

TỔNG CỤC DẠY NGHỀ

# GIÁO TRÌNH QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

(DÙNG CHO TRÌNH ĐỘ TRUNG CẤP NGHỀ VÀ CAO ĐẲNG NGHỀ)



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

TỔNG CỤC DẠY NGHỀ  
TRƯỜNG CAO ĐẲNG NGHỀ CƠ ĐIỆN HÀ NỘI - KHOA KINH TẾ  
THẠC SĨ ĐỒNG THỊ VÂN HỒNG  
(Chủ biên)

GIÁO TRÌNH  
**QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

(DÙNG CHO TRÌNH ĐỘ TRUNG CẤP NGHỀ  
VÀ CAO ĐẲNG NGHỀ)

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG  
Hà Nội - 2010

**Nhóm tác giả:**

***ThS. Đông Thị Vân Hồng***

***CN. Phạm Thị Nga***

***CN. Trần Thị Hoài Thanh***

***CN. Vũ Thị Vân Anh***

## LỜI NÓI ĐẦU

Môn học quản trị doanh nghiệp cung cấp những kiến thức về cung cách tổ chức, điều hành để nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp trong điều kiện cạnh tranh của nền kinh tế thị trường.

Với mục tiêu trang bị cho học sinh, sinh viên những kiến thức cơ bản về kinh doanh - quản trị doanh nghiệp và kỹ năng thu thập xử lý các thông tin kế toán đồng thời lựa chọn các phương pháp, hình thức, biện pháp quản trị để quản lý kinh tế tài chính và tham mưu cho lãnh đạo doanh nghiệp quản lý hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp một cách hiệu quả, đồng thời đáp ứng được chương trình khung của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội, phục vụ nhu cầu về về giáo trình giảng dạy học tập và nghiên cứu của học sinh, sinh viên học nghề kế toán, Khoa Kinh tế trường Cao đẳng nghề Cơ điện Hà Nội biên soạn bộ **Giáo trình Quản trị doanh nghiệp (Dùng cho trình độ trung cấp nghề và cao đẳng nghề)**

Cuốn sách gồm 5 chương:

Chương I Doanh nghiệp và tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp

Chương II Lập chiến lược, kế hoạch trong quản trị doanh nghiệp

Chương III Quản trị nhân sự, khoa học - công nghệ trong doanh nghiệp

Chương IV Quản trị chi phí, kết quả và các chính sách tài chính doanh nghiệp

Chương V Kế toán và ra quyết định

Trong đó, giáo trình dùng cho trình độ Trung cấp nghề bao gồm 4 chương (Từ chương I đến chương IV), giáo trình dùng cho trình độ Cao đẳng nghề bao gồm 5 chương (Từ chương I đến chương V). Nội dung biên soạn theo hình thức tích hợp giữa lý thuyết và thực hành. Trong quá trình biên soạn, nhóm tác giả đã tham khảo nhiều tài liệu liên quan của các trường Đại học, Cao đẳng, Trung cấp chuyên nghiệp, dạy nghề và cập nhật những kiến thức mới nhất.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng nhưng không tránh khỏi những thiếu sót. Nhóm tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy, cô giáo và các bạn học sinh, sinh viên cùng đồng đảo bạn đọc để giáo trình ngày càng hoàn thiện hơn.

Xin trân trọng cảm ơn!

NHÓM TÁC GIẢ

# Chương I

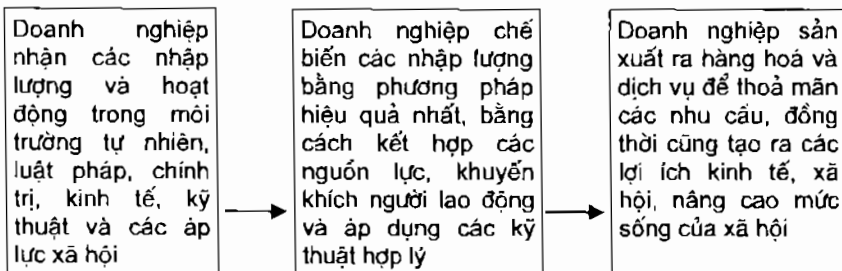
## DOANH NGHIỆP VÀ TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

### 1. Bản chất hoạt động kinh doanh

Kinh doanh là một hệ thống sản xuất hàng hoá và dịch vụ để thoả mãn các nhu cầu của xã hội. Theo cách hiểu định nghĩa mang tính hệ thống này, chúng ta có thể thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa doanh nghiệp với các tổ chức khác trong xã hội. Mỗi hoạt động được thực hiện trong doanh nghiệp đều ảnh hưởng đến hệ thống xã hội lớn hơn, hệ thống kinh doanh liên quan đến hệ thống chính trị, hệ thống kinh tế và hệ thống luật pháp.

Bản thân kinh doanh có thể được coi như một hệ thống tổng thể bao gồm những hệ thống cấp dưới nhỏ hơn là các ngành kinh doanh, mỗi ngành kinh doanh được tạo thành bởi nhiều công ty có quy mô khác nhau, sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau. Mỗi công ty lại bao gồm nhiều hệ thống cấp thấp hơn như sản xuất, marketing và tài chính...

Về cơ bản, một hệ thống kinh doanh nhận được các yếu tố nhập lượng từ môi trường, nó chế biến các yếu tố này sau đó sản xuất ra các xuất lượng cho hệ thống xã hội. Quá trình này có thể tóm tắt qua sơ đồ:



## **1.1. Vai trò của hoạt động kinh doanh**

### **1.1.1. Khái niệm**

- Kinh doanh là một, một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm (hàng hoá - dịch vụ) trên thị trường nhằm mục đích thu lợi nhuận.

- Kinh doanh, hiểu theo nghĩa rộng nhất là một thuật ngữ chung để chỉ tất cả những tổ chức và hoạt động sản xuất ra hàng hoá hay dịch vụ cần thiết cho cuộc sống hàng ngày của con người.

### **1.1.2. Vai trò**

Hầu hết chúng ta đều có một vai trò nhất định trong hệ thống kinh doanh của đất nước như họ hàng và bạn bè chúng ta cũng làm việc trong các doanh nghiệp; chúng ta mua hàng hoá trong cửa hàng thực phẩm gần nhà, trong các siêu thị hay cửa hàng bách hoá tổng hợp; ăn uống tại các quán hàng lưu động, trong các căng tin hay nhà hàng chúng ta đi lại bằng xe buýt, xe đạp, xe taxi các công ty dịch vụ công cộng cung cấp điện, nước...; chúng ta gửi thư qua bưu điện và trò chuyện với bạn bè bằng điện thoại, gửi tiền tiết kiệm vào ngân hàng sản phẩm của các nhà xuất bản là các loại sách, báo, tạp chí... được đưa đến tay người đọc qua hệ thống các cửa hàng bán lẻ của nó. Vì vậy, kinh doanh là một phần cuộc sống hàng ngày của chúng ta. Mỗi người nên có những kiến thức nhất định về kinh doanh và cũng cần hiểu vai trò quan trọng của nó đối với cuộc sống con người.

Kinh doanh, hiểu theo nghĩa rộng nhất là một thuật ngữ chung để chỉ tất cả những tổ chức và hoạt động sản xuất ra hàng hoá hay dịch vụ cần thiết cho cuộc sống hàng ngày của con người. Chúng ta có thể nâng cao mức sống của mọi người thông qua các tổ chức giáo dục, các tổ chức xã hội và các tổ chức kinh tế.

Các tổ chức kinh doanh khác với các tổ chức khác ở chỗ chúng sản xuất hàng hoá, cung cấp các loại dịch vụ với mục

đích thu được lợi nhuận nhằm mở rộng hơn nữa hoạt động sản xuất, kinh doanh.

Để đạt được mục đích này, các doanh nghiệp phải sản xuất ra những loại hàng hoá, dịch vụ mà khách hàng cần, nếu không thoả mãn những mong muốn đó của khách hàng, doanh nghiệp sẽ bị phá sản.

Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp bảo đảm cho hàng hoá được bán với giá phải chăng và có chất lượng thích hợp. Một doanh nghiệp thành công phải luôn phát hiện được những nhu cầu mới của người tiêu dùng và luôn sẵn sàng thoả mãn các nhu cầu đó. Khách hàng là thượng đế và có quyền quyết định mua hàng, mua với số lượng bao nhiêu và với giá nào.

Dưới áp lực của cạnh tranh và sức mua của người tiêu dùng, các nhà sản xuất sẽ cố gắng sử dụng có hiệu quả hơn nguyên liệu, thiết bị và lao động để tạo ra nhiều hàng hoá hơn, có chất lượng tốt hơn. Do đó, khi theo đuổi những quyền lợi riêng, tất yếu doanh nghiệp sẽ tạo ra lợi ích cho xã hội, bởi các doanh nhân sẽ phải thoả mãn các nhu cầu của xã hội khi cố gắng thoả mãn các ham muốn của họ. Trong lúc theo đuổi lợi nhuận để làm giàu, nhà kinh doanh cũng phải phục vụ người tiêu dùng và phục vụ lợi ích xã hội. Để đạt được mục đích này các DN phải sản xuất ra những loại hàng hoá, dịch vụ mà khách hàng cần. Một DN thành công phải luôn phát hiện những nhu cầu mới của người tiêu dùng và luôn sẵn sàng thoả mãn các nhu cầu đó. Quan niệm này là nền tảng của nền kinh tế thị trường.

VD: Công ty Viễn thông quân đội là doanh nghiệp thành công và làm thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng, chất lượng dịch vụ tốt, giá thành rẻ. Từ chỗ là DN đi sau trong lĩnh vực viễn thông đã trở thành DN hàng đầu.

## ***1.2. Bản chất của hệ thống kinh doanh***

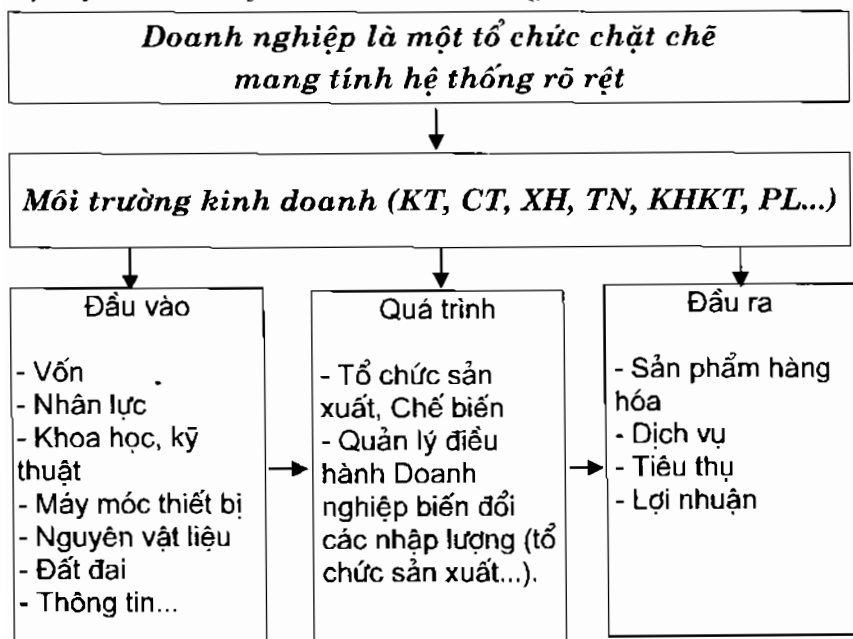
Như đã mô tả ở phần trước, kinh doanh là một hệ thống sản xuất hàng hoá và dịch vụ để thoả mãn các nhu cầu của



xã hội. Theo cách hiểu định nghĩa mang tính hệ thống này, chúng ta có thể thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa doanh nghiệp với các tổ chức khác trong xã hội. Mỗi hoạt động được thực hiện trong doanh nghiệp đều ảnh hưởng đến hệ thống xã hội lớn hơn như: hệ thống kinh doanh liên quan đến hệ thống chính trị, hệ thống kinh tế và hệ thống luật pháp.

Bản thân kinh doanh có thể được coi như một hệ thống tổng thể gồm những hệ thống cấp dưới nhỏ hơn là các ngành kinh doanh, mỗi ngành kinh doanh được tạo thành bởi nhiều công ty có quy mô khác nhau, sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau. Mỗi công ty lại bao gồm nhiều hệ thống cấp thấp hơn như sản xuất, marketing, tài chính, nhân sự...

Tuy nhiên, về cơ bản một hệ thống kinh doanh nhận được các yếu tố nhập lượng từ môi trường, nó chế biến các yếu tố này sau đó sản xuất ra các xuất lượng cho hệ thống xã hội. Quá trình này có thể tóm tắt trong sơ đồ sau:



- Doanh nghiệp tiếp nhận các nhập lượng và hoạt động trong những điều kiện đặc thù tùy theo loại hình kinh doanh.

- Doanh nghiệp sử dụng các nhập lượng theo cách thức hiệu quả nhất.

- Doanh nghiệp sản xuất các sản phẩm dịch vụ để thoả mãn nhu cầu của xã hội.

Tóm lại, bản chất hoạt động kinh doanh là tạo ra giá trị cho cộng đồng, cụ thể là cho khách hàng. Giá trị được tạo ra càng lớn thì phần thưởng (lợi nhuận, uy tín, sự trung thành của khách hàng, nguồn lực...) mà DN nhận được từ khách hàng càng lớn.

### ***1.3. Sự cần thiết của hoạt động kinh doanh***

#### ***1.3.1. Hoạt động kinh doanh nhằm thoả mãn các nhu cầu của con người***

Thế giới của chúng ta có hàng triệu người sống trong nhiều quốc gia khác nhau, nói những ngôn ngữ khác nhau và thuộc các chủng tộc khác nhau. Dù vậy, con người có chung một nhu cầu cơ bản, ai cũng cần thức ăn để thoả mãn khi đói, thức uống để làm hết cơn khát và quần áo để giữ ấm cơ thể. Con người cũng cần phải có nhà cửa để nghỉ ngơi, thuốc men và những chăm sóc đặc biệt khi ốm đau. Với nhiều lý do khác nhau con người cần đi từ nơi này đến nơi khác, và khi cách xa họ cần liên lạc với nhau. Trong giờ rảnh rỗi, họ muốn được thư giãn, nghe nhạc xem tivi hay đi dạo trong công viên.

#### ***1.3.2. Giúp con người tìm ra phương thức tồn tại và phát triển trong xã hội***

Trong đời sống xã hội, có rất nhiều phương pháp để thoả mãn các nhu cầu của con người và mỗi người thường biết cách sử dụng những phương pháp thích hợp để thoả mãn nhu cầu cá nhân. Một số người dùng gạo làm thực phẩm chính để thoả mãn khi đói, người khác lại dùng lúa mỳ. Những người dân trên đảo biết cách di chuyển bằng thuyền và dân cư

miễn sa mạc thì biết cưỡi ngựa hoặc lạc đà. Các nhà buôn bán phải biết cách mang những hàng hoá từ nơi dư thừa đến nơi cần chúng.

Con người luôn cảm thấy cần phải trao đổi những thứ dư thừa lấy những gì họ thiếu và đó là cơ sở cho sự trao đổi hiện vật ra đời. Khi thương mại phát triển, kim loại quý như vàng, bạc được sử dụng làm vật trung gian trao đổi để thuận tiện cho việc mua bán.

Những cuộc khai quật các di chỉ khảo cổ đã khám phá ra rằng, các hoạt động thương mại đã có từ hàng ngàn năm trước đây, trong các thành phố cổ như Babylon, Ai Cập, Trung Quốc, các thương nhân đã buôn bán len, dạ, đồ gia vị, da sống, lúa gạo và công cụ thô sơ.

Phương thức trao đổi này đã không thay đổi trong nhiều thế kỷ. Ở châu Âu, trong suốt thời kỳ phong kiến trung cổ, các nhà lãnh đạo tôn giáo đã khuyên nông dân không nên tham sự giàu có hay lợi ích cá nhân. Các thương nhân không có địa vị gì trong xã hội và chỉ tồn tại được bởi xã hội còn cần đến các loại hàng hoá thiết yếu. Thậm chí, trong xã hội Trung Quốc truyền thống, thương gia được xếp vào đẳng cấp thấp nhất trong hệ thống thứ bậc xã hội gồm: học giả, nông dân, thợ thủ công và thương gia. Chỉ đến thời đại ngày nay, khi thương mại và công nghiệp đã phát triển, các nhà kinh doanh mới được xã hội thừa nhận và kính trọng.

### *1.3.3. Sự thay đổi địa vị của kinh doanh*

Cuộc cách mạng công nghiệp đã tạo ra bước ngoặt lịch sử dẫn tới sự cơ giới hoá nền sản xuất. Sự phát minh ra máy móc, sự tiến bộ của khoa học và công nghệ, cùng quá trình đô thị hoá diễn ra trong thế kỷ XX đã thúc đẩy quá trình công nghiệp hoá và tạo ra sự cần thiết phải quản trị các hoạt động kinh doanh một cách hiệu quả. Với sự ra đời của các phương tiện vận tải hiện đại đường hàng không, đường biển, hoạt động kinh doanh đã vượt ra khỏi niệm biên giới các quốc gia

và hình thành các công ty đa quốc gia. Việc sử dụng những sản phẩm được chế tạo từ nhiều nước khác nhau đó trở thành bình thường trong đời sống xã hội.

Trong thế giới ngày nay, tiền giữ vai trò quan trọng, là phương tiện trao đổi và làm cho hoạt động thương mại giữa các quốc gia thuận tiện hơn, nhất là khi các nhà kinh doanh quốc tế chấp thuận một số đồng tiền chung được sử dụng rộng rãi như đồng đôla Mỹ hay đồng yên Nhật.

#### ***1.4. Các hình thức hoạt động kinh doanh***

Hoạt động kinh doanh có phạm vi rất rộng lớn. Về cơ bản nó bao gồm 3 lĩnh vực: sản xuất, phân phối và tiêu thụ.

##### ***1.4.1. Sản xuất và các yếu tố sản xuất***

###### **a) Sản xuất**

\* Sản xuất bao hàm bất kỳ hoạt động nào nhằm thoả mãn nhu cầu của con người. Nó có thể được phân chia thành: sản xuất bậc 1, sản xuất bậc 2, sản xuất bậc 3.

- Sản xuất bậc 1(hay sản xuất sơ chế): là hình thức sản xuất dựa vào khai thác tài nguyên thiên nhiên hoặc là những hoạt động sử dụng các nguồn tài nguyên sẵn có còn ở dưới dạng tự nhiên.

(VD: Trong khai thác mỏ, người ta thường lấy quặng và khoáng chất từ đất đá. Trong ngư nghiệp, con người đánh bắt cá từ sông, biển hay nuôi chúng trong các ao hồ. Trong nông nghiệp, nhà nông trồng trọt và thu hoạch hoa màu, còn trong lâm nghiệp, những người thợ đốn cây khai thác gỗ).

Khu vực Đông Nam Á được thiên nhiên phú cho nguồn tài nguyên thiên nhiên rất dồi dào, mặc dù cao su không phải là loại cây tự nhiên trong khu vực nhưng Malaysia và Indonesia lại nằm trong số các nước sản xuất cao su nổi tiếng thế giới. Loại nhựa lỏng, màu trắng này được khai thác từ thân cây và được chế biến thành tảng để xuất khẩu sang Nhật Bản hay Hoa Kỳ. Các sản phẩm cuối cùng từ cao su là

lốp xe, găng tay, giày dép và rất nhiều mặt hàng da đa dạng khác, tuy nhiên, cao su tự nhiên đang phải đương đầu với sự cạnh tranh gắt gao của cao su tổng hợp. Để giảm bớt sự lệ thuộc vào cao su, Malaysia đã đa dạng hoá nền kinh tế của họ bằng cách sản xuất các mặt hàng khác như dầu cọ.

Malaysia còn là một quốc gia xuất khẩu thiếc hàng đầu thế giới. Brunei và Indonesia là những quốc gia có nhiều dầu mỏ, còn Thái Lan, Việt Nam nổi tiếng về xuất khẩu gạo, gỗ tếch và lụa.

- Sản xuất bậc 2 (hay công nghiệp chế tạo): là hình thức sản xuất, chế tạo, chế biến các loại nguyên liệu hay tài nguyên thiên nhiên thành hàng hoá. Quặng sắt biến thành thép tấm hay ống thép, gỗ được chế biến thành đồ đạc trong nhà, da sống được chế tác thành giày dép và các sản phẩm bằng da khác. Nhiều nhà máy sản xuất ra các loại sợi từ các nguyên liệu thô như bông, tơ tằm, len hoặc sợi tổng hợp. Các nhà máy khác sử dụng các loại sợi này làm nguyên liệu thô để chế tạo thành quần áo, đồ trang sức, phong màn và các đồ dùng gia đình khác.

Sản xuất bậc 2 bao gồm cả quá trình chế tạo các bộ phận cấu thành được dùng để lắp ráp thành sản phẩm tiêu dùng và sản phẩm công nghiệp; bao gồm việc chế tạo linh kiện rời, bán thành phẩm để cung cấp cho các nhà sản xuất lắp ráp thành máy móc, công cụ. Chẳng hạn, một phân xưởng lắp ráp ô tô sử dụng dây chuyền đồng bộ máy móc và dụng cụ được các nhà chế tạo cung cấp như động cơ, bình ắc quy, vô xe, kính, nệm, ghế và nhiều bộ phận khác để lắp ráp thành các loại xe ô tô.

Mặc dù, một số quốc gia không có nhiều tài nguyên thiên nhiên, họ vẫn có thể sản xuất các loại sản phẩm cấp 2 bằng cách nhập khẩu các loại nguyên liệu thô. Ví dụ, các nhà sản xuất vỏ xe Nhật Bản dựa vào nguồn cao su nhập khẩu từ khu vực Đông Nam Á, Nhật Bản nhập khẩu quặng sắt và

cung cấp thép cho các nhà chế tạo ô tô, Hồng Kông nhập khẩu nhựa và là nơi sản xuất đồ chơi trẻ em hàng đầu thế giới. Singapore không có nhiều dầu mỏ nhưng đã trở thành trung tâm lọc dầu lớn thứ 3 thế giới.

- Sản xuất bậc 3 (hay còn gọi là dịch vụ)

(VD: Các loại dịch vụ như vận chuyển hàng hoá từ nơi sản xuất đến các cửa hàng, từ cửa hàng đến người tiêu dùng; bốc, dỡ hàng hoá lên xuống tàu thuyền, máy bay; các loại dịch vụ bưu chính, viễn thông; các dịch vụ công cộng, bất động sản, ngân hàng, tài chính, bảo hiểm; các loại dịch vụ khách sạn, nhà hàng... đều thuộc sản xuất bậc 3. Ngoài ra các loại dịch vụ do các nhà chuyên môn như bác sỹ, chuyên viên kế toán, luật sư, giáo viên kỹ sư, nhạc sỹ và các loại dịch vụ do Chính phủ cung cấp cũng là hình thức của sản xuất bậc 3)

b) Các yếu tố sản xuất: hệ thống tổ chức kinh doanh cần đến rất nhiều yếu tố nhập lượng khác nhau được gọi là các yếu tố sản xuất. Các nhập lượng căn bản bao gồm có nguyên liệu, lao động, tiền vốn, kiến thức và kinh nghiệm của các nhà kinh doanh.

- Nguyên liệu: là các nhập lượng hữu hình sử dụng trong quá trình sản xuất. Nguyên liệu có thể thuộc dạng tự nhiên.

(VD: như đất đai dùng cho nông nghiệp; khoáng chất để tuyển chọn...).

Trong lĩnh vực công nghiệp, nguyên liệu bao gồm nguyên liệu phụ, linh kiện rời hay bán thành phẩm sử dụng trực tiếp trong quá trình sản xuất. Đồng thời, nguyên liệu còn gồm cả nhà xưởng, máy móc hoặc các công cụ sử dụng trong quá trình chế tạo.

- Lao động: bao gồm tất cả những người làm việc cho doanh nghiệp.

(VD: từ giám đốc cho tới quản đốc, người bán hàng,

những người công nhân trong dây chuyền lắp ráp và nhân viên văn phòng...).

- Tiền vốn: là tất cả tiền của cần thiết cho hoạt động tài chính của một doanh nghiệp.

- Đội ngũ các nhà kinh doanh: là những người tham gia vào hoạt động kinh doanh.

#### *1.4.2. Phân phối sản phẩm*

Phân phối sản phẩm đề cập tới việc đưa hàng hoá và dịch vụ từ nhà sản xuất tới người tiêu thụ, bao gồm việc vận chuyển nguyên vật liệu từ các nhà cung cấp tới tận dây chuyền sản xuất. Phân phối bao hàm cả việc xếp hàng vào kho, quản lý nguyên liệu, sản phẩm hoàn thành, bao bì, kiểm soát tồn kho và vận chuyển đến những người sử dụng cuối cùng. Một hệ thống phân phối hiệu quả sẽ tối thiểu hoá việc tổn động tiền vốn trong nguyên vật liệu tồn kho hay trong sản phẩm hoàn thành. Các nhà sản xuất thường rất muốn phân phối một cách trực tiếp tới tận tay người tiêu dùng. (VD: Chẳng hạn một trại nuôi bò sữa địa phương có thể bán trực tiếp sản phẩm của họ cho các bà nội trợ. Tuy nhiên, hiện nay có rất ít hàng hoá được phân phối theo phương thức này, mà đa số các nhà sản xuất dựa vào hệ thống phân phối của các nhà bán buôn, các nhà bán lẻ để đưa hàng hoá tới người tiêu thụ).

Các nhà sản xuất hàng công nghiệp cũng rất cần những kênh phân phối này, dù trực tiếp hay không trực tiếp tạo cho hàng hoá của họ có thể tìm được người mua. Sự giao dịch trực tiếp với nhà sản xuất hàng công nghiệp, chẳng hạn như các nhà chế tạo máy móc, có một số thuận lợi nhất định nếu các máy móc đó có nhu cầu lắp đặt, sửa chữa về mặt chuyên môn hay cần được bảo hành đặc biệt. Nhà cung cấp dịch vụ cũng cần đến mạng lưới phân phối. Các nhà cung cấp điện, nước cần phải có một hệ thống vận chuyển các dịch vụ này đến người sử dụng. Công ty điện thoại phải nối các cuộc điện

dầm trong nước và quốc tế. Công ty vận tải phải xây dựng một hệ thống vận chuyển hoàn chỉnh, nhanh chóng để phục vụ khách hàng một cách hiệu quả nhất, vượt qua mọi địa hình khác nhau.

Một hệ thống phân phối tốt sẽ mở rộng thị trường tiêu thụ cho sản phẩm, tránh được tình trạng phải bảo quản nguyên vật liệu, hàng hoá tồn kho với số lượng lớn và bảo đảm cho hàng hoá, dịch vụ luôn được sẵn sàng đưa đến bất cứ nơi nào, vào bất cứ thời điểm nào khi cần thiết.

### *1.4.3. Tiêu thụ sản phẩm*

Thử thách lớn nhất đối với thành công của nhà sản xuất là nhu cầu của thị trường đối với sản phẩm, dịch vụ của nhà sản xuất đó, điều này được thể hiện qua khối lượng hàng hoá, dịch vụ bán ra trên thị trường nhưng trước tiên phải làm cho người tiêu dùng biết rằng các sản phẩm mà họ cần đã có sẵn trên thị trường. Để đạt được điều này, nhà sản xuất thường cố gắng cổ động nhằm tạo ra sự nhận biết về sản phẩm hay dịch vụ của mình. Nhà sản xuất cũng có thể trực tiếp tiến hành các hoạt động cổ động này nhằm vào khách hàng tiềm năng.

Chỉ có thể duy trì được mức tiêu thụ mạnh khi người mua có sức mua cần thiết, điều này phụ thuộc vào thu nhập và cách thức tiêu thụ của người tiêu dùng. Không phải tất cả thu nhập của cá nhân đều dành cho tiêu xài, bởi một người có rất nhiều bổn phận về mặt tài chính như đóng thuế thu nhập hay để dành một số tiền nhất định vào khoản dự phòng của anh ta, hoặc phải dành tiền cho các khoản chi tiêu khác. Sau khi khấu trừ những khoản chi tiêu mang tính chất nghĩa vụ này, phần thu nhập còn lại mới có thể được sử dụng cho việc mua sắm cá nhân.

Nhu cầu hay cách thức tiêu thụ của một người cũng phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác, chẳng hạn như độ tuổi. Đối với trẻ em, những sản phẩm phù hợp là đồ chơi và quần áo; các



em trong độ tuổi đi học cần sách vở, tiền học phí...; thanh niên mới kết hôn cần đồ đạc và dụng cụ gia đình; nhu cầu của người trung niên có thể là xây nhà riêng, mua sắm đồ dùng sang trọng; nhu cầu của người lớn tuổi là các dịch vụ y tế và dịch vụ chăm sóc sức khoẻ đặc biệt.

Gần đây, các tổ chức kinh doanh đã bắt đầu phải đương đầu với một loại yêu cầu khác của người tiêu dùng là quyền lợi của người tiêu dùng. Đó là nhu cầu của khách hàng cần được bảo vệ trước những hành vi kinh doanh vô đạo đức. Đầu những năm 1960, các hội bảo vệ người tiêu dùng đã được thành lập ở nhiều quốc gia nhằm đảm bảo người tiêu dùng được hưởng những quyền lợi căn bản về an toàn, được cung cấp thông tin cần thiết về hàng hoá, giá cả...

Sức mua của người tiêu dùng có thể gia tăng nhờ uy tín của nhà sản xuất. Những người kinh doanh các loại hàng như điều hoà, tủ lạnh, máy giặt có thể chấp nhận thanh toán bằng phương thức trả góp. Một ngân hàng hay công ty tài chính tài trợ những khoản tín dụng mua trả chậm này để có thể được hoàn trả dần trong những khoảng thời gian 10 hay 20 năm.

### ***1.5. Các loại tổ chức kinh doanh***

*Chúng ta có thể phân loại các tổ chức kinh doanh thành nhiều khu vực đó là khu vực sản xuất sơ chế, khu vực chế tạo và khu vực dịch vụ.*

- Khu vực sản xuất sơ chế: bao gồm sản xuất nông nghiệp, nghề cá và khai thác mỏ.
- Khu vực chế tạo sản xuất: có các ngành công nghiệp sản xuất hàng hoá như: công nghiệp thức ăn và đồ uống, hàng dệt, giày dép, các sản phẩm gỗ, sản phẩm nhựa, máy móc, điện và điện tử, các loại sản phẩm kim loại đen, đóng tàu, xây dựng và các ngành nghề khác.
- Khu vực dịch vụ: bao gồm vận tải, viễn thông, các tiện

ích công cộng bán buôn và bán lẻ, nhà hàng, khách sạn, tài chính, ngân hàng, bảo hiểm, kinh doanh bất động sản và các loại dịch vụ chuyên nghiệp khác....

### ***1.6. Những đặc điểm của một hệ thống kinh doanh***

*Kinh doanh là một hệ thống có tính phức tạp và đa dạng.* Thật vậy, hệ thống kinh doanh hiện đại là một cơ cấu rất phức tạp gồm có nhiều khu vực, mỗi khu vực do nhiều ngành công nghiệp tạo nên. Mỗi ngành được tạo thành từ nhiều tổ chức kinh doanh, mà tổ chức kinh doanh này thay đổi trong những giới hạn về hình thức sở hữu, quy mô kinh doanh, cơ cấu vốn, phong cách quản trị và phạm vi hoạt động.

Chẳng hạn, khu vực chế tạo được tạo nên bằng các nhà máy lắp ráp ô tô, chế tạo đồ điện gia dụng (ấm đun nước, nồi cơm điện, tủ lạnh,...) và các sản phẩm điện tử (máy ghi âm, cassette, ampli, đầu máy và tivi, máy chụp hình, máy tính, máy vi tính...).

Khu vực dịch vụ bao gồm các loại dịch vụ như vận tải, ngân hàng các dịch vụ chuyên nghiệp. Ngành công nghiệp vận tải được tạo thành bởi các ngành: hàng không, đường sắt, vận tải biển và vận tải ô tô. Ngành công nghiệp du lịch bao gồm các đại lý vận chuyển, các khách sạn, nhà hàng, các khu vườn quốc gia, các danh lam thắng cảnh... ngành dịch vụ chuyên nghiệp bao gồm các luật sư, chuyên viên kế toán, nhà kinh doanh bất động sản, kiến trúc sư, bác sỹ, giáo viên...

Trong mỗi ngành công nghiệp này, một số công ty chỉ hoạt động mang tính cục bộ địa phương, trong khi đó nhiều công ty khác có văn phòng ở nhiều quốc gia khác nhau trên thế giới như SONY, SAMSUNG, TOYOTA...

Tuy nhiên, kinh doanh không chỉ có sự phức tạp, tính đa dạng mà nó còn có sự phụ thuộc lẫn nhau. Các tổ chức kinh doanh hợp tác với nhau trong hoạt động kinh doanh. Một công ty mua nguyên liệu thô hay các chi tiết rời từ các công ty khác sau đó bán các sản phẩm hoàn thành cho các nhà

bán lẻ và những người này đem bán cho những người tiêu dùng cuối cùng. Trong tiến trình đó, tất cả các tổ chức kinh doanh này đều phụ thuộc vào sự cung ứng dịch vụ của các công ty vận tải, các ngân hàng và nhiều công ty khác. Vì vậy, sự phụ thuộc lẫn nhau là một đặc điểm riêng của hệ thống kinh doanh hiện đại.

Hơn thế nữa, kinh doanh đòi hỏi phải có sự thay đổi và đổi mới trong quá trình thực hiện các hoạt động kinh doanh. Bởi lẽ, để đảm bảo thành công, các tổ chức kinh doanh phải đáp ứng kịp thời những thay đổi thị hiếu và nhu cầu của người tiêu dùng. Điều này đặc biệt quan trọng khi sản phẩm mới được đưa vào thâm nhập thị trường. Hệ quả tất yếu của các tiến bộ công nghệ là nhiều sản phẩm trở nên lỗi thời và bị thay thế. Bởi vậy, sự thay đổi và đổi mới là một trong những đặc trưng quan trọng trong kinh doanh hiện đại.

#### *1.6.1. Sự phức tạp và tính đa dạng*

- Hệ thống kinh doanh hiện đại là một cơ cấu rất phức tạp gồm có nhiều khu vực. Mỗi khu vực do nhiều ngành tạo nên. Mỗi ngành lại được tạo thành từ nhiều tổ chức kinh doanh.

(VD: Ngành vận tải được tạo thành bởi các ngành: đường sắt, vận tải biển, vận tải ô tô, hàng không. Ngành công nghiệp dịch vụ bao gồm các đại lý vận chuyển, khách sạn, nhà hàng, các khu vườn quốc gia. Ngành dịch vụ chuyên nghiệp bao gồm các luật sư, kiến trúc sư, bác sỹ, chuyên viên kế toán, nhà kinh doanh bất động sản...).

- Các tổ chức kinh doanh này thay đổi trong những giới hạn hình thức sở hữu, quy mô kinh doanh, cơ cấu vốn, phong cách quản trị và phạm vi hoạt động.

(VD: khu vực sản xuất được tạo nên bằng các nhà máy lắp ráp ô tô, chế tạo đồ điện gia dụng (ấm đun nước, nồi cơm điện, tủ lạnh,...) và các sản phẩm điện tử (máy ghi âm, cassette, đầu máy và ti vi, máy tính, máy vi tính,...). Khu vực

dịch vụ bao gồm các loại dịch vụ như vận tải, ngân hàng, các dịch vụ chuyên nghiệp.

### *1.6.2. Sự phụ thuộc lẫn nhau*

Các tổ chức kinh doanh hợp tác với nhau trong hoạt động kinh doanh. Một công ty mua nguyên liệu thô hay các chi tiết rời từ nhiều công ty khác, sau đó bán các sản phẩm hoàn thành cho các nhà bán buôn, bán lẻ và những người này đem bán chúng cho những người sử dụng cuối cùng. Trong tiến trình đó, tất cả các tổ chức kinh doanh này đều phụ thuộc vào sự cung ứng dịch vụ của các công ty vận tải, các ngân hàng và nhiều công ty khác. Vì vậy, sự phụ thuộc lẫn nhau là một hệ thống kinh doanh riêng của hệ thống kinh doanh hiện đại.

### *1.6.3. Sự thay đổi và đổi mới*

Để đảm bảo thành công, các tổ chức kinh doanh phải đáp ứng kịp thời những thay đổi thị hiếu và nhu cầu của người tiêu dùng. Hệ quả tất yếu của các tiến bộ công nghệ là nhiều sản phẩm nhanh chóng trở nên lỗi thời và bị thay thế. Bởi vậy sự thay đổi và đổi mới là những đặc trưng quan trọng trong hệ thống kinh doanh hiện đại.

## **2. Doanh nghiệp và quản trị doanh nghiệp**

### **2.1. Khái niệm doanh nghiệp**

Theo Luật Doanh nghiệp ngày 12 tháng 6 năm 1999 và hướng dẫn thực hiện Luật Doanh nghiệp ngày 13 tháng 2 năm 2000, khái niệm doanh nghiệp như sau:

“Doanh nghiệp là một tổ chức kinh tế, có tên riêng, có tài sản, có địa chỉ giao dịch ổn định, được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật nhằm mục đích thực hiện các hoạt động kinh doanh”.

Như vậy doanh nghiệp được hiểu là một đơn vị sản xuất kinh doanh được tổ chức, nhằm tạo ra sản phẩm và dịch vụ đáp ứng nhu cầu tiêu dùng trên thị trường, thông qua đó để

tối đa hoá lợi nhuận trên cơ sở tôn trọng luật pháp của nhà nước và quyền lợi chính đáng của người tiêu dùng.

Từ khái niệm nêu trên chúng ta có thể rút ra những đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp như sau:

- Chức năng sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp là không thể tách rời nhau, ngược lại chúng có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và tạo thành một chu trình khép kín trong hoạt động của doanh nghiệp.

- DN là một tổ chức kinh tế được thành lập để thực hiện các hoạt động kinh doanh nhằm thoả mãn nhu cầu của con người và xã hội, và thông qua hoạt động hữu ích đó để kiếm lời.

- Doanh nghiệp là đơn vị kinh tế có tư cách pháp nhân, quy tụ các phương tiện tài chính, vật chất và con người nhằm thực hiện các hoạt động sản xuất, cung ứng, tiêu thụ sản phẩm hoặc dịch vụ, trên cơ sở tối đa hoá lợi ích của người tiêu dùng, thông qua đó tối đa hoá lợi ích của chủ sở hữu, đồng thời kết hợp một cách hợp lý các mục tiêu xã hội.

- Doanh nghiệp là một đơn vị tổ chức kinh doanh có tư cách pháp nhân.

- Doanh nghiệp là một tổ chức sống trong một thể sống (nền kinh tế quốc dân) gắn liền với địa phương nơi nó tồn tại.

- Doanh nghiệp ra đời và tồn tại luôn luôn gắn liền với một vị trí của một địa phương nhất định, sự phát triển cũng như suy giảm của nó ảnh hưởng đến địa phương đó.

## **2.2. Khái niệm quản trị doanh nghiệp**

Quản trị doanh nghiệp là hệ thống các cách thức tác động nhằm duy trì và phát triển doanh nghiệp, xử lý mối quan hệ với môi trường kinh doanh để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

Quản trị doanh nghiệp vừa là khoa học vừa là nghệ thuật.

Quản trị doanh nghiệp là sự tác động liên tục, có tổ chức, có hướng đích của chủ doanh nghiệp lên tập thể những

người lao động trong doanh nghiệp, các khách thể quản lý; sử dụng có hiệu quả nhất các nguồn lực, các cơ hội của doanh nghiệp để đạt tới mục đích, mục tiêu của doanh nghiệp theo đúng luật định và thông lệ kinh doanh.

- Xét về mặt tổ chức - kỹ thuật gồm 3 nội dung chính là:

+ Chủ thể quản trị;

+ Đối tượng quản trị;

+ Mục tiêu của doanh nghiệp.

- Xét về mặt kinh tế - xã hội thì QTDN nhằm:

+ Làm kho doanh nghiệp ngày càng phát triển;

+ Tối đa hoá lợi nhuận cho chủ DN;

+ Tối đa hoá lợi ích của mọi đối tượng hữu quan.

### ***2.3. Các hình thức tổ chức doanh nghiệp theo quy định của luật pháp***

Khi một doanh nghiệp lựa chọn hình thức tổ chức kinh doanh trong khuôn khổ pháp lý tùy thuộc vào quyền sở hữu và các chức năng của nó. Hình thức đơn giản nhất là doanh nghiệp một chủ, đây là loại hình tổ chức lâu đời nhất và thường được lựa chọn trong khu vực các doanh nghiệp nhỏ. Ở nước ta có hàng chục ngàn doanh nghiệp thuộc hình thức sở hữu này đã được thành lập trong những năm gần đây.

Ngoài các tổ chức kinh doanh có đăng ký, có trụ sở chính thức còn có những tổ chức kinh doanh không chính thức. Đó là những người bán hàng quán, các cửa hàng buôn bán nhỏ hay những người bán hàng rong, thậm chí có người chỉ kinh doanh, buôn bán trong những dịp lễ hội như Tết nguyên đán, Tết trung thu hay mùa Nôn. Những tổ chức kinh doanh không chính thức này cũng đóng góp những dịch vụ rất thiết yếu cho nhu cầu tiêu dùng của xã hội.

Mỗi doanh nghiệp đều phải đăng ký kinh doanh tại Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương để được Chủ tịch Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố cấp giấy phép.

Những người buôn bán nhỏ hay những người làm nghề tự do như thợ thủ công, người bán hàng rong, chạy xe lam, xe hon đa chở khách hay xe xích lô được cấp giấy phép hành nghề. Giấy phép của những người này do chính quyền cơ sở nơi họ hành nghề cấp theo sự uỷ quyền của UBND tỉnh.

Tuỳ thuộc vào mục đích nghiên cứu, dựa trên những đặc điểm về hình thức sở hữu vốn, về quy mô (tổng giá trị sản lượng, tổng số vốn, tổng doanh thu, tổng số lao động, tổng số lãi) hay địa vị pháp lý... người ta có thể phân loại các doanh nghiệp. Đứng trên góc độ là một nhà quản lý doanh nghiệp, nhằm tìm ra phương thức quản lý doanh nghiệp có hiệu quả, chúng ta nghiên cứu loại hình doanh nghiệp dựa trên các cách phân loại sau:

### *2.3.1. Doanh nghiệp tư nhân*

Theo Luật Doanh nghiệp tư nhân được Quốc hội khoá VIII, kỳ họp thứ tám, thông qua ngày 21-12-1990 và Luật sửa đổi một số điều của Luật Doanh nghiệp tư nhân, quy định mọi công nhân Việt Nam đủ mười tám tuổi đều có quyền thành lập doanh nghiệp tư nhân. Nhưng những viên chức Nhà nước, sĩ quan đang tại ngũ trong các lực lượng vũ trang nhân dân không được phép thành lập doanh nghiệp tư nhân.

Đây là hình thức sở hữu doanh nghiệp phổ biến và lâu đời nhất trong lịch sử. Bất cứ cá nhân nào có đủ năng lực hành vi theo quy định của luật pháp đều có thể đứng ra tự tổ chức kinh doanh cho chính họ.

Đa số các doanh nghiệp loại này hoạt động trong các lĩnh vực: thương mại bán buôn và bán lẻ, kinh doanh xây dựng hay kinh doanh nhà hoặc gia công chế biến hàng xuất khẩu...

Các cơ sở cung cấp dịch vụ cho xã hội thuộc loại doanh nghiệp tư nhân là các tiệm uốn tóc, trang điểm thẩm mỹ, các cửa hàng bán quần áo thời trang, quần áo may sẵn, cửa hàng đồ gỗ, cửa hàng tạp hoá và các nhà hàng khách sạn mini...

Các doanh nghiệp sản xuất nhỏ như các xưởng may gia công, các cơ sở chế biến nông, thủy, hải sản xuất khẩu hay các cửa hàng gia công hàng mỹ nghệ xuất khẩu... cũng thuộc loại doanh nghiệp tư nhân.

Nhìn chung, loại hình doanh nghiệp này rất phong phú, đa dạng và đã góp phần giải quyết nhiều vấn đề mang tính kinh tế - xã hội như: tạo ra việc làm cho người lao động, cung cấp dịch vụ sinh hoạt cho xã hội và xuất khẩu thu ngoại tệ về cho đất nước.

#### *a) Khái niệm*

Doanh nghiệp tư nhân là doanh nghiệp do một cá nhân làm chủ và tự chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về mọi hoạt động của doanh nghiệp.

#### *b) Đặc điểm cơ bản*

- Do một người bỏ vốn ra, tự làm chủ, đồng thời cũng là người quản lý DN. Một người chỉ được phép thành lập một DNTN.

- Không có tư cách pháp nhân, tức là chủ doanh nghiệp chịu trách nhiệm vô hạn về mọi khoản nợ trong quá trình kinh doanh của doanh nghiệp.

- Chủ DN là người đại diện theo pháp luật, có thể trực tiếp hoặc thuê người quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh.

- Chủ DN có quyền cho thuê hoặc bán DN do mình sở hữu.

- Không được phát hành bất cứ loại chứng khoán nào.

#### *c) Thuận lợi và khó khăn của DNTN*

Thuận lợi:

- Thủ tục thành lập DNTN đơn giản, dễ dàng.

Doanh nghiệp tư nhân được thành lập tương đối dễ dàng, bất cứ cá nhân nào có đủ năng lực hành vi, có đủ số vốn theo quy định của pháp luật đều có thể thành lập doanh nghiệp tư nhân để hoạt động kinh doanh. Khi việc xin phép thành lập doanh nghiệp và đăng ký kinh doanh được các cơ quan quản



lý nhà nước có thẩm quyền chấp thuận, chủ doanh nghiệp có thể tiến hành kinh doanh. Số vốn pháp định khi thành lập doanh nghiệp theo bản vốn pháp định đối với từng ngành nghề, được ban hành kèm theo Nghị định số 221-HĐBT, ngày 23-1-1991 của Hội đồng Bộ trưởng lao động từ 20 triệu VNĐ tới 250 triệu VNĐ.

Đối với những người kinh doanh, sản xuất nhỏ, hay làm các nghề tiểu thủ công nghiệp, buôn bán nhỏ... Tuỳ theo quy mô kinh doanh (thấp hơn vốn mức pháp định đã quy định) có thể xin giấy phép tại ỦY ban nhân dân quận, huyện là cơ quan được Chủ tịch ỦY ban nhân dân tỉnh, thành phố uỷ quyền quản lý.

- Dễ kiểm soát các hoạt động kinh doanh.

Có lẽ thuận lợi quan trọng của doanh nghiệp tư nhân là cảm giác tâm lý được làm ông chủ doanh nghiệp của chính mình. Người chủ doanh nghiệp tự quyết định sẽ làm việc như thế nào và thực hiện công việc đó vào thời điểm nào. Ông ta có toàn quyền kiểm soát hoạt động của doanh nghiệp và các ý tưởng, các quyết định của ông ta có thể được thực hiện với ấn tượng sâu sắc.

- Tính linh hoạt.

Chủ doanh nghiệp có thể nhanh chóng đưa ra những quyết định nhằm đáp ứng kịp thời những biến động của môi trường kinh doanh. Chẳng hạn ông ta khẩn trương tung ra thị trường một sản phẩm mới khi có cơ hội xuất hiện hay tiêu thụ ngay lập tức những hàng hoá tồn kho.

Sự nhanh chóng trong thực hiện các chiến lược kinh doanh, thay đổi cách thức sản xuất và nắm bắt những cơ hội mới tạo cho doanh nghiệp sự năng động nhất về hình thức sở hữu. Các hoạt động này có thể được thực hiện với tốc độ tối đa và sự cản trở tối thiểu.

- Phần thưởng trực tiếp.

Người chủ doanh nghiệp tư nhân được thưởng một cách trực tiếp từ nỗ lực của chính bản thân, họ vừa nhận được tiền bạc lại vừa có tâm trạng thoải mái. Những phần thưởng này tương xứng với những cố gắng mà ông ta bỏ ra trong kinh doanh, ông ta mong muốn được làm việc nhiều giờ hơn để có nhiều thu nhập hơn mà những thu nhập này không phải chia sẻ cho bất kỳ ai. Chủ doanh nghiệp tìm thấy sự thoả mãn rất riêng tư thông qua công việc của chính mình và nếu doanh nghiệp thành công, ông ta sẽ có danh vọng, uy tín và tiền bạc.

- Những khoản tiết kiệm về thuế.

Doanh nghiệp tư nhân không nộp thuế lợi tức như một tổ chức kinh doanh lớn, mà chủ doanh nghiệp phải nộp thuế thu nhập cá nhân về khoản lợi nhuận ròng của doanh nghiệp như là nộp thuế thu nhập trên số tiền lương mà ông ta trả cho chính bản thân. Trong hạch toán lợi nhuận ròng, chủ doanh nghiệp được phép khấu trừ thêm phần các chi phí giao dịch kinh doanh.

- Tính bí mật.

Trong khi chủ doanh nghiệp đang tiến hành hoạt động kinh doanh cho chính mình, ông ta không phải chia sẻ thông tin với bất cứ người nào khác. Điều này có ý nghĩa to lớn nhất là khi sự thành công của doanh nghiệp tùy thuộc vào một công thức mang tính bí quyết hay những kỹ thuật, công nghệ đặc biệt mà chỉ mình ông ta biết.

- Giải thể dễ dàng.

Một khi chủ doanh nghiệp tư nhân quyết định giải thể doanh nghiệp, tất cả những gì ông ta cần thực hiện là bán hàng hoá, nguyên liệu, vật tư tồn kho, trả các khoản nợ và xoá tên doanh nghiệp của ông ta trong sổ đăng ký kinh doanh. Những công việc này có thể được tiến hành rất nhanh chóng và dễ dàng.

Khó khăn:

- Trách nhiệm pháp lý vô hạn.

Chủ doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm cá nhân vô thời hạn về mặt pháp lý đối với các khoản nợ của doanh nghiệp mà ông ta làm chủ, bởi không có sự phân biệt giữa tài sản kinh doanh với tài sản của cá nhân ông ta. Khi công việc kinh doanh thất bại, tài sản cá nhân sẽ bị đem ra trang trải cho tất cả các món nợ do công việc kinh doanh thua lỗ đem lại cho chủ doanh nghiệp. Chẳng hạn, khi một người bị phá sản, các chủ nợ có thể yêu cầu chuyển quyền sở hữu đối với các tài sản của ông ta như nhà cửa, xe ô tô và đem bán đấu giá chúng để thu hồi nợ của họ.

- Giới hạn về sự sinh tồn của doanh nghiệp

Không thể phân biệt một cách rạch ròi về mặt pháp lý giữa chủ tư nhân với doanh nghiệp của ông ta, do đó khi ông ta bị chết, bị mất trí hay bị bỏ tù, doanh nghiệp của ông ta sẽ mặc nhiên chấm dứt hoạt động. Nếu những người thừa kế cố gắng duy trì doanh nghiệp đó sau khi ông ta chết, thì điều đó có nghĩa là một doanh nghiệp mới đã được tạo lập về mặt pháp lý.

- Sự hạn chế về vốn kinh doanh.

Một chủ doanh nghiệp tư nhân sẽ gặp rất nhiều khó khăn khi muốn tăng vốn kinh doanh để đáp ứng một cơ hội kinh doanh hay mở rộng doanh nghiệp của ông ta. Bởi số tiền tiết kiệm của cá nhân và tất cả những gì ông ta có thể vay mượn được từ những người thân thuộc và bạn bè đều có giới hạn. Các ngân hàng và các định chế tài chính thường rất ngần ngại khi gia tăng các khoản cho vay dài hạn vì giới hạn tuổi thọ của doanh nghiệp loại này rất mong manh.

- Sự yếu kém về kỹ năng quản trị chuyên biệt.

Trong quá trình quản lý, chủ doanh nghiệp phải hoàn toàn phụ thuộc vào những kỹ năng và óc suy xét của chính

ông ta. Với vai trò là giám đốc duy nhất, ông ta cần phải có kiến thức về tất cả các mặt: marketing, tài chính, nhân sự và sản xuất, v.v..., mà khả năng của một cá nhân thì không thể tinh thông trong tất cả mọi lĩnh vực. Mặt khác chủ doanh nghiệp tư nhân cũng không có đủ nguồn tài chính để thuê các giám đốc chuyên nghiệp, ông ta đã bị hạn chế bởi khả năng có hạn của chính bản thân

### *2.3.2. Công ty trách nhiệm hữu hạn*

Công ty trách nhiệm hữu hạn là một sự liên kết kinh doanh dựa trên tính đối nhân, thể hiện trong mối quan hệ giữa các thành viên công ty. Cơ sở của mối quan hệ này là bản điều lệ công ty, trong đó các bên thảo thuận hình thức góp vốn, phân chia lợi nhuận, quyền quản lý giữa các thành viên.

#### *a) Khái niệm*

Công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH): là một loại công ty đối vốn, trong đó các thành viên cùng góp vốn, cùng chia nhau lợi nhuận, cùng chịu lỗ tương ứng với phần vốn góp và chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi phần vốn của mình góp vào công ty.

#### *b) Đặc điểm*

Đặc điểm nổi bật của loại hình kinh doanh này là các nguồn vốn được đóng góp trên tinh thần tự nguyện, và lượng vốn đầu tư không nhất thiết phải bằng nhau. Các thành viên có thể góp vốn bằng tiền, vàng, bất động sản hay bí quyết công nghệ.

Phần vốn góp của tất cả các thành viên phải được đóng đủ ngay khi thành lập công ty. Các phần vốn được ghi rõ trong điều lệ công ty. Công ty chỉ chịu trách nhiệm trên phần vốn mà các thành viên đã đóng góp và không được phép phát hành bất kỳ một loại chứng khoán nào. Tên công ty phải có chữ trách nhiệm hữu hạn (TNHH).

Việc chuyển nhượng vốn giữa các thành viên diễn ra tự do. Nhưng nếu một thành viên muốn chuyển nhượng vốn cho một người không phải là thành viên của công ty, thì phải có ít nhất số thành viên đại diện cho 3/4 số vốn điều lệ của công ty chấp thuận.

Trong trường hợp công ty có từ mười một thành viên trở xuống, công ty phải tuân theo các quy định sau:

1. Sau khi đã có giấy phép thành lập và các thành viên góp đủ vốn, tất cả thành viên của công ty phải họp để xem xét, định giá và thoả thuận những phần vốn góp bằng hiện vật hay bằng chứng nhận quyền sở hữu công nghiệp. Đồng thời, hội nghị toàn thể công ty cũng thông qua điều lệ công ty, phân công người đảm nhận các chức vụ quản lý, kiểm soát công ty, cử người nội bộ hoặc thuê người làm giám đốc.

2. Trong quá trình hoạt động, tất cả các thành viên được quyền tham gia quyết định những vấn đề sau:

- Phương hướng và nhiệm vụ phát triển công ty.
- Cử hoặc là miễn nhiệm giám đốc công ty.
- Sửa đổi điều lệ công ty.
- Thông qua quyết toán năm tài chính và phân chia lợi nhuận.
- Sáp nhập, giải thể, chuyển đổi hình thức hoặc gia hạn hoạt động của công ty.

Trong trường hợp công ty có từ mười hai thành viên trở lên thì phải tiến hành đại hội đồng hàng năm, bầu hội đồng quản trị và kiểm soát viên.

Công ty có thể tăng vốn điều lệ bằng cách gọi thêm vốn góp trong các thành viên hoặc kết nạp thêm thành viên mới hay tái đầu tư bằng lợi nhuận giữ lại theo quyết định của Đại hội đồng.

Công ty TNHH cũng phải tiến hành các thủ tục xin phép thành lập và đăng ký kinh doanh tại Uỷ ban nhân dân các

tỉnh, thành phố. Những quy định về thủ tục thành lập, vốn pháp định theo ngành kinh doanh được quy định trong Nghị định số 222/HDBT ngày 23-7-1991 của Hội đồng Bộ trưởng.

Tuỳ theo ngành nghề kinh doanh mà mức vốn pháp định dao động từ 50 triệu VNĐ cho tới 1 tỷ 30 triệu VNĐ.

Những quy định về thủ tục thành lập, đăng ký kinh doanh tương tự như quy định đối với doanh nghiệp tư nhân.

Khi bước vào hoạt động, các thành viên căn cứ vào những thoả thuận ghi trong bản điều lệ làm cơ sở để điều hành công ty. Các bản điều lệ công ty được soạn thảo có thể khác nhau về chi tiết nhưng nội dung cơ bản thường gồm những nội dung sau:

1. Tên công ty và tên của các thành viên.
2. Địa điểm công ty và các ngành nghề kinh doanh.
3. Thời gian hiệu lực của bản điều lệ.
4. Số lượng và hình thức góp vốn của các thành viên.
5. Cách thức phân chia lợi nhuận và các khoản thua lỗ giữa các thành viên.
6. Lương bổng, việc rút vốn và lợi tức được hưởng trên vốn đầu tư.
7. Quyền lực và phạm vi trách nhiệm của các thành viên trong hội đồng quản trị công ty.
8. Những quy định kết nạp, rút lui của các thành viên và thủ tục giải thể doanh nghiệp.

#### *c) Thuận lợi và khó khăn của công ty TNHH*

##### *Thuận lợi*

- Công ty có nguồn vốn dồi dào hơn công ty tư nhân.

Do sự kết hợp các nguồn vốn của hai hay nhiều người, nên khi thành lập, công ty có thể có số lượng vốn lớn hơn và tiềm năng tài chính mạnh hơn nguồn vốn của doanh nghiệp tư nhân. Khi một cá nhân không có đủ vốn để bắt đầu một

công cuộc kinh doanh mới, ông ta có thể kêu gọi các nhà đầu tư khác tham gia với tư cách thành viên. Một doanh nghiệp tư nhân hoạt động có hiệu quả nhưng lại thiếu nguồn tài chính để phát triển thì có thể kêu gọi các nhà đầu tư mới và biến doanh nghiệp tư nhân đó thành công ty TNHH. Dĩ nhiên là người chủ trước đây của doanh nghiệp phải từ bỏ một phần quyền hạn của ông ta và chia sẻ lợi nhuận cho các thành viên mới. Nhưng sự mất mát này có thể được đền bù bằng việc ông ta thu được nhiều lợi nhuận hơn nhờ kết quả của sự mở rộng kinh doanh.

- Vị thế tín dụng của công ty.

Đối với công ty TNHH, các định chế tài chính sẽ sẵn sàng mở rộng tín dụng cho vay hơn công ty tư nhân bởi các khoản nợ được đảm bảo bằng tài sản của công ty. Hơn nữa, do công ty có nhiều chủ sở hữu nên nguồn tài chính dồi dào hơn.

- Kỹ năng quản trị được nâng cao nhờ sự chuyên môn hoá

Các thành viên vốn có trình độ kiến thức khác nhau, nên họ có thể bổ sung cho nhau trong sự giao lưu về kỹ năng, giao tiếp và chuyên môn. Điều rất dễ thấy là công ty TNHH thường được các kỹ sư, chuyên viên kế toán hay các chuyên gia hợp tác với nhau thành lập.

- Khả năng tăng trưởng và phát triển.

Sự đa dạng trong cung cách quản trị và sự phong phú các nguồn vốn nâng cao triển vọng đối với việc phát triển và mở rộng các sản phẩm hay các thị trường mới của công ty. Công ty TNHH là một nơi thuận lợi để giữ và tuyển mộ những cá nhân có vai trò chủ chốt bằng việc thu nhận những người có năng lực và trung thành như là những thành viên của công ty.

Khó khăn

- Giới hạn tồn tại của công ty.

Theo luật định, một công ty trách nhiệm hữu hạn sẽ bị

giải thể khi có một thành viên qua đời, hoặc ngẫu nhiên một thành viên bị mất trí hay có sự rút lui của bất cứ thành viên nào, doanh nghiệp cũ mặc nhiên được coi là chấm dứt hoạt động. Để ngăn ngừa các biến cố đó, có thể quy định rõ trong điều lệ ưu tiên các thành viên còn lại được quyền mua lại phần sở hữu của bất cứ thành viên nào khi họ rời khỏi công ty hay bị chết.

- Khó khăn về kiểm soát.

Mỗi thành viên đều phải chịu trách nhiệm đối với các quyết định của bất cứ thành viên nào trong công ty. Tất cả các hoạt động dưới danh nghĩa công ty của một thành viên bất kỳ đều có sự ràng buộc với các thành viên khác mặc dù họ không được biết trước. Do đó, sự hiểu biết và mối quan hệ thân thiện giữa các thành viên là một yếu tố rất quan trọng và cần thiết, bởi sự uỷ quyền giữa các thành viên mang tính mặc nhiên và có phạm vi rất rộng lớn

- Công ty TNHH còn có những điểm bất lợi hơn so với DNTN như phải chia lợi nhuận, khó giữ bí mật kinh doanh và có rủi ro chọn phải những thành viên bất tài và không trung thực.

### *2.3.3. Công ty cổ phần*

Công ty cổ phần là một thực thể pháp lý hay pháp nhân, nó có thể tiến hành hay mua, bán, tham gia ký kết hợp đồng, có quyền sở hữu tài sản, giao dịch kinh doanh, khởi kiện hay bị kiện trên danh nghĩa công ty. Chi phí thành lập công ty cổ phần thường cao hơn chi phí thành lập các loại hình doanh nghiệp công ty tư nhân hay công ty TNHH, bởi mức phí đăng ký thành lập và những chi phí vận động thành lập công ty và chi phí phát hành cổ phiếu khá cao. Hình thức công ty cổ phần có hai loại:

- Công ty cổ phần nội bộ.

- Công ty cổ phần đại chúng hay còn gọi là công ty cổ phần.



### *a. Công ty cổ phần nội bộ*

Luật Doanh nghiệp của nước ta không chế định rõ hình thức này của doanh nghiệp.

Hình thức công ty này giống như chiếc cầu nối giữa công ty TNHH và công ty cổ phần đại chúng.

Nhiều quốc gia quy định thành viên của công ty gồm có từ hai mươi đến năm mươi người, vốn điều lệ được chia thành nhiều cổ phần bằng nhau và nhóm cổ đông của công ty chia nhau mua hết những cổ phần đó. Công ty chịu trách nhiệm giới hạn trên phần vốn mà các cổ đông đã góp. Đồng thời, nó cũng không được phép phát hành cổ phiếu hay trái phiếu cho công chúng để huy động vốn.

Quyền chuyển nhượng cổ phần cho những cổ đông mới bị hạn chế và cách thức điều hành hoạt động của công ty nằm ở giữa hai khuynh hướng đối nhân và đối vốn.

Khi công ty có trên năm mươi thành viên sẽ trở thành công ty cổ phần đại chúng.

### *b) Công ty cổ phần đại chúng*

Luật Doanh nghiệp của nước ta quy định công ty cổ phần là loại công ty có từ bảy thành viên trở lên, cổ phiếu của công ty được phát hành rộng rãi cho công chúng. Cổ phiếu phát hành có thể ghi tên hoặc không ghi tên, riêng các thành viên trong ban sáng lập phải chia nhau mua hết 20% giá trị cổ phần của công ty. Cổ phiếu của sáng lập viên, thành viên Hội đồng quản trị là những cổ phiếu ghi tên, cổ phiếu không ghi tên được tự do chuyển nhượng, còn cổ phiếu ghi tên phải được sự đồng ý của Hội đồng quản trị thì cổ đông mới được quyền chuyển nhượng chúng.

Sau khi tiến hành các thủ tục thành lập và chỉ khi số cổ phiếu dự tính phát hành đã được đăng ký mua hết đồng thời đã thu được 1/2 số tiền đăng ký mua, số còn lại được cam kết sẽ đóng đủ khi công ty bước vào hoạt động... Ban sáng lập

công ty có thể triệu tập đại hội cổ đông để thông qua điều lệ công ty, bầu Hội đồng quản trị và thực hiện các thủ tục cần thiết khác.

Sau một năm kể từ ngày có giấy phép thành lập mà công ty không bước vào hoạt động thì giấy phép đó không còn giá trị.

Khi đi vào hoạt động, công ty được phép phát hành cổ phiếu để gọi thêm vốn đầu tư hay phát hành các công cụ nợ như: kỳ phiếu, trái phiếu...

Những người có ý định trở thành cổ đông của một công ty thường tìm kiếm sự tư vấn của các luật sư, các nhà kiểm toán giúp họ hoàn thành các thủ tục pháp lý trước khi công ty có thể được đăng ký theo Luật doanh nghiệp.

### ***Cơ cấu tổ chức của công ty***

Sau khi thành lập, các cổ đông trở thành những đồng sở hữu chủ của công ty đại hội cổ đông bầu ra Hội đồng quản trị (có thể có một số thành viên của Hội đồng không phải là cổ đông của công ty). Hội đồng quản trị bầu ra một chủ tịch và thuê giám đốc để thực hiện các quyết định hay các chính sách do họ đưa ra. Giám đốc có thể là thành viên Hội đồng quản trị hoặc có thể là những nhà quản trị chuyên nghiệp được thuê.

- Các cổ đông.

Với tư cách tập thể, các cổ đông là những người nắm quyền cai quản công ty về mọi mặt. Tại kỳ đại hội hàng năm, cổ đông bầu ra các thành viên Hội đồng quản trị để thay mặt họ quản lý công ty. Đồng thời, Đại hội cổ đông còn bầu ra Ban kiểm soát gồm các kiểm toán viên độc lập để kiểm soát các hoạt động kinh doanh và giám sát việc tuân theo điều lệ công ty, kiểm tra báo cáo tài chính công ty. Trong nhiều công ty cổ phần, do số lượng cổ đông quá lớn nên nhiều người trong số họ không thể trực tiếp tham gia Đại hội cổ đông. Họ

thường uỷ quyền cho các cổ đông khác thay mặt họ tham dự đại hội và bỏ phiếu bầu Hội đồng quản trị.

- Hội đồng quản trị

Hội đồng quản trị đại diện cho các cổ đông, là cơ quan có quyền lực cao nhất trong việc đưa ra các chính sách chung và các định hướng hoạt động của công ty. Cụ thể là Hội đồng có quyền bỏ phiếu thông qua những quyết định quản trị chính yếu như đầu tư tài chính xây dựng một nhà máy mới, phát triển một tuyến sản phẩm hay thành lập một chi nhánh mới.

- Tổng giám đốc

Tổng giám đốc hay Tổng giám đốc điều hành của một công ty được Hội đồng quản trị bổ nhiệm và có nhiệm vụ thực hiện các chính sách của Hội đồng quản trị. Tổng giám đốc là người chịu trách nhiệm chung về mọi hoạt động của Ban giám đốc và ông ta thường bổ nhiệm một số giám đốc thuộc quyền.

*c) Thuận lợi và khó khăn của công ty cổ phần*

Thuận lợi:

- Trách nhiệm pháp lý có giới hạn.

Thuận lợi quan trọng nhất của công ty cổ phần là sự giới hạn về mặt trách nhiệm pháp lý. Đặc trưng này đảm bảo cho mỗi cổ đông chỉ chịu trách nhiệm về mặt pháp lý trên số vốn mà họ đã đầu tư vào công ty. Khi bị phá sản, công ty sẽ trả tất cả các món nợ bằng số tài sản hiện có của nó, nếu không đủ, các cổ đông không phải sử dụng các tài sản của cá nhân họ để thanh toán các món nợ trừ trường hợp họ đứng ra bảo lãnh cho các khoản vay của công ty. Trong trường hợp này, các cổ đông có trách nhiệm pháp lý đối với những khoản vay của công ty mà họ đứng ra bảo lãnh. Do đó, tốt hơn hết là không nên đặt tài sản của cá nhân trước những rủi ro của một tổ chức kinh doanh.

- Công ty cổ phần có thể tồn tại ổn định và lâu bền.

Nếu công việc kinh doanh được quản lý tốt, một công ty cổ phần đại chúng có thể tiến hành hoạt động kinh doanh mãi mãi. Sự thay đổi chủ sở hữu không ảnh hưởng đến sự tồn tại của công ty, tính liên tục về mặt chủ sở hữu không giữ vai trò quan trọng.

- Nguồn vốn phong phú hơn.

Tính chất ổn định, lâu bền, sự thừa nhận hợp pháp, khả năng chuyển nhượng các cổ phần và trách nhiệm hữu hạn, tất cả cộng lại, có nghĩa là nhà đầu tư có thể đầu tư mà không sợ gây nguy hiểm cho những tài sản cá nhân khác và có sự đảm bảo trong một chừng mực nào đó giá trị vốn đầu tư sẽ tăng lên sau mỗi năm. Điều này tạo khả năng cho hầu hết các công ty cổ phần tăng vốn tương đối dễ dàng.

- Được chuyển nhượng quyền sở hữu.

Các cổ phần hay quyền sở hữu công ty có thể được chuyển nhượng khá dễ dàng. Chúng được ghi vào danh mục chuyển nhượng tại Sở giao dịch chứng khoán và có thể được mua bán trong các phiên mở cửa một cách nhanh chóng. Vì vậy, các cổ đông có thể duy trì tính thanh khoản của cổ phiếu và có thể chuyển nhượng các cổ phiếu một cách thuận tiện khi họ cần tiền mặt.

- Có kỹ năng quản trị đạt trình độ chuyên môn cao.

Các công ty lớn thường phân chia thành nhiều phòng, ban, và đứng đầu mỗi bộ phận là một giám đốc như: giám đốc marketing, giám đốc sản xuất, giám đốc tài chính và giám đốc nhân sự. Những nhà quản trị chuyên nghiệp này là những chuyên gia trong lĩnh vực do họ phụ trách, các công ty lớn có đủ khả năng để thuê những chuyên gia giỏi và thường có nguồn nhân lực dồi dào cho việc tuyển chọn nhân sự.

Vì tất cả những ưu thế này cho nên không có bất cứ loại hình doanh nghiệp nào có thể so sánh với công ty cổ phần về

tiềm năng thu tiền vốn, các nguồn tài nguyên, tài năng hay trong việc tích lũy tài sản và tạo ra của cải vật chất.

Khó khăn:

- Chịu sự chế định chặt chẽ của Chính phủ.

Một công ty cổ phần phải tuân theo rất nhiều nguyên tắc do Chính phủ quy định chặt chẽ hơn các loại hình doanh nghiệp khác. Luật pháp quy định công ty phải có sổ sách kế toán được ghi chép một cách chính xác và hàng năm phải nộp bảng báo cáo tài chính cho cơ quan nhà nước quản lý kinh doanh. Đồng thời, công ty cũng chịu sự chế tài của Luật Công ty.

- Thuế.

Mức thuế của các công ty cổ phần được xác định tùy theo ngành nghề. Tuy nhiên, nó thường cao hơn mức thuế suất thu nhập tư nhân. Do đó, hoạt động kinh doanh dưới hình thức doanh nghiệp tư nhân thì có lợi hơn về mặt thuế khóa do được hưởng thuế suất thấp hơn so với công ty cổ phần.

- Khó giữ bí mật.

Vì lợi nhuận của các cổ đông và để thu hút các nhà đầu tư tiềm tàng, công ty thường phải tiết lộ những dữ liệu tài chính quan trọng, trình bày nhiều thông tin xác đáng khác trong bản báo cáo hàng năm. Những thông tin này có thể bị các đối thủ cạnh tranh khai thác.

#### *2.3.4. Các tổ chức kinh tế khu vực nhà nước*

Một tổ chức kinh tế thuộc khu vực nhà nước được thành lập theo quyết định của Chính phủ và có một Hội đồng quản trị do vị Bộ trưởng phụ trách ngành bổ nhiệm và quản lý. Tổ chức này là một thực thể pháp lý tách khỏi các dịch vụ dân sự, được thừa hưởng uy tín và quyền lực như một cơ quan của chính quyền cũng như kinh nghiệm của các nhà quản lý, các giám đốc thuộc khu vực nhà nước. Mặt khác, tổ chức này cũng có tính linh hoạt như một thực thể kinh doanh.

Các tổ chức chủ yếu thuộc loại hình phi lợi nhuận bao gồm: Tổng công ty Bưu chính viễn thông, Tổng công ty Điện lực Việt Nam, Tổng cục Tiêu chuẩn - Chất lượng - Đo lường v.v... Các tổ chức này được hưởng quy chế độc quyền do chúng cung cấp những dịch vụ thiết yếu cho nền kinh tế và xã hội.

Mục tiêu chính của các tổ chức này không phải là lợi nhuận mà là những dịch vụ, những sản phẩm kinh tế quan trọng, tối cần thiết mà chúng cung cấp cho xã hội, nhằm hỗ trợ, thúc đẩy nền kinh tế phát triển và duy trì sự ổn định cho đời sống xã hội.

Bên cạnh những tổ chức kinh tế của Nhà nước hoạt động không vì mục đích lợi nhuận, còn có những tổng công ty, tập đoàn kinh doanh, các công ty, xí nghiệp thuộc quyền sở hữu và quản lý của Nhà nước (sở hữu toàn dân) hoạt động theo mục tiêu định hướng do Chính phủ quy định. Các tổng công ty, tập đoàn kinh doanh này vừa thực hiện nhiệm vụ phục vụ xã hội, đảm nhiệm những vai trò trọng yếu trong các ngành kinh tế mũi nhọn, vừa hoạt động như mọi doanh nghiệp khác vì mục đích lợi nhuận.

Các doanh nghiệp nhà nước với tiềm lực kinh tế, với vị trí ngày càng quan trọng trong việc giữ vai trò chủ đạo nhằm xây dựng nền kinh tế nước ta theo định hướng XHCN.

### *2.3.5. Các loại hình tổ chức kinh doanh khác*

Đa số các tổ chức kinh doanh là các doanh nghiệp tư nhân, công ty TNHH hay công ty cổ phần và doanh nghiệp nhà nước. Song bên cạnh đó, còn có một loại hình kinh doanh khác cũng có thể được thành lập.

Những loại hình tổ chức sau đây đôi khi được chọn lựa nhằm mục đích đặc biệt, hoặc để duy trì những ưu điểm nào đó trong khi đang tìm cách khắc phục những nhược điểm của một loại tổ chức kinh doanh khác. Các tổ chức đó bao gồm:

### a) Công ty liên doanh

Liên doanh thường được hiểu là một sự thoả thuận hay một dự án liên kết, là hình thức chung vốn hợp tác kinh doanh và do hai hay nhiều công ty tham gia thành lập cho một dự án riêng biệt nào đó. Mục đích của nó nhằm liên kết các công ty có những thế mạnh trong các lĩnh vực khác nhau, để có thể cùng nhau đóng góp vào thành công chung của một dự án đặc biệt.

Hình thức liên doanh thường được sử dụng một cách phổ biến trong các dự án xây dựng có quy mô lớn, hay trong việc thúc đẩy thành lập một tổ chức kinh doanh mới đòi hỏi một lượng vốn lớn. Những đặc điểm chung của một liên doanh là:

- Liên doanh có thể bị giới hạn trong một dự án cụ thể.

- Thời gian hoạt động của liên doanh có thể được giới hạn trong một khoảng thời gian theo thoả thuận và chấm dứt hoạt động khi dự án hoàn thành.

- Quyền quản lý có thể được trao cho một giám đốc, là người sẽ điều khiển liên doanh hoạt động.

Khi dự án liên doanh hoàn thành, các thành viên của liên doanh chia nhau lợi nhuận hay số tiền thua lỗ theo tỷ lệ đã được ghi rõ trong bản hợp đồng.

### b) Hợp tác xã

Khi những nhà sản xuất, người tiêu thụ hay những nhóm người khác có những sản phẩm giống nhau để mua hay bán, một hợp tác xã có thể thành lập để thuận tiện cho hoạt động của nhóm. Đó là một sự dàn xếp chung, nhờ đó các thành viên đóng góp tiềm lực kinh tế của họ thành vốn chung để mua hàng hoá với số lượng lớn và bán lại giữa họ với nhau. Hợp tác xã đầu tiên được thành lập ở Rochdale (nước Anh) vào năm 1844, dựa trên những nguyên tắc mà ngày nay vẫn được các hợp tác xã trên khắp thế giới tuân theo. Các nguyên tắc đó như sau:

1. Số lượng xã viên được mở rộng tới tất cả những ai quan tâm.

2. Mỗi xã viên chỉ được một phiếu bầu.

3. Việc phân phối của cải thặng dư đã được tạo ra cân xứng với lợi tức hàng năm của hợp tác xã.

4. Không có hình thức tín dụng mở rộng tới khách hàng.

Hợp tác xã khác với một doanh nghiệp có định hướng lợi nhuận thông thường ở chỗ, nó cố gắng mang lại dịch vụ phục vụ cho các xã viên hơn là tìm kiếm lợi nhuận cho các chủ nhân của nó. Chẳng hạn, hợp tác xã tiêu thụ của phường, xã... phân phối lợi nhuận của nó cho các thành viên, vì vậy làm giảm chi phí mua hàng của họ. Hợp tác xã của những người sản xuất tìm cách bán sản phẩm của nó với giá cao, nhằm đem lại lợi nhuận cho xã viên. Hợp tác xã bán lẻ bán hàng cho tất cả các khách hàng với giá cạnh tranh với những người bán lẻ khác và phân phối lợi nhuận cho xã viên bằng cách bán hàng cho họ với giá thấp, cộng với khoản lợi tức trên số vốn đầu tư của họ

### **3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp**

#### ***3.1. Các yếu tố cấu trúc chủ yếu***

##### ***3.1.1. Khái niệm***

Cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp là tổng hợp các bộ phận khác nhau có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá, được giao những trách nhiệm, quyền hạn nhất định và được bố trí theo từng cấp nhằm thực hiện các chức năng quản trị và các mục tiêu của doanh nghiệp.

##### ***3.1.2. Yêu cầu***

Trong phạm vi từng doanh nghiệp việc tổ chức bộ máy quản trị phải đáp ứng được các nhu cầu chủ yếu sau đây:

*Một là*, phải đảm bảo hoàn thành những nhiệm vụ của doanh nghiệp, thực hiện đầy đủ toàn diện các chức năng



quản lý doanh nghiệp. Đây là cơ sở pháp lý, là căn cứ chủ yếu để từng doanh nghiệp tự tổ chức bộ máy quản trị của mình.

*Hai là*, phải bảo đảm thực hiện nghiêm túc chế độ một thủ trưởng, chế độ trách nhiệm cá nhân trên cơ sở đảm bảo và phát huy quyền làm chủ của tập thể lao động trong doanh nghiệp.

*Ba là*, phải phù hợp với quy mô sản xuất, thích ứng với những đặc điểm kinh tế kỹ thuật của doanh nghiệp.

Trong các doanh nghiệp quy mô sản xuất lớn, công tác các phòng chức năng được chuyên môn hoá sâu hơn, do đó; cần thiết và có thể tổ chức nhiều phòng chức năng hơn các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Những đặc điểm kinh tế và kỹ thuật như loại hình sản xuất, tính chất công nghệ, trình độ tự chủ sản xuất kinh doanh, v.v... đều được xem là những căn cứ để xây dựng bộ máy quản trị doanh nghiệp.

*Bốn là*, phải đảm bảo yêu cầu vừa tinh giản, vừa vững mạnh trong bộ máy quản lý.

Một bộ máy quản trị được coi là tinh giản khi số cấp, số bộ phận quản trị ít nhất, tỷ lệ giữa nhân viên quản trị so với tổng số công nhân viên chức nhỏ nhất mà vẫn hoàn thành đầy đủ các chức năng quản trị.

Nó được coi là vững mạnh khi những quyết định của nó được chuẩn bị một cách chu đáo, có cơ sở khoa học, sát hợp với thực tiễn sản xuất; khi những quyết định ấy được mọi bộ phận, mọi người chấp hành với tinh thần kỷ luật nghiêm khắc, và ý thức tự giác đầy đủ.

Thực hiện đầy đủ những yêu cầu nói trên sẽ tạo nên hiệu lực và uy quyền của bộ máy quản trị doanh nghiệp.

### **3.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức doanh nghiệp**

#### **3.2.1. Các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh**

Bao gồm mọi nhân tố bên ngoài và bên trong tác động

đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Theo quan điểm hệ thống, môi quan hệ này chính là môi quan hệ giữa hệ thống con (doanh nghiệp) và hệ thống lớn (môi trường). Tính chất ổn định của môi trường ảnh hưởng đến việc lựa chọn cơ cấu tổ chức bộ máy.

Ngày nay, người tổ chức phải tìm kiếm kiểu cơ cấu tổ chức thích hợp với kiểu thay đổi thường xuyên của môi trường, đồng thời cũng phải thường xuyên nghiên cứu và hoàn thiện cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Cơ cấu tổ chức phụ thuộc vào những đặc điểm môi trường của nó, chẳng hạn như: tốc độ thay đổi, mức độ không chắc chắn, sự phức tạp và tính đa dạng của tổ chức. Tốc độ thay đổi cao hơn và tính không chắc chắn tăng lên đem lại sự linh hoạt hơn cho tổ chức. Với những điều kiện không chắc chắn, cơ cấu tổ chức thích hợp là giảm sự cứng nhắc, cho phép truyền thông theo chiều dọc và chiều ngang nhanh chóng, có hệ thống thứ bậc ít tầng nấc (gọn nhẹ), tầm mức quản trị rộng và ra quyết định kiểu phi tập trung.

Nếu khách hàng quen thuộc của tổ chức phức tạp và gồm nhiều loại khác nhau, nên có sự phân biệt đối xử chi tiết hơn. Điều này có nghĩa là tổ chức nên có nhiều loại đơn vị khác nhau để phục vụ cho phù hợp với từng loại khách hàng. Tuy nhiên do có nhiều đơn vị khác nhau nên cần phối hợp thật tốt để đạt được thành công.

### *3.2.2. Mục đích, tính năng và nhiệm vụ kinh doanh của doanh nghiệp*

- Mục đích, chức năng hoạt động của doanh nghiệp quy định cơ cấu tổ chức bộ máy.

VD: Ở các doanh nghiệp sản xuất, chức năng sản xuất là quan trọng và do đó bộ máy phải hướng vào phục vụ tốt nhất cho hoạt động sản xuất. Ở các doanh nghiệp dịch vụ thì bộ phận tiếp xúc, phục vụ khách hàng là quan trọng.

- Nhiệm vụ sản xuất (cung cấp dịch vụ) cụ thể ảnh hưởng lớn đến cơ cấu sản xuất của doanh nghiệp nên ảnh hưởng tới cơ cấu bộ máy quản trị bao gồm cả các cấp và các bộ phận quản trị cũng như mối quan hệ giữa chúng.

### *3.2.3. Quy mô và sự phân bố không gian của doanh nghiệp*

Quy mô doanh nghiệp càng lớn, càng nhiều nơi làm việc thì cơ cấu càng phức tạp: cơ cấu sẽ bao gồm nhiều cấp, nhiều bộ phận hơn và do đó quan hệ giữa các cấp, các bộ phận, hệ thống thông tin cũng phức tạp hơn so với các doanh nghiệp có quy mô nhỏ. Các doanh nghiệp có quy mô nhỏ sẽ có các cơ cấu bộ máy rất đơn giản theo kiểu trực tuyến (trực tuyến tư vấn).

Nếu doanh nghiệp phân bố ở một nơi thì cơ cấu tổ chức sẽ gọn nhẹ; khi phải bố trí trên địa bàn rộng thì cơ cấu sẽ rất phức tạp, công kênh.

### *3.2.4. Yếu tố kỹ thuật*

Yếu tố kỹ thuật công nghệ ở một doanh nghiệp bao hàm chủng loại và kết cấu sản phẩm (dịch vụ) chế tạo, công nghệ chế tạo sản phẩm (dịch vụ), loại hình sản xuất.

Đây chính là cơ sở xây dựng cơ cấu sản xuất và từ đó ảnh hưởng đến lựa chọn cơ cấu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp. Trình độ kỹ thuật công nghệ càng hiện đại bao nhiêu, tính chất tự động hoá càng cao bao nhiêu thì hoạt động trên càng đòi hỏi ít lao động, kết quả hoạt động càng ít chịu ảnh hưởng của tính chủ quan của nhân tố con người nên hoạt động quản trị càng tập trung vào giải quyết các vấn đề kỹ thuật và mối quan hệ với môi trường kinh doanh.

### *3.2.5. Trình độ đội ngũ các nhà quản trị và trang thiết bị quản trị*

Đội ngũ các nhà quản trị có trình độ quản trị cao sẽ giải quyết tốt các nhiệm vụ quản trị với năng suất cao nên đòi hỏi ít nơi làm việc quản trị. Các nhà quản trị được đào tạo theo

hướng có kiến thức chuyên môn hoá sâu hay vạn năng sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến cách thức tổ chức ở các cấp, các bộ phận.

Trang thiết bị quản trị giúp các nhà quản trị nâng cao năng suất lao động cũng như chất lượng công việc nên ảnh hưởng trực tiếp đến xây dựng cơ cấu bộ máy. Khi công nghệ tin học càng phát triển càng tác động mạnh mẽ đến khả năng thu thập và xử lý thông tin và do đó làm thay đổi cơ cấu bộ máy quản trị doanh nghiệp.

Sự xuất hiện và phát triển nền kinh tế tri thức báo hiệu một giai đoạn phát triển mới của các doanh nghiệp trong đó trình độ, kỹ năng, kỹ xảo của đội ngũ lao động quản trị phải được đào tạo phù hợp.

### ***3.2.6. Hình thức pháp lý của doanh nghiệp***

Hình thức pháp lý đòi hỏi một số loại hình doanh nghiệp phải tuân thủ các quy định nhất định trong cơ chế bộ máy quản trị.

VD: Trong các doanh nghiệp nhà nước vấn đề được đặt ra trong xây dựng và hoàn thiện bộ máy quản trị là phải giải quyết thoả đáng mối quan hệ giữa tổ chức Đảng, bộ máy quản trị doanh nghiệp và tổ chức công đoàn. Bộ máy quản trị ở các doanh nghiệp này được tổ chức theo các quy định riêng đối với doanh nghiệp nhà nước.

## ***3.3. Các hệ thống tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp***

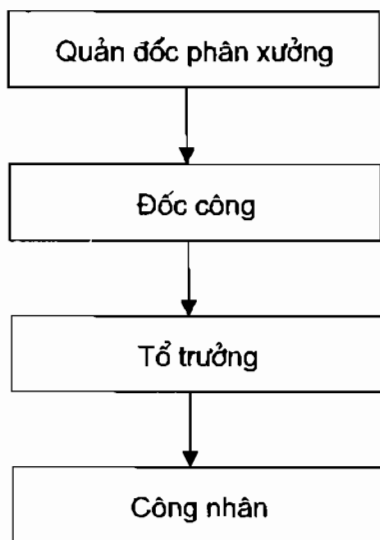
### ***3.3.1. Hệ thống quản trị không ổn định***

Đây là một loại cơ cấu tổ chức quản trị không có mô hình cụ thể. Nó phù hợp với những doanh nghiệp quy mô nhỏ, mới thành lập, ít nhân viên chủ doanh nghiệp vừa là người trực tiếp điều khiển hệ thống nhân viên.

### ***3.3.2. Hệ thống quản trị trực tuyến***

- Đường thẳng quản trị từ trên xuống dưới.
- Một cấp quản trị nào đó chỉ nhận lệnh từ một cấp trên trực tiếp.

- Hai bộ phận quản trị cùng cấp không liên hệ trực tiếp với nhau mà phải thông qua cấp trên chung của cả hai bộ phận đó:



#### Ưu điểm

- Bảo đảm tính thống nhất trong hoạt động quản trị;
- Xoá bỏ việc một cấp (bộ phận) quản trị phải nhận nhiều mệnh lệnh quản trị khác nhau.

#### Nhược điểm

- Đòi hỏi trưởng các cấp (bộ phận) phải có trình độ tổng hợp vì không sử dụng các chuyên gia trong hoạt động quản trị.

- Đường ra quyết định quản trị dài và phức tạp nên hao phí lao động lớn.

(Hệ thống quản trị theo trực tuyến phù hợp với các doanh nghiệp nhỏ vì một người quản trị cấp trên có thể hiểu rõ được những hoạt động của cấp dưới và ra những mệnh lệnh trực tiếp một cách đúng đắn cho cấp dưới không cần thông qua một cơ quan giúp việc theo chức năng nào).

### **3.3.3. Hệ thống quản trị theo chức năng**

- Các bộ phận quản lý cấp dưới nhận mệnh lệnh từ nhiều phòng, ban chức năng khác nhau.

- Có thể phân chia các bộ phận theo các chức năng như: chức năng sản xuất, chức năng kỹ thuật, chức năng marketing, chức năng tài chính, chức năng nhân sự.

#### **\* Ưu điểm**

- Tạo ra sự chuyên môn hoá cao do sử dụng đúng chuyên môn đào tạo.

- Nhiệm vụ được phân định rõ ràng.

- Dễ dàng tuyển dụng nhân viên và các chuyên gia cho từng chức năng.

- Phát huy được sức mạnh và khả năng của đội ngũ cán bộ theo từng chức năng.

- Giảm chi phí và rút ngắn thời gian đào tạo.

- Tạo ra các biện pháp kiểm tra chặt chẽ của cấp cao nhất.

#### **Nhược điểm**

- Chỉ có cấp quản lý cao nhất có trách nhiệm về hiệu quả cuối cùng của toàn thể công ty.

- Quá chuyên môn hoá và tạo ra cách nhìn quá hẹp với các cán bộ chủ chốt.

- Cấp dưới phải nhận nhiều lệnh của nhiều cấp trên khác nhau nên phá vỡ tính thống nhất của quản trị, gây ra sự chông chéo, khó tách bạch thẩm quyền của nhà quản trị chức năng.

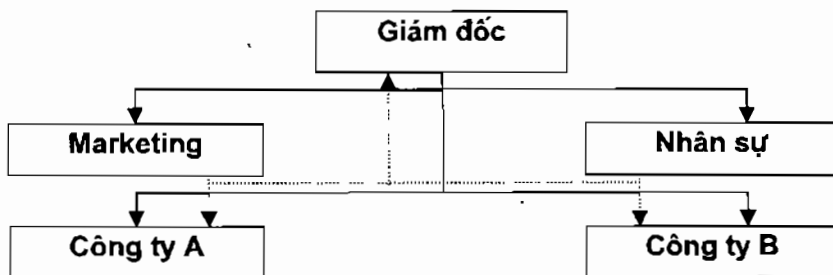
- Hạn chế sự phát triển của người quản lý chung.

- Gặp nhiều khó khăn khi cần có sự phối hợp giữa các chức năng.

### **3.3.4. Hệ thống quản trị theo trực tuyến - chức năng**

- Vừa duy trì hệ thống trực tuyến, vừa kết hợp với việc tổ chức các bộ phận chức năng.

- Các bộ phận chức năng chủ yếu được tổ chức ở cấp doanh nghiệp. Trong đó, quyền ra mệnh lệnh quản trị thuộc cấp trưởng trực tuyến và cấp trưởng chức năng.



Ghi chú:

- : Quan hệ trực tuyến
- - - : Quan hệ chức năng

**Ưu điểm:**

- Phát huy ưu điểm của 2 hệ thống quản trị trực tuyến và hệ thống quản trị chức năng.

- Giảm việc sử dụng chuyên gia ở các bộ phận chức năng với hệ thống trực tuyến mà vẫn giữ được tính thống nhất quản trị ở mức độ nhất định.

- Cho phép xử lý được các tình huống phức tạp.
- Cho phép chuyên môn hoá trong quản lý.

**Nhược điểm**

- Cơ cấu tổ chức phức tạp, khó khăn trong quản trị điều hành.
- Có thể dẫn tới việc hình thành các doanh nghiệp quá nhỏ.
- Chi phí cho hoạt động ra quyết định là lớn.

Do cơ cấu tổ chức quản lý theo trực tuyến và cơ cấu quản lý theo chức năng có nhiều ưu điểm riêng nên hiện nay nhiều doanh nghiệp và tổ chức lựa chọn kiểu cơ cấu quản lý theo trực tuyến - chức năng, tức là một cơ cấu quản lý kết hợp.

### 3.3.5. Hệ thống tổ chức quản trị theo ma trận

- Đây là mô hình kết hợp giữa chức năng và sản phẩm.
- Chức năng theo chiều dọc, sản phẩm theo chiều ngang.

#### Ưu điểm

- Kết hợp ưu điểm của cơ cấu theo chức năng và cơ cấu theo sản phẩm.

- Sử dụng hiệu quả các nguồn lực của doanh nghiệp.
- Người lao động có thể học hỏi được nhiều kiến thức từ các chuyên gia thuộc hai nhánh quản trị.
- Tăng năng suất lao động ở từng bộ phận, từng dự án.

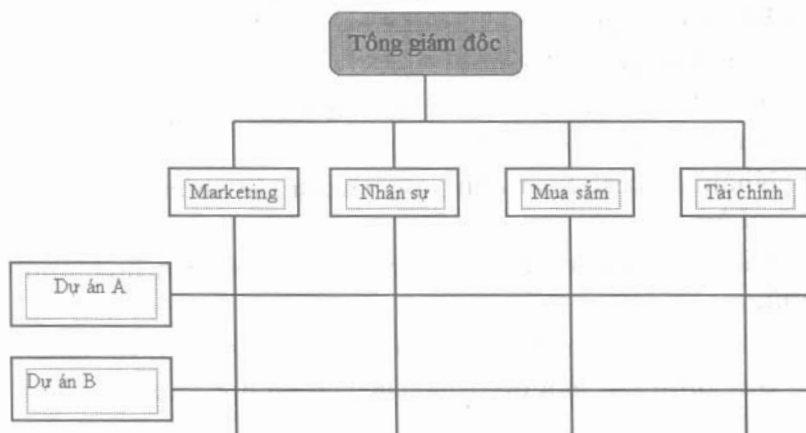
#### Nhược điểm

- Dễ phát triển những quan hệ phi chính thức giữa hai tuyến quyền lực.

- Dễ dẫn tới tình trạng tranh giành quyền lực giữa hai tuyến, từ đó đùn đẩy việc giải quyết lên cấp trên chứ không phối hợp với nhau giải quyết.

- Tổn kém chi phí do có quá nhiều các nhà quản trị trong hai tuyến.

**Sơ đồ 2.7: Cơ cấu tổ chức kiểu ma trận (theo chức năng và theo dự án)**





### **3.4. Xây dựng bộ máy quản trị doanh nghiệp**

Tổ chức có nội dung rất rộng lớn liên quan đến công tác xây dựng một doanh nghiệp như: xây dựng và tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp (có bao nhiêu cấp quản lý, tổ chức các phòng ban chức năng, phân công trách nhiệm và quyền hạn của phòng ban cũng như của mỗi cá nhân...); xây dựng hệ thống sản xuất và kinh doanh (có những bộ phận sản xuất kinh doanh nào, phân công chức năng và nhiệm vụ của từng bộ phận...).

#### **3.4.1. Các nguyên tắc tổ chức bộ máy QTDN**

- Nguyên tắc thống nhất: đòi hỏi mọi hoạt động quản trị phải thống nhất. Đây chính là điều kiện để hoạt động quản trị có hiệu quả và là yêu cầu bắt buộc cao nhất trong tổ chức quản trị.

- Nguyên tắc kiểm soát được: trong quản trị mọi hoạt động phải được kiểm soát hay nói cách khác là phải kiểm soát được mọi hoạt động của doanh nghiệp.

- Nguyên tắc hiệu quả: đòi hỏi phải xây dựng cơ cấu bộ máy quản trị sao cho hoàn thành tốt nhiệm vụ quản trị doanh nghiệp với chi phí kinh doanh thấp nhất.

#### **3.4.2. Tổ chức cơ cấu bộ máy, hình thành cấp quản trị và bộ phận chức năng**

##### **a) Tổ chức cơ cấu bộ máy**

- Xác định những hoạt động cần thiết để đạt được các mục tiêu chung của tổ chức.

- Nhóm gộp các hoạt động này thành các phòng ban hoặc các bộ phận.

- Giao cho một người quản lý một phòng ban hoặc một bộ phận.

- Giao quyền hạn, trách nhiệm để thực hiện các hoạt động.

- Quy định các mối quan hệ theo chiều dọc và ngang bên trong tổ chức.

### *b) Phân công bộ máy quản trị điều hành DN*

- Giám đốc doanh nghiệp: giao trách nhiệm cao nhất trong DN.

- Các phó giám đốc: giúp việc cho giám đốc theo mảng công việc.

- Trưởng các bộ phận: trực tiếp phụ trách hoạt động của bộ phận.

### *c) Tổ chức các phòng chức năng*

- Phòng chức năng: phụ trách những lĩnh vực cụ thể trong DN.

- Trách nhiệm: hoàn thành nhiệm vụ và phối hợp hoàn thành nhiệm vụ chung.

- Các bước để xác định và thành lập các phòng chức năng:

+ Bước 1: Phân tích sự phù hợp giữa chức năng và bộ phận quản trị.

+ Bước 2: Lập sơ đồ tổ chức nhằm mô hình hoá mối quan hệ.

+ Bước 3: Tính toán để định biên lao động trong phòng cho phù hợp.

### *d) Tổ chức xác định biên chế*

Xác định biên chế bao gồm việc bổ nhiệm và duy trì các chức vụ đã bổ nhiệm theo yêu cầu đặt ra bởi cơ cấu tổ chức, nó gắn liền với việc đặt ra những yêu cầu cần làm cho một công việc hoặc nghề nghiệp, và nó bao gồm cả việc tuyển chọn những người đảm nhận các chức vụ.

#### *3.4.3. Xác định quyền hạn, quyền lực và trách nhiệm*

- Quyền hạn.

Quyền hạn đề cập tới mức độ mà cá nhân hay đơn vị kiểm soát và tác động đối với các nguồn lực của một tổ chức.

Một cá nhân có quyền lực mạnh mẽ trong tổ chức là người có khả năng đưa ra những quyết định quan trọng đối với nguồn lực nào đó để hướng tới những mục tiêu nhất định. Quyền hạn có thể bắt nguồn từ nhiều nguồn khác nhau: địa vị của người ra quyết định, khả năng chuyên môn và tri thức của những cá nhân này, cùng quyền lực mà họ được bổ nhiệm chính thức.

- Quyền lực.

Trong lý thuyết quản trị, quyền lực được hiểu là quyền điều khiển hành động của những người khác. Nói cách khác, đó là quyền sai khiến và kiểm soát mà một nhà quản trị có được để điều khiển người khác.

- Trách nhiệm.

Trách nhiệm là nghĩa vụ đòi hỏi một cá nhân (tập thể) phải hoàn thành một nhiệm vụ nào đó trước cấp trên.

Để xác định trách nhiệm cần phải có những điều kiện nhất định như: trách nhiệm phải rõ ràng. Cấp trên phải quy định cụ thể cho cấp dưới bằng văn bản về nội dung nhiệm vụ, quy trình công việc phải tuân thủ, thời điểm và nội dung báo cáo. Cấp dưới phải có trách nhiệm tuân thủ quy định về quy trình làm việc và phải báo cáo cấp trên theo quy định.

## Chương II

# LẬP CHIẾN LƯỢC, KẾ HOẠCH TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

### 1. Chiến lược

#### 1.1. Vai trò của lập chiến lược

##### 1.1.1. Khái niệm

- Lập chiến lược là quá trình xác định sứ mệnh của doanh nghiệp, đề ra những mục tiêu và xây dựng những chiến lược cho phép doanh nghiệp hoạt động thành công trong môi trường nhất định.

- Chiến lược là tập hợp những quyết định và hành động hướng tới mục tiêu để năng lực và nguồn lực của tổ chức có thể đáp ứng được những cơ hội và thách thức từ bên ngoài (chiến lược luôn gắn liền mục tiêu).

##### 1.1.2. Vai trò

Một tổ chức chỉ có thể tồn tại và phát triển khi đồng thời thích nghi với sự thay đổi, duy trì được mức độ ổn định cần thiết, tối thiểu hoá với sự rủi ro, bất trắc và xây dựng được một ý thức về kỷ cương nội bộ.

Do đó, trong điều kiện môi trường kinh doanh ngày càng thay đổi rất nhanh chóng, quá trình lập chiến lược có thể đem lại cho doanh nghiệp những lợi ích quan trọng sau:

- Giúp cho DN nắm bắt được các cơ hội của thị trường và tạo được lợi thế cạnh tranh trên thương trường.

- Giúp DN thấy rõ mục đích, hướng đích của mình, các nhà QTDN phải xem xét và xác định nên đi theo hướng nào?

- Giúp DN tận dụng tốt cơ hội và giảm bớt các nguy cơ liên quan đến điều kiện môi trường kinh doanh.

- Giúp DN giảm bớt rủi ro và tăng cường khả năng tận dụng các cơ hội KD.

### *1.1.3. Chiến lược kinh doanh gồm 3 nội dung:*

- Mục tiêu của doanh nghiệp.
- Kế hoạch cụ thể, hành động cụ thể nhằm cụ thể hoá các chiến lược dài hạn, thông qua đó có thể thực hiện được mục tiêu mà doanh nghiệp đó đề ra.
- Các chính sách, phương án để sử dụng có hiệu quả các nguồn lực sẵn có của doanh nghiệp và từ đó có thể khắc phục những khó khăn do môi trường kinh doanh mang lại.

Vì vậy hoạch định chiến lược là việc xây dựng, lựa chọn những phương án thích hợp cho doanh nghiệp của mình.

## *1.2. Các cấp chiến lược*

Nếu doanh nghiệp chỉ kinh doanh một loại sản phẩm thì chỉ cần triển khai một chiến lược là đủ bao trùm các loại hoạt động trong doanh nghiệp. Nhưng thực tế nhiều doanh nghiệp có các sản phẩm kinh doanh hết sức đa dạng, trong đó có nhiều mặt hàng không liên quan với nhau, do vậy cần nhiều cấp chiến lược. Có 3 cấp chiến lược là chiến lược cấp doanh nghiệp, chiến lược cấp kinh doanh và chiến lược cấp chức năng.

### *1.2.1. Chiến lược cấp doanh nghiệp*

- Là chiến lược trả lời cho câu hỏi doanh nghiệp sẽ nằm trong những ngành kinh doanh nào, vị trí của doanh nghiệp đối với môi trường và vai trò của từng ngành kinh doanh trong doanh nghiệp.

- Chiến lược cấp doanh nghiệp do ban quản trị cấp cao đề ra, dựa vào đó nhà quản trị có thể biết doanh nghiệp cần mở rộng thêm hay giảm bớt những ngành kinh doanh nào.

### *1.2.2. Chiến lược cấp kinh doanh*

- Là chiến lược xác định: doanh nghiệp nên cạnh tranh trong mỗi ngành kinh doanh như thế nào.

- Đối với những doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh

doanh chuyên môn hoá thì chiến lược cấp kinh doanh cũng tương tự chiến lược cấp doanh nghiệp.

- Đối với doanh nghiệp hoạt động trong nhiều ngành kinh doanh khác nhau, thông thường doanh nghiệp phân thành các đơn vị kinh doanh chiến lược.

### *1.2.3. Chiến lược cấp chức năng*

- Là chiến lược xác định cần phải hỗ trợ chiến lược cấp kinh doanh như thế nào. Những chiến lược ở các bộ phận chức năng như: nghiên cứu và phát triển, chế tạo, tiếp thị, nhân sự, tài chính... đều phải tuân theo và thống nhất với các chiến lược cấp kinh doanh.

## **1.3. Quá trình quản trị chiến lược**

### *1.3.1. Hoạch định chiến lược*

Quá trình hoạch định chiến lược bao gồm 4 bước:

- Bước 1. Xác định sứ mạng và mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

+ Sứ mạng của DN nhằm trả lời cho câu hỏi: “DN sinh ra để làm gì?”. Sứ mạng của doanh nghiệp phản ánh nhiệm vụ quan trọng của doanh nghiệp đối với môi trường và thường thể hiện qua những triết lý kinh doanh hết sức ngắn gọn của doanh nghiệp.

+ Mục tiêu tập trung vào sản phẩm, thị trường, khách hàng, công nghệ... và mục tiêu dài hạn.

- Bước 2. Phân tích môi trường để từ đó nhận thức được cơ hội và những mối đe dọa.

+ Môi trường ngành (môi trường vi mô): nhà cung ứng, khách hàng, đối thủ trực tiếp, đối thủ tiềm ẩn và sản phẩm thay thế.

+ Môi trường vĩ mô: kinh tế, chính trị - luật pháp, văn hoá - xã hội, tự nhiên, công nghệ, quốc tế.

- Bước 3. Phân tích các nguồn lực để từ đó xác định được điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp.

+ Phân tích nguồn lực của doanh nghiệp cho phép ban quản trị doanh nghiệp biết được sở trường (hay sở đoản), tức lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

+ Thị trường dù có phồn vinh đến đâu cũng sẽ có những khoảng trống cạnh tranh khốc liệt cùng những kẻ hở vì vậy, doanh nghiệp có thể sẽ tìm ra được những hạng mục kinh doanh tương ứng với khả năng, thực lực của mình.

+ Thế mạnh của một doanh nghiệp có thể là kết quả của văn hoá doanh nghiệp, ngược lại điểm yếu của doanh nghiệp có thể là hậu quả của văn hoá doanh nghiệp.

- Bước 4. Đánh giá sứ mệnh và những mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp

Tổng hợp các bước 2 và 3 là đánh giá lại bước 1. Liệu sứ mệnh và mục tiêu được xác định ở bước 1 có thực tế hay không, có cần thay đổi không, nếu cần thay đổi thì nên bắt đầu từ đâu? nếu không thay đổi thì ban quản trị doanh nghiệp có thể bắt tay vào việc xây dựng chiến lược.

\* S - Strengths: điểm mạnh

\* W - Weaknesses: điểm yếu

\* O - Opportunities: cơ hội

\* T - Threats: nguy cơ (thách thức)

- Bước 5. Hình thành các chiến lược

Việc hình thành các chiến lược tuân theo trình tự của quá trình ra quyết định. Nhà quản trị cần đặc biệt chú trọng tới việc triển khai và đánh giá các chiến lược thay thế, từ đó chọn ra một tập hợp chiến lược thích hợp ở từng cấp, cho phép doanh nghiệp sử dụng tốt nhất các nguồn lực của nó và cơ hội trong môi trường.

- Bước 6: Thực hiện các chiến lược

+ Đề ra các quyết định quản trị.

+ Đề ra các mục tiêu ngắn hạn và cụ thể hơn.

- + Xây dựng kế hoạch cho từng lĩnh vực.
- + Thay đổi cơ cấu tổ chức cho phù hợp.
- Bước 7: Đánh giá kết quả

Là khâu cuối cùng của quá trình quản trị chiến lược, qua đánh giá chỉ ra được chiến lược của doanh nghiệp đạt được hiệu quả như thế nào, có cần điều chỉnh hay không?

## **2. Lập kế hoạch**

### **2.1. Hoạch định mục tiêu kinh doanh**

#### **2.1.1. Khái niệm, vai trò và phân loại mục tiêu**

Mỗi chức năng quản trị đều phải hướng tới mục tiêu đã định của tổ chức, nhưng chức năng hoạch định giữ vai trò chủ đạo trên tiến trình đạt mục tiêu. Nói cách khác mục tiêu là nền tảng của hoạch định. Vậy mục tiêu là gì?

##### **a) Khái niệm**

Mục tiêu là những trạng thái, những cột mốc, những tiêu đích cụ thể mà doanh nghiệp muốn đạt được trong một khoảng thời gian nhất định.

##### **b) Vai trò của mục tiêu**

- Nghiên cứu và đưa ra những biện pháp thích hợp nhằm sử dụng hợp lý, có hiệu quả mọi nguồn lực của doanh nghiệp.

- Nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả kinh tế - xã hội và tạo ra nhiều sản phẩm hàng hoá dịch vụ được xã hội chấp nhận.

- Tăng thu nhập, tích lũy tái sản xuất mở rộng và từng bước cải thiện đời sống của cán bộ công nhân viên chức trong doanh nghiệp

##### **c) Phân loại mục tiêu**

- Phân theo cấp độ của mục tiêu.
- + Mục tiêu cấp doanh nghiệp.
- + Mục tiêu cấp đơn vị kinh doanh.
- + Mục tiêu cấp chức năng.



- Phân theo thời gian thực hiện.
- + Mục tiêu dài hạn.
- + Mục tiêu trung hạn.
- + Mục tiêu ngắn hạn.
- Phân theo hình thức của mục tiêu.
- + Mục tiêu định tính.
- + Mục tiêu định lượng.
- Phân theo tốc độ tăng trưởng.
- + Mục tiêu tăng trưởng nhanh.
- + Mục tiêu tăng trưởng ổn định.
- + Mục tiêu suy giảm.
- Phân theo bản chất của mục tiêu.
- + Mục tiêu kinh tế.
- + Mục tiêu chính trị.
- + Mục tiêu xã hội.

### *2.1.2. Phân tích hệ thống mục tiêu*

- Khuynh hướng đồng thuận: việc thực hiện một mục tiêu nào đó sẽ dẫn đến đạt được cả mục tiêu khác. (VD: nếu đạt mục tiêu hạ thấp chi phí sẽ dẫn đến đạt mục tiêu lợi nhuận).

- Khuynh hướng đối nghịch: việc theo đuổi mục tiêu này có thể làm thất bại mục tiêu khác (VD: nếu đặt mục tiêu hạ thấp chi phí sẽ ảnh hưởng đến mục tiêu thu nhập cho người lao động).

- Khuynh hướng vô can: có những mục tiêu mà khi thực hiện nó không ảnh hưởng đến việc thực hiện các mục tiêu khác.

### *2.1.3. Hoạch định mục tiêu*

Khi hoạch định mục tiêu của doanh nghiệp cần lưu ý:

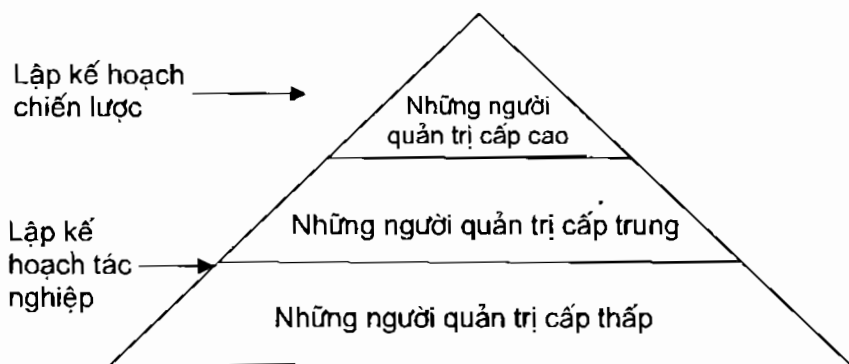
- Phân tích các yếu tố khách quan tác động đến tình hình kinh doanh;

- Xác định số lượng mục tiêu phù hợp với thời kỳ kinh doanh, phân tích mối quan hệ giữa các mục tiêu;

- Đề ra các thứ bậc mục tiêu;
- Xác định đúng đắn các mục tiêu bao trùm, mục tiêu trung gian và mục tiêu điều kiện;
- Đề ra các thời hạn cụ thể cho từng mục tiêu để có kế hoạch thực hiện.

## **2.2. Những yếu tố ảnh hưởng đến việc lập kế hoạch**

- Đảm bảo thực hiện tốt tính tập trung và tính dân chủ.
- Gắn kế hoạch với hạch toán kinh tế trên cơ sở quan hệ cung cầu trên thị trường;
- Bảo đảm tính hiện thực, hiệu quả và tiên tiến;
- Kế hoạch phải đi liền với giải pháp thi hành, đảm bảo huy động được tối đa mọi nguồn lực một cách có hiệu quả nhất.
- Cấp quản lý:
  - + Mối quan hệ giữa các cấp quản lý trong DN với các loại kế hoạch lập ra được minh họa qua sơ đồ:



+ Cấp quản lý càng cao thì việc lập kế hoạch càng mang tính chiến lược. Kế hoạch tác nghiệp chiếm ưu thế trong công tác lập kế hoạch của các nhà quản trị kinh doanh.

- Chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp.

Có bốn chu kỳ sống và kinh doanh mà DN trải qua là hình thành, tăng trưởng, chín muồi và suy thoái:

+ Giai đoạn hình thành (hay giai đoạn bắt đầu đi lên của chu kỳ kinh doanh) những người quản trị thường phải lập kế hoạch định hướng. Thời kỳ này cần sự mềm dẻo và linh hoạt vì mục tiêu có tính thăm dò, nguồn chưa xác định rõ, thị trường chưa có gì chắc chắn.

+ Giai đoạn tăng trưởng, các kế hoạch có xu hướng ngắn hạn và thiên về cụ thể, các mục tiêu được xác định rõ hơn.

+ Giai đoạn chín muồi, tính ổn định và tính dự đoán được của DN là lớn nhất, nên kế hoạch dài hạn và cụ thể trong giai đoạn này là thích hợp.

+ Giai đoạn suy thoái, kế hoạch chuyển từ dài hạn sang ngắn hạn, từ cụ thể sang định hướng. Giống như các giai đoạn đầu, thời kỳ suy thoái cần tới sự mềm dẻo vì các mục tiêu phải được xem xét và đánh giá lại, nguồn cũng được phân phối lại cùng với sự điều chỉnh khác.

- Độ bất ổn định của môi trường.

+ Môi trường càng bất ổn bao nhiêu thì kế hoạch càng mang tính định hướng và ngắn hạn bấy nhiêu.

+ Doanh nghiệp hoạt động trong môi trường động có kế hoạch hướng ngoại và ngắn hạn.

+ Doanh nghiệp hoạt động trong môi trường ổn định thường có kế hoạch dài hạn, tổng hợp và phức tạp.

- Thời gian của mục tiêu để ra.

+ Kế hoạch dài hay ngắn phụ thuộc vào kế hoạch đó nhằm thực hiện mục tiêu gì.

+ Kế hoạch cho một thời gian quá dài hay quá ngắn đều phi hiệu suất.

+ Kế hoạch phải phù hợp với thời gian đặt ra cho mục tiêu cần đạt được.

## **2.3. Lập kế hoạch**

### **2.3.1. Khái niệm**

Có nhiều khái niệm khác nhau về lập kế hoạch như:

- Lập kế hoạch là tiến hành ấn định mục tiêu và biện pháp tốt nhất để thực hiện các mục tiêu đó.

- Lập kế hoạch là quyết định trước xem phải làm cái gì, làm như thế nào, khi nào làm và ai làm việc đó,...

Dù có khái niệm như thế nào đi chăng nữa thì bản chất của lập kế hoạch là sự quyết định trước những việc cần phải làm trong tương lai. Ví dụ: quyết định trong tuần tới, tháng tới, năm tới,... phải làm những việc gì? Dự án nào cần đầu tư? những chương trình biện pháp nào cần được thực hiện? nhằm đảm bảo các mục tiêu được thực thi với hiệu quả cao nhất có thể được và lập kế hoạch là quá trình xác định các mục tiêu và lựa chọn các phương thức để đạt được mục tiêu đó.

### **2.3.2. Vai trò của lập kế hoạch**

- Kế hoạch hoá là một hoạt động chủ quan, có ý thức, có tổ chức của con người nhằm xác định mục tiêu, phương án, bước đi, trình tự và cách thức tiến hành các hoạt động SXKD.

- Quá trình kế hoạch hoá là quá trình định hướng và điều khiển theo định hướng đối với sự phát triển sản xuất theo quy luật tái sản xuất mở rộng.

- Kế hoạch hoá là một quá trình bắt đầu bởi việc xác lập mục tiêu và xác định các chính sách và các kế hoạch chi tiết để đạt được mục tiêu. Kế hoạch là cơ sở cho phép thiết lập các quyết định thực thi.

- Kế hoạch là công cụ quản lý chủ yếu trong công tác quản lý doanh nghiệp.

- Kế hoạch là công cụ đắc lực trong việc phối hợp nỗ lực của các thành viên trong doanh nghiệp.

- Kế hoạch giúp doanh nghiệp vạch ra các chiến lược, chương trình dự án, là những khung cho tư duy và hành động, đồng thời là cơ sở cho những quyết định quản lý của doanh nghiệp.

- Kế hoạch là công cụ chỉ đạo và điều hành sản xuất - kinh doanh, khắc phục những bất trắc xảy ra, làm giảm tính bất ổn định của doanh nghiệp, giảm được sự chông chéo và hoạt động lãng phí của DN.

- Kế hoạch vạch ra con đường để huy động, phối hợp và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực.

- Kế hoạch là căn cứ để kiểm tra, đánh giá, tổng kết hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

### 2.3.3. Các loại kế hoạch

#### a) Theo thời gian thực hiện kế hoạch

- Kế hoạch dài hạn: từ 3 năm trở lên

- Kế hoạch trung hạn: từ 1-3 năm

- Kế hoạch ngắn hạn: dưới 1 năm

#### b) Theo phương pháp lập kế hoạch

- Kế hoạch cuốn chiếu: tức là mỗi năm kế hoạch đều xác định cho cả thời kỳ dài. Ví dụ:

Năm kế hoạch	Kỳ kế hoạch				
- 2002	2003μ	2004μ	2005μ	2006μ	2007
- 2003	2004μ	2005μ	2006μ	2007μ	2008

- Kế hoạch kỳ đoạn: tức là xác định kế hoạch cho một thời kỳ, sau đó mới xác định kế hoạch cho kỳ sau. Ví dụ:

Năm kế hoạch	Kỳ kế hoạch		
- 2002	2003μ	2004μ	2005μ
- 2005	2006μ	2007μ	2008

### *c) Theo mức độ tác động của kế hoạch*

- Kế hoạch chiến lược: là loại kế hoạch được hoạch định cho một thời kỳ dài (thường là 4 năm), do các quản trị gia lãnh đạo xây dựng.

+ Giá trị của kế hoạch chiến lược mang tính tập trung cao và rất uyển chuyển.

+ Kế hoạch chiến lược không vạch ra một cách chính xác làm như thế nào để đạt được mục tiêu, mà nó cho ta một đường lối hành động chung nhất để đạt được mục tiêu. Kế hoạch chiến lược thể hiện viễn cảnh của doanh nghiệp nhưng đồng thời cũng thể hiện sự nhận thức và đánh giá thế giới bên ngoài (môi trường) của doanh nghiệp.

+ Khi xây dựng kế hoạch chiến lược cần căn cứ vào sứ mệnh của tổ chức (Mission Statement), hoặc nhiệm vụ, chức năng, lĩnh vực hoạt động chung của tổ chức, căn cứ vào cương lĩnh hoạt động đó đề ra khi thành lập tổ chức hoặc luật pháp cho phép. Kế hoạch dài hạn 15 năm, 10 năm, 5 năm... thuộc về kế hoạch chiến lược.

- Kế hoạch tác nghiệp: là kế hoạch cụ thể hoá chương trình hoạt động của tổ chức theo không gian (cho các đơn vị trong tổ chức) và thời gian (kế hoạch hàng năm, kế hoạch hàng quý, kế hoạch tháng, kế hoạch tuần, kế hoạch ngày, đêm, ca, giờ), gồm:

+ Nghiên cứu, phát triển

+ Tài chính

+ Nhân sự

+ Mua

+ Sản xuất

+ Marketing

+ Giá trị kế hoạch không mang tính chất tập trung và thường rất cứng nhắc.

+ Kế hoạch tác nghiệp là kết quả hoạch định của quản trị gia điều hành.

+ Kế hoạch tác nghiệp được xây dựng trên cơ sở kế hoạch chiến lược, là kế hoạch cụ thể hoá của kế hoạch chiến lược.

- Các tính chất của kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp

Tính chất	Kế hoạch chiến lược	Kế hoạch tác nghiệp
Ảnh hưởng	Toàn bộ	Cục bộ
Thời gian	Dài hạn	Ngắn hạn
Môi trường	Biến đổi	Xác định
Mục tiêu	Lớn, tổng quát	Cụ thể, rõ ràng
Thông tin	Tổng hợp, không đầy đủ	Đầy đủ, chính xác
Kết quả	Lâu dài	Có thể điều chỉnh
Thất bại	Nặng nề, có thể làm phá sản doanh nghiệp	Có thể khắc phục
Rủi ro	Lớn	Hạn chế
Khả năng của người ra quyết định	Khái quát vấn đề	Phân tích cụ thể, tỉ mỉ

#### 2.3.4. Phối hợp kế hoạch

Một vấn đề đặt ra cho các nhà quản trị là phải phối hợp các loại kế hoạch như thế nào? Và từ đâu?

- Các kế hoạch xoay quanh kế hoạch marketing.

Trong nền kinh tế thị trường, thông thường mọi bộ phận kế hoạch thường được xây dựng xuất phát từ kế hoạch marketing.

Cũng cần lưu ý rằng, kế hoạch marketing không phải lúc nào cũng là điểm xuất phát hợp lý cho các bộ phận kế hoạch

khác. Chẳng hạn trong trường hợp kế hoạch tài chính không cho phép.

- Một cách tiếp cận nữa thường được xem xét là xây dựng các bộ phận kế hoạch bắt đầu từ những kế hoạch tất yếu nhất trong doanh nghiệp.

### 2.3.5. Cụ thể hoá kế hoạch

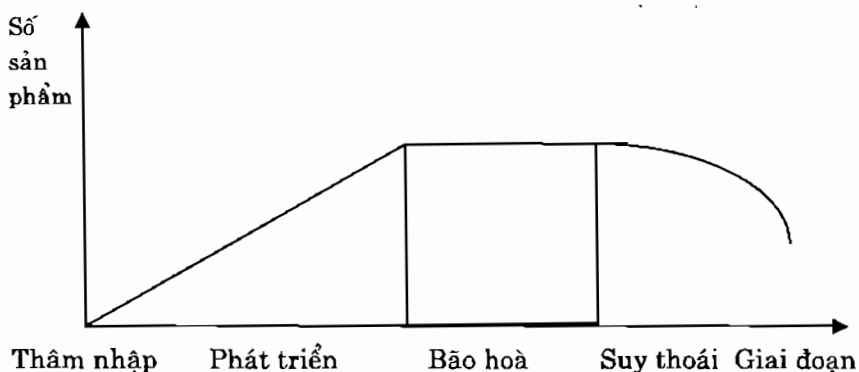
Một bức tranh rõ nét về tình hình tương lai của doanh nghiệp chỉ có thể có được nếu chúng được cụ thể hoá bằng các số liệu tính toán.

Cụ thể hoá kế hoạch thông qua các số liệu cơ bản sau:

- Số liệu về ngân sách ở các lĩnh vực kế hoạch.
- Bảng cân đối kế hoạch (giá trị vốn và tài sản).
- Bảng tính lãi - lỗ (giá trị thu nhập và chi phí).

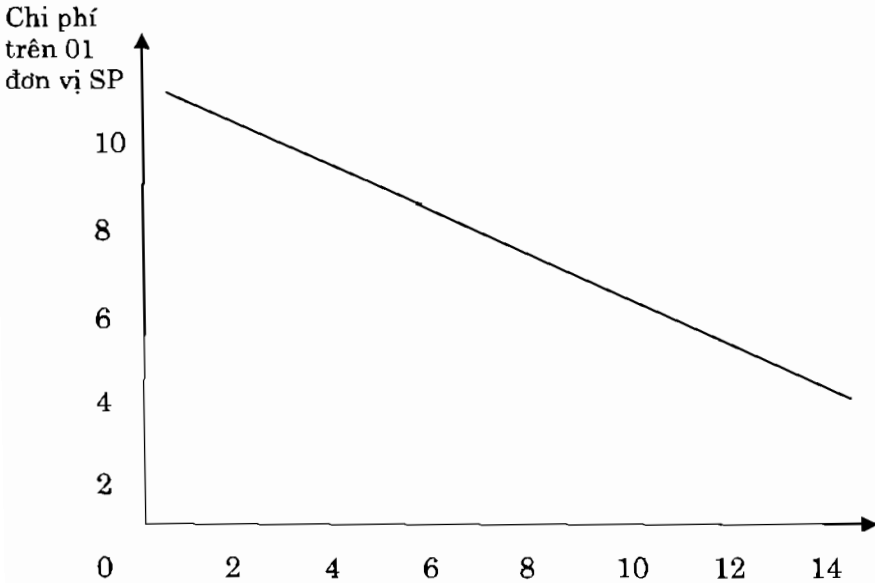
Rõ ràng, các chỉ tiêu nêu ra bằng số liệu sẽ là cái đích để doanh nghiệp vươn tới, đồng thời cũng là cơ sở để kiểm tra và phân tích, đánh giá tình hình thực hiện cũng như dự đoán tiếp theo. Một trong các kế hoạch quan trọng của doanh nghiệp là kết quả lợi nhuận (hay cũng gọi là kế hoạch kết quả kinh doanh).

- Phương pháp phân tích chu kỳ sống của sản phẩm





- Phương pháp dựa vào đường cong kinh nghiệm.



*Số lượng sản phẩm tăng theo kinh nghiệm*

### **3. Kỹ thuật dự thảo chiến lược trong quản trị kinh doanh**

#### **3.1. Phân tích, dự báo môi trường kinh doanh**

##### **a) Môi trường KD**

Môi trường kinh doanh là một khung cảnh bao trùm lên hoạt động KD, bao gồm tổng thể các nhân tố khách quan và chủ quan, vận động và tương tác với nhau, tác động trực tiếp hoặc gián tiếp tới hoạt động KD của từng doanh nghiệp.

##### **b) Phân tích môi trường kinh doanh**

Có sáu yếu tố chủ yếu của môi trường kinh doanh bao gồm:

## 1) Môi trường vật chất.

Sau hơn ba mươi năm thống nhất đất nước, đã có rất nhiều thay đổi đáng kể về môi trường vật chất của nền kinh tế nước ta nhất là trong những năm gần đây. Hệ thống cơ sở hạ tầng về giao thông, viễn thông đang ngày càng hiện đại hoá. Nhiều dự án cấp nhà nước về hiện đại hoá kết cấu hạ tầng như dự án xây dựng các khu công nghiệp, khu chế xuất... Các cảng biển ngày càng được mở rộng và cơ giới hoá các khâu dịch vụ, các sân bay được chỉnh trang mở rộng và nâng cao năng lực chuyên chở. Các khu vực trọng điểm đã được quy hoạch và đang từng bước triển khai xây dựng. Tại các thành phố lớn, nhiều trung tâm thương mại, các cao ốc văn phòng, các khách sạn cao cấp được xây dựng. Cơ sở vật chất của nền kinh tế nước ta đang được hiện đại hoá từng bước để theo kịp đà phát triển của tiến trình công nghiệp hoá - hiện đại hoá.

### *Kết cấu hạ tầng công nghiệp.*

Một trong những nguyên nhân thu hút đầu tư nước ngoài đổ vào Việt Nam với khối lượng vốn và quy mô ngày càng lớn là những tiềm năng phát triển công nghiệp hứa hẹn những tương lai cho các dự án đầu tư lâu dài.

Nhà nước đã từng bước tiến hành xây dựng và cải tiến hệ thống kết cấu hạ tầng công nghiệp. Chính phủ đã quy hoạch các khu vực phát triển công nghiệp như khu tam giác phát triển Thành phố Hồ Chí Minh - Vũng Tàu - Đồng Nai hay khu cụm công nghiệp Quảng Nam Đà Nẵng - Quảng Ngãi... Đồng thời, từng bước đầu tư vốn hoặc gọi vốn đầu tư xây dựng kết cấu hạ tầng cơ sở công tại các khu vực phát triển công nghiệp định hướng này.

Chiến lược phát triển công nghiệp đi cùng với chiến lược phát triển đô thị và chương trình bảo vệ môi trường nhằm

đảm bảo cho sự phát triển vững chắc của nền kinh tế. Các khu công nghiệp được quy hoạch ngoài các thành phố lớn, những nhà máy sử dụng nhiều lao động và không gây ô nhiễm môi trường hay không gây ồn được quy hoạch gần các khu dân cư.

Cùng với sự phát triển của các khu công nghiệp sẽ mọc lên nhiều thành phố mới, hay các khu dân cư... Sự cung ứng đầy đủ và thuận tiện các tiện ích về điện, nước, đường sá, cảng biển, viễn thông;... sẽ có tác dụng thu hút các nhà đầu tư trong nước và nước ngoài.

### 2) Môi trường kinh tế

Là những đặc điểm của hệ thống kinh tế mà, các doanh nghiệp hoạt động trong đó. Trong môi trường kinh tế, chúng ta chủ yếu tập trung xem xét mô hình của nó bao gồm các yếu tố: sự tăng trưởng kinh tế, các chính sách kinh tế, những hạn chế và những khuyến khích được đề ra để thúc đẩy kinh tế phát triển. Mặt khác, Việt Nam đã từng bước nối lại quan hệ và nhận được những khoản tài trợ tài chính cho các dự án phát triển kết cấu hạ tầng từ các định chế tài chính quốc tế như: WB, IMF, ADB...

Mặc dù còn rất nhiều khó khăn trên con đường đi tới thịnh vượng nhưng giờ đây thế và lực của nền kinh tế nước ta là rất vững chắc. Cơ chế thị trường đang từng bước được hoàn thiện để tạo ra những cơ hội bình đẳng trong kinh doanh cho tất cả mọi thành phần kinh tế, cho mọi người đều có thể có điều kiện làm giàu cho bản thân và cho xã hội.

### 3) Môi trường công nghệ.

Ngày nay, có lẽ công nghệ là nguồn thay đổi năng động nhất trong kinh doanh. Sự thay đổi này mang lại những thách thức cũng như những đe dọa đối với nhà doanh nghiệp.

Một số ý kiến cho rằng, nó là sự phá huỷ của sáng tạo, nhờ đó những sản phẩm mới thay thế những sản phẩm cũ diễn ra rất thường xuyên. Tự động hoá và điện toán hoá đã làm thay đổi phương pháp làm việc của con người trong các văn phòng và xưởng máy. Trong thời đại ngày nay một nhà kinh doanh hay nhà quản trị thành công là người luôn sẵn sàng thích ứng với những thay đổi của môi trường.

#### *Ảnh hưởng của công nghệ đối với kinh doanh.*

Vòng đời sản phẩm ngày càng ngắn hơn.

Mỗi năm có nhiều sản phẩm mới được tung ra thị trường, trong số đó có nhiều kiểu mẫu sản phẩm còn đang thịnh hành nhưng đã được cải tiến. Điều này có nghĩa là, các sản phẩm ngày nay có chu kỳ sống ngày càng ngắn hơn. Kết quả là, nhiều nhà kinh doanh không muốn giữ quá nhiều hàng hoá trong kho vì sợ chúng sẽ nhanh chóng trở nên lỗi thời và không ai cần đến chúng. Một số người có thể tối thiểu hoá thiệt hại của họ bằng cách đưa ra những mức chiết khấu đặc biệt để bán đồ, bán tháo những hàng hoá cũ trong kho. Một số nhà kinh doanh có thể bán những công nghệ sản xuất cũ, lạc hậu cho các quốc gia chậm phát triển, là nơi người tiêu dùng không có đủ khả năng mua những kiểu mẫu sản phẩm mới, đắt tiền.

#### 4) Môi trường chính trị.

Đặc trưng nổi bật của môi trường chính trị, pháp luật tác động đến các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thể hiện ở những mục tiêu mà chế độ chính trị nhằm tới. Chẳng hạn, mục tiêu của nước ta là xây dựng Việt Nam theo con đường XHCN dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng, dân chủ, văn minh. Mục tiêu này đã được Đảng Cộng sản Việt Nam nêu ra và trở thành đường lối chỉ đạo chi phối toàn bộ

các hoạt động trong xã hội, trong đó có hoạt động kinh doanh. Với định hướng phát triển giữ vai trò chủ đạo trong nền kinh tế, các cơ quan các tập đoàn và, các công ty thuộc khu vực doanh nghiệp nhà nước có vị trí rất quan trọng trong việc tạo lập những cơ sở kinh tế của CNXH và là động lực cho sự phát triển kinh tế của nước ta.

Hệ thống ngân hàng nhất là các ngân hàng quốc doanh phải hoàn thành trách nhiệm huy động đến mức tối đa mọi nguồn tiết kiệm trong nhân dân để tài trợ cho các doanh nghiệp. Thiết lập một thị trường tài chính hoạt động hữu hiệu để tạo lập những cơ sở về mặt tài chính nhằm phát triển sản xuất.

Các doanh nghiệp nhà nước với nhiệm vụ đã được Đảng và Chính phủ xác định phải luôn luôn đi đầu trong các lĩnh vực: đổi mới công nghệ, nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm dịch vụ và hiệu quả kinh doanh sẽ trở thành những đầu tàu trong những ngành kinh tế then chốt, có tác dụng thúc đẩy nền kinh tế quốc gia phát triển vững chắc.

Ngày nay, bằng những ưu thế về tiềm năng nguồn nhân lực, nguồn vốn đầu tư, kinh nghiệm quản lý, các doanh nghiệp trong khu vực nhà nước đã có những bước tiến mạnh mẽ.

Mặt khác, Chính phủ cũng đang tiến hành các hoạt động cải cách hành chính nhằm làm cho các cơ quan công quyền, các tổ chức dịch vụ dân sự tiến kịp theo công cuộc đổi mới. Nhà nước đã ban hành quy chế công chức và tổ chức thi tuyển công chức, nhằm từng bước hiện đại hoá các ngành dân sự để phục vụ hữu hiệu cho các hoạt động kinh tế - xã hội.

*Sự ổn định chính trị đối với kinh doanh.*

Đảng Cộng sản Việt Nam đã lãnh đạo nhân dân ta trong suốt hai cuộc kháng chiến trường kỳ giành độc lập dân tộc,

thống nhất Tổ quốc. Ngày nay, Đảng tiếp tục lãnh đạo nhân dân tiến hành đổi mới để xây dựng một xã hội XHCN theo mục tiêu dân giàu, nước mạnh, xã hội, công bằng, dân chủ, văn minh. Sự lãnh đạo của Đảng đã đem lại sự ổn định chính trị cần thiết cho công cuộc xây dựng đất nước sau chiến tranh trong suốt mấy thập niên qua.

Sự ổn định chính trị tạo ra môi trường thuận lợi đối với các hoạt động kinh doanh. Một Chính phủ mạnh và sẵn sàng đáp ứng những đòi hỏi chính đáng của xã hội sẽ đem lại lòng tin và thu hút các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Trong một xã hội ổn định về chính trị, các nhà kinh doanh được đảm bảo an toàn về đầu tư, quyền sở hữu và các tài sản khác của họ và họ sẵn sàng đầu tư những món tiền lớn hơn vào các dự án dài hạn.

#### 5) Môi trường pháp luật.

##### *Vai trò của pháp luật trong xã hội.*

Luật pháp là một khung các nguyên tắc và luật lệ do xã hội quy định để chế tài hành vi của các thành viên của nó. Luật pháp cũng quy định những hình phạt dành cho những người không tuân thủ các nguyên tắc và bảo vệ các cá nhân cũng như các tổ chức.

##### Doanh nghiệp và luật pháp.

Tất cả mọi công dân của một quốc gia phải tuân thủ luật pháp được xây dựng thông qua tiến trình chính trị - pháp lý của quốc gia đó. Với tư cách là một công dân, tập thể, tất cả các tổ chức kinh doanh đều phải hoạt động trong sự chế định của hệ thống luật pháp của quốc gia.

Sau đây là một số đạo luật chế định các hoạt động kinh doanh ở nước ta:

- Luật Doanh nghiệp quản lý các doanh nghiệp.

- Luật thuế doanh thu đánh trên doanh thu kinh doanh của các doanh nghiệp.

- Thuế lợi tức quy định nghĩa vụ nộp thuế lợi tức của các doanh nghiệp.

- Luật Lao động quy định mối quan hệ giữa giới quản trị, giới chủ và người lao động.

- Luật Công đoàn quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của tổ chức công đoàn.

- Các hoạt động chuyên biệt trong các ngành chuyên môn đặc biệt đều được quy định tại các pháp lệnh hay nhiều văn bản dưới luật khác

- Sự điều khiển các hoạt động kinh doanh được quản lý bằng luật hợp đồng, luật đầu tư.

- Để quản lý các hoạt động, kinh doanh đầu tư nước ngoài vào nước ta, có Luật đầu tư.

#### 6) Môi trường xã hội.

Các tổ chức kinh doanh hoạt động trong một xã hội nhất định. Xã hội là nguồn cung cấp các nguồn lực mà doanh nghiệp cần và tiêu thụ những hàng hoá và dịch vụ do nó sản xuất. Giám đốc doanh nghiệp phải hiểu những đặc điểm của môi trường xã hội ảnh hưởng tới các hoạt động của doanh nghiệp. Nhà quản trị phải nắm vững về dân số, sự phân bố lứa tuổi và giới tính, mức sống và các điều kiện giáo dục, đào tạo. Những kiến thức này sẽ nhà quản trị xác định được những khách hàng tiềm năng, sức mua và cách thức quyết định của họ. Dựa trên những hiểu biết về các chương trình giáo dục và các điều kiện thuận lợi về đào tạo, huấn luyện nghề nghiệp, nhà quản trị sẽ xác định được những khu vực có loại lao động mà doanh nghiệp cần.

Mặt khác, nhờ nắm vững được mật độ dân cư, mức thu

nhập binh quân, nhà quản trị có thể quyết định phát triển các chi nhánh tại những khu dân cư để sử dụng nguồn lao động và bán sản phẩm, dịch vụ ngay tại nơi đặt chi nhánh.

### **3.2. Dự thảo chiến lược kinh doanh**

*Bước 1:* xác định sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức.

Sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức được xác định thông qua việc trả lời câu hỏi “Chúng ta là ai?”, “Mục tiêu định hướng cho chúng ta là gì?” Những mục tiêu chung này tạo ra những phương hướng rộng lớn cho việc ra quyết định và nó không thay đổi trong nhiều năm. Quá trình xác định sứ mệnh và các mục tiêu không được tiến hành một cách biệt lập, mà sứ mệnh và các mục tiêu được phát triển trong suốt quá trình phân tích những đe dọa và những cơ hội của môi trường, cũng như quá trình đánh giá những điểm mạnh và những điểm yếu của tổ chức.

*Bước 2:* Phân tích những thách thức và cơ hội, những điểm mạnh và điểm yếu.

- Phải phân tích được các yếu tố của môi trường kinh doanh, đánh giá các cơ hội và đe dọa có thể có trong tương lai.

- Nhờ xem xét một cách toàn diện và rõ ràng, có thể biết được ta đang đứng ở đâu trên cơ sở điểm mạnh và điểm yếu gì, hiểu rõ tại sao phải giải quyết những điều không chắc chắn, và biết được thu được những gì.

*Bước 3:* Xác định các tiền đề cho kế hoạch.

*Bước 4:* Xây dựng các phương án chiến lược.

Sau khi phân tích, đánh giá doanh nghiệp một cách toàn diện, những người tham gia hoạch định cần vạch ra các chiến lược dự thảo để lựa chọn một chiến lược thích hợp nhất đối với tổ chức.



Có thể có các dạng chiến lược sản xuất - kinh doanh sau:

- Chiến lược thâm nhập thị trường: tìm kiếm cơ hội phát triển trong các thị trường mà doanh nghiệp đang hoạt động với những hàng hoá hoặc dịch vụ hiện có. Một doanh nghiệp có thể gia tăng thị phần bằng các biện pháp marketing như giảm giá, quảng cáo bán hàng có thưởng, có quà tặng... Từ đó doanh nghiệp có thể biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng hiện tại của mình.

- Chiến lược mở rộng thị trường: tìm kiếm những thị trường mới cho sản phẩm hiện có.

- Chiến lược phát triển sản phẩm: phát triển những sản phẩm mới, cải tiến những sản phẩm hiện có về tính năng tác dụng, cải tiến bao bì, cải tiến nhãn hiệu, nâng cao chất lượng sản phẩm...

- Chiến lược đa dạng hoá trong kinh doanh: doanh nghiệp có thể mở ra các lĩnh vực sản xuất - kinh doanh mới, vừa sản xuất ra sản phẩm, vừa mở ra nhiều dịch vụ mới để hấp dẫn khách hàng, bỏ vốn đầu tư vào nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau.

- Chiến lược tạo ra sự khác biệt so với các đối thủ: chiến lược tạo ra sự khác biệt về sản phẩm hoặc dịch vụ là một chiến lược có sức cạnh tranh rất lớn. Các doanh nghiệp cần tạo ra những hàng hoá - dịch vụ mà các đối thủ không có. Ví dụ các hiệu ăn có các món ăn đặc biệt, có cách phục vụ đặc biệt; sản phẩm có chất lượng đặc biệt, kiểu dáng đặc biệt, có màu sắc riêng mà không đối thủ nào có.

- Chiến lược dẫn đầu về giá thấp: muốn có hàng hoá - dịch vụ giá thấp, các doanh nghiệp phải tổ chức sản xuất với số lượng lớn, áp dụng công nghệ có năng suất cao, sử dụng nhân công có giá thấp, đưa vào áp dụng các loại vật

liệu mới rẻ tiền, tăng cường quản lý để hạ thấp chi phí trong sản xuất - kinh doanh.

*Bước 5:* Đánh giá các phương án.

Sau khi xây dựng được các phương án, tiến hành đánh giá các phương án.

*Bước 6:* Chọn phương án tối ưu

Phương án nào cho chúng ta cơ hội tốt nhất để đạt được mục tiêu đã đề ra với chi phí thấp nhất hoặc với lợi nhuận cao nhất là phương án sẽ được chọn.

*Bước 7:* Xây dựng các kế hoạch phụ trợ để thực hiện kế hoạch chính.

Một kế hoạch chính cần phải có các kế hoạch phụ trợ. Ví dụ, bên cạnh kế hoạch sản xuất chính của công ty đó đề ra là sản xuất sản phẩm A, cần có rất nhiều các kế hoạch phụ trợ như kế hoạch cung cấp vật tư, kế hoạch lao động tiền lương, kế hoạch sửa chữa thiết bị, kế hoạch cung cấp năng lượng, kế hoạch quảng cáo và khuyến mãi...

*Bước 8:* Lượng hoá các kế hoạch bằng việc lập kế hoạch ngân quỹ.

Sau khi quyết định đã được công bố, kế hoạch đã được xây dựng xong, bước cuối cùng làm cho các kế hoạch có ý nghĩa đó là, lượng hoá chúng bằng cách chuyển chúng sang dạng các chỉ tiêu về tài chính (các khoản thu, chi, lợi nhuận...) và nguồn vốn để thực hiện kế hoạch đã đề ra.

### **3.3. Hoạch định chương trình quản trị kinh doanh**

Gắn liền với lập kế hoạch chiến lược là hoạch định chương trình kinh doanh. Nội dung hoạch định một chương trình QTKD đề cập đến 3 vấn đề sau:

a) *Diễn tả các mức độ ảnh hưởng đến các lĩnh vực quản trị DN (Qua đó các nhà quản trị có quyết định phân phối nguồn lực hợp lý hiệu quả).*

<b>Các lĩnh vực quản trị</b>	<b>Các sự cố thường gặp</b>
<i>Lĩnh vực vật tư</i>	
- Mua sắm vật tư	- Quyết định thời gian mua
- Bảo quản kho vật tư	- Mất mát
- Quản lý vật tư	- Lỗi trong giao nhận
<i>Lĩnh vực sản xuất</i>	
- Các thời hạn thực hiện	- Giảm đoạn do “các bệnh tật”
- Tận dụng công suất	- Sự cố máy móc
- Bảo đảm chất lượng	- Lỗi của nguyên vật liệu
<i>Lĩnh vực marketing</i>	
- Chuẩn bị cho sản xuất	- Thiếu các ý tưởng, phương án
- Xây dựng giá cả	- Tạo chi phí
- Thực hiện tiêu thụ	- Lỗi trong các dự đoán
<i>Lĩnh vực nhân sự</i>	
- Bố trí nhân sự đúng chỗ	- Hạn chế do đào tạo
- Phát triển nhân viên	- Khó khăn trong đào tạo
- Thái độ của nhân viên	- Thường không hài lòng
<i>Tài chính kế toán</i>	
- Tổ chức hoạt động tài chính	- Có vấn đề ra quyết định
- Kế toán	- Lỗi trong sổ sách chứng từ
- Xây dựng các bảng tổng kết	- Thiếu số liệu ( thông tin)
<i>Nghiên cứu và phát triển</i>	
- Nghiên cứu cơ bản	- Thiếu thông tin
- Nghiên cứu mới	- Thiếu ý tưởng
- Thẩm định	- Không chặt chẽ
<i>Tổ chức và nhân sự</i>	
- Tổ chức bộ máy	- Gặp vấn đề về quyền hạn

<b>Các lĩnh vực quản trị</b>	<b>Các sự cố thường gặp</b>
- Tổ chức điều hành	- Quá nhiều việc sự vụ
- Tổ chức các dự án	- Vấn đề về nhóm thực hiện
- Xử lý các dữ liệu	- Thiếu thống nhất
<i>Lĩnh vực hành chính, pháp lý</i>	
- Nhận thức pháp lý	- Thường không đạt yêu cầu
- Tổ chức nghiệp vụ hành chính	- Rườm rà, giấy tờ

*b) Điều khiển bằng các kỹ thuật quản trị*

Các nhà quản trị cần thiết phải có đầy đủ các kỹ năng quản trị, đồng thời biết sử dụng các kỹ năng đó để xử lý những vấn đề phát sinh.

- Các kỹ năng cần có:
  - + Kỹ năng thông tin và kiểm tra.
  - + Kỹ năng kế hoạch và quyết định.
  - + Kỹ năng tổ chức.
  - + Kỹ năng tâm lý học.
  - + Kỹ năng phân phối và thông tin.
  - + Kỹ năng dự đoán.
- Vận dụng các kỹ năng

<b>Các vấn đề phát sinh</b>	<b>Các kỹ năng vận dụng</b>
- Thiếu hụt, lỗi nguyên vật liệu	- Kỹ năng kiểm tra
- Vấn đề thiếu thống nhất	- Kỹ năng phối hợp thông tin
- Lỗi trong dự đoán	- Kỹ năng dự đoán
- Sức ép chi phí	- Tính toán kiểm tra lại các khoản chi phí
- Phối hợp thời gian	- Kỹ năng kế hoạch
- Thiếu ý tưởng	- Kỹ năng sáng tạo
- Quá nhiều việc	- Kỹ năng ủy quyền
- Vấn đề quyền hạn	- Kỹ năng tổ chức

*c) Điều khiển bằng các công cụ quản trị*

Trong QTKD các công cụ cơ bản cần sử dụng gồm:

- Công cụ có tính pháp lý.
- Công cụ khuyến khích.
- Công cụ thông tin.
- Công cụ điều chỉnh: đề cập đến điều chỉnh thái độ và lợi ích của cộng sự để hướng tới thực hiện mục tiêu của DN.
- Công cụ đánh giá: là xây dựng được các cơ sở đánh giá thống nhất về kết quả hoạt động của từng lĩnh vực cũng như toàn bộ DN. Đó là các định mức, tiêu chuẩn... để đánh giá.

## Chương III

# QUẢN TRỊ NHÂN SỰ, KHOA HỌC - CÔNG NGHỆ TRONG DOANH NGHIỆP

### 1. Nội dung của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp

#### 1.1. Khái niệm quản trị nhân sự trong doanh nghiệp

Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp bao gồm một hệ thống những phương pháp nhằm quản trị có hiệu quả nhất về lượng và chất nguồn nhân lực của doanh nghiệp, đảm bảo lợi ích và sự phát triển toàn diện của người lao động trong doanh nghiệp, đồng thời góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp là hệ thống những hoạt động, những phương pháp, cách thức tổ chức có liên quan đến việc tuyển chọn đào tạo, phát triển, động viên người lao động nhằm sử dụng có hiệu quả nhất sức lao động.

#### *Các quan điểm quản trị nhân sự.*

Nhận thức đúng đắn các quan điểm quản trị nhân sự có ý nghĩa quan trọng trong việc định ra phương pháp, cách thức quản trị. Các quan điểm đó là:

- Xây dựng cơ chế quản trị trong doanh nghiệp một cách khoa học trên cơ sở tăng cường vai trò chủ thể sử dụng lao động của doanh nghiệp.

- Phân phối hợp lý nguồn nhân lực, thực hiện đúng đắn chế độ hợp đồng với người lao động.

- Tìm, tạo việc làm và bảo đảm quyền, nghĩa vụ lao động cho mọi người trong toàn doanh nghiệp trên cơ sở bình đẳng.

- Bảo đảm sự phát triển toàn diện người lao động, để tái sản xuất giản đơn và mở rộng sức lao động.

#### *Nội dung của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.*

- Hoạch định nhu cầu nhân sự (xác định nhu cầu nhân sự).

- Tiến hành thu thập, tuyển chọn, bố trí, sử dụng nhân sự.
- Thực hiện các hoạt động nhằm phát triển nguồn nhân sự như đào tạo, tạo môi trường làm việc, cải tiến phương pháp làm việc, đánh giá nhân sự, thăng tiến.
- Thực hiện chế độ lương thưởng, nâng cao thu nhập cho người lao động.
- Thực hiện các chính sách xã hội, xây dựng thoả ước tập thể với người lao động.

### ***1.2. Vai trò của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp***

Mục đích của quản trị nhân sự là cung cấp cho các tổ chức, doanh nghiệp một lực lượng lao động đảm bảo về lượng và chất trong mọi thời kỳ kinh doanh. Do đó, quản trị nhân lực có vai trò quan trọng trong các lĩnh vực.

#### *Về mặt chính trị - xã hội.*

Thể hiện tính ưu việt của một chế độ xã hội trong việc khẳng định vai trò chủ thể của người lao động, đồng thời thể hiện sự công bằng, bình đẳng trên cơ sở thực hiện nguyên tắc phân phối theo lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Tác động tích cực của quản trị nhân sự doanh nghiệp là làm cho người lao động củng cố lòng tin đối với doanh nghiệp, với chế độ xã hội, có ý thức đầy đủ hơn về cống hiến.

#### *Về mặt kinh tế.*

Nhờ hoạt động quản trị nhân sự trong doanh nghiệp mà khai thác được tối đa những khả năng tiềm tàng, sức sáng tạo, lòng nhiệt tình, ý thức trách nhiệm của người lao động từ đó sử dụng hợp lý, tiết kiệm sức lao động, tăng năng suất lao động, hiệu quả kinh doanh, tạo điều kiện thực hiện tốt quỹ tiền lương, nâng cao đời sống của người lao động.

### ***1.3. Nguyên tắc quản trị nhân sự trong doanh nghiệp***

Trong Hiến pháp nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam và Bộ luật lao động, các doanh nghiệp Việt Nam được

quyền chủ động thực hiện việc tuyển mộ, lựa chọn, bố trí sử dụng và thù lao cho người lao động trên cơ sở các nguyên tắc sau:

- Đảm bảo cung cấp số lượng và chất lượng lao động cho doanh nghiệp trong mọi thời kỳ.

- Đảm bảo chuyên môn hoá kết hợp với trang bị kiến thức tổng hợp.

- Phối hợp chặt chẽ giữa phân công lao động và hợp tác lao động.

- Sử dụng lao động phải trên cơ sở đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao trình độ lao động.

- Sử dụng lao động phải kết hợp với thù lao hợp lý (bảo đảm quan hệ giữa cống hiến và hưởng thụ).

- Kết hợp thưởng, phạt tăng cường kỷ luật lao động.

#### ***1.4. Hoạt động quản trị nhân sự***

##### ***1.4.1. Chính sách nhân sự***

Chính sách nhân sự đề cập tới những nguyên tắc, quy chế mang tính định hướng chi phối mối quan hệ giữa doanh nghiệp và đội ngũ nhân viên của nó. Các chính sách này thường là một phần trong chính sách chung của doanh nghiệp. Mặc dù phải thường xuyên, liên tục tiến hành các hoạt động và xác định các tiêu chuẩn cho từng công việc, thậm chí có thể thay đổi cả con người nhưng không phải tất cả các doanh nghiệp đều có một tập hợp các chính sách thành văn.

##### ***1.4.2. Hoạch định nguồn nhân lực***

Tiến trình đánh giá các nhu cầu về nguồn nhân lực có thể đòi hỏi sự tham gia của nhiều bộ phận. Những người lãnh đạo phòng, ban cũng đưa ra những đánh giá về nhu cầu nhân lực của các bộ phận và những dự thảo riêng rẽ này sẽ được tập hợp trong kế hoạch nhân sự tổng thể.

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình xem xét, đánh giá nhu cầu về nhân sự của tổ chức nhằm đáp ứng được mục



tiêu công việc trong tương lai và đưa ra kế hoạch nhằm đáp ứng được nhu cầu trên.

Quy trình hoạch định nhu cầu nhân sự của doanh nghiệp trong kỳ kinh doanh (dài hạn, trung hạn) chịu sự tác động của môi trường vĩ mô (đường lối, chính sách, cơ chế quản lý của Nhà nước, điều kiện chính trị, văn hoá, xã hội, trình độ tiến bộ khoa học - công nghệ...), và môi trường vi mô (các yếu tố nội tại trong doanh nghiệp).

Để hoạch định nguồn nhân lực, các doanh nghiệp phải dựa vào những căn cứ sau:

- Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp (sự phát triển về số lượng, chất lượng sản phẩm, dự kiến về doanh thu...).
- Lượng lao động cần bổ sung, thay thế.
- Chất lượng lao động.
- Tiến bộ kỹ thuật và khả năng ứng dụng tiến bộ kỹ thuật, chuyên giao công nghệ.
- Năng lực tài chính của doanh nghiệp.

Nhìn về tổng thể, việc hoạch định nguồn nhân lực của doanh nghiệp cần phải dựa vào việc phân tích những đặc điểm của thị trường lao động.

Thị trường lao động là thị trường cao cấp đáp ứng yếu tố quan trọng nhất trong các yếu tố của quá trình sản xuất. Trong thị trường này, yếu tố cung cầu được thoả mãn thông qua giá trị sức lao động của mỗi loại lao động.

Thị trường lao động có những đặc điểm:

- Mang tính cạnh tranh gay gắt, ngay cả khi các nước có nền kinh tế phát triển thì thị trường lao động cũng là thị trường cạnh tranh không hoàn hảo.

Từ sự phân công lao động xã hội mà có nhiều ngành, nghề, nhiều loại lao động đòi hỏi hình thức, nội dung, thời gian đào tạo khác nhau.

- Thị trường lao động chịu sự chi phối của nhiều yếu tố như: kinh tế, chính trị, văn hoá, xã hội, điều kiện tự nhiên.

Thị trường lao động chịu sự quản lý vĩ mô của Nhà nước như: đường lối phát triển kinh tế, cơ cấu kinh tế.

**Quy trình hoạch định nhu cầu nhân sự**

Sau khi nghiên cứu, phân tích đầy đủ những yếu tố nội tại và ngoại lai, việc hoạch định nhu cầu nhân sự được thực hiện theo một quy trình gồm bốn bước sau:

**Bước 1: Xác định nhu cầu và khả năng nhân sự.**

Nhu cầu nhân sự phải được xác định theo một cơ cấu lao động tối ưu về số lượng, chất lượng, đặc điểm lao động cần có cho từng loại lao động (trực tiếp, gián tiếp), từng bộ phận, từng nghề sau đó tổng hợp chung nhu cầu lao động toàn doanh nghiệp.

**Bước 2: Để có kế hoạch tuyển dụng lao động đáp ứng nhu cầu, các doanh nghiệp cần tính toán khả năng nhân sự sẵn có - khả năng này được xác định dựa vào việc thống kê, đánh giá lại đội ngũ lao động hiện có về số thuyên chuyển, thăng tiến doanh nghiệp sẽ tính toán được khả năng cân đối giữa nhu cầu và khả năng. Có thể xảy ra ba trường hợp sau:**

**Trường hợp 1: Nhu cầu bằng khả năng (cung bằng cầu)**

**Trường hợp 2: Thừa lao động (cung > cầu)**

**Trường hợp 3: Thiếu lao động (cung < cầu)**

**Bước 3: Đề ra chính sách và kế hoạch thực hiện các chính sách được áp dụng thường gắn với việc cải tiến hệ thống tổ chức, sắp xếp bố trí hợp lý lao động, các chính sách về xã hội đối với người lao động, bồi dưỡng, đào tạo. Kế hoạch thực hiện thường được chia làm 2 loại:**

- **Thiếu lao động:** thiếu lao động có thể xảy ra dưới hai hình thức sau:

+ **Thiếu về số lượng:** cần xây dựng kế hoạch tuyển dụng từ nguồn bên ngoài.

+ Thiếu về chất lượng: tức chất lượng lao động không đáp ứng, không phù hợp với công việc họ đang làm thì phải có kế hoạch bố trí sắp xếp lại, chuyển chuyên, đào tạo, bồi dưỡng....

- Thừa lao động:

+ Doanh nghiệp hạn chế tuyển dụng.

+ Giảm giờ làm việc.

+ Vận động nghỉ hưu sớm.

+ Nghỉ theo chế độ trợ cấp một lần.

+ Cho các doanh nghiệp khác thuê.

Bước 4: Kiểm tra, đánh giá

Mục đích của bước này nhằm kiểm tra lại việc thực hiện các mục tiêu, nội dung đã được hoạch định trong kế hoạch nhân sự, đánh giá tiến trình mức độ đạt được ở mỗi giai đoạn từ đó điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp.

#### 1.4.3. Tuyển mộ và tuyển chọn

Tuyển mộ là tiến trình tìm kiếm và thu hút các ứng viên cho công ty. Tất cả các công ty đều tiến hành tuyển mộ nhân viên, tuy nhiên phạm vi thực hiện thì khác nhau. Mức độ phát triển của tổ chức là yếu tố quan trọng quyết định quy mô của hoạt động tuyển mộ nhân viên cho tổ chức.

Tuyển chọn là quá trình lựa chọn các ứng viên phù hợp nhất cho một vị trí công tác nào đó đã được xác định trước.

Hiệu quả kinh doanh của một doanh nghiệp phụ thuộc phần lớn vào phẩm chất, trình độ, năng lực của đội ngũ quản trị viên. Vì vậy, việc lựa chọn đội ngũ quản trị viên có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Nhưng đây lại là một công việc vô cùng phức tạp và phải thực hiện dựa trên các nguyên tắc sau:

- Các nguyên tắc tuyển chọn:

+ Phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch về nguồn nhân lực.

+ Dựa vào khối lượng và yêu cầu công việc để sử dụng tối đa năng lực của người lao động.

+ Phải nghiên cứu thận trọng, toàn diện cá tính, phẩm chất, trí tuệ và khả năng cá nhân người được tuyển chọn.

+ Tuyển những người có năng lực, kỷ luật, trung thực và gắn bó với doanh nghiệp.

- *Các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả tuyển chọn:*

+ Hình ảnh, uy tín của doanh nghiệp.

+ Tính hấp dẫn của công việc.

+ Cách thức quản lý nội bộ.

+ Cơ chế, chính sách của Nhà nước.

+ Chi phí tuyển chọn.

+ Trình độ tổ chức hoạt động tuyển chọn.

- *Quy trình tuyển chọn nhân sự.*

Bước 1: Lượng hoá số nhân viên cần tuyển chọn theo dự kiến.

Để có thể lượng hoá được cả về số lượng, chất lượng nhân viên cần dựa vào:

- Khối lượng công tác quản trị cụ thể theo các chức năng lĩnh vực quản trị.

- Sự phân tích, đánh giá trình độ, năng lực.

Số lượng nhân viên hiện có theo các loại:

+ Những người có khả năng theo các loại.

+ Những người đang làm việc.

+ Những người cần thay thế.

+ Những người sắp nghỉ hưu.

- Trình độ công cụ, phương tiện quản trị.

- Phương án mở rộng quy mô sản xuất, kinh doanh đổi mới cơ cấu sản xuất, cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp.

Trong thực tế, nếu quy mô sản xuất thay đổi, tăng thêm các phân xưởng, tăng thêm chủng loại sản phẩm (đa dạng hoá), cải tiến thiết bị, công nghệ sẽ làm cho công tác quản

trị phức tạp hơn, đòi hỏi số lượng, chất lượng quản trị viên cao hơn.

Bước 2: Mô tả công việc và xác định các tiêu chuẩn và chức danh của công việc.

Đối với mỗi công việc, người ta tiến hành phân tích các yếu tố hợp thành yêu cầu về nhiệm vụ cụ thể để thực hiện công việc đó.

Mô tả công việc là tài liệu cung cấp những thông tin có liên quan đến công tác cụ thể, những nhiệm vụ và trách nhiệm mà công việc đó đòi hỏi công nhân, nhân viên phải thực hiện.

Trong bản mô tả công việc bao gồm những nội dung chủ yếu sau:

- Tên công việc.
- Mục đích của công việc.
- Số lần thực hiện trong một thời gian (tỷ lệ thời gian cho mỗi nhiệm vụ).
- Các tiêu chuẩn đánh giá hoàn thành công việc.
- Số người cần thiết đối với từng công việc.
- Các mối quan hệ tiếp xúc với người khác.
- Máy móc, thiết bị, dụng cụ cần thiết để thực hiện công việc.
- Các điều kiện làm việc, những rủi ro nguy hiểm có thể xảy ra.

Sau khi mô tả công việc cần xác định và thông báo các tiêu chuẩn, năng lực, phẩm chất mà người lao động cần có về: trình độ học vấn, kinh nghiệm và kỹ năng thực hành, thể hình, tâm sinh lý, chuyên môn.

Bước 3: Thu thập ứng cử viên (người xin việc)

Tùy thuộc vào điều kiện của doanh nghiệp mà doanh nghiệp có thể sử dụng một, một số trong các nguồn sau để thu thập ứng cử viên:

- Nguồn nội bộ: nhiều doanh nghiệp nỗ lực phát triển nhân viên từ cấp thấp nhất của họ cho đến vị trí cao hơn khác nhau trong tổ chức, việc đó thường được tiến hành như hệ thống quản lý nhân sự ở doanh nghiệp. Việc tuyển chọn từ nội bộ có tác dụng: khuyến khích nhân viên bồi dưỡng, tự bồi dưỡng, có được đội ngũ nhân viên có kiến thức về doanh nghiệp, lòng trung thành về doanh nghiệp, tiết kiệm được chi phí tuyển chọn. Tuy nhiên cũng có những hạn chế như: không thu hút được những người có trình độ cao ngoài doanh nghiệp.

- Nguồn bên ngoài: qua trung tâm giới thiệu việc làm, qua các phương tiện thông tin đại chúng, qua bạn bè, người thân, qua các trường đại học, cao đẳng.

#### Bước 4: Tuyển chọn nhân sự

Tuỳ thuộc vào tính chất công việc, tuỳ thuộc vào điều kiện của doanh nghiệp mà doanh nghiệp có thể sử dụng một, một số trong các phương pháp sau để tuyển chọn nhân sự:

- Chọn qua hồ sơ: thông qua hồ sơ xin việc mà các ứng viên nộp, đại diện của doanh nghiệp phải căn cứ vào các thông tin trong hồ sơ và các tiêu chuẩn đã đề ra để loại bỏ các ứng viên không đạt yêu cầu.

- Phỏng vấn:

Là phương pháp được áp dụng rộng rãi đối với các doanh nghiệp khi tuyển chọn nhân viên.

Mục đích của phỏng vấn nhằm giúp cho các nhân viên hoàn thiện những thông tin đã được lưu giữ trong hồ sơ xin việc, đồng thời cung cấp cho người đến xin việc những thông tin về doanh nghiệp (nhiệm vụ phải làm, điều kiện làm việc, chế độ lương bổng...).

Có thể sử dụng hai bước phỏng vấn: phỏng vấn sơ bộ và phỏng vấn chính thức:

+ Phỏng vấn sơ bộ nhằm mục đích hỏi những câu hỏi có tính chuyên môn cơ bản nhất để loại bỏ ngay những ứng cử

viên không đạt yêu cầu. Đồng thời phỏng vấn sơ bộ còn nhằm mục đích giới thiệu cho ứng cử viên những thông tin liên quan đến doanh nghiệp, qua đó để nâng cao hiệu quả cho quá trình tuyển chọn nhân sự.

+ Phỏng vấn chính thức có ý nghĩa trong việc: tạo sự hiểu biết sâu hơn giữa ứng cử viên với thủ trưởng, đánh giá đúng trình độ học vấn, kiến thức tài năng, sự thông minh, cá tính và hình thức của người đến xin việc.

Để đảm bảo tính khách quan trong phỏng vấn cần chú ý một số nguyên tắc sau:

+ Xác định trước nội dung các vấn đề cần phỏng vấn;

+ Tập trung lắng nghe, tránh cắt ngang ý kiến của người đến xin việc;

+ Có thái độ khách quan, không định kiến khi quan sát cách ăn nói, cử chỉ, trang phục của người đến xin việc;

+ Không đặt ra những câu hỏi quá chi tiết, không cần thiết và không liên quan đến công việc không đi sâu vào đời tư của người đến xin việc (gia đình, con cái, sở thích...).

Quá trình phỏng vấn được thực hiện dựa vào sự hỗ trợ của những thành tựu mới nhất của khoa học tâm lý.

- Trắc nghiệm: Có thể dùng các câu hỏi trắc nghiệm để kiểm tra trí thông minh, khả năng, năng khiếu để cung cấp thêm thông tin cho việc tuyển chọn có hiệu quả hơn vì kết quả của trắc nghiệm thường đảm bảo tính khách quan.

- Xem xét mẫu đơn xin việc: mẫu đơn xin việc do doanh nghiệp soạn dựa trên bản mô tả công việc sẽ được phát cho các ứng viên để các ứng cử viên hoàn thành, sau đó dựa trên những thông tin mà ứng cử viên cung cấp, các chuyên gia phân tích, so sánh với bản mô tả công việc để loại bỏ các ứng viên không đạt yêu cầu. Tuy nhiên các ứng viên thường nói về mình ở khía cạnh tích cực nên kết quả đánh giá của phương pháp này còn bị hạn chế. Vì vậy, khi sử dụng phương

pháp này doanh nghiệp nên kết hợp với phương pháp kiểm chứng dữ kiện.

- Kiểm chứng dữ kiện thu thập được và tiến hành điều tra bổ sung.

Nếu những thông tin thu nhận được về người đến xin việc còn chưa đầy đủ hoặc thiếu chính xác thì sau khi kiểm chứng cần tiến hành điều tra bổ sung thông qua các trường đào tạo, địa phương nơi công tác cũ... Việc kiểm tra này phải có nội dung phù hợp với tiêu chuẩn cần chọn cho công việc và phải công khai với người đến xin việc.

- Kiểm tra sức khỏe: nhằm xác nhận người đến xin việc có đủ yêu cầu về mặt thể lực để thực hiện công việc được giao trong tương lai hay không. Ngoài ra, nó còn là cơ sở pháp lý để đề phòng trường hợp nhân viên kháng nghị về bệnh nghề nghiệp...

- Thử thách người xin việc: trước khi nhận chính thức nhân viên cần giao công việc cho họ làm thử để đánh giá khả năng. Trong quá trình giao việc phải tạo thuận lợi về phương tiện, môi trường làm việc, làm cho họ có lòng tin để hoàn thành nhiệm vụ.

#### *1.4.4. Các phương pháp tuyển mộ*

##### *a) Thông qua quảng cáo*

Một trong những biện pháp tuyển mộ đơn giản nhất, thường hay được sử dụng là thông báo các chức vụ còn trống trên các tờ báo hàng ngày. Các mục quảng cáo này thông báo cho mọi người biết về cơ hội tìm việc làm trong các công ty. Ngày nay, với những tiến bộ trong ngành công nghệ truyền thông thì các công ty còn quảng cáo trên truyền hình, trên internet....

##### *b) Thông qua các tổ chức giáo dục*

Một số công ty cử các nhà tuyển chọn đến các trường đại học hay các cơ sở giáo dục để tuyển những người vừa tốt nghiệp bổ sung vào lực lượng lao động.



### *c) Thông qua sự giới thiệu*

Các nhân viên có thể giới thiệu bạn bè hay người thân của họ với công ty. Sự giới thiệu này đôi khi được các công ty khuyến khích bằng những phần thưởng đối với các công nhân đã giới thiệu bạn bè của họ.

#### *1.4.5. Huấn luyện và phát triển*

Bao gồm các hoạt động nhằm nâng cao năng lực của nhân viên: đảm bảo cho các nhân viên trong tổ chức có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển được tối đa các năng lực cá nhân. Bên cạnh việc đào tạo mới còn quan tâm đến việc đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hay quy trình kỹ thuật, công nghệ đổi mới.

#### *a) Nhu cầu đào tạo, huấn luyện và phát triển*

Công tác đào tạo và huấn luyện phải giúp ích cho việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. Nói cách khác, mục tiêu đào tạo và huấn luyện nhân viên là nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Đào tạo và phát triển nhân viên là một tiến trình liên tục không bao giờ ngừng. Các bước tiến hành thông thường là:

- Định rõ nhu cầu đào tạo và phát triển: nhu cầu thay đổi không chỉ đối với từng vị trí ở các cấp quản trị hay trong cơ cấu tổ chức mà còn đối với từng người, do kiến thức cơ bản, tiềm năng của mỗi người là không giống nhau.

- Ấn định mục tiêu đào tạo cụ thể.

- Lựa chọn các phương pháp đào tạo thích hợp.

Nhu cầu đào tạo và phát triển quy định phương pháp đào tạo. Không có bất kỳ chương trình hay phương pháp nào hợp với mọi nhu cầu. Chương trình và phương pháp cần được chọn lựa trên cơ sở chúng thoả mãn những nhu cầu cá nhân và hoàn thành các mục tiêu phát triển nhân sự và mục tiêu của doanh nghiệp một cách có kết quả và hữu hiệu đến mức

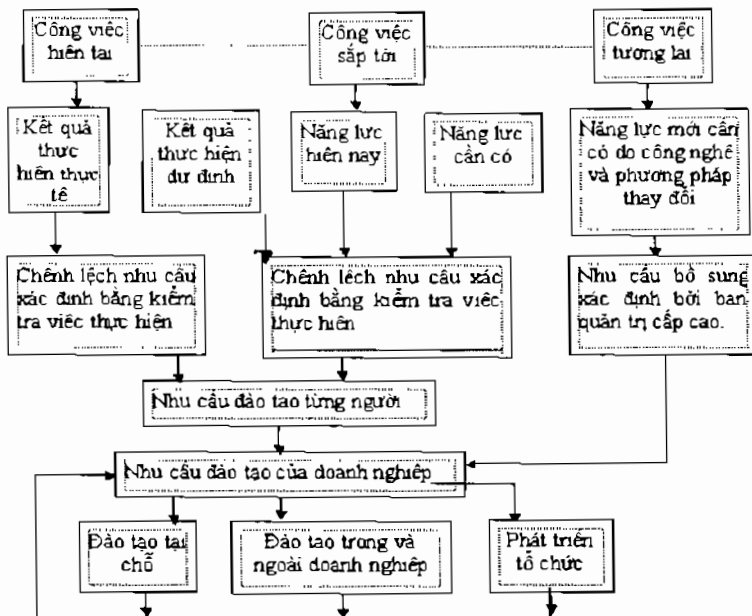
nào. Vấn đề quan trọng sao cho việc đào tạo phải gắn liền với thực tiễn.

Vấn đề cốt lõi là cấp quản trị cao nhất phải tích cực ủng hộ và tạo điều kiện cho chương trình phát triển. Sự hỗ trợ của những người quản trị cao nhất không được chỉ dừng ở mức ra những quyết định, chính sách mà cần chú trọng đến đào tạo, can thiệp và tham gia tích cực của họ vào quá trình đào tạo và phát triển.

*b) Tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự*

Sau khi đã nghiên cứu nhu cầu đào tạo và phát triển nhân sự, doanh nghiệp phải tiếp tục nghiên cứu tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự. Tiến trình này được biểu hiện qua sơ đồ dưới đây:

**Sơ đồ 5.4: Quá trình đào tạo và phát triển nhân sự trong doanh nghiệp**



Những người được chọn làm việc cho doanh nghiệp có thể đã có những kỹ năng cần thiết, nhưng cũng có những người có rất ít hoặc không có khả năng thích hợp. Do vậy, doanh nghiệp thường phải đào tạo và huấn luyện những người này.

Các hoạt động đào tạo, huấn luyện và phát triển nhân viên rất quan trọng đối với doanh nghiệp và cả cá nhân. Đối với doanh nghiệp, đào tạo, huấn luyện truyền đạt những kỹ năng và kiến thức cần thiết để nâng cao năng suất lao động, hiệu quả hoạt động.

Những tiến bộ về công nghệ dẫn đến sự thay đổi về những nhu cầu đối với nguồn nhân lực. Do đó, để khỏi bị lạc hậu cần phải cập nhật các kỹ năng và kiến thức. Việc đào tạo, huấn luyện nhân viên có thể được thực hiện theo 3 giai đoạn: lúc mới đầu nhận việc, trong thời gian làm việc và để chuẩn bị cho những công việc mới.

Nội dung đào tạo, huấn luyện có thể liên quan đến các khía cạnh nghiệp vụ công việc, hoặc để nâng cao trình độ nhận thức và xử lý vấn đề.

### *c) Hình thức đào tạo*

- Huấn luyện tại nơi làm việc.

Hầu hết mọi nhân viên đều có thể tiếp thu được kinh nghiệm nghề nghiệp khi làm việc. Họ có thể học hỏi thông qua quan sát và sự chỉ dẫn của cấp trên. Để mở rộng tầm hiểu biết, nhân viên có thể được luân phiên làm việc giữa các bộ phận khác nhau trong một khoảng thời gian để nhằm hiểu biết tổng quát về các công việc có liên quan. Học bằng thực hành là phương pháp đào tạo trực tiếp qua việc làm cụ thể dưới sự hướng dẫn của một người có trình độ và kinh nghiệm.

- Huấn luyện ngoài nơi làm việc.

Nhân viên có thể tạm ngưng công việc để đi học và được thực hiện bên ngoài nơi làm việc và thực tế có rất nhiều phương pháp để áp dụng. Các doanh nghiệp hoặc gửi người theo học ở các trường lớp đào tạo bên ngoài doanh nghiệp,

hoặc tổ chức các lớp ngay tại doanh nghiệp. Ở các nước tiên tiến, các công ty tổ chức các phương pháp đào tạo phức tạp và tốn kém hơn như đào tạo ngoài hành lang (vestribule training), trong đó nhân viên được tập làm việc, thao tác trên những máy móc, thiết bị như trong phòng làm việc thật sự, nhưng ở trong phòng được dành riêng để đào tạo.

Ngày nay đã có sự thay đổi rất sâu, rộng về phương pháp được sử dụng để truyền đạt những kỹ năng và kiến thức tùy theo từng công việc khác nhau như thông qua các buổi thảo luận, các cuộc trao đổi kiến thức kinh nghiệm, phương pháp hội nghị, trò chơi kinh doanh, nghiên cứu tình huống, v.v...

#### *1:4.6. Đánh giá công việc*

##### *a) Mục đích của đánh giá*

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là một hoạt động quan trọng của quản trị nhân sự, giúp doanh nghiệp có cơ sở để hoạch định, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân sự. Để đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị cần phải hiểu được mục đích của việc đánh giá:

- Nâng cao khả năng thực hiện công việc và cung cấp những thông tin phản hồi cho nhân viên biết được mức độ thực hiện công việc, từ đó có biện pháp nâng cao và hoàn thiện hiệu năng công tác.

- Đánh giá năng lực thực hiện công việc giúp doanh nghiệp có những dữ liệu cho biết khả năng thăng tiến của nhân viên. Nhờ sự đánh giá này, doanh nghiệp có thể có cơ sở để hoạch định tài nguyên nhân sự.

- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc, đồng thời làm cơ sở để khuyến khích động viên họ.

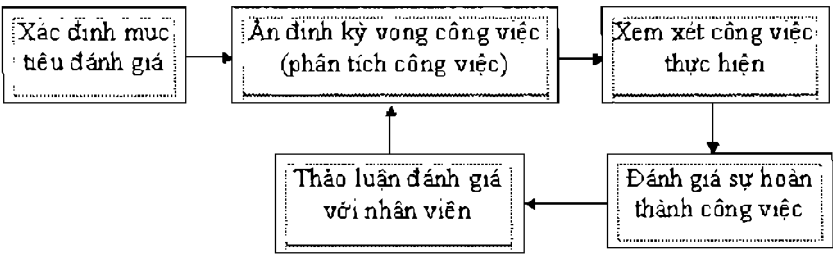
- Đánh giá năng lực thực hiện công việc giúp cho doanh nghiệp có cơ sở dự báo về nhân sự trong tương lai, từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển nguồn nhân sự.

- Thông qua đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị có thể điều chỉnh việc bố trí sử dụng nhân viên cho phù hợp với công việc, phát hiện những tiềm năng còn ẩn giấu trong nhân viên giúp họ phát triển.

*b) Tiến trình đánh giá thực hiện công việc*

Tiến trình đánh giá khả năng thực hiện công việc của nhân viên được biểu hiện qua sơ đồ như sau:

**Sơ đồ 5.5: Tiến trình đánh giá**



Tiến trình đánh giá chịu ảnh hưởng của môi trường bên ngoài như: Luật Lao động, Công đoàn. Chẳng hạn như công đoàn có thể gây áp lực với các cấp quản trị đòi tăng lương, tăng ngạch cho những người có thâm niên hơn là dựa vào thành tích công tác. Tiến trình đánh giá bắt đầu bằng việc xác định mục tiêu của đánh giá, sau đó ấn định các kỳ vọng hoàn thành công tác của nhân viên, nghĩa là phân tích lại công việc hay duyệt xét lại bản phân tích công việc. Trên cơ sở đó xem xét mức độ nhân viên hoàn thành công việc, tiến hành đánh giá qua việc đối chiếu so sánh giữa công việc đã thực hiện được với bản phân tích công việc. Bước cuối cùng, sau khi đánh giá là thảo luận việc đánh giá này với nhân viên. Đây là vấn đề quan trọng nhất trong quá trình đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, bởi vì qua đó nhân viên biết được lãnh đạo đánh giá họ như thế nào và họ

cần làm gì để thực hiện công việc tốt hơn thông qua phỏng vấn đánh giá.

### *c) Phương pháp đánh giá*

Việc áp dụng phương pháp đánh giá thực hiện công việc của nhân viên là tùy thuộc vào xác định mục tiêu đánh giá. Chẳng hạn, mục tiêu chủ yếu là thăng chức, tăng lương thường áp dụng phương pháp thang điểm hay bảng điểm (rating scale method) có thể là thích hợp nhất. Ngược lại, mục tiêu đánh giá giúp nhân viên làm việc có hiệu quả và phát triển thì phương pháp đánh giá bằng cách quản trị theo mục tiêu (Management By Objective - MBO) là thích hợp, v.v...

- Các phương pháp đánh giá chủ yếu:

+ Phương pháp mức thang điểm.

+ Phương pháp so sánh cặp.

+ Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng.

- Các lỗi cần tránh trong khi đánh giá:

+ Lỗi thiên vị.

+ Lỗi thành kiến.

+ Lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất.

+ Xu hướng trung bình chủ nghĩa.

+ Xu hướng thái quá.

+ Lỗi định kiến.

### *1.4.7. Sự đãi ngộ về tài chính*

Người công nhân nhận được sự đãi ngộ dưới hình thức tài chính hoặc phi tài chính đối với những cống hiến của họ cho công ty. Sự đãi ngộ phi tài chính bao gồm một chỗ làm việc hài lòng hay sự quan tâm của mọi người.

### *Lương thời gian và lương sản phẩm.*

Đa số công nhân nhận được tiền lương tháng dựa trên mức lương cơ bản mỗi tháng. Một số người khác nhận lương ngày dựa trên hệ thống trả lương theo sản phẩm. Nhưng hầu

hết các công ty, dù trả lương trên cơ sở lương thời gian hay lương sản phẩm cũng đều tồn tại một số phương pháp kéo dài thời gian và gia tăng cường độ làm việc. Quản trị tiền lương là một công việc cực kỳ quan trọng trong quản lý con người. Tuy nhiên nó phải được nhận thức một cách công bằng để nhân viên có thể tin tưởng rằng những cố gắng của họ sẽ làm gia tăng sản xuất và họ sẽ được trả lương thoả đáng.

### *Các phúc lợi phụ.*

Công nhân thường mong muốn được hưởng một số trợ cấp và dịch vụ, mà thực ra chúng là những hình thức thu nhập khác. Phạm vi của các phúc lợi phụ rất rộng rãi như: tiền nghỉ phép hàng năm, dịch vụ y tế miễn phí hay trợ cấp một phần nhà ở, phương tiện đi lại, phí bảo hiểm.

## **2. Quản trị khoa học - công nghệ trong doanh nghiệp**

### **2.1. Khái quát về công nghệ và quản trị khoa học công nghệ**

#### *2.1.1. Khái quát về công nghệ*

Trước khi tìm hiểu về khoa học quản trị - công nghệ chúng ta cần hiểu thế nào là công nghệ. Hiện nay trên thế giới tồn tại một số định nghĩa rất thông dụng về công nghệ. Theo định nghĩa của Tổ chức Phát triển Công nghiệp của Liên hợp quốc - UNIDO (United Nation's Industrial Development Organisation) thì "Công nghệ là việc áp dụng khoa học vào công nghiệp bằng cách sử dụng các kết quả nghiên cứu và xử lý một cách có hệ thống và phương pháp" còn theo Ủy ban Kinh tế và Xã hội Châu Á - Thái Bình Dương - ESCAP (Economic and Social Commission for Asia and the Pacific) thì "Công nghệ là hệ thống kiến thức về quy trình và kỹ thuật dùng để chế biến vật liệu và thông tin. Nó bao gồm tất cả các kỹ năng, kiến thức thiết bị và phương pháp sử dụng trong sản xuất, chế tạo, dịch vụ, quản lý, thông tin". Nếu như định nghĩa của UNIDO nhằm nhấn mạnh tính khoa học là thuộc tính của công nghệ và khía cạnh hiệu quả

công nghệ khi xem xét việc sử dụng công nghệ cho mục đích nào đó thì định nghĩa của ESCAP lại được coi là bước ngoặt trong lịch sử quan niệm về công nghệ. Theo ESCAP thì khái niệm công nghệ được mở rộng ra cả lĩnh vực dịch vụ và quản lý. Từ những định nghĩa trên, ta có thể rút ra định nghĩa khái quát nhất về công nghệ, đó là “Công nghệ là tất cả những gì dùng để biến đổi đầu vào thành đầu ra”.

Từ định nghĩa trên ta có thể thấy rằng, bất cứ công nghệ nào cũng bao gồm bốn thành phần cơ bản của công nghệ là: máy móc, con người, thông tin và tổ chức. Sự tác động qua lại giữa bốn thành phần này sẽ tạo ra sự biến đổi công nghệ mong muốn.

- Phần thiết bị: đây là phần vật thể ở trong công nghệ bao gồm mọi phương tiện vật chất như trang bị, máy móc, nguyên vật liệu, phương tiện... Phần này là cốt lõi của công nghệ, nó được triển khai, lắp đặt và vận hành bởi con người.

- Phần con người: muốn máy móc chạy được thì phải có con người. Con người ở đây có thể là người sử dụng, người vận hành, người chế tạo... Con người trong công nghệ được hiểu là năng lực của con người về công nghệ như kỹ năng, kinh nghiệm, sự sáng tạo, khả năng lãnh đạo. Con người tuy đóng vai trò chủ động trong công nghệ nhưng lại chịu sự chi phối của thông tin và tổ chức.

- Phần thông tin: công nghệ được thể hiện dưới dạng lý thuyết, các phương pháp, các thông số, các công thức... Đây gọi là phần thông tin của công nghệ, phần này thể hiện tri thức tích lũy trong công nghệ. Thông tin phải thường xuyên cập nhật và đi đôi với công nghệ. Đối với cùng một công nghệ nếu ta áp dụng những kiến thức khác nhau sẽ tạo ra những sản phẩm khác nhau. Thông tin được coi là sức mạnh của công nghệ.

- Phần tổ chức: bất kỳ một hệ thống nào cũng cần phải có một tổ chức để điều hành hoạt động của hệ thống. Công



nghệ cần có một bộ phận chịu trách nhiệm phối hợp các thành phần còn lại của công nghệ với nhau để đảm bảo sự hoạt động có hiệu quả nhất. Phần tổ chức giúp cho việc quản lý, lập kế hoạch, tổ chức bộ máy nhân lực kiểm soát các hoạt động biến đổi nó phụ thuộc vào độ phức tạp của các phân thiết bị và thông tin trong công nghệ. Phần tổ chức được coi là động lực của công nghệ và bản thân nó cũng biến đổi theo thời gian.

### 2.1.2. Quản trị khoa học - công nghệ

Quản trị công nghệ trong doanh nghiệp xuyên suốt quá trình sản xuất sản phẩm từ khâu thiết kế sản phẩm, chuẩn bị sản xuất cho đến khâu sản xuất sản phẩm. Chính trong quá trình này doanh nghiệp thực hiện các biện pháp về mặt kỹ thuật nhằm không ngừng đảm bảo và nâng cao chất lượng sản phẩm - thước đo cuối cùng của mọi quá trình sản xuất.

Thực chất của công tác quản trị công nghệ là tổng hợp các hoạt động nhằm ứng dụng những thành tựu khoa học - công nghệ trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, đảm bảo yêu cầu kỹ thuật và nâng cao chất lượng sản phẩm của quá trình sản xuất kinh doanh để không ngừng nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp. Vì vậy quản trị khoa học- công nghệ trong doanh nghiệp có ý nghĩa rất lớn:

- Nó là một bộ phận quan trọng của công tác quản trị doanh nghiệp và là cơ sở của các lĩnh vực quản trị

- Là cơ sở, tạo điều kiện để các khâu quản lý đảm bảo hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Đảm bảo nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng khả năng cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường.

- Là biện pháp rất cơ bản để tăng năng suất lao động, tăng hiệu quả kinh tế của sản xuất kinh doanh, thúc đẩy tiến bộ khoa học kỹ thuật sẽ tạo điều kiện áp dụng kỹ thuật mới.

Căn cứ vào bốn thành phần cơ bản của kỹ thuật công nghệ thì quản trị kỹ thuật công nghệ gồm các hoạt động sau:

- Phần kỹ thuật: Nghiên cứu, triển khai thử nghiệm, trình diễn, sản xuất, truyền bá, thay thế, cải tiến máy móc thiết bị và các phương tiện vật chất khác.

- Phần con người: Quản lý, bồi dưỡng, giáo dục đào tạo, phát triển không ngừng nâng cao trình độ và kỹ năng nghề nghiệp cho lực lượng lao động của doanh nghiệp.

- Phần thông tin: Thu thập, lựa chọn, phân loại tổng hợp, phân tích tổng hợp, và mô phỏng các cơ sở dữ liệu thông tin trong lĩnh vực công nghệ để có quyết định.

- Phần tổ chức: Nhận thức, chuẩn bị, thiết kế, thiết lập, vận hành, hướng dẫn và tổ chức các dự án, chương trình đổi mới và tiếp nhận công nghệ.

## ***2.2. Ứng dụng tiến bộ khoa học - công nghệ trong doanh nghiệp và chuyển giao công nghệ***

### ***2.2.1. Ứng dụng tiến bộ khoa học - công nghệ***

Hiện nay con người đang chứng kiến những thay đổi to lớn trong các lĩnh vực, do tác động ngày càng mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật. Nhiệm vụ của các doanh nghiệp là phải nhanh chóng nắm bắt và ứng dụng tiến bộ khoa học công nghệ hiện đại vào sản xuất kinh doanh, vì các sản phẩm có hàm lượng khoa học và công nghệ cao sẽ thắng thế trong các công cuộc cạnh tranh.

Các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh phải tạo được thế mạnh trong thị trường bằng những sản phẩm có khả năng làm thoả mãn nhu cầu người tiêu dùng về số lượng, chất lượng, kiểu dáng, tính thẩm mỹ của sản phẩm và quan trọng hơn là phải có khả năng thoả mãn người tiêu dùng cao hơn, nhưng sản xuất với chi phí thấp hơn các sản phẩm cùng loại của các đối thủ cạnh tranh.

Nội dung của ứng dụng tiến bộ khoa học - công nghệ vào sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp.

- Sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất kỹ thuật hiện có.
- Mua sắm trang thiết bị mới, đổi mới quy trình công nghệ sản xuất.
- Đẩy mạnh phong trào phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, hợp lý hoá sản xuất.
- Liên kết ứng dụng khoa học - công nghệ trong nước và nước ngoài.
- Tích cực đào tạo đội ngũ cán bộ khoa học kỹ thuật, khoa học quản lý, công nhân lành nghề trên cơ sở bảo đảm bồi dưỡng vật chất thoả đáng cho họ.
- Nâng cao trình độ quản lý, trong đó chú trọng vai trò quản lý kỹ thuật.
- Tăng cường đầu tư vốn cho công nghệ mới.
- Thực hiện các hợp đồng nghiên cứu ứng dụng tiến bộ khoa học - công nghệ giữa doanh nghiệp và các cơ quan nghiên cứu.

Tuy nhiên, ứng dụng tiến bộ KHCN trong DN không nên chỉ hiểu là tăng đầu tư mua sắm những trang thiết bị mới, áp dụng những quy trình công nghệ tiên tiến mà điều đặc biệt quan trọng hiện nay là tận dụng được kỹ thuật hiện có trong doanh nghiệp. Đây cũng là hướng quan trọng của nhiều nước trên thế giới, kể cả các nước phát triển.

Ứng dụng tiến bộ khoa học - kỹ thuật là biện pháp rất cơ bản để tăng năng suất lao động và tăng hiệu quả kinh tế của sản xuất.

Có năm nhân tố cơ bản, trực tiếp làm tăng năng suất lao động, đó là:

- Phát triển khoa học - công nghệ.
- Ứng dụng tiến bộ khoa học - công nghệ.
- Nâng cao trình độ văn hoá chuyên môn của những người lao động.
- Hoàn thiện các nhân tố tổ chức quản lý.

- Nhân tố tự nhiên.

Người ta coi ứng dụng tiến bộ khoa học công nghệ là nhân tố quan trọng nhất để tăng năng suất lao động, hoàn thiện được công cụ sản xuất và tăng được hiệu quả của công cụ sản xuất đó.

Chúng ta hãy xét công thức sau đây:

$$\Delta_j = \Delta_L(P + \Delta_p) + \Delta_p \times L$$

Trong đó:

$\Delta_j$ : Phần tăng của thu nhập quốc dân

L: Số lao động được huy động vào sản xuất trực tiếp

$\Delta_L$ : Số lao động được huy động vào sản xuất trực tiếp tăng lên

P: Năng suất lao động của một lao động sản xuất trực tiếp

$\Delta_p$ : Năng suất lao động của một lao động sản xuất trực tiếp tăng lên

Như vậy, mức tăng của thu nhập quốc dân phụ thuộc chủ yếu vào hai yếu tố: tăng lao động vào các lĩnh vực sản xuất trực tiếp và tăng năng suất lao động, tăng số lượng lao động phù hợp với điều kiện phát triển nền kinh tế theo chiều rộng và đây là một nhân tố có giới hạn.

Trong thời kỳ phát triển nền kinh tế theo chiều sâu hiện nay, tăng thu nhập quốc dân chủ yếu là dựa vào tăng năng suất lao động vì nó là nhân tố vô hạn. Phát triển kỹ thuật, quản trị kỹ thuật và tăng năng suất lao động là các yếu tố đặc trưng của nền sản xuất hiện nay.

### 2.2.2. Chuyển giao công nghệ

#### a) Khái niệm

Trên góc độ doanh nghiệp có thể hiểu “chuyển giao công nghệ là hoạt động nhằm đưa công nghệ sản xuất tiên tiến vào sản xuất hoặc có thể là áp dụng một công nghệ đã hoàn thiện từ doanh nghiệp này sang doanh nghiệp khác. Đó là sự

mua bán công nghệ và là quá trình đào tạo, huấn luyện sử dụng công nghệ được tiếp nhận”.

Bộ Khoa học, Công nghệ - Môi trường xác định rằng “chuyển giao công nghệ là một tập hợp nhiều hoạt động được tiến hành bởi hai bên: bên giao và bên nhận, trong đó hai bên phối hợp các hành vi pháp lý và các hành động thực tiễn mà mục đích và kết quả là bên giao cung cấp để thực hiện một mục tiêu xác định”.

GS.TS. Shoichi Yamashita, Nhật Bản cho rằng “chuyển giao công nghệ là một quá trình học tập, trong đó tri thức về công nghệ được tích lũy một cách liên tục vào những nguồn tài nguyên con người đang thu hút vào hoạt động sản xuất, một sự chuyển giao công nghệ thành công cuối cùng sẽ đưa tới một sự tích lũy tri thức sâu hơn và rộng hơn”.

Các quan niệm trên tuy khác biệt về nội dung cụ thể nhưng đều có những điểm chung sau đây:

- Hoạt động chuyển giao công nghệ có hai bên tham gia và có yếu tố quyết định là công nghệ mới.

- Hoạt động chuyển giao công nghệ không chỉ bao gồm chuyển nhượng phương tiện vật chất, kỹ thuật hữu hình mà điều quan trọng phải đào tạo, huấn luyện để người lao động nắm, sử dụng thành thạo công nghệ nhập làm thích nghi cải tiến công nghệ nhập.

#### *b) Hình thức chuyển giao công nghệ*

Có hai hình thức chủ yếu của việc chuyển giao công nghệ là chuyển giao dọc và chuyển giao ngang. Chuyển giao dọc, là việc đưa một công nghệ đang ở giai đoạn sản xuất thử nghiệm từ doanh nghiệp này sang doanh nghiệp khác hay từ nước này sang nước khác. Còn chuyển giao ngang, là chuyển giao một công nghệ hoàn thiện (chỉ tạo ra được những sản phẩm có uy tín trên thị trường) từ nơi này, nước này sang nơi khác, nước khác; từ doanh nghiệp này sang doanh nghiệp khác.

Doanh nghiệp có thể áp dụng cả hai hình thức hoặc chỉ một trong hai hình thức chuyển giao công nghệ trên. Dù áp dụng theo hình thức nào cũng phải tính đến hiệu quả của dòng vốn đầu tư và khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Chuyển giao công nghệ còn thực hiện bằng con đường khác (tuy không quan trọng, quyết định bằng con đường thị trường công nghệ) là những cuộc tham quan nghiên cứu khảo sát nước ngoài, các hội nghị khoa học quốc tế, hội nghị triển lãm, các sách báo đã công bố và hoạt động tình báo. Các cơ sở sản xuất kinh doanh có thể tranh thủ tận dụng những thời cơ này.

### *c) Phương thức chuyển giao*

Các phương thức chuyển giao công nghệ cho biết cách thức tiến hành các hoạt động chuyển giao. Có thể phân loại theo các cách sau:

- Mua bán giấy phép: bên xuất khẩu công nghệ chuyển nhượng quyền sử dụng cho bên nhập. Đây là con đường chủ yếu và hình thức cao cấp để nhập công nghệ. Điều kiện áp dụng: bên nhận công nghệ cần phải có trình độ công nghệ và năng lực triển khai công nghệ cần thiết, tương xứng với công nghệ được chuyển giao.

- Hợp tác sản xuất: các bên đối tác cùng khai thác công nghệ phát triển sản phẩm mới, cung cấp linh kiện, chi tiết sản phẩm cho nhau, cùng nhau tiêu thụ sản phẩm. Công nghệ cần thiết được sử dụng trong các chương trình hợp tác sản xuất có thể do bên chuyển giao cung cấp.

- Chuyển giao công nghệ có kèm đầu tư xây dựng cơ bản: công nghệ sẽ được chuyển giao từ các doanh nghiệp này sang cho các doanh nghiệp khác thông qua đầu tư trực tiếp. Đầu tư trực tiếp nước ngoài là hình thức có hiệu quả đối với cả bên bán và bên mua công nghệ. Đối với bên bán công nghệ, đầu tư trực tiếp sẽ thu được khoản lợi nhuận bổ sung bằng

cách tận dụng các công nghệ không còn khả năng cạnh tranh ở trong nước. Đồng thời việc này còn mở ra cho họ cơ hội thâm nhập vào thị trường có hàng rào bảo hộ. Đối với nước mua công nghệ, đầu tư trực tiếp sẽ vừa thu hút được vốn đầu tư, vừa có công nghệ tiên tiến, vừa dựa vào công ty nước ngoài để mở rộng thị trường, nhận được sự bảo trợ của các công ty nước ngoài.

- Mậu dịch bù trừ: đây là phương thức kết hợp giữa nhập công nghệ và vay tiền vốn, mở rộng quan hệ mậu dịch quốc tế. Đặc điểm của nó là kinh phí nhập công nghệ không phải trực tiếp trả bằng tiền mà hoàn trả bằng sản phẩm.

- Nhập nhân tài công nghệ: mời chuyên gia nước ngoài đảm nhận công tác như nghiên cứu, khai thác phát triển, lắp đặt, điều khiển thí nghiệm, sản xuất các hạng mục.

# Chương IV

## **QUẢN TRỊ CHI PHÍ, KẾT QUẢ VÀ CÁC CHÍNH SÁCH TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP**

### **1. Quản trị chi phí, kết quả trong sản xuất kinh doanh**

#### ***1.1. Các khái niệm cơ bản***

##### ***1.1.1. Doanh thu và hoạt động doanh thu***

Doanh thu và thu nhập khác là tổng giá trị các lợi ích kinh tế doanh nghiệp thu được trong kỳ kế toán phát sinh từ các hoạt động sản xuất kinh doanh thông thường và các hoạt động khác của doanh nghiệp góp phần làm tăng vốn chủ sở hữu.

Hoạt động doanh thu là hoạt động tạo ra doanh thu cho doanh nghiệp, có 03 hoạt động chính tạo ra doanh thu cho doanh nghiệp có bản chất khác nhau và không có sự trùng hợp về chức năng đó là:

- Hoạt động sản xuất công nghiệp: Hoạt động này bao gồm hai nhiệm vụ:

+ Sản xuất theo catalogue (theo mẫu) tức là không có người đặt hàng trước, nhưng doanh nghiệp căn cứ theo mẫu để sản xuất, chào hàng, tìm người mua. Sản xuất theo catalogue tạo điều kiện cho doanh nghiệp sản xuất khối lượng lớn, liên tục và ổn định.

+ Sản xuất theo đơn đặt hàng, doanh nghiệp sản xuất theo địa chỉ của khách hàng. Vì vậy, doanh nghiệp không phải lo khâu tiêu thụ, sản xuất, hàng sản xuất ra đến đâu tiêu thụ hết đến đó, thu tiền ngay. Tuy nhiên, cách sản xuất này không ổn định và không liên tục được.

Hoạt động sản xuất công nghiệp phụ thuộc vào năng lực của doanh nghiệp.

- Hoạt động thương mại: là hoạt động mua và bán hàng hoá không qua khâu chế biến. Bộ phận này hoạch toán độc lập với sản xuất công nghiệp.



- Hoạt động của các phân tử cấu trúc (dịch vụ sửa chữa, bảo hành sản phẩm của doanh nghiệp).

Phân xưởng sửa chữa máy móc của doanh nghiệp không làm ra sản phẩm để bán, không phải là phân tử cấu trúc. Bộ phận sửa chữa, bảo hành sản phẩm của doanh nghiệp có thu, có chi, có thể thu nhỏ hơn chi, bộ phận này hạch toán độc lập, được coi là phân tử cấu trúc.

Toàn bộ chi phí của phân tử cấu trúc là chi phí trực tiếp.

Như vậy, ba điều kiện để một bộ phận nào đó là phân tử cấu trúc, là:

- + Phải phát sinh chi phí trực tiếp,
- + Có mang lại doanh thu,
- + Phải hạch toán riêng rẽ hoàn toàn.

Cả ba hoạt động trên đều là hoạt động doanh thu vì đều đem lại doanh thu cho doanh nghiệp. Mỗi hoạt động đều có hoá đơn thu riêng và số thu được đưa vào quỹ thu chung của doanh nghiệp.

### *1.1.2. Thương vụ*

Trong từng hoạt động lại có một hay nhiều thương vụ khác nhau.

Thương vụ là một lĩnh vực của hoạt động có phát sinh chi phí và đem lại doanh thu.

Thương vụ được chia thành ba loại:

- Thương vụ ghi sổ (mới được ký kết):

Đặc điểm của thương vụ này là chưa có thu nhập, cũng chưa phải phân bổ bất kỳ chi phí nào cho nó.

Vì vậy xoá thương vụ này thì không gây ra nhiều dấu hiệu xấu cho doanh nghiệp.

- Thương vụ đang tiến hành:

Là loại thương vụ đang bắt đầu phân bổ chi phí cho nó. Nếu xoá thương vụ này sẽ đem lại hậu quả xấu cho doanh nghiệp.

- Thương vụ đã hoàn tất:

Là loại thương vụ không còn phát sinh thêm chi phí cũng như đem lại doanh thu cho doanh nghiệp. Nếu xoá thương vụ này thì sẽ làm xuyên tạc kết quả sản xuất kinh doanh.

### 1.1.3. Chi phí sản xuất kinh doanh

Chi phí là tổng giá trị các khoản làm giảm lợi ích kinh tế trong kỳ kế toán dưới hình thức những khoản chi ra, các khoản khấu trừ tài sản hoặc phát sinh các khoản nợ dẫn đến làm giảm vốn chủ sở hữu, không bao gồm khoản phân phối cho cổ đông hoặc chủ sở hữu.

Để phục vụ cho việc ra quyết định, có nhiều cách phân loại chi phí. Trong phần này chỉ đề cập đến một cách phân loại phục vụ cho việc quản trị chi phí, đó là chi phí sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp được chia làm hai loại gồm có chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp:

1) Chi phí trực tiếp: là chi phí có thể tách biệt, phát sinh ra một cách riêng biệt cho một hoạt động cụ thể doanh nghiệp như một sản phẩm, ở một phân xưởng, một đại lý. Như vậy, xét về bản chất thì chi phí trực tiếp là chi phí mà tự bản thân nó hiển nhiên được chuyển vào đơn vị sản phẩm hoặc một đơn vị của tổ chức cơ quan.

Chi phí trực tiếp gồm ba phần:

- Chi phí vật chất: vật liệu chính, vật liệu phụ, nhiên liệu, phụ tùng... (nguyên vật liệu chính là những nguyên vật liệu trong quá trình chế tạo phải biến đổi liên tục; vật liệu phụ là những vật liệu không biến đổi trong quá trình chế biến).

Cách tính chi phí này căn cứ vào giá mua cộng thêm chi phí vận chuyển, nhập kho.

Chi phí nguyên vật liệu cho một sản phẩm bằng giá đơn vị nguyên liệu nhân với số lượng nguyên liệu sử dụng để sản xuất một sản phẩm.

- Chi phí thuê bên ngoài gia công, chế biến theo từng công đoạn nào đó trong sản xuất kinh doanh.

- Chi phí cho thời gian (giờ) lao động để sản xuất sản phẩm: chi phí giờ công được hạch toán trực tiếp vào từng đơn vị sản phẩm. Cách tính như sau:

$$\text{Tiền công một sản phẩm (đơn vị tiền tệ)} = \frac{\text{Tiền công một tháng}}{\text{ngày/tháng} \times \text{giờ/ngày}} \times \text{Giờ sản xuất hao phí}$$

Ví dụ:

- Tiền trả trực tiếp cho công nhân:	300.000đ/tháng
- Bảo hiểm XH 17%:	51.000đ/tháng
- Thuế tiền công:	0
	<hr/>
	351.000đ/tháng

Một công nhân làm việc 24 ngày/tháng, 8 giờ/ngày. Vậy một tháng làm việc  $24 \times 8 = 192$  giờ

Để sản xuất một sản phẩm cần 6 giờ.

Ta tính được tiền công một sản phẩm:

$$\frac{351.000}{192} \times 6 = 11.568 \text{ đồng/sản phẩm}$$

2) Chi phí gián tiếp: là chi phí chung hay chi phí kết hợp, không có liên quan đến hoạt động cụ thể nào mà liên quan cùng lúc với nhiều hoạt động. Do vậy, để xác định chi phí gián tiếp của một hoạt động cụ thể phải áp dụng phương pháp phân bổ. Chi phí này được chia làm hai loại:

- Chi phí quản lý: Chi phí này lâu nay ta vẫn chia làm hai loại là chi phí quản lý phân xưởng và chi phí quản lý xí nghiệp. Theo cách tính mới, người ta không tách ra mà gọi chung là chi phí quản lý.

Chi phí quản lý là những chi phí không liên quan trực tiếp đến quá trình sản xuất sản phẩm (thậm chí không liên quan đến quá trình sản xuất sản phẩm) mà liên quan chung đến nhiều loại sản phẩm trong từng đơn vị cấu trúc kinh doanh (phân xưởng, xí nghiệp) hay toàn bộ doanh nghiệp.

Chi phí quản lý bao gồm một số chi phí sau:

- Tiền công của các quản trị viên (quản trị viên hàng đầu - cấp cao, quản trị viên trung gian và quản trị viên cơ sở). Căn cứ vào bảng lương nhân viên sẽ tính được tổng chi phí này.

+ Lệ phí hàng tháng.

+ Tiền thuê nhà thường nộp một năm hai lần vào tháng 1 và tháng 7.

+ Tiền bảo hiểm nộp theo quy định.

+ Chi phí cho thông tin liên lạc.

+ Chi phí cho quảng cáo.

+ Chi phí đào tạo, bồi dưỡng công nhân.

+ Thuê chuyên gia cố vấn.

+ Tiền điện nước, tiếp khách.

+ Các loại chi phí khác

- Chi phí khấu hao: là khoản chi phí nhằm bù đắp giá trị tài sản cố định bị hao mòn trong quá trình sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp phải chuyển dịch dần phần giá trị hao mòn đó vào giá trị của sản phẩm sản xuất kinh doanh. Gọi là khấu hao tài sản cố định.

Khấu hao tài sản cố định (TSCĐ) là việc tính toán và phân bổ một cách có hệ thống nguyên giá của TSCĐ vào chi phí kinh doanh qua thời gian sử dụng của TSCĐ.

Có nhiều phương pháp tính mức khấu hao năm, mỗi phương pháp sẽ cho doanh nghiệp một mức khấu hao năm khác nhau. Tùy thuộc vào mục tiêu của doanh nghiệp, tùy thuộc vào chiến lược kinh doanh, chính sách sản phẩm mà mỗi doanh nghiệp có thể lựa chọn một hay nhiều phương pháp khấu hao cho TSCĐ trong công tác quản trị chi phí, kết quả kinh doanh. Tuy nhiên sử dụng phương pháp khấu hao nào thì mức khấu hao hàng tháng cũng được xác định bằng cách lấy mức khấu hao hàng năm chia đều cho 12 tháng.

Ngoài ra, trong việc tính khấu hao còn phải tuân thủ một số nguyên tắc sau:

- + Việc phản ánh tăng hay giảm nguyên giá tài sản cố định trong kỳ được thực hiện tại thời điểm tăng hay giảm TSCĐ đó trong tháng

- + Việc trích và thôi trích khấu hao TSCĐ được thực hiện theo nguyên tắc tròn tháng nghĩa là TSCĐ tăng, giảm, ngừng tham gia vào hoạt động kinh doanh trong tháng được trích hoặc thôi trích khấu hao từ tháng tiếp theo.

Do mức khấu hao không liên quan trực tiếp đến sản xuất từng sản phẩm. Vì vậy, muốn tính chi phí khấu hao cho từng sản phẩm phải dùng phương pháp phân bổ.

Tóm lại, chi phí trực tiếp phân bổ thẳng vào đơn vị sản phẩm, còn chi phí gián tiếp (chi phí chung) không phân bổ thẳng vào từng đơn vị sản phẩm được mà phải dùng các chìa khoá phân bổ khác nhau.

#### *1.1.4. Kết quả kinh doanh (lợi nhuận)*

Lợi nhuận của doanh nghiệp là khoản tiền chênh lệch giữa doanh thu chi phí và các khoản thuế gián thu mà doanh nghiệp bỏ ra để đạt được doanh thu đó từ các hoạt động của doanh nghiệp đưa lại.

Nội dung của lợi nhuận doanh nghiệp bao gồm:

- Lợi nhuận hoạt động kinh doanh: là số lợi nhuận thu được từ hoạt động kinh doanh thường xuyên của doanh nghiệp. Đây là bộ phận lợi nhuận chủ yếu của doanh nghiệp.

Lợi nhuận hoạt động kinh doanh là khoản chênh lệch giữa doanh thu của hoạt động kinh doanh trừ đi chi phí của hoạt động kinh doanh bao gồm giá thành toàn bộ sản phẩm hàng hoá, dịch vụ đã tiêu thụ và thuế gián thu phải nộp theo quy định.

- Lợi nhuận của các hoạt động khác: là khoản chênh lệch giữa doanh thu và chi phí của các hoạt động khác và thuế gián thu phải nộp theo quy định.

## 1.2. Quản trị chi phí, kết quả theo phương thức truyền thống (phương thức phân bổ chi phí)

$$P_{1sp} = DT_{1sp} - Z_{1sp}$$

Trong đó:

$P_{1sp}$ : Lợi nhuận 1 sản phẩm

$DT_{1sp}$ : Doanh thu 1 sản phẩm

$Z_{1sp}$ : Giá thành 1 sản phẩm

$DT_{1sp}$  chính bằng giá bán một sản phẩm, còn  $Z_{1sp}$  được tính theo công thức như sau:

$$Z_{1sp} = CPTT_{1sp} + CPC_{1sp}$$

$CPTT_{1sp}$ : Chi phí trực tiếp 1 sản phẩm

$CPC_{1sp}$ : Chi phí phân bổ chung cho 1 sản phẩm

Chi phí trực tiếp ta tính cho từng sản phẩm có liên quan. Còn chi phí chung (gián tiếp) muốn tính được cho một sản phẩm phải sử dụng đến chìa khoá phân bổ như sau:

Có 3 chìa khoá phân bổ như sau: Ký hiệu K1, K2, K3

+ K1 là chìa khoá phân bổ theo doanh thu.

$$K1 = \frac{\text{Tổng chi phí gián tiếp (CPC)}}{\text{Tổng doanh thu}} \times DT_{1sp}$$

+ K2 là chìa khoá phân bổ theo chi phí trực tiếp.

$$K2 = \frac{\text{Tổng chi phí gián tiếp (CPC)}}{\text{Tổng chi phí trực tiếp}} \times CPTT_{1sp}$$

+ K3 là chìa khoá phân bổ theo giờ công lao động hao phí.

$$K3 = \frac{\text{Tổng chi phí gián tiếp (CPC)}}{\text{Tổng giờ công sản xuất}} \times CPGC_{1sp}$$

Như vậy, để phân bổ chi phí gián tiếp vào một sản phẩm có thể sử dụng một trong ba chìa khoá phân bổ trên. Số phát sinh chi phí gián tiếp là cố định, nhưng vì có ba phương pháp

phân bố khác nhau và do đó cũng có ba kết quả (ba lợi nhuận) khác nhau từ một sản phẩm.

Ví dụ: Tình hình sản xuất kinh doanh ở một doanh nghiệp trong một tháng như sau (lĩnh vực hoạt động công nghiệp - sản xuất sản phẩm nguyên mẫu).

STT	Sản phẩm				
	Yếu tố	A	B	C	D
1	Chi phí vật chất trực tiếp cho một sản phẩm (đ)	18.000	20.000	14.000	25.000
2	Giờ công hao phí một sản phẩm (giờ)	0,5	0,8	0,3	1
3	Giá bán một sản phẩm (đ)	30.000	40.000	26.000	50.000
4	Số lượng sản xuất/tháng (sản phẩm)	2.000	3.000	3.500	5.000
5	Giá một giờ công sản xuất (đ)	4.000	4.000	4.000	4.000

Chi phí quản lý và chi phí chung khác: 60.000.000đ/tháng

Tổng khấu hao: 50.000.000đ/tháng

Hãy tính: giá thành một sản phẩm, lợi nhuận của một sản phẩm theo cả ba chìa khoá phân bố trên.

$$P_{1sp} = \text{Giá bán một sản phẩm} - Z_{1sp}$$

$Z_{1sp}$  = Chi phí trực tiếp 1 sản phẩm + Chi phí gián tiếp đã phân bổ cho từng sản phẩm.

+ Chi phí trực tiếp một sản phẩm

$$A = 18.000 + 4.000 \times 0,5 = 20.000$$

$$B = 20.000 + 4.000 \times 0,8 = 23.200$$

$$C = 14.000 + 4.000 \times 0,3 = 15.200$$

$$D = 25.000 + 4.000 \times 1 = 29.000$$

+ Tổng chi phí gián tiếp (Chi phí quản lý + Khấu hao)

$$60.000.000 + 50.000.000 = 110.000.000$$

Phân bổ chi phí gián tiếp theo tổng doanh thu

$$\text{Tổng doanh thu} = 30.000 \times 2.000 + 40.000 \times 3.000 + 26.000 \times 3.500 + 50.000 \times 5.000 = 521.000.000đ$$

$$\begin{aligned} CP_{gt1sp} &= \frac{\text{Tổng chi phí gián tiếp (CPC)}}{\text{Tổng doanh thu}} \times DT_{1sp} \\ &= \frac{110.000.000}{521.000.000} \times DT_{1sp} \\ &= 0,211 \times DT_{1sp} \end{aligned}$$

STT	Sản phẩm Yếu tố	A	B	C	D
1	Chi phí vật chất trực tiếp cho một sản phẩm (đ)	20.000	23.200	15.200	29.000
2	Doanh thu một sản phẩm (đ)	30.000	40.000	26.000	50.000
3	Chi phí gián tiếp 1 sp (đ) $= 0,211 \times DT_{1sp}$	6.330	8.440	5.486	10.550
4	Z1sp = (1) + (3) (đ)	26.330	31.640	20.686	39.550
5	P1sp = (2) - (4) (đ)	3.670	8.360	5.314	10.450

+ Phân bổ chi phí gián tiếp theo chi phí trực tiếp.

$$\text{Tổng CPtt} = 20.000 \times 2.000 + 23.200 \times 3.000 + 15.200 \times 3.500 + 29.000 \times 5.000 = 307.800.000 (đ)$$



$$\begin{aligned}
 CP_{gt1sp} &= \frac{\text{Tổng chi phí gián tiếp}}{\text{Tổng CP}_{tt}} \times CP_{tt1sp} \\
 &= \frac{110.000.000}{307.800.000} \times CP_{tt1sp} \\
 &= 0,358 \times CP_{tt1sp}
 \end{aligned}$$

STT	Sản phẩm				
	Yếu tố	A	B	C	D
1	Chi phí trực tiếp cho một sản phẩm (đ)	20.000	23.200	15.200	29.000
2	Doanh thu một sản phẩm (đ)	30.000	40.000	26.000	50.000
3	Chi phí gián tiếp 1 sp (đ) = 0,358 x CP <sub>tt1sp</sub>	7.160	8.305,6	5.441,6	10.382
4	Z <sub>1sp</sub> = (1) + (3) (đ)	27.160	31.505,6	20.641,6	39.382
5	P <sub>1sp</sub> = (2) - (4) (đ)	2.840	8.494,4	5.358,4	10.618

+ Phân bổ chi phí gián tiếp theo giờ công:

Tổng giờ công hao phí = 0,5 x 2.000 + 0,8 x 3.000 + 0,3 x 3.500 + 1 x 5.000 = 9.450 (giờ)

$$\begin{aligned}
 CP_{gt1sp} &= \frac{\text{Tổng chi phí gián tiếp}}{\text{Tổng giờ công sản xuất}} \times GC_{sx1sp} \\
 &= \frac{110.000.000}{9.450} \times GC_{sx1sp} \\
 &= 11.640 \times GC_{sx1sp}
 \end{aligned}$$

STT	Sản phẩm				
	Yếu tố	A	B	C	D
1	Chi phí trực tiếp cho một sản phẩm (đ)	20.000	23.200	15.200	29.000
2	Doanh thu một sản phẩm (đ)	30.000	40.000	26.000	50.000
3	Giờ công hao phí 1 sp (giờ)	0,5	0,8	0,3	1
4	Chi phí gián tiếp 1 sp (đ) = 11.640 x (3)	5.820	9.312	3.492	11.640
5	Z1sp = (1) + (4) (đ)	25.820	32.512	18.692	40.640
6	P1sp = (2) - (5) (đ)	4.180	7.488	7.308	9.360

Nhận xét:

- Giá thành và lợi nhuận thu được qua ba cách phân bổ khác nhau cho kết quả rất khác nhau. Lãnh đạo khó biết lãi đích thực.

- Tính toán rất phức tạp, khối lượng tính lớn.

- Khối lượng khấu hao không đổi qua một số năm dù sản xuất tăng hay giảm. Còn chi phí quản lý cũng không tăng hay giảm dù sản xuất tăng hay giảm.

Nói một cách khái quát thì chi phí gián tiếp mang tính chất cố định nên không phải tính toán đến.

- Phân bổ chi phí gián tiếp nhằm mục đích tính Z, từ đó xác định giá bán. Nhưng hiện nay giá bán không phụ thuộc nhiều vào Z mà phụ thuộc nhiều vào quan hệ cung - cầu, vào tình trạng cạnh tranh trên thị trường, người bán không cần biết giá thành một sản phẩm (Z1sp) vẫn có thể xác định giá bán.

Từ nhận xét trên, chúng ta thấy cần phải dùng một phương pháp tính lợi nhuận mới phù hợp với cơ chế thị trường hiện nay, bảo đảm cho giám đốc tính chính xác tổng lợi nhuận thực tế là bao nhiêu. Phương pháp đó là phương pháp không phân bổ chi phí chung mà để nguyên rồi trừ sau,

không dùng chìa khoá K1, K2, K3, nữa mà dùng một chìa khoá mở: mức lãi thô, điểm hoà vốn.

### 1.3. Quản trị chi phí, kết quả theo phương thức sử dụng chìa khoá mức lãi thô

#### 1.3.1. Một số khái niệm mới

Mức lãi thô đơn vị = Thu nhập đơn vị - CP trực tiếp đơn vị

Mức lãi thô đơn hàng = Thu nhập đơn hàng - CP trực tiếp đơn hàng

Mức lãi thô thương vụ = Thu nhập thương vụ - CP trực tiếp đơn vị

Mức lãi thô tổng quát = Mức lãi thô các hoạt động

Ví dụ: Phương pháp tính mức lãi thô đơn vị đơn giản cho lãi đích thực:

	Sản phẩm A			Sản phẩm B		
$CP_{tt}$	20.000			29.000		
Phân bổ CP	$K_1 \rightarrow$ 6.330	$K_2 \rightarrow$ 7.160	$K_3 \rightarrow$ 5.820	$K_1 \rightarrow$ 10.550	$K_2 \rightarrow$ 10.382	$K_3 \rightarrow$ 11.640
Z đơn vị	26.330	27.160	25.820	39.550	39.382	40.640
Giá bán 1 đơn vị	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
P đơn vị	3.670	2.840	4.180	10.450	10.618	9.360
Mức lãi thô đơn vị	10.000			21.000		

Nhận xét:

- Nếu lấy ba chìa khoá phân bổ khác nhau có ba mức lợi nhuận đơn vị khác nhau ở cùng một sản phẩm.

- Mức lãi thô ở cùng một đơn vị sản phẩm chỉ có 1.

Kết luận:

- Mức lãi thô đơn vị là cơ sở tính mức lãi thô khác.

- Là chìa khoá mới để xác định lợi nhuận chính xác.
- Mỗi sản phẩm đều có mức lãi riêng của nó.

Vì vậy, chìa khoá mức lãi thô không bị ảnh hưởng của bất kỳ một yếu tố ngoại lai nào nên phản ánh chính xác kết quả hoạt động của doanh nghiệp, tính toán lại đơn giản. Đây là mục tiêu của người lãnh đạo, người quản lý.

Mức lãi thô điểm hoà vốn:

Tại điểm mà nút tổng quát của doanh nghiệp cân bằng với các chi phí C (CP quản lý, CP khấu hao) thì doanh nghiệp không lỗ mà cũng không có lãi. Điểm đó chính là điểm hoà vốn của mức lãi thô.

Để lãnh đạo có hiệu quả, người ta còn tính

$$\text{MLT theo giờ} = \frac{\text{MLT đơn vị}}{\text{Giờ sản xuất đơn vị}}$$

*1.3.2. Dự tính MLT của thương vụ sản xuất sản phẩm nguyên mẫu một loại 20 sản phẩm*

Thu thập số liệu

- Tên sản phẩm A:
- Số lượng đưa vào sản xuất một đợt (lô hàng): 20
- Giá bán một sản phẩm: 30.000
- Chi phí trực tiếp một sản phẩm: 20.000

Cách tính

- Tính tổng doanh thu:  $30.000 \times 20 = 600.000$
- CP trực tiếp:  $20.000 \times 20 = 400.000$
- MLT thương vụ:  $600.000 - 400.000 = 200.000$
- MLT đơn vị:

$$\frac{200.000}{20} = 10.000đ$$

- MLT giờ:

$$\frac{200.000}{0,5 \times 20} = 20.000đ$$

### 1.2.3. Nhận xét - xác định lãi đích thực

Từ các phương pháp trên, chúng ta hãy xem lãi đích thực của doanh nghiệp mà lãnh đạo cần biết là bao nhiêu?

- Tổng lợi nhuận theo chia khoá K1 (theo doanh thu)

$$(3.670 \times 2.000) + (8.360 \times 3.000) + (5.314 \times 3.500) + (10.450 \times 5.000) = 103.269.000đ$$

- Tổng lợi nhuận tính theo chia khoá phân bổ K2 (theo chi phí trực tiếp)

$$(2.840 \times 2.000) + (8.494,4 \times 3.000) + (5.358,4 \times 3.500) + (10.618 \times 5.000) = 103.007.600đ$$

- Tổng lợi nhuận tính theo chia khoá phân bổ K3 (theo giờ công)

$$(4.180 \times 2.000) + (7.488 \times 3.000) + (7.308 \times 3.500) + (9.360 \times 5.000) = 103.202.000đ$$

Trong ba số liệu trên đây đâu là lãi đích thực của doanh nghiệp? Số liệu nào giám đốc sử dụng? Không xác định được. Chỉ có thể tìm được lãi đích thực căn cứ vào tính mức lãi thô điểm hoà vốn.

- Tính lãi đích thực theo chia khoá mức lãi thô:

Bước 1: Tính tổng doanh thu:

$$30.000 \times 2.000 + 40.000 \times 3.000 + 26.000 \times 3.500 + 50.000 \times 5.000 \\ = 521.000.000đ$$

Bước 2: Tính tổng chi phí trực tiếp:

$$20.000 \times 2.000 + 23.200 \times 3.000 + 15.200 \times 3.500 + 29.000 \times 5.000 \\ = 307.800.000đ$$

Bước 3: Mức lãi thô tổng quát của sản xuất năm mặt hàng trên:

$$521.000.000 - 307.800.000 = 213.200.000đ$$

Trừ chi phí gián tiếp (mức lãi thô điểm hoà vốn):  
110.000.000đ

→ Lợi nhuận đích thực: 103.200.000đ

*1.2.4. Ứng dụng phương pháp tính mức lãi thô vào quản trị một thương vụ*

- Nhiệm vụ của thương vụ.

Đặt đóng tủ đứng có hai buồng, bốn cánh (1 buồng gương) theo các yêu cầu cụ thể: Dài: 2,1m; rộng: 0,5m; cao: 1,9m

Kiểu dáng (có trạm trở trang trí nóc tủ), có đợt, ngăn kéo theo mẫu, loại gỗ công nghiệp.

- Nhiệm vụ của nhà kinh doanh

Phải trả lời: giá bao nhiêu tiền (mà mình phải có lãi)?

Tính nhanh:

+ Tiền mua gỗ: dài x rộng x số tấm x tiền/m<sup>2</sup>

Hông + vách ngăn: 1,9 x 0,5 x 3 x 80.000đ

Đáy + nóc: 1,9 x 2,1 x 2 x 80.000đ

Cánh + hậu: 2,1 x 0,5 x 2 x 80.000đ

Đợt + đáy ngăn kéo: 2 x 0,4 x 2 x 80.000đ

Thành của bốn ngăn kéo: 0,5 x 0,15 x 16 x 80.000đ

Cộng: 1.258.400đ

+ Tiền vật liệu phụ (không phải chế biến)

(gương, kính, bản lề, tay nắm, vécní, đinh...): 200.000đ

+ Phần chạm khắc phải gia công thuê ngoài: 100.000đ

Tổng số tiền mua tính tròn: 1.558.000đ

Dự tính lãi từ nguyên liệu gia công ngoài 20%

$$1.558.000 \times 0,2 = 311.680đ$$

Vậy định giá bán thô (chưa kể công): 1.869.680đ

+ Tính công

Ước công thợ phải trả: 40 giờ x 2.000 đồng/1giờ = 80.000đ

Người quản lý phải dự tính thu lãi từ 40 giờ công thợ này (bán độ tinh xảo nghề nghiệp) là 50.000đ

Vậy tiền công (cả công thợ + lãi): 130.000đ

Tổng chi phí trực tiếp thực tế: 1.869.680đ

Giá định bán: 1.999.680đ

Mức lãi thô thương vụ: 361.680đ

Tổng chi phí gián tiếp (quản lý + khấu hao): 100.000đ

Thì mức lãi sẽ là: 361.680đ - 100.000đ = 261.680đ

## **2. Quản trị các chính sách tài chính trong doanh nghiệp**

### ***2.1. Khái niệm, vai trò, nội dung của quản trị tài chính***

#### ***2.1.1. Khái niệm***

- Tài chính doanh nghiệp là gì?

Tài chính doanh nghiệp được đặc trưng bởi sự vận động của nguồn tài chính để tạo lập hoặc sử dụng các quỹ tiền tệ của doanh nghiệp. Sự vận động của các nguồn tài chính có đặc điểm:

+ Gắn liền với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Sự vận động của nguồn tài chính phản ánh các luồng dịch chuyển giá trị, các luồng vận động giá trị và sự chuyển hoá hình thức biểu hiện giá trị nhằm đạt tới mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Sự vận động của các nguồn tài chính phản ánh những mối quan hệ kinh tế đa dạng của doanh nghiệp như quan hệ trong nội bộ doanh nghiệp với nhà nước, quan hệ giữa doanh nghiệp với thị trường.

+ Không diễn ra một cách hỗn loạn mà điều chỉnh bằng những quy luật của nền kinh tế thị trường; sự quản lý của Nhà nước bằng pháp luật và chính sách kinh tế - tài chính.

Từ những đặc điểm nêu trên, có thể rút ra kết luận: tài chính doanh nghiệp là hệ thống các luồng tiền chuyển dịch giá trị, các luồng tiền vận động và chuyển hoá của các nguồn tài chính để tạo lập hoặc sử dụng các quỹ tiền tệ nhằm đạt tới các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp trong khuôn khổ cho phép của pháp luật.

- Quản trị tài chính.

Quản trị tài chính là việc nghiên cứu, phân tích để đưa ra các quyết định điều chỉnh các mối quan hệ tài chính nhằm đạt được hiệu quả kinh doanh cao nhất.

Ở đây cần phân biệt hai khái niệm quản trị tài chính và quản trị đầu tư. Mặc dù tài chính và đầu tư cùng nghiên cứu các quan hệ kinh tế liên quan đến vốn sản xuất, song vì tính chất, phạm vi và quá trình thực hiện chúng, người ta phân biệt:

+ Quản trị tài chính xem xét, quyết định quá trình tạo lập các nguồn vốn (bao gồm các tạo lập ban đầu và tạo lập trong suốt quá trình kinh doanh) và thực trạng tài chính tại các thời điểm nhất định để bảo đảm tốt các khả năng thanh toán, hiệu suất vốn kinh doanh và sự ổn định của cơ cấu tài chính tổng thể.

+ Đầu tư là việc sử dụng nguồn vốn tạo lập được dưới khía cạnh hoạt động kinh tế - kỹ thuật cụ thể để đảm bảo sự hợp lý, tính kinh tế trong cơ cấu tổng thể của doanh nghiệp.

Trong quản trị tài chính doanh nghiệp, người ta phân biệt sự tạo lập các nguồn vốn từ hai nguồn: tạo lập từ bên trong và tạo lập từ bên ngoài, phù hợp với thực trạng tài chính tại các thời điểm và hoàn cảnh nhất định của doanh nghiệp.

- Các mối quan hệ tài chính chủ yếu của doanh nghiệp

Quan hệ giữa tài chính doanh nghiệp với Nhà nước quan hệ này biểu hiện trong quá trình phân phối lại tổng sản phẩm xã hội và thu nhập quốc dân giữa ngân sách nhà nước với các doanh nghiệp thông qua các hình thức:



+ Doanh nghiệp nộp các loại thuế vào ngân sách theo luật định.

+ Nhà nước cấp vốn kinh doanh cho các doanh nghiệp (doanh nghiệp nhà nước) hoặc tham gia với tư cách người góp vốn (trong các doanh nghiệp sở hữu hỗn hợp).

Quan hệ giữa tài chính doanh nghiệp với thị trường tài chính tiền tệ thể hiện cụ thể trong việc huy động các nguồn vốn dài hạn và ngắn hạn cho nhu cầu kinh doanh.

+ Trên thị trường tiền tệ đề cập việc doanh nghiệp quan hệ với các ngân hàng, vay các khoản ngắn hạn, trả lãi và gốc khi đến hạn.

+ Trên thị trường tài chính, doanh nghiệp huy động các nguồn vốn dài hạn bằng cách phát hành các loại chứng khoán (cổ phiếu, trái phiếu) cũng như việc trả các khoản lãi, hoặc doanh nghiệp gửi các khoản vốn nhàn rỗi vào ngân hàng, hay mua chứng khoán của các doanh nghiệp khác.

Quan hệ giữa tài chính doanh nghiệp với các thị trường khác: thể hiện quan hệ của doanh nghiệp với việc huy động các yếu tố đầu vào (như thị trường hàng hoá, dịch vụ, lao động...) và các quan hệ để thực hiện tiêu thụ sản phẩm ở thị trường đầu ra (với các nhà đại lý, các cơ quan xuất nhập khẩu, thương mại...).

Quan hệ tài chính phát sinh trong nội bộ doanh nghiệp thể hiện các mối quan hệ trong suốt quá trình huy động, quản lý sử dụng các nguồn vốn, cụ thể là thông qua các chính sách tài chính.

## *2.1.2. Vai trò và nội dung chủ yếu của quản trị tài chính*

### *a) Vai trò*

- Một mặt, quản trị tài chính giữ vai trò quyết định trong việc sử dụng tối ưu các nguồn lực của doanh nghiệp trên cơ sở hoạt động phân tích, hoạch định và kiểm soát trong suốt quá trình kinh doanh.

- Mặt khác, quản trị tài chính doanh nghiệp còn là cơ sở cho việc phân phối và sử dụng hiệu quả nguồn lực trong nền kinh tế. Bởi vì tài chính doanh nghiệp là một bộ phận không thể thiếu cấu thành tổng thể nền tài chính quốc gia.

### *b) Các nội dung chủ yếu của quản trị tài chính doanh nghiệp*

Trên bình diện tổng thể, các nội dung chính có thể kể đến là:

- Phân tích tình hình tài chính của doanh nghiệp.

- Hoạch định tài chính doanh nghiệp và xác định cơ cấu nguồn vốn hợp lý cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Lựa chọn phương án đầu tư và tìm kiếm nguồn tài trợ cho hoạt động

- Quản trị vốn và tài sản trong doanh nghiệp.

Tuy nhiên, do sự phát triển mạnh mẽ của các lý thuyết đầu tư nên nó nhanh chóng trở thành một ngành nghiên cứu riêng, bởi vậy khi nghiên cứu quản trị tài chính doanh nghiệp, người ta tập trung vào các nội dung trên và đầu tư được coi là nội dung song hành.

Xuất phát từ mục tiêu và phạm vi nghiên cứu, phần này đề cập một số nội dung chủ yếu sau:

- Báo cáo tài chính và các chỉ số tài chính căn bản;
- Chính sách nguồn vốn;
- Chính sách mắc nợ của doanh nghiệp;
- Chính sách thay thế tín dụng;
- Chính sách khấu hao;
- Chính sách quản trị dự trữ;
- Chính sách bán chịu.

## **2.2. Một số chính sách tài chính quan trọng của doanh nghiệp**

### **2.2.1. Chính sách nguồn vốn**

Các nguồn tài chính của doanh nghiệp.

Trong cơ chế bao cấp (kinh tế chỉ huy) nguồn tài chính được hình thành duy nhất là từ ngân sách nhà nước. Tuy nhiên, trong cơ chế thị trường thì nguồn ngân sách chỉ là một trong các nguồn hình thành nên tài chính của một doanh nghiệp. Ở cơ chế thị trường thì có nhiều nguồn vốn khác nhau như: vốn góp của các bên, chứng khoán, tín dụng.

Nền kinh tế thị trường phát triển song hành với một nền tài chính đa dạng và phức tạp. Quá trình tích tụ và tập trung tư bản là một trong các nguyên nhân dẫn đến sự hội nhập của tư bản tài chính và tư bản công nghiệp càng làm cho bức tranh tài chính tổng thể phức tạp hơn. Một mặt, tư bản tài chính tham gia vào giới công nghiệp bằng việc góp vốn, rồi dẫn đến tự kinh doanh trên nhiều lĩnh vực khác. Mặt khác, các tập đoàn công nghiệp lớn cũng tự mình tổ chức ra các công ty tài chính để nhằm ổn định nguồn tài chính cho mình và tiến đến kinh doanh cả trên lĩnh vực tài chính. Tuy nhiên, không vì thế mà không thể mô tả một cách khá mạch lạc các nguồn tài chính cho một doanh nghiệp.

Việc quyết định huy động nguồn tài chính nào đó đều ảnh hưởng trực tiếp đến tình hình tài chính doanh nghiệp và qua đó ảnh hưởng đến quá trình kinh doanh.

- Huy động các nguồn vốn chủ: tuy có lợi trong việc tự chủ tài chính doanh nghiệp nói chung, song các hình thức huy động lại rất khác nhau. Giả sử phát hành thêm cổ phần, thường thì chi phí phát hành cao, có thể bị chia quyền kiểm soát. Phần lợi nhuận tái tích lũy thường là hạn chế vì bị ảnh hưởng bởi chính sách phân phối, hơn nữa có thể gây tâm lý thụ động.

- Huy động nguồn vốn lạ: trước hết ảnh hưởng đến tự chủ tài chính, sau nữa là gánh nặng vì phải trả lãi vay, nhất là trong điều kiện kinh doanh khó khăn. Hơn nữa, cơ cấu trong bản thân nguồn vốn lạ (giữa vay dài hạn và vay ngắn hạn) sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng thanh toán nhanh của doanh nghiệp. Một nguy cơ đe dọa phá sản do mất khả năng thanh toán.

Tóm lại, huy động nguồn tài chính cho doanh nghiệp luôn là một trong những quyết định căn bản của quản trị tài chính doanh nghiệp nói chung. Nó phải xuất phát từ những phân tích, tính toán xác đáng.

Chính sách huy động các nguồn tài chính cho doanh nghiệp.

Phân tích các nguồn:

- Trước hết cần xem xét lại thực trạng bức tranh tài chính của doanh nghiệp tại thời điểm cần huy động bằng việc tính toán lại các chỉ tiêu tài chính căn bản. Đồng thời xác định lại các chỉ tiêu theo phương án huy động khác nhau. Trên cơ sở đó, khẳng định mục tiêu, phương án huy động cụ thể.

- Phân tích, nghiên cứu kỹ càng luận chứng kinh tế - kỹ thuật đối với khoản tài chính cần huy động, tính đến các rủi ro liên quan, trong đó có cả rủi ro về mệnh giá, tỷ suất, hối đoái.

- Nghiên cứu tỉ mỉ các chủ nguồn tài chính (các chủ nợ) cũng là một sự cân nhắc tuyệt đối quan trọng

Việc lựa chọn các nguồn có thể theo các chính sách sau:

- Chính sách huy động tập trung nguồn: tức là doanh nghiệp sẽ chỉ tập trung vào một hoặc một số ít nguồn. Trong trường hợp đó, chi phí huy động có thể giảm song nó dễ xảy ra các rủi ro sau:

+ Phá vỡ cơ cấu tài sản nợ dẫn đến làm thay đổi đột ngột các chỉ số tài chính.

+ Ảnh hưởng tới lợi tức cổ phần (nếu nguồn huy động là cổ phiếu), hoặc sẽ làm cho doanh nghiệp lệ thuộc hơn vào một chủ nợ nào đó (nếu là các nguồn vốn vay).

- Chính sách huy động phân tán: Tức là việc doanh nghiệp đồng thời huy động từ nhiều nguồn. Trong trường hợp này, chi phí huy động có thể rất lớn song lại tránh được các rủi ro, làm giảm nguy cơ phá sản của doanh nghiệp.

- Chính sách tài trợ: việc thực hiện chính sách huy động phải dựa trên sự lựa chọn chính sách tài trợ. Có ba chính sách tài trợ sau:

+ Chính sách tài trợ cân bằng: tức là tài sản cố định và tài sản lưu động thường xuyên được tài trợ bằng các nguồn vốn dài hạn.

Chính sách này cho phép doanh nghiệp đảm bảo khả năng thanh toán thường xuyên và thanh toán nhanh một cách an toàn, bởi vì các tài sản lưu động biến đổi thường xuyên gắn liền với chu kỳ kinh doanh và gắn liền với các khoản phải thu của doanh nghiệp.

+ Chính sách tài trợ vững chắc: tức là không những TSCĐ và TSLĐ được tài trợ thường xuyên, mà ngay cả một phần của tài sản lưu động biến đổi cũng được tài trợ bằng các nguồn vốn dài hạn. Chính sách này không những đảm bảo một khả năng thanh toán nhanh một cách vững chắc mà còn cho phép doanh nghiệp kinh doanh trên phần vốn tạm thời nhàn rỗi này bằng việc tham gia vào các phi vụ thương mại, đầu tư chứng khoán có lãi cao.

+ Chính sách tài trợ mạo hiểm: tức là nguồn vốn ngắn hạn tham gia tài trợ cả cho các tài sản lưu động thường xuyên, thậm chí cho cả tài sản cố định. Chính sách này rất dễ đẩy doanh nghiệp vào tình trạng mất khả năng thanh toán, mà trước hết là khả năng thanh toán nhanh.

### 2.2.2. Chính sách mắc nợ của doanh nghiệp

Dựa trên nguyên tắc chung trong kinh doanh: “Có lợi nhuận”, thì chính sách mắc nợ trong những thời điểm nhất định cũng là một chính sách cần thiết để tạo ra hiệu quả trong kinh doanh.

Chính sách mắc nợ của doanh nghiệp thực chất là việc điều chỉnh hệ số mắc nợ nhằm đảm bảo hiệu quả trong kinh doanh.

Hệ số mắc nợ của doanh nghiệp (k) được xác định:

$$K = \frac{\text{Vốn vay}}{\text{Vốn chủ sở hữu}}$$

Hệ số mắc nợ này có liên quan trực tiếp đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, cụ thể là hiệu quả của vốn chủ sở hữu. Để biểu diễn mối quan hệ này, có thể xây dựng công thức sau:

Gọi: - Lợi nhuận ròng là:  $L_n$

- Vốn vay là:  $V_v$

- Vốn chủ sở hữu là:  $V_c$

- Lãi vay (tuyệt đối):  $L_v$

- Chỉ số doanh lợi vốn:  $L_{nv}$

Trong trường hợp này,  $L_{nv}$  được xác định

$$= \frac{(L_n + L_v)}{\text{Tổng vốn kinh doanh } (V_v + V_c)}$$

- Chỉ số doanh lợi vốn chủ sở hữu:  $L_{nc}$

- Lãi suất vay vốn bình quân:  $i$

- Ta có công thức:

$$L_{nc} = L_{nv} + k (L_{nv} - i)$$

Nhìn vào công thức này có thể thấy:

Doanh lợi vốn chủ sở hữu ( $L_{nc}$ ) phụ thuộc vào 3 tham số; trong đó:

-  $L_{nv}$  là kết quả của nỗ lực kinh doanh toàn doanh nghiệp.

- ì được quyết định bởi rất nhiều yếu tố của nền kinh tế quốc dân, nói cách khác đây là yếu tố khách quan ngoài sự kiểm soát của doanh nghiệp. Thông thường do ngân hàng trung ương quyết định.

Có 02 chính sách mắc nợ chủ yếu như sau:

- Chính sách mắc nợ linh hoạt: theo chính sách này hệ số nợ sẽ biến đổi tùy thuộc vào tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong từng thời kỳ. Để thực hiện chính sách mắc nợ này ta cần lưu ý các điểm sau:

+ Doanh nghiệp thường xuyên phân tích hiệu quả kinh doanh.

+ Thị trường vốn đã phát triển.

+ Doanh nghiệp có thể chủ động trong việc huy động và giảm nợ.

- Chính sách mắc nợ ổn định: theo chính sách này hệ số nợ thường cố định hoặc có điều chỉnh nhưng không đáng kể vì tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, văn hoá doanh nghiệp. Theo chính sách này tránh được rủi ro vì mất khả năng thanh toán nhưng có những lúc không chớp được thời cơ trong kinh doanh.

### *2.2.3. Chính sách thay thế tín dụng*

Nhằm tránh những rủi ro về tín dụng do việc huy động vốn vay, doanh nghiệp có thể sử dụng chính sách thay thế tín dụng. Trong chính sách này chủ yếu là chính sách thay thế tín dụng bằng thuê mua:

Tín dụng thuê mua: là việc doanh nghiệp tạo vốn bằng cách thuê trang thiết bị, máy móc, công cụ sử dụng cho sản xuất kinh doanh. Doanh nghiệp sẽ sử dụng vốn như mình là người sở hữu với giá thuê định trước trong hợp đồng. Hết hạn doanh nghiệp trả lại hoặc mua với giá trị còn lại. Thực chất tín dụng thuê mua là doanh nghiệp bán tài sản sau đó thuê lại tài sản đó để sử dụng.

Hình thức này cũng giải quyết cho doanh nghiệp những khó khăn về vốn nhưng cũng tạo áp lực cho doanh nghiệp trong việc thuê mua.

#### 2.2.4. Chính sách khấu hao

Trong quá trình sử dụng tài sản cố định phải chịu sự hao mòn vô hình và hữu hình. Muốn thu hồi giá trị hao mòn để tái đầu tư sản xuất kinh doanh thì doanh nghiệp phải thực hiện việc xác định khấu hao với giá trị phù hợp. Có 02 phương pháp khấu hao chủ yếu như sau:

Phương pháp khấu hao đường thẳng:

Công thức chung:

$$M_{KH} = \frac{G}{T}$$

Trong đó:

$M_{KH}$ : Mức khấu hao

G: Nguyên giá tài sản

T: Thời hạn sử dụng theo thiết kế

- Phương pháp khấu hao theo giá trị còn lại:

Căn cứ vào nguyên giá tài sản cố định của năm thứ nhất, sau đó căn cứ vào tỷ lệ khấu hao và giá trị còn lại của năm thứ hai để tính.

Ví dụ: Tỷ lệ khấu hao cố định 20%, nguyên giá tài sản cố định là: 20.000.000 đồng.

Theo phương pháp này ta tính như sau:

Thời gian	Giá trị tính khấu hao	Mức khấu hao	Giá trị còn lại
Cuối năm 1	20.000.000	4.000.000	16.000.000
Cuối năm 2	16.000.000	3.200.000	12.800.000
Cuối năm 3	12.800.000	2.560.000	10.240.000
Cộng	.....	.....	.....



### *2.2.5. Chính sách quản trị dự trữ*

Trong cơ cấu vốn kinh doanh của doanh nghiệp vốn lưu động dự trữ thường rất lớn (nguyên nhiên liệu, bán thành phẩm...). Vì vậy, quản trị dự trữ vốn lưu động trong sản xuất kinh doanh là rất cần thiết, ta sẽ sử dụng mô hình phân tích ABC trong quản trị dự trữ:

- Theo mô hình này các loại nguyên vật liệu dự trữ được xác định tỷ trọng và phân theo A, B, C.

- Theo kinh nghiệm và đặc thù mỗi ngành nghề các loại A,B,C như sau

+ Nhóm A: những nguyên vật liệu có giá trị cao nên chiếm tỷ lệ dự trữ ít (15% - 20%).

+ Nhóm B: những nguyên vật liệu có giá trị vừa phải nên chiếm tỷ lệ dự trữ ở mức trung bình (25% - 30%).

+ Nhóm C: những nguyên vật liệu có giá trị thấp nên chiếm tỷ lệ dự trữ ở mức cao (45% - 55%).

### *2.2.6. Chính sách bán chịu của doanh nghiệp*

Trong nền kinh tế thị trường như hiện nay thì việc bán sản phẩm và nhận thanh toán ngay không phải lúc nào cũng thực hiện được. Có những thời điểm bán nợ là chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Thực chất bán nợ có một số điểm lưu ý sau:

- Mục tiêu bán nợ:

+ Thúc đẩy doanh thu.

+ Giải tỏa sức ép của hàng tồn kho.

+ Tạo uy tín về khả năng tài chính của doanh nghiệp.

- Xây dựng các điều kiện bán nợ: thông thường cần chú vào mức giá bán, lãi suất nợ vay và thời hạn thanh toán.

- Tính toán hiệu quả của bán nợ: là việc so sánh giữa các chi phí phát sinh do bán nợ và lợi nhuận mà chúng mang lại.

## Chương V

# KẾ TOÁN VÀ RA QUYẾT ĐỊNH

### 1. Thông tin kế toán

#### 1.1. Tính chất và vai trò của kế toán

##### 1.1.1. Khái niệm kế toán

Kế toán là công cụ phục vụ quản lý kinh tế, gắn liền với hoạt động quản lý và xuất hiện cùng với sự hình thành đời sống kinh tế - xã hội loài người.

Cùng với sự phát triển của xã hội loài người và sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật, kế toán cũng đã có sự thay đổi, phát triển không ngừng về nội dung, phương pháp để đáp ứng được yêu cầu quản lý ngày càng cao của nền sản xuất xã hội.

Trong các tài liệu sách kinh tế có thể gặp những định nghĩa, nhận thức về kế toán ở những phạm vi và góc độ khác nhau như:

- Giáo sư, tiến sỹ Robert Anthony - một nhà nghiên cứu lý luận kinh tế nổi tiếng tại Trường đại học Harvard của Mỹ cho rằng “Kế toán là ngôn ngữ kinh doanh”.

- Giáo sư, tiến sỹ Grene Allen Gohke của Viện đại học Wisconsin lại định nghĩa “Kế toán là một khoa học liên quan đến việc ghi nhận, phân loại, tóm tắt và giải thích các nghiệp vụ tài chính của một tổ chức, giúp cho Ban Giám đốc có thể căn cứ vào đó để ra các quyết định kinh tế”.

- Trong cuốn sách “Nguyên lý kế toán Mỹ”, J.Thacker nêu quan điểm của mình về kế toán xuất phát từ việc cung cấp thông tin cho công tác quản lý. Theo J.Thacker thì “Kế toán là một phương pháp cung cấp thông tin cần thiết cho quản lý có hiệu quả và để đánh giá hoạt động của mọi tổ chức”.

Các tổ chức kế toán, kiểm toán quốc tế cũng nêu ra những khái niệm về kế toán như sau:

- Theo Ủy ban Thực hành Kiểm toán Quốc tế thì “Một hệ thống kế toán là hàng loạt các loại nhiệm vụ ở một doanh nghiệp mà nhờ hệ thống này các nghiệp vụ được xử lý như một phương tiện duy trì các ghi chép tài chính”.

- Khi định nghĩa về kế toán, Liên đoàn Kế toán Quốc tế cho rằng: “Kế toán là nghệ thuật ghi chép, phân loại, tổng hợp theo một cách riêng bằng những khoản tiền, các nghiệp vụ và các sự kiện mà chúng có ít nhất một phần tính chất tài chính và trình bày kết quả của nó”.

Trong Điều lệ tổ chức Kế toán Nhà nước ban hành theo Quyết định số 25-HĐBT ngày 18-3-1989 cũng khẳng định: “Kế toán là công cụ quan trọng để tính toán, xây dựng và kiểm tra việc chấp hành quản lý các hoạt động, tính toán kinh tế và kiểm tra việc bảo vệ, sử dụng tài sản, vật tư tiền vốn nhằm đảm bảo việc chủ động trong sản xuất, kinh doanh và chủ động tài chính cho tổ chức, xí nghiệp...”.

Trong Luật Kế toán có nêu: “Kế toán là việc thu thập xử lý, kiểm tra, phân tích và cung cấp thông tin kinh tế, tài chính dưới hình thức giá trị, hiện vật và thời gian bảo đảm”.

Các khái niệm về kế toán nêu trên cho ta thấy được những nhận thức quan niệm về kế toán ở những phạm vi, góc độ khác nhau nhưng đều gắn kế toán với việc phục vụ cho công tác quản lý.

### *1.1.2. Tính chất, vai trò của kế toán*

Hoạt động kế toán nhằm phân tích, giải thích các sự kiện kinh tế phát sinh trong doanh nghiệp, phản ánh toàn diện tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Sử dụng các thông tin kế toán, các nhà quản trị có căn cứ để nhận thức đúng đắn, khách quan, kịp thời và có hệ thống các hoạt động sản xuất - kinh doanh, đảm bảo lựa chọn được các quyết định hợp lý.

Kế toán thể hiện ở sự kiểm tra, kiểm soát đối với các hoạt động sản xuất - kinh doanh, sử dụng và bảo vệ tài

sản trong doanh nghiệp, đảm bảo cho các hoạt động trong doanh nghiệp có hiệu quả thiết thực, đúng hướng và đúng pháp luật.

Kế toán là một công việc cần thiết, tất yếu khách quan của bất kỳ một đơn vị, tổ chức cơ quan nào có sử dụng vốn, kinh phí độc lập.

Kế toán - nói một cách đơn giản - là ghi chép về tất cả những giao dịch tài chính trong một doanh nghiệp và tổng hợp chúng theo một cách dễ hiểu phục vụ tất cả những ai cần biết về tình hình tài chính và hiệu quả hoạt động của công ty. Kế toán được định nghĩa như sau:

“Kế toán là quá trình nhận diện, đánh giá và truyền thông thông tin kinh tế để cho phép những người sử dụng thông tin đó hoàn thành những phán đoán và quyết định”.

Ngày nay, công việc của người nhân viên kế toán đã vượt ra khỏi các nghiệp vụ ghi chép, phân loại, tổng hợp các khoản tiền, các sự kiện và các giao dịch tài chính. Họ không chỉ đơn thuần là đảm bảo cho những ghi chép tài chính hoàn toàn chính xác, mà còn giúp các nhà quản trị hiểu rõ những thông tin tài chính đó.

Do đó, kế toán còn là “một quy tắc nhằm tích lũy, báo cáo và giải thích thông tin tài chính về những hoạt động của tổ chức để có thể đưa ra những quyết định khôn ngoan nhất”.

Bởi vậy, vai trò của người kế toán viên đã phát triển không ngừng. Cho tới ngày nay, họ còn phải đảm nhiệm các hoạt động sau:

1. Thiết lập một hệ thống thông tin kế toán có hiệu suất cao.
2. Thiết lập những tiêu chuẩn ghi chép, phân loại và tổng hợp các giao dịch kinh doanh.
3. Cung cấp thông tin kế toán để Ban lãnh đạo lập kế hoạch chi tiêu, kiểm tra các loại tài sản, ra quyết định dựa trên tiêu chuẩn đúng lúc và chủ động.

4. Trình bày số liệu kế toán trong các báo cáo và bản thuyết minh cho cả những người bên trong và bên ngoài công ty sử dụng.

5. Hỗ trợ và hướng dẫn người sử dụng hiểu rõ các số liệu kế toán.

## ***1.2. Những ngành kế toán chủ yếu***

Có hai loại người chính thường yêu cầu được sử dụng thông tin kế toán - những người sử dụng bên trong và những người sử dụng bên ngoài công ty. Theo cách hiểu của kế toán, những người sử dụng bên ngoài là những tổ chức và cá nhân không liên quan một cách trực tiếp đến công tác quản trị của công ty, mà họ quan tâm tới thông tin kế toán của doanh nghiệp vì những mục đích riêng của họ. Còn những người sử dụng bên trong là các nhà quản trị của công ty, họ cần những thông tin này để ra các quyết định tài chính.

Sự quan tâm đến thông tin kế toán công ty của hai nhóm người này xuất phát từ những mục đích khác nhau. Cùng một kết quả nhưng có hai mối liên hệ đến người sử dụng. Vì vậy, trong bối cảnh đó, kế toán đã phát triển không ngừng thành hai ngành riêng biệt là kế toán tài chính và kế toán quản trị.

### ***1.2.1. Kế toán tài chính***

Kế toán tài chính có tính chất bắt buộc đối với các doanh nghiệp do Nhà nước quy định. Hệ thống này thường được thể hiện bởi hệ thống chứng từ, tài khoản, sổ sách và báo cáo do nhà nước ban hành, cụ thể:

- Báo cáo thu nhập
- Bảng cân đối tài sản
- Báo cáo những thay đổi về tình hình tài chính.

Đặc điểm cơ bản của hệ thống kế toán tài chính là chỉ ghi chép các số liệu bằng đơn vị tiền tệ phát sinh vào trong khoảng thời gian đã định.

Hệ thống kế toán tài chính nhằm đáp ứng các nhu cầu thông tin cho việc phân tích, đánh giá trạng thái hiện tại của doanh nghiệp. Khi so sánh thông tin kế toán tài chính giữa các thời kỳ từ hiện tại về trước có thể thấy được những nét lớn trong sự phát triển của doanh nghiệp thông qua những gì đã đạt được khi sử dụng các nguồn lực đã huy động.

### *1.2.2. Kế toán quản trị*

Hệ thống kế toán này là do doanh nghiệp xây dựng theo mục tiêu quản trị chứ không có tính bắt buộc về mặt pháp luật.

Hệ thống kế toán này không hoàn toàn đồng nhất giữa các doanh nghiệp vì nó được thiết lập tùy thuộc đặc điểm hoạt động và yêu cầu quản lý của doanh nghiệp.

Hệ thống kế toán quản trị ghi chép các số liệu bằng cả đơn vị tiền tệ và hiện vật (m, kg, giờ) một cách chi tiết theo quá trình chuyển hoá nguồn lực thành kết quả theo cấu trúc hoạt động của doanh nghiệp.

Cũng như kế toán tài chính, kế toán quản trị ghi nhận thông tin về các hoạt động đã diễn ra. Song, điều quan trọng là từ các thông tin đó, có thể thiết lập các mô hình dự báo và mô phỏng về hậu quả của các quyết định chuẩn bị đưa ra và được ghi chép rõ ràng bằng hệ thống kế toán quản trị.

### *1.3. Các báo cáo tài chính*

Các báo cáo tài chính là sự tổng hợp các hoạt động tài chính của công ty. Chúng chứa đựng nhiều thông tin hữu ích đối với các nhà quản trị và những người quan tâm tới doanh nghiệp.

Có rất nhiều loại báo cáo tài chính, nhưng các báo cáo thường hay sử dụng nhất là báo cáo thu nhập (báo cáo lời - lỗ) và bảng cân đối tài sản (bảng cân đối kế toán).

### 1.3.1. Báo cáo thu nhập (Báo cáo lãi - lỗ)

Báo cáo này là sự tổng hợp về các hoạt động của công ty trong một giai đoạn nhất định. Mục đích căn bản của báo cáo lãi - lỗ là thể hiện công ty đã làm ra lợi nhuận hay bị thua lỗ. Nó tổng hợp các nguồn thu nhập và những chi phí phải gánh chịu để duy trì hoạt động của công ty và nhìn chung, nó chứa đựng những số liệu về doanh số bán, chi phí bán hàng, lời gộp, các loại chi phí khác và lời ròng.

Bảng 1 minh họa báo cáo lãi - lỗ của công ty A với năm tài chính kết thúc ngày 31-12-1994. Báo cáo lãi lỗ cho thấy rằng, thu nhập sau thuế là 9.600 VND. Khi một sản phẩm được bán, nó tạo doanh thu cho công ty. Tổng doanh số bán bao gồm những khoản tiền thực tế nhận từ khách hàng và những khoản họ cam kết trả. Một số khách hàng có thể trả lại hàng hóa đã mua khi lấy chúng không thỏa mãn những gì mà họ mong muốn. Trong nhiều trường hợp khác, người bán hàng có thể áp dụng một mức chiết khấu đặc biệt đối với một số khách hàng. Bởi vậy, tổng doanh số bán phải được khấu trừ để phản ánh tất cả những giao dịch này và từ đó ta có số tiền doanh thu thuần.

Khi một doanh nghiệp bán những sản phẩm hữu hình, phải có một số hàng hóa loại này để khách hàng có thể nhìn thấy và phải sẵn sàng để giao hàng. Những hàng hóa này gồm một số hàng tồn kho (từ kỳ kế toán trước chuyển sang) và những hàng hóa mới mua của các nhà cung cấp trong suốt kỳ kế toán hiện tại. Bằng cách khấu trừ những hàng hóa tồn kho ở thời điểm kết thúc kỳ kế toán, chúng ta sẽ biết đã bán được bao nhiêu hàng trong kỳ và chi phí của những hàng hóa này là bao nhiêu. Sau đó chúng ta tính được lời gộp xuất phát từ doanh thu.

Tuy nhiên, chúng ta còn phải đưa vào tính toán các chi phí liên quan đến doanh thu số hàng bán. Những chi phí này bao gồm các chi phí bán hàng trực tiếp như quảng cáo, trả

lương nhân viên bán hàng, chi phí tồn kho và các chi phí chiêu mại. Các chi phí trực tiếp khác như chi phí quản lý bao gồm trả lương các nhà quản trị, nhân viên văn phòng. Những chi phí chung không thể phân bổ cho các bộ phận như tiền sử dụng điện và thuế, cũng phải được khấu trừ.

Sau khi tính tất cả chi phí và lợi nhuận gộp, chúng ta sẽ có lợi nhuận ròng của doanh nghiệp. Trường hợp tổng chi phí lớn hơn lợi nhuận gộp, doanh nghiệp đã bị lỗ.

Bảng 1. Ví dụ về báo cáo thu nhập

**BẢN BÁO CÁO LÃI - LỖ NĂM TÀI CHÍNH  
KẾT THÚC NGÀY 31-12-2005 CỦA CÔNG TY A**

*Đơn vị tính: triệu đồng*

Tổng doanh thu hàng bán	140.000	
Trừ hàng trả lại và chiết khấu	2.000	
Doanh thu thuần		138.000
Chi phí hàng hóa đã bán		
Tồn kho đầu kỳ	20.000	
Mua trong kỳ	100.000	
Trừ tồn kho cuối kỳ	60.000	60.000
Lợi nhuận gộp		78.000
Các chi phí hoạt động		
Chi phí bán hàng - trả lương	40.000	
Chi phí quảng cáo	8.000	
Chi phí quản lý	8.000	
Chi phí điện, nước, điện thoại v.v...	4.000	
Tổng chi phí hoạt động		60.000
Lợi nhuận hoạt động		18.000
Trừ: chi phí trả lãi tiền vay		2.000
Lợi nhuận thuần trước thuế		16.000
Trừ: Thuế thu nhập		6.400
Lợi nhuận thuần sau thuế		9.600



### 1.3.2. Bảng cân đối tài sản (Bảng cân đối kế toán)

Bảng cân đối tài sản trình bày tình trạng tài chính của công ty vào một ngày cụ thể, thường là ngày 31-12 hàng năm, ngày kết thúc năm tài chính. Nó phản ánh những tài sản, đồ vật có giá trị thuộc quyền sở hữu của công ty và các món nợ, những khoản phải trả có kỳ hạn cụ thể. Bảng 2 mô tả bảng tổng kết tài sản của công ty A vào ngày 31-12-2005

Bảng 2: Ví dụ về bảng cân đối tài sản

## **BẢNG CÂN ĐỐI TÀI SẢN NGÀY 31-12-2005 CỦA CÔNG TY A**

*Đơn vị tính: triệu VNĐ*

<b>Tài sản</b>	<b>Số cuối kỳ</b>	<b>Nguồn vốn</b>	<b>Số cuối kỳ</b>
I. Tài sản lưu động	125.000	I. Nợ phải trả	168.000
1. Tiền mặt	60.000	1. Nợ ngắn hạn	97.000
2. Phải thu của khách hàng	60.000	- Vay ngắn hạn	48.400
3. Hàng tồn kho	5.000	- Phải trả người bán	40.000
II. Tài sản cố định	228.000	- Thuế phải nộp	8.600
1. Nhà cửa	130.000	2. Nợ dài hạn	71.000
2. Máy móc thiết bị	90.000	- Vay dài hạn	
3. Thiết bị văn phòng	8.000	II. Nguồn vốn chủ sở hữu	185.000
		1. Vốn đầu tư của chủ sở hữu	150.000
		- Vốn cổ phần	150.000
		2. Lợi nhuận chưa phân phối	35.000
<b>Tổng cộng tài sản</b>	<b>353.000</b>	<b>Tổng cộng nguồn vốn</b>	<b>353.000</b>

Bảng cân đối tài sản của công ty A cho thấy những tài sản mà công ty có và các khoản nợ khác, đầu tư của các chủ sở hữu. Toàn bộ các khoản đầu tư của chủ sở hữu được hiểu như giá trị thuần của doanh nghiệp.

Bảng cân đối được phân chia thành hai phần chính và phản ánh những nguyên tắc kế toán cơ bản. Tổng tài sản của công ty phải ngang bằng với tổng các nghĩa vụ nợ phải trả.

Doanh nghiệp là chủ sở hữu của cả tài sản hữu hình và tài sản vô hình. Các loại tài sản hữu hình của nó là các tòa nhà, thiết bị văn phòng, đồ đạc hay hàng hóa thành phẩm.

Tài sản vô hình là bằng sáng chế, phát minh, nhãn hiệu thương mại hay danh tiếng. Bằng sáng chế là một quyền đặc biệt đối với sản phẩm hay một phương pháp chế tạo sản phẩm duy nhất. Còn danh tiếng là giá trị xếp hạng về uy tín của công ty.

Tài sản thường được tập hợp thành tài sản cố định và tài sản lưu động. Tài sản lưu động là những tài sản có thể chuyển đổi thành tiền trong một thời gian ngắn. Tiền là loại tài sản có tính thanh toán cao nhất trong tài sản lưu động. Các loại tài sản lưu động khác là những khoản phải thu hay tài khoản nhờ thu và tồn kho.

Tài sản cố định có tính vật chất hữu hình hơn và có đời sống hữu ích dài hơn tài sản lưu động. Những quy ước chung trong ngành kế toán quy định một tài sản có đời sống dài hơn một năm được xếp vào loại tài sản cố định như các tòa nhà, đồ đạc trong nhà và thiết bị văn phòng chẳng hạn.

Các khoản nợ phải trả là tất cả những gì doanh nghiệp nợ người khác. Ví dụ, nợ do mua hàng trả chậm hay các khoản nợ mà doanh nghiệp phải trả cho nhà cung cấp hay chủ nợ. Các khoản tiền lương và thưởng cho nhân viên, tiền nộp thuế là những khoản chi mang tính chất nghĩa vụ, nhưng chưa thanh toán thì cũng được coi là những khoản nợ

phải trả. Giống như tài sản, các khoản nợ phải trả được phân chia thành nợ ngắn hạn và nợ dài hạn. Những khoản nợ phải trả trong thời hạn một năm là nợ ngắn hạn, những khoản nợ có thời hạn phải trả dài hơn một năm là nợ dài hạn.

Vốn cổ phần hoặc còn gọi là tư bản hay giá trị thuần của chủ sở hữu phản ánh vốn đầu tư của họ trong doanh nghiệp. Đối với công ty TNHH, giá trị thuần tương ứng với vốn đầu tư của những người hùn vốn kinh doanh. Trong công ty cổ phần, nó được hiểu là vốn của các cổ đông.

Bảng cân đối tài sản của công ty cung cấp một sự chỉ dẫn rất tốt về tình hình tài chính của công ty. Báo cáo thu nhập chưa hẳn đã đảm bảo tính chắc chắn, bởi vẫn còn những nguy cơ thua lỗ khi các khoản nợ phải trả của nó cao hơn tài sản lưu động và công ty không thể thanh toán cùng một lúc các khoản nợ. Báo cáo thu thập phản ánh được khía cạnh này.

Theo thông lệ, mức độ tồn kho hay nợ phải thu cao báo hiệu nhiều rắc rối tiềm tàng, vì lẽ những hàng tồn kho không phải lúc nào cũng chuyển được thành tiền nhanh chóng và các con nợ không phải luôn có sẵn tiền để trả những món nợ khi phải thực hiện nghĩa vụ.

Như vậy, số liệu về báo cáo lời - lỗ và bảng cân đối tài sản cho chúng ta một số dấu hiệu về tình hình hoạt động và sự vững vàng về tài chính của công ty. Tuy nhiên, chúng ta có thể hiểu được sâu hơn bằng cách phân tích một tỷ số tài chính.

#### ***1.4. Những người sử dụng thông tin kế toán***

Như chúng ta đã biết, có nhiều người sử dụng thông tin kế toán. Có thể phân chia những người sử dụng thành hai nhóm chính - nhóm người sử dụng trong công ty và nhóm bên ngoài công ty.

#### *1.4.1. Nhóm người sử dụng bên ngoài công ty*

Bên liên doanh, nhà tài trợ vốn, nhà đầu tư tìm hiểu để biết quá trình phát triển của công ty, những kết quả hoạt động về mặt tài chính, vị thế tài chính hiện nay, sự ổn định về lợi nhuận, phẩm chất và năng lực của ban lãnh đạo, mức độ rủi ro có thể gặp phải nếu họ đầu tư vào. Các chủ nợ, các ngân hàng quan tâm tới khả năng chi trả các món nợ, lãi, trả gốc theo nghĩa vụ của công ty. Khách hàng, nhà cung cấp quan tâm tới sản phẩm của công ty, khả năng cắt giảm mặt hàng.

Cơ quan thuế, cục thống kê sử dụng thông tin để tính thuế phải nộp cho Nhà nước mỗi năm, số liệu thống kê phục vụ cho các hoạt động có liên quan.

Các cơ quan quản lý nhà nước và cấp chủ quản sử dụng thông tin kế toán để đề ra chính sách kinh tế vĩ mô, đồng thời giúp họ kiểm tra tình hình hoạt động kinh doanh của công ty đã đem lại lợi tức cho các chủ đầu tư như thế nào. Tóm lại, bên cạnh việc sử dụng thông tin kế toán cho mục đích đánh thuế, các cơ quan chính phủ còn sử dụng nó để bảo vệ quyền lợi tài chính của chủ đầu tư, của khách hàng, của người lao động và công chúng trong trường hợp các tập thể này không thể bảo vệ quyền lợi của họ được.

#### *1.4.2. Nhóm người sử dụng bên trong công ty*

Những người sử dụng thông tin kế toán ở bên trong công ty bao gồm tất cả nhà quản trị các cấp, họ là người có trách nhiệm hoạch định, chỉ huy và kiểm soát các hoạt động của công ty. Về cơ bản, các nhà quản trị cấp cao cần thông tin để quyết định nên tài trợ cho những sản phẩm nào, công ty nên tham gia loại hoạt động nào và tổng số tiền mà công ty nên chia cho lợi tức của các cổ đông là bao nhiêu. Những quyết định này là những vấn đề quan trọng mà các quản trị gia hàng đầu phải giải quyết. Trong quá trình ra những

quyết định như vậy, thông tin kế toán sẽ trở lên rất hữu ích đối với họ.

Nhà quản trị cấp thấp hơn - các giám đốc, quản đốc, họ là những người đưa ra những quyết định điều hành hàng ngày. Ví dụ như: hàng hóa dự trữ, trang thiết bị, máy móc cho bộ phận sản xuất. Khi đưa ra những quyết định này, nhà quản trị cần số liệu về những chi phí và doanh thu trong quá khứ để xác định mức chi phí hiện nay có quá cao không. Dữ liệu kế toán còn giúp các quản trị gia định giá có tính cạnh tranh cho sản phẩm của công ty.

Cán bộ công nhân viên, các cổ đông, chủ sở hữu quan tâm tới việc công ty có khả năng đáp ứng nhu cầu về trả lương và các khoản phúc lợi phụ có thể được hưởng, đối phó với việc cắt giảm thu nhập.

### ***1.5. Khái niệm và nguyên tắc kế toán***

Chúng ta biết rằng, có nhiều người sử dụng thông tin kế toán cho những mục đích khác nhau. Đồng thời, chúng ta cũng thấy tất cả những người sử dụng thông tin kế toán ở bên ngoài doanh nghiệp - về cơ bản đều dựa trên báo cáo tài chính để phân tích hiệu quả và tình trạng tài chính hiện tại của công ty.

Vì vậy, các nhà kế toán đã nhất trí tuân theo một nguyên tắc kế toán, được thỏa thuận phù hợp với những ghi chép kế toán và sự chuẩn bị cho các báo cáo kế toán. Các nguyên tắc kế toán không phải là những chân lý bất di bất dịch như những định luật căn bản trong hóa học hay vật lý mà chúng chỉ đơn giản là những quy tắc do con người tạo ra để chi phối việc chuẩn bị các báo cáo kế toán.

Những quy tắc chỉ đạo này luôn luôn biến đổi bởi chúng chịu sự tác động của thực tiễn kinh doanh, nhu cầu của những người sử dụng báo cáo kế toán và các quy định của Chính phủ. Đồng thời, chúng còn chịu ảnh hưởng bởi các quan điểm và sự lựa chọn của các cổ đông, các chủ nợ.

Những nguyên tắc kế toán luôn tuân theo đường lối chỉ đạo chung sau.

1. Những quy tắc đề ra phải có ích.

2. Do các báo cáo kế toán được nhiều người khác nhau sử dụng cho những mục đích khác nhau, nên nguyên tắc chỉ đạo là phải đảm bảo thông tin đã thu thập không làm thiệt hại cho bất cứ người nào - tức là chúng phải đảm bảo tính khách quan.

3. Các quy tắc phải có khả năng luôn được bổ sung hàng ngày.

Dưới đây là những nguyên tắc và khái niệm kế toán chủ yếu mà những người hành nghề kế toán sử dụng:

#### *Khái niệm thực thể kinh doanh*

Đối với nhân viên kế toán, một trong những khái niệm quan trọng nhất để ghi chép các giao dịch kinh doanh và chuẩn bị các báo cáo tài chính là khái niệm thực thể kinh doanh.

Khái niệm này có ý nghĩa là các kế toán viên giữ các tài khoản cho một thực thể kinh doanh chứ không phải giữ cho các chủ sở hữu. Do đó, các giao dịch kinh doanh được ghi chép trong các báo cáo kế toán, vì chúng tác động đến doanh nghiệp và không tác động đến cá nhân các chủ sở hữu.

VD: người kế toán viên báo cáo với cổ đông về cách thức các nhà quản trị sử dụng vốn mà các chủ sở hữu đã giao cho họ và không đề cập giao dịch nào ảnh hưởng tới các chủ sở hữu hay các nhà quản trị.

Khái niệm này hoàn toàn khác so với khái niệm về đơn vị kế toán, bởi đơn vị kế toán chỉ cố gắng xác định phạm vi hoạt động kinh doanh qua một tập hợp các tài khoản được theo dõi.

#### *Khái niệm công việc kinh doanh vẫn tiếp diễn*

Khái niệm này thể hiện doanh nghiệp sẽ tiếp tục hoạt động không biết đến bao giờ trong tương lai. Bởi vậy theo

thông lệ, các kế toán viên đưa tài sản cố định vào các báo cáo tài chính ở mức giá gốc trừ đi phần đã khấu hao.

Điều gây tranh luận ở đây là giá thị trường của tài sản cố định thường không khớp với giá trị còn lại trong sổ sách, mà công ty vẫn cứ tiếp tục sử dụng tài sản trong suốt đời sống hữu ích của chúng.

Tuy nhiên, theo nguyên tắc thì vấn đề còn để ngỏ bởi không phải tất cả các doanh nghiệp đều tiếp tục hoạt động mãi mãi. Do đó nếu vì một lý do nào đó mà công ty chấm dứt hoạt động, nó cần phải định giá lại tài sản cố định ở thời điểm thanh lý.

### *Khái niệm giá trị tiền tệ ổn định*

Khi chuẩn bị các báo cáo tài chính, các kế toán viên sử dụng tiền tệ như một công cụ đo lường giá trị để diễn tả nhiều khía cạnh của công ty (ví dụ: Giá thành, doanh số, cổ phần...). Do đó dẫn tới tất cả báo cáo kế toán đều được biểu thị dưới hình thức tiền tệ.

Hơn thế nữa, nếu tiếp cận từ mục đích kế toán, người ta cho rằng đơn vị tiền tệ (VD: đồng USD) vẫn luôn ổn định hay không thay đổi qua thời gian (hay nói cách khác, những thay đổi về sức mua của tiền tệ có thể được bỏ qua). Bởi vậy, các kế toán viên ghi chép những món tiền như thể những con số này đồng nhất. Điều này không hợp lý nếu có những thay đổi về sức mua của tiền tệ qua thời gian.

### *Nguyên tắc tôn trọng tính khách quan*

Khái niệm này cho rằng, về mặt nguyên tắc những ghi chép kế toán phải đảm bảo lưu giữ đúng như sự thật diễn ra. Khi soạn thảo các bản báo cáo, nhân viên kế toán phải tôn trọng sự thật khách quan, không được thiên vị lập các bản báo cáo theo ý muốn chủ quan của bất cứ người nào. Như vậy, người kế toán viên ghi lượng hàng bán được ở mục doanh thu và lượng hàng mua vào mục chi phí.

Tuy nhiên, trong thực tế cuộc sống có nhiều trường hợp không thể đảm bảo được tính khách quan. Ví dụ, trong trường hợp khấu hao tài sản và trường hợp những món nợ khó đòi. Trong những trường hợp này, người kế toán viên phải thực hiện sự đánh giá của riêng anh ta trong việc đưa ra sự ước lượng hợp lý.

### *Nguyên tắc thống nhất*

Khi chuẩn bị các báo cáo tài chính, những người làm công tác kế toán có nhiều phương pháp ghi chép và xác định giá trị của nhiều khoản mục. Chẳng hạn, có nhiều phương pháp tính toán các khoản tiền khấu hao đối với tài sản cố định và để xác định giá trị tồn kho. Nếu các kế toán viên sử dụng những phương pháp ghi chép và định giá các tài sản cố định khác nhau thì các báo cáo tài chính được chuẩn bị sẽ không thể so sánh được và những người sử dụng bên ngoài không thể chấp nhận sử dụng chúng để xác định những thay đổi về hiệu quả và vị thế tài chính của công ty.

Để thiết lập bản báo cáo có thể so sánh số liệu của năm này với năm khác, các kế toán viên phải tuân theo nguyên tắc thống nhất trong lúc chuẩn bị các báo cáo đó. Nguyên tắc này thể hiện ở việc người kế toán viên phải áp dụng cùng phương pháp ghi chép và đánh giá tài sản trong suốt các niên độ kế toán và chỉ thay đổi theo phương pháp khi có những lý do rõ ràng để thực hiện sự thay đổi đó. Trong những trường hợp đó, anh ta không chỉ trình bày sự kiện là thực hiện sự thay đổi mà còn phải thể hiện những tác động của sự thay đổi đó đối với lợi tức thuần của công ty. Bằng phương pháp này, những người sử dụng sẽ không bị lừa dối dẫn đến suy nghĩ rằng tình hình thu nhập đã được cải thiện; mặc dù trong thực tế sự gia tăng đó chỉ là kết quả của sự thay đổi về phương pháp kế toán.

### *Nguyên tắc công khai*

Theo nguyên tắc này, thông tin càng được phổ biến rộng



rãi càng tốt. Công khai cung cấp thông tin chính xác và thích hợp đi đôi với vị thế và tình hình tài chính của công ty để những người sử dụng các báo cáo tài chính có một hình ảnh chân thực và đúng đắn về công ty. Bằng cách này họ có thể đưa ra những quyết định chính xác.

Tính công khai bao trùm lên nhiều loại thông tin. Chẳng hạn, công ty cần công bố công khai các loại thông tin sau:

1. Phương pháp đánh giá hàng tồn kho.
2. Phương pháp tính toán khấu hao.
3. Tổng số những thiệt hại chưa được giải quyết.
4. Tổng số các khoản dự trữ dành riêng cho những mục đích đặc biệt.
5. Những hợp đồng mà công ty đã tham gia có ảnh hưởng đến những hoạt động của nó trong tương lai.

Tuy nhiên trong thực tế, người ta thường có nhiều lý do thích hợp để không công khai các tài khoản. Người kế toán viên không có quyền quyết định công bố những thông tin đó nếu vị Chủ tịch hay Tổng giám đốc công ty không cho phép. Đồng thời, cũng có thể xảy ra tình trạng chính người kế toán viên không muốn công bố những thông tin nào đó vì lý do cạnh tranh. Tuy nhiên, Luật Công ty đã quy định rõ những loại thông tin nào phải được công bố rộng rãi. Hơn nữa, các kiểm toán viên của công ty có thể đưa ra một bản báo cáo với một vài sửa đổi nhỏ nếu có những thông tin nào đó cần được giữ lại.

#### *Nguyên tắc chọn giá trị thấp nhất*

Nguyên tắc này quy định đơn giản rằng, trong trường hợp có hai hay nhiều phương pháp hoặc văn bản quy phạm pháp luật được áp dụng, người lập báo cáo phải tuân theo văn bản nào quy định giá trị tài sản thấp nhất, tức là tạo ra chi phí cao nhất. Tóm lại, phương pháp nào tạo ra số lợi nhuận thấp nhất thì được chọn. Lý do chính để các kế toán

viên tuân theo nguyên tắc này là vì họ không được phép phóng đại giá trị tài sản và lợi nhuận, cũng như giảm bớt giá trị các khoản nợ phải trả và thua lỗ. Bởi điều này sẽ đánh lừa các ngân hàng, chủ nợ và cổ đông, vì nếu dựa trên những tính toán đó họ sẽ tin rằng công ty đã thu được nhiều lợi nhuận hơn những gì đã công bố.

## **2. Kế toán và ra quyết định**

### ***2.1. Hoạch định và kiểm soát tài chính***

Quản trị hoạt động tài chính doanh nghiệp là tổng hợp các hoạt động xác định và tạo ra các nguồn vốn tiền tệ cần thiết đảm bảo cho quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp tiến hành liên tục với hiệu quả và kinh tế cao nhất với các nguyên tắc sau:

- Lãnh đạo doanh nghiệp có trách nhiệm huy động và đầu tư các nguồn vốn.

- Khi tăng ngân quỹ hoạt động, người giám đốc phải xem xét lãi suất huy động và phạm vi tác động tới công ty của những quyết định này.

- Khi sử dụng các nguồn vốn để đầu tư, nhà quản trị phải quan tâm không chỉ đến khả năng hoàn vốn, mà còn phải xem xét mức độ rủi ro của những khoản đầu tư, bởi khả năng hoàn vốn có thể không thực tế. Như vậy, khi công ty thực hiện một dự án, sẽ rất có thể bị rủi ro mất hết hay một phần nguồn tiền đã đầu tư.

- Do vậy, khi điều hành các hoạt động tài chính, giám đốc phải xem xét sự tác động của những quyết định tài chính đối với khả năng thu hồi vốn và rủi ro của công ty.

### ***2.2. Các tỷ số tài chính***

Nhà quản trị sử dụng các dữ liệu kế toán đã được thu thập để tính toán các tỷ số tài chính nhằm đánh giá khả năng hoàn vốn và những rủi ro của công ty. Thông qua các tỷ

số tài chính này, nhà quản trị có thể hiểu rõ hơn về hiệu quả hoạt động và sự ổn định tài chính của công ty. Đồng thời, nhà quản trị cũng đánh giá được khả năng trả nợ, mức độ an toàn tín dụng và khả năng thu lợi nhuận của công ty.

Các tỷ số tài chính là mối liên hệ giữa hai số liệu kế toán như lợi nhuận và vốn đầu tư hay tài sản lưu động và các khoản nợ phải trả. Các tỷ số này có thể được sử dụng để so sánh kết quả hoạt động của kỳ kế toán hiện tại với các năm trước đó.

Có nhiều tỷ số mà nhà quản trị có thể sử dụng để thực hiện những so sánh trên và còn có nhiều tỷ số khác mà thông qua việc tính toán chúng nhà quản trị có thể hiểu rõ hơn tình hình tài chính của công ty ở thời điểm hiện tại. Các nhà quản trị thường sử dụng các tỷ số như: Tỷ số luân chuyển vốn lưu động (current ratios), tỷ số hoàn vốn đầu tư (return of investment), tỷ số lợi tức biên tế thuần (net profit margin) và tỷ số thu nhập mỗi cổ phần.

### *2.2.1. Tỷ số luân chuyển vốn lưu động*

Tỷ số luân chuyển vốn lưu động biểu thị mối quan hệ giữa các tài sản lưu động và các khoản nợ đến hạn phải trả. Tỷ số này chỉ rõ khả năng chi trả các khoản nợ ngắn hạn của công ty.

Tài sản lưu động là tài sản có thể chuyển đổi thành tiền mặt trong thời gian dưới một năm và các khoản nợ ngắn hạn là những khoản nợ mà công ty phải trả trong thời gian một năm. Do vậy, nếu giá trị tài sản lưu động của công ty thấp hơn tổng giá trị của các khoản nợ nó phải trả, công ty sẽ không thể thanh toán được các khoản nợ ngắn hạn khi cần.

- Chỉ tiêu này được tính trên cơ sở so sánh tổng giá trị thuần của tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn với tổng số nợ ngắn hạn của doanh nghiệp tại thời điểm báo cáo.

**BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN**  
**NGÀY 31/12/N CỦA CÔNG TY A NHƯ SAU**

*Đơn vị tính: triệu VNĐ*

Tài sản	Số cuối kỳ	Nguồn vốn	Số cuối kỳ
I. Tài sản lưu động	150.000	I. Nợ phải trả	163.000
1. Tiền mặt	20.000	1. Nợ ngắn hạn	85.000
2. Phải thu của khách hàng	60.000	- Vay ngắn hạn	38.200
3. Hàng tồn kho	70.000	- Phải trả người bán	40.000
II. Tài sản cố định	218.000	- Thuế phải nộp	6.800
1. Nhà cửa	120.000	2. Nợ dài hạn	78.000
2. Máy móc thiết bị	90.000	- Vay dài hạn	78.000
3. Thiết bị văn phòng	8.000	II. Nguồn vốn chủ sở hữu	205.000
		1. Vốn đầu tư của chủ sở hữu	150.000
		- Vốn cổ phần	150.000
		2. Lợi nhuận chưa phân phối	55.000
<b>Tổng cộng tài sản</b>	<b>368.000</b>	<b>Tổng cộng nguồn vốn</b>	<b>368.000</b>

- Do vậy, tỷ số luân chuyển tài sản lưu động của Công ty A được tính như sau:

$$\frac{\text{Tài sản lưu động}}{\text{Các khoản nợ ngắn hạn}} = \frac{150.000}{85.000} = 1,76$$

Tỷ số này cho thấy công ty A có tiềm năng để đảm bảo cho mỗi VNĐ thuộc nghĩa vụ trả nợ ngắn hạn bằng 1,76 VNĐ giá trị tài sản lưu động. Do đó, công ty không bị rơi vào tình trạng khó khăn về khả năng thanh toán các món nợ ngắn hạn.

### 2.2.2. Tỷ số hoàn vốn đầu tư

#### a) Tỷ số hoàn vốn đầu tư trên tổng số vốn huy động

Tỷ số này dùng để đánh giá cơ cấu sử dụng vốn của doanh nghiệp trong kỳ báo cáo.

Tỷ số hoàn vốn đầu tư thường là lợi nhuận thuần chia cho vốn đầu tư hay vốn huy động. Có thể tính được tỷ số này dựa trên tổng vốn huy động hay tổng vốn đầu tư, tức là vốn cổ phần của các chủ sở hữu.

Trong trường hợp công ty A, tỷ số hoàn vốn đầu tư trên tổng số vốn huy động là:

$$\frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Tổng tài sản}} = \frac{12.000}{368.000} = 3,26\%$$

#### b) Tỷ số hoàn vốn đầu tư trên vốn cổ phần của các chủ sở hữu

Tỷ số này dùng để đánh giá cơ cấu hình thành nguồn vốn của doanh nghiệp trong kỳ báo cáo.

$$\frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Nguồn vốn chủ sở hữu}} = \frac{12.000}{205.000} = 5,85\%$$

## BẢNG BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA MỘT CÔNG TY A NHƯ SAU

*Đơn vị tính: triệu VNĐ*

Tổng doanh thu hàng bán	156.000	
Trừ: hàng trả lại và triết khấu	2.000	
Doanh thu thuần		154.000
Chi phí hàng đã bán		

Tồn kho đầu kỳ	30.000	
Mua trong kỳ	120.000	
Trừ: Tồn kho cuối kỳ	70.000	80.000
Lợi nhuận gộp		74.000
Các chi phí hoạt động		
Chi phí trả lương - bán hàng	30.000	
Chi phí quảng cáo	4.000	
Chi phí quản lý	8.000	
Chi phí điện, nước, điện thoại...	4.000	
Tổng chi phí hoạt động		46.000
Lợi nhuận hoạt động thuần		28.000
Trừ: Chi phí trả lãi tiền vay		8.000
Lợi nhuận thuần trước thuế		20.000
Trừ: Thuế thu nhập		8.000
Lợi nhuận sau thuế		12.000

Tỷ số hoàn vốn đầu tư của công ty có thể so sánh với tỷ số này của những năm trước đây để có được một khuynh hướng lợi nhuận của công ty. Nếu tỷ số này của công ty giảm liên tục sau mỗi năm, ban lãnh đạo công ty phải tiến hành các hoạt động điều chỉnh, nếu không muốn công ty đi tới chỗ bị phá sản. Hơn thế nữa, nếu tỷ số hoàn vốn đầu tư của công ty thấp hơn tỷ lệ lãi suất trên thị trường vốn thì công ty cần phải xem xét lại các hoạt động của nó.

### 2.2.3. Tỷ số lợi nhuận thuần biên tế

Lợi nhuận biên tế là tỷ lệ phần trăm (%) biểu thị mối quan hệ giữa lợi nhuận thuần và doanh thu thuần của công ty. Trong trường hợp công ty A, tỷ số lợi nhuận biên tế là:

$$\frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Doanh thu thuần}} = \frac{12.000}{154.000} = 7,79\%$$

Chúng ta thấy rằng, cứ mỗi triệu tiền bán hàng công ty đã thu được 7,79% sau khi đã trừ đi các chi phí hàng đã bán và các chi phí khác.

Từ số này có thể được sử dụng để so sánh hiệu quả hoạt động chung của công ty so với các công ty khác trong cùng ngành. Chẳng hạn, nếu tỷ số lợi nhuận biên tế trung bình của các công ty khác trong cùng ngành là 30% thì kết quả hoạt động của công ty A không thể coi là tốt được, mặc dù năm đó vẫn làm ra lợi nhuận. Công ty cần phải tìm nguyên nhân dẫn tới hiệu quả thấp bằng cách xem xét tổng chi phí hàng hóa đã bán và các chi phí khác của nó.

#### *2.2.4. Tỷ số thu nhập của mỗi cổ phần*

Thu nhập trên mỗi cổ phần cho biết lợi nhuận một công ty đem lại cho mỗi cổ phần thường ở thời điểm kết thúc một năm hoạt động. Đối với công ty A, thu nhập trên mỗi cổ phần của năm tài chính kết thúc ngày 31-12 là:

$$\frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Số lượng cổ phần thường}} = \frac{12.000}{30.000} = 0,4 \text{ đồng mỗi cổ phiếu}$$

Nếu các nhà đầu tư thấy rằng, mức thu nhập trên mỗi cổ phần của công ty có chiều hướng tăng lên, nghĩa là công ty đang phát triển và quyết định đầu tư vào. Và ngược lại, nếu thu nhập trên mỗi cổ phần của công ty giảm xuống trong những năm gần nhất, họ có thể kết luận rằng doanh nghiệp đang thua lỗ và quyết định không đầu tư.

### **2.3. Ngân sách và hoạch định ngân sách**

#### *2.3.1. Khái niệm*

Để đảm bảo có đủ tiền chi trả lương đúng kỳ hạn, mỗi doanh nghiệp cần phải lập kế hoạch và kiểm soát việc thu chi, điều đó có nghĩa là doanh nghiệp cần phải lập một bản kế hoạch dự báo dòng tiền thu và chi cho mục tiêu cụ thể. Bản kế hoạch này được gọi là ngân sách.

Ở tầm vĩ mô, mỗi quốc gia đều có ngân sách nhà nước, hàng năm Bộ trưởng Bộ Tài chính trình Quốc hội xem xét ngân sách nhà nước. Mục tiêu của ngân sách thể hiện một phần trong chính sách điều hành đất nước của Chính phủ. Ở tầm vi mô, mỗi doanh nghiệp lập ngân sách để theo dõi và điều hành các hoạt động kinh doanh.

Trong các doanh nghiệp, người ta có thể dùng từ kế hoạch hay dự toán, ví dụ như kế hoạch bán hàng, kế hoạch sản xuất, kế hoạch thu chi tiền mặt... Tuy nhiên, trong phần này chúng ta thống nhất dùng chung một từ là ngân sách (ví dụ như ngân sách bán hàng, ngân sách sản xuất, ngân sách tiền mặt,...). Thuật ngữ này dùng để chỉ một bản kế hoạch, dự toán đã được lượng hoá thành đơn vị sản phẩm và tiền cho tương lai.

*Ngân sách có thể được định nghĩa như sau:*

Ngân sách là một kế hoạch hành động được lượng hoá và được chuẩn bị cho một thời gian cụ thể nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra. Từ định nghĩa ngân sách cần xem xét các đặc điểm:

- Ngân sách phải được lượng hoá: điều này có nghĩa là ngân sách phải được biểu thị bằng các con số, thực tế thường là một số tiền.

- Ngân sách phải được chuẩn bị từ trước: bản ngân sách phải được lập trước thời gian dự định thực hiện ngân sách đó. Các số liệu trong hoặc sau thời gian thực hiện ngân sách có thể cũng quan trọng, nhưng không phải là một phần trong bản ngân sách.

- Ngân sách phải được áp dụng cho một khoảng thời gian cụ thể: một kế hoạch tài chính mở cho tương lai (không có điểm kết thúc), không được coi là bản ngân sách.

- Ngân sách phải là một bản kế hoạch hành động: đây là điểm quan trọng nhất, ngân sách không phải là một bản bao gồm các số liệu thực tế vì nó liên quan đến những sự việc



chưa hề xảy ra. Tình hình có thể thay đổi trong khoảng thời gian thực hiện ngân sách, có nghĩa là khi đó, ngân sách sẽ không còn chính xác. Giống như các kế hoạch khác, ngân sách rất ít khi dự báo hoàn toàn chính xác về tương lai. Tuy nhiên, ngay cả trong trường hợp như vậy, nó vẫn đóng vai trò định hướng cho những người thực hiện và vai trò này rất quan trọng.

Những loại ngân sách được liệt kê dưới đây là khá phổ biến trong doanh nghiệp:

- Ngân sách bán hàng (doanh thu)
- Ngân sách nguồn lực
- Ngân sách tiếp thị
- Ngân sách đầu tư
- Ngân sách chi phí cho các phòng ban chức năng
- Ngân sách tiền mặt

### 2.3.2. Quy trình hoạch định ngân sách

Quy trình hoạch định ngân sách thường xuất phát từ giám đốc tài chính hay ban ngân sách là những người chủ trì việc hoạch định.

Lãnh đạo doanh nghiệp chỉ đạo bộ phận phụ trách tài chính chuẩn bị xây dựng ngân sách hoạt động của doanh nghiệp.

Bộ phận phụ trách kế hoạch tài chính yêu cầu các đơn vị sản xuất, kinh doanh làm dự toán ngân sách cho đơn vị mình.

Bộ phận phụ trách kế hoạch tài chính tổng hợp, cân đối các dự toán ngân sách từ các đơn vị gửi lên và trình lãnh đạo doanh nghiệp.

Họp thông qua dự toán ngân sách.

Các doanh nghiệp thường dự toán ngân sách cho một năm tài chính và sau đó được phân chia cho từng tháng.

### 2.3.3. Sử dụng ngân sách

Ngân sách là những kế hoạch tài chính, nên các nhà quản trị cần dự kiến trước những bước phát triển của chúng,

dự báo và thấy trước sự thay đổi để giải quyết. Điều này giúp họ có những hiểu biết kỹ lưỡng hơn về những hoạt động của công ty trong mối liên quan đến môi trường chung. Đồng thời gia tăng khả năng của công ty trong mối liên quan đến môi trường chung.

Khi ngân sách được thực hiện, hiệu suất thực tế có thể được so sánh với hiệu suất dự kiến. Lãnh đạo doanh nghiệp có thể thực hiện việc kiểm tra và đánh giá mức độ chênh lệch giữa các chi phí thực tế so với tổng ngân sách dự kiến. Sự so sánh này giúp ban lãnh đạo nhận thấy một số dấu hiệu về những khó khăn tiềm ẩn trong một số khu vực, để họ có thể tiến hành điều chỉnh kịp thời trước khi những khó khăn đó trở nên nghiêm trọng. Ví dụ, nếu doanh số bán thực tế của một giai đoạn không đạt được tiến độ so với doanh số dự kiến trong ngân sách, lãnh đạo có thể quyết định chi thêm tiền cho quảng cáo để đẩy mạnh bán hàng. Vậy việc sử dụng ngân sách giúp các nhà quản trị kiểm soát các hoạt động của công ty.

Ngân sách được sử dụng để đặt ra những mục tiêu hợp lý cho cá nhân mỗi công nhân và từng bộ phận, đo lường mức độ hoàn thành công việc của cá nhân và của bộ phận. Tóm lại, việc sử dụng chỉ có hiệu quả khi ngân sách được chuẩn bị một cách cẩn thận với sự tham gia tích cực của tất cả công nhân, bởi chính hiệu suất công việc của họ được đánh giá qua việc thực hiện ngân sách.

#### *2.3.4. Ngân sách tiền mặt*

Ngân sách tiền mặt là báo cáo đưa ra những số liệu về số lượng tiền mặt dự kiến doanh nghiệp sẽ nhận được và phải chi trả trong một giai đoạn cụ thể trong tương lai.

Để xây dựng ngân sách tiền mặt, nhà quản trị dự tính tất cả những khoản tiền mặt có thể nhận được trong suốt thời kỳ mà ngân sách được dự trù cho nó.

(Ví dụ: tiền bán hàng bằng tiền mặt, tiền mặt từ tài

khoản nhờ thu, tiền cho thuê tài sản, tiền mặt chia lợi tức, tiền lãi cho vay...).

Dự tính những khoản tiền mặt phải trả cho tiền mua hàng, trả cho chủ nợ, tiền lãi vay, tiền chia lợi tức cổ phần, tiền thuê thiết bị.

Nhà quản trị tập hợp tổng số tiền có thể thu được và tổng số tiền phải trả thành một báo cáo, tính toán số tiền dư hoặc thiếu trong kỳ và sử dụng báo cáo này để ra các quyết định tài trợ ngắn hạn hay đầu tư.

### *2.3.5. Thiết lập ngân sách đầu tư*

Trước khi đầu tư vào các dự án dài hạn, nhà quản trị phải đánh giá các dự định đầu tư một cách cẩn thận, đánh giá khả năng sinh lợi của những khoản đầu tư này và so sánh chúng với tiêu chuẩn. Những kỹ thuật thường được áp dụng khi lựa chọn quyết định có nên tiến hành một dự án hay không, bao gồm việc tính toán tỷ lệ hoàn vốn đầu tư, tỷ lệ sinh lời trung bình và nhiều kỹ thuật tính toán khác.

Hoàn vốn là số năm để doanh nghiệp thu hồi số tiền đã đầu tư cho dự án. Ví dụ, nếu công ty đầu tư 100.000 USD vào một dự án và thực hiện việc thu hồi số tiền này trong 5 năm, chúng ta có thể nói thời gian hoàn vốn của dự án là 5 năm. Nhìn chung, các nhà quản trị rất thích những dự án có thời gian hoàn vốn càng ngắn càng tốt.

Tuy nhiên, nhà quản trị còn có thể áp dụng kỹ thuật tỷ lệ sinh lời trung bình trước khi ra quyết định đầu tư. Tỷ lệ sinh lời trung bình là mức lợi nhuận trung bình sau thuế thu được từ dự án chia cho số vốn đầu tư ban đầu. Ví dụ, nếu một dự án có vốn đầu tư ban đầu là 100.000 USD, chúng ta nói rằng tỷ lệ sinh lời trung bình từ dự án là 20%. Các dự án có tỷ lệ càng cao càng tốt.

## **3. Kiểm soát trong doanh nghiệp**

### *3.1. Vai trò và mục đích của kiểm soát*

Kiểm soát là một chức năng cuối cùng của quá trình

quản trị: Lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát, nhưng chúng không phải là chức năng thứ yếu mà ngược lại chúng là một chức năng quan trọng, nó có vai trò to lớn trong quá trình quản trị như:

- Đảm bảo mục tiêu được thực hiện đúng theo kế hoạch đã định

- Xác định và dự đoán những biến động của nội bộ và môi trường

- Phát hiện kịp thời, chính xác những sai sót xảy ra

- Tạo điều kiện thực hiện tốt các chức năng quản trị

- Hình thành hệ thống thông kê báo cáo phù hợp

- Tạo thuận lợi thực hiện tốt việc phân quyền và cơ chế hợp tác trong tổ chức

- Đúc rút, phổ biến kinh nghiệm, cải tiến công tác quản lý.

Kiểm soát là một hệ thống phản hồi quan trọng đối với công tác quản trị. Chính nhờ hệ thống phản hồi này mà các nhà quản trị biết rõ được thực trạng tổ chức của mình, những vấn đề trọng tâm cần phải giải quyết, từ đó chủ động tìm các biện pháp điều chỉnh kịp thời nhằm đạt được mục tiêu đã xác định.

Nói đến sự cần thiết của kiểm soát trong công tác lãnh đạo, Lênin đã dạy rằng “*Lãnh đạo mà không kiểm soát coi như không lãnh đạo*”.

### **3.2. Trình tự, nội dung và phương pháp kiểm soát**

#### **3.2.1. Trình tự của quá trình kiểm soát**

Quá trình kiểm soát gồm 3 bước: thiết lập tiêu chuẩn kiểm soát (định mức, chuẩn mực); đo lường, so sánh kết quả đạt được với các tiêu chuẩn đã định; điều chỉnh các sai lệch.

#### **Bước 1: Thiết lập tiêu chuẩn kiểm soát**

Tiêu chuẩn là những chỉ tiêu của nhiệm vụ cần được thực hiện hay là những mốc mà từ đó người ta có thể đo lường thành quả đã đạt được.

Trong hoạt động của một doanh nghiệp, có thể có nhiều loại tiêu chuẩn, do vậy để tốt nhất cho công tác kiểm soát, các tiêu chuẩn đề ra phải hợp lý và có khả năng thực hiện được trên thực tế, tránh xây dựng một hệ thống tiêu chuẩn vượt quá khả năng thực hiện. Vì các tiêu chuẩn đặt ra thường được phản ánh về mặt định tính hay định lượng, nhưng để việc kiểm soát được dễ dàng và có căn cứ người ta thường cố gắng lượng hóa các tiêu chuẩn.

*Các tiêu chuẩn về mặt định lượng như:* số lượng sản phẩm làm được, dịch vụ, lượng chi phí đầu tư, lượng phế phẩm, giá cả, số giờ làm việc thực tế, số lượng quản trị viên được đào tạo...

*Các tiêu chuẩn về mặt định tính như:* làm cho giám đốc công ty có ý thức trách nhiệm cao, có lòng trung thành với doanh nghiệp, có kỷ luật làm việc. Mục tiêu này khó xác định bằng lượng, nhưng cần đặt ra để kiểm soát xem mỗi hành động có đúng đường lối đã xác định không.

Ví dụ: khả năng tổ chức, năng lực hoạch định, khả năng chỉ huy, uy tín được đặt ra cho từng loại quản trị viên, đánh giá qua kết quả hoạt động của đơn vị, sự tin cậy, khâm phục của đồng nghiệp và cấp dưới.

Để đánh giá được điều này cần thông qua các nhân tố trung gian như: quản trị viên các cấp có liên quan, công nhân hoặc xác định một chương trình quảng cáo có đạt được các mục tiêu ngắn, dài hạn hay không?

Trình tự thiết lập tiêu chuẩn kiểm soát được thực hiện theo thứ tự sau:

- Xác định những mục đích, kết quả cuối cùng phải đạt được.
- Sắp xếp các yếu tố quan trọng theo thứ bậc có ảnh hưởng tới thực hiện mục đích.
- Xác định những tiêu chuẩn kiểm soát bằng các đơn vị tính toán cụ thể: bằng tiền, bằng đơn vị sản phẩm, số giờ làm việc...

- Tập hợp các yếu tố và diễn tả mối quan hệ giữa chúng trên biểu hay sơ đồ.

- Xác định các phương pháp, công cụ kiểm soát cần dùng.

**Bước 2: So sánh kết quả thực hiện với tiêu chuẩn được xây dựng**

- Thu thập chứng từ, báo cáo.

- Kiểm tra lại báo cáo, sơ đồ, biểu đồ về độ chính xác xem có phản ánh được nội dung, mục đích của kiểm soát đã đặt ra không.

- Nghiên cứu, phân tích, chỉ ra được những thành tích, tồn tại qua so sánh kết quả đã đạt được với mục tiêu đề ra theo dự kiến.

- Xác định xu hướng phát triển mới, dự kiến những khó khăn, rủi ro có thể xảy ra.

Để đánh giá một cách khách quan, cần thực hiện các nguyên tắc sau:

- Phải căn cứ vào những tiêu chuẩn đã đặt ra để đánh giá.

Vận dụng nguyên tắc này sẽ khó khăn trong trường hợp kiểm soát những mục tiêu định tính, khó có thể đo lường được như: cải tiến tổ chức sản xuất, nâng cao trình độ chuyên môn, rèn luyện phong cách, tác phong làm việc. Để khắc phục tình trạng này cần cụ thể hóa các tiêu thức như: Xác định kết quả, mục tiêu cuối cùng; đánh giá thông qua các mục tiêu trung tâm, ví dụ dùng chỉ tiêu chu kỳ sản xuất để đánh giá kết quả tổ chức sản xuất, dùng những tiêu chuẩn về phẩm chất, trình độ kiến thức, uy tín để đánh giá việc nâng cao trình độ.

- Đảm bảo tính khách quan trong kiểm soát.

Để đảm bảo nguyên tắc này trong quá trình kiểm soát phải xác định rõ trách nhiệm, thái độ của các cấp quản trị cấp trên, không thành kiến, độc đoán, tránh buộc tội bất công, tránh nhận định chủ quan khi chưa có chứng cứ. Cấp

dưới phải có lòng tin và chấp hành nghiêm túc những quy định và nội dung kiểm soát.

- Đảm bảo vừa có lợi ích doanh nghiệp, vừa có lợi cho cá nhân, bộ phận là đối tượng kiểm soát. Thông qua kiểm soát, quản trị viên cấp cao đánh giá được năng lực của quản trị viên cấp dưới. Đối với cấp dưới, họ khẳng định được vị trí của mình, những khiếm khuyết, hướng khắc phục để đạt tiêu chuẩn, mục tiêu đã định. Đồng thời, họ biết cần cải tiến phương pháp làm việc, nâng cao năng lực tổ chức.

### ***Bước 3: Điều chỉnh sai lệch (nếu có)***

Kiểm soát không chỉ đơn thuần là đo lường kết quả đã đạt được so với những tiêu chuẩn đặt ra mà còn phải đề ra những biện pháp để sửa chữa sai lầm. Nhờ thực hiện bước hai của quá trình kiểm soát, quản trị viên biết chính xác cần phải áp dụng những biện pháp sửa chữa ở những khâu, bộ phận, cá nhân nào.

Các hướng điều chỉnh sai lệch thường gồm: điều chỉnh kế hoạch, thay đổi mục tiêu, sửa đổi công tác tổ chức, tăng cường nhân viên, lựa chọn bố trí lại nhân sự, tăng cường huấn luyện, bồi dưỡng nhân viên, đình chỉ...

#### ***3.2.2. Nội dung kiểm soát***

Công tác kiểm soát trong doanh nghiệp mang tính toàn diện, bao trùm tất cả các lĩnh vực hoạt động: sản xuất, nhân sự, tài chính, kỹ thuật, marketing...

Công tác kiểm soát trong doanh nghiệp gồm các vấn đề chính như sau:

- Kiểm soát tài chính: lỗ, lãi, doanh số, chi phí, lợi nhuận... Ví dụ: dựa vào các chỉ tiêu về khả năng thanh toán (chỉ số khả năng thanh toán ngắn hạn, chỉ số khả năng thanh toán nhanh) để phân tích năng lực tài chính của doanh nghiệp. Hoặc dựa vào phân tích các chỉ số mắc nợ, các chỉ tiêu phản ánh kỳ thu tiền hàng, hiệu quả sử dụng vốn để kiểm soát tình thế tài chính doanh nghiệp.

- Kiểm soát nhân sự: nguồn nhân sự, tuyển dụng, lựa chọn, bố trí, sử dụng đánh giá, bồi dưỡng và đào tạo, thăng tiến nhân sự.

- Kiểm soát về tình trạng thị trường: dựa vào các phân đoạn thị trường để kiểm soát sự lựa chọn của thị trường thích hợp, khả năng cạnh tranh về chất lượng, giá cả để chiếm lĩnh thị trường hay thị trường tiềm năng so với các doanh nghiệp sản xuất, sản phẩm cùng loại.

- Năng suất: đo lường khả năng của doanh nghiệp trong việc sử dụng các nguồn lực sao cho có lợi nhất (cả lĩnh vực trực tiếp và gián tiếp).

- Kiểm soát về tình hình sản xuất: chất lượng, số lượng, sản phẩm mới.

- Tinh thần trách nhiệm của nhân viên trong doanh nghiệp: Có ý thức trách nhiệm hoàn thành công việc được giao hay không? Có quan hệ tốt với cộng đồng trong doanh nghiệp hay không?

- Sự kết hợp giữa các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn.

- Kiểm soát việc thực hiện các dự án đầu tư, phát triển doanh nghiệp.

*Tóm lại, nội dung kiểm soát phải trả lời được những vấn đề cơ bản sau:*

- Mục đích phải đạt của tổ chức là gì? Có những tiêu chuẩn gì để đánh giá mức độ hoàn thành công việc? Cách thức thay đổi khi cần thiết.

- Hội đồng quản trị hay tổng giám đốc ban hành các quyết định quản trị dựa vào những căn cứ nào?

- Hệ thống sổ sách, biểu mẫu, nguồn thông tin lập ra để cung ứng, phục vụ cho việc hoàn thành các báo cáo có hợp lý và khoa học không?

- Chế độ trách nhiệm cá nhân trong quá trình thực hiện nhiệm vụ quản trị và ghi chép sổ sách của từng cấp, từng cá nhân là gì?



- Tình hình tài chính của doanh nghiệp?
- Các quan hệ nhân sự trong doanh nghiệp?

#### *Hình thức kiểm soát:*

- Kiểm soát theo định kỳ (Quý, 06 tháng, 01 năm):
  - + Giúp cho quản trị viên cấp dưới biết sai sót, khuyết điểm gây ra.
  - + Làm cơ sở để khen thưởng hay kỷ luật nhân viên.
- Kiểm soát thường xuyên liên tục:
  - + Giúp cấp trên nắm đầy đủ thông tin cần thiết để bổ sung cho việc đánh giá định kỳ được chính xác.
  - + Đo lường khả năng làm việc tổng quát của cấp dưới.

#### *3.2.3. Các phương pháp kiểm soát chủ yếu*

##### *\* Phương pháp kiểm soát cổ truyền (thông thường)*

- Phương pháp kiểm soát dựa vào các số liệu thống kê: phản ánh các số liệu đã đạt được hay số liệu cho tương lai như các bảng, biểu, sơ đồ...

- Kiểm soát thông qua các bản báo cáo, phân tích. Thông thường việc đo lường những bản báo cáo và phân tích được tập trung vào việc phát hiện ra những khâu, những bộ phận xung yếu, nhờ các báo cáo kết quả phân tích mà có thể phát hiện được nguyên nhân sâu xa của tồn tại mà không có một bản thống kê hay sơ đồ nào phản ánh được đầy đủ, thậm chí có thể phát hiện được những vấn đề bất thường, đột biến xảy ra.

- Kiểm soát thông qua phân tích điểm hòa vốn trong lĩnh vực tài chính: cho ta thấy được kết quả giữa thu và chi của một công việc (thương vụ) trong sản xuất kinh doanh.

- Kiểm soát bằng việc kiểm tra các nguồn lực: chẳng hạn kiểm tra lĩnh vực kế toán, sản xuất, vật tư... Việc kiểm soát phải đánh giá một cách tổng quát và đánh giá kết quả thực tế đạt được với dự kiến, đồng thời xem xét đến tình hình thực hiện các chính sách, sử dụng quyền hành, phẩm chất của quản trị viên, hiệu quả của các biện pháp ứng dụng.

**\* Phương pháp kiểm soát hiện đại**

Tiêu biểu cho các phương pháp kiểm soát hiện đại là phương pháp dùng biểu đồ (Phương pháp Gantt) do Henry. Gantt đưa ra vào đầu thế kỷ XX và phương pháp đường găng (hay còn gọi là phương pháp PERT: Program Evaluation and Review Technique được hiểu là phương pháp xây dựng và quản lý dự án).

**- Phương pháp biểu đồ (Phương pháp Gantt)**

Nội dung của phương pháp này là nhằm xác định một cách tốt nhất các công việc khác nhau của một dự án cần thực hiện trong một thời kỳ nhất định, phương pháp này thường sử dụng đối với loại hình sản xuất ít sản phẩm. Để áp dụng phương pháp này cần phải:

- + Cố định một dự án sản xuất.
- + Xác định mối liên hệ giữa các công việc.
- + Xác định những công việc khác nhau cần phải thực hiện trong dự án.
- + Thời gian thực hiện các công việc.

*Ví dụ:*

Tại một bộ phận sản xuất trong một tháng phải sản xuất sản phẩm X, trong đó có các chi tiết (bước công việc) cấu thành sản phẩm là A, B, C: qui định sản xuất chi tiết A có độ dài 2 giờ, chi tiết B có độ dài 4 giờ, chi tiết C có độ dài 3 giờ và tuân thủ theo yêu cầu sản phẩm: A trước B, B trước C. Ta sẽ có biểu đồ như sau:

Công việc	Thời gian (giờ)							
A	→							
B			→					
C							→	

- Phương pháp dùng đường găng (Phương pháp PERT):

Để áp dụng phương pháp PERT trước hết phải tuân thủ một số nguyên tắc sau:

- Xác định chính xác dự án sản xuất.
- Phân tích dự án thành các nhóm công việc.
- Xác định thời gian thực hiện từng công việc.

Phương pháp PERT đòi hỏi phải thực hiện một cách rõ ràng các mối liên hệ giữa các công việc khác nhau của một dự án, nhằm xác định đường găng. Đường găng là đường dài nhất để hoàn thành dự án theo trật tự cũ, được thể hiện như sau:

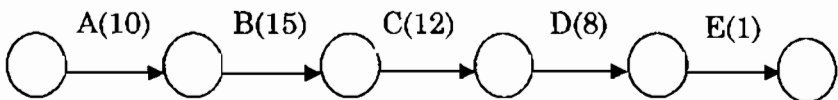
- Các giai đoạn được biểu diễn bằng các đường tròn.
- Các công việc được biểu diễn bằng các mũi tên chỉ hướng.

*Ví dụ:*

Sao chụp văn bản (Photocopy) bao gồm một số các công đoạn sau:

- A: mở hộp máy ----- độ dài: 10 giây
- B: lấy đối tượng cần sao chụp ----- 15 giây
- C: điều chỉnh máy ----- 12 giây
- D: đặt bản gốc lên máy, đẩy nắp ----- 8 giây
- E: ấn nút vận hành ----- 1 giây

Ta sẽ có sơ đồ PERT cho quá trình photocopy như sau:

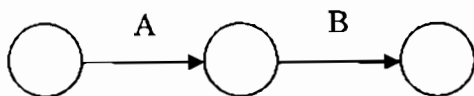


Theo ví dụ này đường găng được xác định như sau:

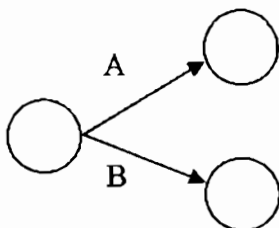
$$tA + tB + tC + tD + tE = 10 + 15 + 12 + 8 + 1 = 46 \text{ giây.}$$

Ngoài ra còn có các lưu ý sau:

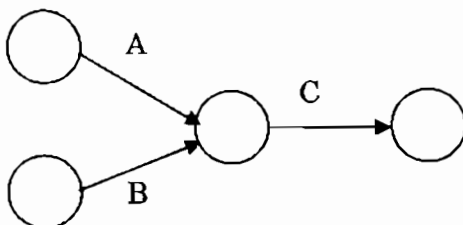
- Hai công việc (bước công việc) nối tiếp nhau:



- Hai công việc (bước công việc) được tiến hành đồng thời cùng lúc:



- Hai công việc (bước công việc) được thực hiện trước một công việc khác:



### ***3.3. Trách nhiệm của các cơ quan kiểm soát trong từng loại hình doanh nghiệp***

Với mỗi cơ cấu tổ chức khác nhau thì trách nhiệm và hình thức kiểm soát khác nhau.

Ví dụ trong doanh nghiệp nhỏ kiểu gia đình ít hoạt động kiểm soát. Nếu có thường do người đứng đầu doanh nghiệp tiến hành theo hình thức kế toán, dựa vào các quy định pháp lý, chính sách thuế.

Trong các cơ cấu tổ chức, chức năng hoạt động kiểm soát được thực hiện ở các cấp. Hình thức kiểm soát thường là kế toán, thuế, ngân sách.

Với các tổ chức tài chính hoạt động kiểm soát gắn với cơ cấu pháp lý, qua kế toán, thuế, các bước kiểm tra sổ sách.

Hệ thống kiểm soát trong doanh nghiệp bao gồm các cấp, các cơ quan kiểm soát.

Các cấp kiểm soát: gồm từ cấp doanh nghiệp (người lãnh đạo cao nhất), đến cấp cơ sở (người lao động trong doanh nghiệp).

Các cơ quan kiểm soát:

- Hội đồng quản trị, ban kiểm soát, tổng giám đốc hoặc giám đốc (trong các doanh nghiệp có hội đồng quản trị).

- Hội đồng thành viên, chủ tịch hội đồng thành viên, chủ sở hữu công ty (trong công ty trách nhiệm hữu hạn).

- Hội viên, người làm công.

Nội dung của phần này sẽ giới thiệu trách nhiệm của các cơ quan kiểm soát đối với từng loại hình doanh nghiệp theo hệ thống kiểm soát.

### *3.3.1. Trong doanh nghiệp nhà nước*

Các doanh nghiệp nhà nước có các cơ quan kiểm soát và chức danh kiểm soát sau: Ban kiểm soát, tổng giám đốc hoặc giám đốc.

a) Trách nhiệm của hội đồng quản trị và chủ tịch hội đồng quản trị

- Hội đồng quản trị là cơ quan cao nhất trong doanh nghiệp. Hội đồng quản trị còn là cơ quan tư vấn, kiểm soát có chức năng quyết định lãnh đạo việc thực hiện nhiệm vụ chiến lược và mục tiêu kinh doanh.

- Hội đồng chịu trách nhiệm cao nhất cho sự thành công hay thất bại, họ chịu trách nhiệm để trình bày báo cáo kế hoạch các dự án.

Trong việc tạo điều kiện thực hiện công tác, hội đồng quản trị có các nhiệm vụ sau:

- Phê duyệt, thông qua các mục tiêu dài hạn, ngắn hạn cho toàn bộ doanh nghiệp làm cơ sở để so sánh, đánh giá kết quả kiểm soát.

- Quy định về thẩm quyền, chế độ trách nhiệm của hội đồng quản trị, chủ tịch hội đồng, mối quan hệ giữa các cấp quản trị.

- Có quyền phê duyệt thông qua hệ thống tổ chức thực hiện kiểm soát các lĩnh vực hoạt động cho các cấp, các bộ phận theo những mục đích, yêu cầu cụ thể trong mỗi doanh nghiệp.

- Phê duyệt thông qua các chế độ thưởng phạt tinh thần, vật chất đối với các bộ phận cá nhân thực hiện kiểm soát.

- Kiểm tra giám sát các tổng giám đốc hoặc giám đốc các đơn vị thành viên trong việc bảo toàn và phát triển vốn, thực hiện nghĩa vụ đối với Nhà nước, mục tiêu của Nhà nước giao cho doanh nghiệp.

- Trách nhiệm của hội đồng quản trị trong công tác kiểm soát.

- Tổ chức các cuộc họp của hội đồng quản trị: bàn bạc, phê duyệt các vấn đề trong kiểm soát.

- Ra các quyết định kiểm tra, kiểm soát.

- Tổ chức hoạt động và kiểm soát quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp theo đúng pháp luật.

- Tổ chức phân tích định kỳ các tài liệu thu thập để đánh giá kết quả đạt được so với kế hoạch, mục tiêu đã định.

b) Ban kiểm soát

- Ban kiểm soát do hội đồng quản trị lập ra, chức năng và nhiệm vụ kiểm soát là: kiểm tra giám sát hoạt động điều hành của tổng giám đốc hoặc giám đốc, bộ máy doanh nghiệp và các đơn vị thành viên trong hoạt động tài chính, chấp

hành điều lệ doanh nghiệp, pháp luật, nghị quyết, quyết định của hội đồng quản trị.

c) Tổng giám đốc hoặc giám đốc

- Tổ chức thực hiện kiểm soát toàn diện và sâu sát các lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp như:

+ Lãi - lỗ.

+ Tình trạng thị trường.

+ Năng suất lao động, công suất máy móc...

+ Tình hình sử dụng nguyên, nhiên liệu.

+ Kiểm tra chất lượng sản phẩm.

+ Cải tiến kỹ thuật, ứng dụng tiến bộ của khoa học - công nghệ trong sản xuất kinh doanh.

+ Trật tự, an toàn trong doanh nghiệp.

+ Kiểm soát việc quản lý vốn, quản lý nhân sự, thái độ của cán bộ, nhân viên.

- Xác lập các mẫu biểu, báo cáo phù hợp với mục đích, yêu cầu, nội dung và phạm vi kiểm soát của từng cấp, từng bộ phận trong doanh nghiệp.

- Lập báo cáo định kỳ trình hội đồng quản trị. Báo cáo có các nội dung chính sau:

+ Hoạt động của doanh nghiệp có phù hợp với mục tiêu, kế hoạch chương trình hành động đã hoạch định hay không.

+ Cần có những cải tiến gì? Thực hiện bằng cách nào?

+ Những yêu cầu về ngân sách để phục vụ công tác kiểm soát.

+ Các biện pháp kiểm soát hữu hiệu.

+ Chương trình kiểm tra, kiểm soát kỳ tới.

d) Tập thể người lao động

- Thông qua đại hội công nhân viên chức kiểm soát việc thực hiện các mục tiêu kế hoạch kinh doanh.

- Thực hiện các chính sách liên quan đến phân phối lợi

ích, đảm bảo điều kiện làm việc, nâng cao mức sống cho người lao động.

- Kiểm soát toàn diện việc thực hiện các quyết định của đại hội công nhân viên chức.

### *3.3.2. Trong công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên*

- Công ty trách nhiệm hữu hạn có hai thành viên trở lên có hội đồng thành viên, chủ tịch hội đồng thành viên, giám đốc (tổng giám đốc).

- Công ty trách nhiệm hữu hạn có trên mười một thành viên phải có ban kiểm soát.

a) Vai trò kiểm soát của hội đồng thành viên và chủ tịch hội đồng thành viên

- Hội đồng thành viên:

+ Giám sát tăng, giảm vốn điều lệ, phương thức huy động vốn.

+ Kiểm soát việc thực hiện các hợp đồng vay, cho vay, bán tài sản.

+ Kiểm soát thực hiện phương án sử dụng, phân chia lợi nhuận, phương án xử lý lỗ.

- Chủ tịch hội đồng thành viên: giám sát việc tổ chức thực hiện quyết định của hội đồng thành viên trong mọi lĩnh vực.

b) Vai trò kiểm soát của giám đốc (tổng giám đốc)

- Kiểm soát việc thực hiện các quyết định của hội đồng thành viên, các quy chế quản lý nội bộ của công ty.

- Kiểm soát việc thực hiện kế hoạch kinh doanh và kế hoạch đầu tư.

- Kiểm soát việc thực hiện các phương án sử dụng lợi nhuận, tuyển dụng lao động, các nghĩa vụ do pháp luật và điều lệ công ty quy định.

c) Quyền kiểm soát của thành viên

- Kiểm soát việc phân chia lợi nhuận, chia giá trị tài sản



còn lại của công ty tương ứng với phần vốn góp khi công ty giải thể hoặc phá sản.

- Kiểm soát sổ đăng ký thành viên, sổ kế toán, báo cáo tài chính hàng năm. Giám sát giám đốc (tổng giám đốc) trong việc thực hiện nhiệm vụ.

### 3.3.3. Trong công ty cổ phần

#### a) Đại hội đồng cổ đông

Đại hội đồng cổ đông là cơ quan quyết định cao nhất của công ty cổ phần.

- Kiểm soát việc thực hiện tổng số cổ phần được bán và mức cổ tức hàng năm của từng loại cổ phần.

- Kiểm soát hội đồng quản trị, ban kiểm soát.

- Kiểm tra báo cáo hàng năm.

#### b) Hội đồng quản trị và chủ tịch hội đồng quản trị

\* Hội đồng quản trị: là cơ quan quản lý công ty, có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của công ty trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của đại hội cổ đông.

Hội đồng quản trị có vai trò kiểm soát:

- Kiểm soát việc thực hiện các phương án đầu tư.

- Kiểm soát việc thực hiện các chính sách thị trường, thực hiện hợp đồng kinh tế.

- Kiểm soát việc xây dựng cơ cấu tổ chức, thực hiện quy chế quản lý nội bộ công ty.

- Kiểm soát hoạt động mua bán cổ phần.

\* Chủ tịch hội đồng quản trị:

- Kiểm soát việc thực hiện các quyết định của hội đồng quản trị, của giám đốc (tổng giám đốc)

#### c) Giám đốc (tổng giám đốc)

- Là người đại diện theo pháp luật của công ty.

- Có vai trò kiểm soát những vấn đề có liên quan đến hoạt động hàng ngày của công ty.

- Kiểm soát việc thực hiện quyết định lương và phụ cấp (nếu có) với người lao động của công ty.

- Kiểm soát kế hoạch kinh doanh và phương án đầu tư của công ty.

- Kiểm soát việc thực hiện các hợp đồng sản xuất kinh doanh.

#### d) Ban kiểm soát

- Kiểm soát tính hợp lý, hợp pháp trong quản lý điều hành hoạt động kinh doanh, trong ghi chép sổ kế toán và báo cáo tài chính.

- Kiểm soát kết quả hoạt động.

- Kiểm soát về tính chính xác, trung thực, hợp pháp của việc ghi chép, lưu giữ chứng từ, sổ sách kế toán, báo cáo tài chính và các báo cáo khác.

- Kiểm soát tính trung thực, hợp pháp trong quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh của công ty.

#### đ) Vai trò kiểm soát của các cổ đông

- Kiểm soát việc thực hiện mua cổ phần, chia cổ tức theo quyết định của đại hội đồng cổ đông.

- Kiểm soát thực hiện quyền lợi dự họp đại hội đồng cổ đông.

- Kiểm soát hội đồng quản trị, ban kiểm soát, giám đốc (tổng giám đốc) trong việc thực hiện.

### 3.3.4. Trong công ty hợp danh và doanh nghiệp tư nhân

#### a) Kiểm soát của hội viên

- Có quyền can thiệp vào công việc kinh doanh của doanh nghiệp theo hai hình thức:

- + Quyền được thông tin về các sổ sách kế toán và các chương trình, kế hoạch hoạt động của doanh nghiệp.

- + Quyền được kiểm tra.

- Mọi hội viên được tham gia bàn bạc, quyết định những vấn đề liên quan đến lợi ích chung của doanh nghiệp.

- Kiểm tra tình hình quản lý, sử dụng vốn của doanh nghiệp:

+ Các khoản chênh lệch vốn khi đánh giá lại.

+ Các khoản vốn dự trữ.

+ Các khoản vốn đầu tư.

+ Các khoản thế chấp theo luật định.

- Có quyền kiểm soát việc chuyển nhượng vốn cũng như kiểm soát việc tham gia hoặc không tham gia vào doanh nghiệp của các hội viên.

- Cử ủy viên kiểm tra tài chính trong trường hợp doanh nghiệp góp vốn hoặc khi doanh nghiệp kinh doanh phát đạt, thua lỗ.

b) Kiểm soát của người làm công

Những người này không phải là hội viên trong doanh nghiệp nhưng họ đóng góp công sức vào hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, nên họ có quyền tham gia vào kiểm soát một số lĩnh vực sau:

- Có quyền thông qua những quản trị viên là những người làm công trong hội đồng quản trị để kiểm soát việc thực hiện các hợp đồng đối với người làm công.

- Kiểm soát các chế độ thù lao lao động, sử dụng lao động, bồi thường... theo pháp luật quy định.

- Có quyền yêu cầu lãnh đạo doanh nghiệp báo cáo định kỳ về kế hoạch sản xuất kinh doanh thông qua hội đồng quản trị. Người làm công phải được thông tin về mọi vấn đề có liên quan đến tình hình tổ chức, quản lý và sự phát triển của doanh nghiệp.

Ngoài các cấp, các cơ quan kiểm soát cụ thể theo từng loại hình doanh nghiệp trên, đối với tất cả các loại hình doanh nghiệp đều chịu sự kiểm soát của cơ quan thuế và cơ quan tư pháp, do đó cần đề cập đến vai trò kiểm soát của cơ quan thuế và cơ quan tư pháp đối với hoạt động của các doanh nghiệp.

### *3.3.5. Kiểm soát của cơ quan thuế*

Thuế là cơ quan đại diện cho Nhà nước kiểm tra, giám sát việc thực hiện những đóng góp của doanh nghiệp đối với ngân sách nhà nước theo qui định. Cho nên cơ quan này chủ yếu tập trung kiểm tra các khoản thuế, các khoản phải nộp khác chẳng hạn như: tiền phạt, thuế doanh thu, thuế lợi tức, thuế thu nhập doanh nghiệp, thuế sử dụng đất...

### *3.3.6. Kiểm soát của cơ quan tư pháp*

Cơ quan tư pháp là cơ quan đại diện của Nhà nước kiểm soát các doanh nghiệp theo pháp luật đã quy định. Các cơ quan này có nhiệm vụ:

- Quy định về việc thành lập, tồn tại, giải thể hoặc phá sản doanh nghiệp.

- Kiểm soát việc thực hiện các vấn đề bảo vệ lợi ích, quyền công dân của các thành viên trong doanh nghiệp theo Hiến pháp và bộ luật.

- Kiểm soát việc thực hiện điều lệ doanh nghiệp và các hoạt động của doanh nghiệp.

- Trong trường hợp doanh nghiệp vi phạm pháp luật, vi phạm các hợp đồng kinh tế, xảy ra tranh chấp hay phá sản, sau khi có kết luận của toà án, các cơ quan hành pháp phải tổ chức kiểm soát việc thi hành án theo đúng hình phạt đã được tòa tuyên án.

- Thông qua việc bổ nhiệm các quan sát viên, các ủy viên kiểm tra tài chính... Cơ quan tư pháp tiến hành giám sát các hoạt động của doanh nghiệp, đặc biệt trong lĩnh vực tài chính.

# MỤC LỤC

Trang

## Chương I DOANH NGHIỆP VÀ TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

<b>1. Bản chất hoạt động kinh doanh</b>	5
1.1. Vai trò của hoạt động kinh doanh	6
1.2. Bản chất của hệ thống kinh doanh	7
1.3. Sự cần thiết của hoạt động kinh doanh	9
1.4. Các hình thức hoạt động kinh doanh	11
1.5. Các loại tổ chức kinh doanh	16
1.6. Những đặc điểm của một hệ thống kinh doanh	17
<b>2. Doanh nghiệp và quản trị doanh nghiệp</b>	19
2.1. Khái niệm doanh nghiệp	19
2.2. Khái niệm quản trị doanh nghiệp	20
2.3. Các hình thức tổ chức doanh nghiệp theo quy định của luật pháp	21
<b>3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp</b>	39
3.1. Các yêu cầu chủ yếu	39
3.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức doanh nghiệp	40
3.3. Các hệ thống tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp	43
3.4. Xây dựng bộ máy quản trị doanh nghiệp	48

**Chương II**  
**LẬP CHIẾN LƯỢC, KẾ HOẠCH**  
**TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

<b>1. Chiến lược</b>	<b>51</b>
1.1. Vai trò của lập chiến lược	51
1.2. Các cấp chiến lược	52
1.3. Quá trình quản trị chiến lược	53
<b>2. Lập kế hoạch</b>	<b>55</b>
2.1. Hoạch định mục tiêu kinh doanh	55
2.2. Những yếu tố ảnh hưởng đến việc lập kế hoạch	57
2.3. Lập kế hoạch	59
<b>3. Kỹ thuật dự thảo chiến lược trong quản trị kinh doanh</b>	<b>64</b>
3.1. Phân tích, dự báo môi trường kinh doanh	64
3.2. Dự thảo chiến lược kinh doanh	71
3.3. Hoạch định chương trình quản trị kinh doanh	73

**Chương III**  
**QUẢN TRỊ NHÂN SỰ, KHOA HỌC - CÔNG NGHỆ**  
**TRONG DOANH NGHIỆP**

<b>1. Nội dung của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp</b>	<b>77</b>
1.1. Khái niệm quản trị nhân sự trong doanh nghiệp	77
1.2. Vai trò của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp	78
1.3. Nguyên tắc quản trị nhân sự trong doanh nghiệp	78
1.4. Hoạt động quản trị nhân sự	79

<b>2. Quản trị khoa học - công nghệ trong doanh nghiệp</b>	<b>94</b>
2.1. Khái quát về công nghệ và quản trị khoa học công nghệ	94
2.2. Ứng dụng tiến bộ khoa học - công nghệ trong doanh nghiệp và chuyển giao công nghệ	97

#### **Chương IV**

### **QUẢN TRỊ CHI PHÍ, KẾT QUẢ VÀ CÁC CHÍNH SÁCH TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP**

<b>1. Quản trị chi phí, kết quả trong sản xuất kinh doanh</b>	<b>103</b>
1.1. Các khái niệm cơ bản	103
1.2. Quản trị chi phí, kết quả theo phương thức truyền thống (phương thức phân bổ chi phí)	109
1.3. Quản trị chi phí, kết quả theo phương thức sử dụng chìa khoá mức lãi thô	114
<b>2. Quản trị các chính sách tài chính trong doanh nghiệp</b>	<b>118</b>
2.1. Khái niệm, vai trò, nội dung của quản trị tài chính	118
2.2. Một số chính sách tài chính quan trọng của doanh nghiệp	122

#### **Chương V**

### **KẾ TOÁN VÀ RA QUYẾT ĐỊNH**

<b>1. Thông tin kế toán</b>	<b>129</b>
1.1. Tính chất và vai trò của kế toán	129
1.2. Những ngành kế toán chủ yếu	132
1.3. Các báo cáo tài chính	133

1.4.	Những người sử dụng thông tin kế toán	138
1.5.	Khái niệm và nguyên tắc kế toán	140
<b>2.</b>	<b>Kế toán và ra quyết định</b>	<b>145</b>
2.1.	Hoạch định và kiểm soát tài chính	145
2.2.	Các tỷ số tài chính	145
2.3.	Ngân sách và hoạch định ngân sách	150
<b>3.</b>	<b>Kiểm soát trong doanh nghiệp</b>	<b>154</b>
3.1.	Vai trò và mục đích của kiểm soát	154
3.2.	Trình tự, nội dung và phương pháp kiểm soát	155
3.3.	Trách nhiệm của các cơ quan kiểm soát trong từng loại hình doanh nghiệp	163



**Giáo trình**  
**QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**  
(DÙNG CHO TRÌNH ĐỘ TRUNG CẤP NGHỀ VÀ CAO ĐẲNG NGHỀ)

**NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - HÀ NỘI 2010**

**Địa chỉ: 175 Giảng Võ - Hà Nội**

**Tel: 04.37366214 Fax: 04.38515381**

**Email: nxblaodong@vnn.vn**

*Chịu trách nhiệm xuất bản:*

**LÊ HUY HOÀ**

*Biên tập:*

**BAN KT - CT - CĐ**

*Sửa bản in:*

**NGUYỄN QUỲNH MAI**

*Trình bày bìa:*

**ĐỖ VÂN ANH**

---

In 2.000 cuốn, khổ 14.5cm x 20.5cm, tại Công ty Cổ phần In Hà Nội. Đăng ký kế hoạch xuất bản số 1039-2009/CXB/63-155/LĐ ngày 11/11/2009, Quyết định xuất bản số 182/QĐLK/LĐ. In xong và nộp lưu chiểu quý I năm 2010.

# BỘ GIÁO TRÌNH NGHỀ KẾ TOÁN

- Giáo trình Kinh tế vi mô
- Giáo trình Lý thuyết thống kê
- Giáo trình Lý thuyết tài chính
- Giáo trình Lý thuyết tiền tệ tín dụng
- Giáo trình Lý thuyết kế toán
- Giáo trình Kinh tế vĩ mô
- Giáo trình Quản trị doanh nghiệp
- Giáo trình Thống kê doanh nghiệp
- Giáo trình Thuế
- Giáo trình Tài chính doanh nghiệp
- Giáo trình Kế toán doanh nghiệp
- Giáo trình Phân tích hoạt động kinh doanh
- Giáo trình Lập và phân tích dự án
- Giáo trình Kế toán quản trị
- Giáo trình Kiểm toán
- Giáo trình Tin học kế toán
- Giáo trình Quản trị học
- Giáo trình Marketing
- Giáo trình Kinh tế phát triển
- Giáo trình Kinh tế quốc tế
- Giáo trình Quản lý ngân sách
- Giáo trình Thị trường chứng khoán
- Giáo trình Kế toán hành chính sự nghiệp



## Công ty Thương mại Đông Nam

độc quyền phát hành trên phạm vi toàn quốc

Địa chỉ: 53D Hàng Bài \* ĐT: 04.39437061 \* FAX: 04.39437062

E-mail: dongnamcoltd@hn.vnn.vn - dongnam1@vnn.vn

Website:

[www.dongnamtrading.com](http://www.dongnamtrading.com) • [www.dongnamtrading.vn](http://www.dongnamtrading.vn)

**SÁCH ĐƯỢC PHÂN PHỐI TẠI HÀ NỘI:**

### NHÀ SÁCH KINH ĐỒ

93 Phùng Hưng - Hà Nội  
ĐT: 04.39360822 \* Fax: 04.39360823  
E-mail: nhasachkinhdo@vnn.vn  
<http://www.nhasachkinhdo.com>

### CỬA HÀNG CUNG CẤP MẪU BIỂU

#### VÀ SỔ SÁCH KẾ TOÁN

3A Phan Huy Chú - Hà Nội  
ĐT: 04.39331458 \* Fax: 04.39341728  
8 Phan Huy Chú - Hà Nội  
ĐT: 04.39333553 \* Fax: 04.39333554  
E-mail: bieumaudongnam@vnn.vn  
<http://www.bieumauketuan.com>

**SÁCH ĐƯỢC PHÂN PHỐI TẠI TP HỒ CHÍ MINH:**

### NHÀ SÁCH KINH ĐỒ 2

225A Nguyễn Tri Phương - Phường 9  
Quận 5 - Tp Hồ Chí Minh  
ĐT: 08.38547462 / 62997623 \* Fax: 08.38547467  
E-mail: nhasachkinhdo2@vnn.vn  
<http://www.nhasachkinhdo2.com>

### CỬA HÀNG CUNG CẤP MẪU BIỂU

#### VÀ SỔ SÁCH KẾ TOÁN

225A Nguyễn Tri Phương - Phường 9  
Quận 5 - Tp Hồ Chí Minh  
ĐT: 08.32997624 \* Fax: 08.38547467  
E-mail: nhasachkinhdo2@vnn.vn  
<http://www.nhasachkinhdo2.com>



25,000

Giá bán lẻ công khai (CD chưa)



Giá: 25.000đ