



GIÁO TRÌNH MÔN HỌC **QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

TRÌNH ĐỘ CAO ĐẲNG

NGHỀ: KẾ TOÁN DOANH NGHIỆP

Ban hành theo Quyết định số 1661/QĐ-CĐGTVTTWI ngày 31/10/2017 của Hiệu trưởng Trường Cao đẳng GTVT Trung ương I

Hà Nội, 2017

BỘ GIAO THÔNG VẬN TẢI
TRƯỜNG CAO ĐẲNG GIAO THÔNG VẬN TẢI TRUNG ƯƠNG I

GIÁO TRÌNH

Môn học: Kế toán quản trị

NGHỀ: KẾ TOÁN DOANH NGHIỆP

TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG

Hà Nội – 2017

Mục lục

Lời nói đầu.....	4
Chương 1: Doanh nghiệp và tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp	
1. Bản chất hoạt động kinh doanh.....	5
2. Doanh nghiệp và quản trị doanh nghiệp.....	13
3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp	19
Chương 2: Lập chiến lược, kế hoạch trong quản trị doanh nghiệp	
1. Chiến lược.....	26
2. Lập kế hoạch.....	31
3. Kỹ thuật dự thảo chiến lược trong quản trị kinh doanh.....	35
Chương 3: Quản trị nhân sự, khoa học - công nghệ trong doanh nghiệp	
1. Nội dung của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.....	53
2. Quản trị khoa học công nghệ trong doanh nghiệp	54
Chương 4: Quản trị chi phí, kết quả và các chính sách tài chính doanh nghiệp	
1. Quản trị chi phí, kết quả.....	67
2. Quản trị các chính sách tài chính doanh nghiệp	73
Chương 5: Kế toán và ra quyết định	
1. Thông tin kế toán.....	84
2. Kế toán và ra quyết định.....	90
3. Kiểm soát trong doanh nghiệp	91
Tài liệu tham khảo.....	96

Lời nói đầu

Trong hệ thống thông tin kế toán nói chung, quản trị doanh nghiệp là một bộ phận cấu thành không thể thiếu được trong các doanh nghiệp kinh doanh, đơn vị sự nghiệp có thu. Quản trị doanh nghiệp với chức năng là công cụ hữu hiệu cung cấp dòng thông tin cho các cấp quản lý để đưa ra các quyết định điều hành mọi hoạt động nhằm đạt được hiệu quả cao nhất.

Để phục vụ kịp thời nhu cầu học tập, nghiên cứu của đông đảo các đối tượng là học viên, sinh viên, nghiên cứu sinh, kế toán tổng hợp, kế toán trưởng, nhà quản trị kinh doanh...; Cho các bậc đào tạo: Đại học, sau đại học, bồi dưỡng nâng cao... tập thể giáo viên thuộc chuyên ngành kế toán trường CĐ Giao thông vận tải TW1 đã biên soạn ***cuốn giáo trình quản trị doanh nghiệp***.

Giáo trình này biên soạn dựa trên cơ sở tham khảo các tài liệu quản trị doanh nghiệp của những nước có nền kinh tế thị trường phát triển, giáo trình quản trị doanh nghiệp của các trường đại học khối kinh tế đầu ngành ở Việt Nam, tài liệu hội thảo quốc tế... đồng thời kết hợp với thông tư hướng dẫn kế toán quản trị của Bộ Tài Chính.

Chương 1: DOANH NGHIỆP VÀ TỔ CHỨC BỘ MÁY DOANH NGHIỆP

I. Bản chất hoạt động kinh doanh

Hằng ngày chúng ta mua hàng hoá dùng trong sinh hoạt, hay mua để bán lại... những doanh nghiệp cung cấp ra thị trường hàng hoá và dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu cho khách hàng thông qua các nhà phân phối trung gian hoặc cung cấp trực tiếp thông qua các cửa hàng của công ty... để đưa sản phẩm đến người tiêu dùng. Quá trình này được thực hiện liên tục thông qua sự vận động của thị trường. Các hoạt động đó gọi là kinh doanh vậy kinh doanh là cầu nối giữa tổ chức và người tiêu dùng.

Giả dụ rằng, công ty COCA COLA mua nguyên vật liệu để sản xuất ra nước giải khát đáp ứng nhu cầu giải khát cho khách hàng, thông qua các đại lý, nhà bán lẻ. Hay hãng điện tử LG sản xuất các thiết bị điện tử cung cấp cho thị trường sản xuất và tiêu dùng...và ta nói rằng họ đang kinh doanh. Vì tất cả các nhà sản xuất, phân phối trên đều mong muốn có lợi nhuận trong hoạt động kinh doanh của mình. Trong quá trình này dù nhà kinh doanh có thực hiện hết các công đoạn đầu tư từ sản xuất đến tiêu thụ hay chỉ một công đoạn trong giai đoạn đầu tư cũng đều là kinh doanh.

Vậy kinh doanh là gì?

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

Kinh doanh là việc dùng công sức và tiền của để tổ chức các hoạt động nhằm mục đích kiếm lời trên thị trường.

Kinh doanh là bỏ ra một số vốn ban đầu vào hoạt động trên thị trường để thu lại một lượng vốn lớn hơn sau một khoảng thời gian nào đấy.

1.1. Vai trò của kinh doanh:

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

Như vậy, vai trò của kinh doanh là thoả mãn các nhu cầu cần thiết của con người. Các tổ chức kinh doanh khác với các tổ chức khác ở chỗ chúng sản xuất ra hàng

hoá hay cung cấp các loại dịch vụ với mục đích thu được lợi nhuận nhằm mở rộng hơn nữa hoạt động kinh doanh.

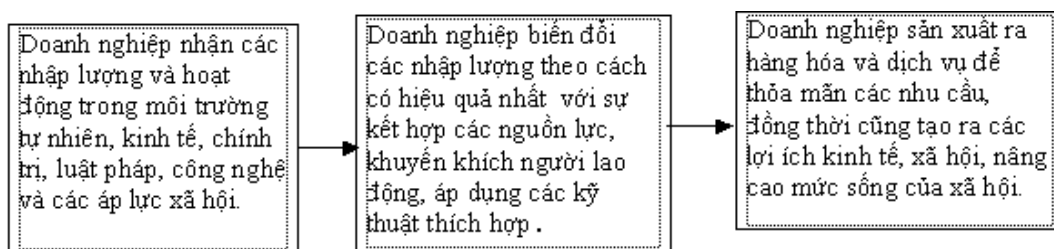
Để đạt được mục đích này các doanh nghiệp phải sản xuất ra các loại hàng hoá, dịch vụ mà khách hàng cần. Nếu không thoả mãn những mong muốn đó của khách hàng doanh nghiệp sẽ bị phá sản.

1.2 Bản chất của hệ thống kinh doanh

Kinh doanh là một hệ thống sản xuất hàng hóa hoặc dịch vụ để thỏa mãn các nhu cầu của con người, của xã hội.

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

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



Sơ đồ 1.2: Hệ thống kinh doanh

Bản chất của kinh doanh:

- Doanh nghiệp tiếp nhận các nhập lượng và hoạt động trong những điều kiện đặc thù tùy theo loại hình kinh doanh. Tuy nhiên có điểm chung là các yếu tố nhập lượng chỉ có giới hạn hay được gọi là khan hiếm đối với bất kỳ doanh nghiệp nào.

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

Sự cạnh tranh của các doanh nghiệp yêu cầu hàng hóa được bán với giá phải chăng và có chất lượng thích hợp. Một doanh nghiệp thành công phải luôn luôn phát hiện được những nhu cầu mới hoặc nhu cầu còn thiếu, chưa được đáp ứng của người tiêu dùng và luôn luôn sẵn sàng thỏa mãn các nhu cầu đó.

Dưới áp lực của cạnh tranh và sức mua của người tiêu dùng, các nhà sản xuất sẽ cố gắng sử dụng có hiệu quả hơn thiết bị, nguyên liệu và lao động để tạo ra nhiều hàng hóa hơn, có chất lượng tốt hơn. Do đó, khi theo đuổi những quyền lợi riêng tất yếu doanh nghiệp sẽ đồng thời tạo ra lợi ích cho xã hội, bởi các doanh nghiệp sẽ phải thỏa mãn các nhu cầu của xã hội khi cố gắng thỏa mãn những ham muốn của họ. Trong lúc theo đuổi lợi nhuận, nhà kinh doanh cũng phải phục vụ người tiêu dùng và phục vụ lợi ích xã hội. Quan niệm này là nền tảng của nền kinh tế thị trường.

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

1.3 Sự cần thiết của hoạt động kinh doanh

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

Và như vậy, kinh doanh thỏa mãn các nhu cầu của con người. Bởi lẽ, trong đời sống xã hội, có rất nhiều phương pháp để thỏa mãn các nhu cầu của con người và mỗi người thường biết cách sử dụng những phương pháp thích hợp để thỏa mãn nhu cầu của cá nhân. Một số người dùng gạo làm thực phẩm chính để thỏa mãn khi đói, một số người khác thì dùng lúa mì... hay để giải khát có người dùng bia, hay nước khoáng...hay sự di chuyển có thể bằng tàu hỏa hoặc máy bay. Và các nhà kinh doanh đều phải đáp ứng những nhu cầu ấy thông qua quá trình kinh doanh và sự di chuyển hàng hoá từ nơi này đến nơi khác.

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

Thực tế trong sự vận của cuộc sống, thì con người có rất nhiều nhu cầu cần thoả mãn, một số nhu cầu do bản thân con người thấy thiếu và nảy sinh. Nhưng cũng có nhu cầu được nảy sinh từ những nhà kinh doanh, mà con người chưa nghĩ đến. Như vậy lúc này kinh doanh lại mang đến cho con người sự thoả mãn. Điều này kinh doanh không chỉ đáp ứng nhu cầu mà còn sinh ra nhu cầu, nó mang đến cho người tiêu dùng sự hài lòng mà bản thân họ mong đợi. Đây chính là quan điểm kinh doanh hiện nay.

Cuộc cách mạng công nghiệp đã tạo ra bước ngoặt lịch sử dẫn tới sự cơ giới hoá nền sản xuất. Sự phát minh ra máy móc, sự tiến bộ của khoa học và công nghệ, cùng quá trình đô thị hoá diễn ra trong thế kỷ hai mươi đã thúc đẩy quá trình công nghiệp hoá và tạo ra sự cần thiết phải quản trị các hoạt động kinh doanh một cách có hiệu quả. Với sự ra đời của các phương tiện vận chuyển hiện đại bằng đường hàng không và đường biển đã tạo ra một sắc thái mới trong hệ thống kinh doanh hiện đại. Và sự trao đổi, giao lưu hàng hoá giữa các quốc gia đã mang đến cho kinh doanh một vị thế mới mà trước đây không có. Sự thay đổi này, đã làm cho thị trường mở rộng, sự phát triển của kinh doanh cũng chính là sự phát triển của sự hoà nhập và sự phát triển của kinh tế của mỗi quốc gia và thế giới.

1.4 Các hình thức của hoạt động kinh doanh

1.4.1. Sản xuất:

Theo nghĩa rộng, sản xuất bao hàm bất kì hoạt động nào nhằm thoả mãn nhu cầu của con người. Nó có thể được phân chia thành: sản xuất bậc 1, sản xuất bậc 2 và sản xuất bậc ba.

a. Sản xuất bậc 1 (hay sản xuất sơ chế)

Sản xuất bậc một là hình thức sản xuất dựa vào khai thác tài nguyên thiên nhiên hoặc là những hoạt động sử dụng các nguồn tài nguyên có sẵn, còn ở dạng tự nhiên. Trong khai thác mỏ người ta lấy quặng và khoáng chất từ đất đá. Trong ngư nghiệp, con người đánh bắt cá từ sông biển hay nuôi chúng trong các ao hồ nhân tạo. Trong nông nghiệp, nhà nông trồng trọt và thu hoạch hoa màu; còn trong lâm nghiệp, những người thợ rừng đốn cây khai thác gỗ.

b. Sản xuất bậc 2 (hay công nghiệp chế tạo):

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

Sản xuất bậc hai bao gồm cả quá trình chế tạo ra các bộ phận cấu thành được dùng để lắp ráp thành sản phẩm tiêu dùng và sản phẩm công nghiệp. Đồng thời sản xuất bậc hai còn bao gồm cả việc chế tạo các linh kiện rời, bán thành phẩm để cung cấp cho các nhà sản xuất lắp ráp ô tô sử dụng dây chuyền đồng bộ máy móc và dụng cụ, được các nhà chế tạo cung cấp động cơ, bình ắc quy, võ kính, nệm xe...để ráp thành xe ô tô.

Mặc dù, một số quốc gia không có nhiều tài nguyên thiên nhiên, họ vẫn có thể sản xuất sản phẩm cấp hai bằng cách nhập khẩu các loại nguyên liệu thô. Ví dụ như các nhà sản xuất vỏ xe Nhật Bản dựa vào nguồn nhập cao su từ các nước Đông Nam Á. Nhật Bản nhập khẩu quặng sắt và cung cấp thép cho các nhà chế tạo ô tô, Hồng Kông nhập khẩu nhựa và là nơi sản xuất đồ chơi trẻ em đứng đầu thế giới, hay như Singapore không có nhiều dầu mỏ nhưng đã trở thành trung tâm lọc dầu lớn thứ ba trên thế giới.

c. Sản xuất bậc ba (hay công nghiệp dịch vụ)

Trong nền sản xuất bậc ba, dịch vụ được sản xuất ra nhiều hơn các hàng hoá hữu hình. Các nhà sản xuất công nghiệp được cung cấp những điều kiện thuận lợi và dịch vụ trong một phạm vi rộng lớn. Các công ty vận tải chuyên chở sản phẩm của các nhà sản xuất từ nhà máy đến cửa hàng bán lẻ. Các nhà buôn và các nhà bán lẻ cung cấp những hàng hoá và dịch vụ đến những người tiêu dùng cuối cùng. Các loại dịch vụ khác như bốc, dỡ hàng hoá lên, xuống tàu thuyền máy bay hay các loại dịch vụ bưu điện, viễn thông, các loại dịch vụ công cộng, bất động sản, ngân hàng tài chính, bảo hiểm và các loại dịch vụ khách sạn nhà hàng đều thuộc sản xuất bậc ba. Ngoài ra, các loại dịch vụ do các nhà chuyên môn như bác sỹ, chuyên viên kế toán, luật, giáo viên, kỹ sư, nhạc sỹ và các loại dịch vụ do chính phủ cung cấp cũng thuộc lĩnh vực sản xuất bậc ba.

1.4.2. Phân phối sản phẩm

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

Các nhà sản xuất hàng công nghiệp cũng rất cần những kênh phân phối này, dù trực tiếp hay không trực tiếp tạo cho hàng hoá của họ có thể tìm được những người mua. Sự giao dịch trực tiếp với nhà sản xuất hàng công nghiệp - chẳng hạn như với các nhà chế tạo máy móc - có một thuận lợi nhất định nếu các máy móc đó có nhu cầu lắp đặt, sửa chữa, về mặt chuyên môn hay được bảo hành đặc biệt. Như lĩnh vực điện tử, công nghệ thông tin, công nghiệp chế tạo (xe máy, xe ô tô..)

Nhà cung cấp dịch vụ cũng cần đến mạng lưới phân phối. Các nhà cung cấp điện nước cũng cần phải có một hệ thống vận chuyển các dịch vụ này đến người sử dụng; công ty điện thoại phải nối các cuộc điện đàm trong nước và quốc tế. Công ty vận tải phải xây dựng một hệ thống vận chuyển hoàn chỉnh nhanh chóng để phục vụ khách hàng một cách hiệu quả nhất vượt qua địa hình khác nhau.

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

1.4.3. Tiêu thụ

Thử thách lớn nhất của nhà sản xuất là nhu cầu của thị trường đối với sản phẩm, dịch vụ của ông ta, điều này thể hiện qua khối lượng hàng hoá dịch vụ bán ra trên thị trường. Nhưng trước tiên phải làm cho người tiêu dùng biết rằng các sản phẩm mà họ cần đã có sẵn trên thị trường. Để đạt được điều này nhà sản xuất thường cố gắng cổ động nhằm

tạo ra sự nhận biết về sản phẩm dịch vụ của ông ta. Nhà sản xuất cũng có thể trực tiếp tiến hành các hoạt động cổ động này nhằm vào khách hàng tiềm năng. Những người có thể có sức mua nhưng chưa muốn mua.

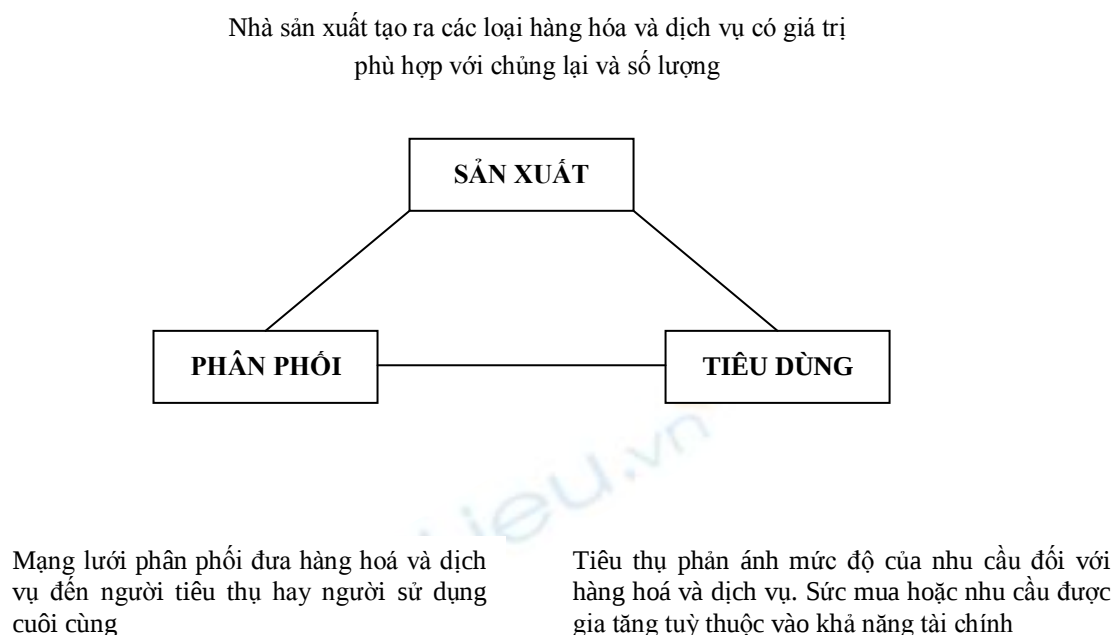
Chỉ có thể duy trì được mức tiêu thụ mạnh khi người mua có sức mua cần thiết, điều này phụ thuộc vào thu nhập và cách thức tiêu thụ của người tiêu dùng. Không phải tất cả thu nhập của cá nhân đều dành cho tiêu dùng, vì mỗi một cá nhân phải có bổn phận về mặt tài chính như đóng thuế thu nhập hay để dành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

Nhu cầu hay cách thức tiêu thụ của một người cũng còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác, chẳng hạn như độ tuổi của anh ta. Đối với trẻ em, những sản phẩm phù hợp với chúng là đồ chơi và quần áo trẻ em; còn các em trong độ tuổi đi học thì cần sách vở, tiền học phí và dụng cụ thể thao. Những thanh niên mới kết hôn cần cần đồ đạc và dụng cụ gia đình, còn đối với những người trung niên có thể phải xây nhà riêng và có khả năng mua sắm những đồ dùng sang trọng. Những người lớn tuổi cần các dịch vụ y tế và dịch vụ chăm sóc sức khỏe đặc biệt.

Gần đây, các tổ chức kinh doanh đã bắt đầu phải đương đầu với một loạt yêu cầu khác của người tiêu dùng, quyền lợi của người tiêu dùng. Ngày nay có thêm nhu cầu nữa của khách hàng là cần được bảo vệ trước những hành vi kinh doanh vô đạo đức. Đầu những năm 60 các hội bảo vệ người tiêu dùng đã được thành lập trong nhiều quốc gia nhằm đảm bảo cho người tiêu dùng được hưởng những quyền lợi căn bản về sự an toàn, được quyền cung cấp thông tin, được lựa chọn và biết những điều cần thiết về giá cả ...

Sức mua của người tiêu dùng có thể gia tăng do uy tín của nhà cung cấp, những người kinh doanh các loại hàng lâu bền như tủ lạnh có thể chấp nhận bằng phương pháp trả góp. Một ngân hàng hay công ty tài chính tài trợ những khoản tín dụng mua trả chậm này có thể được hoàn trả dần trong những khoản thời gian mười hay hai mươi năm. Các tổ chức kinh doanh có thể vay mượn từ các định chế tài chính khác (ngân hàng thương mại, công ty tài chính, hay thông qua thị trường chứng khoán...). Vai trò

của các định chế tài chính là huy động những khoản tiền tiết kiệm nhàn rỗi để tài trợ cho sản xuất và tiêu thụ. Ba loại hình căn bản của hoạt động kinh doanh có thể tóm tắt bằng sơ đồ sau:



Các hình thức căn bản của hoạt động kinh doanh

1.5 Những đặc điểm của một hệ thống kinh doanh

a) Sự phức tạp và tính đa dạng:

Hệ thống kinh doanh hiện đại là một cơ cấu rất phức tạp gồm có nhiều khu vực. Mỗi khu vực do nhiều ngành tạo nên. Mỗi ngành lại được tạo thành từ nhiều tổ chức kinh doanh mà các tổ chức kinh doanh này thay đổi trong những giới hạn hình thức sở hữu, qui mô kinh doanh, cơ cấu vốn, phong cách quản trị và phạm vi hoạt động. Chẳng hạn: khu vực sản xuất được tạo nên bằng các nhà máy lắp ráp ô tô, chế tạo đồ điện gia dụng (ấm đun nước, nồi cơm điện, tủ lạnh,...) và các sản phẩm điện tử (máy ghi âm, cassette, đầu máy và ti vi, máy tính, máy vi tính,...). Khu vực dịch vụ bao gồm các loại dịch vụ như vận tải, ngân hàng, các dịch vụ chuyên nghiệp. Ngành công ty vận tải được tạo thành bởi các ngành: đường sắt, vận tải biển, vận tải ô tô, hàng không. Ngành công nghiệp dịch vụ bao gồm các đại lý vận chuyển, khách sạn, nhà hàng, các khu vườn quốc gia. Ngành dịch vụ chuyên nghiệp bao gồm các luật sư, kiến trúc sư, bác sĩ, chuyên viên kế toán, nhà kinh doanh bất động sản... Trong mỗi ngành công nghiệp này,

một số công ty chỉ hoạt động có tính chất cục bộ địa phương. Trong khi đó nhiều công ty khác có văn phòng tại nhiều quốc gia như Morgan Stanley - Dean Wither, Novartis C Sandoz và Ciba - Geigy, Hilton, Holiday Inn...

b) Sự phụ thuộc lẫn nhau:

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

c) Sự thay đổi và đổi mới:

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

2 Doanh nghiệp và quản trị doanh nghiệp

2.1. Khái niệm doanh nghiệp:

*** Một số quan điểm về doanh nghiệp:**

Hiện nay trên phương diện lý thuyết có khá nhiều định nghĩa thế nào là một doanh nghiệp, mỗi định nghĩa đều mang trong nó có một nội dung nhất định với một giá trị nhất định. Điều ấy cũng là đương nhiên, vì rằng mỗi tác giả đứng trên nhiều quan điểm khác nhau khi tiếp cận doanh nghiệp để phát biểu. Chẳng hạn:

- **Xét theo quan điểm luật pháp:** doanh nghiệp là tổ chức kinh tế có tư cách pháp nhân, có con dấu, có tài sản, có quyền và nghĩa vụ dân sự hoạt động kinh tế theo chế độ hạch toán độc lập, tự chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động kinh tế trong phạm vi vốn đầu tư do doanh nghiệp quản lý và chịu sự quản lý của nhà nước bằng các loại luật và chính sách thực thi
- **Xét theo quan điểm chức năng:** doanh nghiệp được định nghĩa như sau: "Doanh nghiệp là một đơn vị tổ chức sản xuất mà tại đó người ta kết hợp các yếu tố sản xuất

(có sự quan tâm giá cả của các yếu tố) khác nhau do các nhân viên của công ty thực hiện nhằm bán ra trên thị trường những sản phẩm hàng hóa hay dịch vụ để nhận được khoản tiền chênh lệch giữa giá bán sản phẩm với giá thành của sản phẩm ấy. (M.Francois Peroux).

- **Xét theo quan điểm phát triển** thì "doanh nghiệp là một cộng đồng người sản xuất ra những của cải. Nó sinh ra, phát triển, có những thất bại, có những thành công, có lúc vượt qua những thời kỳ nguy kịch và ngược lại có lúc phải ngừng sản xuất, đôi khi tiêu vong do gặp phải những khó khăn không vượt qua được". (trích từ sách "kinh tế doanh nghiệp của D.Larua.A Caillat - Nhà xuất bản Khoa Học Xã Hội 1992)
- **Xét theo quan điểm hệ thống** thì doanh nghiệp được các tác giả nói trên xem rằng doanh nghiệp bao gồm một tập hợp các bộ phận được tổ chức, có tác động qua lại và theo đuổi cùng một mục tiêu. Các bộ phận tập hợp trong doanh nghiệp bao gồm 4 phân hệ sau: sản xuất, thương mại, tổ chức, nhân sự.

Ngoài ra có thể liệt kê hàng loạt những định nghĩa khác nữa khi xem xét doanh nghiệp dưới những góc nhìn khác nhau. Song giữa các định nghĩa về doanh nghiệp đều có những điểm chung nhất, nếu tổng hợp chúng lại với một tầm nhìn bao quát trên phương diện tổ chức quản lý là xuyên suốt từ khâu hình thành tổ chức, phát triển đến các mối quan hệ với môi trường, các chức năng và nội dung hoạt động của doanh nghiệp cho thấy đã là một doanh nghiệp nhất thiết phải được cấu thành bởi những yếu tố sau đây:

- * **Yếu tố tổ chức:** một tập hợp các bộ phận chuyên môn hóa nhằm thực hiện các chức năng quản lý như các bộ phận sản xuất, bộ phận thương mại, bộ phận hành chính.
- * **Yếu tố sản xuất:** các nguồn lực lao động, vốn, vật tư, thông tin.
- * **Yếu tố trao đổi:** những dịch vụ thương mại - mua các yếu tố đầu vào, bán sản phẩm sao cho có lợi ở đầu ra.
- * **Yếu tố phân phối:** thanh toán cho các yếu tố sản xuất, làm nghĩa vụ nhà nước, trích lập quỹ và tính cho hoạt động tương lai của doanh nghiệp bằng khoản lợi nhuận thu được.

Từ cách nhìn nhận như trên có thể phát biểu về định nghĩa doanh nghiệp như sau:
Doanh nghiệp là đơn vị kinh tế có tư cách pháp nhân, quy tụ các phương tiện tài

chính, vật chất và con người nhằm thực hiện các hoạt động sản xuất, phân phối, tiêu thụ sản phẩm hoặc dịch vụ, trên cơ sở tối đa hóa lợi ích của người tiêu dùng, thông qua đó tối đa hóa lợi của chủ sở hữu, đồng thời kết hợp một cách hợp lý các mục tiêu xã hội.

- Doanh nghiệp là một đơn vị tổ chức kinh doanh có tư cách pháp nhân: Tư cách pháp nhân của một doanh nghiệp là điều kiện cơ bản quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp trong nền kinh tế quốc dân, nó do Nhà nước khẳng định và xác định. Việc khẳng định tư cách pháp nhân của doanh nghiệp với tư cách là một thực thể kinh tế, một mặt nó được nhà nước bảo hộ với các hoạt động sản xuất kinh doanh, mặt khác nó phải có trách nhiệm đối với người tiêu dùng, nghĩa vụ đóng góp với nhà nước, trách nhiệm đối với xã hội. Đòi hỏi doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm về nghĩa vụ tài chính trong việc thanh toán những khoản công nợ khi phá sản hay giải thể.

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

- Doanh nghiệp là một tổ chức sống vì lẽ nó có quá trình hình thành từ một ý chí và bản lĩnh của người sáng lập (tư nhân, tập thể hay Nhà nước); quá trình phát triển thậm chí có khi tiêu vong, phá sản hoặc bị một doanh nghiệp khác thôn tính. Vì vậy cuộc sống của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào chất lượng quản lý của những người tạo ra nó.

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

Từ định nghĩa nêu trên chúng ta có thể rút ra những đặc điểm hoạt động của Doanh nghiệp như sau:

- Chức năng sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp là không thể tách rời nhau, ngược lại chúng có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và tạo thành một chu trình khép kín trong hoạt động của doanh nghiệp.
- Tối đa hoá lợi nhuận là mục tiêu kinh tế cơ bản của doanh nghiệp, tuy nhiên đi kèm mục tiêu kinh tế hoạt động của doanh nghiệp còn phải hướng tới những mục tiêu xã hội nhất định.
- Các doanh nghiệp trong quá trình hoạt động phải chấp nhận sự cạnh tranh để tồn tại và phát triển. Điều này đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải có chiến lược kinh

doanh thích ứng cũng như phải có công cụ, giải pháp phù hợp để thực hiện chiến lược đó.

2.2 Khái niệm về quản trị doanh nghiệp:

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

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

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

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

2.3. Các hình thức tổ chức doanh nghiệp

Căn cứ vào hình thức sở hữu

2.3.1. Doanh nghiệp một chủ sở hữu

a. Doanh nghiệp Nhà nước

- Khái niệm: 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 KT-XH do Nhà nước giao.

- Đặc điểm cơ bản:

- + Là một pháp nhân thuộc sở hữu Nhà nước
- + Có thẩm quyền kinh tế bình đẳng so với các DN khác và hạch toán độc lập trong phạm vi vốn điều lệ
- + Giữ vai trò chủ đạo trong nền kinh tế và được giao chức năng kinh doanh hoặc chức năng hoạt động công ích
- + Có trụ sở chính đặt trên lãnh thổ Việt Nam

(Chú ý: Theo quy định của Luật DN thì chậm nhất sau 4 năm các DNNN phải chuyển đổi thành Công ty cổ phần hoặc Công ty TNHH)

b. Doanh nghiệp 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 của doanh nghiệp.

- Đặc điểm cơ bản:

- + Do 1 người bỏ vốn ra, tự làm chủ, đồng thời cũng là người quản lý DN. Một người chỉ được phép thành lập 1 DNTN.
- + Không có tư cách pháp nhân, tức là chủ doanh nghiệp chịu trách nhiệm vô hạn về mọi khoản nợ của doanh nghiệp.
- + Chủ DN là người đại diện theo pháp luật, có thể trực tiếp hoặc thuê người quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh.
- + Chủ DN có quyền cho thuê hoặc bán DN do mình sở hữu
- + Không được phát hành bất kỳ loại chứng khoán nào

c. Công ty TNHH một thành viên

- Khái niệm: Là doanh nghiệp do một tổ chức hoặc một cá nhân làm chủ sở hữu

- Đặc điểm cơ bản:

- + Chủ DN có quyền quyết định mọi vấn đề hoạt động SX-KD được quy định trong Điều lệ công ty
- + Chủ sở hữu chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác trong phạm vi số vốn điều lệ
- + Chủ sở hữu có quyền chuyển nhượng một phần hoặc toàn bộ vốn điều lệ cho tổ chức, cá nhân khác
- + Có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh
- + Không được quyền phát hành cổ phần

2.3.2. Doanh nghiệp nhiều chủ sở hữu

a. Công ty hợp danh

- Khái niệm: Là doanh nghiệp phải có ít nhất 2 thành viên là chủ sở hữu chung của công ty, cùng kinh doanh dưới một tên chung, gọi là thành viên hợp danh. Ngoài các thành viên hợp danh có thể có các thành viên góp vốn.

- Đặc điểm cơ bản:

- + Thành viên hợp danh phải là cá nhân và phải chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về các nghĩa vụ của c. ty
- + Thành viên góp vốn chỉ chịu trách nhiệm trong phạm vi số vốn góp vào công ty
- + Có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh
- + Không được phát hành bất kỳ loại chứng khoán nào

b. Công ty TNHH hai thành viên trở lên

- Khái niệm: Là doanh nghiệp trong đó các thành viên có thể là tổ chức hoặc cá nhân, số lượng thành viên không vượt quá 50 cùng cam kết góp vốn thành lập công ty

- Đặc điểm cơ bản:

- + Thành viên chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác trong phạm vi số vốn góp vào doanh nghiệp
- + Thành viên muốn chuyển nhượng một phần hoặc toàn bộ vốn góp trước hết phải chuyển nhượng cho các thành viên còn lại rồi mới được chuyển nhượng cho người ngoài
- + Có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh
- + Không được quyền phát hành cổ phần

c. Công ty cổ phần

- Khái niệm: Là doanh nghiệp trong đó vốn điều lệ được chia thành nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần. Thành viên sở hữu cổ phần gọi là cổ đông, cổ đông có thể là tổ chức hoặc cá nhân, số lượng cổ đông tối thiểu là 3 và không hạn chế số lượng tối đa.

- Đặc điểm cơ bản:

- + Cổ đông chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác trong phạm vi số vốn góp vào doanh nghiệp
- + Cổ phiếu là chứng chỉ do công ty cổ phần phát hành hoặc bút toán ghi sổ xác nhận quyền sở hữu một hoặc một số cổ phần, có thể ghi tên hoặc không ghi tên
- + Cổ đông có quyền tự do chuyển nhượng cổ phần trừ trường hợp quy định bởi Luật pháp
- + Có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp giấy chứng nhận đăng ký KD
- + Có quyền phát hành chứng khoán các loại để huy động vốn

d. Hợp tác xã

- Khái niệm: HTX là tổ chức kinh tế tập thể do các cá nhân, hộ gia đình, pháp nhân (xã viên) có nhu cầu, lợi ích chung tự nguyện 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 tham gia HTX. Cùng giúp nhau thực hiện có hiệu quả các hoạt động SX-KD và nâng cao đời sống vật chất tinh thần, góp phần phát triển KT-XH của đất nước.

- Đặc điểm cơ bản:

- + Đại hội xã viên có quyền quyết định cao nhất, bầu ra Ban quản trị làm nhiệm vụ điều hành hoạt động của HTX
- + Thu nhập của xã viên được phân phối chủ yếu theo lao động
- + Có thể huy động cổ phần của xã viên hoặc người ngoài HTX để tăng vốn

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

3.1. Các yêu cầu chủ yếu:

- Phải đảm bảo hoàn thành những nhiệm vụ của doanh nghiệp, phải thực hiện đầy đủ toàn diện các chức năng quản lý doanh nghiệp.
- Phải đảm bảo thực hiện nghiêm túc chế độ một thủ trưởng, chế độ trách nhiệm cá nhân trên cơ sở bảo đảm và phát huy quyền làm chủ của tập thể lao động trong doanh nghiệp.
- Phải phù hợp với quy mô sản xuất, thích ứng với những đặc điểm kinh tế và kỹ thuật của doanh nghiệp.
- Phải đảm bảo yêu cầu vừa tinh giản, vừa vững mạnh trong bộ máy quản lý.

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

- Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.
- Mục tiêu của doanh nghiệp
- Tính ổn định của môi trường
- Tình hình công nghệ
- Môi trường văn hóa
- Sự khác biệt giữa các bộ phận của doanh nghiệp
- Quy mô của doanh nghiệp
- Phương pháp và kiểu quản trị