

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HỒ CHÍ MINH**

NGUYỄN NGỌC HẠNH

**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA TRƯỜNG CAO
ĐẲNG TÀI CHÍNH HẢI QUAN
(2007 – 2015)**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

TP.HỒ CHÍ MINH – NĂM 2007

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HỒ CHÍ MINH**

NGUYỄN NGỌC HẠNH

**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA TRƯỜNG CAO
ĐẲNG TÀI CHÍNH HẢI QUAN
(2007 – 2015)**

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ: 60.34.05**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC
TS. NGUYỄN ĐÌNH LUẬN**

TP.HỒ CHÍ MINH – NĂM 2007

MỤC LỤC

Mở đầu

Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN TRƯỜNG CAO ĐẲNG

1

1.1 Tổng quan về chiến lược

1

1.1.1 Khái niệm về chiến lược

1

1.1.2 Vai trò của chiến lược

1

1.1.3 Quy trình quản trị chiến lược

2

1.1.4 Xây dựng chiến lược

2

1.2 Xây dựng chiến lược phát triển trường của các trường Cao đẳng – Đại học

10

1.2.1 Khái niệm trường Cao đẳng và đặc điểm của trường Cao đẳng

11

1.2.2 Vai trò của chiến lược phát triển trường.....

12

Chương 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CỦA TRƯỜNG CAO ĐẲNG TÀI CHÍNH – HẢI QUAN

15

2.1 Giới thiệu khái quát về trường Cao đẳng Tài chính – Hải quan.....

15

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển.....

15

2.1.2 Chức năng nhiệm vụ

16

2.1.3 Cơ cấu tổ chức.....

16

2.2 Phân tích các yếu tố môi trường nội bộ của trường

18

2.2.1 Tổ chức nguồn nhân lực.....

20

2.2.2 Quản lý đào tạo

27

2.2.3 Hoạt động nghiên cứu khoa học

27

2.2.4 Hệ thống thông tin.....

28

2.2.5 Tài chính – Kế toán.....

28

2.2.6 Cơ sở vật chất.....

30

2.2.7 Marketing

31

2.2.8 Văn hóa tổ chức

31

2.2.9 Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường nội bộ của trường(IFE).....

32

2.3 Phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động của trường.....

32

2.3.1 Phân tích môi trường vĩ mô

32

2.3.1.1 Các yếu tố kinh tế.....

32

2.3.1.2 Các yếu tố chính trị – pháp luật

34

2.3.1.3 Các yếu tố văn hóa xã hội – dân cư.....	35
2.3.1.4 Các yếu tố kỹ thuật – công nghệ	39
2.3.2 Phân tích môi trường vi mô	41
2.3.2.1 Khách hàng.....	41
2.3.2.2 Các trường Cao đẳng – Đại học ở Tp.HCM và miền nam	42
2.3.2.3 Nhà cung cấp	43
2.3.2.4 Đối thủ tiềm ẩn	44
2.3.2.5 Dịch vụ thay thế.....	45
2.3.3 Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài(EFE)	45

Chương 3: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN TRƯỜNG CỦA TRƯỜNG CAO ĐẲNG TÀI CHÍNH – HẢI QUAN (2007 – 2015)	47
3.1 Dự báo và mục tiêu phát triển.....	47
3.1.1 Dự báo.....	47
3.1.2 Mục tiêu.....	49
3.2 Xây dựng chiến lược phát triển của trường cao đẳng tài chính – hải quan (2007 – 2015).....	53
3.2.1 Phân tích ma trận SWOT để đề xuất chiến lược	53
3.2.2 Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM.....	56
3.3 Các giải pháp nhằm thực hiện chiến lược phát triển trường.....	59
3.3.1 Các quan điểm xây dựng giải pháp.....	59
3.3.2 Nội dung các giải pháp	60
3.3.2.1 Giải pháp về chất lượng nhằm xây dựng thương hiệu.....	60
3.3.2.2 Giải pháp về cơ cấu tổ chức quản lý	64
3.3.2.3 Giải pháp về nguồn nhân lực	66
3.3.2.4 Giải pháp về phân phối thu nhập và giữ người tài	69
3.3.2.5 Giải pháp về cơ sở vật chất	75
3.3.2.6 Giải pháp về xây dựng văn hóa của trường.....	77
3.4 Một số kiến nghị	78

KẾT LUẬN

TÀI LIỆU THAM KHẢO

PHỤ LỤC

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1 : Bảng tổng hợp các nhân tố môi trường	5
Bảng 1.2 : Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài	5
Bảng 1.3 : Ma trận hình ảnh cạnh tranh	6
Bảng 1.4 : Ma trận các yếu tố nội bộ	6
Bảng 1.5 : Ma trận cơ hội, nguy cơ / điểm mạnh - điểm yếu (SWOT)	8
Bảng 1.6 : Hình thành các phương án kết hợp.....	9
Bảng 2.1: Nhân sự ở từng phòng ban.....	18
Bảng 2.2: Đội ngũ giảng viên của trường cao đẳng Tài chính – Hải quan	19
Bảng 2.3: Quy mô đào tạo của nhà trường những năm 2003 – 2006	25
Bảng 2.4 : Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE).....	31
Bảng 2.5 : Tình hình tăng trưởng kinh tế của Việt nam 2001 – 2005	33
Bảng 2.6 : Dân số Việt nam từ 2001-2005	35
Bảng 2.7 : Các ngành và chuyên ngành đào tạo của một số trường ĐH, CĐ	42
Bảng 2.8 . Chi phí cho việc học của các loại hình đào tạo.....	44
Bảng 2.9 : Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)	45
Bảng 2.10: Tóm tắt điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức của trường	46
Bảng 3.1: Dự kiến chỉ tiêu tuyển sinh đại học và cao đẳng của nhà trường 2006-2010	47
Bảng 3.2: Dự báo số giảng viên của trường	48
Bảng 3.3: Ma trận SWOT	54
Bảng 3.4: Hình thành các phương án chiến lược cho trường	55
Bảng 3.5- Ma trận QSPM cho nhóm SO.....	56
Bảng 3.6: Ma trận QSPM cho nhóm ST	57
Bảng 3.7 : Ma trận QSPM cho nhóm WT	58

Bảng 3.8: Lộ trình tuyển dụng giảng viên đến năm 2015	66
Bảng 2.9: Số lượng giảng viên cử đi đào tạo hàng năm.....	68

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Quy trình quản trị chiến lược

Phụ lục 2: Hệ thống giáo dục Việt Nam

Phụ lục 3: Đề án đổi mới giáo dục đại học Việt Nam

Phụ lục 4: Cán bộ công nhân viên của trường

Phụ lục 5: Điều lệ trường cao đẳng.

CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Ma trận SWOT:	: S_Strength (điểm mạnh)
	:W_Weakness (Điểm yếu)
	:O_Opportunity (Cơ hội)
	:T_Threat (Nguy cơ)
Ma trận IFE	: External Factor Evaluation
Ma trận EFE	: Internal Factor Evaluation
Ma trận QSPM	: Quantitative Strategic Planning Matrix.
ĐH – CĐ	: Đại học – Cao đẳng
HS-SV	: Học sinh – Sinh viên
GV	: Giáo viên

DANH MỤC SƠ ĐỒ:

Sơ đồ 1: Mô hình 5 tác lực của Micheal Porter	4
Sơ đồ 2: Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy của trường Cao đẳng Tài chính – Hải quan	17

LỜI NÓI ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trường Cao đẳng Tài chính – Hải quan được thành lập theo Quyết định số 6641/QĐ-BGD&ĐT, ngày 22/11/2005 của Bộ giáo dục và đào tạo trên cơ sở tổ chức lại trường CĐ Tài chính – Kế toán IV, Trường CĐ Hải Quan và Phân viện TP – Hồ Chí Minh thuộc Học viện Tài chính.

Đứng ở góc độ quản trị thì bất kỳ một sự thay đổi về mặt tổ chức không ít thì nhiều sẽ biến động môi trường sinh hoạt, ảnh hưởng đến tâm tư tình cảm của mỗi người, chính vì vậy bước đi ban đầu của trường phải đặt ra là ổn định để phát triển, có thể nói rằng ổn định là tiền đề để phát triển, trong yếu tố ổn định phải gắn liền với yếu tố phát triển. Hoạt động của các tổ chức đào tạo nói chung, trường Cao đẳng Tài chính – Hải quan nói riêng, yếu tố phát triển phải được đặt trong một bối cảnh: Thực tế xã hội đang hình thành thị trường đào tạo và thị trường này sẽ phát triển mạnh mẽ hơn khi Việt Nam gia nhập vào WTO, sự hoạt động của nhà trường phải đặt trong một môi trường có sự cạnh tranh khốc liệt.

Do vậy, để đáp ứng nhu cầu của xã hội hiện nay, chấp hành chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước, hoàn thành nhiệm vụ của Đảng và Nhà nước giao phó, cũng như phải đảm bảo đời sống của cán bộ công nhân viên trong trường, thì trường cần xây dựng chiến lược phát triển có hiệu quả. Với mong muốn đóng góp một phần vào việc xây dựng chiến lược hoạt động cho trường trong thời gian tới, tôi mạnh dạn chọn đề tài: “ Chiến lược phát triển của trường Cao đẳng Tài chính - Hải quan (2007 – 2015)”.

2. Mục đích nghiên cứu

- Hệ thống hóa một số cơ sở lý luận chính của việc hoạch định chiến lược.
- Phân tích môi trường hoạt động của trường Cao đẳng Tài chính – Hải quan

- Đưa ra mục tiêu, phương hướng hoạt động và chiến lược hoạt động cho trường đến năm 2015
- Đề xuất một số giải pháp và kiến nghị nhằm thực hiện một số chiến lược hoạt động được đề ra.

3. Phạm vi nghiên cứu

Các hoạt động của trường Cao đẳng Tài chính – Hải quan, và hoạt động giáo dục đào tạo của một số đơn vị khác.

4. Phương pháp nghiên cứu

Trên cơ sở lý thuyết về quản trị kinh doanh, tác giả sử dụng phương pháp tổng hợp, thống kê và phân tích.

Trong quá trình nghiên cứu, các nguồn số liệu được thu thập từ các phòng khoa của trường và sử dụng từ tài liệu của các thông tin chính thức của Nhà nước, các tài liệu nghiên cứu của các tác giả trong và ngoài nước, và một số tư liệu thu thập được của người viết.

5. Nội dung nghiên cứu

Trong bối cảnh hiện nay trường có thể phát triển thêm quy mô, vì vậy cần có sự chuẩn bị cả về mặt lý luận và thực tiễn giúp cho các nhà hoạch định chiến lược phát triển trường ở tầm cao hơn.

Cấu trúc luận văn, ngoài phần mở đầu, kết luận và kiến nghị, luận văn gồm 3 chương:

- Chương 1: Cơ sở lý luận chung về chiến lược và chiến lược hoạt động của trường Cao đẳng – Đại học
- Chương 2: Thực trạng hoạt động của trường Cao đẳng Tài chính Hải quan trong thời gian qua
- Chương 3: Chiến lược phát triển trường Cao đẳng Tài chính – Hải quan (2007 – 2015)

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ CHIẾN LƯỢC

VÀ CHIẾN LƯỢC HOẠT ĐỘNG CỦA TRƯỜNG CAO ĐẲNG_ĐẠI HỌC

1.1 TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC

1.1.1 Khái niệm chiến lược và quản trị chiến lược

1.1.1.1 Khái niệm chiến lược

Theo Alfred Chandler, giáo sư đại học Harvard, *chiến lược là tiến trình xác định các mục tiêu cơ bản dài hạn của tổ chức, lựa chọn cách thức hoặc phương hướng hành động và phân bổ các tài nguyên thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó*.

Theo Fred R.David: *”Chiến lược là những phương tiện đạt tới những mục tiêu dài hạn”*[1]. Khái niệm gần đây nhất chỉ rõ: *“Chiến lược là một tập hợp những mục tiêu và các chính sách, cũng như các kế hoạch chủ yếu để đạt được các mục tiêu đó, nó cho thấy rõ công ty đang hoặc sẽ thực hiện các hoạt động kinh doanh gì và công ty sẽ hoặc thuộc vào lĩnh vực kinh doanh gì?”*[2].

1.1.1.2 Khái niệm về quản trị chiến lược

Tùy theo cách tiếp cận khác nhau mà có nhiều khái niệm khác nhau về quản trị chiến lược. Theo cuốn Chiến lược và chính sách kinh doanh [2] đưa ra:

“Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức, đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định để đạt được mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai nhằm tăng thế lực cho doanh nghiệp”.

1.1.2 Vai trò của chiến lược

- Giúp tổ chức xác định sứ mạng và mục tiêu, lựa chọn phương hướng để đạt được mục tiêu và cho biết vị trí của tổ chức trong quá trình thực hiện mục tiêu. Do

đó, giúp các nhà quản trị và nhân viên biết được các công việc cần làm để đạt được mục tiêu.

- Giúp tổ chức thấy rõ cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài, cùng với những các điểm mạnh và điểm yếu của nội bộ tổ chức ở hiện tại và tương lai để phát huy những điểm mạnh, hạn chế các điểm yếu nhằm tận dụng được cơ hội và giảm thiểu những nguy cơ cho tổ chức.

- Giúp tổ chức đưa ra các quyết định để đối phó phù hợp với môi trường hoạt động, nâng cao hiệu quả hoạt động, đưa tổ chức đi lên.

- Giúp tổ chức lựa chọn lợi thế cạnh tranh thích hợp trong môi trường hoạt động luôn thay đổi, tìm ra cách tồn tại và tăng trưởng để nâng cao vị thế cạnh tranh của tổ chức.

1.1.3 Quy trình quản trị chiến lược

Quy trình quản trị chiến lược toàn diện của Fred R.David được ứng dụng rộng rãi trong quản trị chiến lược gồm 03 giai đoạn là: Hình thành chiến lược, thực thi chiến lược, đánh giá chiến lược, được khái quát trong sơ đồ của Fred R.David. (phụ lục 1)

1.1.4 Xây dựng chiến lược

Xây dựng chiến lược là một giai đoạn trong quy trình quản trị chiến lược với các bước được thực hiện như sau :

1.1.4.1 Thực hiện nghiên cứu môi trường

Môi trường hoạt động được hiểu là tổng thể các yếu tố, các nhân tố bên ngoài và bên trong vận động tương tác lẫn nhau, tác động trực tiếp và gián tiếp đến hoạt động của tổ chức. Có thể coi môi trường là giới hạn không gian mà ở đó tổ chức tồn tại và phát triển.

Các nhân tố cấu thành môi trường của các tổ chức luôn tác động theo các chiều hướng khác nhau, với các mức độ khác nhau đến hoạt động của từng tổ chức.

Các nhân tố tác động tích cực ảnh hưởng tốt đến hoạt động của tổ chức. Còn các nhân tố tác động tiêu cực, ảnh hưởng xấu đến hoạt động của tổ chức.

Những nhân tố này có thể là các *nhân tố bên ngoài tạo ra các cơ hội, thời cơ hoặc nguy cơ cho doanh nghiệp*, có thể là các nhân tố bên trong giúp doanh nghiệp nhận diện được điểm mạnh và điểm yếu của mình so với các đối thủ cạnh tranh.

Để xây dựng chiến lược hoặc ra các quyết định hoạt động, các tổ chức không thể không chú ý nghiên cứu, phân tích và dự báo môi trường.

Phân tích môi trường vĩ mô

- Môi trường vĩ mô thuộc loại môi trường bên ngoài doanh nghiệp. Các yếu tố môi trường vĩ mô tác động lên tất cả các tổ chức, nhưng mức độ và tính chất khác nhau.

- Các doanh nghiệp không thể tác động làm thay đổi sự ảnh hưởng của môi trường vĩ mô được.

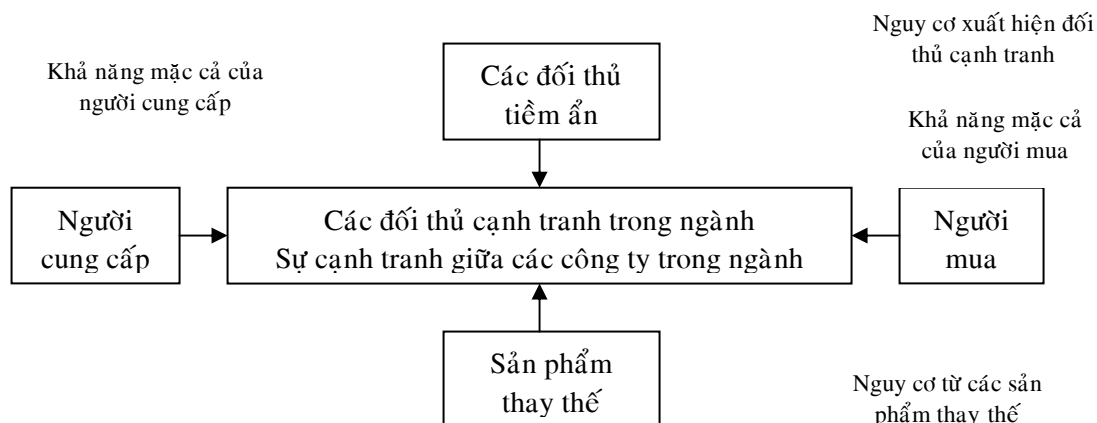
- Các yếu tố chủ yếu của môi trường vĩ mô cần phân tích như yếu tố kinh tế, chính trị, pháp luật, xã hội, tự nhiên, kỹ thuật công nghệ.

Phân tích môi trường vi mô

- Môi trường vi mô thuộc loại môi trường bên ngoài doanh nghiệp. Các yếu tố môi trường vi mô ảnh hưởng trực tiếp lên doanh nghiệp, quyết định mức độ và tính chất cạnh tranh của ngành.

- Các yếu tố môi trường vi mô cần phân tích gồm 5 loại: khách hàng, đối thủ cạnh tranh, đối thủ tiềm ẩn, nhà cung cấp và sản phẩm thay thế.

Sơ đồ 1 : Mô hình 5 tác lực của Micheal Porter



Phân tích môi trường nội bộ doanh nghiệp

- Môi trường nội bộ doanh nghiệp gồm tất cả những yếu tố và hệ thống bên trong doanh nghiệp. Phân tích những yếu tố này giúp doanh nghiệp nhận diện những điểm mạnh và những điểm yếu cơ bản để trên cơ sở đó mà có hướng phát huy hoặc khắc phục.

Các yếu tố nội bộ cần phân tích như nguồn nhân lực, sản xuất, nghiên cứu và phát triển, tài chính kế toán, marketing

Trên cơ sở phân tích các yếu tố môi trường, chúng ta lập ra bảng tổng hợp các nhân tố môi trường.

Bảng tổng hợp các nhân tố môi trường có kết cấu kiểu ma trận, trong đó các hàng ghi các nhân tố ảnh hưởng còn các cột mô tả tầm quan trọng của nhân tố đến sự phát triển của công ty trong ngành và mức độ tác động của mỗi nhân tố đối với doanh nghiệp. Cột trọng số thể hiện mức độ phản ứng của công ty đối với yếu tố. Có thể khái quát cách đánh giá tác động của các nhân tố môi trường qua bảng sau:

Bảng 1.1 : Bảng tổng hợp các nhân tố môi trường

Các nhân tố (1)	Tầm quan trọng (2)	Trọng số (3)		Điểm tác động (4)
		Bên ngoài	Nội bộ	
Liệt kê các yếu tố cần đánh giá	=0 : không quan trọng	=4 : phản ứng tốt	=4 : phản ứng rất mạnh	Nhân Kết quả Cột (2) và (3)
	=1 : rất quan trọng	=3 : phản ứng trên trung bình	=3 : phản ứng khá mạnh	
	(tổng số tầm quan trọng các yếu tố là 1)	=2 : phản ứng trung bình	=2 : phản ứng khá yếu	
		=1 : phản ứng yếu	=1 : phản ứng rất yếu	

Có thể trình bày quá trình đánh giá các nhân tố thông qua các bước cụ thể sau:

Bước 1: Lựa chọn các nhân tố quan trọng để đưa vào bảng đánh giá.

Bước 2: Phân loại tầm quan trọng của mỗi yếu tố từ 0,0 đến 1,0. Tầm quan trọng của mỗi yếu tố tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng của yếu tố đến sự thành công của công ty trong ngành.

Bước 3: Xác định trọng số từ 1 đến 4 cho từng yếu tố.

Bước 4: Nhân tầm quan trọng của từng yếu tố với trọng số của nó để xác định số điểm của các yếu tố.

Bước 5: Cộng số điểm của tất cả các yếu tố để xác định tổng số điểm của ma trận.

Cụ thể chúng ta có các ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

Bảng 1.2 : Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài

Yếu tố bên ngoài chủ yếu	Tầm quan trọng	Trọng số	Tính điểm
.....			
.....			
Tổng số điểm			

Tổng số điểm của ma trận cao nhất là 4 điểm và thấp nhất là 1 điểm

Đánh giá kết quả ma trận:

- + Tổng số điểm là 4, công ty đang phản ứng tốt với những cơ hội và nguy cơ.
- + Tổng số điểm là 2,5 công ty đang phản ứng trung bình với những cơ hội và nguy cơ.
- + Tổng số điểm là 1, công ty đang phản ứng yếu với những cơ hội và nguy cơ.

- Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Giúp doanh nghiệp nhận diện được những đối thủ cạnh tranh chủ yếu, đánh giá được những mặt mạnh và yếu của đối thủ cạnh tranh, thể hiện sự mở rộng của ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.

Bảng 1.3 : Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Yếu tố chủ Yếu ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh	Công ty A			Công Ty B			Công Ty C		
	Tầm quan trọng	Trọng số	Tính điểm	Tầm quan trọng	Trọng Số	Tính điểm	Tầm quan trọng	Trọng số	Tính điểm
.....									
.....									
Tổng số điểm									

Đánh giá : So sánh tổng số điểm của công ty (A) với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trong ngành để đánh giá khả năng cạnh tranh của công ty .

- Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IEF)

Bảng 1.4 : Ma trận các yếu tố nội bộ

Yếu tố nội bộ	Tầm quan trọng	Trọng số	Tính điểm
.....			
.....			
Tổng số điểm			

Tổng số điểm của ma trận cao nhất là 4 điểm và thấp nhất là 1 điểm

Đánh giá kết quả ma trận :

+ Nếu tổng số điểm dưới 2,5 công ty yếu về nội bộ

+ Nếu tổng số điểm trên 2,5 công ty mạnh về nội bộ

1.1.4.2 Xác định mục tiêu hoạt động của tổ chức

Mục tiêu được dùng để chỉ các tiêu đích hoặc kết quả cụ thể mà công ty muốn đạt tới.

Khi xây dựng chiến lược cần cụ thể hóa mục tiêu thành các mục tiêu dài hạn và ngắn hạn.

1.1.4.3 Hình thành chiến lược

Trên cơ sở phân tích môi trường, đến giai đoạn kết hợp các điểm mạnh và điểm yếu với những cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài để hình thành các chiến lược để lựa chọn.

Các công cụ ma trận phục vụ cho việc kết hợp này có nhiều loại như ma trận SWOT, ma trận SPACE, ma trận BCG, ma trận GE. Nhưng trong khuôn khổ đề tài này, người viết xin được trình bày cách hình thành các chiến lược trên cơ sở ma trận SWOT.

Ma trận cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu là một ma trận mà một trục mô tả các điểm mạnh và điểm yếu; trục kia mô tả các cơ hội, nguy cơ đối với hoạt động của tổ chức trong thời kỳ chiến lược xác định, các ô là giao điểm của các ô tương ứng mô tả các ý tưởng chiến lược nhằm tận dụng cơ hội, khai thác điểm mạnh, hạn chế nguy cơ cũng như khắc phục điểm yếu.

Cơ sở để hình thành các ý tưởng chiến lược trên cơ sở cơ hội, nguy cơ, mạnh và yếu là ma trận thứ tự ưu tiên cơ hội, nguy cơ và bảng tổng hợp phân tích và đánh giá môi trường bên trong doanh nghiệp. Những nhân tố này được sắp xếp theo trật tự ưu tiên sẽ được đưa vào các cột và hàng của ma trận này.

Bảng 1.5 : Ma trận cơ hội, nguy cơ / điểm mạnh - điểm yếu (SWOT)

Các yếu tố môi trường Các yếu tố nội bộ doanh nghiệp viễn thông	I. Cơ hội (O)	II. Các nguy cơ (T)
	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
I. Các điểm mạnh (S)	<i>Các chiến lược SO</i> (Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng các cơ hội)	<i>Các chiến lược ST</i> (Vượt qua những bất trắc để tận dụng các điểm mạnh)
1. 2. 3. 4.		
II. Các điểm yếu (W)	<i>Các chiến lược WO</i> (Hạn chế các điểm yếu để lợi dụng cơ hội)	<i>Các chiến lược WT</i> (Tối thiểu hoá những điểm yếu và tránh những nguy cơ)
1. 2. 3		

Về nguyên tắc có thể thiết lập bốn loại kết hợp nhằm tạo ra các cặp phối hợp logic: nếu kết hợp điểm mạnh với cơ hội (SO) sẽ hình thành các ý tưởng chiến lược đem lại lợi thế lớn cho tổ chức; nếu cơ hội kết hợp với các điểm yếu (WO) sẽ đưa ra các ý tưởng chiến lược với phương châm triệt để tận dụng cơ hội nhằm củng cố và giảm nhẹ điểm yếu; nếu nguy cơ kết hợp với các điểm mạnh (ST) gợi ra các ý tưởng chiến lược phòng thủ nhằm giảm thiểu mặt yếu và tránh nguy cơ.

Như vậy có thể sử dụng ma trận cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu để hình thành các ý tưởng chiến lược tận dụng triệt để cơ hội, phát huy điểm mạnh; tránh rủi ro và che chắn các điểm yếu. Trên cơ sở đó hình thành các phương án kết hợp chiến lược với nguyên tắc tận dụng, khai thác triệt để các cơ hội, tránh các rủi

ro, phát huy các điểm mạnh và che chắn các điểm yếu xuất hiện trong thời kỳ chiến lược xác định.

Bảng 1.6 : Hình thành các phương án kết hợp

Các phương án kết hợp	Các kết hợp được sử dụng	Luận chứng về hiệu quả của phương án kết hợp
(1)	(2)	(3)
1) Phương án 1		
n) Phương án n		

1.1.4.4 Lựa chọn chiến lược

Sau khi kết hợp các phương án chiến lược, chúng ta có một loạt các chiến lược được đề xuất. Bước tiếp theo là đánh giá các chiến lược này, xác định số điểm hấp dẫn của từng chiến lược. Chiến lược nào có tổng cộng số điểm hấp dẫn cao hơn sẽ hấp dẫn hơn và có nhiều khả năng được lựa chọn.

Để thực hiện công việc trên, người ta thường sử dụng công cụ là ma trận QSPM (Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng) .

Cách lập ma trận QSPM :

Bước 1: Liệt kê các cơ hội và đe dọa bên ngoài, các điểm mạnh và điểm yếu quan trọng bên trong (lấy từ ma trận EFE , IFE).

Bước 2: Phân loại tầm quan trọng của mỗi yếu tố bên trong và bên ngoài như ma trận EFE và IFE.

Bước 3: Phân chia các chiến lược đã được kết hợp thành nhóm và đưa lên hàng đầu của ma trận.

Bước 4: Xác định số điểm hấp dẫn của chiến lược đối với từng yếu tố quan trọng đã liệt kê. Số điểm xác định như sau:

+ 1 (điểm): không hấp dẫn

- + 2 (điểm): ít hấp dẫn
- + 3 (điểm): khá hấp dẫn
- + 4 (điểm): hấp dẫn

Bước 5: Tính tổng số điểm hấp dẫn bằng cách nhân điểm tầm quan trọng với điểm hấp dẫn tương ứng cho từng yếu tố.

Bước 6: Tính tổng số điểm hấp dẫn của từng chiến lược trong ma trận QSPM bằng cách cộng tổng số điểm hấp dẫn của tất cả các yếu tố. Chiến lược nào có tổng cộng số điểm hấp dẫn cao hơn sẽ hấp dẫn hơn.

1.2 CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA TRƯỜNG CAO ĐẲNG – ĐẠI HỌC

1.2.1 Khái niệm trường Cao đẳng và đặc điểm của trường Cao đẳng

1.2.1.1 Trường cao đẳng

Theo luật giáo dục/1998,

- Điều 6 về hệ thống giáo dục quốc dân: "Giáo dục đại học đào tạo 2 trình độ là cao đẳng và đại học".

- Điều 34, 38 có nêu rõ: Trường cao đẳng đào tạo trình độ cao đẳng. Trình độ cao đẳng được thực hiện trong 3 năm đối với người có bằng tốt nghiệp trung học phổ thông hoặc bằng tốt nghiệp trung học chuyên nghiệp.

- Trong hệ thống giáo dục Việt Nam (phụ lục 2). Giáo dục cao đẳng thuộc luồng kỹ thuật nghề nghiệp. Thời gian từ 3-4 năm (Các ngành nghề kỹ thuật, công nghệ, nghiệp vụ. Trình độ 3). Thời gian 1.5 – 2.5 năm (Đào tạo từ công nhân lành nghề trình độ 2, có bằng THPT)

Mục tiêu đào tạo: Điều 35 "Đào tạo trình độ cao đẳng giúp sinh viên có kiến thức chuyên môn và kỹ năng thực hành cơ bản về một ngành nghề, có khả năng giải quyết những vấn đề thông thường thuộc chuyên ngành đào tạo"

Yêu cầu về nội dung và phương pháp: Điều 36” Đào tạo trình độ cao đẳng phải bảo đảm cho sinh viên có những kiến thức khoa học cơ bản và chuyên ngành cần thiết; chú trọng rèn luyện kỹ năng cơ bản và năng lực thực hiện công tác chuyên môn.

1.2.1.2 Đặc điểm của trường Cao đẳng_công lập

Trong Luật tổ chức Chính phủ năm 2001, giáo dục được xác định là một nhiệm vụ của bộ máy hành chính và được ghi trong các Điều 8 và 22. Tại khoản 4 điều 8 ghi các nhiệm vụ của chính phủ “ Thống nhất quản lý việc xây dựng, phát triển nền kinh tế quốc dân, phát triển văn hóa, giáo dục, y tế, khoa học và công nghệ, các dịch vụ công...”

Nghị quyết số 90/CP ngày 21/8/97 về “ Phương hướng và chủ trương xã hội hóa các hoạt động giáo dục, y tế, văn hóa”. Nội dung xã hội hóa giáo dục trong nghị quyết bao gồm năm vấn đề sau đây:

- Xã hội hoá giáo dục
- Cộng đồng trách nhiệm
- Đa dạng hoá loại hình
- Đa dạng hoá nguồn lực
- Thể chế hoá chủ trương.

Sản phẩm dịch vụ đào tạo có đặc điểm như sau:

- + Tính vô hình của sản phẩm dịch vụ đào tạo.
- + Quá trình tiêu thụ sản phẩm dịch vụ đào tạo gắn liền với quá trình sản xuất ra nó, tức có tiêu thụ mới có sản xuất.
- + Quá trình sản xuất đào tạo mang tính dây chuyền, có sự tham gia của nhiều cơ sở đào tạo, mỗi cơ sở chỉ thực hiện một một vài công đoạn của quá trình sản xuất .
- + Tải trọng dao động không đồng đều theo không gian và thời gian.

+ Đặc điểm về kỹ thuật công nghệ : Kỹ thuật công nghệ luôn phát triển và thay đổi nhanh chóng, cho nên lựa chọn kỹ thuật công nghệ, nghiên cứu kỹ thuật công nghệ sẽ giúp cho trường có thế mạnh trong cạnh tranh.

+ Tính đa dịch vụ của đào tạo: Với sự phát triển nhanh và mạnh của kỹ thuật công nghệ, các dịch vụ đào tạo cũng không ngừng được đa dạng hoá. Trên thị trường luôn phát triển các dịch vụ mới.

1.2.2 Vai trò của chiến lược hoạt động trường

Theo nghị định số 43/2006/NĐ-CP ngày 25/04/2006 của Chính phủ và Thông tư 71/2006/TT-BTC ngày 8/9/2006 của Bộ Tài chính về quyền tự chủ tự chịu trách nhiệm, về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập. Đồng thời *“Trên cơ sở phương hướng nhiệm vụ chung về giáo dục đại học của chiến lược giáo dục, từng trường đại học và cao đẳng cần triển khai xây dựng kế hoạch trung hạn cho trường mình theo một quy trình khoa học, bài bản....”*[3] . Vai trò chiến lược và quản trị chiến lược nói chung rất quan trọng:

- Giúp các trường thấy rõ hướng đi của đơn vị trong tương lai để xem xét và quyết định đi theo hướng nào và khi nào thì đạt tới một mục tiêu cụ thể nhất định.

Việc nhận thức kết quả mong muốn và mục đích trong tương lai giúp cho nhà quản trị cũng như nhân viên nắm vững được việc gì cần làm để đạt được thành công. Như vậy sẽ khuyến khích cả hai đối tượng trên để đạt được những thành tích ngắn hạn, nhằm cải thiện tốt hơn lợi ích lâu dài của các trường và xã hội.

- Giúp trường thấy rõ cơ hội và nguy cơ xảy ra trong hoạt động hiện tại và tương lai, để phân tích đánh giá dự báo các điều kiện môi trường trong tương lai, tận dụng cơ hội, giảm nguy cơ, đưa doanh nghiệp vượt qua cạnh tranh, giành thắng lợi.

Điều kiện môi trường mà các trường gặp phải luôn biến đổi. Những biến đổi nhanh thường tạo ra các cơ hội và nguy cơ bất ngờ. Quá trình quản trị chiến lược giúp nhà quản trị nhằm vào các cơ hội và nguy cơ trong tương lai. Mặc dù các quá

trình kế hoạch hoá không loại trừ việc các nhà quản trị dự kiến hoặc dự báo trước các điều kiện môi trường trong tương lai, song các quá trình đó không chú trọng đến tương lai. Trong khi đó, quá trình quản trị chiến lược buộc nhà quản trị phân tích và dự báo các điều kiện môi trường trong tương lai gần cũng như tương lai xa. Nhờ thấy rõ điều kiện môi trường tương lai mà nhà quản trị có khả năng nắm bắt tốt hơn các cơ hội, tận dụng hết các cơ hội đó và giảm bớt nguy cơ liên quan đến điều kiện môi trường hoạt động.

- Quá trình quản trị chiến lược giúp các trường đưa ra các quyết định phù hợp để đối phó với từng môi trường, nâng cao hiệu quả hoạt động, đưa trường đi lên.

Do sự biến động và tính phức tạp trong môi trường ngày càng gia tăng, các trường càng cần phải cố gắng chiếm được vị thế chủ động hoặc thụ động tấn công. Quyết định chủ động là sự cố gắng dự báo điều kiện môi trường và sau đó tác động hoặc làm thay đổi các điều kiện dự báo sao cho trường đạt được mục tiêu đề ra. Quyết định thụ động tấn công là dự báo các điều kiện môi trường trong tương lai và thông qua biện pháp hành động nhằm tối ưu hoá vị thế của trường trong môi trường đó bằng cách tránh những vấn đề đã thấy trước và chuẩn bị tốt hơn để thực hiện bằng được cơ hội tiềm tàng. Các trường không vận dụng quản trị chiến lược thường thông qua các quyết định phản ứng thụ động, trong đó chỉ sau khi môi trường thay đổi mới thông qua hành động. Tuy các quyết định phản ứng thụ động nhiều khi cũng mang lại hiệu quả, nhưng quản trị chiến lược với trọng tâm vấn đề môi trường giúp các trường chuẩn bị tốt hơn để đối phó với những thay đổi trong môi trường và làm chủ được diễn biến tình hình.

Thực tế cho thấy các trường nào vận dụng quản trị chiến lược thì đạt được kết quả tốt hơn nhiều so với các kết quả mà họ đạt được trước đó và các kết quả của các trường không vận dụng quản trị chiến lược. Điều đó không có nghĩa là các trường vận dụng quản trị chiến lược sẽ không gặp phải các vấn đề, thậm chí có thể

bị phá sản, mà nó chỉ có nghĩa là việc vận dụng quản trị chiến lược sẽ giảm bớt rủi ro gặp phải các vấn đề trầm trọng và tăng khả năng của trường trong việc tranh thủ các cơ hội trong môi trường khi chúng xuất hiện.

TÓM LẠI :

Vai trò chiến lược và quản trị chiến lược nói chung rất quan trọng, việc lập chiến lược cũng mất nhiều thời gian và công sức, song trường sẽ được bù đắp nhiều lợi ích hơn. Và cũng sẽ rất sai lầm nếu chiến lược được lập một cách vội vã, cứng nhắc với các số liệu doanh số tiên đoán buộc phải đạt tới.

Đối với ngành giáo dục, chiến lược và quản trị chiến lược giúp các trường nhất là trường đại học – cao đẳng đáp ứng được tối đa nhu cầu nguồn nhân lực cho xã hội, nâng cao trình độ, khả năng đào tạo trong điều kiện hạn hẹp nhất cũng như tự đảm bảo được đời sống của cán bộ-giảng viên-công nhân viên.

Hiện nay các trường công lập đang chuyển hướng sang hạch toán tự chủ theo nghị định 43/CP, do đó việc xựng chiến lược và quản trị rất cần thiết trong các trường đại học, cao đẳng, nó giúp các trường thấy được những điểm mạnh yếu và khả năng ứng phó của trường đối với môi trường để đưa ra quyết định đúng trong hiện tại và tương lai.

Trước mắt một chiến lược tốt sẽ giúp các trường đại học và cao đẳng là tốt việc đào tạo nguồn nhân lực cho xã hội nhằm thực hiện tốt nhất mục tiêu ngành giáo dục-đào tạo trong điều kiện hạn hẹp nhất về kinh phí, cũng như giúp cho trường an tâm trong tự chủ, tự quyết định và chịu trách nhiệm trong giai đoạn chuyển đổi này.

Chương 2

THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG CỦA TRƯỜNG CAO ĐẲNG TÀI CHÍNH – HẢI QUAN TRONG THỜI GIAN QUA

2.1 GIỚI THIỆU KHÁI QUÁT VỀ TRƯỜNG CAO ĐẲNG TÀI CHÍNH – HẢI QUAN

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển

Trường cao đẳng Tài chính – Hải quan được thành lập trên cơ sở tổ chức lại ba đơn vị: trường cao đẳng Tài chính - Kế toán IV, trường cao đẳng Hải quan và phân viện TP.HCM – Học viện tài chính, đi vào hoạt động kể từ ngày 01/01/2006. Đến nay nhà trường đã hình thành bộ máy tổ chức trong cơ quan mới và bắt tay vào việc xây dựng kế hoạch, triển khai hoạt động đào tạo, bồi dưỡng và nghiên cứu khoa học dưới tên trường mới, bên cạnh đó, nhà trường vẫn đảm bảo mọi hoạt động còn lại của các đơn vị cũ trước đây được tiến hành bình thường, suôn sẻ.

Kế thừa truyền thống đào tạo, bồi dưỡng và nghiên cứu khoa học của trường cao đẳng tài chính – Kế toán IV với bề dày 30 năm, của trường Cao đẳng Hải quan với bề dày 20 năm và của Phân viện TP.HCM với bề dày thành tích 10 năm, trường cao đẳng tài chính – Hải quan đang tiến những bước đầu tiên trên con đường phát triển thành một trường Đại học và tạo uy tín với xã hội, để có thể xây dựng những định hướng phát triển và đề ra giải pháp đúng đắn trên một lộ trình trung và dài hạn để góp phần vào công cuộc *“đổi mới giáo dục Đại học một cách mạnh mẽ và toàn diện, đáp ứng yêu cầu của đất nước trong giai đoạn mới”* như nghị quyết 14/2005/NQ-CP của chính phủ đã đề ra, cần thiết phải đánh giá thực trạng, của trường.

2.1.2 Chức năng nhiệm vụ

Đào tạo nhân lực có phẩm chất chính trị, đạo đức tốt, có kiến thức và năng lực thực hành nghề nghiệp tương xứng với trình độ đào tạo, có sức khỏe, có năng lực thích ứng với việc làm trong xã hội, tự tạo việc làm cho mình và cho người khác, có khả năng hợp tác bình đẳng trong quan hệ quốc tế, đáp ứng yêu cầu xây dựng và bảo vệ Tổ quốc.

Tiến hành nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ, kết hợp đào tạo với nghiên cứu khoa học và sản xuất, dịch vụ khoa học và công nghệ theo quy định của Luật Khoa học và Công nghệ, Luật giáo dục và các quy định của pháp luật.

Giữ gìn và phát triển những di sản của văn hóa dân tộc. Phát hiện và bồi dưỡng nhân tài trong những người học và trong đội ngũ cán bộ giảng viên của trường.

Quản lý giảng viên, cán bộ nhân viên, xây dựng đội ngũ giảng viên của trường đủ về số lượng, cân đối về cơ cấu trình độ, cơ cấu ngành nghề, cơ cấu tuổi và giới.

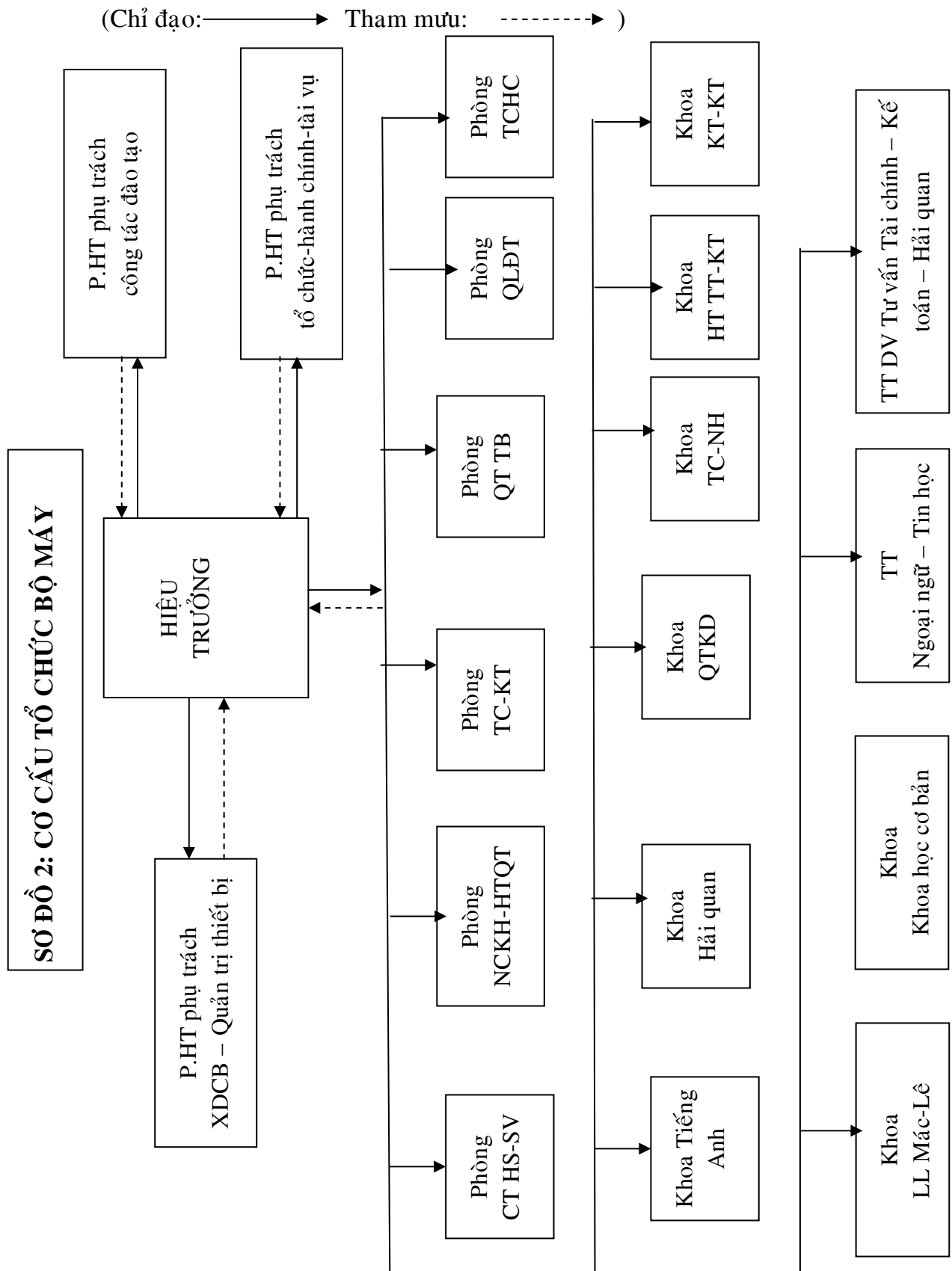
Tuyển sinh và quản lý người học. Phối hợp với gia đình người học, các tổ chức, cá nhân trong hoạt động giáo dục.

Tổ chức cho cán bộ, giảng viên, nhân viên và người học tham gia các hoạt động xã hội phù hợp với ngành nghề đào tạo và nhu cầu của xã hội.

Quản lý, sử dụng đất đai, trường sở, trang thiết bị và tài chính theo quy định của pháp luật. Thực hiện các nhiệm vụ khác theo quy định của pháp luật.

2.1.3 Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức bộ máy của Trường CĐ Tài chính-Hải quan theo mô hình “cơ cấu trực tuyến và chức năng”, vừa tuân theo điều lệ trường Cao Đẳng do Bộ Giáo dục & Đào tạo ban hành, theo chủ trương của Đảng và Nhà nước về giáo dục, khoa học, công nghệ, vừa đáp ứng yêu cầu thực tiễn hoạt động của trường. Thể hiện qua sơ đồ sau:



Với phương châm: hợp lý, tránh chồng chéo, tinh giản được tổ chức nếu có thể và đảm bảo tổ chức bộ máy gọn nhẹ, bao quát hết các lĩnh vực đào tạo, nghiên cứu, bồi dưỡng. Tuy nhiên cơ cấu này vẫn còn một số tồn tại của mô hình trực tuyến chức năng đó là: cơ cấu tổ chức công kênh, phân cấp và giao quyền còn hạn chế, cơ chế quản lý hành chính, thụ động. Mặt khác, trường vừa mới sáp nhập ba đơn vị thành một nên tổ chức quản lý chưa hoàn thiện, vừa thừa vừa thiếu giữa các phòng ban.

2.2 PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ CỦA TRƯỜNG

2.2.1 Tổ chức nguồn nhân lực

Bảng 2.1: Nhân sự ở từng phòng ban

Các đơn vị	Số lượng
1- Ban giám hiệu	6
2- Phòng tổ chức – Hành chính	14
3- Phòng Quản lý đào tạo	11
4-Phòng QLNCKH& HTQT	10
5-Phòng Tài chính – Kế toán	10
6- Phòng Quản trị thiết bị	17
7- Phòng công tác sinh viên	30
8- Khoa Tài chính-Ngân hàng	9
9- Khoa Kế toán-Kiểm toán	20
10- Khoa Quản trị kinh doanh	9
11-Khoa Hệ thống thông tin kinh tế	22
12-Khoa Hải quan	8
13- Khoa Khoa học cơ bản	10
14- Khoa Lý luận Mác – Lênin	7
17- Khoa tiếng Anh	7
16-Trung tâm Ngoại ngữ–Tin học	3
17- Trung tâm Dịch vụ tư vấn Tài chính – Kế toán – Hải quan	4
TỔNG CỘNG	197

Nguồn: Phòng tổ chức – Hành chính

Tổng số giảng viên, cán bộ, viên chức khi sát nhập có 206 người, đến nay qua sắp xếp còn lại 197 người (118 nam và 79 nữ) với tuổi đời bình quân là 42 tuổi.

Về chế độ lao động, trong tổng số cán bộ, nhân viên nhà nước có 139 biên chế, 51 người làm việc theo chế độ hợp đồng dài hạn và 7 người làm việc theo chế độ khoán việc.

Đội ngũ giảng viên: Tổng số lượng giảng viên là 105 người (tỷ lệ 53%), có 20 giảng viên kiêm chức

Bảng 2.2: Đội ngũ giảng viên của trường cao đẳng Tài chính – Hải quan

Tiêu chí	Số người	Tỷ lệ
Tổng số giảng viên	105	100,0
- Giảng viên cơ hữu	85	80,9
- Giảng viên kiêm chức	15	19,1
Phân loại theo học hàm, học vị		
- Giáo sư	0	0,0
- Phó giáo sư	0	0,0
- Tiến sĩ	6	5,7
- Thạc sĩ	51	48,5
- Cử nhân	48	45,7

Nguồn: Phòng tổ chức – Hành chính

Về chất lượng, trong 105 giảng viên có 6 tiến sĩ, 51 thạc sĩ (trong đó có 6 cao học). Về tỷ trọng, tỷ lệ tiến sĩ chiếm 5,7%; thạc sĩ chiếm 48,5%; cử nhân chiếm 45,7%. Như vậy, tỷ lệ giảng viên có học hàm, học vị trên tổng số giảng viên nhà trường đạt ở mức 54,3%.

Ngoài đội ngũ giảng viên cơ hữu và kiêm chức, trường còn mời thỉnh giảng ở một số trường như: Trường Đại học Kinh tế TP.HCM, trường Đại học Quốc gia

TP.HCM, trường Đại học sư phạm ... số giảng viên thỉnh giảng chủ yếu là báo cáo chuyên đề, chiếm tỷ trọng không đến 2% số tiết giảng dạy.

Trong đội ngũ giảng viên của trường, có gần 50% giảng viên có thâm niên giảng dạy trên 10 năm, số còn lại thâm niên từ 4 năm trở lên. Đa số giảng viên là người yêu nghề và có tinh thần trách nhiệm cao.

Đội ngũ viên chức quản lý, phục vụ: Đội ngũ viên chức phục vụ của trường có 92 người, chiếm 47% lực lượng lao động. Hầu hết đội ngũ này đã qua đào tạo và được bố trí vào những vị trí, công việc cụ thể.

Số lượng giảng viên (kể cả giảng viên kiêm chức) hiện nay là 105 người, trong đó có 57 người có học vị sau Đại học, đạt tỷ lệ 54,3%, *so với tiêu chuẩn của trường Đại học là phải có ít nhất 50% số lượng giảng viên có trình độ sau Đại học thì trường đã đạt được.* Tuy nhiên nếu lấy số này chia cho số sinh viên qui chuẩn ở thời điểm hiện nay trường đạt khoảng 51 sinh viên/giảng viên. *So sánh với tỷ lệ 25 sinh viên/giảng viên theo tiêu chuẩn của trường Đại học thì trường mới đạt được 49% yêu cầu.*

2.2.2 Quản lý đào tạo

2.2.2.1 Chuyên ngành đào tạo của các khoa

- Khoa Kế toán:
 - Kế toán tài chính Doanh nghiệp
 - Kế toán quản trị
 - Kế toán tài chính Nhà nước
 - Kiểm toán
- Khoa Tài chính Ngân hàng:
 - Tài chính Doanh nghiệp
 - Tài chính Nhà nước
 - Tài chính quốc tế
 - Thuế
 - Ngân hàng
 - Bảo hiểm
- Khoa Quản trị kinh doanh:
 - Quản trị Tài chính – Kế toán
 - Quản trị Ngoại thương
- Khoa Hải quan:
 - Kiểm tra giám sát và thuế Hải quan
 - Kiểm soát Hải quan
 - Chống buôn lậu
- Khoa hệ thống thông tin kinh tế:

- Tin học tài chính kế toán
- Tin học kinh tế
- Khoa tin học ứng dụng:
- Kỹ thuật tin học
- Tin học ứng dụng

2.2.2.2. Quy mô đào tạo

Số liệu thống kê về quy mô đào tạo trong ba năm gần đây được trình bày trong bảng 2 như sau:

Bảng 2.3: Quy mô đào tạo của nhà trường những năm 2003 – 2006

Năm học	Quy mô đào tạo (quy đổi)	Quy mô đào tạo (thực tế)	Hệ Cao đẳng		Hệ trung cấp chuyên nghiệp	
			Chính qui	Không chính qui	Chính qui	Không chính qui
A. Số lượng						
2003 -2004	4.045	6.420	968	532	2.286	2.634
2004 -2005	3.972	6.288	1.175	1.036	2.026	2.051
2005 -2006	5.333	8.538	2.082	1.606	2.183	2.667
B. Tỷ trọng						
2003 -2004		100,0	15,7	8,2	35,6	41,0
2004 -2005		100,0	18,6	16,4	32,2	32,6
2005 -2006		100,0	24,3	18,8	25,5	31,2

Nguồn: Phòng Đào tạo

Đến tháng 6/2006, tổng số học sinh, sinh viên trường đạt 8.538 người, trong đó:

- Hệ Cao đẳng: có tổng cộng 3.688 sinh viên, trong đó có 1.606 sinh viên theo hệ chính qui, chiếm tỷ lệ: 43,54%

- Hệ trung cấp chuyên nghiệp: có tổng cộng 4.850 học sinh, trong đó có 3.072 học sinh theo học hệ chính qui, chiếm tỷ lệ: 63,34%.

- Ngoài ra, nhà trường còn tiếp nhận và quản lý một số lớp đào tạo theo hình thức liên kết với các trường Đại học khác (từ các đơn vị cũ trước đây) với số sinh

viên tổng cộng khoảng 500 người và 51 học viên cao học. Trường có mạng lưới liên kết rộng khắp các tỉnh, từ Đà Nẵng đến An Giang.

Quy mô đào tạo tính trên số sinh viên qui đổi (theo qui định của Bộ Giáo dục và Đào tạo thì 4 sinh viên không chính qui bằng một sinh viên chính qui) hiện nay là 5.333 học sinh, sinh viên.

Quy mô đào tạo của nhà trường trong các năm qua có sự gia tăng, tỷ lệ tăng không ổn định.

2.2.2.3. Chương trình đào tạo

Căn cứ vào chương trình khung của Bộ Giáo dục và Đào tạo, trường đã xây dựng chương trình đào tạo cho các hệ đào tạo:

- Bậc Cao đẳng, chương trình được kết cấu với 34 -37 môn học (khoảng trên dưới 140 đơn vị học trình) theo từng chuyên ngành.

- Bậc trung cấp chuyên nghiệp, chương trình được kết cấu với 25 -27 môn học theo từng chuyên ngành khác nhau (khoảng trên dưới 1600 tiết giảng).

Chương trình đào tạo cho mỗi bậc học đều được kết cấu và phân bổ thời gian hợp lý giữa ba phần kiến thức: Kiến thức cơ bản, kiến thức cơ sở ngành và kiến thức chuyên ngành.

Tỷ lệ kết cấu giữa các học phần lý thuyết và thực tế trong chương trình đào tạo của nhà trường, đối với nhóm ngành thuộc khối kinh tế do trường cao đẳng tài chính - Kế toán IV trước đây đào tạo là 70/30 đối với bậc Cao đẳng và 60/40 đối với bậc trung cấp chuyên nghiệp. Ngành Hải quan là ngành tương đối đặc thù, trước đây, trong kết cấu chương trình đào tạo của trường Cao đẳng Hải quan, tỷ lệ giữa lý thuyết và thực hành vào khoảng 60/40 (phần thực hành có thể còn cao hơn đối với chuyên ngành kiểm soát hải quan do sinh viên phải qua đào tạo về võ thuật cơ bản).

- Quy mô đào tạo của trường được điều chỉnh tăng hàng năm, nhưng lượng tăng là không ổn định.

2.2.3 Hoạt động nghiên cứu khoa học

Chất lượng đào tạo đã có những cải tiến về nội dung và phương pháp nhưng chưa đáp ứng được yêu cầu của sự phát triển xã hội. Việc học tập và giảng dạy còn thụ động từ phía giảng viên lẫn học sinh, sinh viên nên sinh viên khi ra trường còn gặp khó khăn trong xử lý các vấn đề thực tế.

- Công tác nghiên cứu khoa học của trường chưa được chú trọng đúng mức, chỉ dừng lại ở nội dung giáo trình. Các đề tài gắn với thực tiễn còn ít, đặc biệt những nghiên cứu khoa học của sinh viên hàng năm còn rất ít.

2.2.4 Hệ thống thông tin

Đầu năm 2006 Trường có đầu tư cho phần mềm quản lý học sinh sinh viên, tuy nhiên công tác này còn trong vòng thử nghiệm, trường còn ngại chi phí thực hiện hệ thống mạng và việc phối hợp giữa các quản trị viên trung cấp chưa được tốt, do đó việc hoàn thành hệ thống thông tin vẫn còn chậm, xử lý thông tin còn hạn chế, chưa kịp thời do cơ chế, qui trình cung cấp, trao đổi thông tin nội bộ còn chồng chéo, tốc độ xử lý thông tin chậm, trình độ nhân lực xử lý thông tin còn hạn chế, đặc biệt là các thông tin liên quan đến lĩnh vực kinh tế, xã hội, trao đổi học thuật.

Việc trao đổi thông tin giữa trường và các đơn vị thông qua điện thoại, fax, việc sử dụng hệ thống mạng internet còn hạn chế.

Việc thu thập thông tin và học hỏi kinh nghiệm ở các trường cao đẳng, đại học khác còn hạn chế.

2.2.5 Tài chính – Kế toán

Những năm qua trường đã chấp hành tốt chế độ tài chính của nhà nước, kinh phí thu chi hàng năm tăng lên nhưng phòng tài chính đã không để sai sót, thất thoát hoặc tiêu cực. Đã ban hành qui chế về quản lý tài chính và chế độ chi tiêu nội bộ.

Phòng Tài chính được Bộ Tài chính kiểm tra hàng năm, ngoài ra còn có các đoàn kiểm tra khác của Cục Thuế, Ban Thanh tra nội bộ đều đánh giá cao về chất lượng sổ sách, tính trung thực, chính xác, đúng thời hạn, đúng quy định của nhà nước.

Trường có 2 nguồn thu lớn là thu từ ngân sách Nhà nước và thu học phí. Kinh phí hoạt động thường xuyên do ngân sách nhà nước cấp hằng năm là 5.400 triệu đồng. Dự kiến năm 2007:

Kinh phí hoạt động thường xuyên (NSNN): 10.100 triệu đồng

Thu học phí : 11.000 triệu đồng

Với nguồn ngân sách được cấp hàng năm tương đối hạn hẹp nhưng trường vẫn thực hiện tốt cơ chế quản lý chi tiêu theo nghị định số 43/2006/NĐ-CP của chính phủ quy định về quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập .

2.2.6 Cơ sở vật chất

2.2.6.1 Diện tích

- Diện tích phòng học (tổng diện tích phòng học lý thuyết, phòng thực hành, thư viện, hội trường ...) trên mỗi sinh viên qui đổi = $8289 \text{ m}^2 / 5.333 = 1,55$, diện tích sinh hoạt (tính tổng diện tích tất cả các công trình, trừ khu nội trú và diện tích các công trình đã tính vào phòng học) trên mỗi đầu sinh viên qui đổi = $23.432 \text{ m}^2 / 5.333 = 4,39 \text{ m}^2$. Tổng diện tích phòng học và sinh hoạt trên mỗi sinh viên qui đổi = $1,55 + 4,39 = 5,94 \text{ m}^2$ so với tiêu chuẩn của trường Đại học là 6 m^2 thì trường đạt

yêu cầu. Diện tích ở (tổng diện tích khu nội trú ở cả hai cơ sở) trên mỗi đầu sinh viên qui đổi = $12.248 \text{ m}^2 / 5.333 = 2,29 \text{ m}^2$, so với tiêu chuẩn của trường Đại học thì trường đạt 76,5% yêu cầu.

- *Tại cơ sở 1:* trước đây cơ sở này được xây dựng theo dự án của một trường trung cấp qui mô nhỏ, hiện nay đã quá tải với bình quân $0,55 \text{ m}^2$ phòng học trên mỗi sinh viên, nếu qui theo chuẩn ở mức 40% theo tiêu chuẩn của trường Đại học, tức là ở mức 1 – 1.2 m^2 / sinh viên thì hiện còn thiếu khoảng 40 phòng học mới đáp ứng được nhu cầu hiện tại. Ký túc xá, theo công suất thiết kế là 1.400 người nhưng hiện nay đang phải bố trí 2.064 chỗ ở, tức là hiện đang bị quá tải ở mức gần 30%.

Ngoài ra, cơ sở này nằm cách xa trung tâm thành phố (17 km) không thuận tiện, mất nhiều thời gian và đi lại cho cán bộ, giảng viên và học sinh, sinh viên nhà trường.

- *Tại cơ sở 2:* Diện tích khuôn viên 1.2ha, có vị trí trong nội thành, thuận lợi cho việc đào tạo hệ thống chính qui, quan hệ hợp tác quốc tế và trụ sở điều hành của nhà trường. Tuy nhiên cơ sở vật chất hiện tại đã xuống cấp trầm trọng, và trung tâm phân tích, phân loại hàng hoá thuộc tổng cục hải quan nằm trong khuôn viên nhà trường gây ô nhiễm nên không đảm bảo an toàn cho người học.

Hiện nay, trường đặt trụ sở chính trên địa bàn Quận 9. Do những bất cập như đã phân tích trên nên nhà trường khó có thể tạo lập được thương hiệu mạnh cũng như để có thể phát triển được đội ngũ nhân tài đóng góp cho sự nghiệp đào tạo.

2.2.6.2 Thư viện

Đến nay trường đã có thư viện với 17.000 đầu sách, hàng năm chỉ phục vụ được 3,2 cuốn sách/ sinh viên qui đổi, nhà trường đã có đề án phát triển thư viện để đáp ứng nhu cầu phát triển trong tương lai.

2.2.6.3 Trang thiết bị

- Máy tính xách tay trang thiết bị cho đội ngũ giảng viên chỉ đạt 0.22 máy /người, đây là một trong những nguyên nhân của việc chậm đổi mới phương pháp giảng dạy.

- Phòng máy thực hành cho sinh viên chỉ đạt 67.5 giờ máy/ sinh viên /năm, tức là vào khoảng 1,5 giờ máy/sinh viên /tuần. Con số này còn quá thấp so với mức 5 giờ như quy định đặt ra.

- Các phòng thực nghiệm còn nhiều hạn chế, chưa gắn kết được việc học lý thuyết và thực hành các tình huống thực tế giả định.

- Một số trang thiết bị giảng dạy khác còn lạc hậu, phương tiện giảng dạy hiện tại chủ yếu là các phương tiện truyền thông nên khó có thể ứng dụng công nghệ giảng dạy hiện đại ở trên lớp.

- Trong điều kiện cạnh tranh trên thương trường đào tạo trên địa bàn TP.HCM, nhà trường có ít lợi thế về cơ sở vật chất, kinh phí ... nên khó khăn trong việc thu hút giảng viên và học sinh, nhất là học sinh, sinh viên hệ không chính qui.

2.2.7 Marketing

Gần đây trường có đưa thông tin tuyển sinh các khóa ngắn hạn lên các báo và trực tiếp đến các doanh nghiệp nhưng hiệu quả chưa cao, chưa gây được ấn tượng, nổi bật cho khách về ưu điểm các dịch vụ của trường.

Việc triển khai công tác PR – truyền thông đặc biệt là thông tin báo chí, quan hệ công luận còn thiếu chủ động, mang tính đối phó, sự vụ. Nói chung, công tác tiếp thị, quảng bá hình ảnh thương hiệu còn thiếu chiến lược dài hạn và kế hoạch tổng thể cũng như chưa thể hiện cao vai trò của mình cho chiến lược chung của trường.

2.2.8 Văn hóa tổ chức

Toàn trường có truyền thống đoàn kết, tôn trọng lẫn nhau, nhà trường coi trọng vấn đề chất lượng đào tạo, cung cấp nguồn nhân lực cho xã hội. Không khí làm việc cởi mở. Các cấp lãnh đạo làm việc đúng nguyên tắc, chế độ. Tuy nhiên trường chưa tạo được phong trào tự học trong học sinh sinh viên.

2.2.9 Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ của trường (IFE)

Từ những thông tin phân tích trên đây, chúng ta xây dựng được ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ của trường như sau:

Bảng 2.4 : Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE)

11	Sử dụng tài sản chưa tốt	0.070	2	0.140
		Mức độ		Số điểm
12	Hoạt động nghiên cứu và phát triển yếu	0.090	2	0.180
	CÁC YẾU TỐ CHỦ YẾU BÊN TRONG	quan	Phân loại	quan
	TỔNG CỘNG	1		2.55
		trọng		trọng
1	Đội ngũ giáo viên yêu nghề, luôn nâng cao trình độ và giàu kinh nghiệm	0.120	4	0.480
2	Tổ chức – quản lý chưa hoàn thiện	0.090	2	0.180
3	Mạng lưới liên kết rộng khắp các tỉnh từ Đà Nẵng đến An Giang	0.100	3	0.300
4	Thu nhập cán bộ công nhân viên ổn định	0.075	2	0.150
5	2 cơ sở ở trung tâm thành phố	0.075	1	0.075
6	Cơ sở vật chất đang được cải thiện	0.110	4	0.440
7	Chất lượng giảng dạy đang được nâng cao	0.070	4	0.280
8	Hoạt động marketing kém	0.075	1	0.075
9	Chưa tạo được phong trào tự học	0.075	2	0.150
10	Hệ thống thông tin kinh tế, tài chính kém	0.050	2	0.100

Nhận xét: Số điểm quan trọng là 2.55 cho thấy trường chỉ hơn mức trung bình (2.5) một chút về vị trí nội bộ.

TÓM LẠI :

Với bề dày kinh nghiệm của ba cơ sở đào tạo trước đây về đội ngũ giảng viên, cán bộ quản lý, cơ sở vật chất ... là tiền đề quan trọng để xây dựng và phát triển trường.

Tổng hợp những lợi thế ấy vừa giúp cho nhà trường nỗ lực vượt qua khó khăn trên con đường phát triển, vừa tạo ra động lực để toàn thể cán bộ, nhân viên nhà trường vững bước trên con đường phát triển.

2.3 PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG CỦA TRƯỜNG

Trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, tất cả mọi hoạt động xã hội đều bị tác động. Trong lĩnh vực đào tạo, bản thân nhà trường đứng trước một cơ hội to lớn để phát triển, bên cạnh đó phải đối mặt với những thách thức không nhỏ.

2.3.1 Phân tích môi trường vĩ mô

2.3.1.1 Các yếu tố kinh tế

Nhu cầu giáo dục đào tạo thường tỷ lệ thuận với sự tăng trưởng kinh tế. Trong 05 năm từ 2001 -2006, với chính sách phát triển kinh tế nhiều thành phần, công nghiệp hóa và hiện đại hóa, thu hút đầu tư nước ngoài, nền kinh tế Việt nam đã có sự tăng trưởng đáng kể. Số liệu sau đây thể hiện sự tăng trưởng kinh tế Việt nam những năm qua.

Bảng 2.5 : Tình hình tăng trưởng kinh tế của Việt nam 2001 – 2005

Năm Chỉ tiêu	2001	2002	2003	2004	2005
GDP(tỷ đồng –theo giá thực tế)	481.295	535.762	613.443	713.071	837.858
Tốc độ tăng GDP(%)	6,89	7,04	7,24	7,70	8,43
GDP bình quân đầu người (USD)	415,4	444,6	489,9	522,9	637,3
Tổng vốn đầu tư phát triển (tỷ đồng-theo giá thực tế)	170.496	199.104	231.616	275.000	324.000
Tốc độ tăng vốn đầu tư (% - theo giá thực tế)	12,8	16,8	16,3	18,7	17,8
Tốc độ tăng giá trị sản xuất công nghiệp (%)	14,6	14,8	16,8	16	17,2

(Nguồn : Tổng hợp từ IMF , ADB, Thời báo kinh tế Việt nam)

Qua bảng số liệu trên, chúng ta có thể thấy GDP và GDP bình quân đầu người của Việt nam ngày càng tăng qua các năm. Năm 2005 GDP tăng 8,43 % so với năm 2004 là tốc độ cao nhất trong 05 năm qua và được đánh giá là cao nhất so với các nước trong khu vực Đông Nam Á và châu Á, trong đó tốc độ tăng GDP các ngành công nghiệp và xây dựng là 10,64 %, các ngành dịch vụ là 8,5% so với năm 2004 . Dự báo trong 05 năm tới, tốc độ tăng trưởng nhanh của Việt nam sẽ vẫn được duy trì và gia tăng (theo Business Monitor International).

Năm 2005 GDP bình quân đầu người đạt 637,3 USD/người tuy còn thấp so với các nước trong khu vực và thế giới nhưng thể hiện xu hướng gia tăng thu nhập trong dân cư. Giá trị sản xuất công nghiệp năm 2005 tăng 17,2%, thuộc loại cao so với các năm trước. Tốc độ tăng này đạt được có phần đóng góp rất lớn của khu vực ngoài quốc doanh (24,1%) , khu vực có vốn đầu tư nước ngoài (20,9%). Vốn đầu tư phát triển và tốc độ tăng vốn đầu tư phát triển cũng theo xu hướng ngày càng tăng qua các năm.

Về nhu cầu của xã hội, khi nền kinh tế càng phát triển, các hoạt động kinh tế diễn ra một cách thường xuyên và phức tạp hơn. Điều này đòi hỏi phải có một đội ngũ cán bộ làm công tác tài chính – kế toán và quản lý doanh nghiệp chuyên nghiệp, nắm bắt tốt công việc và có khả năng xử lý nhanh những tình huống phát sinh. Hơn nữa, khi Việt Nam phát triển mạnh và hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới, tình hình đó, có thể thấy rằng về nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực trong lĩnh vực Tài chính – Kế toán – Hải quan ... sẽ ngày càng lớn. Khả năng đáp ứng nhu cầu ấy chính là cơ hội để nhà trường phát triển.

2.3.1.2 Các yếu tố chính trị – pháp luật

Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội nước ta đến năm 2020 đề cập rất rõ nét vai trò của giáo dục và đào tạo đối với sự thịnh vượng của quốc gia, của dân tộc. Đảng và nhà nước luôn coi giáo dục và đào tạo là quốc sách, là động lực cho sự phát triển. Ngày 2/11/2005 Chính phủ đã có Nghị quyết 14-2005/NQ-CP về đổi mới cơ bản và toàn diện giáo dục đại học Việt Nam giai đoạn 2006 – 2010, Nghị quyết này nhấn mạnh mục tiêu “đổi mới cơ bản và toàn diện giáo dục đại học, tạo được chuyển biến cơ bản về chất lượng, hiệu quả và quy mô, đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, hội nhập kinh tế quốc tế và nhu cầu học tập của nhân dân” và mục tiêu “ mở rộng qui mô đào tạo, đạt 200 sinh viên trên 10.000 dân vào năm 2010 và 450 sinh viên trên 10.000 dân vào năm 2020”. Là một cơ sở đào tạo chuyên ngành của Bộ Tài chính, trường đứng trước một cơ hội to lớn để phát triển thành một trường đại học có chất lượng đào tạo cao, sánh ngang với các trường trong khu vực.

Về phía nhà trường, quá trình hình thành và phát triển luôn nhận được sự chỉ đạo kịp thời và sâu sắc từ phía lãnh đạo Bộ, các vụ chức năng của Bộ Tài chính và

các cơ quan chức năng khác. Có thể coi đây là thuận lợi lớn nhất của nhà trường trên con đường phát triển.

Với chủ trương của Đảng và Nhà nước về xã hội hóa giáo dục, các thành phố lớn nói chung và TP.Hồ Chí Minh nói riêng là nơi tập trung của nhiều loại hình đào tạo (công lập và tư thục, trong và ngoài nước), nhiều cơ sở đào tạo khối ngành kinh tế – quản trị kinh doanh trên địa bàn, tạo nên sự cạnh tranh gay gắt hơn cho hoạt động đào tạo của trường.

2.3.1.3 Các yếu tố văn hóa xã hội – dân cư

Việt nam là một nước đông dân. Dân số và tốc độ tăng dân số qua các năm 2001-2005 như sau :

Bảng 2.6 : Dân số Việt nam từ 2001-2005

Năm	Dân số trung bình (nghìn người)	Tốc độ tăng dân số (%)	Thành thị (%)	Nông thôn (%)
2001	78.685,8	1,35	24,74	75,26
2002	79.727,4	1,32	25,11	74,89
2003	80.902,4	1,47	25,80	74,20
2004	82.032,3	1,40	26,32	73,68
2005	83.121,7	1,33	26,75	73,25

(Nguồn : Thời báo kinh tế Việt nam)

Qua số liệu trên có thể thấy dân số Việt nam ngày càng tăng qua các năm. Năm 2005, dân số gần 84 triệu người, tăng 1,33 % so với năm 2004. Dân số đông cùng với đời sống người dân ngày càng được cải thiện, trình độ dân trí được nâng cao khiến khuynh hướng tăng tiêu dùng ngày càng phổ biến trong dân cư. Cơ cấu chi tiêu ngày có sự thay đổi theo mức sống và ảnh hưởng của xã hội. Ngoài vấn đề ăn, mặc ở người dân ngày càng quan tâm hơn về các vấn đề khác như học tập, văn hoá, giải trí, giao thông, bưu điện... Đặc biệt, ở các thành phố lớn, dưới tác động của sự bùng nổ trong công nghệ thông tin và ảnh hưởng của các phương tiện truyền

thông đại chúng, các phương tiện giải trí, khuynh hướng tiêu dùng các dịch vụ viễn thông như dịch vụ thông tin di động, truyền dữ liệu ngày càng trở thành nhu cầu không thể thiếu, là một trong nhiều giới, nhất là giới trẻ (một nửa dân số Việt nam ở độ tuổi dưới 25) .

Một xu thế đang trở thành vấn đề xã hội nổi bật ngày nay là xu thế đô thị hóa. Hiện nay cả nước có 1.353 dự án phát triển nhà ở và khu đô thị đã được phê duyệt và đang triển khai xây dựng theo qui hoạch. Các dự án khu công nghiệp, khu đô thị mới và tòa nhà cao tầng đều là nơi tập trung nhiều dân cư, doanh nghiệp, tổ chức ... đòi hỏi sự đáp ứng các nhu cầu về dịch vụ, sinh hoạt .

Tính khoa bảng của xã hội Việt Nam còn lớn, nên việc giới hạn nhà trường ở tầm một trường Cao đẳng là chưa phù hợp và cũng là điều khó trong hoạt động đào tạo vì người học đều hướng đến văn bằng Đại học.

Xu hướng đại chúng hóa giáo dục đại học ở Việt Nam

Giáo dục ĐH đào tạo trình độ CĐ và trình độ ĐH. Nền giáo dục ĐH được xem là **dành cho số ít** khi tỷ số SV ĐH trong thanh niên độ tuổi học ĐH (gọi tắt là tỷ số độ tuổi) thấp hơn 15%, được xem là **đại chúng hóa** khi tỷ lệ này đạt từ 15-50% và được gọi là **phổ cập hóa** khi tỷ lệ đó đạt trên 50%. Giáo dục ĐH dành cho số ít chỉ thích hợp với nền kinh tế nông nghiệp, giáo dục ĐH đại chúng mới đáp ứng được nền kinh tế công nghiệp và giáo dục ĐH phổ cập là đòi hỏi tất yếu của nền kinh tế tri thức.

Hiện nay tỷ số độ tuổi của SV ĐH ở Mỹ và Canada là trên 80%, ở Hàn Quốc trên 70%, ở khối các nước OECD trung bình trên 50%. Trung Quốc là nước đang dốc sức tăng nhanh số lượng SV ĐH, dự kiến năm 2005 Trung Quốc sẽ có 17 triệu SV, đạt tỷ số độ tuổi 18%. Ở Việt Nam, ngay cả với sự bùng nổ số lượng SV ĐH trong mấy năm qua, tỷ số độ tuổi của SV ĐH mới đạt 8%, còn khá xa so với nhu cầu tất yếu của nền kinh tế công nghiệp. Theo giáo sư Vũ Văn Tảo: Giáo dục ĐH

nước ta phải sớm chuyển sang ĐH đại chúng và cần phải chuyển ngay từ bây giờ để kịp đến năm 2010 giáo dục ĐH của nước ta có thể là ĐH đại chúng. [4]

Năm 2002 có 823.402 thí sinh dự thi vào các trường ĐH, CĐ cả nước. Năm 2003 con số này là 874.402 thí sinh, năm 2006 số sinh viên cao đẳng-đại học là 1.417.000. Hiện nay dân số Việt Nam đã lên tới trên 81 triệu người, hơn 19 triệu trong số này đang ở tuổi vị thành niên và trung bình mỗi năm dân số Việt Nam tăng thêm 1,1 triệu người.[5] Điều này cho thấy số người muốn được học ĐH, CĐ ở nước ta là rất đông. Đây là một thị trường đầy tiềm năng và nếu nhà nước có chính sách khuyến khích thích hợp thì chẳng những chúng ta có thể có đủ lực lượng lao động chất lượng cao cho sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước mà còn có thể mở đến một lĩnh vực mới đầy tiềm năng là lĩnh vực xuất khẩu lao động trí thức.

Tóm lại: Xu hướng đại chúng hóa giáo dục ĐH ở Việt Nam kết hợp với một nhu cầu học to lớn từ phía người học thực sự là một cơ hội lớn cho ngành giáo dục nói chung và các trường ĐH, CĐ nói riêng.

Sự chuyển hướng của thị trường lao động trí thức toàn cầu

Giới phân tích công nghiệp cho rằng thị trường tuyển dụng lao động trí thức toàn cầu có trị giá từ 300-350 triệu USD/năm và có thể tăng lên nửa tỉ USD năm 2007. Trong vòng một thập niên tới, khoảng 6 triệu việc làm, phần lớn trong ngành kỹ thuật cao, được dự tính sẽ chuyển từ Mỹ và Châu Âu đến các nước có nguồn lao động rẻ và chất lượng.

Các thị trường hàng đầu để các công ty đa quốc gia “săn” lao động trí thức là Ấn Độ, Trung Quốc và Malaysia. Trong bảng xếp hạng, Việt Nam được xếp hạng 20/25 và được đánh giá “có khả năng thu hút các nhà tuyển dụng nước ngoài trong tương lai nhiều hơn nếu cải thiện kỹ năng của người lao động”. Trong số các nước Đông Nam Á, Singapore xếp thứ 5, Philippines thứ 6 và Thái Lan thứ 13. Bảng xếp hạng dựa trên ba nhóm tiêu chuẩn: chất lượng và sự sẵn sàng của nguồn lao động, môi trường kinh doanh và cấu trúc tài chính, mức lương và chi phí trung bình... [6]

Sự chuyển hướng tuyển dụng của thị trường lao động trí thức toàn cầu tạo ra một cơ hội mới cho các nước có nguồn lao động dồi dào và có chất lượng cao. Nói cách khác xu hướng đào tạo của các trường ĐH và CĐ cũng phải hướng vào nhu cầu của thị trường to lớn và đầy tiềm năng này.

Bên cạnh đó xu hướng “phân tầng ĐH” – một hướng cải cách khả thi đối với giáo dục ĐH Việt Nam – cũng mang lại cho các trường ĐH, CĐ một cơ hội mới. Theo ông Bành Tiến Long – GS. TSKH, vụ trưởng vụ ĐH & SĐH: hệ thống ĐH Việt Nam trước mắt nên phân thành 3 tầng: thứ nhất, các trường đào tạo chất lượng cao với qui mô hạn chế chiếm khoảng 10-15% tổng qui mô; thứ hai, các trường ĐH đại chúng chiếm 40-45%; còn lại là tầng thứ ba với mục tiêu đào tạo nâng cao dân trí. Trong đó tầng thứ nhất hướng vào các trường ĐH truyền thống và các loại hình đào tạo chính quy, tầng thứ hai hướng vào các trường ĐH mở (bán công, dân lập, tư thực...) hoặc các loại hình đào tạo mở của một số ít trường ĐH truyền thống có điều kiện, tầng thứ ba với các loại hình đào tạo không chính quy, từ xa, cộng đồng... Về đầu vào, các trường ĐH truyền thống phải đòi hỏi cao về chất lượng và cần hạn chế số lượng để đảm bảo chất lượng đào tạo. Các trường ĐH mở không cần đòi hỏi cao về chất lượng đầu vào và không nên hạn chế số lượng. Chất lượng đào tạo cũng được kiểm định tương ứng theo sự phân chia này.

Tóm lại: Ở đây xu hướng đại chúng hóa GDĐH và sự gia tăng nhu cầu của thị trường lao động trí thức toàn cầu đã tạo ra những cơ hội lớn cho các trường ĐH, CĐ Việt Nam. Còn sự phân tầng ĐH là một sự sàng lọc và phân loại các trường. Việc sàng lọc và phân loại này buộc các trường phải cải tổ, phải đổi mới quản lý, đổi mới phương pháp giảng dạy. Và khi đã được phân tầng, các trường thực sự có cơ hội mới ứng với tầng của mình.

2.3.1.4 Các yếu tố kỹ thuật – công nghệ

Nguy cơ tụt hậu so với giáo dục thế giới

Có lẽ tật hậu là nguy cơ đáng lo ngại nhất của giáo dục Việt Nam, đặc biệt là GDDH. Có quan điểm cho rằng tật hậu không chỉ là nguy cơ mà đã là hiện thực trong tình hình quốc tế hóa giáo dục hiện nay. Khi mà giáo dục các nước bắt đầu đến Việt Nam qua các chương trình hợp tác đào tạo giữa các trường thì sự so sánh càng rõ nét. Sự tật hậu giữa GDDH Việt Nam và GDDH trên thế giới thể hiện qua những khoảng cách (thua kém hơn) sau:

- **Khoảng cách về sứ mệnh, chức năng của GDDH:** với nền giáo dục cho số đông, GDDH thế giới thường được tổ chức theo kiểu phân tầng, mỗi tầng có sứ mệnh và mục tiêu khác nhau. Còn ở Việt Nam, chưa tổ chức phân tầng nền GDDH, sứ mệnh và mục tiêu các trường ĐH, CĐ gần giống nhau, không thích hợp với nền giáo dục cho số đông. GDDH của Việt Nam thường chỉ nhấn mạnh khía cạnh “phương tiện”, do vậy nền GDDH chủ yếu là huấn luyện nghề nghiệp, là “học để làm”, là cần hướng đến việc chuyên môn hóa sớm để có thể sẵn sàng xin việc làm. Phần “phát triển trí tuệ cá nhân” và giáo dục công dân rất mờ nhạt. Nhưng cũng vì thế mà có nghịch lý là “làm” cũng kém.

- **Khoảng cách về tổ chức quản lý:** nếu phân ra ba cấp quyền lực: (a) là cấp chính phủ/bộ, (b) là cấp trường đại học và (c) là cấp khoa/ bộ môn/ GV thì ở các nước quyền lực chủ yếu tập trung ở cấp (b) và (c). Còn ở Việt Nam, quyền lực chủ yếu nằm ở cấp (a), trong khi cấp (c) gần như không có quyền lực gì.

- **Khoảng cách về cơ cấu, nội dung chương trình đào tạo:** nhìn chung hệ thống GDDH thế giới có chương trình đào tạo đa dạng và khác nhau cho các tầng trong cơ cấu phân tầng. Khối lượng kiến thức thường chỉ khoảng 120 tín chỉ (đơn vị học trình) cho chương trình bốn năm. Về nội dung có nhiều nội dung về “kỹ năng nhận thức” và “năng lực xã hội” nhiều nội dung về “giáo dục tổng quát”, nội dung thiết thực chủ yếu hướng vào “giải quyết vấn đề”. Ở Việt Nam, chương trình đào tạo chủ yếu là chương trình huấn luyện nghề nghiệp, còn thiếu đa dạng, thiếu liên ngành, liên thông và ít phần tự chọn. Khối lượng kiến thức quá lớn, đến trên dưới

200 đơn vị học trình, số giờ lên lớp nhìn chung nhiều hơn các nước 30%. Về nội dung, thiếu mảng “giáo dục tổng quát”, nội dung về “kỹ năng nhận thức”, “năng lực xã hội” và quá tập trung vào câu hỏi “tại sao?” nên rất nặng tính hàn lâm. Do vậy nhiều SV ngán học và không tạo cho mình khuynh hướng muốn biết.

- **Khoảng cách về chất lượng, kiểm soát và đánh giá chất lượng:** Việt Nam tuy nói nhiều đến chất lượng nhưng chưa có đánh giá chất lượng, mới chỉ nói đến một vài khía cạnh chất lượng của người được đào tạo. Không có cạnh tranh, chưa có so sánh với các nước theo chỉ số. Vì không có sứ mệnh cụ thể của loại trường ĐH theo kiểu phân tầng nên khó mà đánh giá chất lượng các trường. Tuy vậy, qua nội dung, chương trình đào tạo, cách tổ chức giảng dạy, khả năng làm việc của người tốt nghiệp, có thể nói GDDH Việt Nam đang có một khoảng cách lớn với thế giới về mặt chất lượng cũng như quan niệm về chất lượng.

- **Khoảng cách về tổ chức và phương tiện giảng dạy:** thế giới chú trọng phương pháp “học tập theo vấn đề”, do vậy rất chú trọng đến việc tự học, tham khảo tài liệu, viết, nói, giao tiếp, thảo luận, trình bày, làm việc nhóm... với các phương tiện giảng dạy của công nghệ thông tin, khống chế khối lượng chương trình đào tạo, qui mô lớp học, tỷ lệ SV/GV...

Ở Việt Nam, chủ yếu là phương pháp “giảng giải minh họa”, học thuộc lòng và sử dụng lớp đông với phấn bảng. Tỷ lệ bình quân SV/GV hiện nay khoảng 30, trong đó một số trường có tỷ lệ bình quân lên tới 80-100 SV/GV.

Ngoài ra, còn có thể có những khoảng cách khác như tỷ trọng nghiên cứu khoa học của các trường, chất lượng nghiên cứu, tổ chức công ty trong trường và tổ chức trường trong công ty... [7]

Tóm lại: Những khoảng cách nói trên cho thấy chúng ta khó hội nhập quốc tế về giáo dục nếu chúng ta không có những cải cách mang tính cách mạng. Những cải cách mang tính cách mạng đòi hỏi sự toàn tâm, toàn lực của các nhà nghiên cứu khoa học, đặc biệt là khoa học giáo dục, các nhà quản lý giáo dục, các trường và

các nhà giáo tâm huyết với sự nghiệp giáo dục. Và những cải cách mang tính cách mạng này phải bắt đầu ngay từ bây giờ, không thể chậm hơn nữa.

2.3.2 Phân tích môi trường vi mô

2.3.2.1 Khách hàng

Khách hàng của trường chủ yếu là khách hàng trong nước. Khách hàng gồm cá nhân và tổ chức:

- Người học và cha mẹ học sinh (học sinh vừa tốt nghiệp PTTH, người lớn có nhu cầu đào tạo)
- Thị trường lao động, các chủ doanh nghiệp
- Chính phủ, các bộ ngành địa phương
- Giáo viên, đội ngũ trợ giúp.

Nhu cầu học tập của khách hàng cũng đa dạng. Nhu cầu học tập suốt đời và ứng dụng kiến thức vào công việc, hoạt động kinh doanh của cá nhân và tổ chức. Hiện nay với mức sống ngày càng cải thiện, khách hàng của trường rất đa dạng, thuộc nhiều độ tuổi, giới tính và nghề nghiệp khác nhau.

Khách hàng ngày nay ngày càng khó tính hơn và nhu cầu đòi hỏi đáp ứng cũng cao hơn. Điều mà khách hàng quan tâm hàng đầu với các khóa đào tạo là giá cả, chất lượng đảm bảo (ứng dụng cao).

Cao đẳng Tài chính – Hải quan là trường của Bộ Tài chính đã tạo được lòng tin trong khách hàng trong thời gian dài nên có số lượng khách hàng rất lớn. Tuy nhiên, thời gian qua khách hàng phản nản khá nhiều về chất lượng đào tạo. Với sự ra đời của nhiều trường mới và các phương pháp giảng mới, và những hoạt động ngoại khóa, quảng cáo rầm rộ, những người đang có nhu cầu về đào tạo bắt đầu hướng sự quan tâm đến các trường khác và có nhiều cơ hội lựa chọn hay thay đổi trường nhiều hơn trước. Tuy vậy, tâm lý khách hàng nói chung vẫn tin tưởng vào hệ thống các trường công lập. ***Tóm lại : Trong môi trường giáo dục đã có nhiều thay***

đối, khách hàng phải được coi là trọng tâm, trường nào nắm được khách hàng thì trường đó sẽ thành công .

2.3.2.2 Các trường Cao đẳng – Đại học ở Tp.Hồ Chí Minh và miền nam

Hiện tại các trường đều tập trung để thực hiện nhiệm vụ chung, đào tạo nguồn nhân lực cho xã hội, chưa có sự cạnh tranh nhau về số lượng học sinh sinh viên. Riêng đối với các lớp không chính quy, các lớp ngắn hạn, và các dịch vụ trường đang có các đối thủ đáng kể như: Đại học Kinh tế, ĐH. Marketing, ĐH. Nông lâm, CĐ. Kinh tế đối ngoại chúng ta cũng cần tham khảo các ngành nghề đào tạo của các trường ĐH, CĐ của Tp HCM qua bảng sau để có sự chuẩn bị ngay từ bây giờ.

Bảng 2.7. Các ngành và chuyên ngành đào tạo của một số trường ĐH, CĐ

STT	Tên trường	Số ngành	Số chuyên ngành
01	ĐH Bách khoa	20	39
02	ĐH Khoa học Tự nhiên	12	45
03	ĐH Khoa học XH-Nhân văn	19	19
04	ĐH Sư phạm kỹ thuật	23	23
05	ĐH Nông lâm	30	44
06	ĐH Kinh tế	7	26
07	ĐH Mở bán công	15	15
08	ĐH bán công Tôn Đức Thắng	20	24
09	ĐH dân lập Văn Lang	13	14
10	ĐH dân lập Hồng Bàng	12	33
11	CĐ Kinh tế Đối ngoại	5	8
12	CĐ Kinh tế Kỹ thuật CN II	11	13
13	ĐH Công nghiệp IV	15	28
14	ĐH Hoa Sen	8	8
15	CĐ bán công CN và QTDN	17	20

(Nguồn: Tập hợp từ “Những điều cần biết về tuyển sinh Đại học và Cao đẳng- 2007)

Trong bối cảnh thị trường giáo dục và đào tạo đã hình thành và phát triển, những đối thủ cạnh tranh trực tiếp (hệ thống các trường đại học công lập đào tạo nhóm ngành Kinh tế – Tài chính – Kế toán trên địa bàn thành phố nói riêng và

miền Nam nói chung) đã cơ bản có những bước chuẩn bị trước, cùng với định hướng chung của Nhà nước về xã hội hóa giáo dục và đào tạo thì nhà trường trong thời điểm hiện nay lại mới chỉ trong giai đoạn củng cố, ổn định. Như vậy, vị thế cạnh tranh của nhà trường sẽ có nhiều hạn chế.

Cuộc cạnh tranh giữa các trường học ở Việt Nam chưa đến hồi quyết liệt nhưng nếu không muốn trở thành người chiến bại thì nhà trường phải có tầm nhìn chiến lược và có sự chuẩn bị ngay từ bây giờ.

2.3.2.3 Nhà cung cấp

Người bán vật tư, thiết bị trường học, đầu tư, xây dựng cơ bản, ... hiện nay do cơ chế thị trường mà Việt nam có nhiều nhà cung cấp có năng lực cao và hầu hết các nhà cung cấp có chế độ cung cấp hàng như cho trả chậm, chiết khấu, khuyến mãi...Về cơ bản, trường được chủ động lựa chọn nhà cung cấp.

2.3.2.4 Đối thủ tiềm ẩn (Các trường nước ngoài ở Việt Nam, du học)

Xét trên phạm vi toàn xã hội, phong trào du học tự túc mang nhiều ý nghĩa tích cực. Phong trào này đã đáp ứng được nhu cầu học tập của người dân và ở góc độ nào đó du học là giải pháp cho sự bế tắc trong cải cách giáo dục hiện nay. Mặt khác, du học tự túc giúp người học tiếp cận các nền giáo dục tiên tiến và cải thiện sự yếu kém về ngoại ngữ của lao động Việt Nam ...

Khi nhìn từ góc độ cạnh tranh giữa các trường học thì du học tự túc quả là một nguy cơ. Phong trào du học tự túc bùng nổ đã đưa các trường Việt Nam vào cuộc cạnh tranh không cân sức giữa một bên có nền giáo dục hiện đại lại có thêm sức hấp dẫn “xuất ngoại” từng là mơ ước của nhiều người và một bên có nền giáo dục lạc hậu còn nhiều bất cập.

Mặt khác người lao động được đào tạo trong nước đang bị cạnh tranh mạnh bởi lực lượng du học sinh tốt nghiệp trở về với nhiều lợi thế hơn hẳn. Điều này ảnh hưởng đến đầu ra của các trường Việt Nam. Nếu các nhà tuyển dụng, đặc biệt là các nhà tuyển dụng nước ngoài tại Việt Nam ưu tiên chọn lựa lao động du học về thì giáo dục Việt Nam lại gặp bế tắc ở đầu ra.

Điểm hạn chế lớn nhất và có lẽ là duy nhất của du học tự túc là chi phí khá cao. Ta có bảng so sánh chi phí ước tính giữa các hình thức du học tự túc, du học tại chỗ và học ở các trường Việt Nam như sau:

Bảng 2.8. Chi phí cho việc học của các loại hình đào tạo (Đơn vị tính: VNĐ)

	Trước ĐH (3 năm)	ĐH (4 năm)	Cao học (2 năm)
Du học tại Mỹ	357.000.000	952.000.000	618.800.000
Du học tại Úc	315.000.000	840.000.000	546.000.000
Du học tại chỗ	105.000.000	280.000.000	182.000.000
Học tại các trường VN	12.600.000	33.600.000	21.840.000

Ghi chú: Những chi phí ước tính nói trên bao gồm học phí, chi phí cơ bản cho cuộc sống trong suốt thời gian học.

(Nguồn: công ty Bảo hiểm Quốc tế Mỹ – AIA)

Theo số liệu của bảng trên ta tính được chi phí du học tại Mỹ gấp 28,33 lần chi phí học tại Việt Nam. Du học tại Úc có chi phí gấp 25 lần chi phí học tại Việt Nam. Du học tại chỗ có chi phí gấp 8,33 lần chi phí học tại Việt Nam. Có lẽ chi phí cao là trở ngại lớn nhất của vấn đề du học. Nếu trong tương lai các trường nước ngoài có chính sách tài chính khả thi nhằm hạ thấp chi phí du học hoặc các trường này có chính sách hỗ trợ việc làm thêm cho các du học sinh hay khi thu nhập của người dân Việt Nam tăng lên do phát triển kinh tế thì phong trào du học thực sự là một nguy cơ đối với nền giáo dục Việt Nam.

2.3.2.5 Dịch vụ thay thế

Nhiều dịch vụ sử dụng công nghệ mới cũng đã được các doanh nghiệp mới sử dụng làm phương tiện cạnh tranh như: Bảng đĩa tự học, thư viện điện tử, tài liệu điện tử, tư vấn qua mạng... với nhiều tính năng tiện ích làm ảnh hưởng đến việc cung cấp các dịch vụ đào tạo, tư vấn của nhà trường hiện nay, đặc biệt là đào tạo từ xa. Các dịch vụ thay thế sẽ trở thành áp lực lớn đến hoạt động của trường, cần lưu ý điều này trong xây dựng chiến lược kinh doanh.

2.3.3 Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài (EFE)

Qua các phân tích đánh giá ở trên, chúng ta xây dựng được ma trận các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động của trường.

Bảng 2.9: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

ST T	CÁC YẾU TỐ CHỦ YẾU BÊN NGOÀI	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Phát triển kinh tế xã hội Việt nam làm gia tăng nhu cầu đào tạo trí thức (đặc biệt là kinh tế, tài chính, hải quan)	0.135	4	0.540
2	Chính sách của nhà nước ưu tiên phát triển giáo dục	0.090	3	0.270
3	Giáo dục công được tin tưởng (Bộ Tài chính)	0.100	3	0.300
4	Thị trường lao động trí thức thế giới tăng nhu cầu.	0.050	1	0.050
5	Xu hướng đại chúng hóa GDĐH ở Việt Nam.	0.050	2	0.100
6	Khách hàng phàn nàn về chất lượng đào tạo	0.125	3	0.375
7	Ngày càng có nhiều đối thủ cạnh tranh trong nước và nước ngoài. Tiềm lực đối thủ ngày càng mạnh	0.120	2	0.240
8	Nguy cơ tụt hậu so với giáo dục thế giới	0.070	3	0.210
9	Khách hàng và dư luận ủng hộ các trường ngoài công lập	0.040	1	0.040
10	Nguy cơ chảy máu chất xám cao	0.100	2	0.200
11	Sự bùng nổ phong trào du học tự túc.	0.050	1	0.050
12	Sự phát triển các dịch vụ thay thế (tốc độ thay đổi công nghệ nhanh)	0.070	2	0.140
	TỔNG CỘNG	1		2.515

Nhận xét : Nhận xét : tổng số điểm quan trọng là 2.515 (so với mức trung bình là 2.500) cho thấy khả năng phản ứng của trường chỉ dừng ở mức trung bình đối với các cơ hội và đe dọa từ môi trường bên ngoài.

TÓM LẠI

Qua sự phân tích trên, chúng ta có bảng tóm tắt như sau:

Bảng 2.10. Tóm tắt điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức của trường

Điểm mạnh ① Đội ngũ GV-CBCC yêu nghề, giàu kinh nghiệm giảng dạy và luôn nâng cao trình độ chuyên môn. ② Nhà trường đang đa dạng hóa các ngành nghề, loại hình đào tạo.	Điểm yếu ❶ Nhà trường chưa tạo được phong trào tự học rộng khắp trong Học sinh sinh viên. ❷ Cơ sở vật chất của trường chưa được hiện đại hóa.
Cơ hội ① Phát triển giáo dục luôn được chú trọng trong chiến lược phát triển kinh tế xã hội của đất nước. ② Sự chuyển hướng của thị trường lao động trí thức toàn cầu.	Thách thức ❶ Nguy cơ tụt hậu so với giáo dục thế giới. ❷ Thị trường Giáo dục – Đào tạo đang hình thành và phát triển.

Chương 3

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN

TRƯỜNG CAO ĐẲNG TÀI CHÍNH – HẢI QUAN (2007 – 2015)

3.1 DỰ BÁO VÀ MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN

3.1.1 Dự báo

3.1.1.1 Dự báo số sinh viên của trường

Đáp ứng mục tiêu “ mở rộng qui mô đào tạo, đạt 200 sinh viên trên 10.000 dân vào năm 2010 và 450 sinh viên trên 10.000 dân vào năm 2020”. hàng năm nhà trường phải tăng chỉ tiêu đào tạo cao đẳng, đại học bình quân 17% và duy trì chỉ tiêu hệ trung học chuyên nghiệp ở mức 700 sinh viên qui đổi. Năm 2009 sẽ chấm dứt tuyển sinh hệ trung cấp. Lộ trình tăng chỉ tiêu đào tạo hàng năm tính trên số lượng sinh viên qui đổi như sau:

**Bảng 3.3: Dự kiến chỉ tiêu tuyển sinh đại học và cao đẳng
của nhà trường 2007-2015**

Năm	Tổng chỉ tiêu	Cao đẳng		Trung học CN		Đại học	
		Chính qui	Không chính qui	Chính qui	Không chính qui	Chính qui	Không chính qui
2007	2900	1700	500	500	200		
2008	3200	1850	650	500	200		
2009	3500	2000	800			500	200
2010	3850	1800	950			800	300
2011		1650	800			1050	400
2012		1400	800			1350	550
2013		1200	800			1750	700
2014		1000	800			2250	900
2015		8000	800			3000	1200

Hướng đến mục tiêu 2015, ngoài việc đào tạo đại học và cao đẳng, nhà trường sẽ tiến hành đào tạo sau đại học từ năm 2012 với chỉ tiêu trong ba năm đầu

tăng dần từ 50 đến 70 học viên cao học và từ 5 đến 10 nghiên cứu sinh theo hai ngành: Tài chính, Lưu thông tiền tệ và tín dụng; Kế toán, tài vụ và phân tích hoạt động kinh tế.

3.1.1.2 Dự báo giảng viên của trường

Năm 2010, nhà trường đạt tiêu chuẩn 40 sinh viên qui đổi/giảng viên, khi đó cần thêm 145 giảng viên. Năm 2015 giảm tỷ lệ này xuống còn 30 sinh viên qui đổi/giảng viên (khi đó cần thêm 200-250 giảng viên).

Bảng 3.2: Dự báo số giảng viên của trường

Trình độ \ Năm	2010	2015
Thạc sĩ	100	200
Tiến sĩ	32	70
Trình độ khác	118	230
Tổng	250	500

Đến năm 2010 và định hướng cho năm 2015, tỷ lệ giảng viên có trình độ sau đại học trên tổng số giảng viên là 60%, trong đó số người có học vị tiến sĩ chiếm 15% (năm 2010 cần khoảng 100 thạc sĩ và 32 tiến sĩ; năm 2015 cần khoảng 200 thạc sĩ và 70 tiến sĩ).

Đến năm 2010 và định hướng 2015, trường duy trì tỷ lệ giảng viên/tổng số cán bộ, viên chức nhà trường ở mức 70%.

100% giảng viên có trình độ ngoại ngữ trình độ C và đến năm 2010 có 20 người có đủ trình độ ngoại ngữ ở mức có thể làm việc trực tiếp với người nước ngoài; năm 2015 tăng lên 45 người.

Năm 2010, 100% giảng viên biết ứng dụng công nghệ thông tin vào giảng dạy các môn học do mình đảm nhiệm, trong khi truyền đạt bài giảng cho sinh viên.

Năm 2010, bình quân thâm niên công tác chuyên môn của giảng viên là 10-12 năm và tỷ lệ giảng viên dưới 35 tuổi chiếm 15-25%; đến năm 2015, bình quân

thâm niên công tác chuyên môn của giảng viên trên 12 năm và tỷ lệ giảng viên dưới 35 tuổi chiếm trên 25%.

Đội ngũ cán bộ, nhân viên quản lý và phục vụ ở các phòng ban được tăng cường bố trí đủ để đảm bảo công tác chuyên môn và đủ để hỗ trợ cho công tác giảng dạy, học tập và nghiên cứu của nhà trường. Sau năm 2010, 100% đội ngũ này được đào tạo chuyên môn và được bồi dưỡng, nâng cao nghiệp vụ định kỳ.

Đội ngũ nhân viên thư viện được đảm bảo bố trí đủ về số lượng và năng lực để phục vụ tốt nhu cầu khai thác tài liệu, sách báo của cán bộ quản lý, giảng viên và người học. Sau năm 2010, 100% nhân viên thư viện được đào tạo về nghiệp vụ thư viện.

3.1.2 Mục tiêu của trường cao đẳng tài chính – hải quan (2007 – 2015)

3.1.2.1 Mục tiêu tổng quát

Đổi mới và phát triển nhà trường từ nay đến 2015 cần đạt đến mục tiêu cơ bản:

1. Tăng qui mô và mở rộng ngành nghề đào tạo để đáp ứng nhu cầu cán bộ cho ngành và xã hội.
2. Nâng cao chất lượng đào tạo và nghiên cứu khoa học để xây dựng trường thành cơ sở đào tạo có chất lượng cao, uy tín trong ngành, trong xã hội và khu vực.
3. Năm 2008 nâng cấp trường lên trường đại học để thực hiện nhiệm vụ đào tạo đại học và sau đại học.

Để đạt ba mục tiêu trên, trường xác định các mục tiêu cụ thể sau:

3.1.2.2 Các mục tiêu cụ thể

1. Phát triển quy mô đào tạo

Qui mô đào tạo mỗi năm tăng bình quân 13%.

- Đến năm 2010 đạt khoảng 10.000 sinh viên qui đổi (hay 12.000 đến 15.000 sinh viên theo thực tế) ở các cấp bậc, trong đó bậc đại học có 1.300 sinh viên chính qui và 5.00 sinh viên không chính qui, bậc cao đẳng có 5.800 sinh viên chính qui và 2.400 sinh viên không chính qui.

- Đến năm 2015, đạt khoảng 15.000 sinh viên qui đổi (hay 20.000 sinh viên thực tế) ở các cấp bậc, trong đó có 7.000 sinh viên đại học hệ chính qui, 4.000 sinh viên đại học hệ không chính qui, 2.500 sinh viên cao đẳng hệ chính qui và 1.500 sinh viên cao đẳng hệ không chính qui. Qui mô đào tạo sau đại học ở mức 200 học viên cao học và 25 nghiên cứu sinh.

2. Đa dạng hóa hình thức đào tạo

- Năm 2009, trường chấm dứt tuyển sinh đào tạo trung cấp chuyên nghiệp (chuyển giao cho các trường trung cấp chuyên nghiệp ở địa phương) để tập trung đào tạo hai bậc học đại học và cao đẳng.

- Bậc đại học và cao đẳng: duy trì đồng thời các hình thức đào tạo chính qui, không chính qui (tại chức), liên thông (từ trung cấp chuyên nghiệp lên cao đẳng hoặc/ và từ cao đẳng lên đại học).

- Bậc sau đại học, tổ chức đào tạo hệ không tập trung.

- Từ 2008: triển khai đào tạo thí điểm các lớp chất lượng cao ở bậc cao đẳng (10% sinh viên hệ chính qui), từ năm 2010, áp dụng cho bậc đào tạo đại học (10% sinh viên hệ chính qui).

- Năm 2015 thực hiện hình thức đào tạo từ xa đối với bậc đại học.

3. Mở rộng ngành nghề đào tạo

- Bachelor: đào tạo các chuyên ngành thuộc các ngành Tài chính – ngân hàng, Kế toán, Quản trị kinh doanh, Hệ Thống thông tin kinh tế, Kinh doanh quốc tế (thay cho ngành Thuế – Hải quan), Tin học. Năm 2010 mở thêm ba ngành mới là Kinh tế, Ngoại ngữ chuyên ngành và Luật tài chính.

- Bachelor: đào tạo các chuyên ngành thuộc ngành Tài chính – Ngân hàng, Kế toán, Quản trị Kinh doanh, Kinh doanh quốc tế. Năm 2010 đào tạo thêm ngành Ngoại ngữ.

- Bachelor sau đại học (từ năm 2012): đào tạo ngành tài chính, lưu thông tiền tệ và tín dụng và ngành kế toán, tài vụ, phân tích hoạt động kinh tế.

4. Phấn đấu nâng cao chất lượng đào tạo

Năm 2010: Tỷ lệ sinh viên ra trường đạt khoảng 95%. Loại khá – giỏi chiếm 30%. 100% sinh viên ra trường đều có kỹ năng phân tích vấn đề thực tế và khả năng ứng dụng kiến thức đã học vào thực tiễn phù hợp với ngành nghề đào tạo, không phải qua đào tạo lại tại các đơn vị sử dụng lao động.

Đến năm 2015, nhà trường đạt mục tiêu chất lượng ở mức cao hơn (các mục tiêu năm 2010 tiếp tục được duy trì), chú trọng đến việc đào tạo về chuyên môn và kỹ năng sao cho: Sinh viên khi ra trường đủ nhận thức để làm việc độc lập và có kỹ năng để làm việc theo đội nhóm, 100% sinh viên ra trường đáp ứng được yêu cầu cơ bản chuyên môn của nhà tuyển dụng, và sinh viên ra trường có trình độ lập luận và khả năng trình bày vấn đề một cách độc lập.

5. Nghiên cứu khoa học

Xác định nghiên cứu khoa học là nhiệm vụ trọng tâm của trường. Hoạt động nghiên cứu khoa học không những chỉ dành cho sinh viên, công nhân viên mà phải mở rộng và kết hợp chặt chẽ với quá trình đào tạo sinh viên ở trường.

Đến năm 2010, số lượng đề tài, dự án được nghiệm thu hàng năm đạt mức 20 giảng viên /đề tài, dự án, trong đó có ít nhất 05 đề tài cấp bộ và 03 đề tài cấp địa phương và nâng nội san nghiên cứu khoa học của trường thành tạp chí khoa học, phát hành hàng tháng. Hàng năm, sinh viên ở mỗi khoa phải có ít nhất 02 đề tài cơ sở (gắn với sự đặt hàng của địa phương và của doanh nghiệp).

Từ năm 2015, tỷ lệ đề tài, dự án được nghiệm thu hàng năm phải đạt ở mức 10 giảng viên/đề tài, dự án (trong đó có 1 – 2 đề tài, dự án cấp nhà nước, 7 – 10 đề tài cấp bộ và 5 đề tài, dự án cấp địa phương). Số lượng đề tài, dự án gắn với mục tiêu, chương trình đào tạo của nhà trường chiếm ít nhất 50%. Giai đoạn 2010 – 2015, hàng quý phát hành nội san (hay bản tin) nghiên cứu khoa học của học sinh, sinh viên trường.

6. Hoạt động bồi dưỡng và cung cấp dịch vụ

Hoạt động bồi dưỡng và cung cấp dịch vụ được xác định là hướng chiến lược trong lộ trình đổi mới và phát triển trường. Đặc biệt là khi thương hiệu nhà trường đã nâng lên thành đại học. Phát triển các hoạt động dịch vụ, tư vấn trong lộ trình đổi mới và phát triển trường phải theo một nguyên tắc: “gắn hoạt động này với hoạt động đào tạo và nghiên cứu khoa học”.

Đến năm 2010, trung tâm bồi dưỡng nghiệp vụ Tài chính – hải quan và trung tâm ngoại ngữ – tin học thành hai trung tâm bồi dưỡng chủ lực của trường. Chất lượng bồi dưỡng được xã hội chấp nhận.

Năm 2010, trường thiết lập mô hình công ty tư vấn trên các lĩnh vực: dịch vụ thuế, dịch vụ đại lý hải quan, dịch vụ tư vấn kế toán – kiểm toán, dịch vụ thẩm định giá. Hướng đến năm 2015, nhà trường phân cấp mạnh mẽ về cho các khoa để mở các dịch vụ tư vấn trong nội dung chuyên môn của khoa trên cơ sở thống nhất quản lý trong phạm vi toàn trường.

3.2 XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA TRƯỜNG CĐ TÀI CHÍNH – HẢI QUAN (2007 – 2015)

Tuyên bố sứ mạng

Trường Cao đẳng Tài chính – Hải quan cam kết đào tạo đa ngành, đa lĩnh vực, đặc biệt chuyên sâu về Tài chính - Kế toán - Hải quan cung cấp nguồn nhân lực có chất lượng cao trước mắt và lâu dài cho sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa của khu vực phía Nam và cả nước. Mở rộng quy mô đi đôi coi trọng chất lượng giáo dục vào đào tạo.

Tuyên bố tầm nhìn

Trường Cao đẳng Tài chính – Hải quan phấn đấu đến năm 2008 trở thành trường Đại học Tài chính – Hải quan, đến 2015 trở thành trường đại học hoàn chỉnh trong hệ thống giáo dục Việt Nam với quy mô trên 15.000 sinh viên.

Trường Đại học Tài chính – Hải quan có các trung tâm nghiên cứu khoa học, ứng dụng khoa học kỹ thuật phục vụ sản xuất kinh doanh và chuyển giao công nghệ.

Năng lực – giá trị cốt lõi

Trường Cao đẳng Tài chính – Hải quan phát huy nội lực, tự chủ và đoàn kết. tâm huyết với sự nghiệp giáo dục đào tạo, tranh thủ sức mạnh tập thể, xã hội trong nước và quốc tế để xây dựng trường ngày càng phát triển bền vững.

Năng lực lõi: Cơ sở vật chất từng bước mở rộng, hiện đại, chương trình đào tạo cập nhật, phương tiện dạy và học tiên tiến, đội ngũ cán bộ có trình độ quản lý, chuyên môn và nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu thực tiễn.

3.2.1. Phân tích theo ma trận SWOT

Vận dụng lý luận về lập ma trận SWOT cùng với những phân tích đánh giá về điểm mạnh - điểm yếu, cơ hội - nguy cơ đã trình bày ở chương 1 và chương 2, chúng ta có ma trận SWOT như sau:

Bảng 3.3: Ma trận SWOT

MA TRẬN SWOT - Trường CĐ TC HQ - Đào tạo bậc CĐ, THCN - Thời gian phân tích: tháng 01-06/2007.	Cơ hội (O) 01- Chính sách khuyến khích phát triển giáo dục đào tạo của nhà nước 02- Giáo dục công được tin tưởng 03- Phát triển kinh tế xã hội Việt Nam làm nhu cầu dịch vụ đào tạo rộng mở 04- Xu hướng đại chúng hóa GDĐH ở Việt Nam. 05- Thị trường lao động trí thức thế giới tăng nhu cầu.	Nguy cơ (T) T1- Khách hàng phàn nàn về chất lượng. T2- Ngày càng có nhiều đối thủ cạnh tranh. Tiềm lực đối thủ cạnh tranh ngày càng mạnh T3- Nguy cơ chảy máu chất xám T4- Sự bùng nổ phong trào du học tự túc.
Điểm mạnh (S) S1- Đội ngũ giảng viên cán bộ công chức yêu nghề, thường xuyên trao đổi kiến thức. S2- Hệ thống liên kết đào tạo rộng khắp, vị trí thuận lợi S3- Nhà trường đang thực hiện đa dạng hóa ngành nghề đào tạo. S4- Khả năng cung cấp dịch vụ có chất lượng đáp ứng yêu cầu của xã hội S5 – Cơ sở vật chất đang được cải thiện, 2 cơ sở ở trung tâm thành phố	Kết hợp SO S1+S2+S4+S5+O1+O3 Chiến lược phát triển thị trường S1+S3+S4+S5+O1+O2+O3+O4 Chiến lược đa dạng hóa hoạt động theo chiều ngang	Kết hợp ST S1+S2+S3+S4+S5+T1+T2+T3+T4 Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm S1+S2+S3+S5+T2+T3+T4 Chiến lược phát triển sản phẩm
Điểm yếu (W) W1- Chưa tạo được phong trào tự học trong HS/SV. W2 - Hoạt động nghiên cứu khoa học yếu W3- Cơ cấu tổ chức công kênh, phân cấp và giao quyền hạn chế, cơ chế quản lý hành chính, thụ động. W4- Hai cơ sở cách xa W5- Hoạt động marketing hạn chế W6- Thiếu năng động trong việc mở các dịch vụ hỗ trợ. W7- Vận hành và xử lý hệ thống thông tin Kinh tế, tài chính thiếu hiệu quả. W8- Tài chính có hạn, khó khăn trong tuyển dụng và giữ người tài	Kết hợp WO W2+W3+W4+W5+W6+O1+O3 Chiến lược thâm nhập thị trường	Kết hợp WT W1+W3+W4+W5++T1+T2+T3+T4+T6+T7 Chiến lược hội nhập dọc về phía trước W1+W3+W4+W5+W6+T1+T2+T3+T4+T4+T5 Chiến lược tái cấu trúc lại cơ cấu

Bảng 3.4: Hình thành các phương án chiến lược cho trường

Tên chiến lược	Nội dung chủ yếu
Chiến lược phát triển thị trường	Đưa các ngành đang đào tạo vào phát triển ở những khu vực mới, hoặc tìm kiếm những nhóm đối tượng khách hàng mới trong cùng một địa bàn hiện tại.
Đa dạng hóa hoạt động theo chiều ngang	Mở rộng quy mô đào tạo, đa dạng hóa các loại hình và ngành nghề đào tạo.
Chiến lược phát triển ngành nghề đào tạo	Đổi mới phương pháp giảng dạy nhằm khuyến khích HS/SV tự học. Chủ động đón đầu, đổi mới công nghệ, đầu tư để đưa ra thị trường những nghiên cứu khoa học về tài chính mới hoặc tăng thêm các dịch vụ tư vấn cộng thêm vào hoạt động hiện có kết hợp các hoạt động tiếp thị, giới thiệu việc làm, xây dựng mối quan hệ gắn kết giữa nhà trường và doanh nghiệp để tạo thế chủ động trong cạnh tranh.
Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm	Đổi mới phương pháp giảng dạy nhằm nâng cao chất lượng đào tạo. Phát huy thế mạnh sẵn có về nhân lực, tài chính, mạng lưới để đảm bảo chất lượng đào tạo và phục vụ tốt nhất so với các đối thủ cạnh tranh.
Chiến lược thâm nhập thị trường	Phát triển những dịch vụ hiện có và lưu ý với những dịch vụ chưa được nhiều khách hàng biết đến như Tư vấn hải quan, marketing, tài chính, kế toán.
Chiến lược hội nhập về phía trước	- Tập trung đầu tư nghiên cứu và ứng dụng các chiến lược marketing. - Chú trọng công tác quản trị, đào tạo đặc biệt là đào tạo cán bộ quản lý .
Chiến lược tái cấu trúc lại tổ chức	Sắp xếp lại cơ cấu, bộ máy tổ chức, chuyển đổi và bố trí lại nhân viên kèm theo chính sách khen thưởng. Mở rộng các hình thức động viên, đào tạo chuyên sâu. Thành lập bộ phận kiểm định chất lượng trong trường. Xây dựng cơ chế hoạt động theo hướng phân quyền nhiều hơn và sâu hơn cùng cơ chế giám sát kiểm tra nhằm chủ động trong hoạt động, nâng cao chất lượng quản lý tài chính, giảm chi phí, tăng khả năng cạnh tranh

3.2.2 Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM

Ma trận QSPM cho phép ta có thể đánh giá khách quan chiến lược có thể thay thế để từ đó lựa chọn chiến lược phù hợp. Chúng ta có 3 ma trận cho 03 nhóm kết hợp trong ma trận SWOT ở trên Riêng kết hợp WO chỉ có 01 phương án chiến lược nên không thiết lập ma trận QSPM cho nhóm này.

Bảng 3.5- Ma trận QSPM cho nhóm SO

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Chiến lược có thể thay thế			
		Đa dạng hóa theo chiều ngang		Phát triển thị trường	
		AS	TS	AS	TS
CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG					
1. Đội ngũ giảng viên cán bộ công chức yêu nghề, thường xuyên trao đổi kiến thức.	4	4	16	4	16
2. Cơ sở vật chất đang được cải thiện	4	4	16	2	8
3. Hệ thống liên kết đào tạo rộng khắp , vị trí thuận lợi	3	3	9	2	6
4. Hoạt động nghiên cứu khoa học được nhà trường chú trọng đầu tư phát triển	2	4	8	3	6
5. Khả năng cung cấp dịch vụ có chất lượng đáp ứng yêu cầu của xã hội	4	4	16	4	16
6 Chưa tạo được phong trào tự học trong HS/SV.	2	3	6	4	8
7. Hai cơ sở ở trung tâm thành phố	1	3	3	2	2
8. Cơ cấu tổ chức công kênh, phân cấp và giao quyền hạn chế ,cơ chế quản lý hành chánh, thụ động.	2	2	4	2	4
9. Sử dụng tài sản chưa tốt	2	2	4	4	8
10. Hoạt động marketing hạn chế	1	2	2	3	3
11- Thiếu năng động trong việc mở các dịch vụ hỗ trợ.	2	2	4	2	4
12. Vận hành và xử lý hệ thống thông tin kinh tế, tài chánh thiếu hiệu quả.	2	2	4	1	2
			0		0
CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI					
1. Chính sách khuyến khích phát triển giáo dục đào tạo của nhà nước	3	4	12	4	12
2. Giáo dục công được tin tưởng	3	4	12	3	9
3. Phát triển kinh tế xã hội Việt nam làm nhu cầu dịch vụ đào tạo rộng mở	4	3	12	2	8
4. Xu hướng đại chúng hóa GDĐH ở Việt Nam.	2	4	8	3	6
5. Thị trường lao động trí thức thế giới tăng nhu cầu.	1	3	3	4	4
6. Khách hàng phân nân về chất lượng.	3	2	6	2	6
7. Ngày càng có nhiều đối thu cạnh tranh. Tiềm lực đối thủ cạnh tranh ngày càng mạnh.	2	2	4	3	6
8. Nguy cơ chảy máu chất xám.	2	2	4	3	6
9. Sự bùng nổ phong trào du học tự túc.	1	2	2	2	2
TỔNG CỘNG SỐ ĐIỂM HẤP DẪN			155		142

Bảng 3.6: Ma trận QSPM cho nhóm ST

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Chiến lược có thể lựa chọn			
		Khác biệt hóa SP		Phát triển SP	
		AS	TS	AS	TS
CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG					
1. Đội ngũ giảng viên cán bộ công chức yêu nghề, thường xuyên trao đổi kiến thức.	4	4	16	4	16
2. Cơ sở vật chất đang được cải thiện	4	4	16	4	16
3. Hệ thống liên kết đào tạo rộng khắp , vị trí thuận lợi	3	4	12	4	12
4. Hoạt động nghiên cứu khoa học được nhà trường chú trọng đầu tư phát triển	2	4	8	3	6
5. Khả năng cung cấp dịch vụ có chất lượng đáp ứng yêu cầu của xã hội	4	4	16	4	16
6 Chưa tạo được phong trào tự học trong HS/SV.	2	4	8	4	8
7. Hai cơ sở ở trung tâm thành phố	1	4	4	3	3
8. Cơ cấu tổ chức công kênh, phân cấp và giao quyền hạn chế ,cơ chế quản lý hành chánh, thụ động.	2	2	4	2	4
9. Sử dụng tài sản chưa tốt	2	4	12	4	12
10. Hoạt động marketing hạn chế	1	2	2	3	3
11- Thiếu năng động trong việc mở các dịch vụ hỗ trợ.	2	2	4	2	4
12. Vận hành và xử lý hệ thống thông tin kinh tế, tài chánh thiếu hiệu quả.	2	3	6	1	2
			0		0
CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI					
1. Chính sách khuyến khích phát triển giáo dục đào tạo của nhà nước	3	1	3	1	3
2. Giáo dục công được tin tưởng	3	4	12	4	12
3. Phát triển kinh tế xã hội Việt nam làm nhu cầu dịch vụ đào tạo rộng mở	4	4	16	4	16
4. Xu hướng đại chúng hóa GDĐH ở Việt Nam.	2	3	6	4	8
5. Thị trường lao động trí thức thế giới tăng nhu cầu.	1	4	4	4	4
6. Khách hàng phàn nàn về chất lượng.	3	3	9	4	12
7. Ngày càng có nhiều đối thu cạnh tranh. Tiềm lực đối thủ cạnh tranh ngày càng mạnh.	2	4	8	4	8
8. Nguy cơ chảy máu chất xám.	2	4	8	4	8
9. Sự bùng nổ phong trào du học tự túc.	1	4	4	4	4
TỔNG CỘNG SỐ ĐIỂM HẤP DẪN			178		177

Bảng 3.7 : Ma trận QSPM cho nhóm WT

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Chiến lược có thể lựa chọn			
		Tái cấu trúc		Hội nhập dọc về phía trước	
		AS	TS	AS	TS
CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG					
1. Đội ngũ giảng viên cán bộ công chức yêu nghề, thường xuyên trao đổi kiến thức.	4	3	12	1	4
2. Cơ sở vật chất đang được cải thiện	4	2	8	1	4
3. Hệ thống liên kết đào tạo rộng khắp , vị trí thuận lợi	3	4	12	3	9
4. Hoạt động nghiên cứu khoa học được nhà trường chú trọng đầu tư phát triển	2	2	4	4	8
5. Khả năng cung cấp dịch vụ có chất lượng đáp ứng yêu cầu của xã hội	4	3	12	4	16
6 Chưa tạo được phong trào tự học trong HS/SV.	2	3	6	2	4
7. Hai cơ sở ở trung tâm thành phố	1	2	2	2	4
8. Cơ cấu tổ chức công kênh, phân cấp và giao quyền hạn chế ,cơ chế quản lý hành chánh, thụ động.	2	4	8	2	4
9. Sử dụng tài sản chưa tốt	2	4	8	3	6
10. Hoạt động marketing hạn chế	1	3	3	3	3
11- Thiếu năng động trong việc mở các dịch vụ hỗ trợ.	2	4	8	2	4
12. Vận hành và xử lý hệ thống thông tin kinh tế, tài chánh thiếu hiệu quả.	2	3	6	1	2
CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI			0		0
1. Chính sách khuyến khích phát triển giáo dục đào tạo của nhà nước	3	4	12	1	3
2. Giáo dục công được tin tưởng	3	3	9	3	9
3. Phát triển kinh tế xã hội Việt nam làm nhu cầu dịch vụ đào tạo rộng mở	4	3	12	4	16
4. Xu hướng đại chúng hóa GDĐH ở Việt Nam.	2	3	6	3	6
5. Thị trường lao động trí thức thế giới tăng nhu cầu.	1	4	4	4	4
6. Khách hàng phân nân về chất lượng.	3	4	12	3	9
7. Ngày càng có nhiều đối thu cạnh tranh. Tiềm lực đối thủ cạnh tranh ngày càng mạnh.	2	2	4	3	6
8. Nguy cơ chảy máu chất xám.	2	4	8	4	8
9. Sự bùng nổ phong trào du học tự túc.	1	1	1	1	1
TỔNG CỘNG SỐ ĐIỂM HẤP DẪN			157		130

Cơ sở lựa chọn chiến lược

- Tổng cộng số điểm hấp dẫn trên ma trận
- Mục tiêu đề ra cho giai đoạn từ nay đến 2015
- Tính khả thi của chiến lược hoạt động

Nhận xét:

- Ở ma trận QSPM cho nhóm SO: Chọn chiến lược có tổng điểm hấp dẫn lớn nhất là chiến lược **đa dạng hoá theo chiều ngang: 155 điểm**
- Ở ma trận QSPM cho nhóm ST: Chọn chiến lược có tổng điểm hấp dẫn lớn nhất là chiến lược **khác biệt hóa sản phẩm: 178 điểm**
- Ở ma trận QSPM cho nhóm WT: Chọn chiến lược có tổng điểm hấp dẫn lớn nhất là chiến lược **tái cấu trúc: 157 điểm**
- Nhóm WO chỉ có một phương án **chiến lược là thâm nhập thị trường**. Chiến lược này rất phù hợp trong giai đoạn hiện tại, mục tiêu ngắn hạn đến 2008 và chỉ có một nên chúng ta quyết định lựa chọn chiến lược này

3.3 CÁC GIẢI PHÁP NHẪM THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN TRƯỜNG

3.3.1 Các quan điểm xây dựng giải pháp

- Các giải pháp phải phù hợp với đường lối chính sách, chương trình phát triển kinh tế xã hội, chiến lược phát triển giáo dục đào tạo của nhà nước.
- Các giải pháp phải nhằm thực hiện được mục tiêu, chiến lược đã đề ra.
- Các giải pháp phải xuất phát từ thực tế của trường nghĩa là phát huy thế mạnh, khắc phục điểm yếu, tận dụng cơ hội, hạn chế rủi ro từ môi trường bên ngoài.
- Các giải pháp phải mang tính khả thi

Trên cơ sở quan điểm trên, để thực hiện các chiến lược được đề xuất, chúng tôi xin đề xuất các nhóm giải pháp sau:

3.3.2 Nội dung các giải pháp

3.3.2.1 Giải pháp về chất lượng nhằm xây dựng thương hiệu

a). Đổi mới phương pháp giảng dạy trong nhà trường

Mục tiêu: Rèn luyện sinh viên tăng thêm tinh thần tự học; giảng viên cần đặt lên hàng đầu quan điểm: hiệu quả của giảng dạy là khơi dậy khả năng sáng tạo còn tiềm ẩn của mỗi sinh viên chứ không phải là hiểu và nhớ những điều giáo viên giảng, bài giảng phải gợi ý cho những đề tài nhỏ, những bài tập viết hay những hội thảo của sinh viên.

Nội dung:

Thay thế phương pháp chuyển tải kiến thức từ người dạy, từ giáo trình đến người học bằng phương pháp giúp người học tìm hiểu kiến thức đồng thời nảy nở những sáng kiến cá nhân.

Giảng viên đặt sinh viên trước một hệ thống vấn đề nhận thức có chưa đựng mâu thuẫn buộc họ phải giải quyết, suy nghĩ động não, tranh luận dưới sự dẫn dắt gợi mở của giáo viên nhằm phát huy tính tích cực, chủ động của sinh viên để giải quyết vấn đề.

Giảng viên phải sử dụng công nghệ hiện đại nhằm tăng thêm khối lượng kiến thức trong giờ học, tăng cường độ lao động của giảng viên và kích thích hứng thú học tập của sinh viên.

Giảng viên phải biết sử dụng, phối hợp các phương pháp giảng dạy khác nhau như thuyết giảng, thảo luận, thực tập, thí nghiệm, giải quyết vấn đề, thuyết trình, nghiên cứu trường hợp, mô phỏng, sao cho phát huy cao nhất tính tích cực của từng phương pháp tích.

Giải pháp:

Trên lớp: giảng viên phải đặt được vấn đề và đưa ra gợi ý cho sinh viên tìm tài liệu tại thư viện nhằm giải quyết vấn đề (như vậy, giờ học sẽ gồm 2 phần: Phần 1 là giải quyết vấn đề của buổi học trước, dựa trên sự thảo luận của sinh viên theo nhóm và tổng kết của giảng viên; phần 2 lần nêu vấn đề và gợi ý nghiên cứu cho bài giảng tiếp theo).

Tại nhà: giảng viên phải đọc, đưa ra danh mục tài liệu tham khảo để sinh viên tìm đọc khi gợi ý và để kiểm tra mức độ chăm chỉ của sinh viên.

Theo cách làm này, đến năm 2010, đối với bậc đào tạo cao đẳng, đối với các môn học lý thuyết, tỷ lệ tham gia của sinh viên là 20-30%, còn đối với các môn học thực hành, tỷ lệ tham gia của sinh viên trong xây dựng bài học là 50%.

Lộ trình:

Năm 2007, áp dụng đối với hai ngành: hệ thống thông tin kinh tế và kinh doanh quốc tế, cho sinh viên bậc đào tạo cao đẳng, hệ chính quy, năm thứ ba.

Năm 2008-2009: áp dụng đối với tất cả các môn học chuyên ngành, bậc đào tạo cao đẳng tại trường.

Từ 2010 trở đi, chuẩn bị để áp dụng phương pháp này đối với bậc đào tạo đại học dự kiến bắt đầu triển khai từ năm 2011 (khi sinh viên khóa đầu tiên, bậc đào tạo đại học đã vào chuyên ngành).

Điều kiện

Để có thể thay đổi phương pháp giảng dạy như đã trình bày, cần thiết phải tạo cho sinh viên tư duy nghiên cứu từ những môn học đại cương (ba học kỳ đầu) và trang bị hệ thống thư viện với đầy đủ tài liệu, sách vở để có thể nghiên cứu trong giai đoạn chuyên ngành.

b). Biên soạn giáo trình, giáo án

Trong giai đoạn từ 2007 – 2010 công tác biên soạn giáo trình, giáo án, bài tập tình huống và hệ thống câu hỏi ôn tập cho sinh viên được chú trọng với chỉ tiêu khai thác để đào tạo đại học (cần chuẩn bị trước để nhà trường có cơ sở đào tạo đại học vào năm 2009) theo lộ trình sau:

Năm 2007, tổ chức biên soạn giáo trình, giáo án cho tất cả các môn học hiện tại của trường (còn 50 môn chưa có bộ giáo trình) ở bậc cao đẳng.

Năm 2008-2009, bắt đầu biên soạn giáo trình giảng dạy cho bậc đại học trên cơ sở nâng cấp giáo trình giảng dạy ở bậc cao đẳng, ưu tiên cho các môn cơ sở. Mỗi môn học được chỉ định biên soạn phải có được giáo trình chuẩn và một cuốn bài tập mẫu và một cuốn hệ thống câu hỏi ôn tập đi kèm.

Năm 2010 trở đi, mỗi năm trường sẽ biên soạn giáo trình đại học với mức 25% số lượng môn học. Đến năm 2012 thì bộ giáo trình (gồm giáo trình lý thuyết, hệ thống bài tập, các tình huống nghiên cứu và hệ thống câu hỏi ôn tập) này hoàn thành.

Ngòai ra, việc chỉnh lý, tái bản lại các giáo trình đã viết hàng năm đều được triển khai với kế hoạch đăng ký của các khoa, đảm bảo cập nhật kiến thức cho sinh viên trong đào tạo.

Song song với việc biên soạn giáo trình, giáo án, hàng năm trường tiến hành xã hội hóa tài liệu nước ngoài phục vụ giảng dạy, học tập với qui mô 10-15 tựa sách.

c). Thay đổi phương pháp đánh giá sinh viên

2007-2008, chuẩn bị đầy đủ điều kiện cần thiết để ngay sau khi nâng cấp nhà trường thành trường đại học thì thí điểm việc quản lý đào tạo và đánh giá kết quả học tập của sinh viên theo học chế tín chỉ đối với hệ chính qui và sau 4 năm thí điểm (tương ứng với 1 khóa đào tạo) thì chuyển toàn bộ công tác quản lý đào tạo và

đánh giá sinh viên theo hình thức học chế tín chỉ. Trong thời gian chuẩn bị các điều kiện cần thiết để có thể triển khai quản lý đào tạo và đánh giá kết quả học tập của sinh viên theo học chế tín chỉ, trường tổ chức dành một tỷ trọng nhất định để sẽ đánh giá sinh viên qua sự đóng góp trên lớp:

- Đối với các môn học lý thuyết và cơ sở, sinh viên buộc phải viết bài luận và tham dự seminar của môn học. Đối với các môn cơ sở ngành, giảng viên phải dành ra một khối lượng ít nhất 10-20% giờ giảng để sinh viên thảo luận nhóm và thuyết trình. Điểm thuyết trình được tính vào điểm môn học ở mức tương ứng.

- Đối với các môn học chuyên ngành, điểm bài tập tình huống và số giờ đi thực tế hoặc nghe nói chuyện chuyên đề từ phía cán bộ quản lý và doanh nghiệp là điều kiện bắt buộc và có tỷ trọng đánh giá ít nhất 50% điểm môn học.

Để thực hiện điều này, nhà trường một mặt trang bị và khuyến khích giáo viên sử dụng phương tiện, thiết bị hiện đại trong quá trình giảng dạy và mặt khác, xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá thi đua dựa trên các tiêu thức hợp lý để đánh giá và buộc giảng viên phải tự thay đổi phương pháp giảng dạy của mình trên cơ sở hệ thống tiêu thức đánh giá sinh viên đã trình bày.

d). Đa dạng hóa hình thức đào tạo

Từ nay đến 2008, nhà trường chú trọng đến hình thức đào tạo liên thông từ trung cấp chuyên nghiệp lên cao đẳng cho sinh viên trường và đẩy mạnh việc hợp tác đào tạo với các trường đại học khối ngành kinh tế – quản trị kinh doanh trong việc đào tạo liên thông từ cao đẳng lên đại học cho sinh viên của trường (hiện nay, trường đã ký kết văn bản hợp tác đào tạo với trường Đại học Kinh tế TP.HCM, trường Đại học Bán công Marketing).

Năm 2009, sau khi đã nâng cấp lên đại học, trường sẽ tự tổ chức đào tạo liên thông từ cao đẳng lên đại học; năm 2010 triển khai đào tạo theo hệ Đào tạo từ xa

nhằm đảm bảo cung cấp tri thức cho nhiều đối tượng xã hội phù hợp với điều kiện và khả năng của từng người.

3.3.2.2 Giải pháp về cơ cấu tổ chức quản lý

GIAI ĐOẠN 2007 – 2008:

Phát triển qui mô, ngành nghề đào tạo và hoạch định nguồn nhân lực. Sắp xếp thành lập các khoa, bộ môn phù hợp với ngành và chuyên ngành đào tạo mới.

Năm 2007 trường lập hồ sơ xin giấy phép mở thêm 2 ngành mới bậc cao đẳng là: Kinh tế và Luật. Chuẩn bị các điều kiện cần thiết và phác thảo đề án nâng cấp nhà trường thành trường đại học trình Bộ Tài chính thẩm định. Sau khi có văn bản thẩm định của Bộ Tài chính xác nhận về khả năng và điều kiện cơ sở vật chất – kỹ thuật sẽ bổ sung đề án để trình Bộ Giáo dục và Đào tạo xem xét, quyết định và trình thủ tướng chính phủ ra quyết định thành lập trường theo đúng điều 19, nghị định 43/2000/NĐ-CP của chính phủ.

Dự kiến, trường sẽ nhận được quyết định nâng cấp thành trường đại học và cuối năm 2008 và bắt đầu tuyển sinh bậc đại học hệ chính qui từ năm học 2009-2010. Cần lập một phòng mới: Phòng khảo thí và kiểm định chất lượng

Năm 2008 trường lập hồ sơ xin giấy phép mở thêm ngành Ngoại ngữ chuyên ngành. Việc mở thêm ngành mới này đáp ứng yêu cầu đa dạng hóa ngành nghề đào tạo và là bước chuẩn bị cần thiết để có thể tuyển sinh đại học khóa đầu tiên vào năm 2009.

Thay trung tâm dịch vụ tư vấn Tài chính – Kế toán thành Trung tâm bồi dưỡng và dịch vụ tư vấn Tài chính, Kế toán, Hải quan. Trung tâm này sẽ có thêm chức năng bồi dưỡng ngắn hạn về nghiệp vụ tài chính, hải quan, cho cán bộ trong ngành ngoài chức năng thực hiện các dịch vụ tư vấn tài chính, kế toán.

Kết cấu lại phòng tổ chức hành chính cho phù hợp với tình hình thực tại. Cụ thể, phòng tổ chức cần thể hiện chức năng của một phòng quản lý nguồn nhân lực. Tăng thêm nhân lực phụ trách công tác lao động tiền lương nhằm giảm việc cho trưởng phòng, có đủ thời gian trong hoạch định nguồn nhân lực, cố vấn cho lãnh đạo về nguồn nhân lực, tham gia xây dựng các mục tiêu và chiến lược kinh doanh cho nhà trường.

Kiến toàn nhân sự của phòng, ban, trung tâm và các bộ phận khác nhằm thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ trong yêu cầu mới của giai đoạn này. Phấn đấu nâng cao hiệu quả hoạt động và hạn chế gia tăng nhân sự.

Đầu tư, trang bị và huấn luyện để ứng dụng mạnh công nghệ thông tin vào công tác quản lý. Chuẩn bị đầy đủ các điều kiện cần thiết cho việc ứng dụng ISO vào công tác quản lý trong giai đoạn tới.

Nâng cao trình độ của đội ngũ giảng viên hiện có bằng các hình thức đào tạo trong nước và nước ngoài. Đồng thời, tuyển dụng mới chủ yếu là những người có học vị để phấn đấu trong giai đoạn này tỷ lệ tiến sĩ chiếm 10%, thạc sĩ chiếm 40%.

Hợp tác, trao đổi giảng viên với các trường đại học trong nước và nước ngoài.

GIAI ĐOẠN 2009 – 2015:

Xây dựng các khoa, bộ môn, phòng ban, ... phù hợp với mục tiêu, qui mô đào tạo mới. Xây dựng cơ chế hoạt động theo hướng phân quyền nhiều hơn và sâu hơn cùng cơ chế giám sát kiểm tra nhằm chủ động trong hoạt động, nâng cao chất lượng quản lý tài chính, giảm chi phí, tăng khả năng cạnh tranh.

Phát hiện, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực trong lực lượng sinh viên giỏi của trường. Nâng cao trình độ của đội ngũ giảng viên hiện có bằng các hình thức đào tạo trong nước và nước ngoài. Đồng thời, tuyển dụng mới chủ yếu là

những người có học vị để phấn đấu trong giai đoạn này tỷ lệ tiến sĩ chiếm 20%, thạc sĩ chiếm 60%.

3.3.2.3 Giải pháp về nguồn nhân lực

Để có thể có được nguồn nhân lực như định hướng nêu ra, nhà trường sử dụng các nguồn: tuyển dụng mới, mời thỉnh giảng và đào tạo, bồi dưỡng từ nguồn sẵn có.

a). Tuyển dụng giảng viên cơ hữu

Tuyển dụng mới giảng viên mới hàng năm tăng trung bình 20 giảng viên, có như vậy mới đảm bảo mức tăng chi tiêu đào tạo hàng năm và thu nhập cho giảng viên để ổn định hoạt động của trường. Dự kiến lộ trình tuyển dụng như sau:

Bảng 3.8: Lộ trình tuyển dụng giảng viên đến năm 2015

Năm	Số đầu năm	Tuyển mới	Số cuối năm
2007	115	20	135
2008	135	20	155
2009	155	20	175
2010	175	20	195
2011	195	20	215
2012	215	40	255
2013	255	40	295
2014	295	40	335
2015	335	40	375

Trong quá trình tuyển chọn giảng viên, nhà trường định hướng ưu tiên tuyển vào các chuyên ngành học mới như Kinh tế, Luật và Kinh doanh quốc tế. Năm 2010 trở đi mở rộng tuyển thêm giáo viên cho ngành ngoại ngữ. Đối với các ngành hiện đã đào tạo, sẽ tuyển bổ sung vào các môn nhà trường còn yếu về đội ngũ như môn Thuế, Kiểm toán, Quản trị Tài chính doanh nghiệp, Tài chính quốc tế ...

b). Giảng viên thỉnh giảng

Đội ngũ giảng viên thỉnh giảng chủ yếu từ các trường đại học Kinh tế, Ngân hàng và giáo viên giáo dục quốc phòng. Mục đích mời giảng viên thỉnh giảng, ngoài việc bổ sung cho lượng giảng viên cơ hữu và kiêm chức còn thiếu thì còn để tránh bộ máy của nhà trường tăng đột biến nhưng vẫn đảm bảo được định mức giảng viên/sinh viên còn có tác dụng giúp cho đội ngũ giảng viên học hỏi và trao đổi kinh nghiệm lẫn nhau trong công việc hướng tới mục tiêu nâng cao chất lượng giảng dạy và ổn định thu nhập của giảng viên cơ hữu. Trên địa bàn TP.HCM, việc mời giáo viên thỉnh giảng với qui mô khoảng 30-40 người là khả thi do trên địa bàn có nhiều cơ sở đào tạo cùng ngành.

Một nguồn bổ sung quan trọng cho đội ngũ giảng viên là đội ngũ nghiên cứu viên từ các cơ sở nghiên cứu và các chuyên gia có nhiều kinh nghiệm từ các khu vực sản xuất, kinh doanh, quản lý. Thu hút các giáo sư, chuyên gia nước ngoài, bao gồm cả giáo sư, chuyên gia người Việt ở nước ngoài tham gia giảng dạy ở trường cũng là một phương hướng quan trọng.

c). Đào tạo giảng viên

Để đáp ứng mục tiêu nâng cao trình độ cho đội ngũ giảng viên, đáp ứng mục tiêu đề ra, tức là vào năm 2010, nhà trường sẽ có 100 thạc sĩ và 32 tiến sĩ. Trong điều kiện đội ngũ đang đi học sẽ bổ sung vào lượng giảng viên có học vị của trường theo số lượng năm 2007: 4 thạc sĩ và 2 tiến sĩ, năm 2008 7 thạc sĩ và 3 tiến sĩ, năm 2009 là 10 thạc sĩ và 1 tiến sĩ thì để đạt được mục tiêu đề ra cho năm 2010 và có hướng đến việc tạo nguồn cho năm 2015 nhà trường phải bổ sung bằng 2 nguồn:

- Tuyển mới: mỗi năm 10 thạc sĩ và 2 tiến sĩ (trong tổng số lượng tuyển hàng năm như đã nêu.

- Đào tạo đội ngũ hiện có, từ những người có tuổi dưới 35 có văn bằng cử nhân trở lên (dự kiến mỗi năm cử đi học 10 suất nghiên cứu sinh trong và ngoài nước) – như bảng 3.9 trình bày các tính toán.

Bảng 4.9: Số lượng giảng viên cử đi đào tạo hàng năm

Năm	Thạc sĩ				Tiến sĩ		Tổng số GV có học vị tăng
	<i>Nguồn đào tạo được</i>	<i>Nguồn tuyển thêm</i>	<i>Cử đi học nghiên cứu sinh</i>	<i>Lượng tăng thực tế</i>	<i>Nguồn đào tạo được</i>	<i>Nguồn tuyển thêm</i>	
2007	4	10	0	14	2	2	22
2008	7	10	10	7	3	2	12
2009	10	10	10	10	1	2	13
2010	10	10	10	10	--	2	12
2011	10	10	10	10	10	2	22
2012	10	10	10	10	10	2	22
2013	10	10	10	10	10	2	22
2014	10	10	10	10	10	2	22
2015	10	10	10	10	10	2	22
Cộng			80	91	50	18	169
Cộng dồn với số liệu hiện tại				142			226

Việc tăng cường chất lượng cho đội ngũ giảng viên, trình độ chuyên môn là quan trọng nhất, nhưng không thể bỏ qua các kỹ năng bổ sung như ngoại ngữ, tin học, phương pháp giảng dạy đại học, cao đẳng ... do vậy hàng năm, nhà trường:

- Phối hợp với Viện Nghiên cứu và Phát triển giáo dục tổ chức 2 lớp bồi dưỡng tâm lý sư phạm và kỹ năng, phương pháp giảng dạy đại học cho giảng viên nhà trường.

- Khuyến khích giảng viên chủ động bồi dưỡng, nâng cao trình độ ngoại ngữ và tin học ứng dụng bằng kinh phí cụ thể (nhà trường hỗ trợ kinh phí theo học).

- Liên hệ trực tiếp với các vụ chức năng của Bộ Tài chính nhằm tìm kiếm các suất học bổng ngắn hạn về ngoại ngữ ... cho giảng viên đi học.

d). Tuyển bổ sung cán bộ quản lý và phục vụ

Theo mục tiêu từ nay đến năm 2010, lực lượng phục vụ và quản lý cần bổ sung thêm 30 lao động và xu hướng này sẽ phải được duy trì đến 2015. Như vậy, mỗi năm nhà trường sẽ tuyển 5-6 người vào những vị trí còn thiếu trên cơ sở định biên lao động. Việc tuyển dụng này có thể kết hợp với đợt tuyển giảng viên hàng năm để tiết kiệm chi phí và đảm bảo người được tuyển dụng có trình độ đủ để đáp ứng yêu cầu về chuyên môn công tác.

3.3.2.4 Giải pháp về phân phối thu nhập và giữ người tài

Thu nhập của cán bộ viên chức ở trường bao gồm các khoản như sau:

$$\text{Thu nhập} = \text{Lương thực tế} + \text{Phụ cấp cơ bản} + \text{Thưởng}$$

(Tiền lương thực tế gồm lương cơ bản và lương vượt định mức)

Đối phó với thực tế là có nhiều giảng viên, cán bộ quản lý giỏi ra đi trường cần phải:

- Xây dựng quan điểm trọng nhân tài ở mọi cấp quản lý.
- Xác định bộ phận nào có nhân viên nghỉ việc thường xuyên nhất.
- Tìm kiếm nguyên nhân đích thực.
- Xem xét lại các mâu thuẫn và quan hệ nội bộ, hoàn cảnh gia đình, những bức xúc của cá nhân để tìm biện pháp giải quyết thích hợp.
- Đặc biệt là xây dựng giải pháp về phân phối thu nhập để giữ người tài

Vấn đề giữ người tài có liên quan đến chính sách phân phối thu nhập và đãi ngộ của trường. Tuy nhiên, vì đây là trường công lập nên các khoản lương, phụ cấp cơ bản và các khoản thưởng theo quy định được tính đúng theo quy định Nhà nước, nên đối với việc giữ người tài trường cần xây dựng một chính sách phân phối quỹ phúc lợi và đãi ngộ hợp lý để thu hút người tài. Theo chúng tôi trường cần:

- Việc quản lý, sử dụng các nguồn tài chính, nội dung phân phối được thực hiện căn cứ theo quy định hiện hành của Nhà nước và các văn bản hướng dẫn của Bộ Tài chính.
- Các khoản thu nhập được phân phối theo các tiêu thức khối lượng công việc, thâm niên, trình độ chuyên môn và trách nhiệm, đảm bảo tương quan hợp lý và hài hòa lợi ích giữa giảng viên và cán bộ công nhân viên, giữa các đơn vị trong trường.
- Chính sách phân phối quỹ phúc lợi được thảo luận rộng rãi, dân chủ, công khai, có ý kiến tham gia của tổ chức công đoàn và hội nghị cán bộ, công chức thông qua để thực hiện hàng năm.

Hầu hết mọi cán bộ công nhân viên đều mong muốn những cố gắng của mình, những đóng góp của mình phải được trả thù lao hợp lý và công bằng. Chỉ có trên cơ sở từng thời kỳ nhất định được đền bù hợp lý, người lao động mới tích cực, cố gắng làm việc, mới phát huy hết tài năng và tiềm lực của mình.

Một hệ thống phân phối tốt phải đáp ứng các yêu cầu sau:

Công bằng: Mức lương vượt định mức và thưởng phải tương xứng với giá trị công việc .

Cạnh tranh: Mức thu nhập phải ngang bằng với mức thu nhập ở các trường cao đẳng, đại học khác.

Linh hoạt: Mức lương vượt định mức, lương tăng thêm và thưởng có thể được điều chỉnh cho phù hợp với từng cán bộ viên chức.

Cập nhật: Mức thu nhập phải được điều chỉnh kịp thời với những thay đổi như: Lạm phát, khối lượng công việc, trách nhiệm ...

Phương án đề nghị cụ thể như sau:

$$\text{Thu nhập} = \text{Lương thực tế} + \text{Phụ cấp cơ bản} + \text{Lương tăng thêm} + \text{Thưởng}$$

Những giải pháp tập trung vào 2 vấn đề: (1) Lương vượt định mức, (2) Sử dụng quỹ phúc lợi để phân phối vào Lương tăng thêm và Các khoản thưởng khuyến khích do trường quy định.

(1) Lương vượt định mức.

Đối với bộ phận giảng viên: Tiền giảng vượt giờ chuẩn

Gọi T: Tiền giảng vượt giờ chuẩn cá nhân.

A: Số tiết vượt giờ chuẩn cá nhân.

B: Đơn giá vượt giờ.

$$T = A \times B$$

Trong đó các yếu tố được hiểu như sau:

- *Tiền giảng vượt giờ chuẩn cá nhân (T)*: Là số tiền giảng viên được thanh toán khi thực hiện khối lượng công việc hoạt động đào tạo của trường sau khi đã trừ số tiết giảng chuẩn định mức nghĩa vụ và số tiết giảm trừ (nếu có).

- *Số tiết vượt giờ chuẩn cá nhân (A)*:

$A = \text{Tổng số tiết thực hiện} - \text{Số tiết chuẩn} + \text{số tiết giảm trừ (theo quy định)}$

- *Đơn giá vượt giờ (B)*: Được xác định dựa cho từng năm (mức tối thiểu là 35.000đ/tiết).

Ví dụ: Năm 2007, giảng viên A có tổng số tiết thực hiện cả năm là 850 tiết, số tiết chuẩn là 345 tiết, cô làm chủ nhiệm lớp (được giảm 15% tiết chuẩn) và đang học cao học (được giảm 15% tiết chuẩn). Đơn giá vượt giờ năm 2007 của trường là 40.000đ/tiết.

Vậy tổng số tiết vượt giờ là: $650 - 345 + 30\% \times 345 = 408,5 \text{ tiết}$

Tiền lương giảng vượt giờ cả năm là: $408,5 \times 40.000 = 16.340.000 \text{ đ}$

Đối với bộ phận quản lý: Tiền tăng cường độ lao động của bộ phận quản lý

Để phục vụ cho khối lượng giảng vượt giờ và các công tác quản lý khác phát sinh, cán bộ công nhân viên, bộ phận quản lý phải làm việc với cường độ cao hơn. Do đó để động viên khuyến khích và trả công phù hợp với khối lượng công việc tăng thêm, và sự đóng góp sáng tạo của cán bộ quản lý, bộ phận quản lý được hưởng một khoản phụ cấp do tăng cường độ lao động. Việc chi trả dựa trên tỷ lệ % từ tổng thu sự nghiệp và hiệu suất công tác, trách nhiệm của từng cá nhân.

$$\begin{array}{ccccc} \text{Số tiền phụ} & & \text{Số suất được} & & \text{Số tiền một} \\ \text{cấp từng} & = & \text{hưởng của} & \times & \text{suất phụ cấp} \\ \text{người được} & & \text{từng} & & \text{cho bộ phận} \\ \text{hưởng/ năm} & & \text{người/năm} & & \text{quản lý /năm} \end{array}$$

Số suất được hưởng của từng người/năm

Hiệu trưởng	3,5 suất
P.Hiệu trưởng	3,0 suất
Giám đốc trung tâm	2,0 suất
Phó giám đốc trung tâm	1,5 suất
Trưởng phòng	2,0 suất
Phó phòng	1,5 suất
Trưởng khoa	0,2 suất
Phó khoa	0,1 suất
Thư ký khoa	0,8 suất
Nhân viên các phòng chức năng	0,7 suất

Ví dụ: Năm 2007, một suất phụ cấp cho bộ phận quản lý là 15.000.000 đ

Vậy số tiền quản lý của trưởng phòng là $2 \times 15.000.000 = 30.000.000$ đ

(2). Sử dụng quỹ phúc lợi để phân phối

Lương tăng thêm

Tùy theo tình hình thu và hiệu quả bố trí, sử dụng các khoản chi trong năm, các cán bộ viên chức còn được hưởng tiền lương tăng thêm được phân phối dựa vào quỹ phúc lợi của trường. Mức lương tăng thêm được xác định trên sơ sở quỹ phúc lợi và phương án phân phối tiền phúc lợi cho từng cá nhân. Quỹ phúc lợi của trường là phần chênh lệch thu chi trong năm sau khi đã trích quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp. Phương án phân phối cho từng cá nhân được đề nghị như sau:

Hệ số của từng người được hưởng: Căn cứ vào nhiệm vụ chuyên môn, chức vụ, học vị, thâm niên công tác của từng người được phân loại theo các hệ số sau:

Tiền lương tăng thêm của 1 tháng/1người	=	Tổng hệ số của từng người được hưởng	x	Mức lương tối thiểu hiện hành
--	----------	---	----------	--

a) *Hệ số quản lý phục vụ:* 1,0

b) *Hệ số giảng dạy:* 1,0

c) *Hệ số chức vụ:* Chỉ áp dụng một hệ số cao nhất đối với một người được hưởng nhiều hệ số .

- Hiệu trưởng: 3,5

- Phó hiệu trưởng: 2,5

- Trưởng phòng, trưởng khoa, trưởng bộ môn: 1,7

- Phó trưởng phòng, phó khoa, phó bộ môn: 1,2

Trưởng bộ môn thuộc khoa: 0,8

Phó bộ môn thuộc khoa: 0,5

d) *Hệ số trình độ:*

Trung cấp: 0,5

Cao đẳng: 0,7

Đại học: 1,0

Thạc sĩ:	1,5
Tiến sĩ, giảng viên chính:	3,0
<i>e) Hệ số thâm niên:</i>	

Dưới 3 năm:	0,5
Từ 3 năm đến dưới 6 năm:	1,0
Từ 6 năm đến dưới 9 năm:	1,2
Từ 9 năm đến dưới 12 năm:	1,3
Từ 12 năm đến dưới 15 năm:	1,4
Từ 15 năm trở lên:	1,5

f) Hệ số công tác đoàn thể:

Bí thư chi bộ:	0,2
Bí thư đoàn trường:	0,3
Chủ tịch công đoàn:	0,3
Bí thư đảng ủy:	0,3

Căn cứ vào mức độ hoàn thành công việc trong một năm và những thành tích đạt được của cả năm để xét tổng hệ số. Áp dụng chế độ này phải nghiên cứu phương pháp đánh giá công việc, các nội dung khác của công việc, sự khó dễ khi hoàn thành công việc và khả năng đạt được những thành tích đột xuất.

Kết quả lao động của cán bộ viên chức được xếp ở 4 mức:

- Xuất sắc: 100% tổng hệ số được hưởng
- Khá: 90% tổng hệ số được hưởng
- Trung bình: 80% tổng hệ số được hưởng
- Yếu kém: 60% tổng hệ số được hưởng

Ví dụ 1: Giáo viên B là cử nhân, công tác ở trường được 2 năm, đạt kết quả lao động khá. Thì lương tăng thêm là: $80\% \cdot (1+1+0,5) \cdot 450.000\text{đ} = 900.000\text{đ}/\text{tháng}$

Ví dụ 2: Giáo viên C có trình độ tiến sĩ, công tác ở trường được 4 năm, đạt kết quả lao động xuất sắc. Vậy lương tăng thêm là: $(1+3+1) \cdot 450.000\text{đ} = 2.250.000\text{đ}/\text{tháng}$

Các khoản thưởng khuyến khích do trường quy định.

Ngoài các hình thức thưởng theo quy định Nhà nước, nhà trường cần có chính sách sau:

Cần có chính sách thưởng sáng kiến với các sáng kiến tiết kiệm về thời gian thao tác. ...

Thưởng khuyến khích những người đi học cao học, nghiên cứu sinh nếu bảo vệ giỏi và đúng hạn, nhà trường có thể thưởng và hỗ trợ toàn bộ học phí.

Cần có chính sách thưởng về đảm bảo an toàn và môi trường lao động được xem xét hàng quý với mức thưởng cho cả khoa, cả phòng.

Có những mức thưởng vượt năng suất để người lao động thực sự cảm thấy giá trị vật chất mang lại khi hoàn thành xuất sắc công việc.

3.3.2.5 Giải pháp về cơ sở vật chất

a. Giai đoạn 2007-2010: Tập trung cải tạo một số phòng học và xây dựng mới cơ sở tại địa điểm 778 Nguyễn Kiệm – Phú nhuận, tăng diện tích phòng học lên khoảng 10.500 m², thư viện và hội trường lên 3.500 m², phòng máy tính, phòng thực hành lên 5.000 m² và tăng diện tích các công trình phụ (nhà xe, kho ...) lên 3.000 m² trên diện tích đất 2.000 m².

- Xây dựng khu ký túc xá tại Cơ sở hiện hữu số B2/1A đường 385 – Quận 9, tăng diện tích ký túc xá lên 4.000 m².

- Xúc tiến giai đoạn 1 xây dựng cơ sở đào tạo mới tại khu đất 8,97 ha Phường Phước Thiện – Quận 9.

b. Giai đoạn 2011-2015: Tập trung xây dựng giai đoạn 2 cơ sở đào tạo tại phường Phước Thiện – Quận 9, với diện tích phòng học 15.000 m², diện tích khu sinh hoạt: 10.000 m², diện tích ký túc xá 15.000 m², diện tích các công trình khác 6.000 m².

c. Lộ trình triển khai cụ thể

Bắt đầu từ năm 2007, để đáp ứng nhu cầu phát triển qui mô đào tạo và có đủ điều kiện nâng cấp trường lên đại học thì việc xây dựng cơ sở vật chất phải được thực hiện ngay theo lộ trình:

1. Ký túc xá cơ sở 778 Nguyễn Kiệm: cải tạo, nâng cấp do ký túc xá hiện nay đã xuống cấp nghiêm trọng, không đảm bảo an toàn cho sinh viên, việc cải tạo và nâng cấp sẽ theo hướng hiện đại của trường học với vốn đầu tư khoảng 3 tỷ đồng. Hạng mục này dự kiến sẽ triển khai vào cuối năm 2007 và sẽ kéo dài sang năm 2008. Cải tạo, sửa chữa một số phòng học tại cơ sở số 778 Nguyễn Kiệm – Phú Nhuận, kinh phí 1,5 tỷ đồng. Hạng mục này tiến hành trong năm 2007.

2. Lập dự án trình Bộ Tài chính đầu tư xây dựng thêm khu ký túc xá cho học sinh, sinh viên tại cơ sở ở đường 385 Quận 9. Qui mô xây dựng đủ để giải quyết chỗ ở tăng thêm (ngoài khu ký túc xá hiện tại với khoảng 1.400 học sinh, sinh viên) cho khoảng 500 học sinh, sinh viên (theo chuẩn của đề án đưa ra). Tổng kinh phí xây dựng khoảng 10 tỷ đồng.

3. Trong năm 2007, lập dự án trình Bộ Tài chính đầu tư xây dựng mới một phần cơ sở ở đường Nguyễn Kiệm trên diện tích 2.000 m² để làm nhà hiệu bộ, và lớp học, phòng vi tính, hội trường, thư viện

4. Lập dự án trình Bộ Tài chính đầu tư (giai đoạn 1) cơ sở đào tạo mới tại phường Phước Thiện, quận 9 (bao gồm việc: quyền sử dụng đất, đền bù giải tỏa, san lấp mặt bằng, xây tường rào, qui hoạch thiết kế ...). Thời gian thực hiện từ 2008 đến 2009. Tổng kinh phí thực hiện khoảng 180.000.000.000 đồng (*một trăm tám mươi tỷ đồng*), tương đương mới mức 2.000.000 đồng/m².

6. Giai đoạn từ 2010 trở đi, tiếp tục dự án xây dựng và trang bị cơ sở vật chất cho cơ sở đào tạo tại phường Phước Thiện – Quận 9 (giai đoạn 2) với thời gian thi công dự kiến từ 3-4 năm. Cơ sở này là điều kiện để đảm bảo mục tiêu đến năm 2015 trường trở thành một đại học có uy tín trong cả nước và đến năm 2020 là trường đại học trọng điểm của quốc gia. Tổng diện tích xây dựng là 46.000 m², tổng kinh phí xây dựng 138.000.000.000 đồng (đơn giá khoảng 3 triệu/m²).

3.3.2.6 Giải pháp về xây dựng văn hóa của trường

Nhà trường sẽ phải xây dựng được một sự đồng thuận cao trong toàn trường để thúc đẩy nhà trường tiến lên. Quá trình xây dựng chiến lược phải dẫn đến 2 sản phẩm. 1 sản phẩm hữu hình là bản kế hoạch tương minh có các mục tiêu và chỉ số thực hiện, 1 sản phẩm vô hình là sự đồng thuận của toàn trường về phương hướng xây dựng nhà trường. Sản phẩm vô hình này là vô cùng quan trọng, thể hiện tính dân chủ trong việc điều hành nhà trường, tạo sức mạnh tinh thần thúc đẩy nhà trường tiến lên. Việc xây dựng kế hoạch trung hạn và ngắn hạn trong trường giúp mọi người sẽ có ý thức về vai trò của mình trong việc phát triển trường và nhà trường sẽ xây dựng được sự đoàn kết cao.

Tổ chức tốt cuộc sống cho học sinh sinh viên, đặc biệt là ở ký túc xá, trong các hoạt động đoàn thể, cần lôi cuốn sự tham gia của sinh viên để họ được thể hiện vai trò chủ động của mình, đồng thời các hoạt động của sinh viên cần thấm nhuần nội dung giáo dục về đạo đức, lối sống, quan hệ xã hội, văn hóa ứng xử ... như: “ Sống và làm việc theo gương Bác Hồ “ “ Nói không với tiêu cực trong thi cử và bệnh thành tích trong giáo dục ”.

Đẩy mạnh nghiên cứu khoa học trong đội ngũ giảng viên để đảm bảo trang bị, cập nhật tri thức cho người thầy trong quá trình giảng dạy. Hướng đến mục tiêu 2010, công tác nghiên cứu khoa học được triển khai theo mục tiêu nâng cấp nhà trường lên thành đại học. Với tiêu chí ấy, cần phải phát triển mạnh mẽ hoạt động nghiên cứu khoa học trong đội ngũ giảng viên, các bộ công nhân viên và học sinh, sinh viên dưới nhiều hình thức. Phấn đấu trong giai đoạn này mỗi năm thực hiện (mức tối thiểu) 20 đề tài cấp khoa / khoa (bộ môn); 5 đề tài cấp trường; 5 đề tài cấp bộ; 3 đề tài cấp địa phương. Từ năm 2015, tỷ lệ đề tài, dự án được nghiệm thu hàng năm phải đạt ở mức 10 giảng viên/đề tài, dự án (trong đó có,). Số lượng đề tài, dự

án gắn với mục tiêu, chương trình đào tạo của nhà trường chiếm ít nhất 50%. Giai đoạn 2010-2015, hàng quý phát hành nội san (hay bản tin) nghiên cứu khoa học của học sinh, sinh viên trường.

Sau năm 2010, hướng đến mục tiêu 2015, nhà trường sẽ đưa hoạt động nghiên cứu khoa học thành một mảng hoạt động chủ yếu của trường. Hoạt động nghiên cứu khoa học không chỉ thể hiện ở các đề tài nghiên cứu mà kết hợp chặt chẽ, lồng ghép với quá trình đào tạo và đặc biệt là ứng dụng vào các hoạt động của doanh nghiệp. Đến năm 2015, số lượng công trình được nghiệm thu khoảng 50 đề tài của sinh viên, 30 đề tài của giáo viên (cấp trường), 7-10 đề tài cấp bộ, 5 đề tài, dự án cấp địa phương 1-2 đề tài, dự án cấp nhà nước.

TÓM LẠI

Mục tiêu của Trường Cao đẳng Tài chính – Hải quan đến năm 2015 là xây dựng nhà trường thành một cơ sở đào tạo đại học hoàn chỉnh với quy mô hơn 15.000 sinh viên, tiến tới tiếp cận trình độ của các trường tiên tiến trong khu vực Đông nam á và trên thế giới. Chiến lược phát triển trường được xây dựng nhằm phục vụ cho việc thực hiện những mục tiêu đã nêu. Chiến lược được hình thành trên cơ sở yêu cầu của xã hội, định hướng của Nhà nước và mục tiêu của trường, tình hình thực hiện liên quan đến 3 mảng lớn:

- ① Đào tạo – nghiên cứu khoa học – môi trường giáo dục
- ② Tổ chức quản lý và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ - giáo viên – nhân viên
- ③ Cơ sở vật chất – tài chính

3.4 MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

Để thực hiện chiến lược phát triển của trường đến năm 2015, tôi xin có một số kiến nghị với cơ quan Nhà nước liên quan đến quản lý về giáo dục, cụ thể như sau:

- Bộ Tài chính bên cạnh việc đồng ý cho nhà trường chỉ tiêu biên chế có kế hoạch tăng kinh phí thường xuyên hàng năm một cách thích đáng. Trong việc điều chỉnh kinh phí, đề nghị điều chỉnh tăng kinh phí chi thường xuyên cho nhà trường ổn định trong 3 năm để trường có thể đi vào ổn định và phát triển.

- Chúng tôi cũng rất cần sự quan tâm và chỉ đạo sâu sát của lãnh đạo Bộ và các vụ của Bộ trong việc khuyến khích các trường xây dựng cơ sở vật chất, trang thiết bị hiện đại phục vụ đào tạo – nghiên cứu khoa học theo kịp những thay đổi nhanh chóng của xã hội và sản xuất kinh doanh

- Có quy định cụ thể cho việc liên thông đào tạo giữa cao đẳng và các trường đại học (công lập và dân lập) tạo điều kiện cho cán bộ giảng dạy, sinh viên được giao lưu học hỏi và nâng cao trình độ.

- Cần có cơ chế khuyến khích để thu hút lực lượng nghiên cứu viên ở các cơ sở nghiên cứu và các chuyên gia có nhiều kinh nghiệm từ các khu vực sản xuất, kinh doanh, quản lý... tham gia thỉnh giảng ở các trường Cao đẳng Đại học, kết hợp trong nghiên cứu, chuyển giao công nghệ và ứng dụng sản xuất.

- Cần có chính sách cụ thể với các đơn vị sử dụng lao động do trường đào tạo, đưa vào giá thành sản phẩm và tái đầu tư cho Trường.

- Giúp trường phối hợp với các đơn vị sản xuất kinh doanh cùng tham gia vào quá trình đào tạo. Tạo điều kiện cho trường tiếp cận với các nguồn kinh phí từ các dự án hỗ trợ quốc tế.

- Đề nghị Bộ cho phép tăng chỉ tiêu phát triển quy mô đào tạo tương xứng với sự phát triển cơ sở vật chất – kỹ thuật, phát triển đội ngũ và chất lượng đào tạo của trường.

KẾT LUẬN

Môi trường hoạt động của nhà trường luôn luôn biến động và ngày càng có sự cạnh tranh, để đứng vững vững trên thương trường, mỗi đơn vị cần xây dựng cho mình những lợi thế cạnh tranh bền vững. Một con đường dẫn đến thành công cho các đơn vị đó là cần phải có định hướng và mục tiêu hoạt động, và để thực hiện mục tiêu đó, trường phải xây dựng cho mình những con đường đi thích hợp. Đó là chiến lược phù hợp với từng thời kỳ, từng giai đoạn. Với việc đề ra hệ thống các chiến lược phát triển cho trường, tôi mong muốn sẽ có cái nhìn thiết thực về thực trạng và các chiến lược đề ra sẽ giúp cho trường phát triển hơn, ổn định, và từng bước khẳng định được vị trí là trường trọng điểm của ngành. Trong 3 năm đầu của chiến lược phát triển, phấn đấu đạt 50% mức 1 và 50% mức 2 của 10 tiêu chuẩn và 53 tiêu chí đánh giá chất lượng trường Đại học do Nhà nước ban hành. Tiến đến năm 2015 trường phấn đấu đạt 100% mức 2 đối với toàn bộ tiêu chuẩn và tiêu chí quy định. Tôi hy vọng, bài luận văn này sẽ góp phần làm nền tảng cho những chiến lược phát triển thực tế của trường. Trong chiến lược, các mục tiêu nêu ra là cơ bản, những nhiệm vụ trọng tâm, những giải pháp chính mà thôi. Sau 3 năm thực hiện sẽ soát xét điều chỉnh chiến lược. Hằng năm trường sẽ cụ thể hoá chiến lược này theo kế hoạch năm học và sẽ được chi tiết trong kế hoạch công tác tháng của trường.

Giáo dục đào tạo là mọi lĩnh vực rộng lớn và phức tạp, với sự hạn hẹp về thời gian và sự hạn chế về độ dài luận văn nên chắc chắn luận văn sẽ không thể bao trùm và giải quyết hết tất cả các vấn đề trong lĩnh vực này. Có những hạn chế không thể tránh khỏi, rất mong được sự đóng góp xây dựng của Quý Thầy Cô và bạn bè để vấn đề được giải quyết và nhìn nhận với nhiều góc độ khác nhau. Những điều chưa hoàn thiện đó tác giả rất mong sẽ được nghiên cứu và tiếp tục hoàn thiện khi có điều kiện thích hợp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. FRED R.VAVID, 2003, Khái luận về quản trị chiến lược, NXB Thống kê
2. PGS. TS. Nguyễn Thị Liên Diệp, Th.S Phạm Văn Nam, 2003. Chiến lược và chính sách kinh doanh, NXB Thống kê
3. Nguyễn Minh Hiền, Đổi mới giáo dục đại học Việt Nam, hội nhập và thách thức, 2004, Phát biểu tại hội thảo đổi mới giáo dục
4. Vũ Văn Tảo, Cải cách giáo dục đại học theo hướng nào, 2004, Báo Tuổi trẻ chủ nhật
5. Nguyễn Thiện, Báo tuổi trẻ, 4/9/2005
6. Xếp hạn quốc tế về nguồn lao động tri thức, 2/4/2006, Báo tuổi trẻ chủ nhật
7. So sánh giáo dục đại học Việt Nam và thế giới, những khoảng cách, 4/4/2006 Báo tuổi trẻ chủ nhật
8. Những điều cần biết về tuyển sinh đại học – cao đẳng năm 2007, NXB GD.
9. Thomas J.Peter, Robert H.Waterman, Jr - Đi tìm sự tuyệt hảo – NXB TPHCM 1992
10. Bài Giảng chiến lược và chính sách kinh doanh của. TS HOÀNG LÂM TỊNH - Trường Đại Học Kinh Tế TP. Hồ Chí Minh.
11. Bài giảng: Ứng dụng lý thuyết hệ thống trong quản trị Doanh Nghiệp của TS.LÊ THANH HÀ Trường Đại Học Kinh Tế TP. Hồ Chí Minh
12. Thị trường chiến lược và cơ cấu của Tôn Thất Nguyễn Thiêm.
13. Tư duy lại tương lai NXB Trẻ TP.HCM
14. Kinh Tế Học-Tập 2 –Nhà Xuất bản Chính Trị Quốc gia, Hà Nội- 1997. Tác giả Paul A. Samuel Son
15. Phương pháp quản lý doanh nghiệp của PGS.TS Hồ Đức Hùng-Trường Đại Học Kinh Tế TP. Hồ Chí Minh. Xuất bản năm 2000
16. THỜI BÁO KINH TẾ VIỆT NAM của Hội Khoa Học Kinh Tế Việt Nam
17. Một số luận văn cao học, trường Đại học Kinh tế