



# **Chương 1: Khái quát chung về quản trị doanh nghiệp**

## MỤC LỤC

CHƯƠNG I: NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP .....	4
I. KHÁI QUÁT VỀ DOANH NGHIỆP VÀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP .....	4
1. Khái niệm doanh nghiệp, các loại hình doanh nghiệp .....	4
1.1. Khái niệm: .....	4
1.2. Các loại hình doanh nghiệp: .....	4
2. Các lý thuyết quản trị doanh nghiệp .....	8
2.1. Sự phát triển của khoa học quản trị doanh nghiệp .....	8
2.2. Các trường phái quản trị doanh nghiệp .....	8
2.2.1. Trường phái cổ điển .....	8
2.2.2. Trường phái tâm lý xã hội .....	10
II. CHỨC NĂNG VÀ LĨNH VỰC QUẢN TRỊ TRONG DOANH NGHIỆP .....	10
1. Chức năng, phân loại chức năng quản trị trong doanh nghiệp .....	10
1.1. Khái niệm chức năng quản trị: .....	10
1.2. Các chức năng quản trị .....	10
2. Lĩnh vực quản trị, phân loại lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp .....	12
2.1. Khái niệm .....	12
2.2. Phân loại lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp .....	12
III. CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP .....	14
1. Khái niệm cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp .....	14
2. Nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp .....	14
3. Các kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp .....	15
4. Tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp .....	18
4.1. Những yêu cầu của tổ chức bộ máy quản trị DN .....	18
4.2. Phân công trong bộ máy quản trị điều hành của doanh nghiệp .....	19
4.3. Tổ chức các phòng chức năng .....	19
4.4. Mô hình bộ máy quản trị doanh nghiệp .....	20
IV. HOẠCH ĐỊNH TRƯỞNG TRÌNH QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP .....	22
1. Hoạch định mục tiêu kinh doanh của DN: .....	22
1.1. Hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp .....	22
1.2. Phân tích hệ thống mục tiêu: .....	23
1.3. Hoạch định mục tiêu .....	23
2. Dự thảo chiến lược doanh nghiệp .....	24
2.2. Các định hướng chủ yếu thường nhằm vào ba hướng sau: .....	25
2.3. Các chiến lược chủ yếu .....	25
3. Hoạch định kế hoạch .....	26
4. Tổ chức thực hiện việc hoạch định chương trình kinh doanh .....	29
5. Kiểm soát và phân tích .....	30
CHƯƠNG II: QUẢN TRỊ NHÂN SỰ, KHOA HỌC - CÔNG NGHỆ TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP .....	33
I. QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG DOANH NGHIỆP .....	33
1. Quan điểm, vai trò và nội dung của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp .....	33
2. Hoạch định nhu cầu và công tác tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng, nhân sự trong doanh nghiệp .....	35

III. QUẢN TRỊ KHOA HỌC - CÔNG NGHỆ TRONG DOANH NGHIỆP .....	41
1. Khái niệm công nghệ và quản trị khoa học - công nghệ.....	41
2. Ứng dụng tiến bộ khoa học - công nghệ trong DN và chuyển giao công nghệ.....	42
CHƯƠNG III: QUẢN TRỊ CHI PHÍ, KẾT QUẢ VÀ CÁC CHÍNH SÁCH TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP .....	46
I. QUẢN TRỊ CHI PHÍ, KẾT QUẢ .....	46
1. Các khái niệm cơ bản.....	46

## CHƯƠNG I: NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

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

\* Khái niệm quản trị: 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.

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

\* 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.

- Phải có mục tiêu đặt ra cho cả chủ thể và đối tượng.

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

##### 1.1. Khái niệm:

Doanh nghiệp là một tổ chức kinh tế, 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:

Phân loại DN căn cứ vào hình thức sở hữu vốn: Theo cách phân loại này có hai loại hình doanh nghiệp chính là doanh nghiệp một chủ sở hữu và doanh nghiệp nhiều chủ sở hữu.

##### a. DN một chủ sở hữu bao gồm:

\* DN nhà nước:

- Khái niệm: DN 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:

+ DN nhà nước là một pháp nhân do nhà nước đầu tư vốn, thành lập và tổ chức quản lý.

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

+ DN 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.

+ DN nhà nước có trụ sở chính đặt trên lãnh thổ Việt Nam.

+ DN 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.

+ DN nhà nước có tư cách pháp nhân vì nó là một tổ chức có đủ các điều kiện sau: Được thành lập hoặc thừa nhận một cách hợp pháp, có cơ cấu tổ chức, có tài sản và tự chịu trách nhiệm bằng tài sản, tham gia các quan hệ pháp luật một cách độc lập

+ Tổ chức bộ máy quản lý DNNN đối với DNNN độc lập có quy mô lớn, tổ chức bộ máy quản lý gồm hội đồng quản trị, ban kiểm soát, tổng giám đốc, hoặc giám đốc và bộ máy giúp việc. Đối với các DNNN khác gồm có giám đốc và bộ máy giúp việc

\* DN tư nhân:

- Khái niệm: 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:

+ DN tư nhân là một đơn vị kinh doanh

+ Do một cá nhân làm chủ, tài sản của doanh nghiệp thuộc về một chủ duy nhất, không có sự hùn vốn liên kết các thành viên. Các tổ chức, pháp nhân không có quyền thành lập doanh nghiệp tư nhân

+ Chủ doanh nghiệp tư nhân chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về mọi hoạt động của doanh nghiệp, chịu trách nhiệm vô hạn về các khoản nợ trong quá trình kinh doanh của doanh nghiệp. chủ doanh nghiệp có thể trực tiếp quản lý hoặc thuê người khác quản lý điều hành hoạt động kinh doanh

+ DN tư nhân không được phát hành chứng khoán

+ DN 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, do vay...

*b. Doanh nghiệp nhiều chủ sở hữu: Có hai loại hình doanh nghiệp (công ty và hợp tác xã).*

\* Công ty: Có công ty đối nhân và công ty đối vốn

- Công ty đối nhân: Là công ty mà trong đó các thành viên thường quen biết nhau và liên kết với nhau do tín nhiệm nhau, họ nhân danh mình mà kinh doanh và liên đới chịu trách nhiệm. VD: Cty hợp doanh, Cty hợp vốn.

- 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) và công ty cổ phần là một loại công ty đối vốn.

### ***Công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH)***

+ 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 phần vốn góp của họ

+ Đặc điểm của công ty TNHH là:

- Vốn của công ty được chia ra từng phần được gọi là phần góp vốn không thể hiện dưới hình thức cổ phiếu, nộp đủ ngay từ khi thành lập của 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  $\frac{3}{4}$  số vốn điều lệ của công ty.

- Số lượng các thành viên của công ty thường không đông không vượt quá 50 người

- Không được quyền phát hành cổ phiếu

- Công ty TNHH có từ hai thành viên trở lên phải có hội đồng thành viên, chủ tịch hội đồng thành viên, giám đốc (tổng giám đốc), công ty TNHH có trên 11 thành viên phải có ban kiểm soát

### ***Công ty cổ phần***

- + Khái niệm: Là công ty 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.

- + Đặc điểm:

- 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.

- Người sở hữu cổ phần gọi là cổ đông, chỉ chịu trách nhiệm về phần vốn của mình

- Cổ đông có thể là tổ chức, cá nhân, số lượng cổ đông tối thiểu là 3 không hạn chế số lượng tối đa

- Có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp giấy đăng ký kinh doanh

- Công ty cổ phần có quyền phát hành chứng khoán các loại để huy động vốn

\* 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:

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

+ Tư liệu sản xuất (TLSX) và các nguồn 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 LN.

+ Chủ nhiệm và ban quản trị HTX do đại hội xã viên bầu ra.

+ Việc sản xuất kinh doanh phải theo điều lệ HTX và theo nghị quyết của hội đồng xã viên.

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

+ 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 và ban kiểm soát.

+ Ban quản trị HTX là cơ quan quản lý và điều hành mọi công việc của HTX do đại hội xã viên bầu trực tiếp gồm chủ nhiệm HTX và các thành viên khác.

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

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

### *2.2. Các trường phái quản trị doanh nghiệp*

#### *2.2.1. Trường phái cổ điển*

\* Lý thuyết quản trị khoa học



- Frederick Winslow Taylor (1856-1915) tác phẩm “Các nguyên tắc quản trị một cách khoa học”, “Quản trị phân xưởng”. Ông đã nghiên cứu và đưa ra các nhược điểm trong cách quản lý cũ theo ông đó là:

+ Thuê mướn công nhân trên cơ sở ai đến trước mướn trước, không lưu ý đến khả năng và nghề nghiệp của từng công nhân

+ Công tác huấn luyện nhân viên hầu như không có hệ thống tổ chức học việc

+ Công việc làm theo thói quen, không có tiêu chuẩn và phương pháp

+ Công nhân tự mình định đoạt tốc độ làm việc: hầu hết các công việc và trách nhiệm đều được giao cho người công nhân, nhà quản trị làm việc bên cạnh người thợ quên mất chức năng chính của mình là lập kế hoạch và tổ chức công việc. tính chuyên nghiệp của các nhà quản trị không được thừa nhận

- Ông đã đưa ra 4 nguyên tắc quản trị tương ứng:

+ Nghiên cứu thời gian và các thao tác hợp lý nhất để thực hiện công việc

+ Dùng cách mô tả công việc để lựa chọn công nhân, thiết lập hệ thống tiêu chuẩn và hệ thống huấn luyện chính thức

+ Trả lương theo nguyên tắc khuyến khích theo sản lượng, bảo đảm an toàn lao động bằng dụng cụ thích hợp

+ Thăng tiến trong công việc, chú trọng lập kế hoạch và tổ chức hoạt động

\* Lý thuyết quản trị hành chính

- Maz Weber (1864 – 1920) theo ông để quản trị doanh nghiệp có hiệu quả phải tổ chức lao động hợp lý, phải có hệ thống thư lại tức là xây dựng được hệ thống chức vụ trong doanh nghiệp phù hợp với nó là một hệ thống quyền hành

- Các căn cứ để xây dựng hệ thống:
  - + 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 có những người có năng lực mới được giao chức vụ
  - + Mọi quyết định trong tổ chức phải mang tính khách quan

### 2.2.2. Trường phái tâm lý xã hội

- Abraham Maslow (1908-1970) lý thuyết về nhu cầu của con người gồm 5 loại xếp từ thấp đến cao theo thứ tự:

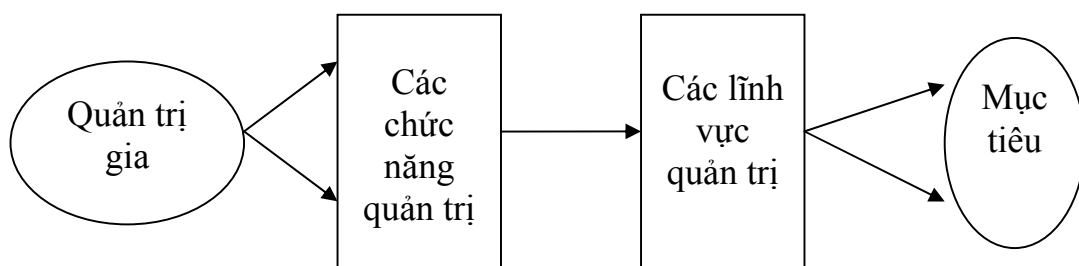
- + Nhu cầu vật chất
- + Nhu cầu an toàn
- + Nhu cầu xã hội
- + Nhu cầu kính trọng
- + Nhu cầu tự hoàn thiện

## 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:

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.



Sơ đồ 1: Khái quát hoạt động quản trị

#### 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

\* 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.

\* 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. Phối hợp theo chiều dọc, là phối hợp giữa các cấp quản trị và phối hợp theo chiều ngang là phối hợp giữa các chức năng, các lĩnh vực quản trị

\* 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

\* Chức năng kiểm soát: Là việc giám sát quá trình thực hiện và thu nhập những thông tin phản hồi để kịp thời có giải pháp điều chỉnh.

- Tiến trình:

+ Thiết lập các tiêu chuẩn kiểm soát.

+ Đo lường mức độ hoàn thành thực tế và so sánh với các tiêu chuẩn đề ra.

+ Thực hiện các hành động tác nghiệp sửa chữa, điều chỉnh kịp thời.

→ Kết luận: 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. Khái niệm*

- Là các hoạt động quản trị được thiết lập trong các bộ phận có tính chất tổ chức (như các phòng ban, 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.

### *2.2. Phân loại lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp*

\* 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 gồm các 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: Bao gồm tất cả các hoạt động có tính chất công nghiệp trên cơ sở phối 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. gồm các nhiệm vụ

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

- Lĩnh vực marketing gồm có các nhiệm vụ:

- + Thu thập 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 gồm các nhiệm vụ:

- + Lập kế hoạch nhân sự
- + Tuyển dụng nhân sự
- + Bố trí nhân sự
- + Đánh giá nhân sự
- + Phát triển nhân viên
- + 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.
- + Lĩnh vực kế toán: Gồm các nhiệm vụ ( kế toán sổ sách, tính toán chi phí - kết quả, xây dựng các bảng cân đối, tính toán lãi lỗ...)
- + 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 sau:

- + Tổ chức các dự án
- + Phát triển và cải tiến bộ máy tổ chức cho doanh nghiệp.

- Lĩnh vực thông tin gồm các nhiệm vụ sau:

- + 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 gồm các nhiệm vụ sau:

- + Thực hiện các mối quy hoạch pháp lý trong và ngoài doanh nghiệp.
- + Tổ chức các hoạt động quần 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 quan 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*

- 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*

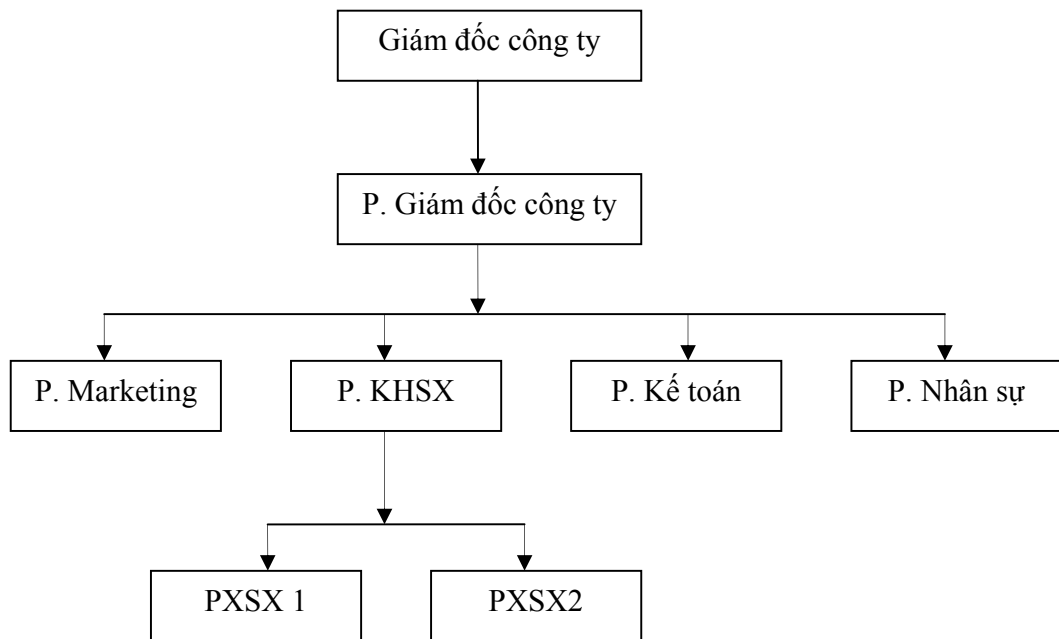
#### *a. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị không ổn định:*

- 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 tổ chức này chịu ảnh hưởng của: Chiến lược của doanh nghiệp, mục tiêu của doanh nghiệp, tính ổn định của môi trường, tình hình công nghệ, môi trường văn hóa, ...

#### *b. Cơ cấu trực tuyến*

- Loại cơ cấu này có đặc điểm cơ bản là mối quan hệ giữa các thành 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.



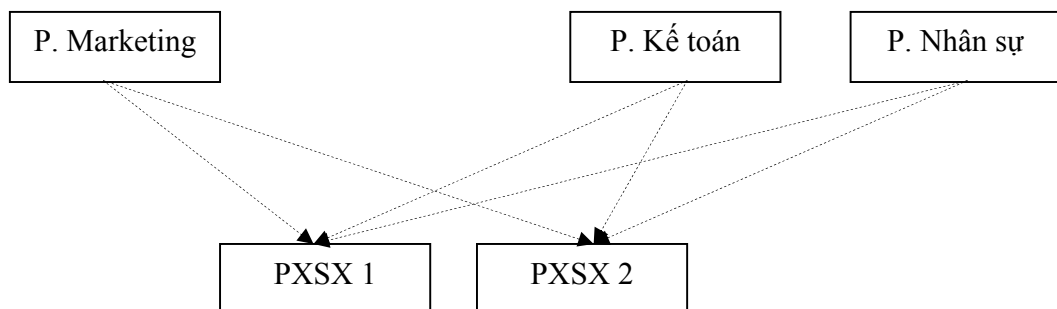
*Sơ đồ2: Mô hình cơ cấu tổ chức trực tuyến*

- Ưu điểm: 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.

- 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.

*c. Cơ cấu chức năng*

- 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.



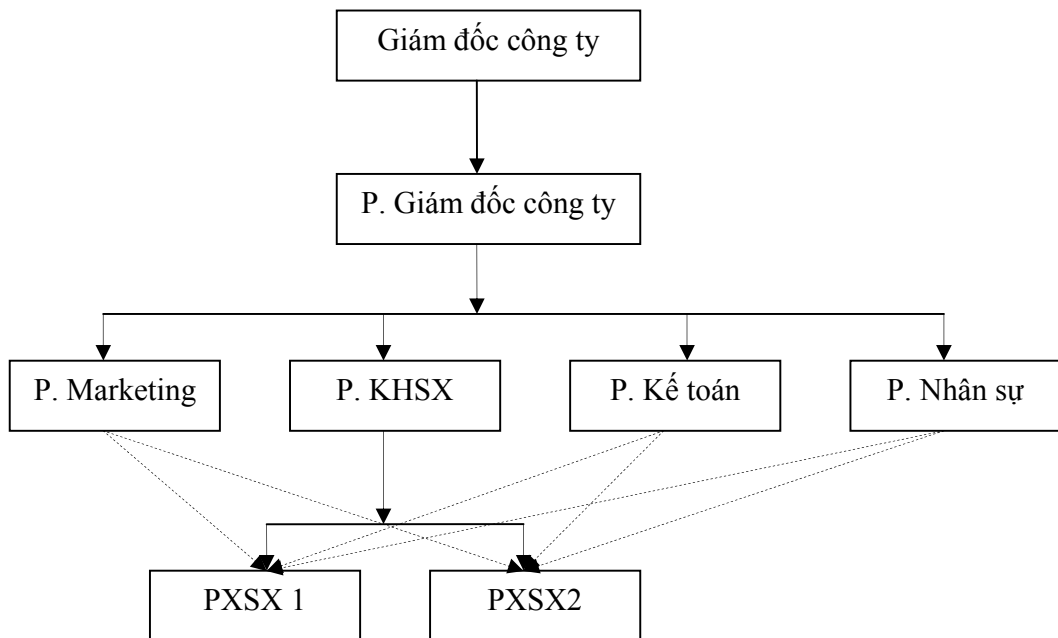


*Sơ đồ3: Mô hình cơ cấu tổ chức theo chức năng*

- Ưu điểm: 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: Vi phạm chế độ một thủ trưởng sẽ sinh ra tình trạng thiếu trách nhiệm rõ ràng, thiếu kỷ luật chặt chẽ.

*d. Cơ cấu tổ chức trực tuyến - chức năng.*



*Sơ đồ4: Mô hình cơ cấu tổ chức trực tuyến - chức năng*

- Là một cơ cấu kết hợp hai kiểu: Cơ cấu trực tuyến và cơ cấu chức năng, cơ cấu 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.

- Các phòng chức năng có trách nhiệm tham mưu cho toàn bộ hệ thống trực tuyến đặc biệt 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 phát huy năng lực chuyên môn của các bộ phận chức năng, vừa đảm bảo quyền chỉ huy của bộ máy trực tuyến.

*e. 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. Họ được anh em suy tôn coi là thủ lĩnh. Ý kiến của họ có ảnh hưởng lớn đến các nhóm nhân viên.

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

- 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.

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

***4.1. Những yêu cầu của tổ chức bộ máy quản trị DN.***

- Phải đảm bảo hoàn thành những nhiệm vụ của DN, phải thực hiện đầy đủ toàn diện các chức năng quản trị DN, đây là cơ sở pháp lý là căn cứ chủ yếu để từng doanh nghiệp tự tổ chức bộ máy quản trị của mình.

- Phải đảm bảo thực hiện nghiêm túc chế độ một thủ trưởng, chế độ trách nhiệm cá nhân trên cơ sở đảm bảo và phát huy quyền làm chủ của tập thể lao động trong DN.

- Phải phù hợp với quy mô sản xuất, thích ứng với đặc điểm kinh tế và kỹ thuật của doanh nghiệp.

- Phải đảm bảo yêu cầu tinh giảm vừa vững mạnh trong bộ máy quản trị .

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

- Doanh nghiệp hiện đại đòi hỏi một sự chỉ huy sản xuất quản trị kinh doanh theo một ý trí thống nhất tuyệt đối, đòi hỏi sự phục tùng kỷ luật nghiêm ngặt sự điều khiển cả bộ máy quản trị theo những nguyên 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, đời sống của doanh nghiệp. Giám đốc nên giao quyền "chỉ huy sản xuất và kỹ thuật" cho một phó giám đốc để có thời gian tập trung vào các vấn đề lớn.

- Phó giám đốc trực tiếp chỉ huy các phân xưởng hoặc ngành

- Toàn bộ hoạt 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 trên không thể thiếu người chuyên trách để giúp giám đốc trong chỉ huy và điều hành sản xuất và kinh doanh.

#### 4.3. Tổ chức các phòng chức năng

- Phòng chức năng là những tổ chức gồm cán bộ, nhân viên kinh tế, kỹ thuật, hành chính vv... được phân công chuyên môn hóa 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

- Phòng chức năng không có quyền trực tiếp chỉ huy các phân xưởng, các bộ phận sản xuất

- Các bước thực hiện tổ chức các phòng chức năng:

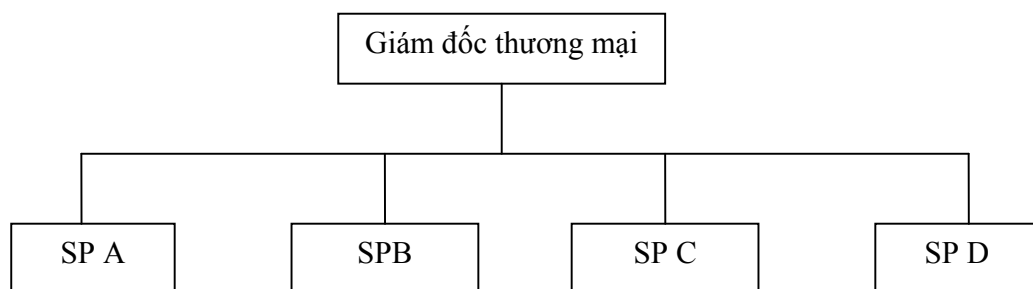
+ Phân tích sự phù hợp giữa các chức năng và bộ phận quản trị.

+ Tiến hành lập sơ đồ tổ chức, nhằm mô hình hóa 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.

+ 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 đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ, vừa giảm bớt tỷ lệ nhân viên quản trị, giảm bớt chi phí quản lý.

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

\* Mô hình tổ chức bộ máy theo sản phẩm

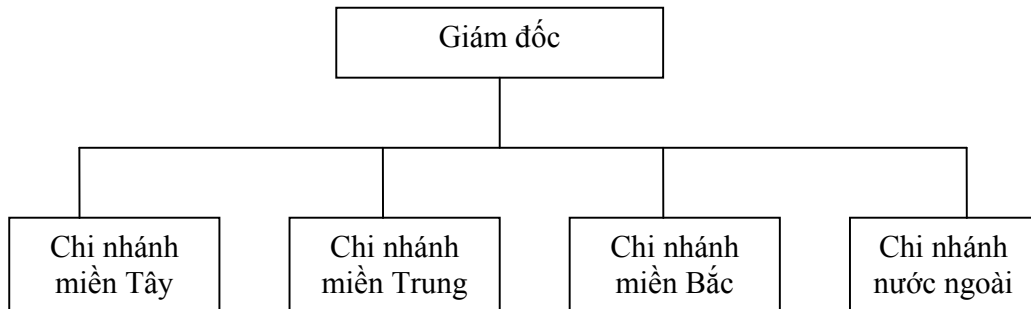


*Sơ đồ 5: Mô hình tổ chức theo sản phẩm*

- Ưu điểm: Cho phép giám đốc phân bổ nhiệm vụ và các nguồn lực một cách rõ ràng cho các bộ phận, tạo ra chuyên môn hóa cao để nâng cao năng suất lao động, tăng doanh thu tăng lợi nhuận.

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

\* Mô hình tổ chức theo địa bàn kinh doanh:

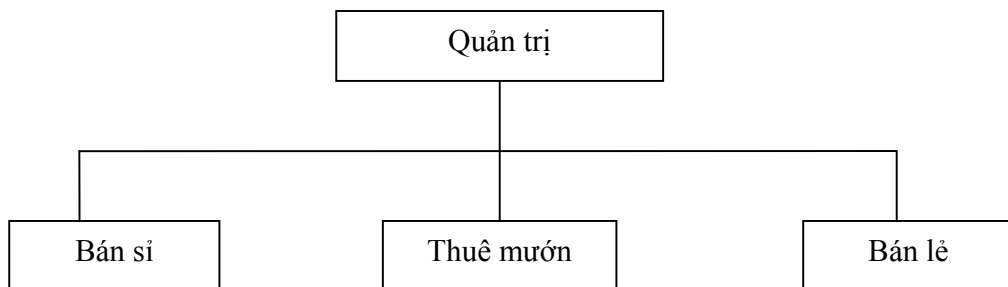


*Sơ đồ6: Mô hình tổ chức theo địa bàn kinh doanh*

- 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.

- 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

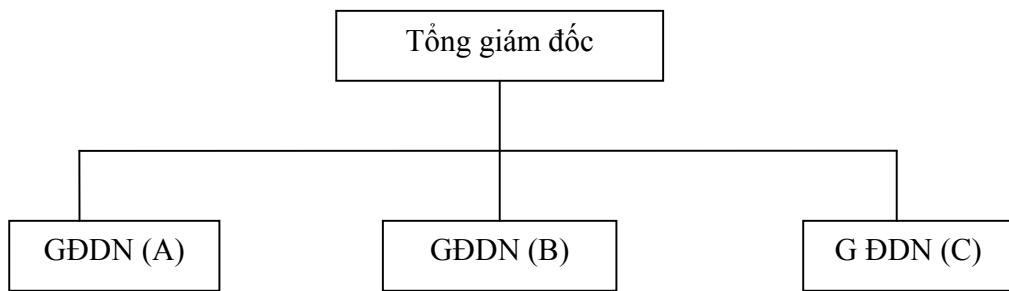


*Sơ đồ7: Mô hình tổ chức theo đối tượng khách hàng*

- Ưu điểm: Tạo ra sự hiểu biết khách hàng tốt hơn, đảm bảo khả năng chắc chắn hơn, tạo ra hiệu năng lớn hơn.

- Nhược điểm: Tranh dành quyền lực dẫn đến kém hiệu quả .

\* Mô hình tổ chức theo đơn vị kinh doanh chiến lược



*Sơ đồ 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 (SGT)
- \* Mô hình tổ chức hỗn hợp (SGT)
- \* Mô hình tổ chức theo ma trận (SGT)

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

##### 1. Hoạch định mục tiêu kinh doanh của DN:

##### 1.1. Hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp

Mục tiêu của doanh nghiệp: Là những kết quả mà nhà quản trị mong muốn đạt tới trong tương lai là nền tảng của hoạch định vì nó cung cấp, định hướng cho tất cả các quyết định của quản trị và đưa ra tiêu chuẩn đo lường kết quả thực hiện

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:
  - + Mục tiêu bao trùm
  - + Mục tiêu trung gian
  - + Mục tiêu điều kiện
- Theo cách tiếp cận với thời gian:

- + Mục tiêu dài hạn (từ 3 năm trở lên)
- + Mục tiêu trung hạn ( từ 1 -3 năm)
- + Mục tiêu ngắn hạn (dưới 1 năm)
- Theo cách tiếp cận với các nội dung của một quá trình kinh doanh thì người ta có thể phân loại mục tiêu kinh doanh như sau:
  - + Mục tiêu mang tính chất tiền tệ: lợi nhuận, doanh thu, chi phí, ...
  - + Mục tiêu không mang tính chất tiền tệ: sự độc lập, cải tiến chất lượng, phục vụ khách hàng
- Theo cách tiếp cận đích:
  - + Mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp
  - + Mục tiêu xã hội
  - + Bảo vệ môi trường, sử dụng tiết kiệm các nguồn tài nguyên thiên nhiên
  - + Mục tiêu chính trị

### *1.2. 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 và bản thân các mục tiêu đề ra cũng có những mối quan hệ tác động lẫn nhau. Có 3 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.

+ Khuynh hướng đối nghịch: Tức là việc theo đuổi một mục tiêu này có thể làm thất bại các mục tiêu khác.

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

### *1.3. Hoạch định mục tiêu.*

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

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

- Đề ra các thứ bậc mục tiêu.

- Xác định đúng đắn các mục tiêu bao trùm, mục tiêu trung gian và mục tiêu điều kiện.

- Đề ra các thời hạn cụ thể cho từng mục tiêu để có kế hoạch thực hiện.

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

- Chiến lược là những định hướng kinh doanh, những phương pháp hay sự lựa chọn và các khả năng để giải quyết các vấn đề kinh doanh đặt ra. 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 làm 2 giai đoạn chủ yếu

- + Giai đoạn A: Phân tích tình hình thực trạng của doanh nghiệp tức là trả lời cho câu hỏi “Chúng ta đang ở đâu?”

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

### **2.1. 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

- 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 hóa lợi nhuận khi xuất hiện sự xâm nhập của đối thủ cạnh tranh



## 2.2. 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 phần 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 mới)
- + 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 hóa: 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 công ty cổ phần...)
- + Thăm dò các vị thế mới ( ở nước ngoài)

## 2.3. Các chiến lược chủ yếu

- Các chiến lược kinh tế: 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 chung 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 vốn...

- Các chiến lược có tính chất kinh tế - xã hội: như 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.

#### ***2.4. 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 như: Tiến bộ kỹ thuật, phát triển sáng kiến, thu thập ý tưởng, 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 lực lượng sản xuất, điều khiển bằng máy tính điện tử.

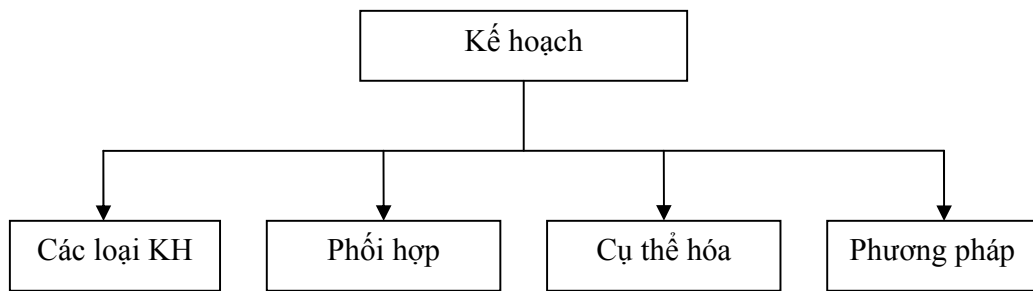
- Các chiến lược về mua sắm vật tư: Chiến lược dự trữ, cấp phát, bảo quản lưu kho, liên kết với nhà cung cấp, tổ chức mua...

- Chiến lược nhân sự: Phát huy sáng kiến, linh hoạt hóa 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.

#### ***3. Hoạch định kế hoạch***

Kế hoạch được coi là con đường để thực hiện các mục tiêu đã đề ra:



### ***3.1. Các loại kế hoạch của doanh nghiệp***

- Theo thời gian:

- + Kế hoạch dài hạn
- + kế hoạch trung hạn
- + Kế hoạch ngắn hạn

- Theo phương pháp lập kế hoạch:

- + Kế hoạch “cuốn chiếu”: Mỗi năm kế hoạch đều xác định cho tất cả thời kỳ dài
- + Kế hoạch “Kỳ đoạn”: Xác định kế hoạch cho một thời kỳ, sau đó mới xác định kế hoạch cho kỳ sau
- + Kế hoạch “Hỗn hợp”: Là sự kết hợp giữ kế hoạch “cuốn chiếu” và kế hoạch “kỳ đoạn”

- Theo mức độ hoạt động:

- + Kế hoạch chiến lược: Là kế hoạch được các nhà quản trị gia lãnh đạo xây dựng cho một thời kỳ dài thường từ 4 năm. Có giá trị mang tính tập chung cao và rất uyển chuyển
- + Kế hoạch chiến thuật: Là kết quả triển khai kế hoạch chiến lược của các quản trị gia lãnh đạo với các quản trị gia điều hành trong thời gian từ 1 đến 4 năm. Có giá trị mang tính ít tập chung hơn và ít uyển chuyển hơn
- + Kế hoạch tác nghiệp. Là kết quả hoạch định của các quản trị gia điều hành và các quản trị gia thực hiện trong thời gian ngắn dưới 1 năm. Không mang tính tập chung và rất cứng nhắc

- Theo mức độ chi tiết của kế hoạch:
  - + Kế hoạch "thô": Tổng hợp, định hướng
  - + Kế hoạch "tinh": Lập kế hoạch chi tiết cho từng bộ phận nhỏ
- Theo lĩnh vực hoạt động có:
  - + Kế hoạch tổng thể doanh nghiệp.
  - + Kế hoạch bộ phận: Gắn liền với từng lĩnh vực kinh doanh: kế hoạch marketing, kế hoạch sản xuất, kế hoạch vật tư,...

### **3.2. Phối hợp kế hoạch**

Một vấn đề đặt ra cho nhà quản trị là phải phối hợp các loại 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. Nhưng không phải lúc nào cũng là điểm xuất phát hợp lý cho các bộ phận kế hoạch khác

### **3.3. Cụ thể hóa kế hoạch**

Tình hình tương lai của doanh nghiệp chỉ có thể có được nếu chúng được cụ thể hóa bằng các số liệu tính toán.

- Số liệu về ngân sách ở các lĩnh vực kế hoạch.
- Bảng cân đối kế hoạch.
- Bảng tính lãi lỗ.

### **3.4. Các phương pháp kế hoạch**

- Phương pháp kế hoạch từ việc phân tích các nhân tố tác động: Phương pháp này đòi hỏi nhà quản trị phải có cách xem xét, phân tích hệ thống và tổng thể nhiều vấn đề.

- + 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, pháp luật như: Cạnh tranh, môi trường

+ 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 nghề

+ Sự biến động về tình hình cạnh tranh

+ Sự biến động các nguồn công nghệ, kỹ thuật, khai khoáng, nguyên liệu.

+ Đặc điểm về nguồn lực của doanh nghiệp như: thị phần chu kỳ sống của các sản phẩm, chất lượng lao động, chi phí tiền lương, tình hình doanh thu, chất lượng sản phẩm...

- 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 lợi thế vượt trội phải theo đuổi mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp.

+ Lợi thế vượt trội trên lĩnh vực tiêu thụ trong việc khai thác các kênh tiêu thụ cùng với 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 hóa.

+ 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 DN là một phương pháp kế hoạch quan trọng.

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

Việc hoạch định một chương trình quản trị doanh nghiệp nội dung tổ chức thực hiện đề cập đến 3 vấn đề:

- Sự diễn tả các mức độ ảnh hưởng đến các lĩnh vực quản trị DN

- Điều khiển bằng các kỹ năng 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

- Điều khiển bằng công cụ quản trị:

+ Công cụ có tính chất pháp lý: Những điều khoản có tính chất pháp lý thường được thể hiện trong các hợp đồng lao động

+ Công cụ khuyến khích:

+ Công cụ thông tin: Các quản trị viên phải có đầy đủ thông tin mới mẻ nhất về mọi mặt hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

+ Công cụ điều chỉnh: Đề cập đến điều chỉnh thái độ và lợi ích của cộng sự để hướng tới thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp

+ Công cụ đánh giá: Xây dựng được cơ sở đánh giá thống nhất về kết quả hoạt động trong từng lĩnh vực cũng như toàn bộ doanh nghiệp

## *5. Kiểm soát và phân tích*

### **5.1. Kiểm soát**

\* 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 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:
  - Chỉ tiêu cho từng cộng sự
  - Chỉ tiêu cho từng nhóm
  - Các chỉ tiêu cho từng lĩnh vực
  - Chỉ tiêu cho toàn doanh nghiệp

## **5.2. Phân tích**

- \* Phân tích doanh nghiệp:
  - 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 các mặt:
    - + Hình thức tổ chức quản trị doanh nghiệp
    - + Cơ cấu doanh nghiệp.
- \* Phân tích môi trường của doanh nghiệp:

Là 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 hóa:
  - + Các yếu tố xã hội
  - + Quan điểm về lòng tin
  - + Sự năng động về nhân công.
- Phân tích môi trường công nghệ:
  - + Sự xuất hiện và áp dụng công nghệ mới.
- Phân tích môi trường chính trị và pháp luật:
  - + Trật tự xã hội và pháp luật
  - + 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 cả, chi phí, xu hướng)
  - + Tình hình của thị trường tiêu thụ (sự biến động, sức mua)
  - + Tình hình cạnh tranh (Phần thị trường)
  - + Tình hình thị trường thế giới.

⇒ Phân tích môi trường kinh doanh để xác định các cơ hội và rủi ro

**Kiểm tra định kỳ:** Giới hạn cho học sinh ôn tập

1. Khái niệm doanh nghiệp, các loại hình doanh nghiệp
2. Chức năng và lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp



3. Khái niệm, nguyên tắc xây dựng và các kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị trong doanh nghiệp

4. Hoạch định chương trình quản trị doanh nghiệp

## CHƯƠNG II: QUẢN TRỊ NHÂN SỰ, KHOA HỌC - CÔNG NGHỆ TRONG QUẢN TRỊ 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 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**

*a, Các quan điểm quản trị nhân sự*

- 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 giản đơn và mở rộng sức lao động.

*b, Vai trò của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp*

\* 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:

- 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.

*c, 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 nguồn nhân lực 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 thỏa ước tập thể với người lao động.

*d, Nguyên tắc của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp*

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

## *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*

- 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.

- Quy trình hoạch định nhu cầu nhân sự: Gồm 4 bước

+ Bước 1: Xác định nhu cầu và khả năng nhân sự: Căn cứ vào mục tiêu, nhiệm vụ của doanh nghiệp và từng bộ phận trong doanh nghiệp, phương án phát triển của doanh nghiệp trong tương lai, năng lực tài chính của doanh nghiệp.

• Nhu cầu nhân sự được xác định cả về số lượng, chất lượng và không chỉ thỏa mãn cho nhu cầu hiện tại mà phải dự tính việc đáp ứng cho tương lai.

• Khả năng nhân sự chủ yếu được xác định dựa vào việc thông kê, đánh giá lại nguồn nhân sự hiện có loại trừ những biến động dự kiến có thể dự kiến trước như: Cho đi đào tạo, thuyên chuyển, hưu trí...

+ Bước 2: Cân đối giữa nhu cầu nhân sự và khả năng nhân sự Để có kế hoạch tuyển dụng lao động đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp. việc cân đối này được xác định dựa vào việc thống kê, đánh giá lại đội ngũ lao động hiện có về số lượng, chất lượng thường xảy ra 3 trường hợp sau:

• Nhu cầu = khả năng (cung = cầu)

• Thừa lao động: Nhu cầu > khả năng (cung > cầu)

- Thiếu lao động: Nhu cầu < khả năng (cung < cầu)
  - + 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. Kế hoạch thực hiện thường được chia hai loại:

- Thiếu lao động: Thiếu về số lượng và thiếu về chất lượng.
- Thừa lao động: Doanh nghiệp phải hạn chế tuyển dụng, giảm bớt giờ lao động.

- + Bước 4: Kiểm soát và đánh giá: Đây là bước quan trọng nhằm mục đích kiểm tra việc triển khai thực hiện các mục tiêu, nội dung đã được định trong kế hoạch nhân sự, đánh giá tiến trình, mức độ đạt được ở mỗi giai đoạn từ đó điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp

## **2.2. Tuyển chọn nhân sự**

### *a, Nguyên tắc tuyển chọn*

- Phải xuất phát từ lợi ích của doanh nghiệp và xã hội để tuyển chọn.
- Phải dựa vào khối lượng công việc, yêu cầu cụ thể và 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.

### *b, Các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả tuyển chọn*

- Hình ảnh uy tín của doanh nghiệp
- Tính hấp dẫn của công việc: Vị trí, uy tín, lương bổng, sự an toàn...
- Các chính sách quản lý nội bộ: Lương bổng, đào tạo, thăng tiến và các chế độ khác
- Chính sách quản lý của chính phủ: Cơ cấu kinh tế, chính sách tiền lương, tiền công, chính sách bảo hiểm xã hội, xu hướng phát triển kinh tế

- Chi phí tuyển chọn: Chi phí đầu tư cho tuyển chọn là rất lớn đặc biệt là với những nhân viên có hàm lượng chất xám cao, có kỹ năng có kinh nghiệm. Đây là nhân tố quan trọng quyết định hiệu quả đầu tư cho việc tuyển chọn

### *c, Các bước tuyển chọn*

- Bước 1: Lượng hóa số nhân viên cần tuyển chọn theo dự kiến. Để lượng hóa 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.
- + 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.

- Bước 2 : Mô tả công việc và xác định các tiêu chuẩn chức danh của công việc. Để mô tả công việc cần phải phân tích công việc để xem xét một cách có hệ thống về các thao tác, tác động cũng như các hoạt động cần có trong một công việc, nhằm mục đích xác định các nhiệm vụ, trách nhiệm và năng lực cần có để làm một công việc. Sau khi phân tích công việc cụ thể, tiến hành lập bảng mô tả công việc 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.

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

+ 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. Việc tuyển chọn từ nội bộ có tác dụng:

- Khuyến khích nhân viên bồi dưỡng, tự bồi dưỡng
- Có được một đội ngũ nhân viên 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 bè bạn, người thân...

- Bước 4: 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.

+ Phỏng vấn: Mục đích của phỏng vấn nhằm giúp cho các nhân viên hoàn thiện những thông tin đã được lưu trữ trong hồ sơ xin việc, đồng thời cung cấp cho người đến xin việc những thông tin về doanh nghiệp. 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.

- + 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.

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

- + Kiểm tra sức khỏe.

- + 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.

- \* Nguyên tắc đào tạo

- Xác định đúng đối tượng đào tạo

- Đào tạo lý luận kết hợp thực hành

- Kết hợp chặt chẽ giữ đào tạo và đào tạo lại với nâng cao khả năng tự bồi dưỡng

- Đào tạo liên tục để có đội ngũ quản trị viên có trình độ, kinh nghiệm

- \* Các phương pháp đào tạo

- Đào tạo trong công việc:

+ Ưu điểm: Chi phí đào tạo thấp, phù hợp với công việc cần kỹ năng thực hành, khó mô tả.

+ Nhược điểm: Năng suất lao động giảm khi người lao động học tập để nâng cao kỹ năng của họ.

+ Phương pháp đào tạo trong công việc là hình thức học việc và đào tạo bằng 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 xúc tích, cần thiết.

- Bước 3: Cho người lao động 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...

+ Ưu điểm: Là đào tạo căn bản, có hệ thống.

+ Nhược điểm: Tốn kém chi phí.



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

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

- 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.

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

- Quản trị khoa học - 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.

- Ý nghĩa của quản trị học - công nghệ trong doanh nghiệp:

+ Nó là một bộ phận quan trọng trong công tác quản trị DN 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 nhất 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 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 DN và chuyển giao công nghệ*

### *2.1. Ứng dụng tiến bộ khoa học - công nghệ trong DN*

- Nội dung ứng dụng tiến bộ khoa học – công nghệ vào sản xuất hoạt động kinh doanh 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 hóa 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 thỏa 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 tiên bộ khoa học - kỹ thuật giữa doanh nghiệp và các cơ quan nghiên cứu.

- Ứng dụng tiên 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.

- Ứng dụng tiên 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 tiên bộ khoa học - kỹ thuật.

+ Nâng cao trình độ văn hóa chuyên môn của những người lao động.

+ Hoàn thiện các nhân tố tổ chức quản lý.

+ Nhân tố tự nhiên.

Trong đó nhân tố tiên 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 kinh tế của sản xuất

## **2.2. Chuyển giao công nghệ**

### *\* Khái niệm*

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

- Trên góc độ của DN 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 áp dụng một công nghệ đã hoàn thiện từ DN này sang DN khác".

- Chuyển giao công nghệ là đưa công nghệ sản xuất tiên tiến đến tay người tiêu dùng chủ yếu dưới hình thức mua bán trên thị trường, đặc biệt là thị trường quốc tế.

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.

\* *Thị trường công nghệ*: Thị trường công nghệ chia làm 2 phần:

- Phần cứng: Là những trang thiết bị được sản xuất và bán theo giá ổn định trên thị trường

- Phần mềm: Là những công nghệ nằm trong bí mật. giá cả của những sản phẩm này thường linh hoạt không có khuôn mẫu, nhiều trường hợp tương như vô lý

\* *Hình thức chuyển giao công nghệ*

- 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.

- 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.

*\* 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 cách thức sau:

- Mua bán giấy phép:

+ Bên xuất khẩu công nghệ chuyển nhượng quyền sử dụng công nghệ cho bên nhập khẩu .

+ Nội dung bao gồm: Chuyển nhượng độc quyền, công nghệ riêng và quyền sử dụng nhãn hiệu. Đây là con đường chủ yếu để và hình thức cao cấp để nhập khẩu công nghệ.

+ Điều kiện áp dụng: Bên nhận công nghệ cần phải có trình độ công nghệ và năng lực triển khai công nghệ cần thiết, tương xứng với công nghệ 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 sử dụng trong các chương trình hợp tác sản xuất có thể do bên chuyển giao cung cấp.

- Chuyển giao công nghệ có kèm đầu tư xây dựng cơ bản: Công nghệ sẽ được chuyển giao từ các doanh nghiệp nước này sang các doanh nghiệp nước khác thông qua đầu tư trực tiếp.

- 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 trả bằng sản phẩm. Bởi vậy phương thức này rất thích hợp với các DN ít vốn và được các DN 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 kiện thí nghiệm, sản xuất các hạng mục.

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

#### I. QUẢN TRỊ CHI PHÍ, KẾT QUẢ

##### 1. Các khái niệm cơ bản

###### a, 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: Gồm 2 nhiệm vụ

- Sản xuất sản phẩm theo catalo (theo mẫu) tức là không có người đặt hàng trước, nhưng doanh nghiệp cứ theo mẫu để sản xuất, chào hàng tìm người mua. Sản xuất catalo 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 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)

- Phân 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.

#### *b. Thương vụ*

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

- Thương vụ được chia làm 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 bỏ 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

+ 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.

*c. 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.

- Chi phí sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp được chia làm hai loại: Chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp (chi phí chung):

+ Chi phí trực tiếp: Là chi phí được phân bổ thẳng vào từng sản phẩm không liên quan đến sản phẩm khác. Chi phí trực tiếp bao gồm:

- Chi phí vật chất: Nguyên vật liệu chính, vật liệu phụ, nhiên liệu, phụ tùng... Cách tính các chi phí này là căn cứ vào giá mua cộng thêm thêm chi phí vận chuyển nhập kho.

- 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:

$$\begin{matrix} \text{Tiền công} & = & \frac{\text{tiền công một tháng}}{\text{ngày/tháng}} & \times & \text{Giờ sx} \\ \text{một sản phẩm} & & & & \text{hao phí} \end{matrix}$$

**Ví dụ:**

Tiền trả trực tiếp cho công nhân	:	300 000 đ/tháng
Bảo hiểm XH (17%)	:	51 000 đ/tháng
Thuế tiền công	:	<u>0</u>
Tiền công một tháng	:	351 000 đ/tháng

Hãy tính tiền công một sản phẩm ? giải sử công nhân chỉ được nghỉ chủ nhật

Giải:



Một công nhân làm việc 26 ngày/tháng, 8h/ ngày. Vậy 1 tháng làm việc  
 $26 \times 8 = 208$  (giờ)

Để sản xuất 1 sản phẩm cần 12h

Tiền công của một sản phẩm là:

$$\frac{351.000}{208} \times 12 = 20.250\text{đ/ sản phẩm}$$

+ 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 đó, 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: Là những chi phí không gắn với trực tiếp 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.

- Các loại chi phí quản lý khác: Như chi phí khấu hao (nhắc lại khấu hao tài sản cố định là gì? Các phương pháp tính khấu hao? Tính khấu hao TSCĐ cần phải tuân thủ những nguyên tắc nào?)

#### *d. 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 khoản chênh lệch giữa doanh thu của hoạt động KD trừ đi chi phí hoạt động KD bao gồm giá thành toàn bộ sản phẩm hàng hóa, 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.

## 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

$D_{T1sp}$ : Doanh thu một sản phẩm (giá bán 1sp)

$Z_{1sp}$  : Giá thành một sản phẩm

- Công thức tính kết quả kinh doanh:

$$P_{1sp} = D_{T1sp} - Z_{1sp} \text{ (tạm gác phần nộp các loại thuế)}$$

-  $Z_{1sp}$  tính theo công thức:

$$Z_{1sp} = CP_{tt1sp} + CP_{c1sp}$$

- Trong đó:

+  $CP_{tt1sp}$ : Là chi phí trực tiếp một sản phẩm

+  $CP_{c1sp}$  : Là chi phí chung phân bổ một sản phẩm

- Chi phí trực tiếp chúng ta đã biết cách tính.

- Chi phí chung muốn tính được cho một sản phẩm phải sử dụng đến chìa khóa phân bổ. Có 3 chìa khóa phân bổ sau: ký hiệu là:  $K_1$ ,  $K_2$ ,  $K_3$

+  $K_1$ : là chìa khóa phân bổ theo doanh thu:

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

$$CP_{gt1sp} = \frac{\text{Tổng CP gián tiếp}}{\text{Tổng } D_{thu}} \times D_{thu 1sp}$$

+  $K_2$ : Là chìa khóa phân bổ theo chi phí trực tiếp:

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

$$CP_{gt1sp} = \frac{\text{Tổng CP gián tiếp}}{\text{Tổng } CP_{tt1sp}} \times CP_{tt1sp}$$

Tổng  $CP_{tt}$

+ **K3**: Là chìa khóa phân bổ theo giờ công:

$$K3 = \frac{\text{Tổng CP gián tiếp}}{\text{Tổng giờ công SX}}$$

$$CP_{gt1sp} = \frac{\text{Tổng CP gián tiếp}}{\text{Tổng giờ công SX}} \times GC_{sx1sp}$$

=> 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  $Z_{1sp}$  khác nhau và do đó cũng có ba kết quả (ba lợi nhuận) khác nhau từ một sản phẩm.

**Ví dụ:** Tình hình sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp 1 tháng như sau (lĩnh vực hoạt động công nghiệp sản xuất sản phẩm nguyên mẫu)

STT	Sản phẩm	A	B	C	D
	Yếu tố				
1	Chi phí vật chất trực tiếp 1 sp (đ)	18.000	20.000	14.000	25.000
2	Giờ công sản xuất hao phí cho 1 sp (giờ)	0,5	0,8	0,3	1
3	Giá bán 1sp (đ)	30.000	40.000	26.000	50.000
4	Sản lượng SX/tháng (sp)	2.000	3.000	3.500	5000
5	Giá 1 giờ SX (đ)	4.000	4.000	4.000	4.000

CP gián tiếp 60.000.000 đ/tháng

Tổng khấu hao: 50.000.000đ/tháng

Hãy tính: - Giá thành 1 sản phẩm  
- Lợi nhuận của 1 sản phẩm

Sử dụng cả 3 chìa khóa phân bổ

Giải:

- Tính chi phí trực tiếp 1 sản phẩm:  $CP_{tt1sp} = CP_{vctt1sp} + CP_{gc1sp}$

- Tổng chi phí gián tiếp  $CP_{gt} = CP_{quản lý} + CP_{khấu hao}$

- Phân bổ chi phí gián tiếp:

+ Phân bổ theo tổng doanh thu

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

$$CP_{gt1sp} = \frac{\text{Tổng CP gián tiếp}}{\text{Tổng } D_{thu}} \times D_{thu 1sp}$$

+ Phân bổ theo CP trực tiếp

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

$$CP_{gt1sp} = \frac{\text{Tổng CP gián tiếp}}{\text{Tổng } CP_{tt}} \times CP_{tt1sp}$$

+ Phân bổ theo giờ công:

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

$$CP_{gt1sp} = \frac{\text{Tổng CP gián tiếp}}{\text{Tổng giờ công SX}} \times GC_{sx1sp}$$

Lập bảng tổng hợp giá thành sản phẩm và bảng lợi nhuận theo các phương pháp phân bổ

Nhận xét:

+ Kết quả

+ Cách tính toán

+ Chi phí

**Bài tập:** Tình hình sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp 1 tháng như sau (lĩnh vực hoạt động công nghiệp sản xuất sản phẩm nguyên mẫu)

STT	Sản phẩm	A	B	C	D
	Yếu tố				
1	Chi phí vật chất trực tiếp 1sp (đ)	655	1200	1600	2400
2	Giờ công sản xuất hao phí cho 1 sp (giờ)	1,2	3	2,7	3,2
3	Giá bán 1sp (đ)	2810	4900	5100	6100
4	Sản lượng SX/tháng (sp)	450	300	325	300
5	Giá 1 giờ SX (đ)	720	720	720	720

CP gián tiếp 1.325.000 đ/tháng

Tổng khấu hao: 525.000đ/tháng

Hãy tính: - Giá thành 1 sản phẩm  
- Lợi nhuận của 1 sản phẩm

Sử dụng cả 3 chìa khóa phân bổ

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

*a, Một số khái niệm mới*

MLT đơn vị = Thu nhập đơn vị - CP trực tiếp đơn vị.

MLT đơn hàng = Thu nhập đơn hàng - CP trực tiếp đơn hàng.

MLT thương vụ = Thu nhập thương vụ - CP trực tiếp thương vụ.

Mức lãi thô tổng quát = Các mức lãi thô các hoạt động.

Mức lãi thô hòa vốn: là điểm mà nút tổng quát của doanh nghiệp cân bằng với chi phí gián tiếp tức là  $MLTTQ = CPC + P$

*b, Dự tính MLT của một thương vụ sản xuất sản phẩm nguyên mẫu một loại 20 sản phẩm.*

Thu thập số liệu có:

- 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 sản phẩm: 20.000đ

Hãy tính mức lãi thô thương vụ của 20 sản phẩm này?

**Giải**

- Tính tổng doanh thu:  $20 \times 30.000 = 600.000$

- Chi phí trực tiếp:  $20 \times 20.000 = 400.000$

- MLT thương vụ:  $600.000 - 400.000 = 200.000$

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

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

**Bài tập:**

Thu thập số liệu có:

- Tên sản phẩm: A

- Số lượng đưa vào sản xuất một đợt (lô hàng): 20

- Giá bán một sản phẩm: 6.100

- Chi phí trực tiếp một sản phẩm:

+ Chi phí nguyên vật liệu chính: 4 loại

$$(1.200 + 200 + 300 + 450) = 2150$$

+ Chi phí vật liệu phụ: 5 loại

$$(30 + 90 + 50 + 15 + 65) = 250$$

+ Giờ công 3 loại: 3,2 giờ/sp

- Giá 1 giờ công sản xuất 720đ

Hãy tính mức lãi thô thương vụ của 20 sản phẩm này?

*c, 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 chia khóa K1 (theo doanh thu) là:

- Tổng lợi nhuận theo chia khóa K2 (theo chi phí trực tiếp) là:  
103.206.000

- Tổng lợi nhuận theo chia khóa K3 (theo giờ công) là: 103.202.000

Trong ba số liệu trên đây không xác định được lãi đích thực của doanh nghiệp. Chỉ có thể tìm được lãi đích thực căn cứ vào cách tính sau:

- Tính lãi đích thực theo chia khóa mức lãi thô:

+ Bước 1: Tính tổng doanh thu:

$$30.000 \times 2000 + 40.000 \times 3.000 + 26.000 \times 3.500 + 50.000 \times 5.000 \\ = 521.000.000đ$$

+ Bước 2: Tính tổng chi phí:

$$20.000 \times 2.000 + 23.200 \times 3000 + 15.200 \times 3.500 + 29.000 \times 5.000 \\ = 307.800.000đ$$

+ Bước 3: Mức lãi thô tổng quát của sản xuất năm hàng trên:

$$521.000.000 - 307.800.000 = 213.200.000đ$$

Trừ chi phí gián tiếp: 110.000.000

=> Lợi nhuận đích thực:

$$213.200.000 - 110.000.000 = 103.200.000đ$$

*d, Ứng dụng phương pháp tính mức lãi thô vào quản trị một thương vụ*

\* Ứng dụng:

- Nhiệm vụ của thương vụ

Đặt đóng một tủ đứng có hai buồng, bốn cánh (1 buồng gương theo yêu cầu cụ thể: Dài 2,1m; rộng 0,5m; cao 1,9m

Kiểu dáng (Có trạm trở trang chí nóc tủ), ngăn kéo theo mẫu, loại gỗ công nghiệp,

Biết:

giá gỗ 80.000đ/m<sup>2</sup>

Chi phí gián tiếp 100.000đ

- Nhà kinh doanh

Phải trả lời: Giá bao nhiêu tiền (mà mình phải có lãi)?

Tính nhanh

\* Tính chi phí nguyên liệu:

+ Tiền mua gỗ: 1.258.400đ

+ Tiền vật liệu phụ (gương, kính, bản

lê, tay nắm, vécni, đinh...)

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

**Tổng số tiền phải mua :** 1.558.400đ

Dự tính lãi từ nguyên liệu 20%:  $1.558.400 \times 0.2 = 311.680đ$

Vậy định giá bán thô (chưa kể công): 1.870.080đ

\* Tính công

Ước công thợ phải trả: 40h x 2000đ/giờ = 80.000đ

Người quản lý phải dự tính thu lãi từ 40h công thợ này là 50.000đ.

Vậy tiền công (cả công thợ + lãi) : **130.000đ**

Tổng chi phí trực tiếp thực tế: 1.870.080đ

**Giá định bán:** **2.000.080đ**

Mức lãi thô thương vụ: 361.680đ

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

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

=> Vậy nhà kinh doanh phải bán với giá **2.000.080đ** mới có lãi. Giá đi thương lượng phải lớn hơn giá này.



VD: 2.400.000đ



\* 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 40h.

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 46h công.

=> Vậy DN có thể tính ngay lãi thô của thương vụ là:

$$9.042 \times 46 \times 17 = 7.070.844đ$$

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

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

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

$$\frac{2.000.080 \times 46 \times 17}{40} = 39.093.744đ$$

\* Chú ý tính đơn giá hàng:

- Phải nhìn tách riêng lãi từ vật chất (20%) và lãi từ giờ công (100%) tùy

điều kiện mà lấy lãi ở các phần khác nhau ( không loại trừ có thương vụ lỗ)

- 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

## II. QUẢN TRỊ CÁC CHÍNH SÁCH TÀI CHÍNH DN

### 1. Khái niệm, vai trò và nội dung của QTTC DN

#### a. Khái niệm và các mối quan hệ tài chính DN

\* Khái niệm:

- Tài chính DN được đặc trưng bởi sự vận động của nguồn tài chính để tạo lập hoặc sử dụng các quỹ tiền tệ của doanh nghiệp.

- Đặc điểm vận động của các nguồn tài chính:

+ Gắn liền với hoạt động kinh doanh của DN. Sự vận động của nguồn tài chính phản ánh các luồng chuyển dịch giá trị, các luồng vận động giá trị và sự chuyển hóa hình thức biểu hiện giá trị nhằm đạt tới các mục tiêu KD của DN.

+ 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.

=> Kết luận: Tài chính DN là hệ thống các luồng chuyển dịch giá trị, các luồng vận động và chuyển hóa của các nguồn tài chính để tạo lập hoặc sử dụng các quỹ tiền tệ nhằm đạt tới các mục tiêu kinh doanh của DN trong khuôn khổ cho phép của pháp luật.

- 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. quản trị tài chính xem xét, quyết định quá trình tạo lập các nguồn vốn 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

- Các mối quan hệ tài chính chủ yếu của DN:

+ Quan hệ giữa tài chính DN 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 DN.

- Quan hệ giữa tài chính DN 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.

- Quan hệ giữa tài chính DN với các thị trường khác thể hiện quan hệ của DN với việc huy động các yếu tố đầu vào và các quan hệ để thực hiện tiêu thụ sản phẩm ở thị trường đầu ra.

- Quan hệ tài chính phát sinh trong nội bộ DN: Thể hiện trong 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.

#### *b. Vai trò các nội dung chính yếu của QTTCDN*

\* Vai trò:

- Quản trị tài chính giữ vai trò quyết định trong việc sử dụng tối ưu các nguồn lực của DN trên cơ sở hoạt động phân tích, hoạch định và kiểm soát trong suốt quá trình kinh doanh.

- Quản trị tài chính DN còn là cơ sở cho việc phân phối và sử dụng hiệu quả nguồn lực trong nền kinh tế. Bởi vì tài chính DN là một bộ phận khăng khít cấu thành tổng thể nền tài chính quốc gia.

\* Các nội dung chính yếu của quản trị tài chính DN:

- Phân tích tài chính DN
- Hoạch định và kiểm soát tài chính DN
- Quản trị các nguồn tài trợ
- Chính sách phân phối

- Quản trị hoạt động đầu tư

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

### **2.1. Chính sách nguồn vốn**

- \* Các loại nguồn tài chính của DN

- 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.

- 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.

- 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 tới kinh doanh cả trên lĩnh vực tài chính. Các nguồn tài chính DN gồm:

- Tài chính từ bên ngoài gồm:

- + Các nguồn tài trợ từ bên ngoài thông qua sự tham gia trên thị trường tài chính.

- + Nguồn tài chính bao cấp từ ngân sách chủ yếu với các DN dịch vụ phúc lợi, hay các DN đang được khuyến khích thực hiện các chương trình kinh tế - xã hội của chính phủ.

- + Nguồn tài chính lạ: Tín dụng dài hạn, tín dụng ngắn hạn, các nguồn tài chính thay thế tín dụng như (nhờ một tổ chức tài chính bảo lãnh nợ, nguồn tài chính có được nhờ hình thức thuê mua)

- Tài chính bên trong gồm các nguồn:

- + Nguồn tài chính có được từ quá trình bán hàng

- + Nguồn tài chính từ các biện pháp quản trị tài chính khả thi của DN cũng được coi như một nguồn, thậm chí là nguồn quan trọng.

=>Việc quyết định huy động nguồn tài chính nào đó đều ảnh hưởng hưởng trực tiếp đến tình hình tài chính DN và qua đó ảnh hưởng đến quá trình kinh doanh.

- Huy động các nguồn vốn chủ: Tuy có lợi trong việc tự chủ tài chính DN nói chung, song các hình thức huy động lại tác động rất khác nhau.

- 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.

- Chính sách huy động các nguồn tài chính cho DN

+ Chính sách huy động tập trung nguồn: Tức là DN sẽ chỉ tập chung 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.

+ Chính sách huy động phân tán: Tức là việc DN đồng thời huy động từ nhiều nguồn. Trong trường hợp này, chi phí huy động có thể lớn song lại tránh được các rủi ro đã nêu ở trên, làm giảm nguy cơ phá sản của DN.

+ 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 DN 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 được tài trợ, mà ngay cả một phần của tài sản lưu động biến đổi cũng được tài trợ bằng các nguồn vốn dài hạn.

• 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 DN vào tình trạng mất khả năng thanh toán nhanh. Nó có thể được áp dụng đối với các DN được nhà cung cấp cho chịu với kỳ hạn dài và số lượng lớn.

## ***2.2. Chính sách mắc nợ của DN***

- Chính sách mắc nợ được coi như chìa khóa đảm bảo cho DN 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 DN được xác định:

Gọi hệ số mắc nợ của DN (k) ta có:

$$K = \frac{\text{Vốn vay}}{\text{Vốn chủ sở hữu}}$$

- Chính sách mắc nợ của DN thực chất là việc điều chỉnh hệ số mắc nợ nhằm đảm bảo 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 đó là:

+ Chính sách mắc nợ linh hoạt: Là việc điều chỉnh linh hoạt hệ số nợ (không theo diễn biến của từng thời kỳ kinh doanh nhất định). Để thực hiện được chính sách này: DN phải thường xuyên theo dõi và phân tích hiệu quả hoạt động kinh doanh, thị trường vốn thị trường tài chính đã phát triển, DN có thể chủ động trong việc huy động hoặc dẫn nợ khi cần thiết.

- Chính sách mắc nợ ổn định: Là việc DN 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 giúp doanh nghiệp tránh được rủi ro mất khả năng thanh toán, vì hệ số nợ được đặt trong "một khung an toàn nhất định". Nhưng cũng có thể dẫn đến việc nhiều khi DN đã vô tình bỏ lỡ các cơ hội kinh doanh trong những thời kỳ nhất định.

### **2.3. Chính sách thay thế tín dụng**

#### *a, Chính sách thay thế tín dụng bằng thuê mua*

Tín dụng thuê mua: Là việc DN tạo vốn bằng cách thuê trang bị, vật tư công cụ và tài sản cố định khác sử dụng cho kinh doanh. Với hình thức này, DN 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, DN 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:

- Tín dụng thuê mua truyền thống

- Chuyển nhượng cho thuê: Là hình thức mà "Cty tín dụng thuê mua" xuất vốn mua trang thiết bị theo yêu cầu của DN sau đó cho DN thuê lại trang thiết bị căn cứ vào hợp đồng tín dụng thuê mua.

=> Vì vậy, thực chất của tín dụng thuê mua (hay còn gọi là thuê mua tại chỗ) là: DN bán cho "Cty thuê mua" tài sản của mình, sau đó lại thuê lại của Cty trên ngay chính tài sản đó để sử dụng.

+ Ưu nhược điểm: Hình thức này tạo điều kiện cho DN giải quyết tốt khó khăn về vốn, song DN 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, DN 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, DN 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: Thời điểm thanh toán, phương tiện thanh toán, đồng tiền sử dụng, chính sách khấu hao hiện tại của doanh nghiệp

*b, Chính sách thay thế tín dụng bằng đảo nợ*

- Thực chất của chính sách này là việc DN 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 DN 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.

- Ưu điểm của chính sách này:

+ DN 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 bảng 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 DN 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.

- Nhược điểm:

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

+ Mô hình chung, DN 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 đảo nợ:

+ Lựa chọn các công ty Factoring: Dựa trên sự hiểu biết của DN 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 các khoản phải thu gây ra với chi phí khi thực hiện hợp đồng Factoring.

#### **2.4. Chính sách khấu hao**

\* Kinh doanh trong cơ chế thị trường nảy sinh yêu cầu DN 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 LN.

\* Một số phương pháp tính khấu hao

- Phương pháp khấu hao theo đường thẳng: Căn cứ vào nguyên giá TSCĐ và thời gian sử dụng, mức khấu hao được tính đều theo các năm.

**Ví dụ:** Một TSCĐ nguyên giá 200.000.000đ thời gian sử dụng 16 năm. Hãy tính mức khấu hao đều cho TSCĐ này?

Giải:

$$M_{kh} = \frac{\text{nguyên giá}}{T_{sd}} = \frac{200.000.000}{16} = 12.500.000đ$$

+ Ưu điểm: Phương pháp này dễ tính toán

+ Nhược 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.

$$MK_i = T_{kh} \times G_{di}$$

Trong đó:

MK<sub>i</sub>: Số tiền khấu hao TSCĐ năm thứ i

G<sub>d</sub><sub>i</sub>: Giá trị còn lại của TSCĐ đầu năm thứ i

T<sub>kh</sub>: Tỷ lệ khấu hao cố định hàng năm của TSCĐ

i: Thứ tự các năm sử dụng

*Ví dụ:* Với TSCĐ tỷ lệ khấu hao là 20% ta có

Thời điểm	Giá trị tính KH	Mức khấu hao	Giá trị còn lại
Cuối năm 1	200.000.000	40.000.000	160.000.000
Cuối năm 2	160.000.000	32.000.000	128.000.000
.....			
Cuối năm 15			

+ 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.

- 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:

$$M_t = \frac{(T - t + 1)NG}{\text{Tổng } T_{sd}}$$

Tổng  $T_{sd}$

Trong đó  $M_t$  : Là mức khấu hao năm t

NG: Nguyên giá

Ví dụ: tính khấu hao cho TSCĐ trên

$$M_1 = \frac{(15 - 1 + 1) \times 200.000.000}{1 + 2 + \dots + 14 + 15} = 25.000.000đ$$

$$1 + 2 + \dots + 14 + 15$$

$$M_2 = \frac{(15 - 2 + 1) \times 200.000.000}{1 + 2 + \dots + 14 + 15} = 23.333.333,33đ$$

$$1 + 2 + \dots + 14 + 15$$

.....

$$M_{15} = \frac{(15 - 15 + 1) \times 200.000.000}{1 + 2 + \dots + 14 + 15} = 1.666.666,7 \text{ đ}$$

\* 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 DN
- Sự tạo thành giá cả sản phẩm hàng hóa
- Lợi nhuận của DN
- Các quy định về thuế.

**Bài tập:** Một TSCĐ nguyên giá 800.000.000đ thời gian sử dụng 20 năm. Hãy tính mức khấu hao cho TSCĐ này theo các phương pháp?

## 2.5. Chính sách quản trị dự trữ (SGK)

## 2.6. Chính sách bán chịu của DN

\* 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 DN.

- 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.

\* Tính toán hiệu quả của chính sách bán chịu

- Chúng ta phải căn cứ vào chỉ tiêu lợi ích tài chính bán chịu (lợi ích bán chịu: LBC):

$$\text{LBC} = \Delta \text{TNBC} - \text{CFBC}$$

**Trong đó:**

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

$$\Delta \text{ TNBC} = (\text{DTBC} - \text{CF1}) - (\text{DTo} - \text{CFo})$$

**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:

$\text{LBC} = [(\text{DTBC} - \text{CF1}) - (\text{DTo} - \text{Cfo})] - (\text{CFk} + \text{CFql} + \text{CFth})$
--

**Ví dụ:** DN thực hiện chính sách bán chịu như sau: (Đvt: Trđ)

- Khi giao hàng khách hàng phải trả 10% giá trị lô hàng.
- Hết tháng thứ nhất trả 40%.
- Hết tháng thứ hai trả 20%.
- Hết tháng thứ ba trả nốt 30% còn lại
- Lãi suất vay hiện tại là 1%/tháng.
- Nhờ bán chịu doanh thu đạt 2.000 Trđ và CP là 60% trên doanh thu.
- Nếu không bán chịu DT sẽ chỉ đạt 1.500 Trđ 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 Trđ

- Chi phí thu hồi nợ khác: 30 Trđ

Hãy tính lợi ích bán chịu (LBC)?

Giải:

$$\text{Vi:} \quad \Delta \text{ TNBC} = (\text{DTBC} - \text{CF1}) - (\text{DT}_0 - \text{CF}_0)$$

Ta có:

$$\Delta \text{ TNBC} = (2.000 - 2.000 \times 60\%) - (1.500 - 1.500 \times 65\%) = 275 \text{ (Trđ)}$$

$$\text{Vi:} \quad \text{LBC} = [(\text{DTBC} - \text{CF1}) - (\text{DT}_0 - \text{Cfo})] - (\text{CFk} + \text{CFql} + \text{CFth})$$

Tính CFk: lãi phải trả cho khoản thu vì bán chịu

$$\text{CFk} = 1.800 \times 1\% + 1.000 \times 1\% + 600 \times 1\% = 34 \text{ (Trđ)}$$

$$\text{Vậy} \quad \text{LBC} = 275 - (34 + 60 + 30) = 151 \text{ (Trđ)}$$

Tuy nhiên do bán chịu mà tăng doanh thu, doanh nghiệp phải bỏ thêm phần chi phí như vậy lợi ích bán chịu chỉ còn là:

$$\text{LBC} = 151 - [(2.000 \times 60\% - 1.500 \times 65\%) \times 1\% \times 3] = 144,25 \text{ (Trđ)}$$

### **Bài tập:**

DN thực hiện chính sách bán chịu như sau: (Đvt: Trđ)

- Khi giao hàng khách hàng phải trả 30% giá trị lô hàng.
- Hết tháng thứ nhất trả 20%.
- Hết tháng thứ hai trả 40%.
- Hết tháng thứ ba trả nốt 100% còn lại
- Lãi suất vay hiện tại là 1,45%/tháng.
- Nhờ bán chịu doanh thu đạt 800 Trđ và CP là 50% trên doanh thu.
- Nếu không bán chịu DT sẽ chỉ đạt 650 Trđ và vì sản lượng sản xuất ít

hơn nên chi phí là 60% trên doanh thu.

- Chi phí quản lý cho bán chịu là 54 Trđ
- Chi phí thu hồi nợ khác: 30 Trđ

Hãy tính lợi ích bán chịu (LBC)?

## **CHƯƠNG IV: CÔNG TÁC KIỂM SOÁT TRONG DOANH NGHIỆP**

### **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.

#### **2. Vai trò của kiểm soát**

Kiểm soát có ý nghĩa to lớn trong việc phối hợp các hoạt động quản trị từ việc 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 DN 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:**

### **3. Mục đích của kiểm soát**

- 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 ủy 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:**

##### ***Bước 1: Thiết lập tiêu chuẩn kiểm soát***

- Tiêu chuẩn là những chỉ tiêu của nhiệm vụ cần được thực hiện hay mà những mốc mà từ đó người ta có thể đo lường thành quả đã đạt được.
- Trong hoạt động của một doanh nghiệp một DN, 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.

+ 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 DN, 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.

- 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 nhập 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 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.

+ 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 DN, vừa có lợi cho cá nhân, bộ phận là đối tượng kiểm soát.

### *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.

- 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...

**Trình tự quá trình kiểm soát có thể được tóm tắt qua sơ đồ sau:**

## **2. Nội dung kiểm soát**

- Kiểm soát tài chính: Lỗ, lãi, doanh số, chi phí, lợi nhuận...

- Kiểm soát về 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 DN sản xuất, sản phẩm cùng loại, thị trường tiềm năng...

- Năng suất: Đo lường khả năng của DN trong việc sử dụng các nguồn lực, sao cho có lợi nhất.

- Tình hình sản xuất.

- Thái độ làm việc và trách nhiệm của quản trị viên.

- 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 DN

+ Các quan hệ nhân sự trong DN?

### **3. 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.

- Kiểm soát thông tin qua các bản báo cáo và phân tích.

- Kiểm soát dựa vào sự phân tích điểm hòa vốn, thông qua phân tích sơ đồ điểm hòa vốn có thể thấy rõ tương quan của hai yếu tố thu và chi một đơn hàng, một thương vụ.

=> Với phương pháp này hoạt động kiểm soát không chỉ có ý nghĩa là kiểm tra 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.

### 3.2. Phương pháp kiểm soát hiện đại

- Phương pháp PERT (program Evaluation & Review Technique) phương pháp này xuất phát từ phương pháp biểu đồ Gantt do Henry Gantt sáng tạo vào đầu thế kỷ XX.

=> 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.

Biểu đồ Gantt biểu diễn thời gian dự tính để hoàn thành các công việc:

A	Mua hàng
B	Sản xuất trực
C	Sản xuất bánh xe răng
D	Sản xuất thân máy
E	Sản xuất hộp số

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 tháng

Trên cơ sở biểu đồ GANTT để hình thành biểu đồ PERT: cách lắp ráp những bộ phận chính của một chiếc máy bay

Biểu đồ PERT trên được xác lập để phân tách 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 địa 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.

\* 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.

- 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 trương 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 điều kiện sau:

- Phải có ngân sách dành riêng cho việc công tác kiểm soát.
- Những biểu mẫu báo cáo, những luận 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 DN.

- Tổ chức tốt công tác thông 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 hóa

### **III. TRÁCH NHIỆM CỦA CÁC CƠ QUAN KIỂM SOÁT TRONG TỪNG LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP**

#### **1. Trong DN Nhà nước**

##### **1.1. Trách nhiệm của hội đồng quản trị và chủ tịch HĐQT**

- 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 quản trị có những 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 DN.

+ 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 nhập 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.

### 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 DN.

- 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 DN.
  - + 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 biểu mẫu, 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 DN 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 thể 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 TNHH hai thành viên trở lên**

### 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, bán tài sản.
  - + Kiểm soát việc thực hiện phương án sử dụng, phân chia lợi nhuận, phương án sử 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 kiểm soát gồm:*

#### **3.1. Đại hội đồng cổ đông**

- 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 phạm vi quyền của đại 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 phương án 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 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, 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 tổ chức theo quyết định của đại hội đồng cổ đông.
- Kiểm soát thực hiện quyền lợi dự họp đại hội đồng cổ đông.
- Kiểm soát hội đồng quản trị, ban kiểm soát, giám đốc (tổng giám đốc) trong việc thực hiện các quyết định của đại hội đồng cổ đông.

## 4. Trong công ty hợp danh và DN tư nhân

### 4.1. Kiểm soát của hội viên

- Có quyền can thiệp vào công việc kinh doanh của DN theo hai hình thức:

- + Quyền được thông tin về các sổ sách kế toán và các chương trình, kế hoạch hoạt động của DN.
- + 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 DN.
- Kiểm tra tình hình quản lý, sử dụng vốn của DN:
  - + 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 DN của các hội viên.
  - Cử ủy viên kiểm tra tài chính trong trường hợp DN góp vốn hoặc khi DN kinh doanh phát đạt, thua lỗ.

#### 4.2. Kiểm soát của người làm công

- 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 DN.
- 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.

#### 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 DN đối với ngân sách theo luật định.

#### 6. Kiểm soát của cơ quan tư pháp

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 DN.

- Kiểm soát việc đảm bảo thực hiện lợi ích, quyền công dân của mọi thành viên trong DN theo hiến pháp, theo các bộ luật.

- Kiểm soát việc thực hiện điều lệ DN và các hoạt động của DN

- Trong trường hợp DN 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 ủy viên kiểm tra tài chính... cơ quan tư pháp tiến hành giám sát các hoạt động kinh doanh của DN, đặc biệt trong lĩnh vực tài chính.