

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐH CÔNG NGHIỆP TP.HCM  
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**GIÁO TRÌNH  
QUẢN TRỊ  
DOANH NGHIỆP**

**Th.Sỹ TRẦN PHI HOÀNG**

# THÔNG BÁO

1. **Lên lớp: 30 tiết (Lý thuyết + thực hành)**
2. **Tự học: 60 tiết**
3. **Dự lớp trên: 75 %**
4. **Bài tập: trên lớp và ở nhà**
5. **Kiểm tra + thi cử gồm:**
  - 01 bài kiểm tra giữa học phần (không báo trước)
  - 01 bài tiểu luận
  - 01 bài thi kết thúc học phần (thi tự luận – nhiều đề)
6. **Điểm khuyến khích:**
  - Thảo luận nhóm
  - Phát biểu ý kiến

# TÀI LIỆU THAM KHẢO

## 1. Giáo trình quản trị doanh nghiệp

**Tác giả: TS Nguyễn Minh Tuấn, Th.S Phạm Đình Tịnh**  
**Khoa Quản Trị Kinh Doanh-ĐH Công Nghiệp Tp.HCM**

## 2. Quản trị học

**Tác giả: TS Nguyễn Minh Tuấn & nhiều tác giả**  
**Khoa Quản Trị Kinh Doanh-ĐH Công Nghiệp Tp.HCM**

## 3. Giáo trình Marketing Căn Bản

**Tác giả: TS Nguyễn Minh Tuấn, Khoa Quản Trị Kinh**  
**Doanh-ĐH Công Nghiệp Tp.HCM**

# Chương 1

## TỔNG QUAN VỀ MÔN HỌC QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

**QUẢN TRỊ:** là quá trình hoạch định và thực hiện chiến lược nhằm:

1. Thỏa mãn nhu cầu của khách hàng
2. Đạt mục tiêu của các tổ chức, doanh nghiệp



# CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ

## 04 CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ:

**1. Hoạch định**

**2. Tổ chức**

**3. Điều khiển**

**4. Kiểm tra**

# 1.1. ĐỐI TƯỢNG, PHẠM VI VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MÔ HỌC

## Hoạch định (Planning)

- Xác lập một mô hình cho tương lai những mục tiêu cần đạt được
- Dự báo và tiên liệu tương lai
- Nhận ra những cơ hội và rủi ro
- Khai thác cơ hội, né tránh rủi ro





# Hoạch định (Planning)

- ❑ Nếu không lập kế hoạch thận trọng và đúng đắn thì dễ thất bại trong quản trị
- ❑ Một số doanh nghiệp KHÔNG hoạt động hoặc hoạt động CHỈ 1 phần công suất... vì không hoạch định hoặc hoạch định kém.
- ❑ Hoạch định tốt sẽ tận dụng tối đa nguồn nhân tài, vật lực để khai thác cơ hội, thời cơ và ngăn chặn rủi ro một cách hiệu quả.

# Tổ chức (Organizing)

1. *Phân công nhiệm vụ*, tạo một cơ cấu tổ chức quản trị
2. *Thiết lập thẩm quyền* và phân phối ngân sách cần thiết để thực hiện kế hoạch.
3. Xác định ai sẽ làm gì? ở đâu? khi nào hoàn thành nhiệm vụ?
4. Việc tổ chức thực hiện tốt sẽ tạo môi trường thuận lợi để đạt mục tiêu.  
=> *Việc tổ chức thực hiện kém sẽ gây tổn thất dù hoạch định tốt*





## 1.2.2. Hiệu quả của hoạt động quản trị

- ❑ Quản trị giúp cho các tổ chức có thể dự đoán được khả năng thực hiện và thời gian hoàn thành công việc.
- ❑ Quản trị giúp cho các tổ chức hoạt động một cách khoa học hơn:
  - +Phải làm cái gì?
  - +Phải làm thế nào?
  - +Làm gì trước?
  - +Làm gì sau?
  - => Nhờ quản trị mà việc điều hành nhân sự, điều hành công việc được tốt hơn.
- ❑ Quản trị tốt sẽ giúp cho hoạt động của các tổ chức đạt được những kết quả với hiệu quả cao.

### **1.2.3. Tính khoa học và tính nghệ thuật của môn học quản trị doanh nghiệp**

- ✓ QTDN được xây dựng trên nền tảng của khoa học quản trị.**
- ✓ Nó cũng là môn khoa học liên ngành, thừa hưởng những thành tựu của khoa học khác: thống kê, Toán học, Điều khiển học, xử lý thông tin ...**
- ✓ QTDN vừa mang tính khoa học và vừa mang tính nghệ thuật.**

## 1.2.3.1. Tính khoa học

- ✓ Vì nó là một môn học chuyên ngành.
- ✓ Có đối tượng nghiên cứu cụ thể
- ✓ Có giới hạn phạm vi nghiên cứu
- ✓ Có đối tượng nghiên cứu cụ thể.
- ✓ Ngoài tính thừa hưởng thành tựu, nó còn có mọi đặc tính cơ bản của các môn khoa học khác như: tính tích lũy, tính kế thừa, có lý thuyết xuất phát từ các nghiên cứu, có thể áp dụng thực tế.

## 1.2.3.2. Tính nghệ thuật

- ❑ QTDN không thể theo khuôn mẫu, không thể thuộc lòng mà phải linh hoạt, nhạy cảm.
- ❑ Một tình huống có nhiều cách giải quyết tùy thuộc vào trình độ, kinh nghiệm và sự nhạy bén của nhà quản trị.

## 1.3. CÁC LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP

- 1.3.1. Khái niệm
- **Doanh nghiệp** là những tổ chức được thành lập một cách hợp pháp để hoạt động sản xuất kinh doanh với mục đích tiềm kiếm lợi nhuận.
- **Kinh doanh** là việc thực hiện một hoặc một số hay tất cả toàn bộ các công đoạn của quá trình đầu tư, từ nghiên cứu sản xuất => tiêu thụ sản phẩm hoặc dịch vụ trên thị trường nhằm mục đích sinh lời.

## 1.3.2. Các loại hình doanh nghiệp

- **1.3.2.1. Phân loại theo hình thức sở hữu**
- **Doanh nghiệp tư nhân:** Là đơn vị kinh doanh có vốn không thấp hơn vốn pháp định, 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.
- **Vốn pháp định**
- **Vốn điều lệ:** Do các thành viên đóng góp và được ghi vào trong điều lệ của công ty (tối thiểu bằng vốn pháp định).



## 1.3.2. Các loại hình doanh nghiệp

➤ **Doanh nghiệp sở hữu nhà nước:** là một tổ chức hội đủ các yếu tố kinh tế của DN:

- -Phải có tài sản (hữu hình và vô hình)
- -Phải có mục đích và động cơ kinh doanh
- -Phải có một cơ cấu tổ chức phù hợp với quy mô và tính chất của doanh nghiệp
- -Phải có những người đủ năng lực điều hành kinh doanh và một đội ngũ công nhân đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp.

➤ **Doanh nghiệp sở hữu hỗn hợp:**

- Công ty TNHH
- Công ty cổ phần

## 1.3.2. Các loại hình doanh nghiệp

- 1.3.2.2. Phân loại theo hình thức chức năng

- **Doanh nghiệp sản xuất:**

- +Hoạt động chính là sản xuất như: xí nghiệp, công ty, hợp tác xã, nông trường
- +Họ tự tiêu thụ sản phẩm hoặc thông qua các đơn vị kinh doanh trung gian
- +Ngoài ra, họ còn tham gia quá trình kinh doanh mua bán các mặt hàng khác trên thị trường.

## 1.3.2. Các loại hình doanh nghiệp

- 1.3.2.2. Phân loại theo hình thức chức năng
  - **Doanh nghiệp dịch vụ:** công ty dịch vụ, cửa hàng dịch vụ, hợp tác xã dịch vụ...
  - +Sản phẩm của các doanh nghiệp là đa dạng, vô hình ... nhằm thỏa mãn mọi loại nhu cầu của khách hàng.
  - +Ngoài nhiệm vụ chuyên môn họ còn nhận phục vụ những dịch vụ phụ liên quan.
  - **Doanh nghiệp thương mại:** các cửa hàng thương mại, các hợp tác xã mua bán, công ty TNHH hoặc cổ phần thương mại.

## **1.4. MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP**

- **1.4.1. Môi trường vĩ mô**
- **1.4.1.1. Các yếu tố kinh tế**
- **1.4.1.2. Các yếu tố pháp luật**
- **1.4.1.3. Các yếu tố chính trị**
- **1.4.1.4. Các yếu tố văn hóa – xã hội**
- **1.4.1.5. Các yếu tố môi trường tự nhiên**
- **1.4.1.6. Các yếu tố kỹ thuật và công nghệ**

# 1.4.1.1. Các yếu tố kinh tế

- **Doanh nghiệp cần phải thu thập số liệu có liên quan đến lĩnh vực kinh tế để cho việc dự báo các chỉ tiêu kinh tế chính xác:**
  - **Chỉ số giá cả**
  - **Chỉ tiêu GNP**
  - **Chỉ tiêu GDP**
  - **Tỷ lệ lạm phát**
  - **Mức tăng trưởng**
  - **Chính sách tiền tệ**
  - **Tỷ giá hối đoái**
  - **Lãi suất ngân hàng**
  - **Mức độ thất nghiệp**
  - **Chính sách phát triển kinh tế**
  - **Mức thu nhập của người dân, của khu vực**

## 1.4.1.2. Các yếu tố pháp luật

- ❑ Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp chịu sự chi phối của hệ thống luật pháp trong và ngoài nước.
- ❑ Các doanh nghiệp còn phải chấp hành những nghị định, thông tư, những văn bản dưới luật.
- ❑ Ngoài ra, một số tổ chức, hiệp hội khác còn chi phối đến doanh nghiệp như: Hội bảo vệ người tiêu dùng, Hiệp hội bảo vệ động vật hoang dã, tổ chức hòa bình xanh...
- => Các doanh nghiệp cần am hiểu luật pháp



### 1.4.1.3. Các yếu tố chính trị

- **Khi chính trị thay đổi => thay đổi những quan điểm, đường lối, chính sách của nhà nước => tất yếu sẽ thay đổi về chính sách thương mại, về luật, về thuế, về chính sách đầu tư ....**
- **Chính trị bất ổn sẽ không thu hút các doanh nghiệp đầu tư lâu dài**

## 1.4.1.4. MÔI TRƯỜNG VĂN HÓA XÃ HỘI

- ❑ Là những chuẩn mực và giá trị của một nền văn hóa.
  - ❑ Những quan niệm về đạo đức, thẩm mỹ, về lối sống, nghề nghiệp.
  - ❑ Những phong tục, tập quán, truyền thống.
  - ❑ Trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội.
- ⇒ Các yếu tố văn hóa – xã hội có ảnh hưởng khá lớn. Nó xác định cách thức người ta sống, làm việc, kinh doanh, tiêu thụ các sản phẩm và dịch vụ như thế nào.
- ❑ Nếu hiểu biết về mặt văn hóa-xã hội, sẽ là cơ sở giúp các nhà quản trị trong hoạt động quản trị ở các tổ chức.
  - ❑ Môi trường văn hóa-xã hội tốt gắn liền với những yêu cầu về vệ sinh, an toàn và giữ gìn vệ sinh môi trường đối với sản phẩm và môi trường sống ở các khu dân cư.

## 1.4.1.5. Môi trường tự nhiên

**Sự xuống cấp của môi trường thiên nhiên (mức độ ô nhiễm tăng cao) trong thập niên 90 là mối đe dọa của các nhà kinh doanh. Nhà quản trị marketing cần chú ý đến 4 xu hướng của môi trường vật chất, thiên nhiên như:**

- 1. Sự khan hiếm của nguồn nguyên vật liệu**
- 2. Sự gia tăng chi phí năng lượng**
- 3. Sự gia tăng mức độ ô nhiễm của môi trường**
- 4. Sự thay đổi vai trò của nhà nước trong việc bảo vệ môi trường**

## 1.4.1.6. Môi trường kỹ thuật công nghệ

- Công nghệ là một động lực tạo nên kết quả dài hạn mà chúng ta không thể dự đoán được. Nhà marketing cần chú ý 4 xu hướng của môi trường công nghệ như sau:
  1. Quá trình thay đổi và phát triển công nghệ diễn ra nhanh chóng
  2. Cơ hội phát minh gần như không có giới hạn
  3. Sự biến đổi của ngân sách dành cho việc nghiên cứu và phát triển
  4. Sự gia tăng của việc kiểm soát đối với thay đổi công nghệ

## 1.4.1.7. Môi trường dân số

- ✓ Bao gồm: Tổng dân số, tỷ lệ tăng dân số, tuổi tác, tuổi thọ, tỷ lệ sinh tự nhiên, các xu hướng dịch chuyển dân số giữa các gia đình, giới tính, dân tộc, nghề nghiệp, sự phân phối thu nhập...
- ✓ Những thay đổi trong môi trường dân số sẽ tác động trực tiếp đến sự thay đổi của môi trường kinh tế và xã hội => ảnh hưởng đến môi trường kinh doanh của doanh nghiệp.

## **1.4. MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP**

- **1.4.2. Môi trường vi mô**
- **1.4.2.1. Cạnh tranh**
- **1.4.2.2. Khách hàng**
- **1.4.2.3. Cung ứng**
- **1.4.2.4. Sản phẩm thay thế**
- **1.4.2.5. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn (Potential competitors)**
- **1.4.2.6. Cơ sở vật chất hạ tầng**



## 1.4.2.1. Cạnh tranh

- **Quá trình cạnh tranh luôn diễn ra khốc liệt (giữa các doanh nghiệp trong và ngoài ngành)**
- **Các doanh nghiệp phải tập trung hoàn thiện sản xuất, hạ giá thành nhằm cạnh tranh với các sản phẩm cùng loại**

# 1.4.2.2. Khách hàng

- ❑ Khách hàng là yếu tố quan trọng hàng đầu mà doanh nghiệp tập trung mọi nỗ lực hướng vào trong quá trình sản xuất kinh doanh.
- ❑ Doanh nghiệp cần phải đầu tư nghiên cứu khách hàng, phân loại khách hàng theo các tiêu thức như **giới tính, tuổi tác, trình độ văn hóa, mức thu nhập, nghề nghiệp, chủng tộc, khu vực địa lý, tầng lớp xã hội, thói quen tiêu dùng...**
- ❑ Quyền lực của khách hàng ngày càng cao:
  - Khách hàng có nhiều sự lựa chọn, có thể mua sản phẩm của đối thủ cạnh tranh
  - Khách hàng có khả năng tự cung cấp, tức mua trực tiếp từ nhà sản xuất.

## 1.4.2.3. Cung ứng

- ❑ Bao gồm: Cung ứng nguyên vật liệu, cung ứng lao động, nguồn tài trợ vốn cho hoạt động kinh doanh...
- ❑ Các doanh nghiệp thương mại bị ảnh hưởng bởi các nguồn cung cấp: sản phẩm, nguyên vật liệu vì:
  - ✓ Sự bất ổn về giá cả của sản phẩm, hàng hóa, nguyên vật liệu
  - ✓ Sự khan hiếm về nguồn nguyên liệu ngày càng tăng
  - ✓ Sự độc quyền về tính năng kỹ thuật của một loại sản phẩm, hàng hóa, nguyên liệu: ví dụ nhôm ...

## 1.4.2.3. Cung ứng

- ✓ **Doanh nghiệp sản xuất có khả năng cạnh tranh với doanh nghiệp thương mại trong lĩnh vực tiêu thụ sản phẩm.**
- ✓ **Hoạt động kinh doanh của nhà cung cấp nguyên liệu không bị lệ thuộc vào hoạt động tiêu thụ của doanh nghiệp.**
- **Các doanh nghiệp bị các nguồn vốn chi phối thông qua các yếu tố: tỷ giá hối đoái, lãi suất vay, chính sách kinh doanh của các đơn vị tài trợ (ngân hàng thương mại, công ty tài chính, công ty đầu tư...)**

## 1.4.2.4. Sản phẩm thay thế

- ❑ Việc đa dạng hóa sản phẩm thay thế tạo sự cạnh tranh về giá giữa các doanh nghiệp, làm giảm lợi nhuận đáng kể của các đơn vị này.
- ❑ Sản phẩm thay thế ra đời do nhu cầu của người tiêu dùng và sự phát triển công nghệ.

## 1.4.2.5. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn (Potential competitors)

- ❑ Là các đối thủ cạnh tranh với doanh nghiệp một cách gián tiếp hoặc các doanh nghiệp mới tham gia vào ngành.
- ❑ Các đối thủ tiềm ẩn chia sẻ phần thị trường mà doanh nghiệp hiện có (Khi sản phẩm của doanh nghiệp không còn thích hợp với người tiêu dùng thì khách hàng có thể chuyển sang sử dụng sản phẩm của các đối thủ tiềm ẩn).
- => Doanh nghiệp cần có những biện pháp ngăn ngừa.



## 1.4.2.6. Cơ sở vật chất hạ tầng

- ❑ Cơ sở vật chất hạ tầng gồm:
  - ✓ Hệ thống giao thông: đường bộ, đường thủy, đường hàng không
  - ✓ Các văn phòng, cửa hàng, thương xá...
    - => Các yếu tố này tác động đến doanh nghiệp vì:
      - ❑ Nếu cơ sở vật chất hạ tầng kém sẽ khó tiêu thụ hàng hóa xa khu vực thành thị
      - ❑ Nếu thiếu các phương tiện, cơ sở vật chất để bán hàng như cửa hàng, thương xá... thì doanh nghiệp khó tiêu thụ sản phẩm

### 1.4.3. Môi trường tác nghiệp hay môi trường nội bộ doanh nghiệp

- **Môi trường bên trong (Môi trường nội bộ hoặc hoàn cảnh nội bộ) gồm:**
  - + **Nguồn nhân lực**
  - + **Khả năng nghiên cứu phát triển**
  - + **Sản xuất**
  - + **Tài chính kế toán**
  - + **Marketing**
  - + **Văn hóa của tổ chức**

### **1.4.3. Môi trường tác nghiệp hay môi trường nội bộ doanh nghiệp**

- Bao gồm mối quan hệ giữa các bộ phận chức năng trong doanh nghiệp: Mối quan hệ giữa nhân viên với nhân viên, giữa nhân viên với nhà quản trị, giữa nhà quản trị với doanh nghiệp.**
- => Mối quan hệ kém sẽ gây sự trì trệ trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Cần phải tạo điều kiện cho các bộ phận chức năng hoạt động tốt, tránh mâu thuẫn, đảm bảo cho kinh doanh thuận lợi**

# Chương 2

## CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ

- **2.1. CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH**
- **2.1.1. Một số khái niệm cần thiết khi nghiên cứu hoạch định**
- **2.1.1.1. Hoạch định**
- Là quá trình xác định mục tiêu và định rõ chiến lược, chính sách, thủ tục và các kế hoạch chi tiết để đạt mục tiêu 1 năm, 2 năm, 3 năm, 5 năm hoặc 10 năm.
- **Hoạch định** là những quyết định ở hiện tại với hy vọng đạt được kết quả mỹ mãn ở tương lai.

## Chương 2

# CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ

- **2.1.1.2. Sự khác biệt giữa hoạch định và kế hoạch**
- **Kế hoạch là sự cam kết chính thức để tiến hành một số hoạt động mang tính cách chuyên biệt, cụ thể nhằm đạt được mục tiêu trước mắt.**
- **2.1.1.3. Chính sách**
- **Là những đường lối cơ bản được dùng để hướng dẫn một đơn vị hay một bộ phận trong các hoạt động nhằm thực hiện mục tiêu chung.**

# Chương 2

## CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ

- **2.1.1.4. Thủ tục**

- Là những lề lối, cách thức làm việc theo một tiêu chuẩn nhất định đã được các cấp thẩm quyền ban hành.

- **2.1.1.5. Chủ trương và chương trình hành động**

- Chủ trương là phương hướng chỉ đạo hành động.
- Phương hướng là những ranh giới bao quanh những gì đó có thể làm hay quyết định.
- Chương trình là một loạt các tác nghiệp sắp xếp thời gian theo với mục đích thực hiện một nhiệm vụ nào đó.
- Chương trình là quá trình hoàn thiện chủ trương.

## Chương 2

# CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ

- **2.1.1.6. Các giai đoạn của việc hoạch định: 3 giai đoạn**
- **-Giai đoạn 1: Kế hoạch chiến lược**
- **-Giai đoạn 2: Thiết lập chương trình**
- **-Giai đoạn 3: Kế hoạch ngân sách**



## Chương 2

# CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ

- **2.1.2. Hoạch định chiến lược kinh doanh**
- **Có 2 loại: Hoạch định chiến lược & hoạch định tác nghiệp**
- **2.1.2.1. Hoạch định chiến lược**
- **Hoạch định chiến lược là một quá trình nhận xét, phân tích, đánh giá và lựa chọn các phương án khả thi trên cơ sở xác định mục tiêu của doanh nghiệp.**

## 2.1.2.2. Hoạch định tác nghiệp

- ✓ Hoạch định tác nghiệp là những hoạch định liên quan đến việc triển khai các chiến lược trong những tình huống cụ thể và những thời gian ngắn.
- ✓ Nội dung chủ yếu của hoạch định là đề ra các biện pháp, chương trình hành động ngắn hạn, sử dụng các nguồn lực đã được phân bổ để hoàn thành các nhiệm vụ đã được đề ra.

## Chương 2

# CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ

- **2.1.2.3. Tiến trình hoạch định chiến lược kinh doanh**
  - **Bước 1: Nhận thức một số cơ hội kinh doanh trên thị trường**
    - ❑ Nghiên cứu các sản phẩm hiện có hoặc chưa có trên thị trường
    - ❑ Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh hay sản phẩm cạnh tranh trực tiếp
    - ❑ Tìm hiểu nhu cầu đa dạng của khách hàng

## Chương 2

# CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ

### ➤ **Bước 2: Thiết lập các mục tiêu**

**Mục tiêu thâm nhập thị trường**

**Mục tiêu phân phối sản phẩm**

**Mục tiêu giới thiệu sản phẩm**

**Ngoài ra, còn phải xác định:**

**Mục tiêu cho từng bộ phận chức năng**

**Cho từng đơn vị cơ sở**

**Cho từng chương trình hành động**

## Chương 2

# CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ

- **Bước 3: Phát triển các tiền đề để hoạch định**
  - => Các cơ hội kinh doanh đã được phát hiện và nghiên cứu được các nhà quản trị đưa ra làm cơ sở để hoạch định, xây dựng các phương án.
- **Bước 4: Xác định các phương án**
- **Bước 5: So sánh và đánh giá các phương án**
- **Bước 6: Lựa chọn các phương án**

## Chương 2

# CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ

### ➤ **Bước 7: Hoạch định các kế hoạch phụ trợ**

- **+Kế hoạch cung ứng vật tư**
- **+Kế hoạch cung ứng máy móc thiết bị**
- **+Kế hoạch đào tạo, huấn luyện**
- **+Kế hoạch phát triển sản phẩm**

## Chương 2

# CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ

### ➤ **Bước 8: Lượng hóa bằng hoạch định ngân quỹ**

❖ **Xây dựng ngân sách sách cho các chương trình hành động, các kế hoạch**

**Chi phí nhân công lao động**

**Chi phí mua sắm vật tư**

**Chi phí trang thiết bị, nhà xưởng, văn phòng**

**Chi phí bán hàng**

**Các chi phí tác nghiệp khác**

❖ **Khi hoạch định một chiến lược, các nhà quản trị phải trực tiếp thực hiện các việc: dự đoán, xây dựng các phương án, lựa chọn các phương án và ra quyết định.**



## 2.1.2.4. Những nguyên tắc cần tuân thủ khi tiến hành hoạch định

- Phải được sự đồng thuận của mọi người có liên quan
- Cần có sự chặt chẽ về các thuật ngữ và trong cách diễn đạt thông tin để tránh nguy cơ nhầm lẫn khi triển khai.
- Các quản trị viên tác nghiệp cần tham gia trực tiếp vào tiến trình hoạch định để họ có trách nhiệm và gắn bó với công việc mà họ sẽ thực hiện sau này.

## 2.1.3. Các yếu tố tác động đến việc thay đổi chiến lược

### • 2.1.3.1. Các yếu tố tác động đến chiến lược

- Thời cơ do hoàn cảnh khách quan tạo ra hoặc những biến đổi do tự bản thân doanh nghiệp tạo ra.
- Thế mạnh hay những hạn chế của doanh nghiệp
- Các chiến lược có thể thay đổi do:
  - ❑ Sự thay đổi cấp quản trị hay chủ sở hữu
  - ❑ Sự thay đổi của các yếu tố trong môi trường kinh doanh ở tầm vi mô (\*)
  - ❑ Sự thay đổi của các yếu tố trong môi trường vĩ mô.
  - ❑ Do kết quả kinh doanh của chu kỳ trước.

## 2.1.3.2. Các kế hoạch phụ trợ

- - Kế hoạch dài hạn
- - Kế hoạch ngắn hạn

## 2.2. CHỨC NĂNG TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP

- **2.2.1. Cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp**
- **2.2.1.1. Nguyên tắc tổ chức**
  - ❑ Cơ cấu tổ chức phải đáp ứng nhu cầu chiến lược
  - ❑ Cơ cấu tổ chức phải gọn nhẹ và tiết giảm chi phí
  - ❑ Cân đối giữa quyền hành và trách nhiệm
  - ❑ Cơ cấu tổ chức phải linh hoạt để đối phó với những biến động của môi trường.

## 2.2.1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức

- Chiến lược của doanh nghiệp: tùy chiến lược mà có cơ cấu phù hợp
- Nguồn lực của doanh nghiệp: Vốn, máy móc, thiết bị, lao động, nhà xưởng, văn phòng...Doanh nghiệp phải có cơ cấu tổ chức phù hợp để vận hành hiệu quả.
- Quy trình công nghệ và các hình thức, phương thức kdoanh của doanh nghiệp:
  - ❑ Mức độ hiện đại và sự phức tạp của công nghệ
  - ❑ Cung cách phục vụ
- Mức độ biến động môi trường kinh doanh của doanh nghiệp
- Mức độ quy mô và phức tạp của tổ chức
- Tính chất địa lý

## 2.2.2. CÁC LOẠI CẤU TRÚC TỔ CHỨC

- **2.2.2.1. Tầm hạn quản trị**
- Là tầm hạn kiểm soát có hiệu quả của nhà quản trị đối với nhân viên hoặc công việc.
- **2.2.2.2. Cấu trúc tổ chức đơn giản**
  - ❑ Quyền hành quản trị tập trung cao độ vào một người như: cửa hàng trưởng, chủ nhà hàng ...
  - ❑ Cơ cấu tổ chức này được áp dụng đối với các cơ sở sản xuất cá thể, sản xuất nhỏ.

## 2.2.2.2. CẤU TRÚC TỔ CHỨC ĐƠN GIẢN

### ➤ **Ưu điểm:**

- ❑ Bộ máy tổ chức hoạt động nhanh nhẹn, chi phí quản lý ít.
- ❑ Việc kiểm tra, kiểm soát và điều chỉnh dễ dàng

### ➤ **Khuyết điểm:**

- Chỉ áp dụng cho những doanh nghiệp quy mô nhỏ, có tính chất gia đình.



## 2.2.2.3. CẤU TRÚC TỔ CHỨC THEO CHỨC NĂNG

### ➤ Đặc điểm:

- ❑ Nhân viên tập trung thành những đơn vị chức năng: Kế toán, marketing, bán hàng, kinh doanh, nhân sự...
- ❑ Mỗi đơn vị có những nhiệm vụ, mục tiêu cụ thể.
- ❑ Mỗi đơn vị chức năng đều có một nhà quản trị chịu trách nhiệm chung trước nhà quản trị cấp cao.

### ➤ Áp dụng:

- ❑ Loại cơ cấu tổ chức này chỉ áp dụng đối với doanh nghiệp chỉ kinh doanh một vài sản phẩm
- ❑ Doanh nghiệp vừa và nhỏ.

## 2.2.2.3. CẤU TRÚC TỔ CHỨC THEO CHỨC NĂNG

- **Ưu điểm:**
  1. Do có sự chuyên môn hóa nên hiệu quả tác nghiệp cao
  2. Nhân viên tích lũy được kinh nghiệm và chuyên môn
  3. Sự dụng tối đa và hiệu quả tài nguyên trong doanh nghiệp
  4. Đơn giản hóa việc đào tạo chuyên viên

## 2.2.2.3. CẤU TRÚC TỔ CHỨC THEO CHỨC NĂNG

- **Khuyết điểm:**

1. Nhà quản trị gặp khó khăn trong việc quán xuyến các bộ phận chức năng
2. Lợi ích chung của doanh nghiệp có thể bị các mục tiêu chức năng lấn áp.
3. Các bộ phận chức năng thường coi thường lĩnh vực của họ hơn các bộ phận chức năng khác.
4. Khi môi trường kinh doanh không ổn định thì hoạt động của doanh nghiệp kém hiệu quả.
5. Vì mục tiêu và nhiệm vụ của các bộ phận chức năng có khác nhau nên dễ xảy ra mâu thuẫn khi nhà quản trị đề ra các mục tiêu và chiến lược kinh doanh.

## 2.2.2.3. CẤU TRÚC TỔ CHỨC THEO CHỨC NĂNG

- **2.2.2.4. Cấu trúc tổ chức theo phân ngành (trực tuyến)**

- ❖ **Mô hình tổ chức theo sản phẩm**
- ❖ **Mô hình tổ chức phân ngành theo khu vực thị trường**
- ❖ **Mô hình tổ chức theo khách hàng**

## 2.3. CHỨC NĂNG ĐIỀU KHIỂN

### • 2.3.1. Lãnh đạo trong doanh nghiệp

- ❑ Lãnh đạo là quá trình đề ra các mục tiêu, các nhiệm vụ một cách chính xác, phù hợp với kế hoạch, phù hợp với doanh nghiệp.
- ❑ Lãnh đạo là quá trình lôi kéo những người khác theo mình và tạo ra sự đồng thuận chung để hoàn thành các mục tiêu chung của tổ chức.

## **NGƯỜI LÃNH ĐẠO GIỎI PHẢI CÓ NHỮNG ĐIỂM SAU:**

- 1. Nắm bắt mọi việc, có mặt mọi nơi khi cần thiết (nhưng không làm).**
- 2. Biết lắng nghe mọi người**
- 3. Phải là một thành viên và là thành viên đi đầu trong bất kỳ công việc nào**
- 4. Luôn tạo điều kiện cho cấp dưới hoàn thành công việc**
- 5. Tự giác chấp hành kỷ luật và duy trì kỷ luật nghiêm minh**
- 6. Thưởng phạt công minh**
- 7. Biết người và dùng người đúng chỗ**
- 8. Biết tạo uy tín cho bản thân và cho cấp dưới**
- 9. Trung thực với cộng sự, cởi mở nhưng cương quyết**
- 10. Luôn điềm tĩnh trong mọi tình huống**

## 2.3.2. MỘT SỐ NGUYÊN TẮC CHÍNH VỀ LÃNH ĐẠO

1. Nhà quản trị tài giỏi khi sẽ tôn trọng các nguyên tắc khi thực hiện chức năng điều khiển của mình.
2. Hơn ai hết họ phải tìm hiểu (hài hòa giữa) động cơ thúc đẩy nhân viên và việc thực hiện các mục tiêu chung.
3. Động cơ thúc đẩy của từng cá nhân, từng nhóm là những nhu cầu, những ước muốn, nguyện vọng chính đáng ...của họ
4. Nhu cầu là cảm giác thiếu thốn một cái gì đó mà con người cảm nhận được.



## 2.3.2. MỘT SỐ NGUYÊN TẮC CHÍNH VỀ LÃNH ĐẠO

5. Ham muốn là sự ham muốn, là biểu hiện ý thức của nhu cầu, thể hiện trình độ văn hóa và nhân cách của cá thể.
6. Ủy quyền: (hay ủy nhiệm) là trao cho người khác quyền hành và trách nhiệm để thực hiện một hoạt động nhất định.
7. Nhà quản trị tiến hành việc ủy quyền và ủy nhiệm cho thuộc cấp.
8. Một số nguyên tắc cần tuân thủ khi tiến hành ủy quyền và ủy nhiệm

## 2.3.2. MỘT SỐ NGUYÊN TẮC CHÍNH VỀ LÃNH ĐẠO

- Lưu ý:

- 1) Nhà quản trị không những tìm hiểu nhu cầu của thuộc cấp mà còn tìm ra các biện pháp để thỏa mãn nhu cầu của họ.
- 2) Tạo mối quan hệ hợp tác tốt, cộng sự tốt. Mối quan hệ lý tưởng giữa lãnh đạo và nhân viên là mối quan hệ: “ Ân nhân-ân nhân”.
- 3) Nhà quản trị phải phân chia công việc cụ thể cho cấp dưới, làm rõ ranh giới giữa quyền hạn và trách nhiệm giữa các bộ phận, giữa các cấp quản trị.
- 4) Tạo sự thông hiểu và đồng cảm giữa các bộ phận và cấp quản trị.
- 5) Nhà quản trị phải luôn nhắc nhở đến kỷ luật trong doanh nghiệp.
- 6) Nhà quản trị không được tạo điều kiện cho “ Hội chứng người quan trọng” phát triển.

## 2.3.3. Phong cách lãnh đạo

- **2.3.3.1. Phong cách lãnh đạo theo cách thức sử dụng quyền lực**
  - -Phương pháp lãnh đạo độc tài
  - -Phương pháp lãnh đạo dân chủ
  - -Phương pháp lãnh đạo “tự do hành động”
- **2.3.3.2. Phong cách lãnh đạo phân loại theo kết quả**
  - -Phong cách lãnh đạo định hướng
  - -Phong cách lãnh đạo theo mối quan hệ

## 2.3.3.3. Mô hình phong cách lãnh đạo

- -**Mô hình Douglas Mac Gregor**
- -**Mô hình nấc thang quyền lực (Robert Tannebaum và Warren H.Schmidt)**

## 2.4. CHỨC NĂNG KIỂM TRA

- 2.4.1. Kiểm tra trong doanh nghiệp
- 2.4.1.1. Khái niệm
  - Là một quá trình xem xét các chỉ tiêu, là sự theo dõi ứng xử của các đối tượng.
  - Kiểm tra là quá trình chủ động chứ không phải thụ động.
  - Kiểm tra không chỉ là một qui trình xem xét những hành vi trong quá khứ mà còn hướng về những hành động tương lai.

## 2.4.1.2. Mục đích của kiểm tra

- Kiểm tra nhằm mục đích đảm bảo kết quả các hoạt động phù hợp với mục tiêu của tổ chức.
- Kiểm tra để đảm bảo sử dụng hiệu quả các nguồn lực.
- Kiểm tra sẽ làm sáng tỏ và đề ra các kết quả mong muốn.
- Kiểm tra giúp nhà quản trị kịp thời phát hiện và điều chỉnh những sai lệch

## 2.4.2. Quy trình kiểm tra

- **Xác định đối tượng và nội dung kiểm tra**
- **Đề ra các tiêu chuẩn kiểm tra**
- **Định lượng kết quả đạt được**
- **So sánh kết quả đạt được với tiêu chuẩn đề ra**
- **Làm rõ những sai lệch**
- **Các biện pháp khắc phục và điều chỉnh**
- **Nhận định, đánh giá và rút kinh nghiệm**

## 2.4.2.1. Xác định đối tượng và nội dung kiểm tra

- ✓ **Kiểm tra chiến lược:** nhằm đánh giá việc thực hiện chiến lược đạt hiệu quả ở mức nào
- ✓ **Kiểm tra quản lý:** là kiểm tra hoạt động của các bộ phận chức năng, nghiệp vụ nhằm thúc đẩy các bộ phận hoàn thành mục tiêu. Ví dụ: kiểm tra cung ứng vật tư, công tác kiểm toán, kiểm kê ...
- ✓ **Kiểm tra tác nghiệp:** là việc kiểm tra mức độ hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên, thuộc cấp. Thông qua đó, tìm ra những gương điển hình cho doanh nghiệp.



## 2.4.2. Quy trình kiểm tra

- **2.4.2.2. Đề ra các tiêu chuẩn kiểm tra**
- -Lựa chọn các tiêu chuẩn kiểm tra
- -Nhà quản trị phải đề ra các tiêu chuẩn cụ thể và phù hợp.
- **2.4.2.3. Định lượng kết quả đạt được**
- -Khi định lượng, đo lường kết quả đòi hỏi:
- +Kết quả phải hữu ích
- +Có mức độ tin cậy cao
- +Kết quả không lạc hậu

## 2.4. CHỨC NĂNG KIỂM TRA

- **2.4.2.3. Định lượng kết quả đạt được**
- => Định lượng và đánh giá kết quả được thực hiện ở các lĩnh vực sau:
- -Đánh giá theo tiêu chuẩn marketing: 05 yếu tố trong marketing cần phân tích và đánh giá:
  - Phân tích doanh số bán hàng
  - Phân tích thị phần
  - Nghiên cứu hành vi khách hàng
  - Phân tích tỷ lệ kinh phí
  - Phân tích, so sánh mức độ hiệu quả của công tác bán hàng.

## 2.4.2.3. Định lượng kết quả đạt được

**Đánh giá theo chỉ tiêu nguồn nhân lực:**

- Phân tích và đánh giá chỉ tiêu tổng sản lượng, năng suất lao động
- Phân tích và đánh giá về thời gian làm việc, số lần tăng ca, số lần nghỉ việc, đi muộn, số lần đình công, lãn công ...
- Phân tích và đánh giá quan điểm nhận thức của công nhân, nhà quản trị (thông qua phiếu điều tra, phỏng vấn...)

## 2.4.2.3. Định lượng kết quả đạt được

**Đánh giá theo chỉ tiêu sản xuất:**

- ❖ **Kiểm tra trước sản xuất**
- ❖ **Kiểm tra trong quá trình sản xuất**
- ❖ **Kiểm tra sau quá trình sản xuất**

## 2.4. CHỨC NĂNG KIỂM TRA

- **2.4.2.4. So sánh kết quả đạt được với tiêu chuẩn đề ra**
- -Phải định lượng kết quả theo các tiêu chuẩn đã đề ra- để tạo điều kiện cho việc so sánh dễ dàng hơn.
- -Biên độ sai lệch cho phép đối với từng yếu tố kiểm tra.
- **2.4.2.5. Làm rõ những sai lệch**
- -Làm rõ những sai lệch tốt hoặc xấu

## 2.4.2.6. CÁC BIỆN PHÁP KHẮC PHỤC VÀ ĐIỀU CHỈNH

- **Xem xét và sửa đổi lại các tiêu chuẩn kiểm tra**
- **Xem xét và sửa đổi lại các mục tiêu hoạt động**
- **Các mục tiêu và tiêu chuẩn vẫn còn thích hợp nhưng chiến lược có thể KHÔNG còn phù hợp.**
- **Xem xét lại các hệ thống và các nguồn lực**
- **Xem xét lại các chương trình hành động**
- **Tiến hành những hành động dự phòng**

## 2.4. CHỨC NĂNG KIỂM TRA

- **2.4.2.7. Nhận định, đánh giá và rút kinh nghiệm**
  - ✓ Trình bày quá trình kiểm tra đối tượng
  - ✓ Trình bày tổng quát quá trình hoạt động của đối tượng được kiểm tra
  - ✓ Ưu điểm của đối tượng
  - ✓ Trình bày và phân tích những sai phạm vượt mức giới hạn cho phép (nếu có)
  - ✓ Những biện pháp điều chỉnh, khắc phục

## 2.4.3. Những nguyên tắc khi tổ chức công tác kiểm tra

- ❖ Phải xác lập sự liên hệ chặt chẽ giữa việc kiểm tra và các mục tiêu
- ❖ Phải xác lập sự thừa nhận tích cực của các đối tượng kiểm tra
- ❖ Xây dựng mối quan hệ giữa người kiểm tra và người được kiểm tra.
- ❖ Xây dựng mức tiêu chuẩn cao nhưng thực tế
- ❖ Phải có thái độ phê phán khoa học đối với hệ thống kiểm tra và đối tượng kiểm tra.



# Chương 3

## GIAO TIẾP TRONG DOANH NGHIỆP

- **3.1. KHÁI NIỆM**
  - **3.1.1. Khái niệm**
  - **3.1.2. Bản chất**
- **3.2. CÁC PHƯƠNG TIỆN GIAO TIẾP**
  - **3.2.1. Giao tiếp bằng ngôn ngữ**
  - **3.2.2. Giao tiếp phi ngôn ngữ**
  - **3.2.3. Các hình thức giao tiếp**
- **3.3. TẦM QUAN TRỌNG CỦA GIAO TIẾP**
  - **3.3.1. Tầm quan trọng**
  - **3.3.2. Nâng cao hiệu quả giao tiếp**

# Chương 3

## GIAO TIẾP TRONG DOANH NGHIỆP

- **3.1. CÁC KHÁI NIỆM**

- **3.1.1. Khái niệm**

- **Giao tiếp là sự trao đổi với nhau ý tưởng hay tư duy bằng lời hoặc bằng ngôn ngữ thể hình (phi ngôn ngữ).**
- **Giao tiếp là quá trình làm cho chúng ta hiểu được người khác và làm cho người khác hiểu được chúng ta.**

# Chương 3

## GIAO TIẾP TRONG DOANH NGHIỆP

- **3.1.2. Bản chất**
- **A. Maslow cho rằng con người có 5 nhu cầu cơ bản sau:**
- **Nhu cầu về sinh lý**
- **Nhu cầu về an toàn**
- **Nhu cầu về xã hội, giao tiếp và liên kết**
- **Nhu cầu được tôn trọng**
- **Nhu cầu tự khẳng định, tự thể hiện**

## 3.2. CÁC PHƯƠNG TIỆN GIAO TIẾP

- **3.2.1. Giao tiếp bằng ngôn ngữ**
  - **3.2.1.1. Giao tiếp bằng ngôn ngữ nói trực tiếp**
  - **3.2.1.2. Giao tiếp bằng ngôn ngữ gián tiếp**
- **3.2.2. Giao tiếp phi ngôn ngữ**
  - **3.2.2.1. Nét đẹp**
  - **3.2.2.2. Nụ cười**
  - **3.2.2.3. Ánh mắt**
  - **3.2.2.4. Cử chỉ**
  - **3.2.2.5. Diện mạo**
  - **3.2.2.6. Tư thế**
- **3.2.3. Các hình thức giao tiếp**
  - **3.2.3.1. Giao tiếp chính thức**
  - **3.2.3.2. Giao tiếp không chính thức**

## **3.2. CÁC PHƯƠNG TIỆN GIAO TIẾP**

- **3.2.1.1. Giao tiếp bằng ngôn ngữ nói trực tiếp**
- **Nội dung của ngôn ngữ**
- **Tính chất của ngôn ngữ**
- **Điều bộ**

## 3.2.1.2. Giao tiếp bằng ngôn ngữ gián tiếp

- Qua các phương tiện trung gian như: thư, điện thoại, truyền hình...
- Đối tượng giao tiếp phải chú ý đến: tính mạch lạc, nội dung rõ ràng, tránh làm cho người khác hiểu nhiều cách khác nhau.

## 3.2.2. Giao tiếp phi ngôn ngữ

1. Nét mặt
2. Nụ cười
3. Ánh mắt
4. Cử chỉ
5. Diện mạo
6. Tư thế

## **3.2.3. Các hình thức giao tiếp**

- 1) Giao tiếp chính thức**
- 2) Giao tiếp không chính thức**



## 3.3. TẦM QUAN TRỌNG CỦA GIAO TIẾP

- **3.3.1. Tầm quan trọng**
- **3.3.2. Nâng cao hiệu quả giao tiếp**

## 3.3. TẦM QUAN TRỌNG CỦA GIAO TIẾP

### • 3.3.1. Tầm quan trọng

- Thành công của doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào khả năng giao tiếp của nhà quản trị với nhân viên và với bên ngoài.
- Các nhà lãnh đạo cấp cao thường sử dụng thời gian giao tiếp hơn làm bất kỳ một công việc cụ thể nào.
- -Quản trị nhân sự phức tạp và khó khăn hơn nhiều so với quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất.

## 3.3.2. Nâng cao hiệu quả giao tiếp

- **Giao tiếp với ai, nội dung cần nói**
- **Phải biết lắng nghe trong giao tiếp**

# Chương 4

## QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG

- 4.1. KHÁI NIỆM VỀ QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG
- 4.1.1. Khái niệm về chất lượng sản phẩm
  - ✓ Theo Mác: **Sản phẩm** là kết quả của quá trình lao động dùng để phục vụ cho việc làm thỏa mãn nhu cầu của con người.
  - ✓ **Chất lượng sản phẩm** là tổng thể những thuộc tính của nó quy định tính thích dụng của sản phẩm để thỏa mãn những nhu cầu phù hợp với công dụng của nó.
  - ✓ **Chất lượng sản phẩm** là tổng hợp những chỉ tiêu, những đặc trưng của sản phẩm thể hiện mức độ thỏa mãn những nhu cầu trong điều kiện tiêu dùng nhất định.

## 4.1.2. Sự cần thiết của quản trị chất lượng

- ❑ **Quản trị chất lượng** là xây dựng, bảo đảm và duy trì mức chất lượng tất yếu của sản phẩm khi thiết kế, chế tạo, lưu thông và tiêu dùng. Điều này được thực hiện bằng cách kiểm tra chất lượng một cách hệ thống, cũng như những tác động hướng đích tới các nhân tố và điều kiện ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm.
- ❑ **Quản trị chất lượng** => (lúc đầu) giảm sút lợi nhuận => (khi) chất lượng đi vào nề nếp => Chi phí giảm => tăng doanh thu => tăng lợi nhuận
- ❑ **Chất lượng sản phẩm** => tạo hình ảnh tốt về cty => Là khoản lãi lớn nhất mà doanh nghiệp thu được từ thị trường (so với đối thủ cạnh tranh).

## 4.2. CÁC LOẠI QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG

- **4.2.1. Quản trị chất lượng đồng bộ**
- **Quản trị chất lượng toàn diện (Total Quality Management) là cách quản lý một tổ chức tập trung vào chất lượng, dựa trên sự tham gia của tất cả các thành viên nhằm đạt được sự thành công lâu dài nhờ việc thỏa mãn khách hàng và đem lại lợi ích cho các thành viên của tổ chức đó và cho cả xã hội.**

## 4.2.1. Quản trị chất lượng đồng bộ

- **4.2.1.1. Chất lượng là số 1, là hàng đầu**
- **Nếu doanh nghiệp hướng vào chất lượng => tăng chất lượng => giảm chi phí ẩn => đảm bảo đạt lợi nhuận cao => uy tín của doanh nghiệp tăng lên**
- **4.2.1.2. Định hướng không phải vào người sản xuất mà là người tiêu dùng**
- **4.2.1.3. Đảm bảo thông tin và xem thống kê là một công cụ quan trọng**
- **4.2.1.4. Con người – yếu tố cơ bản số 1**
  - **Con người tham gia vào quá trình sản xuất**
  - **Con người là mục tiêu hướng đến của quá trình sản xuất**
- **4.2.1.5. Quá trình sau là khách hàng của quá trình trước**
- **4.2.1.6. Quản trị theo chức năng**

## 4.2.1.6. Quản trị theo chức năng

- Là hình thức quản lý theo chức năng nhiệm vụ
- Đảm bảo và nâng cao chất lượng là sự phối hợp của nhiều bộ phận.



## 4.2.2. ISO 9000 (International Standard Organization)

- ❑ ISO 9000 là bộ tiêu chuẩn do tổ chức quốc tế về Tiêu chuẩn hóa (ISO) ban hành nhằm đưa ra các chuẩn mực cho hệ thống quản lý chất lượng và có thể áp dụng rộng rãi trong các lĩnh vực sản xuất kinh doanh và dịch vụ.
- ❑ ISO 9000 đề cập đến các lĩnh vực chủ yếu trong quản lý chất lượng: chính sách và chỉ đạo về chất lượng, nghiên cứu thị trường, thiết kế và triển khai sản phẩm, cung ứng, kiểm soát quá trình, bao bì, phân phối, dịch vụ sau bán hàng, xem xét đánh giá nội bộ, kiểm soát tài liệu, đào tạo...

## 4.2.2.1. Khái quát về tiêu chuẩn hóa

- ✓ Tiêu chuẩn hóa là phương tiện giúp cho hoạt động sản xuất kinh doanh tiến hành thuận lợi, đạt hiệu quả tối ưu.
- ✓ Tiêu chuẩn hóa nhằm xác định cơ sở phát triển cho hiện tại và tương lai.
- ✓ Tiêu chuẩn hóa phản ánh trình độ ứng dụng khoa học tiên tiến hiện đại của doanh nghiệp, của mỗi nước.

## 4.2.2.2. Các nguyên tắc

1. Định hướng vào khách hàng
2. Vai trò của lãnh đạo
3. Sự tham gia của mọi người
4. Phương pháp quá trình
5. Quản lý theo phương pháp hệ thống
6. Cải tiến thủ tục
7. Ra quyết định dựa trên thực tế
8. Quan hệ cùng có lợi với nhà cung cấp

### 4.2.3. Social Accountability - 8000 (S.A 8000)

- Là một tiêu chuẩn quốc tế dựa trên ý tưởng của bộ tiêu chuẩn ISO 9000 và nội dung của một số công ước quốc tế của tổ chức Lao động quốc tế (ILO), của công ước Liên hiệp quốc về Quyền của trẻ em và tuyên ngôn nhân quyền của con người.
  - Lao động trẻ em
  - Lao động cưỡng bức
  - Sức khỏe và an toàn
  - Tự do nghiệp đoàn và thương lượng tập thể
  - Phân biệt đối xử
  - Thi hành kỷ luật
  - Thời gian làm việc
  - Tiền lương
  - Hệ thống quản lý

## 4.3. VẤN ĐỀ CƠ BẢN CỦA QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG

### • 4.3.1. Hiệu quả của quản trị chất lượng

- ❑ Giảm các sản phẩm kém chất lượng => Tạo sản phẩm đồng nhất
- ❑ Giảm giá thành sản phẩm => tạo lợi thế cạnh tranh so với đối thủ
- ❑ Lập kế hoạch sản xuất hợp lý do sản lượng ổn định
- ❑ Giảm giá các chi phí sửa chữa và bảo hành sản phẩm
- ❑ Công việc của các bộ phận tiến hành trôi chảy và đồng bộ sẽ nâng cao lòng tin đối với doanh nghiệp.

## 4.3. VẤN ĐỀ CƠ BẢN CỦA QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG

- **4.3.2. Nâng cao ý thức chất lượng của công nhân**
- Sản phẩm **KHÔNG** được TT chấp nhận => Tiền lương công nhân thấp => nguy cơ thất nghiệp => (Phải) tập huấn tay nghề cho công nhân => tăng chất lượng, năng suất.

# Chương 5

## CHI PHÍ TRONG KINH DOANH

### • 5.1. KHÁI NIỆM

- ❑ Chi phí là một số tiền hay một phương tiện mà một doanh nghiệp, tổ chức hay một cá nhân bỏ ra để đạt được mục đích nào đó.
- ❑ Bản chất của chi phí là phải mất đi để đổi lấy sự thu về dưới dạng vật chất (có thể định lượng như số lượng sản phẩm, tiền...) hoặc dưới dạng tinh thần (kiến thức, dịch vụ được phục vụ...)

## 5.2. PHÂN LOẠI CHI PHÍ

- **5.2.1. Phân loại chi phí theo chức năng hoạt động**
  - ✓ Cách phân loại chi phí nhằm mục đích:
  - ✓ Cho thấy vị trí, chức năng của chi phí trong quá trình sản xuất kinh doanh.
  - ✓ Làm căn cứ để xác định giá thành sản phẩm và tổng hợp chi phí.
  - ✓ Cung cấp thông tin hệ thống cho việc lập báo cáo tài chính



## 5.2.1. Phân loại chi phí theo chức năng hoạt động

- Phân loại chi phí theo chức năng hoạt động bao gồm các loại chi phí sau:
- **5.2.1.1. Chi phí trong sản xuất kinh doanh**
- ✓ Là toàn bộ chi phí có liên quan đến sản xuất, chế tạo sản phẩm, mua hàng hóa hay cung cấp dịch vụ trong một thời kỳ (tháng, quý, năm).
- ✓ Chi phí bao gồm 3 yếu tố:
  - Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp.
  - Chi phí lao động trực tiếp.
  - Chi phí sản xuất chung.

## 5.2.1. Phân loại chi phí theo chức năng hoạt động

- **5.2.1.2. Giá thành sản phẩm**
- **5.2.1.3. Chi phí ngoài kinh doanh**
- **Bao gồm 2 loại chi phí:**
  - ❑ **Chi phí bán hàng hay còn gọi là chi phí lưu thông và tiếp thị:**
    - **Chi phí cần thiết để đẩy mạnh quá trình lưu thông hàng hóa.**
    - ✓ **Chi phí khuyến mãi, khuyến mại, quảng cáo**
    - ✓ **Chi phí bao bì, vận chuyển**
    - ✓ **Chi phí bán hàng, hoa hồng...**
  - ❑ **Chi phí quản lý hay còn gọi là chi phí quản lý gián tiếp:**
    - ✓ **Là những chi phí có liên quan đến việc tổ chức hành chính và các hoạt động văn phòng của tổ chức.**
    - ✓ **Lương cán bộ quản lý, chi phí khấu hao văn phòng**
    - ✓ **Chi phí văn phòng phẩm, thiết bị văn phòng...**

## 5.2.2. PHÂN LOẠI THEO CÁCH ỨNG XỬ CỦA CHI PHÍ

- Theo phân loại này thì chi phí được chia làm 2 loại:
- **5.2.2.1. Biến phí**
  - ❑ Biến phí là những khoản mục chi phí có quan hệ tỷ lệ thuận với biến động về mức độ hoạt động.
  - ❑ Biến phí tỷ lệ bao gồm các khoản như chi phí mua hàng để kinh doanh, chi phí mua nguyên vật liệu, chi phí lao động, chi phí bao bì, đóng gói, hoa hồng bán hàng ... Các biến phí này thay đổi tương quan với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.
  - ❑ Biến phí cấp bậc bao gồm các khoản chi phí như: chi phí bảo trì, chi phí lao động gián tiếp... Các biến phí này không thay đổi khi quy mô hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thay đổi ít.

## 5.2.2. PHÂN LOẠI THEO CÁCH ỨNG XỬ CỦA CHI PHÍ

### • 5.2.2.2. Định phí

- ❑ Định phí là những chi phí không biến đổi khi mức độ hoạt động thay đổi.
- ❑ Khi mức độ hoạt động tăng thì định phí tính cho một đơn vị hoạt động căn cứ giảm và ngược lại.
- ❑ Định phí bao gồm các khoản chi phí như khấu hao thiết bị sản xuất, chi phí quảng cáo cố định trong một thời kỳ, tiền lương của bộ phận quản lý, phục vụ.
- Định phí chia làm 2 loại:
- Định phí bắt buộc: là những định phí không thể thay đổi một cách nhanh chóng vì chúng thường liên quan đến tài sản cố định và cấu trúc cơ bản của doanh nghiệp như: khấu hao tài sản cố định, thuế tài sản, tiền thuê đất, tiền lương cơ bản của nhà quản trị cấp cao.

## 5.2.2. PHÂN LOẠI THEO CÁCH ỨNG XỬ CỦA CHI PHÍ

- **Định phí chia làm 2 loại:**
- **Định phí bắt buộc:** là những định phí không thể thay đổi một cách nhanh chóng vì chúng thường liên quan đến tài sản cố định và cấu trúc cơ bản của doanh nghiệp như: khấu hao tài sản cố định, thuế tài sản, tiền thuê đất, tiền lương cơ bản của nhà quản trị cấp cao.
- **Định phí tùy ý:** là những định phí có thể thay đổi nhanh chóng bằng hành động quản trị, bằng các quyết định hàng quý, hàng năm của doanh nghiệp, như chi phí quảng cáo hàng năm, chi phí nghiên cứu, chi phí đào tạo, huấn luyện... Những chi phí này nhằm phục vụ cho hoạt động nào đó và nó không thay đổi trong suốt thời gian hoạt động đó diễn ra.

## 5.2.2. PHÂN LOẠI THEO CÁCH ỨNG XỬ CỦA CHI PHÍ

- **Chi phí hỗn hợp:** là loại chi phí mà bản thân nó bao gồm cả các yếu tố biến phí lẫn định phí. Nếu ở mức độ hoạt động căn bản thì nó là định phí nhưng nếu vượt quá mức căn bản thì nó là biến phí.

## 5.2.2. PHÂN LOẠI THEO CÁCH ỨNG XỬ CỦA CHI PHÍ

- **5.2.2.3. Ứng dụng để tính sản lượng hòa vốn, doanh thu hòa vốn**
  - ❖ Để tính sản lượng hòa vốn, nhà quản trị doanh nghiệp cố gắng chuyển đổi các chi phí thành 2 loại chi phí cơ bản: biến phí tỷ lệ và định phí.
  - ❖ Doanh thu chỉ hòa vốn khi:  
**Doanh thu = chi phí**
    - P: giá bán sản phẩm
    - X: Sản lượng hòa vốn
    - Vc: Biến phí
    - Fc: Định phí
    - Công thức:  $PX = X.Vc + Fc$



# Chương 6

## QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH TRONG DOANH NGHIỆP

- **6.1. QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH**
- **6.1.1. Khái niệm**
- **Quản trị tài chính** là một môn khoa học về quản trị, nghiên cứu các mối quan hệ về tài chính phát sinh trong phạm vi sản xuất hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
- **Quản trị tài chính** trong doanh nghiệp thương mại là việc thực hiện, kiểm tra, xem xét các mối quan hệ tài chính trong vấn đề giao dịch thương mại của doanh nghiệp. Từ đó, nhà quản trị đưa ra những quyết định tài chính nhằm đạt được mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận.
- **Quản trị tài chính** bao gồm cả thiết lập ngân sách, xác định các nguồn tài trợ chính cho hoạt động thương mại.



## 6.1.2. Các mối quan hệ tài chính

- ✓ **Mối quan hệ tài chính giữa các doanh nghiệp với ngân sách: các khoản thuế mà doanh nghiệp phải nộp vào ngân sách nhà nước theo pháp luật.**
- ✓ **Mối quan hệ tài chính giữa các doanh nghiệp với thị trường tiền tệ: Thể hiện qua việc tài trợ, cung cấp nhu cầu vốn của doanh nghiệp.**
- ✓ **Mối quan hệ tài chính giữa các doanh nghiệp với thị trường khác: thể hiện qua việc mua sắm các yếu tố sản xuất, tuyển mộ lao động.**

## 6.1.2. Các mối quan hệ tài chính

- ❑ Các mối quan hệ tài chính phát sinh trong nội bộ doanh nghiệp: thể hiện qua các chính sách:
  - Chính sách về phân phối thu nhập.
  - Chính sách về lương bổng
  - Chính sách về cơ cấu đầu tư
  - Chính sách về cơ cấu nguồn lao động
  - Chính sách về chi phí
- ❑ Mối quan hệ tài chính giữa các doanh nghiệp với doanh nghiệp khác.

# 6.1. QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH

- **6.1.3. Một số chỉ tiêu tài chính quan trọng**
- **6.1.3.1. Chỉ tiêu doanh thu**
- **Doanh thu là toàn bộ số tiền thu được về cho doanh nghiệp thông qua các hoạt động kinh doanh như bán hàng, cung cấp dịch vụ, thương mại...**

**Doanh thu = ñôn giáù bàu x saũn lööõng tieâu thuĩ**

## 6.1.3.2. Chỉ tiêu về vốn trong kinh doanh

- **Vốn trong kinh doanh được chia làm 2 loại:**
    - **Vốn cố định:** là vốn dùng để mua máy móc trang thiết bị sản xuất, nhà xưởng và các thiết bị khác phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh.
      - Các máy móc trang thiết bị sản xuất, nhà xưởng là tài sản cố định.
      - Thời gian thu hồi vốn cố định khá lâu, tùy theo thời gian khấu hao của máy móc thiết bị (thường từ 3-10 năm).
    - **Vốn lưu động:** dùng để mua nguyên vật liệu, mua hàng hóa, trả lương công nhân, quản lý và các khoản chi phí khác để hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp một cách hiệu quả.
      - Vốn lưu động có thể quay nhiều vòng trong kinh doanh.
- Tổng số vốn = Vốn lưu động + Vốn cố định**

## 6.1.3.3. Chỉ tiêu lợi nhuận

- **Lợi nhuận** là một chỉ tiêu rất quan trọng đối với doanh nghiệp.
- Lợi nhuận chia làm 3 loại:
- **Lợi nhuận gộp**: là lợi nhuận có được sau khi lấy doanh thu thuần trừ đi giá vốn hàng bán.
- **Giá vốn hàng bán** là giá thực tế xuất kho của sản phẩm.
- **Doanh thu thuần** là doanh thu của doanh nghiệp sau khi trừ các khoản giảm trừ.
- Các khoản giảm trừ bao gồm như chiết khấu thương mại, giảm giá hàng bán, hàng bán bị trả lại, thuế xuất khẩu phải nộp, thuế tiêu thụ đặc biệt.

**$P.g\ddot{o}p = \text{Doanh thu thuần} - \text{giá vốn hàng bán}$**

## 6.1.3.3. Chỉ tiêu lợi nhuận

- **Lợi nhuận thuần:** là lợi nhuận có được khi lấy lợi nhuận gộp trừ đi chi phí quản lý và chi phí bán hàng.
- **Chi phí quản lý** là toàn bộ chi phí phục vụ cho bộ phận quản lý như tiền lương nhân viên văn phòng nghiệp vụ, cán bộ quản lý, ban giám đốc, chi phí khấu hao thiết bị văn phòng, chi phí văn phòng phẩm...
- **Chi phí bán hàng** là toàn bộ chi phí phục vụ cho bộ phận bán hàng như tiền lương nhân viên bán hàng, bảo vệ, quản lý cửa hàng, chi phí bán hàng, chi phí quảng cáo, khuyến mãi, chi phí khấu hao trang thiết bị...

$$P.\text{thuần} = DT \text{ thuần} - (\text{giaù voán haøng baùn} + \text{chi phí quaùn lý} + \text{chi phí baùn haøng})$$

## 6.1.3.3. Chỉ tiêu lợi nhuận

- **Lợi nhuận sau thuế** (lợi nhuận ròng): là phần lợi nhuận còn lại của doanh nghiệp sau khi đóng thuế thu nhập doanh nghiệp.
- $P.ròng = P.thuần - Thuế thu nhập$
- **Thuế thu nhập của doanh nghiệp** được xác nhận bởi công thức sau:
  - Thuế thu nhập DN =  $P.thuần$  (Thuế suất thu nhập)
  - $\Rightarrow P.ròng = P.thuần - [(P.thuần) \cdot (Thuế suất thu nhập)]$
  - $\Leftrightarrow P.ròng = P.thuần \cdot (1 - Thuế suất thu nhập)$

$$P.ròng = (DT - Tổng chi phí) \cdot (1 - Thuế suất thu nhập)$$



## 6.2. PHÂN TÍCH CÁC TỶ SỐ TÀI CHÍNH

- **6.2.1. Các tỷ số khả năng thanh toán**
- Tỷ số khả năng thanh toán phản ánh khả năng trả nợ ngắn hạn của doanh nghiệp.

- **6.2.1.1. Khả năng thanh toán hiện thời**

Là thước đo khả năng trả nợ của các doanh nghiệp, phạm vi trang trải nợ bằng những tài sản lưu động có thể chuyển thành tiền trong thời điểm trả nợ.

**Khả năng thanh toán hiện thời =**

**Toảng tài sản lưu động / Toảng nợ lưu động**



## 6.2. PHÂN TÍCH CÁC TỶ SỐ TÀI CHÍNH

- **Tổng tài sản lưu động:** là toàn bộ tài sản lưu động hiện có của doanh nghiệp tại thời điểm báo cáo, như vật tư, hàng hóa, vốn bằng tiền (tiền gửi ngân hàng, tiền mặt, các khoản phải thu...)
- **Tổng nợ lưu động:** là toàn bộ các khoản nợ có thời hạn dưới một năm kể từ thời điểm báo cáo.

## 6.2. PHÂN TÍCH CÁC TỶ SỐ TÀI CHÍNH

- Ngoài ra, các nhà quản trị doanh nghiệp còn chú ý đến chỉ tiêu: tài sản lưu động ròng (hay vốn luân chuyển).
- **Vốn luân chuyển = Tổng tài sản lưu động**
- **- Tổng nợ lưu động**
  
- **6.2.1.2. Khả năng thanh toán nhanh**
- **Khả năng thanh toán = [(Tổng tài sản lưu động – Tài sản dự trữ (tồn kho)] : Tổng nợ lưu động**

## 6.2.2. Các tỷ số về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

### • 6.2.2.1. Đòn cân nợ

- ✓ Là việc điều hành thông qua các khoản nợ vay để tối đa hóa lợi nhuận cho doanh nghiệp, thể hiện qua tỷ số nợ:

$$\text{Tỷ số nợ} = \text{Tổng số nợ} : \text{Tổng số vốn}$$

- ✓ **Tổng số nợ:** là các khoản nợ ngắn hạn hay dài hạn (phát hành trái phiếu, vay dài hạn...) của doanh nghiệp kể từ thời điểm báo cáo.
- ✓ **Tổng số vốn:** là toàn bộ tài sản có của doanh nghiệp như vốn cố định, vốn lưu động, hàng tồn kho kể từ thời điểm lập báo cáo.

## 6.2.2.2. Số vòng quay tồn kho

- Nhằm đánh giá mức độ hiệu quả của công tác dự trữ nguyên liệu, hàng hóa phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh.
- ❖ **Doanh thu tiêu thụ:** là doanh số của toàn bộ hàng hóa tiêu thụ trong kỳ, không phân biệt là đã thu tiền hay chưa.
- ❖ **Doanh thu tiêu thụ hay doanh thu thuần** là doanh thu đã khấu trừ phần giảm giá, phần hàng bị trả lại...
- ❖ **Tồn kho:** là toàn bộ các tài sản dự trữ như nguyên vật liệu, sản phẩm dở dang, hàng hóa, thành phẩm...
  - $\text{Số vòng quay tồn kho} = \frac{\text{Doanh thu tiêu thụ}}{\text{giá trị hàng tồn kho}}$

## 6.2. PHÂN TÍCH CÁC TỶ SỐ TÀI CHÍNH

- **6.2.2.3. Hiệu quả sử dụng vốn cố định**
- **Hiệu quả sử dụng vốn cố định = Doanh thu tiêu thụ : Vốn cố định**
- **Vốn cố định: được xác định trên cơ sở căn cứ vào nguyên giá của giá trị tài sản cố định, trừ đi phần khấu hao tích lũy đến thời điểm báo cáo (Có thể cộng thêm những phần chi phí xây dựng cơ bản dở dang nếu có).**
- **6.2.2.4. Hiệu quả sử dụng vốn lưu động**
- **Hiệu quả sử dụng vốn lưu động = Doanh thu tiêu thụ : Vốn lưu động**
- **6.2.2.5. Số vòng quay toàn bộ vốn**
- **Số vòng quay toàn bộ vốn = Doanh thu tiêu thụ : Tổng số vốn**

## 6.2.2. Các tỷ số về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

- **6.2.2.6. Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư hay khả năng sinh lời của đầu tư (ROI- Return on investment)**
- **Chỉ tiêu này phản ánh khả năng sinh lời của một đồng vốn được đầu tư, gồm vốn cố định và vốn lưu động.**
- **Lợi nhuận ròng:** Lợi nhuận có được sau khi trừ các khoản thuế.
- **Doanh lợi vốn = Lợi nhuận ròng : toàn bộ vốn**

## 6.2.2. Các tỷ số về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

- **6.2.2.7. Một số biện pháp làm tăng ROI**
- **ROI = (Lãi thuần : Doanh thu) x**  
**(Doanh thu : vốn hoạt động bình quân)**
- **Tăng doanh thu**
- **Giảm chi phí hoạt động**
- **Giảm vốn hoạt động**

## 6.3. THIẾT LẬP NGÂN SÁCH

### • 6.3.1. Khái niệm

- ❑ Ngân sách là sự diễn đạt mục tiêu, phương hướng, chương trình hành động được thảo ra trong kế hoạch thông qua giá trị là tiền tệ, bao gồm các giai đoạn tác nghiệp, trong một thời gian nhất định.
- ❑ Ngân sách là một kế hoạch tài chính và việc thiết lập ngân sách như là một giai đoạn của hoạch định.



## 6.3.2. Một số nguyên tắc, yêu cầu khi thiết lập ngân sách

- Xây dựng chương trình hành động trước rồi mới định ra các số liệu tài chính.
- Có sự liên hệ hợp tác giữa những người, những bộ phận có ngân sách.
- Chỉ tiêu ngân sách phải thực tế và có thể đạt được.
- Mục tiêu riêng của nhà quản trị phải phù hợp với mục tiêu chung của ngân sách.
- Các báo cáo ngân sách phải làm nổi bật những sai biệt đáng kể (nếu có), số liệu chính xác, lập đúng thời gian, trình bày dễ hiểu, càng chi tiết càng tốt và được hỗ trợ bằng các buổi họp thường kỳ giữa các nhà quản trị và thuộc cấp để xét duyệt.

# **Khi thiết lập ngân sách, nhà quản trị phải lưu ý đến một số yêu cầu sau:**

- Mục tiêu của doanh nghiệp được xác định và diễn đạt rõ ràng bằng ngôn ngữ tài chính.**
- Trách nhiệm và tiêu chuẩn so sánh được xác định rõ ràng.**
- Các biện pháp chủ yếu mà doanh nghiệp cần thiết áp dụng phải được nêu bật.**
- Làm giảm bớt mâu thuẫn giữa các bộ phận.**
- Dự đoán trước được các vấn đề (tài chính...) khó khăn có thể nảy sinh trong quá trình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và khả năng, phương hướng, biện pháp khắc phục.**
- Phải là một động lực thúc đẩy đáng kể đối với hoạt động doanh nghiệp.**

### 6.3.3. CÁC PHƯƠNG PHÁP THIẾT LẬP NGÂN SÁCH

- **Có 2 phương pháp chính thường được áp dụng:**
  1. Phương pháp định mức
  2. Phương pháp số không
- **Khi thiết lập ngân sách, nhà quản trị cần phải lưu ý đến một số vấn đề sau:**
  - ❖ **Việc thiết lập ngân sách phải phù hợp với từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp. Bao gồm giai đoạn: bắt đầu, ổn định, phát triển và suy thoái.**
  - ❖ **Ngân sách cho từng giai đoạn cũng được xác định cụ thể, phù hợp với tiến độ thực hiện hoạt động kinh doanh.**
  - ❖ **Phải xây dựng nguồn ngân sách dự phòng cho các hoạt động.**

## 6.3.4. Kiểm tra ngân sách

- Xem xét chi tiết từng ngân sách có xây dựng đúng phương pháp hay không?
- Có tính toán chính xác hay không?
- Cần chú ý các dấu hiệu dự báo rủi ro để có biện pháp dự phòng, bảo hiểm.
- Kiểm tra việc sử dụng ngân sách có đúng với chính sách, quy định và hiệu quả như thế nào, để có những hành động điều chỉnh kịp thời.

## 6.3.5. Lợi ích của việc hoạch định, thiết lập ngân sách

- ✓ Tạo điều kiện thuận lợi cho nhà quản trị thực hiện tốt nhiệm vụ của mình.
- ✓ Dự báo trước được những thời điểm căng thẳng về tài chính.
- ✓ Diễn đạt một cách rõ ràng mục tiêu của doanh nghiệp bằng những ngôn ngữ tài chính.
- ✓ Tránh sự trùng lặp và mâu thuẫn giữa các bộ phận về tài chính.

## 6.4. XÁC ĐỊNH NGUỒN VỐN KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP

- **6.4.1. Các loại chi phí**
- **Chi phí bất biến (Định phí):** lương quản lý, thuê mặt bằng (nếu có), thuế đất, lãi suất vay...
- **Chi phí khả biến (Biến phí):** nguyên vật liệu, điện, nước phục vụ sản xuất...

## 6.4.2. CÁC NGUỒN TÀI CHÍNH CỦA DOANH NGHIỆP

- Quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp có thể gặp khó khăn về vấn đề tài chính, và doanh nghiệp có thể giải quyết vấn đề này qua 2 nguồn tài trợ sau:
  - Nguồn tài chính cho các hoạt động thường xuyên.
  - Nguồn tài chính cho các hoạt động đầu tư.