

Chương 1: Tổng quan về quản trị kinh doanh KSDL

1. Quản trị kinh doanh

1.1. Kn : qtkd du lịch là sự tác động liên tục, có tổ chức, có hướng đích của chủ thể doanh nghiệp dl lên tập thể những người lao động trong doanh nghiệp, sử dụng 1 cách tốt nhất mọi tiềm năng và cơ hội nhằm đạt được mục tiêu đề ra theo pháp luật và quy định hiện hành.

1.2. Chức năng của quản trị kinh doanh: gồm 4 chức năng

-*Hoạch định trong kinh doanh dl* : là việc xây dựng mục tiêu, chiến lược, chính sách kinh doanh trong điều kiện nhất định trong bối cảnh của thị trường và có tính đến sự tác động của môi trường kinh doanh. Từ chiến lược và mục tiêu chung m, à xây dựng kế hoạch kinh doanh cho từng thời kỳ cụ thể. Hoạch định trong kinh doanh dl thành công có nghĩa là đề ra được bước đi thích hợp, các mục tiêu khả thi, giảm thiểu rủi ro và cuối cùng là phát triển được doanh nghiệp

-*Tổ chức kinh doanh* : tổ chức có nghĩa là quá trình hình thành, bố trí sắp xếp là quá trình tổ chức đầu vào và đầu ra phù hợp với điều kiện cụ thể. Nội cách khác tổ chức kinh doanh đó là tổ chức cơ cấu bộ máy và tổ chức quản trị hoạt động sản xuất kinh doanh.

-*Lãnh đạo kinh doanh*: lãnh đạo là 1 nội dung của quản trị kinh doanh, lãnh đạo là 1 quá trình tác động đến con người sao cho họ tự nguyện làm việc để hoàn thành mục tiêu tổ chức. lãnh đạo là quá trình chỉ huy, phối hợp, điều hành, gây ảnh hưởng để hoàn thành công việc theo kế hoạch

-*Kiểm soát kinh doanh* là quá trình so sánh giữa chỉ tiêu kế hoạch với kế hoạch thực tế sao cho bảo đảm sự phù hợp giữ thực tế và kế hoạch.

Nhờ có việc kiểm soát mà đánh giá được thực trạng quá trình kinh doanh, nếu có khó khăn, sai sót mới có thể đưa ra giải pháp khắc phục kịp thời. Vậy kiểm soát kinh doanh là chức năng quan trọng quản trị kinh.

2. Doanh nghiệp DL

2.1. Kn: Theo luật doanh nghiệp nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa việt nam, DN DL là tổ chức kinh tế có teen riêng, có tài sản, có trụ sở dao dịch ổn định, được đăng kí kinh doanh theo quy định của pháp luật nhằm mục đích thực hiện các hoạt động kinh doanh DL ,

-*DN DL*: là một tổ chức đồng, có chủ thể hoạt động kinh doanh DL, là một đơn vị kinh tế cơ sở của ngành du lịch, sản xuất và cung cấp các sản phẩm và dịch vụ DL trên thị trường và tạo ra thu nhập quốc dân.

-*DN DL*: là một hệ thống mở có quan hệ chặt chẽ với môi trường kinh doanh. mỗi doanh nghiệp là một tế bào trong hệ thống phân công lao động XH nói chung và ngành DL nói riêng, DN DL là một đơn vị cung ứng trên thị trường DL , đồng thờ là một đơn vị tiêu thụ.

2.2. Phân loại doanh nghiệp

**Theo hình thức sở hữu* :

- DN tư nhân là một đơn vị kinh doanh trong ngành DL do một cá nhân làm chủ, chủ DN tư nhân chịu trách nhiệm vô hạn về các khoản nợ của doanh nghiệp .

- Công ty là hình thức pháp lý của sự hợp tác kinh doanh trên nhiều phương diện khác nhau để tạo ra sức mạnh, trước hết đó là khả năng tập chung vốn để đầu tư vào KD DL , nó phù hợp với các dự án phát triển du lịch cần phải đầu tư lớn với sự liên kết của nhiều đối tác vào nhiều lĩnh vực khác nhau

- DN NN , về địa vị pháp lý thì doanh nghiệp nhà nước trong DL cũng giống như DN NN nói chung. Trong hoạt động kinh doanh của ngành DL thì doanh nghiệp nhà nước đóng vai trò định hướng p/triển, điều tiết trong quan hệ cung cầu và thực hiện nghĩa vụ đối với nhà nước và cộng đồng dân cư.

**Theo lĩnh vực kinh doanh*

-*Kinh doanh lữ hành*: là việc kinh doanh các chương trình DL hoạt động LH là lĩnh vực trung tâm của ngành du lịch. Nó chi phối các lĩnh vực khác như kinh doanh khách sạn, vận chuyển du lịch và các dịch vụ khác,

- *Kinh doanh lưu trú*: khách sạn là bộ phận rất quan trọng của ngành DL .kinh doanh khách sạn DL là kinh doanh sự lưu trú và các dịch vụ liên quan tới lưu trú của khách hàng. Kinh doanh khách sạn vừa có mối quan hệ mật thiết với kinh doanh LH lại vừa có tính độc lập tương đối bởi vì khách sạn là nơi phục vụ sự lưu trú cho khách du lịch và các đối tượng có nhu cầu lưu trú nhưng không phải đi DL như khách công vụ, khách buôn bán , và các mục đích khác.

-*Kinh doanh vận chuyển khách DL* : là một bộ phận vận tải hành khách nói chung, nhưng vận chuyển khách DL đòi hỏi có chất lượng cao hơn và phù hợp với đặc điểm đi DL theo đoàn

-*Kinh doanh các dịch vụ DL khác*: như bán vật tư hàng hoá chuyên dùng cho DL dịch vụ vui chơi giải trí, DV cho thuê và trông coi phương tiện dụng cụ ngoài ra còn có dịch vụ thông tin và bán hàng lưu niệm, ăn uống và điểm tâm giải khát .

**Theo quy mô*

-*Doanh nghiệp vừa và nhỏ*: Hầu hết các doanh nghiệp việt nam thuộc dạng này. nó có vị trí quan trọng hoạt động của ngành. Nhìn chung nó thích hợp với trình độ quản lý và môi trường kinh doanh ở nhiều điểm du lịch vào vùng kênh thỏ.

-*Doanh nghiệp lớn*: Đây là các tổng công ty, các tập đoàn, chúng bao gồm nhiều thành viên hoạt động trong phạm vi một thành phố và có quan hệ với các đối tác ở ngoại thành phố, tỉnh và nước ngoài. theo sự hướng toàn cầu hoá hiện nay, theo nhu cầu p/triển DL trong nước, khu vực và thế giới thì loại hình doanh nghiệp cơ qy mô lớn sẽ được phát triển.

3. Môi trường kinh doanh

3.1. *Nhận thức về môi trường KD* : môi trường KD là một khung cảnh bao trùm lên hoạt động KD . nó bao gồm tổng thể các nhân tố khách quan và chủ quan, vận động và tương tác với nhau, tác động trực tiếp hoặc gián tiếp tới hoạt động KD của từng doanh nghiệp . Sự tác động này có thể thuận lợi hoặc gây khó khăn hoặc trở lại cho KD .

-*Bản thân kinh doanh* là một quá trình vận động trong một môi trường cũng không ngừng vận động vậy sự tĩnh tại chỉ là tương đối theo từng mục đích tương đối

-Các nhân tố cấu thành môi trường KD vừa tự vận động lại vừa tự tác động qua lại với nhau trở thành ngoại lực chính cho sự vận động và biến đổi của môi trường KD .

-Các nhân tố của môi trường KD rất đa dạng, phong phú. Do đó việc nghiên cứu nó đòi hỏi phải sử dụng nhiều cách tiếp cận ,nhiều phương pháp khác nhau.

-Doanh nghiệp ko chỉ thụ động chịu sự tác động của môi trường kinh doanh mà chính nó lại sản sinh ra các tác nhân làm thay đổi đến môi trường kinh doanh.

-Như vậy môi trường kinh doanh là 1 phạm trù rất rộng bao gồm các yếu tố vừa vừa cụ thể vừa chịu tác động, chúng có mối quan hệ trực tiếp hay gián tiếp đến sự tồn tại của doanh nghiệp

-Doanh nghiệp chịu sự tác động của môi trường kinh doanh nên doanh nghiệp phải hiểu được sự tác động này trong đó tác động nào là tích cực hay tiêu cực mạnh hay yếu và thời gian tác động cũng như quy luật của sự tác động đó tới doanh nghiệp như thế nào khi chưa hiểu được toàn bộ những nhân tố đó thì doanh nghiệp khó có thể hình dung được chính xác con đường đi của mình để có thể đạt được mục tiêu cuối cùng là lợi nhuận .

3.2-môi trường kinh doanh và sự tác động của chúng

a/Môi trường kinh doanh bên ngoài

*Môi trường vĩ mô : là phạm vi có tác động đối với doanh nghiệp trong ngành DL chúng có thể được phân thành các nhóm sau

-Yếu tố kinh tế :chúng có tác động rất lớn đến kinh doanh DL yếu tố kinh tế bao hàm bên ngoài và bên trong trong nhóm các yếu tố kinh tế thì trực tiếp ảnh hưởng đến DL là tốc độ tăng trưởng kinh tế, kéo theo thu nhập dân cư cuối cùng tác động đến nhu cầu DL .vì tiêu dùng trong DL trước hết là tầng lớp có thu nhập cao .ngoài ra còn có các yếu tố của nhà nước như chính sách phát triển DL của các quốc gia và khu vực qua thời kì

-Yếu tố văn hoá :nền văn hoá của mỗi dân tộc và quốc gia là nhân tố tạo nên động cơ đi DL của người bản xứ khác và đặc biệt đối với người nước ngoài.đó là các di tích văn hoá như cố đô Huế, thánh địa Mỹ Sơn, văn hoá công chiêng ,văn miếu công chiêng□

-yếu tố pháp luật:hệ thống pháp luật liên quan trực tiếp đến quyền và nghĩa vụ cũng như lợi ích các DN DL. nó gián tiếp hoặc trực tiếp ảnh hưởng đến mỗi khách DL vì vậy yếu tố pháp luật chi phối rất lớn đến việc phát triển DL

-Yếu tố chính trị:tuy là gián tiếp nhưng nó chi phối tổng thể và toàn diện đến kd DL. như sự ổn định về chính trị của quốc gia là cơ hội thuận lợi để đảm bảo sự an toàn cho du khách, trước hết đối với KDL nước ngoài.thông qua đường lối ,chính sách phát triển kinh tế nói chung trong đó có DL như chính sách mở cửa của kinh tế thì DL Việt Nam cũng bước sang 1 giai đoạn mới

-Các yếu tố khác :chúng bao gồm sự phát triển của khoa học công nghệ ,vấn đề dân số, tài nguyên môi trường nói chung sự hội nhập của quốc gia đối với khu vực và thế giới sự ảnh hưởng của yếu tố này cũng rất đáng kể đến KDDL vì vậy trên giác độ vĩ mô cần thiết phải quan tâm đến động thái của chúng

b/Môi trường vĩ mô môi trường cạnh tranh

*Tập khách hàng :khách hàng là những người mua hàng hoá và dịch vụ của doanh nghiệp .khách hàng thực hiện sự trao đổi, họ trả tiền cho doanh nghiệp để lấy hàng hoá, dịch vụ,do vậy khách h là hàng chính là thị trường tiêu thụ của doanh nghiệp. qua thị trường khách hàng,mà doanh nghiệp thực hiện mục tiêu đề ra là doanh thu và lợi nhuận. mỗi uan hệ này chỉ tồn tại và phát triển được nó đảm bảo lợi ích kinh tế về sự thỏa mãn cho cả hai bên.thị trường có 2 dòng khách hàng và doanh nghiệp tìm nhau,doanh nghiệp tìm xác định tập khách hàng cho mình,ảnh hưởng lên tập khách hàng đó.ngược lại khách hàng cũng có những ưu thế,chế ước đối với doanh nghiệp.trong xu thế toàn cầu hóa hiện nay thì người mua có ưu thế hơn rất nhiều sự tín nhiệm của khách hàng là tài sản quý báu đối với doanh nghiệp

-Nghiên cứu tập khách hàng cũng chính là xác định nhu cầu thị trường, từ đó xây dựng mục tiêu kế hoạch phát triển doanh nghiệp.

*Các nhà cung cấp :

-Nhà cung cấp có thể là 1 tổ chức hay cá nhân cung cấp các yếu tố đầu vào cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp như nguyên vật liệu, thiết bị,năng lượng, tài chính và các dịch vụ khác ...các nhà cung cấp có thể tác động tới tương lai,lợi nhuận của doanh nghiệp vì họ liên quan tới chi phí đầu vào của hoạt động kinh doanh. họ có thể ép doanh nghiệp bằng cách ko cung cấp đầu vào thường xuyên hoặc tăng giá, hay giảm chất lượng sản phẩm mà họ cung cấpvì vậy mỗi doanh nghiệp ko nên chỉ có 1 nhà cung cấp.trong doanh nghiệp cần phải có nhiều nhà cung cấp.tuy nhiên nhà cung cấp trong du lịch bao gồm rất nhiều bộ phận hữu quan như:các công ty vận tải ,các hãng hàng ko,các công ty gửi khách,các đầu mối cung ứng sản phẩmmỗi nhà cung có ảnh hưởng khác nhau đến doanh nghiệp

*Các đối thủ tiềm ẩn mới và sản phẩm thay thế :

-Các doanh nghiệp du lịch mới xâm nhập vào thị trường sẽ trở thành đối thủ của các doanh nghiệp đang hoạt động. sự cạnh tranh diễn ra hầu hết trên các lĩnh vực từ phân chia thị trường tới nguồn cung cấp các hoạt động khuyến mại.họ thành lập sau nên đón nhận được công nghệ hiện đại .họ nắm bắt được lợi thế,điểm yếu của mình sẽ gây được ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

-Sản phẩm thay thế là các sản phẩm có cùng công dụng có thể thay thế cho các sản phẩm đang tồn tại trên thị trường. sức ép do có sản phẩm thay thế làm giảm tiềm năng lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị bikhông chế nên ko chú ý tới sản phẩm thay thế tiềm ẩn,các doanh nghiệp có thể bị tụt hậu với các thị trường nhỏ bé.sản phẩm thay thế là sự bùng nổ công nghệ kinh doanh tốt hơn.

*Cạnh tranh hiện đại :là cường độ cạnh tranh của các đối thủ trên thị trường đang hoạt động gồm

-giá :giá cả sản phẩm hàng hoá là yếu tố rất quan trọng trong việc hình thành và phát triển hướng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp giá cả phải chăng phù hợp với quy cách và chất lượng sản phẩm sẽ dễ dàng được người mua chấp nhận

Giá cả nhiều khi ko tương xứng với chất lượng sản phẩm mà dv thì khó xác định chất lượng sản phẩm.nó phụ thuộc rất nhiều vào tâm lí và đặc điểm tiêu dùng của kh

.Cạnh tranh về giá cả dv trong kinh doanh du lịch vừa gay gắt vừa tồn tại 2 mặt trái ngược nhau giá thấp có thể thu hút khách vì giá rẻ cũn có thể đẩy kh đi bởi chất lượng dv bị giảm

-**Quảng cáo** : có tác dụng chính là định vị được sản phẩm của mình trên thị trường, khơi dậy trong người tiêu dùng 1, dẫn thói quen và ấn tượng về sản phẩm. quảng cáo giúp cho người tiêu dùng tìm đến sản phẩm một cách nhanh nhất và hiệu quả nhất . vì vậy cạnh tranh ngày càng gay gắt trong lĩnh vực này

-**Khuyến mại**: từ khi xuất hiện của nền sản xuất hàng hoá đến nay. khuyến mại trở thành thứ vũ khí sắc bén để móc túi người tiêu dùng tạo lòng trung thành với nhãn hiệu sản phẩm của họ khuyến khích mua hàng nhiều lần hoặc với số lượng lớn hoặc cả 2

. Các doanh nghiệp thường có nhiều đại lí ở nhiều vùng khác nhau họ được hưởng hoa hồng nhất định khi bán được tour du lịch nhiều hơn so với kế hoạch đây cũng gọi là khuyến mại của doanh nghiệp đối với hệ thống phân phối của mình. đối với kd họ áp dụng hình thức giảm giá cho đơn có số lượng lớn

-**Sản phẩm mới** : chính sách sản phẩm luôn là "sự sống" là tiền đề cho mọi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp . ko có sản phẩm thì ko có kh và nếu ko có sản phẩm mới thì rất khó giữ được kh và theo xu thế ngày càng đa dạng và phong phú đặc biệt nhu cầu cao cấp như đi du lịch

b/ **Môi trường kinh doanh bên trong** : là các yếu tố (phân biệt với các yếu tố tiềm lực như : vốn, cs vc, nhân sự) tác động đến kinh doanh trong phạm vi doanh nghiệp . đó là uy tín, vị thế và nền văn hoá riêng của mỗi loại doanh nghiệp môi trường kinh doanh bên trong có mối liên hệ chặt chẽ với quá trình phát triển và đồng thời nó phản ánh sức mạnh tiềm lực hiện tại.

-Uy tín và vị thế của doanh nghiệp được thể hiện qua thị phần, qua sự tín nhiệm của khách hàng, qua chất lượng sản phẩm. nền văn hoá doanh nghiệp bao gồm trong đó có triết lí kinh doanh , truyền thống, phong tục tập quán, hững quy phạm về đạo đức kinh doanh, lễ nghi và cách ứng xử trong kinh doanh đặc trưng cho doanh nghiệp

. Tất cả tạo nên 1 sức mạnh tinh thần len lõi và tác động đến từng thành viên và cả tập thể của doanh nghiệp. mọi môi trường kinh doanh thuận lợi thì công việc kinh doanh sẽ thuận lợi và ngược lại

. Môi trường bên trong và bên ngoài có mối quan hệ rất chặt chẽ gắn bó và ràng buộc lẫn nhau trong 1 thể thống nhất. các doanh nghiệp muốn hoạt động có hiệu quả thì phải tổ chức môi trường bên trong tranh thủ tận dụng mọi quan hệ bên ngoài và làm cho điều kiện bên trong thích ứng với điều kiện bên ngoài để tạo cơ hội thuận lợi cho doanh nghiệp . môi trường bên trong ko thể tách rời biệt lập với môi trường bên ngoài môi trường bên ngoài là cơ sở cho sự tạo lập và biến đổi môi trường bên trong.

Chương 2 hoạch định chiến lược và kế hoạch kinh doanh

1-KN : và tầm quan trọng của hoạch định chiến lược

1.1 -KN: về chiến lược : là tập hợp những quyết định và hành động hướng mục tiêu để năng lực và nguồn lực của tổ chức có thể đáp ứng được những cơ hội và thách thức từ bên ngoài (chiến lược luôn gắn liền mục tiêu)

*** chiến lược kinh doanh gồm 3 nội dung :**

-Mục tiêu của doanh nghiệp

-Kế hoạch cụ thể, hành động cụ thể, nhằm cụ thể hoá các chiến lược dài hạn thông qua đó có thể thực hiện được mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra

-Các chính sách, phương án để sử dụng có hiệu quả các nguồn lực sẵn có của doanh nghiệp và từ đó có thể khắc phục những khó khăn của môi trường kinh doanh mang lại .

=> vậy hoạch định chiến lược là việc xây dựng lựa chọn phương án thích hợp cho doanh nghiệp mình

1.2 -tầm quan trọng của hoạch định chiến lược

a- KN ; hoạch định chiến lược : là quá trình xác định mục tiêu (nhấn -dài hạn) của doanh nghiệp và thiết lập những kế hoạch, chính sách kinh doanh nhằm thực hiện mục tiêu.

Trong kinh doanh nói chung và trong kinh doanh ksdl nói riêng, hoạch định chiến lược có ý nghĩa quan trọng, nó giống như kim chỉ nam cho hoạt động vững chắc của doanh nghiệp

b-Vai trò của hoạch định chiến lược

-Hoạch định chiến lược nhằm định hướng tương lai của doanh nghiệp nhằm trả lời cá câu hỏi doanh nghiệp sẽ đi đến đâu? đạt được mục tiêu gì? bằng cách nào?

-Hoạch định chiến lược giúp cho doanh nghiệp sử dụng hiệu quả các nguồn lực. nhà quản trị thiết kế các kế hoạch, phương án kinh doanh nhằm phân bổ và sử dụng hợp lí các nguồn lực về tài chính vật tư và lao động ...

-Hoạch định chiến lược giúp cho doanh nghiệp tối thiểu hoá tác động tiêu cực của môi trường và vận dụng cơ hội kinh doanh. nó bao hàm cả quá trình thu thập và xử lí thông tin của môi trường, dự báo xu hướng biến đổi của các yếu tố kinh tế, chính trị, xã hội và phân loại những tác động tích cực và tiêu cực của các yếu tố đó đối với doanh nghiệp.

2-các loại chiến lược của doanh nghiệp

2.1- xét theo tiêu thức thời gian :

-**Chiến lược dài hạn** : đề cập đến những vấn đề quan trọng nhất nhằm thực hiện mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp. chiến lược dài hạn có tầm quan trọng đặc biệt đối với những doanh nghiệp có quy mô lớn. chiếm giữ vị trí quan trọng và thị phần lớn trong phạm vi vùng, địa phương, và toàn quốc. các doanh nghiệp này hoạt động ko chỉ trong nước mà còn ở khu vực, quốc tế thời gian khoảng 3-5 năm.

-Chiến lược ngắn hạn là cụ thể hoá của chiến lược dài hạn theo từng giai đoạn nhất định thường là từ 1-2 năm với những doanh nghiệp vừa và nhỏ chủ yếu hoạch định chiến lược ngắn hạn

2.1-xét theo tiêu thức phạm vi của chiến lược trong doanh nghiệp

-Chiến lược tổng thể

-Chiến lược trong từng lĩnh vực

.chiến lược sản phẩm

.chiến lược giá cả

.chiến lược phân phối

.chiến lược nhân sự

.chiến lược đầu tư

2.3-Xét theo các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp

-Chiến lược xâm nhập thị trường : giai đoạn doanh nghiệp bắt đầu đi vào hoạt động do vậy cần thiết phải tìm kiếm thị trường và kh

-Chiến lược tăng trưởng tập chung : giai đoạn doanh nghiệp có mức tăng trưởng ổn định, sản phẩm có uy tín đối với kh thị phần chiếm vững chắc trong vòng 1 vài năm

-Chiến lược thu hẹp hoạt động sản xuất kinh doanh :giai đoạn bắt đầu có dấu hiệu giảm sút hiệu quả kinh doanh trong toàn bộ doanh nghiệp hay ở 1 bộ phận cơ cấu riêng lẻ nhằm hạn chế rủi ro mức thấp nhất

-Chiến lược hỗn hợp :sử dụng trong tất cả các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp nhằm kết hợp giữa việc nỗ lực đề tăng trưởng và thu hẹp cơ sở những bộ phận giảm sút kinh doanh.

3- Hoạch định chiến lược

3.1-Phân tích đánh giá thực trạng của doanh nghiệp

a-Cần đạt được yêu cầu sau

-đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp

-xác định vị thế của doanh nghiệp trên thị trường

-so sánh các mặt mạnh và yếu của doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh

Các bước tiến hành

b-các bước thực hiện

b1:lập biểu và phân tích một số chỉ tiêu chủ yếu phản ánh kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong ít nhất 3 năm bao gồm

-chỉ tiêu D, cơ cấu D, tổng số lượt khách, số ngày khách, mức chi tiêu bình quân 1 khách, hệ số sử dụng phòng

-các chỉ tiêu liên quan đến chi phí và lợi nhuận :tổng mức và tỉ suất phí, thuê và các khoản nộp ngân sách, lợi nhuận và tỉ suất lợi nhuận

-các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp như hiệu quả sử dụng vốn, lao động, tài sản.....

-chỉ tiêu phản ánh sự phát triển của nguồn nhân lực của doanh nghiệp như :tổng số lao động, trình độ cán bộ công nhân viên ...

-chỉ tiêu liên quan đến nguồn lực doanh nghiệp như :tài sản, vốn...

*để đánh giá một cách khách quan về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp bên cạnh những chỉ tiêu trên cần phải phân tích 1 số các lĩnh vực hoạt động chủ yếu sau

a) về hoạt động marketing:

-về chính sách sản phẩm cần phân tích và đánh giá về chất lượng và cơ cấu sản phẩm của doanh nghiệp đã đáp ứng nhu cầu khách đến mức nào sự đổi mới về chất lượng sản phẩm lưu trú, ăn uống, sự hấp dẫn của các chương trình du lịch của doanh nghiệp đánh giá về khả năng phát triển của sản phẩm

-về chính sách giá:đánh giá mức độ phù hợp về giá cả của doanh nghiệp trên cơ sở so sánh với mức giá của các đối thủ cạnh tranh trên cùng địa bàn hoạt động kinh doanh. nghiên cứu ý kiến của khách hàng về giá cả của doanh nghiệp

-về CS phân phối :đánh giá kênh phân phối về tính hợp lý và tính hiệu quả của nó. kênh phân phối hiện tại bây giờ có được đáp ứng nhu cầu của kh và đảm bảo chi phí cho các khâu trung gian được giảm thiểu hay ko phân tích mặt tích cực hay hạn chế của nó để phát hiện những bất cập cần giải quyết trong tương lai để hoàn thiện hơn và nâng cao hiệu quả của nó

-về chính sách xúc tiến quảng cáo :đánh giá hiệu quả sử dụng chi phí quảng cáo qua từng năm, đánh giá hình ảnh doanh nghiệp trong con mắt kh đặc biệt đối với công ty kinh doanh lữ hành quốc tế cần phải phân tích kĩ nội dung quảng cáo, ấn tượng của du khách đối với doanh nghiệp cũng như điểm mạnh điểm yếu của doanh nghiệp

b) về tài chính : cần đánh giá các chỉ tiêu sau

-mức nợ nần và khả năng thanh toán

-tỉ suất tự tài trợ

-khả năng huy động vốn và nguồn tài trợ

-mối quan hệ giữa hiệu quả đầu tư và thị phần của doanh nghiệp

-tốc độ hoàn trả vốn đầu tư

-bảo toàn và tăng trưởng vốn chủ sở hữu ,lợi nhuận và nộp ngân sách

c) về nhân sự: cần phân tích đánh giá đội ngũ lao động của doanh nghiệp bao gồm :trình độ văn hoá, trình độ chuyên môn, năng suất lao động so với các đối thủ cạnh tranh. lưu ý phân tích đánh giá đội ngũ quản trị gia và lực lượng lao động nòng cốt của doanh nghiệp như ưu thế về các quản trị gia có giàu kinh nghiệm đầu bếp giỏi.... bên cạnh đó đánh giá về tuyển dụng lao động, đào tạo bồi dưỡng, đãi ngộ người lao động có liên quan đến duy trì và phát triển đội ngũ lao động

b2-tổng kết những điểm mạnh yếu của doanh nghiệp

Trên cơ sở những nội dung phân tích trên, nhà quản trị cần tổng kết điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp. cần nhắc và sắp xếp theo mức độ quan trọng giảm dần để có thể lựa chọn phương án phù hợp với doanh nghiệp và làm cơ sở mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp

3.2- Phân tích sự ảnh hưởng của môi trường kinh doanh bên ngoài

a- Các yếu tố kinh tế :

-Sự tăng lên về thủng của dân cư, và xu hướng thay đổi cơ cấu chi tiêu của họ dành cho du lịch, nghỉ ngơi

-Sự thay đổi của giá cả sinh hoạt, xu hướng thay đổi của giá cả sản phẩm du lịch, dịch vụ trong nước, trong khu vực, và thế giới.

-sự tăng lên của cung du lịch, xu hướng biến đổi của cung du lịch và mức độ ảnh hưởng đến doanh nghiệp sự tăng lên về nhu cầu du lịch trong nước, khu vực, và quốc tế

b) các yếu tố công nghệ và kĩ thuật : cần phân tích đánh giá các yêu cầu sau

-Xu thế phát triển của tiến bộ kĩ thuật trong kinh doanh du lịch trong nước, khu vực, và quốc tế, csht phục vụ cho khách du lịch

-Mô hình đầu tư công nghệ kĩ thuật của các doanh nghiệp hoặc các đối thủ cạnh tranh trong hoặc ngoài nước có vị thế tương của doanh nghiệp mình

Các chương trình quốc gia và của địa phương về xây dựng csht, đầu tư cho hoạt động du lịch và dịch vụ có liên quan đến du lịch

-đánh giá vị thế của doanh nghiệp trong xu thế phát triển của tiến bộ công nghệ kĩ thuật, nhận định chính xác rủi ro

c) các yếu tố văn hoá, xã hội và điều kiện tự nhiên : Sự phát triển du lịch gắn liền với những yếu tố thay đổi về văn hoá, xã hội và các điều kiện tự nhiên như phong tục tập quán du lịch và sở thích của du khách trong nước và quốc tế cần tập trung nghiên cứu các yếu tố sau

-Sự thay đổi của dân số, cơ cấu dân cư, và phân bố dân cư ảnh hưởng đến dòng khách du lịch trong nước

-Phong tục tập quán của dân cư về du lịch, nhu cầu và thị hiếu về các thể loại du lịch, sự thay đổi về sở thích của du khách đối với vùng và địa phương doanh nghiệp đang hoạt động

-Thị trường lao động và nguồn lực của xã dành cho du lịch

-Xu thế phát triển của các yếu tố văn hoá trong du lịch

-Sự thay đổi của các điều kiện về môi trường tự nhiên ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp

d/Các yếu tố quốc tế cần phân tích ảnh hưởng của các yếu tố quốc tế với nội dung sau :

-Dòng khách quốc tế sẽ tăng lên trong toàn quốc và trong vùng, địa phương mà doanh nghiệp hoạt động

-Xu hướng vận động của dòng khách đi du lịch trong nước ra nước ngoài

-Xu hướng tăng về số ngày lưu trú, mức chi tiêu bình quân của du khách quốc tế

-Xu hướng thay đổi về nhu cầu của du khách về các thể loại du lịch và kì vọng của họ đối với các sản phẩm dịch vụ

e/Các yếu tố cạnh tranh : các yếu tố cạnh tranh trong ngành

-Sự xâm nhập của các doanh nghiệp vào thị trường nội địa và sự ảnh hưởng của chúng đến kì vọng của khách

hàng, đến cơ cấu cầu du lịch và sự gia tăng sản phẩm du lịch có chất lượng cao

-Các chiến lược đầu tư về du lịch chiến lược giá cả của các hãng trong khu vực và thế giới về các tour du lịch cùng loại của doanh nghiệp

-ảnh hưởng về kinh tế chính trị trong khu vực và thế giới tác động đến du lịch như sự khủng hoảng tài chính tiền tệ, tỷ giá hối đoái giá cả sinh hoạt và hàng hoá, các chính sách bảo hộ du khách

thế mạnh trong cạnh tranh về cơ sở kỹ thuật của ngành và các doanh nghiệp du lịch của quốc gia và chất lượng sản phẩm du lịch của các nước trong khu vực và quốc tế

*cân phân tích và so sánh với các đối thủ cạnh tranh

thị trường và khách hàng truyền thông, tiềm năng

về an phẩm chất lượng sản phẩm dịch vụ, sự phong phú về thể loại và sự hấp dẫn của các chương trình du lịch

về giá cả sản phẩm dịch vụ và các chương trình du lịch

mức đầu tư và hiện đại hoá trang thiết bị kĩ thuật

thực lực về tài chính

các chiến lược cạnh tranh của đối thủ

vậy qua phân tích trên ta tổng hợp các điểm mạnh, yếu của doanh nghiệp những cơ hội có thể tận dụng và nguy cơ rủi ro đồng thời nhận mạnh những vấn đề cốt lõi mà doanh nghiệp cần tập trung khắc phục hay cần nỗ lực phát huy trong tương lai

3.3)xác định mục tiêu của doanh nghiệp

a)yêu cầu :

— mục tiêu phải rõ ràng

— mục tiêu phải thể hiện như 1 yếu tố thúc đẩy mọi nỗ lực của doanh nghiệp

— mục tiêu phải linh hoạt và có tính khả thi

— mục tiêu phải đảm bảo sự thôn nhất

B) phân loại mục tiêu của doanh nghiệp

*xét theo thời gian :

— mục tiêu dài hạn

— mục tiêu ngắn hạn

*xét theo tiêu thức tính chất và vị thế của doanh nghiệp

— mục tiêu chung

— mục tiêu cụ thể

3.4)lựa chọn phương án chiến lược

Căn cứ vào mục tiêu đã được thiết lập, nhà quản trị xd và lựa chọn các chiến lược kinh doanh phù hợp

a)về vị thế trên thị trường

— chiến lược sản phẩm

— chiến lược giá cả

— chiến lược cạnh tranh

— chiến lược quảng cáo xúc tiến thương mại

b)về cơ sở vật chất kĩ thuật

— chiến lược đổi mới trang thiết bị

— chiến lược áp dụng quy trình công nghệ mới trong sản xuất sản phẩm và phục vụ khách hàng

— chiến lược quản lý và sử dụng trang thiết bị kĩ thuật

c)về nhân sự

— chiến lược sử dụng con người : tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, bồi dưỡng, đãi ngộ

— chiến lược phát triển nhân sự

— chiến lược xây dựng môi trường văn hoá và nề nếp tổ chức của doanh nghiệp

d)về tài chính

— chiến lược đầu tư

— chiến lược huy động vốn

— chiến lược quản lý

— chiến lược giảm chi phí

vấn đề quan trọng là doanh nghiệp cần lựa chọn phương án nào cho phù hợp với doanh nghiệp (bao gồm chiến lược tổng thể và chiến lược cho từng lĩnh vực)nhằm thực hiện mục tiêu đã xây dựng.chú ý khi lựa chọn sau:

+phương án được chọn phải phù hợp mục tiêu chung của doanh nghiệp.trong từng thời kì và có tính quyết định thực hiện mục tiêu .

+cần phải dựa trên các tiêu chuẩn để so sánh,đánh giá,thẩm định các phương án chiến lược nhằm đảm bảo tính khả thi của phương án được lựa chọn.trước mắt các nhà quản trị có nhiều phương án để lựa chọn phù hợp với mục tiêu doanh nghiệp.song phương án nào sẽ đạt được mục tiêu của doanh nghiệp cao hơn đảm bảo tính tối ưu và tính khả thi

+phương án chiến lược lựa chọn phải đảm bảo tính đồng bộ nhằm tạo ra sự phối hợp chặt chẽ và hiệu quả trong việc sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp.trong cùng 1 thời gian doanh nghiệp phải tiến hành đồng thời các chiến lược để thực hiện mục tiêu đã đề ra.vậy cần phải tiến hành phương án đồng bộ tránh gây ảnh hưởng trái ngược nhau.

4-Xây dựng và tổ chức thực hiện các kế hoạch hoạt động hàng năm

4.1-nội dung xây dựng kế hoạch

kế hoạch hoạt động hàng năm: là cụ thể phương án chiến lược trong các giai đoạn ngắn thường là 1 năm. là bộ phận, cấu thành của phương án chiến lược dài hạn. dựa vào chiến lược tổng thể và chiến lược từng lĩnh vực. để xây dựng kế hoạch hoạt động hàng năm. đây ko phải đơn thuần là việc chia nhỏ bình quân mục tiêu của doanh nghiệp theo thời gian thực hiện quá trình xây dựng hàng năm thực hiện phải được tính toán và cân đối nguồn lực về tài chính, vật tư, lao động cũng như cơ hội kinh doanh của doanh nghiệp trong từng năm bao gồm các giai đoạn sau:

giai đoạn 1: căn cứ vào phương án chiến lược đã lựa chọn, nhà quản trị cần xây dựng kế hoạch tổng thể của từng năm trong đó thực hiện mục tiêu phân đầu và những nguồn lực đảm bảo thực hiện được mục tiêu chung và các mục tiêu cụ thể. tùy theo các doanh nghiệp và từng giai đoạn của doanh nghiệp mà xây dựng mục tiêu cho phù hợp căn cứ các yếu tố:

- đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp
- sự tăng giảm kh và nhu cầu củ thị trường năm kế hoạch
- thời cơ và những thuận lợi / rủi ro chủ yếu năm kế hoạch
- khả năng của các nguồn lực: nhân sự, tài chính, cơ sở vật chất

Giai đoạn 2: để thực hiện được mục tiêu cụ thể của năm kế hoạch chi tiết trong từng lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp. cần phải xây dựng các kế hoạch cụ thể như sau:

a- Các kế hoạch đạt mục tiêu về doanh thu: như kế hoạch phát triển sản phẩm mới, đa dạng hoá sản phẩm, định giá cạnh tranh, xâm nhập thị trường, thu hút KH, quảng cáo xú tiên thương mại, nghiên cứu và phát triển

b- kế hoạch phát triển đạt mục tiêu về cơ sở vật chất kỹ thuật: như kế hoạch mua sắm và thanh lý trang thiết bị kỹ thuật, kế hoạch quản lý và sử dụng trang thiết bị hàng năm, kế hoạch khấu hao tài sản cố định

c- kế hoạch đạt mục tiêu về phát triển nguồn nhân lực như: kế hoạch tuyển dụng, kế hoạch phát triển đội ngũ về số lượng và chất lượng (kể cả cán bộ quản lý), kế hoạch mở các lớp đào tạo, bồi dưỡng nhân viên và cán bộ quản lý, kế hoạch quản lý, sử dụng nhân viên

d- các kế hoạch đạt mục tiêu về tài chính như: kế hoạch huy động vốn, kế hoạch sử dụng vốn, kế hoạch đầu tư tài sản và đầu tư tài chính, kế hoạch quản ký chi phí, kế hoạch đảm bảo các khoản thuế và nộp ngân sách, kế hoạch bảo toàn và phát triển vốn, kế hoạch lợi nhuận, kế hoạch phân phối cho các quỹ chuyên dùng

- phương pháp chung để xây dựng các kế hoạch trên là dựa vào kết quả hoạt động năm trước và cân đối các nguồn lực của doanh nghiệp năm kế hoạch các kế hoạch trên phải được thể hiện qua thông qua các chỉ tiêu định lượng và định tính, tránh chung chung nhằm giúp các cấp quản trị dễ dàng triển khai thực hiện.

4.2- Tổ chức thực hiện kế hoạch: là đóng vai trò quan trọng trong việc rút ngắn khoảng cách giữa mục tiêu thực hiện nó phụ thuộc vào bản thân nhà quản trị doanh nghiệp trong quá trình vận hành bộ máy quản trị nhằm điều phối và sử dụng hiệu quả các nguồn lực phù hợp với kế hoạch nhà hoạt động đã xác định rõ vai trò của nhà quản trị cấp cao trong việc thực hiện chiến lược.

a) đối với nhà quản trị cấp cao:

- Xây dựng các chính sách nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp (các chính sách về quản lý tài chính, nhân sự, chính sách liên doanh liên kết)

- phải xác định rõ trách nhiệm và quyền hạn của cá nhân các nhà quản trị cấp trung gian và các bộ phận mà họ phụ trách trong việc tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch hoạt động trong phạm vi bộ phận mình

- hoàn thiện bộ máy tổ chức quản trị phù hợp với yêu cầu quản lý hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

- tổ chức phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận và các phòng ban chức năng trong doanh nghiệp nhằm giải quyết đồng bộ và kịp thời về yếu tố tài chính, nhân lực, vật lực trong phạm vi quản lý vĩ mô của doanh nghiệp

- thường xuyên theo dõi, nắm bắt thông tin về tiến độ thực hiện kế hoạch để phát hiện những bất cập, những mâu thuẫn và ách tắc, hỗ trợ kịp thời cho các nhà quản trị cấp trung gian và cơ sở trong quá trình thực thi các kế hoạch hoạt động hàng năm.

b) đối với nhà quản trị cấp trung gian

- triển khai các hoạt động cụ thể, phân công các hoạt động cho các cá nhân, các quầy tổ sản xuất hay phục vụ hay phục vụ phù hợp được giao của bộ phận mình

- phân chia kế hoạch cả năm cho từng quý, tháng để chỉ đạo tiến độ thực hiện công việc

- kiểm tra theo dõi và đôn đốc công việc đảm bảo đúng tiến độ thời gian, về chất lượng công tác của các cá nhân và các bộ phận phụ trách giải quyết tích cực các ách tắc, những bất cập hay sự cố phát sinh trong quá trình thực thi nhiệm vụ của của các quản trị gia cấp cơ sở trong phạm vi quyền hạn của mình

- định kì báo cáo cho các nhà quản trị cấp cao về tình hình thực hiện kế hoạch của bộ phận mình phụ trách

c) đối với nhà quản trị cấp cơ sở:

- triển khai nhiệm vụ hàng ngày, tuần, tháng cho các nhân viên thực hiện theo kế hoạch

- tổ chức lao động, điều phối nhân viên phục vụ và hướng dẫn viên phù hợp với nhiệm vụ được giao, kiểm soát, và đôn đốc công việc hàng ngày của họ

- giải quyết tốt mối quan hệ với khách hàng, với người cung ứng, giữ các nhân viên trong bộ phận mình phụ trách

- tạo điều kiện thuận lợi để phát huy hết sáng kiến cải tiến và nâng cao năng suất lao động của nhân viên

thường xuyên báo cáo kết quả làm việc của tổ chức, quầy cho các nhà quản trị cấp trung gian

5 đánh giá chiến lược: phương án chiến lược đã lựa chọn chỉ coi là hợp lý và khả thi sau khi đã được chứng minh qua thực tiễn kinh doanh của doanh nghiệp tuy nhiên trong suốt quá trình thực hiện phương án chiến lược qua từng năm để kịp thời phát hiện những sai lệch và điều chỉnh cho phù hợp. nếu đợi khi kết thúc chiến lược mới tiến hành đánh giá, phân tích và điều chỉnh thì mọi việc đều đã muộn vậy đánh giá phương án chiến lược cần phải căn cứ kết quả hoạt động kinh doanh hàng năm của doanh nghiệp, cần phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- đánh giá thành công của việc thực hiện chiến lược

- đánh giá những mặt mạnh yếu của và nguyên nhân

- phát hiện những sai lệch và điều chỉnh sai lệch

Quá trình đánh giá cần phải làm rõ mức độ thực hiện chiến lược của doanh nghiệp, thời gian thực hiện tiến độ, đánh giá từng chỉ tiêu cụ thể nhằm xác định tính hợp lý của chiến lược đã lựa chọn và lượng hoá những nỗ lực của doanh nghiệp. trong quá trình đánh giá cần phân tích các chỉ tiêu: lợi nhuận, doanh thu, số lượt khách, số ngày lưu trú bình quân, tốc độ chu chuyển vốn, tốc độ hoàn trả vốn đầu tư, thị phần của doanh nghiệp, chất lượng của chính sách giá cả, chính sách phân phối, chính sách phát triển của nguồn nhân sự, điều quan trọng là cơ sở cho việc thực hiện mục

- +Nếu mục tiêu quá cao /thấp so với khả năng của doanh nghiệp thì cần điều chỉnh lại mục tiêu
- +Nếu mục tiêu hợp lý nhưng chưa có các giải pháp nhằm phát huy mọi nỗ lực của doanh nghiệp thì cần giữ vững mục tiêu và tập chung vào sử dụng có hiệu quả mọi nguồn lực và thúc đẩy nỗ lực của doanh nghiệp
- +Nếu phương án chiến lược không hợp lý dẫn đến không thể thực hiện được kế hoạch hoạt động hàng năm ngay từ những năm đầu thì phải thay đổi chiến lược tổng thể của doanh nghiệp cho phù hợp

Chương 3 tổ chức

1KN và vai trò của tổ chức doanh nghiệp

1.1 kn và tổ chức doanh nghiệp :

a)KN:là việc thành lập các bộ phận cần thiết

-xác lập mối quan hệ trên cơ sở nghiệp vụ và quyền hạn của mọi cá nhân mỗi bộ phận nhằm tạo ra một môi trường thuận lợi để đạt mục tiêu hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

tồn tại 2 tổ chức chính thức và không chính thức

-tổ chức chính thức được pháp luật thừa nhận là bộ khung mục tiêu

-tổ chức không chính thức là một nhóm hợp nhau, hiệu nhau, tồn tại một cách tự phát là cơ bắp để bù đắp bộ khung và đạt mục tiêu dễ dàng hơn và khuyến khích thành lập tổ chức phi chính thức nhưng cần kiểm soát để tránh tạo lập phe cánh đối đầu với mục tiêu chung

b) bản chất :

-là việc tổ chức bộ máy quản trị, tổ chức nhân sự và tổ chức công việc

-thực chất là việc phân chia quyền hạn và xác lập mối quan hệ giữa các bộ phận

+phân quyền là việc trao cho người khác quyền hạn và trách nhiệm để thực hiện 1 hoạt động nhất định. việc phân quyền chủ yếu có hiệu quả khi tuân thủ 2 nguyên tắc

.thống nhất chỉ huy :1 người chỉ bị một người khác chỉ huy, ràng buộc mọi người có trách nhiệm tránh tình trạng 1 người phải chịu trách nhiệm trước nhiều người

.cân đối :sự cân đối giữa nhiệm vụ được giao và quyền hạn được trao phải đảm bảo trách nhiệm cân đối với quyền hạn

*có thể xảy ra 3 trường hợp

Quyền hạn lớn hơn nhiệm vụ :công việc có hoàn thành nhưng hậu quả thì nhân viên sử dụng quyền vào vào những công việc không có lợi cho doanh nghiệp .tuy nhiên ít xảy ra

quyền hạn bằng nhiệm vụ :có trách nhiệm cho công việc

quyền hạn nhỏ hơn nhiệm vụ:vô trách nhiệm của nhân viên

+xác lập mối quan hệ cần thiết vì 1 doanh nghiệp nhiều bộ phận, cá nhân với quyền hạn nhiệm vụ khác. khi họ cùng làm việc trong 1 tổ chức thì tất yếu phải phối hợp với nhau để cùng nhằm thực hiện mục tiêu chung của tổ chức và tạo lập tinh thần hợp tác

1.2 vai trò của tổ chức doanh nghiệp (5)

-đảm bảo tính tối ưu của công tác tổ chức doanh nghiệp nói chung và tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp nói riêng

-tạo ra và duy trì một trật tự nhất định giúp cho các cấp quản trị thực hiện nhiệm vụ quản trị có hiệu quả

-xác định sự liên kết chặt chẽ giữa các khâu, các bộ phận trong cơ cấu quản trị doanh nghiệp, hướng tới thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp

-giúp cho doanh nghiệp có khả năng thích nghi và có khả năng phản ứng nhạy bén trước những biến động của môi trường kinh doanh

-sử dụng hiệu quả các nguồn lực của doanh nghiệp như:lao động, vốn, công nghệ

2 cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

2.1)kn và yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

KN:là việc tổng hợp các bộ phận khác có mối quan hệ qua lại và phụ thuộc lẫn nhau được chuyên môn hoá có trách nhiệm và quyền hạn nhất định nhằm thực hiện mục tiêu chung của tổ chức

2.2) các căn cứ để hình thành cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

a)mục tiêu và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp trong mỗi giai đoạn phát triển của doanh nghiệp, dựa trên cơ sở mục tiêu và chiến lược kinh doanh đã xác lập, các doanh nghiệp du lịch sẽ tiến hành xây dựng và hoàn thiện các chức năng quản trị tức khi thay đổi mục tiêu và chiến lược kinh doanh thì cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp cũng phải thay đổi cho phù hợp với mục tiêu và chiến lược kinh doanh đã xác định. vậy cơ cấu tổ chức phải luôn năng động, mềm dẻo và linh hoạt vì đó chính là phương tiện để thực hiện mục tiêu và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

b)quy mô và tính đa dạng của mô hình kinh doanh:quy mô của doanh nghiệp càng lớn thì các mối quan hệ và sự chuyên môn hoá trong tổ chức doanh nghiệp càng tăng lên làm cho số lượng các bộ phận và các cấp quản trị càng phức tạp

c)môi trường kinh doanh :trong thực tế các doanh nghiệp du lịch tiến hành các hoạt động kinh doanh của mình luôn gắn liền và chịu sự tác động của hoạt động của môi trường kinh doanh nó có thể đưa đến cho doanh nghiệp những cơ hội kinh doanh song nó cũng có thể là những đe dọa đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp . vậy một cơ cấu tổ chức tối ưu phải là 1 cơ cấu ứng phó linh hoạt đối với sự biến động của môi trường kinh doanh điều đó phụ thuộc rất lớn vào yêu cầu con người trong cơ cấu tổ chức đó, đặc biệt là đội ngũ lao động quản trị, sự tác động các yếu tố môi trường kinh doanh có thể làm cho cơ cấu tổ chức doanh nghiệp đơn giản hoặc phức tạp hơn

d)quan điểm của nhà quản trị và trình độ của đội ngũ lao động :đội ngũ cán bộ công nhân viên trong dn bao gồm lao động quản trị và lao động thừa hành trong đó quan điểm và thái độ và triết lý của các nhà quản trị cấp cao cũng có thể tác động đến cơ cấu tổ chức doanh nghiệp.có thể áp dụng nhiều cấp bậc trong doanh nghiệp hay ít cấp bậc tùy theo nhà quản trị

e)sự tiến bộ khoa học công nghệ trong quản trị

ngày nay cùng với sự phát triển nhanh chóng của khoa học –công nghệ và mức độ ứng dụng trong hoạt động quản trị ngày càng có nhiều trang thiết bị hiện đại được đưa vào sử dụng trong hoạt động quản trị đặc biệt là hệ thống máy vi tính góp phần làm giảm thời gian làm 1 nhiệm vụ quản trị cụ thể,do vậy hiện nay đây là yếu tố cho phép doanh nghiệp tinh giản đội ngũ lao động quản trị đồng thời tăng cường hiệu lực của cơ cấu tổ chức.với đội ngũ quản trị có trình độ quản lý và chuyên môn cao cùng với hệ thống trang thiết bị quản trị hoàn hảo cho phép các nhà quản trị có

2.3) các tiêu thức phân chia cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

a) theo tầm hạn quản trị: đề cập đến số lượng cá nhân chịu sự lãnh đạo của 1 cấp quản lý. kinh nghiệm quản trị cho thấy tầm hạn quản trị tốt nhất của một nhà quản trị cấp cao trung bình từ 6-8 người cấp trung từ 7-8 người, cấp thấp từ 8-16 người. trong thực tế tầm quản trị hẹp làm tăng cấp quản trị trong cơ cấu tổ chức doanh nghiệp và ngược lại tầm quản trị rộng sẽ làm giảm chi phí quản trị.

b) theo chức năng: tạo khả năng chuyên môn hoá lao động, nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ lao động vì vậy trong cơ cấu tổ chức doanh nghiệp về nguyên tắc chung, có bao nhiêu chức năng thì hình thành bấy nhiêu bộ phận tương ứng trong cơ cấu tổ chức doanh nghiệp này

c) theo địa dư (lãnh thổ): thích hợp doanh nghiệp tổ chức hoạt động kinh doanh trên nhiều địa bàn, khu vực khác nhau. để nâng cao hiệu quả quản trị và tiết kiệm lao động quản trị cần chú ý xây dựng cơ cấu tổ chức doanh nghiệp theo khu vực, miền hoặc vùng tuy vậy nó hạn chế việc ra quyết định và hoạt động kiểm soát của cấp quản trị cấp cao nhất trong doanh nghiệp do phạm vi quản trị quá rộng

d) theo sản phẩm: các doanh nghiệp có quy mô lớn thường có cơ cấu sản phẩm khá đa dạng và do tính chất khác biệt của chúng nên rất hợp với việc xây dựng cơ cấu tổ chức theo sản phẩm hoặc nhóm sản phẩm, cho phép doanh nghiệp pha huy hết chuyên môn hoá của đội ngũ lao động, trong từng thời kỳ hay từng giai đoạn phát triển doanh nghiệp

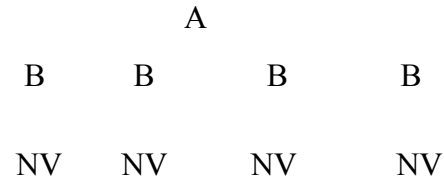
e) theo khách hàng: đối với mỗi tập khách hàng khác nhau sẽ hình thành 1 nhu cầu tiêu thụ các sản phẩm dịch vụ khác nhau vì vậy phân chia tổ chức theo khách hàng sẽ tạo điều kiện quan tâm đối với tập khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp tuy nhiên nó chỉ có hiệu quả cao trong thị trường có tập khách hàng ổn định. trong điều kiện cơ cấu khách hàng thường xuyên biến đổi thì sẽ gây khó khăn cho doanh nghiệp trong việc sử dụng các yếu tố nguồn lực của mình

4- một số kiểu cơ cấu tổ chức quản trị trong doanh nghiệp

a) cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến

* đặc điểm: là kiểu cơ cấu tổ chức tuân thủ nguyên tắc 1 thủ trưởng, mối quan hệ trong tổ chức được thiết lập theo chiều dọc và hoạt động quản trị được tiến hành theo tuyến

* sơ đồ minh họa:



A: nhà quản trị cấp cao trong dn

B: nhà quản trị t, c nghiệp

* Ưu điểm:

+ thông nhất tổ chức cao

+ đơn giản gọn nhẹ vì nó hoạt động theo tuyến quản trị

+ xác định trách nhiệm trong quyền hạn rõ ràng

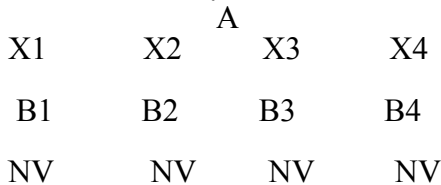
* Hạn chế: + đòi hỏi nhà lãnh đạo cấp cao trong dn có chuyên môn sâu rộng & kiến thức toàn diện chuyên sâu và nhiều hình thức khác nhau

* Phạm vi ứng dụng thích hợp dn có quy mô nhỏ như: dn tư nhân, ks mini, vì với quy mô lớn nó đòi hỏi đáp ứng nhu cầu kịp thời thông tin cân phối hợp, hợp tác các bộ phận vậy cách này ko đáp ứng kịp thời

b) cơ cấu tổ chức quản trị chức năng

* đặc điểm: được chia theo chức năng của từng bộ phận trong dn và trưởng các bộ phận sẽ phụ trách từng chức năng theo sự uỷ quyền của nhà lãnh đạo cấp cao

* sơ đồ minh họa



A: nhà q trị cấp cao

X: nhà q trị năng

B: nhà q trị tác nghiệp

Ưu:

- các bộ phận chức năng hỗ trợ đắc lực cho nhà quản trị cấp cao can coi họ là các chuyên gia lĩnh vực mình phụ trách và giúp họ giải quyết việc nhanh chóng & tối ưu vì vậy kịp thời ra quyết định về thông tin và con người qua họ

- tính chuyên môn hoá được đề cao, tiêu chuẩn nghề nghiệp của nhân viên, phát huy được khả năng của nhà q trị năng.

Hạn chế:

- kiểu cấu trúc này có sự vận động và mục tiêu riêng đôi khi làm lẫn át mục tiêu chung của dn và theo hướng nội chứa tiềm tới thị trường

- mối liên hệ giữa các bộ phận cá nhân chưa chặt chẽ

- ko đảm bảo nguyên tắc thông nhất 1 chỉ huy. trưởng các bộ phận năng có quyền ra lệnh trực tiếp cho các bộ phận xuất kinh doanh. người thừa hành phải nhận mệnh lệnh từ nhiều người dễ dẫn đến gây mâu thuẫn & gây trở ngại cho hoạt động xuất kinh doanh

- định hiệu quả mỗi bộ phận khó khăn

- ko phù hợp dn nước ta.

***Phạm vi ứng dụng**: phù hợp với dn tương đối ổn định, cấu sản phẩm là đơn nhất trình độ chuyên môn hoá cao
 -ko được sử dụng rộng rãi ở nước tado các dn ở nước ta là những dn vừa và nhỏ

c) Cơ cấu tổ chức qtrị trực tuyến - chức năng

***đặc điểm** :kết hợp trực tuyến & năng lực vừa tuân thủ theo nguyên tắc 1 thủ trưởng và cũng được phân chia theo năng lực của từng bộ phận trong dn và mqh trong dn được thiết lập theo chiều dọc.

***sơ đồ minh hoạ**

	A			
X1	X2	X3	X 4	
B1	B2	B3	B 4	

NV NV NV NV

A :nhà qtrị cấp cao

X: nhà qtrị năng

B:nhà qtrị tác nghiệp

***ưu và nhược**

Ưu:

-Trong mô hình cấu trúc này nhà lãnh đạo cấp cao nắm tất cả các quyền và chịu trách nhiệm về hoạt động xuất kinh doanh của dn mình đảm bảo nguyên tắc 1 thủ trưởng và hoạt động thường xuyên, tránh mâu thuẫn

nhà qtrị cấp cao nhận được sự hỗ trợ tư vấn đặc lực của nhà qtrị chức năng vì vậy các quyết định qtrị sẽ được thực hiện 1 cách nhanh chóng dễ dàng và chính xác hơn

- X ko có quyền ra quyết định nhưng giúp A ktra đôn đốc bộ phận B

hạn chế :

-quyết định ko đảm bảo tính kịp thời do mất quá nhiều thời gian tư vấn tham khảo của các chuyên gia trong từng lĩnh vực chức năng dn

***phạm vi ứng dụng** :rộng rãi & phổ biến nhất ở dn nước ta hiện nay do bộ máy tài chính ko quá cồng kềnh. dn nước ta vừa vạnhò F hoạt động bộ máy tiết kiệm tối ưu, linh hoạt

d) Cơ cấu tổ chức qtrị ma trận

***đặc điểm** :mỗi cấp dưới sẽ cùng cùng đồng thời chịu sự lãnh đạo của trực tiếp của 2 cấp trên là nhà qtrị theo năng và nhà qtrị tác nghiệp

***sơ đồ minh hoạ** :

	A			
	X1	X2	X3	X4
B1	nv	nv	nv	nv
B2	nv	nv	nv	nv
B3	nv	nv	nv	nv

A nhà qtrị cấp cao

X nhà qtrị năng

B nhà qtrị tác nghiệp

***ưu điểm & hạn chế**

Ưu :

-tạo lập được sự kết hợp giữa các bộ phận nhân viên

-có sự phân quyền,phân công,xác định chức năng với mọi bộ phận tương đối dễ dàng

Hạn chế :

-tình trạng chạ chung ko ai khộc

-mô hình cấu trúc công kênh.hợp lí dn quy mô lớn. tiết kiệm được F trong hoạt động xuất kinh doanh ứng dụng mô hình này phối kết hợp một cách chặt chẽ, lãng phí ld được giảm thiểu

-ko đảm bảo nguyên tắc 1 thủ trưởng gây khó khăn cho nhân viên thừa hành

-F vận hành mô hình tương đối cao, với dn lớn có thể chấp nhận được

-sự tranh chấp quyền hạn bộ phận năng và thừa hành

***phạm vi ứng dụng** :AD dn quy mô lớn,lĩnh vực hoạt động đa dạng (ở dn việt nam chỉ có dn liên doanh), thường được ứng dụng ở các dn có vốn đầu tư nước ngoài

4- Cơ cấu tổ chức của một số loại hình dn DL:

4.1 KS

a)**KN**:là cơ sở kinh doanh lưu trú đảm bảo đầy đủ các tiện nghi cần thiết để đáp ứng nhu cầu của k về về nghỉ ngơi ăn uống & 1 số dvụ bổ xung khác nhằm mục đích sinh lời

b)**cơ cấu tổ chức** :

- nhà quản trị cấp cao :ban giám đốc,quyền cao nhất song phải chịu trách nhiệm trước nhà nước pháp luật

-bộ phận chức năng :ktoán tài chính, nhân sự,mar,chiến lược, rủi ro, kế hoạch kinh doanh .

-bộ phận tác nghiệp:lê tân,buồng, bàn,bar,bếp....

c)**mối quan hệ**:thiết lập mối quan hệ chặt chẽ lê tân - buồng, bàn □ bar.

4.2- Nhà hàng :

a)**KN**: là cơ sở kinh doanh ăn uống đảm bảo đầy đủ các tiện nghi cần thiết để phục vụ và đáp ứng được nhu cầu của k về dvụ ăn uống, và các dvụ bổ xung khác nhằm mục đích sinh lời

b)**cơ cấu tổ chức**:

-ban giám đốc (chủ nhà hàng)

-bộ phận chức năng: kế toán tài chính,bộ phận nhân sự,mar...

-bộ phận nghiệp vụ cơ bản :bộ phận bàn

c) *mqhê*:

-cung ứng(tiếp phẩm)- chế biến

-bàn □ bếp

4.3 công ty lữ hành :

a) *KN*:là loại hình dn chuyên tổ chức sx cung ứng & thực hiệncác ctrình du lịch cho k/hàng ngoài ra công ty lữ hành còn có thể cung cấp các dvụ trung gian cho các nhà ccấp dvụ đơn lẻ để nhận hoa hồng .

b) *cơ cấu tổ chức*:

-ban giám đốc:nhà quản trị cấp cao chịu trách nhiệm trước tập thể, nhà nước, pluật....

- bộ phận cnăng :ktoán, nhân sự,mar, kinh doanh....

-nvụ:thị trường, điều hành, hướng dẫn

c) *mối quan hệ* :

thị trường - điều hành □ hướng dẫn

4.4 đại lí du lịch

a) *KN*:là 1 loại hình dn du lịch thực hiện cnăng môi giới trung gian thuận tuý giữa nhà cung cấpdvụ với khàng để nhận hoa hồng

b) *Cơ cấu tổ chức* :-ban giám đốc

-bộ phận cnăng:ktoán, nhân sự...

-bộ phận tổng hợp:(nvụ) văn phòng với cnăng thiết lập mqhê cới đối tác cung cấp dvụ & thiết lập mqhê với thị trường khàng.

c) *mối quan hệ*:đại lí □ nhà cung cấp □ k/hàng

5-Xây dựng & hoàn thiện cấu trúc của dn du lịch

5.1 *XD cơ cấu tổ chức dn bắt đầu hoạt động (4bước)*

1/ *XD cơ cấu tổ chức cho các dn bắt đầu hậ* : (4)

b1 : XD mtiêu hđ kd của dn : từ hệ thống chất lượng sp

-XD đượccác cấp quản trị của dn : lựa chọn mô hình CCTC

-XD chức năng ,quyền hạn của các cấp quản trị -> giải quyết công việc trong dn mới đượcthống nhất

b2 : XD đượccác bộ phận cần thiết trong dn

-Xác lập đượcmqh giữa các biện pháp trong dn

b3 : Việc XD số lượng và chất lượng LĐ trong mỗi bộ phận phòng ban

b4 : XD nguyên tắc , quy chế cho việc vận hành CCTC bộ máy dn liên quan quy chế LĐ , phân công , phân quyền

2/ *Hoàn thiện bộ máy CCTC hiện tại của dn* : là yêu cầu tất yếu khách quan do MT kd dn luôn biến động (3)

b1 :Phân tích CCTC hiện tại của dn

-Mục tiêu hđ kd của dn trong từng giai đoạn

-Phân tích đượccông việc thực hiện các chức năng , quyền hạn của các cấp quản trị : hợp lí ? chức năng ,quyền hạn ? vận hành hiệu quả ?

-Phân tích việc thực hiện chức năng nghiệp vụ các bộ phận đã đảm bảo hay chưa

-XD đánh giá hđ của các tuyến quản trị , mqh giữa các bộ phận phòng ban đã chặt chẽ hay chưa

b2 : đánh giá tính hợp lí trong CCTC dn

b3 : XD dự thảo CCTC mới của dn : là việc hoàn thiện CCTC cũ

-Thông đạcdự thảo CCTC xuống tập thể tổ chức dn để lấy góp ý . Và từ đó hoàn thiện chính thức CCTC dn đồng thời sửa đổi và điều chỉnh các nguyên tắc nội quy của bộ máy tổ chức và đưa vào vận hành trong thực tiễn

Chương IV : Lãnh đạo

I- KN ,vai trò và nội dung của lãnh đạo

1/ *KN* : là quá trình làm cho nhân viên sẵn sàng làm việc theo hướng nhất định để thực hiện mục tiêu của dn đã đề ra

-Tồn tại 3 cấp lãnh đạo : cao , trung bình ,nhân viên thừa hành

**Các quy định* :

-Chỉ huy: từ các nhà quản trị cấp trên -> nhân viên thừa hành:

.Hướng dẫn nhân viên làm việc cho đúng

.Hướng dẫn nhân viên làm ntn cho đúng

-Thông đạtcấp trên với cấp dưới để đạt hiệu quả tối ưu

2/*Vai trò* :

**Chỉ huy* : bằng quyền hạn và vai trò của mình , nhà quản trị đưa ra các mệnh lệnh và chỉ thị để vận hành tổ chức , đề ra chiến lược -> đòi hỏi nhà quản trị phải có tri thức , năng lực , có quyền lực -> gây sức ảnh hưởng đối với tổ chức , chất lượng của những mệnh lệnh ,chỉ thị

**Kiến tạo* : với quyền hạn và kinh no đòi hỏi các cấp lãnh đạo trong dn phải đóng vai trò đề xướng và tổ chức thực hiện việc kiến tạo các chính sách nhằm thực hiện cá mệnh lệnh , quyết định đã đượcban hành , từ đó duy trì và phát triển dn .(t/c các chính sách nhằm thực hiện chiến lược)

**Thực thi* : các cấp lãnh đạo trong dn chỉ quyết định việc lên kế hoạch chương trình thực hiện cụ thể cũng như việc tổ chức thực hiện mọi công việc có liên quan (cụ thể hoá CS nhằm thực hiện mục tiêu)

2/*Nội dung* : 4 vấn đề cơ bản :

**Chỉ đạo lập KH* : đượctriển khai ở mọi khâu , mọi cấp , mọi biện pháp và ở mọi việc có liên quan đến hđ kd ở dn.

Gồm 2 loại KH :

-KH dài hạn (chiến lược)

-KH ngắn hạn (chiến thuật) thể hiện trong mọi khâu của dn có liên quan đến việc thực hiện chiến lược của dn

***Tổ chức công việc** : nhằm thực thi các công việc theo KH đã đề ra . Được thực hiện theo quy trình 5 bước :

1.Hình thành phương án thực hiện KH đề ra : phải trên tiến hành thu thập thông tin từ T² thường qua cơ quan NN , công ty đối tác LH giữ khách, thông qua hệ thống thống kê dữ liệu thông tin của các đối phương

2.Triển khai phương án : là công việc mà người quản lí các bp phải báo cáo các công việc cụ thể có liên quan đến các bp , các cá nhân

3.Giải quyết các vấn đề phát sinh : trong quá trình thực hiện phương án dù đã chuẩn bị sẵn sàng và đưa ra nhiều dự đoán nhưng vẫn có thể nảy sinh ra nhiều vấn đề phát sinh do đó các vấn đề này phải luôn được xử lí kịp thời nếu ko sẽ mang lại hiệu quả thấp

4.Giám sát tiến độ triển khai công việc : đây là bước quan trọng , liên quan chặt chẽ với bước 4. Nhưng sự sai lệch chủ yếu phát sinh là về mặt thời gian và chất lượng công việc . Nếu bước này ko được thực hiện thì sẽ ảnh hưởng đến mục tiêu chung cũng như chất lượng và tiến độ thực hiện mục tiêu của dn

5. Đánh giá KQ : là việc so sánh KQ thực hiện với mục tiêu , trách nhiệm của bp có liên quan

***Chỉ đạo công việc** : là QT gây ảnh hưởng tác động thuyết phục đội ngũ nhân viên cấp dưới thực hiện công việc

***Kiểm soát công việc** : so sánh giữa KQ thực hiện với KH đặt ra để từ đó tìm ra sai lệch và các bp kịp thời khắc phục các sai lệch.

II-Nghệ thuật lãnh đạo : là cách thức ứng xử của người lãnh đạo để giải quyết các tình huống và các mqh trong quá trình sx kd của dn . Giữa người và người luôn nảy sinh các mâu thuẫn , xung đột -> đòi hỏi phải được giải quyết -> cần tài năng nghệ thuật của nhà quản trị . Mâu thuẫn , tranh chấp đều nảy sinh từ phân chia quyền lợi : chính sách đãi ngộ , chính sách khen thưởng , đánh giá nhân viên

1/Nhu cầu và p² tác động vào nhu cầu của người lãnh đạo

***Nhận thức được nhu cầu của người lãnh đạo**:

Nhu cầu : mong muốn ; thuộc hiện thực ; môi trường

-> Động cơ làm động lực kích thích người lao động hđ 1 hđ đó là hđ nhằm thực hiện được mục tiêu chung của tổ chức , tuy nhiên hđ đó chỉ đúng hướng khi nó thoả mãn nhu cầu lợi ích của từng cá nhân

->Buộc nhà quản trị phải hiểu được nhân viên , khuyến khích họ bộc lộ động cơ hđ

***Các phương pháp tác vào nhu cầu của người LD trong dn**

-Thu nhập của người LD : nhu cầu vc :tiền lương , tiền phụ cấp , thưởng , trợ cấp ...

-Coi trọng sự an toàn về việc làm và địa vị của người LD

-Phương pháp sd phong cách lãnh đạo phù hợp với mỗi nhân viên , mỗi cá nhân khác nhau , trong từng TH khác nhau

-> nhà lãnh đạo phải nhạy cảm

-Tế nhị trong thưởng và phạt

-> Khiến nhân viên ko tự mãn khi được thưởng , ko tự ti khi bị phạt . Thiếu chủ động , động lực trong LD của nhân viên.

-> Nghệ thuật của nhà quản trị là khi khen người ta cho là ban , chê người ta cho là thầy.

2/Năng lực cần có của người lãnh đạo :

-Có hiểu biết chung về DL và thị trường DL

-Có kn kd

-Có mqh tốt với đồng nghiệp và XH

-Có kn làm việc với cường độ cao

III- Lãnh đạo và sự đổi mới trong dn :

1/Sự cần thiết phải đổi mới trong dn

a/ Áp lực bên trong dn :

-SP : -> tạo ra sp -> đáp ứng được kịp thời nhu cầu KH (kiểu mới ,...)

-Sự tiến bộ của KHCN

b/ Áp lực bên ngoài :

-Cạnh tranh trong lĩnh vực kd DL ngày càng gay gắt

-ĐK kd ngày càng khó khăn

2/ Vai trò của lãnh đạo trong quá trình đổi mới dn

a/Khuyến khích việc đổi mới dn

b/Phục hoạ được viễn cảnh tương lai của việc đổi mới dn

c/Tổ chức quá trình đổi mới

d/Duy trì sự đổi mới

-Khuyến khích đổi mới trong nhân viên , ở mọi cấp

-Hỗ trợ , tạo đk các yếu tố nguồn lực trong dn

-Khuyến khích và phát triển các nhân tố mới

***Phương hướng đổi mới cho dn :**

-Đội mới về CSVCKT

-Đội mới về đội ngũ nhân viên (chất lượng , trình độ cá nhân về con người LD)

-Đội mới về phong cách , phương thức phục vụ và sp kd.

Chương V : Kiểm soát

I- Tổng quan về kiểm soát

1/KN về kiểm soát : là quá trình hđ nhằm đảm bảo cho KQ thực hiện phù hợp mục tiêu và kế hoạch đặt ra bằng việc giám sát công việc 1 cách chặt chẽ và có các hành vi điều chỉnh kịp thời các sai lệch

***Phân biệt :** kiểm soát và thanh tra

1.**Mục tiêu :**

-KS: kịp thời ...

-Thanh tra : đảm bảo cho yêu cầu công tác quản lí của các cấp .

. Đa dạng : công an -> quản lí an ninh trật tự khu vực ; kiểm lâm -> môi trường ; y tế -> attp

2.**Quy trình và phương pháp tiến hành**

-KS : chủ thể là bản thân đn ; XD tiêu chuẩn đo lường KS -> giám sát , phân tích , đánh giá -> so sánh -> tìm sai lệch -> điều chỉnh sai lệch

-TT : Ktra , giám sát , đo lường -> vi phạm -> xử phạt

3. **Thời gian :**

-KS : diễn ra trong mọi thời điểm , thường xuyên , liên tục gắn liền QT kd dn

-TT : t nhất định , định kì , đột xuất

2/**Vai trò của hđ kiểm soát :**

-Nhằm để phát hiện sai lệch và khắc phục kịp thời

-Làm giải pháp để nâng cao chất lượng cho mọi hđ

3/**Phân loại kiểm soát:** Mỗi loại hình KS có ưu điểm và hạn chế nhất định và được thông qua các đặc điểm : thực hiện KS , cp KS , khả năng thực hiện

Loại hình KS

a/**Tiền kiểm :**

-Thực hiện kiểm soát : trước khi công việc hoàn tất -> cho phép điều chỉnh

-Chi phí : thấp

-Khả năng ứng dụng : các dạng sp phục vụ có QT sx diễn ra đồng thời với QT tiêu dùng và ko cho phép sửa chữa khi QT phục vụ kết thúc

b/**Hậu kiểm :**

-Thực hiện kiểm soát : sau khi công việc đã hoàn tất -> ko cho phép sửa sai -> rút kinh nghiệm cho lần sau

-Chi phí : ko quá cao

-Khả năng ứng dụng : phù hợp với các loại công việc , cá khâu , các bộ phận có tác nghiệp lặp đi lặp lại . Mặc dù ko có đk sửa chữa cho công việc đã thực hiện nhưng lại có khả năng rất tốt để rút kinh nghiệm cho những công việc tương tự sau này

c/**Kiểm soát tất cả :**

-Thực hiện kiểm soát : trước , trong , sau -> khắc phục được tất cả hạn chế trong 2 trường hợp trên .

-Chi phí : cao

-Phù hợp với những việc gồm nhiều khâu mà KQ của khâu này là tiền đề cho khâu sau

4/**Yêu cầu KS(5)**

1.**Phát hiện được các sai sót**

2.**Đảm bảo được yêu cầu khách quan**

3.**Phá phù hợp với bầu ko khí chung**

4.**Đảm bảo tiết kiệm :** tùy thuộc vào tác nghiệp hđ mà điều chỉnh -> giảm thiểu cp

5.**Điều chỉnh**

II-Nội dung của hđ KS (3)

1/**XD tiêu chuẩn :**

a/**Căn cứ lựa chọn tiêu chuẩn đo lường**

-Mục tiêu kd của dn

-Chỉ tiêu đo lường phải gắn liền với trách nhiệm của các đối tượng KS

-Tính đại diện : tiêu chuẩn đo lường khi XD phải đảm bảo có khả năng áp dụng , kiểm soát nhiều cá nhân , nhiều khâu , nhiều bộ phận . Khi tiêu chuẩn lựa chọn phải đảm bảo tính đại diện ,quan chúng , phù hợp với đối tượng kiểm soát

-Tính chất đo lường bao gồm hệ thống các chỉ tiêu định lượng và các chỉ tiêu định tính

b/**XD mức chuẩn các chỉ tiêu đo lường :** -> thông đạt xuống tập thể người LĐ

VD :

2/**Đo lường kết quả :** thực chất là việc tham chiếu giữa KQ thực hiện với tiêu chuẩn đo lường đã XD

a/**Yêu cầu :**Đo lường phải đảm bảo tính khách quan , thời sự , tiết kiệm.

b/**Phân loại**

3/**Điều chỉnh :**

a/**Phân tích và đánh giá KQ đo lường**

-Sai lệch nào :

.Sai lệch có thể chấp nhận (+1% -> +3 %)

.Sai lệch ko thể chấp nhận -> phải điều chỉnh

-Nguyên nhân của những sai lệch đó

b/**Nguyên tắc :**

-Tiến hành điều chỉnh khi thực sự cần thiết

-Phải lựa chọn được phương án điều chỉnh hợp lí

III- Tổ chức kiểm soát :

1/**Nguyên tắc của tổ chức kiểm soát :**

-Đặt trong mqh với hđ kd của dn

-Khi thành lập phải có sự tham gia của đối tượng KS

2/Tổ chức hệ thống KS cho dn DL :

- XĐ hệ thống KS độc lập
- Lồng ghép với hệ thống quản trị
(ưu ,nhược điểm)