

Phương pháp quản lý doanh nghiệp có hiệu quả.

Công việc của người chủ DN là phải ban hành nhiều quyết định trong phạm vi thường xuyên hoặc đột xuất, có thể đó là sự biến động của cung-cầu trên thị trường tiêu thụ, công nhân thôi việc, nhiều nhà cạnh tranh mới xuất hiện, doanh thu thấp...vô số sự phát sinh khác đòi hỏi chủ DN phải kịp thời xử lý, trong các vấn đề trên điều khó nhất, có tính quyết định về sự sống còn của doanh nghiệp đó là nghệ thuật quản trị của chủ DN, nói cách khác đó là sự phản ứng có tính nhạy bén, sáng suốt, thích hợp để tìm ra cách giải quyết hữu hiệu. Muốn vậy chủ DN phải thật sự có bản lĩnh, tự tin, chủ động tích cực và sáng suốt tìm hướng đi đúng đắn. Điều này không phải dễ dàng nếu chỉ biết lý thuyết suông và một nguyên tắc cứng đờ mà cần có sự trao đổi qua thực tiễn, nhất là am hiểu về doanh nghiệp của mình như thuộc lòng những kẻ chỉ trên bàn tay. Ông bà chúng ta ngày xưa đã từng dạy rằng “*tri kỷ, tri bỉ, bách chiến bách thắng*” câu nói đó đã trở thành nguyên tắc hết sức giá trị cho các doanh nghiệp ngày nay.

Nghệ thuật quản trị hiện đại yêu cầu chủ DN phải giỏi về kiến thức nhất là trong việc phân tích tình huống, (*theo phương pháp S.W.O.T*) nhằm phát hiện ra điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ của doanh nghiệp mình, nếu là mặt mạnh thì cần phát huy để nó càng mạnh hơn, điểm yếu phải xây dựng một chiến lược khắc phục theo từng chu kỳ thích hợp, biết đó là cơ hội thì nên tận dụng một cách tối đa và nếu là nguy cơ hãy cố gắng loại trừ, càng lánh xa sự rủi ro càng tối thiểu sự thất bại. Trên thực tế nhiều chủ DN thường hay chủ quan tưởng rằng mình tài giỏi, không chịu đầu tư phân tích, khi gặp sự cố khó khăn thì rối tung lên, lúc đó chỉ giải quyết những vấn đề tiểu tiết mà quên đi việc đại sự, thế mạnh không đem ra sử dụng cứ bám vào điểm yếu để đối chọi với kẻ

thù, từ đó dẫn đến những sai lầm nghiêm trọng làm ảnh hưởng không nhỏ đến toàn cục.

Một chủ DN giỏi, không chỉ là học giỏi, sáng dạ, nhớ lâu...mà phải biết phân tích, tổng hợp, phán đoán tốt và nhìn xa trông rộng. Thành bại của doanh nghiệp phần lớn phụ thuộc theo chiến lược của người chủ DN. Muốn có một chiến lược tối ưu và khả thi người quản lý phải biết đặt mục tiêu rõ ràng, cụ thể, có tính thời gian và thu thập thông tin càng nhiều càng tốt. Được như vậy chúng ta mới đo lường được mạnh-yếu, tiên đoán được cơ hội, phòng ngừa điều rủi ro có thể xảy ra và tìm ra biện pháp thực thi có hiệu quả nhất. Đó là bí quyết cốt lõi của nhà quản trị doanh nghiệp.

Ngày nay, khuynh hướng chung về quản trị doanh nghiệp được chia thành 4 chức năng cụ thể đó là: hoạch định, tổ chức thực hiện, kiểm soát và phân tích tổng hợp.

Đối với các doanh nghiệp nhỏ, người quản lý trực tiếp điều hành thì trách nhiệm và bổn phận của họ càng khó khăn và rộng hơn nhiều so với các doanh nghiệp lớn, vì thế người quản trị doanh nghiệp nhỏ phải lưu ý đến tất cả các vấn đề có liên quan đến doanh nghiệp của mình như: số lượng hàng bán ra hằng ngày, tình hình thị trường, số lượng hàng tồn kho, hoạt động sản xuất, vấn đề tài chính, các sản phẩm mới, chính sách tín dụng, chiến lược chào hàng, yếu tố giá cả, nghệ thuật Marketing, thông tin kinh tế, chính sách vĩ mô và nhiều vấn đề khác...

Để kiểm soát các vấn đề trên một cách khoa học và hữu hiệu. Người quản lý cần phải biết chia nó thành 2 loại:

1. Các dữ liệu ngắn hạn cần phải phân tích thường xuyên và theo định kỳ ngày, tuần, tháng.
2. Các dữ kiện dài hạn chỉ kiểm tra đột xuất mỗi khi cần thiết.

Loại dữ kiện ngắn hạn bao gồm:

*** Tình hình tiền mặt:**

Cần theo dõi theo định kỳ hằng ngày nhằm bảo đảm cho tất cả các khoản nợ phải được trả đúng thời hạn. Nếu tiền mặt bị giảm đến mức báo động thì chủ DN phải tìm hiểu nguyên nhân tại sao? Có thể do chênh lệch trong việc thu nợ, hoặc do tồn kho quá nhiều...trong khi tìm nguyên nhân, chủ DN cần phải cứu vãn tình thế bằng nhiều hình thức nhằm duy trì hoạt động của doanh nghiệp. Việc quản lý tiền mặt là nhiệm vụ thiết yếu của doanh nhân, nhờ kiểm soát thường xuyên chúng ta sẽ kịp thời xử lý dư nợ, hàng chậm bán và chặn đứng việc tiêu hao tiền mặt hoặc vay vốn khi cần thiết.

*** Phân tích các khoản nợ phải thu:**

Cho dù chúng ta không thiếu tiền mặt, hằng tuần cũng nên dành thời gian phân tích các khoản nợ phải thu của mình, kiểm soát được nó sẽ giúp cho doanh nghiệp biết được số nợ tồn đọng bao lâu rồi? vì sao họ không trả? Chúng ta có thể đề ra chính sách đòi nợ tích cực hơn không? Có nên tiếp tục duy trì mối quan hệ hay chấm dứt? chúng ta nên nhớ rằng 80% doanh nghiệp bị phá sản là do không kiểm soát được các khoản nợ phải thu.

*** Kiểm soát lượng hàng bán ra và chiều hướng tăng giảm.**

Nếu lượng hàng bán ra tăng theo ý muốn là điều tốt cho doanh nghiệp, nhưng nó lại tăng đột xuất ngoài dự kiến thì cần phải kiểm soát và phân tích, có thể do giá cả rẻ, nhu cầu đột biến, hàng hóa khan hiếm...cần phải điều chỉnh cho phù hợp. Nếu đó là sự tăng trưởng do nhu cầu tiêu dùng thì cần phải điều chỉnh tăng nguồn vốn nhằm đáp ứng đầy đủ. Ngược lại hàng bán ra giảm sút hay không tăng đúng theo dự tính, chủ DN cũng phân tích tìm ra lý do tại sao có sự suy giảm đó, để kịp thời tìm ra biện pháp đối phó.

Dĩ nhiên, việc tăng giảm nhiều lúc có thể gây ra do nhiều nhân tố vượt hẳn khả năng kiểm soát của chúng ta, nhưng điều cần thiết đối với người quản lý là phải nhận các hậu quả về sự thay đổi đó.

*** Kiểm tra năng suất làm việc**

Hằng tháng cần phải kiểm soát lại năng suất làm việc và hiệu quả công tác của từng bộ phận, từng nhân viên dưới quyền mình phụ trách. Nếu năng suất và hiệu quả công tác thấp, người quản lý phải tìm hiểu nguyên nhân (*có thể do chỉ tiêu đưa ra quá cao, máy móc trục trặc, nhân viên kém cỏi tay nghề, thiếu vật tư nguyên liệu, sự điều hành kém...*) Nếu kiểm soát tốt cần kèm theo chế độ thưởng, phạt nghiêm minh, điều này đồng nghĩa với sự khuyến khích tài năng và triệt tiêu các biểu hiện tiêu cực trong nội bộ.

*** Kiểm soát hàng tồn kho**

Chủ DN phải biết rõ số hàng trong kho còn bao nhiêu? Có đủ đáp ứng lượng hàng bán ra hay là tồn kho quá nhiều? từ đó sẽ ban hành chiến lược gì? (*nên*

giữ giá hay giảm giá?) Hàng tồn kho chiếm một phần quan trọng trong hoạt động của doanh nghiệp, việc kiểm soát hàng tồn kho sẽ giúp cho doanh nghiệp có tiền mặt để dùng vào mục đích khác.

*** Kiểm soát giá bán**

Nếu đột nhiên doanh nghiệp mất khách hàng, điều này cần phải nghĩ ngay đến yếu tố giá, có thể là do một nhà cạnh tranh bán hạ giá để giành giật thị trường, chủ doanh nghiệp cần phải phản ứng mau lẹ nếu không sẽ mất khách hàng của mình, muốn vậy ngoài việc thường xuyên quản lý giá cả còn phải theo dõi giá bán của các đối thủ khác trên phạm vi thị trường mình quản lý.

Đối với loại dữ kiện dài hạn:

Dù không thường xuyên và theo một chu kỳ nhất định như các dữ kiện ngắn hạn. Nhưng ít nhất nửa năm, một năm hoặc bất kỳ lúc nào xét thấy cần thiết chủ DN phải kiểm soát chặt chẽ. đó là:

+ Hồ sơ kế toán:

Cần phải bảo quản tốt, sắp xếp khoa học để khi ban hành một quyết định cần phải có số liệu chính xác, lúc đó có ngay. Đây cũng là hồ sơ rất cần thiết nhằm chứng minh nền tài chính của doanh nghiệp cho các nhà đầu tư, các tổ chức tín dụng. Trong thực tế không ít chủ DN lúng túng khi gặp phải những tình huống này, vì thế nhiệm vụ kiểm soát hồ sơ kế toán phải được duy trì và bảo quản một cách cẩn thận để đáp ứng các nhu cầu đối nội và đối ngoại.

+ Chiến lược phát triển:

Cần phải theo dõi mọi diễn biến trên thị trường và sự chuyển biến của công nghệ và kỹ thuật nhằm đề ra các chiến lược thích hợp. Chiến lược phát triển nên xây dựng theo mô hình bậc thang, vững chắc đi theo từng nấc thang một, không vội vàng, hối hả - chậm mà chắc còn hơn nhanh mà ngã.

+ Chế độ lương của nhân viên:

Lương chính là chất kích thích nhân viên làm tốt hơn, giúp cho họ phấn đấu tăng năng suất và gắn bó hợp tác cùng doanh nghiệp. Do đó chủ DN trực tiếp kiểm soát bảng lương, thay đổi cơ cấu lương cho phù hợp với từng loại lao động (*lương tháng, lương khoán, lương thưởng...*)

+ Môi trường kinh doanh:

Tất cả môi trường chung quanh đều có thể tác động đến hoạt động của doanh nghiệp, những nhân tố có thể là chiều hướng kinh tế - chính trị - xã hội, sự thay đổi sở thích, dân số, thời tiết...tuy nhiên chúng ta cần chú ý tập trung vào những nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến doanh nghiệp nhiều hơn, chính sự ảnh hưởng này sẽ tạo ra nhiều cơ hội tốt hơn cho mình và ngược lại cũng có thể đe dọa sự tồn tại của doanh nghiệp.