



ISSN - 2615 - 8973

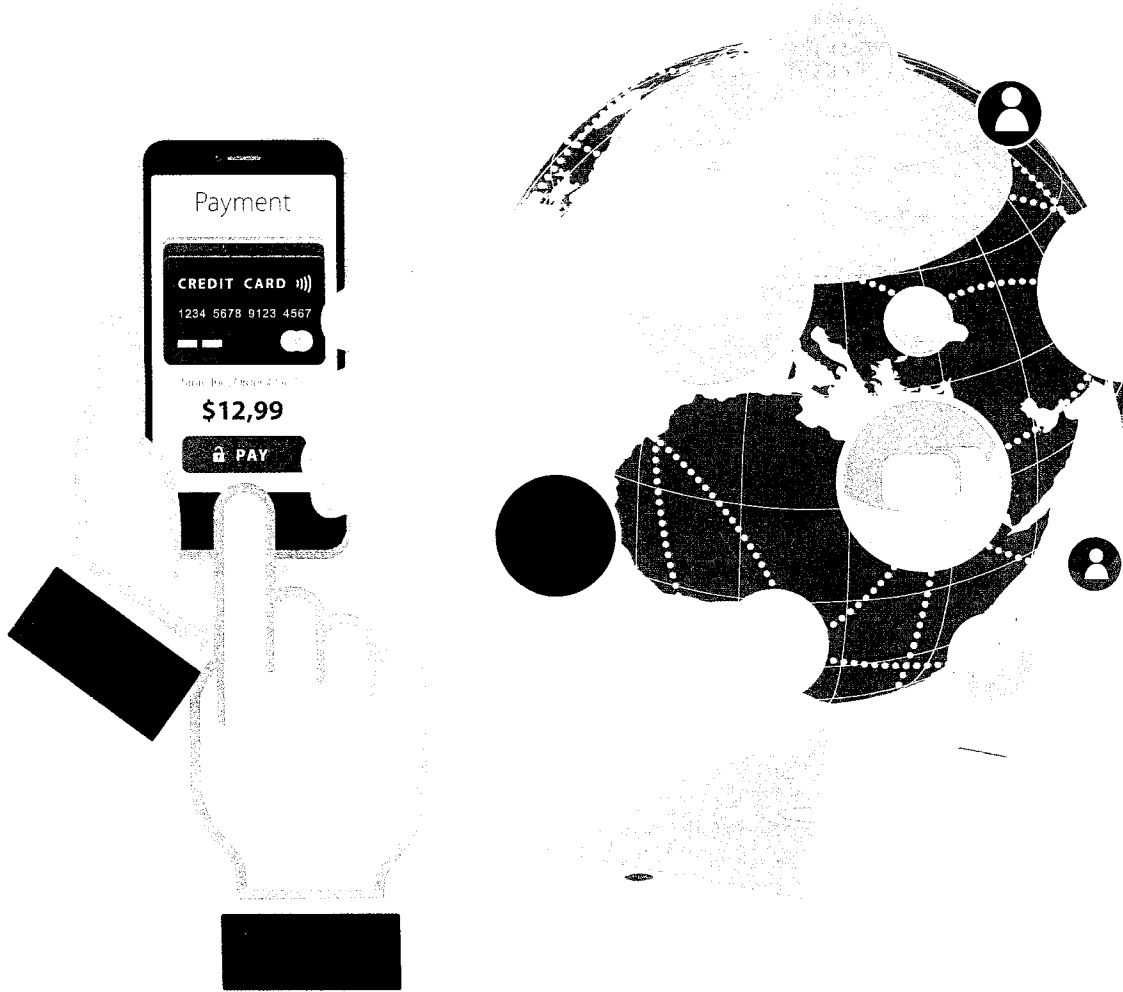
REVIEW OF FINANCE

Tài chính

CƠ QUAN THÔNG TIN CỦA BỘ TÀI CHÍNH

Kỳ 1 - Tháng 10/2018 (690)

www.tapchitaichinh.vn



**PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ THANH TOÁN DI ĐỘNG
TRÊN THẾ GIỚI VÀ Ở VIỆT NAM**

Tài chính

Tạp chí khoa học,
chuyên về thông tin
lý luận và nghiệp vụ
kinh tế - tài chính

FINANCE

Tạp chí tiếng Anh, công bố
các nghiên cứu khoa học về
kinh tế - tài chính Việt Nam
và quốc tế

Tài chính Điện tử

www.tapchitaichinh.vn

Tạp chí điện tử,
thông tin chuyên sâu
về kinh tế - tài chính
trong nước và quốc tế

Công tác Đảng

Đặc san tuyên truyền,
phổ biến công tác Đảng
của Đảng bộ Bộ Tài chính

VIETNAM FINANCE - ECONOMY

Đặc san phục vụ
công tác thông tin
đối ngoại của Bộ Tài chính

HỘI NGHỊ, HỘI THẢO

Hội nghị, hội thảo
chuyên đề tuyên truyền về
cơ chế, chính sách tài chính

Tổng Biên tập:

TS. PHẠM THU PHONG

(024) 3933.0033

Phó Tổng Biên tập:

ĐỖ VĂN HẢI

(024) 3933.0039

Hội đồng Biên tập:

GS., TS. NGUYỄN CÔNG NGHIỆP

GS., TSKH. TRƯƠNG MỘC LÂM

GS., TS. VŨ VĂN HÓA

GS., TS. ĐINH VĂN SƠN

GS., TS. TRẦN THỌ ĐẠT

GS., TS. PHẠM QUANG TRUNG

PGS., TS. ĐINH VĂN NHẢ

PGS., TS. TRẦN HOÀNG NGÂN

PGS., TS. NGUYỄN TRỌNG CƠ

PGS., TS. NGUYỄN THỊ MÙI

MỤC LỤC

TẠP CHÍ TÀI CHÍNH Kỳ 1 - Tháng 10/2018 (690)

CHỦ ĐỀ: PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ THANH TOÁN DI ĐỘNG TRÊN THẾ GIỚI VÀ Ở VIỆT NAM

4 Xu hướng phát triển dịch vụ thanh toán di động trên thế giới và Việt Nam TS. Lê Thị Hằng

8 Phát triển thanh toán di động tại Việt Nam: Hiện trạng và thách thức TS. Lê Huy Khôi

11 Giải pháp quản lý thuế đối với thanh toán điện tử, thanh toán di động Nguyễn Quang Tiến

14 Hoàn thiện hành lang pháp lý cho thanh toán qua điện thoại di động tại Việt Nam

Vụ Thanh toán - Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

17 Những vấn đề đặt ra trong công tác quản lý nhà nước về thanh toán di động

ThS. Vũ Thị Minh Thu

20 Phát triển hệ sinh thái thanh toán trực tuyến ở Trung Quốc và kinh nghiệm cho Việt Nam

ThS. Lê Thị Ngọc Tú

TRANG SỔ LIỆU KINH TẾ - TÀI CHÍNH

NGHIÊN CỨU - TRAO ĐỔI

31 KIỆN TOÀN BỘ MÁY HỆ THỐNG KHO BẠC NHÀ NƯỚC THEO HƯỚNG TINH GỌN, HIỆU QUẢ Nguyễn Nhật Tân

33 Một số vấn đề về ngưỡng an toàn nợ nước ngoài ThS., NCS. Nguyễn Trọng Nghĩa

37 Thu hút vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài vào Việt Nam và một số vấn đề đặt ra

PGS., TS. Văn Thị Thái Thu

41 Triển vọng hoạt động mua bán và sáp nhập doanh nghiệp tại Việt Nam TS. Nguyễn Thị Việt Nga

45 Một số vấn đề về thu hút đầu tư phát triển nông nghiệp ở Việt Nam ThS. Lê Thị Trang

48 Hoạt động công bố thông tin của công ty đại chúng và vấn đề bảo vệ nhà đầu tư chứng khoán

NCS. Đỗ Thị Thu Hà

KINH TẾ QUỐC TẾ

51 Đo lường quy mô kinh tế ngầm ở các quốc gia Đông Nam Á Trình Hữu Chung

55 Vai trò của Ngân hàng Đầu tư Cơ sở hạ tầng châu Á đối với khu vực TS. Nguyễn Thị Thanh An

58 Phân tích hiệu quả kinh doanh: Kinh nghiệm thế giới

và bài học cho doanh nghiệp thép Việt Nam

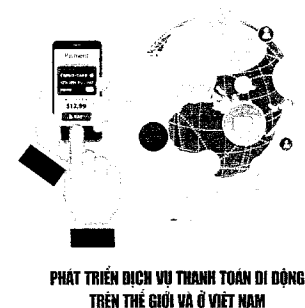
ThS. Dương Thu Minh

TÀI CHÍNH - NGÂN HÀNG

61 Xử lý nợ xấu trong hệ thống ngân hàng: Thực trạng và một số giải pháp đề xuất

ThS. Hạ Thị Hải Ly

65 Nâng cao chất lượng hoạt động giám sát hệ thống ngân hàng thương mại TS. Hoàng Nguyễn Khai



Tòa soạn: Số 4, ngõ Hàng Chuối 1,

Phố Hàng Chuối, Quận Hai Bà Trưng, TP. Hà Nội

Điện thoại: (024) 3933.0036

Email: tctc.banbientap@gmail.com

Đại diện phía Nam:

138 Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh

Điện thoại: (028) 3930.0434

Quảng cáo & Phát hành:

Điện thoại: (024) 3933.0034

Tài khoản: Tạp chí Tài chính

0011002409533 Ngân hàng TMCP

Ngoại thương Việt Nam CN Hoàn Kiếm

Mã số thuế Tạp chí Tài chính: 0100110736

Giấy phép xuất bản:

Số 1536/GP-BTTTT - ngày 23/9/2011

của Bộ Thông tin & Truyền thông

Nơi in: Công ty CP in Hà Nội

Trình bày bìa: Nguyễn Văn Đức

GIÁ 18.000 đồng

69 **Rủi ro tín dụng và ảnh hưởng đến hoạt động của các ngân hàng thương mại Việt Nam**

TS. Huỳnh Thị Hương Thảo

73 **Phát triển các sản phẩm tín dụng tại BIDV Chi nhánh Thái Nguyên** Nguyễn Phương Huyền

76 **Nâng cao chất lượng thẩm định giá tài sản đảm bảo tiền vay tại BIDV Hà Giang**

TS. Nguyễn Thị Hồng Yến, ThS. Nguyễn Chí Dũng, Ngô Tiến Sỹ

KẾ TOÁN - KIỂM TOÁN

79 **Bàn về nhiệm vụ, yêu cầu của kế toán quản trị chi phí** TS. Trần Thị Ngọc Hà

83 **Những thay đổi cơ bản trong chế độ kế toán hành chính, sự nghiệp** ThS. Đinh Thị Hiếu

87 **Hoàn thiện công tác tổ chức kế toán tại Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam** ThS. Nguyễn Thanh Tùng

TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP

90 **Nâng cao hiệu quả quản lý, sử dụng vốn nhà nước tại các doanh nghiệp** TS. Vũ Thị Phương Thủy

93 **Nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng lợi nhuận của các công ty niêm yết trên HoSE**

ThS., NCS. Nguyễn Thanh Tú, Trần Thị Mỹ Trinh

98 **Áp dụng chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế đối với công ty niêm yết** TS. Nguyễn Tuấn Anh

101 **Xây dựng chiến lược phát triển thương hiệu doanh nghiệp viễn thông tại Việt Nam**

ThS. Nguyễn Thị Nhung

105 **Chất lượng quản trị theo mục tiêu tại Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam**

TS. Nguyễn Ngọc Khanh

DIỄN ĐÀN KHOA HỌC

111 **Phát triển kinh tế du lịch biển gắn với đảm bảo an ninh trật tự ở vùng Duyên hải Nam Trung Bộ**

ThS. Đặng Thị Nhung

115 **Yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp thương mại tại Bình Định**

ThS. Kiều Thị Hương

119 **Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý cấp nước đô thị tỉnh Bình Thuận**

NSC. Châu Thanh Hùng

122 **Nâng cao chất lượng công tác đào tạo, bồi dưỡng tại Trung tâm Bồi dưỡng Chính trị**

thị xã Cửa Lò - Nghệ An

ThS. Lê Hồng Hà



CHẤT LƯỢNG QUẢN TRỊ THEO MỤC TIÊU TẠI TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP THAN - KHOÁNG SẢN VIỆT NAM

TS. NGUYỄN NGỌC KHÁNH - Đại học Mở - Địa chất *

Quản trị theo mục tiêu trong doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong công tác quản trị doanh nghiệp và có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả sử dụng, hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Công tác quản trị theo mục tiêu trong các doanh nghiệp hiện nay cần được quan tâm đặc biệt trong bối cảnh cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 có nhiều ảnh hưởng sâu rộng đến quá trình điều hành, quản lý doanh nghiệp. Trên cơ sở vận dụng nguyên tắc SMARTER, phương pháp đánh giá chất lượng công tác quản trị theo mục tiêu, bài viết đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng công tác quản trị theo mục tiêu tại Tập đoàn Than – Khoáng sản Việt Nam.

Từ khóa: quản trị theo mục tiêu, quản trị chi phí, than khoáng sản

ASSESSING GOVERNANCE QUALITY THROUGH MANAGEMENT BY OBJECTIVES IN THE VIETNAM NATIONAL COAL - MINERAL INDUSTRIES HOLDING CORPORATION

Management by objectives (MBO) in enterprise plays an important role in corporate governance and directly impacts on the efficiency use and business production of the enterprise. MBO needs to be seriously paid attention and implemented, especially in the context of the Industrial Revolution 4.0 that strongly affects on corporate governance. Based on the principle of SMARTER and the method of the quality assessment of MBO, the paper proposes some solutions to improve the quality of target management in the Vietnam National coal - mineral Industries Holding Corporation.

Keywords: MBO, SMARTER, Management by objectives, cost management

Ngày nhận bài: 13/9/2018

Ngày hoàn thiện biên tập: 3/10/2018

Ngày duyệt đăng: 9/10/2018

Khái quát về quản trị theo mục tiêu

Quản trị theo mục tiêu (Management By Objective - MBO) là một phương pháp quản trị đặt trọng tâm vào mục tiêu hay kết quả công việc, được Peter Drucker đưa ra lần đầu tiên vào năm 1954 trong cuốn sách "The Practice of Management". Bên cạnh cách gọi phổ biến quản trị theo mục tiêu,

thuật ngữ này còn có nhiều tên gọi khác nhau nhưng bản chất không khác nhau như: Quản trị theo kết quả (Management By Results), Quản trị theo mục đích xác định (Goal Oriented Management)...

Có nhiều định nghĩa khác nhau về MBO, nhưng theo Drucker (1954), MBO là quản trị việc xác định và thực hiện mục tiêu, đồng thời căn cứ vào mục tiêu để tiến hành quản trị. MBO là phương pháp quản trị, trong đó mỗi thành viên, mỗi bộ phận luôn đề ra mục tiêu phấn đấu và cam kết thực hiện các mục tiêu đã đề ra. Theo Drucker (1954), mỗi thành viên trong tổ chức có sự đóng góp khác nhau, song tất cả đều hướng tới một mục tiêu chung. Thành tích trong kinh doanh đòi hỏi mỗi công việc riêng lẻ đều phải hướng về các mục tiêu chung của doanh nghiệp (DN), đặc biệt là công việc của các nhà quản trị. Người quản trị phải biết và hiểu rõ về các mục tiêu của DN và để đạt các mục tiêu đó, đòi hỏi cần phải làm gì. MBO chính là phương pháp quản trị nhằm định hướng và gắn kết các mục tiêu riêng theo mục tiêu chung của công ty.

MBO đòi hỏi các nhân viên chuyên môn, thậm chí ở mức độ quản lý thấp nhất cũng cần có cái nhìn tổng thể về DN, hiểu rõ DN đòi hỏi và kỳ vọng những gì. MBO đòi hỏi các nhà quản trị ở mọi cấp độ, trình bày rõ ràng và cụ thể những mục tiêu của mình. Các mục tiêu của mọi cấp quản trị, mọi lĩnh vực đều phải được xem xét trong ngắn hạn và dài hạn, cả hữu hình và vô hình, cả về tài chính cũng như phi tài chính (thái độ của nhân viên và trách nhiệm đối với xã hội...). MBO đòi hỏi các nhà quản trị phải tự mình xác lập mục tiêu cho

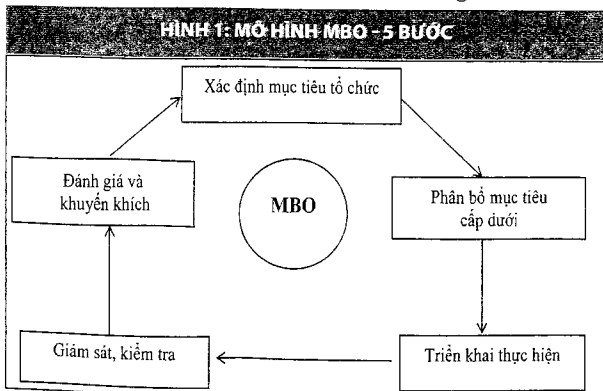
bộ phận của mình. Các nhà quản trị cấp cao hơn có quyền chấp thuận hay không chấp thuận những mục tiêu đó nhưng mọi nhà quản trị cần có tránh nhiệm tham gia vào việc xác định mục tiêu cùng bộ phận cấp cao hơn. Nhà quản trị phải thể hiện tính cam kết cao đối với mục tiêu chung của DN, phải hiểu các mục tiêu chung, những điều DN kỳ vọng, thước đo cũng như cách thức đo lường thành tích.

MBO cho phép nhà quản trị có thể tự kiểm soát được thành tích của mình; cho phép thay thế quản trị theo phương thức ra lệnh, bằng quản trị tự kiểm soát. MBO gắn liền với cách thức đưa ra quyết định xuống đến những cấp quản trị thấp nhất và trả lương cho người lao động dựa trên kết quả công việc. MBO tạo điều kiện tối đa cho sở trường và trách nhiệm cá nhân, làm cho các mục tiêu của cá nhân hòa hợp với mục tiêu chung, dựa trên tinh thần làm việc theo nhóm. Đồng thời, có thể vận dụng cho nhà quản trị ở mọi cấp độ, thuộc mọi DN với quy mô lớn nhỏ khác nhau...

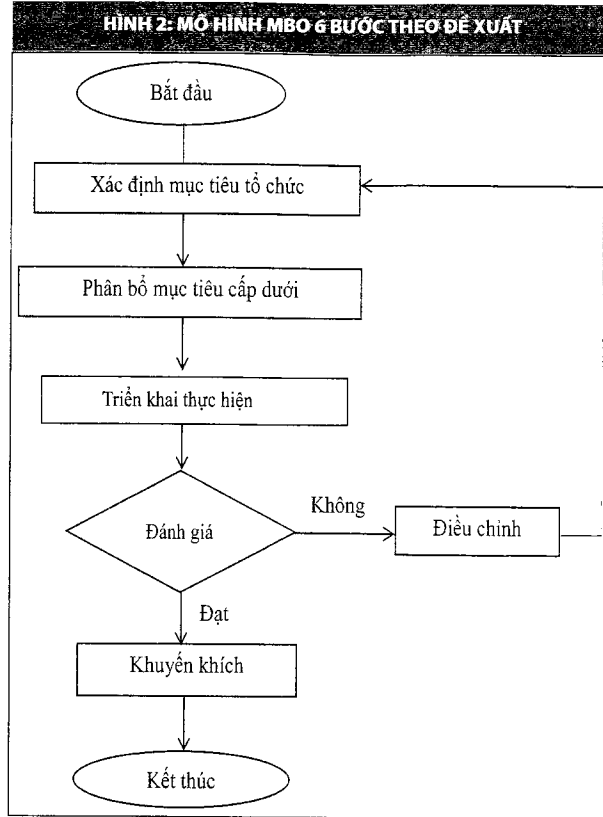
Nguyên tắc, nội dung quản trị theo mục tiêu trong cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0

MBO đã thu hút được sự quan tâm của các nhà quản trị trên khắp thế giới, đặc biệt trong các DN. Đây là một xu hướng của mô hình quản trị hướng thị trường, là nền tảng cho việc phát triển nhiều nghiên cứu ứng dụng trong quản trị như: Phương pháp bảng điểm cân bằng (BSC) trong việc lượng hóa được công việc cần thực hiện để hoàn tất mục tiêu, xây dựng các chỉ số thực hiện then chốt (KPI) trong việc đánh giá thực hiện mục tiêu... Do vậy, việc vận dụng phương pháp MBO một cách hợp lý, khoa học, kết hợp với đạo lý và nguyên tắc lãnh đạo một cách hiệu quả sẽ làm tăng hiệu suất của cán bộ quản lý, làm cho người đó có thể thoải mái về lao động của mình và làm tăng thu nhập của công ty.

Nội dung của quản trị theo mục tiêu (gồm 5 bước):



Nguồn: Quản trị học căn bản, NXB Tổng hợp, TP. Hồ Chí Minh



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

Xác định mục tiêu tổ chức; Phân bổ mục tiêu cấp dưới; Triển khai thực hiện mục tiêu; Tiến hành giám sát kiểm tra; Đánh giá và khuyến khích.

Để giải quyết những hạn chế hiện nay, nhóm tác giả đã đưa ra mô hình MBO 6 bước đầy đủ và chặt chẽ hơn. Ở bước thứ 5 khi tiến hành kiểm tra các mục tiêu, trên thực tế, có những mục tiêu có thể đạt được như yêu cầu thì nhóm tác giả đã đề xuất nếu không đạt được mục tiêu DN có thể điều chỉnh lại mục tiêu cấp cao còn nếu đạt mục tiêu sau khi đánh giá DN sẽ dựa trên thành tích của cấp dưới và mức độ hoàn thành mục tiêu đã cam kết để khuyến khích.

Nguyên tắc xây dựng mục tiêu trong quản trị theo mục tiêu:

Mô hình MBO được xây dựng tuân theo một số nguyên tắc: Nguyên tắc hướng mục tiêu; Nguyên tắc trọng tâm, vừa đủ; Nguyên tắc phân quyền; Nguyên tắc SMART. Cụ thể:

- Nguyên tắc hướng mục tiêu: Công việc của nhà quản trị nên dựa trên một nhiệm vụ cần thực hiện để đạt được các mục tiêu của DN. Nhà quản trị và nhân viên thực hiện nên được chỉ đạo và kiểm soát bằng các mục tiêu của hoạt động kinh doanh, chứ không phải bằng cấp trên của mình.

- Nguyên tắc trọng tâm, vừa đủ: Hạng mục mục tiêu là nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến hiệu quả



thành công của MBO. Mục tiêu quá nhiều hoặc quá ít đối với MBO đều không có lợi. Mục tiêu quá nhiều thường dẫn đến vô trật tự, công việc trùng lặp, mục tiêu không phân rõ nặng nhẹ làm mất thời gian, vật chất và sức lực, khiến nhân viên phiền chán. Mục tiêu quá ít lại không phát huy được tiềm năng của nhân viên, dẫn tới hiệu quả đem lại không cao. Vì vậy, các mục tiêu cần đưa ra một tham vọng, chỉ ra các mức ưu tiên, và khuyến khích sự phát triển và thăng tiến về nghề nghiệp cá nhân.

Quản trị theo mục tiêu cho phép nhà quản trị có thể tự kiểm soát được thành tích của mình; cho phép thay thế quản trị theo phương thức ra lệnh, bằng quản trị tự kiểm soát. Quản trị theo mục tiêu gắn liền với cách thức đưa ra quyết định xuống đến những cấp quản trị thấp nhất và trả lương cho người lao động dựa trên kết quả công việc.

- Nguyên tắc phân quyền: Biểu hiện của nguyên tắc phân quyền là việc xác định rõ mối quan hệ giữa mục tiêu mong muốn, trách nhiệm và vai trò để đạt được mục tiêu đó. Các công việc được phân định rõ ràng về mục tiêu, nhiệm vụ, vai trò và chức năng nên được xem xét trao quyền hạn tối đa cho cấp dưới thực hiện.

- Nguyên tắc SMART: Điều kiện của mục tiêu phải đảm bảo yêu cầu của nguyên tắc SMART (Specific - cụ thể, Measurable - đo lường được, Achievable - khả thi, Realistic - thực tế, Timebound - có thời hạn). Hiện nay, có một số quan điểm phát triển thành SMARTER (trong đó có thêm yêu cầu Engagement - liên kết, Relevant - thích đáng). Theo đó, nguyên tắc SMART được cụ thể hóa như sau:

+ Specific - Cụ thể, dễ hiểu: Mục tiêu phải cụ thể vì nó định hướng cho các hoạt động trong tương lai. Tính cụ thể, dễ hiểu của mục tiêu nên có sự phân tích chi tiết độc lập. Một mục tiêu quá phức tạp, không có giới hạn rõ ràng dẫn đến thực thi không có kế hoạch, lộn xộn, trùng lặp, khó chỉ đạo, giám sát và đánh giá.

+ Measurable - Đo lường được, xác định được: Mục tiêu đưa ra mà không đo lường được thì không biết có đạt được hay không. Cách dễ nhất để có được sự định lượng là đề ra những mục tiêu dưới dạng các con số. Tuy nhiên, có nhiều mục tiêu không thể định ra được các con số một cách hợp lý và càng đi lên cao hơn nữa trong cấu trúc quản trị thì dường như có nhiều mục tiêu định tính hơn (trong đó có khá nhiều mục tiêu quan trọng không thể định lượng được).

+ Achievable - Vừa sức, khả thi: Tính khả thi là một điều kiện tất yếu khi đặt ra mục tiêu. Mục tiêu phải có tính thách thức, kích thích nhân viên thực hiện phải trải qua một quá trình nỗ lực, cố gắng nhất định mới có thể đạt được. Tuy nhiên, mục tiêu đặt ra cần phải phù hợp với điều kiện của DN, tác động của môi trường kinh doanh.

+ Realistics - Thực tế, hợp lý: Tính thực tế của mục tiêu được thể hiện ở 2 phương diện. Thứ nhất, mục tiêu cá nhân và mục tiêu chung phải hài hòa, thống nhất. Thứ hai, tính thực tế của từng mục tiêu là tiêu chí đo lường sự cân bằng giữa khả năng thực hiện so với nguồn lực của DN (thời gian, nhân sự, tiền bạc...).

+ Timebound - Có thời hạn: Mọi công việc cần phải có thời hạn hoàn thành, nếu không nó sẽ bị trì hoãn. Thời gian hợp lý giúp DN vừa đạt được mục tiêu lại vừa dưỡng sức cho các mục tiêu khác. Căn cứ vào thời gian thực hiện để phân biệt được những mục tiêu dài hạn và ngắn hạn, đánh giá mức độ ưu tiên.

+ Engagement - Liên kết: Mục tiêu phải liên kết được lợi ích của công ty và lợi ích cá nhân của mỗi nhân viên. Mục tiêu cũng phải liên quan đến chức trách của nhân viên thực hiện; thiết lập các biện pháp hướng dẫn và xây dựng các chế độ hỗ trợ của nhà lãnh đạo. Có như thế mới có thể kích thích tính tích cực và tinh thần trách nhiệm của nhân viên thực hiện mục tiêu có hiệu quả.

+ Relevant - Thích đáng: Mục tiêu có hữu ích đối với một bộ phận nhưng có thể cản trở mục tiêu khác hoặc gây khó khăn cho các bộ phận khác. Do vậy, mục tiêu phải thích đáng, công bằng với tất cả các bộ phận.

Công tác quản trị theo mục tiêu tại Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam

Về công tác quản trị chi phí

Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (TKV) được thành lập theo Quyết định số 345/2005/QĐ-TTg ngày 26/12/2005 của Thủ tướng Chính phủ trên cơ sở hợp nhất Tập đoàn Than Việt Nam và Tổng công ty Khoáng sản Việt Nam. Tập đoàn hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con, nhiệm vụ là hoạt động sản xuất, kinh doanh than và một số hoạt động liên quan khác theo quy hoạch, kế hoạch của nhà nước bao gồm nghiên cứu khoa học công nghệ mỏ, tìm kiếm, thăm dò, khảo sát, thiết kế, xây dựng kế hoạch phát triển, đầu tư, tạo nguồn xây dựng, khai thác, chế biến, tiếp thị vận chuyển lưu thông, xuất nhập khẩu, làm dịch

BẢNG 1: TỔNG ĐIỂM ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ HOÀN THÀNH CÁC CHỈ TIÊU THỰC HIỆN TỪNG CÔNG VIỆC TRONG QUY TRÌNH MBO TẠI TKV

STT	Tiêu chí	SMARTER							Tổng
		S	M	A	R	T	E	R	
1	Xác định mục tiêu tổ chức	7	7	8	8	8	8	8	54
1.1	Mục tiêu chung, tổng quát của DN	1	1	2	2	2	2	2	
1.2	Quy trình xác định mục tiêu tổ chức	2	2	2	2	2	2	2	
1.3	Căn cứ vào chiến lược phát triển của tổ chức	2	2	2	2	2	2	2	
1.4	Trang cổng thông tin điện tử	2	2	2	2	2	2	2	
2	Phân bổ mục tiêu cấp dưới	10	10	9	10	9	10	10	68
2.1	Triển khai thông báo	2	2	2	2	2	2	2	
2.2	Bàn bạc, thảo luận	2	2	2	2	2	2	2	
2.3	Cam kết thực hiện mục tiêu	2	2	1	2	1	2	2	
2.4	Mục tiêu để ra do sự chủ động của cấp dưới	2	2	2	2	2	2	2	
2.5	Hỗ trợ cho mục tiêu tổ chức	2	2	2	2	2	2	2	
3	Triển khai thực hiện mục tiêu	5	5	5	5	5	5	5	35
3.1	Đưa ra các điều kiện và phương tiện cần thiết	1	1	1	1	1	1	1	
3.2	Xây dựng và thực hiện kế hoạch	2	2	2	2	2	2	2	
3.3	Bổ sung, thay đổi để phù hợp với tình hình thực tế	2	2	2	2	2	2	2	
3.4	Áp dụng ERP	0	0	0	0	0	0	0	
4	Giám sát, kiểm tra	4	4	3	4	4	4	4	27
4.1	Thiết lập một số điểm kiểm soát trọng yếu	2	2	1	2	2	2	2	
4.2	Định kỳ kiểm tra	2	2	2	2	2	2	2	
5	Đánh giá, khuyến khích	4	4	4	4	4	4	4	28
5.1	Đánh giá công việc	2	2	2	2	2	2	2	
5.2	Khuyến khích dựa trên mức độ hoàn thành công việc	2	2	2	2	2	2	2	
TỔNG									212

Nguồn: Nghiên cứu của tác giả

vụ về than và khoáng sản nằm trong vùng được Nhà nước giao...

Theo Nghị định số 212/2013/NĐ-CP ngày 19/12/2013 của Thủ tướng Chính phủ về “Điều lệ tổ chức và hoạt động của TKV” và chủ trương tái cơ cấu, sắp xếp, chuyển đổi mô hình các DN, Tập đoàn đã thực hiện tái cơ cấu, sắp xếp và chuyển đổi lại các DN trong Tập đoàn. Đến tháng 1/2015, TKV đã được sắp xếp theo đúng “Đề án tái cơ cấu Tập đoàn giai đoạn 2012-2015” của Chính phủ theo Quyết định số 314/QĐ-TTg ngày 7/2/2013. Với cơ cấu các DN thuộc Tập đoàn như hiện nay, Công ty mẹ - Tập đoàn TKV là nơi nắm chủ yếu các quyết định mang tính tổng thể, định hướng và chỉ đạo theo sự chỉ đạo của Nhà nước. Công ty mẹ là nơi điều hành chi phối các hoạt động kinh doanh chính của các công ty con, đơn vị trực thuộc. Các quyết định kinh doanh nói chung và quyết định về chi phí nói riêng của các DN thuộc Tập đoàn đều phải thông qua Công ty mẹ - Tập đoàn TKV.

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và công tác quản trị chi phí nói riêng, Tập đoàn

luôn đóng vai trò chủ đạo thực hiện chức năng chỉ đạo giám sát các đơn vị thành viên – công ty con. Các công ty con có nhiệm vụ thực hiện chỉ đạo của Tập đoàn và chủ động quản lý hoạt động kinh doanh nói chung và công tác quản trị chi phí nói riêng tại đơn vị theo sự định hướng và chỉ đạo của Tập đoàn. Trong mỗi DN khai thác than, nhìn vào số lượng các bộ phận sản xuất trực tiếp và bộ phận gián tiếp đều thấy, quy mô của các DN này rất lớn, gồm rất nhiều bộ phận, trong đó chủ yếu là các bộ phận sản xuất trực tiếp, nơi sẽ phát sinh phần lớn chi phí của DN. Như vậy, việc xác định nhiệm vụ quản trị chi phí phải xuất phát từ các bộ phận trong DN và tập trung chủ yếu vào các bộ phận sản xuất trực tiếp...

Các DN khai thác than thuộc Tập đoàn bao gồm 19 công ty, trong đó 10 công ty, Tập đoàn sở hữu 100% vốn điều lệ và 9 công ty cổ phần do Tập đoàn nắm giữ cổ phần chi phối trên 51%, trong giai đoạn 2011 - 2016 nhìn chung đều hoạt động hiệu quả. Các số liệu thống kê cho thấy, sản lượng tiêu thụ than bình quân từ 2011 - 2016 của các DN



khai thác than có xu hướng giảm thấp hơn so với sản lượng than sản xuất ra. Bên cạnh đó, các chi phí trong sản xuất kinh doanh như là chi phí động lực, chi phí khấu hao tài sản cố định, chi phí khác tăng cao hơn so với các chi phí nguyên vật liệu, dịch vụ mua ngoài...

Chi phí trong các DN khai thác than bao gồm nhiều yếu tố, phát sinh ở nhiều công đoạn, trong đó, chi phí sản xuất chiếm tỷ trọng lớn do đó việc quản lý chi phí này cần đặt trọng tâm. Ngoài ra, với mỗi công đoạn, các chi phí sản xuất lại được gắn với công trường phân xưởng, đòi hỏi quản lý chi phí phải xuất phát từ thực tiễn các công trường, phân xưởng. Các thông tin về tình hình hoạt động cũng như tình hình sử dụng chi phí của DN đều phải xuất phát từ các công trường, phân xưởng.

Với các công nghệ khai thác hiện nay, các DN khai thác than thuộc Tập đoàn đều phải tổ chức sản xuất theo từng công đoạn, do đó việc tổ chức các bộ phận sản xuất được bố trí theo từng công trường, phân xưởng gắn với các công đoạn của dây chuyền công nghệ khai thác. Mỗi công trường, phân xưởng có thể gồm một hoặc một số công đoạn sản xuất, các chi phí sản xuất chính sẽ phát sinh trực tiếp tại các công trường, phân xưởng do đó công trường phân xưởng sẽ được coi là trung tâm chi phí. Để thực hiện quản lý chi phí tại các DN này, cần thực hiện quản lý chi phí từ các trung tâm chi phí, nơi trực tiếp phát sinh chi phí. Thông tin về chi phí phát sinh sẽ được cập nhật đầu tiên tại các công trường, phân xưởng, sau đó được chuyển đến các bộ phận liên quan khác trong DN. Với đặc thù đó, việc xây dựng hệ thống thông tin kế toán phục vụ quản trị trong DN nói chung và phục vụ quản trị chi phí nói riêng phải xem xét để có thể xây dựng được một hệ thống thông tin kế toán xuyên suốt và liên kết chặt chẽ với các trung tâm phát sinh.

Công tác quản trị theo mục tiêu tại Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam

TKV đã vận dụng phương pháp MBO trong điều hành. Sự thích hợp của MBO được thể hiện: Sự thích ứng đối với quản trị tổ chức trong điều hành các công ty con của Tập đoàn, các kết quả đạt được của Tập đoàn. TKV đã xác định rõ mục tiêu chính và phân bổ mục tiêu hợp lý. Không những thế, TKV còn thực hiện các chương trình, các lớp tập huấn công tác quản trị đối với công ty đại chúng và quản lý vốn góp của Tổng công ty.

Bên cạnh những mặt tích cực, thì thực tiễn TKV cũng còn tồn tại những hạn chế vì công việc tại DN diễn ra hàng ca, hàng ngày liên tục nên khó có thể

thay đổi kịp thời dẫn tới ảnh hưởng đến việc triển khai mục tiêu. Khi DN được giao kế hoạch các đơn vị nhận kế hoạch thực hiện nhưng chưa triển khai nhiều cam kết về quyền lợi và nghĩa vụ đặc biệt là khi không hoàn thành mục tiêu. Mặt khác, Tập đoàn chưa áp dụng hệ thống hoạch định nguồn lực ERP trong công tác quản trị theo mục tiêu.

Qua Bảng 1 có thể thấy, TKV đã áp dụng phương pháp SMARTER trong MBO khá tốt. Thực tế, công việc tại TKV diễn ra hàng ca, hàng ngày liên tục, vì vậy việc thay đổi mục tiêu phù hợp với thực tế khá khó khăn và chưa kịp thời. Tập đoàn cũng đã đưa ra các điều kiện và các phương tiện cần thiết phục vụ cho quá trình triển khai mục tiêu rất tốt nhưng vì tính chất công việc đặc biệt về khai thác mỏ... đã làm cho các DN tại Tập đoàn gặp khó khăn về nhân lực.

Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam vận dụng phương pháp quản trị theo mục tiêu trong điều hành tập đoàn. Sự thích hợp của quản trị theo mục tiêu được thể hiện: Sự thích ứng đối với quản trị tổ chức trong điều hành các công ty kinh doanh con của tập đoàn, các kết quả đạt được trong điều hành và trong kinh doanh của tập đoàn.

Đánh giá chung công tác quản trị theo mục tiêu tại Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam

- MBO giúp tránh sa lầy vào các công việc sự vụ, thúc đẩy việc xác định mục tiêu và kế hoạch rõ ràng cho các cấp quản trị tại TKV.

- Giúp nâng cao kết quả điều hành và mang lại kết quả kinh doanh tốt, đặc biệt trong việc nâng cao năng lực và trách nhiệm của đội ngũ cán bộ quản trị cũng như của nhân viên tại TKV.

- Kết quả phân tích khẳng định thêm hiểu biết về MBO và mức độ vận dụng rộng rãi và thường xuyên MBO có tác động rõ nét tới kết quả kinh doanh của Tập đoàn.

- MBO đã hỗ trợ các nhà quản lý trong việc lập kế hoạch chiến lược thống nhất và xuyên suốt toàn bộ tổ chức. Từ đó, phát triển mối quan hệ gắn kết giữa mục tiêu công việc của nhân viên và mục tiêu công việc của cấp trên, từng cán bộ hiểu được giá trị đóng góp của công việc đang làm vào mục đích chung của tổ chức tại TKV.

- MBO đã thay đổi quan niệm về giá trị và tiêu chuẩn của quản lý, chuyển hệ thống đánh giá hiệu quả công việc từ dạng theo thâm niên sang hệ thống đánh giá theo kết quả công việc. Cơ chế quản lý này khuyến khích sự cạnh tranh, từ đó tạo



động lực cho các nhân viên tại TKV cam kết đóng góp nhiều hơn.

- MBO giúp cho cán bộ quản lý cũng như lãnh đạo ở TKV tổ chức đánh giá chất lượng công việc của nhân viên một cách đơn giản, hiệu quả hơn. Sự chênh lệch giữa kết quả thực tế và kết quả kỳ vọng cùng với nguyên nhân của khoảng chênh lệch đó là cơ sở để xác định mức độ ưu tiên của các chương trình đào tạo. MBO hỗ trợ việc xây dựng bản mô tả công việc thống nhất ở từng cấp độ về những khái niệm chung như mục tiêu, nhiệm vụ, quyền hạn, yêu cầu về trình độ... Đồng thời, giúp chuẩn hoá một số quy trình và kỹ năng như nguyên tắc giao việc, thảo luận, xác định mục tiêu, kỹ năng phản hồi, quy trình đánh giá cán bộ... Qua đó, góp phần giảm bớt xung đột nhân sự, tạo cho nhân viên cảm giác được đối xử công bằng tại TKV.

Quản trị theo mục tiêu hỗ trợ các nhà quản lý trong việc lập kế hoạch chiến lược thống nhất và xuyên suốt toàn bộ tổ chức. Từ đó, phát triển mối quan hệ gắn kết giữa mục tiêu công việc của nhân viên và mục tiêu công việc của cấp trên, từng cán bộ hiểu được giá trị đóng góp của công việc đang làm vào mục đích chung của tổ chức tại Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam.

Tuy nhiên, vẫn còn những tồn tại hạn chế như: Việc đề ra các mục tiêu xác đáng, cụ thể là khá phức tạp, đặc biệt khi chúng khá co giãn, từ quý này sang quý khác, từ năm này sang năm khác, vì vậy, mới chỉ phác họa chung chung ra công việc cần làm. Thực tế, SMARTER có vẻ đơn giản nhưng các nhà quản trị muốn đưa nó vào thực hành thì cần phải hiểu và đánh giá kỹ về nó; Mục tiêu có hữu ích đối với một bộ phận nhưng có thể cản trở mục tiêu khác hoặc gây khó khăn cho các bộ phận khác; Chưa áp dụng hệ thống hoạch định nguồn lực ERP...

Một số giải pháp đề xuất

Việc xây dựng phục vụ công tác quản trị theo mục tiêu được đặt trong điều kiện ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại là một yêu cầu cần thiết và có ý nghĩa to lớn đối với các DN, đặc biệt đáp ứng được yêu cầu của của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0, đồng thời, khắc phục được các hạn chế hiện tại trong các DN khai thác than thuộc TKV, vì đây là một tập đoàn lớn chiếm một vị trí quan trọng trong nền kinh tế Việt Nam. Tuy

nhiên, để quản trị Tập đoàn tốt, phù hợp với cuộc CMCN 4.0 là một thách thức đòi hỏi các nhà quản trị phải biết vận dụng tốt MBO thông qua các phương pháp SMARTER, ERP. Đề tiếp tục phát huy những kết quả đạt được cũng như nâng cao hơn nữa công tác quản trị theo mục tiêu, TKV cần quan tâm thực hiện các giải pháp sau:

Thứ nhất, nhà quản trị DN cần xác định được rõ hơn mục tiêu chiến lược cấp cao rõ ràng để xây dựng chiến lược cũng như xây dựng kế hoạch chế độ quản lý phù hợp hơn.

Thứ hai, DN cần xác định rõ các cam kết thực hiện trong mục tiêu để đạt được hiệu quả tốt hơn trong sản xuất, trong quản lý để có thể đạt được mục tiêu cấp cao.

Thứ ba, tích hợp công nghệ số hoá: Cần thúc đẩy phát triển những giải pháp sản xuất và kinh doanh dựa trên số hoá; tích hợp với các hệ thống cảm biến, hệ thống điều khiển, mạng truyền thông để kinh doanh và chăm sóc khách hàng; Lưu trữ và sử dụng hiệu quả các dữ liệu lớn dựa trên điện toán đám mây; Thu thập, phân tích và xử lý dữ liệu lớn để tạo ra những tri thức mới, hỗ trợ việc đưa ra quyết định và tạo lợi thế cạnh tranh; Phân tích hiệu quả, đánh giá và áp dụng các dữ liệu thu thập được từ máy móc và cảm biến để nhanh chóng đưa ra quyết định cải thiện an toàn, hiệu quả hoạt động, quy trình làm việc, dịch vụ và bảo trì.

Thứ tư, tối ưu hóa mô hình kinh doanh: Các DN cần phát triển các kỹ năng mới cho từng cá nhân cũng như cho tổ chức; Tham gia và sử dụng hiệu quả chuỗi cung ứng thông minh được tạo ra từ cuộc CMCN 4.0, gắn kết chặt chẽ hơn với nhu cầu của khách hàng; Xây dựng và sử dụng các quá trình hậu cần thông minh trong mạng lưới chuỗi giá trị toàn cầu, bao gồm cả hai quá trình quản lý cung ứng vật tư và phân phối sản phẩm.

Tài liệu tham khảo:

1. Bộ Công Thương (2010), Quyết định số 5239 ngày 8/10/2010 về Phê duyệt Chiến lược phát triển bền vững Tập đoàn các công ty Than - Khoáng sản Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030.
2. Nguyễn Việt Cường (2015), Vận dụng phương pháp quản trị theo mục tiêu trong các công ty cổ phần kinh doanh đa ngành, Tạp chí Kinh tế và Dự báo năm 2015;
3. George L. Morrissey, (1986), Quản lý theo mục tiêu và hiệu quả, NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội;
4. Phạm Thị Hồng Hạnh (2012), "Kế toán quản trị chi phí và ứng dụng của nó trong các DN khai thác than thuộc Vinacomin", Báo cáo Hội nghị khoa học lần thứ 20 Trường Đại học Mỏ - Địa chất;
5. Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (2016), Báo cáo tổng kết công tác năm 2016.