



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA KẾ HOẠCH VÀ PHÁT TRIỂN
ThS. Bùi Đức Tuấn (Chủ biên)

GIÁO TRÌNH

KẾ HOẠCH KINH DOANH



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA KẾ HOẠCH VÀ PHÁT TRIỂN

ThS. Bùi Đức Tuân (Chủ biên)

Giáo trình
KẾ HOẠCH KINH DOANH

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI
HÀ NỘI - 2005

"Bí quyết của hoạt động quản lý có hiệu quả nằm ở công tác kế hoạch hoá"

Sir Paul Judge

Chủ tịch Hội đồng Cố vấn Judge

Đại học Cambridge

Mã số: $\frac{101 - 43}{26 - 4}$

LỜI GIỚI THIỆU

Từ gần hai thập kỷ qua, nền kinh tế Việt Nam đã và đang thực sự chuyển mình trong một cơ chế mới: cơ chế thị trường. Sự thay đổi mang tính tất yếu này đã đem lại cho Việt Nam những thành quả không thể phủ nhận về mặt kinh tế và xã hội. Chúng ta có thể quan sát thấy sự thay da đổi thịt hàng ngày của nền kinh tế, nhất là sự trỗi dậy của kinh tế tư nhân và sự cải thiện đáng kể hiệu quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp nhà nước.

Sự thay đổi cơ chế kinh tế cũng đã dẫn đến sự thay đổi sâu sắc trong cơ chế quản lý các doanh nghiệp và đặc biệt là các công cụ quản lý. Trong số đó, chúng ta có thể dễ dàng quan sát thấy một xu hướng rõ nét trong quan niệm của các nhà quản lý là từ bỏ các công cụ cũ - được đánh giá là nguyên nhân của sự kém hiệu quả trong hoạt động kinh tế dưới cơ chế kế hoạch hoá tập trung trước đây - nhất là các công cụ kế hoạch hoá trong doanh nghiệp, bị nhiều người cho rằng không còn phù hợp với cơ chế thị trường.

Tuy vậy, thực tế đã chứng minh rằng kế hoạch hoá là không thể thiếu được cho việc ra quyết định, cả các quyết định mang tính chất chiến lược và tác nghiệp, ngay cả trong cơ chế thị trường. Kế hoạch hoá vốn là một công cụ quản lý được khai sinh và phát triển từ chính các nước tư bản chủ nghĩa, với cơ chế kinh tế thị trường lâu đời, vì vậy cho đến nay nó vẫn tiếp tục phát huy những thế mạnh vốn có của mình, dù là trong cơ chế thị trường hiện đại hay trong các nền kinh tế chuyển đổi.

Trong điều kiện kinh tế thị trường, các đơn vị sản xuất kinh doanh ngoài việc quản lý và tổ chức các hoạt động bằng chiến lược kinh doanh vẫn tất yếu cần thiết phải xây dựng kế hoạch và tổ chức kinh doanh, điều hành tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh bằng kế hoạch. Nó là sự cụ thể hoá của chiến lược, mang tính chất chi tiết, định lượng và tác nghiệp cao hơn chiến lược nhằm giúp các doanh nghiệp thực hiện được mục tiêu cụ thể mà mình đặt ra.

Cuốn **Giáo trình Kế hoạch Kinh doanh**, do bộ môn Kinh tế phát triển - khoa Kế hoạch và phát triển, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân xuất bản lần đầu nhằm mục đích cung cấp một hệ thống kiến thức hiện đại và có tính thực tiễn cao về các vấn đề liên quan đến việc tổ chức hoạt động kế hoạch hoá hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường. Cùng với hệ thống các

tài liệu về chiến lược kinh doanh, cuốn giáo trình này sẽ là sự tiếp nối lô gíc và tạo ra một chuỗi nghiệp vụ quản lý doanh nghiệp hoàn chỉnh, được biên soạn và giảng dạy cho sinh viên chuyên ngành kế hoạch nói riêng và sinh viên của các chuyên ngành kinh tế và quản trị kinh doanh khác của các trường kinh tế.

Ngoài mục đích phục vụ giảng dạy, cuốn giáo trình này còn được sử dụng như một tài liệu tham khảo hữu ích cho các nhà quản lý doanh nghiệp, các nhà nghiên cứu và những người có quan tâm.

Cuốn giáo trình Kế hoạch kinh doanh được kết cấu thành năm chương:

Chương I: Kế hoạch kinh doanh trong hoạt động của doanh nghiệp.

Chương II: Kế hoạch Marketing.

Chương III: Kế hoạch sản xuất và dự trữ.

Chương IV: Kế hoạch nhân sự.

Chương V: Kế hoạch tài chính và ngân sách.

Giáo trình do ThS Bùi Đức Tuấn chủ biên.

Tham gia biên soạn giáo trình gồm có:

PGS. TS. Ngô Thắng Lợi biên soạn Chương I

ThS. Bùi Đức Tuấn biên soạn Chương II, III và tham gia Chương IV.

TS. Nguyễn Ngọc Sơn biên soạn Chương V và tham gia Chương IV.

Vì đây là lần xuất bản đầu tiên, nên trong quá trình biên soạn chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót. Chúng tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của bạn đọc để có thể hoàn thiện thêm cuốn giáo trình này cho những lần xuất bản sau.

BỘ MÔN KINH TẾ PHÁT TRIỂN

CHƯƠNG I

KẾ HOẠCH KINH DOANH TRONG HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

I. HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

1. Khái niệm hoạt động kinh doanh

Hoạt động kinh doanh, theo luật định, là việc thực hiện một, một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư, sản xuất, tiêu thụ sản phẩm hoặc thực hiện dịch vụ trên thị trường nhằm mục đích sinh lợi.

Như vậy, hoạt động kinh doanh không chỉ bao gồm các hoạt động thương mại (theo cách hiểu truyền thống) mà còn có nội dung rất rộng, bao gồm: đầu tư, sản xuất, chế biến, các hoạt động thương mại gắn liền với sản xuất và chế biến, các hoạt động thương mại thuần túy và các hoạt động cung cấp dịch vụ.

Hoạt động kinh doanh có thể được tiếp cận theo nhiều cách khác nhau, chẳng hạn:

- ◆ Theo tính chất của hoạt động chúng ta, có hoạt động sản xuất (sản phẩm hoặc dịch vụ) và hoạt động thương mại.
- ◆ Theo bản chất kinh tế, chúng ta có thể có các doanh nghiệp công nghiệp, thương nghiệp, nông nghiệp, tài chính, v.v...

2. Nhiệm vụ của hoạt động kinh doanh

Hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm mục đích tạo ra của cải vật chất cho xã hội và tạo ra lợi nhuận cho các chủ thể tham gia hoạt động kinh doanh. Bản chất của hoạt động kinh doanh là tạo ra giá trị cho các loại sản phẩm hoặc dịch vụ. Giá trị của sản phẩm và dịch vụ được tạo ra nhờ vào các giá trị sử dụng cho phép thoả mãn những nhu cầu khác nhau của khách hàng. Những nhu cầu này có thể mang tính hữu hình (làm sạch quần áo, vận chuyển hàng hoá từ địa điểm này tới địa điểm khác, v.v...) và cũng có thể là vô hình (mang lại danh tiếng cho người sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ, v.v...). Dù cho hoạt động kinh doanh có phục vụ nhu cầu nào của khách hàng đi chăng nữa, thì nhiệm vụ của các đơn vị sản xuất kinh doanh là phải gia tăng thêm giá trị cho sản phẩm và dịch vụ. Bởi vì giá trị gia tăng (đạt được khi giá trị đầu ra lớn hơn giá trị đầu vào) là nguồn gốc của mọi của cải vật chất xã hội.

Giá trị gia tăng cho phép doanh nghiệp trả thù lao cho người lao động, yếu tố quan trọng hàng đầu để tạo lên một

Chương 1: Kế hoạch kinh doanh trong hoạt động của doanh nghiệp

xã hội. Giá trị gia tăng cũng cho phép doanh nghiệp bù đắp những hao mòn (hữu hình và vô hình) của các máy móc thiết bị và tài sản cố định mà nó sử dụng, qua đó bảo toàn năng lực sản xuất của doanh nghiệp và rộng hơn là của toàn bộ nền kinh tế. Giá trị gia tăng cũng cho phép doanh nghiệp thực hiện các nghĩa vụ khác nhau đối với Nhà nước, thông qua các đóng góp về thuế và các hình thức khác theo luật định. Cuối cùng, người chủ doanh nghiệp sẽ không thể có lợi nhuận (mục tiêu hàng đầu của nhà đầu tư) nếu như doanh nghiệp của họ không tạo ra được giá trị, hay ngược lại là phá huỷ giá trị.

Do vậy, nhiệm vụ hàng đầu, nếu không muốn nói là duy nhất của hoạt động sản xuất kinh doanh là phải tạo ra giá trị cho sản phẩm và dịch vụ. Một doanh nghiệp sản xuất kinh doanh mà không tạo ra giá trị thì sẽ không có lý do để tồn tại. Hay nói một cách khác, tạo ra giá trị là nhiệm vụ sống còn của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh.

II. TỔNG QUAN VỀ KẾ HOẠCH HOÁ TRONG DOANH NGHIỆP

1. Khái niệm chung

Kế hoạch hoá từ lâu đã được coi như là một công cụ để thiết lập cũng như thực hiện các quyết định chiến lược. Tuy nhiên vai trò này không phải lúc nào cũng được thừa nhận một cách nhất quán, nó có thể là công cụ quản lý không thể thiếu được đối với đối tượng này, nhưng lại là thủ phạm của

sự cứng nhắc đối với đối tượng khác. Kế hoạch hoá có nhiều nghĩa khác nhau và đã từng là chủ đề của nhiều ý kiến trái ngược, cho dù nó liên quan đến doanh nghiệp hay là nền kinh tế quốc dân.

Hiểu một cách tổng quát nhất, kế hoạch hoá là một phương thức quản lý theo mục tiêu, nó "là hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức và vận dụng các quy luật xã hội và tự nhiên, đặc biệt là các quy luật kinh tế để tổ chức quản lý các đơn vị kinh tế - kỹ thuật, các ngành, các lĩnh vực hoặc toàn bộ nền sản xuất xã hội theo những mục tiêu thống nhất"⁽¹⁾

Theo cách hiểu trên, kế hoạch hoá được thực hiện ở nhiều quy mô và phạm vi khác nhau như: kế hoạch hoá kinh tế quốc dân, kế hoạch hoá theo vùng, địa phương, kế hoạch hoá ngành, lĩnh vực, kế hoạch hoá doanh nghiệp. Kế hoạch hoá hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp (gọi tắt là kế hoạch hoá doanh nghiệp) được xác định là một phương thức quản lý doanh nghiệp theo mục tiêu, nó bao gồm toàn bộ các hành vi can thiệp một cách có chủ định của các nhà lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp vào các lĩnh vực sản xuất kinh doanh của đơn vị mình nhằm đạt được những mục tiêu đã đề ra. Hay nói một cách khác "Kế hoạch hoá doanh nghiệp là một quy trình ra quyết định cho phép xây dựng một hình ảnh

⁽¹⁾ Từ điển bách khoa Việt Nam 2 - NXB Từ điển bách khoa, Hà Nội 2002, tr. 469.

mong muốn về trạng thái tương lai của doanh nghiệp và quá trình tổ chức triển khai thực hiện mong muốn đó⁽²⁾.

Như vậy, kế hoạch hoá trong doanh nghiệp là thể hiện kỹ năng tiên đoán mục tiêu phát triển và tổ chức quá trình thực hiện mục tiêu đặt ra. Công tác này bao gồm các hoạt động:

- Lập kế hoạch: đây là khâu giữ vị trí quan trọng hàng đầu trong công tác kế hoạch hoá doanh nghiệp, nó là quá trình xác định các mục tiêu, chỉ tiêu kế hoạch và đề xuất chính sách giải pháp áp dụng. Kết quả của việc soạn lập kế hoạch là một bản kế hoạch của doanh nghiệp được hình thành và nó chính là cơ sở cho việc thực hiện các công tác sau của kế hoạch hoá. Bản kế hoạch doanh nghiệp là hệ thống các phương hướng, nhiệm vụ, mục tiêu và các chỉ tiêu nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính cần thiết cho việc thực hiện mục tiêu phát triển doanh nghiệp đặt ra trong thời kỳ kế hoạch nhất định. Kế hoạch doanh nghiệp chính là thể hiện ý đồ phát triển của các nhà lãnh đạo và quản lý đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và các giải pháp thực thi.

Mặc dù là định hướng tương lai, nhưng quá trình soạn lập kế hoạch khác với dự báo thường nhằm mục đích trả lời

⁽²⁾ Theo HEC, "Chính sách chung của doanh nghiệp", DUNOD, Paris, 1998.

câu hỏi *cái gì sẽ xảy ra* thông qua con đường ngoại suy, nó cũng khác với cái mà chúng ta gọi là triển vọng cũng nhằm mục đích trả lời câu hỏi đã nêu nhưng bằng nội suy. Trong khi quá trình soạn lập *kế hoạch xác định cách thức trả lời câu hỏi chúng ta sẽ làm gì*. Bản kế hoạch cũng khác với *chương trình*, thường tồn tại trong ý nghĩ như là một hình ảnh cơ học về doanh nghiệp trong môi trường của nó với ý niệm rằng tương lai là hoàn toàn có thể dự đoán được.

Như vậy có thể hiểu bản kế hoạch doanh nghiệp được hình thành thông qua những câu hỏi mang tính bản chất của nó như sau: (1) Trạng thái của doanh nghiệp hiện tại, kết quả và những điều kiện hoạt động kinh doanh? (2) Doanh nghiệp muốn được phát triển như thế nào (hướng phát triển của doanh nghiệp)? Làm thế nào để sử dụng có hiệu quả nguồn lực của doanh nghiệp nhằm đạt được các mục tiêu đặt ra?

- Tổ chức thực hiện kế hoạch, kiểm tra, điều chỉnh và đánh giá kế hoạch là những hoạt động tiếp sau của công tác kế hoạch hoá nhằm đưa kế hoạch vào thực tế hoạt động của doanh nghiệp. Đây là quá trình tổ chức, phối hợp hoạt động của các bộ phận, các yếu tố nguồn lực của doanh nghiệp, triển khai các hoạt động khác nhau theo các mục tiêu kế hoạch đặt ra. Quá trình triển khai kế hoạch không chỉ đơn giản là xem xét những hoạt động cần thiết của doanh nghiệp mà nó còn thể hiện ở khả năng dự kiến, phát hiện những điều bất ngờ có thể xuất hiện trong quá trình hoạt động và khả

Chương 1: Kế hoạch kinh doanh trong hoạt động của doanh nghiệp

năng ứng phó những điều bất ngờ đó. Quá trình kiểm tra, theo dõi, điều chỉnh kế hoạch giúp doanh nghiệp không chỉ xác định được tất cả những rủi ro trong hoạt động của mình mà còn có khả năng quản lý rủi ro với sự hỗ trợ của việc tiên đoán có hiệu quả và xử lý những rủi ro đó trong quá trình thực hiện mục tiêu đặt ra. Công tác đánh giá kế hoạch sẽ là cơ sở giúp cho doanh nghiệp xây dựng những phương án kế hoạch tiếp sau một cách chính xác và sát thực hơn.

2. Vai trò của kế hoạch hoá trong doanh nghiệp

2.1. Trong cơ chế kế hoạch hoá tập trung

Kế hoạch hoá tập trung là mô hình kế hoạch truyền thống của Liên xô được xây dựng từ những năm 1920 và sử dụng ở Việt Nam đến giữa thập niên 1980. Điều kiện tiền đề của sự tồn tại cơ chế này là nền kinh tế dựa trên cơ sở chế độ công hữu xã hội chủ nghĩa về tư liệu sản xuất và sự thống trị của nhà nước chuyên chính vô sản. Kế hoạch hoá được thể hiện là những quyết định mang tính chất mệnh lệnh phát ra từ trung ương. Sự vận dụng mô hình này đòi hỏi phải thiết lập khu vực công nghiệp Nhà nước vận hành theo một hệ thống phân phối mệnh lệnh hành chính các đầu vào và đầu ra, các chỉ tiêu kế hoạch hiện vật ở cấp xí nghiệp cùng tồn tại với một hệ thống bảng cân đối.

Hình thức giao dịch điển hình giữa các chủ thể kinh tế không phải đặt trên cơ sở những tính toán của chính các chủ thể về những lợi thế tương đối của các phương án thay thế

mà họ sẽ phải lựa chọn, trái lại, giao dịch có ý nghĩa là việc giao và nhận các sản phẩm nhằm thực hiện các chỉ tiêu nghĩa vụ có tính pháp lệnh của những nhà lập kế hoạch. Các chỉ tiêu kế hoạch của doanh nghiệp chính là các chỉ tiêu pháp lệnh mang tính toàn diện, chi tiết mà cơ quan quản lý cấp trên giao xuống trên cơ sở cân đối chung toàn ngành và tổng thể kinh tế quốc dân. Theo hệ thống chỉ tiêu mục tiêu pháp lệnh, các chỉ tiêu về lao động, vốn, vật tư, thiết bị, tiêu thụ sản phẩm, phân phối thu nhập được doanh nghiệp xây dựng theo các con số kiểm tra của cơ quan chủ quản, đề nghị cấp trên xét duyệt và cung cấp theo các nguyên tắc cấp phát - giao nộp. Các kế hoạch tiến độ, điều độ sản xuất của doanh nghiệp đều là cụ thể hoá các chỉ tiêu pháp lệnh được cấp trên giao xuống và nó chi phối toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp.

Như vậy trong cơ chế kế hoạch hoá tập trung, hệ thống chỉ tiêu kế hoạch pháp lệnh là cơ sở điều tiết mọi hoạt động tổ chức và quản lý sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Vai trò lớn nhất của cơ chế này là: có năng lực tạo ra các tỷ lệ tiết kiệm và tích lũy rất cao, thực hiện được những cân đối cần thiết trong tổng thể kinh tế quốc dân, nền kinh tế có thể đạt được mức cung ứng các nguồn lực cần thiết để tạo ra tăng trưởng nhanh. Đặc biệt nhờ có cơ chế kế hoạch hoá tập trung mà Nhà nước có thể hướng các nguồn lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu và các lĩnh vực cần ưu tiên trong

từng thời kỳ nhất định. Các đơn vị kinh tế xem như là những tế bào trong tổng thể nền kinh tế, thực hiện nhiệm vụ kế hoạch theo những mục tiêu thống nhất từ trên xuống.

Có thể nói cơ chế kế hoạch hoá tập trung áp dụng ở nước ta trong một thời kỳ dài, nó đem lại những kết quả đáng kể, nhất là trong thời kỳ Việt Nam thực hiện cuộc kháng chiến chống Mỹ. Với cơ chế này, nhiều doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ ở nước ta đã ra đời và cung cấp một khối lượng của cải vật chất đáng kể, đảm đương được những nhiệm vụ nặng nề trong công cuộc phục vụ kháng chiến và quốc kế dân sinh.

Tuy vậy, trong điều kiện kinh tế thị trường, cơ chế kế hoạch hoá theo mô hình tập trung mệnh lệnh trở nên không còn phù hợp, bản thân những đặc trưng của cơ chế này đã tạo ra những rào cản hạn chế sự phát triển của chính các doanh nghiệp cũng như của toàn thể nền kinh tế quốc dân, cụ thể là:

- Hạn chế tính năng động, sáng tạo, tự chịu trách nhiệm của các doanh nghiệp trong việc thích nghi với những điều kiện thị trường.

- Nền kinh tế bị mất động lực phát triển, các doanh nghiệp không có khả năng cạnh tranh, nhất là trong lô-gíc của kinh tế cầu.

- Hạn chế tính năng động về công nghệ, áp dụng kỹ thuật mới vì việc cho ra đời các sản phẩm mới không được gắn chặt với cơ chế khuyến khích.

- Hiệu quả kinh tế rất thấp do vừa không có những chỉ số về chi phí kinh tế tương đối, vừa không có những cơ chế đãi ngộ xứng đáng cho tính hiệu quả và trừng phạt đối với sự phi hiệu quả.

2.2. Trong nền kinh tế thị trường

Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp thường xuyên phải đối mặt với các qui luật của thị trường, vì vậy những dấu hiệu thị trường là cơ sở để các doanh nghiệp thực hiện hành vi sản xuất, kinh doanh của mình. Tuy vậy, kế hoạch hoá vẫn là cơ chế quản lý cần thiết, hữu hiệu của các doanh nghiệp. Lập luận về sự tồn tại và phát triển của kế hoạch hoá doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường xuất phát từ chính vai trò của nó trong quản lý doanh nghiệp. Những vai trò chính được thể hiện như sau:

- Tập trung sự chú ý của các hoạt động trong doanh nghiệp vào các mục tiêu. Kế hoạch hoá là nhằm đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp, cho nên chính các hoạt động của công tác kế hoạch hoá là tập trung sự chú ý vào những mục tiêu này. Lập kế hoạch - khâu đầu tiên và quan trọng nhất trong quy trình kế hoạch hoá là công việc duy nhất có liên quan tới việc thiết lập các mục tiêu cần thiết cho sự phấn đấu

của tập thể. Thị trường bản thân nó rất linh hoạt và thường xuyên biến động, kế hoạch và quản lý bằng kế hoạch giúp các doanh nghiệp dự kiến được những cơ hội, thách thức có thể xảy ra để quyết định nên làm cái gì, làm như thế nào, khi nào làm và ai làm trong một thời kỳ nhất định. Mặc dù chúng ta ít khi tiên đoán chính xác được tương lai và mặc dù các yếu tố nằm ngoài kiểm soát của doanh nghiệp có thể phá vỡ cả những kế hoạch tốt nhất đã có, nhưng nếu không có kế hoạch và tổ chức quá trình hoạt động thông qua các mục tiêu định lập trước thì có nghĩa là chúng ta đã để cho các sự kiện có liên quan đến sinh mệnh sống của doanh nghiệp mình diễn ra một cách ngẫu nhiên và tính rủi ro trong hoạt động của doanh nghiệp sẽ tăng lên.

- Công tác kế hoạch hoá với việc ứng phó những bất định và đổi thay của thị trường. Lập kế hoạch là dự kiến những vấn đề của tương lai, mà tương lai rất ít khi chắc chắn, tương lai càng dài thì kết quả của các quyết định càng kém chắc chắn. Thậm chí ngay khi tương lai có độ chắc chắn cao thì các nhà quản lý vẫn cần phải tìm cách tốt nhất để đạt mục tiêu đặt ra, phân công, phối hợp hoạt động của các bộ phận trong hệ thống tổ chức trong quá trình thực hiện mục tiêu kế hoạch và tháo gỡ, ứng phó với những bất ổn trong diễn biến sản xuất kinh doanh. Như vậy, giống như một nhà hàng hải không thể chỉ lập hành trình rồi quên nó, một nhà quản lý kinh doanh không thể lập kế hoạch và dừng lại ở đó.

Sự bất định và đổi thay của môi trường đòi hỏi họ, ngoài việc soạn lập kế hoạch, phải tiến hành các nội dung khác của công tác kế hoạch hoá là triển khai thực hiện, kiểm tra công việc của các cấp tổ chức, điều chỉnh các hoạt động cần thiết để bảo đảm thực thi các mục tiêu kế hoạch đặt ra.

- Công tác kế hoạch hoá với việc tạo khả năng tác nghiệp kinh tế trong doanh nghiệp. Công tác kế hoạch hoá thường hướng tới cực tiểu hoá chi phí vì nó chú trọng vào các hoạt động hiệu quả và bảo tính phù hợp. Kế hoạch thay thế sự hoạt động manh mún, không được phối hợp bằng sự nỗ lực có định hướng chung, thay thế luồng hoạt động thất thường bởi một luồng đều đặn, và thay thế những phán xét vội vàng bằng những quyết định có cân nhắc kỹ lưỡng. Ở phạm vi doanh nghiệp, tác dụng của kế hoạch hoá với các tác nghiệp kinh tế càng rõ nét hơn. Không một ai đã từng ngắm từng bộ phận lắp ráp ô tô trong một nhà máy lớn mà lại không có ấn tượng về cách thức và các dây chuyền phụ ghép nối với nhau. Từ hệ thống băng tải chính hình thành thân xe và các bộ phận khác nhau được hình thành từ các dây chuyền khác. Động cơ, bộ truyền lực và các phụ kiện được đặt vào chỗ một cách chính xác đúng vào thời điểm đã định. Ví dụ trên cho thấy, quá trình sản xuất sản phẩm và dịch vụ thường được chia thành nhiều công đoạn, nhiều chi tiết có liên quan chặt chẽ, mang tính dây chuyền với nhau. Quá trình đó cần phải được phân chia thành các tác nghiệp kinh tế, kỹ thuật chi tiết theo thời gian và không gian. Công

tác kế hoạch hoá doanh nghiệp tạo cơ sở cho việc nhìn nhận logic các nội dung hoạt động có liên quan chặt chẽ với nhau trong quá trình tiến tới mục tiêu sản xuất sản phẩm và dịch vụ cuối cùng. Trên nền tảng đó, các nhà quản lý thực hành các phân công, điều độ, tổ chức các hành động cụ thể, chi tiết theo đúng trình tự, bảo đảm cho sản xuất sẽ không bị rối loạn và ít bị tổn kém.

3. Hệ thống kế hoạch trong doanh nghiệp

Đứng trên mỗi góc độ khác nhau, hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp được phân chia thành những bộ phận khác nhau.

3.1. Theo góc độ thời gian

Đây là thể hiện việc phân đoạn kế hoạch theo thời gian cần thiết để thực hiện chỉ tiêu đặt ra. Theo góc độ này, kế hoạch doanh nghiệp bao gồm ba bộ phận cấu thành:

Kế hoạch dài hạn bao trùm lên khoảng thời gian dài khoảng 10 năm. Quá trình soạn lập kế hoạch dài hạn được đặc trưng bởi:

- Môi trường liên quan được hạn chế bởi thị trường mà doanh nghiệp đã có mặt;
- Dự báo trên cơ sở ngoại suy từ quá khứ, bao gồm xu hướng dự tính của nhu cầu, giá cả và hành vi cạnh tranh;

- Chủ yếu nhấn mạnh các ràng buộc về tài chính;
- Sử dụng rộng rãi các phương pháp kinh tế lượng để dự báo.

Cần lưu ý rằng kế hoạch dài hạn không đồng nghĩa với kế hoạch chiến lược vì kế hoạch chiến lược bao trùm nội dung khác không phải chỉ đứng trên góc độ thời gian.

Kế hoạch trung hạn cụ thể hoá những định hướng của kế hoạch dài hạn ra các khoảng thời gian ngắn hơn, thường là 3 hoặc 5 năm.

Kế hoạch ngắn hạn: thường là các kế hoạch hàng năm và các kế hoạch tiến độ, hành động có thời hạn dưới một năm như: kế hoạch quý, tháng, v.v.... Kế hoạch ngắn hạn bao gồm các phương pháp cụ thể sử dụng nguồn lực của các doanh nghiệp cần thiết để đạt được mục tiêu trong kế hoạch trung và dài hạn.

Tuy nhiên, việc phân chia thời hạn của các kế hoạch chỉ mang tính tương đối, nhất là đối với những điều kiện thị trường hiện nay thay đổi với tốc độ nhanh hơn nhiều so với cách đây vài thập kỷ. Do vậy, trong những lĩnh vực mà điều kiện thị trường biến động nhiều (chu kỳ thay đổi công nghệ ngày càng nhanh, vòng đời sản phẩm ngày càng ngắn, v.v...) thì những kế hoạch cho từ 3 đến 5 năm cũng có thể coi là rất dài hạn.

Ba loại kế hoạch ngắn, trung và dài hạn cần phải được liên kết chặt chẽ với nhau và không được phủ nhận lẫn nhau. Cần thiết phải nhấn mạnh đến tầm quan trọng của việc giải quyết mối quan hệ giữa các loại kế hoạch theo thời gian vì trên thực tế, đã nảy sinh nhiều lãng phí từ các quyết định theo những tình huống trước mắt mà không đánh giá được ảnh hưởng của các quyết định này đối với các mục tiêu dài hạn hơn. Nhiều kế hoạch ngắn hạn đã không những không đóng góp gì cho một kế hoạch dài hạn mà còn gây nhiều trở ngại, hay có những đòi hỏi nhiều đối với các kế hoạch dài hạn. Ví dụ như nếu một doanh nghiệp nhỏ nhận một đơn đặt hàng lớn mà không tính đến ảnh hưởng của đơn đặt hàng tới khả năng sản xuất hay cung cấp tiền mặt của doanh nghiệp thì điều đó có thể cản trở tới khả năng tương lai để trang trải tài chính cho mở rộng một cách hệ thống, đủ để tạo ra những thay đổi trong chương trình dài hạn của doanh nghiệp. Trong nhiều trường hợp quyết định sa thải một số công nhân không có lý do chính đáng có thể cản trở mục tiêu dài hạn của công ty trong việc phát triển một chương trình nhân sự đúng đắn và có hiệu quả.

Để thực hiện được mối quan hệ giữa kế hoạch dài, trung và ngắn hạn, các nhà lãnh đạo chủ chốt các doanh nghiệp nên thường xuyên xem xét và sửa đổi các quyết định trước mắt xem chúng có phục vụ các chương trình dài hạn hay không và các nhà quản lý cấp dưới nên được thông báo

một cách thường xuyên về kế hoạch dài hạn của doanh nghiệp sao cho các quyết định của họ phù hợp với các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp.

3.2. Đứng trên góc độ nội dung, tính chất hay cấp độ của kế hoạch:

Chúng ta có thể chia hệ thống kế hoạch doanh nghiệp làm hai bộ phận: kế hoạch chiến lược và kế hoạch chiến thuật (tác nghiệp).

- Kế hoạch chiến lược

Khái niệm chiến lược xuất phát từ tiếng Hy Lạp và xuất hiện đầu tiên trong lĩnh vực quân sự. Chiến lược có nghĩa là "nghệ thuật của tướng lĩnh" để tìm ra con đường đúng đắn nhất giành chiến thắng. Lập kế hoạch chiến lược cho doanh nghiệp phổ biến vào những năm 1960 đối với các doanh nghiệp lớn khi mà hoạt động của chúng trở nên phức tạp hơn, đồng thời cạnh tranh gay gắt hơn, đa dạng hơn trong khi các tiến bộ về khoa học công nghệ trở nên tăng tốc hơn khiến cho các doanh nghiệp khó khăn trong việc lựa chọn mục tiêu phát triển công nghệ và sản phẩm mới, thâm nhập thị trường, lựa chọn các phương thức phát triển v.v...

Kế hoạch chiến lược áp dụng trong các doanh nghiệp là định hướng lớn cho phép doanh nghiệp thay đổi, cải thiện, củng cố vị thế cạnh tranh của mình và những phương pháp cơ bản để đạt được mục tiêu đó. Soạn lập kế hoạch chiến

lược không phải từ những kỳ vọng mà doanh nghiệp muốn đạt tới mà là xuất phát từ khả năng thực tế của doanh nghiệp và như vậy nó là thể hiện sự phản ứng của doanh nghiệp đối với hoàn cảnh khách quan bên trong và bên ngoài của hoạt động doanh nghiệp.

Thường thì kế hoạch chiến lược được soạn thảo cho thời gian dài, tuy vậy nó không đồng nghĩa với kế hoạch dài hạn. Nhiều doanh nghiệp đã dựa vào những kế hoạch chiến lược ngắn hạn. Nói đến kế hoạch chiến lược không phải là nói đến góc độ thời gian của chiến lược mà nói đến tính chất định hướng của kế hoạch và bao gồm toàn bộ mục tiêu tổng thể phát triển doanh nghiệp. Trách nhiệm soạn thảo kế hoạch chiến lược trước hết là của lãnh đạo doanh nghiệp, vì kế hoạch chiến lược đòi hỏi trách nhiệm rất cao, quy mô hoạt động rộng lớn của các nhà quản lý.

- **Kế hoạch chiến thuật (tác nghiệp)**

Là công cụ cho phép chuyển các định hướng chiến lược thành các chương trình áp dụng cho các bộ phận của doanh nghiệp trong khuôn khổ các hoạt động của doanh nghiệp, nhằm thực hiện được các mục tiêu của kế hoạch chiến lược. Kế hoạch tác nghiệp được thể hiện cụ thể ở những bộ phận kế hoạch riêng biệt trong tổng thể hoạt động kinh doanh như: kế hoạch sản xuất, kế hoạch marketing, kế hoạch tài chính, nhân sự của doanh nghiệp.

Kế hoạch chiến lược tập trung vào các lĩnh vực có liên quan trực tiếp đến tương lai của doanh nghiệp, trong khi đó kế hoạch tác nghiệp liên quan đến tất cả các lĩnh vực và tất cả các bộ phận của doanh nghiệp, quy trình kế hoạch hoá chiến lược đòi hỏi chủ yếu là sự tham gia của các nhà lãnh đạo trong khi kế hoạch hoá tác nghiệp huy động tất cả các cán bộ phụ trách bộ phận.

III. CHỨC NĂNG VÀ NGUYÊN TẮC CỦA KẾ HOẠCH HOÁ DOANH NGHIỆP

1. Các chức năng của kế hoạch hoá doanh nghiệp

Với tư cách là một công cụ ra quyết định, kế hoạch doanh nghiệp luôn giữ một vai trò quan trọng trong hệ thống quản lý ở tầm vi mô, vai trò đó được thể hiện trong các chức năng tiềm ẩn sau đây:

1.1. Chức năng ra quyết định

Kế hoạch hoá cho phép xây dựng quy trình ra quyết định và phối hợp các quyết định, vì nhiều lý do (qui mô, sự phức tạp của tổ chức, các mâu thuẫn nội bộ hoặc sự không ổn định của môi trường), có thể quy trình ra quyết định khó được kiểm soát và vai trò của kế hoạch ở đây là tạo lên một khuôn khổ hợp lý cho việc ra quyết định nếu các quy trình ra quyết định được xây dựng tương đối độc lập, chức năng này là một trong những điểm mạnh của hệ thống kế hoạch trong doanh nghiệp.

1.2. Chức năng giao tiếp

Kế hoạch hoá tạo điều kiện cho việc giao tiếp giữa các thành viên của Ban lãnh đạo, cho phép lãnh đạo các bộ phận khác nhau phối hợp xử lý các vấn đề trong dài hạn, bộ phận kế hoạch cũng thu lượm được từ các bộ phận nghiệp vụ các triển vọng trung hạn và chuyển tới các bộ phận khác.

Là một tài liệu chứa đựng các lựa chọn chiến lược cho tương lai của doanh nghiệp, nhất là khi nó bao gồm các kế hoạch chức năng (marketing, tài chính, sản xuất, v.v...), kế hoạch có thể tạo lên một công cụ hiệu quả cho thông tin xuôi từ Ban lãnh đạo đến các bộ phận chức năng và huy động các bộ phận này vào việc thực hiện các lựa chọn chiến lược chung.

1.3. Chức năng quyền lực

Ngoài hai chức năng trên, việc công bố một quy trình kế hoạch hợp lý và khoa học là một trong những phương tiện để khẳng định tính đúng đắn của các định hướng chiến lược đã chọn, quy trình kế hoạch có thể được xem là một trong những phương tiện mà người lãnh đạo nắm giữ để định hướng tương lai của doanh nghiệp và thực hiện sự "thống trị" của họ.

Trong nội bộ doanh nghiệp, kế hoạch hoá đem lại cảm giác được quản lý một cách hợp lý và mọi người đều được đóng góp vào kế hoạch với tư cách người ra quyết định.

2. Các nguyên tắc kế hoạch hoá doanh nghiệp

Nguyên tắc kế hoạch hoá xác định tính chất và nội dung hoạt động kế hoạch trong đơn vị kinh tế. Tuân thủ đúng đắn các nguyên tắc của kế hoạch hoá tạo ra điều kiện tiền đề cho việc nâng cao hiệu quả và giảm thiểu các tiêu cực có thể có trong hoạt động của doanh nghiệp. Những nguyên tắc sau đây được xem như là cơ bản nhất đối với công tác kế hoạch hoá doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường.

2.1. Nguyên tắc thống nhất

Tính thống nhất là một yêu cầu của công tác quản lý. Doanh nghiệp được cấu thành bởi hệ thống khá phức tạp, bao gồm các mối quan hệ dọc và mối quan hệ ngang. Hệ thống dọc bao gồm mối quan hệ giữa các cấp với nhau trong hệ thống tuyến quản lý như: giám đốc - quản đốc phân xưởng - tổ trưởng sản xuất - công nhân. Mối quan hệ ngang là sự tác động mang tính chức năng giữa các phòng ban với nhau trong một cấp quản lý.

Nguyên tắc thống nhất yêu cầu bảo đảm sự phân chia và phối hợp chặt chẽ trong quá trình xây dựng, triển khai tổ chức thực hiện kế hoạch giữa các cấp, các phòng ban chức năng trong một doanh nghiệp thống nhất. Nội dung của nguyên tắc này thể hiện:

- Trong doanh nghiệp, tồn tại nhiều quá trình kế hoạch hoá riêng biệt, có nghĩa là có các tiểu hệ thống kế hoạch

hoá. Các kế hoạch bộ phận đi vào giải quyết những mảng công việc mang tính chức năng, đặc thù riêng, với các mục tiêu và tổ chức thực hiện khác biệt. Vì vậy cần phải có sự phân định chức năng rõ ràng giữa các bộ phận, các phòng ban trong công tác kế hoạch hoá.

- Tuy vậy, mỗi tiểu hệ thống kế hoạch đều đi từ chiến lược chung của toàn doanh nghiệp và thực hiện một mục tiêu chung. Các kế hoạch được hình thành trong doanh nghiệp không chỉ đơn giản là phép cộng hay sự lắp ghép thuần tuý các kế hoạch bộ phận mà còn là hệ thống các kế hoạch có liên quan chặt chẽ đến nhau. Hoạt động của một phần doanh nghiệp không thể hiệu quả nếu kế hoạch hoá của phần này không liên quan đến công việc kế hoạch hóa của phần khác. Một thay đổi bất kỳ nào trong kế hoạch của một bộ phận phòng ban chức năng cũng cần phải thực hiện ở trong kế hoạch của các bộ phận chức năng khác.

Tính thống nhất trong công tác kế hoạch hoá doanh nghiệp nhằm mục tiêu hướng tới mục đích chung của doanh nghiệp cũng như vì sự phát triển của từng bộ phận cấu thành.

2.2. Nguyên tắc tham gia

Nguyên tắc tham gia có liên quan mật thiết với nguyên tắc thống nhất. Nguyên tắc này có nghĩa là mỗi thành viên của doanh nghiệp đều tham gia những hoạt động cụ thể trong công tác kế hoạch hoá, không phụ thuộc vào nhiệm vụ và chức năng của họ

Công tác kế hoạch hoá có sự tham gia của mọi thành phần trong doanh nghiệp sẽ mang lại những lợi ích sau:

- *Một là:* Mỗi thành viên của doanh nghiệp có hiểu biết sâu sắc hơn về doanh nghiệp của mình, biết được những mặt khác của doanh nghiệp ngoài lĩnh vực hoạt động của mình. Vì vậy nếu tham gia trong công tác kế hoạch hoá, họ sẽ nhận được thông tin một cách chủ động hơn và việc trao đổi thông tin sẽ dễ dàng hơn.

- *Hai là:* Sự tham gia của các thành viên trong doanh nghiệp trong quá trình kế hoạch hoá dẫn đến việc kế hoạch của doanh nghiệp trở thành kế hoạch của chính người lao động. Người lao động tham gia vào việc thực hiện các mục tiêu chung của kế hoạch chính là đem lại sự thoả mãn nhu cầu riêng cho chính bản thân họ.

- *Ba là:* Sử dụng nguyên tắc tham gia cho phép người trực tiếp tham gia vào công việc kế hoạch hoá phát huy được tính chủ động của mình đối với hoạt động của doanh nghiệp. Mỗi người tham gia sẽ xuất hiện những động cơ mới để lao động có hiệu quả hơn. Họ có thêm những thói quen, những hiểu biết mới làm tăng cường khả năng của họ, có nghĩa là doanh nghiệp có thêm nguồn lực để giải quyết những nhiệm vụ trong tương lai.

Nội dung của nguyên tắc tham gia được thể hiện trong việc hình thành những thể chế, những mô hình nhằm thu hút

Chương 1: Kế hoạch kinh doanh trong hoạt động của doanh nghiệp

được đông đảo quần chúng và các tổ chức quần chúng trong doanh nghiệp tham gia trong việc xây dựng và thực hiện kế hoạch của doanh nghiệp, như: phương thức ký kết hợp đồng tập thể trong đơn vị kinh tế; những phương án sản xuất, phân phối thu nhập từ phía công đoàn, các đề xuất, các chương trình, công trình từ phía thanh niên v.v...

Phương pháp ký kết hợp đồng tập thể trong quá trình xây dựng kế hoạch được áp dụng ở Việt Nam vào thập niên 1980. Theo phương thức này, buổi ký hợp đồng tập thể được thực hiện dưới sự tham gia của giám đốc doanh nghiệp và công đoàn đại diện cho công nhân. Họ cùng tham gia trao đổi để quyết định các phương án, mô hình và mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp và sau đó là những bản hợp đồng cam kết của giám đốc, của công đoàn, của công nhân và các tổ chức quần chúng khác được ký kết một cách nghiêm túc. Những bản hợp đồng tập thể này chính là những bản kế hoạch hành động, tác nghiệp của các bộ phận, các tổ chức trong doanh nghiệp nhằm việc thực hiện kế hoạch chung.

Một hình thức nữa khá phổ biến và mang tính hiệu quả cao trong thu hút sự tham gia của công nhân vào công tác kế hoạch hoá là tổ chức bộ phận "nhóm chất lượng" trong doanh nghiệp (mô hình của Nhật Bản những năm 1960 và của Trung Quốc hiện nay). Nhiệm vụ của nhóm này là kiểm tra tình trạng chất lượng sản phẩm của doanh

nghiệp, có nghĩa là kiểm tra chính từ phía những người lao động, không có áp lực từ bên ngoài đối với họ để giải quyết vấn đề này. Nhóm chất lượng được hình thành từ khoảng 6- 10 người lao động của một cấp sản xuất. Trong điều kiện hiện nay, nhóm chất lượng còn có phạm vi hoạt động rộng hơn, đồng thời với việc thực hiện kiểm tra chất lượng sản phẩm, họ còn tham gia vào việc phân tích và đề xuất vấn đề về đổi mới công nghệ, vấn đề nâng cao năng suất lao động, tạo bầu không khí sáng tạo trong hoạt động của doanh nghiệp.

2.3. Nguyên tắc linh hoạt

Do những bất định trong tương lai và sai lầm có thể có ngay cả trong các dự báo thông thái nhất nên kế hoạch hoá phải mang tính linh hoạt. Nếu có thể xây dựng các kế hoạch càng linh hoạt, thì sự đe dọa thiệt hại gây ra do các sự kiện chưa lường trước được ngày càng ít.

Nội dung của nguyên tắc linh hoạt được thể hiện trên những khía cạnh chủ yếu sau:

- *Thứ nhất*, cần phải có nhiều phương án kế hoạch, quan niệm mỗi phương án kế hoạch là một kịch bản chứ không nên coi đó là một văn bản pháp lý. Tương ứng với mỗi phương án là những điều kiện áp dụng cụ thể về nguồn lực, thị trường và các điều kiện kinh doanh.

- *Thứ hai*, ngoài kế hoạch chính, cần xây dựng những bộ phận kế hoạch dự phòng, kế hoạch phụ để có thể tạo dựng trong kế hoạch một khả năng thay đổi phương hướng khi những sự kiện không lường trước được xảy ra. Nhiều công ty đã chi phí cho các phân cơ động lớn hơn chi tiêu cho phần cố định khi đầu tư xây dựng, mua sắm cho các cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp để duy trì tính linh hoạt cho việc thay đổi dễ dàng hơn sự bố trí không gian. Nhiều công ty đang giới thiệu một sản phẩm mới có thể sử dụng các công cụ tạm thời chứ không dùng các công cụ đắt tiền lâu bền, nhằm tránh rủi ro thiệt hại lớn hơn nếu sản phẩm không được chấp nhận trên thị trường.

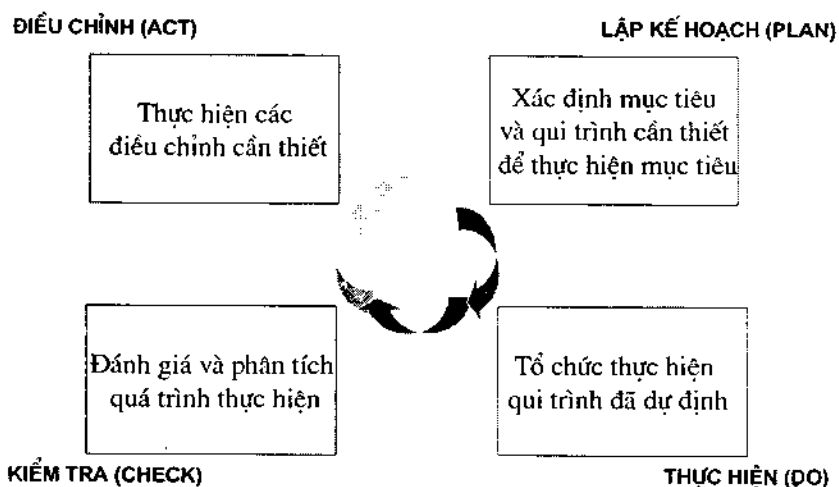
- *Thứ ba*, cần phải xem xét lại các kế hoạch một cách thường xuyên - nguyên tắc thay đổi theo kiểu hàng hải. Các quyết định kế hoạch của doanh nghiệp càng liên quan nhiều hơn đến tương lai, thì một điều quan trọng hơn là người lãnh đạo và quản lý giống như nhà hàng hải phải liên tục kiểm tra tiến trình, phải định kỳ đối chiếu các sự kiện xảy ra so với dự kiến và điều chỉnh lại các kế hoạch cần thiết để duy trì quá trình tiến đến mục đích mong muốn. Như vậy, tính linh hoạt trong kế hoạch hoá làm cho các nhà quản lý không còn cảm thấy kế hoạch ràng buộc họ vào một chương trình cứng nhắc. Chính họ là người quản lý kế hoạch chứ không phải họ bị kế hoạch quản lý.

Yêu cầu của nguyên tắc linh hoạt đòi hỏi quá trình soạn thảo kế hoạch cần phải đưa thêm phần dự phòng hay tốt nhất là con số kế hoạch nên là một khoảng chứ không nên là một điểm. Theo quan điểm tài chính, để bảo đảm cho nguyên tắc linh hoạt cần phải có chi phí phụ và mức chi phí này cần tương đương với khả năng xuất hiện rủi ro.

IV. QUY TRÌNH KẾ HOẠCH HOÁ DOANH NGHIỆP VÀ CÁC BƯỚC SOẠN LẬP KẾ HOẠCH

1. Quy trình kế hoạch hoá trong doanh nghiệp

Có nhiều cách tiếp cận về qui trình kế hoạch hoá trong doanh nghiệp, song nói một cách chung nhất, qui trình kế hoạch hoá bao gồm các bước tuần tự, cho phép vạch ra các mục tiêu tại những thời điểm khác nhau trong tương lai, dự tính các phương tiện cần thiết và tổ chức triển khai sử dụng các phương tiện nhằm đạt các mục tiêu. Một trong những qui trình được áp dụng rộng rãi tại các doanh nghiệp ở các nước kinh tế thị trường phát triển, và đặc biệt được ưa chuộng tại Nhật Bản, có tên là qui trình PDCA (Plan, Do, Check, Act). Các hoạt động liên quan đến kế hoạch hoá doanh nghiệp (theo qui trình này) được chia làm một số giai đoạn cơ bản thể hiện qua sơ đồ sau:



Hình 1.1. Quy trình kế hoạch hoá PDCA

Theo sơ đồ này, quy trình kế hoạch hoá trong doanh nghiệp bao gồm các bước sau đây:

Bước 1: Soạn lập kế hoạch, đây là giai đoạn đầu tiên trong quy trình kế hoạch hoá với nội dung chủ yếu là xác định các nhiệm vụ, mục tiêu chiến lược, các chương trình và các chỉ tiêu kế hoạch tác nghiệp, soạn lập ngân quỹ cũng như các chính sách, biện pháp áp dụng trong thời kỳ kế hoạch của doanh nghiệp để thực hiện các mục tiêu đặt ra. Trong điều kiện kinh tế thị trường, soạn lập kế hoạch thường phải là quá trình xây dựng nhiều phương án khác nhau, trên cơ sở đó đưa ra các sự lựa chọn chiến lược và các chương trình hành động, nhằm mục đích đảm bảo sự thực hiện các lựa chọn này. Kế hoạch sẽ chỉ có nghĩa khi chúng ta tính đến

một tổng thể gồm nhiều vấn đề ràng buộc lẫn nhau. Các nội dung cụ thể của quá trình soạn lập kế hoạch sẽ được phân tích trong phần tiếp sau.

Bước 2: Các hoạt động triển khai tổ chức thực hiện kế hoạch. Kết quả hoạt động của quá trình này được thể hiện bằng những chỉ tiêu thực tế của hoạt động doanh nghiệp. Đây là khâu mang tính quyết định đến việc thực hiện những chỉ tiêu đặt ra trong các kế hoạch. Nội dung của quá trình này bao gồm việc thiết lập và tổ chức các yếu tố nguồn lực cần thiết, sử dụng các chính sách, các biện pháp cũng như các đòn bẩy quan trọng tác động trực tiếp đến các cấp thực hiện nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp, nhằm bảo đảm các yêu cầu tiến độ đặt ra trong các kế hoạch tác nghiệp cụ thể kể cả về thời gian, quy mô và chất lượng công việc.

Bước 3: Tổ chức công tác theo dõi, giám sát thực hiện kế hoạch. Nhiệm vụ của quá trình này là thúc đẩy thực hiện các mục tiêu đặt ra và theo dõi, phát hiện những phát sinh không phù hợp với mục tiêu. Khi phát hiện những phát sinh không phù hợp, điều quan trọng là cần phải tìm được các nguyên nhân dẫn đến vấn đề đó. Những nguyên nhân này có thể thuộc về các cấp thực hiện kế hoạch, ý thức chủ quan của các nhà lãnh đạo, quản lý hay là những phát sinh đột xuất nảy sinh trong quá trình triển khai kế hoạch.

Bước 4: Điều chỉnh thực hiện kế hoạch. Từ những phân tích về hiện tượng không phù hợp với mục tiêu, các nhà kế

hoạch đưa ra các quyết định điều chỉnh cần thiết và kịp thời. Các quyết định điều chỉnh đó có thể:

- Một là, thay đổi nội dung của hệ thống tổ chức. Với cách điều chỉnh này, hệ thống các mục tiêu đặt ra ban đầu trong kế hoạch không bị thay đổi. Trên cơ sở phân tích đánh giá các khâu, các bộ phận có liên qua đến hệ thống quản lý và bị quản lý, đối chiếu với mục tiêu, một số bộ phận trong hệ thống tổ chức sẽ được điều chỉnh, nhằm thực hiện mục tiêu kế hoạch đặt ra. Có thể nói điều chỉnh tổ chức là hình thức điều chỉnh tích cực nhất vì nó không ảnh hưởng đến mục tiêu của doanh nghiệp và những nhu cầu sản phẩm và dịch vụ vẫn được đáp ứng đầy đủ trên thị trường.

- Hai là, thực hiện sự thay đổi một số mục tiêu bộ phận trong hệ thống mục tiêu đặt ra ban đầu. Hình thức điều chỉnh thứ 2 này chỉ nên áp dụng khi không thể thực hiện được sự thay đổi tổ chức hoặc chi phí của quá trình thay đổi tổ chức quá lớn, không bảo đảm được yêu cầu hiệu quả kinh tế.

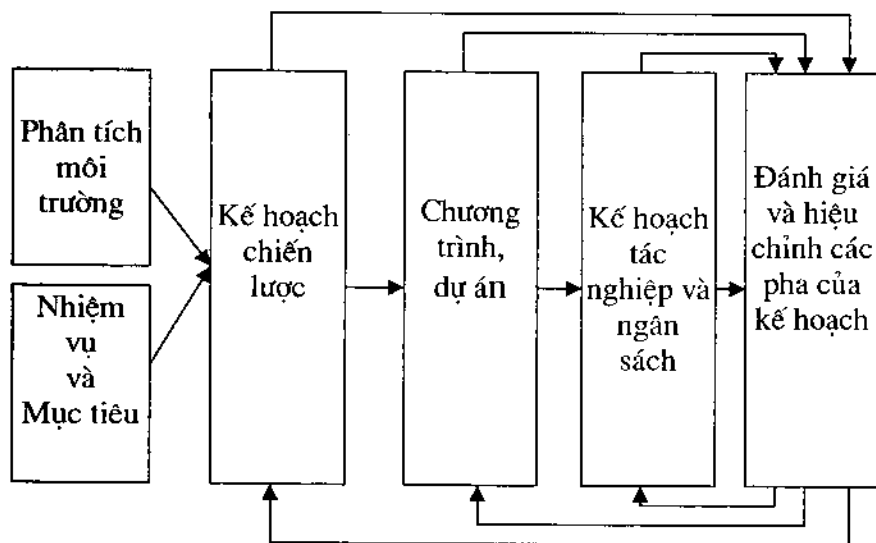
- Ba là, quyết định chuyển hướng sản xuất kinh doanh trong những điều kiện bất khả kháng. Các hướng chuyển đổi thường là những phương án dự phòng mà doanh nghiệp đã xác định trong quá trình lập kế hoạch.

Quy trình kế hoạch hoá nêu trên không phải là một trình tự tác nghiệp đơn giản mang tính chất tuần tự mà nó được thực hiện đan xen nhau, tác động hỗ trợ nhau, trong đó khâu lập kế hoạch là quan trọng nhất. Quá trình này đòi hỏi

tính linh hoạt và nghệ thuật quản lý rất lớn. Nếu như một khâu nhất định của quá trình không phù hợp với mục tiêu đề ra thì nó có thể dẫn tới những hậu quả mang tính dây chuyền không lường trước được.

2. Các bước soạn lập kế hoạch

Soạn lập kế hoạch là bước đầu tiên và quan trọng nhất trong quy trình kế hoạch hoá. Lập kế hoạch là một quá trình đòi hỏi có tri thức. Nó đòi hỏi chúng ta phải xác định các mục tiêu một cách có ý thức có căn cứ và đưa ra các quyết định trên cơ sở mục tiêu, sự hiểu biết và những đánh giá thận trọng. Lập kế hoạch phải tuân thủ theo một quy trình với các bước đi cụ thể.



Hình 1.2. Các bước soạn lập kế hoạch

Sơ đồ tổng quát trên mô tả những bước đi cụ thể của quá trình lập kế hoạch như sau:

Bước 1: Nhận thức cơ hội trên cơ sở xem xét đánh giá môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, xác định thành phần cơ bản của môi trường tổ chức, đưa ra các thành phần có ý nghĩa thực tế đối với doanh nghiệp, thu thập và phân tích thông tin về thành phần này; Tìm hiểu các cơ hội có thể có trong tương lai và xem xét một cách toàn diện, rõ ràng, biết được ta đang đứng ở đâu trên cơ sở điểm mạnh và điểm yếu của mình. Hiểu rõ tại sao chúng ta phải giải quyết những điều không chắc chắn và biết chúng ta hy vọng thu được gì. Việc đưa ra các mục tiêu thực hiện của doanh nghiệp trong thời kỳ kế hoạch phụ thuộc vào những phân tích này.

Bước 2: Thiết lập nhiệm vụ, mục tiêu cho toàn doanh nghiệp và cho các đơn vị cấp dưới. Các mục tiêu sẽ xác định kết quả cần thu được và chỉ ra các điểm kết thúc trong các việc cần làm, nơi nào cần phải được chú trọng ưu tiên và cái gì cần hoàn thành bằng một hệ thống các chiến lược, các chính sách, các thủ tục, các ngân quỹ, các chương trình.

Bước 3: Lập kế hoạch chiến lược. Doanh nghiệp so sánh các nhiệm vụ, mục tiêu (yếu tố mong muốn) với kết quả nghiên cứu về môi trường bên trong và bên ngoài (yếu tố giới hạn mục tiêu mong muốn). Xác định sự cách biệt giữa

chúng và bằng việc sử dụng những phương pháp phân tích chiến lược đưa ra các phương án kế hoạch chiến lược khác nhau. Lập kế hoạch chiến lược phác thảo hình ảnh tương lai của doanh nghiệp trong các lĩnh vực kinh doanh khác nhau và các năng lực có thể khai thác. Kế hoạch chiến lược xác định các mục tiêu dài hạn, chính sách để thực hiện mục tiêu. Bước này gồm các khâu cụ thể như:

- Xác định các phương án kế hoạch chiến lược: xác định các phương án hợp lý, tìm ra các phương án có nhiều triển vọng nhất.

- Đánh giá các phương án lựa chọn: sau khi tìm được các phương án có triển vọng nhất cần tiến hành đánh giá và xem xét điểm mạnh, yếu của từng phương án dựa trên cơ sở định lượng các chỉ tiêu của từng phương án; Có phương án mang lại lợi nhuận cao song lại cần vốn đầu tư lớn và thời gian thu hồi vốn chậm; Có phương án lợi nhuận ít hơn nhưng cũng ít rủi ro hơn; Một phương án khác lại có thể thích hợp với các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp v.v...

- Lựa chọn phương án cho kế hoạch chiến lược. Đây là khâu mang tính quyết định đến việc cho ra đời bản kế hoạch chiến lược. Việc quyết định một trong số các phương án kế hoạch chiến lược phụ thuộc vào những ưu tiên về mục tiêu cần thực hiện trong thời kỳ kế hoạch. Trong quá trình lựa chọn phương án cũng cần phải lưu ý đến những phương án

dự phòng và những phương án phụ để sử dụng trong những trường hợp cần thiết.

Bước 4: Xác định các chương trình, dự án. Đây là các phân hệ của kế hoạch chiến lược. Các chương trình thường xác định sự phát triển của một trong các mặt hoạt động quan trọng của đơn vị kinh tế như: chương trình hoàn thiện công nghệ, chương trình kiểm tra chất lượng sản phẩm, chương trình tính toán dự trữ v.v... còn các dự án thường định hướng đến một mặt hoạt động cụ thể hơn như dự án phát triển thị trường, đổi mới sản phẩm. Thông thường một chương trình ít khi đứng riêng một mình, nó thường là bộ phận của hệ thống phức tạp các chương trình, phụ thuộc vào một số chương trình và ảnh hưởng đến một số chương trình khác. Dù là chương trình lớn hay chương trình bộ phận thì nội dung của việc xây dựng các chương trình đều bao gồm: xác định các mục tiêu, nhiệm vụ; các bước tiến hành; các nguồn lực cần sử dụng và các yếu tố khác cần thiết để tiến hành chương trình hành động cho trước; những yêu cầu về ngân sách cần thiết. Các dự án thường được xác định một cách chi tiết hơn chương trình, nó bao gồm các thông số về tài chính và kỹ thuật, các tiến độ thực hiện, tổ chức huy động và sử dụng nguồn lực, hiệu quả kinh tế tài chính.

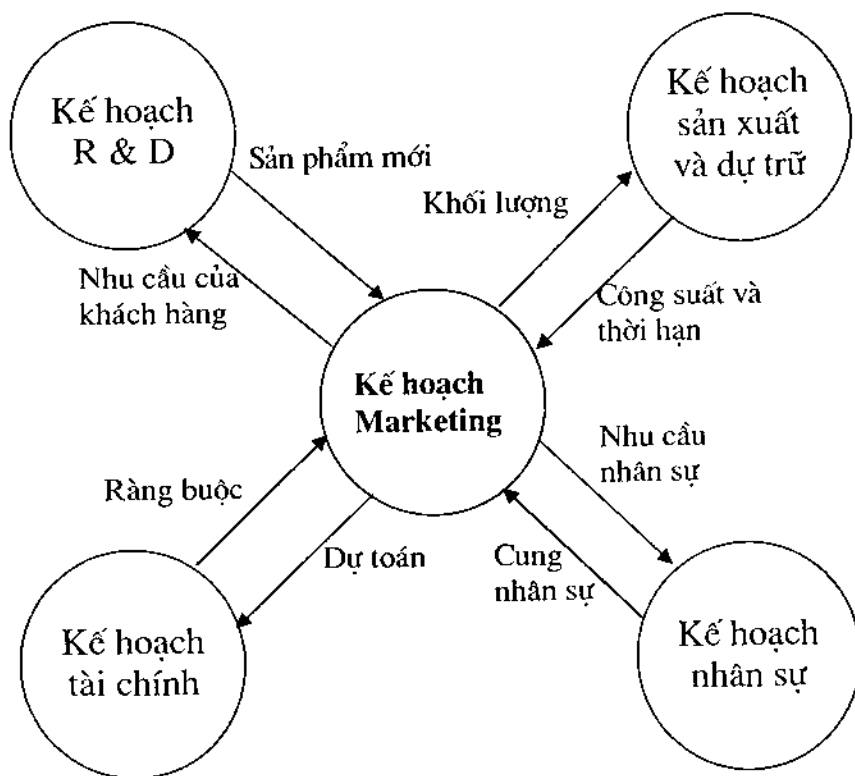
Bước 5: Soạn lập hệ thống các kế hoạch chức năng (tác nghiệp) và ngân sách.

Mục tiêu của các kế hoạch kinh doanh thường hướng tới là: Đáp ứng đòi hỏi của thị trường; Nâng cao hiệu quả của hoạt động kinh doanh, quản lý một cách có hiệu quả hơn các nguồn lực; Đảm bảo thực hiện chiến lược kinh doanh đã chọn, cụ thể là: thực hiện các mục tiêu chiến lược, kiểm soát quá trình triển khai chiến lược. Để thực hiện được những mục tiêu nói trên, kế hoạch chiến lược cần phải được cụ thể hoá bằng hệ thống các kế hoạch chức năng, xem như đó là các kế hoạch tác nghiệp để chỉ đạo và điều hành sản xuất kinh doanh. Hệ thống các kế hoạch chức năng bao gồm: kế hoạch sản xuất sản phẩm, phát triển sản phẩm mới; kế hoạch mua sắm thiết bị, nguyên nhiên vật liệu; kế hoạch nhân sự, kế hoạch tài chính, kế hoạch marketing.

Sau khi các kế hoạch tác nghiệp được xây dựng xong cần lượng hoá chúng dưới dạng tiền tệ các dự toán về mua sắm các yếu tố sản xuất, phục vụ bán hàng, nhu cầu vốn, v.v... gọi là soạn lập ngân sách. Ngân sách chung của doanh nghiệp biểu thị tổng toàn bộ thu nhập và chi phí, lợi nhuận hay số dư tổng hợp và các khoản mục cân đối chính như chi tiêu tiền mặt hay chi phí đầu tư. Ngoài ngân sách chung mỗi bộ phận hay chương trình của doanh nghiệp cũng cần soạn lập ngân sách riêng của mình.

Các kế hoạch chức năng và ngân sách trên thực tế có mối quan hệ mật thiết với nhau và cần phải thống nhất trong

quá trình xây dựng nhằm đảm bảo sự phối hợp đồng bộ và có hiệu quả giữa các chức năng trong doanh nghiệp. Tính chất hệ thống và mối quan hệ giữa các kế hoạch chức năng thể hiện qua sơ đồ sau:



Hình 1.3: Mối quan hệ giữa các kế hoạch chức năng trong doanh nghiệp⁽³⁾

⁽³⁾ Amie ZEYL & Alfred ZEYL: Plans Marketing; NXB Vuibert, 1991

Qua sơ đồ trên cho thấy: trong nền kinh tế thị trường, khả năng nắm bắt nhu cầu sẽ là yếu tố đầu tiên quyết định sự thành công của các kế hoạch doanh nghiệp cũng như việc thực hiện mục tiêu chiến lược, do vậy, kế hoạch Marketing sẽ là trung tâm và cơ sở của mọi kế hoạch tác nghiệp khác. Ngân sách sẽ trở thành một phương tiện để kết hợp các kế hoạch chức năng với nhau, đồng thời là tiêu chuẩn quan trọng để đo lường sự tăng tiến của kế hoạch.

Bước 6: Đánh giá, hiệu chỉnh các pha của kế hoạch. Đây có thể coi là bước thẩm định cuối cùng trước khi cho ra một văn bản kế hoạch. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cùng với các nhà chuyên môn kế hoạch cũng như chức năng khác, có thể sử dụng thêm đội ngũ chuyên gia, tư vấn kiểm tra lại các mục tiêu, chỉ tiêu, các kế hoạch chức năng, ngân sách, các chính sách v.v..., phân định kế hoạch theo các pha có liên qua đến tổ chức thực hiện kế hoạch, trên cơ sở đó tiến hành các phê chuẩn cần thiết để chuẩn bị chuyển giao nội dung kế hoạch cho các cấp thực hiện.

V. TỔ CHỨC CÔNG TÁC KẾ HOẠCH HOÁ TRONG DOANH NGHIỆP

Công tác kế hoạch hoá doanh nghiệp đòi hỏi sự tham gia không chỉ của các nhà kế hoạch mà còn là công việc của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, các phòng ban

chức năng và sẽ tốt hơn nếu lôi kéo được sự tham gia của người lao động vào việc thảo luận và soạn lập cũng như tổ chức thực hiện kế hoạch. Công tác kế hoạch hoá doanh nghiệp được phân chia cụ thể cho những thành phần tham gia như sau:

1. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp

Ban giám đốc doanh nghiệp là những người chịu trách nhiệm toàn diện mọi hoạt động sản xuất và quản lý sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, trong đó có công tác kế hoạch hoá. Đối với công tác kế hoạch hoá, lãnh đạo doanh nghiệp là những người thiết kế quá trình kế hoạch hoá, xác định chu kỳ cơ bản và trình tự thực hiện công tác kế hoạch hoá. Người lãnh đạo phải làm cho kế hoạch dễ tiếp cận và dễ hiểu cho mọi thành viên của doanh nghiệp lôi kéo mọi người lao động vào công việc này.

Trong nội dung của quy trình soạn lập kế hoạch, lãnh đạo doanh nghiệp có nhiệm vụ soạn lập chiến lược doanh nghiệp, ra các quyết định về kế hoạch hoá chiến lược. Ban lãnh đạo doanh nghiệp xác định các mục tiêu phát triển chung của doanh nghiệp và các giải pháp chính sách cơ bản để đạt được các mục tiêu chung đó. Để thực hiện chức năng của mình, yêu cầu các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải có khả năng phân tích và hiểu biết rộng rãi trong lĩnh vực này.

2. Các phòng ban chức năng

Số lượng các phòng ban chức năng được tổ chức phù hợp với qui mô và tính chất hoạt động của doanh nghiệp như: phòng sản xuất điều độ, phòng tổ chức nhân sự, phòng Marketing - quảng cáo, phòng tài chính v.v... Trong quy trình soạn lập kế hoạch, lãnh đạo và chuyên viên các phòng ban chịu trách nhiệm xây dựng các kế hoạch tác nghiệp cũng như đề xuất các chính sách, giải pháp cần thiết theo chức năng quản lý của mình nhằm thực hiện các kế hoạch chức năng một cách có hiệu quả cao nhất. Để thực hiện hoạt động trên, các chuyên viên, cán bộ các phòng ban chức năng cần phải thực hiện phân tích môi trường bên ngoài, bên trong doanh nghiệp, soạn lập các dự án, tham gia đánh giá và xét duyệt các phương án chiến lược đề ra cho doanh nghiệp.

3. Phòng (ban, nhóm) kế hoạch của doanh nghiệp

Đây là bộ phận chính thực hiện công tác soạn lập và theo dõi thực hiện kế hoạch. Trong công tác kế hoạch hoá, vai trò của phòng kế hoạch thể hiện trong những chức năng cụ thể sau:

- Phòng kế hoạch tham gia với tư cách là tư vấn, cố vấn việc soạn thảo chiến lược doanh nghiệp, làm sáng tỏ những mục tiêu của doanh nghiệp, thảo luận cùng các nhà lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp để họ quyết định chiến lược doanh nghiệp.

- Phòng kế hoạch thực hiện cung cấp thông tin có giá trị, chính xác cho các chuyên viên chức năng các phòng ban và cùng với các phòng ban phối hợp trong việc phân tích, đánh giá môi trường bên ngoài và môi trường bên trong của doanh nghiệp.

- Cùng với các nhà lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp, các nhà kế hoạch tham gia công tác dự đoán về tương lai của doanh nghiệp, tham gia vào soạn thảo phân dự báo các chỉ tiêu kế hoạch mục tiêu phát triển cuối cùng của doanh nghiệp.

- Người làm kế hoạch doanh nghiệp thường thực hiện các hoạt động tư vấn về những vấn đề kỹ thuật lập, quản lý, tổ chức thực hiện, theo dõi, kiểm tra, đánh kế hoạch cho các phòng ban chức năng; tiến hành phổ biến những phương pháp kế hoạch hoá một cách đúng đắn và cập nhật nhất.

- Cùng với Ban lãnh đạo doanh nghiệp, phòng kế hoạch tổ chức các khoá học cần thiết cho người tham gia vào công tác kế hoạch hoá để có thể chuẩn bị áp dụng những đổi mới trong quá trình kế hoạch hoá, tạo các môi trường sáng tạo cho người lao động tham gia công việc kế hoạch hoá.

Tuỳ theo quy mô của doanh nghiệp mà chúng ta có thể tổ chức phòng (ban hay nhóm) kế hoạch với các quy mô khác nhau. Bộ phận phụ trách công tác kế hoạch trong doanh nghiệp bao gồm các nhà kế hoạch chuyên nghiệp và các chuyên viên kỹ thuật. Để tổ chức và điều hành công tác kế

hoạch, cần phải có người lãnh đạo phụ trách bộ phận này. Lãnh đạo phòng kế hoạch có trách nhiệm đưa ra những nội quy, quy chế hoạt động của đơn vị, kiểm tra việc soạn thảo các văn bản kế hoạch, tổ chức hội nghị chuyên đề, hình thành, phân phối văn bản, tổng kết hội nghị v.v...

Để thực hiện chức năng chính trong quy trình kế hoạch hoá, ngoài những cán bộ chuyên viên cơ hữu nằm trong phòng kế hoạch, cần phải có đội ngũ các nhà tư vấn kế hoạch. Các nhà tư vấn có thể giúp doanh nghiệp đưa ra những đánh giá khách quan về kết quả cũng như các mục tiêu phát triển chung của doanh nghiệp. Nhà tư vấn có thể là người ở ngoài hoặc trong doanh nghiệp, họ phải có những hiểu biết sâu sắc về lý thuyết cũng như thực hành về kế hoạch hoá doanh nghiệp, thực sự là niềm tin và kính trọng cho mọi người để thực hiện chức năng hoà giải trong các trường hợp tranh cãi nhau. Những nhà tư vấn nằm trong nội bộ doanh nghiệp phải có hiểu biết mọi mặt các hoạt động của doanh nghiệp, còn những tư vấn bên ngoài cần có nhiều kinh nghiệm trong công tác kế hoạch hoá. Trách nhiệm của các nhà tư vấn là: giúp chuẩn bị các quyết định về kế hoạch hoá, hướng dẫn, giảng dạy và tư vấn về kỹ năng soạn lập kế hoạch cũng như xử lý các tình huống nảy sinh trong quá trình triển khai, tổ chức thực hiện.

Để thực hiện tốt chức năng của mình, nhà kế hoạch doanh nghiệp cần có những phẩm chất nhất định. Một số tiêu chuẩn cần nhấn mạnh là:

- Là nhà lý luận tốt, có thói quen suy luận trừu tượng và có tính chất của nhà ngoại giao.
- Có chuyên môn về kế hoạch sâu, biết sử dụng hiểu biết của mình vào việc soạn thảo kế hoạch, chính sách và tổ chức điều hành công tác kế hoạch hoá trong doanh nghiệp.
- Có khả năng giao tiếp ở mức độ chuyên nghiệp với các chuyên viên, chuyên gia ở các chuyên môn chức năng khác nhau như: tài chính, hành chính, marketing và các lĩnh vực khác.
- Có sở thích và kinh nghiệm làm việc trong môi trường kinh doanh, có kinh nghiệm lãnh đạo.
- Là người trưởng thành, hiểu biết sâu rộng tất cả các mối quan hệ: kinh doanh, kỹ thuật, kể cả chính trị, xã hội.

TÓM TẮT CHƯƠNG

1. Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp hiểu theo nghĩa rộng bao gồm toàn bộ các hoạt động đầu tư sản xuất, trao đổi thương mại sản phẩm hàng hoá và dịch vụ. Quá trình hoạt động kinh doanh sáng tạo ra đồng thời tiêu phí giá trị. Yêu cầu đặt ra cho hoạt động kinh doanh là phải tạo ra giá trị gia tăng và thu được nhiều lợi nhuận.

2. Kế hoạch hoá hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp được xem như là một phương thức quản lý doanh nghiệp theo mục tiêu, bao gồm quá trình soạn lập kế hoạch và tổ chức triển khai và đánh giá thực hiện các mục tiêu của

kế hoạch. Vai trò của công tác kế hoạch hoá doanh nghiệp thể hiện khác nhau trong các nền kinh tế khác nhau. Nền kinh tế thị trường không từ bỏ yêu cầu quản lý doanh nghiệp theo kế hoạch, điều này được giải thích từ chính những đặc trưng của kế hoạch, những diễn biến của môi trường kinh doanh trong nền kinh tế thị trường và yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Ba chức năng và ba nguyên tắc của kế hoạch hoá doanh nghiệp nêu ra trong chương là những vấn đề cơ bản nhằm tạo dựng phong cách hành động mới cho các nhà kế hoạch hoá doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường.

3. Kế hoạch hoá được xem như là một quá trình bao gồm nhiều giai đoạn có mối liên quan chặt chẽ với nhau, đó là: lập kế hoạch, triển khai thực hiện kế hoạch, theo dõi, kiểm tra, điều chỉnh kế hoạch và đánh giá kế hoạch, trong đó bước xây dựng kế hoạch là khâu đầu tiên và đóng vai trò quan trọng nhất.

4. Kết quả của quá trình soạn lập kế hoạch là một hệ thống các kế hoạch của doanh nghiệp được hình thành. Hệ thống kế hoạch doanh nghiệp bao gồm nhiều bộ phận cấu thành: Nó bao gồm các kế hoạch dài hạn, trung hạn và ngắn hạn nếu đứng trên góc độ thời gian ; Còn nếu căn cứ vào tính chất, nội dung hay cấp độ thì kế hoạch doanh nghiệp gồm có các kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp. Để có được hệ thống kế hoạch tốt cần thực hiện đầy đủ quy trình xây dựng -kế hoạch theo nhiều bước có liên quan mật thiết với nhau.

5. Để làm cho công tác kế hoạch hoá thực sự có hiệu lực trong quản lý doanh nghiệp, cần phải quan niệm đây là công việc của tất cả mọi thành phần: các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, các bộ phận phòng ban chức năng trong đó phòng (ban) kế hoạch đóng vai trò tham mưu quan trọng nhất, và phải lôi kéo được tập thể những người lao động tham gia vào quỹ đạo của hoạt động này.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Giải thích khái niệm hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Những yêu cầu của hoạt động kinh doanh.

2. Phân biệt kế hoạch và kế hoạch hoá doanh nghiệp? Các kế hoạch doanh nghiệp ra đời là sản phẩm của quy trình kế hoạch hóa doanh nghiệp. Đúng hay sai? Tại sao?

3. Phân biệt vai trò của kế hoạch hóa doanh nghiệp trong cơ chế kế hoạch hoá tập trung và cơ chế thị trường. Những khó khăn của công tác kế hoạch hóa doanh nghiệp trong điều kiện kinh tế thị trường là gì?

4. Phân loại hệ thống kế hoạch doanh nghiệp. Kế hoạch dài hạn đồng nghĩa với kế hoạch chiến lược còn kế hoạch tác nghiệp chính là các kế hoạch ngắn hạn. Đúng hay sai? Tại sao?

5. Các chức năng của kế hoạch hoá doanh nghiệp. Mối quan hệ giữa các chức năng.
6. Nguyên tắc thống nhất của kế hoạch hóa. Nguyên tắc này đòi hỏi sự phân chia và thống nhất giữa các khâu, các bộ phận tham gia trong quá trình kế hoạch hoá doanh nghiệp như thế nào?
7. Nguyên tắc tham gia trong kế hoạch hoá doanh nghiệp. Hãy đưa ra những hình thức thể hiện sự tham gia của người lao động vào công tác kế hoạch hoá doanh nghiệp.
8. Nội dung của nguyên tắc linh hoạt trong kế hoạch hoá doanh nghiệp. Quan điểm hiệu quả kinh tế đặt ra trong thực hiện nguyên tắc này như thế nào?
9. Trình bày các bước trong quy trình kế hoạch hoá doanh nghiệp. Vì sao nói khâu soạn lập kế hoạch là quan trọng nhất.
10. Ý nghĩa của khâu kiểm tra, điều chỉnh kế hoạch, quan điểm của bản thân về các hướng điều chỉnh kế hoạch.
11. Kế hoạch giống như nhịp cầu nối từ hiện tại đến chỗ mà người ta muốn hướng đến trong tương lai. Bình luận nhận định trên bằng quy trình soạn lập kế hoạch doanh nghiệp.
12. Vai trò của các bộ phận tham gia trong công tác kế hoạch hoá doanh nghiệp. Mối quan hệ giữa các bộ phận này với nhau.

CHƯƠNG II

KẾ HOẠCH MARKETING

I. KHÁI QUÁT VỀ HOẠT ĐỘNG MARKETING TRONG DOANH NGHIỆP

1. Chức năng marketing trong doanh nghiệp

Thuật ngữ Marketing xuất hiện lần đầu tiên tại Mỹ vào đầu thế kỷ 20. Môn khoa học này được giảng dạy tại các trường thương mại ở Mỹ vào những năm 1930 và sau đó được phổ biến rộng rãi vào những năm 1950. Tuy nhiên, những hoạt động mang bản chất marketing xuất hiện trước nhất trong những nền kinh tế phát triển và công nghiệp hoá, đặc biệt là trong giai đoạn kinh tế cất cánh tiếp theo sau cuộc cách mạng công nghiệp lần đầu tiên tại châu Âu vào cuối thế kỷ thứ 18.

Theo những phân tích truyền thống, trong giai đoạn đầu tiên của cuộc cách mạng này, xét về một khía cạnh nào đó các nhà sản xuất đã “áp đặt” sản phẩm của họ lên người tiêu dùng do tại thời điểm này cung còn nhỏ hơn cầu, và theo các nhà kinh tế thì thị trường hoạt động theo lô gíc của nền kinh

tế cung. Trong giai đoạn kế tiếp, khi mức cung tăng nhanh nhờ áp dụng các phương pháp sản xuất mới (chuyên môn hoá sản xuất, sản xuất theo dây chuyền) và cạnh tranh trở lên gay gắt hơn (đặc biệt là sau cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới 1929 - 1933), các nhà sản xuất đã phải lắng nghe ý kiến của người tiêu dùng nhiều hơn để có thể đáp ứng được những yêu cầu của họ, do xu hướng của thị trường lúc này là cung lớn hơn cầu. Lô gíc của nền kinh tế cung khi trước giờ đây đã bị đảo ngược và trở thành lô gíc của nền kinh tế cầu. Trong bối cảnh đó, mọi doanh nghiệp muốn kinh doanh thành công phải gắn với thị trường, chỉ có như vậy mới mong tồn tại và phát triển.

Từ thực tế trên, bên cạnh các chức năng truyền thống của doanh nghiệp như sản xuất, tài chính, hành chính, nhân sự, đã xuất hiện thêm một chức năng độc lập khác, đó là chức năng marketing. Chức năng marketing giữ vai trò kết nối mọi hoạt động của doanh nghiệp với thị trường, đảm bảo cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp hướng theo thị trường, lấy thị trường làm cơ sở cho mọi quyết định kinh doanh.

Cũng như các chức năng khác trong doanh nghiệp, nhiệm vụ cơ bản của marketing là tạo ra khách hàng cho doanh nghiệp, giống như sản xuất tạo ra sản phẩm. Xét về yếu tố cấu thành của nội dung quản lý thì marketing là một chức năng có mối liên hệ thống nhất với các chức năng khác, là đầu mối quan trọng của một cơ thể quản lý thống nhất trong điều kiện

nền kinh tế thị trường. Xét về quan hệ chức năng thì marketing vừa chi phối, vừa bị chi phối bởi các chức năng khác.

2. Những vấn đề cơ bản về kế hoạch marketing

2.1. Khái niệm về kế hoạch marketing

Kế hoạch marketing là một tài liệu bằng văn bản xuất phát từ sự phân tích môi trường và thị trường, trong đó người ta đề ra các chiến lược lớn cùng với những mục tiêu trung hạn và ngắn hạn cho cả công ty, hoặc cho một nhóm sản phẩm cụ thể, sau đó người ta xác định các phương tiện cần thiết để thực hiện những mục tiêu trên, và những hành động cần thực hiện, đồng thời tính toán những khoản thu nhập và chi phí giúp cho việc thiết lập một ngân sách cho phép thường xuyên kiểm tra việc thực hiện kế hoạch.

Như vậy, chúng ta có thể xem kế hoạch marketing là một chương trình hành động trong đó kèm theo:

- Một bảng phân tích chi tiết về các khả năng của thị trường và của doanh nghiệp;
- Một phân diễn giải về những giả thiết phát triển, các khả năng lựa chọn, những chiến lược lựa chọn và lý do lựa chọn;
- Các mục tiêu thương mại trên cơ sở các số liệu dự báo và phản ánh một sự cam kết phấn đấu của doanh nghiệp;

- Một kế hoạch phối hợp các phương tiện và hành động cho phép đạt những mục tiêu kể trên;
- Các chỉ tiêu và ngân sách dành cho các hoạt động trên, và là công cụ để tổng hợp, phối hợp và kiểm tra.

Kế hoạch marketing cũng có thể được xem như là một phần của công cụ kế hoạch hoá ở tầm xa hơn, đó là kế hoạch phát triển doanh nghiệp.

2.2. Vị trí của kế hoạch marketing trong doanh nghiệp

Về phía trên của cấp quản lý, kế hoạch marketing phải phụ thuộc vào các chính sách chung của doanh nghiệp, mọi kế hoạch marketing phải phù hợp với những định hướng chiến lược lớn mà Ban lãnh đạo doanh nghiệp đã vạch ra. Ngược lại, kế hoạch này cũng cho phép ưu tiên xét đến những điều kiện của môi trường và thị trường.

Chúng ta cần phân biệt rõ ràng giữa các kế hoạch hành động marketing (kế hoạch marketing tác nghiệp) vốn thường giới hạn trong vòng một năm với kế hoạch chiến lược (những định hướng quan trọng về chiến lược được quyết định ở cấp cao) thường có thời hạn dài hơn trong nhiều năm. Hơn nữa, người làm công tác marketing không có quyền đơn phương áp dụng một sáng kiến quan trọng nào về chính sách của doanh nghiệp, cho dù là chính sách đó tỏ ra đúng đắn trong khuôn khổ cơ chế thị trường. Marketing cần làm cho doanh nghiệp tiến triển chứ không phải làm cách mạng trong doanh nghiệp.

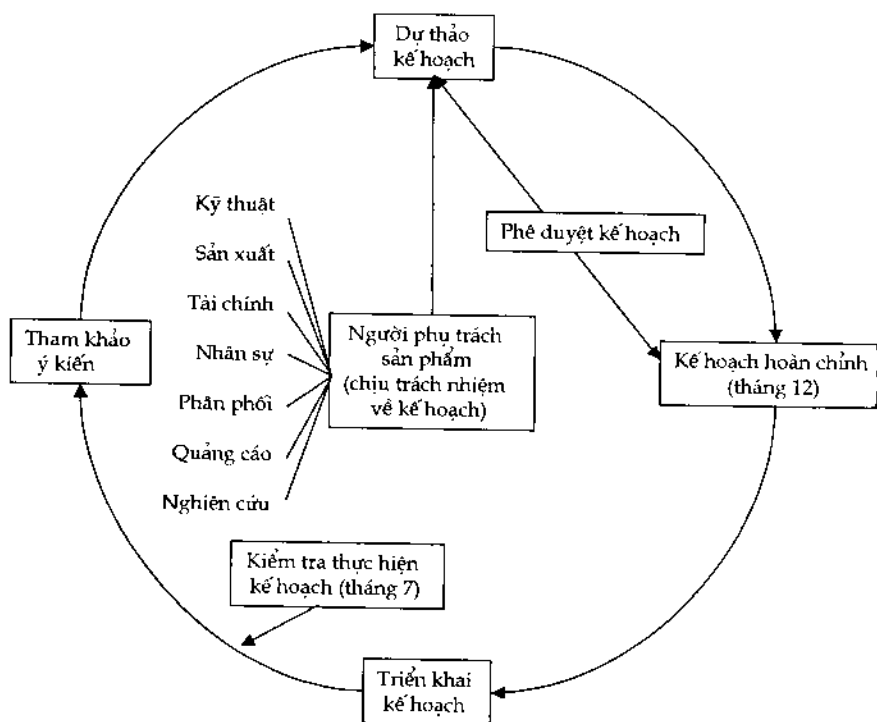
Về phía dưới của cấp quản lý, kế hoạch marketing nhất thiết phải được chuyển thành các chiến thuật, tức là các mệnh lệnh cụ thể và rõ ràng khi thực hiện. Đây chính là hoạt động quản lý hàng ngày trong marketing, giai đoạn này quyết định việc thực hiện kế hoạch marketing.

Như vậy, kế hoạch marketing giữ vị trí trung gian giữa các lựa chọn chính sách chung của doanh nghiệp và các chiến thuật, nhiệm vụ tác nghiệp cụ thể cần thực hiện hàng ngày.

2.3. Chu trình hoạch định kế hoạch marketing

Việc soạn thảo kế hoạch mang một dáng vẻ cứng nhắc và dường như mâu thuẫn với lý tưởng linh hoạt của marketing. Nhiều doanh nghiệp thích quản lý kiểu “tuỳ cơ ứng biến” hơn, và sự tinh tế cần thiết trong hoạt động marketing dường như khó có thể đi đôi với những tính toán số học chặt chẽ của một bản kế hoạch. Tuy nhiên, nếu không có kế hoạch, các nhà lãnh đạo sẽ phải đối mặt với vô số biến cố bất ngờ trên thị trường nên thường bị động và rơi vào tình trạng phải đối mặt thường xuyên với những vấn đề trước mắt. Khi có kế hoạch thì phần lớn những gì xảy ra đều được dự tính trước, và cách đối phó cũng được chuẩn bị sẵn với chi phí thấp nhất, do đó họ có thể tập trung vào xử lý một số việc thật sự ngoài dự kiến, làm tăng khả năng thích ứng của doanh nghiệp. Việc soạn lập một kế hoạch marketing thường được tiến hành theo

một chu trình quen thuộc, với các bước tuần tự theo các thời điểm khác nhau trong một thời kỳ hoạt động (thường là 1 năm) với sự tham gia của nhiều bộ phận chức năng khác nhau trong doanh nghiệp.



Hình 2.1: Chu trình hoạch định kế hoạch marketing ⁽⁴⁾

⁽⁴⁾ Theo Christian MICHON & Lê Thị Đông Mui; *Marketing căn bản*; NXB Thanh niên, 2000

II. DỰ BÁO NHU CẦU VÀ KHẢ NĂNG TIÊU THỤ SẢN PHẨM TRÊN THỊ TRƯỜNG

1. Đánh giá nhu cầu sản phẩm trên thị trường

Các hoạt động marketing được xem như là một trong những câu nổi quan trọng của doanh nghiệp với thị trường, nên để có thể chuẩn bị các hành động (kế hoạch) marketing, việc nhận biết thị trường là điều kiện tiên quyết cho sự thành công của hoạt động kế hoạch hoá. Do vậy, để có thể xây dựng được một kế hoạch marketing hiệu quả, trước hết doanh nghiệp phải đánh giá được mức cầu của thị trường, trên cơ sở đó đưa ra sự lựa chọn cho các hoạt động marketing.

1.1. Các khái niệm cơ bản về cầu

Đối với doanh nghiệp, nhiều thuật ngữ được dùng để xác định thị trường: thị trường tiềm năng, thị trường thực tế... Một cách chung nhất, thị trường là tập hợp các cá nhân mà về lý thuyết, có thể mua sản phẩm (thị trường tiềm năng). Qui mô thực tế của thị trường này không chỉ phụ thuộc vào dân số, mà còn vào sức mua và sự mong muốn mua (thị trường thực tế). Theo ý nghĩa này, doanh nghiệp cần đặc biệt quan tâm đến hai khái niệm cơ bản liên quan đến việc đánh giá cầu: cầu thị trường và cầu của doanh nghiệp.

Cầu thị trường của một sản phẩm là toàn bộ khối lượng sản phẩm được mua bởi một loại khách hàng nhất định, tại

một vùng địa lý nhất định, trong một thời kỳ nhất định, với những điều kiện môi trường nhất định và tương ứng với một chương trình marketing nhất định.

Chính vì vậy, dự báo cầu thị trường được thể hiện ở việc chỉ ra mức cầu tương ứng với một chiến lược marketing dự kiến cho toàn bộ ngành sản phẩm. Trong khi đó, tiềm năng thị trường được hiểu như là mức giới hạn mà cầu hướng tới khi những nỗ lực marketing của toàn ngành tăng lên, với những điều kiện môi trường nhất định.

Cầu của doanh nghiệp là một bộ phận của cầu thị trường do doanh nghiệp nắm giữ.

$$D_i = s_i \times D$$

với D_i = cầu doanh nghiệp i
 s_i = thị phần của doanh nghiệp i
 D = tổng cầu thị trường

Như vậy, cầu của doanh nghiệp tương ứng với doanh số bán đạt được đối với những nỗ lực thương mại khác nhau. Vì vậy doanh nghiệp cần phải tiến hành dự báo doanh số bán tức là **dự báo mức bán kế hoạch** tương ứng với một chương trình hoạt động marketing nhất định, trong những điều kiện marketing giả định. Trong đó, tiềm năng bán của doanh nghiệp là giới hạn mà cầu của doanh nghiệp hướng tới tùy theo việc tăng cường nỗ lực marketing của doanh nghiệp này so với cạnh tranh.

1.2. Đánh giá cầu

Hiện nay, các doanh nghiệp thường sử dụng ba cách thức khác nhau để đánh giá cầu: đánh giá tiềm năng của toàn bộ thị trường, tiềm năng của ngành và khả năng bán của doanh nghiệp.

Tiềm năng chung của thị trường tương ứng với mức bán tối đa mà toàn bộ các doanh nghiệp có thể đạt được trong một thời kỳ nhất định, với một nỗ lực marketing nhất định, và trong những điều kiện môi trường nhất định.

$$Q = n \times q \times p$$

với: Q = tiềm năng toàn bộ thị trường

n = số người mua theo cặp sản phẩm/thị trường

q = số lượng sản phẩm mà mỗi người tiêu dùng mua

p = giá bán trung bình một đơn vị sản phẩm.

Tiềm năng chung của ngành tương ứng với mức bán tối đa mà toàn bộ các doanh nghiệp trong một ngành có thể đạt được tại một thời kỳ nhất định, với một nỗ lực marketing nhất định của ngành, và trong những điều kiện môi trường nhất định. Để đánh giá tiềm năng thị trường ngành, có hai phương pháp: phương pháp "cộng" và phương pháp "chỉ số sức mua".

Phương pháp "cộng" là việc xác định toàn bộ người mua tiềm năng và "cộng" tất cả khả năng mua tiềm năng của họ lại. Phương pháp này dễ sử dụng nếu có đầy đủ danh sách người

mua và biết đánh giá ai sẽ mua. Trên thực tế, rất khó có cả hai thông tin trên, thậm chí, đối với thị trường hàng tiêu dùng, có được một trong hai thông tin đó cũng khó khăn.

Phương pháp chỉ số sức mua được sử dụng thường xuyên hơn. Theo phương pháp này, doanh nghiệp xây dựng một chỉ số tổng hợp dựa trên nhiều nhân tố (dân số, thu nhập...), mỗi nhân tố có một vai trò và tầm quan trọng khác nhau đối với việc bán sản phẩm của doanh nghiệp.

Trên thực tế, doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở việc đánh giá thị trường mà rất cần thiết phải quan tâm đến việc bán và thị phần của mình. Thực chất là đánh giá việc tiêu thụ sản phẩm và thị phần so với đối thủ cạnh tranh.

2. Phân đoạn thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu

Như trên đã trình bày, nhu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp chỉ là một bộ phận của cầu thị trường. Bộ phận cầu của thị trường mà doanh nghiệp có thể nắm giữ sẽ phụ thuộc các phân đoạn thị trường mục tiêu mà doanh nghiệp lựa chọn. Mỗi phân đoạn thị trường bao gồm những nhóm khách hàng có nhu cầu tương đối đồng nhất, và theo đó các doanh nghiệp sẽ có các chính sách marketing riêng biệt để đáp ứng mong đợi của những khách hàng này. Để xác định các phân đoạn thị trường, các doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều tiêu chí khác nhau, trong đó thông dụng nhất là phân nhóm khách hàng (đoạn thị trường) theo độ tuổi, giới tính, thu nhập, nghề nghiệp, tầng lớp xã hội, v.v...

Thị trường mục tiêu là các thị trường bao gồm các khách hàng có cùng nhu cầu hoặc mong muốn mà doanh nghiệp có khả năng đáp ứng, đồng thời có thể tạo ra ưu thế hơn so với đối thủ cạnh tranh và đạt các mục tiêu marketing đã định. Việc xác định thị trường mục tiêu của doanh nghiệp phải tuân thủ các lựa chọn chiến lược dài hạn đã được quyết định. Có nhiều phương án thị trường mục tiêu khi doanh nghiệp dự định nhắm tới nhiều đoạn thị trường (M_i) với sự có mặt của nhiều sản phẩm (P_j) khác nhau.

Tập trung vào một đoạn thị trường: lựa chọn một thị trường đơn lẻ, phù hợp tự nhiên với sản phẩm của doanh nghiệp, doanh nghiệp có nguồn lực hạn hẹp hoặc thị trường chưa có đối thủ cạnh tranh.

Chuyên môn hoá có lựa chọn: lựa chọn một số thị trường riêng biệt, có sức hấp dẫn và phù hợp với khả năng riêng của công ty.

Chuyên môn hoá theo sản phẩm: tập trung vào việc sản xuất một loại sản phẩm có tính đặc thù để đáp ứng cho nhiều đoạn thị trường.

Chuyên môn hoá theo thị trường: tập trung thoả mãn nhu cầu đa dạng của một nhóm khách hàng riêng biệt.

Bao phủ toàn bộ thị trường: đáp ứng nhu cầu đa dạng của mỗi thị trường.

Sau khi đã lựa chọn thị trường, doanh nghiệp cần phải ước lượng khối lượng bán hàng dự kiến cho mỗi thị trường, thông qua các phương pháp dự báo bán hàng.

3. Các phương pháp dự báo bán hàng

Dự báo là một nghệ thuật và là môn khoa học tiên đoán các sự kiện tương lai, dự báo chuẩn xác giữ vai trò rất quan trọng đối với mọi hoạt động kinh doanh. Dự báo là ước lượng duy nhất về cầu cho đến khi cầu thực sự được thể hiện. Do vậy, dự báo tác động đến các quyết định trong nhiều lĩnh vực, chẳng hạn dự báo bán hàng sẽ tác động trực tiếp tới các hoạt động như quản lý nhân sự, hoạch định năng lực sản xuất, quản lý hoạt động cung ứng, v.v... Dự báo bán hàng là cơ sở cho việc lập kế hoạch về nhu cầu thanh toán, kế hoạch tài chính, kế hoạch marketing, kế hoạch sản xuất, v.v..., đây là một trong những nhiệm vụ rất quan trọng và đôi khi là công việc khó khăn nhất đối với bộ phận marketing và bộ phận kế hoạch, nếu dự báo quá xa rời thực tế thì sẽ dẫn đến những hậu quả không thể lường trước đối với doanh nghiệp.

Cũng tương tự như đối với các hoạt động dự báo nói chung, dự báo bán hàng tuân thủ các bước cơ bản:

1. Xác định mục đích sử dụng của dự báo, chẳng hạn: dự báo dùng làm cơ sở để điều độ sản xuất của các nhà máy.
2. Lựa chọn đối tượng dự báo, chẳng hạn dự báo theo từng sản phẩm, hoặc nhóm sản phẩm.

3. Xác định thời hạn dự báo, chúng ta có thể dự báo cho ngắn hạn, trung hạn và dài hạn, theo tháng, quý hoặc năm, v.v...

4. Lựa chọn mô hình dự báo, có nhiều phương pháp dự báo để lựa chọn, mỗi phương pháp lại phù hợp với từng đối tượng dự báo, chẳng hạn chúng ta có thể lựa chọn dự báo bằng các phương pháp thống kê, phương pháp chuyên gia, v.v...

5. Thu thập dữ liệu phục vụ cho dự báo, chẳng hạn từ các cơ sở dữ liệu của công ty.

6. Tiến hành dự báo

7. Thông qua và sử dụng kết quả dự báo, kết quả dự báo sẽ được thông qua các bộ phận chức năng (marketing, tài chính, sản xuất, v.v...) để đảm bảo rằng mô hình lựa chọn và dữ liệu sử dụng là xác đáng, và sau đó tổ chức sử dụng kết quả dự báo để lên kế hoạch sử dụng máy móc thiết bị, nguyên vật liệu và nhân công cho mỗi nhà máy, v.v....

Nhìn chung có hai cách tiếp cận về dự báo, thứ nhất là phương pháp phân tích định lượng, thứ hai là phương pháp tiếp cận định tính. Các phân tích định lượng sử dụng các mô hình toán học đối với các dữ liệu quá khứ để dự báo nhu cầu. Dự báo định tính sử dụng các yếu tố như kinh nghiệm, linh tính, hệ thống giá trị của những người ra quyết định để dự báo. Trên thực tế, việc kết hợp sử dụng đồng thời hai phương pháp này thường đem lại hiệu quả cao hơn.

3.1. Các phương pháp định lượng (phương pháp chuỗi thời gian)

Đây là các phương pháp đơn giản, dễ áp dụng, chỉ cần có dữ liệu thống kê về mức bán hàng trong quá khứ là chúng ta có thể dự báo được khối lượng bán hàng trong tương lai. Phương pháp này giả định các giá trị tương lai được tiên liệu chỉ dựa vào các giá trị quá khứ và các biến số khác được bỏ qua.

Để có thể sử dụng các phương pháp dự báo trên số liệu quá khứ, chuỗi dữ liệu theo thời gian cần được phân tích để tìm ra các đặc trưng của chúng, điều này sẽ cho phép chúng ta lựa chọn được phương pháp dự báo hợp lý.

Phân tích chuỗi dữ liệu theo thời gian có nghĩa là phân chia các dữ liệu quá khứ thành các bộ phận cấu thành và sau đó việc dự báo sẽ tuân theo các bộ phận đó. Một chuỗi thời gian điển hình bao gồm bốn bộ phận cấu thành:

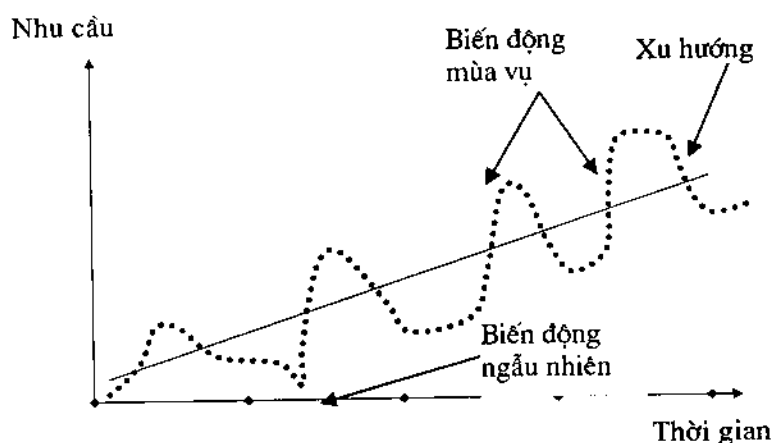
1. (*Xu hướng*) là sự thay đổi đi lên hay đi xuống dần dần của dữ liệu theo thời gian (thay đổi về mức thu nhập, dân số, phân bố độ tuổi, v.v...).

2. (*Tính thời vụ*) là sự biến động của dữ liệu được lặp đi lặp lại sau mỗi thời kỳ (tuần, tháng, quý, v.v...), chẳng hạn nhà hàng sẽ đông khách vào những ngày nghỉ (trong tuần) còn đối với nhà phân phối bia thì mùa hè sẽ là mùa có doanh thu cao nhất.

3. (Tính chu kỳ) là sự biến động của dữ liệu xảy ra sau nhiều năm, nó thường liên quan đến các chu kỳ kinh doanh và rất quan trọng trong việc phân tích và hoạch định. Thường rất khó tiên đoán chu kỳ kinh doanh bởi vì nó có thể bị tác động bởi các sự kiện chính trị hoặc sự xáo trộn trên trường quốc tế.

4. (Biến động ngẫu nhiên) là những biến động bất thường gây ra do tình hình, chúng không theo quy luật và cũng không thể tiên đoán.

Các bộ phận cấu thành nói trên tạo thành một dòng cầu mà sự biến động của nó cho phép chúng ta quan sát theo thời gian sự thể hiện của mỗi yếu tố tác động, chẳng hạn như trong sơ đồ dưới đây:



Hình 2.2. Sơ đồ cấu trúc dòng cầu

3.1.1. Phương pháp giản đơn

Phương pháp giản đơn là một kỹ thuật dự báo giả định rằng nhu cầu của kỳ sau sẽ bằng với nhu cầu của kỳ gần nhất trước đó. Theo phương pháp này, mức dự báo bán hàng của kỳ sau đúng bằng số lượng yêu cầu thực tế của kỳ trước đó.

$$F_{t+1} = D_t$$

Trong đó: F_{t+1} là mức dự báo kỳ t+1

D_t là yêu cầu thực tế kỳ t.

Chẳng hạn, một cửa hàng bán điện thoại di động ghi nhận lượng bán điện thoại nhãn hiệu Motorola trong tháng Một là 68 cái, thì chúng ta có thể dự báo mức bán hàng trong tháng Hai cũng là 68 cái.

Đối với một số dòng sản phẩm, phương pháp dự báo này được xem là ít tốn kém nhất và đem lại hiệu quả khách quan. Ít nhất phương pháp này cũng là xuất phát điểm để chúng ta so sánh và phát triển các phương pháp phức tạp hơn.

3.1.2. Phương pháp trung bình dài hạn

Phương pháp trung bình dài hạn sử dụng tất cả các dữ liệu thực tế trong quá khứ để dự báo cho kỳ tiếp theo. Theo phương pháp này, mức bán hàng dự báo ở kỳ t+1 là trung bình cộng tất cả mức yêu cầu thực tế đã xảy ra từ kỳ thứ t trở về trước.

$$F_{t+1} = \frac{\sum_{i=0}^{n-1} D_{t-i}}{n}$$

Trong đó F_{t+1} : dự báo kỳ $t+1$

D_{t-i} : mức yêu cầu thực tế kỳ thứ $t-i$

Sử dụng phương pháp dự báo này có lợi thế là nó san bằng được các biến động ngẫu nhiên (không mang tính xu hướng hoặc thời vụ) của dòng cầu. Tuy nhiên, để có thể thực hiện dự báo có hiệu quả, phương pháp này đòi hỏi số lượng tính toán nhiều (mặc dù là những phép tính đơn giản) và đặc biệt là khối lượng số liệu cần lưu trữ lớn (nhất là trong trường hợp các kỳ dự báo ngắn và doanh nghiệp có nhiều danh mục sản phẩm khác nhau). Do phương pháp này san bằng các biến động không mang tính xu hướng nên nó chỉ phù hợp với những dòng cầu đều.

3.1.3. Phương pháp trung bình động

Phương pháp trung bình động (trung bình trượt, bình quân di động) là một phương pháp dự báo dựa trên cơ sở các số liệu quá khứ, với giả thiết rằng nhu cầu thị trường có thể duy trì sự ổn định theo thời gian (tương tự như đối với các phương pháp trung bình khác). Theo phương pháp này, chúng ta sẽ lấy giá trị trung bình của nhu cầu trong một số (hữu hạn) kỳ thực tế gần nhất làm giá trị dự báo cho kỳ kế tiếp, tức là mỗi kỳ dự báo, người ta thêm vào một số liệu thực tế của kỳ mới nhất và bỏ đi một số liệu của kỳ xa nhất. Trên thực tế, phương pháp kết hợp phương pháp giản đơn và phương pháp trung bình dài hạn, với n hữu hạn (tương đối

nhỏ), với lập luận cho rằng những xu hướng của thị trường tại các kỳ quá xa trong quá khứ không có tác động đến xu hướng của thị trường trong tương lai, do đó phương pháp này cho phép làm tăng tính cập nhật của kết quả dự báo (chỉ chịu tác động của các xu hướng mới nhất).

$$F_{t+1} = \frac{\sum_{i=0}^{n-1} D_{t-i}}{n}$$

với n là một số cố định hữu hạn, có giá trị tương đối nhỏ ($n = 3, 4, 5$).

Ví dụ, áp dụng phương pháp trên vào việc dự báo bán hàng năm 2004 của công ty dược phẩm P&D như sau:

Bảng 2.1. Dự báo bán hàng bằng phương pháp trung bình động

Đơn vị: nghìn USD

Tháng	Doanh số thực tế	Trung bình động $n=3$
Một	10	
Hai	12	
Ba	13	
Tư	16	$(10+12+13)/3 = 11,67$
Năm	19	$(12+13+16)/3 = 13,67$
Sáu	23	$(13+16+19)/3 = 16,00$
Bảy	26	$(16+19+23)/3 = 19,33$

Tám	30	$(19+23+26)/3 = 22,67$
Chín	28	$(23+26+30)/3 = 26,33$
Mười	18	$(26+30+28)/3 = 28,00$
Mười một	16	$(30+28+18)/3 = 25,33$
Mười hai	14	$(28+18+16)/3 = 20,67$

Như vậy chúng ta có thể dự báo cho tháng Một của năm sau bằng cách lấy trung bình cộng của nhu cầu thực tế trong các tháng Mười, Mười một và Mười hai của năm trước. Điều này cho phép chúng ta giảm bớt số lượng các phép tính và đồng thời chỉ cần lưu trữ một số lượng dữ liệu hạn chế và cập nhật.

$$F_{(1/2005)} = (18+16+14)/3 = 16 \text{ (nghìn USD)}.$$

3.1.4. Phương pháp trung bình động có trọng số

Trong phương pháp trung bình động, tác động của mọi số liệu đến kết quả dự báo là như nhau (dù mới hay cũ), tuy nhiên, theo logic thì số liệu mới phải có vai trò quan trọng hơn vì nó sát thực hơn, do vậy chúng ta phải gán cho các số liệu các trọng số khác nhau thể hiện mức độ ảnh hưởng đến kết quả dự báo. Chẳng hạn, mức nhu cầu thực tế của kỳ gần nhất sẽ thể hiện sát thực nhất xu hướng của thị trường, và do vậy tác động của nó tới kết quả dự báo sẽ lớn hơn và chúng ta phải dành cho nó một trọng số quan trọng hơn.

$$F_{t+1} = \sum_{i=0}^{n-1} D_{t-i} \alpha_{t-i}$$

trong đó: α_{t-i} là trọng số của kỳ $t-i$ và được lựa chọn bởi người dự báo, với điều kiện:

$$\sum_{i=0}^{n-1} \alpha_{t-i} = 1$$

Ví dụ: Áp dụng phương pháp này cho công ty được phẩm P&D với các trọng số như sau: tháng trước = 5/10, hai tháng trước = 3/10, ba tháng trước = 2/10.

Bảng 2.2. Dự báo bán hàng bằng phương pháp trung bình động có trọng số

Đơn vị: nghìn USD

Tháng	Doanh số thực tế	Trung bình động có trọng số
Một	10	
Hai	12	
Ba	13	
Tư	16	$(10 \times 0,2) + (12 \times 0,3) + (13 \times 0,5) = 12,10$
Năm	19	$(12 \times 0,2) + (13 \times 0,3) + (16 \times 0,5) = 14,30$
Sáu	23	$(13 \times 0,2) + (16 \times 0,3) + (19 \times 0,5) = 16,90$

Bảy	26	$(16 \times 0,2) + (19 \times 0,3) + (23 \times 0,5) = 20,40$
Tám	30	$(19 \times 0,2) + (23 \times 0,3) + (26 \times 0,5) = 23,70$
Chín	28	$(23 \times 0,2) + (26 \times 0,3) + (30 \times 0,5) = 27,40$
Mười	18	$(26 \times 0,2) + (30 \times 0,3) + (28 \times 0,5) = 28,20$
Mười một	16	$(30 \times 0,2) + (28 \times 0,3) + (18 \times 0,5) = 23,40$
Mười hai	14	$(28 \times 0,2) + (18 \times 0,3) + (16 \times 0,5) = 19,00$

Dự báo cho tháng 1 năm 2005:

$$F_{(1/2005)} = (18 \times 0,2) + (16 \times 0,3) + (14 \times 0,5) = 15,40 \text{ (nghìn USD)}$$

Cả hai phương pháp trung bình trên đều có hiệu quả trong việc đưa ra các kết quả dự báo ổn định trong trường hợp loại bỏ biến động bất thường của dòng cầu, tuy nhiên, các phương pháp này còn tồn tại ba vấn đề:

1. Để loại bỏ tốt hơn các biến động bất thường, chúng ta cần tăng giá trị của n (số lượng kỳ quá khứ tham gia vào phép tính trung bình), tuy nhiên điều này lại làm giảm độ nhạy cảm của các thay đổi dữ liệu thực tế.

2. Dự báo trung bình động không thể hiện tổ tính xu hướng, do là giá trị trung bình nên chúng luôn nằm trong

khoảng các giá trị quá khứ và do vậy sẽ không tiên đoán được các thay đổi lớn hơn hoặc nhỏ hơn, đây chính là sự trễ của các dữ liệu quá khứ.

3. Dự báo trung bình động cần phải lưu trữ nhiều số liệu quá khứ

3.1.5. Phương pháp san mũ (triệt tiêu hàm số mũ, trượt số mũ)

Các phương pháp trung bình, tuy có nhiều ưu điểm như là sự đơn giản trong các phép tính thì vẫn còn tồn tại nhiều nhược điểm, đặc biệt là số liệu cần lưu trữ lớn (trung bình dài hạn) và một số số liệu quá khứ có thể bị loại bỏ (trung bình động), liệu thực sự những số liệu này không còn tác động đến kết quả dự báo?

Để khắc phục hai nhược điểm trên, người ta đã đề xuất một phương pháp mới, phương pháp san mũ (còn gọi là phương pháp trượt số mũ, phương pháp triệt tiêu hàm số mũ, hay phương pháp Brown). Phương pháp này thực chất là phương pháp dự báo trung bình động có trọng số được xác định bởi hàm số mũ. Phương pháp này tính đến tất cả các số liệu trong quá khứ nhưng lại rất đơn giản trong sử dụng, người dự báo chỉ cần lưu lại mức dự báo và mức nhu cầu thực tế của kỳ trước.

Theo phương pháp này:

$$F_{t+1} = F_t + \alpha(D_t - F_t) \quad [1]$$

hay:

$$F_{t+1} = \alpha D_t + (1 - \alpha)F_t \quad [2]$$

trong đó: α là hệ số san mũ do người dự báo lựa chọn.
($0 \leq \alpha \leq 1$).

Lô gíc của phương pháp rất đơn giản, kết quả dự báo của kỳ tương lai sẽ bằng kết quả dự báo của kỳ trước đó, được điều chỉnh bởi một hệ số áp dụng trên sự chênh lệch giữa nhu cầu thực tế và nhu cầu dự báo của kỳ trước đó.

Chẳng hạn, trong tháng 2 năm 2005, một đại lý của công ty Ford Việt Nam dự định bán được 142 chiếc xe Ford Transit, nhưng trên thực tế đã bán được 153 chiếc xe loại này. Sử dụng phương pháp san mũ để dự báo mức bán của tháng 3 năm 2005 với hệ số san mũ $\alpha = 0,20$, chúng ta có kết quả dự báo như sau:

$$F_{3/2005} = 142 + 0,2(153-142) = 144,2$$

Như vậy, dự báo nhu cầu của tháng 3/2005 sẽ là 144 chiếc.

Trong phép dự báo này, chúng ta chỉ sử dụng một dữ liệu quá khứ là nhu cầu thực tế của kỳ trước, vậy điều này có hợp lý khi chúng ta không tính đến các quan sát thực tế của các kỳ trước đó?, trên thực tế, chúng ta đã tính đến tất cả các

số liệu quá khứ mà không cần phải lưu trữ chúng. Điều này có thể được giải thích như sau:

Biến đổi công thức [2], chúng ta có:

$$F_{t+1} = \sum_{k=0}^n \alpha(1-\alpha)^k D_{t-k} + (1-\alpha)^{k+1} F_{t-k}$$

Khi $n \rightarrow \infty$ thì $(1-\alpha)^{k+1} \rightarrow 0$ và $\sum_{k=0}^n \alpha(1-\alpha)^k \rightarrow 1$

Do đó ta có:

$$F_{t+1} = \sum_{k=0}^{\infty} \alpha(1-\alpha)^k D_{t-k}$$

Vì $\sum_{k=0}^n \alpha(1-\alpha)^k = 1$ nên thực chất đây chính là phương

pháp trung bình dài hạn có trọng số, bộ trọng số $\alpha(1-\alpha)^k$ tuân theo luật hàm số mũ và có giá trị giảm dần khi càng đi xa trong quá khứ.

Như vậy, mức độ chính xác của kết quả dự báo phụ thuộc nhiều vào giá trị của bộ trọng số, tức là phụ thuộc vào giá trị của α , do đó, việc xác định giá trị của α là hết sức quan trọng vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến tính sát thực của kết quả dự báo. Thông thường thì hệ số α được áp dụng trong các dự báo kinh doanh có thể dao động trong khoảng từ 0,05 đến 0,50. Trong trường hợp chúng ta muốn ưu tiên trọng số cho các dữ liệu mới thì chọn α có giá trị lớn, và

ngược lại. Về nguyên tắc, giá trị của α phải tương đương với giá trị tối thiểu của bình phương các sai số dự báo (bình phương nhỏ nhất).

Ngày nay, với việc áp dụng máy tính vào dự báo, các doanh nghiệp có thể thực hiện nhiều phép thử trong một khoảng thời gian ngắn và do đó dễ dàng tìm ra được hệ số α tốt nhất.

3.1.6. Phương pháp phân tích cấu trúc dòng cầu

Các phương pháp trung bình đều có chung một nhược điểm là kết quả dự báo bị ảnh hưởng chủ yếu bởi tính xu hướng của dòng cầu mà không thực sự tính đến các biến động mang tính mùa vụ cũng như những biến động ngẫu nhiên và theo chu kỳ của các dòng cầu, và do vậy, trong trường hợp những dòng cầu có biến động phức tạp thì kết quả dự báo sẽ không sát thực. Trong trường hợp này, các nhà dự báo có thể tách riêng các tác động này trong các dữ liệu thực tế quan sát và điều chỉnh kết quả dự báo theo những tác động đó. Theo phương pháp này, người ta phân tích dòng cầu thực tế ghi lại trong quá khứ thành các yếu tố cơ bản (xem sơ đồ hình 2.2). Mức nhu cầu thực tế (như đã phân tích ở phần đầu của mục này) có thể được biểu diễn dưới hình thức:

$$D = T \times I \times R$$

Trong đó: **T**: là xu hướng dòng cầu

I: là hệ số thời vụ

R: là tác động ngẫu nhiên.

3.1.6.1. Xác định xu hướng dòng cầu (T)

Tính xu hướng của dòng cầu là sự thay đổi mức cơ sở của dòng cầu (giá trị trung bình của cầu thực tế trong một khoảng thời gian nhất định) theo thời gian. Để dự báo, chúng ta có thể chỉ ra đường thẳng xu hướng dòng cầu bằng phương pháp *hình phương nhỏ nhất*, đường thẳng này có dạng:

$$y = ax + b$$

trong đó: y = mức cầu

a = hệ số của đường thẳng hồi quy (xu hướng)

b = hằng số

Chúng ta có:
$$a = \frac{Cov(x, y)}{V(x)}$$

với

$Cov(x, y)$ là cộng phương sai của x và y

$Cov(x, y) = E(x.y) - E(x).E(y)$ [E là kỳ vọng toán]

* $V(x)$ là phương sai của x

$$V(x) = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n} = E(x^2) - E(x)^2$$

Đồng thời vì đường thẳng xu hướng phải đi qua điểm trung bình nên ta có:

$$E(y) = a.E(x) + b$$

Bảng 2.3. Dữ liệu bán hàng của Xí nghiệp sản xuất phụ tùng ô-tô 19 - 8, năm 2004

Tháng	Doanh số (\$)	x	x^2	y	xy
1	20 000	1	1	20 000	20 000
2	21 000	2	4	21 000	42 000
3	19 000	3	9	19 000	57 000
4	22 000	4	16	22 000	88 000
5	23 000	5	25	23 000	115 000
6	22 000	6	36	22 000	132 000
7	20 000	7	49	20 000	140 000
8	16 000	8	64	16 000	128 000
9	20 000	9	81	20 000	180 000
10	23 000	10	100	23 000	230 000
11	25 000	11	121	25 000	275 000
12	27 000	12	144	27 000	324 000
Tổng		78	650	258 000	1 731 000

Để xác định xu hướng T, ta có thể thực hiện một số tính toán sau:

$$E(x) = 78/12 = 6,5$$

$$E(y) = 258\,000/12 = 21\,500$$

$$E(x)^2 = 6,5^2 = 42,25$$

$$E(x^2) = 650/12 = 54,16$$

$$E(xy) = 1\,731\,000/12 = 144\,250$$

$$V(x) = 54,16 - 42,25 = 11,91$$

$$\text{Cov}(x,y) = E(x.y) - E(x)E(y) = 144\,250 - 6,5 \times 21\,500 = 4\,500$$

$$\text{ta có: } a = 4\,500/11,91 = 378$$

$$b = E(y) - a.E(x) \rightarrow b = 21\,500 - 378 \times 6,5 = 19\,043$$

Phương trình của đường thẳng xu hướng là:

$$y = 378x + 19\,043$$

3.1.6.2. Xác định hệ số thời vụ của dòng cầu (I)

Biến động mùa vụ trong bán hàng là các biến động lên xuống đều đặn của chuỗi dữ liệu theo thời gian có liên quan đến sự tồn tại của các sự kiện như thời tiết hoặc các ngày nghỉ. Chẳng hạn nhu cầu sử dụng điện ở các nước xứ nóng sẽ tăng mạnh vào mùa hè, còn ở xứ lạnh lại tăng mạnh vào mùa đông, hoặc nhu cầu mua sắm tivi sẽ tăng mạnh khi có những sự kiện thể thao lớn được truyền hình trực tiếp. Tính thời vụ có thể thay đổi theo giờ, ngày, tháng, quý, v.v.... Việc tính đến hệ số thời vụ trong các phương pháp dự báo sẽ

cho phép điều chỉnh kết quả dự báo sát thực hơn, nhất là trong trường hợp đối với những dòng cầu có các đặc tính nêu trên. Hệ số thời vụ của một kỳ nào đó là tỷ lệ giữa mức bán thực tế của thời kỳ đó với mức cơ sở của dòng cầu, xác định hệ số thời vụ cho phép chúng ta hiệu chỉnh kết quả dự báo tốt hơn.

$$I_t = Y_t/E(y)$$

Bảng 2.4. Xác định hệ số thời vụ của mặt hàng phụ tùng ô-tô

Kỳ (t)	Doanh số (Y _t)	Mức cơ sở (E _y)	Hệ số thời vụ (I _t)	Kỳ (t)	Doanh số (Y _t)	Mức cơ sở (E _y)	Hệ số thời vụ (I _t)
1	20 000	21 500	93%	7	20 000	21 500	93%
2	21 000	21 500	98%	8	16 000	21 500	74%
3	19 000	21 500	88%	9	20 000	21 500	93%
4	22 000	21 500	102%	10	23 000	21 500	107%
5	23 000	21 500	107%	11	25 000	21 500	116%
6	22 000	21 500	102%	12	27 000	21 500	126%

3.1.6.3. Xác định tác động ngẫu nhiên (R)

Sự biến động ngẫu nhiên của dòng cầu là sự dao động của mức cầu do những nhân tố ngẫu nhiên gây ra, không giải thích được. Kết quả của sự tác động đồng thời của nhiều yếu tố ngẫu nhiên là nguyên nhân chủ yếu đưa đến sai số dự báo.

Chúng ta biết rằng: $D = T \times I \times R$, vì vậy ta có:

$$R_i = \frac{D_i}{T_i \times I_i}$$

Giả định rằng, các tác động ngẫu nhiên này có thể lặp lại, chúng ta có thể kết hợp ba hệ số vừa nêu để dự báo như sau:

Bảng 2.5. Xác định hệ số biến động ngẫu nhiên của mặt hàng phụ tùng ô - tô

Kỳ (t)	Doanh số (D_t)	$F(T = 378x + 19043)$	I_t	$F(T \times I)$	R_t
1	20 000	19 421	93%	18,061	111%
2	21 000	19 799	98%	19,403	108%
3	19 000	20 177	88%	17,755	107%
4	22 000	20 555	102%	20,966	105%
5	23 000	20 933	107%	22,398	103%
6	22 000	21 311	102%	21,737	101%
7	20 000	21 689	93%	20,170	99%
8	16 000	22 067	74%	16,329	98%
9	20 000	22 445	93%	20,873	96%
10	23 000	22 823	107%	24,420	94%
11	25 000	23 201	116%	26,913	93%
12	27 000	23 579	126%	29,709	91%

Chẳng hạn muốn dự báo cho tháng thứ 4 của năm 2005, chúng ta có:

$$T = 378 \times (12 + 4) + 19\,043 = 25\,091$$

$$I = 102\%$$

$$R = 105\%$$

$$\rightarrow D_{(4/2005)} = 25\,091 \times 1,02 \times 1,05 = 26\,872 \text{ USD.}$$

3.2. Các phương pháp định tính

Nói chung, các phương pháp dự báo dựa trên số liệu quá khứ mặc dù đã được phát triển một cách rất phong phú song chúng vẫn không thể đem lại cho chúng ta những kết quả dự báo thật sự chính xác. Hơn thế nữa, các phương pháp này đòi hỏi phải lưu trữ một cách có hệ thống các dữ liệu quá khứ làm cho chi phí dự báo tăng đáng kể. Mặt khác, các kết quả dự báo dường như chỉ có hiệu quả trong ngắn hạn. Điều này không cho phép các doanh nghiệp đưa ra các dự báo dài hạn cho mình, và đặc biệt khó khăn đối với việc dự báo nhu cầu của các sản phẩm mới. Vì vậy, các phương pháp dự báo định tính, mang tính chủ quan sẽ là sự bổ sung cần thiết cho các phương pháp dự báo dựa trên dữ liệu quá khứ.

Các phương pháp này không căn cứ trên các số liệu thống kê quá khứ mà căn cứ vào ý kiến của những người có liên quan, chẳng hạn ước đoán của những người ra quyết định, kinh nghiệm của những người bán hàng cũng như hiểu biết của các chuyên gia, v.v... để đưa ra kết quả dự báo. Chúng ta có thể khảo sát một số cách tiếp cận cơ bản sau:

3.2.1. Dự báo dựa trên đánh giá của người bán hoặc đại lý

Theo phương pháp này, công ty yêu cầu người bán hoặc đại lý dự báo mức bán trong vùng phụ trách của họ cho các kỳ tới, sau đó công ty sẽ tổng hợp các kết quả dự báo, xem xét mức độ khả thi để có kế hoạch tiêu thụ cho toàn bộ công ty.

Phương pháp này sẽ cho kết quả sát thực nếu như người bán chủ động tham gia vào công tác dự báo với những thông tin khách quan, do hơn ai hết, họ chính là những người có thể nắm bắt một cách nhanh nhất những nhu cầu của thị trường. Tuy nhiên, do trong đa số các trường hợp các dự báo này sẽ được xem như là những cam kết mục tiêu bán hàng đối với công ty, do đó sẽ có nguy cơ người bán hoặc đại lý không có thái độ nghiêm túc sẽ dẫn đến số liệu không chính xác (thường họ sẽ dự báo thấp hơn yêu cầu thực tế vì họ không muốn mang gánh nặng trách nhiệm).

3.2.2. Phương pháp lấy ý kiến của cán bộ quản lý

Theo phương pháp này, ý kiến của một nhóm chuyên gia cao cấp hay cán bộ quản lý, thường được sử dụng kết hợp với các mô hình thống kê, sẽ được tập hợp lại và đưa đến một ý kiến chung của cả nhóm về kết quả dự báo nhu cầu. Chẳng hạn, công ty Bristol-Meyers Squibb thường xuyên sử dụng 220 nhà nghiên cứu khoa học nổi tiếng trong Hội đồng chuyên gia để đưa ra ý kiến về xu hướng tương lai của hoạt động nghiên cứu y tế trên thế giới.

3.2.3. Dự báo dựa trên đánh giá của khách hàng.

Phương pháp này sử dụng các thông tin từ các cuộc nghiên cứu khách hàng hiện tại hoặc khách hàng tiềm năng về các kế hoạch mua hàng trong tương lai của họ. Qua đó, công ty hiểu ý định mua hàng và ước lượng thị trường tiềm năng cho từng kỳ. Phương pháp này không chỉ cho phép chuẩn bị các hoạt động dự báo mà còn cho phép cải tiến thiết kế sản phẩm và chuẩn bị kế hoạch sản phẩm mới.

3.2.4. Phương pháp chuyên gia.

Theo phương pháp này, việc dự báo nhu cầu được thực hiện thông qua ý kiến của các chuyên gia trong lĩnh vực, với việc sử dụng các câu hỏi và câu trả lời để tìm ra kết quả chung, theo một trình tự như sau:

- a) Các câu hỏi được gửi đến các chuyên gia.
- b) Thu thập câu trả lời và gửi lại đến các chuyên gia cùng với ý kiến trả lời của các chuyên gia khác.
- c) Khi các chuyên gia cùng thống nhất ý kiến thì công ty sẽ lấy đó làm cơ sở dự báo (phương pháp này chỉ dùng cho dự báo trung và dài hạn).

Tham gia vào phương pháp này có ba nhóm đối tượng: những người ra quyết định, nhân viên và những người quan sát. Những người ra quyết định thường bao gồm một nhóm khoảng 5 đến 7 chuyên gia sẽ thực hiện việc dự báo. Nhóm

nhân viên sẽ hỗ trợ các chuyên gia trong việc chuẩn bị, phân phối, thu thập và tóm tắt các phiếu hỏi cũng như kết quả điều tra. Nhóm quan sát sẽ bao gồm một nhóm người, thường là ở nơi khác, và những đánh giá của họ sẽ có giá trị tham khảo đối với các chuyên gia trước khi đưa ra kết quả dự báo cuối cùng.

3.3. Các phương pháp mô phỏng

Ngày nay, với sự phổ biến rộng rãi của phương tiện máy tính, nhiều công ty đã sử dụng các phần mềm mô phỏng để tiến hành công tác dự báo. Việc ước lượng bán hàng được tiến hành thông qua các mô hình mô phỏng (simulation model) với nhiều biến số có thể biến động ngẫu nhiên (cạnh tranh, giá cả, các nỗ lực thương mại, v.v...). Phương pháp mô phỏng có ưu thế là có thể tính đến rất nhiều yếu tố có thể tác động đến dòng cầu trong tương lai, và do vậy phù hợp với việc dự báo nhu cầu của những sản phẩm chịu tác động của nhiều hiện tượng khác nhau (như đối với sản phẩm dầu khí chẳng hạn).

Sau khi đã có các kết quả dự báo kỳ kế hoạch, công ty sẽ ấn định mục tiêu kế hoạch cho từng thị trường và toàn bộ công ty, dựa vào các kết quả dự báo, năng lực của doanh nghiệp và mục tiêu chiến lược, từ đó đưa ra được kế hoạch bán hàng cho từng thị trường, đồng thời làm cơ sở cho các kế hoạch có liên quan khác.

III. CÁC KẾ HOẠCH MARKETING HÀNG NĂM

Căn cứ vào các chính sách chung của doanh nghiệp, kế hoạch chiến lược đã chọn và các kết quả dự báo tình hình thị trường, doanh nghiệp sẽ tiến hành thiết lập các kế hoạch hành động marketing hay còn gọi là kế hoạch marketing tác nghiệp vốn có thời hạn trung bình là một năm. Kế hoạch này thể hiện quan điểm của marketing là theo dõi liên tục các xu hướng mới của thị trường (thông qua dự báo nhu cầu) và thích ứng càng nhanh càng tốt với những xu hướng đó.

Kế hoạch hàng năm chính là việc cụ thể hoá việc triển khai chiến lược của doanh nghiệp trên các thị trường mục tiêu đã chọn, các mục tiêu sẽ được thể hiện thông qua các chỉ tiêu lợi nhuận, bán hàng, phân phối và giao tiếp. Tùy theo từng doanh nghiệp mà mức độ cụ thể hoá của các kế hoạch này được triển khai. Không có một kế hoạch mẫu chung cho các doanh nghiệp, nhưng nhìn chung các kế hoạch marketing hàng năm xác định các mục tiêu và dự tính những hành động và phương tiện cần thiết trong các lĩnh vực: bán hàng, phân phối, và các hành động marketing bổ trợ.

1. Kế hoạch bán hàng

Để chuẩn bị các hành động thương mại cần thiết, thông thường hàng năm doanh nghiệp phải lên kế hoạch (mục tiêu) bán hàng theo từng sản phẩm (nhóm sản phẩm) và theo từng vùng thị trường. Kế hoạch này được

xây dựng dựa trên cơ sở kết quả của dự báo bán hàng và được điều chỉnh cho phù hợp với các mục tiêu chung của doanh nghiệp. Việc lượng hoá các mục tiêu bán hàng trong kế hoạch sẽ cho phép doanh nghiệp nhận định được các cơ hội và thách thức đặt ra cho hoạt động của mình trong năm kế hoạch, và cũng trên cơ sở các kế hoạch bán hàng, doanh nghiệp sẽ dự tính các kế hoạch chức năng khác đồng thời dự tính được ngân sách cần thiết cho việc thực hiện các kế hoạch này.

Bảng 2.6. Kế hoạch bán hàng theo cặp sản phẩm/thị trường

Thị trường Sản phẩm					Tổng cộng				
	M1	M2	M3	M4	Số lượng hàng năm	Doanh thu hàng năm	Đóng góp vào lợi nhuận	Thị phần	Tăng trưởng hàng năm
Định vị									
Nhãn hiệu: SP A Số lượng Giá TB Doanh thu									
Nhãn hiệu: SP B Số lượng Giá TB Doanh thu									
Nhãn hiệu: SP C Số lượng Giá TB Doanh thu									
Tổng doanh thu									

Từ những mục tiêu bán hàng hàng năm đã được xác định, doanh nghiệp có thể triển khai cụ thể nhiệm vụ bán hàng thành các mục tiêu theo từng kỳ trong năm (tuần, tháng, quý, v.v...) tùy theo những đặc trưng trong công tác bán hàng của chính doanh nghiệp. Dưới đây là ví dụ về một kế hoạch bán hàng theo tháng.

Bảng 2.7. Kế hoạch bán hàng theo tháng

<i>Tháng</i> <i>SP</i>	<i>Một</i>	<i>Hai</i>	<i>Ba</i>	<i>Tư</i>	<i>.....</i>	<i>Tổng cộng</i>
A						
B						
C						
Tổng						

2. Kế hoạch hành động phân phối

Quá trình phân phối được thực hiện thông qua các kênh phân phối, vì vậy, trước khi lập kế hoạch cụ thể, doanh nghiệp sẽ phải quyết định việc lựa chọn các kênh phân phối. Kênh phân phối là con đường mà hàng hoá được lưu thông từ người sản xuất đến người tiêu dùng. Kênh phân phối thường có nhiều dạng khác nhau (ngắn, trung bình, dài) tùy theo số lượng các trung gian tham gia vào việc lưu thông hàng hoá. Các kế hoạch trung hạn ấn định việc lựa chọn các

kênh phân phối và hình thức phân phối thông qua các trung gian (các nhà phân phối) tùy theo mức độ phù hợp của chúng trên từng phân đoạn thị trường.

Bảng 2.8. Kế hoạch phân phối theo thị trường

<i>Nhu cầu đặc thù của mỗi thị trường</i>	<i>Thị trường</i>				<i>Tổng cộng</i>
	<i>M₁</i>	<i>M₂</i>	<i>M₃</i>	<i>M₄</i>	
Thói quen mua hàng					
Kênh phân phối ưu tiên					
Mục tiêu kế hoạch					
Khối lượng					
Giá trị					
Các hoạt động dự kiến trong năm..... nhằm thực hiện mục tiêu					

Sau khi đã chọn kênh phân phối, doanh nghiệp sẽ căn cứ vào kế hoạch bán hàng để ấn định mục tiêu phân phối cho từng nhóm sản phẩm, kênh phân phối hoặc thị trường. Mục tiêu phân phối có thể được thể hiện bằng khối lượng sản phẩm hoặc giá trị.

Bảng 2.9. Chương trình các hành động phân phối theo nhóm SP

KẾ HOẠCH MARKETING

Năm Nhóm SP

Mục tiêu phân phối Doanh thu Khối lượng

Kênh 1

Kênh 2

Chiến lược (tóm tắt)

Kênh 1 :

Kênh 2 :

Chương trình các hành động	Mục tiêu	Mô tả	Phương tiện	Thời hạn	Người phụ trách
A1					
A2					
A3					
A4					
A5					

Nhìn chung, để đảm bảo thực hiện các mục tiêu phân phối, doanh nghiệp có thể lựa chọn nhiều giải pháp marketing khác nhau, qua đó doanh nghiệp dự tính các hành động phân phối cụ thể để thực hiện kế hoạch phân phối. Những hành động này có thể liên quan đến từng phân đoạn thị trường, từng sản phẩm, đến giá cả và đến các nhà phân phối. Hầu hết các hành động này được thực hiện bởi lực lượng bán hàng, đó có thể là các hành động nhất thời theo loại sản phẩm, theo loại thị trường, theo vùng, theo kênh hoặc theo nhãn hiệu, nhưng cũng có thể là các hành động lâu dài như tư vấn, merchandising. Tổng hợp các chương trình hoặc hành động phân phối được tập hợp theo nhóm sản phẩm hoặc theo kênh phân phối.

Bảng 2.10. Chương trình các hành động phân phối theo kênh phân phối

KẾ HOẠCH MARKETING

Năm Kênh PP.....

Mục tiêu phân phối	Doanh thu	Khối lượng
SP A		
SP B		
SP C		

Chiến lược (tóm tắt)

SP A:

SP B:

SP C:

Chương trình các hành động	Mục tiêu	Mô tả	Phương tiện và chi phí	Thời hạn	Người phụ trách
A4					
A7					
A2					
A5					

3. Kế hoạch các hành động Marketing phụ trợ

Các hoạt động marketing được chia theo ít nhất ba cấp độ: người tiêu dùng, nhà phân phối và người bán. Do vậy, một sản phẩm không bao giờ tự nó áp đặt trong tâm trí người tiêu dùng mà cần thiết phải có một hành động của nhà sản xuất. Một hành động cũng cần thiết đối với các nhà phân phối để đổi lấy sự hợp tác tối thiểu của họ hoặc hơn nữa là sự hợp tác toàn diện. Các hành động thương mại thường được tiến hành bởi những người không thuộc bộ phận marketing, và do vậy, các kế hoạch hành động tương ứng phải được thiết lập bởi chính những người chịu trách nhiệm về các hành động này. Bộ phận marketing can thiệp vào việc xác định các mục tiêu, đàm phán các phương tiện và thời hạn, và trong chừng mực nào đó, là người tư vấn.

3.1. Kế hoạch quảng cáo

Quảng cáo là công cụ giao tiếp nhìn/ nghe-nhìn thông qua các phương tiện thông tin đại chúng. Quảng cáo nhằm tới công chúng, những người có ảnh hưởng, các nhà phân phối, các khách hàng công nghiệp v.v... với mục đích là làm cho biết, làm cho thích, làm cho mua. Việc lập kế hoạch quảng cáo nhấn mạnh hai bước: thống nhất về những gì cần phải làm và lựa chọn đề xuất của công ty quảng cáo. Khuôn khổ của một kế hoạch quảng cáo cần thể hiện được một số yếu tố chủ yếu sau đây:

+ Các thị trường mục tiêu: cần nhắm tới bởi các hành động quảng cáo, cần lưu ý rằng, mục tiêu thị trường của hành động quảng cáo không nhất thiết phải trùng với mục tiêu thị trường marketing.

+ Các mục tiêu quảng cáo: được thể hiện dưới dạng định lượng (khối lượng bán, thị phần) hoặc dưới dạng định tính (hình ảnh, sáng tạo, tiếng tăm). Chẳng hạn, để làm cho biết đến một sản phẩm, một nhãn hiệu, những đặc tính của sản phẩm, giá trị sử dụng của nó, giá cả của sản phẩm; làm cho thích một sản phẩm, một nhãn hiệu, một doanh nghiệp và làm cho họ hành động như kích thích họ đến xem sản phẩm, mua sản phẩm, tác động đến hành vi của họ.

+ Lựa chọn phương tiện quảng cáo: mỗi phương tiện quảng cáo có những ưu điểm và nhược điểm riêng, và do vậy nó phù hợp với từng mục tiêu quảng cáo khác nhau. Việc lựa chọn phương tiện quảng cáo phải tính đến các chỉ tiêu **công chúng** (lượng độc giả, khán thính giả của phương tiện) và **công chúng hữu ích** (lượng độc giả, khán thính giả thuộc khách hàng mục tiêu).

Bảng 2.11. Kế hoạch quảng cáo

KẾ HOẠCH MARKETING

Năm:..... **KẾ HOẠCH QUẢNG CÁO**

Cho sản phẩm

Cho nhãn hiệu

Thị trường mục tiêu:

Mục tiêu: định lượng

định tính

vùng hoạt động

Kế hoạch phương tiện quảng cáo

	Tên phương tiện	Tần xuất quảng cáo	Khuôn dạng và vị trí	Ngân sách									
Loại phương tiện 1	1												
	2												
Loại phương tiện 2	1												
	2												
Kế hoạch tiến độ quảng cáo													
Phương tiện	Tháng 1				Tháng 2				Tháng 3				
	1	2	3	...	1	2	3	...	1	2	3	...	
1													
2													

Các thử nghiệm cần tiến hành:.....

Ngân sách tổng cộng:

Phần dành cho kiểm soát:

Bảng 2.12. Kế hoạch quảng cáo theo thị trường

KẾ HOẠCH MARKETING

Lĩnh vực kinh doanh Năm Q/C THEO THỊ TRƯỜNG

Nhắc lại các yếu tố liên quan		M1	M2	M3	M4	Tổng cộng
Cơ sở tâm lý của sáng tạo quảng cáo						
Các thói quen nghe, đọc						
Mục tiêu quảng cáo						
Đối tượng của hành động quảng cáo						
Sản phẩm						
Nhãn hiệu						
Mục tiêu marketing						
Định tính						
Định lượng						
Lời hứa	Trình bày tóm tắt					
Lý do						
Ràng buộc chủ yếu						
Người phụ trách						
Ngân sách dự kiến						
Tạo mẫu	%					
Phương tiện 1	%					
Phương tiện 2	%					
Phương tiện 3	%					

3.2. Kế hoạch khuyến mại

Mục đích của các hành động khuyến mại là nhằm kích thích người tiêu dùng mua nhiều hơn hoặc khuyến khích người bán bán nhiều hơn, ***nhờ một số lợi ích đặc biệt được hưởng trong một thời hạn nhất định***. Do mục đích của hoạt động khuyến mại là tăng tốc thời doanh số bán và lợi nhuận nên hoạt động này chỉ được coi là hoạt động bất thường (với thời hạn có thể kéo dài tới vài tháng), tuy nhiên, doanh nghiệp có thể xen kẽ các đợt khuyến mại theo thời gian.

Bảng 2.13. Kế hoạch khuyến mại

KẾ HOẠCH MARKETING

Năm

KHUYẾN MẠI

Mục tiêu	M1	M2	M3	M4	Tổng cộng
Người tiêu dùng, khách hàng - Người phân phối - Người bán					
Động cơ của mục tiêu khuyến mại - Kinh tế - Giá trị					
Mục tiêu Marketing - Định lượng } doanh thu (% ↗) } khối lượng					

- Định tính					
Vùng địa lý					
Bản chất của hoạt động					
Sản phẩm liên quan					
Thời hạn: từ đến					
Người phụ trách					
Đại lý thực hiện					
Ngân sách (chi phí/doanh thu %)					
Kết quả dự kiến					

3.3. Kế hoạch lực lượng bán hàng

Lực lượng bán hàng đóng một vai trò rất quan trọng trong việc thực hiện các kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp, nhất là đối với những sản phẩm đặc thù, mang nhiều đặc tính kỹ thuật. Trước hết, doanh nghiệp xác định vị trí của lực lượng bán hàng trong việc triển khai chiến lược trung hạn, và sau đó xác định vai trò của lực lượng bán hàng trong hành động thương mại trong ngắn hạn. Do vậy, kế hoạch hàng năm của lực lượng bán hàng sẽ bao gồm hai thành phần: phát triển lực lượng bán hàng và các hành động của lực lượng bán hàng.

Bảng 2.14. Kế hoạch phát triển lực lượng bán hàng

KẾ HOẠCH MARKETING

Năm **PHÁT TRIỂN LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG**

Phát triển Marketing Cho thị trường nào: Cho sản phẩm nào:				
	Ai ?	S/lượng	Thời kỳ	N/sách
Cơ cấu LLBH Nghiên cứu Tư vấn Phương tiện vật chất Người phụ trách				
Nhu cầu nhân sự Cán bộ Tại địa bàn Hành chính				
Tuyển mộ - lựa chọn Thông qua hãng tuyển dụng Nội bộ Người phụ trách				

Đào tạo Người phụ trách				
Chuẩn bị tiến hành - - Người phụ trách				

Phát triển lực lượng bán hàng dựa trên cơ sở triển khai kế hoạch trung hạn, và liên quan đến việc áp dụng một cơ cấu mới, một cách tổ chức mới. Nó bao gồm việc xác định nhiệm vụ và vai trò của lực lượng bán hàng, thiết kế một cơ cấu mới và xác định các yếu tố để điều khiển cơ cấu này.

Sau khi đã lên kế hoạch bán hàng, doanh nghiệp có thể chi tiết hoá các nhiệm vụ kế hoạch bằng kế hoạch hành động của lực lượng bán hàng. Các hành động thương mại của lực lượng bán hàng được thể hiện một cách tóm tắt trong kế hoạch marketing hàng năm, những hành động này sẽ được cụ thể hoá thông qua các mục tiêu, phương tiện cũng như cách thức kiểm soát kết quả của lực lượng bán hàng.

Bảng 2.15. Kế hoạch hành động của lực lượng bán hàng

KẾ HOẠCH MARKETING

Năm..... HÀNH ĐỘNG CỦA LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG

Sản phẩm	Thị trường	M1	M2	M3	M4	Tổng cộng
Mục tiêu						
Khách hàng Ai ?						
SL						
Người PP Ai ?						
SL						
Mục tiêu marketing						
Định tính						
Định lượng { doanh thu khối lượng						
Tần xuất viếng thăm KH						
Liên hệ khác						
Tổng số cuộc viếng thăm						
Ngân sách dự kiến						
Liên hệ khách hàng						
Tài liệu						
Hành động hỗ trợ						

.....					
Kiểm soát Định mức cho: * Chi phí TB/lần bán * Chi phí thăm/doanh thu * Kiểm soát so với mục tiêu khác					

Ngoài các kế hoạch phổ biến đã đề cập ở trên, tùy theo bản chất hoạt động kinh doanh cũng như đặc tính của thị trường, doanh nghiệp có thể dự tính các kế hoạch Marketing khác, trong đó phải kể đến các kế hoạch marketing trực tiếp (direct marketing), kế hoạch hội chợ triển lãm, kế hoạch tài trợ, kế hoạch quan hệ công chúng (public relations), v.v...

IV. NGÂN SÁCH MARKETING

Ngân sách của doanh nghiệp được xây dựng dựa trên các ngân sách của mỗi bộ phận, và thường là các bộ phận này được tổ chức theo các chức năng chuyên môn hoá. Một trong những ngân sách quan trọng đối với các doanh nghiệp là ngân sách cho hoạt động marketing, bao gồm toàn bộ các thu nhập dự kiến và chi phí dự tính cho việc duy trì hoạt động của chức năng marketing cũng như cho việc thực hiện các kế hoạch marketing đã định.

1. Các thành phần của ngân sách marketing

Ngân sách marketing thể hiện sự đặc biệt, so với các ngân sách chức năng khác, gồm hai phần liên quan chặt chẽ với nhau, một ngân sách thu nhập và một ngân sách chi phí.

1.1. Ngân sách bán hàng

Ngân sách bán hàng bao gồm các khoản thu được tính theo giá niêm yết (bảng giá) trong đó trừ đi các khoản ưu đãi cho khách hàng. Các khoản thu này được dự tính trên cơ sở các dự báo bán hàng. Các dự báo bán hàng được xem như việc cập nhật chi tiết các dự báo tổng quát đã tiến hành khi nghiên cứu các phương án và thông qua giả thiết về chương trình hoạt động đã trình bày ở phần trước.

Việc phân bổ theo kỳ (tháng, quý) phải tính đến các cao điểm mùa vụ của hoạt động, các hoạt động xúc tiến dự kiến và tất cả các yếu tố khác có thể tác động đến sự phân bổ này, nhằm tạo ra một “hệ tham chiếu” sát thực nhất. Sự phân bổ này phải được thực hiện khi dự báo ngân sách để cho phép không chỉ kiểm soát việc thực hiện mục tiêu mà còn cho phép thiết lập các dự báo ngân quỹ.

Việc phân bổ theo cán bộ phụ trách dẫn đến việc thiết lập các “quota”, các mục tiêu doanh thu cần thực hiện bởi mỗi cán bộ phụ trách vùng hoặc chi nhánh, hoặc bởi mỗi nhân viên bán hàng. Việc ấn định các mục tiêu cá nhân là cần thiết để khuyến khích lực lượng bán hàng và đem lại cho

họ sự tự giác khi dự báo thu nhập tổng thể. Mặt khác, cần làm sao cho tổng các mục tiêu cá nhân cao hơn dự báo tổng quát, một mặt nhằm đạt được hiệu ứng khuyến khích mong muốn, mặt khác tăng cường khả năng đạt tới mức dự báo.

1.2. Các ngân sách chi phí

Liên quan đến ngân sách chi phí, chức năng marketing bao gồm một số bộ phận có thể được thiết lập theo bộ phận để tiến hành các dự báo ngân sách của chính họ. Mỗi bộ phận phải dự báo các chi phí của chính họ thông qua các kế hoạch hành động đã được duyệt. Tổng cộng các chi phí này sẽ tạo thành ngân sách chi phí thương mại.

Ngân sách phân phối: bao gồm các khoản chi dự kiến cho việc phân phối vật chất (lưu kho, bảo trì, giao hàng) và các chi phí phân phối marketing (dịch vụ mua ngoài, hợp đồng hợp tác, sản phẩm cho không, v.v...) chưa được tính trong phân ưu đãi dành cho khách hàng ở ngân sách bán hàng.

Ngân sách các hành động thương mại bao gồm nhiều khoản mục chi tiết, trong đó có những khoản chi lớn như chi cho quảng cáo chẳng hạn. Cụ thể ngân sách này bao gồm các khoản chi đã được dự tính trong các kế hoạch marketing như: quảng cáo, khuyến mại, lực lượng bán hàng, dịch vụ sau bán hàng, v.v...

Ngân sách các hành động phi thương mại bao gồm các khoản chi phí cho các hoạt động hỗ trợ (đánh giá hiệu quả,

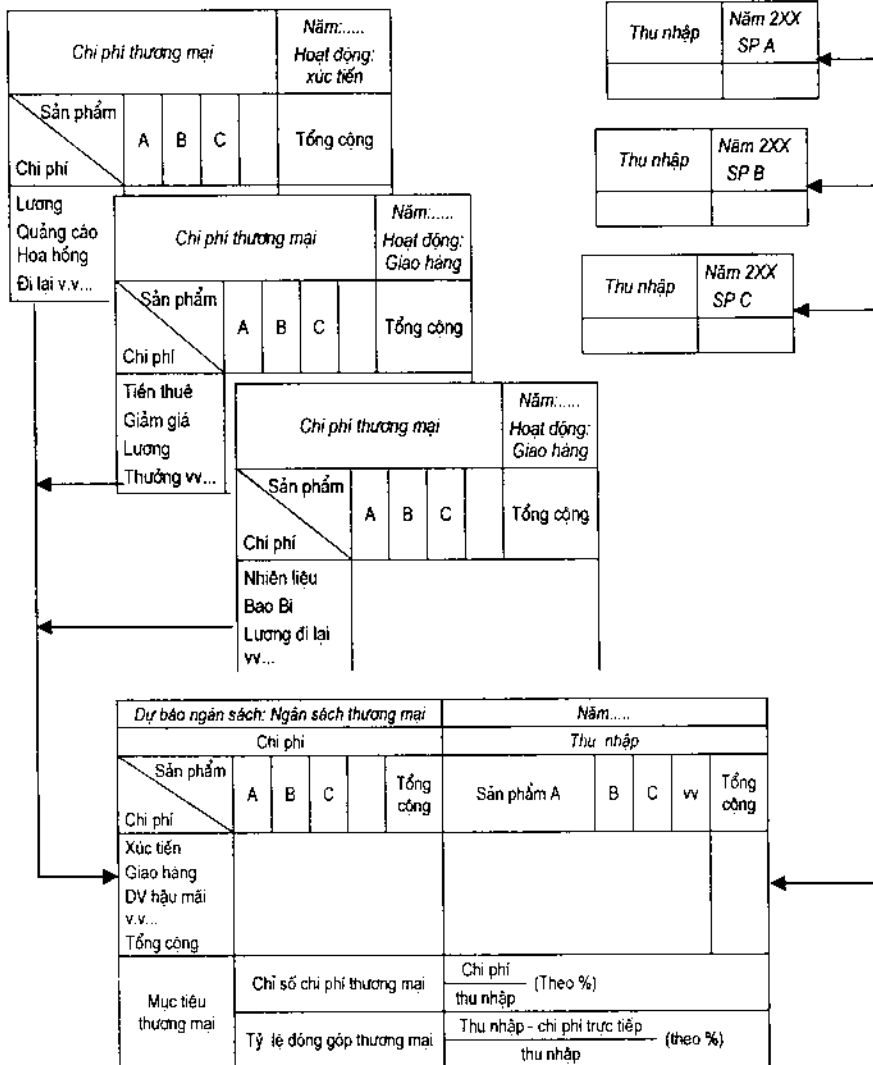
phát triển công cụ marketing, đào tạo), chi phí cho quản lý bán hàng (hoá đơn, theo dõi đơn hàng, giải quyết khiếu nại, v.v...) và chi phí cho các hoạt động marketing dài hạn (nghiên cứu thị trường, dự án phát triển hệ thống thông tin, v.v...).

Ngân sách hoạt động thường xuyên của bộ phận marketing: bao gồm các chi phí marketing thường xuyên như chi phí nhân sự (thư ký, phụ trách sản phẩm, cán bộ lãnh đạo), chi phí thiết bị (phòng làm việc, phương tiện làm việc), chi phí điện, nước, điện thoại, v.v...

2. Thiết lập ngân sách marketing

Theo truyền thống, ngân sách marketing được xây dựng thông qua việc tổng hợp các ngân sách thu và chi liên quan đến hoạt động marketing theo các loại hoạt động khác nhau. Ngân sách marketing tổng thể được thực hiện từ việc cộng lại các ngân sách chi phí và thu nhập khác nhau. Trong ngân sách này, cần thiết phải làm rõ, ngoài các giá trị tuyệt đối về chi phí và thu nhập, mối quan hệ giữa chúng, có nghĩa là phần thu nhập “được tiêu thụ” bởi các chi phí của bộ phận. Những mối quan hệ này, bao gồm chỉ số chi phí thương mại hay đóng góp thương mại, giữ vai trò định mức chuẩn cho chức năng thương mại. Chúng tạo thành các tiêu chuẩn để đánh giá các bộ phận bán hàng trong một hệ thống kiểm soát bởi ngân sách linh hoạt.

Chương 2: Kế hoạch Marketing



Hình 2.3. Sơ đồ thiết lập ngân sách marketing.

Trên thực tế, ngân sách này thường được phân biệt theo một số khoản mục chủ yếu tùy theo hoạt động của từng doanh nghiệp. Trong số các khoản mục trên đây, doanh nghiệp hoàn toàn có thể chủ động thêm vào hoặc loại bớt các yếu tố theo nhu cầu sử dụng.

TÓM TẮT CHƯƠNG

1. Mặc dù mới xuất hiện như một môn khoa học quản lý từ đầu những năm 1900, song marketing đã nhanh chóng trở thành một chức năng quan trọng trong mọi doanh nghiệp. Đặc biệt là trong điều kiện hiện nay, với tính chất cạnh tranh khốc liệt của thị trường thì chức năng marketing được nhiều người cho là chức năng then chốt quyết định thành công của doanh nghiệp.

2. Kế hoạch marketing là một bản tài liệu được thiết lập dựa trên nhiều cơ sở khác nhau nhằm phục vụ cho việc đưa ra những mục tiêu chinh phục thị trường, làm cơ sở cho việc dự định các hành động của chức năng marketing nói riêng và của tất cả các chức năng khác trong doanh nghiệp nói chung, trong ngắn hạn và dài hạn.

3. Dự báo nhu cầu tiêu thụ sản phẩm là tiền đề cho việc lập kế hoạch marketing, việc dự báo nhu cầu trước hết dựa trên việc xác định phạm vi các thị trường mục tiêu, và sau đó doanh nghiệp sẽ sử dụng các phương pháp dự báo theo các

cách tiếp cận định lượng và định tính để làm rõ khả năng tiêu thụ sản phẩm trong tương lai. Trên cơ sở các kết quả dự báo, doanh nghiệp sẽ ấn định các mục tiêu bán hàng theo từng tiêu chí cụ thể.

4. Kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp được xây dựng dựa trên cơ sở các chính sách chung của doanh nghiệp, các chiến lược đã chọn và đặc biệt dựa trên kết quả dự báo tiêu thụ sản phẩm, kế hoạch này được xác định cho từng vùng thị trường, đối với từng nhóm sản phẩm và theo từng thời kỳ cụ thể. Sau khi đã lập kế hoạch bán hàng, doanh nghiệp sẽ tiếp tục xây dựng các kế hoạch phân phối, bao gồm việc cụ thể hoá các mục tiêu bán hàng thành mục tiêu phân phối theo nhóm sản phẩm và theo kênh phân phối, qua đó sẽ dự tính các nỗ lực về mặt phân phối nhằm thực hiện các mục tiêu nói trên, thông qua kế hoạch hành động phân phối.

5. Nhằm hỗ trợ một cách tốt hơn việc thực hiện các mục tiêu bán hàng, doanh nghiệp sẽ dự tính các hành động marketing hỗ trợ khác thông qua các kế hoạch quảng cáo, kế hoạch khuyến mại, kế hoạch hành động của lực lượng bán hàng cùng với nhiều kế hoạch marketing phụ trợ khác.

6. Trên cơ sở các kế hoạch marketing, doanh nghiệp có thể thiết lập được các ngân sách trong đó thể hiện các khoản thu nhập và chi tiêu dự kiến, thông qua các ngân sách bán hàng và ngân sách chi phí marketing, những thành phần cấu thành của ngân sách marketing nói chung.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày quan điểm của bạn đối với nhận xét sau đây: “Kế hoạch marketing là kế hoạch trung tâm trong hệ thống các kế hoạch doanh nghiệp”...
2. Tại sao các nhà kế hoạch cần phải tiến hành dự báo nhu cầu tiêu thụ sản phẩm trước khi đưa ra các mục tiêu kế hoạch?
3. Các phương pháp dự báo bán hàng dựa trên các số liệu thống kê theo chuỗi thời gian có những điểm gì giống và khác nhau ? Trong trường hợp nào nhà kế hoạch chỉ cần sử dụng các phương pháp dự báo trung bình?
4. Khi nào doanh nghiệp nên kết hợp sử dụng nhiều phương pháp dự báo bán hàng để lập kế hoạch, hãy giải thích rõ lý do?
5. Kế hoạch bán hàng bao gồm những nội dung gì, nó thường được lập cho thời hạn bao lâu?
6. Trình bày nội dung của kế hoạch phân phối, tại sao phải lập kế hoạch cho các chương trình hành động phân phối?
7. Tại sao các hoạt động hỗ trợ tiêu thụ cần phải có kế hoạch, trình bày nội dung cơ bản của các kế hoạch này?
8. Ngân sách marketing được cấu thành bởi các bộ phận nào? Làm thế nào để thiết lập một ngân sách marketing cho doanh nghiệp?

CHƯƠNG III

KẾ HOẠCH SẢN XUẤT VÀ DỰ TRỮ

I. KHÁI QUÁT VỀ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT VÀ DỰ TRỮ TRONG DOANH NGHIỆP

1. Vai trò của hoạt động sản xuất trong doanh nghiệp

Doanh nghiệp là một tổ chức sử dụng các nguồn lực khác nhau để thoả mãn những nhu cầu khác nhau của nền kinh tế (người tiêu dùng, tổ chức, doanh nghiệp) thông qua việc tổ chức sản xuất sản phẩm và cung cấp dịch vụ. Để quản lý các nguồn lực này, doanh nghiệp được tổ chức thành các chức năng khác nhau: thương mại, sản xuất, tài chính, nhân sự, hành chính, v.v.... Trong đó, chức năng sản xuất là chức năng được coi là một trong những chức năng quan trọng nhất trong doanh nghiệp, là chức năng bắt đầu của hoạt động sản xuất kinh doanh, là khởi điểm của mọi hoạt động kinh tế.

Nhờ có hoạt động sản xuất, thông qua các qui trình khác nhau có sử dụng các phương pháp và công nghệ khác nhau

mà các sản phẩm và dịch vụ được hình thành, với các giá trị sử dụng khác nhau cho phép thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng. Không có chức năng sản xuất thì tài nguyên thiên nhiên không thể biến thành các vật dụng hàng ngày phục vụ cho các nhu cầu của cuộc sống. Do vậy, sản xuất là hoạt động tạo ra nguồn gốc của giá trị, tạo ra của cải vật chất cho xã hội, tạo ra thu nhập cho doanh nghiệp và cho người lao động.

Mặt khác, xét về khía cạnh việc làm, hoạt động sản xuất thông thường là hoạt động tạo ra nhiều việc làm nhất cho xã hội. Theo thống kê chung, sản xuất là chức năng chủ yếu thu hút đến 70-80% lao động của các doanh nghiệp.

2. Các cách phân loại hoạt động sản xuất

Mỗi quá trình sản xuất được đặc trưng bởi đặc điểm của các sản phẩm do nó sản xuất ra, những đặc trưng khác nhau này có vai trò rất quan trọng trong việc xác định các quy trình cũng như lựa chọn phương pháp để quản lý, để kế hoạch hoá. Hoạt động sản xuất có thể được phân loại theo nhiều cách tiếp cận: theo tính chất lặp lại của sản xuất, theo hình thức tổ chức sản xuất và theo mối quan hệ với khách hàng.

2.1. Phân loại sản xuất theo khối lượng sản xuất và tính chất lặp lại của sản xuất

Tuỳ theo khối lượng sản phẩm được sản xuất và theo tính chất lặp lại của quy trình, chúng ta có thể phân biệt loại hình sản xuất đơn chiếc, loại hình sản xuất nhỏ và vừa, loại

hình sản xuất lớn. Số lượng sản xuất nhỏ hay lớn ở đây cần được xem xét theo một cách tiếp cận tương đối, bởi chúng còn phụ thuộc vào đặc điểm của từng loại sản phẩm. Việc phân chia loại hình sản xuất theo cách tiếp cận này có thể được thể hiện tại bảng sau:

Bảng 3.1. Một số ví dụ về phân loại hoạt động sản xuất⁽⁵⁾

Loại hình sản xuất		Theo tính chất lặp lại của sản xuất	
		có tính lặp lại	không lặp lại
Theo khối lượng sản xuất	Sản xuất đơn chiếc	Động cơ tên lửa Bom nguyên tử	Công trình kiến trúc Tượng, tác phẩm nghệ thuật
	Sản xuất vừa và nhỏ	Dụng cụ Máy công cụ	Gia công (cơ khí, điện tử)
	Sản xuất lớn	Sản phẩm dân dụng	Báo, tạp chí Sản phẩm mới

Nhìn chung, đối với các hoạt động sản xuất có tính lặp lại thì việc tổ chức công tác kế hoạch hoá có phần đơn giản và hiệu quả hơn.

2.2. Phân loại sản xuất theo cách thức tổ chức sản xuất

Theo cách thức tổ chức sản xuất, chúng ta phân loại 3 hình thức chủ yếu: sản xuất liên tục, sản xuất gián đoạn, và sản xuất theo dự án.

⁽⁵⁾ Gerard Chevalier và Nguyễn Văn Nghién: *Quản lý sản xuất*; NXB Thống Kê; 1999

2.2.1. Sản xuất liên tục

Sản xuất liên tục là quá trình sản xuất mà ở đó người ta sản xuất và xử lý một khối lượng lớn một loại sản phẩm hoặc một nhóm sản phẩm nào đó. Trong hình thức tổ chức sản xuất này, các thiết bị sản xuất được lắp đặt theo dây chuyền, làm cho luồng di chuyển của các yếu tố vật chất (nguyên vật liệu, bán thành phẩm, thành phẩm) đi theo một dòng thẳng liên tục. Với hình thức sản xuất này, các máy móc thiết bị và các bộ phận sản xuất được bố trí chỉ để sản xuất một loại sản phẩm và do vậy hệ thống sản xuất không có tính linh hoạt. Công nghiệp hoá dầu, sản xuất xi măng là những ngành điển hình cho loại hình sản xuất này. Nhìn chung, loại hình sản xuất này thường đi cùng với việc tự động hoá quá trình vận chuyển nội bộ với việc trang bị các hệ thống vận chuyển hàng hoá tự động. Do tính chất liên tục của sản xuất, để tránh dồn ứ chế phẩm trong quá trình sản xuất và khơi thông dòng luân chuyển của sản phẩm, việc cân bằng năng suất trên các thiết bị và các công đoạn sản xuất phải được tiến hành một cách cẩn trọng và chu đáo.

2.2.2. Sản xuất gián đoạn

Sản xuất gián đoạn là hình thức tổ chức sản xuất mà ở đó người ta xử lý, gia công, chế biến một khối lượng tương đối nhỏ các loại sản phẩm đa dạng. Quá trình sản xuất được thực hiện nhờ các thiết bị vạn năng (máy tiện, máy phay, máy cắt, v.v...) có thể thực hiện nhiều công việc đối với

nhiều loại sản phẩm khác nhau. Các bộ phận sản xuất được tổ chức theo các xưởng chuyên môn hoá, ở đó tập hợp tất cả các máy móc thiết bị có cùng chức năng sản xuất (phân xưởng tiện, phân xưởng cắt, phân xưởng may, v.v...). Do các xưởng được bố trí theo công việc (job) nên luồng di chuyển của các yếu tố vật chất sẽ phụ thuộc vào thứ tự các nguyên công (bước công việc) cần thực hiện. Các ngành sản xuất như chế tạo cơ khí, may mặc là những ví dụ điển hình cho loại hình sản xuất này. Do thiết bị có tính chất đa năng nên tính linh hoạt của sản xuất là rất cao, tuy nhiên việc cân bằng nhiệm vụ trong một quá trình sản xuất gián đoạn, năng suất của các máy không bằng nhau sẽ làm tăng nguy cơ ứ đọng các chế phẩm trong quá trình sản xuất.

2.2.3. Sản xuất theo dự án

Sản xuất theo dự án là loại hình sản xuất mà ở đó sản phẩm là độc nhất (xây đập, dựng phim, v.v...), và do đó quá trình sản xuất cũng là duy nhất, không có tính lặp lại. Nguyên tắc của tổ chức sản xuất theo dự án là thực hiện các công việc và phối hợp chúng sao cho tiết kiệm thời gian gián đoạn, đảm bảo kết thúc dự án đúng thời hạn. Hình thái sản xuất này thường không có tính ổn định của quá trình sản xuất, và đặc biệt là cơ cấu tổ chức bị xáo trộn rất lớn khi chuyển từ sản phẩm (dự án) này sang sản phẩm (dự án) khác. Do vậy việc tổ chức sản xuất phải đảm bảo tính linh hoạt cao để có thể thực hiện đồng thời nhiều dự án sản xuất.

Trên thực tế, chúng ta có thể xem sản xuất theo dự án như là một dạng đặc biệt của sản xuất gián đoạn.

2.3. Phân loại sản xuất theo mối quan hệ với khách hàng

Tuỳ theo mức độ phụ thuộc vào những yêu cầu của khách hàng đối với việc điều phối sản xuất, chúng ta có thể tổ chức sản xuất để dự trữ hoặc sản xuất theo yêu cầu (theo đơn đặt hàng).

2.3.1. Sản xuất để dự trữ

Sản xuất để dự trữ là quá trình sản xuất được bắt đầu bởi sự dự tính trước nhu cầu có thể thanh toán đối với một sản phẩm mà đặc tính kỹ thuật đã được nhà sản xuất xác định. Theo loại hình sản xuất này, doanh nghiệp sẽ chủ động trong việc lập kế hoạch sản xuất theo các ràng buộc của mình, và sau đó sẽ tìm cách tiêu thụ khối lượng sản xuất thông qua các hoạt động thương mại. Những ràng buộc dẫn doanh nghiệp tới việc lựa chọn hình thức sản xuất này có thể là sự khác nhau giữa các chu kỳ sản xuất và chu kỳ thương mại, yêu cầu tiết kiệm chi phí, tính chất thời vụ của sản xuất hoặc đặc tính kỹ thuật của thiết bị sản xuất.

Do trong thực tế thường xuyên tồn tại sự khác nhau giữa chu kỳ sản xuất (thời gian cần thiết để tiến hành sản xuất) và chu kỳ thương mại (thời hạn đáp ứng nhu cầu) mà khách hàng đòi hỏi, khi chu kỳ sản xuất lớn hơn chu kỳ

thương mại, doanh nghiệp cần sản xuất trước để có thể đáp ứng nhu cầu.

Nhà sản xuất muốn sản xuất với khối lượng lớn, một mặt nhằm tối ưu hoá công suất hoạt động của thiết bị do các ràng buộc kỹ thuật, mặt khác để tiết kiệm chi phí nhờ lợi thế quy mô.

Tính thời vụ của nhu cầu cũng là một ràng buộc phải tính đến, khi không muốn lãng phí năng lực sản xuất, khi nhu cầu xuống thấp các doanh nghiệp vẫn tiến hành sản xuất để bán khi cầu thời vụ lên cao.

Đa số các ngành công nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng được tổ chức theo hình thức này, như sản xuất đồ điện tử, quần áo may sẵn, máy tính, v.v...

2.3.2. Sản xuất theo yêu cầu (theo đơn đặt hàng)

Sản xuất theo yêu cầu là quá trình sản xuất được tiến hành chỉ khi đã xuất hiện yêu cầu cụ thể của khách hàng về sản phẩm. Thông thường thì nhu cầu này xuất hiện dưới dạng đơn đặt hàng, có chỉ rõ khối lượng yêu cầu cùng với những đặc tính kỹ thuật của sản phẩm do khách hàng quyết định. Để thực hiện hình thức tổ chức sản xuất này, đòi hỏi hệ thống sản xuất của doanh nghiệp phải rất linh hoạt để có thể đáp ứng những nhu cầu rất khác nhau của khách hàng.

Hình thức sản xuất này nói chung được ưa chuộng và sử dụng nhiều hơn trong một số ngành công nghiệp do nó

cho phép giảm khối lượng dự trữ, giảm các chi phí tài chính và qua đó giảm được giá thành sản xuất. Ngành may đo là ví dụ tiêu biểu của hình thức sản xuất này.

2.3.3. Hình thức sản xuất hỗn hợp

Ngày nay, do áp lực của cạnh tranh nên hầu hết các doanh nghiệp vừa mong muốn có được sự linh hoạt trong sản xuất lại vừa muốn chủ động trong việc điều độ sản xuất, vừa muốn tiết kiệm chi phí lại vừa muốn thoả mãn những nhu cầu rất khác biệt của khách hàng, do vậy cần kết hợp các phương pháp sản xuất để tận dụng các ưu điểm của chúng. Chẳng hạn, doanh nghiệp có thể lựa chọn sản xuất để dự trữ đối với một số chi tiết của sản phẩm và sản xuất theo yêu cầu với việc hoàn thiện sản phẩm cuối cùng, theo hình thức sản xuất hỗn hợp.

3. Kế hoạch sản xuất trong hoạt động quản lý sản xuất

Là một trong những nội dung quan trọng của hoạt động quản lý sản xuất, kế hoạch hoá sản xuất nhằm tối ưu hoá việc sử dụng các yếu tố sản xuất sẵn có để sản xuất một hoặc nhiều sản phẩm đã định.

Trên thực tế, luôn có sự sai lệch giữa dự báo và thị trường nơi mà doanh nghiệp có mặt, vì vậy kế hoạch phải được xây dựng dựa trên năng lực sản xuất và các phân tích, đánh giá dự báo nhu cầu của sản phẩm trên thị trường. Kế

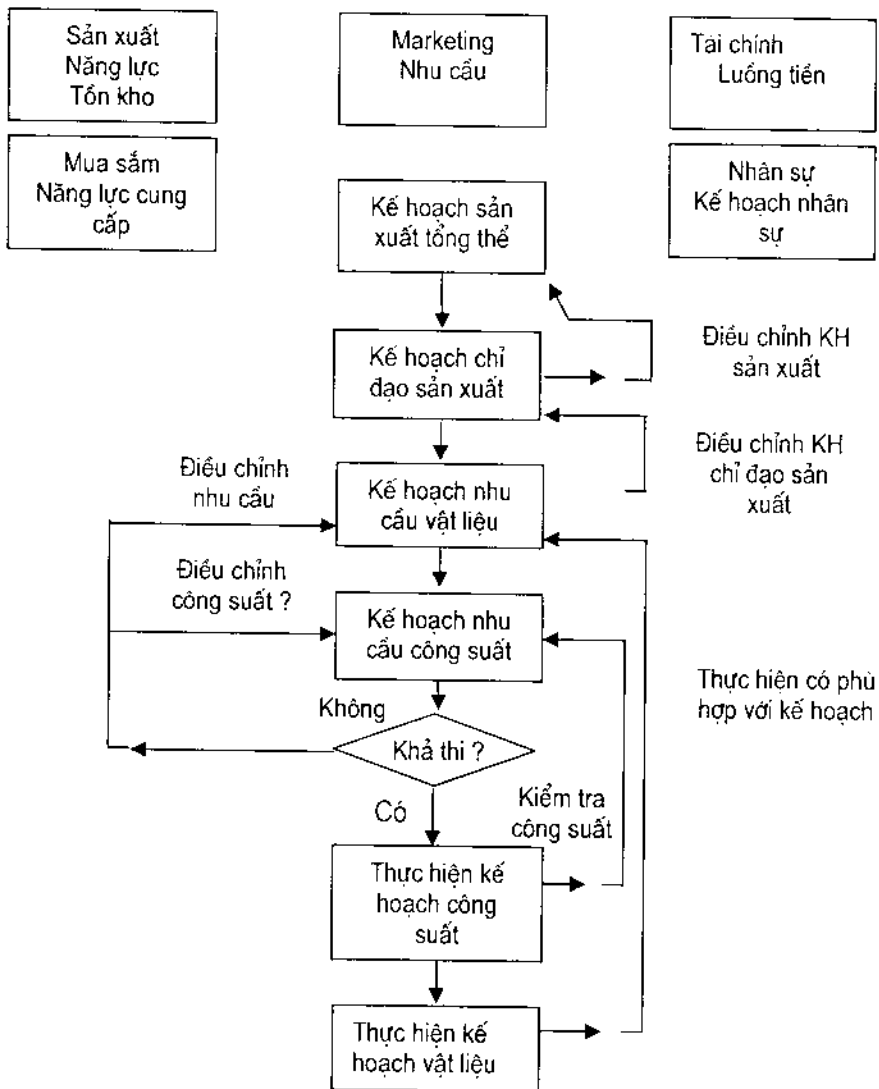
hoạch sản xuất được điều chỉnh linh hoạt, sao cho thích ứng với mọi sự biến động của môi trường kinh doanh, đặc biệt là sự biến động của nhu cầu. Qua đó làm cho chức năng sản xuất trở thành một nhân tố quan trọng đảm bảo sự thành công của doanh nghiệp, với các yêu cầu của quản lý sản xuất là tạo ra sản phẩm chất lượng cao, đảm bảo khả năng hoạt động tốt của hệ thống sản xuất, quản lý tốt các nguồn lực và có các quyết định đầu tư phù hợp, v.v....

Kế hoạch sản xuất sẽ phải xác định được các nội dung sau đây:

- Khối lượng sản xuất cho mỗi sản phẩm
- Các sản phẩm khác nhau được sản xuất tại mỗi đơn vị sản xuất (nhà máy, phân xưởng, dây chuyền, v.v...)
- Lượng dự trữ cần thiết đối với thành phẩm và bán thành phẩm
- Sử dụng các yếu tố sản xuất
- Cung ứng nguyên vật liệu và bán thành phẩm
- Các kế hoạch thuê ngoài (gia công)

Việc xác định các yếu tố này phải thoả mãn các ràng buộc chặt chẽ về mặt kỹ thuật, các mục tiêu của doanh nghiệp và các nguồn lực của các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp, đặc biệt là các ràng buộc về mục tiêu bán hàng, khả năng cung ứng nhân sự và các mục tiêu hiệu quả tài chính.

GIÁO TRÌNH KẾ HOẠCH KINH DOANH



Hình 3.1. Sơ đồ quy trình kế hoạch hoá sản xuất

II. KẾ HOẠCH NĂNG LỰC SẢN XUẤT

Dựa trên cơ sở các chiến lược dài hạn của doanh nghiệp và các dự báo nhu cầu thị trường, doanh nghiệp phải cân nhắc việc quyết định trang bị cho mình một mức độ năng lực sản xuất nhất định. Quyết định này tác động rất lớn đến phân chi phí cố định, và nó cũng quyết định xem liệu doanh nghiệp có khả năng đáp ứng nhu cầu hay các thiết bị của nó sẽ không được sử dụng hết. Nếu công suất của nhà máy quá lớn, bộ phận không sản xuất sẽ làm tăng thêm chi phí cố định, ngược lại, nếu công suất nhà máy quá nhỏ, doanh nghiệp sẽ mất khách hàng. Do vậy, việc xác định qui mô của thiết bị sản xuất là rất quan trọng, nó không chỉ có tác động ngắn hạn mà còn ảnh hưởng tới những vấn đề mang tính chiến lược của doanh nghiệp. Năng lực sản xuất của doanh nghiệp phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trước hết phải kể đến công suất của máy móc thiết bị, và sau đó là mức độ cũng như hiệu suất sử dụng các máy móc thiết bị này trong từng điều kiện cụ thể.

1. Xác định công suất

Công suất thiết kế là mức sản lượng lý thuyết tối đa của một hệ thống sản xuất trong một thời kỳ nhất định. Nó thường được thể hiện bằng tỷ lệ, như số tấn thép trong một tuần, một tháng, hay một năm. Đối với hầu hết các doanh nghiệp, công suất được đo trực tiếp bằng sản lượng tối đa

trong một khoảng thời gian, tuy nhiên, đối với một số tổ chức khác thì việc xác định công suất có khó khăn hơn, chẳng hạn như trong các hoạt động cung cấp dịch vụ.

Thông thường thì các doanh nghiệp sử dụng các thiết bị của mình ở mức thấp hơn công suất lý thuyết, bởi họ cho rằng hiệu quả hoạt động sẽ tốt hơn khi các nguồn lực của doanh nghiệp không bị căng ra tới mức giới hạn. Thay vào đó, họ lại mong muốn có thể sử dụng chẳng hạn ở mức 92% công suất thiết kế, và đó gọi là công suất thực tế.

Công suất thực tế là công suất mà doanh nghiệp mong muốn đạt được trong khuôn khổ những điều kiện sản xuất hiện tại. Công suất thực tế thường thấp hơn công suất thiết kế do các thiết bị có thể được thiết kế cho những loại sản phẩm thuộc phiên bản cũ hoặc cho những sản phẩm không hoàn toàn giống với sản phẩm hiện tại. Tóm lại, công suất thực tế là công suất mà doanh nghiệp có thể đạt tới trong những điều kiện xác định về chủng loại sản phẩm, phương pháp sản xuất, điều kiện bảo trì và các tiêu chuẩn chất lượng.

Có hai biện pháp để đo lường năng lực sản xuất của một hệ thống: **mức độ sử dụng** và **hiệu suất sử dụng**. Mức độ sử dụng đơn giản là tỷ lệ phần trăm của công suất thiết kế hiện đang được huy động. Còn hiệu suất là tỷ lệ phần trăm của công suất thực tế hiện đang được huy động. Trong thực tế, rất khó có trường hợp mà công suất thiết kế được huy

động ở mức 100%, do vậy hiệu quả hoạt động của thiết bị sản xuất thường được đánh giá thông qua hiệu suất sử dụng.

2. Dự báo nhu cầu sử dụng công suất

Xác định nhu cầu sử dụng công suất là một quy trình phức tạp, chủ yếu được dựa trên nhu cầu tương lai. Khi các dự báo nhu cầu được thực hiện với một mức độ chính xác nào đó, thì việc xác định nhu cầu công suất có thể được xác định không mấy khó khăn. Do vậy, thông thường việc xác định nhu cầu công suất phải trải qua hai bước: trước hết doanh nghiệp tiến hành dự báo nhu cầu theo những phương pháp truyền thống, sau đó những kết quả dự báo này sẽ được sử dụng để xác định nhu cầu công suất.

Khi qui mô công suất đã được dự báo, bước tiếp theo sẽ xác định qui mô gia tăng cận biên của công suất, với giả thiết rằng nhà quản lý đã biết trước công nghệ được sử dụng và loại thiết bị sẽ được huy động để thoả mãn nhu cầu tương lai.

Trong trường hợp nhu cầu về công suất không dự đoán trước được, doanh nghiệp có thể sử dụng các mô hình "xác suất". Một trong những kỹ thuật hay được áp dụng để lập kế hoạch năng lực sản xuất trong điều kiện nhu cầu không chắc chắn là lý thuyết ra quyết định, trong đó sử dụng cây quyết định. Cây quyết định đòi hỏi phải xác định các sự lựa chọn và các trạng thái tự nhiên khác nhau. Đối với việc hoạch

định công suất, trạng thái tự nhiên thường là nhu cầu tương lai hoặc triển vọng của thị trường. Bằng việc gán các giá trị xác suất cho các trạng thái tự nhiên, chúng ta có thể đưa ra quyết định cho phép tối đa hoá giá trị kỳ vọng của lựa chọn. Ví dụ sau đây minh hoạ cách sử dụng phương pháp này.

Một doanh nghiệp sản xuất áo choàng bệnh viện có dự định mở rộng qui mô. Các lựa chọn cơ bản của họ bao gồm: không thay đổi gì, xây dựng một nhà máy nhỏ, xây dựng một nhà máy trung bình và xây dựng một nhà máy lớn. Các thiết bị mới có thể sản xuất một loại áo choàng mới mà nhu cầu tiềm năng chưa được biết rõ. Nếu xây nhà máy lớn (1) và thị trường thuận lợi, lợi nhuận dự kiến có thể đạt 100.000\$, nếu thị trường bất lợi, doanh nghiệp có thể bị lỗ 90.000\$. Các con số trong những điều kiện thị trường tương ứng trong trường hợp xây nhà máy trung bình (2) lần lượt là 60.000\$ và 10.000\$, trong trường hợp xây nhà máy nhỏ (3) lần lượt là 40.000\$ và 5.000\$. Đương nhiên nếu không thay đổi gì (4) thì doanh nghiệp sẽ không được gì thêm và cũng không mất gì.

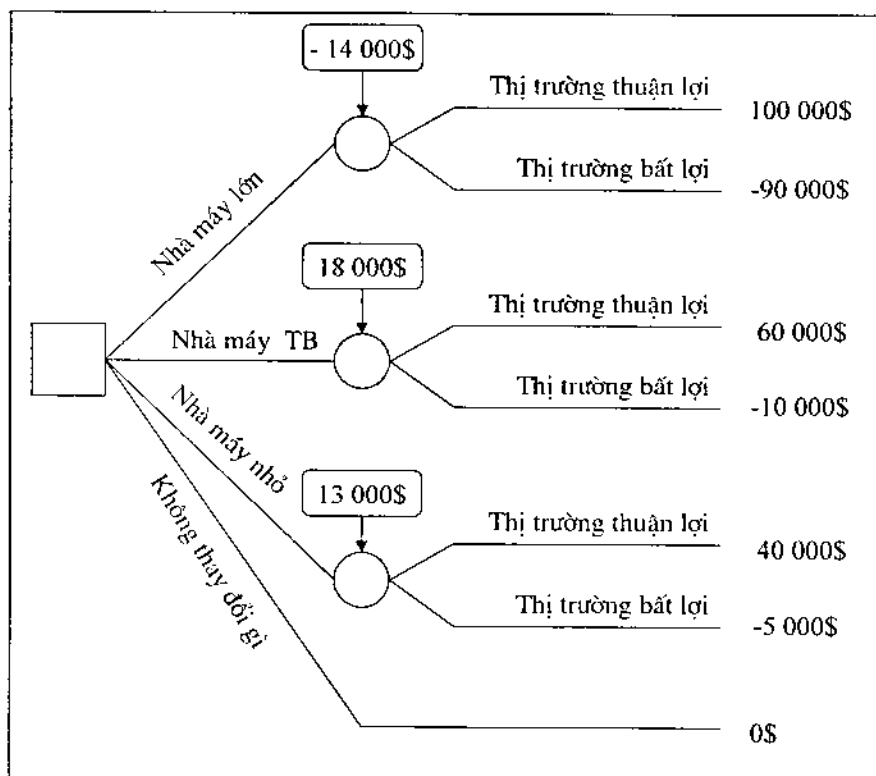
Các nghiên cứu thị trường gần đây nhất đã chỉ ra rằng xác suất thị trường thuận lợi là 0,4 (có nghĩa là xác suất thị trường bất lợi sẽ là 0,6). Với những thông tin trên, sự lựa chọn đem lại giá trị tiền tệ kỳ vọng (EMV) lớn nhất sẽ được quyết định.

$$EMV_{(1)} = 0,4 \times 100\,000 + 0,6 \times (-90\,000) = -14\,000\$$$

$$EMV_{(2)} = 0,4 \times 60\,000 + 0,6 \times (-10\,000) = +18\,000\$$$

$$EMV_{(3)} = 0,4 \times 40\,000 + 0,6 \times (-5\,000) = +13\,000\$$$

$$EMV_{(4)} = 0.$$



Hình 3.2. Sơ đồ mô hình cây quyết định

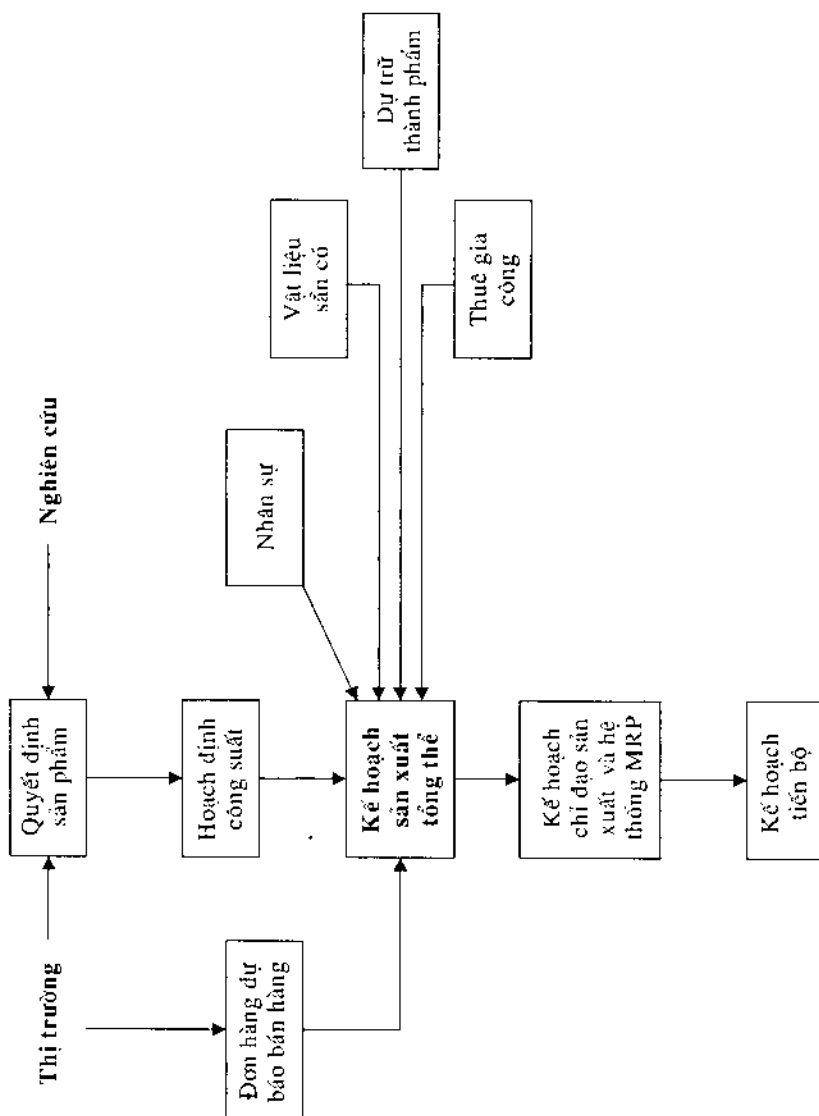
Theo phương pháp này, doanh nghiệp sẽ chọn xây dựng nhà máy trung bình.

III. KẾ HOẠCH HOÁ CÁC NGUỒN SẢN XUẤT

Kế hoạch hoá các nguồn sản xuất (Manufacturing Resources Planning) vốn có nguồn gốc từ một nội dung quản lý sản xuất có tên là kế hoạch hoá các nhu cầu sản xuất (Material Requirement Planning) được áp dụng tại Hoa Kỳ vào những năm 1970, sau đó được cải tiến trở thành kế hoạch hoá các nguồn sản xuất, và hiện được áp dụng một cách rất phổ biến trong quản lý doanh nghiệp công nghiệp tại các nước phát triển. Kế hoạch hoá các nguồn sản xuất cho phép các bộ phận sản xuất, bộ phận quản lý chức năng có một ngôn ngữ chung trong quản lý sản xuất.

1. Kế hoạch sản xuất tổng thể (aggregate production plan)

1.1. Sơ đồ tổng quát



Hình 3.3. Sơ đồ các mối liên hệ của kế hoạch sản xuất tổng thể

Kế hoạch sản xuất tổng thể liên quan đến việc xác định khối lượng và thời gian sản xuất cho tương lai gần, thường là trong vòng từ ba đến 18 tháng. Nhà quản lý sản xuất cố gắng tìm ra cách thức tốt nhất để đáp ứng nhu cầu bằng cách điều phối qui mô sản xuất, mức độ sử dụng lao động, sử dụng giờ phụ trội, thuê gia công và các yếu tố kiểm soát khác. Thông thường, mục tiêu của kế hoạch sản xuất tổng thể nhằm giảm thiểu chi phí trong kỳ kế hoạch. Tuy nhiên, các vấn đề chiến lược khác cũng có thể được ưu tiên so với mục tiêu giảm thiểu chi phí, chẳng hạn như việc theo đuổi chính sách dự trữ giảm dần hoặc chính sách hướng tới sản phẩm chất lượng cao. Đối với đa phần các doanh nghiệp sản xuất, kế hoạch sản xuất tổng thể chủ yếu nhằm đưa ra các chính sách sản xuất, thương mại, mua sắm, cung ứng, v.v..., cho hoạt động chung và cho các nhóm sản phẩm.

Kế hoạch sản xuất tổng thể là một phần của hệ thống kế hoạch hoá sản xuất, do vậy, cần thiết phải hiểu được mối quan hệ giữa kế hoạch và một số các yếu tố bên trong và bên ngoài. Quản lý sản xuất không chỉ thu nhận thông tin từ dự báo nhu cầu của bộ phận marketing, mà còn sử dụng nhiều các dữ liệu về tài chính, nhân sự, công suất, cũng như lượng nguyên vật liệu sẵn có.

1.2. Các phương pháp lập kế hoạch sản xuất tổng thể

Có nhiều cách để lập kế hoạch sản xuất tổng thể, tùy theo các chính sách khác nhau của doanh nghiệp, trong đó có hai cách tiếp cận thường được sử dụng là phương pháp đồ thị và phương pháp toán học.

1.2.1. Phương pháp đồ thị

Là phương pháp được sử dụng rộng rãi do chúng dễ hiểu và dễ sử dụng. Phương pháp này sử dụng một số ít các biến số và cho phép người làm kế hoạch so sánh được nhu cầu dự báo và công suất hiện tại của doanh nghiệp. Theo phương pháp này, người làm kế hoạch sẽ thực hiện 5 bước:

- a) Xác định nhu cầu cho mỗi kỳ
- b) Xác định công suất giờ chuẩn, giờ phụ trội và thuê gia công cho mỗi kỳ
- c) Xác định chi phí lao động, thuê gia công và chi phí lưu kho
- d) Tính đến chính sách của doanh nghiệp đối với lao động hoặc mức lưu kho
- e) Khảo sát các kế hoạch và ước lượng tổng chi phí.

Các bước này sẽ được thể hiện trong ví dụ sau đây:

Một công ty dự báo nhu cầu sản xuất cho 6 tháng đầu năm như sau:

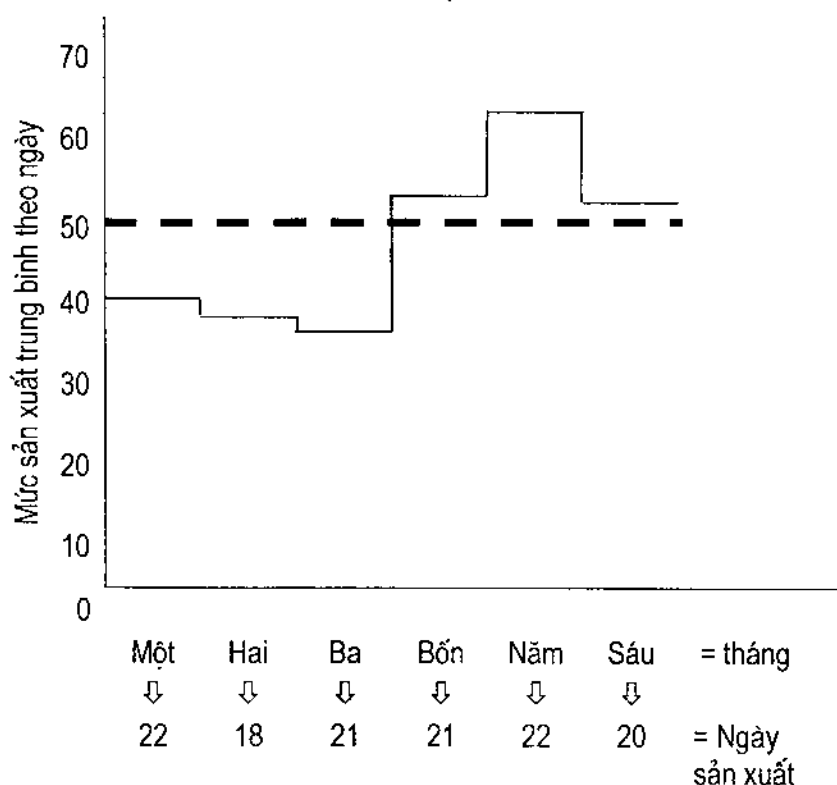
Bảng 3.2. Dự báo nhu cầu sản xuất 6 tháng đầu năm 2005

Tháng	Nhu cầu dự báo	Ngày sản xuất	Nhu cầu sản xuất / ngày
Một	900	22	41
Hai	700	18	39
Ba	800	21	38
Bốn	1 200	21	57
Năm	1 500	22	68
Sáu	1 100	20	55
Tổng cộng	6 200	124	

Doanh nghiệp xác định mức sản xuất bình quân để thoả mãn nhu cầu trong sáu tháng bằng cách lấy tổng nhu cầu dự báo chia cho số ngày sản xuất.

Mức sản xuất bình quân = Tổng nhu cầu dự báo / Số ngày sản xuất = $6\,200 / 124 = 50$ (đơn vị/ngày)

Hình 3.4. Ví dụ xác định mức sản xuất bằng phương pháp đồ thị



Sử dụng phương pháp đồ thị, công ty vẽ một đồ thị nhu cầu bình quân ngày, mức sản xuất bình quân được thể hiện bằng đường nét đứt.

Như chúng ta thấy trên đồ thị, nhu cầu dự báo và mức sản xuất trung bình có sự chênh lệch, và tùy theo chính sách sản xuất mà doanh nghiệp có thể lựa chọn: sản xuất ở mức

trung bình nhằm thoả mãn nhu cầu (50 đơn vị/ngày), sản xuất ở mức cố định (chẳng hạn 30 đơn vị/ngày) và phần còn lại sẽ thuê ngoài. Doanh nghiệp cũng có thể tận dụng khả năng thứ ba là kết hợp sử dụng làm thêm giờ và thuê ngoài để thoả mãn nhu cầu. Chẳng hạn, theo chính sách thứ nhất chúng ta sẽ có kế hoạch sản xuất tổng quát như sau (giả sử tồn kho đầu kỳ = 0 và tồn kho cuối kỳ dự kiến = 0):

Bảng 3.3. Ví dụ về kế hoạch sản xuất tổng thể cho sáu tháng đầu năm 2005

Tháng	Sản xuất với mức 50 đ/v	Nhu cầu dự báo	Biến động tồn kho hàng tháng	Tồn kho cuối kỳ
Một	1 100	900	+ 200	200
Hai	900	700	+ 200	400
Ba	1 050	800	+ 250	650
Bốn	1 050	1 200	- 150	500
Năm	1 100	1 500	- 400	100
Sáu	1 000	1 100	- 100	0
				1 850

Sau khi xác định được các phương án sản xuất khác nhau, doanh nghiệp cần ước lượng tổng chi phí cho mỗi phương án để tìm ra phương án thích hợp nhất. Chẳng hạn, với phương án trên đây, chúng ta sẽ giả thiết rằng mỗi ngày doanh nghiệp sẽ sản xuất 50 đơn vị sản phẩm, với một đội ngũ lao động cố định, không có thời gian chết, cũng không

làm ngoài giờ, không có dự trữ bảo hiểm, và không thuê ngoài. Doanh nghiệp sẽ tăng dự trữ trong các tháng nhu cầu thấp (từ tháng Một đến tháng Ba) và sử dụng chúng để đáp ứng nhu cầu của những tháng cao điểm (Từ tháng Tư đến tháng Sáu), do vậy, chúng ta giả định tồn kho đầu kỳ là 0 và tồn kho dự tính cuối kỳ cũng là 0.

Thông tin về chi phí và định mức tiêu thụ giờ công cụ thể như sau:

Chi phí lưu kho	5.000đ / đơn vị / tháng
Giá thành thuê ngoài / 1 đơn vị	10.000đ / đơn vị
Chi phí nhân công trong giờ	5.000đ / giờ (40 000 / ngày)
Chi phí nhân công ngoài giờ	7. 000đ / giờ
Định mức tiêu thụ giờ công / 1 đơn vị sản phẩm	1,6 giờ / đơn vị
Chi phí tăng qui mô sản xuất (thuê và đào tạo lao động)	10.000đ / đơn vị
Chi phí cắt giảm qui mô sản xuất (sa thải)	15.000đ / đơn vị

Tổng khối lượng lưu kho từ kỳ này qua kỳ khác là 1 850 đơn vị, đội ngũ lao động cần thiết là 10 người. Tổng chi phí cho phương án trên được tính như sau:

Bảng 3.4. Ví dụ về cách tính chi phí cho kế hoạch sản xuất tổng thể

<i>Chi phí</i>		<i>Cách tính</i>
Chi phí lưu kho	9.250 000đ	(=1.850 x 5.000)
Chi phí nhân công (trong giờ)	49.600 000đ	(=10 x 40.000 x 124)
Chi phí khác (ngoài giờ, thuê ngoài, v.v...)	0	
Tổng chi phí	58.850.000đ	

Trên cơ sở này, doanh nghiệp sẽ so sánh với các phương án có thể khác để chọn một phương án đưa vào kế hoạch sản xuất tổng thể.

1.2.2. Phương pháp toán học

Có nhiều phương pháp toán học được sử dụng vào kế hoạch hoá sản xuất trong những năm gần đây, và sau đây là một số phương pháp trong số đó.

Mô hình hệ số quản lý (Management Coefficients Model): Mô hình hệ số quản lý của Bowman là một mô hình lập kế hoạch được xây dựng dựa trên thành tích và kinh nghiệm của các cán bộ lãnh đạo, với giả thiết rằng thành tích quá khứ của cán bộ lãnh đạo là khá tốt, do vậy nó có thể được sử dụng như là một cơ sở cho các quyết định tương lai. Kỹ thuật này sử dụng phương pháp phân tích hồi quy các quyết định sản xuất trong quá khứ của cán bộ lãnh đạo, và đường hồi quy sẽ chỉ ra mối liên hệ giữa các biến số (chẳng

hạn giữa nhu cầu và lao động) trong các quyết định tương lai. Theo Bowman, sự kém cỏi của nhà lãnh đạo thường thể hiện qua sự không nhất quán trong việc ra quyết định.

Các mô hình khác: Có hai mô hình khác được sử dụng cho việc lập kế hoạch sản xuất tổng thể, đó là mô hình nguyên tắc quyết định tuyến tính (linear decision rule) và mô hình mô phỏng (simulation model). Nguyên tắc quyết định tuyến tính nhằm mục đích xác định mức sản xuất tối ưu và mức sử dụng lao động cho mỗi kỳ kế hoạch. Mô hình này cho phép giảm thiểu chi phí tiền lương, tiền thưởng, chi phí ngừng sản xuất, tiền thêm giờ và chi phí lưu kho, v.v.... Mô hình máy tính có tên gọi lập kế hoạch bằng mô phỏng sử dụng một thủ tục tìm kiếm để tìm ra một sự kết hợp giữa qui mô lao động và mức sản xuất sao cho ít tổn kém nhất.

2. Kế hoạch chỉ đạo sản xuất

Kế hoạch chỉ đạo sản xuất là bước trung gian giữa kế hoạch sản xuất tổng thể và kế hoạch nhu cầu sản xuất. Kế hoạch chỉ đạo sản xuất xác định doanh nghiệp cần sản xuất cái gì (số lượng một sản phẩm hay bộ phận của sản phẩm) và khi nào thì sản xuất. Kế hoạch này phải phù hợp với kế hoạch sản xuất tổng thể. Kế hoạch chỉ đạo sản xuất cho chúng ta biết cần chuẩn bị những gì để thoả mãn nhu cầu và đáp ứng kế hoạch sản xuất tổng thể. Kế hoạch chỉ đạo sản xuất không phải là sự chia nhỏ kế hoạch sản xuất tổng thể mà là sự thể hiện kế hoạch nói trên chương trình chỉ đạo sản xuất tương ứng, thích hợp với khả năng sản xuất của các đơn vị nhằm thoả mãn tốt nhất các

dự báo kế hoạch. Trong khi kế hoạch sản xuất tổng thể được lập dưới dạng tổng quát cho các nhóm mặt hàng, thì kế hoạch chỉ đạo sản xuất được lập cho mỗi mặt hàng cụ thể.

Bảng 3.5. Ví dụ về kế hoạch sản xuất nhóm hàng Amplifier của một công ty điện tử

Tháng	Giêng				Hai				Ba			
Kế hoạch sản xuất tổng thể (Tổng số lượng amplifier)	1 500				1 200							
Tuần	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Kế hoạch chỉ đạo sản xuất (Loại amplifier và số lượng mỗi loại cần sản xuất)												
Loại 240W	100		100		100		100					
Loại 150W		500		500		450		450				
Loại 75W			300				100					

Sau khi đã có kế hoạch chỉ đạo sản xuất, doanh nghiệp sẽ phải dự tính nhu cầu và năng lực cần thiết cho việc thực hiện kế hoạch sản xuất này. Nhu cầu ở đây sẽ bao gồm các chi tiết, bán thành phẩm, v.v... cần thiết cho việc hoàn thành sản phẩm cuối cùng.

3. Kế hoạch nhu cầu sản xuất

Để cho kế hoạch sản xuất tổng thể được cân đối, kế hoạch chỉ đạo sản xuất có thể thực hiện được, cần giải quyết mối quan hệ giữa nhu cầu độc lập của khách hàng và năng lực sản xuất của doanh nghiệp. Việc tính toán nhu cầu được thực hiện ngay sau khi xây dựng kế hoạch sản xuất tổng thể và kế hoạch chỉ đạo sản xuất.

Mục đích của kế hoạch nhu cầu là để xác định nhu cầu các phương tiện và các yếu tố sản xuất (lao động, máy móc thiết bị, diện tích sản xuất, v.v...). Phương pháp MRP đòi hỏi trước hết phải phân biệt rõ ràng hai loại nhu cầu cơ bản: nhu cầu độc lập và nhu cầu phụ thuộc.

3.1. Nhu cầu độc lập và nhu cầu phụ thuộc

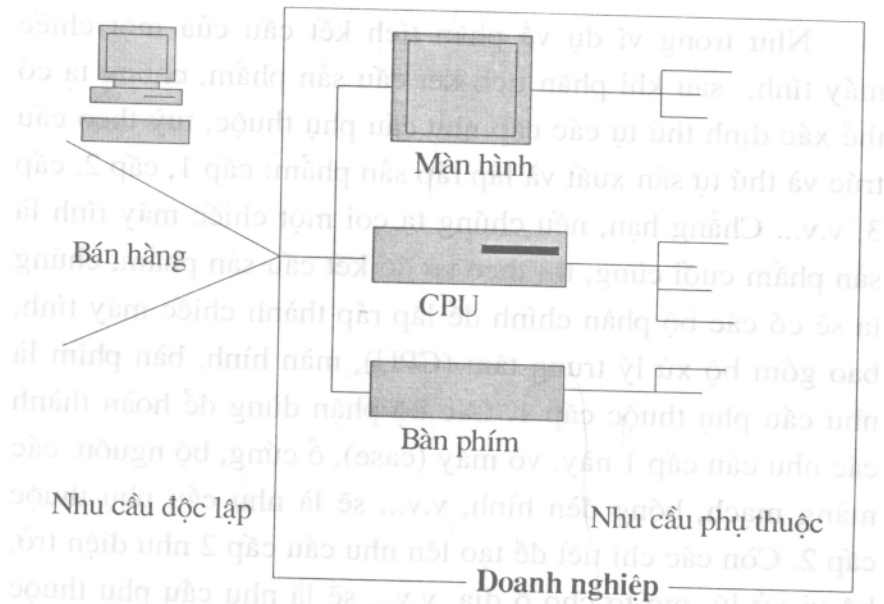
Nhu cầu độc lập: Là những nhu cầu về sản phẩm cuối cùng và các chi tiết, linh kiện, phụ tùng thay thế được dùng cho mục đích thoả mãn yêu cầu của bên ngoài (khách hàng). Nhu cầu này được xác định bởi kế hoạch bán hàng.

Nhu cầu phụ thuộc: Là những nhu cầu phát sinh từ các nhu cầu độc lập, nó được tính toán từ các quá trình phân tích sản phẩm thành các bộ phận, các cụm chi tiết và linh kiện, vật tư, nguyên vật liệu. Đối với các nhu cầu này, dự báo mức tiêu thụ được xác định bằng phương pháp tính toán (MRP).

3.2. Tính toán nhu cầu phụ thuộc

Việc tính toán nhu cầu phụ thuộc thường được thực hiện ngay sau khi thiết lập kế hoạch chỉ đạo sản xuất. Để xuất xưởng một sản phẩm ở một ngày ấn định (t) nào đó, chúng ta cần hoàn thành gia công các bộ phận chi tiết của sản phẩm này trước ngày (t) một khoảng thời gian nhất định. Tính toán nhu cầu chính xác cho từng bộ phận sản xuất về các chi tiết cần phải sản xuất hoặc mua sắm và thời hạn chúng cần hoàn thành hoặc phải đặt mua là một nhiệm vụ quan trọng của kế hoạch hoá sản xuất.

Số lượng và thời gian cần thiết cho việc sản xuất hoặc đặt hàng các yếu tố này cần phải xác định sao cho doanh nghiệp có thể sẵn sàng thoả mãn các nhu cầu độc lập đã được ghi nhận (dự báo bán hàng hoặc đơn đặt hàng) và các nhu cầu phụ thuộc khác. Việc tính toán các yếu tố trên cần phải dựa vào: mức dự báo bán hàng, kế hoạch chỉ đạo sản xuất, mức tồn kho, quy trình công nghệ sản xuất sản phẩm cùng với kết cấu sản phẩm (và định mức tiêu hao), v.v...



Hình 3.5. Ví dụ về nhu cầu phụ thuộc và nhu cầu độc lập

♦ Phân tích kết cấu sản phẩm (xem sơ đồ trên)

Các tính toán nhu cầu của MRP được dựa trên sơ đồ kết cấu hình cây của sản phẩm, do vậy việc phân tích kết cấu sản phẩm có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong việc xác định số lượng các yếu tố vật chất (nhu cầu phụ thuộc) cũng như thời gian cần thiết để hoàn thành một sản phẩm (nhu cầu độc lập). Các phân tích này được thực hiện dựa trên thiết kế của sản phẩm, định mức sử dụng các nhu cầu phụ thuộc, cũng như phương pháp tổ chức sản xuất, v.v....

Như trong ví dụ về phân tích kết cấu của một chiếc máy tính, sau khi phân tích kết cấu sản phẩm, chúng ta có thể xác định thứ tự các cấp nhu cầu phụ thuộc, tùy theo cấu trúc và thứ tự sản xuất và lắp ráp sản phẩm: cấp 1, cấp 2, cấp 3, v.v... Chẳng hạn, nếu chúng ta coi một chiếc máy tính là sản phẩm cuối cùng, thì theo sơ đồ kết cấu sản phẩm, chúng ta sẽ có các bộ phận chính để lắp ráp thành chiếc máy tính, bao gồm bộ xử lý trung tâm (CPU), màn hình, bàn phím là nhu cầu phụ thuộc cấp 1. Các bộ phận dùng để hoàn thành các nhu cầu cấp 1 này, vỏ máy (case), ổ cứng, bộ nguồn, các mảng mạch, bóng đèn hình, v.v... sẽ là nhu cầu phụ thuộc cấp 2. Còn các chi tiết để tạo lên nhu cầu cấp 2 như điện trở, bộ vi xử lý, mô-tơ cho ổ đĩa, v.v... sẽ là nhu cầu phụ thuộc cấp 3, và cứ tiếp tục như vậy. Việc phân tích kết cấu sản phẩm không chỉ cho biết mối liên hệ giữa các chi tiết, bộ phận của một sản phẩm, mà nó còn cho biết định mức tiêu hao, thời gian cần thiết để hoàn thành từng bước công việc, và những thông tin này sẽ giúp doanh nghiệp tính toán được nhu cầu sản xuất cho từng loại sản phẩm, họ sản phẩm và cho toàn bộ kế hoạch chỉ đạo sản xuất.

Sau đây là một ví dụ về cách tính toán nhu cầu sản xuất, trong đó mối liên hệ giữa các nhu cầu và định mức tiêu hao vật chất và thời gian được thể hiện dưới dạng ma trận.

Ví dụ: Tính toán nhu cầu sản xuất

Một doanh nghiệp sản xuất các sản phẩm A, B, C được tạo thành từ các bộ phận E_1, E_2, E_3, E_4 (nhu cầu cấp 1), các bộ phận này được sản xuất từ các cụm linh kiện SE_2, SE_2, SE_3 (nhu cầu cấp 2) còn các cụm linh kiện này được lắp ráp từ các linh kiện rời P_1, P_2, P_3 .

Doanh nghiệp lập kế hoạch sản xuất theo đơn đặt hàng cho tháng 12 năm 2005 như sau [1]:

Bảng 3.6. Kế hoạch sản xuất tháng 12/2005

		Tuần				
		49	50	51	52	
[1]	Sản phẩm	A	10	20	2	3
		B	5	5	10	4
		C	10	20	5	3

Bộ phận kỹ thuật cung cấp thông tin về kết cấu sản phẩm như sau:

Các sản phẩm A, B, C được hoàn thành bằng cách lắp ráp từ các bộ phận E_i , thời gian cần thiết là 1 tuần:

		A	B	C
[2]	E_1	1	0	2
	E_2	2	1	1
	E_3	0	2	0
	E_4	1	1	1

Các bộ phận E_i được hoàn thành bằng cách lắp ráp từ các cụm linh kiện SE_j thời gian cần thiết là 2 tuần:

[3]		E_1	E_2	E_3	E_4
	SE_1	1	2	1	1
	SE_2	2	0	0	3
	SE_3	0	1	2	1

Các cụm linh kiện SE_j được hoàn thành bằng cách lắp ráp từ các linh kiện P_k , thời gian cần thiết là 3 tuần:

[4]		SE_1	SE_2	SE_3
	P_1	2	1	0
	P_2	0	0	1
	P_3	1	2	3

Tính toán các nhu cầu phụ thuộc.

Như vậy, các bước tính toán nhu cầu sẽ được thực hiện theo thứ tự như sau:

Nhu cầu cấp 1 (E_i): $[5] = [2] \times [1]$

[5]		Tuần			
		48	49	50	51
	E_1	30	60	12	9
	E_2	35	65	19	13
	E_3	10	10	20	8
	E_4	25	45	17	10

Nhu cầu cấp 2 (SE_i): $[6] = [3] \times [5]$

		Tuần			
		46	47	48	49
[6]	SE ₁	135	245	87	53
	SE ₂	135	255	75	48
	SE ₃	80	130	76	39

Nhu cầu cấp 3 (P_i): $[7] = [4] \times [6]$

		Tuần			
		43	44	45	46
[7]	P ₁	405	745	249	154
	P ₂	80	130	76	39
	P ₃	645	1145	465	266

Các phép tính toán này được thực hiện với giả thiết của một kế hoạch sản xuất độc lập, tức là không tính đến tồn kho (tồn kho = 0) cũng như không tính đến tỷ lệ sản phẩm hỏng (phế phẩm = 0). Tuy nhiên, trên thực tế, việc tính toán nhu cầu để phát lệnh sản xuất cần phải tính đến sự tồn tại của sản phẩm hỏng cũng như khối lượng tồn kho sản phẩm và nguyên vật liệu, qua đó xác định nhu cầu thực sự về các yếu tố sản xuất cần thoả mãn.

Ngoài việc tính toán được các nhu cầu vật chất, doanh nghiệp còn có thể tính toán được các nhu cầu sản xuất khác

như nhu cầu sử dụng thiết bị, nhu cầu sử dụng lao động, và nhu cầu nguyên vật liệu cần cung ứng.

4. Kế hoạch tiến độ sản xuất

Kế hoạch tiến độ sản xuất cụ thể hoá các quyết định về công suất, kế hoạch sản xuất tổng thể và kế hoạch chỉ đạo sản xuất thành các chuỗi công việc và sự phân công nhân sự, máy móc và nguyên vật liệu. Kế hoạch tiến độ đòi hỏi phân bố thời gian cho từng công việc, tuy nhiên thường thì có nhiều bước công việc cùng đòi hỏi sử dụng cùng nguồn lực (công nhân, máy móc, phân xưởng, v.v...), do đó doanh nghiệp phải sử dụng một số kỹ thuật để giải quyết mâu thuẫn này.

Phương pháp điều kiện sớm (forward scheduling) bắt đầu lịch trình sản xuất sớm nhất có thể khi đã biết yêu cầu công việc. Phương pháp này được sử dụng trong nhiều loại tổ chức khác nhau như bệnh viện, nhà hàng và sản xuất máy công cụ, v.v.... Phương pháp điều kiện sớm thường được thiết kế để lập ra một kế hoạch có thể được hoàn thành cho dù không đúng thời hạn cần thiết. Trong nhiều trường hợp, phương pháp này gây ra sự tồn đọng sản phẩm dở dang.

Phương pháp điều kiện muộn (backward scheduling) bắt đầu với thời hạn cuối cùng, lên lịch của công việc cuối cùng trước tiên. Bằng cách trừ lùi thời gian cần thiết cho mỗi

bước công việc, chúng ta sẽ biết thời gian phải bắt đầu sản xuất. Tuy nhiên, các nguồn lực cần thiết để hoàn thành lịch trình có thể không có sẵn. Trên thực tế, doanh nghiệp thường sử dụng kết hợp hai phương pháp trên để tìm ra sự thoả hiệp giữa những công việc có thể hoàn thành và thời hạn yêu cầu của khách hàng.

Kỹ thuật lập kế hoạch tiến độ chính xác phụ thuộc vào số lượng của đơn hàng, bản chất của công việc, vào mức độ phức tạp của công việc và bốn tiêu chuẩn sau đây:

- Giảm thiểu thời gian hoàn thành (thời gian hoàn thành trung bình của công việc).
- Tối đa mức sử dụng công suất (tỷ lệ phần trăm thời gian sử dụng thiết bị).
- Giảm thiểu tồn kho sản phẩm dở (số lượng trung bình công việc đang thực hiện).
- Giảm thiểu thời gian chờ đợi của khách hàng (số ngày muộn trung bình).

Phương pháp biểu đồ GANTT

Một phương pháp lập kế hoạch tiến độ tốt cần phải đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu, dễ thực hiện, linh hoạt và khả thi. Do vậy, mục tiêu của kế hoạch tiến độ là tối ưu hoá việc sử dụng các nguồn lực cho phép đạt được các mục tiêu sản xuất. Có

nhiều phương pháp lập kế hoạch tiến độ, tùy theo các quan điểm sản xuất, mức độ phức tạp của qui trình, tính chất của các bước công việc, v.v... Trong số đó, có một kỹ thuật đơn giản và được áp dụng khá rộng rãi trong các doanh nghiệp từ đầu thế kỷ XX, đó là phương pháp biểu đồ GANTT.

Đây là một phương pháp cổ điển, ra đời từ lâu nhưng hiện nay vẫn được sử dụng một cách rất phổ biến trong quản lý sản xuất. Biểu đồ GANTT là một công cụ hiển thị rất hữu dụng trong việc lập kế hoạch tiến độ, do Henry GANTT phát triển vào những năm cuối thế kỷ 19. Biểu đồ này cho phép chỉ rõ việc huy động các nguồn lực, nơi sản xuất và lao động.

Nội dung của phương pháp này nhằm xác định thứ tự và thời hạn sản xuất của các công việc khác nhau cần thiết cho một chương trình sản xuất nhất định, tùy theo độ dài của mỗi bước công việc, các điều kiện trước của mỗi công việc, các kỳ hạn cần tuân thủ và năng lực sản xuất.

Phương pháp này thường được sử dụng đối với việc sản xuất các sản phẩm không quá phức tạp, và để áp dụng phương pháp này doanh nghiệp cần ấn định một chương trình sản xuất, xác định những công việc khác nhau cần thực hiện, xác định thời gian cần thiết cho mỗi công việc cũng như các mối quan hệ giữa chúng.

Ví dụ: Tại một phân xưởng nhận được nhiệm vụ phải thực hiện các công việc để sản xuất các chi tiết A, B, C, D, E theo các ràng buộc sau:

Thời hạn sản xuất: $A = 3h$, $B = 6h$, $C = 4h$, $D = 7h$, $E = 5h$

Điều kiện trước (mối liên hệ giữa các công việc): B & D được thực hiện sau A, C sau B và E sau D. Chúng ta sẽ có bảng sơ đồ GANTT như sau:

Bảng 3.6. Biểu đồ GANTT cho việc hoàn thành nhiệm vụ E

Công việc	Thời gian														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A															
B															
C															
D															
E															

Trong đó, nền đậm là thời gian thực hiện công việc, nền nhạt là thời gian dự trữ của công việc.

Biểu đồ GANTT sẽ cho phép doanh nghiệp theo dõi tiến độ thực hiện chương trình sản xuất, xác định thời gian

hoàn thành toàn bộ chương trình sản xuất, đồng thời biết được khoảng thời gian dự trữ của công việc (thời gian có thể chậm trễ).

Với việc thể hiện tiến trình thực hiện các công việc trên biểu đồ, chúng ta cũng có thể biết được mức độ hoàn thành chương trình sản xuất ở mọi thời điểm (rất quan trọng cho việc theo dõi tiến độ và điều chỉnh các lệnh sản xuất).

Chẳng hạn: nếu ở giờ thứ 10, kiểm tra thấy công việc B bị chậm 1 giờ, công việc C cũng chậm 1 giờ thì điều đó không đáng lo ngại vì thời gian dự trữ của công việc C là 2 giờ.

Tuy nhiên, nếu quan sát thấy có sự chênh lệch lớn giữa kế hoạch và thực hiện, doanh nghiệp cần tìm ngay các biện pháp điều chỉnh để có thể tuân thủ thời hạn hoàn thành chương trình sản xuất dự kiến. Ngày nay, phương pháp biểu đồ GANTT đã được lập trình để tạo điều kiện thuận lợi hơn cho việc sử dụng. Đây là một phương pháp đơn giản, dễ hiểu, dễ sử dụng song còn hạn chế ở các qui trình sản xuất không quá phức tạp bao gồm một khối lượng không quá lớn các công việc. Nhưng dù sao, đây luôn là một công cụ dễ quan sát.

Ngoài phương pháp biểu đồ GANTT còn nhiều phương pháp khác cũng được áp dụng trong việc lập kế hoạch và theo dõi tiến độ sản xuất, tùy theo mức độ phức tạp của công việc cũng như loại hình sản xuất như phương pháp giao việc

(assignment method), phương pháp nguyên tắc ưu tiên (priority rules), hoặc thậm chí là phương pháp sơ đồ mạng PERT.

III. KẾ HOẠCH DỰ TRỮ

Mọi tổ chức đều có một số hình thức kế hoạch hoá dự trữ và hệ thống kiểm soát chúng. Một ngân hàng có phương pháp kiểm soát dự trữ tiền mặt, một bệnh viện có biện pháp kiểm soát dự trữ máu và dược phẩm. Một tổ chức chính phủ, một trường học và đương nhiên, mọi doanh nghiệp sản xuất đều cần kế hoạch dự trữ và kiểm soát dự trữ. Kế hoạch dự trữ trong doanh nghiệp sản xuất liên quan đến hai đối tượng chủ yếu, đó là dự trữ sản phẩm (thành phẩm, hàng hoá) và dự trữ nguyên vật liệu, ngoài ra doanh nghiệp còn có thể phải dự trữ bán thành phẩm và dự trữ công cụ nhỏ dùng cho bảo trì, sửa chữa, v.v...

1. Kế hoạch dự trữ sản phẩm

Dự trữ sản phẩm là khối lượng sản phẩm cuối cùng chờ giao hàng. Việc dự trữ sản phẩm cuối cùng là cần thiết do một số lý do sau đây:

- Lý do thương mại: Trong đa số các trường hợp, doanh nghiệp không biết được chính xác nhu cầu tương lai của khách hàng cần thoả mãn, do vậy để tránh nguy cơ "cháy kho" do không có đủ hàng cung cấp khi khách hàng yêu cầu và dẫn đến việc làm giảm uy tín cũng như mất khách hàng, doanh nghiệp cần dự trữ sẵn một khối lượng sản phẩm.

- Lý do kỹ thuật: Đối với hầu hết các doanh nghiệp sản xuất, thời hạn sản xuất không hoàn toàn trùng hợp với thời hạn đặt hàng (thường là khách hàng yêu cầu giao hàng càng sớm càng tốt trong khi thời hạn sản xuất phải tuân thủ các đặc tính kỹ thuật của sản phẩm cũng như của máy móc thiết bị), do vậy doanh nghiệp cần chủ động dự trữ để bù đắp vào sự chênh lệch về thời hạn này. Mặt khác, đối với các dây chuyền thiết bị đòi hỏi sản xuất theo lô (với một khối lượng nhất định) thì việc dự trữ thành phẩm là không thể tránh khỏi.

- Lý do thời vụ: Đối với một số sản phẩm, nhu cầu tiêu thụ thay đổi rất lớn tùy theo mùa vụ, do vậy nếu doanh nghiệp đầu tư vào năng lực sản xuất để có thể đáp ứng tức thời nhu cầu khi thời vụ lên cao (nhu cầu lớn), thì khi thời vụ xuống thấp doanh nghiệp sẽ bị lãng phí năng lực sản xuất, và ngược lại nếu năng lực của doanh nghiệp được hoạch định theo thời vụ thấp thì khi tới vụ, doanh nghiệp sẽ không có đủ khả năng để đáp ứng thị trường. Thông thường thì doanh nghiệp lựa chọn mức năng lực sản xuất trung bình và tiến hành sản xuất bình thường ngay cả khi chưa tới vụ, lượng sản phẩm tồn kho sẽ cho phép doanh nghiệp bù đắp sự thiếu hụt công suất khi tới vụ.

Trên thực tế, dự trữ sản phẩm đối với hầu hết các doanh nghiệp là không tránh khỏi, mặc dù dự trữ sản phẩm kéo

theo không ít phiền toái cho doanh nghiệp. Trước hết dự trữ chính là một phần vốn lưu động của doanh nghiệp bị đọng lại trong kho, và đương nhiên doanh nghiệp sẽ phải tốn kém phần chi phí vốn liên quan. Hơn nữa, dự trữ đòi hỏi doanh nghiệp phải có hệ thống kho, nhân công, thiết bị bảo quản và đôi khi những khoản chi phí này là không nhỏ. Ngoài ra còn phải tính đến chi phí liên quan đến những sản phẩm có thể bị hỏng trong quá trình lưu kho.

Do vậy, một kế hoạch dự trữ sản phẩm hiệu quả phải đáp ứng được hai mục tiêu: đáp ứng tốt nhất yêu cầu của khách hàng (nếu như bị "cháy kho" thì có thể dẫn đến những thiệt hại không thể lường trước về mặt thương mại (uy tín, mất khách, v.v...) hoặc về mặt tài chính (phạt, bồi thường hợp đồng, v.v...), và chi phí tối thiểu (mục tiêu lợi nhuận).

Để có thể thoả hiệp được hai mục tiêu trên, kế hoạch dự trữ sản phẩm sẽ phải dựa trên cơ sở của kế hoạch bán hàng, kế hoạch sản xuất, và chính sách dự trữ, v.v.... Thường thì kế hoạch dự trữ sản phẩm được tính toán ngay từ khi lập kế hoạch sản xuất tổng thể như đã minh hoạ ở trên.

2. Kế hoạch dự trữ và cung ứng nguyên vật liệu

Dự trữ nguyên vật liệu là nội dung quan trọng nhất trong hệ thống quản lý dự trữ của doanh nghiệp. Nó làm cho doanh nghiệp tách rời nhà cung cấp khỏi qui trình sản xuất

của mình, điều này cho phép doanh nghiệp loại bỏ sự biến động về chất lượng, số lượng và thời hạn giao hàng của nhà cung cấp, những yếu tố mà doanh nghiệp khó kiểm soát hoàn toàn.

2.1. Mục đích

Cũng như đối với hoạt động dự trữ sản phẩm nêu trên, dự trữ nguyên vật liệu phải đáp ứng được hai mục tiêu cơ bản, đó là đáp ứng tốt nhất (đầy đủ, kịp thời, đúng yêu cầu chất lượng - kỹ thuật) nhu cầu đầu vào của sản xuất (nguyên vật liệu, chi tiết, bán thành phẩm) với chi phí thấp nhất.

Hơn thế nữa, hoạt động dự trữ nguyên vật liệu còn liên quan đến các hoạt động mua sắm và cung ứng, do vậy để hoạt động này thực sự có hiệu quả, dự trữ nguyên vật liệu cần phải giải quyết các mâu thuẫn sau đây:

Về mặt thương mại: Doanh nghiệp cần mua với khối lượng lớn (và dự trữ với khối lượng lớn) để có thể chiếm ưu thế trong đàm phán với khách hàng. Thông thường, khi mua với khối lượng lớn thì doanh nghiệp sẽ trở thành khách hàng quan trọng của nhà sản xuất và qua đó tạo ra cho mình một quyền lực lớn trong đàm phán về giá cả và chất lượng.

Về mặt sản xuất: Doanh nghiệp cần dự trữ lớn để đảm bảo mức độ an toàn trong việc cung ứng đầu vào cho qui trình sản xuất, với mức dự trữ luôn sẵn sàng thì việc điều khiển các hoạt động sản xuất sẽ dễ dàng hơn, và tránh

được tình trạng thiếu nguyên vật liệu dẫn đến phải ngừng sản xuất.

Về mặt tài chính: Doanh nghiệp cần dự trữ với khối lượng nhỏ để giảm nhu cầu về vốn lưu động, qua đó tiết kiệm được chi phí vốn và các chi phí lưu kho khác có liên quan.

Để giải quyết được các mâu thuẫn này, quản lý dự trữ cần phải có sự thoả hiệp để đạt mục tiêu tối đa, và các phương pháp kế hoạch hoá dự trữ và cung ứng là công cụ hiệu quả cho phép thực hiện các mục tiêu trên.

2.2. Các phương pháp lập kế hoạch dự trữ

Để đạt mục tiêu thoả hiệp giữa khối lượng dự trữ và chi phí dự trữ, kế hoạch dự trữ và cung ứng phải trả lời hai câu hỏi: khi nào đặt hàng và đặt hàng (dự trữ) với khối lượng bao nhiêu. Để trả lời câu hỏi thứ nhất, doanh nghiệp có thể có sự lựa chọn giữa việc đặt hàng đều đặn, tức là đặt hàng theo những chu kỳ cố định theo hàng tuần, hàng tháng, hàng quý, v.v... và đặt hàng khi có nhu cầu, tức là khi mà mức dự trữ giảm xuống dưới mức cho phép do doanh nghiệp ấn định. Để trả lời câu hỏi thứ hai, doanh nghiệp cũng có thể có sự lựa chọn giữa việc đặt hàng với khối lượng cố định, tức là khối lượng đặt hàng không thay đổi cho mỗi lần đặt hàng, và đặt hàng với khối lượng thay đổi sau mỗi đơn hàng.

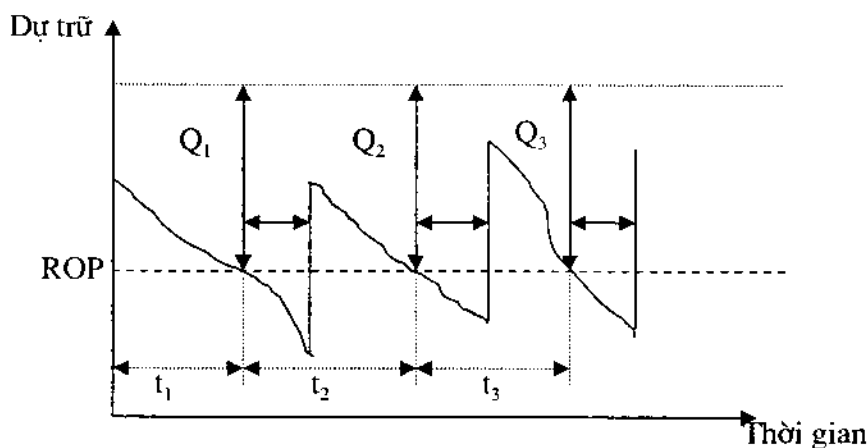
Trên thực tế, nếu doanh nghiệp chọn hệ thống đặt hàng theo chu kỳ cố định với mức đặt hàng cố định sẽ khó thích ứng với sự biến động của các nhu cầu. Còn nếu chọn đặt hàng theo chu kỳ không cố định với khối lượng thay đổi thì sẽ rất khó khăn cho công tác kế hoạch hoá, do có quá nhiều biến số mà doanh nghiệp không dự tính trước được, điều này làm giảm đáng kể hiệu lực của công tác kế hoạch dự trữ và cung ứng.

Thường thì người ta lựa chọn hệ thống đặt hàng để tái tạo dự trữ với thời gian thay đổi (chu kỳ khác nhau) hoặc là số lượng thay đổi (quy mô đơn hàng), điều đó có nghĩa là doanh nghiệp có thể lựa chọn phương pháp khác nhau để lập kế hoạch cung ứng và dự trữ nguyên vật liệu. Các phương pháp này cần tính đến khả năng đáp ứng yêu cầu của sản xuất và các chi phí cung ứng và dự trữ có liên quan.

a) Phương pháp hệ thống điểm đặt hàng (Reorder point)

Khi khối lượng cần cung ứng đã được xác định, doanh nghiệp phải tìm câu trả lời cho câu hỏi khi nào thì đặt hàng. Phương pháp này sẽ xác định thời điểm đặt hàng (ROP) một khối lượng xác định Q mỗi khi quy mô dự trữ giảm xuống dưới một mức nhất định gọi là điểm đặt hàng. Mức dự trữ này đảm bảo cho phép thoả mãn yêu cầu của sản xuất cho đến khi nhận hàng từ nhà cung cấp. Nếu như yêu cầu tăng, ngày đặt hàng sẽ sớm hơn và ngược lại. Trên thực tế, mức

yêu cầu của sản xuất trong thời gian giao nhận thường dao động quanh một giá trị trung bình, vì vậy mức dự trữ bảo động (điểm đặt hàng) sẽ bằng mức yêu cầu trung bình trong thời gian giao nhận cộng thêm một khối lượng dự phòng khi có sự biến động về nhu cầu và thời hạn trong thời gian giao nhận. Mức dự trữ dự phòng này thường được biết đến với tên “dự trữ bảo hiểm”. Đây là mức dự trữ tối thiểu cần thiết cho phép doanh nghiệp đương đầu với các biến động không dự tính trước được (biến động ngẫu nhiên của cầu, nhà cung cấp không tuân thủ thời hạn cung cấp, nguyên vật liệu hoặc sản phẩm không đạt chất lượng, v.v...), để tránh tình trạng “cháy kho” có thể dẫn đến những thiệt hại đôi khi rất lớn.



Hình 3.6. Sơ đồ hệ thống điểm đặt hàng

Khối lượng đặt hàng cho mỗi lần sẽ được xác định như sau:

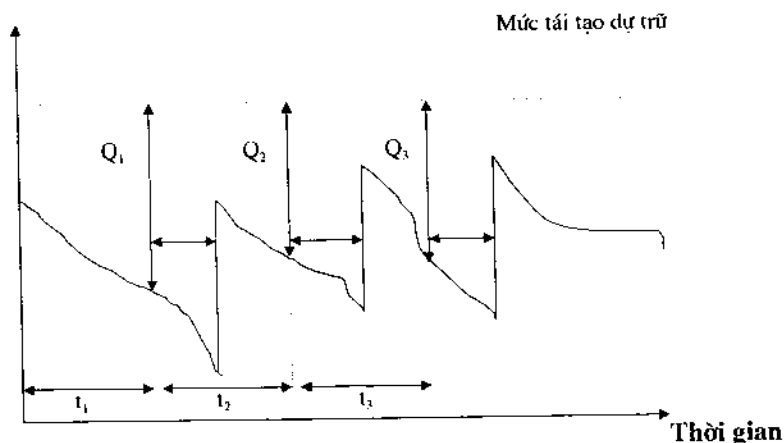
Điểm đặt hàng (ROP) = Yêu cầu TB trong thời gian giao nhận + dự trữ bảo hiểm

Nhìn chung phương pháp này dễ hiểu và dễ áp dụng, tuy nhiên nó yêu cầu doanh nghiệp phải đặt hàng ngay khi đạt tới điểm đặt hàng, và điều này dẫn đến những khó khăn nhất định cho doanh nghiệp, chẳng hạn trong trường hợp nhập nhiều mặt hàng từ một nhà cung cấp mà các mặt hàng đó lại đạt tới điểm đặt hàng tại những thời điểm khác nhau thì doanh nghiệp không thể gom chúng lại trong cùng một đơn hàng, hoặc khi mà thời hạn giao hàng thường xuyên bị chậm sẽ kéo theo yêu cầu một mức dự trữ lớn ở nhà cung cấp.

b) Phương pháp hệ thống tái tạo định kỳ (fixed - period systems)

Đối với hệ thống này, ở một thời điểm cố định, người ta đánh giá mức dự trữ còn lại và đặt hàng một số lượng xác định sao cho mức dự trữ (sau khi nhận hàng) đạt được một quy mô cố định. Do vậy, số lượng đặt hàng thường bằng lượng nguyên vật liệu đã tiêu thụ trong khoảng thời gian từ lần đặt hàng trước.

Dự trữ



Hình 3.7. Sơ đồ hệ thống tái tạo dự trữ định kỳ

Hệ thống này nhằm kiểm tra qui mô kho theo những khoảng thời gian đều đặn và đặt hàng bằng lượng nguyên vật liệu đã tiêu thụ trong kỳ.

$$\text{Số lượng đặt hàng (Q)} = \text{Mức tái tạo dự trữ} - \text{Mức tồn kho}$$

(Mức tái tạo dự trữ = Nhu cầu TB trong kỳ và thời gian giao nhận + Dự trữ bảo hiểm).

Khi mức tái tạo dự trữ được ấn định ở mức cao, mức dự trữ trung bình sẽ cao và chi phí lưu kho sẽ lớn, ngược lại nếu mức dự trữ tái tạo quá thấp thì mức dự trữ trung bình sẽ thấp, tiết kiệm được chi phí lưu kho nhưng sẽ làm tăng rủi ro thiếu hụt nguyên vật liệu.

Theo hệ thống này, doanh nghiệp có khả năng gom các mặt hàng do cùng một nhà cung cấp và qua đó giảm chi phí quản lý, chi phí đặt hàng, vận chuyển và giao nhận. Tuy nhiên, hệ thống này sẽ không đáp ứng được nhu cầu của sản xuất khi trong một chu kỳ tái tạo có sự biến động lớn về yêu cầu nguyên vật liệu.

c) *Mô hình xác định số lượng đặt hàng tối ưu (mô hình Wilson)*

Trong hai hệ thống trên, việc xác định số lượng đặt hàng mới chỉ tính đến việc thoả mãn nhu cầu vật lý của sản xuất mà chưa tính đến các ràng buộc tài chính, vì việc lưu kho tất sẽ dẫn đến các chi phí có liên quan, do vậy, để đáp ứng tốt nhất mục đích của kế hoạch dự trữ, doanh nghiệp phải xác định quy mô kinh tế cho mỗi lần đơn hàng (theo mô hình Wilson).

Việc cung ứng và duy trì một mức dự trữ nguyên vật liệu sẽ kéo theo hai loại chi phí cơ bản là chi phí đặt hàng và chi phí lưu kho.

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot S}{H}}$$

Chi phí đơn hàng là toàn bộ các chi phí liên quan tới mỗi lần đặt hàng, trong đó có thể bao gồm các chi phí giao dịch, ký kết đơn hàng, gửi đơn hàng và theo dõi đơn hàng.

Trong một số trường hợp, chi phí vận chuyển cũng được xem như chi phí đơn hàng. Đối với mỗi đơn hàng, các khoản chi phí này nói chung không có sự biến động lớn và do đó chúng ta có thể coi như là một loại chi phí cố định không phụ thuộc vào khối lượng của mỗi đơn hàng. Tuy nhiên, những chi phí này lại tăng tỷ lệ với số lần đặt hàng, và do vậy doanh nghiệp sẽ tiết kiệm được chi phí này khi đặt hàng với số ít lần và với khối lượng lớn.

Chi phí lưu kho bao gồm các chi phí bảo quản và chi phí tài chính (lãi ngân hàng chẳng hạn) cho phần vốn lưu động bị đọng cùng với giá trị nguyên vật liệu lưu kho. Những chi phí này tăng tỷ lệ thuận với khối lượng đặt hàng và dự trữ, do vậy, để tiết kiệm chi phí doanh nghiệp nên đặt hàng làm nhiều lần với khối lượng nhỏ.

Như vậy chúng ta thấy, để thực hiện mục tiêu tiết kiệm chi phí thì rõ ràng doanh nghiệp phải tìm ra **số lượng đặt hàng (và dự trữ) tối ưu** thoả hiệp mâu thuẫn này. Phương pháp Wilson cho phép doanh nghiệp sử dụng các phép tính tối ưu để tìm ra khối lượng đặt hàng tương ứng với tổng chi phí cung ứng và dự trữ nhỏ nhất.

Theo phương pháp này, nếu ta gọi:

TC là tổng chi phí cung ứng và dự trữ

D là mức yêu cầu trong một thời kỳ (1 năm)

Q là số lượng mỗi lần đặt hàng

S là chi phí đặt hàng

H là chi phí lưu kho trung bình cho một đơn vị nguyên vật liệu (trong một năm).

Chúng ta sẽ có:

(1) Tổng chi phí đặt hàng = chi phí cho một lần đặt hàng (**S**) x số lần đặt hàng (**D/Q**).

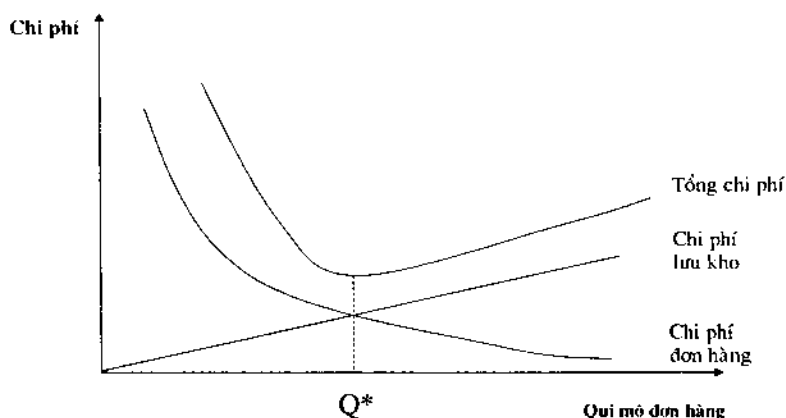
(2) Tổng chi phí lưu kho = chi phí lưu kho TB (**H**) x khối lượng lưu kho TB (**Q/2**)

(3) Tổng chi phí cung ứng và dự trữ = Tổng chi phí đặt hàng + Tổng chi phí lưu kho.

$$TC = H \cdot \frac{Q}{2} + \frac{S \cdot D}{Q}$$

Chúng ta thấy rõ ở đây tổng chi phí biến động theo hai chiều khác nhau phụ thuộc và khối lượng đặt hàng, khi khối lượng đặt hàng biến động, chi phí này tăng thì chi phí kia lại giảm xuống. Vấn đề ở đây là xác định số lượng đặt hàng **Q*** sao cho tổng chi phí là tối thiểu. Để tìm **Q***, chúng ta lấy đạo hàm của **TC** và làm cho nó triệt tiêu, chúng ta sẽ tính được giá trị của **Q***:

Mô hình của Wilson cũng có thể được thể hiện thông qua đồ thị sau đây:



Hình 3.8. Mô hình xác định khối lượng đặt hàng tối ưu (Wilson)

Ví dụ: Xác định khối lượng đặt hàng tối ưu theo phương pháp Wilson

Levis Ltd. là một doanh nghiệp chuyên sản xuất sơn và bột bả tường cao cấp, mong muốn giảm thiểu các chi phí cung ứng và dự trữ bột hoá chất nguyên liệu bằng cách xác định khối lượng nguyên liệu bột tối ưu cho mỗi lần đặt hàng. Nhu cầu sử dụng nguyên liệu bột hàng năm là 1 000 tấn, chi phí cho mỗi đơn hàng là 100 \$ và chi phí lưu kho trung bình là 5 \$/tấn/năm.

Chúng ta tính được:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 \times 1000 \times 100}{5}} = 200$$

Có nghĩa là doanh nghiệp sẽ lên kế hoạch đặt hàng 5 lần trong năm, mỗi lần cách nhau trung bình 2,4 tháng và khối lượng mỗi lần đặt hàng là 200 tấn bột nguyên liệu.

TÓM TẮT CHƯƠNG

1. Sản xuất và dự trữ là những chức năng truyền thống của doanh nghiệp, nó giữ vai trò quan trọng trong việc tạo ra của cải vật chất cho xã hội, thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng và là nguồn gốc của lợi nhuận cho chủ doanh nghiệp. Mặt khác, đây cũng là những hoạt động tạo ra nhiều việc làm nhất cho xã hội. Việc xem xét, phân loại hoạt động sản xuất theo các góc độ khác nhau sẽ giúp cho nhà quản lý nhìn nhận rõ hơn về cách thức tổ chức hoạt động của doanh nghiệp, và đặc biệt là nhận biết được những khó khăn và thuận lợi đối với doanh nghiệp trong việc áp dụng các công cụ kế hoạch và quản lý sản xuất.

2. Để có thể hoạch định các lĩnh vực của sản xuất, hoạch định năng lực sản xuất là một nội dung quan trọng, và có tác động lâu dài đến khả năng thoả mãn các mục tiêu của kế hoạch tiêu thụ sản phẩm.

3. Lập kế hoạch sản xuất cho các thời kỳ ngắn hạn (hàng năm) được bắt đầu bằng việc xây dựng một kế hoạch sản xuất tổng thể (aggregate production plan), xác định khối lượng và thời gian sản xuất cho tương lai gần, bằng các phương pháp đồ thị hoặc phương pháp toán học.

4. Từ kế hoạch tổng thể, doanh nghiệp sẽ xây dựng kế hoạch chỉ đạo sản xuất nhằm cụ thể hoá kế hoạch sản xuất tổng thể thành các chương trình sản xuất tương ứng, thích hợp với khả năng sản xuất của các đơn vị và tuân thủ các chính sách của doanh nghiệp.

5. Dựa vào kế hoạch chỉ đạo sản xuất là cơ sở cho phép doanh nghiệp xác định các nhu cầu sản xuất (độc lập và phụ thuộc), cho phép xác định các yêu cầu cụ thể về nguyên vật liệu, về các sản phẩm trung gian (dở dang), và cả yêu cầu về sử dụng máy móc thiết bị và nhân công, trên cơ sở kết cấu kỹ thuật của sản phẩm, phương pháp sản xuất cũng như thời hạn sản xuất.

6. Kế hoạch tiến độ sản xuất sẽ cho phép doanh nghiệp tiến hành điều độ việc sử dụng các nguồn lực sản xuất trong ngắn hạn của mình, cho phép thoả mãn các nhu cầu về sản phẩm cũng như các ràng buộc về sản xuất.

7. Dự trữ là một hoạt động, vốn rất gắn kết với hoạt động sản xuất, có mục đích là đảm bảo sẵn sàng nguồn lực đầu vào cho sản xuất và nguồn cung sản phẩm cho kế hoạch bán hàng. Do vậy, hoạt động dự trữ liên quan cả đến nguyên vật liệu, bán thành phẩm (đầu vào) và đến sản phẩm cuối cùng, hàng hoá chờ tiêu thụ (đầu ra). Tuy nhiên, do hoạt động dự trữ liên quan đến nhiều yếu tố chi phí, nên doanh nghiệp cần chủ động xây dựng các kế hoạch dự trữ sản phẩm, dự trữ và cung ứng nguyên vật liệu sao cho vừa đảm bảo ràng buộc vừa sẵn sàng thoả mãn

các yêu cầu của sản xuất và bán hàng, trong chừng mực tiết kiệm tối đa chi phí, thông qua các phương pháp lập kế hoạch dự trữ như điểm đặt hàng, tái tạo định kỳ hay mô hình xác định khối lượng dự trữ tối ưu có tên gọi mô hình Wilson.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Các loại hình tổ chức sản xuất khác nhau có ảnh hưởng như thế nào đến việc lựa chọn các phương pháp và công cụ lập kế hoạch ?

2. Theo bạn, kế hoạch có làm giảm đi hiệu quả của hoạt động quản lý sản xuất trong điều kiện nền kinh tế thị trường hay không ?

3. Kế hoạch sản xuất tổng thể được lập dựa trên cơ sở những thông tin nào, trình bày nội dung của kế hoạch sản xuất tổng thể ?

4. Kế hoạch chỉ đạo sản xuất có vai trò như thế nào đối với người điều hành sản xuất, những thông tin nào từ kế hoạch chỉ đạo sản xuất được coi là không thể thiếu đối với một giám đốc phụ trách sản xuất của doanh nghiệp ?

5. Nhu cầu độc lập và nhu cầu phụ thuộc giống và khác nhau ở điểm nào, làm thế nào để tính toán các nhu cầu phụ thuộc từ một kế hoạch bán hàng hoặc từ một đơn hàng độc lập ?

6. Kế hoạch tiến độ sản xuất có vai trò gì trong hoạt động điều hành sản xuất, liệu một quản đốc phân xưởng có thể thực hiện tốt trách nhiệm của mình mà không có kế hoạch tiến độ sản xuất ?

7. Dự trữ (sản phẩm và nguyên vật liệu) đồng nghĩa với việc doanh nghiệp phải tốn kém những khoản chi phí không nhỏ (cho việc bảo quản và chi phí vốn), vậy nên chẳng doanh nghiệp không cần phải dự trữ ?

8. Trình bày các vấn đề cơ bản của quản lý dự trữ nguyên vật liệu, có những phương pháp nào cho phép doanh nghiệp giảm thiểu các chi phí liên quan đến cung ứng và dự trữ nguyên vật liệu ?

CHƯƠNG IV

KẾ HOẠCH NHÂN SỰ

I. KHÁI QUÁT VỀ HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP

1. Khái quát về chức năng quản lý nhân sự

Quản lý nhân sự là một trong những chức năng cơ bản của quá trình quản lý doanh nghiệp, bởi quản lý con người là quản lý một trong những yếu tố quan trọng nhất của doanh nghiệp, không thể thiếu đối với mọi loại hình doanh nghiệp.

Quản lý nhân sự bao gồm tất cả các quyết định và hoạt động quản lý có ảnh hưởng tới mối quan hệ giữa doanh nghiệp và đội ngũ nhân viên. Mục tiêu hàng đầu của quản lý nhân sự là giúp doanh nghiệp đảm bảo một số lượng thích hợp những người lao động với mức trình độ và kỹ năng phù hợp vào đúng vị trí và đúng thời điểm, nhằm hoàn thành các mục tiêu của mình.

Vì thế, có thể nói quản lý nhân sự là một công việc hết sức khó khăn và phức tạp, bởi vì nó động chạm đến những

con người cụ thể, với những hoàn cảnh và nguyện vọng, sở thích, cảm xúc, văn hoá và cách ứng xử riêng biệt.

Chức năng quản lý nhân sự liên quan đến các mảng công việc:

- **Kế hoạch hoá nhân sự:** Là quá trình phân tích liên tục yêu cầu nhân sự của doanh nghiệp nhằm mục đích đáp ứng các mục tiêu của doanh nghiệp. Công tác tuyển dụng nhân viên chính là để đáp ứng các nhu cầu mà lực lượng hiện tại không thể đáp ứng được.

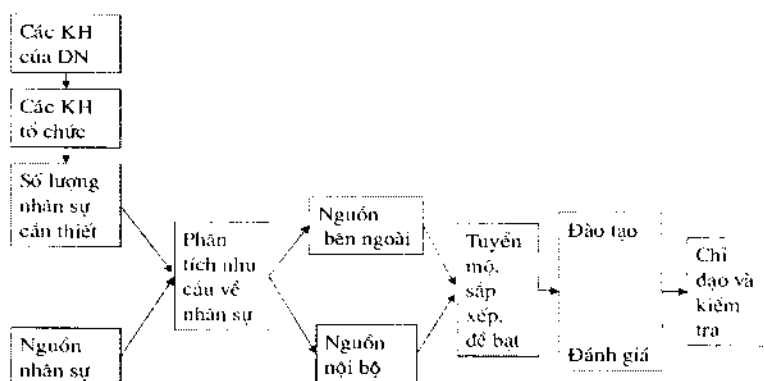
- **Đào tạo và phát triển:** Đây là quá trình liên tục đánh giá và phát triển kỹ năng và kiến thức của nhân viên để đáp ứng các nhu cầu hiện tại và tương lai của công ty.

- **Duy trì và quản lý:** Chất lượng công việc, tinh thần và không khí làm việc đóng vai trò quan trọng trong việc quyết định ở lại của mỗi nhân viên. Môi trường làm việc tích cực được tạo ra thông qua thực tiễn quản lý công bằng và nhất quán và sự quan tâm đến các nhu cầu của nhân viên.

- **Hệ thống thông tin:** Công tác quản lý nguồn nhân lực còn chịu trách nhiệm về mối quan hệ giữa các nhân viên, các tiêu chuẩn về công việc và việc quản lý các dịch vụ và lợi ích mà công ty đem lại cho nhân viên. Các công tác quản lý nhân lực giữ một vai trò rất quan trọng trong việc duy trì hệ thống thông tin cập nhật về nguồn nhân lực và hồ sơ của nhân viên.

Để thực hiện tốt các mảng hoạt động của mình, quản lý nhân sự cần có một cách nhìn tổng thể mang tính hệ thống, liên quan đến nhiều khía cạnh và nhiều yếu tố khác nhau, bên trong doanh nghiệp cũng như bên ngoài doanh nghiệp, trong ngắn hạn cũng như trong dài hạn. Một trong những cách tiếp cận truyền thống được gọi là cách tiếp cận hệ thống trong quản lý nhân sự.

MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI



Hình 4.1. Sơ đồ tiếp cận hệ thống về quản lý nhân sự⁽⁶⁾

2. Vai trò của kế hoạch nhân sự

Một trong những hoạt động chủ yếu của quản trị nhân sự là lập kế hoạch nhân sự và là một phần không thể thiếu của kế hoạch kinh doanh tổng thể của doanh nghiệp.

⁽⁶⁾ Phạm Đức Thành và Mai Quốc Chánh (chủ biên); Giáo trình Kinh tế lao động, NXB Giáo dục, 1998

Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về kế hoạch hoá nhân sự. Tuy nhiên, tất cả đều có điểm chung đó là việc phân tích nhu cầu nhân sự trong tương lai và đề ra các kế hoạch cụ thể để thoả mãn nhu cầu đó.

Theo Shimon L. Dolan và Randall S. Schuler: kế hoạch hoá nhân sự là quá trình triển khai và thực hiện các kế hoạch, các chương trình nhằm đảm bảo rằng doanh nghiệp sẽ có đúng về số lượng người được bố trí đúng nơi, đúng lúc và đúng chỗ.

Còn theo R. Wayne Mondy và Robert M. Noe: kế hoạch hoá nhân sự là một tiến trình duyệt lại một cách có hệ thống những yêu cầu về nhân lực để đảm bảo rằng doanh nghiệp sẽ có đúng người có đầy đủ các kỹ năng theo đúng yêu cầu.

Nói tóm lại, kế hoạch nhân sự cho phép các nhà quản lý và bộ phận nhân sự dự báo các nhu cầu tương lai về nhân sự của doanh nghiệp và khả năng cung ứng lao động. Nếu doanh nghiệp không thoả mãn được nhu cầu nhân sự về số lượng và loại lao động, rất có thể các mục tiêu chiến lược và tác nghiệp sẽ không được thực hiện.

Kinh nghiệm cho thấy rằng, việc thiết kế tốt kế hoạch nhân sự là một trong những yếu tố cơ bản cho việc thực hiện thành công chiến lược của doanh nghiệp. Chẳng hạn, đối với các tập đoàn theo chiến lược quốc tế, sự thành công hay thất bại của họ phụ thuộc nhiều vào năng lực của đội ngũ kỹ

thuật viên và nhân viên, có hiểu biết văn hoá, ngôn ngữ, v.v...

Không có cách tiếp cận duy nhất về kế hoạch nhân sự đối với doanh nghiệp. Tuy nhiên lập kế hoạch nhân sự trong doanh nghiệp thường hướng vào trả lời các câu hỏi sau đây:

- Chúng ta cần những con người như thế nào và với số lượng là bao nhiêu?
- Khi nào chúng ta cần họ?
- Chúng ta đã sẵn có những người thích hợp chưa? và liệu họ đã có sẵn những kiến thức chuyên môn, kỹ năng cần thiết hay không?

Khi đã có những thông tin trên, doanh nghiệp sẽ làm gì tiếp theo: sẽ lựa chọn từ những nhân viên trong nội bộ doanh nghiệp hay tuyển mộ từ thị trường lao động?

Việc lập kế hoạch nhân sự được dựa trên cơ sở các kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp (kế hoạch chiến lược, kế hoạch marketing, kế hoạch sản xuất, v.v...), dự báo nhu cầu nhân sự trong tương lai và khả năng cung ứng nhân sự (bao gồm cả khả năng cung ứng nội bộ và bên ngoài).

Kế hoạch nhân sự đóng một vai trò quan trọng cho việc thực hiện các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp và được thể hiện:

- Thứ nhất: Kế hoạch nhân sự là yếu tố cơ bản giúp cho tổ chức thực hiện thắng lợi các mục tiêu và nhiệm vụ của mình.

- Thứ hai: Kế hoạch nhân sự là cơ sở để xây dựng một cách hợp lý các chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Đây là một hướng phát triển lâu dài của doanh nghiệp, nhằm đáp ứng mọi nhu cầu về lao động để đối phó với bất kỳ sự thay đổi nào của, khoa học kỹ thuật hay sự thay đổi trong kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Thứ ba: Quá trình kế hoạch hoá nhân sự giúp doanh nghiệp nắm bắt được thực chất đội ngũ lao động trong doanh nghiệp, trình độ học vấn, chuyên môn, các tiềm năng cần được khai thác để có thể nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Nhu cầu sử dụng lao động có sự khác nhau lớn về kỹ năng, kiến thức, giới tính, trình độ chuyên môn và phụ thuộc vào mức tiên công lao động. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác như vốn, công nghệ... không phải lúc nào cũng sử dụng ngay được, do vậy cần phải có kế hoạch hiện tại cũng như trong tương lai về nguồn nhân lực để có đủ lao động có đúng trình độ chuyên môn để thoả mãn các nhu cầu đó.

- Thứ tư: Kế hoạch nhân sự sẽ giúp doanh nghiệp dự kiến được số người bổ sung do yêu cầu của việc mở rộng sản xuất kinh doanh và số lượng cần được thay thế do các vấn đề xã hội để đảm bảo cho quá trình sản xuất được diễn ra liên tục.

- Thứ năm: Kế hoạch nhân sự giúp doanh nghiệp bố trí và sắp xếp, sử dụng nguồn nhân lực một cách hợp lý, cũng như xác định được số tiên công để trả cho người lao động.

- Thứ sáu: Kế hoạch nhân sự giúp doanh nghiệp tìm kiếm được các tài năng từ thị trường lao động và phát triển tài năng trong doanh nghiệp để thoả mãn những nhu cầu về nhân sự trong tương lai.

- Cuối cùng - Kế hoạch nhân sự là cơ sở cho việc thiết lập một hệ thống thông tin về nguồn nhân lực để trợ giúp cho hoạt động quản lý nguồn nhân lực, cũng như hoạt động sản xuất kinh doanh.

3. Quy trình kế hoạch hoá nhân sự trong doanh nghiệp

Quy trình kế hoạch hoá nhân sự bao gồm các bước sau:

Thứ nhất: Phân tích môi trường bên ngoài và hoạt động của doanh nghiệp để từ đó dự báo được nhu cầu sử dụng nhân sự. Sau khi đã có mục đích và các chỉ tiêu kinh doanh, doanh nghiệp cần phải xác định được nguồn nhân lực cần thiết cho việc thực hiện các nhiệm vụ và mục tiêu chiến lược. Dự báo nhân sự sẽ cho doanh nghiệp biết họ cần những loại kỹ năng gì, với số lượng là bao nhiêu và thời gian cần có những người với những kỹ năng đó.

Thứ hai: Phân tích tình hình nhân sự hiện tại để dự đoán cung về, nhân sự nhằm thoả mãn các nhu cầu đã xác định.

Để thực hiện được điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải lập bản kiểm kê cập nhật thường xuyên về nguồn nhân lực, giúp doanh nghiệp nắm rõ được doanh nghiệp

đã có những kỹ năng và chuyên môn gì, ai có những kỹ năng và chuyên môn đó. Đây là một nội dung quan trọng trong kế hoạch hoá nhân sự. Bản kiểm kê này được cập nhật thường xuyên thông qua một quá trình được gọi là phân tích nguồn nhân lực nhằm theo dõi việc đào tạo, tích lũy kinh nghiệm của các nhân viên trong thời gian làm việc tại doanh nghiệp.

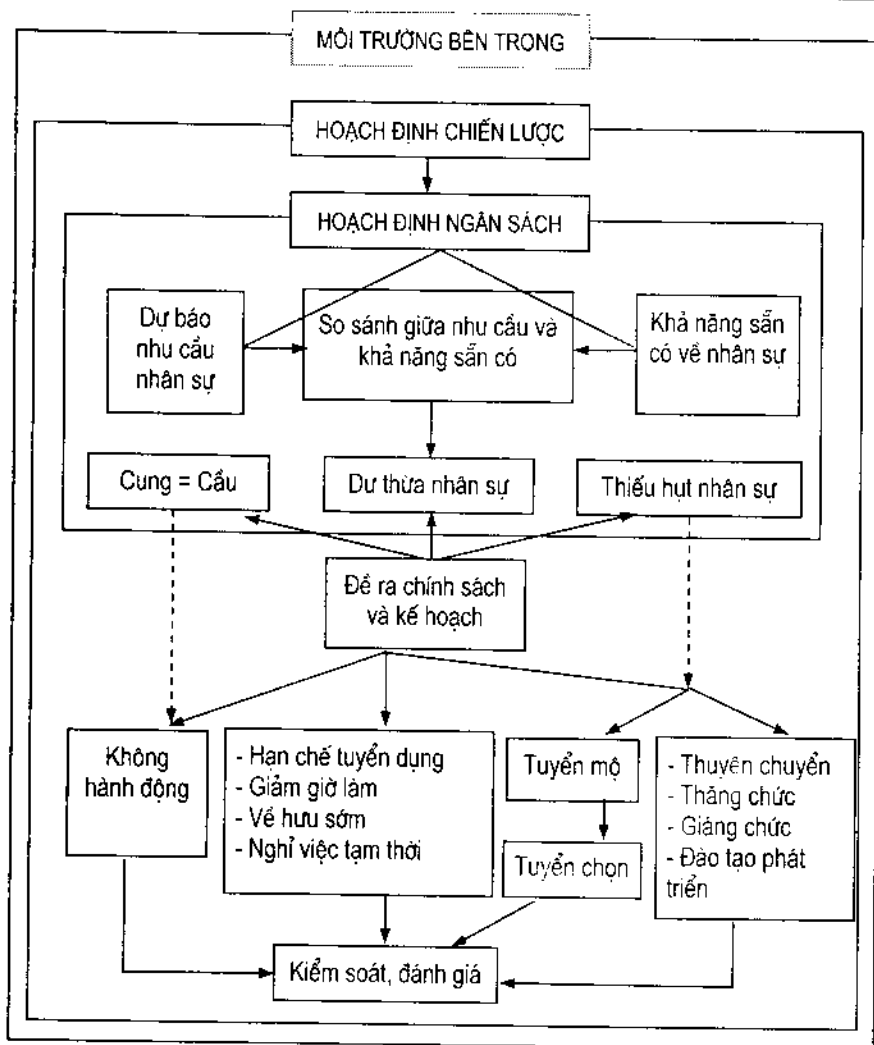
Thứ ba: Phân tích những mất cân đối về nhân sự, bằng cách so sánh dự báo nhu cầu về nhân sự với nguồn nhân sự hiện có. Thông qua việc so sánh này doanh nghiệp có thể xác định được đội ngũ nhân viên hiện tại đáp ứng nhu cầu được đến đâu, khâu nào cần có sự đào tạo và ở đâu đội ngũ nhân lực hiện tại không đáp ứng được nhu cầu. Đây là cơ sở cho bước thứ tư và thứ năm.

Thứ tư: Lập kế hoạch điều chỉnh nội bộ thông qua các kế hoạch đề bạt, sơ đồ chuyển chuyển...

Thứ năm: Lập kế hoạch điều chỉnh bên ngoài thông qua việc tuyển dụng hoặc thuê thêm lao động ngoài giờ...

Cuối cùng: Kiểm tra và đánh giá. Đây là một trong những chức năng quan trọng của quản trị nói chung và quản trị nhân sự nói riêng. Trong từng giai đoạn nhà quản trị phải thường xuyên kiểm tra và đánh giá xem các kế hoạch, các chương trình có phù hợp với mục tiêu đã đề ra hay không, để từ đó có những điều chỉnh cần thiết.

GIÁO TRÌNH KẾ HOẠCH KINH DOANH



Hình 4.2: Quy trình lập kế hoạch nhân lực nhân sự⁷

⁽⁷⁾ Nguyễn Thanh Hội; Quản trị nhân sự, NXB Thống kê, 1999

II. DỰ BÁO NHU CẦU VỀ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP

Việc dự báo nhu cầu nhân sự trong tương lai đóng vai trò hết sức to lớn cho việc thực hiện các mục tiêu chiến lược, đây là cơ sở để xác định các nguồn cung cấp nhân sự nhằm thoả mãn nhu cầu nhân sự trong tương lai. Thách thức đầu tiên đối với kế hoạch nhân sự là xác định nhu cầu này và do vậy chúng ta cần nghiên cứu một cách ngắn gọn các phương pháp dự báo nhu cầu. Trước hết, để có thể dự báo nhu cầu về nhân sự, chúng ta quan tâm đến các yếu tố có thể tác động tới nhu cầu về nhân sự đối với doanh nghiệp trong một thời kỳ nhất định.

1. Các nhân tố tác động đến nhu cầu về nhân sự

Xác định nhu cầu về nhân sự là phần trọng tâm trong kế hoạch nhân sự của doanh nghiệp, do vậy doanh nghiệp cần xem xét và xác định rõ các yếu tố tạo nên nhu cầu nhân sự trong tương lai. Các nhân tố tạo ra nhu cầu về nhân sự rất đa dạng, thông thường người ta phân các nhân tố này thành hai nhóm chính: yếu tố bên ngoài và các yếu tố bên trong doanh nghiệp.

1.1. Các yếu tố bên ngoài

Có nhiều yếu tố thuộc môi trường bên ngoài có thể tác động đến nhu cầu nhân sự của doanh nghiệp, tuy nhiên, đôi khi những yếu tố này là lại rất khó dự đoán trước. Việc phân

tích các yếu tố này rất quan trọng nhằm giúp doanh nghiệp dự báo được nhu cầu nhân sự trong tương lai. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài bao gồm: các nhân tố kinh tế; chính trị và pháp luật; văn hoá - xã hội, công nghệ; cạnh tranh...

Các yếu tố kinh tế vĩ mô thường có nhiều ảnh hưởng đến sự hoạt động của doanh nghiệp nhưng lại rất khó ước lượng, chẳng hạn như: chu kỳ kinh doanh, xu hướng tăng trưởng nền kinh tế, lãi suất, lạm phát...

Chẳng hạn, khi chu kỳ nền kinh tế đi lên, các doanh nghiệp có nhiều cơ hội để mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh. Điều này làm cho nhu cầu các yếu tố đầu vào tăng, trong đó bao gồm cả nhu cầu về nhân sự. Ngược lại, trong thời kỳ suy thoái hoạt động sản xuất kinh doanh đình trệ, các doanh nghiệp một mặt vẫn phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề, mặt khác phải giảm chi phí trong đó có chi phí lao động. Nhìn chung, trong giai đoạn suy thoái kinh tế nhu cầu về nhân sự giảm, trong nhiều trường hợp các doanh nghiệp không có nhu cầu tuyển dụng lao động mới, thậm chí còn phải sa thải lao động.

Các doanh nghiệp hoạt động phải tuân thủ pháp luật của Nhà nước về thuế, lao động, cạnh tranh, giá, bảo hiểm. Những thay đổi của các yếu tố này có thể tạo ra nhu cầu về nhân sự đối với doanh nghiệp này, nhưng có thể làm cho nhu

cầu về nhân sự ở các doanh nghiệp khác giảm. Việc phân tích các nhân tố thuộc môi trường chính trị và pháp luật có vai trò rất quan trọng đối với quá trình dự báo nhu cầu nhân sự của các doanh nghiệp.

Các yếu tố chính trị và pháp luật ngày càng đóng vai trò to lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Tác động của các yếu tố này dễ dự đoán hơn, nhưng mức độ ảnh hưởng của chúng lại ít khi thật rõ ràng. Chẳng hạn một sự thay đổi nào đó trong Bộ luật Hình sự có thể không có tác động trực tiếp gì đến doanh nghiệp, tuy vậy một sự thay đổi trong Bộ luật Lao động (độ tuổi lao động) hoặc trong chính sách xã hội (chế độ thai sản, chế độ trợ cấp) chắc chắn sẽ có tác động rất nhiều đến nhu cầu lao động của doanh nghiệp.

Các nhân tố về văn hoá xã hội cũng là một trong các yếu tố tác động đến nhu cầu nhân sự trong doanh nghiệp. Các yếu tố văn hoá - xã hội có tác động đến nhu cầu nhân sự như: phong cách sống, các giá trị xã hội, thái độ, lối sống, những xu hướng nhân chủng học hay những sở thích vui chơi giải trí, chuẩn mực đạo đức. Ví dụ: sự thay đổi thái độ làm việc và nghỉ ngơi có thể tác động đến nhu cầu nhân sự. Khi nền kinh tế càng phát triển, người lao động đòi hỏi được làm 5 ngày trong một tuần, được nghỉ hè lâu hơn...làm cho nhu cầu về nhân sự gia tăng.

Sự thay đổi của công nghệ rất khó dự đoán và đánh giá, thế nhưng nó lại có tác động rất lớn đến chiến lược của doanh nghiệp và đến nhu cầu nhân sự. Ví dụ, sự ra đời của máy tính đã làm cho hàng loạt lao động thất nghiệp, thế nhưng cũng chính sự phát triển công nghệ này lại tạo ra hàng triệu chỗ làm cho mỗi quốc gia. Thậm chí ngay trong doanh nghiệp, công nghệ làm giảm nhu cầu lao động ở bộ phận này nhưng lại là tăng nhu cầu ở bộ phận khác. Việc lựa chọn công nghệ sản xuất tác động rất lớn đến nhu cầu nhân sự. Nếu như doanh nghiệp lựa chọn công nghệ hiện đại sẽ làm cho nhu cầu lao động phổ thông giảm, nhưng có thể làm tăng nhu cầu lao động có trình độ, kỹ năng, tay nghề và chuyên môn cao. Ngược lại, nếu doanh nghiệp lựa chọn công nghệ lao động thay thế cho vốn thì nhu cầu lao động phổ thông tăng.

Sự tiến bộ khoa học kỹ thuật là yếu tố khách quan ảnh hưởng mạnh mẽ đến nguồn nhân lực, cho phép các doanh nghiệp lựa chọn chính sách sử dụng nhiều hay ít lao động, từ đó ảnh hưởng tới qui mô, chất lượng và cơ cấu lao động, ảnh hưởng đến những đòi hỏi về mặt vật chất của nguồn nhân lực.

Việc tìm kiếm lợi thế cạnh tranh (nhất là về chi phí) đã buộc nhiều doanh nghiệp phải tìm cách giảm tối đa nhân sự của mình trong các công đoạn nhằm giảm chi phí nhân công.

Ngày nay, xu hướng toàn cầu hoá đã tạo ra nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp mở rộng thị trường, từ đó mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh. Việc mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh làm cho nhu cầu nhân sự tăng cao. Tuy nhiên, trong môi trường cạnh tranh toàn cầu các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển phải có được một đội ngũ nhân lực với tay nghề, trình độ chuyên môn cao, có khả năng thích ứng được với môi trường cạnh tranh luôn biến đổi.

1.2. Các yếu tố thuộc nội bộ doanh nghiệp

Chiến lược kinh doanh xác định mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp (tăng trưởng, thị phần, sản phẩm mới, v.v...), và các mục tiêu này lại ảnh hưởng trực tiếp tới số lượng và cơ cấu lao động cần thiết trong tương lai. Các mục tiêu của doanh nghiệp là các yếu tố thuộc môi trường bên trong có tác động rất lớn đến nhu cầu nhân sự. Các kế hoạch của doanh nghiệp chính là cơ sở để xác định nhu cầu nhân sự. Để thực hiện được các kế hoạch, doanh nghiệp cần phải phân bổ các nguồn nhân lực, muốn phân bổ được trước hết doanh nghiệp phải đảm bảo nguồn nhân lực. Do đó chính các chiến lược và các kế hoạch là nguyên nhân tạo ra nhu cầu sử dụng nhân sự đối với doanh nghiệp.

Khi doanh nghiệp lập kế hoạch chiến lược cần phải xem xét tất cả các nguồn lực, bao gồm cả nguồn nhân lực. Người phụ trách quản lý nguồn nhân lực cộng tác chặt chẽ

với các nhà quản lý khác, đưa ra các ưu tiên chiến lược đối với các vấn đề về lực lượng lao động, thông báo và thảo luận với họ về những phương thức quản lý và nhu cầu về nhân sự của họ.

Ngân sách là nguồn cung cấp tài chính cho mọi hoạt động của doanh nghiệp. Trong ngắn hạn, các nhà lập kế hoạch phải tìm cách sao cho kế hoạch chiến lược hoạt động trong khuôn khổ ngân sách cho phép. Ngân sách tăng hay giảm đều có tác động trực tiếp đến nhu cầu nhân sự.

Dự báo bán hàng và dự báo sản xuất cũng có tác động lớn đến nhu cầu sử dụng nhân sự của doanh nghiệp. Tuy các dự báo này ít chính xác hơn ngân sách nhưng chúng lại có thể cho doanh nghiệp biến một cách nhanh chóng về nhu cầu nhân sự trong ngắn hạn. Chẳng hạn, khi dự báo nhu cầu đối với sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp gia tăng, các doanh nghiệp sẽ phải tăng quy mô sản xuất để thoả mãn nhu cầu. Việc gia tăng quy mô sản xuất sẽ kéo theo nhu cầu nhân sự tăng.

Nhu cầu về nhân sự cũng thay đổi khi có sự biến động về nhân sự của chính doanh nghiệp bởi các nguyên nhân khác nhau như: đề bạt, về hưu, hết hợp đồng, chết, sa thải, v.v.... Ví dụ: khi một doanh nghiệp đề bạt cán bộ của mình lên một bậc cao hơn, điều này sẽ tạo ra nhu cầu về nhân sự cho vị trí đó.

<i>Các nhân tố bên ngoài</i>	<i>Các nhân tố bên trong doanh nghiệp</i>	<i>Sự biến động nhân sự của doanh nghiệp</i>
Yếu tố kinh tế	Chiến lược	Về hưu
Yếu tố XH-CT-LP	Ngân sách	Hết hợp đồng
Yếu tố công nghệ	Dự báo bán hàng và SX	Chết
Yếu tố cạnh tranh		Sa thải

Hình 4.3. Các nhân tố tác động đến nhu cầu nhân sự

2. Dự báo nhu cầu về nhân sự

Dự báo nhân sự có mục đích chính là tính toán nhu cầu nhân sự của doanh nghiệp trong tương lai nhằm đáp ứng nguồn nhân sự cho việc thực hiện các mục tiêu và các kế hoạch của doanh nghiệp. Các phương pháp và kỹ thuật dự báo nhu cầu nhân sự rất đa dạng, ở đây chúng ta chỉ nghiên cứu một số phương pháp dự báo nhu cầu cơ bản thường được sử dụng, bao gồm các phương pháp định lượng và các phương pháp định tính.

2.1. Phương pháp định lượng

Phương pháp dự báo xu hướng (trend projection forecasts)

Kỹ thuật dự báo xu hướng từ quá khứ có lẽ là phương pháp dự báo nhanh nhất. Cơ sở của phương pháp này dựa vào

xu hướng tuyển dụng của doanh nghiệp trong các năm trong quá khứ vào cuối kỳ mỗi năm. Mục đích là xác định xu hướng mà các nhà quản trị nhân sự nghĩ rằng có thể tiếp diễn trong tương lai. Hai phương pháp đơn giản nhất là phương pháp ngoại suy và phương pháp chỉ số.

Ngoại suy là phương pháp dựa trên xu hướng quá khứ, người ta áp dụng tỷ lệ thay đổi nhân sự trong quá khứ cho việc dự tính tương lai.

Ví dụ: nếu trong hai năm trở lại đây, trung bình mỗi tháng doanh nghiệp phải thuê thêm 20 lao động, ngoại suy theo xu hướng này có nghĩa là trong năm tới doanh nghiệp sẽ có nhu cầu thêm 240 lao động nữa.

Phương pháp chỉ số là phương pháp ước lượng nhu cầu nhân sự bằng cách áp cho sự tăng trưởng của nhu cầu nhân sự một chỉ số, chẳng hạn tỷ lệ lao động sản xuất trên doanh thu.

Ví dụ, nhà hoạch định có thể phát hiện thấy rằng, khi doanh thu tăng 1 tỷ đồng thì bộ phận sản xuất cần thêm 10 nhân viên lắp ráp.

Tuy vậy, hai phương pháp này thường chỉ được áp dụng cho ngắn hạn, vì trong dài hạn những ước lượng này có độ chính xác rất thấp. Do vậy doanh nghiệp cần đến các kỹ thuật thống kê phức tạp hơn để dự báo những thay đổi nhu cầu nhân sự.

Phương pháp phân tích tương quan

Phương pháp phân tích tương quan dựa vào mối quan hệ giữa hai biến số, trong đó một biến là nhu cầu nhân sự và một biến có thể là doanh số bán hàng, quy mô doanh nghiệp. Nếu có sự tương quan, nhà quản trị nhân sự có thể dự báo nhu cầu nhân sự dựa trên sự thay đổi của biến nhu cầu nhân sự theo quy mô hoạt động sản xuất kinh doanh.

Mặc dù các phương pháp dự báo định lượng hay được các doanh nghiệp trong và ngoài nước áp dụng để dự báo nhu cầu nhân sự, nhưng các phương pháp này vẫn còn nhiều nhược điểm. Thứ nhất, phương pháp này dựa quá nhiều vào xu hướng nhân sự và mối tương quan giữa các biến số trong quá khứ, các xu hướng và mối tương quan này có thể không phù hợp với xu hướng trong tương lai, lúc đó dự báo sẽ thiếu chính xác. Thứ hai, các phương pháp này được áp dụng từ những năm 1950, rất phổ biến đầu thập niên bảy mươi và được các doanh nghiệp có quy mô lớn sử dụng trong điều kiện môi trường kinh doanh tương đối ổn định, ngày nay khoa học kỹ thuật phát triển mạnh mẽ cùng với môi trường kinh doanh luôn biến động làm cho các dự báo thiếu chính xác.

2.2. Phương pháp chuyên gia

Phương pháp chuyên gia là phương pháp dựa trên ý kiến đánh giá của những người có hiểu biết về nhu cầu nhân

sự tương lai. Đối với các doanh nghiệp nhỏ, những người này có thể là giám đốc hoặc người phụ trách bộ phận nhân sự. còn đối với các doanh nghiệp có quy mô lớn, phương pháp đơn giản nhất là điều tra những nhà lãnh đạo của các bộ phận vì chính họ là những người hiểu biết tốt nhất về nhu cầu nhân sự của họ. Trong rất nhiều trường hợp, các doanh nghiệp có thể cần mời các chuyên gia của các công ty tư vấn để dự báo nhu cầu nhân sự.

Phương pháp chuyên gia có thể được thực hiện thông qua kỹ thuật NGT (Nominal group technique) hoặc kỹ thuật Delphi.

Kỹ thuật NGT được thực hiện thông qua một nhóm các cán bộ có liên quan đến nhân sự trong doanh nghiệp. Một loạt các vấn đề sẽ được đặt ra đối với nhóm kiểu như: nguyên nhân sẽ dẫn đến sự thay đổi nhu cầu nhân sự trong năm tới là gì ? sau đó mỗi người sẽ viết ra các câu trả lời mà họ có thể tưởng tượng ra, sau khoảng 5-10 phút, các ý tưởng này sẽ được bàn luận vòng tròn, cuối cùng cả nhóm sẽ thống nhất một số ý tưởng, các ý tưởng của nhóm sẽ được sắp xếp theo cách bỏ phiếu (3-5 ý tưởng quan trọng nhất).

Kỹ thuật Delphi là một thủ tục chính thức nhằm đạt được sự nhất trí giữa một số chuyên gia qua việc sử dụng một loạt các bảng câu hỏi hay bảng phỏng vấn. Các chuyên gia sẽ không biết ai sẽ tham gia loạt phỏng vấn này. Các bước đi như sau:

Các nhu cầu về nguồn nhân sự được đưa ra cho một nhóm chuyên gia dưới dạng bảng phỏng vấn, yêu cầu họ cho biết nhu cầu về nguồn nhân sự.

Mỗi chuyên gia điền vào mẫu và nộp lại cho Ban tổ chức.

Kết quả thu thập lại được chuyển lại cho các chuyên gia khác theo bảng phỏng vấn đã được hiệu đính lại.

Các chuyên gia sẽ điền vào bảng phỏng vấn thứ hai. Tiến trình này tiếp tục được lặp lại cho đến khi đạt được sự nhất trí.

2.3. Một số phương pháp khác

Tiếp cận ngân sách (budget & planning analysis):

Ngân sách là nguồn cung cấp tài chính cho mọi hoạt động của doanh nghiệp. Trong ngắn hạn, các nhà quản trị nhân sự tìm cách sao cho các kế hoạch hoạt động trong khuôn khổ của ngân sách cho phép. Ngân sách tăng hay giảm là dấu hiệu ảnh hưởng tới nhu cầu nhân sự trong ngắn hạn. Do vậy, việc phân tích ngân sách cho phép làm rõ các ràng buộc tài chính liên quan đến khả năng tăng hay giảm số lượng lao động, kết hợp thông tin này với việc dự tính thay đổi nhân sự có thể đưa ra một ước lượng nhu cầu nhân sự trong ngắn hạn.

Dự định kinh doanh mới (new venture analysis)

Các dự án kinh doanh mới là một trong những yếu tố quyết định cho sự thay đổi nhu cầu nhân sự trong doanh

ngiệp. Các dự định kinh doanh mới có thể làm phức tạp thêm quá trình kế hoạch hoá nhân sự, các dự định kinh doanh mới đòi hỏi nhà kế hoạch ước lượng nhu cầu lao động bằng cách so sánh với các doanh nghiệp hiện đang hoạt động trên lĩnh vực mà mình đang quan tâm.

Mô hình máy tính (computer models)

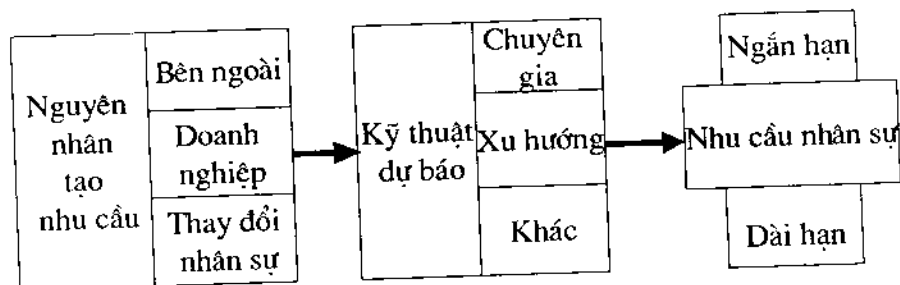
Các phương pháp phức tạp nhất là các mô hình, đó là một loạt các công thức toán học đòi hỏi sử dụng đồng thời ngoại suy, chỉ số, kết quả điều tra và ước lượng thay đổi nhân sự để tính toán nhu cầu tương lai.

Phương pháp chuyên gia	Các phương pháp định lượng	Phương pháp khác
NGT Delphi	Ngoại suy Chỉ số Phân tích tương quan	Ngân sách Dự định kinh doanh mới Mô hình máy tính

Hình 4.4. Các kỹ thuật dự báo nhu cầu nhân sự:

3. Kế hoạch về nhu cầu nhân sự

Sơ đồ sau đây cho phép chúng ta có cái nhìn tổng thể về qui trình xác định nhu cầu nhân sự đối với doanh nghiệp, sơ đồ này cho thấy các phương pháp dự báo sẽ chuyển các nguyên nhân tạo cấu thành nhu cầu nhân sự trong ngắn và dài hạn.



Hình 4.5. Sơ đồ tổng hợp các yếu tố tạo nhu cầu về nhân sự

Thông thường nhu cầu nhân sự sau khi được dự báo sẽ được thể hiện thông qua các chỉ tiêu về số lượng, loại lao động (trình độ chuyên môn, kinh nghiệm và các phẩm chất khác) và theo từng thời hạn sử dụng nhất định. Nhu cầu nhân sự ngắn hạn sẽ được đưa vào một bảng kế hoạch nhu cầu nhân sự (staffing table) như sau:

Bảng 4.1. Nhu cầu nhân sự ngắn hạn

Dùng 4.1: Nhà sản xuất XYZ

CÔNG TY TNHH XYZ															
Ngày.....															
Mã NS	Tên công việc	Bộ phận sử dụng	Thời gian dự tính sử dụng												
			Tổng	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
001	NV BH	Marketing													
002	...	...													
003	...	...													
...	...	...													

III. DỰ BÁO KHẢ NĂNG CUNG ỨNG NHÂN SỰ

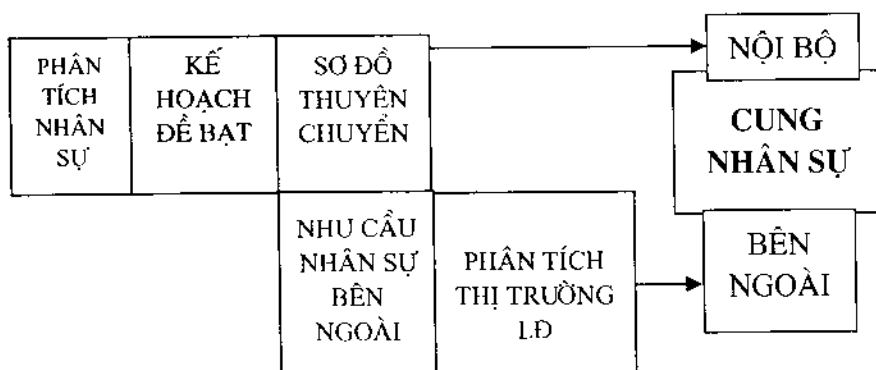
Sau khi đã tính toán nhu cầu tương lai về nhân sự, doanh nghiệp sẽ phải dự tính các nguồn cung để thoả mãn các nhu cầu trên. Có hai nguồn cung nhân sự cho doanh nghiệp: nguồn nội bộ và nguồn bên ngoài. Nguồn nội bộ bao gồm những người có mặt trong doanh nghiệp và có khả năng thăng chức, chuyển chuyển, v.v... Chẳng hạn, nhu cầu về đại diện kinh doanh có thể được thoả mãn từ các nhân viên bán hàng hiện tại của doanh nghiệp muốn chuyển từ công việc hiện tại sang công việc đại diện. Những người này tạo thành nguồn cung nội bộ. Nguồn bên ngoài bao gồm những người hiện chưa làm việc cho doanh nghiệp.

Việc dự đoán nguồn cung nhân sự cho doanh nghiệp cần phải tính đến các xu hướng biến động trong quá khứ và sự phát triển mong đợi trong tương lai, những dự đoán này sẽ cho chúng ta một bức tranh tổng thể về khả năng cung ứng nguồn nhân lực. Một trong những yếu tố quan trọng trong việc dự đoán khả năng cung ứng về lao động là xác định xem có bao nhiêu người sẽ rời khỏi doanh nghiệp trong tương lai, đồng thời để dự báo sự biến động về nhân sự (đề bạt, luân chuyển, v.v...) thì việc đánh giá tiềm năng của lực lượng lao động là cần thiết. Cũng cần

lưu ý rằng, nguồn nhân sự hiện tại và các chính sách quản lý nhân sự sẽ ảnh hưởng đến khả năng cung ứng nhân sự trong tương lai.

1. Dự báo cung nhân sự nội bộ

Việc đánh giá nguồn cung nhân sự nội bộ không chỉ đơn thuần là việc tính số lao động của doanh nghiệp. Nhà kế hoạch phải phân tích lực lượng lao động hiện tại (human resources audit) để làm rõ năng lực của mỗi cá nhân. Thông tin này sẽ cho phép nhà kế hoạch dự tính xem nhu cầu nào có thể được thoả mãn bởi nhân sự hiện tại của doanh nghiệp, điều này được thể hiện trong sơ đồ chuyển chuyển (replacement chart). Phân tích nhân sự và sơ đồ thay thế là những thông tin rất quan trọng cho việc kế hoạch hoá nhân sự, với những hiểu biết kỹ hơn về nhân viên, bộ phận nhân sự có thể lập các kế hoạch tuyển dụng, đào tạo và quy hoạch cán bộ một cách có hiệu quả hơn. Sự hiểu biết này có thể giúp đỡ bộ phận nhân sự trong việc thực hiện kế hoạch hành động của mình bằng việc xác định các ứng viên nội bộ cho các nhu cầu nhân sự của doanh nghiệp. Với tầm quan trọng nêu trên, chúng ta sẽ trình bày kỹ hơn về phân tích nhân sự và sơ đồ chuyển chuyển trong phần tới.



Hình 4.6. Sơ đồ các yếu tố tác động đến cung về nhân sự

1.1. Phân tích nhân sự (HR audit)

Phân tích nhân sự là việc nắm bắt các kỹ năng, hiểu biết và khả năng của mỗi cá nhân trong doanh nghiệp. Đối với những doanh nghiệp có quy mô nhỏ, cán bộ quản lý hầu như biết hết nhân viên. Tuy nhiên, đối với những doanh nghiệp có quy mô lớn hoặc khi qui mô của doanh nghiệp được mở rộng, việc biết rõ một nhân viên dưới quyền không phải là điều đơn giản, vì vậy các doanh nghiệp cần phải có hệ thống thông tin cho phép đánh giá nội bộ nhân sự một cách khoa học. Việc đánh giá nội bộ này thường được phân chia theo hai đối tượng: cán bộ quản lý và nhân viên. Cho dù là phân tích đối tượng nào, phân tích nhân sự sẽ cung cấp một bản liệt kê (catalogue) các kỹ năng và năng lực của mỗi cá nhân. Một bản tóm tắt dạng này cho phép người làm kế

hoạch có được sự nhận biết sâu rộng về những khả năng tiềm ẩn trong đội ngũ nhân viên của họ.

♦ **Đối với nhân viên (skills inventories):**

Thông tin về mỗi nhân viên được thu thập và lưu trữ dưới dạng bảng tóm tắt (xem bảng 4.7) được chia thành các phần bao gồm các thông tin về:

- Phần I: tên công việc, kinh nghiệm, tuổi, công việc trước đây.
- Phần II: trình độ học vấn, đào tạo chuyên nghiệp, sở thích nghề nghiệp, kỹ năng, tinh thần trách nhiệm, v.v...
- Phần III: thành tích, khả năng đề bạt, v.v....
- Phần IV: là những nhận xét được đánh giá bởi bộ phận quản lý nhân sự

Những thông tin trong phần I có thể được điền bởi phòng nhân sự từ hồ sơ nhân viên. Những thông tin trong phần II bao gồm các kỹ năng, nhiệm vụ, trách nhiệm và trình độ giáo dục của nhân viên. Từ những thông tin này, người làm kế hoạch biết nhiều hơn về tổng thể năng lực của đội ngũ nhân viên. Phòng nhân sự có thể thu thập những thông tin này qua điện thoại hoặc phỏng vấn trực tiếp, hoặc cũng có thể bằng cách gửi các câu hỏi thường kỳ đến các nhân viên thông qua thư điện tử. Mặt khác, đa số các doanh

ng nghiệp đều khuyến khích nhân viên của mình cập nhật thông tin về họ khi có những thay đổi lớn.

Tiềm năng tương lai của nhân viên được tóm tắt bởi cán bộ cấp trên trực tiếp trong phần III. Thành tích, sự sẵn sàng thăng tiến và một số khiếm khuyết của nhân viên sẽ được ghi vào phần này. Sự xác nhận của cấp trên trực tiếp cho phép đảm bảo độ chính xác của thông tin, người hiểu nhân viên của mình hơn cả các chuyên gia nhân sự.

Phần IV được xem như một sự hoàn chỉnh cuối cùng của bản tóm tắt và cập nhật những đánh giá mới nhất về nhân viên, qua đó cho phép hiểu biết rõ hơn những thành tích quá khứ của họ.

Các thông tin này hiện nay thường được sử lý bằng máy vi tính để có thể cập nhật thường xuyên và bố trí công việc phù hợp. Những doanh nghiệp lớn thường sử dụng hệ thống máy tính với những phần mềm chuyên biệt để có thể sắp xếp một cách nhanh chóng nhân viên của mình với các công việc phù hợp. Hồ sơ máy tính cũng tạo điều kiện cập nhật hàng năm các thay đổi lớn trong mỗi hồ sơ, bao gồm các kỹ năng mới, mức độ hoàn thành công việc hoặc thay đổi nhiệm vụ công việc. Nếu không cập nhật kịp thời các thông tin phân tích nhân viên có thể dẫn đến việc nhân viên bị bỏ qua khi có cơ hội công việc trong doanh nghiệp.

Hình 4.7. Mẫu phân tích nhân viên

CÔNG TY XYZ	
PHÒNG MARKETING	Ngày:
Phần I:	
1. Tên:	2. Mã số nhân viên:
3. Chức vụ:.....	4. Số năm kinh nghiệm:
5. Tuổi:.....	6. Thâm niên tại công ty:.....
7. Quá trình công tác:	
Tại công ty:	Chức vụ:Thời gian:
	Chức vụ:.....Thời gian:.....
Tại nơi khác:	Chức vụ:Thời gian:
	Chức vụ:Thời gian:
Phần II:	
8. Kỹ năng đặc biệt. (Liệt kê ra đây cả những kỹ năng của anh/chị chưa được sử dụng cho công việc hiện tại, bao gồm cả loại máy và công cụ mà anh chị đã sử dụng).	
Kỹ năng:.....	
Ngoại ngữ:.....	
Loại máy:.....	
Loại công cụ:.....	

9. Nhiệm vụ: Mô tả vắn tắt nhiệm vụ hiện tại của anh / chị

.....

10. Trách nhiệm: Mô tả vắn tắt trách nhiệm của anh chị

.....

11. Trình độ giáo dục: Mô tả vắn tắt trình độ giáo dục và đào tạo.

Trình độ giáo dục:

Đào tạo nghề:

Đào tạo bồi dưỡng chuyên ngành:

Đào tạo khác:

Phần III:

12. Đánh giá thành tích chung:

13. Khả năng thăng tiến:

Cho chức vụ (công việc) nào:

Ghi chú:

14. Những yếu điểm hiện tại:

15. Chữ ký của người giám sát trực tiếp:

Phần IV:

16. Tài liệu đánh giá thành tích quá khứ kèm theo:

17. Người chuẩn bị..... Chữ ký..... Ngày.....

◆ Đối với cán bộ quản lý.(management inventories)

Việc cập nhật thường xuyên các thông tin nhân sự đối với cán bộ quản lý có ý nghĩa rất quan trọng với việc ra các quyết định về nhân sự. Ngoài những thông tin tương tự như đối với nhân viên, hồ sơ còn cần cập nhật những thông tin liên quan đến các hoạt động quản lý:

- Số lượng nhân viên dưới quyền ;
- Ngân sách được quản lý;
- Loại nhân viên dưới quyền;
- Thành tích của nhân viên dưới quyền;
- Thành tích quản lý trước đây;
- Đào tạo về quản lý, v.v...

Ngoài ra, còn tùy theo từng doanh nghiệp mà các thông tin có thể chi tiết hơn và nhấn mạnh vào những kỹ năng cần thiết (ngoại ngữ, khả năng đàm phán, khả năng thuyết phục khách hàng, v.v...). Chẳng hạn cán bộ quản lý những bộ phận có tiếp xúc với khách hàng cần biết ít nhất một ngoại ngữ. Hiện nay, các công ty quốc tế thường xem những thông tin về khả năng ngoại ngữ và quan tâm đặc biệt đến kinh nghiệm quốc tế như là điều kiện cho việc thay thế.

1.2. Kế hoạch để bắt

Các thông tin từ phân tích nhân sự sẽ được sử dụng cho việc đánh giá khả năng thăng tiến hoặc chuyển chuyển công việc của nhân sự trong doanh nghiệp.

Kế hoạch đề bạt là quy trình mà các cán bộ phụ trách kế hoạch nhân sự và các cán bộ quản lý tác nghiệp sử dụng để chuyển đổi các thông tin về nhân sự hiện tại thành các quyết định về sắp xếp nhân sự nội bộ trong tương lai. Với những hệ thống thông tin nhân sự hiện đại, việc tìm kiếm và xác định các nhân viên chủ chốt có thể được thực hiện một cách tự động. Do các quyết định thăng tiến tiềm năng và sắp xếp nhân sự thường là trách nhiệm của cán bộ quản lý, bộ phận nhân sự sẽ chỉ giữ vai trò cố vấn. Xét sự phức tạp và thời gian cần thiết cho việc phát triển các kế hoạch này, kế hoạch đề bạt thường chỉ hạn chế ở các nhân viên chủ chốt và những người được coi là có tiềm năng trong dài hạn.

Thông qua việc xác định các cán bộ kế cận, doanh nghiệp đảm bảo một nguồn thay thế cho các nhu cầu nhân sự quan trọng bằng chính tài năng nội bộ của mình. Kế hoạch đề bạt không chỉ tạo ra một động cơ lớn hơn nơi người lao động mà còn tạo ra một môi trường công việc ổn định. Thông qua việc đào tạo, luân chuyển và các hình thức phát triển nhân sự khác, các ứng viên được chuẩn bị để sẵn sàng cho một trách nhiệm lớn hơn với công việc mới. Kế hoạch đề bạt cũng cho phép phát hiện sự thiếu hụt về nhân sự và sự yếu kém về kỹ năng của nhân viên trước khi nó xảy ra.

1.3. Sơ đồ truyền chuyển nhân sự

Để kết hợp các kết quả của phân tích nhân sự và kế hoạch đề bạt, bộ phận nhân sự sẽ bàn bạc với cán bộ cấp cao để phát triển các sơ đồ truyền chuyển nhân viên hoặc các tóm tắt truyền chuyển cụ thể hơn.

Sơ đồ truyền chuyển là công cụ hiển thị thể hiện khả năng ai sẽ thay thế ai nếu như có nhu cầu về nhân sự. Những thông tin để xây dựng sơ đồ thay thế này được tổng kết từ phân tích nhân sự. Ngoài ra, nó còn cho thấy khả năng hoàn thành công tác hiện tại và khả năng thăng tiến đối với những người sẽ thay thế một số vị trí quan trọng nào đó trong doanh nghiệp.

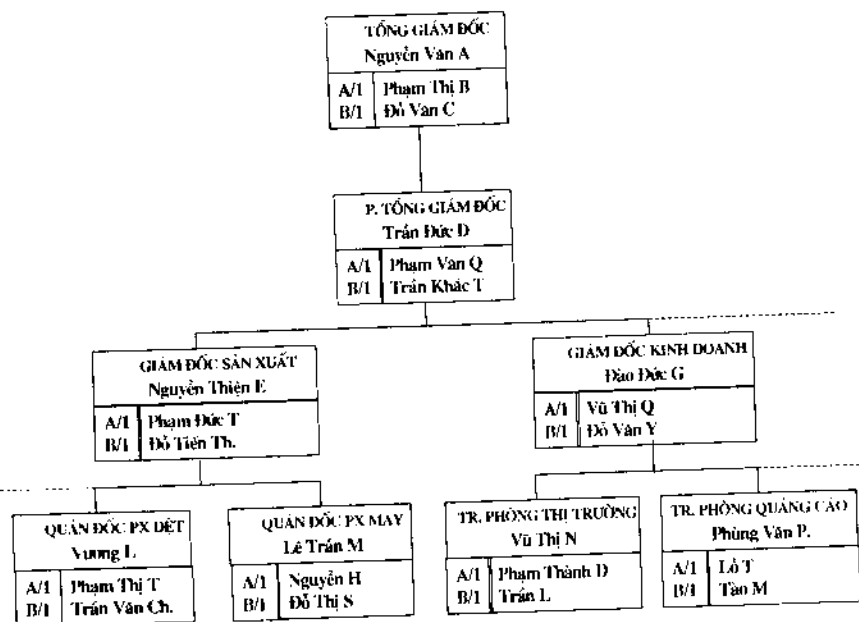
Sơ đồ truyền chuyển phải thể hiện các thông tin tối thiểu cần thiết, và những thông tin này thay đổi tùy theo từng doanh nghiệp. Sơ đồ này, gần giống như một sơ đồ cơ cấu tổ chức, thể hiện các công việc khác nhau trong doanh nghiệp và các ứng viên có thể. Thông tin về các ứng viên bao gồm thành tích hiện tại và khả năng thăng tiến.

Thành tích hiện tại của nhân viên được xác định bởi các đánh giá của những người giám sát trực tiếp. Ý kiến của các cán bộ khác, của đồng nghiệp hoặc của cấp dưới cũng có thể được sử dụng để đánh giá thành tích của nhân viên.

Khả năng thăng tiến trước hết được dựa trên cơ sở thành tích hiện tại và được đánh giá bởi cấp trên trực tiếp về

khả năng thành công trong cương vị mới. Bộ phận nhân sự có thể tham gia vào việc đánh giá này thông qua các thử nghiệm tâm lý, phỏng vấn, hoặc các phương pháp đánh giá khác.

Hình 4.8. Ví dụ về sơ đồ truyền chuyển tại Công ty TNHH XYZ



Tóm lại, việc sử dụng nguồn cung từ nội bộ để thỏa mãn những nhu cầu về nhân sự thường được ưu tiên do có nhiều thuận lợi. Trước hết nó tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, khích lệ họ làm việc tốt hơn,

sáng tạo hơn với hiệu suất cao hơn. Bên cạnh đó, nhân viên của doanh nghiệp sẽ có điều kiện thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong thời gian đầu ở cương vị mới do khả năng thích nghi nhanh với môi trường mà họ biết rõ. Mặt khác, nhân viên của công ty cũng là những người đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc và tinh thần trách nhiệm.

2. Dự báo cung nhân sự từ bên ngoài

Đứng trước nhu cầu đa dạng về nhân sự, không phải lúc nào doanh nghiệp cũng có thể thoả mãn nhu cầu bằng nguồn nội bộ, do thiếu hụt về số lượng và đặc biệt là về chất lượng nhân sự (trình độ đào tạo, chuyên môn, kỹ năng). Hơn nữa, việc sử dụng nguồn nhân sự nội bộ cũng có một số trở ngại nhất định như việc nhân viên hiện tại được thăng chức có thể đã quen với cách làm việc của cấp trên và sẵn sàng rập khuôn cách làm việc đó, thiếu sáng tạo trong công việc, hoặc như trong doanh nghiệp có thể hình thành những “nhóm ứng viên không thành công” bao gồm những người ứng cử vào một chức vụ nào đó còn trống nhưng không được thoả mãn và từ đó có tâm lý không phục tùng, không hợp tác với lãnh đạo, chia bè phái và khó làm việc. Trong những trường hợp như trên, doanh nghiệp sẽ phải tìm đến nguồn cung nhân sự từ bên ngoài.

2.1. Xác định nhu cầu nhân sự từ bên ngoài

Sự tăng trưởng của quy mô doanh nghiệp là một trong những nguyên nhân chủ yếu ảnh hưởng đến nhu cầu thuê lao động từ bên ngoài. Tăng trưởng của các hoạt động sản xuất kinh doanh làm tăng thêm nhu cầu về nhân sự mới, nhất là khi mà doanh nghiệp thực hiện việc chuyển đổi nội bộ để lấp đầy những khoảng trống về nhân sự. Nhu cầu nhân sự bên ngoài cũng phụ thuộc vào chính sách nhân sự của doanh nghiệp trong việc phát triển khả năng của nhân viên. Nếu nhân viên không được khuyến khích phát triển khả năng của mình thì có thể họ sẽ không sẵn sàng cho việc lấp đầy sự thiếu hụt nhân sự, và việc thiếu nhân viên có năng lực để đề bạt cũng là một nguyên nhân tạo ra nhu cầu tìm kiếm lao động từ bên ngoài doanh nghiệp.

Việc thoả mãn nhu cầu nhân sự từ bên ngoài sẽ phụ thuộc vào các nguồn cung nhân sự từ bên ngoài, và để có thể tìm kiếm nguồn cung nhân sự từ bên ngoài phù hợp với nhu cầu phát triển nhân sự của mình, doanh nghiệp phải có các công cụ để dự báo các nguồn cung khác nhau, trên cơ sở đó đưa ra các kế hoạch hành động cụ thể về mặt hoạch định nhân sự.

Dự báo nguồn cung nhân sự từ bên ngoài thường phải dựa trên cơ sở dự báo tình hình kinh tế nói chung, điều kiện thị trường lao động địa phương và điều kiện thị trường nghề nghiệp.

2.2. Dự báo cung nhân sự từ thị trường lao động

Sự thành công trong việc tìm kiếm nhân viên mới phụ thuộc nhiều vào việc phân tích thị trường lao động và năng lực của cán bộ quản lý và phụ trách nhân sự.

Phạm vi thị trường lao động tùy thuộc vào nhu cầu tìm kiếm nhân viên của doanh nghiệp. Đối với các công việc đòi hỏi chuyên môn và kỹ năng cao, thị trường có thể là toàn bộ quốc gia, đối với các công việc phổ thông hơn thì thị trường có thể chỉ là địa phương nơi doanh nghiệp làm việc. Dự báo điều kiện thị trường sức lao động của địa phương rất quan trọng, bởi chúng ta có thể quan sát thấy việc làm có thể tăng hoặc giảm rõ rệt tại một thành phố hoặc một vùng nào đó do kết quả của sự phát triển hoặc đóng cửa của một vài doanh nghiệp. Hơn nữa, doanh nghiệp cũng cần phân tích khả năng cung cấp nhân sự cho một số ngành đặc biệt (kỹ sư, chuyên gia kế toán, v.v...) trên cơ sở các niên giám thống kê lao động và kế hoạch đào tạo của các trường trong khu vực.

Khi tỷ lệ thất nghiệp của nền kinh tế thấp thì một số công việc sẽ rất khó tìm được lao động thỏa mãn nhu cầu. Trong ngắn hạn thì tỷ lệ thất nghiệp thấp là một chỉ số cho phép đánh giá mức độ khó khăn trong việc tìm kiếm lao động mới, tuy vậy, theo kinh nghiệm thì tỷ lệ này thay đổi tùy theo nhóm xã hội và theo vùng. Một số quốc gia đã phải

dựa vào lao động nước ngoài trong thời kỳ khan hiếm lao động.

Nếu không tính đến tỷ lệ thất nghiệp, doanh nghiệp có thể tính đến giải pháp thu hút lao động của các doanh nghiệp khác. Trong dài hạn, sự tăng trưởng của dân số có ảnh hưởng lớn đến thị trường lao động. Xu hướng tăng trưởng dân số là một cung lao động nguồn tiềm tàng, cho, và xu hướng này có thể dự tính một cách tương đối dễ dàng.

Ngoài việc phân tích thị trường lao động, doanh nghiệp cũng cần tính đến xu hướng biến động của dân cư. Xu hướng biến động này có ảnh hưởng trong dài hạn đến khả năng cung ứng lao động từ thị trường lao động. Chẳng hạn xu hướng giảm tỷ lệ tăng dân số tại các nước công nghiệp phát triển, do vậy các nền kinh tế này và đương nhiên là các doanh nghiệp của họ đều phải tính đến việc gia tăng sử dụng lao động là người nhập cư. Tất nhiên, đối với những nhà kế hoạch, xu hướng này có thể được dự báo trước từ nhiều năm.

IV. CÁC KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG VỀ NHÂN SỰ

Khi nhu cầu và cung lao động đã được xác định, doanh nghiệp cần phải thực hiện những điều chỉnh và cân đối nhân sự cần thiết. Rất ít trường hợp sau khi phân tích doanh nghiệp đạt được sự cân đối hoàn hảo giữa cung nhân sự nội bộ và nhu cầu về nhân sự (kể cả về số lượng và chất lượng),

mà hai trường hợp có thể xảy ra là dư thừa nhân sự (xảy ra khi cung nhân sự nội bộ vượt quá nhu cầu nhân sự) hoặc thiếu hụt nhân sự (khi cung nội bộ về nhân sự không thoả mãn nhu cầu về nhân sự), khi đó doanh nghiệp sẽ dự tính các kế hoạch hành động trong dài hạn và ngắn hạn để điều chỉnh sự phù hợp giữa cung và cầu nhân sự.

1. Kế hoạch hành động trung và dài hạn

Trong dài hạn, nếu cung nội bộ vượt quá nhu cầu của doanh nghiệp, chúng ta có dư cung về nhân sự (surplus), trong trường hợp này doanh nghiệp không cần đến nguồn cung từ bên ngoài mà ưu tiên cho việc thoả mãn nhu cầu bằng nguồn nội bộ. Qui trình nội bộ khi dư cung nhân sự nội bộ có nguy cơ tồn tại lâu dài chủ yếu liên quan đến một số biện pháp điều chỉnh nội bộ về nhân sự và tổ chức công việc. Để đương đầu với vấn đề này, các doanh nghiệp thường vận dụng các hành động như không tổ chức tuyển dụng, tổ chức lại công việc, điều chỉnh thời gian lao động theo hướng giảm giờ làm, giảm biên chế thông qua các hình thức sa thải hoặc khuyến khích nghỉ hưu sớm, v.v....

Nếu cung nội bộ không đủ đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp, lúc này tồn tại thiếu cung nhân sự (shortage). Khi đó doanh nghiệp phải tiến hành quy trình tìm kiếm nhân sự từ bên ngoài. Nếu sự thiếu hụt cung nhân sự được dự báo là vấn đề dài hạn đối với doanh nghiệp, một số kế hoạch hành động

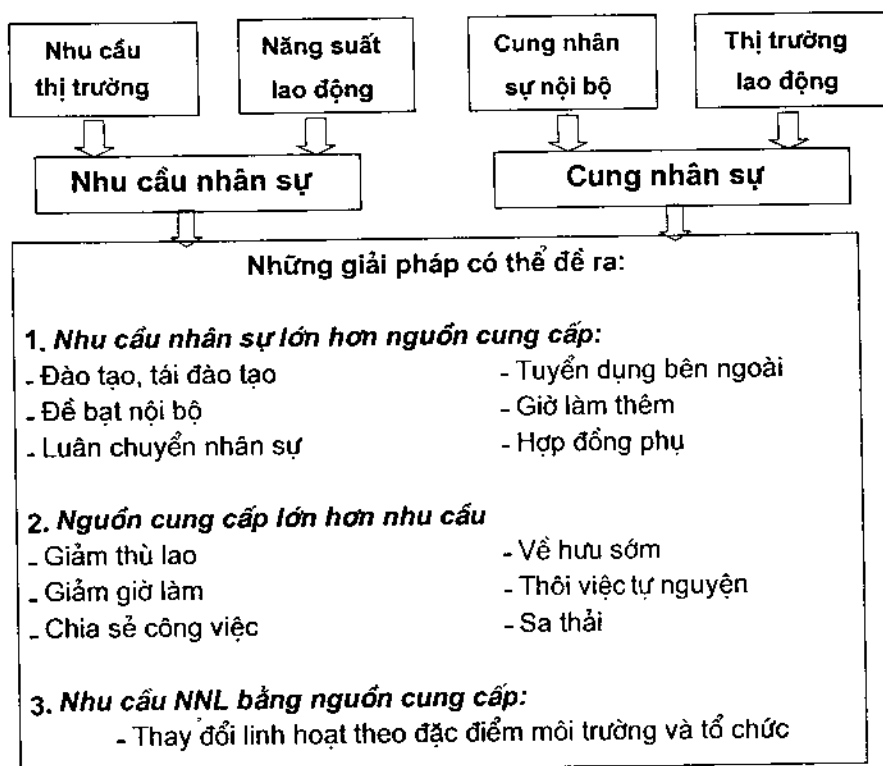
có thể được dự tính, chẳng hạn thực hiện các kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, đề bạt và phát triển nhân viên để tạo ra nguồn nhân sự đáp ứng nhu cầu của công việc tương lai.

2. Kế hoạch hành động ngắn hạn

Sau khi cân đối nhu cầu và khả năng cung ứng nhân sự, nếu cung nhân sự nội bộ lớn hơn so với nhu cầu nhưng chỉ là vấn đề ngắn hạn thì doanh nghiệp có thể thực hiện một số kế hoạch hành động điều chỉnh nội bộ, thông qua các phương pháp điều chỉnh nhân sự và quản lý như không áp dụng làm thêm giờ, ngừng tuyển dụng tạm thời, không thuê nhân công thời vụ, không ký tiếp các hợp đồng ngắn hạn hoặc giảm thời gian làm việc. Những việc làm này vừa cho phép doanh nghiệp giải quyết được vấn đề cân đối nhân sự trước mắt, vừa không làm ảnh hưởng nhiều đến khả năng cung ứng nhân sự trong dài hạn.

Trong trường hợp thiếu hụt lao động trong ngắn hạn, trước hết doanh nghiệp có thể dự tính kế hoạch hành động nội bộ nhằm huy động tốt hơn nguồn nhân lực hiện có, thông qua việc huy động giờ làm thêm, áp dụng khoán công việc hoặc tổ chức lại công việc. Khi các biện pháp tổ chức nội bộ vẫn không đáp ứng nhu cầu nhân sự trước mắt thì doanh nghiệp phải tiến hành qui trình nhân sự bên ngoài bằng việc tuyển dụng nhân viên tạm thời.

Khi đã cân đối được nhu cầu và cung ứng, kế hoạch nhân sự phải được thông qua bởi ban lãnh đạo doanh nghiệp. Kế hoạch này sẽ là cơ sở cho doanh nghiệp tiến hành việc tuyển dụng, đào tạo, sắp xếp công việc, v.v....



Hình 4.9. Sơ đồ quy trình cân đối nhân sự của doanh nghiệp

Tóm lại, việc lập kế hoạch nhân sự thường đòi hỏi nhiều thời gian, nhân lực cũng như nguồn lực tài chính. Do vậy, đối với các doanh nghiệp có qui mô nhỏ thì kế hoạch nhân sự có một ý nghĩa tương đối hạn chế. Tuy nhiên, khi qui mô doanh nghiệp càng lớn thì việc sử dụng kế hoạch nhân sự cho phép tăng hiệu quả của các hoạt động. Quá trình kế hoạch hoá nhân sự thể hiện những nỗ lực của bộ phận nhân sự trong việc ước lượng nhu cầu và khả năng cung ứng nhân sự trong tương lai, nguồn thông tin không thể thiếu cho các doanh nghiệp trong điều kiện nền kinh tế toàn cầu hoá hiện nay.

Trên cơ sở mức độ nhu cầu dự tính, người làm kế hoạch sẽ cố gắng ước lượng khả năng thoả mãn nhu cầu bằng nguồn lực nội bộ, thông qua việc phân tích nhân sự hiện tại, và đề ra các giải pháp luân chuyển và sắp xếp lại nhân viên. Sự thiếu hụt cung nhân sự nội bộ sẽ được bổ sung bằng việc tìm kiếm nguồn nhân sự từ thị trường lao động. Trong khi đó, sự dư thừa nhân sự sẽ được giải quyết bằng các hành động kết thúc hợp đồng, sa thải, khuyến khích về hưu sớm hoặc thôi việc tự nguyện, v.v....

TÓM TẮT CHƯƠNG

1. Quản lý nhân sự là một trong những chức năng cơ bản của quá trình quản lý doanh nghiệp, nó quản lý một loại nguồn lực rất đặc biệt, đó là nguồn lực con người. Chức năng này liên quan đến các quyết định mà ảnh hưởng của nó liên quan trực tiếp đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và đội ngũ nhân viên của nó. Do vậy, kế hoạch trong lĩnh vực nhân sự cần phải có một cách tiếp cận hệ thống, tính đến nhiều yếu tố khác nhau bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp, cả trong ngắn hạn và trong dài hạn. Kế hoạch nhân sự có vai trò quan trọng đối với doanh nghiệp, do nó đảm bảo sự sẵn sàng của lực lượng lao động đáp ứng các nhu cầu sử dụng lao động do các kế hoạch khác của doanh nghiệp tạo ra, xét trên một khía cạnh nào đó, nó quyết định sự thành công trong việc thực thi các kế hoạch và chiến lược của doanh nghiệp.

2. Quy trình kế hoạch hoá nhân sự bao gồm nhiều bước có tính đến nhiều yếu tố khác nhau, trong đó quan trọng nhất là làm thế nào để dự báo được nhu cầu nhân sự trong ngắn hạn và trong dài hạn, để trên cơ sở đó dự tính các nguồn cung nhân sự cho phép đáp ứng kịp thời nhu cầu này, đồng thời dự tính các hành động nhân sự nhằm đảm bảo sự cân đối giữa cung và cầu nhân sự trong doanh nghiệp.

3. Nhu cầu nhân sự trong doanh nghiệp là một đại lượng khó dự báo, bởi nó chịu ảnh hưởng của nhiều tác nhân khác nhau, từ các tác nhân bên ngoài doanh nghiệp đến những yếu tố nằm chính bên trong của doanh nghiệp. Do vậy, việc dự báo nhu cầu nhân sự phải sử dụng nhiều phương pháp khác nhau, từ các phương pháp định lượng, đến phương pháp chuyên gia và nhiều cách tiếp cận khác, thậm chí phải sử dụng cả mô hình mô phỏng với sự trợ giúp của máy tính.

4. Sau khi dự báo nhu cầu nhân sự, doanh nghiệp cần xác định nguồn cung nhân sự, xét cả về số lượng và chất lượng, từ trong nội bộ doanh nghiệp và từ cả thị trường lao động bên ngoài. Cung nhân sự từ nội bộ thường được coi là nguồn cung ưu tiên cho việc đáp ứng nhu cầu, để nhận biết nguồn cung này, doanh nghiệp phải tiến hành phân tích nhân sự, lập các kế hoạch đề bạt cũng như các sơ đồ chuyển công việc. Nếu nguồn cung nội bộ không thể đáp ứng nhu cầu dự báo, về số lượng hoặc về chất lượng, doanh nghiệp có thể trông cậy vào nguồn cung từ thị trường lao động, thông qua các kỹ thuật phân tích thị trường lao động, với các yếu tố tác động từ nhiều phía.

5. Trên cơ sở so sánh giữa nhu cầu sử dụng lao động theo từng thời kỳ và nguồn cung dự tính, doanh nghiệp sẽ xây dựng các kế hoạch hành động nhân sự, trong đó các hành động này được dự tính cho cả dài hạn và ngắn hạn, cho

phép đương đầu với các tình trạng khác nhau của tương quan giữa cung và cầu lao động, cả như trong trường hợp dư cung hoặc thiếu hụt nhân sự.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Quản lý nhân sự là một chức năng lâu đời không thể thiếu trong mỗi doanh nghiệp, hãy trình bày cách tiếp cận hệ thống trong quản lý nhân sự?

2. Kế hoạch nhân sự được xây dựng trên các cơ sở nào, quá trình lập kế hoạch nhân sự trong doanh nghiệp cần hoàn thành những nội dung cơ bản nào?

3. Việc đáp ứng nhu cầu về nhân sự cho hoạt động sản xuất kinh doanh và hoạt động quản lý trong doanh nghiệp có ý nghĩa quan trọng và quyết định đến khả năng hoàn thành các mục tiêu chiến lược trong doanh nghiệp, khi hoạch định nhu cầu nhân sự tương lai, doanh nghiệp cần tính đến những nguyên nhân bên trong và bên ngoài như thế nào?

4. Các nhà kế hoạch làm thế nào để dự báo trước sự thay đổi về nhu cầu nhân sự của doanh nghiệp, hãy trình bày ba phương pháp dự báo nhu cầu nhân sự mà bạn cho là thiết thực nhất?

5. Doanh nghiệp sẽ dựa vào những nguồn nào để dự tính khả năng đáp ứng những nhu cầu về nhân sự đã được lên

kế hoạch ? Tại sao các doanh nghiệp thường ưu tiên cho việc sử dụng nguồn cung nhân sự nội bộ thay vì việc tìm kiếm nhân sự từ bên ngoài ?

6. Làm thế nào các nhà quản lý nhân sự và nhà kế hoạch có thể đánh giá được khả năng cung ứng nhân sự của doanh nghiệp trong tương lai, kể cả từ bên trong doanh nghiệp và từ thị trường lao động?

7. Doanh nghiệp cần phải làm gì khi xuất hiện sự mất cân đối (thừa hoặc thiếu) giữa khả năng cung ứng nhân sự của doanh nghiệp và nhu cầu sử dụng nhân sự trong tương lai, trong ngắn hạn và trong dài hạn?

CHƯƠNG V

KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

I. KHÁI QUÁT VỀ HOẠT ĐỘNG TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP

1. Vai trò quản lý tài chính doanh nghiệp

Tài chính doanh nghiệp là bộ phận không thể thiếu của hoạt động tài chính trong nền kinh tế thị trường và được hiểu là những quan hệ giá trị giữa doanh nghiệp với các chủ thể trong nền kinh tế. Các quan hệ tài chính doanh nghiệp bao gồm: quan hệ giữa doanh nghiệp với Nhà nước, quan hệ giữa doanh nghiệp với thị trường tài chính thông qua việc doanh nghiệp tìm kiếm các nguồn tài trợ hoặc gửi tiền vào ngân hàng, đầu tư chứng khoán bằng số tiền tạm thời chưa sử dụng, quan hệ giữa doanh nghiệp với các thị trường khác như thị trường lao động, thị trường hàng hoá dịch vụ và quan hệ trong nội bộ doanh nghiệp.

Quản lý tài chính doanh nghiệp đóng vai trò hết sức quan trọng trong quản lý doanh nghiệp, nó quyết định tính độc lập, sự thành bại của doanh nghiệp trong quá trình kinh doanh. Hoạt động này liên quan đến việc đầu tư, mua sắm tài trợ và quản lý tài sản doanh nghiệp nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra. Quản lý tài chính giải quyết ba vấn đề quan trọng sau đây:

Quyết định đầu tư: là quyết định quan trọng nhất vì nó tạo ra giá trị cho doanh nghiệp. Quyết định đầu tư là những quyết định liên quan đến: tổng giá trị tài sản và giá trị từng bộ phận tài sản cần có và mối quan hệ giữa các bộ phận tài sản trong doanh nghiệp.

Quyết định tài trợ: là quyết định liên quan đến bên nguồn vốn của bảng cân đối kế toán. Nó gắn với việc quyết định nên lựa chọn nguồn vốn nào để tài trợ cho việc mua sắm tài sản.

Quyết định về quản lý tài sản: Một khi tài sản đã được mua sắm và nguồn tài trợ đã được sử dụng để mua sắm thì vấn đề quản lý tài sản sao cho hiệu quả và hữu ích.

Ba vấn đề trên không phải là toàn bộ vấn đề của tài chính doanh nghiệp, nhưng đó là ba vấn đề lớn nhất và quan trọng nhất. Nghiên cứu tài chính doanh nghiệp thực chất là nghiên cứu cách thức giải quyết ba vấn đề đó.

2. Kế hoạch tài chính trong doanh nghiệp

Kế hoạch tài chính là một thành phần quan trọng của hệ thống kế hoạch trong doanh nghiệp. Mục đích của kế hoạch tài chính là xây dựng hệ thống quản lý tài chính hiệu quả để đạt được các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Kế hoạch tài chính và kiểm soát tài chính là phương tiện để thực hiện chính sách tài chính của doanh nghiệp.

Kế hoạch tài chính là quá trình soạn thảo các kế hoạch và các chỉ tiêu quan trọng, các định mức tài chính nhằm đảm bảo các nguồn lực tài chính cần thiết cho sự phát triển của doanh nghiệp. Vai trò của kế hoạch tài chính đối với môi trường nội tại của doanh nghiệp được thể hiện thông qua các điểm sau:

Kế hoạch tài chính thể hiện những mục tiêu chiến lược đã lựa chọn dưới dạng chỉ tiêu tài chính cụ thể.

Để các kế hoạch tổng thể và các kế hoạch bộ phận của doanh nghiệp có thể thực hiện cần phải có các nguồn lực, nhất là nguồn lực tài chính. Kế hoạch tài chính xác định giới hạn chi phí để thực hiện tổng thể các kế hoạch khác của doanh nghiệp như: kế hoạch marketing, kế hoạch nhân sự, kế hoạch sản xuất và cung ứng.

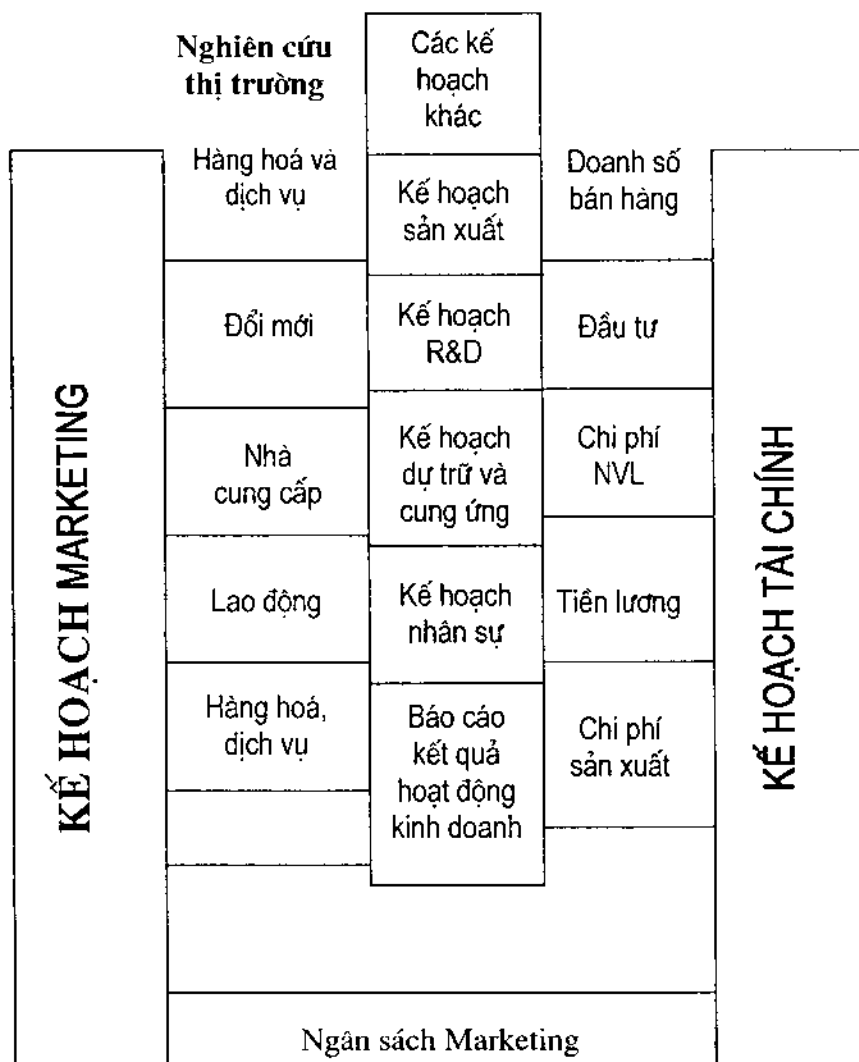
Kế hoạch tài chính là cơ sở quan trọng để soạn thảo và điều chỉnh chiến lược chung của doanh nghiệp.

Kế hoạch tài chính là một trong các công cụ quan trọng để liên hệ với môi trường bên ngoài: nhà cung cấp, người tiêu dùng, nhà phân phối, nhà đầu tư và các nhà cung cấp tín dụng.

Xét về nội dung, kế hoạch tài chính xác định các nhu cầu sử dụng nguồn lực tài chính, xác định các nguồn vốn cơ bản và cơ cấu nguồn vốn, đưa ra quyết định về việc thu hút nguồn tài chính từ bên ngoài, thiết lập cơ chế phân bổ nguồn lực tài chính một cách hợp lý cho các nhu cầu trong doanh nghiệp đồng thời xác định các mối quan hệ tài chính giữa doanh nghiệp với ngân sách nhà nước, ngân hàng, và các tổ chức tín dụng khác.

3. Quy trình lập kế hoạch tài chính trong doanh nghiệp

Trong nền kinh tế thị trường, phương pháp lập kế hoạch tài chính thay đổi một cách căn bản. Kế hoạch tài chính không còn là kế hoạch mang tính chỉ huy, cách thức lập kế hoạch tài chính, cách thức huy động và sử dụng các nguồn lực tài chính đều do doanh nghiệp tự quyết định. Quản lý tài chính tốt sẽ giúp doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả, ngược lại có thể đưa doanh nghiệp đến phá sản.



Hình 5.1. Kế hoạch tài chính trong doanh nghiệp

Kế hoạch tài chính được soạn thảo dựa trên các mục tiêu chiến lược từ các định hướng phát triển doanh nghiệp, kết quả phân tích tài chính, các chính sách tài chính trong kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp, các chỉ tiêu kế hoạch phát triển doanh nghiệp và hệ thống các mức thuế hiện hành, lãi suất trên thị trường tài chính.

Quy trình lập kế hoạch tài chính bao gồm những bước sau:

Phân tích tài chính: Phân tích tài chính được thực hiện dựa trên những báo cáo tài chính cơ bản của doanh nghiệp như: Bảng cân đối kế toán; Báo cáo kết quả kinh doanh; Báo cáo lưu chuyển tiền tệ.

Lập kế hoạch tài chính dài hạn bao gồm kế hoạch tài trợ, kế hoạch đầu tư, dự báo kết quả hoạt động kinh doanh, dự báo Bảng cân đối kế toán.

Lập kế hoạch tài chính tác nghiệp - đó là việc lập các ngân sách tài chính như ngân sách lưu chuyển tiền tệ, các ngân sách hoạt động khác như: ngân sách bán hàng, ngân sách chi phí nguyên vật liệu, ngân sách chi phí lao động trực tiếp, ngân sách chi phí sản xuất chung, ngân sách chi phí bán hàng và ngân sách quản lý.

II. PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP

1. Vai trò của phân tích tài chính

Phân tích tài chính là quá trình sử dụng các phương pháp và các công cụ cho phép xử lý các thông tin kế toán và

các thông tin khác về quản lý nhằm đánh giá tình hình tài chính của một doanh nghiệp, đánh giá rủi ro, mức độ và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Mục đích của việc phân tích tài chính là đánh giá mức độ rủi ro cũng như kết quả về mặt tài chính thông qua phân tích các chỉ tiêu tài chính, qua đó cung cấp các thông tin cần thiết cho việc hoạch định các chính sách tài chính và các kế hoạch tài chính cụ thể. Việc phân tích báo cáo tài chính có thể là do chính doanh nghiệp thực hiện hoặc nhờ đến những người bên ngoài công ty như ngân hàng, các công ty tài chính, công ty chứng khoán, các nhà cung cấp.... những người đã và đang xem xét có nên cho vay hoặc mua cổ phiếu của doanh nghiệp hay không. Phân tích tài chính là một nội dung căn bản và quan trọng của phân tích kinh doanh. Do vậy, nhiệm vụ của phân tích tài chính là làm rõ những xu hướng tài chính, khả năng tăng trưởng và tình hình tài chính doanh nghiệp, đặt trong sự so sánh với các chỉ tiêu của các doanh nghiệp tiêu biểu trong ngành và chỉ tiêu trung bình ngành, đưa ra được các điểm mạnh, điểm yếu trong hoạt động tài chính của doanh nghiệp, xác định các nguyên nhân của những tồn tại và các giải pháp để khắc phục những hạn chế đó.

Đối với bản thân công ty, việc phân tích tài chính sẽ giúp cho các nhà quản trị tài chính đánh giá được tình hình tài chính của doanh nghiệp một cách đầy đủ, trên cơ sở đó có thể đưa ra những hoạch định phù hợp nhằm duy trì hoặc cải thiện tình hình tài chính ngày càng tốt hơn. Những thông

tin được sử dụng cho quá trình phân tích tài chính chủ yếu được lấy từ các báo cáo tài chính của doanh nghiệp.

2. Các báo cáo tài chính

Đối với doanh nghiệp, các báo cáo tài chính có một ý nghĩa rất quan trọng, nó cung cấp những số liệu cần thiết để hạch toán và phân tích các chỉ tiêu tài chính và là cơ sở để dự báo tài chính. Các báo cáo tài chính cơ bản của doanh nghiệp bao gồm: Bảng cân đối kế toán; Báo cáo kết quả kinh doanh; Báo cáo lưu chuyển tiền tệ.

2.1. Bảng cân đối kế toán

Bảng cân đối kế toán là báo cáo tài chính bắt buộc đối với tất cả các doanh nghiệp, nó mô tả tình trạng tài chính của một doanh nghiệp tại một thời điểm nhất định nào đó. Bảng cân đối kế toán được trình bày dưới dạng bảng cân đối số dư các tài khoản kế toán. Bảng chia làm 2 phần:

Phần bên trái là tài sản của doanh nghiệp, nó phản ánh giá trị của toàn bộ tài sản hiện có đến thời điểm lập báo cáo thuộc quyền quản lý và sử dụng của doanh nghiệp. Bên tài sản bao gồm tài lưu động (tiền và chứng khoán ngắn hạn; dự trữ thành phẩm, bán thành phẩm, nguyên vật liệu; các khoản phải thu) và tài sản cố định (đất đai, nhà xưởng, máy móc thiết bị, và các tài sản cố định khác).

Phần bên phải là nguồn vốn phản ánh số vốn để hình thành các loại tài sản của doanh nghiệp đến thời điểm lập

báo cáo. Cơ cấu nguồn vốn bao gồm: nợ ngắn hạn, nợ dài hạn và vốn chủ sở hữu. Nợ ngắn hạn là các khoản nợ nhà cung cấp, các khoản phải nộp, nợ ngắn hạn ngân hàng và các tổ chức tín dụng và các khoản phải trả khác. Nợ dài hạn là các khoản vay dài hạn ngân hàng và các tổ chức tín dụng khác, nợ trái phiếu. Các khoản vay thông qua thị trường vốn là nợ dài hạn. Vốn chủ sở hữu bao gồm vốn góp ban đầu, lợi nhuận để lại và vốn tăng thêm.

Về mặt kinh tế, bên tài sản phản ánh quy mô và cơ cấu các loại tài sản, bên nguồn vốn phản ánh cơ cấu tài trợ, cơ cấu vốn cũng như khả năng độc lập về mặt tài chính của doanh nghiệp.

**Bảng 5.1. Bảng cân đối kế toán của Công ty XYZ
31/12/2003 và 31/12/2004**

Đơn vị: triệu đồng

<i>Tài sản</i>	<i>2004</i>	<i>2003</i>	<i>Nguồn vốn</i>	<i>2004</i>	<i>2003</i>
Tiền mặt	10	80	Các khoản phải trả	60	30
Các khoản phải thu	375	315	Các khoản phải nộp	140	130
Hàng tồn kho	615	415	Nợ ngắn hạn	110	60
Tài sản lưu động	1 000	810	Tổng nợ ngắn hạn	310	220
Tài sản cố định	1 000	870	Vay dài hạn	754	580
			Cổ phiếu phổ thông	170	170
			Lợi nhuận để lại	766	710
			Vốn chủ sở hữu	936	880
Tổng tài sản	2 000	1 680	Tổng nguồn vốn	2 000	1 680

1.2. Báo cáo kết quả kinh doanh

Báo cáo kết quả kinh doanh là một báo cáo tài chính tổng kết quá trình hoạt động, tình hình tài chính của doanh nghiệp của doanh nghiệp trong một thời kỳ nhất định. Báo cáo kết quả kinh doanh cung cấp những thông tin tổng hợp về kết quả sử dụng các yếu tố vốn, lao động, kỹ thuật và trình độ quản lý sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp.

Bảng 5.2. Báo cáo kế quả kinh doanh của Công ty XYZ năm 2003 và 2004

Đơn vị: triệu đồng

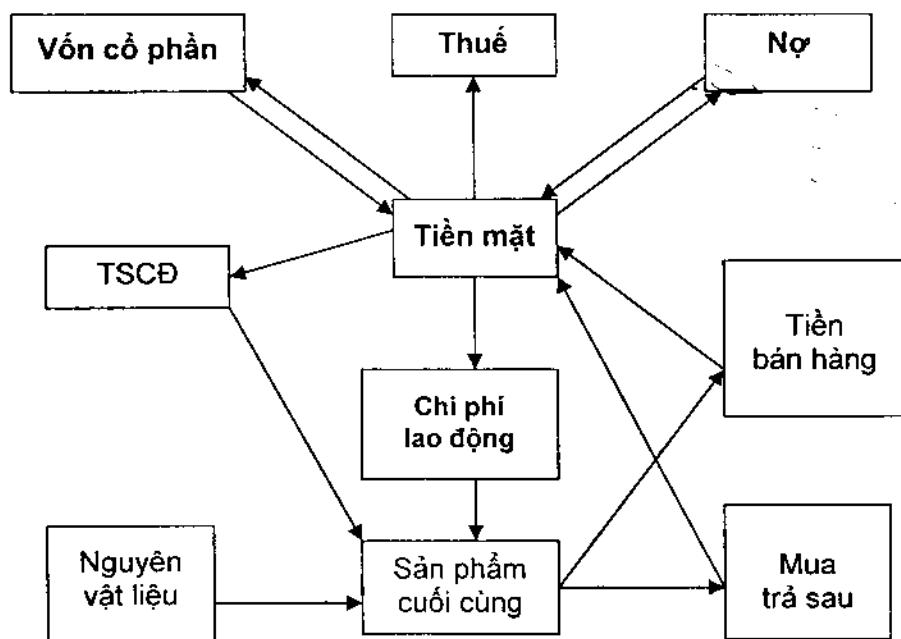
<i>Khoản mục</i>	<i>2004</i>	<i>2003</i>
Doanh thu thuần	3 000,0	2 850,0
Giá vốn hàng bán (chưa bao gồm khấu hao)	2 616,2	2 497,0
Khấu hao	100,0	90,0
Lợi nhuận trước thuế và lãi vay	283,8	263,0
Lãi tiền vay	88,0	60,0
Lợi nhuận trước thuế (EBT)	195,8	203,0
Thuế TNDN (28%)	54,8	56,8
Lợi nhuận sau thuế	141,0	146,2
Chia cổ tức	85,0	91,2
Lợi nhuận để lại	56,0	65,0

Báo cáo kết quả kinh doanh bao gồm các hạng mục chủ yếu như: doanh thu từ hoạt động sản xuất kinh doanh, doanh

thu từ hoạt động tài chính, doanh thu từ các hoạt động khác và chi phí tương ứng với từng hoạt động đó.

1.3. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ là một trong các báo cáo tài chính bắt buộc mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng phải lập cho người sử dụng thông tin của doanh nghiệp. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ được lập để trả lời các vấn đề liên quan đến các luồng tiền vào, ra trong doanh nghiệp, tình hình tài trợ, đầu tư bằng tiền của doanh nghiệp trong từng thời kỳ.



Hình 5.2. Sơ đồ lưu chuyển tiền tệ

2. Phân tích các chỉ tiêu tài chính

2.1. Nhóm các chỉ tiêu về khả năng thanh toán

Khả năng thanh toán là khả năng của doanh nghiệp đương đầu với các khoản nợ đã đến hạn. Nếu như khả năng thanh toán của doanh nghiệp thấp có nghĩa là vị thế tài chính của doanh nghiệp yếu kém và ít có khả năng giải quyết được các vấn đề về vốn nảy sinh trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Khả năng thanh toán của công ty được xem xét trên hai khía cạnh: khả năng thanh toán hiện hành và khả năng thanh toán nhanh.

Khả năng thanh toán hiện hành là mối quan hệ giữa tài sản lưu động doanh nghiệp đối với nợ ngắn hạn. Chỉ tiêu này nhằm đo lường khả năng đảm bảo thanh toán các khoản nợ ngắn hạn bằng tài sản lưu động của công ty. Những biện pháp cơ bản nhằm cải thiện chỉ tiêu này phải nhằm vào việc gia tăng nguồn vốn ổn định (vốn chủ sở hữu và nợ dài hạn) thay cho các khoản nợ ngắn hạn. Tuy nhiên, đây chỉ là chỉ tiêu phản ánh một cách khái quát khả năng thanh toán nợ ngắn hạn và mang tính chất hình thức. Bởi vì, một khi tài sản của công ty lớn hơn nợ ngắn hạn cũng chưa chắc tài sản lưu động của công ty đủ đảm bảo thanh toán cho các khoản nợ ngắn hạn nếu như tài sản này luân chuyển chậm, chẳng hạn tồn kho ứ đọng không tiêu thụ được, các khoản phải thu ứ đọng không thu tiền được. Vì vậy khi phân tích khả năng

thanh toán ngắn hạn trên cơ sở đảm bảo của tài sản lưu động ta cần phân tích chất lượng của các yếu tố tài sản lưu động của công ty qua các chỉ tiêu kỳ thu tiền bình quân, vòng quay hàng tồn kho.

$$\text{Khả năng thanh toán hiện hành} = \frac{\text{TSLĐ}}{\text{Nợ ngắn hạn}}$$

Giá trị khả năng thanh toán hiện hành phải ≥ 1 , nếu không thì doanh nghiệp không có khả năng thanh toán, hệ số này phụ thuộc vào đặc tính của mỗi ngành. Giá trị tối ưu của tỷ số khả năng thanh toán hiện hành theo đánh giá của các chuyên gia kinh tế là từ 2 - 2,5.

Khả năng thanh toán nhanh là tỷ lệ được tính bằng cách chia các tài sản quay vòng nhanh cho tổng nợ ngắn hạn. Nó cho biết khả năng hoàn trả các khoản nợ ngắn hạn không phụ thuộc vào việc bán tài sản dự trữ (tồn kho).

$$\text{Khả năng thanh toán nhanh} = \frac{\text{TSLĐ} - \text{Tồn kho}}{\text{Nợ ngắn hạn}}$$

Chỉ tiêu này phản ánh khả năng doanh nghiệp có thể thanh toán ngay các khoản nợ ngắn hạn, căn cứ vào những tài sản lưu động có khả năng chuyển thành tiền một cách nhanh chóng. Không có cơ sở để yêu cầu chỉ tiêu này phải lớn hơn 1 vì trong các khoản nợ ngắn hạn, có những khoản

đã và sẽ đến hạn ngay thì mới có nhu cầu thanh toán nhanh, những khoản chưa đến hạn chưa có nhu cầu thanh toán ngay.

2.2. Nhóm các chỉ tiêu về doanh lợi

Đây là nhóm chỉ tiêu phản ánh tổng hợp nhất hiệu quả sản xuất kinh doanh và hiệu năng quản lý doanh nghiệp. Các chỉ tiêu doanh lợi thể hiện mối quan hệ giữa kết quả thu được từ hoạt động của doanh nghiệp và các phương tiện, nguồn lực tạo ra kết quả đó. Trên thực tế, có rất nhiều chỉ tiêu cụ thể thể hiện mối quan hệ này, tùy theo cách tiếp cận về kết quả và phương tiện. Tuy nhiên, để có thể đưa ra các quyết định về kế hoạch tài chính, doanh nghiệp đặc biệt phải quan tâm đến các chỉ tiêu doanh lợi tiêu thụ sản phẩm, doanh lợi vốn đầu tư và doanh lợi vốn sở hữu.

Chỉ tiêu doanh lợi tiêu thụ sản phẩm:

$$\text{Doanh lợi tiêu thụ sản phẩm} = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Doanh thu}}$$

Chỉ tiêu này được xác định bằng cách chia lợi nhuận sau thuế cho doanh thu, nó phản ánh số lợi nhuận thu được trong một trăm đồng doanh thu.

Chỉ tiêu doanh lợi trên tài sản (ROA)

$$\text{ROA} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Tổng tài sản}}$$

Chỉ tiêu doanh lợi trên tài sản đo lường hoạt động của một công ty trong việc sử dụng tài sản để tạo ra lợi nhuận, không phân biệt tài sản này được hình thành bởi nguồn vốn vay hay nguồn vốn chủ sở hữu. Ý nghĩa của chỉ tiêu này là phản ánh hiệu quả hoạt động đầu tư của công ty, đồng thời đây còn là cơ sở quan trọng để những người cho vay cân nhắc xem liệu công ty có thể tạo ra mức sinh lời cao hơn chi phí sử dụng nợ hay không và là cơ sở để chủ sở hữu đánh giá tác động của đòn bẩy tài chính và ra quyết định sử dụng vốn.

Chỉ tiêu doanh lợi vốn chủ sở hữu (ROE):

$$ROE = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Vốn chủ sở hữu}}$$

Chỉ tiêu này cho ta thấy kết quả của việc sử dụng tài sản để tạo ra lợi nhuận cho chủ sở hữu. ROE có liên quan đến chi phí trả lãi vay, vì vậy nó là chỉ tiêu tổng hợp phản ánh hiệu quả sử dụng vốn của chủ sở hữu dưới tác động của đòn bẩy tài chính.

Các chỉ số tài chính được so sánh với các chỉ số tài chính của các năm trước, mức trung bình của ngành và của các đối thủ cạnh tranh để tìm ra các điểm mạnh và điểm yếu trong quản lý tài chính của doanh nghiệp.

2.3. Nhóm các chỉ tiêu về hoạt động thị trường

Nhóm chỉ tiêu này phản ánh giá trị của cổ phiếu và cổ tức của cổ phiếu của công ty.

Thu nhập cổ phiếu (EPS) chỉ ra phần lợi nhuận ròng là bao nhiêu đối với một cổ phiếu trên thị trường. Chỉ số này được xác định bằng cách chia lợi nhuận ròng cho số lượng cổ phiếu đang lưu hành trên thị trường. Số lượng cổ phiếu đang lưu hành trên thị trường được xác định bằng hiệu số giữa số lượng cổ phiếu được phát hành và số cổ phiếu thuộc sở hữu của doanh nghiệp trong danh mục cổ phiếu. Nếu như doanh nghiệp phát hành cổ phiếu ưu tiên thì phải trừ cổ tức cho cổ phiếu ưu tiên từ lợi nhuận ròng.

$$\text{Thu nhập cổ phiếu} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Số lượng cổ phiếu}}$$

Thu nhập cổ phiếu chịu tác động của các yếu tố như: tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản, đòn bẩy tài chính, quy mô của lợi nhuận để lại và số lượng cổ phiếu lưu hành.

Chỉ số giá thu nhập cổ phiếu (PER - Price Earning Ratio) thể hiện mối quan hệ giữa mức giá mà một nhà đầu tư phải bỏ ra để có được một cổ phiếu nhất định với mức thu nhập do cổ phiếu đó đem lại.

$$PER = \frac{\text{Giá cổ phiếu}}{\text{Thu nhập cổ phiếu}}$$

PER thường được dùng để đánh giá xem để có một đồng lợi nhuận của công ty, các cổ đông thường phải đầu tư bao nhiêu. Ví dụ nếu Công ty A có chỉ số này là 10, Công ty B là 8, có nghĩa là các nhà đầu tư trong thời điểm này nghiêng về Công ty B hơn là Công ty A. Nhưng quan trọng hơn cả là phải xem xét toàn bộ tiến trình tăng trưởng của chỉ số này so với tiến trình tăng trưởng chỉ số tương tự của các đối thủ cạnh tranh. Chỉ số PER của ngành thường được dùng để định giá cổ phiếu. Một công ty có chỉ số PER thấp có nghĩa là lợi nhuận trên một cổ phiếu của công ty cao hoặc giá thị trường của cổ phiếu thấp.

2.4. Chỉ tiêu sử dụng đòn bẩy tài chính

Đòn bẩy tài chính là cách thức để tăng khả năng sinh lời của vốn chủ sở hữu bằng cách sử dụng nguồn vốn tín dụng.

Chỉ số nợ.

Chỉ số đầu tiên của việc sử dụng đòn bẩy tài chính là chỉ số nợ, nó thể hiện mối quan hệ giữa tổng dư nợ của doanh nghiệp và tổng giá trị tài sản tại cùng một thời điểm.

$$\text{Chỉ số nợ} = \frac{\text{Tổng nợ}}{\text{Tổng tài sản}}$$

Chỉ số này được dùng để xác định nghĩa vụ của chủ doanh nghiệp đối với các chủ nợ trong việc góp vốn. Thông thường các chủ nợ mong muốn chỉ số này ở mức vừa phải vì chỉ số này càng thấp thì các khoản nợ càng được đảm bảo trong trường hợp doanh nghiệp bị phá sản. Trong khi đó, các chủ sở hữu doanh nghiệp ưa thích tỷ số này cao vì họ muốn lợi nhuận gia tăng nhanh trên một đồng vốn chủ sở hữu. Tuy nhiên, việc tận dụng chỉ số này chỉ có ý nghĩa tích cực khi doanh nghiệp làm ăn hiệu quả, nếu không, chính chỉ số này sẽ đẩy doanh nghiệp tiến nhanh hơn tới sự phá sản.

Chỉ số chi trả lãi vay.

Chỉ số này là mối quan hệ giữa lợi nhuận trước thuế và lãi vay (EBIT) và tổng lãi tiền vay phải trả tương ứng với mỗi thời kỳ nhất định. Nó thể hiện khả năng đảm bảo thanh toán các khoản lãi vay từ lợi nhuận của doanh nghiệp.

$$\text{Chỉ số chi trả lãi vay} = \frac{\text{Lợi nhuận trước thuế và lãi vay}}{\text{Lãi vay}}$$

Phần lợi nhuận dành cho các cổ đông thường là phần lợi nhuận mang lại từ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp sau khi đã trang trải các chi phí huy động vốn. Nếu tỷ suất sinh lời trên tổng tài sản của doanh nghiệp lớn hơn chi phí sử dụng vốn vay thì số chênh lệch còn lại các cổ đông sẽ được hưởng, kết quả là $ROE > ROA$. Ngược lại nếu tỷ suất

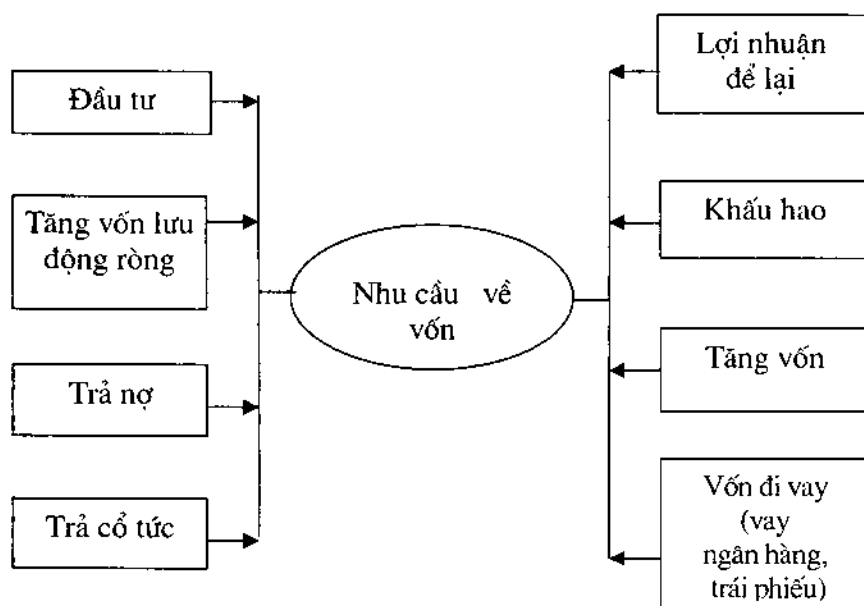
sinh lời trên tài sản của doanh nghiệp thấp hơn chi phí sử dụng vốn thì cổ đông phải chịu giảm phần thu nhập của mình và điều này làm cho $ROE < ROA$.

Như vậy, đòn bẩy tài chính có tác dụng khuếch đại tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu khi hiệu quả sử dụng tài sản cao. Nhưng ngược lại, nó cũng làm cho tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu bị sụt giảm nhiều hơn khi hiệu quả sử dụng tài sản thấp. Mặt khác cũng cần thấy rằng khi công ty huy động nợ cao thì rủi ro phá sản hay mất khả năng thanh toán càng lớn, vì vậy người cho vay phải đòi hỏi lãi suất cao hơn để bù vào rủi ro mà họ phải gánh chịu và khi đó tác dụng của đòn bẩy tài chính sẽ giảm đi, thậm chí không còn tác dụng hoặc tác dụng tiêu cực đến tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu.

III. CÁC KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

1. Kế hoạch tài chính

Kế hoạch tài chính thể hiện một cách tổng hợp các quyết định, các chức năng và các chương trình của doanh nghiệp về việc sử dụng vốn và huy động vốn. Tức là đảm bảo cân bằng về mặt tài chính, trong khi vẫn tôn trọng về khả năng thanh toán và khả năng sinh lời. Nhu cầu sử dụng vốn và nguồn vốn được thể hiện thông qua sơ đồ sau:



Hình 5.3. Sơ đồ nhu cầu sử dụng vốn và nguồn vốn

1.1. Xác định nhu cầu sử dụng vốn

Trong quá trình hoạt động, doanh nghiệp có lúc tạm thời thặng dư nhưng cũng có lúc tạm thời thiếu hụt vốn. Lúc doanh nghiệp thặng dư vốn doanh nghiệp tìm cách đầu tư để vốn sinh lời, do đó gia tăng hiệu quả sử dụng vốn. Lúc thiếu hụt doanh nghiệp tìm nguồn tài trợ để bù đắp thiếu hụt. Các hoạt động đầu tư và hoạt động sản xuất kinh doanh là những nguyên nhân dẫn đến nhu cầu sử dụng vốn, do vậy để có thể đảm bảo cho hoạt động của doanh nghiệp hiệu quả, trong quá trình lập kế hoạch tài chính các nhà quản trị tài chính cần phải xác định được nhu cầu sử dụng vốn của doanh

ngiệp. Dưới đây là những nhân tố quan trọng tạo nên nhu cầu sử dụng vốn trong doanh nghiệp.

1.1.1. Các hoạt động đầu tư

Đầu tư là hoạt động chủ yếu, quyết định sự phát triển và khả năng tăng trưởng của doanh nghiệp. Quyết định đầu tư liên quan đến: Thứ nhất, tổng giá trị tài sản và giá trị của từng bộ phận tài sản; thứ hai, quan hệ cân đối giữa các tài sản trong doanh nghiệp. Trong hoạt động đầu tư vào tài sản cố định, doanh nghiệp bỏ vốn dài hạn nhằm hình thành và bổ sung các tài sản cần thiết để thực hiện những mục tiêu kinh doanh. Hoạt động đầu tư được thực hiện thông qua các dự án đầu tư.

Tất cả các hoạt động đầu tư đều là nguyên nhân tạo ra nhu cầu sử dụng vốn. Vốn đầu tư có đặc trưng là quy mô lớn, thời gian thu hồi vốn lâu. Tuy nhiên, việc dự tính nhu cầu sử dụng vốn cho hoạt động đầu tư lại dễ dự tính trước vì điều này doanh nghiệp hoàn toàn có thể kiểm soát được. Dựa vào các quyết định đầu tư doanh nghiệp hoạch định lượng vốn cần thiết cho đầu tư và tiến độ sử dụng lượng vốn đó. Dự toán vốn đầu tư là quá trình lập kế hoạch cho một khoản chi đầu tư có sinh lời kỳ vọng liên tục trong nhiều năm.

Trong hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp, các nhà quản lý thường đương đầu với việc phải ra quyết định chi tiêu vốn cho các mục đích:

- Mở rộng đầu tư vào một sản phẩm hiện có hay tham gia vào một ngành kinh doanh mới.
- Thay thế một tài sản hiện có.
- Các quyết định về hình thức đầu tư: thuê hoạt động, thuê tài chính hay mua tài sản.
- Quyết định sáp nhập, mua lại hay bán công ty.

Đầu tư cho tài sản cố định là đầu tư vào nhà xưởng, kho hàng, văn phòng, đất đai, máy móc thiết bị, trang thiết bị... Tất cả tài sản này được sử dụng cho công việc kinh doanh trong một khoảng thời gian dài, do đó nhu cầu vốn đầu tư lớn và thời gian thu hồi vốn lâu.

Bảng 5.4. Nhu cầu sử dụng vốn đầu tư

Tên dự án (Hạng mục đầu tư)	Mục đích	Tổng số vốn (tỷ đồng)	Tiến độ sử dụng		
			Năm 1	Năm 2	Năm ...
A	Xây mới nhà xưởng	15.000.000	10.000.000	5.000.000	
B	Mua máy móc thiết bị	5.000.000		5.000.000	
Tổng					

1.1.2. Bổ sung vốn lưu động ròng

Vốn lưu động ròng là mức chênh lệch giữa tài sản lưu động và các khoản nợ ngắn hạn của doanh nghiệp và được tính theo công thức sau:

$$\begin{aligned}\text{Vốn lưu động ròng} &= \text{Nợ dài hạn} + \text{Vốn chủ sở hữu} - \text{Tài sản cố định} \\ &= (\text{Tiền mặt} + \text{Tài sản lưu động khác}) - \text{Nợ ngắn hạn}\end{aligned}$$

Về mặt ý nghĩa, vốn lưu động của doanh nghiệp là giá trị các tài sản lưu động của doanh nghiệp được tài trợ bởi vốn ngắn hạn của doanh nghiệp. Vốn lưu động ròng cho biết khả năng đáp ứng nghĩa vụ thanh toán, mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh và khả năng nắm bắt thời cơ kinh doanh của doanh nghiệp.

Việc doanh nghiệp mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh sẽ làm cho nhu cầu vốn lưu động ròng tăng. Kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp, đặc biệt là kế hoạch dự trữ thành phẩm, dự trữ nguyên vật liệu và cả các chính sách thương mại của doanh nghiệp đều tác động đến nhu cầu sử dụng vốn của doanh nghiệp.

Việc ước lượng nhu cầu sử dụng vốn lưu động ròng thường khó khăn và phức tạp hơn việc xác định nhu cầu vốn đầu tư. Bởi vì doanh nghiệp chỉ có thể kiểm soát được một phần nhu cầu vốn lưu động thông qua các chính sách dự trữ, còn việc quản lý các khoản phải thu và các khoản phải trả thì mức độ chủ động của doanh nghiệp hạn chế hơn.

1.1.3. Kế hoạch trả nợ

Việc thanh toán các khoản nợ ngắn hạn và dài hạn trên thực chất làm giảm nguồn vốn của doanh nghiệp và như vậy cũng là một nguyên nhân tạo ra nhu cầu sử dụng vốn. Sự hoàn trả (về tiền gốc khoản vay) là trả lại khoản vốn đi vay, thường là một số tiền cố định (có thể theo từng tháng hoặc từng năm) hoặc một tỷ lệ phần trăm nhất định của khoản tín dụng. Đôi khi vốn đi vay phải trả trọn gói vào cuối thời hạn. Đối với nhu cầu này thì doanh nghiệp hoàn toàn có thể kiểm soát và dự tính được.

1.1.4. Chính sách cổ tức và phân chia lợi nhuận của doanh nghiệp

Việc phân chia lợi nhuận hay cổ tức của doanh nghiệp trên thực tế làm giảm khả năng tự tài trợ, đây cũng là yếu tố tạo ra nhu cầu sử dụng vốn.

Việc chia cổ tức làm giảm lợi nhuận để lại cho tái đầu tư, do vậy khi doanh nghiệp giải quyết vấn đề phân chia cổ tức và tái đầu tư từ lợi nhuận để lại cần phải chú ý đến một số yếu tố liên quan như:

- Tổng số lợi nhuận ròng trong kỳ;
- Tỷ lệ chia cổ tức của các năm trước;
- Sự xếp hạng cổ phiếu trên thị trường, giá trên sổ sách và giá thị trường của cổ phiếu của công ty;

- Hiệu quả của việc tái đầu tư.

Sau khi đã xác định được các nhân tố tạo ra nhu cầu sử dụng vốn, doanh nghiệp xác định tổng nhu cầu sử dụng vốn, đó là tổng số vốn doanh nghiệp cần để tiến hành công việc sản xuất kinh doanh và lập bảng nhu cầu sử dụng vốn như sau:

Bảng 5.6. Nhu cầu sử dụng vốn của doanh nghiệp

Danh mục nhu cầu sử dụng vốn	Tác động	Thời gian				Số tiền
		1	2		t	
Các dự án đầu tư	Tăng tài sản					
Tăng vốn lưu động ròng	Tăng tài sản					
Kế hoạch trả nợ	Giảm nguồn vốn					
Chính sách chia cổ tức và phân chia lợi nhuận	Giảm nguồn vốn					
Tổng nhu cầu vốn						

Sau khi đã xác định được nhu cầu vốn cần bổ sung, doanh nghiệp cần phải tìm kiếm các nguồn tài trợ, hay nói một cách khác là nguồn cung về vốn, bao gồm: nguồn cung nội bộ và nguồn cung bên ngoài.

1.2. Xác định nguồn vốn

Trong bất kỳ doanh nghiệp nào, vốn đều bao gồm hai bộ phận: Vốn chủ sở hữu và nợ, mỗi một bộ phận được cấu thành bởi nhiều khoản mục khác nhau, tùy theo tính chất của chúng và từng loại hình doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có những cách thức khác nhau lựa chọn nguồn vốn, việc lựa chọn này phụ thuộc vào một loạt các nhân tố như: trạng thái của nền kinh tế, lĩnh vực hoạt động kinh doanh, loại hình doanh nghiệp, chiến lược phát triển doanh nghiệp, tình hình trên thị trường vốn, thị trường tiền tệ... Trong điều kiện kinh tế thị trường, các phương thức huy động vốn của doanh nghiệp được đa dạng hoá nhằm khai thác mọi nguồn vốn trong nền kinh tế. Đối với Việt Nam, do các loại hình thị trường còn chưa phát triển hoàn chỉnh, sự phát triển nhanh chóng của nền kinh tế thị trường và thị trường tài chính sẽ là đòn bẩy để các doanh nghiệp thu hút các nguồn vốn vào hoạt động kinh doanh. Các nguồn vốn này có thể chia làm hai nhóm là: nguồn vốn nội bộ và nguồn vốn bên ngoài.

1.2.1. Nguồn vốn nội bộ.

Đối với mọi doanh nghiệp nguồn vốn nội bộ bao gồm: Khấu hao, lợi nhuận không chia (lợi nhuận để lại) và vốn dự phòng. Tự tài trợ bằng nguồn vốn nội bộ là một phương thức tạo nguồn vốn quan trọng và khá hấp dẫn đối với các doanh nghiệp, vì doanh nghiệp giảm được chi phí sử dụng vốn, giảm sự phụ thuộc vào bên ngoài.

1.2.1.1. Lợi nhuận để lại

Một trong các nguồn vốn nội bộ quan trọng nhất là lợi nhuận để lại. Lợi nhuận để lại dùng để tái đầu tư vào việc thay thế và đầu tư mới vào các máy móc thiết bị, mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Rất nhiều doanh nghiệp coi trọng chính sách tái đầu tư từ lợi nhuận để lại, tuy nhiên để có nguồn vốn này các doanh nghiệp phải kinh doanh có lãi.

Lợi nhuận của doanh nghiệp phụ thuộc vào kết quả hoạt động kinh doanh. Lợi nhuận của doanh nghiệp có thể là: lợi nhuận gộp, lợi nhuận trước thuế, lợi nhuận sau thuế và lợi nhuận để lại. Thuế suất thuế thu nhập doanh nghiệp hiện nay của Việt Nam là 28%.

Tự tài trợ bằng lợi nhuận để lại là phương thức tạo nguồn tài chính quan trọng và khá hấp dẫn của các doanh nghiệp, vì doanh nghiệp giảm được chi phí, giảm bớt sự phụ thuộc vào bên ngoài. Tuy nhiên, đối với các công ty cổ phần lợi nhuận để lại sẽ làm giảm tiền lãi cổ phần (cổ tức) của các cổ đông, nhưng bù lại, họ có quyền sở hữu vốn cổ phần tăng lên của công ty.

1.2.1.2. Vốn dự phòng

Đây là một phần vốn chủ sở hữu được trích từ lợi nhuận để chi trả các khoản thua lỗ có thể của doanh nghiệp hoặc dự

phòng giảm giá hàng tồn kho, dự phòng nợ phải thu khó đòi...

1.2.1.3. Khấu hao

Khấu hao khác với lợi nhuận ở chỗ là tất cả trích khấu hao đều nằm trong quyền sử dụng của doanh nghiệp. Chúng ta phải coi khấu hao như một khuyến khích tiết kiệm cho việc đầu tư để thay thế những tài sản hao mòn hoặc cho những đầu tư mới khác. Có nhiều cách tính khấu hao được sử dụng tùy theo từng mục tiêu cụ thể.

Khấu hao đều là hình thức khấu hao bằng cách phân bổ chi phí mua sắm theo thời gian sử dụng tài sản cố định. Chi phí khấu hao được xác định bằng cách chia giá trị sổ sách của tài sản cho thời gian sử dụng tài sản cố định. Cách khấu hao này tạo ra chi phí khấu hao cố định và bình quân theo thời gian. Ví dụ: Một tài sản cố định được mua sắm với chi phí là 20.000 USD và có tuổi thọ bình quân là 10 năm, khấu hao hàng năm sẽ là $20.000 \text{ USD} / 10 = 2.000 \text{ USD}$.

Khấu hao nhanh có thể giúp doanh nghiệp sớm khôi phục tài sản cố định. Theo phương pháp này, doanh nghiệp sẽ trích khấu hao nhiều vào các năm đầu sử dụng tài sản, sau đó chi phí khấu hao giảm dần cho những năm kế tiếp. Theo phương pháp này công thức tính khấu hao như sau:

$$D = m(1/n)NBV$$

Trong đó: D là chi phí khấu hao, n là tuổi thọ được sử dụng để tính khấu hao tài sản, NBV là giá trị tài sản chưa được khấu hao, và m là hệ số khấu hao. Lượng tiền khấu hao có thể được tính theo mẫu bảng sau:

Bảng 5.7. Kế hoạch khấu hao

<i>Tài sản</i>	<i>Chi phí mua</i>	<i>Tuổi thọ dự tính</i>	<i>Khấu hao hàng năm</i>	<i>Số lượng tiền khấu hao</i>
MS01				
MS02				
MS...				
Tổng khấu hao				*****

1.2.2. Nguồn vốn bên ngoài

Để bổ sung nguồn vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh và tăng hiệu quả sử dụng nguồn vốn nội bộ, các doanh nghiệp có thể huy động nguồn tài trợ từ bên ngoài với nhiều hình thức khác nhau như: tín dụng ngân hàng (vay ngắn hạn và dài hạn), tín dụng thương mại, phát hành trái phiếu, tín phiếu hay thuê mua.

1.2.2.1. Tăng vốn

Tăng vốn là hành động của doanh nghiệp nhằm mục tiêu huy động nguồn lực tài trợ từ bên ngoài. Có hai cách có thể giúp doanh nghiệp tăng nguồn vốn đó là phát hành thêm cổ phiếu mới và góp vốn bằng hiện vật.

a) Phát hành thêm cổ phiếu

Khi mà nhu cầu vốn của doanh nghiệp không được đáp ứng bởi nguồn vốn nội bộ, doanh nghiệp có thể thu hút nguồn vốn bằng cách phát hành thêm cổ phiếu. Điều này sẽ làm tăng vốn chủ sở hữu của các doanh nghiệp.

Có 3 loại cổ phiếu: cổ phiếu có tên, cổ phiếu ưu tiên và cổ phiếu phổ thông. Phát hành thêm cổ phiếu sẽ làm giảm sở hữu của các cổ đông hiện tại của công ty cổ phần, do vậy việc phát hành thêm cổ phiếu phải được sự đồng ý của các cổ đông. Kinh nghiệm của các công ty lớn ở phương Tây cho rằng, các công ty này rất ít khi phát hành thêm cổ phiếu, do một số lý do: thứ nhất, việc phát hành thêm cổ phiếu rất tốn kém và thời gian kéo dài rất lâu; Thứ hai, phát hành thêm cổ phiếu có thể làm giá thị trường của cổ phiếu giảm. Giới hạn phát hành cổ phiếu là một quy định ràng buộc có tính pháp lý. Hầu hết các nước đều sử dụng giới hạn phát hành như một công cụ quan trọng để kiểm soát rủi ro cho công chúng.

b) Góp vốn bằng hiện vật

Việc góp vốn bằng hiện vật như nhà xưởng, máy móc thiết bị, v.v... cho phép doanh nghiệp thỏa mãn nhu cầu sử dụng vốn, tức là làm tăng tài sản cố định của doanh nghiệp, nhưng không mang lại phương tiện tiền tệ tăng thêm cho doanh nghiệp.

1.2.2.2. Huy động vốn vay

Bất kỳ doanh nghiệp nào muốn hoạt động có hiệu quả cũng cần phải huy động các nguồn vốn vay. Các nguồn vốn vay có thể là:

a) Vay ngân hàng là một trong những nguồn vốn quan trọng nhất, không chỉ đối với sự phát triển của bản thân các doanh nghiệp mà còn đối với toàn bộ nền kinh tế. Vốn vay ngân hàng có thể là vay ngắn hạn dưới 1 năm thông qua thị trường tiền tệ và vay dài hạn trên 1 năm thông qua thị trường vốn. Việc sử dụng vốn vay ngân hàng có nhiều ưu điểm chẳng hạn như đòn bẩy tài chính, nhưng cũng có những hạn chế nhất định, ví dụ như điều kiện cung cấp tín dụng, kiểm soát của các ngân hàng và chi phí sử dụng vốn (lãi suất).

b) Tín dụng thương mại hay tín dụng của nhà cung cấp. Nguồn vốn này hình thành một cách tự nhiên thông qua việc mua bán máy móc, trang thiết bị và nguyên nhiên vật liệu. Đây cũng là một nguồn vốn quan trọng đối với các doanh nghiệp. Tác động tích cực của tín dụng thương mại là thúc đẩy tiêu dùng hàng hoá, từ đó có thể tiến hành kịp thời tái sản xuất và lưu thông; gia tăng vòng chu chuyển vốn và nâng cao hiệu quả có lợi của kinh tế và hiệu quả xã hội của đồng vốn. Bên cạnh những tác động tích cực tín dụng thương mại cũng có những mặt hạn chế như: bị hạn chế bởi quy mô vốn doanh nghiệp, quy mô chung của tín dụng thương mại là có

hạn, chịu sự hạn chế về thời gian của vòng chu chuyển vốn và kỳ hạn tín dụng thương mại tương đối ngắn.

c) Vay thông qua trái phiếu là một hình thức vay dài hạn. Thông thường lãi suất đối với trái phiếu là cố định và lãi suất được ghi trên cổ phiếu, ngoài ra còn có trái phiếu với lãi suất thay đổi. Trái phiếu có lãi suất cố định là loại hình trái phiếu doanh nghiệp phổ biến nhất. Để huy động vốn trên thị trường trái phiếu các doanh nghiệp cần phải xem xét mức độ hấp dẫn của trái phiếu doanh nghiệp. Mức độ hấp dẫn của trái phiếu phụ thuộc vào lãi suất của trái phiếu, kỳ hạn của trái phiếu, uy tín và danh tiếng của doanh nghiệp

Bảng 5.8. Các nguồn tài trợ chủ yếu của doanh nghiệp

Danh mục các nguồn tài trợ	Tác động	Thời gian			
		1	2		t
I. Nguồn nội bộ					
Lợi nhuận để lại	Tăng nguồn vốn				
Khấu hao	Tăng nguồn vốn				
II. Nguồn vốn bên ngoài					
Tăng vốn	Tăng nguồn vốn				
Vay ngắn hạn	Tăng nguồn vốn				
Vay dài hạn	Tăng nguồn vốn				
Phát hành trái phiếu	Tăng nguồn vốn				
Nguồn khác	Giảm tài sản				

Hiện nay, để đảm bảo mở rộng nhu cầu sản xuất hoặc hiện đại hoá sản xuất, các doanh nghiệp còn có thể lựa chọn hình thức thuê mua. Đây là công cụ tài chính rất hiệu quả được sử dụng ở các nước phát triển như Anh, Đức, Mỹ.... và rất phù hợp với các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Ở Việt Nam hình thức thuê mua chưa phổ biến.

Thực chất, thuê mua là hợp đồng thuê tài sản cố định có kèm theo các điều kiện đặc biệt liên quan đến việc chuyển nhượng quyền sở hữu tài sản cố định tại một thời điểm nhất định với một mức giá nhất định. Khi hết hạn hợp đồng doanh nghiệp có thể trả lại tài sản cố định cho bên cho thuê hoặc mua lại tài sản cố định đó. Trong hợp đồng thuê mua thường có 3 tác nhân tham gia: bên đi thuê, ngân hàng và các công ty cho thuê (leasing company). Hình thức thuê mua mặc dù không làm tăng nguồn vốn, cũng không làm tăng giá trị tài sản cố định, tuy nhiên nó cho phép doanh nghiệp thoả mãn một số nhu cầu về thay đổi năng lực sản xuất.

2. Kế hoạch tài trợ

Sau khi doanh nghiệp đã xác định được nhu cầu sử dụng vốn và các nguồn vốn có thể huy động được, doanh nghiệp cân đối nhu cầu sử dụng vốn và nguồn vốn hiện tại rồi sau đó đưa ra các quyết định tài trợ. Căn cứ vào nhu cầu tài trợ, các nguồn tài trợ sẵn có và từ phân tích về ưu nhược điểm của từng nguồn tài trợ doanh nghiệp lựa chọn hình thức tài trợ phù hợp với mình. Chi tiết các nguồn bao gồm: số

lượng dự định vay, thời gian vay, lãi suất vay và phương thức hoàn trả.

Bảng 5.9. Bảng kế hoạch tài trợ

<i>Chỉ tiêu</i>	<i>Thời hạn</i>			
	<i>Kỳ I</i>	<i>Kỳ II</i>	<i>Kỳ III</i>	<i>Kỳ IV</i>
Nhu cầu sử dụng vốn Các quyết định đầu tư Tăng vốn lưu động ròng Trả cổ tức Trả nợ				
Nguồn vốn Tăng vốn chủ sở hữu Vay ngân hàng Phát hành trái phiếu Tài trợ nội bộ				

Sau đây là một ví dụ giản lược về lập kế hoạch tài trợ cho doanh nghiệp.

Công ty cổ phần ABC chuyên kinh doanh các sản phẩm tiêu dùng trên thị trường nội địa. Tình hình tài chính của công ty được thể hiện trong các báo cáo tài chính dưới đây. Theo các số liệu này lợi nhuận trước thuế và lãi vay của công ty đạt 10% doanh thu. Công ty trả cổ tức 50% của lợi nhuận sau thuế.

Bảng 5.10. Báo cáo kết quả kinh doanh

(Đơn vị tính: tr.đồng)

Doanh thu	4.000
Giá vốn hàng bán	3.600
Lợi nhuận trước thuế và lãi vay	400
Lãi tiền vay	100
Lợi nhuận trước thuế	300
Thuế thu nhập doanh nghiệp (28%)	84
Lợi nhuận sau thuế	216

Bảng 5.11. Nguồn và sử dụng nguồn

(Đơn vị tính: tr.đồng)

Nguồn	
Lợi nhuận sau thuế (LNST)	216
Khấu hao (KH)	160
Tiền vay (TV)	0
Phát hành cổ phiếu (CF)	92
Tổng nguồn	468
Sử dụng	
Tăng vốn lưu động ròng (TVLDR)	100
Đầu tư (ĐT)	260
Trả cổ tức (CT)	108
Tổng sử dụng	468

Bảng 5.12. Bảng cân đối kế toán

(Đơn vị tính: tr. đồng)

	Năm N	Năm N - 1	Biến động
Tài sản			
Vốn lưu động ròng (VLDR)	400	300	100
Tài sản cố định (TSCĐ)	1 600	1 500	100
Tổng tài sản	2 000	1 800	200
Nợ và Vốn chủ sở hữu			
Nợ (N)	1 000	1 000	0
Vốn chủ sở hữu (VCSH)		1 000	800
Tổng nguồn vốn	2 000	1 800	200

Công ty phải lập báo cáo kế hoạch năm N+1, với các giả định sau:

Doanh thu và chi phí hoạt động dự tính tăng 20% so với năm N.

Công ty không phát hành thêm cổ phiếu.

Lãi suất tiền vay vẫn giữ nguyên ở mức 10%.

Công ty vẫn duy trì trả cổ tức 50%.

Vốn lưu động ròng và tài sản cố định tăng tỷ lệ với doanh thu.

Từ các giả định trên chúng ta có thể lập các báo cáo kế hoạch cho năm N+ 1 như sau:

Các phương trình của Báo cáo kết quả kinh doanh

Doanh thu	4 800
Giá vốn hàng bán	4 320
Lợi nhuận trước thuế và lãi vay	480
Lãi tiền vay	$0,1 \times N$
Lợi nhuận trước thuế	$480 - 0,1 \times N$
Thuế thu nhập doanh nghiệp (28%)	$0,28 \times (480 - 0,1 \times N)$
Lợi nhuận sau thuế (mục 4 - 5)	$0,72 \times (480 - 0,1 \times N)$

Các phương trình của kế hoạch tài trợ

$$KH = 0,1 \times TSCĐ$$

$$TN = TVLĐR + ĐT + CT - LNST - KH - CF = 80 + 512 + 0,5 \times 0,72 \times (480 - 0,1 \times N) - 192 - 0,72 \times (480 - 0,1 \times N) - 0 = 400 - 0,36 \times (480 - 0,1 \times N) \quad (1)$$

Trong đó:

$$CF = 0$$

$$TVLĐR = 480 - 400 = 80$$

$$KH = 192$$

$$ĐT = KH + TSCĐ \text{ năm } N+1 - TSCĐ \text{ năm } N = 192 + 1920 - 1600 = 512$$

$$CT = 0,5 \times LNST \quad (2)$$

Từ hai phương trình (1) và (2) chúng ta có thể xác định được nợ năm $N+1$ là 1 273

Như vậy các báo cáo kế hoạch tài chính năm N+1 như sau:

Bảng 5.13. Báo cáo kết quả kinh doanh

(Đơn vị tính: tr. đồng)

Doanh thu	4 800
Giá vốn hàng bán	4 320
Lợi nhuận trước thuế và lãi vay	480
Lãi tiền vay	127
Lợi nhuận trước thuế	353
Thuế thu nhập doanh nghiệp (28%)	99
Lợi nhuận sau thuế	254

Bảng 5.14. Kế hoạch tài trợ

(Đơn vị tính: tr. đồng)

Nguồn vốn	
Lợi nhuận sau thuế (LNST)	254
Khấu hao (KH)	192
Tiền vay (TV)	273
Phát hành cổ phiếu (CF)	0
Tổng nguồn	719
Sử dụng vốn	
Tăng vốn lưu động ròng (TVLDR)	80
Đầu tư (ĐT)	512
Trả cổ tức (CT)	127
Tổng sử dụng	719

Bảng 5.15. Bảng cân đối kế toán*(Đơn vị tính: tr. đồng)*

	Năm N +1	Năm N
Tài sản		
Vốn lưu động ròng (VLDR)	480	400
Tài sản cố định (TSCĐ)	1.920	1.600
<i>Tổng tài sản</i>	<i>2.400</i>	<i>2.000</i>
Nợ và Vốn chủ sở hữu		
Nợ (N)	1.273	1.000
Vốn chủ sở hữu (VCSH)	1.127	1.000
<i>Tổng nguồn vốn</i>	<i>2.400</i>	<i>2.000</i>

Ví dụ trên đây về lập kế hoạch tài chính cho Công ty ABC là một ví dụ rất đơn giản. Trên thực tế các nhà hoạch định có thể sử dụng các phương pháp khác nhau, bao gồm cả việc sử dụng mô hình trên máy tính (ví dụ dùng bảng Excel) để lập các kế hoạch tài chính ngắn hạn cũng như dài hạn.

IV. KẾ HOẠCH NGÂN SÁCH

1. Khái quát về ngân sách

1.1. Khái niệm và đặc trưng của ngân sách

Ở bất kỳ cấp độ quản lý nào (Nhà nước, hay doanh nghiệp) ngân sách cũng đóng một vai trò hết sức quan trọng.

Ở tầm vĩ mô, mỗi quốc gia đều có ngân sách nhà nước. Ngân sách nhà nước được lập cho mỗi năm và được Bộ Tài chính trình Quốc hội phê duyệt. Ngân sách nhà nước là một trong các công cụ để điều hành đất nước của Chính phủ. Ở địa phương mỗi Tỉnh, Thành phố đều có ngân sách hàng năm. Ở tầm vi mô, mỗi một doanh nghiệp cũng lập ngân sách để điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh.

Ngân sách là một phần quan trọng và không thể tách rời của của kế hoạch tài chính. Ngân sách là cách thể hiện các kế hoạch cho một thời kỳ tương lai đã định theo các quan hệ bằng con số. Hay nói một cách khác, ngân sách là một kế hoạch được mô tả bằng các thuật ngữ tài chính và được hoạch định trong một khoảng thời gian nhất định để giúp doanh nghiệp đạt được những mục tiêu cụ thể đã đề ra. Như vậy, các ngân sách là các điều khoản về các kết quả định trước theo quan hệ tài chính - như các ngân sách thu và chi, ngân sách vốn cơ bản, hoặc theo các quan hệ phi tài chính - như các ngân sách về số giờ lao động trực tiếp, về các nguyên vật liệu, khối lượng bán hiện vật, hoặc số đơn vị sản xuất ra.

Ngân sách có các đặc trưng sau:

Thứ nhất: Ngân sách được thể hiện dưới dạng các chỉ tiêu số lượng hay là phải được lượng hoá. Điều này có nghĩa là ngân sách phải được biểu thị bằng các con số, thực tế thường là một số tiền. Do vậy, đôi khi người ta nói rằng, các

ngân sách tài chính biểu hiện sự “tiền tệ hóa” của các kế hoạch.

Thứ hai: Ngân sách phải được chuẩn bị từ trước. Điều này có nghĩa là bảng ngân sách phải được lập trước thời gian dự định thực hiện ngân sách đó.

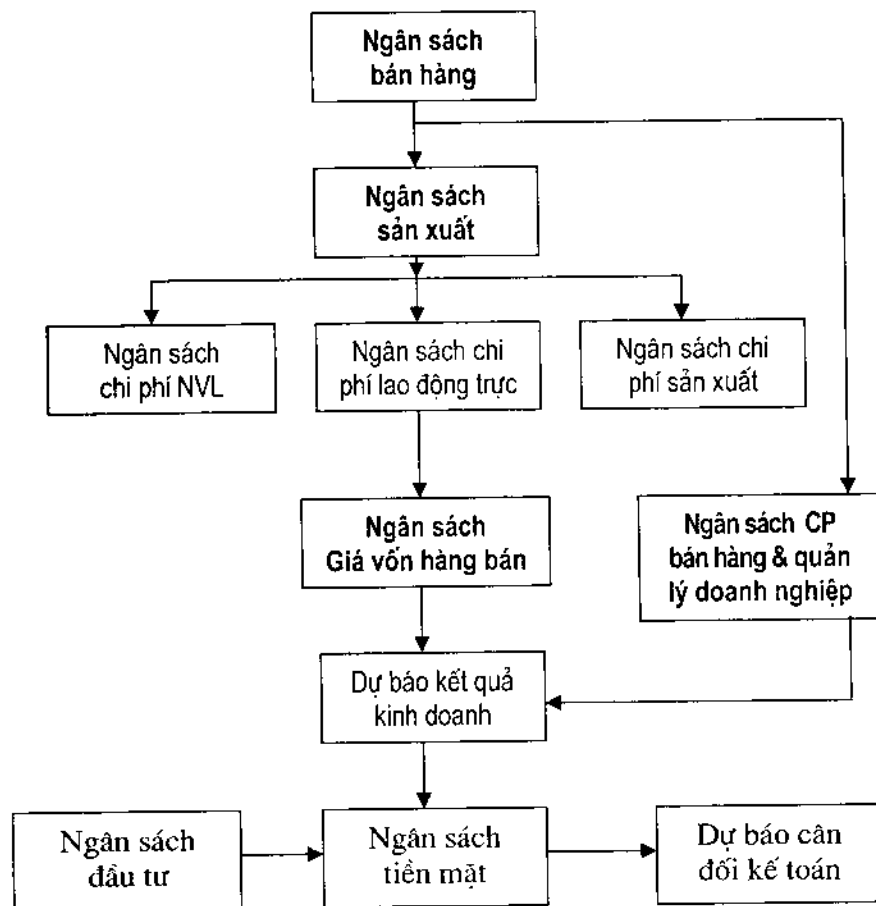
Thứ ba: Ngân sách phải được áp dụng cho thời gian cụ thể, có thể là một tháng, một quý hoặc một năm.

Thứ tư: Ngân sách phải là một kế hoạch hành động. Gắn với sự tham gia của ban quản lý cao cấp, các phương tiện khác để làm cho các ngân quỹ hoạt động nhằm đảm bảo rằng, tất cả các nhà quản lý mà họ cần phải hoạt động và sống dưới các ngân sách đều tham gia một phần vào việc chuẩn bị các ngân sách đó. Sự tham gia thực sự vào việc lập ra ngân sách là điều kiện cần thiết đảm bảo cho sự thắng lợi

Thứ năm: Ngân sách phải tập trung và có tính hệ thống. Để có kết quả tốt nhất, việc lập và quản lý ngân sách cần phải tập trung và sự hỗ trợ toàn tâm toàn ý của ban lãnh đạo cao nhất. Việc lập ra một cơ quan quản trị bằng một chỉ thị và sau đó lãng quên nó đi, sẽ dẫn tới việc lập ngân sách một cách không chắc chắn và dồn trách nhiệm cho các nhà quản lý cấp dưới phải thực hiện một thủ tục khác hoặc phải soạn thảo ra hàng loạt hồ sơ giấy tờ. Do vậy, các ngân sách phải có tính hệ thống xuyên suốt trong toàn bộ doanh nghiệp.

1.2. Các loại ngân sách của doanh nghiệp

Có hai nhóm ngân sách cơ bản: ngân sách hoạt động (tác nghiệp) và ngân sách tài chính.



Hình 5.5. Mối liên hệ giữa các ngân sách trong doanh nghiệp

Ngân sách hoạt động: bao gồm ngân sách bán hàng, ngân sách sản xuất (ngân sách chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, ngân sách chi phí lao động trực tiếp, ngân sách chi phí sản xuất chung), ngân sách dự trữ, ngân sách chi phí bán hàng, ngân sách quản lý và ngân sách doanh thu và chi phí (dự cáo kết quả kinh doanh).

Ngân sách tài chính: bao gồm ngân sách đầu tư, ngân sách lưu chuyển tiền tệ và dự báo bảng cân đối kế toán.

1.3. Mục đích của việc lập ngân sách

Bằng cách thể hiện các kế hoạch dưới dạng các quan hệ định lượng con số và bằng cách tách chúng ra thành các bộ phận tương ứng với các bộ phận của tổ chức, các ngân sách sẽ tương quan với việc lập kế hoạch và cho phép giao phó quyền hạn mà vẫn không thiếu sự kiểm tra. Nói một cách khác, việc quy các kế hoạch về phạm vi xác định các con số là tăng trật tự ngăn nắp, cho thấy người quản lý nhìn nhận một cách rõ ràng là tiền vốn sẽ được chi tiêu như thế nào và do ai chi tiêu, và các kế hoạch sẽ bao gồm các khoản nào về chi phí, các nguồn thu hoặc là số đơn vị đầu vào và đầu ra dưới dạng hiện vật. Với sự hỗ trợ của các ngân sách, nhà quản lý có thể chuyển giao quyền hạn một cách tự do hơn để làm cho kế hoạch đạt hiệu quả trong phạm vi có hạn của ngân sách. Hơn nữa để có ích cho nhà quản lý doanh nghiệp bất kỳ cấp độ nào, một ngân sách cần phải phản ánh được khuôn mẫu tổ chức. Chỉ khi nào các kế hoạch được hoàn

thành, phối hợp, và phát triển đủ để thích ứng với các hoạt động trong doanh nghiệp, thì một ngân quỹ hữu ích sẽ trở thành một công cụ kiểm tra hiệu quả.

2. Các ngân sách hoạt động

2.1. Ngân sách tác nghiệp

2.1.1. Ngân sách bán hàng

Ngân sách bán hàng dự báo lượng hàng hóa bán được trong một thời kỳ nhất định. Ngân sách này có thể được phân ra cho từng bộ phận, từng phòng ban. Dự báo khối lượng bán hàng là rất quan trọng vì nó là cơ sở để lập kế hoạch sản xuất, kế hoạch nhân sự, kế hoạch mua sắm và nhiều vấn đề khác.

Ngân sách bán hàng được tính toán dưới dạng các chỉ tiêu về số lượng và chỉ tiêu về giá trị.

$$S = \sum Q_i \times P_i$$

Trong đó: S - Doanh thu bán hàng bằng tiền

Q_i - Doanh số (số lượng) hàng bán

P_i - Giá một đơn vị hàng hóa.

Sau khi đã xác định được ngân sách bán hàng bước tiếp theo sẽ là lập sơ đồ luồng tiền từ bán hàng. Hàng bán được có thể được thanh toán thông qua tiền mặt hoặc là trả sau. Khi bán hàng thanh toán trực tiếp tiền mặt thu được trong

thời điểm bán hàng. Bán hàng trả chậm kéo theo tăng các khoản phải thu.

2.1.2. Ngân sách sản xuất

Lập ngân sách sản xuất được tiến hành sau ngân sách bán hàng. Cơ sở để lập ngân sách sản xuất là:

- Chiến lược sản xuất mà doanh nghiệp đã lựa chọn.
- Kế hoạch sản xuất được áp dụng.
- Kế hoạch bán hàng.
- Lượng hàng dự trữ của doanh nghiệp.
- Các chỉ tiêu này có mối liên hệ như sau:

$$\text{Lượng hàng sản xuất kế hoạch trong kỳ} = \text{Dự trữ mong muốn cuối kỳ} + \text{Lượng bán hàng trong kỳ} - \text{Lượng hàng tồn kho đầu kỳ}$$

2.1.3. Ngân sách chi phí nguyên vật liệu trực tiếp

Mục đích của việc lập ngân sách nguyên vật liệu trực tiếp để xác định chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, bán thành phẩm, các bộ linh kiện cần thiết để sản xuất ra sản phẩm cuối cùng.

Sau khi đã xác định được số lượng nguyên vật liệu trực tiếp cần thiết cho sản xuất các sản phẩm cuối cùng, doanh nghiệp cần phải xác định lượng nguyên vật liệu cần thiết phải mua hay đặt hàng. Nhu cầu mua nguyên vật liệu cho từng thời kỳ được xác định theo công thức sau:

*Lượng NVL mua = Lượng NVL dùng cho SX + Tồn kho cuối kỳ
mong muốn - Tồn kho đầu kỳ*

2.1.4. Ngân sách chi phí lao động trực tiếp

Chi phí lao động bao gồm chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp. Ngân sách lao động trực tiếp được lập dựa trên ngân sách sản xuất, năng suất lao động và định mức tiền lương của lao động trực tiếp.

Trong ngân sách tiền lương của lao động sản xuất thường được chia làm hai loại:

- Phần lương cố định;
- Phần tiền lương theo hợp đồng (thay đổi).

Các công thức liên quan:

Tổng giờ công = Lượng sản phẩm sản xuất x Định mức giờ công

*Lương lao động trực tiếp = Tổng giờ công x Định mức đơn giá
một giờ công*

2.1.5. Ngân sách chi phí sản xuất chung

Ngân sách chi phí sản xuất chung bao gồm các chi phí chung để tổ chức, phục vụ và quản lý sản xuất. Chi phí sản xuất chung bao gồm hai loại chi phí:

- Các chi phí liên quan đến duy trì và vận hành thiết bị
- Chi phí quản lý phân xưởng chung.

Chi phí để duy trì và sử dụng thiết bị bao gồm:

- Khấu hao thiết bị sản xuất và thiết bị vận tải;
- Các chi phí năng lượng cho các thiết bị;
- Các dịch vụ sản xuất phục vụ các thiết bị và nơi làm việc;
- Lương lao động sản xuất phục vụ thiết bị (thợ sửa chữa thiết bị);
- Các chi phí vận chuyển nguyên vật liệu, bán thành phẩm và thành phẩm trong nội bộ nhà máy;
- Hao phí do sản xuất bị đình trệ.

Chi phí quản lý phân xưởng chung bao gồm:

- Chi phí liên quan đến việc chuẩn bị và tổ chức sản xuất;
- Chi phí để duy trì bộ máy quản lý phân xưởng sản xuất;
- Chi phí cho các nhân viên khác của phân xưởng;
- Sửa chữa các cơ sở sản xuất;
- Chi phí để đảm bảo điều kiện lao động và an toàn lao động;
- Các chi phí để nâng cao trình độ và đào tạo cán bộ;
- Các chi phí quản lý phân xưởng chung khác mang tính chất phi sản xuất.

Chúng ta gộp các chi phí kể trên vào một nhóm do một số lý do sau:

- Các chi phí này có tính chất tổng hợp;
- Xuất phát trong các bộ phận sản xuất;
- Không thể đưa vào chi phí sản phẩm trực tiếp;
- Phân bổ giữa các loại sản phẩm cuối cùng và sản phẩm dở dang một cách gián tiếp.

2.1.6. Ngân sách giá vốn hàng bán

Ngân sách giá vốn hàng bán (COGS) được xây dựng dựa trên cơ sở tổng hợp các thông tin từ ngân sách chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, ngân sách chi phí lao động trực tiếp, ngân sách chi phí sản xuất chung và giá trị biến động tồn kho thành phẩm trong kỳ.

Ngân sách giá vốn hàng bán được xác định theo công thức sau:

$$COGS = \text{Giá trị SX} \pm \text{Biến động tồn kho thành phẩm}$$

2.1.7. Ngân sách chi phí bán hàng

Chi phí bán hàng (chi phí thương mại) - là những chi phí liên quan đến việc đưa sản phẩm và dịch vụ ra thị trường tiêu thụ. Một phần của chi phí này là chi phí biến đổi phụ thuộc vào khối lượng bán hàng, ví dụ như tiền hoa hồng. Phần còn lại là chi phí cố định.

Chi phí bán hàng bao gồm: Tiền hoa hồng chi trả cho các hợp đồng bán hàng và các tổ chức trung gian; chi phí

vận chuyển; chi phí bao bì và đóng gói; chi phí quảng cáo; chi phí cho các đại diện thương mại và các chi phí khác.

2.1.8. Ngân sách quản lý

Mục đích của việc lập ngân sách quản lý là xác định các chi phí quản lý và hành chính cần thiết để quản lý một doanh nghiệp.

- Có các loại chi phí quản lý sau:
- + Tiền lương nhân viên hành chính và cán bộ quản lý;
- + Chi phí đi công tác;
- + Chi phí cho phòng cháy và bảo vệ;
- + Khấu hao thiết bị văn phòng;
- + Khấu hao xe, phương tiện đi lại;
- + Chi phí sửa chữa nhà và các thiết bị văn phòng;
- + Chi phí đào tạo, huấn luyện cán bộ;
- + Chi phí để duy trì và dịch vụ vận tải;
- + Thuế được đưa vào giá vốn hàng bán;
- + Các chi phí khác.

Chi phí quản lý được coi là chi phí cố định có điều kiện, bởi vì chi phí này không thay đổi trong kỳ ngân sách mặc dù khối lượng bán hàng thay đổi. Trên thực tế các chi phí này thay đổi, nó tăng cùng với việc tăng quy mô hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

2.2. Ngân sách tài chính

2.2.1. Ngân sách thu và chi (Dự báo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh)

Trong ngân sách thu và chi hay là dự báo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh tính toán các giá trị kế hoạch sau: doanh số bán hàng, giá vốn hàng bán, chi phí quản lý và bán hàng, các chi phí tài chính (lãi tiền vay), thuế. Một phần lớn các chỉ tiêu này được lấy từ các ngân sách tác nghiệp, như ngân sách bán hàng, ngân sách giá vốn hàng bán, ngân sách chi phí bán hàng, ngân sách chi phí quản lý, ngân sách tài chính.

2.2.2. Ngân sách đầu tư

Lập ngân sách vốn đầu tư thực chất là lập kế hoạch và quản lý các hoạt động đầu tư dài hạn trong doanh nghiệp. Hay nói một cách khác ngân sách đầu tư là một bảng trình bày các kế hoạch gia tăng hay cắt giảm máy móc thiết bị hay các dạng tài sản cố định khác của doanh nghiệp. Những kế hoạch này sẽ quyết định tiềm năng sản xuất của doanh nghiệp. Trong ngân sách đầu tư xác định rõ các đối tượng đầu tư, lượng vốn và thời hạn các khoản đầu tư.

2.2.3. Dự báo báo cáo lưu chuyển tiền tệ

Nhiệm vụ của việc lập ngân sách báo cáo lưu chuyển tiền tệ là kiểm tra tiến độ thực tế của các luồng tiền vào và ra trong doanh nghiệp, tính đồng bộ của các dòng tiền vào ra và xác định nhu cầu về vốn. Báo cáo tài chính này cho phép

doanh nghiệp xác định được họ cần bao nhiêu nguồn lực tài chính và cần nó trong thời kỳ nào.

Dự báo luồng tiền theo 3 nội dung sau:

- Luồng tiền từ hoạt động sản xuất kinh doanh;
- Luồng tiền từ hoạt động đầu tư;
- Luồng tiền từ hoạt động tài chính.

Luồng tiền từ hoạt động chính (hoạt động sản xuất kinh doanh) bao gồm các luồng tiền vào và ra trong doanh nghiệp. Các luồng tiền vào (cash flow) chính là:

- Luồng tiền từ hoạt động bán hàng;
- Luồng tiền từ hoạt động cho thuê, hoa hồng và các thu nhập khác;
- Luồng tiền từ các công ty bảo hiểm;

Các luồng tiền ra (cash outflow) là:

- Tiền chi trả cho các nhà cung cấp;
- Tiền chi trả cho lao động trong doanh nghiệp
- Tiền trả thuế;
- Tiền trả lãi tiền vay;
- Tiền trả cho các công ty bảo hiểm.

Nếu hiệu số giữa hai luồng tiền vào và ra là dương, nó được gọi là dòng tiền vào ròng từ hoạt động sản xuất kinh

doanh (net cash flow). Còn nếu âm nó được gọi là dòng tiền ra ròng từ hoạt động sản xuất kinh doanh (net cash outflow).

Luồng tiền từ hoạt động đầu tư

Hoạt động của doanh nghiệp liên quan đến việc mua - bán và xây dựng các nhà cửa, bất động sản, các trang thiết bị máy móc, mua đất đai và các tài sản phi vật chất khác, đầu tư tài chính dài hạn vào các doanh nghiệp khác...

Nguồn hình thành dòng tiền vào từ hoạt động đầu tư bao gồm: Bán các máy móc thiết bị, các tài sản phi sản xuất; tiền bán các phần góp vốn dài hạn trong các công ty khác.

Các luồng tiền ra bao gồm: Luồng tiền liên quan đến việc mua trang thiết bị máy móc, nhà cửa; luồng tiền liên quan đến vốn cổ phần và các công cụ tài chính dài hạn và các đầu tư tài chính dài hạn.

Luồng tiền từ hoạt động tài chính

Luồng tiền từ hoạt động tài chính liên quan đến đầu tư tài chính ngắn hạn, các khoản vay ngắn hạn, phát hành trái phiếu, cổ phiếu.

2.3. Dự báo bảng cân đối kế toán

Dự báo bảng cân đối kế toán là dự báo tình hình về tài sản và nguồn vốn của doanh nghiệp. Dự báo dựa trên cơ sở bảng cân đối đầu kỳ kế hoạch và những thay đổi trong từng tài khoản của bảng cân đối. Để xác định những thay đổi

trong các tài khoản của bảng cân đối kế toán thông thường người ta sử dụng các thông tin từ ngân sách kết quả hoạt động kinh doanh, ngân sách lưu chuyển tiền tệ và theo công thức sau:

$$\text{Số dư cuối kỳ} = \text{Số dư đầu kỳ} + \text{Trích từ báo cáo kết quả kinh doanh} \\ + \text{Thu từ BCLCTT} - \text{Chi từ BCLCTT}$$

Việc lập dự báo bảng cân đối kế toán thông thường bắt đầu từ bên tài sản.

Quá trình lập kế hoạch ngân sách được cụ thể hóa thông qua ví dụ ở phần phụ lục II.

3. Tổ chức thực hiện và kiểm soát ngân sách

Ngân sách của một doanh nghiệp luôn được soạn thảo trong một khoảng thời gian nhất định được gọi là kỳ ngân sách. Việc lựa chọn thời gian của kỳ ngân sách là một yếu tố quan trọng tác động đến hiệu quả của hoạch định ngân sách. Quá trình hoạch định ngân sách là một chu trình khép kín của quản lý tài chính và bao gồm 3 bước:

Bước thứ nhất: Soạn thảo các bản kế hoạch ngân sách;

Bước thứ hai: Phê duyệt các bản dự thảo ngân sách và đưa các ngân sách được phê duyệt vào hệ thống các kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp;

Bước thứ ba: Phân tích việc thực hiện và kiểm soát ngân sách.

Các thành phần cơ bản của kiểm soát ngân sách bao gồm:

Đối tượng kiểm soát - các ngân sách trong doanh nghiệp.

Chủ thể kiểm soát - các trung tâm chịu trách nhiệm về tài chính và có nhiệm vụ kiểm soát việc thực hiện các ngân sách.

Công nghệ (cách thức kiểm soát) - thực hiện các thủ tục cần thiết để chỉ ra các sai lệch giữa các chỉ tiêu thực tế và chỉ tiêu kế hoạch của ngân sách.

• Quá trình phân tích và kiểm soát thực hiện ngân sách có những bước sau:

• Xác định các thành viên trong nhóm kiểm tra việc thực hiện ngân sách.

• Xác định danh mục các chỉ tiêu kiểm soát để đánh giá việc thực hiện ngân sách.

• Thu thập thông tin về hoạt động sản xuất kinh doanh và tài chính của doanh nghiệp.

• So sánh các chỉ tiêu thực tế với các chỉ tiêu kế hoạch, từ đó xác định mức độ sai lệch giữa chúng.

• Phân tích mức độ sai lệch và đưa ra các nguyên nhân.

• Đưa ra các quyết định về điều chỉnh ngân sách hoặc kiểm soát chặt chẽ hơn việc thực hiện ngân sách.

Một trong những điểm mấu chốt để làm cho ngân sách hoạt động là đưa ra và xác định các tiêu chuẩn tiện dụng mà dựa vào đó các chương trình và công việc có thể chuyển thành các nhu cầu về lao động, về chi phí hoạt động, về không gian và các nguồn lực khác. Nhiều ngân sách bị thất bại vì thiếu các tiêu chuẩn như vậy. Việc kiểm tra ngân quỹ là nhằm để hoạt động, thì những người quản lý phải có sẵn thông tin về việc thực hiện trên thực tế cũng như theo dự báo dưới dạng ngân sách xét theo bộ phận của họ. Thông tin này cần phải được thiết kế để cho thấy được họ đang làm việc tốt đến mức độ nào.

Một công cụ hữu hiệu khác để kiểm tra ngân sách là cách kiểm tra nội bộ hoặc là kiểm tra tác nghiệp. Xét theo nghĩa rộng nhất của nó, công tác kiểm tra tác nghiệp là sự đánh giá thường xuyên và độc lập được thực hiện bởi ban kiểm tra nội bộ, về kế toán, tài chính và các hoạt động khác của một doanh nghiệp. Sự thành công của một chương trình kiểm tra tác nghiệp phần lớn phụ thuộc vào quan niệm về nhiệm vụ, về loại hình lãnh đạo mà người phụ trách kiểm tra nêu ra, và về chất lượng của các nhân viên kiểm tra.

TÓM TẮT CHƯƠNG

1. Kế hoạch tài chính là một thành phần quan trọng của hệ thống kế hoạch trong doanh nghiệp. Mục đích của kế hoạch tài chính là xây dựng hệ thống quản lý tài chính hiệu quả để đạt được các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Kế hoạch tài chính và kiểm soát tài chính là phương tiện để thực hiện chính sách tài chính của doanh nghiệp.

2. Mục tiêu của kế hoạch tài chính là phân tích tổng quát tình hình tài chính của doanh nghiệp, từ đó lập kế hoạch tài chính, kế hoạch tài trợ cho doanh nghiệp. Kế hoạch tài chính xác định và cân đối được nhu cầu sử dụng vốn và nguồn cung vốn, đồng thời dự báo được các báo cáo tài chính quan trọng như: bảng cân đối kế toán, báo kết quả kinh doanh, dự báo lưu chuyển tiền tệ và lập ngân sách của doanh nghiệp.

3. Điểm khởi đầu của lập kế hoạch tài chính là phân tích tài chính. Phân tích tài chính là quá trình sử dụng các phương pháp và các công cụ cho phép xử lý các thông tin kế toán và các thông tin khác về quản lý nhằm đánh giá tình hình tài chính của một doanh nghiệp, đánh giá rủi ro, mức độ và chất lượng hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

4. Việc phân tích tài chính được thực hiện dựa vào các báo cáo tài chính và hệ thống các chỉ tiêu tài chính như: các chỉ tiêu về khả năng thanh toán; các chỉ tiêu về năng lực hoạt động; chỉ tiêu về lợi nhuận, chỉ tiêu về hoạt động thị trường, chỉ tiêu cơ cấu nguồn vốn hay đòn bẩy tài chính.

5. Kế hoạch tài chính thể hiện một cách tổng hợp các quyết định, các chức năng và các chương trình của doanh nghiệp về việc sử dụng vốn và huy động vốn. Tức là đảm bảo cân bằng về mặt tài chính, trong khi vẫn tôn trọng về khả năng thanh toán và khả năng sinh lời.

6. Kế hoạch tài trợ nhằm cân đối nhu cầu sử dụng vốn và các nguồn vốn có thể huy động để thực hiện các mục tiêu tài chính cũng như những mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

7. Ngân sách là bảng dự toán thu và chi của doanh nghiệp. Ngân sách có ba đặc tính: được thể hiện dưới các chỉ tiêu số lượng, tập trung và tính hệ thống. Lập ngân sách là một phần không thể tách rời của kế hoạch hóa tài chính.

8. Ngân sách tác nghiệp bao gồm các loại ngân sách sau: Ngân sách bán hàng, ngân sách sản xuất (ngân sách chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, ngân sách chi phí lao động trực tiếp, ngân sách chi phí sản xuất chung), ngân sách dự trữ, ngân sách chi phí bán hàng, ngân sách quản lý, ngân sách doanh thu và chi phí (dự báo báo cáo kết quả kinh doanh).

Ngân sách tài chính bao gồm: Ngân sách đầu tư, ngân sách lưu chuyển tiền tệ, dự báo bảng cân đối kế toán.

9. Để cho việc kiểm tra ngân sách có hiệu lực trong thực tế, các nhà quản lý doanh nghiệp cần chú ý rằng, các ngân sách chỉ là các công cụ chứ không được dùng để thay thế cho việc lập kế hoạch.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Chức năng tài chính có vai trò như thế nào trong việc đảm bảo thực hiện các mục tiêu chung của doanh nghiệp? Hãy nêu và phân tích các mục tiêu cơ bản của quản lý tài chính?

2. Quá trình lập kế hoạch tài chính bao gồm những bước cơ bản nào? Hãy nêu các thành phần cơ bản của hệ thống kế hoạch tài chính trong doanh nghiệp?

3. Các báo cáo tài chính cơ bản trong doanh nghiệp bao gồm những tài liệu gì? Chúng có ý nghĩa như thế nào trong việc quản lý tài chính của một doanh nghiệp?

4. Phân tích tài chính doanh nghiệp thường sử dụng các chỉ tiêu cơ bản nào? Những phân tích này có ý nghĩa như thế nào đối với công tác lập kế hoạch tài chính?

5. Việc dự báo nhu cầu sử dụng vốn của doanh nghiệp trong một khoảng thời gian nhất định cần tính đến các yếu tố nào, phân tích tác động của mỗi yếu tố nêu trên?

6. Khả năng cung ứng về vốn của doanh nghiệp có thể được hình thành từ những nguồn nào? Hãy phân tích ưu điểm và nhược điểm của mỗi nguồn huy động vốn, trong trường hợp nào doanh nghiệp nên ưu tiên cho việc huy động vốn vay từ ngân hàng?

7. Ngân sách có ý nghĩa như thế nào trong hoạt động quản lý doanh nghiệp? Một doanh nghiệp có thể quản lý một cách hiệu quả hoạt động của mình mà không cần đến kế hoạch ngân sách hay không? Tại sao?

8. Hệ thống ngân sách trong doanh nghiệp bao gồm các ngân sách cụ thể nào? Giữa các ngân sách nêu trên có quan hệ với nhau ra sao? Điều này ảnh hưởng như thế nào đến trình tự lập kế hoạch ngân sách trong doanh nghiệp?

9. Kiểm soát ngân sách có ý nghĩa như thế nào trong quá trình tổ chức thực hiện kế hoạch, ai chịu trách nhiệm kiểm soát ngân sách và thực hiện kiểm soát như thế nào?

PHỤ LỤC 1

KHUNG THẢO LUẬN:

KẾ HOẠCH HOÁ TRONG DOANH NGHIỆP

NHỎ VÀ VỪA

Ý tưởng về “kế hoạch doanh nghiệp” thường được gắn liền với các doanh nghiệp lớn. Người ta hình dung ra các thủ tục nặng nề, tốn kém và phức tạp, không thể thiếu để giải quyết những vấn đề khó khăn, xong lại có vẻ như quá mức cần thiết đối với một hoạt động kinh doanh nhỏ. Cũng với lập luận như vậy, ngân sách trong những năm trước đây thường được giành riêng cho các công ty tầm cỡ quốc gia hay quốc tế.

Trên thực tế, mức độ khó khăn của vấn đề là rất lớn, dù với bất kỳ qui mô nào và nhu cầu sử dụng các kỹ thuật hiện đại trong quản lý cũng mang tính sống còn, không chỉ đối với các tập đoàn lớn mà ngay cả đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Như vậy, vấn đề ở đây không phải là chối bỏ một công cụ quản lý đã được thừa nhận, mà là làm thế nào để thích ứng nó với qui mô và bản chất hoạt động của doanh nghiệp: những năm trước đây là thời đại của ngân sách, những

năm sắp tới chắc chắn sẽ là thời đại của kế hoạch trong các doanh nghiệp với mọi qui mô.

1. Tầm quan trọng của các giai đoạn xây dựng kế hoạch.

Nếu chúng ta tóm tắt một cách có hệ thống qui trình kế hoạch hoá theo hai giai đoạn: giai đoạn thứ nhất mang tính chiến lược, tức là tìm kiếm các lựa chọn cơ bản cho doanh nghiệp, và giai đoạn thứ hai mang tính tác nghiệp, có nghĩa là cụ thể hoá và thực thi các lựa chọn này, thì các doanh nghiệp vừa nhỏ thường chủ yếu quan tâm đến giai đoạn thứ hai. Trên thực tế:

- Do doanh nghiệp có qui mô nhỏ và có mối liên hệ chặt chẽ giữa các cán bộ phụ trách, các chu trình thông tin và quan hệ giữa các lĩnh vực khác nhau (sản xuất, thương mại, tài chính, v.v...) là đương nhiên và sự gắn gũi của lãnh đạo doanh nghiệp cho phép đảm bảo một sự gắn kết tổng thể;

- Ngược lại, điều còn thiếu trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ là một khuôn khổ đơn giản cho phép trao đổi các ý tưởng, sáng tạo, v.v... để mỗi cán bộ phụ trách có thể nhận biết các khả năng của doanh nghiệp và đánh giá khả năng tồn tại hay chỉ là không tương đối với các ý tưởng riêng của họ hay ý tưởng của các cán bộ khác.

2. Các yếu tố thành công trong việc triển khai kế hoạch trong doanh nghiệp vừa và nhỏ

Chúng ta có thể tóm tắt thành ba điều kiện thiết yếu:

- Trước hết, thiện ý của lãnh đạo trong việc tư duy dài hạn và tính đến các suy nghĩ này trong từng hành động: điều này đòi hỏi một mặt dành thời gian tối thiểu cho việc tổ chức các cuộc họp riêng và mặt khác dành mối quan tâm thường trực cho việc đặt các quyết định hàng ngày trong khuôn khổ các lựa chọn dài hạn đã thực hiện;

- Sự đơn giản của các thủ tục triển khai sao cho toàn bộ qui trình trở nên dễ hiểu cho mọi người mà không dùng đến các thuật ngữ khó hiểu hay các kỹ thuật quá phức tạp đối với một doanh nghiệp vừa và nhỏ. Do vậy, trừ trường hợp rất đặc biệt, chúng ta sẽ không sử dụng đến các kỹ thuật theo kiểu “nghiên cứu tác nghiệp” hay “mô hình”; chúng ta cũng không cần “hình thức hoá kế hoạch” thành một tài liệu cơ cấu hoàn hảo: chỉ cần các biên bản cuộc họp kèm theo các bảng biểu số liệu là đủ để đảm bảo sự gắn kết và tham chiếu cần thiết.

- Cụ thể hoá các mục tiêu và phương tiện, không tự hạn chế chỉ bằng một lời phát biểu nguyện vọng trịnh trọng hay các giải pháp chung chung, mà cần phải đưa ra được một loạt mục tiêu, quyết định và hành động được đo lường và thử nghiệm theo các lịch trình chính các cán bộ lập ra. Điều quan trọng ở đây là những người có liên quan phải nắm bắt,

với sự hỗ trợ của số liệu, các tiến bộ cần thực hiện và những kỹ thuật phân tích hệ thống và giá trị đơn giản thường đem lại nhiều hiệu quả.

- Cuối cùng, những gì được coi là yếu tố thành công, đó là thiện ý có tính toán ở mọi cấp độ: các phương pháp đơn giản và chặt chẽ cần được thích ứng một cách linh hoạt nhất với doanh nghiệp, các phương pháp quá uyên bác hoặc quá nhiều ràng buộc thường dẫn đến thất bại.

3. Tình huống của Công ty TNHH Bào chế Pharco⁽⁸⁾

a. Giới thiệu tình huống

1. Công ty TNHH Bào chế Pharco, đặt tại Thái Bình, có nhiệm vụ chủ yếu là chế tạo các sản phẩm dạng lỏng dùng cho chế tác dược phẩm hoặc mỹ phẩm.

2. Ông Minh đã phát triển Công ty từ một cơ sở xét nghiệm y khoa của gia đình; qui mô của công ty trước đó đạt 10 tỷ VNĐ doanh thu năm 2002 và đột ngột được mở rộng cùng với sự tham gia của ông Đức, sự kiện này làm nảy sinh nhiều vấn đề:

- *Về đầu tư:* Sản xuất không thể vượt quá qui mô mong muốn năm 2003 trong cơ sở hiện tại và với những thiết bị hiện tại;

⁽⁸⁾ *Tình huống giả định, tên công ty và tên người do người biên soạn tự đặt*

- *Về tài trợ*: Các cổ đông đã đầu tư tiền của họ vào những phi vụ khác và có khả năng sẽ không tham gia vào việc tăng vốn của họ trong công ty;

- *Về địa điểm*: sự cần thiết phải đầu tư dẫn đến vấn đề cần tìm một địa điểm mới cho công ty, vì việc ở quá xa khách hàng xong lại quá gần các cơ sở lớn sẽ trở lên bất lợi.

3. Ông Minh và các cộng sự đã trao đổi nhiều lần với ông Bình - chuyên gia kế toán - về các mối lo có khả năng vượt ra khỏi khuôn khổ các vấn đề ngắn hạn. Sau khi thảo luận, họ đã thống nhất rằng những vấn đề về "đầu tư" và địa điểm chỉ là một số khía cạnh của vấn đề cốt lõi là tương lai của công ty, có nghĩa là sự lựa chọn các điều kiện phát triển công ty trong trung và dài hạn.

Do vậy, vấn đề được đặt ra đã vượt quá khuôn khổ các mối quan tâm truyền thống của nhà lãnh đạo cũng như nhà tư vấn và đối với họ đây thuộc về các kỹ thuật mới mà họ chưa biết tới. Ông Bình, có biết về một kinh nghiệm thành công trong kế hoạch hoá, tại một doanh nghiệp vừa và nhỏ trong một lĩnh vực khác, đề xuất với ông Minh nên mời một chuyên gia tư vấn về quản lý dự báo - ông Rạng, dưới sự theo dõi trực tiếp của ông Minh.

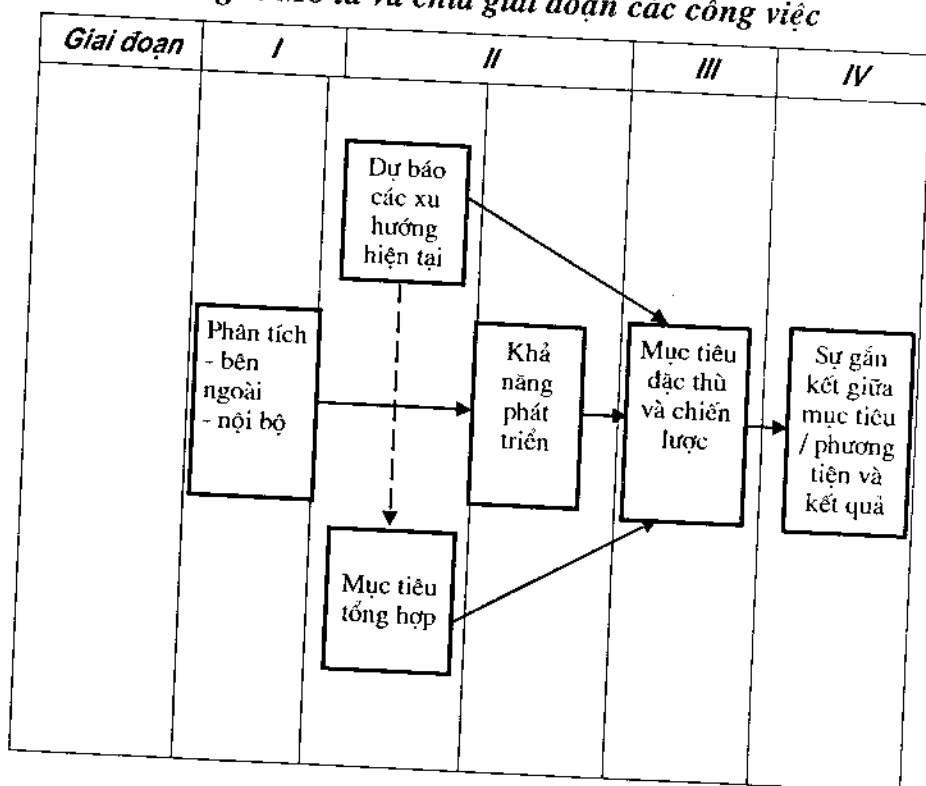
Trước khi tin tưởng giao nhiệm vụ cho ông Rạng, ông Minh đã yêu cầu ông này xây dựng một bản phác thảo công việc sẽ tiến hành (bản chất và thời gian biểu cho các công

việc cũng như các giai đoạn làm việc), sau khi thoả thuận (vào tháng 3 năm 2003) rằng các quyết định cuối cùng sẽ phải đưa ra vào tháng 7/2003 bởi vì ngay từ đầu năm 2004, công ty sẽ lâm vào tình trạng thiếu hụt công suất và từ nay tới lúc đó cần phải triển khai các phương tiện mới.

b. Các bước công việc

Ông Rạng tóm tắt các đề xuất trong hai bảng sau đây:

Bảng I: Mô tả và chia giai đoạn các công việc



GIÁO TRÌNH KẾ HOẠCH KINH DOANH

Nội dung tóm tắt của các bước	- Thị trường, sản phẩm, cạnh tranh: + Hiện tại + Tương lai - Tình trạng nội bộ - Điểm mạnh và điểm yếu	- Nghiên cứu riêng rẽ: + Điều gì sẽ xảy ra theo dự báo + Mong muốn của lãnh đạo	- Tư duy nhóm về các khả năng phát triển; - Danh sách các khả năng; - Sắp xếp các khả năng	- Đánh giá lượng hoá và lựa chọn các khả năng; - Các bước thực hiện; - Cách thức và chiến lược phát triển - Kiểm tra kế toán với cơ cấu và phương tiện của doanh nghiệp - Lựa chọn tạm thời	- Thử nghiệm cuối cùng - Định dạng - Quyết định (ông Minh)
-------------------------------	--	---	--	---	--

Bảng II: Tổ chức các công việc.

<i>Bước</i>	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>
<i>Ngày họp</i>	<i>28/3</i>	<i>15/4</i>	<i>27/5</i>	<i>22/6</i>
Tài liệu cần chuẩn bị	- Thu thập thông tin và thiết lập bản phân tích (theo chỉ thị ngày 5/3)	- Danh sách các "mục tiêu tổng hợp" - Phương tiện để brainstorming	- Phân tích sâu các chiến lược và đánh giá kinh tế - Tác động đến cơ cấu và	- Dự thảo tóm tắt - Bảng tài chính và phương tiện tương ứng

Phụ lục 1: Khung thảo luận

		về các khả năng phát triển - Dự báo các xu hướng (và lượng hoá)	nguồn lực của doanh nghiệp	- Dự thảo kế hoạch hành động
Mục đích buổi họp	- Thảo luận về các yếu tố phân tích - Chuẩn bị bước tiếp theo	- Xác định các mục tiêu chung - Liệt kê các khả năng phát triển. Sắp xếp các chiến lược - Thiết lập các mục tiêu cải thiện (planning gap)	- Xác định các mục tiêu cụ thể và cách thức phát triển - Phân chia các bước và bản chất của các hành động cùng với kết quả mong đợi (đánh giá sơ bộ)	- Đánh giá cuối cùng về các tương quan kết quả và phương tiện - Quyết định - Phê duyệt kế hoạch hành động - Chỉ thị cho việc triển khai.

Kế hoạch làm việc này được ông Minh chấp nhận trong một cuộc họp ngày 5/3/2003. Cùng thời gian này, công ty đã thiết lập một cơ cấu tổ chức quản lý (Bảng III) và tập hợp các tài liệu kế toán và ngân sách của những năm trước (không trình bày ở đây).

Bảng III: Cơ cấu tổ chức quản lý

Lãnh đạo	Ô. Minh			
	Tổng giám đốc (cổ đông lớn nhất)			
		Ô. Lê GD sản xuất	Ô. Bình GD thương mại	Ô. Phong Chánh văn phòng
Trách nhiệm	Chung về kiểm soát và quyết định đối với các lãnh đạo khác Đặc biệt về đầu tư và tài trợ	Phân xưởng sản xuất Phòng thí nghiệm kiểm soát Lưu kho NVL Mua sắm Bảo trì	Mạng lưới phân phối và khách hàng trực tiếp Lưu kho thành phẩm Giao hàng	Quản lý hành chính chung và nhân sự Kế toán và ngân sách Vấn đề pháp lý
Nhân sự và phương tiện trực tiếp	1 thư ký	41 nhân viên trong đó có 2 cán bộ, dược sĩ và nhà sinh học	4 nhân viên trong đó 1 lái xe 2 xe tải 10 tấn trong đó	2 nhân viên hành chính và kế toán 2 nhân viên văn thư

Phụ lục 1: Khung thảo luận

	Tổng cộng: 57 người kể cả lãnh đạo	Mọi phương tiện sản xuất và 80% diện tích	có 1 cái là thuê mua	1 cặp bảo vệ Máy tính IBM
Lãnh đạo	Trẻ và năng động (38 tuổi, tốt nghệp ĐH KTQD)	Được sỹ kinh nghiệm (50 tuổi)	Tốt nghiệp trưởng thương mại, 30 tuổi, tuyển vào năm 2002	52 tuổi
Chuyên gia kế toán của công ty, ông Bình, đã triển khai từ năm 2002 một hệ thống ngân sách và tính giá thành được kiểm soát hàng tháng phù hợp với hệ thống kế toán tổng hợp của doanh nghiệp (với phương tiện là một máy tính IBM)				

C. Nội dung của mỗi giai đoạn

1. Giai đoạn I

Phân tích tình hình của công ty (phiếu tóm tắt).

<i>Điểm mạnh</i>	<i>Điểm yếu</i>
1. Về thị trường và sản phẩm	
Ban lãnh đạo được đào tạo về Marketing và có cùng quan điểm: sản phẩm được thiết kế như một dịch vụ phục vụ khách hàng. Các đối thủ không có hoặc có ít hoạt động Marketing. Hiểu biết tốt về lĩnh vực dược phẩm. Với mác “dược phẩm” công ty có thể dễ dàng hoạt động trong lĩnh vực mỹ phẩm. Chuyên môn hoá trong một lĩnh vực hoạt động tầm cỡ quốc gia.	Phụ thuộc vào một số lượng ít ỏi sản phẩm và khách hàng. Đối với “dược phẩm”, 90% doanh thu được thực hiện từ 13 sản phẩm và 7 khách hàng. Chỉ một khách hàng (AC Pharma) đã chiếm 50% doanh thu của lĩnh vực dược phẩm của công ty. Địa điểm không thuận lợi so với thị trường.
2. Sản xuất	
Sự linh hoạt trong sản xuất Tình trạng không khí sản xuất ổn định, tuy nhiên không có lợi thế nào về thù lao Địa thế hiện có: khả năng mở rộng	Nhà xưởng đã cũ Một số thiết bị đã lạc hậu Nhân sự sản xuất trình độ không cao, nhiều sản phẩm hỏng. Tuyển dụng đội ngũ cán bộ quản lý khó khăn do

	lý do địa điểm làm việc Xa các nhà cung cấp Xa các trung tâm nghiên cứu Phương tiện và nhà xưởng hiện tại đã bão hoà
3. Cơ cấu tài chính	
Nợ ít	Thiếu vốn lưu động Tồn kho quá nhiều Các cổ đông không muốn tăng phần vốn góp
4. Lãnh đạo và quản lý	
Ban lãnh đạo năng động Hệ thống ngân sách tốt Tính giá thành theo “chi phí trực tiếp”	Không có tầm nhìn rõ ràng về tương lai dài hạn của doanh nghiệp.

2. Giai đoạn II

a) Cơ sở lượng hoá giả thiết ở lại Thái Bình

(Giả thiết M, quyết định sau khi thảo luận với các lãnh đạo trong buổi họp 28/3, lượng hoá cho buổi họp 15/4).

1. Nâng mục tiêu từ 10 lên 15 tỷ đồng doanh thu (từ 2002 sang 2003) là do xuất hiện thị trường mới về mỹ phẩm,

nhưng sau khi đã vượt qua nấc thang này, việc mở rộng thị trường sẽ phải theo các tỷ lệ thông thường.

2. Một giả thiết thận trọng về tỷ lệ tăng trưởng trung bình hàng năm dự kiến sẽ là 8% theo khối lượng, tương ứng với tỷ lệ 10% theo giá trị (tăng 2% hàng năm sản lượng bán - kể cả mỹ phẩm).

3. Tiền lương hàng năm tăng dự kiến trung bình 8% và giá cả tăng 5%.

4. Số lượng nhân công sản xuất trực tiếp hiện chưa được sử dụng với công suất đầy đủ sẽ tăng lên từ năm 2007 với một tỷ lệ tương đương với một nửa tỷ lệ tăng mức độ hoạt động sản xuất theo khối lượng, tức 4%; các nhân sự khác được coi như ổn định trong 5 năm tới.

5. Dự án đầu tư được coi là tối ưu về mặt kỹ thuật, theo giám đốc sản xuất, tương ứng với khả năng sản xuất tăng gấp đôi và việc hiện đại hoá tổng thể. Chi phí đầu tư, theo đánh giá ban đầu, lên tới 600 triệu đồng cho đầu tư bất động sản (khấu hao trong 10 năm) và 600 triệu đồng cho máy móc thiết bị (khấu hao 5 năm).

6. Chi phí đầu tư được tài trợ bởi các khoản vay với tỷ lệ lãi suất bình quân dự tính là 8% (các chi phí tài chính này sẽ được cộng thêm vào các chi phí hiện tại, và kéo dài trong suốt thời kỳ nghiên cứu).

7. Chúng ta sẽ lượng hoá các chỉ tiêu trong vòng 5 năm (đến 2008) với hai lý do:

- Các thiết bị được khấu hao trong vòng 5 năm;
- Việc triển hạn hợp đồng với AC Pharma, khách hàng chính năm 2002, có nguy cơ sẽ bị đình lại vào cuối năm 2007. Hợp đồng mới và quan trọng với BC Cosmetico (về mỹ phẩm) chỉ được ký với thời hạn 6 năm (kết thúc cuối năm 2008).

Lưu ý: Giả thiết tham chiếu thứ hai, tương ứng với việc chuyển địa điểm (giả thiết T) cũng đã được lượng hoá, trong đó doanh thu tăng nhanh hơn một chút và ít sản phẩm hỏng hơn, với chi phí đầu tư lớn hơn. Chi tiết các con số này không được trình bày ở đây, nhưng chúng ta có thể thấy kết quả của giả thiết này trong trang sau.

b) Lượng hoá giả thiết M và đánh giá khoảng cách kế hoạch (cho buổi 15/4).

Cơ sở:

Doanh thu = +10%/năm

Tiền lương = +8%/năm

Mức độ hoạt động = + 8%/năm

Chi phí khác = +5%/năm

Mục tiêu = 600 triệu năm 2003 và sau đó là tăng 8%/năm.

Bảng IV. Lượng hóa giả thiết di chuyển nhà máy

Đơn vị: tr. đồng

Năm Khoản mục	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Doanh thu (không kể VAT)	15.000	16 500	18.150	19 970	21 960	24.160
Chi phí						
1. Chi phí trực tiếp không kể nhân công	7.300	8.300	9.400	10.700	12.100	13.700
2. Chi phí nhân công trực tiếp (sản xuất và thương mại)	2.280	2.460	2.660	2.780	3.220	3.620
3. Chi phí nhân công khác	2.760	2.980	3.220	3.480	3.750	4.060
4. Chi phí tài chính	130	240	240	240	240	240
5. Khấu hao	360	580	580	580	580	580
6. Chi phí khác	1.560	1.640	1.720	1.810	1.900	1.990
7. Tổng chi phí	14.390	16.200	17.820	19.590	21.790	24.190
Kết quả hoạt động kinh doanh	610	300	330	380	170	(30)
Thuế	305	150	165	190	85	-
Kết quả kinh doanh sau thuế	305	150	165	190	85	(30)
Mục tiêu	600	650	700	760	820	880
Khoảng cách kế hoạch	295	500	535	570	735	910
(1) Để đơn giản hóa việc tính toán, chúng ta giả định rằng các khoản đầu tư đều được thực hiện từ ngày 1/1/2004.						

c. Các mục tiêu chung của doanh nghiệp.

1. Sức mạnh: sản xuất các sản phẩm phục vụ ngành được phẩm và mỹ phẩm.

2. Mục tiêu kinh tế: được liệt kê ở đây theo thứ tự ưu tiên.

Trong vòng 10 năm tới, công ty phải mang lại thu nhập thuần hàng năm, sau khi đã trừ đi thuế và tiền lương của lãnh đạo, tương ứng với 15% số vốn pháp định đầu tư ban đầu. Số vốn này là 4 tỷ đồng, do vậy mục tiêu xét về giá trị tuyệt đối sẽ là 600 triệu đồng sau thuế cho năm 2003 (cộng thêm vào tiền lương của ba lãnh đạo đã được tính trong chi phí nhân công).

Hàng năm, thu nhập này phải tăng đều cùng với tiền lương (8%)

Tỷ lệ 15% này phải đạt được trong những điều kiện bảo toàn giá trị ban đầu của vốn đầu tư, vào cuối thời kỳ kế hoạch.

Lãnh đạo công ty mong đợi tỷ lệ lợi nhuận gắn với tỷ lệ sản (15%) và ít rủi ro, tỷ lệ lợi nhuận cao có thể chứa đựng nhiều rủi ro.

Lãnh đạo không muốn tăng phần vốn góp vào công ty, họ chấp nhận rằng các cổ đông mới có thể tham gia góp vốn với điều kiện họ không bị mất quyền kiểm soát.

Lãnh đạo không cho rằng mục tiêu ở lại hay di chuyển đi nơi khác là mục tiêu ưu tiên.

d) Các chiến lược có thể (danh sách sau khi thực hiện brainstorming, 15/4).

Các chiến lược có thể	Tương thích với các mục tiêu và ràng buộc							Sắp xếp định tính
	Sử mạng	Sinh lời	Độc lập	An toàn	Sĩ số	Địa điểm hiện tại	Khả năng tài trợ	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Cải thiện các phương pháp sản xuất:	X	X	X	X	X	X	X	Y
Tiết kiệm chi phí sản xuất	X	X	X	X	X	X	X	Y
Cải thiện chất lượng	N	X	X	R	X	X	X	N
2. Phát triển sản phẩm mới:	N	X	X	R	X	N	X	N
Dược phẩm (mới)	X	X	X	X	X	X	X	Y
Sản phẩm công nghiệp	X	X	X	X	X	X	X	Y
Mỹ phẩm: hợp đồng mới BC	X	N	X	X	X	X	X	N
	X	X	X	X	X	X	X	Y
	X	N	X	X	X	X	X	N

Phụ lục 1: Khung thảo luận

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Cosmetico	X	X	X	R	X	N	K	Y
Mỹ phẩm: sản phẩm khác	N	X	X	R	X	X	X	N
3. Cải thiện chi phí sản xuất:								
Giảm chi phí sản xuất	X	X	N	X	X	N	X	N
4. Tìm kiếm khách hàng mới								
Lựa chọn khách hàng	X	X		X	X	X	X	Y
5. Chuyển công ty đến gần thị trường								
6. Mua bản quyền sáng chế bao bì bằng nhựa								
7. Thoả thuận với đối thủ cạnh tranh về việc sản xuất chung một số sản phẩm								
8. Tiết kiệm trong mọi lĩnh vực (danh sách liệt kê sau brainstorming)								

N = không; R = rủi ro; K = kiểm tra lại; Y = có

Chúng ta quan sát thấy rằng hầu hết các chiến lược đều tương thích với cả hai giả thiết duy trì công ty tại Thái Bình (M) hoặc chuyển nhà máy về gần Hà Nội (T).

Vậy, chúng ta hãy lượng hoá tuần tự:

- Bảng tổng kết của việc rời địa điểm (chi phí, tăng doanh thu);

- Bảng tổng kết của mỗi chiến lược theo danh sách sắp xếp “định tính”

- Kết quả của các giả thiết M và T, sau khi đã tính đến các kết quả của các chiến lược.

3. Giai đoạn III

a. So sánh hai giả thiết M và T

1. So sánh kết quả sau thuế.

Đơn vị: tr. đồng

	2004	2005	2006	2007	2008
M	150	165	145	85	- 30
T	154	82	130	125	215
Mục tiêu	450	700	760	820	880

2. So sánh kết quả sau thuế với mục tiêu cho biết rằng:

- Cả hai giả thiết M và T đều cho kết quả thấp hơn mục tiêu;

- M có vẻ tốt hơn trong những năm đầu, trong khi T lại tốt hơn trong những năm sau, T có độ rủi ro cao hơn do nó đòi hỏi đầu tư lớn hơn, một canh bạc trên một địa bàn mới, và chỉ cho các kết quả khả quan vào cuối kế hoạch 5 năm.

3. Nếu các chiến lược có thể trong giai đoạn trước được áp dụng cho cả M và T, M sẽ được lựa chọn vì nó ít rủi ro hơn và phù hợp với mục tiêu chung.

T chỉ có ưu thế khi các chiến lược đặc biệt liên quan đến việc chuyển địa điểm cải thiện một cách rõ nét lợi thế tương đối của T so với M và khi M không đạt được tỷ lệ lợi nhuận sần là 15%.

b) So sánh chiến lược và khoảng cách kế hoạch.

Giả thiết M.

Đơn vị: tr.đồng

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Kết quả trước thuế và không có chiến lược	610	300	330	290	170	(30)
Chiến lược	1.200	1.380	1.800	2.080	2.400	2.800
Kết quả trước thuế và có chiến lược	1.810	1.680	2.130	2.370	2.570	2.770
Thuế	905	840	1.065	1.185	1.285	1.385
Kết quả sau thuế	905	840	1.065	1.185	1.285	1.385
Mục tiêu (để ghi nhớ)	600	650	700	760	820	880

Kết luận: Giả thiết M thoả mãn các mục tiêu chung và ít rủi ro hơn, nó sẽ được lựa chọn làm cơ sở cho việc phát triển công ty của ông Minh.

4. Giai đoạn IV

a) Xây dựng các kế hoạch hành động

Đối với mỗi hành động hay chiến lược quan trọng cần thực thi, chúng ta phải nghiên cứu các nét chính của các kế hoạch hành động cần triển khai và chỉ rõ các yếu tố cơ bản, nhất là cần cụ thể hoá:

- Thời hạn cần tuân thủ;
- Các cán bộ phụ trách của mỗi pha;
- Các phương tiện cần thiết và chi phí;

Sau khi đã nhắc lại các mục tiêu cần thực hiện.

Ở giai đoạn này, trong kế hoạch trung hạn, không cần thiết phải đi quá xa về chi tiết, chúng có thể sẽ được phát triển trong kế hoạch ngân sách. Tuy nhiên, các hành động dự kiến phải đủ chi tiết sao cho chúng có thể được đánh giá tính khả thi, vào ngày “chậm nhất” mà chúng được triển khai, cùng với ước lượng chi phí.

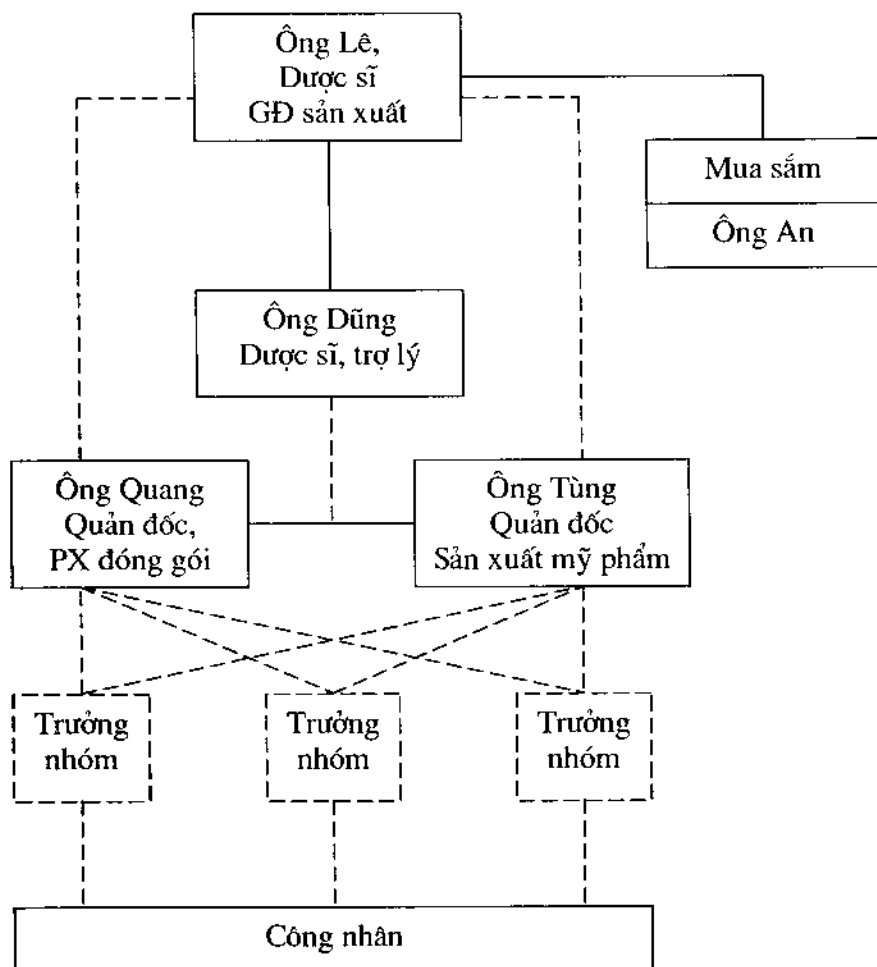
Phụ lục 1: Khung thảo luận

Người phụ trách Hành động	Ô. Minh	Ô. Lê	Ô. Đức	Ô. Phong	Ô. Bình
Đầu tư	X	X		X	
Tài trợ	X			X	X
Phát triển hợp đồng BC Cosmetico		X	X		
Hoạt động mới		X	X		
Xoá bỏ các điểm sản xuất		X			
Hành động lưu kho		X	X		
Hành động giá bán		X			
Xoá bỏ các điểm chuẩn bị		X			
Xoá bỏ gác cổng				X	
Xoá bỏ các điểm hành chính				X	
Giám bảo trì		X			
Xoá bỏ máy kế toán				X	
Chi phí công tác	X	X	X	X	
Chi phí viễn thông				X	

b) Kế hoạch hành động sản xuất: Ông Lê.

Lưu ý: Một kế hoạch hành động kiểu này được thiết lập bởi chính cán bộ phụ trách. Chúng ta chỉ giới thiệu ở đây kế hoạch của ông Lê. •

1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức sẽ triển khai vào tháng 1/ 2004



2. Thời gian biểu các hành động

Hành động cần tiến hành	Thời hạn
1. Tổ chức bộ phận	
Bổ nhiệm các trưởng nhóm và ấn định các mục tiêu	1-9-2003 1-9-2003
Bổ nhiệm ông Dũng làm trợ lý sản xuất	9/2003 đến
Cải thiện đào tạo nhân sự	3/2004
2. Giảm hao hụt trong sản xuất	
Giảm hao hụt nhờ kiểm soát chất lượng:	
Còn 3%	31-12-2003
Còn 2%	31-12-2004
Còn 1,5%	31-12-2005
3. Hành động đối với mua sắm và dự trữ:	
Tuyển một nhân viên vật tư chuyên phụ trách lưu kho	1-9-2003
Chuẩn bị cùng với nhân viên vật tư về các dạng thị trường mới	9/2003 đến 12/2003
Cùng với nhân viên vật tư lựa chọn nhà cung cấp	9/2003 đến 12/2003
Chuyển sang thị trường mới, mục tiêu giảm 15% chi phí hiện tại	10/2003 đến 6/2004

Ấn định mức dự trữ cho các nguyên liệu quan trọng	1-3-2004
Ấn định khối lượng đặt hàng tối ưu	1-5-2004
4. Nghiên cứu các dự án đầu tư cần thiết cho các hoạt động mới, v.v....	

5. Vai trò của các cá nhân trong quá trình kế hoạch hoá

Phân tích vai trò của mỗi cá nhân những người tham gia cho phép xác định một cách tổng quát hơn tầm quan trọng của họ trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Tư vấn (Ông Rạng).

- Ban đầu đề xuất một thời gian biểu và phân chia các bước công việc;

- Điều khiển các buổi làm việc nhóm cùng với các lãnh đạo và phụ trách tài chính (hoặc chuyên gia kế toán) tương ứng với mỗi giai đoạn và xác định chương trình các công việc cần hoàn thành trong khoảng thời gian giữa hai lần làm việc;

- Trợ giúp ra quyết định, nhưng không tự ra quyết định thay cho lãnh đạo;

Khi đã bắt đầu vận hành bộ máy, có thể tham gia định kỳ vào các cuộc họp kiểm tra tiến độ kế hoạch.

Cán bộ lãnh đạo:

- Tham gia vào các cuộc họp nhóm triển khai các giai đoạn;

- Đảm bảo các công việc dự kiến trong khoảng thời gian giữa hai lần làm việc;

- Xây dựng các kế hoạch hành động;

- Kiểm tra việc thực thi các kế hoạch hành động;

- Ra quyết định.

Bộ phận tài chính của doanh nghiệp:

- Thực hiện các tính toán cần thiết:

+ Theo phân tích

+ Các chiến lược

So sánh với mục tiêu sinh lời.

- Đảm bảo mối liên hệ kế hoạch - ngân sách.

Chuyên gia kế toán (của doanh nghiệp):

- Trung gian giữa lãnh đạo doanh nghiệp và tư vấn, trong đó có thể tự mình đảm bảo vai trò của tư vấn trong quá trình kế hoạch hoá tương lai;

- Trong trường hợp cần thiết, đảm bảo các công việc mà bộ phận tài chính giao cho.

PHỤ LỤC 2: VÍ DỤ VỀ LẬP KẾ HOẠCH NGÂN SÁCH

Doanh nghiệp sản xuất gia dụng đồ da CD Minh Hoàng

NGÂN SÁCH DOANH THU																												
Loại lưu	Tháng 1		Tháng 2		Tháng 3		Tháng 4		Tháng 5		Tháng 6		Tháng 7		Tháng 8		Tháng 9		Tháng 10		Tháng 11		Tháng 12		Tổng cộng			
	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá
chiếc	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50
	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000
ngành	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30
	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000
ngành	211000	211000	213500	213500	214000	214000	213500	208000	197500	204500	211000	212000	210000	210000	211000	210000	212000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000
	Doanh thu = Số lượng x Đơn giá																											

NGÂN SÁCH SẢN XUẤT																												
Loại lưu	Tháng 1		Tháng 2		Tháng 3		Tháng 4		Tháng 5		Tháng 6		Tháng 7		Tháng 8		Tháng 9		Tháng 10		Tháng 11		Tháng 12		Tổng cộng			
	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá
chiếc	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50
	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000
ngành	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30
	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000
ngành	211000	211000	213500	213500	214000	214000	213500	208000	197500	204500	211000	212000	210000	210000	211000	210000	212000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000
	Doanh thu = Số lượng x Đơn giá																											

NGÂN SÁCH SẢN XUẤT																												
Loại lưu	Tháng 1		Tháng 2		Tháng 3		Tháng 4		Tháng 5		Tháng 6		Tháng 7		Tháng 8		Tháng 9		Tháng 10		Tháng 11		Tháng 12		Tổng cộng			
	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá
chiếc	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50
	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000
ngành	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30
	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000
ngành	211000	211000	213500	213500	214000	214000	213500	208000	197500	204500	211000	212000	210000	210000	211000	210000	212000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000
	Doanh thu = Số lượng x Đơn giá																											

NGÂN SÁCH SẢN XUẤT																												
Loại lưu	Tháng 1		Tháng 2		Tháng 3		Tháng 4		Tháng 5		Tháng 6		Tháng 7		Tháng 8		Tháng 9		Tháng 10		Tháng 11		Tháng 12		Tổng cộng			
	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá
chiếc	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50
	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000
ngành	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30
	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000
ngành	211000	211000	213500	213500	214000	214000	213500	208000	197500	204500	211000	212000	210000	210000	211000	210000	212000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000
	Doanh thu = Số lượng x Đơn giá																											

NGÂN SÁCH SẢN XUẤT																												
Loại lưu	Tháng 1		Tháng 2		Tháng 3		Tháng 4		Tháng 5		Tháng 6		Tháng 7		Tháng 8		Tháng 9		Tháng 10		Tháng 11		Tháng 12		Tổng cộng			
	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá
chiếc	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50
	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000
ngành	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30
	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000
ngành	211000	211000	213500	213500	214000	214000	213500	208000	197500	204500	211000	212000	210000	210000	211000	210000	212000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000
	Doanh thu = Số lượng x Đơn giá																											

NGÂN SÁCH SẢN XUẤT																												
Loại lưu	Tháng 1		Tháng 2		Tháng 3		Tháng 4		Tháng 5		Tháng 6		Tháng 7		Tháng 8		Tháng 9		Tháng 10		Tháng 11		Tháng 12		Tổng cộng			
	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá
chiếc	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50
	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000
ngành	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30
	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000
ngành	211000	211000	213500	213500	214000	214000	213500	208000	197500	204500	211000	212000	210000	210000	211000	210000	212000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000
	Doanh thu = Số lượng x Đơn giá																											

NGÂN SÁCH SẢN XUẤT																												
Loại lưu	Tháng 1		Tháng 2		Tháng 3		Tháng 4		Tháng 5		Tháng 6		Tháng 7		Tháng 8		Tháng 9		Tháng 10		Tháng 11		Tháng 12		Tổng cộng			
	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá	Số lượng bán	Đơn giá
chiếc	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50	2300	50
	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000	115000
ngành	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30	3200	30
	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	96000	9600						

Doanh thu = Số lượng x Đơn giá

Lượng sản xuất = Số lượng bán + Sản phẩm cuối kỳ - Sản phẩm đầu kỳ

Phụ lục 2: Ví dụ về lập kế hoạch ngân sách

Bảng 3														
NGÂN SÁCH NGUYÊN VẬT LIÊU														
Đơn vị	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tổng	
Lương NVL dùng cho SX	đ/v	5400	5000	4640	4980	4640	3820	4560	4400	4640	4880	4680	4800	
Tồn kho cuối kỳ mong muốn	đ/v	810	750	696	747	696	573	684	660	696	732	702	720	
Tồn kho đầu kỳ	đ/v	0	810	750	696	747	696	573	684	660	696	732	702	
Lương NVL mua	đ/v	6210	4940	4586	5031	4589	3897	4671	4376	4676	4916	4650	4818	
Đơn giá	nguyên	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
Giá trị NVL mua	nguyên	93150	74100	68790	75465	68835	58455	70065	65640	70140	73740	69750	72270	
Lương NVL dùng SX	đ/v	3880	3220	3920	3280	3020	3210	3170	3150	3330	3040	3060	3320	
Tồn kho cuối kỳ mong muốn	đ/v	388	322	392	328	302	321	317	315	333	304	306	332	
Tồn kho đầu kỳ	đ/v	0	388	322	392	328	302	321	317	315	333	304	306	
Lương NVL mua	đ/v	4268	3154	3990	3216	2894	3229	3166	3148	3348	3011	3062	3346	
Đơn giá	nguyên	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
Giá trị NVL mua	nguyên	64020	47310	59850	48240	44910	48435	47490	47220	50220	45165	45930	50190	
Tổng giá trị NVL mua	nguyên	157170	121410	128640	123705	113745	103890	117555	112860	120360	118905	115680	122460	
NVL SX	nguyên	139200	123300	128400	123900	114900	105450	115950	113250	119550	118800	116100	121800	
Giá trị tồn kho NVL cuối kỳ	nguyên	17970	16080	16320	16125	14970	13410	15015	14625	15435	15540	15120	15780	
													15780	
													186390	

Tồn kho cuối kỳ = Lương NVL dùng cho SX x Tỷ lệ tồn kho mong muốn

Lương NVL mua = Lương NVL dùng cho SX x Tồn kho cuối kỳ mong muốn - Tồn kho đầu kỳ

Giá trị NVL mua = Lương NVL mua x Đơn giá

NVL sản xuất = Lương NVL dùng cho sản xuất ÷ Đơn giá

Tồn kho NVL cuối kỳ = Tồn kho cuối kỳ mong muốn ÷ Đơn giá

Bảng 4

NGÂN SÁCH CHI PHÍ LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP

Loại họ	Đơn vị	Tháng												Tổng
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Loại nhỏ	Lương SP SX	2700	2500	2320	2490	2320	1910	2280	2200	2320	2440	2340	2400	
	Định mức giờ công	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
	Tổng giờ công	1350	1250	1160	1245	1160	955	1140	1100	1160	1220	1170	1200	
	Định mức lương	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Loại nhỏ	Lương LDTT	6750	6250	5800	6225	5900	4775	5700	5500	5600	6100	5850	6000	70550
	Lương SP SX	3680	3220	3920	3780	3020	3210	3170	3150	3330	3040	3060	3320	
	Định mức giờ công	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	
	Tổng giờ công	1552	1288	1568	1312	1208	1284	1268	1260	1332	1216	1224	1328	
Loại nhỏ	Định mức lương	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	Lương LDTT	7780	8440	7840	6560	6040	6420	6340	6300	6660	6080	6120	6640	79200
Loại nhỏ	Tổng lương LDTT	14510	12690	13840	12785	11940	11195	12040	11800	12460	12180	11970	12840	149750
	Tổng giờ công	2902	2538	2728	2557	2368	2239	2408	2360	2492	2436	2384	2528	

$$\text{Tổng giờ công} = \text{Lương sản phẩm SX} \times \text{Định mức giờ công}$$

$$\text{Lương LDTT} = \text{Tổng giờ công} \times \text{Định mức lương}$$

Bảng 5

NGÂN SÁCH CHI PHÍ SẢN XUẤT CHUNG

Đơn vị	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tổng
Biên phí sản xuất													
Tổng giờ công	2902	2538	2728	2557	2368	2239	2408	2360	2492	2436	2394	2528	28950
Biên phí sản xuất	g	g	g	g	g	g	g	g	g	g	g	g	g
Tổng biên phí SXC	2618	22842	24552	23013	21312	20151	21672	21240	22428	21924	21546	22752	269550
Định phí SXC													
Chi phí bảo trì	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Khấu hao TSCX	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000
Tổng định phí SXC	2550	2550	2550	2550	2550	2550	2550	2550	2550	2550	2550	2550	30600
Tổng chi phí SXC	28668	25392	27102	25563	23862	22701	24222	23790	24978	24474	24096	25302	300150
Tổng CP khấu hao	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000

$$\text{Biên phí SXC} = \text{Tổng giờ công} \times \text{Biên phí SXC/giờ}$$

$$\text{Định phí SXC} = \text{Chi phí bảo trì} + \text{Chi phí khấu hao}$$

Phụ lục 2: Ví dụ về lập kế hoạch ngân sách

GIÁO TRÌNH KẾ HOẠCH KINH DOANH

Bảng 6
NGÂN SÁCH GIÁ VỐN HÀNG BÁN

Đơn vị	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tổng
CP NVLTT	139200	123300	128400	123800	114900	105450	115950	113250	119550	118800	116100	121800	1440600
CP LĐTT	14510	12690	13640	12785	11840	11195	12040	11800	12460	12180	11970	12840	149750
CP SX	28668	25392	27102	25563	23862	22701	24222	23790	24978	24474	24096	25302	300150
Tổng CP đầu vào sản xuất	182378	161382	169142	162248	150602	139346	152212	148840	156988	155454	152166	159742	1890500
Giá tr SPDD													
Đầu kỳ	0	1824	1614	1691	1622	1506	1393	1522	1488	1570	1555	1522	
Cuối kỳ	1824	1614	1691	1622	1506	1393	1522	1488	1570	1555	1522	1597	
Giá tr hàng SX	180554	161592	169084	162317	150718	139459	152083	148874	156907	155469	152199	159666	1889903
Giá tr tồn kho TP													
Đầu kỳ	0	29265	37171	51016	58070	57174	52920	56325	51563	54298	56799	55933	
Cuối kỳ	29265	37171	51016	58070	57174	52920	56325	51563	54298	56799	55933	54791	
Giá vốn hàng bán	151289	153686	155219	155983	151614	143713	149678	153636	154171	152968	153065	160867	1834171

Tổng chi phí đầu vào SX = CP NVLTT + CP LĐTT + CP SX

Giá trị hàng SX = Tổng chi phí đầu vào sản xuất + SPDD đầu kỳ - SPDD cuối kỳ

Giá vốn hàng bán = Giá trị hàng sản xuất + TP đầu kỳ - TP cuối kỳ

Phụ lục 2: Ví dụ về lập kế hoạch ngân sách

Bảng 7

CHI PHÍ BÁN HÀNG VÀ QUẢN LÝ

	Đơn vị	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tổng
Chi phí bán hàng (CPBH)	ngìn	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
Chi phí giao hàng	ngìn	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
Chi phí chào hàng	ngìn	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
Chi phí quảng cáo	ngìn	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6600
Tổng chi phí bán hàng														
Chi phí quản lý CPQLDN														
Tiền thuê nhà xưởng	ngìn	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
Bảo hiểm tài sản	ngìn	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Lương nhân viên hành chính	ngìn	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Bảo hiểm y tế	ngìn	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
CP điện thoại	ngìn	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600
CP vận chuyển phẩm	ngìn	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
Khấu hao thiết bị văn phòng	ngìn	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
Chi phí khác	ngìn	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
Tổng CPQLDN	ngìn	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	72000
Tổng CPBH&QL	ngìn	6550	6550	6550	6550	6550	6550	6550	6550	6550	6550	6550	6550	78600

Ngân sách chi phí tài chính

	Đơn vị	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tổng
Chi phí tài chính														
Lãi vay ngân hàng	ngìn	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
Tổng chi phí tài chính	ngìn	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

299

Bảng 8

DỰ BÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH

	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tổng
Đơn vị													
Doanh thu	211000	211000	214000	213500	208000	197500	204500	211000	212000	210000	216000	221000	2523500
Thuế GTGT	21100	21100	21400	21350	20800	19750	20450	21100	21200	21000	21600	22100	252350
Doanh thu thuần	189900	189900	192600	192150	187200	177750	184050	189900	190800	189000	194000	198900	2271150
Giá vốn hàng bán	151289	153686	155219	155263	151614	143713	148678	153635	154171	152968	153065	160867	1834171
CPBH&QLDN	6550	6550	6550	6550	6550	6550	6550	6550	6550	6550	6550	6550	78600
CPTC	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
Lợi nhuận trước thuế	31861	29464	30631	30137	28936	27287	26822	29514	29879	29282	29185	31283	355879
Thuế TNDN	8921	8250	8577	8438	8074	7640	8014	8264	8366	8199	8172	8759	99674
Lợi nhuận sau thuế	22940	21214	22054	21698	20762	19647	20608	21250	21513	21083	21013	22524	256305

Doanh thu thuần = Doanh thu - Thuế GTGT

Lợi nhuận trước thuế = Doanh thu thuần - (GVAB + CP BH&QL + CPTC)

Lợi nhuận sau = Lợi nhuận trước thuế - Thuế TNDN

Phụ lục 2: Ví dụ về lập kế hoạch ngân sách

Bảng 9

NGÂN SÁCH TRẢ TIỀN MUA NGUYÊN VẬT LIỆU

	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tổng
Đơn vị													
Giá trị mua NVL trong kỳ	157170	121410	128840	123705	113745	103890	117555	112860	120360	118905	115680	122480	1456380
Trả tiền NVL tháng này	94302	72846	77184	74223	68247	62334	70533	67116	72216	71343	69408	73476	879828
Trả tiền NVL tháng trước	0	62868	48564	51456	49482	45468	41556	47022	45144	48144	47562	46272	533568
Tổng tiền trả	94302	135714	125748	125679	117729	107832	112089	114738	117360	119487	118970	119748	1407396
Các khoản phải trả	62868	48564	51456	49482	45498	41556	47022	45144	48144	47562	46272	48984	582552

Trả tiền mua NVL tháng này = Giá trị mua NVL tháng x % trả tiền mua NVL trong tháng

Tổng trả tiền = Trả tiền tháng này + Trả tiền mua NVL tháng trước

Bảng 10

NGÂN SÁCH LƯƠNG TIỀN BÁN HÀNG

	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tổng
Đơn vị													
Doanh thu	211000	211000	214000	213500	208000	197500	204500	211000	212000	210000	210000	221000	2523500
Trên bán hàng tháng này	105500	105500	107000	106750	104000	98750	102250	105500	106000	105000	105000	110500	1261750
Tiền bán hàng tháng trước	0	105500	105500	107000	106750	104000	98750	102250	105500	108000	105000	105000	1151250
Tổng thu tiền	105500	211000	212500	213750	210750	202750	201000	207750	211500	211000	210000	215500	2413000
Các khoản phải thu	105500	103500	107000	106750	104000	98750	102250	105500	106000	105000	105000	110500	

Thu tiền trong tháng = Doanh thu x % thu trong tháng

Tổng tiền thu = Thu tiền trong tháng + Thu tiền tháng trước

BẢNG DỰ BÁO LƯU CHUYỂN TIỀN

Bảng 11

Thu tiền	Đơn vị	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tổng
Chi	nguyên	105500	211000	212500	213750	210750	202750	201000	207750	211500	211000	210000	215500	2413000
Chi	nguyên	94302	135714	125748	125579	117729	107832	112089	114738	117380	119487	118970	119748	1407966
Trả tiền NVL	nguyên	14510	12690	13840	12785	11840	11195	12040	11800	12460	12180	11970	12640	149750
Trả tiền CPLĐTT	nguyên	26668	26392	27102	25563	23862	22701	24222	23790	24978	24474	24096	25302	300150
Trả tiền CPSXC	nguyên	6550	6550	6550	6550	6550	6550	6550	6550	6550	6550	6550	6550	78600
Trả tiền CPBH&QL	nguyên	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
Trả tiền CPTC	nguyên	30021	29350	29977	28788	28874	27390	28464	28964	29566	29198	28172	30859	352024
Trả tiền thuế TNON và GTGT	nguyên	174251	209896	203217	200565	180055	175868	183585	186442	191114	192090	188958	195299	2290320
Tổng chi tiền	nguyên	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Khấu hao	nguyên	-65751	4104	12283	16185	24695	29882	20435	24308	23386	21910	24042	23201	156680
LCTT từ hoạt động SXKD	nguyên	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mua tài sản cố định mới	nguyên	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LCTT từ hoạt động đầu tư	nguyên	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Trả nợ vay	nguyên	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chia lãi cho nhà đầu tư	nguyên	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LCTT từ hoạt động tài chính	nguyên	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lưu chuyển dòng trong kỳ	nguyên	-65751	4104	12283	16185	24695	29882	20435	24308	23386	21910	24042	23201	350896
Số dư đầu kỳ	nguyên	68600	2849	6953	19236	35421	60116	86998	110433	134741	158127	180037	204079	
Số dư cuối kỳ	nguyên	2849	6953	19236	35421	60116	86998	110433	134741	158127	180037	204079	227280	

Chú ý: Trong bảng tính dòng từ hoạt động sản xuất kinh doanh đã bỏ đi khấu hao.

Phụ lục 2: Ví dụ về lập kế hoạch ngân sách

Bảng 12

DỰ BAO BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

Hạng mục	Đơn vị	1/1/200Y	31/1/200Y	28/2/200Y	31/3/200Y	30/4/200Y	31/5/200Y	30/6/200Y	31/7/200Y	31/8/200Y	30/9/200Y	31/10/200Y	31/11/200Y	31/12/200Y
Tiền mặt	ngân	68600	2849	6953	19236	35421	60116	89998	110433	134741	158127	180037	204079	227280
Các khoản phải thu	ngân	0	105500	105500	107000	106750	104000	98750	102250	105500	106000	105000	105000	110500
Tồn kho	ngân	0	49059	54865	69027	75817	73650	87723	72962	67676	71303	73964	7974	72108
Tổng tài sản lưu động	ngân	68600	157408	167318	195264	217988	237766	256471	285545	307917	335429	358930	381653	409889
Nguồn giả TSCĐ	ngân	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000
Khấu hao tích lũy	ngân	182600	165600	168600	171600	174600	177600	180600	183600	186600	189600	192600	195600	198600
Tổng tài sản cố định	ngân	87400	84400	81400	78400	75400	72400	69400	66400	63400	60400	57400	54400	51400
Tổng tài sản	ngân	155000	241808	248718	273664	293388	310166	325871	351945	371317	395829	416130	436053	461289
Khản phải trả	ngân	62968	48564	48564	51456	49482	45498	41556	47022	45144	48144	47562	46272	48984
Nợ dài hạn	ngân	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000
Tổng nợ	ngân	20000	82668	68564	71456	69482	65498	61556	67022	65144	68144	67562	66272	68984
Vốn chủ sở hữu	ngân	135000	136000	136000	136000	136000	136000	136000	136000	136000	136000	136000	136000	136000
Lợi nhuận để lại	ngân	22940	22940	44154	68208	87906	108668	128315	148923	170173	191685	212768	233781	256305
Tổng vốn chủ sở hữu	ngân	135000	158940	180154	202208	223906	244668	264315	284923	306173	327685	348768	369781	392305
Tổng nguồn vốn	ngân	155000	241808	248718	273664	293388	310166	325871	351945	371317	395829	416130	436053	461289

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

1. Ngô Thắng Lợi, **Giáo trình Kế hoạch hoá phát triển kinh tế - xã hội**; NXB Thống kê; 2002.
2. **Kế hoạch hoá chiến lược**, tài liệu dịch từ nguyên bản tiếng Nga
3. **Kiến thức về doanh nghiệp và hoạt động của doanh nghiệp** (Hội thảo kế hoạch hóa kinh tế địa phương dành cho Giám đốc cấp sở , 2000)
4. Harold Koontz; **Những vấn đề cốt lõi của quản lý**; NXB Khoa học và kỹ thuật, 1994
5. **Từ điển Kinh tế học hiện đại**, David W. Perce (chủ biên), NXB Chính trị quốc gia ,1999.
6. **Từ điển Bách khoa Việt Nam tập 2**. NXB Từ điển bách khoa Hà Nội, 2002.
7. Christian MICHON & Lê Thị Đông Mai; **Marketing căn bản**; NXB Thanh niên, 2000
8. Gerard Chevalier và Nguyễn Văn Nghiến; **Quản lý sản xuất**; NXB Thống Kê; 1999.
9. Jacques de GUERNY, Jean Claude GUIRIEC, Bùi Đức Tuấn; **Kiểm soát quản lý - từ lựa chọn chiến lược đến điều hành tác nghiệp**; NXB Thống Kê ; 2005.

10. Phạm Đức Thành & Mai Quốc Chánh; **Giáo trình Kinh tế lao động**, NXB Giáo dục, 1998.
11. **Hoạch định nguồn lực nhân sự**, tập tài liệu AIT.
12. Adam Fforde & Stefan de Vylder; **Từ kế hoạch đến thị trường - sự chuyển đổi kinh tế ở Việt nam**, NXB Chính trị quốc gia, 1997.
13. J. Peyrard; **Phân tích tài chính doanh nghiệp**, NXB Thống kê, 1997.
14. Lưu Thị Hương (chủ biên); **Giáo trình tài chính doanh nghiệp**, NXB Giáo dục, 1998.
15. Nguyễn Đình Phan (chủ biên); **Quản trị kinh doanh - những vấn đề lý luận và thực tiễn ở Việt nam**, NXB Chính trị quốc gia, 1996.
16. Nguyễn Tấn Phước; **Chiến lược và sách lược kinh doanh**, NXB TP Hồ Chí Minh, 1994.
17. Nguyễn Thanh Hội; **Quản trị nhân sự**, NXB Thống kê, 1999.
18. Phạm Đức Thành & Mai Quốc Chánh (chủ biên); **Giáo trình Kinh tế lao động**, NXB Giáo dục, 1998.
19. Raymond Alain Thiétart; **Chiến lược doanh nghiệp**, NXB Thanh niên, 1999.
20. Trần Minh Đạo (chủ biên); **Marketing**, NXB Thống kê, 2000.
21. Khoa QTKDCN&XDCB; **Chiến lược & kế hoạch phát triển doanh nghiệp**.

22. MPDF, **Lập & quản lý ngân sách doanh nghiệp**, NXB Trẻ, 2003.

Tài liệu tiếng nước ngoài

1. Ginny L. Kuebler; **Business plan**; GLK Management Consulting, 1996.

2. Annie ZEYL & Alfred ZEYL; **Plans Marketing**; NXB Vuibert, 1991.

3. Strategor ; **Politique générale de l'entreprise**; NXB Dunod, 2000.

4. Richard Stutely; **The Definitive Business Plan**; Prentice Hall, 1999.

5. Angela Hatton; **The definitive guide to Marketing planning**; Prentice Hall; 2000.

6. Jay Heizer & Barry Render; **Operations management**; Prentice Hall; 2002.

7. Sekiou L., Blondin L., Fabi B., Besseyre des Horts H., Chevalier F., **Gestion des Ressources Humaines**, De Boeck Université, Canada, 1998.

8. Eugene F. Brigham, Joel F. Hoston; **Fundamentals of financial management**, Eighth Edition.

9. P. N. Likhacheva. **Kế hoạch hoá tài chính**. Nhà xuất bản "Prospekt" năm 2003. (Sách tiếng Nga).

10. A. I. Ilin. **Kế hoạch hoá trong doanh nghiệp**. Minsk, 2001. (Sách tiếng Nga).

MỤC LỤC

	Trang
LỜI GIỚI THIỆU	3
CHƯƠNG I: KẾ HOẠCH KINH DOANH TRONG HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP	7
I. HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP	7
1. Khái niệm hoạt động kinh doanh	7
2. Nhiệm vụ của hoạt động kinh doanh	8
II. TỔNG QUAN VỀ KẾ HOẠCH HOÁ TRONG DOANH NGHIỆP	9
1. Khái niệm chung	9
2. Vai trò của kế hoạch hoá trong doanh nghiệp	13
3. Hệ thống kế hoạch trong doanh nghiệp	19
III. CHỨC NĂNG VÀ NGUYÊN TẮC CỦA KẾ HOẠCH HOÁ DOANH NGHIỆP	24
1. Các chức năng của kế hoạch hoá doanh nghiệp	24
2. Các nguyên tắc kế hoạch hoá doanh nghiệp	26
IV. QUY TRÌNH KẾ HOẠCH HOÁ DOANH NGHIỆP VÀ CÁC BƯỚC SOẠN LẬP KẾ HOẠCH	32
1. Quy trình kế hoạch hoá trong doanh nghiệp	32

2. Các bước soạn lập kế hoạch	36
V. TỔ CHỨC CÔNG TÁC KẾ HOẠCH HOÁ TRONG DOANH NGHIỆP	42
1. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp	43
2. Các phòng ban chức năng	44
3. Phòng (ban, nhóm) kế hoạch của doanh nghiệp	44
TÓM TẮT CHƯƠNG	47
CÂU HỎI ÔN TẬP	49
CHƯƠNG II: KẾ HOẠCH MARKETING	51
I. KHÁI QUÁT VỀ HOẠT ĐỘNG MARKETING TRONG DOANH NGHIỆP	51
1. Chức năng marketing trong doanh nghiệp	51
2. Những vấn đề cơ bản về kế hoạch marketing	53
II. DỰ BÁO NHU CẦU VÀ KHẢ NĂNG TIÊU THỤ SẢN PHẨM TRÊN THỊ TRƯỜNG	57
1. Đánh giá nhu cầu sản phẩm trên thị trường	57
2. Phân đoạn thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu	60
3. Các phương pháp dự báo bán hàng	62
III. CÁC KẾ HOẠCH MARKETING HÀNG NĂM	85
1. Kế hoạch bán hàng	85
2. Kế hoạch hành động phân phối	87
3. Kế hoạch các hành động Marketing phụ trợ	92
IV. NGÂN SÁCH MARKETING	101

1. Các thành phần của ngân sách marketing	102
2. Thiết lập ngân sách marketing	104
TÓM TẮT CHƯƠNG	106
CÂU HỎI ÔN TẬP	108
CHƯƠNG III: KẾ HOẠCH SẢN XUẤT VÀ DỰ TRỮ	109
I. KHÁI QUÁT VỀ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT VÀ DỰ TRỮ TRONG DOANH NGHIỆP	109
1. Vai trò của hoạt động sản xuất trong doanh nghiệp	109
2. Các cách phân loại hoạt động sản xuất	110
3. Kế hoạch sản xuất trong hoạt động quản lý sản xuất	116
II. KẾ HOẠCH NĂNG LỰC SẢN XUẤT	119
1. Xác định công suất	119
2. Dự báo nhu cầu sử dụng công suất	121
III. KẾ HOẠCH HOÁ CÁC NGUỒN SẢN XUẤT	124
1. Kế hoạch sản xuất tổng thể	124
2. Kế hoạch chỉ đạo sản xuất	133
3. Kế hoạch nhu cầu sản xuất	135
4. Kế hoạch tiến độ sản xuất	142
III. KẾ HOẠCH DỰ TRỮ	147
1. Kế hoạch dự trữ sản phẩm	147
2. Kế hoạch dự trữ và cung ứng nguyên vật liệu	149

TÓM TẮT CHƯƠNG	160
CÂU HỎI ÔN TẬP	162
CHƯƠNG IV. KẾ HOẠCH NHÂN SỰ	164
I. KHÁI QUÁT VỀ HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP	164
1. Khái quát về chức năng quản lý nhân sự	164
2. Vai trò của kế hoạch nhân sự	166
3. Quy trình kế hoạch hoá nhân sự trong doanh nghiệp	170
II. DỰ BÁO NHU CẦU VỀ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP	
1. Các nhân tố tác động đến nhu cầu về nhân sự	173
2. Dự báo nhu cầu về nhân sự	179
3. Kế hoạch về nhu cầu nhân sự	184
III. DỰ BÁO KHẢ NĂNG CUNG VỀ NHÂN SỰ	186
1. Dự báo cung nhân sự nội bộ	187
2. Dự báo cung nhân sự từ bên ngoài	197
IV. CÁC KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG VỀ NHÂN SỰ	200
1. Kế hoạch hành động trung và dài hạn	201
2. Kế hoạch hành động ngắn hạn	202
TÓM TẮT CHƯƠNG	205
CÂU HỎI ÔN TẬP	207
CHƯƠNG V: KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH	209

I. KHÁI QUÁT VỀ HOẠT ĐỘNG TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP	209
1. Vai trò quản lý tài chính doanh nghiệp	209
2. Kế hoạch tài chính trong doanh nghiệp	211
3. Quy trình lập kế hoạch tài chính trong doanh nghiệp	212
II. PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP	214
1. Vai trò của phân tích tài chính	214
2. Các báo cáo tài chính	216
3. Phân tích các chỉ tiêu tài chính	220
III. CÁC KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH	227
1. Kế hoạch tài chính	227
2. Kế hoạch tài trợ	241
IV. KẾ HOẠCH NGÂN SÁCH	247
1. Khái quát về ngân sách	247
2. Các ngân sách hoạt động	252
TÓM TẮT CHƯƠNG	264
CÂU HỎI ÔN TẬP	266
PHỤ LỤC 1: KHUNG THẢO LUẬN KẾ HOẠCH HÓA TRONG DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ	268
PHỤ LỤC 2: VÍ DỤ VỀ LẬP KẾ HOẠCH NGÂN SÁCH	294

GIÁO TRÌNH KẾ HOẠCH KINH DOANH

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI
41B Lý Thái Tổ - Hà Nội
36 ngõ Hoà Bình 4 - Minh Khai - Hà Nội
ĐT: 04 - 8241706 ; 8.632587
Fax: 04 - 8.638173

Chịu trách nhiệm xuất bản:

NGUYỄN ĐÌNH THIÊM

Biên tập và sửa bản in:

NGUYỄN THỊ THANH THẢO
TỔNG ĐIỂM LAN
LÊ THỊ SÂM

Trình bày bìa:

MINH THU

In 2000 cuốn. Khổ (14,5 x 20,5)cm tại Xí nghiệp in - Nhà xuất bản Lao động - Xã hội. Giấy chấp nhận đăng ký kế hoạch xuất bản số: 101-720/XB-QLXB do Cục Xuất bản cấp ngày 27 tháng 05 năm 2005.
In xong và nộp lưu chiểu Quý IV /2005.

giáo trình kế hoạch kinh doanh



1 005121 500087

37.000 VNĐ