



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

Chủ biên: GS. TS. NGUYỄN THÀNH ĐỘ - TS. NGUYỄN NGỌC HUỖN

GIÁO TRÌNH
QUẢN TRỊ
KINH DOANH

(Nguyên lý chung cho các loại hình doanh nghiệp)

YÊN
ỆU



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

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

Chủ biên: GS.TS. NGUYỄN THÀNH ĐỘ
TS. NGUYỄN NGỌC HUYỀN

Giáo trình QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Nguyên lý chung cho các loại hình doanh nghiệp)

(Tái bản lần thứ ba, có bổ sung và sửa đổi)



**NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI
HÀ NỘI - 2004**

Mã số: $\frac{89-65}{18-11}$

Lời nói 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 Thống kê ấn hành năm 2001. Đến nay kiến thức môn học *Quản trị kinh doanh* được đặt trong mối quan hệ gắn bó chặt chẽ với cả hệ thống các môn học trong khung chương trình đào tạo chuyên ngành quản trị kinh doanh tổng hợp. Môn học *Quản trị kinh doanh* cần trang bị những kiến thức quản trị có tính nguyên lý chung, các kỹ năng cơ bản để sau khi nghiên cứu môn học này và các môn học bổ trợ ngành khác như: Chiến lược kinh doanh, Quản trị sản xuất và tác nghiệp, Quản trị chi phí kinh doanh, Hậu cần kinh doanh, Đạo đức kinh doanh,... 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. Đây cũng chính là lý do mà Hội đồng thẩm định giáo trình Nhà trường quyết định tái bản và đổi tên giáo trình "Quản trị kinh doanh tổng hợp" thành giáo trình "Quản trị kinh doanh (nguyên lý chung cho các loại hình doanh nghiệp)".

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

Chương 1. Khái lược về quản trị kinh doanh

Chương 2. Nhà quản trị - Phong cách và nghệ thuật 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 các hoạt động tài chính

Chương 11. Tính kết quả và chi phí

Chương 12. Hiệu quả kinh doanh

Chương 13. Quản trị sự thay đổi

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

GS.TS. Nguyễn Thành Độ biên soạn chương 5

TS. Nguyễn Ngọc Huyền biên soạn các chương 1, 3, 7, 8 và 9

TS. Trần Việt Lâm biên soạn chương 4 và 13

TS. Nguyễn Thị Thu biên soạn chương 10 và 11

TS. Nguyễn Thị Thanh Thuỷ biên soạn chương 2

ThS. Nguyễn Thu Thuỷ biên soạn chương 12

CN. Phan Thanh Phúc biên soạn chương 6

Hiệu trưởng Trường Đại học Kinh tế Quốc dân và tập thể tác giả biên soạn giáo trình Quản trị kinh doanh lần này xin chân thành cảm ơn các tác giả đã tham gia biên soạn giáo trình Quản trị kinh doanh tổng hợp (tái bản lần 2), trân trọng cảm ơn Hội đồng thẩm định giáo trình Nhà trường, trân trọng cảm ơn ý kiến đóng góp quý báu của GS.TS. Nguyễn Kế Tuấn - Trưởng khoa Quản trị kinh doanh. Chúng tôi cũng xin trân trọng cảm ơn Phòng Quản lý Đào tạo Đại học và sau Đại học, cảm ơn Nhà xuất bản Lao động - Xã hội đã giúp đỡ để cuốn sách được nhanh chóng ra mắt bạn đọc.

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 - Đường Giải Phóng - Hà Nội.

Hiệu trưởng

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

GS.TS. Nguyễn Văn Thường

Chương 1

KHÁI LƯỢC VỀ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Chương này giới thiệu một cách khái quát doanh nghiệp với tư cách là đối tượng nghiên cứu của môn học, môi trường kinh doanh của doanh nghiệp, quản trị kinh doanh 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 cụ thể. Học xong chương này sinh viên phải hiểu được thế nào là doanh nghiệp, nắm chắc doanh nghiệp tồn tại trong nền kinh tế quốc dân nước ta hiện nay dưới các hình thức pháp lí cụ thể, các đặc trưng cơ bản của môi trường kinh doanh qui định hoạt động kinh doanh và quản trị doanh nghiệp trong tương lai; mặt khác, phải hiểu thế nào là quản trị kinh doanh, các nguyên tắc, phương pháp quản trị kinh doanh 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 quản trị kinh doanh ở nước ta. Để học chương này sinh viên cần đọc các tài liệu tham khảo bắt buộc đã hướng dẫn ở trang 7 của cuốn "Hướng dẫn thực hành quản trị kinh doanh" do Nhà xuất bản Thống kê ấn hành năm 2003.

I. DOANH NGHIỆP

1. Khái niệm

Có thể khái niệm doanh nghiệp từ định nghĩa tổ chức. Tổ chức là một nhóm có tối thiểu hai người, cùng hoạt động với nhau một cách có 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 ra.

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

Khái niệm doanh nghiệp 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 nhằm sản xuất và tiêu thụ sản phẩm (dịch vụ)¹. Với quan niệm này, 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.

Với tư cách là hệ thống không phụ thuộc vào cơ chế kinh tế cụ thể thì xí nghiệp mang ba đặc trưng cơ bản: sự kết hợp các yếu tố sản xuất để tạo ra sản phẩm, 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 định nghĩa doanh nghiệp là một xí nghiệp hoạt động trong cơ chế thị trường. Mỗi doanh nghiệp đều là một xí nghiệp nhưng không phải mọi xí nghiệp đều là doanh nghiệp.

Cho đến nay ở nước ta vẫn còn nhiều cách khái niệm khác nhau về doanh nghiệp. Trong Luật Doanh nghiệp nước ta có giải thích: “doanh nghiệp” là tổ chức kinh tế có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch ổn định, được đăng ký kinh doanh theo qui định của pháp luật nhằm mục đích thực hiện các hoạt động kinh doanh². Cần chú ý rằng khái niệm trên giác độ luật sẽ mang ý nghĩa luật pháp là chủ yếu trong khi chúng ta nghiên cứu doanh nghiệp ở nhiều giác độ khác nhau chứ không chỉ nghiên cứu ở góc độ luật pháp.

¹ Woehe, G: *Nhập môn Kinh tế xí nghiệp đại cương*, Muenchen 1990

² *Do quốc hội dự thảo tại kỳ họp thứ 5, khoá X (từ ngày 4/5 đến 12/6 năm 1999), chương 1, điều 3*