

MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ HIỆU QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP

Thạc sĩ TRANG THÀNH LẬP

I. HIỆU QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH

Hiệu quả sản xuất kinh doanh là một phạm trù kinh tế, nó phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực sẵn có của doanh nghiệp để hoạt động sản xuất kinh doanh đạt kết quả cao nhất với chi phí thấp nhất. Biểu hiện tập trung nhất của hiệu quả là lợi nhuận. Trong cơ chế hiện nay, muốn tồn tại và phát triển, không còn con đường nào khác là doanh nghiệp phải đạt lợi nhuận càng cao càng tốt, mới có điều kiện hơn trong việc mở rộng sản xuất kinh doanh theo chiều rộng lẫn chiều sâu, đủ sức cạnh tranh trên thị trường với các đối thủ của mình. Việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh phụ thuộc vào nhiều yếu tố khách quan và chủ quan như: tình hình thị trường, các chế độ chính sách của nhà nước có liên quan, việc nắm vững và sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp, cách thức tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh, năng lực con người, đặc biệt là đội ngũ quản trị gia, việc chọn lựa và thực thi các chiến lược của doanh nghiệp, hiểu biết về đối thủ cạnh tranh

Tuy nhiên ta không thể chỉ hiểu hiệu quả sản xuất kinh doanh là lợi nhuận mà hiệu quả phải được gắn liền vào việc hoàn thành mục tiêu đề ra, không thể có được hiệu quả nếu mục tiêu của doanh nghiệp không đạt được. Vì vậy việc giải quyết các vấn đề cơ bản nói trên được thể hiện tập trung trong việc xác định mục tiêu và chọn lựa phương án sản xuất kinh doanh; xác định phương hướng đầu tư, phát triển doanh nghiệp... Những vấn đề trên mở đầu cho quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và có ảnh hưởng quyết định đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Thông thường để đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh ta so sánh giữa chi phí cho đầu vào và kết quả nhận được ở đầu ra của một quá trình là hiệu quả của quá trình đó. Điều đó có nghĩa là để đạt được kết quả đầu ra, doanh nghiệp phải tốn một chi phí đầu vào như thế nào, sử dụng nguồn lực tổ chức ra sao, từ vốn, nhân sự, công nghệ để đạt được kết quả đó. Nếu gọi H là hiệu quả kinh doanh:

$$H = \frac{\text{Kết quả đầu ra}}{\text{Chi phí đầu vào}}$$

Cách đánh giá này phản ánh hiệu quả của việc sử dụng một số vốn đã bỏ ra để thu được kết quả cao hơn tức là đã có một sự xuất hiện của giá trị gia tăng với điều

kiện $H > 1$, Khi H càng lớn càng chứng tỏ quá trình càng đạt hiệu quả.

Để tăng hiệu quả ta thường cho là có những biện pháp sau:

- Để tăng H: Giảm đầu vào V, đầu ra R không đổi.
- Để tăng H: Giữ đầu vào V không đổi, tăng đầu ra R.
- Để tăng H: Giảm đầu vào V, tăng đầu ra R.

Trong tình trạng quản lý, điều hành sản xuất bất hợp lý, chúng ta có thể cải tiến nhằm sử dụng các nguồn lực tổ chức hợp lý hơn, tránh các lãng phí, những tổn thất có thể có, để tăng cường giá trị đầu ra. Nhưng nếu quá trình sản xuất kinh doanh là đã hợp lý thì việc áp dụng các biện pháp trên sẽ là bất hợp lý. Bởi ta không thể giảm V mà không làm giảm giá trị đầu ra R và ngược lại. Thậm chí trong thực tế ngay cả khi quá trình sản xuất kinh doanh chúng ta là còn bất hợp lý nhưng khi chúng ta áp dụng những biện pháp trên có thể làm cho hiệu quả giảm xuống. Chính vì vậy để có được một hiệu quả không ngừng tăng lên đòi hỏi chúng ta chẳng những không giảm mà còn phải tăng chất lượng đầu vào lên. Với nguyên vật liệu tốt hơn, lao động có tay nghề cao hơn, máy móc công nghệ hiện đại hơn, ta sẽ giảm đi lượng hao phí nguyên vật liệu, hao phí lao động, hao phí năng lượng, thiết bị trên từng đơn vị sản phẩm, phế phẩm giảm đó là điều kiện để có những sản phẩm với số lượng, chất lượng cao, giá thành hạ. Như vậy để tăng H (giá trị gia tăng) chỉ có con đường duy nhất là không ngừng đầu tư vào công nghệ, nguồn nhân lực, quản lý.... Qua đó giá trị đầu ra R ngày càng tăng hơn đồng thời càng nâng cao vị trí cạnh tranh của sản phẩm, của doanh nghiệp trên thương trường.

Như đã đề cập ở trên hiệu quả phải gắn liền với việc thực hiện những mục tiêu của doanh nghiệp. Cho nên hiệu quả được thể hiện qua công thức sau:

$$H = \frac{\text{Mục tiêu hoàn thành}}{\text{Nguồn lực được sử dụng một cách thông minh}}$$

Với định nghĩa này hiệu quả không phải là sự so sánh giữa chi phí cho đầu vào và kết quả nhận được ở đầu ra của một quá trình. Hiệu quả của doanh nghiệp được hiểu trước tiên là việc hoàn thành mục tiêu, nếu không đạt được mục tiêu thì không thể có hiệu quả và để hoàn thành mục tiêu ta cần phải sử dụng một nguồn lực như thế nào? Qua công thức này còn thể hiện một quan điểm mới đó là không phải lúc nào để đạt hiệu quả cũng là giảm chi phí mà là sử dụng những chi phí như thế nào, có những chi phí không cần thiết ta phải giảm đi, nhưng lại có những chi phí ta cần phải tăng lên vì chính việc tăng chi phí này sẽ giúp cho doanh nghiệp hoàn thành mục tiêu tốt hơn, giúp cho doanh nghiệp ngày càng giữ được vị trí trên thương trường.

II. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

Hiệu quả kinh doanh chẳng những bị ảnh hưởng của những nhân tố bên trong, còn luôn bị tác động của các yếu tố môi trường bên ngoài. Chính vì vậy muốn đạt được hiệu quả kinh doanh, doanh nghiệp không những chỉ có những biện pháp sử dụng nguồn lực bên trong hiệu quả mà còn phải nắm bắt các bất trắc của môi trường có thể có, đưa ra những biện pháp đối phó thậm chí có thể lấy đó làm cơ hội cho việc kinh doanh.

1. Nâng cao trình độ quản lý doanh nghiệp

Hiệu quả kinh doanh phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó trình độ quản trị doanh nghiệp đóng vai trò quyết định. Việc thực hiện tốt bốn chức năng cơ bản: hoạch định, tổ chức, điều khiển, kiểm tra là điều kiện tiên quyết để đạt được hiệu quả sản xuất kinh doanh. Từ việc xác định mục tiêu, xây dựng chiến lược, tổ chức các nguồn lực doanh nghiệp, xây dựng bộ máy quản lý, tác nghiệp, bố trí sử dụng nhân sự, các biện pháp đôn đốc, thúc đẩy, động viên và kiểm soát. Ngoài ra quản trị còn nghiên cứu các yếu

tổ môi trường, theo dõi, dự báo những biến động, thay đổi có thể có nhằm hạn chế những tổn thất, thiệt hại cho quá trình sản xuất kinh doanh.

Để thực hiện biện pháp này cần phải nhận thức, hiểu rõ vai trò, tầm quan trọng của quản trị đối với doanh nghiệp. Nói chung trước tình hình kinh doanh hiện nay, nhiều doanh nghiệp đi vào chỗ thua lỗ, phá sản là có nhiều nguyên nhân. Nhưng ta có thể khẳng định một trong những nguyên nhân cơ bản nhất đó chính là sự yếu kém quản trị của các nhà quản trị. Vì vậy trước tiên cần phải trang bị hay trang bị lại những kiến thức quản trị kinh doanh hiện đại, tạo điều kiện cho các cán bộ quản lý tham gia vào các khóa đào tạo, bồi dưỡng về quản trị. Học hỏi các kinh nghiệm quản lý của các nước phát triển.

Việc có được trình độ quản lý cao là cơ sở để nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực tổ chức như vốn, nhân sự, công nghệ... Cũng như làm chủ được các yếu tố bên ngoài như thị trường, giá cả hạn chế những lãng phí, tổn thất.

2. Xác định mục tiêu & chiến lược của doanh nghiệp

Một doanh nghiệp có cái nhìn đúng đắn về hiện trạng doanh nghiệp, môi trường hoạt động để đề ra mục tiêu xác đáng, các chiến lược, giải pháp để thực hiện mục tiêu đề ra. Với mục tiêu đề ra, các doanh nghiệp phải đề ra các chiến lược phù hợp cho từng thời kỳ. Doanh nghiệp không thể lúc nào cũng theo đuổi chiến lược phát triển, phát triển mà không ổn định, phát triển với một tốc độ nhanh chóng như việc theo đuổi quá nhiều dự án, những siêu dự án, dự án "Bạch tượng" những chiến lược phát triển như vậy dễ dẫn đến mất cân đối tài chính, tài chính bị dàn trải và dễ dàng đi đến chỗ phá sản. Như các doanh nghiệp Minh Phụng, Epcó... "Phát triển, phát triển, liên tục phát triển xong rồi biến mất..." Hơn nữa hầu hết các dự án chỉ luôn đưa ra những số liệu tính toán theo hướng lạc quan mà không tính đến khía cạnh ngược lại của nó là bi quan, khi dự án gặp phải tình hình thị trường bất lợi, không có khách hàng, đối thủ cạnh tranh, giá bán giảm... Vì vậy ta không lượng giá những rủi ro, những thua lỗ, thất bại có thể có và khi tình hình như không mong muốn Doanh nghiệp dễ rơi vào tình trạng phá sản.

3. Tái cấu trúc tổ chức

Một trong những nguyên nhân phổ biến làm doanh nghiệp hoạt động không hiệu quả chính là do cơ cấu tổ chức công kênh, trì trệ, hoạt động không hiệu quả. Vì vậy để hoạt động sản xuất kinh doanh hiệu quả cần phải có cơ cấu tổ chức hợp lý, có khả năng dẫn dắt đơn vị đến mục tiêu đề ra, tạo được những tác động kết hợp các nguồn lực doanh nghiệp, tác động thúc đẩy các nguồn lực phát triển. Cần phải có một cơ cấu gọn nhẹ hơn đồng thời lại mang đến một kết quả lớn hơn.

Khi các doanh nghiệp thất bại hoặc suy giảm thường hay đổ cho các yếu tố khách quan, cho rằng do môi trường kinh doanh khó khăn, do cạnh tranh gay gắt khốc liệt. Nhưng cũng trong những hoàn cảnh đó lại có những doanh nghiệp lại ẵm nên làm ra. Vậy nguyên nhân là gì? Là do cơ cấu tổ chức đã xơ cứng, lỗi thời không còn phù hợp, không linh hoạt và không có khả năng thay đổi, thích nghi một cách nhanh chóng với môi trường, từ đó dẫn đến thua lỗ, phá sản. Vì vậy để đáp ứng với sự thay đổi, duy trì hiệu quả hoạt động, doanh nghiệp buộc phải tái cấu trúc lại tổ chức, tạo sức sống mới cho doanh nghiệp.

4. Yếu tố con người - sự quan tâm hàng đầu

Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh chúng ta không thể không quan tâm đến yếu tố con người, đây chính là thách thức lớn nhất đối với quản lý. Làm sao có được một đội ngũ lao động lành nghề, luôn học hỏi, có nỗ lực, có nhiệt tình cao trong công việc. Đó là điều kiện đảm bảo cho sự thành công của doanh nghiệp. Muốn vậy ta phải nhận thức được vai trò quan trọng của yếu tố con

người, phải thường xuyên tạo điều kiện cho người lao động nâng cao trình độ, đưa ra những ý kiến đóng góp, kích thích tinh thần sáng tạo và tinh thần tích cực trong công việc bằng các hình thức khuyến khích vật chất và tinh thần nhằm làm người lao động thỏa mãn, gắn bó với doanh nghiệp. Thực hiện quyền làm chủ thực sự của người lao động.

5. Vốn - yếu tố chứa đựng nhiều rủi ro

"Người kinh doanh giỏi không phải là người kinh doanh bằng vốn tự có của mình, mà là kinh doanh bằng vốn của người khác. Nhưng bạn hãy nên nhớ rằng khi bạn ăn nên, làm ra, bạn cần bao nhiêu vốn họ sẵn sàng bỏ vốn cho bạn; nhưng nếu bạn gặp khó khăn, thất bại nào đó thì chính họ là người giết bạn trước tiên". Qua câu nói trên, ta thấy khó khăn chung của hầu hết các đơn vị kinh doanh hiện nay là thiếu vốn, cho nên nguồn vốn vay giữ vai trò quan trọng, bởi vì nó bổ sung cho vốn cơ bản trong suốt quá trình kinh doanh. Tuy nhiên vốn vay ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả kinh doanh, doanh nghiệp phải luôn mang gánh nặng lãi suất. Hơn nữa vốn vay càng lớn càng chứng tỏ sự mất cân đối của cơ cấu vốn và càng chứa đựng nhiều sự bấp bênh, rủi ro từ yếu tố này. Vì vậy ta không nên lạm dụng vốn vay, khi sử dụng biện pháp vay vốn ta cần phải có kế hoạch sử dụng hiệu quả và phải có những biện pháp phòng chống những rủi ro có thể có từ yếu tố này.

Để đáp ứng nhu cầu vốn cho các doanh nghiệp, việc cổ phần hoá doanh nghiệp, hình thành thị trường chứng khoán là biện pháp hữu hiệu nhằm huy động vốn cho các doanh nghiệp hoạt động. Xác định cơ cấu vốn hợp lý, chặt chẽ thích ứng với quy mô của doanh nghiệp, tránh không lạm dụng vốn vay quá mức, đặc biệt là vốn vay ngắn hạn. Có những biện pháp đối phó hữu hiệu với những biến động về tài chính. Khi đi vào các dự án đầu tư mở rộng hay đầu tư theo chiều sâu cần phải có nguồn vốn ổn định. Không chạy theo quá nhiều dự án vì sẽ dễ dẫn đến tình trạng phát triển quá mức, gây mất cân đối tài chính.

6. Trình độ kỹ thuật và công nghệ

Các doanh nghiệp để khẳng định vị trí trên thị trường, để đạt được hiệu quả sản xuất kinh doanh, để giảm thiểu chi phí, sản lượng cao đồng thời để thị trường chấp nhận sản phẩm, đòi hỏi sản phẩm phải đạt được các tiêu chuẩn, phải đạt được chất lượng sản phẩm. Muốn vậy cần phải tiếp cận với khoa học kỹ thuật công nghệ tiên tiến vận dụng vào hoạt động sản xuất kinh doanh, phải không ngừng cải tiến, đầu tư công nghệ chính là một nhân tố giúp doanh nghiệp hoạt động ngày càng hiệu quả hơn.

7. Quản trị môi trường

Mọi doanh nghiệp tồn tại và phát triển đều có sự liên hệ với môi trường và chịu sự tác động của môi trường lên doanh nghiệp, những tác động của môi trường có thể là thuận lợi hay bất lợi cho doanh nghiệp. Do tính chất quốc tế hóa, khu vực hóa, hoạt động của doanh nghiệp không chỉ còn thuộc phạm vi của một quốc gia hay một vùng nào đó, cho nên doanh nghiệp còn chịu sự tác động của môi trường kinh tế thế giới những thay đổi về chính trị, kinh tế, xã hội, công nghệ trên thế giới đều có thể tác động đến Doanh nghiệp. Vì vậy muốn hoạt động hiệu quả cần phải quản trị môi trường, là việc thu thập thông tin, dự đoán, ước lượng những thay đổi, bất trắc của môi trường trong và ngoài nước đưa ra những biện pháp đối phó nhằm giảm bớt những tác động, những tổn thất có thể có do sự thay đổi, bất trắc đó. Thậm chí nếu dự đoán trước được sự thay đổi môi trường ta có thể tận dụng được những thay đổi này, biến nó thành cơ hội cho việc sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp ■