

Chương I

NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG CỦA QUẢN TRỊ

I. CÁC KHÁI NIỆM VỀ QUẢN TRỊ

1. Sự ra đời của Quản trị

Quản trị (nói chung) xuất hiện rất lâu, từ khi xã hội loài người biết sống và hoạt động tập thể. Ngay từ ngày đầu, con người sống thành bầy đàn đã biết nương tựa vào nhau đấu tranh chống chọi với thiên nhiên khắc nghiệt, với thú dữ để sinh tồn; mặt khác, do có sự khác nhau về tuổi tác, trí lực và thể lực mà vị trí của mỗi người trong cộng đồng cũng không giống nhau, có người làm được việc này mà không làm được việc khác nhưng tất cả đều muốn tồn tại và phát triển, đời sống của họ ngày càng được tốt hơn. Vì vậy, trong xã hội đòi hỏi phải có sự phân công lao động và từ đó **công việc quản trị** và **người quản trị** xuất hiện nhằm điều phối công việc chung, làm cho cho các hoạt động của cộng đồng đem lại kết quả cao hơn, đáp ứng ngày càng nhiều hơn nhu cầu mọi mặt đời sống của mình.

Để thích ứng với sự phát triển không ngừng của lực lượng sản xuất, quản trị ngày càng được củng cố và hoàn thiện. Ngày nay, quản trị hình thành nhiều dạng khác nhau:

- Quản trị quá trình thế giới vô sinh như: đất đai, hầm mỏ...
- Quản trị quá trình thế giới hữu sinh như: cây trồng, vật nuôi.
- Quản trị xã hội loài người bao gồm:
 - + Quản trị nhà nước.
 - + Quản trị các tổ chức đoàn thể xã hội.
 - + Quản trị sản xuất kinh doanh tại các tổ chức kinh tế.

Ngoài những đặc điểm chung của Quản trị, ở mỗi dạng quản trị khác nhau chịu sự chi phối của một số qui luật riêng và có những đặc điểm riêng. Do đó, cần có những nội dung nghiên cứu phù hợp. Trong chương trình môn học này chúng ta chỉ đề cập đến quản trị sản xuất kinh doanh ở các doanh nghiệp và nghiên cứu chúng trong mối liên hệ hữu cơ với các dạng quản trị khác, nhất là quản trị nhà nước.

Như vậy, quản trị ra đời là một tất yếu khách quan cùng với quá trình hình thành, phát sinh và phát triển của đoàn nhóm, tổ chức nhà nước, xã hội và tổ chức kinh tế.

2. Tính tất yếu khách quan của Quản trị

Từ phân tích về sự ra đời của quản trị ở trên cho ta thấy rằng, quản trị xuất hiện trong đời sống xã hội loài người không phải do ý muốn chủ quan của một ai, hay một nhóm người nào mà do đòi hỏi của thực tại khách quan trong một xã hội có **hoạt động tập thể** và có sự **phân công lao động xã hội**, cần phải được **phối hợp** các hoạt động riêng lẻ, cá biệt nhằm hoàn thành những công việc mà từng cá nhân riêng lẻ không thể làm được; nâng cao hơn kết quả mà họ mong đợi.

- Nói về tính tất yếu khách quan của quản trị, C.Mác có câu nói nổi tiếng: “*Một nghệ sĩ chơi đàn thì tự điều khiển lấy mình nhưng một dàn nhạc thì cần có người chỉ huy, người nhạc trưởng*”. Như vậy, sự xuất hiện người chỉ huy “người nhạc trưởng” trong một tập thể để điều khiển hoạt động của một “dàn nhạc” không phải do ông ta muốn hay không mà do đòi hỏi khách quan của một tổ chức, ở đây là một “dàn nhạc”.

- Còn theo quan điểm của GS. HAROLD KOONTZ thì cho rằng: “ Ngay từ khi con người bắt đầu hình thành các nhóm để thực hiện những nhiệm vụ, mục tiêu mà họ không thể đạt được với tư cách là cá nhân riêng lẻ, thì cách quản lý đã là một yếu tố cần thiết để đảm bảo phối hợp những nỗ lực cá nhân”.

- Theo TS. Nguyễn Thị Liên Diệp khẳng định: “ Có thể nói rằng lý do tồn tại của hoạt động quản trị chính là vì muốn có hiệu quả và chỉ khi nào người ta quan tâm đến hiệu quả thì người ta mới quan tâm đến hoạt động quản trị”

Như vậy, Quản trị là gì mà chúng không thể thiếu trong một tổ chức?

3. Khái niệm về Quản trị

Quản trị (Management) là từ thường được dùng phổ biến trong nhiều sách giáo khoa và nhiều tài liệu khác. Nếu xét riêng từng từ một thì ta có thể tạm giải thích như sau:

- **Quản**: là đưa đối tượng vào **khuôn mẫu** qui định sẵn. Ví dụ: Cha mẹ bắt đứa bé phải làm theo một kế hoạch do mình định ra; sáng phải đi học, buổi trưa nghỉ ngơi, buổi chiều học bài, trước khi đi phải thưa vâng chào, ... Đó là cái khuôn mẫu chúng phải thực hiện chứ không để đối tượng tự do hoạt động một cách tùy thích.

- **Trị**: là **dùng quyền lực buộc đối tượng** phải làm theo khuôn mẫu đã định. Nếu đối tượng không thực hiện đúng thì sẽ áp dụng một hình phạt nào đó đủ mạnh, đủ sức thuyết phục để buộc đối tượng phải thi hành. Nhằm đạt tới trạng thái mong đợi, có thể có và cần phải có mà người ta gọi là mục tiêu.

Sau đây là những khái niệm về Quản trị của một số tác giả là Giáo sư, Tiến sĩ quản trị học trong và ngoài nước.

- Theo GS. H.Koontz “ *Quản lý là một hoạt động tất yếu; nó đảm bảo phối hợp những nỗ lực cá nhân nhằm đạt được những mục đích của nhóm (tổ chức). Mục tiêu của quản lý là nhằm mà trong đó con người có thể đạt được các mục tiêu của nhóm với thời gian, tiền bạc, vật chất và sự bất mãn của cá nhân ít nhất*”.

- Quản trị được xem như là một quá trình thực hiện các chức năng quản trị, Thầy Nguyễn Tiến Phước khái niệm: “ *Quản trị là quá trình hoạch định, tổ chức, bố trí nhân sự, lãnh đạo và kiểm soát công việc và những nỗ lực của con người, đồng thời vận dụng một cách có hiệu quả mọi tài nguyên, để hoàn thành các mục tiêu đã định*”.

- Theo GS. Vũ Thế Phú: “*quản trị là một tiến trình làm việc với con người và thông qua con người để hoàn thành mục tiêu của một tổ chức trong một môi trường luôn luôn thay đổi. Trọng tâm của tiến trình này là sử dụng có hiệu quả những nguồn tài nguyên có hạn*”.

Từ các khái niệm trên, chúng ta có thể khái quát: **quản trị là quá trình tác động thường xuyên, liên tục và có tổ chức của chủ thể quản trị (hệ thống quản trị) đến đối tượng quản trị (hệ thống bị quản trị) nhằm phối hợp các hoạt động giữa các bộ phận, các cá nhân, các nguồn lực lại với nhau một cách nhịp nhàng, ăn khớp để đạt đến mục tiêu của tổ chức với hiệu quả cao nhất**. Thực vậy, quản trị

thực chất là một quá trình tác động mà quá trình đó không phải ngẫu nhiên mà được tiến hành một cách có tổ chức và có chủ đích của chủ thể quản trị (hệ thống quản trị) được thực hiện một cách thường xuyên, liên tục nhằm làm cho các hoạt động của tập thể (tổ chức) mang lại kết quả cao nhất với chi phí thấp nhất, thỏa mãn ngày càng nhiều hơn nhu cầu về vật chất và tinh thần của cả cộng đồng.

Để làm được điều đó, quản trị có những chức năng, vai trò gì? Và cần có những kỹ năng nào?

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

1. Chức năng quản trị

Chức năng của hệ thống quản trị trong một tổ chức, gọi tắt là chức năng quản trị là nhiệm vụ chung (nhiệm vụ tổng quát) mà hệ thống quản trị phải thực hiện trong quá trình quản trị. Có nhiều căn cứ để phân loại các chức năng quản trị.

1.1 Căn cứ theo lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh:

Ta có các chức năng quản trị cụ thể như sau:

- Quản trị chất lượng.
- Quản trị Marketing.
- Quản trị sản xuất.
- Quản trị tài chính.
- Quản trị kế toán.
- Quản trị hành chính, văn phòng...

Như vậy, tương ứng với mỗi lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh là một chức năng quản trị. Cách phân loại này nó không phản ánh khái quát các nhiệm vụ chung của quản trị, là những chức năng cụ thể được phân chia một cách linh hoạt tùy thuộc vào trình độ phát triển sản xuất của xã hội. Khi trình độ sản xuất của xã hội còn thấp thì sự phân chia ít chức năng; ngược lại khi trình độ sản xuất xã hội càng cao, qui mô sản xuất càng lớn, sự phân công lao động càng sâu sẽ phát sinh nhiều chức năng mới.

1.2 Căn cứ theo nội dung của quá trình quản trị

Tác giả của các lý thuyết quản trị nhiều nước trên thế giới đã đề ra những chức năng (nhiệm vụ chung) của quản trị như sau:

- Năm 1916, nhà quản trị nổi tiếng người Pháp HENRY FAYOL cho rằng quản trị có 5 chức năng sau:

- I
- II
 - + Chức năng hoạch định (Planing).
 - + Chức năng tổ chức (Organizing)
 - + Chức năng chỉ huy (Directing)
 - + Chức năng phối hợp (Coordinating)
 - + Chức năng kiểm tra (Reviewing)

Có thể nói, HENRY FAYOL là người có công đầu trong việc hình thành lý thuyết quản trị tương đối có hệ thống và chặt chẽ nhất lúc bấy giờ. Trong đó, ông chia các hoạt động của một tổ chức thành 6 nhóm công việc, đề ra 14 nguyên tắc và 5 chức năng Quản trị. Những đề nghị này của ông đã được đưa vào giảng dạy ở nhiều trường Đại học tại nhiều nước trên thế giới.

III

Tuy nhiên, trong 5 chức năng Quản trị của ông hiện còn có ý kiến cho rằng, phối hợp không phải là chức năng mà là mục đích của quản trị. Bởi vì, khi thực hiện các chức năng hoạch định, tổ chức, chỉ huy, kiểm tra không có gì khác là nhằm để **phối hợp** các hoạt động, các nguồn lực trong một tổ chức để đạt đến mục tiêu mà chủ thể quản trị mong đợi.

IV

- Sau đó 7 năm, vào năm 1923 LYTHER GUILICK và LYNDAL URWICH chia thành 7 chức năng:

- V + Hoạch định.
- VI + Tổ chức.
- VII + Nhân sự (Staffing)
+ Thực hiện
- VIII + Phối hợp.
- IX + Kiểm tra.
- X + Tài chính (Budgeting).

Trong hệ thống các chức năng này cũng còn nhiều ý kiến tranh cãi. Chẳng hạn, có người cho rằng chức năng tổ chức trong đó bao gồm có cả chức năng nhân sự, vì vậy không thể tách “nhân sự” thành một chức năng riêng; hoặc “thực hiện” không chỉ là một chức năng riêng của hệ thống quản trị; hay “tài chính” là một chức năng cụ thể chứ không phải là một chức năng chung của quản trị...

XI

-Đến thập niên 60 của thế kỷ XX, HAROLD KOONTZ và CYRIL O'DONNELL nêu lên 5 chức năng:

XII

- XIII + Kế hoạch.
- XIV + Tổ chức.
- XV + Nhân sự.
- XVI + Lãnh đạo.
- XVII + Kiểm tra.

XVIII

-Và, đến thập niên 80 của thế kỷ XX, JAMES STONER và STEPHEN P.ROBBINS lại chia thành 4 chức năng:

XIX

- XX + Hoạch định.
- XXI + Tổ chức.
- XXII + Lãnh đạo.
- XXIII + Kiểm tra.

XXIV

- Ngày nay, các chức năng chung của quản trị đã được trình bày trong nhiều sách giáo khoa ở các trường đại học và cao đẳng Việt Nam bao gồm:

XXV

- XXVI + Hoạch định.
- XXVII + Tổ chức.
- XXVIII + Điều khiển. (Có tác giả còn gọi là chức năng lãnh đạo hoặc chỉ huy).
- XXIX + Kiểm tra - kiểm soát.

Với hệ thống chức năng này phản ánh khá đầy đủ những nhiệm vụ chung (nhiệm vụ tổng quát) của quản trị trong giai đoạn hiện nay.

2. Vai trò của Quản trị

XXX Hệ thống quản trị thực hiện các chức năng của mình thông qua giữ nhiều vai trò khác nhau trong quá trình quản trị. Nếu chức năng quản trị là những nhiệm vụ chung (nhiệm vụ tổng quát) thì vai trò quản trị là những công việc cụ thể, là tập hợp những hành vi có tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra. Theo Henry Mintzberg, nhà nghiên cứu Hoa Kỳ cho rằng quản trị có 10 vai trò phổ biến được tập hợp thành 3 nhóm:

XXXI

- **Nhóm 1: Vai trò quan hệ**, bao gồm các vai trò là người đại diện; vai trò người lãnh đạo; vai trò người quan hệ với các cá nhân và tập thể trong và ngoài tổ chức.

- **Nhóm 2: Vai trò thông tin**, bao gồm các vai trò là người cung cấp thông tin; phổ biến thông tin; thu thập và thẩm định thông tin.

- **Nhóm 3: Vai trò quyết định**, bao gồm các vai trò nhà doanh nghiệp; vai trò người giải quyết xung đột; vai trò người phân phối tài nguyên trong tổ chức.

3. Các kỹ năng quản trị

Để thể hiện đầy đủ vai trò của mình trong tổ chức, đòi hỏi bất cứ nhà quản trị nào cũng cần có 3 kỹ năng cơ bản. Nó biểu hiện năng lực của người quản trị, là nguyên nhân sự thành đạt của nhà quản trị. LENIN nói: *"Làm quản lý cần phải rèn nghề ... tức là phải tinh thông tất cả mọi điều kiện trong sản xuất, phải biết kỹ thuật sản xuất cao độ hiện đại, phải có sự tu dưỡng nhất định về khoa học"*.

3.1 Nội dung các kỹ năng quản trị

a. Kỹ năng nhận thức (hay kỹ năng tư duy)

Là chức năng quan trọng nhất đối với nhà quản trị, nó đòi hỏi nhà quản trị phải am hiểu trên nhiều lĩnh vực kinh tế, chính trị, xã hội; thấu hiểu mức độ phức tạp và biết giảm thiểu mức độ phức tạp; nhận biết, phán đoán chính xác những sự vật và hiện tượng và phản ứng một cách nhanh nhạy các tình huống phát sinh. Đây có thể nói là một kỹ năng quan trọng, nhất là trong thời đại ngày nay, thời đại của nền kinh tế tri thức.

b. Kỹ năng quan hệ

Là kỹ năng có liên quan tới quan hệ với con người, tạo thuận lợi và thúc đẩy con người hoàn thành các công việc chung. Kỹ năng này thể hiện việc thông qua các hình thức, phương pháp tác động tới con người như lời nói, chữ viết, thái độ ứng xử, ... có sức thuyết phục, tập hợp (quy tụ) được những người đứng chung quanh mình hoàn thành tốt những mục tiêu đã đề ra với hiệu quả cao nhất. Tất nhiên, muốn làm được như vậy còn đòi hỏi ở người quản trị phải có năng lực và uy tín nhất định. Người có năng lực và uy tín cao trong tập thể sẽ dễ dàng tập hợp các thành viên trong tổ chức; ngược lại dễ gặp phải sự không chấp nhận của cấp dưới ở nhiều mức độ và bằng nhiều hình thức khác nhau.

c. Kỹ năng chuyên môn

Là khả năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể; biểu hiện trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhà quản trị như soạn thảo một văn bản hành chính, lập một hợp đồng kinh tế, lập trình quản lý, ra một quyết định quản trị, ... Mặc khác, kỹ năng này còn đòi hỏi ở người quản trị phải hiểu biết chuyên môn của đơn vị mình phụ trách, chẳng hạn một cán bộ quản trị ngân hàng phải am hiểu các nghiệp vụ ngân hàng của mình.

Tuy nhiên, do vai trò của quản trị viên ở các cấp quản trị không giống nhau nên yêu cầu mức độ thành thạo các kỹ năng có sự khác nhau.

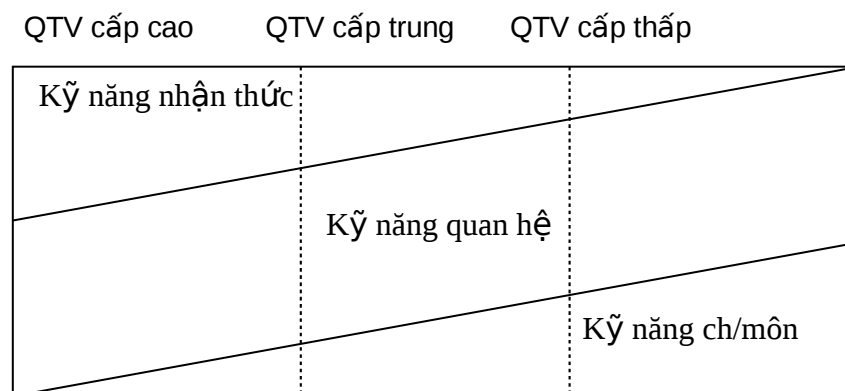
3.2 Yêu cầu các kỹ năng quản trị ở các cấp quản trị

- **Quản trị viên cấp cao:** Đòi hỏi nhiều ở kỹ năng nhận thức; biết cách quan hệ (làm việc với con người) tốt; nhưng đòi hỏi ở kỹ năng chuyên môn kỹ thuật cụ thể về các lĩnh vực quản trị ít hơn so với quản trị viên ở các cấp khác. Bởi vì, vai trò của anh ta trong hệ thống quản trị là người hoạch định ra các mục tiêu, đường lối, chính sách, ... của tổ chức; các nghiệp vụ chuyên môn cụ thể phần lớn do quản trị viên cấp trung và cấp thấp thực hiện.

- **Quản trị viên cấp trung:** Đòi hỏi các kỹ năng quản trị ở mức trung bình. Bởi anh ta là bộ phận trung gian, với vai trò chủ yếu là chuyển tải “trung chuyển” các thông tin mệnh lệnh từ cấp cao xuống cấp thấp và nhận những thông tin phản hồi từ cấp thấp lên cấp cao.

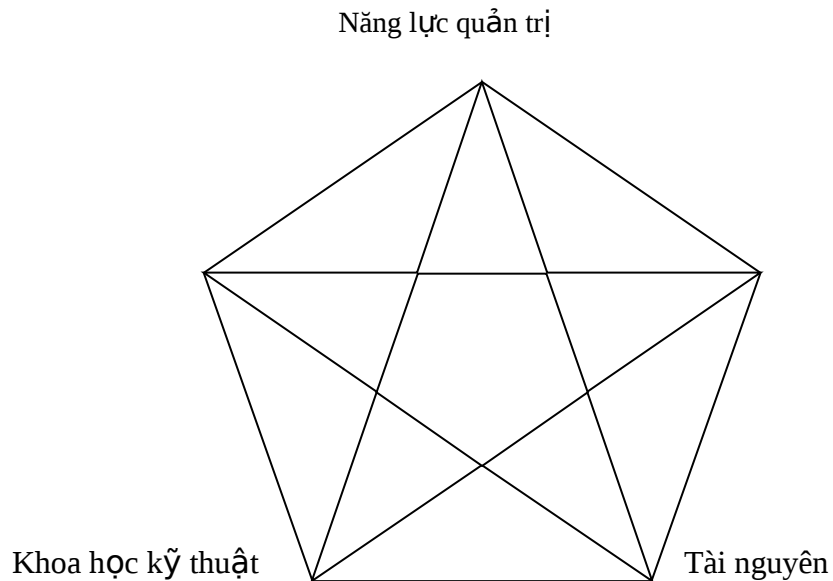
- **Quản trị viên cấp thấp:** Đòi hỏi nhiều ở kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ, nhưng kỹ năng nhận thức lại ít so với quản trị viên các cấp khác. Bởi vì, họ là những người trực tiếp thi hành các nghiệp vụ chuyên môn trong từng lĩnh vực quản trị cụ thể.

Những yêu cầu mức độ thành thạo các kỹ năng quản trị trên được minh họa bằng hình sau (Xem hình 1).



Hình 1: Yêu cầu mức độ thành thạo các kỹ năng quản trị đối với quản trị viên ở các cấp quản trị.

Hệ thống quản trị thực hiện các chức năng thông qua các vai trò của mình với các kỹ năng hoàn hảo sẽ có một **ý nghĩa** to lớn đối với doanh nghiệp. Năng lực quản trị ngày nay được xem là một nguồn lực quan trọng cho sự phát triển của một quốc gia nói chung hay một tổ chức kinh tế nói riêng. Các nguồn lực đó là: năng lực quản trị, lao động (đặc biệt là chất lượng lao động), vốn, khoa học kỹ thuật - công nghệ và tài nguyên thiên nhiên (Xem hình 2).



Hình 2: Các nguồn lực phát triển của một tổ chức.

Chúng có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Trong đó, năng lực Quản trị là quan trọng nhất, bởi vì các nguồn lực khác có phát huy tác dụng được hay không đều phụ thuộc phần lớn vào năng lực quản trị. Điều đó có thể chứng minh qua các số liệu sau:

1. Theo tài liệu của GS. Nguyễn văn Lê. Nguyên nhân phá sản một doanh nghiệp:

-60% do quản trị thiếu khả năng.

-20% do chiều hướng bất lợi.

XXXII -10% do tai nạn .

XXXIII -10% do các yếu tố linh tinh khác.

XXXIV

2. Các nhà kinh tế Pháp điều tra nghiên cứu và phân định trước những tổn thất của doanh nghiệp do các nguyên nhân sau:

XXXV -50% thuộc về lãnh đạo.

XXXVI -25% thuộc về giáo dục – đào tạo.

XXXVII -25% thuộc về những người thừa hành.

XXXVIII

3. Nhật Bản là nước đất hẹp, người đông, các điều kiện tự nhiên, văn hoá gần giống ta. Thế mà sau chiến tranh thế giới thứ 2 (Nhật Bản là nước thua trận và hoang tàn đổ nát như Việt Nam sau chiến tranh) kết thúc người Nhật lập nên những kỳ tích trong kinh tế làm cho cả thế giới phải kinh ngạc và học hỏi ở họ:

- Năm 1950, GDP của Nhật là 20 tỉ USD, bằng:

+ 60% của CHLB Đức.

XXXIX + 50% của Pháp.

+1/3 của Anh.

XL +1/17 của Mỹ.

XLI- Năm 1966 (sau 16 năm) Nhật vượt Pháp.

XLII - Năm 1967 vượt Anh.

- Năm 1968 vượt CHLB Đức và cho đến nay vẫn là một cường quốc kinh tế đứng thứ hai sau Mỹ. Có nhiều yếu tố để người Nhật làm nên điều thần kỳ đó, nhưng các nhà kinh tế cho rằng quản trị là một yếu tố chiếm vị trí quan trọng nhất. Quả thật vậy, người Nhật đã biết tìm cho mình một cung cách quản trị riêng phù hợp với nền văn hóa của đất nước và con người “Mặt trời mọc”, được biểu hiện một cách sinh động qua lý thuyết Z của William Ouchi.

XLIII

Từ các khái niệm - chức năng - vai trò chúng ta có thể rút ra các đặc điểm quản trị như sau:

III- ĐẶC ĐIỂM CỦA QUẢN TRỊ.

XLIV

1- Đối tượng quản trị là con người, quản trị con người là một công việc khó khăn và phức tạp.

Quản trị suy cho đến cùng là quản trị con người, người quản trị làm việc cùng với và thông qua người khác. Trong mỗi con người hay nhóm người đều có những đặc điểm tâm – sinh lý khác nhau, trình độ khác nhau, nhận thức khác nhau, ... dẫn tới những hành động không giống nhau. Muốn quản trị có hiệu quả trước hết phải hiểu về họ; hiểu được họ là điều không dễ, nhưng đáp ứng được những nhu cầu của họ lại càng khó khăn và phức tạp hơn nhiều lần, nó luôn luôn là mục đích cần vươn tới của các nhà quản trị.

Mặt khác, con người là tổng hòa các mối quan hệ xã hội. Sống trong một tổ chức, ở đó mỗi người có những mối quan hệ nhiều mặt với cộng đồng mang tính xã hội như: quan hệ chính trị, quan hệ kinh tế, quan hệ xã hội chúng đan xen vào nhau tạo thành những mối quan hệ phức hợp, tác động thường xuyên và chi phối mọi mặt hoạt động của cá nhân. Thật vậy, quản trị có hiệu quả là một công việc đầy khó khăn và phức tạp nhất trong những công việc phức tạp.

2- Lao động quản trị là lao động trí lực là chủ yếu và đòi hỏi tính năng động sáng tạo cao.

Trong hệ thống quản trị có 3 loại cán bộ chủ yếu: cán bộ lãnh đạo, chuyên gia và cán bộ nghiệp vụ - kỹ thuật.

- *Cán bộ lãnh đạo*: là người có chức vụ quyền hạn nhất định trong tổ chức, họ là những người đề ra các quyết định quản trị, hoạch định ra các mục tiêu, chiến lược, chính sách, biện pháp của doanh nghiệp.

XLV

- *Cán bộ chuyên gia*: bao gồm các kỹ sư, luật sư, nhà toán học, nhà kinh tế... là những người có trình độ chuyên môn - kỹ thuật cao; họ giữ vai trò chuẩn bị các phương án giúp cho cán bộ lãnh đạo đề ra các quyết định quản trị đảm bảo tính tối ưu nhất.

- *Cán bộ nghiệp vụ - kỹ thuật*: là những người thực hiện những nghiệp vụ quản trị cụ thể như các kế toán, thủ quỹ, thủ kho, thống kê tổng hợp, văn thư, lập trình viên máy tính...

Trong 3 loại cán bộ trên thì cán bộ lãnh đạo là bộ phận quan trọng nhất, nó quyết định phần lớn sự thành bại của một doanh nghiệp. Tuy nhiên, sự năng động sáng tạo đều cần thiết cho tất cả quản trị viên ở các cấp, được qui định bởi tính phức tạp của quản trị.

3- Quản trị vừa là khoa học vừa là một nghệ thuật cao.

Bởi quản trị không những đòi hỏi phải hoàn thành các mục tiêu đã đề ra mà phải hoàn thành chúng với hiệu quả cao nhất có thể được.

a-Tính khoa học của Quản trị thể hiện:

- *Thứ nhất*, quản trị phải đảm bảo phù hợp với sự vận động của các qui luật tự nhiên, xã hội. Điều đó đòi hỏi việc quản trị phải dựa trên sự hiểu biết sâu sắc các qui luật khách quan chung và riêng của tự nhiên và xã hội.

- *Thứ hai*, trên cơ sở đó mà vận dụng tốt nhất các thành tựu khoa học, trước hết là triết học, kinh tế học, toán học, tin học, điều khiển học, công nghệ học, ... và các kinh nghiệm trong thực tế vào thực hành quản trị.

- *Thứ ba*, quản trị phải đảm bảo phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của mỗi tổ chức trong từng giai đoạn cụ thể. Điều đó cũng có nghĩa, người Quản trị vừa phải kiên trì các nguyên tắc vừa phải vận dụng một cách linh hoạt những phương pháp, những kỹ thuật Quản trị phù hợp trong từng điều kiện, hoàn cảnh nhất định.

b-Tính nghệ thuật của quản trị thể hiện:

Nghệ thuật là kỹ năng, kỹ xảo, bí quyết, cái “mẹo” của quản trị. Nếu khoa học là sự hiểu biết kiến thức có hệ thống thì nghệ thuật là sự tinh lọc kiến thức để vận dụng phù hợp trong từng lĩnh vực, trong từng tình huống. Ví dụ:

- **Trong nghệ thuật sử dụng người.** trước hết phải hiểu đặc điểm tâm lí, năng lực thực tế của con người, từ đó sử dụng họ vào việc gì, lĩnh vực gì, ở cấp bậc nào là phù hợp nhất; có như vậy mới phát huy hết khả năng và sự cống hiến nhiều nhất của mỗi cá nhân cho tập thể.

- **Nghệ thuật giáo dục con người.** Giáo dục một con người có thể thông qua nhiều hình thức: khen – chê, thuyết phục, tự phê bình và phê bình, khen thưởng và kỷ luật đều đòi hỏi ở tính nghệ thuật rất cao. Áp dụng hình thức, biện pháp giáo dục không phù hợp chẳng những giúp cho người ta tiến bộ hơn mà ngược lại làm phản tác dụng, tăng thêm tính tiêu cực trong tư tưởng và hành động.

- **Nghệ thuật giao tiếp, đàm phán trong kinh doanh.** Cũng đòi hỏi tính nghệ thuật rất cao. Trong thực tế không phải người nào cũng có khả năng này, cùng một việc như nhau đối với người này đàm phán thành công còn người khác thì thất bại.

- **Nghệ thuật ra quyết định quản trị.** Quyết định quản trị là một thông điệp biểu hiện ý chí của nhà quản trị buộc đối tượng phải thi hành được diễn đạt bằng nhiều hình thức như: văn bản chữ viết, lời nói, hành động, ... Ngoài đặc điểm chung của quyết định quản trị mang tính mệnh lệnh, cưỡng chế ra thì mỗi hình thức của quyết định lại có những đặc điểm riêng, chẳng hạn như quyết định bằng lời không mang tính bài bản, khuôn mẫu như quyết định bằng văn bản chữ viết nhưng lại đòi hỏi ở tính sáng tạo, thích nghi và tính thuyết phục hơn.

-**Nghệ thuật quảng cáo.** Trước hết là gây ấn tượng cho người nghe, người đọc. Nhưng trong thực tế không phải doanh nghiệp nào cũng làm được điều đó. Có những

quảng cáo chúng ta xem thấy vui vui, thích thú, có cảm tình sản phẩm của họ. Nhưng cũng có quảng cáo lại thấy chán ngán, gây bức bối, phiền muộn cho người nghe, người đọc, ... Vì sao như vậy? Đó chính là nghệ thuật quảng cáo. "*Nghệ thuật vĩ đại nhất của nghề quảng cáo, là ẩn sâu vào đầu óc người ta một ý tưởng nào đó nhưng bằng cách thức mà người ta không nhận thấy được điều đó - khuyết danh*" (trích trong "Lời vàng cho các nhà doanh nghiệp" – nhà xuất bản trẻ năm 1994)

- **Nghệ thuật bán hàng:** "*Nghệ thuật bán tức là nghệ thuật làm cho người mua tin chắc rằng họ có lợi khi họ mua - SHELDON*" (trích: "Lời vàng cho các nhà doanh nghiệp" – nhà xuất bản trẻ năm 1994).

Nghệ thuật là cái gì đó hết sức riêng tư của từng người, không thể "nhập khẩu" từ người khác. Nó đòi hỏi ở người quản trị (mà trước hết là người lãnh đạo) không những biết vận dụng có hiệu quả các thành tựu khoa học hiện có vào hoàn cảnh cụ thể của mình mà còn tích lũy vốn kinh nghiệm của bản thân, của người khác để nâng chúng lên thành nghệ thuật – tức biến nó thành cái riêng của mình.

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

1-Đối tượng nghiên cứu của quản trị học.

Quản trị học là một khoa học xã hội, nghiên cứu các **mối quan hệ giữa người và người trong quá trình quản trị** gọi tắt là **quan hệ quản trị**. Đó là quan hệ giữa chủ thể quản trị (hệ thống quản trị, bộ phận quản trị, người quản trị) và đối tượng quản trị (hệ thống bị quản trị, bộ phận bị quản trị, người bị quản trị). Mặt khác, quan hệ quản trị còn là quan hệ giữa **các cấp các khâu** trong hệ thống quản trị, như quan hệ giữa giám đốc và trưởng phòng, giữa trưởng phòng với tổ trưởng, ... giữa các bộ phận khâu dệt với khâu hồ, giữa khâu hồ với in hoa, ... trong công ty dệt chẳng hạn.

Xét trên bình diện rộng, quan hệ quản trị là một bộ phận trong "**quan hệ sản xuất**" (Quan hệ sở hữu về tư liệu sản xuất, quan hệ phân phối và quan hệ quản lý). Tuy nhiên, "quan hệ sản xuất" ở đây chỉ đề cập đến phạm vi trong một tổ chức (Doanh nghiệp), nhằm tìm ra những qui luật vận động của nó; đề ra những đường lối, phương hướng, những nguyên tắc, những phương pháp chung nhất làm kim chỉ nam cho các nhà thực hành quản trị doanh nghiệp vận dụng có hiệu quả.

Để phù hợp với đối tượng nghiên cứu trên, nội dung môn học bao gồm các chương cụ thể như sau:

2-Nội dung.

- + Chương 1: Dẫn nhập.
- + Chương 2: Sự phát triển của các lý thuyết quản trị.
- + Chương 3: Chức năng hoạch định.
- + Chương 4: Chức năng tổ chức.
- + Chương 5: Chức năng điều khiển.
- + Chương 6: Chức năng kiểm soát.
- + Chương 7: Phá sản và cứu nguy phá sản.

Trong 7 chương tập trung giải quyết các chủ đề chính:

- Thông qua việc tìm hiểu các lý thuyết Quản trị, nắm vững các nguyên tắc và những vấn đề mang tính nguyên tắc – qui luật của quản trị.
- Làm rõ nội dung các chức năng (Nhiệm vụ chung – nhiệm vụ tổng quát) của quản trị.
- Nắm vững các phương pháp (chung) và một số phương pháp – biện pháp cụ thể của quản trị.

3- Phương pháp nghiên cứu.

Để đảm bảo nắm vững các nội dung trên, chúng ta cần phải tiến hành qua các phương pháp nghiên cứu chủ yếu sau:

a- Phương pháp duy vật biện chứng.

Phép duy vật biện chứng là phương pháp chung cho sự nghiên cứu của tất cả các khoa học, trong đó có quản trị học. Vì phép biện chứng triết học Mac – Lênin là một khoa học về các qui luật chung nhất của tự nhiên, xã hội và tư duy; nó đòi hỏi xem xét và giải quyết những vấn đề trong mối tác động qua lại của các sự vật và hiện tượng trong sự phát sinh, vận động và phát triển của chúng. Trên cơ sở những nhận thức đó, để nghiên cứu quản trị học đạt kết quả tốt chúng ta cần phải có các quan điểm sau:

a1. Quan điểm tổng hợp.

Nó cho phép chúng ta có phương pháp đánh giá sự vật và hiện tượng một cách toàn diện, đích thực bản chất, từ đó có những hành động đúng, chính xác. Ngược lại, nếu xem xét đánh giá sự vật và hiện tượng một cách phiến diện, chỉ nhìn thấy một mặt nào đó mà vội vàng kết luận thì dễ dẫn đến hành động sai lầm và gây hậu quả nghiêm trọng. Chẳng hạn, khi nghiên cứu các yếu tố tác động đến doanh nghiệp thì phải tính đến các yếu tố bên trong (các yếu tố văn hóa) lẫn bên ngoài tổ chức (môi trường kinh tế, chính trị, xã hội, pháp luật và môi trường kinh doanh quốc tế).

a2. Quan điểm hệ thống.

Hệ thống là tổng hợp các bộ phận hợp thành, chúng có mối quan hệ lẫn nhau; con người, một cỗ máy, một chiếc đồng hồ là một hệ thống hoàn chỉnh, nó bao gồm nhiều bộ phận hợp thành và chúng có mối quan hệ mật thiết với nhau. Hệ thống một tổ chức (doanh nghiệp) bao gồm nhiều bộ phận hợp thành như bộ phận lãnh đạo, bộ phận sản xuất, bộ phận bán hàng, bộ phận kế toán tài vụ, ... chúng có mối quan hệ mật thiết với nhau, tạo thành một thể thống nhất của tổ chức. Vì vậy, khi nghiên cứu một vấn đề nào đó của bộ phận phải tính đến các mối quan hệ hữu cơ của cả hệ thống.

Mặt khác, hệ thống doanh nghiệp là một hệ thống mở, không thể có một hệ thống đóng tồn tại được. Do đó, chúng ta không chỉ nghiên cứu chúng trong mối liên hệ của các bộ phận bên trong tổ chức mà còn phải xem xét chúng trong mối liên hệ cả hệ thống của nền kinh tế và toàn cầu.

a3. Quan điểm lịch sử.

Lịch sử luôn gắn liền với thời gian (quá khứ, hiện tại và tương lai), trong mỗi giai đoạn lịch sử nhất định có những điều kiện kinh tế, chính trị, xã hội ... khác nhau không thể tùy tiện xem xét đánh giá sự vật và hiện tượng một cách giống nhau. Chẳng hạn, với điều kiện của nền kinh tế thị trường chúng ta không thể lấy những sự việc và hiện tượng của thời bao cấp để đánh giá hay nhận xét, mà phải đặt chúng trong điều kiện, hoàn cảnh lịch sử lúc bấy giờ; Và, ngược lại cũng không thể gán ghép những sự việc và hiện tượng trong điều kiện của nền kinh tế hiện thời đem so sánh với thời kỳ bao cấp, ...

b- Vận dụng các phương pháp cụ thể của các khoa học khác.

Quản trị học không những là một khoa học xã hội mà còn là một khoa học ứng dụng. Dẫn đến sự tất yếu phải vận dụng các phương pháp cụ thể của các khoa học khác như khoa học thống kê, tin học, tâm lí học, xã hội học, ... trong quản trị là cần thiết. Chẳng hạn, sử dụng các phương pháp phán đoán suy luận, mô hình hóa, sơ đồ hóa, đàm thoại, thực nghiệm, điều tra, quan sát, nghiên cứu mẫu, phân tích, nghiên cứu tình huống, ... tất cả đều giúp cho ta có cơ sở khoa học xác đáng, nắm vững bản chất của vấn đề, từ đó nâng cao chất lượng nghiên cứu.

Chương II SỰ PHÁT TRIỂN CỦA CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ.

-----oOo-----

Mặc dù quản trị xuất hiện rất lâu, nhưng các lý thuyết quản trị (quản trị học) mãi cho đến đầu thế kỷ XX mới hình thành và phát triển. Người có công sáng lập ra lý thuyết quản trị đầu tiên đó là TAYLOR (người Mỹ) với tác phẩm “ NHỮNG NGUYÊN TẮC QUẢN TRỊ” vào năm 1911. Từ đó đến nay, đã có không ít lý thuyết quản trị ra đời với nhiều học giả thuộc các trường phái Quản trị khác nhau. Song, trong quyển sách này chỉ đề cập những lý thuyết quản trị của các trường phái tiêu biểu nhất.

I-TRƯỜNG PHÁI CỔ ĐIỂN.

1- Lý thuyết quản trị khoa học (Scientific management).

“Quản trị khoa học” là thuật ngữ dùng để chỉ các ý kiến của một nhóm tác giả ở Hoa Kỳ vào đầu thập niên của thế kỷ XX, được Louis Brandeis sử dụng lần đầu tiên trong một báo cáo trước Ủy Ban Thương Mại Hoa Kỳ vào năm 1910. Sau đó được Taylor sử dụng để đặt tên cho tác phẩm của mình với nhan đề “Các nguyên tắc quản trị khoa học”, xuất bản năm 1911. Vì vậy, thuật ngữ này đã trở thành tên của một lý thuyết và gắn liền với tên tuổi của Taylor cho đến ngày nay.

Lý thuyết “Quản trị khoa học” là nỗ lực đầu tiên của con người trình bày một cách có hệ thống những quan điểm, những nguyên tắc và những phương pháp quản trị doanh nghiệp căn bản. Nó đánh dấu một bước ngoặt mới, chấm dứt một quá trình rất dài bao gồm nhiều thế kỷ mà con người chỉ biết quản trị theo kinh nghiệm.

Taylor không phải là tác giả duy nhất của lý thuyết này. Nhưng Ông thực sự xứng đáng với tên gọi là cha đẻ của Quản trị học mà nhiều học giả phương Tây suy tôn.

a-Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915).

Vào những năm cuối thế kỷ XIX, lúc đó Taylor là anh công nhân bình thường phấn đấu thành một nhà quản trị sản xuất nhà máy Midvale Steel Works, và theo học lấy bằng kỹ sư bằng cách học Đại học ban đêm ở Viện kỹ thuật Stevens, Hoa Kỳ.

Với một con người có ý chí và khả năng làm việc tốt, Taylor đã quan sát và phát hiện ra rằng, hầu hết các nhà quản trị trước đó làm theo kinh nghiệm, cứ làm sai thì sửa. Hơn nữa nhiều công tác Quản trị thường phó mặc cho công nhân như phương pháp làm việc, tiêu chuẩn công việc, khuyến khích công nhân, ... Từ đó, Ông cho ra đời hai tác phẩm: “Quản trị phân xưởng” (Shop Management) xuất bản năm 1906 và đặc biệt là “Những nguyên tắc quản trị khoa học” (Principles of Scientific Management) xuất bản năm 1911, với 4 tư tưởng chủ yếu mà sau này có nhiều người gọi đó là 4 nguyên tắc chung của quản trị.

1- Các nhà quản trị từ cấp cơ sở trở lên nên dành nhiều thời gian và công sức để lập kế hoạch hoạt động của tổ chức cho công nhân làm việc và kiểm tra hoạt động thay vì cùng tham gia công việc cụ thể của người thừa hành. Ý tưởng này, lần đầu tiên hình thành chuyên môn hoá lao động quản trị, tách lao động Quản trị khỏi sản xuất để hệ thống này thực hiện các công việc đích thực của mình đó là các chức năng quản trị; làm theo phương pháp khoa học thay vì theo kinh nghiệm.

2- Các nhà quản trị phải đầu tư để tìm ra những phương cách hoạt động khoa học để hướng dẫn công nhân, thay vì để công nhân tự ý chọn phương pháp làm việc riêng của họ.

3- Các nhà quản trị nên sử dụng các biện pháp kinh tế để động viên công nhân hăng hái làm việc. Trong đó Ông đề ra phương pháp trả lương theo sản phẩm.

4- Phân chia trách nhiệm, quyền hạn và quyền lợi một cách hợp lí giữa những nhà Quản trị và người thừa hành. Tránh trút hết trách nhiệm cho người công nhân.

Những nét phát họa đó chưa đủ để xem là một lý thuyết hoàn thiện. Song, nhờ có những “viên gạch” đầu tiên này mà các nhà quản trị sau này đã vun đắp thành những “lâu đài lý thuyết” tráng lệ. Người có công đóng góp không kém phần quan trọng cho lý thuyết “Quản trị khoa học” đó là Henry L.Gantt.

b- Henry L.Gantt (1861 – 1919).

Henry L.Gantt cùng làm việc với Taylor trong các nhà máy Midvale, Simonds và Bethlehem Steel. Ông cho rằng, hệ thống trả lương theo sản phẩm do Taylor đề xướng không có tác động khuyến khích nhiều cho công nhân. Do đó, Ông ta đã bổ sung chế độ trả lương có thưởng. Theo đó, công nhân làm vượt định mức trong ngày họ được thưởng thêm tiền, kể cả người quản trị trực tiếp.

Một đóng góp khác của L.Gantt là “biểu đồ Gantt”. Một kỹ thuật diễn tả thời gian kế hoạch của công việc bằng cách phân tích thời gian cho từng công việc và biểu diễn chúng trên một biểu đồ mà nhìn vào đó, nhà Quản trị có thể thấy được tiến trình thực hiện công việc, từ đó có thể điều chỉnh công việc đạt tới mục tiêu một cách tốt nhất. Tuy là một sáng kiến đơn giản nhưng biểu đồ Gantt đã có nhiều hữu ích, do đó nó được sử dụng khá phổ biến trong Quản trị ngày nay.

c- Ông bà Gilbreth: Lilian Gilbreth (1878 – 1972) và Frank Gilbreth (1868 – 1924).

Cùng quan điểm với Taylor và Gantt, ông - bà Gilbreth cho rằng năng suất lao động quyết định đến hiệu quả. Nhưng, con đường để tăng năng suất lao động không phải tác động vào người công nhân, mà bằng cách **giảm các động tác thừa**. Để chứng minh cho luận điểm của mình, ông - bà Gilbreth đã khám phá ra rằng trong 12 thao tác mà một người thợ xây thực hiện để xây gạch lên tường, có thể rút xuống còn 4, và nhờ đó mà mỗi ngày một người thợ xây có thể xây được 2.700 viên gạch thay vì 1000 viên, mà không cần phải hối thúc.

Ông – bà Gilbreth cũng cho rằng, làm giảm các động tác thừa không những làm tăng năng suất lao động mà chúng còn có liên quan trực tiếp đến sự mệt nhọc của công nhân, do đó giảm bớt số lượng thao tác cũng làm giảm mệt nhọc cho người công nhân. Vì vậy, ông - bà Gilbreth là một trong những người đầu tiên quan tâm đến khía cạnh tâm lý con người trong quản trị, nhận định đó được thể hiện khá rõ trong luận án Tiến sĩ “Tâm lý quản trị” mà bà Lilian Gilbreth đã bảo vệ thành công năm 1914, nhưng rất tiếc là do nhiều nguyên nhân khác nhau mà tư tưởng của Bà lúc bấy giờ chưa được các nhà quản trị quan tâm đúng mức.

d- Tóm tắt Lý thuyết “Quản trị khoa học”

Là lý thuyết Quản trị đầu tiên, nó đánh dấu một bước ngoặt mới trong lĩnh vực quản trị doanh nghiệp. Những tư tưởng của lý thuyết “Quản trị khoa học” là nền tảng cho các lý thuyết quản trị sau này, cho đến ngày nay những ý kiến đề xuất của Taylor và đồng nghiệp được các nhà thực hành Quản trị áp dụng rộng rãi và đem lại nhiều kết quả tốt.

Tuy nhiên, nhiều nhà phê bình hiện nay cho rằng, nói chung tư tưởng của Taylor và các tác giả thuộc lý thuyết “Quản trị khoa học” là thiếu nhân bản, xem con người như một đinh ốc trong cỗ máy. Còn GS. Koontz thì gọi lý thuyết quản trị của Taylor là lý thuyết “Cây gậy và củ cà rốt”. Nhưng, cũng có ý kiến bênh vực cho Ông ta cho rằng, tư tưởng của Taylor là sản phẩm của thời đại Ông sống.

2- Lý thuyết quản trị hành chính (Administration Management).

Sau lý thuyết “Quản trị khoa học”, lý thuyết “Quản trị hành chính” là một lý thuyết quản trị xuất hiện rất sớm, tiêu biểu nhất là Fayol của Pháp, Max Weber của Đức và Chester Barnard của Mỹ.

Lý thuyết này ra đời căn cứ trên giả thuyết: Mặc dù mỗi loại hình tổ chức có những đặc điểm riêng (doanh nghiệp, nhà nước, các tổ chức đoàn thể, tôn giáo ...), nhưng chúng đều có chung một tiến trình Quản trị mà qua đó nhà quản trị có thể quản trị tốt bất cứ một tổ chức nào. Người có công lớn để ra lý thuyết này là Henri Fayol.

a- Henri fayol (1841 – 1925).

Henri Fayol là một nhà công nghiệp Pháp. Năm 1916, Ông xuất bản tác phẩm “Quản trị công nghiệp và quản trị chung” (Administration inductive et generale) trình bày

nhiều quan niệm mới về quản trị. Trong đó, Ông trình bày lý thuyết quản trị của mình một cách có hệ thống, tổng hợp và ở trình độ cao hơn so với các lý thuyết khác cùng thời.

+ Ông phân chia công việc doanh nghiệp ra thành 6 loại.

- . Sản xuất (kỹ thuật sản xuất).
- . Thương mại (mua bán, trao đổi).
- . Tài chính (tạo và sử dụng vốn có hiệu quả).
- . An ninh (bảo vệ tài sản và nhân viên).
- . Kế toán.
- . Quản trị.

Những đề xuất này của ông có ý nghĩa rất to lớn cho thực hành Quản trị. Ngày nay, hầu hết các loại hình doanh nghiệp đều tổ chức bộ máy dựa trên các phát họa chung của Fayol. Tùy theo từng loại hình và qui mô doanh nghiệp, sự phân chia có thể khác nhau, nhưng nhìn chung họ đều tổ chức theo từng nhóm công việc để quản trị.

+ Đề ra 14 nguyên tắc quản trị:

- . Phân chia công việc.
- . Tương quan giữa thẩm quyền và trách nhiệm.
- . Kỷ luật.
- . Thống nhất chỉ huy.
- . Thống nhất điều khiển.
- . Cá nhân lệ thuộc lợi ích chung.
- . Thù lao tương xứng.
- . Tập trung và phân tán.
- . Cấp bậc (Nguyên tắc giai đẳng).
- . Trật tự.
- . Công bằng.
- . Ổn định nhiệm vụ.
- . Sáng kiến.
- . Đoàn kết (tinh thần tập thể).

+Fayol còn đề ra một hệ thống các chức năng quản trị:

- . Hoạch định.
- . Tổ chức.
- . Chỉ huy.
- . Phối hợp.
- . Kiểm tra.

Nhận xét về Fayol, các GS. Koontz và O'Donnell của Đại học California cho rằng, chính Fayol bằng những tư tưởng rất phù hợp với hệ thống quản trị kinh doanh hiện đại, thực sự xứng đáng được xem là cha đẻ của khoa học quản trị kinh doanh ngày nay, chứ không phải là Taylor.

b- Maz Weber (1864 – 1920).

Maz Weber là một nhà Xã hội học, người sáng lập ra xã hội học hiện đại và có nhiều đóng góp vào Quản trị học. Ông tiếp cận quản trị bằng việc nghiên cứu cơ cấu kinh tế và chính trị vĩ mô.

Lý thuyết quản trị của Weber là phát triển tổ chức hợp lý mà Ông đặt tên là **Hệ thống thư lại** (Bureaucracy) là hệ thống quản trị hữu hiệu cho tất cả các tổ chức chính quyền, doanh nghiệp, tổ chức xã hội, ... Lý thuyết này cho phép một tổ chức được sắp xếp một hệ thống quản trị theo thứ bậc chặt chẽ, hành xử theo quyền hành chức vụ được qui định rõ ràng.

Như vậy, lý thuyết Hệ thống thư lại của Weber thể hiện rõ nét kiểu quản lý “Hành chính”; nó làm cho việc quản trị được tiến hành một cách qui củ, bài bản và chặt chẽ; phân định rõ trách nhiệm và quyền hạn của các bên, của mỗi cấp trong hệ thống tổ chức. Song, áp dụng quản trị theo Hệ thống thư lại trong các tổ chức doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh dễ mắc phải bệnh quan liêu, giấy tờ cứng nhắc, không thích hợp với môi trường biến động; triệt tiêu động lực thúc đẩy sự nhiệt tình, năng động của cấp dưới, không khai thác hết các nguồn lực phát triển của doanh nghiệp.

c- Chester Barnard (1886 – 1961).

Chester Barnard tốt nghiệp Đại học Harvard và làm việc tại một công ty điện thoại của Mỹ năm 1909, rồi 28 năm sau là Chủ tịch công ty New Jersey Bell năm 1927. Trong nhiều năm với cương vị công tác của mình, Ông đã đúc kết nhiều kinh nghiệm và cho ra đời tác phẩm “Các chức năng của Quản trị” (The functions of the executive) vào năm 1938 và đã trở thành một trong những tác phẩm kinh điển về quản trị học cho đến ngày nay.

Lý thuyết của Chester barnard dựa trên nền tảng Chủ nghĩa nhân văn và Chủ nghĩa kinh nghiệm, tập trung nghiên cứu cá nhân và tổ chức.

- *Đối với tổ chức*: Ông cho rằng, một tổ chức (xí nghiệp, công ty...) là một hệ thống hợp tác nhiều người với 3 yếu tố cơ bản:

1. Sự sẵn sàng hợp tác,
2. Có mục tiêu chung,
3. Có sự thông đạt.

Nếu thiếu một trong 3 yếu tố này thì tổ chức bị tan vỡ.

- *Đối với cá nhân*: Chester Barnard nhấn mạnh yếu tố quyền hành trong tổ chức. Nhưng Ông cho rằng, nguồn gốc của quyền hành không xuất phát từ người ra mệnh lệnh, mà xuất phát từ sự chấp nhận của cấp dưới. Sự chấp nhận đó chỉ có thể có với 4 điều kiện:

1. Cấp dưới hiểu rõ mệnh lệnh.
2. Nội dung ra lệnh phù hợp với mục tiêu của tổ chức.
3. Nội dung ra lệnh phù hợp với lợi ích của họ.
4. Họ có khả năng thực hiện mệnh lệnh đó.

Như vậy, cá nhân và tổ chức chỉ thực sự tồn tại khi mà các bên có sự thỏa mãn cho nhau. Các đơn vị sản xuất kinh doanh cũng như các tổ chức khác, nó tồn tại dựa trên sự cân bằng giữa sự đóng góp và sự thỏa mãn của cá nhân. Một khi cá nhân nỗ lực để đạt được các mục đích mà tổ chức theo đuổi thì hoạt động của anh ta có thể xem là

có kết quả. Trong quá trình đó, nếu Anh ta đáp ứng được nhu cầu cá nhân và thỏa mãn những động cơ cá nhân, thì hoạt động đó được xem là có hiệu quả. Sự tồn tại của tổ chức phụ thuộc vào kết quả lẫn hiệu quả. Do đó người quản trị giỏi phải tìm kiếm cả kết quả và hiệu quả.

Bên cạnh việc tập trung nghiên cứu về cá nhân và tổ chức, tác phẩm của Ông còn nhấn mạnh thêm tầm quan trọng của một số vấn đề khác thuộc chuyên môn và đạo đức như: Quyết định Quản trị, thông tin trong Quản trị, hệ thống chức vụ, sự lãnh đạo và đạo đức trong kinh doanh, ... là những ý tưởng mới lúc bấy giờ và nó luôn có giá trị về lý thuyết cũng như thực hành Quản trị cho đến ngày nay.

d- Tóm tắt lý thuyết quản trị hành chính.

Đồng quan điểm với lý thuyết “Quản trị một cách khoa học”, lý thuyết “Quản trị hành chính” chủ trương rằng, để đem lại hiệu quả phải bằng con đường tăng năng suất lao động. Nhưng, theo Fayol muốn tăng năng suất lao động phải sắp xếp tổ chức một cách hợp lý thay vì tìm cách tác động vào người công nhân (tức Taylor và những người trước đó xuất phát vấn đề từ phía người công nhân, còn Fayol thì xuất phát từ phía người quản trị).

Mặc dù lúc bấy giờ có nhiều ý kiến nghi ngờ về giá trị thực tế của lý thuyết “Quản trị hành chính” của Fayol, nhưng ngày nay không ai có thể bác bỏ được sự thật về sự đóng góp to lớn của nó trên phương diện lý thuyết và cả trong thực hành quản trị.

3- Tóm tắt các lý thuyết quản trị thuộc trường phái Cổ điển.

a- Tóm tắt.

Tiền đề căn bản của các lý thuyết thuộc trường phái Cổ điển về quản trị là *con người thuần lý kinh tế* (Rational economic man). Để nâng cao hiệu quả quản trị, họ cho rằng phải chuyên môn hoá nhiệm vụ trong một hệ thống cấp bậc được xác định rõ ràng. Tổ chức được xem là một hệ thống cơ học, được hoạch định và kiểm soát và điều hành bằng quyền hành chính đáng của các nhà quản trị.

b- Các đóng góp.

- **Về mặt lý thuyết:** Các lý thuyết quản trị Cổ điển đã đặt nền tảng cho quản trị học hiện đại. Trên cơ sở những ý kiến ban đầu của lý thuyết này, quản trị học đã được phát triển mạnh mẽ và ngày càng được hoàn thiện nhờ những đóng góp bổ sung của các lý thuyết quản trị sau này, chẳng hạn các lý thuyết thuộc trường phái Tác phong đã bổ sung khía cạnh nhân bản. Lý thuyết định lượng về quản trị mở rộng những tư tưởng ban đầu của lý thuyết Cổ điển ...

- **Về mặt ứng dụng thực tế:** Không thể phủ nhận rằng, nhờ những đóng góp các lý thuyết Cổ điển, việc quản trị các cơ sở kinh doanh, các cơ sở sản xuất, và ngay cả các cơ quan chính quyền ở các nước phương Tây và nhiều nước khác trên thế giới đã được nâng cao một cách rõ rệt trong nhiều thập niên của thế kỷ XX. Nhờ sự ứng dụng các nguyên tắc và kỹ thuật quản trị của các lý thuyết Cổ điển, tình trạng quản trị luộm thuộm, tùy tiện tại các cơ sở sản xuất đã được khắc phục, việc quản trị đã được đưa

vào nề nếp. Từ đó, tạo điều kiện hoàn thiện các lý thuyết quản trị và nâng cao hiệu quả quản trị.

Thực tế, sau khi Cách Mạng Tháng Mười Nga thành công năm 1917, Lê Nin đã đề cao sự cống hiến to lớn của các lý thuyết Quản trị thuộc Trường phái Cổ điển và Người cho vận dụng chúng trong quản lý kinh tế, quản lý xã hội. Bên cạnh đó, Lê Nin cũng đã nêu lên những luận điểm mới của mình thuộc các vấn đề về lĩnh vực quản lý, mà sau này các nhà lý luận của Liên Xô trước đây đã đúc kết thành những nguyên tắc quản lý Xã Hội Chủ Nghĩa (XHCH), được các nước XHCN áp dụng một cách phổ biến cả trong lĩnh vực quản lý vĩ mô cũng như vi mô. Các nguyên tắc đó là:

- Nguyên tắc thống nhất lãnh đạo chính trị và kinh tế.
- Nguyên tắc tập trung – dân chủ.
- Nguyên tắc kết hợp quản lý theo ngành và theo địa phương (vùng lãnh thổ).
- Nguyên tắc kết hợp hài hoà các lợi ích trong xã hội.
- Nguyên tắc tiết kiệm và hiệu quả.

Trong mỗi thời kỳ phát triển xã hội khác nhau, tính phổ biến của các nguyên tắc trên cũng không giống nhau, nhưng giá trị khoa học của chúng không hề thay đổi. Hệ thống các nguyên tắc quản trị đó đã góp phần làm phong phú thêm cho các lý thuyết và thực hành quản trị, đặc biệt là trong lĩnh vực quản trị hành chính cấp vĩ mô cũng như vi mô.

c- Những hạn chế.

- *Hạn chế lớn nhất* của các lý thuyết quản trị Cổ điển, xem con người là "Con người thuần lý kinh tế", bỏ qua các khía cạnh xã hội của con người mà sau này các nhà quản trị theo khuynh hướng tâm lý, xã hội đã cực lực phê phán và vì thế các lý thuyết quản trị thuộc trường phái Tác phong ra đời.

- *Thứ hai* là, các lý thuyết quản trị thuộc trường phái Cổ điển đã xem tổ chức là một hệ thống khép kín, điều này là không thực tế. Cách nhìn nhận này không thấy được ảnh hưởng của các yếu tố môi trường đối với tổ chức và các mối quan hệ khác trong tổ chức.

- *Thứ ba* là, các nguyên tắc quản trị Cổ điển mà tiêu biểu nhất là 14 nguyên tắc quản trị của Fayol có người nghi ngờ về giá trị thực tiễn. Kastvacosenweig cho rằng, nhiều nguyên tắc do các lý thuyết Cổ điển nêu lên chỉ là những nhận định có tính chất lương tri thông thường và quá tổng quát, không thể áp dụng trong thực tế. Nhiều nguyên tắc lại mâu thuẫn với nhau, ví dụ: Nguyên tắc chuyên môn hóa thường mâu thuẫn với nguyên tắc thống nhất chỉ huy; hay quyền hành theo cấp bậc trong tổ chức lại mâu thuẫn với quyền hành theo kiến thức chuyên môn; một số nguyên tắc giống như lời kêu gọi, tính thuyết phục không cao, ...

- *Thứ tư* là, xét về mặt khoa học, nhiều người nói rằng, hầu hết các tác giả trong các lý thuyết quản trị Cổ điển là các nhà thực hành quản trị, các lý thuyết của họ đều xuất phát từ kinh nghiệm và thiếu cơ sở vững chắc của sự nghiên cứu khoa học.

Nhằm khắc phục những hạn chế trên, các lý thuyết quản trị thuộc trường phái Tác phong hình thành.

II- TRƯỜNG PHÁI TÁC PHONG.

Ngay những thập niên đầu của thế kỷ XX, trong khi các lý thuyết quản trị Cổ điển đang thịnh hành thì những tư tưởng tâm lý xã hội cũng đã xuất hiện, chẳng hạn như trường hợp của Liliang Gilbreth, nhưng những tư tưởng này chưa gây được sự chú ý của các nhà khoa học, và nhanh chóng bị lãng quên. Mãi cho đến khi các giáo sư của trường kinh doanh Harvard (Mỹ) tham dự vào cuộc vận động nghiên cứu và nhất là cuộc nghiên cứu ở nhà máy Hawthornes năm 1924, được xem là dấu mốc khởi sự chính thức của các lý thuyết thuộc trường phái Tâm lý xã hội, lúc này vấn đề tâm lý xã hội mới được chính thức thừa nhận ở Mỹ, và từ đó lan truyền ra các nước phương Tây.

Nếu trường phái Cổ điển quan tâm đến yếu tố vật chất của con người, nặng về tổ chức, kiểm tra kiểm soát và khuyến khích bằng lợi ích vật chất thì trường phái **Tác phong** hay còn gọi là trường phái **Tâm lý - xã hội** hay trường phái **Tương quan nhân sự**, họ quan tâm đến yếu tố **tâm lý, tình cảm, quan hệ xã hội** của con người trong công việc. Các lý thuyết của trường phái này cho rằng hiệu quả cũng do năng suất lao động quyết định, nhưng năng suất lao động không phải do các yếu tố vật chất quyết định, mà do sự thỏa mãn các nhu cầu tâm lý xã hội của con người. Các tác giả được xem là có đóng góp đáng kể cho trường phái Tác phong đó là:

1- Hugo Munsterberg.

Nhiều nhà khoa học xem Hugo Munsterberg là người đã lập ra một ngành học mới là ngành tâm lý học công nghiệp. Trong tác phẩm nhan đề "Tâm lý học và hiệu quả trong công nghiệp" xuất bản năm 1913, Ông đã đặt vấn đề phải nghiên cứu một cách khoa học tác phong của con người để tìm ra những mẫu mực chung và giải thích những sự khác biệt.

Cũng giống như các tác giả của lý thuyết "Quản trị một cách khoa học" năng suất lao động là con đường đi đến hiệu quả, nhưng năng suất lao động không do các yếu tố vật chất mà do các yếu tố **phi vật chất** quyết định, Munsterberg cho rằng năng suất lao động sẽ cao hơn nếu công việc giao phó cho họ được nghiên cứu, phân tích chu đáo và hợp kỹ năng cũng như hợp với đặc điểm tâm lý của họ.

Từ lập luận đó, Munsterberg đã đề nghị các nhà quản trị dùng các bài **trắc nghiệm tâm lý** để tuyển chọn nhân viên, và phải tìm hiểu **tác phong con người** trước khi đi tìm các kỹ thuật thích hợp để động viên họ làm việc. Những ý kiến ấy, lúc đầu không được các nhà khoa học và các nhà thực hành quản trị chú ý, nhưng càng về sau, khi mà đời sống vật chất con người ngày càng được cải thiện thì ý kiến đó lại càng có nhiều ý nghĩa to lớn cho quản trị.

2- Mary Parker Follet.

Nếu Hugo Munsterberg được xem là người có tư tưởng tâm lý (tâm lý trong quản lý) đầu tiên thì Mary Parker Follet là người có tư tưởng xã hội (xã hội trong quản lý) sớm nhất. Ông cho rằng, ngoài khía cạnh kinh tế và kỹ thuật, các doanh nghiệp còn được xem là một hệ thống của những **quan hệ xã hội**, và hoạt động quản trị là một tiến trình mang tính chất quan hệ xã hội.

Những ý kiến của Ông nhấn mạnh: **ve sự chấp nhận quyền hành; sự quan trọng của phối hợp; sự hội nhập của các thành viên trong tổ chức** là những giả thuyết khoa học hướng dẫn cho những người sau này nghiên cứu. Những ý tưởng đó được người Nhật tin tưởng áp dụng, đem lại những thành quả nhất định.

3- Elton Mayo và cuộc nghiên cứu nhà máy Hawthornes.

Những ý kiến của Hugo Munsterberg và Mary Parker Follet trước đây cũng chỉ làm cho các nhà khoa học để ý hơn trước về khía cạnh tâm lý – xã hội trong quản trị. Và, chỉ khi có cuộc nghiên cứu ở nhà máy Hawthornes thuộc Công ty điện lực miền Tây (Western Electric Company) ở gần Chicago (Mỹ) năm 1924 thành công thì các lý thuyết quản trị thuộc trường phái Tác phong mới thực sự được các nhà khoa học thừa nhận, đánh dấu một sự kiện lớn trong lịch sử phát triển của lý thuyết Quản trị.

Chủ đích cuộc nghiên cứu nhằm tìm xem các yếu tố vật chất (tiếng ồn, ánh sáng, độ nóng, ...) có ảnh hưởng đến năng suất lao động không? Thế là hai nhóm nữ công nhân đã được tổ chức đưa vào cuộc nghiên cứu. Các nhà nghiên cứu đã nâng dần tình trạng tốt đẹp của các yếu tố vật chất và đo lường năng suất. Kết quả cho thấy khi các điều kiện vật chất được cải thiện, năng suất lao động đã nâng cao hơn. Tuy nhiên, khi làm cuộc thí nghiệm ngược lại, các nhà nghiên cứu thấy rằng **năng suất của các nữ công nhân này vẫn tiếp tục gia tăng dù các điều kiện vật chất đã bị hạ xuống như lúc ban đầu.**

Elton Mayo (1880 – 1949) một giáo sư về tâm lý học của trường kinh doanh Harvard đã được tham gia vào cuộc nghiên cứu để giải thích hiện tượng được xem là nghịch lý này. Liên tục trong 5 năm, từ 1927 đến 1932, Mayo đã tiến hành nhiều cuộc nghiên cứu khác nhau và đã ghi nhận được nhiều khám phá quan trọng. Trong cuộc nghiên cứu đầu tiên, Mayo thấy ánh sáng nơi làm việc không gây ảnh hưởng đến năng suất của công nhân. Cuộc nghiên cứu thứ hai, Mayo lại thấy các điều kiện làm việc không có hoặc có ít quan hệ với năng suất. Cuộc nghiên cứu thứ 3, Mayo thấy tiền lương và tiền thưởng không tạo ra tác động nào đến năng suất lao động của tập thể. Trái lại những yếu tố có quan hệ đến năng suất lao động lại là những **yếu tố phi vật chất.**

Từ kết quả nghiên cứu đó, Mayo kết luận rằng **giữa tâm lý và tác phong có mối quan hệ rất chặt chẽ với nhau**; và hơn nữa khi con người làm việc chung trong tập thể, thì **ảnh hưởng của tập thể lại đóng vai trò to lớn trong việc tạo ra tác phong của cá nhân.** Với tư cách con người trong tập thể, công nhân có xu hướng tuân theo các qui định của tập thể, dù chỉ là những qui định không chính thức, hơn là những kích thích từ bên ngoài. Những khám phá này cũng đưa đến nhận thức mới về con người trong quản trị.

Mặc dù bị nhiều chỉ trích về tính khoa học của các phương pháp nghiên cứu được áp dụng, nhưng công trình của Mayo tại nhà máy Hawthornes đã mở ra một kỷ nguyên mới trong quản trị học, và từ đây phát triển thành “Phong trào quan hệ con người” đối địch lại với “Phong trào khoa học”. Với sự nhấn mạnh đến mối quan hệ con người trong quản trị, các nhà quản trị phải tìm cách gia tăng **thỏa mãn tâm lý và tinh thần** của nhân viên.

4- Douglas Mc Gregor (1909 – 1964).

Phát triển các kết quả nghiên cứu của Mayo, Mc Gregor đã cho rằng các nhà Quản trị trước đây đã tiến hành các cách thức quản trị trên những giả thuyết sai lầm về tác phong con người. Những giả **thuyết đó cho rằng, phần đông mọi người không thích làm việc, thích được chỉ huy hơn là tự mình phải gánh vác trách nhiệm, và hầu hết mọi người đều chỉ làm tốt công việc vì quyền lợi vật chất.** Chính vì những giả thuyết sai lầm đó mà các nhà quản trị đã xây dựng bộ máy tổ chức với quyền hành tập trung, đặt ra nhiều nguyên tắc thủ tục, đồng thời với một hệ thống kiểm tra và giám sát chặt chẽ. Mc Gregor đã đặt tên cho những giả thuyết này là thuyết X.

Và, Ông đề nghị một loạt giả thuyết khác, gọi là thuyết Y, sau này trở thành lý thuyết của Ông. Ngược lại với thuyết X, thuyết Y cho rằng **công nhân sẽ thích thú với công việc nếu có được những điều kiện thuận lợi và họ có thể đóng góp nhiều hơn cho tổ chức. Từ đó, Mc. Gregor đề nghị các nhà quản trị nên quan tâm đến sự phối hợp hoạt động hơn là chú trọng đến các cơ chế kiểm tra không cần thiết trong tổ chức.**

Thuyết Y của Mc. Gregor làm phong phú thêm cho lý thuyết quản trị. Tuy nhiên, cũng không tránh khỏi những hạn chế nhất định, mà sau này tác giả lý thuyết Z, Willam Ouchi – người Nhật Bản đã kịch liệt phê phán.

5- Chris Argyris (1923).

Đồng quan điểm với Mc. Gregor, Chris Argyris đã đưa ra những ý kiến bác bỏ các ý kiến về sự động viên và sự thỏa mãn của công nhân của các lý thuyết Cổ điển. Ông cho rằng, sự nhấn mạnh thái quá việc kiểm soát đối với nhân viên của các nhà quản trị sẽ đưa nhân viên đến thái độ thụ động, lệ thuộc, né tránh trách nhiệm. Trong trạng thái tâm lý bị ức chế, họ sẽ cảm thấy bất bình với nơi làm việc, sẽ có những tác phong tiêu cực đối với việc hoàn thành mục tiêu chung.

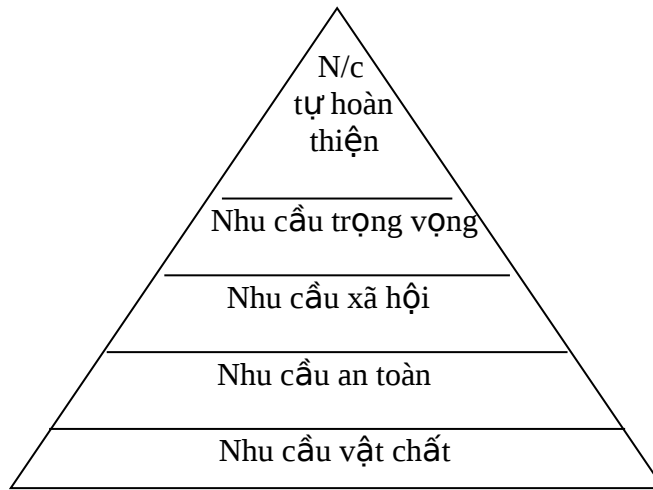
Chris Argyris cho rằng, **bản chất con người luôn luôn muốn là người trưởng thành, muốn độc lập, sự phong phú trong hành động, sự đa dạng trong các mối quan hệ, và khả năng tự làm chủ.**

Từ những phân tích trên, Ông đề nghị các nhà quản trị phải **tạo điều kiện** cho nhân viên tự thể hiện, xứng đáng như những người trưởng thành, và điều đó sẽ có lợi cho tổ chức.

6- Abraham Maslow (1908 – 1970).

Trong trường phái Tác phong, Maslow là một trong những người có lập luận sắc sảo. Ông cho rằng, hoạt động của con người nhằm để **thỏa mãn nhu cầu** cá nhân (thỏa mãn về vật chất và tinh thần), sự thỏa mãn nhu cầu cá nhân ở các mức độ khác nhau quyết định đến tác phong của họ.

Maslow xây dựng **lý thuyết về nhu cầu con người** gồm 5 mức độ được xếp từ thấp đến cao: Nhu cầu về vật chất, nhu cầu được an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được trọng vọng, nhu cầu tự hoàn thiện (Hình 2).



Hình 2: Các mức độ nhu cầu cá nhân.

Quản trị có hữu hiệu là **sự đáp ứng các mức độ nhu cầu** đang cần được thỏa mãn của con người. Biết vậy, nhưng vận dụng chúng trong hực tế thì không phải dễ, bởi một sự thật hiển nhiên là, nhu cầu thường vượt quá khả năng cho phép đáp ứng, hơn nữa không phải bất cứ lúc nào, lợi ích nào của cá nhân cũng phù hợp với lợi ích của tập thể, lúc đó người quản trị chỉ có thể bớt một ít ở bên này để cho nặng bên kia chứ không thể đáp ứng hoàn toàn được.

7- Tóm tắt các lý thuyết Quản trị thuộc trường phái Tác phong.

a- Tóm tắt.

Các lý thuyết thuộc trường phái Tác phong đã khắc phục được “con người thuần lý - kinh tế” của các lý thuyết thuộc trường phái Cổ điển. Họ xem con người với tư cách là những cá nhân có những mối quan hệ mật thiết trong một tổ chức. Sự tương tác giữa các cá nhân và tập thể trong mối quan hệ thân thiện, hợp tác sẽ làm tăng năng suất lao động. Hay nói cách khác, năng suất lao động tùy thuộc nhiều vào các yếu tố **tâm lý - xã hội**. Quan điểm này được thể hiện ở các nội dung sau:

- Các đơn vị kinh doanh là một hệ thống xã hội, bên cạnh tính kinh tế và kỹ thuật đã được nhận thấy.
- Con người không chỉ có thể động viên bằng các yếu tố vật chất, mà còn các yếu tố tâm lý - xã hội.
- Các nhóm và tổ chức phi chính thức trong xí nghiệp có tác động nhiều đến tinh thần, thái độ và kết quả lao động của công nhân.
- Sự lãnh đạo của các nhà quản trị không chỉ đơn thuần dựa vào chức danh chính thức trong bộ máy tổ chức, mà còn phải dựa nhiều vào các yếu tố tâm lý - xã hội.
- Sự thỏa mãn tinh thần có mối liên quan chặt chẽ với năng suất và kết quả lao động.
- Sự tham gia làm tăng năng suất lao động.
- Công nhân có nhiều nhu cầu về tâm lý - xã hội cần được thỏa mãn.

- Tài năng quản trị đòi hỏi nhà quản trị phải có các kỹ năng quản trị, đặc biệt là kỹ năng quan hệ với con người tốt.

b- Các đóng góp.

Với những luận điểm trên, các lý thuyết thuộc trường phái Tác phong đã đóng góp to lớn vào sự nghiên cứu và thực hành quản trị: nhận rõ sự ảnh hưởng của tác phong lãnh đạo của nhà quản trị; vai trò của các tổ chức không chính thức đối với thái độ lao động và năng suất lao động; sự ảnh hưởng của tập thể đối với thái độ cá nhân; mối quan hệ giữa các đồng nghiệp, mối quan hệ nhân sự trong công việc; giúp cho các nhà quản trị hiểu rõ hơn về sự động viên con người, quan tâm hơn đối với nhân viên, đối với việc sử dụng quyền hành và thông đạo trong tổ chức, ...

Nói về “chiến lược mới về tăng năng suất lao động” của Singapore cho 10 năm 2000 – 2010, tác giả Nguyễn Văn Đường (theo The Straits Times), trên báo Sài Gòn Giải Phóng ngày 14/03/2000 viết:

“ Chính phủ Singapore vừa soạn thảo một kế hoạch mới về tăng năng suất lao động cho 10 năm sắp tới, làm thay đổi thái độ làm việc của họ và xem nó như một phần của chiến lược vươn tới tương lai nhằm biến Singapore thành một trong mười quốc gia có năng suất đứng đầu thế giới về sản xuất và dịch vụ vào năm 2010.

Năm 1999, trong quyển niên giám cạnh tranh của thế giới (The World Competiveness Yearbook), năng suất dịch vụ của Singapore được xếp hàng thứ 19 và năng suất công nghiệp đứng hàng thứ 20.

Theo kế hoạch cuộc đổi mới tăng năng suất này, công nhân Singapore sẽ được hướng dẫn cách tư duy để trở thành người lao động có đầu óc sáng tạo, thường xuyên tìm kiếm giải pháp thông minh để hoàn thành công việc của mình chứ không phải chỉ giải quyết những công việc đơn thuần trong công sở. Anh ta sẽ được khuyến khích sự sáng tạo của mình bằng cách cộng thêm giá trị cải tiến đó vào chức danh nghề nghiệp của mình, vì thế anh ta được đánh giá tay nghề cao hơn những người khác.

Người quản lý sẽ không đơn thuần chỉ đưa ra lời hướng dẫn mà phải cùng làm việc với cộng sự để cắt giảm chi phí và tăng năng suất. Ông ta sẽ vận dụng tính năng động của mình để tìm kiếm thị trường mới và đầu tư cho tương lai.

Ủy Ban Chất lượng và năng suất Singapore (SPSB) cho rằng: để làm được điều này chỉ một cuộc cách mạng làm thay đổi quan điểm trong nếp nghĩ của mọi người đối với công việc và năng suất.

Ví dụ, trong quá khứ, người ta đánh giá hiệu quả bằng việc sản xuất ra nhiều hàng hoá hoặc tạo ra các mặt hàng tốt hơn với cùng một lượng đầu vào (sức lao động và thiết bị máy móc). Ngày nay, nó được đánh giá sự cải tiến và sáng tạo các loại sản phẩm mới. Đây cũng là tiêu chuẩn giúp cho công ty Creative Technology, một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực cải tiến các sản phẩm máy tính trở thành một công ty nổi tiếng có kỹ thuật cao.

Trong cuộc họp báo ngày 6/12/1999, ông Lee Suan Hiang, giám đốc hành chánh quản trị của SPSB phát biểu rằng: “Kế hoạch này nhằm hướng cho công nhân chú trọng vào sự cải tiến bằng giá trị sáng tạo hơn là chỉ đơn thuần cải tiến chất lượng và giải quyết khó khăn”.

Một chương trình giáo dục quốc gia được triển khai nhằm làm thay đổi cách tư duy. Các chi tiết môn học sẽ được giới thiệu sau này.

Từ năm 1982, vòng hoán đổi chất lượng được quảng cáo như một phần của cuộc vận động về tăng năng suất. Từ việc giải quyết khó khăn để cải tiến thặng dư được chuyển sang những ý tưởng khám phá quan trọng hơn.

Việc khuyến khích đào tạo sẽ được phổ biến rộng rãi và không bó hẹp trong việc học hỏi những kỹ năng căn bản đơn thuần và chỉ tập trung vào những công ty nhỏ cá thể. Thay vào đó, Chính phủ sẽ hỗ trợ tài chính nhằm khuyến khích người lao động học tập những kỹ năng tiên tiến cao hơn. Họ sẽ thành lập nguồn quỹ mới để giúp cho các công ty, các doanh nghiệp bắt tay vào việc cải tiến năng suất công nghiệp ở diện rộng một cách đại trà.

Cách đây 18 năm, từ lúc phong trào nâng cao năng suất quốc gia ra đời, những thành tựu năng suất đã đóng góp hơn phân nửa trong số 7,2% mức tăng trưởng GDP trung bình hàng năm của Singapore...".

Như vậy, rõ ràng các lý thuyết về Tác phong con người, không những có ý nghĩa nhiều mặt về: nhận thức, lý luận mà và nó còn được vận dụng khá phổ biến không chỉ trong hiện tại mà cả trong tương lai xa. Tuy nhiên, cũng như các lý thuyết khác, các lý thuyết thuộc trường phái Tác phong cũng không thể tránh khỏi những hạn chế nhất định.

c- Những hạn chế.

Hiện cũng có nhiều ý kiến chỉ trích các lý thuyết thuộc trường phái Tác phong:

- Quá chú ý đến yếu tố xã hội của con người khiến trở thành thiên lệch. Khái niệm "con người xã hội" chỉ có thể bổ sung cho khái niệm "Con người thuần lý – kinh tế" chứ không thể thay thế. Không phải bất cứ lúc nào, đối với bất cứ con người nào khi được thỏa mãn đều cho năng suất lao động cao. Bằng chứng, trong thập niên 50 ở Mỹ và nhiều nước châu Âu, nhiều nỗ lực nhằm cải thiện điều kiện làm việc và gia tăng sự thỏa mãn tinh thần của công nhân đã không đem lại sự gia tăng năng suất như mong đợi. Và, nó chỉ là một trong nhiều yếu tố ảnh hưởng đến năng suất. Các yếu tố khác như: lương bổng, quyền lợi vật chất, cơ cấu tổ chức, sự rõ ràng trong công việc, sự kiểm tra giám sát, ... cũng có vai trò to lớn đối với năng suất lao động và chất lượng sản phẩm.

- Ở một khía cạnh khác, một lần nữa Trường phái tác phong cũng dấn đạp lên con đường mòn của trường phái Cổ điển, xem con người trong tổ chức với tư cách là phần tử của hệ thống (xí nghiệp, công ty) khép kín (closed system). Bỏ qua mọi sự tác động các yếu tố bên ngoài như: chính trị, kinh tế, xã hội, ... Với hệ thống mở, quan hệ con người trong tổ chức không còn hoàn toàn phụ thuộc vào tương quan nội bộ giữa các thành phần trong tổ chức, mà còn chịu sự chi phối của các yếu tố bên ngoài, các yếu tố này thường nằm ngoài khả năng kiểm soát của nhà quản trị. Trong xu hướng toàn cầu hóa kinh tế, các yếu tố bên ngoài tổ chức là thách thức to lớn đối với mọi doanh nghiệp, nhất là những nước đang phát triển như ở nước ta hiện nay.

III- LÝ THUYẾT ĐỊNH LƯỢNG VỀ QUẢN TRỊ.

XLVI

1- Quá trình hình thành và những tư tưởng cơ bản của lý thuyết.

Xuất phát từ cuộc chiến tranh thế giới lần thứ 2 đã đặt ra nhiều vấn đề mới cho quản trị, bởi một sự sai sót của người chỉ huy dù nhỏ đến đâu thì cũng dẫn tới thiệt hại to lớn về người và vật chất, vì lúc bấy giờ các bên tham chiến đã có nhiều vũ khí hiện

đại. Khi nước Anh cơ hồ không chịu nổi các cuộc tấn công của Đức, người Anh thành lập nhóm nghiên cứu, trong đó bao gồm các nhà khoa học hàng đầu thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau nhằm tập hợp trí tuệ để tìm ra phương án tối ưu chống lại kẻ thù của mình. Nhóm nghiên cứu này đã đưa ra những mô hình toán nhằm đơn giản hóa tình tiết tấn công và phản công, qua đó giúp các nhà chỉ huy quân sự giảm bớt các sai lầm trong các quyết định của mình. Những mô hình đó dựa trên các phương trình toán học và đã giúp cho Anh chống lại được các cuộc tấn công của Đức. Sau chiến tranh kết thúc, kỹ thuật nghiên cứu “tác vụ” được giới công nghiệp Mỹ quan tâm. Một vài cựu chiến binh Mỹ trong thế chiến thứ 2 quen thuộc với kỹ thuật này tham gia vào quản trị công ty xe hơi Ford, và áp dụng các kỹ thuật tính toán vào làm các quyết định quản trị. Và, sau đó từ thập niên 50 thế kỷ XX, kỹ thuật định lượng được áp dụng nhiều vào việc nghiên cứu và tạo điều kiện để nâng cao tính chính xác của các quyết định quản trị.

Lý thuyết định lượng về quản trị được xây dựng trên nền tảng nhận thức cơ bản: **“Quản trị là quyết định”**, và muốn quản trị có hiệu quả thì các quyết định phải đúng, để có quyết định đúng phải xem xét sự vật – hiện tượng trong mối quan hệ quan hệ hữu cơ của hệ thống, sử dụng các kỹ thuật định lượng, được hỗ trợ đắc lực bởi sự phát triển nhanh chóng ngành công nghiệp điện toán, giúp giải quyết nhiều mô hình toán phức tạp với tốc độ cao chưa từng thấy.

Lý thuyết này được gọi bằng nhiều cái tên khác nhau: Lý thuyết khoa học quản trị (Management Science), lý thuyết hệ thống (System Theory), nghiên cứu tác vụ hay vận trù học (Operations Research), và phổ biến nhất vẫn là lý thuyết định lượng về quản trị (Quantitative Management Theory), có thể tóm tắt bằng những nội dung chủ yếu như sau:

XLVII

2-Nội dung của lý thuyết.

- Nhấn mạnh đến phương pháp khoa học trong việc giải quyết các vấn đề quản trị.
- Áp dụng phương pháp tiếp cận hệ thống để giải quyết vấn đề.
- Sử dụng các mô hình toán học.
- Định lượng hóa các yếu tố có liên quan, và áp dụng các phương pháp toán học và thống kê.
- Quan tâm đến các yếu tố kinh tế kỹ thuật hơn là các yếu tố tâm lý – xã hội.
- Tìm kiếm các quyết định tối ưu trong hệ thống khép kín.
- Sử dụng công cụ máy tính vào quản trị mà ngày nay nó đã thành cao trào.

3- Tóm tắt lý thuyết định lượng về quản trị.

Lý thuyết định lượng về quản trị cũng lấy hiệu quả quản trị làm mục tiêu, và cho rằng hiệu quả của các quyết định quản trị quyết định hiệu quả quản trị, chính vì sự nhận thức như vậy mà họ chủ trương sử dụng các thành tựu khoa học và các công cụ định lượng nhằm lượng hóa các sự vật và hiện tượng trong mối quan hệ mật thiết của hệ thống, giúp cho các nhà quản trị có những quyết định đúng.

Lý thuyết Định lượng về quản trị có thể được xem là sự triển khai các quan điểm của lý thuyết quản trị khoa học trước đây. Cũng giống như Taylor, các nhà lý thuyết Định lượng về quản trị nhấn mạnh đến tinh thần khoa học khi phân tích các vấn đề quản trị và chủ trương sử dụng các phương pháp tính toán để giải quyết vấn đề. Lý thuyết này

được áp dụng mạnh vào thập niên 50 thế kỷ XX đến nay, các kỹ thuật định lượng đã giải quyết nhiều vấn đề quản trị trong các cơ quan chính quyền và trong các cơ sở kinh doanh như làm ngân sách tài chính, quản trị hiện kim, chương trình hóa sản xuất, xây dựng chiến lược, bố trí và sử dụng tài nguyên, quản trị bán hàng, hàng tồn kho, ...

Tuy nhiên, lý thuyết Định lượng về quản trị cũng không tránh khỏi một số hạn chế:

- Chưa giải quyết được nhiều khía cạnh về con người trong quản trị.
- Lý thuyết này đòi hỏi ở trình độ kỹ thuật cao. Do đó, nhiều nhà quản trị cho rằng nó khó thực hiện, vì trong thực tế chỉ có các chuyên gia được đào tạo kỹ trong các lĩnh vực chuyên môn kỹ thuật cụ thể (kỹ thuật toán, máy tính, thống kê, ...) mới có thể sử dụng các kỹ thuật đó để làm tham mưu cho các nhà lãnh đạo; khi có nhiều ý kiến khác nhau phải lựa chọn thì nhà quản trị không đủ kiến thức chuyên môn để kiểm tra, đánh giá tính đúng đắn của vấn đề để đi đến quyết định được.
- Mặt khác, lý thuyết này khó có thể vận dụng vào việc thực hiện các chức năng tổ chức, quản trị nhân sự, lãnh đạo. Do đó, tính phổ biến của lý thuyết chưa cao.

IV- TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ NHẬT BẢN.

1- Lý thuyết Z.

XLVIII

William Ouchi – Người Nhật bản, phản bác lý thuyết X và Y của Gregor, Ông cho rằng, trong thực tế không có người nào dạng X (Lười biếng) hay dạng Y (Siêng năng) cả. Lười biếng hay siêng năng là thái độ lao động của người lao động chứ không phải là bản chất của con người. Thái độ của con người tùy thuộc vào cách thức mà họ được đối xử như thế nào trong thực tế. Nếu họ được đối xử mà theo họ cho là tốt thì sẽ làm việc siêng năng và ngược lại thì chây lười.

Tư tưởng của Ouchi trong thuyết Z là đề cao **vai trò tập thể** trong một tổ chức. Ông chủ trương, trong quá trình điều khiển không nên áp đặt từ trên xuống, để nhân viên tự xử sự cho phù hợp từng tình huống, mọi người được tham gia vào các quyết định chung; vì quyết định tập thể thường sáng suốt, có hiệu quả hơn cá nhân.

Nếu đem so sánh với cách quản trị các doanh nghiệp của các nước Âu Mỹ thì Thuyết Z có những khác biệt rõ rệt:

DN Nhật Bản	DN Âu Mỹ
<ul style="list-style-type: none"> . Làm việc suốt đời . Đánh giá và đề bạt chậm . Không chuyên môn hóa ngành nghề . Cơ chế kiểm tra mặc nhiên . Quyết định và trách nhiệm tập thể . Quan hệ rộng rãi. 	<ul style="list-style-type: none"> . Làm việc trong từng thời hạn. . Đánh giá và đề bạt nhanh. . Chuyên môn hóa ngành nghề. . Cơ chế kiểm tra hiển nhiên. . Quyết định và trách nhiệm cá nhân. . Quan hệ cục bộ.

Trước hết, phải khẳng định lý thuyết Z là một đóng góp không nhỏ vào kho tàng quản trị học, những giá trị tư tưởng mới mang đậm nét đặc trưng của nền văn hóa Phương đông. Nhờ đó, mà hơn nửa thập kỷ qua người Nhật đã làm nên những kỳ tích. Một đất nước nghèo tài nguyên, cũng chịu nhiều mất mát, tổn thất nặng nề trong thế chiến thứ hai, nay đã là một cường quốc kinh tế, đứng thứ hai sau Mỹ.

XLIX

2- Lý thuyết Kaizen (Cải tiến – Cải thiện).

Mặc dù nền kinh tế Nhật Bản phát triển mạnh mẽ, nhưng không phải lúc nào cũng sung sướng. Không tránh khỏi qui luật chung của nền kinh tế Tư bản chủ nghĩa, có lúc hưng thịnh; có khi bị khủng hoảng, suy thoái.

Masaaki Imai – Người Nhật, là tác giả của lý thuyết Kaizen (Cải tiến), ra đời nhằm làm phong phú hơn các lý thuyết quản trị nói chung và lý thuyết Z nói riêng; giúp cho hoạt động của các doanh nghiệp thích nghi hơn với môi trường đầy năng động, và nhất là trong xu hướng toàn cầu hóa hiện nay.

Những nội dung chủ yếu của lý thuyết này là:

- Cải tiến từng bước.
- Phát huy tinh thần tập thể trong cải tiến mọi mặt trong doanh nghiệp, trong đó họ chú trọng các lĩnh vực:
 - Kỷ luật.
 - Quản lý thời gian.
 - Phát triển tay nghề.
 - Các hoạt động trong công ty.
 - Tinh thần lao động.
 - Sự cảm thông.

Đặc điểm Kaizen (Cải tiến) của Nhật khác với (đổi mới) trong các công ty Mỹ:

	Kaizen (Nhật)	Đổi mới (Mỹ)
1. <i>Hiệu quả</i>	Dài hạn, không tác động đột ngột	Ngắn hạn, tác động đột ngột
2. <i>Tốc độ</i>	Những bước đi nhỏ.	Những bước đi lớn.
3. <i>Thời gian</i>	Liên tục và tăng dần.	Gián đoạn và không tăng dần.
4. <i>Thay đổi</i>	Từ từ và liên tục.	Thình lình và hay thay đổi.
5. <i>Liên quan</i>	Mọi người	Chọn lựa một số người.
6. <i>Cách tiến hành</i>	Tập thể, có hệ thống	Cá nhân, không có hệ thống.
7. <i>Cách thức</i>	Duy trì và cải tiến.	Phá bỏ và xây dựng lại.
8. <i>Tính chất</i>	Kỹ thuật thường và hiện đại	Đột phá kỹ thuật mới.
9. <i>Đòi hỏi</i>	Đầu tư ít nhưng cần nỗ lực duy trì	Đầu tư lớn, ít nỗ lực duy trì.
10. <i>Hướng nỗ lực</i>	Vào con người	Vào công nghệ.
11. <i>Tiêu chuẩn đánh giá</i>	Quá trình và sự cố gắng để có kết quả cao hơn trước	Lợi nhuận.
12. <i>Lợi thế</i>	Có thể đạt kết quả tốt với nền kinh tế phát triển chậm.	Thích hợp với nền công nghiệp phát triển nhanh.

3- Tóm tắt các lý thuyết quản trị Nhật bản.

Các lý thuyết quản trị Nhật bản thực chất là sự triển khai các lý thuyết quản trị của trường phái Tác phong trong điều kiện nền văn hóa Nhật bản, mang nặng bản sắc văn hóa phương Đông. Họ đề cao vai trò tập thể, tinh thần đồng đội và công đồng trách

nhệm; xây dựng một nền văn hoá lành mạnh trong một tập thể là biện pháp tác động tích cực nhất đem lại hiệu quả.

V- TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI.

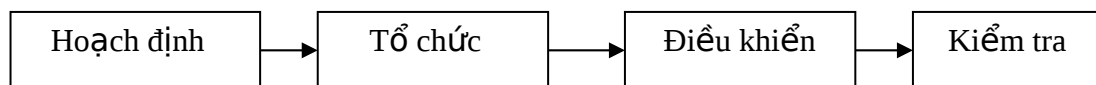
Các nhà quản trị hiện đại ngày nay mà tiêu biểu là Harold Koontz, Fiedler, William Ouchi cho rằng, mỗi lý thuyết quản trị trước đây chỉ phản ánh những khía cạnh của quản trị. Họ ví các nhà lý thuyết quản trị trước đây như người mù đoán voi, sờ thấy được cái gì thì nói cái ấy, một cách phiến diện. Vì sao như vậy? Bởi do, mỗi tác giả của lý thuyết quản trị có một hướng tiếp cận khác nhau, chẳng hạn: tiếp cận theo kinh nghiệm hoặc theo trường hợp của những người theo Chủ nghĩa kinh nghiệm trước thế kỷ XX); tiếp cận theo hành vi quan hệ cá nhân (của những người trong trường phái tâm lý-xã hội); tiếp cận hành vi theo nhóm (cũng của những người theo trường phái tâm lý-xã hội nhưng đề cao vai trò của nhóm - hành vi nhóm); tiếp cận hệ thống hợp tác xã hội (cũng thuộc những người trong trường phái tâm lý – xã hội, nhưng đề cao vai trò quan hệ xã hội); tiếp cận hệ thống kỹ thuật - xã hội (của những người theo lý thuyết định lượng); tiếp cận theo lý thuyết quyết định; tiếp cận hệ thống; tiếp cận theo toán học hoặc khoa học quản trị (của những người thuộc trường phái Cổ điển); tiếp cận theo điều kiện hay theo tình huống; tiếp cận theo các vai trò quản trị; tiếp cận tác nghiệp ... mà Harold Koontz gọi là “*Khu rừng lý thuyết quản lý*”.

Nói như vậy không có nghĩa, các nhà quản trị hiện đại ngày nay bác bỏ những mặt tích cực của các lý thuyết quản trị trước đó, họ cho rằng mỗi lý thuyết đều có đóng góp nhất định cho sự phát triển lý thuyết và thực hành quản trị. Trách nhiệm của họ là tập hợp và bổ sung thêm để “*Khu rừng lý thuyết quản lý*” có hệ thống và ngày càng được hoàn thiện hơn. Tuy nhiên, hội nhập theo hướng nào được xem là tối ưu nhất thì vẫn chưa được hoàn toàn thống nhất. Sau đây là một số khảo hướng hội nhập đáng chú ý.

1- Hội nhập theo khảo hướng quá trình quản trị.

Người đứng đầu ủng hộ cho hướng hội nhập này là giáo sư Harold Koontz, ông từng là ủy viên quản trị kinh doanh và nhà nước, Chủ tịch và giám đốc công ty rồi cố vấn quản lý, Giảng viên cho các nhóm quản lý cao cấp ở nhiều nơi trên thế giới, tác giả nhiều cuốn sách quản lý, năm 1950 là giáo sư trường Đại học California, Los Angeles, và từ năm 1978 là Chủ tịch danh dự thế giới của Viện hàn lâm quản lý quốc tế.

Những người ủng hộ hướng hội nhập các lý thuyết quản trị theo **quá trình quản trị** dựa trên cơ sở những nhận thức rằng, quản trị dù có phong phú đến đâu, dù ở trong lĩnh vực nào cũng đều có chung một quá trình quản trị, đó là: Hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. (Hình 4)

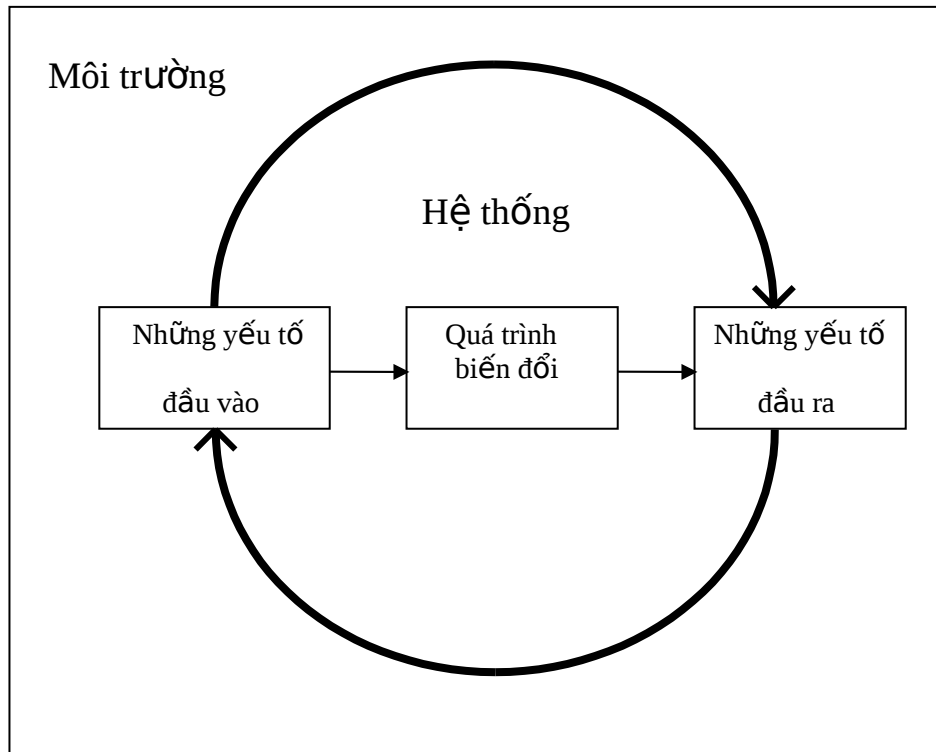


Hình 4: Quá trình quản trị.

Hiện vẫn còn có ý kiến tranh cãi, nhưng khảo hướng theo quá trình quản trị vẫn là khảo hướng có giá trị cả về mặt lý luận và thực tiễn.

2- Hội nhập theo khảo hướng hệ thống.

Lý thuyết hệ thống cho rằng, mỗi tổ chức là một hệ thống, là tập hợp những phần tử có liên quan và phụ thuộc lẫn nhau hợp thành một chỉnh thể thống nhất (Xem hình 5). Nhiệm vụ quản trị là làm cho các yếu tố đó phù hợp với nhau để đạt tới mục tiêu.



Hình 5: Hệ thống một tổ chức

Khảo hướng này rõ ràng là không thể thu tóm được các lý thuyết quản trị, song nó cũng có một số ý nghĩa nhất định về mặt quản trị:

- *Trước hết*, các nhà sinh học giải thích phương thức mà động vật giữ được trạng thái cân bằng bằng cách thu những yếu tố đầu vào, xuất những yếu tố đầu ra.

- *Thứ hai*, lý thuyết này cho ta nhận thức rằng, một tổ chức không thể tự tồn tại mà phải biết thích ứng với môi trường. Trong quá trình hoạt động, ngoài các yếu tố bên trong (yếu tố văn hóa của doanh nghiệp), doanh nghiệp còn chịu sự tác động của nhiều yếu tố môi trường vĩ mô và vi mô, chúng có thể tạo thuận lợi hoặc gây bất trắc đối với doanh nghiệp.

Từ những nhận thức đó, các doanh nghiệp có những biện pháp quản trị môi trường, làm hạn chế đến mức thấp nhất có thể được những bất trắc xảy ra cho doanh nghiệp trong tương lai với một số biện pháp chủ yếu sau:

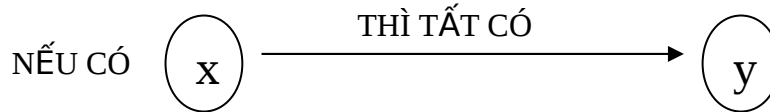
- **Dùng đệm:** Là biện pháp dự trữ cả đầu vào và đầu ra, huấn luyện nhân viên mới.
- **San bằng:** Là biện pháp chia đều ảnh hưởng của môi trường đối với doanh nghiệp.
- **Tiên đoán:** Là dự đoán trước những bất trắc có thể xảy ra và từ đó có các biện pháp chuẩn bị đối phó.
- **Cấp hạn chế:** Là biện pháp ưu tiên người này, không ưu tiên cho người khác, ...
- **Hợp đồng:** Là biện pháp căn bản nhất; nó là văn bản pháp lý qui định trách nhiệm và quyền lợi của các bên trong quan hệ giao dịch dân sự; làm giảm đi những biến động ngẫu nhiên; tăng cường khả năng kiểm soát các hoạt động của doanh nghiệp; đảm bảo tương đối chắc chắn những nhiệm vụ, mục tiêu của doanh nghiệp sẽ được thực hiện trong những thời gian nhất định.
- **Kết nạp (sát nhập):** nhằm giảm bớt những đối thủ và tăng thêm sức mạnh cạnh tranh của doanh nghiệp.
- **Liên kết:** Là biện pháp liên kết các hành động như, liên kết phân chia thị trường, liên kết giá cả, liên kết đào tạo cán bộ - công nhân, ... nhằm làm giảm mức độ cạnh tranh gay gắt, giảm mức độ rủi ro cho doanh nghiệp.
- **Liên doanh:** Là các biện pháp cùng với đối thủ góp vốn sản xuất kinh doanh một sản phẩm mới hoặc tham gia cổ phần của nhau.
- **Vận động hành lang:** Là biện pháp vận động các nhà chính trị, các quan chức chính phủ và địa phương, các tổ chức xã hội, ... ủng hộ các quyết định của doanh nghiệp hoặc không định ra các chính sách và luật pháp gây bất lợi cho doanh nghiệp.
- **Quảng cáo:** Là biện pháp thường sử dụng khá phổ biến, vì qua nó mà gây ấn tượng tốt về sản phẩm và công ty của bạn. Tuy nhiên, quảng cáo cũng đòi hỏi ở tính nghệ thuật rất cao. Chọn nội dung và hình thức quảng cáo phù hợp với tâm lý đối tượng cần nhắm tới; ngược lại không những không mang lại hiệu quả mà còn gây cho công chúng những ấn tượng không tốt về sản phẩm và công ty của mình.

L

3- Hội nhập theo khả hướng tình huống ngẫu nhiên.

Những người ủng hộ hội nhập theo tình huống ngẫu nhiên cho rằng, dù quản trị có phức tạp đến đâu, dù ở lĩnh vực nào. Tất cả các hoạt động nào của người quản trị cũng chỉ là người xử lý các tình huống ngẫu nhiên. Vì họ lập luận rằng:

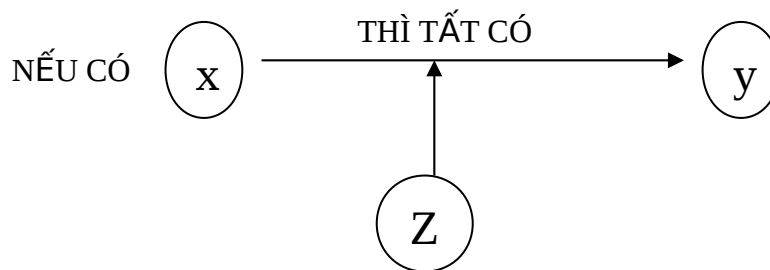
- Nếu có X thì tất có Y (theo qui luật tự nhiên). Chẳng hạn, chúng ta có các yếu tố đầu vào tốt thì sẽ tạo ra sản phẩm tốt, từ đó suy ra sản xuất kinh doanh có hiệu quả (xem hình 6a).



Hình 6a- Nếu có X thì tất có Y.

- Tuy nhiên, không phải bất cứ lúc nào cũng có X thì tất có Y, mà chúng còn tùy thuộc vào các yếu tố tự nhiên (gọi là Z), làm cho có X mà không có Y (xem hình 6b).

Hình 6b- Có X mà có Y hay không còn tùy ở Z.



CÒN TÙY Ở

Vì vậy, nhiệm vụ của quản trị là **giải quyết tình huống ngẫu nhiên (Z) một cách hợp lý nhất**. Điều đó có nghĩa, tùy theo từng tình huống mà người quản trị vận dụng các nguyên tắc, phương pháp phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh cụ thể thì mới có hiệu quả.

Nhờ có lý thuyết này, giúp cho chúng ta nhận thức được những biến số ngẫu nhiên (Z) ở bên trong và bên ngoài của tổ chức, trên cơ sở đó mà vận dụng các nguyên tắc, phương pháp quản trị thích hợp. Điều cần lưu ý, không được xem các nguyên tắc quản trị như một cái gì đó bất di bất dịch, bất biến và cũng không thể có một phương pháp thích hợp cho tất cả mọi tình huống khác nhau.

Khảo hướng ngẫu nhiên cũng không thể thu tóm các lý thuyết quản trị, vì chúng cũng chỉ phản ánh một khía cạnh của quản trị. Những đóng góp của lý thuyết này rất cần nhưng chưa đủ để hội nhập các lý thuyết quản trị trước đó, nó có ý nghĩa cho thực hành hơn là lý thuyết quản trị.

VI- TÓM TẮT CHUNG CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ.

Hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là mục tiêu cuối cùng của các lý thuyết quản trị. Tuy nhiên, mỗi lý thuyết có một cách tiếp cận vấn đề (cách thức đặt vấn đề) và chỉ ra con đường đi đến mục tiêu không thống nhất nhau.

- Các lý thuyết quản trị thuộc trường phái Cổ điển và trường phái Tác phong cho rằng **năng suất lao động** quyết định đến hiệu quả; còn lý thuyết Định lượng về quản trị lại cho rằng **sự đúng đắn của các quyết định quản trị** mới là chìa khóa của hiệu quả.

- Để tăng năng suất lao động, lý thuyết Cổ điển về quản trị cho rằng, cần phải **tổ chức lao động khoa học, tạo điều kiện làm việc thuận lợi, khuyến khích bằng lợi ích vật chất và tăng cường kiểm tra kiểm soát chặt chẽ** (tức đề cao những yếu tố vật chất). Trái lại, lý thuyết tác phong cho rằng, **tâm lý; quan hệ xã hội; thỏa mãn nhu cầu cá nhân** (tức đề cao những yếu tố phi vật chất) quyết định đến năng suất lao động. Còn lý thuyết Định lượng về quản trị coi việc **ứng dụng các thành tựu khoa học vào việc định lượng**, đảm bảo tính đúng đắn của các quyết định quản trị mới là khâu quyết định đến hiệu quả.

- Mỗi lý thuyết đều có sự đóng góp cũng như hạn chế nhất định. Các nhà quản trị hiện đại ngày nay đã và đang tìm kiếm “cái mẫu số chung” để “thâu tóm” chúng thành một lý thuyết quản trị có hệ thống để nhằm đến sự hoàn thiện. Song, rất tiếc những ý tưởng tốt đẹp đó chưa trở thành hiện thực, vẫn còn nhiều khảo hướng hội nhập khác nhau như: khảo hướng theo quá trình quản trị, khảo hướng theo hệ thống, khảo hướng theo tình huống ngẫu nhiên. Trong đó, khảo hướng theo **quá trình quản trị** hiện đang được nhiều người người ủng hộ, vì nó đang có nhiều ưu điểm so với các hướng hội nhập khác cả về phương diện lý thuyết và thực tiễn.

Chương III. CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

I- HOẠCH ĐỊNH HỮU HIỆU

1. Khái niệm hoạch định

Có nhiều khái niệm khác nhau về hoạch định:

- Hoạch định là làm kế hoạch, là chức năng đầu tiên và quan trọng nhất của quản trị.
- Hoạch định là làm kế hoạch, là tiến hành ấn định mục tiêu và biện pháp tốt nhất để thực hiện các mục tiêu đó.
- Hoạch định làm quyết định trước xem phải làm cái gì, làm như thế nào, khi nào làm và ai làm việc đó, ...
- Hoạch định là nghiên cứu quá khứ để làm quyết định trong hiện tại về công việc phải làm trong tương lai nhằm thực hiện các mục tiêu đã định của tổ chức.

Dù có khái niệm như thế nào đi chăng nữa thì bản chất của hoạch định là **sự quyết định trước** những việc cần phải làm trong tương lai. Ví dụ: quyết định trong tuần tới, tháng tới, năm tới, ... phải làm những việc gì? Dự án nào cần đầu tư? những chương trình biện pháp nào cần được thực hiện?, ... nhằm đảm bảo các mục tiêu được thực thi với hiệu quả cao nhất có thể được.

LI

Để quyết định trước những việc phải làm trong tương lai, nhà quản trị phải thông qua phương pháp dự đoán, dự báo trên cơ sở các dữ liệu, thông tin đáng tin cậy trong quá khứ và hiện tại. Vì vậy, chất lượng các dữ liệu, thông tin quyết định chất lượng hoạch định.

2. Ý nghĩa của hoạch định

Hoạch định là chức năng đầu tiên và quan trọng nhất. Bất cứ một loại hình tổ chức nào với qui mô lớn hay nhỏ, hoạch định luôn có ý nghĩa to lớn đối với doanh nghiệp.

- **Trước hết**, nó giúp cho nhà doanh nghiệp **tư duy một cách có hệ thống** những vấn đề có liên quan đến sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp. Tư duy có hệ thống là giai đoạn cao của quá trình nhận thức đi sâu vào bản chất và phát hiện ra tính qui luật của sự vật bằng những hình thức như biểu tượng, khái niệm, phán đoán và suy lí một cách có hệ thống, không chắp vá rời rạc. Hệ quả của nó là:
 - Giúp cho nhà quản trị chủ động đối phó với các tình huống tốt hơn. Khắc phục được những hoạt động thụ động, có thể dẫn đến những tổn thất cho doanh nghiệp.
 - Có những chính sách, biện pháp nhất quán. Các chính sách và biện pháp đó không mâu thuẫn, làm triệt tiêu động lực của nhau.
 - Tập trung được các nguồn lực hoàn thành những công việc trọng tâm của tổ chức trong mỗi thời kỳ khác nhau. Khắc phục tình trạng dàn đều trải mỏng cho tất cả, kết cục không hoàn thành được nhiệm vụ cơ bản nào của doanh nghiệp.
 - Cho phép các nhà quản trị phối hợp các nguồn lực với chi phí thấp nhất, mang lại hiệu quả kinh tế cao nhất.
- **Thứ hai** là, hoạch định hữu hiệu sẽ làm tiền đề cho các chức năng khác. Vì, yêu cầu tiên quyết của quản trị là **làm đúng ngay từ đầu**. Hoạch định tốt là cơ sở để làm tốt các chức năng còn lại. Ví dụ: hoạch định hữu hiệu các chiến lược phát triển của công ty cho các thời kỳ là cơ sở tốt để hình thành các bộ phận và bố trí những con người phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ do hoạch định vạch ra; đồng thời cũng tạo điều kiện thuận lợi trong công tác lãnh đạo, kiểm tra – kiểm soát.

“Trong kinh doanh nếu bạn không lập kế hoạch, điều đó có nghĩa là bạn đang chuẩn bị một kế hoạch để thất bại – CRWFORD H.GREENEWALT” (trích: “Lời vàng cho các nhà kinh doanh” – nhà xuất bản trẻ năm 1994)

3. Các loại hoạch định

3.1 Hoạch định chiến lược

Là quá trình ra những quyết định dài hạn, xác định ra con đường phát triển của công ty trong những khoảng thời gian nhất định, nhằm liên kết các nỗ lực của công ty hướng tới mục tiêu. Có nhiều loại chiến lược: chiến lược tầm công ty, chiến lược tầm kinh doanh và chiến lược cấp chức năng.

a. Các chiến lược tầm Công ty. Bao gồm có các loại sau:

- **Chiến lược hợp nhất về phía trước** (Chiến lược hợp nhất với khách hàng – người mua). Là chiến lược xâm nhập vào các lĩnh vực kinh doanh chiến lược của khách hàng – người mua. Chiến lược này thúc đẩy sự hợp tác chặt chẽ giữa công ty và các khách hàng chủ yếu. Trên thực tế các công ty thường sử dụng các hình thức liên doanh, liên kết với khách hàng của mình, nhằm tối thiểu hoá rủi ro từ phía người mua.
- **Chiến lược hợp nhất về phía sau** (chiến lược hợp nhất với người cung cấp). Là chiến lược xâm nhập vào các lĩnh vực kinh doanh chiến lược của người cung cấp. Chiến lược này thúc đẩy sự hợp tác giữa công ty với người cung cấp chủ yếu. Hiện các công ty thường sử dụng các hình thức liên doanh, liên kết với người cung cấp, nhằm tối thiểu hóa rủi ro từ phía người cung cấp.
- **Chiến lược hợp nhất theo chiều ngang** (Chiến lược hợp nhất với đối thủ cạnh tranh). Là chiến lược phát triển theo chiều hướng sát nhập các đối thủ đang cạnh tranh với nhau. Chiến lược này dẫn đến nguy cơ độc quyền, làm thiệt hại cho người tiêu dùng. Là chiến lược đang được xem là “Model” thời thượng hiện nay.
- **Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm** (Chiến lược đa dạng hóa bằng các sản phẩm hay dịch vụ liên kết). Chiến lược này nhằm mở rộng các sản phẩm hoặc dịch vụ có liên quan chặt chẽ tới các sản phẩm của công ty, hoặc có qui trình công nghệ tương tự, hoặc có cùng nhóm khách hàng hoặc cùng chung thị trường tiêu thụ sản phẩm của công ty; bằng cách liên kết, sát nhập, mua lại hoặc thành lập đơn vị mới.
- **Chiến lược đa dạng hóa kết khối** (Chiến lược mở rộng kinh doanh sang lĩnh vực khác). Nhằm đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh, tương tự như chiến lược đa dạng hóa kinh doanh ở tầm kinh doanh. Để thực hiện chiến lược này, các công ty thường áp dụng các biện pháp hoặc thôn tính công ty khác, hoặc đầu tư vào dự án mới.

b. Các chiến lược tầm Kinh doanh

- **Chiến lược xâm nhập thị trường.** Là chiến lược tìm kiếm các cơ hội phát triển trong các thị trường mà danh nghiệp đang hoạt động với những hàng hoá và dịch vụ hiện có. Hay nói cách khác doanh nghiệp tìm kiếm phương cách để làm tăng thị phần như: giảm giá bán, khuyến mãi, thay đổi quảng cáo, quảng bá, khuyến khích các cửa hàng giới thiệu và bán sản phẩm, mở thêm đại lý bán hàng, ...

- **Chiến lược mở rộng thị trường.** Bao hàm việc tìm kiếm thị trường mới cho những sản phẩm hiện có như: tìm những khu vực thị trường mới mà lâu nay doanh nghiệp chưa bao giờ đến đó; tìm những thị trường mục tiêu mới; tìm những người tiêu dùng mới, ...
- **Chiến lược phát triển sản phẩm.** Bao gồm phát triển sản xuất những sản phẩm mới hoàn toàn mà lâu nay doanh nghiệp chưa hề sản xuất; hay cải tiến những sản phẩm hiện có bằng các cải tiến về chất lượng, mẫu mã, tính năng sử dụng của sản phẩm, thay đổi bao bì, qui cách và kích cỡ đóng gói bao bì, ...
- **Chiến lược đa dạng hóa kinh doanh.** Gồm kinh doanh nhiều hàng hóa và dịch vụ trên nhiều lĩnh vực khác nhau nhằm phân tán những rủi ro do quá tập trung ở một hoặc một số mặt hàng hoặc dịch vụ khi có sự tác động của môi trường kinh doanh bất lợi làm cho doanh nghiệp bị thua lỗ không thể chuyển đổi kịp.
- **Chiến lược cấp chức năng.** Bao gồm chiến lược của các bộ phận thực hiện các chức năng quản trị như: chiến lược bộ phận sản xuất, marketing, quản trị nguồn nhân lực, quản trị tài chính, bộ phận kỹ thuật và nghiên cứu, ...

b- Những chiến lược tổng loại.

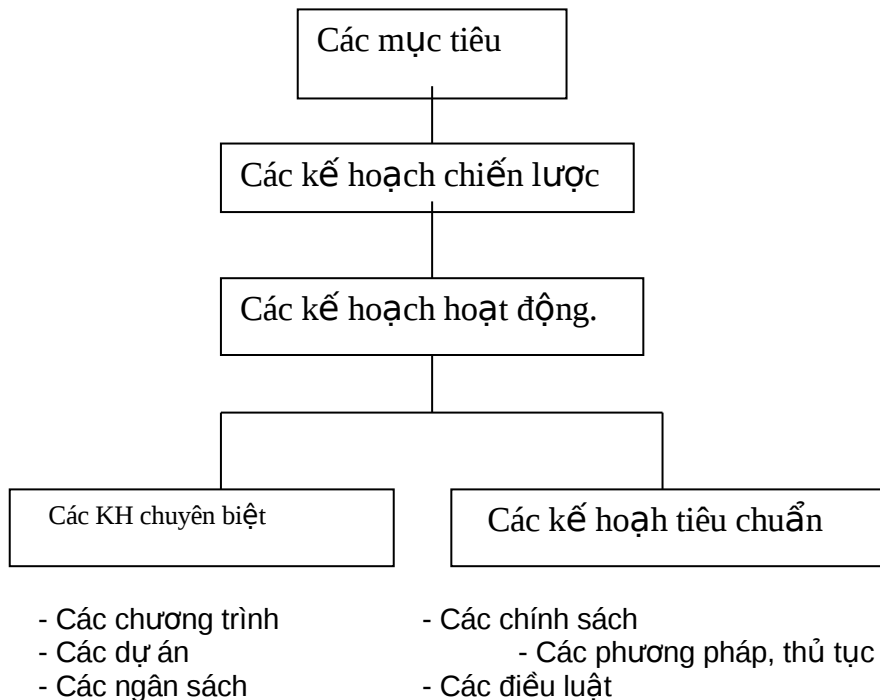
Do giáo sư M. Peter của trường đại học Harvard (Mỹ) đề xướng một phương pháp có thể thay thế cho ma trận phát triển vừa nêu trên. Nội dung chủ yếu 3 chiến lược tổng loại của giáo sư M. Peter được trình bày như sau:

- **Chiến lược dẫn đầu hạ giá** (hay chiến lược cạnh tranh về giá). Chiến lược này đòi hỏi các doanh nghiệp phải tìm mọi cách hạ giá thành sản phẩm để bán với giá luôn thấp hơn đối thủ cạnh tranh. Đây là chiến lược cạnh tranh phổ biến mà chúng ta thường bắt gặp ở bất kỳ ở nơi nào trong thực tế.
- **Chiến lược vượt trội** (hay còn gọi là chiến lược cạnh tranh về chất lượng, mẫu mã, tính năng mới). Nó đòi hỏi các doanh nghiệp luôn cải tiến chất lượng, mẫu mã và tính năng mới của hàng hóa mình phải khác biệt với đối thủ cạnh tranh.
- **Chiến lược tập trung** (hay chiến lược ưu tiên cho loại khách hàng hay sản phẩm). Chiến lược tập trung ưu tiên cho một hoặc một số khách hàng theo tiêu thức phân chia theo quốc tịch, địa lý, kênh phân phối hay một phần riêng biệt của mặt hàng.

3.2 Hoạch định tác nghiệp

Là quá trình ra các quyết định ngắn hạn, chi tiết về nội dung các công việc; các biện pháp, phương pháp tiến hành, nhằm cụ thể hoá các chiến lược nêu trên.

Theo J.Storner, hệ thống hoạch định của doanh nghiệp bao gồm:



Hệ thống hoạch định doanh nghiệp.

Như vậy, theo J. Stoner hoạch định được xem là một loại công việc quản trị bao hàm **một hệ thống các kế hoạch**. Trước hết là xác định các mục tiêu của tổ chức, trên cơ sở đó xây dựng các kế hoạch dài hạn (Hoạch định chiến lược); xây dựng các kế hoạch ngắn hạn, các dự án, chương trình hành động, các chính sách, các kế hoạch cụ thể cho từng lĩnh vực (Hoạch định tác nghiệp), nhằm cụ thể hóa các kế hoạch dài hạn đã xác định.

3.3 Đặc điểm của các loại hoạch định

Những dấu hiệu dưới đây cho ta phân biệt giữa các loại hoạch định.

Các tiêu thức	Hoạch định chiến lược	Hoạch định tác nghiệp
1-Tính chất của quyết định (QĐ).	Chi phối toàn diện và trong thời gian dài.	Chi phối cục bộ và trong thời gian ngắn.
2-Tính chắc chắn.	Rủi ro (xác suất chủ quan) và ít chắc chắn.	Rủi ro (xác suất khách quan) và tương đối chắc chắn.
3-Cấp quyết định.	Thường là Quản trị viên cấp cao	Thường là quản trị viên cấp thấp
4-Thời gian sử dụng	Dài hạn (>1năm).	Ngắn hạn (<=1 năm)
5-Mục đích của quyết định	Định hướng phát triển.	Phương tiện thực hiện chiến lược

Đặc điểm của các loại hoạch định.

“Chiến lược là hướng dẫn tổng quát về hoạt động, còn kế hoạch là gạch nối liền giữa sự hướng dẫn ấy và các tác nghiệp thường xuyên – RAYMOND” (trích: “Lời vàng cho các nhà kinh doanh” – nhà xuất bản trẻ năm 1994).

4. Hoạch định hữu hiệu

Là một hoạch định mà trong đó nó chỉ ra những con đường, những biện pháp cho phép khai thác tối đa các thế mạnh của doanh nghiệp, tận dụng được các cơ hội kinh doanh; làm hạn chế đến mức thấp nhất các nguy cơ, rủi ro, tổn thất của doanh nghiệp. Hoạch định được xem là hữu hiệu khi:

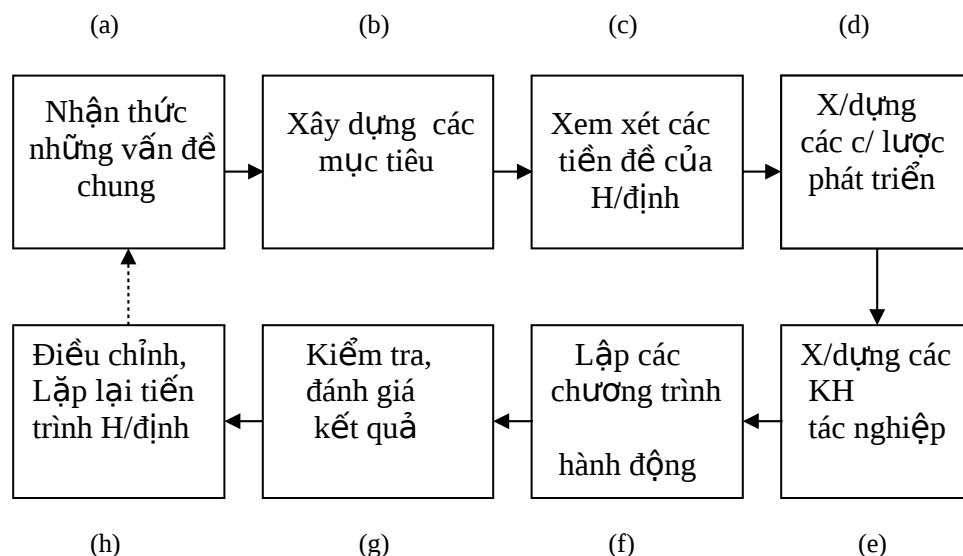
- Nó thực sự kích thích bởi tính sáng tạo của tập thể. Những quyết định trong đó phải thể hiện đầy đủ ý chí, nguyện vọng và sự thông suốt phần lớn nếu không muốn nói là hầu hết các thành viên trong tổ chức.
- Một kế hoạch tốt bao giờ cũng bao gồm nhiều phương án ứng phó thích hợp với nhiều tình huống khác nhau. Bởi tính không chắc chắn của các khả năng xảy ra là có thể. Tính không chắc chắn bắt nguồn từ phương pháp hoạch định là dự đoán, dự báo sự việc xảy ra ở tương lai trong môi trường có nhiều yếu tố tác động bất lợi, khó dự đoán trước hoặc nằm ngoài khả năng kiểm soát của doanh nghiệp, dẫn tới những khả năng xảy ra mà phương án chính không còn phù hợp nữa cần phải có những phương án khác thay thế.

Sự sai biệt trong kế hoạch là hiện tượng thường thấy, nên điều chỉnh sai biệt là phương pháp tốt để làm cho các kế hoạch mang tính khả thi, nhưng cũng không phải bất cứ sự sai biệt nào cũng điều chỉnh, dẫn đến sự thay đổi thường xuyên và tùy tiện các kế hoạch, làm cho các hoạt động của doanh nghiệp luôn ở trong tình trạng bất ổn định, tính mục tiêu không được kiên trì là nguy cơ dẫn đến sự thất bại chắc chắn.

II. LÀM HOẠCH ĐỊNH

1. Tiến trình hoạch định

Thực hiện một tiến trình hoạch định chặt chẽ là một yếu tố quan trọng làm cho hoạch định hữu hiệu. Có nhiều cách sắp xếp và trình bày các bước của tiến trình hoạch định, nhưng nhìn chung có 8 bước cơ bản như sau (Xem hình 9).



HÌNH 9: TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH.

a. Nhận thức những vấn đề chung.

Có rất nhiều vấn đề liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh cần phải được nhận thức đúng. Chung nhất, cần đánh giá một cách chính xác những điểm mạnh, yếu của ta cũng như các cơ hội và nguy cơ đang và sẽ diễn ra, những thuận lợi hoặc bất lợi nào đối với doanh nghiệp.

- Đánh giá điểm mạnh, điểm yếu cho phép các nhà quản trị xác định vị trí của doanh nghiệp đang có và nhận diện những khả năng chủ yếu của doanh nghiệp. Sự đánh giá này bao trùm trên nhiều lĩnh vực của tổ chức như: vị thế cạnh tranh trên thị trường; các nguồn lực phát triển của doanh nghiệp chủ yếu đánh giá ở các mặt: năng lực quản trị như thế nào? Vốn của ta mạnh hay yếu? Trình độ kỹ thuật và công nghệ tiên tiến hay đang lạc hậu? Đội ngũ công nhân có lành nghề không?, ...
- Đánh giá các cơ hội và nguy cơ từ nhiều phía cho phép các nhà quản trị nhận biết được các yếu tố thuận lợi cũng như rủi ro có thể xảy ra. Các yếu tố tạo ra môi trường kinh doanh của doanh nghiệp là rất nhiều, nhưng có thể chia chúng thành hai nhóm:

a1. Các yếu tố môi trường vĩ mô, bao gồm:

- **Các yếu tố kinh tế** như: lãi suất Ngân hàng, các chính sách kinh tế và chính sách tài chính tiền tệ của chính phủ, cán cân thanh toán quốc tế, sự biến động thị trường tài chính và thị trường tiền tệ trong và ngoài nước, ... có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.
- **Các yếu tố chính trị và pháp luật** như: sự biến động chính trị trong và ngoài nước, tình hình an ninh quốc gia, luật pháp đang cản trở hoặc thay đổi bất lợi, ...
- **Các yếu tố xã hội** như: phong tục, tập quán, truyền thống, thói quen, văn hoá xã hội, ...
- **Các yếu tố tự nhiên** như: khí hậu, đất đai, địa lý, hầm mỏ, ...
- **Các yếu tố kỹ thuật** như: kỹ thuật sản xuất hiện đại, cơ giới, nửa cơ giới hay thủ công
- **Sự thay đổi nhanh chóng của khoa học kỹ thuật**, ngày nay đã làm cho nhiều doanh nghiệp các nước nghèo và đang phát triển tụt hậu hàng trăm năm so các nước phát triển, làm cho chi phí do hao mòn vô hình tăng rất nhanh, không thể cạnh tranh với các nước phát triển, ...

LII

a2. Các yếu tố môi trường vi mô, bao gồm: Các đối thủ cạnh tranh, các đối thủ tiềm ẩn, người mua và người bán, hàng thay thế.

LIII

a3. Các yếu tố môi trường kinh doanh quốc tế như: sự thay đổi sản lượng cung ứng, sự biến động giá cả, sự biến động thị trường tài chính – tiền tệ, sự biến động chính trị, sự thay đổi tâm lý tiêu dùng ở các nước trên thế giới, ...

Sự đánh giá chuẩn xác đến đâu, ngoài khả năng tư duy và kinh nghiệm của người hoạch định, còn phụ thuộc phần lớn vào chất lượng của công tác tiếp thị (Marketing). Đây là tiền đề, điều kiện quan trọng để làm tốt các bước tiếp theo.

LIV

b- Xây dựng các mục tiêu.

b1. Khái niệm mục tiêu: là trạng thái *mong đợi*, trạng thái *có thể co* và *cần phải co* đối với một tổ chức tại một thời điểm nhất định. Có người thường nhầm lẫn giữa mục tiêu và mục đích. Nếu mục tiêu là điểm đến thì mục đích là hướng đến. Kinh doanh để kiếm lời là mục đích của các nhà doanh nghiệp chứ không thể nói đó là mục tiêu của các nhà doanh nghiệp; còn lời bao nhiêu ở thời điểm nào là mục tiêu chứ không nói là mục đích. Tuy nhiên sự phân biệt trên cũng chỉ tương đối vì trong thực tế cũng có những mục tiêu không xác định được số lượng và thời điểm cụ thể.

b2. Các loại mục tiêu.

Người ta thường phân mục tiêu có hai loại: mục tiêu *định lượng* và mục tiêu *định tính*.

b1. Mục tiêu định lượng: là mục tiêu có xác định rõ số lượng và thời gian cần đạt được, vì chúng có thể đo lường được như: lợi nhuận, doanh thu của một doanh nghiệp; thu nhập quốc dân bình quân đầu của một quốc gia trong năm.

b2. Mục tiêu định tính: là mục tiêu không xác định rõ số lượng và thời gian cần đạt được, vì chúng không thể đo lường được như: mục tiêu đổi mới máy móc thiết bị, nâng cao trình độ tay nghề công nhân của một doanh nghiệp; hay "Mục tiêu dân giàu nước mạnh xã hội công bằng văn minh", ...

b3. Vai trò của mục tiêu trong quản trị.

LV

Mục tiêu thường biểu hiện ở hai trạng thái: động hoặc tĩnh.

- **Xét về mặt tĩnh**, mục tiêu gắn với mốc thời gian nhất định và phản ánh bằng một hay nhiều chỉ tiêu số lượng cụ thể; nó là ***căn cứ để hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra***.

- **Xét về mặt động**, mục tiêu không có mốc thời gian, không biểu hiện bằng các chỉ tiêu số lượng cụ thể, khi đạt lên mức này người ta phát triển nó lên một mức khác cao hơn; nó là ***căn cứ của tiến trình quản trị***: đề ra quyết định – tổ chức thực hiện quyết định – kiểm tra thực hiện quyết định và tiếp tục đề ra quyết định, ...

- **Ngoài ra** trong quản trị học hiện đại ngày nay mục tiêu còn có nhiều vai trò, ý nghĩa khác trong quản trị. Nó được sử dụng như một chương trình "Quản trị bằng mục tiêu" (Management by Objective) viết tắt là MBO có những nội dung:

- Mỗi thành viên trong tổ chức tự nguyện ràng buộc và tự cam kết hành động trong suốt quá trình quản trị theo mục tiêu từ: Hoạch định – Tổ chức - Điều khiển – Kiểm tra.
- MBO hợp nhất các yêu cầu của tổ chức (hài hòa giữa mục tiêu và tổ chức) và chương trình quản trị theo mục tiêu đã định. Vai trò quan trọng của nó tăng dần:
 - Lúc đầu, MBO đóng vai trò đánh giá sự hoàn thành nhiệm vụ.
 - Sau đó, MBO là phương tiện thúc đẩy hoạt động.
 - Gần đây, MBO là công cụ hoạch định chiến lược.

- Hiện nay, MBO đóng vai trò chính trong tiến trình quản trị thay vì phụ trợ như trước đây.

c- Xác định các tiền đề của hoạch định.

LVI

Trong hệ thống quản trị được chia thành nhiều cấp. Trong một công ty thường chia thành 3 cấp: cấp cao, cấp trung và cấp thấp. Muốn xây dựng kế hoạch của mỗi cấp phải dựa trên các căn cứ quan trọng: kế hoạch của cấp trên; kế hoạch của doanh nghiệp các năm trước và thị trường.

LVII

c1. Kế hoạch cấp trên. Kế hoạch của cấp trên được hiểu là cấp trên gần nhất. Ví dụ: muốn xây dựng kế hoạch của cấp thấp phải căn cứ vào kế hoạch cấp trung; xây dựng kế hoạch của cấp trung phải căn cứ vào kế hoạch của cấp cao; xây dựng kế hoạch cấp Công ty phải căn cứ kế hoạch Tổng công ty, ...

Trong nền kinh tế thị trường, kế hoạch cấp trên mang tính chất hướng dẫn nhiều hơn là tính bắt buộc như trong cơ chế tập trung quan liêu bao cấp trước đây. Mọi sự thiên lệch về một phía hoặc quá nhấn mạnh tính bắt buộc hoặc không bắt buộc (tham khảo) đều dẫn đến sự thiệt hại cho nền kinh tế nói chung và cho doanh nghiệp nói riêng.

LVIII

c2. Các kế hoạch trước đó. Cũng là một căn cứ không kém phần quan trọng, bởi vì khi xem xét các số liệu kế hoạch của nhiều năm trước cho phép ta biết những khả năng của doanh nghiệp hiện có và xu hướng phát triển của sự việc trong tương lai.

LIX

c3. Căn cứ vào nhu cầu thị trường. Có nhiều loại: thị trường cạnh tranh hoàn toàn, thị trường bán độc quyền và thị trường độc quyền, mỗi loại có những đặc điểm riêng. Tuy nhiên, các doanh nghiệp quan tâm nhất vẫn là **lượng cầu** của thị trường và xu hướng của người tiêu dùng, là căn cứ quan trọng bậc nhất mà các nhà hoạch định cần nhắm tới. Cũng cần phân biệt nhu cầu và lượng cầu; nhu cầu phản ánh xu hướng của người tiêu dùng nói chung, còn lượng cầu là lượng hàng hoá và dịch vụ mà người mua muốn mua và có khả năng thanh toán trong một thời gian nhất định. Như vậy, doanh nghiệp vừa phải biết về số lượng hàng hoá và dịch vụ cần đáp ứng vừa phải biết xu hướng phát triển nhu cầu của người tiêu dùng trong tương lai để thỏa mãn, bởi vì các nhà sản xuất không thể bán những gì mình có. "*Mỗi câu phải hợp khẩu vị của cá chứ không phải với khẩu vị của người đi câu* – KHUYẾT DANH" (trích: "Lời vàng cho các nhà kinh doanh" – Nhà xuất bản trẻ năm 1994).

LX

Từ các căn cứ trên với phương pháp dự đoán, dự báo doanh nghiệp đi đến những quyết định về các chiến lược phát triển; xây dựng các kế hoạch trong tương lai, trong đó phản ánh: số - chất lượng sản phẩm; kỹ thuật và công nghệ; các chi phí; lương bổng; thuế khoá; đầu tư mới, ...

LXI

d-Xây dựng các chiến lược phát triển.

Để đảm bảo các mục tiêu được thực hiện, bước tiếp theo rất quan trọng là nhà quản trị phải tìm kiếm được các chiến lược phát triển phù hợp với các tiền đề (điều kiện) cho phép. Điều đó, bắt buộc doanh nghiệp phải xây dựng nhiều phương án chiến lược khác nhau để lựa chọn, vì trong mỗi phương án đều chứa đựng những ưu, nhược điểm nhất định. Phương án tối ưu không được hiểu là phương án hoàn hảo mà nên hiểu là

phương án có nhiều ưu điểm nhất so với các phương án trong điều kiện cho phép. Sự lựa chọn phương án tối ưu có thể tiến hành bằng các phương pháp sau:

d1. Phương pháp phân tích: Phân tích những ưu nhược điểm của phương án, trên cơ sở đó chọn phương án có nhiều ưu điểm nhất. Phương pháp này tương đối dễ làm, chi phí thấp. Vì thế, thường được áp dụng trong thực tế. Tuy nhiên việc chọn phương án có tối ưu chính xác hay không phần lớn phụ thuộc vào khả năng của người phân tích và công cụ dùng để phân tích. Nếu khâu phân tích chính xác thì việc lựa chọn phương án tối ưu là không có gì khó khăn, phức tạp.

LXII

d2. Phương pháp thực nghiệm: Là việc thử nghiệm trong thực tế, sau đó tổng kết rút kinh nghiệm tìm ra ưu nhược điểm của chúng. Phương pháp này tỏ ra chắc chắn hơn các phương pháp khác nhưng phải có thời gian và tốn kém nhiều.

LXIII

d3. Phương pháp theo kinh nghiệm: Là phương pháp dựa vào kinh nghiệm quá khứ của bản thân và của người khác. Phương pháp này dễ thực hiện, chi phí thấp, nhưng thiếu chính xác, vì thường bị sai lầm đi vào lối mòn có sẵn, trong khi đó các điều kiện mới đã thay đổi không còn phù hợp với chúng.

e. Xây dựng các kế hoạch tác nghiệp.

LXIV

Bao gồm nhiều kế hoạch, nó quyết định nhiều vấn đề trên nhiều lĩnh vực khác nhau như : sản xuất, chất lượng, tài chính, vật tư thiết bị, thuế khóa, đào tạo nhân viên, tiếp thị, nghiên cứu và phát triển, ... nhằm triển khai các kế hoạch chiến lược.

LXV

f. Lập các chương trình hành động cụ thể.

Các chương trình hành động cụ thể được lập ra ở tất cả các cấp trong tổ chức. Trong đó qui định bộ phận lãnh đạo; các phòng, ban, tổ công tác, ... làm những nhiệm vụ gì với thời lượng bao nhiêu cho mỗi công việc cụ thể. Ví dụ: Bản phương hướng công tác của đơn vị X năm 2000; bản chương trình công tác của bộ phận N tháng 1; bản phân công công tác của tổ M trong tuần; bản thiết kế thi công nhà xưởng mới, ...

g. Kiểm tra đánh giá kết quả.

Kiểm tra, đánh giá là một hoạt động đặc trưng của quản trị. Kiểm tra, đánh giá phải tiến hành thường xuyên và liên tục, nhằm biết được những kết quả đạt được đồng thời phát hiện những sai sót, khiếm khuyết để kịp thời khắc phục điều chỉnh.

h. Điều chỉnh, lập lại quá trình hoạch định.

Điều chỉnh là một hoạt động tất yếu, bởi vì sai sót và khiếm khuyết ở một khâu nào đó trong quá trình thiết lập và tổ chức thực hiện kế hoạch thường xảy ra khá phổ biến. Có thể điều chỉnh khâu kế hoạch hoặc khâu tổ chức thực hiện, nhưng dù điều chỉnh ở khâu nào cũng nhằm tạo ra trạng thái ổn định và phát triển của tổ chức chức, không vì mục đích thành tích hoặc cá nhân nào khác.

Hoạch định là một tiến trình khép kín, từ bước đầu tiên đến bước cuối và tiếp tục cứ như vậy cho suốt quá trình hình thành và phát triển của một tổ chức. Sự lập lại quá trình hoạch định có thể do hoàn thành xong một kế hoạch, lập lại vòng mới, nhưng cũng

có thể do kế hoạch trước bị phá sản hoàn toàn phải lập lại ngay từ bước đầu. Trường hợp này gây ra không ít tổn kém, nhưng bắt buộc phải làm như vậy mà không còn con đường nào khác thì vẫn phải làm.

“Mục tiêu của quá trình kế hoạch hoá chiến lược là xác định một cách có hệ thống những đe dọa và thời cơ có thể ảnh hưởng đến tương lai của xí nghiệp. Sự xác định đó, dẫn tới những quyết định khai thác những thời cơ và tránh những đe dọa. Quá trình kế hoạch hoá là một hoạt động tự chủ để xí nghiệp hướng tới tương lai của mình chứ không phải chịu đựng tương lai – LOUIS DUBOIS” (trích: “Lời vàng cho các nhà kinh doanh” – Nhà xuất bản trẻ năm 1994).

III. CÁC PHƯƠNG PHÁP VÀ CÔNG CỤ HOẠCH ĐỊNH CHỦ YẾU

1. Các phương pháp hoạch định

Hoạch định là định trước những việc cần phải làm trong tương lai. Vì là sự ước định nên phương pháp chung của hoạch định là dự báo, dự đoán trên cơ sở có điều tra, phân tích những dữ liệu quá khứ và hiện tại ở bên trong và ngoài tổ chức một cách thường xuyên, đầy đủ và có hệ thống nhằm nâng cao chất lượng trong công tác hoạch định.

Xây dựng các loại kế hoạch hoạt động trong một tổ chức luôn là khâu trọng tâm và mang tính đặc trưng nhất của hoạch định. Để các kế hoạch mang tính hiện thực và khả thi, các doanh nghiệp thường sử dụng các phương pháp chủ yếu sau:

1.1 Xây dựng kế hoạch từ trên xuống

Đây là hình thức làm kế hoạch thường thấy ở các doanh nghiệp quốc doanh trong thời bao cấp. Với cách làm này, các quản trị viên cấp cao nhất xây dựng kế hoạch hoạt động cho cấp mình, sau đó gửi kế hoạch này cho cấp kế tiếp làm căn cứ để xây dựng kế hoạch cho cấp mình và cứ như vậy cho đến cấp thấp nhất. Phương pháp này có những ưu, nhược điểm chủ yếu như sau:

- **Ưu điểm:** Nó đảm bảo tính thống nhất trong kế hoạch, giữ vững các định hướng và củng cố vai trò điều tiết của cấp trên đối với cấp dưới thông qua phân phối chỉ tiêu kế hoạch.
- **Nhược điểm:** Kế hoạch thường không sát với thực tế, vì vậy khó thực hiện được và phải tiến hành điều chỉnh kế hoạch thường xuyên làm mất đi tính mục tiêu của tổ chức; ít kích thích tính năng động sáng tạo của cấp dưới, hoạt động một cách thụ động, kém hiệu quả.

1.2 Xây dựng kế hoạch từ dưới lên

Đây là phương pháp làm kế hoạch ngược lại với cách làm thứ nhất, thường thấy trong một số cơ quan hành chính sự nghiệp, các tổ chức đoàn thể xã hội. Đó là việc cấp dưới làm kế hoạch gửi lên cấp trên, và cấp trên xây dựng kế hoạch gửi lên cấp trên kế tiếp và cứ như vậy cho đến cấp cao nhất. Hình thức này có những ưu, nhược điểm chính như sau:

- **Ưu điểm:** Kế hoạch thường sát với thực tế, phát huy tính chủ động sáng tạo của cấp dưới, khai thác được những tiềm năng ở cơ sở.

- **Nhược điểm:** Không đảm bảo tính thống nhất trong kế hoạch, khó giữ vững các định hướng chung và làm suy giảm vai trò điều tiết của cấp trên đối với cấp dưới thông qua kênh kế hoạch.

1.3 Xây dựng kế hoạch theo qui trình hai xuống một lên

Đây là phương lập kế hoạch phổ biến nhất ở các doanh nghiệp trong hệ thống quốc doanh ở nước ta hiện nay. Vào cuối năm trước của năm kế hoạch, cấp trên xây dựng kế hoạch cho cấp mình và gửi bản kế hoạch này cho cấp dưới. Cấp dưới căn cứ vào kế hoạch hướng dẫn của cấp trên và các căn cứ khác để xây dựng kế hoạch cho mình và gửi cho cấp trên xem xét, quyết định; sau đó cấp trên gửi trả lại cho cấp dưới tổ chức thực hiện.

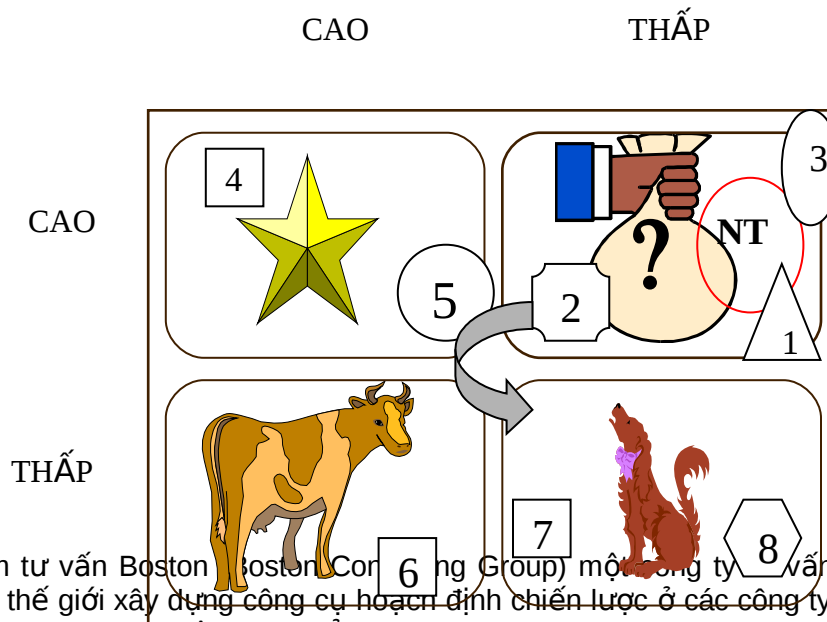
Cách làm này có rất nhiều ưu điểm. Nó đảm bảo việc lập kế hoạch được thực hiện thống nhất, giữ vững các định hướng của cấp trên nhưng đồng thời cũng không hạn chế tính chủ động sáng tạo của cấp dưới, làm cho kế hoạch sát với thực tế hơn.

2. Các công cụ hoạch định chủ yếu

Nhằm giúp cho công việc điều tra, phân tích trong công tác hoạch định được thuận tiện, dễ dàng và tương đối chính xác, các nhà quản trị và các công ty tư vấn quản trị hàng đầu thế giới hàng năm đã cho đời nhiều công cụ hoạch định. Sau đây là một số công cụ chủ yếu, mới nhất và đang sử dụng phổ biến trong công tác hoạch định chiến lược ở các công ty lớn hiện nay.

2.1 Công cụ BCG (Boston Consulting Group).

LXVI



Do nhóm tư vấn Boston (Boston Consulting Group) một công ty tư vấn quản trị hàng đầu trên thế giới xây dựng công cụ hoạch định chiến lược ở các công ty lớn dựa trên sơ đồ, hay còn gọi là ma trận phát triển (Growth Share Matrix) như sau:

- Trục hoành chỉ phần chiếm lĩnh thị trường, nó biểu hiện tiềm năng tạo ra tiền trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Trục tung chỉ mức tăng trưởng của thị trường, nó cho phép dự đoán mức đầu tư mới của doanh nghiệp. Sự kết hợp giữa trục tung và trục hoành tạo thành 4 góc phần tư với những đặc trưng giả định như sau:
- **Ở ô dấu hỏi (Question marks)**, doanh nghiệp đang có 3 đơn vị kinh doanh chiến lược viết tắt là SBU (Strategic Business Units) đang sản xuất kinh doanh trên 3 lĩnh vực khác nhau. Với các đặc trưng chủ yếu: phần chiếm lĩnh thị trường thấp, khả năng tăng trưởng cao, ở đó chúng cần có một lượng tiền nhiều để thúc đẩy sự tăng trưởng và chiếm lĩnh thị trường cao trong tương lai. Tuy nhiên, trước mắt do những SBU này phần chiếm lĩnh thị trường thấp nên không tạo ra nhiều tiền cho doanh nghiệp.
- **Ở ô các ngôi sao (Stars)**, doanh nghiệp đang có 2 SBU, sản xuất kinh doanh trên hai lĩnh vực khác nhau. Với các đặc trưng chủ yếu: phần chiếm lĩnh thị trường cao và tăng trưởng cao. Ở đó chúng đòi hỏi có nhiều vốn để thúc đẩy sự tăng trưởng, nhưng do các SBU này chiếm lĩnh thị trường cao nên chúng đang cho ta nhiều tiền. Vì vậy, có thể nói những SBU ở ô này tạo nhiều thuận lợi nhất cho doanh nghiệp.
- **Ở ô bò sinh lợi (Cash Cow)**, doanh nghiệp đang có 1 SBU. Với các đặc trưng chủ yếu: chiếm lĩnh thị trường cao, tăng trưởng thấp. Ở đó các SBU cho doanh nghiệp gặt hái nhiều lợi nhuận, nhưng chúng không thể tăng trưởng được và có nguy cơ bão hòa. Vì vậy, doanh nghiệp cần phải thận trọng, không nên đầu tư mở rộng sẽ gây nhiều khó khăn cho doanh nghiệp trong tương lai.
- **Ở ô các con chó (dogs)**, doanh nghiệp này đang có 2 SBU. Với các đặc trưng chủ yếu: phần chiếm lĩnh thị trường thấp và tăng trưởng thấp. Những SBU ở đó đang và sẽ gây nhiều khó khăn cho doanh nghiệp cần phải nhanh chóng ra khỏi thị trường này càng sớm càng tốt.
- Mũi tên vòng cung chỉ vòng đời của các SBU.

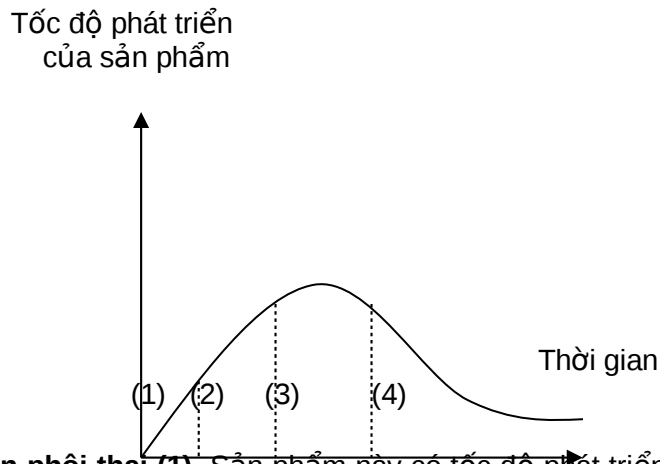
Trên cơ sở phân tích các SBU ở các giai đoạn, nhóm này đề nghị có 4 biện pháp chiến lược của công ty như sau:

- **Xây dựng (Build)**, đó là biện pháp nhằm tăng thị phần của các SBU, nó chỉ thích hợp với các SBU ở ô dấu hỏi (Question Marks), phần tham gia phân chia thị trường phải tăng lên nếu muốn chúng trở thành các ngôi sao (Stars).
- **Duy trì (Hold)** là biện pháp nhằm giữ gìn thị phần đã có của các SBU, nó chỉ thích hợp ở các SBU mạnh ở ô "BÒ SINH LỢI" (Cash Cows), nếu muốn chúng tiếp tục đem lại những món tiền lớn cho công ty.
- **Gặt hái (Harvest)**. Biện pháp này nhằm tăng cường tiền mặt ngắn hạn của các SBU, bất chấp các hậu quả tác động lâu dài, nó chỉ thích hợp với các SBU yếu ở ô "BÒ SINH LỢI" có tương lai mờ nhạt và biện pháp này cũng có thể áp dụng cho các SBU ở các giai đoạn khác, nếu thấy chúng không thể vượt qua khỏi những khó khăn, thử thách và có nguy cơ yếu thế trong cạnh tranh.

- **Loại bỏ (Disvest).** Biện pháp này nhằm bán hoặc thanh lý tài sản, loại bỏ các hoạt động kinh doanh ở SBU này chuyển sang các SBU khác, vì ở các SBU này sử dụng các nguồn lực cho sản xuất kinh doanh kém hiệu quả. Nó thích hợp với các SBU ở ô “CHÓ” (Dogs) hoặc có thể ở các ô khác, nếu xét thấy những tình trạng nêu trên xảy ra.

2.2 Những khuôn mẫu chu kỳ đời sống sản phẩm (Lifecyle Pattens).

Do công ty tư vấn quản trị Arthur D. Little Inc Hoa kỳ đề xướng, với biểu đồ sau:



- **Ở giai đoạn phôi thai (1).** Sản phẩm này có tốc độ phát triển cao, cạnh tranh thấp, tham gia thị trường thấp và mỗi thị phần nhỏ vì có ít người tham gia.
- **Ở giai đoạn phát triển (2).** Sản phẩm có tốc độ phát triển rất cao, cạnh tranh gay gắt, tham gia thị trường cao và mỗi thị phần lớn vì đã có một số thất bại trong cạnh tranh đành bỏ cuộc.
- **Ở giai đoạn trưởng thành (3).** Sản phẩm có tốc độ phát triển thấp, sự phát triển thị trường thấp, tham gia thị trường cao và một số doanh nghiệp độc chiếm thị trường do thắng thế trong cạnh tranh.
- **Ở giai đoạn suy thoái (4).** Sản phẩm có tốc độ phát triển suy giảm, tham gia thị trường thấp.

Trên cơ sở phân tích dựa vào chu kỳ đời sống sản phẩm mà các doanh nghiệp tiến hành hoạch định các chiến lược phát triển. Nội dung các chiến lược tương tự như phần

IV. ỔN ĐỊNH – ĐỔI MỚI CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH

1. Ổn định

Ổn định là điều kiện cần thiết trong công tác hoạch định đặc biệt là các mục tiêu của tổ chức. Vì không kiên trì các mục tiêu đã định, thường hay thay đổi sẽ làm cho chúng ta mất phương hướng, lãng phí thời gian tiền bạc và nhất là làm mất lòng tin vững chắc của nhân viên đối với công ty. Trong bài viết cho báo chí Mỹ tháng 8/1995 nói về bí quyết thành công của người giàu nhất thế giới hiện nay, Ông Bill Gate cho biết” *Năng lực tập trung vào các mục tiêu dài hạn và thoát khỏi sự quyến rũ của những lợi ích trước*

mắt. Điều này không đòi hỏi một tài năng đặc biệt mà đòi hỏi sự toàn tâm toàn ý và sự kiên trì với mục tiêu đã đề ra”.

LXVII

Tuy nhiên, không có gì là bất biến “*Vận động là phương thức tồn tại của vật chất*”. Vì thế, sự đổi mới là cần thiết.

LXVIII

2. Đổi mới

2.1 Nhu cầu đổi mới

- Đổi mới là nhu cầu phát triển của tổ chức, một phát triển tự nhiên mang tính qui luật, sự phát triển đòi hỏi phải đổi mới.
- Doanh nghiệp tồn tại và phát triển trong môi trường luôn biến động. Sự đổi mới trong công tác hoạch định đảm bảo tính phù hợp với môi trường, điều kiện mới là sự cần thiết. Các doanh nhân có nhiều thành công trên thế giới đã cho ta những bài học quý báu:
 - Theo Bill Gate: “ *Điều khó khăn nhất với một nhà kinh doanh là ngay trong lúc công việc làm ăn trôi chảy, thuận lợi, họ phải nhận thấy trước nhu cầu phải thay đổi cho thích nghi với xu thế tiến bộ nhanh chóng của khoa học kỹ thuật*”.
 - Cải tiến (đổi mới) quản trị ngày nay đã trở thành một lý thuyết. Lý thuyết Kaizen (cải tiến) của Masaaiimai Nhật bản là một minh chứng.

2.2 Diễn trình đổi mới

Đổi mới là một quá trình diễn ra bao gồm từ khâu nhận thức cho đến xác định lại mục tiêu, các phương án, các giải pháp thực hiện mục tiêu, ... Theo kinh nghiệm của Cha Kyung Koo, Chủ tịch tập đoàn LG cho biết thì muốn tồn tại và phát triển thì không không phải chỉ đổi mới trong cách làm mà còn “*Đổi mới từ trong suy nghĩ*”.

LXIX

2.3 Đổi mới một diễn trình đi đến ổn định

Đổi mới là tạo điều kiện cho cho tổ chức phát triển, chứ không phải xoá bỏ sạch trơn, đổi mới bao giờ cũng trên nền tảng cái cũ, kế thừa cái cũ, cải tiến những yếu tố không phù hợp, cản trở sự phát triển của tổ chức để nhằm làm cho tổ chức ổn định và phát triển trong điều kiện mới cao hơn.

LXX

2.4 Phí tổn đổi mới

- Quá trình đổi mới trong hoạch định ảnh hưởng đến nhiều mặt hoạt động trong tổ chức, phải tốn kém nhiều thời gian tiền bạc và kể cả yếu tố tâm lý. Chính vì vậy trong quá trình đổi mới cần cân nhắc kỹ lưỡng về mặt phí tổn và ảnh hưởng của chúng để đảm bảo chắc chắn cho mục tiêu cuối cùng đó là hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội của tổ chức do đổi mới mang lại.

- Phí tổn cho đổi mới hoạch định bao gồm: Chi phí điều tra, nghiên cứu, thí nghiệm và các chi phí “ẩn” khác, ... Để cho phí tổn nhỏ nhất cần phải lựa chọn phương pháp, công cụ hoạch định phù hợp với qui mô, tầm quan trọng của từng lĩnh vực.

- Thực hiện kế hoạch đổi mới thường gặp những khó khăn không nhỏ do vốn đầu tư quá lớn, trong khi đó khả năng tài chính của doanh nghiệp có hạn. Ở những nước

đang phát triển như Việt Nam thì nên thực hiện những bước cải tiến nhỏ, tiến hành thường xuyên và vững chắc theo phương hướng của các công ty Nhật (đã trình bày ở chương 2) là hợp lí hơn cả.

Chương IV. CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

I. KHÁI NIỆM VỀ CHỨC NĂNG TỔ CHỨC QUẢN TRỊ

Tổ chức quản trị là sự phân chia tổ chức thành các bộ phận khác nhau (thành các cấp, các khâu) theo một trật tự (kiểu cơ cấu tổ chức) nhất định. Trong đó, mỗi bộ phận đảm nhận một hoặc một số chức năng, nhiệm vụ trong mối liên quan chặt chẽ với các bộ phận khác nhằm hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức. Khái niệm này có các ý chính sau:

- Sự phân chia tổ chức thành bao nhiêu bộ phận theo kiểu cơ cấu nào? Số lượng thành viên trong các bộ phận là bao nhiêu? Cũng như xác định chức năng, nhiệm vụ của chúng và các thành viên trong tổ chức là những công việc trọng tâm thuộc chức năng tổ chức? Sự phân chia thành bao nhiêu bộ phận còn tùy thuộc rất nhiều yếu tố: mục tiêu, qui mô của tổ chức, ngành nghề sản xuất - kinh doanh, ... Các kiểu cơ cấu tổ chức chủ yếu như cơ cấu trực tuyến, cơ cấu chức năng và cơ cấu trực tuyến – chức năng. Mỗi bộ phận có bao nhiêu thành viên cũng tùy thuộc vào nhiều yếu tố, nhưng trước hết là do khối lượng công việc (nhiệm vụ) của bộ phận đó qui định, nếu bộ phận có nhiều nhiệm vụ hoặc khối lượng công việc lớn thì các thành viên trong tổ chức phải nhiều và ngược lại thì ít. Chức năng, nhiệm vụ của bộ phận cũng như mỗi thành viên do tổ chức qui định phù hợp với mục tiêu, nhiệm vụ chung của tổ chức.
- Để thiết lập các mối quan hệ giữa bộ phận này với bộ phận khác, nhất thiết phải có một qui chế vận hành thống nhất trong toàn hệ thống nhằm đảm bảo hoạt động giữa các bộ phận được nhịp nhàng, ăn khớp nhau, tránh hiện tượng “trống đánh xuôi, kèn thổi ngược”. Qui chế hoạt động được xem như một hành lang quan hệ, còn “chất keo” kết dính giữa các bộ phận chặt hay lỏng phải cần tới nghệ thuật điều hành phối hợp của nhà quản trị.
- Khái niệm tổ chức quản trị nói chung bao gồm cả tổ chức bộ máy và tổ chức con người (tổ chức nhân sự) như: tuyển dụng, đào tạo, bố trí, nâng cấp nâng bậc, khen thưởng – kỷ luật, giải quyết chế độ cho các thành viên trong tổ chức, ... Ngoài ra, tổ chức quản trị còn có một nội dung khác là tổ chức công việc, ví dụ: tổ chức sản xuất – kinh doanh, tổ chức một cuộc họp, tổ chức một buổi tham quan du lịch, ...

II. CÁC NGUYÊN TẮC TỔ CHỨC QUẢN TRỊ

1. Nguyên tắc gắn với mục tiêu

Nguyên tắc này đòi hỏi trong công tác tổ chức phải xuất phát từ mục tiêu của tổ chức. Sự xa rời mục tiêu của tổ chức thì bộ máy hoạt động kém hoặc không có hiệu quả. Thực tế cho thấy, một số cơ quan hành chính sự nghiệp và doanh nghiệp thuộc hệ thống quốc doanh trong nhiều năm qua bộ máy tổ chức khổng lồ kém hiệu quả một phần do không xuất phát từ mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức mà có hiện tượng muốn tăng nhiều bộ phận, thêm nhiều người để phô trương thanh thế của tổ chức, của giám đốc, hệ quả của nó là chi phí tăng, làm giảm khả năng cạnh tranh trên thị trường, dẫn đến kinh doanh kém hiệu quả và thua lỗ.

2. Nguyên tắc cân đối

Nguyên tắc này đòi hỏi khi tổ chức bộ máy phải tính đến sự cân đối (một tỷ lệ) nhân sự hợp lý giữa bộ phận, các cấp, các khâu trong toàn hệ thống; cân đối nhiệm vụ - quyền hạn nhất định giữa các bộ phận.

- Sự cân đối giữa bộ phận, các cấp, các khâu trong hệ thống thể hiện tỷ lệ hợp lý giữa bộ phận trực tiếp và gián tiếp, giữa cán bộ quản trị các cấp (cấp cao, trung, thấp), giữa các khâu (công đoạn) trong qui trình sản xuất – kinh doanh. Ngược lại, trong hệ thống mà có quá nhiều cán bộ lãnh đạo và quản lý mà rất ít công nhân sản xuất, ở công đoạn này thừa người còn công đoạn khác lại thiếu, đó là biểu hiện sự mất cân đối.
- Sự cân đối nhiệm vụ – quyền hạn giữa các bộ phận thể hiện sự phân chia hợp lý nhiệm vụ và quyền hạn giữa các bộ phận trong hệ thống. Không có bộ phận nào quá nhiều nhiệm vụ – quyền hạn, ngược lại ở bộ phận khác lại quá ít.

Một cơ cấu tổ chức không cân đối ví như một con người “dị dạng”, đầu quá to mà mình quá bé, chân lại rất dài là điều bất hợp lý và không bình thường. Vì vậy, nguyên tắc cân đối có ý nghĩa vô cùng quan trọng trong công tác tổ chức.

3. Nguyên tắc linh hoạt

Nguyên tắc này xuất phát từ thực tiễn luôn thay đổi. Một cơ cấu tổ chức tốt bao giờ cũng vừa phải đảm bảo được nhiệm vụ thường trực của tổ chức vừa có thể linh hoạt và thích nghi với các tình huống thay đổi.

Để vận dụng nguyên tắc này, trong hệ thống tổ chức vừa phải bố trí những bộ phận, những cán bộ tương đối ổn định, đồng thời cũng có những bộ phận ít mang tính ổn định hơn để có thể đáp ứng một cách linh hoạt trong mọi tình huống. “*Một cơ cấu tổ chức có hiệu lực không bao giờ có tính tại* – HAROLD KOONTZ” (trích: “*Những vấn đề cốt yếu của quản lý*” – Nhà xuất bản khoa và kỹ thuật – năm 1993).

4. Nguyên tắc hiệu quả

Cuối cùng là lấy hiệu quả làm thước đo mọi giá trị hoạt động tổ chức, đây là một tiêu chuẩn đánh giá tổng hợp. Mọi hoạt động không nhằm tới hiệu quả chung cho tổ chức là trái với nguyên tắc này. Hiệu quả của tổ chức thể hiện ở hai mặt: Với một chi phí cho hệ thống tổ chức quản trị thấp nhất, nhưng chất lượng của hoạt động quản trị cao nhất.

III. CÁC CĂN CỨ THIẾT KẾ BỘ MÁY QUẢN TRỊ

1. Căn cứ vào yếu tố văn hóa và môi trường hoạt động của tổ chức

Mọi sự hoạt động của các tổ chức đều chịu ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp bởi **các yếu tố văn hóa** hay còn gọi các yếu tố bên trong và **các yếu tố môi trường** hay còn gọi các yếu tố bên ngoài của tổ chức. Chính vì vậy mà khi tổ chức bộ máy quản trị cần phải căn cứ vào các yếu tố này.

1.1 Các yếu tố văn hóa của tổ chức

Văn hóa là một từ mô tả “đời sống” của một tổ chức bao gồm các đặc điểm: Sự tự quản của cá nhân; cơ chế quản trị của tổ chức; mức độ hỗ trợ của nhà quản trị đối với nhân viên; chế độ thưởng phạt; sự xung đột (mâu thuẫn); sự chấp nhận may rủi; và các hoạt động bề nổi của nó như biểu tượng công ty, ăn mặc đồng phục của nhân viên, các hoạt động văn hóa, truyền thống của công ty, ...

Các yếu tố trên có ảnh hưởng rất nhiều đến tất cả các mặt hoạt động của tổ chức, đặc biệt là công tác quản trị. Có những yếu tố tạo thuận lợi nhưng cũng có yếu tố tạo bất lợi cho tổ chức. Ví dụ: trong một phân xưởng dệt, chị em đoàn kết giúp đỡ nhau trong công việc, trong sinh hoạt và đời sống. Họ làm việc một cách tự giác, xem sự nhắc nhở của cán bộ phân xưởng là sự xúc phạm đến lòng tự trọng của họ, giờ rảnh rỗi họ sinh hoạt một cách lành mạnh, ... đó là những yếu tố thuận lợi cho tổ chức. Còn ở phân xưởng may thì ngược lại, công việc của ai nấy làm, không cần biết nhau, nội bộ thường xảy ra mâu thuẫn giữa người này với người khác, thời gian rảnh rỗi họ bài bạc sát phạt lẫn nhau, ... tạo thế bất lợi cho tổ chức. Trước bối cảnh đó, thói quen của các nhà tổ chức thường tìm kiếm một người lãnh đạo mới thay thế, nhưng thường rất ít thành công, bởi vì thay đổi một con người không hề làm thay đổi văn hóa của một tổ chức. Cách tốt nhất là phải sử dụng kết hợp tất cả các biện pháp tác động: mang tính chất cưỡng chế (các biện pháp hành chính) vừa khuyến khích bằng lợi ích vật chất (biện pháp kinh tế) với biện pháp giáo dục một cách thường xuyên và lâu dài thì mới có thể làm biến đổi bộ mặt văn hóa của tổ chức.

1.2 Các yếu tố môi trường hoạt động của một tổ chức

Bao gồm các yếu tố môi trường vĩ mô và các yếu tố môi trường vi mô.

- **Các yếu tố môi trường vĩ mô** (kinh tế, chính trị, xã hội, pháp luật, tiến bộ khoa học kỹ thuật, môi trường tự nhiên).
- **Môi trường vi mô** (Đối thủ cạnh tranh trong ngành, đối thủ tiềm ẩn, người mua, người bán, hàng thay thế).

2. Căn cứ vào công nghệ hay kỹ thuật sản xuất kinh doanh của DN

Ở mỗi ngành nghề khác nhau có những kỹ thuật và qui trình công nghệ khác nhau. Những ngành nghề có kỹ thuật sản xuất phức tạp, sản phẩm đòi hỏi một qui trình công nghệ cao thì tổ chức được phân chia thành nhiều bộ phận, nhiều khâu, nhiều cấp, ngược lại thì sự phân chia tổ chức có đơn giản hơn.

3. Căn cứ vào các nguồn lực của tổ chức

Đặc biệt là nguồn nhân lực mà trước hết là năng lực quản trị (tầm hạn kiểm soát). Cũng như chúng ta đã biết, tầm hạn kiểm soát là khả năng quản trị tốt được của người lãnh đạo đối với thuộc cấp. Nếu tầm hạn quản trị rộng làm cho bộ máy tổ chức đơn giản, hiệu quả hơn và ngược lại làm cho bộ máy tổ chức quản trị công kênh, kém hiệu quả.

IV. CÁC CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ

1. Khái niệm cơ cấu tổ chức

Cơ cấu (hay cấu trúc) tổ chức là cách thức mà các bộ phận trong một tổ chức được sắp xếp trong một mối quan hệ lẫn nhau. Trong xã hội loài người đã trải qua các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị chủ yếu, đó là: cơ cấu trực tuyến, cơ cấu chức năng, cơ cấu hỗn hợp, ...

Cũng có người cho rằng các từ: trực tuyến, chức năng là chỉ các kiểu quan hệ chứ không phải là kiểu cơ cấu tổ chức quản trị. Thực vậy, ông giám đốc – ông trưởng phòng – ông tổ trưởng, họ quan hệ với nhau gọi là quan hệ trực tuyến (quan hệ theo đường thẳng) từ trên xuống và từ dưới lên theo một đường thẳng, không đi vòng qua một cấp nào khác, còn quan hệ giữa các bộ phận chức năng này với bộ phận chức năng khác gọi là quan hệ chức năng, nhưng trước khi có các mối quan hệ đó đã có một cơ cấu tổ chức rồi, tổ chức theo kiểu cơ cấu trực tuyến hay chức năng, ... là một kiểu cơ cấu tổ chức quản trị.

2. Các kiểu cơ cấu tổ chức chủ yếu

2.1 Cơ cấu trực tuyến.

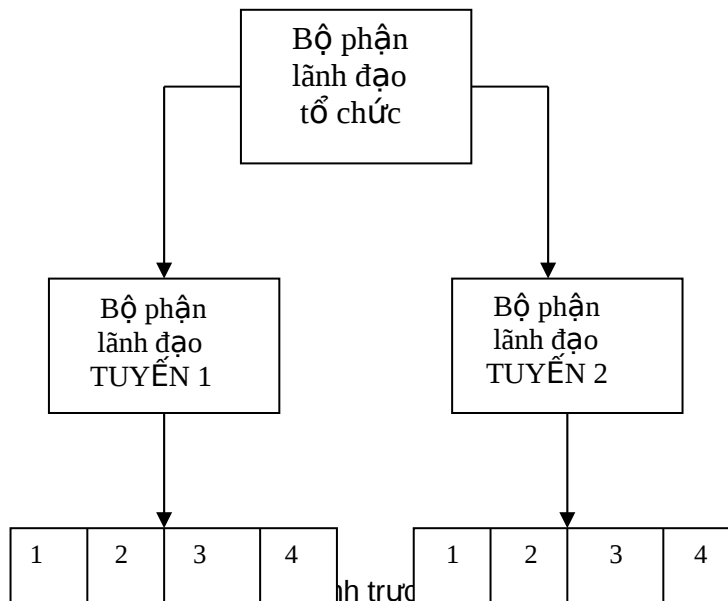
a. Đặc điểm

Đây là kiểu cơ cấu tổ chức đơn giản nhất, xuất hiện rất sớm từ khi xã hội loài người biết tổ chức hoạt động sản xuất. Dưới bộ phận lãnh đạo được tổ chức thành các tuyến sản xuất kinh doanh, không có các bộ phận chức năng, mà theo đó khi vận hành bộ máy nó đảm bảo các thông tin quan hệ truyền đi theo một đường thẳng, không thông qua một cấp hay bộ phận trung gian thuộc hệ thống khác, vì vậy người thừa hành chỉ nhận một mệnh lệnh trực tiếp và duy nhất đó là cấp trên mình mà thôi. Để làm rõ nội dung trên, chúng ta xem sơ đồ minh họa sau:

LXXI

Sơ đồ minh họa cơ cấu tổ chức theo kiểu trực tuyến

LXXII



LXXIII

LXXIV

LXXV

b2. Ưu, nhược điểm của cơ cấu trực tuyến

- Tổ chức theo kiểu cơ cấu này có ưu điểm, nó cho phép trong quá trình vận hành bộ máy sẽ thực hiện được nguyên tắc thống nhất chỉ huy, một nguyên tắc quan trọng của quản trị, vì những người cấp dưới chỉ nhận mệnh lệnh của một cấp trên duy nhất, điều đó cũng tạo điều kiện cho cấp dưới thực hiện tốt các nhiệm vụ của mình.

- Tuy nhiên, tổ chức theo kiểu trực tuyến cũng còn nhiều nhược điểm. *Trước hết* là đòi hỏi người lãnh đạo phải giỏi toàn diện, vì anh ta là người lãnh đạo đồng thời cũng là người trực tiếp thực hiện tất cả những công việc thuộc các chức năng quản trị, từ đó không thể nâng cao hiệu quả quản trị. *Thứ hai*, thường dẫn đến sự chuyên quyền độc đoán trong các công việc, thiếu phát huy trí tuệ của tập thể. *Thứ ba*, nó chỉ có thể thích hợp với những doanh nghiệp có qui mô nhỏ, với khối lượng công tác quản trị ít, thường thấy ở các cơ sở sản xuất kinh doanh cá thể, hộ gia đình.

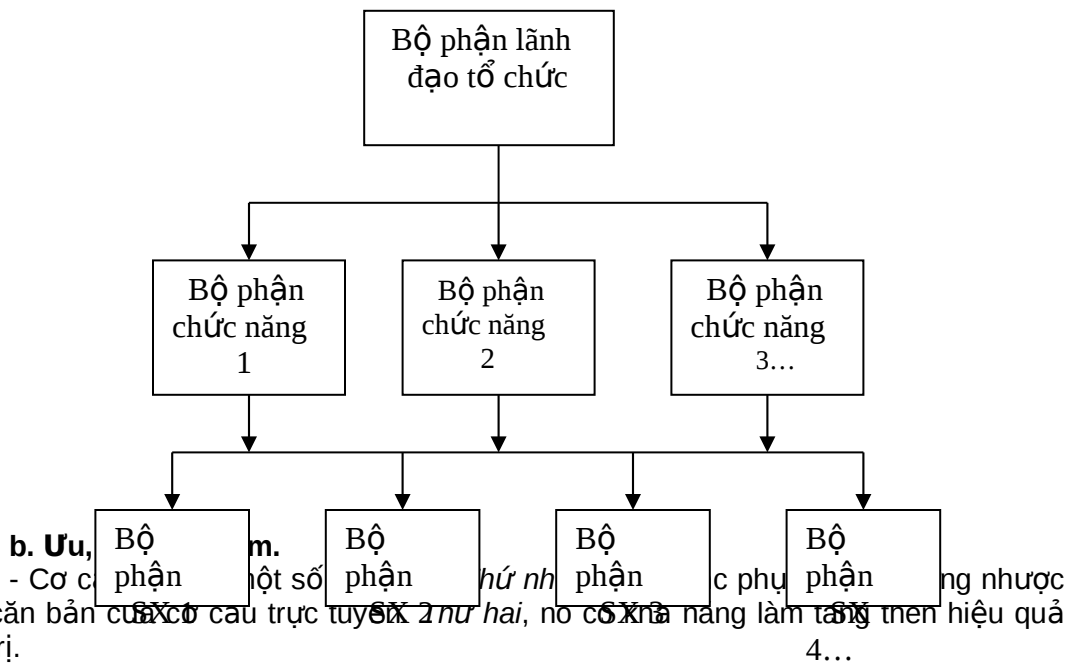
Để khắc phục những nhược điểm của cơ cấu trực tuyến, xã hội loài người đã tiến thêm một bước mới cao hơn, đó là tổ chức theo kiểu chức năng.

2.2 Cơ cấu chức năng.

a. Đặc điểm

Ở cơ cấu này, khác với cơ cấu trực tuyến ở chỗ họ thành lập ra các bộ phận chức năng để thực hiện các chức năng quản trị trong doanh nghiệp, các bộ phận chức năng có quyền ra mệnh lệnh cho cấp dưới trong khuôn khổ quyền hạn cho phép và các thông tin chỉ huy từ bộ phận lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp thông qua các bộ phận chức năng, sau đó mới đến người trực tiếp sản xuất kinh doanh. Đối với bộ phận lãnh đạo bây giờ ít phải làm những công việc quản trị cụ thể mà phần lớn thời gian tập trung vào việc hoạch định các chiến lược phát triển, vạch ra các đường lối, chủ trương, chính sách của doanh nghiệp, xử lý các tình huống khó khăn phức tạp nhất, lo các công việc đối nội và đối ngoại, ... Sau đây là sơ đồ minh họa cho cơ cấu tổ chức này:

Sơ đồ minh họa cơ cấu tổ chức theo kiểu chức năng.



- Tuy nhiên, tổ chức theo cơ cấu chức năng phát sinh nhược điểm mới. Trước hết là khó thực hiện nguyên tắc thống nhất chỉ huy, vì một lúc nào đó ở bộ phận sản xuất có thể nhận được các mệnh lệnh khác nhau trong cùng một vấn đề, nên rất khó hoặc không thể thực hiện được. Thứ đến, trong nội bộ thường xuất hiện mâu thuẫn giữa các bộ phận chức năng do nhiều nguyên nhân khác nhau, hoặc các hoạt động thiếu sự ăn khớp, nhịp nhàng, mâu thuẫn triệt tiêu động lực của nhau nếu không có một cơ chế vận hành và sự điều hành chặt chẽ của lãnh đạo.

Để phát huy những ưu điểm, đồng thời khắc phục những nhược điểm của các cơ cấu trên, xã hội loài người lại tiến xa hơn một bước trong tổ chức quản trị, đó là tổ chức theo kiểu hỗn hợp hay kiểu cơ cấu trực tuyến – chức năng.

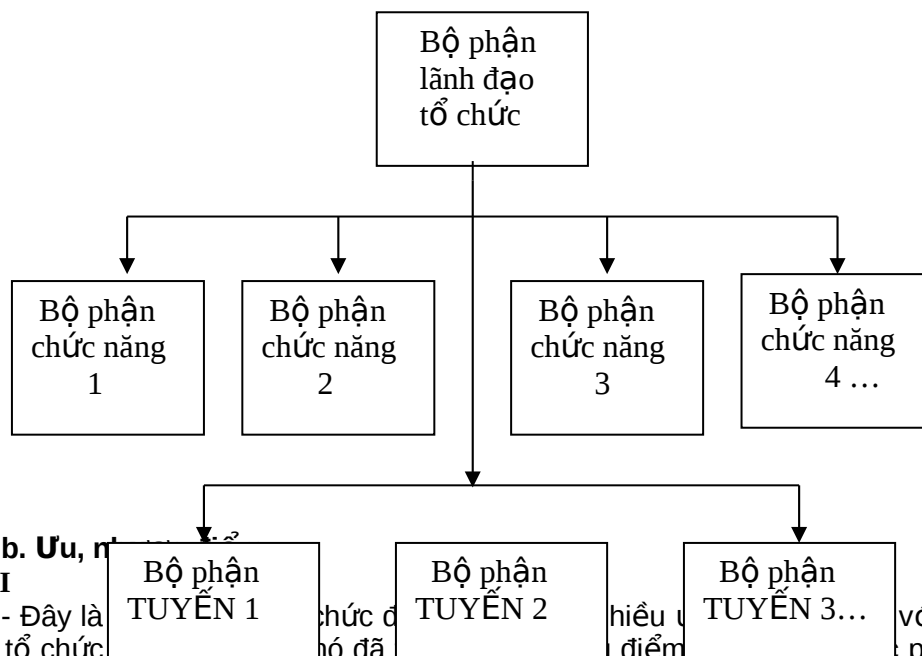
LXXVI

2.3 Cơ cấu hỗn hợp (Trực tuyến – chức năng)

a. Đặc điểm.

Thực chất đây là sự kết hợp kiểu cơ cấu trực tuyến và cơ cấu chức năng, trong tổ chức xây dựng thành hai hệ thống riêng biệt, gồm hệ thống các bộ phận chức năng và hệ thống các tuyến sản xuất – kinh doanh. Các thông tin chỉ huy được tập trung truyền đi từ bộ phận lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp, các bộ phận chức năng không có quyền ra lệnh cho các tuyến sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, trong thực tế các doanh nghiệp thường có phân cấp quản trị nhằm đảm bảo sự quản lý tập trung thống nhất, đồng thời phát huy dân chủ ở cấp dưới phù hợp với yêu cầu chức năng nhiệm vụ của các bộ phận trong hệ thống quản trị. Sau đây là sơ đồ minh họa cho kiểu cơ cấu tổ chức này.

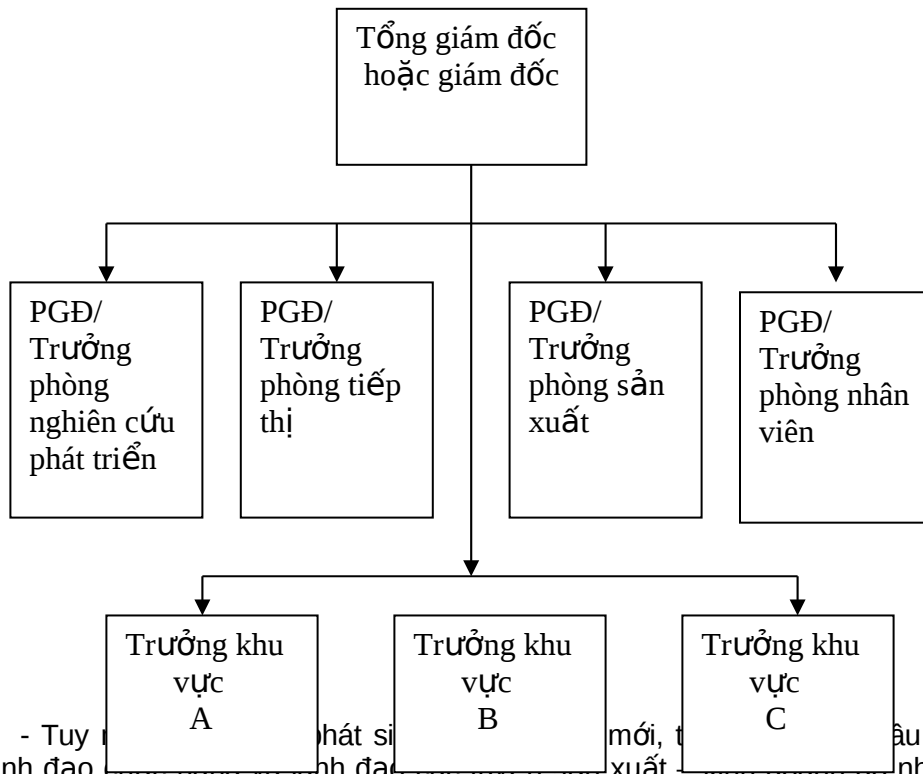
Sơ đồ minh họa tổ chức theo kiểu hỗn hợp (trực tuyến – chức năng).



LXXVII

- Đây là cơ cấu tổ chức hỗn hợp đã khắc phục nhiều nhược điểm các cơ cấu trực tuyến và cơ cấu chức năng và phù hợp hơn với những doanh nghiệp có qui mô lớn. Chính vì vậy mà hiện nay hầu hết các doanh nghiệp thường tổ chức và vận hành theo kiểu này, chỉ có sự khác nhau ở việc phân chia các tuyến sản

xuất – kinh doanh theo tiêu thức nào, hoặc chia theo lãnh thổ, hoặc theo khách hàng, hoặc theo sản phẩm, Sau đây là sơ đồ minh họa cơ cấu tổ chức của một công ty theo kiểu cơ cấu trực tuyến - chức năng và phân chia tuyến theo lãnh thổ.

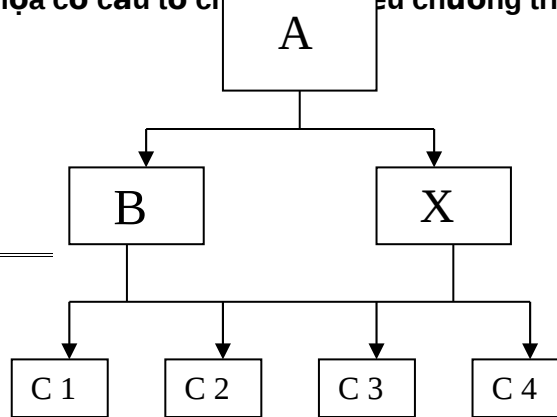


- Tuy nhiên, sự phân chia này có thể phát sinh mâu thuẫn, mới, t... mâu thuẫn giữa các lãnh đạo chức năng và lãnh đạo các tuyến sản xuất - kinh doanh do nhiều nguyên nhân khác nhau. Biện pháp giải quyết mâu thuẫn nội bộ có nhiều nhưng trước hết phải xây dựng cho được một quy chế làm việc thống nhất, trong đó quy định chặt chẽ các mối qua lại giữa các bộ phận, kết hợp với sự lãnh đạo và điều hành khôn khéo của lãnh đạo.

2.4 Cơ cấu theo chương trình - mục tiêu

- Ngoài 3 kiểu cơ cấu tổ chức chủ yếu nói trên, người ta còn tổ chức cơ cấu theo chương trình - mục tiêu. Cơ cấu tổ chức này được hình thành để chuyên quản trị việc thực hiện một nhiệm vụ riêng, một công trình, một đề án riêng và có nhiều cơ quan tổ chức tham gia. Khi chương trình – mục tiêu đã hoàn thành thì tổ chức này được giải thể và các đơn vị tham gia vào việc thực hiện chương trình – mục tiêu này về lại vị trí cũ. Mỗi công trình, chương trình rất khác nhau về tính chất kinh tế và kỹ thuật, do đó cơ cấu tổ chức cũng sẽ có nhiều dạng khác nhau. Sau đây là sơ đồ minh họa một dạng phổ biến nhất của cơ cấu tổ chức này.

Sơ đồ minh họa cơ cấu tổ chức theo kiểu chương trình – mục tiêu.



Chú thích:

- A: Bộ phận lãnh đạo cao nhất (chủ công trình, chương trình, đề án)
- B: Các cơ quan lãnh đạo trung gian của các công ty, xí nghiệp trực tiếp thực hiện công trình, chương trình, đề án.
- X: Các bộ phận chức năng thực hiện quản trị công trình, chương trình, đề án.
- C 1, 2, ...: là các công ty, xí nghiệp hoặc bộ phận trực tiếp thực hiện công trình, chương trình, đề án.

Ưu, nhược điểm.**LXXVIII**

- Cơ cấu này có ưu điểm là rất linh hoạt, có khả năng thích nghi với mọi công trình, chương trình, đề án cần thực hiện, đồng thời tận dụng được các nguồn lực sẵn có ở các ngành, các cấp hay các bộ phận, làm giảm được nhiều chi phí.

- Tuy nhiên, chúng vẫn là những tổ chức tạm thời nên chỉ vận dụng ở các công trình, chương trình, đề án mà thôi. Mặt khác, các đơn vị C 1, 2, ... là những đội quân hỗn hợp được tập hợp từ nhiều ngành khác nhau, chịu sự quản trị của nhiều cơ quan khác nhau, vì vậy muốn công trình đạt chất lượng tốt thì cần phải có sự lãnh đạo điều hành để phối, kết hợp một cách nhịp nhàng, tăng cường tối đa sự kiểm tra – kiểm soát chặt chẽ của các bộ phận quản trị chức năng.

LXXIX**3. Các phương pháp tổ chức bộ máy quản trị**

Có nhiều phương pháp khác nhau trong tổ chức bộ máy quản trị, sau đây là một số phương pháp tổ chức quản trị thường áp dụng trong thực tế.

3.1 Phương pháp tương tự

Là phương pháp dựa vào một cơ cấu tổ chức hiện có trong cùng một ngành nghề, phân tích và gạt bỏ những bất hợp lý hoặc những gì không phù hợp với đặc điểm của tổ chức mình, từ đó hình thành lên một cơ cấu tổ chức mới cho mình.

Phương pháp này tương đối dễ làm, ít tốn kém chi phí nhưng dễ dẫn tới sự rập khuôn máy móc, làm theo theo lối mòn có sẵn, không phù hợp với đặc điểm riêng có của tổ chức, hiệu quả mang lại không cao nếu không muốn nói thất bại.

3.2 Phương pháp phân tích

Là phương pháp phân tích những ưu, nhược điểm của cơ cấu tổ chức mình đang có, nhằm phục vụ cho việc đổi mới chúng ngày càng hoàn thiện hơn.

Phương pháp này rất khó làm vì nó đòi hỏi ở người lãnh đạo và những chuyên gia tổ chức phải có những kiến thức nhất định trên nhiều lĩnh vực khác nhau mới có đủ khả năng phân tích và phát hiện được những ưu, nhược điểm của tổ chức.

LXXX

3.3 Phương pháp chuyên gia

Là phương pháp mời các chuyên gia giỏi về quản trị tổ chức và quản trị một thời gian, giúp cho việc đổi mới của tổ chức.

3.4 Phương pháp mô hình hóa tổ chức

Là phương pháp xây dựng một mô hình tổ chức, sau đó đem thử nghiệm chúng trong thực tế, tổng kết rút kinh nghiệm và khi nào thấy tương đối hoàn chỉnh cho phổ biến rộng rãi ở các đơn vị khác.

Phương pháp này tốn nhiều công sức và chi phí nhưng tính chắc chắn thành công cao, vì thế chúng thường được vận dụng khá phổ biến.

3.5 Phương pháp cơ cấu hoá mục tiêu

Là phương pháp xác định mục tiêu và phương hướng phát triển của tổ chức, xem xét từng yếu tố, xem xét mối quan hệ qua lại giữa các yếu tố trong tổ chức, từ đó hình thành cơ cấu tổ chức mới phù hợp hơn.

Phương pháp này tương đối khó làm vì chúng cũng đòi hỏi người cán bộ có nhiều kiến thức sâu rộng, có phương pháp phân tích và xem xét tương đối toàn diện thì mới có khả năng thành công.

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

Để có một hệ thống tổ chức doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả, chúng ta cần phải chú ý những vấn đề mang tính khoa học trong công tác tổ chức dưới đây.

LXXXI

1. Về qui mô tổ chức

Qui mô được hiểu như là độ lớn của một tổ chức. Có nhiều tiêu thức để đánh giá qui mô của một doanh nghiệp như căn cứ vào số lượng công nhân, trình độ máy móc thiết bị, thị phần sản phẩm của doanh nghiệp, vốn... nhưng phổ biến nhất là căn cứ vào vốn tự có của doanh nghiệp. Có hai loại qui mô doanh nghiệp: doanh nghiệp qui mô lớn và doanh nghiệp qui mô vừa và nhỏ. Tùy theo trình độ sản xuất của xã hội mà xác định qui mô doanh nghiệp ở các nước không giống nhau. Ở nước ta có số vốn trên 5 tỷ đồng được xem là doanh nghiệp có qui mô lớn, từ 5 tỷ đồng trở xuống được xem là doanh nghiệp có qui mô vừa và nhỏ.

Việc hình thành và phát triển doanh nghiệp với qui mô nào là một vấn đề mang tính khoa học, bởi nó ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả kinh tế - xã hội trước mắt cũng như lâu dài. Doanh nghiệp có qui mô lớn thường có khả năng thắng thế so với các đối thủ cạnh tranh của mình, nhưng doanh nghiệp vừa và nhỏ lại có ưu thế dễ thích ứng với môi trường kinh doanh năng động như hiện nay. Ở nước ta, do các đặc điểm trình độ quản trị còn thấp, nguồn vốn có hạn và sự phân bố sản xuất không đồng đều giữa các vùng, các địa phương, ... thì việc lựa chọn qui mô doanh nghiệp lại càng có ý nghĩa to lớn vừa mang tính khoa học vừa mang tính thực tiễn.

LXXXII

2. Về mô hình tổ chức

Từ lâu người ta đã nghĩ ra hai mô hình tổ chức: mô hình cơ giới và mô hình linh hoạt. Chọn lựa mô hình nào còn tùy thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau, nhưng trước hết là tùy theo **đối tượng và qui mô** doanh nghiệp, kể đến là các yếu tố văn hóa, đặc điểm tâm lý, tập quán, truyền thống, thói quen của mỗi dân tộc của mỗi vùng dân cư khác nhau, ...

2.1 Mô hình cơ giới

Do Max Werber một nhà quản trị thuộc trường phái Cổ điển vào đầu thế kỷ XX đề xướng. Mô hình cơ giới là mô hình tổ chức mang tính công thức, bài bản khá cao, hệ thống tổ chức chặt chẽ và ổn định, quá trình vận hành bộ máy theo một trật tự - nguyên tắc nhất quán, các công việc hầu hết được tiêu chuẩn hóa cụ thể.

Trên thực tế mô hình này được ứng dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp có qui mô lớn và phù hợp với nền văn hóa phương Tây.

2.2 Mô hình linh hoạt

Mô hình này được hình thành song song với lý thuyết Tâm lý – xã hội. Trái lại với mô hình cơ giới, mô hình linh hoạt ít bài bản, thiếu chặt chẽ, họ chú trọng đến yếu tố tâm lý xã hội của con người, khuyến khích con người tự giác thực hiện các nhiệm vụ của mình, giảm nhẹ sự giám sát của người quản trị.

Mô hình này tỏ ra khá phù hợp với tổ chức có qui mô nhỏ, những đối tượng quản trị là nhà khoa học, văn nghệ sĩ, trí thức và ở những nước chịu ảnh hưởng của nền văn hoá phương Đông.

Sau đây là bản liệt kê những đặc điểm để phân biệt hai mô hình cơ giới và linh hoạt.

Mô hình cơ giới	Mô hình linh hoạt
1. Tính hợp thức, bài bản cao.	Tính hợp thức, bài bản thấp
2. Nhiều chức danh, cấp quản trị	Ít chức danh, cấp quản trị
3. Quan hệ phân cấp chặt chẽ, ít chú trọng hợp tác.	Quan hệ hợp tác để cùng nhau hoàn thành nhiệm vụ là chính.
4. Quyền hành tập trung ở cấp cao.	Không tập trung hóa quyền hành.
5. Các nhiệm vụ được định sẵn.	Nhiệm vụ tùy thuộc vào tình huống.
6. Kênh (luồng) thông đạt chính thức.	Kênh (luồng) thông đạt chính thức kết hợp với không chính thức.

3. Về tầm hạn quản trị (Tầm hạn kiểm soát)

3.1 Khái niệm tầm hạn quản trị

Tầm hạn quản trị hay còn gọi là tầm hạn kiểm soát, nó nói lên khả năng quản trị (kiểm soát) tốt được của một quản trị viên đối với thuộc cấp. Ví dụ: một quản trị viên kiểm soát tốt được 10 nhân viên gọi là tầm hạn quản trị 10; kiểm soát tốt được 15 người gọi là tầm hạn quản trị 15, ... và tầm hạn quản trị 15 rộng hơn tầm hạn quản trị 10. Tầm hạn quản trị rộng sẽ mang lại nhiều lợi ích quan trọng, ngược lại tầm hạn quản trị hẹp sẽ bất lợi cho quản trị.

3.2 Những lợi ích của tầm hạn quản trị rộng

- Trước hết, tầm hạn quản trị rộng sẽ làm giảm được chi phí cho quản trị. Ta có thể lấy ví dụ sau:

+ Nếu tầm hạn quản trị 6 thì ta có $(1 \times 6 = 6)$; $(6 \times 6 = 36)$; $(36 \times 6 = 216)$. Vậy, nếu tổ chức này có khoảng 259 người thì có 3 cấp quản trị, trong đó có 43 quản trị viên và 216 người không có chức vụ.

+ Nếu tầm hạn quản trị được nâng lên là 10 thì ta có $(1 \times 10 = 10)$; $(10 \times 10 = 100)$; $(100 \times 10 = 1000)$. Như vậy, ta thấy tổ chức này có 3 cấp, trong đó có 21 quản trị viên và 1000 người không chức vụ. So với ví dụ trên ta thấy số nhân viên gấp 4 lần nhưng quản trị viên chỉ gần phân nửa, do đó tiết kiệm rất nhiều chi phí về tiền lương và các chi phí khác cho bộ máy quản trị.

- Thứ hai, tầm hạn quản trị rộng bộ máy quản trị gọn nhẹ, làm cho công tác lãnh đạo, kiểm tra – kiểm soát được dễ dàng hơn. Bởi vì tầm hạn quản trị rộng sẽ giảm số lượng cán bộ quản trị, từ đó các mối quan hệ ít, quá trình lãnh đạo, kiểm tra – kiểm soát được thuận tiện dễ dàng, đỡ phức tạp hơn. Sau đây là một ví dụ cho vấn đề này.

+ Nếu trong một trường học có 1 ông Hiệu trưởng và 2 ông Phó hiệu trưởng thì xuất hiện:

$$A_n^m = \frac{n!}{(n-m)!} = \frac{3!}{(3-2)!} = 6 \text{ mỗi quan hệ.}$$

+ Nếu có 4 ông Phó hiệu trưởng thì có đến:

$$\frac{5!}{(5-2)!} = 20 \text{ mỗi quan hệ.}$$

Cứ như vậy, nếu trong hệ thống có nhiều cán bộ quản trị sẽ phát sinh thêm nhiều mối quan hệ phức tạp, ông Hiệu trưởng khó có thể lãnh đạo và kiểm soát tốt được.

- Thứ ba, tầm hạn quản trị rộng sẽ dễ thống nhất ý kiến và hành động. Nếu một quyết định nào đó cần tham khảo ý kiến tất cả các quản trị viên thì ta thấy một khối lượng quá lớn. Để gây sự chú ý (khuyến cáo) các nhà quản trị, một tác giả người Pháp (V. A. Graicun) đưa ra công thức chứng minh phản biện như sau:

$$N = n \left(\frac{2^n}{2} + n - 1 \right) \quad \text{Trong đó: } N - \text{ là số lần tham khảo ý kiến}$$

n- là tầm hạn quản trị

+ Giả sử ta có tầm hạn quản trị 6 ($n = 6$). Ta có số lần tham khảo ý kiến là:

$$N = 6 \left(\frac{2^6}{2} + 6 - 1 \right) = 222 \text{ lần.}$$

+ Giả sử tầm hạn quản trị 12. Ta có số lần tham khảo ý kiến là:

$$N = 12 \left(\frac{2^{12}}{2} + 12 - 1 \right) = 24.708 \text{ lần}$$

Như vậy, ta thấy tầm hạn tăng 2 lần mà số lần tham khảo ý kiến gấp 111 lần, thật là một phản biện lý thú nhắc nhở các nhà quản trị cần quan tâm nhiều đến tầm hạn quản trị.

Tuy nhiên, tầm hạn quản trị rộng hay hẹp không hoàn toàn phụ thuộc vào năng lực quản trị của người quản trị mà còn phụ thuộc tính đồng nhất công việc của đối tượng quản trị. Nếu tính đồng nhất công việc của đối tượng quản trị càng cao thì tầm hạn quản trị càng rộng, ngược lại thì tầm hạn quản trị sẽ hẹp. Ở Hoa kỳ người ta đúc kết kinh nghiệm mỗi quản trị viên có thể quản trị (kiểm soát) tốt được:

- + Từ 4 đến 7 người, khi nhiệm vụ khác nhau.
- + Từ 8 - 20 , khi nhiệm vụ tương đối đồng nhất.
- + Từ 21 - 41 , khi nhiệm vụ đồng nhất, ví dụ như một lớp học chẳng hạn.

Từ đó chúng ta có thể rút ra bài học kinh nghiệm. Để nâng cao tầm hạn quản trị người ta có thể tiến hành bằng nhiều cách, nhưng trước hết và cần thiết là phải nhóm gộp những thành viên có những nhiệm vụ gần hoặc đồng nhất với nhau chung một nhóm, tạo thuận lợi cho người lãnh đạo của nhóm kiểm soát tốt công việc, nâng cao tầm hạn quản trị và hiệu quả quản trị.

4. Ủy quyền trong quản trị

Dù ở đâu, bất cứ tổ chức nào trong quản trị cần phải có ủy quyền. Bởi người lãnh đạo không ai có tự làm hết mọi việc để tự mình đi đến mục tiêu của tổ chức. Ngược lại anh ta là giám đốc mà giao phó hết quyền hạn cho người khác thì anh ta không còn là giám đốc nữa. Như vậy, cần hiểu như thế nào về ủy quyền trong quản trị?

4.1 Khái niệm về ủy quyền

Ủy quyền là sự ủy nhiệm một số quyền hạn nhất định cho người khác để thay mình thực hiện một số công việc nào đó mà đáng lẽ ra mình phải làm. Rất tiếc, hiện không ít người hiểu rằng, ủy quyền là sự chia quyền trong quản trị, từ đó họ “khoán trắng” cho cấp dưới mà không kiểm tra giám sát, điều chỉnh kịp thời để xảy ra không biết bao là thiệt hại cho doanh nghiệp, cho Nhà nước. *“Vấn đề lớn nhất của việc phân quyền là sự mất khả năng kiểm tra. Chẳng có doanh nghiệp nào lại phân quyền đến mức để cho sự tồn tại của nó bị đe dọa và việc đạt tới các mục tiêu của nó bị thất bại – HAROLD KOONTZ”* (trích: “Những vấn đề cốt yếu của quản lý” – Nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật năm 1993)

4.2 Các nguyên tắc ủy quyền

Muốn ủy quyền cho người khác tất nhiên anh ta phải có quyền. Quyền hành trong quản trị thể hiện quyền hành động hay đưa ra quyết định nào đó mang tính chất bắt buộc người khác dưới phải thực hiện. Để cho công việc ủy quyền đạt kết quả tốt cần phải chấp hành các nguyên tắc sau:

- *Người thụ ủy (người được ủy quyền) phải là người trực tiếp làm việc đó.* Tránh những trường hợp người thụ ủy không biết hoặc biết quá ít về công việc mà họ được giao phó.

- *Sự ủy quyền không làm mất đi hoặc thu nhỏ trách nhiệm của người ủy quyền.* Thật vậy, khi ủy nhiệm cho người khác làm việc gì cũng cần phải theo dõi kiểm tra – kiểm soát chặt chẽ, nếu cần thiết thu hồi quyền hạn để giao lại cho người khác được tín nhiệm hơn, nhằm giảm thiểu những tổn thất đáng tiếc có thể xảy ra.
- *Gắn chặt giữa quyền hạn - trách nhiệm - quyền lợi.* Chỉ có quyền không thôi mà không có trách nhiệm nào cả về cái quyền đó thì dễ tạo cho con người ta làm việc thiếu tinh thần trách nhiệm hoặc có thể lợi dụng quyền hạn được giao, ngược lại nếu chỉ có trách nhiệm mà không có quyền lợi thì cũng sẽ thiếu động lực thúc đẩy. Xác định một cách rõ ràng ranh giới quyền hạn, nhiệm vụ được ủy quyền. Nhằm tránh sự lạm dụng quyền hạn, giúp cho người thụ ủy dễ thực hiện các công việc của mình và người ủy quyền cũng dễ dàng trong công việc kiểm tra – kiểm soát.
- *Ủy quyền phải tự giác, không áp đặt.* Bởi một sự áp đặt (bắt buộc) nào đó tạo ra tâm lý không thoải mái, khó có thể làm tốt nhiệm vụ được giao.

4.3 Các kiểu ủy quyền

Hiện có hai quan điểm khác nhau về ủy quyền trong quản trị: Quan điểm cổ điển và quan điểm mới. Theo quan điểm cổ điển thì áp dụng ủy quyền chính thức và quan điểm mới thì ủy quyền ngầm định (mặc nhiên).

a. Ủy quyền chính thức: có các nội dung chính như sau:

Căn cứ vào nhiệm vụ, quyền hạn chính thức để ủy quyền và được qui định trong các văn bản chính thức. Trong khi ủy quyền áp dụng nguyên tắc thứ bậc, người quản trị viên cấp cao (A) ủy quyền cho quản trị viên cấp trung (B) và quản trị viên cấp trung ủy quyền cho quản trị viên cấp thấp (C) (tức A – B – C chứ không được A – C). Và vì vậy, người thụ ủy chỉ chịu trách nhiệm trực tiếp với người ủy quyền. *“Việc ủy quyền bằng văn bản cụ thể là đặc biệt có ích đối với cả người quản lý và được ủy quyền lẫn người ủy quyền – HAROLD KOONTZ”* (trích: “Những vấn đề cốt yếu của quản lý” – Nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật năm 1993)

Kiểu ủy quyền này tuy vẫn còn sử dụng ở một số nơi, trong một số tình huống nhất định nhưng chúng đã tỏ ra nhiều nhược điểm đáng kể: vì nó mang tính áp đặt khuôn mẫu, người thụ ủy thường thụ động trong công việc và nó chỉ có thể áp dụng trong mô hình tổ chức cơ giới, không áp dụng được trong mô hình tổ chức linh hoạt.

b. Ủy quyền ngầm định

Trái lại với ủy quyền chính thức, ủy quyền ngầm định không những ủy quyền thông thường, mà người thụ ủy phải có tư duy sáng tạo để hoạt động có hiệu quả trong mọi tình huống. Ủy quyền ngầm định nhanh hơn, thay vì xin ý kiến cấp trên, nó giúp cho người thụ ủy hoạt động có hiệu quả hơn cấp trên của họ vì họ sát thực tế, đồng thời nó cũng là thước đo đánh giá chính xác năng lực và sự thăng tiến của cấp dưới.

4.4 Nghệ thuật ủy quyền

Muốn cho việc ủy quyền có hiệu quả, đòi hỏi ở người ủy quyền phải có những nghệ thuật nhất định. *“Cốt lõi của việc phân quyền có hiệu quả là sự cân bằng thích đáng giữa cái gì cần phải tập trung và cái gì cần phải phân tán – HAROLD KOONTZ”* (trích: “Những vấn đề cốt yếu của quản lý” – Nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật năm 1993)

- Sự rộng rãi, phóng khoáng trong ủy quyền, làm cho người thụ ủy chủ động suy nghĩ và nhận nhiệm vụ một cách thoải mái, như vậy sẽ phát huy khả năng tư duy sáng tạo của cấp dưới.
- Người ủy quyền phải sẵn sàng chia sẻ quyền hạn, trách nhiệm với người thụ ủy, sẵn sàng chia sẻ những khó khăn thất bại thất bại với họ. Đây là chỗ dựa tinh thần và vật chất để họ có đủ điều kiện thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.
- Ủy quyền phải thể hiện sự tin cậy cấp dưới, nhưng không vì thế mà buông lỏng sự kiểm tra – kiểm soát quá trình ủy quyền.

5- Trong tổ chức lao động sản xuất cần chú ý các vấn đề sau:

- Sắp xếp nơi làm việc ngăn nắp, gọn gàng và khoa học.
- Tránh tiếng ồn trong nơi làm việc, vì chúng ảnh hưởng đến năng suất lao động và sức khỏe của người lao động.
- Duy trì chế độ giải lao định kỳ nhằm ngăn chặn sự suy giảm năng suất lao động ở cuối ca, cuối buổi và hạn chế sản phẩm hỏng do sự mệt mỏi và căng thẳng trong lao động sản xuất.
- Về thao tác làm việc, tìm những thao tác làm việc tốt nhất phù hợp với từng loại công việc, hạn chế tối đa các thao tác thừa trong lao động sản xuất, là điều kiện tốt để tăng năng suất lao động.
- Phương pháp lao động là các cách tiến hành lao động, ví dụ: gánh, đội, mang, vác, cắp nách, ... cũng có liên quan trực tiếp đến sức khỏe và năng suất lao động, cần phải được quan tâm đúng mức.

V. ĐIỀU CHỈNH - TỔ CHỨC LẠI

1. Sự cần thiết của điều chỉnh và tổ chức lại

Phần lớn các nguyên nhân gây ra tình trạng hoạt động của tổ chức không tốt là do công tác tổ chức, vì vậy việc điều chỉnh – tổ chức lại là đòi hỏi thực tế khách quan. Mặt khác, môi trường hoạt động của doanh nghiệp luôn biến động, mục tiêu, nhiệm vụ của doanh nghiệp có thể thay đổi cho nên việc điều chỉnh – tổ chức lại là điều tất yếu.

2. Điều chỉnh

Điều chỉnh là việc thay đổi một phần nào đó hệ thống như: Ghép phòng hành chính quản trị và phòng quản trị nhân viên thành phòng tổ chức và hành chính; thay đổi, điều chuyển một số lãnh đạo từ bộ phận này sang bộ phận khác; thêm chức năng nhiệm vụ ở bộ phận này bớt ở bộ phận khác; thay đổi cơ chế vận hành trong hệ thống, ...

Những thay đổi trên là do:

- Do môi trường hoạt động thay đổi, cần điều chỉnh lại để thích nghi.
- Mối quan hệ giữa các bộ phận thiếu chặt chẽ, thiếu nhịp nhàng ăn khớp, chồng chéo hoặc bỏ sót nhiệm vụ; Hệ thống thông tin thường rối loạn hoặc không nhất quán.
- Quyền hành và trách nhiệm giữa các cấp, các khâu thiếu rõ ràng không cân đối, khi xảy ra sự cố bất trắc thường đổ lỗi cho nhau.

- Hệ thống quản trị quá rườm rà, quá lớn hoặc quá giản đơn không tương xứng với chức năng nhiệm vụ của tổ chức.

3. Tổ chức lại

Tổ chức lại là sự thay đổi một cách căn bản cả về hình thức và nội dung hoạt động của một tổ chức.

Các trường hợp cần tổ chức lại:

- Do sát nhập hay tách doanh nghiệp.
- Do chức năng, nhiệm vụ của tổ chức thay đổi.

Chương V. CHỨC NĂNG ĐIỀU KHIỂN

Chức năng điều khiển là một chức năng chung của quản trị liên quan đến hoạt động hướng dẫn, đôn đốc, động viên, khuyến khích những người thuộc quyền thực hiện các quyết định của mình nhằm đạt đến mục tiêu của tổ chức.

Như vậy, muốn thực hiện được các hoạt động nêu trên người lãnh đạo phải có quyền lực thực sự mới có thể điều khiển người khác được. Quyền lực ở đâu mà có? Hiện đang còn có nhiều ý kiến khác nhau về quyền lực quản trị.

I. LÝ THUYẾT VỀ QUYỀN LỰC QUẢN TRỊ

1. Khái niệm về quyền lực quản trị

- Theo Giáo sư John French và Bertram Ravew, người Mỹ thì quyền lực quản trị là *“Sự sai khiến và kiểm soát mà một nhà quản trị có được và hành xử trên người khác”*.

LXXXIII

LXXXIV - Theo Giáo sư Vũ thế Phú *“Quyền lực trong tổ chức trước hết thể hiện quyền ra quyết định hay đưa ra các chỉ thị. Quyền hành chính là năng lực cho phép chúng ta yêu cầu cấp dưới phải hành động theo sự chỉ đạo của mình”*.

LXXXV

- Theo TS. Bùi Duy Huân *“Quyền hành là năng lực quyết định, chỉ huy, cưỡng bức, khen thưởng, trừng phạt hay ra lệnh đối với thuộc cấp và trông đợi sự tiến hành của họ”*.

Từ các khái niệm trên chúng ta rút ra các đặc điểm chung của quyền lực:

a. Đặc điểm 1: Nhà quản trị sử dụng quyền lực như công cụ để thực hiện các chức năng của mình.

Thật vậy, dù bất ở đâu, bất cứ loại tổ chức nào người quản trị đều phải sử dụng “Quyền” của mình để chỉ bảo, đôn đốc, động viên khuyến khích, bắt buộc, thúc ép, ... người khác làm theo các quyết định của mình. Tuy nhiên không phải bất cứ một mệnh lệnh nào của người quản trị truyền đi cũng được cấp dưới chấp hành nghiêm chỉnh, chính vì vậy mà có đặc điểm thứ 2.

b. Đặc điểm 2: Tính gắn bó giữa các thành viên trong tổ chức.

Được thể hiện mối quan hệ quyền lực, trách nhiệm của các bên trong quá trình thực hiện các mục tiêu chung của tổ chức. Mối quan hệ tương tác gắn bó giữa các bên trong tổ chức đảm bảo cho quyền lực được thực thi một cách nghiêm túc, triệt để. Chất keo kết dính các thành viên trong tập thể thì có nhiều, nhưng trước hết phải kể tới là “Văn hóa của tổ chức” mà người quản trị tạo lập chúng trong nhiều năm tháng.

2. Lý thuyết về quyền lực quản trị

LXXXVI

Hiện còn có nhiều lý thuyết về lực quản trị khác nhau vì có nhiều cách tiếp cận về quyền lực quản trị không giống nhau. Tuy nhiên lý thuyết quyền lực về quyền lực quản trị tiếp cận từ nguồn gốc phát sinh ra chúng đang được nhiều người ủng hộ vì nó có tính thực tiễn cao. Sau đây là nội dung chủ yếu về quyền lực quản trị theo cách tiếp cận này.

LXXXVII

LXXXVIII a. Quyền lực chính thức.

Là quyền lực phát sinh từ chức vụ mà cấp trên quyết định chính thức, các thành viên trong tập thể phải tôn phục. Vì vậy, nếu anh ta có chức vụ càng cao thì quyền lực càng lớn, ngược lại chức vụ càng nhỏ thì quyền lực càng thấp và khi không còn chức vụ nào thì quyền lực chính thức cũng sẽ không còn nữa. Tuy nhiên, đây mới chỉ là điều kiện cần nhưng chưa đủ để nhà quản trị thực hiện đầy đủ các chức năng của mình hay nói cách khác đây mới chỉ có “Quyền” nhưng chưa chắc đủ “Lực” tác động. Vì vậy, người quản trị cần có những quyền lực khác.

b. Quyền lực chuyên môn.

Là quyền lực phát sinh từ năng lực chuyên môn. Người quản trị này có một năng lực chuyên môn vững vàng khiến người khác phải tôn phục anh ta, nghe và làm theo anh ta đòi hỏi. Vì vậy, quyền lực này nhiều hay ít phụ thuộc vào trình độ chuyên môn cao hay thấp.

c. Quyền lực được tôn vinh.

Đó là quyền lực của nhà quản trị phát sinh từ sự ngưỡng mộ của người khác, vì anh ta có những đặc điểm đặc biệt. Người này thường có một phẩm chất đạo đức và năng lực tốt, khiến cho người khác tôn vinh, nghe và làm theo anh ta đòi hỏi. Như vậy, muốn có quyền lực cao đòi hỏi người quản trị phải ra sức phấn đấu tu dưỡng tốt.

Ba loại quyền lực trên tạo thành một quyền lực thực sự của nhà quản trị. Người quản trị có đủ 3 loại quyền lực này thì dù bất cứ ở cương vị nào khi yêu cầu người khác làm việc gì cũng sẽ được người dưới quyền chấp hành một cách nghiêm túc nhất.

LXXXIX

II. KHÍCH ĐỘNG QUẢN TRỊ

Muốn điều khiển được người khác không chỉ có quyền thực sự mà còn biết sử dụng quyền của mình như thế nào để tạo động lực thúc đẩy mạnh mẽ đến đối tượng hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ của mình. Khích động quản trị là cách thức mà nhà quản trị thực hiện cái quyền “điều khiển” người khác nhằm tạo động lực thúc đẩy người khác thực hiện các mệnh lệnh của mình một cách mạnh mẽ nhất. Nếu có ai đó chỉ biết dùng quyền ra lệnh cho người khác làm mà không cách tạo ra một động lực nhất định để thúc đẩy dưới quyền làm việc thì chắc chắn là hiệu quả quản trị không cao. Hiện có nhiều lý thuyết về tạo động lực thúc đẩy. Sau đây chỉ tóm tắt một số nội dung cơ bản của các lý thuyết tạo động lực thúc đẩy thuộc trường phái Cổ điển và trường phái Tác phong.

1. Theo trường phái Cổ điển

Để tạo động lực thúc đẩy phải phân công trách nhiệm rõ ràng, tăng cường kiểm tra, kiểm soát và khuyến khích bằng lợi ích vật chất. Bởi vì họ cho rằng, bản chất con người là lười biếng tránh nặng tìm nhẹ, không tự giác thực hiện đầy đủ các trách nhiệm của mình mà cấp trên đã giao phó.

Thực chất lý thuyết này là lý thuyết “Cây gậy và củ cà rốt”. Sử dụng cây gậy để đe dọa trừng phạt (phân công trách nhiệm, kiểm tra - kiểm soát) và sử dụng “củ cà rốt” để khuyến khích sự nhiệt tình hăng hái của họ bằng lợi ích vật chất.

Lý thuyết này đã thực sự đóng góp không nhỏ cho sự tiến bộ của nhân loại về lĩnh vực quản trị trong thế kỷ XX mà đặc biệt nó lại càng có ý nghĩa to lớn đối với các nước đang phát triển, mức độ dân trí còn thấp và nhu cầu cơ bản của người lao động vẫn đề cao vai trò vật chất trong đời sống xã hội.

2. Trường phái Tác phong

Trái lại với trường phái Cổ điển, trường phái Tác phong chủ trương tác động về mặt tinh thần, họ coi trọng các yếu tố tâm lý, các mối quan hệ xã hội của tổ chức như: Trắc nghiệm tâm lý khi tuyển chọn nhân viên; thừa nhận sự đóng góp của cá nhân trong tổ chức; tìm hiểu nhu cầu để đáp ứng nhu cầu của cá nhân; tìm hiểu tâm lý cá nhân và tâm lý tập thể để tác động phù hợp tâm lý của từng đối tượng...

Từ những tư tưởng của trường phái này, ngày nay chúng đã được phát triển thành nhiều môn khoa học mới như: Tâm lý học; xã hội học. Và đã được các nhà quản trị ứng dụng chúng vào thực hành quản trị đạt được nhiều thành quả to lớn.

III. CÁ NHÂN VÀ TÂM LÝ CÁ NHÂN

Quản trị suy cho đến cùng là quản trị con người, muốn tác động có hiệu quả cần phải hiểu về họ.

1. Hành vi cá nhân

a. Cá nhân và đặc điểm tâm lý cá nhân

a1. Khái niệm cá nhân: Là một con người cụ thể (chứ không phải con người nói chung) có những đặc điểm tâm lí riêng, làm cho phân biệt giữa người này với người khác, làm cho họ là họ chứ không phải người khác.

a2. Khái niệm tâm lí cá nhân:

- Theo GS. Vũ Thế Phú “*Tâm lí con người là toàn bộ cuộc sống tinh thần, thế giới nội tâm của con người*”.

- Theo TS. Bùi Ngọc Oánh “... *Tâm lí con người luôn gắn bó với hoạt động của họ. Bất cứ một hoạt động nào của con người đều có tâm lí cả. Như thế, các hiện tượng tâm lí có nhiều, ...*”

a3. Các đặc điểm tâm lí cá nhân

- **Xu hướng:** Nhu cầu, động cơ, lí tưởng, niềm tin, thế giới quan của cá nhân quyết định hành vi cá nhân. Khi con người có lí tưởng, niềm tin, ... mãnh liệt sẽ vượt qua những gì khó khăn thử thách nhất để đi đến mục tiêu đã chọn; ngược lại người không có lí tưởng, niềm tin, ... thì không thể làm việc gì tốt được.

Do vậy, trong quản trị cần khích lệ, động viên, giáo dục mọi người sống có niềm tin, hy vọng để họ có thể sống tốt hơn, cống hiến nhiều hơn cho tổ chức mà họ đang sống và làm .

- **Tính cách:** Thuộc tính tâm lí phức hợp của cá nhân bao gồm nhiều thuộc tính tâm lí riêng biệt của cá nhân đó được kết hợp lại với nhau, biểu hiện hệ thống thái độ của cá nhân với hiện thực và được thể hiện trong hệ thống các hành vi, cử chỉ, cách nói năng của cá nhân đó. Trong mỗi con người luôn có hai tính cách tốt và xấu. Tính cách tốt thể hiện như sự dũng cảm, chân thành, chung thủy, thuận hiểu, ...; ngược lại tính cách xấu thể hiện như sự hèn nhát, dối trá, phản bội, ...

Trong quản trị, phải biết chăm sóc nâng niu từng con người tốt việc tốt, làm cho nó ngày càng sinh sôi nảy nở càng nhiều, lấn át đi những tính cách xấu; đồng thời cũng kiên quyết lên án những người xấu việc xấu để ngăn chặn chúng phát triển nhiều hơn.

- **Khí chất:** Là thuộc tính tâm lí phức hợp, biểu hiện cường độ, tốc độ và nhịp độ của các hoạt động tâm lí, thể hiện sắc thái của hành vi, cử chỉ, cách nói năng của cá nhân đó. Theo viện sĩ Viện hàn lâm khoa học Liên xô PAPLOP thì xã hội loài người có 4 loại căn bản: Người có khí chất sôi nổi; Người có khí chất linh hoạt; Người có khí chất điềm tĩnh và Người có khí chất ưu tư.

Với 4 loại người trên, trong quản trị cần phải được điều tra nghiên cứu cẩn thận, từ đó có những biện pháp tác động hay sử dụng họ cho phù hợp trong từng công việc cụ thể, nhằm khai thác hết mọi khả năng tiềm ẩn ở trong mỗi con người. Ngụ ngôn Nga có câu “*Anh thợ giày đi làm bánh, anh đầu bếp đi vá giày thì đừng mong chi có thành quả tốt được*”

- **Năng lực:** Là tổng hợp những thuộc tính độc đáo của cá nhân, phù hợp với những yêu cầu đặc trưng của một hoạt động nhất định, bảo đảm hoàn thành có hiệu quả nhất trong lĩnh vực hoạt động đó. Năng lực do hai yếu tố tạo nên, đó là yếu tố thần

đồng (độ thông minh) do bẩm sinh và do học hỏi, rèn luyện mà có. Nếu năng lực của một con người là 100% thì do yếu tố học tập, rèn luyện tạo nên chiếm 97% và chỉ có 3% do yếu tố thần đồng.

Điều đó cho ta thấy rằng, trong quản trị cần phải tạo điều kiện và cơ hội cho mọi người học tập, rèn luyện và phấn đấu trưởng thành, là một tài sản vô giá, một nguồn lực của mọi nguồn lực trong quá trình phát triển của một tổ chức.

b. Hành vi cá nhân.

Hành vi của cá nhân biểu hiện trên nhiều mặt: **thể hiện qua thái độ** như bằng lòng hay không bằng lòng, thích (vui vẻ tán thưởng) hay không thích (buồn chán, giận dữ). **Hành vi thể hiện qua nhân cách** như cách đối nhân xử thế về các sự việc, hiện thực của thế giới xung quanh (nói năng tế nhị, chửi bới, tấn công, chống trả người khác, ...). **Hành vi cá nhân thể hiện qua nhận thức** như phân biệt sự đúng, sai; biết bệnh vực lẽ phải và phê phán điều trái, ...

Những hành vi biểu hiện là tính cách tốt cần phải được nâng niu, chăm chút làm cho nó ngày càng phát triển; đồng thời phải lên án những hành vi vi phạm đạo đức, lối sống, truyền thống tốt đẹp của dân tộc cũng như của công ty mình.

2. Sự tự vệ của cá nhân

“Đấu tranh” để tự vệ, bảo đảm cho sự tồn tại và phát triển của cá nhân là một qui luật phổ biến trên mọi lĩnh vực hoạt động của đời sống xã hội nói chung và trong một tổ chức doanh nghiệp nói riêng và nó diễn ra một cách tự nhiên, thường xuyên, liên tục. Do có nhiều “sức ép” khác nhau và năng lực, nhận thức của mỗi cá nhân cũng không giống nhau, nên cơ chế tự vệ cũng diễn ra muôn hình muôn vẻ, có những cách tự vệ mang tính tích cực đồng thời cũng có cách tự vệ tiêu cực.

a. Tự vệ tích cực

Cá nhân tự nỗ lực làm việc, học tập, rèn luyện để tiến lên nấc thang cao hơn trong tổ chức hoặc tự khẳng định vai trò của mình trong tổ chức để không phải sự “đe dọa” hay tụt hậu, ... Và, như vậy họ cảm thấy tự bảo vệ được lấy mình để tồn tại và phát triển. Đây là cách tự vệ tích cực, trong quản trị cần tạo điều kiện thuận lợi để cá nhân tự khẳng định mình trong tổ chức.

b. Tự vệ tiêu cực

Những người này thường có mâu thuẫn với tổ chức mà trước hết là người lãnh đạo của họ. Do nhận thức và năng lực có hạn mà họ không chọn các biện pháp tự vệ tích cực mà có thể chọn các biện pháp tự vệ tiêu cực như sau:

- Lãnh đạm thờ ơ, không quan tâm gì đến tổ chức hoặc trung bình chủ nghĩa, không ủng hộ ai hoặc chống đối ai, ai làm gì mặc họ, ...
- Dùng lời nói hoặc hành động thô bạo, phạm pháp để chống trả lại cấp trên hoặc người khác, ...
- Rời bỏ tổ chức của mình.

3. Sự hội nhập

Do tác động nhiều yếu tố ngoại cảnh và sự thay đổi về mặt nhận thức dẫn đến những cá nhân có mâu thuẫn với nhau phải sử dụng các biện pháp tự vệ tiêu cực thường tồn tại không lâu mà dần dần hội nhập vào tổ chức của mình, nếu anh ta không rời bỏ tổ chức.

Điều kiện để các thành viên hội nhập đó là: Ý thức, mục tiêu, lợi ích chung, chịu sự tác động và ảnh hưởng bên trong bên ngoài như nhau, tức “Cùng hội cùng thuyền”. Vì vậy trong quản trị tính công bằng trong tổ chức cần phải được duy trì, là điều kiện là môi trường tốt cho sự hội nhập của cá nhân, giữ vững khối đoàn kết nhất trí trong tổ chức.

IV. ĐOÀN NHÓM VÀ TÂM LÝ ĐOÀN NHÓM

1. Tâm lý đoàn nhóm

- Đoàn nhóm là một tập hợp người, liên kết với nhau thành một tổ chức với một mục đích chung mà mỗi cá nhân riêng rẽ không thể thực hiện được.

- Có hai loại nhóm: *Nhóm chính thức* và *không chính thức*. Nhóm chính thức hình thành do tổ chức qui định như các phòng, ban, phân xưởng, tổ, ... Nhóm không chính thức hình thành trên cơ sở tâm lý, thích hay không thích, yêu hay ghét. “*Mỗi công ty đều có hai cơ cấu tổ chức. Một là cơ cấu chính thức, được ghi trong điều lệ. Còn cái kia là quan hệ hàng ngày giữa những con người trong tổ chức* – HAROLD GENEEN” (trích: “Lời vàng cho các nhà kinh doanh” – Nhà xuất bản trẻ năm 1994).

- Mỗi loại đoàn nhóm nêu trên có những đặc điểm tâm lý khác nhau:

+Nhóm chính thức: Tâm lý thừa hành, cấp bậc, ...

+Nhóm không chính thức có hai loại cơ cấu: *Cơ cấu mở* và *cơ cấu khép kín*. Cơ cấu mở như tổ văn nghệ, một nhóm bóng bàn bao gồm những người thích văn nghệ và thể thao và nội dung hoạt động lành mạnh có lợi cho tổ chức; cơ cấu khép kín là cơ cấu hình thành vì có chung một lợi ích cục bộ, họ hoạt động không công khai và thường là bất lợi cho tổ chức, trong quản lý cần phải tìm hiểu kỹ mục đích, các thành viên trong nhóm đặc biệt là thủ lĩnh của nhóm này để có những biện pháp đối phó thích hợp.

2. Hành vi của nhóm

a. Sự tự vệ của nhóm.

Cơ cấu tự vệ (phòng vệ) có tính chất cá nhân cục bộ. “Đấu tranh” chống lại những đe dọa của nhóm để đạt tới mục đích chung của nhóm.

Trong hai loại cơ cấu chính thức và không chính thức cơ cấu tự vệ cũng có phần khác nhau.

- Ở cơ cấu chính thức thường tự vệ bằng những biện pháp tích cực như: các thành viên trong nhóm cố gắng vươn lên (thi đua) để khẳng định của nhóm mình so nhóm khác, hoặc đôi khi cũng có những biện pháp tự vệ không tích cực như: báo cáo không trung thực hoặc dùng những mảnh khoé nhất định hoặc tranh thủ sự đồng tình của những cá nhân có uy tín cao trong tổ chức gây ảnh hưởng cho nhóm, ...

- Ở cơ cấu không chính thức đặc biệt là cơ cấu khép, thường sử dụng những biện pháp tự vệ tiêu cực như : dùng thủ đoạn, những động tác giả để chống lại sự đe dọa, làm phương hại đến tổ chức.

b. Tiến trình hội nhập.

- Sự đe dọa từ nhiều phía khác nhau khiến cho những cá nhân tìm cách tự vệ, nhưng nếu tự vệ cá nhân sẽ không có kết quả vì vậy họ thường tìm những cá nhân có “đồng số phận” tập hợp thành nhóm, dựa vào sức mạnh tập thể để phòng vệ có kết quả hơn. Khi đã đạt được mục đích của nhóm thì nhóm sẽ không còn nữa hoặc hội nhập vào nhóm không chính thức mới hoặc hội nhập vào nhóm chính thức.

- Nếu nhóm chính thức có chuẩn mực đúng đắn; có tổ chức chặt chẽ; ở đó người thủ lĩnh là người mẫu mực; tạo được sự đoàn kết nhất trí trong nhóm sẽ ảnh hưởng tốt đến tinh thần, thái độ của các thành viên trong nhóm và ngoài nhóm. Ngược lại, sẽ tạo ra nhiều nhóm không chính thức phát sinh; dẫn đến tổ chức phân hoá, chia rẽ, mất đoàn kết, ... Và, trong trường hợp như vậy thì nhóm không chính thức có ảnh hưởng rất lớn trong tổ chức, làm cho công tác quản trị khó khăn, phức tạp dẫn đến hoạt động của tổ chức kém hiệu quả.

V. LÃNH ĐẠO

1-Tâm lí lãnh đạo.

a. Người lãnh đạo:

Là người có chức vụ, quyền hạn và trách nhiệm trong hệ thống quản trị. Người lãnh đạo trước hết là một thành viên trong tổ chức, họ là người sinh ra chứ không phải tạo ra như thuyết “vĩ nhân” đã nói. Lao động của họ chủ yếu là lao động trí óc, đòi hỏi sự sáng tạo vì không có khuôn mẫu sẵn. Họ làm việc với người khác chứ không phải làm việc thay người khác.

b. Người lãnh đạo hữu hiệu: thường có cá đặc điểm tâm lý như sau:

b1. Cá tính:

- **Luôn điềm tĩnh làm chủ mọi tình huống.** Cá tính này đòi hỏi ở người lãnh đạo không bị quan dao động trước những khó khăn thử thách, không bị cuốn hút bởi những tình huống mà phải điềm tĩnh, chủ động đối phó chúng một cách tốt nhất, vì sự điềm tĩnh là điều kiện cần thiết giúp cho anh ta có đủ sáng suốt để ra các quyết định chính xác giải quyết tốt trong các tình huống khó khăn, phức tạp và nguy cấp nhất, tránh được những hiện tượng nóng vội gây nguy hại cho tổ chức.

- **Trung thực với thuộc cấp.** Là một đức tính hết sức cần thiết đối với tất cả quản trị viên ở mọi cấp mà trước hết là người lãnh đạo, vì tính trung thực của người lãnh đạo sẽ chiếm được sự kính trọng và quý mến của những thuộc cấp, là nguồn động lực thúc đẩy họ ra sức hoàn thành tất cả những mệnh lệnh do anh ta đòi hỏi.

- **Cởi mở nhưng kiên quyết khi cần thiết.** Đức tính này thể hiện bản lĩnh của người lãnh đạo, là một con người luôn có cuộc sống cởi mở với mọi người, không ghim gút, thành kiến cá nhân nhưng luôn luôn là một con người quyết đoán trong công việc, không “theo đuôi” người khác, anh ta biết việc gì cần nên làm kiên quyết làm việc gì không nên làm, không nghe lời những kẻ cơ hội, xu nịnh. “*Nếu tôi phải tổng hợp thành một từ để nói lên phẩm chất của một giám đốc giỏi, tôi sẽ nói rằng đó là **Tính quyết định*** – LEE IACOCCA” (trích: “Lời vàng cho các nhà kinh doanh” – Nhà xuất bản trẻ năm 1994)

- **Giản dị nhưng không xuề xòa.** Cũng là đức tính cần thiết mà mỗi người lãnh đạo cần phải có, bởi sự giản dị của anh ta sẽ làm cho quần chúng cảm mến và gần gũi, nhưng sự giản dị không đến mức xề xòa quá đáng, quá tầm thường làm giảm đi sự tôn kính của người khác.

- **Nhiệt tình và gương mẫu.** Bởi người lãnh đạo là tấm gương sáng để mọi người noi theo, nếu anh ta thiếu nhiệt tình, gương mẫu trong công việc, trong đời sống và trong sinh hoạt, ... sẽ gây nhiều khó khăn trong công tác lãnh đạo.

- **Trung tâm đoàn kết của tổ chức.** Cá tính này không những đòi hỏi người lãnh đạo phải sống đoàn kết với mọi người mà còn là trung tâm của sự đoàn kết. Ở cá nhân và bộ phận nào có sự rạn nứt về sự đoàn kết, thông qua người này sẽ được hàn gắn.

- **Là người luôn trọng chữ tín.**

b2. Uy tín.

- Uy tín có ý nghĩa đặc biệt trong công tác lãnh đạo của người lãnh đạo. Người lãnh đạo có uy tín cao, những ý kiến của họ thường có trọng lượng đối với cấp dưới và ngược lại thì bị thuộc cấp đàm tiếu, chấp hành một cách miễn cưỡng.

- Uy tín của người lãnh đạo hình thành từ hai nguồn: Từ “cái uy” và chữ “tín”. “Cái uy” do chức vụ tạo nên, chức vụ càng cao thì “cái uy” càng lớn và ngược lại. Chữ “tín” là sự tín nhiệm của người khác đối với người lãnh đạo; tín nhiệm nhiều hay ít là do kết quả quá trình rèn luyện phấn đấu của bản thân người đó; nếu kết quả rèn luyện, phấn đấu cao thì sự tín nhiệm của quần chúng nhiều và ngược lại. Trong thực tế có nhiều người do thiếu tài và đức đã cố tình tạo những động tác giả để hòng tạo uy tín cho mình. Uy tín đó người ta gọi là uy tín giả như: uy tín do sợ hãi của cấp dưới; uy tín do gia trưởng; uy tín do khoản cách; uy tín do công thần; uy tín do mị dân, ...

□

2- Hành vi lãnh đạo

a. Biểu tượng

Người lãnh đạo là người đứng đầu tổ chức hay một nhóm, mọi hành vi của anh ta có ảnh hưởng to lớn đến tập thể. Anh ta là biểu tượng là tấm gương sáng cho các thành viên trong tập thể noi theo.

Trong công việc nếu anh ta là người tận tụy thì nhân viên sẽ chăm chỉ làm việc; anh ta giữ nghiêm kỷ luật lao động thì nhân viên không dám đi trễ về sớm. Trong đời sống anh ta liêm chính, giản dị thì nhân viên không dám tham ô, lợi dụng. Trong sinh hoạt anh ta luôn mẫu mực thì nhân viên sẽ bắt chước theo, ...

b. Phong cách lãnh đạo

Có nhiều cách tiếp cận phong cách khác nhau nên cũng có nhiều tên gọi phong cách khác nhau:

b1. Phong cách tiếp cận theo hệ thống

Do giáo sư Likert cùng đồng nghiệp của Ông ở trường đại học Michigan (Mỹ) đã nghiên cứu các kiểu mẫu phong cách của các nhà quản trị bằng sơ đồ 4 hệ thống như sau:

- **Hệ thống 1:** Kiểu lãnh đạo “Quyết đoán – áp chế”.

Kiểu này thể hiện sự chuyên quyền cao, thúc đẩy đối tượng bằng sự đe dọa trừng phạt, phân thưởng hiếm hoi; thông tin từ trên xuống; ra quyết định tập trung ở người quản trị cấp cao.

- **Hệ thống 2:** Kiểu lãnh đạo “Quyết đoán – nhân từ”.

Kiểu lãnh đạo này có thể hiện lòng tin cấp dưới; thúc đẩy đối tượng chủ yếu là kích thích, khen thưởng; chấp nhận một số thông tin cấp dưới; cho phép một phần ra quyết định của cấp dưới.

- **Hệ thống 3:** Kiểu lãnh đạo “Tham vấn”.

Thể hiện tin tưởng và hy vọng cấp dưới; trước khi quyết định về một vấn đề nào đó thường có tham khảo cấp dưới.

- **Hệ thống 4:** Kiểu lãnh đạo “Tham gia theo nhóm”.

Thể hiện tin tưởng, hy vọng cấp dưới; tổ chức cho đối tượng tham gia ý kiến theo nhóm.

Tiếp cận dựa theo quyền lực quản trị, ta có các phong cách lãnh đạo như sau:

b2. Phong cách lãnh đạo độc đoán (Chuyên quyền).

Thể hiện, ra lệnh cho cấp dưới thi hành; không tham khảo ý kiến người khác khi quyết định.

Phong cách lãnh đạo này thường thấy sử dụng phổ biến trong thời kỳ quân chủ, phong kiến “Quân xử thần tử, thần bất tử bất trung” và hiện nay vẫn còn sử dụng rất hạn chế trong quản trị doanh nghiệp với những tình huống đặc biệt như: khẩn cấp; những tổ chức mới hình thành; hoặc nội bộ chia rẽ, bè phái mất đoàn kết nghiêm trọng thì người lãnh đạo buộc phải sử dụng phong cách này để duy trì các hoạt động của tổ chức nhưng cũng chỉ là giải pháp tình thế nhất thời, không thể sử dụng lâu dài được.

b3. Phong cách lãnh đạo dân chủ. Có các đặc điểm sau:

Trước khi quyết định một vấn đề gì, người lãnh đạo cũng tham ý kiến người khác; dành nhiều quyền hạn cho cấp dưới; họ không hành động khi có nhiều thành viên trong tổ chức không đồng tình quyết định của họ.

Phong cách lãnh đạo này có nhiều ưu điểm, vì vậy nó đang được sử dụng khá phổ biến trong quản trị doanh nghiệp ở nước ta và nhiều nước trên thế giới.

b4. Phong cách lãnh đạo tự do. Có các đặc điểm sau:

Người lãnh đạo đề ra mục tiêu (nhiệm vụ) cho đối tượng, đối tượng tự chọn kế hoạch, phương pháp thực hiện nhiệm vụ của mình, người lãnh đạo ít khi sử dụng quyền lực can thiệp vào hoạt động của đối tượng; người lãnh đạo đóng vai trò là người giúp đỡ cho đối tượng hoạt động như: cung cấp phương tiện cần thiết, cung cấp thông tin, tạo môi trường thuận lợi và giúp đỡ khi đối tượng gặp phải khó khăn trong hoạt động của mình.

c. Lựa chọn phong cách lãnh đạo.

- Lựa chọn phong cách theo kiểu ô bàn cờ của Giáo sư Robert và Jane Mouton để xuất như sau:

1.9								9.9
				5.5				
1.1								9.1

- *Hàng ngang (trục hoành)*: thể hiện sự quan tâm đến công việc.
- *Hàng dọc (trục tung)*: thể hiện sự quan tâm đến con người.

+ *Góc 1.9*: Người quản trị quan tâm sâu sắc các nhu cầu con người, dẫn tới bầu không khí tâm lý thân ái nhưng không quan tâm đến công việc, thường nghiêng về phía “Hữu” đôi khi theo đuôi nhân viên, bỏ lỡ các cơ hội thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ của mình.

+ *Góc 9.1*: Nhà quản trị chuyên quyền trong công việc, họ chỉ quan tâm đến công việc mà không quan tâm gì đến con người. Nó sẽ giải quyết được công việc, nhưng thường hay va chạm, ít được sự ủng hộ của nhiều người và vì vậy chất lượng công việc họ thực hiện không cao.

+ *Góc 9.9*: Nhà quản trị quan tâm sâu sắc cả con người và cả cho công việc. Đây là loại người lý tưởng nhất, nhưng trong thực tế không thể có vì không phải tất cả việc gì cũng phù hợp cả lợi ích của cá nhân và tập thể. Do đó, hoặc hy sinh một phần công việc (lợi ích của tập thể) để tăng thêm sự thoã mãn lợi ích của cá nhân và ngược lại sẽ hy sinh một phần lợi ích cá nhân để tăng thêm lợi ích của tập thể.

+ Góc 1.1: Là góc quản trị suy kém nhất, họ không quan tâm đến con người mà cũng chẳng quan tâm gì đến công việc, chỉ duy trì các hoạt động của tổ chức ở mức tối thiểu nhất. Họ bỏ mặc tất cả, họ chỉ còn giữ vai trò là người cung cấp thông tin từ trên xuống.

Từ phân tích 4 góc, 4 phong cách quản trị cực đoan, hai ông này đề nghị chọn phong cách lãnh đạo ở góc (5.5) là có hiệu quả nhất.

- Sự chọn lựa như trên, giúp cho ta một phương hướng chung (không nên ở cực này hay cực khác) đều không tốt, cần phải dung hòa giữa yêu cầu công việc chung và nguyện vọng chính đáng của cá nhân. Tuy nhiên, cũng cần phân biệt phong cách lãnh đạo và cách xử lý chúng trong từng tình huống cụ thể, người quản trị có thể áp dụng nặng về tính chuyên quyền đối với người này, tình huống này hay nặng về tính dân chủ đối với người khác tình huống khác trên cơ sở vì lợi ích chung của tổ chức và có quan tâm đến lợi ích cá nhân.

“Không có giải pháp nào hoàn hảo cho bất kỳ một vấn đề nào. Không có một quyết định nào làm cho mọi người đều vui lòng được. Tốt nhất là một sự dung hòa. Sau khi cân nhắc mọi khả năng, hãy quyết định theo cách mà bạn cho là tốt nhất. Nhưng lạy Chúa, đừng trì hoãn - PARKINSON” (trích: “Lời vàng cho các nhà kinh doanh” – Nhà xuất bản trẻ năm 1994).

3. Phương pháp lãnh đạo (phương pháp chung)

- Theo TS. Yves Enregle thì *“Lãnh đạo là làm cho người khác làm việc và hiểu biết công việc để làm cho người khác làm”*. Muốn tác động đến người khác làm việc, người lãnh đạo phải thông qua các phương pháp.

Phương pháp lãnh đạo là tổng thể các cách thức tác động của người lãnh đạo đến đối tượng nhằm thực hiện những mục tiêu mong đợi. Nếu so với chức năng, nguyên tắc thì phương pháp là bộ phận năng động nhất, người lãnh đạo không những phải biết lựa chọn phương pháp thích hợp cho từng tình huống và đối tượng cụ thể mà còn phải biết thay đổi phương pháp khi phương pháp đó tỏ ra không thích hợp và thay thế vào đó những phương pháp thích hợp hơn. Vì vậy, phương pháp là rất phong phú và đa dạng, nhưng có thể phân chúng thành 3 loại sau:

a. Phương pháp hành chính

- Là phương pháp sử dụng quyền lực mang tính chất bắt buộc đối tượng phải thực hiện nhiệm vụ của mình.

- Các công cụ để thực hiện quyền lực của mình: Các quyết định quản trị; các công cụ kế hoạch; các công cụ tổ chức; các công cụ chính sách, chế độ và cả các công cụ kỹ thuật quản trị khác.

- Sử dụng phương pháp hành chính trong quá trình lãnh đạo một tập thể người là điều rất cần thiết, bởi ở đó nó thể hiện cái quyền lãnh đạo của người lãnh đạo, buộc đối tượng phải phục tùng vô điều kiện, làm cho công việc được tiến hành một cách nhanh chóng và tương đối dễ thực hiện. Tuy nhiên, không nên quá lạm dụng phương pháp này cũng sẽ dẫn đến sự nhàm chán nếu không muốn nói là sự sợ hãi của cấp dưới khi họ nhận quá nhiều mệnh lệnh hành chính, là cơ hội phát sinh ra bệnh quan liêu giấy tờ, xa rời thực tế.

b. Phương pháp kinh tế

- Là sử dụng các biện pháp khuyến khích bằng lợi ích vật chất. Chẳng hạn như tăng giảm tiền lương, tiền thưởng, tiền phụ cấp, tiền bồi dưỡng, ... hiện nay “khoán” là hình thức khuyến khích bằng lợi ích vật chất mang lại nhiều hiệu quả ở nhiều ngành nghề trên nhiều lĩnh vực khác nhau, bởi nó có sự ràng buộc giữa quyền lợi và nghĩa vụ lại với nhau, vì muốn có quyền lợi bắt buộc phải thực hiện tốt nghĩa vụ của mình.

Sử dụng phương pháp này có ý nghĩa rất to lớn trong công tác lãnh đạo, nó phát huy tính năng động sáng tạo của cấp dưới và tạo động lực mạnh mẽ thúc đẩy đối tượng thực hiện có hiệu quả các nhiệm vụ của mình. Tuy nhiên, nếu quá nhấn mạnh phương pháp kinh tế mà bỏ qua các phương pháp khác sẽ khuyến khích cho chủ nghĩa thực dụng phát triển, làm xói mòn các nguyên tắc – đạo lý và nhân cách của con người, sẽ gây nguy hại về kinh tế – xã hội.

c. Phương pháp giáo dục

- Là phương pháp tác động lên tinh thần của người lao động, nhằm khơi dậy tính tích cực, tính tự giác, hăng hái thi đua hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao. Phương pháp giáo dục có ý nghĩa cực kỳ to lớn trong một tổ chức, bởi con người là nguồn lực của mọi nguồn lực, cần phải được phát triển toàn diện về: tư tưởng, trình độ, năng lực, thể lực, phẩm chất đạo đức, nhân sinh quan, thế giới quan, ... có như vậy con người mới có khả năng tự làm chủ bản thân và xã hội.

Có nhiều cách khác nhau để tiến hành việc giáo dục con người. Nhưng căn cứ vào nội dung giáo dục người ta chia thành hai loại: *giáo dục cơ bản* và **giáo dục cụ thể**.

- **Giáo dục căn bản** giúp cho con người phát triển toàn diện. Thông qua các hình thức đào tạo dài hạn cũng như bồi dưỡng ngắn hạn phù hợp với trình độ và điều kiện của từng đối tượng khác nhau.

- **Giáo dục cụ thể** là giáo dục từng mặt, cho từng tình huống cụ thể. Thông qua các hình thức: khen - chê; thuyết phục; tự phê bình và phê bình; khen thưởng - kỷ luật; tổ chức các phong trào thi đua lao động sản xuất, động viên khuyến khích, khen thưởng những tập thể và cá nhân tích cực, hạn chế những tập thể cá nhân thiếu tích cực.

Mỗi loại phương pháp nêu trên đều có những ưu, nhược điểm riêng. Vì vậy, trong quản trị cần kết hợp đồng thời các phương pháp lãnh đạo.

d. Sự kết hợp các phương pháp lãnh đạo

Trong lãnh đạo cần sử dụng kết hợp các loại phương pháp nhằm tạo ra một động lực mạnh mẽ hơn, phương pháp hành chính tạo ra động lực chính trị, phương pháp kinh tế tạo ra động lực vật chất, phương pháp giáo dục tạo ra động lực tinh thần.

Đồng thời sử dụng kết hợp các phương pháp sẽ khắc phục cho nhau những nhược điểm trong mỗi loại phương pháp. Nếu chỉ phương pháp hành chính không thôi thì dễ gây sự ức chế căng thẳng; hoặc quá nhấn mạnh khuyến khích bằng lợi ích vật chất thì dễ sinh ra tư tưởng thực dụng; hay chỉ coi trọng giáo dục không thôi thì cũng sẽ nhàm chán. Tặng một cái bằng khen kèm theo một chiếc “bao thư” là vậy.

VI. TRUYỀN THÔNG TRONG QUẢN TRỊ

Truyền thông là truyền đi những thông tin cho các đối tượng nhận tin. Mọi hoạt động của nhà quản trị đều thông qua truyền thông. Chất lượng truyền thông có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả hoạt động của tổ chức.

1. Các loại thông tin

□

a. Căn cứ tình trạng của thông tin, ta có:

- Thông tin gốc hay thông tin sơ cấp.
- Thông tin diễn suất hay thông tin thứ cấp.

b. Căn cứ vào nguồn gốc thông tin: ta có:

- Thông tin bên trong: là những thông tin bên trong nội bộ của tổ chức.
- Thông tin bên ngoài: là những thông tin bên ngoài của tổ chức.

c. Căn cứ theo đối tượng sử dụng thông tin: ta có:

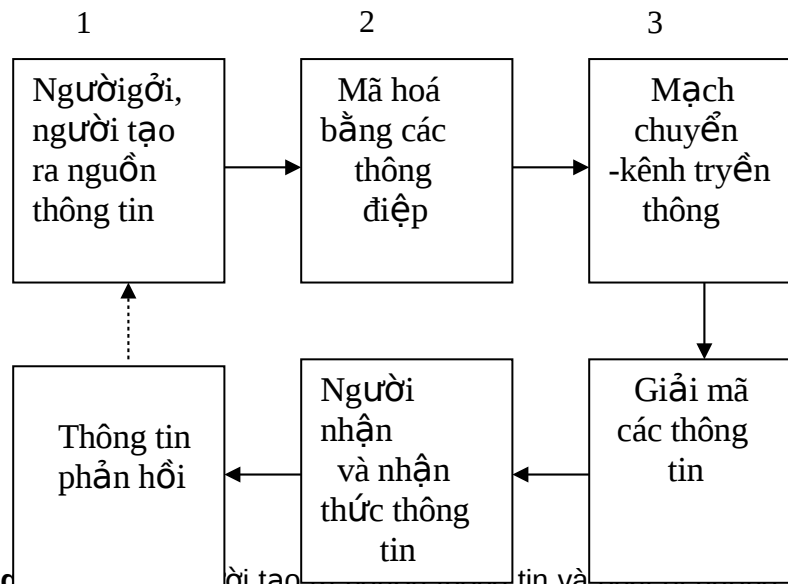
- Thông tin chỉ huy hay thông tin từ trên xuống.
- Thông tin chấp hành hay thông tin phản hồi – thông tin từ dưới lên.

d. Căn cứ vào vai trò của thông tin: ta có:

- Thông tin báo cáo.
- Thông tin kế hoạch.
- Thông tin tổ chức.
- Thông tin kiểm tra.
- Thông tin thống kê.
- Thông tin kế toán.

2. Tiến trình truyền thông

Trong tổ chức các nhà quản trị sử dụng tiến trình truyền thông để thực hiện các chức năng, duy trì các vai trò quản trị của mình. Có nhiều ý kiến khác nhau về các bước của tiến trình truyền thông, sau đây là số bước căn bản.



a. Người gửi, người tạo ra nguồn thông tin và phát đi những thông tin đó đến người nhận, và là người bắt đầu của tiến trình truyền thông. Trước khi gửi một thông tin đến người nhận, người gửi phải mã hoá những tư tưởng, ý định của mình thành những ký hiệu ngôn ngữ nhất định, người ta gọi là thông điệp.

b. Thông điệp: bao gồm những ký hiệu bằng chữ viết, bằng lời hoặc bằng cử chỉ hành động.

b1. Thông điệp bằng lời nói, người truyền tin dùng lời nói để diễn đạt những thông tin mình cần cung cấp cho đối tượng nhận tin. Là hình thức sử dụng khá phổ biến trong quản trị. Vì hình thức này giúp cho người truyền tin diễn đạt khá đầy đủ và chi tiết những thông tin cần truyền đi, nhưng chất lượng truyền thông cao hay thấp còn phụ thuộc vào năng khiếu và năng lực trí tuệ của người gửi và người nhận thông tin.

b2. Thông điệp bằng chữ viết. Đây cũng là hình thức phổ biến, nó có nhiều ưu điểm là nhanh, gọn, tránh sai lệch và có thể kiểm soát được, cho phép lưu giữ thông tin lâu dài. Tuy nhiên hình thức này thường gặp nhiều trở ngại về ngữ nghĩa đôi khi không rõ ràng hoặc không thể diễn đạt hết tất cả những chi tiết của nội dung thông tin cần truyền tải. Vì vậy, trong thực tế những quyết định quản trị có tính chất đặc biệt quan trọng người ta thường kết hợp hai hình thức thông tin bằng văn bản chữ viết và tin bằng lời.

b3. Thông điệp không lời. Tất cả những thông điệp không sử dụng chữ viết và lời nói đều là thông điệp không lời. Thông điệp không lời rất hữu ích, nó được thể hiện qua nét mặt, điệu bộ, các động tác của cơ thể. Thông điệp không lời dễ nhận thấy nhất ở các hành vi người trọng tài trên sân cỏ, người chỉ huy ở chiến trường, các nhà kinh doanh trên thị trường chứng khoán và khi giao tiếp trực tiếp với nhau thì có khoảng 50% thông điệp được truyền tải qua nét mặt, điệu bộ, các động tác khác của cơ thể, qua đó mà người nhận hiểu được phần nào về sự mong muốn, tình cảm của người truyền tin. Thông điệp không lời còn có một dạng khác, đó là thông điệp bằng hình ảnh, đây cũng là hình thức sử dụng khá phổ biến trong các trường học.

Ngày nay, nhờ sự tiến bộ khoa học kỹ thuật, sự trợ giúp của công cụ máy tính cho phép các thông tin được truyền qua mạng Internet đi khắp thế giới với nhiều ngôn ngữ đa dạng như lời nói, chữ viết, hình ảnh. Giúp cho công việc truyền thông được thuận tiện, dễ dàng và chính xác.

c. Mạch chuyển (kênh truyền thông). Là con đường mà một thông điệp được truyền đi từ người gửi đến người nhận. Sự phong phú thông tin gắn liền với khả năng chuyển tải thông tin của kênh, điều đó nói lên mỗi mạch chuyển có khả năng chuyển tải thông tin khác nhau. Có 4 mạch (kênh) chuyển tải thông tin đó là: Thảo luận trực tiếp; qua mạng internet; qua điện thoại; qua đường liên lạc thư từ tài liệu. Trong đó, truyền tin trực tiếp tính phong phú của thông tin cao nhất; kế đến là điện thoại; internet và đường liên lạc bằng thư từ, tài liệu.

d. Giải mã. Là dịch những thông điệp nhận được thành những ký hiệu ngôn ngữ mà người nhận có thể hiểu được ý nghĩa của chúng. Chẳng hạn, ông giám đốc nhận được bức thư của đối tác, ông ta có thể dịch ra hoặc nhờ người khác dịch ra thành những ký hiệu ngôn ngữ mà ông ta có thể hiểu chúng được đó là sự giải mã. Khi hai bên gửi và nhận không đồng ngôn ngữ thì việc mã hoá và giải mã có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng thông tin.

e. Người nhận và nhận thức thông tin. Khi nhận được thông điệp của người gửi đã được giải mã thì người nhận tin sẽ hiểu được nội dung thông điệp của người gửi. Nhưng do khả năng và trình độ khác nhau mà người nhận có thể hiểu nội dung thông điệp có thể khác nhau. Người có khả năng tư duy tốt sự nhận thức bao giờ cũng có chọn

lọc, họ thường tìm kiếm cái mà người gửi mong đợi; ngược lại, người có tư duy nhận thức kém thường ghi nhận một cách rập khuôn máy móc, hiểu thiếu chính xác hoặc không đầy đủ.

f. Thông tin phản hồi. Thông tin phản hồi là những phản ứng của người nhận đối với thông điệp của người gửi. Nó cho ta thấy rằng người nhận đã nhận được và mức độ hiểu đến đâu? Ví dụ, thầy giáo giảng bài, sinh viên gật hoặc lắc đầu là phản ứng của người nhận tin, nó cho người Thầy hiểu phần nào về người học trò đã nghe qua bài giảng của mình, từ đó người Thầy có thể hoàn thiện hơn bài giảng của mình.

3. Rào cản của truyền thông

□

Quá trình truyền thông thường gặp rất nhiều trở ngại làm ảnh hưởng tới chất lượng thông tin. Sau đây là một số trở ngại (rào cản) thường gặp:

□

- **Không có kế hoạch thu thập, xử lý, lưu trữ thông tin**, đến khi cần tìm kiếm vội vã nên thông tin không liên tục chính xác, chất lượng thông tin thấp.

□

- **Sự mập mờ về ngữ nghĩa trong các thông tin**, làm cho người nhận có thể hiểu nghĩa này hay nghĩa khác hoặc ngược lại, gây hậu quả khó lường trước được trong quá trình thực hiện.

- **Các thông tin được diễn tả kém**, cũng sẽ làm cho người nhận không đầy đủ hoặc kém chính xác. Hiện tượng này liên quan đến năng khiếu của người truyền tin. Tuy nhiên, cũng có thể khắc phục chúng bằng các biện pháp có liên quan đến khâu chuẩn bị trước khi truyền tin.

- **Sự mất mát do truyền đạt hay do ghi nhận kém.** Hiện tượng xảy ra khá phổ biến trong quá trình truyền thông. Muốn khắc phục hiện tượng này cần phải có nhiều biện pháp đồng bộ từ cả hai phía người truyền tin và người nhận tin.

- **Ít lắng nghe hoặc đánh giá vội vã.** Đây là hiện tượng thường bắt gặp ở những nhà lãnh đạo độc đoán chuyên quyền, có phương pháp làm việc kém, chúng có thể gây ra những hậu quả nặng nề cho tổ chức.

- **Sự không tin cậy, sự đe dọa sợ hãi làm cho thông tin sai lệch.** Hiện tượng người gửi hoặc người nhận không tin cậy bên kia hoặc do sự sợ hãi của cấp dưới phải báo cáo sai sự thật làm cho thông tin sai lệch thiếu chính xác, chất lượng thông tin kém.

- **Do sức ép về mặt thời gian không cho phép**, phải tiến hành một cách vội vã dẫn đến chất lượng thông tin thấp là điều khó tránh khỏi. Tuy nhiên, chúng ta có thể khắc phục chúng bằng cách: cập nhật các thông tin kịp thời, xác định các tiêu chí tập hợp thông tin phục vụ cho nhiều phương án khác nhau.

4. Truyền thông hữu hiệu

□

Để công tác truyền thông hữu hiệu, các nhà quản trị cần nắm vững các yêu cầu của thông tin, các nguyên tắc và kỹ năng truyền thông nhất định.

a. Các yêu cầu của thông tin.

Trong quản trị, thông tin có ý nghĩa cực kỳ quan trọng. Ngày nay, những người chiến thắng là người có thông tin đầy đủ, kịp thời và chính xác nhất. PAUL GETY có nói rằng “*thông tin – đó là mẹ của trực giác*”.

- **Thông tin đầy đủ, kịp thời và chính xác.** Là cơ hội tốt để doanh nghiệp thắng thế trong cạnh tranh trên thương trường.

- **Thông tin có ích hay thông tin phải phù hợp với yêu cầu của người nhận.** Điều đó đòi hỏi người nhận thông tin phải biết phân tích và chọn lọc để phục vụ cho những sự việc nhất định.

- **Thông tin phải cô đọng và logic.** Nó cho phép ta hiểu rõ bản chất, mối liên hệ sự việc và hiện tượng trong quá trình phát sinh, phát triển của chúng.

b. Các nguyên tắc truyền thông.

- Các ý tưởng hình thành lên nguồn thông tin phải rõ ràng.
- Xác định mục đích truyền thông đúng đắn.
- Xem xét điều kiện mà sự truyền thông sẽ thực hiện.
- Tham khảo ý kiến người khác nếu thời gian cho phép.
- Sử dụng các ngôn ngữ truyền thông phù hợp với khả năng của mạch chuyển và người nhận.
- Tìm cơ hội để hỗ trợ người nhận tin.
- Theo đuổi công việc cho đến khi hoàn thành.
- Lời nói phải đi đôi với việc làm.

c. Một số kỹ thuật trong truyền thông.

- Nói:

+ *Chuẩn bị kỹ trước khi nói.* Dù bạn là người thật sự có tài hùng biện cũng nên chuẩn bị kỹ trước khi nói, như vậy sẽ làm cho câu chuyện mạch lạc, logic, súc tích và gãy gọn hơn nhiều.

+ *Sự rõ ràng và mạch lạc.* Đây là yêu cầu cho tất cả những bài phát biểu nào, vì nó biểu thị chất lượng của bài phát biểu.

+ *Kết hợp nhiều ngôn ngữ khác nhau, chú ý ngôn ngữ không lời.* Trong giao tiếp với nhau người ta thấy rằng, có hơn 50% thông tin được truyền đi bằng các cử chỉ, điệu bộ thân thể. Một mặt, chúng làm tăng thêm sự phong phú thông tin, mặt khác làm lôi cuốn người nghe, giảm nhẹ bớt mệt mỏi và nhàm chán nhất là những cuộc họp kéo dài nhiều tiếng đồng hồ.

+ *Tìm cách tạo các tình huống gay cấn và giải quyết chúng* hoặc có thể đặt câu hỏi để tạo thêm sự chú ý đối với người nghe hoặc gợi ý người nghe đặt câu hỏi, ... như vậy sẽ làm cho không khí buổi họp sinh động và hứng thú hơn nhiều.

+ *Làm giảm nhẹ sự căng thẳng khi mệt mỏi.* Bằng những câu chuyện vui, những ví dụ minh họa dí dỏm nhằm giải tỏa sự căng thẳng nhất là những giờ cuối buổi học tập, buổi họp gồm nhiều tiếng đồng hồ.

- Lắng nghe người khác nói:

+ *Sự kiên nhẫn lắng nghe.* Dù những gì bạn không muốn nghe cũng hãy kiên nhẫn lắng nghe họ nói bằng các biểu hiện bên ngoài để cho người nói có thể cảm nhận được sự lắng nghe của bạn, ví dụ: không tỏ ra mệt mỏi, chán ngán hoặc tỏ ra khó chịu, ...

+ *Khuyến khích người nói* bằng những khích lệ phù hợp tâm lý người nói, có thể bằng các cử chỉ tán thưởng họ như gật đầu, nhòm người về phía trước, nở nụ cười khích lệ, ...

+ *Trình bày những gì nghe được bằng ngôn ngữ riêng của mình thật tiện nhất* nhằm ghi nhớ lại những gì mà bạn thấy cần thiết. Mặt khác cũng thể hiện sự chăm chú của mình khi đang nghe.

+ *Thể hiện cảm xúc khi nghe* để động viên người nói, chẳng hạn như vỗ tay khi người nói ngắt câu.

+ *Cố gắng chế ngự những định kiến và thành kiến của bản thân.* Chẳng hạn như giọng nói, hình thức ăn mặc, phương pháp nói không phù hợp với tâm lý của mình.

+ *Tránh phán quyết vội vã.* Để gây ra mất thiện cảm hoặc thành kiến không đáng có.

“Tôi ước ao có một trường dạy người ta lắng nghe. Suy cho đến cùng, một nhà quản lý cũng cần phải lắng nghe như anh ta cần nói vậy. Rất nhiều người không nhận thức được rằng sự giao tiếp diễn ra hai chiều – LEE IACOCCA” (trích: “Lời vàng cho các nhà kinh doanh” – Nhà xuất bản trẻ năm 1994)

- Viết:

- + Ngắn gọn, súc tích, sử dụng từ ngữ đơn giản dễ hiểu.
- + Ý rõ ràng.
- + Trình bày thông điệp phù hợp với mục đích.
- + Viết đúng chính tả.

VII. XUNG ĐỘT

1. Xung đột là thuộc tính của quản trị

Trong một tổ chức, do mâu thuẫn về quyền lợi, tâm lý và trong quan hệ nên xung đột xảy ra giữa nhóm (bộ phận này) này với nhóm khác (bộ phận khác) giữa cá nhân này với cá nhân khác dưới nhiều mức độ cũng không giống nhau, là điều không thể tránh khỏi. Hiểu điều đó sẽ giúp cho chúng ta có một quan điểm chung thống nhất: không quá âu lo về nó nhưng cũng không nên xem thường nó mà phải bình tĩnh tìm cách giảm bớt sự xung đột và giảm nhẹ mức độ xung đột.

2. Nguồn gốc của xung đột

Xung đột bắt nguồn từ nhiều nguyên nhân khác nhau, sau đây là số nguyên nhân thường xảy ra sự xung đột:

- Do ý thức tổ chức kỷ luật của bộ phận hoặc cá nhân kém.
- Do đặc điểm tâm lí khác nhau.
- Do phát sinh trong các quan hệ: kinh tế, chính trị, các quan hệ xã hội phức tạp.
- Do phát triển không đồng đều về trình độ nghiệp vụ, chuyên môn.
- Do thiếu sót, sự thiên vị và tác phong lãnh đạo của cán bộ lãnh đạo.

3. Các loại hình xung đột

- **Xung đột giữa các thành viên trong ban lãnh đạo của tổ chức.** Đây là xung đột ở bộ phận cấp cao, nó có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng hoạt động của tổ chức, nếu xung đột gay gắt và kéo dài có thể làm tan rã của một tổ chức.

- **Xung đột giữa các bộ phận trong tổ chức:** Thủ trưởng với Bí thư Đảng ủy; giữa thủ trưởng với Chủ tịch công đoàn; giữa Thủ trưởng với bí thư Đoàn Thanh Niên Công Sản; giữa thủ trưởng với Ban thanh tra nhân dân, ...

- **Xung đột giữa cấp trên và cấp dưới.** Hiện tượng thường xảy ra do phương pháp, lối làm việc, phong cách làm việc, ...

- **Xung đột giữa các thành viên trong tổ chức.** Thường xuất hiện do mâu thuẫn giữa trách nhiệm và quyền lợi. Trong tổ chức nếu một hoặc một số người được hưởng một đặc ân nào đó, chẳng hạn anh ta rất ít nhiệm vụ, trách nhiệm mà ngược lại được hưởng một quyền lợi lớn hơn người khác thì ngay lập tức bị người khác dị nghị, dần dần phát sinh ra mâu thuẫn và xảy ra xung đột.

4. Giảm trừ xung đột

Để giảm trừ xung đột (ngăn chặn và giảm nhẹ xung đột), người quản quản trị cần thực hiện một số việc chủ yếu sau đây:

- Bản thân người lãnh đạo phải thể hiện tính mẫu mực về nhiều mặt; là trung tâm đoàn kết nội bộ; không ngừng nâng cao uy tín cá nhân trong tổ chức; đảm bảo một khoảng cách cần thiết; có bản lĩnh và tự chủ.
- Tổ chức lao động khoa học, hợp lí và kiên quyết giữ nghiêm kỷ luật (Nguyên tắc kỷ luật).
- Chọn lựa các “Ê kíp” lãnh đạo và tập thể làm việc tốt nhất có thể được.
- Luôn giữ các mối quan hệ thân thiện, bình đẳng, công minh trong đối xử.

Chương VI. CHỨC NĂNG KIỂM TRA – KIỂM SOÁT

I. KHÁI NIỆM KIỂM TRA – KIỂM SOÁT

Theo tiếng Anh, **Kiểm tra: Inspection** hay **Check** còn **Kiểm soát: Control**. Theo từ điển tiếng Việt, Kiểm tra là “*Xem xét tình hình thực tế để xem xét đánh giá, nhận xét*”, ví dụ như: kiểm tra sổ sách, làm bài kiểm tra, kiểm tra sức khỏe, ...; còn Kiểm soát là “*xem xét để phát hiện, ngăn chặn những gì trái với qui định*”, và kiểm soát cũng còn nghĩa khác là đặt trong phạm vi quyền hành của ai quản lý, ví dụ: vùng do đối phương kiểm soát, ngân hàng kiểm soát việc sử dụng vốn đối với khách hàng vay, ... Như vậy, Kiểm tra và Kiểm soát là hai từ riêng, nghĩa của chúng không hoàn toàn giống nhau. Song chúng có nhiều điểm tương đồng.

Xem về phương diện quản trị, kiểm tra - kiểm soát là việc **đo lường** kết quả thực tế so sánh với **tiêu chuẩn** qui định nhằm phát hiện những **sai lệch** để điều chỉnh nếu chủ thể quản trị thấy cần thiết.

- *Đo lường*: là sự cân, đong, đo, đếm, nhìn thấy, nghe thấy cảm nhận được kết quả hoạt động trong thực tế, tùy theo đối tượng kiểm tra – kiểm soát mà chọn phương

1- Từ công tác thực tế.

Mọi hoạt động kiểm tra – kiểm soát phải xuất phát tình hình thực tế, vì thực tế cho phép chúng ta xác định được đối tượng, vùng (nơi) trọng yếu cần kiểm tra kiểm soát, xác định nội dung, phương pháp, công cụ kiểm tra – kiểm soát, ...; từ đó có kế hoạch kiểm tra – kiểm soát mang tính khả thi và hữu hiệu; thể hiện đầy đủ các ý nghĩa của chức năng kiểm tra – kiểm soát trong quá trình quản trị.

2- Đo lường kết quả công tác thực tế. Là khâu “cân, đong, đo, đếm” kết quả thực tế để đối chiếu với tiêu chuẩn qui định. Chất lượng công tác kiểm tra – kiểm soát phụ thuộc phần lớn vào chất lượng đo lường. Để nâng cao chất lượng đo lường cần chú ý đến các công cụ đo lường.

3- So sánh với tiêu chuẩn “Chuẩn” qui định.

Tiêu chuẩn là cái gì đó được ấn định từ trước, là cái “mẫu” cần đạt được, chẳng hạn như nhiệm vụ, kế hoạch được giao, chế độ, nội qui qui định, bản thiết kế được lập, ... được làm “chuẩn” để so sánh.

4- Xác định mức độ sai lệch.

Khi lấy kết quả thực tế so sánh với tiêu chuẩn qui định, chúng ta xác định được sai lệch. Sự sai lệch này có thể phát sinh theo hai chiều hướng khác nhau, hoặc thực tế lớn hơn “chuẩn” hoặc nhỏ hơn “chuẩn” qui định. Chiều hướng nào được xem là hiện tượng tốt hay không tốt còn tùy thuộc vào chỉ tiêu so sánh, nếu lợi nhuận thực tế lớn hơn kế hoạch thì đó là hiện tượng tốt, ngược lại giá thành sản phẩm lớn hơn kế hoạch được xem là hiện tượng không tốt.

5- Tìm nguyên nhân sai lệch.

Sau khi xác định được mức độ sai lệch chúng ta phải tìm các nguyên nhân gây ra sự sai lệch đó. Đây là tiền đề cần thiết cho việc lập kế hoạch điều chỉnh.

6- Lập kế hoạch điều chỉnh.

Là việc xác định người (bộ phận) thực hiện những công việc điều chỉnh, đối tượng cần điều chỉnh và thời gian cũng như các biện pháp điều chỉnh. Kế hoạch điều chỉnh được lập càng chi tiết, cụ thể bao nhiêu thì hiệu quả hoạt động điều chỉnh càng cao bấy nhiêu.

7- Tổ chức điều chỉnh.

Là công việc sắp xếp, bố trí những bộ phận và cá nhân thực hiện việc điều chỉnh; qui định quyền hạn, trách nhiệm, quyền lợi của các bên tham gia trong quá trình điều chỉnh; thiết lập các mối quan hệ công việc giữa các bộ phận và cá nhân, ...

8- Các hoạt động điều chỉnh hướng tới sự mong đợi.

Là bước cuối cùng của tiến trình kiểm tra – kiểm soát. Bao gồm những công việc cụ thể của hoạt động điều chỉnh. Các hoạt động cụ thể này tác động trực tiếp đến đối tượng cần điều chỉnh để hướng chúng đi đến những trạng thái mà người quản trị mong đợi.

IV. HÌNH THỨC KIỂM TRA - KIỂM SOÁT

Có nhiều tiêu thức phân loại kiểm tra – kiểm soát. Sau đây là một số tiêu thức chủ yếu.

1. Theo cách thức kiểm soát

- Kiểm tra – kiểm soát trực tiếp.
- Kiểm tra – kiểm soát gián tiếp.

2. Theo tác dụng kiểm tra – kiểm soát

- Kiểm tra – kiểm soát trước.
- Kiểm tra – kiểm soát sau.

3. Theo số lượng đối tượng kiểm soát

- Kiểm tra – kiểm soát toàn bộ.
- Kiểm tra – kiểm soát chọn mẫu.

4. Theo phạm vi kiểm soát

- Kiểm tra – kiểm soát nội bộ.
- Kiểm tra – kiểm soát từ bên ngoài.

5. Theo mức độ liên tục của kiểm soát

- Kiểm tra – kiểm soát thường xuyên.
- Kiểm tra – kiểm soát định kỳ.

□

V. HỆ THỐNG KIỂM TRA- KIỂM SOÁT

Hệ thống kiểm tra – kiểm soát của một doanh nghiệp bao gồm:

1. Kiểm tra – kiểm soát tài chính

Bao gồm các hoạt động:

- Kiểm tra – kiểm soát ngân sách (thu - chi tài chính).
- Phân tích tài chính, kế toán.
- Phân tích kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Kiểm toán.

2. Kiểm tra – kiểm soát tác nghiệp

Bao gồm các hoạt động:

- Kiểm tra – kiểm soát hành chính (nhân sự).
- Kiểm tra – kiểm soát kỹ thuật.

- Kiểm tra – kiểm soát thông tin.

VI. PHÍ TỐN KIỂM TRA – KIỂM SOÁT

Kiểm tra – kiểm soát là một hoạt động quản trị có phí tổn, bao gồm thời gian, tiền bạc và công sức. Để đánh giá hiệu quả của kiểm tra – kiểm soát người ta thường so sánh lợi ích mang lại xuất phát từ kiểm tra – kiểm soát và chi phí của nó. Vì vậy, muốn kiểm tra – kiểm soát có hiệu quả cần phải chú ý những điểm sau:

1. Tính chính xác trong đo lường

Vì đo lường chính xác mới có cơ sở nhận xét, đánh giá chính xác và ngược lại nếu đo lường không chính xác làm cho việc nhận xét, đánh giá thiếu chính xác thậm chí trái ngược nhau, chẳng hạn trắng thành đen, tốt thành xấu ...

Để đo lường được chính xác cần phải có những thiết bị, công cụ đo lường chuyên dụng, tiên tiến và phải được sử dụng kết hợp nhiều nguồn thông tin khác nhau.

2. Tính kinh tế

Biểu hiện, các hoạt động kiểm tra – kiểm soát phải đảm bảo chi phí thấp. Điều đó đòi hỏi phải có những phương pháp, hình thức phù hợp cho từng đối tượng và tình huống cụ thể, phù hợp với thời gian và không gian cũng như các điều kiện cho phép.

3. Tính linh hoạt

Nó đòi hỏi kiểm tra – kiểm soát phải biết thay đổi phương pháp, hình thức nhằm đảm bảo tính khách quan, trung thực. Áp dụng những phương pháp, hình thức và thời gian kiểm tra không thay đổi, thành qui luật đối tượng sẽ biết trước và tìm cách đối phó, người quản trị khó phát hiện được những vi phạm do cố ý làm trái vì mục đích cá nhân.

4. Tiêu chuẩn đề ra phải hợp lí và đưa ra nhiều tiêu chuẩn kiểm tra – kiểm soát kết hợp

Bởi vì, mỗi đối tượng mỗi tình huống có mục đích, yêu cầu kiểm tra – kiểm soát riêng, tất nhiên không thể lấy tiêu chuẩn kiểm tra – kiểm soát của đối tượng này sử dụng cho đối tượng khác hoặc của tình huống này cho tình huống khác.

Sự kết hợp nhiều tiêu chuẩn kiểm tra – kiểm soát nhằm có đầy đủ cơ sở để nhận xét, đánh giá một cách toàn diện, chính xác và đi vào bản chất của sự vật và hiện tượng.

5. Chú ý những nơi trọng yếu, đồng thời cũng phải lưu ý những trường hợp ngoại lệ

Về nguyên tắc, tất cả các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp phải được tổ chức kiểm tra – kiểm soát một cách chặt chẽ. Tuy nhiên không phải ở mọi nơi mọi lúc đều thực hiện một mức độ kiểm tra – kiểm soát như nhau, mà phải được tập trung nhiều hơn ở những nơi trọng yếu. Nơi trọng yếu là những nơi dễ phát sinh ra những sai sót nhất, là nơi mà ở đó nếu sai sót sẽ dẫn đến thiệt hại rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Mặt khác, kiểm tra – kiểm soát trong quản trị cũng cần phải lưu ý đến các trường hợp ngoại lệ. Vì kinh nghiệm trong thực tế nhiều trường hợp ngoại lệ, rất tình cờ mà chúng ta phát hiện được những sai sót quan trọng, hạn chế được những thiệt hại lớn của doanh nghiệp.

6. Việc kiểm soát phải hướng tới điều chỉnh sai lệch một cách tốt nhất

Có thể nói điều chỉnh là mục đích của tiến trình kiểm tra – kiểm soát, mọi hoạt động kiểm tra – kiểm soát không hướng tới sự điều chỉnh là vô nghĩa. Tuy nhiên, trong thực tế cho thấy không phải mọi cuộc kiểm tra – kiểm soát nào cũng nhằm đạt tới mục đích này. Còn không ít “quan thanh tra” lợi dụng quyền hạn của mình để những nhiều, gây khó khăn cho người khác nhằm thu lợi cá nhân, nhất là lúc “giao thời”, các tiêu chuẩn chưa thực sự là “chuẩn “ để so sánh.

Chương VII. PHÁ SẢN VÀ CỨU NGUY PHÁ SẢN

I. PHÁ SẢN THEO LUẬT ĐỊNH

Luật Phá sản doanh nghiệp đã được Quốc hội thông qua ngày 30 tháng 12 năm 1993, trong đó điều 2 luật này định nghĩa: “*Doanh nghiệp lâm vào tình trạng phá sản là doanh nghiệp gặp khó khăn hoặc thua lỗ trong hoạt động sản xuất kinh doanh sau khi đã áp dụng các biện pháp tài chính cần thiết mà vẫn mất khả năng thanh toán nợ đến hạn*”.

1. Thủ tục xin tuyên bố phá sản doanh nghiệp

Người có quyền nộp đơn gồm:

- Chủ doanh nghiệp hoặc đại diện hợp pháp doanh nghiệp bị rơi vào tình trạng phá sản.

- Chủ nợ không có bảo đảm, chủ nợ có bảo đảm một phần.
- Đại diện công đoàn hoặc đại diện người lao động của doanh nghiệp.

Cơ quan nhận và thụ lý đơn:

- Cơ quan nhận và thụ lý đơn là Tòa án nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương nơi đặt trụ sở chính của doanh nghiệp xin tuyên bố phá sản.
- Khi nhận đơn, Tòa án thụ lý hồ sơ cấp cho đương sự giấy báo đã nhận đơn. Trong thời hạn 7 ngày kể từ ngày nhận đơn tòa án phải thông báo cho doanh nghiệp biết. Trong thời hạn 10 ngày kể từ ngày nhận thông báo của Tòa án, doanh nghiệp phải gửi cho Tòa án các loại báo cáo: Báo cáo khả năng thanh toán nợ, nếu là nợ đến hạn mà không trả được thì phải báo cáo đầy đủ các biện pháp đã làm nhưng vẫn không trả được nợ và kê rõ từng người chủ nợ; báo cáo tường trình về trách nhiệm của giám đốc, các thành viên trong Hội đồng quản trị; báo cáo tình hình sản xuất kinh doanh 6 tháng trước khi nộp đơn xin tuyên bố phá sản; báo cáo tài chính 2 năm gần nhất, nếu doanh nghiệp chưa hoạt động đến 2 năm thì báo cáo tài chính suốt thời gian hoạt động.

2. Thủ tục giải quyết đơn xin tuyên bố phá sản doanh nghiệp (DN)

- Trong thời hạn 30 ngày kể từ ngày nhận đơn, Chánh tòa án kinh tế tỉnh (thành phố) ra quyết định mở thủ tục giải quyết yêu cầu tuyên bố phá sản doanh nghiệp.

- Chỉ định thẩm phán tòa án.

- Thành lập Tổ quản lý tài sản doanh nghiệp xin tuyên bố phá sản. Lập danh sách tài sản bao gồm cả tài sản cố định và tài sản lưu động, lập danh sách chủ nợ.

- Trong thời hạn 30 ngày kể từ khi khóa sổ danh sách chủ nợ, Tòa gửi giấy báo Hội nghị chủ nợ chậm nhất trước 15 ngày khai mạc phiên tòa xét xử. Nếu hội nghị chủ nợ thống nhất DN được tổ chức sản xuất kinh doanh lại thì Tòa án ra quyết định tạm đình chỉ việc giải quyết phá sản và phải được công bố trên các phương tiện thông tin đại chúng. Nếu doanh nghiệp tiến hành sản xuất kinh doanh lại có hiệu quả thì DN đề nghị và Tòa án quyết định đình chỉ giải quyết yêu cầu tuyên bố phá sản DN và cũng đăng tải trên các phương tiện thông tin đại chúng.

3. Tuyên bố phá sản

- Thẩm phán tòa án nhân dân tỉnh/thành phố ra quyết định tuyên bố phá sản DN, nếu không có khiếu nại và kháng nghị.

- Nội dung chủ yếu của quyết định tuyên bố phá sản doanh nghiệp bao gồm: Phương án phân chia giá trị tài sản còn lại, các quyết định này gửi đến các chủ nợ và cơ quan hữu quan. Trong thời hạn 30 ngày kể từ khi có quyết định tuyên bố phá sản DN, các chủ nợ có quyền khiếu nại (giống như kháng án sơ thẩm) và Viện kiểm sát có quyền kháng nghị (giống như án kháng nghị án sơ thẩm). Sau 5 ngày nhận được khiếu nại,

kháng nghị thì Tòa án tỉnh/thành phố phải gửi hồ sơ cho Tòa Phúc thẩm tòa án nhân dân tối cao và Tòa phúc thẩm phải giải quyết trong vòng 60 ngày.

- Sau khi quyết định tuyên bố có hiệu lực thi hành, toà án gửi bản sao quyết định cho: Phòng thi hành án thuộc Sở Tư pháp; các chủ nợ; DN bị tuyên bố phá sản; Viện kiểm sát nhân dân; cơ quan tài chính; lao động cùng cấp; cơ quan cấp giấy phép cho doanh nghiệp thành lập và thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng.

4. Thi hành quyết định tuyên bố phá sản

- Cơ quan có trách nhiệm thi hành án là Phòng thi hành án thuộc Sở tư pháp. Trưởng phòng thi hành án ra quyết định thành lập: Tổ thanh toán, Tổ kiểm tra và Chấp hành viên.

- Thành phần Tổ thanh toán bao gồm: Chấp hành viên; Cán bộ thi hành án; Đại diện các cơ quan tài chính, Ngân hàng cùng cấp; Đại diện chủ nợ; Đại diện người lao động; Đại diện doanh nghiệp bị tuyên bố phá sản.

- Chấp hành viên có nhiệm vụ, quyền hạn: Quyết định thu hồi và bán đấu giá tài sản; thực hiện phương án phân chia tài sản theo quyết định của Tòa án.

II. HỘI CHUẨN NGUY CƠ PHÁ SẢN

1. Hội chuẩn nguy cơ phá sản theo luật định

- Doanh nghiệp không trả được lương cho người lao động 3 tháng.
- Doanh nghiệp đã thực hiện các biện pháp khắc phục khó khăn về tài chính để thanh toán cho chủ nợ đến hạn, hoãn nợ mà doanh nghiệp vẫn không thoát khỏi tình trạng mất khả năng thanh toán.
- Theo điều 17 Luật Doanh nghiệp tư nhân và điều 24 Luật Công ty thì một doanh nghiệp (công ty) gặp khó khăn, thua lỗ đến mức toàn bộ giá trị tài sản không đủ trả nợ, lâm vào tình trạng phá sản.

2. Hội chuẩn nguy cơ phá sản theo tình hình tài chính

a. Căn cứ vào hệ số thanh toán:

$$\text{Hệ số thanh toán } (E_a) = \frac{\text{Số tiền doanh nghiệp dùng để thanh toán}}{\text{Số tiền doanh nghiệp phải thanh toán}}$$

- Nếu $E_a \geq 1$ thì DN có khả năng thanh toán.
- Nếu $E_a < 1$ thì DN ít hoặc không có khả năng thanh toán. E_a càng nhỏ thì DN càng có ít khả năng thanh toán được cho chủ nợ của mình và có nguy cơ phá sản.

b. Tình hình tài chính:

DN gặp nhiều khó khăn như mua hàng mà không có tiền trả; lấy quỹ này đắp qua quỹ khác; vay tiền Ngân hàng đến hạn mà không trả, xin hoãn nợ, đảo nợ nhiều lần.

c. Căn cứ vào hệ số tài trợ.

$$\text{Hệ số tài trợ } (E_c) = \frac{\text{Tổng số vốn hiện có của DN} \\ (\text{Vốn CĐ} + \\ \text{vốn LĐ} + \text{vốn XD CB})}{\text{Tổng số vốn DN đang sử dụng}}$$

- Nếu E_c càng lớn thì tình hình tài chính của DN lành mạnh.
- Nếu E_c càng nhỏ thì nguy cơ phá sản DN càng cao.

d. Căn cứ vào tài sản thuần của DN.

Tổng số giá trị tài sản hiện có (A) = Tổng số nợ (B) + Tài sản thuần (C)

- Như vậy: **Tài sản thuần (C) = Tổng số giá trị tài sản (A) – tài sản nợ (B).**
- Nếu tài sản thuần (C) cuối kỳ nhỏ hơn đầu kỳ có nghĩa DN làm ăn thua lỗ, thâm vào vốn và tình trạng đó cứ tiếp diễn nhiều kỳ liên tục thì DN có nguy cơ phá sản.

III. CỨU NGUY PHÁ SẢN

1. Nguyên tắc

a. Kiểm soát tài chính doanh nghiệp chặt chẽ

Trong quá trình sản xuất kinh doanh, DN phải luôn kiểm soát chặt chẽ tình hình tài chính của mình. Nếu thấy có dấu hiệu xấu thì phải tìm ra các yếu tố và nguyên nhân dẫn đến thua lỗ để tìm các biện pháp khắc phục. Các yếu tố đó là: thị trường, công nghệ, vốn, bộ máy quản trị, tổ chức sản xuất, ...

b. Tận dụng tối đa trí tuệ tập thể.

c. Đề ra các biện pháp kịp thời và chính xác.

2. Các biện pháp

Tùy theo tình huống mà áp dụng các biện pháp thích hợp. Sau đây là một số biện pháp chủ yếu thường sử dụng trong thực tế quản trị doanh nghiệp như sau:

- Sắp xếp lại nhân sự, có thể cắt giảm bớt nhân sự.

- Sắp xếp lại sản xuất kinh doanh, đặc biệt là chiến lược phát triển sản phẩm.
- Cắt giảm chi tiêu và bán bớt một số tài sản không cần thiết.
- Áp dụng triệt để các biện pháp tiết kiệm trong sản xuất nhằm hạ giá thành sản phẩm.
- Quảng cáo và khuyến mãi nhằm quay vòng vốn nhanh nếu hàng hoá bị ứ đọng nhiều không tiêu thụ được.
- Có thể thương lượng, động viên nhân viên thông qua các tổ chức công đoàn hoặc đại diện người lao động thỏa thuận cho DN chậm thanh toán các khoản nợ nội bộ.

□