

**ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH SƠN LA
TRƯỜNG CAO ĐẲNG SƠN LA**

GIÁO TRÌNH

**MÔN HỌC: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP
NGÀNH: KẾ TOÁN DOANH NGHIỆP
TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG**

*Ban hành kèm theo Quyết định số 474/QĐ-CĐSL ngày 27 tháng 8 năm 2020
của Hiệu trưởng trường Cao đẳng Sơn La về việc ban hành chuẩn đầu ra
chương trình đào tạo trình độ cao đẳng, trung cấp năm 2020*

Sơn La, năm 2020

TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN

Tài liệu này thuộc loại sách giáo trình nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo.

Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm.

LỜI GIỚI THIỆU

Giáo trình QTDN được xây dựng dựa vào chương trình môn học, do khoa Kinh tế phụ trách giảng dạy. Là môn học chuyên môn tạo tiền đề để đánh giá các môn chuyên môn tài chính ngân hàng trong chương trình đào tạo ngành tài chính ngân hàng trình độ liên thông trung cấp lên cao đẳng.

Trân trọng cảm ơn các đồng nghiệp đã tạo mọi điều kiện thuận lợi trong quá trình biên soạn để tôi hoàn thiện giáo trình này.

Sơn La, năm 2020

Chủ biên: Vì Việt Hà

GIÁO TRÌNH MÔN HỌC

Tên môn học: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Mã số môn học: MH

- Vị trí: Môn học quản trị doanh nghiệp thuộc nhóm các môn chuyên môn được bố trí giảng dạy sau khi đã học xong các môn học cơ sở.
- Tính chất: Môn học quản trị doanh nghiệp cung cấp những kiến thức về cung cách tổ chức, điều hành để nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp trong điều kiện cạnh tranh của nền kinh tế thị trường.

Mục tiêu của môn học:

- Kiến thức:

- + Trình bày được những kiến thức cơ bản của kinh doanh và quản trị doanh nghiệp
- + Vận dụng nghiên cứu cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị trong doanh nghiệp để thực hiện công tác kế toán được chính xác
- + Vận dụng các phương pháp lập kế hoạch vào công tác tài chính kế toán có hiệu quả nhất
- + Vận dụng vào thực tiễn cách thức quản trị một số nội dung trong doanh nghiệp

- Kỹ năng:

- + Lựa chọn được các cung cách tổ chức, điều hành và tham mưu cho lãnh đạo doanh nghiệp về phương pháp, hình thức, biện pháp quản trị doanh nghiệp để nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp
- + Thu thập, xử lý các thông tin kế toán làm cơ sở lập kế hoạch tài chính cho doanh nghiệp
- + Tổ chức được công tác tài chính, kế toán phù hợp với từng doanh nghiệp
- + Sử dụng kiến thức đã được nghiên cứu làm cơ sở cho việc nhận thức và ứng dụng vào hoạt động thực tiễn khi là nhân viên quản lý kinh tế tài chính của doanh nghiệp.

- Về năng lực tự chủ và trách nhiệm: Chủ động, tích cực trong việc học tập, nghiên cứu môn học; tiếp cận và giải quyết các vấn đề về doanh nghiệp phù hợp với xu thế phát triển hiện nay.

NỘI DUNG MÔN HỌC:

Chương 1. Tổng quan về quản trị doanh nghiệp

Mục tiêu:

- Trình bày được khái niệm doanh nghiệp và quản trị doanh nghiệp
- Mô tả được các hình thức hoạt động kinh doanh
- Liệt kê được các nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức doanh nghiệp
- Mô tả được các hệ thống tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp
- Nhận biết được nhiệm vụ, chức năng, quyền hạn của bộ máy quản trị doanh nghiệp
- Xác định được đặc điểm của một hệ thống kinh doanh
- Giải thích được vai trò và bản chất của kinh doanh
- Giải thích được nội dung các hình thức tổ chức doanh nghiệp theo qui định của luật pháp
- Vận dụng nghiên cứu cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị trong doanh nghiệp để thực hiện công tác kế toán được chính xác
- Nghiêm túc khi nghiên cứu

Nội dung:

1. Bản chất hoạt động kinh doanh

1.1. Vai trò của kinh doanh

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 việc thực hiện một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm hoặc thực hiện nhiệm vụ trên thị trường nhằm mục đích sinh lãi.

- Kinh doanh có vai trò quan trọng đối với đời sống con người.

Hoạt động kinh doanh nhằm mục đích sinh lãi của chủ thể kinh doanh trên thị trường. 1

1.2. Bản chất của hệ thống kinh doanh

- Doanh nghiệp hoạt động trong những điều kiện đặc thù tùy theo loại hình kinh doanh.

- 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

Kinh doanh là một hoạt động hết sức cần thiết đối với tất cả các doanh nghiệp. Kinh doanh khác với các hoạt động khác ở chỗ chúng sản xuất hàng hóa hay cung cấp các loại dịch vụ với mục đích thu được lợi nhuận nhằm mở rộng hơn nữa hoạt động kinh doanh.

1.4. Các hình thức hoạt động kinh doanh

Có 3 hình thức chính

- Lao động phổ thông của cá nhân, gia đình, nhóm nhỏ bé (nông ngư dân, thợ thủ công, buôn bán nhỏ...).
- Văn phòng hành nghề riêng của những lao động có chuyên môn (bác sỹ, luật sư...).
- Các loại hình Doanh nghiệp (hình thức phổ biến, chủ yếu và quan trọng nhất).

1.5. Các loại hình tổ chức kinh doanh

1. **Doanh nghiệp tư nhân .**

Doanh nghiệp tư nhân 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.

Doanh nghiệp tư nhân là một đơn vị kinh doanh do một cá nhân bỏ vốn ra thành lập làm chủ. Cá nhân này vừa là chủ sở hữu, vừa là người sử dụng tài sản, đồng thời cũng là người quản lý hoạt động của doanh nghiệp. Thông thường chủ doanh nghiệp là giám đốc, trực tiếp tiến hành hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nhưng cũng có trường hợp vì những lí do cần thiết, chủ doanh nghiệp không trực tiếp điều hành hoạt động kinh doanh mà thuê người khác làm giám đốc. Nhưng dù trực tiếp hay gián tiếp điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, chủ doanh nghiệp tư nhân quản lý và tự chịu trách nhiệm không có sự phân chia rủi ro với ai

Chủ doanh nghiệp tư nhân chịu trách nhiệm vô hạn về các khoản nợ trong kinh doanh của doanh nghiệp. Trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, nếu làm ăn phát đạt thu được nhiều lợi nhuận, chủ doanh nghiệp được hưởng toàn bộ số lợi đó. Ngược lại, nếu gặp rủi ro hay kinh doanh bị thua lỗ, họ phải chịu trách nhiệm bằng chính tài sản của doanh nghiệp.

2. **Công ty trách nhiệm hữu hạn.**

Công ty trách nhiệm hữu hạn là doanh nghiệp có không quá 50 thành viên góp vốn thành lập công ty chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty bằng tài sản của mình.

Công ty trách nhiệm hữu hạn có thể chỉ có một thành viên.

Công ty chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của công ty bằng tài sản của mình (trách nhiệm hữu hạn). Thành viên công ty chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi số vốn đã cam kết góp vào công ty. Đối với công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên thì chủ sở hữu công ty chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi số vốn đã cam kết góp vào công ty. Như vậy, trong công ty trách nhiệm hữu hạn có sự phân tách tài sản: tài sản của công ty và tài sản của thành viên. Nguyên tắc phân tách được áp dụng trong mọi quan hệ tài sản, nợ nần và trách nhiệm của công ty.

Công ty trách nhiệm hữu hạn không được quyền phát hành cổ phiếu ra công chúng để công khai huy động vốn. Việc chuyển nhượng vốn góp của thành viên công ty trách nhiệm hữu hạn trước hết phải ưu tiên cho các thành viên khác của công ty. Chỉ được chuyển nhượng cho người không phải là thành viên công ty nếu các thành viên còn lại của công ty không mua hoặc không mua hết. Đối với công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên thì chủ sở hữu công ty có quyền chuyển nhượng toàn bộ hoặc một phần vốn điều lệ của công ty cho tổ chức, cá nhân khác.

3. Công ty cổ phần .

Công ty cổ phần là loại hình đặc trưng của công ty đối vốn, vốn của công ty được chia thành nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần, người sở hữu cổ phần gọi là cổ đông, chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty cho đến hết giá trị cổ phần mà họ sở hữu.

Trong suốt quá trình hoạt động của công ty cổ phần ít nhất phải có 3 thành viên tham gia công ty cổ phần. Là loại công ty đặc trưng cho công ty đối vốn cho nên có sự liên kết của nhiều thành viên và vì vậy việc quy định số thành viên tối thiểu phải có đã trở thành thông lệ quốc tế trong mấy trăm năm tồn tại của công ty cổ phần. Ở hầu hết các nước đều có quy định số thành viên tối thiểu của công ty cổ phần.

Phần vốn góp (cổ phần) của các thành viên được thể hiện dưới hình thức cổ phiếu. Các cổ phiếu do công ty phát hành là một loại hàng hoá. Người có cổ phiếu có thể tự do chuyển nhượng theo quy định của pháp luật. Công ty cổ phần chịu trách

nhiệm về các khoản nợ của công ty bằng tài sản của công ty. Các cổ đông chịu trách nhiệm về nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi số vốn đã góp vào công ty. Trong quá trình hoạt động công ty cổ phần có quyền phát hành chứng khoán (như cổ phiếu, trái phiếu) ra công chúng theo quy định của pháp luật về chứng khoán để huy động vốn. Điều này thể hiện khả năng huy động vốn lớn của công ty cổ phần.

4. Công ty hợp danh.

Công ty hợp danh được pháp luật ghi nhận là một hình thức của công ty đối nhân, trong đó có ít nhất 2 thành viên (đều là cá nhân và là thương nhân) cùng tiến hành hoạt động thương mại (theo nghĩa rộng) dưới một hăng chung (hay hội danh) và cùng liên đới chịu trách nhiệm vô hạn về mọi khoản nợ của công ty.

Ngoài các thành viên hợp danh, có thể có thành viên góp vốn. Thành viên hợp danh phải là cá nhân, có trình độ chuyên môn và uy tín nghề nghiệp và phải chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về các nghĩa vụ của công ty. Thành viên góp vốn chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi số vốn đã góp vào công ty.

Do tính an toàn pháp lý đối với công chúng cao, mặt khác các thành viên thường có quan hệ mật thiết về nhân thân, nên việc quản lý công ty hợp danh chịu rất ít sự ràng buộc của pháp luật. Về cơ bản, các thành viên có quyền tự thỏa thuận về việc quản lý, điều hành công ty. Tuy nhiên cần lưu ý là quyền quản lý công ty hợp danh chỉ thuộc về các thành viên hợp danh, thành viên góp vốn không có quyền quản lý công ty

Trong công ty hợp danh, Hội đồng thành viên là cơ quan quyết định cao nhất của công ty bao gồm tất cả các thành viên hợp danh. Hội đồng thành viên có quyền quyết định mọi hoạt động của công ty. Khi họp Hội đồng thành viên, các thành viên hợp danh có quyền ngang nhau trong biểu quyết (mỗi thành viên chỉ có một phiếu biểu quyết) mà không phụ thuộc vào giá trị phần vốn góp của họ trong công ty. Đây là điểm khác biệt cơ bản giữa quyền của các thành viên trong quản lý của công ty hợp danh với quyền của các thành viên trong quản lý công ty đối vốn (công ty trách nhiệm hữu hạn và công ty cổ phần).

Trong quá trình hoạt động của công ty, các thành viên hợp danh phân công nhau đảm nhiệm các chức trách quản lý và kiểm soát công ty, và cử một người (trong số thành viên hợp danh) làm Giám đốc công ty. Giám đốc thực hiện nhiệm vụ điều hành công việc trong công ty, phân công, điều hoà, phối hợp công việc của các

thành viên hợp danh và thực hiện các công việc khác theo uỷ quyền của các thành viên hợp danh.

1.6. Những đặc điểm của một hệ thống kinh doanh

* *Sự phức tạp và tính đa dạng:*

Hệ thống kinh doanh thương mại văn minh là một cơ cấu tổ chức 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 triển khai kinh doanh thương mại mà những tổ chức triển khai kinh doanh thương mại này đôi khác trong những số lượng giới hạn hình thức chiếm hữu, qui mô kinh doanh thương mại, cơ cấu tổ chức vốn, phong thái quản trị và khoanh vùng phạm vi hoạt động giải trí.

Chẳng hạn : khu vực sản xuất được tạo nên bằng những nhà máy sản xuất lắp ráp ô tô, sản xuất đồ điện gia dụng (ấm đun nước, nồi cơm điện, tủ lạnh, ...) và những mẫu sản phẩm điện tử (máy ghi âm, cassette, đầu máy và ti vi, máy tính, máy vi tính, ...). Khu vực dịch vụ gồm có những loại dịch vụ như vận tải đường bộ, ngân hàng nhà nước, những dịch vụ chuyên nghiệp. Ngành công ty vận tải đường bộ được tạo thành bởi những ngành : đường tàu, vận tải biển, vận tải đường bộ ô tô, hàng không. Ngành công nghiệp dịch vụ gồm có những đại lý luân chuyển, khách sạn, nhà hàng quán ăn, những khu vườn vương quốc. Ngành dịch vụ chuyên nghiệp gồm có những luật sư, kiến trúc sư, bác sĩ, nhân viên kế toán, nhà kinh doanh bất động sản ... Trong mỗi ngành công nghiệp này, 1 số ít công ty chỉ hoạt động giải trí có đặc thù cục bộ địa phương. Trong khi đó nhiều công ty khác có văn phòng tại nhiều vương quốc như Morgan Stanley – Dean Wither, Novartis C Sandoz và Ciba – Geigy, Hilton, Holiday Inn ...

* *Sự phụ thuộc lẫn nhau:*

Các tổ chức triển khai kinh doanh thương mại hợp tác với nhau trong hoạt động giải trí kinh doanh thương mại. Một công ty mua nguyên vật liệu thô hay những chi tiết cụ thể rời từ nhiều công ty khác, sau đó bán những mẫu sản phẩm triển khai xong cho những nhà bán sỉ, kinh doanh bán lẻ và những người này đem bán chúng cho những người sử dụng sau cuối. Trong tiến trình đó, tổng thể những tổ chức triển khai kinh doanh thương mại này đều nhờ vào vào sự đáp ứng dịch vụ của những công ty vận tải đường bộ, những ngân hàng nhà nước và nhiều công ty khác. Vì vậy sự nhờ vào lẫn nhau là một mạng lưới hệ thống kinh doanh thương mại riêng của mạng lưới hệ thống kinh doanh thương mại văn minh .

* *Sự thay đổi và đổi mới:*

Để bảo vệ thành công xuất sắc, những tổ chức triển khai kinh doanh thương mại phải cung ứng kịp thời những biến hóa thị hiếu và nhu yếu của người tiêu dùng. Hệ quả tất yếu của những tân tiến công nghệ tiên tiến là nhiều mẫu sản phẩm nhanh gọn trở nên lỗi thời và bị thay thế sửa chữa. Bởi vậy sự đổi khác và thay đổi là những đặc trưng quan trọng trong mạng lưới hệ thống kinh doanh thương mại tân tiến .

2. Doanh nghiệp và quản trị doanh nghiệp

2.1. Khái niệm doanh nghiệp

Doanh nghiệp là một đơn vị kinh doanh thành lập nhằm mục đích thực hiện một, một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư : từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm, hoặc thực hiện dịch vụ trên thị trường với mục tiêu cuối cùng là sinh lợi

2.2. Khái niệm quản trị doanh nghiệp

Quản trị doanh nghiệp là những cơ chế, quy định thông qua đó công ty được điều hành và kiểm soát. Cơ cấu quản trị doanh nghiệp xác định quyền hạn và trách nhiệm giữa những thành viên khác nhau trong công ty, bao gồm các Cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban điều hành, Ban kiểm soát và những người liên quan khác của công ty.

2.3. Các hình thức tổ chức doanh nghiệp theo qui định của luật pháp

- Các loại hình Doanh nghiệp - 3 loại hình DN .

+ DN khu vực công;

+ DN khu vực tư;

+ DN mang tích chất tập thể: Hợp tác xã.

- Các hình thức DN

+ Doanh nghiệp tư nhân;

+ Công ty trách nhiệm hữu hạn (1 thành viên và 2 thành viên trở lên);

+ Công ty cổ phần;

+ Công ty hợp danh;

+ Hợp tác xã.

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

2.3.1. Các yêu cầu chủ yếu

Bộ máy quản lý doanh nghiệp bao gồm ba yếu tố cơ bản là: Cơ cấu tổ chức, các bộ quản lý và cơ chế hoạt động của bộ máy trong đó:

Cơ cấu tổ chức xác định các bộ phận, phân hệ, các phòng ban chức năng có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Mỗi phòng ban, bộ phận được chuyên môn hoá, có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định nhằm thực hiện các chức năng quản lý.

- Cán bộ quản lý: là những người ra quyết định và chịu trách nhiệm về các quyết định quản lý của mình.

- Cơ chế hoạt động của bộ máy: Xác định nguyên tắc làm việc của bộ máy quản lý và các mối liên hệ cơ bản để đảm bảo sự phối hợp hoạt động của các bộ phận nhằm đạt được mục tiêu chung.

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

Môi trường kinh doanh. Đây là những yếu tố bên trong và bên ngoài tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Những tính chất của môi trường như tính tích cực, tính phức tạp và mức độ thay đổi có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Trong điều kiện môi trường phong phú về nguồn lực, đồng nhất và tập trung và ổn định, tổ chức thường có cơ cấu cơ học, trong đó việc ra quyết định mang tính tập trung với những chỉ thị, nguyên tắc thể lệ cứng rắn vẫn có thể mang lại hiệu quả cao. Trong điều kiện môi trường khan hiếm nguồn lực, đa dạng, phân tán và thay đổi nhanh chóng thường phải xây dựng cơ cấu tổ chức với những mối liên hệ hữu cơ, trong đó việc ra quyết định mang tính phi tập trung với các thể lệ mềm mỏng, các bộ phận liên kết chặt chẽ với nhau và các tổ đội đa chức năng.

Chiến lược hay những nhiệm vụ và mục tiêu mà doanh nghiệp phải hoàn thành. Chiến lược và cơ cấu tổ chức là hai mặt không thể tách rời trong quản trị hiện đại. Bất cứ chiến lược mới nào cũng được lựa chọn trên cơ sở phân tích các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và đe dọa của môi trường trong đó cơ cấu đang tồn tại. Ngược lại, là công cụ để thực hiện các mục tiêu chiến lược, cơ cấu tổ chức phải được thay đổi khi có sự thay đổi chiến lược.

Mục đích, chức năng hoạt động của doanh nghiệp quy định cơ cấu bộ máy. Ở các doanh nghiệp sản xuất, chức năng sản xuất là quan trọng và do đó bộ máy phải hướng vào phục vụ tốt nhất cho hoạt động sản xuất. Ở các doanh nghiệp dịch vụ thì bộ phận tiếp xúc phục vụ khách hàng là quan trọng. Nghiên cứu mối liên hệ giữa chiến lược và cơ cấu tổ chức của 500 công ty hàng đầu nước Mỹ có kết quả như sau:

Chiến lược	Cơ cấu tổ chức
<ul style="list-style-type: none">- Kinh doanh đơn ngành nghề- Đa dạng hoạt động dọc theo dây chuyền sản xuất- Đa dạng hóa các ngành nghề có mối quan hệ rất chặt chẽ- Đa dạng hóa các ngành nghề có mối quan hệ không chặt chẽ- Đa dạng hóa các hoạt động độc lập	<ul style="list-style-type: none">- Chức năng- Chức năng với bộ phận phụ trợ vận hành như những đơn vị lợi ích.- Đơn vị chiến lược- Cơ cấu hỗn hợp với nhiều phương thức tổ chức áp dụng cụ thể cho từng bộ phận- Công ty mẹ nắm giữ cổ phần

Quy mô và mức độ phức tạp trong hoạt động của tổ chức có ảnh hưởng lớn tới cơ cấu tổ chức. Tổ chức có quy mô lớn, thực hiện những hoạt động phức tạp thường