**Quản trị kinh doanh**

**TRần Thị Duyên**

**học viện tài chính**

**Tổng hợp kiến thức**

**Chương 1: Tổng quan về quản trị kinh doanh và sự phát triển tư tưởng quản trị kinh doanh**

**Câu 1: Các chức năng của QTKD? Áp dụng các chức năng này ở các cấp quản trị như thế nào**

* Chức năng QTKD là hình thức biểu hiện sự tác động có chủ đích của chủ thể quản trị đến đối tượng bị quản trị và các yếu tố khác, là quá trình xác định những công việc mà nhà quản trị phải tiến hành trong quá trình kinh doanh.
* Các chức năng QTKD chủ yếu: ( 4 chức năng : hoạch định, tổ chức, điều khiển, kiểm tra)

- **Hoạch định**: là quá trình xác định mục tiêu và đề ra các giải pháp tốt nhất để đạt mục tiêu đó. Đây là chức năng cơ bản và quan trọng của nhà QT, đặc biệt là nhà QT cấp cao nhất.

Ví dụ: Nhà quản trị trong doanh nghiệp vào chiến dịch mới đặt mục tiêu doanh số cho công ty, đồng thời đưa ra các giải pháp chi tiết cho doanh nghiệp để đạt được mục tiêu đó => đây là hoạch định

 **- Tổ chức**: là quá trình gắn kết, phân công, và phối hợp nhiều người vào làm việc cùng nhau, nhằm thực hiện mục tiêu chung của DN,baogồm:

 + Tổ chức cơ cấu bộ máy QT trong DN: gọn nhẹ, tránh cồng kềnh, phù hợp vs đặc điểm KD của DN

+ Tổ chức nhân sự: quy định chức trách, nhiệm vụ và quyền hạn của mỗi người rõ ràng, đồng thời phải có sợ phối hợp vs nhau để hoàn thành các mục tiêu đã định.

+ Tổ chức công việc: phân chia công việc hợplý,phù hợp vs năng lực của từng nhân viên, có sự phối hợp chặt chẽ giữa các công việc, các nhân viên và các bộ phận.

Ví dụ: Giám đốc thực hiện phân chia công việc mảng kinh doanh cho phòng kinh doanh, mảng tìm kiếm thị trường cho phòng nghiên cứu thị trường trong chiến dịch mới, đồng thời phân chia công việc cho các trưởng phòng, các trưởng phòng dựa vào năng lực và chức vụ của nhân viên phân chia công việc => chức năng tổ chức

**- Điều khiển**:là quá trình tác động có chủ đích của nhà quản trị đến các thành viêntrong DN để họ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu hoàn thành tốt các công việc được giao. Thực hiện chức năng này, nhà QT phải thường xuyên ra quyết định, chọn người thựchiện quyết định và động viên, khuyến khích mọi người thực hiên quyết định.

Ví dụ: Trong quá trình thực hiện kế hoạch chiến lược kinh doanh mới trưởng phòng khi có một công việc mới là tìm kiếm khách hàng mới tại thị trường B sẽ giao trực tiếp cho nhân viên A và động viên khích lệ nhân viên thực hiện tốt việc đó => Chức năng điều khiển

- **Kiểm tra**: là quá trình theo dõi, giám sát một cách chủ động các hoạt động nhằm mục đích làm cho các hoạt động đạt kết quả tốt hơn,đồng thời giúp phát hiện những khó khăn, sai sót, lệch lạc để có biện pháp khắc phục kịp thời và tìm kiếm các cơ hội, tiềm năng có thể khai thác nhằm thúc đẩy DN nhanh chóng đạt mục tiêu đề ra. Đay là chức năng quan trọng và không thể thiếu được của các nhà QT.

Ví dụ: Trong quá trình nhân viên thực hiện chiến dịch mới, các trưởng phòng, trưởng nhóm quan sát, giảm sát tiến độ hoàn thành của nhân viên, kiểm tra kết quả nhân viên làm được trong tuần, trong tháng => Chức năng kiểm tra

=> Các chức năng của QTTKD nêu trên có mqh chặt chẽ vs nhau.Nhà QT ở mọi cấp QT đều phải thực hiện tất cả các chức năng, nhưng sự phối hợp thời gian và công sức không

giồng nhau. Nhà QT cấp cao dành phần lớn tgian cho công tác học định và tổ chức, tgian dành cho các chức năng này giảm dần đối vs nhà QT cấp trung gian và cấp cơ sở. Trái lại, nhà QT cấp cơ sở dành phần lớn tgian cho việc hướng dẫn, chỉ huy nviên dưới quyền, tgian dành cho chức năng này giảm dần từ nhà QT cấp trung gian đến nhà QT cấp cơ sở.

**Câu 2: Các kĩ năng QT ? Áp dụng các kĩ năng đối với từng cấp bậc quản trị. Khái niệm kĩ năng QTKD?**

* **Khái niệm kĩ năng QTKD**

Các thành viên trong DN gồm có:

 ***- Người thừa hành***: làm trực tiếp một công việc, nhiệm vụ, không có trách nhiệm hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, giám sát hoạt động người khác.vd: công nhân sx, nhân viên bán hàng

- ***Nhà quản trị***: người điều khiển công việc của người khác Nhà quản trị doanh nghiệp: những người chịu trách nhiệm quản lý, điều hành một bộ phận, toàn bộ DN, Có thể phân chia thành:

+ Nhà quản trị cấp cao: đứng đầu DN, điều hành, phối hợp các hoạt động chung, đưa ra đường lối, chiến lược, chịu trách nhiệm về kết quả cuối cùng của DN.

Vd:TGĐ, Phó TGĐ, CT& Ủy viên HĐQT…

+ Nhà quản trị cấp trung gian: đứng đầu 1 bộ phận, đơn vị trong DN,có nhiệm vụ chỉ đạo thực hiện phương hướng, đường lối quản trị cấp cao đã phê duyệt.

VD: trưởng, phó các phòng ban, GĐ dự án…

+ Nhà quản trị cấp cơ sở: chịu trách nhiệm trực tiếp điều hành các hoạt động của công nhân, nhân viên trong bộ phận.

VD: tổ trưởng, trưởng ca SX…

* **Các kỹ năng cơ bản của nhà QT**: ( bao gồm 3 kỹ năng )
	+ **Kỹ năng quản trị là năng lực thực hiện công việc, trình độ thành thục trong hoạt động điều hành của nhà quản trị**
	+ Bao gồm

+ ***Kỹ năng kỹ thuật***: năng lực áp dụng các phương pháp, quy trình, kỹ thuật cụ thể trong một lĩnh vực chuyên môn, là khả năng cần thiết để thực hiện các công việc cụ thể. Nhà quản trị có kỹ năng tốt sẽ trở thành một tấm gương, kỹ thuật giỏi sẽ trở thành một hình ảnh cho nhân viên phấn đấu, kỹ thuật giỏi mới có thể giám sát tốt các sai sót của nhân viên và đạo tạo nhân viên tốt.

Vd:thiết kế máy móc, đọc & phân tích các báo cáo TC…

+ ***Kỹ năng nhân sự:*** khả năng tổ chức, động viên và điều khiển nhân sự nhằm tạo thuận lợi và thúc đẩy sự hoàn thành công việc chung.

 Vd: tuyển chọn, bố trí đúng công việc, động viên, khuyến khích nhân viên nỗ lực làm viêc…

+ ***Kỹ năng tư duy***: khả năng tổng hợp, phân tích, dự báo những diễn biến của môi trường KD, sáng tạo, tư duy chiến lược… Đây là kỹ năng rất quan trọng đối với các nhà QT, đặc biệt là nhà QT cấp cao, doanh nghiệp tồn tại hay không trong thị trường đều dựa vào kỹ năng tư duy khác biệt của nhà quản trị

Ví dụ: Tổng hợp thông tin tử báo cáo tài chính sau đó đửa ra điểm mạnh điểm yếu của doanh nghiệp từ đó đưa ra các chính sách hoạt động, kế hoạch hoạt động mới; đầu tư vào thị trường mới; mở rộng ngành đầu tư;...

* Thường tất cả các nhà QT phải có đầy đủ cả 3 kỹ năng nêu trên, nhưng tầm quan trọng của mỗi kỹ năng tùy thuộc vào cấp bậc, trách nhiệm, vai trò của mồi nàh QT trong DN.

Vd: các nhà QT ở cấp càng thấp thì có sự chú trọng vào kỹ năng kỹ thuật nhiều hơn, còn các nhà QT ở cấp càng cao đòi hỏi nhấn mạnh đến các kỹ năng tư duy nhiều hơn…

Vẽ hình

**Chương 2: Doanh nghiệp và môi trường kinh doanh của doanh nghiệp**

**Câu 1: Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp? Trình bày môi trường kinh doanh của doanh nghiệp? Tại sao doanh nghiệp phải phân tích môi trường kinh doanh?**

* Khái niệm môi trường kinh doanh: Môi trường kinh doanh của DN là tập hợp các yếu tố bên trong và bên ngoài DN có ảnh hưởng đến khả năng tồn tại và phát triển của DN. Mỗi DN là 1 thực thể thuộc MTKD, tồn tại, hoạt động trong MTKD, là 1 chủ thể cấu thành của MTKD. Vì vậy MTKD và DN không thể tách rời nhau.
* Đặc điểm ( 4 đặc điểm )

- MTKD tồn tại khách quan, tất cả DN đều tồn tại trong MTKD nhất định (thường DN không trông mong)

Ví dụ: MT tự nhiên: mưa, hạn hán, bão lụt, động đất, vị trí địa lý,… Về cơ bản,các yếu tố của MT tự nhiên đều có những tác động bất lợi đối vs các hoạt động của DN, đặc biệt là những DN hoạt động SXKD những sp, DV có liên quan nhiều đến tự nhiên như: SX nông sản, thực phẩm, KD du lịch, khách sạn… Ngoài ra,các vấn đề như tiếng ồn, khói bụi, nước thải,chất thải công nghiệp… cũng ảnh hưởng đến các hoạt động của DN. => Đây là mọi trường kinh doanh tồn tại khách quan và tất cả các doanh nghiệp đều tồn tại trong MTKD này

- MTKD mang tính tổng thể, gồm nhiều yếu tố cấu thành, các yếu tố có quan hệ tác động qua lại ràng buộc với nhau

Ví dụ môi trường vĩ mô , đặc biệt là môi trường kinh tế vĩ mô tồn tại cấu thành từ các quy luật cung cầu, quy luật giá trị,... tác động qua lại lẫn nhau

Cung > cầu => giá < giá trị =>người tiêu dùng giảm mua hàng => nhà kinh doanh giảm việc sản xuất

Cung < cầu => giá > giá trị => người mua có nhu cầu mua cao => DN tăng sản xuất

- MTKD và các yếu tố cấu thành luôn vận động, biến đổi theo trình độ phát triển KT-XH - MTKD và các yếu tố tạo thành hệ thống mở (chịu tác động từ môi trường kinh doanh rộng hơn như MTKD quốc gia, MTKD quốc tế)

- MTKD có tác động mạnh đến sự phát triển của DN ở hiện tại và tương lai, các yếu tố MTKD rất phong phú và đa dạng.

* Tại sao phải nghiên cứu MTKD

- Khi MTKD biến động, các yếu tố của nó tác động đến DN theo các hướng khác nhau, vs những mức độ khác nhau:

+ Tích cực: đưa đến những cơ hội KD, những điểm mạnh cần được khai thác… cho DN

+ Tiêu cực: những thách thức, nguy cơ mà DN có thể phải đối mặt, những điểm yếu cần khắc phục trong DN…

Ví dụ khi nhà nước đưa ra một chính sách phạt hành chính đối với những đối tượng tham gia giao thông đi mô tô xe máy mà không đột mũ bảo hiểm => đây là một tín hiệu tốt, một cơ hội đối với những doanh nghiệp trong lĩnh vực nhựa, sản xuất đồ bảo hộ, mũ bảo hiểm => doanh nghiệp cần phải phân tích nhu cầu của thị trường => đưa ra phương án => ra tăng sản xuât, nhập nguyên liệu và sản xuất đến số lượng bao nhiêu trong thời gian như thế nào.

- Để kiểm soát và đối phó vs các vấn đề phát sinh của MTKD, các nhà QT DN cần nghiên cứu, phân tích, đánh giá và dự báo MTKD theo từng nội dung, phạm vi khác nhau tùy thuộc vào đặc thù KD,mục tiêu của DN trong từng thời kỳ.

Ví dụ: Dự báo trong thời gian tới lãi suất ngân hàng sẽ tăng, nhà quản trị doanh nghiệp sẽ phải phân tích trên diện doanh nghiệp cần bao nhiêu vốn trong thời gian tới, có thể thay thế nguồn cung vốn từ vay vốn sang hình thức khác không ví dụ như thuê tài chính,... => kiểm soát đối phó với vấn đề phát sinh

* Kết luận:

**Câu 2: Sản phẩm thay thế? Sản phẩm thay thế gây những tác động như thế nào đến doanh nghiệp?**

***Lấy một ví dụ thực thế chứng minh sự tác đọng của một ... môi trường kinh doanh vĩ mô đến... ĐN( có số liệu cụ thể)***

**Câu 3: Tại sao khách hàng lại gây áp lực cạnh tranh đối với doanh nghiệp? Giải pháp? Ví dụ thực tế**

* MTKD đặc thù bao gồm các yếu tố trong ngành liên quan trực tiếp đến việc hoàn thành mục tiêu của DN, ảnh hưởng mạnh và trực tiếp, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành (cạnh tranh theo chiều dọc và chiều ngang)
* Khách hàng là những tổ chức, cá nhân mua và sử dụng sản phẩm của DN, bao gồm
* Người tiêu dùng cuối cùng
* Các trung gian phân phối
* Các cơ quan Nhà nước, tổ chức, doanh nghiệp
* Mỗi nhóm khách hàng có những đặc điểm riêng và từ đó hình thành nên các nhu cầu khác nhau đối vs sp, DV của DN, vì vậy DN cũng phải có những phương pháp, cách thức QT khác nhau nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của từng nhóm.
* Áp lực của khách hàng:

 - Người cung cấp gồm nhiều DN quy mô nhỏ, khách hàng tiêu dùng có số lượng lớn, quy mô lớn nhưng lượng tiêu thụ mỗi khách hàng nhỏ

Ví dụ: Thị trường điện thoại thông minh tại khu vực Hà Nội, lượng khách hàng là .... người, nhưng số lượng tiêu thu mỗi khách hàng nhỏ, thường thì mỗi người chỉ có nhu cầu mua một chiếc điện thoại.

 - Khách hàng mua với số lượng lớn thường sử dụng ưu thế để mặc cả.

Đối với các khách hàng là trung gian phân phối như siêu thị, đại lý mua số lượng lớn thì đòi hỏi chiết khấu, phương thức thanh toán vận chuyển.

Ví dụ: một doanh nghiệp bán thiết bị gia dụng cho một đại lý muốn tạo sự cạnh tranh thường chiết khấu 5-10% trên một sản phẩm bán được cho đại lý.

 - Khách hàng có thể lựa chọn đơn đặt hàng khi có nhiều nhà cung ứng

Khách hàng dựa vào chất lượng, giá,... để lựa chọn sản phẩm, đặt đơn hàng khi có nhiều nhà cung ứng

Ví dụ: Chi A muốn mua một chiếc điện thoại thông minh thì chị có thể chọn từ nhiều hãng như Samsung, Apple, Xiaomi,...

 - Khách hàng có thể vận dụng chiến lược liên kết dọc?

**Chương 3: Quyết định quản trị kinh doanh**

**Câu 1: Các căn cứ ra quyết định QTKD?**

* **Khái niệm:** Quyết định QTKD là hành vi sáng tạo của chủ thể quản trị nhằm định ra mục tiêu, chương trình, tính chất hoạt động cho DN để giải quyết những vấn đề đã chín muồi trên cơ sở hiểu biết những quy luật vận động khách quan và phân tích thông tin về DN cũng như về môi trường**.**
* **Các căn cứ ra quyết định QTKD ( 5 căn cứ)**
* ***Hệ thống mục tiêu của DN:***

+Phương án lựa chọn để ra QĐ phải đáp ứng cao nhất quá trình thực hiện các mục tiêu của DN như tối đa hóa lợi nhuận, đáp ứng tốt nhất nhu cầu XH…

+Các QĐ QT đề ra ở cấp dưới nhằm thực hiện mục tiêu của mình và góp phần thực hiện mục tiêu chung của cấp trên

Ví dụ: Mục tiêu trong kì kinh doanh này của doanh nghiệp là tăng lợi nhuận từ 1 tỷ đồng nên 2 tỷ đồng thì nhà quản trị cần phải đưa ra quyết định kinh doanh nên tăng cường quảng cáo, phát triển sản phẩm như thế nào hay mở rộng thị trường

* ***Hệ thống pháp luật và thông lệ xã hội:***

 +Cần căn cứ vào hệ thống pháp luật để đưa ra giới hạn QT: quyền hạn của người ra QĐ, QĐ phải phù hợp vs các quy định của pháp luật…

+Ngoài ra cần phải dựa vào những thông lệ XH, đặc biệt là truyền thống QT đang chi phối hành vi của DN để ra các QĐ phù hợp

Ví dụ: Khi đưa ra quyết định mua bán động sản thì nhà quản trị cần phải tìm hiểu rõ về luật nhà đất trước khi quyết định.

* ***Những yếu tố hạn chế***: phương án QĐ được chọn là phương án khắc phục những yếu tố cản trở quá trình đạt tới mục tiêu của DN như nguồn lực, thế và lực của DN, thái độ của công chúng…
* ***Hiệu quả của quyết định quản trị***:

+Hiệu quả của các QĐ được xem như sự đóng góp vào quá trình thực hiện các mục tiêu trong điều kiện có thể giải quyết được các yếu tố hạn chế. Phương án được chọn là phương án hiệu quả nhất.

+Có thể xem xét hiệu quả trên nhiều khía cạnh KT-CT-XH theo mục tiêu các DN đề ra

Khi quyết định mở rộng nguồn vốn nhà quản trị có nhiều lựa chọ như vay vốn ngân hàng, thuế tài chính,.. nhà quản trị cần quan tâm đến hiệu quả của từng phương pháp để quyết định

* ***Năng lực và phẩm chất của người ra quyết định:***

+Những người có năng lực tốt sẽ đưa ra được những QĐ quản trị đúng đắn

**+**Những người có phẩm chất, nhân cách,đạo đức kém thường XD QĐ dựa trên lợi ích cá nhân của mình. Các căn cứ ra QĐ chỉ được đảm bảo khi hệ thống thông tin tốt, cho phép chủ thể QĐ đánh giá, phân tích các phương án QĐ một cách tương đối rõ ràng

Ví dụ: Chủ doanh nghiệp có năng lực tốt, nhìn thấy được lợi ích trong tương lai và đầu tư vào lĩnh vực đó bằng việc đửa ra quyết định kinh doanh => QĐKD đúng sai tốt hay không phụ thuộc vào năng lực của người ra QĐ

**Chương 4: Quản trị chiến lược của doanh nghiệp**

**Câu 1: Ma trận SWOT là ma trận gì? Vẽ hình thể hiện trên hình giải thích?**

* Để phân tích 1 cách tổng hợp các mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội và nguy cơ, từ đó hình thành các ý tưởng chiến lược có thể sử dungh ma trận SWOT.
* **Ma trận SWOT** là 1 ma trận gồm 2 trục:

+ Trục thẳng đứng mô tả các điểm mạnh, yếu

+ Trục nằm ngang mô tả các cơ hội, nguy cơ

* Các ô là giao điểm của các ô tương ứng mô tả các ý tưởng chiến lược nhằm tận dụng cơ hội, khai thác điểm mạnh, hạn chế nguy cơ và khắc phục điểm yếu.
* Cách XD:

+Liệt kê các điểm mạnhchủ yếu của DN

+Liệt kê những điểm yếu cơ bản của DN

+Liệt kê các cơ hộilớn từ môi trường bên ngoài

+Liệt kê các nguy cơ chủ yếu từ môi trường bên ngoài

+Kêt hợp các điểm mạnh, yếu bên trong và các cơ hội, nguy cơ bên ngoài để hình thành các ý tưởng chiển lược và ghi vào ô tương ứng.

Ví dụ: Một doanh nghiệp chuyên sản xuất ô tô với công nghệ nhập khẩu Đức tại thị trường Miền Nam có bảng phân tích chiến lược theo mô hình SWOT như sau

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|

|  |  |
| --- | --- |
| Môitrường bên trong | Môi trường Bên ngoài |

 | Cơ hội (O)Liệt kê những cơ hội chủ yếu1. Nhu cầu
2. KH sẵn sàng chi nhiều hơn
 | Nguy cơ chủ yếu ( T )Liệt kê những nguy cơ chủ yếu1. Thuế
2. Đầu tư nước ngoài
 |
| Điểm mạnh (S)Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu1. Thị phần miền Nam
2. KH trung thành
3. CP thấp
 | SO: Các chiến lược khai thác điểm mạnh để tận dụng cơ hội1. tập trung khai thác thị trường miền Nam
 | ST: Các chiến lược khai thác điểm mạnh để hạn chế nguy cơ:1. Thực hiện chiến lược Marketing
 |
| Điểm yếu (W)Liệt kê các điểm yếu chủ yếu1. Thị phần miền B, T ít
2. Bất động sản kém
3. Tài chính kém
 | WO: Các chiến lược khắc phục điểm yếu để tận dụng cơ hội:1. Mở rộng thị trường mới
 | WT: Các chiến lược khắc phục điểm yếu và giảm bớt các nguy cơ:1. Cắt giảm mảng TC và BĐS
 |

* Nguyên tắc: có thể thiết lập 4 nhóm phối hợp cơ bản, tương ứng là các phương án chiến lược:

+Kết hợp điểm mạnh với cơ hội (SO): sử dụng chiến lược phát triển để phát huy điểm mạnh nhằm tận dụng cơ hội

+Kết hợp điểm yếu với cơ hội (WO): sử dụng các chiến lược tận dụng cơ hội vượt qua điểm yếu hoặc khắc phục điểm yếu để tận dụng cơ hội

+Kết hợp điểm mạnh với nguy cơ (ST): sử dụng chiến lược cạnh tranh nhằm tận dụng tối đa điểm mạnh vượt qua thách thức

+Kết hợp điểm yếu với nguy cơ (WT): sử dụng chiến lược giảm thiểu điểm yếu, vượt qua thách thức

* Có thể đưa ra những chiến lược phối hợp 1 cách tổng hợp cả các mặt mạnh, yếu, cơ hội và nguy cơ. Nhưng cần lưu ý là phân tích SWOT cũng chỉ đưa ra những phác họa mang tính gợi ý cho DN chứ chưa phải là 1 kỹ thuật QĐ việc lựa chọn chiến lược cuối cùng. Nhà QT cần có kỹ năng phán đoán tốt để đưa ra các kết hợp logic

**Câu 2: Ma trận BCG**

* Đây là 1 phương pháp đơn giản và hữu hiệu trong phân tích cấu trúc KD của DN, đánh giá tình hình hoạt động của các đơn vị KD chiến lược, từ đó đưa ra các QĐ về vốn đầu tư cho các đơn vị này
* Ma trận BCG có 2 chiều:

+Chiều thẳng đứng mô tả tỷ lệ tăng trưởng của thị trường (tỷ lệ phần trăm tăng trưởng về doanh số bán hàng trong ngành)

+Chiều nằm ngang mô tả thị phần tương đối của DN. Thị phần tương đối là tỷ số giữa thị phần của 1 SBU trong DN so vs thị phần của đối thủ cạnh tranh lớn nhất trong ngành

* Ma trận BCG có 4 ô, mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược có vị trí cụ thể ở 1 trong 4 ô:

**+“Ngôi sao”:** thị phần tương đối cao và tỷ lệ tăng trưởng thị trường cao, chứa đựng tiềm năng to lớn về lợi nhuận và khả năng phát triển, cần được đầu tư thích đáng để phát triển **+“Bò sữa”:** thị phần tương đối cao nhưng ngành có tỷ lệ tăng trưởng thị trường thấp, là nguồn cung cấp tài chính lớn nên cần được quản trị tốt để duy trì vị trí vững mạnh

**+“Dấu hỏi”**: trong ngành có tỷ lệ tăng trưởng thị trường cao nhưng thị phần tương đối của SBU thấp, cần cân nhắc đầu tư vào SBU có triển vọng, cắt giảm SBU ko triển vọng

**+“Con chó”:** ngành có tỷ lệ tăng trưởng thị trường thấp và có thị phần tương đối thấp, ít có triển vọng trong tương lai, nên DN có thể lựa chọn chiến lược rút lui khỏi thị trường

* Phân tích ma trận BCG để xem xét cách thức sử dụng nguồn lực TC 1 cách tốt nhất, vs một **vài gợi ý chiến lược** như sau:

+Lấy lợi nhuận của các SBU trong ô Bò sữa để đầu tư vào các SBU trong ô Dấu hỏi và củng cố sự phát triển của các SBU trong ô Ngôi sao

+Loại bỏ những SBU ít có triển vọng lâu dài trong ô Dấu hỏi để giảm áp lực về nhu cầu vốn đầu tư cho DN

+Các SBU ở ô Con chó có thể rút lui khỏi thị trường bằng cách thu hoạch nhanh, cắt giảm hay giải thể, nhưng phải chọn đúng thời điểm rút lui.

+Các SBU ở ô Ngôi sao cần được đầu tư nhiều để duy trì vị trí nổi bật của chúng, có thể sử dụng các chiến lược hội nhập về phía trước, phía sau, theo chiều ngang, tập trung khai thác thị trường, phát triển thị trường, phát triển sp…

* -Ưu điểm:

+Đơn giản, dễ sử dụng, dễ hiểu

+Thuận lợi cho việc phân tích danh mục các hoạt động của DN, hình thành các mục tiêu về danh mục hoạt động, các chiến lược cần theo đuổi của DN

+ Khắc phục được nhược điểm của mô hình SWOT

-Nhược điểm:

+ Chưa đầy đủ thông tin để XD chiến lược hiệu quả, có thể không đúng trong 1 số trường hợp

+ Đánh giá mức độ hấp dẫn của thị trường còn phụ thuộc nhiều vào yếu tố # ( biên độ...)

+TPTĐ chưa thể hiện được lợi thế: TH thị phần không cao nhưng có lợi thế chi phí => BT D nghiệp có lợi thế hơn

**Câu 3: Chiến lược tăng trưởng (Chiến lược tăng trưởng tập trung, Chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập, Chiến lược tăng trưởng bằng con đường đa dạng hóa)**

* **Chiến lược tăng trưởng tập trung**: Là chiến lược tăng trưởng trên cơ sở tập trung vào những điểm chủ yếu của DN trong thời kỳ chiến lược, định hướng DN tiếp tục theo đuổi ngành KD chủ lực của mình và tìm cách đạt được các mục tiêu tăng trưởng thông qua việc tăng mức độ hoạt động trong ngành KD này.
* Ưu điểm:

+Giúp DN có đủ nguồn lực để thực hiện tốt các chiến lược đã định

+Dễ nắm bắt môi trường KD để đưa ra QĐ nhanh chóng, hiệu quả

* Nhược điểm:

+Khó đạt được mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận nếu ngành KD hiện tại có tốc độ tăng trưởng thấp

+Khó đảm bảo lợi thế cạnh tranh của DN nếu giới hạn trong một lĩnh vực và thị trường +Khó phân tán rủi ro và sử dụng nguồn lực dư thừa sang lĩnh vực khác

* Có nhiều phương án chiến lược tăng trưởng tập trung để lựa chọn, phản ánh những liên kết giữa các sp và thị trường hiện tại vs sp và thị trường mới:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Thị trường hiện tại | Thị trường mới |
| Sản phẩm hiện tại | Khai thác thị trường | Phát triển thị trường |
| Sản phẩm mới | Phát triển sản phẩm | Đa dạng hóa |

* **Tập trung khai thác thị trường:** Là việc tìm cách tăng trưởng các SP hiện có tại thị trường hiện tại chủ yếu nhờ vào các nỗ lực Marketing.

Các giải pháp:

* Làm cho khách hàng mua nhiều SP hơn: tăng cường tiếp thị, khuến mại, giảm chi phí để giá cả hợp lý hơn…
* Làm cho những người không sử dụng sp của DN chuyển sang sử dụng sp của DN
* Lôi kéo khách hàng của đối thủ cạnh tranh: hoàn thiện sp, bao gói,lợi thế giá cả…
* Mua lại đối thủ cạnh tranh để có quyền kiểm soát lớn hơn

+Nhược điểm:

* Rủi ro cao do chỉ tập trung ở 1 lĩnh vực, thị trường
* Có thể bỏ lỡ cơ hội ở thị trường mới
* Làm tăng cạnh tranh ở thị trường hiện tại

 +DN cần quan tâm đến:

* Chu kỳ sống của sp
* Nhu cầu tương lai của thị trường
* Mức độ cạnh tranh của thị trường
* Năng lực cạnh tranh của DN
* **Phát triển thị trường:** Là tìm sự tăng trưởng bằng cách bán những SP hiện có ở những thị trường mới.
1. Các giải pháp:
* Tìm kiếm thị trường ở địa bàn mới: nghiên cứu, xác định thị trường trọng điểm
* Tìm kiếm thị trường mục tiêu mới: tìm kiếm các nhóm khách hàng mục tiêu hoàn toàn mới ở ngay những địa bàn thị trường hiện tại
* Tìm ra các giá trị sử dụng mới của SP
1. Áp dụng khi:
* DN muốn giảm cường độ cạnh tranh ở thị trường hiện tại
* Tìm kiếm cơ hội KD mới khi thị trường hiện tại sắp bão hòa
* SP hiện tại chưa lỗi thời, còn phù hợp vs nhu cầu ở thị trường mới
* **Phát triển sản phẩm:** Là chiến lược tăng trưởng bằng cách tạo ra những SP, dịch vụ mới tiêu thụ ở thị trường hiện tại.

***Một số phương thức***:

+Phát triển SP riêng biệt:

* Cải tiến tính năng của SP: bổ sung, hoán cải, thay đổi lại các tính năng của sp cũ theo hướng đảm bảo sử dụng an toàn, hiệu quả
* Cải tiến chất lượng: tăng độ tin cậy, tốc độ, độ bền…
* Cải tiến kiểu dáng SP: thay đổi hình dáng, kết cấu, màu sắc, bao bì…
* Thêm mẫu mã: tạo ra nhiều mẫu mã mới

 +Phát triển danh mục SP: là việc bổ sung thêm các mặt hàng mới hoặc cải tiến các SP htai

* Kéo dãn xuống phía dưới: bổ sung các mẫu mã sp có tính năng, công dụng, đặc trưng chất lượng kém hơn
* Kéo dãn lên phía trên: bổ sung các mẫu mã sp có tính năng, công dụng, đặc trưng chất lượng cao hơn
* Kéo dãn hai phía: bổ sung các mẫu mã sp có tính năng, công dụng, đặc trưng chất lượng cao hơn và thấp hơn

Ví dụ

* **Chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhậ**p: chiến lược này giúp DN tăng cường vị thế cạnh tranh, khai thác đầy đủ các tiềm năng, phát triển được quy mô KD mà không cần tìm thị trường mới hay đưa ra sp, DV mới

Đầu vào

Quá trình sản xuất

Sản phẩm

 Ví dụ như Đường -> Sữa và Đường -> Mía

1. **Áp dụng khi:**

+DN có đủ vốn và nhân lực để thực hiện

+Cơ cấu tổ chức của DN dễ điều chỉnh để thích nghi vs việc hội nhập

Ví dụ:

Intel xây dựng nhà máy lắp ráp và kiểm đĩnh chip tai Việt Nam

Các công ty may ở Việt Nam cần hội nhập về phía sau với ngành dệt để chủ động trong việc cung cấp các loại vải sợi phù hợp với nhu cầu thiết kế các sản phẩm may.

1. **Các giải pháp:**

***+Hội nhập dọc ngược chiều (về phía sau):***

* Tăng trưởng bằng cách sở hữu hoặc gia tăng sự kiểm soát đối với việc cung cấp đầu vào.

VD: DN SX đường, bánh kẹo đầu tư vào vùng nguyên liệu trồng mía, DN may mặc liên kết vs các nhà máy dệt…

Áp dụng cho hình thức kinh doanh nhượng quyền thương hiệu: chuôi nhượng quyền của cà phê Trung Nguyên, Startbuck coffee, KFC, Mc’donal…

* DN thực hiện hội nhập dọc ngược chiều trong nội bộ: tự khai thác nguyên vật liệu DN thực hiện hội nhập dọc ngược chiều bên ngoài: đầu tư vào vùng nguyên liệu, sáp nhập vs các đơn vị cung cấp đầu vào
* Ưu điểm: chủ động trong cung ứng các yếu tố đầu vào về chất lượng số lượng, chủng loại, thời gian, tránh bị người cung cấp ép giá; mang lại lợi ích khi chuyển từ hoạt động mua sắm đầu vào thành hoạt động tạo ra lợi nhuận cho DN
* Hạn chế: việc QT phức tạp hơn, vốn lớn, mất cân đối giữa các giai đoạn SX…
* Áp dụng khi thị trường cung cấp đầu vào có khả năng sinh lời cao

+***Hội nhập dọc thuận chiều (về phía trước):***

* Tăng trưởng = cách sở hữu hoặc tăng sự kiểm soát hệ thống phân phối sp của DN

VD: DN SX hàng tiêu dung hội nhập vs các siêu thị để chủ động phân phối sp

* Ưu điểm: tăng khả năng đa dạng hóa sp, tránh được cạnh tranh gay gắt về giá cả
* Hạn chế: việc QT phức tạp hơn, yêu cầu vốn lớn, mất cân đối giữa các gđoạn SX
* Áp dụng khi: thị trường tiêu thụ sp tăng trưởng nhanh, DN gặp khó khăn trong việc tiêu thụ như tồn đọng hàng hóa, tốc độ tiêu thụ giảm, các nhà phân phối đòi hạ giá, chậm thanh toán, đòi tăng hoa hồng…
* **Chiến lược tăng trưởng bằng con đường đa dạng hóa**: là chiến lược đầu tư vào nhiều ngành, lĩnh vực khác nhau, vs các hình thức: mua lại, sáp nhập, đầu tư mới.

VD: tập đoàn điện lực VN, Tập đoàn dầu khí VN…

1. **Áp dụng khi**:
* TT KD hiện tại tiến tới điểm bão hòa và giai đoạn suy thoái
* DN không thể hoàn thành mục tiêu tăng trưởng trong ngành vs thị trường, sp hiện tại
* Dồi dào vốn muốn đầu tư vào lĩnh vực có LN cao
* Xuất hiện nhiều cơ hội KD
* Chia sẻ, phân bổ chi phí cho nhiều hoạt động
* Tạo cơ hội thâm nhập thị trường quốc tế, nắm bắt kỹ thuật mới
* Phân tán rủi ro
1. Các hình thức chủ yếu:
* *Đa dạng hóa đồng tâm*: đưa ra những sp, DV mới trên thị trường mới nhưng vẫn liên quan đến các hoạt động hiện tại của DN về công nghệ SX và hệ thống Maketing. VD: điện thoại Homephone, D-com của Viettel… một công ty sản xuất mặt hàng keo dán, có thể phân phối sản phẩm nhiều hơn bằng cách mở rộng mạng lưới bán lẻ, điều này không làm thay đổi sản phẩm, chỉ làm thay đổi các chiến lược marketing. Và mang đến cho sản phẩm một cách tiếp cận mới với khách hàng.
* *Đa dạng hóa theo chiều ngang*: đưa vào thị trường hiện tại những sp, DV mới mà về mặt công nghệ không liên quan đến các sp hiện tại. VD: DN SX hàng may mặc có thể SX thêm hóa mỹ phẩm, đồ trang sức, tạp chí thời trang… Công ty cổ phần sữa Việt Nam ( Vinamilk) đầu tư gần 20 triệu USD để xây dựng nhà máy cà phê tại Bình Dương
* *Đa dạng hóa hỗn hợp*: hướng tới các thị trường mới vs những sp, DV mới mà công nghệ không liên quan gì đến các sp DN hiện đang SX. VD: tập đoàn điện lực VN đầu tư chứng khoán, đầu tư vào bất động sản…
1. Hạn chế:
* Thiếu sự hài hòa về chiến lược giữa các hoạt động
* Phải có tiềm lực về vốn
* Quản trị phức tạp
* Chi phí thâm nhập hoạt động mới cao
* Giảm khả năng cạnh tranh của DN
* Khắc phục hạn chế:
* Quán triệt tầm quan trọng của chiến lược đa dạng hóa và những lý do lựa chọn nó
* Đảm bảo đủ điều kiện để chiến lược thực hiện thành công
* Kiểm nghiệm và đánh giá chiến lược kỹ lưỡng trước khi thực hiện
* Theo dõi quá trình thực hiện để có những điều chỉnh kịp thời, giảm thiểu rủi ro

**Câu 3: Chiến lược ổn định? Liên hệ với các doanh nghiệp về việc áp dụng chiến lược này?**

* Chiến lược ổn định là chiến lược mà trong đó DN duy trì quy mô và mức độ hoạt động kinh doanh hiện tại của mình
* Áp dụng khi:
* Ngành kinh doanh đang chững lại hoặc chậm phát triển, DN chờ cơ hội KD mới hoặc chuẩn bị chuyển sang ngành KD mới
* Ngành KD đang ở giai đoạn chín muồi của chu kỳ sống của ngành (lợi nhuận vẫn còn cao nhưng tăng trưởng chậm, có xu hướng giảm), DN không muốn mạo hiểm
* Chi phí mở rộng thị trường quá cao
* DN nhỏ, tiềm lực yếu, đi vào chuyên môn hóa
* Gặp các biến động trên thị trường
* Thực hiện chiến lược này, trong quá trình ổn định DN sẽ không tung ra những sp, DV mới hay tăng khả năng SX…mà tranh thủ đánh giá các hoạt động, củng cố các nguồn lực, tiềm lực và năng lực chủ yếu, XD sẵn các chiến lược riêng, chuẩn bị cho việc trở lại…

Thực hiện các thay đổi ở bên trong như: tái cấu trúc, tái sở hữu, tái quy trình, tái nhân sự.

* Chỉ nên áp dụng trong thời gian ngắn hạn, nếu không DN sẽ dễ bị mất đi lợi thế cạnh tranh, bỏ lỡ những cơ hội…
* Ví dụ: Doanh nghiệp kinh doanh điện thoại thông minh A rơi vào giai đoạn kinh doanh chững lại để đảm bảo nguồn lực cho chiến dịch mới doanh nghiệp quyết định tái nhân sự, cắt giảm nhân sự; ngừng tung ra thị trường các mẫu sản phẩm mới A2 plus, tập trung kinh doanh dòng điện thoai A2 => doanh nghiệp đang áp dụng chiến lược ổn định

**Câu 4: Chiến lược cắt giảm? Liên hệ với các doanh nghiệp về việc áp dụng chiến lược này?**

* Chiến lược cắt giảm là chiến lược nhằm thu hẹp quy mô và độ đa dạng trong hoạt động KD của doanh nghiệp
* Áp dụng trong trường hợp:
* Cần sắp xếp lại để tăng cường hiệu quả sau thời gian tăng trưởng nhanh
* Ngành KD không còn cơ hội tăng trưởng dài hạn
* Nền kinh tế rơi vào tình trạng không ổn định
* DN thua lỗ kéo dài không có khả năng khắc phục
* Xuất hiện cơ hội KD hấp dẫn hơn
* Các hình thức:
* ***Cắt giảm chi phí:*** cắt giảm bớt chi phí ở những bộ phận kém hiệu quả hoặc gặp khó khăn tạm thời về MTKD. Một số biện pháp như: giảm bớt chi phí quản lý, giảm thuê mướn nhân công, cho nghỉ việc 1 số lao động, loại bỏ những sp không hiệu quả…
* ***Thu lại vốn đầu tư***: khi hoạt động KD suy thoái hoặc có những thay đổi lớn về công nghệ SX, DN bán, thanh lý một số tài sản, một số đơn vị KD của mình để thu hồi lại vốn đã đầu tư vào những đối tượng đó để phân bố lại các nguồn lực cho những đơn vị KD chiến lược còn lại hay cho những cơ hội KD mới hơn, lắp đặt công nghệ tiên tiến hơn…
* ***Thu hoạch***: khai thác tối đa khả năng thu được lượng tiền mặt trong giai đoạn trước mắt bất chấp hậu quả đối vs các đơn vị KD chiến lược này, cắt giảm chi tiêu tối đa nhằm đáp ứng nhu cầu tiền mặt bức thiết của DN tại thời điểm hiện tại,hoặc áp dụng khi DN có một số đơn vị KD mà nếu bán đi thì không có khả năng thu hồi lại đủ vốn
* ***Giải thể:*** để giảm thiểu những mất mát, thua lỗ khi DN nhiều năm sa sút, các hoạt động tái cơ cấu hay cắt giảm chi phí không hiệu quả

Ví dụ: Tập đoàn Bảo Việt và Tập đoàn Dệt may Việt Nam đã ký cam kết giữa các đơn vị thành viên trong hệ thống về kế hoạch hành động cụ thể tiết giảm 5-10% chi phí quản lý, tăng cường các biện pháp quản lý rủi ro. => chiến lược cắt giảm cụ thể là cắt giảm chi phí.

**Câu 5: Các chiến lược cạnh tranh cơ bản? Liên hệ với doanh nghiệp về việc áp dụng chiến lược này?**

Các chiến lược cạnh tranh là sự kết hợp các QĐ khác nhau về các yếu tố: sp,thị trường và các năng lực đặc biệt của DN

* **Chiến lược dẫn đầu chi phí thấp**: DN tạo ra các sản phẩm, dịch vụ có chi phí thấp hơn các đối thủ cạnh tranh trong ngành, từ đó có lợi thế:
* Thứ nhất: bán SP với giá thấp hơn đối thủ nhưng vẫn thu được LN bằng đối thủ
* Thứ hai: đứng vững khi cạng tranh khốc liệt bằng giá
* Thứ ba: chịu đựng được khi có sức ép tăng giá từ nhà cung cấp
* Thứ tư: tạo rào cản ra nhập ngành vs các đối thủ tiềm ẩn
* Nhược điểm:
* Dễ bị đối thủ cạnh tranh bắt chước
* Có thể giảm tổng lợi nhuận của DN
* Khách hàng dễ nghi ngờ về chất lượng
* Áp dụng khi DN có quy mô lớn, có khả năng giảm được chi phí nhờ lợi thế KT về quy mô: sp được SX hàng loạt, khối lượng lớn; mua khói lượng đầu vào lớn có thể được chiết khấu cao…
* Giải pháp:
* Lựa chọn mức khác biệt hóa SP ở mức chấp nhận được (không quá chênh lệch so vs đối thủ) vs chi phí thấp
* Đáp ứng cho những khách hàng trung bình trong thị trường đại trà
* Phát triển các năng lực gắn trực tiếp với việc hạ thấp chi phí: QTSX, QTNVL, giá nhân công, tiết kiệm chi phí QL,...

Ví dụ: Công ty JETSTAR PACIFIC AIRLINES thực hiện chiến lược chi phí thấp bằng cách cắt giảm dịch vụ, vé may bay được giao dịch trực tiêp từ khâu đặt vé đến khâu thanh toán để giảm chi phí cho việc mở đại lý, chi hoa hồng cho đại lý, đối với chuyến đi ngắn khách hàng sẽ không có bữa ăn trên máy bay, nếu muốn có khách hàng tự chi tiền, ko có báo , tạp chí trên chuyến bay giá rẻ, máy bay đặt ở những sân bay nhỏ,...

* **Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm**:DN đạt được lợi thế cạnh tranh bằng cách tạo ra SP, dịch vụ khác biệt, duy nhất, vượt trội, độc đáo đối vs khách hàng
* Khác biệt có thể là về thiết kế sáng tạo, mẫu mã đẹp, tính năng vượt trội, độc đáo, hệ thống phân phối, Marketing,…
* Ưu điểm:
* Thu hút khách hàng, có thể đặt giá cao hơn
* Tạo rào cản ra nhập ngành
* Nhược điểm:
* Dễ bị đối thủ cạnh tranh bắt chước nếu mức khác biệt thấp
* Sự trung thành của khách hàng vs DN dễ bị đánh mất, tạo áp lực cho DN phải thườgn xuyên cải tiến sp
* Dễ bị đối thủ cạnh tranh về chi phí thấpnếu khách hàng muốn giá sp không cao hơn nhiều
* Chỉ phù hợp vs hàng tiêu dùng, không phù hộ vs tư liệu SX vì chúng có sự khác biệt thấp
* Giải pháp:
* Chọn mức khác biệt hóa cao nhằm đạt lợi thế cạnh tranh.

VD: cà phê Trung Nguyên có hương vị đặc trưng riêng do quy trình tuyển chọnvà chế biến độc đáo…

* Trên cơ sở phân đoạn thị trường, tạo ra sự khác biệt đáp ứng cho từng đoạn thị trường.

VD: Nokia phát triển nhiều dòng sp ĐTDĐ cho nhiều đối tượng khách hàng: thu nhập thấp, trung bình, cao…, còn Apple chủ yếu chỉ phát triển dòng sp ĐTDĐcho những khách hàng có thu nhập cao…; các hãng SX laptop, nhà XD chung cư…

* Phát triển các năng lực đặc biệt nhằm tạo ra sự khác biệt: công nghệ, bí quyết công nghệ, NC & PT, dịch vụ,…

VD: các nhà SX rượu bia, nước giải khát, mỹ phẩm…

* **Chiến lược tập trung:** Chiến lược tập trung nhằm đáp ứng nhu cầu của một nhóm khách hàng hoặc một vài đoạn thị trường.DN tập trung vào thị trường hẹp: khu vực địa lý, loại khách hàng, loại SP
* Thực hiện chiến lược tập trung thông qua hai phương thức: chi phí thấp hoặc khác biệt hóa, trong một hoặc vài đoạn thị trường:
* Khác biệt hóa SP có thể cao hoặc thấp
* Phân đoạn thị trường: chọn thị trường hẹp để cạnh tranh
* Sử dụng bất cứ năng lực đặc biệt nào mình có

* Ưu điểm:
* Tập trung nguồn lực và thế mạnh của DN vào 1 thị trường trọng điểm mà các đối thủ dẫn đầu về chi phí hay khác biệt hóa sp không thể đáp ứng được tất cả
* Hiểu rõ nhu cầu khách hàng, phản ứng nhanh nhạy vs nhu cầu đó
* Nhược điểm:
* DN quy mô nhỏ, ít sp, tập trung ở một đoạn thị trường nhỏ hẹp, -> dễ bị nhà cung cấp ép giá
* Ranh giới, phạm vi thị trường không rõ ràng, thường xuyên thay đổi nên ưu thế của DN trong từng mảng thị trường nhỏ cũng mất dần

Ví dụ: Porsche, một công ty tập trung cạnh tranh với General Motor trong phân đoạn ô tô thể thao của thị trường ô tô, chứ không phải trên tất cả các phân đoạn. Các công ty tập trung dường như phát triển một cách thành công về chất lượng sản phẩm bởi vì những hiểu biết sâu sắc của họ về một nhóm nhỏ khách hàng hay vùng.

Tại Việt Nam Coca Cola tập trung phát triển tại thị trường miền Bắc tị trường mà Coca đang chiếm ưu thế, trong khi PepsiCo lại có phần “nhỉnh hơn” tại miền nam nên tập trung phát triển tại miền Nam.

**Chương 5: Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

**1. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực? Các chức năng quản trị nguồn nhân lực?**

*Bất cứ tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực của nó. Nguồn nhân lực (NNL) của DN được hình thành trên cơ sở các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, là tài sản quý giá nhất của DN.*

* **Quản trị NNL** là quá trình hoạch định, phân tích, đánh giá, quản lý và sử dụng một cách có hiệu quả NNL nhằm đạt được các mục tiêu của DN
* **Mục tiêu cơ bản:**
* Thu hút, lôi cuốn người giỏi về với DN. Giỏi: đầy đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc được giao
* Sử dụng hiệu quả NNL nhằm nâng cao năng suất lao động, tính hiệu quả của DN: đúng chuyên môn, nghiệp vụ
* Động viên, thúc đẩy, tạo điều kiện cho người lao động bộc lộ, phát triển, cống hiến tài năng cho DN; giúp họ gắn bó, tận tâm, trung thành với DN (cạnh tranh thu hút nguồn nhân lực)

Ví dụ:

* **Các chức năng của QT NNL:**
* ***Nhóm chức năng thu hút NNL***: Chú trọng vấn đề đảm bảo đủ lao động đáp ứng yêu cầu của DN, có các hoạt động:
* Hoạch định, dự báo nhu cầu NNL

Vinamilk nằm trong top 5 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam và hiện đang có nhiều dự án mới. Thị phần của Vinamilk chiếm tới 39% thị phần sữa cả nước trong khi một số quản trị cấp cao lại chuyển sang làm việc cho đối thủ cạnh tranh => Vinamilk hiện đang thiếu nhân lực để điều hành và cần một lượng lớn công nhân. => dự báo nguông nhân lực

* Tuyển dụng, bố trí công việc

Để có thể đáp ứng nguồn nhân lực thì Vinamilk bắt đầu tuyển dụng nhiều vị trí như quản lý, giám đốc kinh doanh, tuyển sinh sinh viên tốt nghiệp loại giỏi tại các trường đại học đưa đi du học tại nước ngoài,.. đặc biệt là công nhân làm tại trang trại tại các địa điểm đặt nhà máy của công ty và bố trí công việc theo năng lực

* Phân tích, thiết kế công việc

Vinamilk thiết lập xây dựng bản mô tả công việc cho công việc kỹ sư nhà máy, trưởng ban kho, trưởng ban hành chính nhân sự tại công ty…cũng như bản yêu cầu công việc yêu cầu về trình độ khả năng. Ví dụ để tuyển nhân viên hành chính thì chính độ là đại học trong khi nhân viên nhà máy thì chỉ cần trình độ phổ thông.

* Thu thập, lưu giữ, xử lý thông tin về NNL
* ***Nhóm chức năng đào tạo, phát triển NNL***: Chú trọng nâng cao năng lực, đảm bảo cho người lao động có các kỹ năng, trình độ cần thiết để hoàn thành công việc, phát triển tối đa các năng lực cá nhân,có các hoạt động:
* Hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho người LĐ

Vinamilk ký hợp đồng dài hạn với Trường đại học công nghệ sinh học ứng dụng Moscow Liên bang Nga để gửi con em cán bộ, công nhân viên sang học các ngành. Thường xuyên tổ chức đào tạo kỹ năng thực tế cho nhân viên, cử cán bộ du học nước ngoài

* Bồi dưỡng nâng cao trình độ tay nghề

Tổ chức các lớp gia huấn luyện thực tế được tổ chức thường xuyên trong và ngoài nước.

* Cập nhật kiến thức, kỹ thuật-công nghệ chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ và người LĐ
* ***Nhóm chức năng duy trì NNL:*** Chú trọng duy trì, sử dụng có hiệu quả NNL:
* Kích thích, động viên người lao động làm việc hăng say, nhiệt tình, có trách nhiệm, chất lượng công việc cao, bao gồm các công việc:

Xây dựng và quản lý hệ thống thù lao lao động

Thiết lập và áp dụng các chính sách phúc lợi, phụ cấp, thăng tiến, khen thưởng, kỷ luật

Đánh giá kết quả thực hiện công việc

* Duy trì, phát triển mối quan hệ tốt đẹp trong DN nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mqh trong công việc:

Ký kết hợp đồng lao động, thỏa ước lao động tập thể

Giải quyết các tranh chấp, bất bình trong LĐ

Cải thiện môi trường, điều kiện làm việc

Chăm sóc y tế, bảo hiểm, an toàn LĐ…

Ví dụ Trong nhân viên làm việc tại tất cả các cửa hàng KFC đều được đảm bảo cung cấp bảo hiểm tai nạn 24/24

**Câu 2: Khái niệm hoạch định nguồn nhân lực?** **Quá trình và những nội dung chủ yếu của hoạch định nguồn nhân lực?**

* **Hoạch định NNL** là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu NNL, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho DN có đủ lao động với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao

Vinamilk nằm trong top 5 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam và hiện đang có nhiều dự án mới. Thị phần của Vinamilk chiếm tới 39% thị phần sữa cả nước trong khi một số quản trị cấp cao lại chuyển sang làm việc cho đối thủ cạnh tranh => Vinamilk hiện đang thiếu nhân lực để điều hành và cần một lượng lớn công nhân.. Từ đó Vinamilk đưa ra bản kế hoạch tuyển dụng

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Cấp cần tuyển | Vị trí | Số lượng | Thời gian tuyển |
| Hành chính nhân sự | Trưởng ban hánh chính nhân sự | 1 | 2011 |
| Kế toán | Kế toán trưởng | 1 | 2011 |
| … |  |  |  |

* **Quá trình hoạch định NNL**
* Bước 1: Dự báo nhu cầu và xác định khả năng NNL hiện tại
* Xác định nhu cầu nguồn nhân lực theo cơ cấu tối ưu về số lượng, chất lượng, đặc điểm LĐ cần có

Vinamilk nằm trong top 5 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam và hiện đang có nhiều dự án mới. Thị phần của Vinamilk chiếm tới 39% thị phần sữa cả nước trong khi một số quản trị cấp cao lại chuyển sang làm việc cho đối thủ cạnh tranh => Vinamilk hiện đang thiếu nhân lực để điều hành và cần một lượng lớn công nhân

* Đánh giá hiện trạng nguồn nhân lực dựa vào việc thống kê, đánh giá lại đội ngũ LĐ về số lượng, chất lượng

 Nguồn nhân lực hiện tại của Vinamilk hiện tại (2011) là 4000 cán bộ công nhân viên => cần bổ sung về số lượng cũng như chất lượng

* Bước 2: Đề ra các chính sách và kế hoạch thích hợp vs các tình huống:

Nhu cầu = khả năng: đủ LĐ => đào tạo nhân viên phát triển thêm thuyên chuyển công tác

Nhu cầu > khả năng: thiếu LĐ => cho nghỉ việc, nhân viên tạm thời

Nhu cầu < khả năng: thừa LĐ => tuyển dụng, làm thêm giới, tuyển nhân viên thời vụ

* Bước 3. Thực hiện các kế hoạch và chương trình: tuyển dụng, tinh giảm, đào tạo và phát triển, đãi ngộ và phúc lợi, động viên, kích thích người LĐ…
* Bước 4. Kiểm tra và đánh giá: xem các kế hoạch và chương trình có phù hợp không, đánh giá tiến trình, mức độ đạt được ở mỗi giai đoạn để có những điều chỉnh phù hợp
* **Các nhân tố ảnh hưởng đến nhu cầu nguồn nhân lực của DN?** **Nội dung, ưu nhược điểm của các phương pháp dự báo nhu cầu nguồn nhân lực?**
* ***Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực của DN*** nhằm xác định nhu cầu nguồn nhân lực cụ thể trong một thời điểm, một giai đoạn hoặc cho một xu hướng phát triển trong tương laiđể đáp ứng, thực hiện các vị trí công việc vs những yêu cầu cụ thể về trình độ, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm…
* **Các yếu tố tác động đến nhu cầu NNL**
* Quy mô hoạt động SXKD: quy mô càng lớn thì yêu cầu lượng LĐ càng lớn…
* Trình độ trang bị, khả năng thay đổi công nghệ, kỹ thuật: trình mới, sáp nhập, giải thể,…
* Khả năng nâng cao chất lượng lao động: độ công nghệ càng cao thì cần ít LĐ hơn…
* Thay đổi tổ chức: thành lập NSLĐ tăng thì nhu cầu LĐ giảm…
* Biến động về lao động: tỷ lệ nghỉ việc trong LĐ (sau nghỉ Tết, lượng LĐ thường giảm)
* Yêu cầu nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ
* Khả năng tài chính của doanh nghiệp: thu hút LĐ lành nghề trên thi trường…
* **Các phương pháp dự báo**

***Phương pháp phân tích xu hướng***:

+Dựa vào yếu tố thời gian và xu hướng phát triển chung, nghiên cứu rút ra tốc độ phát triển nhu cầu LĐ so vs những mục tiêu KD, trình độ tiến bộ KH-KTh, công nghệ, từ đó dựa vào nhiệm vụ KD của giai đoạn tới để xác định nhu cầu LĐ

+Ưu điểm: dễ thực hiện, đơn giản

+Hạn chế: mang tính định hướng, kém chính xác, chỉ áp dụng ở những DN SXKD tương đối ổn định

***Phương pháp phân tích tương quan***:

+Dự báo nhu cầu LĐ bằng cách sử dụng hệ số giữa một đại lượng về quy mô SXKD (khối lượng sp, hàng hóa, doanh số bán hàng…) và số lượng LĐ cần thiết tương ứng

+Hạn chế: kém chính xác

***Phương pháp chuyên gia:*** Các chuyên gia dựa vào đánh giá của họ về tình hình DN trong tương lai, các điều kiện KT-XH,vs kiến thức và kinh nghiệm mà họ đã từng tích lũy sẽ đưa ra phương án dự báo nhu cầu nguồn nhân lực của DN trong tương lai

**Câu 4: Các biện pháp áp dụng khi thừa LĐ? Cần lưu ý những vấn đề gì?**

 - Cho nghỉ việc: nghỉ việc tạm thời hoặc vĩnh viễn

+Nghỉ việc tạm thời: xảy ra khi khối lượng công việc giảm xuống, không đảm bảo đủ việc làm cho mọi người. Khi nào công việc trở lại bình thường thì người LĐ sẽ được gọi lại làm việc. Áp dụng khi DN hoạt động theo mùa vụ

+Nghỉ việc vĩnh viễn: công việc giảm xuống mà không có khả năng phục hồi lại, DN sở dụng công nghệ mới, tinh giảm biên chế nằm nâng cao hiệu quả SXKD

- Nghỉ không hưởng lương: áp dụng đối với lao động không có khó khăn về tài chính, cần giải quyết công việc riêng; lao động hạn chế về trình độ, kỹ năng xin nghỉ để đi học…

- Cho các tổ chức khác thuê lao động: đưa những LĐ của DN đi làm việc cho các tổ chức khác cần thuê LĐ nhưng vẫn giữ tên họ trong danh sách bảng lương, áp dụng đối với lao động có trình độ chuyên môn, tay nghề cao trong giai đoạn DN gặp khó khăn

 - Giảm giờ làm hoặc làm chung việc: tránh cho người LĐ khỏi bị nghỉ việc khi khối lượng công việc giảm xuống, lãnh đạo và nhân viên trong DN có thể thỏa thuận để giảm bớt giờ làm việc hoặc 2 nhân viên thay nhau cùng làm chung 1 việc

- Nghỉ hưu sớm: áp dụng đối với người lao động sắp đến tuổi nghỉ hưu, đã có đủ số năm đóng bảo hiểm xã hội theo quy định, có them phụ cấp vào lương hưu

- Không bổ sung vào các chức vụ còn trống: khi có nhân viên rời khỏi vị trí công việc, DN không bổ sung nhân viên mới vào đó mà có thể phân công, sắp xếp lại nhiệm vụ công việc

*Khi áp dụng bất cứ hình thức nào kể trên, DN cũng cần phải có chương trình trợ cấp, giúp đỡ những người này mau cóng thích nghi vs các điều kiện mới như*:

-Đào tạo, hướng dẫn cho họ một nghề đơn giản đang có nhu cầu trong XH

-Tạo điều kiện thuận lợi cho họ xin việc ở nơi khác

-Động viên về vật chất và tinh thần giúp cho họ giảm bớt mặc cảm tâm lý và những khó khăn ban đầu khi không còn làm việc như cũ…Điều này có tác động kích thích người LĐ nâng cao ý thức trách nhiệm, trung thành, tận tâm, gắn bó vs DN

**Câu 5: Các giải pháp thay thế tuyển dụng? Nội dung và ý nghĩa khi sử dụng Các giải pháp thay thế tuyển dụng?**

* **Tuyển dụng** là quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn những người có đủ các tiêu chuẩn thích hợp cho những công việc và các chức danh cần người trong DN

Tuyển dụng là một quá trình phức tạp, đòi hỏi DN phải đầu tư lớn về thời gian và chi phí. Vì vậy, khi có nhu cầu tăng thêm LĐ, DN cần xem xét các giải pháp thay thế tuyển dụng trước khi đưa ra QĐ giải quyết nhu cầu về LĐ

***- Giờ phụ trội:***

+Khi công việc tăng, DN tổ chức cho người lao động làm thêm giờ

Công ty giày da ký một hợp động lớn từ doanh nghiệp Nhật Bản và hạn giao hàng trong 3 tháng, để đáp ứng được thời hạn hợp đồng cũng như chất lượng sosos lượng sản phẩm, thì giám đốc công ty ký quyết định cho nhân viên tăng ca => giờ phụ trội

+Ưu điểm:

* DN không mất thời gian và chi phí tuyển dụng
* Không làm xáo trộn cơ cấu tổ chức, không tăng chi phí quản lý, không phải bố trí không gian cho làm việc LĐ mới
* Không tăng quỹ lương, không thay đổi bảng lương của DN Tăng thu nhập cho người LĐ làm thêm giờ

+Hạn chế:

* Ảnh hưởng xấu đến sức khỏe, tâm lý của người LĐ khi thời gian làm them giờ kéo dài và thường xuyên: mệt mỏi, kém hiệu quả…
* Dễ dẫn đến tâm lý chán nản khi thu nhập của người LĐ trở lại mức ban đầu
* ***Hợp đồng thuê gia công:***

+DN ký kết với các DN, cơ sở sản xuất khác sản xuất sản phẩm cho mình. Áp dụng khi mà năng lực của doanh nghiệp không đủ đáp ứng nhu cấu máy móc thiết bị và mặt bằng

+Tiến hành trên lợi thế của 2 bên, tính hiệu quả của quá trình SXKD, để giữ khách hàng, ổn định SXKD trong 1 số trường hợp

+DN đi thuê quan tâm đến công nghệ SX, trình độ tay nghề LĐ, phương pháp quản lý, uy tín của DN gia công

Các hãng thời trang H&M thường ký các hợp đồng thuế gia công với các doanh nghiệp những nhà máy sản xuất thời trang ở Bangladesh, Campuchia, Trung Quốc...

* ***Thuê lao động thời vụ:***

+Áp dụng đối với DN sản xuất mang tính chất mùa vụ (nguyên liệu đầu vào, sản phẩm tiêu thụ theo mùa)

+Ưu điểm: Các DN chỉ phải trả công cho người LĐ theo các hợp đồng ngắn hạn, không phải duy trì trách nhiệm và trả tiền lương cả năm, không có danh sách chính thức tại cty

+Hạn chế: chỉ áp dụng được vs các DN sử dụng LĐ không cần tay nghề, trình độ cao mà chỉ cần LĐ phổ thông, không qua đào tạo

Các công ty sản xuất chè xuất khẩu như chè Thái Nguyên thường thuế lao động thời vụ

* ***Thuê lao động của DN khác***:

+DN thuê LĐ của DN khác khi nhu cầu lao động tăng mà chưa kịp tuyển hoặc chi phí tuyển quá cao

+DN quan tâm đến chất lượng LĐ: chuyên môn, tay nghề, kinh ngiệm, tuổi tác…

+Ưu điểm: không phải bỏ chi phí tuyển dụng và đào tạo, sử dụng có hiệu quả ngay sau khi hợp đồng được ký

*Mặc dù các giảp pháp trên thường được áp dụng đối vs nhiều DN nhưng đó mới chỉ là các giải pháp tạm thời, chưa giải quyết được vấn đề nhân sự trong dài hạn*

Câu 6**: DN có thể tuyển dụng LĐ từ những nguồn nào? Đặc điểm của từng nguồn tuyển dụng**? Nguồn tuyển dụng nào đáp ứng tốt nhất nhu cầu tuyển kế toán trưởng, trưởng phòng nhân sự,công nhân có tay nghề cao? Vì sao?

* **Tuyển dụng** là quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn những người có đủ các tiêu chuẩn thích hợp cho những công việc và các chức danh cần người trong DN.
* Các nguồn tuyển dụng của DN gồm có:
* Nguồn tuyển dụng từ bên ngoài DN:
* ***Sinh viên tốt nghiệp các trường***:

Để tuyển dụng được những người thích hợp, các DN thường đến các trường để thông báo tuyển dụng. Các DN thường tạo mối liên hệ chặt chẽ vs các trường đào tạo để có thông tin về ứng viên như thời gian đào tạo, chuyên ngành đào tạo, tài trợ học bổng cho SV trong 1-2 năm cuối khóa vs cam kết về làm việc tại DN trong thời gian nhất định tối thiểu

* ***Bạn bè, người thân của nhân viên:***

+Các thông tin về nhu cầu tuyển dụng được nhân viên của DN cập nhật, xử lý, đưa đến những người thân, quen có nhu cầu tìm việc

+Ưu điểm:

Thông tin về LĐ được tuyển được đánh giá chính xác hơn qua nhân viên của DN

 Người được tuyển dụng luôn phải làm tốt công việc, nhiệm vụ được giao để giữ uy tín cho người giới thiệu

Người LĐ thuận lợi trong nắm bắt thông tin, tình hình của DN, hòa nhập nhanh hơn do được sự chỉ dẫn, giúp đỡ từ người thân, quen trong DN

* ***Tuyển nhân viên cũ của DN:***

+Có những người đã có thời gian làm việc cho DN nhưng đã chuyển sang DN khác hoặc xin nghỉ việc một thời gian nay lại muốn trở lại DN là việc

+Ưu điểm: ít phải đào tạo lại do họ đã có kinh nghiệm, thích ứng nhanh vs công việc, thường làm việc hiệu quả hơn giai đoạn trước

* ***Lao động của các DN khác:***

+Nhiều người LĐ mong muốn có thu nhập cao hơn, môi trường làm việc tốt hơn, có điều kiện phát triển nghề nghiệp và thăng tiến…

+Nhiều DN đưa ra chiến lược nhân sự: chiêu dụ chuyên gia, QT viên, nhân viên của đối thủ cạnh tranh nhằm củng cố vững mạnh đội ngũ nhân sự của DN, làm suy yếu đối thủ

+Do mức đọ cạnh tranh ngày càng gia tăng, việc thực hiện chiến lược này không đơn thuần như tuyển dụng thông thường:

 Nhân viên, chuyên gia: có thể đăng tuyển trên các phương tiện thông tin đại chúng

 Các QT viên: tìm hiểu, gặp gỡ, trao đổi thông tin, đánh giá khả năng rồi mới tiến hành tuyển dụng

-> Yêu cầu các DN phải có các biện pháp giữ LĐ giỏi

***+Đây là nguồn tuyển dụng đáp ứng tốt nhất nhu cầu tuyển kế toán trưởng, trưởng phòng nhân sự, công nhân có tay nghề cao vì trong quá trình hoạt động KD, các DN sẽ tìm hiểu được các thông tin về các ứng viên tốt nhất cho các vị trí tuyển dụng trên***

* *Người chưa có việc làm, hành nghề tự do*: Nhiều người hành nghề tự do có kỹ năng, tay nghề cao, nếu DN đem lại cho họ những cơ hội hấp dẫn, họ sẽ là những ứng viên tham gia tuyển dụng tiềm năng
* Nguồn tuyển dụng nội bộ DN:

Nguồn tuyển dụng nội bộ chủ yếu tuyển vào các vị trí quản trị, từ các cán bộ, nhân viên ở các phòng ban chức năng

**Câu 7. Khái niệm tuyển dụng? Nội dung và trình tự của quá trình tuyển dụng? Ý nghĩa của trắc nghiệm và phỏng vấn trong tuyển dụng?**

* Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn những người có đủ các tiêu chuẩn thích hợp cho những công việc và các chức danh cần người trong DN
* Nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng ở mõi DN có thể khác nhau, tùy thuộc vào yêu cầu, điều kiện của DN. ***Thông thường quá trình này bao gồm các bước sau***
1. **Chuẩn bị tuyển dụng**:
* Thành lập HĐ tuyển dụng: số lượng thành viên, thành phần tham gia, quyền hạn
* Nghiên cứu các văn bản, quy định của Nhà nước liên quan đến tuyển dụng: luật LĐ…
* Xác định các tiêu chuẩn tuyển dụng phù hợp vs quy định của Nhà nước, đáp ứng được yêu cầu tuyển dụng của DN
1. **Thông báo tuyển dụng:**
* Ngắn gọn, rõ ràng, đầy đủ, chi tiết, thông qua phương tiện thông tin đại chúng, trung tâm giới thiệu việc làm…
1. **Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ**:
* Thu nhận, ghi chép, phân loại hồ sơ của các ứng viên để tiện sử dụng
* Nghiên cứu các hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu của ứng viên như: học vấn, kinh ngiệm, quá trình công tác…, từ đó loại bớt các ứng viên không đáp ứng được các tiêu chuẩn công việc
1. **Phỏng vấn sơ bộ:**
* Người phỏng vấn yêu cầu các ứng viên điền bổ sung những dữ liệu còn thiếu trong hồ sơ xin việc, đông thời hỏi về tiểu sử, gi đình, chuyên môn, kinh nghiệm… để đánh giá các ứng viên.
* Các ứng viên không phù hợp vs nhu cầu tuyển dụng sẽ bị loại
1. **Kiểm tra, trắc nghiệm**:
* Áp dụng các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm để đánh giá ứng viên về kiến thức cơ bản, hiểu biết, sự khéo léo…
* Đây là phương pháp sử dụng rất hữu hiệu trong tuyển dụng, giúp DN tuyển được đúng người cho đúng việc và giúp mỗi người hiểu rõ hơn về năng lực của mình, chọn được công việc phù hợp
1. **Phỏng vấn lần hai:**
* Được sử dụng rộng rãi trong tuyển dụng để đánh giá ứng viên về nhiều phương diện như trình độ, kinh nghiệm, các phẩm chất cá nhân thích hợp vs công việc hay không…
* Cung cấp cho ứng viên các thông tin về DN như nhiệm vụ, điều kiện làm việc, lương..
1. **Xác minh, điều tra:**
* Làm rõ thêm những thông tin chưa rõ ràng về những ứng viên có triển vọng tốt thông qua đồng nghiệp cũ, bạn bè, thầy cô, địa phương nơi ứng viên cư trú… DN sẽ có thêm nhiều thông tin về trình độ, tính cách, thành tích của ứng viên trong quá khứ…
1. **Khám sức khỏe:**
* Cần quan tâm đến sức khỏe của ứng viên khi tuyển dụng.
* Nếu LĐ không đủ sức khỏe hoặc bị bệnh được tuyển vào làm việc, không những không đảm bảo yêu cầu công việc, chất lượng công việc mà còn có thể ảnh hưởng đến nhiều yếu tố gây hại cho DN –
1. **Ra QĐ tuyển dụng:**
* Sau khi nhận xét, đánh giá thông tin về những người được chọn qua các bước trên, nhà QT phải ra các QĐ tuyển họ vào DN. Những người được chọn là những người có phẩm chất, năng lực đáp ứng những tiêu chuẩn của công việc -10 **. Bố trí công việc:**
* Sau khi được tuyển dụng chính thức, nhân viên mới sẽ được bố trí vào các vị trí theo yêu cầu công việc: được giới thệu vs người phụ trách trực tiếp và các đồng nghiệp khác, được giới thiệu về lịch sử hình thành, phát triển cuae DN, học các nọi quy, quy chế của ngành, của DN…

**Câu 8: Khái niệm và mục đích đánh giá thực hiện công việc? Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc? Nội dung, ưu nhược điểm của từng phương pháp? Yêu cầu khi vận dụng các phương pháp đánh giá?**

* **Đánh giá thực hiện công việc** là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người LĐ trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận sự đánh giá đó với người LĐ
* Đánh giá thực hiện công việc là hoạt động quan trọng trong QT nguồn nhân lực và luôn tồn tại trong các tổ chức, phục vụ nhiều mục tiêu quản lý, tác động trực tiếp đến cả người LĐ và DN. Tùy điều kiện cụ thể, các kết quả đánh giá thực hiện công việc cần được phản hồi lại cho người LĐ
* Hai nguyên tắc quan trọng trong suốt quá trình đánh giá là **tính khách quan** và **công bằng**
1. *Mục đích:*
* Người LĐ biết mức độ thực hiện công việc, những điểm mạnh và hạn chế trong thực hiện công việc của họ
* Kết quả thực hiện công việc là căn cứ quan trọng để đưa ra quyết định về lương, thưởng
* Kết quả đánh giá là cơ sở đưa ra quyết định điều động nhân sự: thăng-giáng chức
* Cung cấp thông tin để hoạch định chương trình đào tạo, huấn luyện cho người LĐ, xây dựng kế hoạch tuyển dụng, bổ sung nhân sự…
* Xem xét sự phù hợp của Bản mô tả công việc và Bản tiêu chuẩn công việc
1. *Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc:*
* **Phương pháp mức thang điểm: (1 phương pháp)**

+Đánh giá thực hiện của người LĐ được thực hiện **trên một bảng thang điểm** được chia thành các mức từ thấp đến cao thông qua các yếu tố liên quan đến công việc (số lượng, chất lượng…) và các yếu tố liên quan đến cá nhân người LĐ (sự hợp tác, sự nỗ lực làm việc, tính sáng tạo, độ tin cậy…)

+Ưu điểm:

* Tương đối đơn giản, dễ hiểu, dễ sử dụng
* Lượng hóa được tình hình thực hiện công việc của người LĐ bằng điểm
* Cho phép so sánh về điểm số và thuận tiện cho việc ra các QĐ có liên quan
* Một mẫu phiếu đánh giá có thể được thiết kế phù hợp vs nhiều lại công việc, dùng cho nhiều nhóm LĐ

+Hạn chế:

* Các đặc trưng riêng biệt của từng công việc có thể bị bỏ qua
* Dễ bị ảnh hưởng thiên vị, định kiến, xu hướng trung bình hay thái quá dẫn đén đo lường không chính xác
* Lựa chọn các đặc trưng đánh giá không phù hợp, một điểm số cao ở đặc trưng này bù trừ cho điểm số thấp ở đặc trưng khác

Ví dụ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Các yếu tố | Điểm đánh giá | Giải thích |
| Khối lượng công việc |  |  |
|  Tốt |  |  |
| Khá  |  |  |
| Trung bình |  |  |
| Kém |  |  |
| Hoàn Thành |  |  |
| Hoàn Thành |  |  |
| Tốt |  |  |
| Khá |  |  |
| Trung bình |  |  |
| Kém |  |  |
| Chất lượng công việc |  |  |
| Hoàn thành |  |  |
| Tốt |  |  |
| Khá |  |  |
| Trung bình |  |  |

* **Các phương pháp so sánh ( 2 phương pháp)**

+Đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động dựa trên so sánh thực hiện công việc của từng người với những người khác cùng làm việc trong bộ phận

* **Phương pháp xếp hạng:** người LĐ trong nhóm được sắp xếp theo thứ tự từ cao nhất đến thấp nhất dựa trê tình hình thực hiện công việc tổng thể của từng người

**Xếp hạng giản đơn**: sáp xếp tuần tự từ xuất sắc đến yếu kém **Xếp hạng luân phiên**: từ danh sách người lao động chọn ra người xuất sắc nhất và yếu kém nhất lập thành một danh sách mới, quá trình tiếp diễn cho đến hết

|  |  |
| --- | --- |
| Tên nhân viên | Xếp hạng |
| Nguyễn THị A | 1 |
| Nguyễn Văn B | 2 |
| Phạm THị C | 3 |

* **Phương pháp so sánh cặp**: so sánh từng người lao động với tất cả người khác theo từng cặp và cho điểm

+Ưu điểm: đơn giản, dễ hiểu, dễ thực hiện, rất có tác dụng trong việc ra các QĐ về lương, thưởng, thăng tiến… đối vs người LĐ

+Hạn chế: dễ thiên vị, định kiến

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Lan | THu | Cường | Điểm tổng |
| Lan |  | 1 | 3 | 4 |
| Thu | 3 |  | 2 | 5 |
| Cường | 4 | 3 |  | 7 |
|  |  |  |  |  |

Nhânviêntốthơnhẳn: 4 điểm, kémhơnhẳn0 điểm

Nhânviêntốthơn: 3 điểm, kémhơn1 điểm

Hai nhânviênbằngnhau: 1 điểm

* **Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng**

+Người đánh giá ghi lại những vụ việc quan trọng, những kết quả xuất sắc và những kết quả yếu kém trong thực hiện công việc của người lao động.

Những sai sót lớn phải được trao đổi, đưa ra hướng khắc phục và kiểm tra việc sửa chữa đối vs người LĐ

+Kết hợp hồ sơ đánh giá với các dữ kiện khác để đánh giá thực hiện công việc của người lao động

+Ưu điểm: việc đánh giá bao quát toàn bộ giai đoạn đánh giá chứ không tập trung vào 1 thời điểm nào

+Hạn chế: mất nhiều thời gian để ghi chép, mà nhiều khi việc ghi chép bị bỏ qua

* **Phương pháp đánh giá bằng thang điểm dựa trên hành vi:**

+Các mức độ hoàn thành công việc khác nhau được biểu diễn theo mức thang điểm và được mô tả theo hành vi thực hiện công việc. Người đánh giá phải xác định xem hành vi của đối tượng thuộc vào loại nào trong số các thứ hạng

* Ưu điểm:
* Đánh giá khách quan hơn, các đặc trưng được lựa chọn cẩn thận hơn
* Tạo sự nhất trí giữa những người đánh giá
* Hạn chế:
* Các hành vi được sử dụng hướng về hoạt động hơn là hướng về kết quả
* Người đánh giá gặp khó khăn khi phải xác định sự tương tự giữa hành vi thực hiện công việc của đối tượng đánh giá vs hành vi được mô tả trong thang điểm

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Hoàn thành tốt vượt chỉ tiêu | Hoàn thành chỉ tiêu mức khá | Hoàn thành chỉ tiêu  | Gần hoàn thành chỉ tiêu | Không hoàn thành chỉ tiêu |
| Nguyền Văn AHành vi chăm sóc khách hàng |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

* **Phương pháp QT bằng mục tiêu**:

+Người lãnh đạo bộ phận cùng vs từng nhân viên XD các mục tiêu thực hiện công việc cho kỳ tương lai, sử dụng các mục tiêu đó để đánh giá sự nỗ lực của nhân viên

+Trong thời gian đánh giá, nhân viên luôn xem xét tiến độ thực hiện công việc của mình dưới sự giúp đỡ của người lãnh đạo, cần thiết có thể đưa ra những điều chỉnh về kế hoạch hành động hay mục tiêu công việc

+Ưu điểm:

* Nhấn mạnh nhiều đến kết quả mà nhân viên cần đạt được chứ không nhấn mạnh nhiều vào hành vi
* Nâng cao sự tự chịu trách nhiệm đối vs công việc, tạo động lực cho người LĐ phát huy tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong thực hiện công việc

Tiêu chí đánh giá: Tinh thần hợp tác làm việc

Diễn tả: Thể hiện tinh thần thái độ hợp tác, hỗ trợ khi làm việc với đồng nghiệp, trao đổi và lắng nghe, tôn trọng ý kiến của người khác

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vượt so với yêu cầu | Đạt yêu cầu | Không đạt yêu cầu |
| Luôn luôn lắng nghe và giúp đỡ các thành viên, hòa giải mâu thuẫn nội bộ nhóm | Lắng nghe và tôn trọng ý kiến các thành viên. Vẫn ủng hộ nhóm ngay cả khi không đồng ý. | Không lắng nghe ý kiến của các thành viên. Thường hay cản trở. Đưa ra những nhận xét không thích hợp. |
|  |  |  |

**Câu 9: Các sai lầm thường mắc phải trong đánh giá thực hiện công việc?** **các biện pháp khắc phục?**

Các sai lầm:

1. **Tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng:**
* Nhân viên không biết họ cần có những kỹ năng nào và phải làm được những gì để được xếp loại xuất sắc hoặc khá
* DN không thể đánh giá chính xác thành tích của nhân viên
* Các thành viên trong HĐ có những đánh giá khác nhau về cùng một nhân viên
1. **Có định kiến, thiên vị:**

Người đánh giá không giữ được tính khách quan mà để cho những định kiến có sẵn chi phối hoặc cố ý thiên vị, dẫn tới việc hạ thấp hay đề cao quá mức thành tích của nhân viên

1. **Xu hướng thái quá:**

Đánh giá quá thấp hoặc quá cao khiến nhân viên bi quan hoặc tự mãn vs thàh tích của mình mà không cố gắng phấn đấu để thực hiện công việc tốt hơn

1. **Xu hướng đánh giá chung chung:**

Đánh giá tất cả các nhân viên ở mức trung bình, mọi người đều như nhau, gây trở ngại cho việc đánh giá và khả năng thăng tiến của nhân viên, không động viên được những cá nhân có năng lực giỏi thực sự

1. **Truyền thông một chiều:**

Cấp trên giữ bí mật đánh giá, cấp dưới không biết lãnh đạo đánh giá mình như thế nào, không nhận ra điểm mạnh và điểm yếu của mình và cần phải làm gì để thực hiện công việc tốt hơn

Cách khắc phục

1. Xây dựng tiêu chuẩn quy trình đánh giá rõ ràng
2. Thực hiện đánh giá công khai, minh bạch
3. Trao đổi, thông báo với người lao động về kết quả

**Câu 10: K/n, cơ cấu thù lao LĐ? Các nhân tố ảnh hưởng đến thù lao LĐ?**

* **Thù lao lao động** là tất cả các khoản mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa họ với doanh nghiệp

**Thù lao LĐ** có ảnh hưởng rất lớn đến sự lựa chọn công việc, tình hình thực hiện công việc của người LĐ và chất lượng sp, hiệu quả hoạt động của DN

* **Mục tiêu cơ bản** của thù lao LĐ là thu hút được những người LĐ giỏi, phù hợp vs yêu cầu công việc của DN, động viên họ thực hiện tốt công việc, gắn bó, tận tâm vs DN
* **Cơ cấu thù lao LĐ:** -
1. ***Thù lao cơ bản:***
* Là phần thù lao cố định mà người LĐ nhận được một cách thường kỳ dưới dạng tiền lương (theo tuần, tháng) hay tiền công (theo giờ)
* Được trả dựa trên cơ sở loại công việc cụ thể, mức độ thực hiện công việc, trình độ và thâm niên của người LĐ
1. ***Các khuyến khích tài chính:***
* Là khoản thù lao ngoài thù lao cơ bản để trả cho những người LĐ thực hiện tốt công việc, bao gồm các loại tiền thưởng, phân chia lợi nhuận
* Mục đích: tác động tới hành vi LĐ, hoàn thiện sự thực hiện công việc của người LĐ, nâng cao NSLĐ, chất lượng LĐ của họ, từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh của DN
1. ***Các khoản phúc lợi:***
* Thể hiện sự quan tâm của DN đến đời sống của người LĐ, kích thích người LĐ nỗ lực làm việc, thu hút người tài về DN, gia tăng lòng trung thành, gắn bó vs DN
* Bao gồm: BHYT, BHXH, tiền trả cho các ngày nghỉ lễ, tết, ăn trưa do DN đài thọ, qua tặng cho người LĐ vào các dịp cưới, mừng thọ cha mẹ nhân viên, xe đưa đón công nhân viên, xe đưa công nhân viên về quê ăn tết…
1. ***Các yếu tố phi tài chính:***
* Là các yếu tố thuộc bản thân công việc và môi trường làm việc
* Bản thân công việc: mức độ hấp dẫn của công việc, mức độ thách thức của công việc, tính ổn định của công việc, cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp…
* Môi trường làm việc: chính sách hợp lý và công bằng của DN, điều kiện làm việc thoải mái, đồng nghiệp thân ái, cấp trên ân cần, chu đáo…

Ví dụ cơ cấu lương của một nhân viên kinh doanh của Chồi Xanh media

Lương cơ bản 4.000.000

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Doanh số | Hoa hồng (%) | Lương ( VNĐ) | Ghi chú |
| <3.000.000 |  |  | Không hoa hồng, 70% lương cơ bản |
| 3.000.000 – 8.000.000 | 35 |  | 38% hoa hồng, 70% lương cơ bản |
| 8.000.000-15.000.000 | 38 |  | 100% lương cơ bản |
| 15.000.000 – 20.000.000 | 40 |  |  |
| >20.000.000 | 42 |  |  |

**Chế độ hoa hồng đặc biệt**

Khách hàng đang sử dụng dịch vụ của công ty khác: 80% doanh số, chỉ 1 sp/tháng, tối đa 6 sp

Nhân viên kỹ thuật ký hợp đồng: 80% doanh số, , chỉ 1 sp/tháng, tối đa 6 sp

Nếu khách hàng tiếp tục sử dụng dịch vụ, nhân viên kinh doanh vẫn được hưởng hoa hồng duy trì theo thang lương cơ bản

**Bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội**

Nhân viên, trừ những người đang hưởng chế độ hưu trí, mất sức do BHXH trả, khi được công ty ký hợp đồng lao động chính thức sẽ cùng công ty đóng bảo hiểm xã hội BHYT và được hưởng các chế độ

Quỹ BHXH, BHYT do công ty đóng 20% trên tổng lương theo thỏa thuận và nhân viên đóng 8,5% tiền lương theo Luật hiện hành

**Các yếu tố phi tài chính:**

Các nhân viên có thâm niên làm việc >10 năm được đề cử lên chức tùy theo cống hiến và năng lực

Môi trường làm việc công bằng, năng động.

* C**ác nhân tố ảnh hưởng đến thù lao LĐ:**
* *Yếu tố thuộc môi trường bên ngoài*
1. Thị trường lao động: tình hình cung-cầu LĐ, tỷ lệ thất nghiệp, sự thay đổi cơ cấu LĐ… ảnh hưởng đến thù lao mà người sử dụng đưa ra để thu hút và giữ được LĐ có trình độ
2. Mức lương đang thịnh hành trong xã hội, khu vựcđịa lý nơi DN đang KD -Luật pháp về lao động, tiền lương
3. Tình trạng của nền kinh tế: nền KT suy thoái, cung LĐ tăng, DN thường hạ thấp thù lao, nền KT tăng trưởng, cầu LĐ tăng, DN tăng thù lao cho người LĐ
4. Các tổ chức công đoàn: nếu DN được công đoàn ủng hộ thì các kế hoạch thù lao như các mức chênh lệch về tiền lương, các hình thức trả lương… sẽ dễ dàng thắng lợi
5. Các mong đợi của xã hội: tiền lương phải phù hợp vs chi phí sinh hoạt ở vung địa lý mà DN đang đóng
* *Các yếu tố thuộc về DN*
1. DN thuộc ngành, lĩnh vực kinh doanh nào
2. DN có tổ chức công đoàn hay không
3. Lợi nhuận và khả năng trả thù lao lao động: DN thnàh công trả thù lao cao hơn mức lương trung bình của thị trường LĐ và ngược lại
4. Quy mô của doanh nghiệp
5. Trình độ trang bị kỹ thuật: tiên tiến, hiện đại hay lạc hậu
6. Quan điểm, triết lý của DN trong trả thù lao: DN đặt mức lương cao, thấp hay theo mức lương trên thị trường
* *Yếu tố thuộc về công việc*
1. Kỹ năng: mức độ phức tạp của CV, yêu cầu kỹ năng LĐ trí óc và LĐ chân tay, yêu cầu về kiến thức cần thiết cho công việc, khả năng sang tạo...
2. Trách nhiệm: trách nhiệm về tiền, tài sản, ra quyết định, cam kết trung thành, quan hệ vs cộng đồng, vs khách hàng,vs đối tác...
3. Cố gắng: yêu cầu thể lực, trí lực, áp lực của công việc, cố gắng,…
4. Điều kiện làm việc: ánh sáng, bụi, tiếng ồn, lưu động, các rủi ro…
* *Yếu tố thuộc về người lao động*
1. Mức độ hoàn thành công việc: năng suất, chất lượng cao thường được trả lương cao,…
2. Thâm niên, kinh nghiệm trong nghề: thâm niên lâu năm, nhiều kinh nghiệm thường được nhận mức lương cao hơn
3. Thành viên trung thành: lâu năm, gắn bó với DN, kể cả những lúc khó khăn nhất thường được trả lương cao hơn, và nhiều khuyến khích, phúc lợi khác
4. Tiềm năng phát triển của người LĐ: trong tương lai phát triển tốt thì có thể được trả lương cao để khuyến khích, thu hút, giữ người giỏi

**Chương 6: Quản trị chất lượng trong doanh nghiệp**

**1. K/n và các thuộc tính chất lượng sản phẩm?**

*-Theo tổ chức Quốc tế về tiêu chuẩn hóa (ISO):* Chất lượng là mức độ thỏa mãn của một tập hợp các thuộc tính vốn có của một sản phẩm, hệ thống hoặc quá trình đối với các yêu cầu của khách hàng và các bên có liên quan

Hai trang trại nuôi bò sữa của Vinamilk tại tỉnh Tuyên Quang và Nghệ An vừa được cấp giấy chứng nhận đạt tiêu chuẩn ISO 9001:2008.

ISO 9001:2008.

ISO 9001:2008 là một tiêu chuẩn quy định chuẩn mực cho một hệ thống quản lý khoa học, chặc chẽ đã được quốc tế công nhận

*Các thuộc tính chất lượng sp:*

1. **Các thuộc tính kỹ thuật phản ánh công dụng, chức năng của SP**: được quy định bởi các chỉ tiêu kết cấu; thành phần; đặc tính cơ, lý hóa của sp
2. **Các yếu tố thẩm mỹ**: đặc trưng cho sự truyền cảm, sự hợp lý về hình thức, kiểu dáng, kết cấu, kích thước, màu sắc...
3. **Tuổi thọ**: là khả năng làm việc bình thường theo đúng tiêu chuẩn thiết kế trong thời gian nhất định trên cơ sở đảm bảo đúng các yêu cầu về mục đích, điều kiện sử dụng, chế độ bảo dưỡng quy định
4. **Độ tin cậy**: phù hợp với các tiêu chuẩn thiết kế (yếu tố quan trọng nhất)
5. **Độ an toàn**: an toàn trong sử dụng, vận hành, an toàn đối với sức khỏe người tiêu dùng và môi trường (yếu tố bắt buộc)
6. **Mức độ gây ô nhiễm** khi vận hành, sau khi sử dụng (yêu cầu bắt buộc)
7. **Tính tiện dụng**: sẵn có; dễ vận chuyển, bảo quản, sử dụng, khả năng thya thế của các bộ phận khi bị hỏng
8. **Tính kinh tế**: tiêu hao ít, tiết kiệm nhiên liệu, năng lượng khi sử dụng (yếu tố quan trọng)

-Ngoài các thuộc tính hữu hình còn có các thuộc tính không biểu hiện cụ thể dưới dạng vật chất, nhưng lại có ý nghĩa quan trọng: dịch vụ đi kèm, nhãn hiệu, danh tiếng của sp...

**Câu 2: QT chất lượng là gì? Các yêu cầu và vai trò của QT chất lượng trong DN?**

* **Quản trị chất lượng** là một tập hợp những hoạt động của chức năng quản trị chung nhằm xác định chính sách chất lượng, mục tiêu, trách nhiệm và thực hiện chúng bằng các biện pháp hoạch định chất lượng, kiểm soát chất lượng, đảm bảo và cải tiến chất lượng trong khuôn khổ một hệ thống chất lượng

**Đặc điểm**

1. Quản trị chất lượng là **tổng hợp các hoạt động** của các chức năng quản trị:
* hoạch định,
* tổ chức,
* kiểm soát,
* điều chỉnh
* cải tiến toàn bộ các hoạt động, quá trình thực hiện và kết quả hoạt động SXKD của DN
1. **Mục tiêu quản trị chất lượng**: đảm bảo chất lượng sản phẩm, dịch vụ phù hợp nhu cầu thị trường với chi phí tối ưu
2. **Quản trị chất lượng** là hệ thống các hoạt động, biện pháp hành chính, tổ chức, kinh tế, kỹ thuật, xã hội và tâm lý, là trách nhiệm của mọi thành viên trong doanh nghiệp
3. Quản trị chất lượng phải được thực hiện thông qua **một cơ chế nhất định**: hệ thống các chỉ tiêu, tiêu chuẩn, tổ chức, điều khiển, các chính sách khuyến khích phát triển chất lượng và quy trình, trách nhiệm
4. Quản trị chất lượng được **thực hiện trong suốt chu kỳ sống SP** từ thiết kế, sản xuất và sử dụng SP
5. Quản trị chất lượng là **quá trình mang tính hệ thống, gắn bó chặt chẽ** giữa bên trong và bên ngoài
6. **Nhiệm vụ** quản trị chất lượng là duy trì, cải tiến chất lượng nhằm đảm bảo chất lượng theo những tiêu chuẩn đã quy định
* **Yêu cầu của QT chất lượng:**
1. Chất lượng phải trở thành mục tiêu quan trọng, cần có sự cam kết và quyết tâm của mọi thành viên
2. Quản trị chất lượng phải được định hướng bởi khách hang, khách hàng là người đánh giá, xác định mức độ chất lượng đạt được chứ không phải các nhà QT hay người SX
3. Coi trọng yếu tố con người trong quản trị chất lượng, đào tạo, bồi dưỡng kiến thức chuyên môn về chất lượng và QT chất lượng
4. Đảm bảo tính đồng bộ và toàn diện trong quản trị chất lượng, có sự phối hợp giữa các khâu, các bộ phận nhằm hoàn thiện chất lượng
5. Quản trị chất lượng theo quá trình: từ nghiên cứu nhu cầu khách hàng, thiết kế, sản xuất, tiêu thụ và tiêu dùng sản phẩm
* **Vai trò của QT chất lượng**:
1. Chất lượng là một trong những yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh của DN: chất lượng sp càng tốt, khả năng cạnh tranh càng cao
2. Nâng cao chất lượng SP thỏa mãn được nhu cầu người tiêu dung, từ đó tạo dựng lòng tin và được sự ủng hộ của khách hàng đối vs sp của DN, góp phần phát triển SXKD
3. Nâng cao chất lượng SP: tăng năng suất lao động xã hội, tiết kiệm tài nguyên, giảm ô nhiễm môi trường, sử dụng hiệu quả các nguồn lực
4. Nâng cao năng suất lao động: giảm chi phí về phế phẩm, sửa chữa và khắc phục hậu quả, hạ giá thành sp, từ đó nâng cao sức cạnh tranh
5. Quản trị chất lượng giúp DN xác định đúng hướng cải tiến, đổi mới SP thỏa mãn tốt hơn nhu cầu khách hàng

**Câu 3. Các chức năng của QT chất lượng ( 4 chức năng) ? Yêu cầu vận dụng các chức năng của QT chất lượng trong DN?**

* **Hoạch định chất lượng**:
* Là hoạt động xác định mục tiêu, chính sách và các phương tiện, nguồn lực và biện pháp nhằm thực hiện mục tiêu chất lượng SP
* **Nhiệm vụ chủ yếu:**
1. Nghiên cứu thị trường xác định nhu cầu khách hàng, từ đó xác định các yêu cầu về chất lượng, các thông số kỹ thuật và thiết kế của sp, DV
2. Xác định mục tiêu và xây dựng chính sách chất lượng
3. Xây dựng kế hoạch để thực hiện mục tiêu chất lượng đã đề ra
4. Chuyển giao kết quả hoạch định cho các bộ phận tác nghiệp
* **Tổ chức thực hiện**:
* Là quá trình thực hiện các chính sách , chiến lược và kế hoạch chất lượng thông qua các hoạt động, kỹ thuật, phương tiện, phương pháp cụ thể nhằm đảm bảo chất lượng SP theo đúng yêu cầu kế hoạch đặt ra
* Nội dung cơ bản:
1. Tạo sự nhận thức đầy đủ về mục tiêu, sự cần thiết, lợi ích của việc thực hiện mục tiêu chất lượng đối vs những người có liên quan
2. Làm cho mọi người biết nhiệm vụ kế hoạch chất lượng, nội dung công việc phải làm
3. Tổ chức chương trình đào tạo, huấn luyện đối vs những người thực hiện
4. Xây dựng chương trình động viên, khuyến khích mọi người tham gia tích cực vào QT chất lượng
5. Xây dựng, ban hành hệ thống tiêu chuẩn, quy trình
6. Cung cấp đầy đủ các nguồn lực cần thiết
* **Kiểm tra, kiểm soát chất lượng:**
* Là hoạt động theo dõi, thu thập, phát hiện và đánh giá những trục trặc, khuyết tật của quá trình, sản phẩm và dịch vụ được tiến hành trong mọi khâu xuyên suốt đời sống SP
* Nội dung cơ bản:
1. Đánh giá tình hình thực hiện chất lượng, mức độ chất lượng thực tế đạt được
2. So sánh chất lượng thực tế với kế hoạch: phát hiện sai lệch và đánh giá các sai lệch
3. Phân tích thông tin làm cơ sở cải tiến chất lượng và khuyến khích cải tiến chất lượng
4. Khắc phục những sai lệch
* **Hoạt động điều chỉnh và cải tiến**:
* Nhằm làm cho các hoạt động của hệ thống doanh nghiệp thực hiện được những tiêu chuẩn chất lượng đề ra, đưa chất lượng SP lên mức cao hơn nhằm thỏa mãn nhu cầu khách hàng ở mức cao hơn
* Cần phân biệt rõ ràng giữa việc loại trừ hậu quả và loại trừ nguyên nhân của hậu quả
* Các hướng thực hiện:
1. Phát triển sp mới, đa dạng háo sp
2. Thay đổi, hoàn thiện quá trình SX nhằm giảm khuyết tật
3. Đổi mới công nghệ
* Các công việc chủ yếu:
1. Xác định đòi hỏi về cải tiến chất lượng để xây dựng dự án cải tiến chất lượng
2. Cung cấp các nguồn lực: tài chính, kỹ thuật, lao động
3. Đào tạo, động viên, khuyến khích thực hiện cải tiến chất lượng

**Chương 7: Quản trị rủi ro trong DN**

**Câu 1**. **Rủi ro là gì? Phân loại và tại sao phải phân loại rủi ro?**

Rủi ro có thể xuất hiện mọi lúc, mọi nơi trong cuộc sống của con người. XH ngày càng phát triển thì rủi ro cho con người ngày càng nhiều và phức tạp

Trong kinh doanh, các doanh nghiệp luôn phải đối phó vs hàng loạt sự kiện bất lợi, nguy hiểm như: thiên tai, khủng hoảng kinh tế… Những sự kiện này ít nhiều ảnh hưởng đến lợi nhuận dự kiến của các DN và được coi là rủi ro.

Trên thực tế, mọi QĐ KD của DN đều được đưa ra trong điều kiện có rủi ro. Vấn đề là nên nhận thức rủi ro cho các DN như thế nào để từ đó có những hành động phù hợp

* **Quan niệm truyền thống**:
* Rủi ro là sự không chắc chắn về tổn thất, là khả năng xẩy ra tổn thất, là điều không lành, không tốt, bất ngờ xẩy đến
* Hai thuộc tính cơ bản của rủi ro: Sự không chắc chắn & Kết quả là tổn thất, mất mát
* Hạn chế: chỉ gắn rủi ro vs tổn thất và thiệt hại.

VD: có thể sự sai lệch so vs dự tính không gây ra tổn thất, DN vẫn có lợi nhuận nhưng không cao như dự tính cũng được coi là rủi ro

* **Quan điểm hiện đại:**
* Rủi ro là tình huống khách quan trong đó tồn tại khả năng xẩy ra sự sai lệch so với kết quả được dự tính hay mong đợi
* Đặc điểm cơ bản:
1. Rủi ro là một biến cố khách quan, không phụ thuộc vào nhận thức chủ quan của con người
2. Rủi ro gắn liền với sự không chắc chắn, chỉ có thể dự đoán về khả năng xảy ra
3. Sự biến động so với kết quả dự tính hay mong chờ là yếu tố cơ bản để xác định rủi ro
4. Rủi ro có thể đem lại kết quả thuận lợi (rủi ro ngược) hoặc thiệt hại, tổn thất (rủi ro xuôi)
* **Nhận thức đúng đắn về rủi ro:**
1. Rủi ro không phải là vật cản cần né tránh: né tránh rủi ro là từ chối cơ hội, chấp nhận rủi ro cũng là một cách khám phá năng lực đặc biệt của DN
2. Văn hóa chấp nhận rủi ro: đòi hỏi các nhà QT phải nhận diện, đánh giá xác suất xảy ra rủi ro và tổn thất, từ đó đưa ra các QĐ hợp lý
3. Rủi ro là yếu tố tất yếu, gắn liền vs các họat động KD
* **Phân loại rủi ro**

Trong KD, rủi ro thường gắn liền vs lợi nhuận, trong rủi ro còn hàm chứa những cơ hội. Để có những chiến lược và các biện pháp QT rủi ro hiệu quả, việc nhận dnạg và phân loại chúng là rất cần thiết

* Theo phạm vi ảnh hưởng của rủi ro:
1. **Rủi ro cơ bản:** là những rủi ro phát sinh từ những nguyên nhân phát sinh nằm ngoài tầm kiểm soát của mọi người, hậu quả rất nghiêm trọng, khó lường, phạm vi ảnh hưởng rộng.

*Vd: khủng hoảng KT, lạm phát, lũ lụt…*

1. **Rủi ro cá biệt:** là những rủi ro xuất phát từ yếu tố chủ quan và khách quan của từng cá nhân, tổ chức,chỉ ảnh hưởng cá biệt đến từng cá nhân, tổ chức
* **Theo tính chất của rủi ro:**
1. **Rủi ro suy đoán (rủi ro đầu cơ):** là loại rủi ro vừa có thể mang lại tổn thất vừa có thể mang lại lợi ích, khá phổ biến trong KD, được các nhà đầu tư chấp nhận.

 *vd: mua cổ phiếu có thể lãi, hòa vốn hoặc lỗ*

1. **Rủi ro thuần túy:** là loại rủi ro nếu xảy ra thì chỉ dẫn đến tổn thất mà không có cơ hội kiếm lời. vd: cháy nổ… -
* **Theo nguyên nhân của rủi ro**:
1. **Rủi ro do các yếu tố khách quan**: rủi ro phát sinh do các yếu tố khách quan, ngoìa tầm kiểm soát và ý muốn của DN, rất khó kiểm soát và khóng chế.

*Vd: động đất, khủng hoảng KT, biến động chính trị…*

1. **Rủi ro do các yếu tố chủ quan**: rủi ro bắt nguồn trực tiếp từ hành vi của DN.

*Vd: rủi ro do bất cẩn của công nhân dẫn đến cháy nổ trong nhà máy…*

* **Theo tác động dẫn xuất:**
1. **Rủi ro trực tiếp**: rủi ro do chính nguyên nhân gây ra tác động.

*Vd: bão lũ làm mất mát tài sản*…

1. **Rủi ro gián tiếp**: rủi ro do hậu quả của rủi ro trực tiếp gây ra.

*Vd: bão lũ kéo dài dấn đến bùng nổ các dịch bệnh tại vùng đó*

**Câu 2: Các DN thường gặp những loại rủi ro nào? Liên hệ** -

1. Rủi ro nguy hiểm:
* Hỏa hoạn và các rủi ro tàn phá tài sản
* Bão lụt và các hiểm họa tự nhiên khác
* Trộm cắp và các loại tội phạm khác
* Tai nạn, bệnh tật,thươgn tích lao động
* Các yêu cầu bồi thường có tính pháp lý

*Ví dụ: Vào lúc 14g30 25-10-2013 một vụ cháy lớn xảy ra tại nhà máy Diana, thuộc thôn Tư Vi xã Tân Chi, huyện Tiên Du, tỉnh Bắc Ninh.*

1. Rủi ro tài chính:
* Rủi ro giá cả
* Rủi ro lãi suất, tỷ giá, tính thanh khoản
* Rủi ro tín dụng
* Lạm phát…

*Rủi ro tín dụng (ví dụ, chậm trễ trả nợ đến hạn nên bị ngân hàng cắt cho vay hoặc cho vay với điều kiện ngặt nghèo hơn).*

*Rủi ro thanh khoản (ví dụ, do quản lý dòng tiền kém nên xảy ra thiếu hụt tiền mặt để thanh toán nợ đến hạn hoặc tài trợ cho các hoạt động quan trọng và khẩn cấp...).*

1. Rủi ro hoạt động:
* Rủi ro trong quá trình KD: nguồn nhân lực, phát triển sản phẩm, sai/hỏng sp, DV, kênh phân phối
* Rủi ro điều hành: lãnh đạo, ủy quyền…
* Rủi ro CNTT: tính bảo mật
* Rủi ro hệ thống báo cáo thông tin: thông tin kế toán…

*Ví dụ: Ngân hàng phải trả hàng triệu USD do bị tấn công vào hệ thống giao dịch nghiệp vụ và 300.000 số tài khoản tín dụng cá nhân bị trộm*

1. Rủi ro chiến lược:
* Rủi ro danh tiếng: ảnh hưởng đến thương hiệu, giảm hình ảnh
* Cạnh tranh, đổi mới công nghệ
* Môi trường kinh doanh thay đổi: nhu cầu của khách hàng,thay đổi chính trị, luật pháp, thay đổi về văn hóa, XH…

*Sản phẩm của Vinamilk rất đa dạng và phong phú về chủng loại với trên 200 mặt hàng sữa và các sản phẩm từ sữa: sữa đặc, sữa bột, bột dinh dưỡng, sữa tươi, kem, sữa chua, phô – mai. Và các sản phẩm khác như: sữa đậu nành, nước ép trái cây, bánh, cà phê hòa tan, nước uống đóng chai, trà, chocolate hòa tan. Với nhiều chủng loại sản phẩm, Vinamilk đã đáp ứng đầy đủ nhu cầu tiêu dùng của khác hàng và góp phần phân tán rủi ro cho công ty*

**Câu 3. Thực chất QT rủi ro là gì? Mục đích và vai trò của QT rủi ro trong DN?**

* **Quản trị rủi ro trong DN** là quá trình xử lý rủi ro một cách khoa học, toàn diện và có hệ thống nhằm ngăn ngừa và giảm thiểu tổn thất do rủi ro mang lại
* **Quá trình xử lý rủi ro** thường bao gồm những nội dung cơ bản sau:
* nhận dạng rủi ro
* phân tích rủi ro
* đo lường rủi ro
* kiểm soát rủi ro và tài trợ rủi ro
* **Mục đích của QT rủi ro:** góp phần tối đa hóa giá trị KT của DN. Giá trị KT của DN thể hiện như giá trị hiện tại của các luồng tiền dự kiến trong tương lai, cá tài sản hiện có…
* **Vai trò của quản trị rủi ro**
* Nhận dạng để giảm thiểu, triệt tiêu nguyên nhân gây rủi ro, góp phần tạo lập môi trường hoạt động an toàn hơn
* Hạn chế, xử lý tốt nhất các tổn thất và những hậu quả không mong muốn
* Giúp phát hiện và tham gia các dự án tốt, tránh từ bỏ những phương án khả thi khi mức độ rủi ro là chấp nhận và xử lý được

**Câu 4: Nội dung và các phương pháp nhận dạng rủi ro?**

* **Nhận dạng rủi ro** là quá trình xác định liên tục và có hệ thống các loại rủi ro phát sinh trong quá trình kinh doanh của doanh nghiệp
* **Bao gồm** các công việc theo dõi, nghiên cứu môi trường hoạt động, các hoạt động của DN để thống kê các loại rủi ro: đã và đang xẩy ra, rủi ro mới có thể xuất hiện
* **Các phương pháp nhận dạng rủi ro.**
1. **Lập các bảng câu hỏi phân tích rủi ro**: hệ thống các vấn đề cần tìm hiểu để giúp nhà QT định hướng trong quá trình phát hiện rủi ro.

Vd: DN gặp phải những loại rủi ro nào, mức độ tổn thất? xác suất xuất hiện…

1. **Phân tích các báo cáo tài chính:** nhà QT rủi ro phải nghiên cứu từng khaỏn mục trong các báo cáo TC để xác định các loại rủi ro tiềm năng.

Vd: khoản mục tồn kho có thể có các rủi ro như cháy nổ, mưa bão, bất cẩn của người chuyên chở…

1. **Phương pháp lưu đồ (sơ đồ quá trình)**: XD lưu đồ tất cả các hoạt động, quá trình của DN, sau đó liệt kê các rủi ro tiềm năng mà DN có nguy cơ phải đối mặt
2. **Thanh tra hiện trường:** nhà QT rủi ro quan sát, theo dõi trực tiếp các họat động của các bộ phận trong tổ chức, sau đó tiến hành phân tích, đánh giá, từ đó nhận dạng những rủi ro DN có thể gặp phải.

Vd: quan sát vị trí địa lý, sơ đồ tổ chức, vấn đề an ninh khu vực…

1. **Hợp tác với các bộ phận khác trong doanh nghiệp**: để nắm bắt tình hình và nhậ dạng những nguy cơ rủi ro
2. **Hợp tác với các tổ chức cá nhân ngoài doanh nghiệp**: như cơ quan công an, cơ quan thuế… để phát hiện them các nguy cơ rủi ro
3. **Phân tích các hợp đồng:** để tránh những sai sót dẫn đến kiện tụng, tranh chấp như rủi ro về ngôn ngữ, pháp lý, rủi ro trong vận chuyển, bốc dỡ…
4. **Sử dụng tư vấn:** thông qua các nhà tư vấn như luật sư,chuyên viên kiểm toán… nhà QT rủi ro có thể nắm bắt thêm những thông tin cần thiết về các nguy cơ rủi ro đối vs DN mà các nhà QT khôngthấy, bỏ sót…
5. **Nghiên cứu các số liệu tổn thất trong quá khứ:** các thông tin trong quá khứ cho phép dự báo các thông số liên quan đến các rủi ro tiềm năng nhữu hướng phát triển của các tổn thất, nguyên nhân, vị trí xảy ra rủi ro, lập kế hoạch quỹ dự phòng rủi ro…

**Câu 5: Tại sao phải phân tích rủi ro? Nội dung phân tích rủi ro?**

* **Phân tích rủi ro** nhằm xác định các nguyên nhân gây ra các rủi ro cũng như các nhân tố làm gia tăng khả năng xẩy ra rủi ro cho doanh nghiệp
* Rủi ro xẩy ra do kết quả của nhiều nguyên nhân (trực tiếp, gián tiếp), phân tích rủi ro, xác định nguyên nhân để đưa ra biện pháp xử lý, phòng ngừa thích hợp
* **Ba quan điểm tiếp cận** khi phân tích nguyên nhân rủi ro
1. Quan điểm thứ nhất: con người là nguyên nhân chủ yếu
* Môi trường XH và tổ tiên: tính ương ngạnh, sự tham lam…
* Sai lầm của con người: tâm trạng xấu, thiếu cẩn trọng, dễ bị kích động…
* Hành động/điều kiện không an toàn: vận hành máy móc không có cảnh báo, làm việc thiếu ánh sáng, thiếu hàng rào bảo vệ…
* Tai nạn/sự cố: xung đột trong nhà máy, công nhân đánh nhau…
* Thương tích về người, tổn thất về tài sản…khi các tai nạn và sự cố xảy ra
1. Quan điểm thứ hai: yếu tố kỹ thuật là nguyên nhân gây ra rủi ro
2. Quan điểm thứ ba: do cả con người và kỹ thuật

**Câu 6: Nội dung và các phương pháp đo lường rủi ro?**

* **Đo lường rủi ro** là việc đánh giá mức độ nghiêm trọng của rủi ro để đưa ra mức độ ưu tiên đối phó, DN có thể tự mình gánh chịu hay chuyển giao rủi ro
* **Các chỉ tiêu đo lường:**
1. Mức độ tổn thất tối đa: tổn thất tối đa mà rủi ro có thể gây ra cho DN,bao gồm thiệt hại trực tiếp và gián tiếp. Vd: khi có lỗi kỹ thuật ở các xe của Toyota, chi phí thu hồi, khắc phục là thiệt hại trực tiếp, sự giảm uy tín, danh tiếng là những thiệt hại gián tiếp…
2. Khả năng xẩy ra tổn thất: khả năng xẩy ra trong thời gian nhất định
* **Các phương pháp đo lường rủi ro**: -
1. Các phương pháp đo lường định lượng
* XD các mô hình tính xác suất xảy ra tổn thất trên csở các số liệu quá khứ về tổn thất đó
* Sử dụng các mô hình giả lập để tích hợp cả những thay đổi của môi trường vào các phân phối xác suất cần xác định
* Ưu điểm: cung cấp các thông tin định lượng giúp các nhà QT dễ hình dung hơn về khă năng xảy ra và mức độ ảnh hưởng của các rủi ro
* Hạn chế:

Mô hình phức tạp, dựa trên nhiều giả định về các đối tượng đo lường Yêu cầu cơ sở dữ liệu phải đủ lớn

Việc ktra tính xác thực kết quả của 1 số mô hình chỉ được thực hiện sau vài năm

Mô hình rất nhạy cảm đối vs sự biến đổi của môi trường KT

1. Phương pháp đánh giá định tính
* Đối vs những rủi ro khó quan sát, khó định lượng như rủi ro danh tiếng, văn hóa…, các DN thường sử dụng phương pháp đánh giá định tính dựa trên các ý kiến của các chuyên gia trong lĩnh vực QT rủi ro
* Xếp hạng các rủi ro để chuyển thành định lượng
* Ưu điểm: đánh giá được các rủi ro khó đo lường được, cho kết quả nhanh hơn phương pháp định lượng khi môi trường KD thay đổi
* Hạn chế: các nhận xét, đánh giá xếp hạng chấm điểm các rủi ro đều là chủ quan
* *Cần kết hợp cả phương pháp định tính và phương pháp định lượng: DN có thể kết hợp được kinh nghiệm QT rủi ro của các chuyên gia và kết quả của mô hình định lượng, tránh được những đánh giá chủ quan, cảm tính, bao quat được hầu hết các rủi ro của DN.*
* *DN không cần thiết phải lượng hóa được tất cả mọi rủi ro mà chỉ nên tập trung đo lường những rủi ro quan trọng. Việc áp dụng các phương pháp định lượng hay định tính cũng phụ thuộc vào quy mô*

******

***Ban giám đốc NH quyết định cải tiến vị trí rủi ro của NH, rủi ro thanh khoản , rủi ro tín dụng, rủi ro vốn đều tốt hơn mục tiêu đề ra. Độ nhạy cảm lãi suất của NH từ 0,87 tăng lên 0,96 hướng đến mục tiêu 1,0.***

**Câu 7. Nội dung và các biện pháp kiểm soát rủi ro? Liên hệ** -

* **Là việc sử dụng** các biện pháp, kỹ thuật, công cụ, chiến lược, các chương trình hành động,…để ngăn ngừa, né tránh hoặc giảm thiểu tổn thất, ảnh hưởng không mong đợi của rủi ro đối với doanh nghiệp
* Kiểm soát rủi ro là **quá trình** mang tính tích cực, chủ động và giữ vai trò quan trọng đối vs DN, đòi hỏi sự sáng tạo, linh hoạt và mềm dẻo trong từng tình huống cụ thể. Kiểm soát rủi ro giúp DN giảm chi phí, nâng cao hiệu quả KD thông qua việc giảm thiểu rủi ro và tổn thất, tăng độ an toàn trong KD, góp phần làm tăng uy tín và năng lực cạnh tranh của DN
* **Các biện pháp kiểm soát rủi ro: ( 5 biện pháp)**
1. **Né tránh rủi ro**:Là biện pháp né tránh những hoạt động làm phát sinh tổn thất, mất mát hay những kết quả không mong muốn. Nhà QT sẽ tìm hiểu, phân tích các dự án có nguy cơ rủi ro cao để DN không tham gia vào.

*Vd: DN dự định liên doanh vs DN khác để XD 1 nhà máy mới. Mọi điều kiện thỏa thuận giữa 2 bên đều phù hợp. Tuy nhiên. Qua nguồn tin tin cậy, DN biếy được đối tác đang gặp khó khăn về tài chính, có thể ảnh hưởng đến khả năng thực hiện dự án. DN QĐ không ký kết hợp đồng và đi tìm đối tác khác*

Áp dụng khi có nhiều sự lựa chọn cho 1 tình huống và hậu quả mà rủi ro đem lại lớn và khó khắc phục

Ưu điểm: giúp DN không phải chịu bất kỳ 1 tổn thất nào mà rủi ro được phát hiện có thể xảy ra

Hạn chế: có thể khiến DN bỏ lỡ các cơ hội kiếm lời, không phải rủi ro nào cũng có thể né tránh được

*vd: DN KD XNK không thể né tránh các rủi ro do tỷ giá biến động* –

1. **Ngăn ngừa rủi ro**: +Ngăn ngừa không cho rủi ro xảy ra bằng cách tác động vào các nguyên nhân gây ra rủi ro để ngăn ngừa chúng
2. **Giảm thiểu rủi ro**:

Áp dụng khi không thể né tránh hay ngăn ngừa rủi ro xảy ra

Biện pháp: Giảm số lần xuất hiện rủi ro.

*Vd: thay thế các dây dẫn điện cũ, sử dụng vật liệu chống cháy trong các khu vực dễ xảy ra cháy nổ Giảm mức độ mất mát gắn liền vs rủi ro.*

*vd: lắp đặt hệ thống phòng cháy chữa cháy tại các khu vực dễ xảy ra hỏa hoạn –*

1. **Chuyển giao rủi ro**:Chuyển chức năng tạo ra rủi ro cho bên khác gánh chịu

*Vd: DN nhận thấy khả năng phân phối sp của mình tại 1 thi trường mới là không tốt, có thể gặp nhiều rủi ro thì DN có thể ký kết hợp đồng phân phối vs 1 đvị khác tại địa phương để chia sẻ rủi ro*

1. **Phân tán rủi ro**: Là việc phân chia tổng rủi ro của DN thành các dạng khác nhau để bù trừ cho nhau thông qua việc đa dạng hóa sp, thị trường, danh mục đầu tư…

*Ví dụ: Sản phẩm của Vinamilk rất đa dạng và phong phú về chủng loại với trên 200 mặt hàng sữa và các sản phẩm từ sữa: sữa đặc, sữa bột, bột dinh dưỡng, sữa tươi, kem, sữa chua, phô – mai. Và các sản phẩm khác như: sữa đậu nành, nước ép trái cây, bánh, cà phê hòa tan, nước uống đóng chai, trà, chocolate hòa tan. Với nhiều chủng loại sản phẩm, Vinamilk đã đáp ứng đầy đủ nhu cầu tiêu dùng của khác hàng và góp phần phân tán rủi ro cho công ty*

**Câu 8. Nội dung và biện pháp tài trợ rủi ro? Liên hệ**

* **Tài trợ rủi ro** là các giải pháp chuẩn bị các nguồn lực (tài chính, phương tiện,…) cho DN trước những tổn thất xẩy ra, bằng cách sử dụng các nguồn lực từ bên trong hay bên ngoài
* Hoạt động tài trợ rủi ro **phụ thuộc** vào một số yếu tố:
1. Nguồn TC của DN
2. Loại hình KD của DN
3. Loại nguy cơ rủi ro của DN và kinh nghiệm đối phó vs những rủi ro tương tự trong quá khứ
4. DN là người nhận rủi ro hay chuyển giao rủi ro
* **Các biện pháp**
1. **Tài trợ tổn thất từ bên trong :**Là kỹ thuật theo đó DN dựa và nguồn TC nội bộ để bù đắp cho các tổn thất của mình

Xảy ra khi:

* Các hậu quả TC của các rủi ro không đáng kể vì tần suất rủi ro thấp
* Tổn thất được dự đoán vs độ chính xác cao, rủi ro xảy ra vs tần suất hợp lý để được xem như 1 loại chi phí trong KD
* Chi phí chuyển giao rủi ro quá cao (vd: phí bảo hiểm phải trả cho cty bảo hiểm quá lớn) hay khi không có các lựa chọn chuyển giao rủi ro khả thi (vd: không có bảo hiểm rủi ro hủy bỏ sp đối vs các nhà chế tạo xe hơi)
* Do những sai sót trong nhận diện rủi ro của DN

Là nhân tố khuyến khích các nỗ lực quản lý rủi ro của DN tốt hơn, giúp DN linh động hơn trong quản lý các nguồn TC khi thực hiện tự tài trợ

Các phương pháp:

* Lưu giữ rủi ro ngoài kế hoạch: xảy ra khi nhà QT rủi ro không nhận dạng được những rủi ro này, do đó không có kế hoạch phòng ngừa, xử lý. DN huy động các nguồn tài trợ một cách bị động, nếu không đủ có thể bị phá sản
* Lưu giữ rủi ro có kế hoạch: nhà QT rủi ro nghiên cứu các phương pháp xử lý rủi ro khác nhau và ra QĐ lưu giữ các tổn thất tiềm năng, thường tổng tổn thất được ước tính là chấp nhận được (nhỏ hoặc vừa)

Một số lưu ý:

* Số lượng rủi ro thuần túy hợp lý để tổng tổn thất ở mức chấp nhận được
* Nguồn TC phải vững mạnh để có thể bù đắp các tổn thất khi rủi ro xuất hiện
* Cần chú trọng quản lý danh mục tự bảo hiểm của DN

*Ví dụ:*

1. **Tài trợ tổn thất từ bên ngoài doanh nghiệp** :Là biện pháp chuyển giao, chia sẻ tổn thất cho các tổ chức khác cùng gánh chịu. Các tổ chức khác sẽ chi trả cho tổn thất xảy ra vs DN vs những ràng buộc và mức phí nhất định

-Các hình thức:

* ***Chuyển nhượng hợp đồng***: là cách đơn giản chuyển giao rủi ro cho một cá nhân, tổ chức khác chia sẻ và gánh chịu tổn thất vs DN, các điều khoản quy định khi xảy ra các sự cố thì bên nào phải chịu trách nhiệm bồi thường
* ***Mua các công cụ phái sinh***:
* **Hợp đồng kỳ hạn**: là 1 thỏa thuận trong đó 1 người mua và 1 người bán chấp thuận thực hiện 1 giao dịch hàng hóa vs khối lượng xác định, tại1 thời điểm xác định trong tương lai vs 1 mức giá được ấn định ở hiện tại. Giá của hàng hóa đó trên thị trường ở thời điểm giao nhận có thể tăng lên hoặc giảm xuống so vs mức giá đã ký kết. Khi đó 1 trong 2 bên sẽ chịu thiệt. Như vậy, bằng việc tham gia hợp đồng kỳ hạn, cả 2 bên đều giới hạn được rủi ro tiềm năng cũng như hạn chế lợi nhuận tiềm năng của mình
* **Hợp đồng tương lai**: là loại hợp đồng trong đó có sự thỏa thuận giữa các bên về những nghĩa vụ mua bán phải thực hiện theo mức giá đã được xác định cho tương lai mà không phụ thuộc giá cả thi trường tại thời điểm tương lai đó
* **Các quyền chọn (quyền chọn bán, quyền chọn mua):** là loại hợp đồng giữa 2 người theo đó 1 người cho phép người kia mua, bán 1 tài sản nhất định vs 1 mức giá nhất định trong 1 khoảng thời gian nhất định. Người mua quyền chọn trả một khoản phí quyền chọn cho người bán
* **Hợp đồng hoán đổi (swaps):** là một công cụ phái sinh dựa trên sự trao đổi và thực hiện hợp đồng trong lĩnh vực lãi suất và tiền tệ, trong đó bên này trao đổi 1 dòng tiền này lấy 1 dòng tiền khác của bên kia, thường được dùng để phòng ngừa các loại rủi ro TC như rủi ro về lãi suất thay đổi, tỷ giá, giá cổ phiếu…
* ***Mua các hợp đồng bảo hiểm***: người bảo hiểm chấp nhận gánh vác phần tổn thất TC khi có rủi ro xảy ra. Bảo hiểm có chức năng cung cấp nguồn TC để tài trợ tái đầu tư và làm ổn định dòng thu nhập của DN, đặc biệt quan trọng trong việc QT các rủi ro có mức độ tổn thất cao, nằm ngoài khả năng gánh chịu của DN –

Việc tài trợ tổn thất từ bên ngoài không phải lúc nào cũng là lựa chọn tối ưu vì chi phí cho các hoạt động này cũng cao tương ứng vs mức độ rủi ro. DN cần cân nhắc những rủi ro nào nên chuyển giao hay giữ lại

Việc tài trợ tổn thất từ bên ngoài chỉ là nhằm đưa mức độ rủi ro mà DN phải đối mặt về mức độ rủi ro mà DN chấp nhận được chứ không phải là triệt tiêu rủi ro Khi áp dụng các biện pháp tài trợ tổn thất từ bên trong hay bên ngoài DN cần cân nhắc lợi ích và chi phí của từng biện pháp