

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ

I. Tổ chức

1. Khái niệm:

Tổ chức là tập hợp của hai hay nhiều người cùng hoạt động trong những hình thái cơ cấu nhất định để đạt được những mục đích chung.

2. Ba loại hình tổ chức:

- Tổ chức kinh tế
- Tổ chức xã hội
- Tổ chức hành chính



3. Lợi ích của tổ chức:

- Làm được những việc mà một cá nhân không thể làm được.
- Tạo được NSLĐ cao hơn hẳn so với lao động đơn lẻ.
- Tập hợp được nhiều người.

4. Tổ chức là một hệ thống mở:

a. Hệ thống:

Hệ thống tổ chức bao gồm nhiều bộ phận, phần tử gắn kết chặt chẽ, hợp lý để tạo ra tính chất mới, mà các phần tử này để riêng rẽ sẽ không có.



b. Hệ thống mở:



Hình 2.1. Doanh nghiệp là một hệ thống

II. Khái niệm về quản trị

Phân biệt:

Quản lý

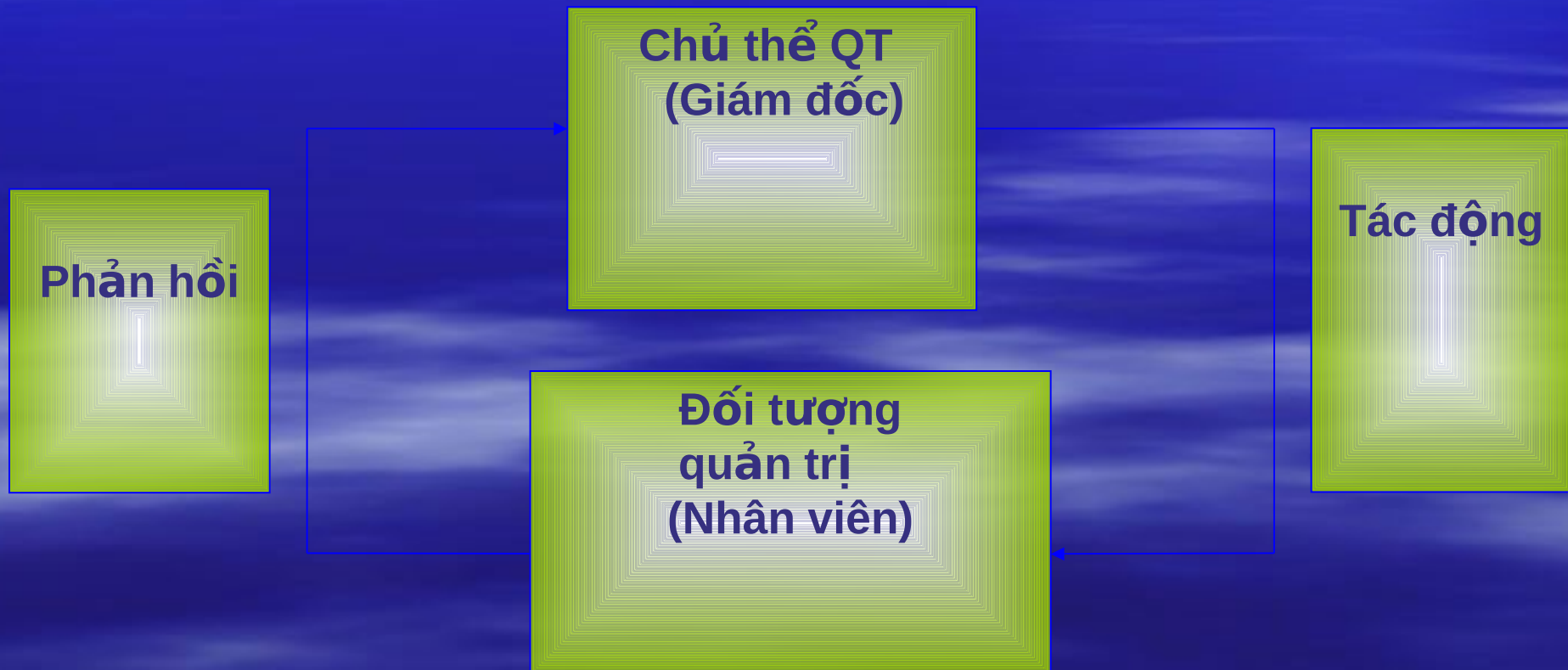
Quản trị



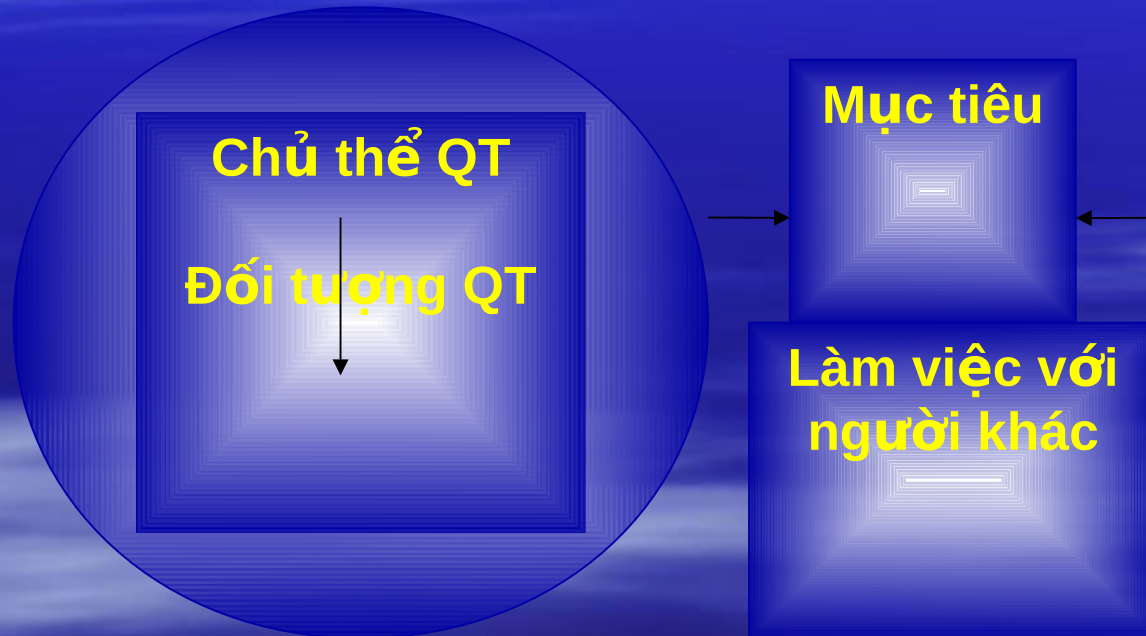
(Management)

1. Các định nghĩa về quản trị:

- Quản trị là quá trình tác động của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. *(Quản trị học – Đại học KTQD)*



- Quản trị là quá trình đạt được các mục tiêu của tổ chức một cách có hiệu quả và hiệu suất bằng và thông qua người khác trong một môi trường luôn biến động.



Môi trường

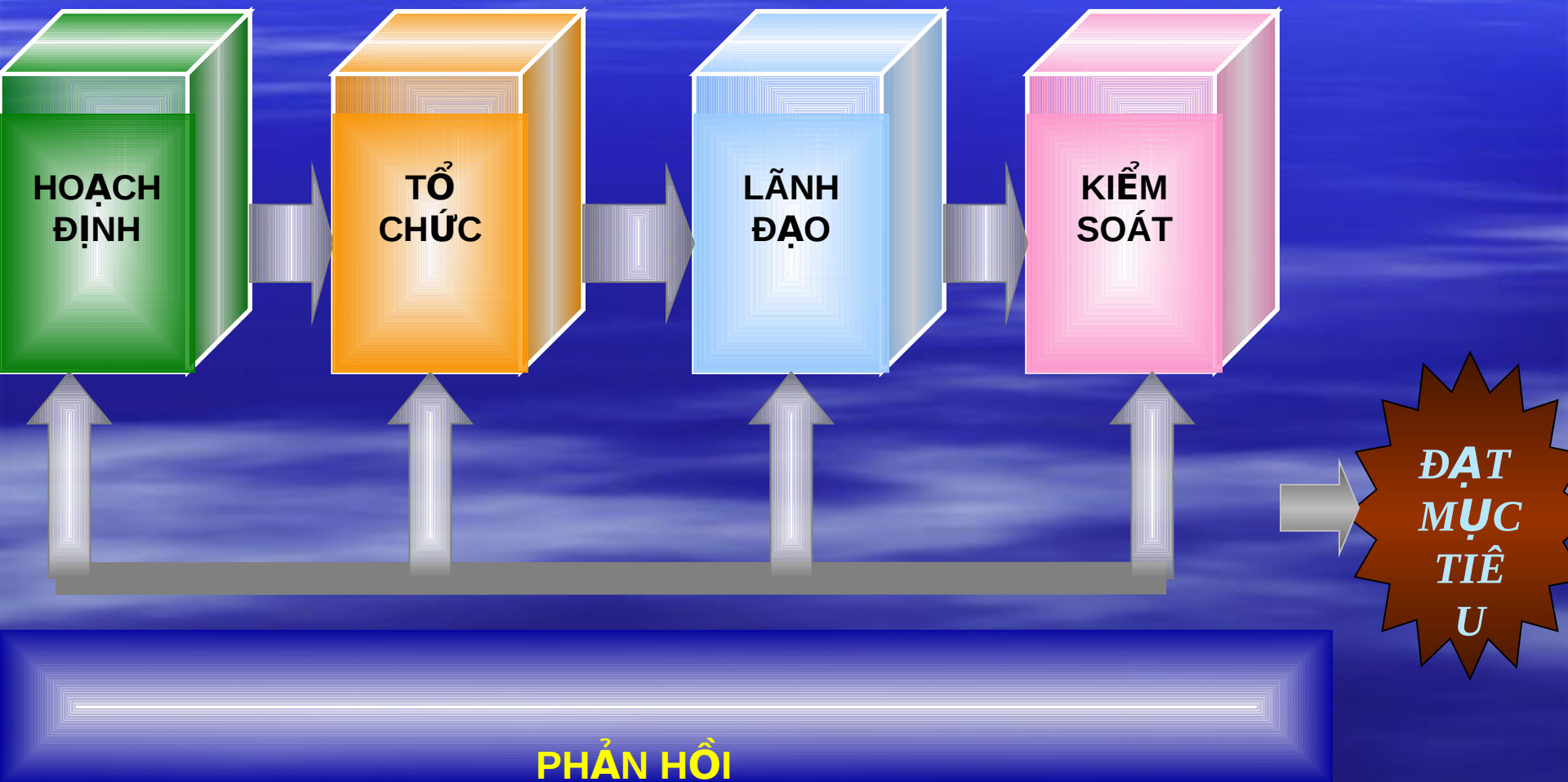
- MT Vĩ mô:

- + MT văn hoá XH
- + MT kinh tế
- + MT Chính trị-Pluật
- + MT công nghệ

- MT Vi mô:

- + Khách hàng
- + Nhà cung cấp
- + Đối thủ cạnh tranh

- Quản trị là quá trình sử dụng các nguồn lực của tổ chức để đạt được các mục tiêu thông qua các chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.



1. Quản trị là quá trình tác động của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.
(*Quản trị học – Đại học KTQD*)

2. Quản trị là quá trình đạt được các mục tiêu của tổ chức một cách có hiệu quả và hiệu suất bằng và thông qua người khác trong một môi trường luôn biến động.
(*Management – Stephen Robbins, Ian Stagg,...,1996*)

3. Quản trị là quá trình sử dụng các nguồn lực của tổ chức để đạt được các mục tiêu thông qua các chức năng *hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát*

Điểm giống nhau:

- + Quản trị phải là một quá trình.
- + Quản trị là làm việc với con người.
- + Quản trị hướng tới mục tiêu của tổ chức

2. Các loại hình quản trị:

Có 3 loại hình quản lý:

- Quản lý kinh tế:
- Quản lý xã hội:
- Quản lý hành chính:

3. Hiệu quả của hoạt động quản

- Sử dụng con người đúng chỗ, đúng khả năng,..
- Mua nguyên vật liệu tốt, rẻ, nhanh,..
- Tích lũy và sử dụng vốn hiệu quả



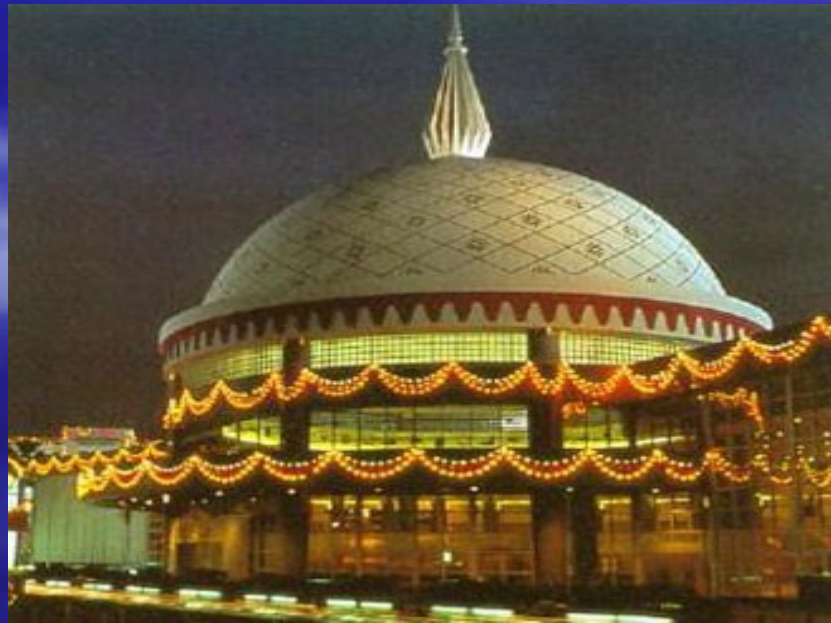
- Khai thác các tiềm năng, giải quyết các khó khăn, ách tắc trong SX, kinh doanh
- Tạo và lợi dụng thời cơ
- Cạnh tranh hiệu quả trong SX, kinh doanh
- Giáo dục con người, nhân viên hoạt động hiệu quả

4. Các chức năng quản trị

- Hoạch định: xác định các mục tiêu hoạt động và đề ra các biện pháp tốt nhất để thực hiện các mục tiêu này
- Tổ chức: xác định người nào làm việc nào, thành lập bộ phận nào?

- Quản trị nhân sự: tuyển dụng, duy trì, phát triển nguồn nhân lực
- Lãnh đạo: chỉ huy, đôn đốc, động viên, kích thích, phê bình, điều phối, giải quyết vấn đề
- Kiểm tra: xác định, so sánh kết quả thu được với mục tiêu đề ra

5. Quan hệ giữa khả năng quản trị và khả năng chuyên môn



III. Nhà quản trị

Các thành viên trong một tổ chức có hai loại:

- Nhà quản trị
- Người thừa hành

1. Người thừa hành

Là người trực tiếp thực hiện công việc và không có trách nhiệm hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra các hoạt động của người khác





2. Nhà quản trị

Nhà quản trị là người có trách nhiệm chỉ huy, điều khiển giám sát và chịu trách nhiệm về người khác. Nhà quản trị có quyền ra quyết định và tổ chức thực hiện các quyết định đó. Có 3 cấp:

a. Quản trị viên cao cấp (Top managers): ra quyết định có tính chiến lược là chủ yếu

- Phát triển và xem xét các kế hoạch, chiến lược dài hạn
- Điều phối hoạt động và đảm bảo sự hợp tác giữa

- Đánh giá tổng quát tình hình hoạt động của các bộ phận khác nhau.
- Tham gia vào quá trình tuyển chọn nhân sự chủ chốt của công ty.
- Thảo luận và bàn bạc với các quản trị viên cấp dưới về các vấn đề chung.

b. QTV cấp trung (Middle managers):

- Lập kế hoạch trung hạn và chuẩn bị cho kế hoạch dài hạn để các quản trị viên cấp cao xem xét.

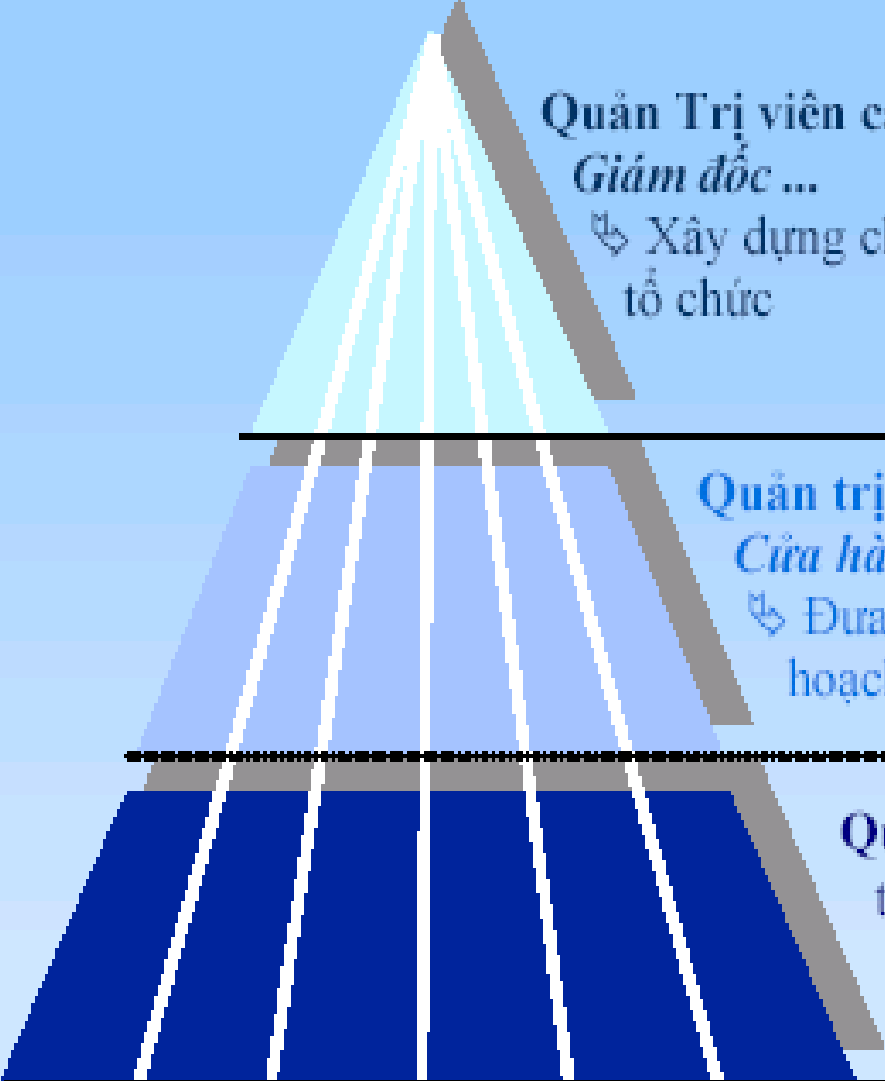
- Thiết lập chính sách bộ phận.
- Xem xét các báo cáo hàng ngày, hàng tuần về tình hình sản xuất và kinh doanh.
- Bàn bạc với các nhà quản trị cấp dưới vấn đề sản xuất, nhân sự, bán hàng,....
- Tham gia vào quá trình tuyển dụng và lựa chọn nhân sự.



c. **QTV cấp cơ sở** (*First-line managers*):

- Lập kế hoạch chi tiết và kế hoạch ngắn hạn.
- Phân công nhiệm vụ cụ thể.
- Quan sát hoạt động của cấp dưới.
- Giám sát các công việc hàng ngày.
- Đánh giá thành tích cấp dưới.
- Duy trì mối quan hệ mật thiết với nhân viên thừa hành.





Quản Trị viên cấp cao: *Chủ tịch HĐQT, Tổng giám đốc, Giám đốc ...*

↳ Xây dựng chiến lược, kế hoạch hành động & phát triển của tổ chức

Quản trị viên cấp trung: *Trưởng phòng, Quản đốc, Cửa hàng trưởng ...*

↳ Đưa ra các quyết định chiến thuật để thực hiện kế hoạch và chính sách của tổ chức

Quản trị viên cấp cơ sở: Tổ trưởng, Nhóm trưởng, trưởng ca ...

↳ Hướng dẫn, đốc thúc, điều khiển công nhân trong công việc hàng ngày

Những người thực hiện

Nhân sự

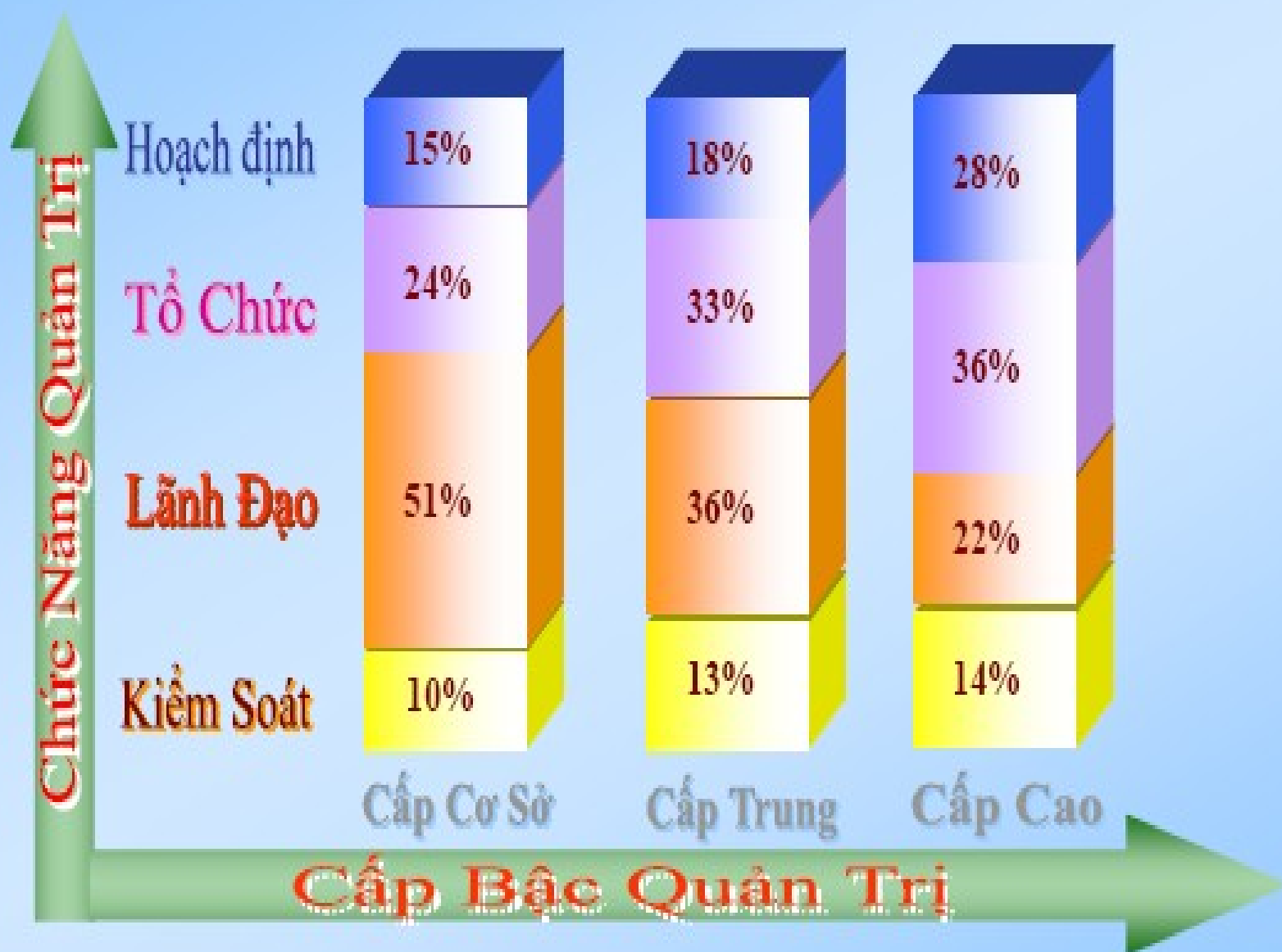
Marketing

Nghiên cứu & Phát triển

TH Công nghệ

Kế Toán

Kỹ Thuật



Hình 1.4. Tỷ lệ % thời gian dành cho từng chức năng quản trị theo cấp bậc quản trị

3. Vai trò của nhà quản trị

Nhà quản trị
- Vị thế - Quyền hạn - Nghiệp vụ

Vai trò quan hệ với con người (*Interpersonal role*)

Nhà quản trị tác động qua lại với người khác như thế nào?

- Người đại diện (*Figurehead*) - Người lãnh đạo (*Leader*) - Trung tâm liên lạc (*Liaison*)

Vai trò thông tin (*Informational role*)

Nhà quản trị trao đổi và xử lý thông tin như thế nào?

- Người thu thập, thẩm định (*Monitor*) - Người phổ biến thông tin (*Disseminator*) - Người phát ngôn (*Spokesman*)

Vai trò quyết định (*Decisional role*)

Nhà quản trị sử dụng thông tin trong quá trình ra quyết định ntn?

- Người khởi xướng (*Entrepreneur*) - Người phân bổ nguồn lực (*Resource allocator*)
- Người xử lý xáo trộn (*Disturbance handler*) - Người đàm phán (*Negotiator*)

4. Các kỹ năng cần thiết của nhà quản trị

a. Kỹ năng tư duy (conceptual skills)

Là kỹ năng quan trọng đặc biệt đối với nhà quản trị cao cấp

- Khả năng phát hiện, phân tích và giải quyết các vấn đề.
- Khả năng thu thập và sử dụng các thông tin để giải quyết vấn đề.
- Có sự hiểu biết rõ về doanh nghiệp mình và ngành kinh doanh.
- Dự báo được những cơ hội và đe dọa đối với tổ chức để có phương án chủ



b. Kỹ năng nhân sự (human skills)

- Khả năng tổ chức, động viên, lôi cuốn nhân viên dưới quyền tích cực làm việc
- Đánh giá đúng và thấu hiểu con người.
- Khả năng dành quyền lực và tạo ảnh hưởng đến người khác (lãnh đạo, huấn luyện và cố vấn).
- Khả năng xây dựng mối quan hệ và làm việc theo nhóm.



- Giải quyết tốt các mâu thuẫn trong tập thể.
- Khả năng làm việc trong môi trường đa dạng.
- Động viên, khuyến khích người khác làm việc và sáng tạo.

Nhà quản trị cũng cần có kỹ năng giao tiếp tốt như:

- Khả năng diễn đạt các ý tưởng bằng lời nói và hành động.
- Kỹ năng trình bày: viết và nói (thuyết trình).
- Kỹ năng lắng nghe và đặt câu hỏi.
- Có được sự tin nhiệm của đồng nghiệp và cấp dưới.

c. Kỹ năng chuyên môn (Technical skills)

- Kiến thức và kỹ năng đối với một lĩnh vực chuyên môn cụ thể.
- Khả năng vận dụng kiến thức và kỹ năng đó vào công việc quản trị.

IV. Tính khoa học và nghệ thuật của quản trị

1. Tính khoa học :

- Nhà quản trị phải hiểu biết sâu sắc các quy luật khách quan về tự nhiên, XH, các quy luật KT để nhận thức đúng đắn những cơ hội và nguy cơ để có những phương án xử lý thích hợp

- Nhà quản trị phải biết sử dụng những thành quả của các ngành KH khác vào hoạt động quản trị như: Tâm lý học, toán, điều khiển học, công nghệ thông tin, luật..

2. Tính nghệ thuật:

- Nghệ thuật sử dụng người
- Nghệ thuật tạo thời cơ và tận dụng thời cơ
- Nghệ thuật tạo vốn, sử dụng vốn và tích lũy vốn



- Nghệ thuật cạnh tranh trong KD
- Nghệ thuật khai thác tiềm năng, giải quyết khó khăn và ách tắc trong KD
- Nghệ thuật ra quyết định
- Nghệ thuật sử dụng các đòn bẩy trong quản trị
- Nghệ thuật bán hàng
- Nghệ thuật giao tiếp

Hết
chương
1

