

DƯƠNG HỮU HẠNH

# Quản Trị Doanh Nghiệp

(Business Administration)



- BEP
- ROI - ROE - ROA
- BUSINESS STRATEGIC PLANNING
- PRICING STRATEGY

NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ

## MỤC LỤC

<b>LỜI GIỚI THIỆU</b>	<b>11</b>
<b>Chương 1. ĐẠI CƯƠNG VỀ DOANH NGHIỆP</b>	<b>13</b>
I. KHÁI NIỆM	13
II. CÁC MỤC ĐÍCH CỦA DOANH NGHIỆP	14
III. XÁC ĐỊNH NHIỆM VỤ CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP	17
IV. CÁC GIAI ĐOẠN DIỄN TIẾN CỦA NGÀNH KINH DOANH	27
V. DOANH NGHIỆP THEO TINH THẦN "LUẬT DOANH NGHIỆP" CỦA VN	30
VI. CÁC HÌNH THỨC TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP CÂU HỎI THẢO LUẬN	35
	42
<b>Chương 2. PHÂN TÁCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH - CÁC CƠ HỘI VÀ CÁC ĐE DỌA</b>	<b>43</b>
I. MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ CỦA DOANH NGHIỆP	44
II. CÁC ẢNH HƯỞNG VĨ MÔ TRONG NGÀNH KINH DOANH: CÂU HỎI THẢO LUẬN	53
	63
<b>Chương 3. QUẢN TRỊ VỐN SẢN XUẤT KINH DOANH</b>	<b>69</b>
I. KHÁI NIỆM VÀ PHÂN LOẠI	69
II. QUẢN TRỊ TÀI SẢN CÓ ĐỊNH	70
III. QUẢN TRỊ TÀI SẢN LƯU ĐỘNG	79
CÂU HỎI THẢO LUẬN	115

<b>Chương 4. QUẢN TRỊ CHI PHÍ SẢN XUẤT - GIÁ THÀNH - DOANH THU VÀ PHÂN PHỐI LỢI NHUẬN</b>	<b>117</b>
I. KHÁI NIỆM VỀ CHI PHÍ SẢN XUẤT KINH DOANH	117
II. PHÂN TÁCH GIÁ THÀNH SẢN PHẨM	122
III. PHÂN TÍCH DOANH THU, LỢI NHUẬN VÀ PHÂN PHỐI LỢI NHUẬN	146
CÂU HỎI THẢO LUẬN	162
<b>Chương 5. CÁC PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH KHẢ NĂNG SINH LỢI HAY HOẠCH ĐỊNH LỢI NHUẬN</b>	<b>163</b>
I. KHÁI NIỆM	163
II. CÁC PHƯƠNG PHÁP TÍNH KHẢ NĂNG SINH LỢI CỦA DOANH NGHIỆP	163
CÂU HỎI THẢO LUẬN	183
<b>Chương 6. PHÂN TÍCH CÁC BẢNG BÁO CÁO TÀI CHÍNH</b>	<b>184</b>
I. PHÂN TÁCH TỶ SỐ	184
II. CÁC TỶ SỐ THANH KHOẢN	187
III. CÁC TỶ SỐ QUẢN TRỊ TÀI SẢN	190
IV. CÁC TỶ SỐ VỀ QUẢN TRỊ NỢ	195
V. CÁC TỶ SỐ LỢI NHUẬN	201
VI. CÁC TỶ SỐ TRỊ GIÁ THỊ TRƯỜNG	204
VII. LIÊN KẾT CÁC TỶ SỐ VỚI NHAU: PHƯƠNG TRÌNH VÀ SƠ ĐỒ DU PONT	206
VIII. SỬ DỤNG VÀ CÁC HẠN CHẼ CỦA VIỆC PHÂN TÍCH TỶ SỐ	213
IX. PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ CÁC TỶ SỐ TÀI CHÍNH	216
CÂU HỎI THẢO LUẬN	219

<b>Chương 7. HOẠCH ĐỊNH PHƯƠNG THỨC ĐẨY MẠNH</b>	
<b>TIÊU THỤ SẢN PHẨM: QUẢNG CÁO - KHUYẾN MẠI</b>	<b>221</b>
<b>QUẢNG CÁO (ADVERTISING)</b>	<b>221</b>
I. KHÁI NIỆM	221
II. CÁC QUYẾT ĐỊNH QUAN TRỌNG TRONG QUẢNG CÁO	222
<b>KHUYẾN MẠI (SALES PROMOTION)</b>	<b>234</b>
I. KHÁI NIỆM	234
II. CÁC QUYẾT ĐỊNH LỚN VỀ KHUYẾN MẠI	235
CÂU HỎI THẢO LUẬN	243
<b>Chương 8. THIẾT LẬP CÁC CHIẾN LƯỢC VÀ CÁC CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH GIÁ</b>	<b>248</b>
I. CÁC YẾU TỐ CẦN XEM XÉT TRƯỚC KHI QUYẾT ĐỊNH VIỆC ĐỊNH GIÁ	249
II. LỰA CHỌN MỘT PHƯƠNG PHÁP ĐỊNH GIÁ	269
III. LỰA CHỌN GIÁ CUỐI CÙNG	277
IV. ĐIỀU CHỈNH GIÁ CÁ	278
CÂU HỎI THẢO LUẬN	279
<b>Chương 9. HOẠCH ĐỊNH TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ VÀ CHẾ ĐỘ LƯƠNG BỐNG</b>	<b>288</b>
<b>DOAN I: HOẠCH ĐỊNH TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ</b>	<b>288</b>
I. KHÁI QUÁT VỀ HOẠCH ĐỊNH TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ	288
II. TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH TÀI NGUYÊN NHÂN SỰ	289
III. CÁC PHƯƠNG PHÁP DỰ BÁO TNNS	294
<b>DOAN II: TUYỂN CHỌN NHÂN SỰ</b>	<b>296</b>
I. TÁC ĐỘNG CỦA YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG	296

<b>II. THIẾT LẬP TIỀN TRÌNH TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN</b>	297
<b>DOANH III. QUẢN TRỊ HỆ THỐNG LƯƠNG BỐNG</b>	310
I. KHÁI QUÁT VỀ LƯƠNG BỐNG VÀ ĐẠI NGỘ	310
II. CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN LƯƠNG BỐNG VÀ ĐẠI NGỘ	311
III. QUY ĐỊNH MỨC LƯƠNG	316
IV. PHÚC LỢI VÀ CÁC KHOẢN TRỢ CẤP – ĐẠI NGỘ	318
V. LƯƠNG BỐNG ĐẠI NGỘ KÍCH THÍCH SẢN XUẤT	318
CÂU HỎI THẢO LUẬN	321
<b>Chương 10. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH</b>	322
I. ĐẠI CƯƠNG	322
II. CÁC CĂN CỨ CƠ BẢN ĐỂ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC	324
III. LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ HỎI THẢO LUẬN	346
<b>Chương 11. TỔ CHỨC VÀ ĐIỀU HÀNH DOANH NGHIỆP</b>	347
I. KHÁI NIỆM	347
II. CÁC NGUYÊN TẮC TỔNG QUÁT VỀ TỔ CHỨC	349
III. CÁC LOẠI TỔ CHỨC CHÍNH YẾU	352
IV. CHIẾN LƯỢC VÀ CƠ CẤU TỔ CHỨC THEO QUAN ĐIỂM ALFRED CHANDLER	358
V. PHÂN CÔNG NHIỆM VỤ TRONG CƠ CẤU TỔ CHỨC	362
VI. TÍNH HỢP LÝ TRONG VIỆC CHỌN LỰA CƠ CẤU TỔ CHỨC	369

VII. MỘT SỐ MÔ HÌNH VỀ VIỆC CHỌN LỰA CƠ CẤU TỔ CHỨC	372
CÂU HỎI THẢO LUẬN	377
<b>Chương 12. CÁC TRÀO LƯU VÀ CÁC LÝ THUYẾT VỀ KINH TẾ XÍ NGHIỆP</b>	<b>381</b>
I. TRÀO LƯU TỔ CHỨC HỢP LÝ HÓA SẢN XUẤT	381
II. TRÀO LƯU HÀNH CHÁNH VÀ QUẢN TRỊ	383
III. TRÀO LƯU TÂM LÝ - XÃ HỘI VỀ TỔ CHỨC	386
CÂU HỎI THẢO LUẬN	392
<b>Chương 13. CÁC CHIẾN LƯỢC - CÁC KẾ HOẠCH MARKETING XUẤT KHẨU VÀ CÁC CHIẾN LƯỢC XÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG</b>	<b>394</b>
<b>DOAN 1: CÁC CHIẾN LƯỢC VÀ CÁC KẾ HOẠCH MARKETING XUẤT KHẨU</b>	<b>394</b>
I. CHIẾN LƯỢC XUẤT KHẨU VÀ KẾ HOẠCH MARKETING XUẤT KHẨU	394
II. CÔNG TY CẦN NHỮNG THÔNG TIN HỖ TRỢ NÀO?	398
III. KẾ HOẠCH TIẾP THỊ	399
<b>DOAN 2. CÁC CHIẾN LƯỢC XÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG</b>	<b>420</b>
I. XUẤT KHẨU	420
II. CÁC YẾU TỐ QUAN TRỌNG CÂN LƯU Ý KHI XUẤT KHẨU SANG EU	430
TÓM LƯỢC	432
CÂU HỎI THẢO LUẬN	435
<b>Tài liệu tham khảo</b>	<b>441</b>

## LỜI GIỚI THIỆU

Ở các Đại học, trong ngành quản trị kinh doanh, người ta đào sâu từng lĩnh vực một, như: - quản trị tài chính - quản trị Marketing - quản trị sản xuất và tác vụ - quản trị nhân sự - chiến lược kinh doanh...

Mỗi tác giả đều đề cập chi tiết trong từng khía cạnh một của các vấn đề nêu trên, có lợi điểm là chuyên sâu nhưng cũng có bất lợi là thiếu khía cạnh phối hợp, nhất thể hóa các khía cạnh đó để phục vụ cho mục tiêu quản trị kinh doanh. Quyển "**QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**" ra đời nhằm mục đích **phối hợp, kết nối** các khía cạnh đã nói trên trong một thể thống nhất. Vì thế nội dung sách bao gồm 13 chương sau:

- *Đại cương về doanh nghiệp*
- *Phân tích môi trường kinh doanh - các cơ hội và các đe dọa*
- *Quản trị chi phí sản xuất - giá thành - doanh thu*
- *Quản trị vốn sản xuất kinh doanh*
- *Các phương pháp phân tích khả năng sinh lời*
- *Thiết lập các chiến lược và chính sách định giá*
- *Hoạch định tài nguyên nhân sự*
- *Hoạch định chiến lược kinh doanh*
- *Tổ chức và điều hành doanh nghiệp..*

Trong nền kinh tế thế giới đã và đang đi vào khuynh hướng hội nhập quốc tế hay hội nhập khu vực, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong nội bộ quốc gia hay trên thương

trường quốc tế càng trở nên khốc liệt. Trong tinh thần ấy, quyển "Quản trị Doanh nghiệp" nhằm giúp cho nhà quản trị doanh nghiệp xác định được các lợi thế và các thách thức của doanh nghiệp để có thể đứng vững, ổn định và phát triển không ngừng trước thời đại "hội nhập", "bãi bỏ hàng rào thuế quan và phi thuế quan", "mậu dịch tự do" đang diễn ra mạnh mẽ, dồn dập.

Mặc dù đã cố gắng hoàn thiện, soạn giả trân trọng và hoan nghênh các ý kiến đóng góp quý báu của độc giả về các thiếu sót có thể có trong sách. Chúng tôi cũng đặc biệt cảm ơn Luật sư Nguyễn Đăng Liêm, Khoa trưởng Khoa Kinh tế, Đại học dân lập Lạc Hồng (Biên Hòa) đã khích lệ chúng tôi trong việc soạn thảo quyển sách này

Sài Gòn, 20 tháng 12 năm 2003

Soạn giả

MBA Dương Hữu Hạnh

## **Chương 1**

### **ĐẠI CƯƠNG VỀ DOANH NGHIỆP**

#### **I. KHÁI NIỆM**

Doanh nghiệp là “một tổ chức sản xuất”, bao gồm các thành viên làm việc với phương pháp tốt nhất để sản xuất các hàng hóa và dịch vụ: đó là các kỹ sư, các cố vấn về tổ chức, các kỹ thuật viên... Đó là trào lưu “tổ chức” có tính khoa học về sản xuất và công việc; kể từ viên kỹ sư người Mỹ Taylor để xưởng hoặc cho đến công việc gần đây nhất là nghiên cứu tác vụ và quản trị sản xuất.

Doanh nghiệp là “một tổ chức có mục đích” theo đuổi một số mục đích nào đó mà doanh nghiệp để ra.

Doanh nghiệp “thích nghi hóa các phương tiện” và để đạt được điều ấy, doanh nghiệp phải “cơ cấu hóa” tổ chức của mình, phải “kế hoạch hóa” hoạt động và kiểm soát thành tích. Các vấn đề nêu trên được các trường phái nghiên cứu liên quan đến “hành chánh” và “quản trị” đề cập đến.

Doanh nghiệp tìm kiếm “việc thích nghi tối hảo” bằng cách: sử dụng các tài nguyên mang đến việc thỏa mãn lớn nhất cho xã hội.

## II. CÁC MỤC ĐÍCH CỦA DOANH NGHIỆP

Các mục đích có thể được định nghĩa như là “kết quả” mà doanh nghiệp phải đạt đến, hay cái gì mà doanh nghiệp tìm cách đạt đến.

Các thành tích của doanh nghiệp có thể được định nghĩa như là mức độ thực hiện của mục tiêu tìm kiếm.

Thành tích của doanh nghiệp có thể được đo lường dựa vào 3 điểm sau:

### 1. Thành tích kỹ thuật:

Sử dụng hữu hiệu các tài nguyên được dùng trong doanh nghiệp, được đo lường bằng: “sản năng” của máy móc và con người, nghĩa là bằng sản lượng thu được đổi với một tỷ suất sử dụng nhất định, và công việc và vốn.

**Doanh nghiệp sẽ tìm cách đạt được các thắng lợi về sản lượng: bằng cách sản xuất nhiều hơn đổi với cùng một tỷ suất sử dụng nhất định, người ta hạ thấp được chi phí sản xuất, thành tích kỹ thuật sẽ được cải tiến bằng cách tổ chức sản xuất tốt hơn.**

### 2. Thành tích kinh tế:

Cần đạt được chi phí sản xuất thấp nhất có thể đạt, hay phẩm chất sản phẩm tốt nhất nếu có thể (hay kết hợp cả hai). Cần đạt được lợi tức cao nhất nếu có thể: tổng lợi tức (doanh số) hay lợi tức thuần, do đó, ở đây có sự đòi hỏi về lợi nhuận: tương quan giữa lợi nhuận/vốn đầu tư phải đạt đến tỷ

<sup>1</sup> Michel Marcheauay, "Économie d'entreprise", Eyrolles, Paris, 1991, trang 37 - 39.