (1) thường được áp dụng cho những doanh nghiệp sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau, công thức (2) thường áp dụng cho những doanh nghiệp sản xuất ít loại sản phẩm và trang thiết bị cùng loại.

\* *Căn cứ vào định mức đứng máy* (hoặc định mức phục vụ nơi làm việc) :

$$CN = \sum_{i=1}^n \frac{M_i.Ca}{D_{mi}.ht}$$

Trong đó :

$M_i$ : số máy loại  $i$  huy động làm việc trong năm (cái).

$D_{mi}$ : định mức đứng máy loại  $i$  (số lượng máy loại  $i$  một công nhân có thể đứng được).

$Ca$ : số ca làm việc trong một ngày đêm.

$ht$ : hệ số sử dụng thời gian làm việc theo chế độ (tỷ lệ giữa thời gian làm việc thực tế so với thời gian làm việc theo chế độ).

### ***b. Xác định nhân viên quản lý***

Cơ sở để tính toán số lượng cán bộ, nhân viên quản lý là tiêu chuẩn định biên (hoặc tiêu chuẩn chức danh của từng bộ phận, phòng, ban phân xưởng). Tiêu chuẩn định biên là số nhân viên cần thiết quy định cho từng bộ phận, đơn vị trong doanh nghiệp. Tiêu chuẩn chức danh là trong tiêu chuẩn định biên có quy định cụ thể từng loại cán bộ, nhân viên như: trưởng phòng, phó phòng, kế toán tổng hợp...

Số lượng cán bộ nhân viên cần có bình quân trong năm theo tiêu chuẩn định biên (hoặc tiêu chuẩn chức danh) tính theo công thức :

$$NV = \sum_{i=1}^n D_{Vi}.D_{ni} \frac{h}{12}$$

Trong đó :

$NV$ : số lượng cán bộ, nhân viên cần có trong năm.

$D_{Vi}$ : số đơn vị công tác  $i$ .

$D_{ni}$ : tiêu chuẩn định biên (hoặc tiêu chuẩn chức danh) của một đơn vị công tác.

$h$ : số tháng từ khi bắt đầu hoạt động với số người theo tiêu chuẩn trên đến hết năm của đơn vị công tác  $i$ .

Ngoài các phương pháp trên, doanh nghiệp có thể sử dụng phương pháp tính tổng quát số lượng công nhân viên (hay công nhân sản xuất) ngành công nghiệp hay một số ngành khác bằng cách lấy tổng sản lượng sản xuất ra trong năm chia năng suất lao động một công nhân (hay một công nhân sản xuất) trong năm.

## **2. Khai thác các nguồn khả năng lao động.**

### ***a. Phân tích hiện trạng nguồn lao động trong doanh nghiệp***

Việc phân tích nguồn lao động nội tại của doanh nghiệp sẽ giúp nhà quản trị kinh doanh phát hiện được điểm mạnh, điểm yếu của mình, trên cơ sở đó đề ra các giải pháp hữu hiệu cho quá trình quản trị lao động.

Các bước thực hiện quá trình phân tích nguồn lao động nội tại bao gồm:

- **Bước 1:** Thu nhập thông tin: bao gồm các thông tin sau:

- Phân tích cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý trong doanh nghiệp, loại hình tổ chức, phân công chức năng, quyền hạn giữa các bộ phận cơ cấu trong doanh nghiệp, giữa các bộ phận cơ cấu trong doanh nghiệp, mối quan hệ giữa các bộ phận nhằm phát hiện ra những bất hợp lý của cơ cấu lao động trong một tổ chức.

- Phân tích khả năng làm việc của nhân viên căn cứ vào hồ sơ nhân viên.

Loại thông tin này sẽ giúp nhà quản trị biết rõ cơ cấu lao động về độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn, nghề nghiệp, kỹ năng, sở thích về nghề nghiệp, sở thích muốn đào tạo phát triển của người lao động.

- Dùng bảng câu hỏi, phỏng vấn để đánh giá nhân viên về vấn đề có liên quan như sự thỏa mãn đối với công việc, môi trường văn hóa của tổ chức...

- **Bước 2:** Đánh giá hiệu quả hoạt động của nhân viên thông qua các chỉ tiêu: năng suất lao động, chi phí lao động, mức độ sử dụng quỹ thời gian, hiệu quả công suất máy móc thiết bị...

- **Bước 3:** Tổng hợp các nguồn thông tin đã thu nhập được để xác định điểm mạnh, điểm yếu về nguồn lao động của doanh nghiệp.

- **Bước 4:** Đề ra các giải pháp. Cơ sở của giải pháp là so sánh nhu cầu với khả năng thực tế của doanh nghiệp.

- Trường hợp nhu cầu nhỏ hơn khả năng của doanh nghiệp nhà quản trị áp dụng các biện pháp sau:

- + Hạn chế việc tuyển dụng.

- + Giảm bớt giờ lao động.

- + Giãn thợ cho nghỉ tạm thời.

- + Cho nghỉ hưu sớm, sa thải bớt lao động theo quy định của luật pháp

- Trường hợp khả năng phù hợp với nhu cầu nhà quản trị cần áp dụng các biện pháp hoàn thiện như sau:

- **Bước 2:** Phân tích và xác định các yếu tố ảnh hưởng đến vấn đề đang giải quyết.

Trên cơ sở thu nhập các thông tin cần thiết, cả nhóm cùng tham gia vào thảo luận phân tích và xác định rõ các yếu tố của vấn đề, đồng thời phân định rõ vai trò tác động qua lại giữa các cá nhân trong nhóm, giữa người quản lý với nhân viên, giữa những người có trình độ, có chuyên môn khác nhau.

- **Bước 3:** Lựa chọn giải pháp và thực hiện

Trên cơ sở các yếu tố của vấn đề đã được xác định, cả nhóm bàn bạc thảo luận để lựa chọn giải pháp tốt nhất và thực hiện giải pháp đó.

\* *Các hình thức hiệp tác lao động*

**a. Tổ chức sản xuất:** là một tập thể làm việc kết hợp những công nhân có cùng một hoặc nhiều nghề cùng nhau thực hiện một công việc nhất định.

Căn cứ vào nghề:

- Tổ sản xuất theo nghề: gồm những công nhân làm một nghề giống nhau. Hình thức này tạo điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn hóa ứng dụng kỹ thuật tiên tiến, thi đua, giúp đỡ lẫn nhau trong sản xuất.

- Tổ sản xuất tổng hợp: gồm những công nhân có nhiều nghề khác nhau. Tổ sản xuất tổng hợp có thể tổ chức dưới 2 dạng:

+ Tổ sản xuất gồm những công nhân chính và công nhân phụ có liên quan chặt chẽ với nhau trong công việc sản xuất và phục vụ sản xuất.

+ Tổ sản xuất gồm những công nhân có nghề khác nhau cùng thực hiện một giai đoạn công nghệ hoặc toàn bộ quá trình sản xuất.

Căn cứ vào thời gian sản xuất trong ngày

- Tổ sản xuất theo ca: gồm những công nhân trong một ca làm việc.

*Ưu:* sinh hoạt tổ thuận lợi, theo dõi và thống kê năng suất lao động từng người nhanh.

*Nhược:* chế độ bàn giao ca phức tạp, đối với sản phẩm có chu kỳ sản xuất dài xác định kết quả công việc khó khăn.

- Tổ sản xuất thông ca: gồm những công nhân ở các ca khác nhau cùng làm việc ở những chỗ nhất định hoặc cùng sử dụng chung máy móc thiết bị.

*Ưu:* đảm bảo máy móc hoạt động liên tục, giảm thời gian chuẩn bị và kết thúc ca.

*Nhược:* sinh hoạt tổ khó khăn, quản lý phức tạp nên áp dụng đối với những sản phẩm có chu kỳ sản xuất dài.

**b. Tổ chức ca làm việc:** là hình thức hiệp tác lao động về mặt thời gian, việc tổ chức số ca phụ thuộc vào các yếu tố sau:

- Đặc điểm kỹ thuật sản xuất của doanh nghiệp.

- Độ dài ca làm việc (8 giờ): 2 hoặc 3 ca

- Hiệu quả kinh tế của tổ chức ca làm việc: chú ý đặc điểm tâm sinh lý người lao động.

Do đó ít sử dụng ca đêm (tránh ca 3)

\* Các hình thức đảo ca

**a. Đảo ca thuận:** Một công nhân nào đó nếu tuần thứ nhất làm ca 1 thì tuần thứ hai làm ca 2, tuần thứ ba ca 3, tuần thứ tư ca 1

Tuần \ Ca	1	2	3	4
1	A	C	B	A
2	B	A	C	B
3	C	B	A	C

**b. Đảo ca nghịch:** Một công nhân nào đó tuần thứ nhất làm ca 3 thì tuần thứ hai và tuần thứ ba làm ca 1.

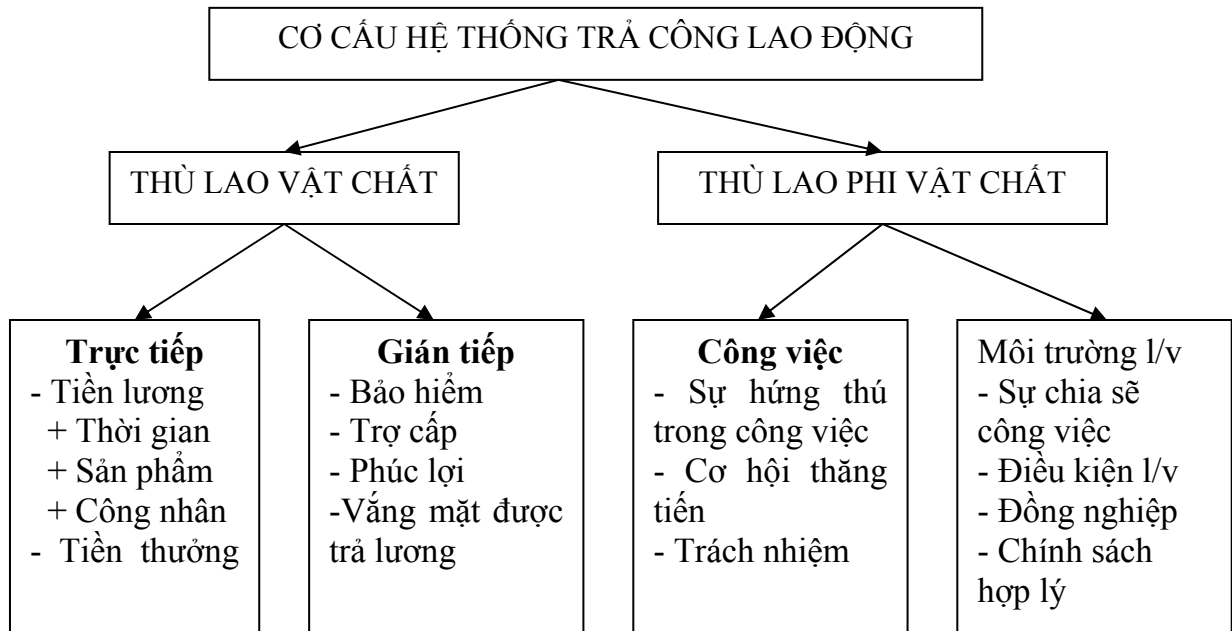
## PHẦN B. QUẢN TRỊ TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP

### I. KHÁI QUÁT VỀ HỆ THỐNG TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP

## 1. Khái niệm về hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp.

Tiền lương trong thực tế có nhiều cách gọi khác nhau như thù lao động, thu nhập lao động, trả công lao động...

Ở Việt Nam theo quan điểm của cải cách hệ thống tiền lương năm 1993, “tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu, sức lao động trong nền kinh tế thị trường”.



## 2. Mục tiêu của hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp.

- Thu hút nhân viên: Mức lương doanh nghiệp đề nghị thường là yếu tố cơ bản nhất để ứng viên quyết định có nên chấp nhận làm việc cho doanh nghiệp hay không. Các doanh nghiệp trả lương cao thường có khả năng thu hút được ứng viên giỏi trên thị trường lao động.

- Hệ thống tiền lương công bằng và hợp lý: sẽ tạo ra không khí cởi mở giữa những người lao động, hình thành khối đoàn kết thống nhất phần đầu vì sự phát triển của doanh nghiệp. Ngược lại, hệ thống tiền lương thiếu công bằng và hợp lý sẽ dẫn đến mâu thuẫn nội bộ giữa những người làm công việc như nhau, giữa quản trị gia và nhân viên... gây ra sự lãng phí rất lớn trong doanh nghiệp.

- Thúc đẩy sản xuất phát triển trên cơ sở ứng dụng các tiến bộ kỹ thuật: Để đạt được mục tiêu này hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp phải được xây dựng trên cơ sở kích thích động viên nhân viên có đóng góp trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật, đồng thời phải đảm bảo một khoảng cách thích hợp về mức lương giữa các loại lao động có trình độ khác nhau đủ để người lao động không ngừng nâng cao trình độ trong quá trình làm việc.

- Hệ thống tiền lương phải đảm bảo đáp ứng các yêu cầu của pháp luật: Những vấn đề cơ bản của luật pháp liên quan đến trả công lao động trong doanh nghiệp thường chú trọng các vấn đề sau:

- Quy định về mức lương tối thiểu.
- Quy định về thời gian làm việc và điều kiện lao động.

- Quy định về lao động trẻ em.
- Quy định về các khoản tiền phụ cấp.
- Các quy định về phúc lợi xã hội như: bảo hiểm xã hội, kinh tế, ốm đau, hưu trí...

- Hệ thống tiền lương phải thể hiện tính cạnh tranh, có nghĩa hệ thống tiền lương cần phải đảm bảo tương với thị trường tiền lương trong khu vực.

Doanh nghiệp có thể trả lương tương đương với mức lương của các doanh nghiệp trong khu vực nếu doanh nghiệp muốn giữ vững đội ngũ lao động của mình. Doanh nghiệp cũng có thể trả lương cao hơn mức lương của các doanh nghiệp khác trong khu vực nếu doanh nghiệp có lợi nhuận cao và muốn thu hút lao động giỏi từ các công ty và xí nghiệp khác đến. Doanh nghiệp cũng có thể trả lương thấp hơn mức lương của các doanh nghiệp khác trong khu vực nếu doanh nghiệp có một trong các điều kiện sau:

- Có điều kiện làm việc tốt hơn, ổn định hơn.
- Có chế độ phúc lợi cao, các công trình phúc lợi công cộng tốt hơn.
- Có chế độ nhà cửa, đất đai cấp cho nhân viên.
- Có chế độ đào tạo thăng tiến hợp lý.

## II. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ HỆ THỐNG TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP

Muốn hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp đạt được các mục tiêu trên, khi xây dựng hệ thống tiền lương doanh nghiệp phải dựa vào việc phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến mức lương, đồng thời phải căn cứ vào mức độ phức tạp của các công việc để xác định đúng đắn mối quan hệ tỷ lệ giữa lao động phức tạp và lao động giản đơn. Sau đó tiến hành xây dựng hệ thống ngạch lương, bậc lương và ấn định mức lương trong các đơn vị, các ngành kinh tế khác nhau.

### 1. Căn cứ vào mức độ phức tạp của công việc.

Để đánh giá mức độ phức tạp của công việc, quản trị gia phải tiến hành phân tích công việc để xác định điều kiện tiến hành các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện tốt công việc.



người làm việc

- Máy móc thiết bị để thực hiện công việc đó

\* *Ý nghĩa của phân tích công việc:*

- Cung cấp các thông tin về những đặc điểm, yêu cầu của công việc như thực hiện công việc như thế nào, các loại máy móc thiết bị nào cần để thực hiện công việc. mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp khi thực hiện công việc...

- Là có sở để sử dụng hợp lý và tiết kiệm sức lao động, chỉ đạo việc nâng cao trình độ người lao động, là căn cứ để trả lương chính xác và kịp thời, bố trí bồi dưỡng và đào tạo có kế hoạch lực lượng lao động trong doanh nghiệp đồng thời là nhân tố quan trọng để tăng năng suất lao động và nâng cao chất lượng sản phẩm.

- Là công cụ hữu hiệu giúp các doanh nghiệp mới thành lập hoặc các doanh nghiệp muốn thay đổi cơ cấu tổ chức, tinh giản biên chế.

- Thuyên chuyển nhân viên nhằm đáp ứng nhu cầu của sản xuất.

- Thăng chức căn cứ vào thâm niên, thành tích và khả năng làm việc của nhân viên.

- Giáng chức đối với những nhân viên thiếu khả năng, không chịu học hỏi thêm, làm biếng...

Tuy nhiên đây là vấn đề tế nhị, phức tạp và khó khăn do đó đòi hỏi nhà quản trị phải hết sức thận trọng khi thực hiện quyết định.

Trường hợp nhu cầu lớn hơn khả năng: sau khi sắp xếp lại mà vẫn không cân đối được nguồn nhân lực, doanh nghiệp phải tiến hành tuyển mộ và tuyển chọn qua việc khai thác nguồn nhân lực từ bên ngoài.

## **2. Phân tích các khả năng thu hút lao động từ bên ngoài**

- Các yếu tố ảnh hưởng đến thu hút lao động từ bên ngoài.

*Các yếu tố bên ngoài:*

- Khung cảnh kinh tế: Chu kỳ kinh tế ảnh hưởng lớn đến nguồn lao động. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống doanh nghiệp vẫn phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề và một mặt phải giảm chi phí lao động. Ngược lại khi kinh tế phát triển và có chiều hướng ổn định thường thường nhu cầu lao động tăng lên do đó sẽ ảnh hưởng đến thị trường lao động nói chung.

- Luật pháp: Thường thường luật lao động ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình tuyển dụng lao động vì muốn sử dụng lao động các doanh nghiệp bắt buộc phải trả lương cho người lao động lớn hơn mức lương tối thiểu nhà nước quy định đảm bảo điều kiện làm việc và các vấn đề khác có liên quan đến quyền lợi của người lao động.

- Văn hóa – xã hội: Nền nếp văn hóa xã hội ảnh hưởng lớn đến hoạt động của con người. Sự thay đổi về thái độ làm việc và nghỉ ngơi, sự thay đổi về lối sống trong xã hội, sự thay đổi về cách nhìn nhận đối với lao động nữ... tất cả các yếu tố đó đều ảnh hưởng đến thị trường lao động.

- Đồi thủ cạnh tranh: Để tồn tại và phát triển nhất thiết doanh nghiệp phải dựa vào nguồn lao động của mình do đó để thu hút lao động các doanh nghiệp thường có các chính sách động viên thăng thưởng hợp lý, chính sách lương bổng đủ để khuyến khích và giữ nhân viên làm việc với mình... do đó để duy trì và phát triển nhân viên nhà quản trị phải biết đề ra các chính sách để thu hút lao động một cách có hiệu quả.

- Chính quyền và đoàn thể: Chính quyền và các cơ quan đoàn thể tác động đến doanh nghiệp nhằm đảm bảo quyền lợi của người lao động. Do đó ảnh hưởng của các tổ chức này đối với các doanh nghiệp thường liên quan đến chế độ, chính sách, tuyển dụng, sa thải... lao động.

*Các yếu tố nội tại của doanh nghiệp:*

- Chính sách cán bộ của doanh nghiệp: những doanh nghiệp theo đuổi chính sách đề bạt nội bộ sẽ tự làm hạn chế số lượng ứng viên từ bên ngoài, đặc biệt là chức vụ quan trọng và thường khó có những ứng viên tốt nhất cho công việc.

- Uy tín của doanh nghiệp: nói lên sức hấp dẫn của doanh nghiệp mặc dù công việc chưa được thích thú lắm nhưng tên gọi, quy mô tổ chức, tuyển dụng... của doanh nghiệp làm tăng thêm khả năng thu hút được ứng viên giỏi.

- Sức hấp dẫn của công việc: Những công việc có nhiều cơ hội thăng tiến, vị trí xã hội tốt không đòi hỏi khắt khe đối với ứng viên... sẽ dễ thu hút được ứng viên hơn.

- Khả năng tài chính của doanh nghiệp: tiền lương luôn luôn là một động lực rất quan trọng thúc đẩy mức độ đóng góp của người lao động trong doanh nghiệp. Trả lương cao sẽ có khả năng thu hút được nhiều người lao động giỏi và kích thích nhân viên tích cực, sáng tạo. Ngược lại nếu doanh nghiệp gặp khó khăn về tài chính không có khả năng trả lương cao sẽ gặp khó khăn trong việc thu hút lao động giỏi trên thương trường.

- Các hình thức thu hút lao động từ bên ngoài:

Thu hút lao động bên ngoài thông qua quảng cáo: gồm các hình thức sau:

- Nhật báo.
- Tạp chí chuyên ngành.
- Đài truyền hình phát thanh.
- Gửi thư trực tiếp.

Thu hút lao động thông qua các cơ quan giới thiệu việc làm

- Các cơ quan giới thiệu việc làm của nhà nước hay các cơ quan giới thiệu việc làm không vì mục đích lợi nhuận như: phòng lao động và thương binh xã hội, các tổ chức nghiệp đoàn, các tổ chức từ thiện...

- Các tổ chức tư nhân
- Tuyển trực tiếp từ các trường lớp đào tạo chuyên môn

### **III. BỐ TRÍ VÀ SỬ DỤNG LAO ĐỘNG**

Bố trí và sử dụng lao động là sự sản xuất, bố trí và phân công lao động nhằm giải quyết 3 mối quan hệ cơ bản sau:

- Người lao động và đối tượng lao động.
- Người lao động và máy móc thiết bị
- Người lao động với người lao động trong quá trình lao động.

*Nội dung:*

- Phân công lao động.
- Hiệp tác lao động.
- Tổ chức phục vụ nơi làm việc.

#### **1. Phân công lao động**

Là sự phân công quá trình lao động thành những phần việc khác nhau theo số lượng và tỷ lệ nhất định phù hợp với các đặc điểm kinh tế kỹ thuật của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó bố trí công nhân cho từng công việc phù hợp với khả năng và sở trường của họ.

- Phân công lao động chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố: cơ cấu sản xuất, loại hình sản xuất, trình độ tổ chức quản lý, trình độ kỹ thuật... do đó khi phân công lao động phải chú ý các nhân tố trên để phân công lao động hợp lý.

- Các hình thức phân công lao động

**a. Phân công lao động theo công nghệ:** là phân loại công việc theo tính chất quy trình công nghệ, ví dụ ngành dệt may, cơ khí... Hình thức này cho phép xác định nhu cầu công nhân theo nghề tạo điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn hóa của công nhân.

**b. Phân công lao động theo trình độ:** là phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc. Hình thức này phân thành công việc giản đơn và phức tạp (chia theo bậc) tạo điều kiện kèm cặp giữa các loại công nhân trong quá trình sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm, trình độ lành nghề của người công nhân.

**c. Phân công lao động theo chức năng:** là phân chia công việc cho mỗi công nhân viên của doanh nghiệp trong mối quan hệ với chức năng mà họ đảm nhận.

**Ví dụ:** - Công nhân chính, công nhân phụ

- Công nhân viên quản lý kinh tế, kỹ thuật, hành chính...

Hình thức này xác định mối quan hệ giữa lao động gián tiếp và lao động trực tiếp, tạo điều kiện cho công nhân chính được chuyên môn hóa cao hơn nhờ không làm công việc phụ.

## **2. Hiệp tác lao động.**

Là sự phối hợp công tác giữa những người lao động, giữa các bộ phận làm việc thành từng nhóm để đạt được mục đích cuối cùng là chế tạo sản phẩm hoàn chỉnh, hay hoàn thành một khối lượng công việc nào đó.

Quá trình xây dựng nhóm làm việc được thực hiện qua các bước sau:

**Bước 1:** Xác định vấn đề mà nhóm cần giải quyết

Các thành viên trong nhóm sẽ tham gia thảo luận các vấn đề trong nhóm cần giải quyết để thực hiện quá trình sản xuất sản phẩm hay hoàn thành một khối lượng công việc nào đó. Đây chính là quá trình xác định mục tiêu hành động cho nhóm.

## **3. Xác định ngạch lương, bậc lương**

Ngạch lương là việc xác định nhóm các công việc tương tự nhau nhằm đơn giản hóa các thủ tục ấn định lương.

Trong mỗi ngạch lương người ta chia thành nhiều bậc lương tùy theo mức độ phức tạp của các công việc khác nhau.

Để tiến hành xây dựng ngạch lương người ta chia thành nhiều bậc lương tùy theo mức độ phức tạp của các công việc khác nhau.

Để tiến hành xây dựng ngạch lương, bậc lương người ta phải đánh giá công việc. Đánh giá công việc là một thủ tục có tính cách hệ thống nhằm đo lường giá trị và tầm quan trọng của công việc dựa trên nhiều yếu tố nhằm đảm bảo tính công bằng và hợp lý cho các loại công việc khác nhau. Các phương pháp đánh giá công việc gồm có:

+ Phương pháp xếp hạng.

+ Phương pháp phân loại.



- + Phương pháp so sánh các yếu tố.
- + Phương pháp tính điểm

#### IV. CÁC HÌNH THỨC TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP

##### 1. Tiền lương theo thời gian

Là tiền trả cho người lao động căn cứ vào thời gian làm việc, cấp bậc, thang lương của người lao động.

Tiền lương theo thời gian gồm có:

- Lương tháng: tính theo lương cấp bậc cộng với các khoản phụ cấp nhà nước.
- Lương ngày: bằng mức lương tháng chia cho 26 ngày.
- Lương công nhật: bằng số ngày làm việc thực tế nhân với mức lương công nhật là mức lương do sự thỏa thuận của người lao động với công ty trước khi làm việc.

##### 2. Tiền lương theo sản phẩm.

Là tiền lương thanh toán cho người lao động căn cứ vào kết quả làm được, khối lượng sản phẩm làm ra đảm bảo tiêu chuẩn kỹ thuật và đơn giá tiền lương sản phẩm.

###### a. Tiền lương sản phẩm cá nhân

*Tiền lương = Sản lượng sản phẩm đã nghiệm thu đúng quy cách x Đơn giá tiền lương*

- *Tiền lương sản phẩm trực tiếp*: Không hạn chế, không kể người lao động đã vượt định mức bao nhiêu, cứ lấy sản phẩm đã nghiệm thu nhân với đơn giá tiền lương.
- *Tiền lương sản phẩm gián tiếp*: chế độ lương này chỉ áp dụng cho nhân viên phục vụ sản xuất. Công việc của họ có ảnh hưởng trực tiếp đến việc đạt và vượt mức của công nhân chính hưởng lương theo sản phẩm.

$$L_i = P_{gt} \times Q_t$$

Trong đó  $L_i$ : lương của công nhân

$Q_t$ : sản lượng thực tế của công nhân chính mà họ phục vụ

$P_{gt}$ : đơn giá lương gián tiếp

$$P_{gt} = \frac{\text{Lương chính và phụ của công nhân}}{\text{Định mức sản lượng của công nhân chính mà công nhân phục vụ}}$$

- *Tiền lương sản phẩm có thưởng*: ngoài số tiền lương theo sản phẩm không hạn chế còn có thể căn cứ vào chất lượng sản phẩm, mức tiết kiệm nguyên vật liệu, số sản phẩm định mức mà tính thêm một khoản tiền thưởng.

- *Phân chia theo sản phẩm lũy tiến*: ngoài số tiền lương theo sản phẩm không hạn chế, căn cứ vào mức độ hoàn thành vượt mức mà tính thêm tỷ lệ tiền thưởng lũy tiến. Cách trả lương này có tác dụng kích thích công nhân rất mạnh và

thường được áp dụng khi doanh nghiệp cần hoàn thành gấp một khối lượng công việc trong một thời gian nhất định.

Tiền lương của công nhân làm theo chế độ lương sản phẩm lũy tiến được tính theo công thức:

$$L_i = (Q_o \times P) + (\square Q \times P_l)$$

Trong đó  $Q_o$ : mức sản lượng

$P$ : đơn giá lương sản phẩm

$P_l$ : đơn giá lũy tiến

$\square Q$ : số sản phẩm vượt mức sản lượng

- *Tiền lương theo sản phẩm tập thể*: theo hình thức này tiền lương căn cứ vào số lượng sản phẩm hoàn thành của cả tổ và đơn giá chung để tính cho cả tổ, sau đó phân phối lại cho từng người trong tổ. Phương pháp tính giống như tiền lương theo sản phẩm cá nhân trực tiếp.

- *Phân chia theo giờ hệ số*: thực chất của phương pháp này là sự quy đổi thời gian làm việc thực tế (giờ hoặc ngày) của từng công nhân ở cấp bậc khác nhau thành thời gian của công nhân cấp 1 bằng cách nhân với hệ số cấp bậc tiền lương (gọi là giờ hệ số, ngày hệ số). Sau đó tính tiền lương của một giờ hệ số bằng cách lấy lương của cả tổ chia cho tổng số giờ hệ số của cả tổ. Cuối cùng tính phần tiền lương của mỗi người căn cứ vào giờ hệ số của họ và tiền lương của một giờ hệ số.

$$L = \frac{L_t}{\sum_{i=1}^n T_i \cdot K_i} T_i \cdot K_i$$

$L_t$ : tiền lương sản phẩm của cả tổ

$T_i$ : thời gian làm việc thực tế của công nhân

$K_i$ : hệ số cấp bậc của công nhân

$N$ : số công nhân của cả tổ

- *Phân chia theo hệ số điều chỉnh*: trước hết căn cứ vào thời gian thực tế và mức lương cấp bậc từng người để tính lương cho từng cá nhân và của cả tổ. Sau đó dùng hệ số điều chỉnh để thanh toán lại tiền lương của mỗi người. Hệ số điều chỉnh là tỷ số giữa tiền lương sản phẩm của cả tổ và tiền lương cấp bậc của cả tổ.

$$L = \frac{L_t}{\sum_{i=1}^n T_i \cdot M_i} T_i \cdot M_i$$

$M_i$ : mức lương theo cấp bậc công nhân

- *Khoản tập thể theo sản phẩm cuối cùng*

*Nguyên tắc*: lấy thu nhập trừ đi các khoản tiêu hao vật chất, thuế, trích lập các quỹ theo quy định. Phần còn lại phân phối giữa công ty và thu nhập cá nhân theo tỷ lệ quy định bởi công thức:

$$\text{Tiền lương khoản theo sản phẩm cuối cùng} = \left( \begin{array}{l} \text{Số sản phẩm} \\ \text{giao nộp} \\ \text{theo đúng} \\ \text{quy cách} \\ \text{phẩm chất} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Giá} \\ \text{tiêu} \\ \text{thụ} \end{array} - \left( \begin{array}{l} \text{Chi phí} \\ \text{vật chất} \\ \text{và} \\ \text{trích lập} \\ \text{các quỹ} \end{array} \right) \times \begin{array}{l} \text{Tỷ lệ} \\ \text{phân phối} \\ \text{cho} \\ \text{người} \\ \text{lao động} \end{array}$$



## CHƯƠNG 9

# VỐN VÀ ĐẦU TƯ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG

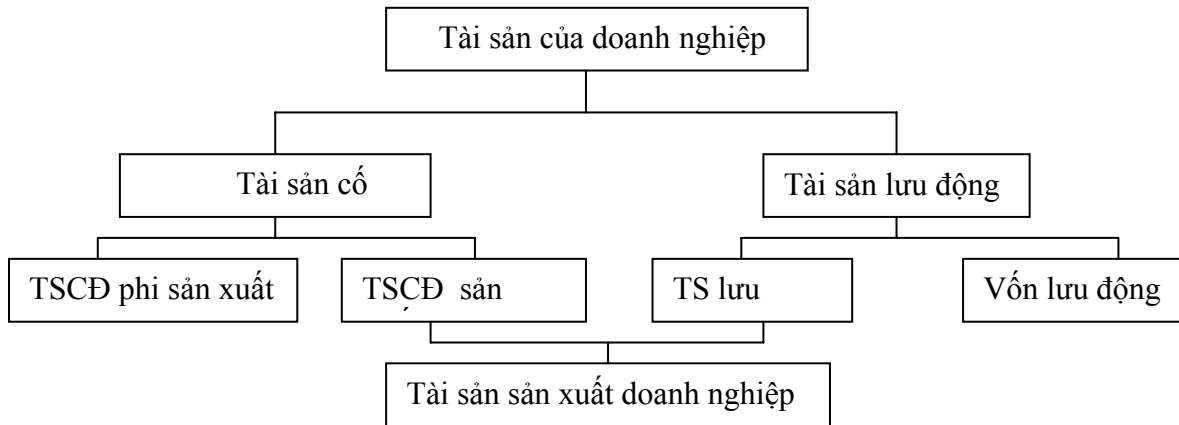
## 9.1. VỐN CỦA DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG

### 9.1.1. KHÁI NIỆM VÀ NỘI DUNG CỦA VỐN SX - KD

**Theo nghĩa rộng:** vốn của doanh nghiệp là tất cả các nguồn lực như : nguyên vật liệu, thiết bị, nhà xưởng sản xuất, nhân lực, thông tin, uy tín của doanh nghiệp được sử dụng vào mục đích sản xuất và kinh doanh để sinh lời.

**Theo tính chất hoạt động và nghĩa hẹp:** vốn sản xuất của doanh nghiệp bao gồm hai bộ phận chính : vốn cố định và vốn lưu động

**Theo hình thức tồn tại:** vốn của doanh nghiệp xây dựng bao gồm vốn dưới dạng hiện vật (tài sản cố định sản xuất và một bộ phận của vốn lưu động), vốn điều lệ và vốn dưới dạng khác như nhân phiếu, nhãn hiệu, thông tin....



### 9.1.2. VỐN CỐ ĐỊNH SẢN XUẤT - KINH DOANH XÂY DỰNG

#### 9.1.2.1. Khái niệm

Vốn cố định của doanh nghiệp

Trong quá trình sản xuất - kinh doanh vốn của doanh nghiệp phải trải qua các giai đoạn sản xuất và lưu thông. Tùy thuộc vào tính chất tham gia vào quá trình sản xuất và hình thức chuyển giá trị của chúng vào sản phẩm mà người ta phân ra thành vốn cố định hay vốn lưu động.

Vốn cố định của doanh nghiệp xây dựng giữ chức năng của tư liệu lưu động, chúng tham gia vào quá trình sản xuất nhiều chu kỳ, sau mỗi chu kỳ sản xuất một bộ phận giá trị của nó được chuyển dần vào giá thành sản phẩm dưới hình thức khấu hao, nhưng hình thái vật chất ban đầu tương đối không thay đổi.

Vốn lưu động là một bộ phận vốn của doanh nghiệp xây dựng làm chức năng của ĐTLĐ, sau khi hoàn thành một chu kỳ sản xuất thì ĐTLĐ bị biến đổi

hoàn toàn về hình thái vật chất và bị chuyển toàn bộ giá trị của nó vào sản phẩm (trừ vốn lưu thông).

Theo qui định của Bộ tài chính thì ...

### **9.1.2.2. Nội dung, thành phần, đặc điểm của vốn cố định SX - KD xây dựng**

#### **a. Nội dung, thành phần**

Vốn cố định sản xuất - kinh doanh xây dựng có thể được xem xét ở các góc độ khác nhau:

- **Theo các giai đoạn của sản xuất - kinh doanh:** vốn cố định có thể là khâu mua sắm tư liệu sản xuất ban đầu, của khâu sản xuất chế biến và của khâu tiêu thụ sản phẩm.

- **Ở khâu sản xuất chế biến:** vốn cố định của doanh nghiệp xây dựng có là của khu vực sản xuất chính (xây lắp) hoặc ở khâu sản xuất phụ.

- Vốn cố định có thể thuộc thành phần tích cực (máy móc, thiết bị thi công) có thể thuộc phần thụ động (đường sá, cầu cống, lán trại tạm cho thi công).

- **Theo sở hữu:** vốn cố định có thể thuộc nhà nước cấp ban đầu (đối với doanh nghiệp nhà nước), có thể do quỹ tích lũy cho sản xuất của doanh nghiệp mà có, có thể là máy móc đi thuê để tự sử dụng, hoặc do nguồn vốn liên doanh mà có.

- **Nếu kết hợp theo công dụng và tính chất cụ thể:** thì thành phần của vốn cố định sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp xây dựng gồm có :

+ **Thứ nhất:** phần thiết bị và máy móc đóng vai trò công cụ lao động của khu vực sản xuất chính xây lắp, của khu vực sản xuất phụ, của khu vực sản xuất phụ trợ, của công việc vận tải cung ứng, các thiết bị thí nghiệm, các thiết bị phục vụ công tác quản lý.

+ **Thứ hai:** phần nhà xưởng (không kể thiết bị bên trong) chủ yếu là của khâu sản xuất phụ và phụ trợ của các lĩnh vực sản xuất - kinh doanh khác và một số công trình tạm đặc biệt.

#### **b. Đặc điểm**

- Vì tài sản cố định trong xây dựng là các máy móc, thiết bị không cần có nhà xưởng kiên cố bao che, nên phần giá trị thiết bị máy móc lớn chiếm tỷ lệ lớn trong tài sản của doanh nghiệp cũng như lớn hơn nhiều so với các ngành khác nhau.

- Vì tài sản cố định trong xây dựng phần lớn là máy móc lưu động nên phần giá trị của tài sản cố định tự và máy móc thiết bị tự di chuyển so với

$\sum G_{TSCĐ}^{MMTB}$  thường lớn hơn các ngành khác.

- Cơ cấu của tài sản cố định của doanh nghiệp xây dựng phụ thuộc vào nhiều nhân tố như loại hình xây dựng, trình độ tập trung, chuyên môn hoá xây dựng và luôn biến động.

- Trong điều kiện các tổ chức chuyên cho thuê máy xây dựng xuất hiện phổ biến thì giá trị của tài sản cố định của doanh nghiệp xây dựng sẽ giảm đi đáng kể.

### **10.1.2.3. Hao mòn, khấu hao, đánh giá và các hình thức tái sản xuất tài sản cố định**

#### **a. Hao mòn tài sản cố định**

- Hao mòn hữu hình tài sản cố định xét theo góc độ kỹ thuật (gọi tắt là hao mòn hữu hình kỹ thuật) là sự thay đổi hình dáng bên ngoài và cấu tạo vật chất bên trong của tài sản cố định do tác động của quá trình sử dụng và của môi trường tự nhiên. Do đó giá trị sử dụng của tài sản cố định như công suất, độ bền bị giảm đi.

- Hao mòn hữu hình tài sản cố định xét theo góc độ kinh tế (gọi tắt là hao mòn kinh tế) là quá trình chuyển dần giá trị tài sản cố định vào sản phẩm do nó làm ra tùy theo mức độ giảm giá trị sử dụng ban đầu của tài sản cố định do hao mòn kỹ thuật gây nên.

- Hao mòn vô hình tài sản cố định là một phạm trù kinh tế (gọi tắt là hao mòn vô hình kinh tế). Hao mòn vô hình tài sản cố định không có liên quan gì đến hao mòn hữu hình tài sản cố định mà chủ yếu là do thiết bị kỹ thuật được áp dụng trong khâu thiết kế về chế tạo tài sản cố định nên tài sản cố định vừa mới được sản xuất thường có năng suất cao hơn với giá thành nhỏ hơn, hoặc do tài sản cố định không đáp ứng được nhu cầu sản xuất. Trong xây dựng các tài sản cố định là máy xây dựng có thể bị hao mòn vô hình do mẫu nhà hay công trình thay đổi.

#### **b. Khấu hao tài sản cố định**

##### **- Khái niệm :**

+ Khấu hao tài sản cố định là sự chuyển dần giá trị của nó vào giá thành sản phẩm do nó làm ra với mục đích tích lũy các phương tiện về mặt tiền bạc để khôi phục hoàn toàn giá trị sử dụng ban đầu của nó (mua sắm lại) khi thời gian khấu hao đã hết, bao gồm : khấu hao cơ bản và khấu hao sửa chữa lớn.

+ Tổng số tiền khấu hao của một tài sản cố định nào đó phải tích lũy sau cả thời gian khấu hao qui định (nguyên giá):

$$T_k = G_b + C_s + C_h - G_c$$

Với  $T_k$  : tiền tích khấu hao

$G_b$  : giá mua ban đầu của tài sản cố định, nếu là công trình xây dựng thì đó là giá trị đăng ký tài sản của công trình

$C_s$  : chi phí cho các lần SCL dự kiến trong suốt thời hạn khấu hao qui định của tài sản cố định

$C_h$  : chi phí có liên quan đến việc huỷ bỏ tài sản cố định khi thời hạn phục vụ của nó đã hết theo dự kiến

$G_c$  : Giá trị thu hồi sau khi thanh lý tài sản cố định theo dự kiến

Nếu có khấu hao cho hiện đại hoá thì phải cộng thêm vào trị số  $T_k$  một nhóm chi phí tương ứng

Mức khấu hao tuyệt đối ( $K_n$ ) hằng năm là số tiền khấu hao phải thực hiện trong một năm nào đó.

Mức khấu hao tương đối ( $a_n$  %) giữa mức khấu hao tuyệt đối hằng năm phải thực hiện và giá trị ban đầu của tài sản cố định.

**\* Các phương pháp tính mức khấu hao:**

- Khấu hao theo thời gian theo kiểu tuyến tính :

+ Theo cách tính này, mức khấu hao tuyệt đối hằng năm là

$$K_n = \frac{T_k}{N}$$

N : thời hạn khấu hao theo qui định của tài sản cố định

+ Mức khấu hao tương đối hằng năm là :

$$a_n = \frac{K_n}{G_b} \cdot 100\%$$

- Khấu hao TSCĐ theo kiểu phi tuyến theo thời gian với tỷ lệ phần trăm (P%) là cố định so với giá trị còn lại của tài sản cố định sau mỗi năm:

$$P\% = 100 \left( 1 - \sqrt[n]{\frac{R_n}{T_k}} \right)$$

n : Số năm khấu hao

$R_n$  : giá trị còn lại của tài sản cố định ở năm thứ n

- Khấu hao TSCĐ theo kiểu phi tuyến theo thời gian với số tiền khấu hao hằng năm giảm đi đều đặn:

$$D = \frac{T_k}{\frac{N(N+1)}{2}}$$

Mẫu số chính là cộng dồn tích lũy các năm (số tự nhiên) từ 1 đến N

- Khấu hao theo thời gian theo kiểu phi tuyến với mức khấu hao hằng năm tăng nhanh dần

- Khấu hao theo thời gian theo kiểu kết hợp giữa phi tuyến và tuyến tính.

- Khấu hao theo khối lượng sản phẩm đạt được của tài sản cố định.

$$K = \frac{T_k}{S_t} \cdot S_n$$

$S_t$  : Tổng số sản phẩm do tài sản cố định làm ra trong suốt thời gian khấu hao theo qui định của nó.

$S_n$  : Số sản phẩm làm ra trong một số năm (xác định theo định mức sử dụng TSCĐ)

### ***c. Đánh giá tài sản cố định***

#### ***\* Đánh giá tài sản cố định về mặt giá trị:***

Đánh giá tài sản cố định về mặt giá trị có ý nghĩa rất quan trọng vì nó góp phần vào việc bảo tồn vốn, đáp ứng được yêu cầu phát triển của kỹ thuật và giúp cho việc xác định giá thành sản phẩm hợp lý hơn, gồm :

- Đánh giá tài sản cố định theo giá ban đầu ở thời điểm mua sắm tài sản cố định.

- Đánh giá tài sản cố định theo giá hiện tại ở thời điểm đánh giá.

- Đánh giá tài sản cố định theo giá trị ban đầu có trừ khấu hao đã tiến hành.

- Đánh giá tài sản cố định theo giá hiện tại ở thời điểm so sánh có trừ đi phần khấu hao đã tiến hành.

#### ***\* Đánh giá tình trạng hao mòn về mặt kỹ thuật***

Việc đánh giá này có thể tiến hành bằng nhiều cách thí nghiệm, quan sát các hiện tượng bên ngoài của kết cấu tài sản cố định, hoặc qua kinh nghiệm tích lũy nhiều năm, có mấy trường hợp cần xem xét :

- Đánh giá tình trạng hao mòn về mặt kinh tế của từng chi tiết của TSCĐ.

- Đánh giá tổng thể tình trạng hao mòn về mặt kinh tế của một tài sản cố định.

#### ***\* Đánh giá mức hao mòn vô hình về mặt trình độ kỹ thuật và mức tiện nghi sử dụng của tài sản cố định***

- Các tài sản cố định hiện có luôn bị lạc hậu về mặt trình độ kỹ thuật và mức tiện nghi sử dụng so với loại tài sản cố định cùng loại mới xuất hiện.

- Mức hao mòn vô hình về mặt kỹ thuật của tài sản cố định được đánh giá bằng cách so sánh các chỉ tiêu đặc trưng cho trình độ kỹ thuật của tài sản cố định hiện có với các chỉ tiêu tương ứng của các tài sản cố định mới xuất hiện có trình độ kỹ thuật hiện đại nhất.

- Mức hao mòn vô hình về mặt tiện nghi trong sử dụng được xác định bằng cách so sánh các chỉ tiêu đặc trưng về trình độ tiện nghi của tài sản cố định đang



xét với các chỉ tiêu tương ứng của các tài sản cố định mới xuất hiện có trình độ tiên nghi cao nhất ở thời điểm đang xét.

#### ***d. Các hình thức tái sản xuất tài sản cố định***

\* ***Tái sản xuất giản đơn tài sản cố định:*** là sự mua sắm lại tài sản cố định với giá trị sử dụng của nó như cũ sau thời hạn sử dụng qui định của nó đã hết.

\* ***Tái sản xuất mở rộng tài sản cố định:*** là sự mua sắm lại tài sản cố định ở chu kỳ sử dụng tiếp theo với năng lực sản xuất lớn hơn để tăng thêm khối lượng sản xuất.

Các hình thức tái sản xuất mở rộng tài sản cố định :

+ Trang bị lại cho doanh nghiệp các tài sản cố định có tính chất như cũ nhưng với số lượng nhiều hơn, hoặc có tính chất mới tiến bộ hơn về mặt kỹ thuật và kinh tế.

+ Tiến hành SCL gắn liền với cải tạo, mở rộng và hiện đại hoá tài sản cố định.

#### ***\* Tái sản xuất tài sản cố định và vấn đề bảo tồn vốn:***

Bảo tồn vốn là vấn đề rất quan trọng đối với doanh nghiệp vì nó liên quan chặt chẽ đến vấn đề tái sản xuất tài sản cố định nói chung, và với vấn đề xác định thời hạn khấu hao, mức khấu hao tài sản cố định nói riêng.

Có mấy phương pháp bảo toàn vốn có liên quan đến vấn đề tái sản xuất tài sản cố định như :

- Giá khấu hao của tài sản cố định phải thường xuyên được tính lại theo thời gian và phải thay đổi cách tính khấu hao kịp thời để sao cho sau khi kết thúc thời hạn khấu hao tài sản cố định thì doanh nghiệp có đủ tiền để mua sắm lại tài sản cố định với giá trị sử dụng như cũ theo thời giá ở điểm đang xét.

- Định thời hạn sử dụng tài sản cố định ngắn lại và do đó phải tăng mức khấu hao, nhất là giai đoạn sử dụng tài sản cố định ban đầu.

- Khi mua sắm, trang bị tài sản cố định phải tiến hành lập dự án đầu tư, trong đó có tính đến nhân tố trượt giá.

- Phải bảo đảm nguyên tắc an toàn về tài chính thông qua chỉ tiêu doanh thu hoà vốn và sản lượng hoà vốn, trong đó chỉ tiêu chi phí có tính đến nhân tố trượt giá của tài sản cố định.

- Cải tiến tổ chức sử dụng tài sản cố định., bảo đảm cho phần chi phí có liên quan đến việc quản lý, sử dụng tài sản cố định giảm đến mức thấp nhất có thể có.

#### ***9.1.2.4. Lập kế hoạch về tài sản cố định***

Nội dung của kế hoạch về tài sản cố định bao gồm :

- Kế hoạch trang bị tài sản cố định xuất phát từ nhu cầu của thị trường và khả năng mở rộng sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp.

- Kế hoạch này bao gồm các vấn đề về mua sắm tài sản cố định mới, cải tạo và hiện đại hoá các tài sản cố định hiện có, đào thải các tài sản cố định hết niên hạn sử dụng hay đã bị lạc hậu về mặt kỹ thuật và kinh tế, xác định phương án thuê máy hay tự mua sắm.

- Kế hoạch bảo dưỡng, sửa chữa tài sản cố định hiện có.

- Kế hoạch sử dụng tài sản cố định.

- Kế hoạch khấu hao tài sản cố định.

- Kế hoạch dự trữ tài sản cố định (nếu có).

#### **9.1.2.5. Các chỉ tiêu đánh giá tài sản cố định**

- **Các chỉ tiêu đánh giá trình độ sử dụng tài sản cố định**

\* **Mức doanh lợi của một đồng vốn cố định**

$$H_t = \frac{L}{V_c}$$

Với L : lợi nhuận thực thu được trong năm (sau khi nộp thuế) do tài sản cố định đem lại (Lợi nhuận ròng)

$V_c$  : Giá trị tài sản cố định đã được sử dụng trong năm đang xét

\* **Năng xuất của một đồng vốn cố định đang xét**

$$H_s = \frac{D}{V_c}$$

Với D : tổng giá trị công tác xây lắp đã thực hiện trong năm (do sử dụng tài sản cố định mà có)

Nghịch đảo của  $H_s$  là mức hao phí vốn cố định cho một đồng giá trị công tác xây lắp

\* **Mức hao phí lao động sống trong sử dụng tài sản cố định**

$$H_c = \frac{S}{V_c}$$

Với S : số ngày công đã hao phí để sử dụng tài sản cố định để làm nên sản phẩm trong năm (hay S là số công nhân bình quân trong danh sách trong năm đã sử dụng tài sản cố định)

Nghịch đảo của  $H_c$  là mức trang bị vốn cố định cho công nhân

\* **Các chỉ tiêu sử dụng tài sản cố định theo số lượng, thời gian và năng suất**

- Chỉ tiêu sử dụng tài sản cố định (chủ yếu là máy móc và thiết bị xây dựng) theo số lượng tỷ số giữa số lượng tài sản cố định bình quân trong danh sách thực tế

làm việc với số lượng tài sản cố định bình quân trong danh sách hiện có hoặc theo kế hoạch của tài sản cố định.

- Chỉ tiêu sử dụng tài sản cố định theo thời gian: (có thể tính cho một ca hay một năm) được tính bằng tỷ số giữa số thời gian tài sản cố định thực tế làm việc trong một ca (hay một năm) với thời gian của một ca (hay một năm).

- Chỉ tiêu sử dụng máy theo năng suất được tính bằng tỷ số giữa năng suất thực tế trung bình đạt được với năng suất theo định mức.

### 9.1.3. VỐN LƯU ĐỘNG SẢN XUẤT - KINH DOANH XÂY DỰNG

#### 9.1.3.1. *Khái niệm*

Vốn lưu động của doanh nghiệp xây dựng là một bộ phận sản xuất của doanh nghiệp mà hình thái vật chất của nó chủ yếu phụ thuộc vào đối tượng lao động. Những đối tượng lao động này chỉ tham gia vào quá trình sản xuất có một lần và chuyển toàn bộ giá trị của nó vào giá thành sản phẩm xây dựng.

Vốn lưu động của doanh nghiệp xây dựng trong thực tế bao gồm toàn bộ đối tượng lao động đang trực tiếp nằm trong quá trình sản xuất, đang được sử dụng làm dự trữ cho sản xuất và một phần tiền tệ đang nằm trong khâu lưu thông (thanh toán và bàn giao sản phẩm).

Trong quá trình vận động từ giai đoạn sản xuất này sang giai đoạn sản xuất khác vốn lưu động thay đổi hình thức biểu hiện của nó theo trình tự:

- + Tiền (Vật Liệu Xây dựng mua sắm ban đầu để dự trữ).
- + Sản phẩm xây dựng.
- + Tiền (sau khi thanh toán, nghiệm thu).

#### 9.1.3.2 *Thành phần vốn lưu động*

##### *a. Vốn lưu động nằm trong giai đoạn sản xuất chế biến, gồm*

- Dự trữ cho sản xuất (vật liệu, cấu kiện xây dựng, nhiên liệu, vật rẻ tiền mau hỏng).

- Các tài sản nằm trong giai đoạn sản xuất chế biến :

+ Giá trị khối lượng công tác xây lắp dở dang: là giá trị khối lượng xây lắp đã thực hiện nhưng chưa đến kỳ thanh toán.

+ Các chi phí chờ phân bổ: là loại chi phí bỏ ra một lần nhưng phải phân bổ vào giá thành công tác xây lắp theo từng phần. Vì các chi phí này không chỉ liên quan đến hiện tại, mà còn với công việc sản xuất ở kỳ sau.

##### *b. Vốn lưu thông (phần vốn lưu động nằm trong giai đoạn lưu thông)*

- Vốn nằm trong thanh toán là giá trị công tác xây lắp đã hoàn thành, đã bàn giao và đang nằm trong giai đoạn thanh toán với chủ đầu tư nhưng kỳ hạn trả tiền chưa đến.

- Vốn tiền tệ là các khoản tiền nằm trong tay thủ quỹ, trong các tài khoản khi tính nợ và tín dụng.

**9.1.3.3. Cơ cấu của vốn lưu động:** là mối quan hệ tỷ lệ giữa các bộ phận của vốn lưu động với toàn bộ giá trị của vốn lưu động.

Cơ cấu này chịu ảnh hưởng của các nhân tố sau:

- Các nhân tố thuộc giai đoạn sản xuất như : độ dài của chu kỳ sản xuất, trình độ tiến bộ khoa học kỹ thuật và công nghệ xây dựng, tính chất của công trình xây dựng, năng suất lao động...

- Các nhân tố thuộc về phương thức thanh toán như khoảng cách giữa hai lần thanh toán, hình thức chuyển khoản, thủ tục thanh toán...

#### **9.1.3.4. Định mức vốn lưu động**

##### **a. Định mức dự trữ nguyên vật liệu cho sản xuất**

- Định mức dự trữ nguyên vật liệu cho sản xuất :

Số ngày giữa hai lần cung cấp theo định mức dự kiến :

$$T_b = \frac{\sum T_i \cdot A_i}{\sum A_i}$$

Với  $T_i$  : khoảng cách giữa hai lần cung cấp thứ  $i$  nào đó của một loại vật liệu nào đó

$A_i$  : giá trị nguyên vật liệu được cung cấp lần thứ  $i$

- Dự trữ vật tư cho số ngày xuất, nhập kho và chuẩn bị cấp phát
- Dự trữ bảo hiểm đề phòng khi cung cấp bị gián đoạn
- Dự trữ thời vụ
- Dự trữ do hồ sơ thanh toán mua vật liệu sớm hơn mua vật tư

##### **b. Định mức khối lượng xây dựng dở dang**

Định mức này phụ thuộc vào phương thức thanh toán được áp dụng giữa chủ đầu tư và công ty xây dựng. Nếu cơ cấu công tác xây lắp và phương thức thanh toán của kỳ kế hoạch không thay đổi nhiều so với năm cũ thì định mức này có thể lấy theo kinh nghiệm thực tế của năm cũ.

Việc xác định định mức này rất khó chính xác. Phương pháp có căn cứ khoa học hơn cả vẫn là phương pháp dựa trên biểu đồ phát triển công tác xây lắp tính theo tiền ở bản thiết kế tiến độ thi công của từng công trình và lịch thanh toán qui định giữa chủ đầu tư và doanh nghiệp xây dựng để tính ra giá trị công tác xây lắp dở dang.

##### **c. Định mức chi phí chờ phân bổ:**

Chi phí chờ phân bổ thường được xác định bằng cách đem cộng chi phí chờ phân bổ hiện có ở đầu năm kế hoạch với các loại chi phí này dự kiến cho cả năm kế hoạch và sau đó trừ đi phần được phân bổ vào giá thành xây lắp ở năm kế hoạch theo dự kiến

$$C_{cph}^{Dm} = C_{cph}^{dn} + C_{cph}^{dk} - C_{cph}^{thien}$$

#### **9.1.3.5. Các nguồn hình thành vốn lưu động**

Các nguồn hình thành vốn lưu động gồm :

- Một phần lợi nhuận trích để lại cho doanh nghiệp.
- Một phần trích từ quỹ phát triển sản xuất.
- Các khoản nợ ổn định và nguồn vốn đi vay.

#### **9.1.3.6. Chu chuyển và hiệu quả sử dụng của đồng vốn**

##### **a. Các giai đoạn chu chuyển của vốn lưu động**

Các giai đoạn của một vòng chu chuyển của vốn lưu động được thể hiện :

$$T - D - S - P - T_m$$

Với T : giai đoạn bỏ tiền ra để mua sắm vật liệu để dự trữ

D : giai đoạn dự trữ

S : giai đoạn sản xuất chế biến

P : giai đoạn thành phẩm

T<sub>m</sub> : giai đoạn thu tiền về sau khi bán sản phẩm

Tổng thời gian của vốn lưu động nằm ở lĩnh vực sản xuất và lưu thông hợp thành một vòng chu chuyển của vốn lưu động

Nếu thời gian thanh toán là một tháng thì chu kỳ T là một tháng

##### **b. Các chỉ tiêu đặc trưng cho hiệu quả sử dụng vốn lưu động**

Vốn lưu động trong ngành công nghiệp xây dựng chiếm tỷ trọng khá lớn, vì giá trị của sản phẩm xây dựng lớn, chu kỳ sản xuất xây dựng lâu dài, khối lượng xây dựng dở dang lớn. Do đó, cần đặc biệt chú ý sử dụng vốn lưu động có hiệu quả.

Có mấy chỉ tiêu đánh giá hiệu quả vốn lưu động như sau :

\* **Mức nhu cầu về vốn lưu động tính cho một đồng giá trị công tác xây lắp:**

$$M_1 = \frac{V_1}{G} \rightarrow \min$$

Với V<sub>1</sub> : nhu cầu trung bình về vốn lưu động của thời kỳ tính toán (năm) và được tính như sau :

$$V_1 = \left[ \frac{V_d}{2} + V_t + \frac{V_c}{2} \right] \frac{1}{12}$$

Với  $V_d$  : số dư vốn lưu động ở đầu năm

$V_t$  : tổng số dư vốn lưu động từ đầu tháng 2 đến đầu tháng 12

$V_c$  : số dư vốn lưu động ở cuối năm

$G$  : Giá trị dự toán khối lượng công tác xây lắp đã hoàn thành, và bàn giao của thời kỳ đang tính toán

**\* Số vòng quay vốn lưu động ở thời kỳ đang xét**

$$n = \frac{G}{V_1} \rightarrow \max$$

**\* Thời gian của một vòng quay vốn lưu động**

$$t = \frac{365}{n} \rightarrow \min$$

**\* Hiệu quả của việc tăng nhanh vòng quay của vốn lưu động**

Tốc độ chu chuyển của vốn lưu động tăng lên sẽ làm cho các chỉ tiêu: khối lượng, công tác hoàn thành, năng suất lao động, lợi nhuận và mức doanh thu của doanh nghiệp tăng lên.

Số vốn lưu động tiết kiệm được tăng nhanh vòng quay vốn lưu động có thể tính theo công thức :

$$K = \frac{G}{T_n} (t_1 - t_2)$$

Với  $T_n$  : số ngày trong năm

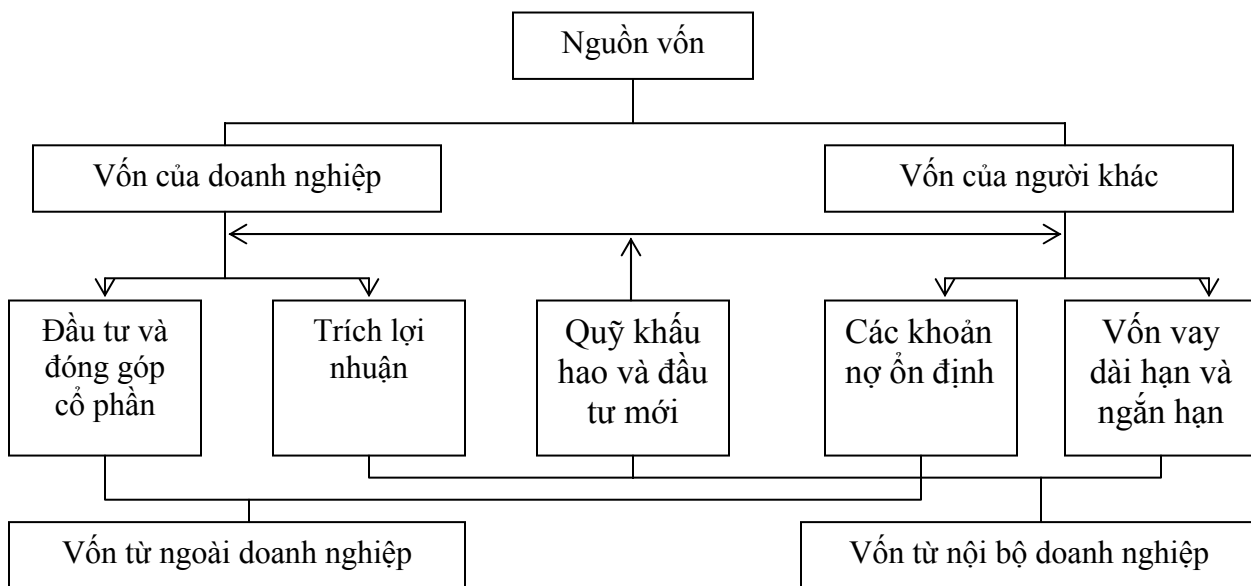
$t_1, t_2$  : thời gian của một vòng quay vốn lưu động (trước và sau khi áp dụng mọi biện pháp để tăng vòng quay vốn lưu động).

#### 9.1.4. NGUỒN VỐN VÀ CÁC PHƯƠNG ÁN CẤU TẠO NGUỒN VỐN

##### 9.1.4.1. Các nguồn vốn

Vốn của doanh nghiệp xây dựng thường được hình thành từ các nguồn sau : vốn do nhà nước cấp ban đầu (với các doanh nghiệp nhà nước), vốn từ nguồn lợi nhuận và khấu hao thuộc quyền sử dụng của doanh nghiệp, vốn vay dài hạn và ngắn hạn, vốn đóng góp theo cổ phần hay liên doanh.

Trong nền kinh tế thị trường, các nguồn vốn thường được diễn tả theo sơ đồ sau :



### 9.1.4.2. Các phương án cấu tạo nguồn vốn

#### a. Phương án cấu tạo giữa vốn tự có và vốn đi vay

Phương án cấu tạo này được đặc trưng bằng độ vay nợ V

$$V = \frac{V_k}{V_t}$$

$V_k$  : vốn vay của người khác

$V_t$  : vốn tự có của doanh nghiệp

Nếu  $V=1$  thì mức độ chịu đựng rủi ro của doanh nghiệp và chủ nợ như nhau.

Nếu  $V < 1$  thì mức độ rủi ro của doanh nghiệp cao hơn.

Nếu V càng lớn thì mức chịu rủi ro của chủ nợ tăng lên và tình trạng thanh toán của doanh nghiệp càng dễ bị xấu đi.

#### b. Phương án cấu tạo giữa tạo vốn và sử dụng vốn

**Quy tắc:**

- Quy tắc về sự phù hợp giữa lúc vốn đến và lúc sử dụng vốn
- Quy tắc cân đối giữa vốn và các loại tài sản

$$\frac{\text{Giá trị tài sản cố định}}{\text{vốn tự có của DN}} \leq 1$$

Và

$$\frac{\text{Giá trị tài sản cố định}}{\text{vốn tự có} + \text{vốn vay dài hạn}} \leq 1$$

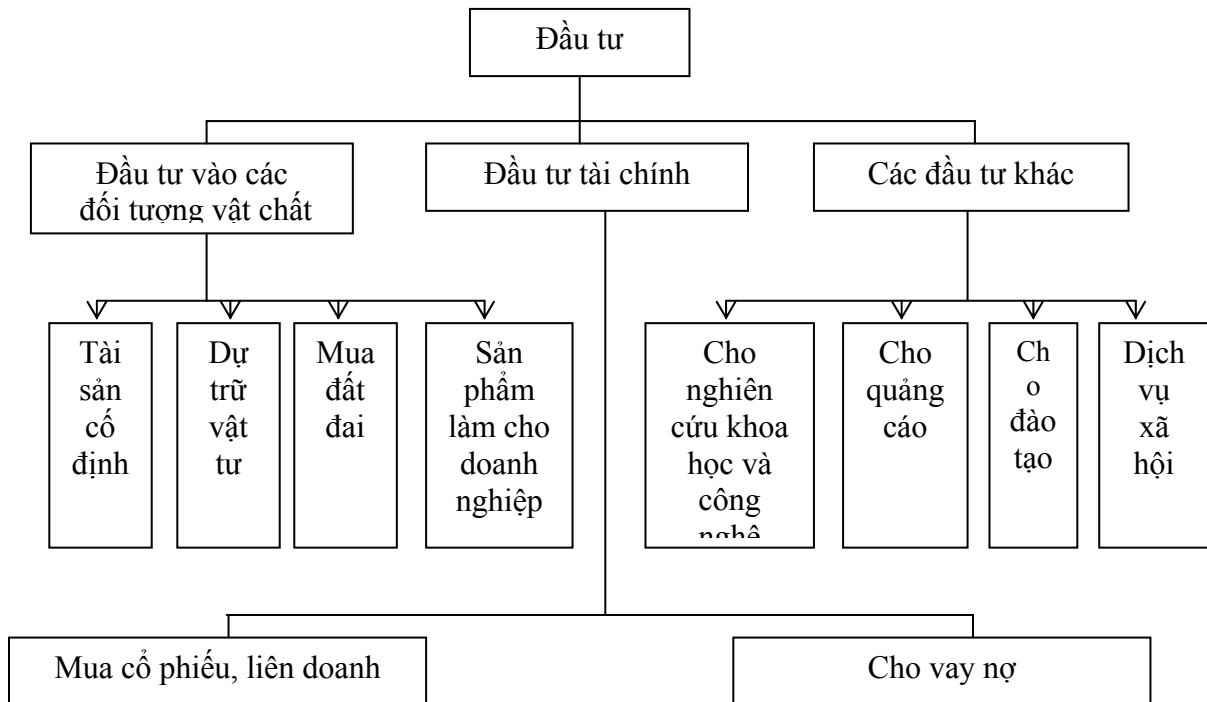
$$\frac{\text{Vốn lưu thông hiện tại}}{\text{nợ ngắn hạn}} \geq 1$$

$$\frac{Von.luu.dong}{No.ngan.han} \geq 2$$

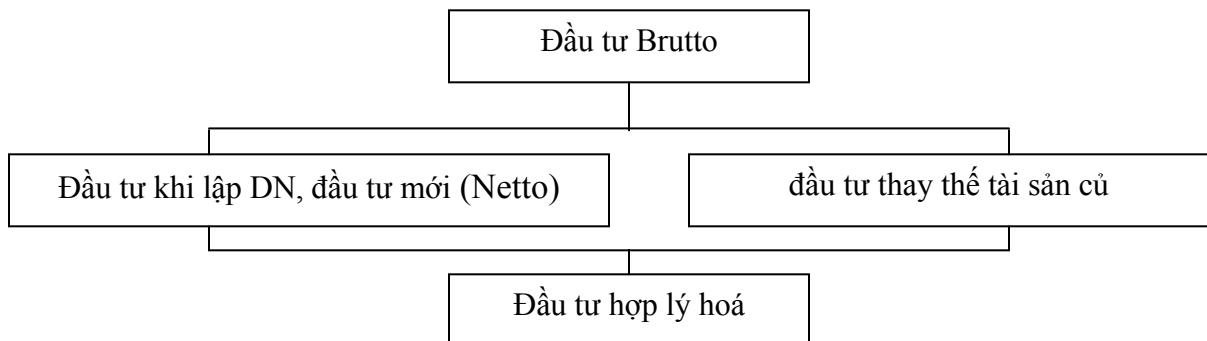
## 9.2. ĐẦU TƯ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG

### 9.2.1. PHÂN LOẠI ĐẦU TƯ Ở CÁC DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG

#### 9.2.1.1 Phân theo tính chất của các đối tượng đầu tư



#### 9.2.1.2 Phân theo góc độ đầu tư thay thế hay đầu tư mới



#### 9.2.1.3. Phân theo nguồn vốn đầu tư ta có:

Đầu tư từ vốn ngân sách nhà nước, từ vốn tích lũy của doanh nghiệp



