

PGS. TS. PHAN THỊ NGỌC THUẬN

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH & KẾ HOẠCH HÓA

NỘI BỘ DOANH NGHIỆP

NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC VÀ KỸ THUẬT



PGS. TS. PHAN THỊ NGỌC THUẬN

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ KẾ HOẠCH HÓA NỘI BỘ DOANH NGHIỆP



NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC VÀ KỸ THUẬT
HÀ NỘI

LỜI NÓI ĐẦU

Mọi tổ chức đều lập kế hoạch hoạt động. Đối với doanh nghiệp, công tác này có ý nghĩa đặc biệt quan trọng vì hoạch định là thực hiện chức năng đầu tiên trong hệ thống các chức năng quản lý.

Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt, người lập kế hoạch phải tính đến nhiều yếu tố khách quan bên ngoài và chủ quan bên trong doanh nghiệp, phân tích có hệ thống thông tin để làm căn cứ hoạch định hoạt động của doanh nghiệp trong dài hạn và ngắn hạn, sao cho kế hoạch lập ra có hiệu quả nhất. Chính vì lẽ đó mà ngày nay người ta đã sử dụng phạm trù "hoạch định chiến lược kinh doanh" thay cho "lập kế hoạch" trước kia vẫn dùng.

Tuy về mặt bản chất, hai phạm trù này không có gì khác biệt lớn. Nhưng về phương pháp, căn cứ và nội dung lập kế hoạch có những điểm khác căn bản. Do sự ảnh hưởng của các yếu tố môi trường luôn thay đổi, cạnh tranh và xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, sự phát triển của các môn khoa học kinh tế mà công tác lập kế hoạch không thể không có sự đổi mới cho phù hợp với điều kiện kinh tế thị trường.

Cho đến nay đã có nhiều cuốn sách viết về chiến lược phát triển doanh nghiệp và chiến lược kinh doanh, trong đó có sách biên dịch từ tài liệu nước ngoài. Mỗi tác giả tư duy về chiến lược kinh doanh theo cách nhìn của mình trên cơ sở những tài liệu có được hay đúc kết chiến lược thực thi của số đông các doanh nghiệp nước ngoài.

Cuốn sách nhỏ này nhằm giới thiệu với bạn đọc một cách tư duy về chiến lược kinh doanh mà tác giả đúc kết từ kinh nghiệm giảng dạy và nghiên cứu của mình, có tham khảo giáo trình kế hoạch hóa xí nghiệp Hóa chất để viết ra.

Sách biên soạn phục vụ cho sinh viên khối kinh tế thuộc các trường đại học và cao đẳng, các nhà doanh nghiệp trẻ, nhân viên các phòng ban nghiệp vụ của các doanh nghiệp và phục vụ đông đảo bạn đọc, những ai muốn bắt đầu sự nghiệp kinh doanh.

Xin trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc.

Tác giả

MỤC LỤC

Lời nói đầu	3
Phần 1. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP	
Chương 1. Quy trình hoạch định chiến lược kinh doanh	
I. Khái niệm chiến lược kinh doanh	11
II. Phân tích hình thể - điểm xuất phát của tư duy chiến lược	12
1. Đồ hình hệ quả	12
2. Đồ hình lợi nhuận	14
III. Nội dung phân tích chiến lược	17
1. Phân tích môi trường kinh doanh	17
a) Môi trường kinh tế	17
b) Môi trường pháp luật	18
c) Môi trường kỹ thuật và công nghệ	18
d) Môi trường văn hoá - xã hội	18
2. Phân tích mối đe dọa của đối thủ mới và cường độ cạnh tranh của các xí nghiệp hiện có	19
3. Phân tích áp lực của sản phẩm mới thay thế	19
4. Phân tích quyền lực của khách hàng	19
5. Phân tích quyền lực của nhà cung cấp	19
6. Phân tích nội bộ	20
IV. Phân loại chiến lược kinh doanh	20
V. Quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh	23
VI. Thực hiện chiến lược kinh doanh	25
Chương II. Hệ thống kế hoạch trong doanh nghiệp và các căn cứ lập kế hoạch	
I. Vị trí công tác kế hoạch hoá trong quản lý sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp	27
II. Hệ thống các kế hoạch trong doanh nghiệp	29
III. Định mức kinh tế kỹ thuật - căn cứ lập kế hoạch	32
1. Khái niệm	32
2. Phân loại định mức kinh tế - kỹ thuật	32

3. Nguyên tắc sử dụng các định mức vào việc lập kế hoạch	32
IV. Phân tích kinh tế kỹ thuật – tiền đề của công tác kế hoạch hoá	33
1. Khái niệm	33
2. Nội dung phân tích kinh tế – kỹ thuật	33
3. Các hình thức phân tích kinh tế – kỹ thuật	35
Phần 2. PHƯƠNG PHÁP LẬP KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH HÀNG NĂM	
Chương I. Kế hoạch sản xuất và tiêu thụ sản phẩm	39
I. Vị trí của kế hoạch sản xuất và tiêu thụ sản phẩm	39
II. Các chỉ tiêu của kế hoạch tiêu thụ và sản xuất sản phẩm và nội dung công tác lập kế hoạch sản xuất và tiêu thụ sản phẩm	39
III. Căn cứ để lập kế hoạch tiêu thụ và sản xuất sản phẩm	40
IV. Năng lực sản xuất	44
1. Khái niệm	44
2. Phương pháp xác định năng lực sản xuất của 1 đơn vị máy móc, thiết bị	44
3. Phương pháp xác định năng lực sản xuất của bộ phận (hay công đoạn)	46
4. Phương pháp xác định năng lực sản xuất của phân xưởng	47
5. Phương pháp xác định năng lực sản xuất của doanh nghiệp	48
6. Các bước tính toán – cân đối năng lực sản xuất	49
7. Ví dụ tính năng lực sản xuất của doanh nghiệp	51
8. Phương hướng nâng cao năng lực sản xuất của khâu yếu hoặc tận dụng năng lực thừa	54
V. Phân phối nhiệm vụ sản xuất cho các phân xưởng	56
VI. Phân phối nhiệm vụ sản xuất các quý, tháng trong năm	56
1. Căn cứ để phân phối nhiệm vụ kế hoạch tiêu thụ và sản xuất theo thời gian	56
2. Phương pháp phân phối kế hoạch sản xuất và tiêu thụ theo thời gian	57
Chương II. Kế hoạch khoa học – công nghệ	
I. Vị trí, nhiệm vụ của kế hoạch khoa học – công nghệ	61
II. Nội dung của kế hoạch khoa học – công nghệ	61

III. Hệ thống chỉ tiêu phản ánh kết quả, hiệu quả của việc áp dụng khoa học – công nghệ tiên tiến	66
IV. Phương pháp xác định các chỉ tiêu phản ánh kết quả, hiệu quả của áp dụng khoa học – công nghệ tiên tiến	66
1. Phương pháp xác định mức tiếp kiệm chi phí nguyên vật liệu, nhiên liệu, động lực trên 1 đơn vị sản phẩm	66
2. Phương pháp xác định mức tiết kiệm (hoặc mức tăng) chi phí nhân công trực tiếp trên 1 đơn vị sản phẩm	67
3. Phương pháp xác định mức tiết kiệm chi phí cố định trên 1 đơn vị sản phẩm	68
4. Phương pháp xác định tổng mức giảm (hoặc tăng) giá thành đơn vị sản phẩm sau khi áp dụng biện pháp	69
5. Phương pháp xác định mức lợi nhuận tăng thêm nhờ áp dụng biện pháp	71
6. Phương pháp xác định hiệu quả kinh tế của việc áp dụng biện pháp	72
Chương III. Kế hoạch lao động tiền lương	
I. Vị trí, nhiệm vụ của kế hoạch lao động tiền lương	75
II. Nội dung công tác lập kế hoạch lao động tiền lương	75
III. Phương pháp lập kế hoạch sử dụng thời gian lao động của công nhân	76
IV. Phương pháp lập kế hoạch số lượng lao động	79
1. Phân loại lao động trong doanh nghiệp	79
2. Phương pháp xác định số lượng công nhân chính	80
3. Phương pháp xác định số lượng công nhân phụ	84
V. Phương pháp xác định đơn giá tiền lương	84
1. Các loại đơn giá tiền lương	85
2. Phương pháp xác định mức lương trên 1000 đồng doanh thu	86
3. Phương pháp xác định đơn giá tiền lương sản phẩm cá nhân trực tiếp	87
4. Phương pháp xác định đơn giá trả lương sản phẩm tập thể	87
VI. Phương pháp xác định quỹ lương năm kế hoạch	98

Chương IV. Kế hoạch cung ứng vật tư

I. Vị trí, nhiệm vụ nội dung của kế hoạch cung ứng vật tư	101
II. Các phương pháp định mức tiêu hao vật tư cho 1 đơn vị sản phẩm	101
1. Phương pháp thống kê	102
2. Phương pháp thử nghiệm – thí nghiệm	102
3. Phương pháp phân tích – tính toán	103
4. Phương pháp thử nghiệm – sản xuất	104
III. Phương pháp xác định số lượng vật tư cần dùng, cần mua năm kế hoạch	104
IV. Phương pháp xác định dự trữ vật tư	105
1. Các loại dự trữ vật tư	105
2. Phương pháp tính dự trữ thường xuyên và bảo hiểm	106
V. Lập biểu đồ tiến độ cung ứng vật tư	107
VI. Lập kế hoạch tối ưu về dự trữ vật tư – hàng hoá	109

Chương V. Kế hoạch giá thành sản phẩm

I. Vị trí, nhiệm vụ, nội dung của kế hoạch giá thành sản phẩm	111
II. Phân loại chi phí sản xuất – kinh doanh trong doanh nghiệp	112
1. Khái niệm và ý nghĩa chỉ tiêu giá thành đơn vị sản phẩm	112
2. Phân loại chi phí sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp	112
III. Phương pháp lập kế hoạch giá thành đơn vị sản phẩm	115
1. Phương pháp tính chi phí nguyên vật liệu trực tiếp trong giá thành đơn vị sản phẩm	115
2. Phương pháp tính chi phí nhân công trực tiếp	115
3. Phương pháp tính chi phí chung phân xướng vào giá thành đơn vị sản phẩm	115
4. Phương pháp tính chi phí quản lý doanh nghiệp trong giá thành đơn vị sản phẩm	118
5. Phương pháp tính chi phí bán hàng cho 1 đơn vị sản phẩm	119

PHẦN 1

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

CHƯƠNG I

QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

I. KHÁI NIỆM CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Chiến lược là phương thức mà các công ty sử dụng để **định hướng tương lai** nhằm đạt được những thành công.

Chiến lược kinh doanh là chiến lược nhằm đảm bảo sự thành công của công ty.

Thực chất chiến lược kinh doanh là gì? Cái gì phân biệt nó trong tất cả các loại hình khác của kế hoạch hóa kinh doanh? Có thể nói gọn trong câu - đó là *lợi thế cạnh tranh*. Nếu không có người cạnh tranh thì không cần chiến lược. Để đạt được mục tiêu duy nhất này cần kế hoạch hóa chiến lược. Công ty cần phải đạt được một sự sắc nét xác đáng hơn so với đối thủ cạnh tranh.

Mục tiêu tối thiểu của mỗi doanh nghiệp là phải làm sao tiếp tục tồn tại được. Sự yếu kém nội tại hoặc là sự vô hiệu quả thường có thể chịu đựng được trong một thời gian nhất định. Nhưng sự sa sút vị trí so với đối thủ cạnh tranh của công ty có thể gây nguy cơ ngay lập tức cho sự tồn tại của doanh nghiệp. Kết quả là đối thủ cạnh tranh có thể kiểm soát doanh lợi của công ty và gây ra một tình hình nan giải, trong đó việc quản lý lành mạnh đối với một doanh nghiệp không thể tồn tại được nữa.

Một *chiến lược kinh doanh tốt* là chiến lược trong đó một công ty có thể *chiếm được lợi thế chắc chắn* so với đối thủ cạnh tranh với chi phí có thể chấp nhận được.

Tìm kiếm một cách thức hành động - đó là nhiệm vụ cụ thể của nhà chiến lược. Làm thế nào để chuẩn bị hành động nhằm giành thắng lợi trong cạnh tranh? Phương pháp thông thường mà các công ty chuẩn bị chiến lược được gọi là kế hoạch hóa chiến lược hay hoạch định chiến lược.

Kế hoạch hóa chiến lược là quá trình hình thành chiến lược. Có hai phương pháp kế hoạch hóa chiến lược:

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ KẾ HOẠCH HÓA NỘI BỘ DOANH NGHIỆP

Tác giả:

PGS. TS. PHAN THỊ NGỌC THUẬN

Chịu trách nhiệm xuất bản:

PGS. TS. TÔ ĐĂNG HẢI

Biên tập:

ThS. NGUYỄN HUUY TIẾN

Sửa bài:

NGỌC LINH

Trình bày bìa:

HƯƠNG LAN

NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC VÀ KỸ THUẬT
70 TRẦN HƯNG ĐẠO, HÀ NỘI