

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ QUẢN

TRỊ



GIẢNG VIÊN : NGUYỄN THỊ THANH NHÀN

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ

I. CÁC KHÁI NIỆM VỀ QUẢN TRỊ

II. CHỨC NĂNG, VAI TRÒ VÀ KỸ NĂNG QUẢN TRỊ

III. CÁC ĐẶC ĐIỂM CỦA QUẢN TRỊ

IV. ĐỐI TƯỢNG, NỘI DUNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ HỌC.

I. **KHÁI NIỆM VỀ QUẢN TRỊ**

1. **KHÁI NIỆM QUẢN TRỊ**

2. **SỰ RA ĐỜI CỦA QUẢN TRỊ**

3. **HỆ THỐNG QUẢN TRỊ**

1. CÁC KHÁI NIỆM VỀ QUẢN TRỊ

- * “QUẢN LÝ LÀ MỘT HOẠT ĐỘNG TẮT YẾU; NÓ ĐẢM BẢO PHỐI HỢP NHỮNG NỖ LỰC CÁ NHÂN NHẪM ĐẠT ĐƯỢC NHỮNG MỤC ĐÍCH CỦA NHÓM. MỤC TIÊU CỦA QUẢN LÝ LÀ LÀM CHO 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”.

GS.H.KOONTZ

- * “QUẢN TRỊ LÀ LÀM CHO MỌI VIỆC ĐƯỢC THỰC HIỆN THÔNG QUA NGƯỜI KHÁC”.

AMA (American Management Associations)

GIẢNG VIÊN : NGUYỄN THỊ THANH NHÀN

- “QUẢN TRỊ LÀ MỘT QUÁ TRÌNH DO MỘT HAY NHIỀU NGƯỜI THỰC HIỆN NHẪM PHỐI HỢP HOẠT ĐỘNG CỦA NHỮNG NGƯỜI KHÁC ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC NHỮNG KẾT QUẢ MÀ MỘT NGƯỜI HÀNH ĐỘNG RIÊNG RẼ KHÔNG THỂ NÀO ĐẠT ĐƯỢC.

PETER DRUCKER

- “QUẢN TRỊ LÀ NHỮNG HOẠT ĐỘNG PHÁT SINH TỪ **SỰ TẬP HỢP CỦA NHIỀU NGƯỜI** MỘT CÁCH CÓ Ý THỨC ĐỂ HOÀN THÀNH NHỮNG **MỤC TIÊU CHUNG.**”



PTS. ĐÀO DUY HÂN

GIẢNG VIÊN : NGUYỄN THỊ THANH NHÀN

CÁC ĐẶC TRƯNG CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ

- * LÀ QUÁ TRÌNH PHỐI HỢP HOẠT ĐỘNG GIỮA NGƯỜI VÀ NGƯỜI
- * THỰC HIỆN MỤC TIÊU THÔNG QUA NGƯỜI KHÁC
- * HOÀN THÀNH MỤC TIÊU CỦA TỔ CHỨC VÀ CÁ NHÂN

2. *SỰ RA ĐỜI CỦA QUẢN TRỊ*

- * QUẢN TRỊ XUẤT HIỆN KHI CON NGƯỜI BIẾT SỐNG VÀ HOẠT ĐỘNG TẬP THỂ.
- * QUẢN TRỊ RA ĐỜI LÀ MỘT TẮT YẾU KHÁCH QUAN.

3. HỆ THỐNG QUẢN TRỊ

Top Level

President

Middle Level

Vice President
Marketing

Vice President
Finance

Vice President
Production

First Level

Supervisor
A

Production Supervisor
B

Supervisor
C

Employees

Employees

Employees

Levels of Management

GIẢNG VIÊN : NGUYỄN THỊ THANH NHÀN

II. CHỨC NĂNG, VAI TRÒ VÀ KỸ NĂNG QUẢN TRỊ

- 1. CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ**
- 2. VAI TRÒ QUẢN TRỊ**
- 3. KỸ NĂNG QUẢN TRỊ**

1. CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ

1.1 KHÁI NIỆM CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ

CHỨC NĂNG LÀ **NHIỆM VỤ CHUNG** HAY CÒN GỌI LÀ **NHIỆM VỤ TỔNG QUÁT** MÀ HỆ THỐNG QUẢN TRỊ THỰC HIỆN TRONG QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ.

1.2 CÁC CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ

- * HOẠCH ĐỊNH (PLANNING)
- * TỔ CHỨC (ORGANIZING)
- * ĐIỀU KHIỂN (LÃNH ĐẠO_DIRECTING)
- * KIỂM TRA (CONTROLLING)

HENRY FAYOL

- HOẠCH ĐỊNH
- TỔCHỨC
- CHẾ ĐỘ
- PHỐI HỢP
- KIỂM TRA

LITHER GUI LICK LYNDAL URWICH

- HOẠCH ÑỒNH
- TỎẢCHỒC
- NHAÂN SỒI
- THỒC HIỄN
- PHỎẢ HỒP
- KIỄM TRA
- TẢ CHỈNH

HAROLD KOONTZ CYRIL O'DONNELL

- KẾ HOẠCH
- TỔ CHỨC
- NHÂN SỰ
- LÃNH ĐẠO
- KIỂM TRA

JAMES STONER – STEPHEN P.ROBBINS

- HOẠCH ĐỊNH
- TỔCHỨC
- LÃNH ĐẠO
- KIỂM TRA

The Functions of Management



Organization Level

Top Manager

Supervisor

Time Spent



PLANNING
ORGANIZING
DIRECTING
CONTROLLING

**Levels of Organization
and
Functions of Management**

GIẢNG VIÊN : NGUYỄN THỊ THANH NHÀN

2. VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ

THEO HENRY MITZBERG(MỸ) THÌ QUẢN TRỊ CÓ 10 VAI TRÒ PHỔ BIẾN ĐƯỢC LẬP THÀNH 3 NHÓM:

2.1 VAI TRÒ QUAN HỆ(INTERPERSONAL ROLE):

ĐẢM BẢO CHO THÔNG TIN ĐƯỢC CUNG CẤP BAO GỒM: VAI TRÒ ĐẠI DIỆN, LÃNH ĐẠO VÀ LIÊN LẠC.

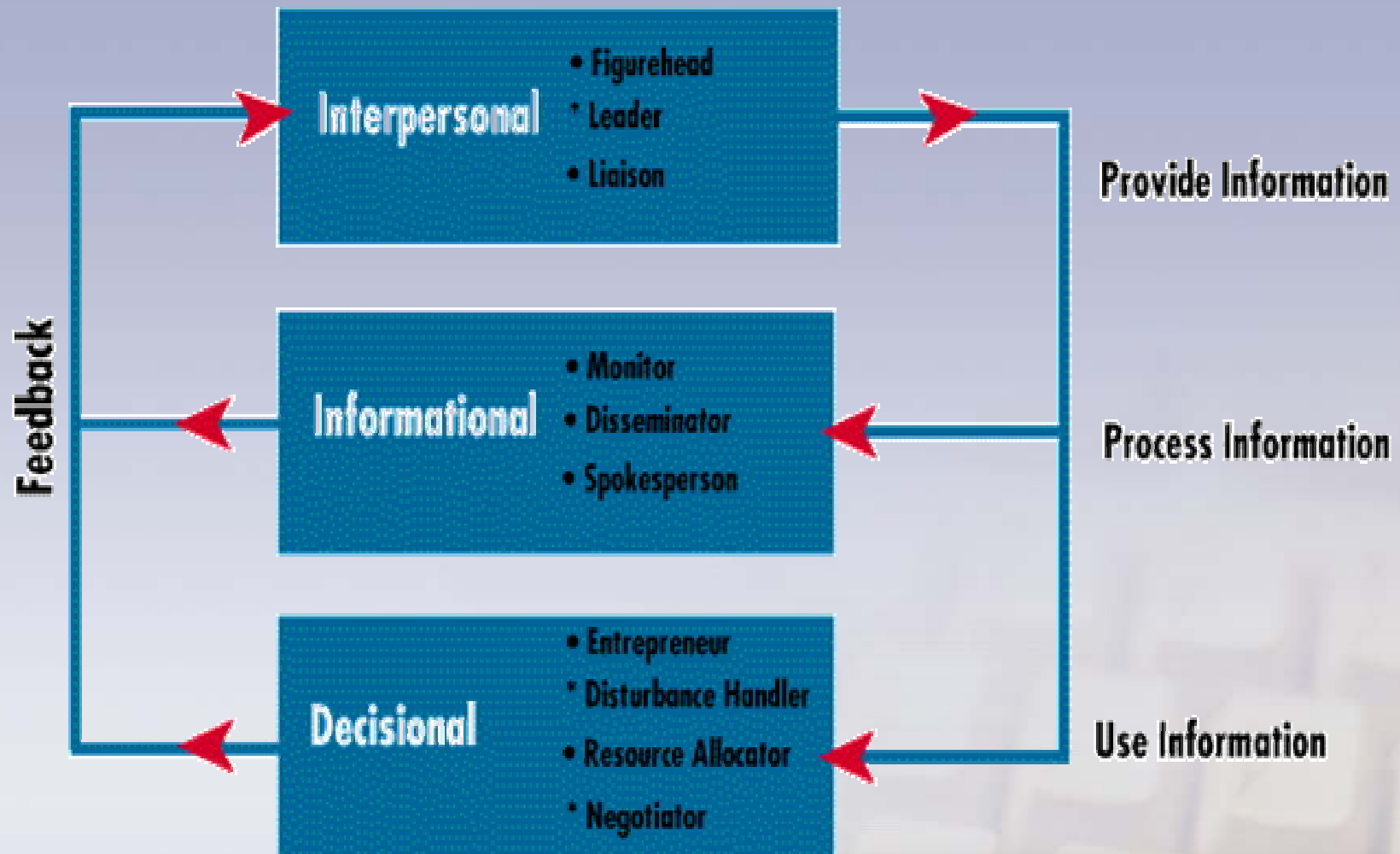
2.2 VAI TRÒ THÔNG TIN(INFORMATIONAL ROLE):

KẾT NỐI TẤT CẢ CÁC CÔNG VIỆC QUẢN LÝ LẠI VỚI NHAU BAO GỒM: VAI TRÒ THU THẬP, PHỔ BIẾN VÀ PHÁT NGÔN.

2.3 VAI TRÒ QUYẾT ĐỊNH(DECISIONAL ROLE):

LÀM CHO VIỆC SỬ DỤNG THÔNG TIN CÓ ÍCH NGƯỜI CHỦ TRÌ , NGƯỜI GIẢI QUYẾT XÁC TRỘN, NGƯỜI PHÂN PHỐI TÀI NGUYÊN VÀ NHÀ THƯƠNG THUYẾT.

The Managerial Roles



GIẢNG VIÊN : NGUYỄN THỊ THANH NHÀN

* Indicates significant role for the supervisor

3. CÁC KỸ NĂNG QUẢN TRỊ

3.1 KHÁI NIỆM

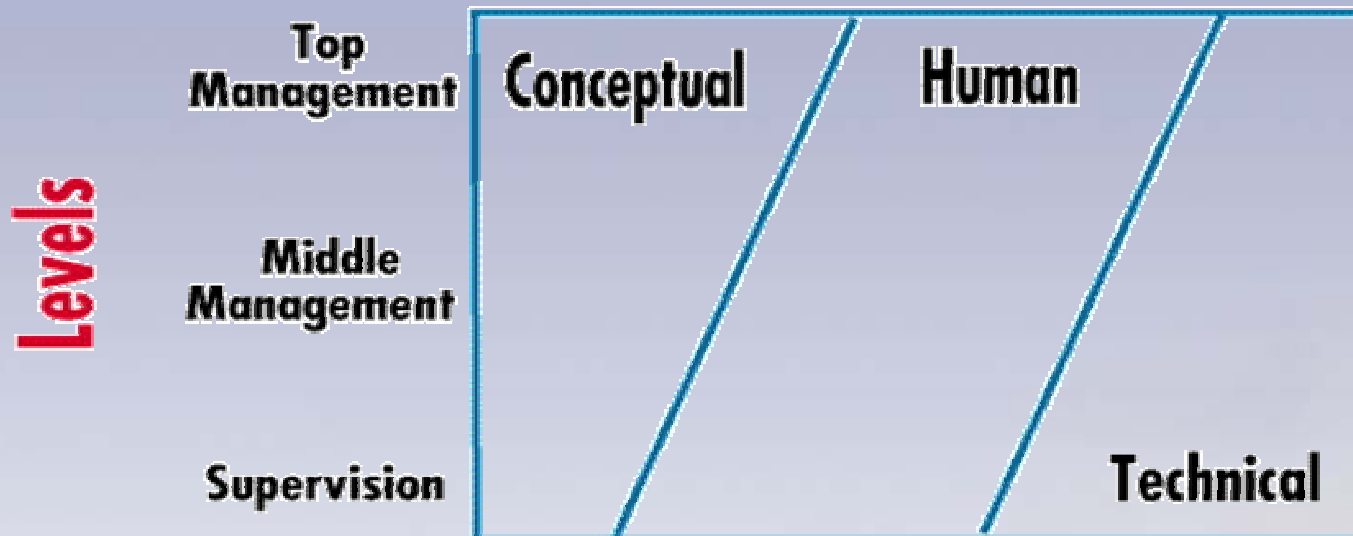
“ KỸ NĂNG QUẢN TRỊ LÀ KHẢ NĂNG VẬN DỤNG NHỮNG KIẾN THỨC QUẢN TRỊ THU NHẬN ĐƯỢC VÀO TRONG THỰC TIỄN.”

3.2 NỘI DUNG CÁC KỸ NĂNG QUẢN TRỊ

- * KỸ NĂNG NHẬN THỨC: QUAN TRỌNG
- * KỸ NĂNG QUAN HỆ
- * KỸ NĂNG CHUYÊN MÔN

3.3 YÊU CẦU VỀ CÁC KỸ NĂNG QUẢN TRỊ Ở CÁC CẤP QUẢN TRỊ

Skills



Skill Distribution at Various Management Levels

III. CÁC ĐẶC ĐIỂM CỦA QUẢN TRỊ

1. QUẢN TRỊ LÀ LĨNH VỰC HOẠT ĐỘNG KHÓ KHĂN VÀ PHỨC TẠP.

- YẾU TỐ VỀ CON NGƯỜI:
 - ĐẶC ĐIỂM TÂM-SINH LÝ KHÁC NHAU.
 - TÂM LÝ CON NGƯỜI HAY THAY ĐỔI.
 - CON NGƯỜI LÀ TỔNG HOÀ CÁC MỐI QUAN HỆ XÃ HỘI PHỨC TẠP.
- YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC
 - LUÔN BIẾN ĐỘNG
 - TÍNH CẠNH TRANH

2. LAO ĐỘNG QUẢN TRỊ LÀ LAO ĐỘNG SÁNG TẠO:

- * TÍNH MỚI
- * TÍNH ÍCH LỢI

3. QUẢN TRỊ VỪA LÀ MỘT KHOA HỌC VỪA LÀ MỘT NGHỆ THUẬT:

* TÍNH KHOA HỌC

- CÓ ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU CỤ THỂ, CÓ PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH, CÓ LÝ THUYẾT XUẤT PHÁT TỪ NGHIÊN CỨU.
- PHÙ HỢP VỚI SỰ VẬN ĐỘNG CỦA CÁC QUY LUẬT KHÁCH QUAN.
- VẬN DỤNG TỐT CÁC THÀNH TỰU KHOA HỌC.

* TÍNH NGHỆ THUẬT:

- NGHỆ THUẬT DÙNG NGƯỜI
- NGHỆ THUẬT GIÁO DỤC CON NGƯỜI
- NGHỆ THUẬT ỨNG XỬ TRONG GIAO TIẾP.

IV. ĐỐI TƯỢNG, NỘI DUNG, PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ

- 1. ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU**
- 2. NỘI DUNG**
- 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

1. ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU CỦA QUẢN TRỊ HỌC

- **QUAN HỆ QUẢN TRỊ**
 - **MỐI QUAN HỆ GIỮA NGƯỜI VÀ NGƯỜI TRONG QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ .**
 - **MỐI QUAN HỆ GIỮA CÁC CẤP, CÁC KHÂU TRONG HỆ THỐNG QUẢN TRỊ .**

2. NỘI DUNG

- **CHƯƠNG 1:** TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ
- **CHƯƠNG 2:** SỰ PHÁT TRIỂN CỦA CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ
- **CHƯƠNG 3:** MÔI TRƯỜNG & QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ
- **CHƯƠNG 4:** CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH
- **CHƯƠNG 5:** CHỨC NĂNG TỔ CHỨC
- **CHƯƠNG 6:** CHỨC NĂNG ĐIỀU KHIỂN
- **CHƯƠNG 7:** CHỨC NĂNG KIỂM TRA

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

- **SỬ DỤNG PHÉP DUY VẬT BIỆN CHỨNG MÁC-LÊNIN.**
 - QUAN ĐIỂM TỔNG HỢP
 - QUAN ĐIỂM HỆ THỐNG
 - QUAN ĐIỂM LỊCH SỬ
- **VẬN DỤNG CÁC PHƯƠNG PHÁP CỤ THỂ CỦA CÁC KHOA HỌC KHÁC.**
 - PHÂN NỐI SUY LUẬN
 - MÔ HÌNH HOẠ SƠ NỐI HOẠ
 - THỰC NGHIỆM
 - QUAN SÁT, PHÂN TÍCH, NGHIÊN CỨU

CHƯƠNG 2

SỰ PHÁT TRIỂN CỦA CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

1. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ KHOA HỌC (SCIENTIFIC MANAGEMENT)

a. FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856 – 1915)

- ▣ PHÁT TRIỂN PHÖÔNG PHÁP KHOA HỌC NỂẢ HÖÔNG DẨN CÔNG NHÂN THAY VÌ NỂẢ HÖI TÖI YÙ CHÖIÑ CÁCH LÀM RIÊNG
- ▣ XÁC NÖNH CHÖIÑ NẮNG HOÁCH NÖNH VÀ KIỂM TRA CỦA NHÀ QUẢN TRÒ THAY VÌ THAM GIA CÔNG VIỆC CỬI THEẢ VÖI NHÂN VIÊN.
- ▣ TUYỂN CHÖIÑ, HUẤN LUYỄN, BỒI DÖÔNG CÔNG NHÂN THEO PHÖÔNG PHÁP KHOA HỌC VÀ PHÁT TRIỂN TINH THẦN HÖP TÁC.



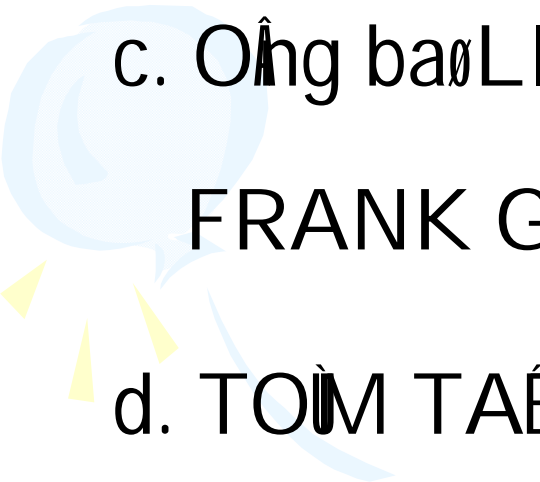
CAI NHAN QUAN TRU NEN SOU
DUNG CAI BIEN PHAP KINH
TEA NEA NOING VIEN CONG
NHAN LAM VIEC - TRAU
LONNG THEO SAN PHAM.



PHAN CHIA TRACH NHIEM,
QUYEN HAN, QUYEN LOI HOP
LY U GIÖA NHAN QUAN TRU VA
NGÖÖ THÖA HANH.



b. HENRY LAWRENCE.GANTT (1861 – 1919)



c. Ông bà LILIAN GILBRETH (1878 – 1972) và
FRANK GILBRETH (1868 – 1924)



d. TÔI TAÍT LYÙTHUYEÁT

2. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ HÀNH CHÍNH (ADMINISTRATION MANAGEMENT)

a. **HENRI FAYOL (1841 – 1925):** NHÀ RA 14

NGUYÊN TẮC QUẢN TRỊ:

1. PHÂN CHIA CÔNG VIỆC
2. THẨM QUYỀN VÀ TRÁCH NHIỆM
3. KỶ LUẬT
4. THỐNG NHẤT CHẾ ĐỘ
5. THỐNG NHẤT NHIỆM VỤ (PHÒNG HỒN)



14 NGUYÊN TẮC QUAN TRỌNG

6. CÀNH NHÂN LÊN THUỘC LỢI ÍCH CHUNG

7. THƯỜNG TÔN XONG

8. TẬP QUYỀN

9. CẤP BẬC (NGUYÊN TẮC GIAI NÂNG)

10. TRẬT TỖI

11. CÔNG BẰNG

12. ỔN ĐỊNH NHÂN SỞI

13. SÀNG KIẾN

14. NỔAN KẾT



LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ QUAN LIÊU (Bureaucratic Management)

MAX WEBER (1864 – 1920)

- ◆ CÔ CẤU CẤP BẬC: CẤP CAO CÓ QUYỀN NHIỀU KHIẾN CẤP THẤP
- ◆ MỌI HOẠT ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC NÊN CẦN CÓ VÀO NHỮNG QUY ĐỊNH, LUẬT LE NÓC LẬP THÀNH VĂN BẢN.
- ◆ NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN LÀ NỀN TẢNG CHO SỰ THĂNG TIẾN, TUYỂN DỤNG HAY SA THẢI
- ◆ MỌI QUAN HỆ GIỮA NHÀ QUẢN TRỊ VÀ CÔNG NHÂN DŨA TRÊN QUY ĐỊNH VỀ QUYỀN LỢI VÀ NGHÓA VỤ




LỢI ÍCH VÀ HẠN CHẾ

LỢI ÍCH

- TÍNH HIỆU QUẢ
- SỞ HỮU QUẢN
- TUÂN THEO NGUYÊN TẮC VÀ THỰC TẾ

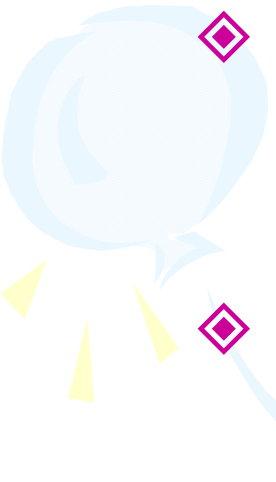
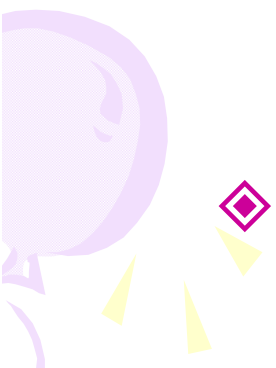
HẠN CHẾ

- QUY TẮC CỒNG NHAÏC VÀ QUẢN LÝ
- SỞ HỮU QUẢN
- RA QUYẾT ĐỊNH CHẬM
- KHÔNG TỒN THÍCH VÀ SỞ HỮU CÔNG NGHỆ
- KHÔNG TỒN THÍCH VÀ SỞ HỮU CỦA NHÂN VIÊN



3. TÓM TẮT CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

a. *TÓM TẮT*

- 
- ◆ NĂNG LỰC CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ CẦN PHẢI CHUYÊN MÔN HOÀN HIỆM VỮNG TRONG MỘT HỆ THỐNG CẤP BẬC NƯỚC XÁC ĐỊNH RÕ RÀNG.
 - ◆ TÀI CHỨC NƯỚC XEM LÀ MỘT HỆ THỐNG CÔ HỒI, NƯỚC HOẠCH ĐỊNH, KIỂM SOÁT VÀ NHIỆU HÀNH BẰNG QUYỀN HÀNH CHÍNH NĂNG CỬA CÁC NHÀ QUẢN TRỊ
 - ◆ KHUYẾN KHÍCH BẰNG LỢI ÍCH VẬT CHẤT
- 



b. CÁC NÔNG GỘP

☑ VEÀ YÙ THUYẾT: NẶT NỀN TẶNG CHO QUẶN TRÒ
HOẶC HIỀN NẶI.

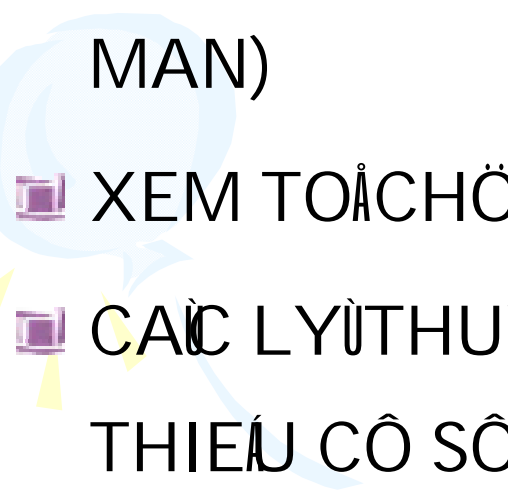



☑ VEÀ GIA Ò TRÒ THỒC TIỀN:

- ☑ KHẶC PHỤC TÌNH TRẶNG QUẶN TRÒ LUỒM THUỒM, TUY TIỀN TẶI CẶC CỒ SỒ SẶN XƯẶT
- ☑ CỒNG VIỆC NẶI VẶO QUY CỤ NỀN NỀP



C. NHỮNG HẠN CHẾ

- ❑ **HẠN CHẾ LÒN NHẤT:** XEM CON NGƯỜI LÀ "CON NGƯỜI THUẬN LÝ KINH TẾ" (RATIONAL ECONOMIC MAN)
 - ❑ XEM TOẢ CHỖ LÀ HỆ THỐNG KẾ HOẠCH KÍN
 - ❑ CÁC LÝ THUYẾT XUẤT PHÁT TỪ KINH NGHIỆM, THIẾU CÔ SÔI VĨNH CHÁI CỦA SỐNG NGHIỆN CŨ KHOA HỌC.
- 
- 



II. CÁC LƯU NHỮNG ỨNG DỤNG THUỐC TRỒI PHAÙI TAÙC PHONG

1. HUGO MUNSTERBERG

2. MARY PAKER FOLLET

3. ELTON MAYO VÀ CUỘC NGHIÊN CỨU ÔN HẠO
MÀ Y HAWTHORNES

4. DOUGLAS MCGREGOR

5. CHRIS ARGYRIS

6. ABRAHAM H. MASLOW



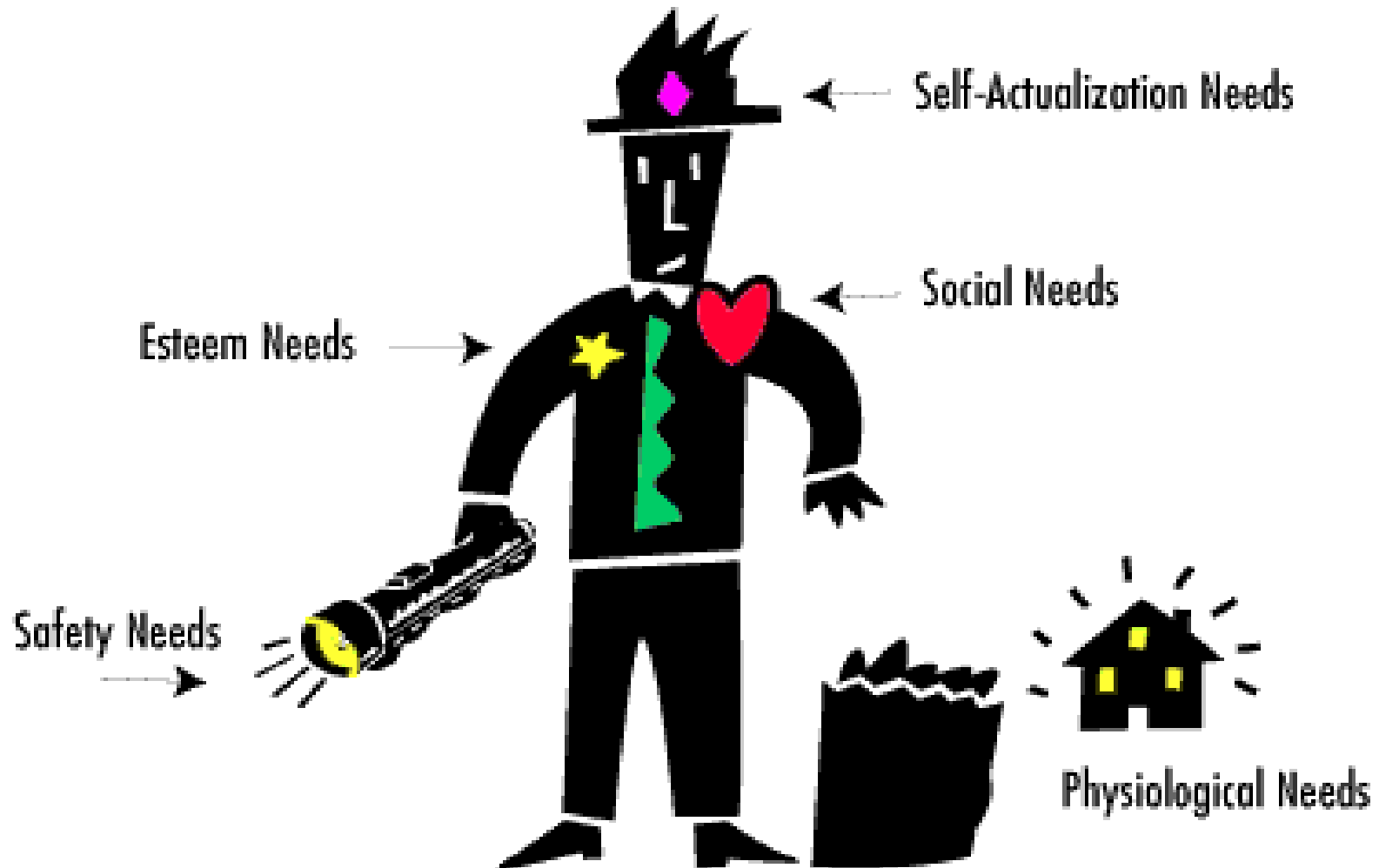


❏ KẾT LUẬN TỔNG HIỆN CỜU HAWTHORNES:

- ❖ NHU CẦU VỀ SƠI THỜA NHẬN, AN TOAN VÀ PHỤ THƯC QUAN TRỜING HỜN NHỜNG ÑIEU KIEÑ VAAT LYÙ CỜU CÔNG VIEC
- ❖ LAM VIEC LA MỜAT HOAT ÑỜNG NHỜM
- ❖ THỜ ÑỜ VÀ HIẾU QUỜ TRONG CÔNG VIEC CỜU NGỜỜ CÔNG NHỜN BỜ ÆNH HỜỜỜ BỜ Æ NHỜNG NHU CẦU XỜỜ HỜ
- ❖ CỜ NHỜM KỜỜNG CHỜNG THỜ CỜ Æ CỜ ÑỜ ÑỜ MỜ Æ ME ÑỜ Æ THỜ QUEN VÀ THỜ ÑỜ Æ LAM VIEC CỜU CỜ CỜ NHỜN

6. ABRAHAM MASLOW (1908-1970)

Maslow's Hierarchy of Needs



7. TÓM TẮT LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ THUỘC TRƯỜNG PHẢI TÂM LÝ XÃ HỘI

a. TÓM TẮT:

NAẰG SUAÁT LAO ÑOẰG TUYỆT THUỐC NHIEU
VAO CAI YEÁU TOÁ TÂM LÝ XÃ HOÁ:

- ◆ SỞI THOÁ MAÑ VEÀ TINH THÁN
- ◆ CAI NHOM VAO TOÁ CHỒI PHI CHÍNH THỒI
- ◆ MOI QUAN HE GIỮA NHA QUÁN TRÒ VAO NHAN VIÊN



b. CÁC ĐÓNG GÓP




GIÚP CẢI TIẾN CÁCH THỨC VÀ TÀI PHONG LÃNH
NÀO CỦA NHÀ QUẢN TRỊ.




GIÚP CÁC NHÀ QUẢN TRỊ CÒN THÊM NHỮNG KIẾN
THỨC VÀ KỸ THUẬT NẾU CÒN THE SƠ ĐỒ DẪN HIỂU
QUA TẠI NGUYÊN CON NGỒI, TẠI NGUYÊN KHOU
SƠ ĐỒ DẪN NHẤT NẾU HOÀN THÀNH CÁC MỨC TIÊU
CHUNG CỦA TỔ CHỨC.



C. HẠN CHẾ



❑ QUA ỨNG DỤNG NÊN YẾU TỐ XÃ HỘI CỦA CON NGƯỜI DẪN ĐẾN SỰ THIÊN LỆCH. KHÁI NIỆM “CON NGƯỜI XÃ HỘI”

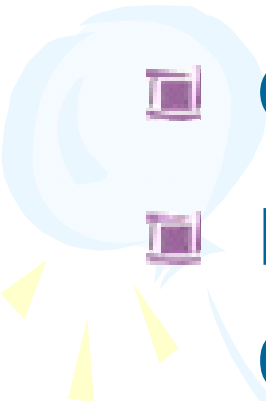



❑ XEM CON NGƯỜI TRONG TÁC ĐỘNG VỚI TÔI CÁCH LA PHẢN TÔI CỦA HỆ THỐNG KÉP KÍN, BỎ QUA SỰ TÁC ĐỘNG CỦA CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI, NHỮNG YẾU TỐ NÀM NGOÀI TÀI KIỂM SOÁT CỦA NHÀ QUẢN TRỊ.



III. LÝ THUYẾT VÀ QUẢN TRỊ

1. QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH

- 
- ❑ CHIẾN TRANH THEÁ GIỚI THỨ HAI
 - ❑ NẪU CAO VAI TRÒ CỦA CÁC QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ
 - ❑ TÌM CÔ SÔ KHOA HỌC CHO CÁC QUYẾT ĐỊNH
- 

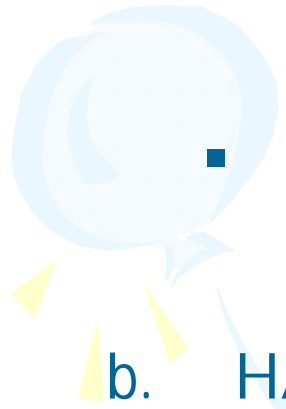
2. NỘI DUNG CỦA LÝ THUYẾT

- ❑ NHẢY MÃNH CÁC PHƯƠNG PHÁP KHOA HỌC TRONG VIỆC GIẢI QUYẾT CÁC VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ.
- ❑ SỬ DỤNG CÁC MÔ HÌNH TOÁN HỌC.
- ❑ NÒNH LỒI HOÀ CÁC YẾU TỐ LIÊN QUAN, ẠP DỤNG CÁC PHƯƠNG PHÁP TOÁN HỌC VÀ THỐNG KÊ.
- ❑ QUAN TÂM ĐẾN CÁC YẾU TỐ KINH TẾ - KỸ THUẬT HƠN CÁC YẾU TỐ TÂM LÝ - XÃ HỘI.
- ❑ NỈ TÌM CÁC QUYẾT ĐỊNH TOÁN HỌC TRONG HỆ THỐNG KẾP KÍN.
- ❑ SỬ DỤNG MẦY TÍNH ĐỀN TỒN LAM CÔNG CỤ.



3. TÓM TẮT LÝ THUYẾT

a. ỒU ÑIEM

- 
- ÑÒA RA CAI CH THÒI KHOA HOI ÑE GIÁI QUYÉT VAÁN ÑEÀN HAÁT LAO VIEC QUYÉT ÑÒNH
 - AÏP DUÏNG HIEU QUÁ TRONG CÔNG TÁI HOÁCH ÑÒNH VAØ KIEM TRA

b. HAÏN CHEÁ

- 
- CHÒA GIÁI QUYÉT ÑÒOIC KHÍA CAÏNH CON NGÖO
 - ÑOÏ HOÏ TRÌNH ÑÒA CAO ÑE VAÁN DUÏNG

IV. CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ THUỘC TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ

1. LÝ THUYẾT Z (WILLIAM OUCHI)

THUYẾT Z CÓ CÔ SÔ KHOA HỌC TÊN VẤN HOÀNG NHẬT BẠN. LÝ THUYẾT NÀY CHO RẰNG

- CÁC NHÀ QUẢN TRỊ NÊN TRAO CHO NGƯỜI CÔNG NHÂN SỰ TỰ DO, TIN TƯỜNG CÔNG NHÂN HON,
- KHÁNG NỖNH CÔNG NHÂN CÓ LONG TRUNG THANH VỒI TỎA CHỜ VÀ CÒN TIÊM SAY MÊ CÔNG VIỆC
- THÍCH LÀM VIỆC THEO NHÓM
- ỒNG CỨNG NHÂN MÃNH TÍNH TẬP THE TRONG TỎA CHỜ, VÀ CÁC CÁN NHÂN NỒI THAM GIA VÀO CÁC QUYẾT NỖNH CHUNG



2.2 LÝ THUYẾT CẢI TIẾN (LT KAIZEN)



TAIC GIAM MASAKIMAI, CHỦ TỊCH CÔNG TY
CAMBRIDGE, CTY TỜ VẤN QUỐC TẾ VỀ QUẢN TRỊ.



NOI DUNG

- NHỮNG CẢI TIẾN LÀNH NHỎ TỪNG BƯỚC MỘT VÀ LIÊN TỤC.
- HỒI ĐÓNG VỀ CON NGƯỜI VÀ NƠI LÀM VIỆC CỦA CON NGƯỜI.
- NHẬN MÃNH VAI TRÒ CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ TRONG CÔNG VIỆC VÀ KHUYẾN KHÍCH CÁC NƠI LÀM VIỆC CỦA CÔNG NHÂN NẾU CẢI TIẾN QUY TRÌNH LÀM VIỆC.

IV. LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ THUỘC TRƯỜNG PHÁI HIỆN ĐẠI

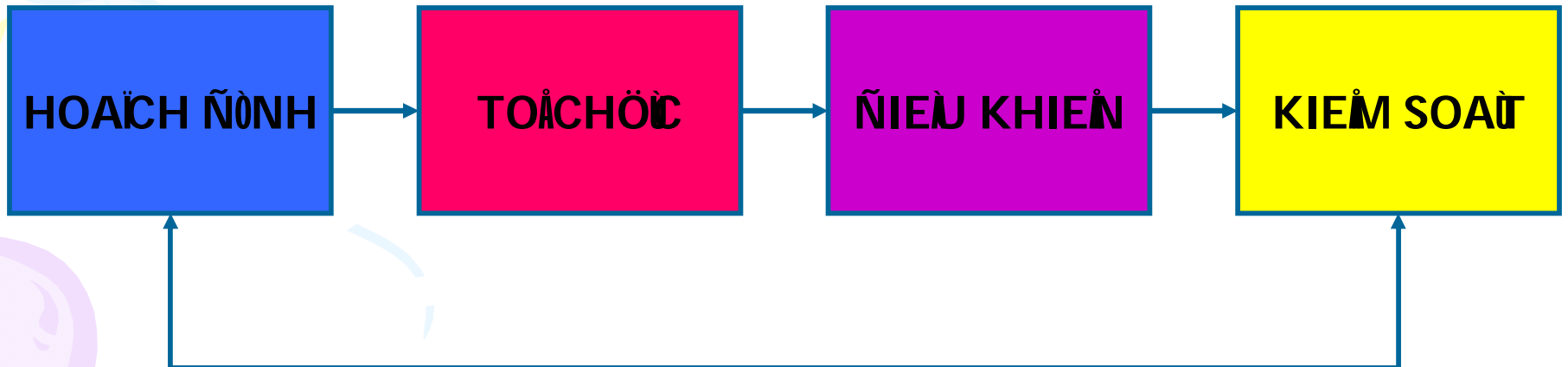
1. QUAN NIỆM QUẢN TRỊ TÀI GIÀ HAROL KOONTZ

- ◆ GS NGŨNG MYỘ UYÊN VIÊN CỦA CÁC VIỆN HẠN LÂM VÀ QUẢN LÝ MỸ VÀ QUỐC TẾ
- ◆ NỮA LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ HÀNH CHÁNH CỦA HENRY FAYOL THÀNH LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ THEO QUẢN TRỊ MỘT CÁCH CŨ HỀ THỐNG VÀ KHOA HỌC HƠN.



NOI DUNG LY THUYEAT QUAN TRÒ THEO QUA TRINH

CAI NHA QUAN TRÒ PHAI THOIC HIEN CAI CHOC
NANG HOACH NINH, TOACHOC, NIEU KHIEN, KIEM
SOAT NHÖ MÖT QUA TRINH LIEN TUIC





2. QUAN NIỆM HỆ THỐNG



- ❑ TỔ CHỨC LÀM VIỆC HỆ THỐNG DO NHIỀU BỘ PHẬN CỘNG TÁC HỢP THÀNH

- ❑ SỞ TÀI CỦA 1 TỔ CHỨC PHỤ THUỘC VÀO SỞ THÍCH NGHI CỦA CÁC BỘ PHẬN TRONG NHỮNG TÌNH TRẠNG TỰ NHIÊN TRONG VÀ BÊN NGOÀI

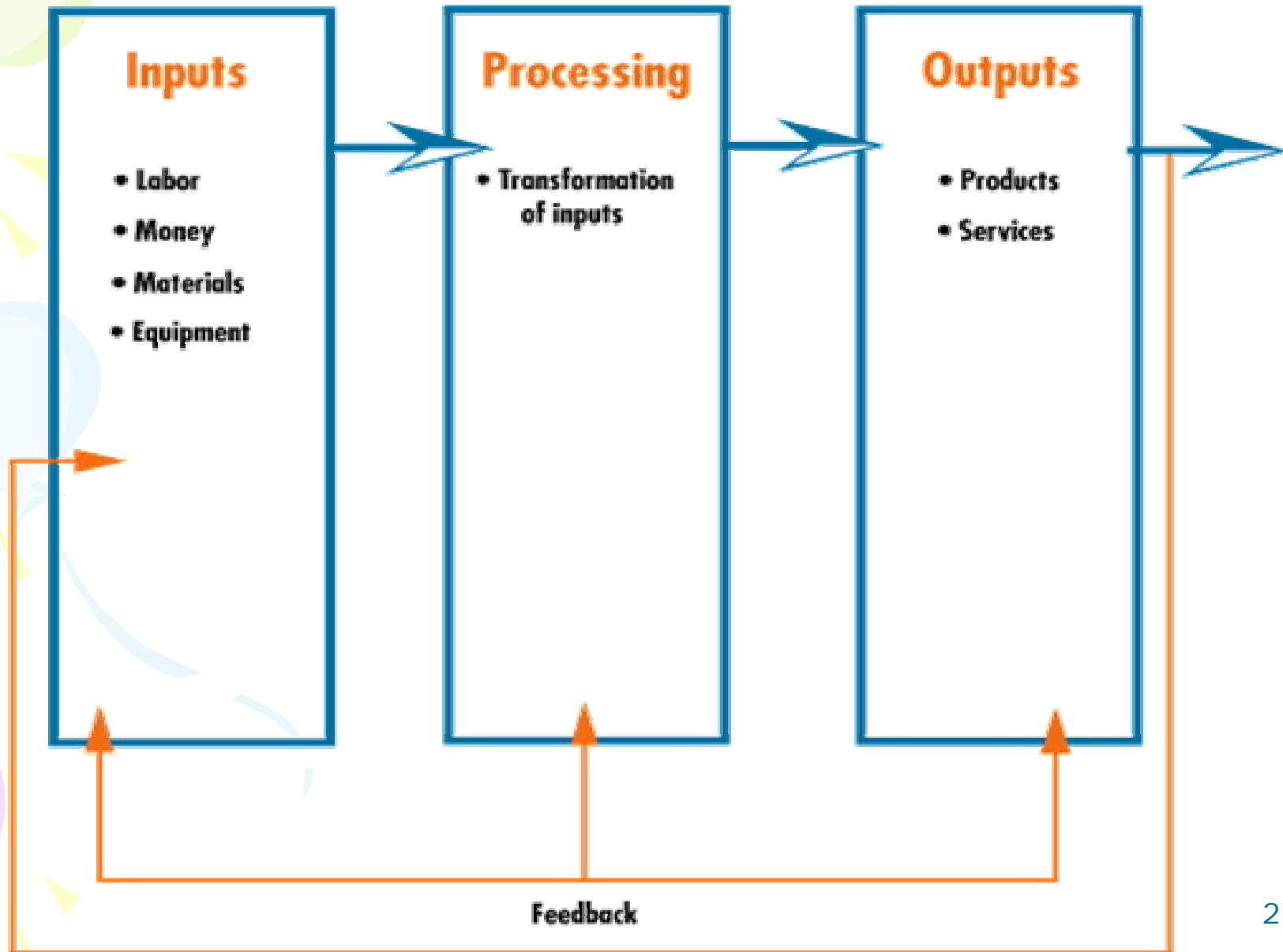


- ❑ SỞ PHÂN HÒA LÀ RẤT CẦN THIẾT CHO CÁC BỘ PHẬN

- ❑ CÁC TỔ CHỨC LÀ NHỮNG HỆ THỐNG MÔ


- ❑ QUẢN TRỊ LÀ QUÁ TRÌNH DUY TRÌ NHỮNG MỐI QUAN HỆ HIỆU QUẢ GIỮA CÁC BỘ PHẬN

The Organization As A System





3. QUAN NIỆM NGẪU NHIÊN



KHÔNG CÒN HỒNG CÁCH THỨC QUẢN TRÒ CỐ
NỀN NHÀ QUẢN TRÒ PHẢI VẬN DỤNG LINH
HOẠT CÁC LÝ THUYẾT TRONG TÌNH
HUỐNG CỤ THỂ



NHÂN MÃNH VAI TRÒ NHIỆM VỤ HẠNH CỦA CÁC
NHÀ QUẢN TRÒ



1. MỤC TIÊU

HIEÛ QUẢ SAÛN XUÁT KINH DOANH CỦA
DOANH NGHIỆP LÀ MỨC TIÊU CƯỚI
CUNG CỦA CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRÒ




■ LÝ THUYẾT QUẢN TRÒ **COÃ ÑIÈN**:

- TOÃ CHÖC LAO ÑÖNG KHOA HOÏC
- TAÏO ÑIEÙ KIEÑ LAÏM VIEC THUAÑ LOÏI
- KHUYEÑ KHÍCH BAÑG LOÏI ÍCH VAÁT CHAÁT
- TAÑG CÖÖNG KIEÑ TRA, KIEÑ SOAÙT CHAÁT CHEÕ



■ CAÏC LÝ THUYEÁT THUOC TRÖÖNG PHAÙ **TAÏC PHÖNG**:

- TAÏC ÑÖNG PHUÖHÖP TÖÙ TAÏM LYÙ
- GIAÙ QUYEÁT CAÏC MOÁ QUAN HEAXAÖHOÁ CUA CON NGÖÖ



LY THUYẾT **NỖNH LÖÖNG** VỀ QUẢN TRÒ: ÖÖNG DUÖNG
THANH TÖÖU KHOA HOÖC NĒA NỖNH LÖÖNG HOAÜ
NHÖÖNG YEÜ TOÁC ÖÜ LIÊN QUAN, NĒM BAO TÍNH
NÜÖNG NĒN CÜA CÄC QUYẾT NỖNH.



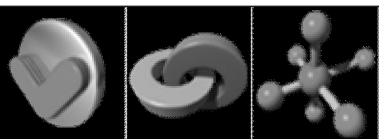
LY THUYẾT QUẢN TRÒ **NHÄT BAN**: TRAO CHO
NGÖÖI CÔNG NHÂN SÖI TÖÖ DO, SÖI TIN TÖÖÖNG, KHÖI
DÄY TINH THÄN NÖAN KEÁT.



LY THUYẾT **QUẢN TRÒ HIỆN NĒI**: KEÁT HÖP CÄC
PHÖÖNG PHÄP TRĒN VA NÄNG CAO TRÍNH NÖA CÜA
CÄC PHÖÖNG PHÄP DÖA VAÖ TRI THÖC VA SÖI
PHÄT TRIĒN CÜA KHOA HOÖC, KYÖ THUAÁT MÖU



MÔI TRƯỜNG
&
QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ



NỘI DUNG

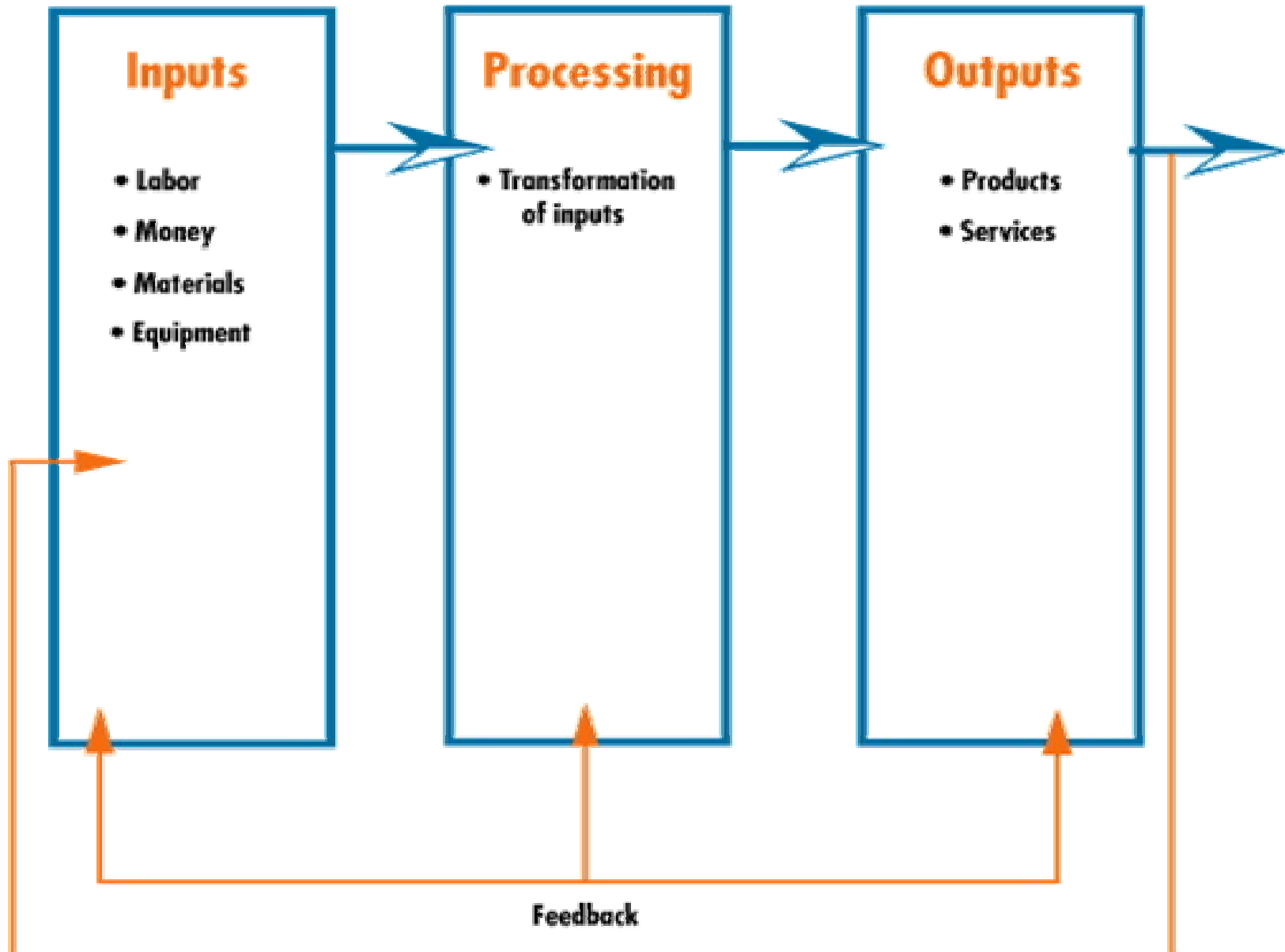
- I. MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA DN
 - 1. Khái niệm
 - 2. Các yếu tố môi trường hoạt động của DN
 - 3. Một số biện pháp quản trị môi trường

- II. QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ
 - 1. Phân loại các quyết định quản trị
 - 2. Chức năng, yêu cầu của các quyết định QT
 - 3. Quy trình ra quyết định QT
 - 4. Kỹ thuật ra quyết định QT
 - 5. Quy trình thực hiện các quyết định QT

I. MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

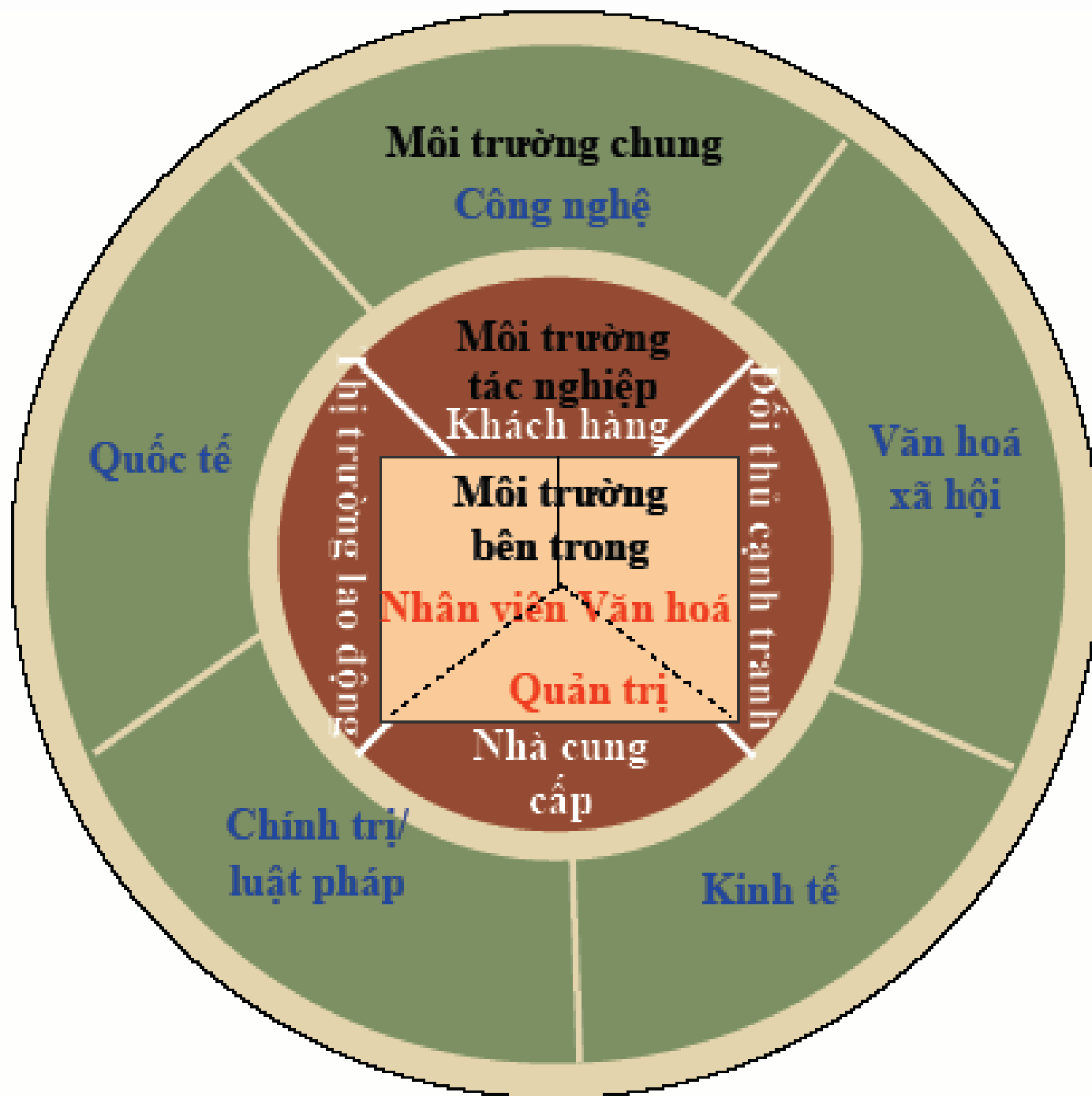
- 1. Khái niệm môi trường
- “Môi trường hoạt động của DN là tổng hợp các yếu tố, các lực lượng và cơ chế hoạt động thuộc bên trong và bên ngoài thường xuyên tác động, ảnh hưởng khách quan đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.”

The Organization As A System



2. Các yếu tố môi trường hoạt động của doanh nghiệp





Môi trường chung

Công nghệ

Quốc tế

**Môi trường
tác nghiệp**

Khách hàng

**Văn hoá
xã hội**

**Môi trường
bên trong**

Nhân viên Văn hoá

Quản trị

**Nhà cung
cấp**

**Chính trị/
luật pháp**

Kinh tế

Thị trường lao động

Đối thủ cạnh tranh

2.1 Các yếu tố môi trường bên ngoài

- Môi trường vĩ mô
 - Các yếu tố kinh tế
 - Các yếu tố chính trị - pháp luật
 - Các yếu tố văn hoá - xã hội
 - Các yếu tố tự nhiên
 - Các yếu tố khoa học kỹ thuật – CN
 - Các nhóm áp lực xã hội

- Môi trường vi mô
 - Các đối thủ cạnh tranh
 - Hàng hoá thay thế
 - Khách hàng
 - Người cung cấp
 - Các nhóm có quyền lực trong DN

2.2 Môi trường bên trong

- Các yếu tố văn hóa của doanh nghiệp
- Các yếu tố nguồn nhân lực
- Các yếu tố tài chính, kế toán
- Các yếu tố tiếp thị



3. Một số biện pháp quản trị các yếu tố môi trường

- Dùng đệm
- San bằng
- Tiên đoán
- Cấp hạn chế
- Sáp nhập
- Liên kết
- Vận động hành lang
- Marketing

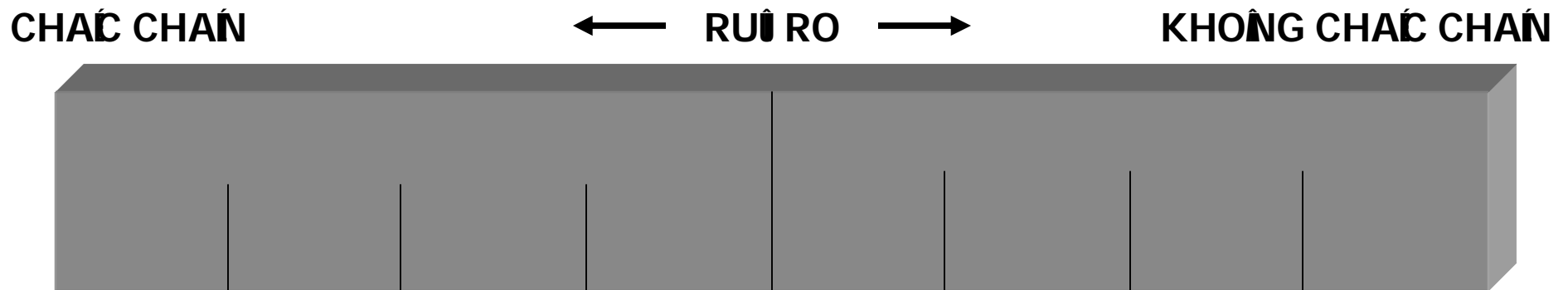


II. QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

- 1. Phân loại các quyết định QT
- 2. Yêu cầu của các quyết định QT
- 3. Quy trình ra quyết định QT
- 4. Kỹ thuật ra quyết định QT
- 5. Quy trình thực hiện các quyết định QT

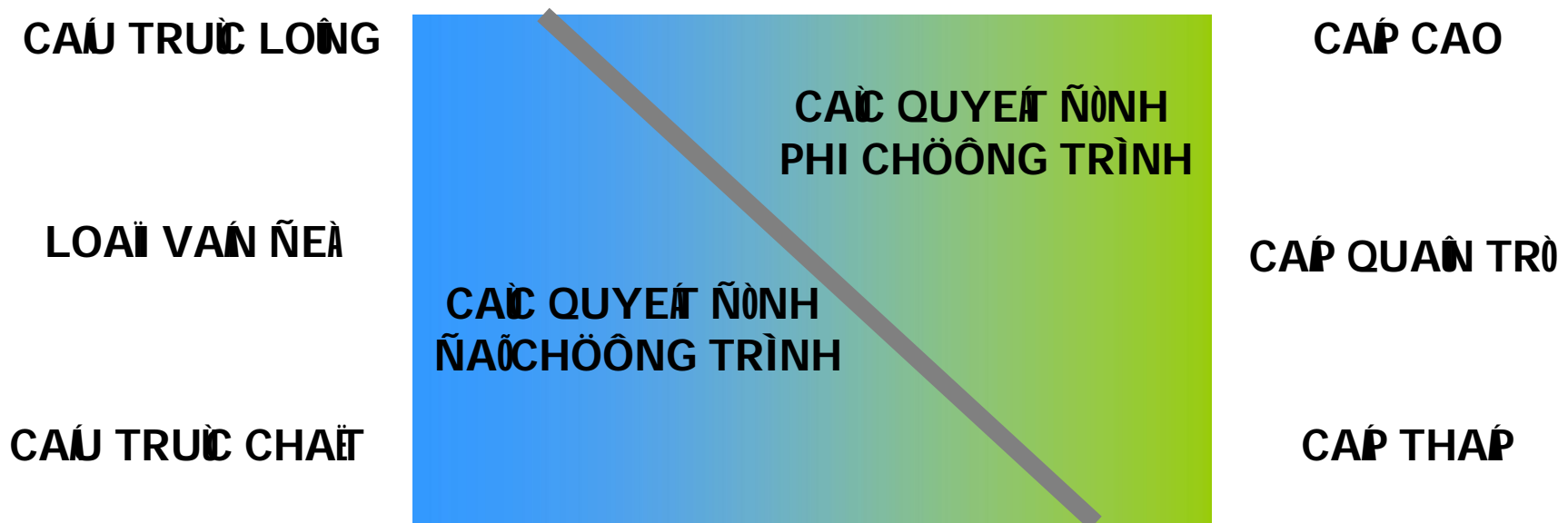
1. Phân loại các quyết định quản trị

- Ra quyết định trong những điều kiện khác nhau



■ Theo cách giải quyết vấn đề

- những quyết định đã được chương trình hoá
- những quyết định chưa được chương trình hoá



2. Yêu cầu của quyết định quản trị

- Có căn cứ khoa học
- Đảm bảo tính thống nhất, tuân theo đúng thể chế, quy định
- Đúng thẩm quyền
- Kịp thời
- Khách quan
- Khả thi

3. Phong cách ra quyết định

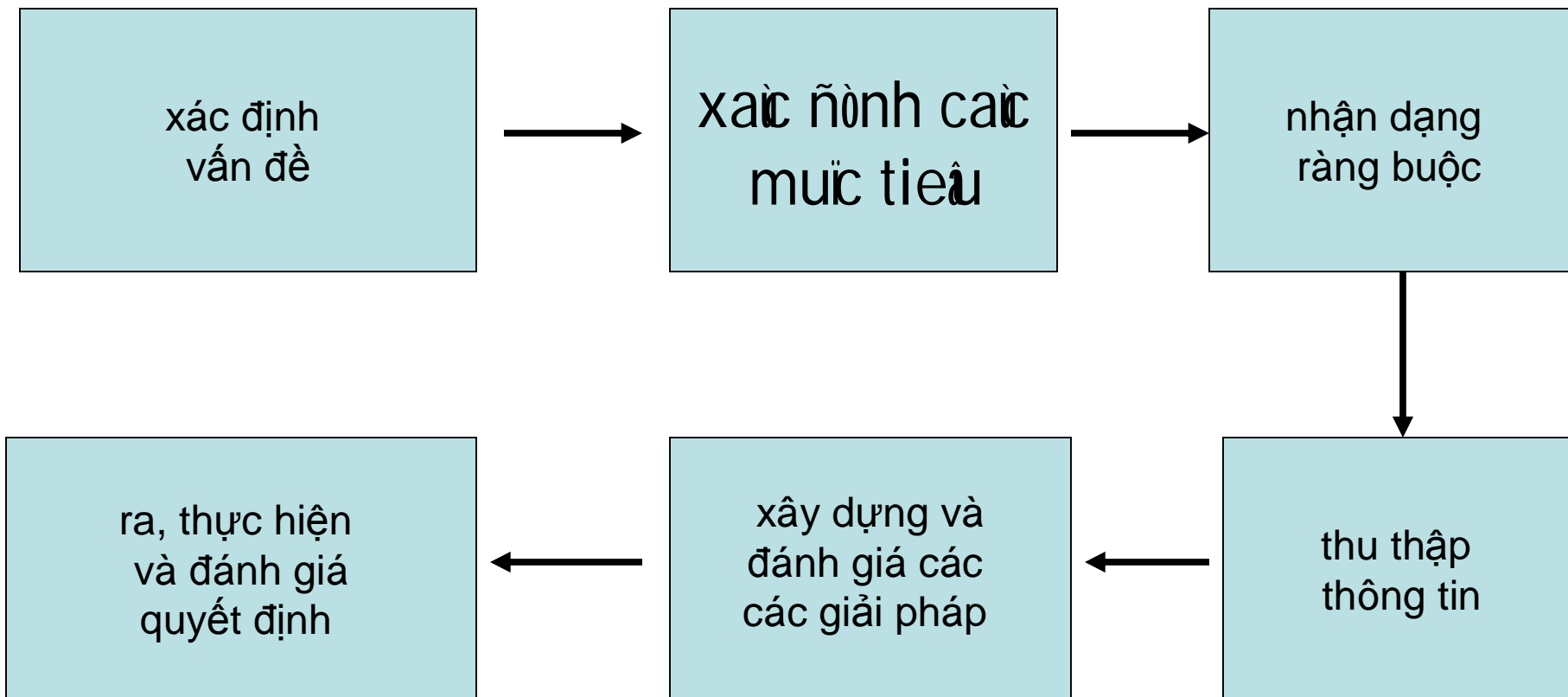


Nhà quản

Đàn chủ

- Tự ra quyết định
- Cho mọi người thảo luận và đề nghị giải pháp nhưng cuối cùng nhà QT ra quyết định
- Cùng bàn luận với nhóm và không ra quyết định nếu không có ai tư vấn
- Tập thể ra quyết định

4. Quy trình ra quyết định quản trị



CHƯƠNG 4

CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

NỘI DUNG

- I. KHÁI NIỆM CHỨC NĂNG HOẠCH NỀN**
- II. YẾU TỐ CỦA HOẠCH NỀN**
- III. CÁC LOẠI HOẠCH NỀN**
- IV. TIẾN TRÌNH HOẠCH NỀN**
- V. CÁC HÌNH THỨC VÀ PHƯƠNG PHÁP HOẠCH NỀN**

I. CÁC KHÁI NIỆM CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

- 1. KHÁI NIỆM HOẠCH ĐỊNH**
- 2. HOẠCH ĐỊNH HỮU HIỆU**

- ▶ “Trong kinh doanh nếu bạn không lập kế hoạch, điều đó có nghĩa là bạn đang chuẩn bị một kế hoạch để thất bại.”

- ▶ *CRWFORD H. GREENEWALT*

- ▶ “ Không ai có thể tiên đoán hay định trước tương lai. Tuy nhiên càng lên kế hoạch cụ thể cho tương lai, càng biết rõ những điều mà bạn mong muốn.

- ▶ *SPENCER JONHSON*

1. KHÁI NIỆM

- ▶ THEO TỪ ĐIỂN TIẾNG VIỆT
"HOẠCH ĐỊNH LÀ TOÁN BỐN HỒNNG NHIỀU VÁCH RA MỘT CÁCH CÒN HỆ THỐNG VỀ HỒNNG CÔNG VIỆC DỜI NHIỀU LAM TRONG MỘT THỜI GIAN NHẤT NHIỀU, VỚI CÁCH THỜI, TRÌNH TỖI, THỜI GIAN TIẾN HÀNH."
- ▶ HOẠCH ĐỊNH BAO GỒM TẤT CẢ NHỮNG CÔNG VIỆC CÒN LIÊN QUAN NÊN CHUẨN BỊ CHO CÁC HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC HAY CÁN NHÂN TRONG TỔNG LẠI.
- ▶ HOẠCH ĐỊNH LÀ MỘT QUÁ TRÌNH AN NHIỀU NHỮNG MỤC TIÊU VÀ BIỆN PHÁP TỐT NHẤT NÊN THỜI HIỆN NHỮNG MỤC TIÊU NỮU

2. HOẠCH ĐỊNH HỮU HIỆU

- ▶ CHẾ RA CON NÔNG NẾ KHAI THÁC TOẢ NẢ THEÁ MAĨNH, TẢN DƯĨNG CÔ HOẢ, HẢN CHẾ MỒC THÁP NHẢT CẢC RỦI RO.
- ▶ THEẢ HIỄN YỦ CHÍ, NGUYỄN VOĨNG VẢ SỎI THỒNG SƯỐT CỬẢ HẢU HẾT CẢC THẢNH VIỄN
- ▶ BẢO GỒM NHỄU PHỒNG ẢN ỒNG PHỒ CHO NHỄU TỈNH HUỐNG
- ▶ CỒ SỎI NỄU CHỄNH HỒP LYỦ

II. Ý NGHĨA CỦA HOẠCH ĐỊNH

1. GIÚP DOANH NGHIỆP TỒN DUY MỘT CÁCH CÒN HỆ THOÁNG

**NHỮNG VẤN ĐỀ LIÊN QUAN ĐẾN DOANH
NGHIỆP.**

- ◆ CHUỖN ĐO LƯỜNG VÀ PHÂN TÍCH CÁC TÌNH HUỐNG
- ◆ CÁCH THỨC SAO, BIỆN PHÁP NHẤT QUẢN
- ◆ TẬP TRUNG NỘI DUNG CÁC NGUỒN LỰC
- ◆ PHỐI HỢP CÁC NGUỒN LỰC VÀO CHI PHÍ THẤP NHẤT.

2. HOẠCH ĐỊNH HỮU HIỆU LÀM TIỀN ĐỀ CHO CÁC CHỨC NĂNG KHÁC

- ▶ CHỨC NĂNG TỔ CHỨC: TẠO NHIỆM KIỆN CHO VIỆC PHÂN CHIA HỢP LÝ VÀ XÁC ĐỊNH CHỨC NĂNG, NHIỆM VỤ CỦA CÁC BỘ PHẬN.
- ▶ CHỨC NĂNG NHIỆM KIỆN: LÀM CÔNG SỰ HƯỚNG DẪN, NÓNG NÓC, KHUYẾN KHÍCH CÁC BỘ PHẬN, CÙNG HỢP TÁC HOÀN THÀNH NHIỆM VỤ.
- ▶ CHỨC NĂNG KIỂM SOÁT: GẮN LIỀN VỚI HOẠCH ĐỊNH, LẤY HOẠCH ĐỊNH LÀM CHUẨN NẾU KHÔNG CHIEU, SO SÁNH

HOẠCH ĐỊNH MỤC TIÊU

1. HOẠCH ĐỊNH MỤC TIÊU
2. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC
3. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN THUẬT
4. HOẠCH ĐỊNH TÀI CHÍNH

1. HOẠCH ĐỊNH MỤC TIÊU

1.1 Khái niệm mục tiêu

- ◆ **MỤC TIÊU** LÀ TRẠNG THÁI MONG NẪU, CÓ THỂ ẢNH HƯỞNG VÀO CÁN PHẢI CÓ NƠI VỚI MỘT TỔ CHỨC HAY MỘT CÁ NHÂN TẠI MỘT THỜI ĐIỂM NHAU NH.
- ◆ **MỤC TIÊU** LÀ NHỮNG KẾT QUẢ MÀ QUẢN TRỊ MUỐN ĐẠT ĐƯỢC TRONG TƯƠNG LAI.

1.2 Các loại mục tiêu

▶ THEO TÍNH CHẤT

- ▶ MỤC TIÊU *NỖNH LÖÖING*: LA MỤC TIÊU CÓ XÁC NỖNH ROÖSOÁ LÖÖING VÀ THÖÖ GIAN CÁN ÑEẢ ÑAÏT ÑÖÖIC.
- ▶ MỤC TIÊU *NỖNH TÍNH*: LA MỤC TIÊU KHÔNG XÁC NỖNH ROÖSOÁ LÖÖING VÀ THÖÖ GIAN CÁN ÑEẢ ÑAÏT ÑÖÖIC.

▶ THEO THÖÖ GIAN

- ▶ NGẮN HẠN: < 1 NĂM
- ▶ TRUNG HẠN: 1-5 NĂM
- ▶ DÀI HẠN: > 5 NĂM

1.3 Những yêu cầu nói vùi mục tiêu

- ▶ **SPECIFIC**: RÕ RÀNG
- ▶ **MEASURABLE**: ÑO LÖÔNG ÑÖÖC
- ▶ **ATTAINABLE**: CÖU THEÃ ÑAÏT ÑÖÖC
- ▶ **RESULT - ORIENTED**: CÖU TÍNH ÑÖNH HÖÖNG
- ▶ **TIME - LIMITED**: GIÖU HÃI THÖI GIAN

1.4 Vai trò của mục tiêu trong quản trị

- ▶ LẮC CẦU CỎ ÑỀ Ả HOA ÌCH ÑỒNH, TỎ ÌCHỒC, LẦNH ÑẦO VẢ ÌKIỂM TRA.
- ▶ ÑỒỒC SỒỒUÏNG NHỒ MỒT CHỒÔNG TRÌNH “QUẦN TRỒ BẦNG MỒC TÌỀU” (MANAGEMENT BY OBJEVTIVE – MBO)

▶ ***LỢI ÍCH CỦA QUÁ TRÌNH QUAN TRÒ THEO MỨC TIÊU***

▶ NÓA NÊN CÁCH THỨC QUAN TRÒ HOÀN THIÊN HÔN

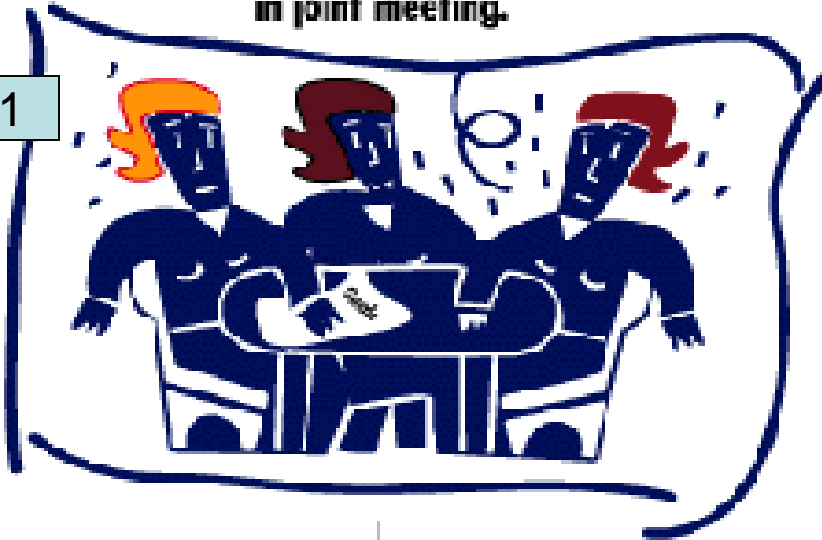
▶ LÀM CHO CÁC NHÀ QUẢN TRÒ PHÂN NÒNH ROÕ VAI
TRỎ VẢ CỎ CẢU TỎ CHỖ

▶ KHUYẾN KHÍCH MỖI NGŦỒ TỎ CAM KẾT VỒ CẢ CỎ MỖI
TIÊU CỬA MỖNH.

▶ HỎ TRỎ CHO VIỆC TRIỂN KHAI NHŦNG BIỂN PHÁP KIỂM
TRA HIỂU QUẢ HÔN.

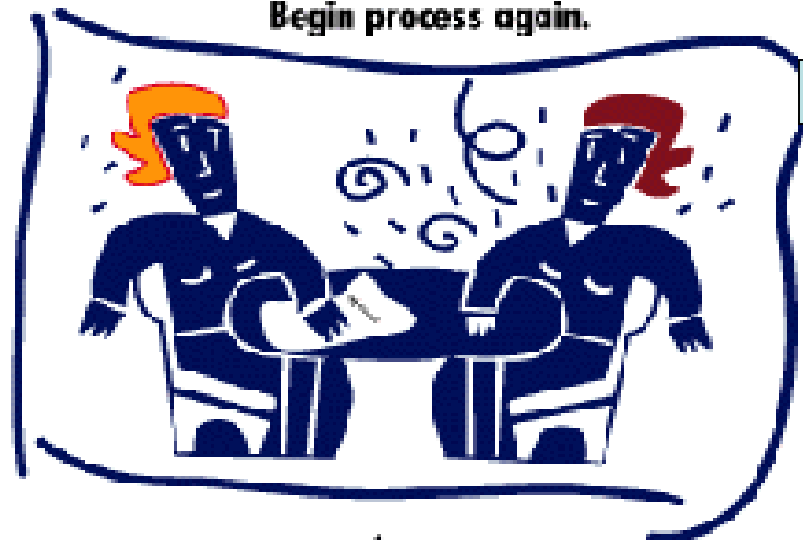
**Explain goals for department or group
in joint meeting.**

1



**Review results for period and
establish goals for next period.
Begin process again.**

4

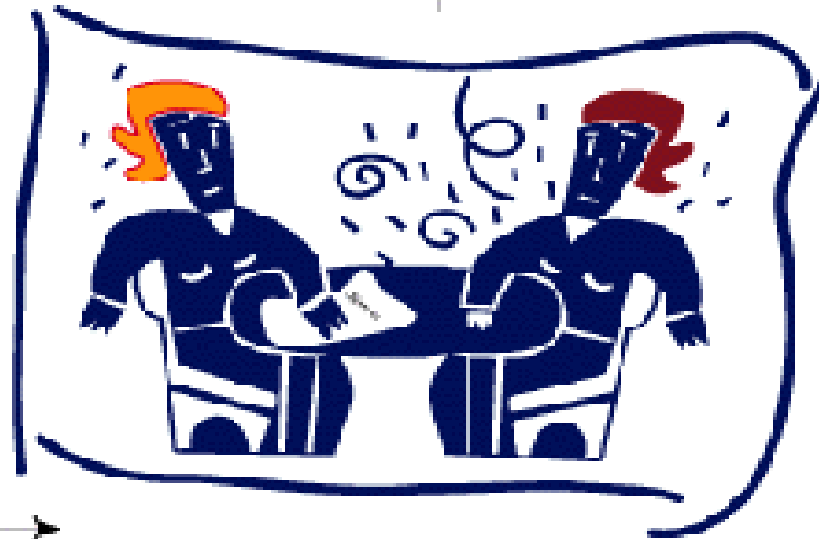


2



**Agree on objectives for next planning
period with each employee individually.**

3



Review subordinate objectives at target dates.

2. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

2.1 Khái niệm

“ LAO QUÀ TRÌNH NỮA RA CÀC QUYẾT NĐNH DẠ HAIN, XÀC NĐNH CON NŌÔNG PHÀT TRIỂN CỬA TỎ CHŌC, SŌI VIỆC TRONG NHŌNG KHOAŨNG THŌI GIAN NHẮT NĐNH TRONG TŌÔNG LAI NHÀM LIÊN KẾT CÀC NŌA LŌIC CỬA CON NGŌŌ, CÀC NGUON LŌIC HŌÔNG TŌI MŪIC TIÊU.”

2.2 Lý do phát triển của hoạch định chiến lược

- ▶ THEÁCHIEÁN THÒUHAI
- ▶ SÒIPHÀÙT TRIỂN CỦA CÔNG NGHIỆP
- ▶ SÒILOẢ THỒNHANH CHÒNG CỦA SẢN PHẨM DO SÒIPHÀÙT TRIỂN CỦA KHOA HỌC KỸTHUÁÁT.
- ▶ BẮT ÑÀU TỒTHÁP KỸ070 CỦA THEÁKỸ018, MÔI TRÖÔNG KINH DOANH KHÔNG CON THUAN LỒI: KHAN HIẾM DẦU MỒU LAİM PHÀÙT, THÁÁT NGHIỆP, CẢNH TRANH...

2.3 Các loại hình chiến lược trong doanh nghiệp

▶ *CÂN CỜ THEO NỘI DUNG CHIẾN LƯỢC*

- ▶ CHIẾN LƯỢC SẢN PHẨM
- ▶ CHIẾN LƯỢC GIAÙ CAÙ
- ▶ CHIẾN LƯỢC PHẦN PHỐI
- ▶ CHIẾN LƯỢC YEÙM TRÔI

▶ *CÂN CỜ CẤP CHIẾN LƯỢC*

- ▶ CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY
- ▶ CHIẾN LƯỢC CẤP KINH DOANH
- ▶ CHIẾN LƯỢC CẤP CHỖC NAÏNG

▶ *CAÂN CÒU THEO TÍNH CHẤT CẠNH TRANH*

- ▶ CHIẾN LÖÖC TẤN CÔNG
- ▶ CHIẾN LÖÖC PHÒNG THỦ
- ▶ CHIẾN LÖÖC NẢNH DU KÍCH

▶ *CÁC CHIẾN LÖÖC TỔNG LOẠI*

- ▶ CHIẾN LÖÖC ĐẢN NẢU HẠI GIAU
- ▶ CHIẾN LÖÖC VÖÖT TRÖÖ
- ▶ CHIẾN LÖÖC TẬP TRUNG

2.4 Quá trình hoạch định chiến lược

- ▶ XÁC ĐỊNH NHIỆM VỤ CỦA TỔ CHỨC
- ▶ XÁC ĐỊNH CÁC MỨC TIÊU CỦA TỔ CHỨC
- ▶ LỰA CHỌN CÁC CHIẾN LƯỢC PHỤ HỢP
- ▶ THIẾT LẬP DANH MỤC NÀU TỖ

2.5 Công cụ hoạch định

- ▶ **MA TRẬN PHÁT TRIỂN - THAM GIA THÒ TRÖÔNG :**
MÔ HÌNH HOẠCH ĐỊNH VỐN NÀU TÖ DO BRUCE HENDERSON, THÀNH VIÊN NHÖM TÖ VẤN BOSTON (BCG) PHÁT TRIỂN VAO NÀU NHÖNG NĂM 1970.
 - ▶ SÖI GIA TĂNG VE THÒ PHẦN → SÖI GIA TĂNG VE LÖÔNG TIỀN MAËT
 - ▶ SÖI GIA TĂNG VE THÒ PHẦN → DOANH NGHIỆP PHAU NÀU TÖ THEM NẢNAÏNG CAO NẢNG SUẤT → TĂNG CHI TIỀN

Relative Market Share

(Cash Generation)

High

Low

Market Growth Rate
(Cash Usage)

High

Low

Stars



Question Marks



Cash Cows



Dogs

- ▶ **DOGS**: NHỮNG SBU CÓ THÒ PHẢN NHOÛ TRONG 1 THÒ TRÖÔNG CÒ MÖC TĂNG TRÖÔNG THẤP → BU KHÔNG TẠO RA NHIỀU TIỀN → DOANH NGHIỆP TRONG TÌNH TRẠNG NÀY SẼ NHANH CHÖNG BỎ LOẠI KHÖI THÒ TRÖÔNG
- ▶ **QUESTION MARKS**: NHỮNG SBU CÓ THÒ PHẢN NHOÛ TRONG 1 THÒ TRÖÔNG CÒ MÖC TĂNG TRÖÔNG CAO. CHƯNG CÒ TIỀM NĂNG NHÖNG NÖI HÖI NHỮNG NGUỒN TÀI NGUYÊN LÖN → VẤN ÑỀ CẦN QUYẾT ÑINH LAO CÖN ÑỀ NÀY TÖ ÑỀ CHIẾM NÖÖC THÒ PHẢN LÖN HAY KHÖNG.

- ▶ **STARS**: NHỮNG SBU CÓ THÒ PHẦN LỚN TRÊN 1 THÒ TRỒNG CÓ MỨC TĂNG TRƯỞNG CAO → TẠO RA NHIỀU TIỀN DO THÒ PHẦN LỚN NHỮNG CƯỜNG TIÊU THUI NHIỀU TIỀN VÌ TỶ LỆ TĂNG TRƯỞNG CAO
- ▶ **CASH COW**: SBU NGỒI ĐẪN NẪU THÒ TRỒNG → TẠO RA NHIỀU TIỀN HƠN CHI TIÊU. SBU = "MILKED" ⇔ KHAI THÁC TỐI NẪ, NẪU TỒ TỐI THIỂU

◆ LÖIA CHÖN CHIÉN LÖÖC

- ▶ **XÂY DÖING**: NEÁU TOÁ CHÖC TIN CHÁC COÙ SBU SE Ö TRÖU THANH NGOÁI SAO (ÑANG ÖU ĐÁU HÖU) → CHUÁN BÖ VE TÁI CHÍNH CHO VIỆC THÖC HIÉN MÜC TIÉU NÁY
- ▶ **DUY TRÌ**: NEÁU 1 SBU LA BÖ SÖA TIÉN MÁT RAÁT THANH ÑÁIT → MÜC TIÉU CHÜ CHÖÁT LA DUY TRÌ HAY BÄÖ VE THÖ PHÁN ÑÖU ÑEÁ KHAI THÁC NGUÖN LÖI
- ▶ **THU HOÁCH**: PHU HÖIP CHO TÁT CÁ CÁC SBU, TRÖ NHÖNG SBU THUÖC NGOÁI SAO. MÜC TIÉU CÖ BÄN LA TÁNG THU TIÉN MÁT MÁ KHÖNG CÁN QUAN TÁM QUÁ NHIEU ÑEÁN ÁNH HÖÖNG
- ▶ **LOÁI BÖ** ÁIP DÜING CHO NHÖNG SBU THUÖC ÖU ĐÁU HÖU VÀ Ö CON CHÖU

✦ Phân tích Swot- Swot analysis

- ▶ **SWOT ANALYSIS** LÀ MỘT CÁCH THỨC HỮU HIỆU NẾU NHẬN BIẾT NIỀM MẠNH, NIỀM YẾU CỦA DOANH NGHIỆP VÀ KHẢO SÁT CÁC CƠ HỘI VÀ ÑỀ DOẠI DOANH NGHIỆP PHẢI NHẢY MẶT.
- ▶ **S.A** CUNG CẤP CÁC THÔNG TIN HỮU ÍCH NẾU PHỐI HỢP CÁC NGUỒN LỰC DOANH NGHIỆP

▶ **NHIỆM VỤ:**

- ▶ BẢNG SÀNG CHẾ
- ▶ THÔNG HIỆU VỤ
- ▶ CÒN DANH TIẾNG TỐT NƠI VỚI KHÁCH HÀNG
- ▶ LỜI THẢCH PHÍ TỐT QUYẾT SÀN XUAẤT
- ▶ CÁCH THỜ RIỀNG BIỆT NẾU CÒN NƠI NGUỒN NGUYỄN LIỆU TỐN HIỆN CHẤT LƯỢNG CAO
- ▶ HỀ THỐNG PHÂN PHỐ TỐT

▶ **NHIỆM VỤ:** SỞ THIỆU VẮNG CẶC NHIỆM VỤ CHUYÊN NHỒ TRỀN.

▶ **CÔNG HOẠ:**

- ▶ NHU CẦU CHỜ ĐỢI CỦA KHÁCH HÀNG
- ▶ SƠ XUẤT HIỆN NHỮNG KỸ THUẬT MỚI
- ▶ SƠ NHIÊN CÔNG QUY TRÌNH
- ▶ VIỆC ĐỔ BỔ CÔNG HẠNG RAO THÔNG MẠI QUỐC TẾ

▶ **ĐỀ ĐỀ:**

- ▶ SƠ THAY ĐỔI THƯƠNG HIỆU CỦA CÔNG TY TIÊU DÙNG MỚI VÀO SẢN PHẨM CỦA DOANH NGHIỆP
- ▶ SƠ XUẤT HIỆN CỦA NHỮNG SẢN PHẨM THAY THẾ
- ▶ QUY TRÌNH MỚI
- ▶ SƠ GIA TĂNG NHỮNG CÔNG HẠNG RAO THÔNG MẠI

MA TRÄN SWOT

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	S-O strategies	W-O strategies
Threats	S-T strategies	W-T strategies

Ma trận BCG môi

KÍCH THƯỚC THANG LỖI

Nhỏ

Lớn

Nhiều

Ít

SAÛN XUAÁT MANH MUÛN	SAÛN XUAÁT CHUYEÂN MOÂN HOAÛ
SAÛN XUAÁT BÍ LOÁ	SAÛN XUAÁT KHOÁ LÖÖING LÖN

NHÖÖNG NÖÖNG LÖI ÑEÃNÁIT THANG LÖI

3. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN THUẬT

BAO GỒM HỆ THỐNG CÁC KẾ HOẠCH QUYỀN NĂM VÀO CÁC CHÍNH SÁCH, CÁC DỒI AN, CHẾ ĐỘ, QUY ĐỊNH NỘI CỤ CHIA THÀNH HAI NHÓM:

- NHÓM 1: CÁC LOẠI HOẠCH ĐỊNH CHUYÊN BIỆT, SỬ DỤNG RIÊNG CHO TỔNG NỘI TỒI CỤ THEO VÀO THỜI HAY THAY NỘI THEO THỜI GIAN.
- NHÓM 2: CÁC LOẠI HOẠCH ĐỊNH THỜI TRƯỚC, ỨNG DỤNG CHO NHIỀU NỘI TỒI KHÁC NHAU VÀ ÍT THAY NỘI.

4. HOẠCH ĐỊNH TÁC NGHIỆP

- ▶ XÂY DỰNG CÁC KẾ HOẠCH: THÁNG, TUẦN, NGÀY.
- ▶ XÂY DỰNG CÁC CHỖ ÔNG TRÌNH HÀNH NÔNG CỤ THEA CÁC PHƯƠNG PHÁP, GIAI PHÁP, HÌNH THỨC TIẾN HÀNH CÁC CÔNG VIỆC.

PHÂN BIỆT HOẠCH NẪNH CHIẾN LÖÖC VAØ HOẠCH NẪNH TÀI NGHIEP

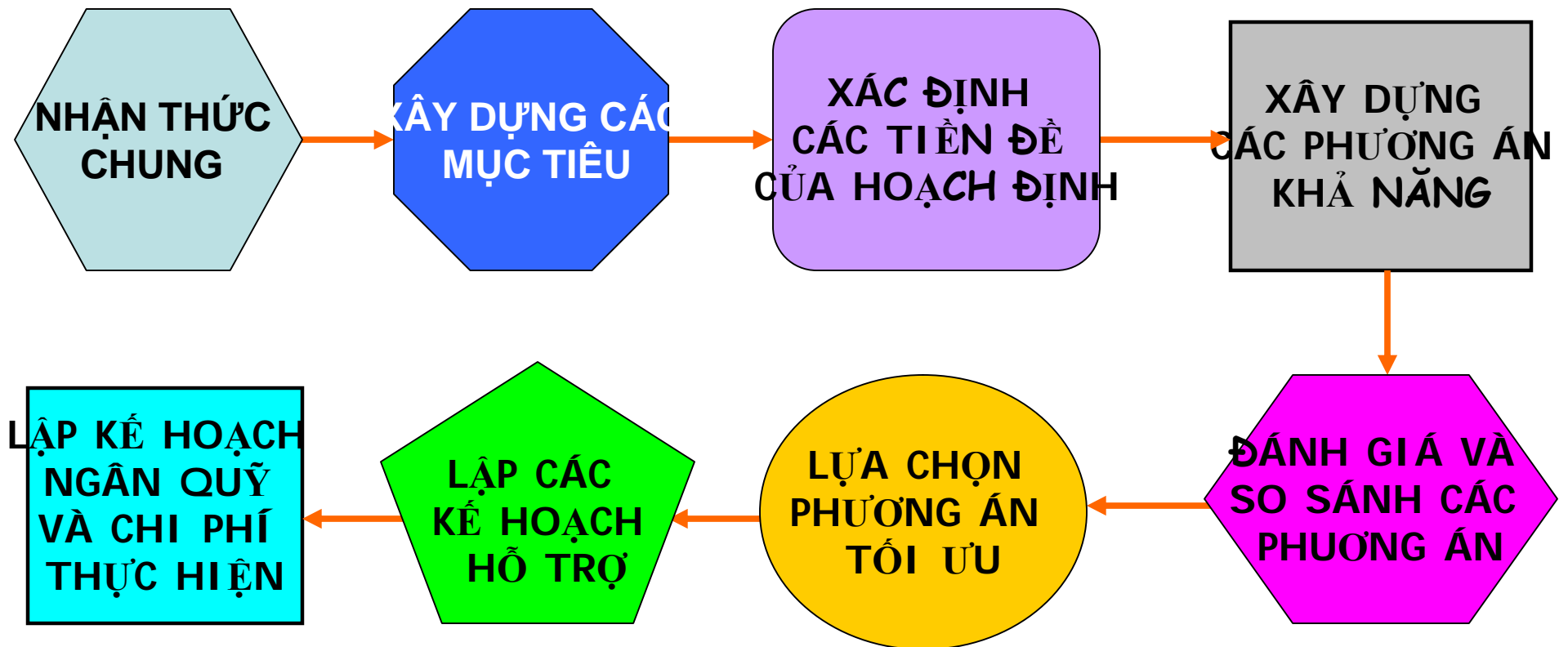
▶ HOẠCH NẪNH CHIẾN LÖÖC

- ▶ CHI PHOÁ TOAN DIEÑ VAØ TRONG THÖÖ GIAN DAØ
- ▶ RUI RO VAØ IT CHAIC CHAÑ
- ▶ QUAN TRÖ VIEÑ CAP CAO QUYEÁT NẪNH
- ▶ DAØ HAÑ
- ▶ NẪNH HÖÖNG PHAØT TRIEÑ

▶ HOẠCH NẪNH TÀI NGHIEP

- ▶ CHI PHOÁ CUIC BOA VAØ TRONG THÖÖ GIAN NGAÑ.
- ▶ RUI RO VAØ TÖÖNG NÖA CHAIC CHAÑ
- ▶ QUAN TRÖ VIEÑ CAP THAP QUYEÁT NẪNH
- ▶ NGAÑ HAÑ
- ▶ PHÖÖNG TIEÑ THÖIC HIEÑ CHIẾN LÖÖC

IV. TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH



V. CÁC HÌNH THỨC VÀ PHƯƠNG PHÁP HOẠCH ĐỊNH

- ▶ CÁC HÌNH THỨC HOẠCH ĐỊNH
 - HOẠCH ĐỊNH TỪ TRÊN XUỐNG
 - HOẠCH ĐỊNH TỪ DƯỚI LÊN
 - HOẠCH ĐỊNH THEO QUY TRÌNH 2 XUỐNG 1 LÊN

- ▶ CÁC PHƯƠNG PHÁP HOẠCH ĐỊNH
 - PHƯƠNG PHÁP DỰ ĐOÁN, DỰ BÁO
 - PHƯƠNG PHÁP ĐIỀU CHỈNH VÀ ĐỔI MỚI CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH.

CHỨC NĂNG TỔ CHỨC





NỘI DUNG

- KHÁI NIỆM
- CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỔ CHỨC BỘ MÁY
- CÁC NGUYÊN TẮC TỔ CHỨC BỘ MÁY
- CÁC KIỂU CƠ CẤU TỔ CHỨC CHỦ YẾU
- CÁC PHƯƠNG PHÁP TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN TRỊ
- MỘT SỐ VẤN ĐỀ KHOA HỌC TRONG CÔNG TÁC TỔ CHỨC
- ĐIỀU CHỈNH LẠI TỔ CHỨC

I. KHÁI NIỆM

1. Cơ cấu tổ chức

2. Chức năng tổ chức

- Tổ chức là thành lập các bộ phận, đơn vị nhằm nhận những hoạt động cần thiết
- Xác lập mối quan hệ và nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn giữa các bộ phận để nhằm hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.

→ Mục tiêu của chức năng tổ chức?



II. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỔ CHỨC

1. Yếu tố môi trường
2. Yếu tố công nghệ kỹ thuật sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp
3. Yếu tố nguồn nhân lực



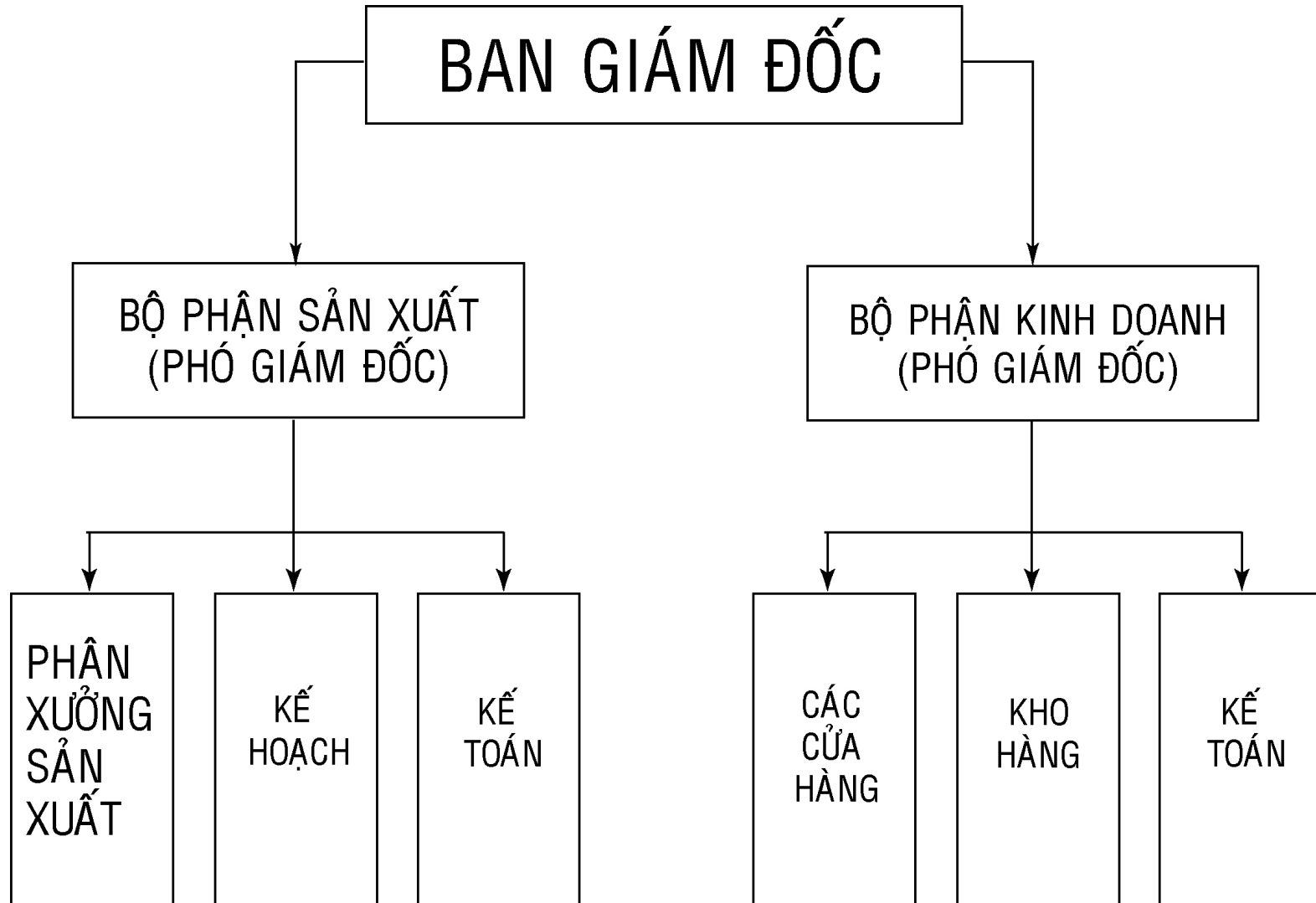
III. CÁC NGUYÊN TẮC TỔ CHỨC

1. Nguyên tắc gắn với mục tiêu
2. Nguyên tắc cân ñoà
3. Nguyên tắc linh hoạt
4. Nguyên tắc hiệu quả

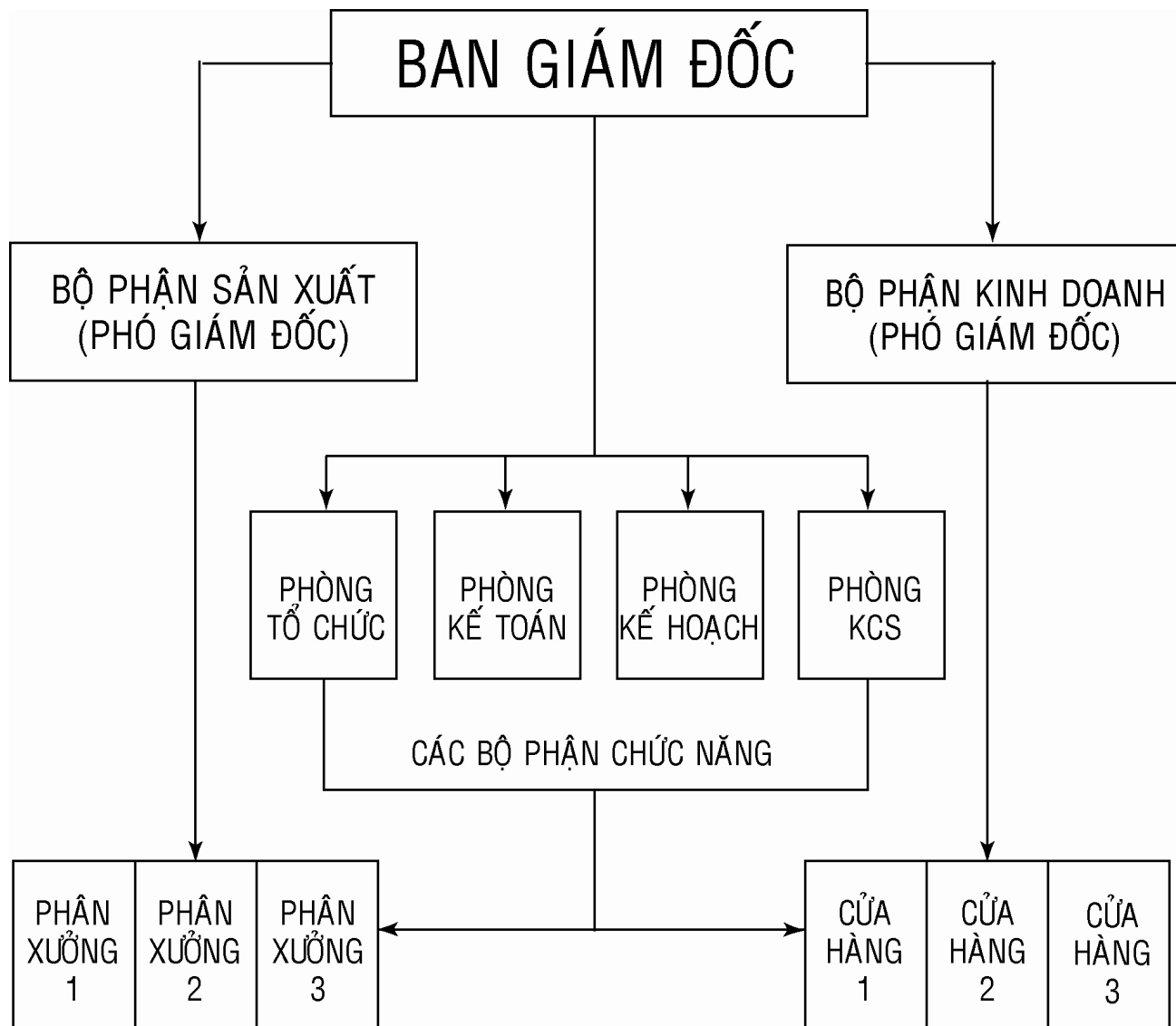
IV. CÁC CƠ CẤU TỔ CHỨC

CHỦ YẾU

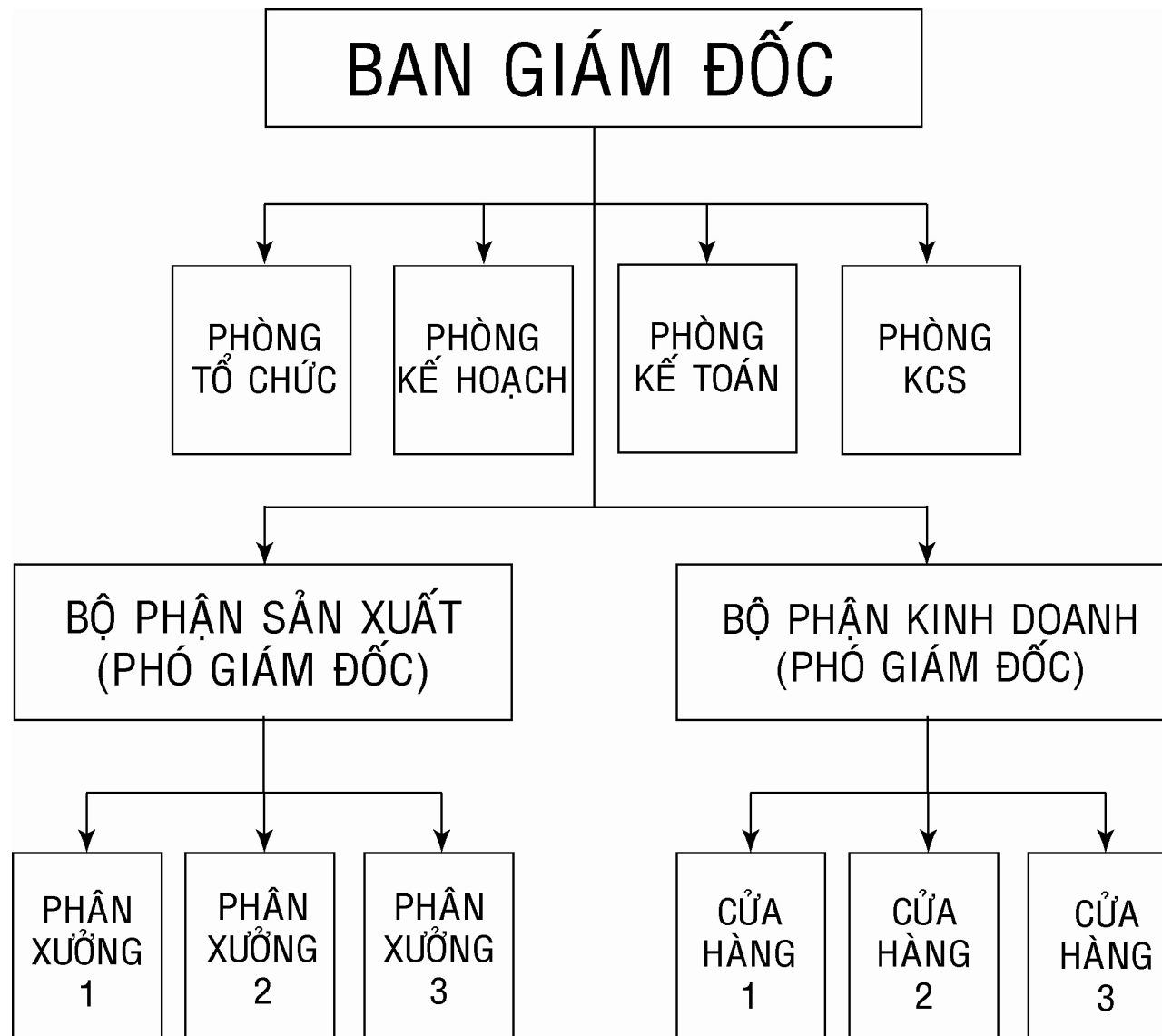
1. CƠ CẤU TỔ CHỨC TUYẾN



2. CƠ CẤU CHỨC NĂNG

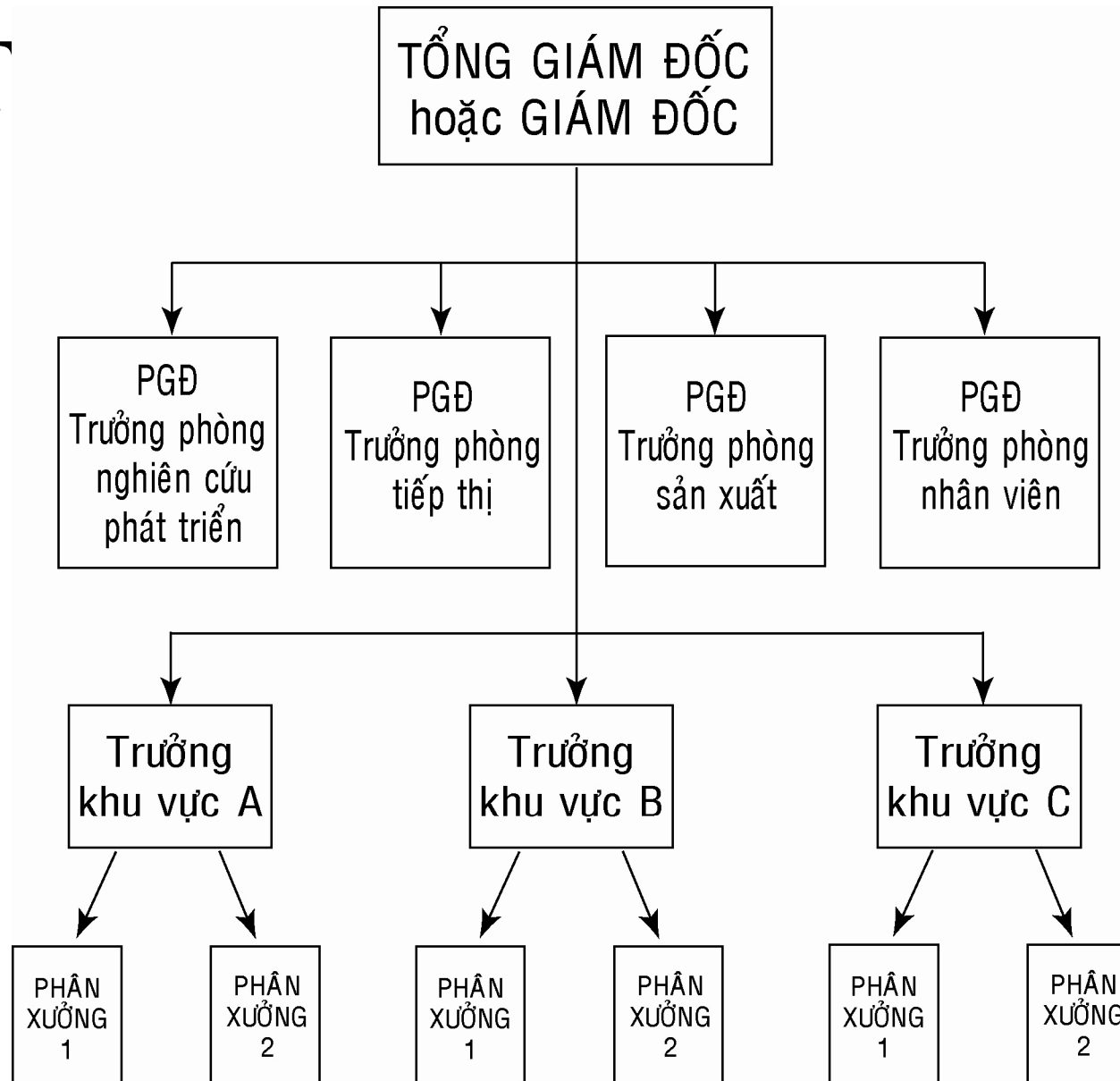


3. CƠ CẤU HỖN HỢP

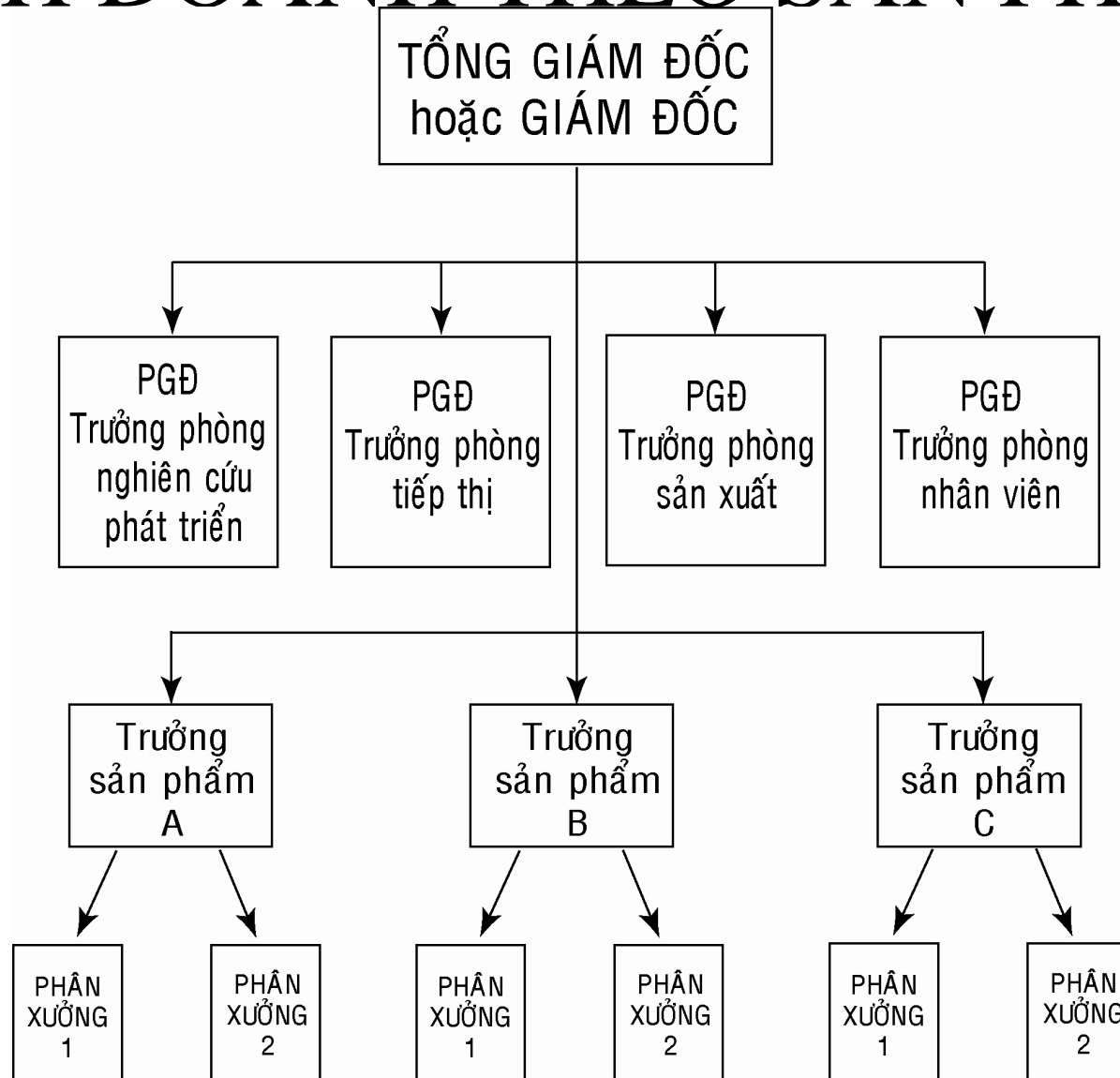


PHÂN CHIA TU TIỀN SẢN QUẢ I KINH DOANH THEO LÃNH

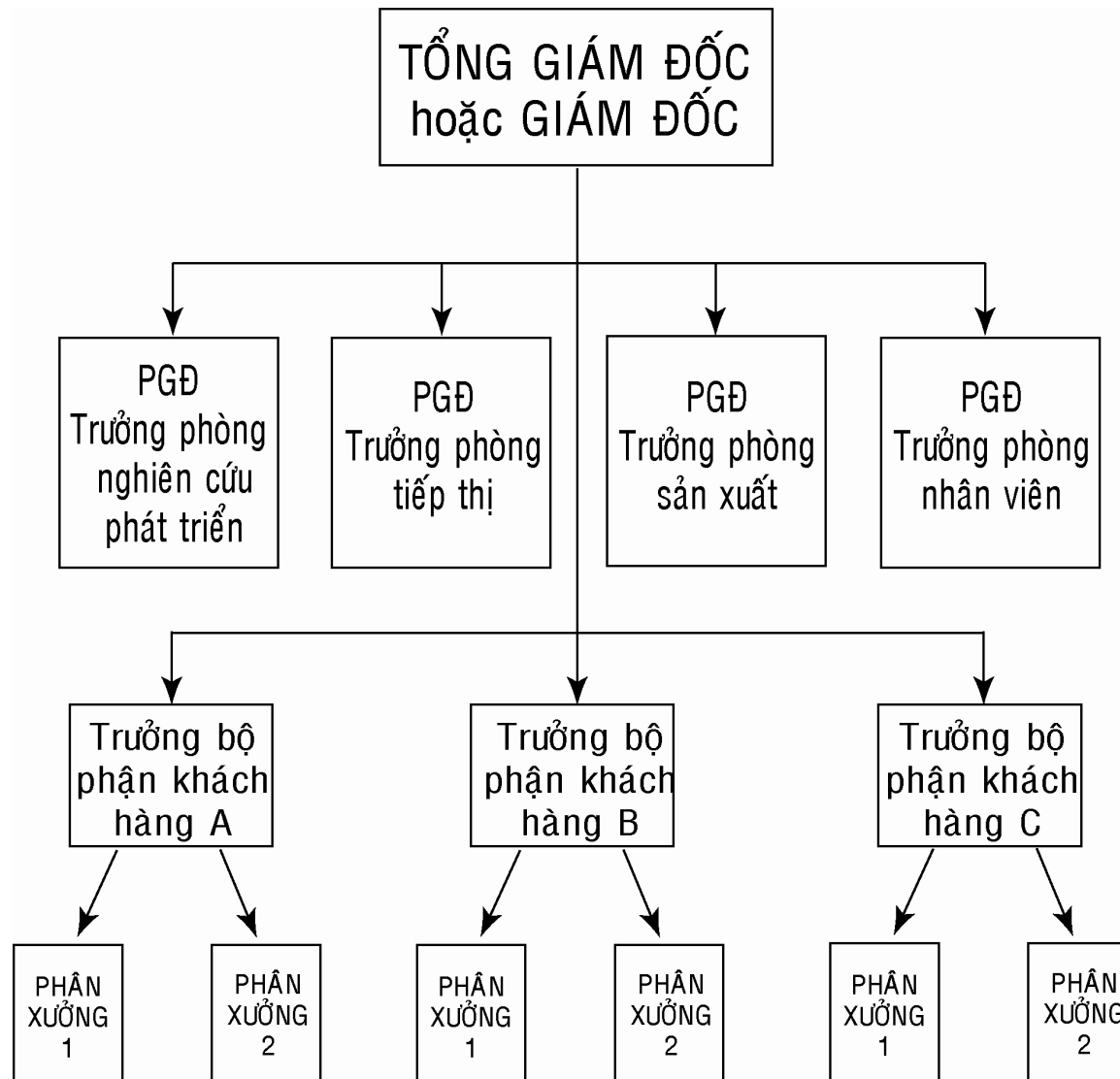
T



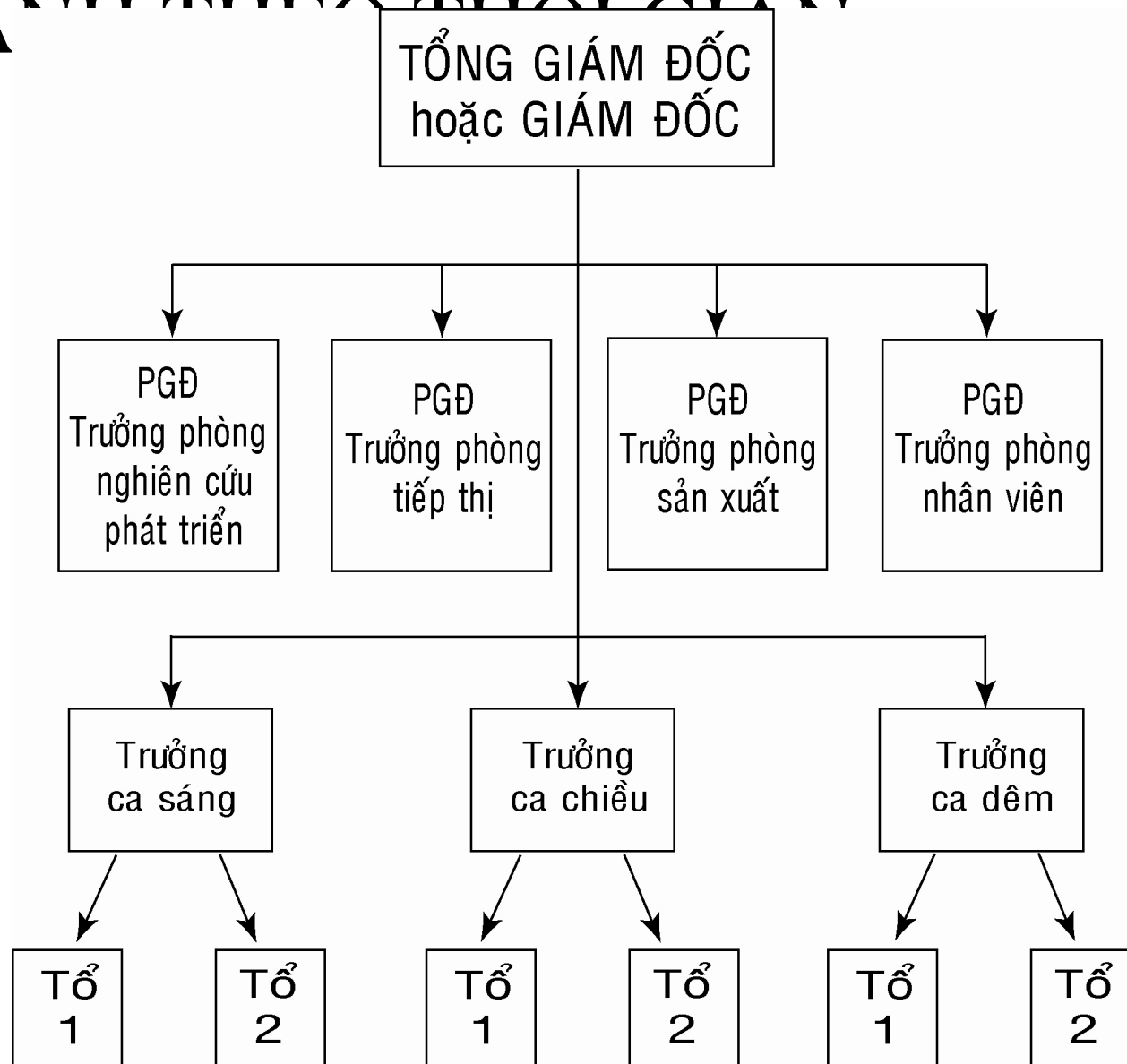
PHÂN CHIA TUYẾN SẢN XUẤT KINH DOANH THEO SẢN PHẨM



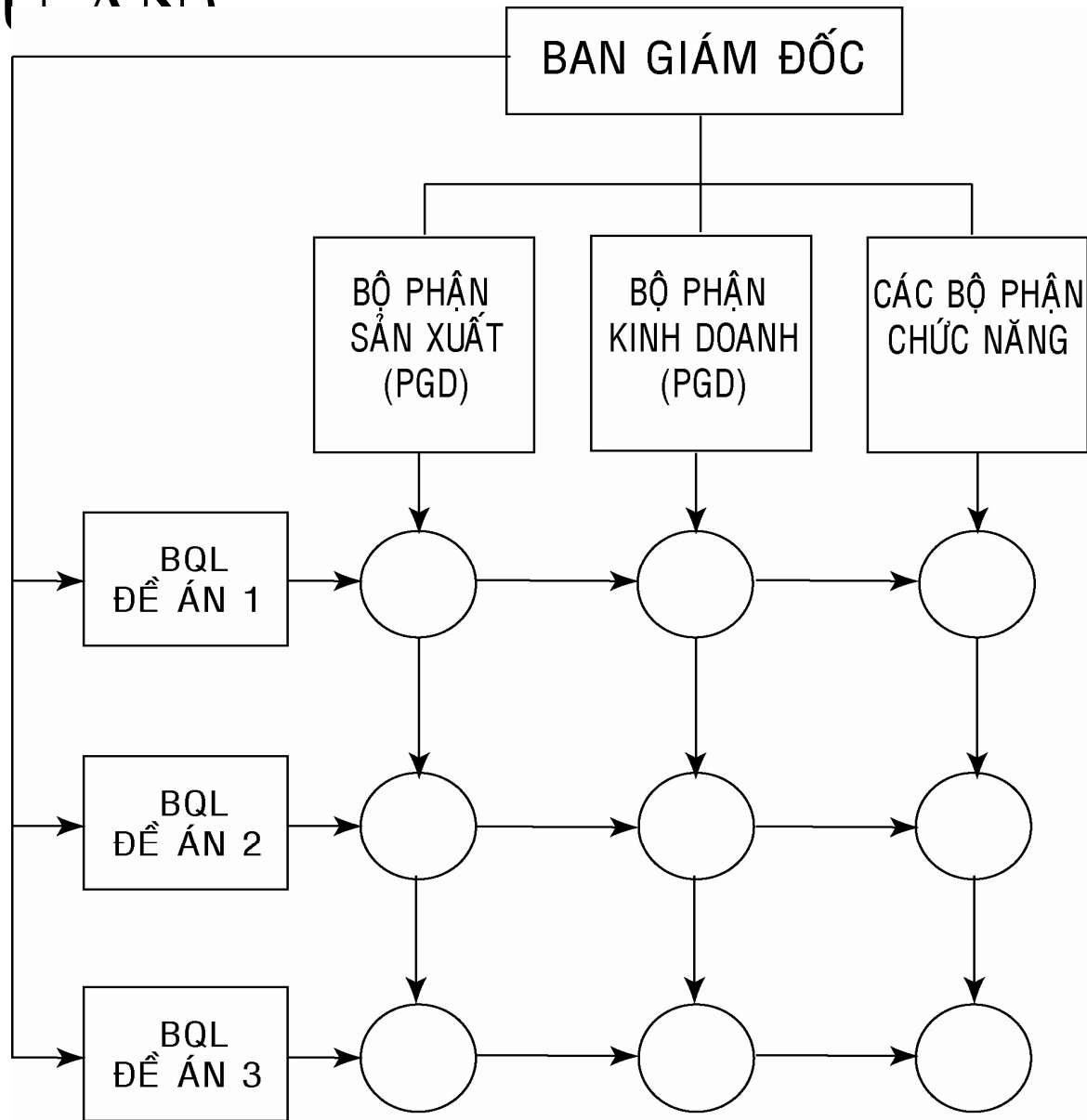
PHÂN CHIA TUYẾN SẢN XUẤT KINH DOANH THEO KHÁCH HÀNG



PHÂN CHIA TUYỂN SẢN XUẤT KINH DOANH



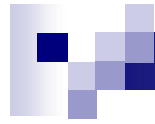
4. CƠ CẤU MA TRẬN (TỔ CHỨC THEO DỊ Ứ Ắ Ắ Ắ)



V.

CÁC PHƯƠNG PHÁP TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN TRỊ

1. Phương pháp tổng thể
2. Phương pháp phân tích
3. Phương pháp chuyên gia
4. Phương pháp mô hình hoá toán học
5. Phương pháp cấu trúc mục tiêu



VI.

MỘT SỐ VẤN ĐỀ KHOA HỌC TRONG CÔNG TÁC TỔ CHỨC

1. Quy mô tổ chức
2. Mô hình tổ chức quản trị
3. Phạm vi quản trị
4. Uy quyền



1. QUY MÔ TỔ CHỨC

- Quy mô ảnh hưởng nhỏ là số vốn của tổ chức, chủ yếu dựa vào vốn của doanh nghiệp
- Mọi loại quy mô ảnh hưởng ều – nhỏ ảnh hưởng riêng.

DOANH NGHIỆP QUY MÔ LỚN

■ ƯU ĐIỂM

1. VỊ THẾ TÍN DỤNG TỐT HƠN
2. CÔNG NGHỆ HIỆN ĐẠI HƠN
3. KỸ NĂNG QUẢN TRỊ TỐT HƠN, KINH NGHIỆM HƠN
4. THƯƠNG HIỆU, KHÁCH HÀNG
5. VỐN LÒN, CSVC RỘNG, KỸ NĂNG MỞ RỘNG THỊ TRƯỜNG
6. THU HỤT NHÂN TÀI
7. CƯỜNG CẢNH CẠO ĐẤU TỐT HƠN (LIÊN DOANH, LIÊN KẾT DEAL)
8. SẢN PHẨM TỐT HƠN, REPUTATION
9. ÁP DỤNG NHIỀU CHIẾN LƯỢC HƠN, ÍT RỦI RO HƠN
10. TẬN DỤNG PHÉP LIỆU, PHÉP PHẠM NẾU TẠO RA SẢN PHẨM PHỤ
11. KHÓ PHÂN SẴN HƠN KHI GẶP CÁC BIẾN ĐỘNG XẤU



DOANH NGHIỆP QUY MÔ LỚN

■ NHÖÖIC

1. CF HOẠT ĐỘNG, CF HÀNH CHÍNH CAO
2. BỔMAY CÔNG KINH, CF QUẢN LÝ CAO
3. QUYẾT ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CẦN CẢM TRỌNG
4. KHUỖ THÍCH ỜNG, KHÔNG KÒP THAY NƠI KHI CÒ BIẾN ĐỘNG TỒMỒ TRỜNG
5. THÔNG TIN CHAM, ĐỂ "TAM SAO THẤT BÀN"
6. CÒ ÍT NHIỀU KIẾN NGHỊ HIỂU RÕ NANG LỰC CỦA NHÂN VIÊN
7. XUNG NỐT, TRANH GIANG QUYỀN LỰC
8. RA QUYẾT ĐỊNH CHAM HỒN, MẮT THỒ CỒ
9. KHUỖ NÁP ỜNG CẢ C NỒN HANG NHOỖ NỒN CHIẾC
10. CHỒU AIP LỰC DỒ LUAN XAỒ HỒ NHIỀU HỒN



2. MÔ HÌNH TỔ CHỨC

a. Mô hình cô giới

- Là mô hình truyền thống, cổ điển, thông nõi sũu dũing trong nhĩng toũ chĩc cũ quy mĩ vĩa va cũn.
- Quũ trĩnh vũn hũn bũ mũy theo mũ trũ tũ, nguyẽn tũc nhũt quũn (hũ thũng thũ lũũ cũũ Max Werber)
- Phũ hũp vũũ nũn vũn hoũ phũng Tũy



b. Mô hình linh hoạt

- Hình thành song song với lý thuyết tâm lý xã hội
- Sâu rộng cho những tác động có quy mô ảnh hưởng tới quan hệ xã hội, văn nghệ sỹ trí thức.
- Phù hợp với nền văn minh nông

SO SÁNH 2 MÔ HÌNH CÔ GIÒU VÀ LINH HOẠT

MO HÌNH CÔ GIÒU

- TÍNH HỢP THỜI BÀI BÀI CAO
- NHIỀU CHỨC DANH, CẤP QUẢN TRỊ
- QUAN HỆ PHÂN CẤP CHẶT CHẼ ÍT CHUỖ TRỒNG HỢP TÁC
- QUYỀN HÀNH TẬP TRUNG Ở CẤP CAO
- CÁC NHIỆM VỤ NƠI NÀO SẴN
- KÊNH THÔNG NÀT CHÍNH THỜI

MO HÌNH LINH HOẠT

- TÍNH HỢP THỜI, BÀI BÀI THẤP
- ÍT CHỨC DANH, CẤP QUẢN TRỊ
- QUAN HỆ HỢP TÁC NẾU CUNG NHAU HOÀN THÀNH NHIỆM VỤ LÀ CHÍNH
- KHÔNG TẬP TRUNG HOA QUYỀN HÀNH
- NHIỆM VỤ TỰ THUỘC VÀO TÌNH HUỐNG
- KÊNH THÔNG NÀT CHÍNH THỜI KẾT HỢP KHÔNG CHÍNH THỜI



3. TẦM HẠN QUẢN TRI

- Tầm hạn quản trò là khái niệm về cách so sánh công nhân viên mà một nhà quản trò có thể ảnh hưởng khiến tốt nhất.
- Lợi ích của tầm hạn quản trò rộng
 - Giảm chi phí
 - Bỏ máy gõn nhe, kiểm tra, kiểm soát dễ dàng
 - Dễ thông nhất yù kiện



- **NHÂN TOÁN HỒNG TÂM HẢI
QUẢN TRÒ**

- Năng lực nhân quản trò

- Trình độ nhân viên

- Môi trường uy quyền

- Văn hóa doanh nghiệp

- Tính chất công việc

- Kỹ thuật, công nghệ thông tin

- Không gian quản lý



4. UỠY QUYỀN TRONG QUẢN TRÒ

4.1 Năc ñiêm của uỠy quyền

A. Khai ñiêm

B. Lôi ích của uỠy quyền

C. Trôngai vôi uỠy quyền

4.2 Phaân loai uỠy quyền

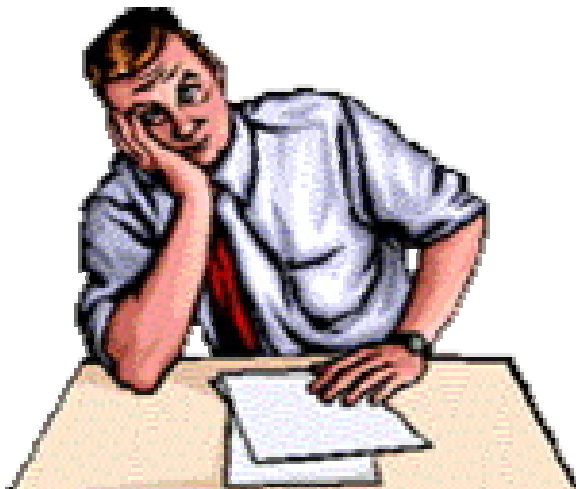
4.3 Nhöng höông ñă ñeâuỠy quyền hiêu quai

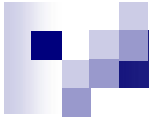
4. 1

ÑAÏ ÑIEM UYUQUYEN

A. *Khai niem:*

“Uyûquyen laogiao cho cap döôi **trach nhieäm** vaø **quyen han** ñeã thay maät nhaøquan trò thöïc hieän moät công vieäc maø baïn thaân nhaøquan trò phaü laøm.”





TRÁCH NHIỆM



Ngôõu thui uyû

Ngôõu uyûquyeàn

QUYEÀN HAÏN




Ngôõu thui uyû

Ngôõu uyûquyeàn

B. TẠI SAO NHÀ QUẢN TRỊ CẦN PHẢI ỦY QUYỀN ?

 Sôi dưỡng thời gian hiệu quả

 Lựa chọn nào tạo nên bộ óc cần

 Nông viên và phát triển kinh nghiệm, khả năng, sáng tạo, tính tổ chức và cấp độ

 Phát hiện năng lực thật sự của nhân viên

NHỮNG LỢI ÍCH MÀ UỶ QUYỀN MANG LẠI CHO CẤP DƯỚI

- 🔄 **Cô học sẽ phát triển kỹ năng mới, nâng cao kỹ năng chuyên môn.**
- 🔄 **Cảm thấy là thành viên của gia đình và có niềm tin tưởng.**
- 🔄 **Thu thập được nhiều kinh nghiệm.**
- 🔄 **Mang lại tính tổ chức và tinh thần trách nhiệm cho cấp dưới.**

C. Những trở ngại khi uỷ quyền



Không tin tưởng cấp dưới



Sôi bò chia sẻ quyền lực



Sôi bò thay thế



Tâm lý thích ôm nõm công việc,
thích quyền lực



Không có khả năng kiểm tra



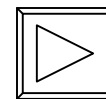
Cấp dưới không nõu năng lực

4.2 CÁC LOẠI ỦY QUYỀN

CÓ 2 LOẠI:

Ủy quyền bằng văn bản

Ủy quyền bằng miệng





MỘT VÀI HÌNH THỨC KHÁC

DỰA VÀO PHẠM VI CÔNG VIỆC:

Quyền tổng quản

Quyền toàn quyền

DỰA VÀO ĐỐI TƯỢNG NHẬN SỰ UỶ QUYỀN:





Quyền theo thời hạn

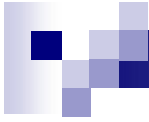
Quyền vô hạn

[BACK TO MENU](#)




4.3 NHỮNG HƯỚNG DẪN ĐỂ UỶ QUYỀN HIỆU QUẢ

-  Chọn những người
-  Giải thích cho họ tại sao cần phải có những điều kiện chọn
-  Ủy quyền 1 công việc hoàn chỉnh
-  Thảo luận với người thụ ủy về những nhất định mục tiêu



- Phân ñòngh quyền hạn – trách nhiệm rõ ràng
- Hoãtrõ cho ngõõõ thui uyù
- Uyù quyền thõc sõi
- Theo dõi, kiểm tra ñòngh kyø
- Ñõa ra ñành giãù nhãn xét

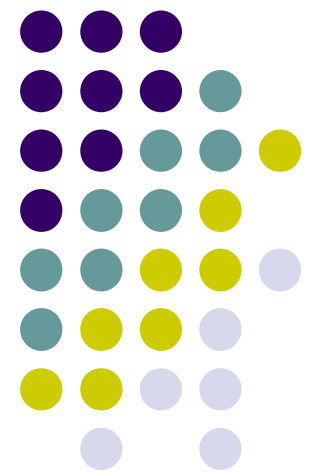


VI. ĐIỀU CHỈNH TỔ CHỨC LẠI

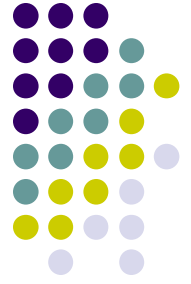
1. Sơ cấu thiết của ãiêu chãnh – toãchöc laii
2. Ñiêu chãnh
3. Toãchöc laii

CHÖÔNG 6

CHỨC NĂNG ĐIỀU KHIỂN



NOÏ DUNG



- I. Một số khái niệm về chức năng não khiếm
- II. Lý thuyết quyền lực quản trò
- III. Lý thuyết năng viên
- IV. Tâm lý trong quản trò
- V. Lãnh não
- VI. Truyền thông
- VII. Xung não và giảm trừ xung não



I. Mô tả khái niệm

1. Khái niệm niều kiện

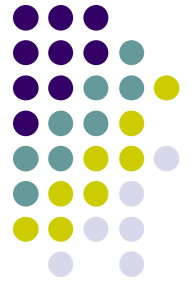
- Niều kiện là làm cho quá trình hoạt động diễn ra đúng quy luật, quy tắc, quy định.

2. Chức năng niều kiện

Là chức năng chung của quan hệ liên quan nên các hoạt động:

- Hướng dẫn, sai khiến, chèo bẻo
- Nôn nước
- Nâng viên – khuyến khích

II. Lý thuyết về quyền lực quản trị



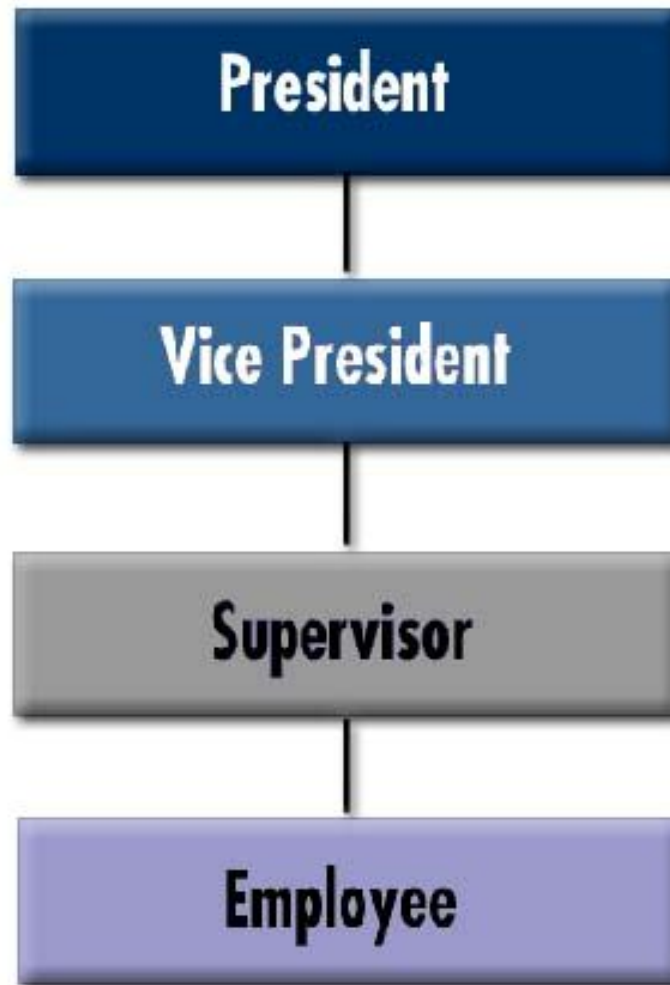
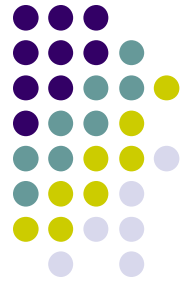
1. Khái niệm quyền lực quản trị

- Là quyền hành hợp pháp của nhà quản trị đối với cấp dưới để yêu cầu hành động trong phạm vi chức vụ của nhà quản trị.

2. Các hình thức quyền lực quản trị

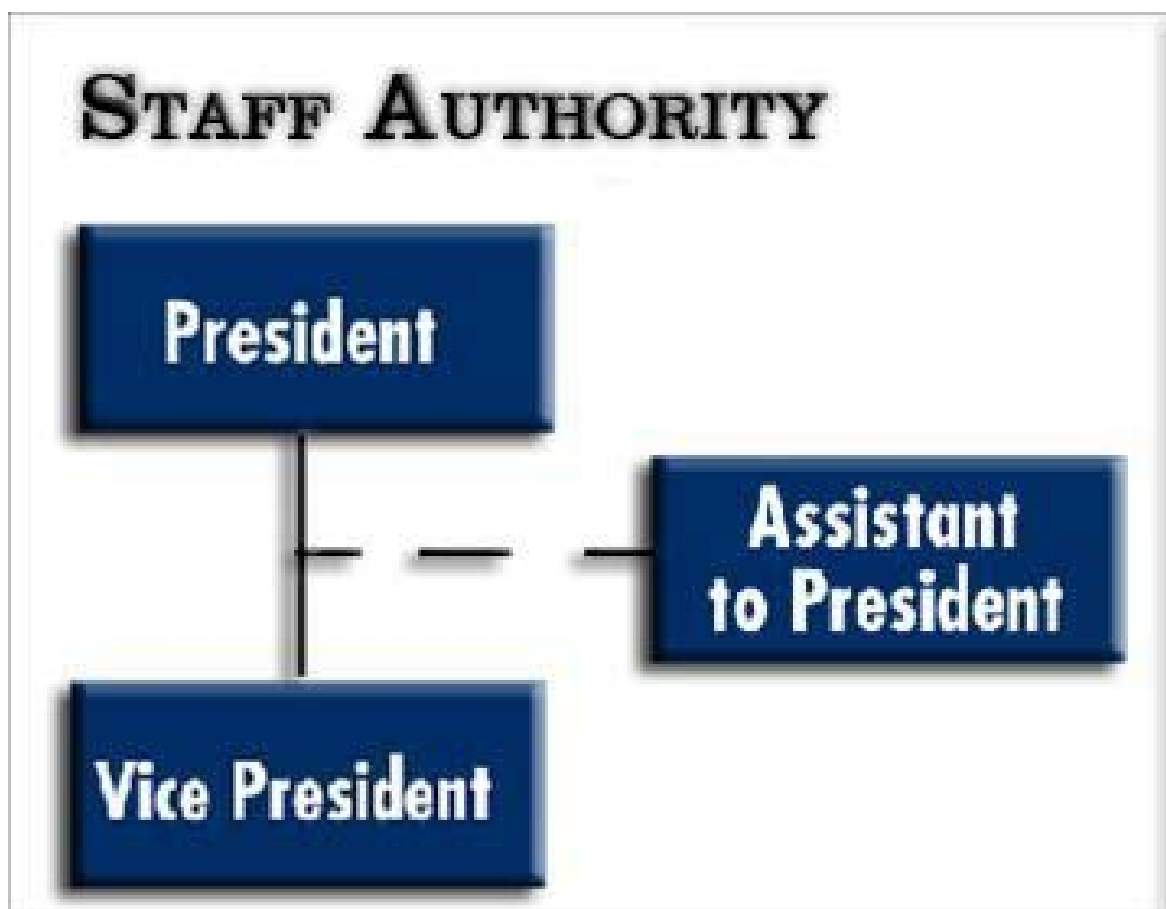
- Quyền lực theo hàng dọc (line authority)

Line Authority Chain of Command

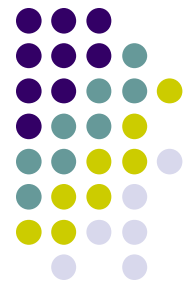




- Quyền lực tham mưu: là quyền lực dựa trên yúkién của giúu chuyén môn và viéc ñöa ra löi khuyén cho các nhà quản trò.



Lyùthuyeaá veàquyeàn löc quaân trò



3. Quyeàn löc caùnhân

- Quyeàn löc chính thòic
- Quyeàn löc chuyeân môn
- Quyeàn löc ñöôic toân vinh

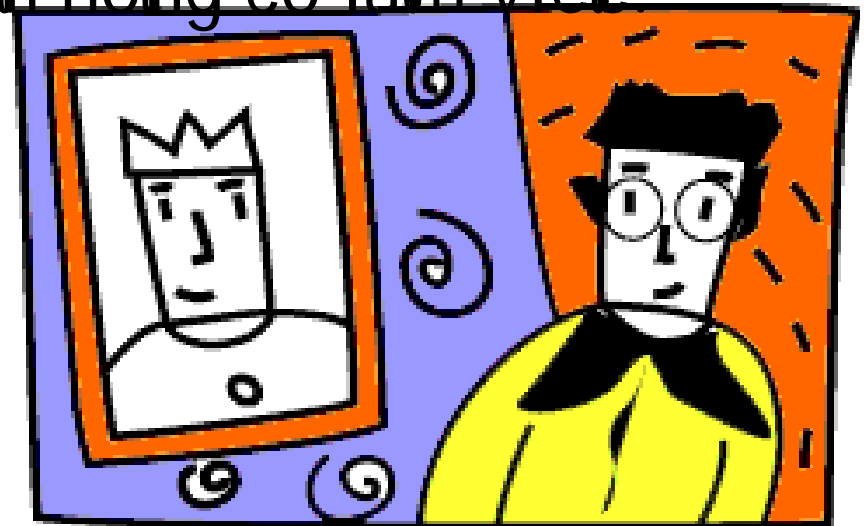


III. Lý thuyết năng viên

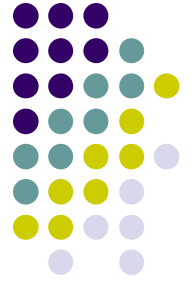
Khai niệm:

- Năng viên là quá trình khuyến khích các cá nhân hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

- Các nhân tố ảnh hưởng đến năng viên viên:
 - Năng niềm cá nhân
 - Tính chất công việc
 - Thông lệ của tổ chức

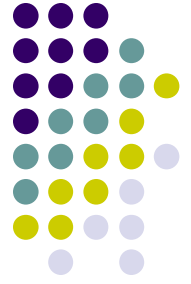


1. Theo dõi phát triển



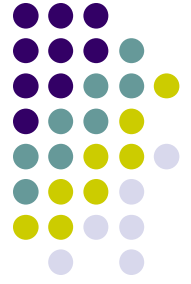
- Phân công trách nhiệm rõ ràng, tăng cường kiểm tra, kiểm soát, các hình thức kỷ luật.
- Lợi ích vật chất lâu dài tạo động viên cơ bản nhất → kích thích về kinh tế tiền lương, tiền thưởng.
- Xây dựng dựa trên quan niệm thuyết X.

2. Lý thuyết tâm lý xã hội

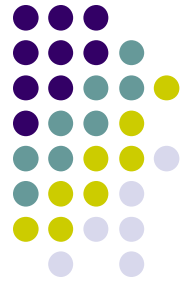


- Dựa trên cơ sở những lý thuyết thuộc trường phái tâm lý xã hội trong quan trò.
- Nông viên con người bằng cách thỏa nhận nhu cầu của họ, tạo cho họ cảm thấy hạnh phúc về lợi ích trong công việc chung.
- Chu trình: tài năng về mặt tinh thần, chu trình các yếu tố tâm lý các mối quan hệ xã hội trong tổ chức

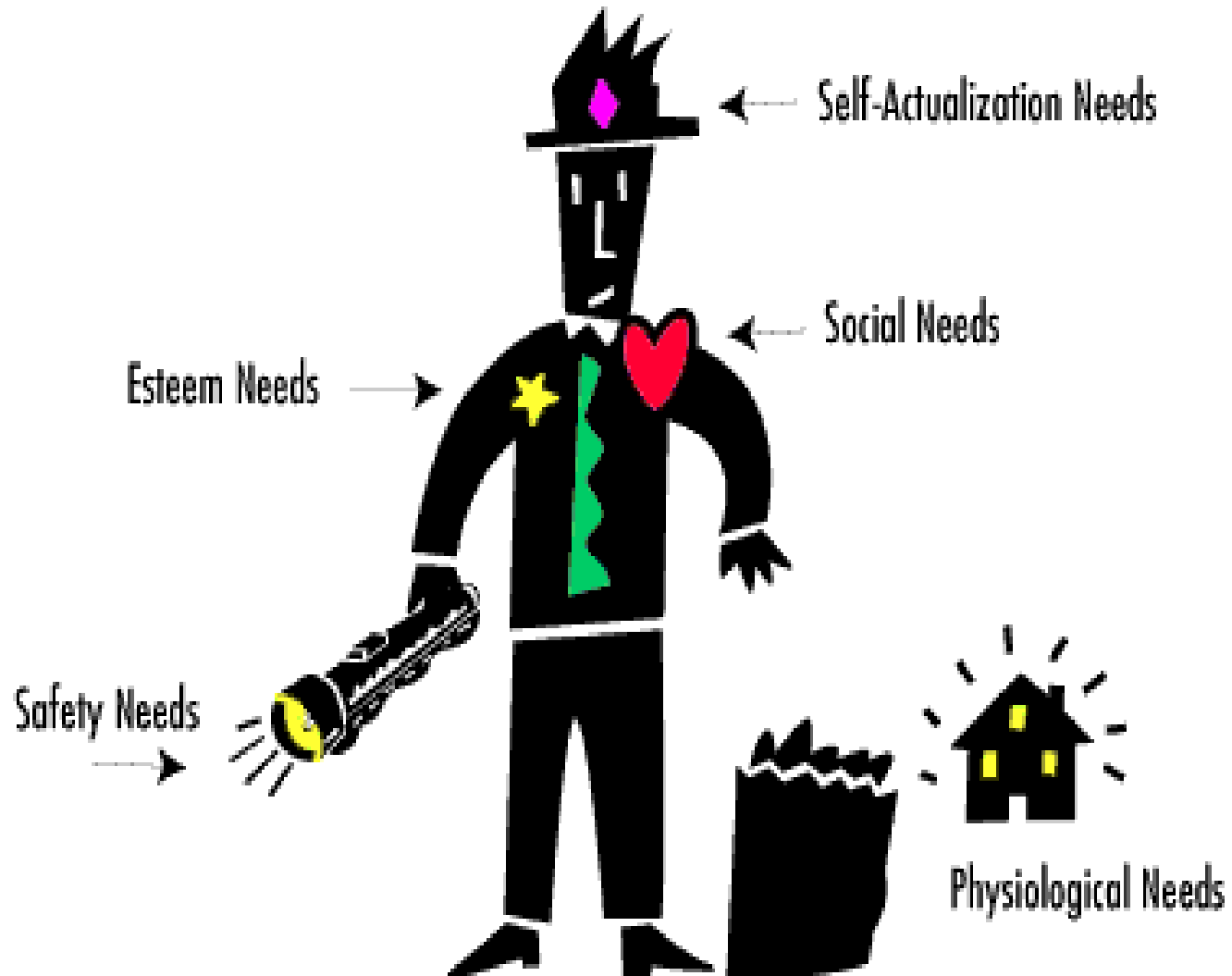
3. Thuyết nhu cầu của Maslow

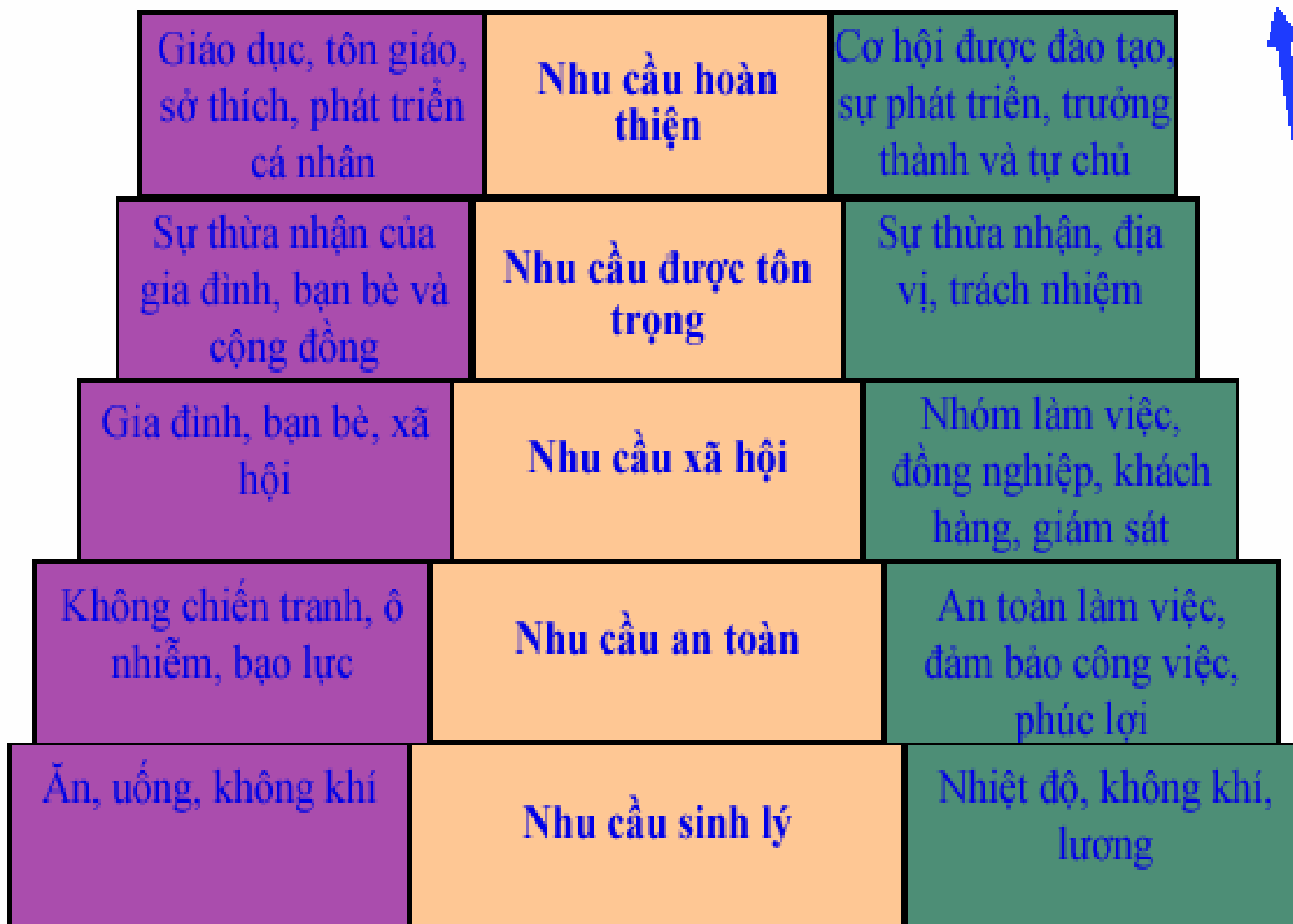


- Ông chia ra những nhu cầu của con người theo thứ tự từ thấp đến cao, có bản nhất đến phức tạp nhất.
- Nguồn gốc của sự nóng giận liên quan những nhu cầu chưa được thỏa mãn.
- Không có sự thỏa mãn hoàn toàn nào với bất kỳ nhu cầu nào mà chỉ có những mức độ thỏa mãn cần phải đạt được



Maslow's Hierarchy of Needs





Sự thoả mãn ngoài công việc

Cấp bậc nhu cầu

Sự thoả mãn trong công việc

4. Thuyết hai nhân tố của Herzberg



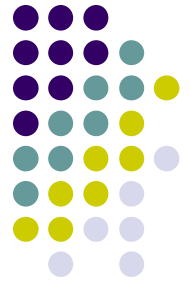
● Các nhân tố duy trì

- Tiền lương, thu nhập
- Sôi an toàn trong công việc
- Sôi ổn định
- Nhiều kiến thức làm việc
- Các chính sách và quy định quản lý của công ty
- Quan hệ với đồng nghiệp
- Sôi giám sát

● Các nhân tố động viên

- Sôi thăng tiến
- Sôi công nhận
- Trách nhiệm
- Bản thân công việc
- Sôi phát triển nghề nghiệp

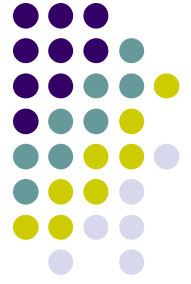
5. Thuyết về sự công bằng (Equity)



- Nếu người lao động cho rằng hơi bỏ nỗ lực không công bằng → làm việc cầm chừng, bỏ việc
- Nếu cho rằng nỗ lực nỗ lực tốt, phần thưởng quá nhỏ → duy trì năng suất như cũ
- Nếu cao hơn mức mong đợi → làm việc tốt hơn

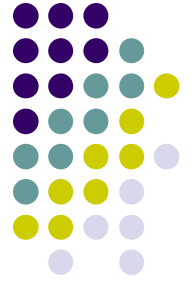
Công bằng mang tính tương đối, tùy vào quan niệm, nhận thức mỗi người

IV. Tâm lý trong quản trò



1. Caù nhaân vaø caùc ñaëc ñieãm tâm lý caù nhaân.
2. Taäp theå vaø moät soá vaán ñeà tâm lý trong taäp theå.

taâm lyù caù nhaân.

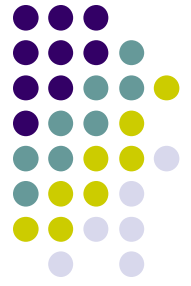


1.1 Caù nhaân

1.2 Năc ñiêm taâm lyù caù nhaân

- Nhaân thòi
- Tình cảm con người
- Nhaân cách
 - Xu hướng
 - ***Khí chất***
 - Tính cách
 - Năng lực
- Tội veã caù nhaân

2. Một số vấn đề tâm lý tập thể trong quần thể

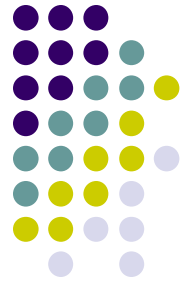


2.1 Một số khía cạnh

- **Nhóm**: là một tập hợp người liên kết với nhau thành tổ chức với mục đích chung mà mỗi cá nhân riêng rẽ không thể thực hiện được
 - Chính thức
 - Cấu trúc mở
 - Cấu trúc khép kín
 - Không chính thức



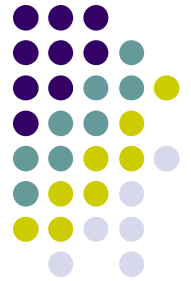
2.2 Vai trò của nhóm không chính thức



- Nó ảnh hưởng với lãnh đạo, giúp lãnh đạo bớt
độc đoán
- Giúp lãnh đạo hiểu rõ hơn về nhân viên
- Hỗ trợ, khuyến khích nhau, phát huy long
trung thành
- Góp phần hình thành dòng luận

V. Lañh ñaõ





The six most important words:

"I admit I made a mistake."

The five most important words:

"You did a good job."

The four most important words:

"What is your opinion."

The three most important words:

"If you please."

The two most important words:

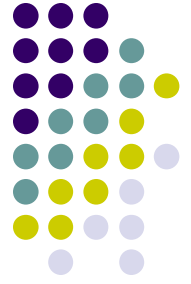
"Thank you,"

The one most important word: "We"

The least most important word: "I"

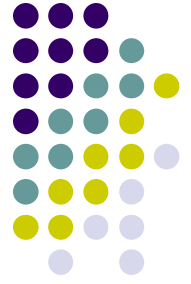
- Author unknown -

V. Lãnh đạo

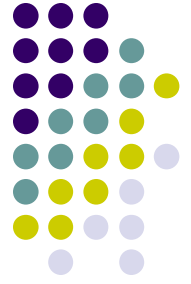


- 1. Các khái niệm
- 2. Đặc điểm về tính cách của người lãnh đạo
- 3. Phong cách lãnh đạo
- 4. Phương pháp lãnh đạo

V.Lãnh ñạo



- **1. Các khái niệm**
- Lãnh đạo là năng lực thuyết phục những người khác hăng hái phấn đấu cho những mục tiêu đã định.
- Lãnh đạo là lời kéo những người khác đi theo mình.
- Lãnh đạo là sự chỉ dẫn, động viên và đi trước.



- **2. Tính cách của người lãnh đạo**
- Luôn điềm tĩnh và làm chủ mọi tình huống
- Trung thực với thuộc cấp
- Tự tin, thông minh
- Cởi mở nhưng kiên quyết
- Giản dị nhưng không xuề xòa
- Nhiệt tình và gương mẫu
- Trung tâm đoàn kết của tổ chức
- coi trọng chữ tín
- Có uy tín
- Biết lắng nghe



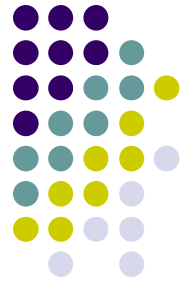


V. Lãnh đạo

3. Phong cách lãnh đạo

- 3.1 Tiếp cận theo hệ thống
 - Quyết đoán – áp chế
 - Quyết đoán – nhân từ
 - Tham vấn
 - Tham gia theo nhóm

3.2 Tiếp cận dựa theo quyền lực quản trị



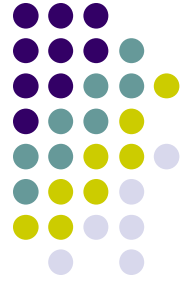
A. Phong cách lãnh đạo nãö nãö nãö (chuyên quyền)

- Không tính đến ý kiến tập thể mà chỉ dựa vào bản thân.
- Chế độ mệnh lệnh rất nghiêm ngặt; kiểm tra chặt chẽ nghiêm khắc.



B. Phong cách lãnh đạo tối đa

- Người lãnh đạo sẽ đưa mục tiêu, cấp dưới tự chọn phương pháp thực hiện.
- Người lãnh đạo không đóng vai trò là người hướng dẫn, giúp đỡ
- Phù hợp với cấp dưới có trình độ cao, công việc để kiểm soát thông qua các kết quả cuối cùng.

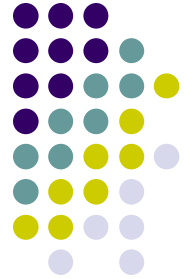


C. Phong cách lãnh đạo dân chủ

- Nhà quản trị thu hút tập thể vào việc thảo luận, bàn bạc, xây dựng và lựa chọn phương án để ra quyết định.
- Chế độ, mệnh lệnh để ra mang tính dân chủ toàn trọng người thỏa hành



2.3 Lựa chọn phong cách lãnh đạo

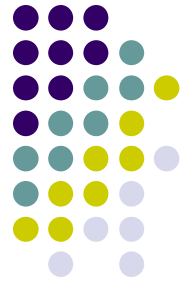


CON NGƯỜI

1.9								9.9
				5.5				
1.1								9.1

CÔNG VIỆC

Löä choñ phong cách lãnh ñão cần chuyệncải yeáutóasau:



- ◆ Cẩutính bản thân
- ◆ Trình ñoãnhãn viên
- ◆ Tình hình, ñãc ñiểm
toãchöic
- ◆ Chính sách vaøquy
ñònh quãn lý củã toã
chöic

V. Lãnh ñạo

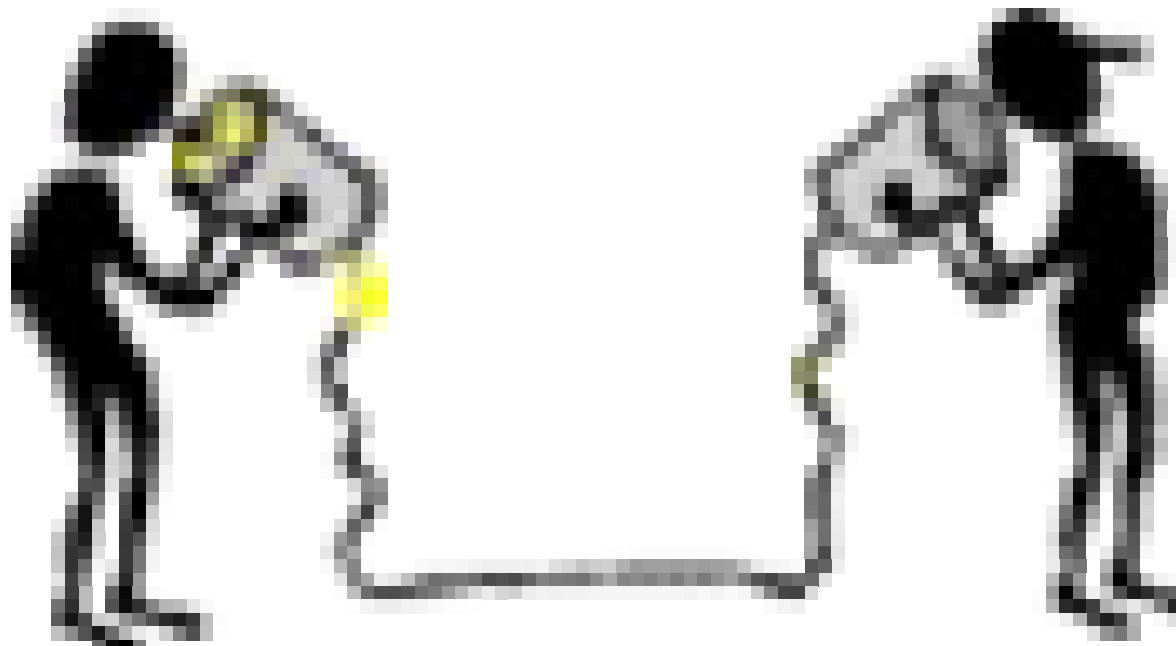


- 4. Phương pháp lãnh ñạo
 - 4.1 phương pháp hành chính
 - 4.2 phương pháp kinh tế
 - 4.3 phương pháp giáo dục

VI. Truyền thông

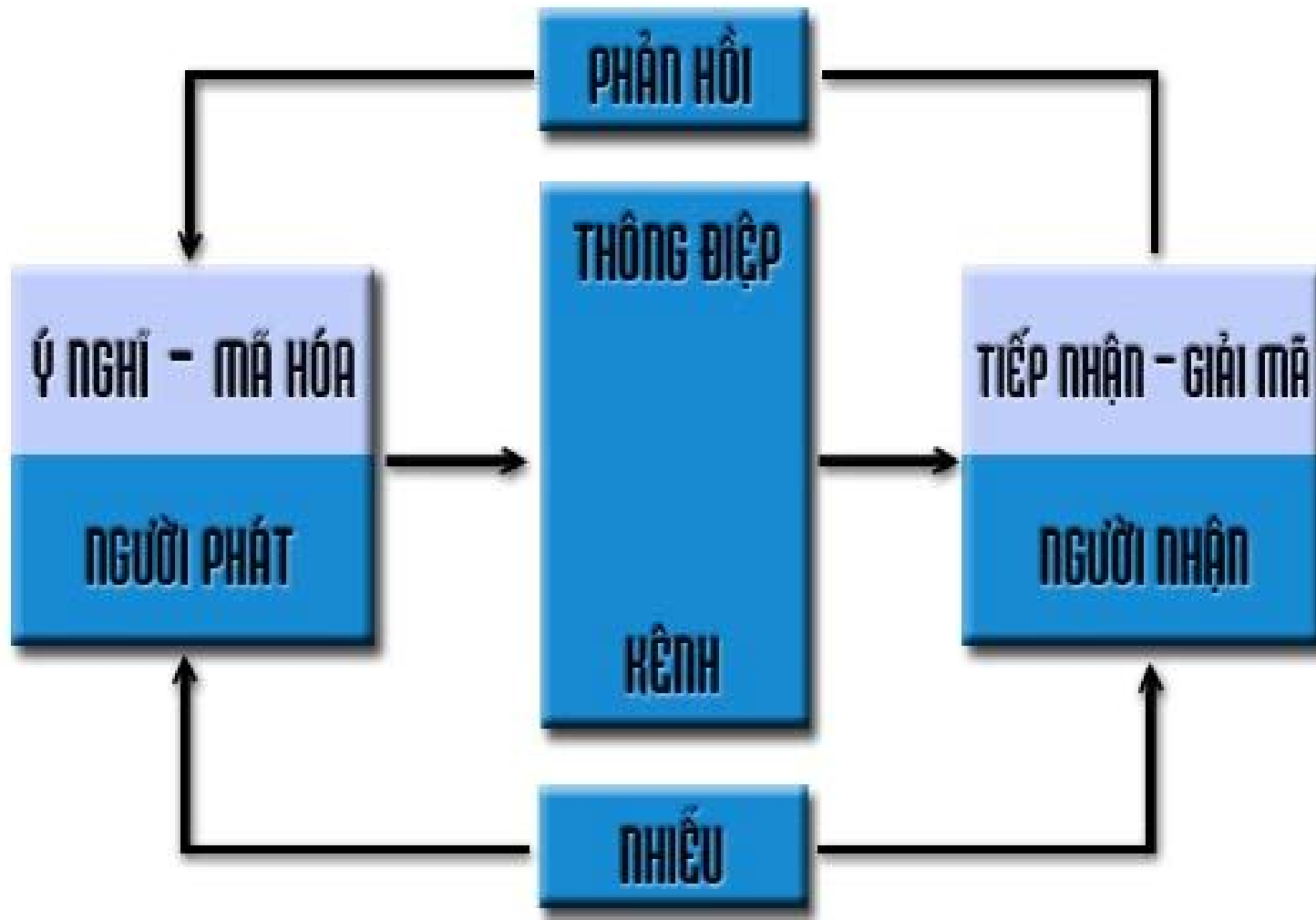


1. **Khai niệm** : là quá trình truyền văn hóa thông tin từ người này đến người khác.

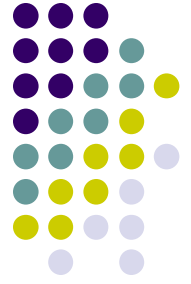




2. Quá trình truyền thông:

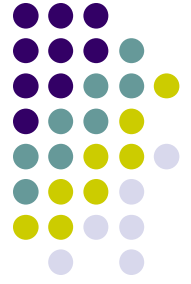


3. Những hình thức thông tin

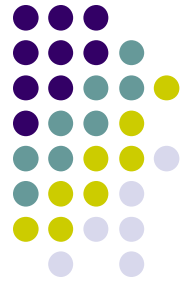


- **Lời nói:** hình thức thông dụng nhất, nhanh chóng để báo sai lầm.
- **Chữ viết:** hình thức tránh sai lầm, rõ ràng, có thể dễ dàng kiểm soát nội dung, tồn tại trong thời gian dài.
- **Những hình thức khác:** hình ảnh, hành động, câu chuyện

3. Thông tin trong tổ chức

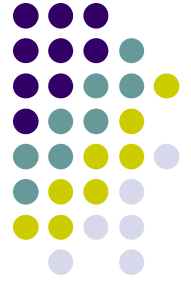


- **Theo tính chất**
 - Thông tin chính thức
 - Thông tin không chính thức
- **Chiều thông tin:**
 - Thông tin từ trên xuống
 - Thông tin từ dưới lên
 - Thông tin theo chiều ngang



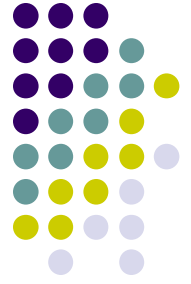
- **Mạng thông tin:** sợi quang hợp những kích thước thông tin của nó thành những kiểu khác nhau.
 - Mạng dây chuyền
 - Mạng chổi
 - Mạng bánh xe
 - Mạng vòng tròn
 - Mạng nơ-đơn

4. Trở ngại trong thông tin

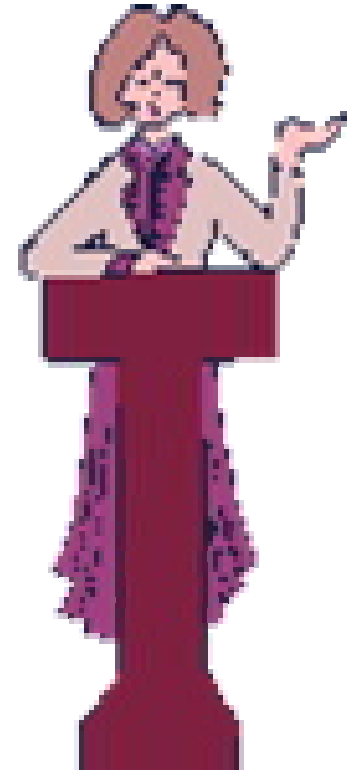


- ☹️ Thiếu kế hoạch nối với thông tin liên lạc.
- ☹️ Sợ mất môi trường công nghiệp
- ☹️ Các thông tin nội địa ẩn giấu
- ☹️ Mất mát do truyền tải thông tin và ghi nhận kém.
- ☹️ Ít lắng nghe, hành giá vô giá
- ☹️ Sợ không tin cậy, nên doanh, số hãi
- ☹️ Cảm xúc khi tiếp nhận, truyền tải thông tin

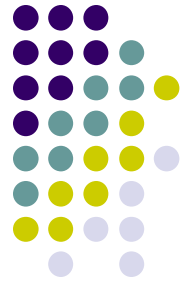
5. Truyền thông hữu hiệu



- **5.1 Các yêu cầu của thông tin**
 - Đầy đủ
 - Kịp thời
 - Chính xác
 - Phù hợp
 - Cô đọng
 - Logic



5.2 Một số kỹ thuật truyền thông hiệu quả



ã Nội

ã Việt

ã Nghe

ã Nhiều kênh đồng thông tin để tránh rời rạc.

ã Sâu rộng sự phân hoá

ã Nôn giải hoà ngoại

ã Tích cực lắng nghe

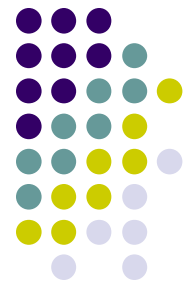
ã Hạn chế cảm xúc

ã Sâu rộng độ lan

ã Bình đẳng trong thông tin

ã Kết hợp nhiều kênh truyền thông

VI. Xung ñoã vaø giaâm tròø xung ñoã



1. Khái niệm:

Xung ñoã laø nhöõng maâu thuañ giöõa caùc caù nhâñ, caùc nhöõm trong toã chöïc.

2. Nguồn gốc của xung ñoät

- Do ñaéc ñieäm taâm lyù khác nhau
- Do yù thöïc toã chöïc, kyù luaät keøm
- Do söi cheänh leäch veà trình ñoã chuyeän moän, nghieäp vui
- Do söi thieän vò cuøa ngöõ laõnh ñaõ

3. Các hình thức xung đột



- Xung đột giữa các thành viên trong ban lãnh đạo.
- Xung đột giữa các bộ phận trong tổ chức
- Xung đột giữa cấp trên và cấp dưới
- Xung đột giữa các thành viên trong tổ chức

4. Giảm trừ xung đột



- Ngöôï lañh ñaïo pháí maũ möic
- Toächöïc lao ñoäng hõp lyù khoa hoïc
- Xaây döng vaøgiöövöng kyûluaät trong toächöïc
- Giöõcaïc möá quan heä thaân thieät, bình ñaúng, công bằng trong ñoá xöu
- Löïa chöïn êkíp lam vieäc phuøhõp



CHÖÔNG 7

KIỂM TRA-KIỂM SOÁT

NOI DUNG

I. KHAI NIEM – YUNGHIAO

II. HINH THOC KIEM TRA

III. BA HINH THOC KIEM TRA TIEU BIEU

IV. TIEN TRINH KIEM TRA

I. KHAI NIỆM – YÚNGHIAŌ

1. Khai niệđ

- Kieđ tra lađvieđ ño löông keđ quađthöc teá so sađnh vöđ tieđ chuađ quy ñöđh ñhađm phađt hieđ ñhöđng sai leđch ñeđñieđ chæđh.
- Heđthöđng kieđm soáđ ñöđ böđthöc chađ lađcađc hoáđ ñöđng, bieđ ñhađp, keáđhoáđch, quan ñieđm, ñöđ quy, chíđh sađch do ban giađm ñöđ ñađ ñađ ra ñeđñieđm bađ toáđchöc hoáđ ñöđng hieđ quađvađñhađ ñöđc müc tieđ.

2. YÙNGHÓA

- Nhà quản trò nắm bắt những tiến trình thực hiện các kế hoạch, mức tiêu nhiệm vụ → có sẵn nhiều cách hợp lý kịp thời.
- Xác định tính năng của các khâu hoạch định, tổ chức, điều khiển.
- Phát hiện kịp thời những thiếu sót → ngăn ngừa
- Giảm bớt nguy cơ rủi ro tiềm ẩn
- Đảm bảo tính trung thực của thông tin
- Đảm bảo sự chấp hành chính sách của tổ chức
- Là một biện pháp thực này nó cũng rất nên mức tiêu của tổ chức

II. HÌNH THỨC KIỂM TRA

1. Theo cách thức kiểm tra

- Kiểm tra trực tiếp
- Kiểm tra gián tiếp

2. Theo thời gian kiểm tra

- Kiểm tra trước công việc
- Kiểm tra trong công việc
- Kiểm tra sau công việc

3. Theo số lượng nội dung kiểm tra

- Kiểm tra toàn bộ
- Kiểm tra chọn mẫu

4. Theo phạm vi kiểm tra

- Kiểm tra nội bộ
- Kiểm tra bên ngoài

5. Theo mức độ liên tục

- Kiểm tra thường xuyên
- Kiểm tra định kỳ

III. BA HÌNH THỨC KIỂM TRA TIÊU BIỂU

1. KIỂM TRA TRƯỚC CÔNG VIỆC

2. KIỂM TRA TRONG CÔNG VIỆC

3. KIỂM TRA SAU CÔNG VIỆC

1. KIỂM TRA TRÖÖC CÔNG VIỆC

- Tập trung phòng ngừa những sai lệch nào vào của các nguồn lực
- Bao gồm tất cả những nỗ lực quản trò nhằm tăng xác suất ñể cho các kết quả thực tế phù hợp với những kết quả ñối kiến trên kế hoạch

□ CÁC VẤN ĐỀ CẦN KIỂM TRA TRƯỚC CÔNG VIỆC:

- NGUỒN NHÂN LỰC
- VẬT TỐ
- VỐN
- CÁC NGUỒN TÀI CHÍNH

2. KIỂM TRA TRONG CÔNG VIỆC

- Theo dõi những hoạt động diễn ra cùng đồng, cùng mục tiêu
- Kiểm tra trong công việc bao gồm chuyên gia lao động hành vi của các nhà quản trị trực tiếp của việc làm của nhân viên.
- Chuyên gia lao động hành vi của nhà quản trị khi hội đồng dân những nhân viên dưới quyền các phương pháp, thủ tục thích hợp và giám sát hội làm việc nên đảm bảo các chất lượng công việc một thời gian ngắn yêu cầu.

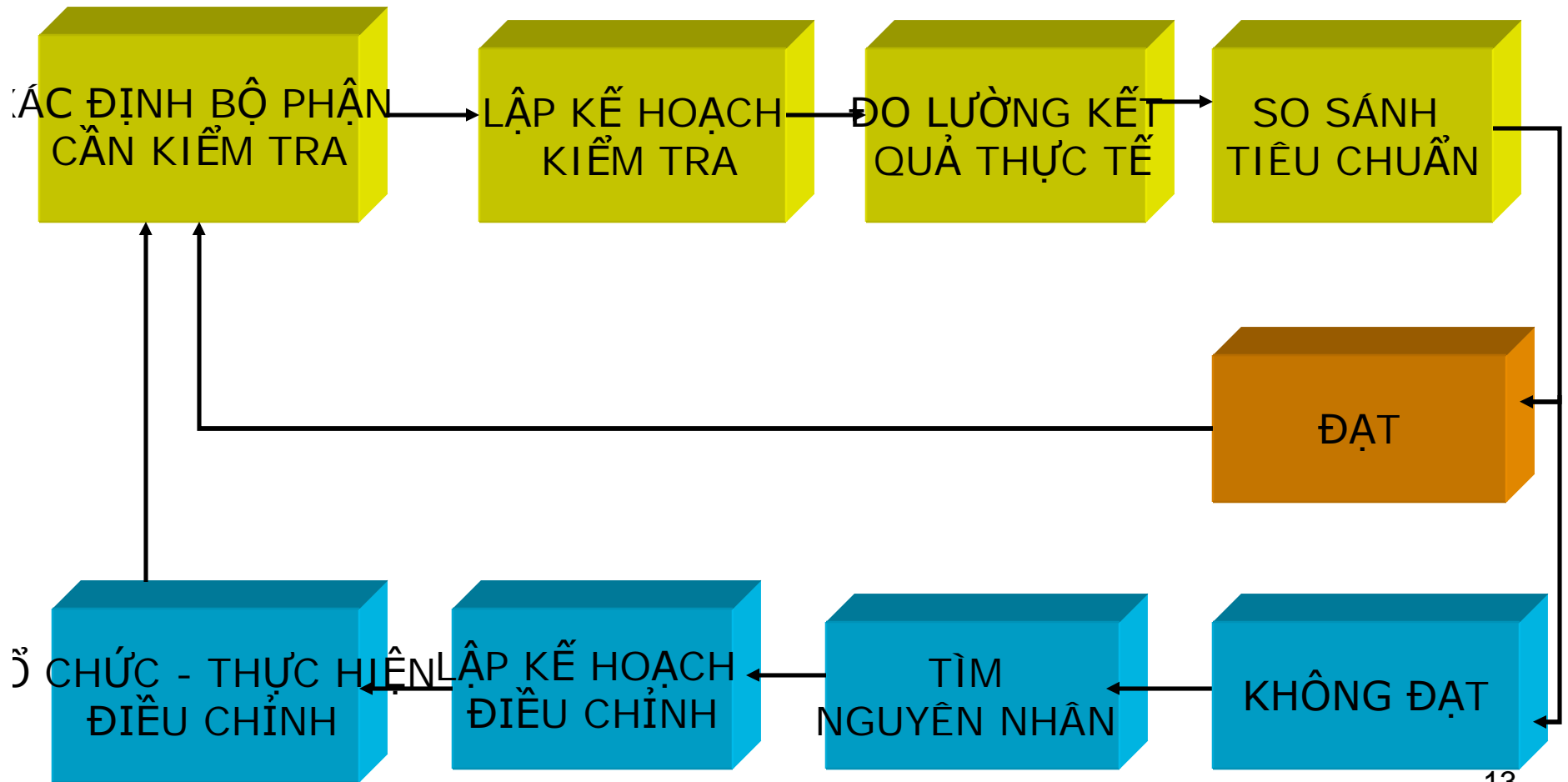
3. KIỂM TRA SAU CÔNG VIỆC

- Tập trung vào các kết quả cuối cùng và lấy ý kiến sâu cho những biện pháp tương lai.
- Bốn biện pháp kiểm tra sau công việc nổi bật dùng rộng rãi trong kinh doanh:
 - Phân tích báo cáo tài chính
 - Phân tích chi phí tiêu chuẩn
 - Kiểm tra chất lượng
 - Nhanh giải quyết những hiện tượng của nhân viên.

V. CÁC BỘ PHẬN CẤU THÀNH HỆ THỐNG KSNB

- Môi trường kiểm soát
- Xác định và đánh giá rủi ro
- Các yếu tố bên trong
- Các yếu tố bên ngoài

IV. Tiến trình kiểm tra



IV. NHỮNG ĐIỂM CHỦ YẾU ĐỂ KT-KS HỮU HIỆU

- Kt-ks gắn liền với kết quả mong muốn
- Tính khách quan
- Tính toàn diện
- Tính thời điểm
- Kt-ks nhúng vào công việc, không phải con người
- Không tạo ra cảm giác khó chịu cho cấp dưới