



CHƯƠNG 2

HOẠCH ĐỊNH CHƯƠNG TRÌNH QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Nội dung của chương 2

I. Hoạch định mục tiêu của doanh nghiệp

1. Phân tích hệ thống mục tiêu

2. Hoạch định mục tiêu

II. Dự thảo chiến lược kinh doanh

1. Chiến lược kinh doanh

2. Các định hướng quan điểm của các lãnh đạo, chuyên gia

a. Các định hướng chủ yếu

b. Các chiến lược chủ yếu

c. Các chiến lược lĩnh vực

d. Các chiến lược Portfolio

III. Hoạch định kế hoạch

1. Kế hoạch kinh doanh

2. Các loại kế hoạch của doanh nghiệp

3. Phối hợp kế hoạch

4. Cụ thể hoá kế hoạch

IV. Tổ chức thực hiện chương trình hoạch định quản trị doanh nghiệp

1. Sự diễn tả mức độ ảnh hưởng đến các lĩnh vực quản trị doanh nghiệp

2. Điều khiển bằng các kỹ năng quản trị

3. Điều khiển bằng các công cụ quản trị

V. Kiểm soát và phân tích

1. Kiểm soát

2. Phân tích

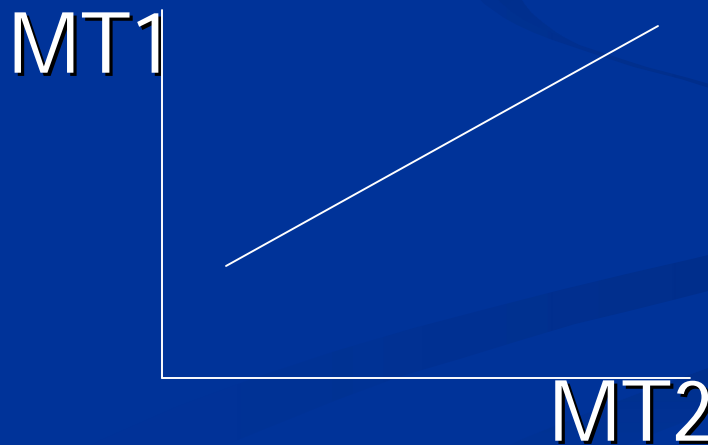
I. HOẠCH ĐỊNH MỤC TIÊU CỦA DOANH NGHIỆP

1. Phân tích hệ thống mục tiêu

a. Khuynh hướng đồng thuận:

Tức là việc thực hiện một mục tiêu nào đó sẽ dẫn đến đạt được các mục tiêu khác.

Loại mục tiêu này doanh nghiệp cần nỗ lực để khai thác.



b. Khuynh hướng đối nghịch:

Tức là việc theo đuổi mục tiêu này có thể làm thất bại mục tiêu khác.

c. Khuynh hướng vô can:

Có những mục tiêu mà khi thực hiện nó không ảnh hưởng đến việc thực hiện các mục tiêu khác



2. Hoạch định mục tiêu

Khi hoạch định mục tiêu doanh nghiệp cần lưu ý:

- - Phân tích các yếu tố khách quan tác động đến tình hình kinh doanh.
- - Xác định số lượng mục tiêu phù hợp với thời kỳ kinh doanh, phân tích mối quan hệ giữa các mục tiêu.
- - Đề ra thứ bậc mục tiêu.
- - Xác định đúng đắn các mục tiêu bao trùm, mục tiêu trung gian và mục tiêu điều kiện.
- - Đề ra các thời hạn cụ thể cho từng mục tiêu để có kế hoạch thực hiện.
- - Cần cụ thể hoá các mục tiêu để dễ so sánh, phân tích tình hình thực hiện.

II. DỰ THẢO CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1. Chiến lược kinh doanh

Khái niệm:

- Chiến lược kinh doanh là định hướng hoạt động có mục tiêu của doanh nghiệp cho một thời kỳ dài và hệ thống các chính sách, biện pháp, điều kiện để thực hiện mục tiêu đề ra.

- Nếu CLKD là một chương trình hành động tổng quát hướng tới việc đạt mục tiêu tổng quát thì chính sách KD cho phép cho phép lựa chọn phương thức hành động, là những chỉ dẫn cho hoạt động KD của DN, là một phương tiện để đạt được mục tiêu.

- Như vậy, CLKD bao gồm:
 - Mục tiêu và phương hướng đảm bảo DN phát triển vững chắc, liên tục trong một thời kỳ dài (từ 3-10 năm)
 - Các chính sách, biện pháp cơ bản quan trọng như lĩnh vực KD, mặt hàng kinh doanh, phát triển thị trường và khách hàng...
 - Trình tự hành động và các điều kiện để thực hiện mục tiêu đề ra.

- Việc xác định mục tiêu của chiến lược kinh doanh có ý nghĩa cực kỳ quan trọng
- Mục tiêu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm:
 - + Lợi nhuận.
 - + Tạo thế lực trong cạnh tranh.
 - + An toàn, tránh rủi ro trong kinh doanh.
- Mục tiêu của chiến lược kinh doanh sẽ được điều chỉnh tùy thuộc vào bối cảnh cụ thể của môi trường kinh doanh
- xây dựng và thực hiện một số chính sách: chính sách sản phẩm, chính sách giá cả, chính sách phân phối, chính sách giao tiếp, quảng cáo... và cũng cần phải có kế hoạch cụ thể để triển khai chiến lược kinh doanh.

- Doanh nghiệp cần phải làm gì để tồn tại và phát triển trong tương lai?
- Doanh nghiệp cần phải đánh giá đúng hiện trạng của mình trong sản xuất kinh doanh, cần phải có các thông tin cần thiết từ thị trường. Nhà nước cũng cần hỗ trợ các thông tin cần thiết để giúp cho các doanh nghiệp định hướng chiến lược của mình cũng như ổn định các chính sách chế độ đối với doanh nghiệp trong thời kỳ nhất định.

- Có thể coi quy trình dự thảo chiến lược được chia làm 2 giai đoạn chủ yếu:
- - Giai đoạn A: Phân tích tình hình, thực trạng của doanh nghiệp. Tức là trả lời cho câu hỏi "Chúng ta đang ở đâu?"
- - Giai đoạn B: là giai đoạn dự thảo các chiến lược mới, tức là trả lời câu hỏi; "Chúng ta muốn tới đâu và bằng cách nào?"

2. Phân loại chiến lược kinh doanh

* Các chiến lược chủ yếu

- - Các chiến lược kinh tế: như chiến lược phát triển thị trường, chiến lược sản phẩm, chiến lược Marketing hỗn hợp, chiến lược mua sắm, tuyển dụng.
- - Các chiến lược tài chính: tập trung vào các vấn đề lớn như: khả năng thanh toán, chiến lược sử dụng lợi nhuận, chiến lược khấu hao, tạo vốn và đầu tư...
- - Các chiến lược có tính chất kinh tế-xã hội, chẳng hạn, các chiến lược về linh hoạt chỗ làm việc, chiến lược tiền lương, các chiến lược khuyến khích người lao động...
- - Các chiến lược về quản trị, như về tổ chức doanh nghiệp, về quản trị con người, chiến lược về cơ cấu doanh nghiệp.

*. Các chiến lược lĩnh vực

- Là các chiến lược được sử dụng cho từng lĩnh vực kinh doanh cụ thể của doanh nghiệp
- *Bao gồm:*
- *Chiến lược mặt hàng kinh doanh và dịch vụ: quan trọng nhất chỉ rõ DN phải KD mặt hàng nào?*
- *- Các chiến lược về lĩnh vực Marketing: gồm chiến lược giữ vững thị trường, phát triển thị trường, chiến lược sản phẩm mới, chiến lược tiêu thụ.*
- *- Các chiến lược nghiên cứu và phát triển: đề cập đến các vấn đề như: tiến bộ kỹ thuật, phát triển sáng kiến, thu thập ý tưởng mới, luật bảo hộ bản quyền phát minh, sáng chế hay tăng cường trách nhiệm đối với sản phẩm.*

- - *Các chiến lược về sản phẩm*: hoàn thiện quá trình sản xuất khai thác tiềm năng công nhân, chiến lược tăng giảm năng lực sản xuất, điều khiển bằng máy tính điện tử.
- - *Các chiến lược về mua sắm vật tư*: Chiến lược phân tích ABC, chiến lược dự trữ, cấp phát, kho, liên kết với nhà cung cấp, tổ chức mua.
- - *Chiến lược nhân sự*: phát huy sáng kiến, linh hoạt hoá tổ chức lao động, chiến lược năng suất lao động, hạ chi phí nhân công, cải tiến thủ lao lao động.
- - *Chiến lược tài chính*: ổn định khả năng thanh toán, chiến lược tự đầu tư ra bên ngoài hợp lý, chiến lược tăng vốn tự có, loại bỏ các rủi ro tiền tệ.

* Chiến lược Portfolio

Sự phân tích nhằm chỉ ra sản phẩm hay nhóm sản phẩm nào đó là “trung tâm lợi nhuận” trước mắt, đồng thời có những định hướng lâu dài đối với sản phẩm nào, từ đó đề ra các chiến lược thích hợp chop từng sản phẩm hay nhóm sản phẩm.

- Nhóm tư vấn Boston đã đưa ra cách phân đoạn các vị thế của sản phẩm hay nhóm sản phẩm một doanh nghiệp như sau:

Giả sử doanh nghiệp có 8 sản phẩm được phân đoạn trong 4 vị thế so sánh với sự phát triển của thị trường và phần thị trường tương đối của chúng.

A-Dấu hỏi:

Sản phẩm mới, nhu cầu thị trường chưa ổn định, lợi nhuận thấp → đầu tư tài chính để trở thành sp ngôi sao

B-Ngôi sao: SP đã nổi tiếng, tiêu thụ tốt, chiếm phần thị trường lớn → tiếp tục đầu tư để nó trở thành sản phẩm chiếm lĩnh thị trường.

D-ôm: SP khó bán, nhu cầu thị trường ít, gặp nhiều vấn đề khó khăn → Chiến lược từ bỏ đầu tư

C-Bò sữa: SP tiêu thụ tốt, có phần thị trường tốt, đảm bảo tiềm lực tài chính cho DN → duy trì vị thế nhờ giá cả tiêu thụ thấp

■ ** Các chiến lược ứng xử mang tính định hướng:*

- - Chiến lược từ bỏ (rút lui khỏi một thị trường)
- - Chiến lược thích ứng (tiếp cận với một thị trường)
- - Chiến lược cố thủ (quyết tâm trụ lại ở một thị trường)
- - Chiến lược chiếm lĩnh (trực tiếp hay gián tiếp)
- - Chiến lược liên kết (liên kết dọc, ngang)
- - Chiến lược tập trung (hợp nhất thành các hãng, tập đoàn lớn).
- - Chiến lược quốc tế hoá (liên minh chiến lược với hãng nước ngoài).

3. Vai trò của CLKD

- Có vai trò quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của DN
- Giúp cho các DN nắm bắt được các cơ hội của thị trường và tạo được lợi thế cạnh tranh trên thương trường.
- Giúp DN thấy rõ mục đích, hướng đích của mình, các nhà QTDN phải xem xét và xác định nên đi theo hướng nào?
- Giúp DN tận dụng tốt cơ hội và giảm bớt các nguy cơ liên quan đến điều kiện môi trường kinh doanh
- Giúp DN giảm bớt rủi ro và tăng cường khả năng tận dụng các cơ hội KD

II. Các định hướng chủ yếu

- Đây là cơ sở quan trọng để đề ra các chiến lược.

1. *Định hướng mục tiêu:*

- - Cải tiến tiêu chuẩn chất lượng thông qua các phát minh mới.
- - Tăng phần thị trường thông qua việc hạ giá đáng kể.

■ *2. Các định hướng chiến lược về cơ cấu:*

- - Thành lập cơ sở mới (xí nghiệp, chi nhánh...)
- - Đổi mới hình thức tổ chức doanh nghiệp (từ doanh nghiệp Nhà nước sang Công ty cổ phần, công ty TNHH sang cổ phần...)
- - Thăm dò vị thế mới (ở trong nước, nước ngoài).

III. HOẠCH ĐỊNH KẾ HOẠCH

- **1. Kế hoạch kinh doanh**
- **Tại sao cần lập một kế hoạch kinh doanh?**
- Tìm kiếm nguồn tài trợ – một kế hoạch kinh doanh tốt là công cụ có tính thuyết phục nhất bạn có thể sử dụng, đồng thời cũng là tài liệu bắt buộc phải có đối với các tổ chức tài chính.
- Đưa ra định hướng – quá trình chuẩn bị bản kế hoạch giúp bạn suy nghĩ một cách khách quan về doanh nghiệp của mình, về những điểm mạnh và điểm yếu nội tại, những cơ hội và mối đe dọa từ bên ngoài, sự cần thiết và thời điểm ra những quyết định chiến lược.

- Truyền đạt được tới các đối tác, các nhà đầu tư cũng như những nhân viên chủ chốt, qua đó củng cố lòng tin vào các mối quan hệ, sự tín nhiệm cũng như khuyến khích và tập trung hơn nữa những nỗ lực của nhân viên; tóm lại là tạo ra được một tầm nhìn chung (shared vision)
- Tạo ra những công cụ quản lý mới – Quá trình chuẩn bị một bản kế hoạch sẽ cung cấp những phương tiện quản lý có lợi về lâu dài cho doanh nghiệp của bạn. Những phương pháp này có thể được sử dụng lại khi các bản kế hoạch được cập nhật hoặc lập cho những mục đích khác.

Thời điểm lập kế hoạch?

- Khi nền kinh tế đi xuống và điều kiện kinh doanh trở nên khó khăn hơn, thì cũng chính là lúc hợp lý để tiến hành quá trình lập kế hoạch. Bản kế hoạch sẽ kết hợp những chiến lược để tồn tại với việc định vị vị trí của công ty để có thể khai thác một cách nhanh nhất, có lợi thế nhất sự phục hồi của nền kinh tế - điều nhất định sẽ xảy ra.

2. Các loại kế hoạch của doanh nghiệp

- Theo nhiều cách tiếp cận có thể chỉ ra các loại kế hoạch sau:
 - ***a. Theo thời hạn***
 - Bao gồm: - Kế hoạch dài hạn
 - - Kế hoạch trung hạn
 - - Kế hoạch ngắn hạn

b. Theo phương pháp lập kế hoạch

- - Kế hoạch “cuốn chiếu”: tức là mỗi năm kế hoạch đều xác định cho cả thời kỳ dài.

- **Chẳng hạn**

| ■ Năm kế hoạch | Kỳ kế hoạch |
|----------------|----------------------------------|
| ■ 2002 | 2003 → 2004 → 2005 → 2006 → 2007 |
| ■ 2003 | 2004 → 2005 → 2006 → 2007 → 2008 |

- - Kế hoạch kỳ đoạn: tức là xác định kế hoạch cho một thời kỳ sau đó mới xác định kế hoạch cho kỳ sau.

- Năm kế hoạch

- Kỳ kế hoạch

- 2002

- 2003→2004→2005

- 2005

- 2006→2007→2008

c. Theo mức độ hoạt động

- Bao gồm:
- - *Kế hoạch chiến lược*: là loại kế hoạch được hoạch định cho một thời kỳ dài (thường là 4 năm), do các quản trị gia lãnh đạo xây dựng. Giá trị của kế hoạch chiến lược mang tính tập trung cao và rất uyên chuyên.
- - *Kế hoạch chiến thuật*: được hoạch định cho thời gian từ 1 đến 4 năm, là kết quả triển khai kế hoạch chiến lược của các quản trị gia lãnh đạo với các quản trị gia điều hành. Giá trị kế hoạch ít mang tính tập trung và ít uyên chuyên hơn.

- - *Kế hoạch tác nghiệp*: được hoạch định chi tiết cho thời gian ngắn (dưới 1 năm). Là kết quả hoạch định của quản trị gia điều hành với các quản trị gia thực hiện. Giá trị kế hoạch không mang tính chất tập trung và thường rất cứng nhắc gồm:

- + Nghiên cứu, phát triển
- + Tài chính
- + Nhân sự
- + Mua
- + Sản xuất
- + Marketing

u.

d. Theo mức độ chi tiết của kế hoạch có:

- - Kế hoạch tổng thể doanh nghiệp.
- - Kế hoạch bộ phận: loại kế hoạch này gắn liền với từng lĩnh vực kinh doanh như: Kế hoạch Marketing, kế hoạch sản xuất, kế hoạch vật tư, kế hoạch nhân sự, kế hoạch tổ chức, tài chính, đầu tư...

3. Phối hợp kế hoạch

- Một vấn đề đặt ra cho các nhà quản trị là phải phối hợp các loại kế hoạch như thế nào? Và từ đâu?
- Trong nền kinh tế thị trường, thông thường mọi bộ phận kế hoạch thường được xây dựng xuất phát từ kế hoạch Marketing.
- Cũng cần lưu ý rằng, kế hoạch Marketing không phải lúc nào cũng là điểm xuất phát hợp lý cho các bộ phận kế hoạch khác. Chẳng hạn trong trường hợp kế hoạch tài chính không cho phép. Chính vì vậy, một cách tiếp cận nữa thường được xem xét là xây dựng các bộ phận kế hoạch bắt đầu từ những kế hoạch tất yếu nhất trong doanh nghiệp.

4. Cụ thể hoá kế hoạch

- Một bức tranh rõ nét về tình hình tương lai của doanh nghiệp chỉ có thể có được nếu chúng được cụ thể hoá bằng các số liệu tính toán. Có thể thông qua các số liệu cơ bản sau:
 - - Số liệu về ngân sách ở các lĩnh vực kế hoạch.
 - - Bảng cân đối kế hoạch (giá trị vốn và tài sản).
 - - Bảng tính lãi - lỗ (giá trị thu nhập và chi phí).
 - Rõ ràng, các chỉ tiêu nêu ra bằng số liệu sẽ là cái đích để doanh nghiệp vươn tới, đồng thời còn là cơ sở để kiểm tra và phân tích, đánh giá tình hình thực hiện cũng như dự đoán tiếp theo. Một trong các kế hoạch quan trọng của doanh nghiệp là kết quả lợi nhuận (hay còn gọi là kế hoạch kết quả kinh doanh). Ở các nước có nền kinh tế thị trường, kế hoạch này thường được xác định bằng phương pháp "trừ lùi" từ doanh thu.

V. TỔ CHỨC THỰC HIỆN VIỆC HOẠCH ĐỊNH CHƯƠNG TRÌNH QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Trong khuôn khổ của việc hoạch định một chương trình quản trị doanh nghiệp, nội dung tổ chức thực hiện đề cập 3 vấn đề sau:

- Diễn tả mức độ ảnh hưởng đến các lĩnh vực kinh doanh.
- Điều khiển bằng kỹ năng quản trị.
- Sử dụng bằng công cụ quản trị

1. Sự diễn tả mức độ ảnh hưởng đến các lĩnh vực quản trị doanh nghiệp

- Trong lĩnh vực kinh doanh, ở từng lĩnh vực kinh doanh sẽ có những sự cố tác động nhất định, việc liệt kê các sự cố là bước đầu tiên cần thiết để tổ chức thực hiện.

Các vấn đề phát sinh

- Thiếu hụt, lỗi nguyên vật liệu
- Vấn đề thiếu thống nhất
- Lỗi trong dự đoán
- Sức ép chi phí

- Phối hợp thời gian
- Thiếu ý tưởng
- Quá nhiều việc
- Vấn đề quyền hạn

Các kỹ năng vận dụng

- Kỹ năng kiểm tra
- Kỹ năng phối hợp thông tin-
- Kỹ năng dự đoán
- Thanh toán, kiểm tra lại các khoản chi phí
- Kỹ năng kế hoạch
- Kỹ năng sáng tạo
- Kỹ năng uỷ quyền
- Kỹ năng tổ chức

3. Điều khiển bằng các công cụ quản trị

- Ở tất cả các cấp quản trị trong doanh nghiệp, việc sử dụng các công cụ quản trị mang lại một giá trị to lớn.
- - Công cụ có tính chất pháp lý: hợp đồng lao động
- - Công cụ khuyến khích
- - Công cụ thông tin
- - Công cụ điều chỉnh: đề cập đến điều chỉnh thái độ và lợi ích của cộng sự để hướng tới thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.
- - Công cụ đánh giá: Điều quan trọng ở đây là phải xây dựng được các cơ sở đánh giá.

VI. KIỂM SOÁT VÀ PHÂN TÍCH

■ 1. Kiểm soát

- Là việc xem xét và so sánh những kết quả đã đạt được trên thực tế so với những mục tiêu đã đề ra: "sẽ" và "đã".

■ a. Lợi ích của sự kiểm tra

- Là tiền đề để đảm bảo sự ăn khớp giữa mục tiêu đề ra và thực tế đạt được. Và chính hoạt động kiểm soát đòi hỏi phải có những chỉ tiêu thống nhất chung, không chỉ cho kiểm soát mà ngay cả khi làm kế hoạch. Đó là:

- - Chỉ tiêu cho từng cộng sự (Ví dụ: phải tăng doanh số bán ra lên 3%).
- - Các chỉ tiêu cho từng nhóm (Ví dụ khoán tăng sản lượng 300 cái).
- - Các chỉ tiêu cho từng lĩnh vực.
- - Chỉ tiêu cho toàn doanh nghiệp.

b. Phân loại sự kiểm soát

- - Theo đối tượng kiểm soát gồm kiểm soát thái độ của nhân viên đối với công việc trực tiếp và kiểm soát kết quả của nhân viên.
- - Theo cách kiểm soát có: tự kiểm tra và kiểm tra từ bên ngoài.
- - Theo điều kiện của doanh nghiệp gồm kiểm soát do các nhân viên và kiểm tra tự động bằng máy đo, đếm.
- - Theo quy mô gồm Kiểm soát toàn bộ hoạt động và kiểm soát từng vấn đề

■ 2. Phân tích

- Là việc chỉ ra các điểm yếu của doanh nghiệp, từ đó đưa đến cho lãnh đạo doanh nghiệp những cách thức giải quyết mới.
- Chính quá trình phân tích này đồng thời với việc tìm ra cách giải quyết trong chừng mực nhất định dẫn đến làm thay đổi cả chiến lược tổng thể cũng như mục tiêu, kế hoạch

a. Phân tích doanh nghiệp

- Là việc phân tích các điểm mạnh, yếu của doanh nghiệp trong việc so sánh với đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Các lĩnh vực được đưa ra so sánh và phân tích gồm: tiêu thụ, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, mua sắm, nhân sự, tài chính.
- Ngoài ra, cũng có thể phân tích cả các mặt: hình thức tổ chức quản trị doanh nghiệp, cơ cấu doanh nghiệp.
- Chính việc phân tích này đưa đến một kết quả mà chúng ta có thể gọi là: tình trạng cạnh tranh của doanh nghiệp.
- **Chú ý:** Kết quả phân tích phải cụ thể, chỉ ra được đâu là điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp. Nó sẽ là những dữ liệu quan trọng cho việc hoạch định chiến lược, kế hoạch cho kỳ sau.

b. Phân tích môi trường của doanh nghiệp

- Là việc đưa ra những ảnh hưởng đặc biệt to lớn của môi trường kinh doanh đối với doanh nghiệp.
- Phân tích môi trường kinh tế:
 - -Hệ thống kinh tế
 - -Tình trạng kinh tế nói chung
 - -Tình trạng về thị trường lao động.
- Phân tích môi trường văn hoá và xã hội
 - -Các yếu tố xã hội
 - -Quan điểm về lòng tin
 - -Sự năng động của nhân công

- Phân tích môi trường công nghệ
- -Sự xuất hiện và áp dụng công nghệ mới
- *Phân tích môi trường chính trị và luật pháp
- -Trật tự xã hội và luật pháp.
- -Sự ảnh hưởng của các tổ chức xã hội đối với chính trị và luật pháp.
- Các nhân tố về sinh thái
- -Cơ sở hạ tầng
- -Điều kiện địa lý
- -Tình hình khí hậu
- Phân tích các nhân tố liên quan đến thị trường
- -Tình trạng thị trường mua của doanh nghiệp: Giá, chi phí, xu hướng.
- -Tình trạng thị trường tiêu thụ: Sự biến động, sức mua.
- -Tình trạng cạnh tranh: phân thị trường (thị phần)
- -Tình trạng thị trường thế giới
- Phân tích môi trường kinh doanh để xác định các cơ hội và rủi ro.