



CK.0000069049

NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP  
TRONG THỜI KỲ KINH TẾ SUY THOÁI

*Các biện pháp*

# **NÂNG CAO HIỆU QUẢ SINH LỜI TRONG KINH DOANH DÀNH CHO GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP**



UYÊN  
LIÊU



**NHÀ XUẤT BẢN TÀI CHÍNH**



**THÙY LINH - VIỆT TRINH**

*(Sưu tầm và biên soạn)*

**NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP  
TRONG THỜI KỲ KINH TẾ BỊ SUY THOÁI  
CÁC BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ  
SINH LỜI TRONG KINH DOANH DÀNH CHO  
GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP 2014**

**NHÀ XUẤT BẢN TÀI CHÍNH**



## LỜI NÓI ĐẦU

Trong các doanh nghiệp, tổ chức, vai trò của lãnh đạo rất quan trọng. Nhưng lãnh đạo một doanh nghiệp trong thời kỳ suy thoái là một vấn đề không đơn giản và không phải nhà lãnh đạo nào cũng làm được. Khi kinh tế suy thoái, doanh nghiệp phải hành động như thế nào, có kế hoạch ra sao để vượt qua hoặc có thể tận dụng cơ hội do suy thoái đem lại để tạo lợi thế cạnh tranh lâu dài...?

Quyển sách “**NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP TRONG THỜI KỲ KINH TẾ BỊ SUY THOÁI - CÁC BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ SINH LỜI TRONG KINH DOANH DÀNH CHO GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP 2014**” sẽ giúp cho lãnh đạo các doanh nghiệp hiểu rõ hơn về vai trò của nhà lãnh đạo, cung cấp các lý luận, kinh nghiệm, bí quyết trong các lĩnh vực kinh doanh, tài chính, marketing, nhân sự... để có thể lãnh đạo doanh nghiệp mình thoát khỏi thời kỳ suy thoái và phát triển một cách hiệu quả và bền vững.

Nội dung cuốn sách gồm các nội dung chính sau:

**Phần thứ nhất. Nâng cao hiệu quả sinh lời trong doanh nghiệp**

**Phần thứ hai. Quản lý hoạt động tài chính doanh nghiệp**

**Phần thứ ba. Nghệ thuật lãnh đạo doanh nghiệp thời kỳ kinh tế suy thoái**

**Phần thứ tư. Nghệ thuật thực hiện marketing thành công**

**Phần thứ năm. Khai thác lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp**

**Phần thứ sáu. Phát huy sức mạnh nguồn nhân lực**

**Phần thứ bảy. Văn bản liên quan**

Hì vọng cuốn sách sẽ là tài liệu hữu ích dành cho bạn đọc.

NHÀ XUẤT BẢN



## *Phần thứ nhất.*

# **NÂNG CAO HIỆU QUẢ SINH LỜI TRONG DOANH NGHIỆP**

---

### **I. NÂNG CAO HIỆU QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP**

Đối với tất cả các doanh nghiệp, các đơn vị sản xuất kinh doanh hoạt động trong nền kinh tế, với các cơ chế quản lý khác nhau thì có các nhiệm vụ mục tiêu hoạt động khác nhau. Ngay trong mỗi giai đoạn phát triển của doanh nghiệp cũng có các mục tiêu khác nhau. Nhưng có thể nói rằng trong cơ chế thị trường ở nước ta hiện nay, mọi doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh (doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp tư nhân, Công ty cổ phần, Công ty trách nhiệm hữu hạn...) đều có mục tiêu bao trùm lâu dài là tối đa hóa lợi nhuận. Để đạt được mục tiêu này mọi doanh nghiệp phải xây dựng cho mình một chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp thích ứng với các biến động của thị trường, phải thực hiện việc xây dựng các kế hoạch kinh doanh, các phương án kinh doanh, phải kế hoạch hóa các hoạt động của doanh nghiệp và đồng thời phải tổ chức thực hiện chúng một cách có hiệu quả.

Trong quá trình tổ chức xây dựng và thực hiện các hoạt động quản trị trên, các doanh nghiệp phải luôn kiểm tra, đánh giá tính hiệu quả của chúng. Muốn kiểm tra đánh giá các hoạt động sản xuất kinh doanh chung của toàn doanh nghiệp cũng như từng lĩnh vực, từng bộ phận bên trong doanh nghiệp thì doanh nghiệp không thể không thực hiện việc tính hiệu quả kinh tế của các hoạt động sản xuất kinh doanh đó. Vậy thì hiệu quả kinh tế của các hoạt động sản xuất kinh doanh (hiệu quả sản xuất kinh doanh) là gì? Để hiểu được phạm trù hiệu quả kinh tế của hoạt động sản xuất kinh doanh thì trước tiên chúng ta tìm hiểu xem hiệu quả kinh tế nói chung là gì. Từ trước đến nay có rất nhiều tác giả đưa ra các quan điểm khác nhau về hiệu quả kinh tế:

- Theo P. Samerelson và W. Nordhaus thì: "hiệu quả sản xuất diễn ra khi xã hội không thể tăng sản lượng một loạt hàng hóa mà không cắt giảm một loạt sản lượng hàng hóa khác. Một nền kinh tế có hiệu quả nằm trên giới hạn khả năng sản xuất của nó". Thực chất của quan điểm này đã đề cập đến khía cạnh phân bổ có hiệu quả các nguồn lực của nền sản xuất xã hội. Việc phân bổ và sử dụng các nguồn lực sản xuất trên đường giới hạn khả năng sản xuất sẽ làm cho nền kinh tế có hiệu quả cao. Có thể nói mức hiệu quả ở đây mà tác giả đưa ra là cao nhất, là lý tưởng và không thể có mức hiệu quả nào cao hơn nữa.

- Có một số tác giả lại cho rằng hiệu quả kinh tế được xác định bởi quan hệ tỷ lệ giữa sự tăng lên của hai đại lượng kết quả và chi phí. Các quan điểm này mới chỉ đề cập đến hiệu quả của phần tăng thêm chứ không phải của toàn bộ phần tham gia vào quy trình kinh tế.

- Một số quan điểm lại cho rằng hiệu quả kinh tế được xác định bởi tỷ số giữa kết quả đạt được và chi phí bỏ ra để có được kết quả đó. Điển hình cho quan điểm này là tác giả Manfred Kuhn, theo ông: "Tính hiệu quả được xác định bằng cách lấy kết quả tính theo đơn

vị giá trị chia cho chi phí kinh doanh "Đây là quan điểm được nhiều nhà kinh tế và quản trị kinh doanh áp dụng vào tính hiệu quả kinh tế của các quá trình kinh tế.

- Hai tác giả Whohe và Doring lại đưa ra hai khái niệm về hiệu quả kinh tế. Đó là hiệu quả kinh tế tính bằng đơn vị hiện vật và hiệu quả kinh tế tính bằng đơn vị giá trị. Theo hai ông thì hai khái niệm này hoàn toàn khác nhau. "Mối quan hệ tỷ lệ giữa sản lượng tính theo đơn vị hiện vật (chiếc, kg...) và lượng các nhân tố đầu vào (giờ lao động, đơn vị thiết bị, nguyên vật liệu...) được gọi là tính hiệu quả có tính chất kỹ thuật hay hiện vật", "Mối quan hệ tỷ lệ giữa chi phí kinh doanh phải chi ra trong điều kiện thuận lợi nhất và chi phí kinh doanh thực tế phải chi ra được gọi là tính hiệu quả xét về mặt giá trị" và "Để xác định tính hiệu quả về mặt giá trị người ta còn hình thành tỷ lệ giữa sản lượng tính bằng tiền và các nhân tố đầu vào tính bằng tiền" Khái niệm hiệu quả kinh tế tính bằng đơn vị hiện vật của hai ông chính là năng suất lao động, máy móc thiết bị và hiệu suất tiêu hao vật tư, còn hiệu quả tính bằng giá trị là hiệu quả của hoạt động quản trị chi phí.

- Một khái niệm được nhiều nhà kinh tế trong và ngoài nước quan tâm chú ý và sử dụng phổ biến đó là: hiệu quả kinh tế của một số hiện tượng (hoặc một quá trình) kinh tế là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ lợi dụng các nguồn lực để đạt được mục tiêu đã xác định. Đây là khái niệm tương đối đầy đủ phản ánh được tính hiệu quả kinh tế của hoạt động sản xuất kinh doanh.

Từ các quan điểm về hiệu quả kinh tế thì có thể đưa ra khái niệm về hiệu quả kinh tế của các hoạt động sản xuất kinh doanh (hiệu quả sản xuất kinh doanh) của các doanh nghiệp như sau: hiệu quả sản xuất kinh doanh là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ lợi dụng các nguồn lực (lao động, máy móc, thiết bị, tiền vốn và các yếu tố khác) nhằm đạt được mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra.

### **Bản chất của hiệu quả sản xuất kinh doanh**

Khái niệm về hiệu quả sản xuất kinh doanh đã cho thấy bản chất của hiệu quả sản xuất kinh doanh là phản ánh mặt chất lượng của các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, phản ánh trình độ lợi dụng các nguồn lực để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Tuy nhiên để hiểu rõ và ứng dụng được phạm trù hiệu quả sản xuất kinh doanh vào việc thành lập các chỉ tiêu, các công thức cụ thể nhằm đánh giá tính hiệu quả các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thì chúng ta cần:

**Thứ nhất:** Phải hiểu rằng phạm trù hiệu quả sản xuất kinh doanh thực chất là mối quan hệ so sánh giữa kết quả đạt được và chi phí bỏ ra để sử dụng các yếu tố đầu vào và có tính đến các mục tiêu của doanh nghiệp. Mối quan hệ so sánh ở đây có thể là so sánh tuyệt đối và cũng có thể là so sánh tương đối.

*Về mặt so sánh tuyệt đối thì hiệu quả sản xuất kinh doanh là:*

$$H = K - C$$

H: Là hiệu quả sản xuất kinh doanh

K: Là kết quả đạt được

C: Là chi phí bỏ ra để sử dụng các nguồn lực đầu vào

*Còn về so sánh tương đối thì:*

$$H = K/C$$

Do đó để tính được hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp ta phải tính kết



quả đạt được và chi phí bỏ ra. Nếu xét mối quan hệ giữa kết quả và hiệu quả thì kết quả nó là cơ sở và tính hiệu quả sản xuất kinh doanh, kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp có thể là những đại lượng có khả năng cân, đo, đong, đếm được như số sản phẩm tiêu thụ mỗi loại, doanh thu bán hàng, lợi nhuận, thị phần... Như vậy kết quả sản xuất kinh doanh thường là mục tiêu của doanh nghiệp.

### **Thứ hai**

- *Phân biệt hiệu quả xã hội, hiệu quả kinh tế xã hội với hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp:* Hiệu quả xã hội phản ánh trình độ lợi dụng các nguồn lực nhằm đạt được các mục tiêu về xã hội nhất định. Các mục tiêu xã hội thường là: Giải quyết công ăn việc làm cho người lao động trong phạm vi toàn xã hội hay phạm vi từng khu vực, nâng cao trình độ văn hóa, nâng cao mức sống, đảm bảo vệ sinh môi trường... Còn hiệu quả kinh tế xã hội phản ánh trình độ lợi dụng các nguồn lực nhằm đạt được các mục tiêu cả về kinh tế xã hội trên phạm vi toàn bộ nền kinh tế quốc dân cũng như trên phạm vi từng vùng, từng khu vực của nền kinh tế.

- *Hiệu quả trước mắt với hiệu quả lâu dài:* Các chỉ tiêu hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào các mục tiêu của doanh nghiệp do đó mà tính chất hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh ở các giai đoạn khác nhau là khác nhau. Xét về tính lâu dài thì các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả của toàn bộ các hoạt động sản xuất kinh doanh trong suốt quá trình hoạt động của doanh nghiệp là lợi nhuận và các chỉ tiêu về doanh lợi. Xét về tính hiệu quả trước mắt (hiện tại) thì nó phụ thuộc vào các mục tiêu hiện tại mà doanh nghiệp đang theo đuổi. Trên thực tế để thực hiện mục tiêu bao trùm lâu dài của doanh nghiệp là tối đa hóa lợi nhuận có rất nhiều doanh nghiệp hiện tại lại không đạt mục tiêu là lợi nhuận mà lại thực hiện các mục tiêu nâng cao năng suất và chất lượng của sản phẩm, nâng cao uy tín danh tiếng của doanh nghiệp, mở rộng thị trường cả về chiều sâu lẫn chiều rộng... do đó mà các chỉ tiêu hiệu quả ở đây về lợi nhuận là không cao nhưng các chỉ tiêu có liên quan đến các mục tiêu đã đề ra của doanh nghiệp là cao thì chúng ta không thể kết luận là doanh nghiệp đang hoạt động không có hiệu quả, mà phải kết luận là doanh nghiệp đang hoạt động có hiệu quả. Như vậy các chỉ tiêu hiệu quả và tính hiệu quả trước mắt có thể là trái với các chỉ tiêu hiệu quả lâu dài, nhưng mục đích của nó lại là nhằm thực hiện chỉ tiêu hiệu quả lâu dài, nhưng mục đích của nó lại là nhằm thực hiện chỉ tiêu hiệu quả lâu dài.

### **Vai trò của hiệu quả sản xuất kinh doanh đối với doanh nghiệp**

Hiệu quả sản xuất kinh doanh là công cụ hữu hiệu để các nhà quản trị doanh nghiệp thực hiện nhiệm vụ quản trị kinh doanh: Khi tiến hành bất kỳ một hoạt động sản xuất kinh doanh nào thì các doanh nghiệp đều phải huy động và sử dụng các nguồn lực mà doanh nghiệp có khả năng có thể tạo ra kết quả phù hợp với mục tiêu mà doanh nghiệp đề ra. Ở mỗi giai đoạn phát triển của doanh nghiệp thì doanh nghiệp đều có nhiều mục tiêu khác nhau, nhưng mục tiêu cuối cùng bao trùm toàn bộ quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là tối đa hóa lợi nhuận trên cơ sở sử dụng tối ưu các nguồn lực của doanh nghiệp. Để thực hiện mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận cũng như các mục tiêu khác, các nhà doanh nghiệp phải sử dụng nhiều phương pháp, nhiều công cụ khác nhau. Hiệu quả sản xuất kinh doanh là một trong các công cụ hữu hiệu nhất để các nhà quản trị thực hiện chức năng quản trị của mình. Thông qua việc tính toán hiệu quả sản xuất kinh doanh không những cho phép các nhà quản trị kiểm tra đánh giá tính hiệu quả của các hoạt động sản xuất kinh

doanh của doanh nghiệp (các hoạt động có hiệu quả hay không và hiệu quả đạt ở mức độ nào), mà còn cho phép các nhà quản trị phân tích tìm ra các nhân tố ảnh hưởng đến các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, để từ đó đưa ra được các biện pháp điều chỉnh thích hợp trên cả hai phương diện giảm chi phí tăng kết quả nhằm nâng cao hiệu quả các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Với tư cách là một công cụ quản trị kinh doanh hiệu quả sản xuất kinh doanh không chỉ được sử dụng để kiểm tra, đánh giá và phân tích trình độ sử dụng tổng hợp các nguồn lực đầu vào trong phạm vi toàn doanh nghiệp mà còn được sử dụng để kiểm tra đánh giá trình độ sử dụng từng yếu tố đầu vào trong phạm vi toàn doanh nghiệp cũng như ở từng bộ phận cấu thành của doanh nghiệp. Do vậy xét trên phương diện lý luận và thực tiễn thì phạm trù hiệu quả sản xuất kinh doanh đóng vai trò rất quan trọng và không thể thiếu được trong việc kiểm tra đánh giá và phân tích nhằm đưa ra các giải pháp tối ưu nhất, lựa chọn được các phương pháp hợp lý nhất để thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp đã đề ra.

Nội dung, trong nhiều trường hợp các nhà quản trị còn coi hiệu quả kinh tế như là các nhiệm vụ, các mục tiêu để thực hiện. Vì đối với các nhà quản trị khi nói đến các hoạt động sản xuất kinh doanh thì họ đều quan tâm đến tính hiệu quả của nó. Do vậy mà hiệu quả sản xuất kinh doanh có vai trò là công cụ để thực hiện nhiệm vụ quản trị kinh doanh đồng thời vừa là mục tiêu để quản trị kinh doanh.

### **Phân loại hiệu quả kinh doanh**

Tùy theo phạm vi, kết quả đạt được và chi phí bỏ ra mà có các phạm trù hiệu quả khác nhau như: hiệu quả kinh tế xã hội, hiệu quả sử dụng các yếu tố sản xuất trong quá trình kinh doanh. Trong nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần, hiệu quả trực tiếp của các doanh nghiệp là hiệu quả kinh tế, còn hiệu quả của ngành hoặc hiệu quả của nền kinh tế quốc dân là hiệu quả kinh tế xã hội. Từ đó ta có thể phân ra 2 loại: hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp và hiệu quả kinh tế - xã hội.

#### ***Hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp***

Khi nói tới doanh nghiệp người ta thường quan tâm nhất, đó là hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp vì các doanh nghiệp khi tiến hành hoạt động kinh doanh đều với động cơ kinh tế để kiếm lợi nhuận.

#### ***Hiệu quả kinh tế tổng hợp***

Hiệu quả kinh tế tổng hợp là phạm trù kinh tế biểu hiện tập của sự phát triển kinh tế theo chiều sâu, phản ánh trình độ khai thác các nguồn lực đó trong quá trình tái sản xuất nhằm thực hiện mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

Hiệu quả kinh tế tổng hợp là thước đo hết sức quan trọng của sự tăng trưởng kinh tế và là chỗ dựa cho việc đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp trong từng thời kỳ.

#### ***Hiệu quả kinh tế của từng yếu tố***

Hiệu quả kinh tế từng yếu tố, là sự thể hiện trình độ và khả năng sử dụng các yếu tố đó trong quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nó là thước đo quan trọng của sự tăng trưởng từng yếu tố và cùng với hiệu quả kinh tế tổng hợp làm cơ sở để đánh giá việc thực hiện mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp.