



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Đồng chủ biên: GS.TS. Nguyễn Thành Độ  
PGS. TS. Nguyễn Ngọc Huyền

# QUẢN TRỊ? KINH DOANH

*(Tái bản lần thứ 8, có sửa đổi bổ sung)*



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

2012



**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN**  
**KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
**BỘ MÔN QUẢN TRỊ KINH DOANH TỔNG HỢP**



**Đồng chủ biên: GS.TS Nguyễn Thành Độ**  
**PGS.TS Nguyễn Ngọc Huyền**

**GIÁO TRÌNH**  
**QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**(NGUYÊN LÝ CHUNG CHO CÁC LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP)**

*Tái bản lần thứ 8, có sửa đổi bổ sung*

**NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN**  
**2012**



## LỜI MỞ ĐẦU

Với mục tiêu đào tạo cử nhân quản trị kinh doanh có đủ kỹ năng thực hiện các nghiệp vụ quản trị cụ thể ở doanh nghiệp thuộc các ngành và lĩnh vực khác nhau của nền kinh tế quốc dân Trường Đại học Kinh tế quốc dân đã cho xuất bản cuốn giáo trình Quản trị kinh doanh tổng hợp do Nhà xuất bản khoa học - Kỹ thuật ấn hành năm 1997, giáo trình Quản trị kinh doanh tổng hợp do Nhà xuất bản Thống kê ấn hành năm 2001, giáo trình Quản trị kinh doanh (nguyên lý chung cho các loại hình DN) do Nhà xuất bản Lao động – Xã hội ấn hành năm 2004.

Tái bản giáo trình “Quản trị kinh doanh (nguyên lý chung cho các loại hình doanh nghiệp)” lần này nhằm các mục đích:

- Nâng cao một bước tính gắn kết giữa kiến thức môn học Quản trị kinh doanh với các môn học bổ trợ ngành và chuyên ngành khác như Chiến lược kinh doanh, Quản trị sản xuất và tác nghiệp, Quản trị chi phí kinh doanh, Hậu cần kinh doanh...

- Hoàn thiện nội dung môn học Quản trị kinh doanh theo hướng hiện đại hơn.

- Đảm bảo trang bị những kiến thức phương pháp luận quản trị kinh doanh, các kỹ năng rất cơ bản để sau khi nghiên cứu môn học này các sinh viên chuyên ngành Quản trị kinh doanh tổng hợp có đủ các kỹ năng cần thiết giải quyết các vấn đề cơ bản đặt ra trong thực tiễn quản trị kinh doanh.

Nội dung của cuốn giáo trình được đổi mới cơ bản theo tinh thần tăng cường cả tính lý luận và các kỹ năng cơ bản và được kết cấu thành 13 chương:

- Chương 1. Khái lược về quản trị kinh doanh
- Chương 2. Nhà quản trị
- Chương 3. Tạo lập doanh nghiệp
- Chương 4. Quản trị quá trình sản xuất
- Chương 5. Quản trị nhân lực
- Chương 6. Quản trị chất lượng
- Chương 7. Quản trị công nghệ
- Chương 8. Quản trị cung ứng nguyên vật liệu
- Chương 9. Quản trị tiêu thụ
- Chương 10. Quản trị tài chính
- Chương 11. Quản trị sự thay đổi
- Chương 12. Tính kết quả và chi phí
- Chương 13. Hiệu quả kinh doanh

Giáo trình Quản trị kinh doanh do PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền và GS.TS. Nguyễn Thành Độ đồng chủ biên. Tập thể tác giả tham gia biên soạn gồm:

PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền biên soạn các chương 3, 5, 7, 8, 9 và 12

TS. Trần Việt Lâm biên soạn chương 11 và 4

TS. Nguyễn Thị Thu biên soạn chương 6 và 10

TS. Nguyễn Thị Thanh Thủy biên soạn chương 2

ThS. Nguyễn Thu Thủy biên soạn chương 13

ThS. Ngô Thị Việt Nga biên soạn chương 1.

Tập thể tác giả biên soạn giáo trình Quản trị kinh doanh xin chân thành cảm ơn các tác giả đã tham gia biên soạn giáo trình Quản trị kinh doanh tổng hợp các lần xuất bản trước; trân trọng cảm ơn Hội đồng thẩm định giáo trình Nhà trường và PGS.TS Lê Công Hoa - Trưởng Khoa Quản trị kinh doanh đã có các ý kiến đóng góp quý báu. Khoa Quản trị kinh doanh và tập thể tác giả trân trọng cảm ơn Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân đã giúp đỡ để cuốn sách tái bản lần này được nhanh chóng ra mắt bạn đọc.



## Lời mở đầu

Do kiến thức quản trị kinh doanh còn mới mẻ đối với nước ta, lại đang ở giai đoạn thay đổi mạnh mẽ nên dù đã có rất nhiều cố gắng song giáo trình không thể tránh khỏi các thiếu sót nhất định, rất mong nhận được sự góp ý của bạn đọc và chân thành cảm ơn về những góp ý đó. Thư đóng góp ý kiến xin gửi về địa chỉ Bộ môn Quản trị kinh doanh tổng hợp, Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế quốc dân - Phòng 314 nhà 7, số 207 Đường Giải Phóng - Hà Nội hoặc theo địa chỉ [huyenqtkdth@yahoo.com.vn](mailto:huyenqtkdth@yahoo.com.vn)

**Tập thể tác giả**





## **Chương 1**

# **KHÁI LƯỢC VỀ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Chương này giới thiệu một cách khái quát doanh nghiệp<sup>1</sup> với tư cách là đối tượng nghiên cứu, môi trường kinh doanh<sup>2</sup> của DN, quản trị kinh doanh<sup>3</sup> và các trường phái lí thuyết quản trị kinh doanh. Đây là các kiến thức làm nền móng để nghiên cứu các nội dung quản trị<sup>4</sup> cụ thể. Học xong chương này sinh viên phải hiểu được thế nào là DN, nắm chắc các đặc trưng cơ bản của môi trường kinh doanh của DN nước ta và tác động của nó tới hoạt động KD và QTKD; mặt khác, phải hiểu thế nào là QTKD, các nguyên tắc, phương pháp QT cũng như hiểu rõ các nội dung cơ bản của các trường phái lí thuyết đã và đang phát triển trên thế giới để liên hệ với thực tiễn QTKD ở nước ta.

### **1. DOANH NGHIỆP**

#### **1.1. Khái niệm**

Khái niệm DN thường được làm rõ thông qua phạm trù xí nghiệp. Người ta hiểu: “xí nghiệp là một đơn vị kinh tế được tổ chức một cách có kế hoạch để sản xuất và tiêu thụ sản phẩm (dịch vụ)”<sup>5</sup>. Xí nghiệp được coi là một hệ thống có các đặc trưng cơ bản là vừa phụ thuộc, lại vừa không phụ thuộc vào cơ chế kinh tế.

---

<sup>1</sup> Viết tắt là DN. Có DN sản xuất, DN dịch vụ và DN sản xuất và dịch vụ. Giáo trình này sử dụng thuật ngữ sản xuất để chỉ chung cho hoạt động sản xuất sản phẩm hoặc tạo ra dịch vụ

<sup>2</sup> Từ đây viết tắt là KD

<sup>3</sup> Từ đây viết tắt là QTKD

<sup>4</sup> Từ đây viết tắt là QT

<sup>5</sup> Woehle, G.: Nhập môn Kinh tế xí nghiệp đại cương, Muenchen 1990

Với tư cách là hệ thống không phụ thuộc vào cơ chế kinh tế cụ thể, xí nghiệp mang ba đặc trưng cơ bản: sự kết hợp các yếu tố sản xuất để tạo ra sản phẩm<sup>6</sup>, nguyên tắc cân bằng tài chính và nguyên tắc hiệu quả.

Với tư cách hệ thống phụ thuộc vào cơ chế kinh tế cụ thể sẽ có xí nghiệp hoạt động trong cơ chế kế hoạch hóa tập trung và trong cơ chế thị trường. Từ đó định nghĩa “DN là một xí nghiệp hoạt động trong cơ chế thị trường”. Mỗi DN đều là xí nghiệp nhưng không phải mọi xí nghiệp đều là DN.

Có thể hiểu DN từ định nghĩa tổ chức. Tổ chức là một nhóm có tối thiểu hai người, cùng hoạt động với nhau một cách qui củ theo những nguyên tắc, thể chế và các tiêu chuẩn (văn hoá) nhất định, nhằm đặt ra và thực hiện các mục tiêu chung. Một tổ chức có ba đặc trưng cơ bản là:

- Một nhóm người cùng hoạt động với nhau
- Có mục tiêu chung
- Được quản trị theo các thể chế, nguyên tắc nhất định. Các nguyên tắc được quan niệm như là các chuẩn mực, tiêu chuẩn cần thiết để điều hành tổ chức một cách có trật tự nhằm đạt được các mục tiêu đã đặt.

Có thể phân loại tổ chức theo các tiêu thức khác nhau. Xét theo tính chất hoạt động sẽ có tổ chức chính trị, xã hội, kinh doanh,... Nếu xét theo mục tiêu sẽ có tổ chức nhằm mục tiêu lợi nhuận và tổ chức không nhằm mục tiêu lợi nhuận. Xét theo tính chất tồn tại sẽ có tổ chức ổn định và tổ chức tạm thời.

Từ đó có thể hiểu DN là một tổ chức kinh tế hoạt động trong cơ chế thị trường. Hạn chế của khái niệm này là dựa trên cơ sở định nghĩa tổ chức là nhóm tối thiểu hai người trong khi không nhất thiết DN cần điều kiện có tối thiểu hai người.

---

<sup>6</sup> Trong toàn bộ giáo trình này: thuật ngữ sản phẩm được sử dụng để chỉ sản phẩm hoặc dịch vụ