

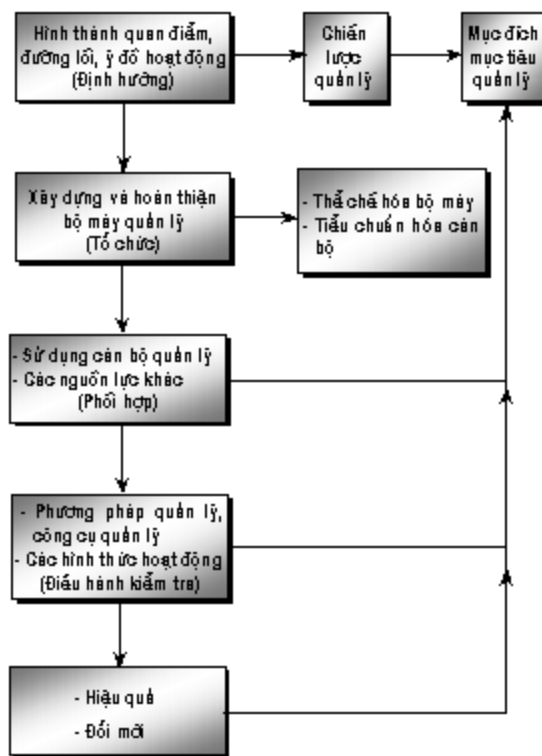
# QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP

## I. Các khái niệm cơ bản

**1. Kinh doanh:** Là các hoạt động vì mục tiêu làm giàu của các chủ kinh doanh ở trên thị trường.

**2. Quản trị kinh doanh:** Là sự tác động liên tục, có tổ chức, có hướng đích của chủ doanh nghiệp lên tập thể những người lao động trong doanh nghiệp, các khách thể quản lý; sử dụng có hiệu quả nhất các nguồn lực, các cơ hội của doanh nghiệp để đạt tới mục đích, mục tiêu của doanh nghiệp theo đúng luật định và thông lệ kinh doanh.

## 3. Các bước của quá trình quản trị kinh doanh



**4. Định hướng kinh doanh:** Là quá trình ấn định những nhiệm vụ, những mục tiêu và các phương pháp tốt nhất để thực hiện.

*a. Vai trò của định hướng:*

a1. Con người chỉ làm việc khi có thể "nhìn" thấy kết quả sẽ đạt được.

- Có thể nói: Cách tốt nhất để chinh phục tương lai là có những dự đoán chính xác và sáng suốt từ hôm nay (chiến lược, kế hoạch) rồi đem thực hiện nó coi như nó không thể không được thực hiện.

- K.Mác nói: Con ông làm cái tổ chuẩn xác đến mức con người khó có thể làm được, nhưng con ông làm việc đó là theo bản năng. Còn con người khi xây dựng một cái nhà ngoài đời thì trước tiên họ xây dựng nó ở trong óc.

- Thời gian có thể tạo ra tất cả, có thể xóa đi tất cả.

a2. Viễn cảnh là cái để lôi kéo, tổ chức con người hướng tới tương lai.

- Con người luôn hy vọng vào sự thay đổi trong tương lai.

- Con người cần biết mình phải đi đến đâu trong tương lai (các mục tiêu) và đi đến đó như thế nào (phương pháp đạt đến mục tiêu).

- Quản trị với một viễn cảnh tương lai rõ ràng (chiến lược) sẽ tạo ra động lực to lớn (niềm tin, sự quyết tâm, lòng can đảm). Mọi người trong doanh nghiệp sẽ tin tưởng khi được chỉ rõ cái gì sẽ phải xảy ra trong tương lai và không thể nào có thể làm khác được.

*b. Nội dung của định hướng kinh doanh.*

b1. Quan điểm: Là sức nhận biết, là tầm nhìn hướng tới sự phát triển trong tương lai, thông qua sứ mệnh (các nhiệm vụ to lớn mang tính lịch sử) mà chủ thể doanh nghiệp đặt ra để dồn mọi tâm lực thực hiện thành công.

b2. Các chiến lược doanh nghiệp.

b2.1. Mô hình: là sự mô tả đối tượng (phải nghiên cứu) qua các đặc trưng cơ bản của đối tượng nhờ vào kinh nghiệm và tri thức của con người.

b2.2. Kế hoạch: là mô hình tương lai của sự biến đổi của doanh nghiệp được viết thành văn bản, bao gồm những công việc dự định phải làm với các cách thức tiến hành, trình tự thực hiện, nguồn lực phải sử dụng và thời hạn nhất định để đạt đến các mục đích đặt ra của doanh nghiệp. Nó là công cụ quản lý của doanh nghiệp.

b2.3. Kế hoạch hóa: là quá trình xây dựng, kế hoạch, tổ chức thực hiện kế hoạch, kiểm tra thực hiện và điều chỉnh (nếu có) được lặp đi lặp lại thường xuyên để điều hành,

phát triển doanh nghiệp.  
b2.4. Chiến lược.

## II. Tổng quan về chiến lược

**1. Chiến lược doanh nghiệp:** Là hệ thống các đường lối và biện pháp phát triển doanh nghiệp, các mục tiêu cần đạt, các nguồn lực phải sử dụng để đạt được các mục tiêu dự định trong thời hạn của chiến lược.

### 2. Quan hệ giữa chiến lược và kế hoạch

a. Cả hai đều mô tả tương lai cần đạt và cách thức để đạt tới của doanh nghiệp.

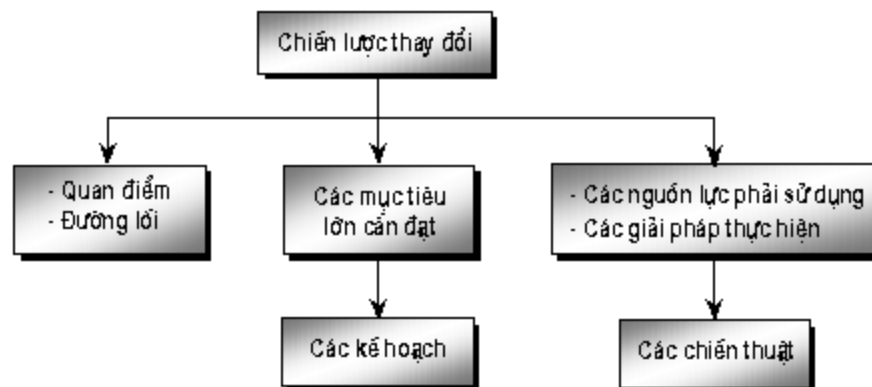
b. Chiến lược có thời hạn dài và mang tính định tính nhiều hơn so với kế hoạch. Kế hoạch là hình thức diễn đạt chiến lược (5 - 10 năm/ 1 - 2 năm).

### 3. Quan hệ giữa chiến lược và chiến thuật của doanh nghiệp

a. Chiến thuật là các giải pháp cụ thể để thực hiện chiến lược ở từng thời điểm và môi trường kinh doanh cụ thể.

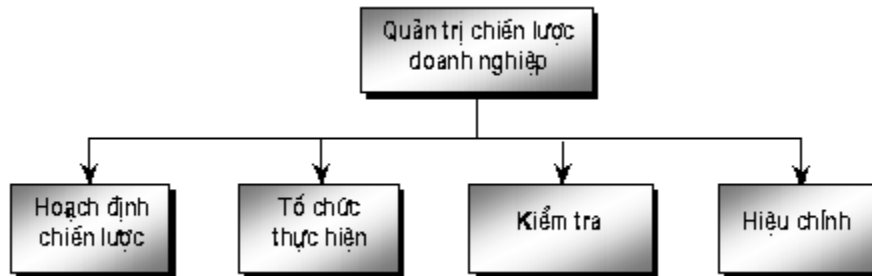
b. Chiến thuật hết sức linh hoạt.

### 4. Nội dung của chiến lược doanh nghiệp



**5. Hoạch định chiến lược doanh nghiệp:** Là quá trình chủ thể doanh nghiệp sử dụng các phương pháp, các công cụ, các kỹ thuật thích hợp nhằm xác định chiến lược doanh nghiệp và từng bộ phận của doanh nghiệp trong thời kỳ chiến lược.

**6. Quản trị chiến lược doanh nghiệp:** Là tổng hợp các hoạt động hoạch định, tổ chức thực hiện và kiểm tra, điều chỉnh chiến lược doanh nghiệp được lập lại thường xuyên nhằm tận dụng mọi nguồn lực và cơ hội của doanh nghiệp, hạn chế tối đa các điểm yếu, các nguy cơ và các hiểm họa có thể để đạt tới các mục đích, mục tiêu của doanh nghiệp.



### III. Các bước hoạch định chiến lược doanh nghiệp

#### 1. Các trở ngại thường gặp khi xây dựng chiến lược

*a. Con người thường thích hành động hơn là suy nghĩ.*

- Chủ quan, duy ý chí.

- Vạch chiến lược nhưng thiếu các đảm bảo thực hiện.

- Cho dự báo là chuyện hão huyền.

*b. Các biến động vĩ mô khó lường hết.*

*c. Nhiệm kỳ công tác chỉ có hạn, mà chiến lược lại kéo dài.*

*d. Cuộc sống đòi hỏi quá gay gắt mà nguồn lực, phương tiện lại có hạn.*

#### 2. Các nguyên lý về việc xây dựng chiến lược

2.1. Khái niệm: Nguyên tắc xây dựng chiến lược là các quy định mang tính bắt buộc đòi hỏi người giám đốc khi lập chiến lược hoạt động của doanh nghiệp phải tuân thủ.

- Hành động không nguyên tắc (nguyên lý) là múa rối.

- Thỏa hiệp không nguyên tắc là đầu cơ.

- Nhượng bộ không nguyên tắc là đầu hàng.

- Thủ đoạn không nguyên tắc là phá hoại.

## 2.2. Các nguyên tắc.

- a. Các quyết định hiện tại sẽ giới hạn các hành động trong tương lai.
  - b. Hành động tích cực (kế hoạch 1, biện pháp 2, quyết tâm thực hiện 3).
  - c. Nguyên tắc về sự ổn định.
  - d. Nguyên tắc về sự thay đổi.
  - e. Mục đích phải rõ ràng (mục đích công bố, mục đích thực).
  - f. Chiến lược phải dựa trên cơ sở khoa học và số liệu đáng tin cậy.
  - g. Chiến lược phải có tính khả thi.
  - h. Chiến lược cần phải linh hoạt.
  - i. Các mục tiêu bộ phận phải phục tùng mục tiêu toàn cục.
  - j. Chiến lược phải thấu đáo (độc đáo, không bỏ sót tình huống nào).

**3. Bước 1:** Phân tích tình thế doanh nghiệp (trả lời câu hỏi: Doanh nghiệp đang ở đâu và phải đi đến đâu?).

### 3.1. Phân tích và dự báo môi trường bên ngoài của doanh nghiệp.

- Các ràng buộc siêu vĩ mô (khu vực, thế giới).
- Các ràng buộc vĩ mô trong nước.
- Đánh giá hệ thống thông tin kinh tế đối ngoại.
- Tình thế biến động về công nghệ và sản phẩm.
- Các đối thủ cạnh tranh (trực tiếp, gián tiếp).
- Ngân hàng (người cung cấp một phần đầu vào cho doanh nghiệp).
- Khách hàng.

### 3.2. Phân tích và dự báo môi trường nội bộ doanh nghiệp.

- a. Nhân sự.

- Thuận lợi, khó khăn.
- Độ đoàn kết (chia rẽ).
- Cán bộ đầu ngành.
- Bầu không khí doanh nghiệp.
- Nhu cầu, đòi hỏi trong tương lai.
- + Mức sống
- + Gia đình
- + Sức khỏe
- + Tiến bộ, công bằng, được tôn trọng
- + Học hỏi
- + Nhà ở
- + Giao tiếp
- Thói hư tật xấu.

#### b. Sản xuất.

- Trình độ công nghệ.
- Sức cạnh tranh.
- Năng suất.
- Quy mô, giá cả.
- Phản ứng về môi trường.
- Mặt bằng.

#### c. Tài chính.

- Tiền có.

- Nợ.

- Bị nợ.

- Ngoại tệ v.v...

d. Tiêu thụ sản phẩm.

- Địa điểm.

- Khối lượng.

- Cách bán.

- Phản ứng của khách hàng trong tiêu dùng.

- Phản ứng của các đối thủ cạnh tranh.

3.3. Các phương pháp dùng để phân tích, dự báo, đánh giá tình thế doanh nghiệp.

**a. Các phương pháp dự báo hồi quy** (phương pháp trung bình trượt, phương pháp hàm hồi quy v.v...).

**b. Các phương pháp điều tra xã hội** (phỏng vấn, thực nghiệm).

**c. Các phương pháp chuyên gia:** là phương pháp lấy ý kiến đánh giá của nhiều chuyên gia thuộc các lĩnh vực khác nhau, rồi xử lý các sai sót chủ quan của họ.

**Ví dụ 1:** Công ty Hayden (bí danh) là một công ty chuyên sản xuất thuyền độc mộc ở TEXAS. Một chuyên gia tư vấn đã được công ty mời vì công ty gặp phải vấn đề nan giải là rất có khả năng bị phá sản. Một trong các nhiệm vụ hàng đầu là phân tích tình hình môi trường nội bộ của công ty. Bảng 1, 2 và 3 là các bảng tổng hợp môi trường của công ty.

Một ưu điểm chính của các bảng tổng hợp môi trường được thấy rõ qua việc nghiên cứu các bảng. Các vấn đề cụ thể được phản ánh qua số điểm cộng dồn, ví dụ, về môi trường vĩ mô thì công ty gặp ít vấn đề, vì không có số điểm âm lớn.

Nhưng trong môi trường cạnh tranh có lẽ có một số vấn đề. Ví dụ, có 3 điểm (-9) về yếu tố cạnh tranh. Do sự tranh đua ráo riết giữa các công ty và sự cạnh tranh của Hayden Company dẫn đến việc phát triển các sản phẩm mới và sử dụng các chiến lược marketing mới. Khi thay đổi về nhu cầu (ở phần "khách hàng") cộng với yếu tố là đối thủ cạnh tranh đã đưa ra các sản phẩm mới, vấn đề này càng thêm trầm trọng. Hơn nữa các yếu tố được liệt kê ở phần "sản phẩm thay thế" cũng làm cho vấn đề chung đó thêm khó khăn. Thông tin chính nhận được từ bảng tổng hợp môi trường tác nghiệp phản ánh tính chất nhu cầu của khách hàng đã thay đổi và các đối thủ cạnh tranh (trực tiếp cũng như gián tiếp) đã có những điều chỉnh trong khi công ty Hayden chưa làm được như vậy.

**Bảng 1: Bảng tổng hợp môi trường vĩ mô của công ty Hayden**

<b>Yếu tố môi trường</b>	<b>Mức độ quan trọng của yếu tố đối với ngành(a)</b>	<b>Mức độ tác động đối với hãng(b)</b>	<b>Tính chất tác động(c)</b>	<b>Điểm cộng dồn</b>
<b>Kinh tế</b>				
Giá nhiên liệu tăng	3	1	-	-3
Kinh tế vùng	3	1	+	+3
Kinh tế toàn quốc	2	1	+	+2
Lãi suất ngân hàng tăng	3	1	-	-3
<b>Chính phủ và chính trị</b>				
Có thể có các quyết định hạn chế ngành kinh doanh dịch vụ vui chơi giải trí bằng thuyền	3	2	-	-6
Có hồ nước mới trong vùng	2	1	+	+2
Việc xây dựng các hồ nhân tạo giảm	2	1	-	-2
Các quy định về an toàn	2	1	-	-2
<b>Xã hội</b>				
Bỏ tiền nhiều hơn cho việc vui chơi giải trí	3	1	+	+3
Đông người tụ tập bên hồ	2	0	-	0
Mối lo ngại về chất thải	2	1	-	-2



nhiên liệu ngày càng tăng				
<b>Tự nhiên</b>				
Mối lo ngại ngày càng tăng về thiệt hại môi trường	2	0	-	0
Có nhiều hồ nước trong vùng	3	2	+	+6
<b>Công nghệ</b>				
Có công nghệ mới	2	0	-	0

*Chú thích:*

- a. Mức độ quan trọng của yếu tố đối với ngành 3 = cao, 2 = trung bình, 1 = thấp
- b. Mức độ tác động đối với hàng: 3 = nhiều, 2 = trung bình, 1 = ít, 0 = không tác động.
- c. Tính chất của tác động (+) = tốt, (-) = xấu.

**Bảng 2: Bảng tổng hợp môi trường tác nghiệp của Công ty Hayden**

<b>Yếu tố môi trường</b>	<b>Mức độ quan trọng của yếu tố đối với ngành(a)</b>	<b>Mức độ tác động đối với hãng(b)</b>	<b>Tính chất tác động(c)</b>	<b>Điểm cộng dồn</b>
<b>Đối thủ cạnh tranh</b>				
Các sản phẩm mới	3	3	-	-9
Cơ cấu giá	2	0	-	0
Chu kỳ sống của sản phẩm	3	1	+	3
Các chiến lược marketing mới	3	3	-	-9
Tăng cường cạnh tranh	3	3	-	-9
<b>Khách hàng</b>				
Thay đổi về nhu cầu	3	3	-	-9
Thay đổi về phúc lợi	2	0	+	0
Thay đổi về dân số	1	0	+	0
<b>Các khách hàng cung ứng</b>				
Khả năng cung cấp nguyên vật liệu	1	0	+	0

Giá nguyên vật liệu	1	0	-	0
Số lượng khách hàng cung ứng	1	0	+	0
Vật liệu mới	3	1	-	-3
<b>Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn</b>				
Giá thành nhà máy	2	1	+	+2
Mức độ đối thủ dễ xâm nhập thị trường	2	1	-	-2
Nguy cơ có đối thủ cạnh tranh mới	1	0	-	0
<b>Sản phẩm thay thế</b>				
Mẫu mã thuyền mới	2	3	-	-6
Các cơ hội nghỉ ngơi giải trí khác	3	2	-	-6

**Bảng 3: Bảng tổng hợp tình hình nội bộ của Công ty Hayden**

<b>Yếu tố môi trường kinh doanh</b>	<b>Mức độ quan trọng của yếu tố đối với ngành (a)</b>	<b>Mức độ tác động đối với hãng (b)</b>	<b>Tính chất tác động (c)</b>	<b>Điểm cộng dồn</b>
<b>Nguồn nhân lực</b>				
Chất lượng nhân viên	3	1	+	+3
Chất lượng ban lãnh đạo	3	2	-	-6
Cơ cấu tổ chức	3	1	-	-3
Kế hoạch hoá chiến lược	3	3	-	-9
<b>Tài chính</b>				
Dòng tiền tệ	3	3	-	-9
Số dư vốn bằng tiền	3	3-	-	-9
Cơ cấu vốn đầu tư	3	3	-	-9
Tình hình công nợ	3	3	-	-9
Khả năng vay vốn ngân hàng	3	3	-	-9
Doanh số bán chứng khoán	3	3	-	-9

Tình hình thuế	3	1	+	+3
Trợ giúp của Chính phủ	3	3	+	+9
Kế hoạch tài chính	3	3	-	-9
<b>Marketing</b>				
Chất lượng sản phẩm	3	3	+	+9
Giá bán	3	1	-	-3
Lực lượng bán hàng	3	3	-	-9
Quảng cáo	3	3	-	-9
Bảo hành	3	3	-	-9
Ấn tượng về sản phẩm	3	3	-	-9
<b>Sản xuất và nghiên cứu phát triển</b>				
Các phương tiện sản xuất	2	2	+	+4
Thiết kế mới của sản phẩm	3	3	-	-9
Hiệu quả của tiến độ	3	1	+	+3
Kiểm tra chất lượng	3	3	+	+9

Bảng tổng hợp tình hình nội bộ của công ty cho thấy có nhiều vấn đề hơn. Ví dụ, ở đây có vấn đề khó khăn về nguồn nhân lực liên quan đến chủ sở hữu/ nhà quản trị (ông ta rất không lạc quan về bảng này). Có một sự thực là trong 9 yếu tố nêu ra ở phần tài chính có đến 7 yếu tố mang số điểm (-9). Điều này cho thấy có vô số vấn đề. Tuy vậy, trong bảng cũng chỉ ra con đường có thể giải quyết một số khó khăn. Mặc dù công ty đã đến bên bờ vực phá sản, xong việc vay nợ chính phủ có thể tiếp sức thêm cho công ty. Để được vay nợ thì chủ sở hữu công ty phải xin vay. Không có cách nào khác để tránh bị phá sản. Nếu không vay được tiền thì hãng sẽ ngưng tồn tại. Việc rót thêm tiền vốn là cần thiết để thực hiện bất kỳ sự thay đổi nào khác.

**Ví dụ 2:** Bảng tổng hợp tình hình của công ty Bass Boats Unlimited, một trong các đối thủ cạnh tranh của công ty Hayden Company được nêu trong bảng 4. Cần chú ý là bảng tổng hợp tình hình đối thủ cạnh tranh có một số điểm khác so với các bảng tổng hợp môi trường của công ty. Thứ nhất, các mục tiêu được nêu ra là các yếu tố chính đảm bảo thành công trong ngành kinh doanh cụ thể nói trên và là như nhau đối với từng đối thủ cạnh tranh. Mức độ quan trọng của một yếu tố cũng giống nhau đối với mỗi đối thủ cạnh tranh. Như vậy, đối thủ cạnh tranh được đánh giá phân loại theo sự thành công của họ

liên quan đến từng yếu tố riêng biệt. Lấy mức độ quan trọng nhân với số điểm đánh giá phân loại của hãng sẽ được số điểm cộng dồn cho mỗi yếu tố. Số điểm cộng dồn của mỗi yếu tố cũng như tổng số điểm cộng dồn của đối thủ cạnh tranh nói chung, có thể cung cấp các thông tin hữu ích.

Mặc dù trạng thái tài chính là khó khăn và cần có sự quan tâm tức thời, song vấn đề marketing cũng rất hệ trọng. Công ty Hayden không bán được thuyền của họ. Không có lực lượng bán hàng và các biện pháp quảng cáo. Chủ sở hữu/ nhà quản trị nghĩ rằng có một sự thực là thuyền của ông ta trội hơn so với đối thủ cạnh tranh ở nhiều khía cạnh, như vậy có nghĩa là mọi người sẽ đến mua thuyền của ông. Nhưng điều này đã không xảy ra. Đa số khách hàng không thể đánh giá được chất lượng thực sự của thuyền và vì không có cam kết bảo hành bằng văn bản nên nhiều khách hàng tiềm ẩn cho rằng sản phẩm có chất lượng thấp. Hơn nữa, nhiều người bán thuyền lẻ và người mua hàng nghĩ rằng thuyền có phẩm cấp thấp, lạc hậu, giá lại cao. Sau khi đề ra biện pháp tài chính, chủ sở hữu cần tìm kiếm sự trợ giúp lớn về marketing, có lẽ là bằng cách thuê một nhà quản trị giỏi về lĩnh vực này.

**Bảng 4: Bảng tổng hợp tình hình Công ty Bass Boats Unlimited  
- đối thủ cạnh tranh của Công ty Hayden**

Các yếu tố chính dẫn đến thành công	Mức độ quan trọng của yếu tố đối với ngành (a)	Mức độ tác động đối với hãng (b)	Điểm cộng dồn
Chất lượng sản phẩm	2	2	4
Mặt hàng	2	3	6
Giá	3	1	3
Đại lý / tiêu thụ	2	1	2
Khả năng khuyến mãi	3	1	3
Nghiệp vụ / sản xuất	3	3	9
Tình hình giá thành tổng cộng	2	2	4
Sức mạnh tài chính	2	2	4
Tổ chức	2	2	4
Khả năng quản lý chung	3	2	6
Chất lượng nguồn nhân lực	2	3	6
Tổng số điểm cộng dồn			51 (đ)

*Chú thích:*

- a. Các mức là 3 = cao, 2 = trung bình, 1 = thấp;  
Cần lưu ý là mức đánh giá mỗi yếu tố thành công giữ nguyên không thay đổi đối với tất cả các hãng trong ngành, và mỗi ngành có thể có một sơ đồ đánh giá riêng của mình;
- b. Các mức đánh giá là 3 = mạnh, 2 = trung bình, 1 = yếu;
- c. Số điểm cộng dồn bằng mức độ quan trọng của yếu tố nhân với mức đánh giá phân loại của hãng;
- d. Tổng số điểm cộng dồn là tổng số của các điểm cộng dồn của mỗi yếu tố thành công. Có thể so sánh tổng số điểm cộng dồn của từng đối thủ cạnh tranh để có khái niệm về sức mạnh tương đối của họ.

Có một yếu tố trong lĩnh vực sản xuất và nghiên cứu phát triển đáng được quan tâm đặc biệt. Công ty Hayden thực sự không có khả năng thiết kế kết cấu phần khung sườn của thuyền hoặc sử dụng các vật liệu mới vào quy trình sản xuất của họ. Vì khách hàng muốn thuyền có kiểu dáng khác và đối thủ cạnh tranh thì đưa ra đúng loại thuyền đó, nên vấn đề lại càng trầm trọng thêm.

Một hoặc hai nhận xét về các bảng tổng hợp là đủ. Có nhiều yếu tố liên quan chặt chẽ với nhau. Thí dụ, các vấn đề liên quan đến việc cấp vốn hiện ra ở một số phần khác nhau. Ngoài ra đôi khi phải kết hợp một số chỉ tiêu phân loại thì mới đánh giá đúng bức tranh thực tế. Thậm chí phải kết hợp các yếu tố thuộc các môi trường khác nhau (như sự thay đổi nhu cầu của khách hàng, các đối thủ cạnh tranh đưa ra các loại thuyền mới còn Hayden thì không có khả năng phát triển sản phẩm mới).

Một điều quan trọng khác được minh họa qua thí dụ nói trên là việc phân tích đúng các điều kiện môi trường và bảng tổng hợp có thể cho thấy vị thế của hãng cũng như giải pháp khả dĩ cho các vấn đề. Chủ sở hữu/ nhà quản trị của công ty Hayden nhận thấy để làm cho hãng kinh doanh có lãi ông ta phải vay được tiền từ ngân sách liên bang, khởi tạo dòng luân chuyển tiền qua việc bán thuyền và triển khai xây dựng các thiết kế kiểu dáng mới. Nếu ông ta muốn tham gia vào cuộc chiến gay gắt thì một điều đơn giản là phải ngưng hoạt động. Các bảng tổng hợp nói trên là cơ sở chính để ông ta quyết định.

**d. Phương pháp SWOT** (Phân tích các mặt mạnh - Strengths, mặt yếu - Weaknesses, cơ hội - Opportunities, nguy cơ - Threats).

Ma trận SWOT	Cơ hội	Nguy cơ
	1. Có nhiều hồ nước trong vùng.	1. Đối thủ cạnh tranh mạnh 2. Khách hàng mong muốn

	2. Dân chúng chi tiền nhiều hơn cho việc vui chơi giải trí	thuyền có kiểu dáng khác
<b>Mặt mạnh</b> 1. Chất lượng sản phẩm. 2. Sự hỗ trợ của chính phủ. 3. Nhân sự	<b>Phối hợp S/O</b> 1. S - Chất lượng sản phẩm O - Dân chúng chi tiền nhiều hơn cho việc vui chơi giải trí	<b>Phối hợp S/T</b> 1. S- Chất lượng sản phẩm T - Đối thủ cạnh tranh mạnh
<b>Mặt yếu</b> 1. Không có sản phẩm mới 2. Trình độ marketing yếu kém. 3. Khả năng tài chính yếu kém.	<b>Phối hợp W/O</b> 1. W - Không có sản phẩm mới. O - Dân chúng chi tiền nhiều hơn cho việc vui chơi giải trí.	<b>Phối hợp W/T</b> 1. W - Không có sản phẩm mới. T - Khách hàng mong muốn thuyền có kiểu dáng khác.

*e. Phương pháp ma trận BCG (Boston Consultant Group) - ma trận thị phần/tăng trưởng:* Trục tung biểu thị tỷ lệ % tăng trưởng thị phần hàng năm của cả ngành hàng. Trục hoành biểu thị thị phần của doanh nghiệp đang xem xét so với thị phần của doanh nghiệp đứng đầu của ngành hàng.

Thị phần = **error !** (%)

Stars (Ngôi sao) Thuận lợi Tăng đầu tư (→cask cows) 4	Question marks (nghi vấn) Cần nhiều tiền để giữ vững thị phần để chuyển sang → stars 1
Cask cows (bò sữa) Sinh lời (→ Dog) 3	Dog (chó) Báo động 2

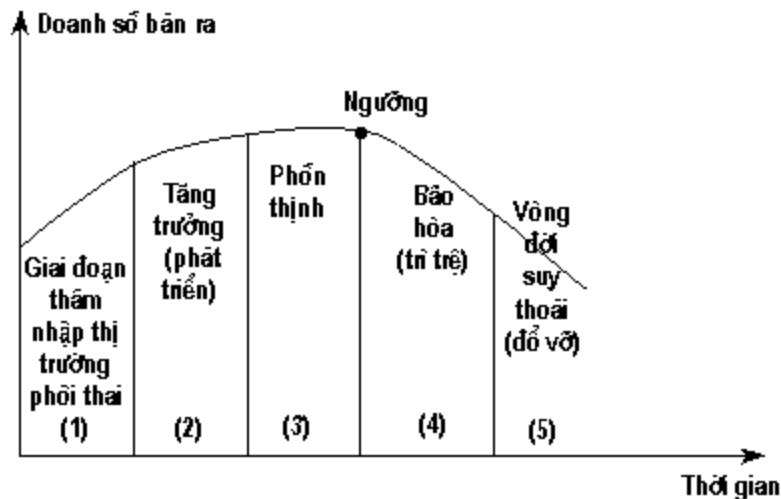
Ô1 - Thường là doanh nghiệp mới, phải tăng đầu tư để giữ và mở rộng thị phần hướng tới vị trí ô số 4.

Ô2 - Hết sức bất lợi, nên tìm sản phẩm mới.

Ô3 - Có vị trí trong ngành, thu lợi nhiều, không cần đầu tư thêm, nhưng chủ quan có thể rơi xuống ô số 2.

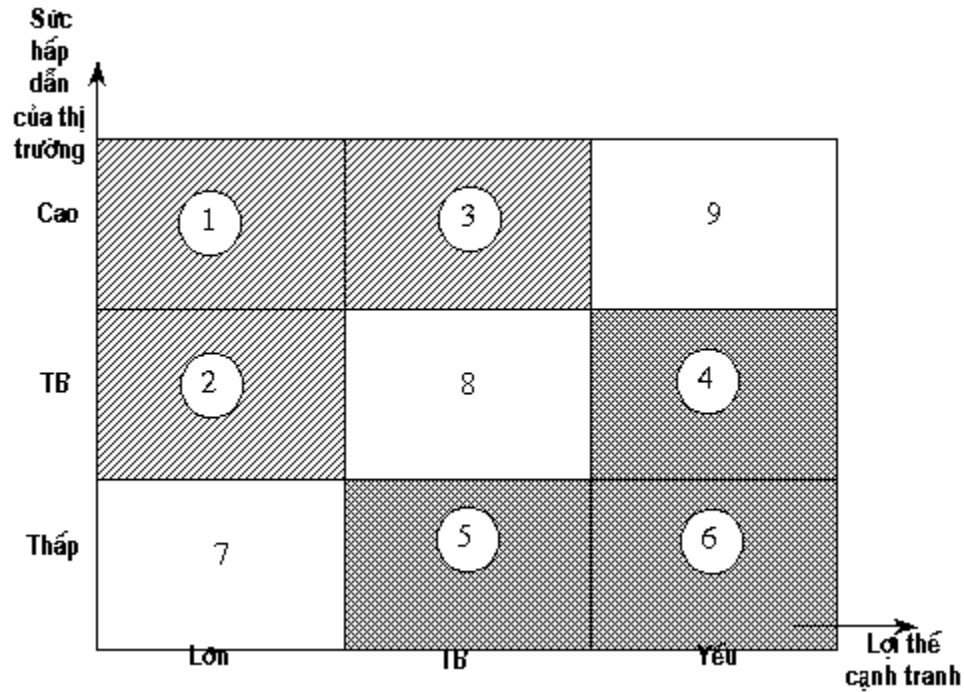
Ô4 - Có ưu thế nhất, nhưng tương lai sẽ chuyển sang ô số 3 (chưa nên chiến lược cụ thể).

**g. Phương pháp vòng đời sản phẩm (Cycle of life).**



**h. Phương pháp ma trận Mc. Kinsey (ma trận GOJ - General - Ojlectic).**

Trục tung biểu thị sức hấp dẫn của thị trường (nhu cầu, lợi nhuận, độ rủi ro, mức độ cạnh tranh v.v...), trục hoành biểu thị lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.



- Các ô 1, 2, 3 có lợi thế, cần tăng cường đầu tư phát triển thêm.
- Các ô 7, 8, 9 phải thận trọng trong lựa chọn chiến lược.
- Các ô 4, 5, 6 sản phẩm đã già cỗi, cần chuyển đổi.

**i. Phương pháp ma trận Charles Hofer:**

Chu kỳ phát triển của ngành	Phôi thai	Tăng trưởng	Phồn thịnh	Bão hoà	Suy thoái
Vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp					
Đầu đàn	- Dốc toàn lực	- Giữ thị	- Tận lực	- Giữ vị thế	- Giữ vị thế



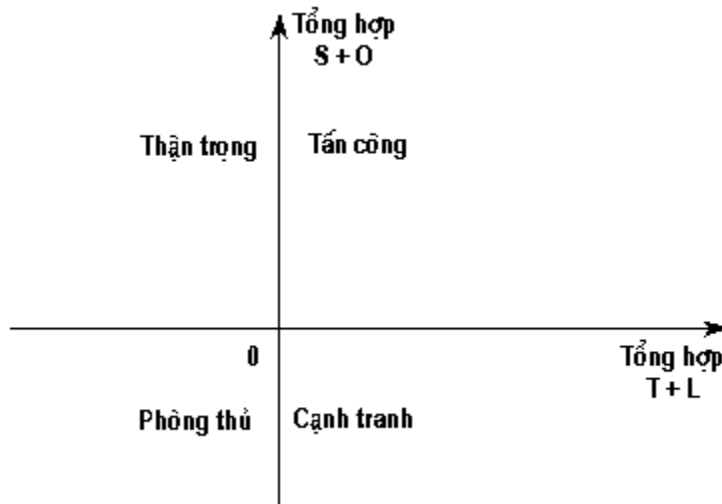
	cho thị phần - Giữ vị thế	phần - Giữ vị thế	khai thác - Giữ vị thế	- Tinh gọn	- Cải biến
Mạnh	- Dốc lực cho thị phần - Cải tiến vị thế	- Dốc lực cho thị phần - Cải tiến vị thế	- Tận lực khai thác - Cải tiến vị thế	- Thu gọn tinh giản - Giữ vị thế	- Giữ vị thế
Trung bình khá	Lựa chọn phân đoạn thị trường	Tăng đầu tư phát triển	Khai thác chuẩn bị thu hẹp	Cải tiến thu hẹp	Thu hẹp
Trung bình	Chọn phân đoạn thị trường	Tăng đầu tư	Khai thác chuẩn bị rút	Chuyển đổi thu hẹp	Giải thể
Yếu	Vươn lên hoặc rút lui	Vươn lên tìm phân đoạn thị trường có lợi	Khai thác và chuẩn bị rút	Biến đổi hoặc rút từng bộ phận	Giải thể

**k. Mô hình Michael Porter:** Dựa vào hai luận điểm hoặc sử dụng giá thấp (tức mức hoàn vốn đầu tư ROI thấp, phải kéo dài thời gian), , hoặc sử dụng sản phẩm có tính khác biệt cao (để chiếm lĩnh thị phần lớn).

Ưu thế cạnh tranh	Giá thành thấp hơn	Tính khác biệt
Nội dung cạnh tranh		
Rộng	1. Chi phối bằng giá cả	2. Sử dụng tính khác biệt của sản phẩm
Hẹp	3. Đặt trọng tâm vào giá cả	4. Đặt trọng tâm bằng tính khác biệt

**l. Phương pháp ma trận không gian (ma trận SPACE).**

Dựa trên 4 nhân tố: Tiềm lực tài chính của doanh nghiệp I (tốt nhất - 1 đến xấu nhất - 6), Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp L (tốt nhất +6, xấu nhất +1), Sự ổn định của môi trường ngành O (tốt nhất - 1 đến xấu nhất - 6), Sức mạnh của ngành S (tốt nhất +6, xấu nhất +1); từ đó đưa ra các giải pháp cạnh tranh.



**m. Các phương pháp khác.**

- Sản phẩm cải tiến + giảm giá.
- Đa dạng hóa sản phẩm.
- Sản phẩm mới cho công dụng cũ.
- Sản phẩm mới công dụng mới.
- Các phương pháp sử dụng tiêu xảo v.v...

**n. Phương pháp tìm mũi nhọn kinh tế (sản phẩm).**

n1 - Liệt kê các đối tượng (sản phẩm) có thể thực hiện D1, D2... Dn.

n2 - Xếp loại tầm quan trọng của các D8 theo 4 nhóm thuộc 4 bậc: bậc 1 được 23 = 8 điểm, bậc 2 được 22 = 4 điểm, bậc 3 được 21 = 2 điểm, bậc 4 được 20 = 1 điểm. Sau đó chia điểm tổng số điểm của nhóm cho số các đối tượng mi =

n3 - Tính ma trận hệ số tương tức rij giữa Di với Dj, rij được cho điểm như sau:

$$r_{ij} = \begin{cases} 4 \text{ điểm} & \text{nếu } D_i \text{ rất cần cho } D_j \\ 2 \text{ điểm} & \text{nếu } D_i \text{ cần cho } D_j \text{ (hoặc khi } i=j) \\ 1 \text{ điểm} & \text{nếu } D_i \text{ có quan hệ nhất định với } D_j \\ 0 \text{ điểm} & \text{nếu } D_i \text{ không cần cho } D_j \end{cases}$$

Sau đó nhân điểm tính theo nhóm với  $r_{ij}$ :

+		I	II	III $D_j$	IV
	I (8)				
	II (4)				
$m_i$	III (2) $D_i$			$r_{ij}$	
	IV (1)				
	Tổng cột			$d_j$	

Tính điểm tổng số của mỗi  $D_j$  (ký hiệu  $d_j$ )

$$d_j = \sum_{i=1}^n m_i r_{ij}$$

Đối tượng được ưu tiên nhất ứng với  $\max d_j$ .

### ***o. Phương pháp lý thuyết trò chơi (Theory of game)***

Ví dụ trò chơi hai người tổng bằng không (2 doanh nghiệp A và B cùng sản xuất một loại sản phẩm, mỗi doanh nghiệp có hai chiến lược lựa chọn)

Doanh nghiệp B	Chiến lược I	Chiến lược II
Doanh nghiệp A		

Chiến lược I	75	120
	80	60
Chiến lược II	60	90
	110	95

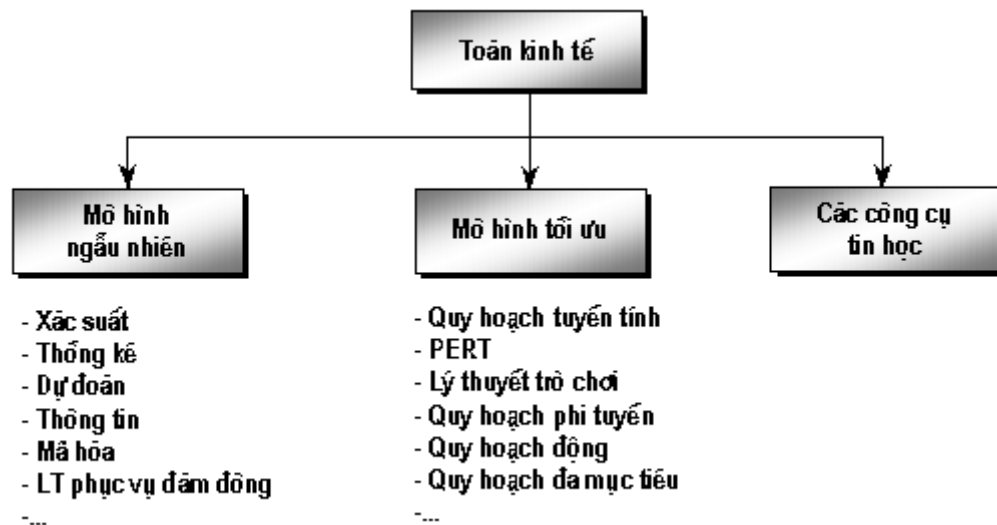
#### 4. Bước 2: Xác định các mục tiêu chiến lược.

a. *Khái niệm:* Mục tiêu là trạng thái mong đợi, cần có của doanh nghiệp sau một thời hạn đã định.

b. *Phương pháp xác định mục tiêu.*

- Phương pháp cân đối.

- Phương pháp toán kinh tế.



5. **Bước 3:** Xây dựng các chiến lược chức năng, đó là các chiến lược của các phân hệ, bao gồm:

5.1. Chiến lược đổi mới cơ cấu tổ chức doanh nghiệp (thể chế hóa + tiêu chuẩn hóa bộ máy doanh nghiệp).

5.2. Chiến lược công nghệ và sản phẩm (Product), bao gồm các nội dung: vòng đời sản phẩm, tiêu chuẩn hóa sản phẩm v.v...

5.3. Chiến lược huy động vốn (Purse), bao gồm các vấn đề vay vốn, tỷ giá hối đoái, liên doanh liên kết, bán cổ phần v.v...

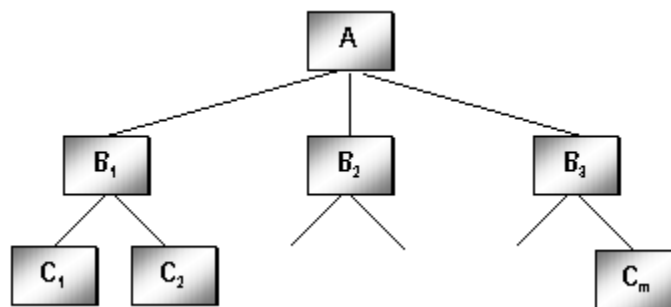
5.4. Chiến lược về giá (Price), bao gồm các vấn đề: điểm hòa vốn, các loại giá v.v...

5.5. Chiến lược chiêu thị (Promotion), bao gồm các vấn đề: chiêu hàng, tuyên truyền quảng cáo v.v...

5.6. Chiến lược phân phối, mặt bằng (Place), bao gồm vấn đề: kênh phân phối, đào tạo nhân viên v.v...

5.7. Chiến lược đối ngoại (quan hệ vĩ mô, hạn chế rủi ro, chống khủng bố v.v...).

Kỹ thuật xây dựng các chiến lược chức năng thường sử dụng là kỹ thuật cây mục tiêu.



5.8. Tổ hợp chiến lược chức năng - chiến lược marketing.

a. Marketing: Là khoa học nghiên cứu các quy luật cung - cầu - giá cả - thị trường, để tìm ra các giải pháp quản trị kinh doanh có hiệu quả nhất của doanh nghiệp trong từng giai đoạn hoạt động.

b. Nội dung của marketing.

b1. Nghiên cứu, dự báo thị trường.

b2. Chiến lược marketing: là sự vận dụng tổng hợp các nhân tố.

5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7 ở bước 3 để tăng cường sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

#### IV. Tổ chức thực hiện chiến lược

1. Thành lập bộ phận điều hành (thường là bộ phận marketing của doanh nghiệp).
2. Công bố các mục tiêu chung cần đạt, các giải pháp chính sách, các nguồn lực sẽ sử dụng.
3. Thành lập các mục tiêu của các chiến lược bộ phận (chức năng).
4. Thành lập sơ đồ mạng (PERT) tiến độ thực hiện.

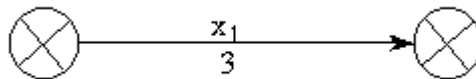
Phương pháp mô hình mạng lưới (PERT - Program Evaluation and Review Technique) là khoa học sắp xếp, bố trí các công việc nhằm tìm ra khâu xung yếu nhất cần phải biết để có biện pháp bố trí vật tư, thiết bị và cán bộ; là cách làm việc vừa nắm được toàn cục vấn đề vừa nắm được từng phần cụ thể, chi tiết. Ưu điểm nổi bật của mô hình mạng lưới so với các hình thức biểu diễn kế hoạch khác là ở chỗ nó nêu rõ rất cả các mối liên hệ lẫn nhau theo thời gian của các công việc: kế hoạch được thực hiện bằng sơ đồ mạng lưới có thể được chi tiết hóa ở mức độ bất kỳ tùy theo yêu cầu toàn bộ các công việc trong hệ thống và thứ tự thời gian thực hiện các công việc đó.

Chẳng hạn, doanh nghiệp phải triển khai trong năm 13 công việc với thời gian cần thiết và logic hợp lý phải tuân thủ là:

Công việc	Thời gian chi phí (tuần)	Trình tự công việc
x1	3	Làm ngay không trì hoãn
x2	3	Làm ngay không trì hoãn
x3	4	Làm ngay sau khi xong x1
x4	3	Làm sau khi x1 xong
x5	6	Làm sau khi x1 xong
x6	5	Làm sau khi x2, x3 xong
x7	6	Làm sau khi x2, x3 xong
x8	4	Làm sau khi x4 xong
x9	3	Làm sau khi x5, x6, x8 xong
x10	5	Làm sau khi x5, x6, x8 xong
x11	2	Làm sau khi x5, x6, x8 xong
x12	4	Làm sau khi x7, x11 xong
x13	2	Làm sau khi x9 xong

Trình tự sử dụng phương pháp sơ đồ mạng lưới như sau:

**Bước 1:** Vẽ sơ đồ logic của toàn bộ các công việc, mỗi công việc biểu thị bằng một mũi tên, mỗi đầu có một vòng tròn gọi là các đỉnh, trên mỗi mũi tên ghi rõ nội dung và thời gian chi phí thực hiện các công việc.



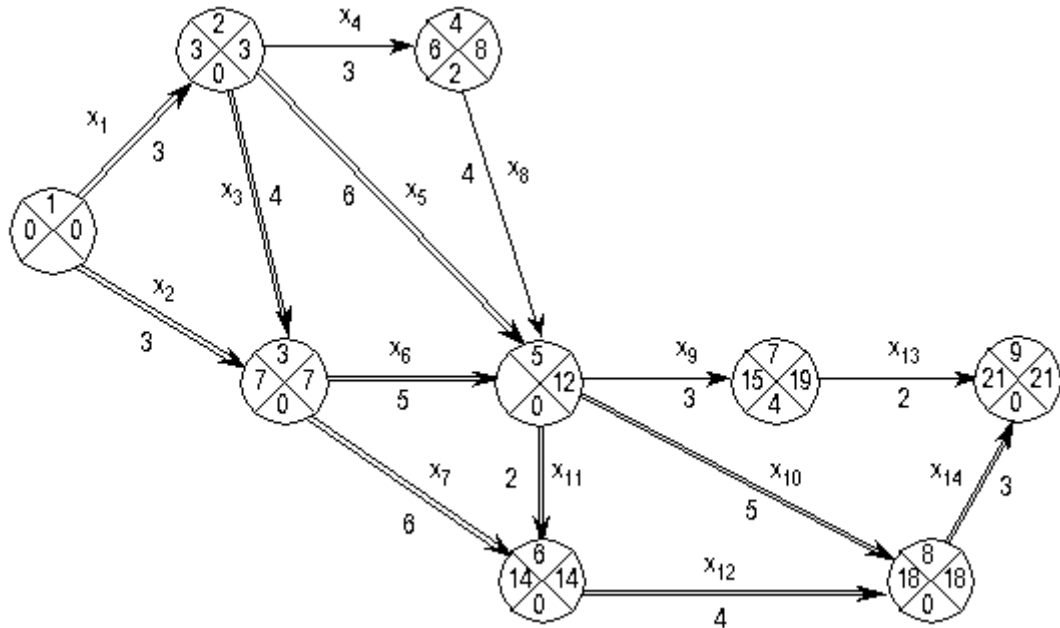
(Trường hợp chi phí là lao động, vật tư, tiền vốn... cũng làm tương tự).

Việc vẽ sơ đồ được thực hiện trên máy vi tính hoặc trên bản tính vẽ tay (giấy, bảng v.v...) phản ánh đúng logic của bảng các công việc đã cho.

Trong trường hợp thời gian không khẳng định được chắc chắn, người ta thường sử dụng công thức tính:

**ti = error !**

ti là thời gian chi phí trung bình để thực hiện xong công việc xi, ai là thời hạn làm xong xi một cách nhanh nhất, còn mi là thời hạn thông thường sử dụng để làm xong việc xi, bi thời hạn làm lâu nhất.



**Bước 3:** Tính thời hạn bắt đầu sớm các đỉnh, ghi vào góc bên trái, theo quy tắc:

- Tính từ đỉnh nhỏ đến đỉnh lớn kế tiếp 1, 2...
- Đỉnh 1 có một thời hạn bắt đầu sớm bằng 0.
- Các đỉnh còn lại lấy số lớn nhất của tổng giữa thời hạn bắt đầu ở đỉnh liền trước cộng với thời gian thực hiện công việc tiến về nó.

Trong hình vẽ: Đỉnh 2 có một mũi tên (công việc) tiến về nó là  $x_1$  có thời hạn  $t_1 = 3$  tuần, nên thời hạn bắt đầu sớm ở đỉnh 2 sẽ là:  $0 + 3 = 3$

Còn đỉnh 3, có 2 mũi tên tiến về nó là  $x_2$  và  $x_3$  nên thời hạn bắt đầu sớm ghi ở đỉnh 3 sẽ là:  
 $\max(0 + 3; 3 + 4) = 7$

**Bước 4:** Tính thời hạn kết thúc muộn các đỉnh ghi vào góc phải của đỉnh; theo quy tắc:

- Tính lùi từ đỉnh có số thứ tự lớn về đỉnh có số thứ tự nhỏ kế tiếp.
- Đỉnh cuối có thời hạn kết thúc muộn bằng thời hạn bắt đầu sớm.

Trong ví dụ đang xét đỉnh 9 là đỉnh cuối có thời hạn bắt đầu sớm bằng thời hạn kết thúc muộn = 21 tuần.



- Các đỉnh còn lại lấy số nhỏ nhất của hiệu giữa thời hạn kết thúc muộn đỉnh trước trừ với thời gian thực hiện công việc của tên (công việc) lùi về nó.

Chẳng hạn, trong hình vẽ sau khi tính thời hạn kết thúc muộn đỉnh 9 là 21, lùi về đỉnh 8 có 1 mũi tên x14 có thời gian thực hiện 3 tuần, đỉnh 8 có 1 mũi tên x14 có thời gian thực hiện 3 tuần, đỉnh 8 sẽ có thời hạn kết thúc muộn là  $21 - 3 = 18$ ; tương tự, đỉnh 8 sẽ có thời hạn kết thúc muộn là  $21 - 3 = 18$ ; tương tự, đỉnh 7 có thời hạn kết thúc muộn là  $21 - 2 = 19$  tuần. Đỉnh 6 có thời hạn kết thúc muộn là  $18 - 4 = 14$  tuần. Còn đỉnh 5 có tới 3 mũi tên lùi về nó là x9 (3 tuần), x10 (5 tuần) và x11 (2 tuần).

Thời hạn kết thúc muộn đỉnh 5 sẽ là:

$$\min(19 - 3, 18 - 5, 14 - 2) = 12$$

**Bước 5** - Tìm các đỉnh găng, là các đỉnh có hiệu số giữa thời hạn kết thúc muộn với thời hạn bắt đầu sớm (ghi ở góc dưới); trong hình 6 là các đỉnh: 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9.

**Bước 6** - Tìm các công việc găng là các công việc nối liền 3 đỉnh găng. Trong hình 5 là các công việc x1, x2, x3, x6, x7, x10, x10, x12, x14. Các công việc găng là các công việc không có thời hạn dự trữ, nếu công y thực hiện chậm trễ sẽ ảnh hưởng tới mọi công việc khác (trong sơ đồ, công việc găng được vẽ 2 nét).

**Bước 7:** Tìm đường găng: Là đường nối liền các công việc găng và đỉnh găng liên tục từ đỉnh 1 về đỉnh cuối và có tổng thời hạn thực hiện các công việc bằng đúng thời hạn kết thúc muộn đỉnh cuối. Trong ví dụ đang xét đó là đường găng x1 x2 x6 x11 x12 x14, (trong sơ đồ: Công việc nằm trên đường găng ghi 2 nét có gạch).

Đường găng biểu thị tất cả các công việc xung yếu mà và người lãnh đạo doanh nghiệp phải đặc biệt quan tâm.

## V. Kiểm tra, điều chỉnh, tổng kết việc thực hiện chiến lược

### 1. Khái niệm

Chủ doanh nghiệp phải có các biện pháp kiểm tra sự thực hiện các chiến lược của mình. Đây là một quá trình kiểm tra, một công việc theo đó chủ doanh nghiệp soát xét và chỉ thị các công việc đang làm hay đã làm xong. Kiểm tra là đo lường và chấn chỉnh việc thực hiện nhằm đảm bảo cho các mục tiêu của doanh nghiệp và các chiến lược vạch ra để đạt tới, các mục tiêu này đã, đang được hoàn thành. Như vậy kiểm tra là chức năng của mọi nhà quản lý từ chủ doanh nghiệp tới người phụ trách các bộ phận trong doanh

nghiệp, thực chất của việc kiểm tra của doanh nghiệp là khả năng sửa chữa tới mức tối đa số lượng sai lầm lớn nhất trong một thời gian tối thiểu trong doanh nghiệp.

## **2. Nhu cầu kiểm tra**

Kiểm tra là nhu cầu tối cần thiết của công tác quản trị, xét trên mọi phương diện, điều này được thể hiện thông qua mục đích của công tác kiểm tra.

*a. Kiểm tra là nhằm chủ động ngăn chặn các nhầm lẫn, sai phạm có thể xảy ra trong quá trình quản lý doanh nghiệp.*

Có người nói kiểm tra là để tách cái tốt ra khỏi cái xấu, người tốt ra khỏi người xấu, điều này chỉ đúng một phần, vì người xưa đã nói: "Người lãnh đạo có hai sai lầm cần tránh, không dùng được người giỏi và dùng được người giỏi nhưng lại để lẫn với kẻ xấu vào". Nếu làm mà không tiến hành kiểm tra, để làm rồi mới phát hiện cái sai thì nhiều khi không còn khả năng cứu vãn được tình thế. Cho nên, tốt nhất đừng làm sai thì sẽ có hiệu quả hơn, tức là nên phòng bệnh hơn chữa bệnh. Chính nhờ kiểm tra mà giám đốc doanh nghiệp ngăn ngừa được các khả năng đưa hoạt động của doanh nghiệp phạm sai lầm. Sai lầm có thể xảy ra từ nhiều khâu, nhiều yếu tố, nhiều người trong doanh nghiệp, cho nên kiểm tra thực sự là một nhu cầu riêng có đối với giám đốc doanh nghiệp - người chịu hoàn toàn trách nhiệm về doanh nghiệp mà họ sáng lập và điều hành hoạt động.

*b. Kiểm tra còn là nhu cầu của mọi thành viên đúng mực trong doanh nghiệp.*

Rõ ràng mỗi thành viên, mỗi tập thể nhỏ trong doanh nghiệp đều muốn làm tốt nhiệm vụ mà mình gánh vác, họ muốn diễn tốt phân vai được giao trong guồng máy chung, nhưng họ cũng mong muốn đòi hỏi các thành viên khác, các tập thể khác và bản thân người lãnh đạo doanh nghiệp cũng phải thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.

Một con sâu làm rầu nồi canh, câu nói muôn thuở của đời người bao giờ cũng còn giá trị. Chỉ thông qua chức năng kiểm tra với các hình thức phù hợp (trên với dưới, dưới với trên, kiểm tra lẫn nhau, tự kiểm tra...) doanh nghiệp mới có điều kiện đưa tất cả đội ngũ của mình cùng tiến lên thực hiện mục đích của doanh nghiệp.

Có người cho kiểm tra là sự không tin tưởng lẫn nhau cho nên mới phải tranh đấu, kiểm tra nhau, lại gây tổn kém cho doanh nghiệp. Thực hiện kiểm tra là tổn kém (thời gian, tiền bạc, công sức), nhưng nó chính là bỏ ra chi phí ít để thu lại hiệu quả lớn gấp nhiều lần, và chỉ người nào làm xấu, bộ phận nào làm không tốt mới e ngại kiểm tra, còn người làm tốt, tập thể làm tốt lại tán đồng kiểm tra vì kiểm tra là để khẳng định thành quả việc làm của họ và đôn đốc các người khác, các bộ phận khác cũng phải làm tốt.

*c. Kiểm tra còn là nhu cầu để bảo đảm gắn doanh nghiệp với môi trường thông qua các quan hệ đối ngoại với các hệ thống khác.*

Thời đại ngày nay khi mỗi quan hệ đa phương mở cửa là một tất yếu thì dù mỗi doanh nghiệp có quy mô to lớn đến đâu cũng không thể nào không duy trì các mối quan hệ bên ngoài, bởi vì rõ ràng không một doanh nghiệp nào lại không có nhu cầu phát huy ảnh hưởng, mở rộng doanh nghiệp. Các hoạt động truyền thông đối ngoại, các mối quan hệ cạnh tranh, tiêu diệt lẫn nhau là hoạt động không thể bỏ qua. Chỉ có thông qua chức năng kiểm tra mà doanh nghiệp có được bức tranh toàn cảnh về chỗ đứng mà mình sẽ phát triển tới, từ đó hình thành các hoạt động quản trị đối ngoại của doanh nghiệp.

*d. Kiểm tra còn là một nhu cầu nhằm hoàn thiện các quyết định về nhiều mặt, nhiều lĩnh vực của doanh nghiệp.*

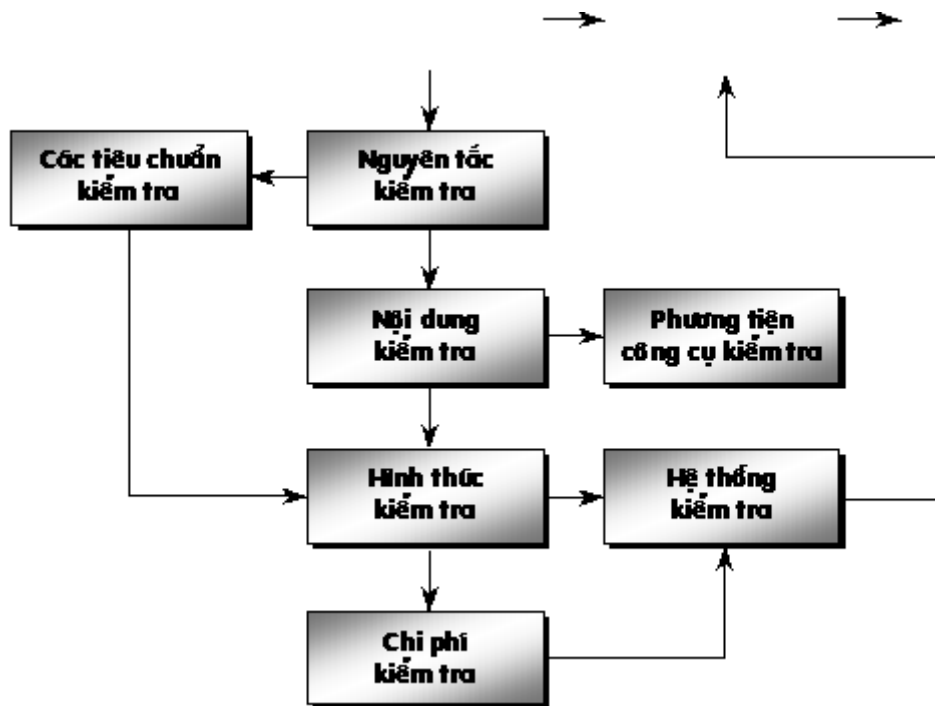
Phải kiểm tra để khẳng định được sự đúng sai của đường lối, sự phù hợp hay không của mục đích của doanh nghiệp, các vấn đề về cơ cấu quản trị hoạch định chiến lược và chiến thuật, việc bố trí nhân sự, các chính sách thực thi, các mục tiêu cần đạt...

*e. Kiểm tra còn là nhu cầu bảo đảm thực thi quyền lực quản lý của giám đốc doanh nghiệp.*

Mất quyền kiểm tra có nghĩa là giám đốc bị vô hiệu hóa, doanh nghiệp có thể bị lái theo một phương hướng khác.

### **3. Quá trình kiểm tra**

Quá trình kiểm tra và quá trình thực hiện chức năng kiểm tra, bao gồm các nội dung sau:



Để tiến hành kiểm tra, giám đốc doanh nghiệp phải đưa ra các tiêu chuẩn, nội dung và mục tiêu của hoạt động kiểm tra, dựa trên các nguyên tắc kiểm tra nhất quán. Từ đó hình thành hệ thống kiểm tra với các hình thức kiểm tra thích hợp cùng với các chi phí và phương tiện, công cụ được sử dụng cho các hoạt động kiểm tra này. Cuối cùng là các hoạt động điều chỉnh thích hợp.

#### 4. Các nguyên tắc kiểm tra

##### a. Chính xác, khách quan.

Đây là nguyên tắc cơ bản của hoạt động kiểm tra. Nếu sự kiểm tra không tuân thủ theo nguyên tắc này thì người thực hiện nhiệm vụ kiểm tra có thể tùy tiện đưa những kết luận đánh giá hiện trạng sự việc, con người, tập thể mà họ tiến hành kiểm tra, do đó sẽ cung cấp các thông tin phản hồi thất thiệt cho các cấp lãnh đạo của doanh nghiệp mà kết quả cuối cùng là sự ly tán, nghi ngờ trong doanh nghiệp, tạo kẽ hở làm hư hỏng cán bộ làm nhiệm vụ kiểm tra, gây phiền hà cho các địa chỉ bị kiểm tra.

##### b. Có chuẩn mực.

Nhiệm vụ kiểm tra phải khách quan, công tâm, trong sáng, kiên trì, bảo vệ lợi ích của doanh nghiệp. Đó là các dấu mốc mà nhờ đó hoạt động kiểm tra có căn cứ để so sánh yêu cầu đặt ra của mốc và kết quả của địa chỉ bị kiểm tra đã thực hiện. Các chuẩn mực là

các mốc cần đạt của các địa chỉ phải thực hiện trong doanh nghiệp (về thời hạn, về số lượng, về các mối quan hệ, về tiến độ, về chi phí và về kết quả...).

*c. Công khai và tôn trọng người bị kiểm tra.*

Nguyên tắc này đòi hỏi hoạt động kiểm tra phải là hoạt động mang tính thường tình không phải là sự phiền hà, đánh đố, đe dọa người bị kiểm tra, người thực thi nhiệm vụ kiểm tra chỉ được phép thi hành công việc theo những quy định rõ ràng đã được công bố cho cả doanh nghiệp biết, không được thêm bớt, không được có những hành động hù dọa, vôi vỉnh, xoay xở đối với người bị kiểm tra, trên tinh thần trách nhiệm và tôn trọng người bị kiểm tra cũng giống như mọi người khác trong doanh nghiệp, mỗi người đều có một nhiệm vụ và mọi nhiệm vụ đều không thể thiếu.

*d. Có độ đa dạng hợp lý.*

Nguyên tắc kiểm tra này đòi hỏi phải kết hợp nhiều hình thức và thủ thuật kiểm tra khác nhau, nhằm đảm bảo kết quả thu được qua kiểm tra là chính xác, khách quan. Cần kết hợp kiểm tra theo mẫu định sẵn và kiểm tra ngẫu nhiên, kiểm tra theo định kỳ và kiểm tra đột biến, kết hợp kiểm tra theo chiều dọc với kiểm tra theo chiều ngang và kiểm tra chéo, kết hợp kiểm tra toàn diện và kiểm tra từng mặt, kết hợp kiểm tra bằng phương tiện thiết bị với kiểm tra trực tiếp bằng con người, kết hợp kiểm tra với tự kiểm tra v.v... Nguyên tắc có độ đa dạng, hợp lý của hoạt động kiểm tra còn thể hiện khả năng thực hiện của hoạt động kiểm tra.

*e. Kinh tế.*

Nguyên tắc này đòi hỏi hoạt động kiểm tra phải thu lại hiệu quả thích hợp, tức là chi phí cho kiểm tra phải nhỏ hơn nhiều lần so với kết quả thu lại do hoạt động kiểm tra đem lại cho doanh nghiệp. Tránh lãng phí không cần thiết các nguồn của cải của doanh nghiệp trong công tác kiểm tra.

*f. Có trọng tâm trọng điểm.*

Nguyên tắc này đòi hỏi việc kiểm tra không thể dàn trải mà phải có trọng tâm trọng điểm tùy thuộc tiến trình hoạt động của doanh nghiệp.

## **5. Tiêu chuẩn kiểm tra**

Các tiêu chuẩn kiểm tra là các chuẩn mực về số lượng, chất lượng, thời hạn của nhiệm vụ mà các cá nhân, tập thể và cả doanh nghiệp phải thực hiện để bảo đảm cho toàn

bộ doanh nghiệp hoạt động có kết quả. Thông thường các tiêu chuẩn kiểm tra đều có một độ dự trữ (hoặc sai số) cho phép nếu vượt quá các mức dự trữ này thì doanh nghiệp sẽ gặp phải các tổn thất, hạn chế sự ổn định phát triển của doanh nghiệp, thậm chí đưa doanh nghiệp vào chỗ bế tắc hoặc đổ vỡ.

Trong các tiêu chuẩn kiểm tra, khó tính nhất là các tiêu chuẩn mang tính định tính vì nó rất khó đối với người thực hiện việc kiểm tra khi phải đưa ra các kết luận, đánh giá. Chẳng hạn, một tập thể trong hệ thống có 10 người thì 6 người đánh giá không tốt về thủ lĩnh phụ trách tập thể của họ, khi đó có thể kết luận người thủ lĩnh của tập thể là có vấn đề, là không ổn là còn phải chờ đợi thêm một thời gian khác, tìm kiếm thêm ý kiến của các tập thể có liên quan khác...

Các tiêu chuẩn kiểm tra một mặt mang tính lịch sử, tức là nó có biến động theo thời gian cùng với bước thăng trầm của lịch sử. Khi doanh nghiệp mới ra đời, các tiêu chuẩn đánh giá phải khác khi một doanh nghiệp đã ở thời kỳ phát triển cao. Dĩ nhiên có những loại hoạt động mà tiêu chuẩn kiểm tra của nó không đổi, như phải bảo đảm sự hoàn hảo của sản phẩm bán ra thị trường để bảo đảm chữ "tín" với khách hàng.

Các tiêu chuẩn kiểm tra đồng thời cũng phải bảo đảm tính ổn định tương đối cho từng chặng thời gian nhất định để bảo vệ sự ổn định phát triển chung của doanh nghiệp.

Các tiêu chuẩn kiểm tra phải là cụ thể cho mỗi địa chỉ kiểm tra, thậm chí cho tới từng vị trí làm việc của mỗi con người trong doanh nghiệp.

## **6. Kỹ thuật kiểm tra**

Việc kiểm tra thông thường thông qua hai công cụ chủ yếu được sử dụng xen kẽ kết hợp đó là:

### *a. Bảng các nội dung phải kiểm tra.*

Đó là những bảng phản ánh toàn bộ hoặc từng mặt của hoạt động của doanh nghiệp cùng các tiến độ và định mức mà nó phải đạt được trong quá trình hoạt động: Bảng tổng kết ngân sách, lợi nhuận và tổn thất, việc thu hồi vốn đầu tư, lao động, công nghệ, vị trí của doanh nghiệp trên thị trường, biến động tăng giảm khách hàng và nguyên nhân v.v...

Việc xây dựng các bảng trên do các bộ phận nghiệp vụ thiết lập để báo cho giám đốc chung của doanh nghiệp phê duyệt, đó là căn cứ để cho cả hai cấp (cấp giám đốc chung và cấp giám đốc các bộ phận) sử dụng để kiểm tra và tự kiểm tra

*b. Sử dụng kỹ thuật PERT và chỉ số so sánh thống kê.*

Để theo dõi tiến độ của các bộ phận mà kiểm tra (định kỳ, báo trước hoặc không báo trước).

## **7. Điều chỉnh chiến lược**

*a. Khái niệm:* Điều chỉnh chiến lược là quá trình chủ động thích nghi của doanh nghiệp trước các biến động bất thường xảy ra.

*b. Nguyên tắc điều chỉnh.*

- Chỉ điều chỉnh nếu thực sự thấy cần.
- Mức độ biến động đến đâu, điều chỉnh đến đó.
- + Điều chỉnh quan điểm, đường lối.
- + Điều chỉnh nội bộ doanh nghiệp.
- + Điều chỉnh chiến lược marketing v.v...

## **8. Tổng kết để tiếp tục sang pha mới**

a. Đánh giá kết quả, so sánh với mục tiêu dự kiến, phân tích nguyên nhân chênh lệch.

b. Tìm ra các nguồn tiềm năng còn dư thừa chưa được sử dụng

## **GIỚI THIỆU VỀ CƠ CẤU TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP**

Nhiều người cùng làm việc với nhau trong một nhóm để đạt tới một mục đích nào đó cần phải đóng, cũng giống như các vai mà các diễn viên đảm nhiệm trong một vở kịch, dù các vai trò này là những vai trò mà họ tự vạch ra, là những vai trò ngẫu nhiên hoặc tình cờ, hay là những vai trò đã được xác định và được sắp đặt bởi một người nào đó, là người muốn biết chắc rằng mọi người đều đóng góp theo một cách riêng vào sự nỗ lực của nhóm. Một vai trò ngụ ý rằng, công việc mà mỗi người làm có một mục đích hoặc một mục tiêu nhất định; sự hoạt động của họ nằm trong một phạm vi mà ở đó họ biết rõ mục tiêu công việc của họ ăn khớp như thế nào với nỗ lực của nhóm, tại đó họ có

quyền hạn cần thiết để làm nhiệm vụ, và tại đó họ có những công cụ và thông tin cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ. Chính các điều đó nảy sinh chức năng tổ chức.

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 các nguyên tắc và quy tắc quản trị của doanh nghiệp.