

LỜI NÓI ĐẦU

Bài giảng Kinh tế doanh nghiệp được soạn với mục đích cung cấp cho học viên cao học chuyên ngành kỹ thuật như Cơ điện, Tuyển khoáng ... của trường Đại học Mở - Địa chất những kiến thức bổ sung về kinh tế doanh nghiệp, tạo ra cơ sở để học viên vận dụng chúng vào giải quyết có hiệu quả kinh tế những nhiệm vụ được giao ở doanh nghiệp hoặc Tổ chức có liên quan đến doanh nghiệp.

Đối tượng nghiên cứu của bài giảng là những vấn đề kinh tế nảy sinh khi thực hiện các chức năng của bộ máy quản trị ở doanh nghiệp, từ những vấn đề có tính chất chung như: Doanh nghiệp là gì? Các loại doanh nghiệp và chúng được điều chỉnh bởi những luật nào? Bộ máy quản trị doanh nghiệp phải biết vận dụng những quy luật, nguyên tắc và phương pháp gì để đạt được mục tiêu? v. v ... đến những vấn đề cụ thể như làm gì để có quyết định đúng đắn khi quản trị nhân lực, quản trị giá thành sản phẩm, quản trị đầu tư? ...

Với đối tượng nghiên cứu trên, bài giảng này còn có thể mang tên: Quản trị doanh nghiệp hoặc quản trị kinh doanh. (Theo từ điển Hán - Việt của Hầu Hàn Giang và Mạnh Vĩ Lương - NXB Đà Nẵng - 2002, thuật ngữ Kinh tế, Quản trị, Quản lý đều có nghĩa tương đương). Tuy nhiên cần chú ý rằng:

- Có thể coi kinh tế doanh nghiệp là bài giảng phát triển đi sâu của kinh tế vi mô, trong đó các quyết định của doanh nghiệp cụ thể được nghiên cứu gắn với nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa của Việt Nam.

- Bài giảng Kinh tế doanh nghiệp không nghiên cứu giải đáp những vấn đề quản trị kỹ thuật - công nghệ ở doanh nghiệp, tức là những vấn đề đã được giải đáp trong các môn kỹ thuật công nghệ mặc dầu kỹ thuật - công nghệ luôn luôn liên hệ mật thiết với kinh tế.

- Bài giảng Kinh tế doanh nghiệp thực hiện sự kế thừa những kiến thức về nội dung và phương pháp của các môn học trong chương trình đại học của học viên như: Kinh tế học, Kinh tế doanh nghiệp, Kỹ thuật chuyên ngành, Toán học v. v...

Nội dung bài giảng Kinh tế doanh nghiệp được cấu tạo bởi các chương:

Chương I - Đại cương về doanh nghiệp và quản trị doanh nghiệp.

Chương II - Những chỉ tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

Chương III - Quản trị nhân lực.

Chương IV - Quản trị giá thành sản phẩm.

Chương V - Quản trị đầu tư.

Cuốn bài giảng Kinh tế doanh nghiệp này là kết quả sửa đổi, bổ sung lần thứ hai cuốn bài giảng cùng tên được tác giả biên soạn lần đầu và khoa đào tạo sau đại học Trường Đại học Mở - Địa chất xuất bản năm 1996. Tác giả chân thành cảm ơn những ý kiến đóng góp, nhận xét của khoa đào tạo sau đại học, Bộ môn Điện khí hoá và các học viên cao học để tiếp tục hoàn thiện cuốn bài giảng này.

Hà Nội, ngày 20 tháng 08 năm 2003

Tác giả

PGS.TS .NGÔ THẾ BÌNH

CHƯƠNG 1. ĐẠI CƯƠNG VỀ DOANH NGHIỆP VÀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

§1. Khái niệm về doanh nghiệp

Theo điều 3 của Luật doanh nghiệp, được Quốc hội nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam khoá X, kỳ họp 5 thông qua ngày 12 tháng 06 năm 1999 thì:

" 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 quy định của pháp luật nhằm mục đích thực hiện các hoạt động kinh doanh ".

Với khái niệm trên cần hiểu rằng:

- Thuật ngữ " doanh nghiệp " có tính chất khái quát, thay cho những tên gọi cụ thể, không thống nhất trong sử dụng thực tế như xí nghiệp, công ty, hãng, cửa hàng v.v...

- Kinh doanh (hoạt động kinh doanh) được hiểu là thực hiện một số hay tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư, từ việc sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm hoặc thực hiện dịch vụ trên thị trường.

- Mỗi doanh nghiệp bao giờ cũng là tổ chức của cộng đồng người, nhưng chỉ được gọi là doanh nghiệp trước hết nó là tổ chức kinh tế, nghĩa là một tổ chức gắn kết các thành viên với mục đích kinh tế (kiếm lời) là chủ yếu. Điều này phân biệt doanh nghiệp với các tổ chức chính trị, xã hội không chỉ ở mục đích hoạt động mà còn ở phương pháp quản trị và các quan hệ qua lại với Nhà nước. Song điều đó không có nghĩa doanh nghiệp không được lập ra bởi các tổ chức chính trị - xã hội, hoặc các tổ chức chính trị, xã hội không có mặt trong doanh nghiệp.

- Mỗi doanh nghiệp được lập ra, hoạt động lâu dài và cũng có thể phá sản, giải thể do kết quả của sự phân công lao động xã hội, hiệu quả hoạt động của chúng trên thị trường v.v... Nhưng trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở nước ta, những hiện tượng này không thể diễn ra tự phát mà phải tuân theo những quy định của pháp luật. Những luật kinh tế có tác dụng điều chỉnh các doanh nghiệp ở nước ta hiện nay chủ yếu như sau:

Luật doanh nghiệp Nhà nước, được Quốc hội nước cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam khoá IX kỳ họp 7 thông qua ngày 20 tháng 4 năm 1995

Luật doanh nghiệp, được quốc hội nước cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam khoá X kỳ họp 5 thông qua ngày 12 tháng 06 năm 1999.

(Luật này có hiệu lực từ ngày 1-1-2000, thay cho Luật Công ty, luật doanh nghiệp tư nhân ngày 21 tháng 12 năm 1990 và luật sửa đổi bổ sung một số điều luật trên ngày 22 tháng 06 năm 1999) áp dụng cho các chủ thể kinh doanh ngoài doanh nghiệp Nhà nước.

Luật đầu tư nước ngoài tại Việt Nam, được quốc hội nước cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam khoá IX kỳ họp 10 thông qua ngày 12 tháng 11 năm 1996 (đã được sửa đổi bổ

sung tại Quốc hội khoá X, kỳ họp 7 ngày 09 tháng 06 năm 2000), áp dụng cho các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài ở Việt Nam

Luật phá sản doanh nghiệp, được quốc hội nước cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam khoá IX thông qua ngày 10 tháng 01 năm 1994

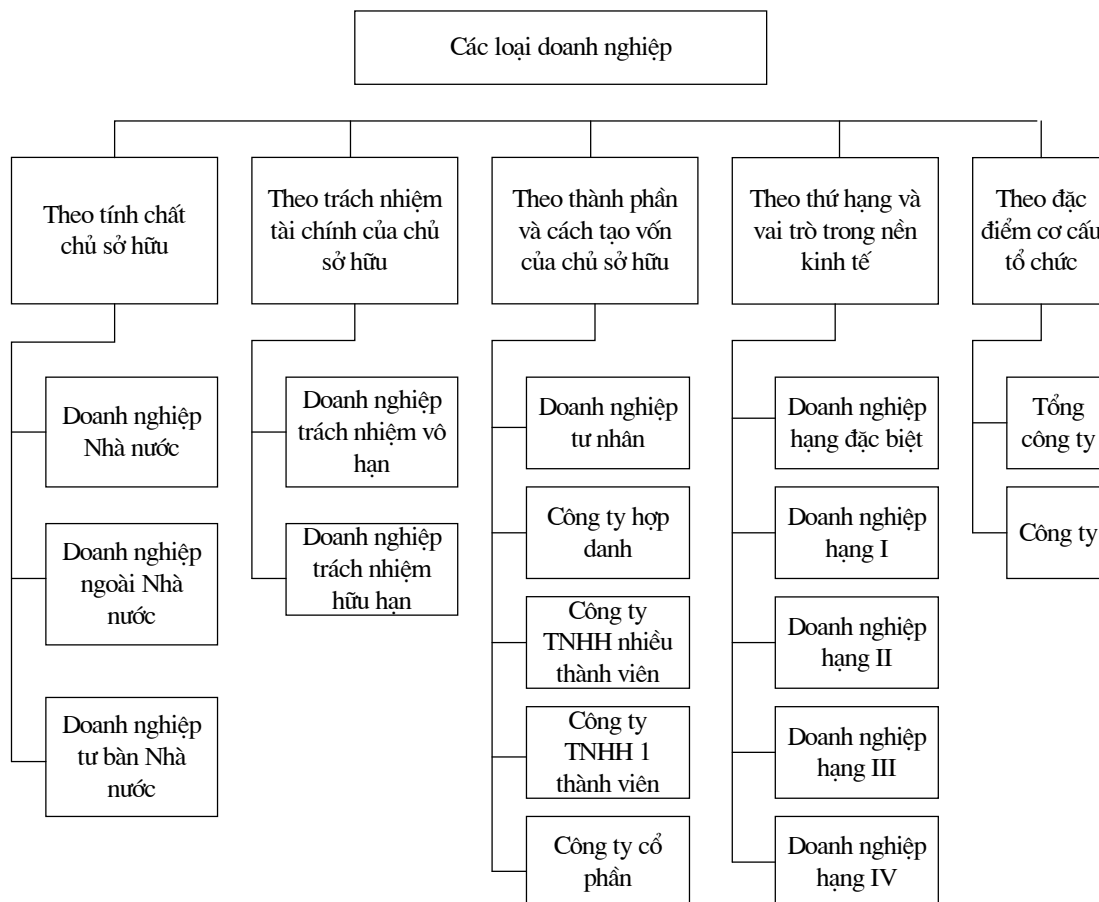
Việc thành lập doanh nghiệp, theo quy định của luật doanh nghiệp, người thành lập phải lập và nộp các hồ sơ: đơn đăng ký kinh doanh, điều lệ của Công ty, danh sách các thành viên hoặc cổ đông sáng lập, xác nhận của cơ quan có thẩm quyền về vốn (nếu đòi hỏi có vốn pháp định, tức là số vốn tối thiểu cần thiết theo quy định của pháp luật về một ngành nghề nào đó)

Đơn đăng ký kinh doanh phải nêu rõ: tên doanh nghiệp, địa chỉ, trụ sở chính của doanh nghiệp, mục tiêu và ngành nghề kinh doanh, vốn điều lệ đối với công ty (vốn đầu tư ban đầu của chủ doanh nghiệp tư nhân), phần vốn góp của mỗi thành viên hoặc cổ đông sáng lập; họ tên chữ ký, địa chỉ thường trú của doanh nghiệp hoặc người đại diện.

Đối với doanh nghiệp Nhà nước, Thủ trưởng cơ quan sáng lập doanh nghiệp phải lập và gửi hồ sơ đề nghị thành lập doanh nghiệp đến người có thẩm quyền quyết định thành lập doanh nghiệp Nhà nước. Hồ sơ gồm: Tờ trình đề nghị thành lập doanh nghiệp, Đề án thành lập doanh nghiệp, Dự kiến mức vốn điều lệ, Dự thảo điều lệ doanh nghiệp, Giấy đề nghị cho doanh nghiệp sử dụng đất.

§2. Phân loại doanh nghiệp ở Việt Nam

Phân loại doanh nghiệp là chia tổng thể các doanh nghiệp ra các nhóm, loại căn cứ vào một tiêu thức khách quan giúp ích cho một mục đích nghiên cứu nhất định. Các tiêu thức được dùng trong thực tiễn chủ yếu là: Tính chất chủ sở hữu, trách nhiệm tài chính của chủ sở hữu, thứ hạng và vai trò trong nền kinh tế, đặc điểm cơ cấu tổ chức (hình I.1). Dưới đây là đặc điểm của từng loại



Hình 1.1. Sơ đồ phân loại các doanh nghiệp Việt Nam

* **Doanh nghiệp Nhà nước (doanh nghiệp quốc hữu):** là tổ chức kinh tế do Nhà nước đầu tư vốn thành lập và tổ chức quản lý, hoạt động kinh doanh hoặc hoạt động công ích nhằm thực hiện các mục tiêu kinh tế - xã hội do Nhà nước giao.

Doanh nghiệp Nhà nước có tư cách pháp nhân, có các quyền và nghĩa vụ dân sự, tự chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động, kinh doanh trong phạm vi số vốn do doanh nghiệp quản lý. Theo luật doanh nghiệp Nhà nước thì doanh nghiệp Nhà nước chủ yếu được thành lập cho những ngành, những lĩnh vực then chốt, tạo điều kiện cho các thành phần kinh tế khác phát triển, thúc đẩy tăng trưởng nhanh và lâu bền nền kinh tế, điều tiết hướng dẫn nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa. Tổ chức quản lý ở doanh nghiệp Nhà nước độc lập, có quy mô lớn gồm có Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Tổng giám đốc (hoặc Giám đốc) và bộ máy giúp việc. Nếu không phải là doanh nghiệp Nhà nước độc lập và có quy mô lớn thì cơ cấu tổ chức quản lý chỉ gồm Giám đốc do Thủ tướng Chính phủ hoặc người được thủ tướng chính phủ uỷ quyền quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm theo đề nghị của Hội đồng quản trị. Tổng giám đốc hoặc Giám đốc là đại diện pháp nhân của doanh nghiệp và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị, người ra quyết định bổ nhiệm và pháp luật về điều hành hoạt động của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp Nhà nước có quyền đầu tư, liên doanh, liên kết, góp vốn cổ phần vào các doanh nghiệp khác ngoài doanh nghiệp Nhà nước.

*** *Doanh nghiệp ngoài Nhà nước (doanh nghiệp tư hữu):*** là tổ chức kinh tế do những người thuộc thành phần kinh tế ngoài Nhà nước đầu tư vốn, thành lập và tổ chức quản lý, hoạt động chủ yếu vì mục đích kinh doanh. Doanh nghiệp ngoài Nhà nước hoạt động trên nhiều lĩnh vực, trừ các ngành nghề cấm và phương hại đến quốc phòng, an ninh an toàn xã hội, truyền thống lịch sử, văn hoá đạo đức, thuần phong mỹ tục Việt Nam và sức khoẻ của nhân dân. (Danh mục cụ thể ngành nghề cấm kinh doanh do chính phủ quy định). Ngoài những ngành nghề mà bản thân doanh nghiệp thiếu điều kiện, thiếu vốn pháp định, thiếu chứng nhận hành nghề mà pháp luật quy định, tùy theo số người tham gia góp vốn kinh doanh, doanh nghiệp ngoài Nhà nước được chia thành: doanh nghiệp đơn sở hữu và doanh nghiệp đa sở hữu.

Doanh nghiệp đơn sở hữu: là doanh nghiệp ngoài Nhà nước chỉ có 1 cá nhân bỏ vốn kinh doanh (Theo luật doanh nghiệp, doanh nghiệp đơn sở hữu còn gọi là doanh nghiệp tư nhân)

Doanh nghiệp đa sở hữu: là doanh nghiệp ngoài nhà nước bao gồm nhiều cá nhân và tổ chức bỏ vốn kinh doanh (theo luật doanh nghiệp, các doanh nghiệp đa sở hữu thường được tổ chức theo một trong những doanh nghiệp sau: công ty hợp danh, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần ...)

*** *Doanh nghiệp Tư bản - Nhà nước (doanh nghiệp công tư hợp doanh):*** là doanh nghiệp được đầu tư tổ chức quản lý với sự tham gia của Nhà nước và các thành phần khác trong nước, ngoài nước dưới nhiều hình thức liên doanh, liên kết. Sự hình thành các doanh nghiệp tư bản - nhà nước có ý nghĩa to lớn trong việc thu hút các nguồn lực trong xã hội, đẩy mạnh tăng trưởng kinh tế, tăng cường sức cạnh tranh và hội nhập kinh tế thế giới, đồng thời cũng tạo điều kiện giống như doanh nghiệp Nhà nước để Nhà nước hướng dẫn thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa .

Trong các doanh nghiệp tư bản - nhà nước, đáng chú ý là doanh nghiệp có cổ phần chi phối hoặc cổ phần đặc biệt của Nhà nước, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.

Doanh nghiệp có cổ phần chi phối của Nhà nước: là doanh nghiệp có cổ phần của Nhà nước chiếm trên 50% tổng số cổ phần của doanh nghiệp hoặc ít nhất gấp 2 lần của cổ đông lớn nhất khác trong doanh nghiệp.

Doanh nghiệp có cổ phần đặc biệt của Nhà nước: là doanh nghiệp có cổ phần của Nhà nước tuy không phải là cổ phần chi phối nhưng Nhà nước có quyền tham gia quyết định một số vấn đề quan trọng của doanh nghiệp theo thoả thuận trong điều lệ của doanh nghiệp (quyết định chiến lược, kế hoạch 5 năm và hàng năm của doanh nghiệp; đầu tư liên doanh, chuyển đổi hình thức tổ chức của doanh nghiệp; Bổ nhiệm các chức danh quản lý chủ chốt của doanh nghiệp ...)

Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài: là doanh nghiệp được đầu tư thành lập và quản lý với sự tham gia của pháp nhân nước ngoài ở Việt Nam dưới 2 hình thức: doanh nghiệp liên doanh và doanh nghiệp 100% vốn đầu tư nước ngoài. Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài thuộc loại doanh nghiệp Tư bản - Nhà nước chính là doanh nghiệp liên

doanh. Đó là doanh nghiệp do 2 bên hoặc nhiều bên hợp tác thành lập tại Việt Nam trên cơ sở hợp đồng liên doanh hoặc hiệp định ký giữa chính phủ nước cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam và chính phủ nước ngoài.

Pháp nhân nước ngoài trong doanh nghiệp liên doanh được hiểu là tổ chức kinh tế hoặc cá nhân nước ngoài đầu tư vào Việt Nam. Bên nước ngoài gồm một hoặc nhiều pháp nhân đầu tư nước ngoài. Bên Việt Nam gồm một hoặc nhiều doanh nghiệp Việt Nam thuộc mọi thành phần kinh tế.

***Doanh nghiệp trách nhiệm vô hạn:** là doanh nghiệp trong đó chủ sở hữu phải chịu trách nhiệm thanh toán tất cả các khoản nợ trong kinh doanh bằng toàn bộ tài sản của mình, tức là bao gồm số vốn bỏ ra kinh doanh lẫn tài sản cá nhân. Các doanh nghiệp chỉ có một cá nhân bỏ vốn đầu tư, đồng thời là người tổ chức quản lý (theo cách gọi của luật doanh nghiệp là doanh nghiệp tư nhân) là doanh nghiệp trách nhiệm vô hạn. Vì trên thực tế với loại doanh nghiệp này không có sự phân biệt giữa tài sản kinh doanh và tài sản cá nhân. Khi xảy ra thua lỗ và nợ đến mức phải tuyên bố phá sản thì tài sản kinh doanh và tài sản cá nhân đều phải được kiểm kê, đánh giá, thanh lý và hoàn trả cho chủ nợ tuân theo những trình tự của luật phá sản doanh nghiệp.

*** Doanh nghiệp trách nhiệm hữu hạn:** là doanh nghiệp trong đó chủ sở hữu là một tập thể (nhiều cá nhân hoặc tổ chức) góp vốn tổ chức kinh doanh và phải chịu trách nhiệm các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp. Trừ loại doanh nghiệp tư nhân (theo nghĩa chủ sở hữu là một cá nhân) tất cả các doanh nghiệp còn lại đều thuộc loại doanh nghiệp trách nhiệm hữu hạn. Theo Luật đầu tư nước ngoài ở Việt Nam thì các doanh nghiệp liên doanh cũng được thành lập theo hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn.

*** Doanh nghiệp tư nhân:** theo điều 99 luật doanh nghiệp, doanh nghiệp tư nhân được hiểu 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. Như đã được phân tích ở trên, doanh nghiệp tư nhân theo trách nhiệm tài chính của chủ doanh nghiệp đó là một doanh nghiệp trách nhiệm vô hạn.

Chủ doanh nghiệp tư nhân có toàn quyền quyết định đối với tất cả các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, có toàn quyền quyết định việc sử dụng lợi nhuận sau khi đã nộp thuế và thực hiện các nghĩa vụ tài chính khác theo quy định của pháp luật.

Chủ doanh nghiệp tư nhân có thể trực tiếp hoặc thuê người khác quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh nhưng phải khai báo với cơ quan đăng ký kinh doanh và vẫn phải chịu trách nhiệm về mọi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

*** Công ty hợp danh:** là doanh nghiệp trách nhiệm hữu hạn có 2 cá nhân trở lên hợp danh (đứng tên) chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về nghĩa vụ của công ty. Ngoài các thành viên hợp danh còn có thể có các thành viên góp vốn, chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi số vốn đã góp vào công ty. Công ty hợp danh không được phát hành bất kỳ loại chứng khoán nào để tạo vốn. Cơ cấu tổ chức quản lý công ty hợp danh do các thành viên hợp danh thoả thuận trong điều lệ công ty, những thành viên hợp danh có quyền ngang nhau khi quyết định các vấn đề của công ty.

*** Công ty trách nhiệm hữu hạn nhiều thành viên:** là doanh nghiệp trách nhiệm hữu hạn trong đó chủ sở hữu là tập thể có số lượng từ 2-50 thành viên (cá nhân hoặc tổ chức). Các thành viên chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn đã cam kết góp vào doanh nghiệp. Các thành viên có thể chuyển nhượng phần vốn góp cho nhau hoặc cho người khác (nếu các thành viên không mua hết). Công ty trách nhiệm hữu hạn nhiều thành viên không được quyền tạo vốn bằng phát hành bất kỳ loại chứng khoán nào. Cơ cấu tổ chức quản lý của công ty trách nhiệm hữu hạn nhiều thành viên gồm có Hội đồng thành viên, chủ tịch hội đồng thành viên, giám đốc (tổng giám đốc), ban kiểm soát.

*** Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên:** là doanh nghiệp trách nhiệm hữu hạn trong đó chủ sở hữu là một tổ chức chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn điều lệ của doanh nghiệp. Chủ sở hữu công ty có quyền chuyển nhượng toàn bộ hoặc một phần tài sản của công ty cho tổ chức cá nhân khác. Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên không được quyền tạo vốn bằng cách phát hành bất kỳ loại chứng khoán nào. Cơ cấu tổ chức quản lý công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên gồm Hội đồng quản trị và giám đốc (tổng giám đốc) hoặc chủ tịch công ty và giám đốc (tổng giám đốc) ... tùy theo quy mô và ngành nghề kinh doanh. Việc chuyển các doanh nghiệp Nhà nước sang hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên là một trong những giải pháp đang được xúc tiến theo Nghị quyết số 05 NQ/TW ngày 24 tháng 09 năm 2001 của Hội nghị lần thứ 3 ban chấp hành Trung ương Đảng khoá IX về tiếp tục sắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp Nhà nước.

*** Công ty cổ phần:** là doanh nghiệp trách nhiệm hữu hạn trong đó vốn điều lệ được chia thành nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần. Người góp vốn (cổ đông) thực hiện việc góp vốn bằng việc mua các cổ phiếu. Cổ phiếu là chứng chỉ do công ty phát hành hoặc bút toán ghi sổ xác nhận quyền sở hữu một hoặc một số cổ phần của công ty. Cổ phiếu có thể ghi tên hoặc không ghi tên người sở hữu nhưng ghi rõ số lượng, loại cổ phần, mệnh giá mỗi cổ phần, tổng mệnh giá cổ phần trong cổ phiếu ... Cổ đông chỉ chịu trách nhiệm và các nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn đã góp vào doanh nghiệp. Cổ đông có thể là tổ chức, cá nhân, số lượng cổ đông tối thiểu là 3 và không bị hạn chế số lượng tối đa. Ngoài việc phát hành cổ phiếu để tạo vốn, công ty cổ phần còn có quyền phát hành chứng khoán khác ra công chúng theo qui định của pháp luật. Một trong những chứng khoán quan trọng là trái phiếu công ty. Trái phiếu công ty là chứng chỉ do công ty phát hành xác nhận số tiền mà người mua trái phiếu cho công ty cổ phần vay, thời hạn vay và lãi vay. Người sở hữu trái phiếu công ty cũng được quyền chuyển nhượng trái phiếu tự do như chuyển nhượng cổ phiếu.

Cơ cấu tổ chức quản lý Công ty cổ phần gồm có đại hội cổ đông, hội đồng quản trị, giám đốc (tổng giám đốc) và ban kiểm soát.

Đại hội cổ đông gồm các cổ đông có quyền biểu quyết, là cơ quan quyết định cao nhất của công ty cổ phần. Đại hội cổ đông có quyền bầu, miễn nhiệm, bãi nhiệm thành viên Hội đồng quản trị, thành viên ban kiểm soát, quyết định loại cổ phần, mức cổ tức

hàng năm từng loại cổ phần, quyết định tổ chức lại và giải thể công ty v.v... Đại hội cổ đông được họp theo quyết định triệu tập của Hội đồng quản trị.

Như vậy, so với các doanh nghiệp trách nhiệm hữu hạn khác, công ty cổ phần có đặc điểm là mở rộng khả năng tạo vốn dưới hình thức phát hành cổ phiếu, trái phiếu, đồng thời không giới hạn số lượng chủ sở hữu các loại vốn đó.

Với đặc điểm trên, công ty cổ phần là hình thức tổ chức doanh nghiệp cho phép tăng tính xã hội của sở hữu, mở rộng khả năng thu hút vốn, tạo ra những doanh nghiệp lớn đủ sức cạnh tranh ... Ưu điểm của hình thức công ty cổ phần là cơ sở để hình thành chủ trương đẩy mạnh cổ phần hoá các doanh nghiệp Nhà nước đã được thực hiện bắt đầu từ năm 1996. Nghị quyết 05/NQ/TW ngày 24/09/2001 của Hội nghị lần thứ 3 ban chấp hành Trung ương Đảng khoá IX về tiếp tục sắp xếp, đổi mới phát triển và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp Nhà nước đã xác định:

- Mục tiêu của cổ phần hoá doanh nghiệp Nhà nước là tạo ra loại hình doanh nghiệp có nhiều chủ sở hữu, trong đó có đông đảo người lao động để sử dụng có hiệu quả vốn tài sản của Nhà nước và huy động thêm vốn xã hội vào phát triển sản xuất, kinh doanh, tạo động lực mạnh mẽ và cơ chế quản lý năng động, có hiệu quả cho doanh nghiệp Nhà nước, phát huy vai trò làm chủ thực sự người lao động và tăng cường sự giám sát của xã hội đối với doanh nghiệp, bảo đảm hài hoà lợi ích của Nhà nước, doanh nghiệp và người lao động. Cổ phần hoá doanh nghiệp Nhà nước không được biến thành tư nhân hoá doanh nghiệp Nhà nước.

- Đối tượng cổ phần hoá là những doanh nghiệp Nhà nước hiện có mà Nhà nước không cần giữ 100% vốn, không phụ thuộc vào thực trạng kết quả sản xuất kinh doanh. Tùy theo định hướng sắp xếp và điều kiện cụ thể, cơ quan Nhà nước có thẩm quyền sẽ quyết định lựa chọn mức độ tham gia của Nhà nước trong công ty cổ phần: Nhà nước có cổ phần chi phối, có cổ phần đặc biệt, có cổ phần ở mức thấp hoặc không giữ cổ phần nào.

Hình thức cổ phần hoá bao gồm: giữ nguyên giá trị doanh nghiệp, phát hành cổ phiếu để thu hút thêm vốn, bán một phần giá trị hiện có của doanh nghiệp cho các cổ đông; cổ phần hoá đơn vị phụ thuộc của doanh nghiệp, chuyển toàn bộ doanh nghiệp thành công ty cổ phần.

*** *Doanh nghiệp hạng đặc biệt, hạng 1, hạng 2, hạng 3 và hạng 4:*** là các doanh nghiệp được phân ra theo thứ hạng vai trò trong nền kinh tế quốc dân. Cách phân loại này chủ yếu áp dụng đối với các doanh nghiệp Nhà nước để thực hiện chế độ trả lương cho các cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp, thể hiện trong nghị định số 26/CP ngày 23 tháng 5 năm 1993 của Chính phủ quy định tạm thời về chế độ tiền lương mới trong các doanh nghiệp Nhà nước. Những chỉ tiêu cụ thể dùng để phân hạng doanh nghiệp gồm vốn sản xuất kinh doanh, trình độ công nghệ, phạm vi hoạt động, số lượng lao động, thực hiện nghĩa vụ với nhà nước, lợi nhuận thực hiện, tỷ suất lợi nhuận trên vốn v.v... các tiêu chí sử dụng để phân hạng doanh nghiệp Nhà nước đã có nhiều văn bản ban hành, sửa đổi, bổ sung. Gần đây Thủ tướng Chính phủ có quyết định số 58/2002/QĐ-TTg ngày 26/04/2002 về ban hành tiêu chí, danh mục phân loại các doanh nghiệp Nhà nước và Tổng công ty

Nhà nước. Doanh nghiệp có thứ hạng cao nhất là doanh nghiệp hạng đặc biệt. Ngành công nghiệp mỏ có 3 doanh nghiệp được xếp hạng đặc biệt đó là: Tổng công ty than Việt Nam (Vinacoal), Tổng công ty dầu khí Việt Nam (Petrovietnam) và Tổng công ty đá quý và vàng Việt Nam (Vigeco)

*** Tổng công ty và công ty:** là các loại doanh nghiệp phân theo đặc điểm cơ cấu tổ chức của chúng.

Tổng công ty: là doanh nghiệp có những doanh nghiệp (công ty) thành viên nằm trong cơ cấu tổ chức của mình.

Công ty là doanh nghiệp không có những doanh nghiệp thành viên nằm trong cơ cấu tổ chức của mình hoặc bản thân nó là doanh nghiệp thành viên nằm trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp khác.

Cách phân loại doanh nghiệp theo đặc điểm cơ cấu tổ chức chủ yếu áp dụng đối với doanh nghiệp Nhà nước và được phản ánh trong luật doanh nghiệp Nhà nước, được Quốc hội nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam khoá IX kỳ họp 7 thông qua ngày 20 tháng 4 năm 1995. Theo luật này, Tổng công ty Nhà nước được thành lập và hoạt động trên cơ sở liên kết nhiều đơn vị thành viên có một quan hệ gắn bó với nhau về lợi ích kinh tế, công nghệ cung ứng tiêu thụ, dịch vụ, tài chính, thông tin, đào tạo nghiên cứu tiếp thị, hoạt động trong một vài chuyên ngành kinh tế, kỹ thuật, nhằm tăng cường khả năng kinh doanh của các đơn vị thành viên và thực hiện các nhiệm vụ của chiến lược phát triển kinh tế - xã hội trong từng thời kỳ.

Tổng công ty Nhà nước là tổ chức kinh doanh có tư cách pháp nhân, có con dấu, tài sản và có các quỹ tập trung theo quy định của Chính phủ, được Nhà nước giao quyền quản lý vốn, tài nguyên đất đai và các nguồn lực khác, có trách nhiệm bảo toàn và phát triển vốn và nghĩa vụ của một doanh nghiệp Nhà nước nói chung.

Công ty thành viên của Tổng công ty Nhà nước được chia thành hai loại: Công ty thành viên hạch toán độc lập và công ty thành viên hạch toán phụ thuộc. Cả 2 loại công ty này đều có con dấu, đều được mở tài khoản tại Ngân hàng, có nghĩa vụ và quyền của một doanh nghiệp Nhà nước độc lập, song nằm trong cơ cấu tổ chức của Tổng công ty, chúng có sự hạn chế ở quyền tổ chức bộ máy quản lý và kinh doanh, ở nghĩa vụ sử dụng bảo toàn và phát triển vốn do Nhà nước giao.

Theo đặc điểm doanh nghiệp trong mô hình liên kết, phân công hợp tác giữa các doanh nghiệp có tư cách pháp nhân độc lập trong nền kinh tế thị trường hiện đại, còn có thể chia thành 2 loại doanh nghiệp: Công ty mẹ - Công ty con

Công ty mẹ: là doanh nghiệp có vai trò trung tâm trụ cột và có khả năng chi phối các doanh nghiệp trong hệ thống liên kết hợp tác nhất định.

Công ty con: là doanh nghiệp không đóng vai trò trung tâm trụ cột cũng như không có khả năng chi phối các doanh nghiệp khác trong hệ thống liên kết nhất định. Nếu công ty này chịu sự chi phối bởi một công ty con trong một hệ thống liên kết hợp tác nào đó thì nó được gọi là công ty cháu ...

Công ty mẹ-Công ty con là một hệ thống liên kết bởi nhiều pháp nhân kinh doanh nhằm thống nhất mục tiêu chiến lược, hợp nhất nguồn nhân lực của các doanh nghiệp, đồng thời thực hiện sự phân công hợp tác theo chiến lược dài hạn hoặc kế hoạch ngắn hạn trong sản xuất kinh doanh giữa các doanh nghiệp để tạo ra sức mạnh tổng hợp, nâng cao hiệu quả và sức cạnh tranh. Công ty mẹ là trung tâm đầu tư vốn vào các công ty con, từ đó chi phối công ty con theo nhiều cấp độ, tùy theo tỷ lệ vốn đầu tư của công ty vào những công ty đó. Mức độ đầu tư vốn của công ty mẹ vào các công ty con có thể là đầu tư 100% vốn, hoặc giữ cổ phần chi phối. Các doanh nghiệp là công ty con của hệ thống này đều là những pháp nhân đầy đủ, liên kết với công ty mẹ theo những mức độ khác nhau: Chặt chẽ, nửa chặt chẽ và không chặt chẽ. Theo nội dung hoạt động chủ yếu công ty mẹ được chia ra: công ty mẹ tài chính, công ty mẹ sản xuất kinh doanh và công ty mẹ tổ chức nghiên cứu khoa học. Do những ưu điểm của mô hình công ty mẹ - công ty con và với mục tiêu đổi mới và nâng cao hiệu quả hoạt động của các Tổng công ty Nhà nước, Nghị quyết 05 NQ/TW ngày 24/9/2001 của hội nghị lần thứ 3 của Hội nghị lần thứ 3 ban chấp hành Trung ương Đảng khoá IX về tiếp tục sắp xếp, đổi mới phát triển và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp Nhà nước đã chủ trương thí điểm, rút kinh nghiệm để nhân rộng việc thực hiện chuyển Tổng công ty Nhà nước sang hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con, trong đó Tổng công ty đầu tư vốn vào các doanh nghiệp thành viên là những công ty trách nhiệm hữu hạn một chủ hoặc là công ty cổ phần mà tổng công ty giữ cổ phần chi phối. Ngoài ra tổng công ty có thể đầu tư vào các doanh nghiệp thuộc thành phần kinh tế khác.

§ 3. Những đặc điểm hệ thống của doanh nghiệp

Tuy có nhiều loại doanh nghiệp trong hệ thống doanh nghiệp Việt Nam, song theo lý thuyết hệ thống ta có thể coi chúng đều là những hệ thống và tìm ra những đặc điểm làm cơ sở cho nghiên bất cứ doanh nghiệp nào.

Lý thuyết hệ thống là một môn khoa học trẻ, ra đời vào những năm 70 của thế kỷ XX . Đó là sự kết tinh những thành tựu của nhiều môn khoa học như Lịch sử, Triết học, Kinh tế học, Sinh học, logic học, Toán học, Tin học ... Đến lượt mình, lý thuyết hệ thống đã tác động trở lại những bộ môn khoa học nói trên giống như một công cụ cho phép giải quyết nhiều vấn đề phức tạp đặt ra một cách có căn cứ và có hiệu quả. Trong môn học Kinh tế doanh nghiệp, ứng dụng đầu tiên của lý thuyết hệ thống là mô tả những đặc điểm hệ thống của doanh nghiệp trên cơ sở sử dụng những phạm trù và khái niệm đã được xây dựng bởi lý thuyết này như: hệ thống, phân tử, môi trường, hộp đen ... Những đặc điểm đó là: Doanh nghiệp là một hệ thống phức tạp; một hệ thống mở, một hệ thống có mục tiêu; một hệ thống tự điều khiển; một hệ thống có nhiều phân hệ và là một hệ thống hộp đen.

3.1. Doanh nghiệp là một hệ thống phức tạp

Hệ thống là tập hợp những phần tử có quan hệ với nhau bằng những tác động qua lại lẫn nhau theo một quy luật nào đó để trở thành một chỉnh thể, nhờ đó tạo ra một thuộc tính mới mà từng phần tử riêng lẻ không có hoặc yếu.

Không riêng doanh nghiệp mà nhiều sự vật hiện tượng quanh ta đều có thể gọi là hệ thống vì chúng thoả mãn định nghĩa ấy: hệ thống giao thông, hệ thống giáo dục, hệ thống chính trị, hệ thống phân phối điện, hệ thống các chi tiết trong thiết bị...

Đối với doanh nghiệp, nó cũng thoả mãn định nghĩa hệ thống vì bất cứ một doanh nghiệp nào cũng có thể tách chúng ra những phần tử tương đối độc lập với nhau, nhưng chính nhờ quan hệ qua lại giữa các phần tử đó mà doanh nghiệp hoạt động như một chỉnh thể. Tuy theo quan điểm lựa chọn thuộc tính cho các phần tử mà doanh nghiệp biểu thị một hệ thống này hay hệ thống kia. Chẳng hạn nếu chúng ta coi mỗi cá nhân trong doanh nghiệp là một phần tử bên cạnh là những phần tử khác như các cá nhân và máy móc thiết bị... thì đây là một hệ thống có nhiều phần tử với các quan hệ chằng chịt. Nhưng nếu chúng ta gộp những cá nhân có chung thuộc tính nào đó, chẳng hạn "công nhân", "cán bộ quản lý", "máy móc thiết bị"... là những phần tử mới thì doanh nghiệp biểu thị thành một hệ thống có ít phần tử hơn. Tính đa dạng của hệ thống được quyết định bởi số lượng các thuộc tính có thể dùng để tách (gộp) các phần tử, đồng thời cũng sẽ đo lường mức độ phức tạp của hệ thống. Doanh nghiệp nói riêng, các hiện tượng kinh tế - xã hội nói chung không chỉ có đặc điểm là một hệ thống mà còn là một hệ thống phức tạp.

Để nghiên cứu quản trị doanh nghiệp với tư cách của một hệ thống phức tạp người ta thường mô tả nó bằng những sơ đồ mối liên hệ các phần tử, áp dụng cho toàn bộ hệ thống hay một bộ phận nào đó (phân hệ) của hệ thống.

Hình II -1 cho ví dụ về những sơ đồ liên hệ các phần tử trong những phân hệ khác nhau của công nghệ khai thác mỏ lộ thiên. Các phần tử ở đây được biểu thị bằng các ký hiệu C, Θ , và II tương ứng với nguyên liệu, thiết bị và sản phẩm, còn các mối liên hệ được biểu thị bằng mũi tên. Tùy theo hình thức sắp xếp các mối liên hệ, các hệ thống (phân hệ) chia ra các loại sau

- Hệ thống nối tiếp (hình II-1-a)
- Hệ thống song song (hình II-1 - b, c, d)
- Hệ thống phản hồi (hình II -1 - e, g)
- Hệ thống hỗn hợp (hình II -1 - h).

Hình II.1. Sơ đồ mối liên hệ các phần tử của hệ thống

3.2. Doanh nghiệp là một hệ thống mở

Mỗi doanh nghiệp là một hệ thống nhưng không phải là một hệ thống cô lập mà bao quanh nó là môi trường. Đó là tập hợp các phần tử, phân hệ, các hệ thống không thuộc hệ thống đang xét (doanh nghiệp) nhưng vẫn có quan hệ bằng những tác động qua lại với mức độ khác nhau tùy loại môi trường và bản thân hệ thống đang xét (doanh nghiệp). Các hệ thống nói chung đều có môi trường, nhưng không phải là mọi hệ thống đều có quan hệ chặt chẽ đáng kể với môi trường. Hệ thống có quan hệ chặt chẽ với môi trường là **hệ thống mở**, còn ngược lại là **hệ thống đóng**.

Doanh nghiệp là một hệ thống mở mà môi trường của nó gồm những loại sau:

- Môi trường kinh tế: Cơ hội chung, biến đổi của giá cả, biến đổi của thu nhập, thuế, tỷ giá hối đoái, tình hình cạnh tranh
- Môi trường pháp luật và thể chế: Luật, tiêu chuẩn sản xuất, quy chế cạnh tranh, việc bảo vệ các phát minh
- Môi trường văn hoá: Lối sống, trình độ giáo dục, mốt, các hình thức truyền thông...
- Môi trường xã hội: tình trạng việc làm, hoàn cảnh xã hội, phân phối thu nhập mức độ những mâu thuẫn xã hội...
- Môi trường công nghệ: Tình hình nghiên cứu khoa học, số lượng các phát minh đã đăng ký...
- Môi trường chính trị: Xu hướng can thiệp của chính phủ, chương trình của các đảng phái chính trị, nhân cách các nhà cầm quyền, thái độ của Chính phủ đối với các thành phần kinh tế...
- Môi trường sinh thái: Tình trạng ô nhiễm, lãng phí tài nguyên...
- Môi trường quốc tế: Sự mở cửa của các nước, quy chế và thông lệ buôn bán quốc tế, sự gia nhập của các khối mậu dịch...

Với tư cách là một hệ thống mở, doanh nghiệp vừa là đối tượng nhận tác động của môi trường đồng thời vừa gây tác động lên môi trường. Các tác động từ môi trường lên hệ thống được gọi là **đầu vào** của hệ thống, còn các tác động phản ứng trở lại của hệ thống đối với môi trường được gọi là **đầu ra** của hệ thống. Các tác động ấy nói chung đều có những mặt tích cực, thuận lợi hoặc tiêu cực khó khăn cho mỗi phía. Thái độ ứng xử hợp lý của người quản trị doanh nghiệp là tìm cách thích ứng với môi trường, tranh thủ những cơ hội thuận lợi do môi trường mang lại, biết cách tác động để tạo ra những yếu tố tích cực của môi trường. Tùy theo cách ứng xử ấy, trạng thái của doanh nghiệp - tức là khả năng kết hợp giữa đầu vào và đầu ra của hệ thống tại thời điểm xét là tốt hoặc không.

3.3. Doanh nghiệp là một hệ thống có mục tiêu và tự điều khiển

Mục tiêu của hệ thống là trạng thái mong đợi cần có của hệ thống sau một thời gian nào đấy. Một doanh nghiệp dự kiến sản lượng hàng hoá sau thời điểm xét 5 năm sẽ tăng lên 2 lần thì mức độ đó biểu thị một mục tiêu của hệ thống (doanh nghiệp). Tuy nhiên không phải hệ thống nào cũng có mục tiêu do chính hệ thống đó đặt ra. Chẳng hạn hệ thống thời tiết, hệ thống đường xá, hệ thống của thế giới vô sinh... là những hệ thống không có mục tiêu. Vì vậy, hệ thống có mục tiêu là một đặc điểm của doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp có thể tồn tại đồng thời nhiều mục tiêu như: sản lượng hàng hoá, lợi nhuận, giá thành, năng suất lao động, việc làm cho người lao động... Theo quan điểm lý thuyết hệ thống có thể chia các mục tiêu thành 2 nhóm: **mục tiêu chung và mục tiêu bộ phận**.

- Mục tiêu chung: Là mục tiêu định hướng cho cả hệ thống.

- Mục tiêu bộ phận: Là mục tiêu cụ thể cho từng phần tử, từng phân hệ. Giữa mục tiêu chung và mục tiêu bộ phận có thể thống nhất hoặc không thống nhất với nhau.

Là một hệ thống mục tiêu, theo thời gian doanh nghiệp phải có sự dịch chuyển trạng thái để vào một thời điểm nào đó sẽ đạt được trạng thái mục tiêu.

Chẳng hạn, một doanh nghiệp muốn đạt được mục tiêu sản lượng hàng hoá tăng 2 lần sau thời gian 5 năm thì phải có chỉ số thực hiện chỉ tiêu này sau mỗi năm so với hiện tại như thế nào đó để vào năm thứ 5 có chỉ số bằng 2. Giả sử chuỗi chỉ số qua các năm đó là: 1,2 - 1,4 - 1,6 - 1,8 - 2,0 hoặc cũng có thể là 1,3 - 1,5 - 1,7 - 1,8 - 2,0 ... Đó cũng chính là những **chuỗi trạng thái** theo thời gian của hệ thống hay còn gọi là các **quỹ đạo của hệ thống** (doanh nghiệp). Với một mục tiêu có thể tồn tại nhiều quỹ đạo hệ thống, song bất cứ quá trình (dịch chuyển trạng thái của hệ thống theo quỹ đạo nào đó cũng phải có động lực. **Động lực** của một hệ thống được hiểu là những kích thích đủ lớn để gây ra các biến động hành vi (đầu ra) của từng phần tử và toàn hệ thống. Động lực của hệ thống gồm: động lực **bên ngoài** và động lực **bên trong**.

- Động lực bên ngoài: là những kích thích từ môi trường

- Động lực bên trong: là những kích thích từ chính các phần tử, các phân hệ được cấu trúc hợp lý để làm cho các mục tiêu bộ phận thống nhất với mục tiêu chung của hệ thống.

Việc doanh nghiệp tăng sản lượng hàng hoá lên 2 lần sau 5 năm thì động lực bên ngoài của hệ thống (doanh nghiệp) có thể là nhu cầu tăng lên của thị trường hoặc có thể là tính cần thiết của tăng cường thế lực doanh nghiệp trong cạnh tranh... Còn động lực bên trong hệ thống (doanh nghiệp) có thể là dây chuyền sản xuất của doanh nghiệp đã được bố trí hợp lý, hoặc cũng có thể là các nguồn lực tài chính, lao động, vật tư đã được tăng cường và sử dụng có hiệu quả ... Không phải bất cứ hệ thống có mục tiêu nào thì động lực bên trong và động lực bên ngoài cũng có vai trò quyết định ngang nhau đối với đảm bảo quỹ đạo của hệ thống. Một hệ thống có mục tiêu mà động lực bên trong có vai trò quyết

định bảo đảm quỹ đạo của hệ thống được gọi là ***hệ thống tự điều khiển***, còn ngược lại là ***hệ thống không tự điều khiển***. Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển với tư cách một hệ thống có mục tiêu trong tổng thể các loại môi trường đã nêu ở trên tất yếu phải là một hệ thống tự điều khiển. Nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung kiểu bao cấp phủ định tính tự điều khiển của doanh nghiệp, theo quan điểm hệ thống thì chính đây là một trong những nguyên nhân làm cho hoạt động của các doanh nghiệp Nhà nước kém hiệu quả

3.4. Doanh nghiệp là một hệ thống có nhiều phân hệ

Phân hệ của một hệ thống nào đó được hiểu là tập hợp của một số phần tử thuộc hệ thống ấy, đủ để tạo ra một thuộc tính tương đối độc lập đối với từng phần tử riêng rẽ trong tập hợp cũng như thuộc tính chung của hệ thống.

Thuộc tính được chọn để xác lập các phân hệ của bất kỳ hệ thống nào nói chung khá phong phú, nhưng nếu thuộc tính lựa chọn là khách quan, có khái niệm rõ ràng sẽ cho phép đơn giản hoá những hệ thống phức tạp, tạo ra những thuận lợi cho việc nghiên cứu cả hệ thống. Chẳng hạn, với một hệ thống phức tạp như doanh nghiệp thay vì phải xác định mục tiêu riêng lẻ cho vô vàn các phần tử ta có thể chỉ cần xác định mục tiêu cho một số ít các phân hệ trên cơ sở mục tiêu chung của hệ thống. Với bất kỳ doanh nghiệp nào cũng mang tính chất của hệ thống có nhiều phân hệ vì chúng đều là những hệ thống phức tạp. Việc nghiên cứu doanh nghiệp trên cơ sở chia doanh nghiệp thành các phân hệ là tiền đề của các hoạt động quản trị doanh nghiệp. Tùy theo mục đích nghiên cứu, có thể chọn một trong những tiêu thức (loại thuộc tính) để tách các phân hệ trong doanh nghiệp sau đây:

1. Chức năng: Theo tiêu thức này hệ thống doanh nghiệp có thể chia ra 2 phân hệ có chức năng khác nhau hoàn toàn trong việc đảm bảo mục tiêu chung của doanh nghiệp, đó là phân hệ chủ thể quản trị và phân hệ đối tượng quản trị.

- Phân hệ chủ thể quản trị: Bao gồm chủ sở hữu doanh nghiệp và bộ phận giúp chủ sở hữu doanh nghiệp quản trị doanh nghiệp.

- Phân hệ đối tượng quản trị: Bao gồm công nhân và các nguồn lực sản xuất khác

2. Giai đoạn: Theo tiêu thức này có thể chia doanh nghiệp thành các phân hệ: Chuẩn bị sản xuất, sản xuất chính, sản xuất phụ trợ, phục vụ, cung tiêu ...

3. Công nghệ: Theo tiêu thức này có thể chia hệ thống doanh nghiệp thành các phân hệ tùy thuộc vào đặc điểm công nghệ của mỗi doanh nghiệp. Chẳng hạn, với các doanh nghiệp khai thác lộ thiên có thể chia thành các phân hệ: bóc đất đá, khai thác than, vận chuyển đất đá và than, sàng tuyển, kho bến, sửa chữa máy móc thiết bị, thông tin liên lạc...

4. Nguồn lực sản xuất: Theo tiêu thức này, có thể chia hệ thống doanh nghiệp thành các phân hệ: Đất đai, tài nguyên lòng đất, tài sản cố định, vốn lưu động, tài sản tài chính, lao động, thông tin...

Trong thực tiễn còn có những tiêu thức khác cho phép hình thành các phân hệ thoả mãn tính độc lập tương đối giữa chúng. Yêu cầu chung của việc tách các phân hệ là phải phục vụ thiết thực cho mục đích nghiên cứu, đồng thời tất cả các phân hệ phải chứa đựng tất cả các phần tử của hệ thống. Tính có nhiều phân hệ là một đặc điểm hết sức quan trọng của doanh nghiệp, làm nền tảng cho phương pháp nghiên cứu quản trị doanh nghiệp theo quan điểm hệ thống.

3.5. Doanh nghiệp là một hệ thống "hộp đen"

Hệ thống hộp đen (Black box system) theo ngôn ngữ của lý thuyết hệ thống là một hệ thống có thể nhận biết được "đầu vào", "đầu ra" của hệ thống nhưng không nắm chắc cơ cấu hệ thống của nó

Cơ cấu hệ thống là hình thức cấu tạo tương đối cố định bên trong của hệ thống, làm cho hệ thống giữ nguyên bản chất trong phạm vi biến đổi trạng thái nào đó. Cơ cấu hệ thống được đặc trưng bởi sự sắp xếp trình tự các bộ phận, các phần tử, các mối quan hệ giữa chúng theo một dấu hiệu nào đó.

Cơ cấu có vai trò hết sức quan trọng đối với bảo đảm mục tiêu của một hệ thống tự điều khiển. Nếu cơ chế điều khiển do phân hệ điều khiển tạo ra là hợp lý nhưng cơ cấu của hệ thống là không hợp lý thì việc đảm bảo hệ thống đó theo quỹ đạo dẫn đến mục tiêu là hết sức khó khăn. Phân tích doanh nghiệp thành các phân hệ là một cách cho phép tiếp cận với cơ cấu hệ thống của doanh nghiệp nhưng chưa đủ để nắm vững cơ cấu hệ thống của doanh nghiệp vì doanh nghiệp nói chung là một hệ thống phức tạp. Cho nên, trong nghiên cứu quản trị doanh nghiệp, người ta quan niệm doanh nghiệp có đặc điểm của một hệ thống hộp đen. Với quan niệm đó người nghiên cứu phải thận trọng thu thập, xử lý những thông tin "đầu vào", "đầu ra" của hệ thống để dự đoán và phát hiện được quy luật hoạt động của cơ cấu, đồng thời căn cứ vào quy luật đó mà đưa ra quyết định (cơ chế) điều khiển hợp lý đối với doanh nghiệp. Mọi quyết định dựa vào chủ quan hay rập khuôn sao chép rất dễ làm cho hệ thống (doanh nghiệp) đi chệch mục tiêu. Chẳng hạn doanh nghiệp A được ghi nhận trong thực tế là khi được tăng cường đầu tư (tăng đầu vào) thì sẽ nâng cao hiệu quả (tăng đầu ra). Nhưng nếu quyết định đó chuyển sang doanh nghiệp B trong khi chưa nắm chắc quy luật hoạt động của cơ cấu ở doanh nghiệp B, rất có thể cho "đầu ra" ngược lại tức là giảm hiệu quả.

Một phương pháp toán học thống kê thường được các nhà kinh tế sử dụng để phát hiện quy luật hoạt động của cơ cấu hệ thống "hộp đen" là phương pháp phân tích tương quan. Nhờ phương pháp này có thể biểu thị quy luật hoạt động của cơ cấu hệ thống hộp đen bằng mô hình tương quan có dạng:

$$Y = f(x_1, x_2, \dots, x_n) \quad (\text{II-1})$$

Trong đó:

Y- Chỉ tiêu đặc trưng cho "đầu ra" của doanh nghiệp, chẳng hạn là doanh thu hay lợi nhuận hàng năm.

$x_1, x_2, \dots, x_n$ - Các chỉ tiêu đặc trưng cho "đầu vào" của doanh nghiệp, chẳng hạn như số vốn sử dụng bình quân năm, số lượng lao động sử dụng bình quân năm...

Với 2 ma trận dữ liệu thống kê (Y) và (X) có thể tồn tại đồng thời một số mô hình tương quan khác nhau về kiểu tương quan và thành phần các chỉ tiêu đặc trưng cho yếu tố "đầu vào". Mô hình tương quan có nhiều ý nghĩa lý luận và thực tiễn là mô hình được đề xuất bởi 2 nhà kinh tế học Mỹ Cobb và Douglas gọi là ***hàm sản xuất Cobb - Douglas*** (Cobb - Douglas's production function). Mô hình có dạng cụ thể:

$$Y = aK^\alpha \cdot L^\beta \quad (\text{II-2})$$

Trong đó:

Y- Lợi nhuận hàng năm của doanh nghiệp.

K - Giá trị tài sản cố định (TSCĐ) được sử dụng bình quân trong năm.

L - Giá trị lao động được sử dụng bình quân trong năm.

a, α , β - Những hằng số thống kê, nhận những trị số khác nhau, tùy thuộc vào doanh nghiệp cụ thể chọn, làm đối tượng nghiên cứu, Thông thường a, α , β đều là những hằng số dương.

Ta có nhận xét:

$$\text{Vì } \ln Y = \ln a + \alpha \ln K + \beta \ln L$$

$$\text{Nên } d(\ln Y) = d(\ln a) + \alpha d(\ln K) + \beta d(\ln L)$$

$$\frac{1}{Y} dY = \alpha \frac{1}{K} dK + \beta \frac{1}{L} dL$$

$$dY = \alpha \frac{Y}{K} dK + \beta \frac{Y}{L} dL \quad (\text{II-3})$$

$$\text{Hay:} \quad dY = dY_K + dY_L \quad (\text{II-4})$$

$$\text{Nếu thay } dY_K = \frac{Y}{K} \alpha dK ; \quad dY_L = \frac{Y}{L} \beta dL \quad (\text{II-5})$$

Như vậy là:

- Độ gia tăng hiệu quả của doanh nghiệp (dY) là kết quả tổng hợp của việc tăng đầu tư vào TSCĐ (dY_K) và vào lao động (dY_L).

- Độ gia tăng hiệu quả của doanh nghiệp riêng do gia tăng đầu tư vào TSCĐ) sẽ lớn hơn độ gia tăng do đầu tư vào lao động, tức $dY_K > dY_L$ nếu:

$$\alpha > \beta ; dK = dL ; \frac{Y}{K} = \frac{Y}{L}$$

- Độ gia tăng hiệu quả doanh nghiệp riêng do gia tăng đầu tư vào TSCĐ sẽ nhỏ hơn độ gia tăng đầu tư vào lao động, tức $dY_K < dY_L$ nếu:

$$\alpha < \beta ; dK = dL ; \frac{Y}{K} = \frac{Y}{L}$$

b) Nếu thay K, L trong công thức (II-2) bởi hK và hL với h là hằng số lớn hơn 1 ta có mô hình tương quan mới Y:

$$Y' = h^{(\alpha+\beta)} a.K^\alpha.L^\beta$$

Thì $Y' > Y$ với mọi K và L nếu $(\alpha+\beta) > 1$

$Y' < Y$ với mọi K và L nếu $(\alpha+\beta) < 1$

Tức việc tăng đầu tư nói chung sẽ làm tăng hiệu quả khi $(\alpha+\beta) \geq 1$

Ví dụ: Ta có thể đưa ra những nhận xét sau khi nhận được hàm sản xuất của một doanh nghiệp: $Y = 0,25.K^{0,6}.L^{0,5}$

- Vì $\alpha = 0,6$; $\beta = 0,5$ nên $\alpha > \beta$ và nếu tỉ suất lợi nhuận theo các loại vốn là như nhau ($Y/K = Y/L$ thì việc tăng đầu tư nên ưu tiên cho TSCĐ) sẽ có lợi hơn cho lao động).

- Vì $\alpha+\beta = 0,6 + 0,5 = 1,1 > 1$ việc tăng vốn đầu tư nói chung vẫn mang lại hiệu quả. Nói cách khác, doanh nghiệp vẫn có nhu cầu khách quan mở rộng sản xuất nâng cao năng lực sản xuất hiện có.

§ 4. Quản trị doanh nghiệp và các chức năng của quản trị doanh nghiệp

4.1. Khái niệm về quản trị doanh nghiệp.

Quản trị doanh nghiệp là tổng thể những nhiệm vụ cần có của chủ thể quản trị nhằm tác động vào doanh nghiệp cũng như môi trường doanh nghiệp, đưa doanh nghiệp đến trạng thái mục tiêu định trước.

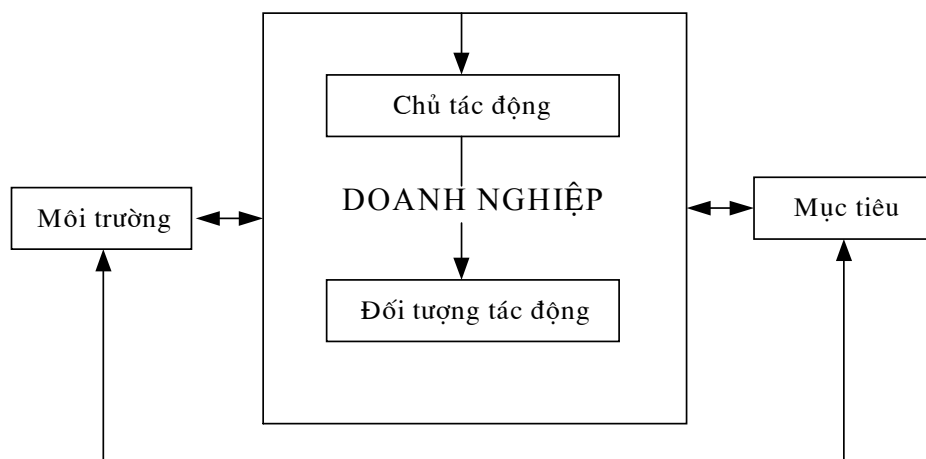
Với khái niệm đó cần chú ý:

- Có tác giả cho rằng: không nên đồng nhất khái niệm "quản trị" và khái niệm "quản lý", mặc dù trên thực tiễn sử dụng và ngữ nghĩa của chúng gần như tương đương

Quản trị biểu thị tác động từ phía chủ doanh nghiệp như một tác nhân từ phân hệ điều khiển trong nội bộ hệ thống doanh nghiệp. Còn quản lý biểu thị tác động từ phía Nhà nước như một tác nhân ngoài hệ thống doanh nghiệp. Sự phân biệt này là cần thiết, đặc

biệt đối với các doanh nghiệp Nhà nước trong nền kinh tế nước ta hiện nay đã có sự phân định rõ vai trò giữa Nhà nước với tư cách chủ thể quản lý vĩ mô nền kinh tế, Hội đồng quản trị hay Giám đốc doanh nghiệp với vai trò là người đại diện trực tiếp cho chủ sở hữu toàn dân đối với doanh nghiệp.

- Có thể biểu thị khái niệm quản trị như các mối liên hệ của các yếu tố trong một hệ thống gồm: chủ tác động, đối tượng tác động, mục tiêu và môi trường theo sơ đồ ở hình III -1



Hình III -1 : Sơ đồ khái niệm quản trị doanh nghiệp

- Mục tiêu định trước trong khái niệm quản trị doanh nghiệp là một trạng thái mong đợi cần có đối với doanh nghiệp đề ra bởi chủ quan của chủ doanh nghiệp (chủ tác động). Vì vậy, mục tiêu đó có thể đạt được hoặc không dưới ảnh hưởng của các phần tử trong doanh nghiệp cũng như môi trường.

- Những tác động của chủ doanh nghiệp lên doanh nghiệp cũng như môi trường của doanh nghiệp chủ yếu được biểu hiện dưới các hoạt động thu nhận, lưu giữ, xử lý và truyền đạt các thông tin nên có thể coi thực chất của quản trị cũng là quá trình thông tin.

4.2 Phân loại chức năng quản trị doanh nghiệp

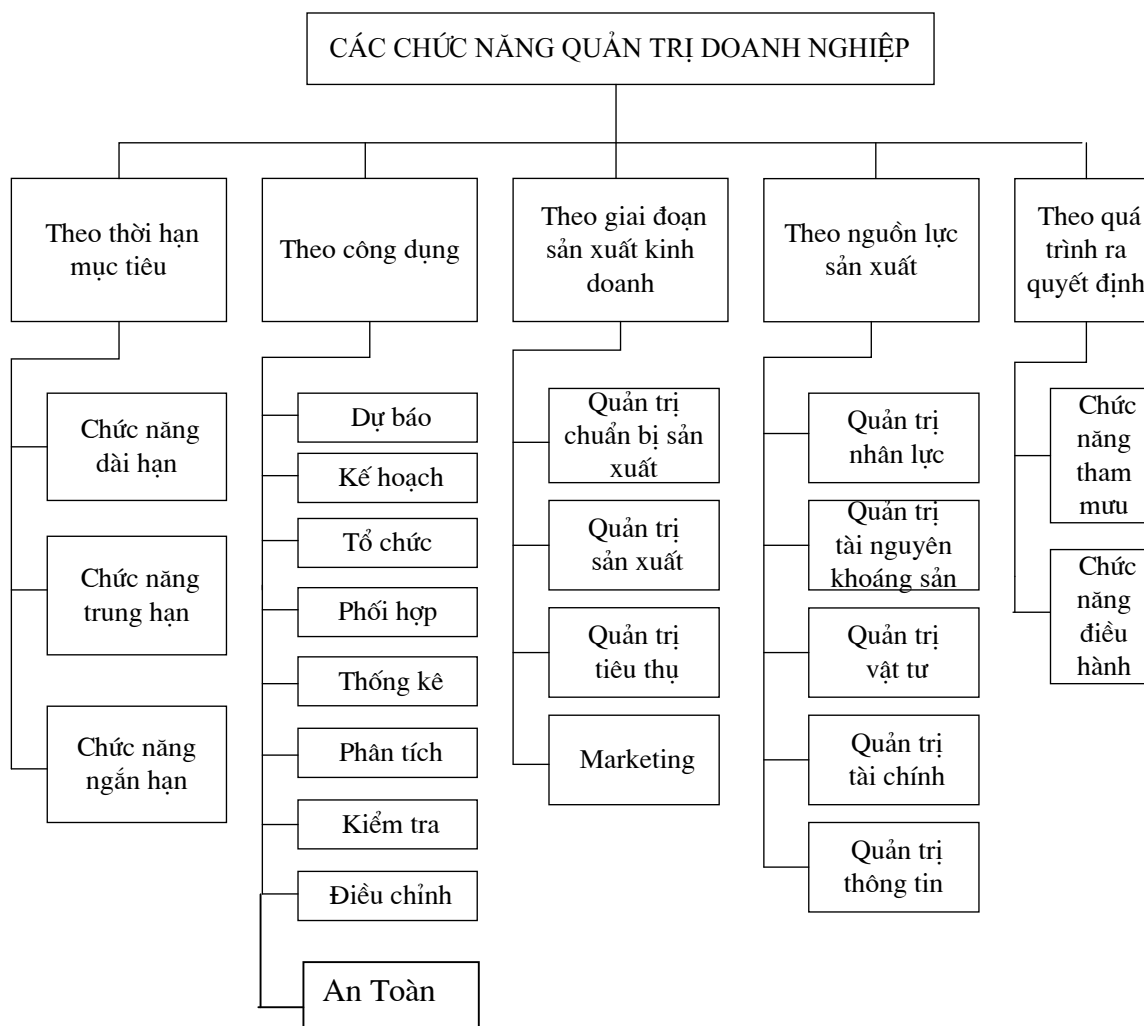
Phân loại chức năng quản trị doanh nghiệp là chia tổng thể hệ thống nhiệm vụ quản trị doanh nghiệp thành những bộ phận (phân hệ) tương đối độc lập với nhau, gọi là những chức năng theo những đặc điểm nhất định, thuận lợi cho việc nắm vững và thực hiện đúng đắn, đầy đủ các chức năng. Việc phân loại chức năng có thể bằng nhiều cách khác nhau, nhưng phải đảm bảo những yêu cầu sau:

- Mỗi cách phân loại chỉ được căn cứ vào một tiêu thức tức là một loại thuộc tính theo đó mỗi một chức năng có đặc điểm tương đối độc lập với các chức năng quản trị còn lại

- Đặc điểm tương đối độc lập của những nhiệm vụ quản trị hợp thành một chức năng phải rõ ràng. Tên gọi chức năng phải hợp lý để bao quát được các nhiệm vụ riêng lẻ mang tên chức năng ấy.

- Không có nhiệm vụ riêng lẻ nào trong thực tiễn bị đặt ra ngoài danh sách các chức năng.

Tổng kết các cách phân loại chức năng quản trị trong thực tiễn, cho phép nêu ra sơ đồ phân loại chức năng quản trị doanh nghiệp như hình III-2.



Hình III -2: Sơ đồ phân loại các chức năng quản trị doanh nghiệp

4.2.1. Theo thời hạn mục tiêu

Theo tiêu thức này, các chức năng quản trị doanh nghiệp đã được chia ra: chức năng ngắn hạn, chức năng trung hạn, chức năng dài hạn. Trong thực tiễn không có quy định rõ ràng dứt khoát về các thời hạn, nhưng thường được hiểu: ngắn hạn ứng với thời hạn 1 năm, trung hạn 2 đến 5 năm, dài hạn >5 năm.

4.2.2. Theo công dụng

Theo tiêu thức này, các chức năng quản trị được chia ra: Dự báo, kế hoạch, tổ chức, phối hợp, thống kê, phân tích, kiểm tra, điều chỉnh

+ **Dự báo:** Là tổng thể những nhiệm vụ nhằm xác định trạng thái của doanh nghiệp và môi trường ở thời kỳ tương lai trên cơ sở sử dụng các phương pháp dự báo. Các trạng thái cần xác định khi dự báo như: cung - cầu hàng hoá trên thị trường của doanh nghiệp, xu hướng thay đổi thị hiếu khách hàng, xu hướng đổi mới kỹ thuật, công nghệ...

+ **Kế hoạch:** Là tổng thể những nhiệm vụ nhằm ấn định các trạng thái mục tiêu tương lai của doanh nghiệp và các bộ phận trên cơ sở sử dụng các phương pháp lập kế hoạch. Các trạng thái mục tiêu của doanh nghiệp cần được ấn định như: sản lượng, doanh thu, lợi nhuận, đầu tư, tiền lương...

Nhiệm vụ đặc biệt của chức năng kế hoạch là xây dựng các mức kinh tế - kỹ thuật. **Mức kinh tế - kỹ thuật** là chỉ tiêu quy định lượng hao phí của một loại nguồn lực nào đó cho việc sản xuất một đơn vị sản phẩm như mức hao phí lao động, mức hao phí nguyên vật liệu, nhiên liệu, động lực... Mức kinh tế - kỹ thuật là thông tin xuất phát quan trọng để lập kế hoạch.

+ **Tổ chức:** Là tổng thể những nhiệm vụ nhằm ấn định các mối quan hệ giữa các phân tử, giữa các phân hệ của hệ thống doanh nghiệp để doanh nghiệp thực sự trở thành một hệ thống có mục tiêu và tự điều khiển. Những nhiệm vụ của tổ chức gồm phân công, bố trí công nhân, máy móc thiết bị trong không gian và thời gian; bảo đảm các điều kiện cho nơi làm việc, hình thành các điều lệ quy chế, làm rõ quyền hạn, trách nhiệm của người lãnh đạo và các bộ phận...

+ **Phối hợp:** Là tổng thể những nhiệm vụ nhằm bổ sung, hoàn thiện các mối liên hệ giữa các phân tử, giữa các phân hệ của hệ thống doanh nghiệp đã được ấn định bởi chức năng tổ chức, bảo đảm các mối liên hệ đó thực sự nhịp nhàng, uyển chuyển tạo ra hiệu quả chung của cả hệ thống. Những hình thức phối hợp doanh nghiệp như: phối hợp sự lãnh đạo của giám đốc với sự tuyên truyền vận động của các tổ chức đoàn thể, phối hợp giữa nhận định của giám đốc với ý kiến của các đơn vị trong việc xây dựng phương án sản xuất kinh doanh, phối hợp mở các hội nghị công nhân viên chức...

+ **Thống kê:** Là tổng thể những nhiệm vụ nhằm cung cấp những thông tin bằng số cho phép mô tả về mặt lượng trong mối liên hệ mật thiết về mặt chất của các hiện tượng, quá trình kinh tế đã xảy ra trong doanh nghiệp. Đối tượng của thống kê bao gồm tất cả các mặt mà chức năng kế hoạch quan tâm, vì tài liệu thống kê là cơ sở cho việc lập kế hoạch. Nhiệm vụ đặc biệt của chức năng thống kê là **kế toán**, trong đó các quá trình, các mặt hoạt động kinh tế của doanh nghiệp được phản ánh bằng thông tin giá trị, tiền tệ.

+ **Phân tích:** Là tổng thể những nhiệm vụ nhằm vạch ra ưu nhược điểm của doanh nghiệp trong quá khứ, vạch ra các nguyên nhân, xu hướng và mức độ ảnh hưởng của

chúng đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, kiến nghị những biện pháp khả thi để khắc phục nhược điểm và phát huy ưu điểm trong tương lai. Điều kiện để thực hiện chức năng phân tích là phải thực hiện chức năng thống kê

+ **Kiểm tra:** Là tổng thể những nhiệm vụ nhằm xác định kịp thời tính phù hợp giữa trạng thái thực tế và trạng thái mục tiêu đã được ấn định bởi các chức năng kế hoạch, tổ chức. Kiểm tra trong doanh nghiệp có nhiều hình thức và loại:

- Theo thời hạn kiểm tra có kiểm tra thường xuyên, kiểm tra định kỳ và kiểm tra đột xuất.

- Theo phạm vi đối tượng kiểm tra có kiểm tra chọn lọc, kiểm tra toàn diện.

- Theo quan hệ giữa người kiểm tra và người bị kiểm tra có kiểm tra từ trên xuống, kiểm tra của quần chúng, kiểm tra chéo.

+ **Điều chỉnh:** Là tổng thể những nhiệm vụ nhằm khắc phục ngay những sai lệch giữa quỹ đạo trạng thái thực tế và quỹ đạo trạng thái đã được ấn định bởi chức năng kế hoạch và tổ chức của doanh nghiệp.

Điều chỉnh được thực hiện trên cơ sở sử dụng kết quả của thống kê, phân tích, kiểm tra...

+ **An toàn:** là tổng thể những nhiệm vụ nhằm bảo vệ con người và tài sản của doanh nghiệp

4.2.3. Theo giai đoạn sản xuất kinh doanh cần tác động

Theo tiêu thức này, các chức năng quản trị được chia ra: Quản trị chuẩn bị sản xuất, quản trị sản xuất, quản trị tiêu thụ và marketing.

+ **Quản trị chuẩn bị sản xuất:** Là tổng thể những nhiệm vụ nhằm tác động vào giai đoạn chuẩn bị sản xuất bảo đảm các yêu cầu về chuẩn bị tài nguyên, mua sắm nguyên - nhiên - vật liệu, động lực...

Chức năng kế hoạch có thể coi là nhiệm vụ đặc biệt của chức năng quản trị chuẩn bị sản xuất.

+ **Quản trị sản xuất:** Là tổng thể nhiệm vụ nhằm tác động lên giai đoạn sản xuất, bảo đảm các yêu cầu về số lượng, chất lượng sản phẩm, tiến độ công tác đã được ấn định bởi chức năng kế hoạch và tổ chức sản xuất.

+ **Quản trị tiêu thụ:** Là tổng thể những nhiệm vụ nhằm tác động vào giai đoạn tiêu thụ (tức là giai đoạn sản phẩm của doanh nghiệp bắt đầu trở thành hàng hoá mang bán ở thị trường cho đến khi hàng hoá đó đến tay người tiêu dùng cuối cùng) sao cho bảo đảm được doanh thu, lợi nhuận... đã được dự kiến bởi kế hoạch.

+ **Marketing:** Là tổng thể những nhiệm vụ vừa độc lập tương đối vừa giao thoa với các chức năng quản trị chuẩn bị sản xuất, quản trị sản xuất và quản trị tiêu thụ, bảo đảm

cho hoạt động của doanh nghiệp luôn luôn gắn kết với thị trường. Những nhiệm vụ chủ yếu của marketing là nghiên cứu thị trường, nghiên cứu chính sách sản phẩm, chính sách giá cả, chính sách phân phối, chính sách giao tiếp khuyến khích.

4.2.4. Theo nguồn lực sản xuất kinh doanh cần tác động

Theo tiêu thức này, các chức năng quản trị được chia ra, quản trị nhân lực, quản trị tài nguyên khoáng sản, quản trị vật tư, quản trị tài chính và quản trị thông tin.

4.2.5. Theo giai đoạn hình thành quyết định quản trị

Theo tiêu thức này, các chức năng quản trị được chia ra: Chức năng tham mưu và chức năng điều hành.

+ ***Chức năng tham mưu:*** Là tổng thể những nhiệm vụ được thực hiện ở giai đoạn chuẩn bị thông tin cho giám đốc (chủ) doanh nghiệp ra quyết định về một vấn đề gì đó, do những người giúp việc, tham mưu tiến hành. Chức năng tham mưu còn được gọi là chức năng chuẩn bị quyết định

+ ***Chức năng điều hành:*** Là tổng thể những nhiệm vụ được thực hiện ở giai đoạn chính thức ra quyết định và triển khai thực hiện quyết định bởi người Giám đốc (chủ) doanh nghiệp và những người lãnh đạo cấp dưới. Chức năng điều hành còn được gọi là chức năng chỉ huy.

**** Một số chú ý:***

Mục đích chủ yếu của việc phân loại các chức năng quản trị doanh nghiệp là để tổ chức phân hệ chủ tác động, tức bộ máy quản trị doanh nghiệp sao cho hợp lý. Phân loại chức năng sẽ giúp giám đốc (chủ) doanh nghiệp trả lời các câu hỏi: "quản trị doanh nghiệp thì phải tiến hành những hoạt động cần và đủ gì?" Ai sẽ là người tiến hành từng hoạt động ấy? (Tên người, trình độ, tư chất) Để đạt mục đích trên khi xúc tiến tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp thường phải phối hợp nhiều cách phân loại

- Giữa các chức năng trên sơ đồ (hình II-2) vẫn có quan hệ qua lại với nhau theo kiểu tiền đề, điều kiện, phương tiện, mục tiêu... của nhau. Do đó mọi chức năng đều có vai trò quan trọng như nhau. Giữa chúng chỉ khác nhau ở khối lượng, mức độ phức tạp của nhiệm vụ đồng thời có thể thay đổi giữa các doanh nghiệp. Nhưng đây chính là điều mà giám đốc (chủ) doanh nghiệp phải nắm vững để tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp một cách hiệu quả nhất, tức là tìm ra một cơ cấu bộ máy ít người nhất mà mọi chức năng vẫn được thực hiện chuẩn xác.

§5. Sự vận dụng các quy luật, nguyên tắc và phương pháp trong quản trị doanh nghiệp

5.1. Các quy luật trong quản trị doanh nghiệp

5.1.1. Khái niệm đặc điểm của quy luật

Theo triết học Mác - Lê nin, quy luật là mối liên hệ bản chất, tất nhiên, phổ biến bền vững, lặp đi lặp lại của các sự vật hiện tượng trong những điều kiện nhất định,

Quan sát giới tự nhiên cũng như xã hội loài người, chúng ta có thể dẫn ra khá nhiều mối liên hệ giữa các sự vật, hiện tượng thoả mãn tính quy luật theo khái niệm này. Tuy nhiên khi nhận thức quy luật, cần phải chú ý những đặc điểm đối với quy luật sau đây:

+ **Tính khách quan:** Quy luật tồn tại không phụ thuộc vào trước đó ta nhận thức được hay không, có lợi cho ta hay không, ta có thích nó hay không.

+ **Tính điều kiện:** Quy luật sinh ra, tồn tại, mất đi chỉ trong những điều kiện nhất định. Đó là những điều kiện đảm bảo cho các thuộc tính bản chất, tất nhiên, phổ biến, bền vững của các mối liên hệ được coi là quy luật. Do đó, không thể bác bỏ quy luật nhưng cũng không nên đồng nhất khái niệm quy luật với khái niệm vĩnh cửu, chừng nào các điều kiện của quy luật chưa sinh ra hoặc chưa mất đi.

+ **Tính đan xen:** một quy luật sinh ra và tồn tại luôn luôn đan xen cùng với nhiều quy luật khác, đồng thời giữa chúng lại có những mối quan hệ theo kiểu phối hợp với nhau, chế ngự nhau, là điều kiện của nhau, thông qua nhau để biểu hiện ... cho nên không dễ dàng nhận biết đồng thời các quy luật .

+ **Tính xu hướng:** Đây là hệ quả của tính đan xen các quy luật, khiến cho một quy luật nào đó thường được biểu hiện và được nhận thức thông qua xu hướng phổ biến và tương đối bền vững mối liên hệ.

Thông thường đối với các hiện tượng tự nhiên, để nhận thức được tính quy luật của một mối liên hệ nào đó, người ta phải đặt ra những giả thuyết khác nhau về điều kiện tồn tại của mối liên hệ để rồi nghiên cứu nó trong từng điều kiện cô lập với nhau, nhằm loại trừ ảnh hưởng của quy luật kinh tế - xã hội, song khó khăn và phức tạp hơn nhiều. Vì vậy, so với các quy luật trong tự nhiên, các quy luật kinh tế - xã hội vẫn còn thiếu những đánh giá định lượng chặt chẽ của các mối liên hệ.

+ **Tính có thể lợi dụng:** Quy luật là khách quan nhưng một khi con người nhận thức được nó thì con người có thể lợi dụng được quy luật vào mục đích của mình, thông qua một cơ chế lợi dụng quy luật nhất định. Cơ chế lợi dụng quy luật là hệ thống những phương pháp, công cụ và tác động hướng vào việc thay đổi điều kiện tồn tại của quy luật, bao gồm cả lợi dụng tính đan xen của các quy luật có tác dụng phối hợp và chế ngự một quy luật nào đó. Kết quả của việc lợi dụng quy luật có thể đạt hoặc gần đạt mục đích mong muốn của người lợi dụng, nhưng không phải là bác bỏ một quy luật hay "tạo ra" một quy luật mới thay thế quy luật cũ.

5.1.2. Những quy luật cần chú ý vận dụng trong quản trị doanh nghiệp

a. Quy luật giá trị

Đó là quy luật chung của nền kinh tế hàng hoá và trao đổi hàng hoá trên thị trường. Theo quy luật này thì mọi quan hệ trao đổi hàng hoá trên thị trường tất yếu phải bảo đảm sự ngang bằng về giá trị, tức là sự ngang bằng hao phí lao động xã hội cần thiết để tạo ra hàng hoá đó, chứ không phải ngang bằng về hao phí lao động cá biệt do người sản xuất hàng hoá bất kỳ nào thực hiện.

Vận dụng quy luật giá trị tức là tìm cách nắm được giá trị của hàng hoá đó để đưa ra đối sách thích hợp với hoàn cảnh của doanh nghiệp mình. Tính phức tạp của vấn đề là giá trị của hàng hoá chỉ bộc lộ trong trao đổi hàng hoá trên thị trường và thông qua giá cả. Do đó, vận dụng quy luật giá trị phải chú ý dùng những phương pháp và biện pháp sau:

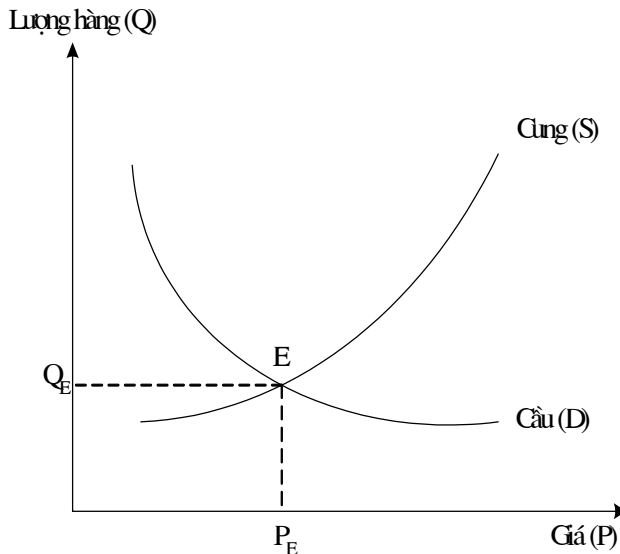
+ Theo dõi phân tích giá cả thị trường kết hợp với phân tích hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp để xác định xu hướng và mức độ biến đổi của giá trị hàng hoá.

+ Nếu hao phí lao động của doanh nghiệp thấp hơn hao phí lao động xã hội cần thiết để sản xuất đơn vị hàng hoá thì việc duy trì sản xuất hàng hoá đó đối với doanh nghiệp vẫn là hiệu quả, đồng thời tiếp tục tìm mọi cách hạ thấp chi phí để làm hiệu quả tăng thêm.

+ Nếu hao phí lao động cá biệt của doanh nghiệp cao hơn hao phí lao động xã hội cần thiết để sản xuất đơn vị hàng hoá thì cần phải chuyển ngành nghề, mặt hàng kinh doanh sang lĩnh vực khác hoặc chuyển thị trường của doanh nghiệp sang thị trường có triển vọng hơn,

b. Quy luật cung - cầu - giá cả

Đây cũng là quy luật chung của nền kinh tế hàng hoá và trao đổi hàng hoá trên thị trường, trong đó tiền là vật trung gian thanh toán. Theo quy luật này, trong những điều kiện khác không đổi, cung và cầu về một loại hàng hoá trên thị trường biến đổi ngược chiều nhau theo giá. Khi tăng giá thì phải giảm cầu, tăng cung còn khi giảm giá thì tăng cầu, giảm cung (Hình IV-1)



Hình IV-1. Đồ thị quy luật cung - cầu - giá cả

Cung là lượng hàng hoá mong muốn bán và có khả năng bán của người bán (S)

Cầu là lượng hàng hoá mong muốn mua và có khả năng mua của người mua (D)

Quy luật cung - cầu - giá cả xác định xu hướng chung của hai phía mua, bán đi đến một mức giá cả mà hai phía đều chấp nhận, gọi là mức giá cân bằng hay mức giá thị trường (P_E). Mức giá này độc lập tương đối với cung và cầu của từng người bán, người mua riêng lẻ trên thị trường vào thời điểm xét, đồng thời cũng độc lập tương đối với giá trị của hàng hoá. Vì vậy, quy luật cung - cầu - giá cả là nơi biểu hiện của quy luật giá trị nhưng độc lập tương đối với quy luật giá trị

Vận dụng quy luật cung - cầu - giá cả, tức là nắm vững được cụ thể quy luật biến đổi của cung và cầu theo giá đối với hàng hoá nhất định trên thị trường nhất định mà doanh nghiệp quan tâm, đồng thời đưa ra đối sách ứng xử phù hợp với vị trí vai trò của doanh nghiệp trên thị trường:

+ Nếu doanh nghiệp là người cung hàng hoá duy nhất trên thị trường thì phải đưa ra mức giá đúng bằng mức giá cân bằng (P_E) và bán với lượng bán tương ứng với mức giá cân bằng (Q_E). Ngược lại, nếu doanh nghiệp là người mua duy nhất hay chủ yếu trên thị trường thì cũng chấp nhận mua ở mức giá cân bằng và lượng cân bằng tương ứng. Đây là 2 trường hợp hiếm xảy ra trong nền kinh tế thị trường có sự quản lý của nhà nước vì nó là hiện tượng độc quyền trong kinh doanh. Nhà nước sẽ có những luật ngăn cấm, hạn chế.

+ Nếu doanh nghiệp là người cung hàng hoá, nhưng chỉ đóng vai trò nhỏ trong tổng lượng cung thì phải chọn mức giá và lượng bán sao cho doanh thu (G_S) là lớn nhất, tức:

$$G_S = P \times Q \rightarrow \text{Max} \quad (\text{VI-1})$$

và không có lỗ, tức:

$$P \geq C \quad (\text{IV-2})$$

Trong đó: C- Chi phí sản xuất đơn vị hàng hoá

Trong thực tiễn chỉ chọn được giá (P) còn lượng bán (Q) lại do thị trường quyết định

- Nếu chọn $P < P_E$ thì có thể thu hút được cầu của thị trường về phía doanh nghiệp nhưng lại phải chấp nhận giảm lợi nhuận, thậm chí lỗ nếu $P < C < P_E$

- Nếu chọn $P > P_E > C$ thì không lỗ nhưng lại đẩy cầu của thị trường về phía doanh nghiệp khác đặt mức giá thấp hơn.

+ Nếu doanh nghiệp là người mua hàng hoá, nhưng cũng chỉ đóng vai trò nhỏ trong tổng mức cầu thì phải chọn mức giá và sản lượng sao cho tổng chi phí mua (G_D) thấp nhất, tức:

$$G_D = P \times Q \rightarrow \text{Min} \quad (\text{IV-3})$$

Đồng thời phải đảm bảo lượng hàng hoá cần thiết (Q_D) tức:

$$Q = Q_D \quad (\text{IV-4})$$

Thông thường cũng chỉ chọn được mức giá (P) còn lượng mua (Q) lại do thị trường quyết định

- Nếu chọn $P < P_E$ thì đẩy cung về phía doanh nghiệp đặt mua với giá $\geq P_E$, do đó doanh nghiệp có thể không mua đủ lượng hàng cần thiết, tức $Q < Q_D$

- Nếu chọn $P > P_E$ thì doanh nghiệp có thể thu hút cung về phía mình, do đó doanh nghiệp bảo đảm mua đủ lượng hàng cần thiết, tức $Q = Q_D$ nhưng đồng thời có thể đẩy chi phí mua lên.

c. Quy luật cạnh tranh

Đây cũng là quy luật chung tồn tại trong nền kinh tế hàng hoá thị trường. Theo quy luật này thì giữa các chủ thể kinh doanh khác nhau trên thị trường tồn tại mối liên hệ cạnh tranh thể hiện thông qua những hành vi, thủ đoạn, phương pháp giữa người bán với người mua, đồng thời cũng thể hiện giữa những người mua với nhau và giữa những người bán với nhau. Phạm vi quy mô của sự cạnh tranh có thể diễn ra giữa các doanh nghiệp trong một ngành trong một khu vực thị trường trong nước hoặc nước ngoài.

Vận dụng quy luật cạnh tranh trong quản trị doanh nghiệp thực chất là nắm được hệ thống các phương pháp thủ đoạn cạnh tranh tương ứng với hoàn cảnh cụ thể mà doanh nghiệp hoặc đối phương có thể áp dụng để chiến thắng hoặc phòng ngừa đối phương.

Các phương pháp, thủ đoạn cạnh tranh có thể chia thành những loại sau:

- Lợi dụng quy luật giá trị: giảm chi phí sản xuất để không tăng giá bán mà vẫn tăng lợi nhuận, khi giá cả thị trường tăng.

- Lợi dụng quy luật cung - cầu - giá cả: tăng mua cho mảng thị trường có nhiều đối thủ cạnh tranh mua, giảm giá bán ở mảng thị trường có nhiều đối thủ cạnh tranh bán.

- Lợi dụng quy luật tâm lý: thu hút cung hoặc cầu của thị trường về phía mình trên cơ sở làm cho người bán hoặc mua tin vào những lợi ích mà họ sẽ đạt được khi họ tiến hành bán hoặc mua với doanh nghiệp. Những hoạt động cần làm của doanh nghiệp là: tuyên truyền, quảng cáo, giới thiệu sản phẩm, đình chỉ hoặc khuyến khích trong mua, bán, bảo hành, tôn trọng khách hàng ...

- Lợi dụng quy luật thời cơ: đưa ra quyết định đúng lúc nhưng đã chuẩn bị kỹ càng và bí mật để nhanh chóng giành ưu thế so với đối thủ cạnh tranh trong việc thu hút cung hoặc cầu của thị trường về phía mình (chiếm lĩnh thị trường), bảo đảm lợi nhuận cao. Muốn vậy, phải bí mật chiến lược kinh doanh, bí mật nghiên cứu công nghệ mới, sản phẩm mới, bí mật thông tin kinh tế quan trọng của doanh nghiệp mình ... đồng thời cũng phải tìm hiểu những bí mật tương tự của đối thủ cạnh tranh, tìm hiểu xu thế thay đổi pháp luật kinh tế của Nhà nước ...

- Đề phòng rủi ro: rủi ro là những thiệt hại bất ngờ, không thể kiểm soát bởi chủ doanh nghiệp do thiên nhiên, do kỹ thuật, do những biến cố phức tạp của thị trường...

Rủi ro đồng nghĩa với giảm ưu thế, lợi ích của doanh nghiệp gặp rủi ro và ngược lại làm tăng ưu thế và lợi ích của doanh nghiệp đối thủ cạnh tranh. Để đề phòng rủi ro doanh nghiệp phải tiến hành đa dạng hoá sản phẩm, gởi tiếp nghiên cứu và chế tạo sản phẩm mới, tác động đến kênh phân phối, dự trữ vốn đủ lớn, giảm xác suất và mức độ rủi ro bằng liên doanh, liên kết ...

- Lợi dụng môi trường: sử dụng những yếu tố có lợi và né tránh những yếu tố có hại cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trong môi trường hoạt động của doanh nghiệp. Chủ doanh nghiệp phải tìm hiểu môi trường để trả lời các câu hỏi: điều gì pháp luật đã, chưa hoặc không ngăn cấm?; Đây là mảng thị trường đang còn ít đối thủ cạnh tranh?; Tình trạng kinh tế, chính trị, văn hoá xã hội có mặt gì thuận lợi hoặc không có thuận lợi (nhất là đối với thị trường nước ngoài?)

- Áp dụng thủ đoạn không lành mạnh để tăng lợi ích cho mình là thiệt hại lợi ích của đối phương và lợi ích của cộng đồng như: kinh doanh hàng cấm, hàng giả, trốn thuế; đánh lừa khách hàng; liên doanh độc quyền; mua chuộc đe dọa viên chức Nhà nước; xâm phạm phá hoại tài sản của đối phương; lãng phí tài nguyên và làm ô nhiễm môi trường sinh thái ... Các thủ đoạn không lành mạnh nói chung là thủ đoạn phi pháp (bị pháp luật ngăn cấm và trừng trị) nên lợi ích mang lại cho người sử dụng rất mỏng manh, còn rủi ro thường rất lớn.

Những chủ doanh nghiệp có kiến thức và bản lĩnh không bao giờ áp dụng những thủ đoạn này, nhưng lại rất cần biết để đề phòng những người khác áp dụng với mình, cộng tác chặt chẽ với cơ quan hành pháp để làm lành mạnh hoá thị trường.

5.2. Các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp

5.2.1. Sự cần thiết đề ra nguyên tắc

Nguyên tắc quản trị doanh nghiệp là hệ thống những luận điểm, quy tắc tương đối bền vững làm cơ sở hoạt động đối với từng phần tử cũng như tổng thể phân hệ quản trị doanh nghiệp.

Việc xây dựng nguyên tắc quản trị doanh nghiệp là vấn đề cần thiết về lý luận và thực tiễn, bởi vì:

- Đó là sự kết tinh những hiểu biết về sự vận dụng những quy luật thành những chỉ dẫn, quy tắc ngắn gọn, khái quát giúp nhân viên quản trị tránh được những sai lầm rủi ro trong hoạt động của mình.

- Đó cũng là cơ sở cho sự phối hợp ăn ý giữa các phần tử trong phân hệ quản trị, giữa 2 phân hệ chủ thể quản trị và đối tượng quản trị làm cho doanh nghiệp trở thành một chỉnh thể.

- Đó cũng là sự kế thừa những luận điểm quản trị khác nhau, quản trị doanh nghiệp nước ngoài, quản trị doanh nghiệp trong nước, quản trị doanh nghiệp trong nền kinh tế kế hoạch tập trung, quản trị doanh nghiệp trong nền kinh tế hỗn hợp,

5.2.2. Những nguyên tắc chủ yếu

a. Tuân thủ pháp luật

Là tuân thủ những ràng buộc của luật pháp, xuất phát từ lợi ích chung của xã hội cũng như bản thân của doanh nghiệp. Luật pháp ở đây còn được hiểu bao gồm luật pháp nước ngoài và các thông lệ quốc tế mà doanh nghiệp phải tuân thủ khi hoạt động trên thị trường nước ngoài. Chú ý rằng, luật pháp không phải lúc nào cũng hoàn chỉnh theo nghĩa vừa đảm bảo lợi ích cộng đồng xã hội, Nhà nước lại vừa đảm bảo lợi ích của doanh nghiệp, nghĩa là có những sơ hở làm lợi cho đối tượng này, làm hại cho đối tượng kia. Vì

vậy chấp nhận nguyên tắc tuân thủ luật pháp có thể hiểu là "làm theo những điều mà pháp luật chưa cấm". Nhưng điều đó đòi hỏi chủ doanh nghiệp phải nắm được hệ thống pháp luật về kinh tế hiện hành bao gồm: luật kinh tế, luật tài chính, luật lao động, luật đất đai, luật đầu tư trong nước, luật đầu tư nước ngoài ở Việt Nam ... Để giải quyết tốt việc nắm vững pháp luật, chủ doanh nghiệp phải tranh thủ sự giúp đỡ của cơ quan tư vấn pháp luật hoặc nếu cần thiết phải hình thành trong bộ máy quản trị doanh nghiệp các nhân viên làm chức năng này .

b. Gắn kết với thị trường

Là giảm thiểu những trở ngại bên trong cũng như bên ngoài hệ thống doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trên thị trường. Quán triệt nguyên tắc gắn kết với thị trường là phải có nhận thức đúng về vị trí và vai trò của thị trường như là một bộ phận chủ yếu của môi trường của doanh nghiệp, là nơi phát huy tác dụng và cho các tín hiệu của các quy luật kinh tế trên thị trường. Doanh nghiệp phải xây dựng cho mình chiến lược gắn kết với thị trường (chiến lược Marketing) với tổ hợp 4 loại sách lược: sản phẩm, giá cả, phân phối, giao tiếp - khuyến trương.

c. Tập trung - dân chủ

Là tạo ra sự hài hoà thống nhất giữa các mặt đối lập nhau trong mối quan hệ giữa người chủ thể quản trị và người đối tượng quản trị. Nhìn chung đây là một nguyên tắc quản trị của một hệ thống có điều khiển và có mục tiêu nên nó cũng tồn tại trong các tổ chức Đảng, chính quyền, đoàn thể ở nước ta. Song tùy theo đặc điểm của tổ chức mà cơ chế thực hiện nguyên tắc tập trung - dân chủ có thể khác nhau. Trong các doanh nghiệp nguyên tắc tập trung - dân chủ phải được thể hiện trong điều lệ, nội quy và quy chế của doanh nghiệp và phải đáp ứng yêu cầu tạo ra bộ máy quản trị doanh nghiệp tin cậy, linh hoạt và kinh tế. Không có lý do gì để cho rằng trong nền kinh tế thị trường có sự quản lý của Nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa phải coi nhẹ nguyên tắc này.

d. Hiệu quả kinh tế cao

Là coi lợi nhuận vừa là mục tiêu, vừa là động lực cho sự tồn tại và phát triển doanh nghiệp. Quán triệt nguyên tắc này, dù là doanh nghiệp Nhà nước hay doanh nghiệp ngoài Nhà nước đều phải tiến hành hạch toán kinh tế, xác định chính xác chi phí, lỗ, lãi ... theo từng loại sản phẩm từng chu kỳ sản xuất kinh doanh, từng khoảng thời gian (tháng, năm) tự bù đắp các khoản chi phí, tiến hành thẩm định kỹ các dự án đầu tư, giáo dục ý thức tiết kiệm cho mọi thành viên trong doanh nghiệp

e. Kết hợp hài hoà các lợi ích

Là xử lý một cách thoả đáng mối quan hệ biện chứng hữu cơ giữa các loại lợi ích có liên quan đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, bao gồm lợi ích của người lao động, lợi ích của những người có quan hệ mua bán, hợp tác với doanh nghiệp, lợi ích của Nhà nước và của xã hội. Thực hiện nguyên tắc này, đòi hỏi chủ doanh nghiệp phải khắc phục tư tưởng cục bộ, bản vị, chỉ quan tâm đến lợi nhuận, quan tâm đến lợi ích trước mắt...

g. An toàn trong kinh doanh

Là luôn luôn có ý thức và giải pháp hạn chế những rủi ro, thiệt hại khó tránh khỏi trong kinh doanh do nhiều nguyên nhân như: thiên tai, địch phá hoại, không đúng thời cơ,

lộ bí mật kinh doanh, thiếu thông tin, chất lượng đội ngũ nhân viên quản trị kém ... Để an toàn trong kinh doanh, doanh nghiệp phải ký kết các hợp đồng bảo hiểm với các công ty bảo hiểm, chuyên môn hoá tối đa nhân viên, đề cao chế độ trách nhiệm cá nhân, chống mọi biểu hiện của bệnh tự mãn, kiêu căng, phô trương. Khi xây dựng chiến lược, sách lược kinh doanh, nếu thiếu hụt thông tin phải đặt ra các tình huống giả định, bao gồm cả sự thiệt hại, rủi ro ...

Trên đây là 6 nguyên tắc cơ bản của quản trị doanh nghiệp. Nội dung phải quán triệt ở mỗi nguyên tắc khá phong phú, tinh tế, nhưng nếu quán triệt được thì ý nghĩa rất to lớn. Đó là lý do để có câu châm ngôn: "Kinh doanh không nguyên tắc là múa rối, nhượng bộ không nguyên tắc là đầu hàng, cạnh tranh không nguyên tắc là phá hoại ..."

5.3. Phương pháp quản trị doanh nghiệp

5.3.1. Sự cần thiết để ra phương pháp

Phương pháp quản trị doanh nghiệp là tổng thể các quan điểm, trình tự, kiến thức, công cụ, thông tin ... mà chủ doanh nghiệp có thể lựa chọn để tạo ra những tác động có chủ đích lên đối tượng quản trị và môi trường của doanh nghiệp để đạt được mục tiêu trong những điều kiện nhất định.

Việc đề ra các phương pháp quản trị là vấn đề cần thiết cả về lý luận và thực tiễn vì:

- Đó là sự kế tục logic của quá trình nhận thức về các quy luật và các nguyên tắc phải vận dụng trong kinh doanh. Nói cách khác, phương pháp quản trị sẽ giải đáp các câu hỏi: "Cần bắt đầu từ đâu", "đi theo con đường nào", "đi kiểu gì", "có những trợ giúp gì" ... để đạt được mục đích nào đó của người quản trị.

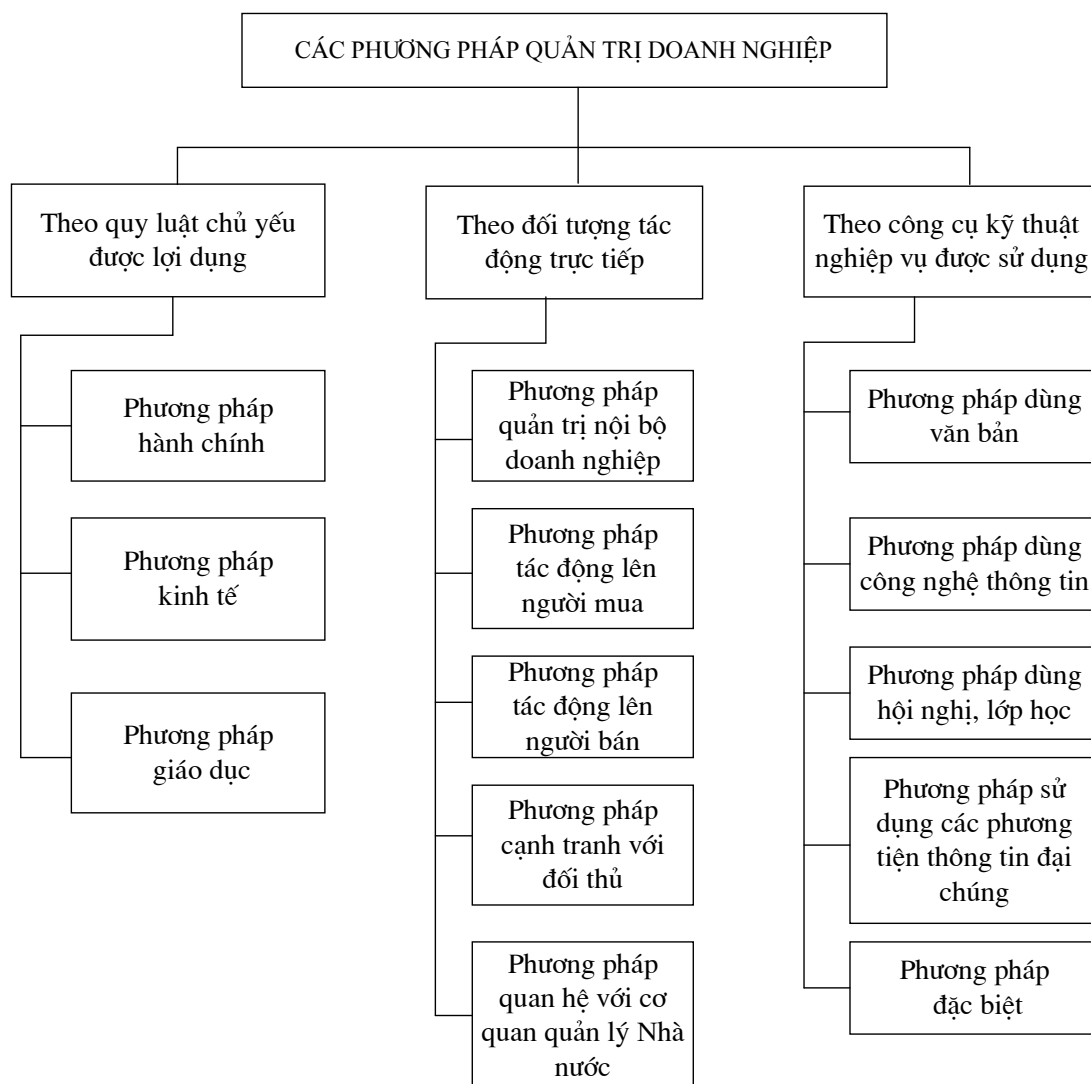
- Đó là sự kết hợp có lựa chọn những yếu tố có đặc tính mạnh trội để tạo ra đặc tính chung có hiệu quả của phương pháp trong những điều kiện nhất định. Mọi sự kết hợp tùy tiện các yếu tố, thoát ly khỏi điều kiện đều không đạt được mục đích sử dụng. Nói cách khác mỗi phương pháp được nêu lên cũng xuất phát từ những quy luật nhất định. tức là có bản chất khoa học.

- Việc lựa chọn phương pháp quản trị có hiệu quả còn tùy thuộc những yếu tố cá nhân người sử dụng phương pháp, giống như một nghệ thuật, nhưng trước hết nhân viên quản trị phải nắm được hệ thống các phương pháp.

5.3.2. Phân loại các phương pháp

Phân loại các phương pháp quản trị doanh nghiệp là chia tổng thể các phương pháp thành các kiểu, loại căn cứ vào một đặc điểm thuộc tính nhất định, thuận lợi cho việc nghiên cứu sử dụng

Trong thực tiễn có những cách phân loại dựa vào một trong các thuộc tính: quy luật chủ yếu được lợi dụng, đối tượng tác động trực tiếp, công cụ kỹ thuật nghiệp vụ sử dụng (Hình IV-2).



Hình IV-2. Sơ đồ phân loại các phương pháp quản trị doanh nghiệp

1. Phương pháp hành chính

Là phương pháp quản trị lợi dụng quy luật về mối quan hệ quyền lực giữa cấp trên và cấp dưới hình thành bởi cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp cũng như điều lệ quy chế nội bộ doanh nghiệp.

Phương pháp hành chính có đặc điểm là đưa ra những tác động, quyết định dứt khoát, đòi hỏi đối tượng phải chấp hành nghiêm ngặt, nếu vi phạm sẽ bị xử lý kịp thời thích đáng. Phương pháp hành chính có ưu điểm trong điều kiện: đối tượng tác động là cấp dưới của người sử dụng phương pháp, quyết định được cân nhắc, chuẩn bị chu đáo khách quan tới mức không cần nghe sự bàn cãi của đối tượng hoặc bản thân đối tượng cũng không có cơ sở để bàn cãi, quyết định cần được thực hiện khẩn trương. Nếu thiếu các điều kiện trên, phương pháp hành chính trở nên phản tác dụng và trong thực tế được gọi là phương pháp hành chính quan liêu, phương pháp hành chính giấy tờ ...

2. Phương pháp kinh tế

Là phương pháp quản trị doanh nghiệp chủ yếu lợi dụng quy luật về mối liên hệ lợi ích kinh tế với mục đích và động lực chủ yếu của con người tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh.

Phương pháp kinh tế có đặc điểm là đưa ra những quyết định hoặc tác động giúp đối tượng thấy được lợi ích kinh tế hoặc thiệt hại kinh tế khi họ thực hiện hoặc không thực hiện một nhiệm vụ cụ thể nào đó. Phương pháp kinh tế có ưu điểm trong điều kiện:

- Không cần hoặc không thể vạch ra cho đối tượng phương án hoạt động có hiệu quả mà đối tượng có thể lựa chọn.

- Không thể sử dụng phương pháp hành chính

- Mục tiêu và lợi ích kinh tế đã nêu cho đối tượng có cơ sở hiện thực ...

Nếu thiếu các điều kiện đó thì phương pháp kinh tế không còn ưu điểm mà trở thành yếu tố kìm hãm hiệu quả của quản trị

Phương pháp kinh tế được vận dụng trong nhiều lĩnh vực: xác định mức tiền công, đơn giá, quy chế thưởng phạt vật chất đối với từng loại công tác, quy chế đãi ngộ đối với những người có quan hệ mua bán và hợp tác với doanh nghiệp ...

3. Phương pháp giáo dục

Là phương pháp quản trị doanh nghiệp chủ yếu lợi dụng quy luật về mối quan hệ giữa hoạt động có mục đích sáng tạo của con người và quá trình nhận thức.

Vì vậy, đặc điểm của phương pháp giáo dục là đưa ra các tác động trực tiếp hoặc gián tiếp mang tính giáo dục, hướng dẫn, giúp đỡ cho đối tượng quản trị trả lời được các câu hỏi "làm gì?", "làm như thế nào?", "vì sao phải làm như vậy?" " cần tránh làm điều gì?" ... Phương pháp giáo dục có ưu điểm trong điều kiện:

- Nội dung giáo dục đúng đắn, thiết thực, kết hợp khéo léo với các phương pháp hành chính và kinh tế.

- Biết lợi dụng được các quy luật về nhận thức và tâm lý ...

Phương pháp giáo dục được vận dụng phong phú trong nhiều lĩnh vực quản trị: xây dựng nội dung các chủ trương, chỉ thị, mệnh lệnh, tiến hành đào tạo công nhân viên chức chính quy và kèm cặp, chăm lo cải thiện đời sống vật chất và tinh thần của con người, xây dựng nề nếp, kỷ cương trong lao động, tạo mối quan hệ gắn bó thân tình giữa người lãnh đạo và người bị lãnh đạo, giữa doanh nghiệp và khách hàng ...

Không nên quan niệm phương pháp giáo dục luôn gắn liền với hình thức diễn đàn, hội nghị, trường lớp. Nội dung giáo dục đôi khi có thể thực hiện được chỉ nhờ một phong cách hay hành vi ứng xử của người lãnh đạo trước người bị lãnh đạo, một văn bản chỉ thị có chứa nội dung hướng dẫn có tính rõ ràng, thuyết phục...

4. Phương pháp quản trị nội bộ doanh nghiệp

Là phương pháp quản trị trong đó đối tượng tác động trực tiếp là thành viên trong nội bộ doanh nghiệp.

Đặc điểm của phương pháp quản trị nội bộ doanh nghiệp là có thể sử dụng đồng bộ cả 3 phương pháp hành chính, kinh tế và giáo dục, trong đó phương pháp kinh tế được coi là phương pháp cần vận dụng chủ yếu. Đó là vì nếu phương pháp kinh tế được vận dụng đúng đắn thì nó khơi dậy được nguồn động lực to lớn và sức bèn của mọi đối tượng tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh, chi phí thực hiện phương pháp thấp, hiệu quả thực hiện cao.

5. Phương pháp quản trị đối với các đối tượng ngoài doanh nghiệp

Là phương pháp quản trị trong đó đối tượng trực tiếp có thể là người mua hàng của doanh nghiệp, người làm việc trong các cơ quan quản lý Nhà nước về kinh tế ... Các đối tượng trên tuy không phải là thành viên của doanh nghiệp nhưng là những phần tử thuộc môi trường hoạt động của doanh nghiệp và cũng là đối tượng quản trị doanh nghiệp.

Đặc điểm của phương pháp quản trị đối với các đối tượng ngoài doanh nghiệp là không thể sử dụng các yếu tố của phương pháp hành chính, đồng thời phải có một cơ chế vận dụng linh hoạt phương pháp kinh tế và phương pháp giáo dục trong một hoạt động đặc biệt của doanh nghiệp được gọi là marketing (sẽ nghiên cứu ở một môn học riêng)

6. Phương pháp văn bản

Là phương pháp thể hiện những thông tin mà đối tượng quản trị cần tiếp nhận trên giấy tờ có giá trị pháp lý.

Phương pháp văn bản có ưu điểm là thể hiện chính xác, không hạn chế khối lượng thông tin, việc bảo quản, nghiên cứu thuận lợi, thể hiện đồng thời được tác động của cả 3 loại phương pháp hành chính, kinh tế và giáo dục. Tuy nhiên việc tạo ra văn bản cũng tốn nhiều công sức, chi phí và chậm ... Do đó, phương pháp văn bản chỉ nên vận dụng ở mức cần thiết. lạm dụng nhiều phương pháp văn bản là có nguy cơ dẫn đến bệnh quan liêu, giấy tờ, không tăng được hiệu lực quản trị. Nhưng mặt khác không thể coi thường phương pháp văn bản, khi tác động quản trị có liên quan đến trách nhiệm nhân viên quản trị về mặt tính mạng, tài sản và các lợi ích của doanh nghiệp.

7. Phương pháp công nghệ thông tin

Là phương pháp lợi dụng thành tựu của công nghệ thông tin để giải quyết toàn bộ quá trình ra quyết định quản trị, bao gồm các công đoạn tích trữ thông tin, xử lý thông tin, truyền tải thông tin.

Ưu điểm của phương pháp dùng công nghệ thông tin:

- Đáp ứng đầy đủ những ưu điểm của phương pháp văn bản
- Rút ngắn quá trình chuẩn bị ra quyết định vì quá trình chọn tin, truyền tin, xử lý tin, in đều được tự động giải quyết bằng máy tính. Do đó, có thể rút bớt số người mà chức năng của họ chỉ là chuẩn bị cho việc ra quyết định của người lãnh đạo.
- Có thể phối hợp nhiều chức năng có tính chất chuẩn bị ra quyết định trong máy tính, nhờ đó tinh giảm tối đa cơ cấu bộ máy quản trị doanh nghiệp, Nói cách khác, việc phân biệt các chức năng quản trị chỉ có ý nghĩa lý thuyết mà không phải là điều kiện để tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp

- Bảo đảm tính đúng đắn, kịp thời của những tác động quản trị mà ngoài phương pháp sử dụng công nghệ thông tin không có phương pháp nào đáp ứng được, nhất là khi phải xử lý trong một thời gian ngắn khối lượng lớn thông tin dựa theo những thuật toán phức tạp.

Những ưu điểm trên còn có những triển vọng hoàn thiện do những thành tựu to lớn trong việc cải tiến công nghệ phần cứng cũng như phần mềm của máy vi tính.

Tuy nhiên phương pháp sử dụng công nghệ thông tin chỉ có hiệu quả mong muốn trong điều kiện nhân viên quản trị phải nắm được kiến thức, kỹ năng sử dụng máy tính, hệ thống thông tin trong máy và ngoài máy phải được tổ chức chu đáo với những cơ sở dữ liệu và các phần mềm đủ để giải quyết những nhiệm vụ quản trị đặt ra trong doanh nghiệp,

8. Phương pháp dùng hội nghị, lớp học

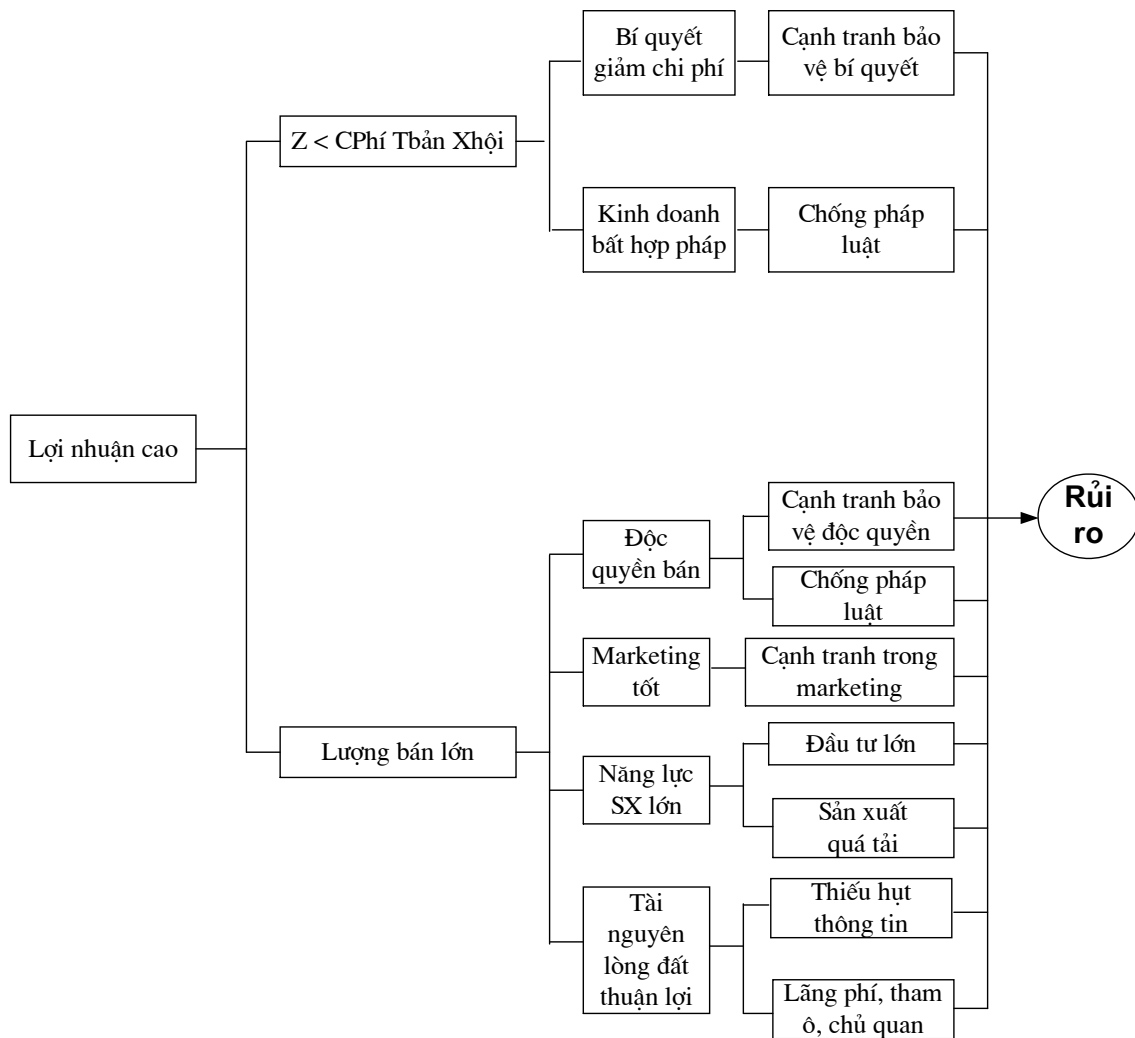
Là phương pháp lợi dụng sự có mặt đồng đảo đối tượng quản trị trong hội nghị hay lớp học để trực tiếp truyền đạt các thông tin, thảo luận và cuối cùng đi đến một hành động thống nhất nào đó. Phương pháp dùng hội nghị, lớp học có ưu điểm là rút ngắn khoảng cách và thời gian giữa các phần tử trong trao đổi thông tin, thuận lợi khi tác động quản trị mang tính chất của phương pháp giáo dục. Những ưu điểm trên chỉ tồn tại trong điều kiện người chủ trì và người tham gia đã có sự chuẩn bị chu đáo.

9. Phương pháp sử dụng phương tiện thông tin đại chúng

Là phương pháp lợi dụng các phương tiện như điện thoại, internet, truyền thanh, truyền hình, áp phích, báo chí ... để truyền một thông tin nào đó, tác động vào các đối tượng quản trị: ra lệnh, tuyên truyền quảng cáo, đàm phán thương lượng ... Phương pháp sử dụng phương tiện thông tin đại chúng có vị trí quan trọng để tác động đến đối tượng ngoài doanh nghiệp, trong hoạt động quảng cáo các sản phẩm của doanh nghiệp.

10. Phương pháp đặc biệt

Là phương pháp lợi dụng những phương tiện kỹ xảo đặc biệt để tiếp nhận hoặc truyền tải những thông tin đặc biệt, chẳng hạn: phương pháp thăm dò nhu cầu của khách hàng bằng điện thoại, bằng phiếu thăm dò kèm trong hàng hoá, gửi danh thiếp, gửi nhận tặng phẩm, gửi giấy chúc tết ... để phát tín hiệu củng cố lòng tin và quan hệ gắn bó giữa doanh nghiệp và khách hàng; chụp ảnh, ghi âm, copy tài liệu để làm mất tác dụng bí mật của đối tượng cạnh tranh ... Nhìn chung các phương pháp đặc biệt được ứng dụng trong hoạt động marketing của doanh nghiệp



§6. Xây dựng và hoàn thiện bộ máy quản trị doanh nghiệp

6.1. Khái niệm về bộ máy quản trị doanh nghiệp và ý nghĩa của việc xây dựng và hoàn thiện nó.

Bộ máy quản trị doanh nghiệp là hình thức tồn tại của các phần tử và mối liên hệ giữa các phần tử trong phân hệ chủ thể quản trị, để thực hiện những chức năng quản trị, tức là những tác động có chủ đích của cả phân hệ lên đối tượng quản trị và môi trường của doanh nghiệp.

Ý nghĩa quan trọng của việc xây dựng và hoàn thiện bộ máy quản trị doanh nghiệp được quy định bởi:

+ Quản trị doanh nghiệp là một quá trình bao gồm nhiều chức năng phức tạp tốn nhiều công sức, không thể thực hiện chỉ bởi cá nhân chủ doanh nghiệp mà là bởi một tập thể nhân viên quản trị. Đối tượng quản trị càng có quy mô lớn thì tính phức tạp của quá trình quản trị càng cao. Xây dựng và hoàn thiện bộ máy quản trị doanh nghiệp thực chất là xây dựng và hoàn thiện các mối quan hệ phân công hợp tác giữa các phần tử trong phân hệ quản trị. Đây cũng chính là tổ hợp nhiệm vụ của chức năng tổ chức

+ Bộ máy quản trị doanh nghiệp phải đáp ứng những yêu cầu khách quan đặt ra bởi sự tồn tại và phát triển doanh nghiệp, Do đó, nó không thể là "sản phẩm" của những giải pháp thiếu căn cứ khoa học mà phải đáp ứng những yêu cầu sau:

- **Linh hoạt:** Bộ máy quản trị doanh nghiệp phải phản ứng nhanh với bất kỳ tình huống nào xảy ra trong doanh nghiệp và môi trường.

- **Tin cậy:** Bộ máy quản trị doanh nghiệp phải đảm bảo phối hợp chặt chẽ giữa các phần tử trên cơ sở tiếp nhận, xử lý, truyền đạt cho nhau những thông tin chính xác, đúng lúc, đúng chỗ ...

- **Kinh tế:** Bộ máy quản trị doanh nghiệp phải sử dụng chi phí quản trị sao cho có hiệu quả nhất.

+ Bộ máy quản trị doanh nghiệp có thể từ trạng thái hợp lý chuyển sang trạng thái bất hợp lý (tức là không đáp ứng được các yêu cầu trên) do nhiều nguyên nhân: thay đổi chủng loại sản phẩm, quy mô sản xuất, loại hình sản xuất công nghệ sản xuất, trình độ chuyên môn hoá, tập trung hoá, thay đổi phương tiện quản lý, thay đổi trình độ nhân viên... Cho nên, việc xây dựng bộ máy quản trị doanh nghiệp không chỉ thực hiện một lần là đạt yêu cầu mà phải thường xuyên hoàn thiện.

6.2. Các kiểu bộ máy quản trị doanh nghiệp

Kiểu bộ máy quản trị doanh nghiệp là cách thức cấu tạo và hoạt động của phân hệ chủ thể quản trị với những đặc trưng riêng về các quan hệ trực thuộc, quan hệ phân phối

nhiệm vụ, quyền lực, trách nhiệm, quan hệ trao đổi thông tin giữa người giám đốc doanh nghiệp và các phần tử còn lại.

Trong thực tiễn quản trị doanh nghiệp đã có những kiểu chủ yếu sau: kiểu phân tuyến, kiểu chức năng, kiểu phân tuyến - tham mưu và kiểu ma trận.

6.2.1. Kiểu phân tuyến.

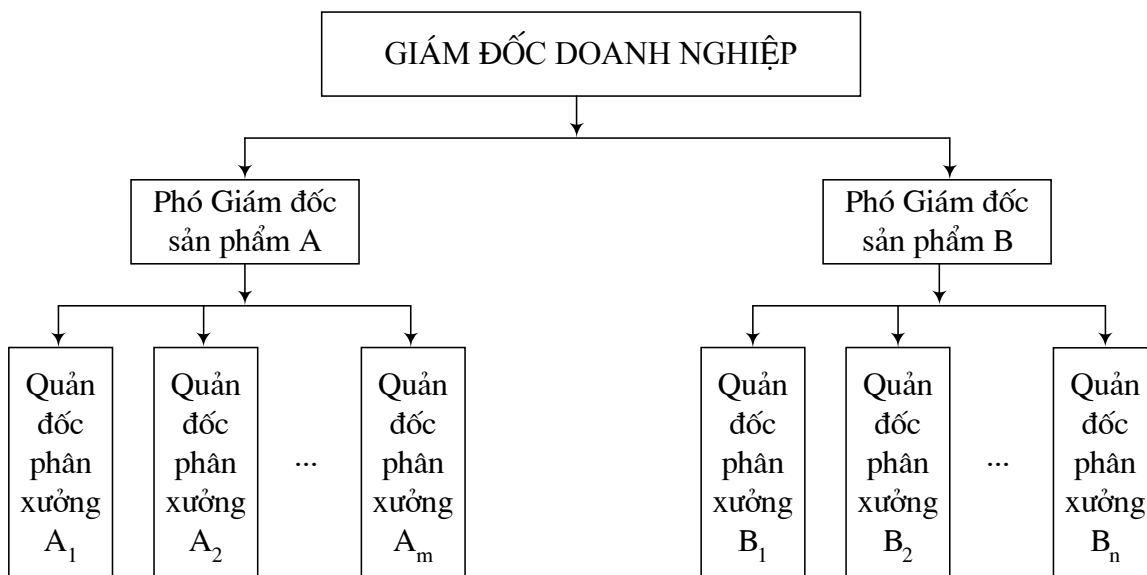
Kiểu này có đặc điểm là:

+ Quan hệ phân phối nhiệm vụ quản trị giữa giám đốc doanh nghiệp và những phần tử còn lại trong bộ máy quản trị doanh nghiệp được thực hiện theo tuyến và cấp đồng thời hình thành những người lãnh đạo tuyến - cấp (hình V -1).

- **Tuyến:** biểu thị một tập hợp nhiệm vụ điều hành tương đối độc lập, đặc trưng bởi một trong những tiêu thức về sản phẩm, lãnh thổ, thời gian.

- **Cấp:** biểu thị thứ bậc quyền lực giữa những người lãnh đạo cùng một tuyến, trong đó giám đốc doanh nghiệp là cấp cao nhất.

+ Người lãnh đạo tuyến - cấp nào đó chỉ chịu trách nhiệm thực hiện mệnh lệnh trực tiếp của những người lãnh đạo cùng tuyến cấp trên liền kề.



Hình V-1 : Sơ đồ bộ máy quản trị doanh nghiệp kiểu phân tuyến

Với những đặc điểm trên, kiểu phân tuyến còn có những tên gọi khác nhau như kiểu trực tuyến, kiểu phân tuyến - phân cấp.

Kiểu phân tuyến có ưu điểm là đơn giản, tạo điều kiện để thực hiện nguyên tắc tập trung - dân chủ, quyền hạn, trách nhiệm có điều kiện được phân chia rõ ràng. Tuy nhiên nó cũng có nhược điểm là đòi hỏi người giám đốc doanh nghiệp cũng như những người lãnh đạo tuyến cấp dưới phải có kiến thức tương đối toàn diện, tổng hợp. Khi cần phối hợp, hợp tác hoạt động giữa các phần tử (phòng ban, phân xưởng cá nhân) ngang cấp

(quyền) thuộc các tuyến khác nhau phải có một quá trình báo cáo, thỉnh thị, trao đổi thông tin hết sức phức tạp không chỉ với một người lãnh đạo cấp trên mới đi đến một quyết định chính thức

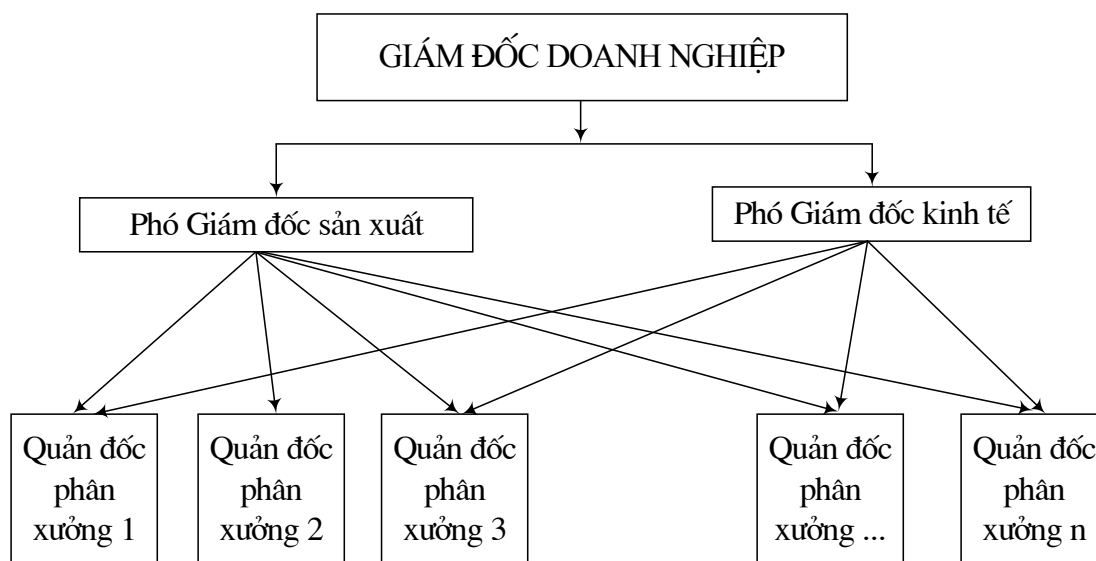
Kiểu phân tuyến chỉ thích hợp với doanh nghiệp loại nhỏ hay một bộ phận nào đó của doanh nghiệp có khối lượng nhiệm vụ quản trị không lớn như công trường, phân xưởng trong doanh nghiệp.

6.2.2. Kiểu chức năng

Kiểu này có đặc điểm:

- Quan hệ phân phối nhiệm vụ quản trị giữa giám đốc doanh nghiệp và các phân tử còn lại của bộ máy quản trị doanh nghiệp được thực hiện theo chức năng và theo cấp, đồng thời hình thành những người lãnh đạo chức năng ở một cấp nhất định (thường là cấp phó giám đốc)

Mỗi người lãnh đạo chức năng có thể ra mệnh lệnh cho những người lãnh đạo cấp dưới của mình theo chức năng được giám đốc giao. Do đó, mỗi người lãnh đạo cấp dưới lại có thể đồng thời phải chịu trách nhiệm thực hiện mệnh lệnh của nhiều người lãnh đạo chức năng cấp trên (hình V-2).



Hình V -2: Sơ đồ bộ máy quản trị doanh nghiệp kiểu chức năng

Kiểu chức năng có ưu điểm: Khắc phục được nhược điểm của kiểu phân tuyến - phân cấp, tức là thu hút được các chuyên gia vào công tác lãnh đạo, giải quyết được các vấn đề chuyên môn một cách chắc chắn, đồng thời giảm bớt gánh nặng quản trị cho người giám đốc doanh nghiệp.

Nhược điểm chủ yếu của kiểu chức năng là một người lãnh đạo cấp dưới đồng thời phải nhận mệnh lệnh của nhiều người lãnh đạo chức năng cấp trên, đôi khi trùng lặp hoặc

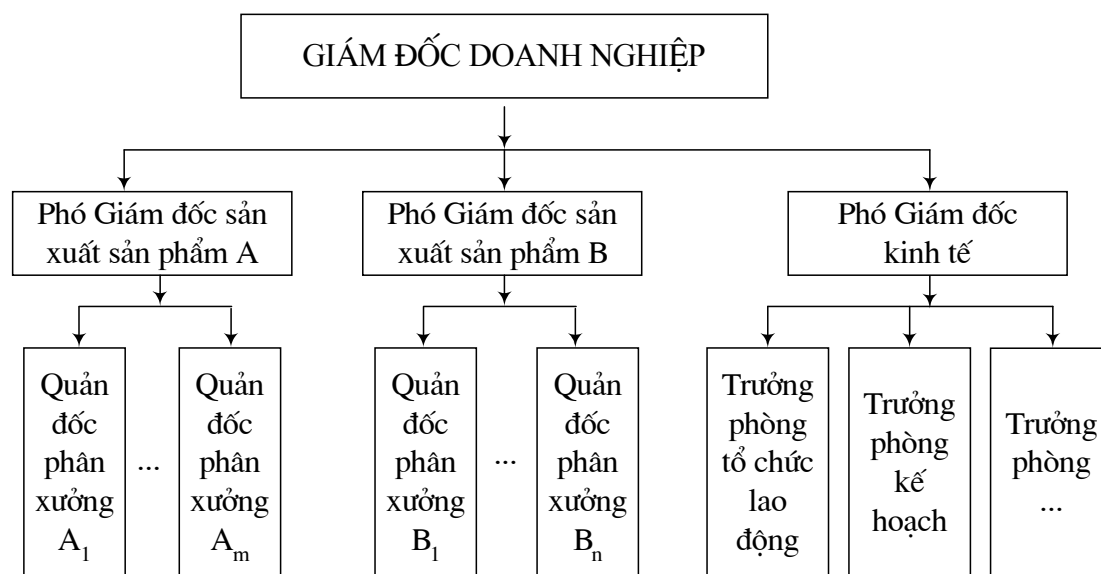
mâu thuẫn gây khó khăn cho sự phối hợp của giám đốc doanh nghiệp cũng như những người lãnh đạo cấp dưới, không có điều kiện để đề cao trách nhiệm và tính năng động cá nhân.

Kiểu chức năng thích hợp với doanh nghiệp có quy mô lớn, nhiệm vụ quản trị phức tạp.

Kiểu chức năng còn được phát triển thành kiểu phân tuyến - chức năng, tức là một hình thức hỗn hợp giữa phân theo chức năng (ở cấp trên) và phân theo tuyến (ở cấp dưới). Kiểu này cho phép hạn chế được nhược điểm của kiểu chức năng thuần túy.

6.2.3. Kiểu phân tuyến - tham mưu

Đây là trường hợp riêng của kiểu phân tuyến, trong đó có một số tuyến đảm nhận chức năng tham mưu cho người giám đốc doanh nghiệp hoặc người lãnh đạo tuyến-cấp nào đó. Trong bộ máy quản trị doanh nghiệp, ngoài những người lãnh đạo tuyến - cấp còn hình thành những người lãnh đạo hoặc nhân viên tham mưu (hình V -3).



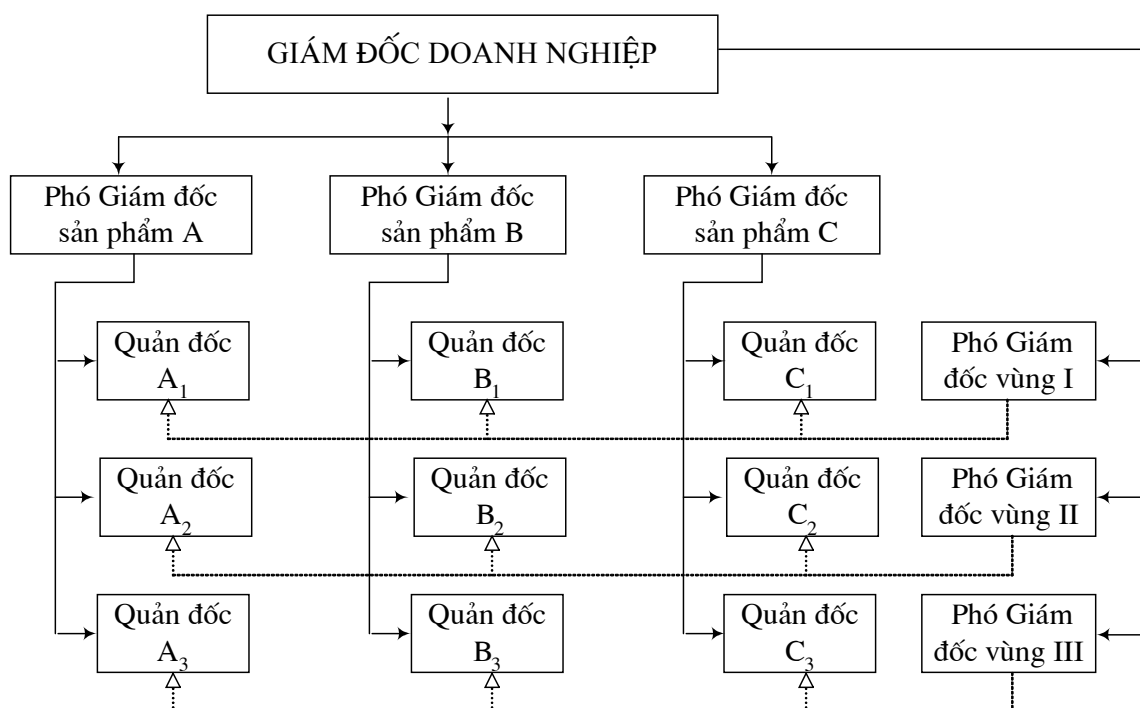
Hình V-3: Sơ đồ bộ máy quản trị doanh nghiệp kiểu phân tuyến - tham mưu

Kiểu phân tuyến - tham mưu cho phép lợi dụng ưu điểm của cả hai kiểu nêu trên, nên đây là kiểu bộ máy quản trị doanh nghiệp khá phổ biến trong doanh nghiệp hiện đại.

Kiểu phân tuyến - tham mưu còn được phát triển thành kiểu hỗn hợp hay **kiểu phân tuyến tham mưu mở rộng**. Trong kiểu này người lãnh đạo chức năng tham mưu còn được giám đốc doanh nghiệp giao nhiệm vụ, quyền hạn mở rộng, điều hành những người lãnh đạo cấp dưới theo tuyến hay chức năng tham mưu.

6.2.4. Kiểu ma trận:

Đây là kiểu dựa trên nguyên tắc song trùng chỉ huy, tức là một người lãnh đạo cấp dưới nằm trên giao điểm của hai tuyến chỉ huy cấp trên, ví dụ: tuyến về loại sản phẩm, tuyến về vùng địa lý (hình V-4).



Hình V - 4: Sơ đồ bộ máy quản trị doanh nghiệp kiểu ma trận

Tính song trùng này có thể tạm thời hoặc ổn định, đồng thời nó được áp dụng khi việc sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đòi hỏi phải có sự phối hợp lãnh đạo nhiều chiều mới bảo đảm thực hiện đúng chương trình, mục tiêu đã định. Vì vậy, kiểu ma trận trong thực tiễn còn có những tên gọi khác như: *kiểu chương trình - mục tiêu*, *kiểu bộ máy quản trị dự án*, *kiểu nhiều chiều*...

Kiểu ma trận có ưu điểm bảo đảm cho sự phối hợp các bộ phận theo chương trình mục tiêu nào đó tương đối phức tạp vượt quá khả năng lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp, đồng thời lại không phải tổ chức bộ máy công kênh. Khi chương trình mục tiêu đã thực hiện, có thể giải tán những người lãnh đạo chương trình mục tiêu.

6.3. Trình tự xây dựng hay hoàn thiện bộ máy quản trị doanh nghiệp

Xây dựng bộ máy quản trị doanh nghiệp là nhiệm vụ đặt ra khi lần đầu tiên doanh nghiệp mới đi vào hoạt động, còn *hoàn thiện* bộ máy quản trị doanh nghiệp là nhiệm vụ đặt ra khi doanh nghiệp đang hoạt động nhưng bộ máy quản trị doanh nghiệp bắt đầu nảy sinh các yếu tố bất hợp lý, hoạt động kém hiệu quả.

Nhìn chung công việc xây dựng hay hoàn thiện bộ máy quản trị doanh nghiệp là rất phức tạp, đòi hỏi phải có những kiến thức, thông tin và phương pháp giải quyết rất khác nhau. Kết quả giải quyết không phải lúc nào cũng đáp ứng ngay những yêu cầu mong muốn một cách rõ ràng bằng những chỉ tiêu cụ thể. Song ta có thể nêu lên trình tự xây dựng hay hoàn thiện bộ máy quản trị doanh nghiệp bằng lưu đồ (hình V-5).

Dưới đây là những chú ý cần thiết:

6.3.1. Thu thập và phân tích tài liệu

Tuỳ theo nhiệm vụ đặt ra là xây dựng hay hoàn thiện mà các tài liệu cần thu thập để phân tích có thể khác nhau. Những tài liệu cần cho phân tích thường là: bộ máy quản trị doanh nghiệp tương tự để tham khảo, bộ máy quản trị doanh nghiệp cũ phải hoàn thiện (sơ đồ kiểu, sơ đồ chi tiết, điều lệ, nội quy, quy chế doanh nghiệp), các số liệu phản ánh chất lượng hoạt động của bộ máy quản trị doanh nghiệp tương tự hoặc cũ như (năng lực thông tin, độ tin cậy, tỷ trọng chi phí quản trị doanh nghiệp trong giá thành,...); các quy định của các luật doanh nghiệp liên quan đến tổ chức bộ máy, quy hoạch phát triển của Nhà nước có liên quan đến sự phát triển trong tương lai của doanh nghiệp.

Việc phân tích đánh giá và làm sáng tỏ sự đáp ứng của bộ máy quản trị doanh nghiệp cũ hoặc tham khảo theo những yêu cầu cụ thể sau:

- Nâng cao trách nhiệm cá nhân, đặc biệt là trách nhiệm của giám đốc doanh nghiệp.
- Cân xứng giữa chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn.
- Cân xứng giữa chức năng, nhiệm vụ và chức danh đào tạo của nhân viên.
- Phân phối hết thông tin không trùng lặp các chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận.
- Tập trung hoá đồng thời với chuyên môn hoá các bộ phận và nhân viên quản trị trong bộ máy một cách hợp lý
- Phù hợp với nhiệm vụ và điều kiện của doanh nghiệp hiện tại và tương lai gần (chẳng hạn sản lượng, trình độ cơ giới hoá và tự động hoá quản lý...)

6.3.2. Xác định kiểu bộ máy quản trị doanh nghiệp

Trong thực tiễn có những kiểu như đã trình bày ở mục §2. Trong đó, mỗi kiểu có những đặc điểm, ưu điểm, nhược điểm và áp dụng trong những điều kiện nhất định. Việc xác định kiểu bộ máy quản trị doanh nghiệp là vạch ra bản chất sơ đồ nguyên lý bộ máy quản trị doanh nghiệp sẽ được lựa chọn, đồng thời chỉ ra sự kế thừa sơ đồ cũ hay sơ đồ tham khảo ở mức độ nào (toàn bộ các tuyến, các cấp hay chỉ một tuyến, một cấp nào đó).

6.3.3. Xác định thành phần bộ máy quản trị doanh nghiệp

Đó là cụ thể hoá tên gọi, chức danh của các bộ phận, đơn vị thuộc bộ máy quản trị doanh nghiệp như: chủ tịch hội đồng quản trị, tổng giám đốc và phó tổng giám đốc, trưởng các phòng tham mưu, giám đốc các đơn vị thành viên... (hình V-5).

6.3.4. Xác định chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn

Mỗi chức năng được hiểu là một tập hợp nhiệm vụ tương đối độc lập với các nhiệm vụ khác về một đặc điểm (tiêu thức) nhất định. Mỗi phân tử trong bộ máy quản trị doanh nghiệp có thể đảm nhận một vài chức năng và do đó có nhiều nhiệm vụ. Để nhiệm vụ của các phân tử không trùng lặp nhau hoặc bỏ sót cần áp dụng những tiêu thức đúng đắn để phân loại các chức năng như đã nêu ở mục § 3

Quyền hạn là giới hạn được phép của một phân tử nào đó trong bộ máy quản trị doanh nghiệp trong việc đưa ra những quyết định theo chức năng nhiệm vụ được giao mà không cần có sự thông qua của phân tử cấp trên, đồng thời phải chịu trách nhiệm về các hậu quả của các quyết định đó.

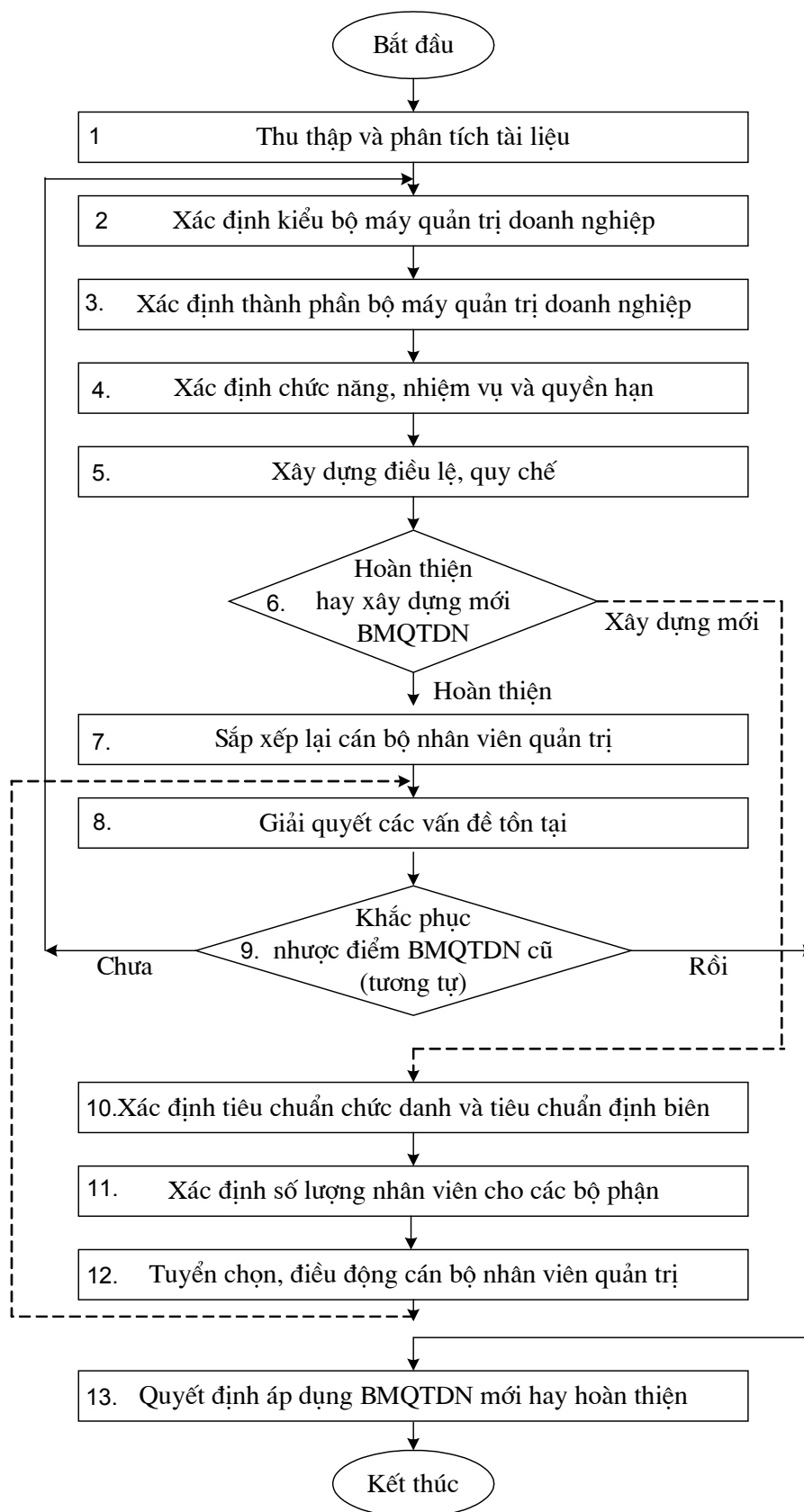
6.3.5. Xây dựng điều lệ, nội quy, quy chế.

Đó là những văn bản được lập ra theo yêu cầu của luật doanh nghiệp, nhằm ấn định những mối quan hệ tổ chức doanh nghiệp. Trong thực tiễn, điều lệ và quy chế có sự phân biệt như sau:

+ **Điều lệ:** Là văn bản quy định về tên gọi doanh nghiệp; trụ sở doanh nghiệp; danh mục sản phẩm và dịch vụ đăng ký hoạt động; quyền và nghĩa vụ của doanh nghiệp; cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp, bao gồm cả hội đồng quản trị và bộ máy giúp việc của tổng giám đốc; nhiệm vụ quyền hạn của hội đồng quản trị và tổng giám đốc; vị trí, vai trò của người lao động; nhiệm vụ quyền hạn của các đơn vị thành viên; tài chính doanh nghiệp; mối quan hệ giữa doanh nghiệp với các cơ quan Nhà nước và chính quyền địa phương; việc tổ chức lại, giải thể và phá sản...

Dự thảo điều lệ của doanh nghiệp cần phải lập ngay khi đề nghị thành lập doanh nghiệp và là một trong những tài liệu không thể thiếu trong tập hồ sơ thành lập doanh nghiệp. Do đó, khi thành lập mới cũng như hoàn thiện bộ máy quản trị doanh nghiệp tất yếu phải xây dựng hoặc sửa đổi điều lệ.

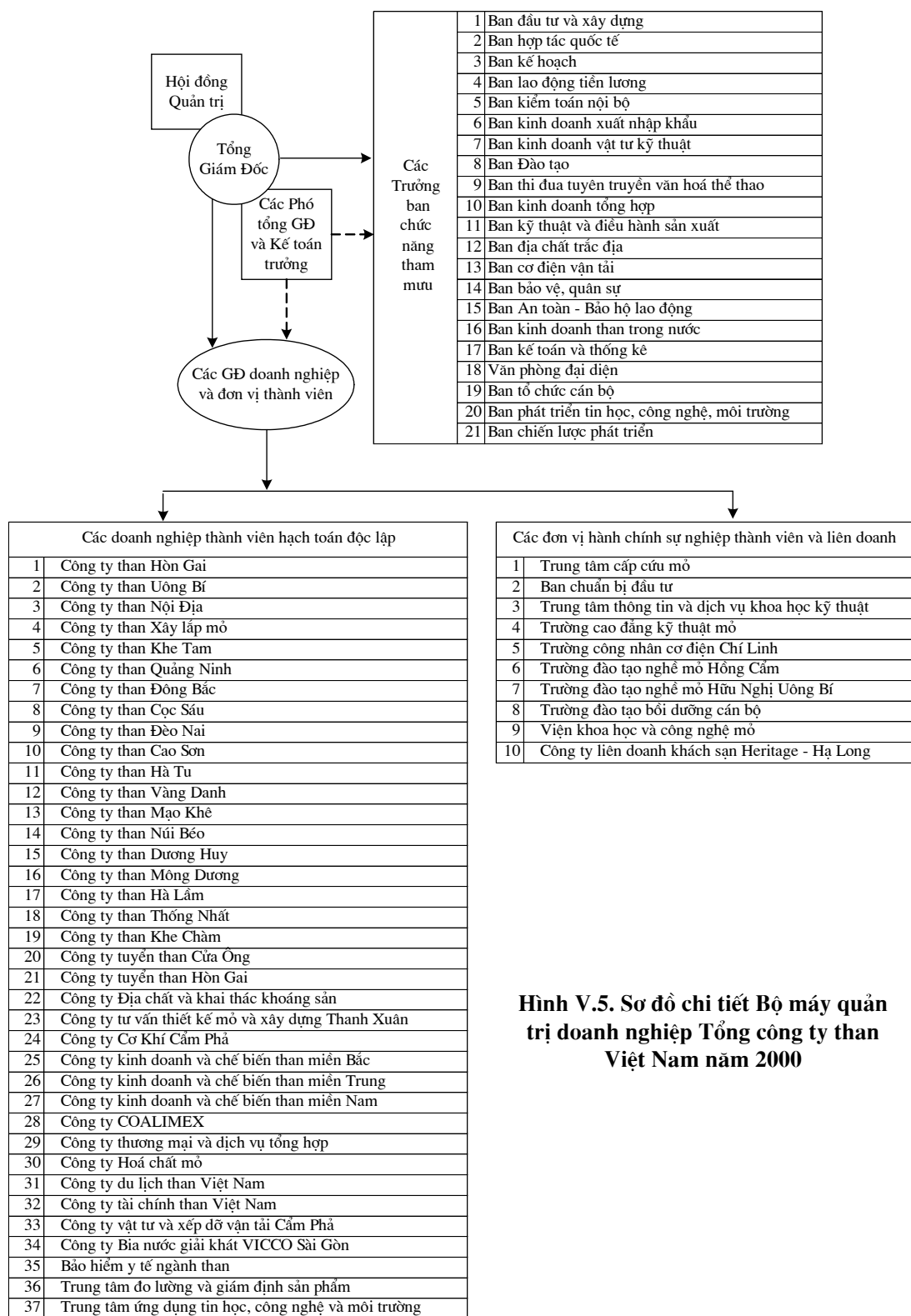
+ **Quy chế:** Là văn bản do giám đốc doanh nghiệp thông qua, quy định những mối quan hệ tương đối cụ thể, chi tiết về một lĩnh vực nào đó không thể hiện đầy đủ ở điều lệ của doanh nghiệp. Trong thực tiễn có những quy chế như: quy chế tiền lương và thu nhập, quy chế khen thưởng và kỷ luật, quy chế chức năng, nhiệm vụ và phối hợp công tác của các nhân viên... Khác với điều lệ, quy chế có thể thay đổi, bổ sung tương đối thường xuyên hơn.



Hình IV. Lưu đồ xây dựng và hoàn thiện bộ máy quản trị doanh nghiệp

6.3.6. Danh sách cán bộ, nhân viên bộ máy quản trị doanh nghiệp:

Có sự phân biệt phương pháp hình thành theo hai trường hợp: xây dựng mới và hoàn thiện bộ máy quản trị doanh nghiệp. Khi hoàn thiện bộ máy quản trị doanh nghiệp thì nội dung phương pháp là sắp xếp lại trên cơ sở chấp nhận ở mức độ nhất định tình trạng hiện có về số lượng, chất lượng nhân viên quản trị của bộ máy quản trị doanh nghiệp cũ, còn khi xây dựng mới thì nội dung phương pháp là phải căn cứ vào yêu cầu khách quan của chức năng, nhiệm vụ để xác định số lượng và chất lượng nhân viên quản trị. Vì vậy, mức độ khắc phục những nhược điểm của cơ cấu cũ hay tương tự theo phân tích ở bước 1 có thể đạt được cao hơn. Tuy nhiên, cả hai trường hợp đều phải giải quyết vấn đề tồn tại: thời việc chuyển, bổ sung, đào tạo lại nhân viên...



Hình V.5. Sơ đồ chi tiết Bộ máy quản trị doanh nghiệp Tổng công ty than Việt Nam năm 2000

CHƯƠNG II . NHỮNG CHỈ TIÊU KINH TẾ CỦA DOANH NGHIỆP

§1. Khái niệm và phân loại các chỉ tiêu kinh tế của doanh nghiệp

1.1. Khái niệm chỉ tiêu kinh tế

Chỉ tiêu kinh tế là thông tin phản ánh mặt lượng của một phạm trù kinh tế nào đó, gồm 3 bộ phận hợp thành: Khái niệm, con số và đơn vị tính.

Ví dụ: "Năng suất lao động bình quân của một công nhân viên doanh nghiệp than X năm 2002 là 20^T / người.tháng" thì toàn bộ cụm từ trong dấu " " biểu thị một chỉ tiêu kinh tế. Các bộ phận thông tin của chỉ tiêu được phân biệt ở sơ đồ cấu trúc hình 2.1.

Khái niệm	Con số	Đơn vị tính
Năng suất lao động bình quân 1 công nhân viên doanh nghiệp than X năm 2002	20	T/ người. tháng

Hình 2.1. Sơ đồ cấu trúc chỉ tiêu kinh tế.

Chức năng của từng bộ phận trong chỉ tiêu kinh tế như sau

Khái niệm: giải thích phạm trù kinh tế và các đặc điểm của nó về cách tính, không gian và thời gian...

Con số: biểu thị trực tiếp mặt lượng của phạm trù kinh tế.

Đơn vị tính: làm chính xác hoá nội dung khái niệm và mức độ về lượng của phạm trù kinh tế.

Trong doanh nghiệp có vô số chỉ tiêu khác nhau bởi một trong 3 bộ phận nêu trên. Thu thập và xử lý các chỉ tiêu kinh tế sẽ cho phép nghiên cứu hoạt động của doanh nghiệp một cách hệ thống.

1.2. Phân loại chỉ tiêu kinh tế của doanh nghiệp.

Tuy có nhiều chỉ tiêu kinh tế, song có thể phân loại chúng một cách hệ thống, giúp ích cho việc hiểu rõ đặc điểm của chỉ tiêu và mối liên hệ các chỉ tiêu khi sử dụng chúng để mô tả và phân tích hoạt động của doanh nghiệp.

Theo công dụng, các chỉ tiêu kinh tế được chia ra: Chỉ tiêu thực tế, chỉ tiêu kế hoạch và chỉ tiêu dự báo.

Theo thời gian liên hệ: Các chỉ tiêu kinh tế được chia ra: chỉ tiêu ngắn hạn, chỉ tiêu trung hạn, chỉ tiêu dài hạn.

Theo không gian liên hệ: Các chỉ tiêu kinh tế được chia ra: Chỉ tiêu tổng công ty, chỉ tiêu công ty, chỉ tiêu công trường, phân xưởng.

Theo mặt hoạt động liên hệ: Các chỉ tiêu kinh tế được chia ra: chỉ tiêu về sản xuất sản phẩm, chỉ tiêu cung ứng vật tư, chỉ tiêu lao động tiền lương, chỉ tiêu về giá thành sản phẩm, chỉ tiêu về đầu tư . v.v...

Theo đặc điểm về lượng : Các chỉ tiêu kinh tế được chia ra chỉ tiêu số lượng và chỉ tiêu chất lượng.

Chỉ tiêu số lượng: Chỉ tiêu có mặt lượng biểu thị quy mô hiện tượng, kinh tế có liên hệ đến khái niệm chỉ tiêu; ví dụ: sản lượng than tuyển được trong một tháng (quý, năm), Tổng doanh thu trong một năm, Tổng quỹ lương trong một năm... của công ty.

Chỉ tiêu chất lượng: Chỉ tiêu có mặt lượng biểu thị tốc độ, cường độ, mức độ phổ biến điển hình ... của hiện tượng, phạm trù kinh tế trong khái niệm của chỉ tiêu; Ví dụ: Tốc độ quay vòng vốn lưu động, giá thành đơn vị sản phẩm; năng suất lao động 1 CNV; chi phí tiền lương cho một đồng doanh thu v.v...

Theo đặc điểm về đơn vị tính, các chỉ tiêu kinh tế chia ra: chỉ tiêu hiện vật, chỉ tiêu giá trị, chỉ tiêu hao phí lao động và chỉ tiêu hỗn hợp.

Chỉ tiêu hiện vật: Đơn vị tính là các đơn vị vật lý, ví dụ như: T, m, m³, Km...

Chỉ tiêu hao phí lao động: Đơn vị tính là người. năm, người.quý, người.tháng, người.ca, người.giờ, người.phút...

Chỉ tiêu giá trị: Đơn vị tính là VNĐ, USD v.v...

Chỉ tiêu hỗn hợp: Đơn vị đo chứa ít nhất 2 loại đơn vị nêu trên, ví dụ như: TKm, T/người.ca v.v...

Trong trường hợp đơn vị tính của chỉ tiêu hỗn hợp có dạng 1 phân số mà tử số và mẫu số giống nhau thì chỉ tiêu hỗn hợp cũng có đơn vị tính biểu thị bằng kí hiệu % hay phần đơn vị. Ví dụ tỷ suất lợi nhuận trên vốn, tỷ lệ khấu hao trong giá thành sản phẩm v.v...

§2. Các chỉ tiêu kinh tế chủ yếu của doanh nghiệp

2.1. Tổng sản lượng

Đó là toàn bộ thành quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong một thời kỳ (thường là một năm), không phân biệt mức độ hoàn chỉnh của sản phẩm, mức độ và địa chỉ tiêu thụ. Để tổng hợp toàn bộ thành quả, chỉ tiêu này được tính theo đơn vị giá trị trên cơ sở số lượng và giá bán của từng loại thành phẩm bán thành phẩm, sản phẩm dở dang của các loại hàng hoá, dịch vụ được tạo ra bởi doanh nghiệp.

Thành phẩm: là sản phẩm được chế biến hoàn chỉnh qua các giai đoạn của doanh nghiệp, kể cả nhập kho sẵn sàng xuất bán cho khách hàng. Ví dụ than qua tuyển ở kho cảng của doanh nghiệp than.

Bán thành phẩm: là sản phẩm mà ở thời điểm tính chỉ mới hoàn thành ở một công đoạn, còn cần phải chuyển sang một công đoạn khác trong doanh nghiệp mới trở thành thành phẩm. Ví dụ: Than mới qua khai thác nhưng cần chuyển đến sàng tuyển trong doanh nghiệp than.

Sản phẩm dở dang: là sản phẩm ở thời điểm tính đang còn nằm trên dây chuyền chế biến của một công đoạn chưa trở thành bán thành phẩm. Ví dụ: than nằm trong toa xe, bun ke...

Chú ý rằng; sự phân biệt thành phẩm, bán thành phẩm, sản phẩm dở dang là căn cứ vào đặc điểm hàng hoá của sản phẩm, chứ không phải căn cứ vào đặc điểm vật chất của sản phẩm. Ví dụ: Than nguyên khai trong doanh nghiệp than chuyên về khai thác là thành phẩm, nhưng cũng than đó ở doanh nghiệp than có xưởng tuyển là bán thành phẩm.

Dịch vụ: là tất cả những công việc có tính chất công nghiệp như sửa chữa, nâng cấp tài sản cố định của doanh nghiệp và khách hàng bên ngoài.

Trong các doanh nghiệp than, tổng sản lượng bao gồm tất cả các hàng hoá dùng bán cho bên ngoài cũng như tiêu dùng nội bộ doanh nghiệp. Hàng hoá tiêu dùng nội bộ doanh nghiệp, ví dụ như than dùng đốt lò rèn, nấu nước tắm...

Chỉ tiêu tổng sản lượng cho phép tổng hợp thành quả sản xuất của mọi bộ phận trong doanh nghiệp, song nó không cho biết rõ sức sản xuất hàng hoá, tức khả năng thoả mãn những nhu cầu cụ thể của thị trường, và đó chính là tiền đề để tạo ra hiệu quả kinh doanh.

2.2. Tổng lượng hàng hoá.

Đó là toàn bộ khối lượng thành phẩm + dịch vụ dùng để bán cho bên ngoài đã được hoàn thành trong 1 thời kỳ (thường là 1 năm).

Tổng lượng hàng hoá được tính theo đơn vị giá trị hoặc hiện vật (nếu các hàng hoá tương đối đồng nhất về chủng loại).

Tổng lượng hàng hoá cho phép khắc phục nhược điểm của chỉ tiêu tổng sản lượng đã nêu nhưng chưa làm rõ tổng lượng hàng hoá thực sự đáp ứng cho nhu cầu vì tổng lượng hàng hoá bao gồm cả những hàng hoá chưa tiêu thụ được nằm trong kho. Tổng lượng hàng hoá cũng còn nhược điểm là chưa khái quát hết nguồn thu.

2.3. Doanh thu

Đó là toàn bộ tiền doanh nghiệp thu được từ bán hàng hoá, cung cấp dịch vụ trên thị trường trong một thời gian (thường là năm) sau khi đã trừ và cộng các khoản sau:

Trừ (-) chiết khấu bán hàng, giảm giá bán hàng, hàng bán bị trả lại, thu từ phân trợ giá của nhà nước khi thực hiện cung ứng hàng hoá và dịch vụ theo yêu cầu của nhà nước trừ giá trị bằng tiền hàng hoá dịch vụ đem tặng, biếu, hoặc tiêu dùng trong nội bộ doanh nghiệp.

Cộng (+) các khoản thu từ hoạt động khác như đầu tư ra ngoài doanh nghiệp, mua bán chứng khoán, cho thuê tài sản, lãi tiền gửi ngân hàng hoặc cho vay, thu tiền phạt, tiền nợ đã xoá.

Chỉ tiêu doanh thu đã khắc phục nhược điểm của chỉ tiêu Tổng lượng hàng hoá. Nó là một trong những cơ sở định mức chi phí tiền lương của một đồng doanh thu áp dụng trong các doanh nghiệp nhà nước. Nhược điểm của chỉ tiêu doanh thu là chưa đặc trưng cho phần lao động mới tạo ra bởi doanh nghiệp vì trong doanh thu còn chứa đựng giá trị

của những yếu tố đầu vào như nguyên nhiên vật liệu ... doanh nghiệp mua về để sản xuất hàng hoá.

2.4. Giá trị gia tăng

Đó là toàn bộ số tiền doanh nghiệp thu từ bán hàng hoá, cung ứng dịch vụ trên thị trường trong một thời kỳ (thường là 1 năm) sau khi đã trừ đi các chi phí trung gian. Chi phí trung gian là chi phí mua nguyên vật liệu, nhiên liệu, động lực công tác phí v.v... Giá trị gia tăng do đó có thể tính theo công thức:

$$\text{Giá trị gia tăng} = \text{Giá trị khấu hao TSCĐ} + \text{Tiền lương và thưởng} + \text{Tiền trích quỹ BHXH và Y tế} + \text{Tiền lãi và thuế các loại} \quad (2.1)$$

Chỉ tiêu giá trị gia tăng đã khắc phục nhược điểm của chỉ tiêu doanh thu và là cơ sở tính thuế giá trị gia tăng.

2.5. Tổng lượng vốn kinh doanh

Đó là giá trị tính bằng tiền của toàn bộ tư liệu sản xuất mà doanh nghiệp sử dụng vào sản xuất kinh doanh trong 1 thời kỳ (thường là 1 năm). Theo đặc điểm tư liệu sản xuất, giá trị bằng tiền và thời gian sử dụng, vốn kinh doanh được chia làm 2 loại: Vốn cố định và vốn lưu động

2.5.1. Vốn cố định

Là giá trị tính bằng tiền của những tư liệu sản xuất mang đặc điểm của tư liệu lao động và thoả mãn 2 điều kiện: (*)

- Có thời hạn sử dụng là 1 năm trở lên.
- Có giá trị bằng tiền từ 5 triệu đồng trở lên.

Theo góc độ vật chất vốn cố định được gọi là tài sản cố định. Tài sản cố định thường chia ra các loại như : Nhà, vật kiến trúc, máy móc thiết bị sản xuất, phương tiện vận tải, thiết bị động lực, phương tiện truyền dẫn, phương tiện quản lý và những tài sản khác.

Theo tính cụ thể, tài sản cố định còn được chia thành tài sản cố định hữu hình và tài sản cố định vô hình.

Tài sản cố định hữu hình là những tư liệu lao động thoả mãn đồng thời điều kiện thời gian sử dụng và giá trị và có hình thái vật chất tương đối cụ thể ví dụ như nhà, vật kiến trúc, máy kiến trúc, máy móc thiết bị ...

Tài sản cố định vô hình là những tư liệu lao động cũng thoả mãn điều kiện thời gian sử dụng và giá trị nhưng không có hình thái vật chất cụ thể ví dụ như: Chi phí thành lập doanh nghiệp, chi phí về đất sử dụng, chi phí bóc đất chuẩn bị cơ bản ở mỏ, chi phí mua bản quyền v.v....

Tổng giá trị vốn cố định biến thiên theo các thời điểm trong năm do kết quả của sự thanh lý những TSCĐ đã hết thời gian sử dụng cũng như bổ sung những TSCĐ mới. Tổng giá trị vốn cố định bình quân được huy động trong năm được tính theo công thức:

$$\overline{V_C} = \sum V_{dn} + \frac{\sum V_v N_v}{12} - \frac{\sum V_r N_r}{12} \quad (2.2)$$

Trong đó:

ΣV_{dn} - Tổng vốn cố định có từ đầu năm, đ.

$\Sigma V_{dn} = \Sigma V'_{dn} + \Sigma V'_v - \Sigma V'_r$.

V'_{dn} , V_{dn} , Vốn cố định có từ đầu năm trước và năm xét.

V'_v , V_v Vốn cố định đưa vào năm trước và năm xét .

V'_r , V_r Vốn cố định đưa ra năm trước và năm xét .

N_v , N_r Số tháng đưa vào, đưa ra của TSCĐ tính đến cuối năm xét.

Tuỳ theo mục đích nghiên cứu, giá trị vốn cố định có thể tính theo giá trị ban đầu, giá đánh lại hay giá còn lại.

Giá ban đầu (nguyên giá) là toàn bộ chi phí thực tế đã chi ra để có được TSCĐ như chi phí mua sắm, chi phí vận chuyển bốc dỡ, chi phí lắp đặt, xây dựng, chạy thử v.v... Các chi phí trên tính theo giá cả thực tế tại thời điểm mua sắm, lắp đặt...

Giá trị đánh lại: Là giá trị TSCĐ đã được sửa đổi từ nguyên giá cho phù hợp với giá thị trường tại thời điểm tính toán.

Giá trị còn lại: Là giá trị TSCĐ tính theo nguyên giá hay giá đánh lại, sau khi đã trừ đi số lũy kế khấu hao tại thời điểm tính toán.

Để xác định số lũy kế khấu hao TSCĐ cần biết mức trích khấu hao hàng năm của TSCĐ; được xác định theo công thức:*

$$\text{Mức trích khấu hao} = \frac{\text{Nguyên giá TSCĐ}}{\text{Thời gian sử dụng}} \quad (2.3)$$

Khi đó, số lũy kế khấu hao TSCĐ là:

$$\text{Số lũy kế khấu hao} = \text{Mức trích khấu hao} \times \text{Thời gian đã sử dụng TSCĐ tại thời điểm tính.} \quad (2.4)$$

2.5.2. Vốn lưu động

Là giá trị bằng tiền của những tư liệu sản xuất, chủ yếu là đối tượng lao động và 1 phần tư liệu lao động không đủ điều kiện của TSCĐ (gọi là công cụ nhỏ) và có cả tiền các loại.

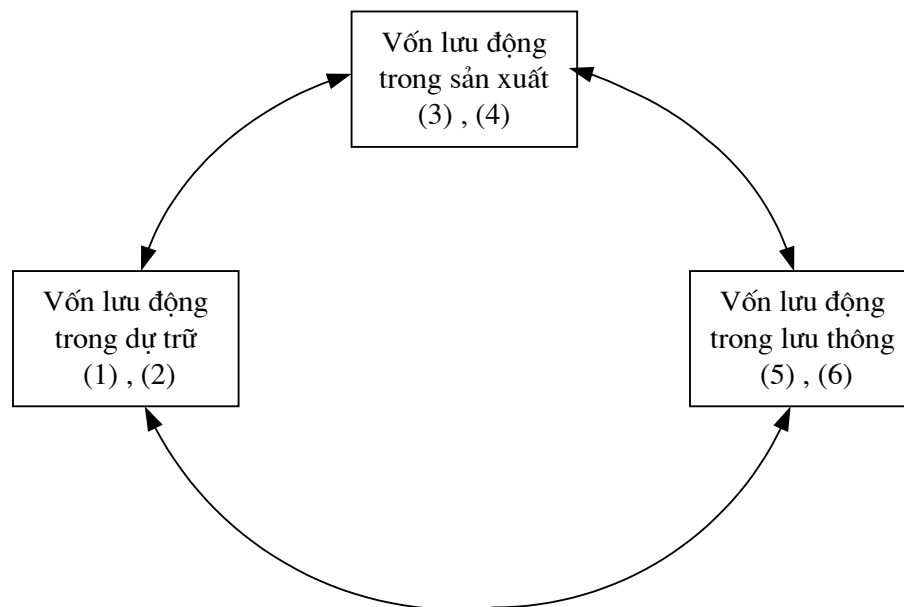
* * Quy chế quản lý, sử dụng và tính khấu hao TSCĐ ban hành theo Quyết định số 166 / 1999 / QĐ.BTC ngày 30 - 12 - 1999 của Bộ trưởng Bộ Tài chính.

Theo hình thái vật chất vốn lưu động chia ra:

- Vốn nguyên vật liệu, nhiên liệu, năng lượng (1)
- Vốn công cụ nhỏ (2)
- Vốn công trình chuẩn bị khai thác (3)
- Vốn bán thành phẩm và thành phẩm (4)
- Vốn sản phẩm trên đường đến khách hàng (5)
- Vốn bằng tiền (Tiền mặt, Tiền gửi, Sec, Chứng khoán ...)(6)

Nhờ lao động của CNV doanh nghiệp, các loại vốn chuyển hoá cho nhau, hợp thành 3 bộ phận của vốn lưu động mang tên 3 giai đoạn của chu kỳ kinh doanh:

Vốn lưu động trong dự trữ, vốn lưu động trong sản xuất và vốn lưu động trong lưu thông (hình 2.1)



Hình 2.1. Sơ đồ vòng quay vốn lưu động

2.6. Các chỉ tiêu sử dụng vốn kinh doanh

2.6.1. Hiệu suất sử dụng vốn kinh doanh

Lượng sản phẩm (tính bằng hiện vật hay giá trị) được tạo ra bởi 1 đồng vốn.

2.6.2. Hệ số huy động vốn kinh doanh

Là lượng vốn kinh doanh cần huy động để được một đơn vị hiện vật hay giá trị sản phẩm.

2.6.3. Tốc độ quay vòng vốn lưu động (Hiệu suất sử dụng vốn lưu động), vòng / năm.

$$n_v = \frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Số lượng vốn lưu động bình quân}} \quad (2.5)$$

5.3.4. Thời gian 1 vòng quay vốn lưu động, ngày/vòng

$$t_v = \frac{360}{n_v} \quad (2.6)$$

§. 6. Năng suất lao động

Là chỉ tiêu biểu thị sức sản xuất của một đơn vị hao phí lao động, được xác định bởi công thức

$$W = \frac{S}{H} \quad (2.7)$$

Trong đó

S - Lượng sản phẩm làm ra trong kỳ tính toán, (biểu thị bằng đơn vị hiện vật hay giá trị)

H - Lượng hao phí lao động bỏ ra trong kỳ tính toán (biểu thị bằng đơn vị người năm, người quý, người tháng, người ca, v.v...) của công nhân sản xuất hay toàn bộ CNV của doanh nghiệp.

2.7. Hao phí lao động đơn vị sản phẩm

Là đại lượng nghịch đảo của năng suất lao động:

$$h = \frac{H}{P}. \quad (2.8)$$

2.8. Chỉ số năng suất lao động

Là chỉ tiêu biểu thị xu hướng và mức độ thay đổi NSLĐ của 2 hay bình quân nhiều kỳ.

Chỉ số NSLĐ giữa 2 thời kỳ được xác định theo công thức

$$I_w = \frac{W_{i+1}}{W_i} \times 100. \quad (2.9)$$

Chỉ số NSLĐ bình quân của n thời kỳ

$$\bar{I}_w = \sqrt[n-1]{\frac{W_3}{W_1}} \times 100. \quad (2.10)$$

Trong đó W_i năng suất lao động của thời kỳ thứ i. Việc tính chỉ số bình quân NSLĐ chỉ áp dụng với dãy W_i có cùng xu hướng. (Tăng hoặc giảm)

2.9. Tổng quỹ tiền lương

Là tổng số tiền dùng để trả lương cho công nhân viên chức của doanh nghiệp trong một thời kỳ (thường là 1 năm), bao gồm các khoản: lương chính, phụ cấp, lương làm vào ngày nghỉ, ngày lễ, lương bổ sung.

Lương chính: Tiền lương có quan hệ với cấp bậc được xếp của CNV trong chế độ tiền lương của Nhà nước. (Nghị định 26/CP - ngày 23 - 5 - 1993).

Phụ cấp (lương phụ): Khoản trả có quan hệ tới điều kiện làm việc của người lao động, chưa xét trong lương chính, gồm phụ cấp khu vực, phụ cấp làm đêm, phụ cấp đất đỏ, phụ cấp lưu động...

- **Lương làm thêm giờ:** Được trả ít nhất bằng 150% đơn giá lương nếu làm thêm vào ngày thường, ít nhất bằng 200% đơn giá tiền lương nếu làm việc vào ngày nghỉ hàng tuần, ít nhất 300% đơn giá tiền lương nếu làm thêm vào ngày lễ.

- **Lương cho những ngày không làm việc:** Việc riêng, hội họp, học tập theo qui định.

2.10. Đơn giá tiền lương

Là chỉ tiêu biểu thị chi phí tiền lương được định mức để tạo ra một đơn vị kết quả sản xuất kinh doanh, áp dụng cho các doanh nghiệp nhà nước.

Kết quả sản xuất kinh doanh được đo bởi một trong những chỉ tiêu sau:

- Tổng khối lượng sản phẩm tính theo đơn vị hiện vật hoặc qui đổi.
- Tổng doanh thu, ngàn đồng.
- Tổng doanh thu trừ đi tổng chi phí (không kể tiền lương), ngàn đồng.
- Lợi nhuận, ngàn đồng.

Đơn giá tiền lương là cơ sở xác định tổng quỹ lương thực hiện.

2.11. Giá thành và giá sản phẩm

Giá thành sản phẩm: Là biểu hiện bằng tiền những chi phí hợp pháp, dùng để sản xuất và tiêu thụ sản phẩm (không tính vào giá thành tiền thưởng, tiền lãi, thuế giá trị gia tăng và thuế thu nhập...)

Có nhiều loại chỉ tiêu giá thành sản phẩm, tùy thuộc các đặc điểm sản phẩm, khối lượng sản phẩm và thời gian ... liên hệ - sẽ được nghiên cứu trong chương V.

Giá sản phẩm: Là biểu hiện bằng tiền của giá trị trao đổi 1 đơn vị hàng hoá trên thị trường được ấn định bởi doanh nghiệp xuất phát từ yêu cầu của qui luật giá trị, qui luật cung - cầu, qui luật cạnh tranh và những quy định pháp luật về giá

Theo yêu cầu của qui luật giá trị, doanh nghiệp xác định giá bán sao cho bù đắp được chi phí (theo mức giá thành trung bình của ngành) và có lãi.

Theo yêu cầu của qui luật cung - cầu, doanh nghiệp có thể định giá không nhất thiết tỷ lệ với chi phí sản xuất theo yêu cầu của qui luật giá trị mà tùy thuộc quan hệ cung cầu hàng hoá đó trên thị trường. Nếu 1 mặt hàng có nhiều giá khác nhau thì đó là giá phân biệt. Ví dụ: giá bán điện của Tổng công ty điện lực VN cho các hộ tiêu dùng là giá phân biệt.

Theo yêu cầu của qui luật cạnh tranh, doanh nghiệp có thể hạ giá bán trong ngắn hạn, thậm chí dưới mức chi phí sản xuất để chiếm lĩnh thị trường của đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên hạ giá bán không được phép giá thấp so với giá thông thường (bán phá giá) theo qui định của Pháp lệnh về giá do chủ tịch nước CHXHCN Việt Nam công bố ngày 8/5/2002.

Theo sự phân công lao động xã hội trên kênh phân phối hàng hoá của doanh nghiệp, giá sản phẩm chia ra giá doanh nghiệp sản xuất, giá bán buôn và giá bán lẻ.

Giá doanh nghiệp sản xuất: Là giá ấn định bởi doanh nghiệp sản xuất, được dùng trong thanh toán với khách hàng tại kho, bãi cảng của doanh nghiệp.

Giá bán buôn : Là giá được ấn định bởi doanh nghiệp bán buôn để thanh toán với người mua tại kho, bãi của doanh nghiệp bán buôn. Giá bán buôn sẽ lớn hơn giá doanh nghiệp sản xuất bởi khoản chiết khấu doanh nghiệp bán buôn.

Giá bán lẻ: Là giá được ấn định bởi doanh nghiệp bán lẻ được dùng để thanh toán với người mua tại kho, bãi của doanh nghiệp bán lẻ. Giá bán lẻ sẽ lớn hơn giá bán buôn bởi khoản chiết khấu doanh nghiệp bán lẻ.

2.12. Lợi nhuận Ròng

Là toàn bộ số tiền thu của doanh nghiệp trong 1 thời kỳ (thường là 1 năm) sau khi đã trừ đi các khoản: chi phí sản xuất, thuế thu nhập doanh nghiệp và thuế giá trị gia tăng. Lợi nhuận Ròng còn gọi là lợi nhuận sau thuế. Đối với các doanh nghiệp Nhà nước, lợi nhuận Ròng được sử dụng để tạo ra các quỹ doanh nghiệp: quỹ đầu tư phát triển, quỹ dự phòng tài chính, quỹ dự phòng trợ cấp mất việc làm, quỹ phúc lợi và quỹ khen thưởng.

Chương III. Quản trị nhân lực

§. 1. Khái niệm, ý nghĩa và nội dung của quản trị nhân lực

Quản trị nhân lực là tổng thể những nhiệm vụ cần có để tác động vào yếu tố con người trong hoạt động sản xuất kinh doanh, nhằm nâng cao năng suất lao động và bảo đảm phát triển toàn diện của con người trong lao động (vừa có mục tiêu kinh tế và vừa có mục tiêu xã hội).

Quản trị nhân lực là một chức năng quản trị có ý nghĩa quan trọng bởi:

- Đối tượng của quản trị nhân lực là con người, yếu tố luôn luôn đóng vai trò quyết định của mọi quá trình sản xuất kinh doanh, so với các yếu tố đối tượng lao động và tư liệu lao động. Gọi là quyết định bởi chính con người chứ không phải các yếu tố kia trả lời các câu hỏi: Sản xuất cái gì ? Sản xuất cho ai ? và Sản xuất như thế nào ?

- Trong nền kinh tế thị trường có sự quản lý của Nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa, sức lao động là một phạm trù hàng hóa đặc biệt: Nó có giá trị, giá cả và cũng tuân theo các qui luật kinh tế vốn có của nền kinh tế hàng hoá thị trường giống như các hàng hoá thông thường. Đồng thời sức lao động cũng khác hàng hoá thông thường là khi nó được tiêu dùng (lao động) nó sẽ tạo ra giá trị thặng dư - Đó là tiền đề của lợi nhuận doanh nghiệp, của tích lũy nội bộ doanh nghiệp và của làm nghĩa vụ với ngân sách Nhà nước. Người làm công tác quản trị lao động phải nắm vững các qui luật kinh tế để xử lý đúng đắn các quan hệ giữa doanh nghiệp và người lao động trong tuyển dụng, trả lương.

- Quản trị nhân lực trong các doanh nghiệp công nghiệp mỏ luôn luôn phải đối diện với những điều kiện lao động bất lợi hơn ở các ngành công nghiệp khác: Khó có giới hoá và tự động hoá, cường độ lao động lớn v.v... Chính vì vậy, quản trị lao động trong các doanh nghiệp công nghiệp mỏ thường được đề cao hơn các doanh nghiệp khác.

Nội dung của quản trị lao động gồm:

- Tổ chức quá trình lao động, phân chia công việc, bố trí công nhân, tổ chức sản xuất, tổ chức nơi làm việc, tổ chức ca làm việc.
- Định mức lao động
- Tổ chức trả lương, trả thưởng
- Củng cố, tăng cường kỷ luật lao động
- Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ văn hoá chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động
- Bảo hộ lao động

Dưới đây trình bày những nội dung chủ yếu:

§ 2. Tổ chức tổ sản xuất

Tổ sản xuất là hình thức hợp tác lao động giữa những người công nhân có cùng một nghề hoặc một số nghề kết hợp chặt chẽ với nhau để thực hiện một nhiệm vụ sản xuất nhất định.

Tổ sản xuất là đơn vị tổ chức sản xuất nhỏ nhất trong một doanh nghiệp, đứng đầu là tổ trưởng, được chỉ định kiêm nhiệm trong số những công nhân bậc cao - Ngoài nhiệm vụ sản xuất, tổ sản xuất còn có chức năng: quản lý lao động, thực hiện hạch toán kinh tế cấp tổ, kèm cặp bồi dưỡng công nhân mới ...

Tổ sản xuất được tổ chức theo 2 kiểu: chuyên môn hoá và đa năng hoá.

Tổ chuyên môn hoá: Tổ được cấu tạo bởi những thành viên theo xu hướng có 1 hoặc ít ngành nghề, cùng làm việc trên một diện tích sản xuất, sử dụng 1 loại máy móc thiết bị, cùng làm việc trong một ca v.v...

Tổ sản xuất chuyên môn hoá có ưu điểm: bảo đảm chất lượng công tác, sản phẩm, nâng cao năng suất lao động, trình độ tay nghề ... Song cũng có nhược điểm là không nâng cao năng suất lao động nếu không đủ việc làm, không gian lao động chật hẹp, khó kết hợp đồng thời chuyên môn hoá cả thời gian và không gian.

Tổ sản xuất đa năng (tổ sản xuất tổng hợp). Tổ sản xuất đa năng được áp dụng phổ biến trong các mỏ than hầm lò. Trong các xưởng tuyển khoáng thường áp dụng tổ sản xuất chuyên môn hoá theo ca và dây chuyền thiết bị.

Số công nhân trong danh sách tổ sản xuất được xác định theo công thức:

$$N_{ds} = N_{cm} \cdot H_{ds} \quad (3.1)$$

Trong đó

N_{ds} - số công nhân có mặt (cần thiết để hoàn thành một khối lượng công tác nhất định trong thời gian 1 ca)

H_{ds} - Hệ số danh sách, xét đến số công nhân cần thiết thay thế nhau nghỉ chủ nhật, thứ bảy, nghỉ phép năm và các việc riêng khác trong chế độ)

Số công nhân có mặt được xác định theo công thức:

$$N_{cm} = \frac{Q}{n_c \cdot M_s \cdot H_v} + M_n \quad (3.2)$$

Trong đó:

N_{cm} - Số công nhân có mặt

Q - Sản lượng kế hoạch ngày đêm của dây chuyền thiết bị, sản phẩm.

M_s - Mức sản lượng, sản phẩm / người.ca.

H_v - Hệ số vượt mức ($H_v \geq 1$)

n_c - Số ca làm việc trong ngày đêm theo kế hoạch của dây chuyền thiết bị.

M_n - Mức số người (định biên) không làm theo sản phẩm của dây chuyền thiết bị, người / ca.máy.

Hệ số danh sách được xác định với sự phân biệt 2 trường hợp: chế độ làm việc liên tục và chế độ làm việc gián đoạn.

Với chế độ làm việc liên tục (không có ngày nghỉ thứ bảy, chủ nhật hàng tuần của dây chuyền thiết bị)

$$H_{ds} = \frac{365 - L}{365 - L - C - P} \quad (3.3)$$

Với chế độ làm việc gián đoạn (có ngày nghỉ thứ bảy, chủ nhật hàng tuần của dây chuyền thiết bị).

$$H_{ds} = \frac{365 - L - C}{365 - L - C - P} \quad (3.4)$$

Trong đó:

L - Tổng số ngày lễ, tết được nghỉ trong năm (7 ngày)

C - Tổng số ngày nghỉ thứ bảy, chủ nhật trong năm (104 ngày)

P - Tổng số ngày được nghỉ phép và việc riêng trong chế độ.

§ 3. Tổ chức nơi làm việc

Nơi làm việc là khoảng thời gian tiến hành hoạt động sản xuất của một cá nhân hay một tổ sản xuất

Nội dung chủ yếu của tổ chức nơi làm việc:

- Cung cấp đầy đủ, kịp thời cho nơi làm việc công cụ lao động, nguyên vật liệu, năng lượng... Muốn vậy cần phải tính toán có căn cứ khoa học số lượng và chất lượng của chúng, có đủ số lượng dự trữ tối thiểu cần thiết.
- Bảo đảm tính thuận lợi trong việc sử dụng công cụ lao động như ít di chuyển, dễ lấy, dễ thao tác, không gây cản trở cho hoạt động của công nhân.
- Bảo đảm vệ sinh công nghiệp như các điều kiện về ánh sáng, nhiệt độ, thông gió, thoát nước, độ ồn, độ rung...
- Bảo đảm tính thẩm mỹ công nghiệp, tức là tạo ra cảm giác dễ chịu cho người lao động từ màu sắc thiết bị, cảnh quan, âm thanh... của môi trường lao động.

§ 4. Tổ chức ca làm việc

Ca làm việc là khoảng thời gian làm việc liên tục trong một ngày của một tổ hay của một cá nhân.

Tùy theo công nghệ, khối lượng sản xuất có thể tổ chức làm việc 1, 2 hoặc 3 ca trong một ngày.

Khi tổ chức ca làm việc trong doanh nghiệp cần:

- Bảo đảm thời gian làm việc và thời gian nghỉ ngơi theo quy định của Bộ luật lao động như sau:

Thời gian làm việc không quá 8 giờ trong một ngày hoặc 48 giờ trong một tuần.

Thời gian làm việc hàng ngày được rút ngắn từ 1 đến 2 giờ đối với những người làm các công việc đặc biệt nặng nhọc độc hại, nguy hiểm theo danh mục do Bộ LĐTB - XH và Bộ Y tế ban hành.

Người lao động làm việc 8 giờ liên tục thì được nghỉ ít nhất nửa giờ, tính vào giờ làm việc.

Người làm ca đêm (22 giờ đến 6 giờ) được nghỉ giữa ca ít nhất 45 phút tính vào giờ làm việc.

Người lao động làm việc theo ca được nghỉ ít nhất 12 giờ trước khi chuyển sang ca khác.

Mỗi tuần người lao động được nghỉ ít nhất 1 ngày (24 giờ liên tục), hoặc bình quân một tháng người lao động được nghỉ ít nhất là 4 ngày.

- Chọn hình thức đảo ca hợp lý. Đảo ca là thay đổi thời gian làm việc từ ca này sang ca khác sau một số ngày làm việc nhất định (5 ngày hoặc 6 ngày)

Với qui ước: Ca I làm việc từ 6^h - 14^h.

Ca II làm việc từ 14^h - 22^h.

Ca III làm việc từ 22^h - 6^h.

Có hai hình thức đảo ca: Thuận và Nghịch.

Thuận có sơ đồ đảo ca là: Ca I → Ca II → Ca III → Ca I → ...

Nghịch có sơ đồ đảo ca là: Ca I → Ca III → Ca II → Ca I → ...

Sự khác biệt giữa hai kiểu đảo ca là ở khoảng thời gian tối thiểu công nhân có thể nghỉ ngơi giữa hai ca chuyển đổi nếu phải làm việc theo chế độ liên tục. Đối với hình thức đảo ca thuận là 0^h, còn đối với hình thức đảo ca nghịch là 8^h. Vì vậy doanh nghiệp hoạt động theo chế độ gián đoạn (có nghỉ sản xuất thứ bảy, chủ nhật hàng tuần) thì có thể lựa chọn hình thức đảo ca tùy ý nhưng nếu doanh nghiệp làm việc theo chế độ liên tục trong ngày, trong năm thì bắt buộc phải chọn hình thức đảo ca nghịch.

- Có lịch đảo ca cụ thể hàng tháng cho từng nơi làm việc, ví dụ như bảng 3.1

Bảng 3.1

Ca	Ngày																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
I	A	A	A	A	A			C	C	C	C	C			B	B	B	B	B			A	A	A	A	A	
II	B	B	B	B	B			A	A	A	A	A			C	C	C	C	C			B	B	B	B	B	
III	C	C	C	C	C			B	B	B	B	B			A	A	A	A	A			C	C	C	C	C	

Ký hiệu A, B, C là các tổ sản xuất khác nhau

§5. Định mức lao động

5.1. Khái niệm định mức lao động

Đó là công việc xác định con số biểu thị lượng hao phí lao động cần thiết lớn nhất cho phép để làm ra một đơn vị sản phẩm (công tác) trong những điều kiện nhất định về địa chất tự nhiên, kỹ thuật công nghệ và tổ chức sản xuất.

Kết quả của định mức lao động là tạo ra những mức lao động, bao gồm nhiều loại khác nhau về nội dung kinh tế, dạng thể hiện, kiểu con số, thời gian kế hoạch sử dụng mức, phạm vi tác dụng, sản phẩm liên hệ v.v...

Nếu căn cứ theo nội dung kinh tế và dạng thể hiện của mức lao động ta có các loại sau:

Mức sản lượng: là con số biểu thị số lượng sản phẩm (công tác) phải hoàn thành khi bỏ ra một đơn vị hao phí lao động.

Mức thời gian: là con số biểu thị lượng hao phí lao động cần thiết để làm ra 1 đơn vị sản phẩm (công tác)

Mức phục vụ: là con số biểu thị số thiết bị, diện tích sản xuất phải phục vụ bởi một người trong một ca.

Mức biên chế số người: là con số biểu thị số người được phép bố trí phục vụ một thiết bị, một đơn vị diện tích sản xuất, một khâu công tác...

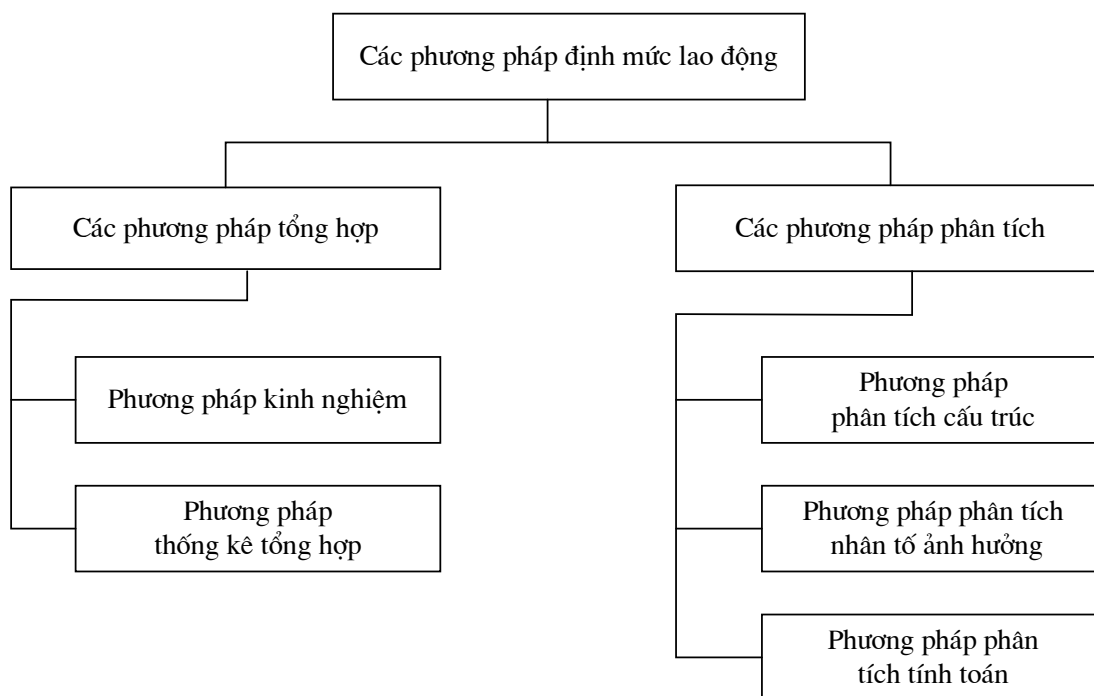
Đơn giá tiền lương: là con số biểu thị chi phí tiền lương để trả cho người lao động khi họ hoàn thành một đơn vị sản phẩm (công tác) hay một đơn vị kết quả sản xuất kinh doanh.

Mức điều kiện lao động: là những con số biểu thị mức độ tối thiểu cho phép về cơ giới hóa, về giảm cường độ lao động, về độ trong sạch môi trường v.v...

5.2. Các phương pháp định mức lao động

Phương pháp định mức lao động là tổng thể quan điểm mô hình định mức, cơ sở thông tin, kỹ thuật thu thập xử lý thông tin ... để định mức lao động.

Đặc trưng quan trọng của phương pháp định mức lao động là mô hình (công thức) tính mức, theo đó trong thực tiễn đã có những phương pháp như sơ đồ hình 3.1.



Hình 3.1. Sơ đồ phân loại các phương pháp định mức lao động

Các phương pháp tổng hợp: mức được xác định không xét tới tính hợp lý của cấu trúc sản xuất, tính hợp lý của hao phí lao động và các nhân tố ảnh hưởng đến hao phí.

Phương pháp kinh nghiệm: mức được xác định không dựa theo một mô hình (công thức) nào mà dựa vào kinh nghiệm của cán bộ quản hoặc nhân viên định mức. Phương pháp kinh nghiệm tạo ra mức nhanh, nhưng đó là kết quả của chủ quan, không có sức thuyết phục, không có khả năng định hướng cho công nhân thực hiện.

Phương pháp thống kê tổng hợp: Mức được xác định dựa vào những công thức thống kê tổng hợp, dạng:

$$t = \frac{\sum H_i}{\sum K_i} = \frac{1}{n} \quad (3.5)$$

Trong đó:

t, n - mức thời gian, mức sản lượng.

K_i - Số lượng sản phẩm (công tác) theo số liệu quan sát thứ i.

H_i - Hao phí lao động tương ứng để thực hiện số lượng sản phẩm (công tác) trên theo số liệu quan sát thứ i.

Ví dụ với số liệu quan sát ở 1 xưởng tuyển than như ở bảng 3.2 ta xác định được mức sản lượng theo phương pháp thống kê tổng hợp:

Bảng 3.2

Các ngày quan sát	Hao phí lao động, người - ca	Số lượng, Tấn
1	20	110
2	20	110
3	20	105
4	20	107
5	20	108

Cộng	100	530
------	-----	-----

$n = 530$; $100 = 5,3 \text{ T/ người - ca.}$

Trong phương pháp thống kê tổng hợp, nhân tố chủ quan đã loại trừ, nhưng do thống kê tổng hợp nên mức chứa đựng những bất hợp lý trong cấu trúc sản xuất và hao phí lao động, kém sức thuyết phục và định hướng cho công nhân thực hiện.

Các phương pháp phân tích: Mức được xác định trên một công thức thống kê - phân tích, tức là có xét tới tính hợp lý của cấu trúc sản xuất hao phí và nhân tố ảnh hưởng. Theo đặc điểm phân tích, các phương pháp phân tích chia ra: phương pháp phân tích cấu trúc, phương pháp phân tích nhân tố ảnh hưởng và phương pháp phân tích tính toán.

Phương pháp phân tích cấu trúc: Mức được xác định dựa vào công thức thống kê với những con số có chọn lọc biểu thị hao phí lao động của từng bộ phận quá trình sản xuất hợp lý:

$$t = \frac{\sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^q H_{ij}}{\sum K_i} = \frac{1}{n} \quad (3.6)$$

Trong đó:

t, n - Mức thời gian, mức sản lượng.

K_i - Số lượng sản phẩm (công tác) làm ra theo tài liệu quan sát i

H_{ij} - Hao phí lao động của bộ phận quá trình sản xuất j theo tài liệu quan sát i , người - phút.

$i = \overline{1.p}$ - Chỉ số tài liệu quan sát.

$j = \overline{1.q}$ - Chỉ số các bộ phận quá trình sản xuất, trong tổng thể những bộ phận hợp lý, tức là trong tổng thể không bao gồm những bộ phận thừa hoặc xuất hiện là do thiếu sót của tổ chức - kỹ thuật.

Ví dụ: Theo số liệu thống kê về quá trình sản xuất ở phân xưởng Tuyển như bảng 3.2 ta có:

$$t = 25800 : 315 = 81.90 \text{ người . phút / T}$$

$$n = \frac{1}{t} = \frac{315 \times 480}{25.800} = 5,86 \text{ T/ người - ca.}$$

Bảng 3.2

Số TT Chỉ tiêu		Số lượng theo tài liệu quan sát			Cộng
		1	2	3	
1	Các bước chuẩn bị kết thúc,	30	25	35	90
2	ph	300	295	310	905
3	Các bước công việc chính, ph	60	70	65	195
4	Các bước công việc phụ, ph	0	0	0	0
5	Ngừng công nghệ, ph	40	30	20	90
6	Ngủ nghỉ, ph	50	60	40	150
	Ngừng do tổ chức kỹ thuật và do lỗi công nhân, ph.				
7	Tổng số, ph	480	480	480	1440

8	Trong đó hao phí hợp lý, ph	430	420	440	1290
9	Sản lượng, T	100	110	105	315
10	Số công nhân, người	20	20	20	20
11	Tổng hao phí lao động được định mức, người - phút.	8600	8400	8800	25800

Phương pháp phân tích nhân tố ảnh hưởng: Mức được xác định nhờ một mô hình tương quan có dạng:

$$\bar{y} = f(x_1, x_2, \dots, x_i, \dots, x_n) \quad (3.7)$$

Trong đó :

$\bar{y}$: đại lượng được định mức.

$x_i, i = \overline{1, n}$: biến nhân tố ảnh hưởng.

Ví dụ: $\bar{y} = 4,328x_1 + 0,009x_2 + 10,706x_3 - 0,004x_4 - 18,128$.

Trong đó:

$\bar{y}$: Hao phí lao động sản xuất 1000^T than bằng phương pháp hầm lò, người-ca.

x_1 : Chiều dày bình quân của vỉa than, m.

x_2 : Tổng chiều dài hoạt động bình quân của lò chợ, m.

x_3 : Chiều dài đường lò chuẩn bị phải chống giữ cho 1000^T sản lượng, km.

x_4 : Trình độ sử dụng điện năng, kwh/người.

Phương pháp phân tích nhân tố ảnh hưởng đã khắc phục nhược điểm của phương pháp phân tích cấu trúc song mô hình tương quan không có sẵn, phải mất công thu thập và xử lý thông tin trên máy tính.

Phương pháp phân tích tính toán: Mức được tính toán theo một công thức với những mức cho trước.

Ví dụ mức sản lượng của công nhân xưởng Tuyển than được xác định theo công thức:

$$M_s = \frac{P.G(H - A)}{100^2 C.N} \quad (3.8)$$

Trong đó:

P: Năng lực sản xuất theo thiết kế của xưởng. T/giờ.

G: Số giờ chạy có sản phẩm theo định mức trong 1 ngày đêm.

H: Tỷ lệ thu than sạch từ than nguyên liệu, %.

A: Độ ẩm của than nguyên liệu, %.

N: Mức số người phục vụ trong xưởng Tuyển.

C: Số ca làm việc trong ngày đêm.

Phương pháp phân tích tính toán thể hiện ưu điểm của cả hai phương pháp trên, song phải có mức chi tiết có căn cứ đã được xây dựng trước.

§ 6. Tổ chức trả lương, trả thưởng.

6.1. Khái niệm và các qui định chung về tổ chức trả lương, trả thưởng.

Tổ chức trả lương, trả thưởng là tổng thể những công tác cần tiến hành nhằm phân phối quỹ tiền lương thực tế và quỹ tiền thưởng thực tế của doanh nghiệp trong khoảng thời gian 1 năm đến từng cá nhân theo định kỳ (Thường là 15 ngày hoặc 1 tháng)

Tổ chức trả lương trả thưởng phải bảo đảm những qui định của Bộ Luật lao động như:

- Tiền lương của người lao động trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc. Mức lương của người lao động không được thấp hơn mức lương tối thiểu do nhà nước qui định.

- Người sử dụng lao động có quyền chọn các hình thức trả lương, nhưng phải duy trì hình thức trả lương đã chọn trong một thời gian nhất định và phải thông báo cho người lao động biết.

- Người lao động được trả lương trực tiếp đầy đủ, đúng thời hạn và tại nơi làm việc. Trong trường hợp đặc biệt phải trả lương chậm thì không được chậm quá 1 tháng và người sử dụng lao động phải đền bù cho người lao động một khoản tiền ít nhất bằng lãi tiền gửi tiết kiệm với lãi suất do Ngân hàng Nhà nước công bố tại thời điểm trả lương.

- Người sử dụng lao động không được áp dụng việc xử phạt bằng hình thức cúp lương của người lao động.

- Người lao động làm thêm giờ được trả lương theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương của công việc đang làm như sau:

+ Vào ngày thường, ít nhất bằng 150%

+ Vào ngày nghỉ hàng tuần, ít nhất bằng 200%

+ Vào ngày lễ, ngày nghỉ có hưởng lương, ít nhất bằng 300%

+ Nếu làm thêm giờ vào ban đêm thì còn được trả thêm ít nhất bằng 30% tiền lương tính theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương của công việc đang làm vào ban ngày.

Quỹ tiền lương thực tế là tổng số tiền lương doanh nghiệp được sử dụng để phân phối cho các cá nhân trong doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp Nhà nước, quỹ lương thực tế xác định theo công thức:

$$Q_T = K \cdot \bar{Đ} + Q_{pc} + Q_{bs} + Q_{tg} \quad (3.9)$$

Trong đó:

Q_T - Quỹ tiền lương thực tế của doanh nghiệp trong một năm, đ

K - Chỉ tiêu đặc trưng cho kết quả sản xuất kinh doanh đạt được trong năm, đã nêu ở mục 2.10

$\bar{Đ}$ - Đơn giá tiền lương, đ/đv kết quả sản xuất kinh doanh (Do Bộ LĐTB - XH giao căn cứ vào các mức lao động doanh nghiệp đã đăng ký, kèm theo kế hoạch quỹ tiền lương hàng năm)

Q_{pc} - Quỹ các khoản phụ cấp lương và các chế độ khác, không được tính trong đơn giá, tính theo số lao động thực tế được hưởng theo từng chế độ.

Q_{bs} - Quỹ tiền lương bổ sung chỉ áp dụng đối với doanh nghiệp được giao đơn giá tiền lương. Quỹ này dùng trả cho thời gian thực tế không tham gia sản xuất được hưởng theo chế độ qui định, chưa tính trong mức lao động như tiền lương nghỉ phép năm, nghỉ việc riêng, nghỉ lễ tết, nghỉ theo chế độ lao động nữ, hội họp, học tập ... theo qui định của Bộ Luật Lao động.

Q_{tg} - Quỹ tiền lương làm thêm giờ, được tính theo số giờ thực tế làm thêm, nhưng không được vượt quá qui định của Bộ luật Lao động.

Như vậy quỹ lương thực tế của doanh nghiệp có hai bộ phận.

$Q_1 = K \cdot \bar{Đ}$. Quỹ lương phụ thuộc vào kết quả sản xuất kinh doanh và đơn giá tiền lương.

$Q_2 = Q_{pc} + Q_{bs} + Q_{tg}$. Quỹ lương không phụ thuộc vào kết quả sản xuất kinh doanh và đơn giá tiền lương.

6.2. Phương pháp phân phối quỹ tiền lương thực tế

Đối tượng phân phối là bộ phận quỹ tiền lương phụ thuộc vào kết quả sản xuất kinh doanh và đơn giá tiền lương (Q_1)

Qua trình phân phối được chia làm 2 giai đoạn. Phân phối định kỳ và phân phối quỹ lương dư.

6.2.1. Phân phối định kỳ

Là phân phối hàng tháng theo các hình thức: phân phối theo thời gian lao động và phân phối theo sản phẩm.

Phân phối theo thời gian lao động, được tiến hành theo công thức:

$$L = l_s (1 + K_{dc})(H_b + H_{pc}) \frac{T}{22} \quad (3.10)$$

Trong đó:

L: Tiền lương được trả của một cá nhân theo thời gian lao động

l_s : Mức lương tối thiểu sàn (chung), đ/người-tháng

K_{dc} : Hệ số điều chỉnh tăng thêm cho mức lương tối thiểu được qui định cho vùng, ngành của doanh nghiệp. ($K_{dc} = 1,1 \div 1,5$)

H_b : Hệ số bậc lương của cá nhân đó.

H_{pc} : Hệ số phụ cấp được tính trong kỳ.

I: Thời gian thực tế làm việc trong tháng, ngày.

Trong các doanh nghiệp hiện nay, phương pháp phân phối theo thời gian lao động chỉ áp dụng với đối tượng khó thống kê định mức khối lượng sản phẩm (công tác) hoặc yêu cầu chủ yếu được đặt ra là bảo đảm chất lượng sản phẩm, an toàn máy móc thiết bị...

Phân phối theo sản phẩm, được tiến hành theo 2 hình thức trực tiếp và gián tiếp.

Hình thức trực tiếp: Tiền lương của mỗi cá nhân được tính trực tiếp theo số sản phẩm mà cá nhân đó hoàn toàn làm ra và đơn giá tiền lương của sản phẩm đó, xác định theo công thức.

$$L = K \cdot Đ \quad (3.11)$$

Trong đó:

L - Tiền lương được trả trong tháng theo sản phẩm, đ

K - Khối lượng sản phẩm (công tác) đã hoàn thành trong tháng, đ.

Đ - Đơn giá tiền lương của sản phẩm (công tác đó), đ/sp.

Đơn giá tiền lương được xác định theo công thức:

$$Đ = \frac{l_s (1 + \overline{K}_{dc})(\overline{H}_b + \overline{H}_{pc})}{22M} \quad (3.12)$$

Trong đó:

M - Mức sản lượng của công việc, sp/người-ca

l_s - Mức lương tối thiểu sàn, đ/người-tháng.

$\overline{K}_{dc}$ - Hệ số điều chỉnh tăng thêm mức lương tối thiểu do doanh nghiệp lựa chọn trong khung qui định của Nhà nước.

$\overline{H}_b$ - Hệ số cấp bậc định mức của công việc.

$\overline{H}_p$ - Hệ số phụ cấp định mức của công việc.

Hình thức trực tiếp chỉ áp dụng cho những công việc có thể thống kê, định mức sản lượng cá nhân, tức là những công tác có thể do từng cá nhân thực hiện.

Hình thức gián tiếp. Tiền lương của mỗi cá nhân được tính gián tiếp theo số sản phẩm chung của tập thể mà cá nhân đó tham gia làm ra và đơn giá tiền lương của sản phẩm đó, xác định theo công thức:

$$L_i = K_t \cdot \bar{D}_t \cdot H_{pi} \quad (3.13)$$

Trong đó:

L_i - Lương của cá nhân i trong tháng, đ.

K_t - Khối lượng sản phẩm của tập thể làm ra trong tháng.

$\bar{D}_t$ - Đơn giá tiền lương sản phẩm tập thể, đ/sản phẩm.

$$\bar{D}_t = \frac{n.l_s(1 + \bar{K}_{dc})(\bar{H}_6 + \bar{H}_{pc})}{22Q} \quad (3.14)$$

n - Số người theo định mức của tập thể, người.

Q - Sản lượng kế hoạch của tập thể trong tháng, sp.

$\bar{K}_{dc}$, $\bar{H}_6$, $\bar{H}_{pc}$ như đã nêu ở công thức trên.

H_{pi} - Hệ số phân phối tiền lương tập thể cho cá nhân i, được xác định theo nhiều công thức khác nhau:

Công thức: "Công x hệ số bậc lương"

$$H_{pi} = \frac{H_{bi} T_i}{\sum_{i=1}^x H_{bi} T_i} \quad (3.15)$$

Trong đó:

H_{bi} - Hệ số bậc lương của công nhân i.

T_i - Số ngày công làm việc thực tế của công nhân i.

n - Số người trong tập thể.

Ví dụ: Tổ công nhân gồm 5 người hoàn thành 100 sản phẩm với đơn giá tiền lương 7500 đ/sp và biết hệ số bậc lương, số ngày công của từng công nhân ta có thể tính được hệ số phân phối và tiền lương của từng công nhân như bảng 3.3:

Bảng 3.3

Tên công nhân	Bậc lương	Hệ số bậc lương	Số công thực tế	Công x Hsố	Hệ số phân phối	Tiền lương, ngàn đồng
A	3/7	1.83	22	40.26	0.1665	1248.75
B	4/7	2.04	20	40.8	0.1688	1266
C	4/7	2.04	22	44.88	0.1856	1392
D	5/7	2.49	22	54.78	0.2266	1699.5
E	6/7	3.05	20	61	0.2525	1893.75
Cộng				241.72	1	7500

Công thức: "Công x hệ số bậc lương x hệ số đóng góp"

$$H_{pi} = \frac{H_{bi} T_i h_i}{\sum H_{cvi} T_i h_i} \quad (3.16)$$

Trong đó:

H_{bi} - Hệ số bậc lương của công nhân i

T_i - Số ngày công làm việc thực tế của công nhân i

h_i - Hệ số đóng góp để hoàn thành công việc tập thể của công nhân i ($1 \leq h_i \leq 2$)

Công thức: " Hệ số cấp bậc công việc x Điểm đóng góp"

$$H_{pi} = \frac{H_{cvi} d_i}{\sum H_{cvi} . d_i} \quad (3.17)$$

Trong đó:

H_{cvi} - Hệ số cấp bậc công việc của công nhân i đảm nhận

d_i - Số điểm đánh giá mức độ đóng góp để hoàn thành công việc của người công nhân i .

Việc xác định số điểm đi của từng người được đánh giá hàng ngày thông qua bình xét tập thể ($1 \leq d_i \leq 10$)

6.2.2 Phân phối quỹ lương dư

Là phân phối hàng quý hoặc cuối năm số chênh lệch giữa số tiền lương thực tế của quý và số tiền lương đã được phân phối theo định kỳ trong quý.

Phân phối quỹ lương dư được thực hiện theo công thức:

$$L_{di} = H_{pdi} \sum L_i \quad (3.18)$$

Trong đó

L_{di} - Lương dư trong quỹ được nhận của cá nhân i

$\sum L_i$ - Tổng số tiền lương đã nhận đến cuối quý của cá nhân i , đ

H_{pdi} - Hệ số phân phối quỹ lương dư cho cá nhân i

$$H_{pdi} = \frac{Q_d}{Q_{tr}} \quad (3.19)$$

Trong đó:

Q_d - Quỹ lương dư của toàn doanh nghiệp trong quý (hoặc cuối năm) , đ

Q_{tr} - Quỹ lương đã trả của toàn doanh nghiệp tính đến cuối quý (hoặc cuối năm)

Chương IV. Quản trị giá thành sản phẩm

§1. Khái niệm, phân loại và nhiệm vụ của quản trị giá thành sản phẩm.

1.1. Khái niệm, giá thành sản phẩm:

Giá thành sản phẩm là biểu hiện bằng tiền của những chi phí hợp pháp phục vụ cho việc sản xuất và tiêu thụ sản phẩm.

Với khái niệm trên, giá thành không đồng nhất với giá trị của sản phẩm vì:

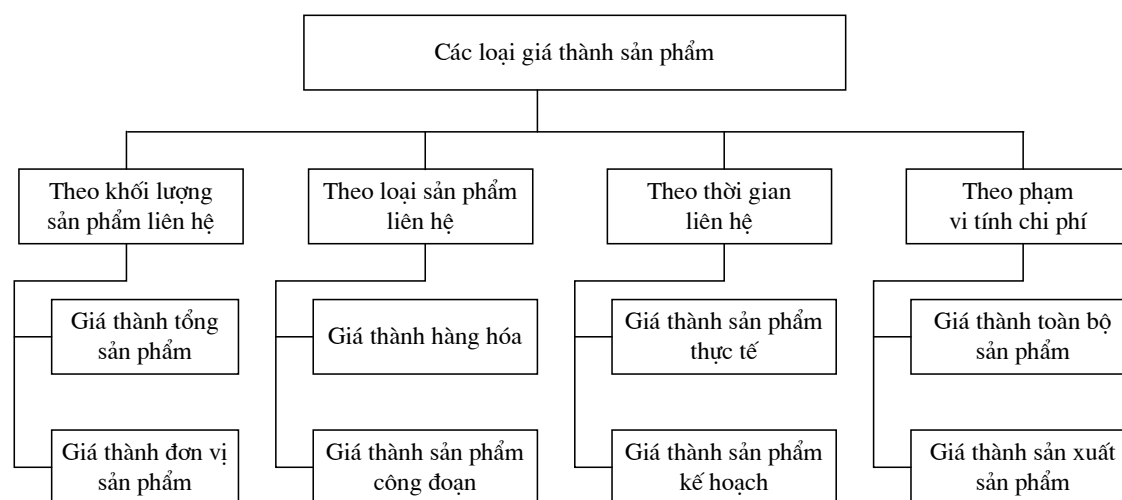
Giá thành đo bằng tiền còn giá trị đo bằng thời gian lao động xã hội cần thiết trung bình để tạo ra sản phẩm.

- Giá thành chỉ bao gồm một số chi phí (chứ không phải toàn bộ chi phí) tạo ra giá trị sản phẩm, tức là không đủ các thành phần $c + v + m$. Theo qui chế quản lý tài chính và hạch toán kinh doanh trong các Doanh nghiệp Nhà nước, ban hành theo nghị định 59/CP ngày 3/10/1996 của Thủ tướng Chính phủ, thì trong giá thành không được tính: tiền lãi, tiền thưởng, tiền thuế giá trị gia tăng, thuế thu nhập doanh nghiệp (trong m) tiền trả cho khắc phục những thiệt hại trong sản xuất kinh doanh đã được đền bù bởi nhà nước hoặc cơ quan bảo hiểm, tiền ăn trưa ... (trong $C + V$)

Tuy nhiên giá thành sản phẩm vẫn biểu hiện khá tổng hợp số lượng và chất lượng hoạt động của doanh nghiệp. Phân tích giá thành sản phẩm cho giải đáp câu hỏi doanh nghiệp sản xuất lãng phí hay tiết kiệm, khả năng sinh lợi nhiều hay ít.

1.2. Phân loại giá thành sản phẩm

Giá thành sản phẩm được phân loại theo nhiều tiêu thức như sơ đồ hình 4.1.



Hình 4.1. Sơ đồ phân loại giá thành sản phẩm

Giá thành tổng sản phẩm: Là giá thành của toàn bộ sản phẩm làm ra trong một thời kỳ (tháng, quý, năm...)

Giá thành đơn vị sản phẩm: Là giá thành của sản phẩm đơn chiếc hay giá thành bình quân đơn vị sản phẩm sản xuất hàng loạt hoặc khối lượng lớn. Sản phẩm của ngành công nghiệp mỏ thuộc loại có khối lượng lớn.

Giá thành sản phẩm hàng hóa: Là giá thành của sản phẩm dùng để bán, còn gọi là sản phẩm cuối cùng.

Giá thành sản phẩm công đoạn: Là giá thành của sản phẩm mới chỉ được hoàn thành ở một công đoạn trong doanh nghiệp, nhưng không dùng để bán mà để phục vụ trong nội bộ doanh nghiệp. Ví dụ giá thành 1m^3 đất , giá thành 1m lỗ khoan, giá thành 1Tkm vận chuyển. v. v...

Giá thành sản phẩm thực tế: Là giá thành sản phẩm được tính với mức độ thực tế của chi phí có nội dung hợp qui định trong một khoảng thời gian nhất định (thường là một năm)

Giá thành sản phẩm kế hoạch: Là giá thành sản phẩm được tính với mức độ dự kiến của những chi phí có nội dung hợp qui định trong một thời kỳ (thường là 1 năm)

Trong giá thành sản phẩm thực tế cũng như kế hoạch có thể phản ánh những chi phí bỏ ra từ kỳ trước, nhưng kỳ này mới chỉ hoặc không phản ánh những chi phí bỏ ra năm nay để tính vào chi phí năm sau. Nói cách khác, lượng chi phí tính vào giá thành sản phẩm của một kỳ không hoàn toàn phụ thuộc vào thời điểm bắt đầu bỏ chi phí. Đó là cách làm cho chi phí trong giá thành sản phẩm có mức độ ổn định, giúp ích cho việc ổn định giá cả và lợi nhuận. Trong công nghiệp mỏ những chi phí như thế thường liên quan đến chi phí bóc đất đá thường xuyên trong sản xuất của các mỏ lộ thiên...

Giá thành toàn bộ của sản phẩm: Là giá thành sản phẩm được tính đầy đủ thành phần chi phí hợp pháp, tức là bao gồm cả chi phí sản xuất lẫn chi phí tiêu thụ sản phẩm, chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp. v . v ...

Giá thành sản xuất của sản phẩm: Là giá thành sản phẩm chỉ tính những chi phí trong phạm vi sản xuất, chưa tính chi phí ngoài phạm vi sản xuất (chi phí tiêu thụ sản phẩm)

1.3. Nhiệm vụ quản trị giá thành sản phẩm.

Quản trị giá thành là một chức năng chuyên sâu của quản trị tài chính nhằm kiểm soát được mức độ giá thành, các nhân tố ảnh hưởng đến xu hướng và mức độ biến động của giá thành sản phẩm, đề xuất các biện pháp hạ giá thành sản phẩm, tính toán giá thành kế hoạch của sản phẩm v . v ...

Để tiến hành quản trị giá thành sản phẩm cần giải quyết những nhiệm vụ sau:

- Phân loại chi phí trong giá thành sản phẩm
- Nghiên cứu sự biến động chi phí và kết cấu chi phí trong giá thành đơn vị sản phẩm.
- Nghiên cứu nhân tố ảnh hưởng đến giá thành sản phẩm
- Xây dựng giá thành kế hoạch của sản phẩm.

Dưới đây sẽ mô tả cách giải quyết từng nhiệm vụ nêu trên:

§2. Phân loại chi phí trong giá thành sản phẩm

Phân loại chi phí trong giá thành sản phẩm là chia tổng thể những chi phí hợp pháp trong giá thành (giá thành toàn bộ) ra những nhóm loại căn cứ vào tiêu thức nào đó thuận lợi cho một mục đích nghiên cứu nhất định.

Trong thực tiễn phân loại chi phí trong giá thành sản phẩm có những cách, dựa vào những tiêu thức khác nhau như sau:

2.1. Phân loại theo yếu tố chi phí

Theo cách này mỗi loại chi phí đặc trưng cho một yếu tố tương đối độc lập của quá trình sản xuất, dựa trên cơ sở chi tiết hóa các yếu tố cấu thành giá trị ($c + v + m$), không phân biệt đặc điểm, mục đích cụ thể bỏ chi phí, cụ thể gồm các yếu tố sau:

1. Nguyên vật liệu chính mua ngoài
2. Nguyên vật liệu phụ mua ngoài
3. Nhiên liệu mua ngoài

4. Động lực mua ngoài
5. Tiền lương
6. Tiền trích cho quỹ bảo hiểm xã hội, y tế và kinh phí công đoàn
7. Khấu hao tài sản cố định
8. Chi phí dịch vụ mua ngoài
9. Chi phí khác bằng tiền

Trong cách phân loại theo yếu tố chi phí cần chú ý:

- Thuật ngữ nguyên liệu khác vật liệu: Nguyên liệu là sản phẩm đầu vào của doanh nghiệp đang xét, nhưng là đầu ra của doanh nghiệp khai thác. Vật liệu cũng là sản phẩm đầu vào của doanh nghiệp đang xét, nhưng lại là sản phẩm đầu ra của doanh nghiệp chế biến.
 - Thuật ngữ "chính" khác với "phụ". "Chính" là nguyên vật liệu cấu tạo nên thực thể sản phẩm hàng hóa của doanh nghiệp, còn "phụ" là nguyên vật liệu chỉ có tác dụng hỗ trợ xúc tác, hoàn thiện quá trình chế tạo sản phẩm hàng hóa của doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp khai thác mỏ, khoáng sản từ lòng đất trong khu vực khai thác của mỏ không phải mua ngoài do đó cũng không có nguyên liệu chính mua ngoài. Trong doanh nghiệp tuyển khoáng có thể có hoặc không có nguyên liệu chính mua ngoài tùy thuộc vào nó độc lập hay nằm trong doanh nghiệp khai thác mỏ.
 - Thuật ngữ "mua ngoài" biểu thị không được tính vào chi phí này những nguyên vật liệu do doanh nghiệp đang xét tự sản xuất vì như vậy sẽ tạo ra sự trùng lặp vì rất có thể những nguyên vật liệu này đã được sản xuất từ nguyên vật liệu mua ngoài.
 - ưu điểm của phân loại theo yếu tố chi phí là thuận lợi trong kiểm tra giữa kế hoạch giá thành với các kế hoạch giá trị gia tăng, kế hoạch cung ứng vật tư, kế hoạch lao động tiền lương, kế hoạch khấu hao tài sản cố định v.v... Thuận lợi trong nghiên cứu quan hệ giữa hai nhóm chi phí lao động quá khứ và lao động sống; Thuận lợi cho việc quản lý của Nhà nước vì nó thống nhất giữa các loại doanh nghiệp
- Nhược điểm của phân loại chi phí theo yếu tố chi phí là khó tìm hiểu những nguyên nhân, địa chỉ làm tăng giảm chi phí.

2.2. Phân loại theo khoản mục chi phí

Theo cách này mỗi loại chi phí gắn với một mục đích địa chỉ tương đối độc lập với các chi phí còn lại, cụ thể gồm các khoản mục chi phí sau:

1. Chi phí vật tư trực tiếp
2. Chi phí nhân công trực tiếp
3. Chi phí sản xuất chung
4. Chi phí bán hàng
5. Chi phí quản lý doanh nghiệp

Trong cách phân loại chi phí theo khoản mục chi phí cần chú ý:

- Chi phí vật tư trực tiếp: Là những chi phí như nguyên, vật liệu, nhiên liệu, động lực có quan hệ trực tiếp với 1 loại sản phẩm hàng hóa hay dịch vụ nhất định của doanh nghiệp đang xét.
- Chi phí nhân công trực tiếp: Bao gồm tiền lương, tiền công, các khoản trích nộp của công nhân trực tiếp tạo ra sản phẩm hàng hóa và dịch vụ nhất định của doanh nghiệp đang xét.
- Chi phí sản xuất chung: Là các chi phí sử dụng chung cho sản xuất chế biến của phân xưởng (bộ phận của doanh nghiệp) trực tiếp tạo ra sản phẩm hàng hóa và dịch vụ nhất

định của doanh nghiệp đang xét, như: Chi phí vật liệu, công cụ lao động nhỏ, khấu hao tài sản cố định thuộc phân xưởng, tiền lương, các khoản trích nộp theo qui định của nhân viên phân xưởng, chi phí dịch vụ mua ngoài, chi phí khác bằng tiền phát sinh ở phân xưởng

- Chi phí bán hàng: Là toàn bộ các chi phí có liên quan với việc tiêu thụ một loại hàng hóa dịch vụ nhất định của doanh nghiệp đang xét.

- Chi phí quản lý doanh nghiệp: Là các chi phí có liên quan đến việc sản xuất và tiêu thụ của một sản phẩm hàng hóa, dịch vụ nhất định bao gồm chi phí cho bộ máy quản lý và điều hành doanh nghiệp, chi phí sản xuất kinh doanh chung của doanh nghiệp như: chi phí công cụ lao động nhỏ, khấu hao tài sản cố định phục vụ bộ máy quản lý, chi phí dịch vụ mua ngoài, chi phí khác bằng tiền phát sinh ở doanh nghiệp như chi phí tiếp tân, khánh tiết, giao dịch, khoản trợ cấp thôi việc cho người lao động, khoản trích nộp để hình thành nguồn chi phí quản lý cho cấp trên và các khoản chi phí khác.

Cách phân loại theo khoản mục chi phí có ưu nhược điểm ngược lại với cách phân loại theo yếu tố chi phí.

2.3. Phân loại theo đặc điểm phân bổ chi phí

Theo cách này giá thành toàn bộ sản phẩm có hai nhóm chi phí khác nhau về cách phân bổ chi phí vào giá thành sản phẩm 1 loại hàng hóa, dịch vụ nhất định; gồm chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp.

- **Chi phí trực tiếp:** Là những chi phí có quan hệ trực tiếp đến một loại sản phẩm nhất định và có thể tính trực tiếp vào giá thành sản phẩm ấy. Thông thường đó là những chi phí về vật tư và nhân công thể hiện trong cách phân loại giá thành theo khoản mục.

- **Chi phí gián tiếp:** Là những chi phí không có quan hệ đến việc sản xuất và tiêu thụ của riêng một loại sản phẩm hàng hóa, dịch vụ nào của doanh nghiệp đang xét (khó tách bạch) đòi hỏi phải tính toán gián tiếp qua 1 công thức phân bổ nào đó. Thông thường đó là các chi phí sản xuất chung, chi phí bán hàng, chi phí quản lý doanh nghiệp trong cách phân loại chi phí theo khoản mục.

Cách phân loại theo đặc điểm phân bổ chi phí phục vụ cho việc kế hoạch và hạch toán giá thành từng loại hàng hóa, dịch vụ của doanh nghiệp có nhiều mặt hàng dịch vụ.

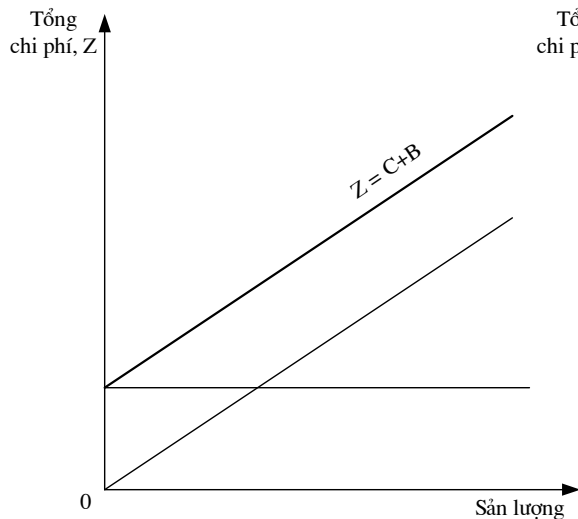
2.4. Phân loại theo đặc điểm biến đổi chi phí phụ thuộc vào sản lượng.

Theo cách này chia ra chi phí biến đổi và chi phí cố định.

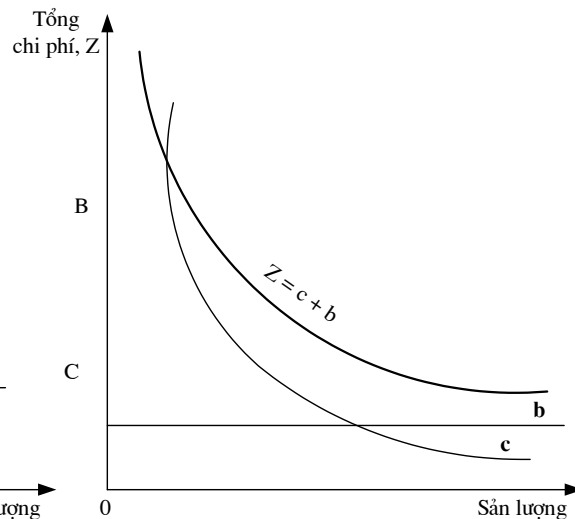
- Chi phí biến đổi (tổng biến phí) là nhóm chi phí có tổng số hầu như biến đổi tỷ lệ thuận với sản lượng. Thông thường đó là những chi phí về nguyên vật liệu, nhiên liệu, động lực, tiền lương công nhân sản xuất.

- Chi phí cố định (tổng định phí) là nhóm chi phí có tổng số hầu như không biến đổi phụ thuộc vào sản lượng. Thông thường đó là những chi phí về khấu hao tài sản cố định, chi phí quản lý doanh nghiệp.

Với sự phân loại trên, quan hệ giữa tổng biến phí (B), tổng định phí (C), giá thành toàn bộ tổng sản phẩm (Z) và sản lượng (S) được mô tả trên đồ thị ở hình 4.2.



Hình 4.2. Đồ thị quan hệ giá thành tổng sản phẩm, Tổng định phí và tổng biến phí với sản lượng



Hình 4.3. Đồ thị quan hệ giá thành đơn vị sản phẩm, định phí đơn vị và biến phí đơn vị với sản lượng

Chú ý rằng nếu xét chi phí cho đơn vị sản phẩm thì quan hệ của biến phí đơn vị (b) và định phí đơn vị (c), giá thành toàn bộ đơn vị sản phẩm (z) và sản lượng (S) lại được phản ánh trên đồ thị hình 4.3.

2.5. Phân loại chi phí theo các bộ phận sản xuất trong doanh nghiệp.

Theo cách này chia ra các loại chi phí mang tên các bộ phận sản xuất của doanh nghiệp phân biệt bởi công nghệ, tổ chức sản xuất. Ví dụ trong doanh nghiệp mỏ chi phí khai thác 1 tấn quặng được chia ra: chi phí khoan nổ, chi phí xúc bốc, chi phí vận tải, chi phí tuyển và chi phí các hoạt động phụ trợ và phục vụ khác v.v...

Phân loại chi phí theo các bộ phận sản xuất của doanh nghiệp kết hợp với các cách phân loại trên sẽ cho phép sáng tạo kết cấu chi phí theo công đoạn, thường được dùng để tổ chức hạch toán nội bộ doanh nghiệp

§3. Nghiên cứu sự biến động chi phí trong giá, thành sản phẩm

Giá thành toàn bộ đơn vị sản phẩm của một kỳ nào đó tăng hay giảm so với kỳ trước hoặc so với kế hoạch là kết quả tổng hợp của sự tăng hay giảm từng chi phí trong giá thành.

Nghiên cứu sự biến động chi phí nhằm xác định xu hướng, mức độ và nguyên nhân của sự biến động từng chi phí kỳ nào đó với kỳ trước hoặc kế hoạch.

Để xác định xu hướng và mức độ biến động chi phí người ta thường dùng số chênh lệch hoặc chỉ số

Số chênh lệch gồm có số chênh lệch tuyệt đối và số chênh lệch tương đối.

Số chênh lệch tuyệt đối (còn gọi là số biến động tuyệt đối) được xác định theo công thức:

$$\Delta z_i = z_{1i} - z_{0i}, \text{ đ}$$

Số chênh lệch tương đối (còn gọi là số biến động tương đối) được xác định theo công thức:

$$\delta_{zi} = \frac{z_{1i} - z_{0i}}{z_{0i}} \times 100 = \frac{\Delta z_i}{z_{0i}} \times 100, \%$$

Trong đó :

z_{0i} : Chi phí đơn vị loại i kỳ gốc(kỳ trước hoặc kỳ kế hoạch) , đ

z_{1i} : Chi phí đơn vị loại i kỳ nghiên cứu , đ

Khi Δz_i và ∂z_i đều > 0 thì xu hướng biến động chi phí được đánh giá là tăng, ngược lại là giảm. Đối với giá thành đơn vị sản phẩm số chênh lệch nhỏ hơn 0 là xu hướng tốt.

Chỉ số được xác định theo công thức :

$$J_i = \frac{z_{1i}}{z_{0i}} . 100, \%$$

Khi $J > 100\%$ thì xu hướng biến động chi phí là tăng, còn khi $J < 100\%$ thì xu hướng biến động chi phí là giảm

Quan hệ giữa số chỉ số và số chênh lệch tuyệt đối giá thành toàn bộ và các số chênh lệch tuyệt đối từng chi phí được xác định theo công thức:

$$\Delta z = \sum \Delta z_i$$

Quan hệ giữa chỉ số và số chênh lệch tương đối được xác định bởi công thức:

$$J_i = (100 + \delta z_i) , \%$$

Chỉ số ngoài tính bằng % còn tính bằng phân đơn vị, tức $J_i = \frac{z_{1i}}{z_{0i}}$,khi đó quan hệ giữa

chỉ số và số chênh lệch tương đối được xác định theo công thức:

$$J_i = 1 + \frac{\delta z_i}{100}$$

Ví dụ phân tích sự biến động các yếu tố chi phí giá thành khai thác 1T than bằng phương pháp lộ thiên ở một công ty than năm 2002 như bảng 4.3.

Số TT	Yếu tố chi phí	Số KH đ/T	Số TH đ/T	Số chênh lệch tuyệt đối Δz_i	Số chênh lệch tương đối $\delta z_i\%$	Chỉ số $J_i\%$
1	Vật liệu mua ngoài	68677	69353	676	0,98	100,98
2	Nhiên liệu mua ngoài	26444	27237	793	2,99	102,99
3	Động lực mua ngoài	9255	7649	-1606	-17,35	82,64
4	Tiền lương	46299	48501	2202	4,76	104,76
5	Bảo hiểm xã hội, y tế...	3745	3584	-161	-4,30	95,70
6	Khấu hao TSCĐ	16193	15435	-758	-4,68	95,32
7	Dịch vụ mua ngoài	7766	14221	6455	83,12	183,12
8	Chi phí khác bằng tiền.	11612	12729	1117	9,62	109,62
	Giá thành toàn bộ	189 991	198 709	8768	4,62	104,62

Khi nghiên cứu nguyên nhân và ảnh hưởng của nó đến từng yếu tố chi phí ta có thể sử dụng các phương trình các số chênh lệch tương đối như sau:

- Đối với chi phí vật tư mua ngoài (nguyên vật liệu, nhiên liệu, động lực):

$$\delta z_v = (100 + \delta m_v)(100 + \delta z_v) - 100, \%$$

Trong đó:

δz_v - chênh lệch tương đối kỳ nghiên cứu với kỳ gốc về chi phí một vật tư nào đó trong giá thành đơn vị sản phẩm, %.

δm_v - chênh lệch tương đối kỳ nghiên cứu với kỳ gốc về mức tiêu hao vật tư đó trên đơn vị sản phẩm, %.

δg_v - chênh lệch tương đối kỳ nghiên cứu với kỳ gốc về giá vật tư đó, %.

- Đối với chi phí tiền lương

$$\delta z_l = (100 + \delta g_s)(100 + \delta l) - 100, \%$$

Trong đó:

δz_l - Chênh lệch tương đối kỳ nghiên cứu với kỳ gốc về chi phí tiền lương trong giá thành đơn vị sản phẩm, %.

δg_s - Chênh lệch tương đối kỳ nghiên cứu với kỳ gốc về giá bán đơn vị sản phẩm, %.

δl : Chênh lệch tương đối kỳ nghiên cứu với kỳ gốc về chi phí tiền lương cho 1 đ doanh thu, %.

- Đối với chi phí khấu hao tài sản cố định:

$$\delta z_k = \frac{100 + \delta K}{100 + \delta h} - 100, \quad \%$$

Trong đó:

δz_k - Chênh lệch tương đối kỳ nghiên cứu so với kỳ gốc về chi phí khấu hao TSCĐ trong giá thành đơn vị sản phẩm, %.

δK - Chênh lệch tương đối kỳ nghiên cứu so với kỳ gốc về tỷ lệ tính khấu hao hàng năm, %.

δh - Chênh lệch tương đối kỳ nghiên cứu so với kỳ gốc về hiệu suất sử dụng vốn cố định, %.

Với những phương trình trên ta có thể tính được biến động của một nhân tố, khi biết 2 nhân tố còn lại. Ví dụ chi phí tiền lương của một đồng doanh thu kỳ thực hiện so với kỳ kế hoạch chênh lệch tương đối là 2,5% thì với số liệu cho ở bảng 4.3 ta xác định nhân tố giá bán thực tế so với kế hoạch đã chênh lệch tương đối là:

$$\delta g_s = \frac{100 + \delta z_l}{100 + \delta l} - 100 = \frac{100 + 4,76}{100 + 2,5} - 100 = 2,2\%$$

§4. Nghiên cứu sự biến động kết cấu chi phí trong giá thành đơn vị sản phẩm.

Kết cấu chi phí trong giá thành đơn vị sản phẩm tập hợp các $\gamma_i = \frac{z_i}{z} \times 100$, trong đó z_i là chi phí loại i, z giá thành toàn bộ. Với số liệu đã cho ở bảng 4.3 ta có kết cấu chi phí kế hoạch và thực hiện của giá thành 1^T than khai thác bằng phương pháp lộ thiên năm 2002 ở 1 công ty như bảng 4.4.

Bảng 4.4

Số TT	Các yếu tố chi phí	Kết cấu kế hoạch $\gamma_{oi}, \%$	Kết cấu thực hiện $\gamma_1, \%$
1	Vật liệu mua ngoài	36,15	34,90

2	Nhiên liệu mua ngoài	13,92	13,71
3	Động lực mua ngoài	4,87	3,85
4	Tiền lương	24,37	24,41
5	Bảo hiểm xã hội, y tế...	1,97	1,80
6	Khấu hao TSCĐ	8,52	7,77
7	Dịch vụ mua ngoài	4,09	7,16
8	Chi phí khác bằng tiền.	6,11	6,40
	Giá thành toàn bộ	100,00	100,00

- Xác định thứ tự các chi phí theo tỷ lệ % làm cơ sở cho thứ tự ưu tiên nghiên cứu các biện pháp hạ giá thành. Theo số liệu bảng 4.4. Thứ tự ưu tiên nghiên cứu các biện pháp giảm chi phí trong giá thành là:

Biện pháp giảm chi phí vật liệu mua ngoài.

Biện pháp giảm chi phí tiền lương.

Biện pháp giảm nhiên liệu mua ngoài.

- Nghiên cứu xu hướng biến động kết cấu giá thành kỳ nghiên cứu so với kỳ gốc. Cùng theo số liệu bảng 4.4 thì có xu hướng giảm là vật liệu, nhiên liệu, động lực mua ngoài, khấu hao tài sản cố định, còn có xu hướng tăng là tiền lương, dịch vụ mua ngoài và chi phí khác bằng tiền. Sự tăng mạnh tỷ trọng chi phí dịch vụ thuê ngoài

Nội dung nghiên cứu kết cấu chi phí trong giá thành:

- Xác định thứ tự các chi phí theo tỷ lệ % làm cơ sở cho thứ tự ưu tiên nghiên cứu các biện pháp hạ giá thành. Theo số liệu bảng 4.4., thứ tự ưu tiên nghiên cứu các biện pháp giảm chi phí trong giá thành là:

Biện pháp giảm chi phí vật liệu mua ngoài

Biện pháp giảm chi phí tiền lương

Biện pháp giảm nhiên liệu mua ngoài

Nghiên cứu xu hướng biến động kết cấu giá thành kỳ nghiên cứu so với kỳ gốc. Cũng theo số liệu bảng 4.4 thì có xu hướng giảm là vật liệu, nhiên liệu, động lực mua ngoài, khấu hao tài sản cố định, còn có xu hướng tăng là Tiền lương, Dịch vụ mua ngoài và chi phí khác bằng tiền. Sự tăng mạnh tỷ trọng chi phí dịch vụ thuê ngoài cho thấy đây là xu hướng tích cực vì đó là kết quả của sự phát triển chuyên môn hoá và hợp tác hoá trong ngành

§5. Nghiên cứu những nhân tố ảnh hưởng đến giá thành

Nhân tố ảnh hưởng đến giá thành là tổng thể những thay đổi các điều kiện sản xuất kinh doanh dẫn tới thay đổi giá thành đơn vị sản phẩm

Căn cứ vào loại điều kiện sản xuất kinh doanh thay đổi, nhân tố ảnh hưởng đến giá thành chia ra các nhóm:

- Nhóm những nhân tố địa chất tự nhiên: đó là những nhân tố liên quan đến thay đổi chiều dài, độ dốc, chất lượng vỉa quặng; thay đổi khí hậu, độ ổn định đất đá vây quanh khoáng sản .v.v...

- Nhóm những nhân tố kỹ thuật: đó là những nhân tố liên quan đến thay đổi trình độ cơ giới hoá và tự động hoá quá trình sản xuất

- Nhóm những nhân tố công nghệ: đó là những nhân tố liên quan đến thay đổi phương pháp, bí quyết chế tạo sản phẩm, chẳng hạn như trong doanh nghiệp Tuyển khoáng đó là thay đổi năng lượng tuyển, vật liệu tuyển, lưu trình tuyển, độ sâu tuyển .v.v...

- Nhóm những nhân tố kinh tế: đó là những nhân tố liên quan đến thay đổi trình độ công nhân viên, trình độ sử dụng thời gian của lao động, trình độ chuyên môn hoá - hợp tác hoá của doanh nghiệp, thay đổi chế độ tiền lương và giá cả nguyên nhiên vật liệu ...

Căn cứ vào khả năng kiểm soát của doanh nghiệp đối với sự thay đổi các điều kiện sản xuất kinh doanh, các nhân tố ảnh hưởng đến giá thành sản phẩm còn được chia ra: nhân tố chủ quan và nhân tố khách quan

Nhân tố chủ quan: là những mà doanh nghiệp có thể và điều khiển nó cho phù hợp với mong muốn.

Nhân tố khách quan: là những nhân tố tác động đến giá thành đơn vị sản phẩm doanh nghiệp không thể biết hoặc không thể điều khiển cho nó phù hợp với mong muốn.

Để đánh giá ảnh hưởng của một nhân tố nào đó đến giá thành đơn vị sản phẩm người ta thường dùng công thức:

$$\delta Z_i = \frac{\gamma_{0i} \delta_{xi}}{100}, \%$$

Trong đó:

δZ_i - Biến động tương đối của giá thành toàn bộ đơn vị sản phẩm do ảnh hưởng của nhân tố i, %

γ_{0i} - Tỷ trọng chi phí chịu tác động của nhân tố i kỳ gốc, %

δ_{xi} - Biến động tương đối của chi phí chịu tác động của nhân tố i so với kỳ gốc, %

Ví dụ: Vật liệu mua ngoài trong giá thành 1 tấn than kế hoạch đặt ra là 36,15% nhưng khi thực hiện do giá cả tăng làm cho chi phí này tăng 0.98% thì nhân tố giá cả vật liệu đã ảnh hưởng đến giá thành 1T than (làm tăng) là:

$$\delta Z_i = \frac{36.15 \times 0.98}{100} = 0.35\% \text{ so với kế hoạch}$$

Công thức trên gợi ý cho thấy trong điều kiện hạn chế về nguồn lực thực thi các biện pháp hạ giá thành, cần ưu tiên lựa chọn các biện pháp tác động làm giảm những chi phí chiếm tỷ trọng lớn trong giá thành.

6. Lập kế hoạch giá thành sản phẩm

Kế hoạch giá thành sản phẩm được lập ra sau và căn cứ vào các bộ phận kế hoạch sản xuất, kế hoạch cung ứng vật tư, kế hoạch lao động tiền lương, kế hoạch khấu hao tài sản cố định v.v... Vì vậy kế hoạch giá thành có ý nghĩa phản ánh tổng hợp các mặt hoạt động sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên đây không phải là sự phản ánh tiêu cực, tức là trong những điều kiện nhất định, xuất phát từ nhiệm vụ hạ giá thành, có thể đề ra biện pháp điều chỉnh các kế hoạch nêu trên.

Những nhiệm vụ phải giải quyết khi lập kế hoạch giá thành:

- Xác định giá thành bình quân đơn vị sản phẩm của năm kế hoạch, chi tiết hoá ra từng yếu tố hay từng khoản mục chi phí.

- Xác định mức hạ hay tỷ lệ hạ giá thành sản phẩm so với năm trước (chỉ đặt ra so với những sản phẩm có thể so sánh, tức là không đặt ra với doanh nghiệp sản xuất ra sản phẩm có tính đơn chiếc ...)

Để xác định giá thành bình quân đơn vị sản phẩm trong kỳ kế hoạch có thể dùng phương pháp lập dự toán chi phí sản xuất hoặc phương pháp phân tích các nhân tố làm thay đổi giá thành sản phẩm kỳ gốc.

Theo phương pháp lập dự toán chi phí sản xuất, giá thành bình quân đơn vị sản phẩm kỳ kế hoạch được xác định bởi công thức:

$$z_k = \frac{D + C_n - C_s}{Q}$$

Trong đó:

z_k - Giá thành bình quân đơn vị sản phẩm kỳ kế hoạch, đ

D - Dự toán chi phí sản xuất, bao gồm tất cả những chi phí thuộc yếu tố giá thành sản phẩm tính theo tổng sản lượng kế hoạch, mức tiêu hao và đơn giá của từng kỳ kế hoạch.

C_n - Chi phí chi ra kỳ trước nhưng được tính vào kỳ kế hoạch này

C_n - Chi phí chi ra kỳ kế hoạch này nhưng được tính cho kỳ sau

Phương pháp lập dự toán chi phí sản xuất có ưu điểm là tạo ra sự liên thông giữa kế hoạch giá thành và các kế hoạch về cung ứng vật tư, lao động tiền lương, khấu hao TSCĐ v.v.. nhưng phương pháp có nhược điểm là phản ánh sự liên thông xuôi chiều tiêu cực, không gắn với mức hạ giá thành cho trước, không thể tính tách riêng giá thành đơn vị từng loại sản phẩm (nếu doanh nghiệp có nhiều sản phẩm)

Theo phương pháp phân tích các nhân tố làm thay đổi giá thành sản phẩm kỳ gốc, giá thành bình quân đơn vị sản phẩm kỳ kế hoạch được xác định theo công thức:

$$z_k = z_o \left(1 + \sum_{i=1}^n \frac{\gamma_{0i} \delta_{xi}}{100^2} \right)$$

Trong đó:

z_k - Giá thành bình quân đơn vị sản phẩm kỳ kế hoạch. đ

$i = \overline{1, n}$ - Chỉ số các biện pháp áp dụng trong kỳ kế hoạch để hạ giá thành.

γ_{0i} - Tỷ trọng nhóm chi phí chịu tác động của biện pháp i trong kỳ gốc, %

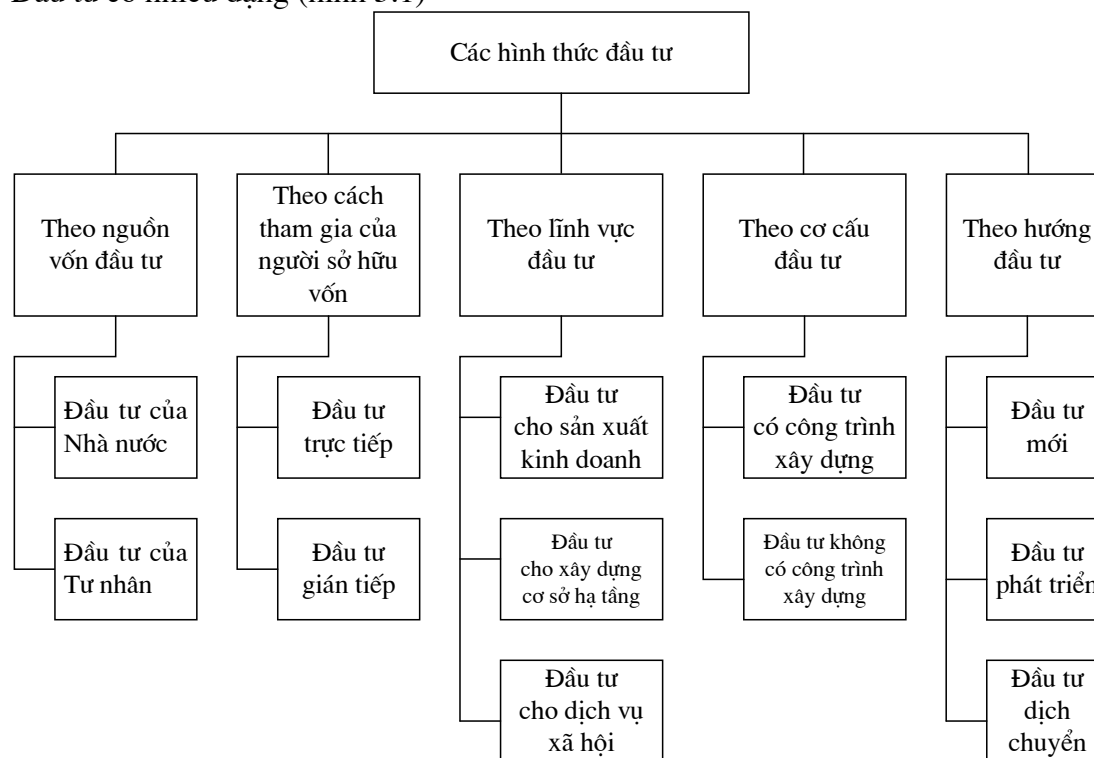
δ_{xi} - Biến động tương đối của nhóm chi phí chịu tác động của biện pháp i kỳ kế hoạch so với kỳ trước, %

Chương 5. Quản trị đầu tư

5.1. Khái niệm và phân loại đầu tư, nhiệm vụ quản trị đầu tư

Đầu tư là tổng thể những công tác phải tiến hành theo một trình tự nhất định để biến một nguồn vốn nào đó thành các lợi ích kinh tế xã hội dự kiến

Đầu tư có nhiều dạng (hình 5.1)



Hình 5.1. Sơ đồ phân loại các hình thức đầu tư

Theo nguồn vốn huy động được chia ra đầu tư của Nhà nước và đầu tư của tư nhân.

Đầu tư của Nhà nước: là đầu tư có nguồn vốn do Nhà nước quản lý: nguồn này có thể từ Ngân sách, từ vay tín dụng do Nhà nước bảo lãnh, từ vay tín dụng đầu tư phát triển của Nhà nước, vốn khấu hao cơ bản và các khoản của Nhà nước để lại cho doanh nghiệp Nhà nước. Đây là hình thức đầu tư được Nhà nước có những quy định quản lý chặt chẽ.

Đầu tư của tư nhân: là đầu tư có nguồn vốn của tư nhân và do tư nhân quản lý. Tư nhân bao gồm cá nhân hay tổ chức trong nước, ngoài nước.

Theo cách tham gia của người sở hữu vốn chia ra đầu tư trực tiếp và đầu tư gián tiếp:

Đầu tư trực tiếp: là đầu tư trong đó chủ sở hữu vốn đồng thời là chủ sử dụng vốn đó để đầu tư. Chủ sở hữu vốn có thể là Nhà nước, tư nhân (cá nhân hay tổ chức trong nước, ngoài nước). Đầu tư trực tiếp của người nước ngoài có 3 hình thức:

- Hợp tác kinh doanh trên cơ sở hợp đồng hợp tác kinh doanh.
- Doanh nghiệp liên doanh (tỷ lệ góp vốn của bên nước ngoài không được thấp hơn 30%)
- Doanh nghiệp 100% vốn đầu tư nước ngoài

Đầu tư gián tiếp: là hình thức đầu tư trong đó chủ sở hữu vốn không phải là chủ sử dụng vốn đầu tư. Chủ sở hữu vốn có thể là Nhà nước, Tư nhân (cá nhân hay tổ chức không thuộc thành phần kinh tế nhà nước trong nước và ngoài nước) tham gia vào quá trình đầu

tư bằng cách mua cổ phiếu, trái phiếu và cách cho vay khác .. Đầu tư gián tiếp còn được gọi là đầu tư tài chính

Theo lĩnh vực đầu tư được chia ra: đầu tư cho sản xuất kinh doanh, đầu tư cho xây dựng cơ sở hạ tầng và đầu tư cho dịch vụ xã hội,

Đầu tư cho sản xuất kinh doanh: là đầu tư vào lĩnh vực tạo ra các hàng hoá, dịch vụ với mục đích chủ yếu là kiếm lời của nhà đầu tư, Đây là hình thức chủ yếu được nghiên cứu ở bài giảng này.

Đầu tư cho xây dựng cơ sở hạ tầng: là đầu tư vào lĩnh vực tạo ra các sản phẩm phục vụ chung nền kinh tế quốc dân như: cầu cảng, đường giao thông công cộng, chợ, sân bay, công trình thủy, tải điện v.v... Đầu tư cho xây dựng cơ sở hạ tầng thường đòi hỏi vốn lớn, không mang lại lợi ích trực tiếp nhiều cho chủ đầu tư nhưng mang lại lợi ích kinh tế xã hội như tạo đà tăng trưởng chung cho nền kinh tế, tạo việc làm, an ninh quốc phòng ... Vì vậy đầu tư cho xây dựng cơ sở hạ tầng cũng thường là hình thức đầu tư của Nhà nước.

Đầu tư cho xây dựng cơ sở hạ tầng của Tư nhân có 3 hình thức: BOT, BTO và BT

BOT (Building Operating Transfer - Xây dựng, khai thác, chuyển giao): Nhà đầu tư bỏ vốn xây dựng, khai thác công trình hạ tầng trong một thời gian nhất định, sau đó chuyển giao không bồi hoàn công trình cho Nhà nước

BTO (Building, Transfer , Operating- Xây dựng, chuyển giao, khai thác) Nhà đầu tư bỏ vốn xây dựng công trình hạ tầng rồi chuyển giao ngay cho Nhà nước. Nhà nước sẽ dành cho nhà đầu tư quyền khai thác công trình đó trong một thời hạn nhất định để thu hồi vốn đầu tư và lợi nhuận hợp lý.

B.T (Building, Transfer - Xây dựng, chuyển giao): Nhà đầu tư bỏ vốn xây dựng công trình hạ tầng, sau đó chuyển giao ngay cho Nhà nước, nhà đầu tư sẽ được Nhà nước tạo điều kiện để thực hiện một dự án đầu tư khác để thu hồi vốn đầu tư và lợi nhuận hợp lý

Đầu tư cho dịch vụ xã hội: là đầu tư để tạo ra các sản phẩm phục vụ chung cho xã hội như trường học, bệnh viện, viện nghiên cứu, trụ sở làm việc của các cơ quan quản lý Nhà nước ... Đầu tư có đặc điểm tương tự như đầu tư cho xây dựng cơ sở hạ tầng.

Theo cơ cấu đầu tư chia ra: đầu tư có công trình xây dựng và đầu tư không có công trình xây dựng:

Đầu tư có công trình xây dựng: là đầu tư có phần vốn dành cho công trình xây dựng.

Công trình xây dựng được hiểu là sản phẩm của công nghệ xây lắp gắn liền với đất (bao gồm cả mặt nước, mặt biển và thềm lục địa) được hình thức bằng vật liệu xây dựng, thiết bị và lao động. Giá trị của vốn dùng trong công trình xây dựng thường chiếm tỷ trọng lớn hơn trong vốn đầu tư. Giá trị đó sẽ trở thành vốn cố định của doanh nghiệp khi đi vào sản xuất kinh doanh.

Đầu tư có công trình xây dựng chịu sự quản lý tương đối phức tạp của cơ quan quản lý Nhà nước về xây dựng vì phải chấp hành các tiêu chuẩn, quy chuẩn xây dựng, thủ tục cấp giấy phép xây dựng, quy định quản lý giá xây dựng.

Đầu tư không có công trình xây dựng: là đầu tư không có phần vốn dành cho công trình xây dựng mà tất cả chỉ dành cho sửa chữa, bảo trì thiết bị, mua sắm thiết bị v.v...

Theo hướng đầu tư được chia ra: đầu tư mới, đầu tư phát triển và đầu tư chuyển dịch)

Đầu tư mới: là đầu tư hướng vào tạo ra vốn kinh doanh ban đầu của một doanh nghiệp lần đầu tiên đi vào hoạt động. Đầu tư mới có đặc điểm là sử dụng vốn đầu tư tương đối lớn,

thời gian chuẩn bị và thực hiện đầu tư tương đối dài, nhưng doanh nghiệp có cơ hội để đạt được những chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật tiên tiến.

Đầu tư phát triển: là đầu tư hướng vào tạo ra một năng lực sản xuất mới và cải tiến nhiều chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật khác cho một doanh nghiệp sẵn có. Đầu tư phát triển có các hình thức: cải tạo, mở rộng, khôi phục, đồng bộ hoá và hiện đại hoá.

Đầu tư dịch chuyển: là đầu tư mua lại hoặc thuê một doanh nghiệp đã có sẵn và nắm quyền chi phối hoạt động của nó. Trong hình thức đầu tư này chỉ có sự thay đổi về quyền sở hữu từ người này sang người khác, không có sự gia tăng tài sản của doanh nghiệp nếu không tiếp tục đầu tư phát triển. Hình thức đầu tư dịch chuyển đang là một trong những hình thức đổi mới để nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp Nhà nước.

Mọi hoạt động đầu tư đều có chủ đầu tư. Đầu tư cho sản xuất kinh doanh thì chủ đầu tư chính là giám đốc doanh nghiệp vì giám đốc là người đại diện theo pháp luật của doanh nghiệp.

Với tư cách chủ đầu tư, tùy theo loại doanh nghiệp, giám đốc doanh nghiệp có thể là người sở hữu vốn (công ty trách nhiệm hữu hạn, Công ty cổ phần, doanh nghiệp tư nhân), có thể là người vay vốn hoặc đơn thuần chỉ là người được giao trách nhiệm trực tiếp sử dụng vốn để thực hiện đầu tư theo quy định của pháp luật (doanh nghiệp Nhà nước)

Trong quản trị đầu tư, chủ đầu tư có những nhiệm vụ chủ yếu sau:

- Tổ chức chuẩn bị đầu tư, bao gồm lập dự án đầu tư, xác định rõ nguồn vốn đầu tư, thực hiện các thủ tục về đầu tư và trình cấp có thẩm quyền phê duyệt theo quy định của pháp luật.
- Tổ chức thực hiện đầu tư, bao gồm: tổ chức đấu thầu, lựa chọn nhà thầu, ký kết hợp đồng và thực hiện hợp đồng đã ký kết với các nhà thầu theo quy định của pháp luật.
- Chịu trách nhiệm toàn diện, liên tục về quản lý sử dụng các nguồn vốn đầu tư từ khi chuẩn bị đầu tư, thực hiện đầu tư và đưa dự án vào khai thác sử dụng thu hồi và hoàn trả vốn đầu tư.
- Trả nợ vốn đúng thời hạn và thực hiện các điều kiện đã cam kết khi huy động vốn
- Khi thay đổi chủ đầu tư thì chủ đầu tư mới được thay thế phải chịu trách nhiệm kế thừa toàn bộ công việc đầu tư của chủ đầu tư trước

Để giải quyết những nhiệm vụ trên, trong chương này sẽ đề cập đến trình tự đầu tư, tổ chức lập dự án đầu tư, tổng mức đầu tư và hiệu quả kinh tế của đầu tư

5.2. Trình tự đầu tư

Trình tự đầu tư là tổng thể những giai đoạn kế tiếp nhau của quá trình đầu tư

Phân chia hợp lý các giai đoạn đầu tư và bảo đảm những nội dung cần có của mỗi giai đoạn là điều kiện cho tổ chức quá trình đầu tư chặt chẽ. Quy chế quản lý đầu tư và xây dựng ban hành kèm theo nghị định số 52/1999/NĐ-CP ngày 08 tháng 7 năm 1999 của Chính phủ đã hướng dẫn chia quá trình đầu tư thành 3 giai đoạn: chuẩn bị đầu tư; thực hiện đầu tư và kết thúc xây dựng đưa đối tượng đầu tư vào khai thác sử dụng. Nội dung của từng giai đoạn như sau:

a. Chuẩn bị đầu tư:

- Nghiên cứu về sự cần thiết phải đầu tư và quy mô đầu tư
- Tiến hành tiếp xúc thăm dò thị trường trong nước và ngoài nước để xác định nhu cầu tiêu thụ, khả năng cạnh tranh của sản phẩm, tìm nguồn cung ứng thiết bị, vật tư cho sản xuất.

- Tiến hành điều tra khảo sát và chọn địa điểm xây dựng
- Lập dự án đầu tư
- Gửi hồ sơ dự án và văn bản trình đến người có thẩm quyền quyết định đầu tư, tổ chức cho vay vốn đầu tư và cơ quan thẩm định dự án đầu tư

b. Thực hiện đầu tư:

- Xin giao đất và thuê đất (nếu có sử dụng đất)
- Xin giấy phép xây dựng (nếu cần phải có giấy phép xây dựng), giấy phép khai thác tài nguyên (nếu có khai thác tài nguyên)
- Thực hiện việc đền bù, giải phóng mặt bằng, thực hiện kế hoạch tái định cư và phục hồi (nếu cần phải tái định cư và phục hồi) chuẩn bị mặt bằng xây dựng (nếu có)
- Mua sắm thiết bị và công nghệ
- Thực hiện việc khảo sát thiết kế xây dựng
- Thẩm định phê duyệt, thiết kế và tổng dự toán, dự toán công trình
- Tiến hành thi công xây lắp
- Kiểm tra và thực hiện các hợp đồng
- Quản lý kỹ thuật, chất lượng thiết bị và chất lượng xây dựng
- Vận hành thử, nghiệm thu, quyết toán vốn đầu tư, bàn giao và thực hiện bảo hành sản phẩm

c. Kết thúc xây dựng, đưa đối tượng đầu tư vào khai thác sử dụng

- Nghiệm thu, bàn giao công trình
- Thực hiện việc kết thúc xây dựng công trình
- Vận hành công trình và hướng dẫn sử dụng công trình
- Bảo hành công trình
- Quyết toán vốn đầu tư
- Phê duyệt quyết toán

5.3. Tổ chức lập dự án đầu tư

Dự án đầu tư là văn bản chứa đựng những đề xuất và căn cứ có liên quan đến việc bỏ vốn để tạo mới, mở rộng hoặc cải tạo những cơ sở vật chất nhất định nhằm đạt được sự tăng trưởng về số lượng hoặc duy trì cải tiến nâng cao chất lượng của sản phẩm, dịch vụ nào đó trong khoảng thời gian xác định

Lập dự án đầu tư là thủ tục bắt buộc đối với đầu tư trực tiếp và là trách nhiệm của chủ đầu tư phải hoàn thành trong giai đoạn chuẩn bị đầu tư.

Tuy lập dự án đầu tư chỉ là một phần việc của giai đoạn chuẩn bị đầu tư, nhưng nó có ý nghĩa quan trọng bởi vì:

- Dự án đầu tư chứa đựng hầu như toàn bộ kết quả của công việc phải giải quyết trong giai đoạn chuẩn bị đầu tư
- Dự án đầu tư là cơ sở để trình lên các tổ chức xét duyệt như người có thẩm quyền quyết định đầu tư (đối với dự án đầu tư sử dụng vốn Nhà nước); Tổ chức cho vay vốn (đối với các dự án đầu tư có sử dụng nguồn vốn tín dụng của ngân hàng đầu tư phát triển của Nhà nước); người có thẩm quyền cấp giấy phép đầu tư (đối với dự án đầu tư của tư nhân); cơ quan thẩm định dự án đầu tư của Nhà nước (đối với các dự án đầu tư sử dụng vốn Nhà nước)
- Dự án đầu tư khi được các tổ chức trên phê duyệt mới có điều kiện cần để ghi vào kế hoạch đầu tư hàng năm (đối với dự án đầu tư sử dụng vốn ngân sách) và để chủ đầu tư xúc

tiến các giai đoạn tiếp theo của quá trình đầu tư. Chủ đầu tư có thể giao lập dự án đầu tư cho bộ máy quản lý của doanh nghiệp hoặc giao cho tổ chức tư vấn đầu tư qua hợp đồng giao thầu lập dự án.

Dự án đầu tư có nhiều loại, không chỉ khác nhau về hình thức đầu tư đã nêu trên mà còn khác nhau bởi cấp có thẩm quyền quyết định đầu tư và hình thức hồ sơ dự án.

Theo cấp có thẩm quyền quyết định đầu tư của đầu tư trực tiếp, sử dụng vốn nhà nước, các dự án được chia ra: DAĐT nhóm A, DAĐT nhóm B và DAĐT nhóm C

DAĐT nhóm A- là dự án có thẩm quyền quyết định đầu tư thuộc về Thủ tướng Chính phủ, Đó là những dự án có tổng mức đầu tư từ trên 200 tỷ đồng đến trên 600 tỷ đồng, trong đó các dự án khai thác và chế biến khoáng sản phải có tổng mức đầu tư trên 600 tỷ đồng

Các dự án thuộc nhóm A còn bao gồm những dự án không kể đến tổng mức đầu tư nhưng có ý nghĩa đặc biệt về bảo vệ an ninh, quốc phòng, bảo mật quốc gia, có ý nghĩa chính trị xã hội quan trọng như thành lập và xây dựng hạ tầng khu công nghiệp mới, sản xuất chất độc hại, chất nổ ...

DAĐT nhóm B: là dự án mà người có thẩm quyền quyết định đầu tư thuộc về cấp Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan ngang bộ, cơ quan chính phủ, cơ quan quản lý tài chính của Trung ương Đảng, cơ quan Trung ương của các tổ chức chính trị, chủ tịch UBND cấp tỉnh, thành. Đó là những dự án có tổng mức đầu tư từ 7 tỷ đồng đến 600 tỷ đồng, nếu là dự án đầu tư khai thác chế biến khoáng sản phải có tổng mức đầu tư từ 30 đến 600 tỷ đồng

DAĐT nhóm C: là dự án đầu tư mà người có thẩm quyền quyết định đầu tư thuộc về các cấp như nhóm B và còn bao gồm cả Tổng cục trưởng trực thuộc Bộ nếu được Bộ trưởng ủy quyền, Hội đồng quản trị các Tổng công ty Nhà nước. Đó là các dự án có tổng mức đầu tư từ dưới 7 tỷ đồng đến dưới 30 tỷ đồng, nếu là dự án đầu tư khai thác chế biến khoáng sản phải có tổng mức đầu tư trên 20 tỷ đồng đến dưới 30 tỷ đồng.

Theo hình thức hồ sơ và mức độ chi tiết chính xác dự án được chia ra: Báo cáo nghiên cứu tiền khả thi, Báo cáo nghiên cứu khả thi và Báo cáo đầu tư

- Báo cáo nghiên cứu tiền khả thi (dự án tiền khả thi): là dự án được lập ra trước báo cáo nghiên cứu khả thi trong trình tự lập dự án 2 bước với mức độ chi tiết và chính xác thấp hơn báo cáo nghiên cứu khả thi

Báo cáo nghiên cứu khả thi (DAĐT khả thi): là dự án đầu tư được lập ra sau báo cáo nghiên cứu tiền khả thi trong trình tự lập dự án 2 bước với mức độ chi tiết chính xác cao hơn báo cáo nghiên cứu tiền khả thi. Báo cáo nghiên cứu khả thi cũng có thể lập ra trong trình tự lập dự án một bước, không cần qua bước lập báo cáo nghiên cứu tiền khả thi

Trình tự 2 bước: là trình tự trong đó chủ đầu tư phải lập 2 lần dự án: báo cáo nghiên cứu tiền khả thi và báo cáo nghiên cứu khả thi. Khi báo cáo nghiên cứu tiền khả thi được người có thẩm quyền phê duyệt mới được tiếp tục lập báo cáo nghiên cứu khả thi. Đối tượng áp dụng trình tự 2 bước là các DAĐT nhóm A và một số DAĐT nhóm B mà người có thẩm quyền quyết định thấy cần thiết.

Trình tự 1 bước: là hình trình tự trong đó chủ đầu tư chỉ phải lập báo cáo nghiên cứu khả thi, không cần phải qua bước báo cáo nghiên cứu tiền khả thi , có thể trực tiếp đưa vào thẩm định để trình cấp thẩm quyền quyết định đầu tư.

Đối tượng áp dụng trình tự 1 bước là các DADT còn lại thuộc nhóm B và nhóm C. Đối với DADT thuộc nhóm A, nếu đã được Quốc hội hoặc Chính phủ quyết định chủ trương đầu tư thì cũng chỉ cần lập báo cáo nghiên cứu khả thi

Báo cáo đầu tư là DADT áp dụng cho loại đầu tư có tổng mức đầu tư dưới 1 tỷ đồng, đầu tư sửa chữa, bảo trì sử dụng vốn sự nghiệp và đầu tư của các ngành có thiết kế mẫu và tiêu chuẩn kỹ thuật được Bộ quản lý ngành phê duyệt

Nội dung chủ yếu của báo cáo tiền khả thi, báo cáo nghiên cứu khả thi và Báo cáo đầu tư được quy định bởi Quy chế quản lý đầu tư và xây dựng như sau:

Báo cáo nghiên cứu tiền khả thi

- a. Nghiên cứu sự cần thiết phải đầu tư và các điều kiện thuận lợi khó khăn.
- b. Dự kiến quy mô đầu tư, hình thức đầu tư
- c. Chọn khu vực địa điểm xây dựng và dự kiến nhu cầu diện tích sử dụng đất trên cơ sở giảm tới mức tối đa việc sử dụng đất và những ảnh hưởng về môi trường xã hội và đất tái định cư.
- d. Phân tích lựa chọn sơ bộ về công nghệ, kỹ thuật (bao gồm cả cây trồng, vật nuôi, nếu có), các điều kiện cung cấp vật tư thiết bị, nguyên liệu, năng lượng, dịch vụ hạ tầng
- đ. Phân tích lựa chọn sơ bộ các phương án xây dựng
- g. Tính toán sơ bộ hiệu quả đầu tư, phương án huy động các nguồn vốn, khả năng hoàn vốn, trả nợ, thu lãi
- g. Tính toán sơ bộ hiệu quả đầu tư về mặt kinh tế - xã hội
- h. Xác định tính độc lập khi vận hành, khai thác của các dự án thành phần hoặc tiểu dự án (nếu có)

Báo cáo nghiên cứu khả thi

- a. Những căn cứ để xác định cần thiết phải đầu tư
- b. Lựa chọn hình thức đầu tư.
- c. Chương trình sản xuất và các yếu tố phải đáp ứng (đối với các dự án có sản xuất)
- d. Các phương án địa điểm cụ thể (hoặc vùng địa điểm tuyến công trình) phù hợp với quy hoạch xây dựng (bao gồm cả tài liệu về sự lựa chọn địa điểm, trong đó có đề xuất giải pháp hạn chế tới mức tối thiểu ảnh hưởng đối với môi trường và xã hội)
- đ. Phương án giải phóng mặt bằng, kế hoạch tái định cư (nếu có)
- e. Phân tích lựa chọn phương án kỹ thuật công nghệ (bao gồm cả cây trồng vật nuôi, nếu có)
- g. Các phương án kiến trúc, giải pháp xây dựng, thiết kế sơ bộ của các phương án đề nghị lựa chọn, giải pháp quản lý và bảo vệ môi trường;
- h. Xác định rõ nguồn vốn (hoặc loại nguồn vốn), khả năng tài chính, tổng mức đầu tư và nhu cầu vốn đối với các dự án có yêu cầu thu hồi vốn đầu tư);
- i. Phương án quản lý khai thác đối tượng dự án và sử dụng lao động;
- k. Phân tích hiệu quả kinh tế đầu tư;
- l. Các mốc thời gian chính thực hiện đầu tư;
- m. Kiến nghị hình thức quản lý thực hiện dự án;
- n. Xác định chủ đầu tư;
- p. Mối quan hệ và trách nhiệm của các cơ quan liên quan đến dự án

Báo cáo đầu tư

- a. Căn cứ pháp lý và sự cần thiết đầu tư
- b. Tên dự án và hình thức đầu tư
- c. Chủ đầu tư
- d. Địa điểm và mặt bằng

đ. Khối lượng công việc

e. Vốn đầu tư và nguồn vốn

g. Thời gian khởi công và hoàn thành

Đối với dự án đầu tư sản xuất kinh doanh, ngoài những nội dung trên còn có:

- Sản phẩm dịch vụ và quy mô sản xuất
- Thiết bị (ghi rõ giá trị và nguồn cung cấp)
- Nguồn cung cấp nguyên vật liệu
- Khả năng trả nợ nếu có vay) và thời hạn hoàn vốn
- Biện pháp bảo vệ môi trường

5.3. Phương pháp xác định tổng mức đầu tư và hiệu quả kinh tế của đầu tư

5.3.1. Phương pháp xác định tổng mức đầu tư

Tổng mức đầu tư là giới hạn tối đa của toàn bộ chi phí thực hiện các giai đoạn của đầu tư, được tính toán trong dự án đầu tư và xác định trong quyết định đầu tư của người có thẩm quyền quyết định đầu tư (giai đoạn chuẩn bị đầu tư)

Cần phân biệt tổng mức đầu tư với tổng dự toán và vốn đầu tư được quyết toán

Tổng dự toán: là tổng chi phí cần thiết cho việc đầu tư xây dựng (chi phí chuẩn bị đầu tư, chi phí khác của dự án) được tính toán cụ thể ở giai đoạn thiết kế kỹ thuật xây dựng (giai đoạn thực hiện đầu tư) không vượt quá tổng mức đầu tư đã duyệt

Vốn đầu tư được quyết toán: là tổng chi phí hợp pháp đã thực hiện trong quá trình đầu tư để đưa đối tượng đầu tư vào khai thác sử dụng. Chi phí hợp pháp là chi phí theo đúng hợp đồng đã ký kết và thiết kế dự toán được duyệt, bảo đảm đúng quy chuẩn, định mức, đơn giá, chế độ tài chính kế toán và những quy định hiện hành của Nhà nước có liên quan. Vốn đầu tư được quyết toán xác định trong giới hạn tổng mức đầu tư được duyệt hoặc đã được điều chỉnh (nếu có); ở giai đoạn kết thúc xây dựng đưa đối tượng dự án vào khai thác.

Nội dung các chi phí đầu tư trong tổng mức đầu tư phản ánh trong các khoản mục như sau:

a. Chi phí chuẩn bị đầu tư

- Điều tra khảo sát nghiên cứu phục vụ cho việc lập báo cáo nghiên cứu tiền khả thi, báo cáo nghiên cứu khả thi.
- Lập báo cáo nghiên cứu tiền khả thi, báo cáo nghiên cứu khả thi (kể cả tư vấn) hoặc lập Báo cáo đầu tư.
- Phí thẩm định dự án đầu tư.

b. Chi phí chuẩn bị thực hiện đầu tư.

- Dàn xếp vốn (trong trường hợp vay vốn nước ngoài được ngân hàng Nhà nước chấp nhận);
- Đấu thầu thực hiện dự án, bao gồm:
 - + Chuẩn bị đấu thầu
 - + Tổ chức đấu thầu
 - + Xét thầu và thẩm định kết quả đấu thầu
- Các dịch vụ tư vấn kỹ thuật, tư vấn hỗ trợ quản lý giám sát, tư vấn xây dựng.
- Chuyển giao công nghệ, hỗ trợ kỹ thuật ban đầu.
- Khảo sát thiết kế xây dựng
- Thiết kế và thẩm định thiết kế
- Lập tổng dự toán, thẩm định tổng dự toán
- Đền bù giải phóng mặt bằng.
- Thực hiện tái định cư có liên quan đến đền bù giải phóng mặt bằng, của công trình xây dựng (nếu có).

- Chuẩn bị mặt bằng;

c. Chi phí thực hiện đầu tư.

- Chi phí thiết bị

- Chi phí xây dựng và lắp đặt thiết bị

- Các chi phí khác: Sử dụng mặt đất, mặt nước, đào tạo; lập phương án phòng chống cháy nổ theo quy định về phòng cháy và chữa cháy.

d- Chi phí chuẩn bị sản xuất: Chi phí nguyên nhiên vật liệu; nhân công để chạy thử không tải và có tải trừ đi giá trị sản phẩm thu hồi được.

e - Chi phí nghiệm thu

g- Lãi vay của chủ đầu tư trong thời gian thực hiện đầu tư, được xác định thông qua hợp đồng tín dụng

h- Vốn lao động ban đầu cho sản xuất: (Đối với dự án sản xuất) - Tính theo quy định của Bộ tài chính.

i- Chi phí bảo hiểm công trình. (theo quy định Bộ tài chính)

k- Dự phòng

l- Chi phí dự phòng

m- Chi phí quản lý dự án

n- Các khoản thuế theo quy định

p- Thẩm định phê duyệt quyết toán.

q- Chi phí nghiên cứu khoa học, công nghệ liên quan đến dự án (đối với dự án nhóm A, có yêu cầu đặc biệt được thủ tướng chính phủ cho phép và quyết định mức chi)

5.3.2. Phương pháp xác định hiệu quả kinh tế của đầu tư.

Hiệu quả kinh tế của đầu tư. là phạm trù biểu thị mức độ mối quan hệ giữa chi phí đầu tư và lợi ích kinh tế có thể nhận được, theo một dự án đầu tư nhất định

Tuỳ theo phạm vi chi phí và lợi ích kinh tế được xét hiệu quả kinh tế đầu tư được chia ra: hiệu quả kinh tế doanh nghiệp và hiệu quả kinh tế xã hội

Hiệu quả kinh tế doanh nghiệp: là hiệu quả chủ yếu xét đến chi phí mà nhà đầu tư (doanh nghiệp) bỏ ra và lợi ích mà nhà đầu tư (doanh nghiệp) nhận được. Hiệu quả kinh tế - doanh nghiệp còn được gọi là hiệu quả kinh tế cá biệt.

Hiệu quả kinh tế - xã hội: là hiệu quả kinh tế chủ yếu xét đến chi phí mà xã hội bỏ ra và lợi ích xã hội nhận được do bản thân đầu tư của dự án đang xét và do tác động dây truyền của dự án đó đến các dự án khác.

Phương pháp xác định hiệu quả kinh tế đầu tư trình bày dưới đây gắn với khái niệm hiệu quả kinh tế - doanh nghiệp và đầu tư cho sản xuất kinh doanh.

Theo phương pháp này Hiệu quả kinh tế của đầu tư được đánh giá qua những chỉ tiêu chính như:

Hiện giá thu nhập ròng, Tỷ suất hiện giá thu nhập ròng, Tỷ suất hoàn vốn nội bộ, Thời hạn hoàn vốn đầu tư và tỷ số lợi ích trên chi phí.

Dưới đây là khái niệm, công thức và ví dụ tính toán các chỉ tiêu:

a. Hiện giá thu nhập ròng, thường ký hiệu là NPV (Net Present Value)

Đó là hiệu số giữa các đại lượng tiền thu và lượng tiền chi trong suốt quá trình đầu tư (đời dự án) và đưa về giá trị hiện tại

NPV được xác định theo công thức:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{(B_t - C_t)}{\left(1 + \frac{i}{100}\right)^t} = \sum_{t=1}^n (B_t - C_t) \cdot a_t \quad (5.1)$$

Trong đó

t - Chỉ số năm trong đời dự án, $t = \overline{1, n}$

n - Số năm trong đời dự án

B_t - Lượng tiền thu tại năm thứ t (quy ước tính tại đầu năm, không phân biệt thời điểm thực tế thu trong năm)

C_t - Lượng tiền chi tại năm thứ t (quy ước tính tại đầu năm, không phân biệt thời điểm thực tế chi trong năm)

i - Tỷ suất chiết khấu (thường lấy bằng lãi suất cho vay của thị trường vốn), % / năm

a_t - Hệ số chiết khấu tại năm thứ t, phần đơn vị

$$a_t = \frac{1}{\left(1 + \frac{i}{100}\right)^t} \quad (5.2)$$

Đầu tư được coi là có hiệu quả khi $NPV > 0$. Tức là khi đó lượng tiền thu đủ trang trải cho lượng tiền chi và có điều kiện sinh lợi. Nếu phải chọn một trong nhiều phương án có thể so sánh (PACTSS) thì cần chọn phương án có $NPV > 0$ và lớn nhất

b. Tỷ suất giá hiện giá thu nhập ròng: thường ký hiệu PVR (Present Value Rate)

Đó là tỷ số giữa hiện giá thu nhập ròng và hiện giá của vốn đầu tư, được xác định bởi công thức:

$$PVR = \frac{NPV}{PV(I)}, \text{ đ/đ}$$

Trong đó: $PV(I)$ là hiện giá của vốn đầu tư, đ

Một hoạt động đầu tư được coi là hiệu quả kinh tế theo chỉ tiêu PVR khi $PVR > 0$ (tức $NPV > 0$). Nếu phải chọn một phương án đầu tư tốt nhất trong số những PACTSS, nhưng khác nhau về tổng mức đầu tư thì cần chọn phương án có $PVR > 0$ và lớn nhất

c. Tỷ suất hoàn vốn nội bộ: Thường ký hiệu là IRR (Internal Rate of Return)

Đó là tỷ suất chiết khấu mà tại đó hiệu quả của thu nhập ròng $NPV = 0$, tức IRR là nghiệm của phương trình:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{(B_t - C_t)}{\left(1 + \frac{i}{100}\right)^t} = \sum_{t=1}^n (B_t - C_t) \cdot a_t \quad (5.4)$$

IRR được xác định theo phương pháp nội suy bằng công thức

$$IRR = i_1 + (i_2 - i_1) \frac{NPV_{i1}}{NPV_{i1} - NPV_{i2}}$$

Trong đó:

IRR - Tỷ suất hoàn vốn nội bộ, % năm

i_1 - Tỷ suất chiết khấu tương ứng với $NPV_{i1} > 0$

i_2 - Tỷ suất chiết khấu tương ứng với $NPV_{i2} < 0$

Việc nội suy càng chính xác nếu NPV_{i1} và NPV_{i2} càng gần 0 do đó thường chọn $i_1 - i_2 < 0,5\%$ năm

Đầu tư được coi là hiệu quả kinh tế theo chỉ tiêu IRR khi $IRR \geq i$, tức lãi suất thực của đầu tư lớn hơn hoặc bằng lãi suất vay vốn trên thị trường (thừa, hoặc đủ khả năng trang trải những khoản lãi vay).

Nếu phải chọn một phương án tốt nhất trong số nhiều PACTSS theo tỷ suất hoàn vốn nội bộ thì phải chọn phương án có $IRR \geq i$ và lớn nhất

c. Thời gian hoàn vốn: thường ký hiệu là T, đó là khoảng thời gian cần thiết để hiện giá thu nhập ròng NPV = 0. Tức là khoảng thời gian vừa đủ để hiện giá lượng tiền thu vừa đủ trang trải hiện giá của lượng tiền chi. Nói cách khác, T là nghiệm của phương trình

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{(B_t - C_t)}{\left(1 + \frac{i}{100}\right)^t} = \sum_{t=1}^T (B_t - C_t) \cdot a_t = 0 \quad (5.6)$$

T được xác định bằng phương pháp nội suy theo công thức:

$$T = n_i + \frac{NPV_{n1}}{NPV_{n1} - NPV_{n2}}$$

Trong đó:

n_1 - Đồi dự án tại đó $NPV_{n1} < 0$

n_2 - Đồi dự án tại đó $NPV_{n2} > 0$

Đầu tư được coi là có hiệu quả kinh tế theo thời gian hoàn vốn khi $T \leq T_0$. Tức là số năm mong muốn hay dự kiến theo kinh nghiệm của nhà đầu tư. Nếu phải chọn phương án tốt nhất trong số các PACTSS theo thời gian hoàn vốn thì phải chọn phương án có T nhỏ nhất e. Tỷ lệ thu/chi, thường được ký hiệu B/C (Benefit/Cost)

Đó là lượng tiền thu được tạo ra bởi 1 đồng tiền chi của đầu tư xét theo hiện giá, được xác định bởi công thức

$$B/C = \frac{\sum_{t=1}^n B_t \frac{1}{\left(1 + \frac{i}{100}\right)^t}}{\sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{\left(1 + \frac{i}{100}\right)^t}} = \frac{\sum_{t=1}^n B_t \cdot a_t}{\sum_{t=1}^n C_t \cdot a_t}, \text{ đ/đ} \quad (5.8)$$

Đầu tư được coi là hiệu quả kinh tế theo tỷ lệ Thu/Chi khi $B/C \geq 1$ đ/đ, tức là lượng tiền thu đủ hoặc thừa bù đắp lượng tiền chi trong suốt quá trình đầu tư. Nếu phải chọn một phương án tốt nhất trong nhiều PACTSS thì phương án được chọn là phương án có $B/C \geq 1$ đ/đ và lớn nhất.

Ví dụ:

Một dự án đầu tư có các chỉ tiêu chi phí đầu tư ban đầu (không có chi phí cho vốn lưu động), chi phí sản xuất (không có khi phí khấu hao tài sản cố định và có tính cả thuế), Doanh thu, tỷ suất chiết khấu; Hệ số chiết khấu được cho ở các dòng 1÷5 Bảng 5.1

Bảng 5.1

TT	Chỉ tiêu	Chỉ số năm trong đời dự án						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Chi phí đầu tư, tr.đ	100	-	-	-	-	-	-
2	Chi phí sản xuất, tr.đ	0	600	700	800	900	750	650
3	Doanh thu, tr.đ	0	750	850	1150	1350	1050	850
4	Tỷ suất chiết khấu % năm	10	10	10	10	10	10	10
5	Hệ số chiết khấu	0.909	0.8264	0.7513	0.683	0.6309	0.5645	0.5132
6	Thu nhập ròng, tr.đ	-1000	150	250	350	450	300	200
7	Hiện giá thu nhập ròng từng năm, tr.đ	-909.1	123.960	187.825	239.050	279.405	169.350	102.640
8	Số lũy kế hiện giá thu nhập ròng, tr.đ	-909.1	-785.140	-597.135	-358.265	-78.860	90.490	193.130
9	NPV, tr.đ	193.13	-	-	-	-	-	-
10	PVR, đ/đ	0.2	-	-	-	-	-	-
11	IRR, %/năm	16.5	-	-	-	-	-	-
12	T, năm	5.46	-	-	-	-	-	-
13	B/C đ/đ	1.05	-	-	-	-	-	-

Các chỉ tiêu NPV, PVR, IRR, T và B/C của dự án sẽ được tính như sau:

Tính NPV:

$$NPV = \frac{-1000}{1+0.1} + \frac{150}{(1+0.1)^2} + \frac{250}{(1+0.1)^3} + \frac{350}{(1+0.1)^4} + \frac{450}{(1+0.1)^5} + \frac{300}{(1+0.1)^6} + \frac{200}{(1+0.1)^7} =$$

193.13 tr.đ (kết quả ghi ở dòng 9 bảng 5.1)

NPV > 0, vậy đầu tư là có hiệu quả kinh tế xét theo chỉ tiêu này

Tính PVR

$$PVR = 193.13/909.1 = 0.2 \text{ đ/đ (kết quả này ghi ở dòng 10 bảng 5.1)}$$

Tính NPV_{i1}, với i₁ = 15%/năm

$$NPV_{i1} = \frac{-1000}{1+0.15} + \frac{150}{(1+0.15)^2} + \frac{250}{(1+0.15)^3} + \frac{350}{(1+0.15)^4} + \frac{450}{(1+0.15)^5} + \frac{300}{(1+0.15)^6} + \frac{200}{(1+0.15)^7} = 36.954 \text{ tr.đ}$$

Tính NPV_{i2}, với i₂ = 19%/năm

$$NPV_{i2} = \frac{-1000}{1+0.19} + \frac{150}{(1+0.19)^2} + \frac{250}{(1+0.19)^3} + \frac{350}{(1+0.19)^4} + \frac{450}{(1+0.19)^5} + \frac{300}{(1+0.19)^6} + \frac{200}{(1+0.19)^7} = -58.131 \text{ tr.đ}$$

Tính IRR, với NPV_{i1} = 36.954 tr.đ (i₁ = 15 %/năm)

$$NPV_{i2} = -58.131 \text{ tr.đ (i}_2 = 19\%/năm)$$

$$IRR = 15\% + (19\% - 15\%) \frac{36.954}{36.954 + 58.131} = 16.5\% / \text{năm}$$

(Kết quả đã ghi ở dòng 11, bảng 5.1)

$IRR > i = 10\%/năm$ nên xét theo chỉ tiêu IRR đầu tư là có hiệu quả kinh tế

Tính thời hạn hoàn vốn T

Theo số liệu dòng 8 bảng 5.1

$NPV_{n1} = -78.86 \text{ tr.đ}$ ($n_1 = 3 \text{ năm}$)

$NPV_{n2} = 90.49 \text{ tr.đ}$ ($n_2 = 6 \text{ năm}$)

Tính được theo phương pháp nội suy

$$T = 5 + \frac{78.86}{90.49 + 78.86} = 5.46 \text{ (5 năm 5 tháng)}$$

(Kết quả tính toán đã được ghi ở dòng 12 bảng 5.1)

Tính tỷ lệ Thu/Chi B/C

Tổng hiện giá lượng tiêu thụ được tính là tổng hiện giá doanh thu của các năm trong đời dự án

$$\sum_{t=1}^n B_t \frac{1}{\left(1 + \frac{i}{100}\right)^t} = \frac{0}{(0+0.1)} + \frac{750}{(0+0.1)^2} + \frac{950}{(0+0.1)^3} + \frac{1150}{(0+0.1)^4} + \frac{1350}{(0+0.1)^5} + \frac{1050}{(0+0.1)^6} + \frac{850}{(0+0.1)^7}$$

$$= 3999,645 \text{ tr.đ}$$

Tổng hiện giá lượng tiền chi được tính là tổng hiện giá của chi phí đầu và chi phí sản của các năm trong đời dự án

$$\sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{\left(1 + \frac{i}{100}\right)^t} = \frac{1000}{(0+0.1)} + \frac{600}{(0+0.1)^2} + \frac{700}{(0+0.1)^3} + \frac{800}{(0+0.1)^4} + \frac{900}{(0+0.1)^5} + \frac{750}{(0+0.1)^6} + \frac{650}{(0+0.1)^7}$$

$$= 3802.015 \text{ tr.đ}$$

Tỷ lệ Thu/Chi được tính

$$B/C = 3999,645 / 3802,015 = 1,05 \text{ đ/đ}$$

(Kết quả tính đã ghi ở dòng 13 bảng 5.1)

$B/C > 1 \text{ đ/đ}$ do đó đầu tư là có hiệu quả kinh tế xét theo chỉ tiêu này

Một số chú ý khi áp dụng phương pháp phân tích hiệu quả kinh tế đầu tư

- Lượng tiền dùng tính các chỉ tiêu hiệu quả đều đưa về hiện giá tức là giá trị hiện tại của nó xét tại thời điểm đầu năm thứ nhất trong đời dự án và coi lãi vay là chi phí cơ hội của việc sử dụng tiền thu cũng như chi trong đầu tư. Mối quan hệ giữa lượng tiền tương lai P_t (ở đầu năm thứ t) và lượng tiền hiện tại của nó P_1 (ở đầu năm thứ t) biểu thị bởi công thức:

$$P_t = \left(1 + \frac{i}{100}\right)^t P_1 \Rightarrow P_1 = \frac{P_t}{\left(1 + \frac{i}{100}\right)^t}$$

- Thu nhập ròng của đầu tư bao gồm tiền lương, bảo hiểm xã hội và lãi. Do đó để tính các chỉ tiêu hiệu quả kinh tế như NPV, IRR .. trong ví dụ bảng 5.1:

Lượng tiền thu được hiểu là Tổng doanh thu các năm trong đời dự án

Lượng tiền chi được hiểu là Tổng chi phí đầu tư và chi phí sản xuất. Trong chi phí đầu tư chỉ đưa vào chi phí đầu tư ban đầu cấu thành giá trị vốn cố định ban đầu của doanh nghiệp, không đưa vào chi phí cho vốn lưu động. Đồng thời chi phí sản xuất phải tính vào các loại thuế nhưng không tính vào khấu hao tài sản cố định

- Mỗi chỉ tiêu hiệu quả kinh tế biểu thị một khía cạnh nào đó của hiệu quả kinh tế. Khi phân tích cần tính toán đồng thời một số chỉ tiêu để có cách nhìn hệ thống, toàn diện. Khi

phải lựa chọn một phương án đầu tư tốt nhất trong số các phương án đầu tư khác nhau phải bảo đảm các phương án đều là phương án có thể so sánh (PACTSS)
Các phương án có thể so sánh được hiểu là những phương án không có sự khác biệt mục đích, đối tượng và quy mô đầu tư. Chẳng hạn không thể chọn phương án tốt nhất căn cứ vào chỉ tiêu NPV của những phương án có tổng mức đầu tư khác nhau, vì đó là những phương án không thể so sánh với nhau.

