

TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHẠM VĂN ĐỒNG
KHOA KINH TẾ



TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHẠM VĂN ĐỒNG
PVDU
PHAM VAN DONG UNIVERSITY

BÀI GIẢNG

MÔN: QUẢN TRỊ HỌC

(Dùng cho đào tạo tín chỉ - Bậc Đại học)

Người biên soạn: Th.S Cao Anh Thảo

Lưu hành nội bộ - Năm 2018

Chương 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ

1.1. Khái niệm và bản chất của quản trị, nhà quản trị

1.1.1. Quan niệm về quản trị

Quản trị (Management) là từ thường được dùng phổ biến trong nhiều sách giáo khoa và nhiều tài liệu khác. Nếu xét riêng từng từ một thì ta có thể tạm giải thích như sau:

- **Quản**: là đưa đối tượng vào khuôn mẫu qui định sẵn.

Ví dụ: Cha mẹ bắt đứa bé phải làm theo một kế hoạch do mình định ra; sáng phải đi học, buổi trưa nghỉ ngơi, buổi chiều học bài, trước khi đi phải thưa về phải chào, ... Đó là cái khuôn mẫu chúng phải thực hiện chứ không để đối tượng tự do hoạt động một cách tùy thích.

- **Trị**: là dùng quyền lực buộc đối tượng phải làm theo khuôn mẫu đã định. Nếu đối tượng không thực hiện đúng thì sẽ áp dụng một hình phạt nào đó đủ mạnh, đủ sức thuyết phục để buộc đối tượng phải thi hành. Nhằm đạt tới trạng thái mong đợi, có thể có và cần phải có mà người ta gọi là mục tiêu.

Sau đây là những khái niệm về Quản trị của một số tác giả là Giáo sư, Tiến sĩ quản trị học trong và ngoài nước.

- Theo GS. H.Koontz “ *Quản trị là một hoạt động tất yếu; nó đảm bảo phối hợp những nỗ lực cá nhân nhằm đạt được những mục đích của nhóm (tổ chức). Mục tiêu của quản lý là nhằm làm con người có thể đạt được các mục tiêu của nhóm với thời gian, tiền bạc, vật chất và sự bất mãn của cá nhân ít nhất*”.

- Theo lý thuyết hành vi của Mary Parker Follet, một triết gia quản trị hàng đầu, thì: *Quản trị là hoàn thành công việc thông qua người khác*. Định nghĩa này đã đưa ra cách thức tiến hành các hoạt động quản trị thông qua người khác, quản trị là hoạt động có mục đích và mang tính tập thể.

- Theo GS. Vũ Thế Phú: “*Quản trị là một tiến trình làm việc với con người và thông qua con người để hoàn thành mục tiêu của một tổ chức trong một môi trường luôn luôn thay đổi. Trọng tâm của tiến trình này là sử dụng có hiệu quả những nguồn tài nguyên có hạn*”.

Từ các khái niệm trên, chúng ta có thể khái quát như sau: *Quản trị là quá trình tác động thường xuyên, liên tục và có tổ chức của chủ thể quản trị (hệ thống quản trị) đến đối tượng quản trị (hệ thống bị quản trị) nhằm phối hợp các hoạt động giữa các bộ phận, các cá nhân, các nguồn lực lại với nhau một cách nhịp nhàng, ăn khớp để đạt đến mục tiêu của tổ chức với hiệu quả cao nhất.*

Thực vậy, quản trị thực chất là một quá trình tác động mà quá trình đó không phải ngẫu nhiên mà được tiến hành một cách có tổ chức và có chủ đích của chủ thể quản trị (hệ thống quản trị) được thực hiện một cách thường xuyên, liên tục nhằm làm cho các hoạt động của tập thể (tổ chức) mang lại kết quả cao nhất với chi phí thấp nhất, thỏa mãn ngày càng nhiều hơn nhu cầu về vật chất và tinh thần của cả cộng đồng.

1.1.2. Bản chất của quản trị

Quản trị là một loại lao động trí óc đặc thù nhằm tổ chức, điều khiển và phối hợp các hoạt động mà doanh nghiệp phải thực hiện để đạt mục tiêu kinh doanh. Nó không chỉ dựa trên kinh nghiệm mà phải có cơ sở khoa học (tổng kết từ thực tiễn quản trị và có sự vận dụng các quy luật, nguyên tắc, phương pháp và công cụ quản trị). Mặt khác, nó còn là một nghệ thuật trong xử lý các tình huống đa dạng không thể dự tính đầy đủ; cần hết sức linh hoạt, sáng tạo, tùy cơ ứng biến sao cho có hiệu quả cao nhất. Chính vì vậy quản trị vừa là khoa học vừa là nghệ thuật

1.1.2.1. Quản trị vừa là khoa học

Tính khoa học của quản trị thể hiện các đòi hỏi sau:

- *Thứ nhất*, quản trị phải đảm bảo phù hợp với sự vận động của các quy luật tự nhiên, xã hội. Điều đó đòi hỏi việc quản trị phải dựa trên sự hiểu biết sâu sắc các quy luật khách quan chung và riêng của tự nhiên và xã hội.

- *Thứ hai*, trên cơ sở đó mà vận dụng tốt nhất các thành tựu khoa học, trước hết là triết học, kinh tế học, toán học, tin học, điều khiển học, công nghệ học, ... và các kinh nghiệm trong thực tế vào thực hành quản trị.

- *Thứ ba*, quản trị phải đảm bảo phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của mỗi tổ chức trong từng giai đoạn cụ thể. Điều đó cũng có nghĩa, người Quản trị vừa phải

kiên trì các nguyên tắc vừa phải vận dụng một cách linh hoạt những phương pháp, những kỹ thuật Quản trị phù hợp trong từng điều kiện, hoàn cảnh nhất định.

Tóm lại, khoa học quản trị cho chúng ta những hiểu biết về các quy luật, nguyên tắc, phương pháp, kỹ thuật quản trị; để trên cơ sở đó biết cách giải quyết các vấn đề quản trị trong các hoàn cảnh cụ thể, biết cách phân tích một cách khoa học những thời cơ và những khó khăn trở ngại trong việc đạt tới mục tiêu. Tuy nhiên, nó chỉ là một công cụ; sử dụng nó càng phải tính toán đến điều kiện đặc điểm cụ thể từng tình huống để vận dụng sáng tạo, uyển chuyển (đó là nghệ thuật).

1.1.2.2. Quản trị vừa là nghệ thuật

Nghệ thuật là kỹ năng, kỹ xảo, bí quyết, cái “*mẹo*” của quản trị. Nếu khoa học là sự hiểu biết kiến thức có hệ thống thì nghệ thuật là sự tinh lọc kiến thức để vận dụng phù hợp trong từng lĩnh vực, trong từng tình huống. Ví dụ:

- **Nghệ thuật sử dụng người:** Trước hết phải hiểu đặc điểm tâm lý, năng lực thực tế của con người, từ đó sử dụng họ vào việc gì, lĩnh vực gì, ở cấp bậc nào là phù hợp nhất; có như vậy mới phát huy hết khả năng và sự cống hiến nhiều nhất của mỗi cá nhân cho tập thể.

- **Nghệ thuật giáo dục con người:** Giáo dục con người có thể thông qua nhiều hình thức: khen – chê, thuyết phục, tự phê bình và phê bình, khen thưởng và kỷ luật đều đòi hỏi ở tính nghệ thuật rất cao. Áp dụng hình thức giáo dục không phù hợp chẳng những giúp cho người ta tiến bộ hơn mà ngược lại làm phản tác dụng, tăng thêm tính tiêu cực trong tư tưởng và hành động.

- **Nghệ thuật giao tiếp, đàm phán trong kinh doanh:** Trong giao tiếp và đặc biệt là trong việc đàm phán thì đòi hỏi tính nghệ thuật rất cao. Trong thực tế không phải người nào cũng có khả năng này, cùng một việc như nhau đối với người này đàm phán thành công còn người khác thì thất bại.

- **Nghệ thuật ra quyết định quản trị:** Quyết định quản trị là một thông điệp biểu hiện ý chí của nhà quản trị buộc đối tượng phải thi hành được diễn đạt bằng nhiều hình thức như: văn bản chữ viết, lời nói, hành động, ... Ngoài đặc điểm chung của quyết định quản trị mang tính mệnh lệnh, cưỡng chế ra thì mỗi hình thức của quyết định lại có những đặc điểm riêng, chẳng hạn như quyết định bằng lời không

mang tính bài bản, khuôn mẫu như quyết định bằng văn bản chữ viết nhưng lại đòi hỏi ở tính sáng tạo, thích nghi và tính thuyết phục hơn.

- **Nghệ thuật quảng cáo:** Trước hết là gây ấn tượng cho người nghe, người đọc. Nhưng trong thực tế không phải doanh nghiệp nào cũng làm được điều đó. Có những quảng cáo chúng ta xem thấy vui vui, thích thú, có cảm tình sản phẩm của họ. Nhưng cũng có quảng cáo lại thấy chán ngán, gây bức bối, phiền muộn cho người nghe, người đọc, ... Vì sao như vậy? Đó chính là nghệ thuật quảng cáo.

- **Nghệ thuật bán hàng:** “*Nghệ thuật bán tức là nghệ thuật làm cho người mua tin chắc rằng họ có lợi khi họ mua - SHELDON*” (trích: “*Lời vàng cho các nhà doanh nghiệp*” – nhà xuất bản trẻ năm 1994).

1.1.3. Nhà quản trị

1.1.3.1. Khái niệm và phân loại

- **Khái niệm:** Nhà quản trị là người đề ra kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra các hoạt động của tổ chức để đạt được mục tiêu.

Các nhà quản trị ở trong các tổ chức nhưng không phải ai trong tổ chức đều là nhà quản trị. Hoạt động quản trị liên quan đến sự phối hợp, định hướng, lựa chọn, quyết định... để đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Chính vì vậy, các thành viên trong tổ chức thường được chia làm hai loại theo đặc thù công việc đó là: người thừa hành và nhà quản trị

Người thừa hành là những người trực tiếp thực hiện một công việc cụ thể, họ không có trách nhiệm hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và giám sát hoạt động của những người khác. Còn nhà quản trị có trách nhiệm chỉ huy, điều khiển, giám sát... hoạt động của những người khác.

- **Phân loại:** Hoạt động quản trị là một hoạt động xã hội nên nó phải được chuyên môn hoá. Trong mỗi tổ chức, các công việc quản trị không chỉ được chuyên môn hóa mà còn được sắp xếp một cách có trật tự, có thứ bậc rõ ràng. Tùy theo quy mô và phạm vi hoạt động của tổ chức mà một tổ chức có thể có nhiều hay ít nhà quản trị. Các nhà quản trị thường được chia làm 3 cấp chủ yếu: Quản trị viên cấp cao, quản trị viên cấp trung và quản trị viên cấp thấp

+ *Quản trị viên cấp cao*: Đòi hỏi nhiều ở kỹ năng nhận thức; biết cách quan hệ (làm việc với con người) tốt; nhưng đòi hỏi ở kỹ năng chuyên môn kỹ thuật cụ thể về các lĩnh vực quản trị ít hơn so với quản trị viên ở các cấp khác. Bởi vì, vai trò của quản trị viên cấp cao trong hệ thống quản trị là người hoạch định ra các mục tiêu, đường lối, chính sách, ... của tổ chức; các nghiệp vụ chuyên môn cụ thể phần lớn do quản trị viên cấp trung và cấp thấp thực hiện.

+ *Quản trị viên cấp trung*: Đòi hỏi các kỹ năng quản trị ở mức trung bình. Bởi nhà quản trị cấp trung là bộ phận trung gian, với vai trò chủ yếu là chuyển tải “trung chuyển” các thông tin mệnh lệnh từ cấp cao xuống cấp thấp và nhận những thông tin phản hồi từ cấp thấp lên cấp cao.

+ *Quản trị viên cấp thấp*: Đòi hỏi nhiều ở kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ, nhưng kỹ năng nhận thức lại ít so với quản trị viên các cấp khác. Bởi vì, họ là những người trực tiếp thi hành các nghiệp vụ chuyên môn trong từng lĩnh vực quản trị cụ thể.

1.1.3.2. Vai trò của nhà quản trị

Theo một nghiên cứu chuyên sâu của Henry Mintzberg, nhà quản trị có ba vai trò chính: giao tiếp nhân sự, thông tin và ra quyết định.

❖ *Vai trò giao tiếp nhân sự*: Vai trò đầu tiên mà Mintzberg đề cập đến là sự giao tiếp nhân sự. Vai trò này gia tăng từ nhà quản trị cấp thấp đến nhà quản trị cấp cao. Giao tiếp nhân sự đề cập đến quan hệ giữa nhà quản trị với các thành viên trong và ngoài tổ chức.

Ba vai trò của giao tiếp nhân sự là nhà quản trị phải là người đại diện, nhà lãnh đạo và người tạo ra các mối quan hệ.

❖ *Vai trò thông tin*: Vai trò thứ hai của nhà quản trị mà Mintzberg đề cập đến là vai trò thông tin. Với vai trò này, nhà quản trị phải có trách nhiệm đảm bảo luồng thông tin đầy đủ và chính xác để các cá nhân trong tổ chức có thể hoàn thành công việc của họ một cách hiệu quả. Thông qua trách nhiệm quản lý này, nhà quản trị trở thành trung tâm thông tin của các bộ phận và là đầu mối liên lạc cho các nhóm khác trong tổ chức. Mọi người đều ở trong một cơ cấu quản lý của tổ chức mà người

cung cấp và khởi xướng thông tin cho việc hoàn thành công việc của tổ chức chính là nhà quản trị.

❖ *Vai trò ra quyết định:* Một trong những vai trò ra quyết định của nhà quản trị được thể hiện trên cương vị một người phụ trách. Với vai trò của người lãnh đạo và kiểm tra nhà quản trị sẽ phân tích những thay đổi của môi trường bên trong và bên ngoài tổ chức để có thể phát hiện ra các cơ hội và đe dọa, các điểm mạnh và điểm yếu. Với vai trò là người phụ trách, nhà quản trị sẽ đưa ra những dự đoán và cả các dự án trên cơ sở lượng hoá những cơ hội và đe dọa một cách rõ ràng.

1.1.3.3. Chức năng của quản trị

Để quản trị, các nhà quản trị phải thực hiện nhiều loại công việc khác nhau. Những loại công việc này được gọi là chức năng quản trị. Như vậy, các chức năng quản trị là những công việc quản trị khác nhau mà các nhà quản trị phải thực hiện trong quá trình quản trị một tổ chức. Nhìn chung quản trị có bốn chức năng: Hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.

❖ *Hoạch định:* Hoạch định chính là thiết lập mục tiêu và đưa ra các hành động cần thiết để đạt được mục tiêu

Trong khi nhà quản trị cấp cao chú trọng thiết lập các mục tiêu tổng thể và các chiến lược thì nhà quản trị bộ phận phải phát triển các kế hoạch hoạt động cho nhóm mình phụ trách nhằm tham gia vào việc thực hiện mục tiêu chung. Các nhà quản trị phải tạo ra các mục tiêu trong mối liên kết nỗ lực để thực hiện mục tiêu tổng thể của tổ chức. Hơn nữa họ phải đưa ra các kế hoạch để quản lý và liên kết các nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

❖ *Tổ chức:* Chức năng tổ chức liên quan đến việc xác định các công việc được thực hiện, ai sẽ thực hiện chúng và cách thức quản lý, liên kết các công việc giữa các bộ phận trong tổ chức.

Các nhà quản trị phải tổ chức các nhóm làm việc cũng như tổ chức để thông tin, phân bổ các nguồn lực vào các công việc một cách hợp lý và hiệu quả. Thiết lập văn hoá tổ chức và quản trị nguồn nhân lực cũng là nội dung chính của chức năng tổ chức. Điều quan trọng nhất của công tác tổ chức là phải thiết kế được một mô hình

tổ chức cho phù hợp với chiến lược và mục tiêu hoạt động nhằm đáp ứng những thay đổi của môi trường kinh doanh.

❖ *Lãnh đạo*: Nhà quản trị phải có khả năng lãnh đạo các thành viên trong nhóm, trong tổ chức nhằm hướng đến hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Để trở thành một nhà lãnh đạo có hiệu quả, nhà quản phải nắm bắt được khả năng của từng cá nhân, hành vi của nhóm, có khả năng thúc đẩy nhân viên và giao tiếp hiệu quả. Trong môi trường kinh doanh ngày nay, nhà quản hiệu quả phải có khả năng nhìn xa trông rộng, một khả năng nhìn tới tương lai. Thông qua lãnh đạo hiệu quả thì mục tiêu của tổ chức mới hoàn thành.

❖ *Kiểm tra*: Nhà quản trị là người chủ xướng trong việc điều hành tổ chức, cũng như tiến hành thực hiện chiến lược và kế hoạch hoạt động. Kiểm tra là cần thiết để điều chỉnh những sai lệch giữa kế hoạch và thực tiễn. Khi tổ chức không vận hành đúng kế hoạch, nhà quản trị phải có khả năng điều chỉnh hoạt động. Những hành động như thế nhằm hướng đến mục tiêu dự kiến trước hoặc điều chỉnh cho phù hợp với thực tế. Kiểm tra là một chức năng vô cùng quan trọng trong tiến trình quản lý bởi nó cung cấp một phương pháp đảm bảo chắc chắn rằng tổ chức đang đi đúng hướng trong nỗ lực đạt đến mục tiêu.

1.2. Văn hoá tổ chức và môi trường quản trị

1.2.1. Văn hoá tổ chức

Ở góc độ của một tổ chức, văn hoá có thể được hiểu là một hệ thống những giá trị chung, những niềm tin, những mong đợi, những thái độ, những tập quán thuộc về tổ chức và chúng tác động qua lại với nhau để hình thành những chuẩn mực hành động mà tất cả mọi thành viên trong tổ chức phải thực hiện theo.

Văn hoá tổ chức xuất phát từ sứ mệnh, các mục tiêu chiến lược của tổ chức và văn hoá xã hội, nó bao gồm những giá trị cốt lõi, những chuẩn mực, các nghi lễ và truyền thuyết về những sự kiện nội bộ

Văn hoá tổ chức thông thường được thể hiện trên ba phương diện:

- Gắn với văn hoá xã hội và là tầng sâu của văn hoá xã hội.
- Văn hoá tổ chức được hình thành thông qua các quy định, chế độ, nguyên tắc có tính chất ràng buộc trong nội bộ. Trải qua thời gian dài thì những quy định,

những nguyên tắc đó sẽ trở thành những chuẩn mực, những giá trị, những tập quán và những nguyên tắc bất thành văn

- Văn hoá tổ chức nhằm đưa các hoạt động của tổ chức vào nề nếp và đạt hiệu quả cao. Một tổ chức có trình độ văn hoá cao là mọi hoạt động của nó đều được thể chế hoá, cụ thể hoá và được mọi người tự giác tuân thủ.

1.2.2. Khái niệm và phân loại môi trường quản trị

1.2.2.1. Khái niệm: Môi trường quản trị là tổng hợp các yếu tố và điều kiện khách quan, chủ quan có mối quan hệ tương tác lẫn nhau, ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động của tổ chức.

Tất cả các nhà quản trị, cho dù họ hoạt động ở bất kỳ đâu, ở bất kỳ khi nào muốn thành công trong công việc, muốn đưa tổ chức ngày càng phát triển cũng đều phải phân tích kỹ các yếu tố của môi trường ảnh hưởng tới sự hoạt động của tổ chức. Trong các yếu tố ảnh hưởng, có những yếu tố mà tổ chức có thể điều chỉnh làm thay đổi nhưng cũng có những yếu tố không thể hoặc khó có thể làm thay đổi. Chính vì vậy, cần phải nghiên cứu kỹ những yếu tố đó để tận dụng sự tác động của những nhân tố tích cực và hạn chế ảnh hưởng của những nhân tố tiêu cực đến tổ chức.

1.2.2.2. Phân loại môi trường quản trị: Môi trường quản trị được chia thành hai loại đó là môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

- Môi trường bên trong: là những yếu tố tồn tại bên trong tổ chức và có ảnh hưởng đến các quyết định của nhà quản trị. Môi trường bên trong bao gồm các yếu tố như: cơ sở vật chất, tài chính, nhân sự, văn hoá tổ chức,.....

- Môi trường bên ngoài tổ chức: bao gồm tất cả các yếu tố tồn tại bên ngoài ranh giới của tổ chức có ảnh hưởng tiềm tàng đến hoạt động của tổ chức. Các yếu tố này gồm các nhà cạnh tranh, các nguồn lực, công nghệ và các điều kiện kinh tế... ảnh hưởng đến tổ chức. Môi trường bên ngoài của tổ chức được phân thành hai nhóm: môi trường chung (môi trường vĩ mô) và môi trường tác nghiệp (môi trường vi mô)

+ *Môi trường chung (môi trường vĩ mô)* là các yếu tố có ảnh hưởng rộng và không trực tiếp đến tổ chức. Chúng bao gồm các yếu tố văn hoá - xã hội, kinh tế, chính trị - luật pháp, công nghệ... ảnh hưởng một cách khách quan lên mọi tổ chức.

+ *Môi trường tác nghiệp (môi trường vi mô)* gần với tổ chức hơn và bao gồm những nhân tố có quan hệ đến các hoạt động hàng ngày của tổ chức và chúng ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động của tổ chức. Chúng bao gồm các yếu tố như đối thủ cạnh tranh, khách hàng, các nhà cung cấp và thị trường lao động.

1.2.3. Ảnh hưởng của môi trường đối với tổ chức

1.2.3.1. *Môi trường bên trong tổ chức*: Các tổ chức cần phải phân tích một cách chặt chẽ các yếu tố bên trong tổ chức nhằm xác định rõ ưu và nhược điểm của tổ chức. Trên cơ sở phân tích này mà các nhà quản trị sẽ đưa ra các biện pháp nhằm khắc phục nhược điểm và phát huy thế mạnh của tổ chức để đạt được lợi nhuận tối đa

1.2.3.2. *Môi trường bên ngoài tổ chức*

- *Môi trường chung (môi trường vĩ mô)*

+ *Văn hoá – xã hội*: Yếu tố văn hóa - xã hội của môi trường vĩ mô đại diện cho các đặc điểm nhân khẩu học cũng như các quy tắc, phong tục, và các giá trị văn hoá của cộng đồng dân cư. Các đặc điểm nhân khẩu quan trọng là sự phân bố địa lý và mật độ dân số, độ tuổi và mức độ học vấn. Dữ liệu nhân khẩu học hôm nay chính là nền tảng cho việc mô tả lực lượng lao động và khách hàng ngày mai. Các nhà quản trị khi đưa ra các quyết định cũng cần phải quan tâm đến yếu tố văn hoá – xã hội trong môi trường vĩ mô.

+ *Kinh tế*: Sự thay đổi của yếu tố kinh tế sẽ ảnh hưởng đến tổ chức, đặc biệt là ngày nay do các tổ chức hoạt động trong môi trường toàn cầu, yếu tố kinh tế càng phức tạp hơn và ít chắc chắn hơn cho các nhà quản trị. Chẳng hạn như sự gia tăng tỷ lệ lạm phát hay sự gia tăng thuế hay sự tăng giá nguyên vật liệu,là những yếu tố sẽ ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức mà nhà quản trị phải xem xét khi đưa ra các quyết định quản trị.

+ *Chính trị - luật pháp*: Đặc trưng nổi bật về sự tác động của môi trường chính trị-luật pháp đối với các hoạt động kinh doanh thể hiện ở những mục đích mà

thể chế chính trị nhằm tới. Thể chế chính trị giữ vai trò định hướng, chi phối toàn bộ các hoạt động trong xã hội, trong đó có hoạt động kinh doanh. Hệ thống luật pháp được xây dựng dựa trên nền tảng của các định hướng chính trị, nhằm quy định những điều mà các thành viên trong xã hội không được làm, và là cơ sở để chế tài những hành động vi phạm các mối quan hệ xã hội mà pháp luật bảo vệ. Sự ổn định về chính trị, vai trò của Chính phủ đối với nền kinh tế, những định hướng chung của nền kinh tế, hệ thống pháp luật hiện hành... là những nội dung chính cần xem xét khi nghiên cứu yếu tố chính trị - pháp luật trong môi trường vĩ mô.

+ Công nghệ: công nghệ là một quá trình chuyển hóa làm biến đổi đầu vào của tổ chức thành đầu ra. Vì vậy, công nghệ là những tri thức, công cụ, kỹ thuật và hoạt động được sử dụng để chuyển đổi những ý tưởng, thông tin và nguyên liệu thành hành hóa và dịch vụ cuối cùng. Ngày nay, tốc độ phát triển của công nghệ đang diễn ra rất nhanh, vì thế các nhà quản trị cần phải biết vận dụng những công nghệ mới vào quá trình sản xuất để có thể mang lại hiệu quả cho tổ chức của mình.

- Môi trường tác nghiệp (môi trường vi mô)

+ Đối thủ cạnh tranh: Các công ty khác trong cùng ngành hoặc cùng loại kinh doanh cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ như công ty cho khách hàng được xem như là đối thủ cạnh tranh. Mỗi ngành có những vấn đề cạnh tranh cụ thể. Các tổ chức cần có được những thông tin về đối thủ cạnh tranh bằng nhiều cách thức khác nhau để hỗ trợ trong việc hoạch định chiến lược và chính sách kinh doanh. Không những thế, cần phải nhận diện các đối thủ cạnh tranh hiện tại và những người gia nhập mới, vì những đe dọa của họ đối với hoạt động của tổ chức.

+ Khách hàng: Những cá nhân và tổ chức sử dụng sản phẩm hay dịch vụ của công ty là khách hàng của công ty. Khách hàng rất quan trọng đối với tổ chức bởi vì họ quyết định sự thành công của tổ chức. Chính vì vậy các nhà quản trị phải thu thập thông tin từ khách hàng để có thể đáp ứng được với sự thay đổi của thị hiếu khách hàng.

+ Nhà cung cấp: Đó là những người cung cấp đầu vào cho quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Bất kỳ một sự biến đổi nào từ phía người cung ứng, sớm hay muộn, trực tiếp hay gián tiếp đều gây ảnh hưởng tới hoạt động của doanh

nghiệp. Các nhà hoạt động marketing phải quan tâm đến họ trên nhiều phương diện như: khả năng cung ứng về số lượng, chất lượng, giá cả, thời gian cung ứng, địa điểm cung ứng... Thậm chí còn phải quan tâm đến thái độ của nhà cung cấp đối với doanh nghiệp mình và các đối thủ cạnh tranh.

+ Thị trường lao động: Thị trường lao động đề cập đến những người được thuê mướn làm việc cho tổ chức. Thị trường lao động tác động đến tổ chức trong việc cung ứng nguồn nhân lực để có thể đáp ứng với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường

Tóm lại, trong hoạt động kinh doanh thì doanh nghiệp nào cũng chịu tác động của các yếu tố vi mô và vĩ mô trong môi trường kinh doanh. Tuy nhiên, mỗi doanh nghiệp do tính chất hoạt động sản xuất kinh doanh khác nhau nên mức độ tác động của các yếu tố đó cũng khác nhau. Việc phân tích kỹ lưỡng các yếu tố trên cho phép các doanh nghiệp nhận biết được các cơ hội sản xuất kinh doanh để xây dựng chiến lược kinh doanh đúng đắn và thành công trên thị trường. Đồng thời cũng giúp cho doanh nghiệp nhận biết được những nguy cơ để giảm rủi ro trong sản xuất kinh doanh, có thể cạnh tranh tốt trên thị trường

1.3. Sự phát triển của lý thuyết quản trị

1.3.1. Lý thuyết cổ điển về quản trị

1.3.1.1. Lý thuyết quản trị khoa học: Lý thuyết “Quản trị khoa học” là nỗ lực đầu tiên của con người trình bày một cách có hệ thống những quan điểm, những nguyên tắc và những phương pháp quản trị doanh nghiệp căn bản. Nó đánh dấu một bước ngoặt mới, chấm dứt một quá trình rất dài bao gồm nhiều thế kỷ mà con người chỉ biết quản trị theo kinh nghiệm.

Taylor không phải là tác giả duy nhất của lý thuyết này. Nhưng ông thực sự xứng đáng với tên gọi là cha đẻ của Quản trị học mà nhiều học giả phương Tây suy tôn

a-Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

Vào những năm cuối thế kỷ XIX, lúc đó Taylor là anh công nhân bình thường phấn đấu thành một nhà quản trị sản xuất nhà máy Midvale Steel Works, và theo

học lấy bằng kỹ sư bằng cách học Đại học ban đêm ở Viện kỹ thuật Stevens, Hoa Kỳ.

Ông cho ra đời hai tác phẩm: “Quản trị phân xưởng” (Shop Management) xuất bản năm 1906 và đặc biệt là “Những nguyên tắc quản trị khoa học” (Principles of Scientific Management) xuất bản năm 1911, với 4 tư tưởng chủ yếu mà sau này có nhiều người gọi đó là 4 nguyên tắc chung của quản trị.

b- Henry L.Gantt (1861 – 1919)

Henry L.Gantt cùng làm việc với Taylor trong các nhà máy Midvale, Simonds và Bethlehem Steel. Ông cho rằng, hệ thống trả lương theo sản phẩm do Taylor đề xướng không có tác động khuyến khích nhiều cho công nhân. Do đó, ông ta đã bổ sung chế độ trả lương có thưởng. Theo đó, công nhân làm vượt định mức trong ngày họ được thưởng thêm tiền, kể cả người quản trị trực tiếp.

c- Ông bà Gilbreth: Lilian Gilbreth (1878 – 1972) và Frank Gilbreth (1868 – 1924)

Cùng quan điểm với Taylor và Gantt, ông - bà Gilbreth cho rằng năng suất lao động quyết định đến hiệu quả. Nhưng, con đường để tăng năng suất lao động không phải tác động vào người công nhân, mà bằng cách *giảm các động tác thừa*.

Ông – bà Gilbreth cũng cho rằng, làm giảm các động tác thừa không những làm tăng năng suất lao động mà chúng còn có liên quan trực tiếp đến sự mệt nhọc của công nhân, do đó giảm bớt số lượng thao tác cũng làm giảm mệt nhọc cho người công nhân.

❖ Tóm tắt lý thuyết “Quản trị khoa học”

- Là lý thuyết Quản trị đầu tiên, nó đánh dấu một bước ngoặt mới trong lĩnh vực quản trị doanh nghiệp.

- Những tư tưởng của lý thuyết “Quản trị khoa học” là nền tảng cho các lý thuyết quản trị sau này

Tuy nhiên, nhiều nhà phê bình hiện nay cho rằng, nói chung tư tưởng của Taylor và các tác giả thuộc lý thuyết “Quản trị khoa học” là thiếu nhân bản, xem con người như một đinh ốc trong cỗ máy. Còn GS. Koontz thì gọi lý thuyết quản trị

của Taylor là lý thuyết “Cây gậy và củ cà rốt”. Nhưng, cũng có ý kiến bên vực cho ông ta cho rằng, tư tưởng của Taylor là sản phẩm của thời đại ông sống.

1.3.1.2- Lý thuyết quản trị hành chính (tổng quát)

Sau lý thuyết “Quản trị khoa học”, lý thuyết “Quản trị hành chính” là một lý thuyết quản trị xuất hiện rất sớm, tiêu biểu nhất là Fayol của Pháp, Max Weber của Đức và Chester Barnard của Mỹ.

a- Henri Fayol (1841 – 1925)

Henri Fayol là một nhà công nghiệp Pháp. Năm 1916, Ông xuất bản tác phẩm “Quản trị công nghiệp và quản trị chung” (Administration industrielle et generale) trình bày nhiều quan niệm mới về quản trị. Trong đó, ông trình bày lý thuyết quản trị của mình một cách có hệ thống, tổng hợp và ở trình độ cao hơn so với các lý thuyết khác cùng thời. Henri Fayol đã đề ra 14 nguyên tắc quản trị

Bảng 1. 14 nguyên tắc quản trị của Fayol

Phân chia công việc	Tập trung và phân tán
Tương quan giữa thẩm quyền và trách nhiệm	Cấp bậc
Kỷ luật	Trật tự
Thống nhất chỉ huy	Công bằng
Thống nhất điều khiển	Ổn định nhiệm vụ
Cá nhân lệ thuộc lợi ích chung	Sáng kiến
Thù lao tương xứng	Đoàn kết

Bên cạnh đó Fayol còn đề ra một hệ thống các chức năng quản trị: Hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm tra.

b- Maz Weber (1864 – 1920)

Maz Weber là một nhà Xã hội học, người sáng lập ra xã hội học hiện đại và có nhiều đóng góp vào Quản trị học. Ông tiếp cận quản trị bằng việc nghiên cứu cơ cấu kinh tế và chính trị vĩ mô.

Lý thuyết quản trị của Weber là phát triển tổ chức hợp lý mà ông đặt tên là **Hệ thống thư lại** (Bureaucracy) là hệ thống quản trị hữu hiệu cho tất cả các tổ chức

chính quyền, doanh nghiệp, tổ chức xã hội, ... Lý thuyết này cho phép một tổ chức được sắp xếp một hệ thống quản trị theo thứ bậc chặt chẽ, hành xử theo quyền hành chức vụ được qui định rõ ràng.

c- Chester Barnard (1886 – 1961)

Chester Barnard tốt nghiệp Đại học Harvard và làm việc tại một công ty điện thoại của Mỹ năm 1909, rồi 28 năm sau là Chủ tịch công ty New Jersey Bell năm 1927. Trong nhiều năm với cương vị công tác của mình, Ông đã đúc kết nhiều kinh nghiệm và cho ra đời tác phẩm “Các chức năng của Quản trị” (The functions of the executive) vào năm 1938 và đã trở thành một trong những tác phẩm kinh điển về quản trị học cho đến ngày nay.

Lý thuyết của Chester Barnard dựa trên nền tảng Chủ nghĩa nhân văn và Chủ nghĩa kinh nghiệm, tập trung nghiên cứu cá nhân và tổ chức.

- *Đối với tổ chức*: Ông cho rằng, một tổ chức (xí nghiệp, công ty...) là một hệ thống hợp tác nhiều người với 3 yếu tố cơ bản: Sự sẵn sàng hợp tác, có mục tiêu chung, có sự trao đổi thông tin. Nếu thiếu một trong 3 yếu tố này thì tổ chức bị tan vỡ.

- *Đối với cá nhân*: Chester Barnard nhấn mạnh yếu tố quyền hành trong tổ chức. Nhưng ông cho rằng, nguồn gốc của quyền hành không xuất phát từ người ra mệnh lệnh, mà xuất phát từ sự chấp nhận của cấp dưới. Sự chấp nhận đó chỉ có thể có với 4 điều kiện: Cấp dưới hiểu rõ mệnh lệnh, nội dung ra lệnh phù hợp với mục tiêu của tổ chức, nội dung ra lệnh phù hợp với lợi ích của họ và họ có khả năng thực hiện mệnh lệnh đó.

❖ Tóm tắt lý thuyết quản trị hành chính

Đồng quan điểm với lý thuyết “Quản trị một cách khoa học”, lý thuyết “Quản trị hành chính” chủ trương rằng, để đem lại hiệu quả phải bằng con đường tăng năng suất lao động. Nhưng, theo Fayol muốn tăng năng suất lao động phải sắp xếp tổ chức một cách hợp lý thay vì tìm cách tác động vào người công nhân (tức Taylor và những người trước đó xuất phát vấn đề từ phía người công nhân, còn Fayol thì xuất phát từ phía người quản trị).

Mặc dù lúc bấy giờ có nhiều ý kiến nghi ngờ về giá trị thực tế của lý thuyết “Quản trị hành chính” của Fayol, nhưng ngày nay không ai có thể bác bỏ được sự thật về sự đóng góp to lớn của nó trên phương diện lý thuyết và cả trong thực hành quản trị.

❖ **Đóng góp và hạn chế của lý thuyết quản trị thuộc trường phái Cổ điển**

Các đóng góp:

- Về mặt lý thuyết: Các lý thuyết quản trị Cổ điển đã đặt nền tảng cho quản trị học hiện đại. Trên cơ sở những ý kiến ban đầu của lý thuyết này, quản trị học đã được phát triển mạnh mẽ và ngày càng được hoàn thiện nhờ những đóng góp bổ sung của các lý thuyết quản trị sau này

- Về mặt ứng dụng thực tế: Nhờ những đóng góp các lý thuyết Cổ điển, việc quản trị các cơ sở kinh doanh, các cơ sở sản xuất, và ngay cả các cơ quan chính quyền ở các nước phương Tây và nhiều nước khác trên thế giới đã được nâng cao một cách rõ rệt trong nhiều thập niên của thế kỷ XX.

Nhờ sự ứng dụng các nguyên tắc và kỹ thuật quản trị của các lý thuyết Cổ điển, tình trạng quản trị luộm thuộm, tùy tiện tại các cơ sở sản xuất đã được khắc phục, việc quản trị đã được đưa vào nề nếp.

Những hạn chế:

- Thứ nhất là, các lý thuyết quản trị Cổ điển đã xem con người là "Con người thuần lý kinh tế", bỏ qua các khía cạnh xã hội của con người mà sau này các nhà quản trị theo khuynh hướng tâm lý, xã hội đã cực lực phê phán và vì thế các lý thuyết quản trị hành vi ra đời.

- Thứ hai là, các lý thuyết quản trị thuộc trường phái Cổ điển đã xem tổ chức là một hệ thống khép kín

- Thứ ba là, các nguyên tắc quản trị Cổ điển mà tiêu biểu nhất là 14 nguyên tắc quản trị của Fayol có người nghi ngờ về giá trị thực tiễn.

- Thứ tư là, các lý thuyết của quản trị Cổ điển đều xuất phát từ kinh nghiệm và thiếu cơ sở vững chắc của sự nghiên cứu khoa học.

1.3.2. Lý thuyết tâm lý xã hội trong quản trị (lý thuyết hành vi)

Nếu trường phái Cổ điển quan tâm đến yếu tố vật chất của con người, nặng về tổ chức, kiểm tra kiểm soát và khuyến khích bằng lợi ích vật chất thì trường phái Hành vi hay còn gọi là trường phái Tâm lý - xã hội họ quan tâm đến yếu tố tâm lý, tình cảm, quan hệ xã hội của con người trong công việc. Các lý thuyết của trường phái này cho rằng hiệu quả cũng do năng suất lao động quyết định, nhưng năng suất lao động không phải do các yếu tố vật chất quyết định, mà do sự thỏa mãn các nhu cầu tâm lý xã hội của con người.

❖ **Đóng góp và hạn chế của lý thuyết Quản trị thuộc trường phái hành vi**

Các đóng góp: Với những luận điểm trên, các lý thuyết thuộc trường phái hành vi đã đóng góp to lớn vào sự nghiên cứu và thực hành quản trị:

- Nhận rõ sự ảnh hưởng tác phong lãnh đạo của nhà quản trị
- Vai trò của các tổ chức không chính thức đối với thái độ lao động và năng suất lao động
- Sự ảnh hưởng của tập thể đối với thái độ cá nhân
- Mối quan hệ giữa các đồng nghiệp, mối quan hệ nhân sự trong công việc
- Giúp các nhà quản trị hiểu rõ hơn về sự động viên con người, quan tâm hơn đối với nhân viên, đối với việc sử dụng quyền hành và thông đạt trong tổ chức, ...

Những hạn chế:

- Quá chú ý đến yếu tố xã hội của con người
- Xem con người trong tổ chức với tư cách là phần tử của hệ thống khép kín.

Bỏ qua mọi sự tác động các yếu tố bên ngoài như: chính trị, kinh tế, xã hội, ...

1.3.3. Lý thuyết định lượng trong quản trị

Lý thuyết định lượng về quản trị được xây dựng trên nền tảng nhận thức cơ bản: **“Quản trị là quyết định”**, và muốn quản trị có hiệu quả thì các quyết định phải đúng, để có quyết định đúng phải xem xét sự vật – hiện tượng trong mối quan hệ quan hệ hữu cơ của hệ thống, sử dụng các kỹ thuật định lượng, được hỗ trợ đắc lực bởi sự phát triển nhanh chóng ngành công nghiệp điện toán, giúp giải quyết nhiều mô hình toán phức tạp với tốc độ cao chưa từng thấy.

Nội dung của lý thuyết:

- Nhân mạnh đến phương pháp khoa học trong việc giải quyết các vấn đề quản trị.
- Áp dụng phương pháp tiếp cận hệ thống để giải quyết vấn đề.
- Sử dụng các mô hình toán học.
- Định lượng hóa các yếu tố có liên quan, và áp dụng các phương pháp toán học và thống kê.
- Quan tâm đến các yếu tố kinh tế kỹ thuật hơn là các yếu tố tâm lý – xã hội.
- Đi tìm các quyết định tối ưu trong hệ thống khép kín.
- Sử dụng công cụ máy tính vào quản trị mà ngày nay nó đã thành cao trào.

1.3.4. Lý thuyết quản trị hiện đại

Các nhà quản trị hiện đại ngày nay mà tiêu biểu là Harold Koontz, Fiedler, William Ouchi cho rằng, mỗi lý thuyết quản trị trước đây chỉ phản ánh những khía cạnh của quản trị. Họ ví các nhà lý thuyết quản trị trước đây như người mù đoán voi, sờ thấy được cái gì thì nói cái ấy, một cách phiến diện. Vì sao như vậy? Bởi do, mỗi tác giả của lý thuyết quản trị có một hướng tiếp cận khác nhau

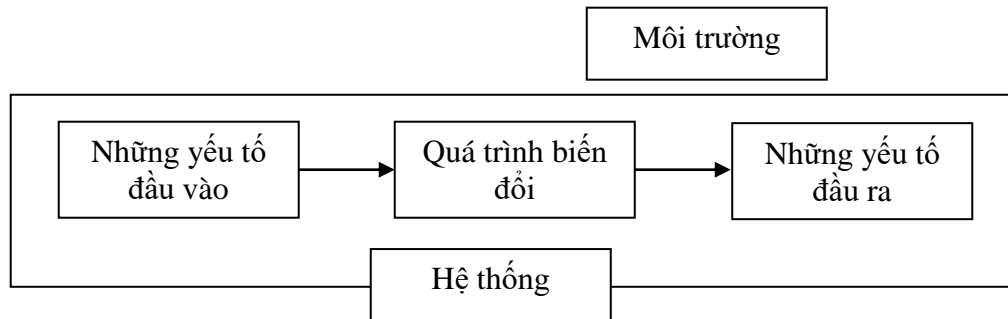
Nói như vậy không có nghĩa, các nhà quản trị hiện đại ngày nay bác bỏ những mặt tích cực của các lý thuyết quản trị trước đó, họ cho rằng mỗi lý thuyết đều có đóng góp nhất định cho sự phát triển lý thuyết và thực hành quản trị. Trách nhiệm của họ là tập hợp và bổ sung thêm để “ Khu rừng lý thuyết quản lý” có hệ thống và ngày càng được hoàn thiện hơn. Tuy nhiên, hội nhập theo hướng nào được xem là tối ưu nhất thì vẫn chưa được hoàn toàn thống nhất. Sau đây là một số khảo hướng hội nhập đáng chú ý.

1.3.4.1. Hội nhập theo khảo hướng quá trình quản trị

Người đứng đầu ủng hộ cho hướng hội nhập này là giáo sư Harold Koontz. Những người ủng hộ hướng hội nhập các lý thuyết quản trị theo quá trình quản trị dựa trên cơ sở những nhận thức rằng, quản trị dù có phong phú đến đâu, dù ở trong lĩnh vực nào cũng đều có chung một quá trình quản trị, đó là: Hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.

Hiện vẫn còn có ý kiến tranh cãi, nhưng khảo hướng theo quá trình quản trị vẫn là khảo hướng có giá trị cả về mặt lý luận và thực tiễn.

1.3.4.2. Hội nhập theo khảo hướng hệ thống: Lý thuyết hệ thống cho rằng, mỗi tổ chức là một hệ thống, là tập hợp những phần tử có liên quan và phụ thuộc lẫn nhau hợp thành một chỉnh thể thống nhất. Nhiệm vụ quản trị là làm cho các yếu tố đó phù hợp với nhau để đạt tới mục tiêu.



1.3.4.3. Hội nhập theo khả hướng tình huống ngẫu nhiên: Những người ủng hộ hội nhập theo tình huống ngẫu nhiên cho rằng, dù quản trị có phức tạp đến đâu, dù ở lĩnh vực nào. Tất cả các hoạt động nào của người quản trị cũng chỉ là người xử lý các tình huống ngẫu nhiên.

TÓM TẮT LÝ THUYẾT

Trong chương này, chúng ta đã nghiên cứu các vấn đề rất khái quát về quản trị. Những vấn đề nghiên cứu chủ yếu đã được thống nhất đó là:

- Xét về mặt tổ chức và kỹ thuật của hoạt động quản trị thì quản trị chính là sự kết hợp mọi nỗ lực của con người trong một tổ chức nào đó để đạt tới mục tiêu chung của tổ chức và mục tiêu riêng của mỗi người một cách khôn khéo và hiệu quả nhất.

- Quản trị ra đời đã tạo ra hiệu quả hoạt động cao hơn hẳn so với lao động của từng cá nhân độc lập. Thực chất của quản trị là quản trị con người, thông qua quản trị để sử dụng có hiệu quả nhất mọi tiềm năng và cơ hội của tổ chức, giúp cho tổ chức tồn tại và ngày càng phát triển, đáp ứng được những mong muốn và nguyện vọng của tập thể người lao động trong tổ chức đó.

- Quản trị có thể diễn ra trên nhiều lĩnh vực và hoạt động nhưng tựu chung lại thì đó là quản trị về tài sản, về thời gian lao động và quản trị các mối quan hệ của con người trong lao động.

- Các nhà quản trị ở trong các tổ chức nhưng không phải ai trong tổ chức đều là nhà quản trị. Hoạt động quản trị liên quan đến sự phối hợp, định hướng, lựa chọn, quyết định... để đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Chính vì vậy, các thành viên trong tổ chức thường được chia làm hai loại theo đặc thù công việc đó là: người thừa hành và nhà quản trị.

- Tùy theo quy mô và phạm vi hoạt động của tổ chức mà một tổ chức có thể có nhiều hay ít nhà quản trị. Các nhà quản trị thường được chia làm ba cấp chủ yếu là: Cấp quản trị viên cao cấp, cấp quản trị viên thừa hành, cấp quản trị viên thực hiện.

- Mặc dù có nhiều quan niệm khác nhau về văn hoá nhưng giữa những quan niệm ấy đều có điểm chung ở chỗ coi văn hoá là nguồn lực nội sinh của con người, là kiểu sống và bản giá trị của các tổ chức, cộng đồng người, trung tâm là các giá trị chân - thiện - mỹ.

Văn hoá là cái thuộc tính bản chất của con người, chỉ có ở loài người và do con người sinh ra. Do đó, văn hoá giữ vai trò quan trọng, không thể thiếu được đối với đời sống của con người, là nhân tố quyết định tới sự hình thành và hoàn thiện

nhân cách của các cá nhân. Không chỉ vậy, văn hoá còn là mục tiêu, là động lực, là linh hồn và hệ điều tiết đối với sự phát triển của kinh tế xã hội.

- Môi trường quản trị là tổng hợp các yếu tố và điều kiện khách quan, chủ quan có mối quan hệ tương tác lẫn nhau, ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động của tổ chức, nó bao gồm yếu tố môi trường vĩ mô, yếu tố vi mô bên ngoài tổ chức, yếu tố vi mô bên trong tổ chức.

- Trong lịch sử đã có nhiều lý thuyết quản trị khác nhau, trên phương diện khoa học xã hội và nhân văn mỗi một lý thuyết là một tập hợp những mối tương quan giữa những tư tưởng vừa giải thích, vừa tiên đoán các hiện tượng xã hội. Lý thuyết quản trị cũng thế, nó cũng là một hệ thống về những tư tưởng, quan niệm, đúc kết, giải thích về các hoạt động quản trị được thực hành trong thế giới hiện tại. Điều này cũng có nghĩa là lý thuyết quản trị cũng phải dựa vào thực tế và nó đã được nghiên cứu có hệ thống qua các thời đại, nhất là từ thế kỷ XIX. Kết quả là chúng ta có được một di sản đồ sộ và phong phú về quản trị mà các nhà quản trị ngày nay đang thừa hưởng. Chính vì thế mà việc nghiên cứu sự tiến triển của tư tưởng quản trị là cần thiết cho các nhà quản trị trong lý luận và thực hành, cho hiện tại và cho cả tương lai.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Vì sao mọi hoạt động đều cần có sự quản trị? Mục đích của quản trị là gì?
2. Vì sao quản trị mang tính khoa học, tính nghệ thuật? Ý nghĩa của việc hiểu được bản chất này?
3. Phân tích các cấp quản trị trong doanh nghiệp?
4. Vai trò và những thành tố cơ bản của văn hoá trong doanh nghiệp?
5. Phân tích các yếu tố của môi trường quản trị? Ý nghĩa của việc phân tích những yếu tố này?
6. Trình bày lịch sử phát triển của các lý thuyết quản trị: Tác giả tiêu biểu, quan điểm, những đóng góp?

TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN

Tình huống: HAI ĐIỀU LƯU Ý TRONG QUẢN LÝ

F.W. Taylor (1865 - 1915) được mệnh danh là người sáng lập lý thuyết quản lý theo khoa học cho rằng, muốn quản lý thành công phải lưu ý đến hai điều:

- Con người về bản chất là lười biếng, không muốn làm việc.
- Làm việc phải có tính khoa học.

Từ đó Taylor đưa ra cách tổ chức sản xuất theo dây chuyền. Với cách tổ chức như vậy, Taylor đã thành công trong việc tổ chức hoạt động ở các xí nghiệp do ông quản lý như:

+ Một thợ đồng hồ phải làm 12 thao tác, nếu mỗi thao tác phải học 1 năm, tổng cộng 12 thao tác phải đào tạo trong 12 năm, nay chỉ phân họ làm 1 thao tác nên họ dễ dàng thông thạo công việc hơn phải làm cùng lúc 12 thao tác.

+ Trước kia một thợ đồng hồ tự mình phải làm cả 12 thao tác, nếu họ lơ là công việc cũng khó phát hiện, thì nay làm theo dây chuyền thì chỉ cần một người lười biếng trốn việc thì cả 11 người khác cũng phải nghỉ theo nên rất dễ kiểm soát.

+ Năng suất lao động tăng thực tế gấp 12 -30 lần so với trước.

Câu hỏi:

1. Bạn có suy nghĩ gì về cách quản lý của F.W. Taylor? Và Taylor đã sử dụng nguyên tắc nào trong công tác quản lý?

2. Cách quản lý như trên của F.W. Taylor trong cơ chế thị trường hiện nay có còn hiệu quả nữa hay không, tại sao?

Chương 2: CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

2.1. Khái niệm và vai trò của hoạch định

2.1.1. Khái niệm

Hoạch định là quá trình xác định những mục tiêu của tổ chức và phương thức tốt nhất để đạt được những mục tiêu đó. Nói cách khác, hoạch định là “quyết định xem phải làm cái gì, làm như thế nào, khi nào làm và ai làm cái đó”

Hoạch định có liên quan tới mục tiêu cần phải đạt được, cũng như phương tiện để đạt được mục tiêu như thế nào. Nó bao gồm việc xác định rõ các mục tiêu, xây dựng một chiến lược tổng thể, nhất quán với những mục tiêu đó, và triển khai một hệ thống các kế hoạch để thống nhất và phối hợp các hoạt động.

Muốn cho công tác hoạch định đạt được kết quả mong muốn thì nó phải đáp ứng được các yêu cầu: Khoa học, khách quan, hệ thống, nhất quán, khả thi, cụ thể, linh hoạt, phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn.

2.1.2. Phân loại

Trên thực tế có nhiều loại hoạch định khác nhau được phân chia dựa theo những tiêu thức khác nhau, cụ thể là:

2.1.2.1. Theo thời gian: Theo cách phân loại này, người ta chia ra:

- Hoạch định dài hạn: Là hoạch định cho thời gian thực hiện kéo dài từ 5 năm trở lên.

- Hoạch định trung hạn: Là hoạch định cho khoảng thời gian từ trên 1 năm đến dưới 5 năm.

- Hoạch định ngắn hạn: Là hoạch định cho khoảng thời gian dưới một năm.

2.1.2.2. Theo lĩnh vực kinh doanh: Dựa vào tiêu thức này, người ta chia thành nhiều loại hoạch định khác nhau như: Hoạch định tài chính, hoạch định nhân sự, hoạch định vật tư, hoạch định sản xuất, hoạch định tiêu thụ...

2.1.2.3. Theo cấp độ hoạch định: Với cách phân loại này, người ta chia ra: Hoạch định vĩ mô và hoạch định vi mô

2.1.2.4. Theo mức độ hoạt động: Với cách phân loại này, người ta chia ra: Hoạch định chiến lược và hoạch định chiến thuật (hoạch định tác nghiệp)

Lưu ý: Việc phân chia các loại hoạch định theo các tiêu thức trên đây chỉ mang tính chất tương đối. Các loại hoạch định có quan hệ qua lại với nhau. Chẳng hạn, hoạch định chiến lược có thể bao gồm cả hoạch định dài hạn và ngắn hạn. Tuy vậy, hoạch định chiến lược nhấn mạnh bức tranh tổng thể và dài hạn hơn, trong khi hoạch định tác nghiệp phần lớn là những hoạch định ngắn hạn.

2.1.3. Vai trò

- Hoạch định cho biết hướng đi của doanh nghiệp.
- Hoạch định giảm được sự chông chéo và những hoạt động lãng phí
- Hoạch định giúp tổ chức có thể thích nghi được với sự thay đổi của môi trường bên ngoài. Do vậy hoạch định có tác dụng làm giảm tính bất ổn định của doanh nghiệp
- Nhờ có hoạch định mà một tổ chức có thể phát triển tinh thần làm việc tập thể. Khi mỗi người trong tập thể cùng nhau hành động và đều biết rằng mình muốn đạt cái gì, thì kết quả đạt được sẽ cao hơn
- Hoạch định thiết lập nên những tiêu chuẩn tạo điều kiện cho công tác kiểm tra.

2.2. Mục tiêu, cơ sở khoa học và tiến trình của hoạch định

2.2.1. Mục tiêu hoạch định

2.2.1.1. Khái niệm

Mục tiêu là cái đích hay kết quả cuối cùng mà công tác hoạch định cần đạt được. Không có mục tiêu hoặc mục tiêu không rõ ràng thì kế hoạch sẽ mất phương hướng. Thông thường các doanh nghiệp không chỉ hướng tới một mục tiêu mà thường là một hệ thống các mục tiêu phụ thuộc và ràng buộc lẫn nhau.

Trong thực tế các doanh nghiệp thường gặp phải vấn đề đạt được mục tiêu này thì lại làm hỏng hay ít nhất cũng làm phương hại đến mục tiêu khác. Như vậy, vấn đề lựa chọn mục tiêu không đơn giản chút nào. Vấn đề là ai có quyền xác định mục tiêu và xác định mục tiêu như thế nào cho đúng là một chuyện cần phải làm một cách nghiêm túc

2.2.1.2. Căn cứ để xác định mục tiêu

- Chiến lược và sách lược kinh doanh đã lựa chọn
- Khả năng của mỗi tổ chức

- Hoàn cảnh khách quan bên ngoài tổ chức
- Đòi hỏi của các quy luật (kinh tế, chính trị, xã hội,...) khách quan

2.2.1.3. Phương pháp xác định mục tiêu: Để xác định mục tiêu chúng ta có nhiều phương pháp khác nhau.

- Phương pháp căn cứ vào nhiệm vụ được giao
- Phương pháp tập thể thông qua quyết định mục tiêu
- Phương pháp logic
- Phương pháp kinh nghiệm

2.2.1.4. Quy trình xác định mục tiêu hoạch định: Có nhiều cách xác định mục tiêu nhưng nhìn chung quy trình xác định mục tiêu trong công tác hoạch định thường tuân theo các bước cơ bản sau:

- Xác định nhiệm vụ chung
- Nghiên cứu và thu thập thông tin
- Xác định các mục tiêu
- Đánh giá và sàng lọc những mục tiêu được lựa chọn
- Quyết định lựa chọn mục tiêu

2.2.2. Cơ sở khoa học của hoạch định

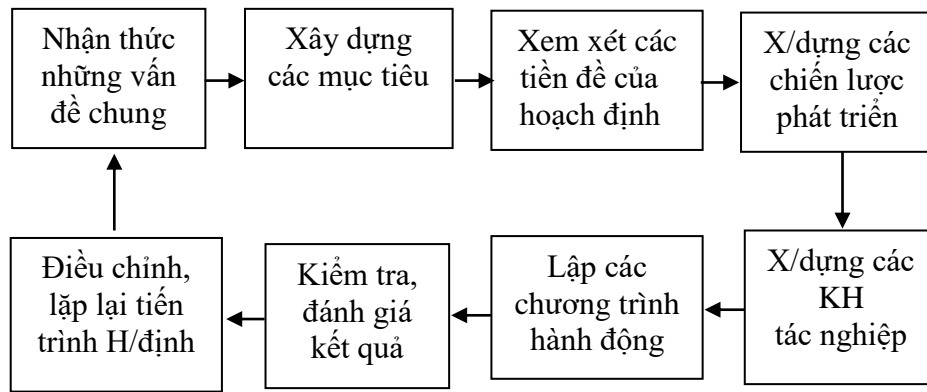
Xác định đúng đắn những cơ sở khách quan cần thiết và tất yếu là một đòi hỏi khách quan trong công tác hoạch định. Cơ sở khoa học của hoạch định là những tiền đề phải có từ trước mà thiếu chúng công tác hoạch định sẽ không khoa học và sẽ là trở ngại cho việc tổ chức và thực hiện của công tác này. Những cơ sở khoa học chủ yếu của hoạch định là

- Mục tiêu và quyết tâm thực hiện mục tiêu đã đề ra
- Phân cấp về quyền hạn và trách nhiệm trong tổ chức
- Đòi hỏi của các quy luật khách quan chi phối hoạt động quản trị trong

lĩnh vực hoạch định

2.2.3. Tiến trình của hoạch định

Thực hiện một tiến trình hoạch định chặt chẽ là một yếu tố quan trọng làm cho hoạch định hữu hiệu. Có nhiều cách sắp xếp và trình bày các bước của tiến trình hoạch định, nhưng nhìn chung có 8 bước cơ bản như hình 2.1



Hình 2.1. Tiến trình của hoạch định

2.2.3.1. Nhận thức những vấn đề chung

Để tiến hành việc hoạch định, điều đầu tiên mà chúng ta cần quan tâm là phải nhận thức được những vấn đề chung. Có rất nhiều vấn đề liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh cần phải được nhận thức đúng.

Chúng ta cần đánh giá một cách chính xác những điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp cũng như các cơ hội và nguy cơ đang và sẽ diễn ra, những thuận lợi hoặc bất lợi nào đối với doanh nghiệp. Chẳng hạn như tổ chức phải xác định vị thế cạnh tranh của mình trên thị trường; các nguồn lực phát triển của tổ chức (năng lực quản trị như thế nào? Vốn của ta mạnh hay yếu? Trình độ kỹ thuật và công nghệ tiên tiến hay đang lạc hậu? Đội ngũ công nhân có lành nghề không?, ...)

Đánh giá các cơ hội và nguy cơ từ nhiều phía cho phép các nhà quản trị nhận biết được các yếu tố thuận lợi cũng như rủi ro có thể xảy ra. Các yếu tố tạo ra môi trường kinh doanh của doanh nghiệp là rất nhiều, nhưng có thể chia chúng thành hai nhóm: đó là môi trường vĩ mô và môi trường vi mô

Sự nhận thức đúng đắn những vấn đề chung đang xảy ra chính là điều kiện quan trọng để thực hiện tốt các bước tiếp theo của tiến trình hoạch định.

2.2.3.2. Xây dựng các mục tiêu

Sau khi tổ chức đã nhận thức được những vấn đề chung thì bước tiếp theo của tiến trình hoạch định đó chính là xây dựng các mục tiêu cho tổ chức. Đây chính là kết quả mong muốn cuối cùng của tổ chức tại một thời điểm nhất định.

2.2.3.3. Xem xét các tiền đề của hoạch định

Trong hệ thống quản trị được chia thành nhiều cấp. Trong một công ty thường chia thành 3 cấp: cấp cao, cấp trung và cấp thấp. Muốn xây dựng kế hoạch của mỗi cấp phải dựa trên các căn cứ quan trọng: kế hoạch của cấp trên; kế hoạch của doanh nghiệp các năm trước và nhu cầu thị trường.

- **Kế hoạch cấp trên:** Kế hoạch của cấp trên được hiểu là cấp trên gần nhất. Ví dụ: muốn xây dựng kế hoạch của cấp thấp phải căn cứ vào kế hoạch cấp trung; xây dựng kế hoạch của cấp trung phải căn cứ vào kế hoạch của cấp cao; xây dựng kế hoạch cấp Công ty phải căn cứ kế hoạch Tổng công ty, ...

Trong nền kinh tế thị trường, kế hoạch cấp trên mang tính chất hướng dẫn nhiều hơn là tính bắt buộc như trong cơ chế tập trung quan liêu bao cấp trước đây. Mọi sự thiên lệch về một phía hoặc quá nhấn mạnh tính bắt buộc hoặc không bắt buộc (tham khảo) đều dẫn đến sự thiệt hại cho nền kinh tế nói chung và cho doanh nghiệp nói riêng.

- **Kế hoạch trước đó:** Cũng là một căn cứ không kém phần quan trọng, bởi vì khi xem xét các số liệu kế hoạch của nhiều năm trước cho phép ta biết những khả năng của doanh nghiệp hiện có và xu hướng phát triển của sự việc trong tương lai.

- **Nhu cầu thị trường:** Có nhiều loại thị trường khác nhau: thị trường cạnh tranh hoàn toàn, thị trường bán độc quyền và thị trường độc quyền, mỗi loại có những đặc điểm riêng. Tuy nhiên, các doanh nghiệp quan tâm nhất vẫn là *lượng cầu* của thị trường và xu hướng của người tiêu dùng, là căn cứ quan trọng bậc nhất mà các nhà hoạch định cần nắm tới. Như vậy, doanh nghiệp vừa phải biết về số lượng hàng hoá và dịch vụ cần đáp ứng vừa phải biết xu hướng phát triển nhu cầu của người tiêu dùng trong tương lai để thỏa mãn, bởi vì các nhà sản xuất không thể bán những gì mình có mà phải bán những gì mà con người cần

Từ các căn cứ trên với phương pháp dự đoán, dự báo doanh nghiệp đi đến những quyết định về các chiến lược phát triển; xây dựng các kế hoạch trong tương lai, trong đó phản ánh: số lượng, chất lượng sản phẩm; kỹ thuật và công nghệ; các chi phí; lương cho nhân viên; thuế phải nộp; đầu tư mới, ...

2.2.3.4. Xây dựng các chiến lược phát triển

Để đảm bảo các mục tiêu được thực hiện, bước tiếp theo rất quan trọng là nhà quản trị phải tìm kiếm được các chiến lược phát triển phù hợp với các tiền đề (điều kiện) cho phép. Điều đó, bắt buộc doanh nghiệp phải xây dựng nhiều phương án chiến lược khác nhau để lựa chọn, vì trong mỗi phương án đều chứa đựng những ưu, nhược điểm nhất định. Phương án tối ưu không được hiểu là phương án hoàn hảo mà nên hiểu là phương án có nhiều ưu điểm nhất so với các phương án trong điều kiện cho phép. Sự lựa chọn phương án tối ưu có thể tiến hành bằng các phương pháp sau: Phương pháp phân tích, phương pháp thực nghiệm và phương pháp theo kinh nghiệm.

2.2.3.5. Xây dựng các kế hoạch tác nghiệp

Bao gồm nhiều kế hoạch, nó quyết định nhiều vấn đề trên nhiều lĩnh vực khác nhau như: sản xuất, chất lượng, tài chính, vật tư thiết bị, thuế khóa, đào tạo nhân viên, tiếp thị, nghiên cứu và phát triển, ... nhằm triển khai các kế hoạch chiến lược.

2.2.3.6. Lập các chương trình hành động cụ thể

Các chương trình hành động cụ thể được lập ra ở tất cả các cấp trong tổ chức. Trong đó qui định bộ phận lãnh đạo; các phòng (ban), tổ công tác, ... làm những nhiệm vụ gì với thời lượng bao nhiêu cho mỗi công việc cụ thể.

2.2.3.7. Kiểm tra đánh giá kết quả

Kiểm tra, đánh giá là một hoạt động đặc trưng của quản trị. Kiểm tra, đánh giá phải tiến hành thường xuyên và liên tục, nhằm biết được những kết quả đạt được đồng thời phát hiện những sai sót, khiếm khuyết để kịp thời khắc phục điều chỉnh.

2.2.3.8. Điều chỉnh, lặp lại quá trình hoạch định

Điều chỉnh là một hoạt động tất yếu, bởi vì sai sót và khiếm khuyết ở một khâu nào đó trong quá trình thiết lập và tổ chức thực hiện kế hoạch thường xảy ra khá phổ biến. Có thể điều chỉnh khâu kế hoạch hoặc khâu tổ chức thực hiện, nhưng dù điều chỉnh ở khâu nào cũng nhằm tạo ra trạng thái ổn định và phát triển của tổ chức, không vì mục đích thành tích hoặc cá nhân nào khác.

Hoạch định là một tiến trình khép kín, từ bước đầu tiên đến bước cuối và tiếp tục cứ như vậy cho suốt quá trình hình thành và phát triển của một tổ chức. Sự lập

lại quá trình hoạch định có thể do hoàn thành xong một kế hoạch, lập lại vòng mới, nhưng cũng có thể do kế hoạch trước bị phá sản hoàn toàn phải lập lại ngay từ bước đầu.

2.3. Hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp

2.3.1. Hoạch định chiến lược

Chiến lược là nhóm các hành động chủ yếu được chọn lựa và thực thi để đạt mục tiêu của tổ chức. Thách thức chủ yếu đối với các nhà quản trị là phải xây dựng các chiến lược mà ít nhất là độc đáo với khách hàng và khác biệt với chiến lược của các đối thủ cạnh tranh. Chiến lược sẽ có tác động to lớn khi nó quyết định vị trí của tổ chức trên một hoặc nhiều khía cạnh so với đối thủ cạnh tranh

Hoạch định chiến lược là quá trình ra những quyết định dài hạn, xác định ra con đường phát triển của công ty trong những khoảng thời gian nhất định, nhằm liên kết các nỗ lực của công ty hướng tới mục tiêu. Có nhiều loại chiến lược: chiến lược tầm công ty, chiến lược tầm kinh doanh và chiến lược cấp chức năng.

Các chiến lược tầm công ty. Bao gồm có các loại sau:

Chiến lược hợp nhất về phía trước (Chiến lược hợp nhất với khách hàng – người mua). Là chiến lược xâm nhập vào các lĩnh vực kinh doanh chiến lược của khách hàng – người mua. Chiến lược này thúc đẩy sự hợp tác chặt chẽ giữa công ty và các khách hàng chủ yếu. Trên thực tế các công ty thường sử dụng các hình thức liên doanh, liên kết với khách hàng của mình, nhằm tối thiểu hoá rủi ro từ phía người mua.

Chiến lược hợp nhất về phía sau (chiến lược hợp nhất với người cung cấp). Là chiến lược xâm nhập vào các lĩnh vực kinh doanh chiến lược của người cung cấp. Chiến lược này thúc đẩy sự hợp tác giữa công ty với người cung cấp chủ yếu. Hiện các công ty thường sử dụng các hình thức liên doanh, liên kết với người cung cấp, nhằm tối thiểu hóa rủi ro từ phía người cung cấp.

Chiến lược hợp nhất theo chiều ngang (Chiến lược hợp nhất với đối thủ cạnh tranh). Là chiến lược phát triển theo chiều hướng sát nhập các đối thủ đang cạnh tranh với nhau. Chiến lược này dẫn đến nguy cơ độc quyền, làm thiệt hại cho người tiêu dùng.

Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm (Chiến lược đa dạng hóa bằng các sản phẩm hay dịch vụ liên kết). Chiến lược này nhằm mở rộng các sản phẩm hoặc dịch vụ có liên quan chặt chẽ tới các sản phẩm của công ty, hoặc có qui trình công nghệ tương tự, hoặc có cùng nhóm khách hàng hoặc cùng chung thị trường tiêu thụ sản phẩm của công ty; bằng cách liên kết, sát nhập, mua lại hoặc thành lập đơn vị mới.

Chiến lược đa dạng hóa kết khối (Chiến lược mở rộng kinh doanh sang lĩnh vực khác). Nhằm đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh, tương tự như chiến lược đa dạng hóa kinh doanh ở tầm kinh doanh. Để thực hiện chiến lược này, các công ty thường áp dụng các biện pháp hoặc thôn tính công ty khác, hoặc đầu tư vào dự án mới.

Các chiến lược tầm kinh doanh

Chiến lược xâm nhập thị trường. Là chiến lược tìm kiếm các cơ hội phát triển trong các thị trường mà danh nghiệp đang hoạt động với những hàng hoá và dịch vụ hiện có. Hay nói cách khác doanh nghiệp tìm kiếm phương cách để làm tăng thị phần như: giảm giá bán, khuyến mãi, thay đổi quảng cáo, quảng bá, khuyến khích trưng các cửa hàng giới thiệu và bán sản phẩm, mở thêm đại lý bán hàng, ...

Chiến lược mở rộng thị trường. Bao hàm việc tìm kiếm thị trường mới cho những sản phẩm hiện có như: tìm những khu vực thị trường mới mà lâu nay doanh nghiệp chưa bao giờ đến đó; tìm những thị trường mục tiêu mới; tìm những người tiêu dùng mới, ...

Chiến lược phát triển sản phẩm. Bao gồm phát triển sản xuất những sản phẩm mới hoàn toàn mà lâu nay doanh nghiệp chưa hề sản xuất; hay cải tiến những sản phẩm hiện có bằng các cải tiến về chất lượng, mẫu mã, tính năng sử dụng của sản phẩm, thay đổi bao bì, qui cách và kích cỡ đóng gói bao bì, ...

Chiến lược đa dạng hóa kinh doanh. Gồm kinh doanh nhiều hàng hóa và dịch vụ trên nhiều lĩnh vực khác nhau nhằm phân tán những rủi ro do quá tập trung ở một hoặc một số mặt hàng hoặc dịch vụ khi có sự tác động của môi trường kinh doanh bất lợi làm cho doanh nghiệp bị thua lỗ không thể chuyển đổi kịp.

Chiến lược cấp chức năng. Bao gồm chiến lược của các bộ phận thực hiện các chức năng quản trị như: chiến lược bộ phận sản xuất, marketing, quản trị nguồn nhân lực, quản trị tài chính, bộ phận kỹ thuật và nghiên cứu, ...

Những chiến lược tổng loại.

Do giáo sư M. Peter của trường đại học Harvard (Mỹ) đề xướng một phương pháp có thể thay thế cho ma trận phát triển vừa nêu trên. Nội dung chủ yếu 3 chiến lược tổng loại của giáo sư M. Peter được trình bày như sau:

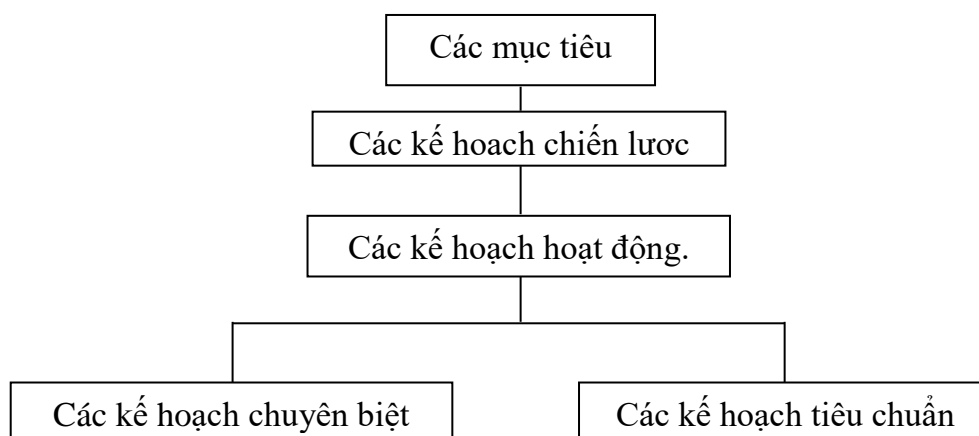
Chiến lược dẫn đầu hạ giá (hay chiến lược cạnh tranh về giá). Chiến lược này đòi hỏi các doanh nghiệp phải tìm mọi cách hạ giá thành sản phẩm để bán với giá luôn thấp hơn đối thủ cạnh tranh. Đây là chiến lược cạnh tranh phổ biến mà chúng ta thường bắt gặp ở bất kỳ ở nơi nào trong thực tế.

Chiến lược vượt trội (hay còn gọi là chiến lược cạnh tranh về chất lượng, mẫu mã, tính năng mới). Nó đòi hỏi các doanh nghiệp luôn cải tiến chất lượng, mẫu mã và tính năng mới của hàng hóa mình phải khác biệt với đối thủ cạnh tranh.

Chiến lược tập trung (hay chiến lược ưu tiên cho loại khách hàng hay sản phẩm). Chiến lược tập trung ưu tiên cho một hoặc một số khách hàng theo tiêu thức phân chia theo quốc tịch, địa lý, kênh phân phối hay một phần riêng biệt của mặt hàng.

2.3.2. Hoạch định tác nghiệp

Là quá trình ra các quyết định ngắn hạn, chi tiết về nội dung các công việc; các biện pháp, phương pháp tiến hành, nhằm cụ thể hoá các chiến lược.



Hình 2.2. Hệ thống hoạch định của tổ chức theo J.Storner

Nhìn chung kế hoạch tác nghiệp có thể phân loại thành kế hoạch thường xuyên và kế hoạch không thường xuyên (đơn dụng).

➤ **Kế hoạch thường xuyên:** Kế hoạch thường xuyên được hoạch định để giải quyết những vấn đề xảy ra thường xuyên, lặp đi lặp lại. Kế hoạch thường xuyên hướng vào việc tạo ra tính ổn định và duy trì sự cân đối trong tổ chức. Thêm vào đó, kế hoạch thường xuyên đảm bảo thích ứng với các tình huống mang tính chu kỳ, điều này rất quan trọng trong mọi tổ chức. Kế hoạch thường xuyên bao gồm những chính sách, những thủ tục và quy tắc.

Chính sách là những hướng dẫn chung, đặt ra những định hướng để giải quyết những định hướng nào đó mà tổ chức thường gặp phải. Chính sách hướng dẫn để nhà quản trị ra quyết định trong các tình huống thường xuyên xảy ra. Hầu hết các đơn vị của tổ chức sẽ hình thành những chính sách để quyết định có điều kiện hình thành.

Thủ tục là hình thức thứ hai của kế hoạch thường xuyên. Thủ tục chuyên biệt hơn và mang tính định hướng hành động hơn chính sách. Thủ tục cung cấp những tài liệu để thực hiện một khối công việc trọn vẹn.

Quy định: Là một hình thức kế hoạch thường xuyên chính xác nhất của tổ chức. Quy định không phải cung cấp những hướng dẫn cho việc ra quyết định của tổ chức, trái lại nó cung cấp những quy tắc chi tiết và chuyên biệt cho hành động.

➤ **Kế hoạch đơn dụng:** Kế hoạch đơn dụng được phát triển cho những tình huống riêng biệt của tổ chức, là kế hoạch sử dụng một lần cho tình huống riêng biệt và không lặp lại. Có 3 loại kế hoạch đơn dụng: Chương trình, dự án và ngân sách:

Chương trình: là một loại kế hoạch đơn dụng mô tả một tổng thể những hành động liên quan với nhau nhằm hoàn thành mục tiêu cụ thể. Kế hoạch phác họa những bước đi quan trọng và những hành động chuyên biệt cần thiết để thực hiện mục tiêu cụ thể đã được chương trình mô tả tương đối chi tiết.

Dự án: Dự án hướng kết quả vào các cá nhân và nhóm làm việc cụ thể. Dự án ít tổng hợp và có phạm vi hẹp hơn chương trình, thường định trước ngày mục tiêu được hoàn thành.

Ngân sách: là hình thức cuối cùng của kế hoạch đơn dụng. Ngân sách thường được xem như một phần cấu thành của hoạch định hiệu quả vì ngân sách chuyên

biệt về nguồn tài chính. Thêm vào đó, ngân sách phục vụ như một hệ thống kiểm soát tài chính để thực hiện dự án.

❖ *Mối quan hệ giữa hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp*

Mặc dù khác nhau nhưng hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp không thể phát triển tách rời nhau. Thực ra cả hai loại hoạch định đều triển khai từ mục tiêu chung. Tổ chức sử dụng hoạch định từ trên xuống hay từ dưới lên, kết quả sẽ phát triển một hệ thống các kế hoạch đơn lẻ, chúng được hình thành trong một thể thống nhất. Hoạch định tác nghiệp của từng đơn vị cụ thể đều phải nhằm thực hiện tất cả những gì trong hoạch định chiến lược của tổ chức.

**Bảng 2. Những dấu hiệu giúp chúng ta phân biệt giữa
hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp**

Các tiêu thức	Hoạch định chiến lược	Hoạch định tác nghiệp
1- Tính chất của quyết định	Chi phối toàn diện và trong thời gian dài.	Chi phối cục bộ và trong thời gian ngắn.
2- Môi trường thực hiện	Biến đổi	Xác định
3- Cấp quyết định.	Thường là quản trị viên cấp cao	Thường là quản trị viên cấp thấp
4- Khả năng của người ra quyết định	Khái quát vấn đề	Phân tích cụ thể, tỷ mỉ
5- Thời gian sử dụng	Dài hạn (>1năm).	Ngắn hạn (<=1 năm)
6- Rủi ro nếu xảy ra	Lớn	Hạn chế
7- Mục đích của quyết định	Định hướng phát triển.	Phương tiện thực hiện chiến lược

TÓM TẮT LÝ THUYẾT

Trong chương này, chúng ta đã nghiên cứu những vấn đề rất khái quát về hoạch định và các phương pháp hoạch định trong doanh nghiệp. Những nội dung chủ yếu cần chú ý đó là:

- Hoạch định là quá trình xác định mục tiêu, xây dựng chiến lược tổng thể để thực hiện mục tiêu và phát triển một hệ thống kế hoạch toàn diện để phối hợp và thống nhất các hoạt động với nhau.

- Công tác hoạch định cần phải được xây dựng trước khi tiến hành các hoạt động, làm cơ sở, phương hướng cho hành động.

- Có nhiều loại hoạch định trong thực tế như: Hoạch định chiến lược, hoạch định tác nghiệp; Hoạch định dài hạn, hoạch định trung hạn và hoạch định ngắn hạn.

- Các loại hoạch định phải phù hợp với nhau về nội dung, phương châm hành động để cùng đạt được mục tiêu chung.

- Việc hoạch định cần phải được thực hiện theo một quy trình nhất định, bao gồm: Xác định mục tiêu, đánh giá môi trường bên trong và bên ngoài, kiểm tra lại mục tiêu, xây dựng kế hoạch hành động, kiểm tra hiệu chỉnh.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hoạch định là gì? Những ích lợi của việc hoạch định?
2. Sự khác nhau giữa hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp?
3. Tầm quan trọng của hoạch định chiến lược? Phân biệt sự khác nhau của ba cấp chiến lược?
4. Phân biệt hoạch định chiến lược với quản trị chiến lược?
5. Phát biểu bốn chiến lược tổng loại của M. Peter? Ví dụ dẫn chứng cho từng loại chiến lược?
6. Làm thế nào để đánh giá được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp?
7. Hãy thử đặt ra mục tiêu mà bạn cho là cấp thiết, cần phải hoàn thành trong một khoảng thời gian nào đó?
8. Trình bày cơ sở khoa học của hoạch định. Ý nghĩa của việc nghiên cứu?
9. Phân tích các bước của tiến trình hoạch định?. Từ đó áp dụng để hoạch định một hoạt động nào đó của anh (chị)?

TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN

Tình huống: GIÀY HÀN QUỐC VÀO ĐỒNG NAI

Tập đoàn sản xuất giày thể thao hàng đầu của Hàn Quốc Hwaseung đã chọn khu công nghiệp Đồng Nai để xây dựng nhà máy. Với số vốn đầu tư 39,5 triệu USD, tập đoàn này dự định gia công giày để xuất khẩu sang Mỹ và Châu Âu. Trong thời gian đầu, Công ty sẽ tuyển dụng khoảng 3.000 lao động và nếu kế hoạch kinh doanh thành công thì Công ty sẽ cần tới 15.000 lao động.

Hwaseung là tập đoàn chuyên làm hàng cho hai hãng Reebok và Nike, có doanh thu hàng năm 1,4 tỷ USD. Nhà nước máy ở Đồng Nai là dự án thứ 11 của Hwaseung tại các nước châu á.

Câu hỏi:

1. Hãy đánh giá những cơ hội và thách thức của Hwaseung tại thị trường Việt Nam hiện nay?
2. Các doanh nghiệp cùng sản xuất giày da có lợi và hại gì trước tình huống này? Họ cần phải làm gì để đối phó với tập đoàn Hwaseung?
3. Thị trường Việt nam sẽ được lợi và có hại gì khi Hwaseung thực hiện dự án đầu tư nói trên?

Chương 3: CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

3.1. Khái niệm, mục tiêu và nguyên tắc của công tác tổ chức

3.1.1. Khái niệm và tầm quan trọng của công tác tổ chức

3.1.1.1. Khái niệm

Theo Barnard thì tổ chức là một hệ thống những hoạt động hay nỗ lực của hai hay nhiều người được kết hợp với nhau một cách có ý thức.

Công tác tổ chức là việc xác định những chức năng nhiệm vụ và quyền hạn của mỗi người, mỗi bộ phận và mối quan hệ giữa họ trong quá trình lao động với nhau sao cho các cá nhân và bộ phận có thể phối hợp với nhau một cách tốt nhất để thực hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức.

3.1.1.2. Tầm quan trọng của công tác tổ chức

Mọi quyết định, mọi kế hoạch, mọi quá trình lãnh đạo và kiểm tra sẽ không trở thành hiện thực hoặc không có hiệu quả nếu không biết cách tổ chức khoa học việc thực hiện nó. Tổ chức khoa học trong việc xây dựng bộ máy sẽ bảo đảm nề nếp, kỷ cương, tính tổ chức, tính kỷ luật, tính khoa học, tác phong công tác, sự đoàn kết nhất trí, phát huy được hết năng lực sở trường của mỗi cá nhân và mỗi bộ phận trong đơn vị.

Ngược lại khi bộ máy tổ chức không khoa học, không mang tính hệ thống, không đủ năng lực chuyên môn có thể làm cho các hoạt động quản trị kém hiệu quả, đùn đẩy trách nhiệm, tranh công đổ lỗi, thiếu bản lĩnh, không quyết đoán, không tận dụng được cơ hội và thời cơ khi nó xuất hiện và lúng túng bị động khi phải đối phó với các nguy cơ. Không biết cách tổ chức các công việc một cách khoa học có thể làm hỏng công việc, lãng phí các nguồn tài nguyên, đánh mất cơ hội, làm cho tổ chức bị suy yếu.

Với chức năng tạo khuôn khổ cơ cấu và nhân lực cho quá trình triển khai các kế hoạch, công tác tổ chức có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, quyết định phần lớn sự thành bại của tổ chức. Một tổ chức làm tốt chức năng này sẽ hoạt động có hiệu quả trong mọi tính huống phức tạp.

Công tác tổ chức gồm những nội dung chủ yếu là:

- Xây dựng và hoàn thiện bộ máy cùng cơ cấu quản trị bao gồm việc phân chia doanh nghiệp thành các bộ phận khác nhau và xác định nhiệm vụ cho từng bộ phận.
- Liên kết hoạt động của các cá nhân, bộ phận và lĩnh vực hoạt động thành một thể thống nhất hành động đạt mục tiêu quản trị đã được đề ra.
- Thiết kế quá trình thực hiện công việc, làm cho cơ cấu quản lý được xây dựng có thể vận hành được trong thực tế thông qua việc xây dựng nội quy, quy chế trong hợp tác nội bộ.
- Xây dựng một đội ngũ cán bộ quản trị giỏi về chuyên môn, nhiệt tình và trách nhiệm trong công tác, đoàn kết gắn bó và giúp đỡ nhau cùng hoàn thành nhiệm vụ được giao.

3.1.2. Mục tiêu của công tác tổ chức

Khi chúng ta thành lập một doanh nghiệp, thì một trong những công việc phải làm là xác định cơ cấu tổ chức, phân chia trách nhiệm và quyền hạn cho các cá nhân và bộ phận trong tổ chức đó. Khi chúng ta muốn thiết kế một sản phẩm mới, chúng ta cũng phải biết cách tổ chức để giải quyết công việc này. Như vậy, mục tiêu của công tác tổ chức trong các trường hợp trên là để giải quyết những nhiệm vụ cụ thể

Mục tiêu của chức năng tổ chức là tạo nên một môi trường nội bộ thuận lợi cho mỗi cá nhân, mỗi bộ phận phát huy được năng lực và nhiệt tình của mình, đóng góp tốt nhất vào việc hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức. Những mục tiêu cụ thể về mặt tổ chức thường là:

- Xây dựng một bộ máy quản trị gọn nhẹ và có hiệu lực
- Xây dựng nề nếp văn hoá của tổ chức lành mạnh
- Tổ chức công việc khoa học
- Phát hiện, uốn nắn và điều chỉnh kịp thời mọi hoạt động yếu kém trong tổ chức
- Phát huy hết sức mạnh của các nguồn tài nguyên vốn trong tổ chức
- Làm cho tổ chức thích ứng với mọi hoàn cảnh thuận lợi cũng như khó khăn ở bên trong và bên ngoài

3.1.3. Các nguyên tắc tổ chức quản trị

- Nguyên tắc thống nhất mệnh lệnh: Nguyên tắc thống nhất mệnh lệnh cho rằng cấp dưới chỉ có một cấp trên duy nhất. Cấp dưới có bốn phận phải biết ai chỉ huy mình và mình phải báo cáo với ai, nói một cách khác là cấp dưới chỉ có một cấp trên trực tiếp và duy nhất. Theo nguyên tắc này, sẽ giảm thiểu sự lộn xộn trong tổ chức bởi nó đã xác định ai đưa ra quyết định và ai thực hiện, nếu không sẽ dẫn đến những vấn đề nghiêm trọng về tinh thần và năng suất lao động.

- Nguyên tắc gắn với mục tiêu: Bộ máy của doanh nghiệp phải phù hợp với mục tiêu. Mục tiêu chính là cơ sở để xây dựng bộ máy tổ chức của doanh nghiệp.

- Nguyên tắc cân đối: Cân đối giữa quyền hành và trách nhiệm, cân đối về công việc giữa các đơn vị với nhau. Sự cân đối sẽ tạo sự ổn định trong doanh nghiệp và phải có sự cân đối trong mô hình tổ chức doanh nghiệp nói chung.

- Nguyên tắc hiệu quả: Bộ máy tổ chức phải xây dựng trên nguyên tắc giảm chi phí.

- Nguyên tắc linh hoạt: Bộ máy quản trị phải linh hoạt để có thể đối phó kịp thời với sự thay đổi của môi trường bên ngoài và nhà quản trị phải linh hoạt trong hoạt động để có những quyết định đáp ứng với sự thay đổi của tổ chức.

3.2. Một số cơ sở trong công tác tổ chức

3.2.1. Tầm hạn quản trị

3.2.1.1. Khái niệm: Tầm hạn quản trị hay còn gọi là tầm hạn kiểm soát, nó nói lên khả năng quản trị (kiểm soát) tốt của một quản trị viên đối với thuộc cấp.

Ví dụ: một quản trị viên kiểm soát tốt được 10 nhân viên gọi là tầm hạn quản trị 10; kiểm soát tốt được 15 người gọi là tầm hạn quản trị 15, ... và tầm hạn quản trị 15 rộng hơn tầm hạn quản trị 10.

3.2.1.2. Những lợi ích của tầm hạn quản trị rộng

- Tầm hạn quản trị rộng sẽ làm giảm được chi phí cho quản trị.
- Tầm hạn quản trị rộng bộ máy quản trị gọn nhẹ, làm cho công tác lãnh đạo, kiểm tra – kiểm soát được dễ dàng hơn. Bởi vì tầm hạn quản trị rộng sẽ giảm số lượng cán bộ quản trị, từ đó các mối quan hệ ít, quá trình lãnh đạo, kiểm tra – kiểm soát được thuận tiện dễ dàng, đỡ phức tạp hơn

Tầm hạn quản trị rộng hay hẹp không hoàn toàn phụ thuộc vào năng lực quản trị của người quản trị mà còn phụ thuộc tính đồng nhất công việc của đối tượng quản trị. Nếu tính đồng nhất công việc của đối tượng quản trị càng cao thì tầm hạn quản trị càng rộng, ngược lại thì tầm hạn quản trị sẽ hẹp. Ở Hoa Kỳ người ta đúc kết kinh nghiệm mỗi quản trị viên có thể quản trị (kiểm soát) tốt được:

- + Từ 4 đến 7 người: khi nhiệm vụ khác nhau.
- + Từ 8 đến 20 người: khi nhiệm vụ tương đối đồng nhất.
- + Từ 21 đến 41 người: khi nhiệm vụ đồng nhất, ví dụ như một lớp học chẳng hạn.

Từ đó chúng ta có thể rút ra bài học kinh nghiệm. Để nâng cao tầm hạn quản trị người ta có thể tiến hành bằng nhiều cách, nhưng trước hết và cần thiết là phải nhóm gộp những thành viên có những nhiệm vụ gần hoặc đồng nhất với nhau chung một nhóm, tạo thuận lợi cho người lãnh đạo của nhóm kiểm soát tốt công việc, nâng cao tầm hạn quản trị và hiệu quả quản trị.

3.2.2. Quyền lực trong quản trị

Quyền hạn là quyền tự chủ trong quá trình quyết định và quyền đòi hỏi sự tuân thủ quyết định. Quyền hạn gắn liền với một vị trí (hay chức vụ) quản trị nhất định trong cơ cấu tổ chức. Quyền hạn của một vị trí quản trị sẽ được giao phó cho người nào nắm giữ vị trí đó và như vậy nó không liên quan đến những phẩm chất cá nhân của người cán bộ quản trị.

Bản chất của quyền hạn trong các quyết định về quản trị là ai, được (hay có) quyền gì đối với ai, ở đâu, cũng như vào lúc nào và nó cũng có nghĩa là ai phải phục tùng quản lý và điều hành của ai. Quyền hạn thể hiện khả năng trong việc ra quyết định và điều khiển hoạt động của người khác.

Quyền hạn là chất kết dính trong cơ cấu tổ chức, là sợi dây liên kết các bộ phận với nhau, là phương tiện mà nhờ đó các nhóm hoạt động được đặt dưới sự chỉ huy của một nhà quản trị và sự phối hợp giữa các đơn vị có thể được nâng cấp dần. Nó chính là công cụ để nhà quản trị có thể thực hiện quyền tự chủ và tạo ra một môi trường thuận lợi cho việc thực hiện nhiệm vụ của từng người.

Trong tổ chức quyền hạn được chia làm hai loại: quyền hạn trực tuyến và quyền hạn tham mưu..

- Quyền hạn trực tuyến là quyền hạn cho phép người quản trị ra quyết định và giám sát trực tiếp đối với cấp dưới. Mỗi nhà quản trị với quyền hạn trực tuyến có quyền ra quyết định cho cấp dưới trực tiếp và nhận báo cáo từ họ.

- Quyền hạn tham mưu: bản chất của mối quan hệ tham mưu là cố vấn. Chức năng của các tham mưu là điều tra, khảo sát, nghiên cứu, phân tích và đưa ra những ý kiến tư vấn cho người quản trị trực tuyến mà họ có trách nhiệm phải quan hệ. Do tính chất phức tạp của các hoạt động và của môi trường nên các nhà quản trị khi ra quyết định luôn cần những kiến thức của các chuyên gia trong các lĩnh vực kinh tế, chính trị, xã hội, công nghệ.....Mặt khác các nhà quản trị trực tuyến do quá bận rộn với công việc quản trị họ không thể có thời gian để tiến hành thu thập dữ liệu, phân tích và đưa ra các phương án quyết định, đặc biệt là các nhà quản trị cấp cao nhất. Vì vậy quan hệ tham mưu luôn cần thiết đối với các tổ chức và có thể giúp tổ chức thành công hơn rất nhiều. Tuy nhiên trong thực hành quyền hạn tham mưu có thể dẫn đến một số vấn đề như nguy cơ làm xói mòn quyền hạn trực tuyến và sự thiếu trách nhiệm của các tham mưu. Để mối quan hệ trực tuyến- tham mưu có hiệu quả cần có nhận thức đúng đắn về mối quan hệ quyền hạn này, cần làm cho trực tuyến lắng nghe tham mưu đồng thời đảm bảo cho tham mưu có đủ thông tin để đưa ra được lời khuyên chính xác, tham mưu toàn diện trên cơ sở cân nhắc xem xét đầy đủ các vấn đề để giúp nhà quản trị ra quyết định không mất nhiều công nghiên cứu, không phải hội họp nhiều.

3.2.3. Phân cấp quản trị

Như chúng ta đã biết nguyên nhân có các cấp quản trị trong tổ chức là bởi giới hạn của tầm hạn quản trị (tầm kiểm soát) - là số người hay bộ phận mà nhà quản trị có thể kiểm soát hiệu quả. Quyền hạn trong tổ chức chẳng qua là mức độ độc lập dành cho mỗi người thông qua việc trao cho họ quyền ra các quyết định. Có sự phân cấp quản trị thì phải tiến hành uỷ quyền cho các cấp quản trị thấp hơn trong tổ chức. Vậy nên uỷ quyền ở mức độ nào? Nói cách khác quyền hạn nên được tập trung hay

phân tán trong một tổ chức ở mức độ nào? Trước hết ta cần làm rõ các khái niệm tập trung quyền lực, phân quyền và ủy quyền.

- Tập trung quyền lực là tình trạng mà quyền lực được tập trung vào người đứng đầu tổ chức hay bộ phận. Với mô hình tập trung quyền lực thì không có nhiều cấp quản trị, do đó có ít người quản trị. Tập trung quyền lực cao thì người quản trị có thể giám sát và kiểm soát chặt chẽ cấp dưới, các quyết định được đưa ra và tổ chức thực hiện nhanh chóng. Tuy nhiên, cấp trên dễ can thiệp quá sâu vào công việc của cấp dưới làm giảm sự quan tâm, tính tích cực và khả năng sáng tạo của họ. Mặt khác do quản trị cao cấp quá xa lầy trong các quyết định tác nghiệp nên chất lượng của các quyết định mang tính chiến lược sẽ giảm sút.

- Phân quyền là xu hướng phân tán quyền quyết định cho những cấp quản trị thấp hơn trong hệ thống thứ bậc. Phân tán quyền lực đòi hỏi các nhà quản trị phải quyết định khi nào và quyền gì sẽ được ủy quyền cho cấp dưới, lựa chọn và huấn luyện người được ủy quyền, thiết lập quy chế kiểm tra thích hợp.

- Ủy quyền là quá trình người quản trị cấp trên trao quyền ra quyết định và điều hành hoạt động cho cấp dưới trong một phạm vi nào đó.

Phân quyền là hiện tượng tất yếu khi tổ chức đạt tới quy mô và trình độ phát triển nhất định làm cho một người hay một cấp quản trị không thể đảm đương được mọi công việc quản trị. Những nguy cơ tiềm ẩn của phân quyền là sự thiếu nhất quán trong chính sách, tình trạng mất khả năng kiểm soát của cấp trên đối với cấp dưới, tình trạng cát cứ của các nhà quản trị bộ phận. Phân quyền ở mức độ cao, những nhà quản trị trở thành những người điều hành độc lập trong các bộ phận, dẫn đến tình trạng trùng lặp chức năng, gây thiệt hại về tài chính cho tổ chức.

❖ Nguyên tắc trong ủy quyền

- Người được ủy quyền phải là người trực tiếp làm việc đó. Tránh những trường hợp người được ủy quyền không biết hoặc biết quá ít về công việc mà họ được giao phó.

- Sự ủy quyền không làm mất đi hoặc thu nhỏ trách nhiệm của người ủy quyền. Thật vậy, khi ủy nhiệm cho người khác làm việc gì cũng cần phải theo dõi

kiểm tra – kiểm soát chặt chẽ, nếu cần thiết thu hồi quyền hạn để giao lại cho người khác được tín nhiệm hơn, nhằm giảm thiểu những tổn thất đáng tiếc có thể xảy ra.

- Gắn chặt giữa quyền hạn - trách nhiệm - quyền lợi. Chỉ có quyền không thôi mà không có trách nhiệm nào cả về cái quyền đó thì dễ tạo cho con người ta làm việc thiếu tinh thần trách nhiệm hoặc có thể lợi dụng quyền hạn được giao, ngược lại nếu chỉ có trách nhiệm mà không có quyền lợi thì cũng sẽ thiếu động lực thúc đẩy. Xác định một cách rõ ràng ranh giới quyền hạn, nhiệm vụ được ủy quyền. Nhằm tránh sự lạm dụng quyền hạn, giúp cho người thụ ủy dễ thực hiện các công việc của mình và người ủy quyền cũng dễ dàng trong công việc kiểm tra – kiểm soát.

- Ủy quyền phải tự giác, không áp đặt. Bởi một sự áp đặt (bắt buộc) nào đó tạo ra tâm lý không thoải mái, khó có thể làm tốt nhiệm vụ được giao.

- Luôn luôn phải có sự kiểm tra trong quá trình thực hiện sự ủy quyền

❖ Các bước cơ bản trong ủy quyền

+ Quyết định những nhiệm vụ có thể ủy quyền và kết quả cần đạt được. Việc giao quyền nhằm làm cho người khác có khả năng thực hiện được công việc. Do đó, cần phải ủy quyền tương xứng với công việc và tạo điều kiện cho họ thực hiện công tác được giao

+ Chọn người và giao nhiệm vụ

+ Giao quyền hạn để thực hiện các nhiệm vụ đó

+ Yêu cầu người được ủy quyền phải chịu trách nhiệm

+ Kiểm tra quá trình thực hiện của người được ủy quyền

3.3. Cơ cấu tổ chức quản trị

3.3.1. Khái niệm

Cơ cấu (hay cấu trúc) tổ chức là cách thức mà các bộ phận trong một tổ chức được sắp xếp trong một mối quan hệ lẫn nhau. Trong xã hội loài người đã trải qua các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị chủ yếu, đó là: cơ cấu trực tuyến, cơ cấu chức năng, cơ cấu theo sản phẩm, cơ cấu theo địa lý, cơ cấu ma trận.

3.3.2. Các yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức quản trị

Một cơ cấu tổ chức quản trị cần đạt được các tiêu chí sau:

- Phải đảm bảo tính tối ưu: Số lượng các cấp, các khâu được xác định vừa đủ, phù hợp với các chức năng quản trị và các công đoạn trong chu trình kinh doanh. Nhiều cấp quá sẽ gây sự cách biệt, kém nhanh nhạy trong điều hành và công kênh, lãng phí. Quá ít cấp sẽ khiến cho việc điều hành kém cụ thể, sâu sát, dễ sơ hở sai sót. Nhiều khâu (bộ phận chức năng) quá sẽ dễ chồng chéo chức năng, gây vướng mắc trong quan hệ và trách nhiệm thiếu rõ ràng; tạo ra nhiều đầu mối chỉ đạo và tăng biên chế gián tiếp chi phí quản lý lớn. Ngược lại, quá ít khâu sẽ không quán xuyên được hết các chức năng cần thiết; hoặc thiếu chuyên sâu từng chức năng. Nguyên tắc tối ưu là: Bảo đảm quán xuyên hết khối lượng công việc và có thể quản lý, kiểm tra được, tùy điều kiện cụ thể mà vận dụng trên tinh thần “vừa đủ”. Bên cạnh đó, tính tối ưu cũng còn thể hiện sự cân đối, hợp lý, phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn của tổ chức

- Phải quán triệt nguyên tắc mềm dẻo (linh hoạt): Hoạt động kinh doanh không phải bao giờ cũng diễn ra bình thường đúng như dự kiến. Nó phụ thuộc các diễn biến của thị trường luôn thay đổi cùng với các yếu tố chính trị, xã hội phức tạp, đòi hỏi tính năng động cao trong quản trị. Mỗi doanh nghiệp luôn đứng trước những cơ may cần kịp thời nắm bắt cũng như những nguy cơ cần kịp thời ứng phó.

- Tính ổn định tương đối: yêu cầu này dường như mâu thuẫn với tính linh hoạt, song không thể xem nhẹ, bởi lẽ sự vững bền của cơ cấu tổ chức bảo đảm cho hiệu lực quản lý - điều hành trong tình huống bình thường. Sự thay đổi tùy tiện diễn ra nhiều lần sẽ gây hậu quả tiêu cực, cả về nề nếp hoạt động cũng như về tâm lý những người trong bộ máy; làm giảm hiệu lực, kỷ cương của bộ máy. Mỗi lần thay đổi cơ cấu tổ chức là một lần xáo trộn, không dễ lấy lại sự ổn định trong thời gian ngắn.

- Độ tin cậy cao: Sự điều hành, phối hợp và kiểm tra mọi hoạt động trong doanh nghiệp đòi hỏi thông tin phải được cung cấp chính xác và kịp thời. Cơ cấu tổ chức phải bảo đảm được tính tin cậy cao của các thông tin đó.

- Tính kinh tế: Có bộ máy là phải có chi phí để “nuôi” nó. Chi phí quản lý cao sẽ đội giá thành lên khiến hiệu quả kinh tế bị giảm sút. Tính kinh tế của cơ cấu tổ

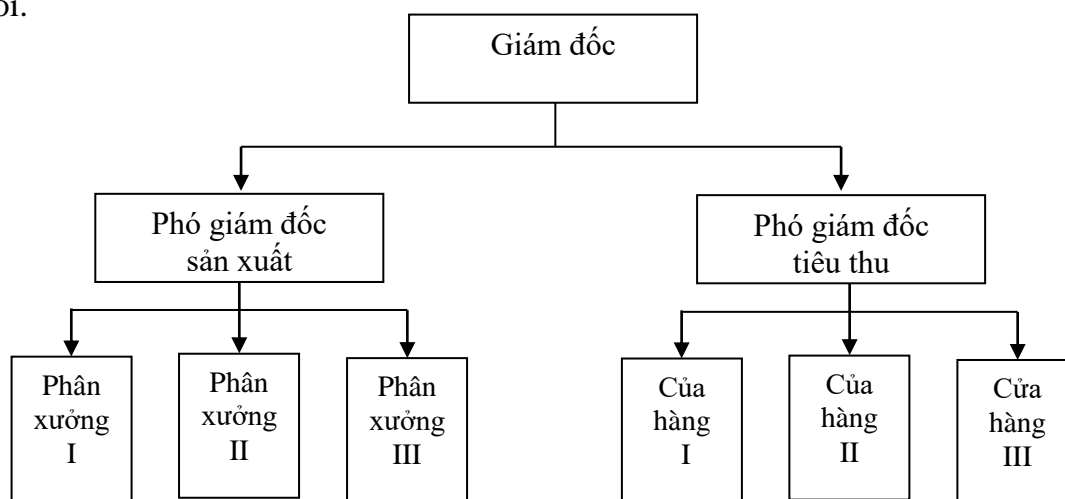
chức quản lý thể hiện ở sự tinh gọn của bộ máy quản lý (theo nguyên tắc “vừa đủ”) và hiệu suất làm việc của nó (không chỉ phụ thuộc vào chất lượng cán bộ mà còn do sự hợp lý của cơ cấu tổ chức). Tính kinh tế cũng có nghĩa là tính hiệu quả của bộ máy, thể hiện qua tương quan giữa chi phí bỏ ra với kết quả thu về, mặc dù khó đánh giá bằng số liệu.

3.3.3. Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị

3.3.3.1. Cơ cấu trực tuyến

❖ Đặc điểm

Đây là kiểu cơ cấu tổ chức đơn giản nhất, xuất hiện rất sớm từ khi xã hội loài người biết tổ chức hoạt động sản xuất. Dưới bộ phận lãnh đạo được tổ chức thành các tuyến sản xuất kinh doanh, không có các bộ phận chức năng, mà theo đó khi vận hành bộ máy nó đảm bảo các thông tin quan hệ truyền đi theo một đường thẳng, không thông qua một cấp hay bộ phận trung gian thuộc hệ thống khác, vì vậy người thừa hành chỉ nhận một mệnh lệnh trực tiếp và duy nhất đó là cấp trên mình mà thôi.



Hình 3.1. Sơ đồ minh họa cơ cấu tổ chức theo kiểu trực tuyến

❖ Ưu, nhược điểm của cơ cấu trực tuyến

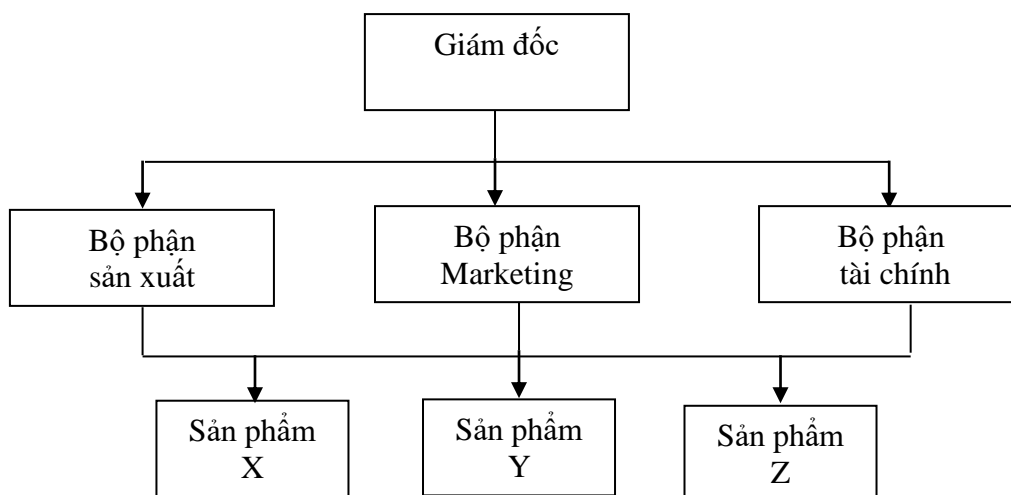
Ưu điểm	Nhược điểm
<ul style="list-style-type: none"> - Các quyết định được đưa ra và tổ chức thực hiện nhanh chóng, kịp thời. - Thực hiện tốt nguyên tắc thống nhất chỉ huy. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dễ dẫn đến tình trạng độc đoán, quan liêu - Công việc dễ bị ùn tắc - Đòi hỏi người quản lý phải có khả năng

<p>- Cơ cấu tổ chức đơn giản gọn nhẹ, linh hoạt</p>	<p>năng toàn diện về mọi mặt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Không nhận được những ý kiến đóng góp tích cực của các bộ phận trung gian. - Chỉ có thể thích hợp với những doanh nghiệp có qui mô nhỏ, với khối lượng công tác quản trị ít
---	---

3.3.3.2. Cơ cấu chức năng

❖ Đặc điểm:

Cơ cấu chức năng thành lập ra các bộ phận chức năng để thực hiện các chức năng quản trị trong doanh nghiệp, các bộ phận chức năng có quyền ra mệnh lệnh cho cấp dưới trong khuôn khổ quyền hạn cho phép và các thông tin chỉ huy từ bộ phận lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp thông qua các bộ phận chức năng, sau đó mới đến người trực tiếp sản xuất kinh doanh. Đối với bộ phận lãnh đạo bây giờ ít phải làm những công việc quản trị cụ thể mà phần lớn thời gian tập trung vào việc hoạch định các chiến lược phát triển, vạch ra các đường lối, chủ trương, chính sách của doanh nghiệp, xử lý các tình huống khó khăn phức tạp nhất, lo các công việc đối nội và đối ngoại



Hình 3.2. Sơ đồ minh họa cơ cấu tổ chức theo kiểu chức năng

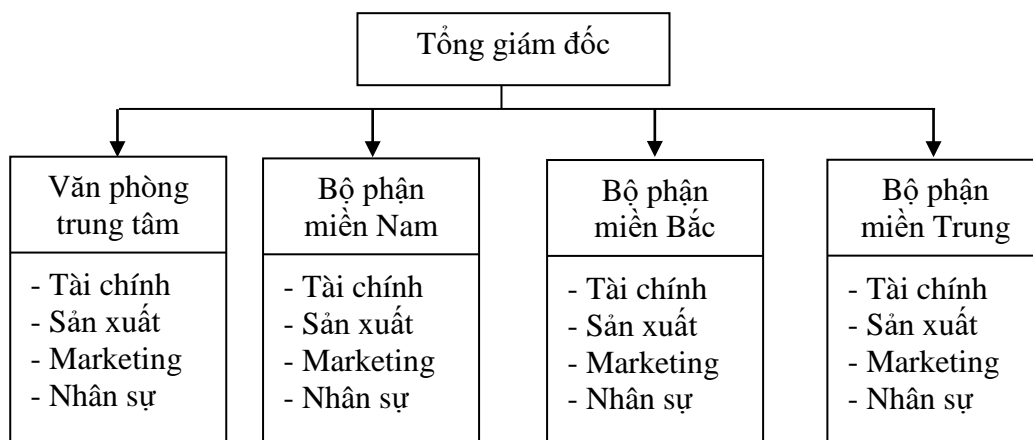
❖ Ưu, nhược điểm của cơ cấu chức năng

Ưu điểm	Nhược điểm
<ul style="list-style-type: none"> - Khắc phục được những nhược điểm của cơ cấu trực tuyến. - Phát huy được sức mạnh và khả năng của đội ngũ cán bộ theo từng chức năng. - Thúc đẩy chuyên môn hoá kỹ năng, tay nghề. - Giảm chi phí và rút ngắn thời gian đào tạo. - Gia tăng sự hợp tác giữa các bộ phận. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dễ xảy ra tình trạng chồng chéo về chức năng, nhiệm vụ giữa các cá nhân và bộ phận với nhau - Các quyết định được đưa ra đôi khi bị chậm - Sự phối hợp giữa lãnh đạo và các phòng ban chức năng gặp nhiều khó khăn - Khó xác định trách nhiệm và hay đổ trách nhiệm cho nhau - Có thể dễ dẫn tới tình trạng nhầm chán, người thực hiện nhận nhiều mệnh lệnh

3.3.3.3. Cơ cấu theo khu vực địa lý

❖ Đặc điểm

Cơ cấu theo khu vực địa lý thường được các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh trong nhiều khu vực thị trường khác nhau áp dụng. Tại mỗi khu vực địa lý, ban lãnh đạo doanh nghiệp giao quyền cho nhà quản trị đứng đầu bộ phận đảm nhiệm tất cả các chức năng, thay vì phân chia mỗi chức năng cho một nhà quản trị đảm nhận hay tập trung tất cả mọi công việc về văn phòng trung tâm



Hình 3.3. Sơ đồ minh họa cơ cấu tổ chức theo địa lý

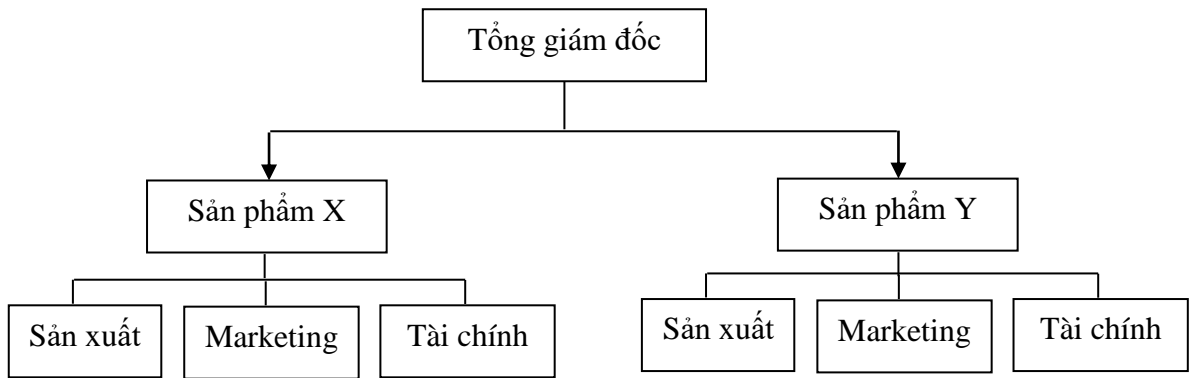
❖ Ưu, nhược điểm của cơ cấu tổ chức theo địa lý

Ưu điểm	Nhược điểm
<ul style="list-style-type: none"> - Các nguồn nguyên liệu, lao động, ...tại chỗ sử dụng cho sản xuất cho phép tiết kiệm thời gian và chi phí - Các nhà quản trị có thể phát triển các kỹ năng chuyên môn để giải quyết vấn đề chuyên môn và phù hợp với thực tế - Doanh nghiệp hiểu rõ hơn về khách hàng tại từng khu vực 	<ul style="list-style-type: none"> - Cơ cấu bộ máy của tổ chức trở nên cồng kềnh. - Rất dễ xảy ra những xung đột giữa các mục tiêu của mỗi văn phòng khu vực với các mục tiêu chung của tổ chức. - Tổ chức phải đề ra nhiều quy chế và quy định để phối hợp và đảm bảo sự thống nhất giữa các bộ phận khu vực - Cơ cấu tổ chức này không khuyến khích nhân viên phát triển những kiến thức giải quyết những vấn đề tại các khu vực khác.

3.3.3.4. Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm/dịch vụ

❖ Đặc điểm

Việc nhóm các hoạt động theo sản phẩm hoặc tuyến sản phẩm từ lâu đã có vai trò ngày càng gia tăng trong các doanh nghiệp quy mô lớn với nhiều dây chuyền công nghệ. Cũng đã từ lâu nó là một quá trình ngày càng phát triển. Những doanh nghiệp điển hình áp dụng hình thức này đều được tổ chức theo các chức năng của doanh nghiệp. Cùng với sự phát triển của hãng, người quản lý sản xuất, quản lý bán hàng và dịch vụ, uỷ viên quản trị kỹ thuật phải tính đến các vấn đề về quy mô. Công việc quản lý ngày càng trở nên phức tạp và tầm quản lý đã hạn chế khả năng tăng thêm số người quản lý thuộc cấp trực tiếp của họ. Khi đó, việc tổ chức dựa vào các bộ phận sản phẩm đã được đưa ra. Chiến lược này đã cho phép ban quản trị cao nhất trao các quyền hạn lớn hơn cho ban quản lý bộ phận theo các chức năng sản xuất, bán hàng, dịch vụ và kỹ thuật liên quan đến một sản phẩm hay dây chuyền sản phẩm cho trước và chỉ rõ mức trách nhiệm chính về lợi nhuận của người quản lý mỗi bộ phận này



Hình 3.4. Sơ đồ minh họa cơ cấu tổ chức theo sản phẩm/dịch vụ

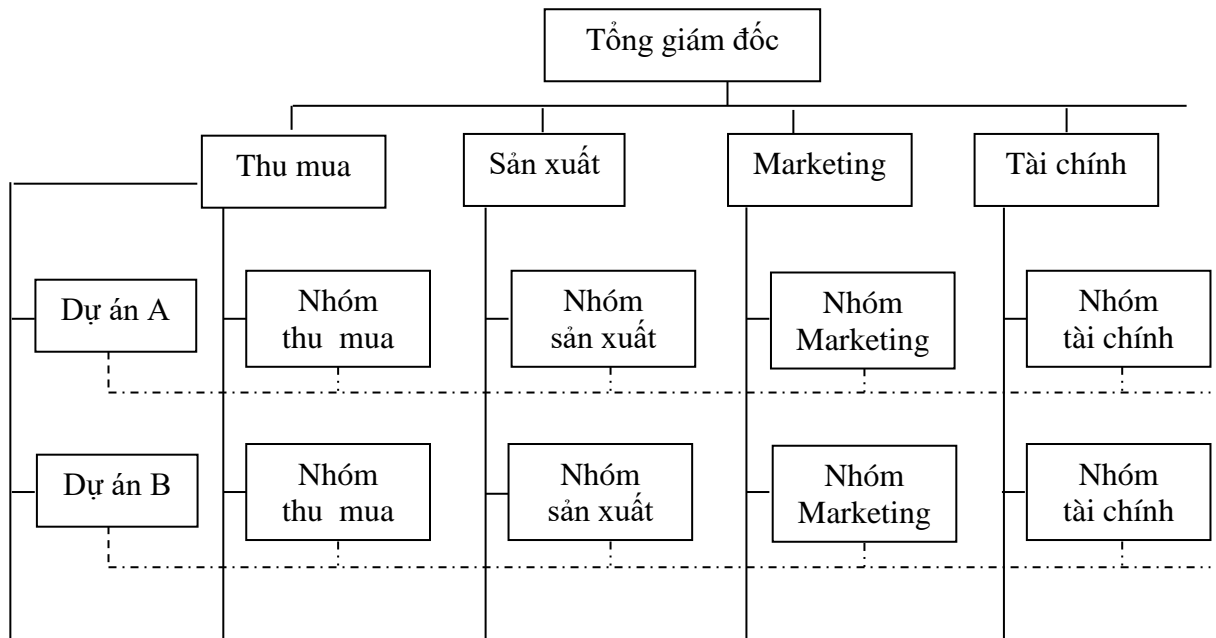
❖ Ưu, nhược điểm của cơ cấu tổ chức theo sản phẩm

Ưu điểm	Nhược điểm
<ul style="list-style-type: none"> - Thích hợp với những sự thay đổi nhanh chóng về nhu cầu và môi trường của sản phẩm/ dịch vụ - Khuyến khích sự quan tâm đối với nhu cầu khách hàng - Cải thiện sự phối hợp các hoạt động chức năng - Xác định rõ trách nhiệm - Phát triển các kỹ năng tư duy quản trị trong phạm vi sản phẩm 	<ul style="list-style-type: none"> - Không thúc đẩy sự hợp tác chặt chẽ giữa các tuyến sản phẩm/ dịch vụ trong tổ chức - Giới hạn khả năng giải quyết vấn đề trong phạm vi một sản phẩm /dịch vụ riêng lẻ - Hạn chế khả năng chuyên môn nhân viên ra ngoài phạm vi tuyến sản phẩm mà họ đang phục vụ.

3.3.3.5. Cơ cấu tổ chức ma trận

❖ Đặc điểm

Mô hình này là sự kết hợp của hai hay nhiều mô hình tổ chức khác nhau. Ví dụ, mô hình tổ chức theo chức năng kết hợp với mô hình tổ chức theo sản phẩm. ở đây, các cán bộ quản trị theo chức năng và theo sản phẩm đều có vị thế ngang nhau. Họ chịu trách nhiệm báo cáo cho cùng một cấp lãnh đạo và có quyền ra quyết định thuộc lĩnh vực mà họ phụ trách.



Hình 3.5. Sơ đồ minh họa cơ cấu tổ chức kiểu ma trận

❖ Ưu, nhược điểm của cơ cấu ma trận

Ưu điểm	Nhược điểm
<ul style="list-style-type: none"> - Kết hợp được năng lực của nhiều cán bộ quản trị và chuyên gia - Tạo ra các nhà quản trị có thể thích ứng với các lĩnh vực quản trị khác nhau - Tập chung nguồn lực vào khâu xung yếu - Cho phép cùng lúc thực hiện nhiều dự án, sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau - Việc hình thành và giải thể dễ dàng, nhanh chóng; ít tốn kém, sử dụng nhân lực có hiệu quả 	<ul style="list-style-type: none"> - Có sự mâu thuẫn về quyền hạn trong tổ chức - Cơ cấu này đòi hỏi nhà quản trị phải có ảnh hưởng lớn - Phạm vi ứng dụng còn hạn chế vì đòi hỏi một trình độ nhất định - Quyền lực và trách nhiệm của các nhà quản trị có thể trùng lặp nhau tạo ra các xung đột và khoảng cách trong nỗ lực giữa các cá nhân và đơn vị

Trong thực tế ngoài những mô hình kể trên, các bộ phận của cơ cấu còn có thể được hình thành theo quá trình công nghệ, theo các dịch vụ hỗ trợ, theo nhóm... Mô hình được lựa chọn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau trong mỗi hoàn cảnh nhất định. Các yếu tố này bao gồm các loại công việc phải làm, cách thức tiến hành công

việc, những người tham gia thực hiện công việc, công nghệ được sử dụng, đối tượng phục vụ, phạm vi phục vụ... Để mô hình tổ chức có thể giúp đạt được mục tiêu của tổ chức một cách hiệu quả, phần lớn các tổ chức đều sử dụng hình thức phân chia bộ phận hỗn hợp, trong đó kết hợp hai hay nhiều cơ sở thuần túy ở trên.

Ưu điểm lớn nhất của mô hình hỗn hợp là sự kết hợp nhiều mô hình cho phép tổ chức lợi dụng được các ưu thế của mô hình tổ chức chính và giảm được ảnh hưởng của các nhược điểm của nó. Mô hình này giúp xử lý được các tình huống phức tạp, có tác dụng tốt đối với các tổ chức lớn, và cho phép chuyên môn hoá một số cơ cấu tổ chức. Tuy nhiên, mô hình hỗn hợp có thể làm cho cơ cấu tổ chức phức tạp, hình thành những bộ phận hay phân hệ quá nhỏ làm tăng thêm nhược điểm của mỗi loại mô hình thuần túy.

3.3.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức

Khi xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp, cần tính đến những nhân tố ảnh hưởng sau:

3.3.4.1. Nhóm các nhân tố thuộc đối tượng quản trị

Trình độ phát triển của công nghệ sản xuất. Nhiều công trình nghiên cứu đã chứng minh rằng công nghệ sản xuất của doanh nghiệp là một yếu tố quan trọng có ảnh hưởng đến việc thiết kế bộ máy tổ chức. Những doanh nghiệp có công nghệ sản xuất, quy trình sản xuất phức tạp thường có cơ cấu tổ chức nhiều bậc với đặc điểm là mức độ giám sát và phối hợp công việc được thực hiện với cường độ cao. Cơ cấu phải được bố trí sao cho tăng cường được khả năng thích nghi của tổ chức trước sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ.

3.3.4.2. Nhóm những nhân tố thuộc về lĩnh vực quản trị

- Chiến lược hay những nhiệm vụ và mục tiêu mà doanh nghiệp phải hoàn thành.

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

- Quy mô và mức độ phức tạp trong hoạt động của tổ chức có ảnh hưởng lớn tới cơ cấu tổ chức. Tổ chức có quy mô lớn, thực hiện những hoạt động phức tạp thường có mức độ chuyên môn hoá, tiêu chuẩn hoá, hình thức hoá cao hơn, nhưng lại ít tập trung hơn các tổ chức nhỏ thực hiện những hoạt động không quá phức tạp.

- Trình độ, sở thích, thói quen, quan niệm riêng của người quản trị và năng lực của đội ngũ lao động. Thái độ của lãnh đạo cấp cao có thể tác động đến cơ cấu tổ chức. Các cán bộ quản trị theo phương thức truyền thống thường thích sử dụng những hình thức tổ chức theo chức năng với hệ thống thứ bậc mà ít sử dụng các hình thức tổ chức theo ma trận hay mạng lưới, hay những mô hình phân tán với các đơn vị chiến lược. Nhân lực có trình độ, kỹ năng cao thường hướng đến các mô hình quản trị mở.

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

- Ngoài ra hình thức pháp lý của doanh nghiệp; quan hệ sở hữu tồn tại trong doanh nghiệp; các phương tiện phục vụ quản trị; chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp đối với đội ngũ cán bộ quản trị cũng có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

TÓM TẮT LÝ THUYẾT

Trong chương này, chúng ta đã nghiên cứu những vấn đề rất khái quát về công tác tổ chức trong doanh nghiệp. Những nội dung chủ yếu cần chú ý đó là:

- Công tác tổ chức là việc xác định những chức năng nhiệm vụ và quyền hạn của mỗi người, mỗi bộ phận và mối quan hệ giữa họ trong quá trình lao động với nhau sao cho các cá nhân và bộ phận có thể phối hợp với nhau một cách tốt nhất để thực hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức.

- Mục tiêu của chức năng tổ chức là tạo nên một môi trường nội bộ thuận lợi cho mỗi cá nhân, mỗi bộ phận phát huy được năng lực và nhiệt tình của mình, đóng góp tốt nhất vào việc hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.

- Cơ sở để thiết kế công việc và hình thành các bộ phận của tổ chức là tầm hạn quản trị, cách thức uỷ quyền và mức độ phân quyền.

- Các kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý được phân loại theo cách thức hình thành các bộ phận, theo mối quan hệ quyền hạn được sử dụng, theo số cấp quản trị hoặc theo quan điểm tổng hợp. Mỗi kiểu cơ cấu đều có ưu nhược điểm riêng. Các yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức là: Tối ưu; Linh hoạt; Ổn định; Tin cậy và Kinh tế.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm và cơ sở của công tác tổ chức trong doanh nghiệp?
2. Khi chuyên môn hoá theo chiều dọc để hình thành hệ thống thứ bậc trong hệ thống quản trị chúng ta cần lưu ý các khía cạnh quan trọng nào?
3. Chuyên môn hoá chiều ngang dẫn tới các kiểu cơ cấu tổ chức cơ bản nào?
4. Trình bày những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức quản trị?
5. Trình bày những nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản trị?
6. Tầm quản trị và cấp quản trị có quan hệ với nhau thế nào?
7. Thế nào là tập chung, phân quyền và uỷ quyền trong quản trị các tổ chức?
Hãy nêu quá trình uỷ quyền và những nguyên tắc cơ bản phải tuân thủ để uỷ quyền hiệu quả?
8. Hãy xác định cơ sở phân chia bộ phận trong một tổ chức (doanh nghiệp) mà bạn biết?

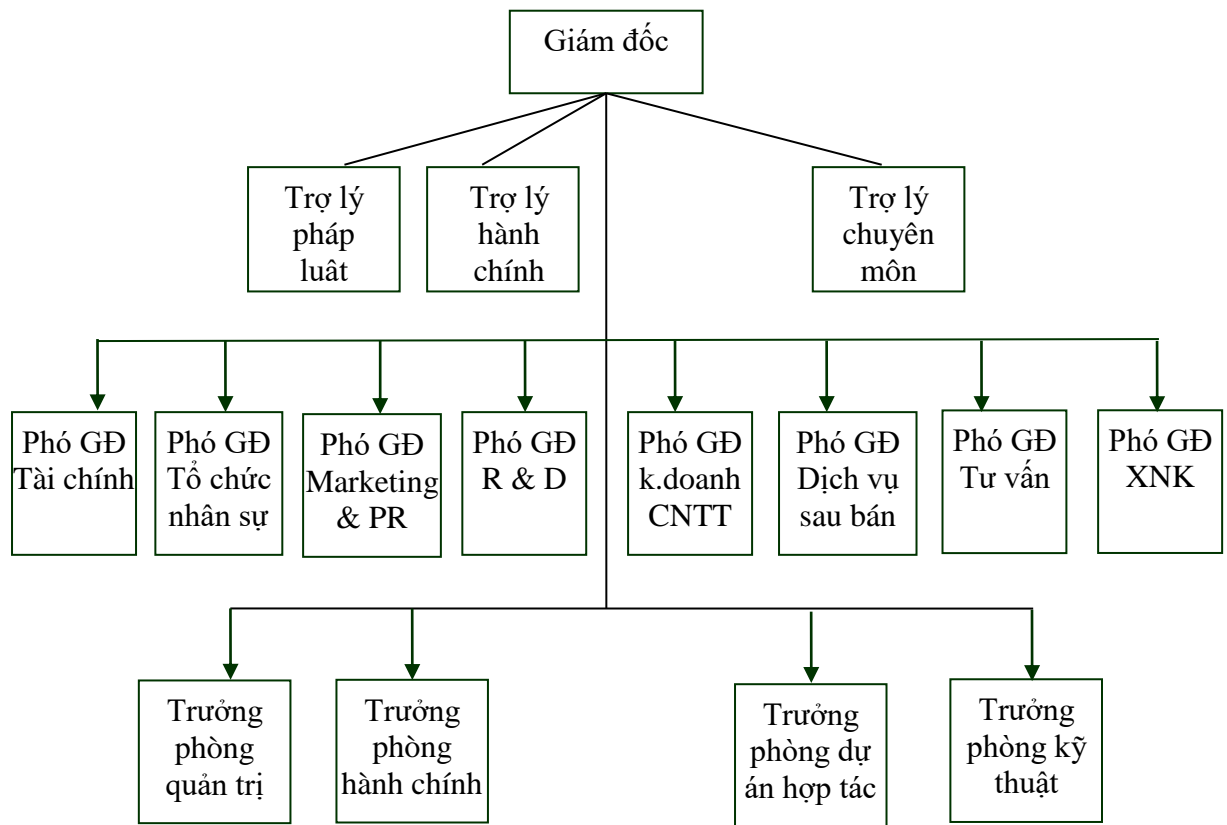
TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN

Tình huống: SƠ ĐỒ TỔ CHỨC MỚI CỦA CÔNG TY CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VÀ ỨNG DỤNG

Giám đốc công ty công nghệ thông tin và ứng dụng đã trình lên Hội đồng quản trị một cơ cấu sắp xếp tổ chức mới cho công ty (Hình 3.6). Theo giám đốc, với cơ cấu này, công ty sẽ có thể phản ứng nhanh hơn với những thay đổi của thị trường, cũng như đáp ứng nhanh hơn những yêu cầu của khách hàng. Đồng thời, cơ cấu này giúp cho việc quản lý công ty mang tính tích cực hơn, giảm bớt các cấp quản lý trung gian. Tuy nhiên, cũng có một vài ý kiến trong hội đồng quản trị cho rằng với cơ cấu tổ chức như vậy, giám đốc sẽ không đủ thời gian để xử lý hết tất cả các báo cáo từ các bộ phận gửi lên, không kịp ra các quyết định, công việc có thể sẽ bị ùn lại. Đồng thời cũng có người nói bóng gió trong số những người quản lý các bộ phận của công ty rằng quyền lực tập trung quá nhiều vào vị trí giám đốc.

Câu hỏi:

1. Hãy phân tích những ưu điểm và nhược điểm của cơ cấu tổ chức này?
2. Nếu bạn là giám đốc công ty công nghệ thông tin và ứng dụng, bạn sẽ bố trí tổ chức công ty như thế nào? Tại sao bạn lại bố trí như vậy?



Hình 3.6. Cơ cấu tổ chức của công ty công nghệ thông tin và ứng dụng

Chương 4: CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO

4.1. Khái niệm, nội dung và vai trò của lãnh đạo

4.1.1. Khái niệm

Lãnh đạo là tác động mang tính nghệ thuật hay một quá trình gây ảnh hưởng đến người khác sao cho họ sẽ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được mục tiêu của tổ chức

4.1.2. Nội dung của lãnh đạo

Để lãnh đạo, người lãnh đạo thường phải thực hiện các nội dung sau:

4.1.2.1. Hiểu rõ con người trong hệ thống: Đây là nội dung đầu tiên hết sức quan trọng mà người lãnh đạo phải nắm vững để có thể đưa ra các quyết định và lựa chọn đúng các phương pháp lãnh đạo. Mỗi con người là một thực thể, một tế bào của hệ thống, họ có những đặc điểm và hoàn cảnh sống riêng để từ đó tạo nên một hệ thống các nhu cầu và động cơ làm việc của mình, cũng như để xử lý các mối quan hệ của mình trong tập thể, trong hệ thống. Hiểu rõ con người đã là một điều khó, nhưng đáp ứng hợp lý các đòi hỏi của con người lại càng khó khăn hơn.

4.1.2.2. Đưa ra các quyết định lãnh đạo thích hợp: Sản phẩm của người lãnh đạo suy tới cùng là các quyết định. Quyết định là hành vi sáng tạo của người lãnh đạo nhằm định ra chương trình, tính chất hoạt động của các bộ phận và cá nhân trong hệ thống nhằm đạt tới mục tiêu đã định. Chất lượng của mỗi quyết định, hiệu quả và hiệu lực của mỗi quyết định là các tiêu thức đánh giá chất lượng và uy tín của người lãnh đạo.

4.1.2.3. Xây dựng nhóm làm việc: Trong điều kiện hoạt động với qui mô đông người, việc phân cấp và phân công quản lý là một tất yếu khách quan, đây là nguyên tắc chuyên môn hoá trong quản lý. Trong mỗi hệ thống thông thường đều được phân chia thành những phân hệ và nhóm nhỏ, mỗi phân hệ và nhóm này bao gồm một số người hoạt động theo cùng một nhóm chức năng nghiệp vụ. Mỗi nhóm, mỗi phân hệ này nếu không được tổ chức tốt và không được hình thành mối dây liên hệ chặt chẽ với các nhóm và phân hệ khác, thì khó có thể đem lại kết quả hoạt động chung tốt đẹp cho cả hệ thống.

4.1.2.4. Dự kiến các tình huống và tìm cách ứng xử tốt: Quá trình lãnh đạo hệ thống hoạt động là quá trình hướng tới mục tiêu, viễn cảnh trong tương lai; mà tương lai thì người lãnh đạo khó có thể tự khẳng định được, vì nó còn tùy thuộc vào diễn biến xảy ra trong nội bộ hệ thống cũng như môi trường đầy biến động ở bên ngoài. Cho nên điều có thể thực hiện là người lãnh đạo phải tính toán vạch ra mọi tình huống có thể xảy ra, đối chiếu với mục đích và mục tiêu mong muốn, căn cứ vào thực tế khả năng, cơ hội và nguồn lực có thể có được để đối phó với mọi tình huống.

4.1.2.5. Giao tiếp và đàm phán: Quá trình lãnh đạo là quá trình tiếp xúc và làm việc với con người thông qua hoạt động giao tiếp và đàm phán, cho nên người lãnh đạo không thực hiện tốt nội dung này thì khó có thể đưa hệ thống giành lấy các mục tiêu mong muốn.

4.1.3. Vai trò của lãnh đạo trong tổ chức

- Lãnh đạo sẽ giúp cho tổ chức hoạt động một cách ổn định.
- Nhà lãnh đạo là người chịu trách nhiệm điều khiển mọi chức năng của tổ chức và là người đại diện của tổ chức pháp luật
- Nhà lãnh đạo là người làm nên phong cách ứng xử ở nơi làm việc

4.2. Các lý thuyết về động cơ làm việc của nhân viên

4.2.1. Lý thuyết cổ điển

Về sự động viên được Taylor và các tác giả trong trường phái lý thuyết quản trị một cách khoa học nêu lên vào đầu thế kỷ này. Taylor cho rằng một trong những công việc quan trọng mà các nhà quản trị phải làm là phải đảm bảo công nhân sẽ thực hiện những công việc thường xuyên lặp đi lặp lại một cách nhàm chán những với hiệu quả cao nhất. Để bảo đảm điều đó, nhà quản trị phải tìm ra cách làm tốt nhất để dạy cho công nhân và dùng các kích thích về kinh tế như tiền lương và tiền thưởng để động viên công nhân làm việc.

Quan điểm này được xây dựng trên nhận thức là bản chất chủ yếu của người lao động trong tổ chức là lười biếng và các nhà quản trị rành rẽ về công việc hơn công nhân; người lao động chỉ có thể được động viên bằng các phần thưởng kinh tế và bản thân họ cũng không có gì đóng góp cho tổ chức ngoài sức lao động của họ.

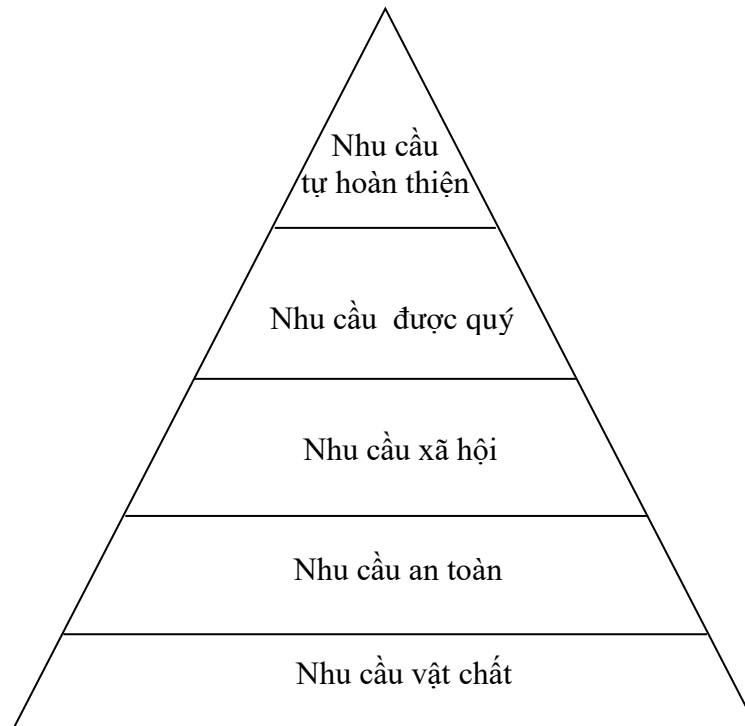
Thực hiện quản trị tại nhiều tổ chức cho thấy quan điểm này không phải là không đúng, và sự kích thích bằng tiền bạc thường cũng đưa lại sự làm việc tích cực.

4.2.2. Lý thuyết tâm lý xã hội hay quan hệ con người

Tuy nhiên, quan điểm cổ điển về sự động viên đã được chứng minh là không phải lúc nào cũng chính xác. Lý thuyết về quan hệ con người đã cho thấy rằng những quan hệ xã hội trong lúc làm việc đã có tác dụng thúc đẩy hoặc kiềm hãm hăng hái làm việc của công nhân. Lý thuyết này cũng cho thấy con người cũng kém sự hăng hái khi phải thường xuyên thực hiện những công việc nhàm chán và đơn điệu. Từ nhận thức đó, các nhà lý thuyết tâm lý xã hội cho rằng các nhà quản trị có thể động viên con người bằng cách thừa nhận nhu cầu xã hội của họ và tạo điều kiện cho người lao động cảm thấy hãnh diện về sự hữu ích và quan trọng của họ trong công việc chung. Những biện pháp mà nhà quản trị có thể làm để động viên người lao động theo lý thuyết tâm lý xã hội là cho người lao động nhiều tự do hơn để làm các quyết định liên quan đến công việc được giao, quan tâm nhiều hơn đến các nhóm không chính thức trong tổ chức, thông tin nhiều hơn cho người lao động biết các kế hoạch và hoạt động của tổ chức.

4.2.3. Lý thuyết hiện đại

4.2.3.1. Lý thuyết về phân cấp nhu cầu của A.Maslow: Maslow đã nhìn nhận các nhu cầu của con người theo hình thái phân cấp và sắp xếp theo một trình tự tăng dần từ nhu cầu thấp nhất đến nhu cầu cao nhất



Hình 4. Tháp phân cấp nhu cầu của A.Maslow

❖ **Nhu cầu vật chất:** Nhu cầu này còn được gọi là nhu cầu của cơ thể bao gồm các nhu cầu cơ bản của con người như ăn, uống, ngủ, không khí để thở, tình dục, các nhu cầu làm cho con người thoải mái,...đây là những nhu cầu cơ bản nhất và mạnh nhất của con người

❖ **Nhu cầu về an toàn:** Là các nhu cầu như ăn ở, sinh sống an toàn, không bị đe dọa, an ninh, chuẩn mực, luật lệ...

❖ **Nhu cầu về xã hội:** là các nhu cầu về tình yêu, được chấp nhận, bạn bè, xã hội

❖ **Nhu cầu về được quý trọng:** là các nhu cầu về tự trọng, tôn trọng người khác, được người khác tôn trọng

❖ **Nhu cầu tự hoàn thiện:** là nhu cầu nhu chân, thiện, mỹ, tự chủ, sáng tạo, hài hước...

Lý thuyết phân cấp nhu cầu của Maslow đã có một ảnh hưởng quan trọng đối với các nhà quản trị, đó là muốn lãnh đạo nhân viên thì điều quan trọng là bạn phải hiểu người lao động của bạn đang ở cấp độ nhu cầu nào. Từ sự hiểu biết đó cho phép bạn đưa ra các giải pháp phù hợp cho việc thoả mãn nhu cầu của người lao động đồng thời bảo đảm đạt đến các mục tiêu tổ chức

4.2.3.2. Lý thuyết của David Mc.Clelland: David Mc.Clelland cho rằng con người có ba nhu cầu cơ bản: nhu cầu thành đạt, nhu cầu quyền lực và nhu cầu liên kết

❖ **Nhu cầu về sự thành đạt**

Mc Clelland xem nhu cầu thành đạt là quan trọng nhất bởi vì mọi cơ sở tổ chức và từng bộ phận của nó là nhóm người cùng làm việc với nhau để đạt được các mục tiêu. Hầu như những người có nhu cầu thành đạt đều phụ thuộc vào: cá tính, kinh nghiệm, cũng như mô hình tổ chức nơi họ làm việc.

❖ **Nhu cầu về quyền lực**

Mc Celland và các nhà nghiên cứu khác đã phát hiện ra rằng, những người có nhu cầu cao về quyền lực sẽ quan tâm nhiều tới công việc tạo ra sự ảnh hưởng và kiểm tra những người xung quanh. Những người có cao vọng về quyền lực thường nỗ lực theo đuổi địa vị lãnh đạo, họ thường là những người vui chuyện, hay tranh luận. Họ là những người có sức thuyết phục, nói thẳng, thiết thực, hay đòi hỏi, thích hay dỡ và nói chuyện trước công chúng.

❖ **Nhu cầu về liên kết**

Những người có nhu cầu về liên kết thường tìm thấy niềm yêu mến và muốn tránh những tổn thương khi bị tách khỏi một nhóm xã hội. Họ thích được liên quan với tư cách cá nhân, học thường lo lắng duy trì mối quan hệ xã hội để chịu, muốn có tình cảm thân thiết và cảm thông, sẵn sàng an ủi và giúp đỡ người khác gặp khó khăn và muốn có quan hệ lại một cách thân mật với những người khác.

4.2.3.3. Thuyết E.R.G: Clayton Alderfer giáo sư đại học Yale đã tiến hành sắp xếp lại nghiên cứu của Maslow và đưa ra kết luận của mình. Ông cho rằng: hành động của con người bắt nguồn từ nhu cầu – cũng giống như các nhà nghiên cứu

khác – song ông cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi việc thoả mãn ba nhu cầu cơ bản: nhu cầu tồn tại, nhu cầu quan hệ, nhu cầu phát triển

❖ **Nhu cầu tồn tại:** Bao gồm những đòi hỏi vật chất tối cần thiết cho sự tồn tại của con người, nhóm nhu cầu này có nội dung giống như nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn của Maslow

❖ **Nhu cầu quan hệ:** là những đòi hỏi về quan hệ và tương tác qua lại giữa các cá nhân. Nhu cầu quan hệ bao gồm nhu cầu xã hội và một phần nhu cầu được tôn trọng

❖ **Nhu cầu phát triển:** là đòi hỏi bên trong mỗi con người cho sự phát triển cá nhân, nó bao gồm nhu cầu tự thể hiện và một phần nhu cầu tự trọng

Điều khác biệt ở thuyết này là Alderfer cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi việc thoả mãn tất cả các nhu cầu chứ không phải chỉ một nhu cầu như quan điểm của Maslow. Hơn nữa, thuyết này còn cho rằng khi một nhu cầu nào đó bị cản trở và không được thoả mãn thì con người có xu hướng dồn nỗ lực của mình sang việc theo đuổi nhu cầu khác. Tức là nếu nhu cầu tồn tại bị cản trở, con người sẽ dồn nỗ lực của mình sang việc theo đuổi nhu cầu quan hệ và nhu cầu phát triển. Điều này giải thích khi cuộc sống khó khăn con người có xu hướng gắn bó với nhau hơn, quan hệ giữa họ tốt hơn và họ dồn nỗ lực đầu tư cho tương lai nhiều hơn

4.2.3.4. Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg

Herzberg đã phát triển thuyết động viên của ông ta bằng cách đề nghị các chuyên gia làm việc trong các tổ chức công nghiệp liệt kê các nhân tố làm họ thoả mãn và các nhân tố làm cho họ được động viên cao độ. Đồng thời yêu cầu họ liệt kê các trường hợp mà họ không được động viên và bất mãn. Phát hiện của Herzberg đã tạo ra một sự ngạc nhiên lớn vì nó làm đảo lộn nhận thức thông thường của chúng ta. Chúng ta thường cho rằng đối ngược với thoả mãn là bất mãn và ngược lại. Tức là chỉ có hai tình trạng hoặc thoả mãn hoặc bất mãn. Herzberg cho rằng có một số nhân tố liên quan tới sự thoả mãn đối với công tác – còn được gọi là các nhân tố động viên và các nhân tố này là khác biệt với các yếu tố liên quan tới sự bất mãn – còn được gọi là các nhân tố duy trì hay lưỡng tính. Đối với các nhân tố động viên nếu giải quyết tốt sẽ tạo ra sự thoả mãn và từ đó sẽ động viên người lao động làm

việc tích cực và chăm chỉ hơn. Nhưng nếu giải quyết không tốt thì tạo ra tình trạng không thỏa mãn chứ chưa chắc đã bất mãn. Trong khi đó với các yếu tố duy trì, nếu giải quyết không tốt sẽ tạo ra sự bất mãn, nhưng nếu giải quyết tốt thì tạo ra tình trạng không bất mãn chứ chưa chắc đã có tình trạng thỏa mãn. Ví dụ như hệ thống phân phối thu nhập ở đơn vị bạn nếu được xây dựng không tốt sẽ tạo cho bạn sự bất mãn, song nếu nó được xây dựng đúng thì chưa chắc tạo ra cho bạn sự thỏa mãn. Các nhân tố được Herzberg liệt kê như bảng 4.1

Bảng 4.1. Các nhân tố của Herzberg

Các nhân tố duy trì	Các nhân tố động viên
1. Phương pháp giám sát	1. Sự thách thức của công việc
2. Hệ thống phân phối thu nhập	2. Các cơ hội thăng tiến
3. Quan hệ với đồng nghiệp	3. Ý nghĩa của các thành tựu
4. Điều kiện làm việc	4. Sự nhận dạng khi công việc được thực hiện
5. Chính sách của công ty	5. Ý nghĩa của các trách nhiệm.
6. Cuộc sống cá nhân	
7. Địa vị	
8. Quan hệ quan lại giữa cá nhân	

Các nhân tố mà Herzberg đã liệt kê có sự ảnh hưởng đến sự thỏa mãn hay không thỏa mãn của nhân viên. Mức độ tác động của các nhân tố được thể hiện ở bảng 4.2

Bảng 4.2. Mức độ tác động của từng nhân tố Herzberg

Các nhân tố duy trì		Các nhân tố động viên	
Khi đúng	Khi sai	Khi đúng	Khi sai
Không có sự bất mãn	Bất mãn	Thỏa mãn	Không thỏa mãn
Không động viên	Ảnh hưởng tiêu cực	Động viên được tăng cường	Không có sự bất mãn

4.2.3.5. Lý thuyết về sự công bằng

Người lao động trong tổ chức muốn được đối xử một cách công bằng, họ có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của họ với những người khác. Khi so sánh, đánh giá có thể có ba trường hợp xảy ra:

- Nếu người lao động cho rằng họ được đối xử không tốt, phần thưởng là không xứng đáng với công sức họ bỏ ra thì họ sẽ bất mãn và từ đó họ sẽ làm việc không hết khả năng và thậm chí họ sẽ bỏ việc

- Nếu người lao động tin rằng họ được đối xử đúng, phần thưởng và đãi ngộ là tương xứng với công sức của họ đã bỏ ra thì họ sẽ duy trì mức năng suất như cũ

- Nếu người lao động nhận thức rằng phần thưởng và đãi ngộ là cao hơn so với điều mà họ mong muốn họ sẽ làm việc tích cực hơn, chăm chỉ hơn. Song trong trường hợp này họ có xu hướng giảm giá của phần thưởng

Một điều khó khăn là người lao động thường có xu hướng đánh giá cao công hiến của mình và đánh giá cao phần thưởng mà người khác nhận được

Khi đối mặt với sự không công bằng người lao động thường có xu hướng chấp nhận, chịu đựng. Song nếu họ phải đối mặt với sự không công bằng lâu dài thì họ sẽ bất mãn, phản ứng lại và thậm chí họ sẽ bỏ việc. Do đặc điểm này nhà quản trị phải luôn luôn quan tâm tới nhận thức của người lao động về sự công bằng, không thể ngồi chờ hoặc yên tâm khi người lao động không có ý kiến.

Chúng ta hiểu rằng sẽ không có sự công bằng tuyệt đối. Công bằng ở đây không phải là người lao động nhận được bao nhiêu mà là công bằng được nhận thức. Thuyết về sự công bằng đòi hỏi các nhà quản trị phải quan tâm tới các nhân tố chi phối đến nhận thức của người lao động về sự công bằng và từ đó tác động để tạo cho người lao động có được một nhận thức về sự công bằng

4.3. Phương pháp và phong cách lãnh đạo

4.3.1. Các phương pháp lãnh đạo

Phương pháp lãnh đạo là tổng thể các cách thức tác động của người lãnh đạo đến đối tượng nhằm thực hiện những mục tiêu mong đợi. Nếu so với chức năng, nguyên tắc thì phương pháp là bộ phận năng động nhất, người lãnh đạo không những phải biết lựa chọn phương pháp thích hợp cho từng tình huống và đối tượng cụ thể mà

còn phải biết thay đổi phương pháp khi phương pháp đó tỏ ra không thích hợp và thay thế vào đó những phương pháp thích hợp hơn. Vì vậy, phương pháp là rất phong phú và đa dạng, nhưng có thể phân chúng thành 3 loại sau:

4.3.1.1. Phương pháp hành chính

- Là phương pháp sử dụng quyền lực mang tính chất bắt buộc đối tượng phải thực hiện nhiệm vụ của mình.

- Các công cụ để thực hiện quyền lực của mình: Các quyết định quản trị; các công cụ kế hoạch; các công cụ tổ chức; các công cụ chính sách, chế độ và cả các công cụ kỹ thuật quản trị khác.

- Sử dụng phương pháp hành chính trong quá trình lãnh đạo một tập thể người là điều rất cần thiết, bởi ở đó nó thể hiện cái quyền lãnh đạo của người lãnh đạo, buộc đối tượng phải phục tùng vô điều kiện, làm cho công việc được tiến hành một cách nhanh chóng và tương đối dễ thực hiện. Tuy nhiên, không nên quá lạm dụng phương pháp này cũng sẽ dẫn đến sự nhàm chán nếu không muốn nói là sự sợ hãi của cấp dưới khi họ nhận quá nhiều mệnh lệnh hành chính, là cơ hội phát sinh ra bệnh quan liêu giấy tờ, xa rời thực tế.

4.3.1.2. Phương pháp kinh tế

- Là sử dụng các biện pháp khuyến khích bằng lợi ích vật chất. Chẳng hạn như tăng giảm tiền lương, tiền thưởng, tiền phụ cấp, tiền bồi dưỡng, ... hiện nay “khoán” là hình thức khuyến khích bằng lợi ích vật chất mang lại nhiều hiệu quả ở nhiều ngành nghề trên nhiều lĩnh vực khác nhau, bởi nó có sự ràng buộc giữa quyền lợi và nghĩa vụ lại với nhau, vì muốn có quyền lợi bắt buộc phải thực hiện tốt nghĩa vụ của mình.

- Sử dụng phương pháp này có ý nghĩa rất to lớn trong công tác lãnh đạo, nó phát huy tính năng động sáng tạo của cấp dưới và tạo động lực mạnh mẽ thúc đẩy đối tượng thực hiện có hiệu quả các nhiệm vụ của mình. Tuy nhiên, nếu quá nhấn mạnh phương pháp kinh tế mà bỏ qua các phương pháp khác sẽ khuyến khích cho chủ nghĩa thực dụng phát triển, làm xói mòn các nguyên tắc – đạo lý và nhân cách của con người, sẽ gây nguy hại về kinh tế – xã hội.

4.3.1.3. Phương pháp giáo dục

Là phương pháp tác động lên tinh thần của người lao động, nhằm khơi dậy tính tích cực, tính tự giác, hăng hái thi đua hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao. Phương pháp giáo dục có ý nghĩa cực kỳ to lớn trong một tổ chức, bởi con người là nguồn lực của mọi nguồn lực, cần phải được phát triển toàn diện về: tư tưởng, trình độ, năng lực, thể lực, phẩm chất đạo đức, nhân sinh quan, thế giới quan, ... có như vậy con người mới có khả năng tự làm chủ bản thân và xã hội.

4.3.1.4. Sự kết hợp các phương pháp lãnh đạo

Trong lãnh đạo cần sử dụng kết hợp các loại phương pháp nhằm tạo ra một động lực mạnh mẽ hơn, phương pháp hành chính tạo ra động lực chính trị, phương pháp kinh tế tạo ra động lực vật chất, phương pháp giáo dục tạo ra động lực tinh thần.

Đồng thời sử dụng kết hợp các phương pháp sẽ khắc phục cho nhau những nhược điểm trong mỗi loại phương pháp. Nếu chỉ phương pháp hành chính không thôi thì dễ gây sự ức chế căng thẳng; hoặc quá nhấn mạnh khuyến khích bằng lợi ích vật chất thì dễ sinh ra tư tưởng thực dụng; hay chỉ coi trọng giáo dục không thôi thì cũng sẽ nhàm chán. Tặng một cái bằng khen kèm theo một chiếc “bao thư” là vậy.

4.3.2. Các phong cách lãnh đạo

Có nhiều cách tiếp cận phong cách khác nhau nên cũng có nhiều tên gọi phong cách khác nhau:

4.3.2.1. Phong cách tiếp cận theo hệ thống: Do giáo sư Likert cùng đồng nghiệp của Ông ở trường đại học Michigan (Mỹ) đã nghiên cứu các kiểu mẫu phong cách của các nhà quản trị bằng sơ đồ 4 hệ thống như sau:

- **Hệ thống 1: Kiểu lãnh đạo “Quyết đoán – áp chế”**: Kiểu này thể hiện sự chuyên quyền cao, thúc đẩy đối tượng bằng sự đe dọa trừng phạt, phần thưởng hiếm hoi; thông tin từ trên xuống; ra quyết định tập trung ở người quản trị cấp cao.

- **Hệ thống 2: Kiểu lãnh đạo “Quyết đoán – nhân từ”**: Kiểu lãnh đạo này có thể hiện lòng tin cấp dưới; thúc đẩy đối tượng chủ yếu là kích thích, khen thưởng;

chấp nhận một số thông tin cấp dưới; cho phép một phần ra quyết định của cấp dưới.

- **Hệ thống 3: Kiểu lãnh đạo “Tham vấn”**: Thể hiện tin tưởng và hy vọng cấp dưới; trước khi quyết định về một vấn đề nào đó thường có tham khảo cấp dưới.

- **Hệ thống 4: Kiểu lãnh đạo “Tham gia theo nhóm”**: Thể hiện tin tưởng, hy vọng cấp dưới; tổ chức cho đối tượng tham gia ý kiến theo nhóm.

4.3.2.2. Tiếp cận dựa theo quyền lực quản trị

- **Phong cách lãnh đạo độc đoán (Chuyên quyền)**

Thể hiện, ra lệnh cho cấp dưới thi hành; không tham khảo ý kiến người khác khi quyết định.

Phong cách lãnh đạo này thường thấy sử dụng phổ biến trong thời kỳ quân chủ, phong kiến “Quân xử thần tử, thần bất tử bất trung” và hiện nay vẫn còn sử dụng rất hạn chế trong quản trị doanh nghiệp với những tình huống đặc biệt như: khẩn cấp; những tổ chức mới hình thành; hoặc nội bộ chia rẽ, bè phái mất đoàn kết nghiêm trọng thì người lãnh đạo buộc phải sử dụng phong cách này để duy trì các hoạt động của tổ chức nhưng cũng chỉ là giải pháp tình thế nhất thời, không thể sử dụng lâu dài được.

- **Phong cách lãnh đạo dân chủ**

Trước khi quyết định một vấn đề gì, người lãnh đạo cũng tham ý kiến người khác; dành nhiều quyền hạn cho cấp dưới; họ không hành động khi có nhiều thành viên trong tổ chức không đồng tình quyết định của họ.

Phong cách lãnh đạo này có nhiều ưu điểm, vì vậy nó đang được sử dụng khá phổ biến trong quản trị doanh nghiệp ở nước ta và nhiều nước trên thế giới.

- **Phong cách lãnh đạo tự do**

Người lãnh đạo đề ra mục tiêu (nhiệm vụ) cho đối tượng, đối tượng tự chọn kế hoạch, phương pháp thực hiện nhiệm vụ của mình, người lãnh đạo ít khi sử dụng quyền lực can thiệp vào hoạt động của đối tượng; người lãnh đạo đóng vai trò là người giúp đỡ cho đối tượng hoạt động như: cung cấp phương tiện cần thiết, cung cấp thông tin, tạo môi trường thuận lợi và giúp đỡ khi đối tượng gặp phải khó khăn trong hoạt động của mình.

TÓM TẮT LÝ THUYẾT

Trong chương này, chúng ta đã nghiên cứu những vấn đề khái quát về công tác lãnh đạo trong doanh nghiệp. Những nội dung chủ yếu cần chú ý đó là:

- Nội dung và vai trò của công tác lãnh đạo trong doanh nghiệp
- Để tạo được động lực cho nhân viên thì người lãnh đạo cần phải hiểu rõ về động cơ làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp của mình là gì. Chính vì thế trong chương này đã chú trọng đến nội dung của việc tìm hiểu các lý thuyết về động cơ làm việc của nhân viên
- Đề cập đến nội dung của các phương pháp và phong cách mà nhà lãnh đạo có thể áp dụng vào công việc của mình

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm lãnh đạo, phân biệt lãnh đạo và quản trị?
2. Trình bày vai trò của công tác lãnh đạo?
3. Lãnh đạo gồm mấy nội dung nào? Nội dung nào là quan trọng nhất? Vì sao?
4. Có những phương pháp nào để lãnh đạo con người trong tổ chức? Phương pháp nào là quan trọng nhất? Vì sao?
5. Trình bày và nhận xét về động cơ thúc đẩy của thuyết phân cấp 5 nhu cầu của Maslow?
6. Theo bạn, lý thuyết về hai loại yếu tố của Herzberg có đúng không?
7. Theo cách tiếp cận quyền lực quản trị thì có những phong cách lãnh đạo nào? Những trường hợp sử dụng cho từng phong cách lãnh đạo đó?

TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN

Tình huống: PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ

Trung làm việc ở phòng kỹ thuật đã 5 năm. Anh luôn làm việc tích cực và là người rất nhạy bén. Vì những thành tích xuất sắc, Trung được đề bạt lên làm trưởng phòng kỹ thuật. Trong cương vị mới, anh ta cảm thấy mình có nhiều quyền lực, anh quát nạt, ra lệnh và đòi hỏi mọi người phải tuân phục. Mặc dù các nhân viên trong phòng đều là những người thông minh và có kinh nghiệm, Trung ít khi quan tâm đến ý kiến của họ. Trung luôn tự tin vào năng lực của mình và anh thực sự khó chịu khi ai đó góp ý cho mình. Trung muốn nhân viên thực hiện mọi yêu cầu của anh, không bàn cãi gì hết.

Bình là tổ trưởng tổ bảo vệ của một khách sạn. Với anh, được mọi người yêu mến là điều quan trọng hơn cả. Anh không bao giờ tỏ ra mình là sếp mà luôn hòa nhập với mọi người, sẵn lòng giúp đỡ những người gặp khó khăn. Anh luôn để nhân viên cùng tham gia ra quyết định. Để tạo không khí làm việc vui vẻ, thoải mái trong tổ, anh buông lỏng kỷ luật và cho phép nhân viên làm việc theo ý thích của mình. Khi cấp dưới hỏi ý kiến, anh thường trả lời: "cứ làm theo cách của cậu".

Câu hỏi:

1. Anh (chị) có đánh giá, nhận xét thế nào về hai phong cách lãnh đạo trên (đặc điểm, ưu nhược điểm của mỗi phong cách)?
2. Nếu bạn là người quản lý, bạn sẽ sử dụng phong cách lãnh đạo nào? Vì sao?

Chương 5: CHỨC NĂNG KIỂM TRA

5.1. Khái niệm, mục đích và vai trò của kiểm tra

5.1.1. Khái niệm và bản chất của kiểm tra

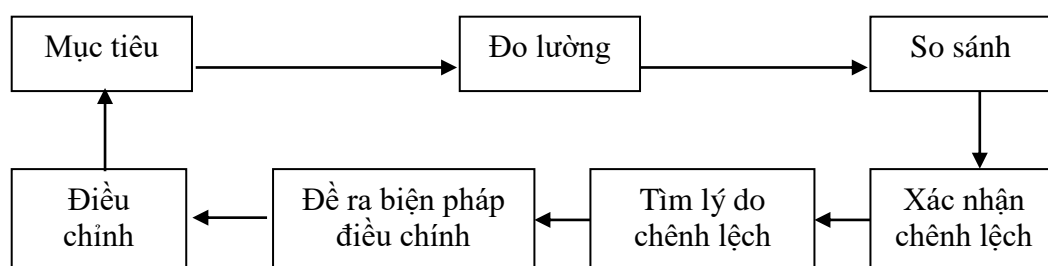
5.1.1.1. Khái niệm

Theo H.Fayol “trong kinh doanh, kiểm tra là việc kiểm chứng xem mọi việc có thực hiện theo kế hoạch đã được vạch ra và theo những chỉ thị, những nguyên tắc đã được ấn định hay không. Nó có nhiệm vụ vạch ra những khuyết điểm và sai lầm để sửa chữa, ngăn ngừa sự vi phạm. Nó đối phó với mọi việc, bao gồm sự vật, con người và hành động”.

Với tư cách một chức năng quản trị, kiểm tra được hiểu là: “quá trình xác định thành quả đạt được trên thực tế, so sánh nó với những tiêu chuẩn đã xây dựng; trên cơ sở đó phát hiện ra sự sai lệch và nguyên nhân của sự sai lệch đó; đồng thời đề ra các giải pháp cho một chương trình hành động nhằm khắc phục sự sai lệch để đảm bảo cho doanh nghiệp đạt được các mục tiêu đã định”.

5.1.1.2. Bản chất của kiểm tra

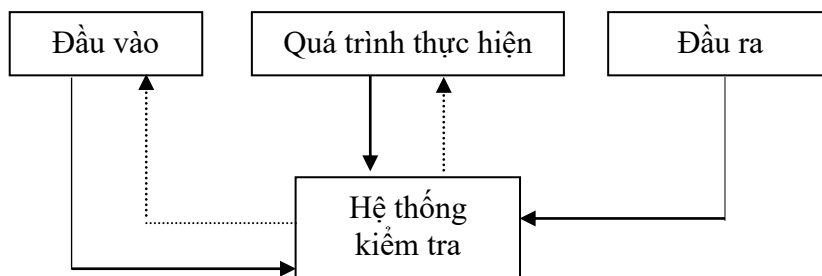
- Hệ thống phản hồi về kết quả của các hoạt động: Thông thường, cơ chế kiểm tra trong quản trị được xây dựng theo nguyên tắc của hệ thống phản hồi. Theo hệ thống này, các nhà quản trị tiến hành đo lường kết quả thực tế, so sánh các kết quả này với các tiêu chuẩn, xác định và phân tích các sai lệch. Sau đó, để thực hiện những điều chỉnh cần thiết, họ phải đưa ra một chương trình cho hoạt động điều chỉnh và thực hiện chương trình nhằm đi tới kết quả mong muốn.



Hình 5.1. Vòng liên hệ ngược của kiểm tra

- Kiểm tra là hệ thống phản hồi dự báo: Ngược lại với hệ thống phản hồi về kết quả của các hoạt động, hệ thống kiểm tra dự báo sẽ giám sát ngay đầu vào của hệ thống và quá trình thực hiện để khẳng định xem những đầu vào và cả quá trình đó

có đảm bảo cho hệ thống thực hiện kế hoạch hay không. Nếu không thì những đầu vào hoặc quá trình trong hệ thống sẽ được thay đổi để thu được kết quả mong muốn.



Hình 5.2. Hệ thống kiểm tra dự báo

5.1.2. Mục đích của kiểm tra

- Bảo đảm kết quả đạt được phù hợp với mục tiêu của tổ chức.
- Bảo đảm các nguồn lực của tổ chức được sử dụng một cách hữu hiệu.
- Làm sáng tỏ và đề ra những kết quả mong muốn chính xác hơn theo thứ tự quan trọng
 - Xác định và dự đoán những chiều hướng chính và những thay đổi cần thiết trong các vấn đề như: thị trường, sản phẩm tài nguyên, tiện nghi, cơ sở vật chất,...
 - Phát hiện kịp thời những vấn đề và những đơn vị bộ phận chịu trách nhiệm để sửa sai.
 - Làm đơn giản hoá các vấn đề uỷ quyền, chỉ huy, quyền hành và trách nhiệm
 - Phác thảo các tiêu chuẩn tường trình báo cáo để loại bớt những gì ít quan trọng hay không cần thiết
 - Phổ biến những chỉ dẫn cần thiết một cách liên tục để cải tiến sự hoàn tất công tác tiết kiệm thời gian, công sức của mọi người để gia tăng năng suất và đem lại lợi nhuận cao.

5.1.3. Các hình thức kiểm tra

Các hình thức kiểm tra rất đa dạng và có thể được phân loại theo nhiều tiêu chí khác nhau như quá trình hành động, theo mức độ tổng quát của nội dung kiểm tra, theo tần suất của các cuộc kiểm tra, theo chủ thể tiến hành kiểm tra.

5.1.3.1. Các hình thức kiểm tra xem xét theo quá trình hoạt động: Theo tiêu chí này, kiểm tra bao gồm những dạng cơ bản đó là

- Kiểm tra trước hoạt động: Hình thức kiểm tra này dùng để đảm bảo nguồn lực cần thiết cho một hoạt động nào đó đã được ghi vào ngân sách và được chuẩn bị đầy đủ cả về số lượng, chủng loại, chất lượng và đến nơi quy định.

- Kiểm tra trong hoạt động: Là theo dõi các hoạt động đang diễn ra để đảm bảo chắc chắn rằng mọi cái đều hướng đến các mục tiêu. Những tiêu chuẩn chỉ đạo hoạt động đang diễn ra được rút ra từ những phần mô tả công việc và từ những chính sách được hình thành từ chức năng lập kế hoạch. Việc kiểm tra trong hoạt động được thực hiện chủ yếu bằng những hoạt động giám sát của những nhà quản trị.

- Kiểm tra sau hoạt động: Là hình thức kiểm tra, đo lường kết quả cuối cùng của hoạt động

5.1.3.2.Theo mức độ tổng quát của nội dung kiểm tra: Theo cách phân loại này, có các hình thức kiểm tra cơ bản đó là

- Kiểm tra toàn bộ: Nhằm đánh giá việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch của doanh nghiệp một cách tổng thể

- Kiểm tra bộ phận: Là kiểm tra đối với từng lĩnh vực, bộ phận, phân hệ cụ thể của doanh nghiệp

- Kiểm tra cá nhân: Kiểm tra đối với những con người cụ thể trong doanh nghiệp

5.1.3.3.Theo tần suất của các cuộc kiểm tra: Với cách phân loại này, chúng ta có các loại kiểm tra đó là

- Kiểm tra đột xuất: Là kiểm tra không theo định kỳ định sẵn

- Kiểm tra định kỳ: Là kiểm tra được thực hiện theo kế hoạch đã định trong từng thời gian và tập trung vào một số chức năng quản trị

- Kiểm tra liên tục: Là giám sát thường xuyên trong mọi thời điểm, với mọi cấp, mọi đối tượng, mọi khâu và mọi nội dung kiểm tra

5.1.4. Vai trò của công tác kiểm tra

Kiểm tra là nhu cầu cơ bản nhằm hoàn thiện các quyết định trong quản trị. Kiểm tra thẩm định tính đúng sai của đường lối, chiến lược, kế hoạch, chương trình và dự án; tính tối ưu của cơ cấu tổ chức quản trị; tính phù hợp của các phương pháp mà cán bộ quản trị đã và đang sử dụng để đưa doanh nghiệp tiến tới mục tiêu của mình. Như vậy kiểm tra có các vai trò cơ bản sau:

- Kiểm tra nhằm đảm bảo cho các kế hoạch được thực hiện với hiệu quả cao nhờ việc chủ động phát hiện kịp thời những sai lầm trước khi chúng trở nên nghiêm trọng.

- Kiểm tra nhằm đảm bảo thực thi quyền lực quản trị của những người lãnh đạo doanh nghiệp. Nhờ kiểm tra, các nhà quản trị có thể kiểm soát được những yếu tố sẽ ảnh hưởng đến sự thành công của doanh nghiệp

- Kiểm tra giúp doanh nghiệp theo sát và đối phó với sự thay đổi của môi trường.

- Kiểm tra tạo tiền đề cho quá trình hoàn thiện và đổi mới.

- Tạo điều kiện để thực hiện một cách thuận lợi các chức năng uỷ quyền, chỉ huy và thực hiện chế độ trách nhiệm cá nhân.

5.2. Các nguyên tắc kiểm tra

5.2.1. Kiểm tra phải theo kế hoạch

Cơ sở để tiến hành kiểm tra thường là dựa vào kế hoạch. Do vậy, nó phải được thiết kế theo kế hoạch hoạt động tổ chức.

5.2.2. Kiểm tra phải mang tính đồng bộ

- Trong quá trình kiểm tra cần quan tâm đến chất lượng hoạt động của toàn hệ thống chứ không phải chất lượng của từng bộ phận, từng con người.

- Cần quan tâm đến chất lượng của cả quá trình hoạt động chứ không chỉ đến kết quả cuối cùng của hoạt động.

5.2.3. Kiểm tra phải công khai, khách quan, chính xác

Quá trình quản trị dĩ nhiên là bao gồm nhiều yếu tố chủ quan của nhà quản trị, nhưng việc xem xét các bộ phận cấp dưới có làm tốt công việc hay không, không thể là sự phán đoán chủ quan. Nếu như thực hiện kiểm tra với những định kiến có

sẵn sẽ không cho chúng ta có được những nhận xét và đánh giá đúng mức về đối tượng được kiểm tra, kết quả kiểm tra sẽ bị sai lệch và sẽ làm cho tổ chức gặp phải những tổn thất lớn

5.2.4. Kiểm tra phải phù hợp với tổ chức

Để việc kiểm tra có hiệu quả cao cần xây dựng một quy trình và các nguyên tắc kiểm tra phù hợp với nét văn hoá của doanh nghiệp. Nếu nhà quản trị trong tổ chức có phong cách lãnh đạo dân chủ, nhân viên làm việc tự giác, luôn sáng tạo và có tinh thần trách nhiệm thì việc kiểm tra hoạt động của cấp dưới và nhân viên không nên thực hiện quá thường xuyên. Ngược lại, nếu nhân viên cấp dưới quen làm việc với các nhà quản trị có phong cách độc đoán, thường xuyên chỉ đạo chặt chẽ, chi tiết và nhân viên có tính ỷ lại, không có khả năng linh hoạt thì không thể áp dụng cách kiểm tra, trong đó nhấn mạnh đến sự tự giác hay tự điều chỉnh của mỗi người.

5.2.5. Kiểm tra phải linh hoạt đa dạng

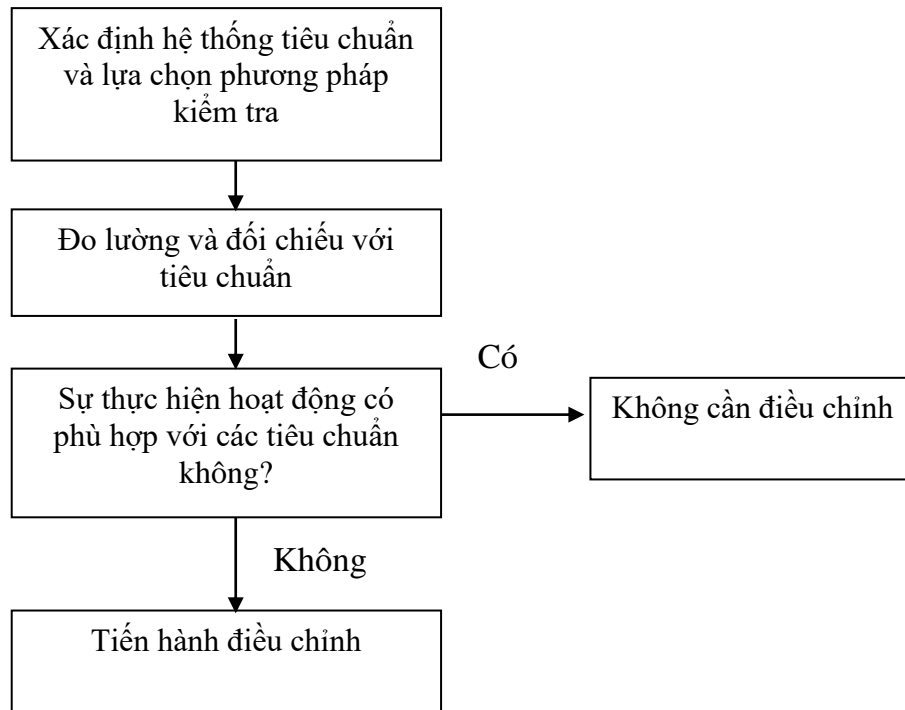
- Phải có một hệ thống kiểm tra cho phép tiến hành đo lường, đánh giá, điều chỉnh các hoạt động một cách có hiệu quả cả trong trường hợp gặp phải những kế hoạch thay đổi, những hoàn cảnh không lường trước hoặc những thất bại hoàn toàn.

- Trong kiểm tra phải kết hợp nhiều hình thức và thủ thuật kiểm tra khác nhau đối với cùng một đối tượng kiểm tra

5.2.6. Kiểm tra phải hiệu quả, tiết kiệm

Các kỹ thuật và cách tiếp cận kiểm tra được coi là có hiệu quả khi chúng có khả năng làm sáng tỏ nguyên nhân và điều chỉnh những sai lệch tiềm tàng và thực tế so với kế hoạch với mức chi phí nhỏ nhất. Yêu cầu này đòi hỏi lợi ích của kiểm tra phải tương xứng với chi phí cho nó. Mặc dù yêu cầu này là đơn giản nhưng khó trong thực hành. Thông thường các nhà quản trị phải bỏ ra nhiều chi phí tốn kém cho công tác kiểm tra nhưng kết quả thu được do kiểm tra lại không tương xứng.

5.3. Tiến trình kiểm tra



Hình 5.3. Tiến trình kiểm tra

5.3.1. Xây dựng các tiêu chuẩn

5.3.1.1. Khái niệm tiêu chuẩn kiểm tra: Tiêu chuẩn kiểm tra là những chuẩn mực mà các cá nhân, tập thể và doanh nghiệp phải thực hiện để đảm bảo cho toàn bộ doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả.

Các tiêu chuẩn của kiểm tra rất phong phú do tính chất đặc thù của doanh nghiệp, các bộ phận và con người; do sự đa dạng của các sản phẩm và dịch vụ được tạo ra và do có vô vàn các kế hoạch, chương trình được xây dựng. Chính vì vậy, để tạo ra hiệu quả cho kiểm tra thì các tiêu chuẩn đề ra phải hợp lý và có khả năng thực hiện được trên thực tế. Xây dựng một hệ thống tiêu chuẩn vượt quá khả năng thực hiện rồi sau đó phải điều chỉnh hạ thấp bớt các tiêu chuẩn này là một điều nên tránh ngay từ đầu.

Nếu nhà quản trị biết cách xác định tiêu chuẩn một cách thích hợp, đồng thời nắm vững kỹ thuật nhận định xem thực sự cấp dưới đang làm gì, đang đứng ở chỗ nào thì việc đánh giá kết quả thực hiện công việc tương đối dễ dàng.

5.3.1.2. Các dạng tiêu chuẩn kiểm tra

- Các tiêu chuẩn định tính (không thể hiện bằng các con số cụ thể) và định lượng (có thể biểu diễn bằng con số).

- Các mục tiêu của doanh nghiệp, lĩnh vực, bộ phận và con người. Mục tiêu là những tiêu chuẩn kiểm tra tốt nhất vì đó là thước đo sự thành công của các kế hoạch; là căn cứ đánh giá kết quả hoạt động của doanh nghiệp và mức độ hoàn thành nghĩa vụ được giao của các tập thể, các phân hệ và cá nhân. Các mục tiêu cần cố gắng thể hiện dưới dạng định lượng, bằng những chỉ tiêu cụ thể.

- Các tiêu chuẩn thực hiện chương trình: Đây là cơ sở để đánh giá việc thực hiện các chương trình mục tiêu như chương trình phát triển sản phẩm mới, chương trình cải tiến chất lượng sản phẩm, chương trình thay đổi nhãn hiệu.

- Các chỉ tiêu chất lượng đối với sản phẩm và dịch vụ.

- Các định mức kinh tế - kỹ thuật đối với quá trình sản xuất và phân phối sản phẩm.

- Các tiêu chuẩn về vốn: Đây là những chỉ tiêu đo lường sự thực hiện vốn đầu tư trong các doanh nghiệp như khoản thu hồi trên vốn đầu tư, tỷ lệ giữa các khoản nợ hiện có với tài sản hiện có...

- Các tiêu chuẩn thu nhập: Số tiền thu được trên một tấn hàng bán được...

5.3.2. Đo lường và đánh giá việc thực hiện

5.3.2.1. Đo lường việc thực hiện: Việc đo lường kết quả thực hiện kế hoạch trên thực tế cần phải đảm bảo các yêu cầu cơ bản sau:

- Phải căn cứ vào những tiêu chuẩn đặt ra để đánh giá kết quả.

- Việc đo lường được tiến hành tại các khu vực hoạt động thiết yếu và các điểm kiểm tra thiết yếu trên cơ sở nội dung đã được xác định.

- Phải đảm bảo tính khách quan trong đo lường. Muốn vậy, phải xác định rõ trách nhiệm, thái độ của các cấp quản trị, không được thành kiến, độc đoán, tránh buộc tội, bắt công, tránh nhận định chủ quan khi chưa có đủ cơ sở.

- Đảm bảo vừa có lợi cho doanh nghiệp, vừa có lợi cho cá nhân, bộ phận. Thông qua kiểm tra, quản trị viên cấp cao đánh giá được năng lực của cấp quản trị viên cấp dưới. Đồng thời, đối với cấp quản trị viên cấp dưới có thể qua đo lường

khẳng định được vị trí của mình, nhận thức được những thiếu sót, hạn chế để có biện pháp khắc phục kịp thời.

5.3.2.2. Đánh giá việc thực hiện các hoạt động

Đánh giá là sự xem xét sự phù hợp giữa kết quả đo lường so với tiêu chuẩn. Nếu sự thực hiện phù hợp với các tiêu chuẩn, nhà quản trị có thể kết luận mọi việc vẫn diễn ra theo đúng kế hoạch và không cần sự điều chỉnh. Ngược lại, nếu kết quả thực hiện không phù hợp với tiêu chuẩn thì cần điều chỉnh. Khi đó, người ta tiến hành phân tích nguyên nhân của sự sai lệch và những hậu quả của nó đối với hoạt động của doanh nghiệp để đi tới kết luận có cần tiến hành điều chỉnh hay không và nếu cần thì xây dựng được một chương trình điều chỉnh có hiệu quả.

Nếu các tiêu chuẩn được vạch ra một cách thích hợp và nếu các phương tiện đo lường có khả năng xác định một cách chính xác kết quả hoạt động thì việc đánh giá sự thực hiện thực tế hoặc tương lai là công việc tương đối dễ dàng. Tuy nhiên, có nhiều hoạt động khó xác định được tiêu chuẩn chính xác và cũng khó đo lường, dự báo sự thực hiện

5.3.3. Điều chỉnh các sai lệch

Điều chỉnh là những tác động bổ sung trong quá trình quản trị để khắc phục những sai lệch giữa việc thực hiện hoạt động trên thực tế so với mục tiêu, kế hoạch đã đề ra nhằm không ngừng cải tiến chất lượng hoạt động

Thông qua việc đo lường và đánh giá kết quả ở bước trên, chúng ta sẽ xác định được cần phải áp dụng những biện pháp gì, ở đâu, làm như thế nào để đảm bảo cho việc thực hiện các hoạt động ngày càng đem lại kết quả cao hơn.

Việc điều chỉnh các sai lệch trong thực tế có thể tiến hành theo các hướng: Điều chỉnh kế hoạch, thay đổi mục tiêu, sửa đổi công tác tổ chức, tăng cường nhân viên, lựa chọn bố trí lại nhân sự, tăng cường huấn luyện, bồi dưỡng nhân viên, đình chỉ, cách thức...

5.4. Các loại kiểm tra

5.4.1. Kiểm tra hành vi

Công việc quản trị thực hiện được bằng việc đóng góp của những nhân viên. Vì vậy, kiểm tra hành vi của họ sẽ gia tăng việc thực hiện công việc được đúng cách.

5.4.1.1. Kiểm tra trực tiếp hành vi của nhân viên

Mỗi công việc của nhân viên đều có những tiêu chuẩn định sẵn để vạch rõ những gì họ phải làm. Những tiêu chuẩn này phải rõ ràng và khách quan, và phải cụ thể và có thể đo lường được.

Có thể dùng những tiêu chuẩn tuyệt đối, theo đó nhân viên được đánh giá theo một tiêu chuẩn cố định chứ không phải là so sánh người này với người khác.

Có thể dùng những tiêu chuẩn tương đối, tức là so sánh người này với người khác. Những tiêu chuẩn tương đối tránh được một thiên kiến thổi phồng tất cả nhân viên trong đơn vị của mình.

Phương pháp đánh giá thứ ba là quản lý bằng mục tiêu của họ, và đánh giá họ qua trao đổi.

5.4.1.2. Những hình thức kiểm tra quản trị trực tiếp

Nếu nhân viên thực hiện có kết quả, họ phải được thưởng để củng cố và duy trì hành vi, ngược lại nếu việc thực hiện của một nhân viên không có kết quả thì nhà quản trị phải xem xét nguyên nhân là gì? Nếu là do khả năng yếu kém thì nhà quản trị cần quyết định tổ chức một lớp huấn luyện cho nhân viên. Nếu là do động cơ thì nhà quản trị có biện pháp tăng cường động cơ. Nếu những biện pháp này vô hiệu thì nhà quản trị bắt buộc phải dùng những biện pháp kỷ luật.

Tiến trình kỷ luật gồm 4 bước: cảnh cáo miệng, cảnh cáo viết, ngưng việc và sa thải. Tùy theo mức độ nặng, nhẹ của sự vi phạm mà kỷ luật bắt đầu từ những bước đầu hay những bước sau.

Tuy nhiên để hạn chế những sự vi phạm thì thưởng thường là một cách giải quyết tích cực. Có nhiều cách thưởng như: tiền thưởng, khen ngợi, giao phó công việc tốt, thăng cấp, giải thưởng đặc biệt.

5.4.1.3. Những hình thức thay thế cho kiểm tra trực tiếp

Những nhà quản trị có thể dùng những phương pháp gián tiếp để kiểm tra những hành vi của nhân viên, như tiến trình chọn lọc hiệu quả, sự chấp nhận nếp văn hoá của tổ chức, tiêu chuẩn hoá, huấn luyện nhân viên. Mỗi phương thức kiểm soát này có thể giảm bớt những sai lệch của nhân viên so với tiêu chuẩn. Những cơ

chế kiểm tra gián tiếp trên tinh tế cụ thể và hiệu quả có thể thay thế cho những hình thức kiểm soát trực tiếp.

5.4.2. Kiểm tra tài chính

Hoạt động tài chính của doanh nghiệp là hoạt động quan trọng nhất, cho nên việc kiểm tra giám sát hoạt động tài chính phải được tiến hành thường xuyên và có bài bản. Việc kiểm tra tài chính phải được tiến hành từ khâu ngân sách đến việc phân tích tài chính từ đó đánh giá được thu chi và lợi nhuận trong một khoảng thời gian nhất định của doanh nghiệp, vòng quay vốn, khả năng thanh toán nợ,....

5.4.3. Kiểm tra thông tin

Thông tin là yếu tố quan trọng cho nhà quản trị cho việc ra quyết định của nhà quản trị. Chính vì vậy, việc kiểm tra thông tin là hết sức quan trọng, các nhà quản trị trước khi ra quyết định cần phải kiểm tra độ chính xác của những thông tin mà họ nhận được. Thông tin chính xác và được cập nhật một cách thường xuyên thì quyết định của nhà quản trị mới có hiệu quả. Bên cạnh đó nhà quản trị cũng phải kiểm tra những thông tin mà tổ chức (bộ phận) cung cấp ra bên ngoài hay cho bộ phận khác.

TÓM TẮT LÝ THUYẾT

Trong chương này, chúng ta đã nghiên cứu những vấn đề rất khái quát về công tác kiểm tra trong doanh nghiệp. Những nội dung chủ yếu cần chú ý đó là:

- Kiểm tra là chức năng cuối cùng của quản lý, song không phải là công đoạn cuối cùng, nó được thực hiện trong suốt quá trình kinh doanh (đối với từng việc, từng công đoạn sản xuất - dịch vụ và kết quả cuối cùng của cả chu kỳ kinh doanh). Đây là khâu then chốt của quá trình tổ chức thực hiện các quyết định quản lý và là cơ sở để đánh giá kết quả, hiệu quả kinh doanh; là cơ sở để nhìn nhận lại, tổng kết kinh nghiệm, hoàn thiện công việc thuộc các chức năng quản trị.

- Kiểm tra gồm có 4 nội dung chính:

+ Xây dựng các tiêu chuẩn hoặc các chỉ tiêu hoạt động.

+ Đo các kết quả thực tế xảy ra.

+ So sánh kết quả thực tế với tiêu chuẩn hoặc với các chỉ tiêu.

+ Điều chỉnh các hoạt động nếu phát hiện ra những sai lệch.

- Có các dạng kiểm tra:

+ Kiểm tra đầu vào, kiểm tra trong quá trình hoạt động, kiểm tra kết quả đầu ra.

+ Kiểm tra chủ động.

+ Kiểm tra toàn bộ các công việc hoặc toàn bộ lô sản phẩm sản xuất và kiểm tra xác suất.

+ Kiểm tra về tài chính.

+ Kiểm tra thường xuyên định kỳ theo kế hoạch và kiểm tra đột xuất.

+ Kiểm tra phương pháp và kiểm tra kết quả.

+ Kiểm tra trực tiếp.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Khái niệm và vai trò của kiểm tra trong quản trị?
2. Bản chất của kiểm tra? Những yêu cầu, nguyên tắc cơ bản của kiểm tra?
3. Các bước cơ bản của tiến trình kiểm tra?
4. Các loại kiểm tra cơ bản trong quản trị kinh doanh?
5. Tại sao lại có nhiều chủ thể thực hiện kiểm tra hoạt động của doanh nghiệp?
Điều đó có thể gây khó khăn cho doanh nghiệp hay không?

TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN

Tình huống: MƯỜI CÁCH KIỂM SOÁT LIÊN DOANH CỦA CÔNG TY MỸ

Kiểm soát là một vấn đề mà người quản lý không thể lơ là, nhất là kiểm soát các liên doanh. Mỹ đưa ra 10 cách kiểm soát đối với liên doanh 50/50 như sau:

1. Phát hành hai loại vốn cổ phần: được bầu và không được bầu - tuy chia lợi nhuận bằng nhau, nhưng sao cho số phiếu chiếm đa số thuộc về phía Mỹ.

2. Sắp xếp một thoả thuận 49 - 49, còn 2% đặt trong tay của một bên thứ ba là bên thân với Mỹ.

3. Quy định trong điều lệ phụ thuộc, phía Mỹ sẽ có đa số các giám đốc trong ban lãnh đạo.

4. Có quy định phụ hoặc điều lệ quy định rằng, các giám đốc Mỹ sẽ bổ nhiệm các thành viên của ban giám đốc.

5. Có quy định phụ quy định rằng, nếu cần phải bầu lại xem ai thắng khi hai bên bằng nhau, thì lúc đó vị thế của Mỹ sẽ trội hơn.

6. Sắp xếp một thoả thuận 50 -50 nhưng kèm theo một hợp đồng quản lý mà phần quyết định nghiêng về phía người đầu tư Mỹ.

7. Sắp xếp một hoạt động để cho toàn bộ sản lượng của xí nghiệp liên doanh sản xuất ra, được bán cho một công ty marketing do phía Mỹ điều khiển. Công ty marketing này có thể nhận được những gì mà nó muốn từ công ty sản xuất.

8. Một sửa đổi của mục 7: dành 51% công ty sản xuất cho bên địa phương để đổi lấy 51% công ty bán hàng.

9. Thoả mãn sức ép 50% quyền sở hữu của địa phương, bằng cách dùng đúng 50% nhưng đưa vào tay của một công ty bảo hiểm địa phương không có quyền lợi gì trong ban giám đốc.

10. Tuy nhiên, tốt hơn cả là trải rộng 50% của địa phương qua một số lượng lớn các cổ đông. Kinh nghiệm như Công ty Union Carbide ở Ấn Độ và Kaiser ở Brazil, có hàng nghìn các cổ đông như địa phương.

Câu hỏi:

1. Sự kiểm soát trên đây đã thực sự công bằng 50/50 chưa?

2. Theo bạn cách kiểm soát như vậy có giúp cho việc tăng cường hợp tác giữa các đối tác không? Vì sao?

Chương 6: MỘT SỐ VẤN ĐỀ TRONG QUẢN TRỊ HỌC HIỆN ĐẠI

6.1. Thông tin và quyết định quản trị

6.1.1. Thông tin quản trị

6.1.1.1. Khái quát về thông tin

Để quản lý một tổ chức cần rất nhiều thông tin, ví như trong doanh nghiệp nhà quản trị cần đến các thông tin về đặc tính của nguyên vật liệu, những tính cách và khả năng của nhân viên; về các tổ đội lao động và cách thức hoạt động của các tổ chức như công đoàn, thanh niên cùng lợi ích của các tổ chức này; về tình trạng thiết bị, tình hình cung ứng nguyên vật liệu cũng như tình hình sử dụng nguồn vốn và lao động; thông tin dự báo về giá cả, sức tiêu thụ sản phẩm và những kế hoạch sản xuất và tiêu thụ của doanh nghiệp; thông tin về chủ trương chính sách của Nhà nước và các cơ hội liên doanh hợp tác đang hàng ngày, hàng giờ hé mở cho mọi doanh nghiệp.

Như vậy, thông tin là những dữ liệu, số liệu, tin tức thu thập được đã qua xử lý, sắp xếp, diễn giải theo cấu trúc thích hợp để phục vụ cho mục tiêu nào đó. Nói cách khác, thông tin là tất cả những gì có thể mang lại cho con người sự hiểu biết về đối tượng mà họ quan tâm tới (vì những nguyên nhân và mục tiêu nào đó). Thông tin là sự phản ánh của sự vật, hiện tượng của tự nhiên, xã hội, con người. Bản thân thông tin không phải là thực thể vật chất, nghĩa là mang lại năng lượng nội tại, nhưng khi được tham gia các quá trình hoạt động của con người, nó lại thể hiện khả năng vật chất của mình, tức là góp phần làm gia tăng năng lượng, mà vì sự hỗ trợ của công nghệ thông tin và kỹ thuật truyền thông hiện đại, độ gia tăng đó ngày càng trở nên đáng kể, thậm chí nhiều khi còn vượt xa dự kiến của con người.

Mỗi loại thông tin có những tính chất riêng. Có những thông tin nội dung chậm thay đổi theo thời gian như thông tin về số lượng trang thiết bị, về nhà xưởng; lại có những thông tin có nội dung thay đổi hàng ngày như số lượng sản phẩm đã sản xuất hoặc tiêu thụ... Trong các loại thông tin, có những thông tin gốc hay còn gọi là thông tin sơ cấp và có những thông tin là kết quả của quá trình xử lý (như các dự báo, kế hoạch). Đối với thông tin gốc nếu không thu thập kịp thời thì sẽ mất luôn.

Thông tin là dữ liệu có thể nhận thấy, hiểu được và sắp xếp lại với nhau thành những kiến thức cụ thể.

Thông tin đóng vai trò quan trọng trong bất kỳ hoạt động nào của con người. Đối với hoạt động quản trị, thông tin là đối tượng lao động của cán bộ quản trị, là công cụ của quản trị, nó trực tiếp tác động đến các khâu của quá trình quản trị. Thông tin quản trị là tất cả những tin tức nảy sinh trong quá trình cũng như trong môi trường quản trị và cần thiết cho việc ra quyết định hoặc để giải quyết một vấn đề nào đó trong hoạt động quản trị của một tổ chức.

Thông tin có đặc điểm cơ bản là:

- Thông tin là những tin tức cho nên nó không thể sản xuất để dùng dần được
- Thông tin phải được thu thập và xử lý mới có giá trị
- Thông tin càng cần thiết càng quý giá
- Thông tin càng chính xác, càng đầy đủ, càng kịp thời thì càng tốt

Tuy nhiên, thông tin chỉ có tác dụng khi nó đảm bảo được các yêu cầu:

- Về nội dung: Thông tin cần chính xác và trung thực: Phản ánh trung thực, khách quan về đối tượng quản trị và môi trường xung quanh có liên quan đến vấn đề cần tìm hiểu. Thông tin cần đầy đủ (phản ánh đầy đủ mọi khía cạnh của tình huống), súc tích (không có những dữ liệu thừa) và phù hợp với nhu cầu của người sử dụng.

- Về thời gian: Thông tin cần được cung cấp kịp thời khi cần, có tính cập nhật và có liên quan tới khoảng thời gian thích hợp (quá khứ, hiện tại, tương lai)

- Về hình thức: Thông tin phải rõ ràng, đủ chi tiết, được sắp xếp trình bày khoa học hệ thống và lôgic (kết hợp từ ngữ, hình ảnh, bảng biểu, số liệu...) và nằm trên vật mang tin phù hợp với nhu cầu sử dụng.

6.1.1.2. Vai trò của thông tin trong quản trị

Trong quá trình điều hành, các quản trị viên trong tổ chức phải trao đổi thông tin với cấp trên, cấp dưới và các quản trị viên khác. Họ không thể ra quyết định mà không có thông tin. Hơn nữa, để hoạt động có hiệu quả thì các nhà quản trị còn đòi hỏi phải có thông tin đầy đủ, chính xác, kịp thời nhằm thực hiện tốt các chức năng và hoạt động quản trị của mình.

Trong tổ chức việc trao đổi thông tin là hoạt động cơ bản của các nhà quản trị. Họ phải báo cáo cho cấp trên, chỉ thị cho cấp dưới và trao đổi thông tin với các nhà quản trị khác, hoặc chia sẻ thông tin, tình cảm hay ý tưởng với những người trong tổ chức và bên ngoài doanh nghiệp. Thông tin là phương tiện để cung cấp các yếu tố đầu vào của tổ chức, là phương tiện để liên hệ với nhau trong tổ chức nhằm đạt mục tiêu chung. Đó chính là vai trò cơ bản của thông tin. Thật vậy, không có hoạt động nào của tổ chức mà không có thông tin, bởi không có thông tin sẽ không thực hiện được bất cứ sự điều phối và thay đổi nào cả.

Thông tin rất cần thiết cho việc thực hiện các chức năng của quản trị như hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, điều hành và kiểm soát. Thông tin là cơ sở để đề ra các quyết định quản trị, đặc biệt nó rất cần cho việc xây dựng và phổ biến mục tiêu hoạt động của tổ chức, lập kế hoạch kinh doanh, tổ chức và quản trị nhân sự; kiểm tra việc thực hiện chiến lược,..

Có thể nói thông tin không chỉ tạo điều kiện cho các chức năng của quản trị thực hiện tốt mà nó còn gắn hoạt động của tổ chức với môi trường bên ngoài. Chính qua việc trao đổi thông tin mà các nhà quản trị có thể hiểu rõ hơn nhu cầu khách hàng, khả năng sẵn sàng của người cung cấp và các vấn đề nảy sinh.

Chính qua thông tin mà bất cứ một tổ chức nào cũng trở thành một hệ thống mở tác động tương hỗ với môi trường của nó. Thông tin còn là phương tiện đặc trưng của hoạt động quản trị, bởi vì tác động của hệ thống quản trị đều được chuyển tới người chấp hành thông qua thông tin. Trong tổng thể tác nghiệp quản trị, các hoạt động thu nhận, truyền đạt, xử lý và lưu trữ thông tin chiếm một tỷ trọng lớn. Mặt khác, các phương tiện kỹ thuật được sử dụng trong bộ máy quản trị mà trong đó đa số có liên quan đến hệ thống thông tin cũng là phương tiện trong quá trình quản lý. Hai loại phương tiện này hỗ trợ bổ sung cho nhau và đều gắn liền với hoạt động trí tuệ của các quản trị viên trong bộ máy quản trị. Ngay cả các hoạt động trí tuệ và suy luận của con người cũng được coi là các hoạt động xử lý thông tin cao cấp đặc biệt.

Tóm lại, vai trò của thông tin trong quản trị là ở chỗ nó làm tiền đề, làm cơ sở và là công cụ của quản trị, quá trình quản trị đồng thời cũng là quá trình thông tin

trong quản trị . Thông tin vừa là yếu tố đầu vào không thể thiếu được của bất kỳ tổ chức nào, vừa là nguồn dự trữ tiềm năng đối với tổ chức đó. Thông tin đã trở thành một trong những nhân tố có ý nghĩa to lớn đối với vận mệnh kinh tế, chính trị và xã hội của nhiều quốc gia.

6.1.13. Phân loại thông tin trong quản trị kinh doanh

- Xét theo mối quan hệ giữa bên trong doanh nghiệp và bên ngoài môi trường:

+ Thông tin bên trong: Là những thông tin phát sinh trong nội bộ của doanh nghiệp, bao gồm các số liệu về đội ngũ cán bộ, nhân lực, tài sản thiết bị, nguyên nhiên vật liệu v.v...

+ Thông tin bên ngoài bao gồm các thông tin trên thị trường như giá cả, chất lượng, chủng loại sản phẩm, sự biến động của tiền tệ, dân cư v.v...

- Xét theo chức năng của thông tin.

+ Thông tin chỉ đạo: Mang các mệnh lệnh, chỉ thị, chủ trương, nhiệm vụ mục tiêu kinh tế đã định. và có các tác động quy định đến phương hướng hoạt động của đối tượng quản trị.

+ Thông tin thực hiện: Phản ánh toàn diện kết quả thực hiện mục tiêu của tổ chức

- Xét theo cách truyền tin

+ Thông tin có hệ thống: Truyền đi theo nội dung về thủ tục đã định trước theo định kỳ và trong thời hạn nhất định. Người thu thập thông tin đã biết trước.
Gồm:

▪ Các báo cáo thống kê được duyệt.

▪ Thông tin về tình hình hoạt động hàng ngày hoặc hàng tháng, hàng quý.

+ Thông tin không có hệ thống là những thông tin được truyền đi khi có sự kiện đột xuất nảy sinh trong quá trình sản xuất kinh doanh hoặc xảy ra trên thị trường, mang tính chất ngẫu nhiên, tạm thời.

- Theo phương thức thu nhận và xử lý thông tin.

+ Thông tin về khoa học - kỹ thuật.

▪ Làm cơ sở cho việc chế tạo các loại thiết bị kỹ thuật và tổ chức các quá trình công nghệ.

▪ Do các cơ quan khoa học - kỹ thuật thu thập trong các sách, tạp chí khoa học kỹ thuật, các chứng nhận, phát minh sáng chế, các văn bản thiết kế, chế tạo và công nghệ.

+ Thông tin về tình hình kinh tế như giá cả, doanh thu, lãi suất, cung cầu trên thị trường v.v...

- Xét theo hướng chuyển của thông tin

+ Thông tin chiều ngang: Là thông tin giữa các chức năng quản trị của một cấp.

+ Thông tin chiều dọc: Là thông tin giữa các chức năng ở các cấp khác nhau trong cơ cấu quản trị.

- Xét theo số lần gia công.

+ Thông tin ban đầu: Còn gọi là thông tin sơ cấp tức là những thông tin thu thập ban đầu chưa qua xử lý.

+ Thông tin thứ cấp: Là những thông tin đã qua xử lý tức là các báo cáo, các biểu mẫu đã được chỉnh lý theo một yêu cầu nào đó.

6.1.1.4. Tổ chức hệ thống thông tin quản trị.

- *Sự cần thiết phải tổ chức hệ thống thông tin quản trị:* Muốn bảo đảm thông tin cho các quyết định, cần phải tổ chức một hệ thống thông tin hợp lý, nhằm:

+ Mở rộng khả năng thu thập thông tin của cơ quan quản trị và người lãnh đạo để có thể nhanh chóng đưa ra được những quyết định đúng đắn.

+ Bảo đảm cho người quản trị nhanh chóng nắm được những thông tin chính xác về tình hình hoạt động của thị trường và của đối tượng quản trị; để có thể tăng cường tính linh hoạt trong quản trị sản xuất kinh doanh.

+ Tạo điều kiện để thực hiện nguyên tắc hệ thống trong quản trị: tiết kiệm được thời gian và chi phí về thu thập, xử lý thông tin.

- *Chức năng của hệ thống thông tin:*

+ Thu thập thông tin

+ Xử lý thông tin

+ Lưu trữ thông tin

+ Cung cấp thông tin

- + Kiểm soát và đánh giá các hoạt động quản trị

- + Làm cơ sở cho việc ra quyết định quản trị

Ngày nay, công nghệ thông tin đã làm thay đổi nhiều cách thức hoạt động của các tổ chức. Máy tính điện tử hỗ trợ các chức năng quản trị như dịch vụ khách hàng, các hoạt động tác nghiệp, chiến lược sản phẩm và marketing, phân phối... có thể thấy trên bàn làm việc, trong phân xưởng, trong cửa hàng và trong cặp của nhà quản trị. Công nghệ thông tin đóng 3 vai trò lớn là: Hỗ trợ thực hiện các hoạt động; Nâng cao năng lực ra quyết định cho các nhà quản trị; Tăng cường khả năng cạnh tranh của tổ chức.

- *Nguyên tắc xây dựng hệ thống thông tin.*

- + Căn cứ vào nhu cầu thông tin của cơ quan quản trị các cấp để xác định cấu trúc của hệ thống thông tin. Vì hệ thống thông tin là một bộ phận của hệ thống quản trị, nó thực hiện chức năng cung cấp những thông tin cần thiết cho quản trị.

- + Thuận tiện cho việc sử dụng, hệ thống thông tin cần gọn nhẹ, phù hợp với trình độ của cán bộ quản trị, dịch vụ thông tin cần được tổ chức cho phù hợp với quy chế về quyền hạn, trách nhiệm của từng bộ phận quản trị và với tác phong của người lãnh đạo.

- + Đưa tin vào một lần và sử dụng nhiều lần. Thông tin chỉ đưa vào một lần và phải thường xuyên. Từ thông tin ban đầu hệ thống thông tin chế biến và cung cấp cho các bộ phận quản trị khác nhau.

- + Đảm bảo sự trao đổi qua lại giữa các hệ thống. Hệ thống thông tin cần bảo đảm sự trao đổi qua lại giữa các bộ phận trong tổ chức. Muốn có sự tương thích giữa các hệ thống thông tin, phải thống nhất về phân loại đối tượng, nội dung của chỉ tiêu, cách ghi chép, thu thập, phân tổ, hình thành các biểu mẫu thống kê.

- + Mô hình hoá các quá trình thông tin. Hệ thống thông tin hiện nay làm việc theo chế độ thông tin tham khảo, trả lời các câu hỏi về hiện trạng của đối tượng quản trị. Mô hình hoá các quá trình thông tin để có thể xây dựng hệ thống thông tin làm việc theo chế độ thông tin cố vấn, trả lời các câu hỏi về phương hướng phát triển của đối tượng quản trị trong tương lai.

+ Kết hợp xử lý thông tin: Làm sao cho cán bộ quản trị nói chung và người lãnh đạo nói riêng không phải tận tâm về việc xử lý thông tin, dành thời gian tập trung vào các hoạt động sáng tạo như xây dựng và lựa chọn các phương án, quyết định.

+ Đảm bảo sự phát triển liên tục, không ngừng của hệ thống thông tin, phải từng bước hợp lý hoá hệ thống thông tin để có thể bảo đảm thu thập, xử lý và cung cấp cho quản trị những thông tin chính xác và kịp thời. Muốn vậy phải từng bước hiện đại hoá hệ thống thông tin, áp dụng phương tiện kỹ thuật hiện đại trong khâu xử lý và truyền tin, áp dụng các phương pháp toán trong công tác thu thập và phân tích thông tin.

+ Cán bộ quản trị và người lãnh đạo phải trực tiếp tham gia vào việc thiết kế và xây dựng hệ thống thông tin. Chỉ bản thân họ mới xác định được thành phần, mức độ chi tiết và hình thức biểu hiện của thông tin - cán bộ quản trị và người lãnh đạo phải hiểu biết máy tính và các phương pháp toán. Giữa người sử dụng và người thiết kế phải kết hợp chặt chẽ với nhau.

+ Bảo đảm tính hiệu quả của hệ thống thông tin. Hệ thống thông tin cần được xây dựng theo quan điểm hệ thống chú ý phối hợp các chức năng và các bộ phận của cơ quan quản trị. Mọi thay đổi trong hệ thống thông tin đều phải có luận cứ khoa học, xác định rõ nhu cầu thông tin: Chi phí thu thập, xử lý, cung cấp thông tin, mục đích hoàn thiện và kết quả dự kiến có thể mang lại.

6.1.2. Quyết định quản trị

6.1.2.1. Khái niệm về quyết định quản trị

Quyết định quản trị là hành vi sáng tạo với tư cách là sản phẩm của chủ thể quản trị, nhằm định ra mục tiêu chương trình, tính chất hoạt động của người hoặc cấp phải thực hiện quyết định đó để giải quyết một vấn đề đã chín muồi trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan của đối tượng quản trị và việc phân tích thông tin về hiện trạng của hệ thống.

Mỗi quyết định quản trị nhằm trả lời một hoặc một số câu hỏi sau: Tổ chức cần làm gì? Khi nào làm? Làm trong bao lâu? Ai làm? Và làm như thế nào? Trả lời câu hỏi làm gì, khi nào làm và làm cái đó trong bao lâu là những quyết định kế hoạch.

Ví dụ: Tổ chức trong năm tới cần đạt mục tiêu nào? Để đạt mục tiêu đó tổ chức cần thực hiện những nhiệm vụ nào?...Trả lời câu hỏi ai làm, thường là những quyết định tổ chức. Ví dụ như để hoàn thành nhiệm vụ kế hoạch, hệ thống quản trị và hệ thống sản xuất cần được sắp xếp ra sao?...Trả lời câu hỏi làm như thế nào, thường là những quyết định kế hoạch và lãnh đạo. Đây là những quyết định lựa chọn công nghệ, kỹ thuật, phương pháp và quy trình của tổ chức.

6.1.2.2. Ý nghĩa và đặc điểm của quyết định quản trị

Một quyết định đúng đắn và kịp thời sẽ mang lại hiệu quả, niềm tin, sự ổn định và phát triển; ngược lại quyết định sai hoặc không đúng lúc sẽ gây ra những thiệt hại lớn, mất lòng tin và kìm hãm sự phát triển.

Những quyết định thiếu suy nghĩ là kết quả của thái độ thiếu trách nhiệm, của bệnh quan liêu; những quyết định sai là do trình độ hạn chế hoặc do thiếu đạo đức công tác. Vì vậy, cần phải có những yêu cầu đặc biệt đối với người ra các quyết định và phải xây dựng các nguyên tắc và phương pháp luận chung cho việc thông qua các quyết định quản trị. Để làm được điều này cần chú ý tới các đặc điểm sau đây của các quyết định quản trị:

- Các quyết định quản trị tác động trực tiếp và toàn diện vào tập thể những người lao động; chỉ chủ thể quản trị (người lãnh đạo hoặc cơ quan tập thể lãnh đạo) mới đề ra các quyết định quản trị.

- Các quyết định quản trị chỉ đề ra khi vấn đề đã chín muồi, nhằm khắc phục sự khác biệt giữa trạng thái tất yếu và trạng thái hiện tại của hệ thống.

- Quyết định quản trị gắn liền với việc phân tích, xử lý thông tin về vấn đề cần giải quyết thông qua việc lựa chọn phương án hành động thích hợp trong các phương án có thể có.

- Các quyết định quản trị được đề ra trên cơ sở hiểu biết về quy luật vận động khách quan của hệ thống bị quản trị và những điều kiện, đặc điểm cụ thể của tình huống trong quản trị. Vì vậy, các quyết định quản trị chứa đựng cả yếu tố của tri thức khoa học, sáng tạo và nghệ thuật.

- Ra quyết định quản trị mới chỉ ra khả năng, muốn biến khả năng thành hiện thực phải tổ chức thực hiện quyết định.

6.1.2.3. Phân loại quyết định quản trị: Do tính chất phức tạp trong quá trình hoạt động của các tổ chức nên việc đề ra các quyết định rất đa dạng. Có thể phân loại các quyết định quản trị theo những dấu hiệu sau đây:

- Theo tính chất của các quyết định: Người ta phân các quyết định quản trị thành ba loại: Quyết định chiến lược; quyết định chiến thuật (thường xuyên) và quyết định tác nghiệp hàng ngày

- Theo thời gian thực hiện: Người ta chia các quyết định thành: Dài hạn, trung hạn và ngắn hạn.

- Theo phạm vi thực hiện: Người ta chia các quyết định thành: Quyết định toàn cục, quyết định bộ phận và những quyết định chuyên đề.

- Theo lĩnh vực hoạt động của tổ chức: Người ta chia các quyết định thành ở các bộ phận khác nhau như: quyết định quản trị nhân lực, quyết định quản trị tài chính, quyết định quản trị công nghệ, quản trị sản xuất, quản trị Marketing,

- Theo cách phản ứng: Người ta chia quyết định thành hai loại là quyết định trực giác và quyết định có lý giải.

6.1.2.4. Yêu cầu đối với các quyết định

- Tính khách quan và khoa học: Các quyết định là cơ sở quan trọng bảo đảm cho tính hiện thực và hiệu quả của việc thực hiện chúng, cho nên nó không được chủ quan tùy tiện thoát ly thực tế. Tính khoa học của các quyết định thể hiện ở các khía cạnh: quyết định phù hợp với mục tiêu và định hướng của tổ chức, quyết định đưa ra trên cơ sở vận dụng các phương pháp khoa học, quyết định phù hợp với quy luật và xu thế khách quan, các nguyên tắc và nguyên lý khoa học và phù hợp với điều kiện cụ thể của tình huống và môi trường tổ chức.

- Tính linh hoạt: Quyết định quản trị phải phản ánh được mọi nhân tố mới trong lựa chọn quyết định. Phương án quyết định đáp ứng được sự biến đổi của môi trường.

- Tính hệ thống: Yêu cầu tính hệ thống đối với các quyết định quản trị là các quyết định được đưa ra phải thống nhất, nhất quán với nhau trong tổng thể hệ thống quyết định đã có và sẽ có nhằm đạt tới mục đích chung. Tránh tình trạng các quyết định mâu thuẫn, loại trừ lẫn nhau gây khó khăn cho cấp thực hiện.

- Tính tối ưu: Trước mỗi vấn đề đặt ra cho hệ thống thường có thể xây dựng được nhiều phương án khác nhau cùng nhằm đạt tới mục tiêu. Yêu cầu tính tối ưu của quyết định đưa ra phải là phương án tốt nhất (tối ưu) trong số phương án có thể có.

- Tính pháp lý: Các quyết định đưa ra phải hợp pháp và các cấp phải chấp hành thực hiện nghiêm chỉnh. Tính hợp pháp của quyết định thể hiện ở chỗ các quyết định phải phù hợp với pháp luật, thông lệ hiện hành và phải đúng thẩm quyền, ban hành đúng thủ tục và thể thức, tránh tình trạng đùn đẩy trách nhiệm ra quyết định giữa các cấp quản trị.

- Tính cụ thể về thời gian và người thực hiện: Trong một quyết định cần bảo đảm những quy định về thời gian triển khai, thực hiện rõ ràng, đối tượng và phạm vi điều chỉnh cần được làm rõ.

6.1.2.5. Các công cụ hỗ trợ để ra quyết định

Có nhiều phương pháp ra quyết định quản trị, mỗi phương pháp đều có những ưu điểm, nhược điểm nhất định và tùy thuộc vào vấn đề ra quyết định cũng như vào trình độ và thói quen của người lãnh đạo. Các phương pháp ra quyết định có thể khác nhau nhưng về đại thể vẫn theo trình tự các bước như phân tích ở trên. (Tuy nhiên trong trường hợp có ít thông tin hoặc không có thông tin người ta phải sử dụng các phương pháp đặc biệt).

Các phương pháp thường được sử dụng là:

+ Phương pháp kịch bản: Là phương pháp sắp xếp sơ bộ vấn đề giải quyết trong mối quan hệ giữa nó với các vấn đề khác có khả năng hoặc chắc chắn sẽ phát sinh trong tương lai. Phương pháp được thực hiện tương tự như kỹ thuật viết kịch bản, một nhóm các nhà chuyên môn giúp việc cho người lãnh đạo (bản thân người lãnh đạo cũng là thành viên của nhóm này) sẽ soạn dàn ý kịch bản, nêu các vấn đề cốt lõi sẽ phải đề cập khi ra quyết định. Từ dàn ý ban đầu các phòng ban của hệ thống sẽ vạch ra diễn biến có thể có của sự kiện theo thời gian bắt đầu từ tình hình xảy ra một sự kiện trọng đại nào đó trong tương lai mà nó có ảnh hưởng tới việc đặt và giải quyết một hoặc nhiều vấn đề có liên quan logic với nhau. Tổng hợp toàn bộ

lại, người lãnh đạo có "bức tranh toàn cảnh" mà trong đó chỉ rõ quyết định mà họ phải lựa chọn.

+ Phương pháp ước lượng chuyên gia: Là phương pháp huy động tới mức cao nhất kiến thức, kinh nghiệm của các nhà chuyên môn thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau vào việc ra các quyết định có tầm chiến lược. Người lãnh đạo phải giới thiệu sơ bộ yêu cầu của vấn đề cần giải quyết, các khả năng, các xu thế có thể có sau đó yêu cầu các chuyên gia đánh giá cấu trúc của vấn đề, bổ sung, sửa đổi những mối liên hệ chưa được tính đến. Việc huy động kiến thức, kinh nghiệm của các chuyên gia có thể thực hiện dưới nhiều hình thức phong phú: Toạ đàm, gửi phiếu trưng cầu dân ý... Tuy nhiên, cần phải chú ý loại bỏ những nhiễu trong việc đưa ra các ý kiến về quyết định của các chuyên gia, vì các ý kiến có thể mang tính chủ quan và đề cao lĩnh vực hoạt động của các chuyên môn khác nhau.

+ Phương pháp cây mục tiêu (cây quyết định): Là phương pháp ra quyết định trong trường hợp bất định "vấn đề có cấu trúc lỏng lẻo", từ mục tiêu phải giải quyết được xem như một "gốc cây", bằng suy luận logic phải đi tới giải quyết các mục tiêu giữa và nhỏ hơn (như các nhánh cây), đồng thời tiếp tục suy luận tương tự cho đến các quyết định cụ thể, cơ bản có tính tất yếu. Nhờ phân tích các mục tiêu thành một cây mục tiêu, người lãnh đạo có thể liên kết các mục tiêu của mọi cấp với các phương tiện cụ thể để đạt được chúng.

6.2. Quản trị sự thay đổi của tổ chức

Sự thay đổi tổ chức là quy luật khách quan, đặc biệt ngày nay phát triển tổ chức là chiến lược của các doanh nghiệp nhằm thay đổi để nâng cao tính hiệu quả. Thay đổi tổ chức tái tạo lại cơ cấu tổ chức để hành động phù hợp với tình hình mới theo hướng phát triển tổ chức bao gồm cả sự thay đổi về cơ cấu công nghệ, nhiệm vụ. Song cơ bản là thay đổi con người

6.2.1. Thay đổi và lý do cần phải thay đổi

Thay đổi có nghĩa là làm cho sự vật khác đi. Nói cách khác thay đổi tổ chức là những cố gắng có kế hoạch hoặc không có kế hoạch nhằm hoàn thiện, đổi mới tổ chức theo cách thức có thể giúp nó thích nghi được với những thay đổi của môi trường hoặc đạt được những mục đích mới. Như vậy, thực chất của sự thay đổi là

từng bước hiện đại hoá quản trị đảm bảo sự thích ứng của doanh nghiệp với môi trường kinh doanh. Mục tiêu của thay đổi là nhằm nâng cao chất lượng của các hoạt động quản trị, thông qua đó đảm bảo tính hiệu quả và sức sống cho doanh nghiệp

Quản trị sự thay đổi là quá trình thiết kế và thực hiện có tính toán sự đổi mới tổ chức theo hướng thích nghi với những thay đổi của môi trường hoặc những mục đích mới

Lý do dẫn tới sự thay đổi của tổ chức là vì:

- *Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp phải được thiết kế phù hợp với sự thay đổi và thúc đẩy tính sáng tạo của nhân viên*

- Thay đổi để phù hợp với nền kinh tế thị trường hiện đại và tính chất cạnh tranh mới

- Thay đổi của tổ chức để luôn thích nghi với sự biến đổi nhanh chóng và không ngừng của môi trường

- Thay đổi là tiền đề để nâng cao hiệu quả hoạt động doanh nghiệp

Lịch sử kinh tế và chính trị những năm gần đây cho thấy thành công thuộc về những ai biết chuyển hướng đúng lúc. Sự thay đổi có thể vì những lý do bên trong như sự chuyển hướng hoạt động của tổ chức. Nhưng nó thường bắt nguồn từ sức ép của các lực lượng thuộc về môi trường bên ngoài như chính sách của chính phủ, nhu cầu mới của người tiêu dùng... Những sức ép thúc đẩy sự thay đổi có thể nhìn nhận như những mối đe dọa mà cũng có thể coi là các cơ hội cho sự phát triển của tổ chức. Chúng có thể tạo ra trạng thái tuyệt vọng nhưng cũng có thể là động lực phát huy khả năng sáng tạo của con người. Những phản ứng và kết quả sẽ phụ thuộc vào việc các nhà quản trị hiểu các sức ép này như thế nào và họ sẽ làm gì với chúng.

Trở lực đối với thay đổi có thể xuất hiện từ những lực lượng chống phá bên ngoài nhưng thường nảy sinh từ nguyên nhân bên trong, gắn liền với phong cách quản trị, cơ cấu, thể chế và văn hoá tổ chức. Con người luôn có quán tính trong nhận thức, thái độ và hành vi. Họ có xu hướng muốn duy trì những gì đã quen thuộc, và không sẵn sàng đổi đầu với những hậu quả không rõ ràng mà sự thay đổi đem lại. Quá trình thay đổi sẽ diễn ra khi mối quan hệ cân bằng giữa các yếu tố thúc

đây sự thay đổi và các yếu tố cản trở sự thay đổi bi phá vớ nghiêng về các yếu tố thúc đẩy.

6.2.2. Nội dung của sự thay đổi tổ chức

Sự thay đổi của tổ chức có thể được thực hiện theo các hướng: thay đổi cơ cấu, thay đổi công nghệ và thay đổi con người

- Thay đổi cơ cấu. Sự thay đổi này sẽ dẫn đến việc bố trí sắp xếp lại các bộ phận cấu thành tổ chức như các mối liên hệ truyền thông, dòng công việc, cấp bậc quản trị...Đổi mới cơ cấu để nâng cao hiệu quả hoạt động của bộ máy, bao gồm cơ cấu tổ chức quản trị, phương thức hoạt động và đội ngũ cán bộ quản trị. Những thay đổi cơ cấu được thực hiện thông qua:

+ *Thiết kế lại tổ chức: chuyển từ cơ cấu cơ học, máy móc sang cơ cấu hữu cơ linh hoạt*

+ *Thực hiện phân quyền: Tạo nên các bộ phận nhỏ tự quản nhằm tăng động lực cho các thành viên, và tập trung sự quan tâm của họ vào các hoạt động ưu tiên hàng đầu trong tổ chức. Phân quyền để khuyến khích các bộ phận tìm cách thích ứng cơ cấu và công nghệ mới với nhiệm vụ và môi trường của nó.*

+ *Cải tiến dòng công việc và hợp nhóm một cách thận trọng các chuyên môn: để có thể làm tăng năng suất, chất lượng, tinh thần đồng đội và tính sáng tạo của người lao động.*

- Thay đổi công nghệ: Thay đổi này bao hàm sự hoàn thiện, đổi mới trang thiết bị, quy trình hoạt động, kỹ thuật, nghiên cứu hoặc các phương pháp sản xuất. Công nghệ sản xuất là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Sự thay đổi đồng thời cơ cấu và công nghệ giúp mở rộng công việc và làm phong phú công việc giúp tăng cường khả năng hoạt động của tổ chức.

- Thay đổi con người: Khác với hai cách tiếp cận cơ cấu và công nghệ cố gắng làm tăng khả năng hoạt động của tổ chức nhờ thay đổi hoàn cảnh làm việc, cách tiếp cận thay đổi con người cố gắng thay đổi hành vi của người lao động bằng cách tập trung vào kỹ năng, thái độ, nhận thức và kỳ vọng của họ. Biện pháp thực hiện là thay đổi phương pháp và tư duy quản trị nhằm thúc đẩy tính chủ động sáng tạo của cán bộ công nhân viên, cho phép họ tham gia nhiều hơn vào quá trình giải quyết

những vấn đề khác nhau của doanh nghiệp, khuyến khích những ý tưởng mới và sáng kiến mới của mọi người trong doanh nghiệp. Việc thay đổi tư duy có vai trò rất quan trọng vì nó đảm bảo cho việc đổi mới doanh nghiệp thích ứng với những đòi hỏi phát triển kinh tế kỹ thuật hiện đại.

6.2.3. Những hình thức thay đổi tổ chức

- Thay đổi có tính hoàn thiện: là làm cho những yếu tố nhất định của tổ chức tốt hơn và giúp cho tổ chức đạt kết quả cao hơn trong hoạt động. Quá trình hoàn thiện luôn diễn ra liên tục, nó không tạo ra những biến đổi về chất cho tổ chức mà chỉ cải thiện tình hình cũ

- Thay đổi có tính quá độ. Đó là sự thay đổi tạm thời từng bước, trước khi những yếu tố nhất định của tổ chức đạt được trình độ phát triển vượt bậc về chất nhằm thích ứng với tình hình mới

- Thay đổi có tính biến đổi. Là đưa tổ chức lên một bước phát triển mới vượt bậc về chất nhằm thích ứng với tình hình thực tế. Việc thay đổi này nhiều khi dẫn đến việc nhận thức lại mục đích, tiêu chuẩn, phong cách lãnh đạo, văn hoá... của tổ chức.

Quá trình xác định những thay đổi cần thiết cho tổ chức chính là việc hình thành tầm nhìn tương lai của tổ chức. Hình ảnh tương lai của tổ chức có thể chỉ đơn thuần là việc hoàn thiện những gì đã có; có thể là việc thảo ra một hình ảnh mới, mà qua nhiều bước chuyển đổi tổ chức sẽ đạt được; có thể là cái gì đó hoàn toàn mới, chưa thực sự rõ ràng ngay bây giờ, nhưng chắc chắn là sẽ không giống như hình ảnh hiện tại của tổ chức.

6.2.4. Yếu tố thời gian đối với sự thay đổi

6.2.4.1. Thời điểm thực hiện thay đổi

+ Nên thực hiện bắt đầu thay đổi khi dự báo được những sức ép xảy ra. Sức ép này thường từ môi trường bên ngoài tổ chức như đối thủ cạnh tranh, chính trị, luật pháp... Tuy không phải là quá nghiêm trọng đe dọa đến sự sống còn của tổ chức nhưng được đánh giá là lý do xác đáng cho sự thay đổi. Ví dụ như đối thủ cạnh tranh liên tục cho ra đời các sản phẩm mới, doanh nghiệp có thể cơ cấu lại bộ phận R&D của mình.

+ Thời điểm thực hiện thay đổi có thể bắt đầu khi tổ chức đang đứng trước một mối đe dọa hiện hữu sự sống của tổ chức, mọi người đều nhận ra điều đó và đang biết rằng không có sự lựa chọn nào khác là thay đổi.

Khi nào nên thực hiện sự thay đổi là việc cảm nhận tinh tế về thời gian. Tổ chức phải lựa chọn đúng thời điểm cần thực hiện sự thay đổi và khả năng để làm việc đó. Thực tế không phải lúc này hai khía cạnh này cũng đi liền với nhau.

6.2.4.2. Thời gian và tốc độ thay đổi

Có nhiều câu hỏi cần trả lời: Sẽ tốn bao nhiêu thời gian để thiết kế các kế hoạch và chương trình thay đổi? Sự thay đổi diễn ra bao lâu? Quá trình tiến hành những điều chỉnh cần thiết sẽ diễn ra như thế nào? Liệu có dễ dàng hơn cho tổ chức nếu thực hiện sự thay đổi nhanh chóng?

Lời giải cho những câu hỏi trên phụ thuộc vào nhiều yếu tố môi trường, nội dung thay đổi, loại hình thay đổi, sức mạnh của những ủng hộ và cản trở, khả năng quản lý thay đổi, nguồn lực của tổ chức

6.2.5. Phản ứng đối với sự thay đổi

Mọi thay đổi đều làm nảy sinh hai lực lượng đối lập nhau: một thì đi theo hướng thay đổi, lực lượng khác thì kìm hãm sự thay đổi. Biểu hiện phản đối có thể là hoài nghi, thụ động, đả kích vắng mặt, đình công, xung đột, chậm chạp hoặc hăng hái quá mức để chứng tỏ rằng việc thay đổi không đem lại kết quả, tung tin đồn... Các phản đối có thể tiến hành ngầm ngấm hoặc công khai, mang tính cá nhân hay tập thể.

Tuy vậy, nhiều khi trở lực đối với sự thay đổi lại là cần thiết vì nó có thể giúp tổ chức tránh được những thay đổi tùy tiện.

Để chuyển từ thái độ đối nghịch sang thái độ hợp tác, các nhà quản trị cần làm những việc sau:

- Suy nghĩ kỹ về những phản đối, cho phản đối là:
 - + Phản ứng tự nhiên của con người để tự bảo vệ
 - + Một bước tích cực để tiến tới thay đổi
 - + Động lực để cùng làm việc
 - + Thông tin quan trọng trong quá trình thay đổi

- + Không phải là vật cản đường tiến tới sự thay đổi
- Giúp họ có những bước đầu tiên:
 - + Chấp nhận cảm xúc của mọi người
 - + Lắng nghe những lời kêu ca, phàn nàn
 - + Làm cho mọi người yên tâm bằng cách cung cấp thông tin; chỉ cho họ thấy cái cũ đã lỗi thời và nhất thiết phải chấm dứt; khẳng định kết quả mong đợi
 - + Cung cấp những nguồn lực cần thiết và ủng hộ họ thực hiện thay đổi.
- Duy trì động lực cho quá trình thay đổi:
 - + Khẳng định tổ chức luôn ủng hộ họ mạo hiểm
 - + Luôn khẳng định mục đích lâu dài và những cái được mà sự thay đổi mang lại
 - + Giúp nhân viên khám phá những khả năng có thể của sự thay đổi
 - + Lôi kéo họ vào quá trình ra quyết định
 - + Thực hiện quá trình quản lý sự thay đổi theo nhóm
 - + Cho con người những cơ hội phát triển cá nhân từ sự thay đổi.

6.3. Quản trị xung đột

6.3.1. Khái niệm

Xung đột là sự đối đầu phát sinh từ sự không nhất trí do các bên có những mục tiêu, tư tưởng, tình cảm trái ngược nhau.

Các quan điểm về xung đột: Quan điểm truyền thống cho rằng xung đột thể hiện sự bế tắc trong nhóm và có hại, vì vậy cần tránh xung đột. Quan điểm hành vi cho rằng xung đột là kết quả tự nhiên và không thể tránh khỏi trong bất kỳ một nhóm nào. Nó không có hại mà đúng hơn là còn có thể trở thành một động lực tích cực trong việc ra quyết định hoạt động của nhóm. Quan điểm tương tác cho rằng xung đột có thể là động lực tích cực của nhóm và một số xung đột là hết sức cần thiết giúp nhóm hoạt động có hiệu quả.

Quản trị xung đột là sử dụng những biện pháp can thiệp để làm giảm sự xung đột quá mức hoặc gia tăng sự đối lập trong tình trạng mâu thuẫn quá yếu. Người quản lý thiết lập một mức xung đột mà ông ta cho là tối ưu cho hoạt động hiện hữu của tổ chức để tiến hành kiểm soát xung đột. Các biện pháp quản lý được áp dụng

khi xung đột quá lớn, trong trường hợp ngược lại thì kích thích để gia tăng xung đột đến mức hiệu quả.

6.3.2. Nguồn gốc của xung đột trong tổ chức

Xung đột trong tổ chức có thể bắt nguồn từ những yếu tố sau

- Sự phụ thuộc lẫn nhau đối với nhiệm vụ: Xảy ra khi hai hay nhiều nhóm phụ thuộc lẫn nhau để hoàn thành nhiệm vụ của họ và tiềm năng xung đột tăng lên khi mức độ phụ thuộc lẫn nhau tăng lên.

- Mục tiêu không tương đồng: Giữa các bộ phận khác nhau của tổ chức có thể xảy ra sự không tương đồng về mục tiêu do những mục tiêu cá nhân của họ.

- Khả năng xung đột sẽ tăng lên trong những điều kiện khan hiếm nguồn lực. Khi nguồn lực hạn chế, các nhóm bị đẩy vào cạnh tranh mang tính ăn thua và những cuộc cạnh tranh như vậy thường dẫn tới sự xung đột phi chính thức.

- Những sai lệch về thông tin có thể là có ý để dễ nắm được thế lực cũng là những nguyên nhân tiềm tàng xung đột.

- Sử dụng đe dọa: Mức độ xung đột tăng lên khi một bên có năng lực trong việc đe dọa phía bên kia. Khi không có sự đe dọa, các bên dường như có sự hợp tác nhiều hơn và hướng tới việc phát triển các quan hệ hợp tác. Khi một bên có khả năng đe dọa phía bên kia thường không thông báo về sự đe dọa mà sử dụng nó

- Sự gắn bó của nhóm: Khi các nhóm càng trở lên gắn bó, xung đột giữa các nhóm càng tăng. Vì cả hai nhóm theo đuổi cùng một mục tiêu những chỉ có một nhóm có thể đạt tới. Khi các nhóm này trở lên đoàn kết thì tạo ra thái độ thông cảm lẫn nhau. Điều này chỉ ra rằng cảm giác của sự thù địch và sự phê phán có thể tồn tại giữa hai nhóm cùng làm việc với nhau trong một tổ chức, thậm chí trong trường hợp họ không có sự tương tác qua lại cũng như không cạnh tranh vì những nguồn lực khan hiếm.

- Thái độ thắng - thua: Khi hai nhóm tương tác trong cuộc cạnh tranh, chúng ta dễ dàng hiểu tại sao xung đột nổ ra

6.3.3. Các hình thức xung đột

Xung đột có hai loại đó là xung đột chức năng và phi chức năng

- Xung đột chức năng: Là sự đối đầu giữa hai phía mà sự đối đầu này nhằm hoàn thiện hoặc mang lại lợi ích cho việc thực hiện nhiệm vụ của tổ chức.

Những xung đột chức năng có thể dẫn tới việc khám phá ra những cách thức hiệu quả hơn trong việc cấu trúc tổ chức, nhận dạng tốt hơn về những thay đổi chiến lược cần thiết cho sự tồn tại, điều tiết và chấp nhận những quan hệ/quyền lực trong tổ chức cũng như giữa các tổ chức

Trong một số giới hạn nhất định xung đột tạo ra sự căng thẳng và điều này thúc đẩy các cá nhân hành động theo hướng này, xung đột tạo ra mức độ cao của năng suất và sự thoả mãn

Những xung đột chức năng chỉ có thể tạo ra lợi ích tích cực cho tổ chức, nếu nó được quản lý một cách đúng đắn.

- Xung đột phi chức năng: Là bất kỳ sự tương tác nào giữa hai phía mà nó cản trở hoặc tàn phá việc đạt tới mục tiêu của tổ chức. Việc thực hiện nhiệm vụ của tổ chức là thấp khi mức độ xung đột giữa các nhóm là ở thái cực cao hoặc thấp. Khi ở mức độ trung bình xung đột tạo ra mức độ cao của việc thực hiện nhiệm vụ

6.3.4. Các biện pháp giải quyết và loại trừ xung đột

- Khuyến khích các xung đột chức năng: Một mức độ nhất định của xung đột là cần thiết để khuấy động và động viên cho việc tạo ra các ý tưởng sáng tác và động viên mọi người đạt tới mức độ cao của việc thực hiện nhiệm vụ

Có bốn cách để tạo ra xung đột chức năng là:

+ Thay đổi dòng thông tin: Các nhà quản trị sử dụng thông tin một cách không chính thức để tạo ra xung đột bằng cách để lộ, làm rò rỉ các thông tin giả và thông tin mật

+ Tạo ra sự cạnh tranh: Bằng việc khuyến khích vật chất và những phần thưởng khác có thể duy trì bầu không khí cạnh tranh và điều này góp phần vào việc tạo ra xung đột chức năng. Những phần thưởng được đưa cho những người thắng cuộc phải đủ sức hấp dẫn và có khả năng động viên việc thực hiện tốt nhiệm vụ và những người thua phải không cảm thấy sự thất bại của họ là mất mát to lớn

+ Thay đổi cơ cấu tổ chức: Tổ chức có thể được cấu trúc theo cách làm tăng hoặc giảm xung đột

+ Thuê các chuyên gia bên ngoài

- Hạn chế các xung đột phi chức năng gây cản trở việc thực hiện mục tiêu chung bằng cách:

+ Né tránh mâu thuẫn: Là khuynh hướng tìm cách rút ra khỏi tình huống xung đột hay giữ tình trạng trung lập

+ Dàn xếp ôn hoà: Là khuynh hướng giải quyết các xung đột bằng cách tối thiểu hoá hay chế ngự những khác biệt về nhận thức hay hành động thông qua sự chú trọng vào những lợi ích chung

+ Đối đầu: Là sử dụng quyền lực để ép buộc người khác và yêu cầu người khác đồng ý với quan điểm của bạn

+ Thoả hiệp: Thể hiện khuynh hướng mà các cá nhân chấp nhận sự hy sinh một số quyền lợi của họ bằng cách đưa ra các nhượng bộ nhằm đạt được sự thoả thuận

+ Hợp tác: Là sự sẵn sàng nhận diện những nguyên nhân đích thực của xung đột, sự sẻ chia thông tin rộng rãi trong nội bộ và tìm kiếm những giải pháp có lợi cho tất cả các bên

6.4. Quản trị rủi ro

6.4.1. Quan niệm về rủi ro và quản trị rủi ro

Rủi ro trong kinh doanh là các sự cố xảy ra ngẫu nhiên không mong muốn và có hại cho công việc kinh doanh của các doanh nghiệp. Cần phân biệt ba trường hợp: xác định (khi xác suất xảy ra sự kiện bằng 1), rủi ro (khi xác suất xảy ra sự kiện bé hơn 1) và bất định (khi không xác định được xác suất xuất hiện sự cố)

Quản trị rủi ro là mức độ mà trong đó người ra quyết định có thể xác định được vấn đề cần giải quyết, đánh giá được tỷ lệ xác suất mà sự việc có thể xảy ra, nhận diện các giải pháp khác nhau và tỷ lệ xác suất về kết quả của mỗi giải pháp

6.4.2. Các loại rủi ro

- *Phân loại theo bản chất. Theo cách phân loại này, rủi ro bao gồm:*

+ Các rủi ro về kinh tế, bao gồm các rủi ro kinh tế vĩ mô (ví dụ sự thay đổi các luật pháp và chính sách gây nên bất lợi cho doanh nghiệp), các rủi ro kinh tế do môi trường kinh doanh của doanh nghiệp gây ra (ví dụ hàng hoá ế ẩm do quan hệ cung cầu bất lợi, tình thế cạnh tranh bất lợi cho doanh nghiệp).

+ Các loại rủi ro trong quá trình sản xuất: sự cố hỏng hóc của máy móc, gián đoạn cung cấp điện, nước, tai nạn lao động, cháy, nổ,..

+ Các rủi ro do môi trường tự nhiên (động đất, mưa bão, lụt,...)

+ Các rủi ro về xã hội và chính trị (thay đổi chính phủ, mức thu nhập của người tiêu thụ thay đổi đột ngột, dịch bệnh, ốm đau, chiến tranh)

- *Phân loại theo mức độ khống chế của con người, phân ra:*

+ Rủi ro có thể khống chế

+ Rủi ro không thể khống chế (bất khả kháng)

- *Phân loại theo mức độ khách quan và chủ quan*

+ Rủi ro khách quan, hay còn gọi là rủi ro tự nhiên, rủi ro thuần túy

+ Rủi ro có tính chất chủ quan do quyết định sai của con người gây nên

6.4.3. Tiến trình quản trị rủi ro

- Dự đoán rủi ro có thể xảy ra: Để quản trị tránh được rủi ro cần dự đoán được rủi ro có thể xảy ra. Từ đó xác định được xác suất xảy ra

- Đánh giá mức độ tác động của rủi ro: Trong bước này, trên cơ sở dự đoán rủi ro có thể xảy ra, các nhà quản trị cần thu thập thông tin để đánh giá được mức độ tác động của rủi ro đến các hoạt động của tổ chức

- Đề ra các biện pháp để phòng chống rủi ro: Các nhà quản trị phải tìm ra các biện pháp trên các thông tin đã thu thập được. Các biện pháp này có thể dựa vào các số liệu quá khứ hoặc dựa vào kinh nghiệm của mỗi nhà quản trị

6.4.4. Các phương pháp phòng ngừa và quản trị rủi ro

Nói chung có 5 phương pháp để tổ chức có thể quản trị rủi ro. Đó là:

+ Tránh khỏi rủi ro: chọn phương án có xác suất tránh khỏi thiệt hại khá cao. Tuy nhiên, đây là một giải pháp không tích cực bởi phạm vi ứng dụng rất hạn chế.

+ Phòng ngừa thiệt hại và hạn chế rủi ro: áp dụng những biện pháp để ngăn chặn thiệt hại như lắp đặt thiết bị báo động, thiết bị an toàn, trang bị kiến thức cho từng cá nhân và cộng đồng về quy tắc an toàn để giảm bớt thiệt hại.

+ Tự bảo hiểm: lập quỹ dự phòng rủi ro dựa trên dự báo những thiệt hại với độ chính xác có thể chấp nhận được.

+ Phong tỏa rủi ro: là tạo ra rào chắn trên tất cả các phương diện của một giao dịch để các loại rủi ro có thể bù đắp được. Phong tỏa rủi ro thường được áp dụng để giải quyết những rủi ro hối đoái, hay sự thay đổi bất thường về giá cả trên thị trường hàng hoá

+ Chuyển giao rủi ro: thông qua bảo hiểm.

TÓM TẮT LÝ THUYẾT

Trong chương này, chúng ta đã nghiên cứu những vấn đề rất khái quát về công tác tổ chức trong doanh nghiệp. Những nội dung chủ yếu cần chú ý đó là:

Thông tin là nhu cầu không thể thiếu được của con người. Con người là tổng hoà các mối quan hệ xã hội, và những mối quan hệ đó được thể hiện qua lại lẫn nhau. Từ khi có con người, nói cách khác có xã hội loài người thì đã có sự trao đổi giữa những con người với nhau trong quá trình lao động, săn bắn, hái lượm, sản xuất, sinh hoạt hàng ngày nhằm đạt được một mục đích nhất định.

Như vậy: thông tin là những dữ liệu, số liệu, tin tức thu thập được đã qua xử lý, sắp xếp, diễn giải theo cấu trúc thích hợp để phục vụ cho mục tiêu nào đó. Nói cách khác, thông tin là tất cả những gì có thể mang lại cho con người sự hiểu biết về đối tượng mà họ quan tâm tới (vì những nguyên nhân và mục tiêu nào đó). Thông tin là sự phản ánh của sự vật, hiện tượng của tự nhiên, xã hội, con người.

Yêu cầu cơ bản đối với thông tin là: tính chính xác và trung thực, tính kịp thời và linh hoạt, tính đầy đủ, tính hệ thống và tổng hợp, tính cô đọng và lôgic

Quyết định quản trị là hành vi sáng tạo với tư cách là sản phẩm của chủ thể quản trị, nhằm định ra mục tiêu chương trình, tính chất hoạt động của người hoặc cấp phải thực hiện quyết định đó để giải quyết một vấn đề đã chín muồi trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan của đối tượng quản trị và việc phân tích thông tin về hiện trạng của hệ thống.

Toàn bộ quá trình quản trị, từ việc điều hành sản xuất trong một phạm vi hẹp như tổ, đội, phân xưởng, xí nghiệp, đến phạm vi rộng lớn hơn như các ngành, các địa phương và toàn bộ nền kinh tế quốc dân, đều là quá trình ra các quyết định và tổ chức thực hiện các quyết định quản trị.

Sự thay đổi tổ chức là quy luật khách quan, đặc biệt ngày nay phát triển tổ chức là chiến lược của các doanh nghiệp nhằm thay đổi để nâng cao tính hiệu quả. Thay đổi tổ chức tái tạo lại cơ cấu tổ chức để hành động phù hợp với tình hình mới theo hướng phát triển tổ chức bao gồm cả sự thay đổi về cơ cấu công nghệ, nhiệm vụ. Song cơ bản là thay đổi con người.

Xung đột là sự đối đầu phát sinh từ sự không nhất trí do các bên có những mục tiêu, tư tưởng, tình cảm trái ngược nhau.

Quản trị xung đột là sử dụng những biện pháp can thiệp để làm giảm sự xung đột quá mức hoặc gia tăng sự đối lập trong tình trạng mâu thuẫn quá yếu.

Rủi ro trong kinh doanh là các sự cố xảy ra ngẫu nhiên không mong muốn và có hại cho công việc kinh doanh của các doanh nghiệp.

Quản trị rủi ro là mức độ mà trong đó người ra quyết định có thể xác định được vấn đề cần giải quyết, đánh giá được tỷ lệ xác suất mà sự việc có thể xảy ra, nhận diện các giải pháp khác nhau và tỷ lệ xác suất về kết quả của mỗi giải pháp, lựa chọn phương pháp để khắc phục.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Thông tin trong quản trị kinh doanh là gì? Chúng có vai trò gì trong quản trị kinh doanh? Chúng đáp ứng yêu cầu nào? Trong quản trị kinh doanh cần những loại thông tin nào? Để có chúng cần phải làm gì?
2. Quyết định quản trị là gì? Có các loại quyết định quản trị nào? Các yêu cầu và quá trình ra quyết định quản trị? Các phương pháp đề ra quyết định quản trị?
3. Trình bày những nguyên nhân đòi hỏi các doanh nghiệp phải thay đổi. Nêu nội dung và mục tiêu của sự thay đổi?
4. Có những loại rủi ro nào trong quản trị? Cách khắc phục những rủi ro đó ra sao?
5. Có những hình thức xung đột nào trong quản trị?

TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN

Tình huống: THÔNG TIN CHO QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

Một hãng giày muốn nghiên cứu nhu cầu tiêu dùng sản phẩm giày trong thời gian đến của người dân Châu Phi. Để thực hiện điều này, công ty đã cử 2 chuyên gia Marketing sang Châu Phi tìm hiểu thị trường, một chuyên gia lớn tuổi (đã có kinh nghiệm) và một chuyên gia trẻ tuổi. Sau khi nghiên cứu, chuyên gia lớn tuổi báo về thông tin là thị trường Châu Phi không có nhu cầu về giày vì họ thích đi đất và không có tiền để mua giày. Còn chuyên gia trẻ tuổi báo về thông tin là thị trường Châu Phi rất có triển vọng vì dân bản xứ chưa có giày dép để đi.

Câu hỏi:

- a. Anh (chị) hãy đánh giá thông tin của hai chuyên gia đã thu thập được?
- b. Nếu là giám đốc của hãng giày thì anh (chị) sẽ phải có quyết định như thế nào?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Nguyễn Thị Liên Diệp và Phạm Văn Nam, *Quản trị học*, NXB Thống kê, Hà Nội, 1996.
- [2] Th.S Nguyễn Văn Điềm, PGS. TS Nguyễn Ngọc Quân, *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, 2010
- [3] PGS. TS Đoàn Thị Thu Hà và PGS. TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền, *Giáo trình Quản trị học*, NXB Tài chính, 2002.
- [4] PGS. TS Đoàn Thị Thu Hà và PGS. TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền, *Giáo trình Quản trị học*, NXB Tài chính, 2010.
- [5] Nguyễn Thanh Hội và Phan Thắng, *Quản trị học*, NXB Thống kê, Hà Nội, 1999.
- [6] Đào Duy Huân, *Quản trị học*, NXB Thống kê, 1996
- [7] Nguyễn Văn Lê, *Đạo đức và lãnh đạo*, NXB Giáo dục, Hà Nội, 1998
- [8] GS. TS Đỗ Hoàng Toàn, *Giáo trình Lý thuyết quản lý kinh tế*, NXB Giáo dục, Hà Nội, 1999
- [9] GS. TS Đỗ Hoàng Toàn, TS Nguyễn Kim Trung, *Nhập môn quản trị học*, NXB Đại học và giáo dục chuyên nghiệp, Hà Nội, 1997

MỤC LỤC

Chương 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ	1
1.1. Khái niệm và bản chất của quản trị, nhà quản trị	1
1.1.1. Quan niệm về quản trị	1
1.1.2. Bản chất của quản trị	2
1.1.3. Nhà quản trị	4
1.2. Văn hoá tổ chức và môi trường quản trị	7
1.2.1. Văn hoá tổ chức	7
1.2.2. Khái niệm và phân loại môi trường quản trị	8
1.2.3. Ảnh hưởng của môi trường đối với tổ chức	9
1.3. Sự phát triển của lý thuyết quản trị	11
1.3.1. Lý thuyết cổ điển về quản trị	11
1.3.2. Lý thuyết tâm lý xã hội trong quản trị (lý thuyết hành vi)	16
1.3.3. Lý thuyết định lượng trong quản trị	16
1.3.4. Lý thuyết quản trị hiện đại	17
TÓM TẮT LÝ THUYẾT	19
CÂU HỎI ÔN TẬP	21
TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN	22
Chương 2: CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH	23
2.1. Khái niệm và vai trò của hoạch định	23
2.1.1. Khái niệm	23
2.1.2. Phân loại	23
2.1.3. Vai trò	24
2.2. Mục tiêu, cơ sở khoa học và tiến trình của hoạch định	24
2.2.1. Mục tiêu hoạch định	24
2.2.2. Cơ sở khoa học của hoạch định	25
2.2.3. Tiến trình của hoạch định	25
2.3. Hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp	29
2.3.1. Hoạch định chiến lược	29
2.3.2. Hoạch định tác nghiệp	31
TÓM TẮT LÝ THUYẾT	34
CÂU HỎI ÔN TẬP	35
TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN	36
Chương 3: CHỨC NĂNG TỔ CHỨC	37

3.1. Khái niệm, mục tiêu và nguyên tắc của công tác tổ chức.....	37
3.1.1. Khái niệm và tầm quan trọng của công tác tổ chức.....	37
3.1.2. Mục tiêu của công tác tổ chức	38
3.1.3. Các nguyên tắc tổ chức quản trị.....	39
3.2. Một số cơ sở trong công tác tổ chức	39
3.2.1. Tầm hạn quản trị	39
3.2.2. Quyền lực trong quản trị	40
3.2.3. Phân cấp quản trị.....	41
3.3. Cơ cấu tổ chức quản trị.....	43
3.3.1. Khái niệm.....	43
3.3.2. Các yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức quản trị	44
3.3.3. Các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị.....	45
3.3.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức	51
TÓM TẮT LÝ THUYẾT.....	53
CÂU HỎI ÔN TẬP	54
Chương 4: CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO	57
4.1. Khái niệm, nội dung và vai trò của lãnh đạo	57
4.1.1. Khái niệm.....	57
4.1.2. Nội dung của lãnh đạo	57
4.1.3. Vai trò của lãnh đạo trong tổ chức.....	58
4.2. Các lý thuyết về động cơ làm việc của nhân viên.....	58
4.2.1. Lý thuyết cổ điển	58
4.2.2. Lý thuyết tâm lý xã hội hay quan hệ con người	59
4.2.3. Lý thuyết hiện đại	60
4.2.3. Lý thuyết hiện đại	60
4.3. Phương pháp và phong cách lãnh đạo	64
4.3.1. Các phương pháp lãnh đạo	64
4.3.2. Các phong cách lãnh đạo	66
TÓM TẮT LÝ THUYẾT.....	68
CÂU HỎI ÔN TẬP	69
TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN	70
Chương 5: CHỨC NĂNG KIỂM TRA	71
5.1. Khái niệm, mục đích và vai trò của kiểm tra	71
5.1.1. Khái niệm và bản chất của kiểm tra.....	71
5.1.2. Mục đích của kiểm tra	72

5.1.3. Các hình thức kiểm tra.....	72
5.1.4. Vai trò của công tác kiểm tra.....	74
5.2. Các nguyên tắc kiểm tra.....	74
5.2.1. Kiểm tra phải theo kế hoạch.....	74
5.2.2. Kiểm tra phải mang tính đồng bộ.....	74
5.2.3. Kiểm tra phải công khai, khách quan, chính xác.....	74
5.2.4. Kiểm tra phải phù hợp với tổ chức.....	75
5.2.5. Kiểm tra phải linh hoạt đa dạng.....	75
5.2.6. Kiểm tra phải hiệu quả, tiết kiệm.....	75
5.3. Tiến trình kiểm tra.....	76
5.3.1. Xây dựng các tiêu chuẩn.....	76
5.3.2. Đo lường và đánh giá việc thực hiện.....	77
5.3.3. Điều chỉnh các sai lệch.....	78
5.4. Các loại kiểm tra.....	78
5.4.1. Kiểm tra hành vi.....	78
5.4.2. Kiểm tra tài chính.....	80
5.4.3. Kiểm tra thông tin.....	80
TÓM TẮT LÝ THUYẾT.....	81
CÂU HỎI ÔN TẬP.....	82
TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN.....	83
Chương 6: MỘT SỐ VẤN ĐỀ TRONG QUẢN TRỊ HỌC HIỆN ĐẠI.....	85
6.1. Thông tin và quyết định quản trị.....	85
6.1.1. Thông tin quản trị.....	85
6.1.2. Quyết định quản trị.....	91
6.2. Quản trị sự thay đổi của tổ chức.....	95
6.2.1. Thay đổi và lý do cần phải thay đổi.....	95
6.2.2. Nội dung của sự thay đổi tổ chức.....	97
6.2.3. Những hình thức thay đổi tổ chức.....	98
6.2.4. Yếu tố thời gian đối với sự thay đổi.....	98
6.2.5. Phản ứng đối với sự thay đổi.....	99
6.3. Quản trị xung đột.....	100
6.3.1. Khái niệm.....	100
6.3.2. Nguồn gốc của xung đột trong tổ chức.....	101
6.3.3. Các hình thức xung đột.....	102
6.3.4. Các biện pháp giải quyết và loại trừ xung đột.....	102

6.4. Quản trị rủi ro	103
6.4.1. Quan niệm về rủi ro và quản trị rủi ro	103
6.4.2. Các loại rủi ro	103
6.4.3. Tiến trình quản trị rủi ro	104
6.4.4. Các phương pháp phòng ngừa và quản trị rủi ro	104
TÀI LIỆU THAM KHẢO	110
MỤC LỤC	111