

**QUẢN TRÒ HỌC**

GV: PHẠM NINH TÙNG

---

---

---

---

---

---

---

**PHẦN THỜI GIAN  
TỔNG QUAN QUẢN TRÒ**

**Ý ĐẠ CƯƠNG VỀ QUẢN TRÒ**  
**Ý SỞ PHÁT TRIỂN CÁC TỒ TỒNG VỀ QUẢN TRÒ**  
**Ý VẤN HOẠI VAI MƠI TRỜNG CỦA DOANH NGHIỆP**

---

---

---

---

---

---

---

**Chương 1: BẢN CHẤT CỦA QUẢN TRÒ**

· KHAI NIEM:

**D** QUẢN TRÒ LẠI NHỜNG HOẠT ĐỘNG CẦN THIẾT KHI CỎI NHIỀU NGƯỜI KẾT HỢP VỚI NHAU TRONG MỘT TỒI CHỨC NHẢM HOÀN THẢNH MỤC TIỂU CHUNG CỦA TỒI CHỨC.

---

---

---

---

---

---

---

Đ QUẢN TRÒ LẠI NHẬN TẠO LẠI VAI DUY TRÌ MỘT MÔI TRƯỜNG NƠI BỒI THUAN LỢI NHẤT, TRONG NƠI CÁC CÁI NHẬN LÀM VIỆC THEO NHÓM CÓ THỂ NẮT NƯỚC MỘT HIỆU SUẤT CAO NHẤT NHẪM HOÀN THÀNH MỨC TIÊU CHUNG CỦA TÔI CHỨC.

---

---

---

---

---

---

---

---

Đ QUẢN TRÒ LẠI TIẾN TRÌNH LÀM VIỆC VỚI CON NGƯỜI VAI THÔNG QUA CON NGƯỜI NHẪM NẮT NƯỚC MỨC TIÊU CỦA TÔI CHỨC TRONG MỘT MÔI TRƯỜNG LUÔN LUÔN THAY NỔI. TRONG TÂM CỦA QUẢN TRÌNH NẪY LẠI SỬ DỤNG CÁCH HIỆU QUẢ NGUỒN LỰC CỦA GIỚI HẠN."

---

---

---

---

---

---

---

---

· NỘI DUNG QUẢN TRÒ (NƠI TỒNG CỦA QUẢN TRÒ)  
TIẾP CẬN THEO QUẢN TRÌNH HOẠT ĐỘNG:  
Đ QUẢN TRÒ NẮY VAI (VẮT TỎ, CÔNG NGHỆ, NHẬN LỜI...)  
Đ QUẢN TRÒ VẬN HÀNH (SẢN XUẤT, BỐ TRÍ CÔNG SUẤT...)  
Đ QUẢN TRÒ NẮY RA (BẢN HÀNH, DỒCH VUI SAU BẢN HÀNH...)

---

---

---

---

---

---

---

---

**q** TIẾP CAIN THEO CHỨC NĂNG HOẠT ĐỘNG:

- D** QUẢN TRÒ SẢN XUẤT.
- D** QUẢN TRÒ MARKETING
- D** QUẢN TRÒ NGHIÊN CỨU PHÁT TRIỂN.
- D** QUẢN TRÒ NGUỒN NHÂN LỰC.
- D** QUẢN TRÒ TÀI CHÍNH.
- D** QUẢN TRÒ VĂN HÓA.

---

---

---

---

---

---

---

---

" Văn hóa của tôi chức: là khái niệm liên quan đến những chuẩn mực về đạo đức, về hành vi được coi trọng các thành viên trong tổ chức nên cao. Những chuẩn mực này thường do các nhà lãnh đạo thiết lập nên hướng hành vi của nhân viên nhằm tạo môi trường thuận lợi cho việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức".

---

---

---

---

---

---

---

---

**q** TIẾP CAIN THEO CHỨC NĂNG QUẢN TRÒ:

- D** HOẠCH NỘNH: Aán nộnh mục tiêu, nên ra chương trình hành động cụ thể trong tổng khoảng thời gian nhất nộnh.
- D** TỐI CHỨC: Phân công trách nhiệm, quyền hạn cho từng nộnh vò, cải nộnh, xác lập các phòng ban bộ phận nhằm thúc thi công việc, phối hợp ngang dọc trong quá trình hoạt động của tổ chức.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Đ** **HIỆU KHIẾN:** Thiết lập một cách coi hiệu suất lãnh đạo, nâng viên tinh thần làm việc của nhân viên nhằm hoàn thành mục tiêu kế hoạch nữa.

**Đ** **KIỂM SOÁT:** Xây dựng các tiêu chuẩn kiểm soát, lập lịch trình kiểm soát, tiến hành kiểm soát nhằm nắm bắt tình hình thực hiện kế hoạch, đưa ra các biện pháp hiệu chỉnh.

---

---

---

---

---

---

---

---

**·** **HIỆU QUẢ & HIỆU SUẤT TRONG QUẢN TRỊ:**

**q** **HIỆU QUẢ (Effectiveness):** TỶ LỆ GIỮA KẾT QUẢ NHẬN ĐƯỢC SẼ VỚI MỤC TIÊU ĐẶT RA.

**q** **HIỆU SUẤT (Efficiency):** TỶ LỆ GIỮA KẾT QUẢ NHẬN ĐƯỢC VÀ CHI PHÍ ĐÓNG RA.

---

---

---

---

---

---

---

---

**q** **CÓ NHIỀU CÁCH THỨC TĂNG HIỆU SUẤT:**

**Đ** Giảm thiểu chi phí đầu vào trong khi vẫn giữ nguyên giá trị sản lượng đầu ra.

**Đ** Giữ nguyên chi phí đầu vào và tăng giá trị sản lượng đầu ra.

**Đ** Vừa giảm giá trị đầu vào và vừa tăng giá trị đầu ra.

**Đ** Tăng giá trị đầu vào với phòng chăm sóc cho giá trị đầu ra tăng với một tỷ lệ cao hơn.

---

---

---

---

---

---

---

---

• TÍNH KHOA HỌC VÀ NGHỆ THUẬT CỦA QUẢN TRỊ:

**q** TÍNH KHOA HỌC CỦA QUẢN TRỊ NỘI HỒI CẦN PHẢI HIỂU BIẾT CÁC LÝ THUYẾT & CÁC NGUYÊN TẮC QUẢN TRỊ MỘT CÁCH CỘI HEI THỐNG, PHẢI NHAIN THAY NỐC CÁC BỒI CẢNH CỤ THỂ MẠI TRONG NỘI NỒI RA NỒI.

---

---

---

---

---

---

---

---

**q** TÍNH NGHỆ THUẬT NỘI HỒI PHẢI VAIN DUNG MỘT CÁCH LINH HOAT & SANG TẠO CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ VAO THỐC TIEN, TRONG QUAI TRINH NAIN CAIN CHUI YI CÁC YEIU TÔI SAU:

- ▷ QUY MỒI TÔI CHỐC.
- ▷ NẮC NỀM NGAINH NGHỀ.
- ▷ NẮC NỀM CON NGỒI.
- ▷ NẮC NỀM MỒI TRỒING.

MỒI QUAN HEI GIỮA TÍNH KHOA HỌC & NGHỆ THUAT: HAI MẶT NAIN CỘI QUAN HEI BIEN CHỒING TẠO CỒ SỒI TIEN NỀI CHO NHAU.

---

---

---

---

---

---

---

---

NHAI QUẢN TRỊ

• KHAI NIEM:

**q** NGỒI LAM VIEC TRONG MỘT TÔI CHỐC, CỘI TRACH NHIEM NỀIU KHIEN CONG VIEC CỤA NHỒING NGỒI KHAI NHAIN HOAN THAINH MỤC TIEU CHUNG CỤA TÔI CHỐC.

---

---

---

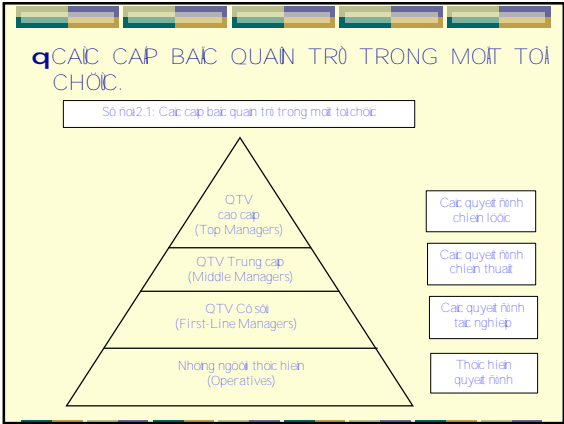
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ (HENRY MINTZBERG-1973)

LÃNH VOIC	VAI TRÒ	TÌNH HUỐNG & CÁC HOẠT ĐỘNG
TỔNG QUẢN NHÂN SỰ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pháp nhân chính (vai trò nổi bật)</li> <li>- Người lãnh đạo.</li> <li>- Người liên lạc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trong các cuộc nghị lễ, ký kết các văn bản, hợp đồng với khách hàng và các đối tác.</li> <li>- Chỉ đạo ra lệnh, nâng viên, tạo ra những điều kiện thuận lợi để người dưới quyền thực hiện tốt công việc.</li> <li>- Phát huy các liên hệ quan hệ nhằm gắn liền các bên trong lẫn bên ngoài (có thể sử dụng các phương tiện thông tin, niên giám, hội họp,...).</li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

---

VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ (HENRY MINTZBERG-1973) II

THÔNG TIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phát ngôn (Nói ngoài)</li> <li>- Phát ngôn (Nói nội)</li> <li>- Thu nhập &amp; tiếp nhận thông tin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiện thực hóa &amp; cung cấp các thông tin cho các nhân vật có liên quan. (Khách hàng, công chúng, phòng viên báo đài,...).</li> <li>- Thông tin nước truyền tải 1 cách nguyên xi, hoặc có thể nước xói lý bởi người lãnh đạo, các thông tin này sẽ giúp cho cấp dưới thực hiện tốt nghĩa vụ của họ.</li> <li>- Thiết lập hệ thống thu nhận thông tin có hiệu quả cho phép biết nước diễn biến môi trường bên ngoài &amp; bên trong.</li> </ul>
-----------	--	--

---

---

---

---

---

---

---

---

VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ (HENRY MINTZBERG-1973)tt

<b>LẬP QUYẾT NHẬN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doanh nhân</li> <li>- Người hoả giải các xung đột</li> <li>- Phân bổ tài nguyên</li> <li>- Thông thuyết</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Khởi xướng các dự án mới và hoạt động sản xuất kinh doanh, chịu trách nhiệm cuối cùng về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, chấp nhận rủi ro.</li> <li>- Hoả giải các xung đột, mâu thuẫn trong nội bộ giữa các thuộc cấp.</li> <li>- Quyết định việc phân bổ và sử dụng các nguồn lực cho các hoạt động sản xuất kinh doanh.</li> <li>- Thay mặt có quan trọng các cuộc thương nghị về các hợp đồng kinh tế hoặc trong các quan hệ với các nhà tài trợ &amp; các tổ chức có liên quan.</li> </ul>
-----------------------	---	---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

CHỨC NĂNG – NHIỆM VỤ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

CHỨC NĂNG	NHIỆM VỤ CHỦ YẾU
<b>LẬP KẾ HOẠCH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xác định mục tiêu và phương hướng phát triển của tổ chức.</li> <li>- Đặt thập chương trình hành động.</li> <li>- Lập lịch trình hoạt động.</li> <li>- Nắm các biện pháp kiểm soát.</li> <li>- Cải tiến tổ chức.</li> </ul>
<b>TỔ CHỨC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xác lập số nhà tổ chức.</li> <li>- Mời tài nhiệm vụ của từng bộ phận.</li> <li>- Xây dựng các tiêu chuẩn hoạt động.</li> <li>- Xác định các tiêu chuẩn tuyển dụng nhân viên.</li> <li>- Chính sách sử dụng nhân viên.</li> <li>- Nhìn biến.</li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

CHỨC NĂNG – NHIỆM VỤ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ tt

<b>LÃNH ĐẠO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ủy quyền cho cấp dưới.</li> <li>- Giải thích những lời chính sách.</li> <li>- Huấn luyện và hướng viên.</li> <li>- Giám sát &amp; chỉ huy</li> <li>- Thiết lập hệ thống thông tin có hiệu quả</li> <li>- Thiết lập các quan hệ mật thiết bên trong tổ chức cũng như giữa tổ chức với bên ngoài.</li> </ul>
<b>KIỂM SOÁT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xây dựng các tiêu chuẩn kiểm soát.</li> <li>- Lịch trình kiểm soát.</li> <li>- Nhận giải tình hình thực hiện kế hoạch.</li> <li>- Các biện pháp sửa sai.</li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**TỔNG QUAN VỀ THỜI GIAN CỦA CÁC CẤP BẠC QUAN TRÒ TRONG CÁC CHỨC NĂNG QUAN TRÒ**

	HOẠCH NỘNH	TỔICHỨC	NIỆU KHIEIN	KIEM SOAIT
<b>CAP BAC</b>				
QUAN TRÒ VIEN CAO CAP	28%	36%	22%	14%
QUAN TRÒ VIEN TRUNG CAP	18%	33%	36%	13%
QUAN TRÒ VIEN CO SỞI	15%	24%	51%	10%

---

---

---

---

---

---

---

---

**CÁC KỸ NĂNG CẦN THIẾT CỦA NHÀ QUẢN TRỊ**

KỸ NĂNG	YÊU CẦU	ẢNH HƯỞNG
TỔ DUY (NHAN THỨC)	-Tầm nhìn, tổ duy coi hệ thống, năng lực xét đoán, khai nang trong việc khai quat hoi các mối quan hệ giữa các sỏi và hiện tổng qua nôi giúp cho việc nhận dạng van nêi và nôi ra giải pháp.	Giup cho việc lập kế hoạch (nêi biệt là các kế hoạch chiến lược) và tổ chức thực hiện.

---

---

---

---

---

---

---

---

**CÁC KỸ NĂNG CẦN THIẾT CỦA NHÀ QUẢN TRỊ**

KỸ THUẬT (NGHIEP VỤ)	YÊU CẦU	ẢNH HƯỞNG
	-Nắm bắt vai thộc hành nêi công việc chuyên môn liên quan nêi phạm vi mà mình năng nêi hành (hiều biết về quy trình, nguyên tác, thủ tục, kỹ thuật thực hiện công việc).	- Giup cho việc chế nêi, nêi hành công việc, kiểm soát và nêi giải nang lực cấp dôi.

---

---

---

---

---

---

---

---



CÁC KỸ NĂNG CẦN THIẾT CỦA NHÀ QUẢN TRỊ		
QUẢN HỆ (KỸ NĂNG CƠ NGỒI)	- Sỡ hiểu biết về hành vi thái độ nóng có của con người, nhạy cảm với các quan hệ xã hội, coi nghệ thuật giao tiếp tốt, coi khả năng thiết lập những quan hệ hợp tác coi hiệu quả (kheo léo ngoài giao, hiểu rõ các hành vi nước chấp nhận bởi xã hội).	Giúp cho việc thiết lập các quan hệ coi hiệu quả với cấp trên, cấp dưới, với đồng nghiệp & với những người bên ngoài tổ chức, kỹ năng này phải trở thành một hoạt động thông xuyên liên tục & nhất quán của nhà quản trị.

---

---

---

---

---

---

---

---

**q**UẢN HỆ GIỮA CẤP BẠC QUẢN TRỊ & KỸ NĂNG: CẤP BẠC CANG CAO KỸ NĂNG TỔ DUY CANG QUAN TRỌNG, TRONG KHI NƠI CANG XUỐNG THẤP KỸ NĂNG NGHIỆP VỤ LẠI CANG GIỎI VAI TRÒ QUYẾT ĐỊNH HƠN.

---

---

---

---

---

---

---

---

Số nội 2.2:  
Quan hệ cấp bậc quản trị và các kỹ năng cần thiết

	CÁC	CÁC	CÁC
QUẢN TRỊ VIÊN CAO CẤP			
QUẢN TRỊ VIÊN TRUNG CẤP	KỸ NĂNG	KỸ NĂNG	KỸ NĂNG
QUẢN TRỊ VIÊN CƠ SỞ	VEI	VEI	VEI
NHÂN VIÊN	KỸ THUẬT	NHÂN SỞI	NHÂN THỜI

---

---

---

---

---

---

---

---

Chương 2: SỞ PHẢI TRIỂN  
CÁC TỔNG VEI QUAN TRÙ

- BỐI CẢNH RA NÔI & NGUYÊN NHÂN:  
n **q** CUỘC CÁCH MẠNG KỸ THUẬT LẦN THÔI NHAI NƠI RA VAO NỬA CUỐI THEI KỸ THOI 18 NEN NƠI NAIU THEI KỸ THOI 19 NAI COI SƠ TAIC NÔNG LAM THAY NÔI NHIEU MATT:  
n **p** VEI TÔI CHOI C SAIN XUAT: TÔI QUY MƠ NHOI PHAN TAIN, ĐOIA VAO KỸ THUAT THUI CÔNG LAI CHUI YEUI a SAIN XUAT QUY MƠ LON, TAP TRUNG, ĐOIA VAO MAM MOIC.  
n **p** VEI SƠ HOU: TÔI SƠ HOU TƠ NHAN, CAI THEI a HINH THOI C CÔNG TY COI PHAN.

---

---

---

---

---

---

---

---

- VEI MƠI TRÔNG KINH DOANH: TÔI NÓN GIAN, ON NÓNH a PHOI TAP, NANG NONG.  
n **p** MATT KHAI MƠI QUAN HEI TRONG NÔI BOI XI NGHIEP & GIOA XI NGHIEP VOI BEIN NGOAI NGAM CANG TROI NEN CHAT CHE HON..  
n **q** CHINH NHONG SƠ THAY NÔI NAM NAI TAIC NONG RAIT LON LAM XUAT HIEN KHOA HOIC VEI QUAN TRÙ.

---

---

---

---

---

---

---

---

• TRÔNG PHAI QUAN TRÙ KHOA HOIC (Ra nôi 1911)

- n **q** TAIC GIAI TIEU BIEU: FREDRICK WINSLOW TAYLOR, HENRY GANTT, ONG BAI GILLBRETH.  
n **q** QUAN TAM VAN NEI NANG SUAT VAI CHUI TRÔNG:  
n **p** TÔI CHOI C LAO NONG KHOA HOIC THAY CHO LOI LAM VIEIC THEO KINH NGHIEM, BAN NANG CUA CÔNG NHAN.  
n **p** XAI C NÓNH CHOI C NANG HOAICH NÓNH, TÔI CHOI C, NIEU KHIE N VAI KIE M SOAIT LAI CHOI C NANG CHUI YEUI CUA NHAI QUAN TRÙ.  
n **q** CAIC PHEI PHAN CHUI YEUI: COI QUAN NIEM CHOA NUNG VEI TAIC PHONG CUA CON NGOI.

---

---

---

---

---

---

---

---

· TRƯỜNG PHẢI QUẢN TRỊ TỔNG QUÁT (Ra đời năm 1915)

- **q** TÁC GIẢ TIÊU BIỂU: HENRY FAYOL, MAX WEBER, **CHESTER BARNARD**.
- **q** QUAN TÂM NÊN NÂNG SẴN, TUY NHIÊN HỒI NẾI CAO VAI TRỢ CỦA CÔNG TÁC QUẢN TRỊ TỔNG QUÁT CÒI NỒI LẠI MỘT TRONG 6 CHỨC NĂNG HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP VÀI LẠI MỘT YẾU TỐ QUẢN TRỊ NHẤT QUYẾT NỒNH NẴNG SẴN CỦA CÔNG NHÂN. XÁC NỒNH 5 CHỨC NĂNG CHỦ YẾU CỦA QUẢN TRỊ TỔNG QUÁT (ĐỒI BÀI, LẬP KẾ HOẠCH, TỒI CHỨC, BỒI TRỊ NHÂN SỬ & KIỂM TRA).

---

---

---

---

---

---

---

---

· TRƯỜNG PHẢI QUẢN TRỊ TỔNG QUÁT

- **q** FAYOL NỂI RA 14 NGUYÊN TẮC NỒNH HỒNG CHO CÔNG TÁC QUẢN TRỊ TỔNG QUÁT:
  - 1. Phân chia công việc.
  - 2. Quyen hạn nỉ nỏi với trách nhiệm.
  - 3. Tính kỷ luật.
  - 4. Thống nhất chỉ huy.
  - 5. Thống nhất nểu khiên.
  - 6. Tập trung quyen hành.
  - 7. Lối ích cải nhản hoả hỏp với lối ích tập thể.
  - 8. Thu lao phải thoả nằng.
  - 9. Trái tởi thời bảt (day chuyen mệnh lệnh).
  - 10. Trái tởi ngỏoi & vait.
  - 11. Nỏi xỏiphải công bằg.
  - 12. Bỏitri công việc phải ỏn nằnh.
  - 13. Khuyến khích sáng tạo.
  - 14. Tinh thần nằng nỏi.

---

---

---

---

---

---

---

---

· TRƯỜNG PHẢI QUẢN TRỊ TỔNG QUÁT

- **q** MAX WEBER NỂI XUẤT BỒI MẦY QUẢN TRỊ THEO KỂU THỎ LẠI VỒI CẢIC NẮC TRONG CHỦI YẾU NHỎ SẴU:
  - **Đ** MỒI HOẠT ĐỘNG CỦA TỒI CHỨC NỂU CẢN CỒI VÀO VẤN BẢN QUY NỒNH TRỒC.
  - **Đ** CHẾ CỒI NỒNH NGỎOI CỒI CHỨC VUI MỒI NỒC GIẢO QUYEN QUYẾT NỒNH.
  - **Đ** CHẾ CỒI NỒNH NGỎOI CỒI NẴNG LỒC MỒI NỒC GIẢO CHỨC VUI.
  - **Đ** MỒI QUYẾT NỒNH TRONG TỒI CHỨC NỂU PHẢI MẮNG TÍNH KẾ HOẠCH QUẢN.

---

---

---


---

---

---

---

---



• TRƯỜNG PHẢI QUẢN TRÒ TỔNG QUÁT THEO BARNARD, TỐI CHỌI LẠI MỘT HỆ THỐNG HỢP PHÁP CỦA NHIỀU NGƯỜI VỚI BA YẾU TỐ CĂN BẢN:

- SỎI SẴN SẴNG HỘP TẠC.
- CỎI MỤC TIỂU CHUNG.
- SỎI SẴN SẴNG HỘP TẠC.

n • NHẬN XÉT CHUNG VỀ MẶT HẠN CHẾ CỦA LÝ THUYẾT CỎI TIỀN:

- q • QUAN NIỆM XÍ NGHIỆP LẠI MỘT HỆ THỐNG KẸP KÍN.
- q • CHỜA CHUITRONG NUING MỎIC NẴN YẾU TỐ CỎN NGỎOII.

---

---

---


---

---

---

---

---



• TRƯỜNG PHẢI TÂM LÝ XÃ HỘI (RA NỘI NĂM 1932 OIMY)

n q TAIC GIẢIMỎI NÔNG: HUGO MUNSTERBERG, MARY PARKER FOLLET, ELTON MAYO (Thí nghiệm tại Hawthorne).

n q • QUAN NIỆM: YẾU TỐ TIN THẬN CỦA NGỎOII LẠO NÔNG CỎI ANH HỎNG QUYẾT NỖNH NẴN HẬNH VI & NẶNG SỬAỈT. CỎI THỂ LẠI

n p • QUAN HỀ GIỮA NGỎOII LẶNH NẶO & NGỎOII ĐỒOII QUYỀN.

n a CAICH GIẢM SẶIIT.

n a SỎI QUAN TẶM NỎI VỎI NGỎOII LẠO NÔNG, SỎI TỎN TRỎNG YỈ KIỀN & SẶNG KIỀN CỦA NGỎOII LẠO NÔNG.

n p • NẶO NỎIC CỦA NGỎOII LẠO NÔNG (Sỏi quan tâm, gặi bỏi củi củi ngỏoii lạo nong vỏi sỏi tơn tặi vặi phặi triệi củi tặp thệi củi nhòm, sỏi tơn trỏng nhỏng chườn mỏic chườn củi tặp thệi).

n p • NHỎNG CHườN MỎIC KHỎNG CHỈNH THỎIC CỦA NHỎM VẶI NHỎNG THườI LẶNH KHỎNG CHỈNH THỎIC.

---

---

---


---

---

---

---

---



• TRƯỜNG PHẢI NỖNH LỎNG: TAIC GIẢI TIỂU BIỂU HEBERT SIMON.

n q • QUAN TẶM: TỈM CỎ SỎI KHỎA HỎIC CHỎ CAICH QUYỀT NỖNH

n q • QUAN NIỆM: NỂI CỎO VẶI TRỎI CỦA QUYỀT NỖNH QUẶN TRỎ.

n q • BIỀN PHẶP QUẶN TRỎ: VẶN ĐỪNG TỎAN HỎIC VẶO TRỎNG QUẶN TRỎ.

n p • NỖNH LỎNG HỎI MỎI VẶN NỂI LIỀN QUẶN NỂN HỎAT NÔNG QUẶN TRỎ.

n p • SỎI ĐỪNG CAICH CỎNG CỎI TỈNH TỎAN HỀ NẶI NẶO COMPUTER GIỮP CHỎ QUẶI TRỈNH XỎI LÝ & QUẶN LÝ SỎI TIỂU NỎIC NHẶN CHỎNG & CHỈNH XẶIC.

n

---

---

---

---

---

---

---

---

•TRƯỜNG PHẢI HIỆN NÃI  
(Năm 1960 trời ãi):

- n **q** KHAI HỒNG QUẢN TRINH: NGƯỜI QUANG BÀI CHO KHAI HỒNG NÀY LA PHAROLD KOONTZ. THEO ỒNG QUẢN TRỊ XÉT CHO NÊN CUNG CỐ THE XẾP VÀO TRONG NGÃN KẾ 4 CHỨC NÃNG: HOẠCH NÕNH, TỒI CHỨC, NỮU KHỄN, KỄM SỒI.
- n **q** KHAI HỒNG HỄ THỒNG: QUAN NIỆM ĐỒNH NGHIỆP MÃNG TÍNH CHẤT CỬA MỘT HỄ THỒNG.
- n **Đ** CHỈ TRỒNG VÃN DÙNG QUAN NIỆM HỄ THỒNG VÀO TRONG CỒNG TÁC QUẢN TRỊ.
- n **Z** TỒI CHỨC (ĐỒNH NGHIỆP) KHỒNG PHẢI TỒI TỒN TÀI MÃI CỒI MỖI QUAN HỄ MÃI TỄI VỚI MỖI TRỒNG XỨNG QUÃNH.
- n **Z** SỒI KẾT HỒP CÃI YẾU TỒI NỒI TÀI BỄN TRONG MỘT ĐỒNH NGHIỆP PHẢI TỬN THEO NGUYỄN LÝ CỬA MỘT HỄ THỒNG.
- n **q** KHAI HỒNG NGÃU NỄI: CHỈ TRỒNG QUẢN TRỊ THEO TÍNH HƯỒNG NGÃU NỄI, KHỒNG RÁP KHỒN MÃI MỖI THEO NHỒNG NGUYỄN TÁC. TRÃI LÃI PHẢI HỄ SỒI LỄNH HOÃT & SÃNG TÃO VÃN DÙNG PHỒI HỒP CÃI LÝ THUYỆT QUẢN TRỊ VÀO TỒNG TÍNH HƯỒNG CỬI THỄ.

---

---

---

---

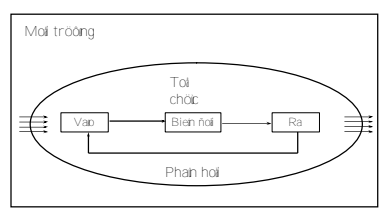
---

---

---

---

Số ãi 3.1: (Tỏi chũc & mĩi trũng)




---

---

---

---

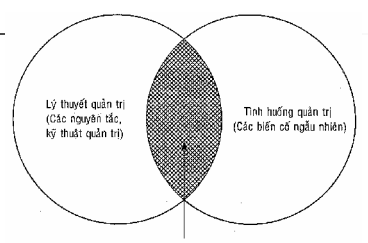
---

---

---

---

Số ãi 3.2: (Mĩi tỏi cãch tiếp cãn ngẫu nễi)



Phân lý thuyết quản trị ãi cõn ãi vãn dùng phải phù hĩp vĩi tĩnh hũng (Phũ hĩp vĩi bĩi cãn bĩi trong vãi bĩi ngoãi)

---

---

---

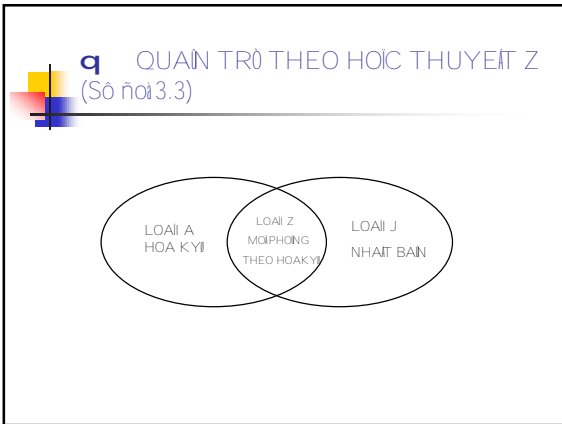
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

LOẠI A HOA KỸ	LOẠI Z MÔI TRƯỜNG THEO HOA KỸ	LOẠI J NHẬT BẢN
THỜI GIAN TUYỂN DỤNG NGẮN	TUYỂN DỤNG LÂU DÀI	THỜI GIAN TUYỂN DỤNG SUỐT NỜI
CHĂM SÓC QUYỀN NÔNG	CÔNG NÔNG QUYỀN NÔNG	CÔNG NÔNG QUYỀN NÔNG
CAI NHẬN CHỖ TRÁCH NHIỆM	CAI NHẬN CHỖ TRÁCH NHIỆM	TRÁCH NHIỆM TẬP THỂ
LOÔNG GIẢI VAI THANG TIỀN NHANH	LOÔNG GIẢI VAI THANG TIỀN CHẬM	THANG TIỀN VAI LOÔNG GIẢI CHẬM
KIỂM SOÁT KHÔNG CHẤT VÀ CHÍNH THOIC	KIỂM SOÁT CHẤT, KHÔNG CHÍNH THOIC, KEM THEO LOÔNG GIẢI CÁCH HIỆU HOÔNG CHÍNH THOIC	KIỂM TRA CHẤT CHẾ KHÔNG CHÍNH THOIC
CHUYỂN MƠN HOẠI NGÀNH NGHỀ	DẶN DẶN CHUYỂN MƠN HOẠI NGÀNH	KHÔNG CHUYỂN MƠN HOẠI NGÀNH NGHỀ
QUAN HEI CUC BƠI	QUAN HEI RONG	QUAN HEI RONG

---

---

---

---

---

---

---

---

Chương 3: VĂN HOÁ VÀ  
MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

; VĂN HOÁ

I KHÁI NIỆM: MỘT SỐ KHÁI NIỆM  
VE VĂN HOÁ

E. HERIOT: " CẢI GI CON LẠI KHI  
TÁI CẢI HỒNG CẢI KHÁC BỎ  
QUEN Ì, CẢI ÌO CHỈ NH LẠI VĂN  
HOÁ Ì .

---

---

---

---

---

---

---

---

HO CHÍ MINH: " VĂN HOÁ LÀ SỞ TỌNG HỘP MỖI  
PHƯƠNG THỨC SINH HOÁ T CÙNG VỚI BIỂU HIỆN  
CỦA NỖI MÀ LOẠI NGƯỜI ÌA SẴN SINH RA NHẢM  
THÍCH ỒNG NHỜNG NHƯ CẢU NỖI SÔNG VÀ NỖI  
HỒI SINH TON" .

UNESCO: " VĂN HOÁ PHẢN ỒNH VÀI THE HIỆN  
MỘT CÁCH TỌNG QUÁI, SỞI NÔNG MỖI MẶT  
CỦOC SÔNG ( CẢI NHẢN VÀI CỜNG NÔNG) ÌA ÌI ĐE ÌN  
RA TRONG QUÁI KỖI CÙNG NHỎ ÌANG ĐE ÌN RA  
TRONG HIỆN TÁI, QUÁ HANG BAO NHIEU THE KI Y Ì  
NỖI ÌA CẢU THẢNH NEN MỘT HỀ THỌNG CẢI GIÁI  
TRÒ, TRUYE ÌN THỌNG THẢM MỖI VÀI LOI SÔNG, VÀI  
ĐỒA TRÊN NỖI TỌNG ĐÀN TỐC KHẢNG NỖNH BẢN  
SẮC RIENG CỦA MÌNH" .

---

---

---

---

---

---

---

---

E. B TAYLOR: " VĂN HOÁ LÀ MỘT PHỒC THE Ì  
BÀO GOM KÌE ÌN THỒC, NIEM TIN, NGHE Ì  
THUÁI, ÌA ÌO NỖC VÀI TÁI CẢI KHẢ Ì NẢNG  
TÁP TỨC KHẢIC CẢN THIE ÌT CHO CON  
NGƯỜI TRONG MỘT XÃ HỒI" .

---

---

---


---

---

---

---

---



**I** NẮC TRÔNG CỬA VẠN HOẠI  
 LAI SẴN PHẨM CỬA CON NGỒI, NHẢM  
 NÁP ỜNG NHU CẢI CỬA CON NGỒI.  
 LAI MỘT HE THOING CẢIC GIẢITRÒ NỒIC  
 CHAP NHẢN, CHIA SẼI VAI NỀI CAO BỒI  
 MỘT CÔNG NÔNG (DẶN TỐIC) MẠI QUẢ NỒI  
 CÔNG NÔNG CỎI NỒIC BẠN SẮC CỬA  
 MÌNH.  
 NỒIC LỒU TRUYỀN TỒI NỒI NẢY SANG NỒI  
 KHÁC.

---

---

---


---

---

---

---

---



**V** PHÂN LOẠI VẠN HOẠI  
**V** THEO HÌNH THẠI  
 VẠN HOẠI VẮT THEI NHỜNG YẾU TỐI  
 VẮT CHẮT TẠO NẸN VẮT THEI NHỎ:  
 NGỒI NỜNH, CHIẾC XE, CẢI CẢI, ....  
 VẠN HOẠI PHI VẮT THEI LAI TRÍ TUEI  
 KỸ THUẬT NỀI TẠO NẸN VẮT THEI NỒI  
 VẠN HOẠI VẮT THEI VẠN VẠN HOẠI PHI  
 VẮT THEI QUYỀN LẶN VẠO NHẬU,  
 KHỜNG TẶICH RỒI.

---

---

---


---

---

---

---

---



**V** THEO CÁCH ỜNG XỒI  
 VẠN HOẠI BỒI CẢNH YẾU (VẠN HOẠI  
 PHỜNG TẶY) NỀI NẮC TRỜNG LAI VẠN BẶN  
 NỒIC CỎI TRỜNG.  
 \* LỒI NỒI BẶY NỀI, CHỒI VỂI T CỎI LẶI \*  
 VẠN HOẠI BỒI CẢNH MẶNH (VẠN HOẠI  
 PHỜNG NỜNG) NỀI NẮC TRỜNG LẶI \* LỂI  
 NỒIC CỎI TRỜNG.  
 \* TRẶM NẶM BỈA NỂI CỎI MỒN,  
 NỀI NẶM BỈA MỄI NG HẶY CỎI TRỒ TRỒ \* .

---

---

---

---


---

---

---

---



  
VĂN HOẠI DOANH NGHIỆP  
DOANH NGHIỆP LÀ MỘT NỀN CHẾ XẠ  
HỘI, MỘT BỘ PHẬN CẤU THÀNH VĂN HOẠI  
MỘT DOANH NGHIỆP BAO GỒM NHIỀU YẾU  
TỐ:  
CÓ SỰ VẬT CHẤT KỸ THUẬT.  
CÁCH THỨC QUẢN LÝ TÀI CHÍNH VÀ NHÂN  
VIÊN.  
NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO VÀ NHIỀU HẠNH.  
NHIỀU KIỆN VÀI CHẾ ĐỘ AN TOÀN LAO  
ĐỘNG.  
PHỤC LỢI XÃ HỘI VÀ HỒI TRÍ.  
CÁC TỐ CHỨC XÃ HỘI TRONG DOANH  
NGHIỆP.

---

---

---


---

---

---

---

---

  
- NỘI HỘI KHÁCH QUAN  
SỞ NỘI HỘI KHÁCH QUAN TRONG VIỆC  
TẠO LẬP THỜ TRƯỜNG VĂN MINH HIỆN  
NAY.  
BẢO VỆ LỢI ÍCH CỦA NGƯỜI TIỂU DUNG.  
HỘI NHẬP NỀN KINH TẾ KHU VỰC VÀ THẾ  
GIỚI.

---

---

---


---

---

---

---

---

  
- TÂM QUAN TRONG CỦA VĂN HOẠI DOANH  
NGHIỆP  
ALVIN TOFLER: BẤT KỲ DOANH NGHIỆP NÀO MÀ  
THIẾU VĂN HOẠI NGÔN NGỮ TỐ LIỆU, THÔNG  
TÍN, NỘI CHUNG LẠI TRÍ THỨC THÌ KHÔNG THỂ  
NỔNG VÒNG NƯỚC.  
VĂN HOẠI DOANH NGHIỆP THỂ HIỆN QUA PHÒNG  
CÁCH LÃNH ĐẠO CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO, TÁC  
PHONG LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN VÀ CÁCH  
ÔNG XỎI CỦA DOANH NGHIỆP VỚI CÁC NỘI TÁC  
CỦA MINH.  
CÁC HẠNH KINH DOANH THƯỜNG VỒNG VÀI LÁU  
BÊN LẠI ĐÓNG NỘI THỂ LẬP VÀI DUY TRÌ NƯỚC  
MỘT NỀN VĂN HOẠI DOANH NGHIỆP CỦA RIÊNG  
MINH.

---

---

---


---

---

---

---

---

  
KHAÍ NIỆM:  
THEO ÔNG AKIHIKO URATA: VẤN HOÀI  
DOANH NGHIỆP NƯỚC HIỆU NHỎ NHẤT NẮC  
TRÔNG CỦA GIẢI TRÒ VẤN HOÀI HÀNH VI  
ÔNG XÂY DỰNG TRÊN MỘT MỨC TIÊU NÂO  
NỘI MÀ CÁC THÀNH VIÊN CỦA DOANH  
NGHIỆP CUNG CHIA SẼ VÀ GIỎI GI. NƠI CỎI  
THỂ NƯỚC CỎI NHỎ NHỜNG TIÊU CHUẨN  
VÀ CÁC CHỈ SỐ XÂY DỰNG BIẾN CỦA DOANH  
NGHIỆP NỎI

---

---

---


---

---

---

---

---

  
NẮC TRÔNG CỦA VẤN HOÀI DOANH  
NGHIỆP  
LÀ SẢN PHẨM CỦA CHÍNH NHỜNG CON  
NGƯỜI CUNG LÀM VIỆC TRONG DOANH  
NGHIỆP NHAM NẮP ÔNG NHU CẦU PHÁT  
TRIỂN BÊN VÒNG CỦA DOANH NGHIỆP.  
XÁC LẬP NÊN MỘT HỆ THỐNG CÁC GIẢI  
TRÒ (DỒI ĐANG VÀI THỂ VÀI PHI VÀI  
THỂ) NỮC TOÀN THỂ NHỜNG NGƯỜI LÀM  
VIEC TRONG DOANH NGHIỆP CHIA SẼ  
CHẤP NHẬN, NỂ CAO VÀ ÔNG XỎI THEO  
CÁC GIẢI TRÒ NỎI NHAM NẮT NỮC MỨC  
TIÊU CỦA DOANH NGHIỆP.

---

---

---


---

---

---

---

---

  
TẠO NỮC BẮN SẮC RIÊNG CỦA DOANH  
NGHIỆP, NHỎ BẮN SẮC NẦY MÀ DOANH  
NGHIỆP NỮC XỎI HỎI CHẤP NHẬN, DOANH  
NGHIỆP CỎI NỮC SỎI MÀNH VÀ LỎI THỂ  
CẢNH TRANH.  
NỎI TRỎI THANH TRUYỀN THÔNG, TỎI LẦ  
CỎI GIẢI TRÒ LẦ BÊN VÀ NỮC LỒU  
TRUYỀN QUA NHỂU THỂ HỂ NGỒI LÀM  
VIEC TRONG DOANH NGHIỆP.

---

---

---


---

---

---

---

---



---

- CÁC BỒI PHẦN CẢI THIỆN CỦA VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP
- a TRIẾT LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

LÀ TỐ TƯỜNG CHUNG CHẴNG NÀO TOÀN BỒI SUY NGHĨ VÀ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP TỚI NGƯỜI LÃNH ĐẠO, CÁC BỒI PHẦN QUẢN LÝ VÀ NHỮNG NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP.

---

---

---


---

---

---

---

---



---

SUZUKI: "TRAO SẢN PHẨM HOÀN THIỆN NÊN NGƯỜI TIÊU DÙNG".

BAO VIỆT: "PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG MỘT CÁCH TỐT NHẤT NÊN PHÁT TRIỂN."

---

---

---


---

---

---

---

---



---

- a NÀO NÓIC KINH DOANH

ALBERT SCHWEITZER: "NÀO NÓIC LÀ CÁI TÊN MÀ CHÚNG TA ĐẶT CHO NHỮNG HÀNH VI NỮNG NẠN. CHÚNG TA BẮT BƯỚC CHẴNG NHỜNG PHẢI XEM XÉT CÁI LỜI CHO BẢN THÂN, MÀ CÒN PHẢI XEM XÉT NÊN NHỮNG CÁI CỜ LỜI CHO NGƯỜI KHÁC VÀ CHO CÁI LOẠI NGƯỜI NƠI CHÚNG".

---

---

---


---

---

---

---

---



NĂO NƯỚC NƠI HỒI CAO HƠN PHÁP LUẬT.  
LEP TOLSTOI: \* TRONG XÃ HỘI, GIỚI LÃM  
CÙNG CHẾ 10% CÁC HÀNH VI NƯỚC CHỈ  
PHẢI VÀI KIẾM SỔ ÁT BẢNG LUẬT PHÁP,  
90% CÒN LẠI PHỤ THUỘC VÀO NĂO NƯỚC  
VÀI VẠN HOẠT .

---

---

---


---

---

---

---

---



XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU KINH DOANH  
XÁC ĐỊNH QUAN HỆ GIỮA LỢI ÍCH CỦA  
DOANH NGHIỆP VÀ LỢI ÍCH CỦA KHÁCH  
HÀNG.  
NĂM BẢO LỢI ÍCH NHÀ NƯỚC.  
NĂM BẢO LỢI ÍCH CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG,  
TÔN TRỌNG NHÂN PHẨM VÀ KHUYẾN  
KHÍCH TÍNH THẬN SÁNG TẠO CỦA HỒI  
GIẢI QUYẾT CÁC VẤN ĐỀ MÔI TRƯỜNG.  
QUAN TÂM NÊN VẤN ĐỀ XÃ HỘI – NHÂN  
DẠO.  
XÂY DỰNG PHONG CÁCH GIAO TIẾP ỒNG  
XÓI CỎI VẠN HOẠT VỚI CỘNG CHUNG.

---

---

---


---

---

---

---

---



; MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH  
NGHIEP

· KHAI NIỆM: TẤT CẢ CÁC YẾU TỐ BÊN  
TRONG CÙNG NHỎ BÊN NGOÀI THƯỜNG  
XUYẾN CỎI ANH HỒI ỒNG NÊN KẾT QUẢ  
HOẠT ĐỘNG CỦA TỎI CHỨC.

---

---

---

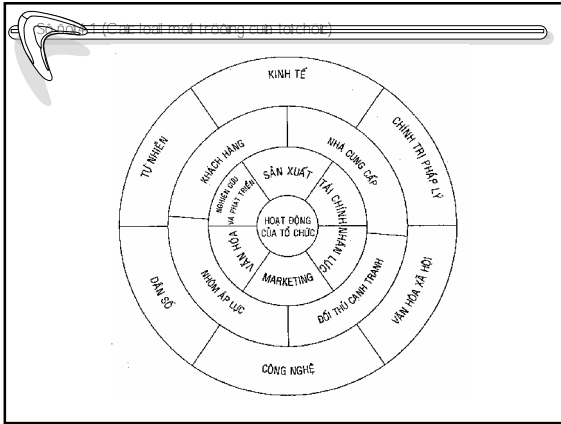
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**MÔI TRƯỜNG VÀ MÔI (MÔI TRƯỜNG TỔNG QUÁT):**

**q** NẶC NẶM:

**Đ** ANH HỒNG NẶN TẶT CẶC CẶC ĐOANH NGHIỆP, TỰ NHIỆN MẶC NẶC & TÍNH CHẶT TẶC NẶC KHẶC GIẶC NHẶC.

**Đ** ĐOANH NGHIỆP ÍT CẶC ANH HỒNG / KIỆM SẶC TẶC NẶC

---

---

---

---

---

---

---

---

**q** CẶC YẾU TẶC

**Đ** KIỆM TẶC TẶC NẶC GDP, GNP, LẶC SẶC, TẶC GIẶC NẶC TẶC.

**Đ** ĐẶC SẶC TẶC LẶC TẶC ĐẶC SẶC XẶC HỒNG TẶC TẶC, GIẶC TÍNH, CẶC CẶC ĐẶC SẶC.

**Đ** CẶC NẶC TẶC NẶC TẶC TẶC SẶC PHẶC MẶC, CẶC NẶC MẶC, KIỆM NẶC CẶC NẶC CẶC NẶC.

**Đ** VẶC HẶC XẶC HẶC: NẶC LẶC CẶC NẶC NẶC NẶC, TẶC QẶC, NẶC Ồ TẶC & NẶC QẶC TẶC CẶC XẶC HẶC.

**Đ** CẶC TẶC - PHẶC LẶC: NẶC Ồ TẶC CẶC CẶC PHẶC LẶC TẶC NẶC VẶC MẶC TẶC.

---

---

---


---

---

---

---

---



• MÔI TRƯỜNG VI MÔI (MÔI TRƯỜNG NGÀNH)

- q NẮC NIÊM:
- p GẮN LIÊN VỚI TỔNG NGÀNH, TỔNG DOANH NGHIỆP.
- p TÀI NĂNG TRƯỚC TIẾP, RẤT NANG NỔI.

---

---

---


---

---

---

---

---



q CÁC YẾU TỐ

- p KHÁCH HÀNG: GỒM NHÓNG NGƯỜI TIÊU THỤ CÁC SẢN PHẨM CỦA DOANH NGHIỆP, QUYẾT ĐỊNH MUA RA CỦA DOANH NGHIỆP.
- p NHÓNG NGƯỜI CUNG CẤP: CÁC NHÀ SẢN XUẤT CUNG CẤP VẬT TƯ, CÔNG NGHỆ CÁC NGÀNH HÀNG, CÔNG NGHỆ...
- p CÁC NỘI THỰC CẠNH TRANH: DOANH NGHIỆP HIỆN HỮU TRONG NGÀNH CÁC NỘI THỰC TIỀM ẨN MÔI CÁC SẢN PHẨM THAY THẾ
  - a MÔI DẠNG CẠNH TRANH TRÊN NẦY CÔNG HỒNG NẮC TÍNH KHÁC NHAU.
- p CÁC NHÓM ẠP LỰC: CÔNG NGHỆ XÃ HỘI, DAN CỘ NỮA PHÒNG...

---

---

---


---

---

---

---

---



• MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ (HOÀN CẢNH BÊN TRONG)

- q NẮC NIÊM:
- p THE HIỆN NHÓNG MẮT MẠNH, YẾU HIỆN TẠI CỦA DOANH NGHIỆP.
- p CÔNG HỒNG TRƯỚC TIẾP NỂN NANG SẢN, CHẤT LƯỢNG CÁC SẢN PHẨM & DỒCH VUI, VỒ THE CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP.
- p DOANH NGHIỆP CÔNG KIỂM SOÁT & NỂU CHẾNH NỘI

---

---

---

---

---

---

---

---

**q** **NẠC NIỆM:**

- ▶ THE HIỆN NHONG MẮT MẠNH, YẾU HIỆN TÀI CỦA DOANH NGHIỆP.
- ▶ COI ANH HỒNG TRƯỚC TIẾP NÊN NANG SUAT, CHAT LÔNG CAC SAN PHAM & DICH VUI, VO THEICANH TRANH CUA DOANH NGHIỆP.
- ▶ DOANH NGHIỆP COI KIEM SOAT & NIEU CHENH NOI
- ▶ SAN XUAT: NANG LOIC SAN XUAT, TRINH NOI CONG NGHEI.
- ▶ TAI CHINH: DONG TIEN TEI CO CAU VON NAIU TO, TINH HINH CONG NOI..

---

---

---

---

---

---

---

---

**q**

- ▶ NHAN LOIC: TRINH NOI LOIC LONG NHAN SOI, VAN NEI SAP XEP, BOI TRI, NAIU TAO, CAC CHINH SAICH NAIU NGOI...
- ▶ MARKETING: NGHIEN COU THO TRONG, KHACH HANG, HEI THONG PHAN PHOI, QUANG CAID,...
- ▶ NGHIEN COU & PHAI TRIEN: KHAI NANG NGHIEN COU SAN PHAM MOI, CONG NGHEI MOI,...
- ▶ VAN HOA: NAIU TINH, DAING VAN HOA, MOIC NOI THICH ONG HIEN TAI, TOONG LAI,...

CAC YEU TOI TREI NOIU NAIU GIAI TREI CO SOI SO SANH VOI CAC NHAICANH TRANH.

---

---

---

---

---

---

---

---

**q**

- KỸ THUẬT PHÂN TÍCH SWOT:

NAY LAI MOIT KY THUAT NEI PHAN TICH VAI XOI LY KEI QUAI NGHIEN COU VEI MOI TRONG, GIUP DOANH NGHIỆP NEI RA CHIEN LOIC MOIT CAICH KHOA HOIC.

S (STRENGTHS): CAC MATT MAINH.

W (WESKNESSES): CAC MATT YEU.

O (OPPORTUNITIES): CAC CO HOI.

T (THREATS): CAC NGUY CO.

---

---

---

---

---

---

---

---

**q** SWOT CÒI THE ÑOÀ RA SÒI LIÊN KẾT TÔNG CẤP MỘT CÁCH AN Y ÒI HOẶC LAI SÒI LIÊN KẾT GIỮA BỐN YẾU TỐ, QUA NÀY GIÚP CHO DOANH NGHIỆP HÌNH THÀNH CÁC CHIẾN LƯỢC CỦA MÌNH MỘT CÁCH CÒI HIỆU QUẢ NHAM KHAI THÁC TỐT NHẤT CÒ HỒI CÒI ÑÓC TÒI BÊN NGOÀI, GIẢM BỚT HOẶC ÑỀ TRẢNH CÁC ÑE ĐOÀ, TRÊN CÒ SÒI PHẢI HUY NHÓNG MẮT MAINH & KHÁC PHUC NHÓNG YẾU KEM.

---

---

---

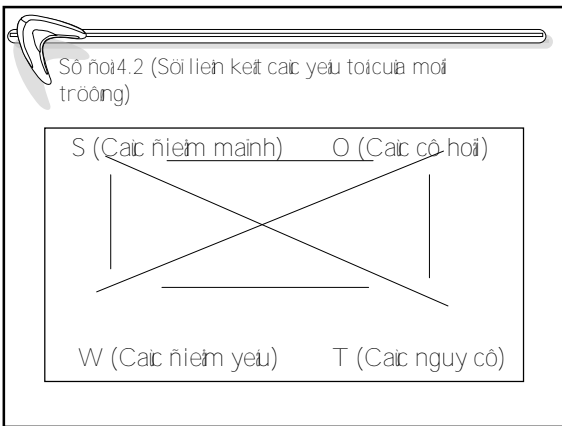
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**q** S + O: PHẢI SÒI DÙNG MẮT MAINH NÀO ÑỀ KHAI THÁC TỐT NHẤT CÒ HỒI CÒI ÑÓC TÒI BÊN NGOÀI ?

**q** S + T: PHẢI SÒI DÙNG MẮT MAINH NÀO ÑỀ ÑOÀ PHOÌ VỚI NGUY CÒ ?

**q** W + O:

**Đ** PHẢI KHÁC PHUC YẾU KEM NÀO HIỆN NÀY ÑỀ TÀN DÙNG TỐT NHẤT CÒ HỒI ÑÀNG CÒI TÒI BÊN NGOÀI ?

**Đ** SÒI DÙNG CÒ HỒI NÀO ÑỀ KHÁC PHUC NHÓNG YẾU KEM HIỆN NÀY ?

---

---

---

---


---

---

---

---





**q** W + T: PHẢI KHÁC PHỨC NHỜNG YẾU KẸM NÀO NẾU GIẢM BỒT NGUY CÔ HIỆN NAY ?

**q** S + W + O + T: SỒI DƯNG MẮT MÃNH NẾU KHAI THÁC TỐT NHẤT CÔ HỒI, LẬP DÀN NHỜNG YẾU KẸM & GIẢM BỒT NHỜNG NGUY CÔ.

---

---

---


---

---

---

---

---



**;** MỘT SỐ GIẢI PHÁP GIẢM BÀI TRƯỚC CỦA MÔI TRƯỜNG

**w** DUNG NẸM  
NHÃM GIẢM BỒT HAY THU HỤT NHỜNG CỤI \* SOCK \* DO ẢNH HƯỞNG CỦA MÔI TRƯỜNG.

**w** SAN BÃNG  
SAN NẾU ẢNH HƯỞNG CỦA MÔI TRƯỜNG.

**w** TIỀN NOAN  
ĐỒI NOAN CÁC CHUYỂN BIẾN CỦA MÔI TRƯỜNG NẾU GIẢM BÀI TRƯỚC.

**w** CẤP HẠN CHẾ  
CUNG CẤP VẬT TỐ HAY SẢN PHẨM CẦN CỎI VÀO ỒU TIỀN.

---

---

---


---

---

---

---

---



**w** HỘP NÔNG  
NẾU GIẢM BỒT BÀI TRƯỚC ỒI NÀU VÀO CÙNG NHỎ NÀU RA.

**w** KẸT NÁP  
KẸT NÁP NHỜNG CẢNH HÃN HAY TỒI CHỒC CỒI THEI LÃI NHỜNG NẾ ĐỒI CHỖ TỒI CHỒC.

**w** LIÊN KẸT  
CÁC TỒI CHỒC LIÊN KẸT LÃI VỒI NHÃU NẾ CỒI HÃNH NÔNG CHUNG.

**w** QUA TRUNG GIÃN  
VÃN NÔNG HÃNH LÃNG.

**w** QUÃNG CÃI  
NẾU NỒI C SỒI KHÃC BIỆT VẾ SÃN PHÃM CỦA ĐỒANH NGHĨEP.

° **BÃO HIỄM**  
**ĐỒANH NGHĨEP MÃ BÃO HIỄM ĐỂ CHUYỂN RỒI RỒ CỬA MĨNH CHO ĐỒANH NGHĨEP TÃI CHĨNH.**

---

---

---

---

---

---

---

---

PHẦN THỨ HAI  
CÔNG VIỆC CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

- RA QUYẾT ĐỊNH
- HOẠCH ĐỊNH
- TỐI CHỨC
- LÃNH ĐẠO
- KIỂM SOÁT

---

---

---

---

---

---

---

---

Chương 4: RA QUYẾT ĐỊNH

- KHÁI NIỆM: LẠI SỜ LỬA CHỌN MỘT GIẢI PHÁP TỐT NHẤT (HỢP LÝ NHẤT) CHO VẤN ĐỀ ĐÃ ĐẶT RA.

---

---

---

---

---

---

---

---

9 KHÁI NIỆM CỦA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ:

- Đ LẠI SẢN PHẨM THƯỜNG XUYÊN & QUAN TRỌNG NHẤT CỦA NHÀ QUẢN TRỊ.
- Đ GẮN CHẶT VỚI YẾU TỐ THÔNG TIN & XỬ LÝ THÔNG TIN.
- Đ MANG TÍNH KHOA HỌC, NGHỆ THUẬT & SÁNG TẠO.

---

---

---

---

---

---

---

---

PHÂN LOẠI QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ		
(Xem bảng)		
GIỚI NHÌN TIẾP CẬN	CÁC LOẠI QUYẾT ĐỊNH	NHÂN XÉT
THEO TÍNH CHẤT	- Quyết định chiến lược	- Liên quan mục tiêu tổng quát, hoạt dài hạn.
	- Quyết định chiến thuật	- Liên quan mục tiêu hẹp nhỏ mục tiêu của các bộ phận chức năng.
	- Quyết định tác nghiệp	- Liên quan đến việc thực hành công việc hàng ngày.

---

---

---

---

---

---

---

---

PHÂN LOẠI QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ		
THEO THỜI GIAN	- Quyết định dài hạn	- Hơn một chu kỳ hoạt động.
	- Quyết định trung hạn	- Trong một chu kỳ
	- Quyết định ngắn hạn	- Ngắn hơn một chu kỳ

---

---

---

---

---

---

---

---

PHÂN LOẠI QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ		
THEO CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ	- Quyết định kế hoạch	- Liên quan đến những mục tiêu & phòng hờng hoạt động
	- Quyết định tài chính	- Bởi máy tài chính, phân quyền.
	- Quyết định nhân sự	- Cách thức lãnh đạo và những việc.
	- Quyết định kiểm soát	- Tiêu chuẩn kiểm soát, hình thức kiểm soát.

---

---

---

---

---

---

---

---

THEO CÁCH SOẠN THẢO	- Quyết định theo chương trình coi sản.	- Các hoạt động lặp lại, ít thay đổi nội dung, gắn với kế hoạch chuẩn.
	- Quyết định không theo chương trình. (Các hoạt động không lặp lại).	- Những vấn đề không phức tạp, không chắc chắn, không lặp lại, quyết định có tính rủi ro cao. Thường gắn với quản trị cấp cao, thích hợp với loại kế hoạch chuyên biệt.

---

---

---

---

---

---

---

---

CHỨC NĂNG VÀI YÊU CẦU NỘI VỚI QUYẾT ĐỊNH	
CHỨC NĂNG	NỘI DUNG
NHẬN HIỆNG	Gắn với mục tiêu chung của doanh nghiệp
BAI Đ NÀM	Coi nưi các nguồn lực nội thức hiện
PHOI HỢP	Xác định vai trò chức năng vui của từng đơn vị và cái nhân tham gia vào việc thức hiện quyết định
PHAI LENH	Bước nói tổng bộ quản trị phải thi hành

---

---

---

---

---

---

---

---

YÊU CẦU	NỘI DUNG
TÍNH KHOA HỌC	Nhận thức nưi quy luật & đưa vào nguồn thông tin chính xác, hay nưi
TÍNH THÔNG NHAI	Không coi sđ mâu thuẫn & vair xung nưi với các quyết định khác
NƯNG THAM QUYEN	Nam trong phạm vi quyền hạn & trách nhiệm của cấp bậc quản trị
CUI THEI VEI THOI GIAN	Thời nưi bắt đầu & kết thức
COI NUA CHE ROI RANG	Nói tổng phải thi hành lại? Nói ra quyết định & nói thức hiện quyết định
NƯNG LUC	Phu hợp với những nưi kiến bên trong & bên ngoài

---

---

---

---

---

---

---

---

. 6 QUY TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH (M BẢNG)	
CAI BÓC CUA QUAI TRINH RA QUYET NONH	VAN NEICAN CHUIYI
BOOC 1: XAC NONH VAN NEICAN QUYET NONH	- Noi dung van neican quyet nonh ? (phan biet trieu chong & van ne) - Muc tieu cua quyet nonh ?
BOOC 2: LIET KE TAI CAI CAIC YEU TOI ANH HOONG NEN VIEC RA QUYET NONH	- Phai xac nonh xem van neican quyet nonh phai thuoic vao nhong yeu toinao?
BOOC 3: THU THAP THONG TIN VEI CAIC YEU TOI	- Xac nonh xem cai phai coi nhong thong tin gi ? - Nguon thong tin oinau?

---

---

---

---

---

---

---

---

BOOC 4: PHAI HIEI CAI KHAI NANG LOA CHON	- Phai nea xuat nhieu phoong an (phai hieic cai khai nang khac nhau cho van neican quyet nonh).
BOOC 5: NANH GIAI CAI PHOONG AN	- Nonh tinh (xac nonh ou, nhoc niem cua moi phoong an). - Nonh loong (so sanh giae loi ich & chi phi cua moi phoong an).
BOOC 6: CHON PHOONG AN TOIT NHAT & RA QUYET NONH THEO PHOONG AN NOI	- Phoong an coi soi niem tong hop cao nhac.

---

---

---

---

---

---

---

---

. MOI HINH RA QUYET NONH	
CAIC MOI HINH RA QUYET NONH	NOI DUNG
Mo hinh 1	Nhai quan tro noi lap ra quyet nonh dua tren nhong hieu biet cua minh, hoan toan khong coi soi tham khao voi cai thuoic cap khac.
Mo hinh 2	Nhai quan tro nea ngho cai thuoic cap cung cap cai thong tin, sau noi noi lap nua ra giai phap cho van neican quyet nonh.

---

---

---

---

---

---

---

---

MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH	
Mô hình 3	Nhà quản trị trao đổi với các thuộc cấp có liên quan để lắng nghe ý kiến & nội dung của hội mà không cần tập trung hội lại. Sau đó nhà quản trị ra quyết định có thể bị ảnh hưởng hoặc không bị ảnh hưởng bởi các ý kiến trên.

---

---

---

---

---

---

---

---

MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH	
Mô hình 4	Các nhà quản trị trao đổi với tập thể để lấy ý kiến & nội dung chung của hội. Sau đó nhà quản trị sẽ đưa ra quyết định với nội dung có thể bị ảnh hưởng hoặc không bị ảnh hưởng bởi ý kiến tập thể.

---

---

---

---

---

---

---

---

MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH	
Mô hình 5	Nhà quản trị trao đổi với tập thể lấy ý kiến & đi đến một số nhất trí chung. Nó ra quyết định dựa trên thuộc vào ý kiến đa số của tập thể.

---

---

---

---

---

---

---

---

**q** LỰA CHỌN MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH  
(Cần trả lời các câu hỏi sau):

1. Vấn đề ra quyết định có cấp bách hay không?

2. Chúng ta cần có những thông tin hay tài năng cần thiết để tối ưu giải quyết vấn đề hay chưa?

3. Vấn đề có mối liên hệ với ai khác? Chúng ta có biết mình cần những thông tin gì và kiểm tra chúng ở đâu chưa?

4. Sẵn sàng chấp thuận của tập thể có thuận lợi cho sự thành công của quyết định hay không?

---

---

---

---

---

---

---

---

QUYẾT ĐỊNH HỢP LÝ CŨNG CẦN HẠN

• MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH NHẬN MÃNH NHÓNG HẠN CHẾ VÀ TÍNH HỢP LÝ CỦA CÁC HÀNH RA QUYẾT ĐỊNH.

- THOẠI MÀN: ĐỂ ĐẢNG CHẤP NHẬN MỘT MỤC TIÊU HAY GIẢI PHÁP, DUY NHỜ CHỌA PHẢI LẠ TỐT NHẤT.

- PHẠM VI TÌM KIẾM GIẢI PHÁP HAY MỤC TIÊU LẠ CŨNG CẦN HẠN: DO HẠN CHẾ VÀ KIẾN THỨC, THÔNG TIN, THỜI GIAN HAY MỤC TIÊU.

---

---

---

---

---

---

---

---

• QUYẾT ĐỊNH NHÓM:

• **q** CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG NÊN HIỂU QUẢ QUYẾT ĐỊNH NHÓM

• **p** QUY MÔ & THÀNH PHẦN CỦA NHÓM PHẢI THÍCH HỢP VỚI TỔNG TÌNH HUỐNG.

• **p** SẴN KHÁC BIỆT VỀ NỖA VÀ SẴN GÁN CẦN SẴN TRAO NỖI THÔNG TIN & SẴN LƯỜNG GIẢI CÁC PHƯƠNG ÁN.

• **p** TÍNH CÁCH, KIẾN THỨC & KINH NGHIỆM CỦA CÁC THÀNH VIÊN.

• **p** KHUNG CẢNH BUỒI HỌP (KHÔNG KHÍ TÂM LÝ CUỘC HỌP, CÁCH BÀY BIÊN TRONG PHÒNG).

• **p** VAI TRÒ CỦA NHAI QUẢN TRỊ CHỈ TRỊ CUỘC HỌP.

---

---

---

---

---

---

---

---

**ÔU VÀ KHUYẾT NIỆM  
QUYẾT ĐỊNH NHÓM**

- **OU NIỆM:**
  - - KIẾN THỨC VÀ TÍNH TỐC RIANG NHI HON.
  - - GIAI PHAP NEI RA NOOC NHI EU NGOOI CHAP NHAN HON.
  - - TINH DAN CHUI CAO.
- **KHUYET NIEM:**
  - - TON NHI EU THOI GIAN THAI LUAN.
  - - AP LOC NONG NHAT TRONG NHOM.
  - - TRACH NHI EM KHONG ROIRANG.

---

---

---

---

---

---

---

---

**MO HINH RA QUYET DINH TAP THEI  
MO HINH SANG TAO OSBORN**

- **BAO GOM 3 GIAI NOAN:**
  - TIM HIEU THUC TEI NHAN DIEN, THU THAP VAIPHAN TICH NHONG DOI LIEU CAN THIET.
  - TIM YITOOING: TAO RA YITOOING BAN NAU CUNG NHONG NONH HOONG, COI THEI BOI SUNG HAY KET HOP VOI YITOOING KHAI.
  - TIM GIAI PHAP: NHAN DIEN VA INANH GIAI CAIC CHOONG TRINH SO BOI VA I QUYET DINH CAIC THUC HIEU DOI VAO VIEC PHE BINH, PHAN TICH VAIPHAN BIEN CAIC YITOOING.

---

---

---

---

---

---

---

---

**MO HINH RA QUYET DINH TAP THEI  
PHONG PHAP NAU CONG (BRAINSTORMING)**

**COI 2 GIAI NOAN RIENG VA I LAM VIEC THEO NHOM:**

- GIAI NOAN PHAI TRIEN YITOOING: GOM NHONG NGOOI COI TRI TOONG TOONG PHONG PHUI COI KHAI NANG TO DUY TROU TOONG VA I KHAI QUAI CAO.
- GIAI NOAN INANH GIAI YITOOING: DO NHONG NGOOI COI IC PHAN TICH, INANH GIAI VA COI KHAI NANG PHE BINH SAIC SAIC

**NGUYEN TAC TIEN HANH: TOI DO, THOI MAI CANG NHI EU YITOOING CANG TOI VA I KHONG TUAN THUI CAIC QUY TAC THONG THOONG HAY TIM SOI TUYET NOI.**

---

---

---

---

---

---

---

---



MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH TẬP THEM  
KỸ THUẬT DELPHI

- PHƯƠNG PHÁP THU THẬP Ý KIẾN CỦA CÁC CHUYÊN GIA THÔNG QUA BẢNG TRẢ LỜI CÂU HỎI NƯỚC GỒI TỚI TỔNG NGOẠI.
- SAU NƠI BIÊN TẬP LẠI CÁC CÂU NƯỚC NHẤT TRÍ CAO VÀ ĐI PHÉU CÂU HỎI SỎI 2 NẾU NHẬN GIẢI LẠI.
- SAU VÀI VÒNG XÉT ĐOÁN GIỮA TEN SỎI ĐÁN NÊN QUYẾT ĐỊNH NỮNG NĂM HƠN.

---

---

---

---

---

---

---

---

MỘT SỐ VẤN ĐỀ THƯỜNG XẢY RA KHI  
RA QUYẾT ĐỊNH:

- q TẾ LIỆT DO SỎI PHẢN TÍCH
- q SỎI RA QUYẾT ĐỊNH SAI
- q TÂM LÝ CÁU TOÁN
- q QUẢ TÍN TỔNG ỒI KINH NGHIỆM QUẢ KHỎI
- q RA QUYẾT ĐỊNH KHI LỎNG THÔNG TIN CHÓA NẮY NỮI
- q TÂM NHÌN HẠN HEP, CHUI QUAN
- q ẢNH HƯỞNG CỦA XU THE TRONG QUẢ KHỎI
- q ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA TỎI CHÓIC (VÍ DỤI NHÓNG CƠNG TY THÍCH PHÉU LÓU)

---

---

---

---

---

---

---

---

PHẦN THỨ HAI  
CÔNG VIỆC CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

- RA QUYẾT ĐỊNH
- HOẠCH ĐỊNH
- TỐI CHỨC
- LÃNH ĐẠO
- KIỂM SOÁT

---

---

---

---

---

---

---

---

Chương 4: RA QUYẾT ĐỊNH

- KHÁI NIỆM: LẠI SỜ LỬA CHỌN MỘT GIẢI PHÁP TỐT NHẤT (HỢP LÝ NHẤT) CHO VẤN ĐỀ NÀO XÁC ĐỊNH.

---

---

---

---

---

---

---

---

9 NẶC NIỆM CỦA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ:

- Đ LẠI SẢN PHẨM THƯỜNG XUYÊN & QUAN TRỌNG NHẤT CỦA NHÀ QUẢN TRỊ.
- Đ GẶN CHẶT VỚI YẾU TỐ THÔNG TIN & XỬ LÝ THÔNG TIN.
- Đ MANG TÍNH KHOA HỌC, NGHỆ THUẬT & SÁNG TẠO.

---

---

---

---

---

---

---

---

PHÂN LOẠI QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ		
(Xem bảng)		
GIỚI NHÌN TIẾP CẬN	CÁC LOẠI QUYẾT ĐỊNH	NHÂN XÉT
THEO TÍNH CHẤT	- Quyết định chiến lược	- Liên quan mục tiêu tổng quát, hoạt dài hạn.
	- Quyết định chiến thuật	- Liên quan mục tiêu hẹp nhỏ mục tiêu của các bộ phận chức năng.
	- Quyết định tác nghiệp	- Liên quan đến việc thực hành công việc hàng ngày.

---

---

---

---

---

---

---

---

PHÂN LOẠI QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ		
THEO THỜI GIAN	- Quyết định dài hạn	- Hơn một chu kỳ hoạt động.
	- Quyết định trung hạn	- Trong một chu kỳ
	- Quyết định ngắn hạn	- Ngắn hơn một chu kỳ

---

---

---

---

---

---

---

---

PHÂN LOẠI QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ		
THEO CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ	- Quyết định kế hoạch	- Liên quan đến những mục tiêu & phòng hờng hoạt động
	- Quyết định tài chính	- Bồi mại tài chính, phân quyền.
	- Quyết định nhân sự	- Cách thức lãnh đạo và những việc.
	- Quyết định kiểm soát	- Tiêu chuẩn kiểm soát, hình thức kiểm soát.

---

---

---

---

---

---

---

---

THEO CÁCH SOẠN THẢO	- Quyết định theo chương trình coi sản.	- Các hoạt động lặp lại, ít thay đổi nội dung, gắn với kế hoạch chuẩn.
	- Quyết định không theo chương trình. (Các hoạt động không lặp lại).	- Những vấn đề đòi hỏi tính chắc chắn, không lặp lại, quyết định rủi ro cao. Thường gắn với quản trị cao, thích hợp với loại kế hoạch chuyên biệt.

---

---

---

---

---

---

---

---

CHỨC NĂNG VÀ YÊU CẦU NỘI DUNG QUYẾT ĐỊNH	
CHỨC NĂNG	NỘI DUNG
NHÀ QUẢN LÝ	Gắn với mục tiêu chung của doanh nghiệp
BAO ĐẢM	Coi như các nguồn lực nội thực hiện
PHỐI HỢP	Xác định rõ chức năng nhiệm vụ của từng đơn vị và các nhân tham gia vào việc thực hiện quyết định
PHẠM LỆNH	Bước nói tổng bộ quản trị phải thực hiện

---

---

---

---

---

---

---

---

YÊU CẦU	NỘI DUNG
TÍNH KHOA HỌC	Nhận thức đúng quy luật & dựa vào nguồn thông tin chính xác, đầy đủ
TÍNH THÔNG NHẠT	Không có sự mâu thuẫn & xung nhốt với các quyết định khác
TRÁCH NHIỆM QUYỀN	Nằm trong phạm vi quyền hạn & trách nhiệm của cấp bậc quản trị
CUỐI ĐÓNG THỜI GIAN	Thời điểm bắt đầu & kết thúc
COI ĐÓNG CHẾ ĐỘ	Nói tổng phải thực hiện lại? Nói ra quyết định & nói thực hiện quyết định
TRUNG LỰC	Phù hợp với những điều kiện bên trong & bên ngoài

---

---

---

---

---

---

---

---

. 0 QUY TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH (M BẢNG)	
CAI BOC CUA QUAI TRINH RA QUYET NONH	VAN NEICAN CHUIYI
BOOC 1: XAI NINH VAN NEICAN QUYET NONH	- Noi dung van neican quyet ninh ? (phan biet trieu chong & van ne) - Muc tieu cua quyet ninh ?
BOOC 2: LIET KE TAI CAI CAIC YEU TOI ANH HOONG NEN VIEC RA QUYET NONH	- Phai xac ninh xem van neican quyet ninh phui thuoic vao nhong yeu toinao?
BOOC 3: THU THAP THONG TIN VEI CAIC YEU TOI	- Xac ninh xem cai phai coi nhong thong tin gi ? - Nguon thong tin oinau?

---

---

---

---

---

---

---

---

BOOC 4: PHAI HIEI CAI KHAI NANG LOI CHON	- Phai nea xuat nhieu phoong an (phai hieic cai khai nang khac nhau cho van neican quyet ninh).
BOOC 5: NANH GIAI CAI PHOONG AN	- Ninh tinh (xac ninh ou, nhoc niem cua moi phoong an). - Ninh loong (so sanh giae loi ich & chi phi cua moi phoong an).
BOOC 6: CHON PHOONG AN TOI NHAIT & RA QUYET NONH THEO PHOONG AN NOI	- Phoong an coi soi niem tong hop cao nhait.

---

---

---

---

---

---

---

---

. MOI HINH RA QUYET NONH	
CAI MOI HINH RA QUYET NONH	NOI DUNG
Mo hinh 1	Nhai quan tro noi lap ra quyet ninh dua tren nhong hieu biet cua minh, hoan toan khong coi soi tham khao voi cai thuoic cap khac.
Mo hinh 2	Nhai quan tro nea ngho cai thuoic cap cung cap cai thong tin, sau noi noi lap nua ra giai phap cho van neican quyet ninh.

---

---

---

---

---

---

---

---

MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH	
Mô hình 3	Nhà quản trị trao đổi với các thuộc cấp có liên quan để lắng nghe ý kiến & nội dung của hội mà không cần tập trung hội lại. Sau đó nhà quản trị ra quyết định có thể bị ảnh hưởng hoặc không bị ảnh hưởng bởi các ý kiến trên.

---

---

---

---

---

---

---

---

MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH	
Mô hình 4	Các nhà quản trị trao đổi với tập thể để lấy ý kiến & nội dung chung của hội. Sau đó nhà quản trị sẽ đưa ra quyết định với nội dung có thể bị ảnh hưởng hoặc không bị ảnh hưởng bởi ý kiến tập thể.

---

---

---

---

---

---

---

---

MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH	
Mô hình 5	Nhà quản trị trao đổi với tập thể lấy ý kiến & đi đến một số nhất trí chung. Nó ra quyết định dựa trên thuộc vào ý kiến đa số của tập thể.

---

---

---

---

---

---

---

---

**q** LỰA CHỌN MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH  
(Cần trả lời các câu hỏi sau):

1. Vấn đề ra quyết định có cấp bách hay không?

2. Chúng ta cần có những thông tin hay tài năng cần thiết để giải quyết vấn đề hay chưa?

3. Vấn đề có mối liên hệ với ai khác? Chúng ta có biết mình cần những thông tin gì và kiểm tra chúng ở đâu chưa?

4. Sự chấp thuận của tập thể có thuận lợi cho sự thành công của quyết định hay không?

---

---

---

---

---

---

---

---

QUYẾT ĐỊNH HỢP LÝ CŨI GIỚI HẠN

- MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH NHẬN MÃNH NHÓNG HẠN CHẾ VÀ TÍNH HỢP LÝ CỦA CÁI NHẬN RA QUYẾT ĐỊNH.
  - THOẠI MÃN: ĐỂ ĐÃNG CHẤP NHẬN MỘT MỤC TIÊU HAY GIẢI PHÁP, DƯỚI NƠI CHỌA PHẢI LÀ TỐT NHẤT.
  - PHẠM VI TÌM KIẾM GIẢI PHÁP HAY MỤC TIÊU LÀ CŨI GIỚI HẠN: ĐÓ HẠN CHẾ VÀ KIẾN THỨC, THÔNG TIN, THỜI GIÃN HAY MỤC TIÊU.

---

---

---

---

---

---

---

---

• QUYẾT ĐỊNH NHÓM:

- **q** CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG NÊN HIỂU QUẢ QUYẾT ĐỊNH NHÓM
- **p** QUY MÔ & THÀNH PHẦN CỦA NHÓM PHẢI THÍCH HỢP VỚI TỌNG TÌNH HUỐNG.
- **p** SỞ KHÁC BIỆT VỀ NƠI VÀ SẼNG AN CẦN SỞ TRẢO NƠI THÔNG TIN & SỞ LƯỜNG GIẢI CÁC PHÒNG AN.
- **p** TÍNH CÁCH, KIẾN THỨC & KINH NGHIỆM CỦA CÁC THÀNH VIÊN.
- **p** KHUNG CẢNH BUỒI HỌP (KHÔNG KHÍ TÂM LÝ CƯỚC HỌP, CÁCH BÃY BIÊN TRONG PHÒNG).
- **p** VAI TRÒ CỦA NHÃI QUÃN TRÒ CHUI TRÒ CƯỚC HỌP.

---

---

---

---

---

---

---

---

**ÔU VÀ KHUYẾT NIỆM  
QUYẾT ĐỊNH NHÓM**

- **OU NIỆM:**
  - - KIẾN THỨC VÀ TÍNH TỐC RIANG NHI HON.
  - - GIAI PHAP NEI RA NOOC NHI EU NGOOI CHAP NHAN HON.
  - - TINH DAN CHUI CAO.
- **KHUYET NIEM:**
  - - TON NHI EU THOI GIAN THAI LUAN.
  - - AP LOC NONG NHAT TRONG NHOM.
  - - TRACH NHI EM KHONG ROIRANG.

---

---

---

---

---

---

---

---

**MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH TẬP THỂ  
MÔ HÌNH SÁNG TẠO OSBORN**

- **BAO GOM 3 GIAI NOAN:**
  - TÌM HI EU THUC TEI NHAN DIEN, THU THAP VAIPHAN TICH NHONG DOI LIEU CAN THI ET.
  - TÌM YITOOING: TAO RA YITOOING BAN NAU CUNG NHONG NONH HOONG, COI THEI BOI SUNG HAY KET HOP VOI YITOOING KHAI C.
  - TÌM GIAI PHAP: NHAN DIEN VA INANH GIAI CAIC CHOONG TRINH SO BOI VA I QUYET NONH CAICH THUC HI EN DOI VAO VIEC PHEI BINH, PHAN TICH VAIPHAN BIEN CAIC YITOOING.

---

---

---

---

---

---

---

---

**MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH TẬP THỂ  
PHƯƠNG PHÁP NÃO CỘNG (BRAINSTORMING)**

**COI 2 GIAI NOAN RIENG VA I LAM VIEC THEO NHOM:**

- GIAI NOAN PHAI TRI EN YITOOING: GOM NHONG NGOOI COI TRI TOONG TOONG PHONG PHUI COI KHAI NANG TO DUY TROI TOONG VA I KHAI QUAI CAO.
- GIAI NOAN INANH GIAI YITOOING: DO NHONG NGOOI COI IC PHAN TICH, INANH GIAI VA COI KHAI NANG PHEI BINH SAIC SAIC.

**NGUYEN TAC TI EN HANH: TOI DO, THOI MAI CANG NHI EU YITOOING CANG TOI VA I KHONG TUAN THU I CAIC QUY TAC THONG THOONG HAY TÌM SOI TUYET NOI.**

---

---

---

---

---

---

---

---



MÔ HÌNH RA QUYẾT ĐỊNH TẬP THỂ  
KỸ THUẬT DELPHI

- PHƯƠNG PHÁP THU THẬP Ý KIẾN CỦA CÁC CHUYÊN GIA THÔNG QUA BẢNG TRẢ LỜI CÂU HỎI NƯỚC GỒI TỚI TỪNG NGƯỜI.
- SAU NƠI BIÊN TẬP LẠI CÁC CÂU NÓC NHẤT TRÍ CAO VÀ ĐI PHÉU CÂU HỎI SỎI 2 NẾU NHẢY GIẢILẠI.
- SAU VÀI VÒNG XÉT ĐOÁN GIỮA TEN SỎI ĐÁN NÊN QUYẾT ĐỊNH NHỮNG NĂM HỒN.

---

---

---

---

---

---

---

---

MỘT SỐ VẤN ĐỀ THƯỜNG XẢY RA KHI  
RA QUYẾT ĐỊNH:

- q TẾ LIỆT ĐO SỎI PHẢN TÍCH
- q SỎI RA QUYẾT ĐỊNH SẢY
- q TẢM LY CẢU TOẢN
- q QUẢ TỈN TỎNG ỒI KINH NGHIỆM QUẢ KHỎI
- q RA QUYẾT ĐỊNH KHI LỎNG THÔNG TỈN CHỎA NẢY NỬI
- q TẢM NHÌN HẢNH HEP, CHUI QUẢN
- q ẢNH HỒNG CỬẢ XU THEI TRONG QUẢ KHỎI
- q ẢNH HỒNG CỬẢ VẢN HỎẢ TỎI CHỎIC (VÍ DỤI nhỏng cỏng ty thớch phỏiu lỏu)

---

---

---

---

---

---

---

---

## Chương 5: HOẠCH NÔNG

### n · KHAI NIỆM:

n q HOẠCH NÔNG LÀ LẬP HỘI NGÃN CÁI CHỈ GIỮA HIỆN TẠI & TỔNG LẠI

n

n q LẠI QUẢN TRỊNH PHẢI THAY ĐỔI CÔNG HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP TRONG TỔNG LẠI THÔNG QUA VIỆC XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU, CHIẾN LƯỢC, CHỖNG TRÌNH HOẠT ĐỘNG TÀI NGHIỆP CỦA DOANH NGHIỆP

---

---

---

---

---

---

---

---

### q TÁC DỤNG.

n p TẬP TRUNG SỞ CHỈ Y VÀ ĐẠO CÁI MỤC TIÊU

n p ỜNG PHỐI VỚI SỞ BẮT NÔNG & SỞ THAY NỔI

n p TẠO KHAI NANG TÀI NGHIỆP VỀ KINH TẾ

n p LAM CỘ SỞ CHO VIỆC THỰC HIỆN CÁI CHỖC NANG, NẮC BIẾT LẠI CHỖC NANG KIỂM TRA

---

---

---

---

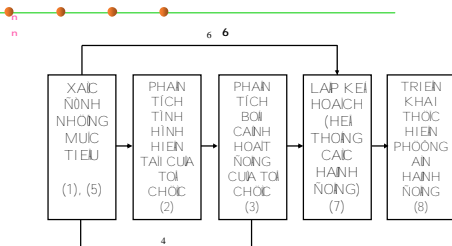
---

---

---

---

### · TIẾN TRÌNH & NỘI DUNG HOẠCH NÔNG



---

---

---

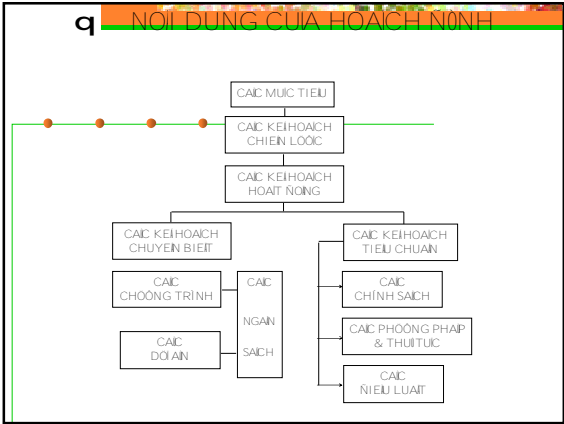
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**q VAI TRÒ CỦA CÁC CẤP BẠC**

**QUẢN TRÒ THAM GIA TRONG QUẢN TRỊ HOẠCH NÔNG:**

CẤP BẠC QUẢN TRÒ	TÍNH CHẤT HOẠCH NÔNG	NỘI DUNG
QUẢN TRÒ VIÊN CAO CẤP	CHIẾN LƯỢC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mục đích, nông lợi chính sách dài hạn.</li> <li>- Tới chức: nâng niu nên nầu ? Tại sao?</li> <li>- Mục tiêu tổng quát hiện nay là gì? Cần những nguồn tài nguyên gì?</li> <li>- Vai trò của các bộ phận trong quá trình thực hiện mục tiêu như thế nào? Ai chịu trách nhiệm với công việc gì?</li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

---

QUẢN TRÒ VIÊN TRUNG CẤP	CHIẾN THUẬT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đạt mục tiêu bằng cách nào?</li> <li>- Tài nguyên &amp; tiền nghỉ cần thiết là những gì? Bao nhiêu?</li> <li>- Khi nào thực hiện các chương trình đã phê duyệt?</li> <li>- Phối hợp các hoạt động chính ở đâu?</li> <li>- Ai kiểm soát những hoạt động nào?</li> </ul>
QUẢN TRÒ VIÊN CƠ SỞ	TÀI C NH NGHIỆP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giao công tác cho ai nhận.</li> <li>- Thời khóa biểu hoạt động cụ thể: Khi nào? Ở đâu? Tại sao?</li> <li>- Tiền nghỉ có sẵn vật chất cần thiết: Khi nào? Ở đâu?</li> <li>- Huấn luyện &amp; nông viên nhận việc.</li> <li>- Báo cáo tiến độ các công tác.</li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

---

**q** THỜI NIỆM LẬP CÔNG TÁC HOẠCH NỘNH :

- n Đ CUỐI MỖI NGÀY
- n Đ CUỐI MỖI TUẦN
- n Đ CUỐI MỖI THÁNG
- n Đ CUỐI MỖI QUÝ
- n Đ CUỐI MỖI NĂM.

---

---

---

---

---

---

---

---

**•** MỤC TIÊU NỀN TẢNG CỦA HOẠCH NỘNH :

**n q** KHAI NIỆM : NHỮNG TRẠNG THẠİ & NHỮNG CỘT MỐC MẠI DOANH NGHIỆP MUỐN ẬIẬT ẬỐC TRONG MỘT KHOẢNG THỜİ GIAN NHẬI NỘNH.

---

---

---

---

---

---

---

---

**q** CẠC LOẠI MỤC TIÊU :

GOC NỘİ TIỆP CẶ	CẠC LOẠI MỤC TIÊU CỤ THỂ
Theo thời gian	- Mục tiêu dài hạn. - Mục tiêu trung hạn. - Mục tiêu ngắn hạn.
Theo cặp nội	- Mục tiêu công ty. - Mục tiêu xí nghiệp. - Mục tiêu bộ phận chức năng.

---

---

---

---

---

---

---

---

Theo hình thức	- Mục tiêu định tính. - Mục tiêu định lượng.
Theo bản chất	- Mục tiêu kinh tế - Mục tiêu chính trị. - Mục tiêu xã hội.
Theo tốc độ tăng trưởng	- Mục tiêu tăng trưởng nhanh. - Mục tiêu tăng trưởng ổn định. - Mục tiêu suy giảm.

---

---

---

---

---

---

---

---

Theo Peter Drucker hệ thống mục tiêu của các công ty sắp xếp từ ngắn hạn đến dài hạn như sau :

n - Tồn tại & tăng trưởng	n - Vô thế cạnh tranh
n - Lợi nhuận	n - Phát triển nguồn nhân lực
n - Phân bổ các nguồn lực & rủi ro	n - Phát triển công nghệ
n - Năng suất	n - Trách nhiệm xã hội.

---

---

---

---

---

---

---

---

**9** VAI TRÒ CỦA MỤC TIÊU :

n Đ LẬP PHÒNG TIỀN NÊN NÀO MỤC ĐÍCH
n Đ NHẬN DẠNG CÁC ỒU TIỀN (cơ sở cho lập kế hoạch hoạt động, phân bổ nguồn lực)
n Đ THIẾT LẬP NHÓNG TIÊU CHUẨN THỰC HIỆN/ HOẠT ĐỘNG (cơ sở cho việc lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, đặc biệt là phân giải và kiểm tra)
n Đ LÀM HẠP DẪN CÁC NỘI TỒNG HỮU QUAN (cơ sở, khách hàng, công nhân viên chức, công chúng xã hội, ngân hàng...)
n Đ QUYẾT ĐỊNH HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP.

---

---

---

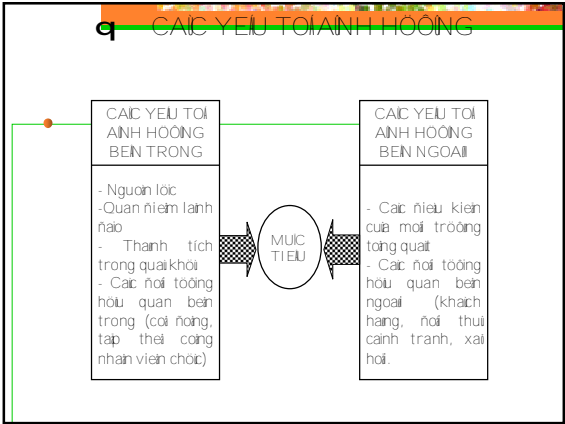
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

- q YẾU CẦU NỐI VỚI MỤC TIÊU :**
- n **P** **N**AM BẢO TÍNH LIÊN TỤC & KẾT THOẢ
  - n **P** **M**ANG TÍNH HIỆN THỰC
  - n **P** **R**ÕI RÀNG & CỤ THỂ (NÊN BIỂU HIỆN DƯỚI DẠNG SỐ LƯỢNG)
  - n **P** **N**ÊN XÁC LẬP & XEM XÉT ĐỐI NHIỀU GÓC NHÌN (THEO THỜI GIAN, THEO PHẠM VI, THEO BÀN CHÀIT, THEO CẤP NHÌN...)

---

---

---

---

---

---

---

---

- QUẢN TRỊ THEO MỤC TIÊU MBO (MANAGEMENT BY OBJECTIVES: MBO - MANAGEMENT BY PROCESS : MBP)**
- n **q** **C**ÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA MBO :
  - n **ž** **G**iai đoạn 1 : là phương pháp nhanh giải hoàn thành nhiệm vụ.
  - n **ž** **G**iai đoạn 2 : phương tiện thực này cải thiện.
  - n **ž** **G**iai đoạn 3 : phương tiện này xây dựng kế hoạch chiến lược.
  - n **ž** **G**iai đoạn 4 : là 1 phương thức quản lý toàn diện thay cho việc coi nơi lại phần phụ trợ của công việc quản lý
  - n

---

---

---

---

---

---

---

---

q

**CÁC BƯỚC CỦA QUẢN TRỊ THEO**

MỨC TIÊU :

Các bước	Nội dung	Nhiệm
<b>Bước 1 :</b> Đặt thấp mức tiêu ở cấp cao nhất	- Xác định những mức tiêu chung của toàn công ty. - Xác định vai trò của các đơn vị cấp dưới tham gia vào việc thực hiện mức tiêu.	- Đây là những mức tiêu đối diện, nơi coi thể vai của nhiều chính lại sau khi xem xét vai của nói với các mức tiêu của cấp dưới.

---

---

---

---

---

---

---

---

<b>Bước 2:</b> Cung với cấp dưới để ra mức tiêu của họ	- Cấp trên thông báo cho cấp dưới về những mức tiêu, chiến lược của toàn đơn vị. - Cung với cấp dưới ban đầu, thấp hơn về những mức tiêu mà cấp dưới coi thể thực hiện, cung với những điều kiện cần có để thực hiện mức tiêu. - Mức tiêu nước cấp dưới để ra vai cam kết với cấp trên, nước cấp trên duyệt thông qua.	- Cấp trên không vai trò lại những cơ vai kiến nhận, khuyến khích cấp dưới để ra mức tiêu của họ. - Mức tiêu nước để ra do sự chui lòng của cấp dưới. - Mức tiêu nước cấp trên thông qua lại những mức tiêu sẽ họ trở tốt cho mức tiêu cấp cao hơn vai thông nhất với mức tiêu các bộ phận chức năng khác.
--	--	--

---

---

---

---

---

---

---

---

<b>Bước 3:</b> Thực hiện mức tiêu	- Cấp trên cung cấp các điều kiện vai phòng tiện cần thiết cho cấp dưới. - Cấp dưới chui lòng vai sáng tạo xây dựng kế hoạch và thực hiện kế hoạch.	- Cấp trên dành quyền hạn tối đa cho cấp dưới trong việc thực hiện nhiệm vụ.
<b>Bước 4:</b> Tiến hành kiểm tra vai nhiều chính.	- Cấp trên nhìn kỹ kiểm tra tình hình thực hiện kế hoạch của cấp dưới nhằm phát hiện kịp thời những khiếm khuyết, sai lệch để thực hiện những biện pháp nhiều chính vai giúp nước cấp dưới.	- Van để kiểm tra để này chỉ nhằm giúp cấp dưới thực hiện tốt hơn, hoàn toàn không dọa ra sự nhanh giải vai kết luận

---

---

---

---

---

---

---

---

<p>Bước 5: Tổng kết vấn hành giải</p>	<p>- Các chỉ vào mục tiêu này cam kết và kết quả thời tại các trên sẽ tiến hành hành giải công việc của cấp dưới.</p>	<p>- Thành tích của cấp dưới sẽ cam kết vào mức nội hoàn thành mục tiêu này cam kết.</p>
---	---	--

---

---

---

---

---

---

---

---

<p><b>q</b> NAI C NHIEM CUA QUAN TRU THEO MUC TIEU:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>n Đ</b> MBO NƯỚC SỞ DƯNG RONG RAI NAI NINH GIAI VIET THIC HIEN NHIEM VU &amp; LAI NONG CO THUC NAY NHAN VIEN.</li> <li><b>n Đ</b> HOAN TOAN KHONG COI TINH AP NAIT, MA LAI SÓI HOP TAIC MOT CAICH TOI NGUYEN (LAI SÓI TÓNG TAIC HAI CHIEU LEN XUONG).</li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

---

<p><b>q</b> LÓI ÍCH MBO:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>n Đ</b> KHUYEN KHICH TINH CHUI NONG, TINH SANG TAO CUA CAP DOOI THAM GIA VAO VIEC LAP VAI THIC HIEN KE HOACH.</li> <li><b>n Đ</b> KIEM SOAIT DEI HON</li> <li><b>n Đ</b> TOI CHOC NÓOC PHAN NINH ROI</li> <li><b>n Đ</b> SÓI CAM KET CUA CAP DOOI VEI MUC TIEU CUA MINH</li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

---



**q** HAIN CHEIMBO:

- n** **Đ** SỞ THAY NƠI CỦA MÔI TRƯỜNG, TẠO RA LỖI HỒNG.
- n** **Đ** TỒN KÉM THỜI GIAN.
- n** **Đ** MÔI TRƯỜNG NƠI BỒI Y TƯỞNG.
- n** **Đ** TÍNH NGÂN HẠN CỦA CÁC MỨC TIÊU.
- n** **Đ** SỞI NGUY HIỂM CỦA TÍNH CÔNG NHẠC (Do ngân ngại phải thay nơi mức tiêu khi nơi không còn phù hợp)
- n**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Chương 6: TỐI CHỨC

### • KHÁI NIỆM:

• TỐI CHỨC LÀ QUÁ TRÌNH XÁC ĐỊNH NHỮNG CÔNG VIỆC CẦN PHẢI LÀM & PHÂN CÔNG CHO CÁC NHÂN VẬT, CÁN NHÂN NÀM NHẬN CÁC CÔNG VIỆC NÀY. TẠO RA MỘT QUAN HỆ NGANG ĐỌC TRONG NỘI BỘ TỐI CHỨC NHẪM THỰC HIỆN CỘT HIỆU QUẢ MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC CỦA TỐI CHỨC.

---

---

---

---

---

---

---

---

### • NỘI DUNG CHỦ YẾU CỦA CÔNG TÁC TỐI CHỨC:

- **Q** XÁC LẬP CẤU CẠU TỐI CHỨC (CẠU TRƯỚC TỐI CHỨC)
- **P** KHÁI NIỆM: LẠI QUÁ TRÌNH XÁC LẬP CÁC KHẨU QUẢN TRỊ (THEO CHIEU NGANG) & CÁC CẤP QUẢN TRỊ (THEO CHIEU ĐỌC)

---

---

---

---

---

---

---

---

### • NỘI DUNG CHỦ YẾU CỦA CÔNG TÁC TỐI CHỨC:

1. TÍNH PHỨC TẠP: BIỂU THỨC SỐ LƯỢNG CÁC KHẨU QUẢN TRỊ, CÁC CẤP QUẢN TRỊ, CÁC CHỨC DANH TRONG TỐI CHỨC.
2. TÍNH BÀI BẠN: TÍNH CÔNG THỨC, TÍNH NỖNH CHẾ TÍNH HÌNH THỨC.
3. MỘT NỘI TẠP TRUNG & PHI TẠP TRUNG VỚI QUYỀN RA QUYẾT NỖNH TRONG HỂ THỐNG QUẢN TRỊ.

---

---

---

---

---

---

---

---

## NHỮNG YẾU TỐ ANH HƯỞNG NÊN CẤU TRÚC TỔ CHỨC:

- ✦ 1. NHIỆM VỤ & MỨC TIÊU & CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY.
- ✦ 2. MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY.
- ✦ 3. NẠC NIỆM NGÀNH NGHỀ CỦA CÔNG TY.
- ✦ 4. NĂNG LỰC & TRÌNH ĐỘ NỘI NHẬP SỞ CỦA CÔNG TY.
- ✦ 5. QUY MÔ HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY.

---

---

---

---

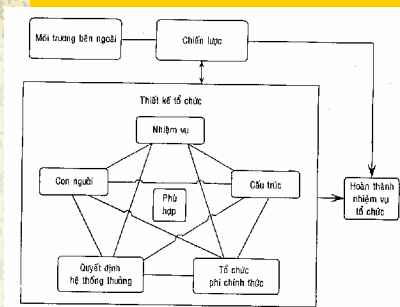
---

---

---

---

## SƠ ĐỒ 7.1 CÁC NHÂN TỐ CỦA VIỆC THIẾT KẾ TỔ CHỨC




---

---

---

---

---

---

---

---

## TIẾN TRÌNH XÂY DỰNG CẤU TRÚC TỔ CHỨC:

<b>Bước 1:</b> Nhận thức rõ mức độ & mức tiêu của tổ chức (Khai hoạch hoạt động)	<b>Bước 2:</b> Xác định những hoạt động quan trọng cần thực hiện	<b>Bước 3:</b> Xếp loại các hoạt động theo chức năng sản xuất kinh doanh	<b>Bước 4:</b> Kết hợp các chức năng quan trọng thành một hệ thống vững chắc	<b>Bước 5:</b> Tham định vai tại tổ chức
---	---	---	---	---

---

---

---

---

---

---

---

---

### CÁC QUAN NIỆM VỀ CẤU TỔ CHỨC (CÁC MÔ HÌNH)

- ✳️ **Ž** MÔ HÌNH TỔ CHỨC KIỂU CỐN TIỀN (MÔ HÌNH KIỂU CỐ GIỚI) DO HENRY FAYOL & MAX WEBER NÊU XUẤT. HIỆN NAY VẤN ĐỀ NÀNG NƯỚC ÁP DỤNG KHAI THỐNG HÃNH.
- ✳️ **Ž** MÔ HÌNH TỔ CHỨC LINH HOẠT (HỒU CỐ) NÀC BIẾT PHỐI HỢP VỚI KIỂU QUAN TRÒ THEO TÍNH HƯƠNG, NHẤT LẠI QUAN TRÒ THEO MỨC TIỂU. MÔ HÌNH NÀY CỐN GỒI LẠI MÔ HÌNH HIỆN NẠI, PHÁT TRIỂN RẤT THỐNG HÃNH TỐI NHỔNG NAM CỦA THẬP NIÊN 1960 CHO NIÊN NAY.

---

---

---

---

---

---

---

---

### NHỔNG NẶC TRONG CHUI YỂU CỦA HAI MÔ HÌNH:

MÔ HÌNH CỐN TIỀN (CỐ GIỚI)	MÔ HÌNH LINH HOẠT (HỒU CỐ)
<b>NẶC NIỀM</b> - Tính hợp thóc & tính bai ban cao - Nhiều chốc danh (cấp quan trổ) riềng biểt... - Quan hểi phân cấp chắt chẻi ít chui trờng hợp tạc. - Quyền hản quyềt nhđnh tậi trung ỏi cấp cao nhấi. - Các nhđnh vủi nhđnh sảnh. - Kênh, lường thỏng tin chđnh thóc.	<b>NẶC NIỀM</b> - Tính hợp thóc & tính bai ban thỏp - Ít chốc danh (cấp quan trổ) riềng biểt. - Hỏp tạc thỏng thóc (chiều đóc trỏc tuyền) vủi tỏng thóc (chiều ngang, thỏm vản phủi trổi hoạc thỏm mủu). - Phđi tậi trung hỏa quyền hảnh (hỏng vủi phân quyền, ủy quyền chđnh thóc hoạc khỏng chđnh thóc). - Các nhđnh vủi tủy thóc vủi tính hường. - Thỏng tin liềi lỏc khỏng chđnh thóc kett hỏp vủi chđnh thóc.

---

---

---

---

---

---

---

---

MÔ HÌNH CỐN TIỀN (CỐ GIỚI)	MÔ HÌNH LINH HOẠT (HỒU CỐ)
<b>NHẶN XỂIT PHẶM VỦI ÁP ĐỦING</b> - Các Công ty, tói chốc quy mủi lỏn, hoạc lỏi các nhđnh vủi hảnh chđnh sỏi nhđnh. - Mủi trỏng hoạc nhđnh của tói chốc ỏi nhđnh.	<b>NHẶN XỂIT PHẶM VỦI ÁP ĐỦING</b> - Các công ty vủi & nhđnh các nhđnh vủi kinh đỏnh, đđch vủi. - Phủi hỏp vủi mủi trỏng biểi nhđnh.

---

---

---

---

---

---

---

---

1. **CAU TRUC CHOIC NANG**  
 • MÔI TRƯỜNG ON NINH  
 • CHUI TRONG VAO HIEU SUAT  
 • CUIC BOI THONG XAM RA

☀ Sô noi 7.3 (Cau truc toi chuc theo chuc nang)

```

graph TD
    A[Chuc tich] --> B[Tai chinh]
    A --> C[Marketing]
    A --> D[San xuat]
    A --> E[Nhan loc]
  
```

---

---

---

---

---

---

---

---

2. **CAU TRUC THEO SAN PHAM**  
 • HIEU SAN PHAM HOAC SAN PHAM KHAC BIET  
 • SAN PHAM HOAC THU TRONG LAI PHOC TAIP

☀ Sô noi 7.4 (Cau truc toi chuc theo san pham)

```

graph TD
    A[Phoc tich Marketing] --> B[Tai chinh]
    A --> C[Marketing]
    A --> D[San xuat]
    A --> E[Nhan loc]
  
```

---

---

---

---

---

---

---

---

3. **CAU TRUC THEO KHACH HANG**  
 • NHONG NHU CAU CUA KHACH HANG LAI QUAN TRONG

◆ CAIC DANG KHACH HANG LAI KHAC NHAU

☀ Sô noi 7.5 (Cau truc theo khach hang)

```

graph TD
    A[Phoc tich Marketing] --> B[Boi phan ban hang cong nghiep]
    A --> C[Boi phan ban hang cho chinh phui]
    A --> D[Boi phan ban hang tieu dung]
  
```

---

---

---

---

---

---

---

---

**4. CẤU TRÚC THEO NỮA LÝ**

- CÁC NĂNG LỰC BỒI TRÌ PHÂN TÁN
- CÁC HOẠT ĐỘNG NÓC LẬP VỚI NHAU
- NHỮNG CẤU NỮA PHÒNG CỎI SỎI KHÁC BIỆT
- NÓC SỎI DÙNG THƯỜNG XUYỄN TRONG KINH DOANH QUỐC TẾ

☛ Số nỏi 7.6 (Cấu trúc theo nữa lý)

```

graph TD
    A[Phóchủ tịch Marketing] --> B[Khu vực phía Nam]
    A --> C[Khu vực phía Tây]
    A --> D[Khu vực phía Đông]
  
```

---

---

---

---

---

---

---

---

**CẤU TRÚC TỎI CHỨC THEO QUẢI TRÌNH**

- CHUYÊN MÔN HỎI SẢN XUẤT
- TẦNG SỎI PHỤ THUỘC LẦN NHAU
- ẶP DỤNG TRONG SẢN XUẤT CÔNG NGHIỆP.

☛ Số nỏi 7.7 (Cấu trúc theo quải trình)

```

graph TD
    A[Quản nỏic phân xỏng] --> B[Bộ phận cấn]
    A --> C[Bộ phận mỏi]
    A --> D[Bộ phận Lắp ráp]
  
```

---

---

---

---

---

---

---

---

**CẤU TRÚC THEO DỎI ẶN (ẶNG TỎI CHỨC TẶM THỎI)**

- ☛ • MỎI LOẠI CẶC DỎI ẶN CẶN NỎIC HOẶN THẶN
- ☛ • BẶO GỒM NHỎNG KỶ ẶN ẶNG PHỎC HỎP
- ☛ • CẶC KỶ ẶN ẶNG LẶI QUAN TRỎNG HỎN CHỎI DẶN.
- ☛ • ẶA QUYẾT NỎNH NỎIC PHẶN CẶP
- ☛ • KẾT HỎP NHỎNG NGẶNH CHUYÊN MỎN CHỎI ẶNG.
- ☛ • VỈ PHẶM NGUYỄN TẶC THỎNG NHẶT MỄNH LỄNH.

---

---

---

---

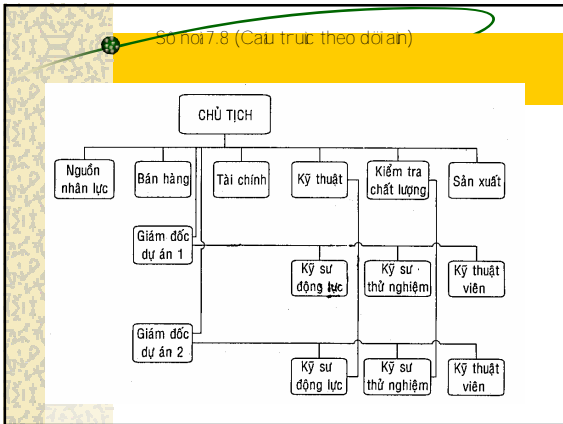
---

---

---

---

Số nơi 7.8 (Cấu trúc theo dõi)




---

---

---

---

---

---

---

---

CAU TRUC MA TRAN (DANG ON NINH TIN TAI LAU DAI HON SO VỚI CAU TRUC DOI AN)

- HÌNH THỨC TỔNG TÀI NHỎ CAU TRUC THEO DỜI AN.
- KHI CÁC HOẠT ĐỘNG CỐ ĐỊNH ON NINH & THƯỜNG XUYÊN HƠN.
- MAU THUẬN VỚI NGUYÊN TẮC CHẾ HUY.
- THƯỜNG SỬ DỤNG TRONG CÁC CÔNG TY TO VẠN.

---

---

---

---

---

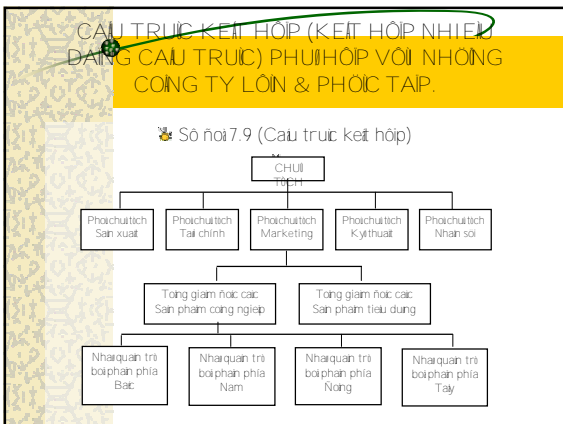
---

---

---

CAU TRUC KẾT HỢP (KẾT HỢP NHIỆM VỤ ĐẶNG CAU TRUC) PHÙ HỢP VỚI NHỮNG CÔNG TY LỚN & PHỨC TẠP.

Số nơi 7.9 (Cấu trúc kết hợp)




---

---

---

---

---

---

---

---

THIẾT LẬP MỐI QUAN HỆ VÀ QUYỀN HẠNH TRONG CỘ CẤU TỔ CHỨC.

- ✦ KHAI NIỆM VỀ QUYỀN HẠNH: LẠI NANG LỜI CHO PHÉP NHAI QUAN TRÙ YÊU CẦU NGƯỜI KHÁC HÀNH ĐỘNG THEO SỞ CHẾ NAI CỦA MÌNH.

---

---

---

---

---

---

---

---

NGUỒN GỐC CỦA QUYỀN HẠNH:

- ✦ SỞ HỢP PHÁP KHI NAI NHẬN CHỨC VỤ
- ✦ CẤP ĐỒI THỎA NHẬN QUYỀN HẠNH NAI CHÍNH NAI
- ✦ NHAI QUAN TRÙ PHAI NUI NANG LỜI & PHAM CHAT CÁN THIẾT KHIEN CHO CẤP ĐỒI TIN TÓNG & TON TRONG.

---

---

---

---

---

---

---

---

CÁC XU HƯỚNG THỰC HIỆN QUYỀN LỜI:

- ✦ PHAN QUYỀN: LẠI XU HƯỚNG PHAN GIAO QUYỀN RA QUYẾT NINH CHO CẤP ĐỒI.
- ✦ TAP QUYỀN: LẠI QUAI TRÌNH THAU TON QUYỀN RA QUYẾT NINH VAI TRONG TAY MỌI NGƯỜI.

---

---

---

---

---

---

---

---



### SƠ CÁN THIẾT CỦA PHÂN QUYỀN:

- NHAI QUẢN TRÒ CẤP THẤP GẮN VỚI TÌNH HUỐNG HỒN.
- VIỆC THỰC HIỆN CÔNG VIỆC NƯỚC NHANH HỒN
- LAINHAN TỚI NÔNG VIÊN CẤP ĐỘ II
- GIÚP NÀO TẠO CẤP ĐỘ II, TẠO NHIỀU KIẾN CHO HỘI PHÁT TRIỂN
- GIẢM ÁP LỰC VỀ CÔNG VIỆC NƯỚC VỚI CẤP TRÊN.

---

---

---

---

---

---

---

---

### MỘT SỐ VẤN ĐỀ CỦA PHÂN CẤP

- SƠ KIỆM SƠ LƯU CHẤT CHẾ CỦA NGƯỜI LAINH NÀO
- PHẠM VI QUYỀN HẠN CÒI THEI KHÔNG RƠIRANG
- NGƯỜI ĐỒI QUYỀN KHONG NỮI NANG LỜC
- QUYỀN HẠN KHONG TỒNG XONG VỚI TRAI CH NHIEM.
- OH > TN: Sớ dưng quyen hạn nêi xoi mon ngóoi khac.
- OH < TN: Khong ai nghe Anh ta cai

---

---

---

---

---

---

---

---

### QUAN HỆ QUYỀN HÀNH TRONG CƠ CẤU TỔ CHỨC:

- QUAN HỆ TRƯỚC TUYẾN
- QUAN HỆ TRƯỚC TIẾP THEO CHIỀU DỌC.
- QUYỀN LỜC THỰC HIỆN THEO CHIỀU TỜ TRÊN XUONG.
- THỰC HIỆN NGUYÊN TẮC THONG NHAT CHẾ HUY.
- QUYỀN HẠN, NGHÓA VUI TRAI CH NHIEM RƠIRANG.
- GẮN LIEN VỚI SẢN PHẨM HOAC KHAI CH HANG.
- 

---

---

---

---

---

---

---

---

### QUẢN LÝ CHỨC NĂNG

- THỰC HIỆN CÁC HOẠT ĐỘNG CHUYÊN MÔN KỸ THUẬT.
- CHO PHÉP CÁC NHÀ QUẢN TRỊ THEO TUYẾN MÔI TRƯỜNG PHẠM VI KIỂM SOÁT.

---

---

---

---

---

---

---

---

### CÁC DẠNG CÁN THIỆP THEO CHỨC NĂNG:

- **CƠ QUAN** : THAM MÔU CHO CÁC NHÀ QUẢN TRỊ THEO TUYẾN.
- **DỊCH VỤ** : TẠO RA SỞ HỒI TRỢ (NHẬN SỞ)
- **KIỂM SOÁT** : CÁN THIỆP VÀO HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC NHÀ QUẢN TRỊ THEO TUYẾN. CẢI KHẢI NANG VI PHẠM NGUYÊN TẮC THÔNG NHẤT CHẾ HUY. CHẾ NÊN XÁC LẬP ỒI NHỜNG KHẨU QUAN TRỌNG.

---

---

---

---

---

---

---

---

### CÔNG TÁC TỐI CHỨC & CÁC CẤP BẬC QUẢN TRỊ:

CẤP QUẢN TRỊ	MỤC TIÊU CỦA CÔNG TÁC TỐI CHỨC	CÁC KHÍA CẠNH CỐ BẢN
QUẢN TRỊ VIÊN CAO CẤP	Gắn với kế hoạch chiến lược	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cần phải thành lập hay loại bỏ cấp nào, phòng ban nào?</li> <li>- Phân quyền cho cấp dưới như thế nào?</li> <li>- Cần ban hành những chế độ chính sách chung như thế nào?</li> <li>- Phân phối &amp; chuyển giao nguồn lực cho cấp dưới như thế nào?</li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

---

CẤP QUẢN TRỊ	MỤC TIÊU CỦA CÔNG TÁC TỐI CHỌI	CÁC KHÓA CẠNH CƠ BẢN
QUẢN TRỊ VIÊN TRUNG CẤP	Gắn với kế hoạch chiến thuật.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Những hoạt động nào cần tiến hành?</li> <li>- Tôi chờ hoạt động theo hướng nào?</li> <li>- Phân công quyền hạn &amp; trách nhiệm như thế nào?</li> <li>- Cần phải sử dụng nguồn lực ra sao?</li> </ul>

---



---



---



---



---



---



---

CẤP QUẢN TRỊ	MỤC TIÊU CỦA CÔNG TÁC TỐI CHỌI	CÁC KHÓA CẠNH CƠ BẢN
QUẢN TRỊ VIÊN CẤP CỐ SỞI	Gắn với kế hoạch tác nghiệp	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Những công việc cụ thể nào cần phải làm? Ai làm? lúc nào làm?</li> <li>- Cần những phòng tuyến gì?</li> <li>- Tôi chờ công việc, thiết kế công việc, quy trình thực hiện các công việc như thế nào nhằm đảm bảo năng suất, chất lượng, vai trò trách nhiệm cao nhất?</li> </ul>

---



---



---



---



---



---



---

Chương 7: LÀNH NẾO

**W** KHAI NIEM: NIEU KHIEN LAI CHOI C NAING LIEN QUAN NEN VAN NEI LANH NẾO, NONG VIEN VAITHONG TIN TRONG TOI CHOI C NHAM HOAN THANH CAIC MUC TIEU VA INHIEM VUI CUA TOI CHOI C.

---

---

---

---

---

---

---

---

LÀNH NẾO:

**W** CAIC KHAI NIEM:

- D** LANH NẾO LA TIEN TRINH NIEU KHIEN, TAIC NONG NEN NGOOI KHAI NEI HOI GOP PHAN LAM TOIT CAIC CONG VIEC HOING NEN VIEC HOAN THANH CAIC MUC TIEU NA INONH CUA TOI CHOI C.
- D** LANH NẾO LAI CHE DAN, NIEU KHIEN, RA LENH VA NI TROOIC.
- D** LANH NẾO LAI LAM CHO CONG VIEC NOOIC HOAN THANH BOI NGOOI KHAI C.
- D** LANH NẾO LAI TIM CAIC ANH HOING NEN NGOOI KHAI C NEI NAI T NOOIC CAIC MUC TIEU CUA TOI CHOI C.

---

---

---

---

---

---

---

---

**MỘT SỐ LƯU Ý**

- W** CỐ MẶT MỌI NƠI, NẮM BẮT MỌI VIỆC, LẮNG NGHE MỌI NGƯỜI, KHÔNG LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI KHÁC.
- W** ĐI ĐẦU TRONG MỌI TÌNH HUỐNG.
- W** TỰ GIÁC VÀ DUY TRÌ KỶ LUẬT NGHIÊM.
- W** TẠO ĐIỀU KIỆN CHO CẤP DƯỚI HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC.
- W** THƯỜNG PHẠT CÔNG MINH.
- W** TẠO UY TÍN CHO MÌNH VÀ CẤP DƯỚI.
- W** BIẾT NGƯỜI VÀ DÙNG NGƯỜI ĐÚNG CHỖ.
- W** TRUNG THỰC, CỎI MỐ NHƯNG CƯƠNG QUYẾT.
- W** ĐIỀM TĨNH TRONG MỌI TÌNH HUỐNG.

---

---

---

---

---

---

---

---

**q** PHONG CÁCH LÀNH NÀO (QUAN NIỆM CỦA KURT LEWIN)

**w** **p** LÀNH NÀO NÓC NỎAN (CHUYÊN QUYỀN): NÓC NẮC TRONG BỐI SỞIÁP NẮT CỦA NHAIQUAN TRÒ NÓI VỚI NHAN VIEN. CẮC NHAN VIEN CHẾ THUAN TUIY LẮNGNGỒI NHAN & THI HANH MENCH LENCH. NHAIQUAN TRÒ CUNG THOONG XUYEN KIEM TRA, GIAM SẮT CHẮT CHEICÁP ĐỒI TRONG QUATRINH THỐC HIEN NHIEM VUI (THOONG TIN NÓC NGỒI LÀNH NÀO CUNG CÁP CHO THUOC CÁP ỒI MỐC TỒI THIỂU CẮN THIỂT NỂI THỐC HIEN NHIEM VUI, THOONG TIN LẮMỐT CHIEU TỒI TRÊN XUYEN).

---

---

---

---

---

---

---

---

**w** **p** LÀNH NÀO ĐAN CHUI NHAIQUAN TRÒ THOONG THAM KHAD, BAN BẮC, LẮNG NGHE YIK IEN VAINI NỂN SỞI THOONG NHẮT VỚI CẮC THUOC CÁP TRĐỐC KHI RA QUYET NỒNH, SỞI ĐUONG NGUYEN TẮC NẮ SỞI NỂ ĐUONG CỬA QUYET NỒNH ĐỂ PHUI THUOC VAD YIK IEN NẮ SỞI CỬA CẮC THANH VIEN TRONG TỒI CHỐC. TRONG PHONG CÁCH NẮY NGỒI LÀNH NÀO CỒI SỞI PHAN GIAO QUYEN LỐC CHO CÁP ĐỒI NHIEU HỒN (THOONG TIN HAI CHIEU).

**w** **p** LÀNH NÀO TỒI ĐO: NHAIQUAN TRÒ SỞI ĐUONG RẮT ÍT QUYEN LỐC, ĐANH CHO CÁP ĐỒI MỐC NỂI TỒI ĐO CAO, VAI TRỒI CỬA NHAIQUAN TRÒ ỒI NẮY LẮI GIUP NỂI TẮO NỂI U KIEN CHO CÁP ĐỒI THOONG QUA VIEC CUNG CÁP THOONG TIN VAI CẮC PHOONG TIEN KHẮC, VAI HANH NỔNG NHỎ MỐT MỒI LIEN HỂI VỚI MỒI TRỒNG BÊN NGOÀI (THOONG TIN NGANG).

---

---

---

---

---

---

---

---

**q** PHONG CÁCH LÀNH NÀO CẮN CỒI THEO MỐC NỂI QUAN TAM NỂN CỒNG VIEC & CỒN NGỒI (MỒI HINH CỬA NẮI HOIC BANG OHIO)

Nhiều	CỒNG VIEC: ÍT CỒN NGỒI: NHIEU	CỒNG VIEC: NHIEU CỒN NGỒI: NHIEU
	S3	S2
Mốc nểi quan tam nểi cồn ngồi	CỒNG VIEC: ÍT CỒN NGỒI: ÍT	CỒNG VIEC: NHIEU CỒN NGỒI: ÍT
ít	S4	S1
	ít	Nhiều

---

---

---

---

---

---

---

---

LỰA CHỌN PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO:

- w Đ** TỤY THUỘC NÃIC NĪEM CỬA NHÃI QUÃN TRŌ (TRĨNH NŌI NÃNG LŌIC, SŌI HIẾU BIỆT, PHONG CÃCH CỬA NHÃI QUÃN TRŌ)
- w Đ** TỤY THUỘC NÃIC NĪEM CỬA NHÃN VIỄN (TRĨNH NŌI NÃNG LŌIC CỬA NHÃN VIỄN, PHÃM CHÃT CỬA NHÃN VIỄN)
- w Đ** TỤY THUỘC NÃIC NĪEM CỬA CŌNG VIỆC (TĨNH CẤP BÃICH, MŌIC NŌI PHŌIC TÃP, TÃM QUÃN TRŌNG CỬA CŌNG VIỆC, MŌIC NŌI BÍ MÃT, ...)

---

---

---

---

---

---

---

---

NŌNG VIỄN:

**w** LÃI TÃO RÃ SŌI HÃNG HÃI, NHIỆT TĨNH, PHÃN KHŌI VÃI TRÃCH NHIỆM HŌN TRŌNG QUÃ TRĨNH THŌIC HIỄN CŌNG VIỆC CỬA CÃIC THŌIC CẤP, QUÃ NŌI LÃM CHO CŌNG VIỆC NŌIC HOÃN THÃNH MŌIT CÃIC HŌI HIẾU QUÃI CÃO.

---

---

---

---

---

---

---

---

MŪN NŌNG VIỄN NŌIC THŌIC CẤP THÌ CÃN TÃO RÃ NŌNG CŌ LÃM VIỆC CỬA HŌI:

- w Đ** NŌNG CŌ THŌIC NÃY: LÃI XU HŌNG VÃI SŌI CŌI GÃNG NĪ THŌI MÃN MŌIT MŌNG MŪN HOÃC MŌIT MŪC TIẾU NHÃT NŌNH
- w Đ** NŌNG CŌ THŌIC NÃY LÃI MŌIT PHÃN ỒNG NŌI TIẾP:
- w** SŌi nŌi 8.1 (Chũi phÃn Ồng tÃo rÃ nŌng cŌ)

```

    graph TD
      A[Nhu cầu] -- "Biến thành" --> B[Mong muốn]
      B --> C[Thực hiện]
      C -- "Đảm bảo đạt yêu cầu" --> A
      C --> D[Hành động]
      D -- "Nhằm tạo ra" --> E[Sự thoải mái]
  
```

---

---

---

---

---

---

---

---

**q** CÁC LÝ THUYẾT VỀ NHỮNG CỐ THỨC NÀY:

**w** **p** LÝ THUYẾT CỦA MASLOW (5 LOẠI NHU CẦU)




---

---

---

---


---

---

---

---

**w** **p** LÝ THUYẾT CỦA HELMUT SCHUTTE



**w** **p** TRÌNH TỎI THỎA MÃN NHU CẦU LAINỈ TỎI THẤP NÊN CAO (TRƯỚC TIÊN LÀI CÁC NHU CẦU BÃI THẤP, KHI CÁC NHU CẦU BÃI THẤP ĐÓC THỎA MÃN THÌ NÓI KHÔNG CỎN TÍNH CHÃT NỎNG VIÊN NỎI, LƯC NỎI NHU CẦU BÃI CAO HỎN SẺ XUÃT HIỂN).

---

---

---

---

---

---

---

---

NHÃN XẺIT:

**w** **z** MUON NỎNG VIÊN CỎI HIỂU QUÃI NHÃI QUÃN TRỎ CÃI N PHÃI BIỂT NỎC THỎC CÃP NÃNG ỎI CÃP NỎI NHU CẦU NÃI.

**w** **z** BÃI N CHÃT LÃI DÃI CỬA QUÃI TRÃNH NỎNG VIÊN LÃI CÃI N CHUI TRONG NẺN CÃI NHU CẦU BÃI CAO.

---

---

---

---

---

---

---

---

**D** THUYẾT E.R.G (Đồ Giảp Sô Clayton Alderfer):

**W Z** TIÊN HÀNH SẮP XẾP LẠI NGHIÊN CỨU CỦA MASLOW. ĐING CUNG CHO RANG HANH NONG CỦA CON NGŨOII LAI BAIT NGUON TOI NHU CAU, SONG COI 3 LOAI NHU CAU:

**w** 1. NHU CAU TOI TAI: Gom nhu cau sinh lyi & nhu cau an toan.

**w** 2. NHU CAU QUAN HEI (Gom nhu cau quan heitong tac qua lai giua cac cai nhan, nhu cau quan heixahoi): nhu cau nay bao gom nhu cau xahoi & mot phan cua nhu cau toi trong.

**w** 3. NHU CAU PHAI TRIEN (Nhu cau nodc phat trien cai nhan): Bao gom nhu cau toi the hien & mot phan nhu cau toi trong.

---

---

---

---

---

---

---

---

**W Z** CON NGŨOII CUNG MOT LUC THEO NUOI TAIT CAI CAI NHU CAU CHOI KHOING PHAI CHÉ MOT NHU CAU nhô Maslow nainoi. Hôn the nôi khi mot nhu cau nôi nhô caih trôihôi seidôn nôi lôic sang viec thôa măn nhu cau khac.

---

---

---

---

---

---

---

---

**D** LYI THUYET CUA HERZBERG: PHAN BIET 2 MOC NOI TRONG QUAN TRU

<p>Cac nhan to duy tri (Lien quan den quan he giua cai nhan voi toc hoc, doi canh lam viec, hoac pham vi cong viec)</p>	<p>Cac nhan to hong vien (Lien quan den tinh chat cong viec, hai dung cong viec &amp; nhong tong thong) Cac nhan to hong vien (Lien quan den tinh chat cong viec, noi dung cong viec &amp; nhong tong thong)</p>
<p>Phuong phap giam sat Hei thong phan phoi thu nhap. Quan he voi nang nghiep Nieu kien lam viec Chinh sach cua Cong ty Nia ve Quan he giua cac cai nhan</p>	<p>Soi thach thoc cua cong viec Cac co hoi thang tien Ying hia cua cac thanh tou Soi nhan dang khi cong viec: nodc thoc hien. Ying hia cua cac trach nhien</p>

---

---

---

---

---

---

---

---



Ảnh hưởng của nhân tố duy trì Ảnh hưởng của nhân tố trong viên

Khi đúng	Khi sai	Khi đúng	Khi sai
✓ Không coi soi bất mãn.	✗ Bất mãn	✓ Thỏa mãn	✗ Không thỏa mãn
✓ Không tạo ra soi hỏng phân hôn.	✗ Ảnh hưởng tiêu cực (chấn nản, thờ ơ...) ✗ Ảnh hưởng tiêu cực (chấn nản, thờ ơ...)	✓ Hông phân trong quá trình làm việc (hàng hải hôn, coi trách nhiệm hôn)	✗ Không coi soi bất mãn (vấn giới nước mốc bình thường)

---



---



---



---



---



---



---

**P** GIẢI THUYẾT 2 BẢN CHẤT CỦA Mc.GREGOR

✗ BẢN CHẤT X: ƯU YẾU LỢI BIẾNG, KHÔNG MUỐN LÀM VIỆC.  
 ✗ BẢN CHẤT Y: NANG NÓNG, SIẾNG NANG, HẠM THÍCH CÔNG VIỆC.

✗ **Z** NỘI VỚI NGƯỜI MANG BẢN CHẤT X: NÊN NHẬN MẠNH NÊN CÁC BIỆN PHÁP KÍCH THÍCH BẢNG VẬT CHẤT, NHAI QUẢN TRỊ CUNG THƯỜNG XUYẾN NÓN NÓC VÀI KIEM TRA.

✗ **Z** NỘI VỚI NGƯỜI MANG BẢN CHẤT Y: NHA QUẢN TRỊ CÁN TỐN TRONG YKIỆN CỦA HỘI KHUYẾN KHÍCH TÍNH CHUẨN CÔNG & SÁNG TẠO TRONG CÔNG VIỆC, TẠO CƠ HỘI THĂNG TIẾN.

✗ **CÁC PHÉP PHẢN:** CHẾ NÊN XEM LẠI THAI NÓI CHOI KHÔNG PHẢI LẠI BẢN CHẤT, MẶT KHAI THAI NÓI CỦA NGƯỜI LAO NÔNG LAI ĐO CÁCH NÓI XOI CỦA NHA QUẢN TRỊ MAF SINH RA, BẢN CHẤT X: ƯU YẾU LỢI BIẾNG, KHÔNG MUỐN LÀM VIỆC.

---



---



---



---



---



---



---

**q** MỘT SỐ KHẢ CẢNH NHẢM ỜNG DUNG CÁC THUYẾT NÔNG VIÊN TRONG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ:

**w P** THIẾT KẾ & BỒI TRÍ CÔNG VIỆC  
**w P** CÁC PHẦN THƯỜNG  
**w P** SỞI THAM GIA CỦA NGƯỜI LAO NÔNG  
**w P** CÁC KỸ THUẬT KHAI C  
**w Z** THỜI GIAN BIỂU LINH HOẠT HOẶC GIẢM BỒI THỜI GIAN LÀM VIỆC TRONG TUẦN.  
**w Z** NAI THỜI VIỆC HỒI HẠNH.  
**w Z** NAI THỜI CHO CÁC KỸ NGHỆ, NI DU LỊCH THEO NỒNH KỸ HANG NẦM.  
**w Z** CÁC DỒCH VUI HỘI TRÒI GIA NỀ NH (NHAITREI) TẠI CỒ QUAN,..)

---



---



---



---



---



---



---

## Chương 8: KIỂM SOÁT

◆ **KHAI NIỆM :** LAI QUẠI TRÌNH NƠ, LỜNG KẾT QUẠI THỐC TẾ & SƠ SẢNH VỚI NHỜNG TIẾU CHUẨN NHẢM PHẢIT HIỄN SƠ SẢ LỀCH VAI NỜA RA BIỄN PHẢIP CHẢNH CHẢNH KỘP THỜI QUẠI NỜI NẢM BẢO HOẢNH THẢNH MỨC TIẾU CỬA TỜI CHỜIC.

---

---

---

---

---

---

---

---

### KIỂM SOÁT LAI CHỜIC NẢNH HỀIT SỜIC QUẢNH TRỜING CỬA QUẢNH TRỜ :

- ◆ **q** NHỜI CỜI KIỂM SOẢIT MẢNH NẢNH QUẢNH TRỜ BIỄT NỜIC TỜI CHỜIC NẢNH NỜI NỀN NẢNH ? CỜI NỮNG VỚI NHỜNG ĐỜI KIỆN HẢY KHỜNG ?
- ◆ **q** NẢM BẢIT NỜIC TIỄN NỜI VẢNH CHẢIT LỜNG THỐC HIỄN CỜNG VỄIC CỬA THƯỐC CẢIP.
- ◆ **q** XẢIC NỜNH VẢNH ĐỜI NỜANH NHỜNG CHỄU HỜNG CHỈNH CỬNG VỚI SỜI THẦY NỜI CẢNH THỄIT TRỜNG CẢIC YỄU TỜI: THỜ TRỜNG SẢNH PHẢM, TẢI NGUYỄN, TIỄN NGHỈ CỬVCKT VẢNH CẢIC NỜNG LỜI CHỈNH SẢICH.
- ◆ **q** XẢIC NỜNH NHỜNG NHỜIC NỀM VẢNH SẢ LỀCH TRỜNG CẢIC CHỜIC NẢNH, CỬNG NHỜ TRỜNG CẢIC HOẢNH NỜNG CỬA CẢIC NỜNH VỜ TRỜIC THƯỐC, NỜA RA BIỄN PHẢIP CHẢNH CHẢNH KỘP THỜI.

---

---

---

---

---

---

---

---

### CẢIC BỜIC CỬA QUẠI TRÌNH KIỂM SOẢIT:

- ◆ **BỜIC 1:** XẢIC NỜNH TIẾU CHUẨN KIỂM SOẢIT.
- ◆ **p** TIẾU CHUẨN KIỂM SOẢIT LAI NHỜNG CỜIT MỜIC MẢNH ĐỜA VẢĐ NỜI CẢNH NẢNH QUẢNH TRỜ TIỄN HẢNH NẢNH GIẢNH & KIỂM SOẢIT NỜI TỜNG BỜ QUẢNH TRỜ.
- ◆ **p** THỜNG TIẾU CHUẨN KIỂM SOẢIT LAI NHỜNG MỨC TIẾU, CHỄ TIẾU MẢNH CHỮNG TẢ NẢIT RA TRỜNG KỀ HOẢCH (BẢO GỜM CẢIC CHỄ TIẾU, NHỜNG TẾ LỀ NHỜNG NẢNH TỈNH).
- ◆ **p** TIẾU CHUẨN KIỂM SOẢIT NỜIC NẢIT RA KHXIC NHẢNH TỤYI THƯỐC VẢĐ NẢNH TỈNH CỬA NỜI TỜNG CẢNH KIỂM SOẢIT. NỜI CỜI THỄ BIỄ HIỄN ĐỜI ĐẢNH NỜNH TỈNH HOẢNH NỜNH LỜNG.
- ◆ **p** CẢIC YỄU CẢNH NỜI VỚI TIẾU CHUẨN KIỂM SOẢIT
- ◆ **z** MẢNH TỈNH HIỄN THỐC (KHỜNG QUẢNH CẢO CỬNG KHỜNG QUẢNH THẢP)
- ◆ **z** PHẢNH ẦNH NỮNG BẢNH CHẢIT VẢNH NỜNG CỬA NỜI TỜNG BỜ QUẢNH TRỜ.
- ◆ **z** KHỜNG NỀN QUẢNH CHỈ TIỄIT, VỮNH VẢNH NHỜNG PHẢNH KHXIC QUẢNH NỜIC NHỜNG MẢNH CỜ BẢNH CỬA NỜI TỜNG BỜ QUẢNH TRỜ.
- ◆ **z** ĐỀ ĐẢNH CHỜ VỄIC NỜ LỜNG.

---

---

---

---

---

---

---

---

**BƯỚC 2 : NO LÔNGNG VIỆC THỜI HIỆN.**

- **P** CÁN CỎI VẢI CẢIC TIỂU CHUẨN NỂI RA TRONG BỒIC 1 TIỂN HẢNH NỎ (NỎI VỎI NHỎNG HOẢT NỎNG NẢNG XẢY RA) HOẢC LỎNGNG TRỎIC (NỎI VỎI NHỎNG SỎI VIỆC SẢP XẢY RA) NỂI PHẢIT HIỂN RA SỎI SẢI LEICH HOẢC NGUY CỎ SỎI SẢI LEICH LẢM CỎ SỎI CHỎ VIỆC XẢI NỎNH CẢIC BIỂN PHẢP NỂIU CHỂNH TRONG BỒIC 3.
- **P** HIỂU QUẢI VIỆC NỎ LỎNGNG CỎN TỬYI THỦC VẢI PHỎNG PHẢP NỎ LỎNGNG (CẢIC THỎIC & CỎNG CỬI NỎ LỎNGNG) :
- **Z** NỎI VỎI NHỎNG TIỂU CHUẨN KIỂM SỎIT BIỂU HIỂN ĐỒI HỈNH THỎIC NỎNH LỎNGNG THỈ VIỆC NỎ LỎNGNG CỎI THỂI NỎN GIẢN HỎN.
- **Z** NỎI VỎI NHỎNG TIỂU CHUẨN LẢI NỎNH TỈNH HOẢC LẢI NHỎNG TIỂU CHUẨN MỎI THỈ VIỆC NỎ LỎNGNG KỎNG NỎN GIẢN.

---

---

---

---

---

---

---

---

**BƯỚC 3 : NỂIU CHỂNH SẢI LEICH :**

- **P** CẢN PHẢN TỈCH NGUYỄN NHẢN CỬA SỎI SẢI LEICH.
- **P** NỎA RA CHỎNG TRỈNH NỂIU CHỂNH SỎI SẢI LEICH.
- **P** TIỂN HẢNH NỂIU CHỂNH SỎI SẢI LEICH.
- 

---

---

---

---

---

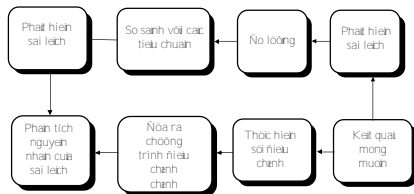
---

---

---

**QUẢI TRỈNH KIỂM SỎIT LẢI MỎIT HỂI THỎNG PHẢN HỎI :**

• Sỏ nỏi 9.1 (vỏng phản hỏi củi kiểm sỏit)



---

---

---

---

---

---

---

---

CÁC LOẠI HÌNH KIỂM SOÁT :

- ❖ **q** KIỂM SOÁT LŨNG TRƯỚC (KIỂM SOÁT TRƯỚC KHI THỰC HIỆN):
- ❖ **p** BẢNG CÁCH TIỀN LIỆU CÁC VẤN NẾU CỒI THEO PHÁT SINH NẾU TÌM CÁCH NGĂN NGŨA TRƯỚC.
- ❖ **p** TÁC DỤNG CỦA KIỂM SOÁT LŨNG TRƯỚC : GIÚP CHO DOANH NGHIỆP CHUẨN NÔNG NỒI PHỐI VỚI NHỮNG BẤT TRÁC TRONG TỔNG LẠI.
- ❖ **p** CHUẨN NÔNG TRÁNH SAI LẠM NGAY TỚI NẾU LẠI HÌNH THỨC KIỂM SOÁT ÍT TON KIỂM NHẬT.

---

---

---

---

---

---

---

---

**q** KIỂM SOÁT HIỆN HÀNH (KIỂM SOÁT TRONG KHI THỰC HIỆN)

- ❖ BẢNG CÁCH GIẢM SÁT TRƯỚC TIẾP TRONG KHI THỰC HIỆN, NẮM BẮT KỶ THỜI NHỮNG LỆCH LẠC, NHỮNG KHỐI KHẨN VỒNG MẮC, NỔA RA NHỮNG BIẾN PHÁP THẢO GỒI KỶ THỜI NẮM BẮT THỰC HIỆN KẾ HOẠCH.

---

---

---

---

---

---

---

---

**q** KIỂM SOÁT SAU KHI THỰC HIỆN (KIỂM SOÁT PHẢN HỒI) :

- ❖ **p** NẮM LẠI LOẠI KIỂM SOÁT NỒI THỰC HIỆN SAU KHI HOẠT NÔNG NẾU XẢY RA.
- ❖ **p** MỨC ĐỘ CỦA LOẠI KIỂM SOÁT NẮM NHẦM XÁC NỔNH XEM KẾ HOẠCH CỒI HOÀN THÀNH HAY KHÔNG ? NẾU KHÔNG THÌ PHẢI TÌM HIỆU NGUYÊN NHÂN, RUIT RA NHỮNG BẠI HỒI KINH NGHIỆM CHO NHỮNG LẦN TIẾP THEO SAU, GIÚP CHO VIỆC HOÀN THIỂC CÁC CHỖC NẮNG QUAN TRỒ.
- ❖ **p** NHỒC NIỀM CỦA LOẠI KIỂM SOÁT NẮM LẠI NỒI TRỂI VỂ THỜI GIAN.

---

---

---

---

---

---

---

---

• KỸ THUẬT KIỂM SOÁT (CÔNG CỤ KIỂM SOÁT)

◆ **NGÂN QUY:** VỚI LẠI CÔNG CỤ LẬP KẾ HOẠCH NÔNG THỜI VỚI LẠI CÔNG CỤ KIỂM SOÁT RAÌ QUAN TRỌNG CỦA CÁC NHÀ QUẢN TRỊ. VIỆC LẬP KẾ HOẠCH NGÂN QUY LẠI NÊU KIẾN QUAN TRỌNG GIÚP NÊU CHỈNH & KIỂM SOÁT CÁC KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG MỘT CÁCH CỎ HIỆU QUẢ MỘT KHÁC TẠO NÊU KIẾN NÊU CHUYỂN GIAO QUYỀN HẠN MỘT CÁCH TỐI ĐỒ HƠN.

---

---

---

---

---

---

---

---

**q** CÁC DẠNG NGÂN QUY:

- ◆ **P** — NGÂN QUY THU & CHI :
- ◆ **Z** — NGÂN QUY THU : GỒM CÁC KHOẢN THU TỒI VIỆC BAN HÀNH HOẶC CUNG CẤP CÁC ĐỒCH VỤ
- ◆ **Z** — NGÂN QUY CHI : GỒM CÁC KHOẢN CHI CHO LẠO NÔNG TRƯỚC TIẾP, VẬT LIỆU, GIẢM SẢT, THUẾ MỒN MẦY MỐC, THIẾT BỒ...
- ◆ **P** — NGÂN QUY VỂ THỜI GIAN, KHÔNG GIAN, VẬT LIỆU VẢI SẢN PHẨM : SỎI GIỎI LẠO NÔNG TRƯỚC TIẾP, SỎI GIỎI MẦY, SỎI NỒN VỎ VẬT LIỆU, SỎI NỒN VỎ ĐIỆN TÍCH NƯỚC PHAN BỒ VẢI SỎI NỒN VỎ NƯỚC SẢN XUẤT RA...
- ◆ **P** — NGÂN QUY VỂ TIỀN MẮT : SỎI THU VẢI CHI TIỀN MẮT, SỎI TỒN TIỀN MẮT. NGÂN QUY NẦY GIÚP TẢ XÁC NỒNH KHẢ NĂNG CHI TRẢ KHẢ NĂNG NẦY TỒ CỦA ĐỒNH NGHIỆP.

---

---

---

---

---

---

---

---

**q** KỸ THUẬT PHÂN TÍCH THÔNG KẾ

- ◆ **D** — ĐỒA VỎI CÁC ĐỒI LIỆU QUẢ KHỎI TỒNG HỒP BẦNG CÁC BIỂU NỒI HOẶC NỒI THỒ QUA NỒI GIÚP CHO CÁC NHÀ QUẢN TRỊ NỒA RA NHỒNG NHẦN XỂT :
- ◆ **Z** — XU THỂ PHÁT TRIỂN CỦA ĐỒNH NGHIỆP TRONG QUẢ KHỎI NHỒNG ĐỒI BẮĐ CHO THỜI GIAN TỒI.
- ◆ **Z** — VỂ MỒI LIỄN HỀ GIỮA CÁC YẾU TỒI TRONG QUẢ TRÌNH PHÁT TRIỂN.
- ◆ **Z** — NỒI SẢ LỀCH ĐỒ CÁC TIỂU CHUẨN NẦT RA TRONG KẾ HOẠCH.

---

---

---

---

---

---

---

---

## CÁC BAÑO CÀO & PHÂN TÍCH CHUYÊN MÔN

◆ SỞI DÙNG CÁC CHUYÊN GIA NGHIÊN CỨU TỔNG LÃNH VỚI CHUYÊN SÂU (CHUYÊN GIA VỀ KẾ TOÁN, TÀI CHÍNH, ĐỐI AN, KỸ THUẬT & CÔNG NGHỆ...) NỂI CÒI THỂ PHẢI HIỆN NHỜNG LỀCH LẠC TRONG TỔNG CHỨC NĂNG RIÊNG BIỆT NÀY, TRÊN CÒ SỞI NỎI CÒI NHỜNG NỂI XUẤT SẢIT THỜIC.

---

---

---

---

---

---

---

---

## QUẢN SẢIT CÀI NHẢN

◆ BẢNG CÁCH THEO ĐỎI, QUẢN SẢIT TRỜIC TIẾP CÁC THỜIC CẤP TRONG QUẢI TRÌNH THỜIC HIỆN NHIỆM VỤ NỂI PHẢI HIỆN VẢI NỂI ỮU CHẢNH KỘP THỜIC NHỜNG SẢI LỀCH.

◆

---

---

---

---

---

---

---

---

## · MỎI SỞI YẾU CẦU NỎI VỎI VỂIC XẢY ĐỎNG CÒ CHẾ KIỆM SỎIIT :

- ◆ q KIỆM SỎIIT PHẢI NỎIC THỂIT KỂ CẦN CỎI TRÊN KỂ HOẢCH HOẢT NÔNG CỨA TỎI CHỜIC & CẦN CỎI TRÊN CẤP BẢIC CỨA NỎI TỎNG NỎIC KIỆM SỎIIT.
- ◆ q CỜNG VỂIC KIỆM SỎIIT PHẢI NỎIC THỂIT KỂ THEO YẾU CẦU CỨA NẢI QUẢN TRỜ & NẢP ỜNG CẦC YẾU CẦU CỨA NẢI QUẢN TRỜ.
- ◆ q SỎI KIỆM SỎIIT PHẢI THỜIC HIỆN TẢI NHỜNG NỂM TRỜNG YẾU (QUY LỮẢIT PARETO)
- ◆ q KIỆM SỎIIT PHẢI KẢICH QUẢN.
- ◆ q HỂI THỜNG KIỆM SỎIIT PHẢI NỎIC THỂIT KỂ PHỦI HỘP VỎI NỂIT VẢN HỎẢ CỨA TỎI CHỜIC.
- ◆ q VỂIC KIỆM SỎIIT PHẢI NỎIC TIỂIT KIỆM VẢI NẢM BẢĐ TÍNH HỂI ỮU QUẢ KINH TỂ.
- ◆ q VỂIC KIỆM SỎIIT PHẢI NỎẢ NỂIN HẢNH NỜNG

---

---

---

---

---

---

---

---