

**BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỆN LỰC**



ĐẠI HỌC ĐIỆN LỰC
ELECTRIC POWER UNIVERSITY

**HƯỚNG DẪN
THỰC HÀNH MÔN HỌC QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

Hà Nội, 2025

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU	5
HƯỚNG DẪN VIẾT BÁO CÁO THỰC HÀNH MÔN HỌC	8
Phân chia nhóm thực hành môn học.....	8
Lựa chọn chuyên đề thực hành môn học.....	8
Các chuyên đề lựa chọn.....	8
Khả năng thực hiện.....	8
Kỹ năng viết và trình bày chuyên nghiệp.....	9
1 CHUYÊN ĐỀ LẬP KẾ HOẠCH VÀ KHỞI SỰ KINH DOANH	11
1.1 Mục tiêu và yêu cầu thực hiện.....	11
1.1.1 Mục tiêu.....	11
1.1.2 Yêu cầu thực hiện.....	11
1.2 Tóm tắt nội dung chuyên đề.....	11
1.3 Nội dung chính chuyên đề.....	12
1.3.1 Giới thiệu tổng quan về kế hoạch khởi sự.....	13
1.3.2 Kế hoạch Marketing.....	14
1.3.3 Kế hoạch tài chính.....	16
1.3.4 Kế hoạch nhân sự.....	17
1.3.5 Dự phòng rủi ro.....	18
2 CHUYÊN ĐỀ QUẢN TRỊ SALES VÀ MARKETING	19
2.1 Mục tiêu và yêu cầu thực hiện.....	19
2.1.1 Mục tiêu.....	19
2.1.2 Yêu cầu thực hiện.....	19
2.2 Tóm tắt nội dung chuyên đề.....	19
2.3 Nội dung chính của chuyên đề.....	20

2.3.1	Xây dựng kế hoạch sản phẩm, dịch vụ.....	20
2.3.2	Xây dựng kế hoạch giá.....	22
2.3.3	Xây dựng kế hoạch phân phối.....	23
2.3.4	Xây dựng kế hoạch xúc tiến.....	24
2.3.5	Xây dựng kế hoạch về con người.....	27
2.3.6	Xây dựng kế hoạch về quy trình, thủ tục phục vụ khách hàng.....	28
2.3.7	Xây dựng kế hoạch môi trường vật chất.....	28
2.3.8	Quản trị sales (quản trị bán hàng).....	29
3	CHUYÊN ĐỀ QUẢN LÝ NHÂN LỰC.....	30
3.1	Mục tiêu và yêu cầu thực hiện.....	30
3.1.1	Mục tiêu.....	30
3.1.2	Yêu cầu thực hiện.....	30
3.2	Tóm tắt nội dung chuyên đề.....	30
3.3	Nội dung chính của chuyên đề.....	31
3.3.1	Giới thiệu tổng quan.....	31
3.3.2	Phân tích công việc.....	31
3.3.3	Tuyển dụng nhân sự.....	33
3.3.4	Đào tạo và phát triển nhân sự.....	35
3.3.5	Đánh giá nhân sự.....	36
3.3.6	Đãi ngộ nhân sự.....	37
3.3.7	Quan hệ lao động.....	38
4	CHUYÊN ĐỀ LẬP, THẨM ĐỊNH DỰ ÁN ĐẦU TƯ.....	40
4.1	Mục tiêu và yêu cầu thực hiện.....	40
4.1.1	Mục tiêu.....	40
4.1.2	Yêu cầu thực hiện.....	40

4.2	Tóm tắt nội dung chuyên đề.....	40
4.3	Các nội dung chính của chuyên đề.....	42
4.3.1	Căn cứ pháp lý liên quan đến dự án đầu tư.....	42
4.3.2	Phân tích khả thi về thị trường sản phẩm của dự án.....	43
4.3.3	Phân tích khả thi về mặt kỹ thuật.....	43
4.3.4	Phân tích khả thi về tài chính dự án.....	44
5	CHUYÊN ĐỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN.....	49
5.1	Mục tiêu và yêu cầu thực hiện.....	49
5.1.1	Mục tiêu.....	49
5.1.2	Yêu cầu thực hiện.....	49
5.2	Tóm tắt nội dung chuyên đề.....	49
5.2	Nội dung chính của chuyên đề.....	50
5.2.1	Thiết lập dự án.....	50
5.2.2	Lập kế hoạch dự án.....	51
5.2.3	Thực thi dự án.....	52
5.2.4	Kiểm soát dự án.....	52
5.2.5	Kết thúc dự án.....	53
6	CHUYÊN ĐỀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG.....	54
6.1	Mục tiêu và yêu cầu thực hiện.....	54
6.1.1	Mục tiêu.....	54
6.1.2	Yêu cầu thực hiện.....	54
6.2	Tóm tắt nội dung chuyên đề.....	54
6.3	Nội dung chính của chuyên đề.....	55
6.3.1	Giới thiệu tổng quan.....	55
6.3.2	Các quy trình kiểm soát chất lượng và hệ thống quản lý chất lượng của doanh nghiệp đang áp dụng.....	55

6.3.3	Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động quản lý chất lượng của doanh nghiệp	56
6.3.4	Kiểm soát chất lượng hàng hóa và dịch vụ.....	56
6.3.5	Tổng kết ưu nhược điểm của hệ thống quản lý chất lượng và các quy trình kiểm soát chất lượng doanh nghiệp đang áp dụng và đề ra các giải pháp.....	58
7	CHUYÊN ĐỀ QUẢN LÝ TÁC NGHIỆP.....	60
7.1	Mục tiêu và yêu cầu thực hiện.....	60
7.1.1	Mục tiêu.....	60
7.1.2	Yêu cầu thực hiện.....	60
7.2	Tóm tắt nội dung chuyên đề.....	60
7.3	Nội dung chính của chuyên đề.....	61
7.3.1	Thiết kế sản phẩm và dịch vụ, thiết kế quá trình và công suất.....	61
7.3.2	Vị trí nhà máy và bố trí mặt bằng.....	62
7.3.3	Năng suất lao động và thiết kế công việc.....	63
7.3.4	Quản lý nhà cung cấp.....	63
7.3.5	Dự trữ nguyên vật liệu.....	64
7.3.6	Lập kế hoạch nguyên vật liệu (MRP).....	64
	TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	65
	PHỤ LỤC: QUY ĐỊNH TRÌNH BÀY BÁO CÁO.....	68

LỜI NÓI ĐẦU

Mục tiêu của chương trình đào tạo chuyên ngành Quản trị doanh nghiệp là đào tạo ra những cử nhân đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp việc liên quan đến lĩnh vực quản trị doanh nghiệp. Vai trò của việc áp dụng những kiến thức ngành quản trị kinh doanh (QTKD), cụ thể là chuyên ngành Quản trị doanh nghiệp (QTDN) có ý nghĩa quan trọng đối với sinh viên sau tốt nghiệp. Chính vì vậy, Bộ môn QTKD, Khoa Quản trị kinh doanh và du lịch xây dựng Tài liệu Hướng dẫn thực hành môn học chuyên ngành QTDN. Thực hành môn học QTDN là việc áp dụng những kiến thức chuyên ngành QTDN vào một doanh nghiệp thực tế (quản trị Marketing, nhân sự, sản xuất, chất lượng...) hoặc lập kế hoạch dự án kinh doanh thực tế, lập báo cáo khả thi của một dự án đầu tư hay thực hiện quản lý một dự án cụ thể.

Tài liệu Hướng dẫn thực hành môn học chuyên ngành QTDN gồm 07 chuyên đề được xây dựng trên cơ sở các cấp độ thang đo Benjamin Bloom (Bloom) 6 cấp độ: *nhận biết, thông hiểu, vận dụng, phân tích, tổng hợp, đánh giá*. Để đạt được các mục tiêu về kiến thức của mỗi chuyên đề lựa chọn, Nhóm SV bám sát các mức độ về kiến thức của Bloom.

- Nhận biết: Nhận dạng, nhắc lại kiến thức, nhận biết kiến thức trong các môn học/lĩnh vực quản trị theo đúng bản chất và nội dung quản trị.
- Thông hiểu: Trình bày được nội dung các kiến thức, tính chất đặc trưng của lĩnh vực quản trị; mô tả, giải thích, phân tích, diễn đạt, báo cáo lĩnh vực nghiên cứu.
- Vận dụng:
 - Vận dụng một kiến thức trong lĩnh vực quản trị để hiểu một vấn đề, chủ đề khác phức tạp hơn trong doanh nghiệp hay thực tế.
 - Vận dụng kiến thức trong nhiều lĩnh vực quản trị vào trường hợp riêng, cụ thể trong doanh nghiệp.
- Phân tích: Vận dụng các kiến thức, nguyên lý để tìm hiểu, nhận thức, phân tích các vấn đề, sự việc, trường hợp riêng tại doanh nghiệp hoặc một trường hợp thực tế (phân tích, phân hoá, phân loại, đánh giá, so sánh, tính toán...đôi chiếu, phân biệt, tìm sự khác nhau, phân tách).

- Tổng hợp: Vận dụng các kiến thức, nguyên lý vào các trường hợp cụ thể để trình bày, báo cáo một kết luận chung hoặc một giải pháp mới (Soạn thảo, tổng kết, hệ thống, lập kế hoạch, thiết kế, bố trí, thiết lập, kết hợp, hình thành, lập kế hoạch, đề xuất)
- Đánh giá: Vận dụng các kiến thức, nguyên lý để phân tích, tìm hiểu và so sánh một giải pháp (kết cấu, quy trình...) với các giải pháp khác đã biết (nhận xét được, đánh giá được, xếp hạng, so sánh, chọn lựa, định giá, cho điểm, lập luận, xác định giá trị, phê phán, nhận xét, bảo vệ, khẳng định, ủng hộ, bình phẩm, miêu tả...)

Với mục tiêu là thực hành môn học đối với nhóm sinh viên, giúp nhóm SV có thể áp dụng thực hành thực tế của một lĩnh vực quản trị tại doanh nghiệp cụ thể hoặc tình huống thực cũng như kế hoạch kinh doanh dự định. Đối với cấp độ 1-2 trong thang đo Bloom, sinh viên đã đạt được thông qua ca môn học. Bởi vậy, Tài liệu hướng dẫn này được thiết kế tập trung vào các cấp độ 2-5. Sau khi hoàn thành báo cáo thực hành môn học, các SV có thể đạt đến cấp độ 5 trong thang đo Bloom.

Trong lần xuất bản đầu tiên này, tuy Nhóm tác giả Bộ môn Quản trị kinh doanh, Khoa Quản trị kinh doanh và du lịch đã có rất nhiều cố gắng, song chắc chắn không tránh khỏi những hạn chế thiếu sót, mong các bạn đọc thông cảm. Chúng tôi rất mong nhận được những ý kiến góp ý để lần xuất bản sau cuốn sách được hoàn chỉnh hơn.

Mọi sự góp ý xin gửi về Bộ môn Quản trị kinh doanh, Khoa Quản trị kinh doanh và du lịch Trường Đại học Điện lực, số 235 Hoàng Quốc Việt – Hà Nội, điện thoại 024.22450198, hoặc theo địa chỉ Email: qtkd.dl@epu.edu.vn.

Nhóm tác giả

TS. Nguyễn Thị Vân Anh – TS. Nguyễn Ngọc Thía (Đồng chủ biên)

STT	Chuyên đề	Người thực hiện
1	Lập kế hoạch và khởi sự kinh doanh	TS. Nguyễn Thị Vân Anh
2	Quản trị Sales và Marketing	TS. Trương Thị Thu Hường
3	Quản lý nhân lực	TS. Nguyễn Thị Vân Anh
4	Lập, thẩm định dự án đầu tư	TS. Nguyễn Ngọc Thía

5	Quản lý dự án	TS. Phạm Việt Bình
6	Quản lý chất lượng	ThS. Nguyễn Trung Hạnh
7	Quản lý tác nghiệp	TS. Dương Văn Hùng

QTKD-EPU

HƯỚNG DẪN VIẾT BÁO CÁO THỰC HÀNH MÔN HỌC

Phân chia nhóm thực hành môn học

Sinh viên chuyên ngành Quản trị doanh nghiệp viết báo cáo thực hành môn học theo nhóm SV (Mỗi nhóm không quá 7 sinh viên). Mỗi nhóm lựa chọn 01 chuyên đề thực hiện trong 07 chuyên đề. Việc lựa chọn chuyên đề của nhóm căn cứ vào khả năng tiếp cận doanh nghiệp, thu thập dữ liệu, ý tưởng của nhóm và sự tư vấn của giáo viên hướng dẫn (GVHD).

Lựa chọn chuyên đề thực hành môn học

Các chuyên đề lựa chọn

Nhóm SV có thể lựa chọn một trong 07 chuyên đề sau:

- Chuyên đề lập kế hoạch và khởi sự kinh doanh
- Chuyên đề quản trị Sales và Marketing
- Chuyên đề quản lý nhân sự
- Chuyên đề lập, thẩm định dự án đầu tư
- Chuyên đề quản lý dự án
- Chuyên đề quản lý chất lượng
- Chuyên đề quản lý tác nghiệp

Khả năng thực hiện

Nhóm SV cần nhắc khả năng thực hiện chuyên đề. Một số căn cứ giúp Nhóm lựa chọn chuyên đề phù hợp:

- Doanh nghiệp/đơn vị lựa chọn thực hành
 - Sự ủng hộ của đơn vị
 - Khả năng tiếp cận dữ liệu doanh nghiệp
 - Đặc thù của doanh nghiệp trong hoạt động sản xuất, kinh doanh
- Năng lực của Nhóm:
 - Điểm mạnh của mỗi thành viên trong các môn học, kiến thức về lĩnh vực quản lý

- Ý tưởng của các thành viên, dự định kinh doanh cũng như công việc trong tương lai
- Thế mạnh của giảng viên: Nhóm cần trao đổi kỹ với giảng viên về ý tưởng của nhóm và sự phù hợp với lĩnh vực nghiên cứu, điểm mạnh của giảng viên.

Kỹ năng viết và trình bày chuyên nghiệp

Một số nguyên tắc sau có thể giúp Nhóm sinh viên viết và trình bày báo cáo thực hành môn học một cách chuyên nghiệp:

- Thu thập tài liệu trước khi viết. Sinh viên nên thu thập các tài liệu trước khi bắt tay vào viết từng phần. Các tài liệu cần được đọc lướt, đánh dấu những phần quan trọng sẽ sử dụng trong báo cáo THMH.
- Suy nghĩ có phê phán. Tất cả các thông tin thu thập được qua tài liệu, trao đổi đều phải xem xét về tính hợp lý, tính khả thi... một cách độc lập. Không đưa ra bất kỳ luận điểm hay ý kiến nào khi chưa hiểu thấu đáo và thiếu căn cứ.
- Văn phong cần rõ ràng, mạch lạc. Khi sử dụng các tài liệu ngoại văn, cần diễn đạt lại một cách thuần Việt. Chú ý để không mắc lỗi chính tả.
- Câu văn và đoạn văn cần ngắn gọn. Không viết các câu văn và đoạn văn quá dài. Một trang A4 thường bao gồm 3-5 đoạn văn. Giữa các đoạn nên chừa một khoảng cách rộng để dễ đọc. Những phần quá dài nên đặt tiêu đề phụ để người đọc dễ theo dõi.
- Tôn trọng các quy ước. Ví dụ các dấu chấm (.), phẩy (,) phải viết liền kề chữ trước đó và phải cách chữ sau một (1) khoảng trắng.
- Sử dụng đồ thị, hình ảnh minh họa. Việc sử dụng các biểu đồ để minh họa sẽ làm nổi bật vấn đề muốn trình bày, đặc biệt là các quy trình phức tạp hay các vấn đề lý luận có mối quan hệ tương tác.
- Sử dụng các nhấn mạnh khi cần thiết, bao gồm in đậm, in nghiêng hay gạch dưới. Tuy nhiên, không nên lạm dụng vì sẽ làm rối mắt, mất tập trung.
- Vai trò của phụ lục. Khi một vấn đề đi quá sâu vào chi tiết sẽ làm người đọc mất sự liên kết với toàn bộ bài viết. Do đó, khi có những nội dung đi sâu vào chi tiết cần trình bày những nội dung cơ bản trong bài viết và đưa những vấn đề quá chi tiết vào phụ lục.

Khung trình bày chung nội dung thực hành môn học theo quy định sau:

- Phần mở đầu.
- Giới thiệu khái quát tình hình công ty, nội dung chuyên sâu của thực hành môn học.
- Nội dung chính của thực hành môn học (có thể chọn 01 nội dung trong các chuyên đề dưới đây, ví dụ khởi nghiệp/ quản lý nhân sự/ marketing/ quản lý sản xuất/ quản lý chất lượng/ quản lý dự án).
- Đánh giá chung về nội dung chính (ví dụ khởi nghiệp/ quản lý nhân sự/ marketing/ quản lý sản xuất/ quản lý chất lượng/ quản lý dự án).
- Kết luận.

QTKD-EPU

1 CHUYÊN ĐỀ LẬP KẾ HOẠCH VÀ KHỞI SỰ KINH DOANH

1.1 Mục tiêu và yêu cầu thực hiện

1.1.1 Mục tiêu

- Vận dụng các kiến thức đã học trong các lĩnh vực Quản trị nhân lực, quản trị Marketing, quản trị tài chính ... để lập kế hoạch và khởi sự kinh doanh cho 01 ý tưởng cụ thể (ý tưởng khởi nghiệp có thể được thực hiện dưới dạng khởi nghiệp cho 01 doanh nghiệp, hoặc 01 cửa hàng, nhà hàng...).
- Có khả năng tổng hợp các thông tin thu thập trong thực tiễn để thực hiện được nội dung chuyên đề
- Có khả năng đánh giá các vấn đề liên quan đến hoạt động sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp, định hướng khởi nghiệp rõ ràng.

1.1.2 Yêu cầu thực hiện

Nhóm xây dựng và triển khai 01 kế hoạch khởi nghiệp cho việc kinh doanh một sản phẩm nhất định.

- Dựa trên các gợi ý phân trên để hoàn thành chuyên đề cho học phần thực hành môn học
- Thực hiện các nội dung với sự kết hợp tối đa các công cụ minh họa bằng sơ đồ, bảng biểu, hình vẽ...
- Các thành viên trong nhóm làm tốt nội dung mình được phân công, đồng thời phải biết cơ bản về các phần nội dung khác.
- Thực hiện theo các nội dung yêu cầu tại mục 1.3, sinh viên phải in và đóng quyển theo yêu cầu của giảng viên hướng dẫn.

1.2 Tóm tắt nội dung chuyên đề

Chuyên đề lập kế hoạch kinh doanh bao gồm 06 nội dung bao gồm:

- Giới thiệu tổng quan
- Kế hoạch Marketing
- Kế hoạch tài chính

- Kế hoạch nhân sự
- Đổi mới sáng tạo
- Dự phòng rủi ro

1.3 Nội dung chính chuyên đề

Nội dung chính của chuyên đề bao gồm 6 phần:

Giới thiệu tổng quan	Phần này mô tả ngắn gọn tầm nhìn, sứ mệnh của doanh nghiệp, mục tiêu của doanh nghiệp và những yếu tố quyết định thành công. Ngoài ra, doanh nghiệp có thể trình bày tóm lược những điểm chính về ý tưởng kinh doanh: - Nguồn gốc hình thành ý tưởng; - Cơ sở thực hiện ý tưởng; - Sự độc đáo, mới lạ của ý tưởng; - Sơ lược về tính khả thi của ý tưởng kinh doanh.
Kế hoạch Marketing	Kế hoạch Marketing bao gồm những phân tích và mô tả về thị trường, khách hàng, mục tiêu sản phẩm, các chiến lược Marketing mix- sản phẩm, giá, phân phối, xúc tiến bán giúp doanh nghiệp có thể thu hút khách hàng.
Kế hoạch tài chính	Kế hoạch tài chính bao gồm những dự kiến về tổng vốn đầu tư, các nguồn huy động và phân bổ vốn đầu tư cho dự án, mô tả kế hoạch dòng tiền và kết quả kinh doanh qua các chỉ tiêu tài chính
Kế hoạch nhân sự	Kế hoạch tổ chức nhân sự mô tả kết cấu mô hình tổ chức với các phương thức vận hành, quản lý và cơ cấu nhân sự nhằm có đủ nhân lực phục vụ nhiệm vụ mục tiêu của kế hoạch kinh doanh
Dự phòng rủi ro	Đưa ra những dự báo về những rủi ro và các biện pháp phòng ngừa nhằm nâng cao tính khả thi của kế hoạch kinh doanh.

1.3.1 Giới thiệu tổng quan về kế hoạch khởi sự

Giới thiệu tổng quan về kế hoạch khởi sự kinh doanh bao gồm các nội dung:

- Xác định mô hình kinh doanh cụ thể cho khởi nghiệp (Gợi ý: một số mô hình kinh doanh khởi nghiệp có thể được áp dụng hiện nay như mô hình kinh doanh Canvans, mô hình chia sẻ quyền sở hữu, mô hình kinh doanh hệ sinh thái, mô hình kinh doanh sàn giao dịch thương mại điện tử, mô hình kinh doanh miễn phí, mô hình kinh doanh đại siêu thị, mô hình kinh doanh theo yêu cầu, mô hình kinh doanh theo mô hình “1 đổi 1”, mô hình kinh doanh lợi nhuận từ các sản phẩm đính kèm, mô hình kinh doanh nhượng quyền, mô hình kinh doanh Blockchain...)
- Xác định rõ tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu và phân tích sơ bộ các yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của kế hoạch kinh doanh?
 - Tầm nhìn: Thể hiện được hình dung của doanh nghiệp trong tương lai.
 - Sứ mệnh: Mục đích khiến sản phẩm, dịch vụ hoặc doanh nghiệp tồn tại.
 - ✓ Mô tả những “cam kết” của doanh nghiệp với khách hàng.
 - ✓ Sứ mệnh trả lời cho câu hỏi: “Tại sao khách hàng sẽ mua sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp?”
 - Mục tiêu: Xác định rõ mục tiêu của kế hoạch khởi nghiệp (mục tiêu của doanh nghiệp). Mục tiêu của doanh nghiệp có thể là: Tồn tại trên thị trường, tối đa hóa lợi nhuận, đạt một mức lợi nhuận nhất định, tăng trưởng (doanh số, doanh thu), trách nhiệm xã hội.
- Phân tích các yếu tố quyết định sự thành công của kế hoạch khởi nghiệp (sự thành công của doanh nghiệp)
 - Phân tích các quyết định thành công của kế hoạch – sự thành công có thể đến từ các điểm mạnh/lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh. Lợi thế của kế hoạch khởi nghiệp có thể bao gồm:
 - ✓ Có sản phẩm, công nghệ chế tạo, khả năng chế tạo hoặc dịch vụ độc đáo hay đặc biệt;
 - ✓ Có hệ thống phân phối mạnh trong nước hoặc nước ngoài;
 - ✓ Có lực lượng lao động chất lượng cao: kỹ năng, đào tạo, động cơ, năng suất, linh hoạt...

- ✓ Có các đặc quyền: có giấy phép độc quyền về một sản phẩm hoặc thị trường nhất định;
- ✓ Có thể tiếp cận được với các công ty hoặc cá nhân đặc biệt: có mạng lưới các nhà sản xuất hay khách hàng, có nguồn nguyên liệu hay sản phẩm, có các khách hàng đặc biệt...
- ✓ Thế mạnh và các thành tựu trong quá khứ của đội ngũ cán bộ quản lý.

1.3.2 Kế hoạch Marketing

Kế hoạch Marketing của khởi sự kinh doanh bao gồm các nội dung: Phân tích môi trường, xây dựng được chiến lược Marketing và ngân quỹ Marketing?

- Dựa trên tiêu chí phân đoạn thị trường của doanh nghiệp, để xác định đặc điểm của các đoạn thị trường của kế hoạch kinh doanh khởi nghiệp, bao gồm:
 - Bước 1
 - ✓ Phân tích SWOT, PEST, 5 yếu tố của Michael Porter
 - ✓ Phân đoạn thị trường: Có thể thực hiện phân đoạn theo các tiêu chí lựa chọn: phân đoạn theo địa lý, phân đoạn theo tâm lý, phân đoạn theo nhân khẩu học, phân đoạn theo hành vi mua
 - Bước 2: Phân tích và xác định thị trường mục tiêu, bao gồm
 - ✓ Đánh giá và xác định thị trường mục tiêu dựa trên một số nội dung: Quy mô của đoạn thị trường; Tiềm năng tăng trưởng của đoạn thị trường; Khả năng sinh lợi của đoạn thị trường; Tình hình cạnh tranh trên đoạn thị trường; Sự phù hợp của đoạn thị trường đó với định hướng phát triển của doanh nghiệp.
 - ✓ Thực hiện chiến lược lựa chọn và chiến lược cạnh tranh trên thị trường mục tiêu: có thể áp dụng các chiến lược lựa chọn như chiến lược marketing tập trung, chiến lược marketing không phân biệt, chiến lược marketing phân biệt. Có thể có thể áp dụng các chiến lược cạnh tranh trên thị trường mục tiêu như: Dẫn đầu về chi phí; Khác biệt hóa sản phẩm; Thị trường ngách.
 - Bước 3: Định vị thị trường
- Xây dựng các chiến lược Marketing (4 P) và lên kế hoạch ngân sách Marketing
 - Chiến lược Marketing (4P)

- ✓ Chiến lược sản phẩm: Phân tích và xây dựng chiến lược sản phẩm cụ thể của kế hoạch khởi nghiệp
- ✓ Chiến lược giá: Phân tích các yếu tố khi xác định giá bán sản phẩm, dịch vụ bao gồm: khả năng thanh toán của khách hàng; các chi phí doanh nghiệp đã bỏ ra cho sản phẩm/dịch vụ; dự đoán mức giá khách hàng sẵn sàng trả cho lợi ích mà sản phẩm/dịch vụ mang lại; mức giá của sản phẩm tương tự của đối thủ cạnh tranh.

Nêu cụ thể lựa chọn chiến lược giá như thế nào, gợi ý lựa chọn 1 trong các chiến lược sau: Chiến lược giá cao, chiến lược giá thâm nhập, chiến lược giá thấp, chiến lược giá hớt váng, chiến lược giá phân biệt, chiến lược giá cho danh mục sản phẩm/dịch vụ.

- ✓ Chiến lược phân phối: Nêu cụ thể lựa chọn kênh phân phối cơ bản, gợi ý lựa chọn: Sử dụng kênh phân phối trực tiếp hay gián tiếp; Sử dụng kênh phân phối đơn cấp hay đa cấp; Loại hình trung gian thương mại; Chiều dài kênh phân phối (số cấp độ trung gian có mặt trong kênh); Bề rộng kênh phân phối (số lượng các trung gian ở mỗi cấp độ phân phối); Chiến thuật để ngăn ngừa xung đột trong kênh phân phối.
- ✓ Chiến lược xúc tiến bán: Nêu rõ được thông điệp Marketing truyền tải đến công chúng, các công cụ xúc tiến bán cụ thể
- Xây dựng ngân sách Marketing: Xác định và huy động ngân sách Marketing dựa trên các nội dung: Ước tính chi phí marketing cho các sản phẩm/dịch vụ tương tự trên thị trường; Ước tính đơn giá của các công cụ marketing, ví dụ: quảng cáo trên truyền hình (trung ương, địa phương), quảng cáo trên báo, quảng cáo trên đài phát thanh, in ấn,..Ước tính các chi phí trong quá khứ.
Phương pháp ước tính ngân quỹ marketing có thể bao gồm: Ước tính dựa trên tổng doanh thu dự đoán trong tương lai; Ước tính dựa trên tổng doanh thu trong quá khứ; Ước tính dựa trên doanh số; Ước tính dựa trên chi phí marketing trung bình của ngành;

1.3.3 Kế hoạch tài chính

Kế hoạch tài chính của khởi sự kinh doanh bao gồm các nội dung: Phân tích và xây dựng kế hoạch doanh thu, chi phí, lợi nhuận, các báo cáo tài chính theo kế hoạch (báo cáo kết quả kinh doanh, báo cáo lưu chuyển tiền tệ, bảng cân đối kế toán đối với doanh nghiệp).

Tính toán về chi phí đầu tư ban đầu, chi phí hoạt động hàng năm cũng như các ước tính về doanh thu, lợi nhuận và phân tích điểm hòa vốn.

- Chi phí:
 - Chi phí sản xuất kinh doanh bao gồm:
 - Chi phí sản xuất sản phẩm, dịch vụ;
 - Chi phí bán hàng;
 - Chi phí quản lý doanh nghiệp;
 - Chi phí tài chính.
- $\text{Doanh thu của doanh nghiệp} = \text{Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ} + \text{doanh thu hoạt động tài chính} + \text{thu nhập khác của doanh nghiệp}$
- $\text{Giá thành toàn bộ của sản phẩm hàng hóa, dịch vụ} = \text{Giá thành sản xuất sản phẩm, dịch vụ} + \text{chi phí bán hàng} + \text{Chi phí quản lý doanh nghiệp.}$
- Lợi nhuận: $\text{Doanh thu hay thu nhập} - \text{Chi phí tạo ra doanh thu hay thu nhập}$
- Đưa ra các báo cáo tài chính theo kế hoạch, bao gồm:
 - Báo cáo kết quả kinh doanh;
 - Báo cáo lưu chuyển tiền tệ;
 - Bảng cân đối kế toán đối với doanh nghiệp đang hoạt động hoặc xác định dòng tiền và giá trị hiện tại thuần đối với kế hoạch kinh doanh cho kế hoạch khởi nghiệp.
- Dựa trên các giả định về rủi ro tài chính có thể xảy ra ảnh hưởng đến kế hoạch này để ước tính độ rủi ro của kế hoạch khởi nghiệp.

1.3.4 Kế hoạch nhân sự

Kế hoạch nhân sự của khởi sự kinh doanh bao gồm các nội dung: Phân tích và xây dựng cơ cấu tổ chức, đội ngũ quản lý chủ chốt; Đưa ra những ước tính về nhu cầu nhân sự cần có để triển khai kế hoạch kinh doanh.

- Gợi ý trả lời những câu hỏi sau:
 - Doanh nghiệp cần bao nhiêu người?
 - Họ sẽ cần những kiến thức, kỹ năng gì?
 - Doanh nghiệp sẽ tuyển mộ những nhân lực cần thiết ở đâu, như thế nào?
 - Doanh nghiệp sẽ tuyển chọn họ như thế nào?
 - Họ đã được đào tạo chưa? Nếu chưa, doanh nghiệp sẽ đào tạo họ như thế nào?
 - Chi phí cho lực lượng lao động đó trong hiện tại và trong tương lai?
- Đưa ra mô tả về sơ đồ cơ cấu tổ chức; mô tả cụ thể chức năng của các bộ phận, phòng ban đã có dựa trên sự sắp xếp trước hoặc thực hiện quy trình xây dựng cơ cấu tổ chức bao gồm:
 - Xác định mục tiêu chiến lược của kế hoạch kinh doanh;
 - Xác định các hoạt động chức năng cần thiết;
 - Phân chia tổ chức thành các bộ phận: Có thể phân chia theo chức năng, phân chia theo sản phẩm, phân chia theo khách hàng, phân chia theo lãnh thổ;
 - Xác định mối quan hệ giữa các bộ phận để hình thành nên cơ cấu: Có thể áp dụng các cơ cấu bao gồm cơ cấu quản lý trực tuyến, quản lý chức năng, quản lý trực tuyến – chức năng, quản lý ma trận.
- Phần này đưa ra những thông tin về yêu cầu đối với đội ngũ cán bộ chủ chốt (kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm) và/hoặc mô tả cụ thể đội ngũ quản lý hiện có hoặc đã xác định (áp dụng với dự án khởi nghiệp mới trong 01 doanh nghiệp đã tồn tại, kế hoạch nhân sự được chuẩn bị trước khi triển khai dự án). Bao gồm:
 - Xác định những vị trí cán bộ quản lý chủ chốt cần có để thực hiện kế hoạch kinh doanh;
 - Những cán bộ quản lý đó đã ở trong doanh nghiệp hay cần được tuyển dụng;

- Đánh giá những kỹ năng hiện có của các cán bộ quản lý đó để xem họ có cần được đào tạo bổ sung không;
- Xác định nguồn tuyển dụng bên ngoài (nếu cần);
- Xác định các chính sách khuyến khích và đãi ngộ đối với cán bộ quản lý chủ chốt.

1.3.5 Dự phòng rủi ro

Dự phòng rủi ro của khởi sự kinh doanh bao gồm các nội dung: định danh các rủi ro có thể xảy ra, và tác động trực tiếp của mỗi nguy cơ đến kế hoạch kinh doanh

- Định danh các rủi ro: đưa ra và phân tích những rủi ro có thể xảy ra và tác động trực tiếp đến kế hoạch kinh doanh. Các nội dung phân tích rủi ro có thể dựa trên những phân tích nguyên nhân dẫn đến rủi ro như: Nhu cầu của thị trường giảm; Đối thủ cạnh tranh hạ giá bán; Một khách hàng lớn cắt hợp đồng; Chi phí sản xuất và thiết kế cao hơn mức dự đoán; Kế hoạch doanh thu không thực hiện được; Một kế hoạch quảng cáo quan trọng bị thất bại; Một nhà cung cấp không thể giao hàng đúng hạn; Các đối thủ cạnh tranh đưa ra các sản phẩm/dịch vụ mới tốt hơn; Không thể tuyển dụng được những nhân viên đáp ứng yêu cầu; Không thể huy động được nguồn vốn như dự kiến; Khách hàng chậm trả.
- Phân tích tác động của mỗi nguy cơ đến kết quả của kế hoạch khởi sự: với những nguy cơ định tính cần phân tích các tác động của nó đến kết quả khởi sự và gợi ý đề xuất giải pháp khắc phục. Tiếp theo, cần lượng hóa các rủi ro đến kết quả kinh doanh (doanh thu, lợi nhuận, NPV, IRR của phương án kinh doanh...) đồng thời xác định yếu tố nào tác động lớn nhất tới kết quả dự án cũng như thứ tự mỗi rủi ro từ mạnh tới ít.

2 CHUYÊN ĐỀ QUẢN TRỊ SALES VÀ MARKETING

2.1 Mục tiêu và yêu cầu thực hiện

2.1.1 Mục tiêu

- Vận dụng được các kiến thức marketing đã học vào đề tài nghiệp xây dựng kế hoạch bán hàng và marketing chuyên sâu cho một dự án kinh doanh nhỏ (ví dụ, một dự án khởi nghiệp), hoặc kế hoạch Marketing cho 01 chuỗi sản phẩm cụ thể tại doanh nghiệp.
- Hình thành và phát triển kỹ năng cộng tác, làm việc nhóm;

2.1.2 Yêu cầu thực hiện

Nhóm nghiên cứu xây dựng kế hoạch Marketing mix cho việc kinh doanh một sản phẩm nhất định.

- Dựa trên các gợi ý phần trên để hoàn thành chuyên đề cho học phần thực hành môn học
- Thực hiện các nội dung với sự kết hợp tối đa các công cụ minh họa bằng sơ đồ, bảng biểu, hình vẽ...
- Các thành viên trong nhóm làm tốt nội dung mình được phân công, đồng thời phải biết cơ bản về các phần nội dung khác.
- Thực hiện theo các nội dung yêu cầu tại mục 2.3, sinh viên phải in và đóng quyển theo yêu cầu của giảng viên hướng dẫn

2.2 Tóm tắt nội dung chuyên đề

Chuyên đề quản lý Marketing bao gồm việc kế hoạch cụ thể cho các hoạt động Marketing mix (7P) dành cho ý tưởng kinh doanh khởi nghiệp hoặc 01 nhóm sản phẩm của doanh nghiệp. Trình bày 7 công cụ của marketing mix (7P) bao gồm:

- Chính sách sản phẩm
- Chính sách giá
- Chính sách phân phối
- Chính sách xúc tiến bán

- Nếu sản phẩm là dịch vụ/quá trình cần triển khai thêm 03 chính sách về: con người, quá trình và bằng chứng hữu hình.

2.3 Nội dung chính của chuyên đề

2.3.1 Xây dựng kế hoạch sản phẩm, dịch vụ

2.3.1.1 Kế hoạch về chủng loại và danh mục sản phẩm

Kế hoạch kinh doanh bắt đầu từ việc xác định cụ thể chủng loại và danh mục sản phẩm, bao gồm:

Trình bày danh mục sản phẩm (tức là danh sách đầy đủ tất cả các sản phẩm mà công ty bán): Nêu rõ các tiêu chí phân loại sản phẩm? (theo chức năng sản phẩm; đặc tính vật lý; phục vụ cùng nhóm khách hàng hay trong cùng mức giá...)?

Danh mục sản phẩm có thể được trình bày theo nhiều cách khác nhau:

- Trường hợp đơn giản nhất, nhóm có thể dùng bảng danh mục có tính chất liệt kê, cho phép sử dụng các cột để nêu rõ các đặc điểm sản phẩm, phù hợp với các sản phẩm khó phân loại theo nhóm hay chủng loại, ví dụ: kinh doanh cây cảnh.
- Trường hợp sản phẩm kinh doanh được chia theo chủng loại thì nên lập danh mục có phân theo 2 chiều: mỗi cột thể hiện một chủng loại còn các hàng biểu hiện sản phẩm cụ thể, ví dụ: kinh doanh thiết bị chiếu sáng, văn phòng phẩm...
- Có thể kết hợp trình bày danh mục sản phẩm chia theo nhóm/chủng loại mà vẫn thể hiện đặc tính cụ thể của sản phẩm. Ngoài ra, tùy bối cảnh thực tế, có thể thể hiện danh mục sản phẩm của mình cụ thể theo các cách khác.
- Dự tính phát triển danh mục sản phẩm trong tương lai? Dự tính phát triển danh mục sản phẩm trong tương lai? Trình bày những dự tính phát triển danh mục sản phẩm một cách cụ thể: có phát triển hay không, theo hướng nào?

2.3.1.2 Thiết kế nhãn hiệu, bao gói

- Nhãn hiệu: Xác định có gắn nhãn hiệu hay không? Lựa chọn xem ai là chủ nhãn hiệu? Xác định chủ nhãn hiệu (là chính doanh nghiệp mình hay trung gian phân phối hay là sự kết hợp giữa 2 đối tượng này)? Giải thích?

- Phân tích trạng thái phát triển nhãn hiệu cho các sản phẩm: Sử dụng một hay nhiều nhãn hiệu cho các sản phẩm hoặc chủng loại sản phẩm có những đặc tính khác nhau?

- Thiết kế nhãn hiệu?

Mô tả khái quát hoặc trình bày bản vẽ, hình ảnh chung về nhãn hiệu của sản phẩm. Gợi ý diễn giải nội dung của nhãn hiệu bằng cách trả lời các câu hỏi sau:

✓ *Tên nhãn hiệu* là gì? Lý giải việc chọn tên nhãn hiệu đó?

✓ *Dấu hiệu của nhãn hiệu* gồm những gì? Mô tả chi tiết và nêu ý nghĩa các dấu hiệu đó (có thể minh họa bằng hình vẽ, màu sắc...)?

- Dấu hiệu thương mại: để được bảo hộ bản quyền có đăng ký hay không? Dự tính đăng ký cho những chi tiết nào của nhãn hiệu hay tổng thể nhãn hiệu?

- Bao gói: Nêu rõ vai trò của bao gói trong sản xuất sản phẩm, nên dùng bao bì tốt hay tiết kiệm,...

✓ Dùng những loại bao gói nào? Nêu rõ kích thước, hình dáng, màu sắc, vật liệu, nội dung trình bày?

✓ Lý giải việc có đưa các thông tin trên bao gói hay không? Đưa thông tin gì (loại sản phẩm, chất lượng sản phẩm, ngày sản xuất, hạn sử dụng, nơi sản xuất, cách sử dụng, cách bảo quản).

✓ Thiết kế bao gói

2.3.1.3 Dự tính chu kỳ sống của sản phẩm

Mô tả tổng quát những dự đoán về chu kỳ sống của nhóm sản phẩm hoặc của từng sản phẩm? Vẽ sơ đồ mô hình hóa chu kỳ sống và diễn giải các khía cạnh:

- Thời gian ứng với từng giai đoạn trong chu kỳ sống của sản phẩm.
- Mức doanh số, lợi nhuận và sự biến động các chỉ tiêu này ở từng giai đoạn trong chu kỳ sống.

Những vấn đề có thể xuất hiện ở từng giai đoạn trong chu kỳ sống của sản phẩm.

2.3.2 Xây dựng kế hoạch giá

- Xác định mục tiêu lập giá?
- Xác định căn cứ để định giá?

Xác định cơ sở định giá: Dựa trên khách hàng; giá thành/chi phí; giá của đối thủ cạnh tranh hay kết hợp các yếu tố này? Cần chú ý: lựa chọn căn cứ định giá cần phải dựa trên mục tiêu, logic với mục tiêu kinh doanh đã nêu ở trên.

- Định giá căn cứ vào chi phí

Gợi ý: Việc định giá dựa trên căn cứ này đòi hỏi người kinh doanh phải dự kiến và tính toán được cụ thể con số của các chỉ tiêu:

- ✓ Tổng chi phí biến đổi và chi phí biến đổi đơn vị sản phẩm;
- ✓ Tổng chi phí cố định và chi phí cố định bình quân cho đơn vị sản phẩm;
- ✓ Tổng chi phí hoặc chi phí cho đơn vị sản phẩm (giá thành đơn vị).
- Định giá căn cứ vào khách hàng

Gợi ý: Định giá dựa trên khách hàng phải tìm hiểu và dự đoán và mô tả cụ thể nhu cầu, cảm nhận của khách hàng.

- Định giá căn cứ vào mức giá hiện hành

Gợi ý: Định giá theo cách này đòi hỏi phải thu thập thông tin thực tế về giá của các đối thủ cạnh tranh hiện hành mà họ bán các sản phẩm, dịch vụ giống hoặc tương đương với sản phẩm của công ty mình/nhóm mình. Lập danh mục liệt kê các yếu tố.

- Lựa chọn các kiểu định giá?
 - Định giá cho từng sản phẩm, dịch vụ hay cho chủng loại sản phẩm? Vì sao?
 - Có hay không định giá phân biệt? phân biệt theo yếu tố nào (theo nhóm khách hàng, theo địa điểm, theo hình ảnh, theo lúc cao điểm, thấp điểm...)?
 - Xác định giá cho những hàng hoá phụ thêm (ví dụ, phân bón cho cây cảnh) như thế nào?
 - Xác định giá cho sản phẩm kèm theo bắt buộc như thế nào?
 - Định giá trọn gói hay phá gói? Vì sao?

- Định giá 1 phần hay 2 phần? Vì sao?
- Có áp dụng các chính sách giá ưu đãi, khuyến mại nào hay không? Nếu có thì nêu rõ loại nào dưới đây và điều kiện để áp giá đó?
 - ✓ Chiết giá cho số lượng mua lớn;
 - ✓ Chiết khấu thương mại;
 - ✓ Chiết giá thanh toán;
 - ✓ Chiết giá mùa vụ;
 - ✓ Bớt giá.
- Xây dựng phương thức điều chỉnh giá
 Khi có thể xảy ra biến động thị trường, có thực hiện điều chỉnh giá hay không? Dự tính một số tình huống và phương thức điều chỉnh (chẳng hạn: lạm phát, dịch bệnh...)?
- Xây dựng mức giá cụ thể
 Sau khi chọn căn cứ tính giá và kiểu định giá, cần xây dựng mức giá cụ thể tương ứng với danh mục sản phẩm đã lập ra ở phần 3.1.1, thể hiện bằng bảng giá nếu có thể.

2.3.3 *Xây dựng kế hoạch phân phối*

- Lựa chọn kênh phân phối
 Xác định rõ các nội dung?
 - Dùng kênh truyền thống hay trực tuyến hay kết hợp? Vì sao?
 - Chọn kênh trực tiếp hay gián tiếp hay kết hợp? Vì sao?
- Lựa chọn phương thức phân phối nào?

Nhóm kinh doanh chọn phương thức phân phối nào sau đây và lý giải vì sao?

- Phân phối rộng
- Phân phối chọn lọc.
- Phân phối độc quyền.
- Hoạch định các yếu tố vật chất cho phân phối.

Nêu rõ các dự tính các vấn đề của kho hàng: số lượng kho, địa điểm, quy mô kho, thuê kho hay tự có?

Lý giải cụ thể các dự tính về vận chuyển: tự vận chuyển hay thuê ngoài, phương tiện vận chuyển loại gì, dự kiến sơ bộ chi phí...? Lưu ý: phần kế hoạch phân phối vật chất ở đây chỉ cần nêu sơ bộ, còn nội dung chi tiết hơn sẽ thuộc về chuyên đề Quản lý sản xuất.

- Xây dựng các chỉ tiêu lựa chọn trung gian trong kênh

Nêu rõ cách chọn các loại trung gian thuộc kênh phân phối?(đại lý, bán buôn, bán lẻ,...)?

Nêu phương pháp xây dựng và diễn giải rõ các tiêu chí cụ thể để chọn lựa mỗi loại trung gian:

- Tiêu chí về vốn, địa điểm, năng lực quản lý...
- Tiêu chí về uy tín.
- Tiêu chí khác.
- Xây dựng chính sách quản lý kênh

Xác định chính sách lợi ích quy định cụ thể dành cho trung gian phân phối?

- Chính sách hoa hồng, chiết khấu, khuyến mại...
- Chính sách tài trợ hoạt động: tài trợ quảng cáo, tài trợ sự kiện...

Kiểm soát hoạt động của các trung gian: doanh nghiệp/nhóm kinh doanh dự kiến sẽ có những biện pháp gì để kiểm soát trung gian trong các tình huống khác nhau (ví dụ: kiểm soát hoạt động đảm bảo chất lượng, không trà trộn hàng giả-hàng nhái; kiểm soát mức giá tuân thủ khung quy định;...)?

2.3.4 Xây dựng kế hoạch xúc tiến

- Lựa chọn công cụ nào của xúc tiến hỗn hợp?

Lý giải khái quát việc lựa chọn công cụ nào trong số các công cụ gợi ý dưới đây?

- Quảng cáo (Advertisement)
- Quan hệ công chúng (Public relation)
- Khuyến mại (Sale promotion)
- Bán hàng trực tiếp (Personal Selling)

Quảng cáo

- Xác định mục tiêu của quảng cáo là gì? Lý giải việc theo đuổi mục tiêu nào theo gợi ý sau đây và cần nói rõ, lượng hóa các mục tiêu đó: tăng lượng tiêu thụ trên thị trường hiện tại và tăng bao nhiêu? Thâm nhập thị trường mới là thị trường nào? Giới thiệu công ty và sản phẩm đến đối tượng khách hàng nào? Tạo cảm nhận gì cho khách hàng...?
- Chọn phương tiện quảng cáo nào? Nêu các lợi ích và hạn chế để đưa ra sự so sánh, lựa chọn phương tiện nào sau đây: báo giấy, báo điện tử, tạp chí, truyền hình, radio, các website, mạng xã hội, biển quảng cáo, thư quảng cáo, thư điện tử, bao bì...?
- Xác định rõ các vấn đề của mỗi phương tiện quảng cáo
 - + Thông điệp quảng cáo như thế nào?
 - + Thiết kế hình ảnh, video, âm thanh... ra sao?
 - + Thời gian đăng quảng cáo bao lâu?
 - + Tần suất quảng cáo: liên tục hay đột xuất hay theo chiến dịch?
 - + Dự tính chi phí quảng cáo gồm những khoản gì và bao nhiêu?

Khuyến mại

- Xác định đối tượng được áp dụng chương trình khuyến mại? - Giải thích rõ việc sẽ áp dụng khuyến mại cho đối tượng nào (người tiêu dùng, trung gian phân phối,...)?
- Lựa chọn công cụ khuyến mại? Áp dụng các chính sách khuyến mại cho từng đối tượng riêng biệt? Gợi ý:
 - + Cho người tiêu dùng: hàng mẫu cho dùng thử hoặc bán giá hạ, phiếu thưởng, gói hàng chung, quà tặng, tem phiếu trúng thưởng, ...
 - + Cho trung gian phân phối: tài trợ biển quảng cáo, tài trợ giá để hàng...
- Xây dựng chi tiết chương trình khuyến mại?
 - + Mô tả chi tiết hoặc đưa hình ảnh thiết kế, giới thiệu tác dụng của nó;
 - + Cho biết thời gian thực hiện khuyến mại bao lâu, thời điểm nào?
 - + Dự tính chi phí khuyến mại (gồm những khoản gì và bao nhiêu)?

Quan hệ công chúng (Public Relation - PR)

- Dự tính chương trình quan hệ công chúng nào? Xác định chương trình quan hệ công chúng nào sẽ áp dụng (tổ chức sự kiện, viết bài trên web hoặc đăng ở phương tiện thông tin đại chúng nào đó, tham gia hoạt động xã hội, thiện nguyện...)? Giải thích rõ lý do?
- Vạch ra nội dung chi tiết các chương trình PR. Xác định rõ các chương trình PR
 - + Thời gian tổ chức?
 - + Nội dung chương trình chi tiết?
 - + Đối tượng tham dự?
 - + Chi phí cho chương trình (gồm những khoản gì và dự tính bao nhiêu)?
 - + Các công cụ truyền thông hỗ trợ sau chương trình?

Truyền thông qua internet

- Dự kiến kênh truyền thông bằng Website? Nêu khái quát phương án tạo lập trang web riêng cho công ty hay nhóm kinh doanh của mình hoặc thuê ngoài? Bố cục trang web và xác định chi phí thiết kế, chi phí duy trì trang Web hàng năm?
- Dự kiến kênh truyền thông bằng mạng xã hội? Diễn giải chi tiết các vấn đề: có sử dụng mạng xã hội như Facebook, Zalo để truyền thông và tương tác với khách hàng hay không? Dự kiến nội dung truyền thông là gì? Tần suất đăng tin và tương tác? Xây dựng kế hoạch nhân lực phụ trách?
- Đánh giá hiệu quả của các kế hoạch xúc tiến hỗn hợp

Xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả của các kế hoạch xúc tiến hỗn hợp

- Tập hợp các chi phí dự tính theo từng kế hoạch quảng cáo, khuyến mại, PR, truyền thông.
- Xem xét quy mô thị trường, dự đoán sự thay đổi nhu cầu thị hiếu sau khi triển khai mỗi kế hoạch xúc tiến nêu trên. Từ đó, dự tính doanh thu trước và sau mỗi chiến dịch xúc tiến.
- Xem xét mức tăng tuyệt đối, mức tăng tương đối của doanh thu, của chi phí và mối quan hệ giữa các mức tăng của 2 chỉ tiêu này.

- Xây dựng chỉ tiêu đánh giá hiệu quả của chiến dịch thông qua các con số chi phí và doanh thu nêu trên. Chẳng hạn chỉ tiêu tỷ suất doanh thu trên chi phí tính cho trước và sau chiến dịch xúc tiến.

2.3.5 *Xây dựng kế hoạch về con người*

- Lập kế hoạch tổng quát về quản trị nhân lực thuộc bộ phận Marketing?

Dự kiến, chuẩn bị các phương án giải quyết các vấn đề sau:

- Bố trí cơ cấu tổ chức gồm những cấp, bộ phận nào và mối quan hệ, vẽ sơ đồ minh họa?
- Mô tả các vị trí công việc, tạo lập hệ thống bản mô tả công việc bộ phận Marketing;
- Thiết lập quy trình tuyển dụng nhân viên cho bộ phận quản trị bán và Marketing phù hợp;
- Lên chương trình đào tạo nhân viên;
- Xây dựng bộ chỉ tiêu đánh giá nhân viên;
- Xác định chế độ thù lao

Chú ý: các kế hoạch nhân sự ở chuyên đề này chỉ cần khái quát cho quản trị nhân lực của bộ phận Marketing. Nội dung chi tiết sẽ được trình bày ở chuyên đề Quản trị nhân lực.

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp và phong cách làm việc cho nhân viên (tập trung cho Quản trị Marketing).

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp, cách thức truyền thông và quy tắc trong doanh nghiệp

- Quán triệt tư tưởng, chỉ rõ cho đội ngũ biết và hiểu rõ điều quan trọng mà doanh nghiệp hướng tới.
- Lựa chọn và đưa ra các quy tắc chung trong ứng xử, tương tác với khách hàng và giữa đội ngũ nội bộ với nhau.
- Xem xét việc tạo bầu không khí xã hội tốt thông qua xây dựng các chương trình phúc lợi, hoạt động tập thể.

2.3.6 Xây dựng kế hoạch về quy trình, thủ tục phục vụ khách hàng

- Thiết kế lưu đồ quy trình phục vụ khách hàng.

Về lưu đồ thể hiện các bước, mối quan hệ giữa các bước.

Diễn giải cụ thể các bước trong lưu đồ: Trong mỗi bước, chỉ ra các điểm tương tác giữa khách hàng và nhân viên, dự đoán các điểm “hạn chế”, các điểm “phải đợi” của khách hàng và sự hỗ trợ của tuyến sau. Việc thiết kế các điểm tương tác chú ý giảm thiểu sự khó chịu cho khách hàng bằng cách định ra các tiêu chuẩn thực hiện nhiệm vụ, thời gian thực hiện 1 nhiệm vụ, thời gian đợi tối đa giữa các nhiệm vụ, các hoạt động khách hàng cần thực hiện, các chỉ dẫn cụ thể cho khách hàng và nhân viên.

- Xây dựng biện pháp dự phòng để xử lý những tình huống bất thường của khách hàng. Xây dựng một cách chi tiết các biện pháp dự phòng để xử lý những tình huống bất thường của khách hàng như trộm cắp, gây rối, mất trật tự, phá hoại, không chịu thanh toán...

2.3.7 Xây dựng kế hoạch môi trường vật chất

- Nêu mục đích, quan điểm đối với việc thiết kế môi trường vật chất?

Diễn giải chi tiết mục đích, quan điểm của doanh nghiệp/nhóm kinh doanh đối với việc thiết kế, bố trí môi trường vật chất?

- Bố trí chi tiết các thành phần của môi trường vật chất?

Bố trí chi tiết các thành phần của môi trường vật chất bằng cách làm rõ các vấn đề:

- + Sắp xếp vị trí trang thiết bị, vật dụng, nội thất;
- + Lựa chọn và thiết kế các biểu tượng, trang trí;
- + Ấn định các bảng chỉ dẫn, nội quy;
- + Xem xét màu sắc, ánh sáng, âm thanh, thông gió;
- + Bố trí nơi để xe, tiếp đón khách hàng;
- + Lên sơ đồ thiết kế phối cảnh.

- Xây dựng chính sách nhân viên: Nêu cụ thể các quy định nhằm tạo dựng hình ảnh nhân viên:
 - + Quy định trang phục nhân viên?
 - + Phương châm về thái độ, tác phong của nhân viên?

2.3.8 Quản trị sales (quản trị bán hàng)

- Thiết kế và quản trị lực lượng bán
 - . Các mô hình quản trị lực lượng bán của sản phẩm cụ thể.
 - . Hình hình quản trị bán hàng
 - . Các tác nhân tham gia kênh bán hàng?
 - . Người bán hàng? Tiếp nhận đơn đặt hàng? Bán hàng tham gia Quản trị bán hàng cá nhân
- Mô tả một số tình huống cần thiết bán hàng cá nhân trực tiếp?
- Thiết kế các bước trong quy trình bán hàng cá nhân và mô tả nội dung cụ thể từng bước.
- Nêu những yếu tố cần thiết để tăng hiệu quả trong những tình huống bán hàng trực tiếp? Xác định những yếu tố cần chuẩn bị trong những tình huống bán hàng trực tiếp (về tài liệu, về sản phẩm, các hiểu biết cần có, hình thức...)?
- Nêu các kỹ năng cần thiết đối với người bán hàng cá nhân?
- Chăm sóc khách hàng
 - Nêu rõ các hoạt động chăm sóc khách hàng trước khi mua.
 - Nêu rõ các hoạt động chăm sóc khách hàng sau khi mua.

3 CHUYÊN ĐỀ QUẢN LÝ NHÂN LỰC

3.1 Mục tiêu và yêu cầu thực hiện

3.1.1 Mục tiêu

- Vận dụng các kiến thức đã học trong các lĩnh vực Quản lý nhân lực thực hiện các hoạt động quản lý nhân lực trong thực tiễn tại doanh nghiệp
- Có khả năng tổng hợp các thông tin thu thập trong thực tiễn để thực hiện được nội dung chuyên đề
- Có khả năng đánh giá các vấn đề liên quan đến hoạt động quản lý nhân lực của doanh nghiệp.

3.1.2 Yêu cầu thực hiện

Tìm hiểu các hoạt động quản lý nhân lực tại doanh nghiệp

- Dựa trên các gợi ý phần trên để hoàn thành chuyên đề cho học phần thực hành môn học
- Thực hiện các nội dung với sự kết hợp tối đa các công cụ minh họa bằng sơ đồ, bảng biểu, hình vẽ...
- Các thành viên trong nhóm làm tốt nội dung mình được phân công, đồng thời phải biết cơ bản về các phần nội dung khác.
- Thực hiện theo các nội dung yêu cầu tại các quy trình 3.1 – 3.6, sinh viên phải in và đóng quyển theo yêu cầu của giảng viên hướng dẫn

3.2 Tóm tắt nội dung chuyên đề

Chuyên đề lập quản lý nhân lực bao gồm 06 nội dung bao gồm:

- Giới thiệu tổng quan
- Phân tích công việc
- Tuyển dụng nhân sự
- Đào tạo và phát triển nhân sự
- Đánh giá nhân sự
- Đãi ngộ nhân sự
- Quan hệ lao động

3.3 Nội dung chính của chuyên đề

3.3.1 Giới thiệu tổng quan

Tổng quan về quản lý nhân lực bao gồm các nội dung: Hiểu rõ về bản chất và nội dung của quản lý nhân lực? Phân tích các chức năng chủ yếu của quản lý nhân lực trong doanh nghiệp?

Bản chất và nội dung của quản lý nhân lực trong doanh nghiệp

- Khái niệm, bản chất của quản lý nhân lực trong tổ chức
- Vai trò của quản lý nhân lực
- Các hoạt động chính của quản lý nhân lực tại doanh nghiệp cụ thể bao gồm?

Phân tích các nội dung chủ yếu của quản lý nhân lực trong thực tiễn tại doanh nghiệp

- Nêu những hoạt động chính trong quản lý nhân lực tại doanh nghiệp cụ thể
- Phân tích những hoạt động nào đang được quan tâm và thực hiện chủ yếu tại doanh nghiệp.

3.3.2 Phân tích công việc

Nội dung phân tích công việc thuộc quản lý nhân lực bao gồm: Hiểu rõ về bản chất và nội dung của hoạt động phân tích công việc? Xác định cụ thể quy trình phân tích công việc tại doanh nghiệp (trình bày được các văn bản như mô tả công việc, phân tích công việc...)

- Nêu bản chất và vai trò của phân tích công việc
- Quy trình phân tích công việc được trình bày theo các bước (gợi ý: Có thể triển khai theo các bước sau)

Bước 1: Mô tả công việc

Để mô tả công việc trong thực tế có sử dụng một số phương pháp như: quan sát, trao đổi, phỏng vấn, bảng câu hỏi...

Bước 2: Xác định công việc

Bằng việc xem xét các thông tin thu thập được từ thực tế trong bản mô tả, có thể phát hiện ra các điểm bất hợp lý cần thay đổi, những nội dung thừa cần loại bỏ và

những nội dung thiếu cần bổ xung. Từ đó xác định được bản mô tả công việc mới theo tiêu chuẩn của công việc.

Bước 3: Tiêu chuẩn về nhân sự

Đối với các công việc khác nhau, số lượng và mức độ yêu cầu cũng khác nhau.

Những yêu cầu hay được đề cập đến:

- Sức khoẻ (thể lực và trí lực).
- Trình độ học vấn.
- Tuổi tác, kinh nghiệm.
- Ngoại hình, sở thích cá nhân, hoàn cảnh gia đình.

Các tiêu chuẩn đưa ra sẽ được xác định rõ là ở mức nào: cần thiết, rất cần thiết hay chỉ là mong muốn.

Bước 4: Đánh giá công việc



Có 2 nhóm phương pháp đánh giá:

Nhóm 1: *Các phương pháp tổng quát.*

- *Phương pháp đánh giá tất cả các công việc cùng một lúc*
- *Phương pháp so sánh từng cặp*
- *Ngoài ra còn có một số phương pháp khác:* phương pháp đánh giá theo các công việc chủ chốt, phương pháp đánh giá theo mức độ độc lập tự chủ khi thực hiện công việc...

Nhóm 2: *Các phương pháp phân tích:*

Xem xét các công việc theo từng yếu tố riêng biệt, sau đó tổng hợp lại thành một đánh giá chung.

- *Phương pháp cho điểm*
- *Phương pháp Corbin.*
- *Phương pháp Hay Metra:* Hệ thống điểm được trình bày dưới dạng 3 ma trận.

Mảng 1: khả năng: là toàn bộ những năng lực và phẩm chất cần thiết để hoàn thành công việc.

Mảng 2: óc sáng tạo: thể hiện mức độ sáng tạo, tư duy cần thiết để có thể phân tích, đánh giá, dẫn dắt vấn đề.

Mảng 3: trách nhiệm đối với kết quả cuối cùng.

Theo phương pháp này kết quả công việc cần đánh giá là tổng số điểm cộng lại từ 3 mảng trên.

Bước 5: Xếp loại công việc

Những công việc được đánh giá tương đương nhau sẽ được xếp vào thành một nhóm. Việc xếp loại công việc như thế này rất tiện lợi cho các nhà quản lý trong công việc.

3.3.3 Tuyển dụng nhân sự

Nội dung tuyển dụng nhân sự thuộc quản lý nhân lực bao gồm: Hiểu rõ về bản chất và nội dung của hoạt động tuyển dụng nhân sự? Quy trình tuyển dụng tại doanh nghiệp?

- Nêu bản chất và vai trò của nguồn tuyển dụng nội bộ và bên ngoài đối với doanh nghiệp cụ thể, đánh giá trong tuyển dụng những vị trí công việc nào, doanh nghiệp nên tuyển dụng từ nguồn nội bộ hoặc tuyển dụng từ nguồn bên ngoài. Đánh giá kế hoạch tuyển dụng đã thực hiện và kế hoạch tuyển dụng sẽ thực hiện.

- Xác định cụ thể nội dung chủ yếu của tuyển dụng nhân sự tại doanh nghiệp

Quy trình tuyển dụng được trình bày theo các bước (gợi ý: Có thể triển khai theo các bước sau).

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng

Phân tích cụ thể các nội dung tuyển dụng cụ thể tại doanh nghiệp trên thực tế, có thể theo dàn ý:

- Thực tế thành lập hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng thành phần và quyền hạn của hội đồng tuyển dụng.

- Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, tài liệu quy định của Nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan tới tuyển dụng nhân sự .
- Doanh nghiệp xác định rõ tiêu chuẩn tuyển dụng nhân sự ở cả ba khía cạnh như thế nào: tiêu chuẩn chung đối với tổ chức, doanh nghiệp, tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận cơ sở và tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

Các doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau:

- Quảng cáo trên báo, đài, tivi.
- Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động.
- Thông báo tại doanh nghiệp.

Nêu rõ các cách thức thực hiện thông báo tuyển dụng tại doanh nghiệp.

Bước 3: Thu nhận và nghiên cứu hồ sơ.

Nêu rõ cách thu nhận và nghiên cứu, thẩm tra hồ sơ của doanh nghiệp

Bước 4: Tổ chức phỏng vấn, trắc nghiệm và sát hạch các ứng cử viên.

Trên cơ sở nghiên cứu hồ sơ phải làm rõ thêm một số thông tin để khẳng định vấn đề.

- Cách thức kiểm tra, trắc nghiệm, phỏng vấn tại doanh nghiệp khi tuyển chọn được các ứng cử viên xuất sắc nhất. Các hình thức áp dụng bài thi trắc nghiệm cụ thể, phương pháp phỏng vấn thường áp dụng tại doanh nghiệp...

- Bước 5: Kiểm tra sức khỏe.

Doanh nghiệp thực hiện kiểm tra sức khỏe ứng viên như thế nào, các quyết định tuyển dụng có thực hiện khi các ứng viên phù hợp với các điều kiện khác nhưng không phù hợp về yếu tố sức khỏe.

Bước 6: Đánh giá ứng cử viên và quyết định.

3.3.4 Đào tạo và phát triển nhân sự

Nội dung đào tạo và phát triển nhân lực bao gồm: Hiểu rõ về bản chất và nội dung, phân biệt được đào tạo và phát triển? Quy trình hoặc nội dung đào tạo và phát triển nhân sự tại doanh nghiệp?

- Tìm hiểu các phương pháp đào tạo và phát triển tại doanh nghiệp, kết hợp đánh giá được bản chất và vai trò của đào tạo trong thực tiễn doanh nghiệp.

- Phân tích nội dung chủ yếu của các phương pháp đào tạo và phát triển nhân sự tại doanh nghiệp

Xác định cụ thể nội dung chủ yếu của các phương pháp đào tạo và phát triển nhân sự cụ thể tại doanh nghiệp

Nội dung đào tạo tại doanh nghiệp trong thực tiễn thường được chia thành 02 loại:

- **Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật:**

Với các phương pháp đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật:

- Phương pháp đào tạo tại nơi làm việc: - Phương pháp đào tạo theo chỉ dẫn-
Đào tạo theo phương pháp giảng bài

- **Đào tạo nâng cao năng lực quản trị**

Hình thức đào tạo này được phát triển áp dụng cho các cấp quản trị từ quản trị viên cấp cao đến quản trị viên cấp cơ sở.

Các phương pháp đào tạo nâng cao năng lực quản trị:

- Phương pháp luân phiên

- Phương pháp kèm cặp

- Phương pháp đào tạo giám đốc trẻ

- Một số phương pháp khác

- **Nội dung phát triển nhân sự**

Nội dung của công tác phát triển nhân sự trong doanh nghiệp bao gồm:

- Thăng tiến và bổ nhiệm nhân sự vào các chức vụ quản trị.
- Giải quyết chế độ cho nhân viên, quản trị viên khi họ rời bỏ doanh nghiệp.
- Tuyển dụng đội ngũ lao động mới.

Nguồn lực con người là một yếu tố quan trọng nhất trong doanh nghiệp. Muốn phát triển doanh nghiệp thì các nhà quản trị phải chú ý đến công tác phát triển nguồn lực con người trong doanh nghiệp.

3.3.5 Đánh giá nhân sự

Nội dung đánh giá nhân sự bao gồm: Tìm hiểu các vai trò về đánh giá nhân sự phương pháp đào tạo và phát triển tại doanh nghiệp? Trình bày nội dung đánh giá nhân sự trong thực tiễn doanh nghiệp.

- Nêu vai trò về đánh giá nhân sự phương pháp đào tạo và phát triển tại doanh nghiệp.
- Thực hiện đánh giá nhân lực trong doanh nghiệp thông qua thành tích cá nhân và hiệu quả làm việc.

Gợi ý: Việc đánh giá thành tích tại doanh nghiệp có thể trải qua các giai đoạn sau:

- Xác định mục đích và mục tiêu cần đánh giá.
- Đưa ra các tiêu chuẩn để đánh giá.
- Đánh giá nhân viên thông qua việc so sánh các thông tin thu thập được về các tiêu chuẩn đã được đề ra.
- Đánh giá về năng lực, phẩm chất của các nhân viên.
- Đánh giá mức độ hoàn thiện công việc.

Các phương pháp đánh giá thành tích có thể bao gồm:

- *Phương pháp xếp hạng luân phiên:*
- *Phương pháp so sánh từng cặp*
- *Phương pháp cho điểm*

3.3.6 *Đãi ngộ nhân sự*

Nội dung đãi ngộ nhân sự bao gồm: Tìm hiểu bản chất và vai trò của đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp? Trình bày nội dung đãi ngộ nhân sự trong thực tiễn doanh nghiệp.

- Hiểu được bản chất và vai trò của đãi ngộ nhân sự trong doanh nghiệp.
- Phân tích các hình thức trả lương chủ yếu trong doanh nghiệp

Tìm hiểu và nêu được các hình thức trả lương chủ yếu trong doanh nghiệp.

Gợi ý: Hai hình thức trả lương chủ yếu trong doanh nghiệp:

- *Trả lương theo thời gian*

- *Trả lương theo sản phẩm*

Doanh nghiệp có thể vận dụng nhiều hình thức trả lương theo sản phẩm khác nhau thích hợp với mỗi hoàn cảnh cụ thể như: trả lương theo sản phẩm gián tiếp, trả lương theo sản phẩm trực tiếp, trả lương khoán...

Phân tích các hình thức thưởng (đãi ngộ ngoài lương bao gồm đãi ngộ vật chất và đãi ngộ phi vật chất) chủ yếu trong doanh nghiệp

Đưa ra một số hoạt động đãi ngộ phi vật chất hiệu quả trong quản lý nhân sự tại doanh nghiệp

Ngoài tiền lương người lao động còn nhận được các khoản tiền bổ xung như: phụ cấp, trợ cấp, tiền thưởng...

Đãi ngộ vật chất

Phụ cấp

Trợ cấp

Các khoản thu nhập khác

Tiền thưởng

Đãi ngộ tinh thần

Nêu được các biện pháp khuyến khích tinh thần chủ yếu trong doanh nghiệp

Gợi ý: Doanh nghiệp nói chung có thể áp dụng các biện pháp đãi ngộ phi vật chất dưới đây:

- Sử dụng đúng khả năng, bố trí công việc phù hợp với khả năng và nguyện vọng của mỗi người, tạo điều kiện để họ nâng cao trình độ.
- Tò thái độ quan tâm chân thành: nắm vững tên tuổi, hoàn cảnh gia đình, thường xuyên thăm hỏi động viên cấp dưới.
- Giảm bớt sự cách biệt giữa cấp trên với cấp dưới. Tạo điều kiện để cùng sinh hoạt, vui chơi, giải trí. Tránh sự phân biệt thái quá trong chính sách đãi ngộ. Định kỳ hàng năm tổ chức văn hóa văn nghệ nhân các dịp lễ tết.
- Trong nhiều trường hợp kích thích tinh thần có khi còn quan trọng hơn kích thích vật chất. Do đó các nhà quản lý cần dùng danh hiệu để phong tặng cho người lao động. Ngoài ra còn áp dụng một số hình thức khác như: gửi thư khen ngợi, đăng báo, dán hình tuyên dương...
- Đánh giá nhân viên thường xuyên, kịp thời, phát hiện ra tiềm năng để bồi dưỡng đồng thời phát hiện ra các sai sót và tạo cơ hội để nhân viên sửa chữa.
- Không ngừng cải thiện điều kiện làm việc để đảm bảo sức khỏe và tâm trạng vui tươi thoải mái cho người lao động.
- Áp dụng thời gian làm việc linh động và chế độ nghỉ ngơi hợp lý. Áp dụng chế độ này người lao động sẽ cảm thấy thoải mái và hiệu suất công việc sẽ cao. Về khía cạnh tâm lý nhân viên sẽ cảm thấy tự có trách nhiệm hơn vì cảm thấy cấp trên tin tưởng và tạo điều kiện cho mình hoàn thành công việc ở bất cứ hoàn cảnh nào.
- Tổ chức và đẩy mạnh các phong trào thi đua trong doanh nghiệp. Thi đua là phương tiện để kích thích và phát huy tích cực tính chủ động và sáng tạo của người lao động.

3.3.7 Quan hệ lao động

Lưu ý: Nội dung này có thể không cần trình bày trong nội dung Quản lý nhân lực nếu nội dung quan hệ lao động không thể hiện rõ trong doanh nghiệp (ví dụ như: Số lượng nhân viên không nhiều, hay nội dung về quan hệ lao động đơn giản)

Nội dung quan hệ lao động bao gồm: Chủ thể quan hệ lao động, sự tương tác giữa các chủ thể về quan hệ lao động, giải quyết tranh chấp lao động, một số các tiêu chuẩn lao động tác động đến quan hệ lao động.

Chủ thể quan hệ lao động bao gồm:

- Người lao động và tổ chức đại diện người lao động.
- Người sử dụng lao động và tổ chức đại diện người sử dụng lao động

Sự tương tác giữa các chủ thể về quan hệ lao động:

- Tương tác ba bên trong quan hệ lao động
- Tương tác giữa người lao động, tổ chức đại diện người lao động với người sử dụng lao động và tổ chức đại diện người sử dụng lao động (Quan hệ lao động cá nhân thông qua hợp đồng lao động, quan hệ lao động tập thể thông qua thương lượng tập thể và ký kết thỏa ước lao động tập thể, đối thoại tại nơi làm việc).

Giải quyết tranh chấp lao động:

- Giải quyết tranh chấp lao động thông qua hòa giải
- Giải quyết tranh chấp lao động của Hội đồng trọng tài lao động

Một số tiêu chuẩn lao động tác động đến quan hệ lao động:

- Về tiền lương
- Về thời gian làm việc, nghỉ ngơi
- Về an toàn và vệ sinh lao động
- Tiêu chuẩn về phúc lợi và an sinh xã hội
- Một số yếu tố khác tác động đến quan hệ lao động (tạo điều kiện nhà ở cho công nhân viên, đời sống văn hóa tinh thần)

4 CHUYÊN ĐỀ LẬP, THẨM ĐỊNH DỰ ÁN ĐẦU TƯ

4.1 Mục tiêu và yêu cầu thực hiện

4.1.1 Mục tiêu

Vận dụng kiến thức về Phân tích thẩm định dự án để lập, thẩm định dự án đầu tư trong một lĩnh vực cụ thể. Thẩm định dự án là việc tổ chức tư vấn khác (tư vấn B) thẩm tra lại các nội dung trong lập dự án (được thực hiện bởi tổ chức tư vấn A). Vì vậy, đối với các dự án đã lập dự án đầu tư, nhóm có thể lựa chọn thẩm định dự án; nghĩa là kiểm tra, thẩm tra lại tất cả các nội dung trong báo cáo khả thi dự án (lập dự án đầu tư). Các nội dung của chuyên đề phân tích khả thi dự án đầu tư trên các khía cạnh: căn cứ pháp lý, chính trị, thị trường, kỹ thuật, tài chính, kinh tế xã hội và môi trường.

Tập trung vào các khía cạnh trọng tâm như:

- Khả thi về mặt thị trường
- Khả thi về mặt kỹ thuật
- Khả thi về mặt tài chính

4.1.2 Yêu cầu thực hiện

Nhóm SV có thể:

- Lựa chọn một dự án đầu tư đang dự định được đầu tư của một tổ chức, doanh nghiệp cụ thể.
- Lựa chọn một dự án đầu tư đã được lập báo cáo, nghiên cứu lại các nội dung khả thi để thẩm định các nội dung trong báo cáo khả thi và đưa ra các kết luận về báo cáo khả thi đó.

4.2 Tóm tắt nội dung chuyên đề

Chuyên đề lập, thẩm định dự án gồm các nội dung sau:

- Về căn cứ pháp lý:
 - Đưa ra các văn bản, quyết định pháp lý có liên quan đến các dự án này đầu tư.
 - Những điểm đặc biệt cần lưu ý trong mỗi văn bản, quyết định đó.

- Về mặt thị trường:
 - Đặc điểm sản phẩm của dự án
 - Cung cầu đối với sản phẩm của dự án và những sản phẩm thay thế
 - Những đối thủ cạnh tranh trên thị trường, điểm mạnh điểm yếu của từng đối thủ
 - Giá của sản phẩm trên thị trường
- Về mặt kỹ thuật:
 - Lựa chọn địa điểm đặt nhà máy
 - Lựa chọn nhà cung cấp thiết bị và công suất
 - Lựa chọn nhà cung ứng nguyên vật liệu
 - Các giải pháp thiết kế xây dựng nhà máy
- Về mặt tài chính:
 - Ước tính các khoản thu-chi bằng tiền
 - Xác định dòng tiền dự án, chủ sở hữu
 - Phương thức huy động vốn đầu tư
 - Phân tích khả năng thanh toán của dự án
 - Phương thức trả nợ
 - Phân tích độ nhạy dự án
- Về mặt kinh tế:
 - Những khoản thuế hàng năm đóng góp cho ngân sách nhà nước.
 - Thu nhập bình quân lao động dự án
 - Số lao động địa phương làm việc cho dự án
 - Phúc lợi địa phương, những đóng góp của dự án cho cộng đồng địa phương.
- Về mặt môi trường:
 - Các chất thải từ dự án ra ngoài môi trường
 - Mức độ nguy hại của từng chất thải
 - Giải pháp xử lý về môi trường đối với chất thải nguy hại từ dự án

4.3 Các nội dung chính của chuyên đề

4.3.1 Căn cứ pháp lý liên quan đến dự án đầu tư

Tổng hợp những văn bản liên quan đến dự án đầu tư lựa chọn. Thông thường, những căn cứ pháp lý của một dự án bao gồm:

- Chủ trương, quy hoạch, kế hoạch, chính sách phát triển kinh tế xã hội của nhà nước và địa phương
- Về mặt pháp lý, dự án đầu tư được lập căn cứ vào chủ trương, quy hoạch phát triển được duyệt của ngành, địa phương hay các nhiệm vụ cụ thể được nhà nước giao (chỉ thị, nghị quyết... của các cấp lãnh đạo Đảng và nhà nước).
- Hệ thống văn bản pháp quy:
 - Văn bản pháp luật chung: các luật hiện hành áp dụng chung trong mọi lĩnh vực: Luật đất đai, luật ngân sách, luật Thuế VAT, luật Ngân hàng, luật Môi trường, luật Tài nguyên nước, Luật Khoáng sản...
 - Văn bản pháp luật và quy định liên quan trực tiếp tới hoạt động đầu tư: Bao gồm các văn bản luật về đầu tư như Luật đầu tư số 59/2005/QH11 ngày 29/11/2005, Luật đấu thầu số 61/2005/QH11 ngày 29/11/2005, Luật xây dựng số 16/2003/QH11 ngày 26/11/2003.
 - Các nghị định của chính phủ, quyết định của thủ tướng chính phủ và các văn bản hướng dẫn của các bộ, các ngành liên quan về việc thi hành các luật, nghị định của chính phủ như: Nghị định 52/1999/NĐ-CP, ngày 08/07/1999 về việc ban hành quy chế quản lý đầu tư và xây dựng, Nghị định số 132/2000/NĐ-CP ngày 04/05/2000 về việc sửa đổi và bổ sung một số điều trong quy chế quản lý đầu tư và xây dựng ban hành theo Nghị định số 52/1999/NĐ-CP, Nghị định số 07/2003/NĐ-CP ngày 30/01/2003 về quy chế quản lý đầu tư và xây dựng, Nghị định số 108/2006/NĐ-CP ngày 22/09/2006 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành luật đầu tư, Nghị định số 99/2007/NĐ-CP ngày 13/06/2007 về quản lý chi phí xây dựng công trình, Thông tư số 05/2007/TT-BXD ngày 25/07/2007 của bộ xây dựng, Văn bản công bố chỉ số giá xây dựng số 1601/BXD-VP, Suất vốn đầu tư xây dựng công trình năm 2007. Nghị định số 59/2015 ngày 18/6/2015 về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình.

4.3.2 Phân tích khả thi về thị trường sản phẩm của dự án

Các nội dung phân tích khả thi về thị trường sản phẩm đối với dự án bao gồm:

- Nhu cầu về sản phẩm hiện tại, tương lai: dự báo lượng cầu đối với sản phẩm dự án ở khu vực và quốc gia.
- Khách hàng chủ yếu và khách hàng mới?
- Khả năng đáp ứng nhu cầu hiện tại: xác định lượng cung hiện tại và tương lai của các nhà cung ứng trên thị trường khu vực và quốc gia.
- Sản phẩm thay thế: đặc điểm, tính chất sản phẩm thay thế của dự án. Ưu nhược điểm sản phẩm thay thế so với sản phẩm dự án.
- Tiếp thị và khuyến mại: kế hoạch, chương trình quảng cáo, đưa sản phẩm ra thị trường và chương trình khuyến mại đối với từng khách hàng và khu vực khác nhau.
- Khả năng cạnh tranh của sản phẩm (Giá cả và chất lượng sản phẩm): xác định chất lượng và giá của các nhà cung cấp trên thị trường. Đánh giá chất lượng và giá sản phẩm của dự án so với các đối thủ. Trên cơ sở đó định giá sản phẩm của dự án.

4.3.3 Phân tích khả thi về mặt kỹ thuật

Các nội dung phân tích khả thi về kỹ thuật của dự án bao gồm:

- Đặc tính của sản phẩm và đánh giá chất lượng sản phẩm: xác định các đặc tính kỹ thuật sản phẩm và các tiêu chí đánh giá chất lượng sản phẩm; mức chuẩn các tiêu chí chất lượng sản phẩm hay cơ sở để đánh giá sản phẩm đạt chất lượng là gì?
- Nghiên cứu, công nghệ kỹ thuật và phương pháp sản xuất: những công nghệ kỹ thuật và phương pháp sản xuất sản phẩm dự án hiện nay. Dự án lựa chọn công nghệ kỹ thuật và phương pháp nào để sản xuất. Ưu nhược điểm của công nghệ, phương pháp sản xuất dự án lựa chọn.
- Lựa chọn nhà cung cấp máy móc thiết bị và công suất của dự án: xác định các nhà cung cấp máy móc thiết bị dự án hiện nay; tiêu chí đánh giá nhà cung cấp thiết bị như: giá, kinh nghiệm thâm niên, chất lượng, độ tin cậy, dịch vụ hỗ trợ

và bảo hành. Đánh giá cho điểm mỗi nhà cung cấp theo các tiêu chí và lựa chọn nhà cung cấp. Xác định công suất dự án từ phân tích thị trường (nội dung phân trên).

- Nguyên vật liệu đầu vào: xác định các loại nguyên liệu, nhiên liệu đầu vào của dự án; yêu cầu về chất lượng đối với nguyên liệu, nhiên liệu; các nhà cung cấp nguyên liệu, nhiên liệu hiện nay. Lựa chọn nhà cung cấp nguyên vật liệu, nhiên liệu.
- Lao động: xác định các loại lao động của dự án, số lượng mỗi loại lao động; nguồn tuyển dụng mỗi loại lao động; chính sách lao động và tiền lương.
- Kỹ thuật xây dựng công trình của dự án: lựa chọn đơn vị tư vấn thiết kế dự án, xác định kỹ thuật xây dựng nhà máy, xác định nhà thầu...
- Địa điểm thực hiện dự án...
- Cơ sở hạ tầng...

4.3.4 Phân tích khả thi về tài chính dự án

Các nội dung phân tích khả thi về tài chính bao gồm:

- Ước tính các khoản thu, chi bằng tiền của dự án
- Xác định nguồn và phương thức huy động vốn của dự án
- Xác định dòng tiền và các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả tài chính
- Phân tích khả năng thanh toán của dự án
- Phân tích độ nhạy của dự án

4.3.4.1 Ước tính các khoản thu, chi bằng tiền của dự án

Lập bảng xác định các khoản danh mục các khoản thu và chi từ dự án. Tổng hợp tất cả các khoản thu và chi của dự án theo bảng dòng thu và chi của dự án.

- Xác định các khoản thu cụ thể từ dự án gồm: doanh thu từ bán các sản phẩm
- Xác định các khoản thi phí của dự án gồm: Chi đầu tư, chi vận hành (NVL, lao động, nhiên liệu, dịch vụ trực tiếp...). Trong đó xác định tổng mức đầu tư thực của dự án theo các danh mục trong tổng mức đầu tư theo NĐ 59/2015 về Quản lý dự án đầu tư XDCT của Bộ Xây dựng. Lập bảng xác định chi phí đầu tư

trước thuế, thuế và sau thuế. Chi phí đầu tư dự án thường bao gồm các khoản chi phí sau:

- Chi phí xây dựng
 - Chi phí máy móc thiết bị (bao gồm vận chuyển và lắp đặt)
 - Chi phí thiết kế
 - Chi phí tư vấn
 - Chi phí quản lý dự án
 - Chi phí giải phóng mặt bằng
 - Chi phí thẩm định
 - Chi phí khác
 - Chi phí chạy thử
 - Chi phí vốn lưu động
 - Lãi vay trong thời gian xây dựng cơ bản...
- Các khoản thu hồi vốn đầu tư, vốn lưu động, thanh lý tài sản.

4.3.4.2 Xác định nguồn và phương thức huy động vốn của dự án

Mục đích là để xác định các nguồn huy động vốn đầu tư. Dự án cần làm rõ vốn chủ sở hữu hiện có chiếm bao nhiêu % trong tổng mức đầu tư. Từ đó xác định tỷ trọng mỗi nguồn huy động vốn từ các đơn vị và tổng hợp các nguồn trong tổng mức đầu, % mỗi nguồn và chi phí sử dụng vốn tương ứng. Cụ thể, dự án cần:

- Tập hợp các danh mục nguồn huy động vốn đầu tư
- Nếu dự án có thời gian xây dựng cơ bản thì tổng mức đầu tư phải tính đến lãi vay trong thời gian xây dựng cơ bản trong tổng mức đầu tư
- Xác định danh mục vốn huy động gồm vốn chủ sở hữu (tự có) và xác định % các nguồn vốn còn lại và chi phí sử dụng vốn (lãi suất) mỗi nguồn vốn.
- Tổng hợp danh mục huy động vốn đầu tư theo từng loại và chi phí sử dụng vốn tương ứng làm cơ sở xác định dòng tiền chủ sở hữu.

4.3.4.3 Xác định dòng tiền của dự án, chủ sở hữu và tính chỉ tiêu hiệu quả

Nhóm nghiên cứu cần làm rõ một số điểm sau:

- Xác định đủ 3 loại dòng tiền của dự án, chủ sở hữu theo: dòng tiền ban đầu (tổng mức đầu tư), dòng tiền tác nghiệp (1-n), dòng tiền kết thúc (thu hồi vốn lưu động, thanh lý tài sản...)
- Xác định mức khấu hao từng năm theo mô hình khấu hao, phương thức trả nợ, khoản thuế đóng góp hàng năm (theo lĩnh vực kinh doanh và khu vực đặt nhà máy của dự án).
- Tính toán dòng tiền dự án và chủ sở hữu
- Xác định các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả dự án

Nội dung thực hiện:

- Xác định danh mục các dòng tiền dự án và chủ sở hữu, mỗi loại dòng tiền bao gồm những thành phần nào?
- Tính toán mức khấu hao từng năm Dx theo mô hình khấu hao.
- Xác định: trả gốc, trả lãi và tổng trả theo phương thức trả nợ từ việc huy động vốn đầu tư.
- Xác định mức thuế đóng góp hàng năm
- Từ danh mục thành phần của dòng dự án và chủ sở hữu, xác định dòng tiền sau thuế của dự án (CFATda) và chủ sở hữu (CFATcsh).

$$CFATda = CFBT(1-T) + D.T$$

$$CFATcsh = CFBT - \text{Tổng trả nợ} - \text{Thuế thu nhập}$$

$$\text{Lợi nhuận trước thuế} = CFBT - D - R$$

$$CFATda = LNST + D + R(1-T)$$

$$CFATnợ = -\text{Tổng trả nợ} + R.T$$

Trong đó: D là mức khấu hao; R là lãi vay.

- Tính toán các chỉ tiêu hiệu quả: NPV, IRR, B/C, thời gian hoàn vốn của dự án và chủ sở hữu. Trên cơ sở đó đưa ra đánh giá tính hiệu quả về mặt tài chính của dự án và chủ sở hữu.

4.3.4.4 Phân tích khả năng thanh toán của dự án

Các vấn đề cần làm rõ:

- Đưa ra cơ sở phân tích khả năng thanh toán của dự án
- Xác định thành phần của dòng vào và dòng ra từng năm của dự án trong các năm vận hành.
- Xác định khả năng thanh toán từng kỳ của dự án

Nội dung thực hiện:

- Xác định hiệu số dòng vào và dòng ra; hoặc tỷ số giữa dòng vào và dòng ra từng năm của dự án.
- Lập bảng danh mục và giá trị các khoản mục trong dòng vào và dòng ra từng kỳ của dự án.
- Tổng hợp dòng vào và ra từng năm của dự án để kết luận về khả năng thanh toán của dự án. Dự án có khả năng thanh toán từ năm nào?

4.3.4.5 Phân tích độ nhạy của dự án

Các vấn đề cần làm rõ:

- Xác định các phương pháp phân tích độ nhạy (rủi ro) và các yếu tố ảnh hưởng đến dự án trong trường hợp bất định với phương pháp định lượng và định tính
- Trong từng trường hợp xác định các yếu tố ảnh hưởng tới kết quả dự án và lượng hóa thành các con số
- Tổng hợp và đánh giá các yếu tố ảnh hưởng. Mức độ ảnh hưởng theo thứ tự giảm dần

Nội dung thực hiện:

- Phân tích định tính: các yếu tố ảnh hưởng đến dự án và dự báo kết quả ảnh hưởng của mỗi yếu tố. Làm rõ từng yếu tố ảnh hưởng tới kết quả dự án và dự báo mỗi yếu tố đó ảnh hưởng cụ thể đến dự án như thế nào?
- Phân tích định lượng: xác định các yếu tố ảnh hưởng đến NPV, IRR của dự án
 - Phương pháp điều chỉnh: xác định Δ NPV và % Δ NPV của mỗi yếu tố đến dự án

- Phương pháp giá trị hoán chuyển: xác định giá trị hoán chuyển của các yếu tố như chi phí đầu tư, chi phí NVL, nhân công, tỷ suất chiết khấu...
- Gợi ý: sử dụng chức năng what-if-analysis với các tính năng scenarios, data table và goal seek trong excel để thực hiện.
- Tổng hợp các yếu tố ảnh hưởng và xếp hạng mức độ ảnh hưởng của các yếu tố.

QTKD-EPU

5 CHUYÊN ĐỀ QUẢN LÝ DỰ ÁN

5.1 Mục tiêu và yêu cầu thực hiện

5.1.1 Mục tiêu

- Vận dụng các kiến thức đã học trong môn Quản lý dự án để áp dụng vào một dự án thực tế, cụ thể, sử dụng các công cụ, quy trình để kiểm soát một dự án dựa trên thông tin mà sinh viên khai thác được.
- Sinh viên có khả năng xây dựng cấu trúc phân công công việc, ngân sách và tài chính cho dự án bên cạnh việc xây dựng kế hoạch và quản lý tiến độ bằng công cụ phù hợp như sử dụng phần mềm Microsoft Project.
- Sinh viên được sử dụng các công cụ giám sát, quản trị rủi ro bằng các nội dung đã tiếp thu trong môn học.

5.1.2 Yêu cầu thực hiện

Tìm hiểu các hoạt động quản lý dự án tại doanh nghiệp:

- Dựa trên các gợi ý phần trên để hoàn thành chuyên đề cho học phần thực hành môn học
- Thực hiện các nội dung với sự kết hợp tối đa các công cụ minh họa bằng sơ đồ, bảng biểu, hình vẽ...
- Các thành viên trong nhóm làm tốt nội dung mình được phân công, đồng thời phải biết cơ bản về các phần nội dung khác.
- Thực hiện theo các nội dung yêu cầu tại các quy trình 3.1 – 3.6, sinh viên phải in và đóng quyển theo yêu cầu của giảng viên hướng dẫn

5.2 Tóm tắt nội dung chuyên đề

Chuyên đề Quản lý dự án bao gồm 05 nội dung bắt buộc:

- Thiết lập dự án
- Lập kế hoạch cho dự án
- Thực thi dự án

- Kiểm soát dự án
- Kết thúc dự án

5.2 Nội dung chính của chuyên đề

5.2.1 Thiết lập dự án

- Thiết lập Bản tuyên bố dự án thể hiện mục tiêu dự án, lý do ra đời của dự án. Nên được bản tuyên bố mô tả tổ chức của dự án, quyền hạn, vai trò & trách nhiệm những vị trí quan trọng. Các nội dung bản tuyên bố bao gồm:
 - ✓ Tên dự án đầu tư, mục đích của dự án sẽ đạt được là gì? Các mục tiêu cụ thể của dự án.
 - ✓ Các yếu tố tác động đến kết quả dự án
 - ✓ Các đặc trưng của dự án: điểm nổi bật, tính tương hỗ và mâu thuẫn giữa các thành phần trong dự án, những rủi ro (tổng quát) của dự án, các ràng buộc, giới hạn nguồn lực dự án.
 - ✓ Thời gian xây dựng dự án, thời gian phân tích, vòng đời dự án.
 - ✓ Tổ chức dự án, quyền hạn, vai trò – trách nhiệm những vị trí quan trọng, các rủi ro, ... ở mức độ tổng quát. Tất cả các dự án đều phải có bản tuyên bố dự án. Bởi tài liệu này định hướng hoạt động, là cơ sở để xác định và công nhận kết quả cuối cùng của dự án.
- Xác định những người liên quan: nhằm thu thập đầy đủ các thông tin có liên quan đến dự án. Xây dựng sơ đồ bộ máy nhân sự. Mục tiêu của quản lý dự án chính là cân bằng lợi ích, đưa ra tiếng nói chung của các bên liên quan.
- Trình bày rủi ro của dự án ở mức độ tổng quát.
- Xác định các thông tin liên quan đến dự án.
- Xác định năng lực cạnh tranh của chủ đầu tư.
- Xây dựng sơ đồ bộ máy nhân sự.
 - Trình bày những yêu cầu riêng về công tác nhân sự dự án
 - Nhu cầu tuyển dụng, đào tạo cho dự án
 - Những hạn chế của lực lượng lao động thực hiện dự án
 - Kế hoạch về quy mô lao động, tiền lương

- Mô tả các mục tiêu xã hội.
- Cân bằng lợi ích giữa các bên để thiết lập dự án có được sự đồng thuận chung.

5.2.2 *Lập kế hoạch dự án*

- Xây dựng được bản kế hoạch bao gồm các công việc của dự án cụ thể, toàn diện phải dựa trên các phương diện: yêu cầu của khách hàng, thời gian, chi phí, chất lượng, nhân sự, truyền thông, rủi ro, đấu thầu, tích hợp... Các yếu tố để tạo nên bản kế hoạch tốt bao gồm:
 - Có sự tham gia của đầy đủ các bên (Bought-in)
 - Thể hiện chính thức bằng văn bản tất cả 9 phương diện trên (Formal)
 - Được phê duyệt bởi hội đồng xét duyệt kế hoạch (Approval)
 - Tính khả thi (Realistic).
- Lập kế hoạch cho các bên hiểu được trách nhiệm và công việc cụ thể với tiến độ trong dự án.
- Xây dựng bản kế hoạch dự án toàn diện dựa trên các nội dung như: yêu cầu của khách hàng, thời gian, chi phí, chất lượng, nhân sự, truyền thông, đấu thầu.
- Mô tả sự tham gia của các bên trong dự án
- Xây dựng hoặc có các biểu mẫu về văn bản chính thức của các hợp đồng.
- Mô tả và liệt kê tất cả các loại hợp đồng liên quan như:
 - Hợp đồng cung cấp chính về máy móc thiết bị, nguyên liệu
 - Hợp đồng thầu phụ
 - Hợp đồng phân phối sản phẩm
 - Hợp đồng tư vấn
- Các công việc được lên kế hoạch về thời gian và chi phí - được phê duyệt bởi hội đồng xét duyệt kế hoạch.
- Trình bày sơ đồ cơ cấu phân tách công việc (WBS)
 - Lập danh mục và mã hoá công việc. Bước đầu tiên trong việc phát triển kế hoạch là việc xác định và lập danh mục các công việc phải được thực hiện để hoàn thành dự án, sau đó mã hoá các công việc này.
 - Phát triển một cơ cấu phân tách công việc (WBS). WBS là việc phân chia các công việc dự án thành những phần việc nhỏ hơn để dễ dàng

kiểm soát và quản lý. Có thể kết hợp nhiều công việc lại thành một nhóm tùy theo tính chất của chúng hoặc theo các đơn vị thực hiện dự án.

Gợi ý: Nhóm có thể sử dụng phần mềm Microsoft Project mô tả các công việc dựa trên kế hoạch của dự án.

5.2.3 Thực thi dự án

Trên cơ sở kế hoạch sự án đã được hoạch định, sử dụng các công cụ và kinh nghiệm để thực thi, điều hành dự án hiệu quả, nhằm đạt được yêu cầu về tiến độ đề ra.

- Xác định các công việc của giai đoạn thực thi dự án "Thực thi đủ và đúng các công việc" trên kế hoạch đã xác lập.
- Sử dụng các công cụ như Microsoft Project, khảo sát hiện trường để đảm bảo công việc được thực hiện đúng như dự kiến.
- Xác định các kinh nghiệm cần có và sự linh hoạt, từ đó đưa ra những đánh giá cụ thể và phương án giải quyết cho từng công việc dựa trên thông tin đầu vào.
- Cần hiểu rõ được tình cấp thiết của nhà giám sát để tổng hợp dữ liệu qua từng ngày, tháng hoặc quý để thực thi các công việc hiệu quả.

5.2.4 Kiểm soát dự án

Đối chiếu giữa kế hoạch và thực tế để đưa ra điều chỉnh phù hợp và kịp thời. Sự điều chỉnh hoặc thay đổi có thể ảnh hưởng đến tiến độ công việc hoặc phải lập lại kế hoạch, tệ hơn là quay lại bước thiết lập dự án. Nhóm SV cần đưa ra những phương án cụ thể để xử lý các tình huống phù hợp và kịp thời.

- Sử dụng công cụ Microsoft Project để xem xét, đánh giá các công việc cần điều chỉnh thời gian.
- Sự điều chỉnh hoặc thay đổi có thể ảnh hưởng đến tiến độ công việc – đưa ra phương án lập lại kế hoạch nếu cần thiết. Thực hiện ra quyết định điều chỉnh hay thay đổi trong bước kiểm soát dự án.
- Xác định tổng mức đầu tư trong báo cáo tài chính khả thi dự trên Nghị định 59/2015/NĐ-CP về "Quản lý dự án đầu tư xây dựng".

- Thiết lập những phương án để điều chỉnh đối với công việc, lường trước những rủi ro phải gặp phải dựa trên các dự án tương tự hoặc kinh nghiệm của nhà quản lý.
Gợi ý: những nguyên nhân có thể xảy ra: tình trạng vi phạm hợp đồng, thất bại về kỹ thuật, do ảnh hưởng của thời tiết, hạn chế nguồn lực, quyền lực của cán bộ dự án không đầy đủ, do nhiều công việc của dự án khá mới mẻ hoặc rất phức tạp. Cần xác định mức độ rủi ro của từng nhân tố và xây dựng kế hoạch đối phó với từng loại rủi ro trong suốt vòng đời của dự án.
- Cần phải tiếp tục tìm ra nguyên nhân để lường trước việc chậm trễ trong tiến độ cho những dự án tương tự trong tương lai.
- Đánh giá chi tiết và xây dựng giải pháp phù hợp với mục tiêu chung của dự án, đồng thời đảm bảo sự linh hoạt nhằm đáp ứng tiến độ của dự án.

5.2.5 Kết thúc dự án

Nêu ra các trách nhiệm của các bên lúc kết thúc dự án, các rủi ro lường trước khi phát sinh các vấn đề về pháp lý. Hoạt động hoàn thiện để chính thức đóng lại dự án.

- Xác định quy trình là việc với nhà thầu ở giai đoạn kết thúc dự án (bàn giao sản phẩm, thực hiện đầy đủ các hợp đồng về bảo hành dựa trên phản hồi của chủ đầu tư và có thể là khách hàng).
- Xác định các nội dung cần thực hiện trong giai đoạn này (Tiến hành sao lưu, bàn giao đầy đủ các hồ sơ, giấy tờ).
- Cần phân tích những vấn đề có thể nảy sinh từ rủi ro pháp lý, trách nhiệm về dân sự để có được phương án phù hợp.
- Xác định bài học kinh nghiệm sau khi thực hiện dự án để có những dự phòng cụ thể cho các vấn đề phát sinh.

6 CHUYÊN ĐỀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

6.1 Mục tiêu và yêu cầu thực hiện

6.1.1 Mục tiêu

- Vận dụng kiến thức đã học trong môn Quản lý chất lượng (các kỹ thuật đánh giá chất lượng trong; các phương pháp, kỹ thuật và công cụ quản lý chất lượng) để vận dụng đánh giá và kiểm soát chất lượng trong các tổ chức, doanh nghiệp cung cấp hàng hóa và dịch vụ.
- Áp dụng phương pháp cải tiến và nâng cao chất lượng để cải tiến nâng cao chất lượng trong các tổ chức, doanh nghiệp cung cấp sản phẩm và dịch vụ.
- Phân tích, xây dựng (hoặc đánh giá) Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001

6.1.2 Yêu cầu thực hiện

Quản lý chất lượng cụ thể trong doanh nghiệp

- Dựa trên các gợi ý phần trên để hoàn thành chuyên đề cho học phần thực hành môn học
- Thực hiện các nội dung với sự kết hợp tối đa các công cụ minh họa bằng sơ đồ, bảng biểu, hình vẽ...
- Các thành viên trong nhóm làm tốt nội dung mình được phân công, đồng thời phải biết cơ bản về các phần nội dung khác.
- Thực hiện theo các nội dung yêu cầu tại các quy trình 3.1 – 3.6, sinh viên phải in và đóng quyển theo yêu cầu của giảng viên hướng dẫn

6.2 Tóm tắt nội dung chuyên đề

Chuyên đề quản lý chất lượng bao gồm:

- Giới thiệu tổng quan về doanh nghiệp và bộ phận quản lý chất lượng của doanh nghiệp
- Quy trình, hệ thống kiểm soát chất lượng tại doanh nghiệp
- Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động quản lý chất lượng
- Các công cụ quản lý chất lượng doanh nghiệp đang triển khai

- Tóm tắt ưu nhược điểm và đề xuất giải pháp khắc phục

6.3 Nội dung chính của chuyên đề

Nội dung chính của chuyên đề bao gồm:

- Phần giới thiệu tổng quan về doanh nghiệp và bộ phận quản lý chất lượng của doanh nghiệp.
- Phần 1: Các quy trình kiểm soát chất lượng, hệ thống quản lý chất lượng của doanh nghiệp đang áp dụng.
- Phần 2: Nghiên cứu và trình bày các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động quản lý chất lượng tại doanh nghiệp, hệ thống quản lý chất lượng tại doanh nghiệp.
- Phần 3: Nghiên cứu và trình bày các công cụ quản lý chất lượng mà doanh nghiệp đang áp dụng
- Phần 4: Tổng kết các ưu nhược điểm các quy trình quản lý chất lượng và hệ thống kiểm soát chất lượng mà doanh nghiệp đang áp dụng và đề ra các giải pháp.

6.3.1 Giới thiệu tổng quan

Giới thiệu tổng quan về doanh nghiệp lựa chọn thực hiện chuyên đề quản lý chất lượng:

- Thông tin về doanh nghiệp, lịch sử hình thành
- Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp, cơ cấu phòng quản lý & kiểm soát chất lượng
- Lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh
- Các sản phẩm doanh nghiệp sản xuất, đặc điểm và tính chất sản phẩm chủ yếu
- Tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm doanh nghiệp
- Hệ thống quản lý chất lượng tại doanh nghiệp.

6.3.2 Các quy trình kiểm soát chất lượng và hệ thống quản lý chất lượng của doanh nghiệp đang áp dụng

- Hiểu rõ về bản chất và nội dung về chất lượng sản phẩm và dịch vụ?
- Xác định rõ sứ mệnh, mục tiêu, phân tích và triển khai chức năng chất lượng?

- Tìm hiểu về hệ thống quản lý chất lượng doanh nghiệp đang áp dụng: xác định doanh nghiệp đang áp dụng hệ thống quản lý chất lượng nào. Mô tả những “cam kết” về chất lượng hàng hóa và dịch vụ của doanh nghiệp với khách hàng
- Tìm hiểu các quy trình kiểm soát chất lượng doanh nghiệp đang áp dụng: Phân tích công việc của các bộ phận, làm rõ để triển khai các công việc cụ thể thành các quy trình công việc của các bộ phận: quy trình công việc để đảm bảo chức năng chất lượng tại các bộ phận

6.3.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động quản lý chất lượng của doanh nghiệp

- Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động quản lý chất lượng của doanh nghiệp: Tìm hiểu các yếu tố bên trong, bên ngoài doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động quản lý chất lượng của doanh nghiệp. Nêu rõ mức độ ảnh hưởng và giải thích tại sao?

6.3.4 Kiểm soát chất lượng hàng hóa và dịch vụ

- Hiểu rõ về các công cụ kiểm soát chất lượng sản phẩm và dịch vụ?

- Tìm hiểu các công cụ tính toán trên có được áp dụng tại doanh nghiệp sinh viên đang thực tập hoặc nghiên cứu: công cụ nào? Cách thức áp dụng? quy trình áp dụng? Xác định các công cụ kiểm soát chất lượng hàng hóa và dịch vụ đang được áp dụng tại doanh nghiệp. Tìm hiểu doanh nghiệp áp dụng công cụ nào để kiểm soát chất lượng sản phẩm và dịch vụ: cách thức áp dụng, hiệu quả áp dụng các công cụ kiểm soát chất lượng
- Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến các công cụ kiểm soát chất lượng tại doanh nghiệp. Phân tích các công cụ kiểm soát chất lượng tại doanh nghiệp: quy trình công việc, hướng dẫn sử dụng, các biểu mẫu. Phân tích hiệu quả khi doanh nghiệp áp dụng các công cụ kiểm soát chất lượng.
- Vận dụng kiến thức kỹ năng đã học đề xuất công cụ giúp doanh nghiệp kiểm soát chất lượng sản phẩm và dịch vụ tại doanh nghiệp sinh viên đang thực tập hoặc nghiên cứu. Phân tích và trình bày doanh nghiệp hoặc tình huống quản lý

chất lượng đối với một sản phẩm cụ thể và giải pháp kiểm soát chất lượng mới cho tổ chức hoặc doanh nghiệp.

Gợi ý thực hiện: Tìm hiểu các nội dung trên tại doanh nghiệp? Phân tích hiệu quả và đề xuất áp dụng các công cụ trên tại doanh nghiệp mà sinh viên đang nghiên cứu?

a) Sử dụng các công cụ kiểm soát chất lượng trong tổ chức và doanh nghiệp:

- Phiếu kiểm tra
- Biểu đồ nhân quả (biểu đồ xương cá)
- Sơ đồ quá trình
- Biểu đồ phân bố
- Biểu đồ phân tán
- Biểu đồ pareto
- Biểu đồ kiểm soát

b) Khái niệm và ứng dụng phân tích những phương thức xảy ra sai lỗi và ảnh hưởng – FMEA

- FMEA thiết kế: sử dụng trong phân tích các phần tử thiết kế. Tại đây, người ta tập trung vào các tác động sai lỗi liên quan đến các chức năng của các phần tử trong thiết kế.
- FMEA quá trình: được sử dụng để phân tích các chức năng của quá trình. Tại đây người ta tập trung vào các sai lỗi gây ra các khuyết tật lên sản phẩm

c) Tính toán “hệ số rủi ro theo thứ tự ưu tiên” hay còn được gọi là RPN (Risk Priority Number). Hệ số này được tính dựa theo các hệ số sau:

- Mức độ nghiêm trọng (Severity – viết tắt là SEV): chỉ ra mức độ ảnh hưởng hay tác động của các sai lỗi đến khách hàng
- Khả năng xuất hiện (Occurrence – viết tắt là OCC): chỉ ra khả năng xuất hiện các nguyên nhân gây ra sai lỗi
- Khả năng phát hiện (Detection - viết tắt là DET): chỉ ra khả năng hệ thống phát hiện ra nguyên nhân của sai lỗi nếu nó xảy ra

6.3.5 Tổng kết ưu nhược điểm của hệ thống quản lý chất lượng và các quy trình kiểm soát chất lượng doanh nghiệp đang áp dụng và đề ra các giải pháp

- Hiểu rõ về hiệu quả hoạt động của các quy trình kiểm soát chất lượng và hệ thống kiểm soát chất lượng doanh nghiệp đang áp dụng

- Xác định khái niệm cách thức tính toán về chi phí chất lượng, hiệu quả dây truyền sản xuất, tỷ lệ phế phẩm, năng suất lao động.
- Xác định các chỉ tiêu về chi phí chất lượng, hiệu quả dây truyền, tỷ lệ phế phẩm, năng suất lao động tại doanh nghiệp. Tính toán các chỉ số trên dựa theo các số liệu tổng hợp tại doanh nghiệp như: báo cáo tài chính, số lượng sản phẩm hoàn thiện, sản phẩm lỗi.
- Phân tích các chỉ số trên tại doanh nghiệp đưa ra các báo cáo và phân tích về tình hình chi phí chất lượng, hiệu quả dây truyền sản xuất định kỳ theo tuần, tháng, quý, năm.
- Xác định ưu điểm và nhược điểm của quy trình kiểm soát chất lượng.
- Xác định ưu điểm và nhược điểm của hệ thống quản lý chất lượng.
- Đề ra các giải pháp để khắc phục các nhược điểm và phát huy ưu điểm.

Gợi ý triển khai cụ thể

- a) Tính toán các chỉ số phản ánh chi phí chất lượng của doanh nghiệp: từ nguồn dữ liệu là các báo cáo tài chính của doanh nghiệp
 - Chỉ số lao động
 - Chỉ số chi phí
 - Chỉ số doanh thu
 - Chỉ số sản xuất:
 - Chỉ số chất lượng
- b) Tính toán: chỉ số sản lượng, chi phí sản xuất, năng suất tổng hợp, hiệu quả lao động, hiệu quả vốn, hiệu quả năng lượng từ nguồn dữ liệu là các báo cáo tổng hợp về tình hình sản xuất của doanh nghiệp.

- c) Từ dữ liệu tính toán phần a) và b) đưa ra kết luận về hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng. Tìm hiểu các ưu nhược điểm và đề ra giải pháp.

QTKD-EPU

7 CHUYÊN ĐỀ QUẢN LÝ TÁC NGHIỆP

7.1 Mục tiêu và yêu cầu thực hiện

7.1.1 Mục tiêu

- Vận dụng các kiến thức môn học quản lý sản xuất và tác nghiệp và phân tích 10 quyết định quan trọng của một nhà quản lý công nghiệp cần ra đưa ra trong tổ chức sản xuất, cách thức áp dụng và ra quyết định của nhà quản lý công nghiệp tại doanh nghiệp trong thực.
- Có khả năng tổng hợp các thông tin thu thập tại doanh nghiệp phản ánh được các nội dung yêu cầu của chuyên đề.
- Có khả năng đánh giá các vấn đề liên quan đến hoạt động sản xuất của doanh nghiệp, đưa ra kết quả phân tích

7.1.2 Yêu cầu thực hiện

Tìm hiểu các hoạt động quản lý tác nghiệp tại doanh nghiệp

- Dựa trên các gợi ý phân trên để hoàn thành chuyên đề cho học phần thực hành môn học
- Thực hiện các nội dung với sự kết hợp tối đa các công cụ minh họa bằng sơ đồ, bảng biểu, hình vẽ...
- Các thành viên trong nhóm làm tốt nội dung mình được phân công, đồng thời phải biết cơ bản về các phần nội dung khác.
- Thực hiện theo các nội dung yêu cầu tại các mục 7.2, sinh viên phải in và đóng quyển theo yêu cầu của giảng viên hướng dẫn.

7.2 Tóm tắt nội dung chuyên đề

Chuyên đề bao gồm 2 nhóm nội dung, xoay quanh các quyết định của nhà quản lý công nghiệp, sinh viên có thể lựa chọn một trong hai dạng doanh nghiệp trong số các nội dung dưới đây để hoàn thành học phần thực hành môn học.

- Nhóm doanh nghiệp mới đang chuẩn bị sản xuất. Các nội dung cụ thể bao gồm:
 - o Thiết kế sản phẩm và dịch vụ

- Thiết kế quá trình và công suất
- Vị trí nhà máy và bố trí mặt bằng
- Nhóm doanh nghiệp đang sản xuất. Các nội dung cụ thể:
 - Năng suất lao động và thiết kế công việc
 - Quản lý nhà cung cấp
 - Dự trữ nguyên vật liệu
 - Lập kế hoạch nguyên vật liệu

7.3 Nội dung chính của chuyên đề

7.3.1 Thiết kế sản phẩm và dịch vụ, thiết kế quá trình và công suất

Nội dung chuyên đề tập trung trả lời câu hỏi: Các sản phẩm và dịch vụ nào chúng ta cần mang đến cho khách hàng? Doanh nghiệp thiết kế các sản phẩm và dịch vụ đó như thế nào?

- Mô tả quy trình và giải thích quy trình thiết kế sản phẩm dịch vụ và sự tham gia của các bộ phận theo tiêu chuẩn. Mô tả, giải thích, diễn đạt, báo cáo, sắp xếp, tính toán...
- Minh họa quy trình thiết kế sản phẩm dịch vụ và sự tham gia của các bộ phận thực tế tại đơn vị thực tập. Minh họa thiết kế 1 sản phẩm dịch vụ tại đơn vị thực tập. Minh họa danh mục sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp và của đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Thể hiện, ứng dụng, trình diễn, minh họa, bố trí...
- Phân tích, so sánh giữa quy trình thiết kế sản phẩm dịch vụ giữa lý thuyết và thực tiễn tại đơn vị thực tập. Phân loại sản phẩm và xếp hạng sản phẩm dịch vụ tại đơn vị thực tập. So sánh, đối chiếu và đánh giá sản phẩm dịch vụ tại đơn vị thực tập và đối thủ cạnh tranh. Ví dụ: Phân tích mạch điện của một máy thu thanh. Phân tích, phân hoá, phân loại, đánh giá, so sánh, tính toán...
- Tổng hợp các số liệu và phân tích trên thành bản tổng kết đưa ra ưu nhược điểm của thiết kế sản phẩm và dịch vụ tại đơn vị thực tập. Đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động thiết kế sản phẩm. Soạn thảo, tổng kết, lập kế hoạch, thiết kế, bố trí, thiết lập...

- Đánh giá, xếp hạng và chọn lựa giữa các giải pháp đã đề xuất đối với hoạt động thiết kế sản phẩm và dịch vụ. Đánh giá, xếp hạng, so sánh, chọn lựa, định giá, cho điểm.

Nội dung thứ hai tập trung trả lời câu hỏi: để sản xuất sản phẩm này cần quá trình gì và công suất như thế nào? Máy móc và công nghệ nào cần thiết để sản xuất ra các sản phẩm này?

- Mô tả quy trình và giải thích quy trình thiết kế quá trình và công suất và sự tham gia của các bộ phận theo tiêu chuẩn. Minh họa quy trình thiết kế quá trình và công suất thực tế tại đơn vị thực tập. Minh họa thiết kế quá trình và công suất cho 1 sản phẩm dịch vụ tại đơn vị thực tập
- Phân tích, so sánh giữa thiết kế quá trình và công suất giữa lý thuyết và thực tiễn tại đơn vị thực tập. So sánh, đối chiếu và đánh giá thiết kế quá trình và công suất tại đơn vị thực tập và đối thủ cạnh tranh
- Tổng hợp các số liệu và phân tích trên thành bản tổng kết đưa ra ưu nhược điểm của thiết kế quá trình và công suất tại đơn vị thực tập. Đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động thiết kế quá trình và công suất
- Đánh giá, xếp hạng và chọn lựa giữa các giải pháp đã đề xuất đối với hoạt động thiết kế quá trình và công suất

7.3.2 Vị trí nhà máy và bố trí mặt bằng

Nội dung chuyên đề tập trung trả lời câu hỏi: Doanh nghiệp đặt nhà máy ở đâu? Quyết định về vị trí đặt nhà máy dựa trên những yếu tố nào? Hiện trạng bố trí mặt bằng nhà máy tại doanh nghiệp. Ưu nhược điểm và đề xuất cải tiến mặt bằng (Chúng ta sẽ bố trí các thiết bị như thế nào?). Diện tích mặt bằng nhà xưởng của doanh nghiệp đã phù hợp?

- Mô tả quy trình và giải thích quy trình lựa chọn vị trí nhà máy và sự tham gia của các bộ phận. Minh họa quy trình lựa chọn vị trí nhà máy thực tế tại doanh nghiệp. So sánh giữa quy trình lựa chọn vị trí và thực tiễn tại doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh. Tổng hợp các số liệu và phân tích trên thành bản tổng kết

đưa ra ưu nhược điểm của lựa chọn vị trí nhà máy tại đơn vị thực tập. Từ đó, đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động thiết kế quá trình và công suất

- Mô tả hiện trạng bố trí mặt bằng sản xuất sản phẩm và dịch vụ tại doanh nghiệp. Minh họa quy trình bố trí mặt bằng sản xuất sản phẩm và dịch vụ thực tế. Minh họa phương pháp bố trí bố trí mặt bằng cho 1 bộ phận sản xuất quan trọng tại doanh nghiệp. Phân tích, so sánh giữa bố trí mặt bằng sản xuất sản phẩm và dịch vụ tiêu chuẩn và thực tiễn tại doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh. Tổng hợp các số liệu và phân tích trên thành bản tổng kết đưa ra ưu nhược điểm của bố trí mặt bằng sản xuất sản phẩm và dịch vụ tại doanh nghiệp. Đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả bố trí mặt bằng sản xuất sản phẩm và dịch vụ.

7.3.3 Năng suất lao động và thiết kế công việc

Nội dung chuyên đề trả lời câu hỏi: chúng ta cần có một môi trường làm việc như thế nào là phù hợp? Năng suất lao động của công nhân chúng ta ở mức nào?

- Trình bày quy trình thiết kế công việc cho công nhân thực tế tại doanh nghiệp. Minh họa phương pháp thiết kế công việc cho công nhân của 1 bộ phận sản xuất quan trọng tại doanh nghiệp.
- Phân tích, so sánh giữa thiết kế công việc cho công nhân tiêu chuẩn và thực tiễn tại doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh.
- Tổng hợp các số liệu và phân tích trên thành bản tổng kết đưa ra ưu nhược điểm của thiết kế công việc cho công nhân tại doanh nghiệp.
- Đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả thiết kế công việc cho công nhân

7.3.4 Quản lý nhà cung cấp

- Nội dung chuyên đề tập trung trả lời câu hỏi: Doanh nghiệp nên sản xuất hay mua các yếu tố đầu vào? Ai là nhà cung cấp của doanh nghiệp?
- Mô tả quy trình đánh giá, lựa chọn nhà cung cấp thực tế tại doanh nghiệp. Minh họa quy trình đánh giá, lựa chọn nhà cung cấp nguyên vật liệu đầu vào quan trọng tại doanh nghiệp
- Phân tích, so sánh giữa quy trình đánh giá, lựa chọn nhà cung cấp nguyên vật liệu tiêu chuẩn và thực tiễn tại doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh.

- Tổng hợp các số liệu và phân tích trên thành bản tổng kết đưa ra ưu nhược điểm của quy trình đánh giá, lựa chọn nhà cung cấp nguyên vật liệu tại doanh nghiệp.
- Đề xuất các giải pháp nâng cao quy trình đánh giá, lựa chọn nhà cung cấp nguyên vật liệu cho công nhân

7.3.5 Dự trữ nguyên vật liệu

Nội dung nhóm SV tìm hiểu: Doanh nghiệp hiện lưu trữ những yếu tố đầu vào nào? Doanh nghiệp cần dự trữ bao nhiêu cho mỗi loại nguyên vật liệu cũng như các yếu tố đầu vào? Những loại yếu tố đầu vào nào là quan trọng đối với doanh nghiệp. Phương pháp đặt hàng hiện nay của doanh nghiệp?

- Mô tả quy trình thu mua nguyên vật liệu thực tế tại doanh nghiệp. Minh họa thu mua nguyên vật liệu cho 1 loại nguyên vật liệu quan trọng tại doanh nghiệp
- Phân tích, so sánh giữa quy trình thu mua nguyên vật liệu tiêu chuẩn và thực tiễn tại doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh.
- Tổng hợp các số liệu và phân tích trên thành bản tổng kết đưa ra ưu nhược điểm của quy trình thu mua nguyên vật liệu tại doanh nghiệp.
- Đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả quy trình thu mua nguyên vật liệu

7.3.6 Lập kế hoạch nguyên vật liệu (MRP)

- Mô tả quy trình và giải thích quy trình lập kế hoạch nguyên vật liệu và sự tham gia của các bộ phận theo tiêu chuẩn. Minh họa kế hoạch nguyên vật liệu thực tế tại đơn vị thực tập. Minh họa kế hoạch nguyên vật liệu cho 1 sản phẩm dịch vụ tại đơn vị thực tập
- Phân tích, so sánh kế hoạch nguyên vật liệu giữa lý thuyết và thực tiễn tại đơn vị thực tập. So sánh, đối chiếu và đánh giá kế hoạch nguyên vật liệu tại đơn vị thực tập và đối thủ cạnh tranh
- Tổng hợp các số liệu và phân tích trên thành bản tổng kết đưa ra ưu nhược điểm của kế hoạch nguyên vật liệu tại đơn vị thực tập. Đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả kế hoạch nguyên vật liệu
- Đánh giá, xếp hạng và chọn lựa giữa các giải pháp đã đề xuất đối với kế hoạch nguyên vật liệu.

TÀI LIỆU THAM KHẢO.

1. Allan Dib, (Lê thị Mỹ Linh dịch), *Kế hoạch Marketing trên 1 trang giấy*, NXB Lao Động Xã hội, 2019.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Pmbook Guide Six Edition, Project Management Institute, 2017.
3. Nguyễn Phan Anh, *Marketing online 4.0*, NXB Hồng Đức, 2019.
4. Backford John, *Quality: A Critical Introduction 4th Edition*, Routledge, 2017.
5. Cynthia Snyder Dioniso, A Companion to The PmBok Guide-Sixth Edition, Wiley. A Project Manager's Book of Tool and Techniques, Wiley, 2018
6. Dale B.G., *Managing quality, 4th edition*, Prentice-Hall Inc, 2019.
7. Dan Senor & Saul Singer, *Quốc gia khởi nghiệp*, Nhà xuất bản thế giới, 2015.
8. Dave U. Rich, Brian Becker, Mark Huselid, *Bản đồ chiến lược nhân sự*, NXB Công Thương, 2019.
9. Dave U. Rich, Wayne Brockbank, *Tổ chức và vận hành Bộ máy nhân sự hiện đại*, NXB Công Thương, 2019.
10. Eric Ries, Khởi nghiệp tinh gọn, *Nhà xuất bản thời đại*, 2015.
11. Geshe Michael Roach, Lama Chistie Mc Nally và Michael Gordon (Thùy Hương và Hoàng Tùng dịch), *Quản lý tác nghiệp*, NXB Lao động xã hội, 2018.
12. Harold Kerzner, *Project Management - Twelfth Edition*, Wiley, 2017.
13. John S.Oakland, *Quản lý chất lượng đồng bộ*, Nhà xuất bản Thống kê, 2018.
14. Kim Heldman & Vanina Mangano, *Project Management Professional - Practice Tests 6th edition*, 2018.
15. Lưu Đan Thọ, *Lập kế hoạch và khởi sự kinh doanh*, Nhà xuất bản lao động tài chính, 2016.
16. Mathis R.L., *Human resource management*, South-Western College Pub, 2010 (bản đĩa CD trong thư viện EPU).
17. Marc Effron & Miriam Ort, *Nghệ thuật quản trị nhân tài*, NXB Công Thương, 2019.

18. Nghị định số 59 NĐ59/2015/NĐ-CP “Về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình”.
19. Nghị định số 42 NĐ42/2017/NĐ-CP về sửa đổi, bổ sung Nghị định 59.
20. Nguyễn Kim Định, *Quản trị chất lượng*, Nhà xuất bản Tài chính, 2016.
21. Nguyễn Bạch Nguyệt, *Lập dự án đầu tư*, NXB ĐHKT Quốc dân, 2012.
22. Nguyễn Đình Phan và Đặng Ngọc Sự, *Quản trị chất lượng*. Nhà xuất bản Kinh tế Quốc dân, 2017.
23. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, *Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh Tế Quốc Dân, 2012.
24. Phạm Thị Huyền; Nguyễn Hoài Long, *Giáo trình marketing dịch vụ*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, 2018.
25. Phạm Tuấn Cường, Lê Nguyễn Hậu, Tạ Trí Nhân, Phạm Ngọc Thuý, *Kế hoạch kinh doanh*, NXB Đại học Quốc Gia TP. Hồ Chí Minh, 2015.
26. Philip Kotler, *Quản trị Marketing (Phan Thăng dịch)*, NXB Thống kê, 2000.
27. Phạm Thị Thu Hà, *Phân tích hiệu quả dự án đầu tư*, NXB Chính trị quốc gia, 2013.
28. Phụng Vương, *Quản lý chất lượng trong các tổ chức*, Nhà xuất bản thống kê, 2012.
29. Render B. and Heizer J., *Operations management*, 10th edition, Prentice-Hall Inc, 2011.
30. Tạ Thị Kiều An, Ngô Thị Ánh, Nguyễn Văn Hoá, Nguyễn Hoàng Kiệt và Đinh Phụng Vương, *Giáo trình Quản lý chất lượng*, Nhà xuất bản thống kê, 2012
31. Trần Minh Đạo, *Giáo trình Marketing căn bản*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, 2013.
32. Từ Quang Phương, *Quản lý dự án*, NXB ĐH Kinh tế quốc dân, 2019.
33. TT: 16/2016/TT-BXD: Hướng dẫn thực hiện NĐ 59.
34. TT: 18/2016/TT-BXD: quy định chi tiết, hướng dẫn nội dung thẩm định, phê duyệt dự án.
35. TT: 06/2016/TT-BXD “Hướng dẫn xác định và quản lý chi phí đầu tư xây dựng”.

36. Trương Đoàn Thề, *Quản lý sản xuất và tác nghiệp*, Nhà xuất bản đại học quốc gia Hà nội, 2006.
37. Trương Đức Lực, Nguyễn Đình Trung, *Giáo trình quản trị tác nghiệp*, NXB Đại học Kinh tế Quốc Dân, 2013.
38. William H. Draper III, *Cuộc chơi khởi nghiệp*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc Dân, 2015.

QTKD-EPU

PHỤ LỤC: QUY ĐỊNH TRÌNH BÀY BÁO CÁO

1. **Trang bìa** hình thức: bìa mềm chữ đen, có thông tin Trường Đại học Điện lực, Khoa Kinh tế & Quản lý, Logo EPU, tên chuyên đề, thông tin Nhóm SV, GVHD...
2. **Trang lót bìa** (trình bày giống trang bìa, trắng)
3. **Lời mở đầu** (không đánh số trang)
4. **Lời cảm ơn:** (không đánh số trang)
5. **Trang Nhận xét của cơ quan tác giả thực tập** (nếu có);
6. **Trang Nhận xét của giảng viên hướng dẫn** (không đánh số trang)
7. **Trang Nhận xét của người phản biện** (không đánh số trang)
8. **Mục lục**
9. **Danh mục các bảng biểu, hình**
10. **Phụ lục:** đưa vào sau trang cuối cùng của Báo cáo
11. **Tài liệu tham khảo**
 - Bắt đầu đánh số trang từ trang đầu tiên từ Mục lục
 - Báo cáo viết trên khổ giấy A4; căn lề trên dưới 2.5 cm, trái 3 cm, phải 2 cm; giãn dòng 1.5 lines; giãn đoạn trên dưới 3 pt.
 - Bìa là bìa mềm (màu xanh, vàng...) khổ giấy A4,
 - Viết theo chương/phần/nội dung, mục, các tiểu mục.
 - Tài liệu tham khảo bắt buộc phải ghi, đưa vào sau phụ lục, xếp theo thứ tự abc
 - Chữ viết ở các trang của báo cáo là size 13, Font Times New Roman, không được dùng các kiểu chữ dạng thư pháp.
 - Không được trích các câu tục ngữ, thành ngữ, sử dụng các hoa văn, hình vẽ để trang trí hoặc làm đề dẫn ở đầu mỗi trang, mỗi chương, mục...
 - Chữ in màu đen; hình vẽ, đồ thị, lô gô của trường ĐHĐL... có thể in màu.
 - Các chú thích phải đánh số và viết ghi chú ở cuối mỗi trang
 - Hạn chế viết tắt, nếu phải viết tắt phải mở ngoặc và đóng ngoặc (...) để giải nghĩa ngay từ các chữ viết tắt đầu tiên, sau đó liệt kê thành trang, đưa vào sau các trang Danh mục các Bảng, Hình...
 - Cách đánh số các chương mục, tiểu mục phải theo quy định.
12. **Nộp quyền:** *Mỗi nhóm sinh viên thực hiện báo cáo phải nộp 01 bản cứng.*