



Bài Giảng

Quản Trị Học



A. MỞ ĐẦU

I - Mục đích, yêu cầu

1. Mục đích

Trang bị cho sinh viên những kiến thức và kỹ năng cơ bản để có thể lãnh đạo, quản lý các tổ chức sản xuất kinh doanh hoặc các lĩnh vực khác. Sau khi học môn này, sinh viên sẽ :

- Hiểu Quản trị là gì, và biết những công việc của nhà quản trị.
- Có kiến thức và kỹ năng để quản trị có hiệu quả.

2. Yêu cầu

Để tiếp thu tốt nội dung môn học, sinh viên cần có kiến thức phổ thông tổng hợp về khoa học xã hội và nhân văn, về các tổ chức trong xã hội, quan hệ con người, chi phí, thành quả công việc v.v...

Môn Quản trị học có nhiều ví dụ minh họa sẽ được lấy từ cuộc sống thực tế, nhất là trong lĩnh vực kinh doanh, nên sinh viên cần tập thói quen theo dõi thời sự, đọc báo hàng ngày và các tạp chí Kinh tế định kì, v.v... để có thông tin về các tình huống cụ thể.

II - Phân bổ thời gian và cấu trúc chương trình

Môn Quản trị học là một học phần có 3 đơn vị học trình, học trong 45 tiết, được phân bổ như sau: (45 tiết: 30 tiết lý thuyết, 4 tiết kiểm tra, 11 tiết bài tập và ôn tập)

TT	Tên chương	Tổng số tiết	Trong đó			
			Số tiết	LT	TH	KT
1	Chương 1- Đại cương về Quản trị và Quản trị học	13	3	3	3	1
2	Chương 2- Khái quát sự phát triển của lí thuyết quản trị		3	3		
3	Chương 3- Công tác nhân sự của Nhà quản trị		3	3		
4	Chương 4- Công tác hoạch định của Nhà quản trị	20	4	4	5	2
5	Chương 5- Công tác tổ chức của Nhà quản trị		4	4		
6	Chương 6- Công tác lãnh đạo của Nhà quản trị		3	3		
7	Chương 7- Công tác Kiểm tra của Nhà quản trị		4	4		
8	Chương 8- Truyền thông trong quản trị	10	3	3	3	1
9	Chương 9- Những cơ sở để ra quyết định		3	3		
	TỔNG CỘNG	45	30	30	11	4

III - Phương pháp dạy - học

Đối với thầy giáo: Thuyết trình, đặt vấn đề, phân tích và tổng hợp.

Đối với sinh viên: Lên lớp nghe giảng, tích cực tham gia phát biểu, chủ động đặt câu hỏi với thầy giáo về những vấn đề chưa hiểu, phát huy tính tự học, tự nghiên cứu, làm bài tập, thảo luận.

IV - Tài liệu biên soạn và tham khảo

1. **PGS. TS Lê Thế Giới** (chủ biên) - *Quản trị học* - Nxb Tài chính – 2007 (tài liệu chính).
2. **TS. Trần Anh Tuấn – TS. Đào Duy Huân** – Đại học tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh, năm 1994 (tài liệu chính).
3. **GS. Nguyễn Văn Lê** – *Khoa học quản trị* - Nxb thành phố Hồ Chí Minh, năm 1994
4. **TS. Nguyễn Thị Liên Diệp** – *Quản trị học* - Trường Đại học kinh tế thành phố Hồ Chí Minh, năm 2006.

Chương 1

(3 tiết)

ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ QUẢN TRỊ HỌC

A. Mục đích

Đọc xong chương này sinh viên sẽ nắm được những vấn đề sau:

- 1/ Định nghĩa tổ chức. Các chức năng quản trị.
- 2/ Các cấp bậc quản trị.
- 3/ Quy mô tổ chức ảnh hưởng đến chức năng quản trị.
- 4/ Vai trò thông tin của nhà quản trị.
- 5/ Sự khác nhau giữa Quản trị kinh doanh và quản trị hành chính.

B. Nội dung

I. ĐỊNH NGHĨA QUẢN TRỊ

1. Khái niệm về tổ chức

Tổ chức là sự tập hợp nhiều người một cách có ý thức cùng tham gia vào một nỗ lực có hệ thống thông qua sự phân chia công việc, nhiệm vụ nhằm hoàn thành những mục tiêu chung.

Mỗi đơn vị kinh doanh là một tổ chức, các tổ chức có thể có quy mô lớn hoặc nhỏ, hoạt động nhằm mục đích sinh lời hoặc là các tổ chức phi lợi nhuận, cung cấp sản phẩm hay dịch vụ hoặc cả hai.

Đặc điểm chung của các tổ chức:

- + Mọi tổ chức đều có những mục tiêu nhất định.
- + Mọi tổ chức đều có con người ra quyết định để thiết lập mục tiêu và hiện thực hoá mục tiêu.
- + Mọi tổ chức đều xây dựng một cấu trúc hệ thống để trên cơ sở đó mà xác định và giới hạn hành vi của các thành viên.

2. Định nghĩa quản trị

a) *Khái niệm quản trị*

Có nhiều định nghĩa về quản trị để chúng ta tham khảo:

+ Harold Kootz và Cyril O'Donnell: “Quản trị là thiết lập và duy trì một môi trường mà các cá nhân làm việc với nhau trong từng nhóm có thể hoạt động hữu hiệu và có kết quả.”

+ Robert Albanese: “Quản trị là một quá trình kỹ thuật và xã hội nhằm sử dụng các nguồn, tác động tới hoạt động của con người và tạo điều kiện thay đổi để đạt được mục tiêu của tổ chức.”

+ Stonner và Rabbins: “Quản trị là một tiến trình bao gồm các việc hoạch định, tổ chức quản trị con người và kiểm tra các hoạt động trong một đơn vị một cách có hệ thống nhằm hoàn thành mục tiêu của đơn vị đó...”

Từ việc tham khảo ta rút ra định nghĩa về quản trị: Quản trị là *tiến trình* hoàn thành công việc một cách có *hiệu quả và hữu hiệu* thông qua người khác.

Có thể giải thích các thuật ngữ trong định nghĩa quản trị:

Tiến trình biểu thị những hoạt động chính của nhà quản trị là hoạch định, tổ chức tổ, lãnh đạo và kiểm tra.

Hữu hiệu nghĩa là thực hiện đúng công việc hay nói cách khác là đạt được mục tiêu của tổ chức.

Hiệu quả nghĩa là thực hiện công việc một cách đúng đắn và liên quan đến mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra.

Khi các nhà quản trị đương đầu với các nguồn lực khan hiếm họ cần phải quan tâm đến việc sử dụng hiệu quả nguồn lực. Vì vậy, quản trị liên quan đến việc đạt được mục tiêu và tối thiểu hóa nguồn lực.

b) Khái niệm quản trị kinh doanh

+ Quản trị kinh doanh là quản trị con người trong doanh nghiệp và thông qua quản trị con người để sử dụng có hiệu quả các nguồn lực và cơ hội của doanh nghiệp.

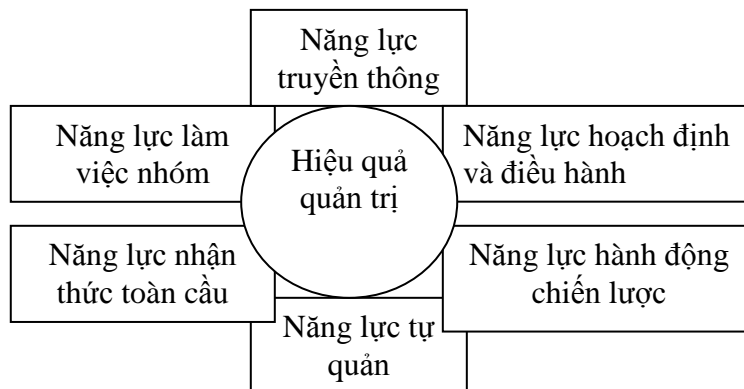
+ Quản trị kinh doanh còn là một nghệ thuật vì kết quả của nó phụ thuộc khá lớn vào thiên bẩm, tài năng, thủ đoạn, kiến thức tích lũy, mối quan hệ, cơ may, vận rủi của bản thân nhà quản trị.

3. Các năng lực quản trị

Năng lực là sự tổng hoà của kiến thức, kỹ năng, hành vi và thái độ của mỗi con người góp phần tạo nên tính hiệu quả trong công việc.

Năng lực quản trị là tập hợp các kiến thức, kỹ năng, hành vi và thái độ mà một quản trị viên cần có để tạo ra hiệu quả trong các hoạt động quản trị khác nhau ở các tổ chức khác nhau.

6 năng lực quản trị chủ yếu:



a) Năng lực truyền thông

Năng lực truyền thông là khả năng truyền đạt và trao đổi một cách hiệu quả thông tin làm sao để mình và người khác có thể hiểu rõ. Bao gồm các khía cạnh:

+ *Truyền thông không chính thức:*

- Khuyến khích truyền thông 2 chiều thông qua đặt câu hỏi để có thông tin phản hồi, lắng nghe và thiết lập những cuộc trò chuyện thân mật.

- Hiểu được tình cảm của người khác.

- Thiết lập mối quan hệ cá nhân mạnh mẽ với mọi người.

+ *Truyền thông chính thức:*

- Thông báo các hoạt động và các sự kiện liên quan đến mọi người giúp họ cập nhật các sự kiện, hoạt động.

- Tạo khả năng thiết phục, trình bày ấn tượng trước công chúng và kiểm soát được vấn đề.

- Viết rõ ràng, súc tích và hiệu quả, sử dụng các nguồn dữ liệu trên máy tính.

+ *Thương lượng:*

- Thay mặt nhóm để đàm phán một cách hiệu quả về vai trò và nguồn lực.

- Rèn luyện kỹ năng phát triển tốt mối quan hệ với cấp trên, công bằng đối với thuộc cấp.

b) Năng lực hoạch định và điều hành

Năng lực hoạch định và điều hành bao gồm việc quyết định những nhiệm vụ cần phải thực hiện, xác định rõ xem chúng có thể được thực hiện, phân bổ các nguồn lực để thực hiện các nhiệm vụ đó và giám sát toàn bộ tiến trình để đoán chắc rằng chúng đang được thực hiện tốt.

Các khía cạnh của năng lực hoạch định và điều hành:

+ *Thu thập, phân tích thông tin và giải quyết vấn đề:*

- Kiểm soát và sử dụng thông tin

- Đưa ra quyết định kịp thời

- Tính toán những rủi ro và tiên liệu kết quả.

+ *Hoạch định và tổ chức thực hiện các dự án:*

- Phát triển các kế hoạch và tiến độ để đạt được các mục tiêu

- Phân tích các ưu tiên trong thực hiện nhiệm vụ và phân quyền để chịu trách nhiệm.

- Xác định, tổ chức và phân bổ các nguồn lực cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ.

+ *Quản lý thời gian:*

- Kiểm soát các vấn đề chung và các dự án theo thời gian.

- Giám sát công việc theo tiến độ hoặc thay đổi tiến độ nếu cần.

- Thực hiện công việc một cách hiệu quả dưới áp lực thời gian.

+ *Lập ngân sách và quản trị tài chính:*

- Hiểu rõ ngân sách, các dòng chu chuyển tiền mặt, các báo cáo tài chính và biết sử dụng chúng để ra quyết định.

- Ghi chép đầy đủ và chính xác các sổ sách tài chính.

- Phát thảo các nguyên tắc tổng quát về ngân sách và làm việc với mọi người trên những nguyên tắc này.

c) Năng lực làm việc nhóm

+ *Thiết kế nhóm:*

- Thiết lập mục tiêu rõ ràng. Cấu trúc thành viên của nhóm một cách hợp lý.

- Xác định trách nhiệm chung cho cả nhóm và ấn định nhiệm vụ cho từng thành viên của nhóm một cách thích hợp.

+ *Tạo ra môi trường mang tính hỗ trợ:*

- Tạo môi trường mà trong đó sự hợp tác hiệu quả luôn được đánh giá kịp, khích lệ, khen thưởng.
- Hỗ trợ nhóm trong việc xác định và sử dụng các nguồn lực cần thiết để hoàn thành mục tiêu.

+ *Quản trị sự năng động của nhóm:*

- Hiểu rõ những điểm mạnh yếu của từng thành viên.
- Xử lý tốt các mâu thuẫn và bất đồng để nâng cao hiệu quả.
- Chia sẻ sự tin cậy đối với mọi người.

d) Năng lực hành động chiến lược

Năng lực hành động chiến lược là hiểu rõ sứ mệnh tổng quát và các giá trị của tổ chức và đoán chắc rằng các hoạt động của mình và của những thuộc cấp được phân định rõ ràng. Bao gồm:

+ *Hiểu rõ ngành mà tổ chức hoạt động:*

- Biết được hành động của các đối thủ cạnh tranh và các đối tác chiến lược.
- Có thể phân tích được xu hướng chung xảy ra trong ngành và tác động của chúng trong tương lai.

+ *Hiểu biết tổ chức:*

- Hiểu rõ sự quan tâm của giới hữu quan.
- Nắm vững các năng lực khác biệt trong tổ chức.

+ *Thực hiện các hành động chiến lược:*

- Phân định các ưu tiên và đưa ra các quyết định sứ mệnh của tổ chức và các mục tiêu chiến lược.
- Nhận thức rõ thách thức quản trị của từng phương án chiến lược và khắc phục chúng.
- Thiết lập các chiến thuật và các mục tiêu tác nghiệp giúp cho việc thực hiện chiến lược dễ dàng.

e) Năng lực nhận thức toàn cầu

Việc thực hiện các công việc của quản trị trong một tổ chức thông qua việc phối hợp sử dụng các nguồn lực nhân sự, tài chính, thông tin và nguyên liệu từ nhiều quốc gia và đáp ứng nhu cầu thị trường với sự đa dạng về văn hoá đòi hỏi các nhà quản trị phải có năng lực nhận thức toàn cầu.

Các khía cạnh của năng lực nhận thức toàn cầu:

+ *Có kiến thức hiểu biết về văn hóa:*

- Hiểu biết và cập nhật các sự kiện chính trị, xã hội và kinh tế trên toàn cầu.
- Nhận thức rõ tác động của các sự kiện quốc tế đến tổ chức.
- Hiểu, đọc và nói thông thạo hơn một ngôn ngữ khác.

+ *Nhạy cảm và khả năng hoà nhập văn hoá:*

- Nhạy cảm đối với xử sự văn hóa riêng biệt và có khả năng thích nghi.
- Điều chỉnh hành vi giao tiếp với những nền văn hoá khác nhau của các quốc gia.

f) Năng lực tự quản

Con người phải có trách nhiệm đối với cuộc sống của mình bên trong cũng như bên ngoài công việc.

Các khía cạnh của năng lực tự quản:

+ *Cư xử trung thực và đạo đức:*

- Sẵn lòng thừa nhận những sai lầm.
- Chịu trách nhiệm về các hành động của mình.

+ *Có cá tính và nghị lực:*

- Làm việc chăm chỉ để hoàn thành công việc.
- Bền chí để đương đầu với những trở ngại, biết cách vươn lên từ thất bại.

+ *Cân bằng giữa yêu cầu của công việc và cuộc sống:*

- Thiết lập sự cân bằng giữa công việc và các khía cạnh của cuộc sống sao cho không có vấn đề nào của cuộc sống bị sao lãng.
- Có khả năng tự chăm sóc mình.
- Biết xử lý và thiết lập các mục tiêu liên quan giữa công việc và cuộc sống.

+ *Khả năng tự nhận thức và phát triển:*

- Có những mục đích nghề nghiệp và cá nhân rõ ràng.
- Sử dụng những điểm mạnh để tạo lợi thế và tìm cách cải thiện điểm yếu.
- Biết phân tích và học hỏi từ những kinh nghiệm trong công việc và cuộc sống.

II. NHÀ QUẢN TRỊ VÀ QUẢN TRỊ HỌC

1. Định nghĩa nhà quản trị

Con người tham gia trong một tổ chức có thể chia thành hai loại:

- Những người thừa hành là những người trực tiếp làm một công việc nhất định và không có trách nhiệm giám sát công việc của người khác.

- Những nhà quản trị là những người thực hiện việc lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra việc phân bố các nguồn lực con người, vật lực, tài chính và thông tin để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Nhà quản trị là những người hoàn thành mục tiêu thông qua người khác.

Chức danh nhà quản trị có thể khác nhau tùy thuộc vào phạm vi trách nhiệm, lĩnh vực phụ trách và tính chuyên môn hóa; họ có thể là tổng giám đốc điều hành, chủ tịch, trưởng phòng, quản đốc phân xưởng...

2. Các chức năng quản trị

a) Các nguồn lực được nhà quản trị sử dụng

Có thể phân thành 4 loại: con người, tài chính, cơ sở vật chất và thông tin.

+ Nguồn lực con người bao gồm những người cần thiết mà nhà quản trị đã lựa chọn để hoàn thành công việc.

+ Nguồn lực tài chính bao gồm số tiền mà nhà quản trị và tổ chức sử dụng để đạt được mục tiêu của tổ chức.

+ Nguồn lực vật chất là những tài sản hữu hình của cơ quan và các bất động sản bao gồm nguyên vật liệu, văn phòng, nhà máy sản xuất ...

+ Nguồn lực thông tin là những dữ liệu mà nhà quản trị và tổ chức sử dụng để hoàn thành công việc.

b) Các chức năng quản trị

+ *Hoạch định* là việc xác định các mục tiêu của tổ chức và phát thảo những cách thức để đạt được những mục tiêu đó.

+ *Tổ chức* là tiến trình thiết lập một cấu trúc về các mối quan hệ giúp cho mọi người có thể thực hiện kế hoạch đã đề ra và thoả mãn các mục tiêu của tổ chức.

+ *Lãnh đạo* bao gồm các hoạt động nhằm thúc đẩy mọi người thực hiện những công việc cần thiết để hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

+ *Kiểm tra* là tiến trình mà trong đó một cá nhân, nhóm hoặc tổ chức giám sát kết quả thực hiện một cách liên tục và thực hiện các hoạt động điều chỉnh những sai lệch so với mục tiêu.

3. Phạm vi và các cấp bậc quản trị trong một tổ chức

a) Phạm vi quản trị

+ Các nhà quản trị chức năng: phụ trách các chuyên gia có nhiều kinh nghiệm và giỏi kỹ năng trong các lĩnh vực chuyên môn của họ như kế toán, nguồn nhân lực, tài chính, marketing hoặc sản xuất.

+ Các nhà quản trị tổng quát chịu trách nhiệm đối với toàn bộ hoạt động của một đơn vị, bộ phận, chẳng hạn một công ty hay một chi nhánh công ty. Thông thường họ giám sát công việc của các nhà quản trị chức năng.

b) Các cấp bậc quản trị

Để dễ dàng cho việc nghiên cứu về quản trị, người ta thường chia các nhà quản trị trong một tổ chức thành ba cấp (hình 1 - 1):

❖ Quản trị viên cấp cơ sở

Quản trị viên cấp cơ sở là những nhà quản trị ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống cấp bậc của các nhà quản trị trong cùng một tổ chức. Một cách tổng quát, các nhà quản trị cấp cơ sở chịu trách nhiệm trực tiếp đối với việc sản xuất sản phẩm và dịch vụ.

Quản trị viên cấp cơ sở có thể được gọi là tổ trưởng, đốc công, trưởng bộ phận, v.v...tùy thuộc vào từng tổ chức và là những người giỏi về chuyên môn (cả kiến thức và kỹ năng) để chỉ dẫn và giám sát các thuộc viên trong công việc hằng ngày.

Dưới quyền quản trị viên cấp cơ sở là những nhân viên tác nghiệp (công nhân) thực hiện các hoạt động sản xuất cơ bản (hàng hoá và dịch vụ).

Nhiệm vụ của quản trị viên cấp cơ sở là hướng dẫn, đôn đốc, điều khiển công nhân trong các công việc thường ngày để đưa đến sự hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức và báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh.

Mục tiêu chính của quản trị viên cấp cơ sở là đảm bảo rằng sản phẩm, dịch vụ của tổ chức được cung cấp cho khách hàng từng ngày.

❖ Quản trị viên cấp trung

Quản trị viên cấp trung là cấp chỉ huy trung gian đứng trên quản trị cấp cơ sở và ở dưới cấp quản trị cao cấp, là người nhận các chiến lược và chính sách chung từ nhà quản

trị cấp cao rồi triển khai chúng thành các mục tiêu và kế hoạch chi tiết, cụ thể cho các quản trị viên cấp cơ sở thực hiện.

Công việc của nhà quản trị cấp trung là phải tập trung các nỗ lực của họ vào việc phối hợp hoạt động của mọi người, xác định rõ những sản phẩm hay dịch vụ nào cần được sản xuất, và quyết định đưa các sản phẩm, dịch vụ đó đến người tiêu dùng như thế nào.

Quản trị viên cấp trung thường mang các chức danh như: Trưởng phòng, trưởng ban, cửa hàng trưởng, quản đốc, trưởng khoa v.v... quản trị viên trung cấp có chức năng thực hiện kế hoạch và chính sách của tổ chức.

Mục tiêu chính của quản trị viên cấp trung là phân bổ nguồn lực một cách hiệu quả và quản lí các nhóm công việc để đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

❖ **Quản trị viên cấp cao**

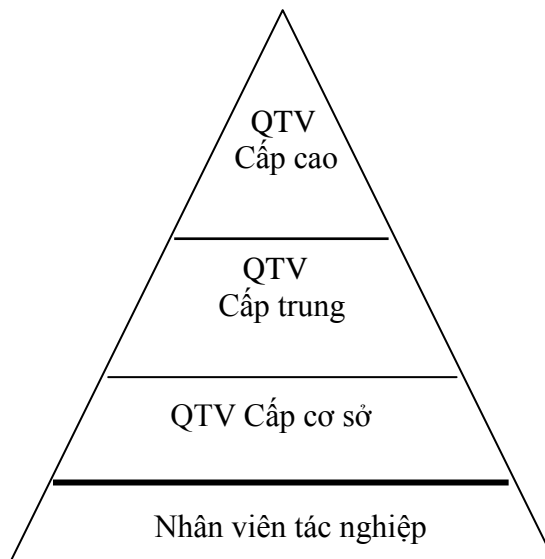
Quản trị viên cấp cao là nhóm nhỏ các nhà quản trị ở cấp bậc tối cao trong tổ chức chịu trách nhiệm về thành quả cuối cùng của tổ chức.

Chức danh của Quản trị viên cấp cao là chủ tịch hội đồng quản trị, uỷ viên hội đồng quản trị, tổng giám đốc, giám đốc...

Công việc của các quản trị viên cấp cao là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và có trách nhiệm quản lý các quan hệ công chúng.

Quản trị viên cấp cao có nhiệm vụ thiết lập các mục tiêu, chính sách và chiến lược cho toàn bộ tổ chức.

Hệ thống các cấp quản trị trong một tổ chức được diễn tả theo hình nón sau:



Hình 1-1: Các cấp quản trị

4. Các kỹ năng của nhà quản trị

a) Kỹ năng nhận thức

Kỹ năng nhận thức là khả năng dựa trên sự hiểu biết để nhìn nhận tổ chức ở góc độ tổng thể và mối quan hệ giữa các bộ phận.

Kỹ năng nhận thức bao gồm khả năng tư duy một cách chiến lược – có tầm nhìn dài hạn và bao quát, xử lí thông tin, hoạch định, hiểu rõ mức độ phức tạp của hoàn cảnh và biết cách giảm thiểu sự phức tạp đó xuống mức độ đối phó được.

Kỹ năng này cần thiết cho nhà quản trị, nhưng đặc biệt quan trọng cho quản trị cấp cao.

b) Kỹ năng nhân sự

Kỹ năng nhân sự là khả năng của nhà quản trị làm việc với người khác và thông qua người khác một cách hiệu quả.

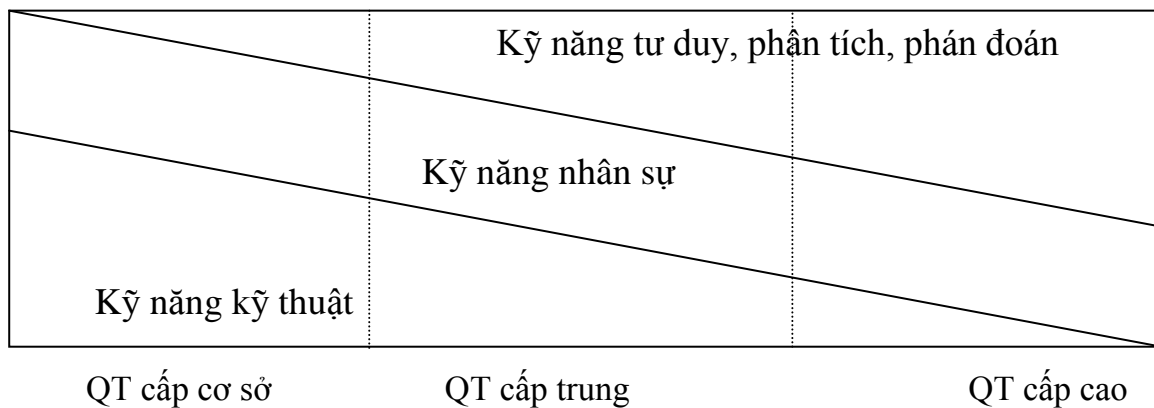
Kỹ năng này bao gồm khả năng động viên, tạo thuận lợi, điều phối, lãnh đạo, truyền thông và giải quyết mâu thuẫn.

Tạo điều kiện cho cấp dưới phát biểu ý kiến mà không sợ hãi, quan tâm đến đời sống tinh thần và vật chất của nhân viên và đặc biệt là phải tôn trọng và tin tưởng nhân viên, đừng làm cho nhân viên có cảm giác là họ bị quản lí.

c) Kỹ năng chuyên môn

Kỹ năng chuyên môn là khả năng am hiểu và thành thạo trong thực hiện các công việc cụ thể.

Kỹ năng này bao gồm sự tinh thông về các phương pháp, kĩ thuật và thiết bị liên quan đến các chức năng cụ thể như marketing, sản xuất hoặc tài chính. Ngoài ra còn bao gồm những kiến thức chuyên môn, khả năng phân tích và sử dụng các công cụ kĩ thuật để giải quyết vấn đề trong một lĩnh vực cụ thể.



Hình 1-2: Các kỹ năng của nhà quản trị

5. Quản trị học

Quản trị học là khoa học nghiên cứu, phân tích về công việc quản trị trong các tổ chức; giải thích các hiện tượng quản trị và đề xuất những lí thuyết cùng những kĩ thuật nên áp dụng để giúp nhà quản trị hoàn thành nhiệm vụ.

Quản trị học cung cấp các khái niệm cơ bản làm nền tảng cho việc nghiên cứu các môn học về quản trị chức năng như quản trị sản xuất, quản trị tiếp thị, quản trị nhân sự, v.v...

Quản trị học cũng là khoa học liên ngành vì nó sử dụng nhiều tri thức của nhiều ngành học khác nhau như kinh tế học, tâm lí học, xã hội học, toán học, v.v...

Quản trị học là một khoa học, nhưng sự thực hành quản trị là một nghệ thuật. Nhà quản trị phải hiểu biết lí thuyết quản trị, linh hoạt vận dụng các lí thuyết vào những tình huống cụ thể để có thể quản trị hữu hiệu.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1/ Định nghĩa tổ chức.
- 2/ Các chức năng quản trị?
- 3/ Trình tương quan giữa các cấp bậc quản trị với các chức năng quản trị.
- 4/ Quy mô tổ chức có ảnh hưởng gì đến chức năng quản trị?
- 5/ Nhà quản trị cần những kỹ năng nào? giải thích.
- 6/ Trình bày vai trò thông tin của nhà quản trị.
- 7/ Quản trị kinh doanh và quản trị hành chính khác nhau như thế nào?

Chương 2

(3 tiết)

KHÁI QUÁT SỰ PHÁT TRIỂN CỦA LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

A. Mục đích

Đọc xong chương này sinh viên sẽ nắm được những vấn đề sau:

- 1/ Tư tưởng quản trị của Taylor.
- 2/ Các nguyên tắc quản trị của Fayol.
- 3/ Nội dung của lý thuyết định lượng về quản trị.
- 4/ Các thành tố của tổ chức học tập.

B. Nội dung

I. LÝ THUYẾT CỔ ĐIỂN VỀ QUẢN TRỊ

1. Lý thuyết quản trị một cách khoa học

Khi quy mô của các nhà máy mở rộng và phức tạp không một quản trị viên nào có thể tiếp tục chỉ đạo sản xuất. Nhiều quản trị viên bắt đầu dành nhiều thời gian hơn vào việc hoạch định, lập tiến độ và tham mưu cho các hoạt động. Một nhu cầu mới đặt ra là phải có một phương pháp quản trị dùng cơ sở tri thức.

Đại biểu tiêu biểu cho trường phái này là F.W. Taylor (1856 - 1915), kỹ sư cơ khí người Mỹ. Ông đã được người ta ca ngợi là “cha đẻ của thuyết quản trị theo khoa học”. Nhờ có ông mà “quản trị theo khoa học” có được một nghĩa rất chính xác và rõ ràng là “*Biết chính xác cái bạn muốn người khác làm và sau đó hiểu rằng họ đã làm một cách tốt nhất và tốn ít nhất*”. Lý thuyết này bao gồm một số nội dung chủ yếu sau:

- Các nhà quản trị thay vì tham gia làm các công việc cụ thể như trước đây nên chú trọng đến công tác kế hoạch, tổ chức, kiểm tra hoạt động của công nhân.

- Nhà quản trị cần tìm ra các phương pháp làm việc tốt nhất và huấn luyện cho công nhân.

- Thực hiện phân công công việc thật khoa học, cho từng người.

- Sử dụng các biện pháp khuyến khích kinh tế nhằm kích thích công nhân hăng hái làm việc. Taylor cho rằng tiền là động lực khiến cho người công nhân làm việc hết khả năng của mình. Ông đã hỗ trợ hệ thống khoán công việc cá nhân (định mức) để làm cơ sở trả lương.

- Đóng góp:

- Sự ra đời của lý thuyết quản trị khoa học giúp cho khoa học quản trị trở thành môn khoa học độc lập.
- Các ý kiến này đã được áp dụng một cách rộng rãi trong việc quản trị xí nghiệp nhờ đó năng suất lao động tăng cao, phế phẩm giảm đáng kể.

- Hạn chế:

- Xem xét, nghiên cứu tổ chức, doanh nghiệp trong một môi trường khép kín ổn định.

- Bám sát, tuân thủ mệnh lệnh một cách nghiêm khắc → thủ tiêu tính sáng tạo, tích cực, chủ động của người lao động.
 - Gây ra bệnh nghề nghiệp, công việc trở nên nhàm chán.
- Tư tưởng ở thời kỳ này thiếu tính nhân văn, người lao động chỉ là công cụ biết nói, không được nhìn nhận, không được quan tâm.

Tư tưởng quản trị của Taylor được tóm tắt ở 4 điểm cơ bản sau:

Một là, sự khám phá thông qua phương pháp khoa học những thành tố cơ bản trong công việc của con người thay cho việc dựa vào kinh nghiệm, phương pháp làm việc khoa học thay cho những quy tắc thao tác cũ.

Hai là, Xác định chức năng hoạch định của nhà quản trị, thay vì để cho công nhân tùy ý chọn phương pháp làm việc riêng cho họ.

Ba là, sự lựa chọn và huấn luyện cho công nhân một cách khoa học và phát triển tinh thần hợp tác thay vì khuyến khích những nỗ lực cá nhân riêng lẻ.

Bốn là, phân chia công việc giữa người quản trị và công nhân để mỗi bên làm tốt nhất những công việc phù hợp với riêng họ, nhờ đó sẽ gia tăng hiệu quả.

2. Lí thuyết quản trị hành chính

Lí thuyết quản trị hành chính tập trung sự chú ý vào việc nêu lên những nguyên tắc quản trị lớn áp dụng cho những cấp bậc tổ chức.

Trong lí thuyết quản trị hành chính, nổi bật là tác giả Henry Fayol (1841 - 1925) - người Pháp.

Ông cho rằng các hoạt động trong một đơn vị sản xuất kinh doanh có thể chia thành 6 nhóm:

Nhóm 1: Kỹ thuật hay sản xuất.

Nhóm 2: Tiếp thị (thương mại).

Nhóm 3: Tài chính (tìm và sử dụng tối ưu vốn).

Nhóm 4: Quản lí tài sản và nhân viên (an ninh).

Nhóm 5: Kế toán thống kê.

Nhóm 6: Các hoạt động quản trị tổng quát bao gồm hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, phối hợp và kiểm tra.

Đây là sự phân tích đầu tiên về quản trị theo kiểu này, dù các tác giả sau này có bổ sung thêm nhưng nó vẫn đứng vững về cơ bản.

Henry Fayol đã nêu lên 14 nguyên tắc quản trị và khuyến cáo các nhà quản trị nên ứng dụng vào tổ chức. Các nguyên tắc đó là:

Nguyên tắc 1 - Phân công lao động: Nhân viên càng được chuyên môn hóa bao nhiêu, hiệu quả công việc của họ sẽ tăng lên bấy nhiêu.

Nguyên tắc 2 - Quyền hành: Quản trị viên cần được phân định quyền hạn cụ thể và có quyền ban hành các mệnh lệnh xuống dưới.

Nguyên tắc 3 - Kỷ luật: Các thành viên của tổ chức cần phải tôn trọng quy tắc và những thoả thuận mà cấp trên đưa ra.

*Nguyên tắc 4 - **Thông nhất mệnh lệnh:*** Mỗi thành viên chỉ nhận mệnh lệnh và thực hiện mệnh lệnh cụ thể từ một người quản lý của mình. Điều này giúp cho tổ chức tránh được những mâu thuẫn và hỗn loạn trong tổ chức.

*Nguyên tắc 5 - **Thông nhất chỉ huy:*** Các nhà quản trị nên phối hợp hoạt động của các nhân viên trong nhiều dự án, tuy nhiên, chỉ có một quản trị viên chính chịu trách nhiệm về hành vi của nhân viên.

*Nguyên tắc 6 - **Đặt lợi ích của cá nhân dưới lợi ích chung:*** Lợi ích cá nhân không được đặt trên lợi ích của tổ chức.

*Nguyên tắc 7 - **Thù lao tương xứng:*** Việc trả thù lao phải được thực hiện một cách công bằng giữa người lao động và người sử dụng lao động.

*Nguyên tắc 8 - **Tập trung thẩm quyền:*** Các nhà quản trị là người chịu trách nhiệm chính, song cũng cần phân quyền cho các thuộc cấp để họ đủ thẩm quyền thực hiện công việc của mình.

*Nguyên tắc 9 - **Chuỗi quyền hành:*** Một chuỗi mệnh lệnh được đưa ra cần theo trình tự từ quản trị cấp cao đến những vị trí thấp nhất trong tổ chức.

*Nguyên tắc 10 - **Trật tự:*** Máy móc thiết bị và con người cần được sắp xếp đúng chỗ và đúng thời điểm, đặc biệt là nhân sự cần phải được sử dụng vào những công việc phát huy được khả năng của họ một cách cao nhất.

*Nguyên tắc 11 - **Công bằng:*** Quản trị viên cần có thái độ thân thiện và công bằng với tất cả thuộc cấp của mình.

*Nguyên tắc 12 - **Sự ổn định nhân viên và công việc:*** Việc để xảy ra tình trạng thay đổi nhân sự liên tục sẽ làm cho hiệu quả hoạt động của tổ chức giảm sút.

*Nguyên tắc 13 - **Sáng tạo:*** Thuộc cấp cần có được sự tự do đề xuất và thực hiện những kế hoạch của họ.

*Nguyên tắc 14 - **Tinh thần đồng đội:*** Việc nâng cao tinh thần đồng đội sẽ giúp tổ chức đạt được sự thống nhất cao.

- Đóng góp
 - Góp phần cải thiện năng suất và hiệu quả trong các nhà máy, các phân xưởng lúc bấy giờ.
 - Tạo được nền móng vững chắc cho chúng ta tiếp tục đào sâu phân tích các khía cạnh của tổ chức.
- Hạn chế
 - Nghiên cứu tổ chức như một hệ thống khép kín ổn định.
 - Không quan tâm sâu sắc đến những con người trong tổ chức về mặt tâm lý, tình cảm, mối quan hệ giữa các cá nhân, các thành viên.
 - Dưới sự điều tiết của 14 nguyên tắc quản trị, nó đã thủ tiêu tính chủ động, sáng tạo của nhân viên cấp dưới dẫn đến tình trạng xơ cứng trong bộ máy tổ chức.

Khi thực hành, các quản trị viên có thể sử dụng rất nhiều nguyên tắc về quản trị hành chính của Henry Fayol, tuy nhiên, những quản trị viên khác nhau hiếm khi nào sử

dụng các nguyên tắc này một cách giống nhau. Tuy thuộc vào từng trường hợp cụ thể, cá biệt, việc áp dụng các nguyên tắc này sẽ khác nhau.

II. LÝ THUYẾT ĐỊNH LƯỢNG VỀ QUẢN TRỊ

1. Nội dung của lý thuyết định lượng về quản trị

Lý thuyết định lượng về quản trị đã được hỗ trợ tích cực bởi sự phát triển nhanh chóng của nền công nghiệp điện toán. Nó giúp giải quyết nhiều mô hình toán phức tạp với tốc độ cao.

Lý thuyết định lượng được tóm trong các nội dung sau đây:

- *Thứ nhất:* Nhấn mạnh đến phương pháp khoa học trong việc giải quyết các vấn đề quản trị.
- *Thứ hai:* Áp dụng phương thức tiếp cận hệ thống để giải quyết vấn đề.
- *Thứ ba:* Sử dụng các mô hình toán học.
- *Thứ tư:* Định lượng các yếu tố liên quan và áp dụng cách thức toán học và thống kê.
- *Thứ năm:* Quan tâm đến các yếu tố kinh tế và kỹ thuật trong quản trị hơn là các yếu tố tâm lý xã hội.
- *Thứ sáu:* Sử dụng máy tính điện tử làm công cụ.
- *Thứ bảy:* Đi tìm các quyết định tối ưu trong một hệ thống khép kín.

2. Sự đóng góp và giới hạn của lý thuyết định lượng về quản trị

a) Những đóng góp

Lý thuyết định lượng về quản trị có thể được xem là sự triển khai các quan điểm của lý thuyết quản trị khoa học trước đây.

Lý thuyết định lượng về quản trị đã nhấn mạnh đến tinh thần khoa học khi phân tích các vấn đề về quản trị và chủ trương sử dụng các biện pháp tính toán để giải quyết vấn đề.

Kỹ thuật định lượng giúp giải quyết nhiều vấn đề về quản trị trong các cơ quan chính quyền và các cơ sở kinh doanh như làm ngân sách tài chính, phát triển chiến lược sản xuất, bố trí việc sử dụng tài nguyên v.v...

Lý thuyết định lượng về quản trị đã đóng góp rất lớn vào việc nâng cao trình độ hoạch định và kiểm tra trong các hoạt động quản trị.

b) Những giới hạn

Lý thuyết định lượng về quản trị chưa giải quyết được khía cạnh của con người trong quản trị như chức năng tổ chức, nhân sự, lãnh đạo.

Các khái niệm và kỹ thuật của lý thuyết này tương đối khó hiểu đối với các nhà quản trị. Cho nên các nhà quản trị cũng không đủ kiến thức chuyên môn để đánh giá. Vì vậy, chừng nào các kỹ thuật định lượng còn là một lĩnh vực khoa học thuộc thẩm quyền tri thức riêng của các nhà “khoa học quản trị” thì sự phổ biến của lý thuyết này vẫn còn bị hạn chế.

III. NHỮNG KHUYNH HƯỚNG HIỆN NAY TRONG TƯ DUY QUẢN TRỊ

1. Tổ chức học tập

a) Cấu trúc nền tảng nhóm

Một giá trị quan trọng trong tổ chức học tập là sự cộng tác và truyền thông xuyên suốt không có ranh giới giữa các bộ phận và các cấp bậc. Các nhóm tự quản là cơ sở để xây dựng các khối của cơ cấu.

Những nhóm này tạo ra bởi những người lao động với các kỹ năng khác nhau cùng chia sẻ hoặc luân phiên công việc để tạo ra một sản phẩm hay dịch vụ hoàn tất.

Các nhiệm vụ trong quản trị được ấn xuống cho cấp thấp hơn trong tổ chức, trong đó các nhóm thường có trách nhiệm huấn luyện, đảm bảo an toàn, lập lịch trình và ra các quyết định về các phương pháp làm việc, hệ thống tiền lương, tiền thưởng và phối hợp với các nhóm khác.

Mọi người tham gia nhóm đều là lao động được đào tạo, có được những công cụ, thông tin, động lực và thẩm quyền để ra các quyết định tập trung vào kết quả thực hiện của nhóm.

b) Trao quyền cho người lao động

Trao quyền có nghĩa là giao quyền và sự sáng tạo cho người lao động bằng cách cho họ được tự do, có được các nguồn lực, thông tin và các kỹ năng cần thiết để ra quyết định và thực thi chúng một cách hiệu quả.

Việc trao quyền thể được thể hiện qua các nhóm làm việc tự quản, kiểm soát chất lượng để họ thực hiện công việc của mình mà không cần sự giám sát chặt chẽ.

Trong tổ chức học tập, con người chính là thế mạnh chính yếu của nhà quản trị chứ không phải là sự tối thiểu hoá chi phí. Những công ty thích ứng với quan điểm này luôn tin vào đối xử tốt với người lao động bằng cách cung cấp mức lương có tính cạnh tranh, các điều kiện làm việc tốt, các cơ hội phát triển nghề nghiệp và cuộc sống. Hơn nữa, họ cũng thường tạo cho người lao động một cảm giác được làm chủ bằng cách chia sẻ lợi ích từ năng suất và lợi nhuận.

c) Thông tin công khai

Một tổ chức học tập luôn tràn ngập thông tin. Thông tin công khai trở nên đặc biệt quan trọng. Các dữ liệu về ngân sách, lợi nhuận và chi phí ở từng bộ phận luôn sẵn sàng cho mọi người.

Các nhà quản trị cần phải biết rằng cung cấp nhiều thông tin bao giờ cũng tốt hơn cung cấp ít thông tin.

Ngoài ra, các nhà quản trị nên khích lệ mọi người trong tổ chức chia sẻ thông tin và kiến thức.

2. Nơi làm việc định hướng công nghệ

Đời sống của chúng ta cũng như các tổ chức ngày nay bị ngập sâu bởi công nghệ thông tin.

Các ý tưởng, thông tin và các mối quan hệ đang trở nên quan trọng hơn là thiết bị sản xuất, sản phẩm hay công việc được thiết kế rõ ràng.

Nhiều người lao động giờ đây thực hiện công việc của họ trên máy tính, kết mạng với đồng nghiệp của họ trên toàn thế giới.

Người lao động có thể liên kết qua mạng khiến cho các tổ chức không thoát khỏi mạng internet.

Thế giới kinh doanh điện tử bùng nổ khiến ngày càng nhiều doanh nghiệp tham gia vào thế giới số trên máy điện toán hơn là một không gian vật lí.

Thương mại điện tử thay thế hoặc nâng cao khả năng trao đổi hàng hoá và tiền tệ cùng với trao đổi thông tin và dữ liệu từ máy tính này sang máy tính khác.

Công nghệ thông tin đóng vai trò quan trọng trong việc lưu trữ và phổ biến dữ liệu và thông tin trong toàn bộ tổ chức.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1/ Tư tưởng quản trị của Taylor.
- 2/ Trình bày các nguyên tắc quản trị của Fayol.
- 3/ Nội dung của lí thuyết định lượng về quản trị.
- 4/ Sự đóng góp và giới hạn của lí thuyết định lượng về quản trị.
- 5/ Trình bày các thành tố của tổ chức học tập.

Chương 3

(3 tiết)

CÔNG TÁC NHÂN SỰ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

A. Mục đích

Đọc xong chương này sinh viên sẽ nắm được những vấn đề sau:

- 1/ Nội dung của công tác nhân sự.
- 2/ Nguyên tắc của công tác nhân sự.
- 3/ Những vấn đề chính của phỏng vấn.
- 4/ Vai trò chiến lược của quản trị nhân sự.
- 5/ Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

B. Nội dung

I. NỘI DUNG VÀ NGUYÊN TẮC CƠ BẢN

1. Nội dung

Quản trị nhân sự hay quản trị con người bao gồm các hoạt động: Thu nhận, duy trì sử dụng và phát triển lực lượng lao động trong một tổ chức nhằm hoàn thành mục tiêu và nhiệm vụ đã được xác định. Đồng thời thoả mãn các mục tiêu của cá nhân khi tham gia công việc chung và góp phần thực hiện mục tiêu của cộng đồng.

Nhà quản trị giỏi phải làm hài hoà các mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của cá nhân.

a) *Mục tiêu của tổ chức doanh nghiệp*

- Chi phí lao động trong giá thành thấp nhất.
- Năng suất tối đa của công nhân.
- Nguồn nhân lực ổn định và sẵn sàng.
- Sự trung thành của người lao động.
- Sự hợp tác của người lao động.
- Doanh nghiệp phải tổ chức một cách chặt chẽ.
- Người lao động phát huy và đóng góp sáng kiến.

b) *Mục tiêu của cá nhân*

- Được thừa nhận vai trò trong công ty.
- Có cơ hội bày tỏ tài năng và phát triển.
- Muốn ổn định về kinh tế.
- Phúc lợi trong khi làm việc.
- Điều kiện an toàn khi làm việc.

2. Nguyên tắc cơ bản

Theo các nhà kinh doanh Mỹ, thì có 6 nguyên tắc cơ bản:

- Phải có một triết lí rõ ràng về kinh doanh (ý đồ, phương hướng, chủ trương xuyên suốt mọi hoạt động sản xuất kinh doanh).
- Phải tôn trọng sự công bằng và phải luôn luôn tỏ ra công bằng.
- Cung cấp đầy đủ các thông tin có liên quan.

- Phải làm cho người lao động cảm thấy xứng đáng và có vai trò trong doanh nghiệp.
- Phải để người lao động hiểu rằng quyền lợi họ nhận được là kết quả phấn đấu của họ, không phải họ được cho.
- Phải luôn luôn quan tâm đến thái độ phản ứng của người lao động.

3. Vai trò chiến lược của quản trị nhân sự

Thứ nhất, tất cả các nhà quản trị phải là nhà quản trị về nguồn nhân lực.

Thứ hai, nhân viên được xem như tài sản của tổ chức. Tài sản con người chính là giá trị kinh tế của kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng và năng lực.

Để xây dựng tài sản con người, quản trị nguồn nhân lực cần chiêu mộ được những người tài giỏi và phải đưa ra chế độ tiền lương, phúc lợi nhằm khuyến khích và duy trì sự nỗ lực đóng góp của họ cho tổ chức. “Sức mạnh của chúng ta là chất lượng của nhân viên. Nhân viên của chúng ta là nguồn lực quan trọng nhất của chúng ta”.

Thứ ba, Quản trị nguồn nhân lực là một quá trình liên kết, hợp nhất chiến lược nguồn nhân lực và mục tiêu của tổ chức.

II. TUYỂN DỤNG LAO ĐỘNG

1. Nhu cầu nguồn nhân lực và nguồn cung cấp

a) Nhu cầu

Có 3 tiêu chuẩn để xác định nhu cầu nguồn nhân lực của doanh nghiệp:

- Dự báo thị trường về sản phẩm.
- Kế hoạch sản xuất cụ thể.
- Sự biến động ở trong lực lượng lao động của cơ sở (thôi việc, nghỉ hưu).

b) Nguồn cung cấp

- Nguồn lao động nên lấy từ bên ngoài doanh nghiệp hay bên trong. Bên trong bằng cách đề bạt hay chuyển chuyên, bên ngoài thì tuyển dụng. Về mặt khoa học cách nào cũng có lí do của nó.
- Tuyển dụng bên ngoài là đưa nhân tố mới vào công ty, đem lại sinh khí mới cho công ty.
- Bên trong thì không cần thời gian huấn luyện, đào tạo, kích thích người lao động trong công ty.

2. Xác định yêu cầu của công việc

Tuỳ việc mà bố trí người, tìm người. Vì vậy phải gắn yêu cầu công việc với con người. Có 2 cách gắn yêu cầu công việc với con người:

Cách 1 - Xuất phát từ con người → tìm công việc.

Cách 2 - Xuất phát từ công việc → tìm người lao động phù hợp.

Trong điều kiện bình thường của hoạt động kinh doanh thì cách 1 là không khoa học, không hợp lí, không đảm bảo hiệu quả kinh doanh.

Muốn hoạt động có hiệu quả thì phải làm theo cách 2, trên cơ sở yêu cầu công việc mà tìm người lao động phù hợp.

3. Xác định tiêu chuẩn của người lao động

Từ yêu cầu và nội dung của công việc mà xác định tiêu chuẩn của người lao động. Sau đây là các tiêu chuẩn của người lao động:

- Tiêu chuẩn về thể chất: Dáng mạo, cách ăn nói.
- Tiêu chuẩn về tinh thần: Sự thông minh, nhanh nhẹn.
- Tiêu chuẩn về kỹ năng: Phải biết nghiệp vụ.
- Tiêu chuẩn về cảm xúc tình cảm: Điềm đạm hay nóng tính.
- Tiêu chuẩn về xã hội: Có dễ hoà nhập vào xã hội không.

III. THỦ TỤC LỰA CHỌN

1. Hệ thống rào cản

- Đơn xin việc (viết tay).
- Lý lịch.
- Phỏng vấn.
- Trắc nghiệm về tri thức.
- Khám sức khoẻ.

2. Người chịu trách nhiệm

- Thông thường là bộ phận phụ trách về tổ chức nhân sự.
- Cần lưu ý đến mối quan hệ giữa bộ phận trực tuyển (sử dụng con người) với bộ phận tham mưu (có trách nhiệm tuyển chọn).
- Tập quán kinh doanh hiện nay vẫn dành tiếng nói cuối cùng cho bộ phận trực tiếp sử dụng lao động.

Một thủ tục tuyển chọn tốt là thủ tục giúp phát hiện được một ứng viên với số điểm cao nhất và tốn ít chi phí nhất.

3. Trắc nghiệm thực hiện mô phỏng

a) Bài kiểm tra

Những bài test đánh giá trí thông minh, kiểm tra năng khiếu và khả năng, bản chi tiết đặc điểm cá nhân.

b) Trung tâm đánh giá kỹ năng

Trung tâm đánh giá khả năng là một kỹ thuật lựa chọn các cá nhân có tiềm năng quản trị tốt dựa trên cơ sở thực hiện một loạt những tình huống.

Một trong những kỹ thuật là đóng vai giả, yêu cầu các ứng viên đóng vai nhà quản trị, nhà quản trị này phải đưa ra những quyết định xử lý tình huống.

Hội đồng gồm 2 - 3 giám khảo sẽ quan sát những quyết định của ứng viên và đánh giá mức độ mà họ phản xạ, kỹ năng giao tiếp, giải quyết vấn đề.

4. Phỏng vấn

Phỏng vấn được sử dụng rộng rãi trong tiến trình tìm người lao động của hầu hết các tổ chức.

Phỏng vấn tạo ra sự giao tiếp hai chiều cho phép cả tổ chức và ứng viên thu thập thông tin, mặc khác xác định sự khác biệt giữa họ. Tuy nhiên đây còn là lĩnh vực mà tổ chức có thể gặp rắc rối về pháp lí nếu như người phỏng vấn vi phạm những hướng dẫn về cơ hội làm việc công bằng cho công dân.

Thông thường các nhà quản trị sẽ thuê mướn nhân công sau khi đã được phỏng vấn, đặc biệt là mặt đối mặt.

Những kỹ năng sau sẽ giúp cho buổi phỏng vấn thành công:

- *Một là:* Biết những gì bạn cần. Trước mỗi buổi phỏng vấn cần chuẩn bị câu hỏi dựa trên kiến thức của bạn về công việc.
- *Hai là:* Chuẩn bị bản đồ hướng phát triển. Những câu hỏi nên tập trung vào kinh nghiệm trước đây.
- *Ba là:* Sử dụng loại câu hỏi mở không xác định câu trả lời đúng. Chẳng hạn nên hỏi: Làm thế nào để bạn bắt đầu công việc hiện thời?
- *Bốn là:* Không nên hỏi những câu hỏi không liên quan đến công việc.
- *Năm là:* Không nên nói quá nhiều, hãy lắng nghe.
- *Sáu là:* Dành nhiều thời gian để buổi phỏng vấn không bị cật rập.
- *Bảy là:* Tránh y lại vào trí nhớ của bạn.

5. Điều tra về quá trình đào tạo

Công việc này rất hữu ích với những sự kiện ghi trong đơn xin việc, vì chúng hay bị bóp méo bởi những người xin việc. Điều tra về quá trình đào tạo thường rất khó thực hiện.

IV. PHÁT TRIỂN LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG CÓ HIỆU QUẢ

Sau khi đã tuyển chọn, mục tiêu tiếp theo của quản trị nhân lực là phát triển đội ngũ nhân viên thành nguồn lao động hiệu quả. Việc phát triển nguồn nhân lực bao gồm đào tạo và đánh giá thành tích nhân viên.

1. Đào tạo và phát triển

Đào tạo và phát triển là một nỗ lực nhằm giúp nhân viên học về những hoạt động liên quan đến công việc.

Việc đào tạo có nhiều hình thức khác nhau, nhưng phương pháp thông dụng nhất là đào tạo qua công việc hay còn gọi là đào tạo tại chỗ, là hình thức mà nhân viên có kinh nghiệm sẽ nhận một nhân viên mới và hướng dẫn, chỉ vẽ cho họ cách thực hiện công việc. Phương pháp đào tạo qua công việc được xem như là phương tiện nhanh nhất và hiệu quả nhất giúp nhân viên dễ dàng tiếp cận nơi làm việc.

Ngoài ra còn có những phương pháp đào tạo khác như:

- Đào tạo có định hướng, qua đó người mới đến được giới thiệu về văn hóa, những tiêu chuẩn và mục tiêu của tổ chức.
- Đào tạo theo lớp, bao gồm bài giảng, chiếu phim, sử dụng kỹ thuật nghe nhìn và đóng vai giả.
- Đào tạo tự định hướng, đào tạo trên máy tính.

Một cách khác đối với việc phát triển nhân viên là sự thăng tiến từ bên trong, điều này có thể giúp cho các công ty lưu giữ những người có tài.

2. Đánh giá thành tích

Đánh giá thành tích là tiến trình quan sát và đánh giá sự thực hiện của nhân viên, thu nhận kết quả đánh giá và cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên.

Đánh giá thành tích là một kỹ thuật quan trọng để phát triển lực lượng lao động hiệu quả. Việc đánh giá thành tích thường đi kèm với việc thưởng cho các nhân viên có thành tích tốt.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1/ Nội dung của công tác nhân sự.
- 2/ Nguyên tắc của công tác nhân sự
- 3/ Những vấn đề chính của phỏng vấn ?
- 4/ Vai trò chiến lược của quản trị nhân sự.
- 5/ Tại sao nói nguồn nhân lực là tài nguyên ? Theo bạn thì làm thế nào để giữ chân người tài trong doanh nghiệp ?
- 6/ Bạn hiểu như thế nào là đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ?

Chương 4

(4 tiết)

CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

A. Mục đích

Đọc xong chương này sinh viên sẽ nắm được những vấn đề sau:

- 1/ Hoạch định và nội dung của hoạch định.
- 2/ Mục tiêu của soạn thảo kế hoạch chiến lược kinh doanh.
- 3/ Tiến trình xây dựng kế hoạch.
- 4/ Nguyên tắc xây dựng kế hoạch.
- 5/ Các yếu tố hạn chế đối với công tác kế hoạch.

B. Nội dung

I. KHÁI NIỆM, NỘI DUNG VÀ Ý NGHĨA CỦA HOẠCH ĐỊNH

1. Khái niệm

Hoạch định là tiến trình trong đó nhà quản trị xác định, lựa chọn mục tiêu của tổ chức và vạch ra các hành động cần thiết nhằm đạt được mục tiêu.

Hoạch định là quyết định trước xem phải làm gì, làm như thế nào, khi nào làm... để làm cho các sự việc có thể xảy ra, phải xảy ra hoặc không xảy ra theo hướng có lợi cho doanh nghiệp dựa trên cơ sở mục tiêu chung của tổ chức có tính đến đòi hỏi của các quy luật khách quan chi phối lên mọi yếu tố, mọi khía cạnh bên trong nội bộ cũng như bên ngoài môi trường.

Trong bài học này chúng ta nghiên cứu công tác hoạch định chính thức, trong đó, nhà quản trị sử dụng những *kỹ thuật rõ ràng* và những *thủ tục chính xác* để xây dựng nên những hoạch định có văn bản. Tức là:

- Lựa chọn viễn cảnh, sứ mệnh, mục tiêu chung cho cả ngắn hạn và dài hạn.
- Đặt ra mục tiêu cho từng bộ phận, phòng ban thậm chí cá nhân dựa trên mục tiêu của tổ chức.
- Lựa chọn chiến lược hoặc chiến thuật để đạt được các mục tiêu này.
- Phân bổ nguồn lực (con người, tiền bạc, thiết bị và cơ sở vật chất) để đạt được các mục tiêu khác nhau của chiến lược và chiến thuật.

Nh- vậy, hoạch định chính là ph- ơng thức xử lý và giải quyết các vấn đề một cách có kế hoạch cụ thể từ tr- ớc. Hoạch định có liên quan tới mục tiêu cần phải đạt đ- ợc, cũng nh- ph- ơng tiện để đạt đ- ợc cái đó nh- thế nào. Nó bao gồm việc xác định rõ các mục tiêu, xây dựng một chiến l- ợc tổng thể, nhất quán với những mục tiêu đó, và triển khai một hệ thống các kế hoạch để thống nhất và phối hợp các hoạt động.

Trên cả ph- ơng diện nhận thức cũng nh- trong thực tiễn, hoạch định có vai trò hết sức quan trọng, bởi nó hỗ trợ các nhà quản trị một cách hữu hiệu trong việc đề ra những kế hoạch sử dụng hiệu quả các nguồn tài nguyên hạn chế trong điều kiện không chắc chắn của môi tr- ờng. Hoạch định giữ vai trò mở đ- ờng cho tất cả các chức năng quản trị khác nên nó đ- ợc coi là chức năng quản trị chính yếu.

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

2. Phân loại hoạch định

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

➤ **Theo cấp độ hoạch định:** Với cách phân loại này, ng-ời ta chia ra: Hoạch định vĩ mô và hoạch định vi mô

➤ **Theo phạm vi:** Với cách phân loại này, ng-ời ta chia ra: Hoạch định toàn diện và hoạch định từng phần

➤ **Theo lĩnh vực kinh doanh:** Dựa vào tiêu thức này, ng-ời ta chia thành nhiều loại hoạch định khác nhau nh-: Hoạch định tài chính, hoạch định nhân sự, hoạch định vật t-, hoạch định sản xuất, hoạch định tiêu thụ...

➤ **Theo mức độ hoạt động:** Với cách phân loại này, ng-ời ta chia ra:

- **Hoạch định chiến l-ợc:** Là hoạch định ở cấp độ toàn bộ doanh nghiệp, nó thiết lập nên những mục tiêu chung của doanh nghiệp và vị trí của doanh nghiệp đối với môi tr-ờng.

Kế hoạch kinh doanh chiến lược là kế hoạch mà nhà quản trị xác định mục tiêu kinh doanh và cách thức tốt nhất để đạt đến nó trên cơ sở tài nguyên hiện có cũng như tài nguyên có khả năng huy động.

Kế hoạch kinh doanh chiến lược là một tiến trình bao gồm:

+ *Xây dựng sứ mệnh và viễn cảnh.*

Sứ mệnh là mục đích hoặc là lí do mà tổ chức tồn tại. Một tuyên bố sứ mệnh liên quan đến việc trả lời những câu hỏi như: Chúng ta kinh doanh những cái gì? Chúng ta là ai? Chúng ta quan tâm đến cái gì? Chúng ta định làm gì?...

+ *Phân tích môi trường bên trong và bên ngoài của tổ chức.*

+ *Hình thành mục tiêu chung.*

+ *Tạo lập và chọn lựa các chiến lược để theo đuổi.*

+ *Phân bổ nguồn lực để đạt được mục tiêu của tổ chức.*

Kế hoạch kinh doanh chiến lược do nhà quản trị cấp cao xây dựng và triển khai thực hiện một kế hoạch tổng thể nhằm định hướng các hoạt động có tính dài hạn cho doanh nghiệp.

- **Hoạch định tác nghiệp:** Là quá trình ra những quyết định ngắn hạn, chi tiết, xác định nội dung công việc cần tiến hành, ng-ời thực hiện và cách thức tiến hành. Trong hoạch định tác nghiệp, ng-ời ta trình bày rõ và chi tiết cần phải làm nh- thế nào để đạt đ-ợc những mục tiêu đã đ-ợc đặt ra trong hoạch định chiến l-ợc. Hoạch định tác nghiệp đ-ợc a ra những chiến thuật hay những b-ớc cụ thể mà doanh nghiệp sẽ tiến hành để thực hiện hoạch định chiến l-ợc.

Quá trình hoạch định chiến thuật bao gồm các hoạt động sau:

- Phát triển các mục tiêu hỗ trợ thực hiện các chiến lược của tổ chức.
- Xác định hành động cần thiết để cải thiện tình hình hiện tại.
- Phân bổ ngân sách cho các bộ phận chức năng dưới sự hướng dẫn của nhà quản trị cao cấp.

Kế hoạch nghiệp vụ là những kế hoạch chi tiết do những quản trị gia cấp trung gian và cấp thấp vạch ra nhằm thực hiện những mục tiêu chính đã được đưa ra trong các kế hoạch tổng thể bởi ban lãnh đạo cấp cao.

Bảng 2.1 tóm tắt các đặc điểm của hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp. Qua đó cho thấy, mặc dù các đặc điểm của chúng khác nhau, song quá trình hoạch định chiến lược và tác nghiệp có mối liên hệ với nhau rất chặt chẽ trong một hệ thống hoạch định thống nhất.

Bảng 2.1. Các tính chất của hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp

Tính chất	Hoạch định chiến lược	Hoạch định tác nghiệp
Ảnh hưởng của hoạch định	Toàn bộ	Cục bộ
Thời gian thực hiện	Dài hạn	Ngắn hạn
Môi trường thực hiện	Biến đổi	Xác định
Mục tiêu đề ra	Lớn, tổng quát	Cụ thể, rõ ràng
Thông tin để hoạch định	Tổng hợp, không đầy đủ	Đầy đủ, chính xác
Kết quả thực hiện	Lâu dài	Có thể điều chỉnh
Thất bại nếu xảy ra	Nặng nề, có thể làm phá sản	Có thể khắc phục
Rủi ro nếu xảy ra	Lớn	Hạn chế
Khả năng của người ra quyết định	Khái quát vấn đề	Phân tích cụ thể, tỉ mỉ

➤ **Phân loại hoạch định theo thời gian:** Theo cách phân loại này, người ta chia ra:

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

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

- Hoạch định ngắn hạn: Là hoạch định cho khoảng thời gian dưới một năm. Trong loại hoạch định này, người ta còn có thể phân chia thành:

+ Hoạch định cụ thể: Là hoạch định với những mục tiêu đã được xác định rất rõ ràng. Không có sự mập mờ và hiểu lầm trong đó. Ví dụ, công ty quyết định tăng 20% doanh thu trong năm nay. Vậy ngân sách, tiến độ, phân công cụ thể ... ra sao để đạt mục tiêu đó.

+ Hoạch định định hướng: Là hoạch định có tính linh hoạt đưa ra những hướng chỉ đạo chung. Ví dụ: Hoạch định trong việc cải thiện lợi nhuận của doanh nghiệp khoảng 5 đến 10% trong thời gian tới.

Hoạch định định hướng hay định hướng sử dụng hơn hoạch định cụ thể khi môi trường có độ bất ổn định cao, khi doanh nghiệp đang ở giai đoạn hình thành và suy thoái trong chu kỳ kinh doanh của nó.

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

3. Ý nghĩa của công tác hoạch định trong quản trị

+ Đề cao công tác kế hoạch là một trong những nét đặc trưng của cuộc “cách mạng quản lý” hiện nay trên thế giới. Bởi hoạch định là nhằm đạt mục tiêu của doanh nghiệp nên các bộ phận, các thành viên sẽ tập trung sự chú ý của mình vào một việc đạt được mục tiêu này và như vậy sẽ thống nhất mọi hoạt động tương tác giữa các bộ phận trong cả tổ chức

+ Hoạch định là chức năng cơ bản nhất của nhà quản trị. Hoạch định thiết lập ra những cơ sở và định hướng cho việc thực thi các chức năng tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.

+ Giúp cho nhà quản trị chủ động đối phó với mọi sự không ổn định trong tương lai liên quan đến nội bộ cũng như ngoài môi trường, tối thiểu hóa các bất trắc của tương lai, tập trung được hoạt động để hướng về mục tiêu, giảm thiểu chi phí để gia tăng hiệu quả.

4. Vai trò của việc hoạch định

- Hoạch định là công cụ đặc lực trong việc phối hợp nỗ lực của các thành viên trong một doanh nghiệp. Hoạch định cho biết hướng đi của doanh nghiệp.

- Hoạch định có tác dụng là giảm tính bất ổn định của doanh nghiệp

- Hoạch định giảm định hướng sự chông chéo và những hoạt động lãng phí

- Hoạch định làm tăng hiệu quả của cá nhân và tổ chức. Nhờ hoạch định mà một tổ chức có thể nhận ra và tận dụng cơ hội của môi trường để giúp các nhà quản trị ứng phó với sự bất định và thay đổi của các yếu tố môi trường

- Nhờ có hoạch định mà một tổ chức có thể phát triển tinh thần làm việc tập thể. Khi mỗi người trong tập thể cùng nhau hành động và đều biết rằng mình muốn đạt cái gì, thì kết quả đạt định hướng sẽ cao hơn

- Hoạch định giúp tổ chức có thể thích nghi định hướng với sự thay đổi của môi trường bên ngoài, do đó có thể định hướng định hướng số phận của tổ chức

- Hoạch định thiết lập nên những tiêu chuẩn tạo điều kiện cho công tác kiểm tra.

5. Tiến trình hoạch định

a) Bước 1: Phát triển sứ mệnh và các mục tiêu

Sứ mệnh và các mục tiêu của tổ chức được phát triển dựa trên việc trả lời các câu hỏi sau đây: chúng ta nên kinh doanh những lĩnh vực nào? Chúng ta cam kết cái gì? Và kết quả nào chúng ta cần đạt được? Mục tiêu chung cung cấp định hướng cho việc ra

quyết định và nó có thể không thay đổi theo từng năm. Các sứ mệnh và mục tiêu không được xây dựng một cách tách rời nhau. Chúng được xác định dựa trên cơ sở đánh giá các cơ hội và đe dọa của môi trường và các điểm mạnh, điểm yếu.

b) Bước 2: Chẩn đoán các cơ hội và đe dọa

Các hoạt động của tổ chức chịu ảnh hưởng rất lớn của môi trường bên trong, bên ngoài và môi trường bên ngoài. Tác động của các lực lượng này tạo ra cả cơ hội và các đe dọa đối với tổ chức, có ảnh hưởng lớn đến khả năng sinh lợi trong dài hạn của tổ chức. Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter:

- Các đối thủ cạnh tranh: các nhận thức về đối thủ cạnh tranh là cơ sở để thiết lập các chiến lược và đưa ra các hành động chống lại nguy cơ đe dọa của đối thủ cạnh tranh. Những phản ứng và chiến lược này bao gồm việc giảm giá, hoặc tăng các chương trình quảng cáo, giới thiệu các sản phẩm hoặc dịch vụ mới, cải tiến...
- Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng: là những hãng mới thâm nhập trong ngành khi thấy được mức sinh lời cao của hãng đang hoạt động trong ngành đang có tăng trưởng cao.
- Khách hàng: quyền lực mặc cả của khách hàng phụ thuộc vào năng lực của họ trong việc thương lượng với một hãng hay với nhiều hãng khác để giảm giá, đòi hỏi chất lượng cao hoặc mua nhiều sản phẩm và dịch vụ với cùng một mức giá.
- Các nhà cung cấp: quyền lực của nhà cung cấp gia tăng khi họ có thể gia tăng hoặc bảo vệ thị phần, tăng giá hoặc lờ đi các đặc điểm nào đó của sản phẩm, dịch vụ và ít lo ngại việc mất mát khách hàng.
- Các sản phẩm và dịch vụ thay thế: đe dọa từ các sản phẩm và dịch vụ thay thế phụ thuộc vào năng lực và sự sẵn lòng của khách hàng để thay đổi thói quen mua sắm của họ.

c) Bước 3: Chẩn đoán các điểm mạnh và điểm yếu

Việc chẩn đoán các điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức các nhà quản trị có khả năng nhận thức các năng lực cốt lõi và xác định những hoạt động cần thiết để cải tiến. Việc chẩn đoán bao gồm xác định vị thế của hãng trong mối tương quan với các hãng cạnh tranh, năng lực đổi mới cải tiến, các kỹ năng của nguồn nhân lực, năng lực công nghệ, các nguồn lực tài chính, trình độ quản trị và các yếu tố thuộc về văn hóa, giá trị trong đội ngũ nhân viên.

Năng lực cốt lõi là những điểm mạnh giúp tổ chức tạo ra sự khác biệt và tăng khả năng cạnh tranh qua việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ với giá trị độc đáo cho khách hàng. Theo cấp đơn vị kinh doanh, năng lực cốt lõi bao gồm 3 khía cạnh lớn: sự vượt trội về công nghệ, các tiến trình tin cậy, và các mối liên hệ chặt chẽ với các giới hữu quan bên ngoài. Các tiến trình đáng tin cậy liên quan đến việc cung cấp một kết quả mong đợi nhanh chóng, liên tục và hiệu quả với việc giảm thiểu các phiền phức của khách hàng.

d) Bước 4: Phát triển các chiến lược

Có 3 chiến lược tăng trưởng cơ bản giúp các nhà quản trị hoạch định các chiến lược ở các cấp đơn vị kinh doanh, bao gồm:

- Chiến lược thâm nhập thị trường: Chiến lược này tập trung vào nỗ lực tăng trưởng trên thị trường hiện có với các sản phẩm hiện tại. Một hãng có thể gia tăng sự thâm nhập thị trường bằng cách: khuyến khích mạnh hơn việc sử dụng sản phẩm, thu hút khách hàng của các đối thủ cạnh tranh, mua các hãng của đối thủ cạnh tranh. Ngoài ra, tổ chức cũng có thể gia tăng quy mô vị thế của mình trên thị trường nhờ việc tăng thêm sức mua của những người sử dụng hiện tại.
- Chiến lược phát triển thị trường: Chiến lược này tập trung nỗ lực tìm kiếm các thị trường mới cho các sản phẩm hiện tại. Có 3 cách để làm được điều đó là: thâm nhập các thị trường mới ở các khu vực địa lý mới, thâm nhập vào các thị trường mục tiêu mới, mở rộng việc sử dụng các thiết bị và sản phẩm hiện tại.
- Chiến lược phát triển sản phẩm: Chiến lược này bao gồm việc phát triển mới hoặc cải tiến các sản phẩm cho các thị trường hiện tại. Cách tiếp cận này có thể tiến hành bằng các cách sau đây: cải tiến các đặc điểm; nâng cao chất lượng về độ tin cậy, tốc độ, tính hiệu quả, độ bền; nâng cao độ thẩm mỹ lôi cuốn của sản phẩm; giới thiệu các mô hình về sản phẩm.

e) Bước 5: Chuẩn bị kế hoạch chiến lược

Kế hoạch viết ra cần bảo đảm bảo chứa đựng các nội dung sau:

- Sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức
- Các sản phẩm và dịch vụ cung cấp, bao gồm cả các thị trường mà tổ chức hướng tới.
- Các phân tích về thị trường, bao gồm những cơ hội và đe dọa, các kế hoạch dự phòng cho những sự kiện xảy ra ngoài dự tính.
- Các chiến lược phân để tiếp nhận và sử dụng các nguồn lực công nghệ, sản xuất, marketing, và nguồn nhân lực nhằm đạt được mục tiêu đã xác định, bao gồm việc tận dụng các điểm mạnh và khắc phục các điểm yếu cũng như thiết lập các kế hoạch dự phòng.
- Các chiến lược để phát triển và sử dụng các năng lực của tổ chức và đội ngũ nhân viên.
- Các báo cáo tài chính bao gồm báo cáo lãi lỗ, báo cáo ngân quỹ và điểm hòa vốn.

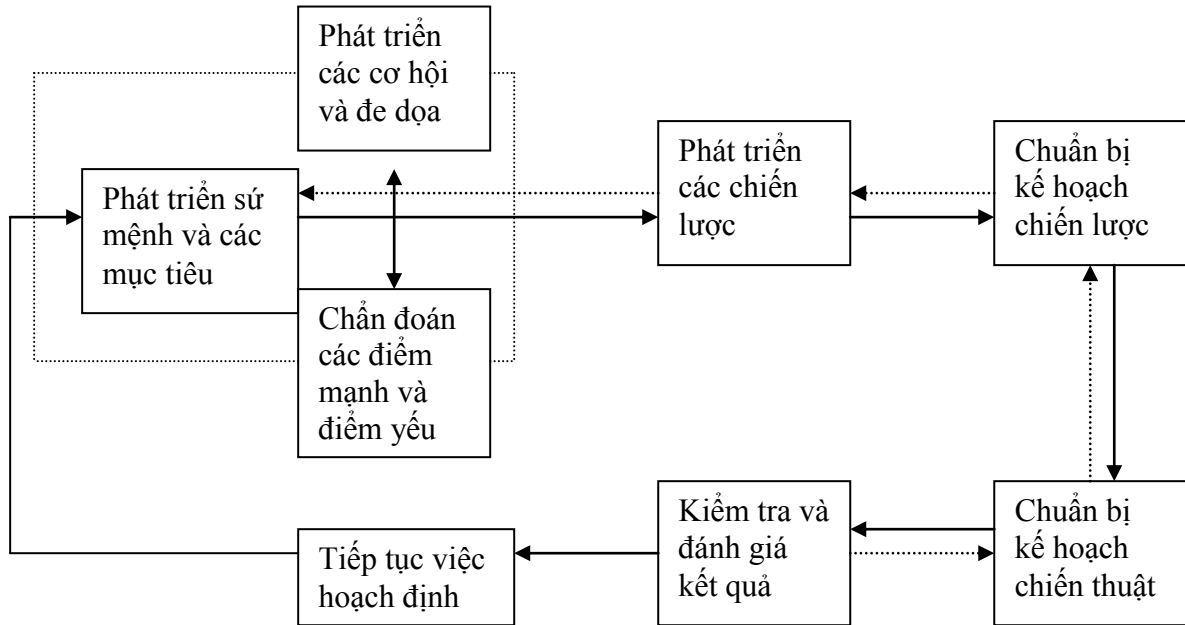
f) Bước 6: Chuẩn bị các kế hoạch chiến thuật

g) Bước 7: Kiểm tra và chẩn đoán kết quả

Việc kiểm tra là cần thiết để bảo đảm chắc chắn rằng việc thực thi kế hoạch như mong đợi và đánh giá kết quả đạt được các kế hoạch này. Nếu các kế hoạch không có kết quả như mong muốn, các nhà quản trị và các nhóm có thể thay đổi sứ mệnh và mục tiêu, xem lại các chiến lược, phát triển các chiến thuật mới, hoặc thay đổi cách thức kiểm tra. Thông qua việc đánh giá kết quả sẽ làm rõ những thay đổi cần thiết để phù hợp với kế hoạch của chu kỳ tiếp theo.

h) Bước 8: Tiếp tục việc hoạch định

Hoạch định là một tiến trình liên tục và không ngừng, vì thế việc hoạch định cần được thực thi một cách thường xuyên và liên tục để ứng phó với những thay đổi của các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài tổ chức.



Hình 4.1: Các giai đoạn của tiến trình hoạch định

II. KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1. Lí do xây dựng kế hoạch chiến lược

Thứ nhất, chiến tranh thế giới thứ II kết thúc, nhiều công ty không còn bán được sản phẩm cho Chính phủ và phải tìm khách hàng mới, có thể cả sản phẩm mới nữa nếu họ muốn tiếp tục kinh doanh.

Thứ hai, Sự phát triển của công nghiệp. Đối với những công ty lớn có rất nhiều yếu tố phải quan tâm khi dự trù triển vọng và xác định mục tiêu của công ty.

Thứ ba, Hàm lượng khoa học kỹ thuật phức tạp ngày càng gia tăng trong các sản phẩm và sự lỗi thời nhanh chóng của sản phẩm do sự phát triển của khoa học kỹ thuật.

Thứ tư, Sự tự động hóa cũng làm mạnh mẽ nhu cầu lập kế hoạch chiến lược.

2. Mục tiêu của soạn thảo kế hoạch chiến lược kinh doanh

a) Lợi nhuận

Đây là mục tiêu hàng đầu của hầu hết các doanh nghiệp. Lợi nhuận là số tiền lời do bán hàng và là số tiền thu hoạch từ tiền đầu tư.

Lợi nhuận đòi hỏi nhà quản trị phải xác định mục tiêu như:

- Sự tăng trưởng của doanh nghiệp.
- Tham gia vào nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau.
- Phát triển sản phẩm mới.
- Xâm nhập thị trường mới và mở rộng thị trường đang có...

b) Các mục tiêu xã hội

Doanh nghiệp cũng phải theo đuổi mục tiêu xã hội như:

- Trả lương thỏa đáng cho công nhân.

- Tạo môi trường làm việc tốt đẹp.
- Cung cấp sản phẩm hữu ích cho xã hội.
- Góp phần vào sự thịnh vượng của cộng đồng dân cư
- ...

Các mục tiêu xã hội có thể do xã hội áp đặt cho doanh nghiệp qua các văn bản pháp luật, qua đấu tranh của công nhân, hoặc qua công luận...

Thông thường sự tự nguyện chấp nhận mục tiêu xã hội vẫn có lợi cho doanh nghiệp hơn là vi phạm bị xã hội bắt buộc phải tuân thủ.

Thật ra tự bản thân doanh nghiệp tuân thủ mục tiêu xã hội cũng góp phần vào việc kinh doanh hiệu quả.

Có khi, giữa mục tiêu lợi nhuận và mục tiêu xã hội có thể có mâu thuẫn. Và việc thoả hiệp giữa hai mục tiêu này là nhiệm vụ của công tác hoạch định.

3. Tiến trình xây dựng kế hoạch

a) Nhận thức tổng quát về vận hội (thời cơ)

- Đánh giá chính xác hiện tại doanh nghiệp đang ở đâu? Điểm yếu và điểm mạnh của doanh nghiệp là những chỗ nào?
- Các tác nhân bên ngoài đối với doanh nghiệp? Các điểm thuận lợi cần khai thác? Các đối thủ cạnh tranh gồm những ai? Tiềm năng, thủ đoạn và xu thế của họ trong tương lai?
- Các cơ hội có thể hi vọng trong tương lai là gì? Và hi vọng đạt được những gì từ việc khai thác các cơ hội đó? Các rủi ro, tai hoạ mà doanh nghiệp cần lưu ý đề phòng?

b) Xây dựng mục tiêu

- Xác định:
 - + Mục tiêu chung của toàn bộ tổ chức
 - + Mục tiêu chính của bộ phận chính
 - + Mục tiêu phụ của bộ phận phụ
- Đối với mỗi mục tiêu, xác định các cấp độ có thể có:
 - + Cấp độ cao nhất: ổn định thuận lợi
 - + Cấp độ trung bình: có một vài biến động nhất định
 - + Cấp độ thấp nhất: rất biến động
- Đối với nhiều mục tiêu cần xác định mức độ ưu tiên:
 - + Loại A: phải thực hiện, mang tính cấp bách
 - + Loại B: cần thực hiện, mang tính sống còn
 - + Loại C: nên theo đuổi, đem lại hiệu quả cao cho danh nghiệp nếu thực hiện, có thể trì hoãn hoặc huỷ bỏ

c) Xác định tiền đề của kế hoạch

Tiền đề của kế hoạch là các giả thuyết về hoàn cảnh, tương lai được xác định bằng cách dự toán, là những giả thuyết, là những điều kiện về môi trường, các yếu tố nguồn lực mà doanh nghiệp gặp phải, sẽ sử dụng hoặc huy động được trong tương lai.

Các tiền đề cho việc lập kế hoạch là các dự báo, các chính sách cơ bản, các kế hoạch hiện hữu của doanh nghiệp.

Điều quan trọng là tất cả các nhà quản trị có liên quan với kế hoạch phải có sự nhất trí về các tiền đề.

Phân loại:

- Tiền đề mà doanh nghiệp có khả năng chi phối được 100% (xây dựng lại tổ chức tăng giảm nhân viên...).
- Tiền đề mà doanh nghiệp có khả năng chi phối được một phần (phân chia thị trường, năng suất lao động...).
- Tiền đề mà doanh nghiệp không có khả năng chi phối (dân số, giá cả, chính trị).

• **Các tiền đề bên ngoài doanh nghiệp:** Được chia thành 3 nhóm:

Nhóm 1: Môi trường kinh doanh tổng quát gồm: Ổn định chính trị, sự kiểm soát của chính quyền, tài chính và thuế khoá của Nhà nước, phát triển dân số, thu nhập quốc dân GNP, giá cả và sự gia tăng của giá cả, môi trường kĩ thuật.

Nhóm 2: Các yếu tố liên quan đến thị trường sản phẩm: Sức cầu thị trường, yêu cầu về mẫu mã, cạnh tranh, giá cả, tiếp thị...

Nhóm 3: Thị trường các yếu tố sản xuất: Địa điểm kinh doanh, thị trường lao động, nguyên liệu và phụ tùng, vốn.

• **Tiền đề nội bộ**

Chủ yếu là dự báo tình hình tiêu thụ sản phẩm và nhu cầu đầu tư

• **Nội dung các dự báo cần thiết cho hoạt động kinh doanh**

- Đường lối và chính sách kinh tế.
- Tình trạng phát triển kinh tế.
- Tình hình giá cả.
- Sự phát triển kĩ thuật.
- Số cầu sản phẩm trên thị trường.
- Tình trạng cạnh tranh.

• **Các phương pháp dự báo**

- Số sản phẩm (dự báo thị trường).
- Điều tra dự tính người tiêu thụ.
- Thống kê, tổng hợp.

d) Xác định các phương án để lựa chọn (các tuyến đạo)

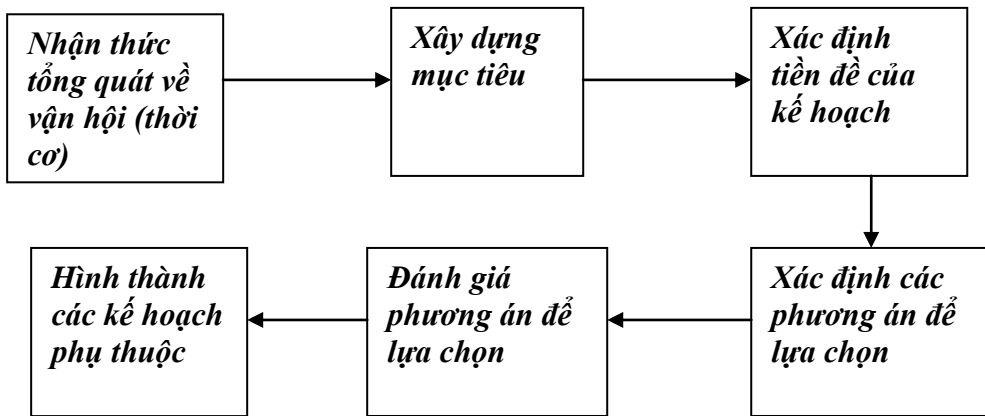
- Thường thì ta gặp nhiều phương án. Xây dựng các phương án có thể có để thực hiện được mục tiêu. Tuy nhiên, vấn đề phổ biến không phải là tìm ra tất cả các phương án mà là những phương án có triển vọng nhất để lựa chọn.
- Xác định đánh giá tình hình hiện trạng của doanh nghiệp như nguồn lực, công cụ, phương tiện, cơ hội cũng như những nguy hiểm có thể xảy ra trong tương lai để thực hiện phương án.

e) Đánh giá phương án để lựa chọn (Lượng giá và lựa chọn một tuyến đạo)

So sánh, cân nhắc tính khả thi, mức độ rủi ro cùng các ưu khuyết điểm của mỗi phương án trên cơ sở của mục tiêu, của tiền đề kế hoạch và các tiêu chuẩn kinh doanh khác (vòng quay vốn nhanh, không đòi hỏi tiền mặt lớn, đầu tư ngắn hạn...) để lựa chọn phương án chiếm nhiều ưu thế để đưa vào tổ chức thực hiện.

f) Hình thành các kế hoạch phụ thuộc

Một kế hoạch chính bao giờ cũng cần đến một hệ thống kế hoạch phụ trợ. Thông qua việc xây dựng và tổ chức thực hiện hệ thống các kế hoạch phụ trợ một cách đồng bộ, nhịp nhàng và có hiệu quả thì các kế hoạch chính và chiến lược mới triển khai theo dự kiến được. Các kế hoạch để hỗ trợ các kế hoạch chính thường là: Kế hoạch tuyển dụng lao động, kế hoạch huy động vốn, kế hoạch quảng cáo, kế hoạch mua máy móc...



Hình 4.2: Tiến trình xây dựng kế hoạch

4. Các yếu tố hạn chế đối với công tác kế hoạch

a) Thời gian

+ Thời gian của kế hoạch kéo dài bao lâu? Đây thuộc về khả năng tiên đoán chính xác của nhà quản trị.

+ Thời gian là yếu tố cần thiết để xác định kế hoạch.

b) Chi phí

+ Đây là một yếu tố hạn chế các doanh nghiệp xây dựng cho mình một kế hoạch hoàn chỉnh.

+ Chi phí cũng có tác dụng hạn chế công tác kế hoạch hoá khi nó đã trở thành các phí tổn chìm (phí tổn chìm là những khoản đầu tư mà doanh nghiệp đã tốn kém nhưng không cho phép doanh nghiệp thay đổi một hoạt động).

c) Tâm lý

Đề phòng tâm lý chống lại các sự thay đổi công việc, chỉ coi trọng kinh nghiệm trong quá khứ.

d) Dự báo không chính xác

Dự báo không chính xác sẽ dẫn đến việc thực hiện kế hoạch không tốt.

5. Điều kiện và nguyên tắc của công tác kế hoạch

a) Điều kiện

+ Nhà quản trị phải dựa trên cung cầu để lập kế hoạch.

+ Phải kết hợp kế hoạch từ trên xuống (mục tiêu) và từ dưới lên (kế hoạch cơ sở).

+ Công tác kế hoạch trong doanh nghiệp phải được tổ chức theo quy trình, bài bản từng giai đoạn.

+ Các cơ sở của công tác kế hoạch phải được xác định một cách cụ thể và phải được thông đạt đến các cấp trong doanh nghiệp.

+ Các kế hoạch ngắn hạn và các kế hoạch chức năng phải xây dựng trên cơ sở kế hoạch chính và dài hạn của doanh nghiệp.

+ Toàn bộ doanh nghiệp phải có ý thức chấp nhận sự thay đổi (đây là sự thay đổi không đe dọa đến an ninh và sự tồn tại của doanh nghiệp). Nên công tác kế hoạch phải có tính linh hoạt.

b) Các nguyên tắc

- Kế hoạch phải góp phần vào việc hoàn thành mục tiêu của xí nghiệp
- Công tác hoạch định phải có hiệu quả
- Kế hoạch phải luôn đi trước các hoạt động khác
- Các tiền đề của hoạch định phải thống nhất
- Các chính sách của xí nghiệp phải rõ ràng
- Kế hoạch đưa ra phải phù hợp về thời gian
- Nguyên tắc tiên liệu thời gian để hoàn thành các cam kết
- Nguyên tắc mềm dẻo trong kế hoạch
- Kế hoạch dài hạn phải kết hợp với kế hoạch ngắn hạn
- Nguyên tắc điều chỉnh lộ trình trong kế hoạch

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1/ Hoạch định và nội dung của hoạch định ?
- 2/ Mục tiêu của soạn thảo kế hoạch chiến lược kinh doanh.
- 3/ Tiến trình xây dựng kế hoạch.
- 4/ Điều kiện và nguyên tắc xây dựng kế hoạch.
- 5/ Các yếu tố hạn chế đối với công tác kế hoạch.
- 6/ Tiến trình hoạch định

Chương 5

(4 tiết)

CÔNG TÁC TỔ CHỨC CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

A. Mục đích

Đọc xong chương này sinh viên sẽ nắm được những vấn đề sau:

- 1/ Tổ chức bộ máy doanh nghiệp. Các nguyên tắc của công tác tổ chức.
- 2/ Các mô hình bộ máy tổ chức.
- 3/ Quan hệ giữa sử dụng quyền hành và thái độ lao động.
- 4/ Các lĩnh vực và đối tượng phân quyền

B. Nội dung

I. CÁC NGUYÊN TẮC CỦA CÔNG TÁC TỔ CHỨC

1. Một số khái niệm cơ bản:

a) *Tổ chức là gì?*

Tổ chức là sự tập hợp nhiều người một cách có ý thức để hoàn thành các mục tiêu chung. Một tổ chức luôn luôn có 3 đặc điểm chung:

- Tổ chức bao giờ cũng có nhiều người
- Các thành viên tham gia luôn ý thức về vai trò, nhiệm vụ, quyền lợi và trách nhiệm của mình một cách rõ ràng trong quá trình tham gia hoạt động của đơn vị
- Tổ chức bao giờ cũng có mục tiêu chung và cụ thể mà nhờ đó mà mọi người mới tự nguyện tham gia phấn đấu vì mục tiêu chung để đạt được mục tiêu riêng của mình và ngược lại

b) *Cơ cấu tổ chức là gì?*

Cơ cấu tổ chức là sự sắp xếp các bộ phận, các đơn vị nhỏ trong tổ chức thành một thể thống nhất, xác lập các mối quan hệ về nghiệp vụ và quyền hành giữa các cá nhân và đơn vị nhằm thiết lập một môi trường thuận lợi cho hoạt động và đạt được mục tiêu chung.

Trong cơ cấu tổ chức luôn có các mối quan hệ cơ bản:

- Mối quan hệ theo chiều dọc: là quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới. Theo mối quan hệ này cơ cấu tổ chức chia thành các cấp quản trị. Cấp quản trị là sự thống nhất các bộ phận ở một trình độ, là tổng thể các khâu quản trị ở cùng một cấp bậc.
- Mối quan hệ theo chiều ngang: là quan hệ giữa các bộ phận và cơ quan ngang cấp. Theo mối quan hệ này cơ cấu tổ chức chia thành các khâu quản trị. Khâu quản trị là một đơn vị dọc lập thực hiện một, một số hoặc một phần chức năng nào đó của tiến trình quản trị.

2. Yêu cầu và các nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản trị kinh doanh

a) *Yêu cầu*

- Bộ máy doanh nghiệp phải bảo đảm tính tối ưu
- Bộ máy doanh nghiệp phải bảo đảm tính linh hoạt
- Cơ cấu tổ chức phải đảm bảo độ tin cậy trong việc thu thập, bảo quản, xử lý và truyền đạt thông tin

- Tính kinh tế đòi hỏi bộ máy được xây dựng trên nguyên tắc giảm chi phí
- Phải đảm bảo sự cân xứng giữa chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của các cán bộ quản trị
- Bảo đảm thực hiện nghiêm ngặt chế độ thủ trưởng và trách nhiệm cá nhân
- Cơ cấu tổ chức phải được thiết kế và thực hiện cho một thời gian dài và chỉ nên thay đổi khi nào thực sự cần thiết, do mục tiêu quản trị đòi hỏi

b) Các nhân tố ảnh hưởng

- Cơ cấu tổ chức tùy thuộc vào chiến lược của doanh nghiệp
- Phụ thuộc vào hoàn cảnh và môi trường
- Đặc điểm của công nghệ sản xuất cũng ảnh hưởng rất lớn đến việc thiết kế và tổ chức của doanh nghiệp
- Phụ thuộc vào yếu tố con người trong doanh nghiệp (trình độ, năng lực, tác phong, sở thích, thời gian...)

3. Nội dung và mục tiêu của công tác tổ chức

a) Nội dung

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

Để công tác tổ chức thực hiện tốt vai trò của mình thì tổ chức phải đề ra thiết lập đảm bảo các yêu cầu đó là: Khoa học, hiệu quả, cụ thể, sáng tạo, kết hợp lợi ích trước mắt và lâu dài, kết hợp quyền lợi, lợi ích và quyền hạn cùng trách nhiệm

b) Mục tiêu của công tác tổ chức

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

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

- Xây dựng một bộ máy quản trị gọn nhẹ và có hiệu lực
- Xây dựng nề nếp văn hoá của tổ chức lành mạnh

- Tổ chức công việc khoa học
- Phát hiện, uốn nắn và điều chỉnh kịp thời mọi hoạt động yếu kém trong tổ chức
- Phát huy hết sức mạnh của các nguồn tài nguyên vốn có
- Tạo thế và lực cho tổ chức thích ứng với mọi hoàn cảnh thuận lợi cũng nh- khó khăn ở bên trong và bên ngoài đơn vị

Cũng nh- các loại mục tiêu quản trị khác, mục tiêu của công tác tổ chức phải khoa học, khả thi, phải phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn. Khác với yêu cầu về các loại mục tiêu quản trị khác, yêu cầu đối với mục tiêu tổ chức là phải tuân thủ những quy luật khách quan đặc thù của công tác tổ chức. Ví dụ nh- quy luật về tầm quản trị, quy luật về cấu trúc guồng máy, quy luật về phân chia quyền hạn, bổ nhiệm, đề cử, đề bạt, thăng chức...

3. Các nguyên tắc của công tác tổ chức

a) Nguyên tắc gắn với mục tiêu

- Bộ máy tổ chức của doanh nghiệp phải phù hợp với mục tiêu.
- Mục tiêu và cơ cấu phải phù hợp với nhau.

b) Nguyên tắc hiệu quả

Để đạt được nguyên tắc này, bộ máy tổ chức của doanh nghiệp phải xây dựng trên cơ sở *giảm chi phí*.

c) Nguyên tắc cân đối

- Cân đối giữa quyền hành và trách nhiệm
- Cân đối về công việc giữa các đơn vị với nhau.
- Sự cân đối sẽ tạo nên sự ổn định trong doanh nghiệp.

d) Nguyên tắc linh hoạt, linh động

- Các nhà quản trị phải linh hoạt trong hoạt động tổ chức.
- Bộ máy tổ chức linh động để đối phó kịp thời với sự thay đổi của tình hình.

II. MỘT SỐ VẤN ĐỀ KHOA HỌC TRONG CÔNG TÁC TỔ CHỨC

1. Tầm hạn quản lí

Đây là vấn đề thường xuyên phải quan tâm đến. Phạm vi quản lí là số lượng cấp dưới mà một nhà quản trị cấp trên có thể quản lí được một cách trực tiếp. Thông thường số lượng cấp dưới từ 3 đến 10 thì hợp lí.

Sau đây là sáu yếu tố xác định tầm hạn quản lí:

Thứ nhất: Năng lực của nhà quản trị

- Thể hiện ở chỗ đơn độc, phối hợp cùng cấp dưới để đạt được hiệu quả.
- Năng lực giỏi là có khả năng phối hợp được với nhiều cấp dưới.
- Tuy nhiên cần phải xây dựng bộ máy tổ chức phù hợp với năng lực quản lí của nhà quản trị.

Thứ hai: Trình độ, tay nghề và phẩm chất của cấp dưới

- Nếu trình độ kém thì tầm hạn quản trị hẹp.
- Nếu trình độ cao thì tầm hạn quản trị rộng.

Thứ ba: Mức độ uỷ quyền của cấp trên cho cấp dưới

Nếu có sự uỷ quyền lớn thì tầm hạn quản trị sẽ rộng.

Thứ tư: Tính chất kế hoạch của công việc

Nếu công việc giao phó cấp dưới mang tính kế hoạch thì tầm hạn quản lý rộng (công việc được tiêu chuẩn hoá).

Thứ năm: Sự thay đổi công việc (tính đồng nhất của công việc)

Nếu công việc của công ty thường xuyên ổn định thì có thể áp dụng tầm hạn quản trị rộng.

Thứ sáu: Kỹ thuật trang bị và phương tiện thông đạt

Nếu đầy đủ thì tầm hạn quản trị rộng.

2. Phân chia và cấu trúc các đơn vị nhỏ

Sự tồn tại các đơn vị nhỏ trong doanh nghiệp là một tất yếu và sự phân chia các đơn vị đó phải đặt trên một số các tiêu chuẩn khoa học sau:

Một là: Tiêu chuẩn số lượng.

Hai là: Tiêu chuẩn phân chia theo các chức năng hay nhiệm vụ: Sự phân chia này căn cứ theo trình độ nghiệp vụ của con người phù hợp với nhiệm vụ cần giải quyết.

Ba là: Các đơn vị được hình thành theo loại sản phẩm (đối với các doanh nghiệp sản xuất nhiều loại sản phẩm) và mỗi loại sản phẩm đòi hỏi một qui trình công nghệ sản xuất riêng biệt và chiến lược tiếp thị khác nhau.

Bốn là: Các đơn vị được hình thành theo lãnh thổ và được sử dụng thông dụng trong cả kinh doanh lẫn các tổ chức khác như ngoại giao, chính trị,...

Năm là: Các đơn vị hình thành đối tượng phục vụ (khách hàng), được sử dụng khi đối tượng phục vụ có ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh.

Sáu là: Các đơn vị hình thành theo quy trình hay các trang thiết bị sử dụng. Nếu trang thiết bị đòi hỏi về trình độ sử dụng đặc biệt, bảo trì riêng thì hình thành một đơn vị.

Bảy là: thành lập đơn vị theo thời gian công việc (tổ chức theo ca, kíp)

Tóm lại dựa trên 7 tiêu chuẩn này, các doanh nghiệp thành lập các đơn vị bộ máy trong kinh doanh hiện đại. Phần lớn ở cấp đầu, doanh nghiệp hình thành các đơn vị theo chức năng: sản xuất, tiếp thị, kinh doanh, tài chính,... Và cấp cuối doanh nghiệp thường hình thành đơn vị theo tiêu chuẩn trang thiết bị. Còn ở cấp giữa, doanh nghiệp sử dụng hỗn hợp các tiêu chuẩn khách hàng, lãnh thổ, sản phẩm để thành lập các đơn vị nhỏ.

III. CÁC MÔ HÌNH BỘ MÁY TỔ CHỨC

1. Cơ cấu trực tuyến

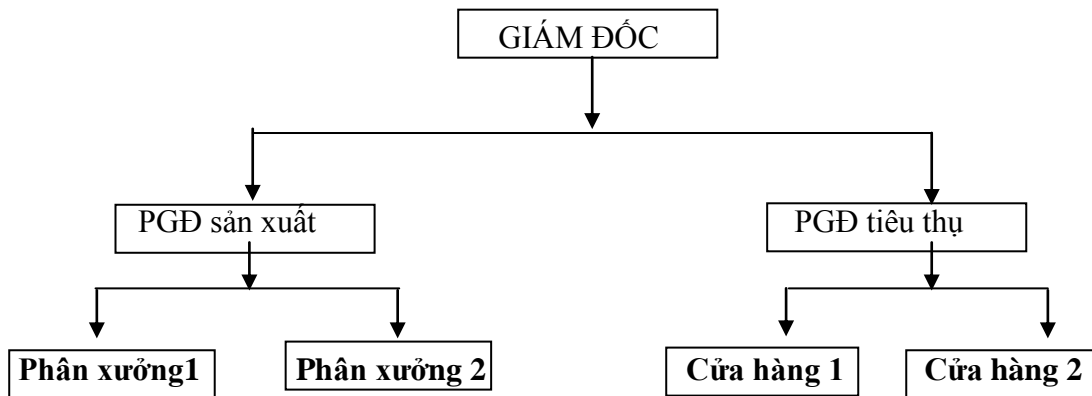
Cơ cấu trực tuyến có đặc điểm là mọi công việc và quyền hành đều được giao cho từng đơn vị và quan hệ quyền hành được phân định rõ ràng với một cấp trên trực tiếp (hình 5-1).

+ *Ưu điểm của cơ cấu trực tuyến:*

- Phân rõ quyền hành và trách nhiệm cho từng bộ phận.
- Dễ duy trì kỉ luật và dễ kiểm tra.
- Hành động nhanh chóng, đưa ra các quyết định kịp thời, sát với thực tế.

+ *Nhược điểm của cơ cấu trực tuyến:*

- Không chuyên môn hoá, gây nên tình trạng quá tải đối với các cấp quản trị: Mỗi nhà quản trị phải làm rất nhiều công việc khác nhau như: nhân sự, tài vụ, kế toán, tổ chức ...
- Dựa quá nhiều vào các nhà quản trị nên dễ gặp khủng hoảng khi người quản trị không thể làm việc.
- Dễ xảy ra tình trạng tranh giành quyền lực với nhau nếu như không biết điều phối khéo léo



Hình 5-1: Cơ cấu trực tuyến

Đây là mô hình phù hợp với những cơ sở sản xuất kinh doanh nhỏ.

2. Cơ cấu chức năng

Khi doanh nghiệp phát triển thì mô hình trực tuyến không còn phù hợp mà cần phải hình thành các đơn vị chức năng. Sự xuất hiện các đơn vị chức năng để hoạt động trong từng lĩnh vực, mỗi lĩnh vực do một chuyên gia lãnh đạo và có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến (hình 5-2).

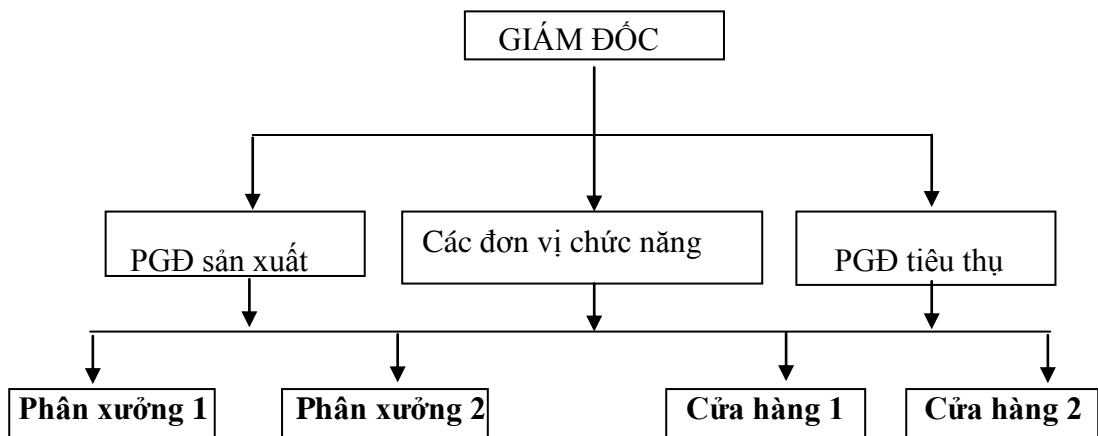
+ Ưu điểm của cơ cấu chức năng:

Phản ánh logic các chức năng; Tuân theo nguyên tắc chuyên môn hoá ngành nghề. Phát huy đ- ợc sức mạnh và khả năng của đội ngũ cán bộ theo từng chức năng. Giảm chi phí và rút ngắn thời gian đào tạo. Không đòi hỏi ng- ời quản trị phải có kiến thức toàn diện. Dễ đào tạo và dễ tìm nhà quản trị. Tạo ra các biện pháp kiểm tra chặt chẽ của cấp cao nhất.

+ Nhược điểm của cơ cấu chức năng:

Dễ xảy ra tình trạng chồng chéo về chức năng, nhiệm vụ giữa các cá nhân và bộ phận với nhau. Các quyết định đ- ợc đ- a ra đôi khi bị chậm. Sự phối hợp giữa lãnh đạo và các phòng ban chức năng gặp nhiều khó khăn. Khó xác định trách nhiệm và hay đổ trách nhiệm cho nhau. Có thể dễ dẫn tới tình trạng nhầm chán, ng- ời thực hiện nhận nhiều mệnh lệnh khác nhau.

Đây là mô hình thường được các đơn vị sản xuất kinh doanh áp dụng

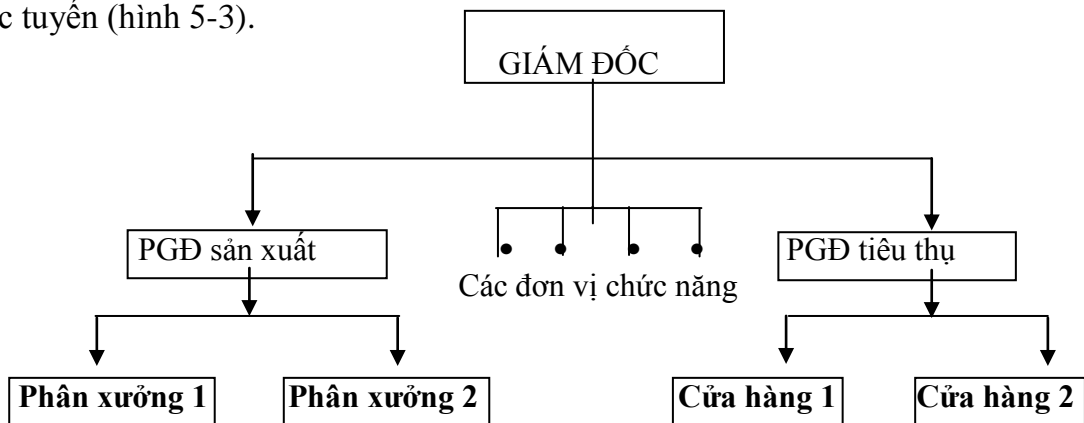


Hình 5-2: Cơ cấu chức năng

• Các đơn vị chức năng. Ví dụ: Phòng tài vụ, phòng hành chính quản trị, phòng nhân sự...

3. Cơ cấu hỗn hợp trực tuyến và chức năng

Cơ cấu hỗn hợp trực tuyến và chức năng có đặc điểm cơ bản là có sự tồn tại các đơn vị chức năng, các đơn vị này thuần túy chỉ làm nhiệm vụ chuyên môn cho cấp quản trị thượng đỉnh trong từng lĩnh vực chuyên môn, nhưng không có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến (hình 5-3).



Hình 5-3: Cơ cấu hỗn hợp trực tuyến chức năng.

+ **Ưu điểm cơ cấu hỗn hợp trực tuyến và chức năng:**

- Vẫn tạo điều kiện cho các chuyên gia đóng góp và sự đóng góp đó cần thiết cho hoạt động của doanh nghiệp.
- Giải phóng cho cấp quản trị điều hành khỏi công tác phân tích chi tiết từng khía cạnh (tài chính, đầu tư...).
- Tạo điều kiện để đào tạo chuyên gia trẻ.
- Tiết kiệm được chi phí
- Đưa ra các quyết định kịp thời, sát với thực tế

+ **Nhược điểm cơ cấu hỗn hợp trực tuyến và chức năng:**

- Nếu không định rõ quyền hạn thì sẽ gây nên hỗn độn, thường xảy ra mâu thuẫn giữa các đơn vị trực tuyến và đơn vị chức năng.

- Hạn chế mức độ sử dụng kiến thức của chuyên viên, chậm đáp ứng các tình huống đặc biệt.
- Dễ tạo ra xu hướng tập trung hoá đối với nhà quản trị cấp cao.
- Có thể làm gia tăng chi phí gián tiếp

Người ta khuyến cáo các doanh nghiệp nên áp dụng mô hình này nhưng phải có nội quy đầy đủ để tránh xu hướng trở thành mô hình chức năng.

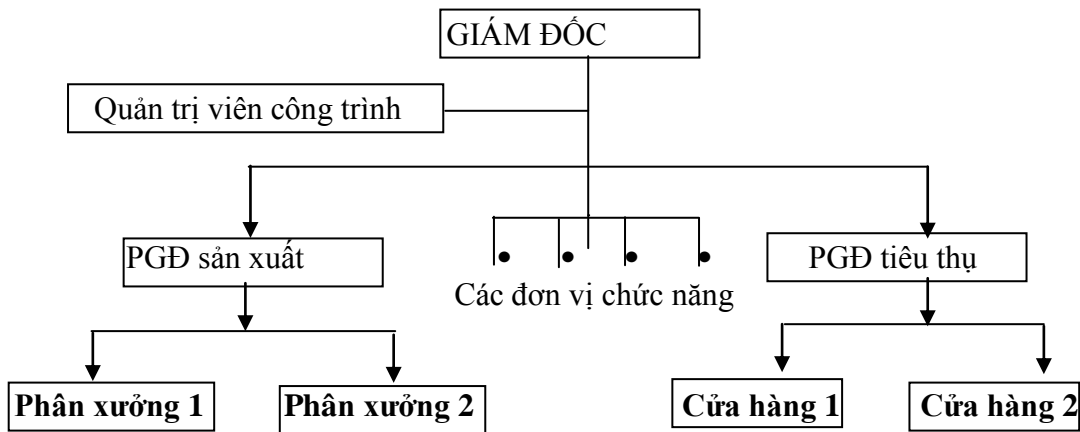
4. Cơ cấu theo công trình (ma trận)

Đây là một dạng tổ chức mới được các đơn vị sản xuất kinh doanh thường xuyên áp dụng khoảng 20 năm trở lại đây. Về thực chất thì đây chính là sự kết hợp cách phân công và phân chia các bộ phận theo sản phẩm và theo chức năng

- **Ưu điểm của cơ cấu tổ chức kiểu ma trận:** Định hướng theo kết quả cuối cùng; Kết hợp được năng lực của nhiều cán bộ quản trị và chuyên gia; Tạo ra các nhà quản trị có thể thích ứng với các lĩnh vực quản trị khác nhau; Tập chung nguồn lực vào khâu xung yếu; Cho phép cùng lúc thực hiện nhiều dự án, sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau; đáp ứng được tình hình sản xuất kinh doanh nhiều biến động; Việc hình thành và giải thể dễ dàng, nhanh chóng; ít tốn kém, sử dụng nhân lực có hiệu quả.

- **Nhược điểm của cơ cấu tổ chức kiểu ma trận:** Có sự mâu thuẫn về quyền hạn trong tổ chức, dễ xảy ra tranh chấp ảnh hưởng giữa người lãnh đạo và các bộ phận; Cơ cấu này đòi hỏi nhà quản trị phải có ảnh hưởng lớn; Phạm vi ứng dụng còn hạn chế vì đòi hỏi một trình độ nhất định; Quyền lực và trách nhiệm của các nhà quản trị có thể trùng lặp nhau tạo ra các xung đột và khoảng cách trong nỗ lực giữa các cá nhân và đơn vị;

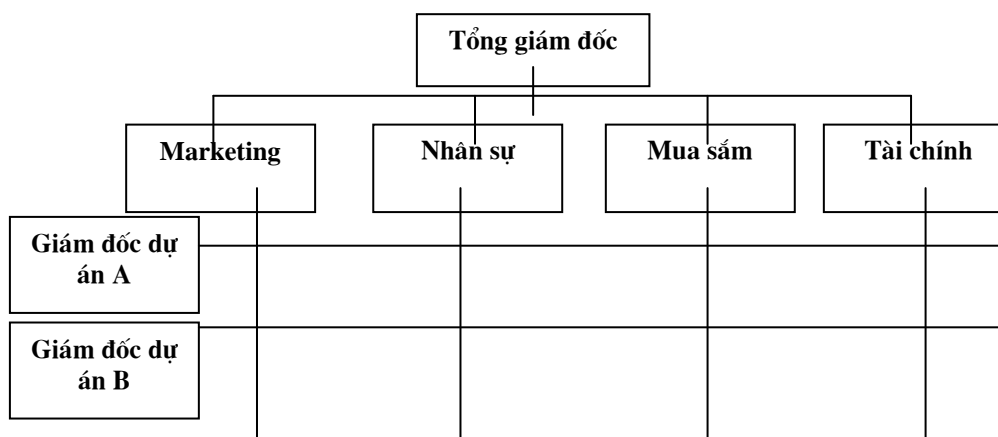
Nguyên nhân tạo nên mô hình này là do trong thực tiễn của công tác quản trị đòi hỏi ta phải làm một công trình mà công trình này chỉ xảy ra trong một thời gian ngắn nên công ty không lập ra một bộ máy mới mà xây dựng trên bộ máy đã có sẵn (hình 5-4).



Hình 5-4: Cơ cấu theo công trình.

Hoặc có thể theo mô hình sau:

Hình 5-5: Cơ cấu tổ chức kiểu ma trận



IV. QUYỀN HÀNH TRONG QUẢN LÝ

1. Khái niệm quyền hành

Quyền hành là quyền đưa ra các quyết định và hành động.

Quyền hành được sử dụng khi ban giám đốc giao cho cấp dưới nhiệm vụ gắn với trách nhiệm để gia tăng năng lực thực hiện công việc của họ.

Tuy nhiên, chúng ta chỉ gọi là quyền hành khi quyền hành đó là một quyền hành hợp pháp và chính đáng.

+ **Quyền hành có hai đặc điểm cơ bản:**

- Tính gắn bó các thành phần trong tổ chức.
- Nhà quản trị sử dụng quyền hành như là công cụ để thực hiện các chức năng của mình.

+ **Cơ sở của quyền hành phải xuất phát từ 3 yếu tố:**

- Sự hợp pháp.
- Sự chính đáng.
- Các đặc điểm cá nhân tạo sự tin nhiệm như tài năng, đạo đức, phẩm chất chính trị, sự trẻ đẹp và duyên dáng.

2. Quan hệ giữa sử dụng quyền hành và thái độ lao động

+ **Có 3 cách thức sử dụng quyền hành của nhà quản trị:**

- Cường bức.
- Mua chuộc.
- Kết thân, xem nhau như những người đồng nghiệp.

+ **Có 3 thái độ lao động cơ bản của các thành phần trong một tổ chức:**

- Sự tha hoá: Đánh mất sự làm chủ trong lao động là lao động hoàn toàn không có ý thức.
- Sự tính toán
- Sự dấn thân, lao động làm chủ hoà nhập với công việc.

Như vậy ta thấy:

- Sử dụng cách thức quản lý kết thân tạo ra công nhân làm chủ.
- Sử dụng cách thức quản lý mua chuộc tạo ra sự tính toán.
- Sử dụng cách thức quản lý cường bức dẫn đến sự tha hoá.

3. Phân quyền

Phân quyền là sự phân chia quyền hành quản trị hay còn gọi là sự tăng cường quyền chủ động cho cơ sở.

+ **Mức độ cao thấp của phân quyền thể hiện ở các yếu tố sau:**

- Giá trị của các quyết định trong kinh doanh: Giá trị về kinh tế tài chính, uy tín công ty,...
- Các quyết định trong các lĩnh vực kinh doanh như: kế toán, tài chính, đề bạt,... Nếu một cơ sở ở dưới được quyền ra quyết định ở nhiều lĩnh vực thì ở đây có sự phân cấp mạnh mẽ.
- Cấp bậc của mỗi cấp quyền ra quyết định thì có sự phân cấp mạnh.
- Sự kiểm soát đối với các quyết định kinh doanh. Sự kiểm soát nếu thường xuyên, chặt chẽ, chi tiết thì sự phân cấp thấp. Ngược lại, kiểm soát ít thường xuyên và chỉ trên thành quả cuối cùng thì phân cấp mạnh mẽ.

+ **Lợi ích của phân quyền:**

- Cho phép nhà quản trị cấp cao có nhiều thời gian cho các công việc quan trọng như phát triển chiến lược và các kế hoạch của tổ chức.
- Phát triển khả năng tự quản lý của những nhà quản trị cấp dưới.
- Phân quyền được xem như là công cụ huấn luyện, qua đó cung cấp cho nhân viên những kinh nghiệm cần thiết để chuẩn bị cho họ những trách nhiệm lớn hơn.

+ **Những trở ngại khi phân quyền:**

- Nhân viên thiếu kinh nghiệm.
- Tốn nhiều thời gian để giải thích công việc hơn là tự mình làm.
- Lỗi mà nhân viên mắc phải có thể như là một chi phí.
- Sợ cấp dưới làm công việc đó tốt hơn sẽ làm lu mờ nhà quản trị.

4. Các lĩnh vực và đối tượng phân quyền

+ Sản xuất: Đây là lĩnh vực thường được phân cấp nhiều nhất và mạnh nhất.

+ Tiếp thị.

+ Mua sắm các yếu tố cần thiết cho sản xuất: Khoảng 50% giá trị mua sắm được phân cấp cho cấp dưới và cơ quan chủ quản giữ lại quyền mua sắm tài sản có giá trị lớn.

+ Quản lý lao động: Các doanh nghiệp thường không phân cấp ở lĩnh vực này nhằm giữ cho chính sách lao động được thống nhất trong doanh nghiệp.

+ Lĩnh vực kế toán thống kê: Phần lớn các công ty lớn trên thế giới không phân cấp cho các cơ sở cấp dưới trong lĩnh vực này.

+ Lĩnh vực tài chính: Xu hướng phân cấp cũng hạn chế.

+ Vận chuyển và kho bãi: Nếu cơ sở rải rác thì lĩnh vực này phân cấp mạnh, nhưng nếu đơn vị ở tập trung thì xu hướng là không phân cấp.

Ngoài sự phân quyền còn có khái niệm **ủy quyền**. Sự ủy quyền mang tính cá nhân, còn phân quyền là giao quyền cho người quản lý một cơ sở.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1/ Thế nào là tổ chức bộ máy doanh nghiệp ? Các nguyên tắc của công tác tổ chức
- 2/ Nhận xét về các mô hình bộ máy tổ chức. Tại sao cơ cấu trực tuyến không còn thích hợp với những tổ chức lớn?
- 3/ Phân quyền là gì? Quan hệ giữa sử dụng quyền hành và thái độ lao động.
- 4/ Các lĩnh vực và đối tượng phân quyền
- 5/ Phân chia và cấu trúc các đơn vị nhỏ phải dựa trên các tiêu chuẩn khoa học nào?

Chương 6

(3 tiết)

CÔNG TÁC LÃNH ĐẠO CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

A. Mục đích

Đọc xong chương này sinh viên sẽ nắm được những vấn đề sau:

- 1/ Những nhân tố ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của nhân viên.
- 2/ Những lời khuyên cho người lãnh đạo.
- 3/ Quy trình của sự uỷ quyền.
- 4/ Quan niệm về lãnh đạo theo thuyết X và thuyết Y.

B. Nội dung

I. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ

1. Khái niệm lãnh đạo

Lãnh đạo là hoạt động hướng dẫn, đôn đốc, động viên thúc đẩy những người dưới quyền làm việc với hiệu quả cao nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra.

Lãnh đạo ở đây là chỉ huy con người. Một cách khái quát, lãnh đạo được xác định như sự tác động mang tính nghệ thuật hay một quá trình gây ảnh hưởng đến người khác sao cho họ sẽ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Muốn thực hiện được chức năng này phải có quyền hành, nghĩa là có quyền điều khiển người khác hành động theo nhà quản trị nhằm đạt được mục tiêu đã định.

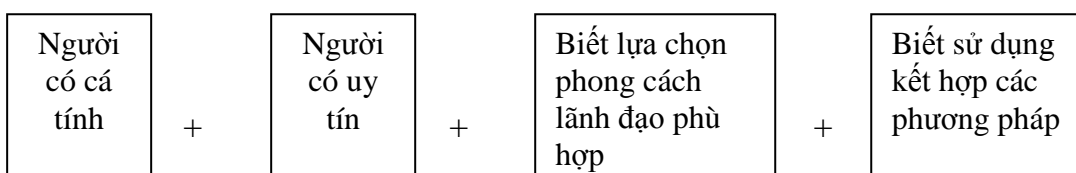
Công tác lãnh đạo gắn liền với nguyên tắc thủ trưởng là người chỉ huy cao nhất và duy nhất chịu trách nhiệm về sự thành bại của tổ chức. Vì vậy những ưu, nhược điểm trong phong cách lãnh đạo, chỉ huy của nhà quản trị có ảnh hưởng rất lớn đến tổ chức do ông ta chỉ huy.

2. Vai trò

- Xác định đúng mục tiêu, xây dựng bộ máy gọn nhẹ tương ứng với mục tiêu sẽ đem đến sự thành bại trong kinh doanh.
- Công tác lãnh đạo có liên quan đến việc ra quyết định, tổ chức truyền đạt quyết định và tổ chức thực hiện quyết định bằng cách giao việc, uỷ quyền, động viên, đề bạt khen thưởng thuộc cấp.
- Thể hiện tài ba của nhà quản trị. Tài ba không phải là lí luận mà là ở hoạt động thực tiễn.

3. Khái niệm nhà lãnh đạo

- Là người có chức vụ và quyền hạn nhất định
 - Là người quan trọng nhất trong hệ thống quản trị
 - Là người thực hiện tất cả các chức năng quản trị
- ❖ Thế nào là người lãnh đạo có hiệu quả?



II. XÂY DỰNG TINH THẦN LÀM VIỆC - VẤN ĐỀ CỐT LÕI CỦA NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO

1. Những nhân tố ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của nhân viên

Tinh thần làm việc của nhân viên dưới quyền là một nhân tố quyết định hiệu lực của công tác lãnh đạo, năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.

Những nhân tố cơ bản ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của nhân viên là:

- *Một là:* Lí tưởng của tổ chức, lẽ lối lãnh đạo.
- *Hai là:* Lương bổng phụ cấp.
- *Ba là:* Biện pháp khuyến khích.
- *Bốn là:* Tiện nghi vật chất để làm việc.
- *Năm là:* Thủ tục làm việc và sự kiểm soát.
- *Sáu là:* Cơ cấu bộ máy và chính sách nhân sự.

2. Các biện pháp khuyến khích để duy trì tinh thần làm việc của nhân viên

- Quan tâm đến năng lực và quyền lợi.
- Xây dựng những hoàn cảnh và môi trường thuận lợi để nâng cao tinh thần làm việc.
- Giao công việc phải phù hợp với năng lực từng người.
- Thường xứng đáng về mặt tài chính, thăng cấp, thăng bậc, lương bổng trên cơ sở đảm bảo nguyên tắc công bằng và khuyến khích về mặt tinh thần như tạo cơ hội thăng tiến, điều kiện học tập, tạo cho nhân viên hãnh diện khi hoàn thành tốt công việc được giao.

III. GIAO VIỆC, KÈM CẶP TRONG CÔNG VIỆC VÀ KIỂM TRA

1. Giao công việc

Công việc là gì? Công việc là cái mà mọi người tập trung phần lớn thời gian, suy nghĩ và cố gắng để thực hiện. Đó là môi trường quan trọng ảnh hưởng sự trưởng thành và phát triển của con người.

Giao công việc thực chất là phân công lao động cho từng người, từng nhóm người trong một tổ chức.

Giao công việc phải rõ ràng, được mô tả cụ thể chi tiết về nội dung, phương thức tiến hành, thủ tục thực hiện và những chỉ tiêu để đánh giá kết quả công việc. Như vậy sẽ thuận lợi cho công tác kiểm tra nhân viên.

Đối với mỗi người khác nhau thì công việc được nhìn nhận và cảm thụ khác nhau...

2. Kèm cặp trong công việc

Sự kèm cặp trong công việc và sự tác động thường xuyên của cấp chỉ huy trực tiếp là yếu tố chủ yếu của việc nâng cao năng suất lao động, tinh thần làm việc, sự trưởng thành và phát triển tốt của nhân viên.

Cần bộc lộ kỳ vọng và chỉ dẫn thứ tự, cách thức thực hiện công việc cho nhân viên khi thực hiện công việc được giao.

Việc chọn người, đề bạt, giao việc, huấn luyện người, tinh thần làm việc và sự trưởng thành, phát triển của nhân viên trực tiếp dưới quyền là trách nhiệm của thủ trưởng.

Ban tham mưu có thể cố vấn, giúp đỡ thủ trưởng thực hiện trách nhiệm nhân sự đó nhưng không được thay thế thủ trưởng ảnh hưởng đến dây chuyền chỉ huy. Đây là đường hướng chung của khoa học quản trị hiện đại.

3. Kiểm tra công việc của nhân viên

Kiểm tra công việc của nhân viên là một nội dung quan trọng của công tác lãnh đạo, việc kiểm tra giúp cho thủ trưởng uốn nắn kịp thời những thiếu sót, lệch lạc trong việc thực hiện công việc của nhân viên, để điều chỉnh, kèm cặp hoặc ra những quyết định cần thiết.

Tuy nhiên cần chọn hình thức và phương pháp kiểm tra nhẹ nhàng, tế nhị nhưng nghiêm túc có ý nghĩa quyết định đến chất lượng kiểm tra và tinh thần làm việc của nhân viên.

Cố gắng tạo điều kiện cho nhân viên tự kiểm tra nhiều hơn bị kiểm tra là một vấn đề quan trọng của tâm lý chỉ huy.

4. Những lời khuyên cho người lãnh đạo

- *Thứ nhất:* Quyết định nhanh.
- *Thứ hai:* Có tinh thần độc lập.
- *Thứ ba:* Hành động cương quyết.
- *Thứ tư:* Luôn giữ thế tiến công.
- *Thứ năm:* Làm ngay không trì hoãn.
- *Thứ sáu:* Coi thất bại là một bài học.
- *Thứ bảy:* Hợp tác thân thiện với các bộ phận quản lý khác.
- *Thứ tám:* Đứng đầu trước mọi khó khăn.
- *Thứ chín:* Xây dựng một ban tham mưu tốt, năng động.
- *Thứ mười:* Đại diện trung thành cho người theo mình.
- *Thứ mười một:* Tôn trọng lòng trung thành.
- *Thứ mười hai:* Có mục đích cao thượng và có giá trị.

IV. UỶ QUYỀN TRONG QUẢN TRỊ

1. Ủy quyền là một nghệ thuật trong quản trị

Ủy quyền là việc nhà quản trị cấp trên cho phép cấp dưới có quyền ra quyết định về những vấn đề thuộc quyền hạn của mình trong khi người cho phép vẫn đứng ra chịu trách nhiệm về các quyết định đó.

* Ủy quyền là cần thiết bởi vì:

- Nhà quản trị cấp trên giải phóng bớt công việc cụ thể để tập trung vào những vấn đề quan trọng và có ảnh hưởng đến cả tổ chức.
- Tạo môi trường rèn luyện cấp dưới để từ đó chọn lựa, đề bạt vào các vị trí cần thiết.
- Khuyến khích cấp dưới tích cực làm việc hơn, tránh tình trạng trông chờ ỷ lại.

* Khi thực hiện ủy quyền cần lưu ý 4 vấn đề sau đây:

- Cấp trên chỉ có thể uỷ quyền cho cấp dưới khi có thực quyền đó.
- Không thể giao phó toàn bộ quyền hạn của mình cho cấp dưới.
- Có thể thu hồi sự uỷ quyền khi xét thấy cần thiết.
- Sự uỷ quyền không bao gồm giao phó trách nhiệm.

2. Nguyên tắc uỷ quyền

- Nguyên tắc giao quyền theo kết quả mong muốn
- Nguyên tắc xác định theo chức năng
- Nguyên tắc bậc thang
- Nguyên tắc quyền hạn theo cấp bậc
- Nguyên tắc thống nhất trong mệnh lệnh
- Nguyên tắc về tính tuyệt đối trong trách nhiệm

3. Quy trình của sự uỷ quyền

Bước 1: Chỉ định nhiệm vụ

Đó là những phận sự và hoạt động mà một người cấp trên muốn người khác làm cho mình. Ví dụ người chỉ huy muốn có một bức thư đánh máy nên giao nhiệm vụ đó cho thư kí.

Bước 2: Sự uỷ quyền

Đó là sự chuyển giao quyền hành chính thức để một người hành động thay cho người khác.

Bước 3: Sự quy định trách nhiệm

Khi đã giao quyền hạn thì phải quy định trách nhiệm.

Có quyền hạn mà không có trách nhiệm thì dễ sinh ra lạm quyền và tất nhiên sẽ không ai chịu trách nhiệm về những cái mà không ai có quyền hành về chúng.

Tuy nhiên nên nhớ một điều rằng người uỷ quyền luôn luôn có trách nhiệm với hành động của người được uỷ quyền.

Bước 4: Theo dõi

Người quản lí phải tổ chức nghe báo cáo nắm được tiến trình công việc uỷ quyền để kịp thời sửa sai nhằm giúp người được uỷ quyền hoàn thành tốt nhiệm vụ.

V. LÝ THUYẾT HÀNH VI LÃNH ĐẠO

1. Quan niệm về lãnh đạo theo thuyết X và thuyết Y

a) Các giả thuyết của thuyết X

- Một người bình thường có mối ác cảm với công việc thì sẽ lảng tránh nó nếu có thể được.
- Vì đặc điểm không thích làm việc của con người, nên mọi người đều phải bị ép buộc, điều khiển, hướng dẫn và đe dọa bằng các hình phạt để buộc họ phải hết sức cố gắng để đạt được những mục tiêu của tổ chức.
- Người bình thường bao giờ cũng muốn bị lãnh đạo, muốn trốn tránh trách nhiệm, có ít hoài bão và chỉ muốn an thân.

Do vậy, để buộc mọi người làm việc, nhà quản trị phải ép buộc, điều khiển họ hoặc thậm chí đe dọa họ bằng các hình phạt. Nói cách khác, quan điểm của nhà quản trị theo

thuyết X là: *Quản trị là chịu trách nhiệm cho việc tổ chức các yếu tố trong sản xuất, quản trị tài chính, nguyên vật liệu, thiết bị và con người trong phạm vi hạn hẹp của điều kiện kinh tế sẵn có.*

b) Các giả thuyết của thuyết Y

- Việc trả công cho những cố gắng về vật chất và tinh thần trong công việc cũng tự nhiên như hoạt động và nghỉ ngơi vậy.
- Điều khiển từ bên ngoài hoặc đe dọa bằng hình phạt không phải là cách duy nhất buộc con người phải cố gắng để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Con người sẽ tự chủ và tự lãnh đạo bản thân để đạt được những mục tiêu của tổ chức mà họ được giao phó.
- Các phần thưởng liên quan đến những kết quả công việc của nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc giao phó trách nhiệm thực hiện mục tiêu.
- Trong điều kiện thích hợp, người bình thường không chỉ chịu trách nhiệm mà còn biết cách chấp nhận trách nhiệm về phần mình.
- Không ít người có khả năng phát huy khá tốt trí tưởng tượng, tài năng và sức sáng tạo. Trong điều kiện công nghiệp hiện đại, chỉ có một phần trí thức của con người bình thường được sử dụng.

Từ các giả thuyết này, hành vi của các nhà quản trị là:

(1). Nhà quản trị phải chịu trách nhiệm cho việc sắp xếp các yếu tố tài chính, nguyên vật liệu, trang thiết bị, con người trong doanh nghiệp.

(2). Nhân viên sẽ không bị thụ động hay đi ngược với các yêu cầu của tổ chức. Họ trở nên có nhiều kinh nghiệm trong quá trình công tác tại tổ chức của mình.

(3). Động lực và tiềm năng cho sự phát triển năng lực để hứng chịu trách nhiệm, sẵn sàng điều khiển hành vi của mình theo hướng có lợi cho tổ chức. Nhưng nhà quản trị không áp đặt tất cả những điều đó với nhân viên, trách nhiệm của nhà quản trị là phát hiện và hướng dẫn mọi người theo hướng mình cần.

(4). Nhiệm vụ thiết yếu của nhà quản trị là sắp xếp các phương thức và điều kiện trong việc điều hành mọi người đạt được mục tiêu một cách tốt nhất.

2. Các hành vi lãnh đạo

a) Lãnh đạo độc tài

Lãnh đạo độc tài hay còn gọi là “chuyên quyền độc đoán” là kiểu lãnh đạo có khuynh hướng tập trung quyền lực, công bố phương pháp làm việc, ra quyết định đơn phương và hạn chế sự tham gia của các nhân viên.

Lãnh đạo chuyên quyền là người ra lệnh và chờ đợi sự phục tùng, là người quyết đoán và tích cực, là người có khả năng dứt khoát.

b) Lãnh đạo dân chủ

Lãnh đạo dân chủ hay còn gọi là lãnh đạo “có sự tham gia” là kiểu lãnh đạo có khuynh hướng đòi hỏi có sự tham gia của nhân viên và khuyến khích sự tham gia của họ. Trước khi ra quyết định người lãnh đạo thường tìm đến sự đồng tình của cấp dưới.

Lãnh đạo dân chủ nhân viên có thể hoàn thành công việc không cần sự kiểm tra chặt chẽ. Và tạo ra được sự đoàn kết, hoà thuận. Trình độ của nhân viên được nâng cao.

c) Lãnh đạo tự ý

Lãnh đạo tự ý hay còn gọi là lãnh đạo “thả dây cương” là kiểu lãnh đạo dành cho cấp dưới mức độ độc lập cao trong việc ra quyết định và hoàn thành công việc theo cách thức họ thấy thích hợp. Nhà lãnh đạo không can thiệp mà cung cấp cho họ những thông tin cần thiết.

3. Ô bàn cờ quản lý (lưới quản trị của Robert Blake và Jean Mouton)

Quan tâm đến con người	9	1.9							9.9	
	8									
	7									
	6									
	5				5.5					
	4									
	3									
	2									
	1	1.1							9.1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Quan tâm đến sản xuất								

Trong ô bàn cờ quản trị có 4 phong cách cực đoan:

- ❖ Phong cách 1.1: được coi là quản lý suy giảm (quản trị nghèo nàn): các nhà quản lý quan tâm rất ít đến sản xuất và con người, họ bỏ mặc công việc của họ và chỉ dậm chân tại chỗ, họ hành động như người đưa tin từ cấp trên xuống cấp dưới.
- ❖ Phong cách 9.9: được coi là quản trị nhóm: là những người thể hiện trong các hành động của họ sự hiến dâng cao nhất cho con người lẫn trong sản xuất. Họ là các nhà quản lý đồng đội thật sự, có khả năng khép nối các nhu cầu sản xuất của một cơ sở với các nhu cầu cá nhân.
- ❖ Phong cách 1.9: được coi là quản trị câu lạc bộ: trong đó nhà quản lý rất ít hoặc không quan tâm gì đến sản xuất mà chỉ quan tâm đến con người, họ quan tâm sâu sắc tới các nhu cầu của con người dẫn đến bầu không khí tổ chức thân ái và thuận lợi tạo ra sự nhịp nhàng trong công việc.
- ❖ Phong cách 9.1: được coi là quản trị phần việc: là người chỉ quan tâm đến việc triển khai một quyết định có hiệu quả, họ rất ít hoặc không quan tâm đến con người và họ hoàn toàn chuyên quyền trong phong cách lãnh đạo của họ.
- ❖ Ngoài ra còn có một phong cách trung gian 5.5: người cán bộ quan tâm vừa phải đối với sản xuất và với con người. Họ nhận thức được mức độ quan tâm tới tinh thần con người và sản xuất thích hợp nhưng không nổi bật.

4. Lí thuyết lãnh đạo uy tín

Các đặc điểm cơ bản của lãnh đạo uy tín:

1	Tự tin: Nhà lãnh đạo uy tín hoàn toàn tự tin vào sự đánh giá và khả năng của họ.
2	Tầm nhìn: Họ có một mục tiêu lí tưởng là đề ra mục đích cho tương lai tốt hơn hiện tại. Sự khác biệt giữa mục tiêu lí tưởng với tình hình hiện tại càng nhiều, cấp dưới sẽ nhìn nhận nhà lãnh đạo có tầm nhìn phi thường.
3	Khả năng tuyên bố tầm nhìn: Họ có khả năng gạn lọc và tuyên bố tầm nhìn theo cách dễ hiểu cho người khác. Khả năng tuyên bố rõ ràng này thể hiện việc am hiểu sâu sắc mong muốn của cấp dưới và vì vậy, hành động như tác nhân động viên.
4	Sự thuyết phục mạnh mẽ về tầm nhìn: Nhà lãnh đạo uy tín được nhìn nhận là cam kết cao và sẵn sàng chấp nhận rủi ro cao, gánh chịu chi phí cao và chấp nhận sự hy sinh để đạt được tầm nhìn, viễn cảnh của họ.
5	Hành vi khác thường: Hành vi khác thường của nhà lãnh đạo uy tín được xem như là mới lạ, khác thường, và đối ngược với thông thường. Khi thành công, những hành vi này gợi lên sự ngạc nhiên và khâm phục của cấp dưới.
6	Thể hiện như là tác nhân của sự thay đổi: Nhà lãnh đạo uy tín được nhìn nhận như là tác nhân của những thay đổi triệt để hơn là những người giữ nguyên hiện trạng.
7	Nhạy cảm với môi trường: Họ có khả năng đánh giá lực và thế về điều kiện môi trường và nguồn lực cần thiết cho sự thay đổi.

5. Lãnh đạo nhìn xa trông rộng

Lãnh đạo nhìn xa trông rộng là khả năng tạo ra và truyền tải, tuyên bố một **viễn cảnh** thực tế, đáng tin và hấp dẫn về tương lai cho một tổ chức sẽ phát triển vượt lên, cải thiện được tình hình hiện tại.

Viễn cảnh nếu được lựa chọn và thực hiện một cách đúng đắn sẽ tiếp sinh lực để đi đến tương lai bằng cách phát huy hết kỹ năng, tài năng và nguồn lực.

Khi được truyền thông một cách đúng đắn, viễn cảnh có thể tạo ra sự hăng hái nhiệt tình. Con người trong tổ chức cũng phải tin rằng là có thể đạt được, thậm chí viễn cảnh nên được nhìn nhận là thách thức.

Những khả năng nào mà nhà lãnh đạo nhìn xa trông rộng biểu lộ?

Thứ nhất, khả năng giải thích viễn cảnh cho người khác.

Thứ hai, khả năng truyền thông viễn cảnh không chỉ bằng lời mà bằng hành vi của nhà lãnh đạo.

Thứ ba, khả năng mở rộng viễn cảnh sang một nội dung lãnh đạo khác, tạo ra một chuỗi các hoạt động để viễn cảnh có thể áp dụng cho nhiều trường hợp khác nhau.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1/ Những nhân tố ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của nhân viên.
- 2/ Những lời khuyên cho người lãnh đạo. Quy trình của sự uỷ quyền.
- 3/ Quan niệm về lãnh đạo theo thuyết X và thuyết Y.
- 4/ Quan niệm lãnh đạo theo ô bàn cờ quản lý
- 5/ Lí thuyết lãnh đạo uy tín.

Chương 7

(4 tiết)

CÔNG TÁC KIỂM TRA CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

A. Mục đích

Đọc xong chương này sinh viên sẽ nắm được những vấn đề sau:

- 1/ Kiểm tra, Ngân sách là gì?
- 2/ Nội dung của kiểm tra tác nghiệp.
- 3/ Những hình thức kiểm tra.
- 4/ Giá trị của việc phân tích điểm hoà vốn là gì?
- 5/ Nếp văn hoá của một tổ chức tác động đến phương thức kiểm soát.
- 6/ Kiểm tra chất lượng sản phẩm. Ưu nhược điểm của phương thức lấy mẫu nghiệm thu.

B. Nội dung

I. KHÁI NIỆM, MỤC ĐÍCH VÀ TÁC DỤNG CỦA CÔNG TÁC KIỂM TRA

1. Khái niệm

Kiểm tra là tiến trình đảm bảo hành vi và thành tích tuân theo các tiêu chuẩn của tổ chức bao gồm quy tắc, thủ tục và mục tiêu, đảm bảo cho mọi hoạt động của doanh nghiệp được thực hiện theo đúng kế hoạch. Đó là tiến trình giám sát việc thực hiện và thu thập những thông tin phản hồi để kịp thời sửa chữa, điều chỉnh đảm bảo kế hoạch được hoàn thành như dự định.

Đó là những tỉ lệ, tiêu chuẩn, những con số thống kê mà nhà quản trị đưa ra để đo lường và điều chỉnh những kết quả hoạt động của cấp dưới nhằm hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp. Bằng cách đó nhà quản trị đảm bảo rằng những gì cấp dưới đã làm là đúng hoặc chưa đúng với kế hoạch đã đề ra.

2. Mục đích

- Làm sáng tỏ và chính xác hơn các mục tiêu kế hoạch.
- Xác định và dự đoán những chiều hướng chính và những thay đổi cần thiết liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp như: thị trường, sản phẩm, tài nguyên,...
- Phát hiện kịp thời những vấn đề sai và những đơn vị chịu trách nhiệm để sửa sai.
- Làm đơn giản hoá các vấn đề uỷ quyền chỉ huy, quyền hành và trách nhiệm.
- Phát thảo các tiêu chuẩn tường trình báo cáo để loại bớt những gì không cần thiết.
- Phổ biến những chỉ dẫn cần thiết một cách liên tục, điều chỉnh kịp thời các hoạt động nhằm cải tiến sự hoàn tất công tác tiết kiệm thì giờ công sức của mọi người để gia tăng năng suất và lợi nhuận cao.

3. Tác dụng

- Giảm bớt gánh nặng của cấp chỉ huy nhờ có sự theo dõi thường xuyên công việc.
- Để biết được những công việc mà nhân viên đã làm, chưa làm hoặc làm chưa đạt. Từ đó nhà quản trị có hướng điều chỉnh.

4. Nội dung kiểm tra

Nhiệm vụ chung của kiểm tra trong doanh nghiệp là thông qua kiểm tra phải phát hiện ra những sai lệch của thực tế so với mục tiêu, từ đó đề ra các biện pháp thích hợp và kịp thời để cải tiến, hoàn thiện quá trình xây dựng kế hoạch cũng như tổ chức thực hiện kế hoạch. Về mặt cụ thể, công tác kiểm tra phải đạt được những mục đích cơ bản sau:

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

Để thấy rõ điều này, chúng ta có thể tham khảo một số điểm kiểm tra thiết yếu trong những lĩnh vực quan trọng của doanh nghiệp như sau:

Sản xuất	Marketing	Quản trị nhân sự	Tài chính kế toán
<ul style="list-style-type: none"> - Chung loại SP - Số lượng SP - Chất lượng SP - Chi phí SX - Mức độ hoàn thành kế hoạch SX 	<ul style="list-style-type: none"> - Doanh thu tiêu thụ - Chi phí bán hàng - Chi phí quảng cáo - Mức độ hài lòng của người tiêu dùng - Kết quả bán hàng của từng nhân viên 	<ul style="list-style-type: none"> - Năng suất lao động - Mối quan hệ giữa những người lao động - Những cá nhân tập thể điển hình - Phát triển lực lượng quản trị viên 	<ul style="list-style-type: none"> - Tài sản của doanh nghiệp - Kết quả sản xuất kinh doanh - Dự trữ - Lưu chuyển tiền tệ

Trên thực tế, việc xác định được những điểm thiết yếu trong kiểm tra không phải khi nào cũng dễ dàng và thuận lợi. Để tìm được những nội dung kiểm tra hữu hiệu, chúng ta cần phải trả lời được những câu hỏi cơ bản như sau:

- Những điểm nào phản ánh rõ nhất mục tiêu của tổ chức?
- Những điểm nào phản ánh rõ nhất tình trạng không đạt được mục tiêu?
- Những điểm nào đo lường tốt nhất sự sai lệch?

- Những điểm nào xác định rõ nhất trách nhiệm của các cá nhân, bộ phận có liên quan

- Những điểm nào thực hiện một cách thuận tiện nhất và ít tốn kém nhất

5. Các nguyên tắc kiểm tra

- Bộ máy kiểm tra cần phải được thiết kế phù hợp với kế hoạch hoạt động của doanh nghiệp, các chức vụ, cấp bậc của đối tượng kiểm tra, các kỹ thuật và hệ thống kiểm tra phải phản ánh được các kế hoạch mà chúng được thiết kế ra để theo dõi.
- Công tác kiểm tra cần phải được thiết kế theo cấp bậc và cá tính của nhà quản trị.
- Việc kiểm tra cần phải vạch rõ những chỗ khác biệt tại các điểm thiết yếu tức là nhà quản trị phải quan tâm đặc biệt đến các yếu tố có ý nghĩa quan trọng nhất đối với hoạt động của doanh nghiệp.
- Việc kiểm tra cần phải khách quan tránh những định kiến đánh giá sai lầm kết quả thực hiện của cấp dưới và điều đó sẽ dẫn đến hậu quả phản tác dụng của nó.
- Kiểm tra cần phải linh hoạt.
- Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với bầu không khí của tổ chức.
- Kiểm tra cần phải tiết kiệm.
- Phải dẫn đến tác động điều chỉnh.

6. Những yêu cầu đối với hệ thống kiểm tra

Trong quá trình xây dựng các hệ thống kiểm tra và tiến hành công tác kiểm tra cần tuân theo các yêu cầu sau đây:

- ***Kiểm tra phải có trọng điểm***

Khi đã xác định rõ mục đích kiểm tra, cần phải xác định nên kiểm tra ở đâu để tập trung sự chú ý vào các khu vực và các điểm kiểm tra đó. Thông thường đó là các khu vực hoạt động thiết yếu hay xảy ra sai sót, tập trung nhiều nguồn lực. Trên thực tế các nhà quản lý phải lựa chọn và xác định phạm vi cần kiểm tra. Nếu không xác định được chính xác khu vực trọng điểm, thì kiểm tra trên một khu vực quá rộng, sẽ làm tốn kém thời gian, lãng phí tiền bạc, nguyên vật liệu và việc kiểm tra sẽ kém hiệu quả.

- ***Kiểm tra tại nơi xảy ra hoạt động và có kế hoạch rõ ràng***

Yêu cầu này đòi hỏi việc kiểm tra không chỉ dựa vào các số liệu và báo cáo thống kê mà phải được tiến hành ngay tại nơi diễn ra các hoạt động và phải được thực hiện theo một kế hoạch cụ thể, rõ ràng.

- ***Kiểm tra cần chú trọng tới số lượng nhỏ các nguyên nhân***

Yêu cầu này nêu rõ: Trong một cơ hội ngẫu nhiên nhất định, một số lượng nhỏ các nguyên nhân cũng có thể gây ra đa số các kết quả. Đây là một yêu cầu rất quan trọng tạo cơ sở khoa học cho các nhà quản trị khi họ cố gắng xác định các khu vực hoạt động thiết yếu, các điểm kiểm tra thiết yếu. Yêu cầu này cũng đòi hỏi trong quá trình kiểm tra phải xem xét kỹ càng mọi nguyên nhân gây nên những sai lệch của hoạt động so với kế hoạch để có thể đề ra các biện pháp điều chỉnh có hiệu quả

- ***Bản thân người thực hiện hoạt động phải tự kiểm tra***

Yêu cầu này đòi hỏi mỗi người, mỗi bộ phận phải tự kiểm tra mình là tốt nhất. Khả năng tự kiểm tra để tự hoàn thiện thể hiện trình độ phát triển cao của một hệ thống.

- ***Kiểm tra phải được thiết kế căn cứ trên kế hoạch hoạt động của tổ chức và căn cứ theo cấp bậc của đối tượng được kiểm tra***

Cơ sở để tiến hành kiểm tra thường là dựa vào kế hoạch. Do vậy, nó phải được thiết kế theo kế hoạch hoạt động tổ chức. Mặt khác, kiểm tra còn cần được thiết kế căn cứ theo cấp bậc của đối tượng được kiểm tra

- ***Kiểm tra phải được thiết kế theo đặc điểm cá nhân các nhà quản trị***

Kiểm tra nhằm giúp nhà quản lý nắm được những gì đang xảy ra, cho nên những thông tin thu thập được trong quá trình kiểm tra phải được nhà quản lý thông hiểu. Những thông tin hay cách diễn đạt thông tin kiểm tra mà nhà quản lý không hiểu được, thì họ sẽ không thể sử dụng, và do đó sự kiểm tra sẽ không còn tác dụng.

- ***Kiểm tra phải công khai, khách quan, chính xác***

Quá trình quản trị dĩ nhiên là bao gồm nhiều yếu tố chủ quan của nhà quản trị, nhưng việc xem xét các bộ phận cấp dưới có làm tốt công việc hay không, không thể là sự phán đoán chủ quan. Nếu không thực hiện kiểm tra với những định kiến có sẵn sẽ không cho chúng ta có được những nhận xét và đánh giá đúng mức về đối tượng được kiểm tra, kết quả kiểm tra sẽ bị sai lệch và sẽ làm cho tổ chức gặp phải những tổn thất lớn

- ***Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với nền văn hoá của tổ chức***

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

- ***Kiểm tra phải hiệu quả, tiết kiệm***

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

- ***Kiểm tra phải đưa đến hành động***

Dựa vào kết quả kiểm tra nhà quản lý phải hành động. Có thể đó là sắp xếp lại tổ chức, điều chỉnh lại kế hoạch, cắt giảm chi tiêu, đào tạo lại nhân viên, thay đổi phong cách lãnh đạo.

Nếu nhận ra sai lệch so với kế hoạch đặt ra mà không điều chỉnh, thì việc kiểm tra mất tác dụng, ý nghĩa.

- **Kiểm tra phải đồng bộ, linh hoạt đa dạng**

Muốn cho việc kiểm tra đem lại hiệu quả thiết thực thì cần tiến hành đồng bộ ở nhiều khâu, kết hợp nhiều phương pháp với nhau. Các phương pháp kiểm tra, hình thức kiểm tra cũng phải được áp dụng linh hoạt, uyển chuyển, phù hợp với từng đối tượng, quy mô, mục đích của kiểm tra.

II. QUÁ TRÌNH KIỂM TRA

1. Thiết lập các tiêu chuẩn

Kiểm tra là so sánh kết quả thực tế và tiêu chuẩn đã được xác định. Tiêu chuẩn là những chỉ tiêu của nhiệm vụ cần được thực hiện và thông qua nó nhà quản trị có thể thu được những dấu hiệu cần thiết để theo dõi tiến trình công việc.

Thiết lập hệ thống tiêu chuẩn cho kiểm tra là việc không đơn giản chút nào vì còn phải cân nhắc rất nhiều vấn đề. Tuy nhiên, hệ thống kiểm tra trở nên hữu hiệu hơn nếu nó được kết nối với mục tiêu mong muốn, hệ thống kiểm tra phải khách quan, đầy đủ, đúng lúc và được chấp nhận. Cụ thể:

- *Kết nối với mục tiêu mong muốn*: Tức là mục tiêu chiến lược của tổ chức.
- *Khách quan*: Chính là sự công bằng và không bị tác động bởi nhân viên do những yếu tố các nhân.
- *Đầy đủ*: Bao gồm tất cả các hành vi và mục tiêu ước muốn của tổ chức.
- *Đúng lúc*: Kiểm tra cung cấp thông tin khi cần thiết nhất.
- *Chấp nhận được*: Hệ thống kiểm tra phải được công nhận là cần thiết và thích hợp. Tiêu chuẩn là cơ sở để đo lường kết quả có thể được đặt ra dưới các dạng khác nhau:
 - Bảng đơn vị số lượng vật chất: giờ công, ngày công, số lượng sản phẩm, phế phẩm
 - Đơn vị tiền tệ như chi phí, doanh thu, lợi nhuận
 - Định tính: nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng, sự vui lòng của khách hàng, cải tiến uy tín của doanh nghiệp...

2. Đo lường thành quả hoàn thành thực tế và so sánh với tiêu chuẩn đã đề ra.

Có thể và nên hình dung ra thành quả trước khi nó được thực hiện để so chiếu với tiêu chuẩn và từ đó có biện pháp sửa chữa kịp thời.

Việc đo lường chỉ dễ dàng nếu các tiêu chuẩn được xác định đúng đắn và thành quả của các nhân viên được xác định chính xác.

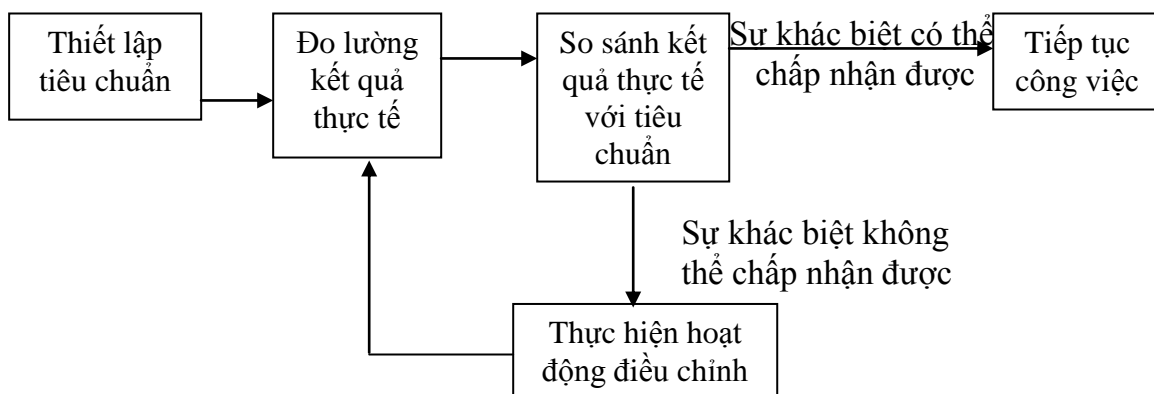
Việc đo lường thành quả sẽ khó khăn đối với một số công việc. Ví dụ như đánh giá chất lượng phục vụ của phòng hành chính của phòng hành chính của doanh nghiệp, đánh giá uy tín của sản phẩm. Trong trường hợp này đòi hỏi nhà quản trị phải sử dụng hàng loạt các tiêu chuẩn gián tiếp như sự nhiệt tình và lòng trung thành của cấp dưới, sự khâm phục của các bạn đồng nghiệp, thái độ của báo chí, dư luận công chúng...

3. Tiến hành sửa chữa sai lầm kịp thời nếu kết quả thực tế thấp hơn tiêu chuẩn.

- Có thể sửa lại kế hoạch, phân công lại, thêm nhân viên,...

- Phân công lại các bộ phận do sai lầm trong công tác tổ chức hoặc phát sinh trong quá trình thực hiện.
- Tuyển dụng thêm, đào tạo nâng cao năng lực cho nhân viên hoặc sa thải..
- Giải thích đầy đủ và rõ ràng hơn các công việc cho cấp dưới.

Tiến trình này có thể được diễn tả trong sơ đồ sau:



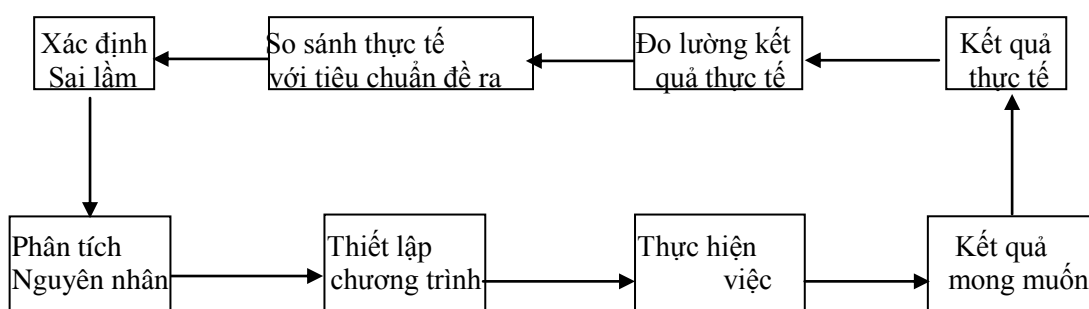
Sơ đồ 1: Tiến trình thực hiện chức năng kiểm tra điều chỉnh

4. Tiến trình kiểm tra mang tính chất dự phòng

Một hệ thống kiểm tra tốt và hữu hiệu đối với nhà quản trị phải bao gồm việc kiểm tra mang tính chất dự phòng, tức là một sự kiểm tra nhằm tiên liệu trước việc sai sót sẽ xảy ra trừ khi phải có biện pháp để điều chỉnh ngay trong hiện tại.

Lí do của sự nhấn mạnh đến việc kiểm tra mang tính dự phòng là do tiến trình lâu dài của hoạt động kiểm tra cho dù mọi bước trong tiến trình đó đều được thực hiện một cách nhanh chóng.

Tiến trình kiểm tra mang tính dự phòng có thể được diễn tả trong sơ đồ sau:



Sơ đồ 2: Tiến trình kiểm tra dự phòng

III. KIỂM TRA TÀI CHÍNH

1. Ngân sách

Ngân sách là tiến trình phân loại các khoản chi đề nghị và kết nối chúng với mục tiêu. Ngân sách thường biểu diễn chi phí bằng tiền của các công việc hoặc nguồn lực khác nhau.

Những loại ngân sách thường gặp nhất trong kinh doanh:

+ *Ngân sách bán hàng*: là sự dự báo về doanh thu kì vọng, thường được phát biểu theo kì vọng sản phẩm trên cơ sở hàng tháng và sau đó điều chỉnh theo hàng năm. Loại

ngân sách này là một biện pháp kiểm soát vì nó là một tiêu chuẩn cho sự đánh giá những hoạt động buôn bán và tiếp thị.

+ *Ngân sách nguyên vật liệu*: lượng nguyên vật liệu kỳ vọng mua, thường được công bố theo từng loại cụ thể, có thể khác biệt giữa các tháng vì ảnh hưởng của tính thời vụ và mức tồn kho.

+ *Ngân sách lao động*: Thường được biểu diễn bởi số lượng nhân viên và giá trị bằng tiền của mỗi công việc.

+ *Ngân sách vốn*: là các khoản đầu tư cho tài sản hữu hình như nhà cửa, thiết bị... thường thời gian yêu cầu hơn một năm.

+ *Ngân sách nghiên cứu và phát triển*: các khoản chi cho phát triển hoặc cải tiến sản phẩm, nguyên vật liệu và tiến trình.

+ *Ngân sách tiền mặt*: Dự trữ số lượng tiền mặt mà tổ chức phải có trong tay dùng để chi tiêu, thường được xây dựng cho ít nhất một năm và cho mỗi tháng của năm.

2. Phân tích tài chính

Đánh giá tình trạng tài chính của một doanh nghiệp cho hai hay nhiều giai đoạn được gọi là phân tích tài chính.

Một số kỹ thuật được sử dụng:

+ *Phân tích tỷ lệ*: liên quan đến việc chọn lựa hai số liệu quan trọng, biểu diễn mối quan hệ giữa chúng như là một phân số và so sánh giá trị này cho hai giai đoạn khác nhau hoặc với cùng tỷ lệ với tổ chức tương tự. Có rất nhiều tỷ lệ để so sánh, những tỷ lệ được sử dụng nhiều nhất để so sánh là tính sinh lợi, khả năng thanh toán nhanh, các hoạt động và đòn bẩy.

+ *Bảng cân đối (quyết toán)*: Cho biết tình trạng tài chính của một tổ chức trong một thời điểm nào đó. Nó là phương tiện giúp cho nhà quản lý kiểm soát khả năng tài chính của đơn vị mình nhằm đáp ứng những nghĩa vụ bình thường.

+ *Bảng kết toán thu nhập*: Bảng này phân tích hoạt động tài chính của tổ chức trong một thời kỳ, ba tháng, sáu tháng hay một năm. Bảng này kiểm soát lợi nhuận của tổ chức, ta có thể dùng nó để so sánh số liệu của hai thời kỳ.

+ *Tỉ số bình thường (hiện có)*: là tỉ số giữa tài sản với những món nợ. Tỉ số bình thường 1:1. Tỉ số 2:1 chứng tỏ công ty đang mạnh về tài chính, dưới 1:1 nghĩa là tổ chức có khó khăn trong thanh toán những món nợ ngắn hạn.

3. Phân tích trường hợp hoà vốn

Đó là trường hợp không có lời hay lỗ. Đây là một công thức đơn giản, nhưng có giá trị cho người quản lý, nó chỉ ra sự tương quan giữa thu nhập, chi phí và lợi nhuận. Điểm hoà vốn là điểm mà tại đó doanh thu từ việc bán sản phẩm với một giá nào đó đủ để bù đắp các khoản chi phí của doanh nghiệp. Nếu sản lượng nằm dưới mức đó thì sẽ bị lỗ, nếu vượt lên trên mức đó thì doanh nghiệp bắt đầu có lãi.

Muốn tính ra điểm hoà vốn phải biết giá đơn vị sản phẩm đem bán, chi phí biến đổi của mỗi đơn vị và tổng chi phí bất biến.

Công thức tính :

Tổng chi phí bất biến

$$\text{Điểm hoà vốn} = \frac{\text{Tổng chi phí bất biến}}{\text{Giá đơn vị} - \text{Chi phí biến đổi của mỗi đơn vị}}$$

4. Kế toán nguồn nhân lực

Nhân lực là nguồn lực quan trọng của tổ chức. Việc kế toán nguồn nhân lực được coi là những khoản tiền *đầu tư chứ không phải chi phí*. Đó là việc kiểm soát nội bộ, đòi hỏi nhà quản trị phải chú ý tới việc nhân viên là nguồn tài nguyên giá trị nếu không kiểm soát cẩn thận thì có thể làm suy giảm.

Lợi ích chính trong việc kế toán nhân lực là làm cho nhà quản trị ý thức được rằng có được và giữ được những nhân viên là một lợi ích dài hạn cho tổ chức.

5. Kiểm toán

Kiểm toán là sự kiểm định chính thức những tài khoản, hồ sơ, hoạt động hay thực hiện của một đơn vị chủ yếu là để kiểm tra những cơ chế kiểm soát của một tổ chức.

Có hai loại kiểm toán:

- *Kiểm toán từ bên ngoài* do một bộ phận kế toán độc lập ngoài tổ chức thực hiện. Lỗi kiểm toán này là để bảo vệ những cổ đông. Đối với quản lí thì nó chỉ có một tác dụng gián tiếp là làm cho những nhân viên kế toán của công tác phải nghiêm túc trong công việc kế toán của mình.
- *Kiểm toán từ bên trong* thực hiện bởi những nhân viên kế toán của tổ chức.

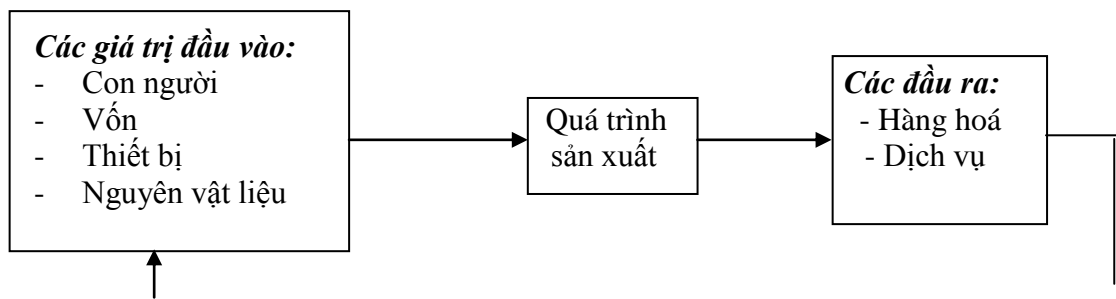
IV. KIỂM TRA TÁC NGHIỆP

1. Xác định quá trình sản xuất

Quá trình chuyển các yếu tố đầu vào thành các lượng đầu ra mong muốn gọi là quá trình sản xuất (cho ví dụ).

Quá trình sản xuất đơn giản nhất của một tổ chức đều có hệ thống hoạt động tạo ra giá trị từ việc chuyển đầu vào thành đầu ra.

Hệ thống đầu vào – con người, vốn, thiết bị, nguyên vật liệu... và chuyển chúng thành hàng hoá hay dịch vụ mong muốn (hình 7-1).



Hình 7-1 : Hệ thống thực hiện

2. Kiểm tra bảo trì trong sản xuất

Để giao hàng hoặc cung cấp dịch vụ một cách có hiệu quả và có năng suất đòi hỏi phải có hệ thống hoạt động sử dụng trang thiết bị cao và tổng thời gian chết thấp nhất. Điều này gọi cho nhà quản lí chú ý đến việc kiểm soát bảo trì sản xuất. Tuy nhiên, tầm

quan trọng của việc kiểm tra bảo trì sản xuất lại phụ thuộc vào quy trình công nghệ được sử dụng.

Có ba cách tiếp cận về kiểm tra duy trì sản xuất:

- Bảo trì phòng ngừa sản xuất được tiến hành trước khi xảy ra hư hỏng.
- Bảo trì sửa chữa sản xuất là đại tu toàn bộ, thay thế hoặc sửa chữa trang thiết bị khi bị hư hỏng.
- Bảo trì có trang bị nhằm đại tu hoặc sửa chữa khi kiểm tra máy móc và đánh giá tình trạng thiết bị.

3. Kiểm tra chất lượng sản phẩm

Khi nói kiểm tra chất lượng là nói đến theo dõi chất lượng, trọng lượng, bền chắc, tính nhất quán, màu sắc, khẩu vị, độ tin cậy, sự hoàn thiện... nhằm bảo đảm chúng sẽ đáp ứng đúng tiêu chuẩn đã định trước.

Kiểm tra chất lượng là đòi hỏi đầu ra của tổ chức phải đáp ứng tiêu chuẩn chấp nhận được.

Có hai phương thức thống kê kiểm tra chất lượng:

- Lấy mẫu nghiệm thu: là sự đánh giá về vật tư mua sắm hay chế biến hoặc sản phẩm đang có. Ta lấy ra một mẫu, sau đó việc chấp nhận hay từ chối cả lô hàng dựa trên cơ sở tính toán rủi ro sai sót của mẫu.

- Kiểm soát quá trình: là lấy mẫu hàng ra trong quá trình chế biến xem quá trình có chịu dưới sự kiểm soát.

V. KIỂM TRA HÀNH VI

1. Đánh giá thực hiện

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

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

Phương pháp thứ hai là dùng những tiêu chuẩn tương đối, tức là so sánh người này với người khác. Phương pháp này tránh được thiên kiến thổi phồng tất cả nhân viên trong đơn vị của mình. Nhưng không có sự cách biệt đáng kể giữa họ.

Phương pháp đánh giá thứ ba là quản lý bằng mục tiêu của họ và đánh giá họ qua trao đổi. Những cuộc trao đổi sẽ làm việc tích cực hơn khi họ cảm thấy sự đánh giá là công bằng, quản lý thành thật, và có không khí xây dựng.

2. Những hình thức kiểm tra quản lý trực tiếp

Nếu nhân viên thực hiện có kết quả, họ phải được thưởng để củng cố và duy trì hành vi. Ngược lại, nếu việc thực hiện của một nhân viên không có kết quả thì người quản lý xem xét nguyên nhân. Nếu do yếu kém thì nhà quản trị phải tổ chức lớp huấn luyện cho nhân viên này. Nếu do động cơ thì bắt buộc nhà quản trị phải thi hành kỉ luật. Tiến trình kỉ luật gồm các bước sau:

- *Cảnh cáo miệng* là hình thức nhẹ nhất áp dụng cho những lỗi như đi trễ nhiều lần.

- *Cảnh cáo viết*: Đây là bước chính thức đầu tiên, bước này chỉ khác bước trước ở chỗ nó kết thúc bằng một văn bản viết sẽ được xếp vào hồ sơ cá nhân đương sự.
- *Ngưng việc*: Bước này chỉ áp dụng khi hai bước đầu không có kết quả hay vi phạm nặng hơn hai mức của hai bước trên.
- *Sa thải*: bước này chỉ áp dụng cho những vi phạm quá nặng. Quyết định sa thải phải được xem xét rất kỹ, nhất là đối với những người làm việc lâu năm trong doanh nghiệp hay đã quá 50 tuổi không dễ dàng tìm việc mới. Hơn nữa còn có trường hợp họ kiện lại tổ chức vì có nhiều trường hợp họ không thể bị sa thải.

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

a) Chọn lọc

Những người quản lý không chọn lọc nhân viên một cách bừa bãi. Những người xin việc phải thông qua hệ thống chọn lọc. Chọn lọc giúp nhà quản trị kiểm tra được hành vi của nhân viên.

b) Văn hoá của tổ chức

Nếp văn hoá này, khi được nhân viên chấp nhận có tác dụng kiểm chế và kiểm tra hành vi của họ. Những giá trị và tiêu chuẩn của nếp văn hoá được chấp nhận thì càng được tuân theo.

c) Tiêu chuẩn hoá

Quản lý cung cấp cho hầu hết nhân viên một sự mô tả công việc của họ để làm rõ những nội dung trong công việc của họ, họ phải chịu trách nhiệm với ai, những gì thuộc quyền hạn của họ và không thuộc quyền hạn của họ.

d) Huấn luyện

Huấn luyện cho nhân viên là nhằm tạo cho họ những hành vi và thái độ làm việc tốt hơn. Nhờ huấn luyện mà kiểm tra hành vi của nhân viên.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1/ Ngân sách là gì? Có phải luôn luôn tính bằng tiền không?
- 2/ Nội dung của kiểm tra tác nghiệp
- 3/ Những hình thức kiểm tra quản lý trực tiếp
- 4/ Những hình thức thay thế cho kiểm tra trực tiếp
- 5/ Giá trị của việc phân tích điểm hoà vốn là gì?
- 6/ Nếp văn hoá của một tổ chức tác động ra sao đến phương thức kiểm soát?
- 7/ Kiểm tra chất lượng sản phẩm. Ưu nhược điểm của phương thức lấy mẫu nghiệm thu.

Thảo luận chủ đề 2: Chức năng quản trị - Chương 4, 5, 6, 7.....(5t)

Kiểm tra hệ số 2

Chương 8

(3 tiết)

TRUYỀN THÔNG TRONG QUẢN TRỊ

A. Mục đích

Đọc xong chương này sinh viên sẽ nắm được những vấn đề sau:

- 1/ Khái niệm truyền thông.
- 2/ Những thành tố cơ bản của tiến trình truyền thông.
- 3/ Tác động của công nghệ thông tin đến truyền thông.
- 4/ Những trở ngại và cách loại bỏ các trở ngại trong truyền thông.

B. Nội dung

I. TIẾN TRÌNH TRUYỀN THÔNG

1. Thông tin trong quản trị

a) *Khái niệm thông tin quản trị*

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

Nh- vậy, Thông tin là những dữ liệu, số liệu, tin tức thu thập đ- ợc đã qua xử lý, sắp xếp, diễn giải theo cấu trúc thích hợp để phục vụ cho mục tiêu nào đó. Nói cách khác, thông tin là tất cả những gì có thể mang lại cho con ng- ời sự hiểu biết về đối t- ợng mà họ quan tâm tới (vì những nguyên nhân và mục tiêu nào đó). Thông tin là sự phản ánh của sự vật, hiện t- ợng của tự nhiên, xã hội, con ng- ời. Thông tin là quá trình phản ánh và tiếp nhận phản ánh đó, biến phản ánh thành hiểu biết và tri thức nhằm mục đích phục vụ việc ra quyết định của nhà quản trị.

Bản thân thông tin không phải là thực thể vật chất, nghĩa là mang lại năng l- ợng nội tại, nh- ng khi đ- ợc tham gia các quá trình hoạt động của con ng- ời, nó lại thể hiện khả năng vật chất của mình, tức là góp phần làm gia tăng năng l- ợng, mà vì sự hỗ trợ của công nghệ thông tin và kỹ thuật truyền thông hiện đại, độ gia tăng đó ngày càng trở nên đáng kể, thậm chí nhiều khi còn v- ợt xa dự kiến của con ng- ời.

Mỗi loại thông tin có những tính chất riêng. Có những thông tin nội dung chậm thay đổi theo thời gian nh- thông tin về số l- ợng trang thiết bị, về nhà x- ờng; lại có những thông tin có nội dung thay đổi hàng ngày nh- số l- ợng sản phẩm đã sản xuất hoặc tiêu thụ...

Thông tin đóng vai trò quan trọng trong bất kỳ hoạt động nào của con ng- ời. Đối với hoạt động quản trị, thông tin là đối t- ợng lao động của cán bộ quản trị, là công cụ của

quản trị, nó trực tiếp tác động đến các khâu của quá trình quản trị. *Thông tin quản trị* là tất cả những tin tức nảy sinh trong quá trình cũng như trong môi trường quản trị và cần thiết cho việc ra quyết định hoặc để giải quyết một vấn đề nào đó trong hoạt động quản trị của một tổ chức.

Thông tin có đặc điểm cơ bản là:

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

b) Đặc trưng cơ bản của thông tin

- *Thông tin gắn liền với quá trình điều khiển*

Bản thân thông tin không có mục đích tự thân. Nó chỉ tồn tại và có ý nghĩa trong một hệ thống điều khiển nào đó. Dù thông tin ở bất kỳ hình thức nào: bảng biểu, ký hiệu, mã hiệu, biểu đồ, xung điện v.v... đều có thể dễ dàng thấy rằng nó là yếu tố cơ bản của một quá trình thành lập, lựa chọn và phát ra quyết định để điều khiển một hệ thống nào đó, hệ thống này có thể là trong tự nhiên, trong xã hội hoặc trong tư duy.

- *Thông tin có tính tương đối*

Phương pháp phân tích hệ thống để khẳng định tính bất định của một quá trình điều khiển phức tạp. Tính bất định đó chính là tình trạng không có đầy đủ thông tin. Điều này cũng có nghĩa là mỗi thông tin chỉ là một sự phản ánh chưa đầy đủ về hiện tượng vào sự vật được phản ánh, đồng thời nó cũng phụ thuộc vào trình độ và khả năng của nơi phản ánh. Tính tương đối của thông tin thể hiện rất rõ nét đối với các hệ thống kinh tế xã hội, vì đây là các hệ thống động, hệ thống mờ, đối với nhiều mặt còn có thể coi là một hệ thống hộp đen.

- *Tính định hướng của thông tin*

Thông tin phản ánh mối quan hệ giữa đối tượng được phản ánh và nơi nhận phản ánh. Đây là một quan hệ hai ngôi.

Từ đối tượng được phản ánh tới chủ thể nhận phản ánh được coi là hướng của thông tin, thiếu một trong hai ngôi thông tin không có hướng và thực tế không còn ý nghĩa của thông tin nữa.

Trong thực tế, thường được hiểu hướng của thông tin là từ nơi phát đến nơi nhận.

- *Mỗi thông tin đều có vật mang tin và lượng tin*

Hình thức vật lý cụ thể của thông tin là vật mang tin. Có thể so sánh thông tin là linh hồn còn vật mang tin là cái vỏ vật chất. Để rõ nét khi nói về vật mang tin người ta sử dụng

khái niệm nội dung tin và vật mang tin. Nội dung tin bao giờ cũng phải có một vật mang tin nào đó. Trên một vật mang tin có thể có nhiều nội dung tin và thông tin thường thay đổi vật mang tin trong quá trình lưu chuyển của mình.

c) Yêu cầu của thông tin

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

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

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

d) Vai trò của thông tin trong quản trị

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

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

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

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

Chính qua thông tin mà bất cứ một tổ chức nào cũng trở thành một hệ thống mở tác động tương hỗ với môi trường của nó. Thông tin còn là phương tiện đặc trưng của hoạt động quản trị, bởi vì tác động của hệ thống quản trị đều được chuyển tới người chấp hành thông qua thông tin. Trong tổng thể tác nghiệp quản trị, các hoạt động thu nhận, truyền

đạt, xử lý và lưu trữ thông tin chiếm một tỷ trọng lớn. Mặt khác, các phương tiện kỹ thuật được sử dụng trong bộ máy quản trị mà trong đó đa số có liên quan đến hệ thống thông tin cũng là phương tiện trong quá trình quản lý. Hai loại phương tiện này hỗ trợ bổ sung cho nhau và đều gắn liền với hoạt động trí tuệ của các quản trị viên trong bộ máy quản trị. Ngay cả các hoạt động trí tuệ và suy luận của con người cũng được coi là các hoạt động xử lý thông tin cao cấp đặc biệt.

Tóm lại, vai trò của thông tin trong quản trị là ở chỗ nó làm tiền đề, làm cơ sở và là công cụ của quản trị, quá trình quản trị đồng thời cũng là quá trình thông tin trong quản trị. Thông tin vừa là yếu tố đầu vào không thể thiếu được của bất kỳ tổ chức nào, vừa là nguồn dự trữ tiềm năng đối với tổ chức đó. Thông tin đã trở thành một trong những nhân tố có ý nghĩa to lớn đối với vận mệnh kinh tế, chính trị và xã hội của nhiều quốc gia.

e) **Phân loại thông tin trong quản trị kinh doanh**

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

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

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

- Xét theo chức năng của thông tin.

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

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

- *Xét theo cách truyền tin*

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

▪ Các báo cáo thống kê được duyệt.

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

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

- Xét theo hướng chuyển của thông tin

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

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

2. Khái niệm truyền thông

Cho dù hình thức tổ chức là gì đi chăng nữa thì truyền thông vẫn là yếu tố then chốt. Truyền thông đối với tổ chức như là huyết mạch đối với con người. Vậy truyền thông là gì?

Truyền thông là việc chuyển đổi thông tin và nhận thức được ý nghĩa của những biểu tượng được truyền từ người này sang người khác. Đó là tiến trình gửi, nhận và chia sẻ các ý tưởng, quan điểm, ý kiến và các sự kiện.

Truyền thông cần đến người gửi (người bắt đầu tiến trình) và người nhận (người cuối cùng trong việc truyền thông). Khi người nhận phản hồi thông tin đã nhận như mong đợi thì chu trình truyền thông hoàn tất.

Trong các tổ chức, các nhà quản trị sử dụng tiến trình truyền thông để thực hiện các chức năng của họ.

3. Những thành tố cơ bản của tiến trình truyền thông

a) Người gửi

Người gửi là người khởi xướng tiến trình truyền thông.

Người gửi tìm cách lựa chọn thông điệp và kênh truyền thông hiệu quả nhất.

Người gửi *mã hoá* thông điệp, tức là chuyển dịch tư duy hoặc cảm giác sang phương tiện - được viết, được nhìn thấy hoặc được nói nhằm chuyển tải ý nghĩa định hướng.

Nhằm mã hoá chính xác, nên áp dụng 5 nguyên tắc truyền thông:

- *Một là - Sự thích đáng*: Tạo cho thông điệp có ý nghĩa, lựa chọn cẩn thận từ ngữ, biểu tượng hoặc cử chỉ sử dụng.
- *Hai là - Dễ dàng, giản dị*: Sử dụng những thuộc ngữ đơn giản nhất trong thông điệp, giản lược số lượng từ.
- *Ba là - Cơ cấu*: Sắp xếp, bố trí thông điệp theo một trình tự nhằm tạo điều kiện cho việc hiểu thông điệp dễ dàng.
- *Bốn là - Lặp lại*: Trình bày lại những điểm chính ít nhất hai lần. Lặp lại là đặc biệt quan trọng trong truyền thông nói bởi vì các từ ngữ có thể không được nghe rõ hoặc hiểu đầy đủ vào thời điểm đầu tiên.
- *Năm là - Trọng tâm*: Tập trung vào những khía cạnh nền tảng hoặc các điểm chính của thông điệp. Trong truyền thông nói cần nhấn mạnh những điểm quan trọng bằng cách thay đổi giọng nói. Trong truyền thông viết thì in nghiêng hoặc gạch dưới những câu, cụm từ hoặc từ chính.

b) Người nhận

Người nhận là người tiếp nhận và giải mã (hoặc biên dịch) thông điệp của người gửi. Giải mã là chuyển dịch thông điệp sang một hình thức có ý nghĩa.

Một trong số các yêu cầu chính của người nhận là khả năng lắng nghe. Lắng nghe liên quan đến việc chú tâm vào thông điệp, không chỉ đơn thuần là nghe. Khoảng hơn 75% thời gian nhà quản trị dành cho truyền thông và một nửa trong số đó dùng để lắng nghe người khác. Trở thành người nghe tốt là cách thức quan trọng để cải thiện kỹ năng truyền thông.

Mùi hương dẫn lắng nghe hiệu quả:

1	Nên nhớ rằng lắng nghe không chỉ là nhận thông tin – cách thức lắng nghe như thế nào cũng gửi thông điệp đến người gửi.
---	---

2	Dừng nói. Bạn không thể lắng nghe nếu bạn đang nói.
3	Thể hiện cho người nói rằng bạn muốn nghe. Diễn giải những điều được nói để chứng tỏ rằng bạn hiểu.
4	Loại bỏ các bối rối.
5	Tránh đánh giá trước những điều một người nghĩ hoặc đánh giá. Lắng nghe trước sau đó đánh giá sau.
6	Cố gắng nhìn nhận, nhận ra quan điểm của người khác.
7	Lắng nghe nghĩa tổng thể. Điều này bao gồm nội dung của ngôn từ và cảm giác hoặc hàm ý.
8	Chú tâm vào cả hàm ý bằng lời hoặc phi lời.
9	Tranh luận và chỉ trích nhẹ nhàng, tránh đặt người khác vào trạng thái bị động và có thể khiến cho họ im lặng hoặc trở nên giận dữ.
10	Trước khi đi, xác nhận những điều đã nói.

c) *Thông điệp*

Thông điệp bao gồm những biểu tượng bằng lời (nói và viết) và các hàm ý không bằng lời đại diện cho thông tin mà người gửi muốn chuyển tải đến cho người nhận.

+ *Thông điệp không bằng lời:*

Tất cả thông điệp không được nói hoặc viết tạo thành những thông điệp không lời. Các thông điệp không lời liên quan đến việc sử dụng những diễn tả của khuôn mặt, giao tiếp bằng mắt, cử động cơ thể, các cử chỉ và ngôn ngữ cơ thể để truyền tải ý tưởng.

Khi con người giao tiếp, khoảng 60% nội dung của các thông điệp được truyền tải thông qua các biểu hiện ở khuôn mặt và các phương pháp truyền thông không lời khác.

+ *Thông điệp bằng lời:*

Con người giao tiếp bằng lời thường xuyên hơn so với bất kì cách nào khác. Truyền thông nói xảy ra mặt đối mặt, qua điện thoại hoặc qua thiết bị điện tử khác. Đa số mọi người thích giao tiếp mặt đối mặt hơn bởi vì các thông điệp không bằng lời là một phần quan trọng.

Để giao tiếp bằng lời hiệu quả đòi hỏi người gửi phải:

- Mã hoá thông điệp theo ngôn từ lựa chọn để chuyển tải một cách chính xác ý nghĩa đến người nhận.
- Truyền đạt thông điệp theo phương thức tổ chức chặt chẽ.
- Cố gắng loại bỏ sự sao nhãng, bối rối

+ *Thông điệp viết:*

Các tổ chức sử dụng thông điệp viết phục vụ cho công tác lưu trữ hoặc phân phát cho nhiều người.

Những nội dung sau đây được trình bày trong thông điệp viết:

- Thông điệp nên dễ hiểu.
- Suy nghĩ cẩn thận về nội dung.

- Thông điệp nên ngắn gọn nếu có thể, không sử dụng các thuật ngữ hoặc ý tưởng xa lạ hoặc không liên quan đến vấn đề đề cập.
- Thông điệp nên được kết cấu, tổ chức cẩn thận.

d) Kênh truyền thông

Kênh truyền thông là đường truyền tải thông điệp từ người gửi đến người nhận. Sự phong phú thông tin là khả năng truyền tải thông tin của kênh.

Kênh truyền thông bao gồm:

+ *Kênh từ trên xuống:*

- Kênh từ trên hướng xuống liên quan đến tất cả cách thức gửi thông điệp từ giới quản trị xuống nhân viên.
- Các nhà quản trị thường sử dụng truyền thông hướng xuống một cách hiệu quả nhưng nó có thể là kênh bị lạm dụng nhiều nhất, bởi vì nó ít tạo cơ hội cho nhân viên tương tác lại.

+ *Kênh từ dưới lên:*

- Kênh hướng lên trên là kênh mà tất cả nhân viên sử dụng để gửi thông điệp đến giới quản trị.
- Giao tiếp hay truyền thông hướng lên bao gồm việc cung cấp thông tin phản hồi mức độ am hiểu thông điệp mà nhân viên nhận được thông qua kênh từ trên xuống.

+ *Kênh ngang:*

- Kênh ngang là tất cả phương tiện được sử dụng để gửi và nhận thông tin giữa các phòng ban trong tổ chức với nhà cung cấp hoặc khách hàng.
- Các thông điệp được truyền thông theo chiều ngang thường liên quan đến phối hợp các hoạt động, chia sẻ thông tin và giải quyết vấn đề.
- Các kênh ngang là cực kì quan trọng trong tổ chức trên nền tảng nhóm hiện nay, nơi mà nhân viên phải thường xuyên giao tiếp để giải quyết vấn đề của khách hàng hoặc các vấn đề về quy trình sản xuất.

e) Thông tin phản hồi

Phản hồi là sự phản ứng của người nhận đối với thông điệp của người gửi. Đây là cách tốt nhất để thể hiện rằng thông điệp đã được tiếp nhận và nó cũng chỉ ra mức độ thấu hiểu của thông điệp.

Phản ứng của người nhận cũng báo hiệu cho người gửi biết mức độ đạt được mục tiêu hoặc hoàn thành công việc.

Thông tin phản hồi có những đặc tính sau:

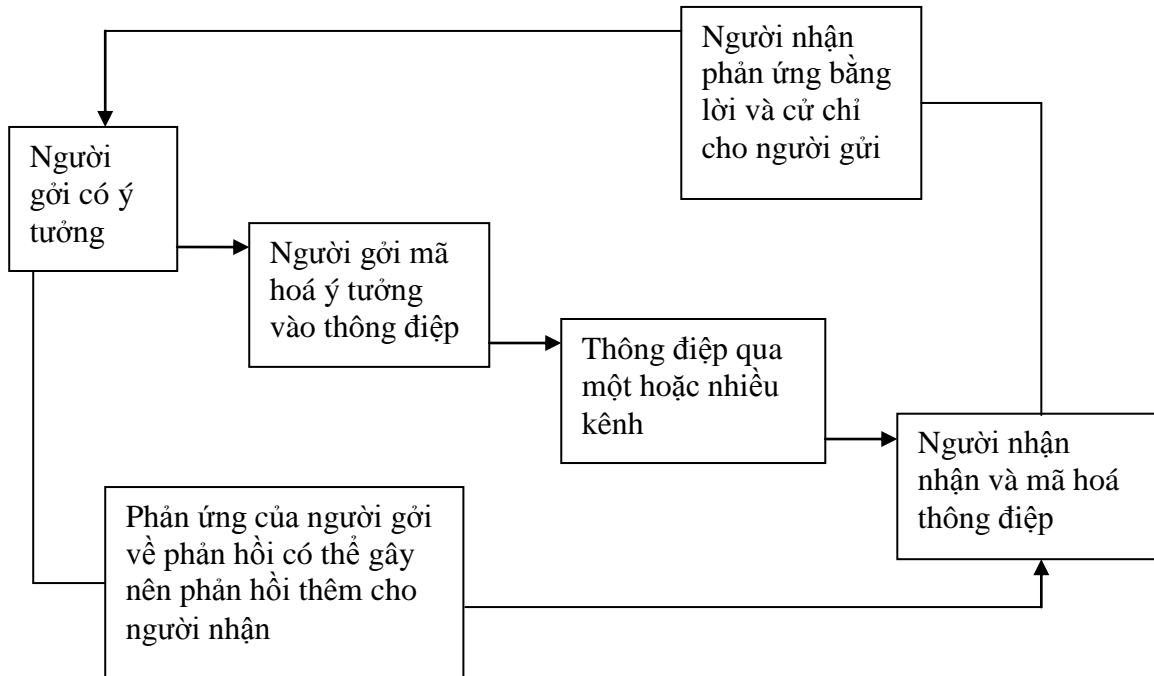
- Thông tin phản hồi phải hữu ích.
- Thông điệp nên mang tính mô tả hơn là đánh giá.
- Phản hồi nên cụ thể hơn là tổng quát.
- Phản hồi nên đúng lúc, kịp thời.
- Không nên phản hồi dồn dập, quá nhiều.

f) Nhận thức

Nhận thức là ý nghĩa mà thông điệp muốn truyền tải bởi người gửi hay người nhận. Khả năng nhận thức của mỗi con người là khác nhau.

Trong truyền thông có thể phân thành hai vấn đề nhận thức:

- Nhận thức chọn lọc là tiến trình rà soát thông tin mà một người muốn hoặc cần tránh.
- Nhận thức rập khuôn là quá trình đặt ra các giả định về các cá nhân chỉ dựa trên cơ sở về giới tính, độ tuổi, chủng tộc và loại khác. Sự rập khuôn bóp méo sự thật do gợi ý rằng tất cả mọi người trong một loại có đặc điểm giống nhau nhưng thực tế không phải như vậy.



Hình 8.1: Tiến trình truyền thông

4. Tác động của công nghệ thông tin đến truyền thông

a) Thư điện tử

Thư điện tử là hình thức sử dụng máy điện toán để soạn thảo văn bản và hiệu đính nó để gửi và nhận thông tin một cách nhANH chóng, ít tốn kém và hiệu quả.

Thư điện tử trở nên phổ biến cho các nhà quản trị bởi nhiều lý do sau:

- Nhà quản trị không phải chờ đợi quá lâu cho việc phản ứng lại vì thông tin có thể luôn được gửi, nhận và phản hồi trong giây lát.
- Thư điện tử là ít tốn kém, nó có thể chuyển qua máy tính, điện thoại hoặc các thiết bị khác mà công ty đang sử dụng.
- Năng suất gia tăng qua việc loại bỏ yêu cầu thủ tục xử lý theo kiểu văn thư.

Một ưu điểm nổi bật của thư điện tử được quan sát ở các tổ chức mà nó được sử dụng rộng khắp là những nhân viên có thể không bao giờ đương đầu với đồng nghiệp mặt đối mặt. Và sẽ ít do dự hơn khi bày tỏ chính kiến của mình thông qua thư điện tử.

Thư điện tử đã thay đổi đáng kể cách làm việc của con người.

Sản xuất các sản phẩm và dịch vụ tiên tiến ở mức giá cạnh tranh đòi hỏi mọi người trong tổ chức phải truy cập thông tin toàn cầu để có thể cải thiện hiệu quả làm việc.

b) Internet

Internet do Bộ quốc phòng Mỹ sáng tạo vào năm 1969. Internet mở rộng phạm vi hoạt động của tổ chức và cá nhân.

Hàng nghìn trang Web của các tổ chức kinh doanh, trường học và các tổ chức khác đang phát triển nhanh chóng.

c) Hội nghị truyền hình

Công nghệ hội nghị qua truyền hình là sự kết hợp của công nghệ truyền hình và điện thoại, là một công cụ truyền thông có độ trung thực cao mà các tổ chức sử dụng nhằm tạo điều kiện cho việc thảo luận giữa những người ở các khoảng cách địa lý khác nhau trên khắp thế giới.

Không giống như hội nghị truyền thống gọi qua điện thoại, hội nghị qua truyền hình cho phép người tham gia xem được các cử chỉ cơ thể, điệu bộ và tham gia xem xét các tư liệu hỗ trợ như bản in, sơ đồ, mô hình thậm chí mẫu sản phẩm.

II. NHỮNG TRỞ NGẠI, LOẠI BỎ CÁC TRỞ NGẠI VÀ THỨC ĐẨY TRUYỀN THÔNG HỮU HIỆU

1. Những trở ngại

- + Lọc tin và trường hợp người đưa tin có tình nhào nặn tin tức cho vừa ý người nhận. Càng ở cấp cao càng có nhiều cơ hội lọc tin. Những nhà quản trị thường theo chiều có lợi cho họ.
- + Nhận thức chọn lựa. Trong quá trình thông tin người nhận chỉ nhìn và nghe những gì hợp với mình.
- + Cảm xúc - những trạng thái bị kích động quá độ thường có ảnh hưởng rõ rệt đến tin tức. Vì vậy tránh ra quyết định khi mất bình tĩnh.
- + Ngôn ngữ. Tuổi tác, học thức và nếp sống văn hoá là ba nhân tố ảnh hưởng tới ngôn ngữ của một người sử dụng.
- + Quá tải tin tức.
- + Những áp lực của thời gian.

2. Loại bỏ các trở ngại

a) Điều chỉnh dòng tin tức

Nếu không điều chỉnh dòng tin tức người quản trị có thể bị quá tải tin tức. Để làm giảm nhẹ bớt sự quá tải nhà quản trị phải thiết lập một hệ thống ngoại lệ cho những dòng tin tức để đảm bảo cho những tin tức và công văn quan trọng thì được ưu tiên.

b) Sử dụng thông tin phản hồi

Nguyên nhân trực tiếp của nhiều vấn đề thông tin là sự hiểu sai và không chính xác. Quản trị viên cần giám sát để xác định những thông điệp quan trọng đã được hiểu chưa.

Sự phản hồi không bắt buộc phải thực hiện bằng lời nói mà bằng hành động. Chẳng hạn, một nhà quản trị đang trình bày một vấn đề, chỉ cần nhìn vào mắt người nghe cũng có thể biết được họ có hiểu những gì mình nói không.

c) Đơn giản hoá ngôn ngữ

Muốn cho thông điệp dễ hiểu, người gửi phải cố gắng chọn lọc từ và cấu trúc văn bản cho hiệu quả. Phải dùng ngôn ngữ đơn giản, dễ hiểu và phù hợp với người nhận.

d) Tích cực lắng nghe

Nghe tích cực đòi hỏi một sự tập trung cao độ, phải đặt mình vào vị trí của người phát triển để dễ dàng hiểu được nội dung bản thông điệp.

Gần đây nhiều tổ chức phát triển chương trình đào tạo nhằm cải thiện sự lắng nghe của nhân viên.

Những điều sau đây là một vài đặc tính của người biết lắng nghe tích cực:

- **Biết thưởng thức:** tìm kiếm sự thích thú, kiến thức, nguồn cảm hứng.
- **Biết đồng cảm:** lắng nghe không đánh giá, hỗ trợ người nói và học hỏi từ kinh nghiệm của người khác.
- **Nhận thức rõ, sáng suốt:** lắng nghe đầy đủ thông tin, hiểu được nội dung chính và định rõ những chi tiết quan trọng.
- **Đánh giá:** lắng nghe để ra quyết định dựa trên thông tin cung cấp.

e) Hạn chế cảm xúc tiêu cực

Cảm xúc có thể làm mờ đi sự rõ ràng của thông điệp và gây trở ngại cho ta trong việc tạo thông điệp.

Cách tốt nhất cho ta là dừng lại công việc đó cho tới khi bình tĩnh trở lại.

f) Sử dụng dư luận

Chúng ta không thể gạt bỏ được dư luận. Vì vậy nhà quản trị nên sử dụng dư luận vào ích lợi của mình. Tất nhiên dư luận cũng có những nhân tố bất lợi cần phải loại bỏ.

g) Sử dụng những hàm ý không bằng lời

Bạn nên sử dụng những biểu hiện, ám chỉ không bằng lời để nhấn mạnh những ý nghĩ và biểu lộ cảm xúc.

h) Sử dụng hệ thống thông tin mật

Nên sử dụng hệ thống thông tin mật để gửi thông tin một cách nhanh chóng, thử nghiệm các hành động trước khi công bố quyết định cuối cùng và thu được thông tin phản hồi giá trị.

3. Thúc đẩy truyền thông hữu hiệu

Để trở thành một người truyền thông giỏi, bạn không chỉ hiểu tiến trình truyền thông mà còn hướng dẫn để cổ vũ cho truyền thông hữu hiệu.

Sau đây là 7 hướng dẫn của hiệp hội quản lý Mỹ để cải thiện kỹ năng truyền thông:

- **Thứ nhất: Làm rõ ý tưởng trước khi truyền thông:** Phân tích chủ đề hoặc vấn đề nhằm làm sáng tỏ nó trước khi gửi một thông điệp.
- **Thứ hai: Nghiên cứu mục đích chính của truyền thông:** Trước khi gửi một thông điệp, phải hỏi chính bạn rằng bạn thật sự muốn đạt được điều gì?
- **Thứ ba: Xem xét sự bố trí nơi truyền thông xảy ra:** Bạn truyền đạt ý nghĩa và nội dung không chỉ bằng lời. Cố gắng truyền thông với một người ở nơi khác là khó hơn nhiều so với truyền thông mặt đối mặt.

- *Thứ tư: Bàn bạc với người khác một cách thích hợp khi cần trong hoạch định truyền thông:* Khuyến khích tham gia của những người bị thông điệp tác động. Họ có thể trình bày những quan điểm mà bạn chưa xem xét.
- *Thứ năm: Quan tâm đến những thông điệp không bằng lời mà bạn gửi:* Ngữ điệu, sự biểu hiện của khuôn mặt, giao tiếp bằng mắt, trang phục,...tất cả đều tác động đến tiến trình truyền thông.
- *Thứ sáu: Truyền đạt những gì hữu ích cho người nhận khi có thể:* Việc cân nhắc đến sở thích, quan tâm đến nhu cầu của người khác thường mang lại nhiều cơ hội cho người gửi thông điệp.
- *Thứ bảy: Theo sát truyền thông:* Bạn nên theo sát và yêu cầu thông tin phản hồi để biết được bạn có thành công hay không.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1/ Trình bày khái niệm truyền thông.
- 2/ Những thành tố cơ bản của tiến trình truyền thông.
- 3/ Tác động của công nghệ thông tin đến truyền thông.
- 4/ Những trở ngại và cách loại bỏ các trở ngại trong truyền thông.
- 5/ Làm thế nào để thúc đẩy truyền thông hữu hiệu?

Chương 9

(3 tiết)

NHỮNG CƠ SỞ ĐỂ RA QUYẾT ĐỊNH

A. Mục đích

Đọc xong chương này sinh viên sẽ nắm được những vấn đề sau:

- 1/ Quá trình ra quyết định một cách hợp lí.
- 2/ Những phẩm chất cá nhân cần thiết cho việc ra quyết định hiệu quả.
- 3/ Kinh nghiệm giúp ích gì cho việc ra quyết định.
- 4/ óc sáng tạo có liên quan gì đến việc ra quyết định.

B. Nội dung

I. KHÁI NIỆM VÀ QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

1. Khái niệm

Quyết định quản trị là hành vi sáng tạo của nhà quản trị nhằm định ra các chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức để giải quyết một vấn đề đã chín muồi, trên cơ sở hiểu biết các quy luật khách quan và phân tích các thông tin về hiện tượng của hệ thống.

Mỗi quyết định quản trị nhằm trả lời một hoặc một số câu hỏi sau: Tổ chức cần làm gì? Khi nào làm? Làm trong bao lâu? Ai làm? Và làm nh- thế nào? Trả lời câu hỏi làm gì, khi nào làm và làm cái đó trong bao lâu là những quyết định kế hoạch. Ví dụ: Tổ chức trong năm tới cần đạt mục tiêu nào? Để đạt mục tiêu đó tổ chức cần thực hiện những nhiệm vụ nào?...Trả lời câu hỏi ai làm, th- ờng là những quyết định tổ chức. Ví dụ nh- để hoàn thành nhiệm vụ kế hoạch, hệ thống quản trị và hệ thống sản xuất cần đ- ợc sắp xếp ra sao?...Trả lời câu hỏi làm nh- thế nào, th- ờng là những quyết định kế hoạch và lãnh đạo. Đây là những quyết định lựa chọn công nghệ, kỹ thuật, ph- ơng pháp và quy trình của tổ chức.

Ra quyết định là tiến trình xác định các vấn đề hay cơ hội và giải quyết chúng.

Một cách cụ thể, ra quyết định là một tiến trình bắt đầu với việc nhận diện và chẩn đoán vấn đề, sau đó lựa chọn một giải pháp để giải quyết vấn đề và kết thúc với việc theo dõi, kiểm soát để đánh giá việc thực thi quyết định.

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

Những quyết định thiếu suy nghĩ là kết quả của thái độ thiếu trách nhiệm, của bệnh quan liêu; những quyết định sai là do trình độ hạn chế hoặc do thiếu đạo đức công tác. Vì vậy, cần phải có những yêu cầu đặc biệt đối với ng- ời ra các quyết định và phải xây dựng các nguyên tắc và ph- ơng pháp luận chung cho việc thông qua các quyết định quản trị.

- Đặc điểm của quyết định quản trị:
 - Là sản phẩm của các nhà quản trị: Các quyết định quản trị tác động trực tiếp và toàn diện vào tập thể những ng- ời lao động; chỉ chủ thể quản trị (ng- ời lãnh đạo hoặc cơ quan tập thể lãnh đạo) mới đề ra các quyết định quản trị.

- Sản phẩm đó chứa đựng một hàm lượng khoa học cao, có tính sáng tạo: Các quyết định quản trị đ- ọc đề ra trên cơ sở hiểu biết về quy luật vận động khách quan của hệ thống bị quản trị và những điều kiện, đặc điểm cụ thể của tình huống trong quản trị. Vì vậy, các quyết định quản trị chứa đựng cả yếu tố của tri thức khoa học, sáng tạo và nghệ thuật.
- Quyết định quản trị gắn liền với việc phân tích, xử lý thông tin về vấn đề cần giải quyết thông qua việc lựa chọn ph- ong án hành động thích hợp trong các ph- ong án có thể có. Nó ra đời khi sự việc đã chín muồi và cấp thiết
- Nhằm điều chỉnh một hoặc một số quan hệ nào đó, khắc phục hay tăng cường sự việc trở nên tốt hơn.
- Ra quyết định quản trị mới chỉ ra khả năng, muốn biến khả năng thành hiện thực phải tổ chức thực hiện quyết định.

2. Chức năng của quyết định

- Chức năng định hướng: Gắn với mục tiêu chung của doanh nghiệp
- Chức năng bảo đảm: Có đủ nguồn lực để thực hiện
- Chức năng hợp tác và phối hợp: Xác định rõ chức năng nhiệm vụ của từng đơn vị cá nhân tham gia vào việc thực hiện quyết định.
- Chức năng cưỡng bức - động viên: Buộc đối tượng bị quản trị phải thi hành

3. Yêu cầu đối với quyết định quản trị

a. Tính khách quan và khoa học

Các quyết định là cơ sở quan trọng đảm bảo cho tính hiện thực và hiệu quả của việc thực hiện chúng, cho nên nó không được chủ quan tùy tiện, thoát ly thực tế. Vì quyết định là sản phẩm chủ quan sáng tạo của con người, do đó đảm bảo tính khách quan không phải là việc đơn giản, nhất là trong những trường hợp việc thực hiện các quyết định có liên quan đến lợi ích của người ra quyết định.

Tính khoa học của các quyết định là sự thể hiện của những cơ sở, căn cứ, thông tin, nhận thức, kinh nghiệm của nhà quản trị trong việc xử lý, giải quyết những tình huống cụ thể xuất hiện đòi hỏi có sự can thiệp bằng các quyết định của họ, nó phải tuân thủ đòi hỏi của các quy luật khách quan.

b. Tính có định hướng

Một quyết định quản trị bao giờ cũng phải nhằm vào các đối tượng nhất định, có mục đích, mục tiêu, tiêu chuẩn xác định. Việc định hướng của quyết định nhằm để người thực hiện thấy được phương hướng công việc cần làm, các mục tiêu phải đạt. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các quyết định có tính lựa chọn mà người thực hiện được phép linh hoạt hơn, sáng tạo hơn trong quá trình thực hiện quyết định.

c. Tính hệ thống

Yêu cầu tính hệ thống đối với các quyết định trong quản trị kinh doanh đòi hỏi mỗi một quyết định đưa ra phải nhằm đạt được một nhiệm vụ nhất định, nằm trong một tổng thể các quyết định đã có và sẽ có nhằm đạt tới mục đích chung. Yêu cầu tính hệ thống đối với các quyết định quản trị là các quyết định đ- ọc đ- a ra phải thống

nhất, nhất quán với nhau trong tổng thể hệ thống quyết định đã có và sẽ có nhằm đạt tới mục đích chung. Tránh tình trạng các quyết định mâu thuẫn, loại trừ lẫn nhau gây khó khăn cho cấp thực hiện.

d. Tính tối ưu

Trước mỗi vấn đề đặt ra cho doanh nghiệp thường có thể xây dựng được nhiều phương án khác nhau cùng nhằm đạt tới mục tiêu. Yêu cầu phải đảm bảo tính tối ưu có nghĩa là quyết định sẽ đưa ra để thực hiện phải là quyết định có phương án tốt hơn những phương án quản trị khác và trong trường hợp có thể được thì nó phải là phương án quyết định tốt nhất.

e. Tính cô đọng dễ hiểu

Dù được biểu hiện dưới hình thức nào các quyết định đều phải ngắn gọn, dễ hiểu, để một mặt tiết kiệm được thông tin tiện lợi cho việc bảo mật và di chuyển, mặt khác làm cho chúng đỡ phức tạp giúp cho người thực hiện tránh việc hiểu sai lệch về mục tiêu, phương tiện và cách thức thực hiện.

f. Tính pháp lý

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

g. Tính góc độ đa dạng hợp lý (tính linh hoạt)

Trong nhiều trường hợp các quyết định có thể phải điều chỉnh trong quá trình thực hiện. Những quyết định quá cứng nhắc sẽ khó thực hiện và khi có biến động của môi trường sẽ khó điều chỉnh được.

h. Tính cụ thể về thời gian thực hiện

Trong mỗi quyết định cần bảo đảm những quy định về mặt thời gian triển khai, thực hiện và hoàn thành để cấp thực hiện không được kéo dài thời gian thực hiện, đảm bảo đối tượng và phạm vi điều chỉnh cần đ- ợc làm rõ.

4. Phân loại các quyết định

• Theo đặc điểm của các quyết định

- Quyết định theo chuẩn: các quyết định có tính hằng ngày, dựa vào qui trình có sẵn, đã hình thành tiền lệ.
- Quyết định cấp thời.
- Quyết định có chiều sâu: cần suy nghĩ, ra kế hoạch.

Quyết định theo chuẩn

Quyết định theo chuẩn bao gồm những quyết định hàng ngày theo lệ thường và có tính chất lặp đi lặp lại. Giải pháp cho những quyết định loại này thường là những thủ tục,

luật lệ và chính sách đã được quy định sẵn. Quyết định loại này tương đối đơn giản do đặc tính lặp đi lặp lại của chúng. Bạn có khuynh hướng ra những quyết định này bằng cách suy luận logic và tham khảo các qui định có sẵn. Vấn đề có thể phát sinh nếu bạn không thực hiện theo đúng các qui tắc sẵn có.

Dĩ nhiên là có những quyết định theo chuẩn không được trực tiếp giải quyết bằng những qui trình của tổ chức. Nhưng bạn vẫn có khuynh hướng ra những quyết định loại này gần như một cách tự động. Vấn đề thường chỉ nảy sinh nếu bạn không nhạy cảm và không biết tác động đúng lúc. Một lời cảnh giác cho bạn: không nên để những quyết định theo chuẩn trở thành những chứng cứ biện hộ cho những quyết định cầu thả hoặc tránh né.

Ví dụ: Mua 1 máy in cho cô thư ký đánh máy vi tính.

Quyết định cấp thời

Quyết định cấp thời là những quyết định đòi hỏi tác động nhanh và chính xác và cần phải được thực hiện gần như tức thời.

Đây là loại quyết định thường nảy sinh bất ngờ không được báo trước và đòi hỏi bạn phải chú ý tức thời và trọn vẹn.

Tình huống của quyết định cấp thời cho phép rất ít thời gian để hoạch định hoặc lôi kéo người khác vào quyết định.

Ví dụ: Chuyến bay đến trễ. Giám đốc hãng hàng không Vietnam Airlines phải gặp hành khách và quyết định xem nên để họ chờ / cho họ về nhà.

Quyết định có chiều sâu

Quyết định có chiều sâu thường không phải là những quyết định có thể giải quyết ngay và đòi hỏi phải có kế hoạch tập trung, thảo luận và suy xét. Đây là loại quyết định thường liên quan đến việc thiết lập định hướng hoạt động hoặc thực hiện các thay đổi. Chúng cũng là những quyết định gây ra nhiều tranh luận, bất đồng và xung đột. Những quyết định có chiều sâu thường đòi hỏi nhiều thời gian và những thông tin đầu vào đặc biệt. Điểm thuận lợi đối với quyết định loại này là bạn có nhiều phương án và kế hoạch khác nhau để lựa chọn.

Quyết định có chiều sâu bao gồm quá trình chọn lọc, thích ứng, và sáng tạo hoặc đổi mới. Việc chọn lọc từ những phương án của quyết định cho phép đạt được sự thích hợp tốt nhất giữa quyết định sẽ được thực hiện và một số giải pháp đã được đem thực nghiệm. Tính hiệu quả của bạn tùy thuộc vào việc bạn chọn quyết định, quyết định này phải được chấp thuận nhiều nhất, sinh lợi và hiệu quả nhất.

Ví dụ: Mua 10 máy vi tính cho các nhân viên gồm 6 kỹ sư & 4 cô thư ký.

Ngoài ra, còn có cách phân loại theo các tiêu chí sau:

- ***Theo tính chất của các quyết định***

Ng-ời ta phân các quyết định quản trị thành ba loại: Quyết định chiến lược là quyết định đ-ờng lối phát triển chủ yếu trong thời gian t-ơng đối dài; những quyết định chiến thuật (th-ờng xuyên), nhằm đạt đ-ợc những mục tiêu có tính chất cục bộ hơn, bảo đảm thực hiện những mục tiêu tr-ớc mắt và làm thay đổi tức thời h-ớng phát triển của hệ thống; quyết định tác nghiệp hàng ngày, phần lớn là những quyết định có tính chất điều chỉnh, nhằm khôi phục hoặc thay đổi từng phần những tỷ lệ đã quy định, bù đắp các thiệt hại...

- **Theo thời gian thực hiện**

Ng-ời ta chia các quyết định thành: Dài hạn, trung hạn và ngắn hạn. Thời gian quy định để quyết định đ-ợc gọi là dài hạn, trung hạn và ngắn hạn tùy thuộc vào phạm vi quản trị. Chẳng hạn: Các quyết định của toàn bộ nền kinh tế quốc dân, của các ngành kinh tế thời hạn trên 5 năm gọi là dài hạn; thời hạn trong 3 năm đ-ợc gọi là quyết định trung hạn; nếu trong thời hạn 1 năm thì gọi là quyết định ngắn hạn. Trong phạm vi xí nghiệp, các quyết định dự kiến thực hiện trong vài năm đ-ợc coi là dài hạn, thời hạn 1 năm là quyết định trung hạn, trong thời hạn 1 tháng đ-ợc xếp loại ngắn hạn.

- **Theo phạm vi thực hiện**

Ng-ời ta chia các quyết định thành: Quyết định toàn cục, bao quát toàn bộ sự phát triển kinh tế - xã hội của hệ thống; những quyết định bộ phận có quan hệ đến một hoặc một số bộ phận nào của hệ thống; những quyết định chuyên đề liên quan đến một nhóm vấn đề nhất định hoặc một số chức năng quản trị nhất định.

- **Theo lĩnh vực hoạt động của tổ chức**

Ng-ời ta chia các quyết định thành: Quyết định quản trị nhân lực, quyết định quản trị tài chính, quyết định quản trị công nghệ, quản trị sản xuất, quản trị Marketing, quản trị hoạt động đối ngoại.

- **Theo cách phản ứng**

Ng-ời ta chia quyết định thành hai loại: Quyết định trực giác và quyết định có lý giải.

+ *Quyết định trực giác*: Là các quyết định xuất phát từ trực giác của con ng-ời, ng-ời ra quyết định không cần tới lý trí hay sự phân tích can thiệp nào. Những quyết định này đ-ợc căn cứ vào các quyết định tr-ớc đó, nghĩa là ng-ời ta làm lại những điều đã làm tr-ớc đó.

+ *Quyết định có lý giải*: Là các quyết định dựa trên sự nghiên cứu, phân tích vấn đề có hệ thống. Các sự việc đ-ợc nêu ra, các giải pháp đ-ợc tính toán và đem ra so sánh để đi tới các quyết định hoàn hảo nhất.

5. Các nguyên tắc cơ bản ra quyết định

a. Nguyên tắc về định nghĩa

Người ta chỉ có thể đạt được một quyết định logic khi vấn đề đã được định nghĩa. Muốn giải quyết có hiệu lực một vấn đề, đầu tiên phải hiểu rõ vấn đề đó. Thời gian dùng để tìm ra giải pháp cho một vấn đề thường là vô ích, bởi vì người ta hay tự thỏa mãn trong việc xử lý các diễn biến của nó mà quên không bàn tới nội dung sâu sắc của nó.

b. Nguyên tắc về sự xác minh đầy đủ

Một quyết định logic phải được bảo vệ bằng các lý do xác minh đúng đắn. Tất cả mọi quyết định logic phải được dựa trên những cơ sở vững chắc. Người ta phải bảo vệ được quyết định đã đề ra bằng cả một tổng thể những sự việc hiển nhiên và có thể kiểm tra lại để chứng tỏ quyết định đó là hợp lý và logic. Mà một người khác nếu quan sát tình hình cũng dưới góc độ đó và trong hoàn cảnh đó, thì dù họ có thể có những ý kiến bất đồng hay những định kiến và lợi ích khác thì họ cũng buộc phải đi tới cùng kết luận đó.

c. Nguyên tắc về sự đồng nhất

Thực tế thường xảy ra tình trạng cùng một sự việc, có thể có nhiều quan điểm, nhiều cách nhìn nhận khác nhau tùy thuộc vào người quan sát và không gian, thời gian diễn ra sự việc đó. Chẳng hạn, cạnh tranh dưới cơ chế quản lý bao cấp của các nước XHCN bị coi là một hiện tượng xấu, thì ngày nay tất cả các nước thực hành nền kinh tế thị trường đều coi là một hiện tượng tất yếu và lành mạnh. Cho nên ta cần phải xác định một cách rõ ràng những sự việc và để làm việc đó, cần phải tin chắc rằng ta đã nghĩ tới những sự khác nhau có thể có do các sự thay đổi về địa điểm hay về thời đại gây ra.

6. Quá trình ra quyết định một cách hợp lý

Bước 1: Xác định vấn đề cần để ra quyết định(Biết chắc là có nhu cầu ra quyết định)

Tiến trình ra quyết định bắt đầu với việc xác định một vấn đề hoặc cụ thể hơn là sự khác nhau giữa trạng thái hiện tại với mong muốn của sự việc. Hoặc chúng ta có thể hiểu là xác định nhu cầu của việc ra quyết định.

Việc nhận dạng và chẩn đoán vấn đề liên quan tới năng lực của nhà quản trị. Các năng lực này đề cập đến các khía cạnh sau đây:

+ *Việc nhận biết trước* liên quan đến việc xác định và kiểm soát hàng loạt các tác động từ môi trường bên trong và bên ngoài. Nhận biết là cơ sở cho việc xác lập các giải pháp nhằm chủ động với sự thay đổi môi trường.

+ *Việc giải thích rõ* đòi hỏi đánh giá các nhân tố và xác định các nguyên nhân của vấn đề, không nên chỉ đơn thuần xác định triệu chứng của vấn đề đó.

+ *Sự liên kết* giải thích rõ mối liên hệ giữa hiện tại với mục tiêu mong đợi.

Bước 2: Nhận rõ tiêu chuẩn của quyết định

Một khi nhà quản trị khẳng định là cần phải có một quyết định thì phải nhận ra những tiêu chuẩn nào cần thiết cho quyết định. Đây là điều rất cần thiết đối với một người ra quyết định.

Trong bước này, người ra quyết định phải xác định mục tiêu cần đạt được và cụ thể hoá chúng thông qua các tiêu chuẩn để đo lường.

Muốn so sánh các ph- ơng án một cách khách quan để lựa chọn ph- ơng án tốt nhất và thấy rõ khả năng thực hiện mục tiêu đề ra cần xác định tiêu chuẩn đánh giá các ph- ơng án.

Hiệu quả các ph- ơng án phải thể hiện tính tổng hợp, nghĩa là cả về kinh tế và xã hội. Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả phải cụ thể, dễ hiểu, rõ ràng và phải l- ợng hoá đ- ợc. Khi đặt ra tiêu chuẩn đánh giá cần giữ lại những tiêu chuẩn quan trọng phản ánh mục tiêu cơ bản cần đạt tới của quyết định và cũng cần xác định hệ số phản ánh tầm quan trọng của các mục tiêu. Th- ờng các tiêu chuẩn đ- ợc chọn từ các chỉ tiêu: chi phí nhỏ nhất, năng suất cao nhất, sử dụng thiết bị tốt nhất, sử dụng vốn sản xuất tốt nhất...

Bước 3: Lượng hoá những tiêu chuẩn đó

Những tiêu chuẩn ghi trong bước 2 không phải là có cùng một mức độ quan trọng. Vì vậy nhà quản trị phải lượng hoá những yếu tố đó.

Tùy thuộc vào mục tiêu cần đạt được mà ấn định trọng số cho từng tiêu chuẩn, cách thức đơn giản nhất là cho tiêu chuẩn quan trọng nhất trọng số 10 và sau đó lần lượt cho các tiêu chuẩn khác dựa trên tiêu chuẩn đã cho.

Bước 4: Phát triển những khả năng lựa chọn

Trong bước này người quản lý cần liệt kê tất cả những khả năng có thể mang lại thành công. Không có nỗ lực nào được thực hiện trong bước này để đánh giá các khả năng mà chỉ liệt kê chúng mà thôi.

Trên cơ sở nhiệm vụ đã đ-ợc chính thức đề ra, ở b-ớc này nêu ra những ph-ơng án quyết định sơ bộ trình bày d-ới dạng kiến nghị. Để thực hiện tốt b-ớc này cần phải xây dựng, xem xét kỹ mọi ph-ơng án và không để sót bất kỳ một ph-ơng án có thể có nào, ngay cả những ph-ơng án mới thoát nhìn t-ởng nh- vô lý, không thể chấp nhận đ-ợc nh-ng nếu bình tĩnh xem xét cẩn thận, lại là những ph-ơng án có hiệu quả cao hơn cả. Trong xây dựng và xem xét các ph-ơng án phải sử dụng ph-ơng pháp luận logic, nghĩa là lật ng-ợc vấn đề, phải "nghĩ ngược" giống nh- ph-ơng pháp 3 W: What? (cái gì, thế nào?...); Who? (ai, ng-ời nào?...); How? (bao nhiêu? làm sao?...); cần phải xác định xem xây dựng ph-ơng án nào thì có lợi, ph-ơng án nào khó thực hiện do nguyên nhân nào đó. Để lựa chọn lần cuối, chỉ nên để lại những ph-ơng án thiết thực nhất, bởi vì các ph-ơng án càng nhiều thì càng khó phân tích, đánh giá hiệu quả của chúng. Có thể nói đây là b-ớc thể hiện rõ nhất tài năng của ng-ời lãnh đạo khi ra quyết định.

Bước 5: Đánh giá, phân tích những phương án

Một khi những khả năng đã được nhận ra, thì việc tiếp theo là đánh giá mỗi khả năng.

Ưu điểm và nhược điểm của mỗi khả năng trở nên rõ ràng nếu ta đem đối chiếu với những tiêu chuẩn đã được thiết lập ở bước 2 và 3. Mỗi khả năng được đánh giá bằng cách đánh giá so với tiêu chuẩn.

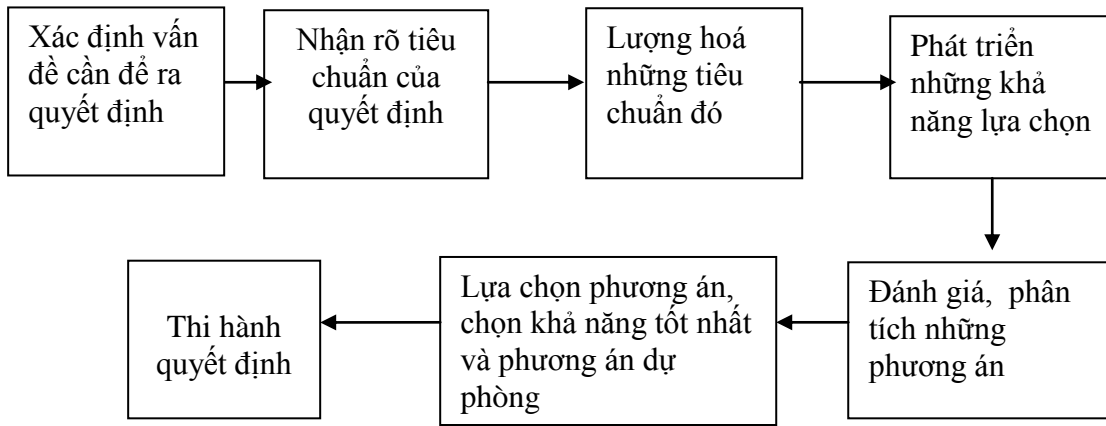
Bước 6: Lựa chọn phương án, chọn khả năng tốt nhất và phương án dự phòng

Bao gồm các hoạt động để xác định phương án tốt nhất trong số các phương án đã liệt kê và đánh giá. Việc này chỉ đơn giản là chọn phương án mang lại điểm số cao nhất trong bước 5.

Bước 7: Thi hành quyết định

Thi hành quyết định bao gồm việc chuyển tải, truyền tải quyết định đến những người liên quan và làm cho mọi người cam kết thực hiện nó.

Cần lưu ý rằng nếu giải pháp được chọn lựa không thể thực hiện được vì một vài nguyên nhân, thì điều này đồng nghĩa với việc chưa làm gì cả.

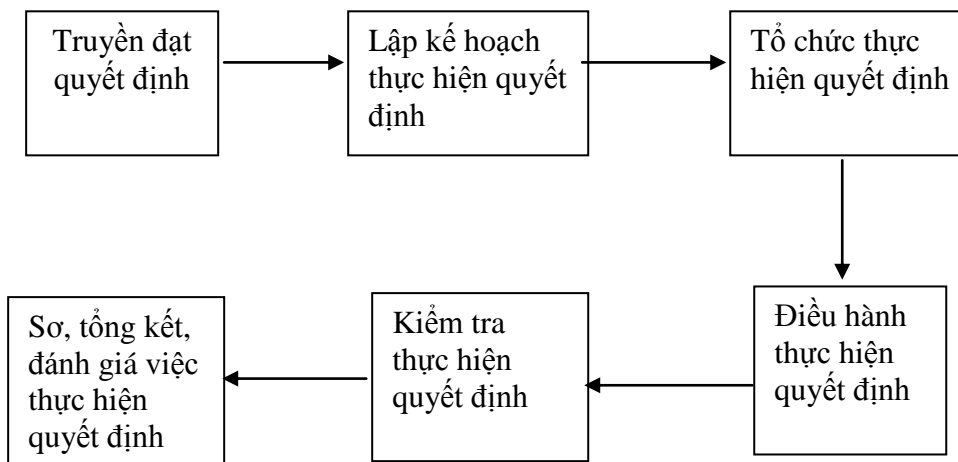


Hình 9.1: Tiến trình ra quyết định quản trị

7. Các nguyên nhân ảnh hưởng đến quyết định kém hiệu quả

- Thông tin không đầy đủ, chính xác
- Sự bảo thủ, quá tin vào kinh nghiệm trong quá khứ
- Quyết định mang tính thoả hiệp
- Quyết định dựa trên cảm xúc cá nhân, thiếu cơ sở khoa học
- Sự thiếu thận trọng hay quá cầu toàn
- Tầm nhìn hạn hẹp

8. Quy trình thực hiện quyết định quản trị



Hình 9.2: Quy trình thực hiện quyết định quản trị

II. NHỮNG TIỀN ĐỀ CỦA QUYẾT ĐỊNH HỢP LÍ

1. Mục tiêu rõ ràng

Một quyết định hợp lí không thể có mâu thuẫn về mục tiêu. Điều cần là người ra quyết định phải có 1 mục tiêu duy nhất và cố gắng mang lại kết quả tối đa cho mục tiêu.

2. Mọi khả năng lựa chọn đều được biết

Người quản lí phải nhận ra những tiêu chuẩn liên quan và liệt kê tất cả những khả năng lựa chọn có thể thực hiện được, và phải dự đoán được những hậu quả của những khả năng đó.

3. Ưu tiên phải rõ ràng

Những tiêu chuẩn và khả năng lựa chọn được đánh giá bằng số và xếp thứ tự ưu tiên rõ ràng.

4. Những ưu tiên phải cố định

Bất cứ lúc nào cũng phải có được cùng những tiêu chuẩn và khả năng lựa chọn, bởi vì ngoài mục tiêu và những ưu tiên rõ ràng những tiêu chuẩn quyết định riêng biệt phải cố định và những mặt định lượng của chúng phải ổn định.

5. Sự lựa chọn cuối cùng sẽ mang lại kết quả tối đa

Người ra quyết định hợp lý phải chọn khả năng nào được đánh giá cao nhất để có kết quả tối đa.

Một quyết định hợp lý phải:

- Vạch rõ mục tiêu quyết định.
- Nhận ra tất cả những tiêu chuẩn quan hệ tới quyết định.
- Nhận ra tất cả những khả năng lựa chọn quan hệ tới quyết định.
- Nhận ra tất cả những hậu quả khả dĩ của khả năng.
- Đánh giá những khả năng lựa chọn so với tiêu chuẩn để có được một thứ tự ưu tiên.
- Chọn khả năng có thứ tự ưu tiên cao nhất.

III. CÁC PHƯƠNG PHÁP RA QUYẾT ĐỊNH

1. Phương pháp ra quyết định cá nhân

Người ra quyết định thường chịu ảnh hưởng và chi phối của các đặc điểm cá nhân riêng biệt trong nỗ lực giải quyết vấn đề của họ, hay nói cách khác là phương pháp ra quyết định của từng người chịu ảnh hưởng bởi các đặc điểm cá nhân của người đó.

Có 4 loại phương pháp ra quyết định cá nhân:

- Kiểu chỉ huy đại diện cho một phương pháp ra quyết định có đặc điểm mức độ thấp về tính không chắc chắn và cách thức suy nghĩ theo lý trí. Những cá nhân này suy nghĩ theo logic và hiệu quả, thường ra các quyết định nhanh chóng mà tập trung vào ngắn hạn.
- Kiểu phân tích có đặc điểm là mức độ không chắc chắn cao kết hợp với cách suy nghĩ lý trí. Những cá nhân này thích có đầy đủ thông tin trước khi ra quyết định, kết quả là họ cân nhắc kỹ lưỡng tất cả các giải pháp, phương án.
- Kiểu khái niệm đại diện cho những người có khuynh hướng nhìn nhận bao quát vấn đề và nhiều phương án. Những người ra quyết định loại này thường tập trung vào dài hạn và thường tìm kiếm các giải pháp sáng tạo.
- Kiểu hành vi phản ánh cách thức một cá nhân suy nghĩ một cách trực giác nhưng mức độ không chắc chắn thấp. Những người ra quyết định dạng này làm việc với người khác rất giỏi, cởi mở với những đề nghị, gợi ý và thường quan tâm đến các cá nhân làm việc với họ.

2. Phương pháp ra quyết định nhóm

Trong thực tế, các nhà quản trị thường làm việc với nhiều nhân viên, các cộng sự khác nhau trong công ty và cũng cần khích lệ họ cung cấp thông tin, đưa ra các ý tưởng

cần thiết để thực hiện mục tiêu mà nhà quản trị quan tâm. Việc ra quyết định thường được giao phó cho một nhóm, một ủy ban, một bộ phận hay một ủy ban đặc biệt.

Những ưu và nhược điểm của việc ra quyết định nhóm

Ưu điểm	Nhược điểm
<ul style="list-style-type: none">- Có thể sử dụng kinh nghiệm và sự thông thạo của nhiều người- Có nhiều thông tin, dữ liệu và sự kiện- Vấn đề được xem xét từ nhiều khía cạnh- Các thành viên được thỏa mãn hơn- Sự chấp nhận và cam kết đối với quyết định cao hơn	<ul style="list-style-type: none">- Đòi hỏi nhiều thời gian hơn- Bị một ít người chi phối- Quan tâm đến mục tiêu cá nhân hơn là mục tiêu của nhóm- Các sức ép xã hội phải tuân thủ- Tư duy nhóm

IV. NHỮNG PHẨM CHẤT CÁ NHÂN CẦN THIẾT CHO SỰ RA QUYẾT ĐỊNH HIỆU QUẢ

1. Kinh nghiệm

Có ý kiến cho rằng kinh nghiệm là tăng khả năng của một người quản trị hợp lí. Việc lựa chọn nhân viên cũng đặt nặng yếu tố kinh nghiệm cá nhân. Những sai lầm đã qua sẽ làm giảm bớt những sai lầm trong tương lai.

Kinh nghiệm đã giữ vai trò quan trọng trong việc quyết định. Nhà quản trị có kinh nghiệm chẳng những giải quyết công việc một cách dễ dàng, nhanh chóng mà còn có hiệu quả.

2. Xét đoán

Xét đoán là một khả năng đánh giá tin tức một cách thông minh, nó gồm cho lương tri, sự chín chắn, lí luận và kinh nghiệm. Người ta thường cho rằng khả năng xét đoán tăng lên cùng với tuổi tác và kinh nghiệm.

Người có khả năng xét đoán tốt là có thể nhận ra những tin tức quan trọng, định lượng và đánh giá chúng.

Ta đừng nên suy nghĩ xét đoán chỉ cần cho bước 5 và 6 của quá trình quyết định, tức là bước đánh giá những khả năng và chọn phương án tốt nhất. Nó cũng cần cho việc xác định nhu cầu cho một quyết định.

3. Óc sáng tạo

Óc sáng tạo là khả năng kết hợp hay liên kết những ý tưởng để đạt được một kết quả vừa hữu hiệu vừa mới lạ.

Người có óc sáng tạo thể hiện và đánh giá vấn đề một cách đầy đủ hơn. Họ còn nhìn ra được những vấn đề mà người khác không nhìn thấy.

Tuy nhiên, giá trị rõ rệt nhất của óc sáng tạo là phát hiện ra khả năng lựa chọn. Khi đi tìm khả năng này, nhà quản trị có thể nhờ vào kinh nghiệm, kiến thức hoặc vào óc sáng tạo của mình mà phát minh ra những khả năng lựa chọn mới lạ.

Những thành tố của sự sáng tạo:

- Sự tinh thông: là nền tảng của tất cả những công việc sáng tạo. Ví dụ: Các nhà phát minh...
- Kỹ năng suy nghĩ sáng tạo: Bao gồm những đặc tính cá nhân tương ứng với sự sáng tạo, khả năng suy luận cũng như tài năng có thể nhìn thấy cùng một sự vật ở một phương diện khác. Ví dụ những đặc điểm cá nhân sau đây được cho là có vai trò quan trọng trong việc phát triển những ý tưởng sáng tạo: Trí thông minh, sự tự tin, chấp nhận rủi ro, khả năng tự kiểm soát,...
- Động viên công việc: Đây chính là ước muốn để làm một việc gì đó bởi vì nó lôi cuốn, thu hút, kích thích, thoả mãn hoặc những thách thức riêng tư. Thành tố này sẽ chuyển tiềm năng, khả năng sáng tạo thành những ý tưởng sáng tạo thực.

Như vậy sự sáng tạo là một điều kiện bắt buộc để ra quyết định sáng tạo. Đặc biệt, quyết định sáng tạo đòi hỏi những nỗ lực trong nhiều thời kì với sự tham gia của nhiều chuyên gia và các nhóm chuyên môn khác nhau.

4. Khả năng định lượng

Đây là phẩm chất cuối cùng cần thiết cho việc quyết định có hiệu quả. Phẩm chất này liên quan đến khả năng áp dụng những phương pháp định lượng.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1/ Những bước của quá trình ra quyết định một cách hợp lí
- 2/ Trình bày những phẩm chất cá nhân cần thiết cho sự ra quyết định hiệu quả.
- 3/ Kinh nghiệm giúp ích gì cho việc ra quyết định ?
- 4/ Óc sáng tạo có liên quan gì đến việc ra quyết định ?

Chủ đề 3: Kỹ năng quản trị - Chương 8, 9.....(4t)

Kiểm tra hệ số 1

HẾT

MỤC LỤC

Chương 1- Đại cương về Quản trị và Quản trị học	3
Chương 2- Khái quát sự phát triển của lí thuyết quản trị	13
Chương 3- Công tác nhân sự của Nhà quản trị	20
Chương 4- Công tác hoạch định của Nhà quản trị... ..	26
Chương 5- Công tác tổ chức của Nhà quản trị	37
Chương 6- Công tác lãnh đạo của Nhà quản trị	47
Chương 7- Công tác Kiểm tra của Nhà quản trị.....	56
Chương 8- Truyền thông trong quản trị	65
Chương 9- Những cơ sở để ra quyết định	75

Chữ kí của các phản biện

Phản biện 1

Phản biện 2

Phản biện 3

Chữ kí của chủ tịch hội đồng