

ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH

LÊ HỮU TUẤN

HOÀN THIỆN QUÁ TRÌNH QUẢN LÝ  
CỦA XÍ NGHIỆP XĂNG DẦU QUẢNG NINH  
ĐỐI VỚI CÁC CỬA HÀNG XĂNG DẦU TRỰC THUỘC

Chuyên ngành: Quản lý kinh tế

Mã số: 60.34.04.10

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. TRẦN CHÍ THIỆN

THÁI NGUYÊN - 2014

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tên tôi là: **Lê Hữu Tuấn**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu và trích dẫn trong Luận văn là trung thực và có nguồn gốc rõ ràng. Các kết quả nghiên cứu của Luận văn không trùng với các công trình khoa học khác đã công bố.

*Quảng Ninh, tháng 6 năm 2014*

**Tác giả luận văn**

**Lê Hữu Tuấn**

## LỜI CẢM ƠN

Nhân dịp hoàn thành luận văn tốt nghiệp thạc sĩ, tôi xin được bày tỏ lòng biết ơn chân thành đến những người thân, quý thầy cô, các đồng nghiệp và tất cả bạn bè đã giúp đỡ, động viên tôi trong suốt thời gian thực hiện luận văn này.

Xin trân trọng cảm ơn PGS.TS. Trần Chí Thiện, Người đã tận tình hướng dẫn, góp ý và giúp tôi hoàn thành luận văn tốt nghiệp. Nhân đây tôi xin gửi lời cảm ơn đến quý Thầy Cô, những người đã tận tình truyền đạt kiến thức cho tôi trong hai năm học cao học vừa qua.

Xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo và các đồng nghiệp tại Xí nghiệp Xăng dầu Quảng Ninh, các bạn bè và những người thân đã nhiệt tình giúp đỡ tôi trong quá trình thu thập dữ liệu.

*Xin trân trọng cảm ơn!*

*Quảng Ninh, tháng 6 năm 2014*

**Tác giả luận văn**

**Lê Hữu Tuấn**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN</b> .....	i
<b>LỜI CẢM ƠN</b> .....	ii
<b>MỤC LỤC</b> .....	iii
<b>DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU - CHỮ VIẾT TẮT</b> .....	vii
<b>DANH MỤC BẢNG</b> .....	viii
<b>DANH MỤC HÌNH VẼ</b> .....	ix
<b>MỞ ĐẦU</b> .....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài .....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu .....	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....	3
4. Ý nghĩa và những đóng góp của luận văn .....	3
5. Bố cục của luận văn .....	4
<b>CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUÁ TRÌNH QUẢN LÝ</b> ...	6
1.1. Lý luận về quá trình quản lý .....	6
1.1.1. Khái niệm về quá trình quản lý .....	6
1.1.2. Mục tiêu, tác dụng và đặc điểm của quản lý theo quá trình .....	9
1.1.3. Lộ trình quản lý theo quá trình .....	12
1.1.4. Đánh giá quản lý theo quá trình .....	14
1.1.5. Mô hình quản lý theo quá trình .....	15
1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình quản lý của Xí nghiệp Xăng dầu .....	17
1.2.1. Các yếu tố khách quan .....	17
1.2.2. Các yếu tố chủ quan .....	20
1.3. Lý luận chung về quá trình quản lý của doanh nghiệp xăng dầu .....	22
1.3.1. Quản lý đầu vào trong kinh doanh xăng dầu .....	22
1.3.2. Quản lý đầu ra trong kinh doanh xăng dầu .....	22
1.3.3. Quản lý các quá trình trong kinh doanh xăng dầu .....	23
1.3.4. Cửa hàng xăng dầu .....	27

1.4. Kinh nghiệm về quá trình quản lý của một số doanh nghiệp kinh doanh xăng dầu ở Việt Nam .....	29
1.4.1. Quá trình quản lý của Công ty CP Xăng dầu Dầu khí PV Oil Hải Phòng .	29
1.4.2. Quá trình quản lý của Công ty Xăng dầu Bắc Thái.....	31
1.4.3. Quá trình quản lý của Công ty Xăng dầu Khu vực III .....	33
1.4.4. Bài học kinh nghiệm đối với Xí nghiệp Xăng dầu Quảng Ninh .....	34
Kết luận chương 1 .....	36
<b>CHƯƠNG 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....</b>	<b>38</b>
2.1. Câu hỏi nghiên cứu .....	38
2.2. Phương pháp nghiên cứu.....	38
2.2.1. Phương pháp thu thập thông tin.....	38
2.2.2. Phương pháp tổng hợp thông tin .....	39
2.2.3. Phương pháp phân tích thông tin.....	41
<b>CHƯƠNG 3. THỰC TRẠNG QUÁ TRÌNH QUẢN LÝ CỦA XÍ NGHIỆP</b>	
<b>XĂNG DẦU QUẢNG NINH .....</b>	<b>45</b>
3.1. Giới thiệu chung về Công ty Xăng dầu B12 .....	45
3.1.1. Chức năng, nhiệm vụ và lĩnh vực sản xuất kinh doanh.....	46
3.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty Xăng dầu B12.....	47
3.2. Giới thiệu chung về Xí nghiệp Xăng dầu Quảng Ninh.....	49
3.2.1. Tên và địa chỉ.....	49
3.2.2. Quá trình hình thành và phát triển của Xí nghiệp.....	50
3.2.3. Chức năng, nhiệm vụ và lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp Xăng dầu Quảng Ninh .....	50
3.2.4. Các sản phẩm kinh doanh chính .....	51
3.2.5. Cơ cấu tổ chức của Xí nghiệp.....	52
3.2.6. Các quy định, quy chế quản trị nội bộ tại Xí nghiệp .....	54
3.3. Kết quả kinh doanh xăng dầu của Xí nghiệp Xăng dầu Quảng Ninh .....	55
3.3.1. Kết quả sản xuất kinh doanh.....	55
3.3.2. Thị phần của Xí nghiệp trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh.....	58

3.4. Giới thiệu quá trình quản lý cửa hàng xăng dầu của Xí nghiệp Xăng dầu Quảng Ninh .....	59
3.4.1. Quá trình quản lý hệ thống chất lượng - môi trường.....	59
3.4.2. Quá trình quản lý hệ thống tài liệu .....	61
3.4.3. Quá trình quản lý nguồn lực .....	63
3.4.4. Quá trình quản lý hệ thống và các quá trình liên quan đến khách hàng.....	64
3.4.5. Quá trình quản lý các hoạt động phân tích - đo lường - cải tiến .....	66
3.5. Phân tích quá trình quản lý cửa hàng xăng dầu của Xí nghiệp Xăng dầu Quảng Ninh .....	70
3.5.1. Phân tích Ma trận SWOT cho quá trình quản lý các cửa hàng xăng dầu của Xí nghiệp Xăng dầu Quảng Ninh.....	70
3.5.2. Quá trình quản lý hệ thống chất lượng và môi trường .....	72
3.5.3. Quá trình quản lý hệ thống tài liệu .....	75
3.5.4. Quá trình quản lý các nguồn lực.....	70
3.5.5. Quá trình quản lý hệ thống và các quá trình liên quan đến khách hàng.....	78
3.5.6. Quá trình quản lý các hoạt động phân tích - đo lường - cải tiến .....	81
3.6. Đánh giá chung về quá trình quản lý cửa hàng xăng dầu của Xí nghiệp Xăng dầu Quảng Ninh .....	83
3.6.1. Quá trình quản lý hệ thống chất lượng và môi trường .....	84
3.6.2. Quá trình quản lý hệ thống tài liệu .....	84
3.6.3. Quá trình quản lý các nguồn lực.....	84
3.6.4. Quá trình quản lý hệ thống và các quá trình liên quan đến khách hàng.....	85
3.6.5. Quá trình quản lý các hoạt động phân tích - đo lường - cải tiến .....	85
<b>CHƯƠNG 4. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUÁ TRÌNH QUẢN LÝ CỦA XÍ NGHIỆP XĂNG DẦU QUẢNG NINH.....</b>	<b>91</b>
4.1. Định hướng chung cho việc hoàn thiện quá trình quản lý của Xí nghiệp Xăng dầu Quảng Ninh .....	91
4.1.1. Tầm nhìn của Petrolimex.....	91
4.1.2. Mục tiêu tổng quát của Xí nghiệp Xăng dầu Quảng Ninh .....	91
4.1.3. Mục tiêu cụ thể của Xí nghiệp Xăng dầu Quảng Ninh.....	92

4.2. Các giải pháp hoàn thiện quá trình quản lý của Xí nghiệp Xăng dầu Quảng Ninh .....	94
4.2.1. Cải tiến quá trình xây dựng và triển khai thực hiện mục tiêu.....	94
4.2.2. Hoàn thiện quá trình quản lý hệ thống tài liệu .....	97
4.2.3. Tăng cường nguồn nhân lực cho hệ thống quản lý.....	98
4.2.4. Xây dựng các chỉ tiêu theo dõi và đo lường các quá trình .....	99
4.2.5. Tổ chức áp dụng các kỹ thuật thống kê trong quá trình quản lý .....	101
4.2.6. Thành lập nhóm chất lượng .....	104
4.2.7. Đánh giá xếp hạng thứ tự ưu tiên cho các giải pháp.....	105
4.3. Một số kiến nghị.....	109
4.3.1. Với Nhà nước.....	109
4.3.2. Với địa phương .....	110
4.3.3. Với Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam Petrolimex .....	111
4.3.4. Với Công ty Xăng dầu B12 .....	111
Kết luận chương 4 .....	113
<b>KẾT LUẬN</b> .....	114
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	116
<b>PHỤ LỤC</b> .....	118

**DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU - CHỮ VIẾT TẮT**

Action	: Điều chỉnh
BQ	: Bình quân
CBCNV	: Cán bộ công nhân viên
CDB12	: Cảng dầu B12
CHBLXD	: Cửa hàng bán lẻ xăng dầu
Check	: Kiểm tra
CL	: Chất lượng
CNXD	: Chi nhánh xăng dầu
CSCL	: Chính sách chất lượng
CTXDB12	: Công ty Xăng dầu B12
ĐL	: Đại lý
Do	: Thực hiện
KH	: Khách hàng
KTTC	: Kế toán tài chính
NXB	: Nhà xuất bản
QLKT	: Quản lý kỹ thuật
SXKD	: Sản xuất kinh doanh
TCHC	: Tổ chức hành chính
TĐ	: Tập đoàn
TĐL	: Tổng đại lý
TP	: Thành phố
TT	: Thứ tự
TX	: Thị xã
UBND	: Ủy ban nhân dân
XN	: Xí nghiệp Xăng dầu Quảng Ninh



## DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1. Định mức hao hụt xăng dầu.....	24
Bảng 2.1. Ma trận SWOT .....	42
Bảng 2.2. Hệ thống chỉ tiêu phản ánh các quá trình quản lý .....	44
Bảng 3.1. Kết quả sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp .....	56
Bảng 3.2. Thị phần bán xăng dầu của Xí nghiệp trên địa bàn năm 2013 .....	58
Bảng 3.3. Ma trận SWOT về quá trình quản lý các cửa hàng xăng dầu của Xí nghiệp Xăng dầu Quảng Ninh .....	71
Bảng 3.4. Kết quả thực hiện các mục tiêu chất lượng hàng năm.....	73
Bảng 3.5. Bảng tổng hợp ý kiến khách hàng .....	80
Bảng 3.6. Số điểm không phù hợp được phát hiện trong đánh giá nội bộ.....	81
Bảng 3.7. Kết quả khảo sát hoạt động phân tích, đo lường quá trình - hệ thống.....	82
Bảng 4.1. Tần suất đánh giá mục tiêu của quá trình quản lý .....	100
Bảng 4.2. Các công cụ và kỹ thuật phân tích các dữ liệu không bằng số.....	103
Bảng 4.3. Các công cụ và kỹ thuật cho các dữ liệu bằng số.....	104
Bảng 4.4. Tầm quan trọng của các giải pháp .....	106
Bảng 4.5. Đánh giá tính khả thi của các giải pháp.....	107
Bảng 4.6. Xếp hạng mức độ ưu tiên cho các giải pháp.....	108

**DANH MỤC HÌNH VẼ**

Hình 1.1. Công việc được thực hiện bởi quá trình.....	7
Hình 1.2. Mô hình quản lý theo quá trình.....	16
Hình 2.1. Các loại bảng câu hỏi.....	40
Hình 3.1. Sơ đồ tổ chức quản lý của Công ty Xăng dầu B12.....	48
Hình 3.2. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của Xí nghiệp.....	52
Hình 3.3. Sơ đồ Hệ thống chất lượng - Môi trường và mối tương tác giữa các quá trình quản lý và kinh doanh của Xí nghiệp.....	60
Hình 4.1. Slogan biểu tượng tầm nhìn của Petrolimex.....	91
Hình 4.2. Quy trình xây dựng và triển khai mục tiêu.....	95
Hình 4.3. Chu trình Deming.....	96
Hình 4.4. Quá trình phân tích dữ liệu.....	103