

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA HÀ NỘI**

---

**Đinh Xuân Đức**

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ  
CÁN BỘ QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY TNHH ABB  
VIỆT NAM**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:  
TS. NGUYỄN THỊ LUYẾN**

**Hà Nội – 2011**

## MỤC LỤC

	Trang
Lời cam đoan	3
Danh mục các ký hiệu, các chữ viết tắt	4
Danh mục các bảng	5
Danh mục các hình vẽ, đồ thị	8
Mở Đầu	9
<b>Chương 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP</b>	12
1.1. Bản chất và mục đích hoạt động của doanh nghiệp trong kinh tế thị trường	12
1.2. Nội dung và vai trò của Quản lý doanh nghiệp	14
1.3. Phương pháp đánh giá chất lượng đội ngũ CBQL DN	18
1.4. Các nhân tố và hướng nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp	29
<b>Chương 2 PHÂN TÍCH CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CBQL Ở CÔNG TY TNHH ABB VIỆT NAM</b>	37
2.1. Đặc điểm sản phẩm - khách hàng, đặc điểm công nghệ và tình hình hiệu quả hoạt động của Công ty TNHH ABB Việt Nam	37
2.2. Đánh giá thực trạng chất lượng đội ngũ CBQL của Công ty TNHH ABB Việt Nam	47
2.3. Những nguyên nhân của tình hình chất lượng đội ngũ CBQL chưa cao của Công ty TNHH ABB Việt Nam	61
<b>Chương 3 MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CBQL CỦA CÔNG TY TNHH ABB VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2015</b>	73
3.1. Những sức ép và những yêu cầu mới đối với đội ngũ cán bộ quản lý của công ty TNHH ABB Việt Nam đến 2015.	73

3.1.1	Những sức ép mới của Công ty TNHH ABB đến năm 2015	73
3.1.2	Những yêu cầu mới đối với đội ngũ cán bộ quản lý đến năm 2015	77
3.2	Giải pháp 1: Đổi mới cơ chế chính sách sử dụng CBQL : Quy hoạch thăng tiến, bổ nhiệm, miễn nhiệm, đánh giá thành tích đóng góp, đãi ngộ cán bộ quản lý của công ty TNHH ABB đến năm 2015	79
3.2.1	Đổi mới quy hoạch thăng tiến và tiêu chuẩn đề bạt cán bộ quản lý của công ty TNHH ABB	79
3.2.2	Đổi mới công tác đánh giá thành tích đóng góp và đãi ngộ đội ngũ cán bộ quản lý công ty TNHH ABB	80
3.3	Giải pháp 2: Đổi mới chính sách hỗ trợ và tổ chức đào tạo nâng cao trình độ cho từng loại CBQL của Công ty TNHH ABB Việt Nam đến năm 2015	90
	<b>Kết luận</b>	97
	<b>Tài liệu tham khảo</b>	98
	<b>Tóm tắt luận văn</b>	99
	<b>Các phụ lục</b>	104

## **LỜI CAM ĐOAN**

Bản luận văn thạc sỹ khoa học này được thực hiện theo sự hướng dẫn của TS. Nguyễn Thị Luyên và sự giúp đỡ của Công ty TNHH ABB Việt Nam.

Em xin cam đoan công trình này là của em, được lập từ nhiều tài liệu và liên hệ với số liệu thực tế để viết ra, không sao chép bất kỳ luận văn nào trước và chưa công bố ở đâu, dưới bất kỳ dạng nào.

Em xin chịu hoàn toàn trách nhiệm về nội dung của luận văn này.

Hà Nội, ngày      tháng 12 năm 2010

**Đinh Xuân Đức**

**Khóa: 2009-2011**

## DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT

TTg	: Thủ tướng Chính phủ
NĐ	: Nghị định
CP	: Chính phủ
QĐ	: Quyết định
DNNN	: Doanh nghiệp Nhà nước
DN	: Doanh nghiệp
TGD	: Tổng giám đốc
PTGD	: Phó tổng giám đốc
TP	: Trưởng phòng
TSCĐ	: Tài sản cố định
TSLĐ	: Tài sản lưu động
DT	: Doanh thu
LNTT	: Lợi nhuận trước thuế
LNST	: Lợi nhuận sau thuế
SXKD	: Sản xuất kinh doanh
CBCNV	: Cán bộ công nhân viên
CBQL	: Cán bộ quản lý
DN SXCN	: Doanh nghiệp sản xuất công nghiệp
QTKD	: Quản trị kinh doanh
KS2	: Kỹ sư bằng 2
ROA	: Lợi nhuận / Tổng tài sản
ROE	: Lãi ròng / Vốn chủ sở hữu
NCKH	: Nghiên cứu khoa học

## DANH MỤC CÁC BẢNG

	Trang
Bảng 1.1 Các hệ số xét tính lợi ích xã hội - chính trị và ảnh hưởng đến môi trường trong việc xác định, đánh giá hiệu quả sản xuất công nghiệp Việt Nam.	13
Bảng 1.2 Tỷ trọng đảm nhiệm các chức năng của các cấp CBQL doanh nghiệp sản xuất công nghiệp (%).	19
Bảng 1.3 Tiêu chuẩn giám đốc, quản đốc doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam năm 2010	20
Bảng 1.4 Cơ cấu ba loại kiến thức quan trọng đối với CBQL DNSX công nghiệp Việt Nam (%).	21
Bảng 1.5 Mẫu bảng so sánh đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp theo chuyên gia tư vấn	24
Bảng 1.6 Thay đổi cần thiết về cơ cấu đội ngũ CBQL DNSXCN VN về mặt đào tạo chuyên môn ngành nghề.	25
Bảng 1.7 Tỷ lệ (%) yếu kém trong công tác chấp nhận được của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý của doanh nghiệp Việt Nam.	28
Bảng 1.8 Các nội dung đánh giá chất lượng nhân lực của DN	28
Bảng 1.9 Mẫu bảng tổng hợp kết quả đánh giá tình hình nhân sự của doanh nghiệp	31
Bảng 1.10. Kết quả tổng hợp các chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp	33
Bảng 1.11 Kết quả tổng hợp các đề xuất đổi mới chính sách đãi ngộ cho cán bộ quản lý giỏi của doanh nghiệp	33
Bảng 1.12. Kết quả tổng hợp các chỉ số của chính sách hỗ trợ đào tạo nâng cao trình độ cho các cán bộ quản lý của doanh nghiệp	35

Bảng 1.13	Kết quả tổng hợp các đề xuất đổi mới chính sách hỗ trợ đào tạo nâng cao trình độ cho cán bộ quản lý giỏi của doanh nghiệp	36
Bảng 2.1:	Bảng so sánh kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giữa các năm của công ty TNHH ABB giai đoạn 2008-2010	46
Bảng 2.2:	Bảng kết quả xin ý kiến chuyên gia về tỷ lệ % hợp lý của CBQL theo cơ cấu ngành nghề được đào tạo của công ty TNHH ABB Việt Nam giai đoạn 2010-2015	50
Bảng 2.3:	Bảng tổng hợp kết quả đánh giá mức độ đáp ứng, phù hợp về ngành nghề được đào tạo của đội ngũ cán bộ quản lý của công ty TNHH ABB Việt Nam	52
Bảng 2.4:	Bảng tổng hợp mức độ đáp ứng, phù hợp về trình độ chuyên môn được đào tạo của Ban Tổng giám đốc và Giám đốc các ban	53
Bảng 2.5:	Bảng tổng hợp mức độ đáp ứng, phù hợp về trình độ chuyên môn được đào tạo của cán bộ quản lý nghiệp vụ	55
Bảng 2.6:	Bảng kết quả điều tra, khảo sát chất lượng công tác của đội ngũ cán bộ quản lý công ty TNHH ABB Việt Nam	58
Bảng 2.7:	Bảng tổng hợp kết quả đánh giá chất lượng công tác của đội ngũ cán bộ quản lý công ty TNHH ABB Việt Nam	59
Bảng 2.8:	Bảng đánh giá tổng hợp về chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý của công ty TNHH ABB Việt Nam	60
Bảng 2.9:	Bảng tình hình thu nhập của cán bộ công nhân viên công ty TNHH ABB Việt Nam.	66
Bảng 2.10:	Kết quả tổng hợp các chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp đối với CBQL công ty TNHH ABB Việt Nam	67
Bảng 2.11:	Kết quả tổng hợp các chỉ số của chính sách hỗ trợ đào tạo nâng cao trình độ cho các cán bộ quản lý của công ty TNHH ABB Việt Nam	70
Bảng 3.1:	Một số đề xuất đổi mới cơ chế chính sách đãi ngộ cán bộ quản lý của công ty TNHH ABB Việt Nam	88

Bảng 3.2: Một số đề xuất đổi mới chính sách hỗ trợ đào tạo nâng cao trình độ cho cán bộ quản lý của công ty TNHH ABB Việt Nam

91



## DANH MỤC HÌNH VẼ ĐỒ THỊ

	Trang
Hình 1.1 Vị thế cạnh tranh ( $\Delta$ ) quyết định hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp	14
Hình 1.2 Các nhân tố nội bộ của hiệu quả kinh doanh	16
Hình 1.3 Quá trình tác động của trình độ lãnh đạo, quản lý đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.	16
Hình 1.4 Quan hệ giữa trình độ quản lý doanh nghiệp với hiệu quả kinh doanh	17

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài luận văn:

Thế kỷ XXI, một thế kỷ mà theo nhiều nhà kinh tế dự đoán, là thế kỷ của nền kinh tế tri thức, nền công nghiệp tri thức. Một thế kỷ mà ở đó không còn lệ thuộc chủ yếu vào trữ lượng tài nguyên thiên nhiên của nước đó, mà phụ thuộc vào chất lượng của đội ngũ các nhà khoa học, đội ngũ người lao động, hay phụ thuộc vào chất lượng nguồn nhân lực của quốc gia đó. Vì thế yếu tố của con người trong bất kỳ một cơ quan, một tổ chức doanh nghiệp nào đều là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công hay thất bại của cơ quan, của tổ chức đó.

Đó cũng là thế kỷ mà vị thế cạnh tranh dựa trên nguồn nhân lực rẻ của các nước đang phát triển, trong đó có nước ta sẽ mất đi. Nhận thức được điều này, các nhà quản lý mới nhận ra rằng: Chính con người - các nhân viên của mình - mới chính là nguồn lực quan trọng nhất của doanh nghiệp hay cơ quan đó.

Ở nước ta, từ khi chuyển sang cơ chế thị trường có sự điều tiết vĩ mô của Nhà nước thì nền kinh tế có nhiều chuyển biến tích cực. Nhà quản lý qua thực tế kinh doanh sẽ có được cách nhìn mới hơn, thực tế hơn, hiện đại hơn về công tác quản lý. Công tác quản lý đã thay đổi để phù hợp với cơ chế mới. Tuy nhiên công tác quản lý nhân sự còn gặp phải một số yếu kém. Các nhà quản lý chưa biết tận dụng nguồn lực con người một cách có hiệu quả so với những gì họ đã làm, với các yếu tố sản xuất khác. Chính vì vậy họ phải thay đổi cách nhìn con người là lực lượng thừa hành sang cách nhìn toàn diện hơn.

Trong thời gian làm việc và học tập tại Công ty TNHH ABB Việt Nam, qua nghiên cứu công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty, tôi thấy rằng công ty đã và đang tích cực tiến hành một cách có hiệu quả công tác này. Tuy nhiên do điều kiện có hạn nên công tác đào tạo và phát triển nhân sự ở công ty có nhiều hạn chế đòi hỏi công ty phải có biện pháp giải quyết.

Do tầm quan trọng của vấn đề quản lý nhân lực nói chung và đào tạo- phát triển nhân lực nói riêng cộng với lòng say mê mong muốn tìm hiểu về nhân sự và mong muốn góp một phần nhỏ của mình vào việc giải quyết những thực tế của công

tác đào tạo và phát triển nhân lực còn tồn tại của công ty, tôi mạnh dạn chọn đề tài nghiên cứu: **"Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH ABB Việt Nam "**. Tôi hy vọng một phần nào sẽ giúp cho công ty đạt được hiệu quả kinh doanh cao trong thời gian tới.

## **2. Mục đích nghiên cứu:**

Luận văn nhằm giải quyết các vấn đề sau:

- Xây dựng cơ sở lý luận về đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp.
- Phân tích thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý ở Công ty TNHH ABB Việt Nam.
- Đề xuất một số biện pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH ABB Việt Nam.

## **3. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là Bộ máy cán bộ quản lý của Công ty TNHH ABB Việt Nam để tìm những giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ này.

## **4. Phạm vi nghiên cứu**

Phạm vi nghiên cứu là Công ty TNHH ABB Việt Nam, một trong những công ty hàng đầu trong lĩnh vực hệ thống điện và tự động hóa tại Việt Nam.

## **5. Phương pháp nghiên cứu:**

Nghiên cứu và tổng hợp các tài liệu lý thuyết về quản lý nhân lực hiện có. Tiến hành thu thập có hệ thống các số liệu trong phạm vi đề tài nghiên cứu từ các Phòng của Công ty TNHH ABB Việt Nam.

Thực hiện điều tra bằng phương pháp chuyên gia các đối tượng liên quan nhằm mục đích có được những đánh giá, nhận xét về chất lượng đội ngũ CBQL từ góc độ của người quản lý.

Công tác điều tra tiến hành theo 2 bước chính:

- Nghiên cứu sơ bộ sử dụng phương pháp định tính, tham luận trực tiếp, thông qua đó hoàn chỉnh các mục trong bảng điểm đánh giá.

- Nghiên cứu chính thức sử dụng phương pháp định lượng, thu thập thông tin từ đối tượng phỏng vấn.

## **6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận văn:**

Trong luận văn được trình bày lần đầu tiên về kết quả đánh giá sâu sát, định lượng tình hình chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH ABB Việt Nam đến thời điểm 30/12/2010 cùng các nguyên nhân có sức thuyết phục. Tiếp theo tác giả đã trình bày tập trung vào hai giải pháp quan trọng có ý nghĩa chiến lược đối với công ty.

## **7. Nội dung và kết cấu luận văn gồm 3 chương:**

Chương I: Cơ sở lý luận về chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp trong kinh tế thị trường

Chương II: Phân tích thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý ở Công ty TNHH ABB Việt Nam

Chương III: Một số giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH ABB Việt Nam đến năm 2015

Tôi xin cảm ơn các phòng ban trong nhà trường, ban chủ nhiệm khoa Kinh Tế cùng toàn thể các thầy cô giáo, giáo vụ trong khoa đã cung cấp nhiều thông tin quý báu cho đề tài. Đặc biệt em xin chân thành cảm ơn TS. Nguyễn Thị Luyến đã tận tình giúp đỡ, quan tâm hướng dẫn chu đáo để em hoàn thành đề tài này.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng trong quá trình học tập và nghiên cứu song do kiến thức còn hạn chế, chắc chắn luận văn của em còn nhiều thiếu sót. Em xin lĩnh hội, tiếp thu những ý kiến đóng góp quý báu của các thầy, các cô trong khoa Kinh Tế và Quản Lý trường ĐHBK HN để luận văn tốt nghiệp của em được hoàn thiện hơn nữa.

*Em xin chân thành cảm ơn!*

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP TRONG KINH TẾ THỊ TRƯỜNG

### 1.1 Bản chất và mục đích hoạt động của doanh nghiệp trong kinh tế thị trường

Để doanh nghiệp tồn tại và phát triển được trong cạnh tranh ngày càng khốc liệt chúng ta cần phải hiểu, quán triệt bản chất và mục đích hoạt động của doanh nghiệp trong khi giải quyết tất cả các vấn đề, các mối quan hệ của hoặc liên quan đến quá trình kinh doanh.

*Trong kinh tế thị trường hoạt động của doanh nghiệp là quá trình đầu tư, sử dụng các nguồn lực tranh giành với các đối thủ phần nhu cầu của thị trường, tạo lập hoặc củng cố vị thế với kỳ vọng đạt hiệu quả cao bền lâu nhất có thể.* Doanh nghiệp là đơn vị tiến hành một hoặc một số hoạt động kinh doanh, là tổ chức làm kinh tế. Doanh nghiệp có thể kinh doanh sản xuất, kinh doanh thương mại, kinh doanh dịch vụ.

Như vậy, bản chất của hoạt động của doanh nghiệp là đầu tư, sử dụng các nguồn lực tranh giành với các đối thủ phần nhu cầu của thị trường, những lợi ích phát sinh. Mục đích hoạt động của doanh nghiệp là đạt được hiệu quả hoạt động cao nhất, bền lâu nhất có thể. Theo GS, TS Đỗ Văn Phúc [12, tr 15], *hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp là kết quả tương quan, so sánh những lợi ích thu được từ hoạt động của doanh nghiệp quy tính thành tiền với tất cả các chi phí cho việc có được các lợi ích đó cũng quy tính thành tiền.* Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp là tiêu chuẩn được sáng tạo để đánh giá, lựa chọn mỗi khi cần thiết. Do đó, cần tính toán tương đối chính xác và có chuẩn mực để so sánh. Để tính toán được hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trước hết cần tính toán được toàn bộ các lợi ích và toàn bộ các chi phí tương thích. Do lợi ích thu được từ hoạt động của doanh nghiệp cụ thể hàng năm thường rất phong phú, đa dạng, hữu hình và vô hình ( tiền tăng thêm, kiến thức, kỹ năng tăng thêm, quan hệ tăng thêm, tăng thêm về công ăn - việc làm, cân bằng hơn về phát triển kinh tế, thu nhập, ảnh hưởng đến môi trường

sinh thái, môi trường chính trị - xã hội...) nên cần nhận biết, thống kê cho hết và biết cách quy tính tương đối chính xác ra tiền. Nguồn lực được huy động, sử dụng cho hoạt động của doanh nghiệp cụ thể trong năm thường bao gồm nhiều loại, nhiều dạng, vô hình và hữu hình và có loại chỉ tham gia một phần nên cần nhận biết, thống kê đầy đủ và bóc tách - quy tính ra tiền cho tương đối chính xác.

Theo GS, TS kinh tế Đỗ Văn Phúc [12,tr 16 và 17], mỗi khi phải tính toán, so sánh các phương án, lựa chọn một phương án đầu tư kinh doanh cần đánh giá, xếp loại A, B, C mức độ tác động, ảnh hưởng đến tình hình chính trị - xã hội và môi trường sinh thái như sau :

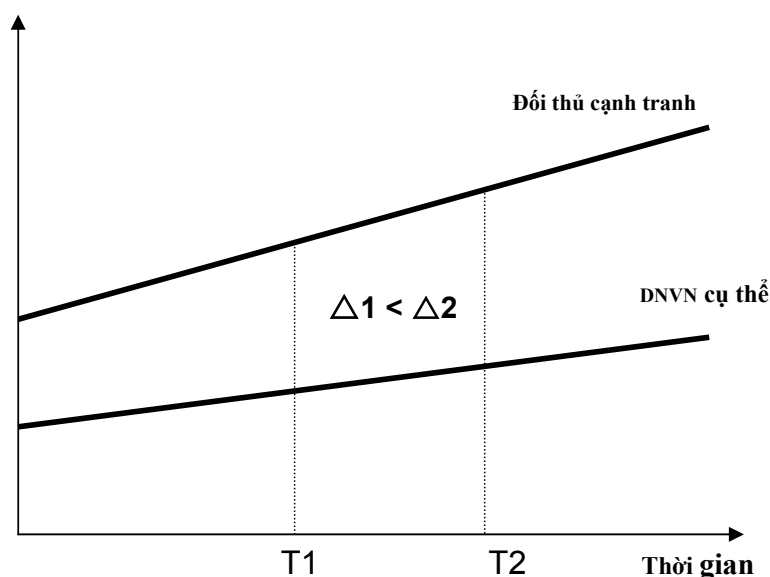
*Bảng 1.1 Các hệ số xét tính lợi ích xã hội - chính trị và ảnh hưởng đến môi trường trong việc xác định, đánh giá hiệu quả sản xuất công nghiệp Việt Nam*

Loại ảnh hưởng		Giai đoạn		
		2006 - 2010	2011 - 2015	2016 - 2020
Loại A	Xã hội - chính trị	1, 35	1, 25	1, 15
	Môi trường	1, 2	1, 3	1, 45
Loại B	Xã hội - chính trị	1	1	1
	Môi trường	1	1	1
Loại C	Xã hội - chính trị	0, 80	0, 85	0, 90
	Môi trường	0, 80	0, 75	0, 70

Sau khi đã quy tính, hàng năm hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp được nhận biết, đánh giá trên cơ sở các chỉ tiêu : Lãi (Lỗ), Lãi / tổng tài sản, Lãi/ Toàn bộ chi phí sinh lãi, Lãi ròng/ Vốn chủ sở hữu.

Trong kinh tế thị trường doanh nghiệp tiến hành kinh doanh là tham gia cạnh tranh. Vị thế cạnh tranh (lợi thế so sánh) của doanh nghiệp chủ yếu quyết định mức độ hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Khi nền kinh tế của đất nước hội nhập với kinh tế khu vực, kinh tế thế giới doanh nghiệp có thêm nhiều cơ hội, đồng thời phải chịu thêm nhiều sức ép mới. Trong bối cảnh đó *doanh nghiệp nào tụt lùi, không tiến so với trước, tiến chậm so với các đối thủ là tụt hậu, là thất thế trong cạnh tranh  $\Delta_1 < \Delta_2$ , là vị thế cạnh tranh thấp kém hơn, là bị đối thủ mạnh hơn thao túng, là hoạt động đạt hiệu quả thấp hơn, xuất hiện nguy cơ phá sản, dễ đi đến đổ vỡ hoàn toàn.*



Hình 1.1 Vị thế cạnh tranh ( $\Delta$ ) quyết định hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp

Thực tế của Việt Nam từ trước đến nay và thực tế của các nước trên thế giới luôn chỉ ra rằng : vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp chủ yếu do trình độ (năng lực) lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp đó quyết định.

## 1.2 Nội dung và vai trò của Quản lý doanh nghiệp

*Quản lý doanh nghiệp viết đầy đủ là quản lý hoạt động của doanh nghiệp, nó bao gồm xác quản lý chiến lược và quản lý điều hành. Quản lý chiến lược bao gồm: hoạch định chiến lược, thẩm định chiến lược và chỉ đạo thực hiện chiến lược. Hoạch định chiến lược là xác định mục tiêu chiến lược, các cặp sản phẩm khách – hàng chiến lược và các nguồn lực chiến lược. Doanh nghiệp làm ăn lớn khi có cạnh tranh đáng kể muốn đạt hiệu quả cao không thể không có chiến lược kinh doanh, quản lý chiến lược. Quản lý điều hành hoạt động của doanh nghiệp là tìm cách, biết*

*cách tác động đến những con người, nhóm người để họ tạo ra và luôn duy trì ưu thế về chất lượng, giá, thời hạn của sản phẩm, thuận tiện cho khách hàng. Quản lý doanh nghiệp một cách bài bản, có đầy đủ căn cứ khoa học là nhân tố quan trọng nhất của hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.*

Quản lý hoạt động của doanh nghiệp được nhìn nhận từ nhiều phương diện, từ quá trình kinh doanh là thực hiện các thao tác tư duy, trí tuệ của 6 công đoạn sau đây:

- ***Chọn các cặp sản phẩm – khách hàng ;***
- ***Cạnh tranh vay vốn;***
- ***Cạnh tranh mua các yếu tố đầu vào;***
- ***Tổ chức quá trình kinh doanh;***
- ***Cạnh tranh bán sản phẩm đầu ra;***
- ***Chọn phương án sử dụng kết quả kinh doanh...***

Nếu có yếu kém dù chỉ trong một công đoạn nêu ở trên là hiệu lực quản lý kém, hiệu quả kinh doanh thấp.

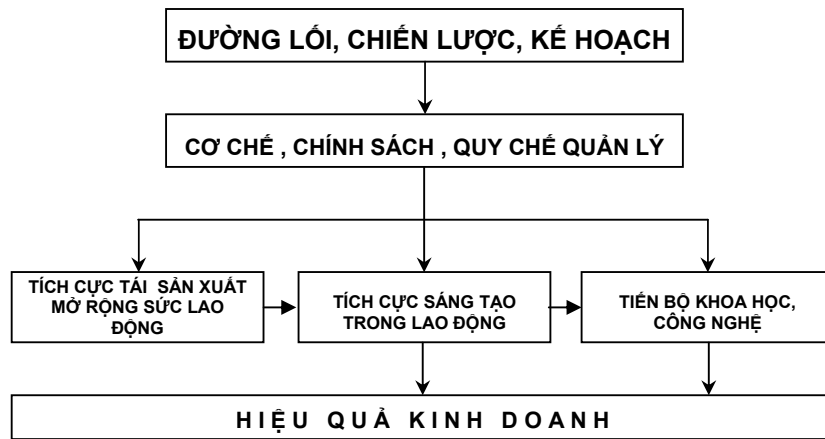
Theo quy trình quản lý hoạt động của doanh nghiệp là thực hiện đồng bộ bốn loại công việc sau:

- Hoạch định: lựa chọn các cặp sản phẩm-khách hàng và lập kế hoạch thực hiện;
- Đảm bảo tổ chức bộ máy và tổ chức cán bộ;
- Điều phối hoạt động của doanh nghiệp;
- Kiểm tra.

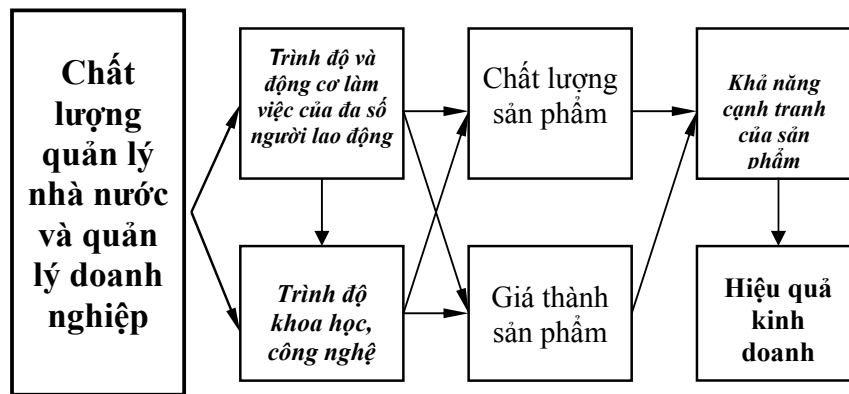
Không thực hiện hoặc thực hiện không tốt dù chỉ một loại công việc nêu ở trên là hiệu lực quản lý kém, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp thấp.

Trình độ (năng lực, chất lượng) lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp được nhận biết, đánh giá trên cơ sở chất lượng thực hiện 6 công đoạn nêu ở trên.





Hình 1.2 Các nhân tố nội bộ của hiệu quả kinh doanh



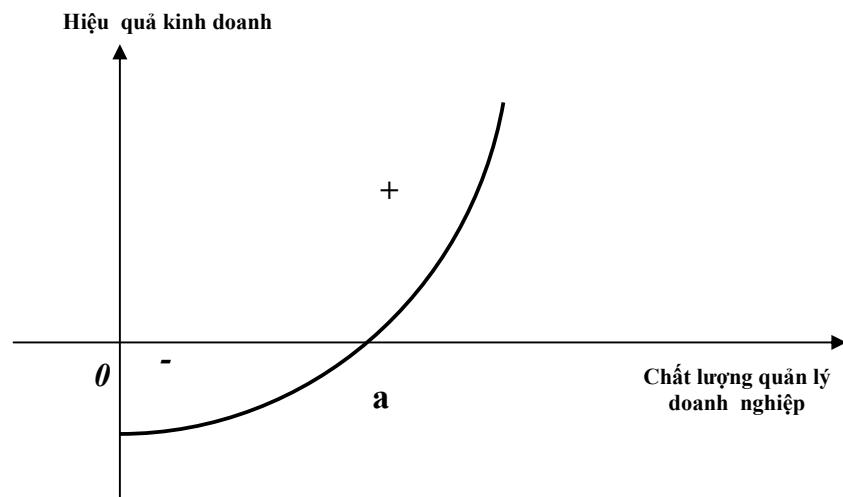
Hình 1.3 Quá trình tác động của chất lượng quản lý đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Chất lượng quản lý kinh doanh được nhận biết, đánh giá thông qua hiệu lực quản lý. Hiệu lực quản lý được nhận biết, đánh giá thông qua chất lượng của các quyết định, biện pháp quản lý. Chất lượng của các quyết định, biện pháp quản lý phụ thuộc chủ yếu vào chất lượng của các cơ sở, căn cứ. Chất lượng của các cơ sở, căn cứ phụ thuộc chủ yếu vào mức độ tiến bộ của phương pháp, mức độ đầu tư cho quá trình nghiên cứu tạo ra chúng.

**Hiệu lực quản lý** là tập hợp những diễn biến, thay đổi ở đối tượng quản lý khi có tác động của chủ thể quản lý. Hiệu lực quản lý cao khi có nhiều diễn biến, thay đổi tích cực ở đối tượng quản lý do tác động của chủ thể quản lý. Thay đổi, diễn biến tích cực là thay đổi, diễn biến theo hướng đem lại lợi ích cho con người, phù hợp với mục đích của quản lý; Chất lượng của quyết định, giải pháp, biện pháp quản lý, chất lượng sản phẩm của từng loại công việc quản lý được đánh giá bằng

cách xem xét trực tiếp, sau đó xem chúng được xét tính đầy đủ đến đâu các mặt, các yếu tố ảnh hưởng và trên cơ sở xem xét chất lượng (độ tin cậy) của các số liệu, thông tin (căn cứ) sử dụng.

Như vậy, khi các quyết định ở các loại công việc quản lý hoạt động của doanh nghiệp có các căn cứ đầy đủ, chính xác là khi quản lý doanh nghiệp có chất lượng cao. Khi tổ chức thực hiện tốt các quyết định đó người lao động trong doanh nghiệp sẽ hào hứng sáng tạo, năng lực cạnh tranh, hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp sẽ cao.



Hình 1.4 *Quan hệ giữa chất lượng quản lý doanh nghiệp với hiệu quả kinh doanh*

**Thực tế khẳng định rằng: lãnh đạo, quản lý yếu kém là nguyên nhân sâu**

**xa, quan trọng nhất của tình trạng:**

- Thiếu việc làm; Thiếu vốn, tiền chi cho hoạt động kinh doanh;*
- Công nghệ, thiết bị lạc hậu;*
- Trình độ và động cơ làm việc của đông đảo người lao động thấp;*
- Chất lượng sản phẩm không đáp ứng yêu cầu của người sử dụng;*
- Lãng phí nhiều, chi phí cao, giá thành đơn vị sản phẩm cao, giá chào bán không có sức cạnh tranh;*

### **1.3 Phương pháp đánh giá chung kết định lượng chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp**

Thực tế hoạt động của các doanh nghiệp luôn chứng minh rằng, chất lượng thực hiện các loại công việc quản lý doanh nghiệp cao đến đâu hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp cao đến đó. Chất lượng thực hiện các loại công việc quản lý doanh nghiệp chủ yếu phụ thuộc vào chất lượng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý quyết định. Theo GS, TS Đỗ Văn Phúc [12, tr 269], ***cán bộ quản lý doanh nghiệp là người trực tiếp hoặc tham gia, đảm nhiệm cả bốn loại (4 chức năng) quản lý ở doanh nghiệp. Đội ngũ cán bộ của doanh nghiệp bao gồm tất cả những người có quyết định bổ nhiệm và hưởng lương chức vụ hoặc phụ cấp trách nhiệm của doanh nghiệp đó.***

Chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp là kết tinh từ chất lượng của các cán bộ quản lý của doanh nghiệp đó. Chất lượng cán bộ quản lý doanh nghiệp phải được thể hiện, nhận biết, đánh giá bởi mức độ **sáng suốt** trong các tình huống phức tạp, căng thẳng và mức độ **dũng cảm**.

Không sáng suốt không thể giải quyết tốt các vấn đề quản lý. Các vấn đề, các tình huống nảy sinh trong quá trình quản lý rất nhiều, phức tạp và căng thẳng, liên quan đến con người, lợi ích của họ. Do vậy, để giải quyết, xử lý được và nhất là tốt các vấn đề, tình huống quản lý người cán bộ quản lý phải có khả năng sáng suốt. Khoa học đã chứng minh rằng, người hiểu, biết sâu, rộng và có bản chất tâm lý tốt (nhanh trí và nhạy cảm gọi tắt là nhanh nhạy) là người có khả năng sáng suốt trong tình huống phức tạp, căng thẳng. *Cán bộ quản lý SXCN phải là người hiểu biết nhất định về thị trường, về hàng hoá, về công nghệ, hiểu biết sâu sắc trước hết về bản chất kinh tế của các quá trình diễn ra trong hoạt động của doanh nghiệp, hiểu biết sâu sắc về con người và về phương pháp, cách thức (công nghệ) tác động đến con người. Cán bộ quản lý phải là người có khả năng tư duy biện chứng, tư duy hệ thống, tư duy kiểu nhân - quả liên hoàn, nhạy cảm và hiểu được những gì mới, tiên bộ, dũng cảm áp dụng những gì mới, tiên bộ vào thực tế...*

Quản lý theo khoa học là thường xuyên thay đổi cung cách quản lý theo hướng tiến bộ, là làm các cuộc cách mạng về cách thức tiến hành hoạt động nhằm thu được hiệu quả ngày càng cao. Mỗi cung cách lãnh đạo, quản lý mà cốt lõi của nó là định hướng chiến lược, chính sách, chế độ, chuẩn mực đánh giá, cách thức phân chia thành quả... là sản phẩm hoạt động và là nơi gửi gắm lợi ích của cả một thế lực đồ sộ. Do vậy, làm quản lý mà không dùng cảm thì khó thành công.

**Bảng 1.2 Tỷ trọng đảm nhiệm các chức năng của các cấp cán bộ quản lý doanh nghiệp sản xuất công nghiệp (%)**

<b>tt</b>	<b>Chức năng quản lý</b>	<b>Giám đốc công ty</b>	<b>Giám đốc xí nghiệp</b>	<b>Quản đốc phân xưởng</b>
	<b>Lập kế hoạch (Hoạch định)</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>15</b>
	<b>Đảm bảo tổ chức bộ máy và tổ chức cán bộ</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>24</b>
	<b>Điều phối (Điều hành)</b>	<b>22</b>	<b>36</b>	<b>51</b>
	<b>Kiểm tra (kiểm soát)</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>10</b>

Giám đốc (Quản đốc) doanh nghiệp sản xuất công nghiệp là người phải quyết định lựa chọn trước hoạt động kinh doanh cụ thể có triển vọng sinh lợi nhất, các yếu tố phục vụ cho việc tiến hành hoạt động kinh doanh, phương pháp (công nghệ) hoạt động phù hợp, tiến bộ nhất có thể; phân công, bố trí lao động sao cho đúng người, đúng việc, đảm bảo các điều kiện làm việc, phối hợp các hoạt động thành phần một cách nhịp nhàng, đúng tiến độ; lo quyết định các phương án phân chia thành quả sao cho công bằng (hài hoà lợi ích), thu phục người tài, điều hoà các quan hệ...Để đảm nhiệm, hoàn thành tốt những công việc nêu ở trên giám đốc (quản

đốc) phải là người có những tố chất đặc thù: tháo vát, nhanh nhậy; dũng cảm, dám mạo hiểm nhưng nhiều khi phải biết kìm chế; hiểu, biết sâu và rộng.

Bảng 1.3 *Tiêu chuẩn giám đốc, quản đốc doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam 2010*

<b>Tiêu chuẩn</b>	<b>Giám đốc DN SXCN</b>	<b>Quản đốc DN SXCN</b>
<i>1. Tuổi, sức khỏe</i>	35-50, tốt	26-45, tốt
<i>2. Đào tạo về công nghệ ngành</i>	Đại học	Cao đẳng
<i>3. Đào tạo về quản lý kinh doanh</i>	Đại học	Cao đẳng
<i>4. Kinh nghiệm quản lý thành công</i>	Từ 5 năm	Từ 3 năm
<i>5. Có năng lực dùng người, tổ chức quản lý</i>	+	+
<i>6. Có khả năng quyết đoán, khách quan, kiên trì, khoan dung.</i>	+	+
<i>7. Có trách nhiệm cao đối với quyết định</i>	+	+
<i>8. Trình độ ngoại ngữ</i>	C	B
<i>9. Trình độ tin học</i>	C	B

Khi xem xét đánh giá chất lượng đào tạo chuyên môn cho giám đốc, quản đốc doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam hoàn toàn có thể sử dụng cơ cấu các loại kiến thức cần có được trình bày ở bảng 1. 4

**Bảng 1.4 Cơ cấu ba loại kiến thức quan trọng đối với cán bộ quản lý DNSX công nghiệp Việt Nam**

<b>Các chức vụ quản lý điều hành</b>	<b>Các loại kiến thức</b>	<b>2006-2010</b>	<b>2011-2015</b>	<b>2016-2020</b>
<b>1. Giám đốc công ty SXCN (doanh nghiệp độc lập)</b>	<i>Kiến thức công nghệ</i>	45	35	25
	<i>Kiến thức kinh tế</i>	25	30	35
	<i>Kiến thức quản lý</i>	30	35	40
<b>2. Giám đốc xí nghiệp thành viên</b>	<i>Kiến thức công nghệ</i>	65	60	50
	<i>Kiến thức kinh tế</i>	17	19	24
	<i>Kiến thức quản lý</i>	18	21	26
<b>3. Quản đốc phân xưởng SXCN</b>	<i>Kiến thức công nghệ</i>	72	68	65
	<i>Kiến thức kinh tế</i>	12	14	15
	<i>Kiến thức quản lý</i>	16	18	20

Kiến thức kinh tế là kiến thức được lĩnh hội từ các môn như: Kinh tế học đại cương, Kinh tế quốc tế, Kinh tế vĩ mô, Kinh tế vi mô, Kinh tế phát triển, Kinh tế lượng, Kinh tế quản lý...

Kiến thức quản lý là kiến thức được lĩnh hội từ các môn như: Quản lý đại cương, Khoa học quản lý, Quản lý chiến lược, Quản lý sản xuất, Quản lý nhân lực, Quản lý tài chính, Quản lý dự án, Tâm lý trong quản lý doanh nghiệp...

Kiến thức công nghiệp là kiến thức về kỹ thuật, công nghệ là kiến thức được lĩnh hội từ các môn như: Vật liệu công nghiệp; Công nghệ, kỹ thuật cơ khí; Công nghệ, kỹ thuật năng lượng; Công nghệ, kỹ thuật hoá...

Không dừng ở việc có kiến thức, theo Robert Katz cán bộ quản lý kinh doanh SXCN cần rèn luyện để có được các kỹ năng sau đây:

**a. Kỹ năng tư duy (Conceptua Skills)**

Đây là kỹ năng đặc biệt quan trọng đối với cán bộ quản lý nói chung, đặc biệt là các cán bộ quản lý kinh doanh. Họ cần có những tư duy chiến lược tốt để đề ra đường lối, chính sách đúng: hoạch định chiến lược và đối phó với những bất trắc, những gì đe dọa sự tồn tại, kìm hãm sự phát triển của tổ chức. Cán bộ quản lý phải có khả năng tư duy hệ thống, nhân quả liên hoàn có quả cuối cùng và có nhân sâu xa, phân biệt được những gì đương nhiên (tất yếu) và những gì là không đương nhiên (không tất yếu)...

**b. Kỹ năng kỹ thuật hoặc chuyên môn nghiệp vụ (Technical Skills)**

Đó là những khả năng cần thiết của cán bộ quản lý kinh doanh để thực hiện một công việc cụ thể. Ví dụ: thiết kế kỹ thuật, soạn thảo chương trình điện toán; soạn thảo các hợp đồng kinh tế; soạn thảo các câu hỏi điều tra nghiên cứu khách hàng v.v...

**c. Kỹ năng nhân sự (Human Skills)**

Kỹ năng nhân sự liên quan đến khả năng tổ chức động viên và điều động nhân sự. Cán bộ quản lý kinh doanh cần hiểu biết tâm lý con người, biết tuyển chọn, đặt đúng chỗ, sử dụng đúng khả năng nhân viên của mình. Nhà quản trị phải biết cách thông đạt hữu hiệu, luôn quan tâm đến nhân viên, biết xây dựng không khí thân ái, hợp tác lao động, biết hướng dẫn nhân viên hướng đến mục tiêu chung. Kỹ năng nhân sự là đòi hỏi bắt buộc đối với quản trị viên ở mọi cấp quản trị.

Các cán bộ quản lý kinh doanh đều cần có cả ba loại kỹ năng đã nêu ở trên, tuy nhiên tầm quan trọng của mỗi loại kỹ năng thì thay đổi theo cấp quản lý. Kỹ năng kỹ thuật giảm dần sự quan trọng khi lên cao dần hệ thống cấp bậc của các cán bộ quản lý kinh doanh. ở cấp càng cao các cán bộ quản lý kinh doanh càng cần phải có kỹ năng tư duy chiến lược nhiều hơn. Họ cần có những chiến lược quyết định có liên quan đến nhiều cấp, nhiều bộ phận. Họ cần có khả năng tổng hợp lớn trên cơ sở phân tích ảnh hưởng của nhiều nhân tố đến các vấn đề phải giải quyết trong thực

tiền. Kỹ năng nhân sự là cần thiết đối với cán bộ quản lý kinh doanh ở mọi cấp bởi vì cán bộ quản lý kinh doanh nào cũng phải làm việc với con người.

Đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp do những người cán bộ quản lý hợp thành. Chất lượng (Sức mạnh) của đội ngũ đó không phải là kết quả của phép cộng sức mạnh của những cán bộ trong đội ngũ. Theo GS, TS Đỗ Văn Phúc [12,tr 277], ***chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp là mức độ đáp ứng nhu cầu về mặt toàn bộ và về mặt đồng bộ (cơ cấu) các loại.*** Nhu cầu cán bộ quản lý doanh nghiệp về mặt toàn bộ là lượng cán bộ quản lý đủ để thực hiện, giải quyết kịp thời, đảm bảo chất lượng các loại công việc, các vấn đề quản lý phát sinh. Các loại cán bộ quản lý doanh nghiệp được hình thành theo cách phân loại công việc quản lý doanh nghiệp. Quản lý doanh nghiệp được tách lập tương đối thành quản lý chiến lược (lãnh đạo) và quản lý điều hành; Cán bộ quản lý doanh nghiệp bao gồm 2 loại quan trọng: loại cán bộ quản lý điều hành - cán bộ đứng đầu các cấp quản lý và loại cán bộ quản lý chuyên môn – phụ trách các bộ phận chức năng.

Trong thực tế luôn có sự cần thiết đánh giá chung kết định lượng và đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý. Theo GS, TS Đỗ Văn Phúc, theo một phương pháp đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp chỉ thu được kết quả có sức thuyết phục khi

1. *Các tiêu chí được thiết lập phải xuất phát từ bản chất và bao quát các mặt của chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp.*

2. *Chất lượng dữ liệu phải bảo đảm. Nếu là số liệu thống kê thì phải là số liệu thật. Nếu là dữ liệu điều tra, khảo sát thì phải đảm bảo mẫu (đối tượng phải là những người trong cuộc, am hiểu, tâm huyết đại diện cho đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp, đại diện cho cấp trên và đại diện cho những người chịu tác động của quản lý; quy mô đủ lớn, được hướng dẫn chi tiết, cụ thể) xử lý kết quả một cách khoa học.*

3. *Chuẩn so sánh thực sự là chuẩn hoặc tạm coi là chuẩn.*

4. *Có cách định lượng từng tiêu chí, tương quan và tất cả các tiêu chí.*



Vận dụng cho chất lượng của cả đội ngũ CBQL doanh nghiệp chúng tôi thiết lập 6 tiêu chí đánh giá trên cơ sở sử dụng phối hợp kết quả đánh giá theo số liệu thống kê với kết quả đánh giá theo số liệu điều tra, khảo sát; phối hợp các kết quả đánh giá về mặt chất lượng được đào tạo, kết quả khảo sát đánh giá chất lượng công tác và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp và chuẩn so sánh là kết quả xin ý kiến chuyên gia. Sau đây là cách tính toán, so sánh đánh giá từng tiêu chí:

**1. Đánh giá mức độ đáp ứng, phù hợp về ngành nghề được đào tạo của đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp**

Theo GS, TS Đỗ Văn Phúc: có thể đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp về mặt ngành nghề và trình độ chuyên môn được đào tạo theo hai cách tiếp cận:

- 1) *Đánh giá mức độ đáp ứng, phù hợp theo ma trận cơ cấu ngành nghề - trình độ;*
- 2) *Đánh giá mức độ đáp ứng, phù hợp về ngành nghề, về cấp độ được đào tạo.*

Sau đây là đánh giá theo cách tiếp cận 1: Lấy số liệu từ bảng tổng hợp tình hình được đào tạo CBQL của công ty tính số lượng và % thực có theo trình độ ngành nghề; so sánh với cơ cấu (%) theo chuyên gia tư vấn để đánh giá chất lượng.

**Bảng 1.5 Mẫu bảng so sánh đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp theo chuyên gia tư vấn.**

Được đào tạo	Số lượng 200...	Cơ cấu (%)	Cơ cấu (%) theo chuyên gia	Đánh giá mức độ đáp ứng
<i>1. Trung cấp sau đó cao đẳng hoặc đại học tại chức</i>				
<i>2. Đại học chính quy kỹ thuật chuyên ngành</i>				

3. Đại học chính quy kinh tế (QTKD)				
4. Đại học tại chức kỹ thuật sau đó KS2 hoặc cao học QTKD				
5. Đại học chính quy kỹ thuật chuyên ngành sau đó KS2 hoặc cao học QTKD				

Để có chuẩn so sánh đi đến đánh giá được chất lượng được đào tạo về mặt trình độ chuyên môn ngành nghề của đội ngũ CBQL của công ty SXCN chúng ta sử dụng kết quả nghiên cứu được trình bày ở bảng 1.6

**Bảng 1.6 Thay đổi cần thiết về cơ cấu đội ngũ CBQL DNSXCN VN về mặt đào tạo chuyên môn ngành nghề**

<b>Đào tạo chuyên môn</b>	<b>2010</b>	<b>2015</b>	<b>2020</b>
1. Số tốt nghiệp trung cấp sau đó cao đẳng hoặc đại học tại chức	2	1	1
2. Số tốt nghiệp đại học chính quy kỹ thuật chuyên ngành.	12	5	2
3. Số tốt nghiệp đại học chính quy kinh tế (QTKD)	6	3	3
4. Số tốt nghiệp đại học kỹ thuật tại chức sau đó KS2 hoặc cao học QTKD	32	27	12
5. Số tốt nghiệp đại học chính quy kỹ thuật chuyên ngành sau đó KS2 hoặc cao học QTKD	48	64	82

Theo cách tiếp cận 2: Để đánh giá thực trạng được đào tạo của đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp cụ thể trước hết cần tách đội ngũ đó thành hai loại

- Loại cán bộ đứng đầu các cấp quản lý: ban giám đốc công ty, ban giám đốc các xí nghiệp và ban quản đốc các phân xưởng trực thuộc. Loại cán bộ quản lý doanh nghiệp này về chuyên môn cần được đào tạo kỹ thuật chuyên ngành và quản trị kinh doanh;
- Loại cán bộ quản lý nghiệp vụ chuyên môn (trưởng, phó phòng, ban chức năng). Loại cán bộ quản lý doanh nghiệp này về chuyên môn cần được đào tạo trước hết về nghiệp vụ chuyên môn, sau đó về kỹ thuật chuyên ngành và quản trị kinh doanh;

Cần tính được số lượng và phần trăm cán bộ quản lý điều hành được đào tạo đủ cả kỹ thuật chuyên ngành và quản trị kinh doanh; số lượng và phần trăm cán bộ quản lý chuyên môn nghiệp vụ được đào tạo đủ cả nghiệp vụ, kỹ thuật chuyên ngành và quản trị kinh doanh...Sau đó cho điểm đánh giá định lượng mức độ đáp ứng, phù hợp.

## **2. Đánh giá mức độ đáp ứng, phù hợp về trình độ (cấp độ) chuyên môn được đào tạo của đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp**

Theo chúng tôi, loại cán bộ có quyền quyết định và chịu trách nhiệm về kết quả điều hành ở cấp mình quản lý phải được đào tạo hai chuyên ngành đó từ đại học trở lên. Loại cán bộ quản lý nghiệp vụ chuyên môn phải được đào tạo nghiệp vụ chuyên môn từ đại học trở lên, một phần (0,3) kỹ thuật chuyên ngành và một phần (0,3) trị kinh doanh.

Cần tính được số lượng và phần trăm cán bộ quản lý điều hành được đào tạo đủ cả kỹ thuật chuyên ngành và quản trị kinh doanh từ đại học trở lên; số lượng và phần trăm cán bộ quản lý chuyên môn nghiệp vụ được đào tạo đủ cả nghiệp vụ (từ đại học trở lên), kỹ thuật chuyên ngành với mức độ bằng 0,3 của đại học và quản trị kinh doanh với mức độ bằng 0,3 của đại học...Sau đó cho điểm đánh giá định lượng mức độ đáp ứng, phù hợp.

## **3. Đánh giá chất lượng công tác của đội ngũ CBQL doanh nghiệp.**

Để có các dữ liệu, tính toán, so sánh đánh giá trước hết cần lập phiếu xin ý kiến, chọn mẫu (đối tượng xin ý kiến và quy mô); Tổng hợp, xử lý, tính toán, sử dụng kết

quả xin ý kiến. Hoạt động lãnh đạo, quản lý có diện rất rộng và chiều rất sâu. Biểu hiện yếu kém rất nhiều theo các cách phân loại và theo các tầng nấc. Theo chúng tôi để đánh giá chất lượng công tác của đội ngũ cán bộ lãnh đạo (quản lý chiến lược) và quản lý điều hành doanh nghiệp ta sử dụng các tiêu chí sau:

- a. Mức độ bỏ lỡ cơ hội; bất lực trước các vấn đề, tình huống nảy sinh;
- b. Mức độ chậm trễ trong giải quyết, xử lý các vấn đề, tình huống nảy sinh;
- c. Mức độ sai lầm khi giải quyết, xử lý các vấn đề, tình huống nảy sinh.

Trên thực tế rất khó có được số liệu thống kê chính thức về các tiêu chí nêu ở trên. Do đó chúng ta cần xin ý kiến của những người trong cuộc, am hiểu, tâm huyết – nguồn số liệu thống kê không chính thức. Trong khuôn khổ luận văn tốt nghiệp và nếu được tổ chức tốt thì chúng ta có thể chọn mẫu điều tra: 15 - 25 phiếu của bản thân những người thuộc đội ngũ cán bộ quản lý của công ty, 15 - 25 phiếu của cấp trên công ty và 15 - 25 phiếu của những người chịu tác động của quản lý công ty. Sau khi có được các kết quả điều tra (xin ý kiến) chúng ta nên tổng hợp kết quả theo từng loại đối tượng, xem xét mức độ khác nhau giữa chúng. Tiếp theo cần tổng hợp kết quả của 3 loại.

Tiếp theo cần so sánh kết quả điều tra với mức chấp nhận được, mức trung bình thực tế của các doanh nghiệp cùng ngành và mức độ của doanh nghiệp cùng loại thành đạt để đánh giá.

Trong lãnh đạo, quản lý không thể không có chậm trễ, sai lầm (yếu kém), chỉ khác nhau ở mức độ (tỷ lệ %). Khi chưa có mức chuẩn để so sánh có thể so với mức độ chấp nhận được trình bày ở bảng 1. 9.

Bảng 1.7 Tỷ lệ (%) yếu kém trong công tác chấp nhận được của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý của doanh nghiệp Việt Nam.

Biểu hiện về chất lượng công tác	Giai Đoạn	
	2011-2015	2016-2020
1. Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý bất lực.	15	10
2. Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý giải quyết, xử lý chậm đáng kể và sai ít.	20	12
3. Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý giải quyết, xử lý chậm không đáng kể và sai nhiều, lớn.	3	2
4. Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý giải quyết, xử lý kịp và tốt	62	76

Sau đây là bảng tóm lược phương pháp đánh giá chung kết định lượng chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp

Bảng 1.8 Các nội dung đánh giá chất lượng nhân lực của DN.

Các tiêu chí chất lượng đội ngũ CBQL doanh nghiệp	Điểm tối đa
1. Mức độ đáp ứng, phù hợp về ngành nghề được đào tạo theo thống kê	20
2.. Mức độ đáp ứng, phù hợp về cấp độ chuyên môn được đào tạo theo thống kê	20
3. Mức độ đạt chất lượng công tác theo khảo sát	60

Sau khi cho điểm các mặt và cộng lại nếu

**đạt từ 75 đến 100 điểm: xếp loại A**

**đạt từ 50 đến 74 điểm: xếp loại B**

**đạt dưới 50 điểm: xếp loại C**

#### **1.4. Các nhân tố và hướng giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp**

Theo GS, TS Đỗ Văn Phúc [12, tr283], yếu tố được gọi là nhân tố khi nó có tác động, ảnh hưởng đáng kể đến đối tượng nghiên cứu; khi trình bày về nhân tố cần nêu được tên cụ thể, sát với bản chất, nghĩa của nhân tố và cách xác định nhân tố đó; cần làm rõ cơ chế tác động làm tăng hoặc giảm của đối tượng nghiên cứu khi thay đổi nhân tố đó; cần nêu thực trạng và phương hướng tối ưu hoá nhân tố đó. Vận dụng cho chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp chúng tôi 5 nhân tố chính yếu và cũng là phương hướng nâng cao sau đây:

*1. Mức độ sát đúng của kết quả xác định nhu cầu và quy hoạch thăng tiến cán bộ quản lý doanh nghiệp cụ thể;*

*2. Mức độ hấp dẫn của chính sách thu hút ban đầu thêm cán bộ quản lý giỏi và mức độ hợp lý của tổ chức đào tạo bổ sung cho cán bộ quản lý mới được bổ nhiệm;*

*3. Mức độ hợp lý của tiêu chuẩn và quy trình xem xét bổ nhiệm, miễn nhiệm cán bộ quản lý của doanh nghiệp cụ thể;*

*4. Mức độ hợp lý của phương pháp đánh giá thành tích và mức độ hấp dẫn của chính sách đãi ngộ cho các loại cán bộ quản lý doanh nghiệp cụ thể;*

*5. Mức độ hấp dẫn của chính sách hỗ trợ và mức độ hợp lý của chương trình, phương pháp đào tạo nâng cao trình độ cho từng loại cán bộ quản lý doanh nghiệp cụ thể;*

Về mức độ sát đúng của kết quả xác định nhu cầu và quy hoạch thăng tiến cán bộ quản lý doanh nghiệp cụ thể. Chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp là mức độ đáp ứng nhu cầu nhân lực về mặt toàn bộ và cơ cấu các loại. Như vậy, chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp phụ thuộc đáng kể vào mức độ chính xác của kết quả xác định nhu cầu. Mức độ chính xác của kết quả xác định nhu cầu và quy hoạch cán bộ quản lý doanh nghiệp chỉ cao khi các cơ sở, căn cứ đầy đủ và tương đối chính xác. Các cơ sở, căn cứ xác định nhu cầu cán bộ quản lý doanh nghiệp là: các mục tiêu và chủ trương phát triển kinh doanh trong chiến

lược; các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh; hệ thống định mức quản lý; nhu cầu thay thế cho số cán bộ quản lý về hưu và chuyển công tác...Ngoài việc xác định nhu cầu cán bộ quản lý doanh nghiệp còn cần có quy hoạch thăng tiến cho tất cả những người đã tốt nghiệp đại học có thâm niên công tác từ 5 năm trở lên, có triển vọng phát triển về mặt quản lý.

Về mức độ hấp dẫn của chính sách thu hút cán bộ quản lý giỏi (chuyên gia quản lý) và mức độ hợp lý của việc tổ chức đào tạo bổ sung cho cán bộ quản lý doanh nghiệp mới. Chuyên gia quản lý doanh nghiệp là người giỏi cả về lý thuyết lẫn thực tế. Khi chuyển sang kinh tế thị trường, khi đất nước hội nhập sâu vào kinh tế khu vực và thế giới doanh nghiệp Việt Nam nào cũng thiếu chuyên gia quản lý. Cuộc tranh giành chuyên gia quản lý ngày càng trở nên quyết liệt. Doanh nghiệp chỉ giữ được và thu hút thêm được chuyên gia quản lý khi có chính sách hấp dẫn và cách thức thích hợp. Mức độ hấp dẫn của chính sách thu hút chuyên gia quản lý là mức độ đáp ứng, phù hợp cả về mặt giá trị, cả về mặt cách thức của những cam kết trong chính sách thu hút với những nhu cầu ưu tiên thoả mãn của ứng viên mục tiêu. **Đổi mới chính sách thu hút thêm chuyên gia quản lý cho doanh nghiệp trước hết phải thể hiện bằng những thay đổi hình thức đáp ứng nhu cầu của từng loại cán bộ và có mức độ hơn trước nhiều, hơn của đối thủ cạnh tranh trong cùng một thời gian.** Mức độ đáp ứng, phù hợp càng cao tức là mức độ hấp dẫn càng cao. Tổ chức đào tạo bổ sung là hoàn toàn cần thiết vì mục tiêu, các điều kiện của các doanh nghiệp khác nhau thường khác nhau. Đào tạo bổ sung cần có mục tiêu cụ thể, rõ ràng và tuân thủ nghiêm ngặt theo bài bản. Giữ và thu hút thêm được nhiều chuyên gia quản lý và đào tạo bổ sung hợp lý góp phần đáng kể làm tăng chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp.

Sau khi thiết kế, lập luận, giải trình đề xuất đổi mới chính sách thu hút cán bộ quản lý giỏi của công ty cần tập hợp kết quả vào bảng sau:

**Bảng 1.9 Mẫu bảng tổng hợp kết quả đánh giá tình hình nhân sự của doanh nghiệp.**

Nội dung (Chính sách) thu hút	Thực trạng của công ty 2010	Của đối thủ cạnh tranh 2012	Đề xuất cho công ty 2012

Về mức độ hợp lý của tiêu chuẩn và quy trình xem xét bổ nhiệm cán bộ quản lý ở doanh nghiệp cụ thể. Trong kinh tế thị trường tiêu chuẩn cán bộ quản lý doanh nghiệp khác rất nhiều so với trước đây. Phải từ nội dung, tính chất, các yêu cầu thực hiện, hoàn thành các loại công việc quản lý doanh nghiệp trong kinh tế thị trường để đưa ra các tiêu chuẩn đối với cán bộ quản lý doanh nghiệp. Tiếp theo cần có quy trình tìm hiểu, phát hiện, đàm phán đi đến quyết định bổ nhiệm từng cán bộ quản lý doanh nghiệp. Giám đốc doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam phải là người tốt nghiệp đại học công nghệ chuyên ngành, đại học hoặc cao học QTKD, đại học hành chính và chính trị. Khi chuyển sang kinh tế thị trường, gia nhập, hội nhập các doanh nghiệp cần bổ sung vào quy trình bổ nhiệm cán bộ quản lý công đoạn: thi tuyển. Như vậy, tiêu chuẩn càng sát hợp, quy trình xem xét càng hợp lý càng bổ nhiệm được người đảm bảo chất lượng. Và như thế sẽ góp phần đáng kể vào việc đảm bảo, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp. Ngoài việc đổi mới tiêu chuẩn và quy trình bổ nhiệm cán bộ quản lý còn cần bổ sung các trường hợp miễn nhiệm (gạn đục) cán bộ quản lý nếu chưa có góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp.

Về mức độ hợp lý của phương pháp đánh giá thành tích và mức độ hấp dẫn của chính sách đãi ngộ cán bộ quản lý doanh nghiệp cụ thể. Đánh giá chất lượng công



tác quản lý, đánh giá thành tích của cán bộ quản lý là công việc rất quan trọng và vô cùng phức tạp đòi hỏi trí tuệ bậc cao. Chính sách, giải pháp, biện pháp quản lý thường có tác động tích cực hoặc tiêu cực sau một khoảng thời gian nhất định, đôi khi khá dài. Khi chúng ta không nghiên cứu nghiêm túc, công phu để đưa ra phương pháp đánh giá hợp lý sẽ dẫn đến kết luận chính sách, giải pháp, biện pháp và chủ của nó là cán bộ quản lý đúng hay sai một cách áp đặt chủ quan. Đối với người lao động trí óc mức độ hợp lý của phương pháp đánh giá công lao, thành tích đóng góp có ý nghĩa vô cùng to lớn. Khi phương pháp đánh giá hợp lý người cán bộ quản lý doanh nghiệp sẽ làm việc say mê sáng tạo và tự đầu tư không ngừng nâng cao trình độ nhất là khi kết quả đánh giá đó được sử dụng để phân biệt đãi ngộ. **Để đánh giá và đề xuất đổi mới chính sách đãi ngộ cho cán bộ quản lý phải tính toán, trình bày và so sánh với của đối thủ cạnh tranh thành công nhất các chỉ số của về các mặt: thu nhập tháng bình quân; cơ cấu thu nhập: lương – thưởng bằng tiền – các loại khác như cổ phiếu, suất đi tu nghiệp, du lịch ở nước ngoài...; quan hệ thu nhập bình quân của đội ngũ CBQL, của đội ngũ CMNV, của đội ngũ thừa hành.** Khi thiết kế và thực thi phương án đổi mới chính sách đãi ngộ hợp lý hơn trước và hấp dẫn hơn của các đối thủ cạnh tranh trong cùng một thời gian chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý của công ty cụ thể dần dần được nâng cao.

Sau khi lấy số liệu thống kê, tính toán, giải trình các chỉ số của chính sách đãi ngộ thực tế nên tập hợp các kết quả vào bảng dưới đây:

**Bảng 1.10. Kết quả tổng hợp các chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp**

Các chỉ số (nội dung) của chính sách đãi ngộ	Thực trạng của công ty	Thực trạng của ĐTCT thành công nhất	Nhận xét đánh giá
1. Thu nhập tháng bình quân			
2. Cơ cấu thu nhập			
3. Quan hệ thu nhập bình quân			
4. Thoả mãn nhu cầu cần ưu tiên			

Sau khi tính toán, lập luận các chỉ số (nội dung) của chính sách đãi ngộ đề xuất đổi mới cho cán bộ quản lý của công ty trong tương lai cần tập hợp kết quả vào bảng sau:

**Bảng 1.11. Kết quả tổng hợp các đề xuất đổi mới chính sách đãi ngộ cho cán bộ quản lý giỏi của doanh nghiệp.**

Nội dung của chính sách đãi ngộ	Thực trạng của công ty 2010	Của đối thủ cạnh tranh 2012	Đề xuất cho công ty 2012
1. Thu nhập tháng bình quân			
2. Cơ cấu thu nhập			
3. Quan hệ thu nhập bình quân			
4. Thoả mãn nhu cầu cần ưu tiên			

*Về mức độ hấp dẫn của chính sách hỗ trợ và mức độ hợp lý của việc tổ chức đào tạo nâng cao trình độ cho các loại cán bộ quản lý của doanh nghiệp cụ thể. Đội ngũ cán bộ quản lý điều hành doanh nghiệp có hai loại cần luôn được quan*

*tâm đầu tư đào tạo nâng cao trình độ là: loại cán bộ theo chiều dọc - những cán bộ đứng đầu các cấp quản lý và loại cán bộ quản lý các bộ phận chức năng.*

*Trong giai đoạn đầu chuyển sang kinh tế thị trường doanh nghiệp, nhà nước cần hỗ trợ đào tạo nâng cao trình độ cho từng loại cán bộ quản lý doanh nghiệp. Suất chi hỗ trợ cho đào tạo nâng cao trình độ lại phải đủ lớn thì mức độ hấp dẫn mới cao. Suất hỗ trợ cho đào tạo nâng cao trình độ phải cao hơn của các đối thủ cạnh tranh trong cùng một tương lai thì mức độ hấp dẫn mới cao hơn. Đào tạo lại phải được tổ chức quy cũ, khoa học. Đào tạo nâng cao cho các loại cán bộ quản lý của doanh nghiệp là nhu cầu, đòi hỏi thường xuyên. Khi chính sách đào tạo nâng cao trình độ của doanh nghiệp hướng theo tất cả các loại cán bộ quản lý doanh nghiệp, mỗi loại có số lượng hợp lý, suất chi toàn bộ đủ lớn cho bất kỳ hình thức đào tạo nào trong hoặc ngoài nước là chính sách có mức độ hấp dẫn cao. **Để đánh giá và đề xuất đổi mới chính sách hỗ trợ đào tạo nâng cao trình độ cho từng loại cán bộ quản lý doanh nghiệp phải tính toán, trình bày và so sánh với của đối thủ cạnh tranh thành công nhất các chỉ số: số lượt – cán bộ được hỗ trợ đào tạo; %, suất hỗ trợ; tổng tiền và nguồn tiền hỗ trợ...**Khi đó người cán bộ quản lý của doanh nghiệp sẽ thực sự hứng khởi, có động cơ học tập đúng đắn và đủ mạnh, tìm cách khoa học nhất để thực sự nâng cao trình độ.*

Sau khi lấy số liệu thống kê, tính toán, giải trình các chỉ số của chính sách hỗ trợ đào tạo nâng cao trình độ cho từng loại cán bộ quản lý của công ty thực tế nên tập hợp các kết quả vào bảng dưới đây:

**Bảng 1.12. Kết quả tổng hợp các chỉ số của chính sách hỗ trợ đào tạo nâng cao trình độ cho các cán bộ quản lý của doanh nghiệp**

Các chỉ số (nội dung) của chính sách đãi ngộ	Thực trạng của công ty	Thực trạng của ĐTCT thành công nhất	Nhận xét đánh giá
1. Số lượt - cán bộ được đào tạo nâng cao trình độ bình quân hàng năm			
2. Cơ cấu nguồn tiền chi cho đào tạo			
3. Mức độ (%) hỗ trợ			
4. Suất hỗ trợ			
5. Tổng số tiền hỗ trợ đào tạo nâng cao trình độ			

Sau khi tính toán, lập luận các chỉ số (nội dung) của chính sách hỗ trợ đào tạo nâng cao trình độ cho từng loại cán bộ quản lý của công ty được đề xuất đổi mới trong tương lai cần tập hợp kết quả vào bảng sau:

**Bảng 1.13. Kết quả tổng hợp các đề xuất đổi mới chính sách hỗ trợ đào tạo nâng cao trình độ cho cán bộ quản lý giỏi của doanh nghiệp.**

Nội dung của chính sách đãi ngộ	Thực trạng của công ty 2010	Của đối thủ cạnh tranh 2012	Đề xuất cho công ty 2012
1. Số lượt - cán bộ được đào tạo nâng cao trình độ bình quân hàng năm			
2. Cơ cấu nguồn tiền chi cho đào tạo			
3. Mức độ (%) hỗ trợ			
4. Suất hỗ trợ			
5. Tổng số tiền hỗ trợ đào tạo nâng cao trình độ			

Như vậy, chỉ khi doanh nghiệp nhận thức được vị trí, vai trò của lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp; đột phá đầu tư, hoạch định và quyết liệt tổ chức thực thi tốt các chính sách về thu hút cán bộ quản lý giỏi, hỗ trợ đào tạo nâng cao trình độ, thăng tiến, đánh giá và đãi ngộ cho từng loại cán bộ quản lý doanh nghiệp thì chất lượng đội ngũ mới cao; khi đó chất lượng các công việc quản lý, các quyết định quản lý mới đảm bảo; hoạt động của doanh nghiệp mới đúng hướng, được vận hành và phối hợp nhịp nhàng; khả năng cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường, vị thế của doanh nghiệp mới được cải thiện; hiệu quả kinh doanh được nâng cao dần.

## CHƯƠNG 2

### PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ Ở CÔNG TY TNHH ABB VIỆT NAM

#### 2.1 ĐẶC ĐIỂM SẢN PHẨM – KHÁCH HÀNG, ĐẶC ĐIỂM CÔNG NGHỆ VÀ TÌNH HÌNH HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY TNHH ABB VIỆT NAM

##### 2.1.1 Đặc điểm sản phẩm

ABB Việt Nam là công ty chuyên cung cấp về thiết bị, giải pháp hệ thống điện hàng đầu Việt Nam, phạm vi cung cấp dịch vụ, thiết bị điện đa dạng bao gồm:

- + Thiết bị điện cao thế có điện áp từ 110kV đến 500kV trong trạm điện như: máy cắt, dao cách ly, biến dòng điện, biến điện áp, sứ đỡ, cầu chì cao thế, bộ đầu nối điện cao thế...

- + Máy biến áp: cung cấp máy biến áp các loại điện áp từ hạ thế (0.4kV) đến cao thế (500kV) bao gồm cả máy biến áp dầu và máy biến áp khô.

- + Thiết bị điện trung thế từ 3.3kV đến 40.5kV bao gồm: tủ phân phối điện, máy cắt trong nhà, ngoài trời, dao cách ly, cầu chì, biến dòng trung thế, biến điện áp trung thế, chống sét van, sứ đỡ trung thế, hộp đầu cáp trung thế...

- + Thiết bị Relay bảo vệ và đo lường hệ thống điện, đảm bảo chất lượng bảo vệ, tác động đúng lúc, tách sự cố ra khỏi lưới điện.

- + Máy phát điện nguồn, biến đổi năng lượng (thủy năng, nhiệt năng...) thành điện năng.

- + Phần mềm kết nối, giám sát, điều khiển từ xa hệ thống điện. Phục vụ việc tự động hóa các trạm điện, nâng cao hiệu quả trong vận hành hệ thống điện.

- + Thiết bị máy cắt điện, cầu dao, biến dòng, biến điện áp hạ thế < 1kV, thiết bị giao diện người – máy ( nút ấn, chuyển mạch...) được lắp đặt trong các tủ điều khiển, bảo vệ hệ thống điện cao áp và hạ áp.

+ Mô tơ & biến tần: bao gồm cả mô tơ & biến tần hạ thế và trung thế được dùng trong các nhà máy công nghiệp, đem đến cho khách hàng giải pháp tiết kiệm điện.

+ Rôbốt công nghiệp: Các rôbốt được trang bị cho các nhà máy tại các nơi đòi hỏi độ chính xác cao, những nơi môi trường độc hại, thực hiện những công việc có tính chất lặp đi lặp lại nhiều...

Căn cứ vào đặc điểm của sản phẩm, công ty phân ra thành 5 ban (Divisions) tương ứng với đặc tính từng gói sản phẩm như sau:

### **1. Ban thiết bị điện:**

- Sản xuất các thiết bị điện cao thế
- Sản xuất các thiết bị điện trung thế
- Sản xuất máy biến áp

Đây là ban cung cấp các thiết bị phục vụ trạm điện 110kV, 220kV, 500kV, các thiết bị này lắp đặt trong sơ đồ phân phối, truyền tải điện từ nhà máy phát điện đến các trạm truyền tải, trạm phân phối. Bên cạnh đó nó cũng phục vụ cho nhu cầu sử dụng thiết bị điện của một số nhà máy lớn với yêu cầu trạm điện riêng phục vụ nhà máy. Đặc điểm các sản phẩm này mang tính chất đặc thù cung cấp cho trạm điện với nguồn đầu tư cho thiết bị là cao, các thiết bị được sản xuất với công nghệ cao và hiện tại gần như các đối thủ cạnh tranh của ABB tại thị trường Việt Nam là những nhà sản xuất thiết bị điện lớn của nước ngoài.

Trong ban này, ABB Việt Nam đầu tư nhà máy sản xuất cho cả 3 dòng sản phẩm tương ứng ở trên, do đó nguồn cán bộ quản lý còn có trưởng phòng kỹ thuật, trưởng phòng điều hành sản xuất, trưởng phòng quản lý nhà cung cấp và trưởng phòng chất lượng.

Các cán bộ quản lý gồm Giám đốc ban, trưởng phòng kinh doanh, trưởng phòng dự án, trưởng phòng kỹ thuật, trưởng phòng điều hành sản xuất của ban này đòi hỏi phải có am hiểu sâu sắc về thiết bị điện cao thế, trung thế và máy biến áp bởi khách hàng chính các dòng thiết bị của ban này là Tổng công ty điện lực Việt Nam, họ rất am hiểu lĩnh vực điện và có những yêu cầu sâu về kỹ thuật cũng như giải pháp cung cấp. Vì vậy về kỹ thuật thường yêu cầu chuyên ngành

hệ thống điện, thiết bị điện, tự động hóa. Bên cạnh đó Giám đốc ban, trưởng phòng kinh doanh, trưởng phòng dự án, trưởng phòng điều hành cần có kiến thức về quản trị kinh doanh, am hiểu về thương mại quốc tế khi mà nhiều đơn hàng được bán ra nước ngoài cũng như nhiều thiết bị được nhập khẩu từ nước ngoài. Đàm phán thương mại với các đối tác trong và ngoài nước, lập kế hoạch sản xuất phù hợp, điều hành sản xuất một cách tối ưu cho nhà máy cũng như duy trì chất lượng sản phẩm.

## **2. Ban hệ thống điện:**

- Hệ thống lưới điện
- Quản lý mạng lưới
- Máy phát điện

Sản phẩm của ban này phục vụ chủ yếu cho trạm điện 110kV, 220kV, 500kV như ban thiết bị điện bên trên, ban hệ thống điện sử dụng nhiều phần mềm cũng như thiết bị thông minh trong việc kết nối, giám sát, điều khiển các thiết bị điện. Tối ưu hóa trong việc vận hành an toàn cũng như trong quá trình điều khiển, giám sát trong việc phối hợp hoạt động các thiết bị trong mạng lưới điện. Đặc điểm mang tính công nghệ cao nên đối thủ trong lĩnh vực thiết bị này là những nhà cung cấp giải pháp lớn với cạnh tranh nhiều trên ưu thế về giải pháp, công nghệ.

Trong ban này, ABB Việt Nam không có nhà máy sản xuất thiết bị ở Việt Nam. Ban hệ thống điện làm thương mại và làm giải pháp do đó cán bộ quản lý bao gồm giám đốc ban, trưởng phòng kinh doanh, trưởng phòng dự án, trưởng phòng dịch vụ. Các cán bộ quản lý trong ban này yêu cầu phải có kiến thức sâu về phần mềm kỹ thuật điện, thiết bị điện bởi họ đem đến giải pháp kết nối các thiết bị trong hệ thống điện, các thiết bị của nhà máy điện vì vậy nguồn cán bộ quản lý phải có nền tảng kiến thức thiết bị điện, tự động hóa công nghiệp, các cán bộ quản lý là giám đốc ban, trưởng phòng kinh doanh, trưởng phòng dự án cần thêm kiến thức về quản trị kinh doanh trong giao dịch thương mại, đàm phán & ký kết hợp đồng cũng như việc quản lý theo dõi dự án về tiến độ, kỹ thuật của dự án



đảm bảo việc thực hiện dự án đúng tiến độ, chất lượng như cam kết với khách hàng.

### **3. Ban thiết bị điện hạ thế:**

- Thiết bị đóng ngắt
- Vô tủ và thiết bị gắn trên thanh DIN
- Hệ thống điện hạ thế < 1kV
- Thiết bị điều khiển
- Thiết bị điều khiển thông minh trong các tòa nhà và phụ tùng nối dây

Sản phẩm trong lĩnh vực này cung cấp thiết bị đóng cắt, bảo vệ hạ thế (<1kV) trong các nhà máy công nghiệp cũng như phục vụ dân dụng, cộng đồng.

Với tính chất phục vụ cộng đồng, dân dụng nên sản phẩm thuộc ban này có số lượng lớn về chủng loại sản phẩm đáp ứng mọi nhu cầu điện trong các tòa nhà văn phòng, khu đô thị, khu dân cư... các sản phẩm đa dạng và cũng có nhiều đối thủ cạnh tranh, giá trị của từng thiết bị không cao, kênh bán hàng chủ yếu của các loại thiết bị này là các đối tác đại lý, các nhà sản xuất tủ bảng điện (OEM)

Ban thiết bị điện hạ thế cung cấp sản phẩm đơn lẻ, không bao gồm giải pháp thiết kế hệ thống tới thiết bị được bán cho khách hàng qua việc nhập khẩu thiết bị từ các ABB nước ngoài khác. Do đó cán bộ quản lý của ban này gồm giám đốc ban, và các trưởng phòng kinh doanh. Họ đòi hỏi phải có nền tảng về kỹ thuật điện trong các chuyên ngành thiết bị điện, hệ thống điện để hiểu nhu cầu khách hàng tương ứng với dòng sản phẩm nào, giải thích và thuyết phục khách hàng về đặc tính nổi bật của sản phẩm so sánh với các đối thủ cạnh tranh. Các cán bộ quản lý này cũng đòi hỏi kiến thức về quản trị kinh doanh khi tham gia giao dịch thương mại, đàm phán & ký kết hợp đồng, quản lý đơn hàng...

### **4. Ban tự động hóa công nghiệp:**

- Tự động hóa công nghiệp cho các ngành hóa chất, hàng hải, luyện kim, khai khoáng, giấy, dầu khí, hóa dầu, dược và chất bán dẫn
- Hệ thống và thiết bị đo lường
- Tuabin tăng áp cho ngành hàng hải, điện và xe kéo

- Dịch vụ toàn diện và hỗ trợ cho thiết bị tự động hóa
- Dịch vụ quản lý bảo trì công nghiệp

Sản phẩm của ban này phục vụ chủ yếu cho các nhà máy lớn với dây truyền tự động hóa, các hệ thống phần mềm điều khiển thông minh các máy móc của nhà máy, logic điều khiển vận hành trong các xưởng sản xuất đem lại năng suất cao trong quá trình sản xuất vận hành thiết bị, cùng với hệ thống giám sát, cảnh báo tự động giảm thiểu tối đa nhưng sự cố trong quá trình vận hành. Đây là một sản phẩm mang tính đồng bộ, giá trị cao về đầu tư về công nghệ, giải pháp.

Ban tự động hóa công nghiệp chủ yếu cung cấp giải pháp phần mềm, kết nối, giám sát, điều khiển tự động hóa trong các nhà máy lớn (xi măng, giấy, thép...) tương tự như ban hệ thống điện cán bộ quản lý bao gồm giám đốc ban, trưởng phòng dự án, trưởng phòng kinh doanh, trưởng phòng dịch vụ. Các cán bộ quản lý trong ban này yêu cầu phải có nền tảng kiến thức về phần mềm kỹ thuật điện, hệ thống điều khiển, giám sát đòi hỏi hiểu biết sâu về thiết bị điện, ngoài ra giám đốc ban, trưởng phòng kinh doanh, trưởng phòng dự án phải có kiến thức về quản trị kinh doanh trong giao dịch thương mại, đàm phán & ký kết hợp đồng cũng như việc quản lý theo dõi dự án.

### **5. Ban Tự động hóa và truyền động:**

- Biến tần hạ thế & trung thế
- Điện tử và biến tần trung thế
- Mô tơ và máy phát điện
- Rôbốt






























Sản phẩm của ban này cung cấp các động cơ cho các nhà máy, biến tần điều khiển tốc độ động cơ, điều khiển tron quá trình hoạt động của động cơ, đem đến giải pháp tiết kiệm năng lượng. Bên cạnh đó ban này còn nắm giữ sản phẩm rôbốt công nghiệp, tự động hóa những khâu nhất định trong dây truyền sản xuất của một nhà máy, như dây truyền sơn, dây truyền cắt, hàn....

Cán bộ quản lý ban này gồm giám đốc ban và các trưởng phòng kinh doanh, tính chất kỹ thuật chuyên sâu do đó cán bộ quản lý trong ban này phải có nền tảng kỹ thuật điện và kiến thức về quản trị kinh doanh trong quá trình đàm phán với khách hàng, quản lý đơn hàng.....

### **2.1.2 Đặc điểm khách hàng**

Công ty ABB Việt Nam là một công ty chuyên cung cấp thiết bị, giải pháp về hệ thống điện từ hạ thế đến cao thế, nên đối tượng khách hàng của công ty bao gồm:

- Các công ty điện lực thuộc tổng công ty điện lực việt nam (thị trường Utility)
- Các nhà thầu EPC trong nước và nước ngoài
- Các nhà máy điện bao gồm nhiệt điện, thủy điện
- Các nhà máy thuộc các khu công nghiệp
- Các nhà thầu OEM sản xuất tủ bảng điện

Pulp & paper and Cement									
Oil and gas									
Marine									
Utilities									
Chemical and pharma									
EPC									

Đặc điểm của từng loại khách hàng:

- **Utility** : Những công trình điện phục vụ lợi ích cộng đồng cụ thể như các trạm điện, các công ty điện thuộc tổng công ty điện lực Việt Nam, những nhà máy nước.....Đây là một khách hàng lớn của công ty ABB Việt Nam, với nền kinh tế Việt Nam đang trong đà tăng trưởng nhanh, đòi hỏi nhiều nguồn năng lượng cung cấp cho các nhà máy, chính vì vậy hàng năm có nhiều trạm cung cấp điện mới cũng như nâng cấp, mở rộng được xây dựng. Khách hàng này với vai trò chủ đạo là tổng công ty điện lực Việt Nam và các công ty con của họ, với hiểu biết sâu rộng trong lĩnh vực điện và nhiều năm phát hành mời thầu. Họ có một nhu cầu lớn, cũng như kiến thức chuyên sâu, đòi hỏi trong thiết bị đáp ứng. Kênh mua hàng của họ thông qua việc mở hồ sơ mời thầu (thường cung cấp cả gói thiết bị, trạm điện) tới các khách hàng và mời các nhà thầu tham gia đấu thầu. Tuy nhiên nguồn vốn của

ngành điện chủ yếu là vốn ODA... nên hạn chế về chi phí đầu tư, nên tiêu chí về giá được đặt cao trong việc xét duyệt. Đây là một thách thức với ABB Việt Nam bởi các nhà cung cấp với nguồn gốc thiết bị từ Trung Quốc giá rẻ.

- **EPC:** Đây là các nhà thầu lớn, xây dựng trọn gói các nhà máy và vì vậy họ cũng cần một nhu cầu lớn về thiết bị điện. Khách hàng này có thể tự tìm đến hỏi hàng công ty, hoặc công ty tự tiếp cận thị trường này để tham gia chào giá sản phẩm, thường những gói thầu cho khách hàng này có một giá trị lớn xuyên suốt nhiều chủng loại sản phẩm và đòi hỏi tính chuyên nghiệp cao trong chào thầu cũng như triển khai thực hiện. Đặc điểm của các gói thầu của khách hàng này có giá trị lớn với việc cung cấp thiết bị và giải pháp đồng bộ, thường có nhiều nhà thầu lớn trong và ngoài nước với tiềm lực tài chính, công nghệ cao tham dự.

- **Power Plant:** Khách hàng này là các nhà máy điện bao gồm các nhà máy điện hoạt động bằng than, dầu, khí và bằng nước, đây là một lĩnh vực tiềm năng lớn với nhu cầu phát triển điện nguồn phục vụ nhu cầu phát triển sản xuất, kinh tế nhanh của nước ta. Kênh mua hàng của họ cũng thường qua việc mở hồ sơ mời thầu để các nhà thầu tham gia chào giá

- **Industry:** Khu công nghiệp – Đặc điểm của khách hàng này là số lượng lớn các nhà máy đã và đang ra đời cùng với sự phát triển đất nước, họ tiêu thụ một lượng lớn thiết bị, giải pháp về thiết bị điện hạ thế, trung thế, máy biến áp, cùng với đó là mô tơ, biến tần và rô bốt tự động. Khách hàng này, nguồn vốn để đầu tư là từ tiền của họ, nên yếu tố chất lượng được đặt lên cao khi xem xét nhà thầu. Đây là một lợi thế cho ABB Việt Nam với lợi thế về chất lượng.

- **OEM:** Các nhà sản xuất thiết bị nguồn: đây là một khách hàng mà họ thường xuyên tham gia đấu thầu các gói thầu của tổng công ty điện lực Việt Nam và họ tham gia xây dựng thiết kế tủ bảng điện, mạch điện. Đối tượng khách hàng này khá năng động, họ thường có quan hệ tốt với chủ đầu tư, nắm giữ nhiều thông tin trong quá trình đấu thầu của các dự án cũng như nhiều kế hoạch xây dựng của các nhà máy, khu công nghiệp. Đây là một khách hàng năng động. Ngày nay, sự phát triển kinh tế, nhu cầu về tủ bảng điện, mạch điện càng lớn, do đó số lượng nhà sản

xuất tử bảng điện tăng lên và họ cũng là một kênh bán hàng quan trọng trong hệ thống phân phối các sản phẩm của ABB Việt Nam với việc tham gia vào ký kết làm đại lý phân phối nhiều dòng sản phẩm của công ty.

Cán bộ quản lý đại diện cho công ty ABB Việt Nam trao đổi với khách hàng này trong giai đoạn tiếp xúc, đàm phán là các trưởng phòng kinh doanh. Trong giai đoạn ký hợp đồng giám đốc ban sẽ đại diện cho ABB để ký hợp đồng, việc thực hiện hợp đồng triển khai, theo dõi thuộc trưởng phòng dự án, trưởng phòng kỹ thuật và trưởng phòng dịch vụ.

Do đó về chuyên môn giám đốc ban, trưởng phòng kinh doanh, trưởng phòng dự án trưởng phòng kỹ thuật và trưởng phòng dịch vụ đều phải có nền tảng chuyên môn về thiết bị điện, hệ thống điện hoặc tự động hóa tức thuộc chuyên ngành điện. Bên cạnh đó giám đốc ban, trưởng phòng kinh doanh, trưởng phòng dự án cần có kiến thức quản trị kinh doanh để tham gia, giải quyết các vấn đề thương mại, tài chính phát sinh trong hợp đồng.

### **2.1.3 Đặc điểm công nghệ**

ABB Việt Nam với ngành kinh doanh thiết bị điện, giải pháp hệ thống điện đòi hỏi tính công nghệ cao trong sản xuất thiết bị. Các thiết bị vận hành yêu cầu rất cao về tính tin cậy, an toàn, ổn định nên đòi hỏi luôn phải áp dụng những công nghệ tiên tiến nhất với việc không ngừng nghiên cứu và phát triển những ứng dụng mới. Là một trong vài tập đoàn hàng đầu trong lĩnh vực cung cấp thiết bị và giải pháp hệ thống điện trên toàn thế giới, tập đoàn ABB đã trải qua hơn 100 năm hoạt động, nghiên cứu và phát triển sản phẩm, luôn đi tiên phong trong việc tìm kiếm công nghệ mới. Với tầm nhìn “giúp khách hàng sử dụng năng lượng điện hiệu quả, làm tăng năng suất và giảm tác động đến môi trường theo một cách bền vững”. Hàng năm tập đoàn ABB sử dụng hơn một tỉ đôla trong việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Hơn 6000 nhà khoa học và kỹ sư, phối hợp nghiên cứu khoa học với hơn 70 trường đại học trên toàn thế giới để tìm ra những ứng dụng cải tiến trong thiết bị cũng như đáp ứng những nhu cầu thực tế trong quá trình phát triển sản phẩm phù

hợp với đặc tính từng khu vực địa lý. Đem đến những lợi thế trong quá trình cạnh tranh về công nghệ cho công ty.

Không chỉ đầu tư lớn trong việc nghiên cứu phát triển sản phẩm, tập đoàn ABB nói chung và công ty ABB Việt Nam nói riêng rất chú trọng đầu tư vào các phần mềm tiện ích trong tất cả các công đoạn làm việc khác, như phần mềm chào giá, phần mềm kỹ thuật thiết kế, phần mềm quản lý dự án, phần mềm quản lý sản xuất, phần mềm thông tin khách hàng. Phần mềm hóa trong mọi công đoạn của quá trình làm việc đem đến độ tin cậy cao trong công việc, năng suất, tính chuyên nghiệp, đưa những rủi ro (giao hàng, sai sót...) trở thành ít nhất có thể. Hệ thống công nghệ thông tin được đầu tư trong từng nước với những chuyên viên quản lý mạng giỏi, có thể khai thác và ứng dụng có hiệu quả cao nhất những tiện ích của hệ thống thông tin.

#### **2.1.4 Tình hình hiệu quả kinh doanh của Công ty TNHH ABB Việt Nam**

Để đánh giá được hiệu quả kinh doanh của công ty ABB Việt Nam bảng dưới đây sẽ đưa ra một số kết quả so sánh các chỉ tiêu tài chính giữa các năm trong giai đoạn 2008-2010. Các giá trị đưa vào tính toán so sánh được lấy từ các báo cáo tài chính trong phụ lục 5.

**Bảng 2.1: Bảng so sánh các chỉ tiêu tài chính cơ bản của Công Ty TNHH ABB Việt Nam giai đoạn 2008-2010**

*Đơn vị: triệu đồng*

STT	Chỉ Tiêu	Năm		
		2008	2009	2010
1	Tổng tài sản	1,286,296	1,739,243	1,821,769
2	Vốn chủ sở hữu	451,705	538,967	560,710
3	Tổng doanh thu	1,444,420	1,478,268	1,763,843
4	Tổng chi phí	1,314,442	1,569,576	1,742,100
5	Lợi nhuận sau thuế	129,978	-91308	21,743

Qua bảng tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH ABB Việt Nam trong giai đoạn 2008 – 2010, kết hợp với các số liệu so sánh qua các năm được thể hiện trong bản 2.1 cho thấy:

Doanh thu của Công ty nhìn chung có sự tăng trưởng hàng năm, tốc độ tăng trưởng doanh thu năm 2009 cao hơn năm 2008 xấp xỉ 2.35%, trong khi đó tốc độ tăng trưởng doanh thu năm 2010 cao hơn 2009 xấp xỉ 19,3%. Có được sự tăng trưởng như vậy là do trong những năm gần đây ABB tăng cường giới thiệu sản phẩm, mở rộng quy mô sản xuất khi năm 2010 bắt đầu đưa vào hoạt động 2 nhà máy sản xuất tủ bảng điện trung thế và nhà máy sản xuất phụ tùng thiết bị điện cao thế tại tỉnh Bắc Ninh

Song bên cạnh đó, chi phí của Công ty ABB cũng tăng rất nhanh, và tăng hơn so với tốc độ tăng của doanh thu. Chi phí năm 2009 tăng hơn 19,4% so với chi phí năm 2008, chi phí năm 2010 tăng hơn 11% so với năm 2009

Chi phí tăng, nguyên nhân chính là do giá cả leo thang, việc năm 2009 Công ty ABB Việt Nam đầu tư thêm 2 nhà máy mới để sản xuất tủ điện trung thế và thiết bị điện cao thế đã đẩy chi phí năm 2009 tăng vọt, dẫn đến lợi nhuận sau thuế trong năm 2009 bị âm. Với chiến lược xây dựng nhà máy sản xuất tủ bảng điện trung thế và thiết bị phụ kiện cao thế, sau những thành công nhiều năm liền với nhà máy sản xuất máy biến áp. Tập đoàn ABB đã tin tưởng vào thị trường Việt Nam đầy tiềm năng, một thị trường năng động với dân số gần 90 triệu dân, GDP tăng trưởng hàng năm từ 6-8%. Tập đoàn đã nhìn nhận đây là một thị trường mà nguồn đầu tư vào cơ sở hạ tầng cho hệ thống điện sẽ ngày càng tăng cao khi mà hệ thống điện hiện tại cần nhiều nâng cấp và mở rộng để đáp ứng và phục vụ việc phát triển nền kinh tế.

## **2.2 Đánh giá thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH ABB Việt Nam:**

Là một công ty chuyên cung cấp thiết bị và giải pháp về hệ thống điện hàng đầu trên thế giới. Công ty ABB có những lợi thế nhất định, với cơ cấu gọn nhẹ, tính chuyên nghiệp hóa và chuyên môn hóa cao, đội ngũ nhân viên năng động, sáng tạo, kinh nghiệm, chuyên môn được đào tạo tốt. Nguồn nhân lực chuyên môn được sàng lọc đầu vào và được đào tạo trong môi trường chuyên nghiệp. Công ty TNHH ABB là một môi trường đầy tiềm năng cho những ứng cử viên làm việc trong lĩnh vực hệ



thống điện. Với tầm nhìn đưa tới khách hàng những giải pháp sử dụng năng lượng hiệu quả nhất, phát triển bền vững giảm thiểu tác động có hại tới môi trường.

Với tốc độ phát triển kinh tế thuộc nhóm những nước có tăng trưởng GDP cao hàng đầu thế giới, Việt Nam là thị trường tiềm năng lớn cho tất cả các công ty hoạt động trong lĩnh vực hệ thống điện, cung cấp năng lượng cho các nhà máy, sinh hoạt, trong sự phát triển nhanh. Bên cạnh đó ngày càng nhiều nhà đầu tư trong và ngoài nước tham gia vào thị trường, đòi hỏi sự cạnh tranh ngày càng cao. Công tác phát triển nguồn nhân lực giữ một vai trò then chốt trong những thành công đạt được của công ty ABB. Không chỉ cố gắng nâng cao nguồn nhân lực đang có, bằng các khóa đào tạo trực tuyến, khóa đào tạo kỹ năng mềm trong nước cũng như việc cử cán bộ ABB Việt Nam đi nước ngoài đào tạo tại các công ty ABB toàn cầu. ABB Việt Nam cũng hết sức chú trọng thu hút nguồn nhân lực mới. ABB Việt Nam đã trú trọng tập hợp đội ngũ nhân lực trẻ được đào tạo chính quy từ các trường đại học uy tín trong và ngoài nước và nguồn nhân lực giàu kinh nghiệm trong lĩnh vực hệ thống điện.

- Về năng lực quản lý, điều hành của đội ngũ lãnh đạo, năng lực chuyên môn của đội ngũ cán bộ công nhân viên:

Đội ngũ lãnh đạo, điều hành khá trẻ, năng động và nhiều kinh nghiệm quản lý, điều hành công ty trên thị trường hệ thống điện đang phát triển nhanh. Nhiều nhà quản lý là chuyên gia nước ngoài, được luân phiên tới Việt Nam đem đến sự chuyên nghiệp và hiệu quả trong công việc. Nhiều lãnh đạo được đi nước ngoài đào tạo về mặt chuyên môn cũng như tiếp cận cách làm việc chuyên nghiệp, so sánh và tìm được cách làm tốt áp dụng cho ABB Việt Nam. Hầu hết những lãnh đạo đều có ít nhất 5 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực

Để đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của công ty TNHH ABB Việt Nam, cần vận dụng phương pháp luận để đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp đã được nêu trong mục 1.3 ở chương 1 của luận văn này. Việc đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý sẽ được thực hiện theo từng mặt, từng nội dung sau đây:

- Đánh giá mức độ đáp ứng, phù hợp về ngành nghề đào tạo của đội ngũ cán bộ quản lý

- Đánh giá mức độ đáp ứng, phù hợp về trình độ chuyên môn được đào tạo của đội ngũ cán bộ quản lý

- Đánh giá chất lượng công tác của đội ngũ cán bộ quản lý

Để có cơ sở đánh giá tôi đã tiến hành thu thập các số liệu hiện tại của công ty TNHH ABB Việt Nam về ngành nghề được đào tạo, trình độ chuyên môn của cán bộ quản lý, các báo cáo tài chính phản ánh hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty ABB Việt Nam trong 3 năm gần đây (2008-2010), sau đó tiến hành khảo sát, xin ý kiến về tỉ lệ % (cơ cấu) hợp lý về ngành nghề được đào tạo, trình độ chuyên môn và chất lượng công tác của đội ngũ cán bộ quản lý công ty TNHH ABB Việt Nam.

### ***2.2.1 Đánh giá mức độ đáp ứng, phù hợp về ngành nghề được đào tạo của đội ngũ cán bộ quản lý công ty TNHH ABB Việt Nam.***

Để giải quyết và xử lý tốt các tình huống, lực lượng lãnh đạo quản lý phải có khả năng nhạy bén, sáng suốt, phải là người hiểu biết sâu sắc trước hết là về con người và về phương pháp, cách thức tác động lên con người, phải là người có khả năng tư duy biện chứng, tư duy hệ thống, tư duy kiểu nhân quả liên hoàn nhạy bén, hiểu và nắm bắt được những kiến thức mới và thực tế. Muốn đạt được điều này, đội ngũ cán bộ quản lý phải có trình độ và được đào tạo có hệ thống, có khả năng tổ chức, có năng lực điều hành trong nền kinh tế thị trường.

Để đánh giá chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý theo cơ cấu ngành nghề được đào tạo, ta cũng tiến hành lập phiếu điều tra xin ý kiến chuyên gia về cơ cấu ngành nghề được đào tạo hợp lý của đội ngũ cán bộ quản lý công ty ABB Việt Nam. Những người được lựa chọn khảo sát thuộc 3 nhóm đối tượng của công ty đó là cán bộ quản lý công ty, trưởng phó phòng nghiệp vụ và nhân viên các phòng ban, đó là những người có thâm niên công tác lâu năm tại công ty ABB Việt Nam.

Tổng số người khảo sát xin ý kiến là 15 người. Trong đó cán bộ quản lý là 5 người, trưởng phó phòng nghiệp vụ là 5 người và nhân viên các phòng ban là 5 người.

Theo GS.TS Đỗ Văn Phúc có thể đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp về mặt ngành nghề và trình độ chuyên môn được đào tạo bằng cách: Đánh giá mức độ đáp ứng, phù hợp về ngành nghề về cấp độ được đào tạo.

Lấy số liệu từ bảng tình hình được đào tạo CBQL của công ty tính số lượng và % thực có theo trình độ ngành nghề, so sánh với cơ cấu (%) theo chuyên gia tư vấn để đánh giá chất lượng. Kết quả của quá trình lập phiếu xin ý kiến được tổng hợp, trình bày cụ thể trong phụ lục 3. Kết quả được thể hiện dưới đây:

**Bảng 2.2 Bảng kết quả xin ý kiến chuyên gia về tỷ lệ % hợp lý của CBQL theo cơ cấu ngành nghề được đào tạo của công ty TNHH ABB Việt Nam giai đoạn 2010-2015.**

<b>Trình độ ngành nghề</b>	<b>Tỷ lệ % cơ cấu hợp lý trung bình theo chuyên gia</b>
1. Trung cấp sau đó cao đẳng hoặc đại học tại chức	2.80
2. Đại học chính quy kỹ thuật chuyên ngành	69.73
3. Đại học chính quy kinh tế	14.80
4. Đại học tại chức kỹ thuật sau đó KS2 hoặc cao học QTKD	4.80
5. Đại học chính quy kỹ thuật chuyên ngành sau đó KS2 hoặc cao học QTKD	7.87

Cơ cấu trung bình được nêu trên sẽ được coi là mức chuẩn để đánh giá mức độ đáp ứng, phù hợp về mặt ngành nghề được đào tạo của đội ngũ cán bộ quản lý công ty TNHH ABB Việt Nam. Qua số liệu trên, ý kiến chung của các chuyên gia cho rằng:

Cơ cấu (%) cán bộ quản lý tốt nghiệp trung cấp sau đó cao đẳng hoặc đại học tại chức chỉ được phép ở mức thấp (2.80%). Những đối tượng cán bộ quản lý thuộc diện này đảm đương chức vụ quản lý ở các vị trí là cán bộ quản lý các phòng ban nhờ

kinh nghiệm công tác lâu năm của mình, Đó là những cán bộ cùng với công ty ABB ngay từ ngày đầu thành lập liên doanh sản xuất máy biến áp.

Cơ cấu (%) cán bộ quản lý tốt nghiệp đại học chính quy kỹ thuật chuyên ngành cần thiết phải ở mức cao (69.73%), sở dĩ như vậy bởi vì tính chất đặc thù, sản phẩm của công ty mang tính chất kỹ thuật cao đòi hỏi cán bộ phải có nền tảng về kỹ thuật để hiểu và truyền tải tới khách hàng của công ty, những yêu cầu bắt buộc cho những cán bộ kinh doanh của công ty phải có nền tảng kỹ thuật trước khi tham gia vào làm kinh doanh cho công ty ABB. Việc am hiểu kỹ thuật đòi hỏi một khoảng thời gian dài và nền tảng, trong khi công việc kinh doanh, tiếp cận khách hàng có thể được đào tạo trong một khoảng thời gian ngắn hơn, về cơ bản khi nắm vững kỹ thuật, đặc tính của sản phẩm thì người bán hàng sẽ dễ dàng truyền đạt, thuyết phục khách hàng về mặt giải pháp trước khi đi đến đàm phán về điều kiện thương mại. Các đối tượng cán bộ quản lý thuộc diện này là những cán bộ quản lý nghiệp vụ, đảm đương nhiều chức vụ quan trọng trong công ty ABB, từ lãnh đạo cấp trên cùng (Tổng giám đốc) đến các trưởng, phó phòng ban đều yêu cầu phải tốt nghiệp đại học chính quy kỹ thuật chuyên ngành (kỹ thuật điện, tin học, cơ khí) để có được những kiến thức cơ bản trong việc hiểu sản phẩm, công nghệ trong việc giải quyết các vấn đề về dự án với khách hàng.

Cơ cấu cán bộ quản lý tốt nghiệp đại học chính quy kinh tế hoặc quản trị kinh doanh ở mức trung bình (14.80%). Những đối tượng cán bộ quản lý thuộc diện này là những cán bộ quản lý nghiệp vụ, đảm đương các chức vụ của các phòng nghiệp vụ chuyên về tài chính như phòng tài chính kế toán, phòng nhân sự, hành chính, mua hàng...

Cơ cấu (%) cán bộ quản lý tốt nghiệp đại học kỹ thuật chính quy sau đó KS2 hoặc cao học QTKD chiếm một tỉ lệ trung bình (7.870%), cán bộ quản lý thuộc diện này đảm đương các chức vụ quản lý ở các vị trí là cán bộ điều hành công ty ABB Việt Nam như Ban tổng giám đốc, ban giám đốc các ban.....

Căn cứ vào số lượng và cơ cấu (%) thực tế của bảng tổng hợp tình hình được đào tạo, so sánh với cơ cấu (%) theo chuyên gia tư vấn cho thấy đội ngũ cán bộ quản lý của

công ty ABB Việt Nam vẫn chưa đáp ứng cao so với cơ cấu chuyên gia yêu cầu. Kết quả đánh giá được đưa ra trong bảng sau đây:

**Bảng 2.3 Bảng tổng hợp kết quả đánh giá mức độ đáp ứng, phù hợp về ngành nghề được đào tạo của đội ngũ cán bộ quản lý của công ty TNHH ABB Việt Nam.**

<b>Được đào tạo</b>	<b>Số lượng năm 2010</b>	<b>Cơ cấu thực tế (%)</b>	<b>Cơ cấu theo chuyên gia (%)</b>	<b>Đánh giá mức độ đáp ứng</b>
1. Trung cấp sau đó cao đẳng hoặc đại học tại chức	4	4.55	2.8	Thấp
2. Đại học chính quy kỹ thuật chuyên ngành	57	64.77	69.73	Cao
3. Đại học chính quy kinh tế	15	17.05	14.8	Cao
4. Đại học tại chức kỹ thuật sau đó KS2 hoặc cao học QTKD	3	3.41	4.8	Trung bình
5. Đại học chính quy kinh tế sau đó cao học chuyên ngành hoặc cao học QTKD	9	10.23	7.87	Cao
<b>Tổng cộng</b>	<b>88</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>Khá</b>

Đánh giá chung: Như vậy mức độ đáp ứng về ngành nghề được đào tạo của công ty TNHH ABB đánh giá ở mức khá – đạt mức điểm là 14/20 điểm

**2.2.2 Đánh giá mức độ đáp ứng, phù hợp về trình độ chuyên môn được đào tạo của đội ngũ cán bộ quản lý của công ty TNHH ABB việt nam.**

Căn cứ theo tiêu chuẩn đánh giá mức độ đáp ứng, phù hợp về cấp độ chuyên môn được đào tạo được đưa ra trong mục 1.3 phần 1, có thể đánh giá từng loại cán bộ quản lý của công ty TNHH ABB việt nam như sau: Ban Giám Đốc:

**Bảng 2.4. Bảng tổng hợp đánh giá mức độ đáp ứng, phù hợp về trình độ chuyên môn được đào tạo của Ban tổng giám đốc và giám đốc các ban.**

TT	Chức vụ quản lý	Số lượng	Đại học kỹ thuật chuyên ngành và QTKD (ĐH hoặc cao học)	Cơ cấu (%) thực tế	Cơ cấu (%) theo chuyên gia	Khả năng đáp ứng
1	Ban TGD	4	3	75%	100%	Khá
2	Giám đốc các ban	8	5	62.5%	100%	Trung bình
Tổng cộng		12	8	66.67%	100%	Trung bình khá

Ban Tổng giám đốc và giám đốc các ban của công ty TNHH ABB việt nam với số lượng 12 người, trong đó tổng cộng có 8 người đáp ứng đủ cả đại học kỹ thuật chuyên ngành (kỹ thuật điện, tin học, cơ khí) và quản trị kinh doanh, như vậy có thể đánh giá đạt mức Trung bình khá.

- Đối với cán bộ quản lý các phòng ban: trưởng, phó phòng nghiệp vụ và các ban:

Với 76 cán bộ quản lý , trong đó có 4 người tốt nghiệp đại học tại chức, có 55 người tốt nghiệp đại học kỹ thuật chuyên ngành (kỹ thuật điện, tin học, cơ khí). 14 người tốt nghiệp đại học hoặc thạc sĩ kinh tế, 2 người tốt nghiệp đại học tại chức kỹ thuật chuyên ngành (kỹ thuật điện, tin học, cơ khí) sau đó học cao học QTKD, 1 người tốt nghiệp đại học chính quy kỹ thuật chuyên ngành sau đó học cao học QTKD, 9 người được tham gia đào tạo khoá bồi dưỡng kỹ năng quản lý. Ta lập được bảng 2.5 như bên dưới và có kết quả đánh giá ở mức trung bình.

**Bảng 2.5 Bảng tổng hợp đánh giá mức độ đáp ứng, phù hợp về trình độ chuyên môn được đào tạo của Cán bộ quản lý nghiệp vụ.**

<b>Được đào tạo</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Cơ cấu (%) thực tế</b>	<b>Cơ cấu (%) theo chuyên gia</b>	<b>Khả năng đáp ứng</b>
1. Chỉ một chuyên ngành chuyên môn nghiệp từ đại học trở lên.	76	100%	100%	Cao
2. Nghiệp vụ chuyên môn ĐH, sau đó đào tạo về kỹ thuật chuyên ngành từ ĐH trở lên.	55	72%	30%	Cao
3. Nghiệp vụ chuyên môn ĐH, sau đó đào tạo về QTKD ĐH trở lên.	3	4%	30%	Rất thấp
Đánh giá				Trung bình

Đánh giá chung: Qua đánh giá chi tiết từng loại cán bộ quản lý của công ty TNHH ABB Việt Nam về mức độ đáp ứng, phù hợp về cấp độ chuyên môn được đào

tạo cho thấy mức độ đáp ứng của cả hai loại cán bộ quản lý của Công ty đạt mức Trung bình, đạt 12/20 điểm.

### **2.2.3 Đánh giá chất lượng công tác của đội ngũ cán bộ quản lý của công ty TNHH ABB việt nam**

Theo phương pháp luận được đề cập ở phần 1, để đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý điều hành Công ty TNHH ABB việt nam ta sử dụng các tiêu chí:

- Mức độ bỏ lỡ cơ hội, bất lực trước các vấn đề, tình huống nảy sinh
- Mức độ chậm chễ trong giải quyết, xử lý các vấn đề, tình huống nảy sinh
- Mức độ đúng đắn xử lý các tình huống, giải quyết các vấn đề

Trong thực tế rất khó có được số liệu thống kê chính thức về các tiêu chí nêu trên, do đó cần xin ý kiến của những người trong cuộc, am hiểu và tâm huyết được coi là nguồn số liệu thống kê không chính thức. Để phản ánh đầy đủ các tiêu chí trên, cần lập phiếu điều tra về chất lượng công tác của đội ngũ cán bộ quản lý công ty TNHH ABB việt nam. Nội dung của phiếu điều tra sẽ gồm 4 phần xin ý kiến:

- Một số cơ hội bị bỏ lỡ, vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý bất lực: Kết quả điều tra thu được phản ánh tỷ lệ % số cơ hội, vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý hoàn toàn bất lực. Tỷ lệ này càng cao thì chất lượng công tác của đội ngũ cán bộ quản lý của công ty càng thấp.
- Một số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý giải quyết, xử lý chậm không đáng kể và sai nhiều, lớn. Kết quả điều tra thu được phản ánh tỷ lệ % số cơ hội, vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý xử lý chậm và kèm theo đó là mức độ sai sót nhiều và lớn. Tỷ lệ này càng cao thì chất lượng công tác của đội ngũ cán bộ quản lý của công ty càng thấp.
- Một số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý giải quyết và xử lý chậm đáng kể và sai không đáng kể. Kết quả điều tra thu được phản ánh tỷ lệ % số cơ hội, vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý xử lý mặc dù bị chậm nhưng mức độ sai sót là không đáng kể. Tỷ lệ này càng cao thì chất lượng công tác của đội ngũ quản lý của công ty càng thấp.



- Một số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý giải quyết và xử lý kịp và tốt. Kết quả điều tra thu được phản ánh tỷ lệ % số cơ hội, vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý Công ty xử lý đáp ứng về mặt thời gian và đạt chất lượng cao. Tỷ lệ này càng cao thì chất lượng công tác của đội ngũ quản lý của Công ty càng cao.

Để kết quả khảo sát xin ý kiến về chất lượng công tác của đội ngũ cán bộ quản lý Công ty TNHH ABB Việt Nam đạt độ chính xác cao, phiếu xin ý kiến chủ yếu được phát ra để lấy thông tin từ 3 nhóm đối tượng sau đây:

- Bản thân những người thuộc đội ngũ cán bộ quản lý cấp trên và trưởng phó phòng nghiệp vụ của Công ty bao gồm: đại diện ban tổng giám đốc, và các trưởng phó phòng nghiệp vụ. Số lượng phiếu điều tra về nhóm đối tượng này là: 5 phiếu.
- Những cán bộ thuộc các phòng ban chức năng của Công ty, đó là các chuyên viên kinh doanh, sản xuất, dự án, chất lượng tại các ban tương ứng theo sản phẩm của công ty. Những cán bộ này rất hiểu về Công ty và cái nhìn của họ sẽ khách quan hơn, điều này sẽ làm cho kết quả đánh giá có tính chính xác hơn. Số lượng phiếu điều tra về nhóm đối tượng này là: 5 phiếu.
- Nhóm thứ 3 sẽ là những cán bộ chịu tác động trực tiếp của đội ngũ cán bộ quản lý, đó là các nhân viên nghiệp vụ văn phòng, nhân viên kinh doanh, dự án, thiết kế, thử nghiệm, mua hàng... Những đối tượng này là cấp dưới vì vậy ý kiến của họ cũng mang tính khách quan từ dưới nhìn lên nên độ chính xác cũng khá cao. Số lượng phiếu phát ra cho nhóm đối tượng này là: 5 phiếu.

Sau khi thu được ý kiến phản hồi, thì các ý kiến đã được tổng hợp và tính toán giá trị trung bình tại bảng tổng hợp sau. Kết quả của quá trình lập phiếu xin ý kiến được tổng hợp-trình bày cụ thể trong phụ lục 2 & 3. Kết quả được thể hiện dưới đây:

**Bảng 2.6 Bảng kết quả điều tra, khảo sát chất lượng công tác của đội ngũ cán bộ quản lý công ty TNHH ABB Việt Nam.**

<b>Tiêu chí chất lượng công tác</b>	<b>Cơ cấu % ước tính</b>
1. Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý bắt lực	13.33
2. Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý xử lý chậm và sai ít	19.20
3. Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý xử lý chậm không đáng kể và sai nhiều, lớn	8.80
4. Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý xử lý tốt và kịp thời	58.87

Giá trị trung bình trên được coi là cơ cấu (%) thực tế hiện tại, phản ánh mức độ bắt lực, bỏ lờ cơ hội, chậm trễ, sai sót và kịp thời của đội ngũ cán bộ quản lý của công ty TNHH ABB Việt Nam để so sánh với mức chuẩn. Mức chuẩn được đưa vào làm cơ sở so sánh để đánh giá là mức độ (%) cho phép về chất lượng công tác của đội ngũ cán bộ quản lý theo đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ, mã số: B2003-28-108 và B2005-28-182 do GS.TS Đỗ Văn Phúc làm chủ nhiệm áp dụng chung đối với đội ngũ cán bộ quản lý, lãnh đạo của doanh nghiệp Việt Nam giai đoạn từ 2006-2010. Vì vậy, đây là nguồn số liệu chính thống, có độ tin cậy và chất lượng cao. Kết quả đánh giá được đưa ra trong bảng sau đây:

**Bảng 2.7 Bảng tổng hợp kết quả đánh giá chất lượng công tác của đội ngũ cán bộ quản lý công ty TNHH ABB việt nam.**

<b>Tiêu chí chất lượng công tác</b>	<b>Cơ cấu % ước tính</b>	<b>Cơ cấu % cho phép 2011-2015</b>	<b>Đánh giá mức độ đáp ứng</b>
Số cơ hội bị bỏ lỡ, vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý bất lực	13.33	15	Cao
Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý giải quyết, xử lý chậm đáng kể và sai không đáng kể	19.20	20	Cao
Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý giải quyết, xử lý chậm không đáng kể và sai nhiều, lớn	8.80	3	Thấp
Số vấn đề, tình huống nảy sinh mà lãnh đạo, quản lý giải quyết xử lý tốt, kịp thời	58.87	62	Cao
<b>Tổng cộng</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>Khá</b>

Đánh giá chung: mức đáp ứng về chất lượng công tác của công ty TNHH ABB việt nam đạt mức khá, đạt 45/60 điểm.

#### **2.2.4 Đánh giá toàn diện chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý công ty TNHH ABB việt nam**

Căn cứ vào hiệu quả của đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ B2005-28-182 do GS.TS Đỗ Văn Phúc làm chủ nhiệm ta có barem tính điểm để đánh giá một cách toàn diện chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của công ty TNHH ABB việt nam. Sau đây là bảng tổng hợp kết quả đánh giá một cách toàn diện chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý của công ty.

**Bảng 2.8. Bảng đánh giá tổng hợp về chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý của công ty TNHH ABB Việt Nam.**

<b>STT</b>	<b>Các mặt chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty</b>	<b>Điểm chuẩn</b>	<b>Điểm đánh giá</b>
1	Mức độ đáp ứng, phù hợp về ngành nghề được đào tạo	20	14
2	Mức độ đáp ứng, phù hợp về cấp độ chuyên môn được đào tạo	20	12
3	Mức độ đạt chất lượng công tác theo khảo sát	60	45
	Tổng cộng	100	71

Như vậy, qua kết quả đánh giá dựa vào 3 tiêu chí đã nêu ở bảng trên cho ta thấy chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của công ty TNHH ABB Việt Nam (Theo đề tài NCKH cấp bộ B2005-28-182 do GS.TS Đỗ Văn Phúc làm chủ nhiệm) nằm trong khoảng từ 50 đến 74 điểm : xếp loại B.

## **2.3. NHỮNG NGUYÊN NHÂN CỦA TÌNH HÌNH CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ CHƯA CAO CỦA CÔNG TY TNHH ABB VIỆT NAM**

Theo như phân tích ở mục 1.4 phần 1 cho thấy nguyên nhân chính của tình trạng yếu kém về chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của công ty TNHH ABB Việt Nam cũng như qua nghiên cứu các quy chế, quy định, văn bản của công ty TNHH ABB Việt Nam về chế độ, chính sách dành cho các cán bộ quản lý, tôi nhận thấy một số vấn đề cần được quan tâm, hoàn thiện hơn nữa để đội ngũ cán bộ quản lý chủ chốt của công ty ngày càng được đào tạo và bồi dưỡng thêm, góp phần thúc đẩy sự phát triển của công ty lớn mạnh.

### **2.3.1 Về mức độ sát đúng của kết quả xác định nhu cầu, quy hoạch cán bộ quản lý của công ty TNHH ABB Việt Nam**

Từ trước đến nay ở Việt Nam nói chung và công ty TNHH ABB Việt Nam nói riêng, việc xác định nhu cầu và quy hoạch cán bộ quản lý vẫn chưa được xem trọng đúng mức. Nhu cầu về cán bộ quản lý được những cán bộ lãnh đạo cấp cao, ban tổng giám đốc xác định một cách chủ quan, không thông qua các cơ sở, căn cứ đầy đủ và tương đối chính xác. Nhu cầu này chủ yếu được xác định theo kinh nghiệm, theo cảm tính, chưa xác định nhu cầu từng loại cán bộ quản lý cũng như chưa quan tâm đến việc xác định nhu cầu nhân lực và quy hoạch nhân lực. Công tác quy hoạch nhân lực chỉ thực hiện trong tầm ngắn. Thường thì chỉ khi các bộ phận trực thuộc đề nghị tăng cường nhân sự, hoặc khi có những sự việc đột xuất xảy ra, đơn vị mới tiến hành công tác đề bạt hoặc đề nghị công ty bổ xung. Công tác quy hoạch cán bộ lại càng yếu kém, đơn vị chưa xây dựng được quy chế quy hoạch đề bạt cán bộ. Chính vì thế đội ngũ cán bộ kế thừa tại đơn vị hầu như chưa được chuẩn bị kiến thức về quản lý. Phần lớn các cán bộ quản lý hiện nay chưa được tham gia vào các khóa đào tạo nghiệp vụ quản lý, hầu hết họ có trình độ chuyên môn cao nhưng kinh nghiệm quản lý con người thì không nhiều và được đào tạo ít kỹ năng về quản lý nhân lực hiện đại. Do vậy, khi được đề bạt lên các chức vụ cao hơn, các cán bộ này bị hụt hẫng kiến thức và phải mất một thời gian dài mới đi vào ổn định. Ngoài ra, nhiều

khi cán bộ quản lý là do tuyển chọn bên ngoài, trong quá trình tuyển dụng chưa có phương pháp để tìm hiểu, đáp ứng đúng vị trí công việc, thành ra khi vào làm việc không đáp ứng tốt chất lượng, dẫn đến nhiều cán bộ cấp dưới không hài lòng khi lãnh đạo của họ chưa giỏi về chuyên môn cũng như năng lực quản lý. Trong khi các cơ sở, căn cứ xác định nhu cầu cán bộ quản lý doanh nghiệp là: các mục tiêu và chủ trương phát triển kinh doanh trong chiến lược; các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh; hệ thống các mức lao động và tình hình, xu hướng phát triển của các cá nhân trong doanh nghiệp, công ty TNHH ABB Việt Nam còn phải chú ý nhiều hơn nữa đến các cơ sở này.

Ngoài ra, việc tuyển dụng của công ty phụ thuộc nhiều vào nguồn bên ngoài, mà thị trường lại thiếu nghiêm trọng những cán bộ quản lý giỏi, có kinh nghiệm nhất định trong lĩnh vực hệ thống điện. Khiến cho đôi lúc cán bộ được tuyển dụng không đáp ứng được kỳ vọng của công ty TNHH ABB Việt Nam. Công ty cũng chưa có quy hoạch thăng tiến cụ thể cho số cán bộ trẻ có năng lực, kinh nghiệm lên các chức vụ quản lý nên không khuyến khích được các cán bộ quản lý trong công ty mình chuyên tâm vào công việc.

### **2.3.2 Về mức độ hấp dẫn của chính sách giữ và thu hút thêm cán bộ quản lý giỏi và mức độ hợp lý của tổ chức đào tạo bổ sung cho cán bộ quản lý mới được bổ nhiệm của công ty TNHH ABB Việt Nam.**

Về mức độ hấp dẫn của chính sách thu hút cán bộ quản lý giỏi (chuyên gia quản lý) và mức độ hợp lý của việc tổ chức đào tạo bổ sung cho cán bộ quản lý doanh nghiệp mới. Chuyên gia quản lý doanh nghiệp là người giỏi cả về lý thuyết lẫn thực tế. Khi chuyển sang kinh tế thị trường, khi đất nước hội nhập sâu vào kinh tế khu vực và thế giới doanh nghiệp Việt Nam nào cũng thiếu chuyên gia quản lý. Cuộc tranh giành chuyên gia quản lý ngày càng trở nên quyết liệt đặc biệt là trong lĩnh vực hệ thống điện- lĩnh vực cần những lãnh đạo giỏi để không một sớm một chiều đưa doanh nghiệp vào thua lỗ. Công ty chỉ giữ được và thu hút thêm được chuyên gia

quản lý khi có chính sách hấp dẫn và cách thức thích hợp. Mức độ hấp dẫn của chính sách thu hút chuyên gia quản lý là mức độ đáp ứng, phù hợp cả về mặt giá trị, cả về mặt cách thức của những cam kết trong chính sách thu hút với những nhu cầu ưu tiên thỏa mãn của ứng cử viên mục tiêu. Đối mới chính sách thu hút thêm chuyên gia quản lý cho công ty trước hết phải thể hiện bằng những thay đổi hình thức đáp ứng nhu cầu của từng loại cán bộ và có mức độ hơn trước nhiều, hơn của đối thủ cạnh tranh trong cùng một thời gian. Mức độ đáp ứng, phù hợp càng cao thì mức độ hấp dẫn càng cao. Sức cạnh tranh lớn nhất trong các công ty hiện nay là chế độ lương thưởng, thu nhập của cán bộ công nhân viên khá chênh lệch so với mức sống đặc biệt là ở các thành phố lớn.

Lý do còn hạn chế trong việc thu hút các chuyên gia quản lý giỏi còn ở việc công ty TNHH ABB Việt Nam chưa có được chế độ tuyển dụng hấp dẫn để thu hút nhân lực. Ngoài ra việc tổ chức đào tạo bổ sung là hoàn toàn cần thiết vì mục tiêu, các điều kiện làm việc của doanh nghiệp khác nhau thường khác nhau. Đào tạo bổ sung cần có mục tiêu cụ thể, rõ ràng và tuân thủ nghiêm ngặt theo bài bản. Giữ và thu hút thêm được nhiều chuyên gia quản lý và đào tạo bổ sung hợp lý góp phần đáng kể làm tăng chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp. Trong khi đó, công việc này lại không được xem trọng đúng mức. Công ty không có quy hoạch trước ai là người cần được đào tạo và đào tạo như thế nào đã dẫn đến tình trạng có một số cán bộ quản lý bất kể khóa bồi dưỡng nào cũng được cử đi tham dự song kiến thức lại không sử dụng đến cũng như không có khả năng truyền đạt lại cho các cán bộ cấp dưới, còn những người trực tiếp tham gia vào công tác thì lại không được tham gia khóa đào tạo thêm nào, kết quả là sự giảm sút trong chất lượng dịch vụ. Đào tạo bổ sung cần có mục tiêu cụ thể rõ ràng và tuân thủ nghiêm ngặt theo bài bản, dựa trên mục tiêu chiến lược phát triển của công ty trong tương lai. Hiện nay, hình thức đào tạo chủ yếu là bồi dưỡng kiến thức chung chung và chưa đánh giá kết quả đào tạo. Các khóa đào tạo bồi dưỡng thường được thực hiện do xây dựng chủ quan của các cấp lãnh đạo chứ không xuất phát từ nhu cầu thực tế được điều tra trong đội ngũ cán bộ công nhân viên.

Bên cạnh đó, Công ty không có trình sách hỗ trợ, khuyến khích cho các cán bộ quản lý tự nâng cao trình độ, một số cán bộ quản lý tự tham gia học tập ngoài giờ để nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc song họ hầu như không được ghi nhận những cố gắng cũng như không được hỗ trợ, động viên khuyến khích kịp thời. Cán bộ quản lý mới được bổ nhiệm thường là tự học hỏi qua người làm trước hay rút kinh nghiệm từ từ trong quá trình làm việc.

### **2.3.3 Về mức độ hợp lý của tiêu chuẩn xem xét bổ nhiệm cán bộ quản lý của Công ty TNHH ABB Việt Nam**

Về mức độ hợp lý của tiêu chuẩn xem xét bổ sung cán bộ quản lý ở Công ty TNHH ABB Việt Nam. Trong kinh tế thị trường tiêu chuẩn cán bộ quản lý doanh nghiệp khác rất nhiều so với trước đây. Phải từ nội dung, tính chất, các yêu cầu thực hiện, hoàn thành các loại công việc quản lý doanh nghiệp trong kinh tế thị trường để đưa ra các tiêu chuẩn đối với cán bộ quản lý doanh nghiệp. Tiếp theo cần có quy trình tìm hiểu, phát hiện, đàm phán đi đến quyết định bổ nhiệm từng cán bộ quản lý doanh nghiệp. Thực chất vẫn dựa vào đánh giá chủ quan của cán bộ quản lý trực tiếp, đôi khi không căn cứ đầy đủ vào các quy trình xét duyệt mà dựa vào nhận xét cảm tính cũng như cách nhìn nhận từ cán bộ quản lý trực tiếp. Không có một tiêu chuẩn rõ ràng, một tiêu chuẩn có thể đo lường, để có được tiêu chuẩn, cột mốc so sánh để dựa vào đó bổ nhiệm cán bộ quản lý.

Chính vì chưa có một tiêu chuẩn rõ ràng để xem xét, bổ nhiệm nên đôi khi bỏ qua những người tài, có năng lực dẫn đến một số những bức xúc của cán bộ công nhân viên.

Hầu hết các cán bộ quản lý xuất phát từ chuyên ngành kỹ thuật, hiểu sâu về công việc nhưng kiến thức về vấn đề quản lý lại không nhiều. Công tác quy hoạch, bồi dưỡng cán bộ theo chức năng, vị trí công tác, đặc biệt là một số vị trí lãnh đạo chủ chốt còn chưa được Công ty chú trọng đúng mức.



#### **2.3.4 Về mức độ hợp lý của phương pháp đánh giá thành tích và mức độ hấp dẫn của chính sách đãi ngộ cho các loại cán bộ quản lý Công ty TNHH ABB Việt Nam**

Về mức độ hợp lý của phương pháp đánh giá thành tích và mức độ hấp dẫn của chính sách đãi ngộ cho các cán bộ quản lý Công ty TNHH ABB Việt Nam . Đánh giá chất lượng công tác quản lý, đánh giá thành tích của cán bộ quản lý là công việc rất quan trọng và vô cùng phức tạp đòi hỏi trí tuệ bậc cao. Chính sách, giải pháp, biện pháp quản lý thường có tác động tích cực hoặc tiêu cực sau một khoảng thời gian nhất định, đôi khi khá dài. Khi chúng ta không nghiên cứu nghiêm túc, công phu để đưa ra phương pháp đánh giá hợp lý sẽ dẫn đến kế luận chính sách, giải pháp, biện pháp và chủ của nó là cán bộ quản lý đúng hay sai một cách áp đặt chủ quan. Đối với người lao động trí óc, mức độ hợp lý của phương pháp đánh giá công lao, thành tích đóng góp có ý nghĩa vô cùng to lớn. Hiện nay công việc này được thực hiện 1 năm 1 lần dựa trên mẫu biểu đánh giá công việc của cán bộ quản lý. Theo bảng đánh giá này, cán bộ quản lý tự cho điểm bản thân đồng thời cũng được các cán bộ cấp cao đánh giá lại quá trình công tác của họ.

Ở công ty ABB, hàng năm, đầu năm cán bộ quản lý tự mình đưa ra những mục tiêu cụ thể mong muốn đạt được trong năm, đến cuối năm người quản lý đánh giá thành tích của họ. Như ta thấy, ngay từ bước đầu ở đây, cán bộ quản lý và nhà quản lý không ngồi cùng nhau để thống nhất và vạch ra những mục tiêu cụ thể trong năm, mục tiêu được đưa ra từ một chiều. Do đó chưa đầy đủ, và người đề xuất mục tiêu của mình cảm thấy mục tiêu đưa ra không được người quản lý coi trọng nhiều. Đến cuối năm, việc đánh giá thành tích, cũng xảy ra một chiều, tức cán bộ quản lý và nhà quản lý cao hơn không ngồi trực tiếp để trao đổi những gì làm được, những gì chưa làm được . Chính những đánh giá một chiều như vậy đôi lúc đem đến cho người bị đánh giá có những điều không hài lòng khi không được trải hết lòng mình cũng như hiểu được tại sao mức mình được đánh giá. Công ty ABB phân loại ra 5 bậc (từ 1 đến 5), tốt nhất là bậc 5 và kém nhất là bậc 1. Người được đánh giá nhận

được thông báo kết quả xếp loại của mình mà không được trao đổi thẳng thắn dẫn đến nhiều ức chế trong cán bộ nhân viên.

Phương pháp đánh giá hợp lý, người cán bộ quản lý sẽ làm việc say mê sáng tạo và tự đầu tư không ngừng nâng cao trình độ, nhất là khi kết quả đánh giá đó được sử dụng để phân biệt đãi ngộ. Đổi mới chính sách đãi ngộ cho cán bộ quản lý doanh nghiệp giỏi phải được thể hiện về các mặt: thay đổi về thu nhập bình quân; thay đổi cơ cấu thu nhập; lương- thưởng bằng tiền- các loại khác như cổ phiếu, suất đi tu nghiệp, du lịch ở nước ngoài...; thay đổi về quan hệ thu nhập bình quân của đội ngũ cán bộ quản lý, của đội ngũ chuyên môn nghiệp vụ, của đội ngũ thừa hành. Khi thiết kế và thực thi phương án đổi mới chính sách đãi ngộ hợp lý hơn trước và hấp dẫn hơn của đối thủ cạnh tranh trong cùng một tương lai chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty dần dần được nâng cao.

**Bảng 2.9. Tình hình thu nhập của cán bộ công nhân viên Công ty TNHH**

**ABB Việt Nam**

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
1	Tổng số cán bộ	Người	635	710	735
2	Tổng thu nhập	Triệu đồng	3493	4615	5880
3	Thu nhập bình quân tháng	Triệu đồng	5.5	6.5	8.0

Theo như bảng trên ta có thể thấy mức lương bình quân của Công ty TNHH ABB Việt Nam tăng nhanh trong những năm qua nhưng so với tốc độ tăng của chỉ số giá thì mức tăng này vẫn chỉ đáp ứng được cho sinh hoạt bình thường của một cá nhân. Chính vì việc tăng lương, thưởng không thỏa đáng này mà số lượng nhân viên năng lực rời khỏi Công ty TNHH ABB Việt Nam đang tăng một cách đáng báo động. Điều này đòi hỏi lãnh đạo Công ty phải quan tâm hơn đến mức sống của cán bộ công nhân viên nhằm giữ chân được nhiều nhân tài, thu hút nguồn nhân lực từ các đối thủ cạnh tranh. Mức lương chênh lệch giữa cán bộ quản lý và nhân viên phòng ban không nhiều. Ngoài cách tính lương, Công ty TNHH ABB Việt Nam

chưa xây dựng được chính sách thu hút người tài và người lao động có trình độ cao, chưa quan tâm đến tâm tư, nguyện vọng và động cơ của cán bộ quản lý, vì thế thiếu hụt cán bộ quản lý, nhân viên giỏi có trình độ chuyên môn nghiệp vụ, đặc biệt là cán bộ trẻ, giỏi, năng động... dẫn đến tình trạng nhiều nhân viên giỏi, có trình độ sau khi gắn bó với công ty trong khoảng 2 năm rồi rời công ty do chế độ đãi ngộ, phát hiện, đào tạo người tài chưa hợp lý.

Sau khi lấy số liệu thống kê, tính toán, giải trình các chỉ số chính sách đãi ngộ thực tế đồng thời nghiên cứu quy chế tiền lương hiện hành của Công ty TNHH ABB Việt Nam, cùng với việc tìm hiểu số liệu tại các đối thủ cạnh tranh, so sánh kết quả với công ty Schneider là đối thủ cạnh tranh lớn của công ty TNHH ABB Việt Nam ta có thể tập hợp kết quả vào bảng dưới đây:

**Bảng 2.10. Kết quả tổng hợp các chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp đối với cán bộ quản lý Công ty TNHH ABB Việt Nam**

<b>Nội dung</b>	<b>Thực trạng của Công ty TNHH ABB Việt Nam</b>	<b>Thực trạng của ĐTCT thành công nhất ( Schneider)</b>	<b>Nhận xét đánh giá</b>
1. Thu nhập tháng bình quân	15-20 tr	20-30 tr	Thấp so với mặt bằng thu nhập nói chung của các Công ty nước ngoài trong giai đoạn hiện nay
2. Cơ cấu thu nhập	- Lương cơ bản (70%) - Phụ cấp (18%) - Tiền Thưởng	- Lương cơ bản (55%) - Phụ cấp (15%) - Lương kinh doanh (20%) - Tiền thưởng	Đối thủ cạnh tranh ngoài thường cuối năm 2-3 tháng lương còn có cơ chế thưởng lương kinh doanh khi đạt doanh số cho từng quý (một tháng lương) m, trong khi ABB chỉ xem đó là chỉ tiêu cho thưởng cuối

	(15%)	(10%)	năm với maximum 2-3 tháng lương.
3. Quan hệ thu nhập bình quân (Quản lý- Nhân viên)	- Quản lý (2) - Nhân viên (1)	- Quản lý (2.5-3) - Nhân viên (1)	- Nhiều cán bộ quản lý với mức lương chênh lệch chỉ hơn 1.8 -2 so với nhân viên, thấp hơn nhiều so với những công ty cạnh tranh, thành ra một số cán bộ quản lý giỏi có tâm lý tìm đến những công ty cạnh tranh với chế độ tốt hơn.
4. Phương tiện đi lại	Tự túc, chỉ cấp thẻ taxi cho cán bộ kinh doanh	Có xe đưa đón ở vị trí phó giám đốc trở lên, làm thẻ taxi cho CBQL	- Đối thủ cạnh tranh hỗ trợ tốt hơn cho CBQL trong việc đi lại
5. Thỏa mãn nhu cầu cần ưu tiên	Chưa quan tâm	Chưa quan tâm	- Chính sách đãi ngộ đối với CBCNV chưa phù hợp không khuyến khích được thành viên trong Công ty gắn bó lâu dài. - Chưa quan tâm đến các nhu cầu của cán bộ quản lý, khiến việc giữ chân các cán bộ quản lý giỏi trở nên khó khăn

### **2.3.5 Về mức độ hấp dẫn của chính sách hỗ trợ và tổ chức đào tạo nâng cao cho cán bộ quản lý Công ty TNHH ABB Việt Nam;**

Mức độ hấp dẫn của chính sách hỗ trợ và mức độ hợp lý của tổ chức đào tạo nâng cao trình độ cho từng loại cán bộ quản lý Công ty TNHH ABB Việt Nam còn chưa cao. Qua nghiên cứu tìm hiểu về Quy trình đào tạo nhân viên mới cũng như nội quy đào tạo, có thể nhận thấy nội dung của quy trình, nội quy này còn sơ sài, chỉ

nêu trách nhiệm và quyền lợi của các bên có liên quan mà không xây dựng cụ thể cơ cấu chi phí cho quá trình đào tạo, sự phân bổ các chi phí này ra sao, việc thực hiện các khóa đào tạo còn manh nha, nhỏ lẻ không có tính tổng quát cao. Ngoài ra, việc thực hiện nội quy đào tạo cũng không được theo dõi một cách toàn diện, đánh giá hiệu quả ứng dụng thực tế dẫn đến tình trạng nhiều cán bộ sau khi được cử đi đào tạo về nhưng không được tạo điều kiện phát triển kiến thức đã học. Việc đánh giá kết quả sau mỗi khóa học được đưa ra song vẫn chưa được tổng kết để rút kinh nghiệm cho các khóa học sau đó.

Trong thời gian qua Công ty chưa có biện pháp bắt buộc đến công tác bồi huấn kiến thức cho cán bộ quản lý của Công ty như quản lý kinh tế, quản lý nguồn nhân lực. Đây là những tiêu chuẩn hầu như chưa đạt được của cán bộ quản lý, trong khi đó công tác này đáng nhẽ phải được xem là trọng tâm không thể thiếu trong việc xây dựng kế hoạch đào tạo.

Công ty cũng chưa có quy chế cụ thể cho việc cử cán bộ đi học ở trong nước cũng như nước ngoài những khóa đào tạo ngoài và trong thời gian làm việc, chỉ khi nào phát sinh hoặc do yêu cầu từ tập đoàn với các trụ sở ở nước ngoài yêu cầu. Đồng thời cũng chưa có cơ chế khuyến khích cán bộ tự tiến hành hoạt động đào tạo nâng cao nghiệp vụ của bản thân để hoàn thành tốt hơn nhu cầu công việc hoặc một số người tự học bên ngoài để nâng cao kiến thức nhưng cũng không được coi trọng... Chỉ chú trọng vào những khóa đào tạo ngắn ngày bổ xung kiến thức chứ chưa chú trọng vào việc nâng cao kiến thức toàn diện cho cán bộ công nhân viên, Đặc biệt công ty không chú trọng đến việc đào tạo các cán bộ quản lý cấp cao cũng như cán bộ quản lý các phòng ban chức năng.

Chất lượng đào tạo là mức độ đáp ứng các yêu cầu đặt ra trong quá trình làm việc đối với người lao động. Người lao động phải được trang bị những kiến thức, rèn những kỹ năng, định hướng thái độ làm việc cần thiết, phù hợp với nhu cầu của đơn vị sử dụng. Chất lượng đào tạo của Công ty TNHH ABB Việt Nam chủ yếu được đánh giá thông qua bảng đánh giá kết quả đào tạo, ngoài ra, một số khóa đào tạo cũng được đánh giá qua bài kiểm tra cuối chương trình học.

Suất chi cho đào tạo nâng cao trình độ lại phải đủ lớn thì mức độ hấp dẫn mới cao. Suất hỗ trợ cho đào tạo nâng cao trình độ phải cao hơn của các đối thủ cạnh tranh trong cùng một tương lai thì mức độ hấp dẫn mới cao hơn. Việc hạn chế chi phí cho quá trình đào tạo đã gây nên khó khăn không nhỏ đối với người tổ chức, giáo viên giảng dạy cũng như cán bộ tham gia đào tạo. Ngoài ra, đào tạo lại phải được tổ chức quy củ, khoa học. Việc đào tạo cho cán bộ của Công ty TNHH ABB Việt Nam thực hiện sau những giờ làm việc hoặc trong ngày nghỉ, người tham gia đào tạo không được động viên về tinh thần cũng như vật chất, cũng không được đánh giá chính xác chất lượng sau khi tham gia đào tạo. Giáo viên tham gia giảng dạy chủ yếu là những người trực tiếp tham gia vào công việc nên tuy có kiến thức nhưng khả năng về sự phạm chưa cao. Việc tổ chức đào tạo lại nhỏ lẻ, chủ yếu tổ chức cho hai văn phòng chính là Hà Nội và TP HCM, do đó những nhân viên tại các văn phòng còn lại (Vũng Tàu, Bắc Ninh, Đà Nẵng) đôi khi gặp khó khăn trong việc tham gia đào tạo nên một số không tham gia đầy đủ, dẫn đến chất lượng đào tạo không toàn diện.

**Bảng 2.11. Kết quả tổng hợp các chỉ số của chính sách hỗ trợ đào tạo nâng cao trình độ cho cán bộ quản lý của Công ty TNHH ABB Việt Nam**

<b>Các chỉ số (nội dung) của chính sách đãi ngộ</b>	<b>Thực trạng của Công ty TNHH ABB Việt Nam</b>	<b>Thực trạng của ĐTCT thành công nhất (Schneider)</b>	<b>Nhận xét đánh giá</b>
1. Số lượt-cán bộ được đào tạo nâng cao trình độ bình quân	Trung bình lượng cán bộ được đào tạo hàng năm 25 cán bộ	Trung bình lượng cán bộ được đào tạo hàng năm 35 cán bộ	Số lượng cán bộ đào tạo thấp so với đối thủ cạnh tranh

hàng năm			
2. Cơ cấu nguồn tiền chi cho đào tạo	Trích từ quỹ lương với tỷ lệ 0.15% chi phí cho cả Công ty trong 1 năm	Hiện nay số tiền chi cho đào tạo có tỷ lệ 0.25% quỹ lương	Nguồn tiền đào tạo dựa trên quỹ lương nên còn phụ thuộc vào độ lớn của quỹ lương
3. Mức độ (%) hỗ trợ	Phải được phê duyệt của tổng giám đốc cho từng trường hợp cụ thể khi cá nhân tự học bên ngoài	Được trả 50%-100% chi phí đào tạo, ngoài ra lương thưởng giữ nguyên cho các cán bộ học trong giờ làm việc và tạo điều kiện về mặt thời gian đối với cán bộ đào tạo ngoài giờ	Mức hỗ trợ không cụ thể gây khó khăn cho quá trình xin kinh phí, xin phê duyệt, không khuyến khích cán bộ quản lý nâng cao kiến thức bản thân từ bên ngoài
4. Suất hỗ trợ	Chưa có	-3 suất mỗi năm	- Không có suất hỗ trợ đào tạo gây áp lực cho cán bộ muốn được hoàn thiện khả năng quản lý của mình

Đào tạo nâng cao cho các loại cán bộ quản lý của doanh nghiệp là nhu cầu, đòi hỏi thường xuyên. Trong khi đó Công ty TNHH ABB Việt Nam lại không có chính sách khuyến khích nào cho quá trình đào tạo này nhiều. Hàng năm công ty tổ chức một vài khóa học cho một số cán bộ chủ chốt, việc tự đào tạo được khuyến khích nhưng không hỗ trợ kinh phí cho việc tự đào tạo hoặc phải xin được phê duyệt của tổng giám đốc mới được hỗ trợ kinh phí. Việc này khiến cho cán bộ quản lý không có ý thức làm mới mình nâng cao kiến thức chuyên môn cũng như kiến thức quản lý.

Do những hạn chế đó mà hiện tại đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty còn thiếu những kiến thức về nghiệp vụ quản lý, về pháp luật, đặc biệt là còn thiếu những kiến thức về quản trị kinh doanh bởi hầu hết trong số họ trước khi làm quản lý chỉ là những nhân viên chuyên môn chưa được đào tạo về quản lý. Nhìn chung, mức độ hấp dẫn của chính sách và mức độ hợp lý của tổ chức đào tạo nâng cao cho cán bộ quản lý còn chưa được quan tâm đúng mực tại Công ty TNHH ABB Việt Nam .



**CHƯƠNG 3**  
**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG**  
**ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY TNHH ABB VIỆT NAM**

**3.1. NHỮNG SỨC ÉP VÀ NHỮNG YÊU CẦU MỚI ĐỐI VỚI ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY TNHH ABB VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2015**

**3.1.1. Những sức ép mới đối với Công ty TNHH ABB Việt Nam đến năm 2015**

**a. Sức ép đối với doanh nghiệp:**

Trong thời gian tới khi nước ta hội nhập sâu vào kinh tế khu vực và thế giới nói chung, công ty TNHH ABB Việt Nam nói riêng chịu sức ép mạnh mẽ từ nhiều phía. Sức ép từ phía nhu cầu, yêu cầu ngày càng cao về chất lượng sản phẩm bao gồm: chất lượng phẩm và dịch vụ đi kèm sản phẩm như hỗ trợ kỹ thuật, tư vấn về kỹ thuật và giải pháp, hỗ trợ khách hàng sau bán hàng, bảo dưỡng, dịch vụ...

Sức ép từ phía các đối thủ cạnh tranh: thêm nhiều đối thủ cạnh tranh trong nước và ngoài nước.

Sức ép về công nghệ: công nghệ ngày càng được phát triển và thay đổi nhanh chóng liên tục theo chu kỳ năm chứ không phải chục năm như trước kia.

Sức ép từ phía những lợi ích của sự tồn tại và phát triển, những tổn thất nếu không tồn tại, dẫn đến phải nhanh chóng và mạnh mẽ nâng cao năng lực cạnh tranh, hiệu quả kinh doanh.

Thế giới trong mấy chục năm qua và đặc biệt trong những năm gần đây đã thay đổi cơ bản. Cuộc đại cách mạng khoa học kỹ thuật và công nghệ hiện đại với nhịp độ phát triển nhanh và chất lượng cao đã làm thay đổi cơ bản phương thức hoạt động của con người trong đời sống cũng như trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Thời đại bùng nổ thông tin ngày nay buộc mỗi cán bộ quản lý, cán bộ lãnh đạo chủ chốt hiện nay đứng trước thách thức của việc xử lý thông tin. Vì vậy việc tiếp nhận, lựa chọn thông tin và xử lý thông tin cho phù hợp với công việc là rất cần thiết, mỗi người quản lý phải tiếp nhận một lượng thông tin nhiều hơn trong cùng khoảng thời

gian, vì vậy yêu cầu họ phải biết sắp xếp, quản lý quỹ thời gian để có thể điều khiển hợp lý, hiệu quả công việc của mình.

Toàn cầu hoá là một xu thế vận động của thế giới đương đại, tạo nên một thế giới "phẳng". Sự phát triển mạnh mẽ của lực lượng sản xuất và cách mạng khoa học công nghệ đã làm thay đổi quan hệ giữa các quốc gia, tạo ra sự phân công lao động không chỉ diễn ra trong một biên giới quốc gia mà trên toàn thế giới.

Mọi quốc gia dù lớn hay nhỏ đều thực sự bị chi phối bởi quy luật quốc tế hoá lực lượng sản xuất. Yêu cầu nắm bắt được các quy luật và vận dụng chúng vào điều kiện đất nước, tránh cho đất nước nguy cơ tụt hậu là yêu cầu sống còn của tất cả các nước đặc biệt là các nước đang phát triển. Vì vậy cán bộ lãnh đạo chủ chốt ở các doanh nghiệp của ta hiện nay và trong tương lai phải có tầm nhìn rộng, biết ngoại ngữ, am hiểu pháp luật quốc tế, có trách nhiệm với doanh nghiệp mà mình phụ trách, có văn hoá tổng hợp nhất là văn hoá chính trị và văn hoá khoa học kỹ thuật.

#### **b. Sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trong giới công ty thiết bị điện.**

Trong sự cạnh tranh về giá cả, những năm gần đây nhiều công ty trong nước đã hình thành và cạnh tranh gay gắt, họ hiểu sâu sắc về thị trường nội địa của họ, bên cạnh đó là những mối quan hệ, bắt tay với chủ đầu tư... để giành thắng lợi trong các gói thầu trong nước. Trong khi công ty TNHH ABB Việt Nam không có nhiều ưu thế cạnh tranh với các đối thủ sản xuất trong nước dựa trên giá cả, cũng như không có nhiều mối quan hệ ngầm với chủ đầu tư, việc quy định rất chặt chẽ về sự minh bạch trong kinh doanh, trong mối quan hệ với khách hàng không cho phép nhân viên ABB bắt tay, liên kết với chủ đầu tư. ABB Việt Nam có lợi thế hơn các nhà sản xuất trong nước dựa trên chất lượng sản phẩm của mình, điều đó nhiều lúc thất bại trong thị trường Việt Nam khi mà bên cạnh việc đòi hỏi chất lượng của họ còn yêu cầu giá cả rẻ cũng như lợi ích cá nhân mà họ đạt được.

Bên cạnh đó, những gói thầu EPC, các nhà thầu trung quốc ngày càng tấn công mạnh mẽ và chiếm được ưu thế, họ đáp ứng tất cả những thông số kỹ thuật trong hồ sơ mời thầu hơn nữa giá mà họ chào thầu thấp hơn rất nhiều so với công ty

ABB. Ở một thị trường nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam, yếu tố cạnh tranh về giá chiếm được nhiều ưu thế, đòi hỏi công ty bên cạnh việc giữ vững chất lượng sản phẩm, còn phải không ngừng cải tiến trong tất cả các công đoạn từ báo giá đến giao hàng để nâng cao năng suất, hiệu quả công việc, tiết giảm chi phí nhằm đưa đến thị trường sản phẩm cạnh tranh hơn về giá.

Trong sự cạnh tranh về chất lượng, vài công ty nước ngoài đang vào Việt Nam đầu tư bên cạnh những công ty nước ngoài khác đã và đang là đối thủ lớn của ABB Việt Nam, họ có công nghệ, có sự tích lũy kinh nghiệm hàng trăm năm trên thế giới, cùng với sự điều hành chuyên nghiệp, một vài tập đoàn lớn đã mua lại, sát nhập như công ty Schneider đã mua lại Areva T&D tạo sức mạnh lớn hơn trên thị trường. Tất cả những yếu tố đó đem đến thách thức cho ABB Việt Nam trong việc giành thị phần nội địa.

Theo phân tích của công ty TNHH ABB Việt Nam về các đối thủ cạnh tranh trong những năm tới đến năm 2015 được đưa ra. Tập đoàn Toshiba trở lại mạnh mẽ với thị trường điện Việt Nam, họ kết hợp với nhà thầu EPC Trung Quốc để kết hợp cạnh tranh trong cả công nghệ và giá thành. Các dòng sản phẩm thiết bị điện ngoài trời trừ máy biến áp thì hầu hết thuộc thị phần của các nhà sản xuất Trung Quốc, Hàn Quốc và các công ty trong nước. Tập đoàn Schneider đã mua lại Areva T&D (truyền tải & phân phối), họ tấn công mạnh mẽ vào thị trường tủ bảng điện trung thế. Trong khi tập đoàn Siemens đang tìm kiếm đối tác trong nước cho phép họ lắp đặt tủ bảng điện trung thế với lisence của Siemens. Về thị phần sản phẩm tủ kios, sản phẩm này được công ty TNHH ABB Việt Nam đưa vào thị trường Việt Nam bắt đầu từ đầu năm 2009 nhưng chưa thành công với việc nhận được chưa đến 10 hợp đồng với khoảng 15 sản phẩm. Điều này có thể lý giải bởi sản phẩm của ABB giá quá cao so với giá thị trường, sản phẩm tủ kios của ABB đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế IEC trong khi thị trường sản phẩm này trong nước không yêu cầu khắt khe về chất lượng theo tiêu chuẩn IEC. Do đó các công ty trong nước lợi thế hơn rất nhiều về giá cả. thậm chí rẻ bằng 1/2 so với sản phẩm của ABB. Các sản phẩm về cao thế như Máy Cắt, Dao Cách Ly, Biến Dòng Điện, Biến Điện Áp của

ABB cũng đang gặp nhiều khó khăn, đây là khó khăn rất lớn của ban cao thế vì các sản phẩm cao thế này không chỉ không cạnh tranh được về giá so với thị trường mà chất lượng không tốt hơn những sản phẩm cạnh tranh, đã có những phản hồi không tốt trong vận hành sản phẩm cao thế dẫn đến sự suy giảm lòng tin từ khách hàng. Điểm sáng lớn nhất trong dòng sản phẩm của ABB đó là dòng sản phẩm máy biến áp. Máy biến áp đem đến hơn 80% doanh thu trên tổng hơn 110 triệu đôla doanh thu hàng năm của ABB Việt Nam với thị trường xuất khẩu sang các nước Nam á và thị trường nội địa, nhưng ngày càng nhiều đối thủ cạnh tranh mạnh hơn từ nước ngoài, về đối thủ lớn nhất của máy biến áp ở thị trường nội địa là các công ty máy biến áp nhà nước được chính phủ hậu thuẫn nên nhiều gói thầu trong nước ngày càng bị cạnh tranh thậm chí chỉ định thầu cho các công ty thuộc chính phủ.

Theo các chuyên gia, với sự phát triển nhanh của nền kinh tế Việt Nam, thì trong những năm tới còn có một sự cạnh tranh mạnh mẽ nữa đó là cạnh tranh về nhân sự. Sự thành bại của một công ty phần lớn do yếu tố nhân sự quyết định và do vậy việc tranh giành những nhân sự cao cấp sẽ ngày càng khốc liệt, làm tăng chi phí trong việc săn đầu người, cũng như công ty phải có chính sách nhân sự hợp lý nhằm phát triển nhân sự hiện có, chế độ phù hợp để giữ chân nhân tài.

### **c. Khó khăn do khủng hoảng kinh tế**

Tình hình khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế thế giới tiếp tục kéo dài sang năm 2009, nền kinh tế nước ta sẽ tiếp tục gánh chịu tác động xấu từ bên ngoài. Thị trường ngành điện gặp nhiều khó khăn. Với khách hàng chủ chốt là Tổng công ty điện lực Việt Nam, Trong các báo cáo những năm gần đây, họ đều thua lỗ và nợ nhiều tập đoàn khác như tập đoàn Dầu Khí Việt Nam, Tập đoàn Than Việt Nam.

Chính vì tình hình khó khăn về kinh tế, nên việc đầu tư nhất là năm 2011 của tập đoàn điện lực Việt Nam giảm rõ rệt, số lượng gói thầu mới giảm sút cũng như việc thiếu kinh phí để nâng cấp những trạm điện cũ, điều này gây nên những khó khăn cho công ty. Thị trường chính là tổng công ty điện lực Việt Nam, trở lại thị trường lớn khác như khu công nghiệp nhà máy xi măng, giấy, bia . Họ cũng bị tác động mạnh mẽ của khủng hoảng kinh tế những năm qua, sức ép về lạm phát, về lãi

suất cao nên việc đầu tư mới, mở rộng sản xuất ít dẫn đến nhu cầu mới về điện, mở rộng, nâng cấp ít. Lãi suất ngân hàng lên cao, tiền vay VND của ngân hàng lên đến hơn 20% năm, các công ty sản xuất không thể mở rộng sản xuất, dẫn đến nhu cầu về đầu tư về hệ thống điện giảm sút.

Lạm phát tăng cao trong những năm gần đây đẩy nhiều công ty không tiếp cận được nguồn vốn vay, hoặc tiếp cận được với nguồn vốn vay thì nó lại quá cao 20%-25%, các công ty sẽ không thể có lãi nếu phải trả lãi cho nguồn vốn vay lớn như vậy. Đẩy nhiều công ty vào bờ vực phá sản hoặc không dám vay vốn, hoạt động cầm chừng chờ tín hiệu từ thị trường. Những yếu tố về thị trường như vậy gây khó khăn cho việc bán hàng của công ty ABB. Nó là thách thức đối với công ty để ổn định được sản xuất cũng như giữ vững doanh số đề ra.

### **3.1.2. Những yêu cầu mới đối với đội ngũ cán bộ quản lý Công ty TNHH ABB Việt Nam đến năm 2015**

Công ty TNHH ABB Việt Nam muốn vượt qua các thách thức, tranh thủ được các cơ hội để phát triển nhanh hơn cần nhận thức và đầu tư đột phá nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý - một vấn đề có ý nghĩa quyết định. Giải quyết vấn đề đó trước hết phải xác định được nhu cầu đội ngũ cán bộ quản lý và có hệ thống chính sách đồng bộ, sắc sảo.

Chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý được đào tạo nên bởi nhiều nhân tố, bao gồm số lượng cán bộ, cấu trúc bộ máy, cơ chế tổ chức điều hành, phương thức quản lý và lãnh đạo...chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý được cấu thành từ chất lượng của mỗi người quản lý.

Chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trong thời kỳ đổi mới đòi hỏi trước hết phải có số lượng hợp lý. Tính hợp lý biểu hiện ở tinh giản tối ưu, gọn nhẹ, cơ động, hoạt động có hiệu quả, phù hợp với yêu cầu công việc. Chất lượng cán bộ quản lý đòi hỏi phải có một cơ cấu hợp lý. Đó là cân đối phù hợp giữa các loại cán bộ quản lý về chất lượng giữa cán bộ các chuyên ngành, các đơn vị cơ sở

Chất lượng đội ngũ cán bộ là sự tổng hợp chất lượng của từng người cán bộ. Trước hết là ở bản lĩnh chính trị, tư tưởng, đạo đức, lối sống, trình độ được đào tạo về

chuyên môn, kiến thức kinh tế, kiến thức xã hội, thể hiện kinh nghiệm và năng lực lãnh đạo, quản lý, tổ chức điều hành bộ máy và năng lực tổ chức trong thực tiễn, đồng thời được biểu hiện ở hiệu quả lãnh đạo, quản lý, uy tín trước tập thể.

Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ phải chú ý đến tình trạng đồng bộ, toàn diện, đồng thời phải có trọng tâm, trọng điểm.

- Chất lượng đội ngũ cán bộ quan hệ hữu cơ với hệ thống tổ chức bộ máy.

- Cơ chế, chính sách đối với cán bộ quản lý là nhân tố có ý nghĩa quyết định trực tiếp đến chất lượng cán bộ. Thông qua hoạt động thực tế trong ngành, nâng cao học vấn để tuyển chọn, giáo dục, bồi dưỡng cán bộ.

Để thực hiện mục tiêu trên, Công ty TNHH ABB Việt Nam đã và đang nỗ lực triển khai công tác cán bộ phù hợp với điều kiện thực tế nhằm mục tiêu xây dựng đội ngũ lãnh đạo, quản lý đủ phẩm chất, năng lực đáp ứng nhiệm vụ trong thời gian tới, cụ thể là:

- Bổ sung hoàn chỉnh quy hoạch cán bộ và đưa việc thực hiện quy hoạch cán bộ vào nề nếp. Xây dựng tiêu chuẩn cán bộ theo từng chức danh. Trên cơ sở quy hoạch và tiêu chuẩn hóa cán bộ thực hiện tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng, bố trí, đề bạt cán bộ. Khi đề bạt cán bộ cần căn cứ vào tiêu chuẩn, có đạo đức lối sống lành mạnh, có uy tín trong công tác, lấy hiệu quả công tác làm thước đo đánh giá cán bộ.

- Tiếp tục đổi mới công tác cán bộ, phải hình thành chiến lược cán bộ, bảo đảm có đủ cán bộ kế cận vững vàng trong mọi tình huống. Tăng cường bồi dưỡng, đào tạo mới và đào tạo lại đội ngũ cán bộ hiện nay và đội ngũ cán bộ kế cận trong tương lai. Thực hiện nguyên tắc quản lý cán bộ tập trung, dân chủ, phát huy vai trò tham gia phối hợp của các đoàn thể cùng thực hiện công tác cán bộ.

- Tiếp tục thực hiện phương án sắp xếp lại tổ chức và biên chế của công ty với phương châm sắp xếp, đổi mới phát triển và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp đảm bảo sức cạnh tranh trên thương trường.

### **3.2. GIẢI PHÁP 1: ĐỔI MỚI CƠ CHẾ SỬ DỤNG: QUY HOẠCH THĂNG TIẾN, BỔ NHIỆM, MIỄN NHIỆM, ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH ĐÓNG GÓP, ĐÁI NGỘ CÁN BỘ QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY TNHH ABB VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2015**

#### **3.2.1. Đổi mới quy hoạch thăng tiến và tiêu chuẩn đề bạt cán bộ quản lý của Công ty TNHH ABB Việt Nam .**

Chuyên gia quản lý là cán bộ quản lý doanh nghiệp giỏi cả lý thuyết lẫn thực tế. Khi chuyển sang kinh tế thị trường và hội nhập sâu vào nền kinh tế khu vực và thế giới, việc tranh giành các chuyên gia quản lý ngày càng quyết liệt. Công ty TNHH ABB Việt Nam cũng không phải ngoại lệ. Trong giai đoạn này, Công ty càng cần hơn lúc nào hết những chuyên gia quản lý làm việc lâu dài tại Công ty để dần thay đổi tư duy kinh doanh cũ, lạc hậu đã ăn sâu vào tiềm thức của cả lãnh đạo và nhân viên trong Công ty, bên cạnh đó cũng cần giữ lại những cán bộ quản lý có nhiều kinh nghiệm, có chuyên môn cao và đặc biệt là yêu nghề, gắn bó với Công ty. Vì vậy, Công ty TNHH ABB Việt Nam phải đổi mới cơ chế chính sách sử dụng đãi ngộ cán bộ quản lý nhằm giữ và thu hút thêm được những cán bộ quản lý giỏi, có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao có đủ năng lực và khả năng tiếp cận với phương thức quản lý hiện đại trên thế giới hiện nay về phục vụ lâu dài cho Công ty.

Công tác hoạch định đội ngũ cán bộ quản lý tại Công ty TNHH ABB Việt Nam hiện nay còn rời rạc, phân tán và thụ động với tính chất ngắn hạn theo từng năm. Nội dung hoạch định của Công ty TNHH ABB Việt Nam chưa bám sát trên nền tảng chiến lược và kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Phòng Nhân sự và đào tạo của Công ty cần phối hợp chặt chẽ với các đơn vị trong Công ty để xây dựng chiến lược quản lý đội ngũ cán bộ quản lý dài hạn trên nền tảng chiến lược sản xuất kinh doanh 5 năm, 10 năm, 20 năm. Việc hoạch định phải đóng vai trò chủ chốt nhằm đảm bảo tính thống nhất, tập trung xây dựng mục tiêu và kế hoạch. Việc áp dụng triệt để mô hình quản lý đội ngũ cán bộ quản lý trong điều kiện Việt Nam với 3 nhóm chức năng: Thu hút, đào tạo phát triển và đặc biệt là gây dựng đội quân tinh nhuệ đang được chấn chỉnh và hoàn thiện phù hợp với tình hình

cụ thể của Công ty TNHH ABB Việt Nam sẽ là giải pháp hữu hiệu nhất trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH ABB Việt Nam hiện nay. Việc đổi mới cần tập trung vào các vấn đề chính như:

- Công tác quy hoạch cán bộ: Công tác quy hoạch cán bộ cần phải được thực hiện một cách bài bản, dân chủ, công khai nhằm tạo động cơ phấn đấu cho những người giỏi, muốn phấn đấu trở thành cán bộ quản lý.
- Công tác đánh giá thành tích công tác: Việc đánh giá thành tích công tác phải được thực hiện một cách nghiêm túc và kết quả đánh giá phải phản ánh chính xác mức độ đóng góp của từng thành viên Công ty vào kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty
- Chính sách lương bổng và đãi ngộ: Để người lao động tham gia tích cực, sáng tạo trong công việc, gắn bó lâu dài với Công ty thì Công ty phải đáp ứng một trong những yêu cầu của họ là đảm bảo được phân chia thành quả chung một cách công bằng, năng lực của họ đến đâu được Công ty trả lương, trả công, trả thưởng xứng đáng đến đó. Kèm theo đó, Công ty cũng cần đưa ra cơ chế ràng buộc sự hưởng thụ, thu nhập với tham gia, đóng góp, cống hiến. Ràng buộc càng thông minh, tế nhị, càng chặt chẽ thì càng có tác dụng kích thích đối với người lao động của Công ty.

### **3.2.2. Đổi mới công tác đánh giá thành tích đóng góp và đãi ngộ đội ngũ cán bộ quản lý Công ty TNHH ABB Việt Nam .**

#### **a. Đổi mới công tác đánh giá thành tích đóng góp của đội ngũ cán bộ quản lý Công ty TNHH ABB Việt Nam**

Công ty TNHH ABB Việt Nam có thể thực hiện đánh giá hiệu quả làm việc của cán bộ quản lý trong quá khứ và nâng cao hiệu quả làm việc trong tương lai; để xác định nhu cầu phát triển và đào tạo của cán bộ quản lý để nâng lương, đánh giá tiềm năng của cán bộ quản lý đặc biệt là đánh giá đề bạt cán bộ quản lý.

Đánh giá thành tích công tác của cán bộ quản lý là một hoạt động quan trọng. Việc đánh giá này không những mang ý nghĩa thẩm định lượng giá mà còn có ý nghĩa công nhận khả năng và thành tích của cán bộ quản lý trong khoảng thời



gian nhất định cũng như đền bù đãi ngộ, phát triển nghề nghiệp, và tương quan nhân sự.

Muốn đánh giá đúng mức thành tích của cán bộ quản lý, lãnh đạo Công ty TNHH ABB Việt Nam không thể hành động tùy ý, tùy tiện theo ngẫu hứng được. Trước hết lãnh đạo Công ty phải hiểu thế nào là đánh giá thành tích đóng góp, phải nắm vững tiến trình đánh giá, phải hiểu và đề ra mục tiêu của hoạt động này, đồng thời nhà quản trị phải nắm vững phương pháp đánh giá thành tích đóng góp cả về lý thuyết lẫn thực hành. Nhà quản trị cần phải thận trọng, khi tiến hành lượng giá thành tích của cán bộ quản lý.

Đánh giá thành tích đóng góp là một công việc rất quan trọng bởi vì nó là cơ sở để khen thưởng, động viên hoặc kỷ luật cũng như giúp các nhà quản trị áp dụng việc trả lương một cách công bằng.

Tiến trình đánh giá thành tích đóng góp bắt đầu bằng việc xác định các mục tiêu đánh giá. Sau đó lãnh đạo Công ty phải ấn định các kỳ vọng hoàn thành công tác của cán bộ quản lý- nghĩa là phải tách công việc hay duyệt xét lại bảng phân tách công việc. Sau đó xem xét cán bộ quản lý hoàn thành công việc đến đâu. Bước kế tiếp là đánh giá việc hoàn thành công việc qua việc đối chiếu so sánh giữa công việc đã được thực hiện với bảng phân tách công việc. Bước sau cùng khi đánh giá là phải thảo luận việc đánh giá này với cán bộ quản lý. Đây là bước phỏng vấn đánh giá, là việc hết sức quan trọng trong tiến trình này. Hiện tại thì công ty đang chưa làm tốt vấn đề này, lãnh đạo cấp trên nhận xét cấp dưới theo một chiều, không có trao đổi qua lại để đồng thuận cùng nhau, từ đó gây những ức chế đối với cán bộ.

Phỏng vấn về việc đánh giá thành tích đóng góp là một hoạt động rất quan trọng. Nó giúp cho cấp trên và cấp dưới hiểu nhau và thỏa thuận với nhau để hoàn thành công việc. Lãnh đạo Công ty cần phải chuẩn bị kỹ cũng như tiến hành một cách thận trọng. Nếu không lãnh đạo Công ty có thể sử dụng một số phương pháp phỏng vấn thích hợp như: Phỏng vấn nói và thuyết phục, phỏng vấn nói và nghe, phỏng vấn giải quyết vấn đề, phỏng vấn tổng hợp.

Phỏng vấn tổng hợp hay hỗn hợp là sự kết hợp giữa hai phương pháp phỏng vấn nói và thuyết phục – phỏng vấn giải quyết vấn đề. Cuộc phỏng vấn bắt đầu bằng việc cấp dưới lắng nghe lời nhận xét đánh giá của cấp trên, sau đó cả hai bên thảo luận về việc cần phải cải tiến cái gì và làm cách nào cải tiến hoàn thành công việc (giải quyết vấn đề) và sau cùng là cả hai bên thỏa thuận về các mục tiêu cải tiến. Với Công ty nên sử dụng phương pháp này để áp dụng phỏng vấn đánh giá cán bộ quản lý tại Công ty TNHH ABB Việt Nam.

Việc đánh giá thành tích đóng góp phải được tiến hành một cách có hệ thống, nghĩa là phải xem xét một cách toàn diện các yếu tố có liên quan. Đánh giá hiệu quả làm việc là quá trình thường xuyên, liên tục chứ không phải là việc mỗi năm làm một lần.

Đánh giá thành tích đóng góp của cán bộ quản lý Công ty TNHH ABB Việt Nam cần đánh giá theo 4 nhóm tiêu chí sau:

- **Chất lượng cá nhân:** Hệ thống đánh giá thường tập trung toàn bộ vào cá nhân người được đánh giá. Mỗi loại công việc sẽ thích hợp với một nhóm người nhất định, những người có phẩm chất phù hợp để làm tốt công việc đó. Phương pháp đánh giá dựa hoàn toàn trên các đặc điểm cá nhân thường được gọi là phương pháp đánh giá chú trọng cá nhân. Phương pháp này thường được áp dụng trong các công việc mà các chuẩn mực, mục tiêu, và kết quả công việc khó xác định rõ ràng, cụ thể chẳng hạn như trong bộ phận tiếp tân, tiếp xúc với khách hàng... Do những bất cập của việc sử dụng nhóm tiêu chí phẩm chất cá nhân, Công ty TNHH ABB Việt Nam có thể áp dụng một cách tiếp cận khác, đó là đánh giá bằng các tiêu chí kết quả công việc
- **Hoàn thành mục tiêu công việc:** Đây là nhóm tiêu chí được sử dụng phổ biến nhất. Hiệu quả làm việc được xác định bằng cách so sánh kết quả công việc thực tế với các mục tiêu và chuẩn mực đã được xác định trước. Các tiêu chí có thể bao gồm khối lượng công việc, chất lượng công việc, thời hạn hoàn thành công việc, các cam kết hoàn thành cho từng loại công việc.

Mặc dù cách đánh giá dựa trên nhóm tiêu chí này khá khách quan và dễ thực hiện nhưng nó có hạn chế là không giúp tìm ra được các biện pháp cụ thể nhằm giúp nhân viên phát huy điểm mạnh và khắc phục điểm yếu vì người đánh giá không quan tâm đến toàn bộ quá trình làm việc của cán bộ quản lý mà chỉ chú trọng kết quả cuối cùng.

- Kỹ năng làm việc: Để khắc phục nhược điểm hai nhóm tiêu chí trên, Công ty TNHH ABB Việt Nam có thể sử dụng tiêu chí kỹ năng làm việc. Các tiêu chí đánh giá được xây dựng dựa trên những kỹ năng cần thiết để đảm bảo công việc được thực hiện tốt. Đánh giá hiệu quả làm việc dựa trên kỹ năng làm việc giúp người đánh giá chú trọng hơn vào hiệu quả công việc và hiểu sâu hơn về những nguyên nhân tại sao cán bộ quản lý đạt hiệu quả cao hoặc chưa đạt hiệu quả cao
- Tiềm năng phát triển: Đánh giá tiềm năng phát triển của cán bộ quản lý là một xu hướng mới trong việc đánh giá thành tích công tác. Phương pháp đánh giá dựa trên nhóm tiêu chí này chú trọng vào việc tìm ra những năng lực tiềm tàng của cán bộ quản lý và đề ra các biện pháp phù hợp để phát huy. Các tiêu chí có thể là khả năng lãnh đạo, khả năng làm việc độc lập, khả năng tổ chức, có chí tiến thủ, học hỏi nhanh, sáng tạo....

Công ty TNHH ABB Việt Nam không nên sử dụng một loại tiêu chí duy nhất mà kết hợp nhiều loại tiêu chí để có thể đánh giá hiệu quả làm việc từ nhiều góc độ nhằm có được kết quả đáng tin cậy và hữu ích nhất. Việc đánh giá tùy thuộc vào mục đích của việc đánh giá thành tích công tác để quyết định tiêu chí nào nên được quan tâm nhiều hơn. Tuy nhiên, theo tôi để đánh giá được thành tích công tác của cán bộ quản lý tiêu chí nào cũng hết sức quan trọng cần thiết phải được xem xét đánh giá đúng mức.

Trong quá trình đánh giá cán bộ quản lý, người đánh giá nên lưu ý các lỗi thường gặp khi đánh giá hiệu quả làm việc của cán bộ quản lý như:

- Lỗi thiên kiến: khi đánh giá thành tích công tác người đánh giá có xu hướng chỉ dựa vào một đặc điểm nào đó của người được đánh giá để làm

cơ sở đánh giá các điểm khác vì vậy kết quả đánh giá bị sai lệch. Người đánh giá có thể bị ảnh hưởng bởi các yếu tố như sự phù hợp về cá tính, sở thích giữa người đánh giá và người được đánh giá, ấn tượng bề ngoài, ấn tượng về năng lực, sự đối nghịch giữa người đánh giá và người được đánh giá. Để tránh mắc phải lỗi này người đánh giá cần quan tâm đến những điểm khác nhau giữa các tiêu chí đánh giá, xem xét tất cả các khía cạnh liên quan đến hiệu quả làm việc

- Khuynh hướng bình quân: người đánh giá có xu hướng đánh giá tất cả cán bộ quản lý như nhau, chẳng hạn xếp tất cả ở hạng giỏi. Ví dụ, nếu có thang phân loại là từ 1 đến 5, người đánh giá có khuynh hướng tránh các hạng cao và thứ hạng thấp và xếp hầu hết ở mức 3,4. Nguyên nhân dẫn đến khuynh hướng bình quân có thể do chuẩn mực hiệu quả công việc không rõ ràng, nếu cảm thấy không chắc chắn thế nào được coi là làm việc kém, thế nào được coi là làm việc tốt thì người đánh giá có xu hướng xếp tất cả nhân viên ở mức trung bình, quan điểm sai lầm của người đánh giá về mức trung bình: người đánh giá cho rằng nếu công việc của nhân viên không có gì đáng phàn nàn và cũng không có gì nổi bật thì hiệu quả làm việc của anh ta đạt mức trung bình.
- Quá dễ dãi hoặc quá khắt khe gồm những nguyên nhân sau: đánh giá cá nhân thông qua tập thể, người đánh giá lấy cá nhân mình làm chuẩn mực, người đánh giá yêu cầu quá cao. Để hạn chế lỗi này người đánh giá cần hiểu chính xác các thang bậc hiệu quả công việc, với những tiêu chuẩn nào thì một nhân viên sẽ được đánh giá tốt. Nhờ một đồng nghiệp tin cậy kiểm tra đánh giá của mình
- Chỉ dựa trên những thông tin có trong trí nhớ: người đánh giá chủ yếu dựa trên những thông tin mình có trong đầu. Vì không có biện pháp lưu giữ thông tin thu thập được nên người đánh giá thường chỉ nhớ được những sự việc đặc biệt gây ấn tượng hoặc những sự việc mới xảy ra. Để khắc phục được lỗi này người đánh giá cần lập hồ sơ cho từng nhân viên để ghi lại

những sự việc điển hình liên quan đến hiệu quả làm việc của họ. Hãy ghi cả “công” lẫn “tội” và nhớ là không bỏ qua những việc mà mình cảm thấy rất hài lòng.

- Thành kiến cá nhân: Người đánh giá có khuynh hướng xếp hạng theo cảm tính cá nhân. Một ấn tượng của người đánh giá có thể có ảnh hưởng quyết định lên kết quả đánh giá. Ngoài ra, các đặc điểm cá nhân như tuổi tác, chủng tộc, ngoại hình và giới tính cũng có thể ảnh hưởng đến kết quả đánh giá. Ví dụ, người đánh giá có thể luôn đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên nhiều tuổi hơn nhân viên trẻ tuổi vì cho rằng người có nhiều kinh nghiệm luôn làm việc tốt hơn.

Đây là một số lỗi dễ mắc phải, để khắc phục người đánh giá cần thu thập càng nhiều thông tin càng tốt và cố gắng không dựa quá nhiều vào một bằng chứng. Để thực hiện việc đãi ngộ một cách đúng đắn, và hợp lý thì việc đánh giá thành tích công tác của cán bộ quản lý là vô cùng cần thiết. Từ lâu, việc đánh giá thành tích trong Công ty TNHH ABB Việt Nam chưa được quan tâm đúng mức, chưa mang tính hiệu quả thiết thực. Công ty có đề ra mục tiêu đầu năm và đánh giá cuối năm, nhưng việc thực hiện không sát sao, không coi trọng, nên giá trị đánh giá đầu ra không đạt chất lượng. Một biện pháp nữa để nâng cao việc coi trọng, yêu cầu đầu năm khi đưa các mục tiêu, phải lập thành văn bản có xác nhận của người lập mục tiêu và người đánh giá. Tương tự cho việc đánh giá cuối năm, phải được đối chất, lập thành văn bản với xác nhận của người thực hiện và người đánh giá. Như vậy việc đánh giá được coi trọng hơn, và nhân viên cảm thấy công việc mình hoàn thành được ghi nhận đúng đắn hơn.

Công ty TNHH ABB Việt Nam trong thời gian sắp tới nhất thiết phải áp dụng những phương pháp khoa học trong việc đánh giá thành tích công tác, chấn chỉnh kịp thời cách đánh giá thành tích công tác một cách qua loa, sơ sài. Dựa trên tình hình thực tế của Công ty TNHH ABB Việt Nam, kết hợp với việc tham khảo các phương pháp đánh giá thành tích công tác trong các tài liệu về quản trị nhân lực

để đánh giá năng lực thực hiện công việc của cán bộ quản lý Công ty TNHH ABB Việt Nam là có thể thực hiện được và đem lại kết quả tương đối chính xác.

**b. Đổi mới chính sách đãi ngộ cán bộ quản lý Công ty TNHH ABB Việt Nam .**

Vận dụng lý thuyết vào thực tiễn hiện tại và tương lai của Công ty TNHH ABB Việt Nam tôi có một số đề xuất cụ thể về lương, thưởng cho đội ngũ cán bộ quản lý như sau:

- Trả lương hợp lý, khen thưởng xứng đáng là biện pháp cơ bản và tích cực nhất để cán bộ quản lý gắn bó với Công ty và là động lực cho phát triển sản xuất kinh doanh
- Đội ngũ người lao động có trình độ, có tay nghề tại Công ty TNHH ABB Việt Nam trong đó có cán bộ quản lý là tài sản quý giá. Sử dụng đúng người, giao đúng việc có thể tạo bước đột phá mang lại hiệu quả cao cho Công ty TNHH ABB Việt Nam .
- Sử dụng yếu tố con người hình thành nên văn hóa doanh nghiệp, tạo sự gắn bó giữa các cá nhân là đội ngũ cán bộ quản lý với nhau, tạo sự đồng bộ nhịp nhàng cho công việc.
- Chính sách tiền lương được xây dựng trên cơ sở định hướng từng bước được nâng cao nhằm đảm bảo thu nhập của cán bộ quản lý được thỏa đáng và công bằng về mặt nội bộ cũng như mang tính cạnh tranh trên thị trường lao động.
- Rà soát lại từng chức danh được đánh giá về mức lương, cấp bậc chức vụ trên thang lương để có một cái nhìn hệ thống và toàn diện về chính sách lương bổng hiện nay của Công ty
- Thiết kế và xây dựng lại hệ thống lương theo từng nhóm chức danh công việc cụ thể trên cơ sở yêu cầu trình độ chuyên môn, kỹ năng xử lý, độ phức tạp và mức tiêu hao trí lực và thể lực của từng người thực hiện theo từng chức danh với nội dung nhằm đảm bảo tương quan hợp lý giữa các chức danh cũng như giữa các cấp bậc hệ số của cùng một chức danh cụ thể, trên

cơ sở tham khảo giá cả sức lao động trên thị trường lao động thông qua các chuyên gia nghiên cứu về thị trường lương hiện nay và chế độ chính sách hiện hành, mới có thể thu hút và duy trì được những ứng viên có trình độ đáp ứng yêu cầu. Để có chính sách lương bổng và đãi ngộ hợp lý, chúng ta cần xem xét, điều tra các doanh nghiệp có ngành nghề tương xứng với ngành nghề của mình thì thu nhập của họ là bao nhiêu và chế độ đãi ngộ như thế nào để từ đó xem lại nội lực của chúng ta. Môi trường bên trong cần xem xét về khía cạnh lợi nhuận và khả năng trả lương, đồng thời phải xem xét về quy mô của Công ty TNHH ABB Việt Nam / Xem xét mức độ công việc cần có những kỹ năng nào, yêu cầu về trình độ, năng lực quản lý, thực hiện công việc về trách nhiệm đối với công việc. Xem xét kết quả làm việc và hiệu quả của cá nhân. Từ đó xây dựng bảng mô tả công việc và xây dựng tiêu chuẩn công việc của từng cán bộ quản lý, để từ đó xây dựng chính sách lương bổng và chi trả theo hiệu quả công việc.

- Nên có chính sách khen thưởng công bằng và kịp thời cùng với chế độ phân chia phúc lợi rõ ràng nhằm kích thích chuyên gia, cán bộ kỹ thuật nghiệp vụ, cán bộ quản lý phát huy sáng kiến, cải tiến công nghệ nâng cao năng xuất lao động. Nếu họ có sáng kiến, giải pháp mang hiệu quả kinh tế, hiệu quả xã hội thì Công ty nên tiến hành khen thưởng cả về vật chất lẫn tinh thần ngay sau khi có kết quả. Ngoài cách thưởng bằng vật chất cần động viên tinh thần bằng cách biểu dương thành tích cho toàn thể đơn vị biết để mọi người có thể học tập noi theo, tạo không khí thi đua phát huy sáng kiến trong toàn Công ty.

**Bảng 3.1. Một số đề xuất đổi mới cơ chế chính sách đãi ngộ cán bộ quản lý của Công ty TNHH ABB Việt Nam**

<b>Nội dung của chính sách đãi ngộ</b>	<b>Thực trạng của Công ty 2010</b>	<b>Của đối thủ cạnh tranh 2010 (Schneider)</b>	<b>Đề xuất cho Công ty 2015</b>
<p>1. Thu nhập tháng bình quân</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiện tại, Công ty chưa chú trọng đến những đãi ngộ phi tài chính xuất phát từ bản thân công việc và môi trường làm việc</li> <li>- Mức lương tháng bình quân cho một cán bộ quản lý (cấp trưởng phòng) nói chung là giống như nhau với mức lương là 15-20 tr/tháng</li> <li>- Mức thu nhập như trên so với các công ty bên ngoài thì tương đối cao nhưng so với các đơn vị có vốn đầu tư nước</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mức lương bình quân của cán bộ quản lý (cấp trưởng phòng) tương đương với Schneider là 25-30 tr/tháng</li> <li>- Ngoài lương chính thức, cán bộ quản lý còn có hệ số thưởng rất cao, họ được thưởng theo kết quả kinh doanh, thường mỗi quý được thưởng ít nhất khoảng 1 tháng lương.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cần phải thay đổi lại cơ chế chính sách lương của Công ty để có sự chênh lệch không quá lớn giữa các Công ty</li> <li>- Cần xây dựng một phương pháp tính lương mới, có tính linh động cao. Người làm việc hiệu quả sẽ có mức lương cao hơn hẳn so với người làm việc không hiệu quả mặc dù vị trí quản lý là tương đương nhau</li> <li>- Quy chế trả lương không quy định theo thâm niên công tác mà chỉ đánh giá theo hiệu quả công việc đảm nhiệm để thu hút được lực lượng trẻ tuổi, thâm niên công tác ít. Ngoài ra, còn cần có những ưu đãi hơn cho những người trẻ tuổi, có thành tích học tập xuất sắc</li> </ul>



	ngoài thì lại thấp		bởi họ sẽ trở thành những chuyên gia giỏi trong tương lai.
2. Cơ cấu thu nhập	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lương cơ bản/tháng (70%)</li> <li>- Các loại phụ cấp (18%)</li> <li>- Tiền thưởng (12%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lương cơ bản (55%)</li> <li>- Lương kinh doanh (20%)</li> <li>- Các loại phụ cấp (15%)</li> <li>- Tiền thưởng (10%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lương (60%)</li> <li>- Các loại phụ cấp (20%)</li> <li>- Tiền thưởng (20%)</li> </ul>
3. Quan hệ thu nhập bình quân	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quản lý (2)</li> <li>- Nhân viên (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quản lý (2.5)</li> <li>- Nhân viên (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quản lý (3.5)</li> <li>- Nhân viên (1)</li> </ul>
4. Thỏa mãn nhu cầu cần ưu tiên	Chưa quan tâm	Chưa quan tâm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cân bằng giữa danh và lợi</li> <li>- Thỏa mãn nhu cầu của cán bộ quản lý về tiền công, dịch vụ du lịch và du học. Khi phân chia tiền thưởng cuối năm cho cán bộ quản lý, Công ty nên có chính sách chia 80% tiền công, còn 20% là tiền đầu tư cho dịch vụ du học đối với các cán bộ quản lý trẻ, hoặc dịch vụ du lịch đối với cán bộ quản lý trung và cao tuổi</li> </ul>

### **3.3. GIẢI PHÁP 2: ĐỔI MỚI CHÍNH SÁCH HỖ TRỢ, NỘI DUNG VÀ PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO NÂNG CAO TRÌNH ĐỘ CHO TỪNG LOẠI CÁN BỘ QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY TNHH ABB VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2015**

Trong xu thế cạnh tranh ngày càng khốc liệt, để tồn tại và phát triển Công ty TNHH ABB Việt Nam cần thiết phải nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường. Để đáp ứng được điều này, một trong những yếu tố quan trọng nhất đó là Công ty phải xây dựng cho mình đội ngũ chuyên gia tư vấn có trình độ chuyên môn cao, kèm theo đó là đội ngũ cán bộ quản lý năng động, sáng tạo, tinh thông nghiệp vụ. Theo kết quả đánh giá về thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty cho thấy, hiện tại chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty xếp loại B- Loại trung bình, vì vậy, để có một đội ngũ cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu, một mặt phải thu hút được những cán bộ quản lý giỏi về phục vụ lâu dài cho Công ty, mặt khác là phải nâng cao trình độ cho từng loại cán bộ quản lý của Công ty.

Để nâng cao trình độ cho từng loại cán bộ quản lý, Công ty cần thiết phải xây dựng chính sách đào tạo hấp dẫn. Chính sách đào tạo nâng cao của Công ty chỉ hấp dẫn khi nó hướng theo tất cả các loại cán bộ quản lý của Công ty, mỗi loại có một số lượng hợp lý và suất chi toàn bộ đủ lớn cho bất kỳ hình thức nào trong hoặc ngoài nước. Khi có chính sách đào tạo hấp dẫn, mỗi người cán bộ quản lý của Công ty mới thực sự phấn khởi, có động lực học tập đúng đắn và đủ mạnh, tìm cách khoa học để nâng cao trình độ. Trong những năm qua, Công ty cũng đã xây dựng được chính sách đào tạo nhằm nâng cao trình độ cho đội ngũ cán bộ quản lý nhưng nhiều điểm còn chưa phù hợp, chính sách còn chưa hấp dẫn.

**Bảng 3.2. Một số đề xuất đổi mới chính sách hỗ trợ đào tạo nâng cao trình độ cho cán bộ quản lý của Công ty TNHH ABB Việt Nam**

<b>Nội dung của chính sách hỗ trợ đào tạo</b>	<b>Thực trạng của Công ty 20010</b>	<b>Của đối thủ cạnh tranh 2010 (Schneider)</b>	<b>Đề xuất cho Công ty 2010</b>
1. Số lượt- cán bộ được đào tạo nâng cao trình độ bình quân hàng năm	-Trung bình lượng cán bộ đào tạo hàng năm là 25 cán bộ	- Trung bình lượng cán bộ đào tạo là 35 cán bộ	<p>- Cần lập kế hoạch đào tạo bài bản chi tiết, kết hợp thực hiện các chương trình bồi dưỡng kiến thức quản lý với kiến thức chuyên môn nghiệp vụ nhằm nâng cao cả trình độ quản lý và trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho tất cả các cán bộ quản lý gồm: cán bộ quản lý điều hành, cán bộ quản lý nghiệp vụ</p> <p>- Cần xây dựng một chương trình đào tạo phù hợp, chi tiết cho mỗi loại cán bộ quản</p>

			lý - Nâng cao tỷ lệ số lượng nhân viên và cán bộ quản lý được đào tạo lên 5% mỗi năm
2. Cơ cấu nguồn tiền chi cho đào tạo	<p>- Nguồn tiền chi cho đào tạo được trích từ quỹ lương của Công ty với tỷ lệ 0.15% chi phí cho cả công ty trong 1 năm</p> <p>- Cho đến nay, Công ty TNHH ABB Việt Nam vẫn chưa có kế hoạch đầu tư kinh phí cử cán bộ đi đào tạo ở nước ngoài việc đi đào tạo chỉ khi có yêu cầu</p>	<p>- Hiện nay Công ty Schneider vẫn trích 0.25% quỹ lương cho hoạt động này.</p> <p>- Ngoài ra, hàng năm Công ty này còn trích quỹ lương để cán bộ quản lý đi đào tạo những khóa nghiệp vụ tại những cơ sở chất lượng, và lưu chuyển cán bộ giữa các công ty tại các nước khác nhau nhằm học hỏi tích lũy kinh nghiệm, những cải tiến, quy trình làm việc tốt hơn</p>	<p>- Công ty cần trao đổi nhân viên giữa các công ty ABB trên thế giới để nâng cao trình độ, tính chuyên nghiệp hơn cho nhân viên công ty mình đồng thời cũng học hỏi, nâng cao phong cách, quy trình làm việc hiệu quả hơn.</p> <p>- Nâng tỷ lệ chi phí đào tạo lên 0.25% quỹ lương và chủ động đưa cán bộ ra nước ngoài để đào tạo.</p>
3. Mức độ (%) hỗ trợ	<p>- Hiện nay các cán bộ quản lý muốn được đào tạo bên ngoài thì chủ yếu phải tự bỏ tiền ra đi</p>	<p>- Cán bộ tự đi đào tạo bên ngoài, được công ty chi trả từ 50 đến 100% chi phí đào tạo cho nhân viên, Ngoài ra chế độ</p>	<p>- Khuyến khích các cán bộ quản lý tự tìm kiếm học bổng đi đào tạo chuyên sâu ở nước ngoài và cam</p>

	<p>học, Công ty chỉ hỗ trợ cho những trường hợp được Tổng Giám Đốc phê duyệt, hơn nữa khi được phê duyệt nhân viên lại phải cam kết thời gian làm việc tối thiểu cho công ty, điều này làm băn khoăn và tâm lý e ngại của cán bộ- Một số khóa học do Công ty tổ chức thì chế độ học tập cán bộ chỉ được tính như ngày đi làm bình thường và giữ nguyên lương cơ bản</p>	<p>lương thưởng của Công ty vẫn giữ nguyên,.</p>	<p>kết sẽ sử dụng, sắp xếp, đãi ngộ xứng đáng sau khi họ hoàn thành quá trình học tập trở về. Đây là cách đào tạo chính quy, bài bản, có tác dụng lâu dài với hiệu quả công việc mà Công ty cũng không phải bỏ ra nhiều chi phí cho việc đào tạo này.</p> <p>- Với những người có năng lực nhưng lại không có điều kiện học tập nâng cao kiến thức, Công ty cần có chính sách hỗ trợ kịp thời. Có thể chi trả một phần học phí và ký hợp đồng ràng buộc hoặc cho vay trước bằng quỹ lương của Công ty sau đó sẽ trừ dần vào lương công tác sau này.</p> <p>- Công ty cũng cần</p>
--	---	--	---

			đầu tư toàn bộ kinh phí học tập để cử cán bộ quản lý trẻ (dưới 45 tuổi) đi học cao học chuyên ngành quản trị kinh doanh tại các trường ĐH trong nước và có các đãi ngộ khác như tăng lương, thưởng để động viên, khuyến khích họ học tập.
4. Suất hỗ trợ	Chưa có	5 suất mỗi năm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 suất mỗi năm</li> <li>- 100% nhân viên mới được đào tạo theo yêu cầu công việc</li> <li>- 100% nhân viên và cán bộ quản lý được đào tạo nội bộ ít nhất 1 năm/lần</li> <li>- 5% nhân viên được cử đi đào tạo ngoài Công ty</li> </ul>

Đối với bất kỳ một tổ chức, một công ty hay doanh nghiệp nào cán bộ quản lý cũng đóng một vai trò quan trọng nên việc xây dựng tiêu chuẩn nghiệp vụ cho các cấp lãnh đạo của Công ty phải dựa trên tiêu chuẩn nghiệp vụ đồng thời kết hợp với chủ trương, phương hướng phát triển của ngành trên cơ sở đánh giá thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty. Công ty cần chú trọng đào tạo các kỹ năng:

- Kỹ năng về sử dụng công nghệ kỹ thuật mới: Việc đào tạo kỹ thuật ngày càng trở nên quan trọng đối với Công ty do các công nghệ mới luôn được nâng cao và đổi mới. Do đó, việc tạo điều kiện tối đa cho các cán bộ quản lý tham gia các khóa chuyên ngành để có thể làm quen, nắm bắt, cập nhật các kiến thức, kỹ năng khai thác, điều khiển tự động máy móc thiết bị hiện đại là vô cùng quan trọng.
- Kỹ năng về giao tiếp, kỹ năng về đàm phán thương mại, hợp đồng, kỹ năng về thuyết trình: Với tính chất là đơn vị kinh doanh sản phẩm & dịch vụ thì việc trao đổi với khách hàng là thường xuyên, do vậy kỹ năng giao tiếp luôn được đề cao. Thêm vào đó, việc giao tiếp giữa các nhân viên với nhau, giữa nhân viên và cán bộ quản lý, giữa cán bộ quản lý và cán bộ cấp trên đòi hỏi phải cũng chính là thước đo giá trị văn hóa của Công ty, nó ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả và năng suất lao động của công việc. Hai điều này cho ta thấy đào tạo về kỹ năng giao tiếp là vô cùng cần thiết với mọi Công ty
- Kỹ năng giải quyết các vấn đề: Giúp cho cán bộ quản lý tăng thêm tư duy logic, suy luận, nhận định vấn đề, đánh giá nguyên nhân, lựa chọn và đưa ra giải pháp.
- Kỹ năng quản lý thời gian: Giúp các cán bộ lãnh đạo thêm kinh nghiệm về quản lý, phân bổ đúng thời gian và công việc sao cho hiệu quả.

Theo GS.TS Đỗ Văn Phúc, phải tổ chức hệ thống đào tạo khoa học, đào tạo không tiếc tiền đầu tư, đào tạo một cách căng thẳng về thời gian, đào tạo theo một cơ cấu kiến thức và cách thức thích hợp...thì mới có được đội ngũ cán bộ quản lý theo ý muốn. Để được cái quan trọng, cao quý phải được trả giá cao. Đó là logic bình thường.

Về chương trình đào tạo: Cần có các loại chương trình khác nhau: dài hạn chính quy (4 hoặc 5 năm), bằng thứ hai (2 năm), cao học (2 năm), chương trình ngắn hạn: chủ yếu về quản lý cho cán bộ trực tuyến, trưởng các bộ phận nghiệp vụ.

Về phương pháp đào tạo, mỗi phương pháp đều có những điểm mạnh, điểm yếu nên Công ty TNHH ABB Việt Nam cần áp dụng nhiều phương pháp đào tạo chứ không chỉ sử dụng một vài phương pháp truyền thống nhất định. Đào tạo, chủ yếu là đào luyện khả năng tư duy phức tạp một cách độc lập, vận dụng kiến thức, kinh nghiệm giải quyết các vấn đề quản lý do thực tiễn đặt ra. Ngoài những phương pháp được nêu trong bảng trên, còn có một vài phương pháp tiêu biểu như sau:

- Luân phiên thay đổi công việc: không mất chi phí đào tạo, cung cấp cho người lao động những kiến thức kỹ năng quản lý mới, giúp cho Công ty có khả năng thay thế những vị trí quản lý nếu xảy ra tình huống đột xuất ốm đau, nhiệm vụ đột xuất. (Chỉ áp dụng với những công việc có tính chất, trình độ chuyên môn đòi hỏi tương đương, không theo chuyên ngành và thuộc các chức vụ quản lý cấp thấp)
- Phương pháp nghiên cứu tình huống: Có thể thực hiện ngay tại Công ty, hoặc cho cán bộ trực tiếp tiếp xúc với những tình huống thực tế. Những cán bộ chủ chốt giàu kinh nghiệm có thể chia sẻ kinh nghiệm của mình với đồng nghiệp. Như vậy sẽ tiết kiệm được chi phí đào tạo và hiệu quả sẽ cao.
- Cử cán bộ tham gia các lớp đào tạo ngắn hạn theo chuyên ngành và các khóa ngắn hạn nhằm nâng cao trình độ ngoại ngữ

Cũng giống như những hoạt động khác trong Công ty TNHH ABB Việt Nam, hoạt động đào tạo cũng cần đánh giá để xem kết quả thu được là gì và rút ra bài học kinh nghiệm cho những lần kế tiếp. Kết quả sau khi đào tạo phải đáp ứng được mục tiêu đặt ra, giúp người đào tạo sửa đổi, bổ xung kế hoạch đào tạo, đề ra kế hoạch đào tạo trong tương lai về nội dung, phương pháp cũng như chi phí. Mặt khác việc đánh giá đào tạo giúp cho lãnh đạo Công ty cải thiện quá trình làm việc của cán bộ quản lý, đánh giá sự thay đổi của cán bộ quản lý sau khi được đào tạo.



## KẾT LUẬN

Ở nước ta, từ khi chuyển sang cơ chế thị trường có sự điều tiết vĩ mô của Nhà nước thì nền kinh tế có nhiều chuyển biến tích cực. Nhà quản lý qua thực tế kinh doanh sẽ có được cách nhìn mới hơn, thực tế hơn, hiện đại hơn về công tác quản lý. Công tác quản lý đã thay đổi để phù hợp với cơ chế mới. Tuy nhiên công tác quản lý nhân sự còn gặp phải một số yếu kém. Các nhà quản lý chưa biết tận dụng nguồn lực con người một cách có hiệu quả so với những gì họ đã làm, với các yếu tố sản xuất khác. Chính vì vậy họ phải thay đổi cách nhìn con người là lực lượng thừa hành sang cách nhìn toàn diện hơn.

Trong thời gian làm việc và học tập tại Công ty TNHH ABB Việt Nam, qua nghiên cứu công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty, tôi thấy rằng công ty đã và đang tích cực tiến hành một cách có hiệu quả công tác này. Tuy nhiên công tác đào tạo và phát triển nhân sự ở công ty vẫn còn những hạn chế đòi hỏi công ty ngày càng cải tiến để có được một nguồn nhân sự chất lượng cao đáp ứng sự phát triển kinh tế nói chung và nhu cầu gia tăng và năng lượng điện nói riêng. Khi mà thị trường ngày càng cạnh tranh khốc liệt hơn, khách hàng đòi hỏi cao hơn về chất lượng, về dịch vụ, về giá cả. Để làm tốt tất cả những đề cập trên thì nguồn nhân lực là yếu tố then chốt đem đến thành công cho mỗi doanh nghiệp trong nền kinh tế mở hiện nay.

Trong bối cảnh đó, luận văn là sự nỗ lực, cố gắng cao nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trong tương lai cho Công ty TNHH ABB Việt Nam. Tuy nhiên, do thời gian nghiên cứu có giới hạn và được thực hiện trong khi tác giả vẫn phải đảm bảo hoàn thành công tác chuyên môn nên luận văn không thể đề cập hết các vấn đề cần trình bày cũng như không tránh khỏi một số hạn chế. Vì vậy, rất mong nhận được ý kiến đóng góp, bổ xung của quý thầy cô, lãnh đạo Công ty và các bạn đồng nghiệp để luận văn được hoàn chỉnh và có tính thực tiễn cao hơn.

Xin chân thành cảm ơn quý thầy, cô đặc biệt là TS. Nguyễn Thị Luyến đã tận tình hướng dẫn em hoàn thành luận văn.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bí quyết thành công của Nhật Bản trong kinh doanh và quản lý xí nghiệp (1985). Hà Nội.
2. Thuyết Z- Mô hình quản lý xí nghiệp Nhật Bản (1987). William Ouichi
3. Quản lý kinh tế ở Trung Quốc hiện nay (1988). Hà Nội.
4. Quản lý- Vũ khí cạnh tranh sắc bén (1989). Trung tâm thông tin UBKHNN, 2 tập, Hà Nội
5. Nguyên nhân thành bại của các công ty tư bản hàng đầu thế giới (1990). Hà Nội
6. Thống kê ứng dụng và dự báo trong kinh doanh và kinh tế (1997). Võ Thị Thanh Lộc, chương trình SAV
7. Ứng dụng SPSS for Windows để xử lý và phân tích dữ liệu (1997). Võ Văn Huy, Võ Thị Lan, Hoàng Trọng. NXB KH và KT
8. Tinh hoa quản lý (2002). NXB Lao động và Thương binh xã hội. Hà Nội
9. Quản trị doanh nghiệp (2005). PGS, TS Đồng Thị Thanh Phương. NXB Thống kê
10. Luật doanh nghiệp (2006). NXB LĐ-XH
11. Thu hút và giữ chân người giỏi (2006). Ths. Đỗ Thanh Năm. NXB Trẻ
12. Quản lý doanh nghiệp (2009). GS, TS Đỗ Văn Phúc. NXB Bách Khoa- Hà Nội
13. Tâm lý trong quản lý kinh doanh (2009). GS. TS Đỗ Văn Phúc. NXB Bách Khoa- Hà Nội
14. Tổ chức cán bộ, lao động, tiền lương (2008). GS. TS Đỗ Văn Phúc. NXB Bách Khoa- Hà Nội.

## TÓM TẮT LUẬN VĂN

\*\*\*\*\*

Đề tài : Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH ABB Việt Nam.  
Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh  
Học viên : Đinh Xuân Đức  
Khóa : 2009-2011  
Người hướng dẫn : TS. Nguyễn Thị Luyên

### **1. Lý do chọn đề tài:**

Hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp cao hay thấp chủ yếu phục thuộc trình độ, chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp.

Do vậy, chúng ta cần đánh giá thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH ABB Việt Nam . Sau đó, dự báo chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH ABB Việt Nam trong tương lai. Để rồi có các giải pháp cụ thể, kịp thời nhằm duy trì hiệu quả hoạt động của Công ty TNHH ABB Việt Nam.

### **2. Mục đích nghiên cứu, đối tượng, phạm vi nghiên cứu:**

Đánh giá thực trạng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH ABB Việt Nam cùng các nguyên nhân để từ đó đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trong thời gian từ nay đến năm 2015.

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là vấn đề thực trạng chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH ABB Việt Nam, trên cơ sở đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý.

Phạm vi nghiên cứu là Công ty TNHH ABB Việt Nam, công ty 100% vốn nước ngoài hoạt động tại Việt Nam từ năm 1993 và là công ty cung cấp thiết bị và giải pháp hệ thống điện hàng đầu tại Việt Nam.

### **3. Nội dung:**

Trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết về bản chất của chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý trong doanh nghiệp, những phương pháp đánh giá thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của doanh nghiệp, những giải pháp cần thực hiện để nâng cao

chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của doanh nghiệp, tác giả đã tập trung nghiên cứu đánh giá thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH ABB Việt Nam. Luận văn gồm 3 phần:

Chương 1: Cơ sở lý luận về chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp.

Chương 2: Phân tích thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý ở Công ty TNHH ABB Việt Nam.

Chương 3: Một số biện pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH ABB Việt Nam.

Từ kết quả thu được, bằng những luận cứ mang tính thực tế và có cơ sở khoa học, tác giả đã đưa ra một số giải pháp cụ thể có tính khả thi cao mà khi thực hiện tốt sẽ nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty TNHH ABB Việt Nam. Các giải pháp là:

- Giải pháp 1: Đổi mới cơ chế sử dụng: quy hoạch, thăng tiến, bổ nhiệm, miễn nhiệm, đánh giá thành tích đóng góp, đãi ngộ cán bộ quản lý của Công ty TNHH ABB Việt Nam đến năm 2015
- Giải pháp 2: Đổi mới chính sách hỗ trợ và tổ chức đào tạo nâng cao trình độ cho từng loại cán bộ quản lý của Công ty TNHH ABB Việt Nam đến năm 2015

#### **4. Phương pháp nghiên cứu:**

Trong quá trình nghiên cứu các phương pháp được sử dụng nhiều nhất là: phương pháp chuyên gia, phương pháp thống kê, so sánh, phương pháp điều tra, khảo sát.

#### **5. Kết luận:**

Tôi xin cảm ơn các phòng ban trong nhà trường, ban chủ nhiệm khoa Kinh Tế cùng toàn thể các thầy cô giáo, giáo vụ trong khoa đã cung cấp nhiều thông tin quý báu cho đề tài. Đặc biệt em xin chân thành cảm ơn TS Nguyễn Thị Luyến đã tận tình giúp đỡ, quan tâm hướng dẫn chu đáo để em hoàn thành đề tài này.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng trong quá trình học tập và nghiên cứu song do kiến thức còn hạn chế, chắc chắn luận văn của em còn nhiều thiếu sót. Em xin lĩnh hội,

tiếp thu những ý kiến đóng góp quý báu của các thầy, các cô trong khoa Kinh Tế và Quản Lý trường ĐHBK HN để luận văn tốt nghiệp của em được hoàn thiện hơn nữa.

## THESIS SUMMARY

\*\*\*\*\*

Subject : Some solutions to improve the quality of the managers of  
ABB Ltd. Vietnam.  
Major : Business Administration  
Participants : Dinh Xuan Duc  
Course : 2009-2011  
Instructor : Dr. NGUYEN THI LUYEN

### **1. Reason for selecting thesis:**

Business performance of enterprises with high or low level is so much depended on the quality of the company managers.

Therefore, we need to assess the situation of managers of ABB Ltd Vietnam. Then predict the quality of the managers of ABB Ltd Vietnam in the future. In order to have the particular solution in time to maintain the performance of ABB Ltd Vietnam.

### **2. Research purposes, objects and scope of research:**

Assessing the situation of managers of ABB Ltd Vietnam and other causes then having solutions to improve the quality of managers in the period from now to 2015

Subjects of research is a matter of actual quality of the manager of ABB Ltd Vietnam, and on that basis, suggesting some solutions to improve the quality of managers.

The scope of research is ABB Vietnam Ltd, 100% foreign capital operating in Vietnam since 1993 and is the company that provides electrical equipments and solutions leading in Vietnam.

### **3. Contents:**

Based on theoretical studies of the nature of manager's quality in the enterprise, accessing the actual quality of the managers of the enterprise, the solution should be

taken to improve quality of managers of enterprises, the author has focused on assessment of the quality status of the managers of ABB Ltd Vietnam. Dissertation includes three parts:

**Chapter 1:** Rationale for quality managers of enterprises.

**Chapter 2:** Analysis of the actual quality of the managers at ABB Ltd Vietnam.

**Chapter 3:** A number of solutions to improve the quality of the managers of ABB Ltd Vietnam.

From the results obtained by the practical argument and scientific basis, the author has put forward some specific solutions that are feasible to implement to improve the quality of managers of ABB Ltd Vietnam. Solutions are:

Solution 1: Re-organization, planning, promotion, appointment, dismissal and contribution evaluation, compensation for managers of ABB Ltd Viet Nam to 2015

Solution 2: Policy innovation, organization and training to raise the level for each manager of ABB Ltd Viet Nam to 2015.

#### **4. Research Methodology:**

During the research, methods most used are: expert methods, statistical methods, comparison, survey methods, survey.

#### **5. Conclusion:**

I would like to thank the departments in the school, the dean of Economics and all teachers have provided valuable information on the subject. Specically, I would like to thank Dr. Nguyen Thi Luyen were helpful, attentive care to guide me to complete this topic.

Despite much effort in learning and research but with limited knowledge, my thesis certainly has some gaps. I would perceive, gain valuable input of the teachers in the Faculty of Economics and Management Hanoi University of Technology to my thesis are more completed.

## **PHỤ LỤC**

- PL01: Bảng tổng hợp tình hình được đào tạo của đội ngũ cán bộ quản lý Công ty TNHH ABB Việt Nam đến 1/2010
- PL02: Bảng kết quả điều tra, khảo sát chất lượng công tác của đội ngũ cán bộ quản lý Công ty TNHH ABB Việt Nam
- PL03: Bảng tổng hợp kết quả xin ý kiến chuyên gia về các chuẩn để so sánh chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý Công ty TNHH ABB Việt Nam giai đoạn 2010-2015
- PL04: Nội Quy Lao Động của Công ty TNHH ABB Việt Nam
- PL05: Báo cáo kết quả kinh doanh và bảng cân đối kế toán của năm 2008,2009,20010