



SỞ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO HÀ NỘI

**GIÁO TRÌNH**

# Quản trị Doanh nghiệp

DÙNG TRONG CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC CHUYÊN NGHIỆP



[www.Sachvui.Com](http://www.Sachvui.Com)

SỞ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO HÀ NỘI

*Thạc sĩ* NGUYỄN VĂN KÝ  
*Cử nhân* LÃ THỊ NGỌC DIỆP

GIÁO TRÌNH  
**QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

*(Dùng trong các trường THCN)*

NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI - 2005

## Lời giới thiệu

---

**N**ước ta đang bước vào thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa nhằm đưa Việt Nam trở thành nước công nghiệp văn minh, hiện đại.

Trong sự nghiệp cách mạng to lớn đó, công tác đào tạo nhân lực luôn giữ vai trò quan trọng. Báo cáo Chính trị của Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam tại Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ IX đã chỉ rõ: “Phát triển giáo dục và đào tạo là một trong những động lực quan trọng thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa, là điều kiện để phát triển nguồn lực con người - yếu tố cơ bản để phát triển xã hội, tăng trưởng kinh tế nhanh và bền vững”.

Quán triệt chủ trương, Nghị quyết của Đảng và Nhà nước và nhận thức đúng đắn về tầm quan trọng của chương trình, giáo trình đối với việc nâng cao chất lượng đào tạo, theo đề nghị của Sở Giáo dục và Đào tạo Hà Nội, ngày 23/9/2003, Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội đã ra Quyết định số 5620/QĐ-UB cho phép Sở Giáo dục và Đào tạo thực hiện đề án biên soạn chương trình, giáo trình trong các trường Trung học chuyên nghiệp (THCN) Hà Nội. Quyết định này thể hiện sự quan tâm sâu sắc của Thành ủy, UBND thành phố trong việc nâng cao chất lượng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Thủ đô.

Trên cơ sở chương trình khung của Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành và những kinh nghiệm rút ra từ thực tế đào tạo, Sở Giáo dục và Đào tạo đã chỉ đạo các trường THCN tổ chức biên soạn chương trình, giáo trình một cách khoa học, hệ

thống và cập nhật những kiến thức thực tiễn phù hợp với đối tượng học sinh THCN Hà Nội.

Bộ giáo trình này là tài liệu giảng dạy và học tập trong các trường THCN ở Hà Nội, đồng thời là tài liệu tham khảo hữu ích cho các trường có đào tạo các ngành kỹ thuật - nghiệp vụ và đồng đảo bạn đọc quan tâm đến vấn đề hướng nghiệp, dạy nghề.

Việc tổ chức biên soạn bộ chương trình, giáo trình này là một trong nhiều hoạt động thiết thực của ngành giáo dục và đào tạo Thủ đô để kỷ niệm “50 năm giải phóng Thủ đô”, “50 năm thành lập ngành” và hướng tới kỷ niệm “1000 năm Thăng Long - Hà Nội”.

Sở Giáo dục và Đào tạo Hà Nội chân thành cảm ơn Thành ủy, UBND, các sở, ban, ngành của Thành phố, Vụ Giáo dục chuyên nghiệp Bộ Giáo dục và Đào tạo, các nhà khoa học, các chuyên gia đầu ngành, các giảng viên, các nhà quản lý, các nhà doanh nghiệp đã tạo điều kiện giúp đỡ, đóng góp ý kiến, tham gia Hội đồng phản biện, Hội đồng thẩm định và Hội đồng nghiệm thu các chương trình, giáo trình.

Đây là lần đầu tiên Sở Giáo dục và Đào tạo Hà Nội tổ chức biên soạn chương trình, giáo trình. Dù đã hết sức cố gắng nhưng chắc chắn không tránh khỏi thiếu sót, bất cập. Chúng tôi mong nhận được những ý kiến đóng góp của bạn đọc để từng bước hoàn thiện bộ giáo trình trong các lần tái bản sau.

GIÁM ĐỐC SỞ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

## Lời nói đầu

---

Với mục tiêu đào tạo là đào tạo ra những người tốt nghiệp trung học chuyên nghiệp về tài chính, kế toán có khả năng tìm việc làm tại các cơ quan, đơn vị quản lý tài chính chuyên ngành; các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh dịch vụ thuộc các thành phần kinh tế trong nền kinh tế quốc tế quốc dân với chức năng, nhiệm vụ là kế toán viên (trung cấp) và cán sự quản lý tài chính, Bộ Tài chính đã ban hành chương trình đào tạo cho các trường Trung học Tài chính kế toán với hệ tuyển Trung học phổ thông của ngành hạch toán kế toán, trong đó có môn học Quản trị doanh nghiệp với tổng số tiết là 45 tiết. Được sự cho phép của Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội và Sở Giáo dục và Đào tạo Hà Nội, bộ môn Quản trị doanh nghiệp của trường Trung học Kinh tế Hà Nội đã tập trung biên soạn cuốn Giáo trình Quản trị doanh nghiệp để phục vụ cho việc nghiên cứu, học tập của học sinh trung học chuyên nghiệp ngành hạch toán kế toán.

Giáo trình nhằm trang bị cho học sinh những kiến thức cơ bản về phương pháp luận và nghiệp vụ quản trị doanh nghiệp thông qua 4 chương:

Chương I: Giới thiệu những vấn đề chung về quản trị doanh nghiệp.

Chương II: Giới thiệu những vấn đề cơ bản trong quản trị nhân sự và quản trị khoa học công nghệ trong doanh nghiệp.

Chương III: Cung cấp những kiến thức cơ bản trong việc quản trị chi phí, kết quả và các chính sách tài chính doanh nghiệp.

Chương IV: Trình bày những vấn đề liên quan đến công tác kiểm soát trong doanh nghiệp.

Những nội dung trên đã được các giáo viên trực tiếp giảng dạy môn quản trị doanh nghiệp biên soạn, cụ thể là:

Thạc sĩ Nguyễn Văn Ký biên soạn chương I, II.

Cử nhân Lã Thị Ngọc Diệp biên soạn chương III, IV.

Mặc dù đã cố gắng trong công tác biên soạn, song không tránh khỏi những thiếu sót, vì vậy chúng tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của bạn đọc.

Xin chân thành cảm ơn!

BỘ MÔN QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP  
TRƯỜNG TRUNG HỌC KINH TẾ HÀ NỘI

## Chương I

# NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

### **Mục tiêu:**

*Sau khi đọc xong chương này, người đọc có thể:*

- Hiểu khái niệm về quản trị, quản trị doanh nghiệp.
- Nắm bắt khái niệm về doanh nghiệp và phân biệt được các loại hình doanh nghiệp.
- Xác định hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp.
- Biết được sự phát triển của khoa học quản trị doanh nghiệp.
- Phân biệt cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp.
- Trình bày được hoạch định chương trình quản trị doanh nghiệp.

## **I. KHÁI QUÁT VỀ DOANH NGHIỆP VÀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

Quản trị là một khái niệm được sử dụng ở tất cả các nước trên thế giới, và mỗi nước có một chế độ chính trị - xã hội khác nhau. Tuy nhiên quản trị được hình thành và phát triển cùng với sự phát triển từ chế độ chiếm hữu nô lệ, chế độ phong kiến, chế độ tư bản chủ nghĩa và tiếp tục phát triển như ngày nay.

### **\* Khái niệm quản trị:**

Quản trị (management) được hiểu là tổng hợp các hoạt động được thực hiện nhằm đảm bảo sự hoàn thành công việc thông qua nỗ lực (sự thực hiện) của người khác. Sự thực hiện quản trị liên quan chủ yếu đến việc huy động mọi phương tiện (tài nguyên) mà nhà quản trị có thể sử dụng để đạt được những mục tiêu mà nhà quản trị tự đề ra hoặc được giao cho.

Đầu tiên, quản trị được hiểu là một thủ thuật, thủ pháp và cao hơn là một nghệ thuật.

Dần dần quản trị trở thành một khoa học độc lập và gắn liền với tầm mức vi mô (các tổ chức, các doanh nghiệp), để phân biệt nó với thuật ngữ QUẢN LÝ thường gắn với tầm vĩ mô.

*(Tập chí Thương mại số 1-2003 trang 71)*

Một cách chung nhất, có thể hiểu quản trị là sự tác động có tổ chức của chủ thể quản trị đến đối tượng quản trị nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

\* **Quản trị doanh nghiệp:** (Enterprise Management) là tổng hợp những hoạt động được thực hiện nhằm đạt được mục tiêu xác định thông qua sự nỗ lực (sự thực hiện) của những người khác trong doanh nghiệp.

Quản trị doanh nghiệp là một khoa học, đồng thời cũng là một nghệ thuật liên quan đến việc phân bổ và sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực, vật lực) theo các chương trình kinh doanh trong những điều kiện môi trường xác định nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

*(Tập chí Thương mại số 1-2003 trang 71)*

### **Quản trị phải bao gồm các yếu tố sau**

- Phải có một chủ thể quản trị là tác nhân tạo ra tác động quản trị và đối tượng quản trị. Đối tượng quản trị phải tiếp nhận và thực hiện các tác động quản trị. Tác động quản trị có thể là tác động một lần hoặc là tác động liên tục nhiều lần.

- Phải có mục tiêu đặt ra cho cả chủ thể và đối tượng. Mục tiêu này là căn cứ chủ yếu để tạo ra các tác động. Chủ thể quản trị có thể là một người hoặc nhiều người. Còn đối tượng quản trị có thể là một người hoặc nhiều người, hoặc giới vô sinh (máy móc, thiết bị, hầm mỏ... hữu hình hoặc vô hình) hoặc giới sinh vật (vật nuôi, cây trồng...)

## **1. Khái niệm doanh nghiệp, các loại hình doanh nghiệp**

### **1.1. 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”

## 1.2. Các loại hình doanh nghiệp

Tùy 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 khác nhau. Đúng 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:

*Phân loại doanh nghiệp căn cứ vào hình thức sở hữu vốn:*

Theo cách này có hai loại hình doanh nghiệp chính là doanh nghiệp một chủ sở hữu và doanh nghiệp nhiều chủ sở hữu.

\* Doanh nghiệp một chủ sở hữu bao gồm:

+ Doanh nghiệp nhà nước:

Khái niệm: Doanh nghiệp nhà nước là tổ chức kinh tế do Nhà nước đầu tư vốn, thành lập và tổ chức quản lý, hoạt động kinh doanh hoặc hoạt động công ích, nhằm thực hiện các mục tiêu kinh tế - xã hội do Nhà nước giao.

Đặc trưng cơ bản:

Doanh nghiệp nhà nước là một pháp nhân do Nhà nước đầu tư vốn, thành lập và tổ chức quản lý.

Doanh nghiệp nhà nước có thẩm quyền kinh tế bình đẳng với các doanh nghiệp khác và hạch toán kinh tế độc lập trong phạm vi vốn do doanh nghiệp quản lý.

Doanh nghiệp nhà nước giữ vai trò chủ đạo trong nền kinh tế quốc dân được giao chức năng kinh doanh và chức năng hoạt động công ích.

Doanh nghiệp nhà nước có trụ sở chính đặt trên lãnh thổ Việt Nam.

Doanh nghiệp nhà nước cũng có nhiều loại hình khác nhau tùy theo quy mô kinh doanh, chức năng, nhiệm vụ, mức độ liên kết kinh doanh, mức độ độc lập hoạt động mà có tên gọi khác nhau.

+ Doanh nghiệp tư nhân:

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 kinh doanh của doanh nghiệp.

Đặc điểm:

Chủ doanh nghiệp tư nhân chịu trách nhiệm vô hạn về các khoản nợ trong quá trình kinh doanh của doanh nghiệp.



Doanh nghiệp tư nhân có mức vốn kinh doanh không thấp hơn mức vốn do pháp luật quy định phù hợp với quy mô và ngành nghề kinh doanh. Nguồn vốn có do tự có, thừa kế, đi vay...

\* Doanh nghiệp nhiều chủ sở hữu (2 người trở lên). Chia ra làm hai loại hình doanh nghiệp công ty và hợp tác xã (HTX).

Công ty: Có công ty đối nhân và công ty đối vốn.

+ Công ty đối nhân: là công ty mà trong đó có các thành viên thường quen biết nhau và kết với nhau do tín nhiệm nhau, họ nhân danh mình mà kinh doanh và liên đới chịu trách nhiệm. Do đó, không thể chuyển nhượng phần góp tài sản của mình mà không được sự đồng ý của toàn thể thành viên. Đối với loại công ty này, các thành viên thường chịu trách nhiệm vô hạn đối với các khoản nợ. Khi một thành viên chết có thể dẫn đến giải thể công ty.

- Công ty hợp doanh: là công ty đối nhân trách nhiệm vô hạn. Các thành viên liên đới chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty.

Loại công ty này thích hợp với các thể nhân, nhưng nhiều khi các pháp nhân kinh doanh cũng cùng nhau thành lập công ty này.

- Công ty hợp vốn: đặc biệt cơ bản của loại công ty này là có hai loại hội viên không bình đẳng với nhau; hội viên xuất vốn và hội viên quản lý sử dụng vốn.

Hội viên quản trị có trách nhiệm giống như các công ty hợp doanh, liên đới chịu trách nhiệm về hoạt động của công ty, hội viên này phải là một doanh gia hoặc là một pháp nhân kinh doanh.

Hội viên xuất vốn: không phải là nhà kinh doanh, chịu trách nhiệm ít hơn, chỉ giới hạn trong phạm vi phần vốn góp vào công ty, nhưng lại tin tưởng vào hội viên quản trị. Khi hội viên xuất vốn qua đời thì công ty nhất thiết phải giải thể.

+ Công ty đối vốn: là công ty mà trong đó người tham gia không quan tâm đến mức độ tin cậy của các thành viên khác, họ chỉ quan tâm đến phần vốn góp. Phần vốn góp này có thể chuyển nhượng hoặc đem mua bán trên thị trường chứng khoán. Lãi được chia tương ứng với phần vốn góp và chỉ chịu trách nhiệm trong phạm vi phần vốn góp.

+ Công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH): là một loại công ty đối vốn gồm các thành viên không có quy chế của nhà kinh doanh và các thành viên chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty cho đến hết những phần vốn góp của họ.

Đặc điểm của công ty TNHH là:

Vốn của công ty được chia ra từng phần gọi là phần góp vốn không thể hiện dưới hình thức cổ phiếu, nộp đủ ngay từ khi thành lập công ty.

Việc chuyển nhượng vốn góp giữa các thành viên trong công ty được thực hiện tự do, nhưng cần có sự nhất trí của nhóm thành viên đại diện cho 3/4 số vốn điều lệ của công ty.

Số lượng các thành viên của công ty thường không đông, nhưng nếu công ty TNHH có không quá 11 thành viên thì các thành viên tự phân công nhau đảm nhận các chức trách quản lý và kiểm soát công ty, cử một người trong số họ hoặc thuê người khác làm giám đốc công ty. Tất cả các thành viên được quyền tham gia vào các vấn đề chủ chốt của công ty.

Nếu công ty TNHH có từ 12 người trở lên thì phải tiến hành các đại hội đồng, bầu hội đồng quản trị (HĐQT) và các kiểm soát viên. Các vấn đề chủ chốt của công ty do HĐQT quyết định.

+ Công ty cổ phần: là một loại công ty đối vốn trong đó các thành viên (cổ đông) có cổ phiếu và chỉ chịu trách nhiệm đến hết giá trị những cổ phần mà mình có.

Công ty cổ phần (CTCP) có đặc điểm sau:

Vốn của công ty được chia ra nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần. Các cổ phần được xác định bằng chứng khoán gọi là cổ phiếu. Các cá nhân, tổ chức mua cổ phiếu của công ty trở thành chủ sở hữu của công ty và được gọi là cổ đông. Công ty cổ phần được phát hành các loại cổ phiếu (có thể có tên hoặc không ghi tên), trái phiếu. Các cổ phiếu, không ghi tên được chuyển nhượng tự do. Các cổ phiếu ghi tên chỉ được chuyển nhượng nếu được sự đồng ý của HĐQT; số cổ phiếu tối thiểu mà các thành viên HĐQT phải có không được chuyển nhượng trong suốt thời gian tại chức và trong thời hạn hai năm, kể từ ngày thôi giữ chức thành viên HĐQT. Số cổ đông giới hạn tối thiểu là ba và không hạn chế số lượng tối đa.

+ Hợp tác xã:

Khái niệm: HTX là tổ chức kinh tế tự chủ do những người lao động có nhu cầu, lợi ích chung, tự nguyện cùng góp vốn, góp sức lập ra, theo quy định của pháp luật để phát huy sức mạnh của tập thể và của từng xã viên, nhằm giúp nhau thực hiện có hiệu quả hơn các hoạt động sản xuất kinh doanh, dịch vụ cải thiện đời sống, góp phần phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Đặc điểm cơ bản:

Là tổ chức thống kê tự chủ do những người lao động tự nguyện lập ra, do có nhu cầu, có lợi ích chung.

Tư liệu sản xuất (TLSX) và các vốn khác thuộc sở hữu tập thể phải chiếm phần lớn trong tổng số vốn của HTX và ngày càng phát triển bằng quỹ tích lũy trích từ lợi nhuận. Ngoài ra, HTX có thể gọi cổ phần của xã viên và của những người ngoài HTX để phát triển sản xuất.

Chủ nhiệm và ban quản trị HTX do đại hội xã viên (ĐHXV) bầu ra.

Việc sản xuất kinh doanh phải theo điều lệ HTX và theo nghị quyết của hội đồng xã viên (HĐXV). Thu nhập của xã viên được phân phối chủ yếu theo lao động.

Vốn cổ phần được chia lợi nhuận theo quyết định của HĐXV.

ĐHXV có quyền quyết định cao nhất của HTX. ĐHXV phải có ít nhất 2/3 tổng số xã viên hoặc đại biểu xã viên tham dự. ĐHXV trực tiếp bầu ra ban quản trị (BQT) và ban kiểm soát.

Ban quản trị HTX là cơ quan quản lý và điều hành mọi công việc của HTX do ĐHXV bầu trực tiếp gồm chủ nhiệm HTX và các thành viên khác. Số lượng thành viên BQT do điều lệ HTX quy định. Những HTX có số xã viên dưới 15 người thì có thể chỉ bầu chủ nhiệm HTX để thực hiện nhiệm vụ quyền hạn của ban quản trị.

## **2. Các lý thuyết quản trị doanh nghiệp**

### **2.1. Sự phát triển của khoa học quản trị doanh nghiệp**

#### **2.1.1. Giai đoạn trước năm 1910**

Từ những năm 1840 - 1890 khi những cơ sở sản xuất nhỏ, những công trường thủ công, xưởng thợ ra đời kèm theo nó là sự xuất hiện của những quản trị viên. Họ là chủ sở hữu những cơ sở sản xuất nhỏ của mình và đồng thời là nhà quản lý.

Sau năm 1890, nhiều xí nghiệp lớn, nhiều liên hiệp xí nghiệp ra đời và phát triển mạnh. Để quản lý nó và tạo ra môi trường kinh doanh, các nhà nước đã đưa ra những đạo luật nhằm quy định quyền hạn và trách nhiệm của những xí nghiệp và liên hiệp xí nghiệp này.

Không chỉ các chủ sở hữu mà cả những luật gia cũng tham gia vào những chức vụ quan trọng của quản trị doanh nghiệp và hoạt động quản trị được thực hiện trong phạm vi những điều luật quy định.

Tuy nhiên, trong giai đoạn trước năm 1910 chưa có những tác phẩm đáng kể viết về quản trị doanh nghiệp, kể cả vấn đề tổng kết lý luận và kinh nghiệm thực tiễn. Có chăng chỉ là những kinh nghiệm được sao chép, truyền lại qua các đời, từ các gia đình, dòng họ. Vì vậy, quản trị doanh nghiệp chưa phải là môn khoa học chính thống.

Từ năm 1910, nhiều tờ-rót, nhiều tập đoàn sản xuất lớn được hình thành; nhiều ngân hàng xuất hiện nhằm phục vụ cho sự phát triển của các doanh nghiệp lớn, các tập đoàn. Các chức danh giám đốc, tổng giám đốc ra đời. Vấn đề quản trị doanh nghiệp càng được đặt ra cụ thể, chặt chẽ dưới các điều luật cụ thể.

### **2.1.2. Sự phát triển của quản trị doanh nghiệp từ năm 1911-1945**

Sau Đại chiến thế giới lần thứ nhất (1914-1918), tiếp đó là cuộc đại khủng hoảng kinh tế, tài chính đã phá bỏ toàn bộ các đạo luật cũ, các cơ chế kinh doanh hiện hành. Hàng loạt những doanh nghiệp bị phá sản. Có nhiều doanh nghiệp mới ra đời. Nhiều doanh nghiệp cũ sống sót được tổ chức lại hoặc hợp nhất với nhau. Cơ chế quản lý mới ra đời thích ứng với thời kỳ mới. Trên cơ sở này, giới quản trị doanh nghiệp mới xuất hiện với những nguyên tắc, phương pháp và kinh nghiệm quản lý mới.

Cho đến năm 1940, người ta đã nhận thấy tính tất yếu phải xây dựng, đào tạo, bồi dưỡng một đội ngũ quản trị viên doanh nghiệp và một hệ thống trường lớp, giáo trình đào tạo quản trị viên đã ra đời. Và từ đó, khoa học quản trị đã góp phần đem lại hiệu quả kinh tế lớn cho các doanh nghiệp.

Như chúng ta đã biết, trước năm 1910, hầu như không có những tác phẩm viết về quản trị doanh nghiệp. Nhưng từ năm 1911 trở đi, đã dần dần xuất hiện những tác phẩm quản trị doanh nghiệp có giá trị.

Vào năm 1911, tác phẩm quản trị doanh nghiệp có giá trị lần đầu tiên được xuất bản ở Mỹ. Cuốn sách do nhà khoa học quản trị nổi tiếng Frederick W. Taylor biên soạn với tiêu đề: "*Những nguyên tắc và phương pháp quản trị khoa học*" (*Principles and methods of scientific management*).

Cuốn sách chủ yếu đề cập vấn đề quản trị nhân sự: Làm thế nào để người lao động hoàn thiện và sử dụng có hiệu quả công cụ lao động, thời gian làm việc để tăng năng suất lao động.

Năm 1922, đã ra đời một tác phẩm có giá trị cao về quản trị doanh nghiệp. Đó là tác phẩm của nhà khoa học Pháp H. Fayol về: "*Quản trị công nghiệp và quản trị tổng hợp*" (*Industrial and General Administration*).

Nội dung cơ bản của cuốn sách đề cập đến những phương pháp quản trị trong phòng giấy, chủ yếu nói về những chức năng cơ bản của quản trị doanh nghiệp. Những tư tưởng, quan điểm cơ bản của cuốn sách cho đến nay vẫn được áp dụng trong các doanh nghiệp trên thế giới.

Từ năm 1924-1934, ngự trị quan điểm quản trị mới do nhà khoa học quản trị doanh nghiệp người Anh tên là Niary P.Fonet viết trong cuốn sách: "*Đường xoắn ốc của những phương pháp khoa học và hiệu quả của nó đối với quản lý công nghiệp*" (*Papus of Scientific methods and its effect upon industrial management*).

Cuốn sách đã xác định những tư tưởng triết học và những quan điểm của quản trị tiến bộ.

### **2.1.3. Sự phát triển của quản trị doanh nghiệp từ năm 1946 đến nay**

Đây là giai đoạn sau kết thúc chiến tranh thế giới lần thứ II, chuyển sang khôi phục, phát triển kinh tế và giao lưu quốc tế. Cùng với trào lưu đó, công nghiệp hoá và hiện đại hoá ở nhiều nước công nghiệp tiên tiến đã đạt được tốc độ cao trong tăng trưởng kinh tế.

Từ năm 1946 trở đi, ngày càng xuất hiện nhiều tác phẩm có giá trị nói về quản trị doanh nghiệp. Ở nhiều nước đã thành lập các trường riêng để giảng dạy, đào tạo những nhà quản trị doanh nghiệp từ cấp thấp đến cấp cao nhất trong doanh nghiệp.

Chúng ta có thể kể đến các trường như vậy ở Mỹ: Trường MBA (Master of Business Administration), trường kinh doanh Harvard (Harvard Business School); ở Nhật: Trường đào tạo giám đốc dưới chân núi Phú Sĩ...

Có thể kể đến một số tác phẩm quản trị doanh nghiệp đặc biệt có giá trị trong thời kỳ này như:

- Cuốn: "*Quản lý năng động*", xuất bản năm 1945 của hai nhà khoa học người Anh và Mỹ.

Tác phẩm này đã tổng kết những nguyên tắc của quản trị doanh nghiệp đạt được từ xưa đến năm 1945. Trên cơ sở đó, các tác giả đã đưa ra được các quan điểm, phương pháp luận về quản trị doanh nghiệp mới phù hợp với điều kiện hiện tại.

Sau đó, lần lượt hàng trăm cuốn sách khác nhau, nhiều sách giáo khoa, bài báo về quản trị doanh nghiệp ra đời. Những buổi hội thảo, hội nghị quốc tế, nhiều lớp học được tổ chức để làm sáng tỏ những vấn đề cơ bản của quản trị doanh nghiệp trong điều kiện hiện đại.

Từ sau năm 1960, là thời kỳ sôi nổi, phát triển nhất của quản trị doanh nghiệp mà nhân loại đạt được từ nền kinh tế tư bản phát triển tới nay.

Một công ty tại Mỹ trong năm 1960, đã phải chi tới ba triệu USD chỉ để phục vụ việc sưu tầm, thu thập, tổng hợp những tài liệu về quản trị doanh nghiệp, nhằm bồi dưỡng cho những quản trị viên của công ty (chưa kể tiền lương và những chi phí khác phục vụ cho đội ngũ giáo sư, cán bộ giảng dạy...)

Tóm lại, qua các giai đoạn phát triển của quản trị doanh nghiệp chúng ta thấy nổi bật một vấn đề là:

Xã hội từ chỗ chấp nhận từ từ đến chấp nhận hẳn vai trò của quản trị doanh nghiệp, mà gắn liền với nó là các quản trị viên có nghiệp vụ và các cố vấn có năng lực vận dụng những kiến thức lý luận quản trị doanh nghiệp vào thực tiễn.

Ngày nay, nhất là những năm đầu của thập kỷ 90, ở hầu hết các nước đã hình thành một hệ thống trường lớp để đào tạo, bồi dưỡng các nhà quản trị doanh nghiệp tài ba đem lại những khoản lợi nhuận lớn cho doanh nghiệp.

## 2.2. Các trường phái quản trị doanh nghiệp

### 2.2.1. Trường phái cổ điển

Trường phái quản trị cổ điển vẫn giữ một vị trí xứng đáng trong quản trị học hiện đại. Nhiều kỹ thuật tổ chức và quản trị kinh doanh ngày nay vẫn áp dụng các nguyên tắc của trường phái quản trị cổ điển. Thậm chí, các lý thuyết mới về quản trị cũng chịu ảnh hưởng một cách có ý thức hoặc không có ý thức của trường phái quản trị cổ điển.

Trường phái quản trị cổ điển bao gồm hai lý thuyết chính. Một là "lý thuyết quản trị một cách khoa học" ở Mỹ của Frederick Winslow Taylor và các cộng sự. Hai là "lý thuyết quản trị hành chính" xuất hiện vài năm sau lý thuyết quản trị khoa học của Henry Fayol ở Pháp, Max Weber ở Đức, Chester Barnard, Luther Gulick và Lyndal Urwich ở Anh và Mỹ.

#### \* Lý thuyết quản trị khoa học (Scientific Management):

Frederick Winslow Taylor sử dụng để đặt tên cho tác phẩm của mình với nhan đề "Các nguyên tắc quản trị một cách khoa học" (Principles of Scientific Management), xuất bản năm 1911. Từ đó đến nay, thuật ngữ này được dùng để chỉ các ý kiến của một nhóm các tác giả ở Hoa Kỳ, mà đứng đầu là Frederick Winslow Taylor (1856-1915) muốn nâng cao hiệu quả quản trị bằng cách trình bày các biện pháp để tăng năng suất lao động của công nhân. Tên tuổi của Taylor được gắn liền với lý thuyết quản trị khoa học, và vì lý thuyết quản trị khoa học là nỗ lực đầu tiên của con người trình bày một cách có hệ thống những nguyên tắc cơ bản để quản trị các cơ sở sản

xuất. Trong thế giới phương Tây, người ta đã gọi Taylor là cha đẻ của quản trị học. Lý thuyết quản trị một cách khoa học, vì vậy, cũng còn được gọi bằng những tên khác như lý thuyết Taylor, chủ nghĩa Taylor (Taylorism) v.v.. Nhưng dù gọi bằng tên gì, cần lưu ý rằng Taylor không phải là tác giả duy nhất trong lý thuyết này.

◆ *Frederick Winslow Taylor (1856-1915)*

Frederick Winslow Taylor là một nhà quản trị sản xuất ở nhà máy Midvale Steel Works. Đó là một người đã đi từ cấp công nhân trong nhà máy, nơi mà ông ta có cơ hội quan sát sự sử dụng thời gian của người thợ, lên đến cấp kỹ sư bằng cách học lớp đại học ban đêm ở Viện Kỹ thuật Stevens. Với một ý chí mạnh mẽ và một năng lực quan sát bền bỉ, Taylor đã kiên trì chống lại phương cách sản xuất mà ông ta gọi là kiểu "trại lính". Taylor đã quan sát và thấy rằng hầu hết các nhà quản trị cho đến lúc này (bấy giờ) đã thu lượm kinh nghiệm quản lý của họ bằng cách "làm sai và sửa" (trial and error), và làm theo kinh nghiệm (rule of thumb). Hơn thế nữa, Taylor còn nhận xét rằng nhiều công tác quản trị đã được phó mặc cho công nhân. Taylor cho rằng nhiệm vụ của nhà quản trị là phải xác định cho được phương pháp làm cũng như tiêu chuẩn của công việc, đồng thời phải cung cấp cho công nhân sự kích thích, bằng tác phẩm đó là quản trị phân xưởng (Shop Management) xuất bản năm 1906 và nguyên tắc quản trị khoa học (Principles of Scientific Management) xuất bản năm 1911.

- Sự khám phá thông qua phương pháp khoa học những nhân tố cơ bản trong công việc của con người thay cho việc dựa kinh nghiệm.

- Sự xác định chức năng hoạch định của nhà quản trị, thay thế cho công nhân tự ý chọn phương pháp làm việc riêng cho họ.

- Sự lựa chọn và huấn luyện công nhân và phát triển tinh thần hợp tác, thay vì khuyến khích những nỗ lực cá biệt riêng lẻ.

- Sự phân chia công việc giữa quản trị và công nhân.

◆ *Henry L. Gantt (1861-1919):*

Gantt cho rằng hệ thống trả lương theo sản phẩm do Taylor đề xướng không có tác động nhiều đến sự kích thích công nhân. Do đó, Gantt đã bổ sung vào việc trả lương theo sản phẩm của Taylor là hệ thống tiền thưởng. Theo hệ thống này, nếu công nhân vượt định mức sản phẩm phải làm trong ngày, họ sẽ được hưởng thêm một khoản tiền. Đặc biệt, trong trường hợp đó, cả người quản trị trực tiếp công nhân cũng được thưởng.

Một đóng góp khác của Gantt là "biểu đồ Gantt". Biểu đồ tiến độ thời gian hoàn thành công việc - một kỹ thuật diễn ra thời gian kế hoạch của công việc bằng các phân tích thời gian của từng công đoạn, và thể hiện trên một biểu đồ mà nhìn vào đó, nhà quản trị có thể thấy được công việc đang ở vào giai đoạn nào. Mặc dù đó là một ý kiến đơn giản, biểu đồ Gantt đã được áp dụng rất rộng rãi cho thấy sự hữu ích đến ngày nay trong công tác quản trị.

◆ Ông và bà Gilbreth: Bà Lilian Gilbreth (1875-1972) và ông Frank Gilbreth (1868-1924)

Trong lúc Taylor tìm cách làm cho công việc được hoàn thành nhanh hơn bằng cách tác động vào công nhân, thì Lilian và Frank Gilbreth tìm cách gia tăng tốc độ bằng cách giảm các thao tác thừa. Với quan niệm đó, ông bà Gilbreth đã khám phá ra rằng trong 12 thao tác mà một người thợ xây thực hiện để xây gạch lên tường, có thể rút xuống còn 4, và nhờ đó mỗi ngày một người thợ có thể xây được 2.700 viên gạch thay vì 1.000, mà không cần giục.

Ông bà Gilbreth cũng cho rằng thao tác có quan hệ đến sự mệt mỏi của công nhân, do đó bớt số lượng thao tác thì cũng giảm được sự mệt mỏi. Lilian Gilbreth cũng là một trong những người đầu tiên lưu ý đến khía cạnh tâm lý trong quản trị với luận án tiến sĩ nhan đề "Tâm lý quản trị". Rất tiếc, do sự kỳ thị nam nữ ở Mỹ vào thời gian đó, tư tưởng khoa học của Lilian Gilbreth đã không được quan tâm chú ý

◆ Nhận xét về lý thuyết quản trị khoa học

Taylor và những người cùng quan điểm với ông, họ không phải là những nhà lý thuyết mà là những kỹ sư, những công nhân, có kinh nghiệm làm việc thực tế trong xí nghiệp và quan tâm đến việc gia tăng năng suất của công nhân. Các phương pháp "quản trị khoa học" đã được áp dụng rộng rãi và mang lại kết quả. Nhiều ý kiến của Taylor đã là nền tảng cho lý thuyết quản trị hành chính sau này.

Nhiều nhà phê bình hiện nay cho rằng, nói chung lý thuyết quản trị khoa học - nhất là ý kiến của Taylor - là thiếu nhân bản, đã xem con người như một đinh ốc trong một cỗ máy. Tuy nhiên, cũng có ý kiến bênh vực cho rằng tư tưởng của Taylor là sản phẩm của thời đại ông sống.

\* Lý thuyết quản trị hành chính:

◆ Henry Fayol (1841-1925)

Ở Pháp, Henry Fayol đã xuất bản tác phẩm "*Quản trị công nghiệp và quản trị chung*" (Administration industrielle et generale) năm 1916, trình bày



những quan niệm mới về quản trị trong lúc các lý thuyết quản trị (một cách) khoa học tập trung vào việc nâng cao năng suất lao động ở cấp phân xưởng và theo khảo hướng vi mô, thì lý thuyết quản trị hành chính được tập trung sự chú ý vào việc nêu lên những nguyên tắc quản trị lớn, áp dụng cho những cấp bậc tổ chức cao hơn.

Fayol cho rằng các hoạt động trong một đơn vị sản xuất kinh doanh có thể chia thành 6 nhóm: 1. Kỹ thuật hay sản xuất, 2. Tiếp thị, 3. Tài chính, 4. Quản lý tài sản và nhân viên, 5. Kế toán thống kê, 6. Những hoạt động quản trị tổng hợp bao gồm các việc kế hoạch hoá, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm tra.

Fayol đã nêu lên 14 nguyên tắc quản trị mà các nhà quản trị các cơ sở kinh doanh luôn luôn phải quan tâm thực hiện, mặc dù đây chỉ là nguyên tắc mềm dẻo, không phải lúc nào cũng có giá trị tương đối. Các nguyên tắc đó là:

- Phải phân công lao động;
- Phải xác định rõ quan hệ giữa quyền hạn và trách nhiệm;
- Duy trì kỷ luật lao động trong doanh nghiệp;
- Mọi công nhân chỉ nhận lệnh từ một cấp chỉ huy trực tiếp duy nhất;
- Các nhà quản trị phải thống nhất ý kiến khi chỉ huy;
- Quyền lợi chung phải luôn luôn đặt trên quyền lợi riêng;
- Quyền lợi kinh tế phải tương xứng với công việc;
- Quyền quyết định trong doanh nghiệp phải tập trung một đầu mối;
- Doanh nghiệp phải được tổ chức theo cấp bậc từ giám đốc đến công nhân;
- Sinh hoạt trong doanh nghiệp phải trật tự;
- Sự đối xử trong doanh nghiệp phải công bằng;
- Công việc của mọi người trong doanh nghiệp phải ổn định;
- Phải tôn trọng và phát huy sáng kiến của mọi người;
- Doanh nghiệp phải xây dựng cho được tinh thần tập thể.

◆ *Maz Weber (1864-1920)*

Để quản trị doanh nghiệp có hiệu quả phải tổ chức lao động hợp lý, phải có hệ thống thư lại (tên sách của Weber).

Nội dung cơ bản của nó là xây dựng được một hệ thống chức vụ trong doanh nghiệp phù hợp với nó là một hệ thống quyền hành.

Quyền hành căn cứ trên chức vụ. Ngược lại, chức vụ tạo ra quyền hành. Vì vậy, việc xây dựng một hệ thống chức vụ và quyền hành phải căn cứ vào các nguyên tắc sau:

- Mọi hoạt động của tổ chức đều phải chuyển vào văn bản quy định;
- Chỉ những người có chức vụ mới có quyền quyết định;
- Chỉ những người có năng lực mới được giao chức vụ;
- Mọi quyết định trong tổ chức phải mang tính khách quan.

♦ *Chestger Barnard (1886-1961)* đã căn cứ trên kinh nghiệm quản trị của mình để viết tác phẩm "*Các chức năng của nhà quản trị*" (*The Functions of the executive*), vào năm 1938 và trở thành một trong những tác phẩm kinh điển về quản trị học cho đến ngày nay.

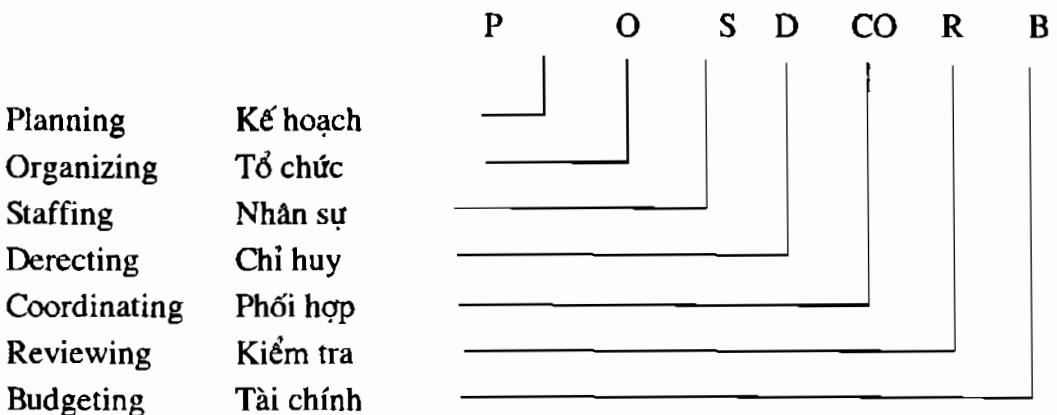
Theo Barnard một hệ thống hợp tác của nhiều người với ba yếu tố căn bản: 1. Sự sẵn sàng hợp tác, 2. Có mục tiêu chung, 3. Có sự thông đạt. Nếu thiếu một trong ba yếu tố này, tổ chức sẽ tan vỡ.

Cũng như Weber, Barnard nhấn mạnh đến yếu tố quyền hành trong tổ chức. Nhưng Barnard cho rằng nguồn gốc của quyền hành không xuất phát từ người ra mệnh lệnh, mà xuất phát từ sự chấp nhận của cấp dưới. Sự chấp nhận đó chỉ có thể được thực hiện với bốn điều kiện: 1. Cấp dưới hiểu rõ sự ra lệnh, 2. Nội dung ra lệnh phù hợp với mục tiêu của tổ chức, 3. Nội dung ra lệnh phù hợp với lợi ích của cá nhân họ, 4. Họ có khả năng thực hiện mệnh lệnh đó. Lý thuyết này được Barnard gọi là lý thuyết về sự chấp nhận quyền hành.

♦ *Luther Gulick và Lyndal Urwich*

Năm 1937, hai nhà khoa học này viết cuốn "*Luận cứ về khoa học quản trị*".

Phát triển phân loại chức năng của Fayol, 7 chức năng quản trị trong từ viết tắt: "POSDCORB".



Sơ đồ 1.1: Các chức năng quản trị theo lý thuyết của Gulick và Urwich

### 2.2.2. Trường phái tâm lý xã hội

Lý thuyết này cho rằng hiệu quả của quản trị do năng suất lao động quyết định, nhưng năng suất lao động không phải do các yếu tố vật chất quyết định, mà do sự thoả mãn các nhu cầu tâm lý xã hội của con người.

#### ◆ Hugo Munsterberg

Trong tác phẩm nhan đề "*Tâm lý học và hiệu quả trong công nghiệp*" xuất bản năm 1913 (chỉ hai năm sau sách của Taylor), thuyết quản trị khoa học của Munsterberg đã không được chú ý, thì ngày nay đang được ứng dụng.

#### ◆ Mary Parker Follet

Một trong rất ít người trong thập niên 20 lưu ý khía cạnh tâm lý và xã hội trong hoạt động quản trị, Follet đã cho rằng các đơn vị sản xuất kinh doanh, ngoài khía cạnh kinh tế và kỹ thuật, còn phải được xem là một hệ thống của những quan hệ xã hội và hoạt động quản trị là một tiến trình mang tính chất quan hệ xã hội.

Nhận xét về các ý kiến của Follet, giáo sư Robins cho rằng những điều trình bày của Follet chính là những điều đã được người Nhật tin tưởng và áp dụng trong việc quản trị các xí nghiệp Nhật Bản.

#### ◆ Cuộc nghiên cứu ở nhà máy Hawthornes

Xét về mặt khoa học, cuộc nghiên cứu ở nhà máy Hawthornes là một sự kiện lớn trong lịch sử phát triển và lý thuyết quản trị.

Nguyên thủy, nhà máy Hawthornes thuộc Công ty Điện lực miền Tây (Western Electric Company) ở gần Chicago thực hiện một cuộc nghiên cứu vào năm 1942 để tìm những yếu tố vật chất (tiếng ồn, ánh sáng, độ nóng v.v...) có ảnh hưởng đến năng suất lao động. Hai nhóm nữ công nhân đã đưa vào cuộc nghiên cứu.

Các nhà nghiên cứu đã nâng dần tình trạng tốt đẹp của các yếu tố vật chất và đo lường năng suất. Kết quả cho thấy khi các điều kiện vật chất được cải thiện, năng suất của lao động đã nâng cao hơn. Tuy nhiên, khi làm cuộc thí nghiệm ngược lại, các nhà nghiên cứu thấy rằng năng suất của các nữ công nhân này vẫn tiếp tục gia tăng dù có điều kiện vật chất đã bị hạ thấp xuống như lúc khởi đầu.

- Elton Mayo (1880-1949), một giáo sư về tâm lý học của trường kinh doanh Harvard đã được mời tham gia cuộc nghiên cứu để giải thích hiện tượng được xem là nghịch lý này. Liên tục trong năm năm, từ 1937 đến 1942, Mayo đã tiến hành nhiều cuộc nghiên cứu.

Trong nghiên cứu đầu tiên, Mayo thấy ánh sáng làm việc không gây ảnh hưởng đến năng suất của công nhân. Trong cuộc nghiên cứu thứ hai, Mayo lại thấy các điều kiện làm việc không có hoặc ít có quan hệ với năng suất. Trong cuộc nghiên cứu thứ ba, Mayo lại thấy tiền lương và tiền thưởng không tạo ra tác động nào trên năng suất của tập thể. Trái lại, những yếu tố có can dự đến năng suất lại là những yếu tố phi vật chất.

Không những thế khi con người làm việc chung trong tập thể, thì ảnh hưởng của tập thể lại đóng vai trò lớn trong việc tạo ra tác phong của cá nhân. Với tư cách con người trong tập thể, công nhân có xu hướng tuân theo các quy định của tập thể - dù chỉ là những quy định không chính thức - hơn là những kích thích từ bên ngoài. Những khám phá này đưa đến nhận thức mới về yếu tố con người trong quản trị.

Hawthornes đã mở ra một kỷ nguyên mới trong quản trị học, được gọi là "phong trào quan hệ con người" đối địch lại với "phong trào quản trị khoa học" của Taylo trước đó. Với sự nhấn mạnh đến mối quan hệ con người trong quản trị, các nhà quản trị phải tìm cách gia tăng sự thoả mãn tâm lý và tinh thần của nhân viên.

◆ *Douglas Mc. Gregor (1909-1964)*

Phát triển các kết quả nghiên cứu của Mayo, Mc. Gregor đã cho rằng các nhà quản trị trước đây đã tiến hành các cách thức quản trị trên những giả thuyết sai lầm về tác phong con người. Những giả thuyết đó cho rằng phần đông mọi người đều không thích làm việc, thích được chỉ huy hơn là tự mình phải gánh vác trách nhiệm, và hầu hết mọi người đều chỉ làm tốt công việc vì quyền lợi vật chất. Theo Mc. Gregor, chính vì những giả thuyết đó mà các nhà quản trị đã xây dựng những bộ máy tổ chức với quyền hành tập trung, đặt ra nhiều quy tắc và thủ tục, đồng thời với một hệ thống kiểm tra và giám sát chặt chẽ. Mc. Gregor đặt tên cho những giả thuyết này là thuyết X và đề nghị một loại giả thuyết khác, mà ông gọi là thuyết Y. Thuyết Y cho rằng công nhân có thể sẽ thích thú với công việc nếu có được những điều kiện thuận lợi và họ có thể đóng góp nhiều điều tốt đẹp vào việc quản trị tổ chức. Mc. Gregor cũng cho thấy rằng thay vì nhấn mạnh đến những cơ chế kiểm tra không cần thiết trong tổ chức, nhà quản trị nên quan tâm đến sự phối hợp hoạt động.

◆ *Abraham Maslow (1908-1970)*

Maslow đã xây dựng một lý thuyết về "nhu cầu của con người" gồm năm loại được xếp từ thấp đến cao theo thứ tự: 1. Nhu cầu vật chất, 2. Nhu cầu an

toàn, 3. Nhu cầu xã hội, 4. Nhu cầu kính trọng, 5. Nhu cầu "tự hoàn thiện". Theo Maslow, nhu cầu quyết định tác phong của con người, và con người có xu hướng đi tìm sự thoả mãn các nhu cầu ấy tuân tự từ thấp đến cao. Quản trị hữu hiệu phải căn cứ vào nhu cầu thực sự đang cần được thoả mãn của con người.

◆ *Nhận xét trường phái tâm lý xã hội*

Các nhà lý thuyết đã nhấn mạnh đến con người với tư cách là những cá nhân trong tổ chức, một điều đã không được quản trị cổ điển đề cập đến. Từ Hugo Munsterberg đến Mayo, Maslow v.v... các tác giả trong lý thuyết này đều cho rằng năng suất lao động tùy thuộc nhiều vào các yếu tố tâm lý và xã hội của công nhân. Có thể tóm tắt các quan điểm về quản trị của trường phái tâm lý xã hội trong các nội dung sau đây:

+ Doanh nghiệp là một hệ thống xã hội, bên cạnh tính kinh tế và kỹ thuật đã được nhận thấy.

+ Con người không những chỉ có thể động viên bằng các yếu tố vật chất, mà cả yếu tố tâm lý và xã hội.

+ Các nhóm và các tổ chức phi chính thức trong xí nghiệp có tác động nhiều đến tinh thần, thái độ và kết quả lao động.

+ Sự lãnh đạo của nhà quản trị không thể chỉ đơn thuần dựa vào chức năng chính thức trong bộ máy tổ chức, mà còn phải dựa vào các yếu tố tâm lý xã hội.

+ Sự thoả mãn tinh thần có mối liên quan chặt chẽ với năng suất và kết quả lao động.

+ Công nhân có nhiều nhu cầu về tâm lý và xã hội.

+ Tài năng quản trị đòi hỏi nhà quản trị phải có chuyên môn kỹ thuật và cả các đặc điểm về quan hệ tốt với con người.

Bằng sự nhấn mạnh đến các nhu cầu xã hội của con người, trường phái tâm lý xã hội đã bổ sung cho quản trị cổ điển khi cho rằng năng suất không phải chỉ thuần túy là vấn đề kỹ thuật mà cần tạo nên một phong trào rầm rộ được gọi là "phong trào quan hệ con người", không thua gì "phong trào quan hệ khoa học" của Taylor trước đây (1924).

Nghiên cứu và thực hành quản trị, nhờ những đóng góp này, ngày nay nhà quản trị hiểu rõ hơn về sự động viên con người, về ảnh hưởng của tập thể đối với tác phong, về mối quan hệ nhân sự trong công việc, cũng như về ý nghĩa của lao động đối với con người. Những kiến thức đó đã giúp nhà quản trị phải quan tâm hơn khi đối xử với nhân viên, phải chọn lựa cách thức lãnh đạo thích hợp.

Tuy nhiên, cũng có nhiều ý kiến chỉ trích trường phái tâm lý xã hội là đã quá chú ý đến yếu tố xã hội của con người khiến trở thành thiên lệch. Khái niệm "con người xã hội" chỉ có thể bổ sung cho khái niệm "con người - thuần túy - kinh tế" chứ không thể thay thế. Không phải lúc nào những "con người thoả mãn" đều là những lao động có năng suất cao. Theo James Stoner, trong thập niên 50 ở Mỹ, nhiều nỗ lực nhằm cải thiện điều kiện làm việc và gia tăng sự thoả mãn tinh thần của công nhân đã không đem lại sự gia tăng năng suất như mong đợi.

### 2.2.3. Trường phái hệ thống

Trường phái quản trị mới này được gọi bằng tên khác như: trường phái định lượng về quản trị (quantitative management) được xây dựng trên nhận thức cơ bản rằng "quản trị là quyết định" (management is decision - making) và muốn việc quản trị có hiệu quả, các quyết định phải đúng đắn. Để có thể làm được những quyết định đúng, nhà quản trị phải có một quan điểm hệ thống khi xem xét sự việc, thu thập và xử lý thông tin. Có thể tóm tắt tư tưởng của trường phái này như sau:

- Nhấn mạnh đến phương pháp khoa học trong việc giải quyết các vấn đề quản trị.
- Áp dụng phương thức tiếp cận hệ thống để giải quyết các vấn đề.
- Sử dụng các mô hình toán học.
- Định lượng hoá các yếu tố có liên quan, và áp dụng các mô hình toán học và thống kê.
- Quan tâm đến các yếu tố kinh tế và kỹ thuật trong quản trị hơn là các yếu tố tâm lý xã hội.
- Sử dụng máy tính điện tử làm công cụ.
- Tìm kiếm các quyết định tối ưu trong một hệ thống khép kín.

#### *Sự đóng góp và giới hạn của trường phái hệ thống*

Theo Kast và Rosenweig, trường phái hệ thống có thể được xem là sự triển khai các quan điểm của lý thuyết quản trị khoa học trước đây. Cũng giống như Taylor, trường phái hệ thống đã nhấn mạnh đến tinh thần khoa học khi phân tích các vấn đề quản trị và chủ trương sử dụng các biện pháp tính toán. Được áp dụng mạnh mẽ từ thập niên 60 trở đi, các kỹ thuật quản trị định lượng đã giúp giải quyết nhiều vấn đề quản trị trong các cơ quan chính quyền và cơ sở kinh doanh như làm ngân sách tài chính, quản trị chương trình hoá sản xuất, phát

triển chiến lược sản xuất, bố trí việc sử dụng tài nguyên, tồn kho v.v... Trường phái này đã đóng góp rất lớn vào việc nâng cao trình độ hoạch định và kiểm tra trong các hoạt động quản trị. Mặc dầu vậy, trường phái này vẫn chưa giải quyết được khía cạnh con người trong quản trị. Các nhà quản trị cũng than phiền rằng khái niệm và kỹ thuật của trường phái này tương đối khó hiểu đối với các nhà quản trị. Vì vậy sự phổ biến trường phái này vẫn còn bị hạn chế.

#### 2.2.4. Trường phái quản trị Nhật Bản

\* "Thuyết Z" và những "kỹ thuật quản trị Nhật Bản" của Willian Gouchi

- Xí nghiệp Z chú trọng việc làm suốt đời không có chuyện công nhân vắng mặt, làm biếng hay bị sa thải, tất cả hợp thành một gia đình được tham gia quyết định chung. Vì thuyết Z cho rằng việc ra quyết định tập thể hiệu quả hơn quyết định từng cá nhân.

Xí nghiệp Nhật Bản

- Làm việc suốt đời
- Đánh giá và đề bạt chậm
- Công nhân đa năng
- Cơ chế kiểm tra hiển nhiên
- Trách nhiệm tập thể
- Quyền lợi toàn cục

Xí nghiệp Âu, Mỹ

- Làm việc trong từng thời gian
- Đánh giá và đề bạt nhanh
- Công nhân chuyên môn một nghề
- Cơ chế kiểm tra hiển nhiên
- Trách nhiệm cá nhân
- Quyền lợi riêng có giới hạn

Trong lý thuyết Z, Gouchi cũng đề xướng mỗi xí nghiệp phải có "Bàn tròn chất lượng" hay là câu lạc bộ kiểm tra chất lượng. Đó là những nhóm nhỏ, quy tụ nhân viên và ban giám đốc gặp nhau trong giờ làm việc để nâng cao chất lượng và cắt giảm chi phí. Nhân viên sẽ đưa ra vấn đề cùng ban giám đốc và họ cùng nhau tìm giải pháp. Giải pháp này là sự quyết định chung hỗn hợp giữa nhân viên và ban giám đốc.

Như vậy lý thuyết Z hướng nhân viên chú trọng vào việc tập thể hợp tác. Tuy nhiên lý thuyết Z cũng có những hạn chế, vì không thể áp dụng cho tất cả các xí nghiệp và tổ chức nói chung, vì chủ trương ổn định kỹ thuật và môi trường.

\* Lý thuyết Kaizen chìa khoá của sự thành công về quản trị của Nhật Bản của Massakiimai

Massakiimai sau quá trình nghiên cứu các công ty của Nhật và của Mỹ đã thấy rõ sự khác nhau to lớn giữa cung cách quản lý Nhật và cung cách quản lý

phương Tây. Ông nhận thấy rằng ở Mỹ sự thay đổi diễn ra một cách mạnh mẽ, một nhà máy cũ được thay thế hoàn toàn bằng một nhà máy mới, được xây dựng rất tốn kém. Ông đã nghiên cứu thực chất của sự thành công trong cung cách quản lý Nhật và xây dựng khái niệm Kaizen. Cốt lõi của Kaizen đó là những cải tiến nho nhỏ, cải tiến từng bước một... Ở Nhật Bản, công việc được cải tiến từng ngày thông qua những cải tiến Kaizen - người Nhật thường tận dụng những nguồn lực có như nhân lực, vật tư, thiết bị mà không cần dùng nhiều tiền của. Tuy nhiên, nếu cần, họ cải tiến bằng cách đầu tư một số tiền lớn.

Kaizen tạo ra tư tưởng chú trọng tới quá trình tiến hành công việc, vì cần phải cải tiến các quá trình trước khi có được kết quả tốt hơn. Hơn nữa, Kaizen hướng về con người và những nỗ lực của con người. Điều này khác hẳn lối suy nghĩ của đa số các nhà quản lý phương Tây chú trọng tới kết quả.

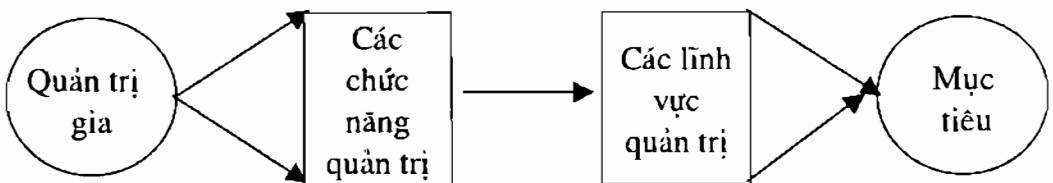
Kaizen nhấn mạnh đến vai trò của người quản lý trong việc ủng hộ và khuyến khích các nỗ lực của công nhân để cải tiến quy trình làm việc Kaizen của Nhật và cách suy nghĩ của nó hướng tới kết quả công việc của phương Tây. Một giám đốc quan tâm đến Kaizen thường chú trọng đến con người.

## II. CHỨC NĂNG VÀ LĨNH VỰC QUẢN TRỊ TRONG DOANH NGHIỆP

### 1. Chức năng, phân loại chức năng quản trị trong doanh nghiệp

#### 1.1. Khái niệm chức năng quản trị

Hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp bao giờ cũng bao gồm nhiều nội dung và theo nhiều cách tiếp cận khác nhau. Song xét cho cùng thì cũng cần thiết phải quy nạp vấn đề quản trị vào những hoạt động nhất định mà khả dĩ. Các nhà quản trị thực tiễn cũng như các nhà khoa học có thể tìm đến một mục đích chung. Và các hoạt động để đạt đến mục đích chung đó chính là các chức năng quản trị. Các chức năng đó được thể hiện sự tác động tới các lĩnh vực quản trị của doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu mà tổ chức đã đề ra.



Sơ đồ 1.2: Khái quát hoạt động quản trị



Chức năng quản trị là những loại hoạt động riêng biệt của quản trị, thể hiện những phương hướng tác động của quản trị gia đến các lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp.

## 1.2. Các chức năng quản trị

\* *Chức năng hoạch định:*

Hoạch định được coi là chức năng đầu tiên của quản trị. Bởi trước khi thực hiện một vấn đề nào đó, chúng ta cần có một kế hoạch. Hoạch định là chức năng được hầu hết các nhà quản trị quan tâm, đặc biệt đối với nhà quản trị cấp cao nhất của tổ chức.

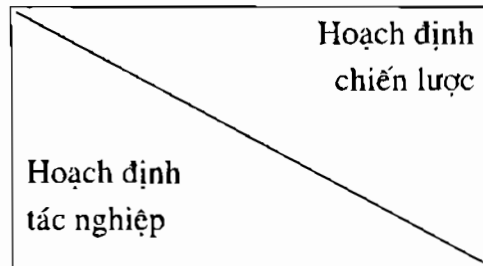
Khi hoạch định, thường được bắt đầu từ việc xem xét, nghiên cứu và xác định mục tiêu hay mục đích của doanh nghiệp, sau đó tiến hành quyết định các biện pháp để thực hiện các mục tiêu đã đề ra.

Thông thường, việc trước tiên là chúng ta phải quyết định làm gì và các công việc tiếp theo là tìm cách thực hiện quyết định đó.

Chẳng hạn: Nếu một nhà sản xuất lập kế hoạch chế tạo và sản xuất ra một sản phẩm mới, thì ông ta cần phải tìm hiểu tất cả các điều kiện và các yếu tố có liên quan như: về năng lực sản xuất của nhà máy, tình trạng máy móc trung bình, đội ngũ công nhân có tay nghề cao... Ngoài ra cũng phải hoạch định một chiến lược marketing để tung sản phẩm đó ra thị trường và thu thập các thông tin có liên quan khác...

Như vậy "Doanh nghiệp chỉ có thể thu được kết quả khi nó được hướng dẫn bởi một chương trình hoạt động, một kế hoạch nhất định nhằm xác định rõ: Sản xuất cái gì? Sản xuất bằng cách nào? Bán cho ai? Với nguồn tài chính nào?

Quản trị gia cấp cao  
Quản trị gia cấp trung gian  
Quản trị gia cấp cơ sở



Sơ đồ 1.3: Mức độ hoạch định của các cấp quản trị

*\* Chức năng tổ chức:*

Chức năng này bao gồm toàn bộ quy trình thiết lập một cấu trúc tổ chức. Cấu trúc này của một doanh nghiệp có thể được thể hiện rõ ở sơ đồ tổ chức của doanh nghiệp.

Một nhà doanh nghiệp có thể bổ nhiệm các giám đốc theo vị trí, nhiệm vụ và chức năng của từng lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp.

*Ví dụ:* 1 giám đốc sản xuất

1 giám đốc marketing

1 giám đốc tài chính... và mối quan hệ giữa các giám đốc, giữa giám đốc với các thành viên trong doanh nghiệp.

Mỗi giám đốc của mỗi bộ phận được giao những quyền hạn và trách nhiệm nhất định nhằm thực hiện các mục tiêu đã đề ra của doanh nghiệp. Để thực hiện chức năng và vai trò lãnh đạo của mỗi giám đốc một cách hiệu quả, họ phải có quyền hạn tương xứng với phạm vi trách nhiệm được giao.

Tại mỗi cấp của tổ chức, mọi người cần biết rõ mình có nhiệm vụ phải làm gì? Điều này được thể hiện rõ trong bản mô tả công việc, xác định phạm vi - quyền hạn - trách nhiệm của mỗi người cũng như mối quan hệ, liên hệ với các thành viên khác trong tổ chức.

*\* Chức năng phối hợp:*

Phối hợp là làm cho đồng điệu giữa tất cả các hoạt động của doanh nghiệp nhằm tạo dễ dàng và có hiệu quả.

*\* Chức năng chỉ huy:*

Đây là chức năng kế tiếp với chức năng tổ chức và phối hợp. Đòi hỏi nhà quản trị thông qua những phương pháp, những biện pháp, những kỹ năng khiến cho mọi người đem hết khả năng của mình để làm việc. Nhà quản trị, với cương vị của mình phải truyền đạt cho cấp dưới, giải thích cho họ hiểu rõ mục tiêu kế hoạch đã đề ra và các biện pháp thực hiện mục tiêu kế hoạch đó đạt hiệu quả. Từ đó lãnh đạo tổng hợp thúc đẩy họ cố gắng tối đa để đạt được mục tiêu của tổ chức.

*\* Chức năng kiểm soát:*

Thông qua chức năng này đảm bảo cho các hoạt động được thực hiện theo đúng như kế hoạch đã đề ra. Cụ thể của chức năng kiểm soát là việc giám sát quá trình thực hiện và thu thập những thông tin phản hồi để kịp thời có giải pháp điều chỉnh.

Vì vậy tiến trình của chức năng này bao gồm:

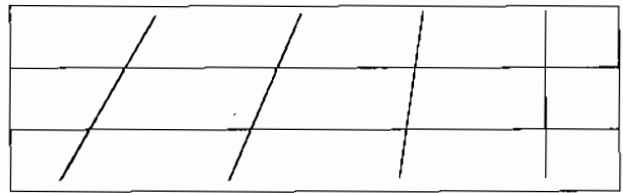
- Thiết lập các tiêu chuẩn kiểm soát.
- Đo lường mức độ hoàn thành thực tế và so sánh với các tiêu chuẩn đã đề ra.
- Thực hiện các hành động tác nghiệp sửa chữa, điều chỉnh kịp thời.

Đối với nhà quản trị, dù bất kể nhà quản trị cấp nào: cấp cao, cấp trung gian hay cơ sở thì đều thực hiện những chức năng hoạch định, tổ chức, phối hợp, chỉ huy, kiểm soát với sự cố gắng tối đa để thực hiện các mục tiêu mà họ đã đề ra. Tuy nhiên, tùy theo mỗi cấp quản trị mà sự chú trọng nhấn mạnh khác nhau đối với các chức năng quản trị trên.

Quản trị gia cấp cao

Quản trị gia cấp trung gian

Quản trị gia cơ sở



Hoạch định    Tổ chức    Phối hợp    Chỉ huy    Kiểm soát

Sơ đồ 1.4: Các chức năng quản trị đối với các cấp quản trị

Như sơ đồ 1.4 đã chỉ rõ, các quản trị gia cấp cao giành nhiều thời gian hơn cho công tác hoạch định, bởi họ cần xác lập các mục tiêu và các chính sách cho hoạt động của toàn bộ tổ chức. Trong chức năng tổ chức, họ triển khai tổng thể của tổ chức để hỗ trợ, đảm bảo cho việc thực hiện các kế hoạch. Nhiệm vụ chủ yếu của cấp quản trị gia cấp trung gian là phát triển các chiến lược bổ sung cho kế hoạch tổng thể do quản trị gia cấp cao đề ra.

*Ví dụ:* Nếu quản trị gia cấp cao có quyết định đặt ra mục tiêu đạt được mức lợi nhuận 10% một năm thì từ đó các quản trị gia cấp trung gian sẽ lập kế hoạch thể hiện biện pháp để thực hiện mục tiêu này. Đối với họ, có thể tập trung vào phát triển những sản phẩm đặc biệt hoặc mở rộng thị trường hoặc tìm thêm những khách hàng mới cho sản phẩm hiện có. Tại các cấp quản trị trung gian này, chức năng tổ chức bao gồm một số điều chỉnh sao cho phù hợp với cấu trúc hiện tại của doanh nghiệp. Chức năng chỉ huy bao gồm việc thực thi sự lãnh đạo đối với các quản trị gia cấp giám sát. Kiểm tra nhằm giám sát chặt chẽ hoạt động của các đốc công, quản đốc và đưa ra các điều chỉnh cần thiết nếu họ gặp phải những khó khăn trong quá trình thực hiện các mục tiêu.

Quản trị gia cấp cơ sở hay cấp giám sát chủ yếu liên quan đến các chi tiết thực hiện. Chức năng hoạch định của họ được thể hiện bao gồm: Sắp xếp thời gian cho công nhân thực hiện các nhiệm vụ và các công việc cụ thể và quyết định thời hạn hoàn thành các công việc được giao. Chức năng tổ chức thể hiện việc uỷ quyền cho từng công nhân và phân công công việc cụ thể cho từng người. Chức năng chỉ huy thể hiện ở việc thực thi sự lãnh đạo hỗ trợ công nhân và trao đổi các thông tin mang tính chất nghiệp vụ đối với họ. Chức năng kiểm soát được thể hiện thông qua kiểm tra thường xuyên liên quan đến việc hoàn thành các nhiệm vụ được giao đáp ứng thời hạn sản xuất cụ thể hay các mục tiêu công việc liên quan đến doanh số.

Như vậy tính chất phổ biến liên hoàn của các chức năng quản trị sẽ áp dụng cho mọi loại hình tổ chức nhằm đạt hiệu quả hoạt động cao nhất.

## **2. Lĩnh vực quản trị, phân loại lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp**

### **2.1. Lĩnh vực quản trị**

• Lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp được hiểu như các hoạt động quản trị khi được sắp xếp trong một bộ phận nào đó. Ở các bộ phận này có người chỉ huy và liên quan đến việc ra các quyết định quản trị.

Như vậy, nếu các chức năng quản trị là các hoạt động trong một quá trình quản trị thì các lĩnh vực quản trị là đối tượng tác động để thực hiện các hoạt động cụ thể - gắn với quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Các lĩnh vực quản trị phụ thuộc vào quy mô doanh nghiệp, ngành nghề kinh doanh và cũng còn phụ thuộc vào các yếu tố ngoại lai khác. Việc phân loại lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp có ý nghĩa cả về lý luận lẫn thực tiễn.

Lĩnh vực quản trị là các hoạt động quản trị được thiết lập trong các bộ phận có tính chất tổ chức (như các phòng, phân xưởng... trong doanh nghiệp) và được phân cấp, phân quyền một cách cụ thể trong việc ra các quyết định quản trị.

Việc phân định lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp phụ thuộc vào nhiều yếu tố như truyền thống quản trị, các yếu tố xã hội cơ chế quản lý kinh tế, quy mô cũng như các đặc điểm riêng có về mặt kinh tế - kỹ thuật của từng doanh nghiệp. Mặt khác, lĩnh vực quản trị còn gắn liền với mỗi quốc gia, mỗi vùng cụ thể và sự tiến bộ trong nhận thức của các cấp quản lý về khoa học quản trị.

## 2.2. Phân loại lĩnh vực quản trị

### *Mục đích của sự phân loại lĩnh vực quản trị*

- Trước hết nó chỉ ra tất cả các lĩnh vực cần phải tổ chức thực hiện quản trị trong một doanh nghiệp, đây là một căn cứ quan trọng để thiết lập bộ máy quản trị của doanh nghiệp.

- Phân loại các lĩnh vực quản trị phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh còn là căn cứ để tuyển dụng, bố trí và sử dụng các quản trị viên.

- Phân loại theo lĩnh vực còn là cơ sở để đánh giá, phân tích hoạt động trong toàn bộ bộ máy quản trị, thực hiện chế độ trách nhiệm cá nhân, đồng thời là cơ sở để điều hành hoạt động quản trị trên phạm vi toàn doanh nghiệp.

Các lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp:

+ Lĩnh vực vật tư:

- Nhiệm vụ:      - Phát hiện nhu cầu vật tư
- Tính toán vật tư tồn kho
- Mua sắm vật tư
- Nhập kho và bảo quản
- Cấp phát vật tư

+ Lĩnh vực sản xuất gồm toàn bộ các hoạt động có tính chất công nghiệp trên cơ sở phối hợp các yếu tố lao động, tư liệu lao động và đầu tư lao động đã có để chế biến các sản phẩm hàng hoá và thực hiện các dịch vụ.

- Nhiệm vụ:      - Hoạch định chương trình
- Xây dựng kế hoạch sản xuất
- Điều khiển quá trình sản xuất
- Kiểm tra chất lượng

- Giữ gìn bản quyền, bí quyết, kiểu dáng... và phát huy sáng chế phát minh của mọi thành viên.

+ Lĩnh vực marketing gồm các nhiệm vụ:

- Thu nhập các thông tin về thị trường
- Hoạch định chính sách sản phẩm
- Hoạch định chính sách giá cả
- Hoạch định chính sách phân phối
- Hoạch định chính sách hỗ trợ tiêu thụ

+ Lĩnh vực nhân sự bao gồm các nhiệm vụ sau:

- Lập kế hoạch nhân sự
- Tuyển dụng nhân sự
- Bố trí nhân sự
- Đánh giá nhân sự
- Phát triển nhân viên (đào tạo, bồi dưỡng, đề bạt)
- Thù lao
- Quản lý nhân sự thông qua hồ sơ dữ liệu nhân sự, qua thống kê hoạt động của nhân viên, và hỗ trợ đời sống

+ Lĩnh vực tài chính và kế toán gồm các nhiệm vụ:

- Lĩnh vực tài chính:
- Tạo vốn
- Sử dụng vốn
- Quản lý vốn (chủ yếu là quản lý sự lưu thông thanh toán và các quy hoạch tín dụng)
- Lĩnh vực kế toán:
- Kế toán sổ sách
- Tính toán chi phí - kết quả
- Xây dựng các bảng cân đối
- Tính toán lỗ lãi
- Các nhiệm vụ khác như: thẩm định kế hoạch, thống kê, kiểm tra việc tính toán, bảo hiểm, thuế.

+ Lĩnh vực nghiên cứu và phát triển gồm các nhiệm vụ:

- Thực hiện các nghiên cứu cơ bản
- Nghiên cứu ứng dụng
- Đưa các tiến bộ khoa học kỹ thuật vào áp dụng
- Thẩm định hiệu quả các tiến bộ kỹ thuật được áp dụng.

+ Lĩnh vực tổ chức gồm các nhiệm vụ:

- Tổ chức các dự án
- Phát triển và cải tiến bộ máy tổ chức cho doanh nghiệp
- Tổ chức tiến trình hoạt động toàn bộ doanh nghiệp.

+ Lĩnh vực thông tin:

- Xây dựng kế hoạch về các thông tin liên lạc cho doanh nghiệp
- Chọn lọc và xử lý các thông tin
- Kiểm tra thông tin và giám sát thông tin

+ Lĩnh vực hành chính pháp chế và các dịch vụ chung:

- Thực hiện các mối quy hoạch pháp lý trong và ngoài doanh nghiệp
- Tổ chức các hoạt động quân chúng trong doanh nghiệp
- Các hoạt động hành chính và phúc lợi doanh nghiệp

### **III. CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

#### **1. Khái niệm cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp**

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 doanh nghiệp.

#### **2. Nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp**

Cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp ở từng doanh nghiệp không nhất thiết phải giống nhau mà phụ thuộc vào đặc điểm riêng của từng doanh nghiệp.

Để xác định được cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp phải căn cứ vào những nguyên tắc sau:

- Phù hợp với cơ chế quản trị doanh nghiệp mới.
- Có mục tiêu chiến lược thống nhất.
- Có chế độ trách nhiệm rõ ràng, quyền hạn và quyền lợi phải tương xứng với nhau.
- Có sự mềm dẻo về tổ chức.
- Có sự chỉ huy tập trung thống nhất vào một đầu mối.
- Có phạm vi kiểm soát hữu hiệu.
- Bảo đảm tăng hiệu quả trong sản xuất kinh doanh.

#### **3. Các kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp**

- Cơ cấu tổ chức bộ máy 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.

- Cơ cấu trực tuyến

Loại cơ cấu này có đặc điểm cơ bản là mối quan hệ giữa các nhân viên trong tổ chức được thực hiện một đường thẳng. Người thừa hành chỉ nhận và thi hành mệnh lệnh của người phụ trách cấp trên trực tiếp. Người phụ trách chịu trách nhiệm hoàn toàn về kết quả công việc của những người dưới quyền mình. Kiểu cơ cấu này thích hợp với chế độ một thủ trưởng, tăng cường trách nhiệm cá nhân, tránh được tình trạng người thừa hành phải thi hành những chỉ thị khác nhau, thậm chí mâu thuẫn với nhau của người phụ trách.

Tuy nhiên, kiểu cơ cấu này có nhược điểm: mỗi thủ trưởng phải có kiến thức toàn diện, thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau. Mặt khác, nó không tận dụng được các chuyên gia có trình độ cao về từng chức năng quản trị.

Trong thực tế, đến nay kiểu cơ cấu tổ chức này ít được sử dụng, nếu có thì chỉ ở phạm vi hẹp (ngành, tổ đội sản xuất).

- Cơ cấu chức năng lần đầu tiên do Frederic W. Taylor đề xướng và áp dụng trong chế độ đốc công chức năng.

Mở rộng ra trong phạm vi toàn doanh nghiệp thì kiểu cơ cấu này cho phép cán bộ phụ trách các phòng chức năng có quyền ra các mệnh lệnh và các vấn đề có liên quan đến chuyên môn của họ cho các phân xưởng, các bộ phận sản xuất.

Ưu điểm của kiểu cơ cấu này là thu hút được các chuyên gia vào công tác lãnh đạo, giải quyết các vấn đề chuyên môn một cách thành thạo hơn, đồng thời giảm bớt gánh nặng cho cán bộ chỉ huy chung của doanh nghiệp.

Nhược điểm của cơ cấu này là vi phạm chế độ một thủ trưởng, dễ sinh ra tình trạng thiếu trách nhiệm rõ ràng, thiếu kỷ luật chặt chẽ.

- Cơ cấu tổ chức trực tuyến - chức năng là một kiểu cơ cấu kết hợp hai kiểu đã trình bày trên.

Theo kiểu này, người thủ trưởng được sự giúp sức của các phòng chức năng, các chuyên gia, các hội đồng tư vấn trong việc suy nghĩ, nghiên cứu, bàn bạc tìm những giải pháp tối ưu cho những vấn đề phức tạp. Tuy nhiên, quyền quyết định những vấn đề ấy vẫn thuộc về thủ trưởng.

Những quyết định quản lý do các phòng chức năng nghiên cứu, đề xuất khi được thủ trưởng thông qua, biến thành mệnh lệnh được truyền đạt từ trên xuống dưới theo tuyến đã quy định.



Các phòng chức năng có trách nhiệm tham mưu cho toàn bộ hệ thống trực tuyến. Đặc biệt, cần nhấn mạnh: các phòng chức năng không có quyền ra mệnh lệnh cho các phân xưởng, các bộ phận sản xuất.

Kiểu cơ cấu tổ chức này vừa phát huy năng lực chuyên môn của các bộ phận chức năng, vừa bảo đảm quyền chỉ huy của hệ thống trực tuyến.

- Cơ cấu tổ chức quản trị phi hình thể

Trong các nhóm nhân viên có những người nổi bật lên không phải do tổ chức chỉ định (không ràng buộc về mặt tổ chức). Họ được anh em suy tôn coi là thủ lĩnh. Ý kiến của họ có ảnh hưởng rất lớn đến các nhóm nhân viên.

Nhà kinh doanh cần phát hiện ra những người này và tác động vào họ, nhằm thông qua họ lôi cuốn được những nhóm nhân viên làm việc có hiệu quả hơn.

*Các loại liên hệ trong cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp*

Một vấn đề quan trọng trong việc xây dựng cơ cấu tổ chức quản trị là xác định đúng đắn, rõ ràng các loại liên hệ giữa các bộ phận, các cấp, các nhân viên quản lý doanh nghiệp.

Nói chung có ba loại liên hệ sau đây:

- Liên hệ trực thuộc là loại liên hệ giữa thủ trưởng với cán bộ, nhân viên trong bộ phận, giữa cán bộ có cương vị chỉ huy trực tuyến cấp trên và cấp dưới.

- Liên hệ chức năng là loại liên hệ giữa các bộ phận chức năng với nhau trong quá trình chuẩn bị quyết định cho thủ trưởng hoặc giữa bộ phận chức năng cấp trên với cán bộ nhân viên chức năng cấp dưới nhằm hướng dẫn, giúp đỡ về mặt chuyên môn nghiệp vụ.

- Liên hệ tư vấn là loại liên hệ giữa cơ quan lãnh đạo chung, giữa cán bộ chỉ huy trực tuyến với các chuyên gia kinh tế, kỹ thuật, pháp chế với các hội đồng được tổ chức theo từng loại công việc (xét sáng kiến cải tiến kỹ thuật, xét thi đua, khen thưởng v.v...).

Chỉ có trên cơ sở xác định đúng đắn, hợp lý những loại liên hệ nói trên mới làm cho mỗi bộ phận, mỗi cá nhân trong cơ cấu tổ chức quản trị nhận rõ vị trí của mình, biết được mình trực thuộc ai, những người nào phụ thuộc vào mình và nói chung trong công tác phải liên hệ với những bộ phận nào và liên hệ theo kiểu nào.

#### **4. Tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp**

Trong nhiều năm qua, Nhà nước ta luôn coi trọng việc hoàn thiện tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp, coi vấn đề này là một trong những nội dung chủ yếu của đổi mới quản trị doanh nghiệp.

Sau đợt thí điểm cải tiến quản lý xí nghiệp đầu những năm 70, một số quy định mới đã được đưa vào cuộc sống thực tiễn như: hình thành chức danh kế toán trưởng vừa là trợ thủ của giám đốc, vừa là người đại diện cho cơ quan tài chính cấp trên; chuyển công tác thống kê sang phòng tài chính - kế toán; sắp xếp lại các phòng chức năng; thu gọn đầu mối, giảm bớt cấp trung gian không cần thiết v.v...

Đến nay, cùng với đường lối phát triển nền kinh tế nhiều thành phần, đi đôi với chủ trương mở rộng quyền tự chủ sản xuất - kinh doanh của đơn vị kinh tế cơ sở, cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp cần được đa dạng hoá cho phù hợp với cơ cấu sở hữu, với quy mô và trình độ kỹ thuật của từng loại hình doanh nghiệp.

#### **4.1. Những yêu cầu của tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp**

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

*Một là*, phải đảm bảo hoàn thành những nhiệm vụ của doanh nghiệp, phải 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 bảo đảm 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 và 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 bảo đảm 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 quyền uy của bộ máy quản trị doanh nghiệp.

#### **4.2. Phân công trong bộ máy quản trị điều hành doanh nghiệp**

Doanh nghiệp hiện đại đòi hỏi một sự chỉ huy sản xuất và quản trị kinh doanh theo một ý chí thống nhất tuyệt đối, đòi hỏi sự phục tùng kỷ luật hết sức nghiêm ngặt, sự điều khiển cả bộ máy quản trị theo những quy tắc thống nhất từ trên xuống dưới.

Giám đốc doanh nghiệp là người được giao trách nhiệm quản trị doanh nghiệp, là người chỉ huy cao nhất trong doanh nghiệp, có nhiệm vụ quản lý toàn diện, chịu trách nhiệm về mọi mặt hoạt động sản xuất, kinh tế, kỹ thuật, hành chính và đời sống của doanh nghiệp. Để có thời gian tập trung vào những vấn đề lớn, có tính chiến lược, giám đốc nên giao quyền "chỉ huy sản xuất và kỹ thuật" cho một phó giám đốc. Người phó giám đốc này có trách nhiệm tổ chức và chỉ huy quá trình sản xuất hàng ngày từ khâu chuẩn bị sản xuất đến bố trí, điều khiển lao động, tổ chức cấp phát vật tư.

Phó giám đốc nói trên trực tiếp chỉ huy các phân xưởng (hoặc các ngành trong trường hợp doanh nghiệp không có cấp phân xưởng).

Trong tình hình hiện nay, khi nền kinh tế được chuyển từ cơ chế kế hoạch hoá tập trung, bao cấp sang cơ chế thị trường, có sự quản lý của nhà nước, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp ngày càng có ý nghĩa quan trọng, quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp. Vì vậy, cần có một phó giám đốc phụ trách kinh doanh. Phó giám đốc phụ trách chủ yếu mảng đối ngoại của doanh nghiệp từ việc hiệp tác sản xuất, liên doanh liên kết đến công tác mua vật tư, tổ chức tiêu thụ sản phẩm, nói rộng ra là tổ chức hoạt động "marketing" của doanh nghiệp.

Toàn bộ hoạt động tài chính - kế toán theo quy định hiện nay được giao cho kế toán trưởng có vị trí như một phó giám đốc.

Tùy theo quy mô và đặc điểm cụ thể của doanh nghiệp mà bố trí nhiều, hoặc ít phó giám đốc, nhưng ba mảng hoạt động trên không thể thiếu người chuyên trách để giúp giám đốc trong chỉ huy và điều hành sản xuất và kinh doanh.

Một vấn đề vừa có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn là trong việc phân công phụ trách, cần quy định giới hạn tối đa số lượng các phòng chức năng, bộ phận sản xuất trực thuộc một chức danh quản lý. Vì như chúng ta đều biết giữa những người tham gia quá trình quản lý có vô vàn mối quan hệ qua lại, chằng chịt, tác động lẫn nhau, quy định lẫn nhau. Khi số lượng bộ phận (hoặc nhân viên) trực thuộc một cán bộ quản lý nào đó tăng lên thì những mối quan hệ cũng tăng lên không phải theo cấp số cộng mà là theo cấp số nhân.

V.A. Grây-Quy-na-xơ đã đưa ra công thức sau đây:

$$P = n \frac{2^n}{2} + n - 1$$

Trong đó: P là tổng số mối liên hệ

n là số lượng bộ phận trực thuộc cán bộ quản trị

Theo một số công trình nghiên cứu về quản lý của các nước tư bản thì trong hoạt động lao động chân tay một người có thể phụ trách đến 25 - 30 người, còn trái lại trong lao động quản trị thì một cán bộ quản trị nên phụ trách từ 6 - 8 bộ phận khác nhau.

### 4.3. Tổ chức các phòng chức năng

Các phòng chức năng là những tổ chức bao gồm cán bộ, nhân viên kinh tế, kỹ thuật, hành chính v.v... được phân công chuyên môn hoá theo các chức năng quản trị, có nhiệm vụ giúp giám đốc (và các phó giám đốc), chuẩn bị các quyết định, theo dõi, hướng dẫn các phân xưởng, các bộ phận sản xuất kinh doanh cũng như những cán bộ, nhân viên cấp dưới thực hiện đúng đắn, kịp thời những quyết định quản lý.

Trách nhiệm chung của các phòng chức năng là vừa phải hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, vừa phải phối hợp chặt chẽ với các phòng khác, nhằm bảo đảm cho tất cả các lĩnh vực công tác của doanh nghiệp được tiến hành ăn khớp, đồng bộ, nhịp nhàng.

Các phòng chức năng không có quyền trực tiếp chỉ huy các phân xưởng, các bộ phận sản xuất.

Trong tình hình hiện nay, khi mà quyền tự chủ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đã được mở rộng; cơ chế quản lý kinh tế nói chung, cơ chế quản trị doanh nghiệp nói riêng đã đổi mới, doanh nghiệp có toàn quyền quyết định việc tổ chức các phòng chức năng theo hướng chuyên tinh, gọn nhẹ. Đồng thời, phải hết sức coi trọng những bộ phận có quan hệ trực tiếp đến hoạt động kinh

doanh; đến công tác nghiên cứu đổi mới sản phẩm, đổi mới công nghệ; nghiên cứu thị trường; xác định giá cả sản phẩm; v.v...

Việc tổ chức các phòng chức năng cần được tiến hành theo các bước sau đây:

*Một là*, phân tích sự phù hợp giữa chức năng và bộ phận quản trị.

Trường hợp tốt nhất là mỗi lĩnh vực quản trị nên do một phòng phụ trách trọn vẹn. Song, do số lượng các phòng chức năng phụ thuộc vào quy mô, đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của từng doanh nghiệp nên có trường hợp phải ghép vài ba phòng chức năng có liên quan mật thiết với nhau, thuộc cùng lĩnh vực hoạt động vào một phòng. Như vậy, sẽ thu lợi cho việc bố trí cán bộ phụ trách.

*Hai là*, tiến hành lập sơ đồ tổ chức, nhằm mô hình hoá mối quan hệ giữa các phòng chức năng với giám đốc và các phó giám đốc. Đồng thời, phải ghi rõ những chức năng mỗi phòng phụ trách, nhằm khắc phục tình trạng trùng lặp, chồng chéo lên nhau hoặc ngược lại, có chức năng không bộ phận nào chịu trách nhiệm. Căn cứ vào sơ đồ nói trên, từng phòng chức năng xây dựng nội quy công tác của phòng mình nhằm xác định tỉ mỉ trách nhiệm, quyền hạn chung cả phòng cũng như riêng cho từng người trong phòng.

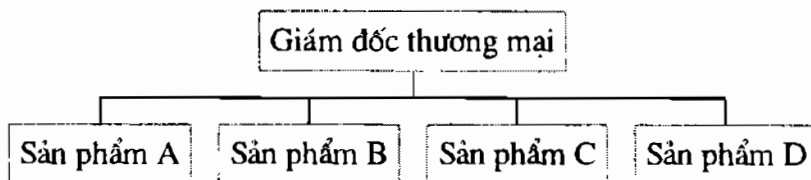
*Ba là*, tính toán xác định số lượng cán bộ, nhân viên mỗi phòng chức năng một cách chính xác, có căn cứ khoa học nhằm vừa bảo đảm hoàn thành nhiệm vụ, vừa giảm bớt tỷ lệ nhân viên quản trị, giảm chi phí quản lý.

Đây là một công việc khá phức tạp, đặc biệt là trong hoàn cảnh cán bộ chưa được tiêu chuẩn hoá, việc sắp xếp bố trí cán bộ, nhân viên quản trị trong nhiều năm qua có nhiều bất hợp lý, để lại những hậu quả chưa thể giải quyết một sớm, một chiều, dẫn đến kém hiệu quả.

#### 4.4. Mô hình bộ máy quản trị doanh nghiệp

- Mô hình tổ chức bộ máy quản trị theo sản phẩm:

Hiện nay phần lớn các doanh nghiệp đi vào đa dạng hoá sản phẩm. Để thực hiện hoạt động này quản trị gia phải tổ chức bộ máy và biên chế nhân viên theo các nhóm sản phẩm:



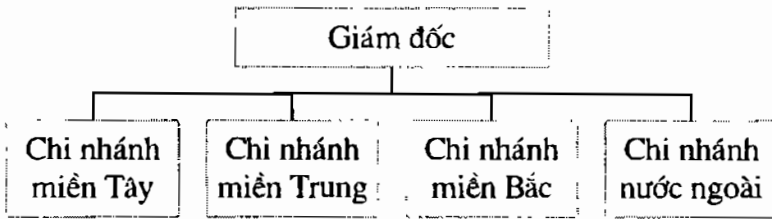
Sơ đồ 1.5: Mô hình tổ chức theo sản phẩm

**Ưu điểm:** Cho phép giám đốc phân bổ nhiệm vụ và các nguồn lực một cách dễ dàng cho các bộ phận, tạo ra chuyên môn hoá cao để nâng cao năng suất lao động, tăng doanh thu, tăng lợi nhuận. Quy trách nhiệm chính xác cho các bộ phận để đề cao trách nhiệm trong sản xuất – kinh doanh từng loại sản phẩm. Tạo khả năng tốt cho việc phát triển đội ngũ.

**Nhược điểm:** Sự tranh giành về nguồn lực, nguy cơ kém hiệu quả trong toàn doanh nghiệp.

- Mô hình tổ chức theo địa bàn kinh doanh:

Trong sản xuất kinh doanh, thị trường của doanh nghiệp không chỉ trên một địa bàn, mà trên nhiều địa bàn khác nhau. Để quản trị tốt doanh nghiệp phải tổ chức theo thị trường, thiết lập các chi nhánh theo địa dư.

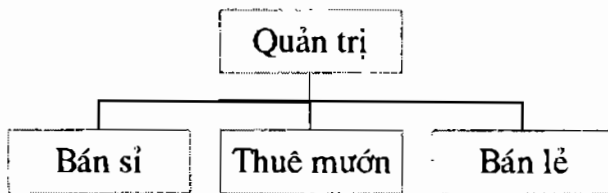


Sơ đồ 1.6: Mô hình cơ cấu tổ chức theo địa dư

**Ưu điểm:** Có thể đề ra các nhiệm vụ và chương trình sản xuất theo đặc điểm nhu cầu của thị trường cụ thể, có thể tăng hoạt động của các bộ phận chức năng và hướng hoạt động này vào thị trường cụ thể, thuận tiện đào tạo cán bộ quản trị chung, am hiểu từng thị trường.

**Nhược điểm:** Khó duy trì hoạt động thực tế trên chiều rộng, đòi hỏi nhiều cán bộ quản trị hơn, công việc có thể bị trùng lặp, khó duy trì việc đề ra quyết định và kiểm tra một cách tập trung

- Mô hình tổ chức theo đối tượng khách hàng



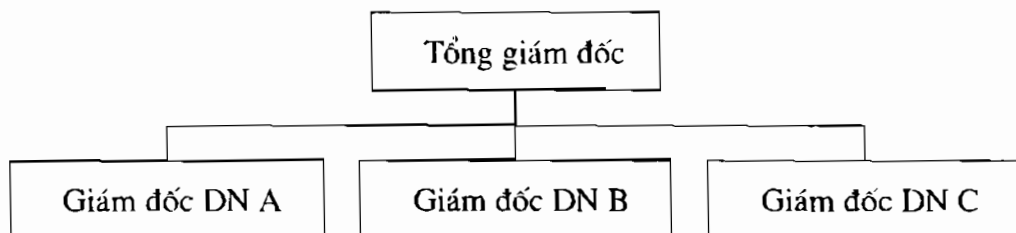
Sơ đồ 1.7: Mô hình cơ cấu tổ chức theo đối tượng khách hàng

**Ưu điểm:** Tạo ra sự hiểu biết khách hàng tốt hơn, đảm bảo khả năng chắc

chấn hơn, tạo ra hiệu năng lớn hơn.

Nhược điểm: Tranh giành quyền lực dẫn đến kém hiệu quả, thiếu sự chuyên môn hoá, đôi khi tỏ ra không thích hợp đối với doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ.

- Mô hình tổ chức theo đơn vị kinh doanh chiến lược



Sơ đồ 1.8: Mô hình tổ chức theo đơn vị kinh doanh chiến lược

Ưu điểm: Giống như ưu điểm của mô hình tổ chức theo sản phẩm.

Nhược điểm: Tính phức tạp và công việc có thể trùng lặp.

- Mô hình tổ chức theo đa bộ phận

Ưu điểm:

- Tăng cường sự kiểm tra tài chính, lợi nhuận của các đơn vị kinh doanh cơ sở được xem xét rõ ràng trong cơ cấu đa bộ phận.

- Tăng cường kiểm tra chiến lược, cơ cấu đa bộ phận cho phép các nhân viên tổ chức tự chủ thực hiện trách nhiệm công việc của mình.

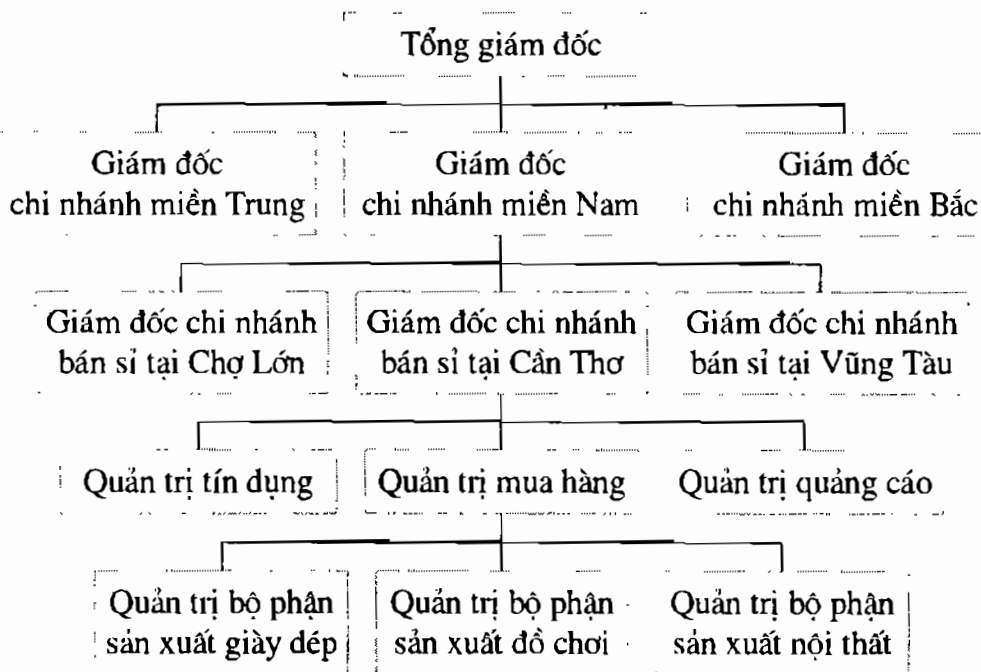
- Cho phép doanh nghiệp giải quyết những hạn chế của tổ chức để tăng trưởng.

Nhược điểm:

- Hình thành mối quan hệ giữa các đơn vị cơ sở với công ty về tư cách pháp nhân. Quyết định tư cách pháp nhân và quyết định kiểm tra được giao cho các đơn vị hoạt động đến đâu và còn những quyền tư cách pháp nhân nào thuộc bộ phận trung tâm quản lý.

- Giữa các đơn vị cơ sở có thể tranh giành nhau các nguồn lực và tình trạng tranh giành nhau này sẽ cản trở các thế mạnh của doanh nghiệp.

## Mô hình tổ chức hỗn hợp



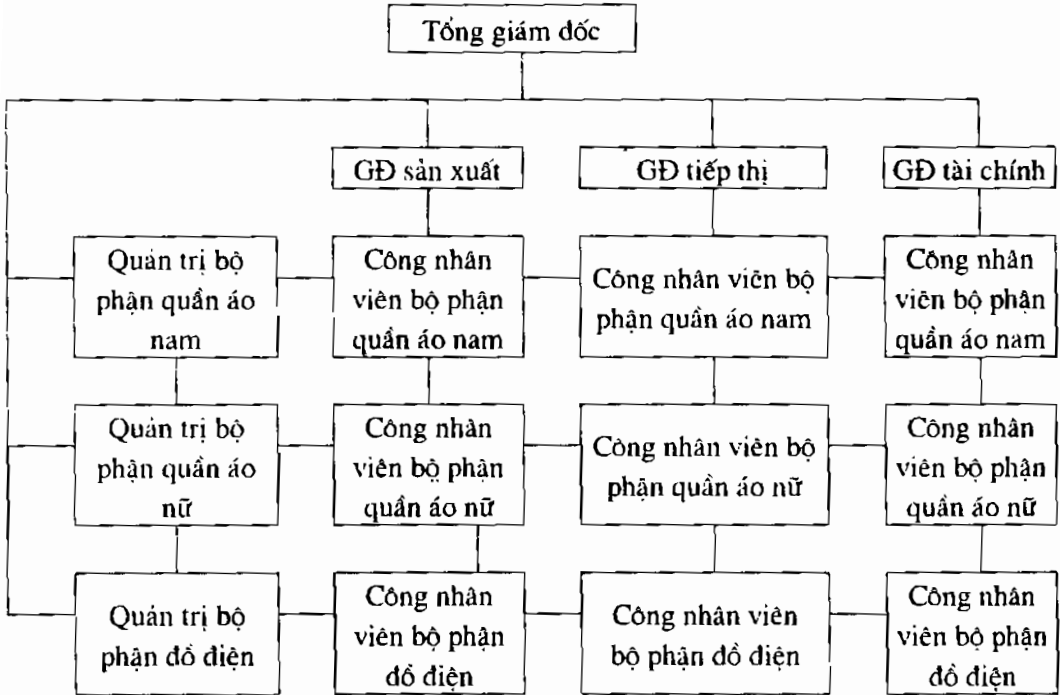
Sơ đồ 1.9: Mô hình tổ chức hỗn hợp

**Ưu điểm:** Sự kết hợp giữa các mô hình cho phép của công ty lợi dụng được các ưu điểm của mô hình tổ chức chính. Mô hình tổ chức này cho phép xử lý được các tình huống hết sức phức tạp, nó có tác dụng tốt đối với các hãng lớn, cho phép chuyên môn hóa quản lý.

**Nhược điểm:** Cơ cấu tổ chức phức tạp, có thể hình thành các doanh nghiệp quá nhỏ.



Mô hình tổ chức theo ma trận:



Sơ đồ 1.10: Mô hình tổ chức theo ma trận

Ưu điểm:

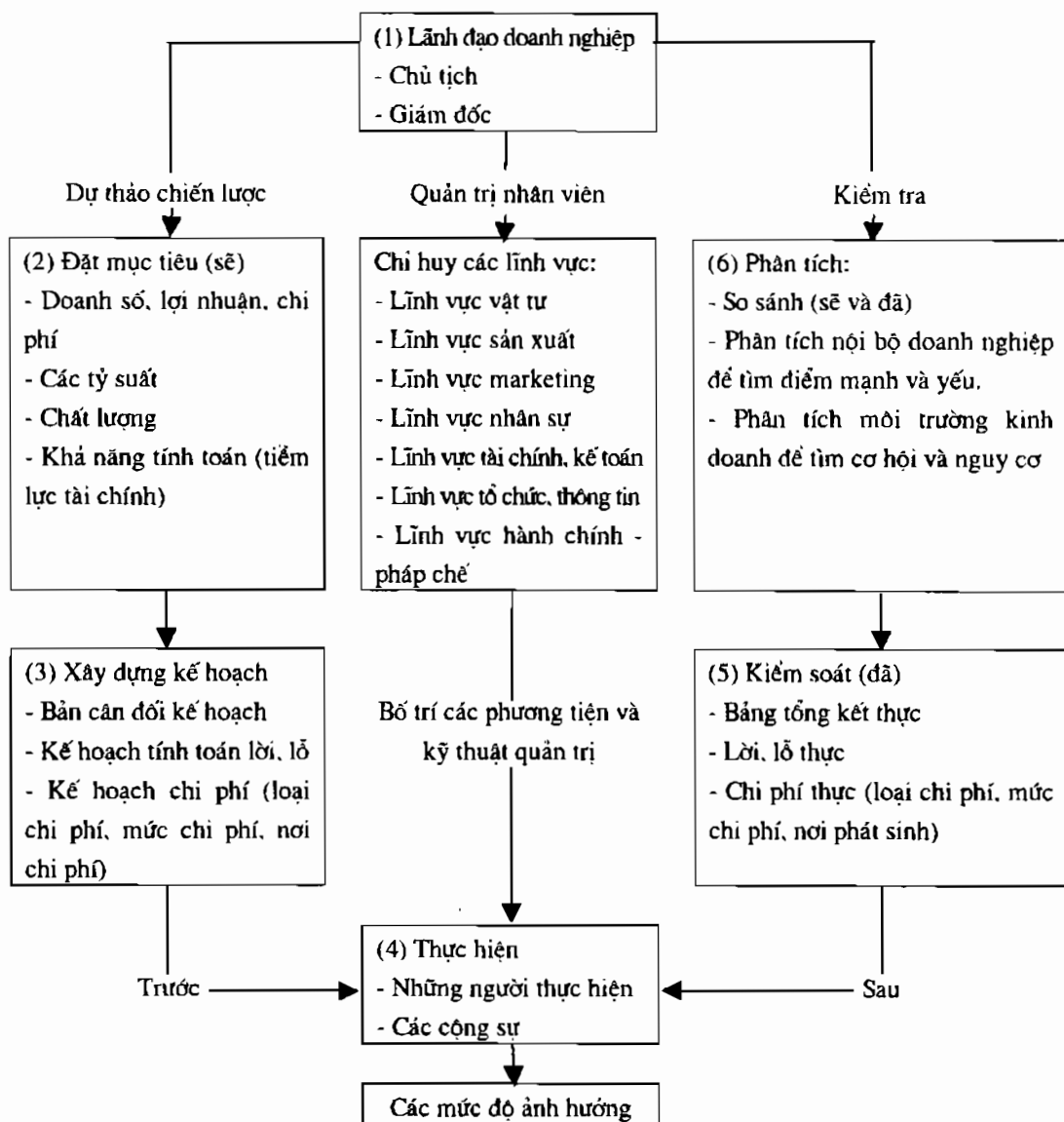
- Có thể sử dụng tối đa kỹ năng các chuyên gia khi các dự án đã hoàn thành và có những dự án tiếp theo.
- Giá trị do hoạt động của mô hình ma trận không chỉ cho phép quyền tự chủ để khuyến khích nhân viên mà còn giúp cho quản trị viên cao cấp chủ động tập trung vào vấn đề chiến lược khi họ không phải bận tâm quá nhiều vào những vấn đề sự vụ hàng ngày.

Nhược điểm:

- Chi phí quản lý để vận hành rất cao so với mô hình chức năng.
- Việc di chuyển cán bộ trong mạng mô hình ma trận đòi hỏi phải tốn kém chi phí và thời gian để hình thành các nhóm mới và các mối quan hệ để đảm bảo dự án thực hiện thành công.
- Vai trò của cán bộ quản lý trực thuộc dự án phải đảm bảo cân xứng sao cho họ quan tâm đến dự án cũng như nhiệm vụ chức năng của mình.

#### IV. HOẠCH ĐỊNH CHƯƠNG TRÌNH QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Mỗi quản trị viên trong doanh nghiệp dù ở cấp nào, xét cho cùng chỉ thực hiện một hoặc một số hoạt động quản trị nhất định. Tuy nhiên toàn bộ các hoạt động đó lại đòi hỏi phải nằm trong một hệ thống chặt chẽ, quan hệ gắn bó hữu cơ với nhau. Để đi sâu hoạch định một chương trình quản trị, trước hết hãy xem một quy trình quản trị doanh nghiệp bao gồm những nội dung gì.



Sơ đồ 1.11: Quy trình quản trị một doanh nghiệp

## 1. Hoạch định mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp

Trước khi tìm hiểu những nội dung liên quan đến hoạch định mục tiêu của doanh nghiệp cần xem xét cụ thể về hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp.

\* Hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp:

Bản thân việc xác định mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp cũng có nhiều cách tiếp cận.

- Theo cách tiếp cận có tính chất thứ bậc, người ta cho rằng doanh nghiệp có các mục tiêu:

+ Mục tiêu bao trùm.

+ Mục tiêu trung gian.

+ Mục tiêu điều kiện.

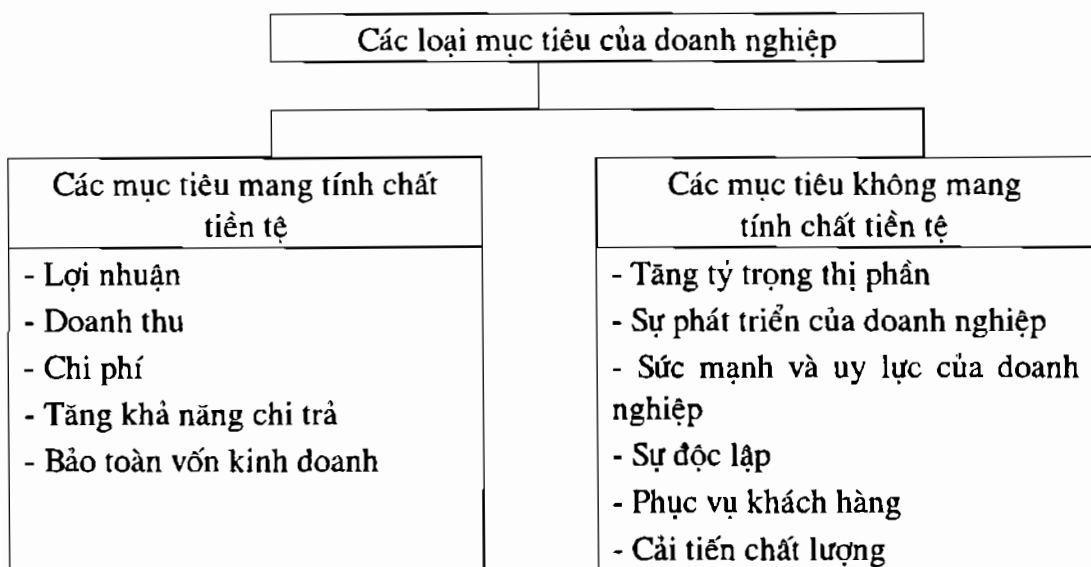
- Theo cách tiếp cận với thời gian, mục tiêu doanh nghiệp gồm:

+ Mục tiêu dài hạn (từ ba năm trở lên).

+ Mục tiêu trung hạn (từ 1-3 năm).

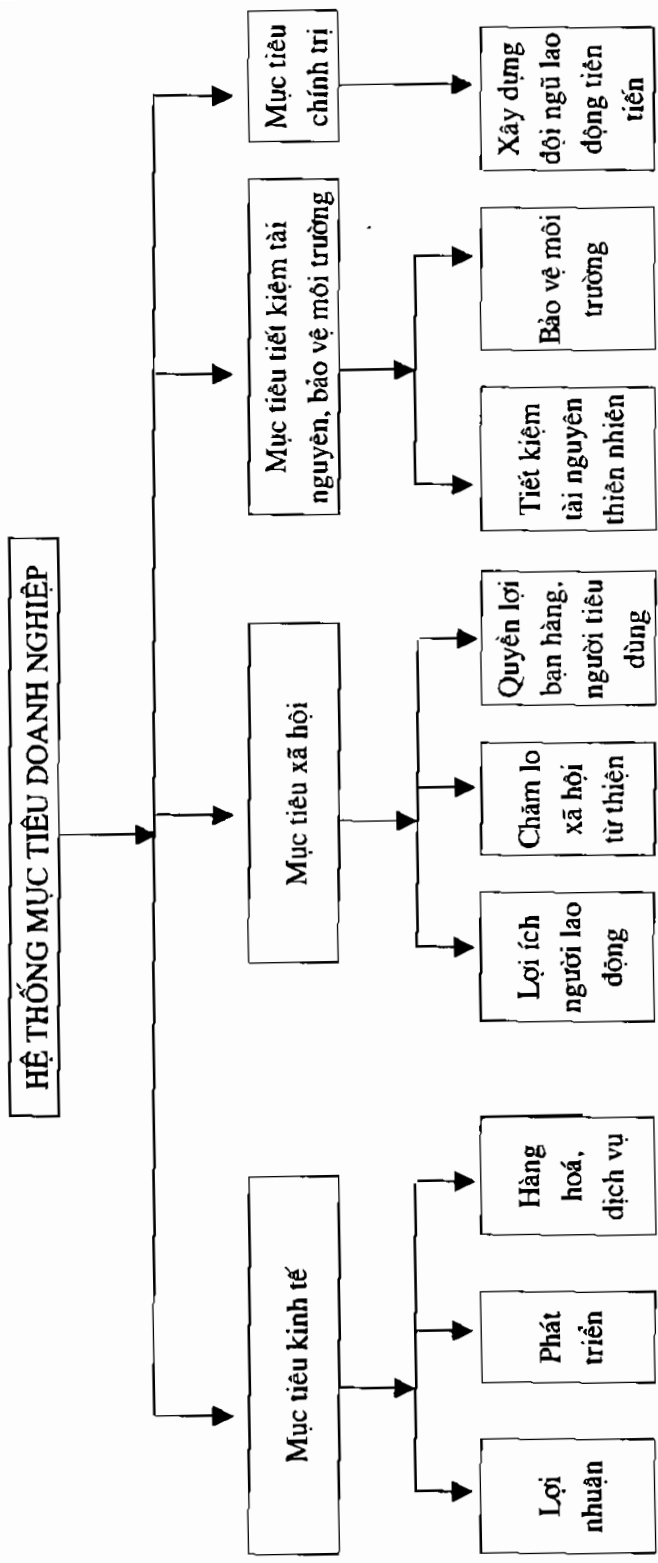
+ Mục tiêu ngắn hạn (dưới một năm).

- Theo cách tiếp cận với các nội dung của một quá trình kinh doanh, người ta có thể phân loại mục tiêu kinh doanh như sau:



Sơ đồ 1.12: Hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp theo nội dung của quá trình kinh doanh

Theo cách tiếp cận lĩnh vực hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp có thể tóm tắt qua sơ đồ sau:

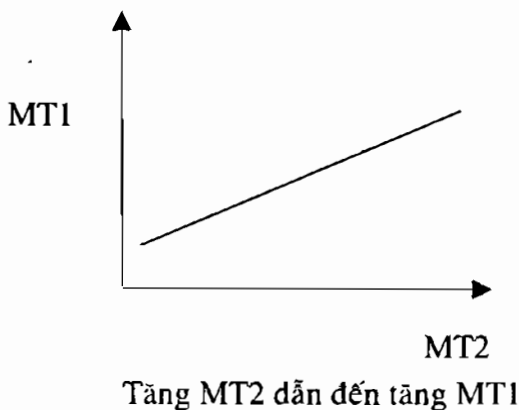


Sơ đồ 1.13: Hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp theo cách tiếp cận các lĩnh vực

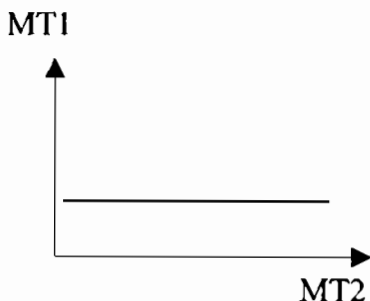
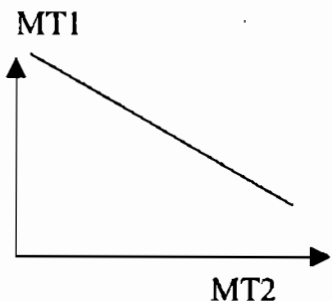
\* Phân tích hệ thống mục tiêu

Khi hoạch định mục tiêu cho hoạt động kinh doanh, nhà quản trị phải phân tích các yếu tố ngoại lai tác động (như đã nêu ở chương II). Ngoài ra, bản thân các mục tiêu đề ra cũng có những mối quan hệ tác động lẫn nhau. Có ba xu hướng tác động giữa các mục tiêu:

+ **Khuynh hướng đồng thuận:** tức là việc thực hiện một mục tiêu nào đó sẽ dẫn đến đạt được cả mục tiêu khác. Loại mục tiêu này doanh nghiệp cần nỗ lực để đạt được. Chẳng hạn, nếu đạt mục tiêu hạ thấp chi phí sẽ dẫn đến việc đạt mục tiêu lợi nhuận.



+ **Khuynh hướng đối nghịch:** tức là việc theo đuổi mục tiêu này có thể làm thất bại các mục tiêu khác. Chẳng hạn, nếu đặt mục tiêu hạ thấp chi phí sẽ ảnh hưởng đến mục tiêu tăng thu nhập cho người lao động (xem hình dưới).



Tăng MT2 dẫn đến giảm MT1      Tăng MT2 không ảnh hưởng MT1

+ **Khuynh hướng vô can:** có những mục tiêu mà khi thực hiện nó không ảnh hưởng đến việc thực hiện các mục tiêu khác (xem hình trên).

\* 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.

Cần cụ thể hoá các mục tiêu để dễ so sánh, phân tích tình hình thực hiện.

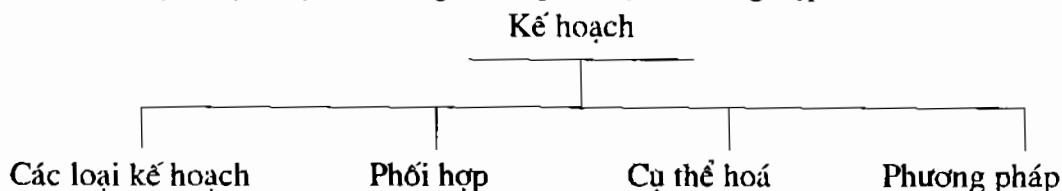
Các mục tiêu đã chọn

| Nội dung các mục tiêu | Các thông số phản ánh | Thời hạn thực hiện | Tính thứ bậc |
|-----------------------|-----------------------|--------------------|--------------|
| ....                  | .....                 | ....               | .....        |

## 2. Hoạch định kế hoạch

Một chương trình quản trị sẽ không có ý nghĩa nếu không đề cập đến việc xây dựng kế hoạch. Sau khi đã xác định được hệ thống mục tiêu kinh doanh, kế hoạch được coi là con đường để thực hiện các mục tiêu đã đề ra.

Trong phần này, sẽ đề cập các khía cạnh sau đây của kế hoạch trong chừng mực của việc hoạch định chương trình quản trị doanh nghiệp.



### 2.1. Các loại kế hoạch của doanh nghiệp

Theo nhiều cách tiếp cận có thể chỉ ra các loại kế hoạch sau:

#### 2.1.1. Theo thời hạn

- Bao gồm:
- Kế hoạch dài hạn
  - Kế hoạch trung hạn
  - Kế hoạch ngắn hạn

#### 2.1.2. Theo phương pháp lập kế hoạch

Bao gồm:

- Kế hoạch "cuốn chiếu", tức là mỗi năm kế hoạch đều xác định cho cả thời kỳ dài.

Chẳng hạn:

Năm kế hoạch

Kỳ kế hoạch

1993

94 → 95 → 96 → 97 → 98

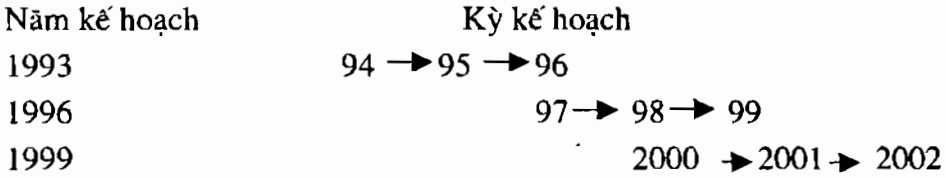
1994

95 → 96 → 97 → 98 → 99

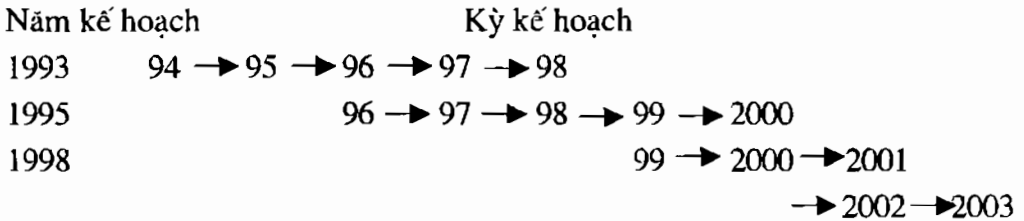
1995

96 → 97 → 98 → 99 → 2000

Kỳ kế hoạch "Kỳ đoạn", tức là xác định kế hoạch cho một thời kỳ, sau đó mới xác định kế hoạch cho kỳ sau:



- Kế hoạch "Hỗn hợp"



### 2.1.3. Theo mức độ hoạt động

Bao gồm:

- Kế hoạch chiến lược: Là loại kế hoạch được hoạch định cho một thời kỳ dài (thường là từ bốn 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 thuật: Được hoạch định cho thời gian từ một - bốn năm, là kết quả triển khai kế hoạch chiến lược của các quản trị gia lãnh đạo với các quản trị gia điều hành. Giá trị kế hoạch ít mang tính tập trung hơn và ít uyển chuyển hơn.

- Kế hoạch tác nghiệp: Được hoạch định chi tiết cho thời gian ngắn (dưới một năm). Là kết quả hoạch định của quản trị gia điều hành với các quản trị gia thực hiện. Giá trị kế hoạch không mang tính tập trung và thường rất cứng nhắc.

### 2.1.4. Theo mức độ chi tiết của kế hoạch có

- Kế hoạch "thô": Đề cập có tính chất định hướng.

- Kế hoạch "tinh" là loại kế hoạch được lập chi tiết cho đến từng bộ phận nhỏ.

### 2.1.5. Theo lĩnh vực hoạt động có

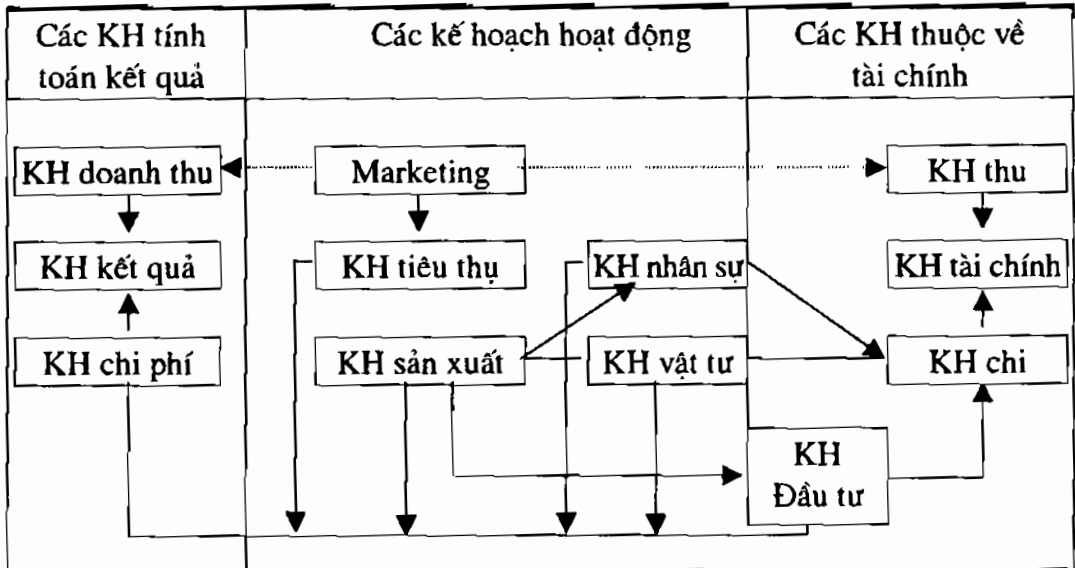
- Kế hoạch tổng thể doanh nghiệp.

- Kế hoạch bộ phận - loại kế hoạch này gắn liền với từng lĩnh vực kinh doanh như: Kế hoạch marketing, kế hoạch sản xuất, kế hoạch vật tư, kế hoạch nhân sự, kế hoạch tổ chức, tài chính, đầu tư...

## 2.2. Phối hợp kế hoạch

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

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



Sơ đồ 1.14: Phối hợp kế hoạch của doanh nghiệp

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, trong trường hợp, chẳng hạn kế hoạch tài chính không cho phép. Chính vì vậy, một cách tiếp cận nữa thường được xem xét là xây dựng các bộ phận kế hoạch bắt đầu từ những bộ phận kế hoạch yếu nhất trong doanh nghiệp.

## 2.3. 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. Có thể 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 còn 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 kế hoạch lợi nhuận (hay còn gọi là kế hoạch kết quả kinh doanh). Ở các nước kinh tế thị trường, kế hoạch này thường được xác định bằng phương pháp "trừ lùi" từ doanh thu.

*Ví dụ:* Kế hoạch lợi nhuận từ doanh thu được lập như sau:

| Nội dung  | Thời kỳ | KH năm trước |   | Thực hiện |   | Năm KH1 |   | Năm KH2 |   | Năm KH3 |   |
|---|---------|--------------|---|-----------|---|---------|---|---------|---|---------|---|
|   |         | Tiền         | % | Tiền      | % | Tiền    | % | Tiền    | % | Tiền    | % |
| Doanh thu   |         |              |   |           |   |         |   |         |   |         |   |
| - Các khoản giảm doanh thu (1)                                |         |              |   |           |   |         |   |         |   |         |   |
| = Doanh thu thuần   |         |              |   |           |   |         |   |         |   |         |   |
| - Chi phí đặc biệt cho tiêu thụ (Vật liệu, vật liệu đóng gói) |         |              |   |           |   |         |   |         |   |         |   |
| - Chi phí nguyên vật liệu                                     |         |              |   |           |   |         |   |         |   |         |   |
| - Các chi phí biến đổi khác                                   |         |              |   |           |   |         |   |         |   |         |   |
| = Thu nhập bù đắp I (2)                                       |         |              |   |           |   |         |   |         |   |         |   |
| - Chi phí cố định   |         |              |   |           |   |         |   |         |   |         |   |
| - Chi phí vốn (khấu hao, lãi suất vay)                        |         |              |   |           |   |         |   |         |   |         |   |
| = Thu nhập bù đắp II (3)                                      |         |              |   |           |   |         |   |         |   |         |   |
| - Chi phí bán hàng  |         |              |   |           |   |         |   |         |   |         |   |
| - Chi phí quảng cáo   |         |              |   |           |   |         |   |         |   |         |   |
| - Chi phí tư vấn khách hàng                                   |         |              |   |           |   |         |   |         |   |         |   |
| = Thu nhập bù đắp III (4)                                     |         |              |   |           |   |         |   |         |   |         |   |
| - Chi phí nghiên cứu  |         |              |   |           |   |         |   |         |   |         |   |
| - Chi phí chung   |         |              |   |           |   |         |   |         |   |         |   |
| = Lợi nhuận   |         |              |   |           |   |         |   |         |   |         |   |

(1) Các khoản giảm doanh thu này gồm thưởng cho khách hàng, giảm giá để khuyến khích bán hàng.

(2) Thu nhập bù đắp I là thu nhập sau khi trừ chi phí biến đổi.

(3) Thu nhập bù đắp II sau khi trừ chi phí cố định.

(4) Thu nhập bù đắp III sau khi trừ chi phí tiêu thụ.

## 2.4. Các phương pháp kế hoạch

### *Phương pháp kế hoạch từ việc phân tích các nhân tố tác động*

Đây là một phương pháp hoạch định kế hoạch có tính chất truyền thống và vẫn được sử dụng rộng rãi. Áp dụng phương pháp này đòi hỏi quản trị gia phải có cách xem xét, phân tích hệ thống và tổng thể nhiều vấn đề. Biết đặt tình trạng của các yếu tố nội tại của doanh nghiệp trong bối cảnh kinh tế của các yếu tố ngoại lai.

Các yếu tố khi xem xét gồm:

- Các yếu tố kinh tế như: tổng sản phẩm xã hội, mức cung tiền tệ.
- Sự phát triển về dân số và nhóm lứa tuổi.
- Tình hình thay đổi thói quen trong cuộc sống.
- Các yếu tố chính trị và luật pháp như: luật cạnh tranh, luật môi trường...
- Sự biến động các nguồn công nghệ, kỹ thuật, khai khoáng nguyên liệu.
- Sự biến động của thị trường và của thái độ khách hàng như: quy mô thị trường, và của thái độ khách hàng như: quy mô thị trường, chu kỳ vận động của thị trường, sự trung thành của khách hàng, sức mua...
- Sự thay đổi cấu trúc ngành nghề như: loại sản phẩm, cấu trúc giá cả và cấu trúc chi phí của các doanh nghiệp cùng ngành nghề.
- Sự biến động về tình hình cạnh tranh.
- Các đặc điểm về nguồn lực của doanh nghiệp như: phần thị trường, chu kỳ sống của các sản phẩm, chất lượng lao động, chi phí tiền lương, tình hình doanh thu, chất lượng sản phẩm...).

*Ví dụ:* Năm tới ngân hàng sẽ hạ 1% lãi suất cho vay, quản trị giá sẽ từ đó mà phân tích:

Hạ lãi suất vay có nghĩa chi phí vốn hạ, dẫn đến sẽ đầu tư nhiều hơn. Bằng công thức có thể tính mức tăng tổng sản phẩm xã hội lên 3% và do đó nhu cầu về các loại sản phẩm sẽ tăng 2%. Như vậy, nếu các chi phí khác không đổi thì tỷ suất lợi nhuận sẽ có thể tăng 1,5%.

### *Phương pháp lợi thế vượt trội*

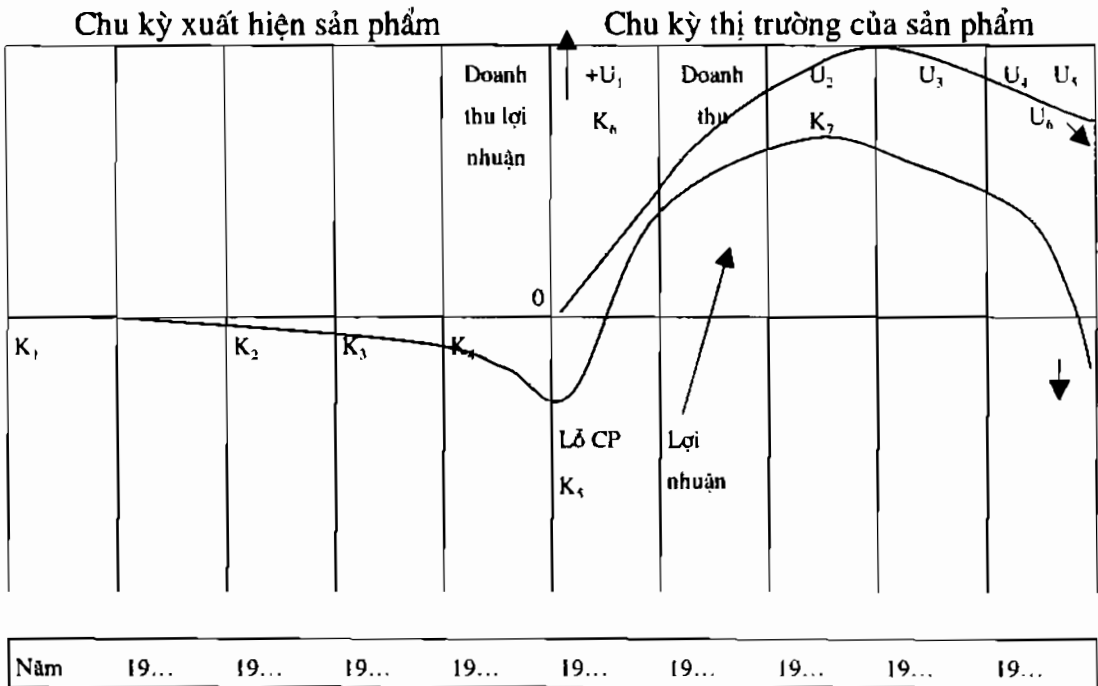
Phương pháp này gợi mở cho các nhà quản trị khi lập kế hoạch phải xem xét khai thác các lợi thế vượt trội phải theo đuổi để mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp. Ở đây lợi thế vượt trội trong liên doanh kết là đáng chú ý nhất. Thông thường, khi hoạch định kế hoạch phải xem xét việc tìm kiếm các đối tác

trên thị trường về mọi phương diện để phát huy các lợi thế vượt trội trên các mặt sau:

- Lợi thế vượt trội trên lĩnh vực tiêu thụ trong việc khai thác các kênh tiêu thụ cùng với các đối tác khác.
- Lợi thế vượt trội trong sản xuất thể hiện trong việc tăng cường liên doanh liên kết để phát huy chuyên môn hoá.
- Lợi thế vượt trội trong việc hợp tác nghiên cứu.
- Lợi thế vượt trội nhờ năng lực và trình độ của các quản trị gia trong việc giải quyết từng vấn đề phát sinh cụ thể.

*Phương pháp phân tích chu kỳ sống của sản phẩm*

Mỗi sản phẩm khi xuất hiện trên thị trường đều có tính chất thời điểm và thời đoạn. Đến thời đoạn nào đó nó sẽ bị thị trường từ chối. Quản trị gia là người chịu trách nhiệm về quyết định cho ra đời, quyết định đình chỉ sản xuất đối với một loại sản phẩm. Do đó, việc phân tích chu kỳ sống của từng sản phẩm của doanh nghiệp là một phương pháp kế hoạch quan trọng.



Sơ đồ 1.15: Chu kỳ sống của sản phẩm

Chú thích: K1: Chi phí cho chương trình sản xuất

K2: Chi phí phương án

K3: Chi phí thiết kế

K4: Chi phí chế thử

K5: Chi phí chuẩn bị sản xuất hàng loạt

K6: Doanh thu bắt đầu bù chi phí

K7: Lợi nhuận cực đại

K8: Lợi nhuận chỉ tăng nếu tăng doanh thu

K9: Không còn lợi nhuận nữa

K10: Lỗ vì tăng doanh thu phải tăng chi phí

U1: Sản phẩm thâm nhập thị trường

U2: Doanh thu có lợi nhuận cao nhất

U3: Doanh thu cực đại

U4: Doanh thu tăng trở lại nhờ cải tiến chất lượng hoặc chiến lược tiêu thụ mới.

U5: Tăng trở lại doanh thu và lợi nhuận

U6: Doanh thu không có lợi nhuận

Từ việc phân tích trên phải đề ra được các chỉ tiêu đánh giá thị trường của sản phẩm.

| Các chỉ tiêu đánh giá            | Thâm nhập      | Tăng trưởng   | Chín mười bão hoà | Tự bỏ hoặc tăng trở lại |
|----------------------------------|----------------|---------------|-------------------|-------------------------|
| Số lượng đối thủ cạnh tranh      | Rất ít         | Nhiều         | Nhiều             | Rất ít                  |
| Phân thị trường của doanh nghiệp | Rất cao        | Cao           | Ít dần            | Ít                      |
| Vị trí trên thị trường           | Dẫn đầu        | Bị cạnh tranh | Bán ít đầu        | Bị chặn                 |
| Mức tăng doanh số                | Tăng chậm      | Rất nhanh     | Chậm              | Lùi                     |
| Kết quả                          | Bắt đầu có lãi | Lãi lớn       | Lãi giảm          | Lỗ hoặc có lãi trở lại  |
| Sự co giãn giá cả                | Ít             | Trung bình    | Lớn               | Ít                      |

### 3. Tổ chức thực hiện việc hoạch định chương trình kinh doanh

*\* Sự diễn tả các mức độ ảnh hưởng đến các lĩnh vực quản trị doanh nghiệp:*

Trong quá trình kinh doanh, ở từng lĩnh vực kinh doanh sẽ có những sự cố tác động nhất định, việc liệt kê các sự cố đó là bước đầu tiên cần thiết để tổ chức thực hiện.

Các lĩnh vực quản trị

Các sự cố thường gặp

*\* Lĩnh vực vật tư*

- Mua sắm vật tư
- Bảo quản kho vật tư
- Quản lý vật tư

- Quyết định thời gian mua
- Mất mát
- Lỗi trong giao nhận

*\* Lĩnh vực sản xuất*

- Các thời hạn thực hiện
- Tận dụng công suất
- Bảo đảm chất lượng

- Gián đoạn do "các bệnh tật"
- Sự cố máy móc
- Lỗi của nguyên vật liệu

*\* Lĩnh vực marketing*

- Chuẩn bị cho sản xuất
- Xây dựng giá cả
- Thực hiện tiêu thụ

- Thiếu các ý tưởng, phương án
- Tạo sức ép cho chi phí
- Lỗi trong các dự đoán

*\* Lĩnh vực nhân sự*

- Bố trí nhân công đúng chỗ
- Phát triển nhân viên
- Thái độ của nhân viên

- Hạn chế do đào tạo
- Khó khăn trong đào tạo
- Thường không hài lòng

*\* Tài chính kế toán*

- Tổ chức hoạt động tài chính
- Kế toán
- Xây dựng các bảng tổng kết

- Có vấn đề ra quyết định
- Lỗi trong sổ sách chứng từ
- Thiếu số liệu (thông tin)

*\* Nghiên cứu và phát triển*

- Nghiên cứu cơ bản
- Nghiên cứu mới
- Thẩm định

- Thiếu thông tin
- Thiếu ý tưởng
- Không chặt chẽ

*\* Tổ chức và nhân sự*

- Tổ chức bộ máy

- Gặp vấn đề về quyền hạn

- Tổ chức điều hành
- Tổ chức các dự án
- Xử lý các dữ liệu
- Quá nhiều việc sự vụ
- Vấn đề về nhóm thực hiện
- Thiếu thống nhất

*\* Lĩnh vực hành chính, pháp lý*

- Nhận thức pháp lý
- Tổ chức nghiệp vụ hành chính
- Thường không đạt yêu cầu
- Rườm rà, giấy tờ.

Nhận biết sơ lược các sự cố trên từng lĩnh vực để có cách nhìn toàn diện cho việc quản trị là rất cần thiết, đặc biệt đối với cấp quản trị cao cấp. Ngoài ra, một số sự cố rất hay gặp trong việc điều phối hoạt động giữa các lĩnh vực trong doanh nghiệp là vấn đề phân phối các nguồn lực.

*\* Điều khiển bằng các kỹ năng quản trị:*

Các kỹ năng cần thiết để tổ chức thực hiện một công trình quản trị, các quản trị viên cần thiết phải có đầy đủ các kỹ năng quản trị và biết sử dụng các kỹ năng đó để xử lý các 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 phối hợp thông tin
  - + Kỹ năng dự đoán
- Vận dụng các kỹ năng

| Các vấn đề phát sinh             | Các kỹ năng vận dụng                        |
|----------------------------------|---|
| - 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 uỷ quyền                          |
| - Vấn đề quyền hạn               | - Kỹ năng tổ chức                           |

## 4. Kiểm soát

Kiểm soát ở đây được hiểu chủ yếu dưới góc độ xem xét và so sánh những kết quả đã đạt được trên thực tế so với những mục tiêu đã đề ra: "sẽ" và "đã".

### \* Phân loại sự kiểm soát

- Theo đối tượng kiểm soát có:
    - + Kiểm soát kết quả của nhân viên
    - + Kiểm soát thái độ của nhân viên đối với công việc trực tiếp.
  - Theo cách kiểm soát có:
    - + Tự kiểm tra: khi có những tiêu chuẩn định sẵn
    - + Kiểm tra từ bên ngoài.
  - Theo điều kiện của doanh nghiệp có:
    - + Kiểm soát do các nhân viên (kiểm soát, kiểm tra)
    - + Kiểm tra tự động bằng máy đo, đếm.
  - Theo quy mô có:
    - + Kiểm soát toàn bộ hoạt động
    - + Kiểm soát từng vấn đề.
- **Lợi ích của sự kiểm soát**

Trước hết, sự kiểm soát là tiền đề để đảm bảo sự ăn khớp giữa mục tiêu đề ra và thực tế đạt được. Sau nữa, chính hoạt động kiểm soát đòi hỏi phải có những chỉ tiêu thống nhất chung không chỉ cho kiểm soát mà ngay cả khi làm kế hoạch. Đó là:

- Chỉ tiêu cho từng cộng sự (ví dụ: phải tăng doanh số bán ra lên 3%).
- Chỉ chỉ tiêu cho từng nhóm (ví dụ: khoán tăng sản lượng 300 cái).
- Các chỉ tiêu cho từng lĩnh vực.
- Chỉ tiêu cho toàn doanh nghiệp.

## 5. Phân tích

Xét cho cùng, toàn bộ việc phân tích sẽ chỉ ra những điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp, từ đó đưa đến cho lãnh đạo doanh nghiệp những cách thức giải quyết mới.

Sự phân tích một cách thấu đáo phân chênh lệch giữa "sẽ" và "đã" là hoàn toàn cần thiết trong những trường hợp sự chênh lệch là quá lớn hoặc không nhận biết được các nguyên nhân dẫn đến sự chênh lệch đó.

Chính quá trình phân tích này đồng thời với việc tìm ra cách giải quyết và trong chừng mực nhất định, nó dẫn đến làm thay đổi cả chiến lược tổng thể cũng như mục tiêu, kế hoạch.

*\* Phân tích doanh nghiệp*

Hay còn gọi là phân tích "mạnh", "hạn chế" của doanh nghiệp trong việc so sánh với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất trên thị trường. Các lĩnh vực được đưa ra so sánh và phân tích gồm:

- Lĩnh vực tiêu thụ
- Lĩnh vực nghiên cứu và phát triển
- Lĩnh vực sản xuất
- Lĩnh vực mua sắm
- Lĩnh vực nhân sự
- Lĩnh vực tài chính.

Ngoài ra, cũng có thể phân tích cả các mặt:

- Hình thức tổ chức quản trị doanh nghiệp
- Cơ cấu doanh nghiệp.

Chính việc phân tích này đưa đến một kết quả mà chúng ta có thể gọi là: Tình trạng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Chú ý: kết quả phân tích phải cụ thể, đâu là điểm mạnh của doanh nghiệp, đâu là trung bình và những điểm hạn chế của doanh nghiệp. Nó sẽ là những dữ liệu quan trọng cho việc hoạch định chiến lược, kế hoạch cho kỳ sau...

*\* Phân tích môi trường của doanh nghiệp*

Là việc đưa ra những ảnh hưởng của môi trường kinh doanh đối với doanh nghiệp.

- Thông thường, sự phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp dựa vào các vấn đề sau:

*\* Phân tích môi trường kinh tế*

- Hệ thống kinh tế
- Tình trạng kinh tế nói chung
- Tình trạng về thị trường lao động.

*\* Phân tích môi trường xã hội và văn hoá*

- Các yếu tố xã hội
- Quan điểm về lòng tin
- Sự năng động của nhân công.



\* *Phân tích môi trường công nghệ*

- Sự xuất hiện và áp dụng công nghệ mới.

\* *Phân tích môi trường chính trị và luật pháp*

- Trật tự xã hội và luật pháp

- Sự ảnh hưởng của các tổ chức xã hội đối với chính trị và pháp luật.

\* *Các nhân tố về sinh thái*

- Cơ sở hạ tầng

- Điều kiện địa lý

- Tình hình khí hậu

\* *Phân tích các nhân tố liên quan đến thị trường*

- Tình hình của thị trường mua của doanh nghiệp: giá, chi phí, xu hướng.

- Tình hình của thị trường tiêu thụ: sự biến động, sức mua.

- Tình hình cạnh tranh: phân thị trường.

- Tình hình thị trường thế giới.

Phân tích môi trường kinh doanh để xác định các cơ hội và nguy cơ.

## **6. Dự thảo chiến lược doanh nghiệp**

Một nhiệm vụ rất phổ biến của quản trị doanh nghiệp là việc phát triển chiến lược kinh doanh vì ngày càng có nhiều vấn đề đặt ra liên quan đến quá trình kinh doanh của doanh nghiệp. Chẳng hạn, như sự bão hoà thị trường, sự thay đổi các quan niệm giá trị, công nghệ mới cũng như vấn đề liên minh khu vực, toàn cầu và vấn đề môi trường.

Trước hết, quản trị doanh nghiệp phải nắm bắt được các vấn đề đó làm tiền đề cho việc hoạch định chiến lược.

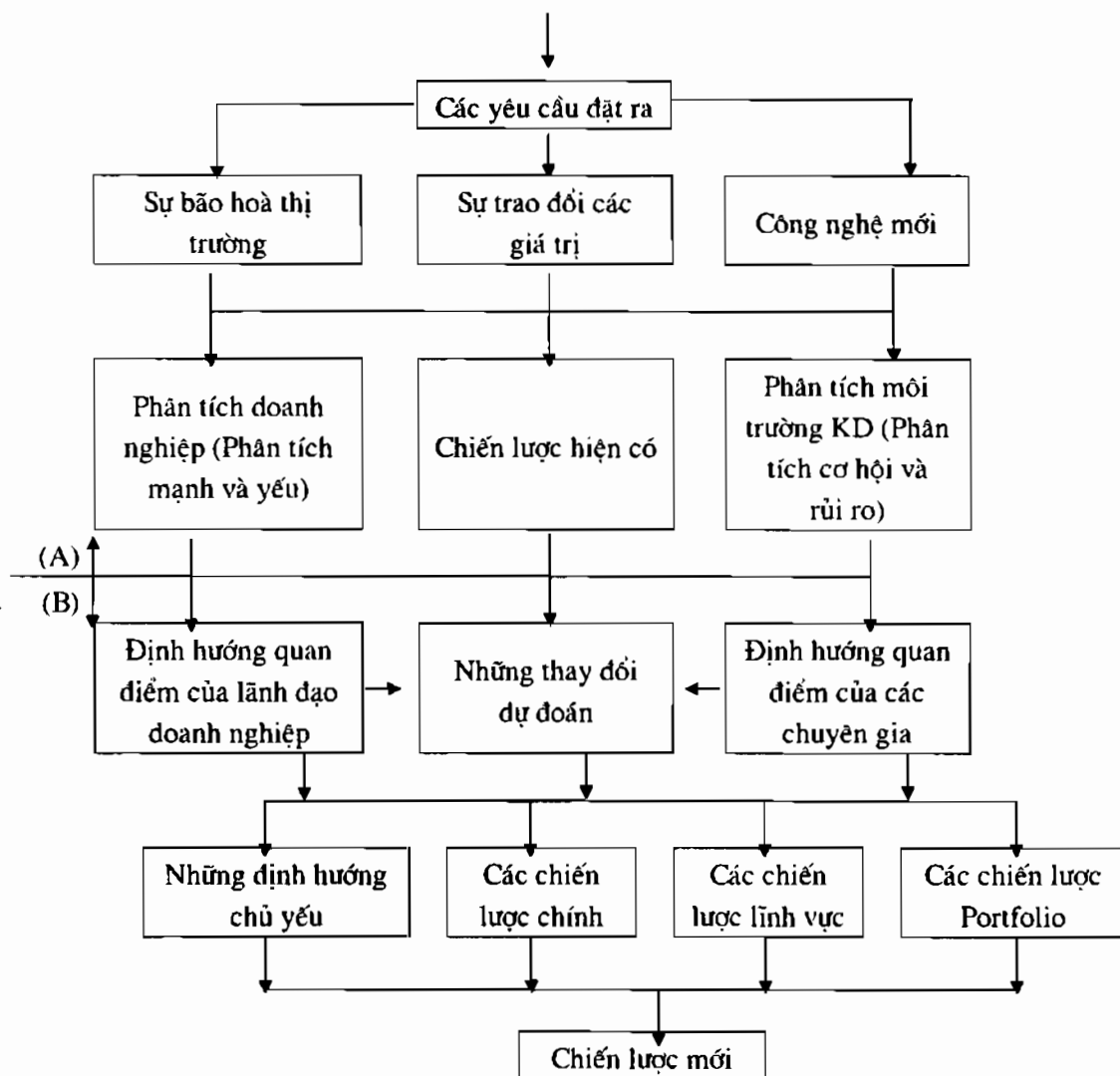
Chiến lược được hiểu là những định hướng kinh doanh, những phương pháp hay những sự lựa chọn và các khả năng để giải quyết các vấn đề kinh doanh đặt ra. Một sự chuẩn bị thấu đáo và dài hạn của quản trị doanh nghiệp cho những vấn đề chắc chắn sẽ xảy ra trong kinh doanh.

Vì vậy, một chiến lược mới phải được phát triển một cách có hệ thống.

Có thể coi quy trình dự thảo chiến lược được chia thành hai giai đoạn chủ yếu:

Giai đoạn (A): Phân tích tình hình thực trạng của doanh nghiệp tức là trả lời câu hỏi “chúng ta đang ở đâu”.

Giai đoạn (B): Là giai đoạn dự thảo các chiến lược mới, tức là trả lời câu hỏi “Chúng ta muốn tới đâu và bằng cách nào?”.



Sơ đồ 1.16: Quy trình dự thảo chiến lược mới của doanh nghiệp

### 6.1. Các định hướng quan điểm của lãnh đạo và của các chuyên gia

Đây là cơ sở quan trọng để đề ra các chiến lược. Thật khó có thể liệt kê ra đây một hệ thống đầy đủ các quan điểm của họ bởi vì các quan điểm đó thường xuất phát từ các ý đồ cá nhân. Từ một số thăm dò thực tế, học thuyết Urwich rút ra một số định hướng quan điểm của các chủ doanh nghiệp nhỏ như sau:

- Nhiều chủ doanh nghiệp muốn duy trì kiểu quản trị gia đình và muốn giữ vị trí lớn nhất bằng việc tự đầu tư từ lợi nhuận của doanh nghiệp.

- Nhiều người thích có một hoàn cảnh ít lợi nhuận và cũng ít rủi ro.
- Không cần nỗ lực lắm cho việc tăng doanh thu.
- Họ thường hoài nghi đối với các hoạt động của Nhà nước.

Trong một số trường hợp khác, cũng có các định hướng theo:

- Mở rộng các hoạt động liên kết có tính chất quốc tế.
- Thường sử dụng chiến lược tối ưu hoá lợi nhuận khi xuất hiện sự xâm nhập của đối thủ cạnh tranh.

## 6.2. Các định hướng chủ yếu thường nhằm vào ba hướng sau

- *Định hướng mục tiêu:*

- + Cải tiến tiêu chuẩn chất lượng thông qua các phát minh mới.
- + Tăng phân thị trường thông qua việc hạ giá đáng kể.

- *Các chiến lược ứng xử mang tính định hướng:*

- + Chiến lược từ bỏ (rút lui khỏi một thị trường)
- + Chiến lược thích ứng (tiếp cận với một thị trường)
- + Chiến lược cố thủ (quyết tâm trụ lại ở một thị trường)
- + Chiến lược chiếm lĩnh (trực tiếp hay gián tiếp)
- + Chiến lược liên kết (liên kết dọc, ngang)
- + Chiến lược tập trung (hợp nhất thành các hãng, tập đoàn lớn).
- + Chiến lược quốc tế hoá (liên minh chiến lược với hãng nước ngoài)

- *Các định hướng chiến lược về cơ cấu:*

- + Thành lập cơ sở mới (xí nghiệp hay chi nhánh...)
- + Đổi mới hình thức tổ chức doanh nghiệp (từ công ty TNHH sang cổ phần)
- + Thăm dò các vị thế mới (ví dụ ở nước ngoài)

## 6.3. Các chiến lược chủ yếu

Các chiến lược chủ yếu của doanh nghiệp thường được hoạch định theo bốn bình diện chính của quá trình kinh doanh gồm:

- *Các chiến lược kinh tế*, ví dụ như: chiến lược phát triển thị trường, chiến lược sản phẩm, chiến lược marketing hỗn hợp, chiến lược mua sắm, tuyển dụng.

- *Các chiến lược tài chính*: tập trung vào các vấn đề lớn như: khả năng thanh toán, chiến lược sử dụng lợi nhuận, chiến lược khấu hao, tạo vốn và đầu tư.

- Các chiến lược có tính chất kinh tế - xã hội, chẳng hạn, các chiến lược về linh hoạt chỗ làm việc, chiến lược tiền lương, các chiến lược khuyến khích người lao động.

- Các chiến lược về quản trị: về tổ chức doanh nghiệp, về quản trị con người, chiến lược về cơ cấu doanh nghiệp.

#### **6.4. Các chiến lược lĩnh vực**

Là các chiến lược được sử dụng cho từng lĩnh vực kinh doanh cụ thể của doanh nghiệp.

- Các chiến lược về lĩnh vực marketing gồm: chiến lược giữ vững thị trường, phát triển thị trường, chiến lược sản phẩm mới, chiến lược tiêu thụ.

- Các chiến lược nghiên cứu và phát triển đề cập đến các vấn đề như: tiến bộ kỹ thuật, phát triển sáng kiến, thu thập ý tưởng mới, luật bảo hộ bản quyền phát minh sáng chế, hay tăng cường trách nhiệm đối với sản phẩm.

- Các chiến lược về sản xuất: hoàn thiện quá trình sản xuất, khai thác tiềm năng công nhân, chiến lược tăng giảm năng lực sản xuất, điều khiển bằng máy tính điện tử.

- Các chiến lược về mua sắm vật tư: chiến lược "phân tích ABC", chiến lược dự trữ, cấp phát, kho, liên kết với nhà cung cấp, tổ chức mua.

- Chiến lược nhân sự: phát huy sáng kiến, linh hoạt hoá tổ chức lao động, chiến lược năng suất lao động, hạ chi phí nhân công, cải tiến thù lao lao động.

- Chiến lược tài chính: ổn định khả năng thanh toán, chiến lược tự đầu tư từ lợi nhuận, chiến lược đầu tư ra ngoài hợp lý, chiến lược tăng vốn tự có, loại bỏ các rủi ro tiền tệ.

#### **Để nghiên cứu chương trình này học sinh cần trả lời các câu hỏi sau:**

1. Thế nào là doanh nghiệp? Có những loại hình doanh nghiệp nào?
2. Có những lý thuyết quản trị nào?
3. Chức năng quản trị là gì? Có những loại chức năng quản trị nào?
4. Có những lĩnh vực quản trị gì?
5. Thế nào là cơ cấu tổ chức quản trị? Trình bày các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp.
6. Nêu những yêu cầu của tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp?
7. Trình bày những điểm cần chú ý khi hoạch định chương trình quản trị doanh nghiệp?

## Chương 2

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

### **Mục tiêu:**

*Sau khi đọc xong chương này, người đọc có thể:*

- *Hiểu khái niệm về quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.*
- *Nhận biết tầm quan trọng, quan điểm, vai trò, nội dung và nguyên tắc của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.*
- *Mô tả quá trình hoạch định nguồn và công tác tuyển chọn nhân sự trong doanh nghiệp.*
- *Hiểu vai trò, nội dung của quản trị khoa học kỹ thuật trong doanh nghiệp.*
- *Ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật trong doanh nghiệp.*

## **I- QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP**

### **1. Quan điểm, vai trò và nội dung của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp**

#### **1.1. Khái niệm về 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 và góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Nói một cách cụ thể hơn: 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.

## **1.2. Các quan điểm, vai trò, nội dung và nguyên tắc của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp**

### ***1.2.1. 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 cơ bản đó là:

- Xây dựng cơ chế quản trị nhân sự 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 trong doanh nghiệp.
- Tìm, tạo việc làm và bảo đảm quyền, nghĩa vụ lao động cho mọi người trong doanh nghiệp trên cơ sở bình đẳng.
- Bảo đảm sự phát triển toàn diện người lao động, để tái sản xuất gián đoạn và mở rộng sức lao động.

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

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

#### *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 cũng 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 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 mức sống của người lao động.

### ***1.2.3. 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.

### ***1.2.4. Nguyên tắc của 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 đủ 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 lao động hợp lý (Bảo đảm quan hệ giữa cống hiến và hưởng thụ).

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

## **2. Hoạch định nhu cầu và công tác tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng nhân sự trong doanh nghiệp**

### **2.1. Hoạch định nhu cầu nhân sự**

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 kỹ thuật...), và môi trường vi mô (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...)

- Lương, lao động cần bổ sung, thay thế.

- Chất lượng lao động.

- Tiến bộ kỹ thuật và khả năng ứng dụng tiến bộ kỹ thuật, chuyển 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 bao gồm 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 các nước có nền kinh tế phát triển thị trường lao động cũng là thị trường cạnh tranh không hoàn hảo, xuất phát từ sự độc quyền của cả hai phía cung và cầu.

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.

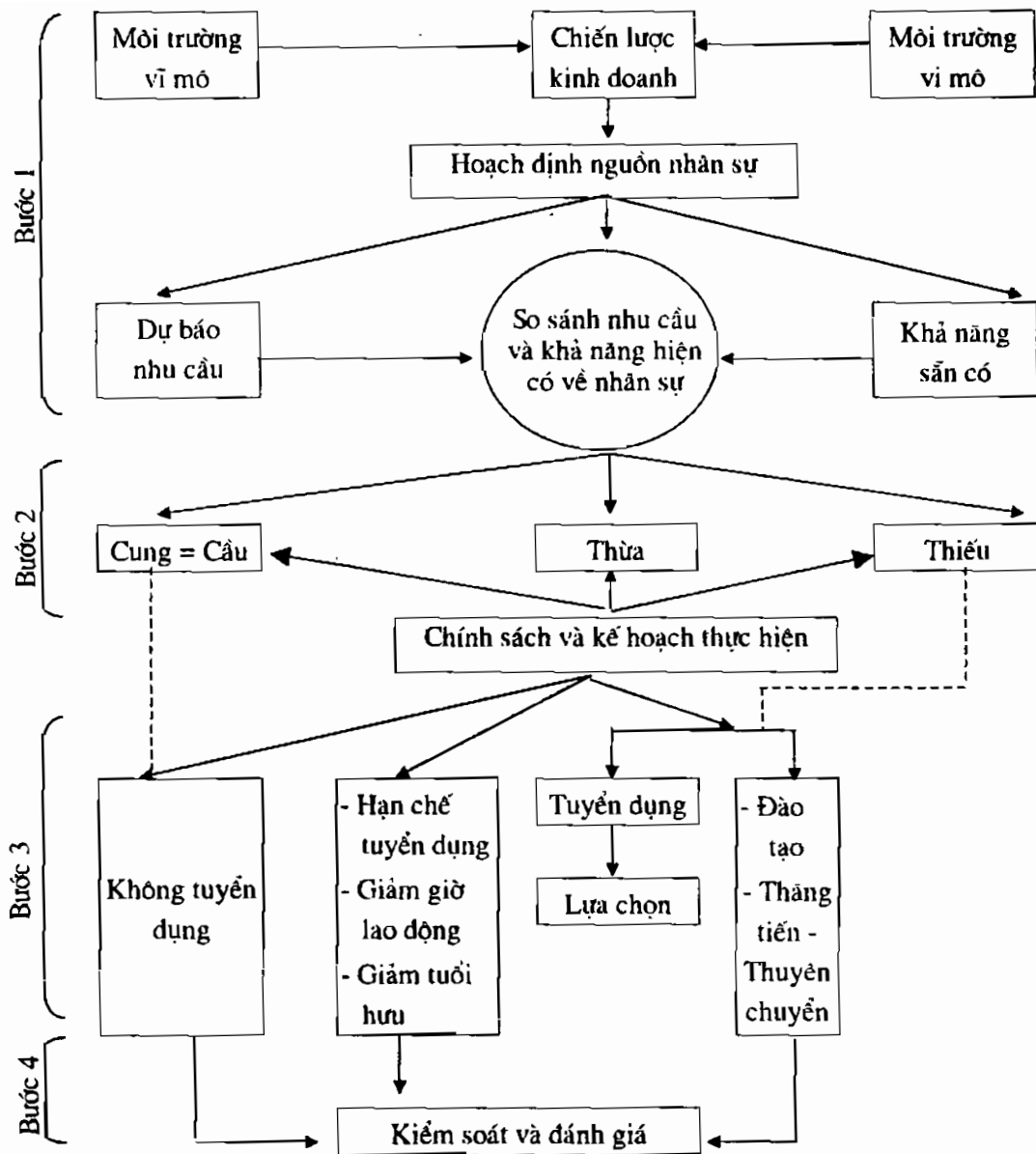
- Thị trường lao động chịu sự chi phối của nhiều yếu tố như: kinh tế, chính trị, văn hoá, xã hội, điều kiện tự nhiên, tâm lý...

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

• 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:





Sơ đồ 2.1: Quy trình hoạch định nhu cầu nhân sự

**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 lượng, chất lượng. Loại trừ những biến động dự kiến trước được như: về hưu, chuyển, thăng tiến... doanh nghiệp sẽ tính toán được khả năng cân đối giữa nhu cầu và khả năng; phải xem xét mối quan hệ giữa nhu cầu và khả năng nhân sự. 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)

Với mỗi trường hợp trên, doanh nghiệp sẽ lựa chọn chính sách thích hợp.

Bước 3: Đề ra các 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, hưu trí, thăng tiến, chuyển. Kế hoạch thực hiện thường được chia hai 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, bồi dưỡng, đào tạo.

- Thừa lao động:

Doanh nghiệp phải hạn chế tuyển dụng, giảm bớt giờ lao động (cho một ca làm việc) nghỉ việc tạm thời, cho nghỉ hưu sớm...

Bước 4: Kiểm soát và đánh giá.

Mục đích của bước này nhằm kiểm tra lại việc triển khai 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 mà điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp.

## 2.2. Tuyển chọn nhân sự

Tuyển chọn nhân sự có nghĩa là tìm một con người phù hợp để giao phó một chức vụ, một công việc đang trống.

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 được thực hiện dựa trên những nguyên tắc sau:

### **2.2.1. Nguyên tắc tuyển chọn**

- Phải xuất phát từ lợi ích của doanh nghiệp và xã hội để tuyển chọn.
- Phải dựa vào yêu cầu cụ thể, tính chất công việc để tuyển chọn.
- Phải tính tới khả năng sử dụng tối đa năng lực của quản trị viên.
- Phải nghiên cứu thận trọng, toàn diện cá tính, phẩm chất, trí tuệ và khả năng cá nhân người được tuyển chọn.

### **2.2.2. Các bước tuyển chọn**

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

Để 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 tại chức
- + 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 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 những 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 (cũng là trách nhiệm và là trách nhiệm về con người, tiền bạc, dụng cụ).
- 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, trình độ 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 số 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 những vị trí cao hơn khác nhau trong tổ chức, việc đó thường được tiến hành nhờ 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 một đội ngũ nhân có kiến thức về doanh nghiệp, lòng trung thành với 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, 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.**

Tùy thuộc vào tính chất công việc, tùy thuộc vào điều kiện của doanh nghiệp mà doanh nghiệp có thể sử dụng một, một số trong số 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 cử viên không đạt yêu cầu.

- Phòng vấn:

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

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 hoặc 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 cử viên để ứng cử viên hoàn thành, sau đó dựa trên những thông tin mà ứng cử viên cung cấp, các chuyên gia sẽ phân tích, so sánh với bản mô tả công việc để loại bỏ các ứng cử viên không đạt yêu cầu. Tuy nhiên các ứng cử 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 các 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 tới và phải công khai với người đến xin việc.

- Kiểm tra sức khoẻ: 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 điều kiện thuận lợi về phương tiện, môi trường làm việc, làm cho họ có lòng tin để hoàn thành nhiệm vụ.

### 2.3. Đào tạo nhân sự

Đào tạo là một quá trình học tập lý luận và kinh nghiệm để tìm kiếm một sự biến đổi về chất tương đối lâu dài của một cá nhân, giúp cho cá nhân có thêm năng lực thực hiện công việc. Nhờ đào tạo mà người lao động tăng thêm hiểu biết, đổi mới phương pháp, cách thức, kỹ năng, thái độ làm việc và thái độ đối với cộng sự.

Trong phát triển nhân sự cũng cần đào tạo, giữa đào tạo và đào tạo cho phát triển nhân sự giống nhau ở chỗ: có cùng một mục đích nâng cao trình độ cho người lao động và để gắn với học tập, nhưng giữa chúng khác nhau ở chỗ:

- Đào tạo định hướng cho hiện tại, chủ yếu tập trung vào công việc hiện tại của mỗi cá nhân, tăng cường các kỹ năng và khả năng để thực hiện công việc.

- Đào tạo cho phát triển nhân sự: là đào tạo định hướng cho tương lai, tập trung vào sự phát triển cho cá nhân, nhân viên và đáp ứng mục tiêu chiến lược con người lâu dài.

#### Phương pháp đào tạo

- Đào tạo trong công việc: phương pháp này có ưu điểm: chi phí đào tạo thấp, phù hợp với công việc cần kỹ năng thực hành, khó mô tả (thợ máy, công nhân kỹ thuật điện tử...) nhưng lại có nhược điểm là năng suất lao động giảm khi người lao động học tập để nâng cao kỹ năng của họ. Hình thức đào tạo trong công việc là học việc và giới thiệu công việc. Hình thức học việc thường sử dụng cho những người cần được sự kèm cặp, hướng dẫn của chuyên viên, thợ bậc cao. Hình thức đào tạo bằng giới thiệu công việc bao gồm bốn bước sau:

- + Bước 1: Chuẩn bị cho những người được đào tạo bằng cách trình bày về mục đích, yêu cầu họ cần đạt tới.
  - + Bước 2: Giới thiệu công việc và nêu ra những thông tin súc tích, cần thiết.
  - + Bước 3: Cho người đào tạo thử nghiệm công việc.
  - + Bước 4: Đưa họ vào làm công việc thực tế và bố trí người tiếp tục giúp đỡ.
- Đào tạo ngoài công việc: các phương pháp và hình thức đào tạo ngoài công việc bao gồm các bài giảng lên lớp, chiếu video và chiếu phim, tiến hành các bài tập tình huống; phân tích tình huống, tập ra các quyết định, đào tạo dựa vào tin học; lập chương trình trên máy tính để bắt chước, tham quan – khảo sát trong, ngoài nước, tổ chức các diễn đàn, hội nghị khoa học. Ưu điểm của hình thức này là đào tạo căn bản, có hệ thống nhưng tốn kém chi phí.

## II. QUẢN TRỊ KHOA HỌC - CÔNG NGHỆ TRONG DOANH NGHIỆP

### 1. Khái niệm công nghệ và quản trị khoa học – công nghệ

Trước khi tìm hiểu về quản trị khoa học – 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 định nghĩa của 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 một 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 phải bao gồm bốn thành phần cơ bản 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 phân vật thể ở trong công nghệ bao gồm mọi phương tiện vật chất như trang bị, máy móc, nguyên liệu, phương tiện... Phần này được coi 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 được 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 cũng vậy, nó cần phải 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... và nó phụ thuộc vào độ phức tạp của các phần 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.

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 và 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 thực hiện các dự án, chương trình đổi mới và tiếp nhận công nghệ.

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

### **2.1. Ứng dụng tiến bộ khoa học – công nghệ trong doanh nghiệp**

Hiện nay loài 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 và kỹ thuật đại vào sản xuất kinh doanh, vì các sản phẩm có hàm lượng khoa học và công nghệ cao sẽ thắng thế trong các cuộc cạnh tranh. Các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh phải tạo được thế mạnh trên 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 ứng dụng tiến bộ khoa học - kỹ thuật vào sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp bao gồm:

- Sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất kỹ thuật hiện có.
- Mua sắm trang thiết bị mới, đổi mới quá 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 kỹ thuật trong nước và nước ngoài.
- Tích cực đào tạo, sử dụng 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.
- Thực hiện các hợp đồng nghiên cứu ứng dụng tiến bộ khoa học - kỹ thuật giữa doanh nghiệp và các cơ quan nghiên cứu.

Ứng dụng tiến bộ khoa học - kỹ thuật trong doanh nghiệp không nên hiểu chỉ 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 phải tận dụng 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 - kỹ thuật.
- Ứng dụng tiến bộ khoa học - kỹ thuật.
- 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 kỹ thuật 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 đây:

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

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. Chuyển giao công nghệ

### 2.2.1. Khái niệm

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 các 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”.

Trên góc độ của doanh nghiệp có thể hiểu “chuyển giao công nghệ là hoạt động nhằm đưa một công nghệ tiên tiến vào sản xuất thông qua việc áp dụng một kết quả nghiên cứu khoa học 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”.

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 là phải đào tạo, huấn luyện để người lao động nắm, sử dụng thành thạo công nghệ nhập và làm thích nghi cải tiến công nghệ nhập.

### **2.2.2. 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 đưa kết quả nghiên cứu khoa học đã được hoàn thành giai đoạn sản xuất thử, chứ không phải chỉ mới được kết luận trong phòng thí nghiệm vào sản xuất. Còn chuyển giao ngang là chuyển giao một công nghệ hoàn thiện (chỉ tạo ra được những sản phẩm đang 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 hình thức nào cũng phải tính đến hiệu quả của đồng vốn đầu tư và khả năng cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường.

Chuyển giao công nghệ còn được 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 ở nước ngoài, những hội nghị khoa học quốc tế, các sách báo đã công bố, các cuộc hội thảo khoa học, triển lãm và hoạt động tình báo. Các cơ sở sản xuất kinh doanh có thể tranh thủ tận dụng những thời cơ này.

### **2.2.3. Các phương thức chuyển giao công nghệ**

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 công nghệ cho bên nhập. Nội dung bao gồm chuyển nhượng độc quyền, công nghệ riêng và quyền sử dụng nhãn hiệu. Đây là con đường chủ yếu và hình thức cao cấp để nhập công nghệ. Điều kiện áp dụng là: 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 chuyên 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 nước này sang cho các doanh nghiệp nước 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 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 một 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. Bởi vậy phương thức này rất thích hợp với các doanh nghiệp ít vốn và được các doanh nghiệp này ưa chuộng.

- Nhập nhân tài công nghệ: Thông qua việc 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.

**Đề nghiên cứu chương trình này học sinh cần trả lời các câu hỏi sau:**

1. Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp là gì? Nêu nội dung và các nguyên tắc quản trị nhân sự trong doanh nghiệp?
2. Thế nào là hoạch định nhu cầu nhân sự? Trình bày quy trình hoạch định nhu cầu nhân sự.
3. Trình bày các bước tuyển chọn nhân sự.
4. Nêu những phương pháp đào tạo nhân sự.
5. Công nghệ là gì, nó bao gồm các thành phần nào? Quản trị khoa học – công nghệ là gì?
6. Ứng dụng tiến bộ khoa học – công nghệ gồm những nội dung gì?
7. Chuyển giao công nghệ là gì? Có những hình thức và phương thức chuyển giao công nghệ nào?

## Chương 3

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

### **Mục tiêu**

*Sau khi đọc xong chương này, người đọc có thể:*

- Định nghĩa thế nào là hoạt động doanh thu, thương vụ, chi phí sản xuất kinh doanh, lợi nhuận và trình bày kết cấu của chúng.
- Trình bày các phương pháp quản trị chi phí kết quả theo hai chìa khoá: phân bổ truyền thống và mức lãi thô.
- Vận dụng phương pháp tính mức lãi thô để đưa ra mức giá đàm phán cho một đơn hàng.
- Giải thích được thế nào là tài chính và quản trị tài chính.
- Trình bày được các chính sách tài chính quan trọng của doanh nghiệp.

## **I- QUẢN TRỊ CHI PHÍ, KẾT QUẢ**

Khi đầu tư, các chủ doanh nghiệp luôn mong muốn tối đa hoá hiệu quả đầu tư. Hiệu quả đầu tư được phản ánh qua hai mặt: lượng và chất. Mặt lượng của hiệu quả đầu tư chính là kết quả kinh doanh (lợi nhuận) của doanh nghiệp, còn mặt chất của hiệu quả đầu tư được phản ánh qua tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư. Muốn tối đa hóa hiệu quả đầu tư phải nâng cao đồng thời cả hai mặt: lượng và chất. Do đó, chủ doanh nghiệp không thể không quan tâm đến việc quản trị chi phí và kết quả kinh doanh vì chi phí và kết quả kinh doanh có quan hệ mật

thiết với nhau, khi chi phí giảm thì kết quả kinh doanh sẽ tăng và hiệu quả đầu tư sẽ được nâng cao trên cả hai mặt. Tuy nhiên, trước khi tìm hiểu những phương pháp quản trị chi phí, kết quả kinh doanh cần thống nhất một số khái niệm cơ bản sau.

## 1. Các khái niệm cơ bản

### 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, không bao gồm khoản góp vốn của cổ đông hoặc chủ sở hữu.

Hoạt động doanh thu là lĩnh vực kinh doanh tạo ra doanh thu cho doanh nghiệp có bản chất khác nhau và không có sự trùng hợp về chức năng.

Có ba hoạt động chính nhằm tạo ra doanh thu cho doanh nghiệp, đó là:

- *Hoạt động sản xuất công nghiệp*

Hoạt động này bao gồm hai nhiệm vụ:

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

+ Sản xuất theo đơn hàng riêng: Doanh nghiệp sản xuất theo địa chỉ của khách hàng. Vì vậy, doanh nghiệp không phải lo khâu tiêu thụ: sản xuất đến đâu, tiêu thụ 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 hóa không qua chế biến. Bộ phận này được hạch toán độc lập với hoạt động sản xuất công nghiệp.

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

Phần xưởng sửa chữa máy móc của doanh nghiệp không làm ra sản phẩm để bán, không phải là phần 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 phần tử cấu trúc.

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

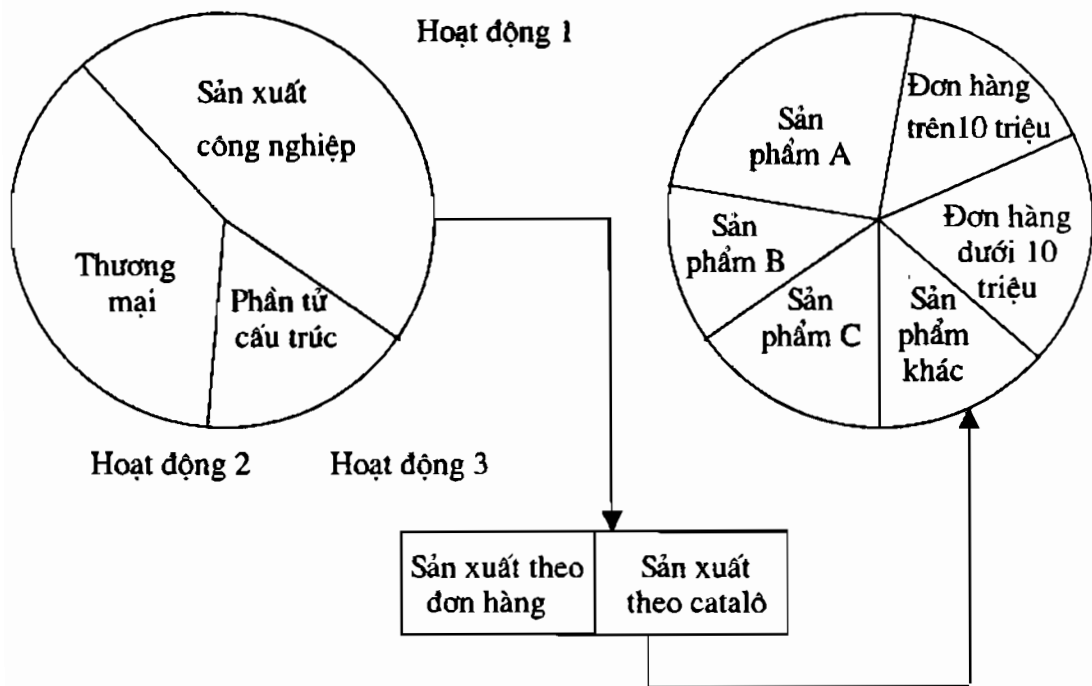
Như vậy, ba điều kiện để một bộ phận nào đó là phần tử cấu trúc, là:

- 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 hóa đơn thu riêng và số thu được đưa vào quỹ chung của doanh nghiệp.

**Chú ý:**

- Hoạt động nào không đem lại doanh thu trực tiếp, không thuộc về khái niệm hoạt động doanh thu ở đây.
- Doanh nghiệp cần xác định tỷ trọng và vị trí từng loại hoạt động.
- Phân tích xem khả năng hoạt động nào đem lại doanh thu lớn nhất, nhỏ nhất; hoạt động nào lãi; hoạt động nào lỗ.
- Thường hoạt động phải hạch toán riêng biệt, độc lập với nhau, tức là phải phân bổ chi phí, xác định doanh thu không trùng lặp.



Sơ đồ 3.1: Sơ đồ về hoạt động doanh thu của doanh nghiệp



## 1.2. Thương vụ

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

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

Thương vụ được chia là 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 một chi phí nào cho nó.

Vì vậy, xóa một thương vụ không gây hậu quả xấu.

- Thương vụ đang tiến hành

Là thương vụ đã bắt đầu phân bổ chi phí cho nó. Xóa thương vụ này sẽ gây hậu quả xấu.

- Thương vụ đã hoàn tất

Là thương vụ không còn gây bất kỳ một thu nhập hay chi phí nào phân bổ cho nó. Nếu lại phân bổ chi phí hay thu nhập sẽ xuyên tạc kết quả hoạt động.

## 1.3. Chi phí

Chi phí là tổng giá trị các khoản làm giảm lợi ích kinh tế trong kỳ kế toán dưới hình thức các khoản tiền 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 chia chi phí sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp làm hai loại: chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp (chi phí chung).

- Chi phí trực tiếp: là chi phí có thể tách biệt, phát sinh ra một cách riêng biệt cho một hoạt động cụ thể của 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 bao gồm ba phần:*

+ Chi phí vật chất: nguyên 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 các chi phí này: căn cứ vào giá mua cộng thêm chi phí vận chuyển, nhập kho...

Chi phí nguyên 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 gia công thuê ngoài chế biến.

+ Chi phí giờ công sản xuất: 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: | 300.000 đ/tháng |
| - Bảo hiểm XH: 17%                  | 51.000 đ/tháng  |
| - Thuế tiền công:                   | 0               |
|                                     | <hr/>           |
|                                     | 351.000 đ/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:

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

- 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 gắn trực tiếp với sản xuất từng sản phẩm (thậm chí không liên quan đến sản xuất sản phẩm) mà liên quan chung đến nhiều loại sản phẩm bảo đảm hoạt động chung của từng phân xưởng và toàn doanh nghiệp.

Chi phí quản lý bao gồm:

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 quý.

Bưu điện, thông tin liên lạc, tem thư...

Quảng cáo.

Đào tạo, bồi dưỡng công nhân.

Thuê chuyên gia cố vấn.

Tiền điện nước, tiếp khách.

Các loại chi phí quản lý khác.

- Chi phí khấu hao: Để 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 trong kỳ, việc đó 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 tài sản cố định.

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, chiến lược giá của doanh nghiệp 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, dù 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 TSCĐ 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 khóa phân bổ khác nhau.

#### 1.4. Kết quả kinh doanh (lợi nhuận)

Khái niệm: lợi nhuận của doanh nghiệp là khoản tiền chênh lệch giữa doanh thu và 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: lợi nhuận của 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 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.

Trong phạm vi chương trình, chúng ta chỉ xem xét phần lợi nhuận hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và trong đó tạm gác phần nộp các loại thuế để đơn giản cho việc tính toán.

## 2. Quản trị chi phí, kết quả theo phương thức sử dụng các chìa khóa phân bổ truyền thống

Một số ký hiệu:

$P_{1sp}$ : Lợi nhuận một sản phẩm.

$D_{thu\ 1sp}$ : Doanh thu một sản phẩm.

$Z_{1sp}$ : Giá thành một sản phẩm.

Công thức tính kết quả kinh doanh:

$$P_{1sp} = D_{thu\ 1sp} - Z_{1sp} \text{ (tạm gác phần nộp các loại thuế).}$$

Trong công thức  $D_{thu\ 1sp}$  chính là giá bán một sản phẩm, còn  $Z_{1sp}$  tính theo công thức:

$$Z_{1sp} = CP_{ttsp} + CP_{clsp}$$

Trong đó:

$CP_{ulsp}$ : Chi phí trực tiếp một sản phẩm.

$CP_{clsp}$ : Chi phí chung phân bổ vào một sản phẩm.

Chi phí trực tiếp chúng ta đã biết cách tính. Còn chi phí chung muốn tính được cho một sản phẩm phải sử dụng đến chìa khóa phân bổ.

Có ba chìa khóa phân bổ sau: Ký hiệu là  $K_1, K_2, K_3$ .

-  $K_1$  là chìa khóa phân bổ theo doanh thu

$$K_1 = \frac{\text{Tổng CP gián tiếp}}{\text{Tổng } D_{thu}}$$

-  $K_2$  là chìa khóa phân bổ theo chi phí trực tiếp

$$K_2 = \frac{\text{Tổng CP gián tiếp}}{\text{Tổng CPtt}}$$

-  $K_3$  là chìa khóa phân bổ theo giờ công

$$K_3 = \frac{\text{Tổng CP gián tiếp}}{\text{Tổng giờ công SX}}$$

Như vậy, để phân bổ CP gián tiếp vào một sản phẩm có thể sử dụng một trong ba chìa khóa phân bổ trên. Số phát sinh CP gián tiếp là cố định, nhưng vì có ba phương pháp phân bổ khác nhau nên có ba loại  $Z_{1,p}$  khác nhau và do đó cũng có ba kết quả (ba loại lợi nhuận) khác nhau từ một sản phẩm.

Bài tập minh họa: 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 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   | Sản lượng sx/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 các 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 chia khoá phân bổ trên.

$$P_{1sp} = \text{Giá bán một sản phẩm} - Z_{1sp}$$

$$Z_{1sp} = \text{CP trực tiếp 1 sản phẩm} + \text{CP gián tiếp đã phân bổ cho từng sản phẩm.}$$

+ 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 (CP quản lý + Khấu hao)

$$60.000.000 + 50.000.000 = 110.000.000$$

Phân bổ chi phí gián tiếp theo tổng doanh thu

$$\begin{aligned} \text{Tổng } D_{thu} &= 30.000 \times 2.000 + 40.000 \times 3.000 + 26.000 \times 3.500 + 50.000 \times 5.000 \\ &= 521.000.000 \text{ đ} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{CPgt 1sp} &= \frac{\text{Tổng CP gián tiếp}}{\text{Tổng } D_{thu}} \times D_{thu 1sp} \\ &= \frac{110.000.000}{521.000.000} \times D_{thu 1sp} \\ &= 0,211 \times D_{thu 1sp} \end{aligned}$$

| TT | Sản phẩm   | A      | B      | C      | D      |
|----|--|--------|--------|--------|--------|
|    | Yếu tố   |        |        |        |        |
| 1  | Chi phí tt một sản phẩm (đ)                                  | 20.000 | 23.200 | 15.200 | 29.000 |
| 2  | Doanh thu một sp (đ)   | 30.000 | 40.000 | 26.000 | 50.000 |
| 3  | Chi phí gián tiếp 1 sp (đ)<br>= 0,211 x D <sub>thu 1sp</sub> | 6330   | 8440   | 5486   | 10.550 |
| 4  | Z <sub>1sp</sub> = (1) + (3) (đ)                             | 26.330 | 31.640 | 20.686 | 39.550 |
| 5  | P <sub>1sp</sub> = (2) - (4) (đ)                             | 3.670  | 8.360  | 5.314  | 10.450 |

+ Phân bổ chi phí gián tiếp theo chi phí trực tiếp

$$\begin{aligned} \text{Tổng CPtt} &= 20.000 \times 2.000 + 23.200 \times 3.000 + 15.200 \times 3.500 + 29.000 \times 5000 \\ &= 307.800.000 \text{ đ} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{CP gt lsp} &= \frac{\text{Tổng CP gián tiếp}}{\text{Tổng CP tt}} \times \text{CP}_{tt \text{ lsp}} \\ &= \frac{110.000.000}{307.800.000} \times \text{CP}_{tt \text{ lsp}} \\ &= 0,358 \times \text{CP}_{tt \text{ lsp}} \end{aligned}$$

| TT | Sản phẩm                                      |        |         |          |        |
|----|---|--------|---------|----------|--------|
|    | Yếu tố  | A      | B       | C        | D      |
| 1  | Chi phí tt một sản phẩm (đ)                   | 20.000 | 23.200  | 15.200   | 29.000 |
| 2  | Doanh thu một sp (đ)                          | 30.000 | 40.000  | 26.000   | 50.000 |
| 3  | Chi phí gián tiếp một sp (đ)<br>= 0,358 x (1) | 7.160  | 8.305,6 | 5.441,6  | 10.382 |
| 4  | $Z_{lsp} = (1) + (3)$ (đ)                     | 27.160 | 31505,6 | 20.641,6 | 39.382 |
| 5  | $P_{lsp} = (2) - (4)$ (đ)                     | 2.840  | 8.494,4 | 5.358,4  | 10.618 |

+ Phân bổ chi phí gián tiếp theo giờ công:

$$\begin{aligned} \text{Tổng giờ công hao phí} &= 0,5 \times 2.000 + 0,8 \times 3.000 + 0,3 \times 3.500 + \text{một} \times 5.000 \\ &= 9.450 \text{ (giờ)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{CP gt lsp} &= \frac{\text{Tổng CP gián tiếp}}{\text{Tổng giờ công SX}} \times \text{GC}_{SX \text{ lsp}} \\ &= \frac{110.000.000}{9.450} \times \text{GC}_{SX \text{ lsp}} \\ &= 11.640 \times \text{GC}_{SX \text{ lsp}} \end{aligned}$$

| TT | Sản phẩm                                       | A      | B      | C      | D      |
|----|--|--------|--------|--------|--------|
|    | Yếu tố   |        |        |        |        |
| 1  | Chi phí tt một sp (đ)                          | 20.000 | 23.200 | 15.200 | 29.000 |
| 2  | Doanh thu một sp (đ)                           | 30.000 | 40.000 | 26.000 | 50.000 |
| 3  | Giờ công hao phí một sp (giờ)                  | 0,5    | 0,8    | 0,3    | 1      |
| 4  | Chi phí gián tiếp một sp (đ)<br>= 11.640 x (3) | 3.492  | 9.312  | 3.492  | 11.640 |
| 5  | $Z_{1sp} = (1) + (4)$ (đ)                      | 23.492 | 32.512 | 18.692 | 40.640 |
| 6  | $P_{1sp} = (2) - (5)$ (đ)                      | 6.508  | 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 giảm là bao so với sản xuất tăng giảm.

Nói cách khác, 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  $Z_{1sp}$  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 thoả điểm hoà vốn.



### 3. Quản trị chi phí, kết quả theo phương thức mới, sử dụng chìa khóa mức lãi thô

#### 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 đặt hàng
- . Mức lãi thô thương vụ = Thu nhập thương vụ - CP trực tiếp thương vụ
- . Mức lãi thô tổng quát = Các 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 D            |                        |                        |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|
| CP <sub>tt</sub>   | 20.000                |                       |                      | 29.000                |                        |                        |
| Phân bổ CP         | K <sub>1</sub> →6.330 | K <sub>2</sub> →7.160 | K <sub>3</sub> →3492 | K <sub>1</sub> →10550 | K <sub>2</sub> →10.382 | K <sub>3</sub> →11.640 |
| Z đơn vị           | 26.330                | 27.160                | 23.492               | 39.550                | 39.382                 | 40.640                 |
| Giá bán một đơn vị | 30.000                | 30.000                | 30.000               | 50.000                | 50.000                 | 50.000                 |
| P đơn vị           | 3.670                 | 2.840                 | 6.508                | 10.450                | 10.618                 | 9.360                  |
| Mức lãi thô đơn vị | 10.000                |                       |                      | 21.000                |                        |                        |

*Nhận xét:*

- Nếu lấy ba chìa khóa phân bổ khác nhau có ba mức lợi nhuận đơn vị khác nhau ở cùng một sản phẩm.
- Nhưng 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 khóa mới để xác định lợi nhuận chính xác.
- Mỗi sản phẩm đều có mức lãi thô riêng của nó.

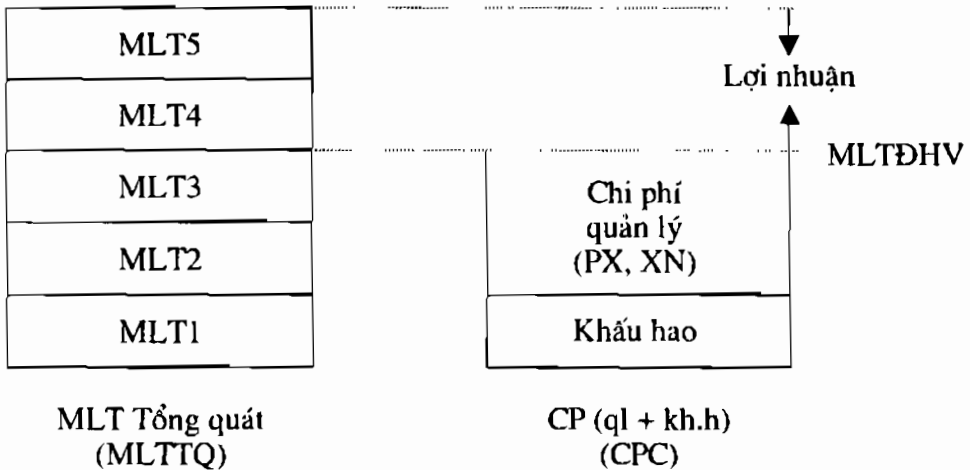
Vì vậy, chìa khóa mức lãi thô không bị ảnh hưởng của bất kỳ một yếu tố ngoại lai nào nên phản ánh chính xác kết quả hoạt động của doanh nghiệp, tính toán lại đơn giản. Đây là cái cần cho người lãnh đạo, quản lý.

- . Mức lãi thô điểm hòa 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 hòa vốn mức lãi thô.

Nếu mức lãi thô (MLT) tổng quát lớn hơn MLT điểm hòa vốn (MLTĐHV) đó chính là phân lãi, mà ngược lại là lỗ.

Nếu gọi MLT1 là MLT của HĐ1 và MLT2 là MLT của HĐ2 ở doanh nghiệp... ta có thể sử dụng MLTĐHV được biểu diễn trên sơ đồ sau:



Sơ đồ 3.2: Sơ đồ biểu hiện mối quan hệ MLTTQ với MLTĐHV và lợi nhuận

$$P = MLTTQ - CPC = MLTTQ - MLTĐHV$$

MLT là tiền, tức là giá trị kết quả đích thực đưa vào kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Chú ý:

- Lãnh đạo muốn lãi phải kết chuyển MLT ở từng thương vụ. (có thể có thương vụ lỗ) sang MLTTQ phải lớn, còn CPC cứ để trọn gói không cần phải phân bổ. Lãnh đạo không cần biết cách phân bổ, mà chỉ cần biết giá trị trọn gói và tìm biện pháp quản lý và giảm từng yếu tố của nó.

- Để lãnh đạo có hiệu quả, người ta còn tính

$$MLT \text{ theo giờ} = \frac{MLT \text{ đơn vị}}{\text{Giờ SX đơn vị}}$$

### 3.2. Dự tính MLT của một thương vụ sản xuất sản phẩm nguyên mẫu một loạt 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: 30.000đ
- Chi phí trực tiếp một SP: 20.000đ

#### Cách tính:

- Tính tổng doanh thu:  $30.000 \times 20 = 600.000\text{đ}$
- CP trực tiếp:  $20.000 \times 20 = 400.000\text{đ}$
- MLT thương vụ:  $600.000 - 400.000 = 200.000\text{đ}$

$$\text{- MLT đơn vị: } \frac{200.000}{20} = 10.000\text{đ}$$

$$\text{- MLT giờ: } \frac{200.000}{0,5 \times 20} = 20.000\text{đ}$$

### 3.3. Nhận xét - xác định lãi đích thực

Từ các phương pháp tính trên, chúng ta hãy xem lãi đích thực của doanh nghiệp mà lãnh đạo cần biết là bao nhiêu?

- Tổng lợi nhuận theo chìa khóa  $K_1$  (theo doanh thu):

$$(3670 \times 2000) + (8360 \times 3000) + (5314 \times 3500) + (10450 \times 5000) \\ = 103.269.000\text{đ}$$

- Tổng lợi nhuận tính theo chìa khóa phân bổ  $K_2$  (theo chi phí trực tiếp):

$$(2840 \times 2000) + (8494,4 \times 3000) + (5358,4 \times 3500) + (10618 \times 5000) \\ = 103.007.600\text{đ}$$

- Tổng lợi nhuận tính theo chìa khóa phân bổ  $K_3$  (theo giờ công):

$$(6508 \times 2000) + (7488 \times 3000) + (7308 \times 3500) + (9360 \times 5000) \\ = 107.858.000\text{đ}$$

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 hòa vốn.

- Tính lãi đích thực theo chìa khóa 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:

$$20.000 \times 2.000 + 23.200 \times 3.000 + 15.200 \times 3.500 + 29.000 \times 5000 \\ = 307.800.000đ$$

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 hòa vốn): 110.000.000đ

⇒ Lợi nhuận đích thực: 103.200.000đ

### 3.4. Ứng dụng phương pháp tính mức lãi thô vào quản trị một thương vụ

- Nhiệm vụ của thương vụ

Đặt đóng một 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

- 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>

$$\text{Hồng + vách ngăn: } 1,9 \times 0,5 \times 3 \times 80.000đ$$

$$\text{Đáy + nóc: } 1,9 \times 2,1 \times 2 \times 80.000đ$$

$$\text{Cánh + hậu: } 2,1 \times 0,5 \times 2 \times 80.000đ$$

$$\text{Đợt + đáy ngăn kéo: hai } \times 0,4 \times 2 \times 80.000đ$$

$$\text{Thành của bốn ngăn kéo: } 0,5 \times 0,15 \times 16 \times 80.000đ$$

$$\text{Cộng: } 1.258.400đ$$

+ Tiền vật liệu phụ (không phải chế biến)

(gương, kính, bản lề, tay nắm, vécni, đinh...): 200.000đ

+ Phần chạm khắc phải gia công thuê ngoài: 100.000đ

Tổng số tiền phải mua: 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): 1.869.680 đ

+ Tính công

Ước công thợ phải trả: 40 giờ x 2.000 đồng/giờ = 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

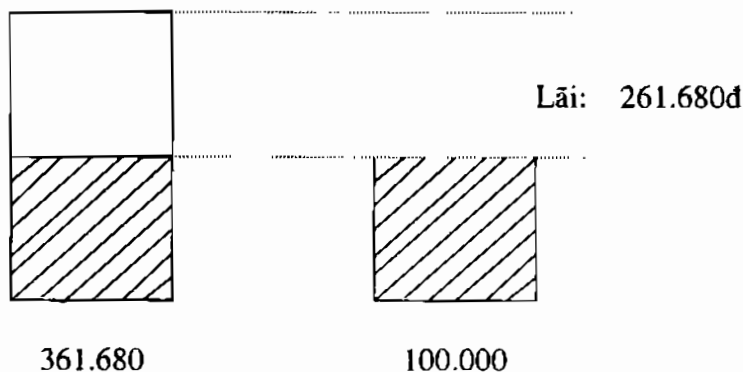
Tổng chi phí trực tiếp thực tế: 1.869.680đ

Giá định bán: 1.999.680đ

Mức lãi thô thương vụ: 361.680đ

Tổng chi phí gián tiếp (quản lý + khấu hao): 100.000đ

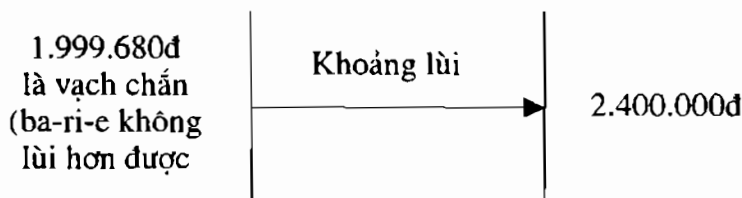
thì mức lãi sẽ là:  $361.680đ - 100.000đ = 261.680đ$



Vậy nhà kinh doanh phải bán với giá 1.999.680đ mới có lãi.

Giá đi thương lượng phải lớn hơn giá này:

Ví dụ: 2.400.000đ



Giả sử giá cuối cùng thương lượng đúng bằng 1.999.680đ, thì mức lãi thô sẽ đạt dự kiến là 361.680đ và thực lãi sẽ là: 261.680đ.

\* Dự kiến giá thương vụ theo mức lãi thô giờ

- Tính mức lãi thô giờ

Như trên đã tính được, mức lãi thô đơn hàng là 361.680đ.

Để hoàn thành đơn hàng phải đầu tư 40 giờ.

Vậy mức lãi thô giờ của thương vụ là:

$$\frac{361.680}{40} = 9.042$$

Điều đó có nghĩa là nếu doanh nghiệp đầu tư một giờ vào sản xuất thương vụ, sẽ thu được 9.042đ lãi thô.

Giả sử: một công ty hay cá nhân nào đó đến đặt cho doanh nghiệp thực hiện một thương vụ gồm 17 tủ đứng tương tự như trên, nhưng phức tạp hơn. Tính ra để làm một tủ phải mất 46 giờ công.

Vậy doanh nghiệp có thể tính ngay lãi thô của thương vụ trên là:

$$9042 \times 46 \times 17 = 7.070.844đ$$

Từ đó doanh nghiệp đưa ra giá dự kiến tối đa của mình cho khách hàng là:

$$\frac{2.400.000 \times 46 \times 17}{40} = 46.920.000đ$$

Và giá tối thiểu cho khách hàng là:

$$\frac{1.999.680 \times 46 \times 17}{40} = 39.093.744đ$$

Nếu khách hàng chấp nhận mức giá thương vụ gồm 17 tủ đứng ở mức cao nhất mà doanh nghiệp đưa ra là: 46.920.000đ thì doanh nghiệp có lãi lớn (mức lãi thô đạt hơn dự kiến).

Nếu khách hàng không chấp nhận mức giá trên, mà thương lượng trả ở mức giá thấp hơn 46.920.000đ, doanh nghiệp có thể chấp nhận, nhưng nếu thấp hơn 39.093.744đ thì doanh nghiệp không thể chấp nhận được vì không đạt mức lãi thô dự kiến.

Vậy giá thương vụ thương lượng của doanh nghiệp trong khoảng từ 46.920.000đ đến 39.093.744đ.

Chú ý khi tính giá đơn hàng:

(1). Phải nhìn tách riêng lãi từ vật chất (20%) và lãi từ giờ công (125%).

Tùy điều kiện mà lấy lãi ở các phần khác nhau.

Tùy ngành nghề và trình độ thợ khác nhau mà lấy lãi công ở hệ số khác nhau (không loại trừ có thương vụ lỗ).

(2). Thu nhập khác nhau giữa các doanh nghiệp không phải hoàn toàn từ giá giờ công, mà quan trọng là tổng giờ công thực hiện. Như ví dụ trên, nếu hợp đồng khác ký 80 giờ công, doanh nghiệp sẽ có lãi gấp đôi.

## II. QUẢN TRỊ CÁC CHÍNH SÁCH TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP

Một trong các hoạt động thường xuyên diễn ra tại các doanh nghiệp là hoạt động tài chính. Đây là hoạt động có ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển doanh nghiệp vì vậy quản trị tài chính là một lĩnh vực có tính chất trọng yếu trong quản trị và điều hành kinh doanh ở các doanh nghiệp. Đặc biệt, quá trình chuyển đổi cơ chế quản lý từ cơ chế hiện vật - khép kín sang cơ chế tài chính - mở cửa thì sự giao thoa các hoạt động tài chính doanh nghiệp với nền tài chính quốc gia, quốc tế ngày càng trở nên phức tạp. Việc nghiên cứu quản trị tài chính đã trở thành một ngành học lớn với sự phát triển hết sức nhanh chóng. Phần trình bày dưới đây chỉ tập trung đề cập một số chính sách tài chính dưới góc độ quản trị doanh nghiệp.

### 1. Khái niệm, vai trò và nội dung của quản trị tài chính doanh nghiệp

#### 1.1. Khái niệm và các mối quan hệ tài chính doanh nghiệp

- 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 chuyển dịch giá trị, các luồng vận động giá trị và sự chuyển hoá hình thức biểu hiện giá trị nhằm đạt tới các 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, quan hệ giữa 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 chuyển dịch giá trị, các luồng 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 đều 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 các 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 hóa, 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

## **1.2. Vai trò và các nội dung chính yếu của quản trị tài chính doanh nghiệp**

### **1.2.1. 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 khăng khít cấu thành tổng thể nền tài chính quốc gia.

### **1.2.2. Các nội dung chính yếu của quản trị tài chính doanh nghiệp**

Trên bình diện tổng thể, các nội dung chính yếu có thể kể đến là:

- Phân tích tài chính doanh nghiệp;
- Hoạch định và kiểm soát tài chính doanh nghiệp;
- Quản trị các nguồn tài trợ;
- Chính sách phân phối;
- Quản trị hoạt động đầu tư.

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 như một 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;

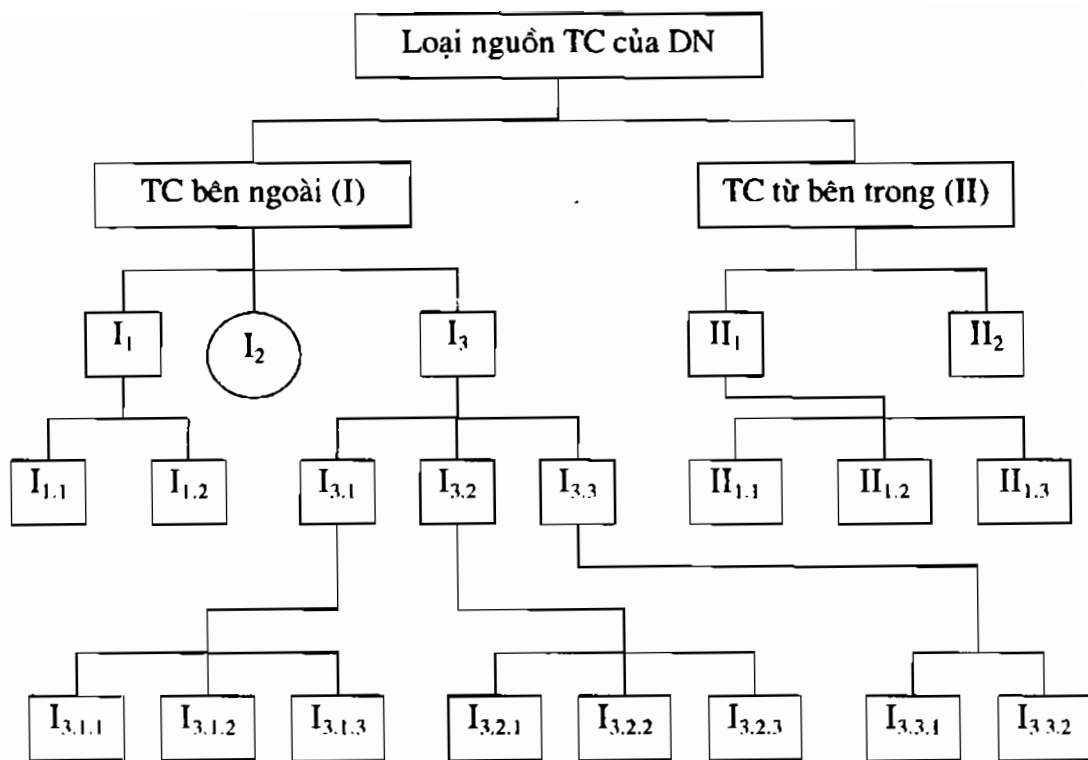
## **2. Một số chính sách tài chính quan trọng của doanh nghiệp**

### **2.1. Chính sách nguồn vốn**

- Các loại nguồn tài chính của doanh nghiệp

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.

Nếu ở cơ chế kinh tế chỉ huy, nguồn tài chính được hình thành duy nhất từ quỹ tài chính tập trung là ngân sách, thì cơ chế thị trường nguồn này ngày càng mất dần ý nghĩa đối với các doanh nghiệp và chỉ còn đóng vai trò là "nguồn tài chính bao cấp". Tổng hợp các loại nguồn có thể được mô tả bằng sơ đồ sau:



Hình 3.1: Các nguồn tài chính của doanh nghiệp.

Trong đó, tài chính từ bên ngoài (I) gồm các nguồn:

**I<sub>1</sub>**: Là các nguồn tài trợ từ bên ngoài thông qua sự tham gia trên thị trường tài chính.

**I<sub>1.1</sub>**: Các nguồn thông qua hoạt động trên thị trường chứng khoán, chủ yếu dưới hình thức cổ phần.

**I<sub>1.2</sub>**: Các nguồn không thông qua thị trường chứng khoán. Ví dụ: những người góp vốn không tham gia kiểm soát công ty, nguồn tài chính từ thị trường tài chính "đen", phần thừa kế cho doanh nghiệp, các khoản vay hữu hảo.

**I<sub>2</sub>**: Nguồn tài chính bao cấp từ ngân sách chủ yếu với các doanh nghiệp dịch vụ phúc lợi, hay các doanh nghiệp đang được khuyến khích thực hiện các chương trình kinh tế - xã hội của Chính phủ.

**I<sub>3</sub>**: Nguồn tài chính lạ.

**I<sub>3.1</sub>**: Tín dụng dài hạn, trong đó phổ biến là:

I<sub>3.1.1</sub>: Các nguồn vay dài hạn.

I<sub>3.1.2</sub>: Nguồn bằng phát hành trái khoán ghi nợ.

I<sub>3.1.3</sub>: Các loại trái khoán khác, ví dụ: trái khoán phát hành trong các hiệp hội, các tổ chức công nghiệp, ngành.

I<sub>3.2</sub>: Tín dụng ngắn hạn.

I<sub>3.2.1</sub>: Tín dụng ngân hàng, ví dụ như: tín dụng chiết khấu, tín dụng có thể chấp, tín chấp.

I<sub>3.2.2</sub>: Tín dụng thương mại, đặc biệt là tín dụng giao hàng.

I<sub>3.2.3</sub>: Các nguồn tín dụng ngắn hạn khác, ví dụ: tín dụng thanh toán công nghiệp.

I<sub>3.3</sub>: Các nguồn tài chính thay thế tín dụng chủ yếu dưới hai loại:

I<sub>3.3.1</sub>: Factoring (chủ yếu với các nguồn ngắn hạn): tức là nhờ một tổ chức tài chính bảo lãnh nợ.

I<sub>3.3.2</sub>: Leasing (chủ yếu với các nguồn dài hạn): là nguồn tài chính có được nhờ hình thức thuê mua.

Tài chính bên trong (II) gồm các nguồn:

II<sub>1</sub>: Nguồn tài chính có được từ quá trình bán hàng, gồm:

II<sub>1.1</sub>: Tự tài trợ từ doanh thu.

II<sub>1.2</sub>: Nguồn tài chính từ giá trị khấu hao.

II<sub>1.3</sub>: Nguồn tài chính từ lợi nhuận tái tích lũy.

II<sub>2</sub>: Nguồn tài chính từ các biện pháp quản trị tài chính khả thi. Ở đây, các quyết định tài chính trên cơ sở phân tích khoa học hoạt động tài chính của doanh nghiệp cũng được coi như một nguồn, thậm chí là nguồn quan trọng, bởi vì các loại nguồn kể trên là sự tồn tại khách quan, còn vấn đề quyết định vẫn phụ thuộc phần lớn vào các quyết định của các quản trị gia, đặc biệt là khi doanh nghiệp ở trong tình trạng hiểm nghèo.

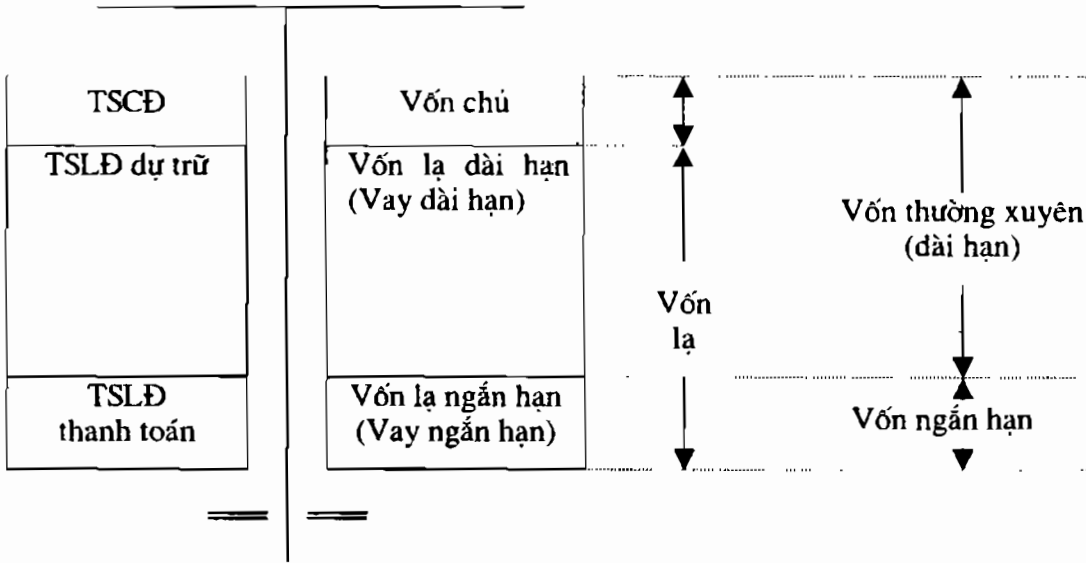
Việc xem xét các nguồn tài chính cho phép thấy rõ hơn bức tranh tài chính tổng thể mà doanh nghiệp có thể nghiên cứu, huy động các nguồn cần thiết, phù hợp cho kinh doanh.

- Sự tập hợp các loại nguồn tài chính trong bảng tổng kết tài sản doanh nghiệp:

Các nguồn tài chính được doanh nghiệp huy động tập hợp vào bên phải của bảng tổng kết tài sản (nguồn vốn). Loại trừ các nguồn phải đi kèm các tài liệu bổ sung để giải thích thêm về nguồn (ví dụ với Leasing, Factoring) hay vì lý do ngoại hối. Còn lại chúng được tập trung theo nguyên tắc chung sau:

Tài sản

Nguồn vốn



Hình 3.2: Sự tập hợp các nguồn tài chính trong bảng tổng kết tài sản

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 ích lợi trong việc tự chủ tài chính doanh nghiệp nói chung, song các hình thức huy động lại tác động 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 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 các 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 các 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 các 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. Nếu đó là các ngân hàng, các tổ chức tài chính thì tiềm lực, sức mạnh kinh doanh của họ là một đảm bảo cần thiết trong trường hợp doanh nghiệp cần kéo dài thời hạn các khoản nợ vì một lý do nào đó. Hơn nữa cũng cần xem xét động cơ tham gia vào nguồn tài chính doanh nghiệp của họ. Đối với các trái chủ và cổ chủ (nhất là chứng khoán ghi danh) thì việc xem xét động cơ, tính trung thành, các động thái, trình độ nhận thức của họ cũng rất có ý nghĩa trong việc làm ổn định và lành mạnh các nguồn tài chính huy động.

- Một quyết định huy động các nguồn tài chính luôn là vấn đề sống còn với doanh nghiệp, do vậy trước hết cần tập trung nghiên cứu và khai thác triệt để các biện pháp quản trị khả thi, để có thể hoặc coi đó như một "dự trữ an toàn", hoặc đó chính là phần nguồn vốn được tính toán khấu trừ trong tổng lượng tài chính cần phải huy động từ các nguồn khác. Điều này càng có ý nghĩa to lớn trong các hoàn cảnh hiểm nghèo về tài chính của doanh nghiệp.

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 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 đã nêu ở trên, làm giảm nguy cơ phá sản của doanh nghiệp.

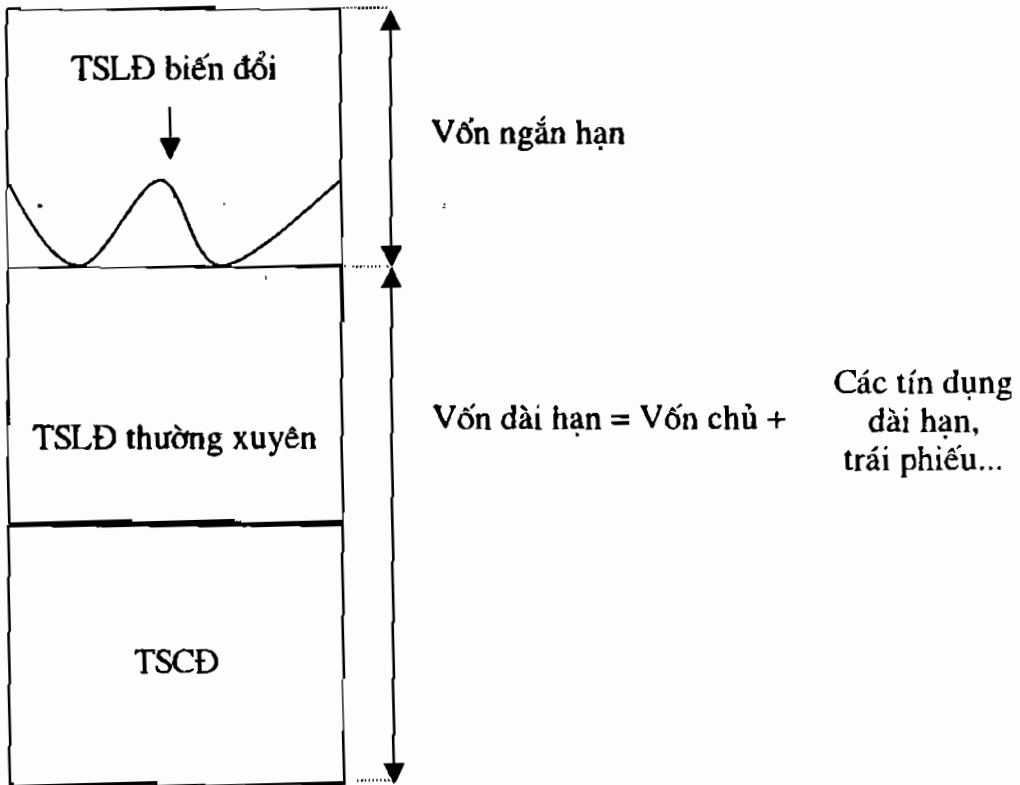
- Chính sách tài trợ

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 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. Tuy nhiên, cũng cần lưu ý là cách tài trợ này thường ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh chung, vì thông thường phí tổn vốn dài hạn cao hơn phí tổn vốn ngắn hạn.



Hình 3.3: Chính sách tài trợ cân bằng

- 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. Nó có thể được áp dụng đối với các doanh nghiệp được nhà cung cấp cho chịu với kỳ hạn dài và số lượng lớn. Nhưng cũng vì thế, doanh nghiệp lại khó có thể áp dụng chính sách bán chịu, làm ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh nói chung.

## 2.2. Chính sách mắc nợ của doanh nghiệp

Việc huy động các nguồn vốn dẫn đến thay đổi cơ cấu nguồn vốn và do đó làm thay đổi hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Bởi vậy chính sách mắc nợ được coi như chìa khóa đảm bảo cho doanh nghiệp tránh rủi ro phá sản, đồng thời đạt được hiệu quả kinh doanh thỏa đáng.

- Hệ số mắc nợ và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp

Như đã trình bày, 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 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:

Suất doanh lợi vốn chủ (Lnc) phụ thuộc vào ba tham số; trong đó:

- Lnv là kết quả của nỗ lực kinh doanh toàn doanh nghiệp.

-  $i$  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.

- Trong khi đó,  $(k)$  là nhân tố nhạy cảm nhất lại phụ thuộc hoàn toàn vào chính sách huy động vốn của doanh nghiệp.

. Chính sách mắc nợ

Bởi vậy, có thể nói: chính sách mắc nợ của doanh nghiệp thực chất là việc điều chỉnh hệ số mắc nợ nhằm bảo đảm hiệu quả cao nhất cho vốn đầu tư của chủ sở hữu (vốn ngân hàng, vốn sáng lập viên, vốn cổ phần nói chung...).

Có thể đề cập đến hai chính sách mắc nợ sau:

- Chính sách mắc nợ linh hoạt: là việc điều chỉnh linh hoạt hệ số nợ (không theo sự diễn biến của từng thời kỳ kinh doanh nhất định).

Chẳng hạn trong thời kỳ tốt đẹp, có nghĩa là doanh lợi vốn (Lnv) đạt cao thì nâng cao hệ số mắc nợ  $(k)$  sẽ làm cho Lnc được nâng cao. Khi đó việc huy động vốn là có hiệu quả. Ngược lại, nếu doanh lợi vốn thấp thì hệ số nợ cao sẽ là gánh nặng cho doanh nghiệp và lúc đó việc giảm các khoản vay hay huy động thêm vốn chủ sở hữu (bằng phát hành cổ phiếu chẳng hạn) sẽ là một sự điều chỉnh hữu hiệu lợi ích của vốn chủ.

Điều kiện thực hiện:

Doanh nghiệp phải thường xuyên theo dõi và phân tích hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Thị trường vốn, thị trường tài chính đã phát triển.

Doanh nghiệp có thể chủ động trong việc huy động và dẫn nợ khi cần thiết.

- Chính sách mắc nợ ổn định: là việc doanh nghiệp chủ trương duy trì một hệ số mắc nợ tương đối ổn định phù hợp với hoạt động kinh doanh, phù hợp với văn hóa kinh doanh, cũng như các chủ trương dài hạn của mình.

Chính sách này có ưu điểm là tránh được rủi ro mất khả năng thanh toán, vì hệ số nợ được đặt trong "một khung an toàn nhất định".

Nhược điểm có thể dẫn đến là nhiều khi doanh nghiệp đã vô tình bỏ lỡ các cơ hội kinh doanh trong những thời kỳ nhất định.

### 2.3. Chính sách thay thế tín dụng

Trong hoạt động kinh doanh, để tránh các rủi ro tín dụng do việc huy động vốn vay đem lại. Doanh nghiệp có thể sử dụng đến các chính sách tài chính thay thế tín dụng.

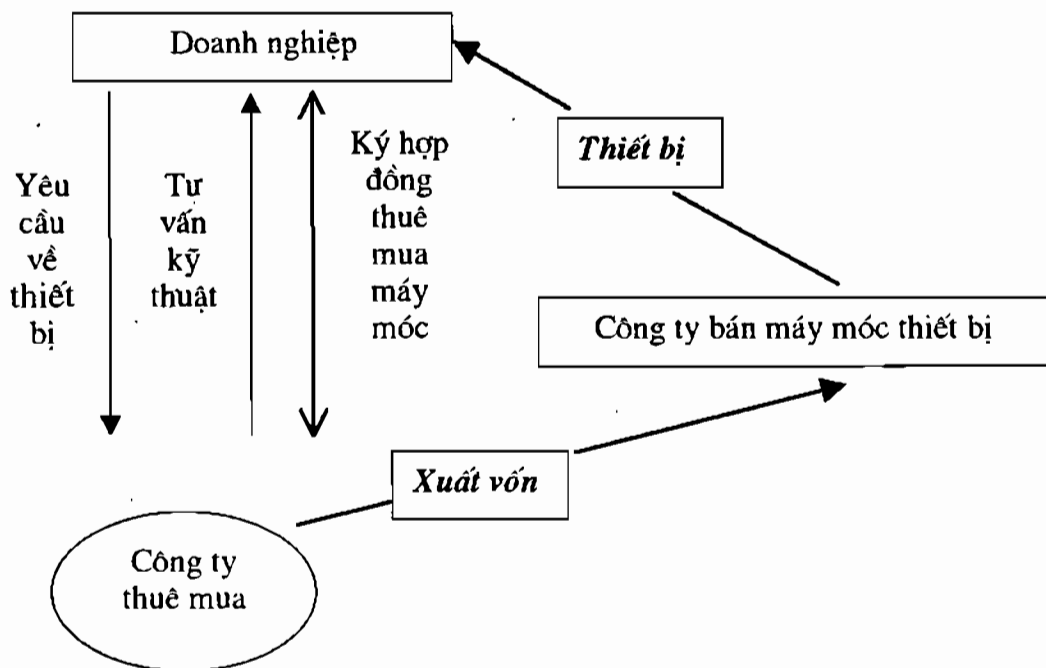
- Chính sách thay thế tín dụng bằng thuê mua (leasing)

Tín dụng thuê mua: là việc doanh nghiệp tạo vốn bằng cách thuê trang bị, vật tư công cụ và tài sản cố định khác sử dụng cho kinh doanh. Có thể nói đây là hình thức tạo vốn khá phổ biến cho hệ thống tài chính các nước kinh tế thị trường phát triển. Với hình thức này, doanh nghiệp được sử dụng vốn như chính mình là người sở hữu với giá thuê định trước trong hợp đồng. Sau thời hạn hợp đồng thuê mua, doanh nghiệp có quyền trả lại tài sản đã thuê hoặc mua với giá còn lại hoặc tiếp tục thuê với giá thỏa thuận mới.

Các hình thức thuê mua chủ yếu gồm:

Tín dụng thuê mua truyền thống (như vừa trình bày trên đây).

Chuyển nhượng cho thuê: là hình thức mà “Công ty tín dụng thuê mua” xuất vốn mua trang thiết bị theo yêu cầu của doanh nghiệp sau đó cho doanh nghiệp thuê lại trang thiết bị căn cứ vào hợp đồng tín dụng thuê mua. Mối quan hệ giữa doanh nghiệp với công ty tín dụng thuê mua có thể được mô tả ở hình sau:



Hình 3.4: Các quan hệ phát sinh trong tín dụng thuê mua

Với hình thức này, doanh nghiệp là người thứ ba song vẫn có quyền hạn sử dụng, giữ gìn và hoàn toàn có khả năng thanh toán trước mắt. Nó giúp doanh nghiệp sử dụng vốn đúng mục đích, khi nào doanh nghiệp có cầu về sử dụng máy móc, thiết bị cụ thể mới đặt vấn đề thuê mua và chỉ ký hợp đồng thuê mua trong khoảng thời gian sử dụng thích hợp. Doanh nghiệp không chỉ nhận được máy móc thiết bị mà còn nhận được tư vấn đào tạo hướng dẫn kỹ thuật cần thiết từ doanh nghiệp thực hiện chức năng thuê mua. Mặt khác, doanh nghiệp sử dụng thiết bị có thể giảm được tỷ lệ nợ/vốn vì tránh phải vay ngân hàng thương mại. Trong quá trình sử dụng thiết bị, doanh nghiệp sử dụng có thể thoả thuận tái thuê với doanh nghiệp có chức năng thuê mua tức là doanh nghiệp sử dụng bán một phần tài sản thiết bị cho doanh nghiệp thuê mua rồi lại thuê lại để tiếp tục sử dụng thiết bị đó. Vì vậy, thực chất của tín dụng thuê mua (hay còn gọi là thuê mua tại chỗ) là: doanh nghiệp bán cho “Công ty thuê mua” tài sản của mình, sau đó lại thuê lại của Công ty trên ngay chính tài sản đó để sử dụng.

Hình thức thuê mua mặc dù tạo điều kiện cho doanh nghiệp giải quyết tốt khó khăn về vốn, song doanh nghiệp thường phải chịu giá thuê cao, gây khó khăn cho cạnh tranh về giá, mặt khác tổ chức hình thức này rất phức tạp và khi có sự cố vi phạm hợp đồng, doanh nghiệp có thể phá sản rất nhanh do bên cho tín dụng đòi lại tài sản.

Các tổ chức kinh doanh tín dụng thuê mua thường có lợi nhờ tín dụng cho thuê cao. Do đó, cần lưu ý một số vấn đề trong hợp đồng sau:

**Giá thuê mua:** để có căn cứ xây dựng giá cả thuê mua, doanh nghiệp phải xác định được giá trị của tài sản thuê mua, doanh thu dự kiến, chi phí trên một đơn vị sản phẩm có sự tham gia của tài sản thuê mua.

**Thời hạn thuê mua:** nhân tố tác động trực tiếp đến giá cả thuê mua là thời hạn thuê mua. Thông thường, nếu thời hạn thuê mua ngắn thì giá cao và ngược lại.

**Thời điểm tính giá thuê mua:** có hai thời điểm là thời điểm ký hợp đồng hoặc thời điểm thiết bị đã lắp đặt xong.

**Phương thức thanh toán giá thuê mua:** ở đây có các vấn đề quan tâm là:

- + Thời điểm thanh toán.
- + Phương tiện thanh toán (có thể là tiền hay sản phẩm).
- + Đồng tiền sử dụng (là ngoại tệ hay nội tệ).

+ Chính sách khấu hao hiện tại của doanh nghiệp: thông thường, nếu doanh nghiệp dùng chính sách khấu hao nhanh nhanh thì việc vay mua sẽ hiệu quả hơn là thuê mua.

Giá trị còn lại của thiết bị thuê mua: việc thẩm định giá trị còn lại (là giá trị còn lại của thiết bị khi hết hợp đồng thuê mua). Trong những điều kiện nhất định, thông thường giá trị còn lại càng nhỏ thì tín dụng thuê mua càng có lợi.

Đánh giá lợi ích hình thức tín dụng thuê mua. Để đánh giá lợi ích của hình thức này, có thể so sánh với hình thức vay đầu tư trên các mặt sau:

Trong điều kiện thị trường vốn chưa phát triển, thuê mua là hình thức dễ thực hiện hơn, nhất là đối với các doanh nghiệp nhỏ, khó có khả năng vay tín dụng dài hạn để đầu tư tài sản cố định.

Cuối cùng, việc thuê mua không cần có các bảo lãnh như khi vay mua và nó không làm tăng hệ số nợ của doanh nghiệp, làm cho doanh nghiệp có cơ hội tốt hơn để huy động các nguồn vốn khác khi cần thiết.

Từ các lập luận và cách giả thuyết nêu trên, giá thuê mua sẽ tương đối hợp lý nếu so sánh với việc vay vốn mua thiết bị với thời gian thuê tương ứng với thời gian vay.

$$\text{Giá thuê hàng năm} = \frac{\text{Giá trị thiết bị thuê}}{N} + \text{Chi phí sửa chữa hàng năm} - \frac{\text{Giá trị còn lại của thiết bị}}{N}$$

$$\sum_{n=1}^N \frac{1}{(1+i)^n}$$

Trong đó:  $\frac{\text{Giá trị thiết bị thuê}}{\sum_{n=1}^N \frac{1}{(1+i)^n}}$  là giá trị hiện tại tại khoản chi hàng năm của doanh nghiệp do trả lãi vay;  
*i*: lãi suất vay;  
*n*: số lần chi trả.

Ví dụ: doanh nghiệp cần một thiết bị trị giá một tỷ đồng, nếu vay dài hạn 10 năm, lãi suất vay 10%/ năm, chi phí sửa chữa hàng năm là 20 triệu, giá trị còn lại sau 10 năm thuê là 100 triệu. Nếu không vay vốn mà thuê mua, giá trị thuê đều hàng năm sẽ là:

$$\frac{1.000.000.000}{6,14} + 20.000.000 - \frac{100.000.000}{10}$$

$$\approx 162.000.000 + 20.000.000 - 10.000.000$$

$$\approx 172.000.000 \text{ đồng.}$$

**Lưu ý:** Cách tính toán này là một căn cứ có thể sử dụng để đưa ra mức giá thuê mua đàm phán trong điều kiện thời hạn thuê tương đối dài (10 - 20 năm) và giá thuê trả đều hàng năm. Muốn so sánh chính xác hơn cần lập bảng so sánh chi tiết giữa vay mua và thuê mua với nhiều yếu tố thay đổi tác động; kết quả 6,14 là tra bảng giá trị hiện tại hóa.

. Chính sách thay thế tín dụng bằng áo nợ (factoring)

Thực chất của chính sách này là việc doanh nghiệp giảm thiểu các khoản phải thu, phải trả trong cân đối tài chính nhằm tạo ra một hoàn cảnh tài chính thuận lợi hơn cho hoạt động kinh doanh, thông qua một loại công ty tài chính trung gian là factoring.

Các khoản phải trả, phải thu xuất hiện khi doanh nghiệp có việc mua chịu và bán chịu. Khi đó, công ty Factoring sẽ đứng trung gian thanh toán tức thời các khoản này với một tỷ lệ chiết khấu thỏa thuận (thông thường là cao hơn lãi suất vay tín dụng ngắn hạn).

Chính sách này có ưu điểm:

- Doanh nghiệp có ngay các tài sản thanh toán phục vụ cho quá trình kinh doanh, đặc biệt là cho việc thanh toán các khoản nợ đến hạn phải trả.

- Do làm giảm các khoản phải thu, phải trả nên giá trị bằng cân đối tài chính doanh nghiệp giảm xuống, điều này dẫn đến chỉ số doanh lợi vốn có thể được cải thiện.

- Nhờ giảm các khoản phải thu mà doanh nghiệp có thể tránh được các rủi ro khi khách hàng mất khả năng thanh toán.

- Giảm được các chi phí phát sinh trong quá trình thu đòi nợ.

Các nhược điểm:

- Tỷ lệ chiết khấu thường cao, dẫn đến giảm lợi nhuận, giảm Lnv.

- Vô hình chung, doanh nghiệp lại phải phụ thuộc thêm vào một đối tác tài chính.

- Trong nhiều trường hợp, chính sách này làm phức tạp thêm hoạt động tài chính của công ty.

Nội dung của chính sách áo nợ:

- Lựa chọn các công ty Factoring: Dựa trên sự hiểu biết của doanh nghiệp về tiềm lực tài chính, uy tín và phương thức hoạt động... của họ.

- So sánh hiệu quả tổng thể mà chính sách này mang lại. Việc so sánh thông thường là tính toán giữa chi phí do các khoản phải thu gây ra với chi phí khi thực hiện hợp đồng factoring.

## 2.4. Chính sách khấu hao

Trong quá trình sử dụng, tài sản cố định (TSCĐ) chịu sự hao mòn cả về hình lẫn hữu hình. Để thu hồi giá trị đã hao mòn cho mục đích tái đầu tư, doanh nghiệp phải thực hiện việc xác định giá trị khấu hao phù hợp. Kinh doanh trong cơ chế thị trường nảy sinh yêu cầu doanh nghiệp phải có chính sách khấu hao thỏa mãn hai mục đích cơ bản:

- Giá trị khấu hao bảo đảm tái đầu tư TSCĐ.
- Giá trị khấu hao không làm ảnh hưởng hoạt động doanh thu và Lnv.

Một số phương pháp tính khấu hao

- Phương pháp khấu hao theo đường thẳng: Căn cứ vào nguyên giá TSCĐ và thời hạn sử dụng, mức khấu hao được tính đều theo các năm: Lấy ví dụ với TSCĐ (NG) 20.000.000đ thời gian sử dụng năm năm (Tsd), mức khấu hao được tính ( $M_{KH}$ ):

$$M_{KH} = \frac{NG}{Tsd} = \frac{20.000.000}{5} = 4.000.000đ$$

Phương pháp này có ưu điểm dễ tính toán song nó làm cho giá trị TSCĐ được thu hồi không tạo điều kiện để tái đầu tư ngay cho những TSCĐ khác hiện đại hơn và do đó làm giảm tốc độ của quá trình tái đầu tư.

- Khấu hao theo giá trị còn lại: Theo phương pháp này số tiền trích khấu hao hàng năm được tính bằng cách lấy tỷ lệ khấu hao cố định nhân với giá trị còn lại của TSCĐ.

$$MK_i = Tkh \times Gd_i$$

Trong đó:  $MK_i$ : số tiền khấu hao TSCĐ năm thứ  $i$

$Gd_i$ : giá trị còn lại của TSCĐ ở đầu năm thứ  $i$

$Tkh$ : tỷ lệ khấu hao cố định hàng năm của TSCĐ

$i$ : thứ tự các năm sử dụng TSCĐ

Với ví dụ trên và tỷ lệ khấu hao cố định là 20%, phương pháp này tính như sau:

| Thời điểm  | Giá trị tính khấu hao | Mức khấu hao | Giá trị còn lại |
|------------|-----------------------|--------------|-----------------|
| Cuối năm 1 | 20.000.000,00         | 4.000.000,00 | 16.000.000,00   |
| - 2        | 16.000.000,00         | 3.200.000,00 | 12.800.000,00   |
| - 3        | 12.800.000,00         | 2.560.000,00 | 10.240.000,00   |
| t          |                       |              |                 |

Phương pháp này thường được sử dụng đối với tài sản cố định có thời hạn sử dụng dài nhưng vẫn bảo đảm khấu hao nhanh trong thời kỳ đầu để bù đắp các loại hao mòn dự kiến. Còn với TSCĐ có thời gian sử dụng không dài sẽ dẫn đến phải tăng tỷ lệ khấu hao cao lên và như vậy năm đầu tiên về chi phí khấu hao sẽ ảnh hưởng rất lớn đến các chỉ số tài chính của doanh nghiệp.

- Khấu hao theo tổng số năm: Nó cũng căn cứ vào nguyên giá và năm sử dụng, nhưng có tác dụng tăng thu khấu hao ở những năm đầu để tái đầu tư, mặt khác có thể khấu hao hết giá trị TSCĐ mà không bị dư đọng như ở phương pháp giá trị còn lại. Cách tính:

$$M_t = \frac{(T - t + 1) NG}{Tsd}$$

Trong đó: (Mt): Mức khấu hao năm t

NG: Nguyên giá

Tsd: Số năm sử dụng

Theo ví dụ trên có thể tính:

$$\begin{array}{l} \text{Mức khấu hao năm} \\ \text{thứ một (t = 1)} \end{array} = \frac{(5 - \text{một} + 1) \times 20.000.000}{1 + \text{hai} + \text{ba} + \text{bốn} + 5} = 6.660.000đ$$

$$\begin{array}{l} \text{Mức khấu hao năm} \\ \text{thứ hai (t = 2)} \end{array} = \frac{(5 - \text{hai} + 1) \times 20.000.000}{1 + \text{hai} + \text{ba} + \text{bốn} + 5} = 5.320.000đ$$

.....

.....

- Chính sách khấu hao: Để có một chính sách khấu hao đúng đắn, cần phân tích và xem xét khấu hao với năm vấn đề liên quan chặt chẽ sau:

- + Sự rủi ro của thiết bị;
- + Khả năng thanh toán của doanh nghiệp;
- + Sự tạo thành giá cả sản phẩm hàng hóa;
- + Lợi nhuận của doanh nghiệp;
- + Các quy định về thuế.

### 2.5. Chính sách quản trị dự trữ

Trong cơ cấu vốn kinh doanh của một doanh nghiệp, tỷ trọng vốn lưu động thường rất lớn, đặc biệt là bộ phận vốn lưu động dự trữ. Một mặt phải luôn đáp ứng cho nhu cầu sản xuất, mặt khác đòi hỏi không quá nhiều dẫn tới ứ đọng vốn kinh doanh. Để giải quyết vấn đề này, lý thuyết quản trị hiện đại đã đề cập đến mô hình thuật toán dự trữ, mô hình cung ứng đúng thời điểm... song có lẽ, mô hình quản lý dự trữ có lựa chọn A, B, C là đặc biệt có ý nghĩa với thực trạng quản lý ở các doanh nghiệp công nghiệp nhà nước hiện nay, bởi trước hết nó dễ thực hiện, dễ phổ biến, đồng thời từng bước đưa quản lý dự trữ theo hướng hiện đại.

Nội dung của mô hình quản lý dự trữ có lựa chọn A, B, C là các loại nguyên vật liệu dự trữ được phân thành ba nhóm A, B, C theo hai tiêu thức:

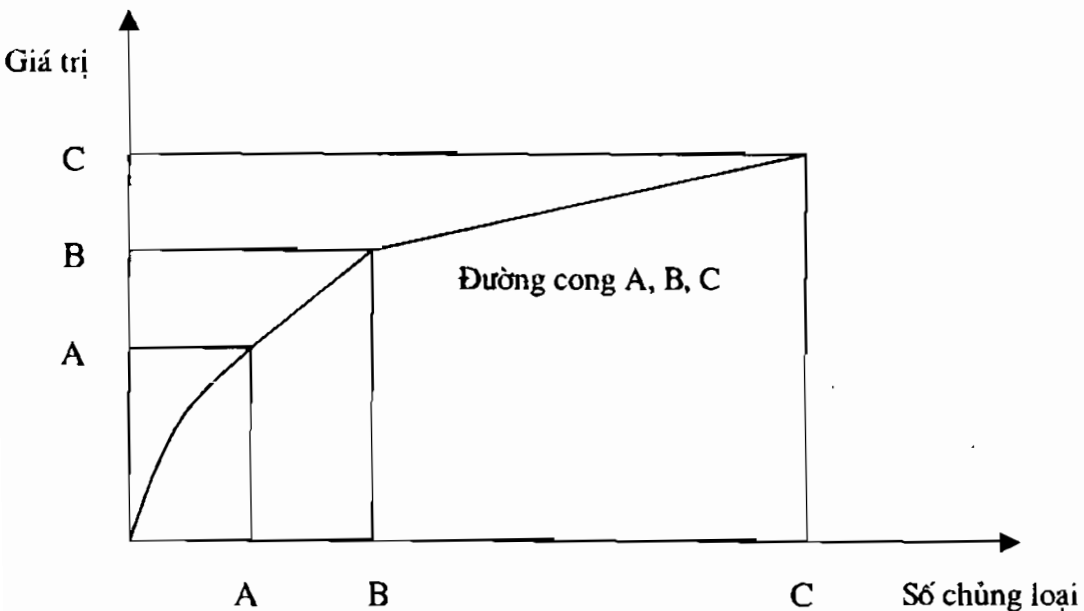
- Giá trị nguyên vật liệu sử dụng hàng năm.
- Số loại nguyên vật liệu.

Nhóm A: gồm những nguyên vật liệu có giá trị từ 70 - 80%, số chủng loại từ 15 - 20% so với tổng số NVL dự trữ.

Nhóm B: giá trị nguyên vật liệu từ 15 - 25%, song số chủng loại từ 25 - 30%.

Nhóm C: giá trị nguyên vật liệu khoảng 5%, song số chủng loại chiếm từ 45-55%.

Có thể mô phỏng đồ thị đường A, B, C như hình sau:



Hình 3.5: Đường cong A, B, C



Trục tung là giá trị nguyên vật liệu (NVL) của các nhóm và trục hoành là số loại NVL của các nhóm.

Tác dụng của mô hình quản lý dự trữ có lựa chọn A, B, C trong việc sử dụng vốn lưu động:

- Từ việc phân nhóm NVL kết hợp với việc phân tích tình hình cung ứng và dự trữ, có thể đề ra các chính sách cụ thể đối với từng nhóm và từng loại NVL.

Có thể lập bảng nghiên cứu cung ứng và dự trữ NVL để có các chính sách sử dụng vốn lưu động như bảng sau:

Bảng phân tích chính sách dự trữ và chính sách sử dụng vốn lưu động.

| Nhóm IV | Giá cả | Nhà cung cấp | Thời gian cung ứng | Kỹ thuật dự trữ | Phân công phụ trách | Các chính sách sử dụng vốn lưu động |  |
|---------|--------|--------------|--------------------|-----------------|---------------------|-------------------------------------|--|
| A       | 1      | Ổn định      | - Độc quyền        | - Dài<br>- Ngắn | - Phức tạp          | - Giám đốc                          | - Chính sách cung ứng đúng thời điểm<br>- Chính sách tín dụng giao hàng<br>- Thanh toán ngay |
|         | 2      |              | - Cạnh tranh       |                 | - Giản đơn          |                                     |  |
|         | 3      | Biến động    | - Đã quen          |                 |                     |                                     |  |
|         | 4      |              | - Mới              |                 |                     |                                     |  |
|         | 5      |              | - Mạnh<br>- Yếu    |                 | - Cấp phòng         |                                     |  |
| B       | 1      |              |                    |                 |                     |                                     |  |
|         | 2      |              |                    |                 | - Nhân viên         |                                     |  |
| C       | n      |              |                    |                 |                     |                                     |  |
|         | 1      |              |                    |                 |                     |                                     |  |
|         | n      |              |                    |                 |                     |                                     |  |

Việc phân tích NVL theo nhóm và với từng loại NVL cho phép doanh nghiệp đề ra các chính sách phù hợp, trên cơ sở căn cứ vào hoạt động và tính chất thị trường cung ứng.

*Ví dụ:* NVL A1 có giá trị ổn định, nhà cung cấp cạnh tranh lại đã quen biết, thời gian cung ứng dài, dự trữ yêu cầu kỹ thuật giản đơn thì cần tận dụng chính sách tín dụng giao hàng trên cơ sở do giám đốc phụ trách để tăng uy tín.

- Với từng doanh nghiệp cụ thể, sau khi lập biểu phân tích chi tiết nhóm NVL và các tiêu thức xem xét, có thể có một bảng nghiên cứu chi tiết, trên cơ sở đó có các chính sách sử dụng vốn lưu động cụ thể. Bảng phân tích này còn là căn cứ để doanh nghiệp lên các cân đối tài chính chung cho hoạt động kinh doanh.

- Bảng việc phân nhóm NVL, việc phân công phụ trách theo nhóm NVL gắn với cấp quản lý sẽ tác động trực tiếp đến việc sử dụng vốn lưu động. Với nhóm A, cấp quản lý ra quyết định cung ứng nên là cấp giám đốc, nó sẽ cho phép hạn chế các tiêu cực phát sinh (do giá trị lô hàng lớn). Hơn nữa, với các lô hàng giá trị lớn liên quan đến các cân đối tài chính toàn doanh nghiệp nên giám đốc cần trực tiếp nắm. Mặt khác, vì số lượng nhóm A rất ít, nhưng không vì thế mà ảnh hưởng đến hoạt động quản lý chung của giám đốc.

## 2.6. Chính sách bán chịu của doanh nghiệp

Một tâm lý kinh doanh phổ biến là người ta thích được mua chịu hơn là phải bán chịu. Song nếu ai cũng thích được mua chịu mà không bán chịu thì tình hình sẽ ra sao? Vấn đề là ở chỗ bán chịu phải được xem như một chính sách kinh doanh phù hợp với lợi ích của doanh nghiệp.

Nội dung của chính sách bán chịu:

Xác định mục tiêu bán chịu: nhằm thúc đẩy tăng doanh thu, giải tỏa hàng tồn kho, gây uy tín về năng lực tài chính của doanh nghiệp.

Xây dựng các điều kiện bán chịu: thông thường căn cứ vào mức giá bán, lãi suất vay và thời hạn bán chịu.

Tính toán hiệu quả của bán chịu, thực chất là so sánh giữa các chi phí phát sinh do bán chịu với lợi nhuận mà chúng mang lại.

Kinh doanh trong cơ chế thị trường, bán chịu được coi như một trong các biện pháp để đẩy nhanh tiêu thụ. Mâu thuẫn ở đây là đẩy nhanh tiêu thụ trong trường hợp này lại làm chậm kỳ luân chuyển vốn, giảm số vòng quay vốn lưu động. Chính vì vậy, để tính toán hiệu quả của chính sách bán chịu, ở đây căn cứ vào chỉ tiêu lợi ích tài chính bán chịu (lợi ích bán chịu: LBC):

$$LBC = \Delta TNBC - CFBC$$

Trong đó:

$\Delta TNBC$ : Chênh lệch thu nhập nhờ bán chịu.

$$\Delta TNBC = (DTBC - CF1) - (DT_0 - CF_0)$$

- với: DTBC: Doanh thu đạt được nhờ có bán chịu.  
 DTo: Doanh thu đạt được nếu không bán chịu.  
 CFo: Chi phí toàn bộ khi không bán chịu.  
 CF1: Chi phí toàn bộ khi có bán chịu.  
 CFBC: Chi phí bán chịu gồm:  
 CFk: Lãi phải trả cho khoản phải thu vì bán chịu.  
 CFql: Chi phí quản lý do bán chịu như: đi lại, điện thoại, công  
 văn, tiền lương...  
 CFth: Chi phí thu hồi nợ khác.

Như vậy:

$$LBC = [(DTBC - CF_1) - (DTo - CF_o)] - (CF_k + CF_{ql} + CF_{th})$$

Ví dụ: doanh nghiệp thực hiện chính sách bán chịu như sau:

Khi giao hàng khách phải trả 10% giá trị lô hàng.

Hết tháng thứ nhất trả 40%.

Hết tháng thứ hai trả nốt 20%.

Hết tháng thứ ba trả nốt 30% còn lại.

Lãi suất vay hiện tại là 1%/ tháng.

Nhờ bán chịu doanh thu đạt hai tỷ đồng và chi phí là 60% trên doanh thu.

Nếu không bán chịu doanh thu sẽ chỉ đạt 1,5 tỷ đồng và vì sản lượng sản xuất ít hơn nên chi phí là 65% trên doanh thu.

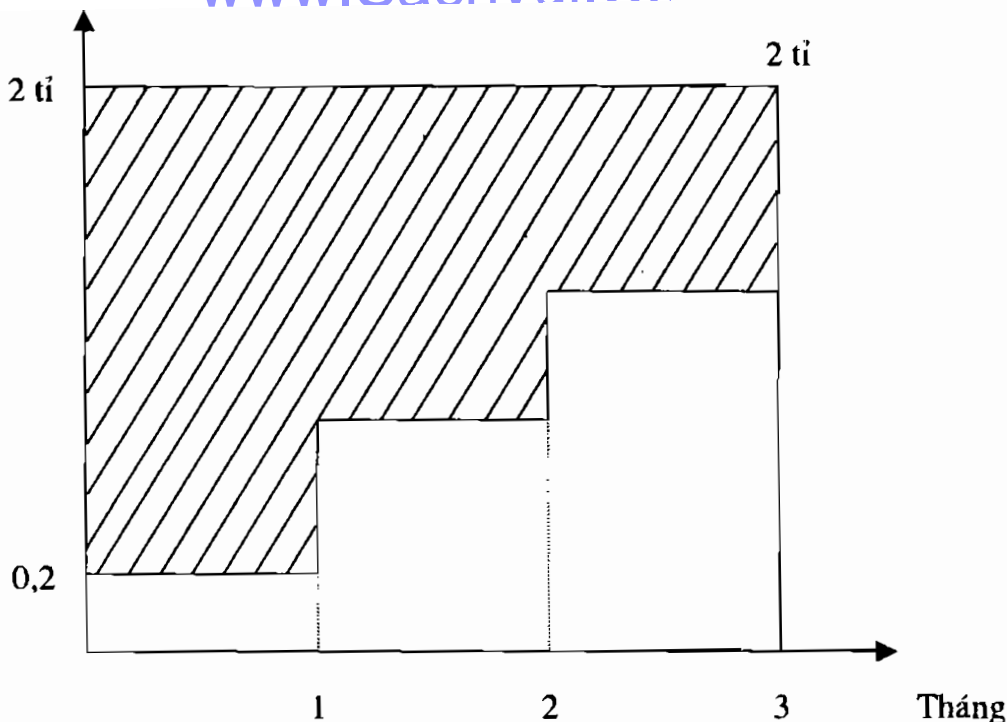
Chi phí quản lý cho bán chịu là 60 triệu.

Chi phí thu hồi nợ khác: 30 triệu.

Từ ví dụ đó, tính lợi của bán chịu như sau:

$$\Delta TNBC = \left( 2 - \frac{60 \times 2}{100} \right) - \left( 1,5 - \frac{65 \times 1,5}{100} \right) = 0,275 \text{ tỷ}$$

Tính CFk: Lãi phải trả cho khoản phải thu là phần gạch chéo trên hình dưới đây và được tính như sau:



Hình 3.6: Chi phí tài chính bán chịu

$$CF_k = 1,8 \times 0,01 + \text{m\^ot} \times 0,01 + 0,6 \times 0,01 = 0,034 \text{ tỷ}$$

$$\text{Vậy } LBC = 0,275 \text{ tỷ} - (0,034 + 0,06 + 0,03) = 0,151 \text{ tỷ}$$

Tuy nhiên, do bán chịu mà tăng doanh thu, doanh nghiệp phải bỏ thêm chi phí (giả sử doanh nghiệp phải chịu vay lãi suất đơn cho khoản vốn cần thêm). Như vậy lợi ích bán chịu thực tế chỉ còn là:

$$\begin{aligned} LBC &= 151 \text{ triệu} - [(2000 \times 60\% - 1500 \times 65\%) \times 0,01 \times 3] \\ &= 151 \text{ triệu} - 6,75 \text{ triệu} = 144,25 \text{ triệu} \end{aligned}$$

Trên đây là cách tính toán lợi ích của một chính sách bán chịu so với không bán chịu, trong trường hợp doanh nghiệp lựa chọn nhiều chính sách bán chịu với các điều kiện thanh toán và giá cả khác nhau thì cũng có thể sử dụng công thức tính toán trên để so sánh và lựa chọn chính sách bán chịu hiệu quả nhất.

**Để nghiên cứu chương này, học sinh cần trả lời các câu hỏi sau:**

1. Trình bày phương pháp quản trị chi phí kết quả bằng cách sử dụng các chia khoá phân bổ truyền thống.
2. Trình bày phương pháp quản trị chi phí kết quả bằng cách sử dụng chia khoá mức lãi thô.
3. Nêu ưu, nhược điểm của hai phương pháp quản trị chi phí, kết quả trên.
4. Tài chính là gì? Quản trị tài chính là gì?
5. Nêu các mối quan hệ tài chính của doanh nghiệp.
6. Kể tên các nguồn vốn của doanh nghiệp.
7. Trình bày nội dung của chính sách huy động các nguồn vốn kinh doanh cho doanh nghiệp và nêu ưu nhược điểm của chúng.
8. Trình bày nội dung của chính sách tài trợ và ưu, nhược điểm của từng chính sách tài trợ.
9. Trình bày nội dung của chính sách mắc nợ và nêu ưu, nhược điểm của từng chính sách mắc nợ.
10. Có những chính sách thay thế tín dụng nào?
11. Khi lập chính sách khấu hao cần chú ý những vấn đề gì?
12. Tác dụng của chính sách dự trữ theo mô hình có lựa chọn A, B, C là gì?
13. Nội dung của chính sách bán chịu là gì?

## Chương 4

# CÔNG TÁC KIỂM SOÁT TRONG DOANH NGHIỆP

### **Mục tiêu:**

*Sau khi đọc xong chương này người đọc có thể:*

- Định nghĩa kiểm soát và trình bày các mục đích của kiểm soát.
- Giải thích và mô tả tiến trình kiểm soát.
- Biết các nội dung của kiểm soát.
- Hiểu các phương pháp kiểm soát và các nguyên tắc để đảm bảo cho kiểm soát có hiệu quả.
- Biết được trách nhiệm của các cơ quan kiểm soát trong và ngoài doanh nghiệp đối với một số loại hình doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay.

## I. VAI TRÒ CỦA KIỂM SOÁT VÀ MỤC ĐÍCH CỦA KIỂM SOÁT

### **1. Khái niệm**

Kiểm soát là một tiến trình đo lường kết quả thực hiện, so sánh với những điều đã được hoạch định, đồng thời sửa chữa những sai lầm để đảm bảo việc đạt được mục tiêu theo như kế hoạch hoặc các quyết định đã đề ra.

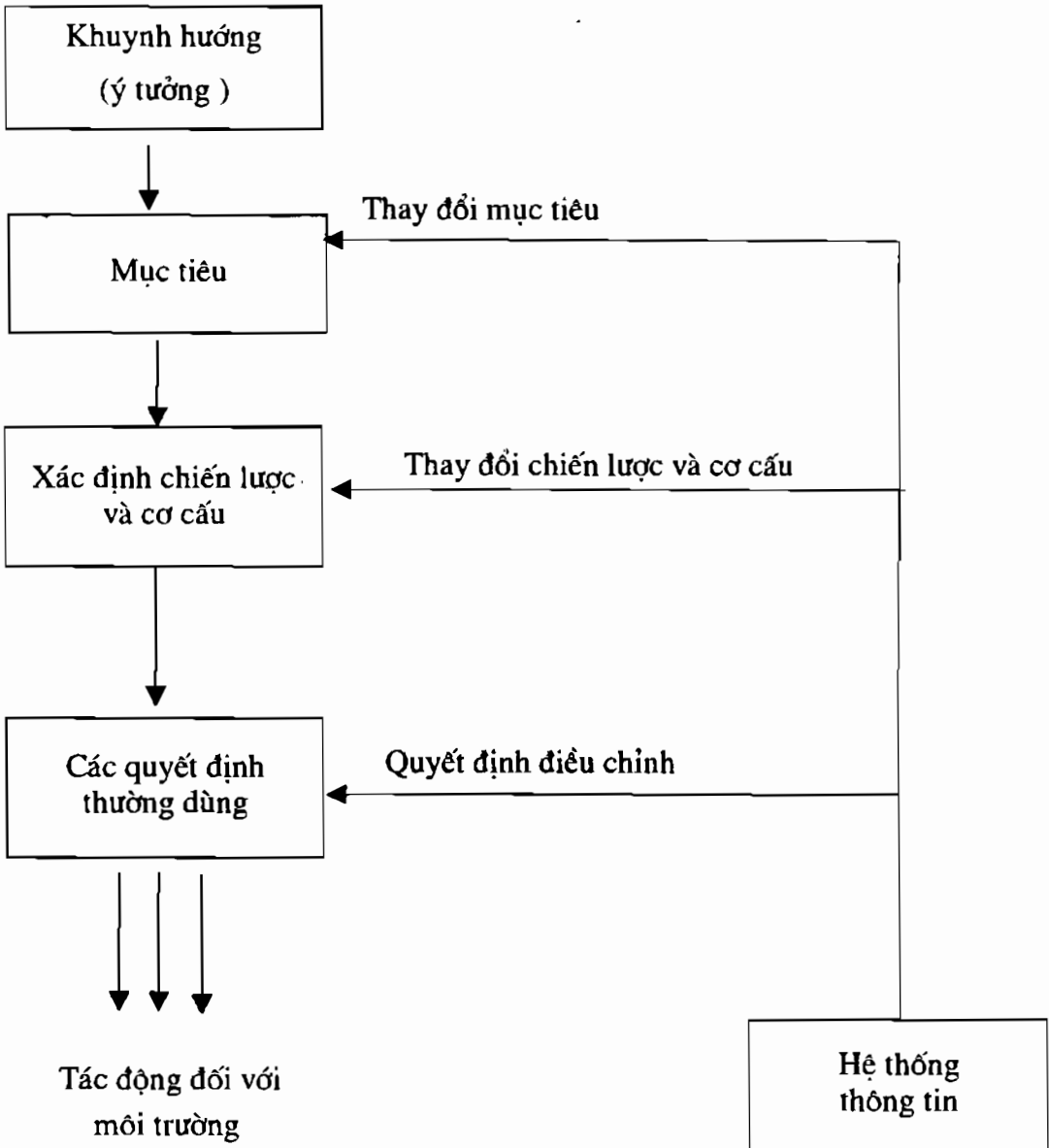
Như vậy nhờ kiểm soát mà kiểm tra được cái “đã” làm và điều chỉnh cái “sẽ” làm ở tất cả các lĩnh vực hoạt động.

### **2. Vai trò của kiểm soát**

Kiểm soát có ý nghĩa to lớn trong việc phối hợp các hoạt động quản trị từ xác định mục tiêu, xây dựng chiến lược, xác định cơ cấu, đổi mới và kích thích

động cơ của người lao động trong doanh nghiệp. Vì vậy, kiểm soát trong các doanh nghiệp là một hoạt động tất yếu.

Để khẳng định tính tất yếu của kiểm soát từ sự tác động của nó tới hệ thống quản trị hãy xem sơ đồ sau:



Sơ đồ 4.1. Tác động và quyết định kiểm soát

### 3. Mục đích của kiểm soát

Henry Fayol đã khẳng định: “Trong ngành kinh doanh, sự kiểm soát gồm có việc kiểm chứng xem mọi việc có được thực hiện theo như kế hoạch đã được vạch ra, với những chỉ thị, những nguyên tắc đã được ấn định hay không. Nó có nhiệm vụ vạch ra những khuyết điểm và sai lầm để sửa chữa, ngăn ngừa sự tái phạm. Nó đối phó với mọi sự vật, con người và hành động”.

Goctr: “Sự hoạch định quản trị tìm cách thiết lập những chương trình thống nhất, kết hợp và rõ ràng” còn “Sự kiểm soát quản trị tìm cách bắt buộc các công việc phải theo đúng với kế hoạch”

Từ những quan điểm nói trên về kiểm soát có thể rút ra mục đích cơ bản của kiểm soát là:

Xác định rõ những mục tiêu, kết quả đã đạt được theo kế hoạch đã định.

- Xác định và dự đoán những biến động trong lĩnh vực cung ứng đầu vào, các yếu tố chi phí sản xuất cũng như thị trường đầu ra.

- Xác định chính xác, kịp thời những sai sót xảy ra và trách nhiệm của các bộ phận có liên quan trong quá trình thực hiện chính sách, mệnh lệnh, chỉ thị.

- Tạo điều kiện thực hiện một cách thuận lợi các chức năng uỷ quyền, chỉ huy và thực hiện chế độ trách nhiệm cá nhân.

- Hình thành hệ thống thống kê, báo cáo với những biểu mẫu có nội dung chính xác, thích hợp.

- Đúc rút, phổ biến kinh nghiệm, cải tiến công tác quản trị nhằm đạt mục tiêu đã định, trên cơ sở nâng cao hiệu suất công tác của từng bộ phận, từng cấp, từng cá nhân trong bộ máy quản trị kinh doanh.

## II. TRÌNH TỰ, NỘI DUNG VÀ PHƯƠNG PHÁP KIỂM SOÁT

### 1. Trình tự quá trình kiểm soát

Gồm ba bước: thiết lập tiêu chuẩn kiểm soát (định mức, chuẩn mực); đo lường, so sánh mức độ 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 và mật định tính hay định lượng nhưng để việc kiểm soát được dễ dàng và có căn cứ người ta thường cố gắng lượng hoá các tiêu chuẩn.

Các tiêu chuẩn định lượng như: số lượng sản phẩm, 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 định tính như: làm cho các đốc công 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 cần thông qua các nhân tố trung gian: 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:* Tiến hành kiểm soát và so sánh kết quả đạt được với những tiêu chuẩn đã đặt ra thông qua các công việc sau:

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 kết quả.

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 hoá 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.

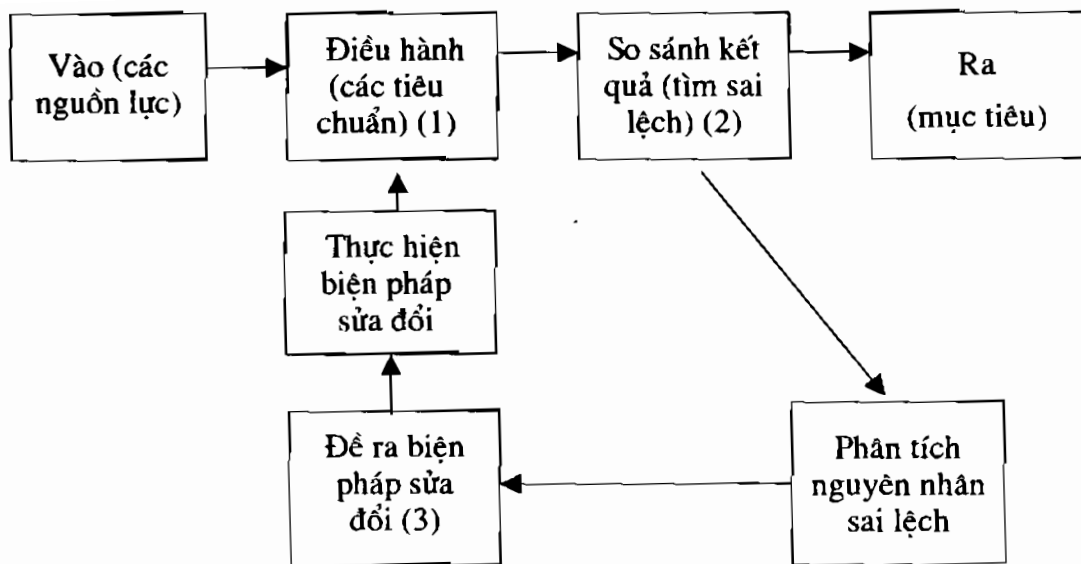
Đảm bảo vừa có lợi cho doanh nghiệp, vừa có lợi cho cá nhân, bộ phận là đối tượng kiểm soát. Thông qua kiểm soát, quản trị viên cấp cao đánh giá được năng lực của quản trị viên cấp dưới. Đối với cấp dưới, họ khẳng định được vị trí của mình, những khiếm khuyết, hướng khắc phục để đạt tiêu chuẩn, mục tiêu đã định. Đồng thời, họ biết cần cải tiến phương pháp làm việc, nâng cao năng lực tổ chức.

*Bước 3: Điều chỉnh các sai lệch (nếu có)*

Kiểm soát không chỉ đơn thuần 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 diễn 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, cách chức...

Trình tự quá trình kiểm soát có thể được tóm tắt qua sơ đồ sau:



Sơ đồ 4.2. Trình tự quá trình kiểm soát

## 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...

Một số nội dung kiểm soát chủ yếu:

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 số 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 thị trường thích hợp, khả năng cạnh tranh về chất lượng giá cả để chiếm lĩnh thị trường của các doanh nghiệp sản xuất, sản phẩm cùng loại, thị trường tiềm năng...

- 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, gián tiếp).

- Tình hình sản xuất: khả năng chế tạo sản phẩm mới, số lượng, chất lượng hàng hoá, dịch vụ...

- Thái độ làm việc và trách nhiệm của quản trị viên: có ý thức trách nhiệm hoàn thành công việc được giao hay không? Có quan hệ tốt trong cộng đồng doanh nghiệp hay không?

- Sự kết hợp mục tiêu ngắn, 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 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?

- Tình hình tài chính của doanh nghiệp?

- Các quan hệ nhân sự trong doanh nghiệp?

### **3. Phương pháp kiểm soát**

Chất lượng công tác kiểm soát không chỉ phụ thuộc vào việc quy định chính xác những nội dung kiểm soát và lựa chọn hợp lý hình thức kiểm soát mà còn phụ thuộc rất lớn vào việc áp dụng hợp lý các phương pháp kiểm soát.

#### **3.1. Các phương pháp cổ truyền**

- Kiểm soát dựa vào các số liệu thống kê, là những số liệu phản ánh kết quả đã đạt được và có thể là những số liệu phản ánh dự đoán tương lai. Các số liệu này có thể được trình bày dưới dạng các biểu, bảng liệt kê hay các sơ đồ.

- Kiểm soát thông tin qua các bản báo cáo và 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 và 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 dựa vào sự phân tích điểm hoà vốn, thông qua phân tích sơ đồ điểm hoà vốn có thể thấy rõ tương quan của hai yếu tố thu và chi của một đơn hàng, một thương vụ.

Với phương pháp này có thể dự đoán được mức lãi của các phương án để lựa chọn phương án tối ưu.

Như vậy với phương pháp này hoạt động kiểm soát không chỉ có ý nghĩa là kiểm tra lại cái đã làm, mà còn có tác dụng kiểm tra cái sẽ làm để lựa chọn phương án tối ưu.

- Kiểm soát bằng hình thức kiểm tra các nguồn lực, việc kiểm tra được thực hiện do một nhóm nhân viên tiến hành đều đặn trong các lĩnh vực: kế toán, tài chính, sản xuất, kỹ thuật, lao động. Việc kiểm soát phải đánh giá một cách tổng quát và so sánh 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.

### **3.2. Phương pháp kiểm soát hiện đại**

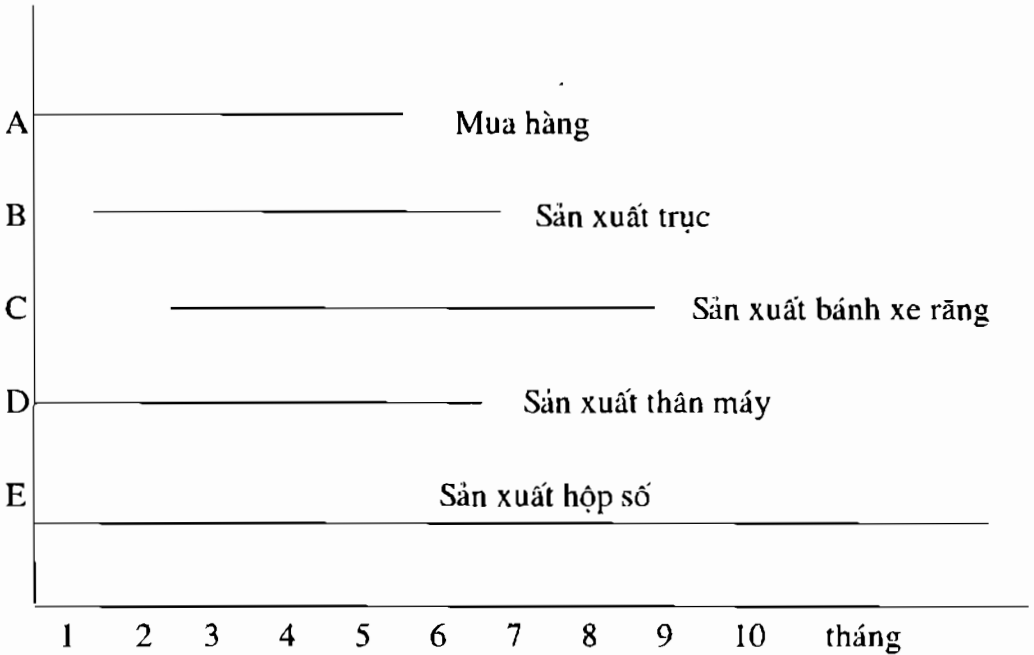
Xuất phát từ việc thay đổi phương thức kiểm soát và sự phát triển các công cụ kiểm soát, ngày nay người ta không kiểm soát những công việc cụ thể, mà kiểm soát kết quả cuối cùng dựa vào các tiêu chuẩn đã xác định.

- Phương pháp PERT (Program Evaluation and Review Technique) phương pháp này xuất phát từ phương pháp biểu đồ Gantt do Henry Gant sáng tạo vào đầu thế kỷ XX. Biểu đồ Gant phản ánh mối tương quan về thời gian giữa các biến cố của một chương trình sản xuất, thực chất biểu đồ này được xây dựng theo quan điểm những mục tiêu của một chuỗi các kế hoạch với các biến cố của nó mà ta có thể hiểu và theo dõi.

Vậy kiểm soát phải được tiến hành trên cơ sở tuyển lựa được những yếu tố quan trọng, then chốt của một kế hoạch theo dõi chính xác.

PERT được áp dụng chính thức vào năm 1958 trong việc hoạch định và kiểm soát hệ thống khí giới của hải quân Mỹ. Sau đó áp dụng rộng cho các công ty xây dựng và các loại công ty khác.

Biểu đồ Gantt biểu diễn thời gian dự tính để hoàn thành các công việc.



Sơ đồ 4.3. Biểu đồ dự tính thời gian hoàn thành công việc

Ví dụ:

Công việc A: mua hàng

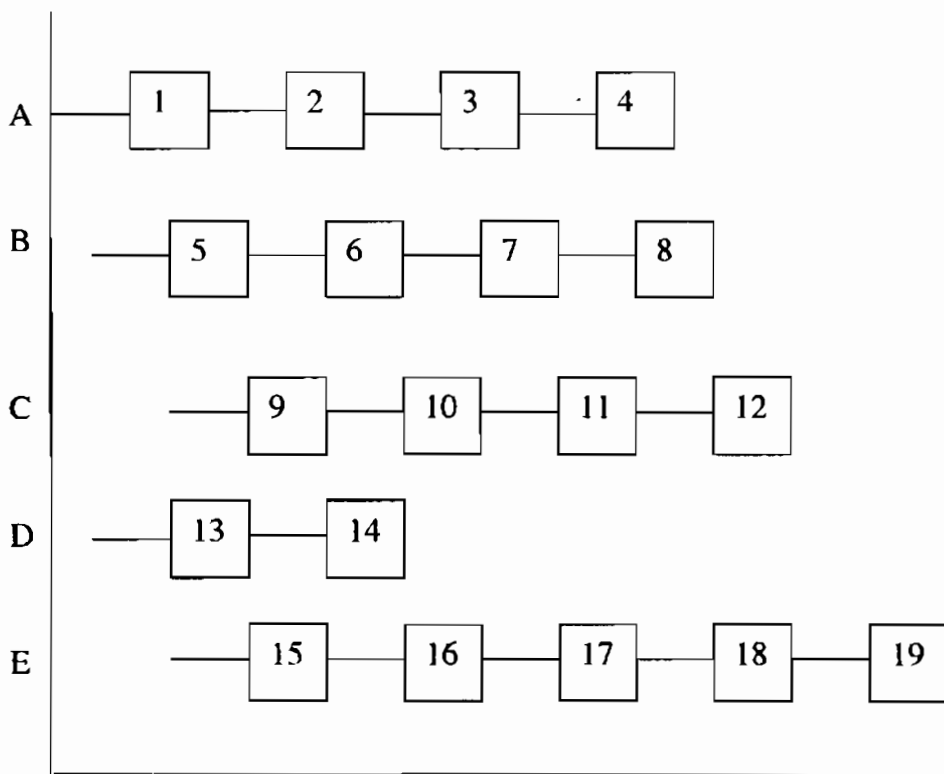
Công việc B: sản xuất trực.

Công việc C: sản xuất bánh xe răng

Công việc D: sản xuất thân máy

Công việc E: sản xuất hộp số

\* GANTT và mốc: biểu diễn các mốc xác định để hoàn thành một công việc:



Sơ đồ 4.4. Biểu đồ xác định mốc để hoàn thành công việc

*Ví dụ:*

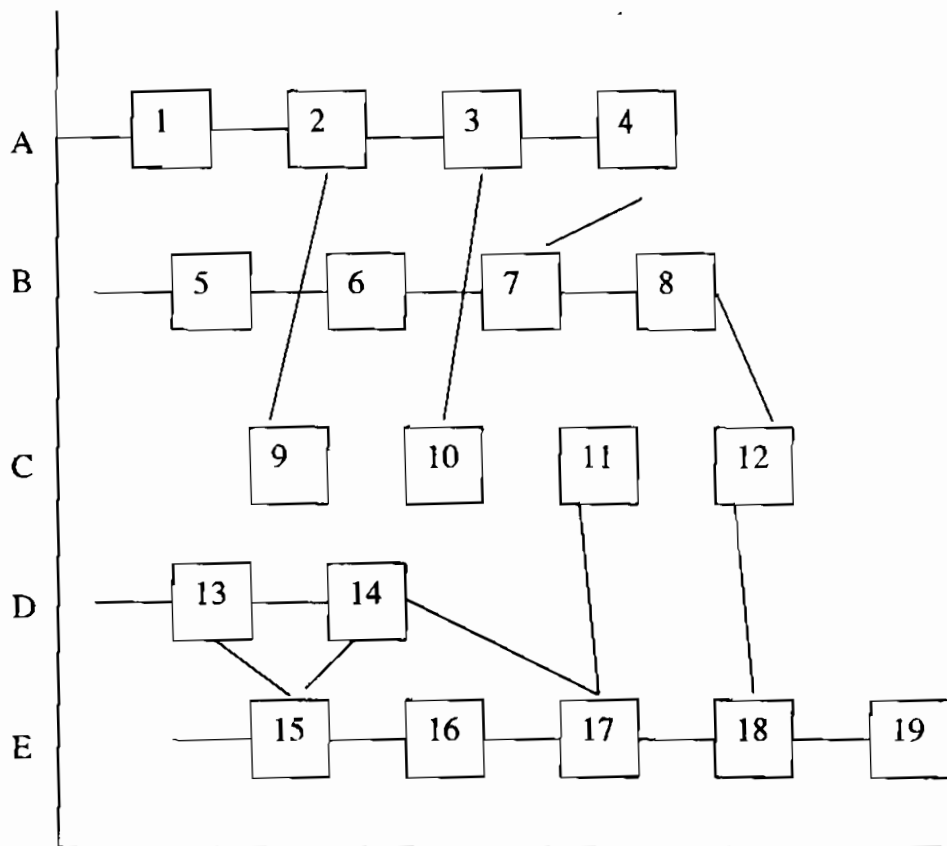
A-1: Xác định xong những điều kiện để mua hàng (loại hàng, vốn, giá thị trường).

A-2: Xác định phương tiện, người mua hàng, thủ tục thanh toán.

A-3: Mua và vận chuyển hàng.

A-4: Hoàn tất việc mua hàng.

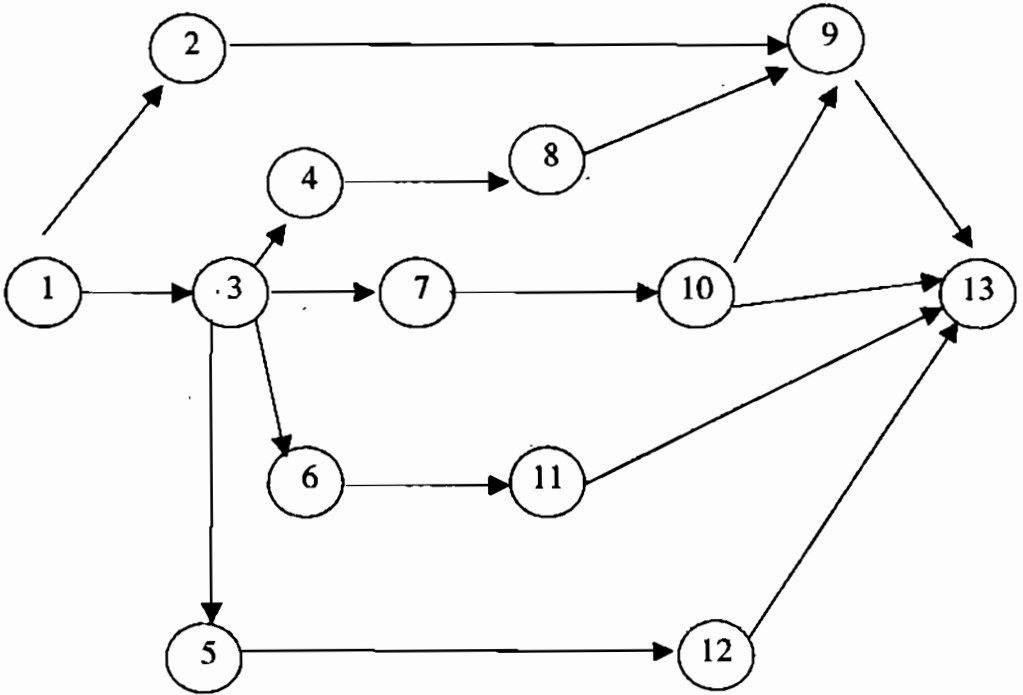
\* GANTT với các mốc và hệ thống mốc:



Sơ đồ 4.5. Biểu diễn mối tương quan giữa các mốc trong một công việc và giữa các mốc của các công việc



**Trên cơ sở biểu đồ GANTT để hình thành biểu đồ PERT: Cách lắp ráp những bộ phận chính của một chiếc máy bay**



*Sơ đồ 4.6. Biểu đồ PERT*

1. Xúc tiến chương trình.
2. Bắt đầu mua máy móc.
3. Hoàn tất kế hoạch.
4. Hoàn tất những bản vẽ về thân máy móc.
5. Trình những điều kiện trang bị cho máy bay do chính phủ cấp (GFAE).
6. Thuê ráp đuôi phía trước.
7. Thuê sản xuất cánh phía trước.
8. Chế tạo trọn vẹn thân máy bay.
9. Lắp ráp hoàn chỉnh hệ thống máy trong thân máy bay.
10. Nhận cánh thuê ngoài sản xuất.
11. Nhận việc ráp đuôi thuê ngoài.
12. Nhận GFAE.
13. Hoàn tất máy bay.

\* GFAE: Government Fierinished airplane Equipment (trang bị máy bay do chính phủ cấp)

Biểu đồ PERT trên được xác lập để phân tích thời gian và các biến cố.

- Mỗi vòng tròn biểu thị một biến cố: một kế hoạch phụ để hoàn thành kế hoạch chính (ráp một chiếc máy bay) mà việc hoàn thành kế hoạch phụ này có thể đo lường được ở một thời điểm cho trước.

- Mỗi mũi tên biểu thị một hoạt động.

- Thời gian hoạt động là thời gian cần thiết để hoàn thành một biến cố.

- Đường tới hạn diễn tả các biến cố xảy ra trong một thời gian dài nhất và do đó ít bị chậm trễ nhất.

Trong hình trên: đường tới hạn được biểu thị từ các biến cố 1-3-4-8-9-13. Suốt con đường này thời gian hoạt động cho toàn bộ các biến cố là 131,6 tuần lễ, nếu thời hạn giao hàng theo hoạch định là 135 tuần, ngoài ra có một vài con đường khác cũng dài gần bằng con đường tới hạn. Ví dụ: con đường 1-2-9-13 là 129,4 tuần.

Việc xác định đường tới hạn từ đầu lập chương trình cho phép ta theo dõi được diễn biến của các biến cố để điều hành hoạt động theo thời gian biểu nhằm hoàn thành toàn bộ kế hoạch.

Việc xác định nhiều đường tới hạn còn cho phép người ta lựa chọn con đường hợp lý theo thứ tự.

Thông thường để phân tích trên biểu đồ PERT cần hàng trăm, thậm chí hàng ngàn biến cố. Người ta đã tính toán: nếu có  $\geq 700$  biến cố thì phải thực hiện phép tính trên bằng máy tính điện tử.

Để đơn giản, người ta chia một hệ thống PERT lớn, phức tạp thành những hệ thống nhỏ.

Với quản trị viên cao cấp cần nắm những biến cố lớn. Mỗi biến cố là sự tóm lược những biến cố nhỏ. Còn với các quản trị viên cấp thấp cần nắm các tiểu biến cố.

Sử dụng phương pháp này trong kiểm soát sẽ có những ưu nhược điểm sau:

Ưu điểm: Để sử dụng biến cố PERT, bắt buộc các quản trị viên phải lập kế hoạch hoạt động, nhờ các kế hoạch mới có các thời gian và biến cố để lập biểu đồ PERT, và phân tích sự kết hợp giữa chúng nhằm thực hiện mục tiêu.

Tùy theo các cấp quản trị khác nhau mà lập kế hoạch chung hay cụ thể theo các chức năng và nhiệm vụ và lĩnh vực quản trị.

Tạo điều kiện để quản trị viên phát hiện và tập trung vào các khâu yếu cần phải tác động.

Thông qua biểu đồ PERT người ta có thể xác định những yếu tố phụ cần tác động ở những thời điểm thích hợp để hoàn thành mục tiêu.

Theo dõi diễn biến các biến cố để điều hành.

Nhờ xác định nhiều đường tới hạn mà lựa chọn con đường hợp lý nhất theo thứ tự.

Nhược điểm: Biểu đồ PERT mới chỉ phản ánh chủ yếu về tiến độ thời gian thực hiện mục tiêu chứ chưa phản ánh chi phí cần thiết để thực hiện mục tiêu, từ đó phương pháp PERT chỉ thích hợp trong phạm vi những chương trình hành động chủ yếu cần thúc đẩy về tiến độ thời gian. Để khắc phục người ta phát triển từ biểu đồ PERT thời gian sang biểu đồ PERT chi phí. Để có biểu đồ PERT chi phí, điều kiện cơ bản là phải tập hợp đủ các dữ liệu.

#### **4. Những điều kiện để đảm bảo kiểm soát có hiệu quả**

Để kiểm soát có hiệu quả, cần phải có một số điều kiện sau:

- Phải có ngân sách dành riêng cho việc thực hiện công tác kiểm soát.
- Những biểu mẫu báo cáo, những nhận định và kết luận rút ra qua kiểm soát phải chính xác, phù hợp giữa nội dung với mục đích kiểm soát và phải có sự tham gia đóng góp của các quản trị viên cấp dưới và tập thể cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp.
- Tổ chức tốt công tác thống kê ghi chép ban đầu, thu thập thông tin đầy đủ ở các lĩnh vực phục vụ cho hoạt động kiểm soát.
- Xác định cụ thể các mục tiêu dài hạn và ngắn hạn, coi đó là chuẩn mực cho hoạt động kiểm soát.
- Kiểm soát phải uyển chuyển, linh hoạt.
- Phải có đội ngũ cán bộ có trình độ, năng lực.
- Phải trang bị các phương tiện làm việc, dụng cụ kiểm soát theo hướng ngày càng hiện đại hoá.

### **III. TRÁCH NHIỆM CỦA CÁC CƠ QUAN KIỂM SOÁT TRONG TỪNG LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP**

Với mỗi loại cơ cấu tổ chức khác nhau thì trách nhiệm và hình thức kiểm soát khác nhau.

*Ví dụ:* Trong các doanh nghiệp nhỏ kiểu gia đình ít có 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.

## **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.

### **1.1. Trách nhiệm của hội đồng quản trị và chủ tịch hội đồng quản trị**

- Hội đồng quản trị là cơ quan quản trị cao nhất trong doanh nghiệp. Hội đồng còn là cơ quan tư vấn và kiểm soát. Hội đồng quản trị có chức năng quyết định, lãnh đạo việc thực hiện chiến lược và mục tiêu kinh doanh.

Hội đồng chịu trách nhiệm cao nhất về sự thành, bại của doanh nghiệp; thông qua các văn bản đệ trình, báo cáo dài hạn, thường kỳ của chủ tịch hội đồng quản trị về hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và thực hiện kiểm soát nói riêng.

Trong việc tạo điều kiện thực hiện công tác, hội đồng quản trị có các nhiệm vụ sau:

- Phê duyệt, thông qua hệ thống 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 rõ thẩm quyền, chế độ trách nhiệm của hội đồng quản trị, của chủ tịch hội đồng, giám đốc trong việc thực hiện kiểm soát.

- Phê duyệt những nội dung và phạm vi kiểm soát trong từng thời kỳ ở doanh nghiệp.

- Phê duyệt, thông qua hệ thống tổ chức thực hiện kiểm soát các lĩnh vực hoạt động cho các cấp, các bộ phận trong doanh nghiệp theo những mục đích yêu cầu cụ thể.

- Phê duyệt, thông qua các dự án tổ chức trang bị phương tiện dụng cụ kiểm soát cho các bộ phận, cá nhân thực hiện kiểm soát.

- Phê duyệt, thông qua chế độ thưởng phạt tinh thần, vật chất đối với các bộ phận, cá nhân thực hiện kiểm soát.

- Ra các quyết định và kiểm soát việc thực hiện các quyết định triệu tập hội đồng, bổ nhiệm các giám đốc, xây dựng các bản quyết toán.

- 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.

- Giám sát, kiểm tra việc sử dụng vốn góp của nhà nước.

- Trách nhiệm của chủ tịch hội đồng quản trị trong công tác kiểm soát.

- Tổ chức các cuộc họp của hội đồng quản trị để bàn bạc, phê duyệt các quyết định kiểm soát.

- Ra các quyết định kiểm tra, kiểm soát.

- Tổ chức hoạt động của công ty và kiểm soát sản xuất kinh doanh theo đúng điều luật công ty.

- 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.

## **1.2. 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.

## **1.3. Tổng giám đốc hoặc giám đốc**

Có chức năng kiểm tra, giám sát và kiểm soát hoạt động của các đơn vị thành viên thực hiện các định mức, tiêu chuẩn, đơn giá quy định trong nội bộ doanh nghiệp.

Có nhiệm vụ:

- Tổ chức thực hiện kiểm soát toàn diện các lĩnh vực:

+ Lãi - lỗ

+ Tình trạng thị trường

+ Năng suất

+ Tình hình hoạt động của máy móc thiết bị, công nghệ.

+ Tình hình quản lý, sử dụng nguyên vật liệu.

+ Chất lượng sản phẩm.

+ Cải tiến kỹ thuật, ứng dụng kỹ thuật mới.

+ Trật tự, an toàn của doanh nghiệp.

+ Kiểm soát việc hoàn thiện công tác quản lý.

+ Kiểm soát tình hình sử dụng vốn.

+ Kiểm soát tình hình quản trị nhân sự, thái độ của cán bộ, nhân viên.

- Xác lập hệ thống mẫu biểu, báo cáo phù hợp với mục đích, yêu cầu, nội dung và phạm vi kiểm soát của từng cấp, từng bộ phận.

- Lập các báo cáo định kỳ trình hội đồng quản trị.

Nội dung báo cáo phải phản ánh được:

+ Tình hình hoạt động của doanh nghiệp có phù hợp với mục đích, kế hoạch, chương trình hành động đã hoạch định hay không.

+ Cần có những cải tiến gì và thực hiện bằng cách nào để đạt mục tiêu.

+ Những yêu cầu về ngân sách cần có để thực hiện kiểm soát.

+ Các biện pháp kiểm soát hữu hiệu.

+ Chương trình, kế toán kiểm toán, kiểm soát thời kỳ tới.

#### **1.4. 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, bảo đảm 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.

#### **2. Trong công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên**

- Công ty trách nhiệm hữu hạn có từ 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.

## **2.1. 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.

## **2.2. Vai trò kiểm soát của giám đốc (tổng giám đốc)**

- Kiểm soát việc thực hiện các quyết định của hội đồng thành viên.

- Kiểm soát việc thực hiện kế hoạch kinh doanh và kế hoạch đầu tư.

- Kiểm soát thực hiện các quy chế quản lý nội bộ công ty.

- Kiểm soát 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.

## **2.3. Quyền kiểm soát của thành viên**

- Kiểm soát việc phân chia lợi nhuận, kiểm soát việc chia giá trị tài sản còn lại của công ty tương ứng với phần vốn góp khi công ty giải thể hoặc phá sản.

- Xem 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. Trong công ty cổ phần**

Các cơ quan quản lý và kiểm soát gồm:

- Hội đồng cổ đông

- Hội đồng quản trị

- Ban kiểm soát với công ty cổ phần > 11 cổ đông

- Giám đốc (tổng giám đốc).

### **3.1. 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 hoạt động của hội đồng quản trị và ban kiểm soát.

- Kiểm tra báo cáo tài chính hàng năm.

### **3.2. 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)

### **3.3. 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 thực hiện kế hoạch kinh doanh và phương án đầu tư của công ty.

- Kiểm soát việc thực hiện các hợp đồng sản xuất kinh doanh.

### **3.4. 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, trong điều hành hoạt động kinh doanh của công ty.

### **3.5. 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 hợp đại hội đồng cổ đông.

- Kiểm soát hội đồng quản trị, ban kiểm soát, giám đốc (tổng giám đốc) trong việc thực hiện các quyết nghị của đại hội đồng cổ đông.

## **4. Trong công ty hợp danh và doanh nghiệp tư nhân**

### **4.1. 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 có 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.

### **4.2. Kiểm soát của người làm công**

Người làm công ăn lương trong doanh nghiệp không phải là hội viên trong doanh nghiệp, nhưng do sự đóng góp vào hoạt động của doanh nghiệp nên trong phạm vi nhất định có quyền tham gia kiểm soát trong các lĩnh vực sau:

- Có quyền thông qua những quản trị viên là người làm công trong hội đồng quản trị để kiểm soát việc thực hiện các hợp đồng với người làm công.

- Kiểm soát việc thực hiện chế độ trả công, thù lao, sử dụng lao động, bồi thường... theo quy định cho người làm công của doanh nghiệp.

- Đòi hỏi giám đốc theo định kỳ (quý, năm) phải có thông báo cho người làm công biết tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh về doanh số, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong kỳ. 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.

## **5. Kiểm soát của cơ quan thuế**

Các cơ quan thuế là người đại diện cho nhà nước kiểm tra giám sát việc thực hiện sự đóng góp của các doanh nghiệp đối với ngân sách theo luật định. Vì vậy, trách nhiệm của các cơ quan này tập trung vào việc kiểm tra các khoản thuế và các khoản nộp khác theo quy định như: các khoản tiền phạt, các loại thuế doanh thu, thuế lợi tức, thuế vốn, thuế đất, thuế thu nhập....

## **6. Kiểm soát của cơ quan tư pháp**

Các cơ quan tư pháp là người đại diện cho nhà nước kiểm soát hoạt động của các doanh nghiệp, theo pháp luật đã quy định. Các cơ quan này có nhiệm vụ:

- Kiểm soát việc thực hiện các vấn đề thuộc thể chế, những vấn đề có tính chất pháp lý có liên quan đến việc thành lập, tồn tại hay giải thể hoặc phá sản một doanh nghiệp.

- Kiểm soát việc đảm bảo thực hiện lợi ích, quyền công dân của mọi thành viên trong doanh nghiệp theo hiến pháp, theo các bộ luật (Luật Lao động, Luật Doanh nghiệp....)

- Kiểm soát việc thực hiện điều lệ doanh nghiệp và các hoạt động của doanh nghiệp.

- Trong trường hợp doanh nghiệp vi phạm luật pháp, vi phạm các hợp đồng kinh tế, xảy ra tranh chấp hay phá sản, sau khi có kết luận của tòa 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 uỷ viên kiểm tra tài chính... Cơ quan tư pháp tiến hành giám sát các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, đặc biệt trong lĩnh vực tài chính.

**Để nghiên cứu chương này, học sinh cần giải quyết các câu hỏi sau:**

1. Thế nào là kiểm soát, mục đích của kiểm soát là gì?
2. Tiến trình kiểm soát bao gồm những nội dung nào là chủ yếu?
3. Có những nội dung kiểm soát gì?
4. Người ta thường sử dụng phương pháp kiểm soát nào?
5. Kiểm soát phải tuân thủ những nguyên tắc nào để có hiệu quả?
6. Trình bày trách nhiệm của các cơ quan kiểm soát trong mỗi loại hình doanh nghiệp.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. *Giáo trình quản trị doanh nghiệp* – Chủ biên: PGS – TS Lê Văn Tâm – NXB Thống kê - Hà Nội – 2000.
2. *Giáo trình Kế toán quản trị* – Chủ biên: PGS – TS Nguyễn Minh Phương – NXB Lao động – Xã hội ; Hà Nội -2000.
3. *Quản trị nhân sự* – Nguyễn Hữu Thân – NXB Thống kê - 1998.
4. *Giáo trình quản trị kinh doanh* – Chủ biên: GS – TS Nguyễn Thành Độ và TS Nguyễn Ngọc Huyền; NXB Lao động – xã hội; Hà Nội – 2004.
5. *Quản trị học* – TS Phan Thanh Hội và TS Phan Thăng – NXB Thống kê - 2001
6. *Quản trị doanh nghiệp* – Nguyễn Hải Sâm – NXB Thống kê - 2000.
7. *Chương 9 tài liệu giảng dạy môn Kế toán doanh nghiệp sản xuất* – Tổ bộ môn Kế toán – Trường THPT Hà Nội.
8. *Tài liệu giảng dạy môn Tài chính doanh nghiệp* – Tổ bộ môn Tài chính – Trường THPT Hà Nội.
9. *Giáo trình quản trị doanh nghiệp* - Chủ biên PGS – TS Lê Văn Tâm – NXB Lao động xã hội - Hà Nội – 2004.
10. *Quản trị doanh nghiệp* – Chủ biên Nguyễn Hải Sâm – NXB Thống kê - 2000.
11. *Quản trị nhân sự* – Nguyễn Thanh Hội - NXB Thống kê - 2000.

# MỤC LỤC

|  |           |
|--|-----------|
| Lời giới thiệu.....  | 3         |
| Lời nói đầu.....   | 5         |
| <b>Chương 1: NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP ...</b>                                     | <b>7</b>  |
| <b>I. Khái quát về doanh nghiệp và quản trị doanh nghiệp.....</b>                                    | <b>7</b>  |
| 1. Khái niệm doanh nghiệp, các loại hình doanh nghiệp.....   | 8         |
| 2. Các lý thuyết quản trị doanh nghiệp.....  | 12        |
| <b>II. Chức năng và lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp.....</b>                                    | <b>25</b> |
| 1. Chức năng, phân loại chức năng quản trị trong doanh nghiệp.....                                   | 25        |
| 2. Lĩnh vực quản trị, phân loại lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp.....                            | 22        |
| <b>III. Cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp .....</b>   | <b>32</b> |
| 1. Khái niệm cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp .....  | 32        |
| 2. Nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp.....                              | 32        |
| 3. Các kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp .....  | 32        |
| 4. Tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp.....   | 34        |
| <b>IV. Hoạch định chương trình quản trị doanh nghiệp.....</b>  | <b>43</b> |
| 1. Hoạch định mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.....  | 44        |
| 2. Hoạch định kế hoạch.....  | 47        |
| 3. Tổ chức thực hiện việc hoạch định chương trình kinh doanh .....                                   | 54        |
| 4. Kiểm soát.....  | 56        |
| 5. Phân tích .....   | 56        |
| 6. Dự thảo chiến lược doanh nghiệp .....   | 58        |
| <b>Chương 2: QUẢN TRỊ NHÂN SỰ, KHOA HỌC -</b>  | <b>62</b> |
| <b>        CÔNG NGHỆ TRONG DOANH NGHIỆP .....</b>  | <b>62</b> |
| <b>I- Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.....</b>   | <b>62</b> |
| 1. Quan điểm, vai trò và nội dung của quản trị nhân sự<br>trong doanh nghiệp.....                    | 62        |
| 2. Hoạch định nhu cầu và công tác tuyển chọn, đào tạo,<br>bồi dưỡng nhân sự trong doanh nghiệp ..... | 64        |
| <b>II. Quản trị khoa học - công nghệ trong doanh nghiệp.....</b>                                     | <b>72</b> |
| 1. Khái niệm công nghệ và quản trị khoa học – công nghệ .....  | 72        |

|   |    |
|---|----|
| 2. Ứng dụng tiến bộ khoa học – công nghệ trong doanh nghiệp và chuyển giao công nghệ..... | 74 |
|---|----|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Chương 3: QUẢN TRỊ CHI PHÍ, KẾT QUẢ VÀ CÁC CHÍNH SÁCH TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP.....</b> | <b>79</b> |
|--|-----------|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>I- Quản trị chi phí, kết quả .....</b> | <b>79</b> |
|---|-----------|

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 1. Các khái niệm cơ bản..... | 80 |
|------------------------------|----|

|   |    |
|---|----|
| 2. Quản trị chi phí, kết quả theo phương thức sử dụng các chìa khóa phân bổ truyền thống..... | 85 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| 3. Quản trị chi phí, kết quả theo phương thức mới, sử dụng chìa khóa mức lãi thó..... | 90 |
|---|----|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>II. Quản trị các chính sách tài chính doanh nghiệp.....</b> | <b>96</b> |
|--|-----------|

|   |    |
|---|----|
| 1. Khái niệm, vai trò và nội dung của quản trị tài chính doanh nghiệp ..... | 96 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| 2. Một số chính sách tài chính quan trọng của doanh nghiệp ..... | 99 |
|--|----|

|   |            |
|---|------------|
| <b>Chương 4: CÔNG TÁC KIỂM SOÁT TRONG DOANH NGHIỆP.....</b> | <b>119</b> |
|---|------------|

|  |            |
|--|------------|
| <b>I. Vai trò của kiểm soát và mục đích của kiểm soát.....</b> | <b>119</b> |
|--|------------|

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 1. Khái niệm ..... | 119 |
|--------------------|-----|

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 2. Vai trò của kiểm soát ..... | 110 |
|--------------------------------|-----|

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 3. Mục đích của kiểm soát..... | 121 |
|--------------------------------|-----|

|  |            |
|--|------------|
| <b>II. Trình tự, nội dung và phương pháp kiểm soát .....</b> | <b>121</b> |
|--|------------|

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 1. Trình tự quá trình kiểm soát..... | 121 |
|--------------------------------------|-----|

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 2. Nội dung kiểm soát ..... | 124 |
|-----------------------------|-----|

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 3. Phương pháp kiểm soát ..... | 125 |
|--------------------------------|-----|

|  |     |
|--|-----|
| 4. Những điều kiện để đảm bảo kiểm soát có hiệu quả..... | 132 |
|--|-----|

|  |            |
|--|------------|
| <b>III. Trách nhiệm của các cơ quan kiểm soát trong từng loại hình doanh nghiệp.....</b> | <b>132</b> |
|--|------------|

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 1. Trong Doanh nghiệp nhà nước..... | 133 |
|-------------------------------------|-----|

|  |     |
|--|-----|
| 2. Trong công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên..... | 135 |
|--|-----|

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 3. Trong công ty cổ phần..... | 136 |
|-------------------------------|-----|

|  |     |
|--|-----|
| 4. Trong công ty hợp danh và doanh nghiệp tư nhân..... | 138 |
|--|-----|

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 5. Kiểm soát của cơ quan thuế..... | 139 |
|------------------------------------|-----|

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 6. Kiểm soát của cơ quan tư pháp..... | 139 |
|---------------------------------------|-----|

|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| <b>Tài liệu tham khảo .....</b> | <b>141</b> |
|---------------------------------|------------|

**NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI**  
**Số 4 Tổng Duy Tân - Quận Hoàn Kiếm - Hà Nội**  
ĐT: (04) 8257063 - 8252916 - 8286766. Fax: (04) 8257063.  
E-mail: nhaxuatbanhanoi@hn.vnn.vn

---

**GIÁO TRÌNH**  
**QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

*Chịu trách nhiệm xuất bản:*  
**NGUYỄN KHẮC OÁNH**

*Biên tập:* NGUYỄN ĐỨC VU  
NGUYỄN HUỲNH MAI  
*Trình bày:* NGUYỄN HUỲNH MAI  
*Bìa:* VĂN SÁNG  
*Vi tính:* NGỌC HUỲNH  
*Sửa bản in:* NGUYỄN HUỲNH MAI

**BỘ GIÁO TRÌNH XUẤT BẢN NĂM 2005  
KHỐI TRƯỜNG TRUNG HỌC KINH TẾ**

1. KINH TẾ QUỐC TẾ
2. HƯỚNG DẪN NỘI DUNG THỰC TẬP VÀ VIẾT BÁO CÁO  
THỰC TẬP TỐT NGHIỆP CHUYÊN NGÀNH  
KẾ TOÁN DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT
3. LUẬT KINH TẾ
4. QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP
5. PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG KINH TẾ
6. KIỂM TOÁN



**Giá: 19.000 đ**