



QUẢN TRỊ HỌC

CHƯƠNG I: KHÁI LUẬN VỀ QUẢN TRỊ

1.1. Khái niệm và các chức năng quản trị.

1.1.1 Khái niệm và bản chất quản trị.

a) Khái niệm quản trị:

Giới thiệu một số khái niệm:

- Quản trị là sự tác động có tổ chức của chủ thể quản trị lên đối tượng bị quản trị nhằm đạt được mục tiêu đặt ra trong điều kiện biến động của môi trường (Lý thuyết quản trị kinh doanh, trường ĐHKTQD – NXB Thống kê 1994)

- Quản trị là tổng hợp các hoạt động được thực hiện nhằm đạt được mục đích (đảm bảo hoàn thành công việc) thông qua sự nỗ lực (sự thực hiện) của những người khác (Quản trị DNTM. GS. TS Phạm Vũ Luận – NXB Thống kê 2004)

- Quản trị là một quá trình do một hay nhiều người thực hiện nhằm phối hợp các hoạt động của những người khác để đạt được những kết quả mà một người hành động riêng rẽ không thể nào đạt được (Quản trị học căn bản. James H. Donnelly; J. Gibson – NXB Thống kê 2001)

⇒ Từ nghiên cứu các khái niệm, chúng tôi lựa chọn khái niệm quản trị sau đây:

- Quản trị là hoạt động nhằm đạt được mục tiêu một cách có hiệu quả bằng sự phối hợp các hoạt động của những người khác thông qua hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các nguồn lực của tổ chức. (Management Angelo Kinicki, Williams. Mc Graw Hill Irwin – New York 2006)

Giải thích:

- Quản trị là hoạt động của một hay một số người nhằm phối hợp các hoạt động của người khác để đạt được mục tiêu.

- Sự phối hợp các hoạt động được thực hiện thông qua hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát các nguồn lực của tổ chức.

- Quá trình hoạt động đòi hỏi sử dụng nhân tài, vật lực để đạt được mục tiêu một cách có hiệu quả nhất.

b) Quản trị là một khoa học, nghệ thuật và một nghề.

* Quản trị là một khoa học:

- Quản trị ra đời cùng với sự xuất hiện của phân công hợp tác lao động, của thực tiễn hoạt động kinh tế, xã hội → Các công trình nghiên cứu về quản trị ra đời.

- Quản trị đòi hỏi phải nhận thức và vận dụng các quy luật kinh tế xã hội.

- Sử dụng thành tựu các khoa học khác: toán kinh tế, điều khiển học, tin học, công nghệ, kinh tế, thông kê, xã hội học, tâm lý học, luật,...

* Quản trị là một nghệ thuật:

- Ví quản trị là một nghệ thuật, nhà quản trị là một nghệ sỹ, vì thực tiễn hoạt động kinh doanh luôn thay đổi → nhà quản trị không được áp dụng kiến thức một cách cứng nhắc, giáo điều → mà phải vận dụng sáng tạo.

- Nghệ thuật quản trị là quan trọng song phải coi khoa học quản trị là nền tảng; không phủ nhận khoa học quản trị.

- Nghệ thuật quản trị là tài nghệ của nhà quản trị trong việc giải quyết những vấn đề đặt ra một cách khéo léo, có hiệu quả nhất đối với mỗi tình huống cụ thể.

* Quản trị là một nghề:

- Từ năm 1950: Quản trị dần tiến đến chuyên nghiệp, được đào tạo chính quy thành một nghề có mặt trong tất cả tổ chức kinh tế, xã hội và con người có thể kiếm tiền bằng nghề này.

1.1.2. Các chức năng quản trị.

Quá trình quản trị: thực hiện 4 chức năng riêng biệt song có mối liên hệ mật thiết, đó là: hoạch định (phải làm gì), tổ chức (ai làm, làm cách nào), lãnh đạo (gây ảnh hưởng lên cách làm), kiểm soát (đảm bảo thực hiện kế hoạch).

	Hoạch định	Tổ chức	Lãnh đạo	Kiểm soát	
Nhân lực					----> Mục tiêu T/C
Tài chính					
Thông tin					

Quá trình này thực hiện sự phối hợp nguồn nhân lực, nguồn tài chính, thông tin để đạt mục tiêu đã dự định.

- Các chức năng quản trị bao gồm những nhiệm vụ lớn, bao trùm trong các hoạt động quản trị.

- Có nhiều tiếp cận về chức năng quản trị song phổ biến các nhà nghiên cứu cho rằng quản trị có 4 chức năng trên.

- Các chức năng không tồn tại độc lập mà có mối quan hệ mật thiết.

a) Hoạch định (Planning):

- Là chức năng đầu tiên và mọi chức năng (nhiệm vụ) đều phụ thuộc vào nó.

- Hoạch định là quá trình xác định mục tiêu, những phương pháp (biện pháp) và phương tiện để đạt được mục tiêu.

b) Tổ chức (Organizing):

- Là chức năng thiết kế cơ cấu bộ máy, tổ chức công việc và phân quyền.
- Những công việc của tổ chức bao gồm: xác định những việc phải làm, ai làm, phối hợp hành động ra sao, bộ phận nào được hình thành, quan hệ giữa các bộ phận, hệ thống quyền hành trong tổ chức.

c) Lãnh đạo (Leading):

- Là gây ảnh hưởng, thúc đẩy, hướng dẫn, động viên người thừa hành thực hiện nhiệm vụ trên cơ sở hiểu rõ động cơ, hành vi của họ bằng phong cách lãnh đạo phù hợp để đạt mục tiêu.

d) Kiểm soát (Reviewing):

- Xác định thành quả (kết quả) đạt được so với mục tiêu đã đặt ra.
- Tìm nguyên nhân sai lệch và biện pháp để điều chỉnh, sửa sai.

1.2. Các lý thuyết quản trị

Lý thuyết quản trị là một hệ thống về các tư tưởng, quan niệm đúc kết, giải thích về các hoạt động quản trị được thực hành trong thực tế.

- Quản trị ra đời từ 5000 năm trước Công nguyên với các công trình ở Irắc, 3000 năm kim tự tháp.

- Ở châu Âu được áp dụng trong kinh doanh từ thế kỉ 16.
 - Thế kỷ 18 áp dụng trong công nghiệp.
 - Thế kỷ 19 Robert Owen đặt nền móng cho khoa học quản trị.
 - Đầu thế kỷ 20, F.Taylor đặt nền móng cho quản trị hiện đại.
- Từ đó cho đến nay có thể chia thành 5 lý thuyết cơ bản.

a) Quan điểm quản trị cổ điển:

Được đưa ra ở Châu Âu và Hoa Kỳ những năm cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20 gồm 2 dòng chính;

- Quản trị khoa học
- Quản trị hành chính

* Quan điểm quản trị khoa học:

Các tác giả:

- + Charler Babbage (1792 – 1871) Anh
- + Frank & Lik Gilberth (1868 – 1924) & (1878 – 1972)
- + Henry L.Gautt (1861 – 1919)

Song tiêu biểu nhất là Frederich Willslow Taylor (1856 – 1915)

Cha đẻ của phương pháp quản trị khoa học thể hiện trong “Các nguyên tắc quản trị một cách khoa học” (Principles of Scientific Management) xuất bản lần đầu ở Mỹ năm 1911.

4 nguyên tắc Taylor:

- + Xây dựng cơ sở khoa học cho các công việc cùng với các định mức và phương pháp phải thực thi.
- + Chọn công nhân chú trọng kỹ năng, sự phù hợp với công việc và đào tạo, huấn luyện họ để hoàn thành công việc.
- + Tăng cường hợp tác, khen thưởng dựa theo kết quả công việc, trang thiết bị và bố trí hiệu quả nơi làm việc.
- + Công việc và trách nhiệm tách bạch giữa nhà quản trị với công nhân.

Công tác quản trị tương ứng

- + Nghiên cứu thời gian và thao tác hiệu quả nhất để hoàn thành công việc.
- + Mô tả công việc để lựa chọn công nhân phù hợp, thiết lập hệ thống tiêu chuẩn và hệ thống huấn luyện chính thức.
- + Trả lương theo kết quả công việc, đảm bảo an toàn lao động bằng những phương tiện thích hợp
- + Thăng tiến trong công việc, coi trọng lập kế hoạch và tổ chức.

* Ưu và nhược điểm của quan điểm quản trị khoa học:

- Ưu điểm:

+ Phát triển kỹ năng quản trị qua phân công, chuyên môn hoá lao động, hình thành sản xuất theo dây chuyền.

+ Đề cao công tác tuyển chọn, huấn luyện

+ Dùng đãi ngộ để kích thích người lao động nâng cao năng suất.

+ Sử dụng nhiều phương pháp hợp lý để giải quyết những vấn đề quản trị.

+ Coi quản trị là đối tượng nghiên cứu khoa học

- Nhược điểm:

+ Chỉ áp dụng thích hợp cho môi trường ổn định.

+ Đánh giá cao nhu cầu kinh tế, chú trọng yếu tố kỹ thuật, coi con người như một đinh vít trong một cỗ máy mà chưa chú ý những nhu cầu xã hội, tâm lý của người lao động.

* Quan điểm quản trị hành chính:

Phát triển những nguyên tắc quản trị chung cho tổ chức. Hai nhà tiên phong là Henry Fayol và Max Weber.

- Henry Fayol nêu 14 nguyên tắc tổng quát.

+ Phân công lao động

+ Quyền hạn và trách nhiệm

+ Kỷ luật

+ Thống nhất chỉ huy

+ Thống nhất lãnh đạo

+ Lợi ích của cá nhân phụ thuộc vào quyền lợi của tổ chức

+ Thù lao

+ Tập trung hóa

+ Định hướng lãnh đạo

+ Trật tự

+ Sự công bằng

+ Ổn định về nhân sự

+ Sáng kiến

+ Tinh thần đồng đội

- Max Weber nêu 6 nguyên tắc mang tính chất hành chính.

+ Phân công lao động với thẩm quyền và trách nhiệm được quy định rõ và hợp pháp hoá như nhiệm vụ chính thức.

+ Các chức vụ thích hợp theo hệ thống chỉ huy mỗi chức vụ được nằm dưới chức vụ khác cao hơn.

+ Nhân sự được tuyển dụng và thăng cấp theo khả năng, qua thi cử, huấn luyện.

+ Các hành vi hành chính và quyết định phải bằng văn bản.

+ Quản trị tách rời sở hữu.

+ Các nhà quản trị phải tuân thủ điều lệ, thủ tục, luật lệ áp dụng cho tất cả mọi người.

- Ưu điểm:

+ Năng suất lao động cao nếu tổ chức được sắp xếp hợp lý.

+ Nguyên tắc quản trị vẫn được áp dụng đến ngày nay.

+ Hình thức tổ chức, phân công, phân quyền vẫn được sử dụng trong các trường phái quản trị hiện đại.

- Nhược điểm:

+ Chỉ áp dụng tốt trong môi trường ổn định.

+ Ít chú ý đến con người và xã hội -> xa rời thực tế.

b) Quan điểm hành vi:

Một số nhà nghiên cứu tiêu biểu coi quản trị thực chất là quản trị con người

* Huygo Munsterberg (1863 – 1916):

- Nhân mạnh nghiên cứu khoa học, tác phong của con người; từ đó tìm kỹ thuật thích hợp động viên người lao động làm việc.

- Năng suất lao động sẽ tăng nếu công việc giao phó cho người lao động được phân tích chu đáo, hợp với kỹ năng, tâm lý người lao động.

* Elton Mayo (1880 – 1949) : Giáo sư tâm lý Havard

- Cho rằng “Yếu tố xã hội” là nguyên nhân chính tăng năng suất lao động, tâm lý và tác phong có mối quan hệ mật thiết với nhau.

- Ảnh hưởng của tập thể tác động và tạo ra tác phong của cá nhân.

→ Để tăng năng suất lao động nhà quản trị phải tìm cách tăng sự thoả mãn tâm lý và tinh thần người lao động.

* Abraham Maslow (1908 – 1970) – Nhà tâm lý học: thang nhu cầu 5 bậc.....

Quản trị hữu hiệu cần căn cứ vào nhu cầu của người dưới quyền.

* Douglas Mc Gregor: (Thuyết Y)

- Con người sẽ thích thú công việc nếu có được những thuận lợi và sẽ cống hiến nhiều cho tổ chức.

- Thay vì nhân mạnh kiểm tra thì nên coi trọng phối hợp hành động.

* Ưu điểm của quan điểm hành vi:

- Nhân mạnh nhu cầu xã hội, tự thể hiện bổ sung cho lý thuyết cổ điển chỉ coi trọng yếu tố kỹ thuật.

- Xác nhận mối quan hệ năng suất với tác phong, qua đó hiểu rõ hơn sự động viên đối với người lao động và ảnh hưởng của tập thể đến tác phong người lao động.

* Nhược điểm:

- Quá chú ý đến yếu tố xã hội của con người nên dẫn đến thiên lệch “con người xã hội” chỉ bổ sung cho “con người kinh tế”.

- Không phải con người nào thoả mãn nhu cầu cũng có năng suất cao.

- Coi con người là phần tử trong hệ thống khép kín là không thực tế.

c) Quan điểm định lượng trong quản trị:

Quan điểm định lượng với cơ sở là lý thuyết ra quyết định, áp dụng thống kê, toán kinh tế và máy tính điện tử phục vụ cho ra quyết định.

3 áp dụng cơ bản:

+ Quản trị khoa học: (khác Taylor)

Trong quản trị sử dụng các mô hình toán kinh tế, thống kê, phân tích để ra quyết định.

+ Quản trị tác nghiệp (quản trị hoạt động)

Áp dụng phương pháp định lượng vào công tác tổ chức và kiểm soát các hoạt động (dự báo, quy hoạch thị trường, lý thuyết hệ thống, mô hình dự trữ...)

+ Quản trị hệ thống thông tin:

Là chương trình tích hợp, thu thập, xử lý thông tin và ra quyết định dưới sự trợ giúp của máy tính điện tử.

- Ưu điểm của quan điểm định lượng:

Được áp dụng rộng rãi trong các hoạt động quản trị trong các tổ chức lớn, hoạt động ngày nay.

Đóng góp vào nâng cao trình độ hoạch định, tổ chức và kiểm soát các hoạt động.

- Nhược điểm:

Chưa giải quyết thoả đáng khía cạnh nhân bản và tác phong của con người trong doanh nghiệp.

d) Quan điểm hệ thống

- Cõi doanh nghiệp là một hệ thống, hơn nữa là hệ thống mở vì có mối liên hệ với môi trường bên ngoài

- Hệ thống trong doanh nghiệp bao gồm nhiều phân hệ (nhân sự, tài chính, tổ chức, quản trị, v.v...) có mối quan hệ tương tác trong quá trình hoạt động để đạt tới mục tiêu.

e) Quan điểm tích hợp trong quản trị:

* Tiếp cận quản trị là một quá trình:

Thực chất đã được đề cập trong tư tưởng Fayol.

- Tư tưởng này cho rằng quản trị là một quá trình liên tục của các chức năng: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.

- Đây là các chức năng chung của quản trị.

* Tiếp cận tình huống: tiêu biểu là Fiedler

- Cho rằng quản trị hữu hiệu phải căn cứ vào tình huống cụ thể, điều kiện và hoàn cảnh cụ thể của mỗi tình huống.

- Các tổ chức khác nhau thì khác nhau về quy mô, mục tiêu, nhiệm vụ,... nên khó có thể dùng nguyên lý chung áp dụng cho tất cả các tổ chức.

f) Lý thuyết quản trị Nhật bản:

(Thuyết Z) Giáo sư Nhật William Ouchi áp dụng cách quản lý Nhật Bản, ra đời năm 1978. coi trọng yếu tố con người và giá trị xã hội trong tổ chức.

Đặc điểm: công việc dài hạn (Biên chế suốt đời), quyết định thuận hợp, trách nhiệm cá nhân, xét thăng thưởng chậm, kiểm soát kín đáo bằng các biện pháp công khai, quan tâm đến tập thể và cả gia đình nhân viên.

* Kaizen (cải tiến)

- Kaizen do Masaaki Imai đưa ra:

Chú trọng đến quá trình cải tiến liên tục tập trung vào 3 yếu tố: nhà quản trị, cá nhân người thừa hành và tập thể.

- Mô hình JIT (Just in time)

- Ghi nhận đóng góp của công nhân và khuyến khích họ phát hiện và báo cáo mọi vấn đề nảy sinh để nhà quản trị xử lý kịp thời.

1.3. Môi trường quản trị.

1.3.1. Khái niệm:

Môi trường chỉ những định chế hay lực lượng bên trong và bên ngoài tác động đến hoạt động của quản trị tổ chức.

Môi trường được chia thành:

- Môi trường bên ngoài gồm: Môi trường chung và môi trường đặc thù

- Môi trường bên trong.

* Môi trường chung:

+ Các yếu tố kinh tế vĩ mô

+ Các yếu tố chính trị, luật pháp

+ Các yếu tố xã hội

+ Các yếu tố tự nhiên

+ Các yếu tố công nghệ

* Môi trường đặc thù:

+ Khách hàng

+ Nhà cung cấp

+ Đối thủ cạnh tranh

+ Cơ quan hữu quan

* Môi trường bên trong tổ chức (nội bộ).

1.2.1. Môi trường chung và tác động của nó tới quản trị

Mô tả và phân tích ảnh hưởng của các yếu tố môi trường đến hoạt động kinh doanh và đến hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát và ra quyết định quản trị.

a) Yếu tố kinh tế:

- + Thu nhập quốc dân (tăng trưởng hay suy thoái kinh tế)
- + Lạm phát
- + Tín dụng, lãi suất, tỷ giá hối đoái
- + Tình trạng công ăn việc làm, thu nhập
- + Thuế
- +

b) Các yếu tố chính trị, luật pháp

- + Sự ổn định chính trị, đường lối, chính sách
- + Hệ thống luật pháp liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp
- + Các định chế quốc tế và khu vực

c) Các yếu tố văn hoá, xã hội

- + Dân số và phân bố dân cư
- + Văn hoá, lối sống, các chuẩn mực đạo đức,....
- + Phong tục tập quán
- + Tôn giáo

d) Các yếu tố kỹ thuật, công nghệ

- + Tình hình phát minh, sáng chế
- + Tình hình ứng dụng tiến bộ khoa học, kỹ thuật, công nghệ
- + Chu kỳ đổi mới chức năng và vòng đời sản phẩm của
- + Bùng nổ cách mạng thông tin, truyền thông, tự động hoá.....

e) Yếu tố tự nhiên

- + Tài nguyên thiên nhiên, khí hậu ảnh hưởng đến lối sống, sinh hoạt của người dân (khách hàng doanh nghiệp)
- + ảnh hưởng đến nguồn lực đầu vào của doanh nghiệp
- + Vấn đề ô nhiễm môi trường và trách nhiệm của doanh nghiệp → vẽ sơ đồ môi trường.

1.2.2. Môi trường đặc thù (môi trường ngành) và tác động của nó tới quản trị

a) Khách hàng:

Khách hàng là người quyết định đầu ra, nuôi sống doanh nghiệp.

- Khả năng mua (sức mua) là cơ sở thông tin để ra quyết định trong
- Nhu cầu, thị hiếu của khách. ⇒ hoạch định chiến lược, chính sách, mục tiêu
- Sự tín nhiệm của khách hàng và tổ chức phục vụ

b) Người cung ứng:

- Cung cấp tài chính, lao động, hàng hoá, nguyên vật liệu, thông tin: quyết định yếu tố:
 - + Số lượng nhà cung ứng
 - + Chất lượng
 - + Giá cả

⇒ Quyết định tính thường xuyên, đều đặn của kinh doanh, chất lượng, giá cả, khả năng cạnh tranh của sản phẩm. ⇒ Là cơ sở ra các quyết định quản trị.

c) Đối thủ cạnh tranh:

- Đối thủ trực tiếp, gián tiếp.
- Đối thủ chủ yếu, thứ yếu.
- Đối thủ trước mắt, tiềm ẩn.

⇒ Hoạch định chính sách chiến lược và đối sách để tồn tại và tăng tính cạnh tranh.

d) Các cơ quan hữu quan:

- Giới tài chính (nguồn cung cấp vốn)
- Cơ quan thông tin đại chúng.
- Các cơ quan Nhà nước hữu quan (thuế, quản lý thị trường, công an, UBND,...)
- Tổ chức xã hội (hội bảo vệ người tiêu dùng, tổ chức bảo vệ môi trường, quần chúng trong xã

hội...)

1.2.3. Môi trường bên trong.

- Nguồn nhân lực
- Tài chính
- Cơ sở vật chất, trang bị kỹ thuật
- Văn hoá, tinh thần doanh nghiệp

1.4. Quản trị trong môi trường toàn cầu.

1.4.1. Đặc điểm của môi trường toàn cầu.

- Xu hướng hội nhập, toàn cầu hoá → sự phụ thuộc lẫn nhau ngày càng tăng giữa các nước → tạo ra sự cần thiết phải làm việc cùng nhau với những người (nước) khác và phối hợp các hoạt động thương mại, đầu tư, hợp tác.

- Xuất hiện các hiệp ước quốc tế và liên minh kinh tế với những quy định trong mậu dịch và đầu tư.

- Các yếu tố môi trường quốc tế ngày càng tác động lớn đến sản xuất kinh doanh trong nội địa, các công ty đa quốc gia và doanh nghiệp có chi nhánh nước ngoài ngày càng tăng về số lượng, quy mô hoạt động.

- Tiến bộ khoa học – kỹ thuật – công nghệ ngày càng tăng và phổ biến, ứng dụng vào đời sống sản xuất kinh doanh nhanh chóng do sự bùng nổ công nghệ thông tin, kinh tế tri thức.

- Thương mại điện tử ra đời và ứng dụng ngày càng rộng rãi → làm thay đổi cách thức kinh doanh và quản trị.

- Kinh tế phát triển, những nét văn hoá cũng thay đổi nhanh chóng làm ảnh hưởng đến hành vi con người trong mua sắm, trong kinh doanh cũng như quản trị....

- Cạnh tranh ngày càng gay gắt

1.4.2. Tác động của môi trường toàn cầu đến quản trị tổ chức.

a) Hoạch định: Phải tính đến các yếu tố của môi trường trong nước và toàn cầu.

- Nhiều nền văn hoá khác, đa ngôn ngữ.
- Nghiên cứu hệ thống kinh tế.
- Nghiên cứu hệ thống chính trị.
- Nghiên cứu định chế và quy định pháp lý khác.
- Nghiên cứu thị trường tiền tệ, tài chính.
- Thị trường trong nước và quốc tế.

b) Tổ chức: Sử dụng các mô hình tổ chức thích hợp với tính linh hoạt cao.

3 loại mô hình tổ chức thường áp dụng:

- Mô hình tổ chức theo sản phẩm, ngành.
- Mô hình tổ chức theo địa lý.

- Mô hình tổ chức theo chức năng.

c) Lãnh đạo:

- Tính đến môi trường đa văn hoá, đa sắc tộc, phong tục, tập quán → có chính sách sử dụng nhân viên phù hợp.

- Tăng cường các mối quan hệ cá nhân trong tổ chức không chính thức.
- Ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin.
- Xây dựng đội ngũ các nhà quản trị có tầm hoạt động quốc tế (nhà quản trị mặc áo đỏ)
- Lựa chọn phong cách lãnh đạo khác phù hợp trong mỗi quốc gia và nơi đặt chi nhánh.

d) Chức năng kiểm tra:

3 yếu tố trong kiểm tra:

- Tiêu chuẩn
- Thông tin
- Biện pháp

Do sự khác biệt văn hoá giữa các quốc gia nên mức độ và hình thức kiểm tra cũng khác.

- Khi xây dựng tiêu chuẩn kiểm tra phải xét cả mục tiêu chung và của từng chi nhánh ở các quốc gia. Các nhà quản trị cũng tham gia vào xây dựng tiêu chuẩn.

- Thông tin phải đầy đủ, trung thực, cập nhật nhanh chóng và vận dụng công nghệ thông tin và các mạng thông tin phục vụ cho kiểm soát.

- Hệ thống cơ sở hạ tầng (thu thập, xử lý, chọn lọc, phân loại thông tin) phục vụ ra quyết định.

- Kiểm tra: tập trung trong tay trung tâm đầu não và uỷ quyền cho chi nhánh, song đa số các trường hợp là tập trung.

1.5. Quản trị sự thay đổi.

1.5.1. Tính tất yếu khách quan của sự thay đổi trong quản trị.

- Trong thế kỷ 21, nhà quản trị phải đương đầu với sức ép và chần chừ không thể tránh khỏi tác động của sự thay đổi môi trường bên trong và môi trường bên ngoài: thay đổi chính trị, luật pháp, kinh tế, văn hoá, xã hội, cạnh tranh toàn cầu, sức tăng, tiến bộ khoa học, công nghệ... Những thay đổi này có thể gây ra rủi ro hoặc tạo cơ hội nên buộc nhà quản trị phải có những thay đổi trong quản trị để tận dụng cơ hội, giảm thiểu rủi ro đảm bảo hoạt động của tổ chức thích nghi với môi trường.

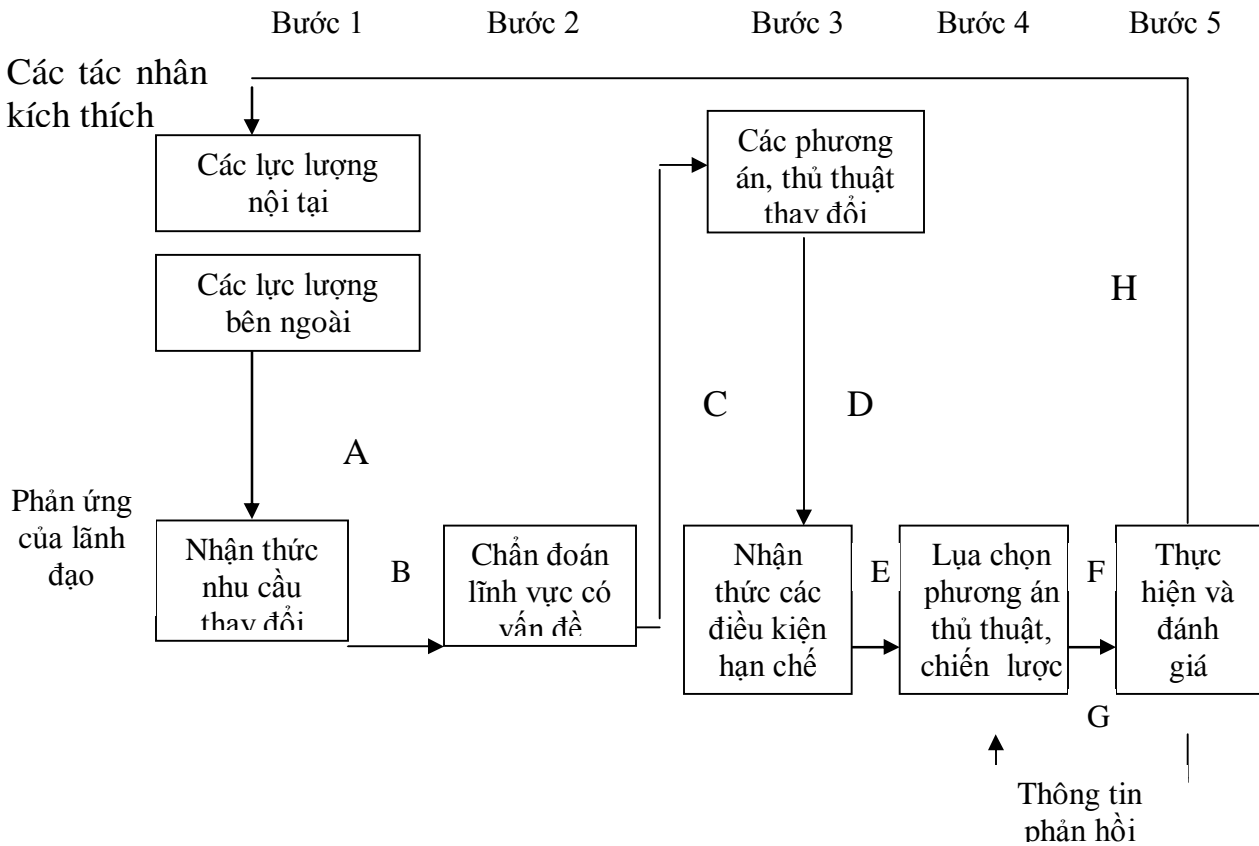
1.5.2. Mô hình quản trị thay đổi.

- Không phải mọi sự thay đổi đều dẫn đến thành công, cộng với những chi phí trong nghiên cứu, phát triển thường rất lớn và áp lực phải thay đổi trong quản trị đòi hỏi các nhà quản trị phải hành động nhanh, song phải thận trọng và chính xác.

- Những nỗ lực thay đổi có thể vấp phải sự chống đối từ phía nhân viên dưới quyền vì:
 - + Quyền lợi cá nhân thiên cận.
 - + Tính ỳ, thói quen, sự thay đổi
 - + Đánh giá không đầy đủ, chính xác về thay đổi, thực hiện mục tiêu về sự thay đổi.
 - + Khả năng chịu đựng sự thay đổi kém.
- Các chiến lược nhằm làm giảm sự chống đối với sự thay đổi.
 - + Giáo dục và truyền đạt thông tin.
 - + Tham gia và lôi kéo
 - + Tạo thuận lợi.
 - + Thương lượng và thoả thuận.
 - + Thao túng và tranh thủ.
 - + Ép buộc (công khai hay ngầm ngầm).

Tuỳ từng tình huống mà áp dụng các chiến lược cho thích hợp.

* Mô hình quản trị sự thay đổi (trang 566 – Quản trị căn bản) James H. Donnelly.
 Quản trị sự thay đổi được thực hiện như một quá trình bao gồm các bước:



Bước 1: Xác định những tác nhân kích thích – lực lượng đòi hỏi sự thay đổi.

- Lực lượng bên ngoài:

+ Sự thay đổi thị trường:

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

+ Thay đổi công nghệ.

+ Thay đổi môi trường khác.

- Lực lượng bên trong:

+ Các quá trình bên trong tổ chức:

- Ra quyết định
- Truyền đạt thông tin
- Giao tiếp

+ Con người trong tổ chức.

- Phản ứng – thừa nhận nhu cầu cần thay đổi.

+ Thông tin giúp nhà quản trị hiểu rõ quy mô, thay đổi các lực lượng đòi hỏi thay đổi.

Bước 2: Chẩn đoán vấn đề.

- Phân tích triệu chứng của vấn đề để phát hiện vấn đề (thu thập thông tin từ báo cáo và nguồn khác, điều tra thu thập bằng phiếu điều tra).

- Cần phải thay đổi cái gì để giải quyết vấn đề đó.

- Các mục tiêu của sự thay đổi và các chỉ tiêu đo lường mục tiêu.

Bước 3: Các phương án, thủ thuật quản trị sự thay đổi.

- Lựa chọn phương án, thủ thuật giải quyết vấn đề: phải căn cứ vào bản chất của vấn đề đã được chuẩn đoán.

+ Trọng tâm của thủ thuật thay đổi:

- Cơ cấu tổ chức
- Con người
- Công nghệ

* Thay đổi cơ cấu: Xác định các công việc, bộ phận, quy mô và quyền hạn nhà quản trị, cơ chế truyền đạt thông tin và ra quyết định.

* Thay đổi con người:

- Đào tạo, bồi dưỡng, huấn luyện.
- Xây dựng tổ đội.
- Phát triển quản trị.

* Thay đổi công nghệ:

- Máy móc.
- Tự động hoá
- Robốt

⇒ ảnh hưởng đến cơ cấu và hành vi tổ chức.

- Nhận rõ những điều kiện hạn chế:

+ Lựa chọn phương án và thủ thuật giải quyết những vấn đề phải căn cứ vào điều kiện tại thời điểm đó

* Không khí lãnh đạo

- Phong cách lãnh đạo
- Hệ thống hành chính của cấp trên

* Tổ chức chính thức phải phù hợp với thay đổi dự kiến.

* Văn hoá tổ chức.

Bước 4: Lựa chọn phương án.

- Lựa chọn chiến lược để thực hiện thủ thuật ảnh hưởng đến kết quả cuối cùng của thực hiện mục tiêu thay đổi.

- Có 3 kiểu:

- + Đơn phương sử dụng quyền lực.
- + Ủy quyền toàn bộ.
- + Chia sẻ quyền hạn tùy theo vị trí.

⇒ Tùy từng điều kiện cụ thể mà chọn chiến lược thích hợp, tính đến yếu tố môi trường văn hoá bên trong và uy tín, vị trí nhà quản trị...

Bước 5: Thực hiện và đánh giá:

- 2 khía cạnh thực hiện sự thay đổi:

- Thời gian
- Phạm vi

+ Xác định thời điểm thích hợp để khởi xướng sự thay đổi.

+ Xác định phạm vi, quy mô thích hợp cho sự thay đổi.

- Đánh giá là công việc quan trọng:

Đánh giá là phân tích, so sánh kết quả đạt được khi thực hiện sự thay đổi với mục tiêu của thay đổi

3 tiêu chí đánh giá:

- Phản ứng nội bộ
- Phản ứng bên ngoài
- Phản ứng của người tham gia.

CHƯƠNG II NHÀ QUẢN TRỊ

2.1. Khái niệm và vai trò nhà quản trị

2.1.1. Khái niệm nhà quản trị:

- Theo chức năng quản trị: Nhà quản trị là người hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát hoạt động trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức
- Theo hoạt động tác nghiệp: Nhà quản trị là người đảm nhận chức vụ nhất định trong tổ chức, điều khiển công việc của các bộ phận, cá nhân dưới quyền và chịu trách nhiệm trước kết quả hoạt động của họ

→ Nhà quản trị là chủ thể trong hệ thống quản trị, là người đưa ra các tác động quản trị

2.1.2. Vai trò nhà quản trị:

2.1.2.1. Vai trò liên kết:

- Là người đại diện

- Là người lãnh đạo
- Là người tạo ra các mối quan hệ

2.1.2.2. Vai trò thông tin:

- Tiếp nhận
- Sử lý thông tin
- Truyền đạt thông tin
- Cung cấp thông tin

2.1.2.3. Vai trò ra quyết định:

- Là người phụ trách
- Là người loại bỏ các vi phạm
- Là người phân phối các nguồn lực
- Là người tiến hành các cuộc đàm phán

2.2. Các cấp bậc quản trị

2.2.1. Nhà quản trị cấp cao

- Là những người giữ các chức vụ, vị trí hàng đầu trong tổ chức
- Họ chịu trách nhiệm về thành quả cuối cùng của tổ chức
- Họ đưa ra các chỉ dẫn, phương hướng mang tính chiến lược trong sự cân nhắc nguồn lực của tổ chức, cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài
- Nhà quản trị cấp cao cần có khả năng nhận thức, phán đoán để xử lý được lượng thông tin lớn từ môi trường bên trong và bên ngoài tổ chức
- Uy tín của các nhà quản trị cấp cao có ảnh hưởng lớn đến văn hoá và bầu không khí bên trong của tổ chức
- Các chức danh của nhà quản trị cấp cao thường là: Chủ tịch hoặc Phó Chủ tịch Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc hoặc Phó Tổng Giám đốc, Giám đốc hoặc Phó Giám đốc.

2.2.2. Nhà quản trị cấp trung:

- Là các nhà quản trị hoạt động ở dưới các nhà quản trị cấp cao nhưng ở trên các nhà quản trị cấp cơ sở
- Họ trực tiếp giám sát, kiểm tra các nhà quản trị cấp cơ sở
- Nhiệm vụ của họ là đưa ra các quyết định chiến thuật, thực hiện các chiến lược và các chính sách của tổ chức, phối hợp các hoạt động, các công việc để hoàn thành mục tiêu chung
- Nhà quản trị cấp trung phải quản trị nhóm một cách linh hoạt, năng động, khuyến khích sự hợp tác và giải quyết các xung đột
- Trong quan hệ với các nhóm khác cũng như bên ngoài, nhà quản trị cấp trung phải đóng vai trò như là đầu mối liên kết, thu thập và cung cấp thông tin phản hồi cho các bộ phận
- Với chức năng liên kết, nhà quản trị cấp trung có trách nhiệm:
 - Hoạch định và điều phối nguồn lực
 - Phối hợp các nhóm làm việc độc lập
 - Chỉ đạo việc thực hiện công việc của các bộ phận
- Các chức danh của nhà quản trị cấp trung thường là: trưởng bộ phận, chi nhánh, phòng, ban, đơn vị trực thuộc mà dưới đó còn có các bộ phận nhỏ hơn

2.2.3. Nhà quản trị cấp cơ sở

- Là những người trực tiếp theo dõi, giám sát và kiểm tra công việc của những người thừa hành
- Họ chịu trách nhiệm về việc sử dụng trực tiếp các nguồn lực dành cho họ
- Họ phân công các nhiệm vụ cụ thể cho nhân viên thừa hành và đảm bảo công việc được thực hiện theo kế hoạch đã đề ra

- Họ thường là người trực tiếp tham gia các hoạt động tác nghiệp như các nhân viên dưới quyền họ, thậm chí có khả năng làm tốt nhất những công việc mà những người thừa hành phải làm
- Đối với nhà quản trị cấp cơ sở cần có kiến thức chuyên môn, hiểu biết tốt về công việc, các phương tiện vật chất kỹ thuật và các phương pháp trong những lĩnh vực cụ thể.
- Các chức danh của nhà quản trị cấp cơ sở thường là: đốc công, tổ trưởng, trưởng nhóm, trưởng ca.

2.3. Các kỹ năng cần thiết của nhà quản trị

2.3.1. Kỹ năng chuyên môn:

- Kỹ năng chuyên môn, hay còn gọi là kỹ năng kỹ thuật, là những hiểu biết, những kiến thức chuyên môn về lĩnh vực hoạt động của bộ phận do nhà quản trị phụ trách
- Nhà quản trị có kỹ năng chuyên môn để có thể hiểu được các công việc của bộ phận mình phụ trách, từ đó ra các quyết định chính xác về các lĩnh vực chuyên môn, hướng dẫn, chỉ đạo nhân viên thực hiện tốt các hoạt động tác nghiệp, đồng thời giúp các nhà quản trị có thể xử lý kịp thời những tình huống phát sinh trong quá trình hoạt động của tổ chức
- Kỹ năng chuyên môn của nhà quản trị có thể có được bằng con đường: học tập trong nhà trường và học ngay ở chính trong quá trình làm việc. Trong thực tiễn kinh doanh, có nhiều nhà quản trị không những có kiến thức chuyên môn rộng mà còn là bậc thầy trong lĩnh vực chuyên môn hẹp nhất định

2.3.2. Kỹ năng nhân sự:

- Kỹ năng nhân sự, hay còn gọi là kỹ năng giao tiếp nhân sự, là khả năng làm việc với người khác, khả năng giao tiếp với người khác và khả năng phối hợp hoạt động của các cá nhân, bộ phận.
- Nhà quản trị luôn phải tiếp xúc hoặc trực tiếp hoặc gián tiếp với nhiều người khác nhau: nhân viên dưới quyền, các nhà quản trị cùng cấp, các nhà quản trị cấp trên, những cá nhân và các tổ chức bên ngoài đơn vị họ phụ trách
- Kỹ năng nhân sự là cơ sở hình thành nên năng lực giao tiếp, cho phép các nhà quản trị đạt hiệu quả cao khi tác động đến những người khác, chẳng hạn trong việc thoả thuận với bên ngoài, làm hài lòng các nhà quản trị cấp trên và các cơ quan nhà nước, tạo ra sự tuân thủ của cấp dưới...
- Nhà quản trị cần hiểu biết tâm lý con người, biết tuyển chọn, đặt đúng chỗ, sử dụng đúng khả năng của các thành viên trong tổ chức mình.
- Nhà quản trị có kỹ năng nhân sự là nhà quản trị biết lắng nghe ý kiến người khác và dung hoà các chính kiến, các quan điểm khác nhau, tạo ra môi trường làm việc trong đó các cá nhân cảm thấy hài lòng, kích thích họ đóng góp ý kiến, tham gia vào quá trình ra quyết định quản trị
- Kỹ năng nhân sự cho phép các nhà quản trị hình thành nên “nghệ thuật dùng người”

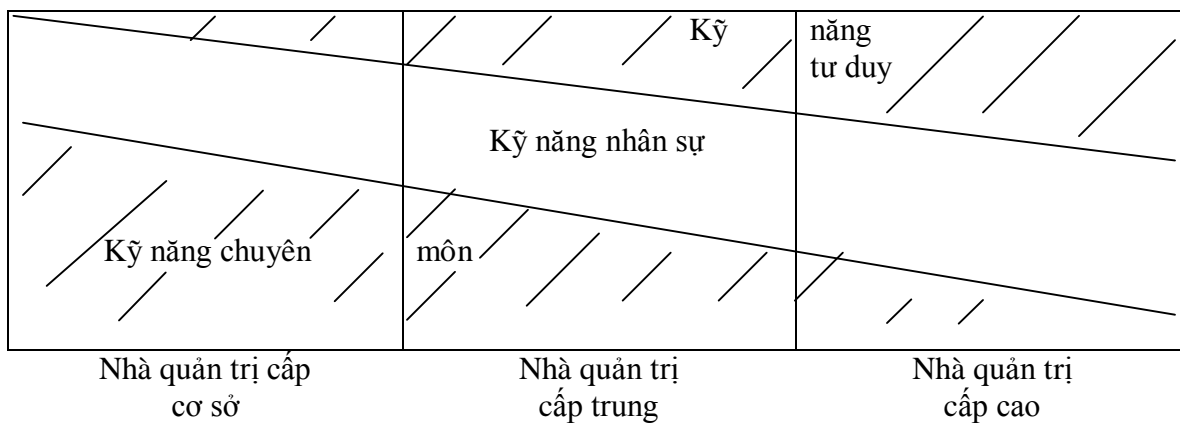
2.3.3. Kỹ năng tư duy:

- Kỹ năng tư duy là khả năng nhận thức, phán đoán, hình dung và trình bày những vấn đề ngay cả khi chúng còn trong dạng tiềm ẩn hay trong tương lai
- Khả năng nhận thức, phán đoán giúp nhà quản trị có cái nhìn tổng quan về tổ chức, định hướng cho hoạt động của tổ chức
- Nhà quản trị là người lo cho người khác làm nên phải biết lo trước, nhìn thấy trước những điều mà nhân viên của mình chưa nhìn thấy.
- Nhà quản trị phải có quan điểm tổng hợp, biết tư duy có hệ thống, biết phân tích mối liên hệ giữa các cá nhân, bộ phận, các vấn đề, hiểu rõ mức độ phức tạp của môi trường, biết giảm thiểu sự phức tạp đó xuống một mức độ có thể đối phó được

- Kỹ năng tư duy giúp cho nhà quản trị phát triển những năng lực cá nhân và nề nếp văn hoá của tổ chức.
- Kỹ năng tư duy đặc biệt cần thiết khi các nhà quản trị hoạch định hay ra quyết định nói chung

* Mọi quan hệ giữa các kỹ năng quản trị và các cấp bậc quản trị:

Các nhà quản trị phải có đầy đủ các kỹ năng trên, tuy nhiên tầm quan trọng của mỗi kỹ năng phụ thuộc theo cấp bậc của nhà quản trị trong tổ chức. Thực tế cho thấy, các nhà quản trị cấp cao cần có nhiều kỹ năng tư duy hơn, các nhà quản trị cấp cơ sở cần kỹ năng chuyên môn nhiều hơn, kỹ năng nhân sự cần thiết cho mọi nhà quản trị ở tất cả các cấp, vì ở cấp nào nhà quản trị cũng phải làm việc với con người



Hình: Các kỹ năng của nhà quản trị

2.4. Phong cách nhà quản trị

2.4.1. Phong cách chuyên quyền:

- Phong cách chuyên quyền là phong cách mà theo đó nhà quản trị triệt để sử dụng quyền lực hay uy tín chức vụ của mình để tác động đến người dưới quyền.
- Các đặc điểm cơ bản của phong cách chuyên quyền:
 - Thiên về sử dụng mệnh lệnh
 - Luôn đòi hỏi cấp dưới sự phục tùng tuyệt đối
 - Thường dựa vào năng lực, kinh nghiệm, uy tín chức vụ của mình để tự đề ra các quyết định rồi buộc họ phải làm theo ý muốn hay quyết định của nhà quản trị
 - Nhà quản trị chú trọng đến hình thức tác động chính thức, thông qua hệ thống tổ chức chính thức
- Các ưu điểm chủ yếu của phong cách chuyên quyền:
 - Nhà quản trị thường là người có tính quyết đoán cao và dứt khoát khi đưa ra các quyết định quản trị. Điều này giúp cho họ giải quyết mọi vấn đề một cách nhanh chóng và thường chớp được các cơ hội kinh doanh
 - Nhà quản trị thường là những người dám chịu trách nhiệm cá nhân về các quyết định của mình, “dám làm, dám chịu”, và do vậy phát huy được đầy đủ các năng lực và phẩm chất cá nhân tốt đẹp của bản thân
- Các nhược điểm chủ yếu của phong cách chuyên quyền:

- Triệt tiêu tính sáng tạo của các thành viên trong tổ chức, không thừa nhận trí tuệ của tập thể, của những người dưới quyền
- Quyết định của các nhà quản trị chuyên quyền thường ít được cấp dưới chấp nhận, đồng tình và làm theo, thậm chí còn dẫn đến sự chống đối của cấp dưới
- Trong tổ chức thường có nhiều ý kiến bất đồng, một số người có tâm lý lo sợ, lệ thuộc. Đây là nguyên nhân chính dẫn đến sự thất bại của các nhà quản trị chuyên quyền

2.4.2. Phong cách dân chủ:

- Phong cách dân chủ là phong cách mà theo đó nhà quản trị chủ yếu sử dụng uy tín cá nhân để đưa ra những tác động đến những người dưới quyền. Nói cách khác, họ rất ít sử dụng quyền lực hay uy tín chức vụ để tác động đến những người dưới quyền
- Các đặc điểm cơ bản của phong cách dân chủ:
 - Thường sử dụng hình thức động viên khuyến khích
 - Không đòi hỏi cấp dưới sự phục tùng tuyệt đối
 - Thường thu thập ý kiến của những người dưới quyền, thu hút, lôi cuốn cả tập thể vào việc ra quyết định, thực hiện quyết định
 - Nhà quản trị chú trọng đến hình thức tác động không chính thức, thông qua hệ thống tổ chức không chính thức
- Các ưu điểm chủ yếu của phong cách dân chủ:
 - Phát huy được năng lực tập thể, trí tuệ của tập thể, phát huy được tính sáng tạo của cấp dưới, tạo cho cấp dưới sự chủ động cần thiết để giải quyết công việc
 - Quyết định của các nhà quản trị dân chủ thường được cấp dưới chấp nhận, đồng tình, ủng hộ và làm theo.
 - Thiết lập được mối quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới, tạo ra được ê kíp làm việc trên cơ sở khai thác những ưu điểm của hệ thống tổ chức không chính thức
- Các nhược điểm chủ yếu của phong cách dân chủ:
 - Nếu thiếu sự quyết đoán cần thiết, nhà quản trị dễ trở thành người theo đuôi cấp dưới, ba phải, vì vậy các quyết định thường đưa ra chậm chạp, bỏ lỡ thời cơ
 - Nhà quản trị dân chủ nếu không có tài năng thực sự sẽ không dám chịu trách nhiệm cá nhân về các quyết định của mình, từ đó sẽ làm giảm lòng tin của cấp dưới
 - Trên thực tế, có thể xảy ra tình trạng “dân chủ giả hiệu” để lấy lòng cấp dưới

2.4.3. Phong cách tự do

- Phong cách tự do là phong cách mà theo đó nhà quản trị rất ít sử dụng quyền lực để tác động đến những người dưới quyền, thậm chí không có những tác động đến họ.
- Các đặc điểm cơ bản của phong cách tự do:
 - Nhà quản trị đóng vai trò là người cung cấp thông tin
 - Nhà quản trị thường không tham gia vào hoạt động tập thể và sử dụng rất ít quyền lực của mình để tác động đến người dưới quyền
 - Phân tán quyền hạn cho cấp dưới, để cho cấp dưới sự độc lập cao và quyền tự do hành động lớn
- Các ưu điểm chủ yếu của phong cách tự do:
 - Nhà quản trị cấp cao có điều kiện thời gian để tập trung sức lực vào vấn đề chiến lược
 - Tôn trọng và phát huy tối đa quyền tự do và chủ động của cấp dưới, tạo điều kiện để cấp dưới tham gia vào quá trình ra quyết định quản trị. Điều này cho phép khai thác tài năng của những người dưới quyền
 - Quyết định của nhà quản trị dễ được cấp dưới chấp nhận, đồng tình, ủng hộ và làm theo
- Các nhược điểm chủ yếu của phong cách tự do:

- Nhà quản trị thường buông lỏng quyền lực, thậm chí để cho những người dưới quyền lấn át quyền lực, khi đó không phát huy được vai trò của nhà quản trị
- Khó kiểm soát cấp dưới, lệ thuộc vào cấp dưới
- Nếu kiểm soát không chặt chẽ, lỏng lẻo, thì mục tiêu của nhà quản trị dễ bị đổ vỡ

2.5. Trách nhiệm xã hội và đạo đức của nhà quản trị

2.5.1. Trách nhiệm xã hội

2.5.1.1. Các quan niệm về trách nhiệm xã hội:

- Quan niệm thứ nhất:

- Chỉ có một trách nhiệm duy nhất, đó là giải quyết các vấn đề nguồn lực và năng lực hoạt động của tổ chức để nâng cao hiệu quả hoạt động, hay là đạt được các mục tiêu mà nhà quản trị mong muốn đạt được trong phạm vi giới hạn của pháp luật cho phép
- Lợi ích xã hội được đảm bảo một cách tốt nhất gián tiếp qua hoạt động kinh tế, cụ thể là qua việc thu lợi ích và sử dụng (phân phối) lợi ích của tổ chức

- Quan niệm thứ hai:

- Trách nhiệm xã hội được thực hiện không phải chỉ bằng kinh tế, mà phải bằng hàng loạt các yếu tố ngoài kinh tế
- Quan điểm này coi trách nhiệm xã hội là sự thừa nhận một nghĩa vụ xã hội nằm ngoài phạm vi yêu cầu của luật pháp

→ Tổng hợp cả hai quan niệm trên, có thể rút ra kết luận sau đây:

- Các tổ chức hoạt động trong nền kinh tế thì phải cân bằng giữa lợi ích kinh tế và lợi ích xã hội
- Các tổ chức phải thực hiện trách nhiệm xã hội trong các lĩnh vực như:
 - Bảo vệ môi trường sinh thái
 - Bảo vệ sức khỏe con người
 - An ninh, an toàn
 - Quyền công dân
 - Bảo vệ lợi ích người tiêu dùng
 - ...

Như vậy, các nhà quản trị sẽ thực hiện trách nhiệm xã hội của bản thân mình và của tổ chức theo đòi hỏi, yêu cầu của pháp luật, trách nhiệm công dân, theo các chuẩn mực của đạo đức xã hội, theo tiếng gọi của lương tâm và theo truyền thống lịch sử văn hoá của dân tộc

- Có 2 mức thực hiện trách nhiệm xã hội:

1. Tuân thủ quy định, luật pháp của nhà nước (bắt buộc)
2. Thực thi một cách tự nguyện

2.5.1.2. Các lý do phải thực hiện trách nhiệm xã hội:

- Mỗi tổ chức là một bộ phận, là tế bào của một xã hội rộng lớn hơn. Giữa các bộ phận, tế bào, các yếu tố của một tổng thể có tác động qua lại lẫn nhau
- Việc thực hiện trách nhiệm xã hội giúp nhà quản trị phát hiện và nắm bắt các thời cơ, cơ hội khi nó vừa mới xuất hiện, đồng thời phòng ngừa các nguy cơ, rủi ro bất trắc xảy ra trong quá trình quản trị
- Thực hiện trách nhiệm xã hội là vì chính quyền lợi của tổ chức nói chung và của nhà quản trị nói riêng
- Những khó khăn của nhà quản trị khi thực hiện trách nhiệm xã hội:
 - Ảnh hưởng đến tình hình tài chính của tổ chức
 - Các nhà quản trị thiếu năng lực hiểu biết xã hội để giải quyết những vấn đề xã hội

- Làm phân tán và lỏng lẻo các mục tiêu chủ yếu của tổ chức nói chung và của nhà quản trị nói riêng
- Việc tham gia thực hiện trách nhiệm xã hội của nhà quản trị có thể không nhận được sự ủng hộ và chấp nhận của dư luận xã hội vì những lý do khác nhau.
- Tư tưởng cơ bản của vấn đề trách nhiệm xã hội là nhà quản trị phải lựa chọn cho mình một hệ thống ứng xử chiến lược và ứng xử tình thế để có thể:
 - Được môi trường chấp nhận
 - Đón được các cơ hội và hạn chế các rủi ro
 - Tạo ra các cơ hội của môi trường

2.5.2. Đạo đức kinh doanh:

- Đạo đức kinh doanh được hiểu là những chuẩn mực, nguyên tắc được xã hội cũng như giới kinh doanh thừa nhận, là những quy định về hành vi, quan hệ nghề nghiệp giữa các nhà quản trị với nhau, hay giữa các nhà quản trị với xã hội trong quá trình tiến hành các hoạt động kinh doanh, giúp cho các nhà quản trị xử sự một cách trung thực và có trách nhiệm với cộng đồng và với nhau
- Đạo đức kinh doanh là biểu hiện của sự dung hoà giữa lợi ích của các nhà quản trị trong việc thực hiện các mục tiêu kinh doanh với lợi ích của người lao động làm việc cho các nhà quản trị, lợi ích của khách hàng, của các đối tác và lợi ích của toàn cộng đồng nói chung
- Một trong những chuẩn mực đạo đức kinh doanh là sự trung thực. Trong kinh doanh không những phải trung thực ở những việc lớn, mà còn phải trung thực cả trong những việc nhỏ nhất.
- Câu tục ngữ Việt Nam “Một sự bất tín, vạn sự bất tin”, muốn nhấn gởi tới các nhà quản trị không nên “tham bát, bỏ mâm”, vì những món lợi nhỏ, trước mắt của riêng mình mà quên đi lợi ích của người khác, để rồi làm mất đi uy tín và sự tin cậy của cộng đồng đối với công việc làm ăn lâu dài.
- Các thương hiệu nổi tiếng thường là những thương hiệu của các nhà quản trị biết tôn trọng đạo đức kinh doanh. Ví dụ: Bill Gate,...
- Đạo đức kinh doanh có quan hệ mật thiết với trách nhiệm xã hội của nhà quản trị, vì vậy kinh doanh có đạo đức là một phần trách nhiệm xã hội của các nhà quản trị

Thảo luận và bài tập tình huống

CHƯƠNG III THÔNG TIN VÀ RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

3.1. Thông tin quản trị

3.1.1. Khái niệm và vai trò của thông tin

3.1.1.1. Khái niệm:

Trong cuộc sống, thông tin thường được hiểu là các tin tức mà con người trao đổi với nhau, hay rộng hơn thông tin bao gồm cả những tri thức về các đối tượng.

Trong hoạt động của tổ chức, thông tin quản trị là những tin tức và tín hiệu mới có ích trong quá trình quản trị của tổ chức

- Thông tin mang tính thời sự và có ích cho nhà quản trị trong quá trình quản trị một tổ chức
- Thông tin là kết quả phản ánh các đối tượng trong sự tương tác và vận động của chúng
- Thông tin liên quan đến việc chuyển giao và hiểu được ý nghĩa khi chuyển giao. Nếu không có tin tức nào được chuyển đi thì thông tin chưa xảy ra. Một thông tin thành công khi nào nghĩa được chuyển đi và phải được hiểu.
- Thông tin không phải là vật chất nhưng thông tin không thể tồn tại được bên ngoài cái giá vật chất của nó tức là các vật mang tin. Những vật mang tin này có thể là âm thanh (lời nói, tiếng...), chữ viết (sách, báo,...), các biểu đồ, các ký hiệu, các băng từ v.v...Tập hợp các vật mang tin này được gọi là các dữ liệu hoặc các thông báo
- Dữ liệu là những sự việc và những số thống kê. Thông tin là những kết luận rút ra từ việc phân tích các dữ liệu

→ Thông tin quản trị là tổng hợp các tin tức cần thiết cho việc ra quyết định hoặc để giải quyết các vấn đề nảy sinh trong quá trình quản trị của tổ chức

- Thông tin quản trị được xem xét trên hai mặt:
 - + Dung lượng thông tin
 - + Chất lượng thông tin
- Các hình thức thông tin:
 - + Lời nói
 - + Chữ viết
 - + Trung gian điện tử như truyền hình mạch kín, máy tính, fax...
 - + Các hình thức khác: cử chỉ, thái độ, hình ảnh...

3.1.1.2. Vai trò của thông tin:

- Thông tin cần thiết cho việc ra quyết định quản trị
 - Cung cấp các dữ liệu cần thiết liên quan đến hoạt động của tổ chức
 - Nhận dạng cơ hội, nguy cơ từ sự tác động của các yếu tố môi trường đến hoạt động quản trị
 - Xây dựng và lựa chọn phương án tối ưu để giải quyết các vấn đề nảy sinh
 - ...
 - Thông tin trực tiếp tác động đến việc thực hiện các chức năng quản trị:
 - Giúp cho tiến trình hoạch định có hiệu quả
 - Xây dựng cấu trúc tổ chức hợp lý
 - Lựa chọn phong cách lãnh đạo thích hợp
 - Giúp cho kiểm soát đạt tới mục tiêu
 - Thông tin là sợi dây liên lạc giữa nhà quản trị với nhân viên, giữa các cá nhân với nhau, giữa bộ phận này với bộ phận khác, đảm bảo sự phối hợp ăn khớp giữa các cá nhân, bộ phận trong tổ chức nhằm thực hiện mục tiêu chung
- Thông tin là nguồn tài nguyên vô giá của tổ chức!

3.1.2. Phân loại thông tin quản trị

3.1.2.1. Theo nguồn thông tin:

- Thông tin bên trong: những thông tin phát sinh trong nội bộ của tổ chức như thông tin về nhân sự, về tình hình tài chính của tổ chức...
- Thông tin bên ngoài: những thông tin ở bên ngoài tổ chức, như thông tin về thị trường, về các chính sách, về các văn bản pháp luật có liên quan đến hoạt động của tổ chức...

3.1.2.2. Theo chức năng của thông tin:

- Thông tin chỉ đạo: là các thông tin mang các mệnh lệnh, chỉ thị, nhiệm vụ, hướng dẫn chung cho tất cả các thành viên trong tổ chức
- Thông tin thực hiện: là các thông tin về tiến trình thực hiện và kết quả thực hiện mục tiêu của các cá nhân, bộ phận trong tổ chức

3.1.2.3. Theo kênh thông tin:

- Thông tin chính thức: là những thông tin từ các cấp bậc, các khâu, các bộ phận, đơn vị, và các thành viên trong hệ thống tổ chức chính thức
- Thông tin không chính thức: là những thông tin xuất phát từ các nhóm và các mối quan hệ không chính thức trong tổ chức

3.1.2.4. Theo cách truyền thông tin:

- Thông tin có hệ thống: là những thông tin truyền đi theo nội dung và thủ tục đã được định trước theo định kỳ và trong thời hạn nhất định
- Thông tin không có hệ thống: là những thông tin được truyền đi khi có những tình huống ngẫu nhiên, ngoài dự kiến, đột xuất xảy ra trong quá trình hoạt động của tổ chức

3.1.2.5. Theo nội dung thông tin:

- Thông tin đầu vào: là những thông tin về tình hình các yếu tố đầu vào có thể cung cấp như thông tin về nguyên nhiên vật liệu, về thị trường lao động, thị trường vốn...
- Thông tin đầu ra: là những thông tin về kết quả hoạt động của tổ chức
- Thông tin phản hồi: là những thông tin về phản ứng của các thành viên trong tổ chức và của các cá nhân, tổ chức có liên quan
- Thông tin về môi trường quản trị: là những thông tin về các yếu tố của môi trường quản trị như thông tin về chính trị, luật pháp, các thiết chế xã hội...
- Thông tin về hoạt động quản trị: là những thông tin liên quan đến chủ thể quản trị, đối tượng quản trị, thông tin về quá trình ra quyết định, hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát
- ...

3.1.2.6 Theo mức độ xử lý:

- Thông tin sơ cấp: là những thông tin thu thập ban đầu chưa qua xử lý
- Thông tin thứ cấp: là những thông tin đã qua xử lý

3.1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến giá trị thông tin

3.1.3.1. Sự thích hợp của thông tin:

- Thông tin cần phải cung cấp theo đúng mục tiêu đã được xác định
- Thông tin được cung cấp phải là cơ sở khoa học để ra những quyết định quản trị đúng đắn
- Thông tin cần phản ánh đúng những dữ kiện có liên quan đến các vấn đề cần phải giải quyết
- Thông tin cần tiện lợi cho người sử dụng

3.1.3.2. Chất lượng của thông tin:

- Thông tin có chất lượng là những thông tin:
 - Rõ ràng và đầy đủ
 - Chính xác và trung thực
 - Hệ thống và tổng hợp
 - Cô đọng và lôgic
- Thông tin có chất lượng có thể mang lại nhiều lợi ích:
 - Tiết kiệm được thời gian
 - Hỗ trợ ra quyết định được tốt hơn
 - Giúp nhà quản trị nhận thức đúng những thay đổi, những xu hướng và phát triển.
- Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng thông tin:
 - Tiến bộ khoa học kỹ thuật, công nghệ

- Năng lực và khả năng nhận thức của con người
- Phương thức thu thập và truyền đạt thông tin

3.1.3.3. Tính kịp thời của thông tin:

- Tính kịp thời của thông tin được quyết định bởi những điều kiện cụ thể, trong những tình huống cụ thể và bởi độ chín muồi của vấn đề
- Thu thập và xử lý thông tin quá sớm sẽ không bao quát hết cả những thay đổi ở giai đoạn sau, điều này sẽ làm giảm giá trị thông tin
- Thu thập và xử lý thông tin quá muộn dẫn đến ra quyết định không kịp thời, bỏ lỡ thời cơ hoặc làm cho quyết định trở nên kém giá trị

3.1.3.4. Dung lượng thông tin:

- Bảo đảm cung cấp cho nhà quản trị những thông tin cần thiết và đủ để ra các quyết định đúng đắn, chính xác
- Thừa hay thiếu thông tin đều làm giảm giá trị thông tin

3.2. Ra quyết định quản trị

3.2.1. Khái niệm ra quyết định quản trị

Ra quyết định quản trị là việc lựa chọn một hay một số phương án hoạt động cho tổ chức nói chung hay cho việc thực hiện một công việc nào đó nhằm đạt được những mục tiêu đã định

- Ra quyết định quản trị là một quá trình lựa chọn hành động có lợi nhất. Nói cách khác, ra quyết định là quá trình xác định vấn đề và lựa chọn một giải pháp hành động tối ưu để thực hiện vấn đề đó trong quá trình quản trị
- Ra quyết định là nhiệm vụ quan trọng của nhà quản trị. Để có được những quyết định đúng, đòi hỏi nhà quản trị phải có kinh nghiệm, kiến thức, có tư duy sáng tạo,
- Ra quyết định quản trị có tính hệ thống hơn nhiều so với quyết định trong đời sống thường nhật của một cá nhân, bởi vì quyết định quản trị không chỉ ảnh hưởng cho cá nhân người ra quyết định, mà còn ảnh hưởng tới cả tổ chức và các thành viên trong tổ chức. Vì vậy, trách nhiệm trong việc ra quyết định quản trị là rất lớn, nhất là đối với các nhà quản trị cấp cao
- Ra quyết định quản trị gắn chặt với yếu tố thông tin, từ thu thập thông tin đến xử lý, phân tích, truyền đạt thông tin quản trị. Thông tin là cơ sở khoa học để ra quyết định quản trị
- Ra quyết định quản trị vừa là khoa học, vừa là nghệ thuật. Tính khoa học của ra quyết định thể hiện ở chỗ mọi quyết định đưa ra đều phải dựa trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan trong quá trình hoạt động của tổ chức. Tính nghệ thuật của ra quyết định thể hiện ở chỗ nó phụ thuộc khá lớn vào bản thân nhà quản trị, vào sự thay đổi thường xuyên, khó nắm bắt của đối tượng quản trị, vào cơ may, vận rủi.

3.2.2. Các loại quyết định quản trị:

3.2.2.1. Theo tính chất của quy trình ra quyết định:

- Quyết định được lập trình hoá:
 - + Là kết quả của việc thực hiện một dãy các hành động hay các bước tương tự như khi giải một phương trình toán học.
 - + Các quyết định được lập trình hoá thường có tính cấu trúc cao.
 - + Cách thức ra quyết định này thường được sử dụng trong các tình huống có mức độ lặp lại tương đối thường xuyên
- Quyết định không được lập trình hoá:
 - + Là quyết định được đưa ra trong những tình huống tương đối mới, chứa nhiều yếu tố chưa xảy ra hoặc hiếm xảy ra

- + Nhà quản trị không thể xác định từ trước trình tự cụ thể các bước cần phải tiến hành, mà phải tự đề ra quyết định

3.2.2.2. Theo cách thức ra quyết định của nhà quản trị:

- Quyết định trực giác: Là những quyết định được hình thành xuất phát từ cảm nhận trực giác của người ra quyết định
- Quyết định dựa trên cơ sở lý giải vấn đề: Là những quyết định dựa vào sự hiểu biết vấn đề cũng như kinh nghiệm giải quyết vấn đề

3.2.2.3. Theo chức năng quản trị:

- Quyết định liên quan đến hoạch định:
 - + Quyết định về sứ mệnh của tổ chức
 - + Quyết định về các mục tiêu của tổ chức trong từng thời kỳ và các mục tiêu bộ phận
 - + Quyết định lựa chọn các phương án chiến lược hay các biện pháp tác nghiệp
- Quyết định liên quan đến tổ chức:
 - + Quyết định mô hình cấu trúc tổ chức
 - + Quyết định giao nhiệm vụ và quyền hạn cho một chức vụ cụ thể nào đó
 - + Quyết định cách thức phối hợp giữa các bộ phận, cá nhân trong tổ chức
 - + Quyết định thành lập hay giải tán một bộ phận nào đó của tổ chức
- Quyết định liên quan đến lãnh đạo:
 - + Quyết định áp dụng một biện pháp khen thưởng hay kỷ luật
 - + Quyết định cách thức tác động tới các nhân viên và bộ phận dưới quyền
 - + Quyết định ra văn bản hướng dẫn nhân viên dưới quyền thực hiện một công việc nào đó
- Quyết định liên quan đến kiểm soát:
 - + Quyết định các tiêu chuẩn kiểm soát
 - + Quyết định lựa chọn một phương pháp đo lường kết quả
 - + Quyết định hành động điều chỉnh sẽ được áp dụng

3.2.2.4. Theo tầm quan trọng của quyết định:

- Quyết định chiến lược: Là quyết định liên quan đến mục tiêu tổng quát hoặc dài hạn, có tính chất định hướng của tổ chức
- Quyết định chiến thuật: Là quyết định liên quan đến mục tiêu của các bộ phận chức năng trong một thời kỳ nhất định
- Quyết định tác nghiệp: Là quyết định liên quan đến việc điều hành các công việc hàng ngày của các bộ phận, cá nhân trong tổ chức

3.2.2.5. Theo thời gian:

- Quyết định dài hạn: Là quyết định cho khoảng thời gian dài hơn một chu kỳ hoạt động của tổ chức
- Quyết định trung hạn: Là quyết định trong một chu kỳ hoạt động của tổ chức
- Quyết định ngắn hạn: Là quyết định cho khoảng thời gian ngắn hơn một chu kỳ hoạt động của tổ chức

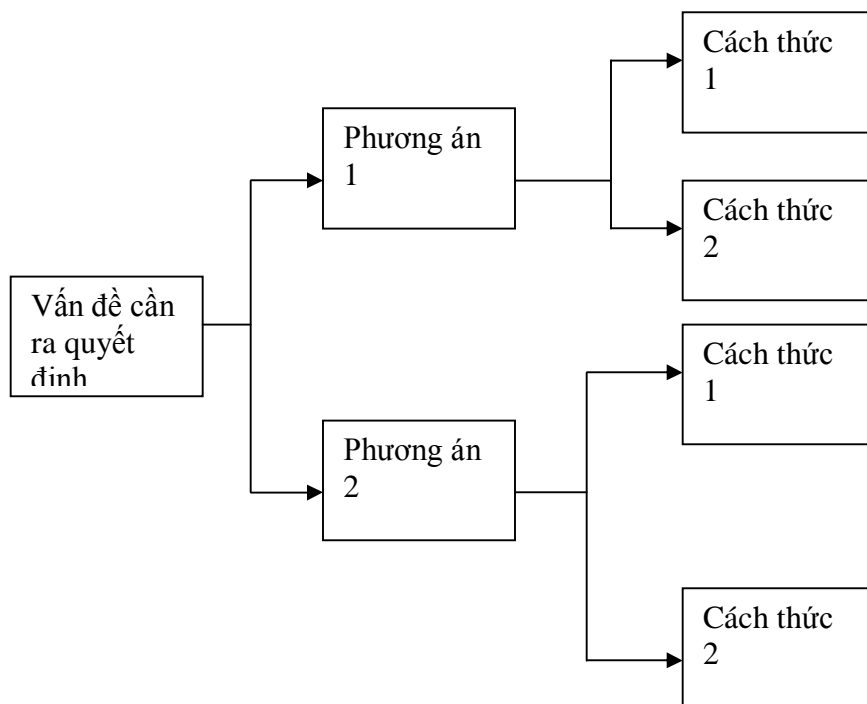
3.2.3. Các phương pháp ra quyết định quản trị

3.2.3.1. Các phương pháp định lượng

a) Mô hình hoá:

- Phương pháp này được thực hiện theo các bước sau:
 - Bước 1: Thiết lập bài toán
 - Bước 2: Xây dựng mô hình
 - Bước 3: Kiểm tra tính đúng đắn của mô hình

- Bước 4: Áp dụng mô hình
- Bước 5: Đổi mới mô hình
- Các mô hình trên thực tế được các nhà quản trị sử dụng phổ biến:
 - + Mô hình lý thuyết trò chơi: Là phương pháp mô hình hoá sự đánh giá tác động của quyết định quản trị đến các đối thủ cạnh tranh
 - + Mô hình lý thuyết phục vụ đám đông: Mô hình này được sử dụng để xác định số lượng kênh phục vụ tối ưu trong mối tương quan với nhu cầu về sự phục vụ đó
 - + Mô hình quản lý dự trữ: Mô hình này được sử dụng để xác định thời gian đặt hàng và khối lượng của đơn đặt hàng, cũng như lượng hàng hoá (hay thành phẩm) trong các kho.
 - + Mô hình quy hoạch tuyến tính: Mô hình này được sử dụng để tìm phương án tối ưu để giải quyết các vấn đề của tổ chức, chẳng hạn như phương án phân bổ nguồn lực...
- Khi sử dụng các mô hình cần chú ý một số yếu tố có thể làm giảm tính hiệu quả của chúng, đó là:
 - Độ kém tin cậy của những tiền đề và giả thiết ban đầu
 - Hạn chế về thông tin
 - Sự lo ngại của người sử dụng
- b) Phương pháp ma trận lợi ích:
 - Ma trận lợi ích (hay còn gọi là ma trận thanh toán) là một phương pháp xác suất - thống kê cho phép thực hiện việc lựa chọn phương án có hiệu quả
 - Những lợi ích (những khoản thanh toán) ở đây được hiểu là những lợi ích bằng tiền thu được từ việc thực hiện một phương án cụ thể trong sự kết hợp với những điều kiện cụ thể
 - Nếu các lợi ích được sắp xếp vào trong một bảng (ma trận) ta có ma trận lợi ích. Ma trận lợi ích cho biết rằng kết quả (lợi ích thu được) của việc thực hiện một phương án nào đó phụ thuộc vào những biến cố nhất định, mà những biến cố này là hiện thực
- c) Phương pháp cây quyết định:
 - Cây quyết định là phương pháp ra quyết định dựa vào sơ đồ thể hiện việc đánh giá các phương án quyết định theo từng bước
 - Cây quyết định cho phép nhà quản trị tính toán được các hướng hành động khác nhau, tính toán các kết quả tài chính, điều chỉnh cho chúng phù hợp với khả năng dự kiến và so sánh nó với các phương án so sánh khác
 - Cây quyết định được mô tả như sau



3.2.3.2. Các phương pháp định tính:

- Phương pháp định tính phổ biến được áp dụng trong quá trình ra quyết định quản trị là phương pháp chuyên gia
- Phương pháp chuyên gia là quy trình ra quyết định dựa trên sự thống nhất ý kiến của các chuyên gia theo quy trình sau:
 - Thành lập nhóm chuyên gia
 - Các chuyên gia trả lời các câu hỏi cho trước, đồng thời nêu ý kiến cá nhân của mình
 - Mỗi chuyên gia được làm quen với câu trả lời và ý kiến của các chuyên gia khác trong nhóm
 - Các chuyên gia xem xét lại ý kiến của mình. Nếu ý kiến đó không trùng lặp với ý kiến của các chuyên gia khác thì cần phải giải thích tại sao như vậy
 - Quy trình này được lặp đi lặp lại ba, bốn lần cho đến khi tìm được sự thống nhất của tất cả các chuyên gia và nhà quản trị căn cứ vào các ý kiến chung đó mà ra quyết định

3.2.4. Quá trình ra quyết định quản trị

1. Xác định và nhận diện vấn đề:
 - Mục đích của bước này là tìm ra các vấn đề cần quyết định
 - Tìm ra triệu chứng của vấn đề và nguyên nhân
 - Để xác định và nhận diện vấn đề cần thiết phải thu thập đầy đủ và chính xác các thông tin
 - Xử lý thông tin
2. Tìm các phương án khác nhau:
 - Mục đích của bước này là tìm các phương án để giải quyết các vấn đề đã được xác định và nhận diện
 - Có thể sử dụng nhiều phương pháp khác nhau để tìm giải pháp giải quyết vấn đề
3. Đánh giá các phương án:
 - Mục đích của bước này là xác định giá trị và sự phù hợp của từng giải pháp

- Đánh giá các giải pháp có thể dựa trên những cơ sở mong muốn của tổ chức, chi phí cho phép, giá trị lợi nhuận và rủi ro của từng giải pháp
- 4. Lựa chọn phương án tối ưu:
 - Mục đích của bước này là quyết định một giải pháp tốt nhất trong số các giải pháp để thực thi
 - Giải pháp được lựa chọn có thể là:
 - Tốt nhất trong số các giải pháp; hoặc
 - Nhà quản trị cảm thấy hài lòng, thoả mãn;
 - Đạt tới một sự cân bằng tốt nhất giữa các mục tiêu
- 5. Thực hiện quyết định:

Khi thực hiện quyết định, cần tính đến những hành động cần thiết và bảo đảm các nguồn lực cần thiết để thực hiện các hành động đó. Những công việc cần làm trong giai đoạn này là:

 - Xác định mọi thứ sẽ như thế nào khi quyết định hoàn toàn được thực hiện
 - Phác thảo trình tự công việc theo thời gian và những công việc cần thiết để quyết định hoàn toàn thực hiện được
 - Liệt kê nguồn lực và những thứ cần thiết để thực hiện từng công việc
 - Ước lượng thời gian cần để thực hiện từng công việc
 - Phân chia trách nhiệm cho từng cá nhân theo từng công việc cụ thể
- 6. Đánh giá quyết định:
 - Nhà quản trị căn cứ vào mục tiêu để đánh giá quyết định đúng hay sai, quyết định thành công hay thất bại
 - Đánh giá quyết định để cung cấp những thông tin bổ ích cho nhà quản trị ra quyết định trong tương lai

3.2.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến việc ra quyết định quản trị

3.2.5.1. Các nhân tố khách quan:

- Mức độ ổn định của môi trường ra quyết định
- Thời gian
- Thông tin

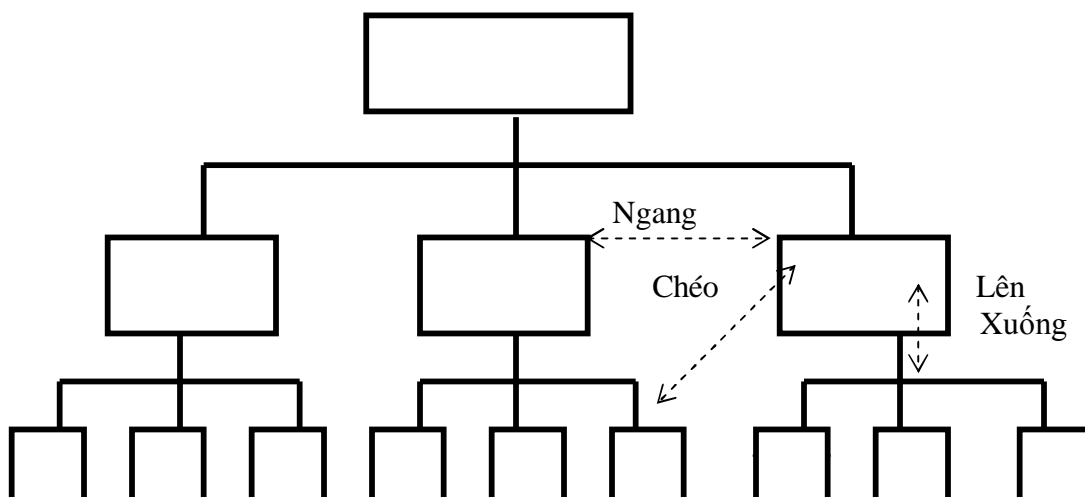
3.2.5.3. Các nhân tố chủ quan:

- Cá nhân nhà quản trị
- Sự ràng buộc về quyền hạn và trách nhiệm
- Các nhân tố bên trong của tổ chức: các nguồn lực, văn hoá tổ chức...

3.3. Quản trị thông tin để ra quyết định quản trị

3.3.1. Các dòng thông tin để ra quyết định quản trị

3.3.1.1. Dòng thông tin bên trong tổ chức



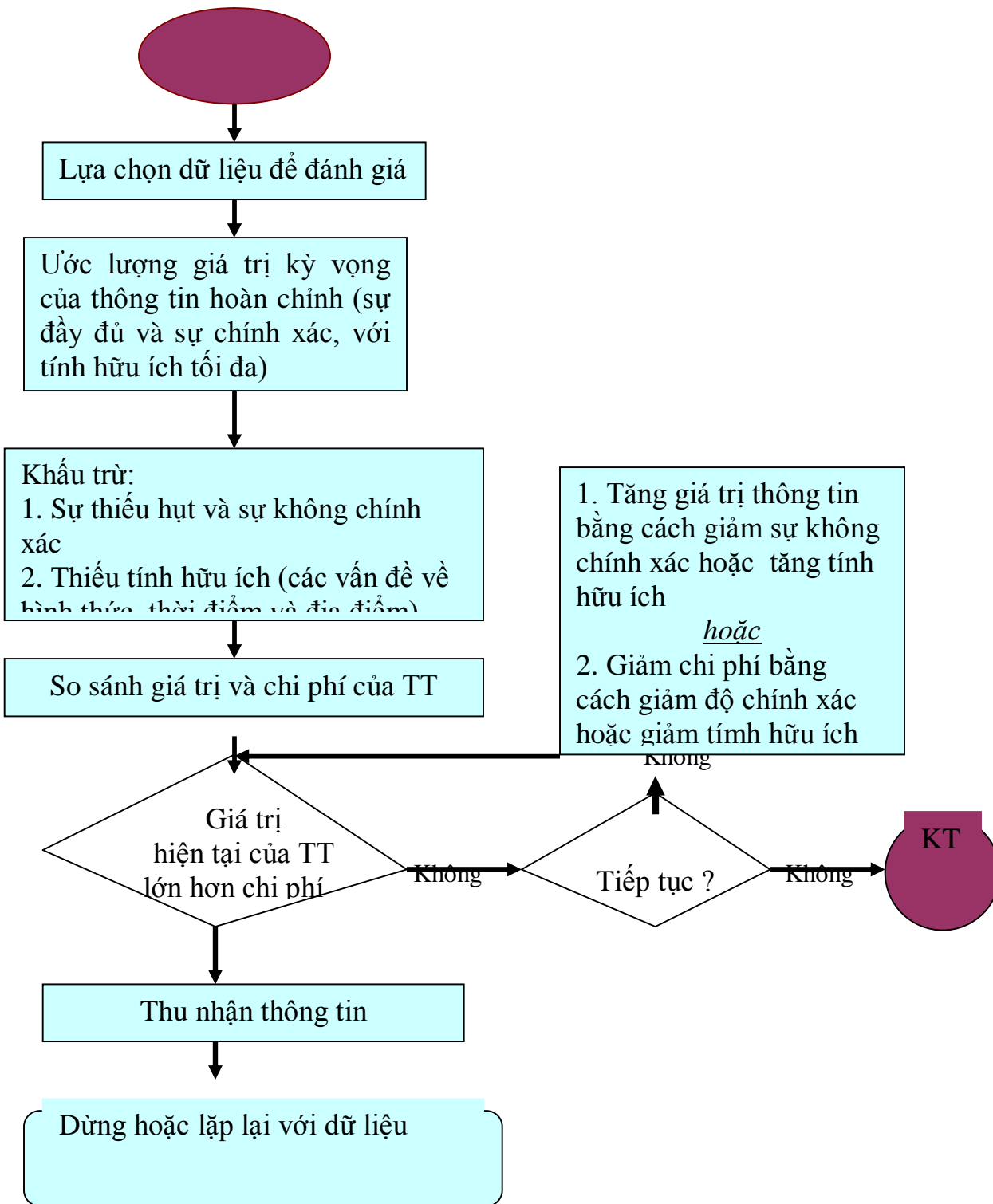
- Dòng thông tin xuống dưới
- Dòng thông tin lên trên
- Dòng thông tin ngang
- Dòng thông tin chéo

Để các dòng thông tin giúp ích cho việc ra quyết định quản trị, các nhà quản trị cần lưu ý các vấn đề sau:

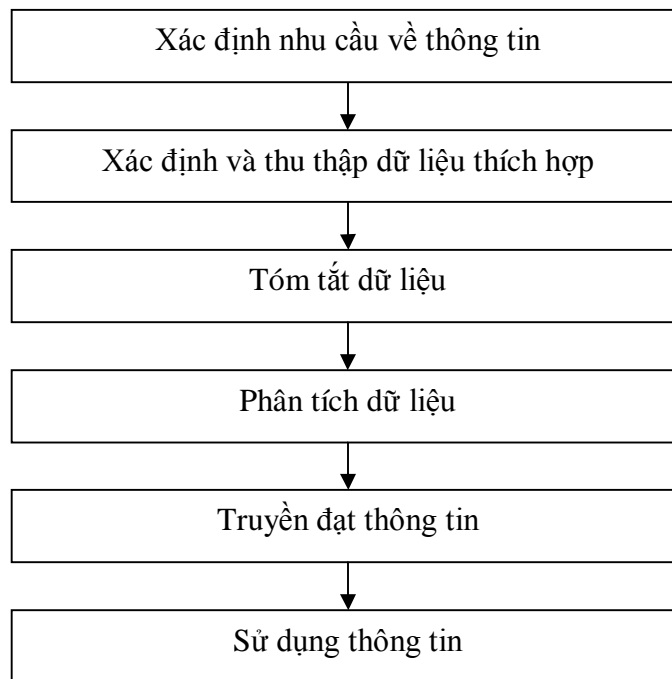
- Bám sát và điều chỉnh luồng thông tin
- Sử dụng thông tin phản hồi
- Có sự đồng cảm
- Đơn giản hoá ngôn ngữ
- Lắng nghe có hiệu quả
- Sử dụng hệ thống thông tin không chính thức

3.3.1.2. Dòng thông tin bên ngoài tổ chức

- Dòng thông tin bên ngoài tổ chức liên quan đến những yếu tố khác nhau trong môi trường hoạt động của tổ chức đó, ví dụ như khách hàng, đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, các cơ quan Nhà nước....
- Dòng tin này sử dụng để đánh giá thông tin, từ đó lập kế hoạch chiến lược và kế hoạch ngắn hạn của tổ chức.
- Quá trình đánh giá dòng thông tin bên ngoài tổ chức như sau



3.3.2. Xây dựng hệ thống hỗ trợ ra quyết định
 3.3.2.1. Hệ thống hỗ trợ ra quyết định



3.3.2.2. Tổ chức hệ thống hỗ trợ ra quyết định:

- Ngân hàng dữ liệu trung tâm:
 - Ngân hàng dữ liệu trung tâm cho phép cung cấp thông tin trong một lĩnh vực này của tổ chức cho những lĩnh vực khác của tổ chức đó
 - Ngân hàng dữ liệu trung tâm là cốt lõi của hệ thống hỗ trợ ra quyết định
- Trung tâm thông tin:
 - Trung tâm thông tin là người tư vấn, phối hợp và kiểm tra các chức năng của hệ thống hỗ trợ ra quyết định
 - Trung tâm thông tin nhằm mục đích là để nâng cao hiệu quả công tác quản trị thông qua việc cung cấp và sử dụng thông tin nhiều hơn, tốt hơn

3.3.3. Kiểm soát thông tin ra quyết định:

- Nội dung kiểm soát:
 - + Nội dung thông tin
 - + Chất lượng thông tin
 - + Hình thức thông tin
 - + Phương pháp truyền đạt thông tin
 - + Các bước của quy trình thông tin
 - +...
- Hình thức kiểm soát:
 - + Kiểm soát theo công việc
 - + Kiểm soát theo chức năng
 - + Kiểm soát theo thời gian

- + Kiểm soát theo đối tượng
- Phương pháp kiểm soát chủ yếu:
- + Phương pháp hành chính và phi hành chính
- + Phương pháp trực tiếp và gián tiếp

CHƯƠNG IV

CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

4.1 Khái niệm và các nguyên tắc của hoạch định

4.1.1 Khái niệm hoạch định

Hoạch định là quá trình xác định mục tiêu và quyết định phải làm gì và làm như thế nào để đạt được mục tiêu. (theo Harold Koontz, Cyril Odonnell..) (1)

- Hoạch định là quyết định trước xem phải làm gì, làm như thế nào, khi nào làm và ai làm cái đó)

- Hoạch định là quá trình lao động trí óc, liên quan đến tư duy và ý trí của con người về tương lai phát triển của tổ chức về những dự định mong muốn của nhà quản trị (mục tiêu cần đạt được).
- Xác định rõ những công việc phải làm (tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra) và tiến hành thực hiện; cách thức thực hiện và các nguồn lực cần huy động thực hiện mục tiêu.
- Hoạch định là “đôi phó sự bất định” bằng một bản kế hoạch chi tiết để đạt được mục tiêu đã đặt ra. (R.Kreitner. Management. 7th.ed. Boston Houghton mitthin 1998, page 160). Do đó nó vừa có tính dự báo nhưng cũng vừa thể hiện ý chí, sự can thiệp của con người nhằm đạt được mục tiêu với chương trình hoạt động cụ thể, những biện pháp cụ thể.

4.1.2 Tầm quan trọng của hoạch định:

- Tăng khả năng thành công của nhà quản trị nhờ phân tích và dự báo trước được những thời cơ, thách thức, khó khăn, thuận lợi trong quá trình thực hiện mục tiêu. Từ đó chủ động có giải pháp nắm bắt thời cơ, hạn chế rủi ro.

- Định hướng hoạt động của tổ chức, thống nhất suy nghĩ và hành động, tập trung vào những mục tiêu và nhiệm vụ trọng yếu trong từng thời kỳ

- Là cơ sở cho việc phân quyền, nhiệm vụ, thực hiện sự phối hợp các yếu tố, bộ phận trong tổ chức tạo sự chủ động sáng tạo trong thực thi nhiệm vụ, công việc cho các bộ phận và thành viên trong tổ chức.

- Là cơ sở triển khai các hoạt động tác nghiệp.

- Là cơ sở cho kiểm tra và điều chỉnh (mục tiêu, hoạt động)

4.1.3 Các loại hoạch định:

Theo thời gian và phạm vi hoạch định được chia thành hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp

a. Hoạch định chiến lược:

- Hoạch định chiến lược là tập hợp các hành động, quyết định của lãnh đạo hướng tới việc soạn thảo các chiến lược chuyên biệt nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức.

- Hoạch định chiến lược do các nhà quản trị cấp cao thực hiện (Top managers)

- Thời hạn của hoạch định chiến lược từ 5 năm trở lên.

- Chiến lược được giao cho các nhà quản trị cấp trung gian cụ thể thành các kế hoạch chiến thuật.

- Top manager : Chủ tịch, phó chủ tịch hội đồng quản trị, tổng giám đốc, giám đốc vùng.

b. Hoạch định chiến thuật (Tactical Planning)

- Là xác định các kế hoạch ngắn hạn hơn (từ 1-2 năm), phạm vi hẹp hơn hoạch định chiến lược do các nhà quản trị cấp trung gian thực hiện (Middle managers functionel) nhằm xác định rõ sự đóng góp của bộ phận do họ phụ trách vào tiến trình thực hiện chiến lược trên cơ sở nguồn lực được phân bổ (sử dụng)

- Kế hoạch chiến thuật được giao cho các nhà quản trị cấp cơ sở cụ thể hoá thành kế hoạch tác nghiệp

- Middle manager: Giám đốc bộ phận chức năng, giám đốc bộ phận, giám đốc sản phẩm (Product-line)

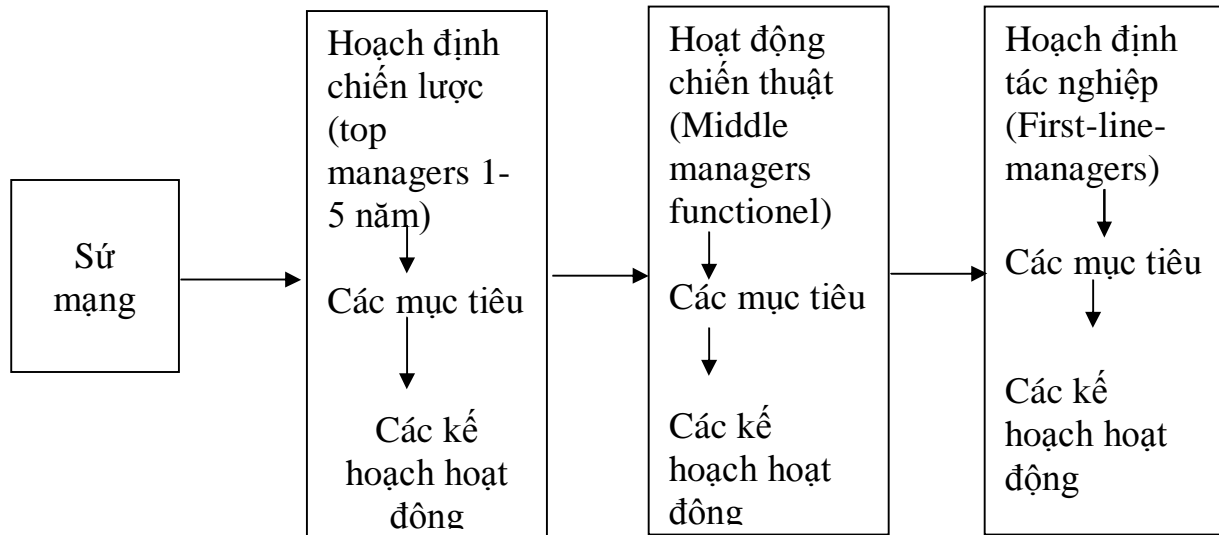
c. Hoạch định tác nghiệp (operational planing)

- Hoạch định tác nghiệp là xác định các kế hoạch nhằm thực hiện kế hoạch chiến thuật với thời gian ngắn hơn và phạm vi hẹp hơn hoạch định chiến thuật. Hoạch định rõ các nhiệm vụ chuyên biệt được hoàn thành như thế nào với nguồn lực hiện có

- Kế hoạch tác nghiệp do các nhà quản trị cấp cơ sở xây dựng và triển khai thực hiện.

- First-line-managers: Trưởng đơn vị cơ sở, lãnh đạo đội, giám sát đơn vị cơ sở

- Sơ đồ mối quan hệ giữa hoạch định chiến lược, hoạch định chiến thuật và hoạch định tác nghiệp:



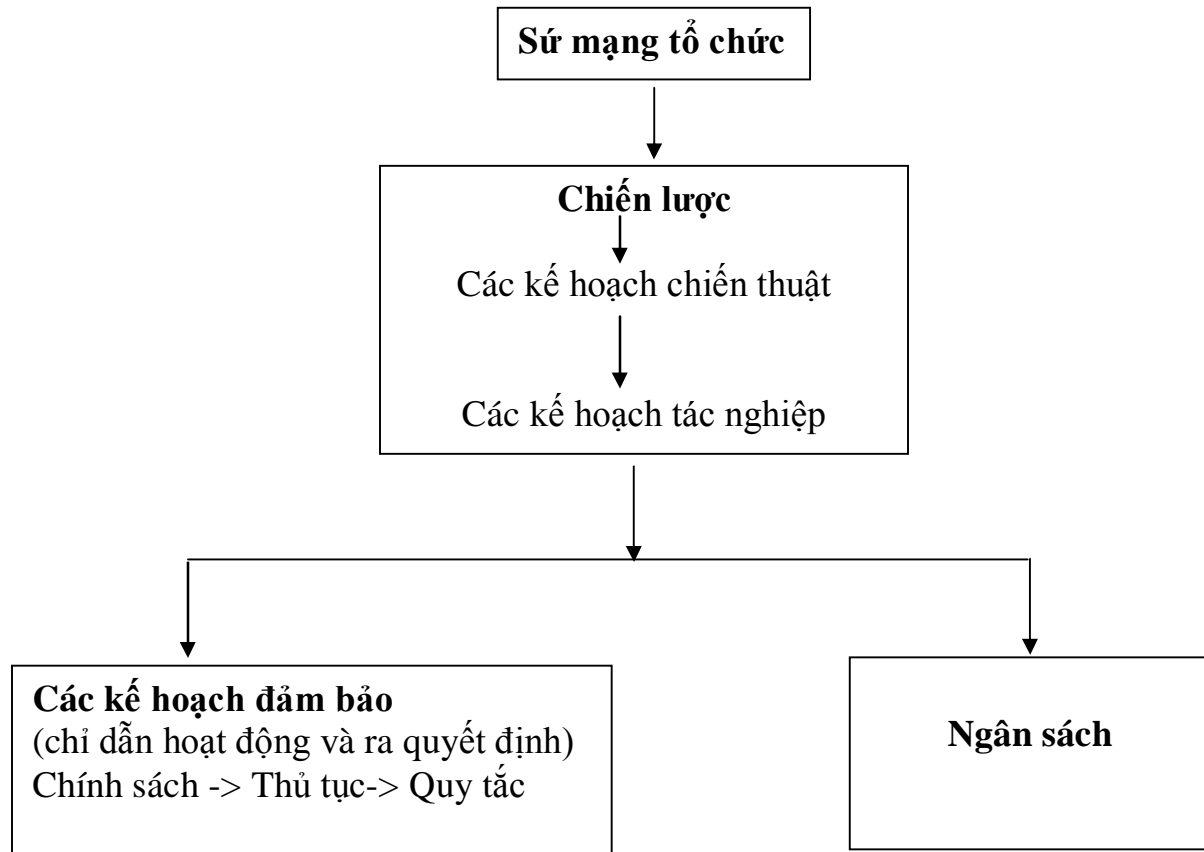
4.1.4 Các nguyên tắc của hoạch định:

- Tập trung dân chủ
- Tính hệ thống: đảm bảo bao quát các hoạt động, các nguồn lực; tính đầy đủ; tính logic, đồng bộ.
- Tính khoa học, thực tiễn.
 - Tính khoa học: Nhận thức và vận dụng đúng đắn các quy luật kinh tế; vận dụng các phương pháp khoa học và các môn khoa học có liên quan.
 - Tính thực tiễn: Xuất phát từ môi trường, thị trường và khả năng của tổ chức
- Tính hiệu quả: Các phương án kế hoạch phải được lựa chọn theo tiêu chí, hiệu quả
- Tính định hướng: Định hướng hoạt động của tổ chức bằng những mục tiêu cụ thể song không cố định, cứng nhắc mà mang tính dự báo, hướng dẫn.
- Tính động, tấn công: Do môi trường luôn biến động do đó kế hoạch cũng cần phải “động” để phù hợp với sự thay đổi của môi trường, phải chủ động tấn công ngoài thị trường để chớp thời cơ, chủ động trong cạnh tranh.

4.2 Quá trình hoạch định:

4.2.1 Các loại kế hoạch và mối quan hệ giữa các loại kế hoạch trong tiến trình hoạch định

Sơ đồ các loại kế hoạch và mối quan hệ giữa các kế hoạch trong quá trình hoạch định



4.2.2 Các bước của quá trình hoạch định:

a. Xác định sứ mạng (nhiệm vụ) (mission) và mục tiêu (goal) của tổ chức

+ Xác định sứ mạng

Sứ mạng thể hiện thiên hướng hoạt động hoặc lý do tồn tại của tổ chức. (tổ chức tồn tại để làm gì? thực hiện các hoạt động kinh doanh nào?)

- Sứ mạng (nhiệm vụ) định hướng xác định mục tiêu và chiến lược của tổ chức.
- Các yếu tố ảnh hưởng đến lựa chọn sứ mạng tổ chức:

- Lịch sử tổ chức
- Những năng lực đặc biệt
- Môi trường hoạt động của tổ chức

- Sứ mạng có thể thay đổi tùy theo sự thay đổi của tổ chức, môi trường và các nhà lãnh đạo cấp cao trong tổ chức.

+ Mục tiêu của tổ chức

Mục tiêu là đích (kết quả tương lai) mà nhà quản trị mong muốn đạt được.

- Mục tiêu có thể là điểm kết thúc của một hành động hay nhiệm vụ của tổ chức.

- Mục tiêu được xác định trên cơ sở sứ mạng, nhiệm vụ và nhằm thực hiện sứ mạng, nhiệm vụ của tổ chức.

- Mục tiêu định hướng hoạt động của tổ chức: các chức năng quản trị đều hướng đến thực hiện mục tiêu nên mục tiêu là nền tảng của hoạch định.

- Mục tiêu có nhiều loại:

- Mục tiêu chung, tổng thể; mục tiêu bộ phận
- Mục tiêu định tính (không thể đo hoặc là rất khó); mục tiêu định lượng (có thể lượng hoá)
- Mục tiêu chiến lược, chiến thuật, tác nghiệp
- Mục tiêu dài hạn, trung hạn và ngắn hạn.
- Mục tiêu thay đổi tùy theo từng giai đoạn phát triển của tổ chức.

- Một số mục tiêu: Doanh số, lợi nhuận, thị phần, phát triển ổn định, nâng cao chất lượng phục vụ...

- Những đặc trưng của mục tiêu:

- Tính đo được và cụ thể
- Tính định hướng
- Tính thành quả, thành tựu (tiên tiến)

b. Xác định chiến lược

- Chiến lược được hình thành nhằm thực hiện mục tiêu và sứ mạng của tổ chức.

- Chiến lược là kế hoạch đồng bộ, toàn diện, chi tiết được soạn thảo nhằm đảm bảo thực hiện sứ mạng và các mục tiêu của tổ chức.

- Chiến lược không chỉ ra một cách chính xác làm thế nào để đạt được mục tiêu mà tạo “bộ khung” hướng dẫn tư duy và hoạt động vì chiến lược định ra mục tiêu và giải pháp lớn cơ bản trong thời gian dài (trong một tương lai bất định)

- Chiến lược được cụ thể hoá thành các kế hoạch chiến thuật, kế hoạch tác nghiệp để thực hiện nó

- Kế hoạch này bao quát rộng hơn các mặt các hoạt động, các nguồn lực và định rõ tiến trình thực hiện nên nó mang tính toàn diện.

- Một số chiến lược của tổ chức: xâm nhập thị trường, phát triển thị trường, đa dạng hoá.

- Quá trình xác định chiến lược

- Xác định mục tiêu
- Phân tích và đánh giá mỗi kỳ (bên ngoài, bên trong)
- Đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức (ma trận Swot)
- Phân tích và đánh giá các phương án chiến lược (tăng trưởng, cắt giảm, tổ hợp)
- Lựa chọn chiến lược (tính đến các yếu tố: rủi ro khi chiến lược được áp dụng; nhận thức về chiến lược cũ trước đó; phản ứng của người chỉ; yếu tố thời điểm ra quyết định thực hiện chiến lược)

c. Các kế hoạch chiến thuật và kế hoạch tác nghiệp

Để thực hiện chiến lược người ta thường tổ chức soạn thảo các kế hoạch chiến thuật và kế hoạch tác nghiệp.

- Thực chất các kế hoạch chiến thuật và kế hoạch tác nghiệp là những biện pháp tổ chức thực hiện chiến lược trong từng giai đoạn cụ thể, từng hoàn cảnh và điều kiện cụ thể:

+ Mục tiêu của kế hoạch chiến thuật và kế hoạch tác nghiệp là nhằm tổ chức thực hiện mục tiêu, chủ trương, phương châm chiến lược đã lựa chọn và phải chọn con đường ngắn nhất, có hiệu quả nhất để thực hiện chúng.

+ Mục tiêu của kế hoạch chiến thuật phải cụ thể, phải được định lượng cụ thể.

+ Mục tiêu của kế hoạch tác nghiệp nhằm thực hiện mục tiêu kế hoạch chiến thuật được xác định trên cơ sở mục tiêu của kế hoạch chiến thuật và nhằm thực hiện mục tiêu kế hoạch chiến thuật, đồng thời phải cụ thể hơn và chi tiết hơn.

+ Nội dung của kế hoạch chiến thuật và tác nghiệp

Nội dung của kế hoạch chiến thuật và tác nghiệp là những biện pháp nhằm triển khai cụ thể về những vấn đề sau:

- o Những công việc, nhiệm vụ gì phải thực hiện?
- o Ai (bộ phận nào) phải thực hiện?
- o Làm (phối hợp) với ai (bộ phận nào)?
- o Khi nào làm? Làm trong bao lâu?

- Làm ở đâu?
- Mục tiêu (kết quả) cần đạt được?
- Trách nhiệm và quyền hạn cụ thể?
- Những nguồn lực phải huy động, sử dụng?

Nội dung của các kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp thường được cụ thể hoá bằng các chỉ tiêu định lượng rõ ràng hoặc đánh giá được.

Các bộ phận cấu thành của hoạch định là chính sách, thủ tục, quy tắc

+ Chính sách:

Chính sách là quyết sách cơ bản chỉ dẫn hoạt động.

Chính sách là hướng dẫn chung đối với hành động và ra quyết định nhằm đảm bảo thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Sau khi các kế hoạch đã được thiết lập thì lãnh đạo cần xây dựng chính sách để thực hiện chúng.

- Chính sách được hình thành bởi những nhà quản trị cấp cao trong một thời gian dài
- Chính sách phản ánh mục tiêu cơ bản và quy định phương hướng hành động để nhằm đạt được mục tiêu và nhiệm vụ đặt ra của tổ chức.
- Mô hình ra quyết định trang 98 (GS Luận)
- Các loại chính sách: xem GS Luận
 - Chính sách cụ thể
 - Chính sách tổng quát
- Phạm vi chính sách:
 - Chính sách tồn tại ở tất cả các cấp quản trị
 - Chính sách tồn tại trong tất cả các chức năng của quản trị
- Những đặc điểm của một chính sách hiệu quả:
 - Tính linh hoạt:
 - Vừa linh hoạt tùy theo sự thay đổi của điều kiện hoàn thành và thực thi chính sách
 - Vừa phải ổn định để duy trì trật tự và sự định hướng.
 - Tính toàn diện:
 - Chính sách phải toàn diện để bao quát mọi sự việc bất ngờ
 - Phạm vi chính sách phụ thuộc phạm vi của các đối tượng và hoạt động được điều chỉnh bằng chính sách đó.
 - Tính phối hợp:

- Chính sách phải đảm bảo sự phối hợp các đơn vị khác nhau có những hoạt động và quan hệ liên quan đến nhau nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức hơn cả theo đuổi các mục tiêu riêng.

○ Đạo đức: Chính sách phải tuân theo các hành vi đạo đức được xã hội chấp nhận

○ Tính rõ ràng: Chính sách phải rõ ràng, lo gíc tránh những cách hiểu khác nhau dẫn đến sự nhận thức và hoạt động sai lệch.

+ Thủ tục

Thủ tục mô tả chuỗi những hành động cần thiết được thực hiện theo một trật tự thời gian trong một tình huống cụ thể.

- Trong thực hành quản trị việc hướng dẫn các hoạt động quản trị bằng 1 chính sách là chưa đầy đủ. Để có phương pháp hành động đúng nhà quản trị phải có những chỉ dẫn chuẩn mực đó chính là thủ tục.

- Thủ tục cung cấp những hướng dẫn chi tiết để xử lý những sự việc thường xảy ra. Thủ tục giúp người thực hiện nó biết cách hành động và hành động nhất quán trong mọi tình huống.

- Khi thực hiện các hoạt động này nhà quản trị ít được tự do lựa chọn hành động và phương án hành động.

- Thủ tục tồn tại ở tất cả các cấp quản trị, trong toàn bộ tổ chức và các bộ phận trong tổ chức.

- Thủ tục có thể liên quan đến nhiều bộ phận hoặc chỉ một bộ phận.

+ Quy tắc:

Quy tắc xác định chính xác những gì được làm hay không được làm trong một hoàn cảnh nhất định.

- Quy tắc là quy định chung bắt buộc mọi người phải tuân theo không để cho người thực hành làm theo ý riêng của họ

- Quy tắc hướng dẫn hoạt động nhưng khác với thủ tục là không ấn định trình tự thời gian.

- Quy tắc khác thủ tục ở chỗ nó tính đến một vấn đề cụ thể trong một giới hạn nhất định, còn thủ tục thì được tính đến trong một hoàn cảnh mà ở đó có một chuỗi các hoạt động có mối liên hệ với nhau.

- Có thể coi thủ tục như dãy quy tắc song cũng có thể các quy tắc không phải là một phần của thủ tục mà tồn tại độc lập.

+ Ngân sách

Ngân sách là phương pháp phân bổ các nguồn lực được huy động biểu thị dưới dạng tiền tệ để đạt được các mục tiêu đã đặt ra.

Một trong những nhiệm vụ cơ bản của hoạt động là phân bổ nguồn lực một cách có hiệu quả để đạt được mục tiêu. Các kế hoạch sắp đặt các hành động liên quan đến việc sử dụng các nguồn lực để thực hiện mục tiêu.

- Ngân sách là bản tường trình về nguồn lực biểu thị dưới dạng tiền tệ để tiến hành một hoạt động cụ thể trong một thời gian nhất định.

- Việc thiết lập ngân sách trải qua 4 giai đoạn:

- Giai đoạn 1: Liên quan đến việc lãnh đạo cấp cao tuyên bố mục tiêu của tổ chức trong đó quan trọng nhất là khối lượng bán dự kiến đạt được.
- Giai đoạn 2: Các phòng, bộ phận trực thuộc soạn thảo kế hoạch hoạt động (để nhằm đạt được mục tiêu) và dự kiến chi phí cho thực hiện các kế hoạch này.
- Giai đoạn 3: Lãnh đạo cấp cao tiến hành phân tích và kiểm tra các đề nghị về ngân sách và sau đó các bộ phận hiệu chỉnh lại đề nghị về ngân sách của mình theo chỉ dẫn của lãnh đạo cấp cao, lãnh đạo cấp cao nghiên cứu phân bổ nguồn lực của tổ chức.
- Giai đoạn 4: Soạn thảo ngân sách chỉ rõ các nguồn được huy động và phân bổ, sử dụng các nguồn vốn cho các hoạt động.

+ Chương trình:

Chương trình là tổ hợp các mục tiêu, chính sách, thủ tục và quy tắc, các nhiệm vụ và các bước phải tiến hành, các nguồn lực cần sử dụng và các yếu tố khác cần thiết để nhằm thực hiện một mục đích nhất định của tổ chức.

- Các chương trình bao gồm một loạt các hoạt động và định rõ:

- Các bước phải tiến hành để đạt được mục tiêu
- Đơn vị và cá nhân chịu trách nhiệm thực hiện
- Thứ tự và thời gian cho mỗi bước hành động

- Chương trình có thể lớn và dài hạn hoặc nhỏ và ngắn hạn.

- Chương trình cũng giống như dự án là kế hoạch đơn dụng (chỉ dùng 1 lần)

4.3 Các công cụ và kỹ thuật hoạch định

4.4.1 Kỹ thuật định lượng môi trường (scanning environment)

Dự báo: dự báo môi trường và thị trường để xây dựng các chỉ tiêu và phản ánh thực hiện.

- Dự báo cung cầu, giá cả hàng hoá và nguồn lực đầu vào
- Dự báo thu nhập, sức mua
- Dự báo lạm phát, sự thay đổi của tỷ giá
- Dự báo khối lượng (nhu cầu) tiêu thụ

4.4.2 Kỹ thuật phân bổ nguồn lực:

a. Ngân sách

- Xác định các nguồn vốn hoạt động
- Chi tiêu ngân sách

b. Biểu đồ Gantt và Pert:

Lập kế hoạch lịch trình, tiến độ triển khai các hoạt động

c. Phân tích hoà vốn

d. Quy hoạch tuyến tính:

- Xác định kinh doanh
- Phân bổ vốn đầu tư, nguồn lực
- Kế hoạch vận tải

4.4.3 Một số kỹ thuật hoạch định khác:

a. Quản trị dự án

b. Xây dựng kịch bản hoạt động

CHƯƠNG V CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

5.1. Khái niệm và vai trò của tổ chức

5.1.1. Khái niệm:

- Tổ chức theo tiếng Hy Lạp “Organon” nghĩa là “hài hoà”, đó là những hoạt động đem lại bản chất thích nghi với sự sống
- Theo Harold Koontz (“Những vấn đề cốt yếu của quản lý”, năm 1993, trang 267): “Công tác tổ chức là việc nhóm gộp các hoạt động cần thiết để đạt được các mục tiêu, là việc giao phó mỗi nhóm cho một người quản lý với quyền hạn cần thiết để giám sát nó, và là việc tạo điều kiện cho sự liên kết ngang và dọc trong cơ cấu của tổ chức”
- Từ các quan điểm khác nhau, có thể rút ra khái niệm chung nhất:

Tổ chức là quá trình xác định các công việc cần phải làm và những người làm các công việc đó, định rõ chức trách, nhiệm vụ, quyền hạn của mỗi bộ phận và cá nhân cũng như mối liên hệ giữa các bộ phận và cá nhân này trong khi tiến hành công việc, nhằm thiết lập một môi trường thuận lợi cho hoạt động và đạt đến mục tiêu chung của tổ chức

→ Tổ chức là quy định các mối quan hệ chính thức giữa mọi thành viên và các nguồn lực để đạt mục tiêu

→ Tổ chức là phân chia các nguồn lực ra thành các bộ phận và quy định các mối quan hệ về nhiệm vụ, quyền hạn để đạt mục tiêu

- Tổ chức là một quá trình hai mặt: một là, phân chia tổ chức ra thành các bộ phận; và hai là, xác lập các mối quan hệ về quyền hạn giữa các bộ phận
- Mục đích 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, cụ thể là:
 - Làm rõ nhiệm vụ cần phải tiến hành để đạt được mục tiêu
 - Xây dựng bộ máy quản trị gọn nhẹ và có hiệu lực
 - Xác định vị trí, vai trò của từng cá nhân trong tổ chức
 - Xây dựng nề nếp văn hoá của tổ chức
 - Phát hiện và điều chỉnh kịp thời mọi hoạt động yếu kém trong tổ chức

- Phát huy sức mạnh của các nguồn tài nguyên vốn có của tổ chức
- Tạo thế và lực cho tổ chức thích ứng với sự thay đổi của môi trường

5.1.2. Vai trò của công tác tổ chức:

- Tạo “nền móng” cho hoạt động của tổ chức nói chung và cho hoạt động quản trị nói riêng
- Sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của tổ chức, đặc biệt là nguồn nhân lực
- Tạo ra văn hoá tổ chức – nền tảng của sự hợp tác giữa các thành viên trong tổ chức để nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

5.2. Cấu trúc tổ chức

5.2.1. Khái niệm và đặc điểm của cấu trúc tổ chức

5.2.1.1. Khái niệm:

Cấu trúc (hay cơ cấu) tổ chức là một tập hợp bao gồm các bộ phận (đơn vị và cá nhân) khác nhau, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc nhau, được chuyên môn hoá theo những chức trách, nhiệm vụ và quyền hạn nhất định nhằm đảm bảo thực hiện được các mục tiêu chung đã được xác định

- Cơ cấu tổ chức cho phép sử dụng hợp lý các nguồn lực
- Cơ cấu tổ chức cho phép xác định rõ vị trí, vai trò của các đơn vị, cá nhân, cũng như mối liên hệ giữa các đơn vị và cá nhân này, hình thành các nhóm chính thức trong tổ chức
- Cơ cấu tổ chức phân định rõ các dòng thông tin, góp phần quan trọng trong việc ra các quyết định quản trị

5.2.1.2. Đặc điểm của cấu trúc tổ chức:

- Tính tập trung

Phản ánh mức độ tập trung hay phân tán quyền lực của tổ chức cho các cá nhân hay bộ phận. Nó chỉ sự phân bổ quyền hạn ra quyết định trong hệ thống thứ bậc của tổ chức.

Nếu quyền lực trong tổ chức được tập trung chủ yếu cho một cá nhân hoặc một bộ phận, ta nói tính tập trung của cấu trúc tổ chức là cao và ngược lại.

- Tính phức tạp

Phản ánh số lượng các cấp, các khâu trong cấu trúc tổ chức

Nếu có nhiều cấp, nhiều khâu với nhiều mối quan hệ phức tạp, ta nói cấu trúc tổ chức có tính phức tạp cao và ngược lại.

- Tính tiêu chuẩn hoá

Phản ánh mức độ ràng buộc các hoạt động, các hành vi của mỗi bộ phận và cá nhân, thông qua các chính sách, thủ tục, quy tắc hay các nội quy, quy chế...

5.2.2. Các nguyên tắc cấu trúc tổ chức

5.2.2.1. Tương thích giữa hình thức và chức năng

Khi thiết kế cấu trúc tổ chức, các bộ phận hay các đơn vị cấu thành đều phải nhằm thực hiện các chức năng, hay xuất phát từ việc thực hiện các chức năng. “Hình thức phải đi sau chức năng”

5.2.2.2. Thống nhất chỉ huy

Cấu trúc tổ chức được xác lập phải đảm bảo mỗi đơn vị, cá nhân chịu trách nhiệm báo cáo cho nhà quản trị trực tiếp của mình, đảm bảo sự chỉ huy mang tính thống nhất trong toàn tổ chức

5.2.2.3. Cân đối

Tính cân đối ở đây thể hiện sự cân đối giữa quyền hành và trách nhiệm, cân đối về công việc giữa các đơn vị, cá nhân với nhau. Sự cân đối sẽ tạo ra sự ổn định bền vững trong tổ chức

5.2.2.4. Linh hoạt

Cấu trúc tổ chức phải có khả năng thích ứng, đối phó kịp thời với sự thay đổi của môi trường bên ngoài cũng như bên trong tổ chức

5.2.2.5. Hiệu quả

Cấu trúc tổ chức phải xây dựng trên nguyên tắc giảm chi phí và nâng cao hiệu quả kinh tế

5.2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến cấu trúc tổ chức

1. Mục tiêu và chiến lược của tổ chức

Cấu trúc tổ chức được xây dựng nhằm đáp ứng mục tiêu của tổ chức. Vì vậy, khi mục tiêu và chiến lược của tổ chức thay đổi, thì cấu trúc tổ chức phải có sự thay đổi, điều chỉnh và hoàn thiện sao cho phù hợp và đáp ứng được yêu cầu của mục tiêu và chiến lược

2. Chức năng và nhiệm vụ của tổ chức

Đây là cơ sở pháp lý, là căn cứ quan trọng để từng tổ chức thiết kế cấu trúc tổ chức để đảm bảo thực hiện tốt nhất chức năng, nhiệm vụ của mình

3. Quy mô của tổ chức

Quy mô của tổ chức càng lớn, cấu trúc tổ chức càng phức tạp, bởi vì quy mô lớn đòi hỏi tổ chức phải có nhiều cấp, nhiều bộ phận, đơn vị nên tạo ra nhiều mối quan hệ phức tạp trong tổ chức

4. Đặc điểm về kỹ thuật, công nghệ của tổ chức

Trong tổ chức, kỹ thuật, công nghệ được sử dụng càng hiện đại bao nhiêu, thiết bị càng có xu hướng tự động hoá cao sẽ dẫn đến cấu trúc tổ chức càng đơn giản hơn

5. Môi trường bên ngoài của tổ chức

Trong điều kiện môi trường bên ngoài ổn định, các yếu tố của môi trường có thể dự đoán và dễ kiểm soát thì cấu trúc tổ chức có tính ổn định, ít phức tạp. Ngược lại, khi môi trường có nhiều biến động, có nhiều yếu tố khó dự báo, thì cấu trúc tổ chức sẽ phức tạp hơn, đòi hỏi sự linh hoạt cao hơn, nên việc lựa chọn một cấu trúc tổ chức hữu cơ là cần thiết

6. Trình độ quản trị viên và trang thiết bị quản trị

Với đội ngũ quản trị viên có trình độ, kinh nghiệm và kiến thức, thì trong cấu trúc tổ chức có thể giảm bớt đầu mối, giảm bớt các mối liên hệ, các bộ phận quản trị với nhau

Với trang thiết bị quản trị hiện đại, đầy đủ sẽ đáp ứng tốt hơn các yêu cầu công việc, vì thế mà cấu trúc tổ chức quản lý sẽ đơn giản hơn

5.2.4. Các mô hình cấu trúc tổ chức

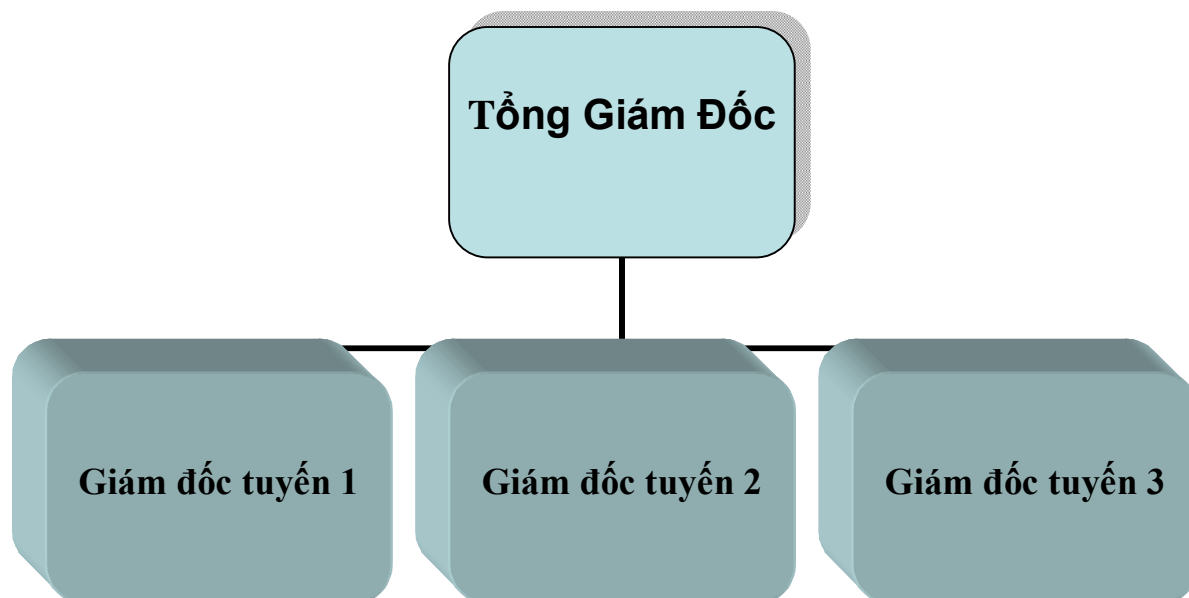
5.2.4.1. Cấu trúc tổ chức đơn giản:

- Đặc điểm:

- Quyền hành quản trị tập trung cao độ vào tay một người
- Có ít cấp quản trị trung gian, số lượng nhân viên không nhiều
- Mọi thông tin đều được tập trung về cho người quản lý cao nhất xử lý và mọi quyết định cũng phát ra từ đó

- Mô hình cấu trúc tổ chức đơn giản:

-



- Ưu điểm:

- Gọn nhẹ, linh hoạt
- Chi phí quản lý ít
- Kiểm soát và điều chỉnh dễ dàng

- Nhược điểm:

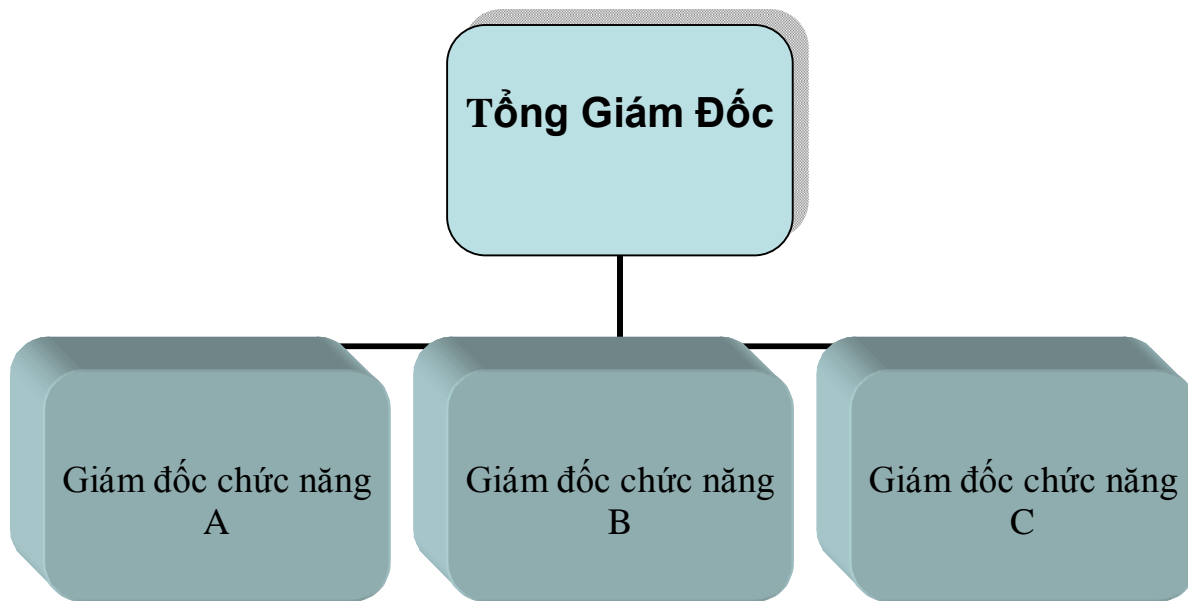
- Mỗi nhà quản trị phải làm nhiều công việc khác nhau cùng một lúc
- Tình trạng quá tải đối với cấp quản trị

5.2.4.2. Cấu trúc tổ chức chức năng:

- Đặc điểm:

- Chia tổ chức thành các “tuyến” chức năng, mỗi tuyến là một bộ phận hay đơn vị đảm nhận thực hiện một hay một số chức năng, nhiệm vụ nào đó của tổ chức
- Các hoạt động giống nhau hoặc gần giống nhau được tập trung lại trong một tuyến chức năng như hoạt động sản xuất, thương mại, nhân sự, tài chính, marketing...

- Mô hình cấu trúc tổ chức chức năng:



- Ưu điểm:

- Phản ánh logic chức năng
- Tuân thủ nguyên tắc chuyên môn hoá công việc
- Nêu bật vai trò của các chức năng chủ yếu
- Đơn giản hoá việc đào tạo và huấn luyện nhân sự
- Dễ kiểm soát

- Nhược điểm:

- Chỉ có cấp quản trị cao nhất mới có trách nhiệm về lợi nhuận
- Tầm nhìn bị hạn chế
- Tính phối hợp kém giữa các bộ phận chức năng
- Tính hệ thống bị suy giảm
- Kém linh hoạt

5.2.4.3. Cấu trúc tổ chức theo sản phẩm:

- Đặc điểm:

- Chia tổ chức thành các “nhánh”, mỗi nhánh đảm nhận toàn bộ hoạt động kinh doanh theo các loại hoặc nhóm sản phẩm nhất định
- Mỗi nhánh vẫn có thể sử dụng các bộ phận chức năng hoặc các chuyên gia chuyên môn tập hợp xung quanh các giám đốc bộ phận để hỗ trợ hay giúp việc

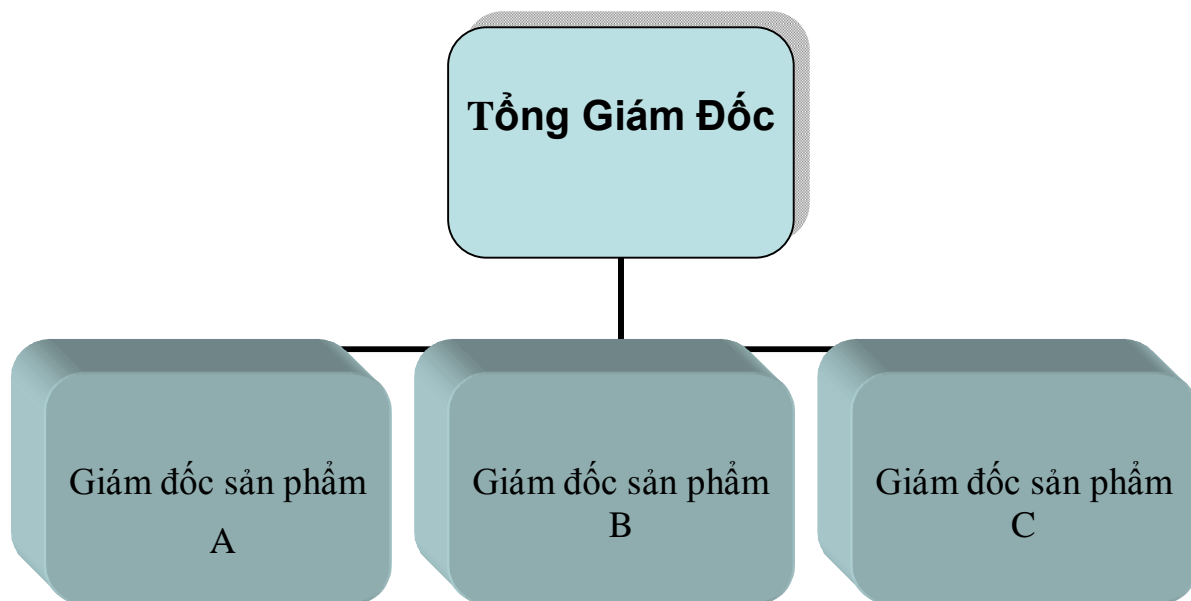
- Ưu điểm:

- Hướng sự chú ý và nỗ lực vào tuyến sản phẩm
- Trách nhiệm lợi nhuận thuộc các nhà quản trị cấp dưới
- Phối hợp tốt giữa các bộ phận
- Rèn luyện kỹ năng tổng hợp cho các nhà quản trị
- Linh hoạt trong việc đa dạng hoá

- Nhược điểm:

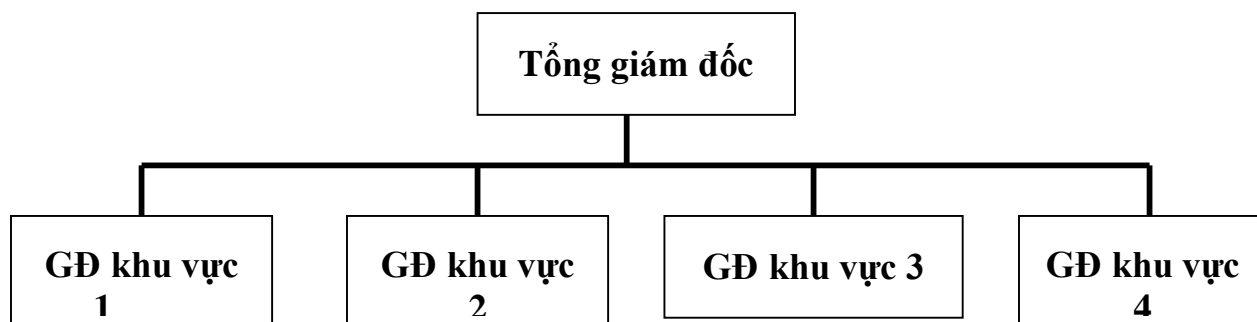
- Cần nhiều nhà quản trị tổng hợp
- Công việc có thể bị trùng lặp ở các bộ phận khác nhau
- Khó kiểm soát

- **Cạnh tranh nội bộ về nguồn lực**
- **Mô hình cấu trúc tổ chức theo sản phẩm:**



5.2.4.4. Cấu trúc tổ chức theo khu vực địa lý:

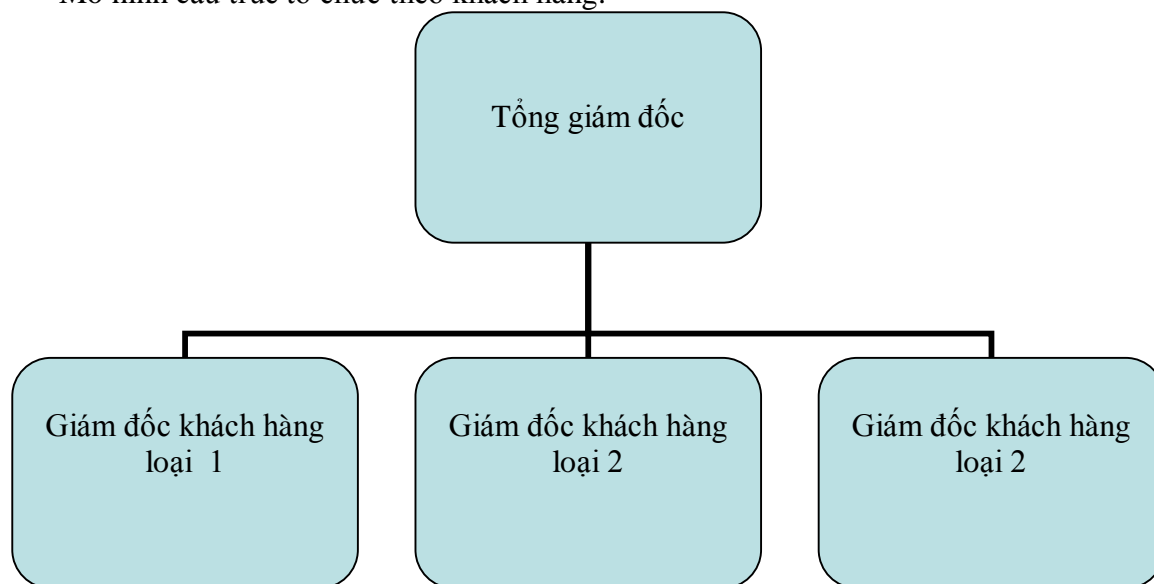
- **Đặc điểm:**
 - **Chia tổ chức thành các nhánh, mỗi nhánh đảm nhận thực hiện hoạt động của tổ chức theo từng khu vực địa lý**
 - **Mỗi nhà quản trị đại diện ở khu vực chịu trách nhiệm phân phối sản phẩm và dịch vụ theo một vùng địa lý cụ thể**
- **Mô hình cấu trúc tổ chức theo khu vực địa lý:**



- Ưu điểm:
 - Các nhà quản trị cấp thấp thấy rõ trách nhiệm của mình
 - Chú ý đến những đặc điểm của thị trường địa phương
 - Tận dụng tốt các lợi thế theo vùng
 - Quan hệ tốt với các đại diện địa phương
 - Tiết kiệm thời gian đi lại của nhân viên
- Nhược điểm:
 - Cần nhiều nhà quản trị tổng hợp
 - Công việc có thể bị trùng lặp ở các khu vực khác nhau
 - Phân tán nguồn lực
 - Khó kiểm soát

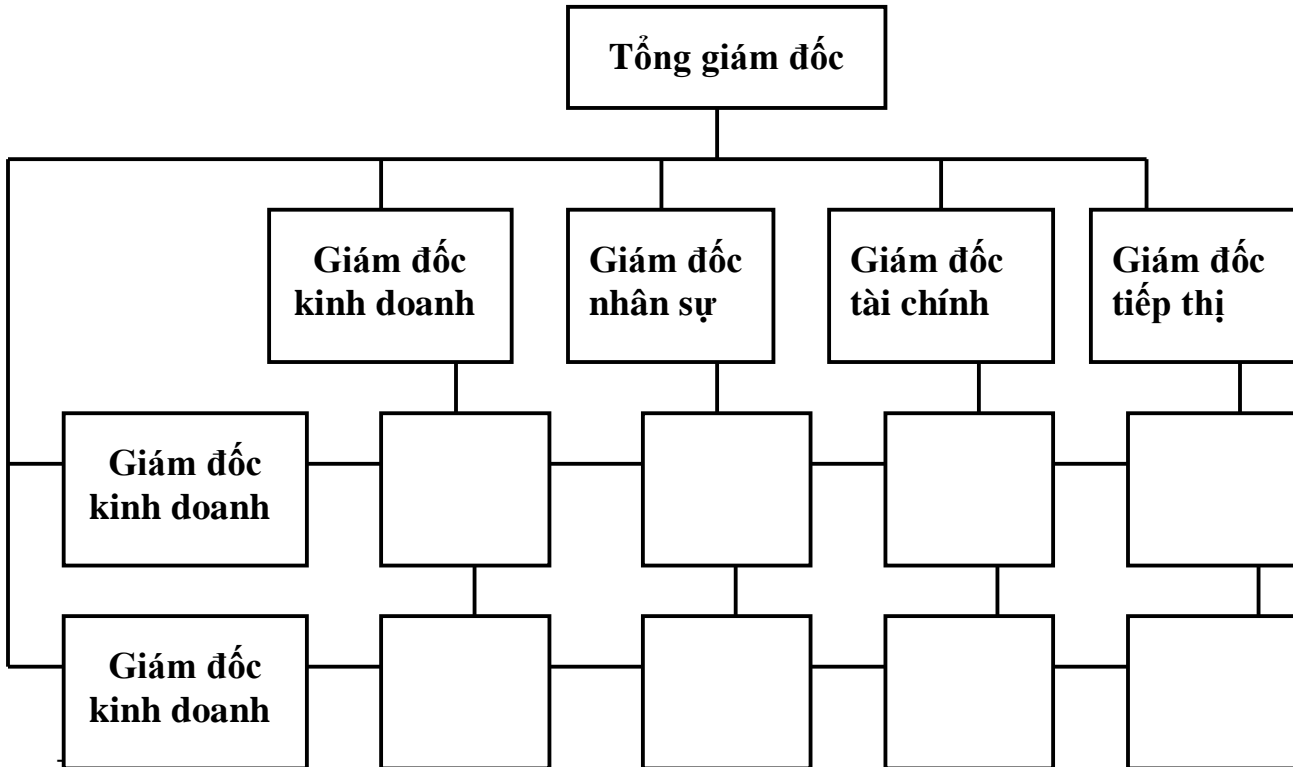
5.2.4.5. Cấu trúc tổ chức định hướng theo khách hàng:

- Đặc điểm:
 - Chia tổ chức thành các nhánh, mỗi nhánh đảm nhận toàn bộ hoạt động kinh doanh nhằm phục vụ một đối tượng khách hàng nào đó
 - Mỗi đơn vị khách hàng tập trung vào việc thoả mãn nhu cầu của từng nhóm khách hàng chuyên biệt
- Ưu điểm:
 - Tạo sự hiểu biết khách hàng tốt hơn, phục vụ các dạng khách hàng khác nhau
 - Toàn bộ hoạt động của tổ chức hướng vào hoạt động bán hàng để đạt kết quả cuối cùng
 - Rèn luyện kỹ năng tổng hợp cho các nhà quản trị
- Nhược điểm:
 - Cần nhiều nhà quản trị tổng hợp
 - Công việc có thể bị trùng lặp ở các bộ phận khách hàng khác nhau
 - Khó kiểm soát
 - Cạnh tranh nội bộ về nguồn lực
- Mô hình cấu trúc tổ chức theo khách hàng:



5.2.4.6. Cấu trúc tổ chức dạng ma trận:

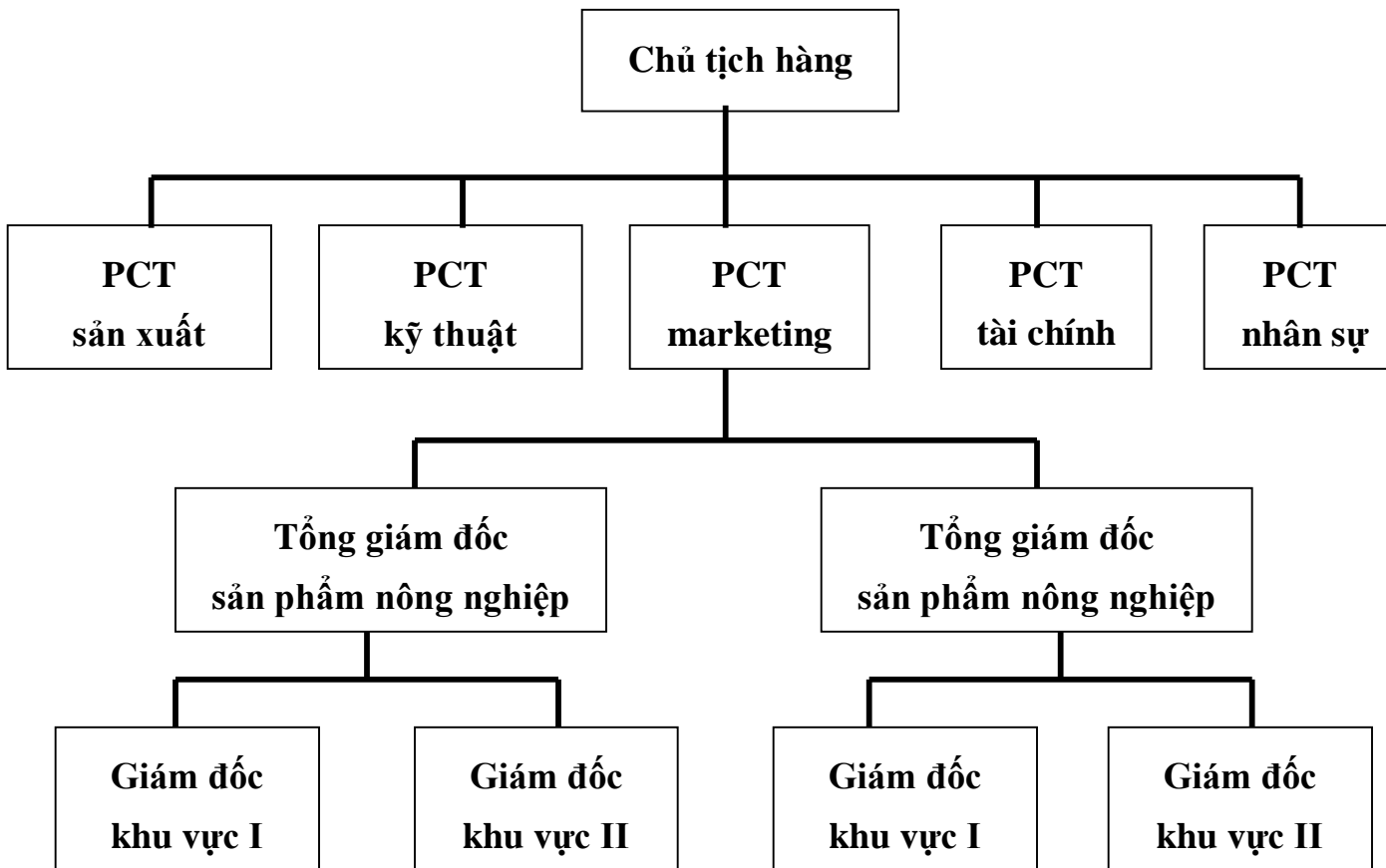
- Đặc điểm:
 - Cấu trúc ma trận là cấu trúc kết hợp các cấu trúc tổ chức trên để tận dụng các ưu điểm của mỗi loại và hạn chế tối đa những nhược điểm của chúng
 - Cấu trúc ma trận có hai hệ thống chỉ huy cặp đôi (theo chức năng và theo sản phẩm hoặc theo khu vực địa lý, theo khách hàng), vì vậy tồn tại cùng lúc hai tuyến chỉ đạo trực tuyến
- Mô hình cấu trúc tổ chức dạng ma trận:



- Cho phép tổ chức đạt được đồng thời nhiều mục đích
- Trách nhiệm của từng bộ phận được phân định rõ
- Phối hợp tốt giữa các bộ phận
- Rèn luyện kỹ năng tổng hợp cho các nhà quản trị
- Nhược điểm:
 - Tồn tại song song hai tuyến chỉ đạo trực tuyến, vì vậy dễ nảy sinh mâu thuẫn trong việc thực hiện mệnh lệnh
 - Có sự chanh chấp quyền lực giữa các bộ phận
 - Khó kiểm soát

5.2.4.7. Cấu trúc tổ chức hỗn hợp:

- Đặc điểm:
 - Kết hợp logic các loại cấu trúc tổ chức để khai thác hiệu quả mọi nguồn lực trong tổ chức
 - Cấu trúc hỗn hợp có thể tận dụng các ưu điểm và hạn chế những nhược điểm của các cấu trúc kết hợp
- Mô hình cấu trúc tổ chức hỗn hợp:



- Ưu điểm:

- Giải quyết được những tình huống phức tạp
- Cho phép chuyên môn hoá một số cấu trúc tổ chức
- Rèn luyện kỹ năng tổng hợp cho các nhà quản trị

- Nhược điểm:

- Cấu trúc tổ chức phức tạp
- Quyền lực và trách nhiệm của các nhà quản trị có thể bị trùng lặp nhau, tạo ra sự xung đột
- Khó kiểm soát

5.3. Phân quyền trong công tác tổ chức

5.3.1. Khái niệm và các hình thức phân quyền

5.3.1.1. Khái niệm

Phân quyền là quá trình chuyển giao nhiệm vụ và quyền hạn cho bộ phận hay cá nhân trong tổ chức có trách nhiệm hoàn thành nhiệm vụ đó

- Nhiệm vụ được hiểu là những công việc hay những phần công việc mà các thành viên trong tổ chức phải thực hiện để đạt mục tiêu
- Quyền hạn được hiểu là quyền được sử dụng các nguồn lực của tổ chức để thực hiện các nhiệm vụ
- Trách nhiệm được hiểu là nghĩa vụ phải hoàn thành nhiệm vụ và hoàn thành đúng với yêu cầu của người giao

- Trong trường hợp quyền hạn không được giao phó, người ta nói đến tập quyền. Tập quyền là quá trình thu tóm quyền ra quyết định vào trong tay một người
- Trong mỗi tổ chức đều có sự phân quyền nào đó, nhưng không thể có sự phân quyền tuyệt đối
- Quyền hạn được giao cho các chức vụ chứ không phải giao cho cá nhân, nhưng vì mỗi chức vụ do một cá nhân cụ thể nắm giữ trong một thời gian nhất định, vì vậy quyền hạn luôn gắn liền với cá nhân
- Nhà quản trị có thể và cần phải giao quyền hạn xuống cho nhân viên để họ có điều kiện hoàn thành nhiệm vụ nhưng vẫn phải gánh chịu trách nhiệm

5.3.1.2. Các hình thức phân quyền:

- Phân quyền theo chức năng:
Là hình thức phân quyền theo các chức năng, nhiệm vụ của tổ chức, chẳng hạn như sản xuất, cung ứng, marketing, nhân sự, tài chính....
- Phân quyền theo chiến lược:
Là hình thức phân quyền cho các cấp bậc trung gian phía dưới để thực hiện các chiến lược, chẳng hạn như xác định giá cả, chọn lựa đầu tư, đa dạng hoá sản phẩm...

5.3.1.3. Sự cần thiết của phân quyền trong tổ chức:

- Nhà quản trị cơ sở gần trực tiếp với các tình huống thực tế hơn
- Việc trao quyền hạn tương đối lớn sẽ khuyến khích phát triển các nhà quản trị chuyên nghiệp
- Khả năng thực hiện quyền tự quản nhiều hơn, vì vậy việc thực hiện công việc được nhanh hơn
- Đào tạo cấp dưới, tạo điều kiện cho họ phát triển, từ đó động viên kích thích họ làm việc tốt hơn
- Giảm áp lực về công việc đối với các nhà quản trị cấp trên, tạo điều kiện cho họ tập trung vào các vấn đề chiến lược

* Một số vấn đề có thể nảy sinh khi phân quyền:

- Sự kiểm soát chặt chẽ của người lãnh đạo khiến người thực hiện không thấy thoải mái
- Phạm vi quyền hạn có thể không rõ ràng
- Người dưới quyền không đủ năng lực
- Quyền hạn không tương xứng với trách nhiệm

5.3.2. Các yêu cầu khi phân quyền

1. Phải biết rộng rãi với cấp dưới
2. Phải biết sẵn sàng trao cho cấp dưới những quyền hạn nhất định, kể cả quyền ra quyết định
3. Phải biết tin tưởng ở cấp dưới
4. Phải biết chấp nhận thất bại của cấp dưới
5. Phải biết cách tổ chức, kiểm tra theo dõi cấp dưới

5.3.3. Quá trình phân quyền

- Bước 1: Xác định mục tiêu phân quyền
- Bước 2: Tiến hành giao nhiệm vụ
- Bước 3: Tiến hành giao quyền hạn cho người được giao nhiệm vụ
- Bước 4: Tiến hành kiểm tra, theo dõi việc thực hiện nhiệm vụ

5.3.4. Tầm hạn quản trị

5.3.4.1. Khái niệm và phân loại tầm hạn quản trị:

a) Khái niệm:

Tầm hạn quản trị (hay còn gọi là tầm hạn kiểm soát) đó là khái niệm dùng để chỉ số lượng cấp dưới mà một nhà quản trị có thể quản lý trực tiếp một cách có hiệu quả

- Theo kinh nghiệm thực tế, tầm hạn quản trị tốt nhất cho một nhà quản trị bình thường là từ 03 đến 10

- Tầm hạn quản trị có liên quan trực tiếp đến việc xây dựng bộ máy tổ chức, đến việc phân quyền

b) Phân loại:

- Tầm hạn quản trị rộng:
 - Mỗi nhà quản trị phải quản lý trực tiếp nhiều bộ phận hay cá nhân nhân dưới quyền.
 - Với tầm hạn quản trị rộng, tổ chức sẽ có ít tầng nấc trung gian
- Tầm hạn quản trị hẹp:
 - Mỗi nhà quản trị phải quản lý trực tiếp một số ít bộ phận hay cá nhân dưới quyền
 - Với tầm hạn quản trị hẹp, tổ chức có nhiều tầng nấc trung gian

5.3.4.2. Các yếu tố xác định tầm hạn quản trị:

- Năng lực của nhà quản trị
- Trình độ cấp dưới
- Mức độ uỷ quyền của cấp trên cho cấp dưới
- Tính chất kế hoạch của công việc
- Mức độ ổn định của công việc
- Kỹ thuật và phương tiện truyền đạt thông tin

5.4. Hệ thống tổ chức không chính thức

5.4.1. Đặc điểm và sự tồn tại khách quan của hệ thống tổ chức không chính thức

5.4.1.1. Khái niệm và đặc điểm của hệ thống tổ chức không chính thức

a) Khái niệm:

- Hệ thống tổ chức chính thức (hệ thống tổ chức thứ nhất) là hệ thống tổ chức được hình thành nhằm xác định vai trò chính thức của các thành viên trong việc thực hiện các nhiệm vụ để đạt được mục tiêu. Hệ thống tổ chức chính thức bao gồm các nhóm chính thức được hình thành trong quá trình thực hiện chức năng tổ chức và theo ý muốn chủ quan của nhà quản trị
- Hệ thống tổ chức không chính thức (hệ thống tổ chức thứ hai) là hệ thống tổ chức bao gồm các nhóm và các mối quan hệ không chính thức được hình thành một cách tự phát, tự nguyện, không theo kế hoạch và ý muốn của nhà quản trị

b) Đặc điểm:

- Có mục tiêu mang tính chất tự phát, do các thành viên trong nhóm tự đề ra
- Có kỷ luật nhóm, có thủ lĩnh nhóm
- Sự kiểm soát mang tính xã hội
- Có những yếu tố chống đối những đổi mới

5.4.1.2. Sự tồn tại khách quan của hệ thống tổ chức không chính thức:

- Do nhu cầu về hội nhập
- Do nhu cầu được bảo vệ và giúp đỡ lẫn nhau
- Do nhu cầu về trao đổi thông tin
- Do tình cảm cá nhân

5.4.2. Tầm quan trọng của việc nghiên cứu hệ thống tổ chức không chính thức

- Hệ thống tổ chức chính thức có nhiều hạn chế
- Thông tin cần được truyền đạt nhanh chóng, chính xác và đầy đủ
- Hệ thống tổ chức chính thức và không chính thức có tác động qua lại, phụ thuộc, chi phối lẫn nhau, bổ sung cho nhau:
 - Hệ thống tổ chức chính thức tạo ra nền móng cho hoạt động quản trị. Hệ thống tổ chức không chính thức giúp ích cho hệ thống tổ chức chính thức trong việc đạt được mục tiêu chung
 - Hệ thống tổ chức chính thức cần tạo điều kiện và hỗ trợ cho hệ thống tổ chức không chính thức, nếu không nó rất dễ đi lệch hướng và chống đối lại hệ thống tổ chức chính thức

5.4.3. Những vấn đề cần lưu ý khi sử dụng hệ thống tổ chức không chính thức

- Thừa nhận sự tồn tại của hệ thống tổ chức không chính thức
- Cho phép hệ thống tổ chức không chính thức tham gia vào quá trình ra quyết định quản trị
- Thường xuyên thu thập thông tin từ phía hệ thống tổ chức không chính thức, đồng thời cũng phải cung cấp những thông tin của hệ thống tổ chức chính thức cho chúng
- Cần có những biện pháp thích hợp để đối phó với những tác động tiêu cực từ phía hệ thống tổ chức không chính thức
- Quan tâm tới việc xây dựng và hoàn thiện văn hoá tổ chức
- Thường xuyên kiểm tra, theo dõi những sự thay đổi từ phía hệ thống tổ chức không chính thức

CHƯƠNG VI

CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO

6.1. Khái niệm và các nguyên tắc của lãnh đạo.

6.1.1. Khái niệm lãnh đạo.

- Lãnh đạo (Leadership) là năng lực gây ảnh hưởng đến nhân viên hay tổ chức để thúc đẩy họ tự nguyện thực hiện mục tiêu của tổ chức. (1)
- Lãnh đạo (Leading) là tạo động lực, hướng dẫn và gây những ảnh hưởng khác tới con người để họ tích cực làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. (2)
 - o Là hoạt động nhằm tác động đến nhận thức của nhân viên qua đó điều chỉnh được hành vi và hoạt động của họ nhằm đạt được mục đích của mình.

- Những tác động mà nhà quản trị sử dụng bao gồm: thuyết phục, động viên (tạo động lực), chỉ dẫn, điều khiển, ra lệnh, uốn nắn, bằng thủ đoạn, bằng uy tín, gương mẫu đi đầu,...
- Lãnh đạo là hoạt động cần thiết thực hiện chức trách của nhà quản trị nhằm gây ảnh hưởng (thúc đẩy) đến nhân viên để họ tự nguyện, nhiệt tình thực hiện mục tiêu của tổ chức.

6.1.2. Tầm quan trọng của lãnh đạo.

- Sản phẩm hoạch định và tổ chức có trở thành hiện thực hay không tùy thuộc vào hiệu quả của lãnh đạo.

“Các hoạt động quản trị như lập kế hoạch, tổ chức và ra quyết định chỉ là những cái kén nằm im cho đến khi người lãnh đạo khơi dậy một động lực trong con người và dẫn dắt họ hướng đến mục tiêu”. (3)

- Lãnh đạo có hiệu quả giúp khái quát được các nguồn tiềm năng của mỗi cá nhân và tập thể doanh nghiệp.
- Giúp nâng cao năng lực, phẩm chất của nhân viên và tạo ra bầu không khí lành mạnh, sức mạnh tinh thần của doanh nghiệp.

.....

6.1.3. Các nguyên tắc lãnh đạo.

Lãnh đạo là hoạt động mang tính khoa học song do “tác động” trực tiếp đến con người nên mang tính nghệ thuật nhiều hơn. Để lãnh đạo thành công nhà quản trị cần tuân thủ những nguyên tắc lãnh đạo sau:

Nguyên tắc 1:

- Đảm bảo sự kết hợp hài hòa giữa các mục tiêu.
 - Mỗi cá nhân, bộ phận trong tổ chức có mục tiêu nhất định, để lãnh đạo thành công nhà quản trị phải tạo ra sự “giao thoa” hài hòa giữa các mục tiêu của mỗi cá nhân, với bộ phận và toàn bộ tổ chức. Phải dung hòa được các lợi ích của cá nhân với nhau và với tập thể, giữa các bộ phận với nhau và toàn bộ tổ chức.
 - Sự thống nhất về mục tiêu, nguyện vọng, ước muốn là cơ sở bền vững cho sự thống nhất về nhận thức và hành động, tạo sức mạnh của tổ chức để đạt được mục tiêu chung của tổ chức và mục tiêu riêng của mỗi cá nhân, bộ phận.

Nguyên tắc 2: Nhà quản trị phải đóng vai trò là “phương tiện” để giúp nhân viên thỏa mãn được nhu cầu và mong muốn của họ

- Cơ sở của nguyên tắc: Nhân viên thường có xu hướng phục tùng, đi theo, làm theo những ai giúp họ thỏa mãn các nhu cầu của họ
- Hoạt động lãnh đạo của nhà quản trị là chỉ dẫn, tạo động lực cho nhân viên để họ hành động thực hiện mục tiêu của tổ chức, qua đó đạt được mục tiêu riêng của mình. Để làm điều đó nhà quản trị cần phải hiểu biết nhu cầu, động cơ và hành vi của nhân viên.

Nguyên tắc 3: Làm việc (lãnh đạo) phải theo chức trách và quyền hạn

- Mỗi nhà quản trị trong hệ thống tổ chức đều có quyền, trách nhiệm theo quy định và chỉ được sử dụng quyền hạn trong phạm vi chức trách của mình để tác động (gây ảnh hưởng) đến nhân viên dưới quyền.
- Tránh xu hướng lạm dụng hay né tránh quyền lực đều có thể dẫn đến hậu quả xấu trong hành động lãnh đạo.
- Sử dụng quyền lực phải gắn với trách nhiệm.

Nguyên tắc 4: Ủy nhiệm và ủy quyền

- Ủy nhiệm và ủy quyền là giao nhiệm vụ và trao quyền để họ thay mình thực hiện (giải quyết) nhiệm vụ nào đó.
- Cho người khác quá trình ủy quyền gồm:
 - o Xác định kết quả mong muốn
 - o Giao nhiệm vụ
 - o Giao quyền hạn để thực hiện nhiệm vụ, việc
- Ủy quyền có thể bằng miệng hay văn bản
- Ủy nhiệm, ủy quyền giúp nhà quản trị giảm nhẹ được công việc phải làm (vì một người không thể làm tất cả mọi công việc của mình để hoàn thành mục tiêu) để tập trung vào những khâu then chốt, vừa kích thích tính tự chủ, sáng tạo và tinh thần trách nhiệm cấp dưới qua đó hoàn thành công việc (lãnh đạo) trong phạm vi chức trách tốt hơn.
- Các nguyên tắc cần tuân thủ trong ủy nhiệm, ủy quyền:
 - o Ủy nhiệm, ủy quyền phải trong phạm vi chức trách của mình.
 - o Trao quyền phải gắn với trách nhiệm, nghĩa vụ tương xứng
 - o Thời hạn ủy quyền và ủy nhiệm phải xác định rõ
- Cần tránh 2 xu hướng trong ủy nhiệm, ủy quyền:
 - o Cấp trên ôm đồm, không đủ cấp dưới dẫn đến mệt mỏi, công việc không chạy, hiệu quả thấp.
 - o Giao cho cấp dưới song buông xuôi, thiếu kiểm soát -> hậu quả xấu.

6.1.4 Lựa chọn phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo là biểu hiện của phong cách nhà quản trị, là những dạng chung nhất của hành vi, cách ứng xử của người lãnh đạo đối với người dưới quyền trong quá trình hoạt động nhằm đạt được mục tiêu (1)

- Các phong cách lãnh đạo:
 - + Độc đoán (gia trưởng)
 - + Dân chủ
 - + Tự do (tản quyền)
- Gây ảnh hưởng (tác động) đến người dưới quyền để họ tuân thủ, nghe theo và hành động nhằm đạt được mục tiêu có thể sử dụng những phong cách khác nhau, mỗi phong cách có ưu nhược điểm nhất định; thích hợp với mỗi tình huống, hoàn cảnh nhất định.

Do đó điều quan trọng đối với nhà lãnh đạo là phải nhận dạng đúng hoàn cảnh và lựa chọn đúng phong cách lãnh đạo cho mỗi tình huống.

- Phong cách lãnh đạo được nhà lãnh đạo lựa chọn phụ thuộc vào:
 - + Các yếu tố của bản thân nhà lãnh đạo: Tính cách, trình độ, năng lực, trạng thái tâm sinh lý, vị trí công tác, nghề nghiệp, mục tiêu mong muốn đạt được. (Do đó đối với mỗi nhà lãnh đạo phong cách mà họ thể hiện khá ổn định)
 - + Các yếu tố bên ngoài: hoàn cảnh, tình huống quản trị, trạng thái tinh thần, tâm lý, tính cách, trình độ, kinh nghiệm; tuổi tác, giới tính...và đối tượng tác động, bầu không khí, văn hóa tổ chức...

6.2 Hành vi cá nhân và nhóm

- Để lãnh đạo có hiệu quả nhà quản trị cần phải hiểu biết hành vi, những quy luật chi phối hành vi của nhân viên dưới quyền và những người có liên quan.
- Hành vi của con người có liên quan chặt chẽ đến hành động của con người trong tổ chức.
- Hành vi tổ chức thể hiện dưới hai hình thức chủ yếu:
 - o Hành vi tổ chức chịu sự chi phối của hành vi cá nhân bao gồm: thái độ, nhân cách, tri giác, lĩnh hội và động cơ.
 - o Hành vi cá nhân chịu sự chi phối của hành vi nhóm: chuẩn mực đạo đức, ứng xử, tục lệ, vai trò và động thái của nhóm.
- Nghiên cứu hành vi cá nhân và nhóm giúp nhà quản trị nhận thức đúng đắn hành vi trong hiện tại và dự báo hành vi trong tương lai để có quyết định và hành động thích hợp nhằm điều

khiển, kiểm soát hành vi, định hướng hành động của người dưới quyền hướng đến thực hiện các mục tiêu đã dự định.

6.2.1. Hành vi cá nhân.

Hành vi tổ chức có liên quan chặt chẽ, không thể tách rời hành vi cá nhân, do đó muốn hiểu hành vi tổ chức thì không thể không xem xét thái độ, nhân cách, tri giác và lĩnh hội của cá nhân trong tổ chức.

6.2.1.1. Thái độ của cá nhân.

- Thái độ là cách người ta bày tỏ sự đánh giá (tán thành hay không tán thành) về mục tiêu, đối tượng, con người hay sự kiện, kết quả nào đó trong quan hệ với công việc.

Thái độ phổ biến trong quan hệ với công việc gồm:

- o Thỏa mãn công việc
- o Mức độ liên quan đến công việc (quan tâm (thích) hay không quan tâm (thích) đến công việc)
- o Sự ràng buộc về tổ chức (gắn bó hay không gắn bó với tổ chức)
- Nhận thức đối với nhà quản trị:
 - Những nhân viên được thỏa mãn sẽ tận tâm, tận tụy, say sưa, gắn bó với tổ chức, giảm thiểu mâu thuẫn, bất đồng.

6.2.1.2 Nhân cách (tính cách)

- Nhân cách là sự kết hợp những đặc điểm tâm lý của mỗi cá nhân phân biệt với cá nhân khác trong tổ chức.
- Các đặc điểm của nhân cách ảnh hưởng đến hành vi: Trầm tĩnh hay năng động, xông xáo; tham vọng, vị tha, nhân hậu, trung nghĩa, nóng tính hay dễ hòa đồng...
- Một số đặc tính nhân cách thể hiện trong sự kết nối giữa thuộc tính nhân cách với hành vi tổ chức:
 - o Kiểm soát : Một số người tin họ kiểm soát được số phận, hành vi của họ; một số khác lại phó thác cho số phận.
 - o Tính độc đoán: Cứng nhắc trong tư duy, hành động, thích phán xử người khác, kính trên, nạt dưới, chống lại sự thay đổi...
 - o Tính mảnh khèo, xảo quyệt: Liên quan gắn gũi với tính độc đoán, thường là người thực dụng, có thể tốt trong 1 số công việc, tình huống, song lại không tốt trong công việc, tình huống khác.

- o Xu hướng mạo hiểm: Thường đưa ra quyết định nhanh, ít thông tin, mạo hiểm hơn.
Người có xu hướng mạo hiểm có thể thích hợp cho 1 số công việc nhất định.

Ý nghĩa đối với nhà quản trị: hiểu biết sự khác biệt nhân cách giúp nhà quản trị bố trí nhân viên đảm nhận các công việc hợp lý.

6.2.1.3 Tri giác:

Là quá trình nhận thức (hiểu) sự việc hay hiện tượng trong tổ chức hay môi trường hoạt động.

- Cùng sự việc, hiện tượng nhưng các cá nhân khác có thể có nhận thức khác.
- Tri giác (quá trình nhận thức) phụ thuộc nhiều yếu tố: người nhận thức (thái độ, nhân cách, động cơ, sở thích, kiến thức, kinh nghiệm...), đối tượng, mục tiêu nhận thức, khung cảnh, phạm vi...

Ý nghĩa đối với nhà quản trị: cần phải làm mọi việc để nhân viên nắm được thực chất vấn đề để tác động vào hành vi (hành động) của họ.

6.2.1.4 Lĩnh hội

Là quá trình nhận thức môi trường để con người điều chỉnh (hành vi) thích ứng và làm chủ môi trường dưới tác động của luật hiệu ứng (hành vi là hậu quả của nhận thức)

- Ví dụ: một phương pháp bán hàng được áp dụng nếu được cấp trên thường xuyên kiểm tra thì người bán hàng thường thiết lập lại còn ngược lại thì người ta sẽ không áp dụng lặp lại.

Ý nghĩa đối với nhà quản trị: nhờ lĩnh hội mà nhà quản trị sẽ dùng các công cụ (thưởng hay phạt) để tác động vào hành vi của nhân viên.

6.2.1.5 Mô hình hành vi cá nhân:

Mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi cá nhân:

6.2.2 Hành vi nhóm

6.2.2.1 Khái niệm và phân loại nhóm trong tổ chức

a. Khái niệm: Nhóm là tập hợp của 2 hay nhiều cá nhân có ảnh hưởng phụ thuộc lẫn nhau, cùng hành động nhằm đạt được mục tiêu chung.

- Nhóm gồm từ 2 người trở lên
- Các thành viên trong nhóm thống nhất, gắn bó với nhau vì mục tiêu chung và việc đạt được mục tiêu chung giúp họ đạt được mục tiêu riêng.

6.2.2.2. Những lý do dẫn đến hình thành nhóm.

Có nhiều lý do khác nhau song tựu chung lại lý do cơ bản nhất đó là việc tham gia nhóm giúp các cá nhân đạt được lợi ích hay thỏa mãn nhu cầu nào đó của họ.

- Phần lớn các cá nhân tham gia nhóm vì những nhu cầu như: an toàn, địa vị, tự trọng, hội nhập, sức mạnh và thành đạt.
 - o An toàn: những nhóm có chỗ dựa vật chất, tinh thần, xã hội,... với sức mạnh về số đông, trí tuệ tập thể.
 - o Địa vị: địa vị, thế lực của nhóm tạo ra địa vị, thế lực của mỗi thành viên trong nhóm.
 - o Tự trọng: khi tham gia vào nhóm thì tư cách thành viên sẽ làm tăng thêm lòng tự trọng của mỗi cá nhân, tạo thêm uy tín, vị thế cho họ.
 - o Hội nhập: Nhu cầu mong muốn hội nhập, giao lưu với cộng đồng, xã hội (K.Marx: con người là tổng hòa các quan hệ xã hội)
 Hội nhập vừa là nhu cầu tự thân của con người vừa giúp họ nâng cao chất lượng cuộc sống và hiệu quả của công việc.
 - o Sức mạnh: Sức mạnh của tổ chức giúp các cá nhân có thể đạt được mục tiêu của họ
 - o Thành đạt: Nhóm là cái “nôi” giúp các cá nhân phát triển, thành đạt.

6.2.3. Những vấn đề (thuộc tính) cơ bản của nhóm và hiệu quả hoạt động của nhóm

- a. Nhóm có vai trò (tác động) đối với hành vi cá nhân.
- b. Trong mỗi nhóm đều tồn tại những chuẩn mực (buộc hành vi của các thành viên phải tuân theo các chuẩn mực đó)
- c. Trong mỗi nhóm đều tồn tại một hệ thống địa vị, thứ bậc: thứ bậc về vị trí, chức vụ, uy tín, mức độ ảnh hưởng. Hệ thống này ảnh hưởng đến hành vi của mỗi cá nhân.
- d. Tính vững chắc của nhóm.
 - Phụ thuộc vào mối quan hệ giữa các cá nhân (đoàn kết hay mâu thuẫn)
 - Mục tiêu chung kết nối với các mục tiêu riêng của mỗi cá nhân trong nhóm.

6.3 Động cơ:

* Vì sao cần phải biết động cơ?

- Nhà quản trị hoạt động nhằm đạt được mục tiêu nhưng “qua sự nỗ lực phấn đấu” của người khác.
- Động cơ là yếu tố kích thích (thúc đẩy) con người hoạt động là mong muốn đạt được mục tiêu, thỏa mãn nhu cầu của họ.

→ Muốn đạt được mục tiêu nhà quản trị phải hiểu được mục tiêu (yêu cầu) phấn đấu và động cơ thúc đẩy họ hành động.

“Sẽ là một nhà quản trị tồi nếu khi giao việc cho cấp dưới anh không cho người ta biết sẽ nhận được cái gì nếu hoàn thành công việc này”.

6.3.1. Khái niệm động cơ (Motivating)

- Là quá trình tâm lý kích thích (thúc đẩy) bản thân hay người khác hành động để đạt được mục tiêu của cá nhân hay của tổ chức. (1)
- Người có động cơ sẽ:
 - o Tích cực làm việc.
 - o Duy trì nhịp điệu làm việc tích cực.
 - o Có hành vi định hướng vào mục tiêu mong muốn đạt được.

Vì thế động cơ kéo theo sự nỗ lực, kiên trì của con người (hay tổ chức) trong hành động hướng đến đích.

- Động cơ bắt đầu từ một nhu cầu (mục tiêu mong muốn đạt được) và thúc đẩy hành vi của con người (nhóm) hành động nhằm đạt được nhu cầu (mục tiêu).
- Thực hiện công việc của mỗi người là kết quả của sự kết hợp giữa động cơ thúc đẩy với năng lực của chính họ.

Sơ đồ: quan hệ giữa động cơ, năng lực với thực hiện công việc.

<u>Những yếu tố thúc đẩy động cơ:</u>	<u>Khả năng thực hiện công việc</u>		<u>Kết quả</u>
- Nhu cầu	(Kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo, kinh nghiệm,...)	⇒	thực hiện (2)
- Sự thỏa mãn			công việc
- Mục tiêu			
- Kỳ vọng			

6.3.2. Các lý thuyết về động cơ.

a. Quan điểm cổ điển (Taylor. F. và những người có cùng trường phái)

Quan niệm bản chất con người là lười biếng → kích thích người lao động bằng phần thưởng, kinh tế.

b. Quan điểm hành vi (quan hệ con người).

Coi quan hệ xã hội trong công việc có thể thúc đẩy hay kích thích sự hăng hái của con; khi con người thường xuyên thực hiện một công việc nào đó dễ dẫn đến nhàm chán → con người có nhu cầu

xã hội → nhà quản trị phải tạo điều kiện cho người lao động tự do nhiều hơn trong hành động, sử dụng tổ chức không chính thức như một kênh thông tin và giải quyết công việc.

c. Quan điểm hiện đại về động cơ.

- Thuyết nhu cầu Maslow:

Nhà quản trị phải biết người lao động đang ở cấp độ nào của nhu cầu ⇒ đề xuất giải pháp thỏa mãn nhu cầu và đạt được mục tiêu của tổ chức.

-
- Thuyết về giá trị công bằng:
 - Người lao động trong tổ chức mong muốn được đối xử công bằng, lúc đầu sự mất công bằng có thể được người lao động chấp nhận nhưng nếu kéo dài sẽ gây bất mãn, phản ứng tiêu cực (chống đối, bỏ việc...).
 - Nhà quản trị phải luôn quan tâm đến nhận thức của người lao động về sự công bằng để vừa làm cho người lao động nhận thức đúng đắn về công bằng và khi cần thiết phải điều chỉnh để đảm bảo sự công bằng.
 - Một số thuyết khác....

6.4. Quản trị nhóm

6.4.1. Khái niệm

Khái niệm: Nhóm (Group & Teamwork) trong công việc hay trong tổ đội là một tập thể các cá nhân cùng nhau chia sẻ những chuẩn mực nhất định và cố gắng thỏa mãn những nhu cầu của mình thông qua việc đạt được mục tiêu của nhóm.

- Nhóm là tập thể cá nhân (có thể là nhà quản trị hay nhân viên) liên kết với nhau vì mục tiêu quản lý và qua đó đạt được nhu cầu của mỗi người.
- Các thành viên trong nhóm phải tuân thủ những chuẩn mực được quy định bởi nhóm.

6.4.2. Phân loại nhóm

Phần lớn các nhân viên đều thuộc nhóm nào đó trên cơ sở vị trí của họ trong tổ chức. Có những nhóm do lãnh đạo thành lập ra để làm công việc của tổ chức đó (nhóm chính thức). Song cũng có những nhóm là sự liên kết một cách tự nhiên trong lao động để thỏa mãn nhu cầu nào đó hoặc mục tiêu mà họ theo đuổi.

a. Sự hình thành nhóm trong công việc.

Những lý do cơ bản đầu tiên dẫn đến hình thành nhóm trong công việc:

- Lý do vật thể, vật chất: do yêu cầu công việc phải làm việc gần nhau (trao đổi thông tin, phối hợp làm việc,...)

- Lý do kinh tế: lợi ích kinh tế cao hơn nếu làm việc theo nhóm.
- Lý do tâm lý xã hội: do mong muốn thỏa mãn các nhu cầu xã hội: an toàn, xã hội, sự quý trọng quan tâm, tự khẳng định mình.

b. Phân loại nhóm.

+ Theo nguồn gốc hình thành: Nhóm chính thức và phi chính thức.

Sự khác nhau giữa nhóm chính thức và phi chính thức.

	Nhóm chính thức	Nhóm phi chính thức
- Mục tiêu của nhóm	Lợi nhuận, hiệu quả	Sự hài lòng, thỏa mãn (nhu cầu) mục tiêu của các thành viên tự phát, tự nguyện.
- Nguồn gốc hình thành	Theo kế hoạch của tổ chức	Tính cách, tài năng
- Ảnh hưởng đến thành viên	Quyền lực của chức vụ, tiền thưởng.	Do nhóm suy tôn (thủ lĩnh)
- Thông tin liên lạc	Các kênh thông tin chính thức của tổ chức.	Tin đồn, truyền miệng, kênh khác.
- Quan hệ các cá nhân	Thiết lập theo công việc và quy định của tổ chức.	Tự nguyện, tự phát theo nhu cầu các thành viên.
- Kiểm tra	Theo quy định của tổ chức	Theo phán xử của xã hội, chuẩn mực của nhóm.

Cả nhà quản trị lẫn nhân viên đều thuộc một số nhóm chủ yếu sau:

Nhóm chính thức và nhóm không chính thức. Và được thể hiện ở một số loại sau:

+ Nhóm điều khiển: được quy định trong tổ chức chính thức, bao gồm nhà quản trị và nhân viên dưới quyền mà nhà quản trị trực tiếp quản lý họ (trưởng phòng và các thành viên của phòng đó).

+ Nhóm theo nhiệm vụ, công việc: Được xác định trong tổ chức chính thức gồm những người được phân công cùng làm việc với nhau để hoàn thành nhiệm vụ hay công việc nào đó.

- o Đặc thù của các nhóm này là được hình thành không hạn chế ranh giới tổ chức chính thức và sự tham gia của các cấp quản lý. (Ví dụ: Nhóm làm nhiệm vụ thanh tra đột xuất có thể là một phó giám đốc cùng kế toán trưởng, một số thành viên của phòng kế toán cùng với thành viên công đoàn hay thanh niên,...).
- o Nhóm điều khiển là nhóm theo nhiệm vụ, công việc song ngược lại có thể không đúng.

+ Nhóm có cùng sở hữu hay lợi ích: được hình thành tự nguyện, liên kết với nhau để đạt được mục tiêu cụ thể hoặc thỏa mãn nhu cầu nào đó.

+ Nhóm bạn bè (cùng học, làm việc, cùng quê,...) các thành viên thường có một hay nhiều đặc tính chung, và liên minh này có thể mở rộng vượt ra khỏi tổ chức chính thức.

+ Nhóm đặc biệt (các ủy ban)

Các ủy ban được lập ra nhằm một số mục đích: Giải quyết mâu thuẫn kiến nghị những biện pháp, đưa ra những ý tưởng và ra quyết định....

+ Tổ, nhóm tự quản: là nhóm (chính thức) các nhân viên được trao quyền chủ động (và do đó chịu trách nhiệm) để hoàn thành các công việc hay nhiệm vụ nhất định.

Tổ, đội tự quản hoạt động hiệu quả trong trường hợp:

- Mức độ phụ thuộc lẫn nhau giữa các thành viên cao
- Công việc phức tạp

+ Nhóm đa văn hóa:

Nhóm các nhân viên có sự đa dạng về văn hóa.

Nhà quản trị phải nhận thức được văn hóa mỗi cá nhân, nhóm để tạo bầu không khí và sự tôn trọng lẫn nhau => tạo hiệu quả hoạt động của nhóm, tổ chức.

6.3.4 Nội dung quản trị nhóm

a. Các giai đoạn phát triển của nhóm:

- Hiểu được các giai đoạn phát triển của nhóm là yếu tố quan trọng để thúc đẩy sự phát triển của nhóm và phát huy vai trò của nó đối với việc hoàn thành các nhiệm vụ của tổ chức.

- Sự phát triển của nhóm thể hiện trên 2 khía cạnh:

- + Phát triển các mối quan hệ giữa các thành viên
- + Các hoạt động nhằm thực hiện nhiệm vụ của tổ chức

Các khía cạnh này thực hiện trong giai đoạn phát triển nhóm.

- 5 Giai đoạn phát triển của nhóm

+ Giai đoạn hình thành

Các thành viên thoả thuận và chấp nhận nhau trong một nhóm. Ở giai đoạn này nhà quản trị tìm kiếm sự đồng thuận giữa các thành viên thông qua sự thống nhất, mục tiêu, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức, quyền lực để các thành viên chấp nhận nhau trong một tổ chức.

+ Giai đoạn sóng gió:

Giai đoạn mâu thuẫn trong nội bộ nhóm, các thành viên chấp nhận sự tồn tại của nhóm nhưng chống lại sự kiểm soát của nhóm đối với cá nhân. Cuối giai đoạn sẽ hình thành nên một trật

tự rõ ràng về các quan hệ lãnh đạo trong nội bộ nhóm. Ở giai đoạn này nhà quản trị phải nhận dạng đúng đắn những mâu thuẫn tồn tại tăng cường trao đổi thông tin, tăng cường sự hiểu biết lẫn nhau giữa các thành viên, áp dụng các phương pháp và thủ thuật khác nhau thích hợp với từng tình huống để sớm đưa nhóm vào hoạt động ổn định.

+ Giai đoạn chuẩn hoá:

Là giai đoạn phát triển các mối quan hệ, nhóm thể hiện sự liên kết chặt chẽ bền vững. Kết thúc giai đoạn chuẩn hoá cơ cấu nhóm trở nên vững chắc và nhóm được đồng hoá. Nhà quản trị cần phải tạo điều kiện cho các thành viên giúp đỡ lẫn nhau, chia sẻ thông tin tăng cường sự phối hợp, hợp tác giữa các thành viên.

+ Giai đoạn thực hiện:

Cấu trúc nhóm là cấu trúc chức năng đầy đủ và được thừa nhận nhóm từ chỗ hiểu biết lẫn nhau đến bắt tay vào cùng nhau thực hiện nhiệm vụ. Đây là giai đoạn cuối cùng của sự phát triển. Trên cơ sở nề nếp đã được tạo ra nhà quản trị cần phải tận dụng năng lực, kỹ năng của mỗi thành viên để giải quyết nhiệm vụ đã đạt ra.

+ Giai đoạn ngừng lại (Nhóm ở trạng thái chuẩn bị giải tán):

Vì nhiệm vụ của nhóm đã được hoàn thành.

c. Nội dung quản trị nhóm:

* Mục tiêu của nhóm:

Nhóm công việc có hai mục tiêu:

- Mục tiêu do tổ chức đặt ra mà vì mục tiêu này nhóm được quyết định thành lập
- Mục tiêu của nhóm (nội bộ nhóm) Gồm 2 loại:

+ Mục tiêu thành tựu: Thể hiện đích cuối cùng nhóm hướng đến đạt được, nó định hướng hoạt động của nhóm

+ Mục tiêu duy trì: Tạo động lực và duy trì sự tồn tại của nhóm

Sự mâu thuẫn với mục tiêu của nhóm là nguyên nhân để các thành viên rời khỏi nhóm

Nhóm càng phát triển (trưởng thành) thì các mục tiêu càng trở nên rõ ràng và có ý nghĩa hơn với các thành viên.

* Cơ cấu tổ chức nhóm:

Được hình thành trên cơ sở các mối quan hệ cấp trên, dưới, đồng cấp; trật tự thứ bậc theo chức vụ, tổ chức mạng lưới thông tin liên lạc; hình thành các chuẩn mực ứng xử và dự kiến kết quả thực hiện, công việc và nhiệm vụ mỗi cá nhân đảm nhận

* Lãnh đạo:

Để đạt được mục tiêu, một trong các chức năng quan trọng nhất là lãnh đạo

- Trong tổ chức chính thức người lãnh đạo được bổ nhiệm bởi cấp trên và trong tổ chức phi chính thức được nhóm suy tôn
- Người lãnh đạo sử dụng quyền lực được tổ chức trao cho để gây ảnh hưởng tới người dưới quyền, thực hiện thưởng phạt để hướng mọi người phải hành động thực hiện mục tiêu.
- Người lãnh đạo trong nhóm phi chính thức dùng uy tín (năng lực, trình độ, phẩm chất) để gây ảnh hưởng đến các cá nhân trong nhóm, định hướng hoạt động của họ.

* Các chuẩn mực và sự kiểm tra:

- Các chuẩn mực được quy định trong tổ chức chính thức buộc các cá nhân của nhóm phải thống nhất cách thức hành động nhằm đạt tới mục tiêu
- Sự phục tùng các chuẩn mực của nhóm phụ thuộc các yếu tố:
 - + Sức ép của nhóm
 - + Sự kiểm tra và bắt buộc phải thi hành của nhóm

6.5 Quản trị xung đột (conflict)

6.5.1 Khái niệm xung đột và phân loại xung đột:

a. Khái niệm

Xung đột là sự bất đồng giữa hai hay nhiều phía (cá nhân hay nhóm) mà mỗi phía cố làm tất cả những gì có thể để phía bên kia chấp nhận quan điểm của mình trong việc giải quyết các vấn đề liên quan đến lợi ích hay các giá trị xã hội.

- Ngay cả trong một tổ chức được quản trị tốt cũng có mâu thuẫn xung đột,
- Xung đột có thể gây hậu quả xấu, song cũng có thể có tác dụng tốt (phát hiện và giải quyết mâu thuẫn, xung đột tạo ra sự phát triển).

b. Phân loại xung đột trong tổ chức

- Xung đột giữa các cá nhân: do khác nhau về cái nhìn, quan điểm, tính cách, lợi ích.
- Xung đột cá nhân với nhóm do quan điểm hay lợi ích của nhóm và cá nhân không phù hợp, mâu thuẫn nhau.
- Xung đột giữa các nhóm: mâu thuẫn giữa các nhóm chính thức, không chính thức...(các bộ phận, nhóm với nhau, chính quyền với công đoàn...)
- Xung đột bên trong cá nhân: đây là mâu thuẫn xung đột không thuộc loại đã nêu trong khái niệm. Phổ biến là mâu thuẫn về vai trò và trọng trách của cá nhân trong tổ chức (nhà quản trị giao những nhiệm vụ mâu thuẫn nhau cho nhân viên thực hiện) yêu cầu công việc mâu thuẫn nhu cầu cá nhân...-> Nhà quản trị cần phải tránh để không dẫn đến hiệu quả thấp, hậu quả xấu.

6.5.2 Các nguyên nhân của xung đột:

- Phân phối các nguồn lực không hợp lý, thiên vị cho các cá nhân, bộ phận
- Sự phụ thuộc giữa công việc và nhiệm vụ giữa cá nhân và nhóm trong quá trình hoạt động. (người, nhóm này thực hiện hay hoàn thành công việc, nhiệm vụ lại phụ thuộc vào người khác, nhóm khác)
- Sự khác về mục tiêu giữa các cá nhân, bộ phận.
- Sự khác trong quan niệm, nhận thức về các giá trị xã hội, đạo đức.
- Khác nhau trong cách ứng xử, kinh nghiệm sống
- Giao tiếp tồi.

6.5.3 Giải quyết xung đột

a. Các phương pháp xử lý xung đột

- Né tránh
- Xoa dịu
- Cường bức
- Thỏa hiệp
- Giải quyết tận gốc vấn đề

b. Biện pháp xử lý xung đột

- Giáo dục
- Thuyết phục
- Hành chính

6.6 Truyền thông (Communication)

Truyền thông (truyền đạt thông tin) là những công cụ chủ yếu thực hiện sự lãnh đạo, là một trong những kỹ năng quan trọng nhất mà nhà quản trị cần có và có mặt trong tất cả các chức năng của quản trị.

6.6.1 Khái niệm:

Truyền thông (communication) là sự truyền (chuyển) thông tin và ý nghĩa của thông tin của một cá nhân, nhóm đến cá nhân, nhóm khác với sự sử dụng các ký hiệu, biểu tượng

- Các yếu tố và giai đoạn của quá trình truyền thông tin:

4 yếu tố:

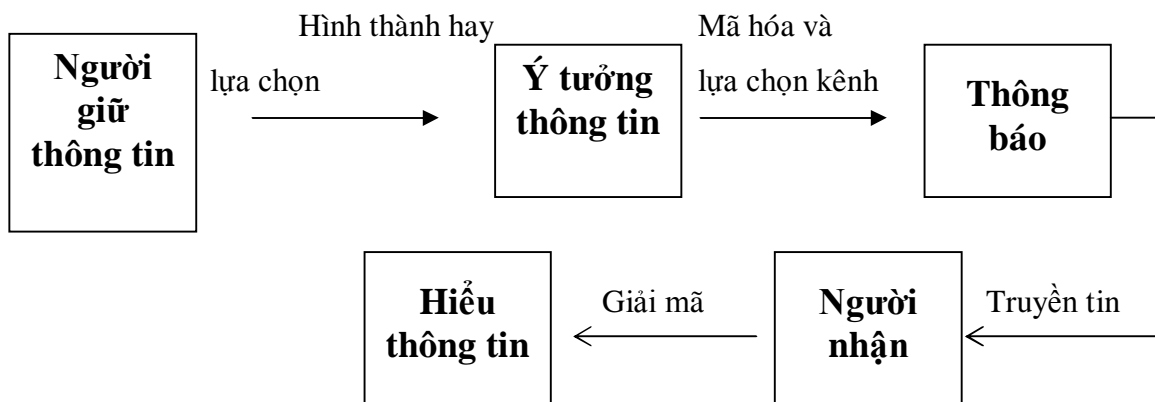
- Người gửi thông tin là người hình thành ý tưởng và các thông tin dự định truyền đi
- Thông báo: những thông tin được mã hóa dưới dạng ký hiệu, hình tượng
- Kênh: là phương tiện truyền thông tin

- Người nhận thông tin (nhận thông tin + giải mã -> hiểu thông tin)

4 giai đoạn:

- Nảy sinh ý tưởng (hình thành ý tưởng hay lựa chọn thông tin cần truyền đạt)
- Mã hóa và lựa chọn kênh
- Truyền tin
- Giải mã (để hiểu thông tin)

Sơ đồ quá trình truyền thông tin:



6.6.2 Công nghệ thông tin với truyền đạt thông tin

Các công cụ được sử dụng trong truyền tin: Fax, điện thoại, thư, mạng

a. Internet

- Là hệ thống điện tử để truyền tin
- Internet như một nguồn thông tin
- Sử dụng trong hội thảo
- Để bàn luận & chuyện phiếm

b. Các công cụ khác: Fax, điện thoại, thư

6.6.3 Các dạng truyền đạt thông tin trong tổ chức

a. Truyền đạt thông tin trong tổ chức

- Truyền thông tin xuống dưới
- Truyền thông tin lên trên
- Truyền thông tin ngang
- Truyền thông tin chéo

b. Truyền đạt thông tin giữa các cá nhân:

Có 4 dạng cơ bản:

- Cả hai người truyền và nhận thông tin đều đã biết thông tin -> Các bên cần chia sẻ thông tin, do đó thuận lợi trong truyền tin.
- Thông tin mình không biết nhưng người khác thì đã biết -> có thể bắt lợi -> trao đổi thông tin kém chất lượng.
- Bản thân đã biết rõ thông tin, còn người khác thì không -> bản thân có thể phải trao đổi thông tin 1 cách hời hợt giả tạo -> nếu người dưới quyền biết mà nhà quản trị lại không biết thông tin thì sẽ rất nguy hại
- Cả bản thân mình và người khác đều không biết thông tin -> trao đổi thông tin sẽ tồi tệ (ví dụ nhân viên thuộc các chuyên môn khác nhau không hiểu chuyên môn của nhau)

6.6.4 Cải thiện trao đổi thông tin trong tổ chức:

- a. Có hai nhiệm vụ quan trọng để cải thiện trao đổi thông tin:
 - Cải tiến thông điệp (để đối tượng nhận dễ hiểu và hiểu đúng)
 - Cố gắng hiểu đối tượng nhận thông tin và làm cho họ hiểu mình
- b. Những phương pháp cơ bản để cải thiện trao đổi thông tin trong tổ chức
 - Bám sát đối tượng nhận tin
 - Điều chỉnh luồng thông tin
 - Sử dụng thông tin phản hồi
 - Sự đồng cảm
 - Đơn giản hóa ngôn ngữ, hình tượng (trong giao tiếp thông tin)
 - Biết lắng nghe người khác
 - Sử dụng hệ thống, kênh thông tin không chính thức
 - Tăng cường sự thương lượng giữa các nhóm

CHƯƠNG VII

CHỨC NĂNG KIỂM SOÁT

7.1. Khái niệm và các nguyên tắc kiểm soát

7.1.1. Khái niệm kiểm soát:

Kiểm soát là quá trình đo lường kết quả thực hiện, so sánh với các tiêu chuẩn, phát hiện sai lệch và nguyên nhân, tiến hành các điều chỉnh nhằm làm cho kết quả cuối cùng phù hợp với mục tiêu đã được xác định

- Kiểm soát vừa là một quá trình kiểm tra các chỉ tiêu, vừa là việc theo dõi các ứng xử của đối tượng
- Kiểm soát không chỉ dành cho những hoạt động đã xảy ra và đã kết thúc, mà còn là sự kiểm soát đối với những hoạt động đang xảy ra và sắp xảy ra
- Trong quá trình kiểm soát, có hai yếu tố luôn tham gia vào kiểm soát và ảnh hưởng đến hiệu quả của kiểm soát, đó là nhận thức và phản ứng của người kiểm soát và đối tượng kiểm soát. Điều này thể hiện ở chỗ: trong quá trình kiểm soát, nhà quản trị phải trả lời các câu hỏi sau đây:
 - + Kiểm soát cái gì?
 - + Kiểm soát khi nào?
 - + Kiểm soát ở đâu?
 - + Kiểm soát như thế nào?
 - + Chờ đợi thấy cái gì ở kiểm soát?
 - +.....
- Kiểm soát thường hướng vào các mục đích sau đây:
 - Bảo đảm kết quả thực hiện phù hợp với mục tiêu đã được xác định
 - Xác định rõ những kết quả thực hiện theo các kế hoạch đã được xây dựng
 - Xác định và dự đoán những biến động trong hoạt động của tổ chức
 - Phát hiện những sai lệch, thiếu sót, tồn tại và nguyên nhân trong quá trình hoạt động để kịp thời điều chỉnh
 - Phát hiện cơ hội, phòng ngừa rủi ro
 - Bảo đảm các nguồn lực trong tổ chức được sử dụng một cách hữu hiệu

7.1.2. Vai trò của kiểm soát:

- Kiểm soát giúp nhà quản trị nắm được tiến độ và chất lượng thực hiện công việc của các cá nhân, bộ phận trong tổ chức
- Kiểm soát tạo ra chất lượng tốt hơn cho mọi hoạt động trong tổ chức

- Kiểm soát giúp nhà quản trị đối phó kịp thời với những thay đổi của môi trường
 - Kiểm soát giúp cho các tổ chức thực hiện đúng các chương trình, kế hoạch với hiệu quả cao
 - Kiểm soát tạo thuận lợi thực hiện tốt việc phân quyền và cơ chế hợp tác trong tổ chức
- Kiểm soát là một hệ thống phản hồi quan trọng đối với công tác quản trị. Chính nhờ hệ thống phản hồi này mà các nhà quản trị biết rõ được thực trạng tổ chức mình, những vấn đề trọng tâm cần phải giải quyết, từ đó chủ động tìm các biện pháp điều chỉnh kịp thời nhằm đạt được mục tiêu đã xác định

7.1.3. Các nguyên tắc kiểm soát:

- Đảm bảo tính chiến lược và hiệu quả
- Đúng lúc, đúng đối tượng và công bằng
- Công khai, chính xác, hiện thực, khách quan
- Linh hoạt và có độ đa dạng hợp lý

7.2. Các loại kiểm soát

7.2.1. Theo thời gian tiến hành kiểm soát

- Kiểm soát trước: là kiểm soát được tiến hành trước khi công việc bắt đầu nhằm ngăn chặn các vấn đề có thể xảy ra, cản trở cho việc thực hiện công việc
- Kiểm soát trong: là kiểm soát được thực hiện trong thời gian tiến hành công việc nhằm giảm thiểu các vấn đề có thể cản trở công việc khi chúng xuất hiện
- Kiểm soát sau: là kiểm soát được tiến hành sau khi công việc được hoàn thành nhằm điều chỉnh các vấn đề đã xảy ra

7.2.2. Theo tần suất các cuộc kiểm soát

- Kiểm soát liên tục: là kiểm soát được tiến hành thường xuyên ở mọi thời điểm đối với đối tượng kiểm soát
- Kiểm soát định kỳ: là kiểm soát được thực hiện theo kế hoạch đã dự kiến trong mỗi thời kỳ nhất định
- Kiểm soát đột xuất: là kiểm soát được tiến hành tại thời điểm bất kỳ, không theo kế hoạch

7.2.3. Theo mức độ tổng quát của nội dung kiểm soát

- Kiểm soát toàn bộ: là kiểm soát được tiến hành trên tất cả các lĩnh vực hoạt động, các bộ phận, các khâu, các cấp nhằm đánh giá tổng quát mức độ thực hiện các mục tiêu chung

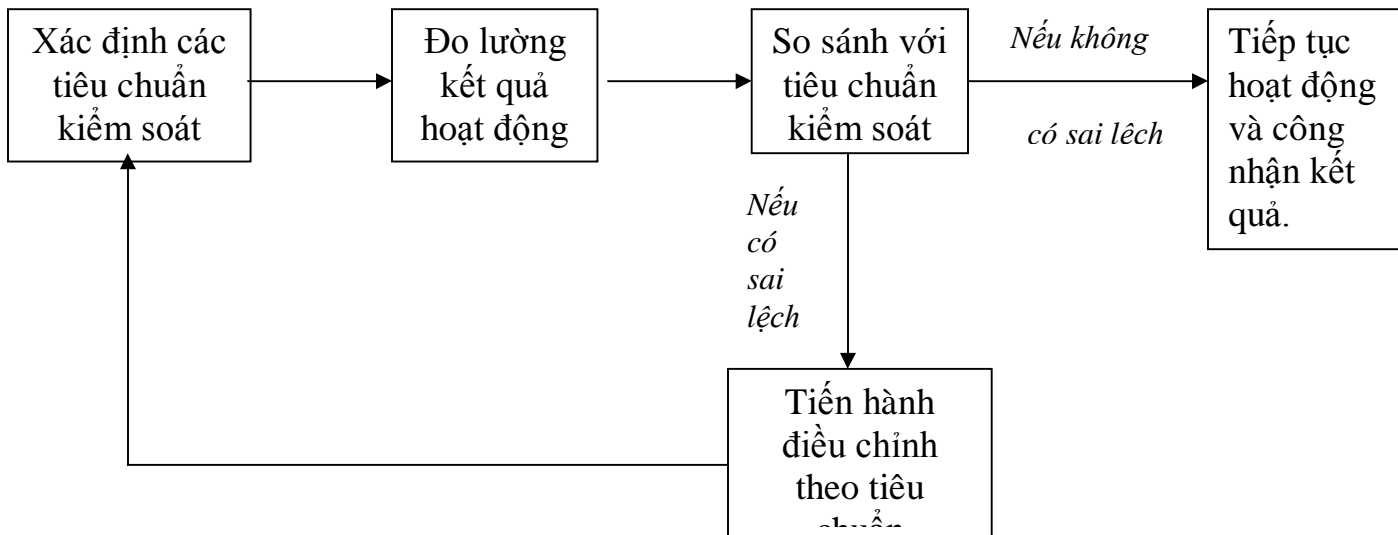
- Kiểm soát bộ phận: là kiểm soát được thực hiện đối với từng lĩnh vực hoạt động, từng bộ phận, từng khâu, từng cấp
- Kiểm soát cá nhân: là kiểm soát được thực hiện đối với từng con người cụ thể trong tổ chức

7.2.4. Theo đối tượng kiểm soát

- Kiểm soát cơ sở vật chất kỹ thuật: là kiểm soát được thực hiện nhằm đánh giá tình hình cơ sở vật chất kỹ thuật của tổ chức như đánh giá thực trạng nhà xưởng, máy móc, thiết bị...
- Kiểm soát con người: là kiểm soát được thực hiện nhằm đánh giá con người trên các mặt: năng lực, tính cách, kết quả thực hiện công việc, tinh thần trách nhiệm, sự thoã mãn với công việc...
- Kiểm soát thông tin: là kiểm soát được thực hiện nhằm đánh giá chất lượng của thông tin trong hoạt động của tổ chức
- Kiểm soát tài chính: là kiểm soát được thực hiện nhằm đánh giá tình hình tài chính của tổ chức như đánh giá ngân sách, công nợ...

7.3. Quy trình kiểm soát

Quy trình kiểm soát trong tổ chức có thể minh họa bằng sơ đồ sau đây:



7.3.1. Xác định các tiêu chuẩn kiểm soát

Tiêu chuẩn kiểm soát là những chỉ tiêu thực hiện nhiệm vụ mà dựa vào đó có thể đo lường và đánh giá kết quả thực tế của hoạt động

Khi các định các tiêu chuẩn kiểm soát cần thực hiện theo các quy tắc sau đây:

- Tiêu chuẩn và mục tiêu
- Tiêu chuẩn và dấu hiệu thường xuyên
- Tiêu chuẩn và quan sát tổng hợp

- Tiêu chuẩn và trách nhiệm
- Xác định mức chuẩn
- Sử dụng các tiêu chuẩn định tính

7.3.2. Đo lường kết quả hoạt động

- Căn cứ vào những tiêu chuẩn đã được xác định trong bước 1, tiến hành đo (đối với những hoạt động đang xảy ra hoặc đã xảy ra và kết thúc), hoặc lường trước (đối với những hoạt động sắp xảy ra) nhằm phát hiện sai lệch và nguy cơ sai lệch với những mục tiêu đã được xác định
- Yêu cầu đối với đo lường kết quả :
 - Hữu ích
 - Có độ tin cậy cao
 - Không lạc hậu
 - Tiết kiệm
- Các phương pháp đo lường kết quả :
 - Quan sát các dữ kiện : Phương pháp này dựa vào các dữ kiện định lượng như số liệu thống kê, tài chính, kế toán để đo lường kết quả thực hiện
 - Sử dụng các dấu hiệu báo trước : Phương pháp này được thực hiện dựa vào những ‘triệu chứng’ báo hiệu những vấn đề liên quan đến kết quả thực hiện công việc
 - Quan sát trực tiếp và tiếp xúc cá nhân : Phương pháp này được tiến hành thông qua việc nắm bắt tình hình thực hiện công việc trực tiếp từ đối tượng kiểm soát
 - Dự báo : Phương pháp này được thực hiện dựa trên những nhận định, phán đoán về kết quả thực hiện công việc
 - Điều tra : Phương pháp này được tiến hành bằng cách xây dựng các phiếu điều tra để thăm dò ý kiến của các đối tượng có liên quan

7.3.3. So sánh với tiêu chuẩn kiểm soát

- Căn cứ vào kết quả đo lường, tiến hành so sánh kết quả hoạt động với tiêu chuẩn đã được xác định, từ đó phát hiện ra sai lệch giữa kết quả với tiêu chuẩn, tìm nguyên nhân của sự sai lệch đó
- Sau đó tiến hành thông báo :
 - + Đối tượng thông báo:
 - Các nhà quản trị cấp trên có liên quan

- Các bộ phận, cơ quan chức năng có liên quan
 - Đối tượng bị kiểm soát
- + Nội dung thông báo:
- Kết quả kiểm soát bao gồm các số liệu, kết quả phân tích, tình hình thực hiện công việc...
 - Chênh lệch giữa kết quả với tiêu chuẩn và nguyên nhân của chúng
 - Dự kiến các biện pháp điều chỉnh nếu có sự sai lệch giữa kết quả với tiêu chuẩn
- + Yêu cầu khi thông báo:
- Phải kịp thời
 - Phải đầy đủ
 - Phải chính xác
 - Phải đúng đối tượng

7.3.4. Tiến hành điều chỉnh

- Các hoạt động điều chỉnh:
 - Điều chỉnh mục tiêu dự kiến
 - Điều chỉnh chương trình hành động
 - Tiến hành những hành động dự phòng
 - Không hành động gì cả
- Yêu cầu đối với hành động điều chỉnh:
 - Phải nhanh chóng, kịp thời
 - Điều chỉnh với “liều lượng” thích hợp
 - Điều chỉnh phải hướng tới kết quả

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

CHƯƠNG I. KHÁI LUẬN VỀ QUẢN TRỊ

Bài 1. Thế nào là quản trị

Tại một đợt tập huấn cho giám đốc bệnh viện trực thuộc sở y tế thành phố X, một giáo sư quản trị được mời đến để trình bày một số vấn đề căn bản trong việc quản trị ở các tổ chức. Bài báo cáo của giáo sư kéo dài gần hai ngày, ông đã trình bày những khía cạnh cơ bản như : mục tiêu của quản trị, các kỹ thuật quản trị, các chức năng cơ bản của quản trị, ngoài ra vị giáo sư còn giới thiệu một số xu hướng mới trong quản trị hiện nay trên thế giới.

Sau khi bài báo cáo của giáo sư kết thúc, bác sỹ Nguyễn Văn Hùng là học viên của lớp học, hiện tại ông giữ chức Giám đốc bệnh viện A, đã có một phút biểu như sau :

“ Thừa giáo sư, chúng tôi rất thú vị về những gỡ mà ngài nói và thậm chí trong đó có một số nội dung tri thức rộng lớn. Nhưng thưa ngài những vấn đề mà ngài nói chỉ thực sự cần cho các tổ chức kinh doanh cũn ở đây chúng tôi là bệnh viện. Mục tiêu của chúng tôi là cứu người và điều mà chúng tôi quan tâm là cần có bác sỹ giỏi về chuyên môn và những phương tiện thiết bị hiện đại, những vấn đề mà ngài nói không cần đối với chỳng tụi ”

Cõu hỏi :

Câu 1 : Anh (chị) đánh giá thế nào về ý kiến của ụng Hùng?

Câu 2 : Nếu anh (chị) là vị giáo sư, anh chị sẽ trả lời ông Hùng như thế nào?

Bài 2. Đóng cửa hiệu sách

Hiệu sách của ụng Nam là một hiệu sách duy nhất ở thị xó A – một thị xó đang trong giai đoạn phát triển. Việc bán sách đó mang lại cho ụng lợi nhuận, tuy khụng nhiều lắm nhưng ổn định. Cách đây vài tháng, một công ty phát hành sách có tiếng trong nước đã khai trương một hiệu sách đối diện với hiệu sách ông Nam. Thoạt đầu, ụng Nam khụng lo lắng gỡ mấy võ ụng cảm thấy cú thể tiếp tục cạnh tranh. Nhưng rồi hiệu sách mới bắt đầu bán nhiều tựa sách với giá giảm và cũn khuyến mới cho còc khỏch quen. Mặc dự đó cố gắng hết sức, nhưng trong một thời gian ngắn hiệu sách của ông chỉ cũn đạt được nửa doanh thu so với trước. Sau gần 6 tháng, do doanh thu tương đối thấp không đủ để trang trải chi phí, nên ông Nam đó phải quyết định đóng cửa hiệu sách của mữnh?

Cõu hỏi

Câu 1: Theo anh (chị) nguyên nhân nào dẫn đến việc ông Nam phải đóng cửa hiệu sách?

Cõu 2: Nếu anh (chị) là chủ hiệu sách, anh (chị) sẽ làm gỡ để hiệu sách tồn tại và phát triển?

CHƯƠNG II. NHÀ QUẢN TRỊ

Bài 3: Đặng Lê Nguyên Vũ- Tôi chiến đấu vì thương hiệu việt

Xuất thân là một sinh viên y khoa nhưng Đặng Lê Nguyên Vũ khoái cà phê hơn cầm dao mổ. Năm 1996, Vũ tự làm ra những gói cà phê và tự bán. Tám năm sau, Vũ tự tạo ra việc làm cho gần 15.000 nhân công.

Vượt qua nhiều ứng viên khác trong nước, Đặng Lê Nguyên Vũ được Hiệp hội Các nhà doanh nghiệp trẻ Asean chọn là nhà doanh nghiệp trẻ xuất sắc nhất Asean. Đây là một danh hiệu được trao năm năm một lần cho những doanh nhân có thành tích kinh doanh xuất sắc, đóng góp nhiều cho xã hội. Và trên thương trường, cái tên này cũng luôn gắn với hình ảnh một nhà quản trị đầy bản lĩnh.

Vào thời điểm hiện tại, Trung Nguyên đã và đang tạo cho mình một vị thế cách biệt với các hãng cà phê trong nước. Nhưng không bằng lòng với điều đó, nhà quản trị trẻ đầy bản lĩnh này còn thể hiện sự quyết tâm cạnh tranh với đối thủ nước ngoài. Trung

Nguyên đã thể hiện được sức mạnh của mình trong một “cuộc chiến” với một “đại gia” nước ngoài vốn khuyh đảo thị phần đóng gói ở Việt Nam – một cuộc chiến mà theo Vũ là không hề giấu giếm. Và chỉ với một thời gian ngắn thôi, sản phẩm G7 của Trung Nguyên đã làm cho họ có khó khăn.

Thành công của G7 ngày nay là một điều không tầm ai phủ nhận được, ấy vậy mà không mấy ai biết rằng khi bắt đầu “cuộc chiến” với những tập đoàn đa quốc gia, Đặng Lê Nguyên Vũ mời hai công ty quảng cáo tới.

Khi nghe Vũ trình bày ý định, một người nói “Gậy vông mà đòi chơi với xe tăng, thiết giáp!”

Người kia kể: “ở nhà tôi có nuôi hồ cá. Thả miếng bánh vào, con cá lớn tấp trước. Những mẩu bánh vụn vung vãi dành cho lũ cá nhỏ”.

Nhưng Đặng Lê Nguyên Vũ không chấp nhận sự khiếp nhược đó.

“Tại sao tôi không thẳng một kẻ mạnh hơn tôi ngay trên đất nước mình? Mục tiêu của chúng tôi đầy tham vọng: không chỉ chiếm thị phần mà đánh bại “đại gia” đó tại Việt Nam trước đã. Đã đến lúc chủ động “chơi” chứ không đợi người ta “đánh” rồi mới loay hoay phản kích”

“Đứng lên “chơi” với những tập đoàn đa quốc gia. Tại sao không?”

Đúng là khí phách của một doanh nhân trẻ đất Việt- nhanh nhạy, sáng tạo và tràn đầy niềm tin chiến thắng!

Câu hỏi:

- Câu 1 : Những phẩm chất nhà quản trị nào bạn nhận thấy ở Đặng Lê Nguyên Vũ qua câu chuyện nhỏ này? Đó có phải là phẩm chất cần có hàng đầu đối với Nhà Quản Trị không?

- Câu 2 : Một vài nhận xét của bạn về thể hệ “Nhà quản trị trẻ tuổi Việt Nam” hiện nay? Theo bạn, đâu là “lợi thế so sánh” của họ?

- Câu 3 : Để trở thành “Nhà quản trị” thành công trong tương lai, bản thân bạn cần tích lũy những “hành trang” gì?

Bài 4: Phong cách quản trị.

Trọng làm việc ở phũng kỹ thuật đã 5 năm. Anh luôn làm việc tích cực và là người rất nhạy bén. Với những thành tích xuất sắc, Trọng được đề bạt lên làm trưởng phũng kỹ thuật. Trong cương vị mới, anh ta cảm thấy mồm cú nhiều quyền lực, anh quát nạt, ra lệnh và đũi hỏi mọi người phải tuân phục. Mặc dù các nhân viên trong phũng đều là những người thông minh và có kinh nghiệm, Trọng ít khi quan tâm đến ý kiến của họ. Trọng luận tự tin vào năng lực của mồm và anh thực sự khú chịu khi ai đó gúp ý cho mồm. Trọng muôn nhõn vờn thực hiện mọi yêu cầu của anh, khụng bàn cói gỡ hết.

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

Câu hỏi

Câu 1: Anh (chị) có đánh giá, nhận xét thế nào về hai phong cách quản trị trên (đặc điểm, ưu nhược điểm của mỗi phong cách)

Câu 2: Nếu là công bộ quản lý, anh chị sẽ sử dụng phong cách quản trị nào?

CHƯƠNG III. THÔNG TIN VÀ RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

Bài 5: Ra Quyết định:

Một hãng giày nổi tiếng của một nước Bắc Âu sau khi xem xét và phân tích thị trường trong nước đã nhận thấy những dấu hiệu của sự bão hòa. Ban giám đốc của hãng quyết định cử các nhân viên của phòng Marketing tiến hành tham dò khả năng thâm nhập thị trường ngoài nước. Hai nhân viên giàu kinh nghiệm được cử đến một nước thuộc Châu Phi.

Sau một thời gian quan sát và thu thập thông tin, cả hai chuyên gia đều phát hiện ra rằng, ở đất nước Châu Phi này không thấy ai đi giày. Họ quyết định thông báo thông tin này về cho ban lãnh đạo hãng ở nhà cùng với ý kiến của họ. Chuyên gia thứ nhất cho rằng ở đây chưa có ai đi giày và đất nước này là một thị trường đầy tiềm năng, hãng cần nhanh chóng chớp cơ hội. Chuyên gia thứ hai lại có quan điểm hầu như trái ngược: Ở đây người ta không đi giày, vì vậy nếu mang giày đến sẽ không có ai mua

Câu hỏi:

- Câu 1: Theo anh (chị) 2 chuyên gia Marketing của hãng giày trên ai đúng, ai sai? Tại sao?
- Câu 2: Nếu anh (chị) là giám đốc của hãng giày trên, anh (chị) sẽ quyết định thế nào?
- Câu 3: Hãy đánh giá vai trò của thông tin trong việc ra quyết định?

Bài 6: Giá trị của thông tin:

Phillip A.Mos là chủ một công ty gia công thực phẩm ở Mỹ. Một hôm, ông đọc báo và một bản tin ngắn với mấy chục chữ nói về bệnh dịch gia súc đang lan tràn ở Mêhico đã thu hút sự chú ý của ông. A.Mos lập tức nghĩ: nếu thực sự Mêhico đang có dịch bệnh thì nhất định dịch bệnh đó phải từ bang California và bang Texas vùng biên giới nước Mỹ tràn vào (bởi Mêhico chỉ nhập khẩu thịt gia súc từ hai bang này). Và hai bang này cũng là nguồn cung cấp thịt chủ yếu cho toàn nước Mỹ. Nếu ở California và bang Texas thực sự xảy ra bệnh dịch, nhất định thị trường cung ứng thịt sẽ căng thẳng, giá thịt sẽ tăng vọt.

Để chắc chắn, A.Mos cho nhân viên tới Mêhico thăm dò tình hình. Người của ông mấy hôm sau báo về, xác nhận đúng là ở đó bệnh dịch đang hoành hành. Sau đó A.Mos lại tiếp tục cho nhân viên theo dõi các công ty chuyên nhập khẩu và gia công gia súc, thì được biết hầu hết những công ty lớn đều hạn chế hoặc tạm dừng nhập khẩu và chế biến thịt gia súc. Khác với những doanh nghiệp né tránh “con đường xấu”, A.Mos lập tức thu gom tiền rồi tới bang California và bang Texas mua bò và lợn sống, mau chóng vận chuyển sang vùng Đông nước Mỹ để tích trữ.

Quả không ngoài sự tính toán, sau đó ít lâu, bệnh dịch nhanh chóng tràn sang các bang lân cận ở phía Tây nước Mỹ. Chính phủ Mỹ hạ lệnh nghiêm cấm vận chuyển thực phẩm gia súc từ các bang này sang nơi khác, nhất là cấm vận chuyển sang vùng phía Đông nước Mỹ. Ngay lập tức mặt hàng thực phẩm thịt trên toàn nước Mỹ trở nên khan hiếm, giá thịt tăng cao chóng mặt. Tới lúc đó, A.Mos cho làm số thịt gia súc tích trữ và tung ra thị trường. Chỉ trong mấy tháng ngắn ngủi, ông đã kiếm cho mình một khoản tiền khổng lồ lên tới 9 triệu đô la.

Câu hỏi:

- Câu 1: Anh (chị) rút ra được điều gì từ cách nắm bắt và xử lý thông tin của A.Mos?
- Câu 2: Anh (chị) hãy đánh giá về giá trị của thông tin đối với việc ra quyết định ?

CHƯƠNG IV. CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

Bài 7: Hướng đi nào cho Công ty Minh Hoa?

Minh Hoa là một công ty may mặc có uy tín trên thị trường, sản phẩm áo sơ mi nam của công ty nhiều năm liền được bình chọn "top ten". Tuy nhiên thời gian gần đây tình hình kinh doanh của MH có vẻ chững lại. Việc khảo sát thị trường cho thấy hai luồng ý kiến như sau :

- Khách hàng tại thành phố lớn cho rằng áo của MH không phải là "hàng hiệu", không tạo được phong cách riêng cho người mặc

- Khách hàng ở các tỉnh lại cho rằng giá của sản phẩm hơi cao

Từ kết quả khảo sát này, bộ phận tiếp thị đã đề nghị Ban giám đốc ký hợp đồng mua quyền sử dụng thương hiệu tại Việt Nam của một hãng thời trang Mỹ nổi tiếng để đáp ứng yêu cầu của khách hàng thành phố. Trong khi đó, bộ phận sản xuất lại đề nghị đầu tư mua thêm trang thiết bị để nâng cao năng suất và giảm giá thành, đẩy mạnh thị phần khách hàng ở các tỉnh.

Câu hỏi :

- Câu 1: Vấn đề mà doanh nghiệp đang gặp phải là vấn đề gì?
- Câu 2: Nếu anh (chị) là giám đốc công ty, anh (chị) sẽ hoạch định chiến lược phát triển của mình trong thời gian tới như thế nào?
- Câu 3: Anh (chị) sẽ ủng hộ phương án của bộ phận tiếp thị hay bộ phận sản xuất?

Bài 8 : Samsung Vina- Con đường dẫn đến thành công :

Cũng như nhiều doanh nghiệp nước ngoài khác, năm 1996 ngay khi đặt chân vào Việt Nam, Samsung đã tự đặt cho mình mục tiêu dẫn đầu thị trường cả về thị phần, sản phẩm, lẫn đăng cấp thương hiệu. Nhưng vào thời điểm đó, hàng điện tử của Nhật Bản đang chiếm lĩnh thị trường Việt Nam, việc thuyết phục được người tiêu dùng chấp nhận sản phẩm của mình là thách thức đầu tiên mà Samsung Vina phải vượt qua. Càng khó hơn khi bấy giờ trong mắt người Việt Nam sản phẩm Nhật Bản mới là số một về chất lượng còn sản phẩm Hàn Quốc chủ yếu dành cho người ít tiền, trong khi Samsung Vina lại không muốn tự hạ thấp giá trị của mình bằng cách bán sản phẩm với giá thấp hơn sản phẩm của Nhật Bản.

Ba năm đầu là một giai đoạn rất khó khăn của công ty. Vấn đề chất lượng tự công ty có thể giải quyết thông qua các giải pháp công nghệ kỹ thuật và quản lý, nhưng làm sao để cho người tiêu dùng tin và chấp nhận sản phẩm thì không đơn giản. Ông Sang Youl Eom, Tổng giám đốc Samsung Vina kể lại: “khi đó chúng tôi đã thảo luận và quyết định đề nghị công ty mẹ ở Hàn Quốc không đưa vào Việt Nam những sản phẩm cũ, dù giá rẻ, mà chỉ chuyển giao những mẫu mới nhất và phù hợp với thị hiếu người Việt Nam.” Trong khi đó, để cạnh tranh về giá, nhiều công ty chỉ đưa vào Việt Nam những sản phẩm đã xuất hiện ở Thái Lan, Malaysia trước đó 3,4 năm. Những đề xuất của ông Eom đã giúp Samsung Vina luôn có những sản phẩm được thiết kế đẹp, tích hợp những công nghệ và tính năng mới để giới thiệu trên thị trường, nhờ đó thu hút được sự chú ý của khách hàng.

Tập trung nghiên cứu về nhu cầu khách hàng, cách đây 8 năm công ty nhận thấy rằng mỗi gia đình Việt Nam thường chỉ có 1 chiếc tivi màu, nó phục vụ nhiều thế hệ

trong gia đình, thậm chí cho cả hàng xóm láng giềng, vì thế họ cần những chiếc tivi có bộ loa công suất lớn. Samsung Vina đã sản xuất và tung ra thị trường dòng tivi Super Horn với loa có công suất gấp 5 lần tivi thông thường. Sản phẩm này nhanh chóng thành công và tạo ra bước ngoặt, đưa tivi Samsung trở thành một trong những thương hiệu dẫn đầu về thị phần ở Việt Nam. Đến năm 2005 Samsung Vina sản xuất và tiêu thụ 1,5 triệu sản phẩm các loại với tổng doanh thu 317 triệu \$ (trong đó xuất khẩu 63 triệu \$) tăng 35 lần so với năm 1996.

Câu hỏi:

- Câu hỏi 1: Anh (chị) hãy chỉ ra mục tiêu và chiến lược, chiến thuật, của Samsung Vina thông qua bài viết trên.
- Câu hỏi 2: Anh (chị) đánh giá như thế nào về công tác hoạch định của Samsung Vina?

CHƯƠNG V. CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

Bài 9: Công ty quần áo may sẵn

“Tôi sẽ không có bất kỳ sơ đồ tổ chức hay mô tả cương vị công tác dưới bất kỳ hình thức nào ở cái công ty này”, ông Minh vị chủ tịch và là người sáng lập công ty quần áo may sẵn, nhà sản xuất comple may sẵn và áo khoác thể thao cho nam giới đã tuyên bố như vậy. “Chúng ta là một công ty thành đạt và đang phát triển nơi tôi muốn tất cả mọi người quản lý và nhân viên của chúng ta đều cảm thấy họ là những người cùng một đội ngũ. Sơ đồ tổ chức và bản mô tả công việc chính là cách làm cho mọi người cảm thấy họ có cương vị riêng – mỗi ô trong sơ đồ – và vì thế chỉ muốn khư khư giữ lấy. Tôi không muốn bất kỳ người nào với ý nghĩa như vậy! Chúng ta đã trưởng thành từ một công ty nhỏ với doanh thu hàng năm vài trăm triệu đồng đến nay trở thành một công ty lớn với doanh thu hằng năm vài chục tỷ đồng chính là vì tất cả chúng ta đã hoà hợp ăn ý với nhau và đã mạnh dần nhờ mẫu tốt và chi phí thấp. Chúng ta không cần phải là General Motors với sơ đồ tổ chức rắc rối của họ, và tôi không bao giờ muốn chúng ta như vậy”.

Khi bàn luận về ý kiến của vị chủ tịch về sơ đồ tổ chức và bản mô tả vị trí công tác vào một bữa ăn trưa, ông Hùng kế toán trưởng công ty đã ra sức bảo vệ vị chủ tịch và nhấn mạnh rằng hành động theo tinh thần đồng đội thực sự chính là cốt lõi của sự thành công. Tuy nhiên cô Lan, phụ trách sản xuất thì cho rằng “quan điểm của vị chủ tịch là sai lầm không thể chấp nhận được”. Cô Lan nói : “Sự thật là tôi không thể điều hành nổi công việc của tôi nếu không có sơ đồ tổ chức và bản mô tả vị trí công tác, tôi phải dấu nó trong ngăn bàn của tôi, chỗ mà ông Minh không sao tìm được”

CÂU HỎI :

- Câu 1 : Anh (chị) đánh giá như thế nào về quan điểm của ông Minh và cô Lan?
- Câu 2 : Ưu nhược điểm của cơ cấu tổ chức? Khắc phục các nhược điểm như thế nào?

Bài 10: Thay đổi cơ cấu tổ chức – Bài toán hiệu quả

Năm 2003 Bibica gặp phải sự cố tài chính do quản lý không hiệu quả. Trước áp lực của các cổ đông và dư luận, ban lãnh đạo công ty một mặt tìm cách giải quyết khủng hoảng, mặt khác quyết tâm rũ bỏ cách quản lý rời rạc. Công ty quyết định đầu tư xây dựng quy trình mang tính chuẩn mực nhằm tăng hiệu quả kinh doanh và quản lý. Bibica đã cải tổ toàn bộ hệ thống thông tin gồm email, website, COS (Company Operation System – Văn phòng điện tử) và ERP (Enterprise Resource Planning- Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp) với tổng vốn đầu tư trên 2 tỷ đồng. Bibica đã điều chỉnh cơ cấu tổ chức (bỏ cơ chế phó giám đốc), xây dựng ban lãnh đạo gồm tổng giám đốc điều hành và các giám đốc các khối (nhân sự, tài chính, kỹ thuật, sản xuất, bán hàng...) cho phù hợp với hệ thống thông tin mà công ty đầu tư.

Thời gian đầu triển khai, tỷ lệ sai số của nhân viên ứng dụng hệ thống mới rất cao, gần 10%. Công ty vẫn kiên quyết thực hiện. Nhân viên vốn quen với hệ thống cũ bắt đầu phản ứng. Có trường hợp nhân viên vẫn làm theo hệ thống cũ để bán hàng sau đó mới nhập số liệu theo hệ thống mới. Lãnh đạo công ty không chấp nhận cách làm này, bắt buộc nhân viên phải thực hiện trên hệ thống mới. Nhân viên nào sợ hệ thống mới không chuẩn mực thì phải lấy số liệu trên hệ thống mới nhập vào hệ thống cũ để báo cáo chứ không được làm ngược lại. Công ty sẵn sàng bố trí thêm nhân sự để nhập số liệu. Sau một thời gian, nhân viên đã quen với cách làm mới và công ty đã đưa hệ thống lên mạng. Việc tổ chức và quản lý hoạt động theo ERP đã giúp doanh nghiệp kiểm soát được tình hình hoạt động kinh doanh, đưa ra các báo cáo chính xác, cung cấp báo cáo tài chính tin cậy cho cổ đông.

Việc liên kết thông tin chặt chẽ giữa các bộ phận giúp cho doanh nghiệp nắm rõ con số nguyên vật liệu cần trong từng giai đoạn sản xuất, khả năng đáp ứng về số lượng và thời gian cho mỗi đơn hàng... Từ đó có thể đưa ra các quyết định chính xác kịp thời về sản xuất, quản lý dòng tiền, giảm thiểu khả năng chậm trễ hạn đơn hàng, lập kế hoạch mua hàng theo từng nhu cầu sản xuất.....

Từ chỗ khủng hoảng tài chính, kinh doanh thua lỗ, nhờ vào giải pháp điều chỉnh cơ cấu tổ chức, sắp xếp nhân sự phù hợp với chiến lược phát triển công nghệ thông tin đã giúp Bibica không những đứng vững mà liên tục phát triển với hai nhà máy sản xuất, 4 chi nhánh, hơn 100 đại lý phân phối, doanh thu 290 tỷ đồng (năm 2005) doanh nghiệp

đã trở thành 1 trong 21 thương hiệu nổi tiếng Việt Nam (do Bộ Văn Hóa Thông Tin công nhân năm 2004) và được vinh dự nhận giải thưởng Sao Khuê 2006.

Câu hỏi:

- Câu 1: Anh (chị) có nhận xét gì về chức năng tổ chức ở công ty Bibica?
- Câu 2: Theo anh (chị) bài học có thể rút ra qua tình huống này là gì ?

CHƯƠNG VI. CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO

Bài 11 : Ứng xử với nhân viên ở vị trí mới

Xuân mới được bổ nhiệm làm Giám đốc Chi nhánh Miền Nam của Công ty Du lịch Xuyên Việt. Chi nhánh có mười người, gồm một giám đốc phụ trách chung, ba hướng dẫn viên, ba nhân viên kinh doanh, một thư ký văn phòng, một nhân viên kế toán và một nhân viên bảo vệ.

Cho tới ngày được bổ nhiệm, Ngọc đã có 5 năm tổ chức các chương trình du lịch ở một chi nhánh khác của công ty. Hải, một nhân viên trong chi nhánh này, đã từng có triển vọng được bổ nhiệm làm giám đốc chi nhánh, rất phấn nộ khi Ngọc được bổ nhiệm. Anh cho rằng mình hiểu biết về địa bàn nhiều hơn Xuân và có quan hệ tốt với hầu hết các thành viên trong nhóm.

Công ty có một hệ thống đặt chỗ trên mạng và các công việc điều hành thường phải được quyết định rất nhanh. Thêm vào đó, phó giám đốc công ty còn yêu cầu Xuân quan tâm đến việc phát triển những quy trình mới để huấn luyện nhân viên và cải thiện chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

Câu hỏi :

- Câu 1 : Ở vị trí công việc mới, Xuân gặp những khó khăn gì?
- Câu 2 : Xuân cần ứng xử với các nhân viên của mình và với Hải như thế nào?

Bài 12 : Bài học từ Tom Sawyer

Các lãnh đạo có thể học được cách uỷ thác công việc thành công khi đọc cuốn tiểu thuyết nổi tiếng của văn hào người Mỹ Mark Twain, Những cuộc phiêu lưu của Tom Sawyer, đoạn Tom Sawyer sơn hàng rào. Đoạn này kể về cách Tom uỷ thác công việc cho những cậu bé khác trong thị trấn và cách những việc này được hoàn thành một cách vui vẻ và đầy đủ.

Tom xem qua tất cả công việc mà dì Polly đã giao cho cậu, cậu cảm thấy đó là một gánh nặng và rất buồn. Lúc một vài cậu bé trong thị trấn đi qua, Tom đã nghĩ đến

việc trả tiền để một hoặc hai đứa làm hộ, nhưng Tom không có đủ tiền để mua được "một buổi chiều tự do". Sau đó, khi cậu trở về với công việc, một ý nghĩ loé lên trong đầu, thay vì cầu nhàu, cậu trở lại làm việc với một thái độ thoải mái và bình tĩnh.

Ngay sau đó, cậu bé Ben Rogers đi ngang qua và bảo với Tom là thật đáng xấu hổ khi cậu không thể đi bơi mà phải làm việc. Tom đáp lại: "ồ, có thể như vậy mà cũng có thể không phải như vậy. Tất cả những điều tớ biết là nó rất phù hợp với Tom Sawyer". Sau vài phút quan sát Tom thích thú với công việc của mình, Ben đề nghị liệu cậu ta có thể sơn thử một ít. Tom nói rằng, có lẽ chỉ một người trong một nghìn người hoặc thậm chí là hai nghìn người mới có thể sơn được hàng rào này theo cách mà dì Polly mong muốn.

Tom miễn cưỡng giao lại chổi cho Ben, đổi lấy một cái lõi táo. Ngay khi đó, có càng nhiều cậu bé đến cùng với Ben sơn hàng rào. Tom ngồi dưới một bóng cây và "chỉ đạo" các hoạt động. Chẳng mấy chốc hàng rào đã khoác lên mình tấm áo mới. Ngày hôm đó, Tom đã học được một bài học quan trọng về hành vi con người khi không có hiểu biết về nó. Để khiến người ta thêm muốn một điều gì đó, điều quan trọng duy nhất là làm cho điều đó trở nên khó đạt được.

Câu hỏi:

- Câu 1: Chúng ta có thể học được gì từ Tom Sawyer về nghệ thuật ủy nhiệm, uỷ thác công việc?
- Câu 2 : Theo anh (chị) : khi nhà quản trị ủy nhiệm, ủy quyền công việc cho cấp dưới có nên ‘ngồi dưới một bóng cây và chỉ đạo các hoạt động’ như Tom hay không ? Tại sao ?

CHƯƠNG VII. CHỨC NĂNG KIỂM SOÁT

Bài 13: Chiều thứ 6 và sáng thứ 7:

Vào sáng thứ Hai, anh Sang, một quản lý văn phòng, nhận nhiệm vụ đối chiếu, ghi địa chỉ, kiểm tra, bỏ vào phong bì và gửi qua đường bưu điện 20000 bản thông tin đến khách hàng. Công việc phải thực hiện xong trước chiều thứ 6.

Sang khởi đầu khá tốt. Anh lập một kế hoạch hoàn chỉnh cho nhiệm vụ này, lên thời gian biểu cho từng phần công việc. Anh giao việc cho bốn nhân viên và hướng dẫn họ kỹ lưỡng. Công việc sẽ được thực hiện theo các quy tắc và chuẩn mực được xác định trước cùng sự trợ giúp của các trang thiết bị văn phòng sẵn có.

Sang tự tin rằng anh đã thu xếp mọi việc đầu vào đầy và công việc sẽ tiến triển như kế hoạch nên anh để mặc cho nhân viên làm việc

Vài ngày trôi qua, Sang thấy rằng "nhóm gửi thư" vẫn đang làm việc tất bật. Thứ 6 đã đến và Sang bất ngờ khi nhận ra rằng họ mới chỉ gửi đi được khoảng 13 000 thư. Không còn cách nào khác anh phải yêu cầu nhân viên làm thêm giờ và chiều tối thứ Sáu và ngày thứ Bảy để có thể gửi đi hết số còn lại – dù vậy vẫn chậm một ngày.

CÂU HỎI

- Câu 1: Sang đã mắc phải lỗi gì trong quá trình kiểm soát?
- Câu 2: Nếu anh (chị) là Sang, anh chị đã làm gì để đảm bảo công việc sẽ hoàn thành đúng thời hạn?

Bài 14: Kiểm soát hay không kiểm soát:

Trong cuộc phỏng vấn một phó giám đốc kinh doanh về công tác kiểm soát hoạt động kinh doanh tại hệ thống các cửa hàng của công ty A, ông này đã trả lời như sau: “ Chúng tôi không có hoạt động kiểm soát gì cả. Hiện nay chúng tôi áp dụng hình thức giao khoán cho các cửa hàng. Các cửa hàng lại khoán xuống từng quầy. Nhân viên của các quầy sẽ tự tính toán, tìm nguồn hàng và kinh doanh sao cho đảm bảo doanh thu được giao khoán. Quầy hàng nào, cửa hàng nào thua lỗ thì sẽ phải tự chịu. Nếu không nộp đủ khoán về cho công ty thì công ty sẽ xem xét, chuyển giao cửa hàng đó cho một phụ trách mới hoặc sát nhập với một đơn vị kinh doanh khác. Trong trường hợp có lãi, số lãi thu được sau khi nộp khoán về công ty thì các quầy, các cửa hàng tự chia nhau theo thỏa thuận. Do vậy chúng tôi chẳng cần phải kiểm tra giám sát về giờ giấc và hiệu quả làm việc của nhân viên. Chúng tôi chỉ cần căn cứ vào báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hằng quý của các trưởng đơn vị trong công ty để ra các quyết định đầu tư, thu hồi, điều chỉnh nhân sự nếu cần thiết. “

Câu hỏi:

- Câu 1: Anh (chị) hãy nhận xét những ý kiến của ông phó giám đốc trên đối với hoạt động kiểm soát của công ty A.
- Câu 2: Anh (chị) đánh giá như thế nào về công tác kiểm soát các hoạt động kinh doanh của công ty A.