

Chương 1

Tổng Quan Về Môn Học Quản Trị Doanh Nghiệp

1. Phương pháp nghiên cứu môn học

1.1 Đối tượng nghiên cứu môn học

1.2 Phạm vi nghiên cứu

1.3 Phương pháp nghiên cứu môn học

- * Quan điểm hệ thống

- * Quan điểm tổng hợp

- * Quan điểm lịch sử

2. Sự cần thiết của môn học quản trị doanh nghiệp

2.1 Sự cần thiết của môn học

2.2 Hiệu quả của hoạt động quản trị trong doanh nghiệp

2.3 Tính khoa học và tính nghệ thuật của môn học

- * Tính khoa học

- * Tính nghệ thuật

3. Các loại hình doanh nghiệp

3.1 Khái niệm

* Doanh nghiệp là gì?

* Kinh doanh là gì?

3.2 Các loại hình doanh nghiệp

* Phân tích các loại hình sở hữu

+ Doanh nghiệp tư nhân

+ Doanh nghiệp sở hữu nhà nước (Quốc doanh)

+ Doanh nghiệp sở hữu tập thể (Chung nhiều người)

* Phân loại chức năng

+ Doanh nghiệp sản xuất

+ Doanh nghiệp dịch vụ

+ Doanh nghiệp thương mại

4. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp

4.1 Môi trường vĩ mô

- + Yếu tố kinh tế
- + Yếu tố chính trị
- + Yếu tố môi trường tự nhiên
- + Yếu tố pháp luật
- + Yếu tố xã hội
- + Yếu tố kỹ thuật, công nghệ

4.2 Môi trường vi mô

- + Cạnh tranh (potential competitors)
- + Khách hàng
- + Cung Ứng
- + Sản phẩm thay thế
- + Cơ sở vật chất hạ tầng
 - Cửa xã hội
 - Cửa doanh nghiệp

4.3 Môi trường tác nghiệp hay môi trường nội bộ của doanh nghiệp

- + Hệ thống tổ chức của doanh nghiệp
- + Văn hoá của doanh nghiệp
- + Tinh thần đoàn kết và kỷ cương trong doanh nghiệp
- + Mục tiêu kết quả và hiệu quả của doanh nghiệp

Câu hỏi ôn tập:

1. Môi trường kinh doanh là gì? Doanh nghiệp có cần quan tâm đến môi trường kinh doanh hay không? Tại sao? (2đ_tg 15’).
2. Phân loại doanh nghiệp theo hình thức sở hữu? Theo anh/chị có cần đẩy mạnh loại hình doanh nghiệp tư nhân và cổ phần trong điều kiện kinh tế hiện nay hay không? Vì sao? (2đ_tg 15’).
3. Doanh nghiệp là gì? Kinh doanh là gì? Sau khi ra trường anh/chị muốn trở thành chủ doanh nghiệp có được không? (2đ_tg 15’).
4. Anh/chị cho biết 3 yếu tố quan trọng nhất trong môi trường kinh doanh để đảm bảo cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp được ổn định? (2đ_tg 15’).
5. Môi trường vĩ mô là gì? Vi mô là gì? (2đ_tg 15’).

Chương 2

CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ

A_ CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

1. Một số khái niệm cần biết khi nghiên cứu hoạch định

1.1 Hoạch định

1.2 Sự khác biệt giữa hoạch định chiến lược và kế hoạch

1.3 Chính sách

1.4 Thủ tục

1.5 Chủ trương và chương trình hành động

1.6 Các giai đoạn của việc hoạch định

- Giai đoạn 1: Hoạch định chiến lược
- Giai đoạn 2: Thiết lập chương trình
- Giai đoạn 3: Ngân sách

2. Hoạch định chiến lược kinh doanh

2.1 Hoạch định chiến lược

2.2 Hoạch định tác nghiệp

2.3 Tiến trình hoạch định chiến lược kinh doanh gồm 9 bước:

(hình trang 7)

B1 Nhận thức một số cơ hội kinh doanh trên thị trường

B2 Thiết lập mục tiêu

B3 Phát triển các tiền đề để hoạch định

B3 Xác định các phương án

B4 So sánh và đánh giá các phương án

B5 Lựa chọn phương án

B6 Hoạch định các kế hoạch phụ trợ

B7 Lượng giá bằng hoạch định ngân quỹ

B8 Thực hiện chiến lược (hình trang 8)

2.4 Những quy tắc cần tuân thủ khi tiến hành hoạch định

TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Bước 1

Nhận thức cơ hội trên cơ sở khảo sát thị trường :

- Sự cạnh tranh.
- Nhu cầu khách hàng.
- Năng lực của ta

Bước 2

Thiết lập các mục tiêu:

- Mục tiêu cho đơn vị, cơ sở, bộ phận

Bước 3

Phát triển các tiền đề để hoạch định:

- Các kế hoạch được triển khai, thực hiện như thế nào? Ở môi trường nào

Bước 6

- Lựa chọn các phương án.
- Chọn chương trình hành động mục tiêu mà doanh nghiệp phải theo đuổi.

Bước 5

- So sánh và đánh giá các phương án.
- Chọn phương án tối ưu phù hợp với mục tiêu, khả năng của doanh nghiệp trên cơ sở phân tích

Bước 4

Xác định các phương án. Nghiên cứu ưu nhược điểm các p/a để chọn một số p/a có triển vọng.

TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Bước 7

Bước 8

Bước 9

Hoạch định kế hoạch phụ trợ:

- Cung ứng vật tư, máy móc thiết bị.
- Đào tạo, huấn luyện.
- Phát triển sản phẩm.
- Các kế hoạch khác.

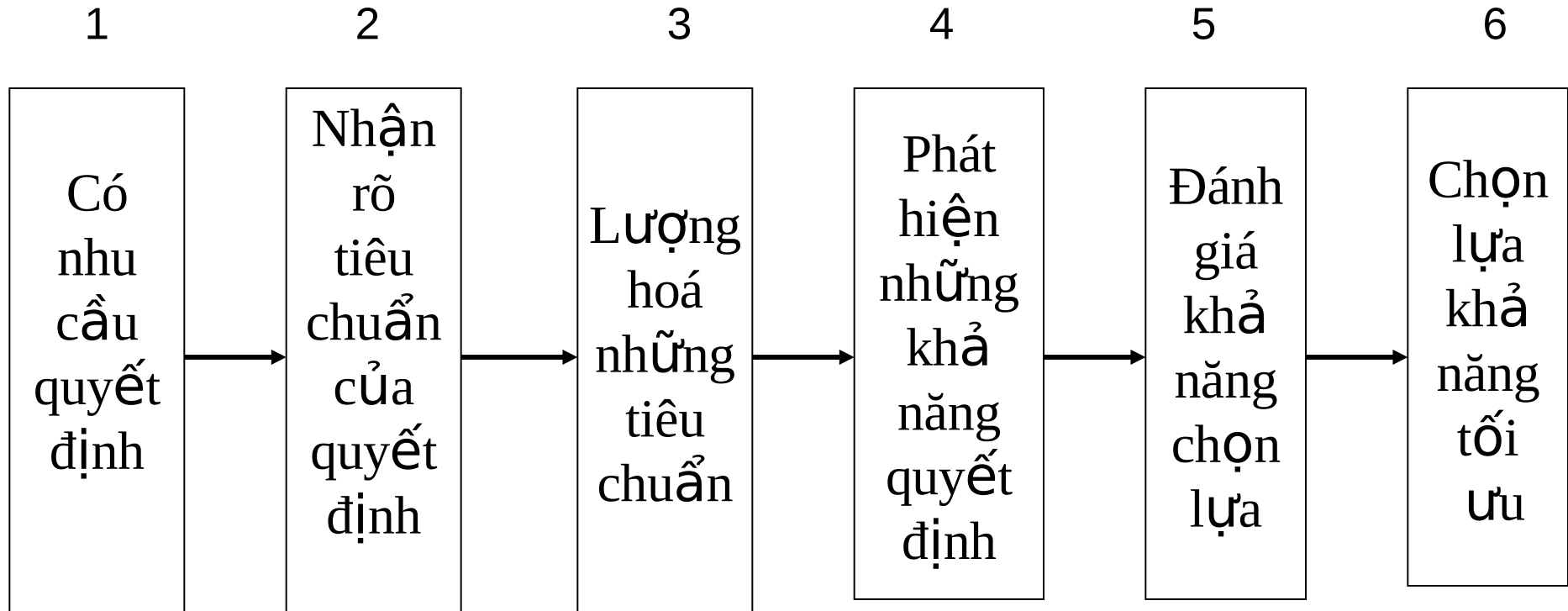
Lượng hoá bằng hoạch định ngân quỹ.

- Chi phí lao động.
- Chi phí vật tư.
- Chi phí trang thiết bị.
- Chi phí tác nghiệp.
- Các chi phí khác.

Thực hiện chiến lược

- Nội dung phải thật cụ thể
- Theo đúng qui trình 6 bước

QUY TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

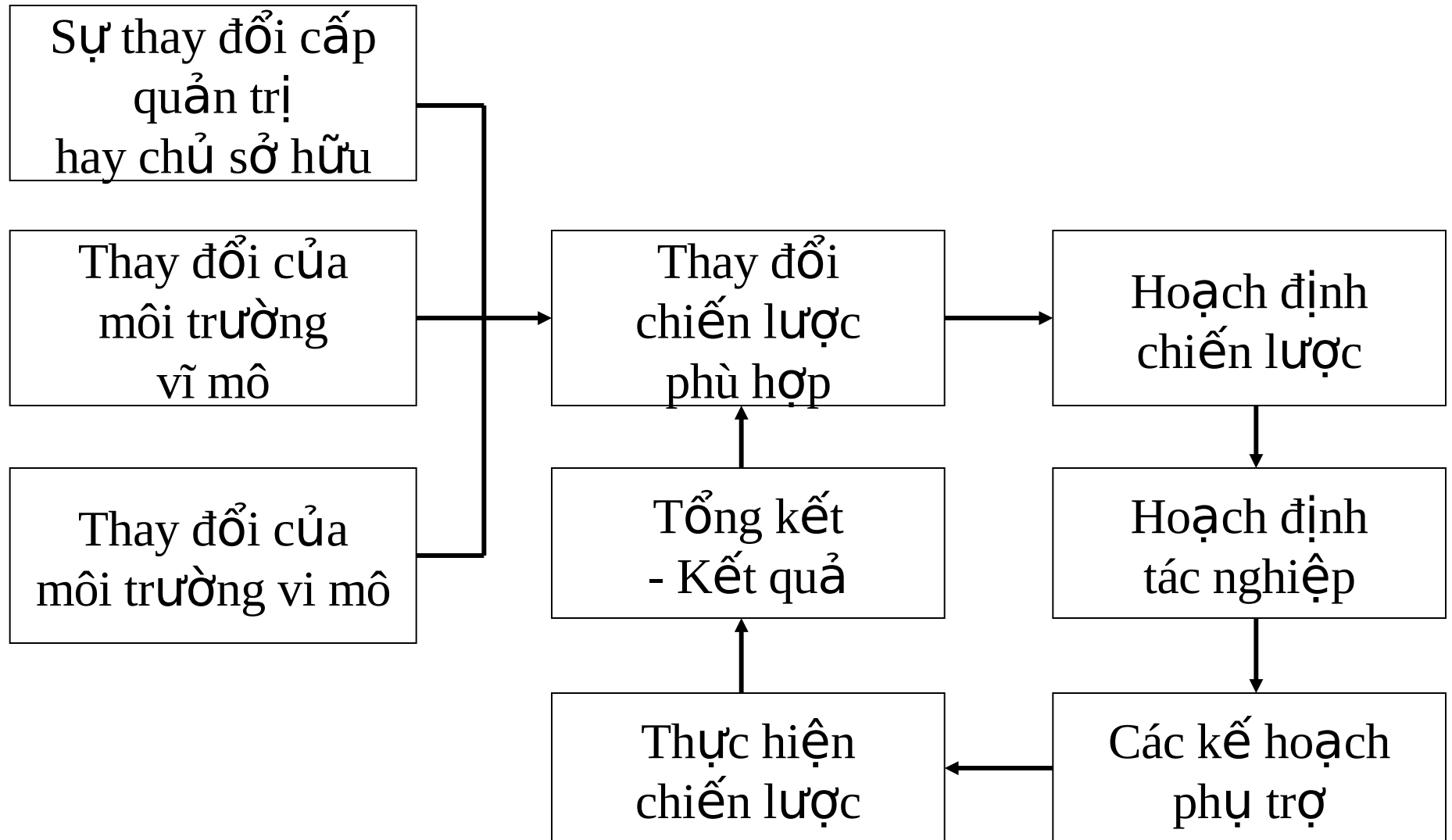


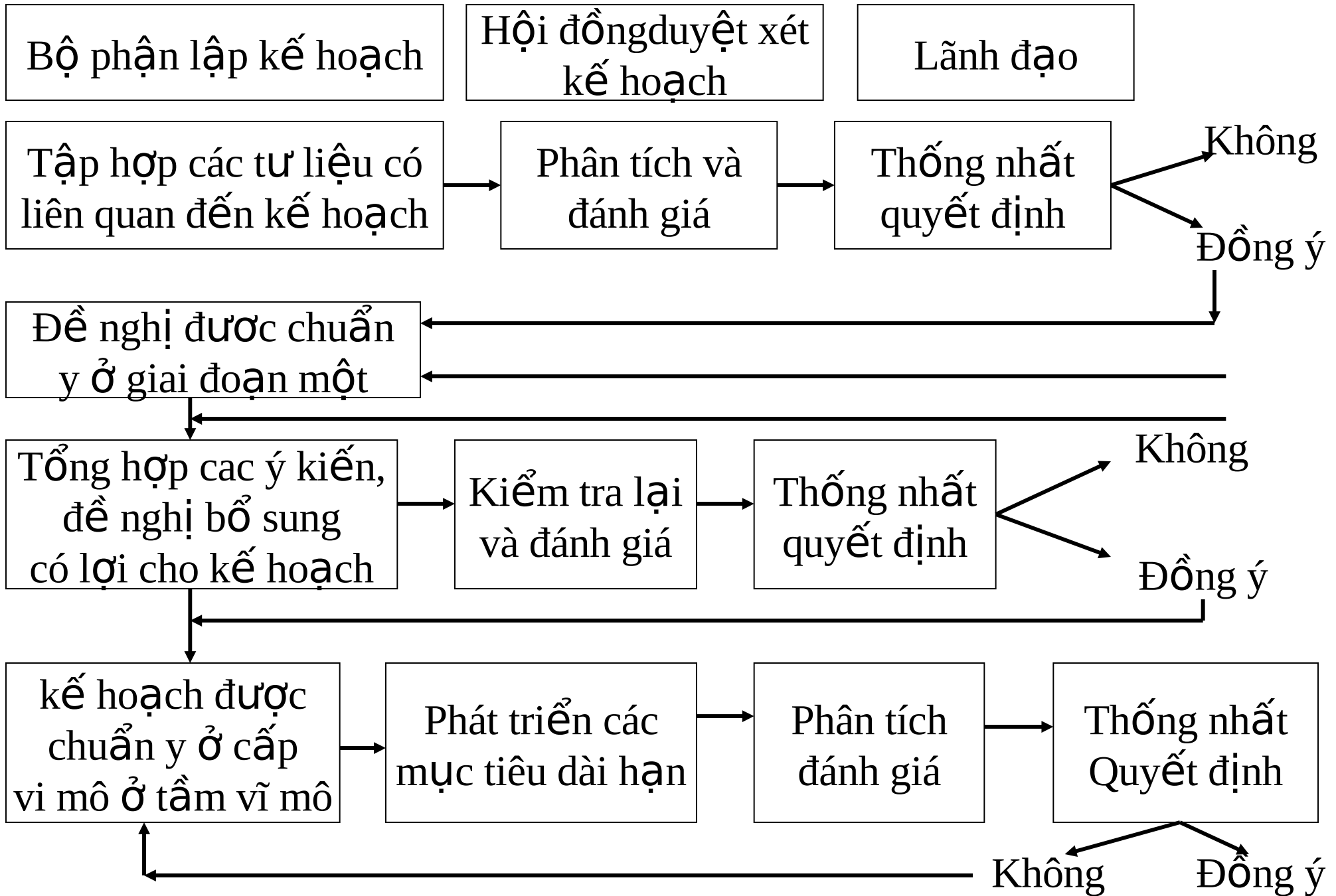
2.4 Những nguyên tắc cần tuân thủ khi tiến hành hoạch định

3. Các yếu tố tác động đến việc thay đổi một chiến lược

3.1 Các yếu tố tác động đến việc thay đổi chiến lược
(hình trang 9)

CÁC TÁC NHÂN GÂY NÊN SỰ THAY ĐỔI CỦA MỘT CHIẾN LƯỢC





B_ CHỨC NĂNG TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP

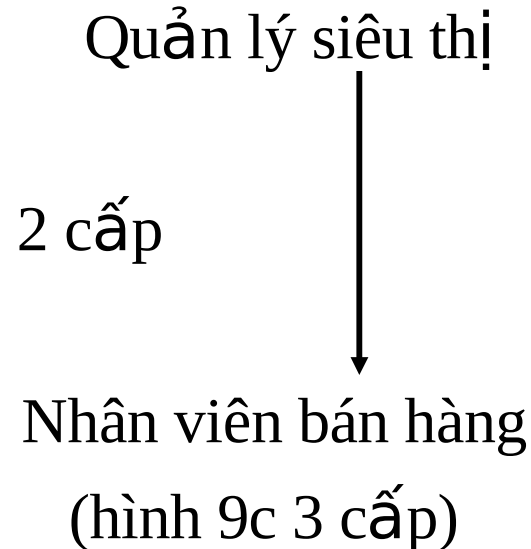
1. Cấu tổ chức của doanh nghiệp

Nguyên tắc và các yếu tố ảnh hưởng:

- Nguyên tắc
- Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức

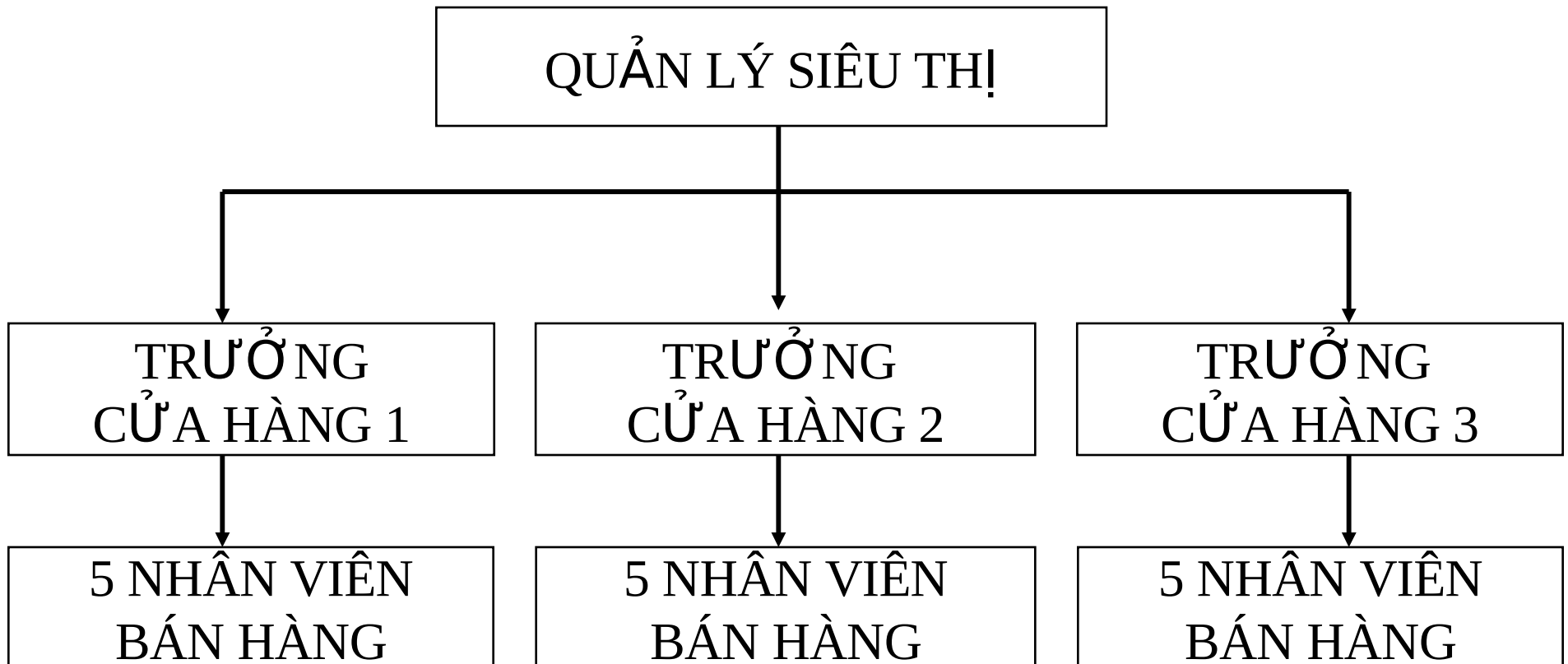
2. Các loại cấu trúc tổ chức

2.1 Tầm hạn quản trị



2.2 Cấu trúc tổ chức đơn giản

TỔ CHỨC CÓ 3 CẤP QUẢN TRỊ



HOẠT ĐỘNG
KÉM HIỆU QUẢ

HOẠT ĐỘNG
HIỆU QUẢ HƠN

XÂY DỰNG
CHIẾN
LƯỢC
MỚI

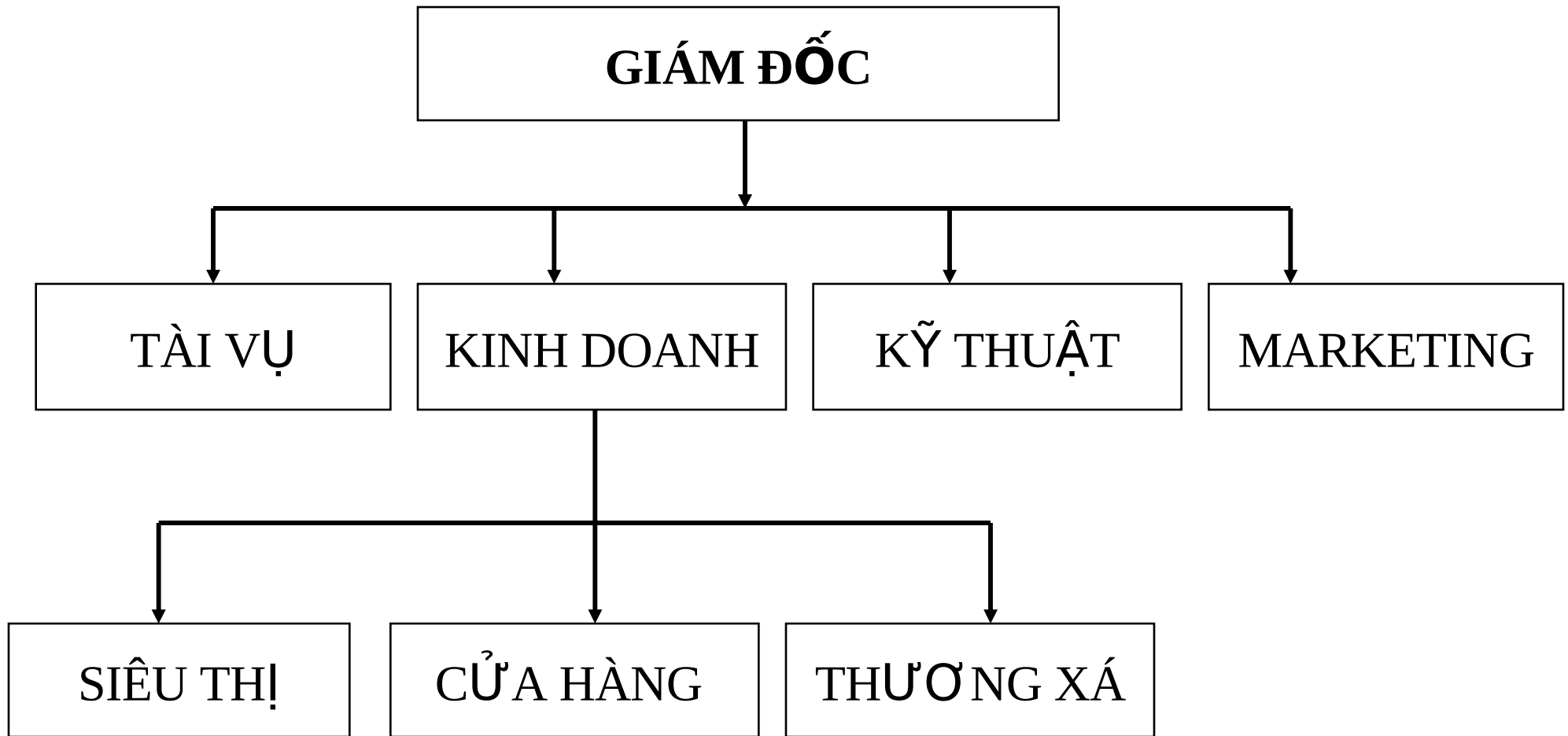
PHÁT SINH
VẤN ĐỀ
HÀNH
CHÍNH

CƠ CẤU
TỔ CHỨC
CỦA KHÔNG
ĐÁP ỨNG

HÌNH
THÀNH
CƠ CẤU
TỔ CHỨC
MỚI

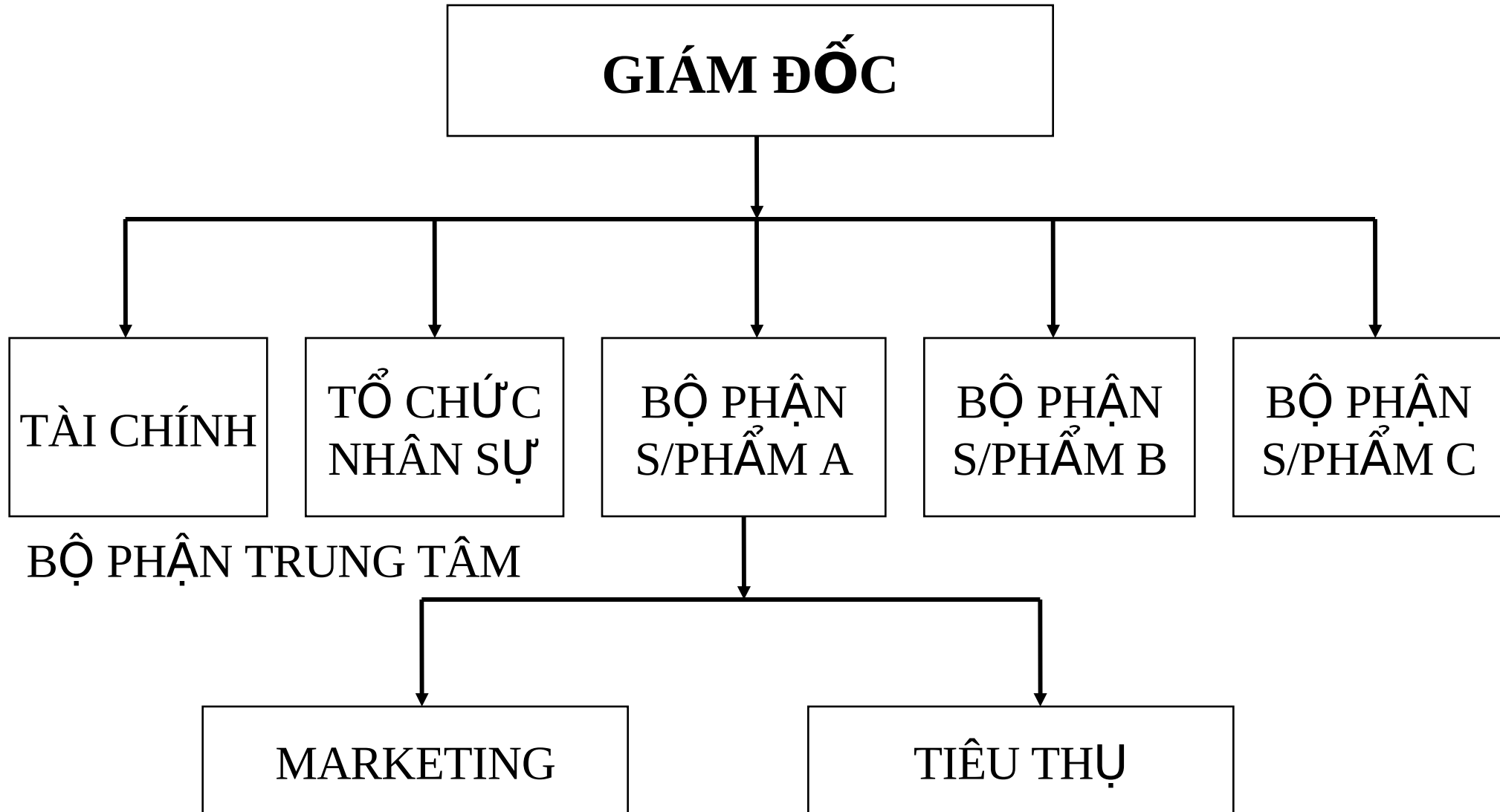
- 2.3 Cấu trúc tổ chức theo chức năng (hình trang 10a)
- 2.4 Cấu trúc tổ chức theo phân ngành trực tuyến (hình 10 b+c)
 - 2.4.1 Mô hình tổ chức theo sản phẩm
 - 2.4.2 Mô hình tổ chức phân ngành theo khu vực thị trường
 - 2.4.3 Mô hình tổ chức theo khách hàng. (hình 10d)
- 2.5 Cấu trúc tổ chức hỗn hợp trực tiến hay chức năng (hình trang 10e)

CẤU TRÚC TỔ CHỨC THEO CHỨC NĂNG



CẤU TRÚC TỔ CHỨC PHÂN NGÀNH

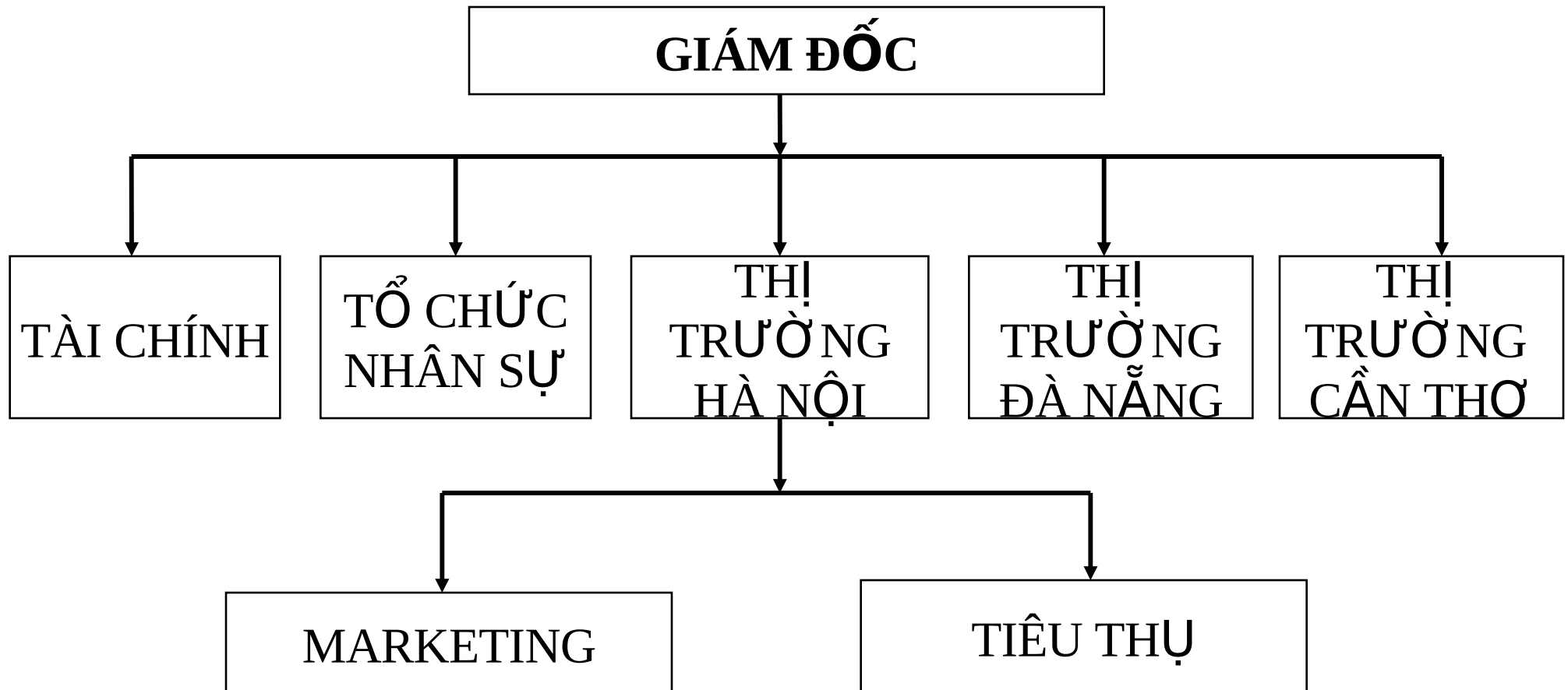
(Theo sản phẩm)



2.4.2 Mô hình tổ chức phân ngành theo khu vực thị trường

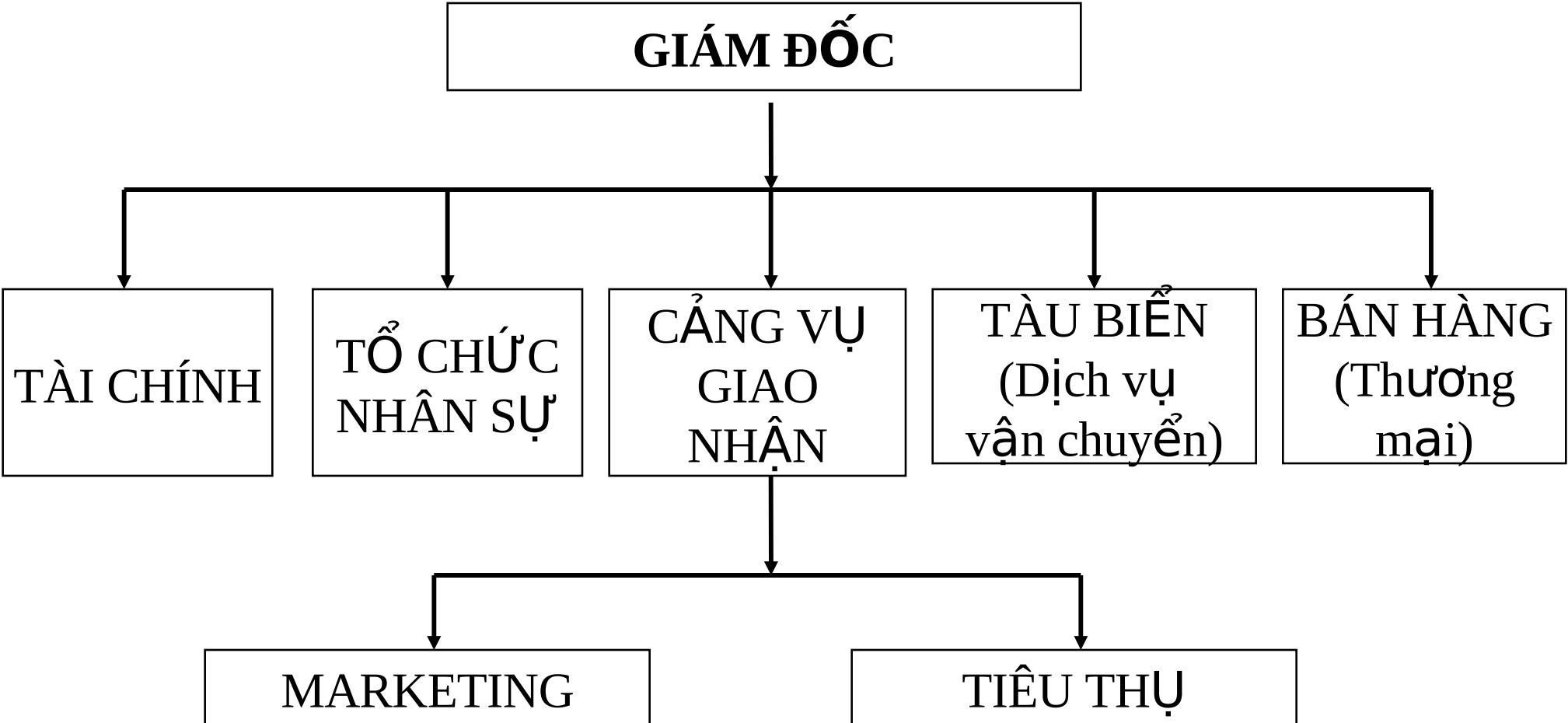
CẤU TRÚC TỔ CHỨC PHÂN NGÀNH

(Theo thị trường)



CẤU TRÚC TỔ PHÂN NGÀNH

(Theo sản phẩm)



TỔNG GIÁM ĐỐC

GIÁM

ĐỐC

TÀI VỤ

KINH DOANH

K/V A

K/V B

HCQT

MARKETING

Chức năng: Tài vụ, kinh doanh, nhân sự, marketing khu vực...

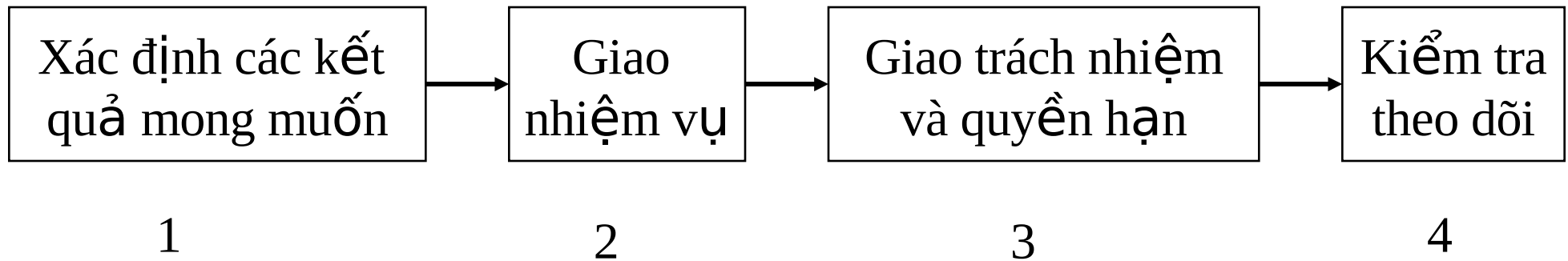
C_ CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO

- Khái niệm
- Lãnh đạo trong một doanh nghiệp
- Sự cần thiết của lãnh đạo
- Công việc của người lãnh đạo

MỐI QUAN HỆ GIỮA ĐỘNG CƠ THỨC ĐẨY VÀ HÀNH ĐỘNG



Quá trình uỷ quyền và uỷ nhiệm bao gồm 4 bước:



3. Phong cách lãnh đạo

3.1 Phong cách lãnh đạo theo cách thức sử dụng quyền lực:

- Phương pháp lãnh đạo độc tài
- Phương pháp lãnh đạo dân chủ
- Phương pháp lãnh đạo “tự do hành động”

3.2 Phong cách lãnh đạo theo kết quả.

3.3 Mô hình phong cách lãnh đạo (Douglas Mc Gregor):

- Mô hình Douglas Mc Gregor

Có 2 thuyết: thuyết X và thuyết Y.

(lưu ý đọc thêm và phân tích sự khác biệt giữa 2 thuyết X và Y)

- Mô hình nấc thang quyền lực

(Robert Tannebaum và Warren H. Schmidt)

(hình 11)

Mô hình nấc thang quyền lực (Robert Tannebaum và Warren H.Schmidt):

MÔ HÌNH NẤC THANG QUYỀN LỰC

Người lãnh đạo sử dụng
quyền lực

Cấp dưới tham dự

1

Người
lãnh
đạo q/đ
và công
bố q/đ.

2

Người
l/đ
thăm
dò q/đ
của
mình.

3

Người l/đ
trình
bày
ý kiến
và hỏi
ý kiến
mọi
người.

4

Người l/đ
ra q/đ
thử
nhưng
sẵn
sàng
sửa đổi.

5

Người l/đ
trình
bày
v/đề
yêu cầu
góp ý
rồi q/đ.

6

Người l/đ
nêu
giới hạn,
yêu cầu
nhóm
q/đ trong
giới hạn
đó.

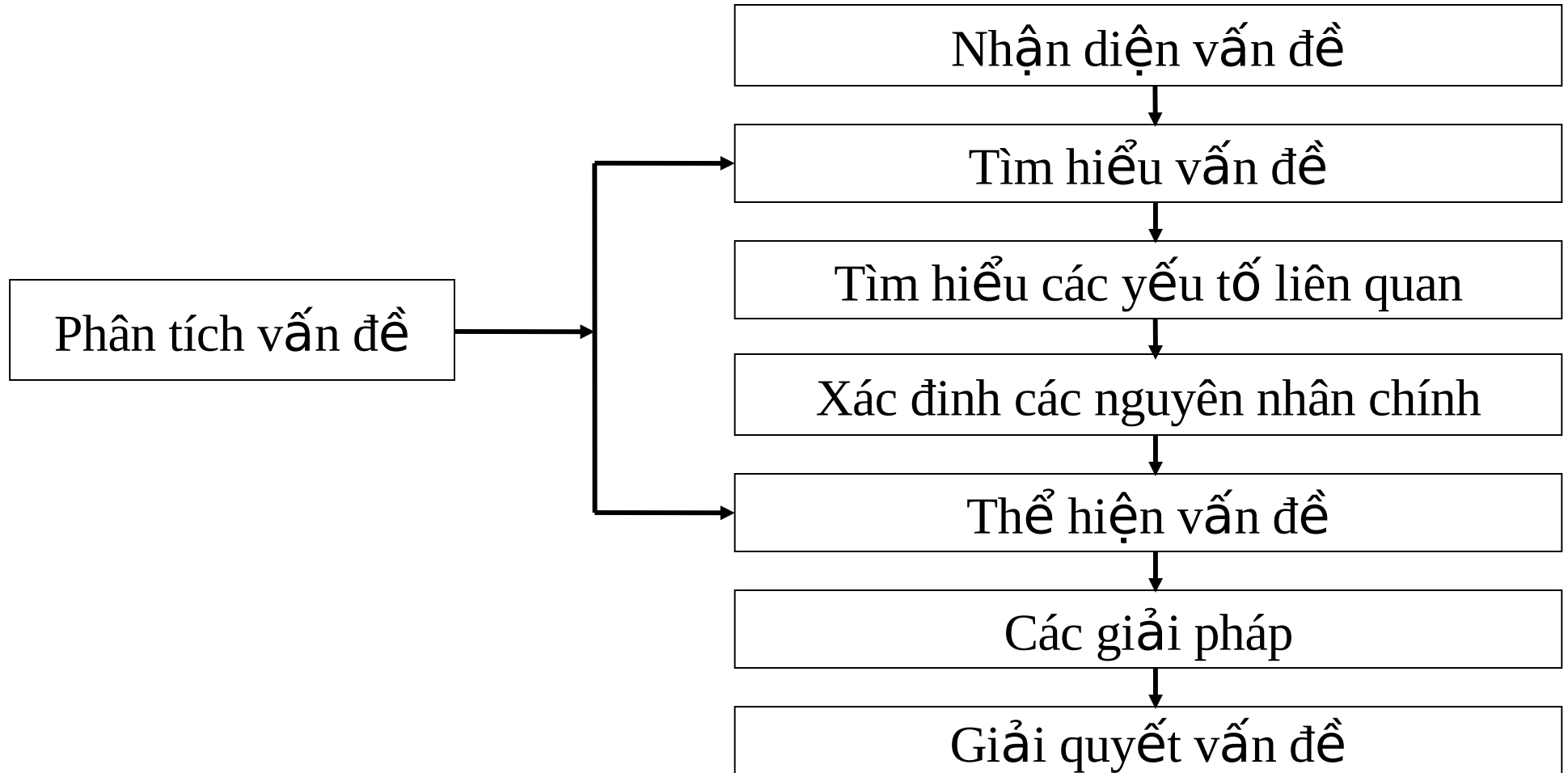
7

Người l/đ
cho phép
cấp dưới
làm theo
chức năng
giới hạn
do cấp
cao trực
tiếp đề ra.

4. Công việc của nhà lãnh đạo:

- Các công việc của nhà lãnh đạo

- Trình tự giải quyết các vấn đề:



D- CHỨC NĂNG KIỂM TRA

1. Kiểm tra trong doanh nghiệp

+ Mục đích của kiểm tra

2. Quy trình kiểm tra:

Xác định đối tượng kiểm tra



Đề ra các tiêu chuẩn kiểm tra



Định lượng các kết quả đạt được



So sánh kết quả với tiêu chuẩn kiểm tra



Làm rõ những sai lệch



Các biện pháp khắc phục



Nhận định, đánh giá và rút kinh nghiệm

- + Đánh giá theo chỉ tiêu marketing
- + Đánh giá theo chỉ tiêu nguồn nhân lực
- + Đánh giá theo chỉ tiêu sản xuất
- + Thanh tra

3. Những nguyên tắc khi tổ chức công tác kiểm tra

- + Thiết lập tiêu chuẩn kiểm tra
- + Tạo sự thừa nhận tích cực của các đối tượng kiểm tra
- + Phải xây dựng mối quan hệ tốt đẹp giữa người đi kiểm tra và người được (bị) kiểm tra
- +...

Câu hỏi ôn tập:

Câu 1: Hoạch định là gì? Hoạch định chiến lược kinh doanh cho một doanh nghiệp (công ty) là gì? (thời gian 20' 3đ).

Câu 2: Phân tích sự khác biệt giữa hoạch định chiến lược và kế hoạch theo Steiner (thời gian 15' 2đ).

Câu 3: Giải thích sự khác biệt giữa kế hoạch và chiến lược? Chương trình và phương án thực hiện là gì? (thời gian 15' 2đ).

Câu 4: Những nguyên tắc cần tuân thủ khi tiến hành hoạch định.
(thời gian 15' 2đ).

Câu 5: Nêu các yếu tố tác động đến chiến lược và giải thích?
(thời gian 15' 2đ).

Câu 6: Nêu những nguyên tắc của chức năng tổ chức doanh nghiệp
(thời gian 15' 2đ).

Câu 7: Vẽ sơ đồ tổ chức của một doanh nghiệp tư nhân chuyên sản xuất và kinh doanh vật tư trong ngành điện qui mô 50 người?
(thời gian 15' 2đ).

Câu 8: Vẽ Sơ đồ tổ chức của một doanh nghiệp phân theo thị trường.

Câu 9: Ủy quyền là gì? Một Giám đốc công ty ủy quyền cho Phó Giám đốc trước khi đi công tác mà chỉ thông báo bằng miệng. Trong thời gian điều hành công ty khi vắng GD ông ta kí nhiều hợp đồng. Khi có tranh chấp hợp đồng tại tòa án kinh tế, em hãy giải thích tính pháp lý của các hợp đồng mà ông phó GD đã ký?

(thời gian 20' 3đ).

Câu 10: Có mấy phong cách lãnh đạo? Nêu ra và giải thích?

(thời gian 5' 2đ).

Câu 11: Theo mô hình của Douglas Mc Gregor em hãy phân tích sự khác biệt giữa thuyết X và thuyết Y? (thời gian 20' 3đ).

Câu 12: Hãy trình bày quy trình kiểm tra. (thời gian 10' 2đ).

Câu 13: Để chuẩn bị cho một cuộc kiểm tra định kỳ doanh nghiệp, anh/chị là GD của doanh nghiệp đó. Anh/chị phải làm gì? (thời gian 15' 2đ).

Câu 14: Hoạch định chiến lược kinh doanh của công ty mà anh/chị lãnh đạo trong năm 2007. Anh/chị phải làm gì?

Câu 15: Chuyên môn của anh/chị là cử nhân cao đẳng điện, khi vào làm việc tại công ty X phòng HC-NS bố trí anh/chị làm việc tại phòng HC-NS anh/chị phải làm gì? (thời gian 20' 3đ).

Câu 16: Anh/chị có mong muốn sau này trở thành lãnh đạo một doanh nghiệp (công ty) chuyên sản xuất và kinh doanh trong ngành của mình học. Bộ máy tổ chức của anh/chị cần những người có trình độ chuyên môn gì? Bố trí sơ đồ tổ chức hỗn hợp (trực tuyến và chức năng) hợp lý nhất để đem lại hiệu quả kinh tế cao nhất cho doanh nghiệp (công ty) của anh/chị? (quy mô từ 50-100 người).

Chương 3

Giao Tiếp Trong Kinh Doanh

1. Khái niệm

1.1 Khái niệm về giao tiếp

1.2 Bản chất của giao tiếp

2. Các loại hình giao tiếp

2.1 Các loại hình giao tiếp

+ Giao tiếp bằng ngôn ngữ

- Giao tiếp nói trực tiếp

- Giao tiếp nói gián tiếp

+ Giao tiếp phi ngôn ngữ

- Nét mặt

- Nụ cười

- Ánh mắt

- Cử chỉ

- Diện mạo

- Tư thế

2.2 Hiệu Quả của giao tiếp

2.3 Các hình thức giao tiếp

+ Giao tiếp chính thức

+ Giao tiếp không chính thức

3. Tầm quan trọng của giao tiếp

3.1 Tầm quan trọng

3.2 Nâng cao hiệu quả của giao tiếp

Câu hỏi ôn tập

Câu 1: Giao tiếp là gì? Mô tả 5 nhu cầu cơ bản của Maslow? (Tg 10', 2đ).

Câu 2: Giao tiếp phi ngôn ngữ là gì? Kể ra? (Tg 10', 2đ).

Câu 3: Anh/chị hãy nói rõ tầm quan trọng của giao tiếp trong một doanh nghiệp? (Tg 10', 2đ).

Chương 4

QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG

1. Khái niệm về quản trị chất lượng

1.1 Khái niệm về chất lượng sản phẩm

1.2 Sự cần thiết của quản trị chất lượng

2. Các loại quản trị chất lượng.

2.1 Quản trị chất lượng đồng bộ TQM (Total Quality Management)

- Chất lượng là số một, là hàng đầu
- Định hướng không phải là người sản xuất mà là người tiêu dùng
- Đảm bảo thông tin và xem thống kê là vấn đề quan trọng
- Con người là yếu tố cơ bản số 1
- Quản trị theo chức năng

2.2 ISO9000 (International Organization for Standardization)

+ Khái niệm về tiêu chuẩn hoá

+ Các nguyên tắc:

- * Định hướng do khách hàng
- * Vai trò của lãnh đạo
- * Sự tham gia của mọi người

- * Phương pháp quá trình
- * Quản lý theo phương pháp hệ thống
- * Cải tiến liên tục
- * Ra quyết định dựa trên thực tế
- * Quan hệ cùng có lợi với nhà cung cấp

2.3 SA-8000 (Social Accountability)

- + Công ước 29 và 105 của ILO (International Labour Organization)
- + Công ước 87 và 98 của ILO
- + Công ước 100 và công ước 111
- + Công ước 155 và 159, khuyến nghị 164 của ILO
- + Công ước 138, khuyến nghị 146 của ILO

3. Vấn đề cơ bản của quản trị chất lượng

3.1 Hiệu quả của quản trị chất lượng

3.2 Nâng cao chất lượng của công nhân

Câu hỏi ôn tập

Câu 1: Nêu các nguyên tắc của bộ tiêu chuẩn chất lượng quốc tế ISO9000 (tg 15'-2đ).

Câu 2: SA-8000 là gì? Nêu một số công ước quy định trong SA 8000 (tg 15'-2đ).

Câu 3: Tại sao chất lượng đóng vai trò quan trọng trong sản xuất và kinh doanh cũng như dịch vụ của một doanh nghiệp. Quản trị chất lượng có áp dụng được trong lĩnh vực HC-VP và các cơ quan công quyền hay không? Tại sao? (tg 15'-2đ).

Chương 5

CHI PHÍ TRONG KINH DOANH

1. Khái niệm

2. Phân loại chi phí

2.1 Phân loại chi phí theo chức năng hoạt động

- + Chi phí trong sản xuất kinh doanh
- + Giá thành sản phẩm

$$\text{Giá thành đơn vị sản phẩm} = \frac{\text{Tổng chi phí sản xuất trong kì}}{\text{Tổng sản lượng sản xuất ra trong kì}}$$

- Chi phí kinh doanh có 2 loại:

- + Chi phí bán hàng (lưu thông, tiếp thị...)
- + Chi phí quản lý

TỔNG CHI PHÍ

Chi phí sản xuất
(Chi phí sản phẩm)

Chi phí ngoài SX
(Chi phí kinh doanh)

C/P Nguyên nhiên
vật liệu, mua
hàng hóa

C/P lao
động TT

C/P SX
chung

C/P Bán
hàng

C/P Quản
lý HC

Chi phí ban đầu

Chi phí chuyển đổi

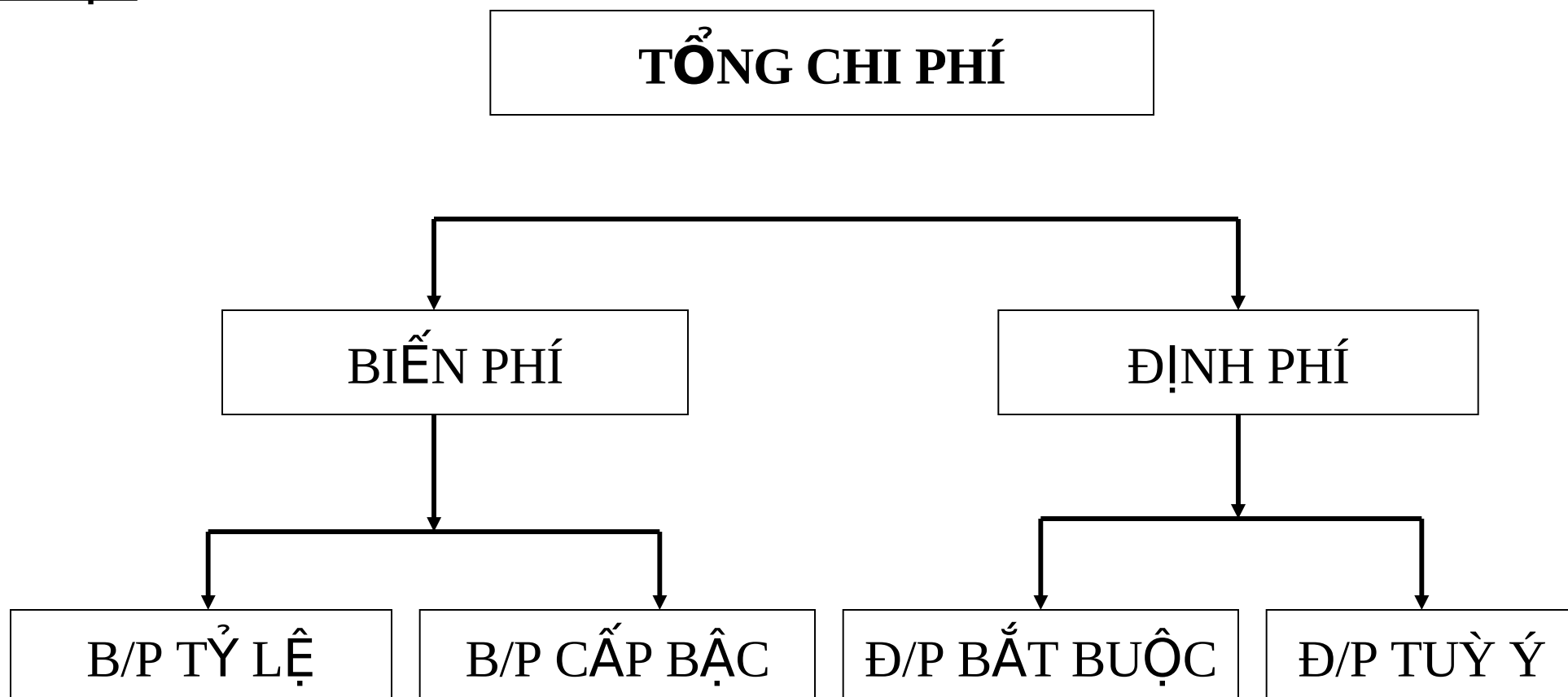
2.2 Phân loại theo cách ứng xử chi phí

+ Biến phí

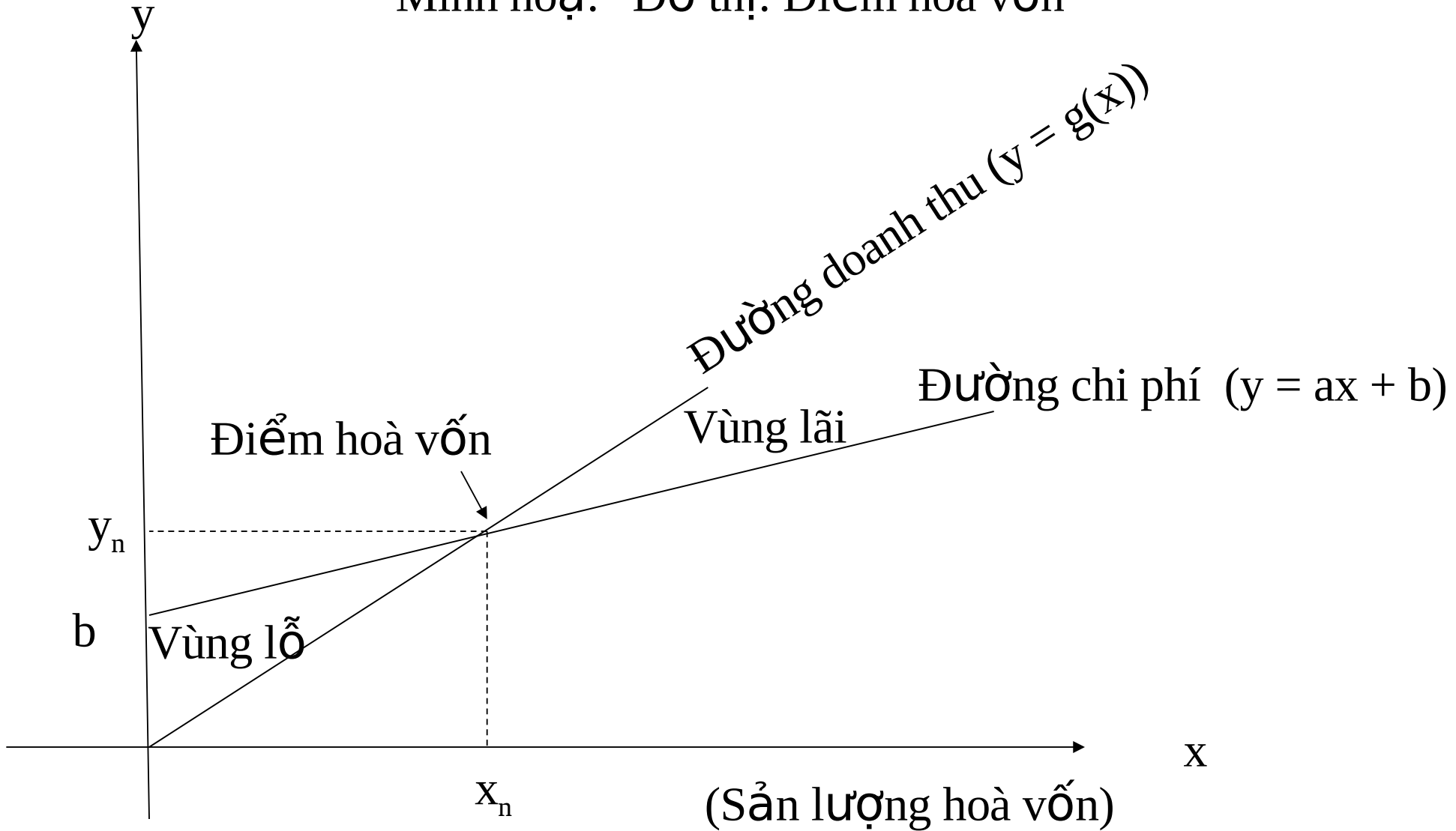
+ Định phí (hình 23)

+ Ứng dụng để tính sản lượng hoà vốn và doanh thu hoà vốn

BÀI TẬP



Minh họa: “Đồ thị: Điểm hoà vốn”



Chương 6

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP

1. Quản trị tài chính

1.1 Khái niệm

1.2 Các mối quan hệ tài chính

1.3 Một số chỉ tiêu tài chính quan trọng

+ Chỉ tiêu doanh thu

+ Chỉ tiêu về vốn trong kinh doanh

+ Chỉ tiêu lợi nhuận

- Lợi nhuận gộp

$$P_{\text{Gộp}} = \text{Doanh thu} - \text{Giá vốn}$$

- Lợi nhuận thuần

$$P_{\text{Thuận}} = \text{Doanh thu thuần} - (\text{Giá vốn} + \text{Chi phí bán hàng} + \text{Chi phí quản lý})$$

- Lợi nhuận sau thuế (Lợi nhuận ròng)

$$P_{\text{Ròng}} = P_{\text{Thuận}} - \text{Thuế thu nhập}$$

Thuế doanh nghiệp được tính bởi công thức:

$$\text{Thuế thu nhập DN} = P_{\text{Thuần}} (\text{Thuế suất thu nhập})$$

$$P_{\text{Ròng}} = P_{\text{Thuần}} - \text{Thuế thu nhập}$$

$$P_{\text{Ròng}} = (\text{DT} - \text{Tổng Chi phí}) (1 - \text{thuế thu nhập})$$

2. Phân tích tỷ số tài chính

2.1 Các tỷ số khả năng thanh toán

$$+ \text{Khả năng thanh toán hiện thời} = \frac{\text{Tài sản lưu động}}{\text{Tổng nợ lưu động}}$$

$$+ \text{Vốn luân chuyển} = \text{Tổng tài sản lưu động} - \text{Tổng nợ lưu động}$$

$$+ \text{Khả năng thanh toán nhanh}$$

$$\text{Khả năng thanh toán nhanh} = \frac{\text{Tổng tài sản lưu động} - \text{Tài sản tồn kho}}{\text{Tổng nợ lưu động}}$$

2.2 Các tỷ số về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

+ Đòn cân nợ

Tỷ số nợ

=

$$\frac{\text{Tổng số nợ}}{\text{Tổng số vốn}}$$

+ Số vòng quay tồn kho

Số vòng quay tồn kho

=

$$\frac{\text{Doanh thu tiêu thụ}}{\text{Giá trị hàng tồn kho}}$$

+ Hiệu quả sử dụng vốn cố định

Hiệu quả sử dụng vốn cố định

=

$$\frac{\text{Doanh thu tiêu thụ}}{\text{Vốn cố định}}$$

+ Hiệu quả sử dụng vốn lưu động

Hiệu quả sử dụng vốn lưu động

=

$$\frac{\text{Doanh thu tiêu thụ}}{\text{Vốn lưu động}}$$

+ Số vòng quay tròn toàn bộ vốn

Số quay vòng toàn bộ vốn

=

$$\frac{\text{Doanh thu tiêu thụ}}{\text{Tổng số vốn}}$$

Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư hay khả năng sinh lời (ROI: Return on Investment)

$$\text{Doanh lợi vốn} = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Toàn bộ vốn}}$$

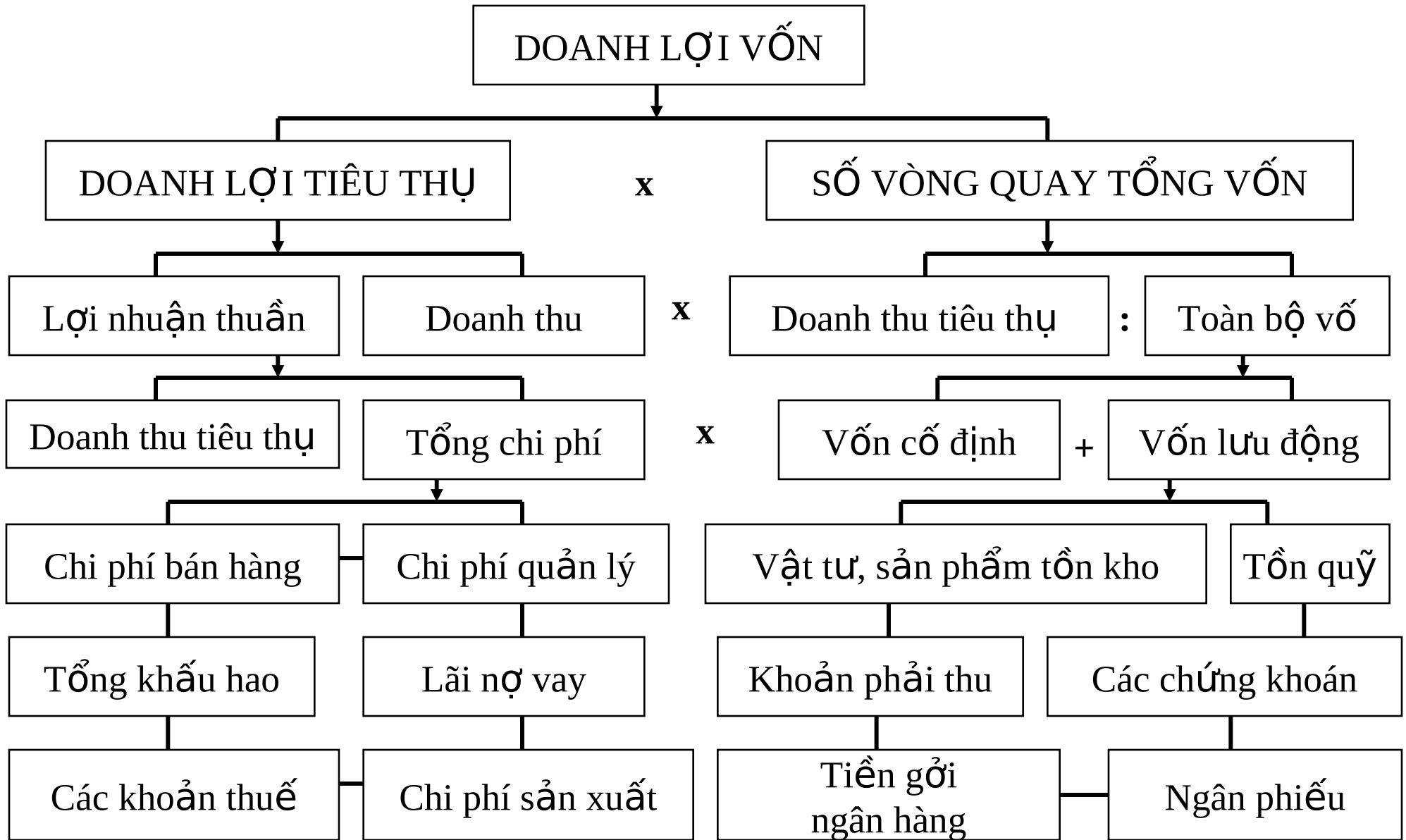
Một số biện pháp làm tăng ROI

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lãi thuần}}{\text{Doanh thu}} \times \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Vốn hoạt động bình quân}}$$

- a. Tăng doanh thu
- b Giảm chi phí hoạt động
- c. Giảm vốn hoạt động

2.3 Phương pháp phân tích tài chính DU PONT (hình 27)

MÔ HÌNH PHƯƠNG PHÁP DU PONT



3. Thiết lập ngân sách

3.1 Khái niệm

3.2 Một số nguyên tắc, yêu cầu cần khi thiết lập ngân sách

Nguyên tắc:

- Xây dựng chương trình hoạt động rồi mới định ra số liệu tài chính
- Có sự hợp tác giữa các bộ phận có liên quan đến tài chính
- Chi tiêu ngân sách phải thực tế để đạt được
- Mục tiêu riêng của nhà quản trị phải phù hợp với mục tiêu chung của ngân sách
- Báo cáo ngân sách phải nổi bật những sai biệt đáng kể

Yêu cầu:

- Mục tiêu của DN phải được xác định rõ ràng bằng ngôn ngữ tài chính
- Nêu các biện pháp chủ yếu mà DN cần áp dụng
- Trách nhiệm và tiêu chuẩn so sách phải xác định rõ ràng
- Dự đoán được các vấn đề khó khăn về tài chính có thể xảy ra
- Phải là động lực thúc đẩy hoạt động của DN

(hình 28)

3.3 Các phương pháp thiết lập ngân sách

Có 2 phương pháp chính:

- + Phương pháp định mức
- + Phương pháp số 0

Những vấn đề cần lưu ý khi thiết lập ngân sách:

- + Phải phù hợp với từng giai đoạn phát triển của DN
- + Phải được xác định cho từng thời gian cụ thể
- + Phải xây dựng ngân sách dự phòng

3.4 Kiểm tra ngân sách

- + Đúng phương pháp và chính xác (dự báo rủi ro, biện pháp dự phòng, bảo hiểm v.v...)
- + Kiểm tra việc sử dụng ngân sách đúng chính sách và quy định

3.5 Lợi ích của việc hoạch định ngân sách

- + Giúp nhà quản trị thực hiện tốt nhiệm vụ
- + Dự báo được tình hình tài chính của doanh nghiệp
- + Dự định được mục tiêu tài chính của DN rõ ràng

4. Xác định nguồn vốn kinh doanh trong doanh nghiệp

4.1 Các loại chi phí

- + Chi Phí bất biến (định phí) nhà cửa và trang thiết bị
- + Chi phí khả biến (biến phí) như nguồn nguyên liệu, điện, nước
v.v...

4.2 Các nguồn tài chính của doanh nghiệp

Có 2 nguồn chính:

- + Nguồn tài chính cho hoạt động thường xuyên
- + Nguồn tài chính cho hoạt động đầu tư dài hạn

(hình 30)

Tính chất tổng quát của tiến trình hoạch định ngân sách được diễn tả bằng mô hình

MỤC TIÊU CỦA DOANH NGHIỆP



CHIẾN LƯỢC DÀI HẠN



DỰ TOÁN DOANH THU DÀI HẠN



CHƯƠNG TRÌNH HÀNH ĐỘNG NGẮN HẠN



DỰ TOÁN DOANH THU NGẮN HẠN



- Ch/sách sản xuất
- Ng/sách s/x.
 - Ng/sách vật tư.
 - Ng/sách nhân viên.
 - Ng/sách đầu tư.

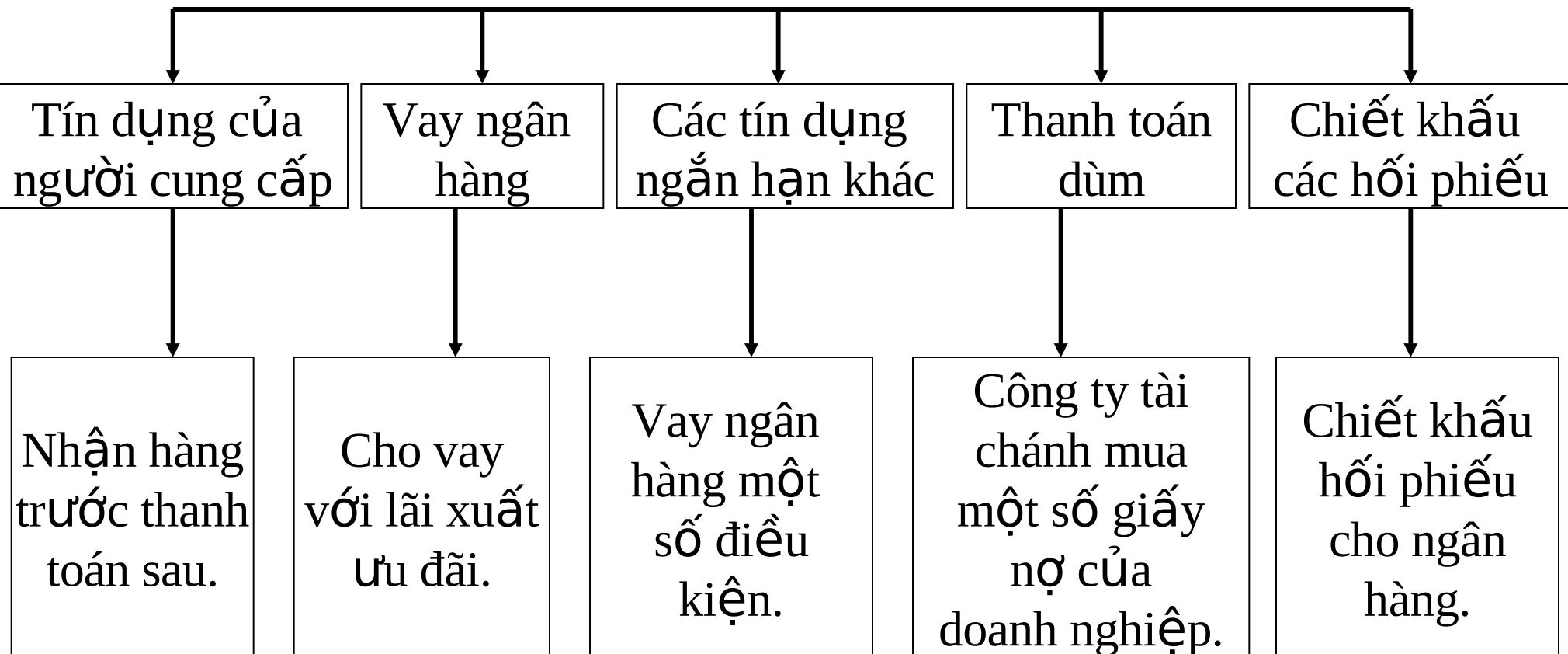
- Ch/sách tiếp thị
- Ng/s quảng cáo
 - khuyến mãi,
 - giới thiệu sp.
 - Ng/s tiêu thụ.

- Ch/sách ng/cứu
- Ng/s nghiên .
 - Cứuquản trị.
 - Nghiên cứu sản
 - xuất, sản phẩm.

- Ch/sách tài chính
- Ng/sách công ty.
 - Ng/sách chi nhánh.
 - Ng/sách vùng.

CÁC NGUỒN TÀI CHÍNH CHO CÁC HOẠT ĐỘNG

THƯỜNG XUYÊN NGUỒN TÀI TRỢ CHO CÁC HOẠT ĐỘNG THƯỜNG XUYÊN



NGUỒN VỐN CHO ĐẦU TƯ

NGUỒN VỐN CỦA DN

Vốn tự có

Các khoản tiền để dành. Lợi nhuận đầu tư

Vốn bổ sung

Phát hành cổ phiếu.

Vốn tài trợ

Được Nhà nước, ngân sách địa phương cấp

Các nguồn vốn DN không hoàn trả

NGUỒN VỐN VAY

Vốn ngân hàng

Tín dụng được ngân hàng chấp nhận

Vốn trái phiếu

Phát hành trái phiếu trên thị trường
Chứng khoán

Vốn hợp đồng tín dụng

Các khoản tín dụng hợp đồng:
• Tiền mặt
• Vật tư
• Trang thiết bị
• tài sản khác

Các nguồn vốn DN phải hoàn trả