

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



QUẢN TRỊ HỌC

(Dùng cho sinh viên hệ đào tạo đại học từ xa)

Lưu hành nội bộ

HÀ NỘI - 2007

QUẢN TRỊ HỌC

Biên soạn : TS. HÀ VĂN HỘI

LỜI MỞ ĐẦU

Chúng ta đang sống trong một thế giới mà sự thay đổi đang diễn ra một cách nhanh chóng trên mọi phương diện: Quản trị đã làm thay đổi cách thức nhiều tổ chức tiến hành các hoạt động kinh doanh; sự phát triển của công nghệ thông tin làm thay đổi các khái niệm truyền thống về tổ chức và không gian làm việc; sự gia tăng của các tổ chức dịch vụ đã làm thay đổi cấu trúc của nền kinh tế.

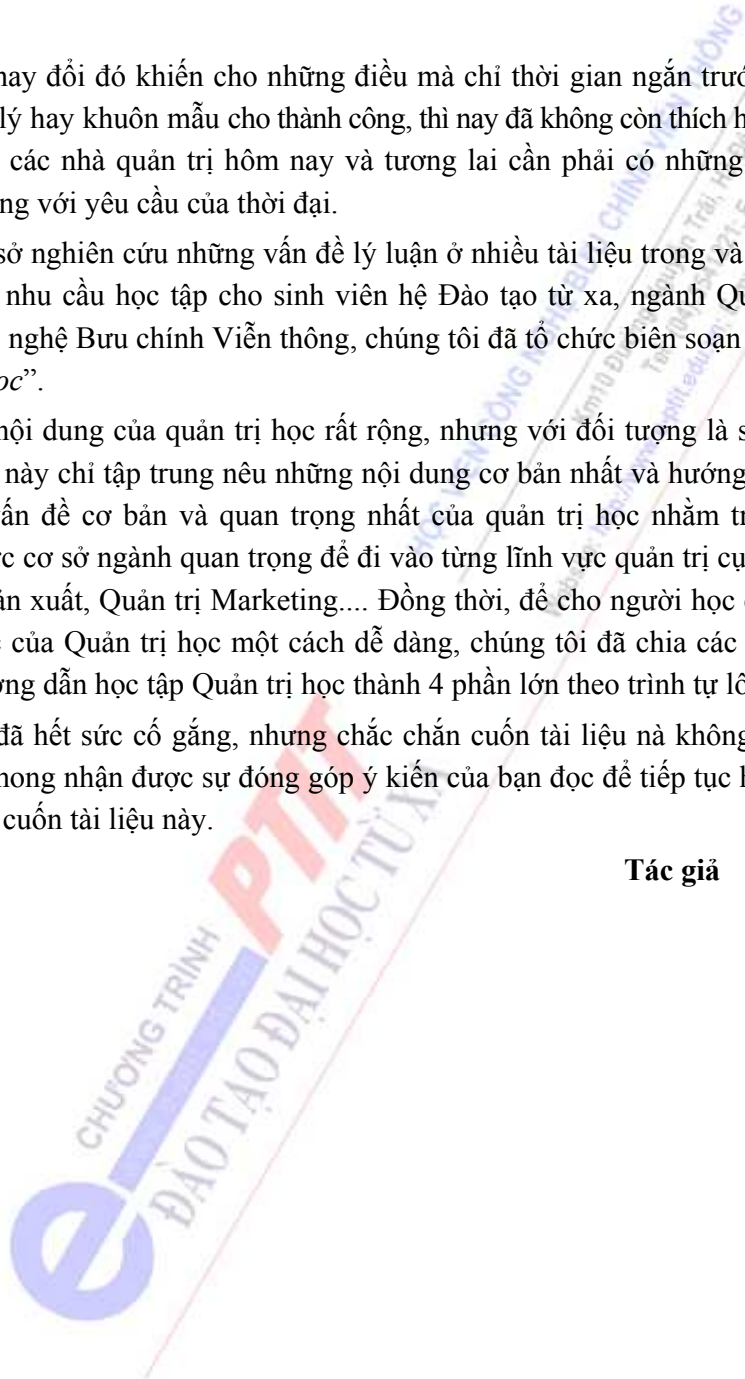
Những thay đổi đó khiến cho những điều mà chỉ thời gian ngắn trước đây vẫn được coi là những nguyên lý hay khuôn mẫu cho thành công, thì nay đã không còn thích hợp với quản trị hiện đại. Để thành công các nhà quản trị hôm nay và tương lai cần phải có những năng lực quản trị cần thiết để thích ứng với yêu cầu của thời đại.

Trên cơ sở nghiên cứu những vấn đề lý luận ở nhiều tài liệu trong và ngoài nước, đồng thời nhằm đáp ứng nhu cầu học tập cho sinh viên hệ Đào tạo từ xa, ngành Quản trị kinh doanh của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, chúng tôi đã tổ chức biên soạn tài liệu hướng dẫn học tập “*quản trị học*”.

Mặc dù nội dung của quản trị học rất rộng, nhưng với đối tượng là sinh viên hệ đào tạo từ xa, nên tài liệu này chỉ tập trung nêu những nội dung cơ bản nhất và hướng người học có thể nắm được một số vấn đề cơ bản và quan trọng nhất của quản trị học nhằm trang bị cho người học những kiến thức cơ sở ngành quan trọng để đi vào từng lĩnh vực quản trị cụ thể như Quản trị nhân lực, Quản trị sản xuất, Quản trị Marketing.... Đồng thời, để cho người học có thể nắm bắt các nội dung kiến thức của Quản trị học một cách dễ dàng, chúng tôi đã chia các vấn đề trong nội dung của tài liệu hướng dẫn học tập Quản trị học thành 4 phần lớn theo trình tự lô gích nhất định.

Mặc dù đã hết sức cố gắng, nhưng chắc chắn cuốn tài liệu này không thể tránh khỏi những thiếu sót. Rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của bạn đọc để tiếp tục hoàn thiện và nâng cao chất lượng của cuốn tài liệu này.

Tác giả



PHẦN THỨ NHẤT

NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ QUẢN TRỊ

CHƯƠNG 1.

NHẬP MÔN QUẢN TRỊ HỌC

GIỚI THIỆU

Mục đích yêu cầu

Chương này sẽ phân tích khái niệm và vai trò của quản trị trong các tổ chức và khẳng định quản trị là hoạt động cần thiết cho sự tồn tại và phát triển của mọi tổ chức. Đồng thời nêu bật vai trò lịch sử của quản trị và đối tượng của quản trị cũng như tính phổ biến của quản trị trong các tổ chức khác nhau.

Sau khi học xong chương này, sinh viên phải nắm được các vấn đề sau:

- Lịch sử và vai trò của quản trị trong các tổ chức.
- Bản chất của quản trị.
- Sự khác biệt giữa nhà quản trị và nhà kinh doanh.
- Quá trình quản trị, tính khoa học và tính nghệ thuật của quản trị.

Nội dung chính:

- Khái niệm và sự cần thiết của quản trị
- Nhà quản trị.
 - Các cấp quản trị, các chức năng và kỹ năng của quản trị.
 - Tính khoa học và nghệ thuật của quản trị

NỘI DUNG

1.1. KHÁI NIỆM VÀ SỰ CẦN THIẾT CỦA QUẢN TRỊ

1.1.1. Khái niệm và bản chất của quản trị

a. Khái niệm quản trị

Quản trị là một khái niệm rất rộng bao gồm nhiều lĩnh vực. Ví dụ quản trị hành chính (trong các tổ chức xã hội), quản trị kinh doanh (trong các tổ chức kinh tế). Trong lĩnh vực quản trị kinh doanh lại chia ra nhiều lĩnh vực: Quản trị tài chính, quản trị nhân sự, quản trị Marketing, quản trị sản xuất...

Quản trị nói chung theo tiếng Anh là “Management” vừa có nghĩa là quản lý, vừa có nghĩa là quản trị, nhưng hiện nay được dùng chủ yếu với nghĩa là quản trị. Tuy nhiên, khi dùng từ, theo thói quen, chúng ta coi thuật ngữ quản lý gắn liền với với quản lý nhà nước, quản lý xã hội, tức là quản lý ở tầm vĩ mô. Còn thuật ngữ quản trị thường dùng ở phạm vi nhỏ hơn đối với một tổ chức, một doanh nghiệp.

Có rất nhiều quan niệm về quản trị:

- Quản trị là các hoạt động được thực hiện nhằm bảo đảm sự hoàn thành công việc qua những nỗ lực của những người khác; quản trị là công tác phối hợp có hiệu quả các hoạt động của những người cộng sự khác cùng chung một tổ chức;

- Quản trị là sự tác động của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm đạt được mục tiêu đề ra trong một môi trường luôn luôn biến động;

- Quản trị là một quá trình nhằm đạt đến các mục tiêu đề ra bằng việc phối hợp hữu hiệu các nguồn lực của doanh nghiệp; theo quan điểm hệ thống, quản trị còn là việc thực hiện những hoạt động trong mỗi tổ chức một cách có ý thức và liên tục. Quản trị trong một doanh nghiệp tồn tại trong một hệ thống bao gồm các khâu, các phần, các bộ phận có mối liên hệ khăng khít với nhau, tác động qua lại lẫn nhau và thúc đẩy nhau phát triển.

Nhiều người cùng làm việc với nhau trong một nhóm để đạt tới một mục đích nào đó, cũng giống như các vai mà các diễn viên đảm nhiệm trong một vở kịch, dù các vai trò này là do họ tự vạch ra, là những vai trò ngẫu nhiên hoặc tình cờ, hay là những vai trò đã được xác định và được sắp đặt bởi một người nào đó, nhưng họ đều biết chắc rằng mọi người đều đóng góp theo một cách riêng vào sự nỗ lực của nhóm.

b. Lịch sử của quản trị

Từ những năm 1840 - 1890 khi những cơ sở sản xuất nhỏ, những công trường thủ công, xưởng thợ ra đời kèm theo nó là sự xuất hiện của những quản trị viên. Họ là chủ sở hữu những cơ sở sản xuất nhỏ của mình và đồng thời là nhà quản trị.

Sau năm 1890, nhiều xí nghiệp lớn, nhiều liên hiệp xí nghiệp ra đời và phát triển mạnh. Để quản lý các doanh nghiệp có quy mô ngày càng lớn này và thích ứng với môi trường kinh doanh thường xuyên thay đổi, các nhà nước, các chính phủ đã xây dựng và ban hành nhiều đạo luật nhằm quy định quyền hạn và trách nhiệm của những xí nghiệp và liên hiệp xí nghiệp này.

Trong quá trình cải tổ doanh nghiệp, không chỉ có các chủ sở hữu mà cả những luật gia cũng tham gia vào những chức vụ quan trọng của quản trị doanh nghiệp và hoạt động quản trị được thực hiện trong phạm vi những điều luật quy định.

Tuy nhiên, trong giai đoạn trước năm 1910 chưa có những tác phẩm đáng kể viết về quản trị doanh nghiệp, kể cả vấn đề tổng kết lý luận và kinh nghiệm thực tiễn. Có chăng chỉ là những kinh nghiệm được sao chép, truyền lại qua các đời, từ các gia đình, dòng họ. Vì vậy, quản trị doanh nghiệp chưa phải là môn khoa học chính thống.

Từ năm 1910, nhiều công ty, nhiều tập đoàn sản xuất lớn được hình thành; nhiều ngân hàng xuất hiện nhằm phục vụ cho sự phát triển của các doanh nghiệp lớn, các tập đoàn. Các chức danh Giám đốc, Tổng Giám đốc ra đời. Vấn đề quản trị doanh nghiệp càng được đặt ra cụ thể, chặt chẽ dưới các điều luật cụ thể.

Vào năm 1911, tác phẩm quản trị doanh nghiệp có giá trị đầu tiên được xuất bản ở Mỹ. Cuốn sách do nhà khoa học quản trị nổi tiếng F. W. Tây-lơ biên soạn với tiêu đề: "*Những nguyên tắc và phương pháp quản trị khoa học (Principles and methods of scientific management)*". Cuốn sách chủ yếu đề cập vấn đề quản trị nhân sự: Làm thế nào để người lao động hoàn thiện và sử dụng có hiệu quả công cụ lao động, thời gian làm việc để tăng năng suất lao động.

Sau Đại chiến Thế giới lần thứ nhất (1913 - 1918), tiếp đó là cuộc đại khủng hoảng kinh tế, tài chính đã làm cho hàng loạt các doanh nghiệp bị phá sản. Nhiều doanh nghiệp còn trụ lại, được tổ chức lại hoặc hợp nhất với nhau. Cơ chế quản lý mới ra đời thích ứng với thời kỳ mới. Trên cơ sở này, giới quản trị doanh nghiệp mới xuất hiện với những nguyên tắc, phương pháp và kinh nghiệm quản lý mới.

Năm 1922 đã ra đời một tác phẩm có giá trị cao về quản trị doanh nghiệp. Đó là tác phẩm của nhà khoa học Pháp Hen-ry Fayol về: "*Quản lý công nghiệp và quản lý tổng hợp (Industrial and*

General Administration”. Nội dung cơ bản của cuốn sách đề cập đến phương pháp quản trị trong phòng giấy, chủ yếu nói về những chức năng cơ bản của quản trị doanh nghiệp. Những tư tưởng, quan điểm cơ bản của cuốn sách cho đến nay vẫn được áp dụng.

Cho đến năm 1940, các doanh nghiệp, các nhà kinh doanh đã nhận thấy tính tất yếu phải xây dựng, đào tạo, bồi dưỡng một đội ngũ quản trị viên doanh nghiệp và một hệ thống trường lớp, giáo trình đào tạo quản trị viên đã ra đời. Từ đó, khoa học quản trị doanh nghiệp đã góp phần đem lại hiệu quả kinh tế lớn cho các doanh nghiệp.

P. Fonet viết trong cuốn sách: “*Đường xoắn ốc của những phương pháp khoa học và hiệu quả của nó đối với quản lý công nghiệp (Papus of scientirc methods and its effect upon industrial manngement)*”. Cuốn sách đã xác định những tư tưởng triết học và những quan điểm của quản trị tiên bộ.

Sự phát triển của quản trị doanh nghiệp từ năm 1946 đến nay: Đây là giai đoạn sau kết thúc chiến tranh thế giới lần thứ II, chuyển sang khôi phục, phát triển kinh tế và giao lưu quốc tế. Cùng với trào lưu đó, công nghiệp hóa và hiện đại hóa ở nhiều nước công nghiệp tiên tiến đã đạt được tốc độ cao trong tăng trưởng kinh tế. Từ năm 1946 trở đi, ngày càng xuất hiện nhiều tác phẩm có giá trị nói về quản trị doanh nghiệp. Ở nhiều nước đã thành lập các trường riêng để giảng dạy, đào tạo những nhà quản trị doanh nghiệp từ cấp thấp đến cấp cao nhất doanh nghiệp.

Có thể kể đến các trường ở Mỹ: Trường MBA (Master of Business Administration), Trường Kinh doanh Ha-vớt (Harvard Business School); ở Nhật: Trường Đào tạo Giám đốc dưới chân núi Phi-gi... Có thể kể đến một số tác phẩm quản trị doanh nghiệp đặc biệt có giá trị trong thời kỳ này như. Cuốn sách: “*Quản lý năng động*” xuất bản năm 1945 của hai nhà khoa học người Anh và Mỹ. Tác phẩm này đã tổng kết những nguyên tắc của quản trị doanh nghiệp đạt được từ xưa đến năm 1945. Trên cơ sở lý luận về quản trị doanh nghiệp mới phù hợp với điều kiện hiện tại.

Sau đó lần lượt hàng trăm cuốn sách khác nhau, nhiều sách giáo khoa, bài báo về quản trị doanh nghiệp ra đời. Những buổi hội thảo, hội nghị quốc tế, nhiều lớp học được tổ chức để làm sáng tỏ những vấn đề cơ bản của quản trị doanh nghiệp trong điều kiện hiện đại. Từ sau năm 1960, là thời kỳ sôi nổi, phát triển nhất của quản trị doanh nghiệp mà nhân loại đạt được từ nền kinh tế tư bản phát triển tới nay. Một công ty Mỹ trong năm 1960, đã phải chi tới 3.000.000 đô-la chỉ để phục vụ việc sưu tầm, thu thập, tổng hợp những tài liệu về quản trị doanh nghiệp, nhằm bồi dưỡng cho những quản trị viên của công ty (chưa kể tiền lương và những chi phí khác phục vụ cho đội ngũ giáo sư, cán bộ giảng dạy...).

Tóm lại, qua các giai đoạn phát triển của quản trị doanh nghiệp chúng ta thấy nổi bật một vấn đề là: Xã hội từ chỗ chấp nhận từ từ đến chấp nhận hẳn vai trò của quản trị doanh nghiệp, mà gắn liền với nó là các quản trị viên có nghiệp vụ và các cố vấn có năng lực vận dụng những kiến thức lý luận quản trị doanh nghiệp vào thực tiễn. Ngày nay, nhất là những năm đầu của thập kỷ 90, ở hầu hết các nước đã hình thành một hệ thống trường lớp để đào tạo, bồi dưỡng các nhà quản trị doanh nghiệp tài ba đem lại.

c. Bản chất của quản trị

Mục tiêu của quản trị là tạo ra giá trị thặng dư tức tìm ra phương thức thích hợp để thực hiện công việc nhằm đạt hiệu quả cao nhất với chi phí các nguồn lực ít nhất. Nói chung, quản trị là một quá trình phức tạp mà các nhà quản trị phải tiến hành nhiều hoạt động từ khâu đầu đến khâu cuối của một chu kỳ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, thực chất của quản trị là quản trị các yếu tố đầu vào, quá trình sản xuất các yếu tố đầu ra theo chu trình quá trình hoạt động của một tổ chức, một doanh nghiệp.

Những quan niệm trên cho dù có khác nhau về cách diễn đạt, nhưng nhìn chung đều thống nhất ở chỗ quản trị phải bao gồm ba yếu tố (điều kiện):

Thứ nhất: Phải có chủ thể quản trị là tác nhân tạo ra tác động quản trị và một đối tượng quản trị tiếp. Đối tượng bị quản trị phải tiếp nhận sự tác động đó. Tác động có thể chỉ một lần và cũng có thể nhiều lần.

Thứ hai: Phải có một mục tiêu đặt ra cho cả chủ thể và đối tượng. Mục tiêu này là căn cứ để chủ thể tạo ra các tác động. Sự tác động của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị được thực hiện trong một môi trường luôn luôn biến động. Về thuật ngữ chủ thể quản trị, có thể hiểu chủ thể quản trị bao gồm một người hoặc nhiều người, còn đối tượng quản trị là một tổ chức, một tập thể con người, hoặc giới vô sinh (máy móc, thiết bị đắt đai, thông tin...).

Thứ ba: Phải có một nguồn lực để chủ thể quản trị khai thác và vận dụng trong quá trình quản trị.

1.1.2. Ý nghĩa của quản trị

Khi con người kết hợp với nhau trong một tập thể để cùng nhau làm việc, người ta có thể tự phát làm những việc cần thiết theo cách suy nghĩ riêng của mỗi người.

Lỗi làm việc như thế cũng có thể đem lại kết quả, hoặc cũng có thể không đem lại kết quả. Nhưng nếu người ta biết tổ chức hoạt động thì triển vọng đạt kết quả sẽ chắc chắn hơn, đặc biệt quan trọng không phải chỉ là kết quả mà sẽ còn ít tốn kém thời gian, tiền bạc, nguyên vật liệu và những phí tổn khác. Khi chúng ta so sánh giữa kết quả đạt được với chi phí để thực hiện sẽ có khái niệm là hiệu quả.

$$\text{Hiệu quả} = \text{Kết quả} - \text{Chi phí}$$

Hiệu quả sẽ tăng trong hai trường hợp: Tăng kết quả với chi phí không đổi. Giảm chi phí mà vẫn giữ nguyên kết quả.

Muốn đạt được cả hai điều đó đòi hỏi phải biết cách quản trị, không biết cách quản trị lãnh đạo cũng đạt được kết quả nhưng hiệu quả sẽ đạt thấp. Một sự quản trị, lãnh đạo giỏi không những mang lại nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp mà còn có ý nghĩa quan trọng góp phần đưa nền kinh tế đất nước nhanh chóng phát triển.

Mục tiêu của hoạt động quản trị, lãnh đạo như vậy là nhằm giúp chúng ta có những kiến thức, kỹ năng cần thiết để gia tăng hiệu quả trong hoạt động kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận cũng như mục tiêu phi lợi nhuận.

1.1.3. Bản chất của quản trị

Quản trị xét về mặt tổ chức - kỹ thuật là sự kết hợp nỗ lực của con người trong tổ chức. Nói một cách khác, quản trị là quản trị con người trong doanh nghiệp, thông qua đó sử dụng có hiệu quả nhất mọi tiềm năng của doanh nghiệp.

Quản trị xét về mặt kinh tế - xã hội là quản trị vì mục tiêu, lợi ích của doanh nghiệp, bảo đảm cho doanh nghiệp tồn tại, sống còn và phát triển lâu dài. Nói cách khác bản chất của quản trị tùy thuộc vào chủ sở hữu của doanh nghiệp.

1.2. VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ

Nhà quản trị (cán bộ quản trị) là một trong những nhân tố cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại trong hoạt động của tổ chức và của chiến lược phát triển của tổ chức đó. Cán bộ quản trị kinh doanh xét về mặt tổ chức lao động nói chung là cầu nối nối liền các yếu tố bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp thành một khối thống nhất trong phạm vi chức trách của mình. Tùy theo

chức trách cụ thể, cán bộ quản trị có các nhiệm vụ khác nhau và cùng nhằm hoàn thành mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Nhà quản trị có các vai trò sau:

1.2.1. Nhóm vai trò quan hệ với con người

Nhóm vai trò quan hệ với con người bao gồm khả năng phát triển và duy trì mối quan hệ với người khác một cách hiệu quả.

Vai trò đại diện gắn liền với vị trí trong sự phân cấp quản trị, vai trò lãnh đạo đòi hỏi việc xây dựng mối quan hệ với cộng sự, tiếp xúc và thúc đẩy họ làm việc, vai trò liên hệ tập trung vào việc duy trì mối quan hệ cả bên trong và bên ngoài tổ chức. Vai trò quan hệ với con người giúp các nhà quản trị xây dựng mạng lưới làm việc cần thiết để thực hiện các vai trò quan trọng khác.

1.2.2. Nhóm vai trò thông tin

Vai trò thông tin gắn liền với việc tiếp nhận thông tin và truyền đạt thông tin sao cho nhà quản trị thể hiện là trung tâm đầu não của tổ chức. Vai trò thu thập thông tin là nắm bắt thông tin cả bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Vai trò truyền đạt hoạt động theo hai cách: Thứ nhất, nhà quản lý truyền đạt những thông tin tiếp nhận được từ bên ngoài đến các thành viên trong nội bộ doanh nghiệp, những người có thể sử dụng những thông tin này; thứ hai, nhà quản lý giúp truyền đạt những thông tin từ cấp dưới này đến cấp thấp hơn hoặc đến các thành viên khác trong tổ chức, những người có thể sử dụng thông tin một cách hiệu quả nhất. Trong khi vai trò truyền đạt cung cấp thông tin cho nội bộ thì vai trò phát ngôn phổ biến thông tin cho bên ngoài về những vấn đề như kế hoạch, chính sách, kết quả hoạt động của tổ chức. Do đó, nhà quản lý tìm kiếm thông tin trong vai trò giám sát, truyền đạt thông tin với nội bộ và sau đó kết hợp việc cung cấp thông tin quan trọng theo yêu cầu của vai trò quyết định.

1.2.3. Nhóm vai trò quyết định

Nhóm vai trò quyết định bao gồm việc ra những quyết định quan trọng có ảnh hưởng đến tổ chức. Có bốn vai trò mô tả nhà quản trị là người quyết định:

- Vai trò cách tân hay còn gọi là vai trò doanh nhân, là người luôn ở điểm gốc của mọi thay đổi và cải tiến, khai thác các cơ hội mới.

- Vai trò thứ hai trong nhóm này là vai trò xử lý các tình huống: Gắn liền với việc đưa ra các hành động kịp thời khi tổ chức phải đối mặt với những biến cố bất ngờ, những khó khăn không lường trước được.

- Vai trò thứ ba là phân phối các nguồn lực của tổ chức.

- Cuối cùng, vai trò đàm phán thể hiện sự đại diện cho tổ chức thương lượng đàm phán ký kết các hợp đồng, ảnh hưởng tùy theo các lĩnh vực trách nhiệm của nhà quản trị.

Trong các cuộc tiếp xúc làm ăn, nhà quản trị phải là một chuyên gia trong lĩnh vực ngoại giao. Làm ăn thời mở cửa đa phần là các cuộc tiếp xúc, muốn thành đạt phải học cách thương lượng. Mềm dẻo kết hợp với cứng rắn và cương quyết, lý trí cùng với nhân bản là bí quyết thành công trong thương lượng với đối tác.

- Người phối hợp: Là người quản trị cấp cao, người ủng hộ cho sự cần thiết phải đổi mới, cung cấp tài chính cho các hoạt động cải tiến, khuyến khích, nâng đỡ và tôn trọng, bảo vệ các sáng kiến cải tiến của các thành viên. Việc cải tiến thường vấp phải các cản trở của lề lối cũ và những người thuộc phái bảo thủ thủ thường e ngại. Người phối hợp sẽ đảm nhận vai trò cân bằng các thế lực sao cho các sáng kiến cải tiến có thể được thực hiện. Thông qua việc thực hiện vai trò

phối hợp, các nhà quản trị sẽ khuyến khích, thúc đẩy việc cải tiến, đổi mới. Thiếu một trong ba vai trò thì sự đổi mới, cải tiến khó có thể thực hiện được.

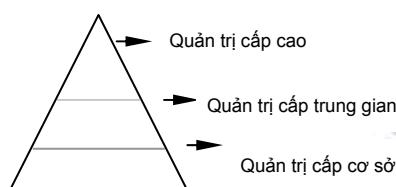
1.3. CÁC CẤP QUẢN TRỊ

1.3.1. sự phân chia các cấp quản trị trong tổ chức

Trong một tổ chức, các nhà quản trị được chia ra làm ba cấp: Quản trị cấp cao; Quản trị cấp trung gian; Quản trị cấp cơ sở.

Quản trị gia cấp càng thấp thì số lượng càng nhiều hơn.

Có thể biểu hiện các cấp quản trị theo sơ đồ hình chóp sau:



H1.3. Các cấp quản trị

a) Quản trị cấp cơ sở:

Là những người chịu trách nhiệm trực tiếp điều hành các hoạt động sản xuất ra hàng hoá hay dịch vụ. Họ gồm: Đốc công; quản đốc hay trưởng các bộ phận. Nhân viên trực tiếp nhận mệnh lệnh và báo cáo tình hình hoạt động hàng ngày với họ. Phần lớn thời gian của quản trị cấp cơ sở được sử dụng vào việc giám sát, điều hành nhân viên thuộc quyền và đưa ra các quyết định hàng ngày. Phần còn lại dành cho việc hội họp, báo cáo với cấp trên hoặc quan hệ với đồng nghiệp thuộc các bộ phận khác.

b) Quản trị cấp trung gian:

Trong những tổ chức nhỏ thường không có quản trị viên cấp trung gian. Các nhà quản trị cấp trung gian là các Giám đốc xí nghiệp trực thuộc, các trưởng phòng ban trực thuộc doanh nghiệp. Họ chịu trách nhiệm điều hành và phối hợp hoạt động của các quản trị viên cấp cơ sở. Tuy nhiên hiện nay, nhiều tổ chức người ta loại bỏ cấp quản trị này.

c) Quản trị cấp cao:

Là những người chịu trách nhiệm điều hành và phối hợp các hoạt động chung của tổ chức và đảm nhận những chức vụ cao nhất của tổ chức như: Chủ tịch Hội đồng Quản trị, Tổng Giám đốc, Giám đốc điều hành. Quản trị gia cấp cao là những người chuyên vạch ra mục tiêu, chiến lược chung cho toàn bộ tổ chức và thiết lập các mục đích tổng quát để cấp dưới thực hiện.

1.3.2. Sự khác nhau giữa nhà quản lý điều hành và nhà quản lý cấp cao

Xác định đúng chức năng và đặc trưng của vị trí quản lý, lãnh đạo sẽ giúp tăng được năng lực chung của tổ chức và đội ngũ nòng cốt...

NHÀ QUẢN LÝ ĐIỀU HÀNH

Yêu cầu những người khác phải hoàn thành nhiệm vụ

Điều hành hoạt động của tổ chức theo điều lệ, nội quy, chính sách, chủ trương về quy trình, quy định.

Là một vị trí cụ thể được đặt ra để quản lý và điều hành

NHÀ QUẢN LÝ CAO CẤP

Truyền cảm hứng cho con người theo các ý tưởng mới

Hoạt động vượt khỏi các quy định, điều lệ, nội quy... để tìm kiếm sự thay đổi phù hợp.

Là một vị trí xuất phát từ ý tưởng, sáng kiến, đòi hỏi phải có tình cảm, sẵn sàng phục vụ cho mọi người

Làm các việc cho đúng	Làm cho đúng công việc
Là người sáng tạo lần thứ hai	Là người sáng tạo lần thứ nhất
Quan tâm đến năng suất, hiệu quả	Quan tâm đến hiệu lực
Quản trị và duy trì hoạt động	Sáng tạo các ý tưởng mới và phát triển
Tập trung chỉ đạo hệ thống và tổ chức thực hiện	Tập trung vào con người và nhân viên cụ thể
Tin cậy vào sự kiểm soát, kiểm tra	Tin cậy vào sự tín nhiệm, giao phó, niềm tin, hy vọng
Tổ chức các cán bộ và nhân viên	Chỉ ra hướng đi cho con người
Tập trung cho các hoạt động mang tính chiến thuật, tổ chức và hệ thống	Tập trung các hoạt động mang tính triết lý, giá trị cơ bản và mục tiêu
Quan tâm đến kế hoạch ngắn hạn và trước mắt	Có tầm nhìn lâu dài cho tương lai
Phải thường xuyên hỏi và tự trả lời câu hỏi: bao giờ? (When) và làm như thế nào? (How)	Phải hỏi và tự trả lời câu hỏi: làm gì? và tại sao phải làm gì? (What and Why)
Chấp nhận và tuân theo các điều luật, điều lệ cơ chế	Tìm cách thay đổi điều luật, điều lệ, cơ chế, chính sách.
Tập trung cho các vấn đề của hiện tại, để mắt vào các giới hạn	Tập trung cho các vấn đề của tương lai, hướng cái nhìn vào không giới hạn.
Lập kế hoạch chi tiết và tiến độ thực hiện	Phát triển tầm nhìn và xây dựng chiến lược
Dự báo kết quả và ra quyết định	Tìm kiếm sự thay đổi
Tránh rủi ro và mạo hiểm	Chấp nhận rủi ro và mạo hiểm
Động viên con người tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn	Khuyến khích con người có thay đổi và sáng tạo
Sử dụng quyền lực và quan hệ cấp trên và cấp dưới	Sử dụng sự thuyết phục, quan hệ và ảnh hưởng giữa con người với con người

1.4. CÁC KỸ NĂNG VÀ CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ

1.4.1. Các kỹ năng quản trị

Quản trị là quá trình làm việc cùng với và thông qua các cá nhân, các nhóm và các nguồn lực khác. Quản trị được thử thách và đánh giá qua việc đạt được các mục tiêu thông qua sự tổ chức và thực hiện các kỹ năng khác nhau. Trước tiên, nhà quản trị phải có một vốn kiến thức nhất định về hệ thống luật và thuế trong kinh doanh, về marketing, tài chính doanh nghiệp, dây chuyền sản xuất, công nghệ... Đây là yêu cầu tiên quyết vì nó gắn liền với hiệu quả của quá trình ra quyết định. Để trở thành một nhà quản trị tài năng thì cần phải có những kỹ năng cần thiết. Sau đây là một số kỹ năng quan trọng mà một nhà quản trị cần phải có:

a) Kỹ năng lãnh đạo: Đây là một kỹ năng không thể thiếu của một nhà quản trị. Lãnh đạo giỏi được thử thách qua sự thành công trong việc thay đổi hệ thống và con người. Thuật ngữ “lãnh đạo” đang được sử dụng ngày càng nhiều hơn khi nhắc đến vai trò của người quản trị vì chức năng của lãnh đạo là xử lý thay đổi. Người quản trị cần phải lãnh đạo giỏi để thay đổi sản phẩm, hệ thống và con người một cách năng động. Nhà lãnh đạo giỏi phải là người thúc đẩy quá trình quyết định một vấn đề và trao cho nhân viên của họ quyết định vấn đề đó. Nếu bạn là một nhà lãnh đạo giỏi, quyền lực sẽ tự đến với bạn, nhưng bạn cũng phải biết khai thác quyền lực của

những người khác. Bạn phải thúc đẩy quá trình quyết định và làm cho quá trình đó hoạt động. Đó là một bài toán khó.

b) Kỹ năng lập kế hoạch: Nhà quản trị là người ra quyết định và toàn bộ bộ máy của doanh nghiệp sẽ hành động theo quyết định đó. Nghĩa là quyết định của nhà quản trị ảnh hưởng rất lớn tới vận mệnh của doanh nghiệp. Một kế hoạch sai lầm rất có thể sẽ đưa đến những hậu quả khó lường. Vì vậy kỹ năng lập kế hoạch rất quan trọng để đảm bảo cho nhà quản trị có thể đưa ra những kế hoạch hợp lý và hướng toàn bộ nhân viên làm việc theo mục tiêu của kế hoạch đã định. Khi kế hoạch được hoàn thành, nhà quản trị phải chuyển tải thông tin kế hoạch cho cấp trên và cấp dưới để tham khảo ý kiến. Trong suốt quá trình thực hiện kế hoạch, người quản trị sẽ cần đến những công cụ giải quyết vấn đề và khi cần thiết, phải ra và thực thi các quyết định trong quyền hạn của mình.

c) Kỹ năng giải quyết vấn đề: Quá trình giải quyết vấn đề có thể được tiến hành qua các bước sau: Nhận diện vấn đề, tìm nguyên nhân của vấn đề, phân loại vấn đề, tìm giải pháp và lựa chọn giải pháp tối ưu. Một nhà quản trị giỏi sẽ tiến hành quá trình này một cách khéo léo và hiệu quả.

d) Kỹ năng giao tiếp tốt: Ngày càng người ta càng nhận ra sức mạnh của các mối quan hệ, cái mà có được từ một kỹ năng giao tiếp tốt. Bạn phải thành thạo giao tiếp bằng văn nói và cả văn viết. Bạn phải biết cách gây ấn tượng bằng giọng nói, ngôn ngữ cơ thể, đôi mắt và cách diễn đạt dễ hiểu, thuyết phục. Các bản hợp đồng ngày nay có được phụ thuộc rất nhiều vào khả năng thương thuyết. Khả năng giao tiếp tốt cũng phát huy tác dụng trong quản trị nhân sự. Một chuyên gia về nhân sự đã từng kết luận rằng tiền có thể mua được thời gian chứ không mua được sự sáng tạo hay lòng say mê công việc. Mà mức độ sáng tạo hay lòng say mê công việc lại phụ thuộc vào khả năng tạo động lực cho nhân viên để khẳng định lòng trung thành và sự cam kết của người lao động không thể có được bằng việc trả lương cao. Thực tế là mức lương cao và một văn phòng đầy đủ tiện nghi chỉ là điều kiện cần chứ không phải là điều kiện đủ để nhà quản lý có thể giữ một nhân viên tốt.

1.4.2. Các chức năng quản trị

Tiến trình quản trị là một phức hợp những kỹ năng có tính hệ thống rất sinh động và phức tạp. Do đó, để có thể hiểu rõ về quản trị, cần phải hiểu rõ về các chức năng và vai trò của quản trị. Các chức năng quản trị là những nhiệm vụ quản lý chung, cần phải được thực hiện trong tất cả các tổ chức kinh doanh sản xuất.

a) Chức năng hoạch định

Là việc xác định các mục tiêu và mục đích mà tổ chức phải hoàn thành trong tương lai và quyết định về cách thức để đạt được những mục tiêu đó. Hoạch định gồm ba giai đoạn như thiết lập các mục tiêu cho tổ chức: Mức tăng lợi nhuận, thị phần, hoặc tăng doanh thu...; sắp xếp các nguồn lực của tổ chức để đạt mục tiêu; quyết định về những hoạt động của tổ chức như:

- Ra quyết định là quá trình lựa chọn một phương án hành động hợp lý nhất để đạt mục tiêu đã đề ra (lựa chọn một phương án đưa ra xem xét).

- Ra quyết định đúng trong điều kiện môi trường biến động. Đó là một thách thức đối với các nhà quản trị:

b) Chức năng tổ chức

Là quá trình tạo ra cơ cấu mối quan hệ giữa các thành viên (các bộ phận trong tổ chức). Thông qua đó cho phép họ thực hiện các kế hoạch và hoàn thành các mục tiêu chung của tổ chức.

- Tiến trình tổ chức bao gồm việc: Thiết lập các bộ phận, phòng ban và xây dựng bảng mô tả công việc tổ chức bao gồm cả chức năng nhân sự: tuyển mộ, tuyển chọn, huấn luyện và phát triển nguồn nhân lực, do đó, mọi người đều có thể đóng góp nỗ lực vào thành công của tổ chức.

- Truyền đạt thông tin, tri thức, kỹ thuật, chỉ thị, mệnh lệnh, thông tin cần thiết để thực hiện công việc, đồng thời nhận thông tin phản hồi.

c) Chức năng thúc đẩy động viên (chỉ huy - lãnh đạo):

Đây là chức năng thúc đẩy, động viên nhân viên theo đuổi những mục tiêu đã lựa chọn. Bằng chỉ thị, mệnh lệnh và thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần. Các nhà quản trị thực hiện các chức năng chỉ huy để thúc đẩy, động viên nhân viên hoàn thành các mục tiêu đã đề ra.

d) Chức năng kiểm tra, kiểm soát

Là quá trình giám sát chủ động đối với công việc của một tổ chức, so sánh với tiêu chuẩn đề ra và điều chỉnh khi cần thiết. Quá trình kiểm soát là quá trình tự điều chỉnh liên tục và thường diễn ra theo chu kỳ.

Các chức năng nói trên có quan hệ qua lại mật thiết với nhau, và được thực hiện theo một trình tự nhất định. Quá trình quản trị phải thực hiện đồng bộ các chức năng nói trên, nếu không quá trình quản trị sẽ không đạt hiệu quả như mong muốn

1.5. ĐỐI TƯỢNG CỦA QUẢN TRỊ HỌC

1.5.1. Đối tượng của quản trị

Tổ chức chính là đối tượng căn bản của quản trị. Xu hướng tổ chức và hợp tác trong những mối quan hệ tương thuộc là một đặc điểm của bản chất con người vì như tục ngữ Việt Nam nói “hợp quần gây sức mạnh”.

Trong xã hội hiện đại, hình thức tổ chức của con người đi từ hình thức tổ chức tạm thời, không chặt chẽ, đến hình thức tổ chức với cơ cấu bộ máy chặt chẽ.

Tổ chức là một tập hợp người được sắp đặt có hệ thống nhằm thực hiện một mục tiêu nhất định. Trường đại học là tổ chức, những doanh nghiệp sản xuất kinh doanh, cơ quan nhà nước, một đội bóng đá... là những tổ chức.

Chúng có ba đặc trưng cơ bản:

Thứ nhất, chúng đều có một mục đích riêng biệt thể hiện thông qua các mục tiêu cụ thể. Mục tiêu này là cái đích chung của toàn bộ tổ chức, chứ không phải là mục tiêu của từng cá nhân riêng lẻ.

Thứ hai, mỗi tổ chức bao gồm nhiều người. Sự tập hợp nhiều người trong tổ chức là sự tập hợp có ý thức để nhằm thực hiện các mục tiêu chung. Họ có ý thức đầy đủ về vai trò, trách nhiệm của mình, cái được, cái mất của mình khi tham gia tổ chức đó. Họ có ý thức rõ ràng về nhiệm vụ chung mà mọi người trong tổ chức đều phải hoàn thành.

Thứ ba, các tổ chức đều phát triển thành một kiểu sắp đặt nhất định. Kiểu sắp đặt đó định rõ và giới hạn hành vi của các thành viên, chẳng hạn nó bao gồm việc đặt ra những quy định, chỉ định một số người giữ chức vụ thủ trưởng có một số quyền điều hành nhất định với một số những người khác.

Như vậy, tổ chức là một thực thể có mục đích cụ thể, rõ ràng, có những thành viên và có một cơ cấu chặt chẽ có tính hệ thống. Tổ chức là một thực thể có mục tiêu phải hoàn thành.

1.5.2. Tính khoa học và tính nghệ thuật của quản trị

a) **Quản trị là khoa học** vì nó nghiên cứu, phân tích các quan hệ quản trị nhằm tìm ra những quy luật và cơ chế vận dụng những quy luật đó trong quá trình kinh doanh sao cho có hiệu quả. Đặc biệt là luôn tìm ra các phương pháp để đổi mới các hoạt động quản trị. Quá trình kinh doanh luôn đặt ra những nhiệm vụ mới cho các nhà quản trị. Hoàn thiện quản trị như là một yêu cầu tất yếu trong quá trình phát triển của tổ chức, của doanh nghiệp.

Trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gia tăng, các chủ doanh nghiệp muốn cứu vãn sự đổ vỡ của doanh nghiệp, hoặc đưa doanh nghiệp sang một bước phát triển cao hơn về chất đều đòi hỏi phải có sự hoàn thiện những nhân tố trong quản trị, như phương pháp, nghệ thuật, công nghệ và cơ cấu tổ chức quản trị kinh doanh. Do đó, việc phân tích kinh tế các hoạt động sản xuất kinh doanh, đổi mới doanh nghiệp, nâng cao hiệu quả quản trị là nội dung quan trọng của lý thuyết quản trị.

Lý thuyết quản trị cung cấp những khái niệm cơ bản làm nền tảng cho việc nghiên cứu các lĩnh vực quản trị chuyên ngành như quản trị Tài chính, quản trị Nhân sự, quản trị Marketing... Lý thuyết quản trị còn là một khoa học liên ngành, vì nó sử dụng tri thức của nhiều môn khoa học khác, đồng thời cũng làm cơ sở nghiên cứu cho các môn khoa học đó.

b) **Quản trị là một nghệ thuật:** Nghệ thuật kinh doanh (còn gọi là thuật kinh doanh hay thủ đoạn kinh doanh) là việc sử dụng các phương pháp, các tiềm năng, các cơ hội kinh doanh một cách khôn khéo, tài tình nhằm đạt được mục tiêu kinh doanh một cách tốt nhất. Quản trị là một nghệ thuật vì nó còn lệ thuộc khá lớn vào cá nhân của chủ doanh nghiệp (thiên bẩm, tài năng, mối quan hệ, cơ may vận rủi...).

Nghệ thuật quản trị còn thể hiện sự nhạy bén, sáng tạo, ứng phó kịp thời với từng tình huống cụ thể của nhà quản trị (vì môi trường kinh doanh luôn biến đổi...). Nghệ thuật quản trị được tạo lập trên cơ sở của tiềm lực (sức mạnh), tài thao lược kinh doanh (kiến thức và thông tin) và yếu tố giữ được bí mật ý đồ. Tiềm lực, sức mạnh của doanh nghiệp là một thực lực cơ bản tạo cơ sở cho nghệ thuật kinh doanh:

- Nguồn vốn lớn;
- Khả năng về công nghệ, khoa học kỹ thuật;
- Khả năng nắm bắt thông tin nhanh hơn đối thủ khác;
- Sức hút chất xám từ nơi khác về doanh nghiệp...

Kiến thức và thông tin là khả năng nhận biết được quy luật diễn ra trên mọi mặt của đời sống xã hội và quá trình kinh doanh. Còn bí mật trong kinh doanh thể hiện trong ý đồ, trong giá cả, trong phương hướng thị trường, trong công nghệ kỹ thuật.

c) **Quản trị đồng thời còn là một nghề:** Nghề quản trị - (The profession of management), nghề Giám đốc... ai cũng có thể đi học nghề để tham gia các hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, thành công hay không còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố: Kiến thức - Kinh nghiệm - Ích kỷ học hỏi - Tinh thần sáng tạo. Có giỏi nghề hay không còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố của việc học nghề. Học nghề ở đâu? Ai dạy cho? Cách học nghề ra sao? Chương trình thế nào? Người dạy có thực tâm truyền hết nghề dạy hay không? Năng khiếu nghề nghiệp ra sao? Các tiền đề tối thiểu về vật chất ban đầu cho sự hành nghề bao nhiêu? Như vậy, muốn điều hành các hoạt động kinh doanh có kết quả một cách chắc chắn, thì trước tiên chủ doanh nghiệp phải được đào tạo về nghề nghiệp (kiến thức, tay nghề, kinh nghiệm) một cách chu đáo để suy nghĩ có hệ thống trước những tình huống phát sinh trong kinh doanh, có khả năng phân tích, đánh giá và nhận diện vấn đề, có nhạy

cảm và thích nghi với mọi hoàn cảnh, đồng thời, nhận thức một cách chuẩn xác và đầy đủ các quy luật khách quan xuất hiện trong quá trình kinh doanh, đồng thời có phương pháp nghệ thuật thích hợp, nhằm tuân thủ đúng các đòi hỏi của các quy luật đó.

TÓM TẮT

Khái niệm của quản trị: Quản trị là một quá trình nhằm đạt đến các mục tiêu đề ra bằng việc phối hợp hữu hiệu các nguồn lực của doanh nghiệp.

Mục tiêu của quản trị: Mục tiêu của quản trị là tạo ra giá trị thặng dư tức tìm ra phương thức thích hợp để thực hiện công việc nhằm đạt hiệu quả cao nhất với chi phí các nguồn lực ít nhất.

Các điều kiện hình thành quá trình quản trị:

- Phải có chủ thể quản trị là tác nhân tạo ra tác động quản trị và một đối tượng quản trị tiếp nhận sự tác động đó.

- Phải có một mục tiêu đặt ra cho cả chủ thể và đối tượng..

- Phải có một nguồn lực để chủ thể quản trị khai thác và vận dụng.

Ý nghĩa của quản trị: Mục tiêu của hoạt động quản trị giúp doanh nghiệp có những kiến thức, kỹ năng cần thiết để gia tăng hiệu quả trong hoạt động kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận cũng như mục tiêu phi lợi nhuận.

Bản chất của quản trị: Quản trị xét về mặt tổ chức - kỹ thuật là sự kết hợp nỗ lực của con người trong tổ chức. Nói một cách khác, quản trị là quản trị con người trong doanh nghiệp, thông qua đó sử dụng có hiệu quả nhất mọi tiềm năng của doanh nghiệp.

Quản trị xét về mặt kinh tế - xã hội là quản trị vì mục tiêu, lợi ích của doanh nghiệp, bảo đảm cho doanh nghiệp tồn tại, sống còn và phát triển lâu dài. Nói cách khác bản chất của quản trị tùy thuộc vào chủ sở hữu của doanh nghiệp.

Mô hình quản trị: Trong một tổ chức, các nhà quản trị được chia ra làm ba cấp: Quản trị cấp cao; Quản trị cấp trung gian; Quản trị cấp cơ sở.

Các kỹ năng quản trị

- Kỹ năng lãnh đạo
- Kỹ năng lập kế hoạch.
- Kỹ năng giải quyết vấn đề.
- Kỹ năng giao tiếp tốt.

Các chức năng quản trị

- Chức năng hoạch định
- Chức năng tổ chức
- Chức năng thúc đẩy động viên (chỉ huy - lãnh đạo):
- Chức năng kiểm tra, kiểm soát

Đối tượng của quản trị

Tổ chức chính là đối tượng căn bản của quản trị. Tổ chức là một tập hợp người được sắp đặt có hệ thống nhằm thực hiện một mục tiêu nhất định. Trường đại học là tổ chức, những doanh nghiệp sản xuất kinh doanh, cơ quan nhà nước, một đội bóng đá... là những tổ chức.

Tính khoa học và tính nghệ thuật của quản trị

- Quản trị là khoa học vì nó nghiên cứu, phân tích các quan hệ quản trị nhằm tìm ra những quy luật và cơ chế vận dụng những quy luật đó trong quá trình kinh doanh sao cho có hiệu quả.

- Quản trị là một nghệ thuật: Nghệ thuật kinh doanh (còn gọi là thuật kinh doanh hay thủ đoạn kinh doanh) là việc sử dụng các phương pháp, các tiềm năng, các cơ hội kinh doanh một cách khôn khéo, tài tình nhằm đạt được mục tiêu kinh doanh một cách tốt nhất. Quản trị là một nghệ thuật vì nó còn lệ thuộc khá lớn vào cá nhân của chủ doanh nghiệp (thiên bẩm, tài năng, mối quan hệ, cơ may vận rủi...).

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Trình bày khái niệm và bản chất của quản trị?
2. Phân tích sự hình thành và tính tất yếu của quản trị?
3. Trình bày vai trò và mục tiêu của quản trị?
4. Trình bày vai trò của các nhà quản trị?
5. Phân tích các kỹ năng của quản trị?
6. Phân tích các chức năng của quản trị?
7. Trình bày các mô hình quản trị trong doanh nghiệp?
8. Giải thích tại sao lại cho rằng quản trị vừa là khoa học, vừa là nghệ thuật?



PHẦN THỨ HAI. CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA QUẢN TRỊ

CHƯƠNG 2. CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ

GIỚI THIỆU

Mục đích yêu cầu

Mục đích của chương này nhằm giúp người học nắm được: quản trị với tư cách là một ngành khoa học ứng dụng, ra đời trên cơ sở các lý thuyết về quản trị từ đầu thế kỷ 20. Trước năm 1900 chỉ có ba trường Đại học Hoa Kỳ (Pennsylvania, Chicago, California) là có ngành học quản trị kinh doanh. Về mặt thực tiễn: quản trị có lịch sử hàng ngàn năm. Cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật và những thành tựu của cách mạng công nghiệp nhất là sự bùng nổ thông tin đã thúc đẩy sự ra đời của các tư tưởng quản trị.

Sau khi học xong chương này, sinh viên phải nắm được các vấn đề sau:

- Những tư tưởng quản trị xuất hiện trong những thời điểm khác nhau và có cơ sở của chúng dựa trên những quan niệm khác nhau về: Hành vi của con người trong tổ chức; Mục tiêu chủ yếu của tổ chức; Vấn đề mà tổ chức phải đương đầu; Các giải pháp cho các vấn đề đó.

Nội dung chính:

Chương 2 chủ yếu phân tích nội dung quan điểm của các trường phái khác nhau về quản trị bao gồm:

- Trường phái quản trị cổ điển;
- Trường phái quản trị hành vi;
- Trường phái quản trị hệ thống;
- Trường phái quản trị khác.

NỘI DUNG

2.1. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN

2.1.1. Trường phái quản trị khoa học

Mục tiêu của các nhà quản trị theo trường phái này là thông qua những quan sát, thử nghiệm trực tiếp tại xưởng máy nhằm nâng cao năng suất, hiệu quả và cắt giảm sự lãng phí. Qua gần một thế kỷ, trường phái này có những tên gọi khác nhau như: quản trị khoa học, nghiên cứu thao tác hay quản trị hiệu quả.

Trường phái này dành nghiên cứu quản trị trong phạm vi hệ thống doanh nghiệp ở góc độ tạo ra một cơ cấu tổ chức quản trị hợp lý, một chế độ điều hành khoa học và chặt chẽ để đem lại hiệu quả cao cho công tác quản trị trong hệ thống. Đóng góp to lớn cho trường phái này kể tới các nhà quản lý Rô-bốt Ô-oen, An-đriu Uơ, C. Báp-bít-giơ, F.W. Tây-lơ, Hen-ry Fayol v.v...

a) **Rô-bốt Ô-oen (1771 - 1858)** là một trong những chủ xí nghiệp đầu tiên ở Xcốt-len tiến hành tổ chức một "xã hội công nghiệp có trật tự và kỷ luật, ông chú ý tới nhân tố con người trong

tổ chức và cho rằng nếu chỉ quan tâm đầu tư tới thiết bị máy móc mà quên yếu tố con người thì xí nghiệp cũng không thể thu được kết quả. Quan điểm quản trị của Rô-bốt Ô-oen mặc dù còn giản đơn nhưng đã bước đầu chuẩn bị cho sự ra đời của một bộ môn quản lý độc lập.

b) An-đriu Uro (1778 - 1857) người đã sớm nhìn thấy vai trò của quản lý và việc đào tạo kiến thức cho các nhà quản lý. Ông là một trong những người đầu tiên chủ trương việc đào tạo ở bậc đại học cho các nhà quản trị và ông cho quản trị là một nghề.

c) C. Báp-bít-giơ (1792 - 1871) người đầu tiên đề xuất phương pháp tiếp cận có khoa học trong quản lý, ông rất quan tâm tới các mối quan hệ giữa người quản lý và công nhân, và cũng là một người góp phần tích cực đưa quản lý trở thành một bộ môn khoa học độc lập.

d) F. W. Tây-lơ (1856 - 1915) là người được thế giới phương Tây gọi là “cha đẻ của thuyết quản lý khoa học”, là một trong những người mở ra một “kỷ nguyên vàng” trong quản lý của nước Mỹ, người xây dựng một phương pháp quản lý được dùng làm cơ sở tri thức cho công việc quản lý ở Mỹ, Anh, Tây Âu, Bắc Âu và Nhật Bản trong các xí nghiệp sau này.

Tây-lơ xuất thân là một công nhân và trở thành kỹ sư trải qua quá trình ban ngày đi làm, ban đêm đi học hàm thụ đại học. Trong quá trình làm việc trong nhà máy luyện cán thép, Tây-lơ đã có nhiều cơ hội quan sát và thực hành lãnh đạo, quản trị trong nhà máy. Khi làm việc tại nhà máy thép Midrale, ông theo dõi sự hợp tác giữa những người quản lý và công nhân, tìm hiểu tính không hiệu quả và lãng phí trong sản xuất. Ông phát hiện có sự khác biệt và thay đổi năng suất giữa các nhóm công nhân.

Ông là tác giả với những nghiên cứu và lý thuyết khá nổi tiếng về lãnh đạo, quản trị trong thời gian từ 1890 đến 1930. Những nguyên tắc quản trị theo khoa học của Taylor có thể tóm tắt như sau: Phân chia công việc của mỗi cá nhân thành nhiều thao tác đơn giản, đồng thời áp dụng phương pháp tốt nhất một cách khoa học để thực hiện mỗi thao tác; Lựa chọn và huấn luyện công nhân một cách khoa học - chuyên môn hoá thao tác cho công nhân để anh ta có thể hoàn thành công việc một cách có hiệu quả nhất; Trả lương theo sản phẩm và thưởng cho việc vượt định mức.

F.W. Tây-lơ đưa ra bốn nguyên tắc quản trị sau:

- Nhân viên quản trị phải am hiểu khoa học, bố trí lao động một cách khoa học để thay thế cho các tập quán lao động cổ hủ.

- Người quản trị phải lựa chọn người công nhân một cách khoa học, bồi dưỡng nghề nghiệp và cho họ học hành để họ phát triển đầy đủ nhất khả năng của mình (còn trong quá khứ thì họ tự chọn nghề, tự cố gắng học tập để nâng cao tay nghề).

- Người quản trị phải cộng tác với người thợ đến mức có thể tin chắc rằng công việc được làm đúng với các nguyên tắc có căn cứ khoa học đã định.

- Công việc và trách nhiệm đối với công việc được chia phần như nhau giữa người quản trị và người thợ. Nhân viên quản lý phải chịu trách nhiệm toàn bộ đối với công việc mà mình có khả năng hơn; còn trong quá khứ thì toàn bộ công việc và phần lớn trách nhiệm là đổ vào đầu người công nhân.

e) Hery L. Gantt: Là kỹ sư chuyên về hệ thống kiểm soát trong nhà máy. Trên cơ sở các lý thuyết của Taylor, Gantt đã phát triển và đưa ra lý thuyết của mình, trong đó chủ yếu tập trung vào mở rộng hệ thống khuyến khích vật chất cho người lao động với các biện pháp như:

- Khuyến khích công nhân sau một ngày làm việc nếu họ làm việc tốt.

- Khuyến khích cho đốc công, quản đốc dựa vào kết quả làm việc của công nhân dưới sự giám sát trực tiếp của họ nhằm động viên họ trong công việc lãnh đạo, quản trị.

Biện pháp này đã khuyến khích các đốc công quản lý tốt hơn. Cũng trên cơ sở này, các phương pháp quản trị tiến độ thực hiện mới được đưa vào trong quản lý như phương pháp đường găng (CPM - Critical Path Method) và phương pháp sơ đồ mạng lưới (PERT - Program Evaluation and Review Technique). Trong lý thuyết này, khía cạnh lợi ích được chú ý hơn nhiều.

g) Frank B (1868 - 1924) và Liliant M. Gibreth (1878 -1972)

Hai tác giả này đã nghiên cứu rất chi tiết quá trình thực hiện và quan hệ giữa các thao tác, động tác và cử động với một mức độ căng thẳng và mệt mỏi nhất định của công nhân trong quá trình làm việc, từ đó đưa ra phương pháp thực hành tối ưu nhằm tăng năng suất lao động, giảm sự mệt mỏi của công nhân.

Các phương pháp thuộc trường phái này đã có những đóng góp có giá trị cho sự phát triển của tư tưởng lãnh đạo, quản trị, phát triển kỹ năng lãnh đạo, quản trị qua phân công, chuyên môn hóa lao động, đồng thời là những người đầu tiên nêu lên tầm quan trọng của việc tuyển chọn và huấn luyện nhân viên, dùng đãi ngộ để tăng năng suất lao động. Tuy nhiên, các tác giả đã phát triển một phương pháp lãnh đạo, quản trị mang tính khoa học hóa một cách thuần túy như “máy móc hóa con người”, gắn chặt con người vào một dây chuyền công nghệ để lãnh đạo, quản trị và tăng năng suất lao động.

Đánh giá chung về trường phái quản trị khoa học

Quan điểm chú trọng vào yếu tố con người là một quan điểm tiên bộ của Tây-lơ. Hiện nay quan điểm này được các nước tiên tiến thừa nhận và áp dụng trong hoạt động quản trị.

2.1.2. Lý thuyết quản trị hành chính

a) Hen-ry Fayol (1841 - 1925) người chủ trương phải có một lý thuyết quản trị khoa học dựa trên quy tắc và chức năng nhất định.

Theo Hen-ry Fayol quản trị ở xí nghiệp phải được thực hiện theo những nguyên tắc sau:

- Có kế hoạch chu đáo và thực hiện kế hoạch một cách nghiêm chỉnh.
- Việc tổ chức (nhân tài, vật lực) phải phù hợp với mục tiêu, lợi ích, yêu cầu của xí nghiệp).
- Cơ quan quản trị điều hành phải là người duy nhất, có năng lực và tích cực hoạt động.
- Kết hợp hài hoà các hoạt động trong xí nghiệp với những cố gắng phối hợp.
- Các quyết định đưa ra phải rõ ràng dứt khoát và chuẩn xác.
- Tổ chức tuyển chọn nhân viên tốt, mỗi bộ phận phải do một người có khả năng và biết hoạt động đứng đầu, mỗi nhân viên phải được bố trí vào nơi có thể phù hợp với khả năng của họ.
- Nhiệm vụ phải được xác định rõ ràng.
- Khuyến khích tính sáng tạo và tinh thần trách nhiệm của mọi nhân viên.
- Bù đắp lâu dài và thỏa đáng cho những công việc đã được hoàn thành.
- Các lỗi lầm và khuyết điểm phải bị trừng phạt.
- Phải duy trì kỷ luật xí nghiệp.
- Các mệnh lệnh đưa ra phải thống nhất.
- Phải tăng cường việc giám sát trong xí nghiệp (cả đối với lao động và vật lực).
- Kiểm tra tất cả mọi việc.
- Hạn chế chủ yếu của Hen-ry Fayol là ông chưa chú ý đầy đủ các mặt tâm lý và môi trường xã hội của người lao động, hệ thống của ông vẫn bị đóng kín, chưa chỉ rõ mối quan hệ giữa xí nghiệp với khách hàng, thị trường, các đối thủ cạnh tranh và các ràng buộc của nhà nước.

b) Max Weber (1864 - 1920): Nhà xã hội học người Đức, tác giả đã phát triển một tổ chức quan liêu bàn giấy. Khái niệm quan liêu bàn giấy được định nghĩa: Là hệ thống chức vụ và nhiệm vụ được xác định rõ ràng, phân công phân nhiệm chính xác, hệ thống quyền hành có tôn ti trật tự. Theo Weber, hệ thống tổ chức kinh doanh phải được xây dựng một cơ cấu tổ chức chặt chẽ; định rõ các quy định, các luật lệ, chính sách trong hoạt động lãnh đạo, quản trị; định rõ quyền lực và thừa hành trong lãnh đạo, quản trị.

Ông đưa ra một cách thức tiến hành một tổ chức. Quy trình có bảy đặc điểm:

- Hệ thống các nguyên tắc chính thức;
- Đảm bảo tính khách quan;
- Phân công lao động;
- Cơ cấu hệ thống cấp bậc của tổ chức;
- Cơ cấu quyền lực chi tiết;
- Sự cam kết làm việc lâu dài;
- Tính hợp lý.

Cùng với những đặc điểm này là phương pháp quản trị cứng rắn.

c) Chester Barnard (1886 - 1961): Tác giả cho rằng một tổ chức là một hệ thống hợp pháp của nhiều người với ba yếu tố cơ bản: Sự sẵn sàng hợp tác; Có mục tiêu chung; Có sự thông đạt. Nếu thiếu một trong ba yếu tố đó tổ chức sẽ tan vỡ. Cũng như Weber, ông nhấn mạnh yếu tố quyền hành trong tổ chức, nhưng ông cho rằng nguồn gốc quyền hành không xuất phát từ người ra lệnh, mà xuất phát từ sự chấp nhận của cấp dưới. Điều đó chỉ có được khi với bốn điều kiện như sau:

- Cấp dưới hiểu rõ mệnh lệnh;
- Nội dung ra lệnh phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức;
- Nội dung ra lệnh phải phù hợp với lợi ích cá nhân của cấp dưới;
- Cấp dưới có khả năng thực hiện mệnh lệnh đó.

Nhận xét, đánh giá:

Trường phái lãnh đạo, quản trị hành chính chủ trương rằng năng suất lao động sẽ đạt cao trong một tổ chức được sắp đặt hợp lý, đóng góp trong lý luận cũng như trong thực hành lãnh đạo, quản trị: những nguyên tắc lãnh đạo, quản trị, các hình thức tổ chức, quyền lực và sự ủy quyền....

Thuyết quản trị kiểu hành chính hướng tới thiết lập một cơ cấu tổ chức hợp lý, hiệu quả trên cơ sở đề cao các nguyên tắc, chính sách, và tính hợp lý của tổ chức. Công việc của nhân viên trở nên đơn giản hơn vì được tiêu chuẩn hoá về mặt chất lượng.

Những hạn chế:

- Nguyên tắc cứng nhắc và quan liêu;
- Tìm cách mở rộng và bảo vệ quyền lực;
- Tốc độ ra quyết định chậm;
- Không phù hợp với sự thay đổi công nghệ.

2.2. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ HÀNH VI

Phương pháp sản xuất hàng loạt của cách mạng công nghiệp lần thứ hai hình thành một xã hội định hướng vào tiêu dùng. Thời kỳ này, mức sống nhiều quốc gia được nâng cao, điều kiện làm việc được cải thiện, năng suất tăng, giới chủ khuyến khích công nhân bằng những điều kiện

thuê mướn hấp dẫn hơn. Trong bối cảnh đó, tư tưởng quản trị cổ điển gặp trở ngại do: sự can thiệp của chính phủ; sự phản đối của nghiệp đoàn lao động và công nhân. Từ đó dẫn đến sự ra đời của trường phái quản trị hành vi. Tác giả thuộc ba trường phái này gồm: Mary Darker Follett, Elton Mayo và Douglas Mr. Gregor.

Nhóm lý thuyết hành vi - tâm lý xã hội trong lãnh đạo, quản trị nhấn mạnh vai trò con người trong tổ chức, quan điểm của nhóm này cho rằng năng suất lao động không chỉ do yếu tố vật chất quyết định mà còn do nhu cầu tâm lý xã hội của con người. "Vấn đề tổ chức là vấn đề con người" và họ chỉ ra rằng trong trường phái cổ điển có nhiều hạn chế vì đã bỏ qua yếu tố con người trong quá trình làm việc.

2.2.1. Lý thuyết các quan hệ con người trong tổ chức

Tác giả là Mary Parker Pollet (1868 - 1933) cho rằng, trong quá trình làm việc, người lao động có các mối quan hệ giữa họ với nhau và giữa họ với một thể chế tổ chức nhất định bao gồm:

- Quan hệ giữa công nhân với công nhân;
- Quan hệ giữa công nhân với các nhà lãnh đạo, quản trị;

Đồng thời tác giả cũng nhấn mạnh, hiệu quả của lãnh đạo, quản trị phụ thuộc vào việc giải quyết các mối quan hệ này.

2.2.2. Thuyết nhu cầu A. Maslow

Thuyết nhu cầu của A. Maslow là thuyết đạt tới đỉnh cao trong việc nhận dạng các nhu cầu tự nhiên của con người nói chung. Cho đến nay, chưa có thuyết nào thay thế tốt hơn thuyết này mặc dù cũng có khá nhiều "ứng cử viên" có ý định thay thế. Theo thuyết A. Maslow, nhu cầu tự nhiên của con người được chia thành các thang bậc khác nhau từ "đáy" lên tới "đỉnh", phản ánh mức độ "cơ bản" của nó đối với sự tồn tại và phát triển của con người vừa là một sinh vật tự nhiên, vừa là một thực thể xã hội. Việc sắp xếp nhu cầu theo thang bậc từ thấp đến cao cho thấy độ "đã mãn" của con người giảm dần và độ "văn minh" của con người tăng dần.

Mức cao	Nhu cầu về sự tự hoàn thiện Nhu cầu về sự kính mến và lòng tự trọng Nhu cầu về quyền sở hữu và tình cảm (được yêu thương).
Mức thấp	Nhu cầu về an toàn và an ninh Nhu cầu về thể chất và sinh lý

Bảng 2.1. Bậc thang nhu cầu của Maslow

Cấp độ thấp nhất và cơ bản nhất là nhu cầu thể chất hay thể xác của con người gồm nhu cầu ăn, mặc, ở... Cấp độ tiếp theo là nhu cầu an toàn hay nhu cầu được bảo vệ. Nhu cầu an toàn có nghĩa là được đảm bảo an toàn về tính mạng và an toàn về tài sản. Cao hơn nhu cầu an toàn là nhu cầu quan hệ như quan hệ giữa người với người, quan hệ con người với tổ chức hay quan hệ giữa con người với tự nhiên. Con người luôn có nhu cầu yêu thương gắn bó. Cấp độ nhu cầu này cho thấy con người có nhu cầu giao tiếp để phát triển. Ở trên cấp độ này là nhu cầu được nhận biết và tôn trọng. Đây là mong muốn của con người nhận được sự chú ý, quan tâm và tôn trọng từ những người xung quanh và mong muốn bản thân là một "mắt xích" không thể thiếu trong hệ thống phân công lao động xã hội. Việc họ được tôn trọng cho thấy bản thân từng cá nhân đều mong muốn trở thành người hữu dụng. Vì thế, con người thường có mong muốn có địa vị cao để được nhiều người tôn trọng và kính nể. Vượt lên trên tất cả các nhu cầu đó là nhu cầu sự thể hiện. Đây là khát vọng và nỗ lực để đạt được mong muốn. Con người tự nhận thấy bản thân cần thực hiện một công việc nào đó theo sở thích và chỉ khi công việc đó được thực hiện thì họ mới cảm thấy hài lòng.

Thuyết nhu cầu sắp xếp nhu cầu con người từ thấp lên cao. Những nhu cầu ở cấp cao hơn sẽ được thỏa mãn khi nhu cầu cấp thấp hơn được đáp ứng.

Trong một doanh nghiệp hoặc tổ chức:

a) Nhu cầu cơ bản có thể được đáp ứng thông qua việc trả lương tốt và công bằng, cung cấp các bữa ăn trưa hoặc ăn giữa ca miễn phí hoặc bảo đảm các khoản phúc lợi khác như tiền thưởng theo danh hiệu thi đua, thưởng các chuyến tham quan, du lịch, thưởng sáng kiến...

b) Để đáp ứng nhu cầu an toàn, nhà quản lý có thể bảo đảm điều kiện làm việc thuận lợi, bảo đảm công việc được duy trì ổn định và đối xử công bằng đối với nhân viên.

c) Để bảo đảm đáp ứng nhu cầu quan hệ, người lao động cần được tạo điều kiện làm việc theo nhóm, được tạo cơ hội để mở rộng giao lưu giữa các bộ phận, khuyến khích mọi người cùng tham gia ý kiến phục vụ sự phát triển doanh nghiệp hoặc tổ chức. Cũng để đáp ứng nhu cầu phát triển quan hệ, doanh nghiệp hoặc tổ chức cần có các hoạt động vui chơi, giải trí nhân các dịp kỷ niệm hoặc các kỳ nghỉ khác.

d) Để thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng người lao động cần được tôn trọng về nhân cách, phẩm chất. Bên cạnh được trả tiền lương hay có thu nhập thỏa đáng theo các quan hệ thị trường, họ cũng mong muốn được tôn trọng các giá trị của con người. Các Nhà quản lý hoặc lãnh đạo, do đó, cần có cơ chế và chính sách khen ngợi, tôn vinh sự thành công và phổ biến kết quả thành đạt của cá nhân một cách rộng rãi. Đồng thời, người lao động cũng cần được cung cấp kịp thời thông tin phản hồi, đề bạt nhân sự vào những vị trí công việc mới có mức độ và phạm vi ảnh hưởng lớn hơn.

e) Đối với nhu cầu tự hoàn thiện, nhà quản trị hoặc ông chủ cần cung cấp các cơ hội phát triển những thế mạnh cá nhân. Đồng thời, người lao động cần được đào tạo và phát triển, cần được khuyến khích tham gia vào quá trình cải tiến trong doanh nghiệp hoặc tổ chức và được tạo điều kiện để họ tự phát triển nghề nghiệp. Các tập đoàn kinh doanh lớn trên thế giới “thu phục” khá nhiều nhân viên giỏi, kể cả những nhân viên rất “khó tính” từ nhiều nước khác nhau do cơ chế hấp dẫn mạnh nguồn tài năng này qua việc tạo điều kiện cho họ có việc làm ổn định, tiền lương trả rất cao và khả năng thăng tiến mạnh, kể cả giao cho họ những trọng trách và vị trí lãnh đạo chủ chốt trong doanh nghiệp...

2.2.3. Herbert A.Simon (người Mỹ) nguyên là một giáo sư tiến sĩ giảng dạy ở nhiều trường đại học ở Mỹ trong những năm 50 thế kỷ XX, và từ 1961 đến 1965 là Chủ tịch Hội đồng khoa học xã hội Mỹ. Ông chuyên về khoa học máy tính và tâm lý học, từng nghiên cứu về khoa học định lượng trong kinh tế, là một trong những người tiên phong trong hoạt động về “trí thông minh nhân tạo” (máy tính có khả năng “tư duy”).

Tiếp đó, ông chuyển sang nghiên cứu về khoa học quản lý với hàng loạt công trình: Hành vi quản lý (1947), Quản lý công cộng (1950), Lý luận về quyết sách trong kinh tế học và khoa học hành vi (1959), Khoa học về nhân công (1969), Việc giải quyết những vấn đề về con người (1972), Các mô hình khám phá (1977), Mô hình tư duy (1979), Các mô hình về quản lý có giới hạn (1982), Lẽ phải trong các công việc của con người (1983)...

Với các cống hiến đó, ông đã được tặng giải thưởng Nô-ben về kinh tế từ năm 1978.

Tư tưởng quản lý của Simon có thể rút ra qua các nội dung chính như sau:

- **Cốt lõi của quản lý là ra quyết định** (quyết sách). Quyết sách quản lý gồm các việc: hoạch định kế hoạch, lựa chọn phương án hành động, thiết lập cơ cấu tổ chức, phân định trách nhiệm và quyền hạn, so sánh tình hình thực tế với kế hoạch, lựa chọn phương pháp kiểm tra, quán

xuyên các mặt kế hoạch, tổ chức và điều khiển đối với mọi cấp quản lý và mọi mặt của quá trình quản lý.

- **Quyết sách được hình thành qua bốn giai đoạn có liên hệ với nhau:** Thu thập và phân tích thông tin kinh tế – xã hội; thiết kế các phương án hành động để lựa chọn; lựa chọn một phương án khả thi; thẩm tra đánh giá phương án đã chọn để bổ sung hoàn thiện.

- **Thông qua một hệ thống mục tiêu - phương tiện để thống nhất hoạt động.** Đó là sự kết hợp giữa người và máy (điện tử) để hoạch định quyết sách; có thể khắc phục tình trạng thiếu tri thức và thông tin bằng mạng thông tin nhiều kênh theo hai chiều.

- **Lựa chọn phương thức tập quyền hay phân quyền trong việc ra quyết sách với chức trách và quyền hạn rõ ràng.** Nhờ việc tự động hóa quyết sách theo trình tự, việc xử lý các vấn đề có liên quan bằng phương thức tập quyền trở nên hợp lý, giảm bớt sự can thiệp của cấp trung gian đối với công việc của cấp cơ sở.

2.2.4. Douglas Mc Gregor (1906 - 1964)

đã phát triển lý thuyết tác phong trong lãnh đạo, quản trị, ông cho rằng các nhà lãnh đạo, quản trị trước đây đã tiến hành cách thức lãnh đạo, quản trị trên những giả thuyết sai lầm về tác phong con người.

Những giả thuyết đó cho rằng phần đông mọi người đều không thích làm việc, thích được chi huy hơn là tự chịu trách nhiệm và hầu hết làm việc vì lợi ích vật chất.

Vì vậy các nhà lãnh đạo, quản trị đã xây dựng những bộ máy tổ chức với quyền hành tập trung đặt ra nhiều quy tắc thủ tục, đồng thời với hệ thống kiểm tra giám sát chặt chẽ.

Gregor gọi những giả thuyết đó là X và đề nghị một loạt giả thuyết khác mà ông gọi là giả thuyết Y. Thuyết Y cho rằng con người sẽ thích thú với công việc nếu có được những thuận lợi và họ có thể đóng góp nhiều hơn cho tổ chức.

Mc Gregor cho rằng, thay vì nhấn mạnh đến cơ chế kiểm tra thì nhà lãnh đạo, quản trị nên quan tâm nhiều hơn đến sự phối hợp hoạt động.

Thuyết X

Thuyết X là quan điểm cổ điển nhấn mạnh đến bản chất con người. Cho rằng bản chất con người là xấu. Do đó, các nhà quản trị cần có những biện pháp cứng rắn để kiểm soát, trừng phạt và chế ngự họ. Nội dung thuyết X như sau:

Nội dung thuyết X
- Hầu hết mọi người không thích làm việc và họ sẽ lảng tránh công việc khi hoàn cảnh cho phép.
- Đa số mọi người phải bị ép buộc đe dọa bằng hình phạt và khi họ làm việc phải được giám sát chặt chẽ.
- Hầu hết mọi người đều muốn bị điều khiển. Họ luôn tìm cách trốn tránh trách nhiệm, ít khát vọng và chỉ thích được yên ổn.

Thuyết Y:

Thuyết nhấn mạnh đến bản chất tốt đẹp của con người. Đại diện thuyết này là Douglas Mr. Gregor (1906-1964). Thuyết Y là quan điểm hiện đại: Nêu lên bản chất tốt của con người, các nhà quản trị cần tạo điều kiện để họ phát huy. Nội dung thuyết Y như sau:

Nội dung thuyết Y
- Làm việc là một hoạt động bản năng tương tự như nghỉ ngơi, giải trí.
- Mọi người đều có năng lực tự điều khiển và tự kiểm soát bản thân nếu người ta được ủy nhiệm.
- Người ta sẽ trở nên gắn bó với các mục tiêu của tổ chức hơn, nếu được khen thưởng kịp thời, xứng đáng.
- Một người bình thường có thể đảm nhận những trọng trách và dám chịu trách nhiệm.
- Nhiều người bình thường có óc tưởng tượng phong phú, khéo léo và sáng tạo.

Thuyết Z

William Ouchi, với tác phẩm “thuyết Z: Làm thế nào để các doanh nghiệp Mỹ đáp ứng được thách thức của Nhật (Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge)” xuất bản năm 1981, đã xây dựng lý thuyết của mình trên cơ sở hợp nhất hai mặt của một tổ chức kinh doanh: Vừa là tổ chức có khả năng sáng tạo ra lợi nhuận, vừa là cộng đồng sinh hoạt bảo đảm cuộc sống cho mọi thành viên của tổ chức (công nhân, nhân viên), tạo mọi thành viên trong tổ chức có khả năng thăng tiến và thành công.

Thuyết Z đặc biệt chú ý đến quan hệ xã hội và yếu tố con người trong tổ chức: Các công ty Nhật Bản có xu hướng phát triển và đào tạo nhân sự nhằm tranh thủ sự hợp tác của nhân viên hay công nhân đối với công ty trong dài hạn, thậm chí khuyến khích họ gắn bó suốt đời với công việc trong tổ chức.

Ngoài ra kỹ thuật quản trị Nhật Bản còn chú trọng đến KAIZEN (cải tiến), được liên quan đến tất cả mọi hoạt động trong công ty. Kaizen chú trọng đến quá trình cải tiến liên tục tập trung vào ba yếu tố nhân sự: *Giới quản lý, tập thể và cá nhân*. Đặc điểm của Kaizen trong quản trị bao hàm khái niệm sản xuất vừa đúng lúc (JIT: Just-In-Time) và công ty luôn ghi nhận ý kiến đóng góp của công nhân, khuyến khích công nhân khám phá và báo cáo mọi vấn đề phát sinh trong quá trình làm việc để giới quản lý kịp thời giải quyết. Tóm lại Kaizen là chìa khóa của sự quản trị thành công của Nhật Bản.

2.3. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ HỆ THỐNG

2.3.1. Trường phái quan hệ con người với con người trong hệ thống

Trong trường phái này đã có sự quan tâm thỏa đáng đến yếu tố tâm lý con người, tâm lý tập thể và bầu không khí tâm lý trong xí nghiệp, nơi những người lao động làm việc, đã phân tích yếu tố tác động qua lại giữa con người với con người trong hoạt động ở xí nghiệp. Đại diện của trường phái này là M.P. Follet (1868 - 1933), người đã phê phán các nhà quản trị trước kia chưa quan tâm đến khía cạnh tâm lý và xã hội của quản trị, tiếp đó là Elton Mayo (1880 - 1949), người rất quan tâm đến yếu tố cá nhân trong tập thể (nhóm), mặc dù ông đánh giá con người là thụ động trong quan hệ với tập thể v.v...

2.3.2. Trường phái quản trị gắn hệ thống với môi trường

Các nước tư bản chủ nghĩa trước cuộc khủng hoảng kinh tế thừa, trước các bế tắc của quan điểm và cách thức quản trị của mình và họ đã tìm cách cải tiến quá trình quản trị theo hướng gắn

hệ thống khu vực với môi trường và tạm thời thu được những kết quả nhất định. Các nhà quản trị phương Tây tiêu biểu là P. Drucker là người đầu tiên mở rộng phạm vi quản trị của doanh nghiệp ra với thị trường khách hàng và ràng buộc của xã hội, các đối thủ cạnh tranh và các nhà cung ứng vật tư thiết bị cho xí nghiệp.

Theo P. Drucker, quản trị có ba chức năng: quản trị công nhân, công việc; quản trị các nhà quản trị và quản trị một doanh nghiệp. Quản trị theo P. Drucker còn là sự chủ động sáng tạo kinh doanh chứ không phải là sự thích nghe thụ động, đó là việc bám chắc vào khách hàng và thị trường. Với tư tưởng này P. Drucker đã là một trong những nhà quản trị góp phần xây dựng nhiều lý thuyết quản trị kinh doanh hiện đại ngày nay (marketing, kinh tế vĩ mô v.v...). Chính với quan điểm nói trên P. Drucker đã góp phần giải quyết các bế tắc tưởng như không giải nổi của chủ nghĩa tư bản, ông đã được các nhà tư bản phương Tây và Nhật, Mỹ gọi là "Peter Đại đế". Hạn chế của ông ở chỗ không đề cập tới bản chất lợi ích của hoạt động quản trị, điều mà các nhà tư bản luôn luôn né tránh vì bản chất bóc lột của nó.

- Các nhà quản lý Bắc Âu, lại đưa thêm việc gắn quản lý kinh nghiệm với việc điều hoà lợi ích một phần cho xã hội thông qua các cơ quan quản lý của chính phủ. Chính điều này đã làm cho nhiều nước Bắc Âu (Thụy Điển, Đan Mạch, Hà Lan v.v...) cũng tự nhận mình là các nước xã hội chủ nghĩa. Các nước này đã nhanh chóng trở thành các quốc gia phồn vinh, các tư tưởng quản trị của họ được nhiều quốc gia theo dõi học tập, nhưng trong thập kỷ cuối thế kỷ XX này, các nước này đang bước vào những bế tắc mới với nhiều khó khăn trở ngại mà họ đang cố gắng giải quyết.

- Các nhà quản trị Nhật Bản, các nước Đông Bắc Á và các nước Đông Nam Á (ASEAN) thì lại bổ sung thêm việc quản lý theo phương thức hiện đại với sức mạnh của truyền thống dân tộc và con người, họ tạo ra một động cơ tâm lý mạnh cho cộng đồng xã hội với mong muốn nhanh chóng trở thành cường quốc dẫn đầu thế giới. Các nước này cũng đã "vang bóng một thời" và vẫn còn đang được nhiều người ca ngợi thành tựu của họ mặc dù những năm gần đây bắt đầu chững lại với các bế tắc tất yếu của chủ nghĩa tư bản.

- Một số quốc gia thuộc phạm vi ảnh hưởng của các thế lực đế quốc và phản động quốc tế đã hy vọng đem lại sự thịnh vượng nhanh chóng cho đất nước mình bằng cách quản lý toàn xã hội trên bạo lực, roi vọt (điển hình là bè lũ Pôn-pôt, Lêng xa-ry ở Cam-pu-chia v.v...) nhưng cũng như phát xít Đức, Nhật họ đều thất bại thảm hại.

- Các nhà quản lý kinh tế ở các nước xã hội chủ nghĩa cũ đã thay đổi lập trường quan điểm về lợi ích của quản lý, chủ trương đa nguyên về chính trị, xoá bỏ nhanh chóng chế độ công hữu về tư liệu sản xuất, khuyến khích tự do cạnh tranh, tranh thủ sự hỗ trợ của các nước tư bản chủ nghĩa, họ hy vọng đó là con đường duy nhất để đưa đất nước ra khỏi cuộc khủng hoảng toàn diện với nhiều bế tắc và đổ vỡ.

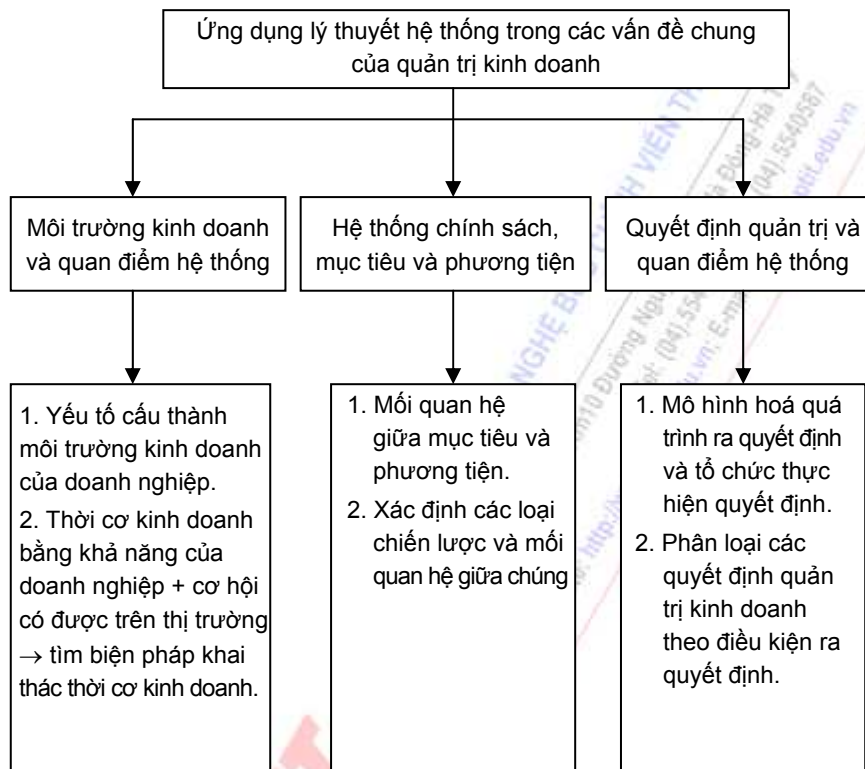
- Một hướng khác của các nước xã hội chủ nghĩa trong đó có nước ta, vẫn kiên trì con đường xã hội chủ nghĩa, nhưng phải nhanh chóng đổi mới cơ chế quản lý sao cho phù hợp với các đòi hỏi của quy luật khách quan, quy tụ được đông đảo nhân dân dưới sự lãnh đạo của chính Đảng giai cấp vô sản, chấp nhận thị trường mở cửa, chấp nhận cạnh tranh nhưng trong khuôn khổ có sự điều tiết vĩ mô của Nhà nước.

2.3.3. Trường phái lý thuyết hệ thống hiện đại

Trường phái lý thuyết này quan niệm rằng một tổ chức được coi như một hệ thống trực tiếp thống nhất của các bộ phận có quan hệ hữu cơ với nhau. Các khái niệm dưới đây được sử dụng để mô tả các quan hệ của tổ chức trong hoạt động lãnh đạo, quản trị:

* Phân hệ trong lãnh đạo, quản trị: Là những bộ phận trong tổ chức liên kết với nhau trong một hệ thống tổ chức thống nhất.

* Cộng lực hay phát huy lợi thế của hiệp đồng tập thể: Là trạng thái trong đó cái chung được coi lớn hơn cái riêng. Trong một hệ thống tổ chức, cộng lực có nghĩa là các bộ phận tác động qua lại lẫn nhau trong hoạt động sẽ tạo ra sức mạnh chung được tăng lên gấp bội và mang lại hiệu quả cao hơn nhiều so với trong trường hợp các bộ phận hoạt động độc lập.



H2.1. Các yếu tố có hại của lý thuyết hệ thống

2.4. CÁC TRƯỜNG PHÁI KHÁC

Đó là trường phái quản lý kinh tế ở các nước XHCN Đông Âu (cũ) Từ khi hình thành hệ thống các nước xã hội chủ nghĩa, việc quản lý đã được đặt ra trên cơ sở bản chất chế độ xã hội chủ nghĩa là xoá bỏ bóc lột, thực hiện sở hữu xã hội xã hội chủ nghĩa về tư liệu sản xuất với hai mục tiêu quản lý là tạo ra năng suất hiệu quả cao và công bằng nhân đạo xã hội, việc quản lý được thực hiện tập trung trong phạm vi cả nước. Quản lý kinh tế đã thực sự được tách thành một môn khoa học độc lập với một hệ thống lý luận và phương pháp luận chặt chẽ và chuẩn xác, do đó đã nhanh chóng góp phần thúc đẩy nền kinh tế của các nước xã hội chủ nghĩa phát triển vượt bậc. Nhưng cho đến đầu những năm 50, do sự phát triển kinh tế bắt đầu chững lại ở nhiều nước, các ách tắc bắt đầu xuất hiện bởi nhiều lý do, trong đó đáng kể nhất là lý do quản lý tập trung duy ý chí của các cơ quan nhà nước, bất chấp các quy luật khách quan của thị trường với các yếu kém của đội ngũ các nhà quản lý điều hành bộ máy này. Sự bế tắc đã kéo đến khủng hoảng ở một số nước và đang đòi hỏi các nhà quản lý phải xem xét lại lý thuyết quản lý của mình để có biện pháp chỉnh lý và hoàn thiện thích hợp.

TÓM TẮT

Trường phái quản trị khoa học

Mục tiêu của các nhà quản trị theo trường phái này là thông qua những quan sát, thử nghiệm trực tiếp tại xưởng máy nhằm nâng cao năng suất, hiệu quả và cắt giảm sự lãng phí. Qua gần một thế kỷ, trường phái này có những tên gọi khác nhau như: quản trị khoa học, nghiên cứu thao tác hay quản trị hiệu quả.

Trường phái này dành nghiên cứu quản trị trong phạm vi hệ thống doanh nghiệp ở góc độ tạo ra một cơ cấu tổ chức quản trị hợp lý, một chế độ điều hành khoa học và chặt chẽ để đem lại hiệu quả cao cho công tác quản trị trong hệ thống. Đóng góp to lớn cho trường phái này kể tới các nhà quản lý Rô-bốt Ô-oen, An-đriu Uơ, C. Báp-bít-giơ, F.W. Tây-lơ, Hen-ry Fayol v.v...

Lý thuyết quản trị hành chính

Trường phái lãnh đạo, quản trị hành chính chủ trương rằng năng suất lao động sẽ đạt cao trong một tổ chức được sắp đặt hợp lý, đóng góp trong lý luận cũng như trong thực hành lãnh đạo, quản trị: những nguyên tắc lãnh đạo, quản trị, các hình thức tổ chức, quyền lực và sự ủy quyền....

Thuyết quản trị kiểu hành chính hướng tới thiết lập một cơ cấu tổ chức hợp lý, hiệu quả trên cơ sở đề cao các nguyên tắc, chính sách, và tính hợp lý của tổ chức. Công việc của nhân viên trở nên đơn giản hơn vì được tiêu chuẩn hoá về mặt chất lượng.

Trường phái quản trị hành vi

Nhóm lý thuyết hành vi - tâm lý xã hội trong lãnh đạo, quản trị nhấn mạnh vai trò con người trong tổ chức, quan điểm của nhóm này cho rằng năng suất lao động không chỉ do yếu tố vật chất quyết định mà còn do nhu cầu tâm lý xã hội của con người. "Vấn đề tổ chức là vấn đề con người" và họ chỉ ra rằng trong trường phái cổ điển có nhiều hạn chế vì đã bỏ qua yếu tố con người trong quá trình làm việc.

Trường phái quan hệ con người với con người trong hệ thống

Trong trường phái này đã có sự quan tâm thỏa đáng đến yếu tố tâm lý con người, tâm lý tập thể và bầu không khí tâm lý trong xí nghiệp, nơi những người lao động làm việc, đã phân tích yếu tố tác động qua lại giữa con người với con người trong hoạt động ở xí nghiệp. Đại diện của trường phái này là M.P. Follet (1868 - 1933), người đã phê phán các nhà quản trị trước kia chưa quan tâm đến khía cạnh tâm lý và xã hội của quản trị, tiếp đó là Elton Mayo (1880 - 1949), người rất quan tâm đến yếu tố cá nhân trong tập thể (nhóm), mặc dù ông đánh giá con người là thụ động trong quan hệ với tập thể v.v...

Trường phái quản trị gắn hệ thống với môi trường

Các nước tư bản chủ nghĩa trước cuộc khủng hoảng kinh tế thừa, trước các bế tắc của quan điểm và cách thức quản trị của mình và họ đã tìm cách cải tiến quá trình quản trị theo hướng gắn hệ thống khu vực với môi trường và tạm thời thu được những kết quả nhất định. Các nhà quản trị phương Tây tiêu biểu là P. Drucker là người đầu tiên mở rộng phạm vi quản trị của doanh nghiệp ra với thị trường khách hàng và ràng buộc của xã hội, các đối thủ cạnh tranh và các nhà cung ứng vật tư thiết bị cho xí nghiệp.

Trường phái lý thuyết hệ thống hiện đại

Trường phái lý thuyết này quan niệm rằng một tổ chức được coi như một hệ thống trực tiếp thống nhất của các bộ phận có quan hệ hữu cơ với nhau. Các khái niệm dưới đây được sử dụng để mô tả các quan hệ của tổ chức trong hoạt động lãnh đạo, quản trị:

* Phân hệ trong lãnh đạo, quản trị: Là những bộ phận trong tổ chức liên kết với nhau trong một hệ thống tổ chức thống nhất.

* Cộng lực hay phát huy lợi thế của hiệp đồng tập thể: Là trạng thái trong đó cái chung được coi lớn hơn cái riêng. Trong một hệ thống tổ chức, cộng lực có nghĩa là các bộ phận tác động qua lại lẫn nhau trong hoạt động sẽ tạo ra sức mạnh chung được tăng lên gấp bội và mang lại hiệu quả cao hơn nhiều so với trong trường hợp các bộ phận hoạt động độc lập.

Trường phái quản lý kinh tế ở các nước XHCN Đông Âu (cũ)

- Các nhà quản lý kinh tế ở các nước xã hội chủ nghĩa cũ đã thay đổi lập trường quan điểm về lợi ích của quản lý, chủ trương đa nguyên về chính trị, xoá bỏ nhanh chóng chế độ công hữu về tư liệu sản xuất, khuyến khích tự do cạnh tranh, tranh thủ sự hỗ trợ của các nước tư bản chủ nghĩa, họ hy vọng đó là con đường duy nhất để đưa đất nước ra khỏi cuộc khủng hoảng toàn diện với nhiều bế tắc và đổ vỡ.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Trình bày những tư tưởng chính và cho nhận xét đánh giá về lý thuyết quản trị khoa học?
2. Trình bày những tư tưởng chính và cho nhận xét đánh giá về lý thuyết quản trị hành vi?
3. Trình bày những tư tưởng chính và cho nhận xét về lý thuyết quản trị hành chính?
4. Trình bày những tư tưởng chính và đánh giá về lý thuyết quản trị hệ thống?
5. Trình bày những tư tưởng chính xuyên suốt trong trường phái quản trị cổ điển?
6. Trình bày những tư tưởng chính xuyên suốt trong trường phái quản trị hành vi?
7. Trình bày những tư tưởng chính xuyên suốt trong trường phái quản trị hiện đại?



CHƯƠNG 3.

CÁC NGUYÊN TẮC VÀ PHƯƠNG PHÁP QUẢN TRỊ

GIỚI THIỆU

Mục đích yêu cầu

Chương này sẽ phân tích các nguyên tắc trong quá trình quản trị tổ chức mà các nhà quản trị cần phải tuân thủ. Đồng thời, cũng làm rõ các phương pháp quản trị để các nhà quản trị lựa chọn thích hợp với đặc thù của tổ chức mà họ đang quản trị.

Sau khi học xong chương này, sinh viên phải nắm được các vấn đề sau:

- Nội dung các nguyên tắc quản trị và sự vận dụng các nguyên tắc quản trị.
- Nội dung các phương pháp quản trị, cơ chế vận dụng các phương pháp quản trị. Đặc biệt cần phân biệt giữa khoa học và nghệ thuật quản trị trong việc sử dụng linh hoạt các phương pháp quản trị.

Nội dung chính:

- Khái niệm và sự cần thiết của các nguyên tắc quản trị
- Nội dung các nguyên tắc quản trị.
 - Các phương pháp quản trị.
 - Cơ chế vận dụng các phương pháp quản trị.

NỘI DUNG

3.1. CÁC NGUYÊN TẮC QUẢN TRỊ

3.1.1. Quy luật kinh tế, cơ sở của các nguyên tắc quản trị

a. Khái niệm, đặc điểm của các quy luật

Quy luật là mối liên hệ bản chất, tất nhiên, phổ biến của các sự vật và hiện tượng trong những điều kiện nhất định. Những sự vật, hiện tượng tồn tại trong xã hội luôn biến đổi theo chu kỳ, lặp đi lặp lại có tính quy luật.

Chẳng hạn trong kinh tế thị trường tất yếu phải có các quy luật cạnh tranh, cung - cầu, giá trị v.v... đang tồn tại và hoạt động.

Mặc dù, quy luật được con người đặt tên, nhưng không phải do con người tạo ra, nó có đặc điểm khách quan của nó:

- Con người không thể tạo ra quy luật nếu điều kiện hình thành quy luật chưa có, ngược lại khi điều kiện xuất hiện của quy luật vẫn còn thì con người không thể xoá bỏ quy luật.
- Các quy luật tồn tại và hoạt động không lệ thuộc vào việc con người có nhận biết được nó hay không, có ưa thích hay là ghét bỏ nó.
- Các quy luật tồn tại đan xen vào nhau tạo thành một hệ thống thống nhất.
- Các quy luật có nhiều loại: Kinh tế, công nghệ, xã hội, tâm lý v.v... Các quy luật này luôn chi phối và chế ngự lẫn nhau.

b. Cơ chế sử dụng các quy luật

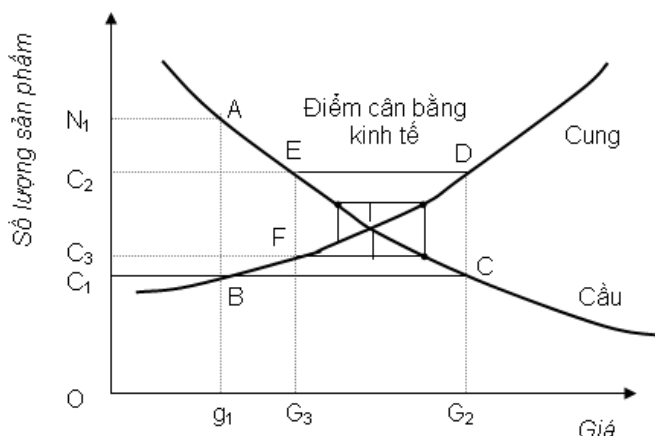
- Con người muốn vận dụng có hiệu quả phải nhận biết được quy luật, quá trình nhận biết quy luật gồm hai giai đoạn: nhận biết qua các hiện tượng thực tiễn và qua các phân tích bằng khoa học và lý luận. Đây là một quá trình tùy thuộc vào trình độ, sự mẫn cảm, nhạy bén của con người.

- Bên cạnh đó, các tổ chức, các doanh nghiệp cần tổ chức các điều kiện chủ quan của hệ thống để cho hệ thống xuất hiện các điều kiện khách quan mà nhờ đó quy luật phát sinh tác dụng.

c. Những quy luật kinh tế cần chú ý trong quản trị

• Quy luật cung - cầu - giá cả

Quy luật cung - cầu là quy luật kinh tế cơ bản của nền kinh tế thị trường. Quy luật này đòi hỏi các nhà quản trị phải nắm được điểm cân bằng kinh tế để có đối sách kinh doanh thích hợp. Trong Hình 3.1, chỉ rõ lúc đầu sản phẩm mới được đưa vào thị trường với đơn giá g_1 và số lượng sản phẩm C_1 (điểm B) thì nhu cầu tiềm năng (vì sản phẩm mới giá không đắt) là mức N_1 (điểm A), do $N_1 > C_1$ (cầu > cung) phản ứng về phía người bán trên thị trường là nâng giá từ g_1 lên g_2 ($g_2 > g_1$ điểm C), do có lãi lớn, sản xuất được phát triển, mức sản xuất từ C_1 lên C_2 (điểm D), do giá đắt mà số lượng bán lại nhiều hơn nên người mua chững lại, người bán không tiêu thụ được sản phẩm, phải hạ giá xuống mức g_3 ($g_3 < g_2$ - điểm E) và thu hẹp mức sản xuất từ C_2 về C_3 ($C_3 < C_2$ - điểm F) nhờ các giải pháp này, số sản phẩm của phía sản xuất trong chu kỳ thứ 2 được bán hết. Quá trình chi phối giữa cung - cầu - giá cả cứ tiếp tục mãi và đến cuối cùng kết thúc ở điểm I (điểm cân bằng kinh tế), là điểm ở đó thị trường có mức cung bằng mức cầu và giá cả hợp lý cho cả hai bên cung cầu về sản phẩm.



Hình 3.1: Quy luật cung-cầu-giá cả

• Quy luật cạnh tranh

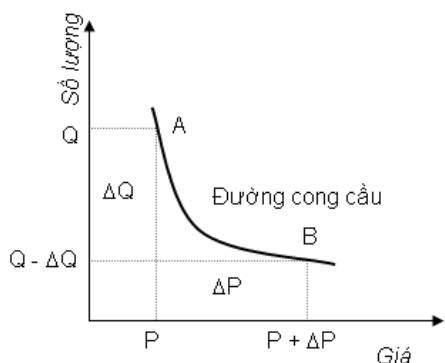
Quy luật cạnh tranh là quy luật phát sinh từ quy luật cung cầu. Trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh giữa các nhà sản xuất, cung ứng sản phẩm, dịch vụ trên thị trường là tất yếu. Trên thế giới mỗi ngày có hàng trăm nghìn doanh nghiệp ra đời và cũng với một số lượng doanh nghiệp như vậy thất thế, phá sản. Sự quyết liệt của thương trường thực sự là một thách thức lớn đối với các nhà quản trị doanh nghiệp. Ai cũng có thể hiểu rằng “Cùng chung ngành nghề chứ không cùng chung lợi nhuận”, do đó cạnh tranh là sự tất yếu của thương trường. Cạnh tranh là sự so sánh, đối chứng sức mạnh cơ bản giữa các doanh nghiệp, những đe dọa thách thức hoặc cơ hội của doanh nghiệp, chủ yếu có được từ quá trình đối kháng của sức mạnh này. Cạnh tranh trên nhiều phương diện: Thương hiệu - Chất lượng - Mẫu mã - Giá cả... Chính vì vậy, các nhà quản trị cần phải luôn vươn lên giành giật lấy toàn bộ hoặc một mảng nào đó của thị trường để tồn tại,

tăng trưởng và phát triển. Quá trình cạnh tranh thường được sử dụng tổng hợp bằng nhiều phương pháp và thủ đoạn:

- Bằng công nghệ, để tạo ra sản phẩm tốt với giá rẻ nhất (biểu hiện của quy luật giá trị).
- Bằng quan hệ hành chính, quân sự... thông qua các ưu đãi của chính quyền hành chính để lũng đoạn thị trường.
- Bằng yếu tố bất ngờ (tung ra thị trường các sản phẩm mới, giảm giá bất ngờ để chiếm lĩnh thị trường v.v...).
- Bằng các thủ đoạn bất minh: Hàng giả, trốn thuế, đánh lừa khách hàng, bắt chẹt khách hàng.
- Bằng các biện pháp liên kết kinh doanh, sáp nhập nhiều doanh nghiệp nhỏ thành doanh nghiệp lớn, tạo ra thế và lực mạnh để giành thắng lợi trong cạnh tranh.
- Bằng yếu tố vốn lớn và kéo dài thời gian để chấp nhận chịu lỗ mặt hàng này, giai đoạn này để kiểm soát ở mặt hàng khác, giai đoạn khác khi đã tạo được lợi thế v.v...

• **Quy luật tăng lợi nhuận**

Quy luật tăng lợi nhuận bằng các giải pháp kỹ thuật, quản lý và giá cả. Các giải pháp đổi mới kỹ thuật đã được sử dụng phổ cập trong cạnh tranh. Còn các giải pháp quản lý nhằm loại bỏ sơ hở, yếu kém trong quá trình tổ chức và vận hành doanh nghiệp nhờ đó hạ giá thành sản phẩm tạo ra. Các giải pháp về giá là các giải pháp đa dạng hoá các biểu giá bán (bán lẻ, bán buôn, bán buôn trả tiền một lúc, bán buôn trả tiền sau v.v...) và tăng giá bán trong khuôn khổ được thị trường chấp nhận để thu được tổng mức lợi nhuận cho mỗi chu kỳ sản xuất (tháng, quý, năm) lớn nhất.



Hình 3.2. Quy luật tăng lợi nhuận

Hình 3.2. chỉ rõ: Khi bán sản phẩm với giá P thì số lượng sản phẩm bán được là Q (điểm A); khi tăng giá lên P + ΔP thì số lượng bán chỉ còn Q - ΔQ (điểm B với: ΔQ > 0). Tương quan % giữa mức tăng giá và mức giảm số lượng bán (cầu) được gọi là hệ số co giãn giữa cầu và giá (e_{c/g}), được tính bằng công thức:

$$e_{c/g} = \frac{\frac{\Delta Q}{Q}}{\frac{\Delta P}{P}}; \text{ hay } e_{c/g} = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{P}{Q} (\%)$$

Công thức (1) chỉ rõ, khi tăng giá lên 1% ở mức giá P thì cầu giảm xuống e_{c/g}%. Giải pháp tăng giá chỉ có nghĩa khi e_{c/g} < 1.

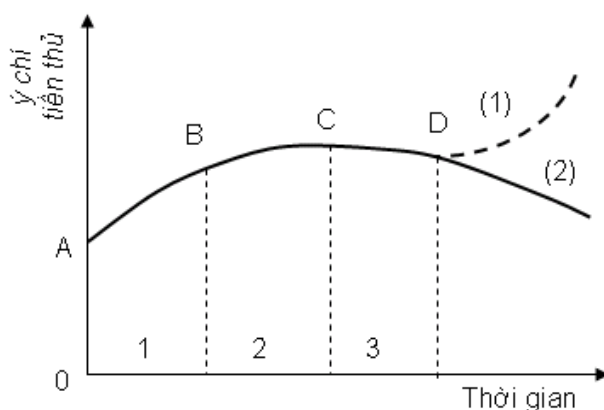
• **Quy luật kích thích sức mua giả tạo**

Đó là các biện pháp tăng cường các hoạt động chiêu thị (Promotion) để nâng sức mua của khách hàng lên, hoặc sử dụng biện pháp ngừng bán hoặc bán hàng nhỏ giọt trong một thời gian ngắn để gây ấn tượng thiếu hàng làm cho khách hàng nảy sinh tư tưởng phải có dự trữ.

- **Quy luật của người mua**

Người mua chỉ mua một sản phẩm nào đó để sử dụng khi sản phẩm đó phù hợp nhu cầu tiêu dùng của họ. Chính vì vậy người mua đòi hỏi người bán phải quan tâm tới lợi ích của họ, phải có trách nhiệm với họ cả sau khi bán, tức là trong kinh doanh phải giữ được chữ tín và phải có hoạt động bảo hành sau khi bán. Mặt khác, người mua bao giờ cũng mong muốn mua được những sản phẩm có chất lượng với giá hợp lý, tạo dáng đẹp, độ bền sử dụng cao và cách bán thuận tiện, tức là đã kinh doanh thì phải chấp nhận cạnh tranh.

- **Quy luật về ý chí tiến thủ của nhà quản trị**



Hình 3.3. Quy luật về chí tiến thủ của doanh nghiệp

Ý chí tiến thủ của nhà quản trị được diễn biến theo thời gian hành hai loại: Nhóm bảo thủ (đường cong 1 – Hình 3.3) và nhóm hăng tiến (đường cong 2 – Hình 3.3).

Trong hình vẽ, các giai đoạn đầu của đường cong biểu thị ý chí tiến thủ của nhà quản trị (1) (thể hiện ở quyết tâm cao độ trong quá trình làm giàu và tạo lập uy tín tiếng tăm trên thương trường) là trùng nhau. Khi họ mới nhận trọng trách làm thủ trưởng, họ thường có quyết tâm cao độ, có cường độ làm việc lớn để mong đem lại sự thành đạt cho doanh nghiệp, để chứng minh vị trí họ đảm nhiệm là hợp lý, họ xứng đáng nhất trong việc ngồi ở vị trí đó (giai đoạn 1 của chu kỳ ý chí tiến thủ).

Giai đoạn này thường kéo dài từ 06 tháng đến 01 năm. Giai đoạn 2 của chu kỳ ý chí tiến thủ, chủ doanh nghiệp vẫn giữ được mức quyết tâm, cộng thêm kinh nghiệm và thành quả đạt được ở giai đoạn 1, họ gặt hái các kết quả khả quan, giai đoạn này thường kéo dài từ 02 đến 05 năm.

Giai đoạn 3 của chu kỳ ý chí tiến thủ, doanh nghiệp gặt hái kết quả ở mức tối đa họ điều hành doanh nghiệp một cách vững chãi, đầy kinh nghiệm nhưng đã bắt đầu có xu hướng trì trệ, giai đoạn này thường kéo dài từ 03 đến 05 năm. Giai đoạn 4 của chu kỳ ý chí tiến thủ được tách thành hai nhánh (của hai đường cong).

Nhánh (1) thỏa mãn một mặt do tích lũy cho bản thân đã khá, họ thường hoạt động theo kiểu quán tính, sự nghiệp bắt đầu đi xuống và tiếp tục kinh doanh nữa chỉ gánh lấy thất bại. Nhánh (2) dành cho những người có tham vọng lớn, họ bắt đầu chuyển sang một giai đoạn mới của sự nghiệp kinh doanh, hoặc bắt đầu tham dự các hoạt động nhằm giành giật vị thế xã hội. Nếu

nhân cách kém cỏi, họ thường ưa thích cuộc sống hưởng lạc; thích được người khác tặng bốc, tôn thờ cuộc sống hưởng lạc vật chất và dám vi phạm các điều cấm kỵ của luật pháp, của thông lệ xã hội và thương trường.

d. Các quy luật tâm lý trong quản trị

- ***Tâm lý và vai trò của tâm lý trong quản trị***

Tâm lý (Tâm lý cá nhân) là sự phản ánh thế giới khách quan (của bản thân, của tự nhiên, của xã hội) vào bộ não con người, được con người tích lũy và được biểu hiện thành các hiện tượng tâm lý.

Tâm lý là một tiềm năng to lớn của quản lý vì nó tạo ra (hoặc làm mất đi) niềm tin, và môi trường tâm lý tốt đẹp cho con người trong quá trình hoạt động kinh tế, nhờ đó làm cho hiệu quả thu được tăng lên (hoặc giảm đi) đáng kể (từ 5 - 20%).

Thực tế chỉ rõ nếu con người làm việc, hoạt động trong môi trường tâm lý tốt lành (vui vẻ, phấn khởi v.v...) thì năng suất công việc tăng lên từ 10 - 20% so với làm việc trong môi trường nặng nề, ức chế. Một thực tế khác cũng chỉ rõ con người trong điều kiện bình thường chỉ có thể sử dụng được từ 20 - 30% tiềm năng (sức cơ bắp, trí tuệ) vốn có của mình. Chỉ khi gặp hoàn cảnh đột biến (lòng quyết tâm, lòng căm thù địch, ý chí chống trả lại cái chết, ý chí rửa hận v.v...) mới có thể huy động tới 50 - 60% tiềm năng vốn có của mình mà thôi.

Trong hoạt động kinh tế cũng vậy. Một hãng sản xuất có uy tín về chất lượng sản phẩm làm ra và cung cách phục vụ khách, thì hiệu quả kinh doanh (do niềm tin của khách) sẽ tạo ra hơn hẳn so với các hãng cùng ngành hàng khác.

- ***Một số quy luật tâm lý cơ bản trong quản trị***

- * ***Tâm lý khách hàng***

Khách hàng là đối tượng phục vụ, là lẽ sống còn của các doanh nghiệp, việc nghiên cứu tâm lý khách hàng là điều không thể không được chú ý thỏa đáng, có được khách hàng là tồn tại là thành công trong cạnh tranh trên thương trường ngày nay.

Trong nền kinh tế thị trường, khách hàng là những người đang có nhu cầu và khả năng mua sản phẩm, nhưng chưa được đáp ứng và mong được thỏa mãn.

Khách hàng có thể là một người, một tổ chức, một hệ thống, thậm chí một nước. Để trở thành khách hàng, điều kiện quyết định trước nhất là họ phải có nhu cầu về sản phẩm, nếu không có nhu cầu thì khách hàng không cần đến người đáp ứng cho mình. Nói đến nhu cầu nảy sinh của khách hàng cũng tức là việc phải đề cập tới động cơ mua sản phẩm để đáp ứng nhu cầu. Động cơ mua sản phẩm nói ở đây chính là những nhân tố thúc đẩy, định hướng và duy trì hành vi mua sản phẩm của con người.

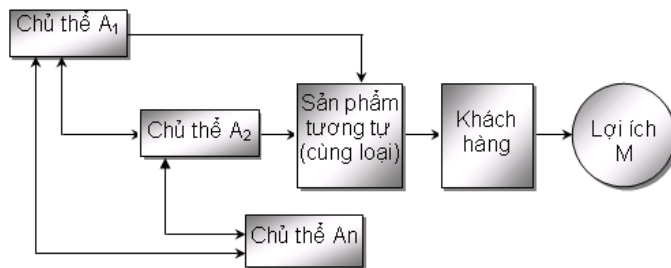
- * ***Tâm lý cạnh tranh trong kinh doanh***

- Nền kinh tế thị trường đòi hỏi các doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm trước các kết quả hoạt động kinh doanh của mình, do đó vấn đề cạnh tranh tất yếu xảy ra giữa các doanh nghiệp có cùng loại mặt hàng phục vụ cho cùng loại nhu cầu của khách.

Cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh là những giải pháp, những thủ đoạn kinh doanh của các chủ thể tham gia cạnh tranh đưa vào, nhằm khống chế các chủ thể khác để giành lấy lợi ích cao nhất cho mình trong khả năng có thể.

Như vậy, để có hiện tượng cạnh tranh trong kinh doanh phải có các điều kiện sau (Hình 3.5):

- + Phải có một lợi ích M nào đó nảy sinh trên thị trường.
- + Phải có ít nhất từ hai chủ thể trở lên cùng muốn chiếm đoạt lợi ích nói trên, cùng thông qua các hoạt động kinh doanh của mình; chủ thể bên này được (hoặc được nhiều) thì các chủ thể bên kia bị mất (hoặc được ít).



H.3.4. Các yếu tố tạo nên cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh

Như vậy, nói theo ngôn ngữ lý thuyết trò chơi thì đây chính là trường hợp trò chơi (hai hoặc nhiều người) có tổng bằng không (xem thêm lý thuyết trò chơi trong kinh tế).

Trong cạnh tranh, các chủ thể cạnh tranh đều mong muốn mình phải chiến thắng (chiếm ưu thế, hoặc nếu tốt hơn nữa là độc quyền).

Sự cạnh tranh có thể diễn ra ở nhiều cấp độ khác nhau:

- *Cạnh tranh đối kháng*: Là cạnh tranh mà sản phẩm để đáp ứng cho khách hàng và qua đó sẽ thu được lợi ích là duy nhất (chúng giống nhau giữa các doanh nghiệp - chủ thể cạnh tranh, và rất khó chuyển đổi sang sản phẩm khác). Cạnh tranh đối kháng lại có thể diễn ra ở hai tình thế, tình thế thứ nhất, buộc phải loại bỏ các chủ thể khác nếu thắng hoặc bị tiêu diệt nếu thua, tình thế thứ hai, không thể loại bỏ được nhau mà phải phân chia khu vực ảnh hưởng.

- *Cạnh tranh không đối kháng*: Là cạnh tranh trong các trường hợp còn lại. Có nghĩa là hoặc các doanh nghiệp dễ dàng rút khỏi cạnh tranh để chuyển sang sản xuất, cung ứng mặt hàng khác; hoặc thị trường quá rộng lớn, nhu cầu thị trường rất cao mà khả năng đáp ứng của các doanh nghiệp chưa đủ để thoả mãn.

- Các yêu cầu về mặt tâm lý trong cạnh tranh kinh tế.

Để cạnh tranh thắng lợi trong kinh tế, yêu cầu đối với các chủ doanh nghiệp về mặt tâm lý và cung cách suy nghĩ là:

+ Tốt nhất nên chia sẻ thị trường để cùng tồn tại, phải nhận rõ đặc điểm loại hình cạnh tranh để có giải pháp thích hợp.

+ Cạnh tranh là vất vả, là phải động não và tốn kém, nhưng đã kinh doanh thì không thể bỏ qua vấn đề cạnh tranh. Điều này đòi hỏi người lãnh đạo trong quản lý kinh tế phải có sức bền về mọi mặt (thể lực, ý chí); phải luôn lao tâm khổ tứ, thà phải lo trước và lo từ xa dần hơn là để việc đến cùng mới tập trung suy nghĩ một lúc. Trong cạnh tranh nhiều khi đòi hỏi nhà quản lý phải chấp nhận mạo hiểm và phải hết sức cương quyết, mọi sự đùn đẩy, mọi hành vi nhu nhược, mũi lòng đều không có chỗ trong tính cách của các nhà quản lý.

+ Cạnh tranh tốt nhất là phải sử dụng các biện pháp và thủ đoạn hợp pháp (nếu được thì càng tốt). Mọi biện pháp và thủ đoạn phi đạo đức nhất thời có thể thành công nhưng không thể lâu bền và khó tránh khỏi hậu quả xấu về sau; đây là vấn đề đạo đức trong kinh doanh.

+ Đã cạnh tranh thì có lúc thắng, lúc thua. Khi thắng chớ chủ quan lơ là mất cảnh giác; người ta đã nói rất đúng: Độc quyền là thế tự sát, là thế tạm thời. Còn thất bại thì không nên tuyệt vọng, phải bình tĩnh để tồn tại và phát triển. Tục ngữ dân gian đã có câu nói rất chí lý, đó là: Cùng

tắc biến, biến tắc thông (tức thất bại và bết tắc, nếu không cam chịu mà cứ bèn chí tìm lối thoát, thì thế nào cũng có cách xử lý) hoặc: Nhất dạ bá kế (tức một đêm nghĩ ra trăm kế).

3.1.2. Các nguyên tắc của quản trị

Việc tổ chức và quản trị tổ chức chỉ đạt hiệu quả cao khi nhận thức và vận dụng được các quy luật. Các quy luật này được thể hiện cụ thể trong quá trình điều hành và quản trị bằng các nguyên tắc quản trị. Do đó có thể hiểu: các nguyên tắc quản trị là các nguyên tắc chỉ đạo, những tiêu chuẩn hành vi mà chủ doanh nghiệp phải tuân theo trong quá trình kinh doanh.

a) Tuân thủ luật pháp và thông lệ kinh doanh

Luật pháp là những ràng buộc của Nhà nước và các cơ quan quản lý vĩ mô đối với doanh nghiệp. Sự ràng buộc đó yêu cầu các doanh nghiệp phải kinh doanh theo định hướng của sự phát triển xã hội. Các nhà quản trị cần phải hiểu biết và kinh doanh đúng luật pháp nếu không sẽ bị xử lý bằng các biện pháp hành chính và kinh tế. Ngoài việc tuân thủ những quy định của pháp luật về hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp còn phải kinh doanh cho phù hợp với thông lệ của xã hội.

b) Phải xuất phát từ khách hàng

Kinh doanh theo cơ chế thị trường ngày nay, kết quả cuối cùng tùy thuộc gần như quyết định vào người mua, mọi chủ doanh nghiệp phải tạo cho mình một khối lượng khách hàng cần có để tồn tại và phát triển.

Nguyên tắc này là căn cứ để hình thành chiến lược Marketing của mỗi doanh nghiệp (bao gồm cả bốn nội dung; sản phẩm (product), giá cả (price), phân phối (place) và chiêu thị (promotion) và các nội dung quản lý của doanh nghiệp (vốn, lao động, công nghệ, thị trường, văn hoá doanh nghiệp).

Nguyên tắc này cũng đòi hỏi điều kiện phải nắm vững vòng đời của mỗi sản phẩm để luôn luôn đổi mới chiến lược sản phẩm, thích nghi được với thị trường luôn biến động.

c) Hiệu quả và hiện thực

Nguyên tắc này đòi hỏi mọi hoạt động của doanh nghiệp phải đạt được các mục tiêu đề ra một cách thiết thực và an toàn, thể hiện ở các chỉ tiêu hiệu quả kinh tế cao:

$$e = \frac{K}{C} \quad E = \sum_{i=1}^n Ki - \left(\sum_{i=1}^n Ci + Co \right)$$

Trong đó:

- e: Hiệu quả so sánh (tương đối); E: Hiệu quả tuyệt đối (chung);
- K: Là kết quả lợi nhuận bình quân thu được mỗi năm;
- C: Là tổng chi phí bỏ ra; Ci: Là chi phí bổ sung năm thứ i;
- Co: Là chi phí bỏ ra ban đầu cho xây dựng doanh nghiệp;
- Ki: Kết quả thu được năm i; n: Số năm khai thác sử dụng doanh nghiệp;

Các đơn vị tiền tệ được tính quy đổi với cùng một đơn vị (thứ nguyên) theo kỹ thuật "hiện đại hoá vốn".

d) Chuyên môn hoá

Là nguyên tắc đòi hỏi việc quản lý các doanh nghiệp phải được những người có chuyên môn, được đào tạo, có kinh nghiệm và tay nghề theo đúng vị trí trong guồng máy sản xuất và quản lý của doanh nghiệp thực hiện. Đây là cơ sở của việc nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp. Một mặt, những người hoạt động trong guồng máy doanh nghiệp phải nắm vững chuyên

môn nghề nghiệp ở vị trí công tác của mình, mặt khác họ phải ý thức được mối quan hệ của họ với những người khác và bộ phận khác thuộc guồng máy chung của doanh nghiệp.

e) Kết hợp hài hoà các lợi ích

Đòi hỏi các chủ doanh nghiệp phải xử lý thỏa đáng mối quan hệ biện chứng hữu cơ giữa các lợi ích có liên quan đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, bao gồm:

- Lợi ích của người lao động trong doanh nghiệp, phải bảo đảm đủ động lực cho họ sống và làm việc, nhờ đó gắn bó họ một cách văn minh và chặt chẽ trong doanh nghiệp.

- Lợi ích của khách hàng, đó là những người mua sản phẩm của doanh nghiệp cùng với các yêu cầu về sản phẩm của doanh nghiệp và cách phục vụ của doanh nghiệp.

- Lợi ích của nhà nước và xã hội, đó là nghĩa vụ về thuế và các ràng buộc pháp luật khác mà doanh nghiệp phải thực hiện là các thông lệ xã hội (môi sinh, môi trường, nghĩa vụ cộng đồng v.v...) mà doanh nghiệp phải tuân thủ.

- Lợi ích của các bạn hàng, đó là những cá nhân và đơn vị tham gia cung ứng một phần hoặc toàn bộ các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp. Họ phải được giải quyết thỏa đáng các lợi ích của mình khi thực hiện mối quan hệ làm ăn với doanh nghiệp, nếu không họ sẽ cắt quan hệ với doanh nghiệp để quan hệ với các doanh nghiệp khác.

g) Luôn luôn bị giám sát, biết dấu ý đồ

Đó là nguyên tắc đòi hỏi doanh nghiệp phải luôn luôn biến dấu kín ý đồ và tiềm năng kinh doanh của mình. Quá trình kinh doanh là quá trình phát triển và tiến tới chiếm lĩnh thị trường, điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải tìm mọi giải pháp sáng tạo độc đáo nhất, cho sự thành đạt của mình, đó cũng là quá trình bị các đối thủ cạnh tranh và các cơ quan luật pháp giám sát, và vì thế các doanh nghiệp phải biết che dấu ý đồ cũng như tiềm năng của mình một cách có lợi nhất.

h) Biết tận dụng thời cơ và môi trường kinh doanh

Mọi doanh nghiệp dù có quy mô và tiềm năng lớn tới đâu đều có những mặt hạn chế và có các điểm yếu nhất định. Do vậy, đòi hỏi các chủ doanh nghiệp phải biết tận dụng thời cơ và môi trường kinh doanh để giành lấy hiệu quả.

Phải biết khai thác thông tin có lợi từ mọi nguồn, đặc biệt là thông tin về công nghệ mới và sự biến động trong chính sách quản lý, mà doanh nghiệp phải gánh chịu do các nhà chức trách dự định đưa ra để kịp thời xử lý thỏa đáng.

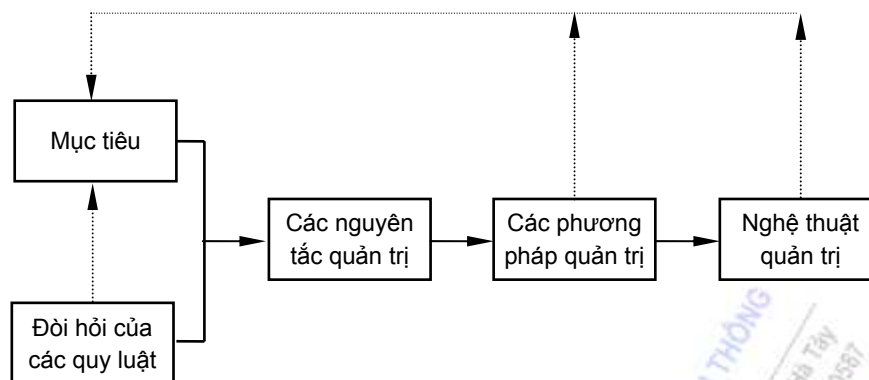
Đây là mối quan hệ giữa thế và lực của doanh nghiệp. Lực là tiềm năng của doanh nghiệp, còn thế là mối quan hệ của doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh, thông qua các yếu tố nằm ngoài doanh nghiệp để nắm bắt và khai thác có hiệu quả.

3.2. CÁC PHƯƠNG PHÁP QUẢN TRỊ

3.2.1. Khái quát về các phương pháp quản trị

a. Khái niệm

Các phương pháp quản trị là tổng thể các cách thức tác động có thể có và có chủ đích của chủ thể quản trị (các nhà quản trị) đối với các đối tượng quản trị (cấp dưới, khách thể kinh doanh, khách hàng, các ràng buộc của môi trường quản trị vĩ mô, các đối thủ cạnh tranh và các bạn hàng), để đạt được các mục tiêu kinh tế đề ra, trong điều kiện môi trường kinh doanh thực tế.



H3.5. Mối quan hệ giữa mục tiêu, nguyên tắc và phương pháp quản trị

b. Vai trò của các phương pháp quản trị

Phương pháp quản trị có vai trò quan trọng trong hệ thống quản trị. Quá trình quản lý và quá trình hoạt động các chức năng quản trị theo những nguyên tắc, nhưng các nguyên tắc đó chỉ được vận dụng và thể hiện thông qua các phương pháp quản trị nhất định.

Phương pháp quản trị là biểu hiện cụ thể của mối quan hệ qua lại giữa chủ thể với đối tượng và khách thể kinh doanh, tức là mối quan hệ giữa những con người cụ thể, sinh động với tất cả sự phong phú, phức tạp của đời sống.

Hoạt động quản trị có hiệu quả nhất khi biết lựa chọn đúng đắn và kết hợp linh hoạt các phương pháp quản trị. Đó chính là tài nghệ quản lý của chủ doanh nghiệp nói riêng, của các nhà quản trị nói chung.

3.2.2. Các phương pháp tác động lên con người

a) Các phương pháp hành chính

Các phương pháp hành chính là các phương pháp tác động dựa vào các mối quan hệ tổ chức của hệ thống quản trị và kỷ luật của doanh nghiệp.

Các phương pháp hành chính trong quản trị kinh doanh chính là những cách tác động trực tiếp của chủ doanh nghiệp lên tập thể những người lao động dưới quyền bằng các quyết định dứt khoát, mang tính bắt buộc; đòi hỏi người lao động phải chấp hành nghiêm ngặt nếu vi phạm sẽ bị xử lý kịp thời, thích đáng.

Vai trò của các phương pháp hành chính trong quản trị kinh doanh rất to lớn. Các phương pháp hành chính xác lập trật tự kỷ cương làm việc trong doanh nghiệp, nó là khâu nối các phương pháp quản trị khác lại. Bên cạnh đó thông qua phương pháp này, doanh nghiệp có được những quy định bắt buộc để dấu được bí mật ý đồ kinh doanh và giải quyết các vấn đề đặt ra trong doanh nghiệp rất nhanh chóng.

Các phương pháp hành chính tác động vào đối tượng quản trị theo hai hướng: Tác động về mặt tổ chức và tác động điều chỉnh hành động của đối tượng quản trị.

Sử dụng các phương pháp hành chính đòi hỏi các cấp quản trị phải nắm vững những yêu cầu chặt chẽ sau đây:

- Một là, quyết định hành chính chỉ có hiệu quả cao khi quyết định đó có căn cứ khoa học, được luận chứng đầy đủ về mọi mặt. Khi đưa ra một quyết định hành chính phải cân nhắc, tính toán đến các lợi ích kinh tế..

- Hai là, khi sử dụng các phương pháp hành chính phải gắn chặt quyền hạn của người ra quyết định. Mỗi bộ phận, mỗi cán bộ quản trị khi sử dụng quyền hạn của mình phải có trách nhiệm về việc sử dụng các quyền hạn đó. Ở cấp càng cao, phạm vi tác động của quyết định càng rộng, nếu càng sai thì tổn thất càng lớn. Người ra quyết định phải chịu trách nhiệm đầy đủ về quyết định của mình.

b) Các phương pháp kinh tế

Các phương pháp kinh tế tác động vào đối tượng quản lý thông qua các lợi ích kinh tế, để cho đối tượng bị quản trị tự lựa chọn phương án hoạt động có hiệu quả nhất trong phạm vi hoạt động (môi trường làm việc) của họ mà không cần thường xuyên tác động về mặt kinh tế.

Tác động thông qua lợi ích kinh tế chính là tạo ra động lực thúc đẩy con người tích cực lao động. Động lực đó sẽ càng lớn nếu nhận thức đầy đủ và kết hợp đúng đắn các lợi ích tồn tại khách quan trong doanh nghiệp. Mặt mạnh của phương pháp kinh tế chính là ở chỗ nó tác động vào lợi ích kinh tế của đối tượng quản trị (là cá nhân hoặc tập thể lao động), xuất phát từ đó mà họ lựa chọn phương án hoạt động, đảm bảo cho lợi ích chung cũng được thực hiện.

Vì vậy, thực chất của các phương pháp kinh tế là đặt mỗi người lao động, mỗi tập thể lao động vào những điều kiện kinh tế để họ có khả năng kết hợp đúng đắn lợi ích của mình với lợi ích của doanh nghiệp. Điều đó cho phép người lao động lựa chọn con đường hiệu quả nhất để thực hiện nhiệm vụ của mình.

Các phương pháp kinh tế tạo ra sự quan tâm vật chất thiết thân của đối tượng quản trị chứa đựng nhiều yếu tố kích thích kinh tế cho nên tác động nhạy bén, linh hoạt, phát huy được tính chủ động và các tập thể lao động.

Các phương pháp kinh tế mở rộng quyền hành động cho các cá nhân và cấp dưới, đồng thời cùng tăng trách nhiệm kinh tế của họ.

Doanh nghiệp sử dụng các phương pháp kinh tế theo những hướng sau:

- Định hướng phát triển doanh nghiệp bằng các mục tiêu, nhiệm vụ phù hợp với điều kiện thực tế của doanh nghiệp, bằng những chỉ tiêu cụ thể cho từng thời gian, từng phân hệ của doanh nghiệp.

- Sử dụng các định mức kinh tế; các biện pháp đòn bẩy, kích thích kinh tế để lôi cuốn, thu hút, khuyến khích các cá nhân phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- Bằng chế độ thưởng phạt vật chất, trách nhiệm kinh tế chặt chẽ để điều chỉnh hoạt động của các bộ phận, các cá nhân, xác lập trật tự kỷ cương, xác lập chế độ trách nhiệm cho mọi bộ phận, mọi phân hệ cho đến từng người lao động trong doanh nghiệp.

c) Các phương pháp giáo dục

Các phương pháp giáo dục là các cách tác động vào nhận thức và tình cảm của người lao động nhằm nâng cao tính tự giác và nhiệt tình lao động của họ trong công việc thực hiện nhiệm vụ.

Các phương pháp giáo dục có ý nghĩa to lớn trong quản trị kinh doanh vì đối tượng của quản trị là con người - một thực thể năng động, tổng hoà nhiều mối quan hệ. Tác động vào con người không chỉ có hành chính, kinh tế, mà còn tác động tinh thần, tâm lý - xã hội v.v...

Các phương pháp giáo dục dựa trên cơ sở vận dụng các quy luật tâm lý. Đặc trưng các phương pháp này là tính thuyết phục, tức là làm cho người lao động phân biệt: Phải - trái, đúng - sai, lợi - hại, đẹp - xấu, thiện - ác, từ đó nâng cao tính tự giác làm việc và sự gắn bó với doanh nghiệp.

Các phương pháp giáo dục thường được sử dụng kết hợp với các phương pháp khác một cách uyển chuyển, linh hoạt, vừa nhẹ nhàng vừa sâu sát đến từng người lao động, có tác động giáo dục rộng rãi trong doanh nghiệp, đây là một trong những bí quyết thành công của các xí nghiệp từ Nhật Bản hiện nay.

3.2.3. Các phương pháp tác động lên các yếu tố khác của doanh nghiệp

Đó là phương pháp quản lý đi sâu vào từng yếu tố chi phối lên các đầu vào của quá trình kinh doanh (tài chính, lao động, công nghệ, thông tin, pháp chế, vật tư, sản phẩm, rủi ro v.v...). Các phương pháp quản trị mang tính nghiệp vụ gắn liền với kỹ thuật thông lệ của các chuyên ngành quản trị (quản trị tài chính, quản trị nhân sự, quản trị công nghệ, quản trị thông tin và Marketing, quản trị vật tư, quản trị sản phẩm, quản trị đầu tư, đưa tin học vào quản trị kinh doanh v.v...); và thường gắn với các phương pháp toán kinh tế - một công cụ không thể thiếu trong việc lựa chọn các phương pháp quản trị kinh doanh ngày nay.

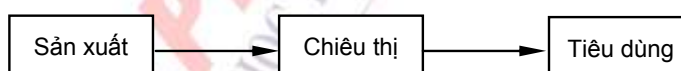
3.2.4. Các phương pháp kích thích khách hàng

Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt như hiện nay, khách hàng trở thành mục tiêu của các doanh nghiệp. Do đó, họ phải tìm mọi phương pháp để thu hút khách hàng. Các phương pháp có thể sử dụng là:

Chiêu thị (Promtion): Đây là các hoạt động xúc tiến việc bán sản phẩm của doanh nghiệp (người bán) trên thị trường nói chung và thị trường mục tiêu nói riêng của doanh nghiệp. Mục tiêu của chiêu thị là nhằm bán hết được số sản phẩm mà doanh nghiệp đã tạo ra trong điều kiện có nhiều chủ thể cạnh tranh khác trên thị trường.

Chiêu thị có một tác dụng hết sức to lớn trong hoạt động của doanh nghiệp và nó được coi như một bộ phận hữu cơ gắn liền với hoạt động sản xuất. Có nhiều sản phẩm, nhiều doanh nghiệp nhiều nước chi phí cho hoạt động chiêu thị chiếm một tỷ lệ khá lớn trong tổng chi phí chứa trong giá bán sản phẩm

Các hoạt động chiêu thị được đặc biệt phát triển ở các nước kinh tế phát triển nơi mà sự cạnh tranh là thường xuyên gay gắt.



H3.6. Các nội dung của hoạt động chiêu thị

Chiêu thị có các nội dung cơ bản như:

Bán hàng trực tiếp

Tại các cửa hàng mẫu của doanh nghiệp đó là các điểm bán có tính thực nghiệm để xem xét khảo sát thị hiếu nguyện vọng của khách hàng góp phần thúc đẩy sản xuất kinh doanh nắm chắc và nắm cụ thể điều mà thị trường và người tiêu dùng đòi hỏi.

Quảng cáo tuyên truyền

Quảng cáo tuyên truyền (Advertising): Là cách sử dụng chữ viết, tiếng nói hình ảnh sản phẩm mẫu để trình bày thông báo cho người tiêu dùng sản phẩm của người bán với mục đích thu hút sự chú ý và lôi kéo hành vi mua sản phẩm của người tiêu dùng.

- Các nguyên tắc quảng cáo: Quảng cáo trên thị trường phải đảm bảo các nguyên tắc sau:

+ *Gợi mở*: Để khách hiểu và tò mò thích thú muốn tiếp cận sát hơn, trực tiếp hơn nữa đến sản phẩm.

+ *Đặc trưng, tiêu biểu độc đáo*: Chỉ rõ ưu điểm chủ yếu của sản phẩm so với sản phẩm cạnh tranh tương tự, tránh quảng cáo thô thiển (sản phẩm rẻ bằng 1/3 sản phẩm khác mà lại tốt hơn sản phẩm đó... là vô lý).

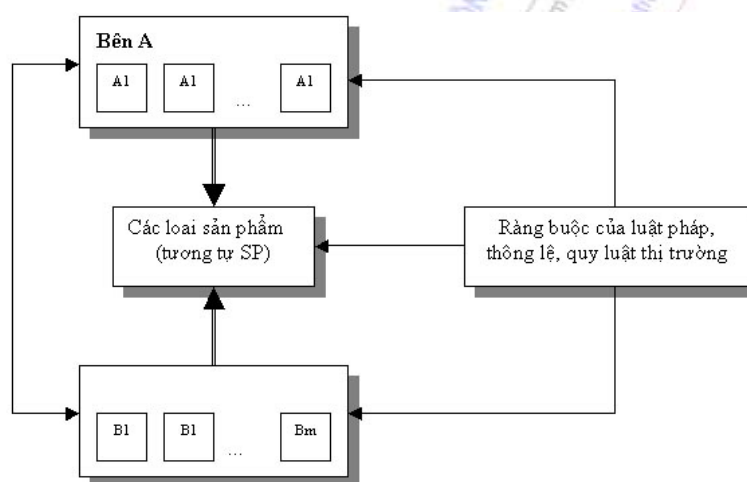
+ *Thường xuyên lặp lại*: Tạo thành đường mòn tâm lý trong người tiêu dùng về sản phẩm của mình.

+ *Trung thực*: Không được đánh lừa khách hàng, giới thiệu sản phẩm này lại bán cho sản phẩm khác. Văn minh, tôn trọng người tiêu dùng, tránh lối quảng cáo dung tục, kịch cỡm, thiếu văn hoá, thiếu tôn trọng khách hàng.

+ *Thiết thực hiệu quả*: Tránh quảng cáo bừa bãi bất kể hiệu quả thu lại những gì.

3.2.5. Các phương pháp đối với đối thủ cạnh tranh

Là việc sử dụng có hiệu quả nhất các nguồn lực, các cơ hội của doanh nghiệp để giành lấy phần hơn, phần thắng về mình trước các doanh nghiệp khác trong quá trình kinh doanh, bảo đảm cho doanh nghiệp phát triển nhanh chóng và bền vững.



H3.7. Các yếu tố tạo nên cạnh tranh kinh tế

- Trong nền kinh tế thị trường, trước mỗi nhu cầu của những người tiêu dùng (người mua - bên A) dưới dạng các loại sản phẩm tương tự - sản phẩm thường có rất nhiều các nhà sản xuất (người bán - bên B) tham gia đáp ứng, họ luôn phải cố gắng để giành chiến thắng, sự cạnh tranh diễn ra là tất yếu trong môi trường luật pháp của Nhà nước, các thông lệ của thị trường và các quy luật khách quan vốn có của nó.

a. Các công cụ cạnh tranh bằng sản phẩm

Đối tượng tác động trong cạnh tranh là sản phẩm đưa ra thị trường có sức cạnh tranh hơn các sản phẩm cùng loại của các đối thủ khác, theo những cách khác nhau:

- Sử dụng nhiều phương pháp để nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng thêm hiệu quả, tính năng sử dụng sản phẩm cho khách hàng; thay thế vật liệu tạo ra sản phẩm có những ưu thế vượt trội.

- Sử dụng khoa học công nghệ cao, hiện đại tạo ra sản phẩm mới, phù hợp với nhu cầu mới của người tiêu dùng.

- Làm hàng giả để đánh lừa khách hàng (đây là một hành vi kinh doanh vô đạo đức nhưng có một số doanh nghiệp vẫn lén lút sử dụng).

- Phá hoại sản phẩm của đối thủ bằng cách mua sản phẩm của họ để làm hỏng một số bộ phận, một số tính năng; sau đó lại đem trao đổi trên thị trường tạo ấn tượng xấu cho khách hàng về sản phẩm của đối thủ. Đây cũng là một hành vi kinh doanh cạnh tranh không lành mạnh đáng bị lên án.

b) Cạnh tranh bằng chính lượng sản phẩm:

Ngày nay, chất lượng sản phẩm đã trở thành một công cụ cạnh tranh quan trọng của các doanh nghiệp trên thị trường. Chất lượng sản phẩm càng cao tức là mức độ thỏa mãn nhu cầu càng cao, dẫn tới đẩy mạnh tốc độ tiêu thụ, làm tăng khả năng trong thắng thế trong cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong điều kiện hiện nay, mức sống của người dân ngày càng được nâng cao, tức là nhu cầu có khả năng thanh toán của người tiêu dùng tăng lên thì sự cạnh tranh bằng giá cả đã và sẽ có xu hướng vị trí cho sự cạnh tranh bằng chất lượng.

Khi chất lượng không còn được đảm bảo, không thỏa mãn nhu cầu khách hàng thì ngay lập tức khách hàng sẽ rời bỏ doanh nghiệp.

Chính vì vậy, nâng cao chất lượng sản phẩm có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với việc tăng khả năng cạnh tranh thể hiện trên các giác độ.

c) Cạnh tranh bằng giá bán sản phẩm

Giá cả sản phẩm là biểu hiện bằng tiền của giá trị sản phẩm mà người bán hay doanh nghiệp bán dự định có thể nhận được từ người mua thông qua việc trao đổi hàng hoá đó trên thị trường. Giá cả của sản phẩm phụ thuộc vào các yếu tố sau:

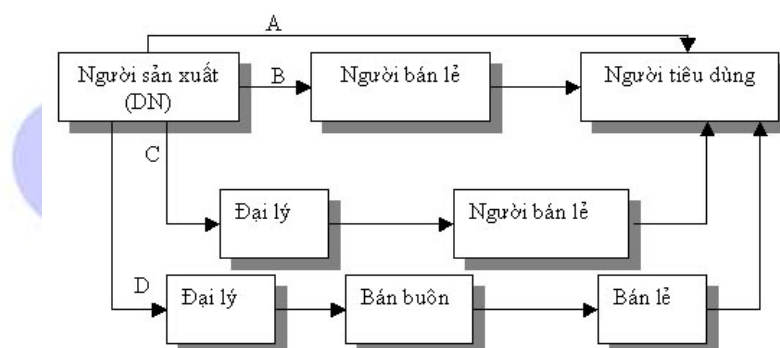
- *Các yếu tố kiểm soát được:* Chi phí sản xuất sản phẩm, chi phí bán hàng, chi phí lưu động và chi phí yểm trợ xúc tiến bán hàng.

- *Các yếu tố không kiểm soát được:* Quan hệ cung cầu cường độ cạnh tranh trên thị trường, chính sách điều tiết thị trường của Nhà nước.

Giá cả được sử dụng làm công cụ cạnh tranh thông qua các chính sách định giá bán sản phẩm của doanh nghiệp trên thị trường, một doanh nghiệp có thể có các chính sách định giá sau:

d) Cạnh tranh bằng nghệ thuật tiêu thụ sản phẩm

Đối với mỗi doanh nghiệp hoạt động trong cơ chế thị trường, sản xuất tốt chưa đủ để khẳng định khả năng tồn tại và phát triển của mình, mà còn phải biết tổ chức mạng lưới bán hàng, đó là tập hợp các kênh đưa sản phẩm hàng hoá từ nơi sản xuất đến người tiêu dùng sản phẩm ấy. Thông thường kênh tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp được chia thành bốn loại sau:



H3.8. Kênh tiêu thụ sản phẩm

A: Kênh trực tiếp ngắn, từ doanh nghiệp đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng (NTĐ).

B: Kênh trực tiếp dài (Từ doanh nghiệp tới người bán lẻ, sau đó đến tay người tiêu dùng)

C: Kênh gián tiếp ngắn (Từ doanh nghiệp tới các đại lý, tiếp đó phân tới các người bán lẻ và sau cùng đến tay người tiêu dùng).

D: Bên cạnh đó, để thúc đẩy quá trình bán hàng, doanh nghiệp có thể tiến hành một loạt các hoạt động hỗ trợ như: Tiếp thị, quảng cáo, yểm trợ bán hàng, tổ chức hội nghị khách hàng, tham gia các tổ chức liên kết kinh tế....

e) Cạnh tranh bằng các công cụ khác

Trách nhiệm của doanh nghiệp đối với sản phẩm của mình không phải chấm dứt sau khi giao hàng và nhận tiền của khách hàng bởi vì có một nguyên tắc chung là “Ai sản xuất thì người đó phục vụ kỹ thuật”. Tốt hơn nữa là chuẩn bị cho việc phục vụ kỹ thuật sớm hơn việc cung cấp sản phẩm đó ra thị trường. Doanh nghiệp sẽ bán được nhiều sản phẩm nếu khách hàng cảm thấy yên tâm rằng sản phẩm đó đảm bảo chất lượng ngay cả khi quan hệ mua bán đã chấm dứt. Dịch vụ sau bán hàng thường áp dụng đối với trường hợp sau:

- + Sản phẩm mang tính kỹ thuật cao;
- + Đơn giá sản phẩm cao;
- + Sản phẩm được bán đơn chiếc;
- + Người mua không am hiểu tính năng và cách sử dụng của sản phẩm;
- + Sản phẩm chiếm lĩnh thị trường nhiều.

Nội dung của dịch vụ sau bán hàng gồm:

- + Cam kết thu lại sản phẩm và hoàn trả tiền lại cho khách hàng hoặc đổi lại hàng nếu sản phẩm không đúng với thỏa thuận ban đầu hoặc không thỏa mãn nhu cầu của họ;
- + Cam kết bảo hành trong thời gian nhất định;
- + Cung cấp các dịch vụ bảo dưỡng kỹ thuật cho các sản phẩm có tuổi thọ dài.

Phương thức thanh toán cũng là một công cụ cạnh tranh được nhiều doanh nghiệp sử dụng. Phương thức thanh toán gọn nhẹ, rườm rà hay chậm chễ ảnh hưởng đến công tác tiêu thụ và do đó ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Cạnh tranh về thời cơ thị trường

Doanh nghiệp nào dự báo trước thời cơ thị trường và nắm được thời cơ thị trường sẽ có thêm điều kiện để chiến thắng trong cạnh tranh. Thời cơ thị trường thường xuất hiện do các yếu tố sau:

- + Sự thay đổi của môi trường công nghệ;
- + Sự thay đổi về yếu tố dân cư, điều kiện tự nhiên;
- + Các quan hệ tạo lập được của từng doanh nghiệp.

Cạnh tranh về thời cơ thị trường thể hiện ở chỗ doanh nghiệp dự báo được những thay đổi của thị trường, từ đó có các chính sách khai thác thị trường hợp lý và sớm hơn các doanh nghiệp khác. Tuy nhiên cạnh tranh về thời cơ thị trường cũng có thể thể hiện ở chỗ doanh nghiệp tìm ra được những lợi thế kinh doanh, sớm đi vào khai thác thị trường và một loạt sản phẩm của doanh nghiệp cũng sẽ sớm bị bão hòa. Yêu cầu này đòi hỏi phải thích ứng nhanh với những thay đổi đó.

3.2.6. Các phương pháp khác

a. Các phương pháp sử dụng đối với bạn hàng

Bạn hàng là những người cung cấp các đầu vào cho doanh nghiệp, họ có thể bán sản phẩm cho người khác và giữa họ (bên bán với nhau) cũng sẽ xuất hiện hiện tượng cạnh tranh, phương

pháp sử dụng chủ yếu là tôn trọng lợi ích của nhau (giữ chữ tín thanh toán sòng phẳng và thông cảm. Nhưng cũng cần né tránh sự o ép của mặt hàng (nếu họ là những người bán không biết điều trực lợi và bất tín) mà phương pháp chủ yếu là thay quan hệ buôn bán bằng quan hệ bạn hàng và thay quan hệ song phương bằng quan hệ đa phương.

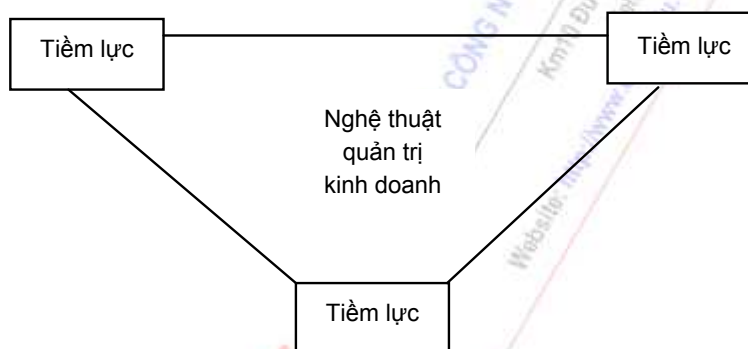
b. Các phương pháp sử dụng đối với các cơ quan quản lý vĩ mô

Đó là sử dụng phương pháp sau: Chủ động tới mức cao nhất không đối đầu với luật pháp và thông lệ, nghiêm chỉnh thực hiện nghĩa vụ của doanh nghiệp đối với Nhà nước, đối với xã hội.

3.2.7. Nghệ thuật quản trị kinh doanh

Nghệ thuật kinh doanh (còn gọi là là kinh doanh hoặc thủ đoạn kinh doanh). Là việc xem xét động tĩnh công việc kinh doanh (Thị trường khách hàng, đối thủ cạnh tranh, xu thế biến động của môi trường lớn, tình hình xu thế chuyển biến của nội bộ doanh nghiệp) để chế ngự một cách có hiệu quả nhất, thực hiện thành công mọi ý đồ và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp.

Nghệ thuật quản trị kinh doanh được tạo lập trên cơ sở của tiềm lực (sức mạnh) tài thao lược kinh doanh (kiến thức thông tin) và yếu tố giữ được bí mật ý đồ (xem Hình 3.5)



H3.9. Nghệ thuật kinh doanh

Có nhiều nhà quản trị hy vọng tìm được toàn bộ nghệ thuật kinh doanh trong sách vở được công bố trên thị trường sách báo, thông tin. Đó là một ảo tưởng vì không ai lại tiết lộ nghệ thuật thành công của mình để đối thủ biết mà đối phó khi họ vẫn muốn doanh nghiệp của họ tồn tại và có sức mạnh trên thị trường. Các kiến thức một khi đã được công bố tức là nó đã lạc hậu và không còn yếu tố bí mật, độc tôn nữa. Hơn thế nữa, công cuộc kinh doanh mỗi nơi mỗi khác, mỗi thời mỗi khác. Cách tốt nhất để lĩnh hội nghệ thuật kinh doanh là nắm các nguyên tắc cơ bản của nó, kết hợp với quan sát kinh nghiệm của các giám đốc khác rồi vận dụng vào thực tế của doanh nghiệp mới hy vọng đem lại kết quả.

a) Tiềm lực

Sức mạnh của doanh nghiệp là một thực lực cơ bản để tạo cơ sở cho nghệ thuật kinh doanh. Đó là sự trường vốn, đó là sức mạnh của khoa học kỹ thuật và công nghệ mới, đó là khả năng nắm bắt được thông tin nhanh hơn, sớm hơn và chính xác hơn các đối thủ khác, đó là động thời cũng là sức hút các chất xám từ nơi khác về với doanh nghiệp.

b) Kiến thức thông tin

Là khả năng nhận biết được các quy luật diễn ra trên mọi mặt của các hoạt động sản xuất kinh doanh cụ thể là:

- Phải biết tạo thời cơ, nắm được thời cơ, nắm được thời cơ đúng.
- Biết thêm bạn bớt thù, biết làm ít lợi nhiều.
- Chuẩn bị chu đáo

- Chiến đấu với một phương pháp khoa học
- Độc chiếm thị trường là mục tiêu tối đa
- Kinh doanh là cạnh tranh, là lao tâm khổ tứ
- Bí mật trong kinh doanh, trong ý đồ, trong giá cả, trong phương hướng thị trường, trong công nghệ kỹ thuật.
- Việc của một người, không tiết lộ cho hai người, việc làm ngày mai không tiết lộ hôm nay.

TÓM TẮT

Các nguyên tắc cơ bản của quản trị

Nguyên tắc quản trị là các quy tắc hành động hay tiêu chuẩn hành vi mà các nhà quản trị cần phải tuân thủ trong quá trình hoạt động kinh doanh. Hệ thống nguyên tắc quản trị bao gồm:

- Tuân thủ luật pháp và thông lệ kinh doanh
- Phải xuất phát từ khách hàng
- luôn đổi mới chiến lược sản phẩm, thích nghi được với thị trường luôn biến động.
- Hiệu quả và hiện thực
- Chuyên môn hoá
- Kết hợp hài hoà các loại lợi ích
- Luôn luôn bị giám sát, biết dẫu ý đồ
- Biết tận dụng thời cơ và môi trường kinh doanh

Các phương pháp quản trị

Các phương pháp quản trị là tổng thể các cách thức tác động có thể có và có chủ đích của chủ thể quản trị (các nhà quản trị) đối với các đối tượng quản trị (cấp dưới, khách thể kinh doanh, khách hàng, các ràng buộc của môi trường quản trị vĩ mô, các đối thủ cạnh tranh và các bạn hàng), để đạt được các mục tiêu kinh tế đề ra, trong điều kiện môi trường kinh doanh thực tế.

Các phương pháp tác động lên con người

Các phương pháp hành chính

Các phương pháp hành chính là các phương pháp tác động dựa vào các mối quan hệ tổ chức của hệ thống quản trị và kỷ luật của doanh nghiệp.

Các phương pháp kinh tế

Các phương pháp kinh tế tác động vào đối tượng quản lý thông qua các lợi ích kinh tế, để cho đối tượng bị quản trị tự lựa chọn phương án hoạt động có hiệu quả nhất trong phạm vi hoạt động (môi trường làm việc) của họ mà không cần thường xuyên tác động về mặt kinh tế.

Các phương pháp giáo dục

Các phương pháp giáo dục là các cách tác động vào nhận thức và tình cảm của người lao động nhằm nâng cao tính tự giác và nhiệt tình lao động của họ trong công việc thực hiện nhiệm vụ được giao.

Các phương pháp tác động lên các yếu tố khác của doanh nghiệp

Đó là phương pháp quản lý đi sâu vào từng yếu tố chi phối lên các đầu vào của quá trình kinh doanh (tài chính, lao động, công nghệ, thông tin, pháp chế, vật tư, sản phẩm, rủi ro v.v...).

Các phương pháp kích thích khách hàng

Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt như hiện nay, khách hàng trở thành mục tiêu của các doanh nghiệp. Do đó, họ phải tìm mọi phương pháp để thu hút khách hàng. Các phương pháp có thể sử dụng như chiêu thị, kích thích khách hàng mua hàng..

Các phương pháp đối với đối thủ cạnh tranh

Là việc sử dụng có hiệu quả nhất các nguồn lực, các cơ hội của doanh nghiệp để giành lấy phần hơn, phần thắng về mình trước các doanh nghiệp khác trong quá trình kinh doanh, bảo đảm cho doanh nghiệp phát triển nhanh chóng và bền vững.

Các phương pháp sử dụng đối với các cơ quan quản lý vĩ mô

Đó là sử dụng phương pháp sau: Chủ động tới mức cao nhất không đối đầu với luật pháp và thông lệ, nghiêm chỉnh thực hiện nghĩa vụ của doanh nghiệp đối với Nhà nước, đối với xã hội.

Nghệ thuật quản trị kinh doanh

Nghệ thuật kinh doanh (còn gọi là là kinh doanh hoặc thủ đoạn kinh doanh). Là việc xem xét động tĩnh công việc kinh doanh (Thị trường khách hàng, đối thủ cạnh tranh, xu thế biến động của môi trường lớn, tình hình xu thế chuyển biến của nội bộ doanh nghiệp) để chế ngự một cách có hiệu quả nhất, thực hiện thành công mọi ý đồ và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Trình bày khái niệm và so sánh nguyên tắc quản trị với phương pháp quản trị?
2. Phân tích nội dung nguyên tắc tuân thủ luật pháp và thông lệ kinh doanh?
3. Phân tích nguyên tắc xuất phát từ khách hàng?
4. Phân tích nguyên tắc hiệu quả và hiện thực?
5. Phân tích nguyên tắc chuyên môn hoá?
6. Phân tích nguyên tắc kết hợp hài hoà các loại lợi ích?
7. Phân tích nguyên tắc luôn luôn bị giám sát, biết dấu ý đồ?
8. Phân tích nguyên tắc biết tận dụng thời cơ và môi trường kinh doanh?
9. Phân tích nội dung phương pháp hành chính?
10. Phân tích nội dung phương pháp kinh tế?
10. Phân tích nội dung phương pháp giáo dục?
11. Phân tích nội dung các phương pháp đối với bên ngoài?

CHƯƠNG 4.

MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

GIỚI THIỆU

Mục đích yêu cầu

Chương này sẽ phân tích các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến quá trình quản trị.

Sau khi học xong chương này, sinh viên phải nắm được các vấn đề sau:

- Nội dung các yếu tố môi trường trong quản trị.
- Tác động của các yếu tố môi trường tới quá trình quản trị.
- Các biện pháp mà các nhà quản trị cần thực hiện để hoạt động có hiệu quả trong điều kiện môi trường kinh doanh luôn biến đổi

Nội dung chính:

- Khái niệm môi trường quản trị
 - Các yếu tố môi trường vĩ mô trong quản trị.
 - Các yếu tố môi trường vi mô trong quản trị.

NỘI DUNG

4.1. KHÁI NIỆM VÀ PHÂN LOẠI MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ

4.1.1. Khái niệm

Theo quan điểm hệ thống, môi trường là tập hợp các phân hệ, các phần tử, các hệ thống khác không thuộc hệ thống đang xét nhưng có quan hệ tác động đến hệ thống. Ví dụ: Con cá sống trong nước ngọt, tổ chức hoạt động trong một thể chế xã hội... vậy môi trường hoạt động của tổ chức bao gồm toàn bộ các yếu tố bên ngoài có tác động trực tiếp hay gián tiếp đến quyết định hay hoạt động của tổ chức đó.

Theo tiếng Anh: môi trường (environment): Là điều kiện hoàn cảnh tác động lên con người hoặc tổ chức.

Cần lưu ý, môi trường quản trị là môi trường kinh tế xã hội (social-economic environment), chứ không phải là môi trường tự nhiên (Natural Environment).

4.1.2. Phân loại môi trường quản trị

Môi trường vĩ mô (môi trường tổng quát) bao gồm: Môi trường chính trị - pháp luật; môi trường kinh tế; môi trường văn hoá - xã hội; môi trường công nghệ.

Môi trường vi mô (môi trường tác nghiệp) gồm: Khách hàng; nhà cung cấp; đối thủ cạnh tranh; các doanh nghiệp mới gia nhập ngành.

4.2. MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

4.2.1. Môi trường chính trị và pháp luật

Môi trường chính trị và pháp luật bao gồm các luật lệ, các quy tắc, và những hoạt động của các cơ quan nhà nước có ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức. Thể chế chính trị giữ định hướng, chi phối các hoạt động trong xã hội, trong đó có các hoạt động sản xuất kinh doanh. Môi trường chính trị, pháp luật thuộc nhóm các yếu tố vĩ mô, mặc dù nó có ảnh hưởng gián tiếp đến hoạt động

kinh doanh của các doanh nghiệp, nhưng yếu tố này giữ vai trò rất quan trọng trong việc xác định hướng kinh doanh của doanh nghiệp.

Sự tác động của chính trị, pháp luật và của Chính phủ đối với kinh doanh mà các nhà quản trị cần phải chú ý bao gồm:

a) Vai trò của Chính phủ đối với nền kinh tế

Vai trò quan trọng của Chính phủ là tạo lập, thúc đẩy, điều chỉnh và duy trì tốc độ phát triển kinh tế. Sự can thiệp ở mức độ hợp lý của Chính phủ vào các hoạt động kinh doanh là rất cần thiết bởi Chính phủ phải giữ vai trò tạo lập một môi trường kinh doanh thuận lợi và tạo cơ hội bình đẳng cho mọi công dân được tham gia vào các hoạt động kinh doanh.

Chính phủ quy định những khuôn khổ pháp lý và thiết lập các chính sách yếu nhằm tạo điều kiện cho mọi thành phần kinh tế cạnh tranh bình đẳng trong kinh doanh.

Vai trò của Chính phủ được thể hiện qua những đặc trưng sau:

- Chính phủ phải là người tạo lập và thúc đẩy ý chí tăng trưởng và phát triển.
- Duy trì sự ổn định kinh tế vĩ mô.
- Tôn trọng các quy luật của nền kinh tế thị trường.
- Duy trì cân đối cơ cấu tích lũy vốn trong và ngoài nước.

b) Các cơ chế, chính sách kinh doanh của Chính phủ

- Cơ chế bảo hộ sản xuất trong nước
- Sự tác động của chính trị đối với kinh doanh

4.2.2. Môi trường văn hoá - xã hội

Mỗi tổ chức kinh doanh đều hoạt động trong môi trường văn hoá - xã hội nhất định. Doanh nghiệp và môi trường văn hoá - xã hội đều có mối liên hệ chặt chẽ, có sự tác động qua lại lẫn nhau. Xã hội cung cấp những nguồn lực mà doanh nghiệp cần, tiêu thụ những hàng hoá - dịch vụ mà doanh nghiệp sản xuất ra.

Các giá trị chung của xã hội, tập tục truyền thống, lối sống của doanh nghiệp, các hệ tư tưởng tôn giáo và cơ cấu dân số, thu nhập của dân cư đều có tác động nhiều mặt đến hoạt động của tổ chức kinh doanh.

a) Dân số và thu nhập

Các số liệu về nhân khẩu học của dân cư trong một khu vực thị trường gồm có: Tổng số nhân khẩu thường trú, độ tuổi, giới tính, mật độ và phân bố dân cư.

Những dữ liệu này rất cần thiết để các quản trị hoạch định kế hoạch định vị nhà máy, sản xuất hay phân phối một sản phẩm nào đó, phục vụ để hoạch định kế hoạch kinh doanh và quyết định có nên đầu tư, thâm nhập vào thị trường đó hay không.

Trong những khu vực mà người dân có thu nhập cao, sức mua sẽ cao hơn những vùng dân chúng có thu nhập thấp. Hơn thế nữa, nếu người dân có trình độ dân trí cao thì cách thức tiêu dùng, động thái mua hàng và nhu cầu hàng hóa của người dân sẽ khác với những vùng mà người dân có trình độ dân trí thấp.

Mặt khác, độ tuổi, giới tính, số lượng dân cư... cũng là những yếu tố mà bất cứ nhà doanh nghiệp nào dự định đầu tư hay bán hàng trong bất cứ khu vực nào cũng phải nắm vững. Những vùng có nhiều người lớn tuổi thì sẽ có nhu cầu cao đối với các dịch vụ y tế - bảo vệ sức khỏe. Còn những vùng có nhiều trẻ em thì có nhu cầu cao đối với các dịch vụ giáo dục quần áo trẻ hay đồ chơi...

b) Thái độ đối với công việc

Ngày nay thái độ đối với công việc, đối với công ty của con người đang có những thay đổi mạnh mẽ, những thay đổi này được thể hiện thông qua hai tiêu thức cơ bản là lòng trung thành với tổ chức và đạo đức làm việc.

Trong những năm trước đây tại nhiều quốc gia phát triển như Nhật Bản hay các nước châu Á khác... Xuất hiện khái niệm “Con người của tổ chức”. Khái niệm này thể hiện sự gắn bó, trung thành của người công nhân đối với công ty (tại các công ty lớn) bởi khi người lao động mang hết tâm huyết và sức lực để phục vụ công ty thì họ có được sự an toàn về chỗ làm việc, có cơ hội để thăng tiến.

Tất cả những biến động và thay đổi trên đã tác động trực tiếp các hoạt động kinh doanh, đến doanh nghiệp và đến mỗi người lao động.

Môi trường kinh doanh ngày nay đòi hỏi các doanh nghiệp phải năng động, linh hoạt hơn trên tất cả mọi phương diện từ sản xuất, Marketing đến quản trị nguồn nhân lực. Do đó những người không thích nghi, đáp ứng được những yêu cầu đó của doanh nghiệp sẽ bị sa thải và những cá nhân có năng lực sẽ nổi lên như những tài năng xuất chúng. Như vậy, chuẩn mực giá trị của người lao động chuyển sang khuynh hướng căn cứ vào tài năng hơn là lòng trung thành. Đồng thời sự sa thải công nhân một cách không thương tiếc cũng đặt ra với người công nhân những câu hỏi mới về lòng trung thành, sự tận tụy phục vụ của họ đối với doanh nghiệp.

Các số liệu về nhân khẩu học của dân cư trong một khu vực thị trường gồm có tổng số nhân khẩu thường trú, độ tuổi, giới tính, mật độ phân bố dân cư...

Những dữ liệu này rất cần thiết để các nhà quản trị hoạch định kế hoạch xây dựng định vị nhà máy hay sản xuất, phân phối một sản phẩm nào đó. Ví dụ: Một doanh nghiệp muốn xây dựng một nhà máy mới, hoặc nước ngoài đầu tư - liên doanh xây dựng một nhà máy mới. Về phương diện nhân khẩu học phải: Chọn nơi dân cư đông đúc, lao động có chất lượng cao, có tập quán, thói quen tiêu dùng, thu nhập của khu vực thị trường...

Căn cứ vào những yếu tố đó nhà doanh nghiệp quyết định có nên đầu tư hay không. Trong thực tế, yếu tố dân cư có tác động như sau:

- Khu vực dân cư có thu nhập cao sẽ có sức mua tăng và ngược lại.
- Khu vực dân cư có độ tuổi khác nhau, có nhu cầu tiêu thụ hàng hoá khác nhau.
- Thu nhập dân cư tăng, dẫn đến tăng nhu cầu về tiêu dùng hàng hoá và dịch vụ, sức mua tăng. Điều này, tạo cơ hội cho các doanh nghiệp sản xuất phục vụ nhu cầu của xã hội.

Sự gia tăng dân số tự nhiên có tác động tới kinh doanh khác với sự gia tăng dân số do những nguyên nhân xã hội: di dân, di cư...

4.2.3. Môi trường kinh tế

Môi trường kinh tế là những đặc điểm của hệ thống kinh tế mà trong đó các doanh nghiệp hoạt động. Môi trường kinh tế gồm những yếu tố chủ yếu tác động đến hoạt động của doanh nghiệp: Tăng trưởng kinh tế; các chính sách kinh tế; chu kỳ kinh doanh; xu hướng toàn cầu hoá kinh tế hiện nay.

a) Tăng trưởng kinh tế

Theo phương pháp tiếp cận hiện đại, tăng trưởng kinh tế được coi là việc mở rộng sản lượng tiềm năng của một quốc gia trong một giai đoạn nhất định. Nói cách khác, tăng trưởng kinh

tế là việc mở rộng tiềm năng kinh tế để sản xuất ra nhiều sản phẩm dịch vụ hơn, phục vụ cho tiêu dùng trực tiếp và tái sản xuất mở rộng. Thước đo chủ yếu để đánh giá sự thành công kinh tế của một quốc gia thường dựa trên khả năng tạo ra một giá trị tổng sản lượng ở mức cao và có mức tăng trưởng nhanh. Đồng thời, hiệu quả của sự tăng trưởng kinh tế được đo bằng ba tiêu thức:

- Mức gia tăng sản lượng theo đầu người và ổn định mức sống của các cá nhân điển hình trong dân cư.

- Sự tăng trưởng kinh tế hiện tại không để lại những nguy cơ trong tương lai cho nền kinh tế.

Mặt khác, sự tăng trưởng kinh tế chỉ có ý nghĩa khi nó đem lại sự phát triển kinh tế. Phát triển kinh tế là một quá trình biến đổi về số lượng, chất lượng sản xuất đến đời sống của một nền kinh tế - xã hội, nhằm đạt đến sự thỏa mãn các nhu cầu, các mục tiêu do xã hội đặt ra và coi đó là mục đích cần đạt tới.

Như vậy hiểu theo nghĩa rộng, khái niệm tăng trưởng kinh tế hiện đại cần được hiểu là một gia sự gia tăng khả năng sản xuất hàng hóa - dịch vụ nhằm nâng cao mức sống của toàn xã hội. Đồng thời quá trình phát triển này không để lại những điều kiện hại lâu dài cho kinh tế, xã hội, cho môi trường tự nhiên.

Trong tiến trình này các doanh nghiệp giữ vai trò chủ đạo. Đồng thời, cơ cấu nền kinh tế, mức tăng trưởng kinh tế, lạm phát của nền kinh tế sẽ có những tác động tích cực (hoặc tiêu cực) đối với doanh nghiệp.

Tác động của tăng trưởng kinh tế đến hoạt động của doanh nghiệp: Sự tăng trưởng của doanh nghiệp đóng góp cho sự tăng trưởng chung cho nền kinh tế. Ngược lại mức tăng trưởng chung của xã hội lại ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp: lạm phát, cơ cấu kinh tế, mức tăng GDP... Các biện pháp khai thác và sử dụng tài nguyên, bảo vệ môi trường là thước đo sự đóng góp của doanh nghiệp vào sự tăng trưởng kinh tế.

b) Chu kỳ kinh doanh

Chu kỳ kinh doanh là sự thăng trầm về khả năng tạo ra của cải nền kinh tế trong những giai đoạn nhất định. Các số liệu thống kê kinh tế trong những thời điểm quá khứ cho phép có thể thiết lập chu kỳ vận động của nền kinh tế.

Mỗi chu kỳ thường có bốn giai đoạn: Giai đoạn phát triển, giai đoạn trưởng thành, giai đoạn suy giảm và giai đoạn tiêu điều.

- Giai đoạn phát triển là giai đoạn mà nền kinh tế có tốc độ tăng trưởng nhanh và đồng thời có sự mở rộng về quy mô.

- Trong giai đoạn này hàng hóa của các doanh nghiệp được tiêu thụ mạnh, sản xuất mở rộng, giá cả, lương bổng, lãi suất và lợi nhuận đều tăng. Do đó, các doanh nghiệp thường gia tăng các đơn đặt hàng. Huy động thêm kinh phí, thuê nhân công gia tăng đầu tư nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường.

- Giai đoạn trưởng thành là thời điểm mà nền kinh tế đã đạt đến mức phát triển cao nhất của nó và bắt đầu đi vào giai đoạn suy thoái. Thời điểm này thường xảy ra khi nền kinh tế đã đạt mức toàn diện về tiềm năng.

- Giai đoạn suy thoái giảm là thời kỳ nền kinh tế có mức tăng trưởng chậm và kỳ sau thấp hơn kỳ trước. Trong giai đoạn này hàng hóa ế ẩm, tốc độ lưu thông chậm, hàng hóa tồn kho nhiều. Do đó các doanh nghiệp thường xuyên giảm lượng đơn đặt hàng, ngừng tuyển mới hoặc sa thải

những công nhân dư thừa, không huy động thêm kinh phí, lãi suất trên thị trường vốn giảm. Quy mô hoạt động của mỗi doanh nghiệp, cũng như nền kinh tế bị thu hẹp.

- Giai đoạn tiêu điều là thời điểm suy thoái của nền kinh tế đã đến mức cao. Trong thời điểm này, các hoạt động kinh tế ở thời điểm chuyển từ suy thoái sang thời kỳ phát triển của chu kỳ tiếp theo.

Chu kỳ kinh tế có thể diễn ra dài hay ngắn tùy thuộc vào rất nhiều yếu tố. Dựa trên những số liệu quá khứ về tổng mức đầu tư, tổng sản phẩm quốc nội (GNP) hay tổng sản phẩm quốc dân (GDP)... Các nhà kinh tế có thể dự báo được mức tăng trưởng trong những kỳ tiếp theo và dựa vào số liệu của mỗi kỳ để dự báo chu kỳ của nền kinh tế trong tương lai.

Chu kỳ kinh tế có ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến các quyết định quản trị và các doanh nghiệp nhất là các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tại các quốc gia phát triển, trong những giai đoạn suy thoái có thể có hàng loạt doanh nghiệp nhỏ bị phá sản.

c) Xu hướng toàn cầu hóa kinh doanh

Nền kinh tế thế giới đang ở trong giai đoạn - quốc tế hóa hết sức mạnh mẽ. Ngày nay, một sản phẩm được sản xuất tại một quốc gia có thể được tiêu thụ trên khắp thế giới và hàng hóa sẽ được sản xuất tại bất cứ nơi nào mà chúng có giá thành thấp nhất, bất chấp biên giới của các quốc gia. Tuy nhiên các nhà chính trị và kinh tế của mỗi quốc gia đều rất lo ngại về tình hình thâm hụt cán cân xuất nhập khẩu của nước họ.

Khi nền kinh tế bị nhập siêu thì có nghĩa là các doanh nghiệp trong nước bị cạnh tranh gay gắt và có thể bị đóng cửa và nhiều công nhân sẽ mất việc làm, dẫn tới nhiều hậu quả xã hội tiêu cực. Do đó, các chính phủ thường áp dụng các chính sách bảo hộ mậu dịch bằng việc thiết lập hàng rào thuế quan, quy định về quy chế hạn ngạch nhập khẩu. Các biện pháp này có thể bảo vệ được các doanh nghiệp trong nước.

Tuy nhiên, các biện pháp hạn chế nhập khẩu sẽ gây thiệt hại cho người tiêu dùng cuối cùng bởi họ đã phải mua sản phẩm - dịch vụ trong nước với giá cao hơn hàng hóa nhập khẩu trong điều kiện mậu dịch tự do.

Do đó các doanh nghiệp trong nước có thể được lợi. Bởi vậy, để thành công trong nền kinh tế toàn cầu, các doanh nghiệp phải không ngừng đổi mới công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm và điều cốt yếu là phải không ngừng nâng cao năng suất lao động.

4.2.4. Môi trường vật chất

Môi trường vật chất gồm các yếu tố: tài nguyên thiên nhiên, hệ thống cơ sở hạ tầng kinh tế.

a) Tài nguyên thiên nhiên

Nguồn tài nguyên thiên nhiên bao gồm các loại khoáng sản tài nguyên trên bề mặt và trong lòng đất. Mặc dù hiện nay do công nghệ hiện đại, con người sử dụng nguyên liệu tiết kiệm hơn nhưng những nguồn tài nguyên này ngày càng trở nên khan hiếm hơn mặc dù ngày nay, với những công nghệ hiện đại con người đã sử dụng nguyên liệu tiết kiệm hơn trước đây. Tuy nhiên, với mức dân số ngày càng tăng nhanh, sự lạm dụng các nguồn tài nguyên thiên nhiên đã gây ra nhiều hậu quả nghiêm trọng. Nhiều nguồn tài nguyên đã bị cạn kiệt, thảm thực vật rừng bị tàn phá nặng nề, tầng ô-dôn bị thủng, lụt bão xảy ra thường xuyên, môi trường sống bị ô nhiễm nặng nề...

Trước những hậu quả nghiêm trọng này, nhiều tổ chức và công luận quốc tế, nhiều quốc gia đã đưa ra những chính sách quản lý chặt chẽ nhằm bảo vệ các nguồn tài nguyên và môi trường.

Những chính sách này thể hiện qua các nội dung sau:

- Tăng mức đầu tư cho thăm dò và đẩy mạnh các hoạt động nghiên cứu và phát triển. Tăng cường đầu tư tìm kiếm những nguồn tài nguyên tại những vùng xa như biển khơi hoặc những nguồn có khả năng phục hồi. Đẩy mạnh các hoạt động nghiên cứu cơ bản để phát triển những công nghệ mới, có khả năng tái sinh các nguồn tài nguyên, sử dụng nguyên liệu hiệu quả hơn và hạn chế sự lãng phí.

- Tăng cường sử dụng lại các nguồn chất thải. Các loại chất thải công nghiệp và sinh hoạt được tái sinh nhằm bảo vệ môi trường và tiết kiệm nguyên liệu.

- Tích cực tìm kiếm và sử dụng các nguồn năng lượng và nguyên liệu thay thế.

- Thiết kế lại sản phẩm. Việc thiết kế lại sản phẩm nhằm hợp lý hóa việc sử dụng các yếu tố vật chất trong chế tạo sản phẩm. Quá trình này cũng dẫn tới việc thiết kế những công nghệ, dây chuyền sản xuất mới, hợp lý hơn.

b) Kỹ thuật - công nghệ

Ngày nay, công nghệ là yếu tố có sự năng động nhất trong các yếu tố môi trường kinh doanh. Sự thay đổi này đem lại những thách thức và nguy cơ đối với các doanh nghiệp. Nhiều người cho rằng đó là "sự phá hủy của sáng tạo", nhờ sự "phá hủy" này mà những sản phẩm mới luôn thay thế cho sản phẩm cũ; những công nghệ hiện đại, tiên tiến hơn thay chỗ cho những công nghệ lỗi thời.

Những thành tựu của công nghệ đã làm thay đổi phương pháp làm việc của con người trong cả văn phòng và xưởng máy. Sự tiến bộ của công nghệ tác động mạnh mẽ đối với sản phẩm, dịch vụ, thị trường, nhà cung cấp nhà phân phối, khách hàng và cả vị thế cạnh tranh của các doanh nghiệp. Những thay đổi này thể hiện trên một số phương diện sau:

+ Chu kỳ đổi mới công nghệ ngày càng ngắn hơn

Tiến trình đổi mới công nghệ được coi là quá trình phát triển có tính hệ thống và áp dụng vào thực tế một ý tưởng mới, là khoảng thời gian cần thiết để biến một ý tưởng mới thành sản phẩm hay dịch vụ có thể tiêu thụ trên thị trường. Trong khi đó, có nhiều ý tưởng khác không thể biến thành công nghệ bởi chúng không có khả năng tạo ra thị trường và lợi nhuận.

Quá trình đổi mới công nghệ thành công tùy thuộc sự thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng được gọi là thời gian quá độ của sự đổi mới công nghệ.

+ Vòng đời sản phẩm ngày càng ngắn hơn

Mỗi năm có nhiều sản phẩm mới được tung ra thị trường, trong số đó có nhiều kiểu mẫu sản phẩm này còn đang thịnh hay được cải tiến. Điều này cho thấy là các sản phẩm ngày nay có chu kỳ sống ngày càng ngắn hơn. Kết quả là nếu doanh nghiệp không có chiến lược sản phẩm thích hợp thì rất có thể bị thua lỗ, bởi hàng hóa rất có thể bị chất đống trong kho do tốc độ lỗi thời, bởi hàng hóa (sẽ bị ế thừa do không phù hợp với thị hiếu của người tiêu dùng trên thị trường).

+ Cuộc cách mạng công nghệ mới:

Sự kết hợp giữa tự động hóa và mạng thông tin toàn cầu cho phép các doanh nghiệp thực hiện các giao dịch kinh doanh quốc tế luân chuyển vốn đầu tư một cách nhanh chóng, nhờ đó nâng cao khả năng hoạt động, năng suất và hiệu quả.

Tiến trình đổi mới công nghệ được coi là quá trình phát triển có tính hệ thống, là khoảng thời gian cần thiết biến ý tưởng mới thành sản phẩm hay dịch vụ có thể tiêu thụ trên thị trường.

Tiến trình đổi mới công nghệ làm cho vòng đời sản phẩm ngày càng ngắn hơn. Nhu cầu đổi mới sản phẩm tăng, nhiều sản phẩm mới được tung ra thị trường làm cho vòng đời sản phẩm, chu kỳ của sản phẩm ngắn lại.

Tự động hoá và năng suất lao động tăng làm giảm số lượng công nhân. Tự động hoá giúp các nhà quản trị quản lý và kiểm soát công nhân, thu thập và xử lý thông tin được nhanh chóng và thuận tiện hơn. Tự động hoá yêu cầu các doanh nghiệp phải đầu tư cho việc nghiên cứu tạo ra những sản phẩm mới. Sự kết hợp giữa tự động hoá và mạng thông tin toàn cầu cho phép các doanh nghiệp thực hiện các giao dịch kinh doanh quốc tế, luân chuyển vốn đầu tư một cách nhanh chóng, nhờ đó nâng cao khả năng hoạt động năng suất và hiệu quả.

c) Cơ sở hạ tầng kinh tế

Hệ thống cơ sở hạ tầng kinh tế bao gồm mạng lưới giao thông vận tải, đường sá, cầu cống, phương tiện vận chuyển, mạng lưới thông tin bưu chính viễn thông, nguồn nhân lực, tính hữu hiệu của các dịch vụ ngân hàng - tài chính. Những yếu tố này có ảnh hưởng rất quan trọng đến hoạt động của doanh nghiệp. Việc phát triển cơ sở hạ tầng kinh tế là điều kiện tiên quyết đối với phát triển của nền kinh tế.

4.3. MÔI TRƯỜNG VI MÔ

4.3.1. Các đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh là những tổ chức hay cá nhân có khả năng thoả mãn nhu cầu của khách hàng của một doanh nghiệp bằng cách cùng một loại sản phẩm, dịch vụ có cùng nhãn hiệu hoặc cùng một loại sản phẩm nhưng khác nhãn hiệu. Những sản phẩm có khả năng thay thế sản phẩm của doanh nghiệp. Cùng với khách hàng, các đối thủ cạnh tranh luôn gây ra những áp lực đối với doanh nghiệp. Sự cạnh tranh giữa các đối thủ cạnh tranh đòi hỏi các doanh nghiệp phải áp dụng nhiều biện pháp đối phó với các đối thủ cạnh tranh nhằm giữ vững và phát triển thị phần.

Sự hiểu biết về các đối thủ cạnh tranh có một ý nghĩa quan trọng đối với các doanh nghiệp trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng dai dẳng. Các doanh nghiệp cần so sánh khả năng của mình đối với các đối thủ cạnh tranh khác. Tự xây dựng bảng thống kê để phân tích các thế mạnh của đối thủ cạnh tranh, từ đó tìm ra lợi thế của mình.

4.3.2. Khách hàng

Khách hàng những người hay tổ chức mua sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp. Khách hàng bao gồm người tiêu dùng cuối cùng, các nhà phân phối trung gian: Đại lý, bán sỉ. Khách hàng công nghiệp, khách hàng cơ quan. Doanh nghiệp không thể tồn tại trong một nền kinh tế thị trường nếu không có khách hàng. Khách hàng là một yếu tố quan trọng của doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải lấy sự thoả mãn nhu cầu của khách hàng là mục đích hoạt động. Những động thái về nhu cầu, về sự thoả mãn về lợi ích là những áp lực đối với hoạt động của doanh nghiệp. Sự tự do chọn lựa sản phẩm, dẫn đến cạnh tranh giữa các nhà sản xuất.

Sự tín nhiệm của khách hàng có thể là tài sản có giá trị lớn lao của doanh nghiệp. Sự tín nhiệm đó đạt được do biết thoả mãn các nhu cầu và thị hiếu của khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh. Một vấn đề mấu chốt khác liên quan đến khách hàng là khả năng trả giá của họ. Người mua có ưu thế có thể làm cho lợi nhuận của ngành hàng giảm bằng cách ép giá xuống hoặc đòi hỏi chất lượng cao hơn và phải làm nhiều công việc dịch vụ hơn.

4.3.3. Nhà cung cấp

Nhà cung cấp bao gồm những tổ chức hay cá nhân cung ứng các loại nguyên liệu, vật liệu, bán thành phẩm hay dịch vụ cho doanh nghiệp. Giữa các nhà cung cấp và doanh nghiệp thường diễn ra các cuộc thương lượng về giá cả, chất lượng và thời hạn giao hàng. Các loại phát minh, sáng chế thường góp phần nâng cao ưu thế cho các nhà cung cấp trong thời hạn của chúng, ngăn cản đối thủ cạnh tranh cung cấp hàng hoá hoặc dịch vụ tương tự. Những ưu thế và đặc quyền của

các nhà cung cấp có thể tạo ra những áp lực đối với doanh nghiệp như về thời gian cung cấp, chất lượng, giá cả, tính ổn định của việc cung cấp nguyên liệu và các yếu tố đầu vào khác...

Các doanh nghiệp cần phải quan hệ với các tổ chức cung cấp các nguồn khách hàng khác nhau, như vật tư, thiết bị, lao động và tài chính.

Các tổ chức cung cấp vật tư, thiết bị có ưu thế có thể tăng thêm lợi nhuận bằng cách nâng giá, giảm chất lượng sản phẩm hoặc giảm mức độ dịch vụ đi kèm. Yếu tố làm tăng thế mạnh của các tổ chức cung ứng tương tự như các yếu tố làm tăng thế mạnh của người mua sản phẩm. Cụ thể là các yếu tố: Số lượng của người cung cấp nào chào bán các sản phẩm có tính khác biệt.

Trong những giai đoạn nhất định phần lớn các doanh nghiệp, kể cả doanh nghiệp làm ăn có lãi, đều phải vay vốn tạm thời từ các tổ chức tài chính. Nguồn vốn này có thể nhận được bằng cách vay ngắn hạn hoặc dài hạn phát hành cổ phiếu. Khi doanh nghiệp tiến hành phân tích về các tổ chức tài chính thì trước hết cần chú ý xác định vị thế của mình so với các thành viên khác trong cộng đồng.

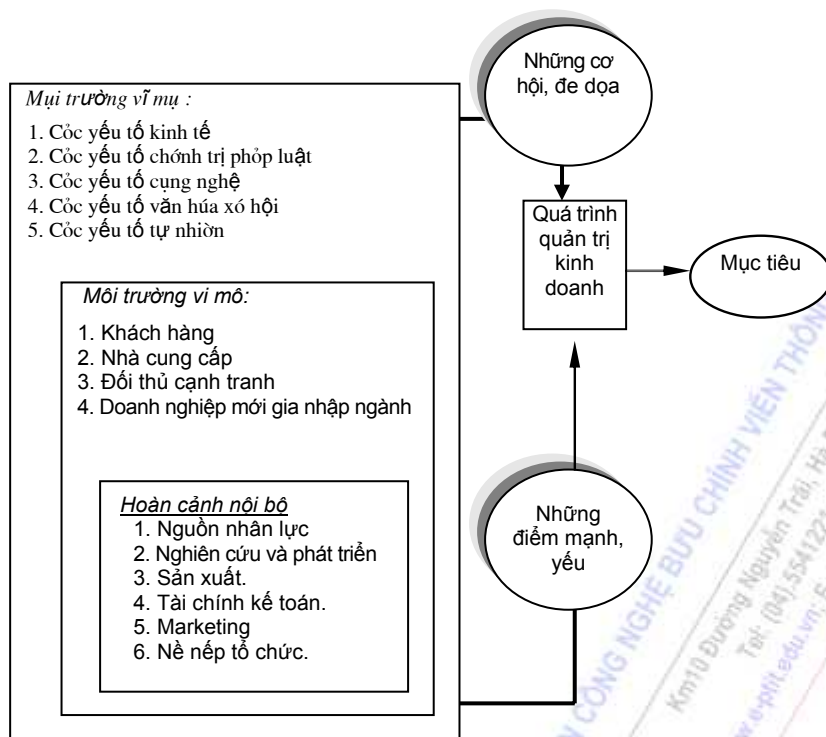
4.3.4. Đối thủ tiềm ẩn

Việc gia nhập ngành của các doanh nghiệp mới sẽ làm tăng mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành. Đây chính là các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn. Tuy nhiên việc đe dọa sự gia nhập ngành của các doanh nghiệp mới sẽ phụ thuộc vào các điều kiện để gia nhập ngành. Nếu những điều kiện để gia nhập ngành quá khắt khe, sự gia nhập ngành sẽ xảy ra ít hoặc không xảy ra. Chẳng hạn nếu gia nhập ngành mà lợi nhuận bằng 0, hoặc do những ràng buộc về quy định của chính phủ, thì chắc chắn việc gia nhập ngành của các doanh nghiệp mới sẽ không xảy ra. Ngược lại những điều kiện gia nhập ngành quá dễ dàng, hơn nữa các doanh nghiệp được khuyến khích bởi lợi nhuận dương, sự gia nhập ngành sẽ xảy ra một cách ồ ạt hơn. Ví dụ ngành Bưu chính-Viễn thông của Việt Nam, bắt đầu từ cuối những năm 1990, do doanh thu và lợi nhuận ngày càng tăng, dẫn đến một số các doanh nghiệp mới tìm cách gia nhập ngành như: Tổng Công ty Điện tử Viễn thông Quân đội, Công ty Cổ phần Bưu chính Viễn thông Sài Gòn... hoặc trong tương lai sẽ là các nhà đầu tư nước ngoài trong lĩnh vực bưu chính, viễn thông.

Đối thủ mới tham gia kinh doanh trong ngành có thể là yếu tố làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp do họ đưa ra khai thác các năng lực sản xuất mới, với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết. Cần lưu ý là việc mua lại các cơ sở khác trong ngành với ý định xây dựng phân thị trường thường là biểu hiện của sự xuất hiện đối thủ mới xâm nhập.

4.3.5. Sản phẩm thay thế

Sức ép do sản phẩm thay thế là làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Nếu không chú ý tới các sản phẩm thay thế tiềm ẩn, doanh nghiệp có thể bị tụt lại với các thị trường nhỏ bé. Phần lớn các sản phẩm thay thế mới là kết quả của cuộc bùng nổ công nghệ. Muốn đạt được thành công, các doanh nghiệp cần chú ý dành nguồn lực để phát triển và tận dụng công nghệ mới vào chiến lược của mình. Môi trường vi mô bao gồm những yếu tố bên ngoài có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của doanh nghiệp. Những yếu tố này gồm: Khách hàng, các nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, các nhóm quyền lợi, các cơ quan chính quyền, nghiệp đoàn lao động.



H4.1. Tóm tắt mối quan hệ giữa các cấp độ trong môi trường quản trị

TÓM TẮT

Khái niệm

Môi trường hoạt động của tổ chức bao gồm toàn bộ các yếu tố bên ngoài có tác động trực tiếp hay gián tiếp đến quyết định hay hoạt động của tổ chức đó.

Phân loại môi trường quản trị

Môi trường vĩ mô (môi trường tổng quát) bao gồm: Môi trường chính trị - pháp luật; môi trường kinh tế; môi trường văn hoá - xã hội; môi trường công nghệ.

Môi trường vi mô (môi trường tác nghiệp) gồm: Khách hàng; nhà cung cấp; đối thủ cạnh tranh; các doanh nghiệp mới gia nhập ngành.

Môi trường vĩ mô

Môi trường chính trị và pháp luật

Môi trường chính trị và pháp luật bao gồm các luật lệ, các quy tắc, và những hoạt động của các cơ quan nhà nước có ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức. Thể chế chính trị giữ định hướng, chi phối các hoạt động trong xã hội, trong đó có các hoạt động sản xuất kinh doanh. Môi trường chính trị, pháp luật thuộc nhóm các yếu tố vĩ mô, mặc dù nó có ảnh hưởng gián tiếp đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp, nhưng yếu tố này giữ vai trò rất quan trọng trong việc xác định hướng kinh doanh của doanh nghiệp.

Môi trường văn hoá - xã hội

Mỗi tổ chức kinh doanh đều hoạt động trong môi trường văn hoá - xã hội nhất định. Doanh nghiệp và môi trường văn hoá - xã hội đều có mối liên hệ chặt chẽ, có sự tác động qua lại lẫn nhau. Xã hội cung cấp những nguồn lực mà doanh nghiệp cần, tiêu thụ những hàng hoá - dịch vụ mà doanh nghiệp sản xuất ra.

Các giá trị chung của xã hội, tập tục truyền thống, lối sống của doanh nghiệp, các hệ tư tưởng tôn giáo và cơ cấu dân số, thu nhập của dân cư đều có tác động nhiều mặt đến hoạt động của tổ chức kinh doanh.

Môi trường kinh tế

Môi trường kinh tế là những đặc điểm của hệ thống kinh tế mà trong đó các doanh nghiệp hoạt động. Môi trường kinh tế gồm những yếu tố chủ yếu tác động đến hoạt động của doanh nghiệp: Tăng trưởng kinh tế; các chính sách kinh tế; chu kỳ kinh doanh; xu hướng toàn cầu hoá kinh tế hiện nay.

Môi trường vi mô

Các đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh là những tổ chức hay cá nhân có khả năng thoả mãn nhu cầu của khách hàng của một doanh nghiệp bằng cách cùng một loại sản phẩm, dịch vụ có cùng nhãn hiệu hoặc cùng một loại sản phẩm nhưng khác nhãn hiệu.

Khách hàng

Khách hàng những người hay tổ chức mua sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp. Khách hàng bao gồm người tiêu dùng cuối cùng, các nhà phân phối trung gian: Đại lý, bán sỉ. Khách hàng công nghiệp, khách hàng cơ quan.

Nhà cung cấp

Nhà cung cấp bao gồm những tổ chức hay cá nhân cung ứng các loại nguyên liệu, vật liệu, bán thành phẩm hay dịch vụ cho doanh nghiệp.

Đối thủ tiềm ẩn

Việc gia nhập ngành của các doanh nghiệp mới sẽ làm tăng mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành. Đây chính là các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn. Tuy nhiên việc đe dọa sự gia nhập ngành của các doanh nghiệp mới sẽ phụ thuộc vào các điều kiện để gia nhập ngành.

Sản phẩm thay thế

Phần lớn các sản phẩm thay thế mới là kết quả của cuộc bùng nổ công nghệ. Muốn đạt được thành công, các doanh nghiệp cần chú ý dành nguồn lực để phát triển và tận dụng công nghệ mới vào chiến lược của mình.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Trình bày khái niệm và phân loại môi trường kinh doanh?
2. Phân tích môi trường chính trị và pháp luật và tác động của nó tới quá trình quản trị?
3. Phân tích môi trường văn hoá xã hội và tác động của nó tới quá trình quản trị?
4. Phân tích môi trường kinh tế và tác động của nó tới quá trình quản trị?
5. Phân tích môi trường cạnh tranh và tác động của nó tới quá trình quản trị?
6. Phân tích yếu tố khách hàng và tác động của nó tới quá trình quản trị?

CHƯƠNG 5.

THÔNG TIN VÀ QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

GIỚI THIỆU

Mục đích yêu cầu

Sau khi học xong chương này, sinh viên phải nắm được các vấn đề sau:

- Thông tin là gì? Vai trò của nó đối với quá trình quản trị nói chung và quá trình ra quyết định nói riêng?
- Doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống thông tin trong quản trị như thế nào?
- Thế nào là quyết định quản trị. Yêu cầu và nội dung của quá trình ra quyết định?

Nội dung chính:

- Khái niệm và vai trò của thông tin
- Hệ thống thông tin trong quản trị
- Khái niệm quyết định trong quản trị.
- Yêu cầu của quá trình ra quyết định.
- Nội dung các bước ra quyết định.

NỘI DUNG

5.1.THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ

5.1.1. Khái niệm và vai trò của thông tin

a) Khái niệm

Thông tin kinh tế là những tín hiệu, được thu nhận, được hiểu và được đánh giá là có ích trong việc ra quyết định quản trị kinh doanh của chủ doanh nghiệp.

b) Vai trò của thông tin

- *Thông tin là cơ sở đề ra các quyết định quản trị.* Tác động quản trị định kỳ kể cả tác động nhất thời, gắn liền với những quyết định quản trị cụ thể.

- *Xây dựng hệ thống thông tin quản lý sẽ mở rộng được khả năng thu thập thông tin của bộ máy quản lý.* Chủ thể quản lý thu thập thông tin từ môi trường và từ chính đối tượng quản lý của mình để xây dựng các mục tiêu, lập kế hoạch đồng thời chỉ huy, kiểm tra và kiểm soát toàn bộ hoạt động của tổ chức. Trên cơ sở các thông tin đầy đủ, chính xác, người quản lý và lãnh đạo có thể đưa ra được các quyết định đúng đắn và kịp thời.

- *Thông tin gắn hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp với môi trường bên ngoài.* Phương tiện tiến hành đặc trưng cho hoạt động quản trị là thông tin, bởi vì tác động quản trị đều được chuyển tới người chấp hành thông qua thông tin. Trong tổng thể tác nghiệp quản trị, các tác nghiệp về thu nhập, truyền đạt và lưu trữ thông tin chiếm tỷ trọng rất lớn.

- *Thông tin là phương tiện gắn kết giữa các cấp quản trị doanh nghiệp.*

Các phương tiện kỹ thuật được sử dụng trong bộ máy quản trị trong đó đa số có liên quan đến hệ thống thông tin cũng là các phương tiện trong quá trình quản lý - hai loại phương tiện tiến

hành trên đây có quan hệ bổ sung nhau và đều gắn liền với hoạt động trí tuệ của cán bộ nhân viên trong bộ máy quản trị

c) Một số đặc trưng cơ bản của thông tin

Thông tin gắn liền với một quá trình điều khiển.

Bản thân thông tin không có mục đích tự thân. Nó chỉ tồn tại và có ý nghĩa trong một hệ thống có điều khiển nào đó.

Thông tin có tính tương đối.

Tính tương đối của thông tin thể hiện rất rõ nét đối với các hệ thống kinh tế xã hội vì đây là các hệ thống động, hệ thống mở, đối với nhiều mặt còn có thể coi là một hệ thống hộp đen.

Tính định hướng của thông tin.

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

Mỗi thông tin đều có vật mang tin và lượng tin.

Hình thức vật lý cụ thể của thông tin là vật mang tin. Có thể so sánh thông tin là linh hồn còn vật mang tin là cái vỏ vật chất..

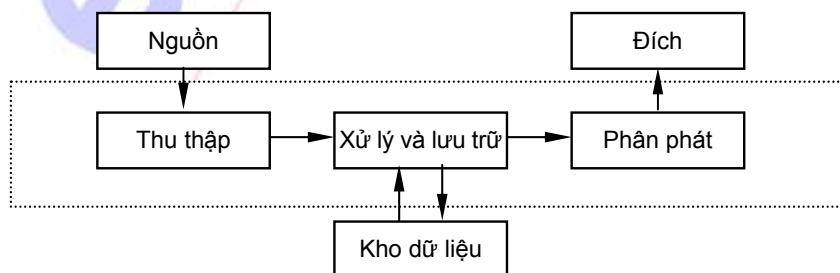
Thông tin kinh tế thường được thể hiện dưới các hình thức chủ yếu sau:



H5.1. Mục đích và chức năng của thông tin

5.1.2. Hệ thống thông tin trong quản trị

Hệ thống thông tin là một tập hợp các đối tượng (con người) và thiết bị (phần cứng, phần mềm, dữ liệu) thực hiện các hoạt động thu thập, lưu trữ, xử lý và phân phối thông tin trong một tập ràng buộc được gọi là môi trường.

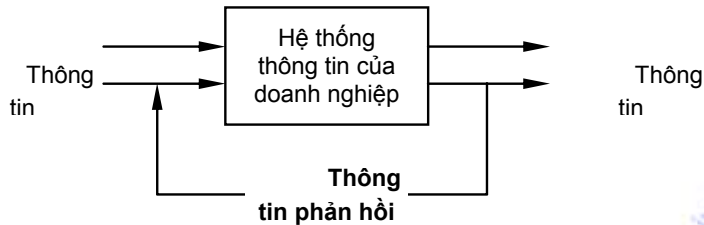


H5.2. Hệ thống thông tin

- Khả năng xử lý dữ liệu cho một phòng ban hay cả doanh nghiệp;
- Thông tin con người cần để làm quyết định được tốt hơn, có đủ căn cứ hơn

5.1.3. Mô hình thông tin trong doanh nghiệp

Có thể khái quát hoá mô hình thông tin trong doanh nghiệp như sau:



H5.3. Mô hình thông tin trong doanh nghiệp

a) Thông tin đầu vào

Có thể phân loại thông tin đầu vào thành ba loại:

Thông tin cần cho tra cứu: Là thông tin dùng chung cho toàn bộ hệ thống và ít bị biến đổi. Các thông tin này thường được cập nhật một lần và chỉ dùng cho tra cứu trong việc xử lý thông tin sau này.

Thông tin luân chuyển chi tiết: Là loại thông tin chi tiết về hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Thông tin luân chuyển tổng hợp: Là loại thông tin được tổng hợp từ các cấp thấp hơn. Thông tin này thường cô đọng và xử lý theo kỳ.

b) Thông tin đầu ra

Các thông tin đầu ra quan trọng nhất được tổng hợp trong quá trình xử lý là các báo cáo tổng hợp, thống kê, thông báo. Các mẫu biểu báo cáo thống kê phải phản ánh cụ thể trực tiếp và sát với đơn vị. Ngoài những yêu cầu được cập nhật kịp thời cho hệ thống, luồng thông tin ra phải được thiết kế linh hoạt mềm dẻo tạo ra tính mở và tính giao diện của hệ thống thông tin đầu ra gắn với chu kỳ thời gian tùy theo yêu cầu, từ đó lọc bớt thông tin thừa trong quá trình xử lý.

c) Các dạng thông tin

Thông tin có thể tồn tại dưới các dạng:

Thông tin viết: Đây là dạng thường gặp trong hệ thống thông tin. Nó thường thể hiện trên giấy, hoặc có thể trên màn hình của máy tính điện tử.

Thông tin nói: Dạng thông tin này là một phương tiện khá phổ biến giữa các cá thể. Đặc trưng của loại thông tin này là phi hình thức, vật mang thông tin thường là hệ thống điện thoại.

Thông tin hình ảnh: Ví dụ như bảng tính số liệu thu được từ bản vẽ chi tiết một bộ phận của sản phẩm từ phòng thiết kế...

d) Thông tin phản hồi

Là những thông tin đáp lại, trả lời sau khi nhận được các nguồn thông tin đầu vào ví dụ như những trả lời của khách hàng trong phiếu điều tra về khách hàng của một doanh nghiệp, phản ứng hay việc thực hiện của cấp dưới khi nhận được các mệnh lệnh chỉ đạo từ cấp trên.

5.1.4. Yêu cầu của thông tin kinh tế

Thông tin kinh tế phải bảo đảm các yêu cầu sau:

- *Tính chính xác*: Nếu đưa tin sai lệch thì quản lý sẽ thất bại.
- *Tính kịp thời*: Thông tin mà không kịp thời sẽ không có giá trị trong việc đưa ra quyết định.
- *Tính đầy đủ, tính hệ thống, tính tổng hợp*: Thông tin phải phản ánh được mọi mặt của quá trình sản xuất kinh doanh.
- *Tính pháp lý*: Quản lý là hoạt động làm giàu trong xã hội nên nói phải tuân thủ luật pháp và thông lệ quốc tế.
- *Tính có ích*.
- *Tính có thẩm quyền*: Tránh né, tránh đùn đẩy trách nhiệm.
- *Tính tối ưu, tính đầy đủ*: Vì muốn có tin phải có tiền, nếu thu nhập nhiều tin mà không thu nhập nhiều tin mà không dùng tới sẽ rất tốn kém.
- *Tính bí mật*.

5.1.5. Vấn đề nhiễu trong hệ thống thông tin

Một nguyên nhân quan trọng làm ảnh hưởng tới chất lượng của thông tin trong hệ thống là vấn đề nhiễu trong quá trình truyền tin.

Nhiều thông tin là hiện tượng thông tin từ nguồn tới nơi nhận bị sai lệch, méo mó. Có ba nguyên nhân dẫn đến nhiễu là:

- *Nhiều vật lý*: Do sự cố kỹ thuật gây ra hoặc do ảnh hưởng của môi trường. Để khắc phục nhiễu này có thể dùng các biện pháp kỹ thuật.
- *Nhiều ngữ nghĩa*: Do các hiện tượng ngôn ngữ gây ra như các từ đồng âm dị nghĩa, dị nghĩa đồng âm, các khái niệm chưa thống nhất hoặc mắc lỗi văn phạm.
- *Nhiều thực dụng*: Do các hiện tượng xã hội gây ra. Tin của người phát và người nhận có một mối quan hệ về lợi ích. Đây là nguyên nhân thường xuyên và rất khó khắc phục.

Khi xây dựng hệ thống thông tin cần phải sử dụng nhiều biện pháp đồng bộ như: Giáo dục, kỹ thuật, tổ chức, hành chính, kinh tế v.v... để khắc phục tối đa nhiễu gây ra cho thông tin.

5.1.6. Truyền thông trong tổ chức

Truyền thông là sự luân chuyển thông tin và hiểu biết từ một người sang người khác thông qua những ký, tín hiệu có ý nghĩa. Do đó, truyền thông là một phương tiện để trao đổi và chia sẻ các ý tưởng, thái độ, các giá trị, các ý kiến và sự kiện. Điều đó có nghĩa rằng, truyền thông là một quá trình đòi hỏi phải có sự kết hợp giữa người gửi và người nhận tin.

a. Người phát tin

Người phát tin (người mã hóa, người gửi) là nguồn phát đi thông tin và là người bắt đầu của tiến trình truyền thông. Sau đó tiến hành mã hóa thông tin. Mã hoá là biến những tư tưởng hay tình cảm thành một loại ký hiệu trung gian (chữ viết hay lời nói) để truyền đạt ý nghĩa định truyền đi. Chẳng hạn, khi bạn thảo một lá thư giao dịch với một khách hàng thì những ý nghĩ của bạn được mã hoá thành chữ viết trên giấy, như vậy bạn đã hoàn thành việc mã hoá những thông điệp cần chuyển tới khách hàng.

b. Người nhận

Người nhận (hay người nghe, người giải mã) là người nhận và giải mã những thông tin mà người phát tin đã gửi đi.

Giải mã là dịch những thông điệp nhận được thành một hình thức mà người nhận có thể hiểu được ý nghĩa của chúng. Chẳng hạn, một người nhận được lá thư, người đó có thể phải dịch nó sang thứ ngôn ngữ của họ hoặc tra cứu từ điển để hiểu ý nghĩa của bức thư.

Một trong những yêu cầu quan trọng nhất đối với người nhận là phải có khả năng lắng nghe (trong truyền thông bằng lời). Lắng nghe bao gồm nghe và chú ý tới thông tin mà người phát tin muốn truyền đạt.

Thông điệp (tin tức) bao gồm những ký hiệu bằng chữ viết hay lời nói và những âm hiệu không bằng lời, được dùng để diễn tả những thông tin mà người gửi muốn chuyển tới người nhận. Thông điệp có hai phương tiện, bao gồm thông điệp gửi đi và thông điệp nhận được và chúng không hẳn hoàn toàn giống nhau.

Thông điệp không bằng lời

Tất cả những thông điệp không sử dụng lời nói hay chữ viết đều là thông điệp không bằng lời. Truyền thông không bằng lời rất hữu ích, nó được thể hiện qua nét mặt, điệu bộ, động tác của cơ thể và sự tiếp xúc trực tiếp.

Truyền thông điệp bằng lời nói

Đây là hình thức truyền thông được sử dụng nhiều nhất trong quản trị. Truyền thông bằng lời có hiệu quả cần lựa chọn từ ngữ phù hợp, tạo ấn tượng hợp lý, kết hợp với các hình thức truyền thông khác và nhất là phải tạo bầu không khí thích hợp.

Truyền thông điệp bằng chữ viết

Các nhà quản trị thường thích nói hơn viết, bởi truyền thông bằng miệng nhanh hơn và người phát tin và người nhận có thể trao đổi với nhau. Tuy nhiên, trong các doanh nghiệp vẫn sử dụng rất nhiều hình thức truyền thông viết như các báo cáo định kỳ hoặc đột xuất, các bản ghi nhớ, thư tín, thông báo bằng văn bản... Những hình thức này rất thuận tiện khi phải phân phát thông tin đến nhiều người, phân tán tại nhiều nơi khác nhau.

c. Kênh truyền thông

Kênh là con đường mà một thông điệp được truyền từ người gửi đến người nhận. Sự phong phú thông tin gắn liền với khả năng chuyển tải thông tin của kênh, điều đó cho thấy mỗi kênh có khả năng chuyển tải thông tin riêng.

Các kênh truyền thông từ trên xuống

Các nhà quản trị thường sử dụng các kênh truyền thông từ trên xuống để gửi những thông điệp tới cấp dưới hay khách hàng.

Để truyền đạt thông tin một cách hiệu quả, các nhà quản trị phải sử dụng các kênh truyền thông từ trên xuống để truyền đạt tới nhân viên. Cách thức xử lý những sự cố khách hàng. Mô tả chi tiết những trách nhiệm và nhiệm vụ cụ thể của từng công việc. Giải thích các chính sách, thủ tục và những nguyên tắc của công ty cũng như những quyền lợi đối với nhân viên. Phản hồi về thành tích trong công việc của nhân viên. Những tin tức về các hoạt động và những sự việc mà ban lãnh đạo nhận thấy cần thúc đẩy nhân viên tham gia....

Các kênh truyền thông từ dưới lên

Các nhà quản trị cần nhận thấy giá trị của việc khuyến khích nhân viên tham gia chính thức quá trình thiết lập các mục tiêu, hoạch định và hình thành các chính sách của công ty. Nhận thức này sẽ thúc đẩy việc hình thành các kênh truyền thông từ dưới lên do các hoạt động gửi thông tin của cấp dưới tới cấp trên của họ.

Truyền thông từ cấp dưới lên cung cấp những thông tin phản hồi về mức độ hiểu những thông điệp đã nhận được của nhân viên, cũng như ý kiến thắc mắc hay ý tưởng mới của họ.

5.2. QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

5.2.1. Khái niệm quyết định quản trị

Quyết định là hành vi sáng tạo của chủ doanh nghiệp nhằm định ra mục tiêu, chương trình và tính chất hoạt động của doanh nghiệp, để giải quyết một vấn đề có tính cấp bách trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan của hệ thống bị quản trị và việc phân tích các thông tin về hiện trạng của hệ thống.

Làm quyết định thành công bao gồm việc xác định: Ai phải làm quyết định (*Who*)? Quyết định cái gì (*What*)? Quyết định khi nào (*When*)? Ở đâu (*Where*)? Ai thực hiện (*Who*)? và thực hiện như thế nào thì tốt (*How to decide*)?

5.2.2. Những điều kiện cần thiết để ra quyết định

Có bốn điều kiện cần phải có để ra quyết định:

Thứ nhất: Phải có một khoảng cách hay (hay sự khác biệt) giữa tình trạng hiện tại và những mục đích hay mục tiêu kỳ vọng.

Thứ hai: Người ra quyết định phải nhận thức được tầm quan trọng của khoảng cách đó. Chỉ khi nào nhà quản trị ra quyết định nhận thấy rằng việc lấp đầy những khoảng cách hay san bằng sự khác biệt là tối cần thiết thì ông ta mới có động lực để hành động.

Thứ ba: Người ra quyết định phải có động cơ hành động xuất phát từ khoảng cách đó. Nhận thức được tầm quan trọng giữa khoảng cách của hiện tại và mục tiêu kỳ vọng sẽ tạo ra động cơ thúc đẩy người ra quyết định hành động.

Thứ tư: Người ra quyết định phải có đủ năng lực, quyền lực và tài lực để hành động. Quyền lực mà tổ chức trao cho nhà quản trị, giúp cho quyết định của nhà quản trị như là một mệnh lệnh, buộc cấp dưới phải thi hành. Tài lực là cơ sở cho hành động.

5.2.3. Đặc điểm và phân loại quyết định quản trị

a) Đặc điểm của quyết định quản trị

Quyết định quản trị có những đặc điểm sau:

- Chỉ có chủ thể quản trị mới đề ra quyết định;
- Quyết định quản trị chỉ được đề ra khi vấn đề đã chín muồi;
- Quyết định quản trị có liên quan chặt chẽ đến thông tin và việc xử lý thông tin;
- Quyết định quản trị chứa đựng những yếu tố tri thức, khoa học và nghệ thuật sáng tạo.

b) Phân loại quyết định quản trị

Theo tính chất của quyết định có: Những quyết định hàng ngày; Quyết định hàng ngày là những lựa chọn đã được tiêu chuẩn hoá; Những quyết định thích nghi; Những quyết định đổi mới

Theo tầm quan trọng, gồm có quyết định chiến lược; quyết định sách lược; quyết định tác nghiệp.

Theo tính chất của sản phẩm, gồm quyết định về chất lượng sản phẩm; quyết định về giá cả sản phẩm; quyết định về thị trường...

c) Yêu cầu đối với quyết định

Tính khách quan và khoa học

Tính khoa học của quyết định là sự thể hiện của những cơ sở căn cứ, thông tin, nhận thức, kinh nghiệm của nhà quản trị.

Có định hướng

Một quyết định quản trị bao giờ cũng phải nhằm vào các đối tượng nhất định, có mục đích, có mục tiêu, tiêu chuẩn xác định.

Tính hệ thống

Yêu cầu này đòi hỏi mỗi quyết định quản trị đề ra phải đạt được một nhiệm vụ nhất định, nằm trong tổng thể các nhiệm vụ để đạt tới một mục tiêu chung.

Tính tối ưu

Quyết định sẽ đưa ra thực hiện phải là quyết định có phương án tốt hơn những quyết định khác và trong một số trường hợp nó là phương án tốt nhất.

Tính pháp lý

Quyết định đưa ra phải hợp pháp và có giá trị pháp lý. Các cấp phải thực hiện nghiêm chỉnh.

5.2.4. Yếu tố tác động tới việc ra quyết định

Yếu tố tác động đầu tiên chính là hoàn cảnh quyết định.

Trên thực tế, hoàn cảnh quyết định luôn biến đổi không ngừng cùng với thời gian. Ngay cả khi doanh nghiệp đã đưa ra được quyết định rồi thì hoàn cảnh quyết định vẫn tiếp tục mang lại cho doanh nghiệp thông tin và những phương án mới. Qua đó doanh nghiệp có thể cân nhắc và đưa ra được một quyết định mới có ưu thế hơn hẳn quyết định trước đó.

Yếu tố tác động tiếp theo là sự ảnh hưởng của số lượng đến việc tạo quyết định.

Khi có quá nhiều thông tin thì sẽ xuất hiện những vấn đề nảy sinh như: việc trì hoãn có thể làm hỏng tính hiệu quả của quyết định; sự quá tải thông tin sẽ làm giảm khả năng đưa ra quyết định và đồng thời nó cũng làm cho nhiều thông tin bị bỏ sót.

Yếu tố tác động cuối cùng chính là hướng quyết định.

Trên thực tế, một quyết định được đưa ra đều dựa trên nền tảng các quyết định khác. Điều này có ảnh hưởng vừa tích cực vừa tiêu cực đến quyết định được đưa ra.

Xét về mặt bản chất, mọi quyết định đều nối tiếp nhau, chúng mở đường cho nhiều quyết định trong tương lai đồng thời cũng hạn chế những quyết định đó. Hay nói cách khác, việc đưa ra quyết định vừa là sự thúc đẩy vừa là sự kìm hãm. Và ngay cả khi chưa đưa ra được quyết định nào thì chính điều đó cũng là một quá trình dẫn đến quyết định.

5.2.5. Quá trình ra quyết định

Để ra quyết định ta cần thực hiện theo các bước sau:

1. Xác định vấn đề cần quyết định (Define the problem).
2. Liệt kê các yếu tố quyết định (Enumerate the decision factor).
3. Chọn lọc các thông tin liên hệ (Collect relevant information).
4. Nhận dạng (hoặc xác định) các giải pháp (Identify the solution).
5. Triển khai thực hiện các phương án đã lựa chọn (Develop and implement the best solution).
6. Đánh giá kết quả đã thực hiện (Evaluate the results).

Vi dụ, một Bưu điện tỉnh đang nghiên cứu khả năng đầu tư vốn mở rộng thêm một điểm giao dịch.

Bước 1. Vấn đề cần giải quyết của Bưu điện là nên hay không nên đầu tư để mở thêm một điểm giao dịch?

Bước 2. Có ba phương án khả năng được đưa ra xem xét so sánh:

1. Đầu tư vốn lớn;
2. Đầu tư vốn ít;
3. Không đầu tư (không làm gì cả).

Lưu ý, bước này không nên bỏ sót phương án nào, trường hợp đầu tư để hình thành thêm một cơ sở trung bình thì hiện tại đơn vị đã có rồi, nên có đầu tư thì cơ sở lớn hoặc nhỏ thôi.

Bước 3. Xác định trạng thái tự nhiên đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị đó chính là trạng thái thị trường. Theo đánh giá, có hai trạng thái có thể xảy ra:

1. Thị trường tốt (tức nhu cầu thị trường có khả năng tăng cao);
2. Thị trường xấu (tức nhu cầu thị trường có xu hướng giảm).

Bước 4. Doanh nghiệp đã dự tính được thu, chi, lãi, lỗ trong một năm như sau:

Các phương án lựa chọn	Trạng thái tự nhiên (ngàn USD)	
	Thị trường thuận lợi	Thị trường không thuận lợi
Đầu tư vốn lớn	200	-180
Đầu tư vốn nhỏ	100	-20
Không làm gì cả	0	0

Bảng 5.1. Các phương án lựa chọn

5.2.6. Các phương pháp ra quyết định

a) Phương pháp bảng quyết định

(Trường hợp 1 là trường hợp đơn giản nhất, ta chỉ xem xét trường hợp 2 và 3).

Trường hợp 2 ra quyết định trong điều kiện có rủi ro. Ta sử dụng hai chỉ tiêu để so sánh các phương án:

Max(min) EMV

Trong đó EMV là giá trị tiền tệ mong đợi (Expected Monetary Value). Max nếu tính với lợi nhuận, Min nếu tính với chi phí. Trong toán học giá trị mong đợi còn gọi là kỳ vọng. Max là kỳ vọng về lợi nhuận còn min là kỳ vọng về chi phí.

Minimax- min, tức là chi phí bỏ lỡ cơ hội

EMV của mỗi phương án được tính như sau:

$$EMV = \left\{ \begin{array}{l} + (\text{Số tiền ứng với trạng thái thứ nhất}) \times (\text{Xác suất trạng thái thứ nhất}) \\ + (\text{Số tiền ứng với trạng thái thứ hai}) \times (\text{Xác suất của trạng thái thứ hai}) \\ + \dots (\text{Số tiền ứng với trạng thái cuối cùng}) \times (\text{Xác suất trạng thái cuối cùng}). \end{array} \right\}$$

Ở bảng trên, giả sử đơn vị có được thông tin về thị trường với xác suất như sau: $P(E1) = 0,6$; $P(E2) = 0,4$. Ta có bảng sau:

Các phương án	E1	E2	EMV
Đầu tư vốn lớn	200	-180	48
Đầu tư vốn nhỏ	100	-20	52
Không đầu tư	0	0	0đ
Xác suất	0,6	0,4	

Bảng 5.2. Xác suất của từng phương án

Trong bảng: $EMV1 = (200 \times 0,6) + (-180 \times 0,4) = 48$

$EMV2 = (100 \times 0,6) + (-20 \times 0,4) = 52$, còn $EMV3 = 0$

Như vậy, $Max\ EMV = EMV2 = 52.000$. Kết quả theo chỉ tiêu này, ta chọn phương án 2 là đầu tư xây dựng cơ sở nhỏ.

Chỉ tiêu minimax - min, chi phí bỏ lỡ cơ hội được xác định như sau:

Chi phí bỏ lỡ cơ hội được coi là chi phí tổn thất khi ta đầu tư cho cơ hội này thì sẽ phải từ chối đầu tư cho cơ hội còn lại. Chẳng hạn nếu thị trường tốt mà ta lại đầu tư xây dựng nhỏ thì ta sẽ bị thiệt một khoản do bỏ lỡ cơ hội này (Opportunity Loss) = $200 - 100 = 100$, nếu không làm gì sẽ bị thiệt 200. Tức là: $200 - 0 = 200$ (200.000 đô-la là lợi ích đáng lẽ thu được tại E1, còn E2 do không thực hiện nên là 0). Ta có bảng sau:

Các phương án	E1	E2	Max theo dòng
Đầu tư vốn lớn	$200 - 200 = 0$	$0 - (-180) = 180$	180
Đầu tư vốn nhỏ	$200 - 100 = 100$	$0 - (-20) = 20$	100
Không làm gì cả	$200 - 0 = 200$	$0 - 0 = 0$	200
Xác suất	0,6	0,4	Minimax = 100

Bảng 5.3. Tính EMV của từng phương án

Sở dĩ lấy Max theo dòng là do đã đặt các phương án ở trường hợp bất lợi nhất. Theo bảng trên, có Minimax = 100. Như vậy, phương án 2 ít bị thua thiệt nhất nên được lựa chọn. Kết luận:

- Chỉ tiêu max EMV xét về mặt lợi thì phương án 2 là lợi nhất.
- Chỉ tiêu Minimax xét về mặt hại thì phương án 2 là ít hại nhất. \Rightarrow Ta chọn phương án 2

b) Phương pháp cây quyết định

Các ký hiệu dùng trong cây quyết định (decision trees):

- Thường dùng cho trường hợp 2, chỉ tiêu so sánh là: $Max(\min)\ EMV$.
- \square là nút quyết định, từ đó ta có thể tiến hành chọn một trong nhiều phương án chiến lược (S - Strategies).

- Nút chiến lược được ký hiệu là nút vuông, trạng thái thị trường hay gọi là các biến cố (Event) ký hiệu là các nút tròn. Ví dụ E1 là biến cố thị trường tốt, E2 là biến cố thị trường xấu.

- Khi dùng phương pháp cây quyết định, ta thực hiện theo các trình tự sau:

1. Liệt kê đầy đủ các phương án khả năng, các điều kiện khách quan ảnh hưởng đến việc ra quyết định. Chủ yếu ở đây là xét các điều kiện thị trường (tốt, xấu) hay còn gọi là các biến cố (Event).

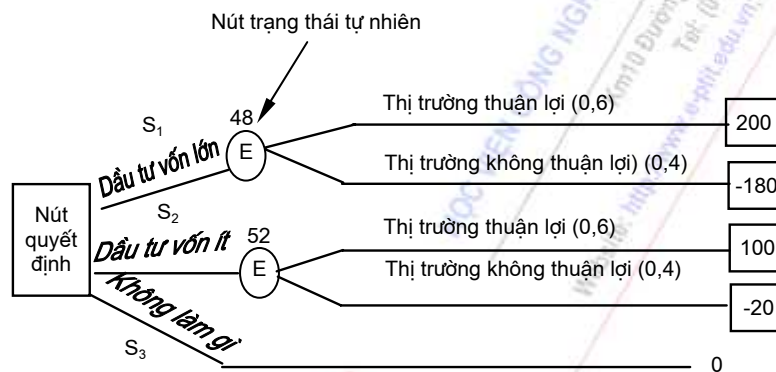
2. Xác định thu nhập, chi phí, lợi nhuận để biết rõ lời lỗ đối với từng phương án (Payoff) kết hợp với tình hình thị trường.

3. Tính xác suất xảy ra của từng biến cố (nếu cần)

4. Vẽ cây quyết định và đưa các ký hiệu lên cây quyết định
5. Tính EMV cho các nút, nút tròn có xét đến các xác suất, nút vuông lấy theo max(min) EMV, ghi kết quả trên cây.
6. Chọn chiến lược theo kết quả trên cây.

Với ví dụ một doanh nghiệp Bưu chính, Viễn thông đang nghiên cứu khả năng đầu tư vốn mở rộng thêm một cơ sở sản xuất thiết bị viễn thông ở trên, ta có lời giải bài toán như hình dưới đây: Theo ví dụ đã nêu trên, EMV của mỗi phương án được tính như sau:

Các phương án	E1	E2	EMV
Đầu tư vốn lớn	200	-180	48
Đầu tư vốn nhỏ	100	-20	52
Không làm gì cả	0	0	0
Xác suất	0,6	0,4	



Sơ đồ 5.1. Cây quyết định

Ở ví dụ trên, do đơn vị có được thông tin về thị trường với xác suất như sau: $P(E1) = 0,6$; $P(E2) = 0,4$. Ta có bảng sau:

Trong bảng:

$$EMV1 = (200 \times 0,6) + (-180 \times 0,4) = 48$$

$$EMV2 = (100 \times 0,6) + (-20 \times 0,4) = 52, \text{ còn } EMV3 = 0$$

Như vậy, $\text{Max EMV} = EMV2 = 52.000$

Tương tự như trường hợp bảng quyết định, ta chọn phương án 2 với $EMV \text{ max} = 52.000$ đô-la. Lưu ý, đối với ví dụ trên, bài toán chỉ có một tầng chiến lược và một tầng biến cố, ta có thể giải bằng hai phương pháp, còn nếu với bài toán phức tạp có nhiều chiến lược và nhiều tầng biến cố, ta chỉ có thể giải bằng phương pháp cây quyết định.

c/ Phương pháp cho điểm có trọng số

Trong thực tế việc ra quyết định nhiều khi khó khăn hơn, vì phải xem xét đồng thời nhiều yếu tố ảnh hưởng. Hơn nữa chỉ có một số yếu tố có thể định hướng được bằng con số (số liệu). Những yếu tố còn lại chỉ có thể đánh giá bằng mức độ tốt xấu chứ không cần đo đong đếm được bằng con số. Để ra được quyết định trong trường hợp này cần sử dụng phương pháp cho điểm có trọng số. Ví dụ: Có 3 công ty nước ngoài chào bán thiết bị tổng đài cùng loại. Bưu điện tỉnh cần lựa chọn mua của 1 trong 3 công ty đó. Ít nhất có 3 yếu tố cần phải được xét đến, khi so sánh phương án chọn mua:

- * Giá bán;
- * Chất lượng; * Bảo hành.

Yếu tố đầu có thể định lượng được bằng con số. Yếu tố thứ 2, 3 không nói được bằng con số mà chỉ có thể đánh giá theo mức độ tuyệt, rất tốt, tốt, trung bình, xấu...

Để giúp cho Bru điện tính chọn được nơi làm việc ta cần sử dụng phương pháp cho điểm có trọng số. Để so sánh phương án, phương pháp này sử dụng các cách tính tương đối, so sánh tương đối, ai mạnh hơn, ai yếu hơn. Trên cơ sở đó chọn lấy phương án tốt nhất, so với những phương án còn lại để ra quyết định thực hiện. Nhiều khi người ta cũng muốn so sánh tuyệt đối. Lúc đó cần phải đưa ra thêm các điều kiện phụ, ràng buộc phụ.

Cách thức thực hiện

1. Liệt kê các phương án khả năng
2. Liệt kê các yếu tố ảnh hưởng đến việc ra quyết định
3. Lập hội đồng tư vấn (hoặc tổ tư vấn) và Hội đồng tư vấn đánh giá các phương án (bằng số liệu hoặc mức độ)
4. Xác định trọng số của các yếu tố. Tổng trọng số bằng 1.
5. Chọn thang điểm. Thường dùng thang 1; 10 hoặc 100
6. Xác định khung điểm
7. Dựa vào khung điểm, dựa vào phân tích đánh giá cho điểm.
8. Tính điểm bình quân số học của tất cả các yếu tố.
9. Lấy điểm bình quân nhân với trọng số.
10. Tính tổng số điểm đã xét trọng số của từng phương án.

Phương án được chọn là phương án có tổng số điểm đã xét trọng số cao nhất.

Ví dụ: Chọn nhập thiết bị đồng bộ. Khi đầu tư mới việc chọn công nghệ và thiết bị thường được tiến hành đồng thời và cũng thường được nhập đồng hồ. Lúc này để so sánh phương án phải xem xét nhiều chỉ tiêu, nhiều yếu tố ảnh hưởng và do đó cũng nên dùng phương pháp cho điểm có trọng số. Có thể làm đơn giản hơn, không phải lập Hội đồng tư vấn mà nhà đầu tư có thể làm trực tiếp bằng cách chỉ cần tính trên cơ sở khung điểm.

Một doanh nghiệp BCVT đang lập phương án để ra quyết định đầu tư thêm một Tổng đài HOST. Có 3 Hãng A, B, C chào bán Tổng đài HOST với cùng tính năng kỹ thuật. Các yếu tố ảnh hưởng và đánh giá của doanh nghiệp BCVT được cho như sau (**Bảng 5.5**):

Stt	Yếu tố ảnh hưởng	Viết tắt	ĐVT	A	B	C
1	Giá mua	GM	\$1000	300	250	380
2	Chi phí vận hành/năm	CP	\$1000	20	30	18
3	Diện tích lắp đặt	S	M ²	100	120	80
4	Chất lượng sản phẩm	CLSP	Mức độ	Rất tốt	Tốt	Tuyệt
5	Độ bền của máy	ĐB	Mức độ	Tốt	Trung bình	Tốt
6	Kiểu dáng công nghiệp	KD	Mức độ	Rất tốt	Tốt	Rất tốt

Hãy cho biết doanh nghiệp BCVT nên chọn mua của Hãng nào? Theo ý kiến của chủ đầu tư: CLSP>S>GM>ĐB>CP>KD.

Bước 1. Xác định trọng số:

Theo bài ra ta có:

$$\begin{array}{cccccc} \text{CLSP} & \text{S} & \text{GM} & \text{ĐB} & \text{CPVH} & \text{KD} \\ 6 & 5 & 4 & 3 & 2 & 1 \end{array}$$

Ta có: $1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 = 21$

Vậy trọng số của các yếu tố là:

$$\begin{array}{lll} \text{CLSP} = 6/21 & \text{GM} = 4/21 & \text{CPVH} = 2/21 \\ \text{S} = 5/21 & \text{ĐB} = 3/21 & \text{KD} = 1/21 \end{array}$$

Bước 2. Xác định khung điểm:

Dùng thang điểm 1

a/ Đối với các mức độ

Tuyệt	Rất tốt	Tốt	Trung bình
4	3	2	1

Khung điểm sẽ là: Tuyệt: $\frac{4-1}{3} = 1$

Rất tốt: $\frac{3-1}{3} = \frac{2}{3}$ Tốt: $\frac{2-1}{3} = \frac{1}{3}$ Trung bình: $\frac{1-1}{3} = 0$

b/ Đối với các số liệu:

Diện tích lắp đặt: Giá mua: max – min = 120 - 80 = 40

$$\text{A: } \frac{120-100}{40} = \frac{20}{40} = \frac{1}{2};$$

$$\text{B: } \frac{120-120}{40} = 0$$

$$\text{C: } \frac{120-80}{40} = 1$$

Giá mua: max – min = 380 – 250 = 130

$$\text{A: } \frac{380-300}{130} = \frac{8}{13};$$

$$\text{B: } \frac{380-300}{130} = 1$$

$$\text{C: } \frac{380-300}{130} = 0$$

Chi phí vận hành: max – min = 30 – 18 – 12

$$\text{A: } \frac{30-20}{12} = \frac{5}{6};$$

$$\text{B: } \frac{30-20}{12} = 0$$

$$\text{B: } \frac{30-20}{12} = 1$$

Ta lập bảng tính:

(Bảng 5.6) tính tổng trọng số của các yếu tố ảnh hưởng cho từng phương án

Yếu tố ảnh hưởng	Trọng số	Khung điểm			Khung điểm x trọng điểm		
		A	B	C	A	B	C
GM	4/2	8/13	1	0	32/273	4/21	0
CFVH	2/21	5/6	0	1	10/126	0	2/21
S	5/21	1/2	0	1	5/42	0	5/21
CLSF	6/21	2/3	1/3	1	12/63	6/63	6/21
ĐB	3/21	1/3	0	1/3	3/63	0	3/63
KD	1/21	2/3	1/3	2/3	2/63	1/63	2/63
				(+)	0.5854	0.2857	0.6983

Kết quả phương án C có tổng số điểm cao nhất. Vậy nên chọn dây chuyền của hãng C

d/ Phương pháp phân tích hoà vốn

Để quản lý tốt các hoạt động kinh doanh, các nhà quản trị cần dự kiến trước lợi nhuận và chi phí của các dự án sản xuất. Một công cụ hữu hiệu thường được sử dụng trong việc ra quyết định là phương pháp phân tích hoà vốn (break-even analysis). Phân tích hoà vốn là sự phân tích để tìm điểm hoà vốn bằng phương pháp đồ thị hoặc đại số. Điểm hoà vốn là điểm mà tại đó mức doanh thu không tạo ra thua lỗ cũng như không đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Các yếu tố để phân tích hoà vốn:

Chi phí ổn định và chi phí biến đổi

- Chi phí ổn định là những chi phí doanh nghiệp phải trả không phụ thuộc vào sự thay đổi của doanh thu hay khối lượng sản xuất của nó, chẳng hạn như các chi phí thuê nhà xưởng, mua bảo hiểm, lương các nhà quản trị... (tuy nhiên chi phí này chỉ ổn định một cách tương đối. Khi doanh nghiệp thay đổi quy mô sản xuất thì các yếu tố trên cũng thay đổi theo.

- Chi phí biến đổi là những chi phí biến động một cách trực tiếp theo doanh thu và khối lượng sản xuất của doanh nghiệp. Những chi phí này gồm chi phí trả lương công nhân, chi phí nguyên liệu, hoa hồng bán hàng, giao nhận sản phẩm...

Khi xác định được hai loại chi phí này, ta có thể tìm được điểm hoà vốn. Ta gọi:

V: Là chi phí biến đổi cho một đơn vị sản phẩm (variable cost)

FC: Là định phí (Fix cost). Pr (Price): Giá bán một đơn vị sản phẩm)

Q: Khối lượng sản xuất ;

TR (Turnover)/Total revenue: Là hàm doanh thu (tổng doanh thu). Ta có: $TR = Q \times Pr$

TC (Total cost) là hàm chi phí (Tổng chi phí).

$$\text{Ta có: } TC = FC + QV$$

Tại điểm hoà vốn ta có: Tổng thu bằng tổng chi hay $TR = TC$:

$$Q \times Pr = FC + QV \Rightarrow Q \times (Pr - V) = FC \Rightarrow Q = \frac{FC}{Pr - V}$$

Q lúc này gọi là sản lượng hoà vốn (Q_{BEP})

Về mặt giá trị ta có:

$$TR_{BEP} = Q \times P_r = \frac{FC}{P_r - V} \times P_r = \frac{FC}{1 - \frac{V}{P_r}}$$

Công thức tổng quát:

$$\text{Sản lượng hòa vốn} = \frac{\text{Tổng chi phí cố định}}{\text{Giá bán} - \text{Tổng chi phí biến đổi}} \quad (3.1)$$

$$\text{Doanh thu hòa vốn} = \frac{\text{Tổng chi phí cố định}}{1 - \frac{\text{Phí biến đổi}}{\text{Giá bán}}} \quad (3.2)$$

Mục đích của việc phân tích hoà vốn là giúp ta chọn ra được quá trình nào có tổng phí thấp nhất ứng với khối lượng sản xuất yêu cầu. Lẽ tất nhiên điểm này cũng còn chỉ cho ta vùng lợi nhuận lớn nhất. Phân tích hoà vốn hiện nay đang được áp dụng rất rộng rãi trong quản trị doanh nghiệp.

Ứng dụng giải bài tập:

Công ty Thiết bị Bưu điện hiện đang sản xuất máy điện thoại cố định. Trước đây, đơn vị nhập khẩu linh kiện và lắp ráp và bán với giá 150.000 đồng/bộ. Một nghiên cứu khả thi cho thấy, đơn vị có thể đầu tư tự sản xuất được các loại linh kiện này. Chi phí đầu tư lắp đặt dây chuyền sản xuất là 300 triệu đồng. Chi phí biến đổi trung bình bằng 70.000 đồng cho một máy. Hãy tính sản lượng hoà vốn BEP của dây chuyền này và cho biết doanh nghiệp có nên tự sản xuất hay không nếu sản lượng của doanh nghiệp bằng 5.000 chiếc trong kỳ kế hoạch và đều dùng loại thiết bị này.

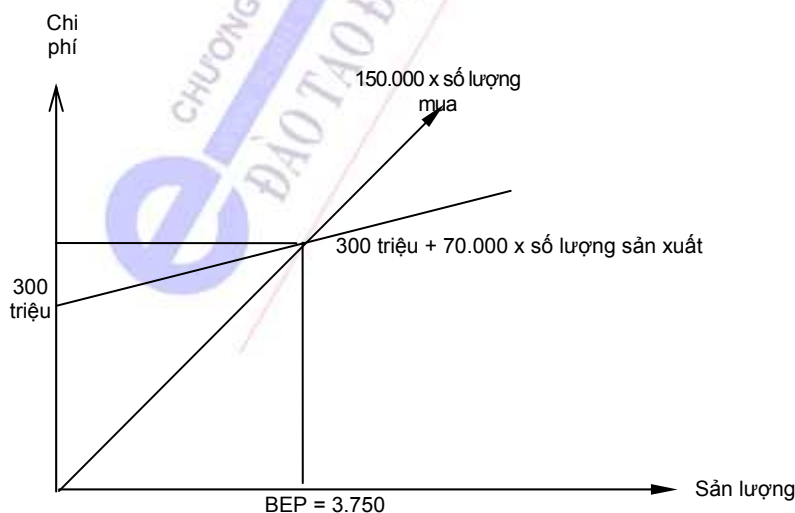
Giải:

Ta có: FC: 3 tỷ đồng; V = 70.000VND/sp; P (giá mua) = 150.000 đồng/sản phẩm

Gọi Q là sản lượng mà tại đó, Tổng chi phí tự sản xuất = Tổng chi phí nhập khẩu. Ta có: FC + Q × V = Q × P_r ⇒ 300.000.000 đồng + 70.000 đồng × Q = 150.000 đồng × Q

Q = 300.000.000 đồng : 80.000 = 3.750 (sản phẩm).

Vì sản lượng của doanh nghiệp X = 5000, x = 3.750; x > X sản phẩm nên doanh nghiệp nên tự sản xuất thì có lợi hơn.



H5.4. Đồ thị phân tích hòa vốn

Lựa chọn phương án sản xuất khi phân tích hoà vốn

Trường hợp sản phẩm đơn độc

Ta hãy xác định điểm hoà vốn cho một loại sản phẩm ở thí dụ sau đây:

Ví dụ: Máy điện thoại cố định của Nhà máy Thiết bị Bưu điện có chi phí cố định chung cho cả năm là 100.000.000 đồng. Phí nguyên liệu là 65.000 đồng/chiếc, phí nhân công là 35.000 đồng/chiếc. Giá bán là 200.000 đồng/chiếc.

Doanh thu hòa vốn được tính như sau:

$$BEF(VND) = \frac{F}{(1 - \frac{V}{P})} = \frac{100.000.000}{1 - \frac{65.000 + 35.000}{200.000}} = \frac{100.000.000}{1 - 0,5} = 200 \text{ triệu đồng}$$

và sản lượng hòa vốn là:

$$BEF = \frac{F}{P - V} = \frac{100.000.000}{200.000 - (65.000 + 35.000)} = 1.000 \text{ chiếc}$$

Chú ý là trong thí dụ này ta dùng tổng phí biến đổi chỉ bằng phí nguyên liệu và phí nhân công cộng lại, còn các chi phí khác thì coi như không đáng kể.

Trường hợp có nhiều loại sản phẩm

Phân tích hoà vốn đối với sản phẩm đơn độc có một thiếu sót chủ yếu, đó là nó không tính đến chuyện đa dạng hoá sản phẩm để dễ chào mời khách hàng. Phần lớn các doanh nghiệp từ nhà sản xuất cho đến tiệm ăn (ngay cả các cửa hàng bán thức ăn nấu sẵn) cũng có nhiều chủng loại mặt hàng. Mỗi một chủng loại có nhiều giá bán và phí biến đổi khác nhau. Dùng cách phân tích hoà vốn, ta thay đổi phương trình (3-2) để phản ánh tỉ lệ bán hàng đối với mỗi loại mặt hàng. Ta thực hiện điều đó bằng cách cho trong số đối với sự đóng góp của từng loại mặt hàng, biểu hiện bằng tỉ lệ số mặt hàng đó được bán ra.

$$BEP(d) = \frac{F}{\sum [(1 - \frac{V_i}{P_i}) W_i]}$$

Trong đó:

V - Phí biến đổi của mỗi đơn vị; P - Giá bán mỗi đơn vị ; F - Phí cố định

i - Mỗi sản phẩm; W - Tỉ lệ phần trăm mỗi mặt hàng bán ra bằng đồng

Giả sử chi phí cho sản xuất của nhà máy thiết bị bưu điện như sau. Phí cố định hàng tháng là 50 triệu đồng.

Bảng 5.7. Chi phí sản xuất cho các loại sản phẩm

T	Loại sản phẩm	Giá bán (1000đ)	Chi phí (1000đ)	Dự kiến số đơn vị bán được
1	Máy điện thoại cố định (chiếc)	250	150	60.000 chiếc
2	Dây cáp (m)	10	6,5	2.000.000 m
3	Máy điện thoại kéo dài (chiếc)	800.00	500	20.000

Trường hợp có nhiều dạng mặt hàng ta cũng tiến hành phân tích hoà vốn y như trường hợp sản phẩm đơn độc, chỉ khác ở chỗ ta dùng trong số đối với từng loại mặt hàng, tùy theo tỉ lệ phần trăm của mặt hàng này chiếm bao nhiêu trong tổng số các loại hàng bán ra.

Bảng 5.8. Xác định phần đóng góp của từng loại sản phẩm.

1	2	3	4	5	6	7	8 (5x7)
Loại sản phẩm	Giá bán (P) (1000đ)	Chi phí (V) (1000đ)	V/P	1-V/P	Doanh số bán được	% Doanh số bán	Mức đóng góp theo trọng số
Máy ĐT cố định	250	150	0,6	0,4	15 tỷ	0,2941	0,1176
Dây cáp	10	6,5	0,65	0,35	20 tỷ	0,3922	0,1372
Máy ĐT kéo dài	800	500	0,63	0,37	16 tỷ	0,3137	0,1161
Cộng					51 tỷ	1	0,3709

Giả sử như doanh thu mang lại từ Máy điện thoại cố định là 15 tỷ đồng, tức là chiếm 29,41% của tổng mức doanh thu 51 tỷ đồng. Cho nên phần đóng góp của máy điện thoại cố định có trọng số là 13,636. Mức độ đóng góp theo trọng số là $29,41 \times 0,4 = 11,76\%$ phản ánh phần đóng góp tương đối của loại sản phẩm này và toàn thể.

Bằng cách tính như vậy đối với từng loại mặt hàng ta tìm được mức đóng góp theo trọng số toàn bộ là 37,09% cho mỗi đồng bán ra, và điểm hoà vốn tính bằng đồng sẽ là:

$$BEF = \frac{F}{\sum_{i=1}^n 1 - \frac{V_i}{P_i} \times W_i}$$

$$= \frac{50.000.000 \times 12}{0,3709} = 1.617.686.708 \text{ VND}$$

Nếu đơn vị sản xuất và bán hàng 48 tuần trong năm và 6 ngày mỗi tuần thì có nghĩa là mỗi ngày cửa hàng phải bán ra ít nhất được:

$$\frac{1.617.686.708}{288} = 55.656.479 \text{ VND}$$

Nhận xét : Mặt tích cực của phân tích hoà vốn:

Phân tích hoà vốn buộc các nhà hoạch định phải xem xét chi phí lợi nhuận, xuất lượng sản xuất trong mối quan hệ qua lại với nhau. Sự thay đổi của mỗi biến số đều tác động đến các biến số còn lại. Mặt khác, phân tích hoà vốn buộc các nhà hoạch định đánh giá mức độ ảnh hưởng của giá bán đối với mục tiêu lợi nhuận, cũng như định giá mức xuất lượng hợp lý.

* Mặt hạn chế: Khi thực hiện phân tích hoà vốn, rất khó xác định các loại chi phí, doanh số bán. Đồng thời, phân tích hoà vốn đã bỏ qua thời giá tiền tệ trong quá trình tính toán.

5.2.7. Tổ chức tập thể tham gia thảo luận ra quyết định

Tổ chức tập thể tham gia thảo luận ta quyết định sẽ hình thành được một quyết định có chất lượng cao, bảo đảm quyết định được thực hiện một cách thuận lợi, nâng cao tư duy của mọi người tham gia qua sự giao tiếp, trao đổi ý kiến và thảo luận. Do đó nhà lãnh đạo cần phải tạo được bầu không khí chân thành cởi mở, không cản trở những người muốn phát biểu ý kiến. Phê phán ý kiến

chứ không nên phê phán người nêu ý kiến. Không nên gây sức ép với những người có ý kiến trái với ý kiến của lãnh đạo. Không dùng quyền lực của mình gây ảnh hưởng đối với những người tham gia thảo luận.

Theo quy định chung, trách nhiệm sau cùng của việc ra quyết định thuộc về các nhà quản trị. Họ có thể thuyết phục hay bắt buộc các cấp phải tuân lệnh và thực hiện. Một quyết định có thể thất bại vì nhà quản trị không có khả năng thuyết phục các thuộc cấp nhiệt tình thực hiện. Hoặc có thể một quyết định được các thuộc cấp ưa chuộng nhưng lại không tốt nhất cho tổ chức. Mọi quyết định đều cần phải có chất lượng và giá trị cao với mức độ chấp nhận của thuộc cấp.

Việc ra quyết định có sự tham gia của quần chúng là một giải pháp tốt nhất. Sự thực hiện các quyết định sẽ tốt hơn khi những người thực hiện được tham gia vào tiến trình ra quyết định. Khi các thuộc cấp được giao trách nhiệm giải quyết một vấn đề, lòng tự tôn của họ gia tăng và họ hãnh diện về vấn đề đó.

Vitor Vroom và Philip Yetton đã đưa ra một phương pháp giúp các nhà quản trị quyết định khi nào cần lôi kéo các thuộc cấp tham gia vào việc giải quyết một vấn đề quản trị. Hai ông đã phân biệt 5 kiểu ra quyết định tiêu biểu từ những kiểu ra quyết định độc đoán (AI, AII) tới các kiểu tham khảo ý kiến (CI, CII) và cuối cùng là kiểu có sự tham gia đầy đủ (GII). Các tác giả trên cũng đã nêu lên một số câu hỏi gợi ý giúp các nhà quản trị chọn được kiểu quyết định phù hợp:

Chúng ta có đủ thông tin hay tài năng cần thiết để tự giải quyết được các vấn đề chưa? Nếu chưa thì AI, kiểu tự ra quyết định sẽ không thích hợp. Chúng ta cần ra quyết định có chất lượng và giá trị cao mà thuộc cấp có vẻ không đồng ý không? Nếu có thì GII, kiểu phải có sự nhất trí cao và sự tham gia của tập thể sẽ không phù hợp.

Vấn đề được hiểu thấu đáo chưa? Chúng ta có biết mình cần những thông tin gì và kiểm chúng ở đâu chưa? Nếu chưa thì kiểu CII, và GII là kiểu cần phải có sự tham gia lớn nhất của tập thể, sẽ thích hợp đấy! Các kiểu khác không phù hợp. Sự chấp thuận của tập thể thuận lợi cho sự thành công của quyết định không? Nếu có thì kiểu AI và AII cần rất ít sự tham gia của các thuộc cấp có thể không phù hợp. Nếu sự chấp thuận quyết định là quan trọng nhưng lại có sự bất đồng ý kiến giữa các thuộc cấp về một giải pháp tốt nhất thì các kiểu CII, và GII đòi hỏi sự tham gia của tập thể vẫn là có ích. Những bất đồng ý kiến sẽ được thảo luận cởi mở và giải quyết khéo léo sau cùng. Những kiểu khác không phù hợp và có thể khiến cho một số thuộc cấp không thoả mãn với quyết định làm ảnh hưởng đến quá trình thực hiện. Có hai tiêu chuẩn để lựa chọn:

1. Khi những quyết định cần phải làm nhanh chóng và cần tiết kiệm thời gian các nhà quyết định nên chọn các kiểu quyết định độc đoán.

2. Khi các nhà quản trị muốn phát triển kiến thức và khả năng ra quyết định của các thuộc cấp thì nên chọn các kiểu có tham gia nhiều hơn. Việc giải quyết vấn đề có sự tham gia của tập thể vừa làm tăng chất lượng của quyết định vừa thuận lợi cho quá trình thực hiện.

Các kiểu quyết định	
Kiểu AI	Các nhà quản trị tự họ giải quyết vấn đề hay tự họ quyết định bằng cách sử dụng những thông tin có được vào thời điểm đó
Kiểu AII	- Các nhà quản trị có được thông tin từ các thuộc cấp. - Họ quyết định giải pháp cho vấn đề giải quyết. Họ có thể cho hoặc không cho thuộc cấp biết vấn đề khi yêu cầu cung cấp thông tin, - Vai trò của thuộc cấp ở đây chỉ là cung cấp thông tin cần thiết cho nhà quản trị chứ không phải là đưa ra những giải pháp khác nhau hoặc đánh giá các giải pháp dự kiến sẽ được quyết định thực hiện

Kiểu CI	- Các nhà quản trị trao đổi vấn đề với tập thể công nhân viên, lấy ý kiến của họ và những đề nghị của họ mà không cần tập hợp họ lại. - Sau đó các nhà quản trị đưa ra quyết định có thể chịu ảnh hưởng hoặc hoàn toàn không chịu ảnh hưởng của các ý kiến và đề nghị của thuộc cấp
Kiểu CII	- Các nhà quản trị trao đổi vấn đề với tập thể công nhân viên, lấy ý kiến của họ và những đề nghị chung của họ, sau đó, nhà quản trị đưa ra quyết định có thể có hoặc không có các ý kiến đề nghị của công nhân viên được phản ánh trong đó.
Kiểu GII	- Các nhà quản trị trao đổi vấn đề với tập thể công nhân viên. Họ cùng nhau đề ra và thảo luận, đánh giá các giải pháp và cố gắng đạt được sự nhất trí chung cho một số giải pháp. - Các nhà quản trị không tìm cách áp đặt hoặc gây ảnh hưởng với tập thể để cho họ chấp nhận giải pháp mà mình thích. Trái lại họ để tập thể hiến kế đưa ra các giải pháp và nhà quản trị sẽ căn cứ vào đó để đưa ra các quyết định phù hợp

TÓM TẮT

Khái niệm và vai trò của thông tin

Khái niệm: Thông tin kinh tế là những tín hiệu, được thu nhận, được hiểu và được đánh giá là có ích trong việc ra quyết định quản trị kinh doanh của chủ doanh nghiệp.

Vai trò của thông tin:- Thông tin là cơ sở để ra các quyết định quản trị.

- Xây dựng hệ thống thông tin quản lý sẽ mở rộng được khả năng thu thập thông tin của bộ máy quản lý.

- Thông tin gắn hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp với môi trường bên ngoài.

- Thông tin là phương tiện gắn kết giữa các cấp quản trị doanh nghiệp.

Một số đặc trưng cơ bản của thông tin

Thông tin gắn liền với một quá trình điều khiển; Thông tin có tính tương đối.; Tính định hướng của thông tin; Mỗi thông tin đều có vật mang tin và lượng tin.

Hệ thống thông tin trong quản trị

Hệ thống thông tin là một tập hợp các đối tượng (con người) và thiết bị (phần cứng, phần mềm, dữ liệu) thực hiện các hoạt động thu thập, lưu trữ, xử lý và phân phối thông tin trong một tập ràng buộc được gọi là môi trường.

Mô hình thông tin trong doanh nghiệp

Bao gồm hệ thống thông tin đầu vào và hệ thống thông tin đầu ra

Thông tin có thể tồn tại dưới các dạng: Thông tin viết; Thông tin nói; Thông tin hình ảnh.

Khái niệm quyết định quản trị

Quyết định là hành vi sáng tạo của chủ doanh nghiệp nhằm định ra mục tiêu, chương trình và tính chất hoạt động của doanh nghiệp, để giải quyết một vấn đề có tính cấp bách trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan của hệ thống bị quản trị và việc phân tích các thông tin về hiện trạng của hệ thống.

Làm quyết định thành công bao gồm việc xác định: Ai phải làm quyết định (*Who*)? Quyết định cái gì (*What*)? Quyết định khi nào (*When*)? Ở đâu (*Where*)? Ai thực hiện (*Who*)? và thực hiện như thế nào thì tốt (*How to decide*)?

Đặc điểm và phân loại quyết định quản trị

Quyết định quản trị có những đặc điểm sau:

- Chỉ có chủ thể quản trị mới đề ra quyết định;
- Quyết định quản trị chỉ được đề ra khi vấn đề đã chín muồi;
- Quyết định quản trị có liên quan chặt chẽ đến thông tin và việc xử lý thông tin;
- Quyết định quản trị chứa đựng những yếu tố tri thức, khoa học và nghệ thuật sáng tạo.

Quá trình ra quyết định

Để ra quyết định ta cần thực hiện theo các bước sau:

1. Xác định vấn đề cần quyết định (Define the problem).
2. Liệt kê các yếu tố quyết định (Enumerate the decision factor).
3. Chọn lọc các thông tin liên hệ (Collect relevant information).
4. Nhận dạng (hoặc xác định) các giải pháp (Identify the solution).
5. Triển khai thực hiện các phương án đã lựa chọn (Develop and implement the best solution).
6. Đánh giá kết quả đã thực hiện (Evaluate the results).

Phương pháp ra quyết định

Gồm: Phương pháp bảng quyết định và phương pháp cây quyết định

CÂU HỎI. ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Trình bày khái niệm và vai trò của thông tin
2. Trình bày các đặc trưng cơ bản của thông tin
3. Hệ thống thông tin trong quản trị là gì? Các đặc trưng của nó?
4. Phân tích mô hình thông tin trong doanh nghiệp
5. Trình bày khái niệm quyết định quản trị và quan hệ của nó với hệ thống thông tin?
6. Trình bày đặc điểm và phân loại quyết định quản trị?
7. Trình bày tóm tắt nội dung quá trình ra quyết định ?
8. Trình bày phương pháp bảng quyết định?
9. Trình bày phương pháp cây quyết định?

**PHẦN THỨ BA.
CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ**

**CHƯƠNG 6.
HOẠCH ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ**

GIỚI THIỆU

Mục đích yêu cầu

Sau khi học xong chương này, sinh viên phải nắm được các vấn đề sau: Thế nào là hoạch định? Vai trò của nó đối với quá trình quản trị nói chung và quá trình ra quyết định nói riêng? Yêu cầu của hệ thống kế hoạch trong quản trị như thế nào? Nội dung của quá trình hoạch định?

Nội dung chính:

- Khái niệm và vai trò của hoạch định; Các mô hình tổng quát của hoạch định
- Hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp.
- Tiến trình của hoạch định; Các công cụ hỗ trợ hoạch định.

NỘI DUNG

6.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA HOẠCH ĐỊNH

6.1.1. Khái niệm hoạch định

Hoạch định hay còn gọi là lập kế hoạch hoặc kế hoạch hóa kinh doanh gồm nhiều quan niệm khác nhau:

Thứ nhất: Hoạch định là quá trình xác định những mục tiêu của tổ chức và phương thức tốt nhất để đạt được những mục tiêu đó. Như vậy công tác kế hoạch theo nghĩa trên phải bao gồm đồng thời hai quá trình xác định mục tiêu (cái gì cần phải làm?); Xác định con đường đạt đến mục tiêu (làm cái đó như thế nào?).

Thứ hai: Hoạch định là quá trình chuẩn bị đối phó với những thay đổi và tính không chắc chắn bằng việc trừu tượng những cách thức hành động trong tương lai. Hai nguyên nhân chính đòi hỏi các nhà quản trị phải tiến hành công việc hoạch định xuất phát từ các nguồn tài nguyên hạn chế và sự biến động thường xuyên của môi trường bên ngoài.

Tóm lại: Xét về mặt bản chất, hoạch định là một hoạt động chủ quan, có ý thức, có tổ chức của con người trên cơ sở nhận thức và vận dụng các quy luật khách quan nhằm xác định mục tiêu, phương án, bước đi, trình tự và cách thức tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh.

Nét bản chất này là cái phân biệt sự hoạt động có ý thức của con người với sự hoạt động theo bản năng của loài vật. Do đó, hoạch định là yêu cầu của chính quá trình lao động của con người và gắn liền với quá trình đó.

6.1.2. Mục đích của hoạch định

Nghiên cứu và quản lý sự thay đổi: Môi trường phát triển tất yếu dẫn đến sự thay đổi. Một lĩnh vực được ưu tiên sẽ là nghiên cứu những thay đổi mới có liên quan đến hàng hoá và thị trường. Sự thay đổi của môi trường và những yếu tố nội bộ sẽ là những yếu tố làm cản trở việc thực hiện kế hoạch.

Vạch ra những con đường phát triển gắn bó: Đó là đảm bảo tính liên kết giữa các mục tiêu và phân chia các nguồn vốn của doanh nghiệp. Các mục tiêu phối hợp sẽ được phản ánh ở các kế hoạch sản xuất, tài chính, tiếp thị, ngân sách...

Cải thiện hiệu năng của doanh nghiệp: Hoạch định cho phép tối ưu hoá nguồn vốn của doanh nghiệp. Thông qua việc thực hiện việc hoạch định kinh doanh mà tài nguyên không bị lãng phí, từ đó doanh nghiệp ấn định mục tiêu tiến bộ, và có tính khả thi.

Hợp thành phương tiện quản lý: Hoạch định thuộc kỹ thuật hợp lý hoá quá trình ra quyết định và tạo thành nền tảng cho hoạt động quản trị kinh doanh. Kế hoạch hoá là một trong những phương tiện quản trị gồm các nội dung cơ bản sau: Chẩn đoán, xây dựng chiến lược, kế hoạch hoá thực sự.

6.1.3. Vai trò của công tác hoạch định trong quản trị

- - Hoạch định là công cụ đắc lực trong việc phối hợp nỗ lực của các thành viên trong doanh nghiệp. Lập kế hoạch cho biết hướng đi của doanh nghiệp.

- - Hoạch định giảm được sự chông chéo và những hoạt động lãng phí. Tạo mục tiêu và phương hướng rõ ràng, không lãng phí tài nguyên khi đi chệch quỹ đạo.

- - Hoạch định là quá trình định hướng và điều khiển theo định hướng đối với sự phát triển sản xuất theo quy luật tái sản xuất mở rộng ở mọi cấp của nền kinh tế.

- Đối với nhà quản trị, khả năng - Hoạch định chính là yếu tố quan trọng nhất phản ánh trình độ năng lực, nó quyết định rằng anh ta có điều hành được hay không.

6.1.4. Sự cần thiết của hoạch định

Công tác hoạch định áp dụng cho mọi hoạt động kinh doanh xuất phát cơ sở sau:

- *Các nguồn tài nguyên hạn chế:* Sự khan hiếm tài nguyên là một vấn đề đặc biệt quan trọng bởi nó sẽ là một căn cứ chủ yếu để có thể dự báo tương lai của con người..

- *Tình không chắc chắn của môi trường:* Tình trạng không chắc chắn và hậu quả không chắc chắn của môi trường tác động đến những dự định cho kế hoạch tương lai của nhà doanh nghiệp, đòi hỏi họ phải dự đoán trước những bất ổn, những rủi ro có thể xảy ra.

6.2. CÁC MÔ HÌNH TỔNG QUÁT CỦA HOẠCH ĐỊNH

Mô hình hoạch định hay là các loại kế hoạch được phân loại dựa vào các tiêu thức sau:

6.2.1. Căn cứ vào bản chất của hoạch định bao gồm bốn lĩnh vực bộ phận:

- Hoạch định nguyên tắc kinh doanh: Kế hoạch hoá nguyên tắc kinh doanh mô tả các nguyên tắc kinh doanh chung.

- Hoạch định chiến lược gắn với kế hoạch hoá chiến lược dài hạn về sự kết hợp sản phẩm - thị trường trong vùng kinh doanh chiến lược.

- Hoạch định chiến thuật: Nhiệm vụ của kế hoạch hoá chiến thuật là dựa trên cơ sở các kết quả của kế hoạch hoá chiến lược để phát triển các kế hoạch đó thành các chương trình sản xuất - kinh doanh ngắn và trung hạn

- Hoạch định khả năng thanh toán và kết quả: Mọi bộ phận của hệ thống kế hoạch hoá đều phải gắn với kế hoạch hoá khả năng thanh toán và kết quả.

6.2.2. Căn cứ vào độ dài thời kỳ kế hoạch, hệ thống hoạch định bao gồm:

- Kế hoạch dài hạn (Kế hoạch chiến lược thường gọi là chiến lược) thường có độ dài thời gian từ 5 - 10 năm..

- Kế hoạch trung hạn (thường là 2-3 năm) nhằm phác thảo các chương trình trung hạn để hiện thực hoá các lĩnh vực mục tiêu, chính sách, giải pháp được hoạch định trong chiến lược lựa chọn.

- Kế hoạch hàng năm: Kế hoạch hàng năm là sự cụ thể hoá nhiệm vụ sản xuất kinh doanh căn cứ vào định hướng mục tiêu chiến lược và kế hoạch trung hạn.

6.2.3. Căn cứ vào mối quan hệ gắn bó giữa các loại hoạch định trong phạm vi doanh nghiệp

- Các kế hoạch mục tiêu: nhằm hoạch định các mục tiêu, chính sách và giải pháp về sản phẩm, thị trường, quy mô và cơ cấu các hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Các kế hoạch điều kiện hay hỗ trợ (về lao động, tiền lương, vật tư, vốn....) nhằm xác định các mục tiêu, giải pháp, phương án huy động, khai thác các khả năng và nguồn lực thực hiện có hiệu quả các phương án kế hoạch mục tiêu.

6.2.4. Theo phạm vi hoạt động, kế hoạch của doanh nghiệp bao gồm có:

- Kế hoạch tổng thể của doanh nghiệp: Kế hoạch tổng thể luôn đề cập đến toàn bộ quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, thiết lập những mục tiêu chung của doanh nghiệp và vị trí của nó đối với môi trường.

- Kế hoạch bộ phận: Kế hoạch bộ phận chỉ đề cập đến từng phần quá trình sản xuất kinh doanh..



Hình 6.1. Khoảng thời gian tương ứng đối với từng loại kế hoạch

6.3. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠCH ĐỊNH TÁC NGHIỆP

6.3.1. Hoạch định chiến lược

Hoạch định chiến lược hay Kế hoạch chiến lược chỉ rõ những hoạt động sẽ được tiến hành để đạt được những mục tiêu đã đề ra. Nó ít sử dụng những con số mà mang tính chất định tính. Kế hoạch chiến lược phải sự kiến các loại công nghệ, các biện pháp Marketing, nguồn tài chính, nhân lực sẽ được sử dụng, cơ cấu tổ chức, kỹ năng quản trị sẽ được áp dụng.

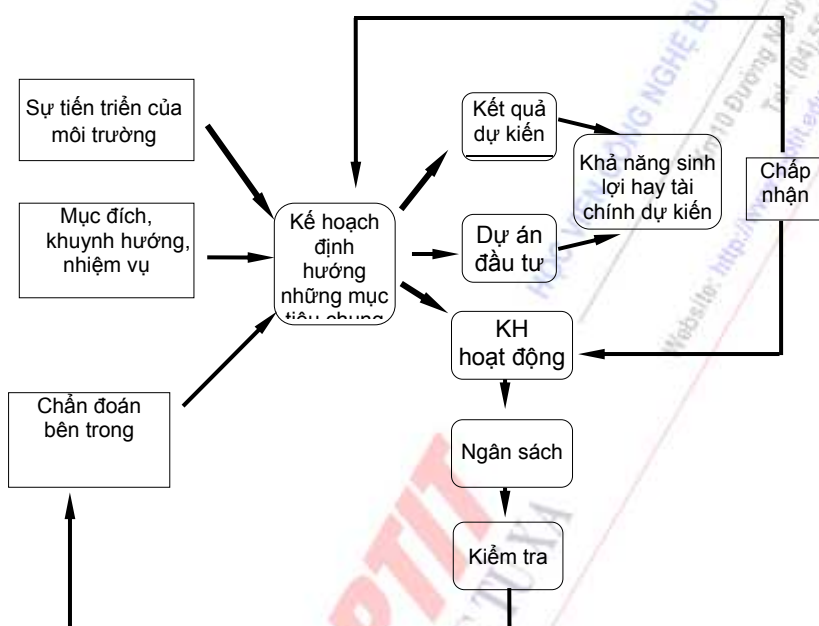
Kế hoạch hoá chiến lược cũng chính là kế hoạch hoá nhằm phát triển những hoạt động của doanh nghiệp: Bành trướng, đa dạng hoá, sự phát triển nội tại và bên ngoài, đầu tư và rút vốn đầu tư... tất cả đều hướng vào mối liên hệ giữa doanh nghiệp và bên ngoài.

Kế hoạch hoá chiến lược được tạo ra bởi số lượng người hạn chế. Họ thường là những người chỉ huy cao nhất trong tổ chức.

6.3.2. Hoạch định tác nghiệp

Mục đích của kế hoạch tác nghiệp để thực hiện kế hoạch chiến lược. Kế hoạch hoá chiến thuật (tác nghiệp) cho phép biểu thị kế hoạch hoá chiến lược bằng những chương trình cụ thể, chi tiết và lượng hoá bằng những con số. Nó chính là công cụ để kiểm tra kế hoạch chiến lược.

Các nhà quản trị cấp trung gian và cấp cơ sở và đội ngũ nhân viên thường triển khai các kế hoạch tác nghiệp xuất phát từ các kế hoạch chiến lược của tổ chức.



H6.2. Liên hệ giữa kế hoạch chiến lược và tác nghiệp

Kiểm tra và đánh giá kết quả

Các hoạt động kiểm tra phải được tiến hành đồng thời với quá trình hoạch định chiến lược và hoạch định tác nghiệp. Kết quả kiểm tra sẽ được xem như là một tiêu thức đánh giá quá trình thực hiện. Nếu kế hoạch được thực hiện không đem lại kết quả mong muốn thì các nhà hoạch định phải điều chỉnh, thay đổi mục tiêu, chiến lược, nhiệm vụ hay các biện pháp kiểm tra mà họ đã vạch ra. Sự đánh giá toàn diện đối với các kết quả hoạch định sẽ khám phá ra những khiếm khuyết, từ đó có thể lặp lại tiến trình hoạch định với những điều chỉnh cần thiết để quá trình hoạt động kinh doanh có hiệu quả hơn.

6.4. TIẾN TRÌNH CỦA HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

6.4.1. Những căn cứ của hoạch định

Thứ nhất, các định hướng phát triển, các chính sách của Nhà nước, của ngành

Thứ hai, kết quả điều tra, nghiên cứu nhu cầu thị trường

Thứ ba, kết quả phân tích và dự báo về tình hình sản xuất kinh doanh, về các khả năng và nguồn lực có thể khai thác

Thứ tư, hệ thống định mức kinh tế kỹ thuật

Thứ năm, kết quả nghiên cứu và ứng dụng các thành tựu của tiến bộ kỹ thuật - công nghệ, hợp lý hoá sản xuất.

6.4.2. Các bước của hoạch định

a) Xác định sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức

- Sứ mệnh của tổ chức (mission) là lý do để nó tồn tại. Sứ mệnh của tổ chức thường trả lời những câu hỏi quan trọng như: Tại sao tổ chức tồn tại? Tổ chức kinh doanh trong lĩnh vực nào? Tổ chức sẽ đi về đâu? Bản công bố sứ mệnh của tổ chức có ý nghĩa khuyến khích, thúc đẩy các thành viên suy nghĩ và hành động theo chúng mỗi ngày.

Các mục tiêu cần được xác định một cách cụ thể trên các phương diện về số lượng, các điều kiện cụ thể, các dữ kiện có thể đo lường được và được thể hiện bằng văn bản mang tính bắt buộc để thực hiện trong một thời gian nhất định. Nói cách khác: Các mục tiêu thể hiện sự cam kết của doanh nghiệp để hoàn thành một công việc cụ thể ở mức độ và thời gian nào đó.

b) Phân tích những cơ hội và đe dọa, những điểm mạnh, yếu của tổ chức

Việc phân tích những cơ hội, đe dọa, điểm mạnh, yếu của tổ chức thường thông qua việc sử dụng mô hình phân tích SWOT. SWOT là tập hợp viết tắt những chữ cái đầu tiên của các từ tiếng Anh: Điểm mạnh (Strengths), Điểm yếu (Weaknesses), cơ hội (Opportunities) và nguy cơ (Threats). Đây là công cụ cực kỳ hữu ích giúp chúng ta tìm hiểu vấn đề hoặc ra quyết định trong việc tổ chức, quản lý cũng như trong kinh doanh.

Trên thực tế, việc vận dụng SWOT trong xây dựng kế hoạch kinh doanh, hoạch định chiến lược, đánh giá đối thủ cạnh tranh, khảo sát thị trường, phát triển sản phẩm và cả trong các báo cáo nghiên cứu, đang ngày càng được nhiều doanh nghiệp lựa chọn.

- Phân tích SWOT là phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài mà doanh nghiệp phải đối mặt (các cơ hội và nguy cơ) cũng như các yếu tố thuộc môi trường nội bộ doanh nghiệp (các mặt mạnh và mặt yếu). Đây là một việc làm khó đòi hỏi nhiều thời gian, công sức, chi phí, khả năng thu nhập, phân tích và xử lý thông tin sao cho hiệu quả nhất.

- Doanh nghiệp xác định các cơ hội và nguy cơ thông qua phân tích dữ liệu về thay đổi trong các môi trường: Kinh tế, tài chính, chính trị, pháp lý, xã hội và cạnh tranh ở các thị trường nơi doanh nghiệp đang hoạt động hoặc dự định thâm nhập.

Các cơ hội có thể bao gồm tiềm năng phát triển thị trường, khoảng trống thị trường, gần nguồn nguyên liệu hay nguồn nhân công rẻ và có tay nghề phù hợp.

- Các nguy cơ đối với doanh nghiệp có thể là thị trường bị thu hẹp, cạnh tranh ngày càng khốc liệt, những thay đổi về chính sách có thể xảy ra, bất ổn về chính trị ở các thị trường chủ chốt hay sự phát triển công nghệ mới làm cho các phương tiện và dây chuyền sản xuất của doanh nghiệp có nguy cơ trở nên lạc hậu.

- Với việc phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp, các mặt mạnh về tổ chức doanh nghiệp có thể là các kỹ năng, nguồn lực và những lợi thế mà doanh nghiệp có được trước các đối thủ cạnh tranh (năng lực chủ chốt của doanh nghiệp) như có nhiều nhà quản trị tài năng, có công nghệ vượt trội, thương hiệu nổi tiếng, có sẵn tiền mặt, doanh nghiệp có hình ảnh tốt trong mắt công chúng hay chiếm thị phần lớn trong các thị trường chủ chốt.

- Những mặt yếu của doanh nghiệp thể hiện ở những thiếu sót hoặc nhược điểm và kỹ năng, nguồn lực hay các yếu tố hạn chế năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp. Đó có thể là mạng

lưới phân phối kém hiệu quả, quan hệ lao động không tốt, thiếu các nhà quản trị có kinh nghiệm quốc tế hay sản phẩm lạc hậu so với các đối thủ cạnh tranh...

Kết quả của quá trình phân tích SWOT phải đảm bảo được tính cụ thể, chính xác, thực tế và khả thi vì doanh nghiệp sẽ sử dụng kết quả đó để thực hiện những bước tiếp theo như: Hình thành chiến lược, mục tiêu chiến lược chiến thuật và cơ chế kiểm soát chiến lược cụ thể. Chiến lược hiệu quả là những chiến lược tận dụng được các cơ hội bên ngoài và sức mạnh bên trong cũng như vô hiệu hóa được những nguy cơ bên ngoài và hạn chế hoặc vượt qua được những yếu kém của bản thân doanh nghiệp.

c) Xây dựng các kế hoạch chiến lược dự thảo để lựa chọn

Chiến lược dự thảo để lựa chọn chiến lược tối ưu nhất được xây dựng sau khi hoàn thành đánh giá doanh nghiệp trên mọi phương diện. Quá trình đánh giá và lựa chọn các chiến lược này được xem xét trong những điều kiện môi trường.

Bốn chiến lược phát triển thông dụng nhất thường được sử dụng trong hoạch định chiến lược:

- Chiến lược thâm nhập thị trường

Bao hàm việc tìm kiếm cơ hội phát triển trong thị trường mà doanh nghiệp đang hoạt động với những hàng hoá và dịch vụ hiện có. Sự gia tăng thị phần bằng cách kích thích sức mua đối với sản phẩm, thu hút khách hàng của đối thủ cạnh tranh bằng cách giảm giá bán, nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến mẫu mã...

Thâm nhập thị trường bằng cách: Tăng quy mô thị trường, biến khách hàng tiềm năng thành khách hàng hiện tại...

- Chiến lược mở rộng thị trường

Bao hàm việc tìm kiếm những thị trường mới cho sản phẩm hiện có ba phương pháp cơ bản để thực hiện chiến lược này là tìm những khu vực thị trường mới và những người tiêu dùng mới.

- Chiến lược phát triển sản phẩm

Quá trình tạo ra những sản phẩm mới hoặc cải tiến những sản phẩm hiện có. Doanh nghiệp có thể đi vào những lĩnh vực kinh doanh mới được đánh giá có triển vọng lớn cho sản phẩm mới.

d) Triển khai kế hoạch

Sau khi chuẩn bị và lựa chọn một chiến lược thích hợp, doanh nghiệp cần phải triển khai kế hoạch đó. Có hai loại triển khai kế hoạch:

6.4.3. Phương pháp lập kế hoạch

Trong thực tế các doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều phương pháp lập kế hoạch như: Phương pháp cân đối, phương pháp quan hệ động, phương pháp tỉ lệ, phương pháp toán kinh tế, phương pháp dự báo,...

a. Phương pháp cân đối

Nội dung của phương pháp cân đối là việc nghiên cứu mối quan hệ giữa nhu cầu về một đối tượng kinh tế với tư cách là chỉ tiêu kế hoạch và khả năng đáp ứng nhu cầu đó nhằm đề xuất các biện pháp thiết lập và duy trì quan hệ cân bằng cân phải có giữa chúng.

Khi sử dụng phương pháp cân đối, người ta phải tiến hành lập các bảng cân đối để qua đó phát hiện tình trạng mất cân đối giữa nhu cầu và khả năng đáp ứng về một đối tượng kế hoạch cụ thể. Có thể gặp các trường hợp nhu cầu lớn hơn hoặc nhỏ hơn khả năng và ngược lại. Trong

những trường hợp như thế, các biện pháp cân đối về thực chất chính là các biện pháp tác động vào nhu cầu và khả năng làm cho chúng trở thành tương xứng với nhau.

Phương pháp cân đối được tiến hành qua ba bước:

Bước 1: Xác định nhu cầu các yếu tố sản xuất để thực hiện các mục tiêu kinh doanh dự kiến.

Bước 2: Xác định khả năng bao gồm khả năng đã có và chắc chắn sẽ có của doanh nghiệp về các yếu tố sản xuất.

Bước 3: Cân đối giữa nhu cầu và khả năng về các yếu tố sản xuất.

Trong cơ chế thị trường, phương pháp cân đối được xác định với các yêu cầu sau:

- Cân đối được thực hiện là cân đối động, cân đối để lựa chọn phương án sản lượng chứ không phải cân đối theo phương án sản lượng được chỉ định.

- Thực hiện cân đối liên hoàn, tức là tiến hành nhiều cân đối kế tiếp nhau để liên tục bổ sung và điều chỉnh phương án cho phù hợp với thay đổi của môi trường kinh doanh..

- Thực hiện cân đối trong từng yếu tố trước khi tiến hành cân đối giữa các yếu tố..

b. Phương pháp định mức

Nội dung của phương pháp định mức là dựa trên việc sử dụng các định mức kinh tế kỹ thuật về tiêu hao các yếu tố nguồn lực cho một đơn vị sản phẩm đầu ra hoặc một đơn vị kết quả trung gian (đơn vị thời gian vận hành máy móc thiết bị, một công đoạn của quá trình sản xuất,...) để tính toán tổng nhu cầu về từng yếu tố kinh tế cần phải có đảm bảo thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh đã dự định. Vì vậy, các hệ thống kinh tế kỹ thuật được sử dụng trong quá trình lập kế hoạch phải đảm bảo các yêu cầu:

- Các định mức phải đảm bảo tính tiên tiến về kỹ thuật sản xuất và tổ chức sản xuất, tổ chức lao động.

- Trong một số trường hợp, các định mức có thể dùng làm tiêu chuẩn để đánh giá hiệu quả sử dụng các yếu tố đầu vào, cần phải xem xét mức độ tương đồng giữa các doanh nghiệp khác nhau về chế độ phân cấp quản lý và khả năng đầu tư cơ sở vật chất kỹ thuật.

c. Phương pháp phân tích các nhân tố tác động

Khi áp dụng phương pháp này đòi hỏi các nhà quản trị phải có cách xem xét, phân tích hệ thống và tổng thể nhiều vấn đề, có sự hiểu biết sâu sắc bản chất của đối tượng kế hoạch, về các đặc điểm định tính và định lượng của nó, biết đặt tình trạng của các yếu tố nội tại của doanh nghiệp trong bối cảnh kinh tế của các yếu tố ngoại lai.

Phương pháp này có hai phạm vi sử dụng: Để tính toán các chỉ tiêu kế hoạch cụ thể và để xây dựng kế hoạch tổng thể.

d. Phương pháp tỉ lệ cố định

Nội dung của phương pháp này là dựa trên giả định rằng xu hướng vận động của một số nhân tố có liên quan đến chỉ tiêu kế hoạch cần tính toán là ổn định để áp dụng các số liệu đó vào việc tính toán chỉ tiêu kế hoạch có thể đạt được trong kỳ.

Ví dụ: $\text{Doanh thu}_{kh} = \text{Sản lượng}_{kh} \times (1 - \text{Hệ số tồn kho kỳ báo cáo})$

e. Phương pháp quan hệ động

Phương pháp này dựa trên việc nghiên cứu, khảo sát xu hướng vận động của một đối tượng kinh tế với tư cách là chỉ tiêu kế hoạch đã định hình và ổn định trong một khoảng thời gian tương đối dài để xác định trị số gần đúng của nó trong tương lai.

6.5. CÁC CÔNG CỤ HỖ TRỢ HOẠCH ĐỊNH

6.5.1. Các kỹ năng dự báo

a. *Khái niệm dự báo*

Dự báo vừa là nghệ thuật và là khoa học tiên đoán các sự việc xảy ra trong tương lai. Nghệ thuật dự báo được thể hiện ở cả chiều rộng, cả chiều sâu của tư duy, kinh nghiệm về kinh doanh, cũng như khả năng vận dụng linh hoạt các phương pháp ước đoán theo từng tình thế cụ thể của sự việc xảy ra trong thời gian tới.

Các kỹ thuật dự báo cơ bản thường được sử dụng trong hoạch định là dự báo theo kịch bản; kỹ thuật Delphi; phương pháp mô hình phỏng. Mặc dù các phương pháp trên có thể chồng lấn lên nhau nhưng không loại trừ nhau. Tất cả đều nhằm làm rõ và định hướng về tương lai. Mặc dù kết quả dự báo là không chắc chắn, nhưng chúng rất cần thiết bởi vì chúng là cơ sở để các nhà quản trị hoạch định trong tương lai.

Trong doanh nghiệp, để xây dựng các kế hoạch sản xuất kỹ thuật, tài chính, người ta sử dụng ba loại dự báo chủ yếu sau:

- Dự báo kinh tế;
- Dự báo công nghệ;
- Dự báo về nhu cầu.

b. *Vai trò của dự báo*

Dự báo là hoạt động cần thiết và không thể thiếu được của bất kỳ một doanh nghiệp nào. Bởi vì dự báo, đặc biệt là dự báo về nhu cầu hàng hoá và dịch vụ của doanh nghiệp có những vai trò chủ yếu sau:

- Nhờ dự báo, mới có thể có những căn cứ khoa học cho việc định hướng phát triển doanh nghiệp trong từng thời kỳ nhất định.
- Nhờ dự báo mới có thể lường trước được những khó khăn, thuận lợi sẽ đến với doanh nghiệp như thị trường, uy tín, các đối thủ cạnh tranh hoặc sẽ cạnh tranh với doanh nghiệp v.v...
- Kết quả của dự báo là căn cứ cho việc quyết định mở rộng hay thu hẹp thị trường, việc lựa chọn quy mô cần phát triển của doanh nghiệp.
- Nó là căn cứ để doanh nghiệp xây dựng các chiến lược kinh doanh, các kế hoạch tác chiến khác, như kế hoạch tài chính, kế hoạch cung cấp vật tư - kỹ thuật, kế hoạch nhân sự v.v...
- Kết quả của dự báo cho phép ước tính được giá bán sản phẩm hàng hoá dịch vụ và kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

c. *Các phương pháp dự báo định tính*

Dự báo theo kịch bản

Dự báo theo kịch bản là sự mô tả bằng văn bản một tương lai có thể xảy ra. Kỹ thuật dự báo này do Herman Kalrn và Anthony Weiner đề xướng vào năm 1967. Các nhà lập kế hoạch sử dụng các kịch bản nhằm vạch ra những câu hỏi như:

- Môi trường hoạt động của doanh nghiệp trong tương lai sẽ biến đổi như thế nào?
- Những trạng thái tiềm năng (giả thiết) có thể xảy ra đối với doanh nghiệp trong tương lai như thế nào?
- Doanh nghiệp có thể áp dụng những chiến lược nào để ngăn ngừa, định hướng thúc đẩy hay giải quyết những trạng thái tương lai đó?

Kỹ thuật dự báo Delphi

Kỹ thuật dự báo Delphi (phương pháp chuyên gia) là một công cụ hỗ trợ dự báo trên cơ sở nhất trí của tập thể các chuyên gia. Phương pháp dự báo này được thực hiện bằng cách đề nghị các chuyên gia đưa ra ý kiến của họ và qua nhiều lần lấy ý kiến cho tới khi họ đạt được sự nhất trí. Ngày nay, kỹ thuật Delphi đã được công nhận như một công cụ quan trọng hỗ trợ cho hoạch định chiến lược. Các bước cơ bản của kỹ thuật Delphi:

Bước 1: Chuẩn bị bảng câu hỏi để gửi tới các chuyên gia. Bảng câu hỏi yêu cầu họ cho điểm đánh giá về một công nghệ cụ thể nào đó hoặc những khả năng có thể xảy ra đối với thị trường. Bước này, đòi hỏi đưa ra những kỳ hạn dự kiến và phân bố xác suất đối với mỗi cơ hội thị trường.

Bước 2: Tập hợp ý kiến của các chuyên gia thành báo cáo tóm tắt. Bản báo cáo trình bày số điểm trung bình, mức độ khác biệt giữa các câu trả lời. Cùng với bảng câu hỏi, bản báo cáo này được gửi tới các chuyên gia tham gia lần thứ nhất. Lần thứ hai, các chuyên gia được yêu cầu điều chỉnh, bổ sung hay giữ nguyên ý kiến ban đầu.

Bước 3: Tổng hợp các ý kiến đánh giá lần thứ hai. Bảng tổng hợp này thường cho thấy mức độ nhất trí tăng lên. Phương pháp này thường chỉ tiến hành tới vòng thứ ba.

Mô hình dự báo mô phỏng

Dự báo mô phỏng tình huống là một sự minh họa về một hệ thống thực tế dưới hình thức định lượng hoặc định tính. Trong phương pháp mô phỏng thường có một số biến số như lợi nhuận, thị phần hay phẩm cấp chất lượng mà chúng thường thay đổi tùy theo sự thay đổi của một số biến số khác như tỷ lệ lạm phát, sự thay đổi giá bán của đối thủ cạnh tranh hay tỷ lệ thất nghiệp. Phương pháp mô phỏng thường được sử dụng bằng máy tính, trên cơ sở những câu hỏi và biến số điển hình. Phương pháp giả định tình huống có thể giúp các nhà hoạch định giải quyết các loại câu hỏi chiến lược sau:

d. Các phương pháp dự báo định lượng

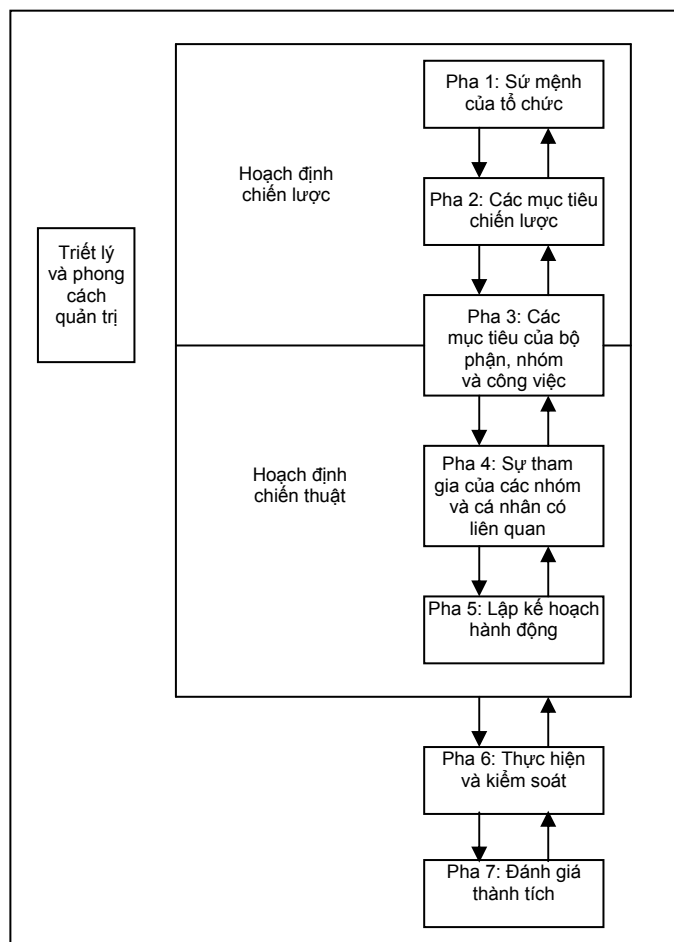
Dự báo định lượng là việc dùng các loại mô hình toán học trong việc sử dụng các dữ liệu đã qua và các biến số nhân quả để tính kết quả dự báo về nhu cầu. Có nhiều phương pháp dự báo định lượng như: Bình quân đơn giản, bình quân di động, san bằng số mũ, định hướng theo xu hướng. Ngoài ra, còn sử dụng phương pháp hồi quy tuyến tính, gọi là mối liên hệ giữa các biến số hoặc các yếu tố nào mà có thể ảnh hưởng đến khối lượng được dự báo vào trong một mô hình.

6.5.2. Quản trị theo mục tiêu

Quản trị theo mục tiêu (MBO - Management by Objectives) là một triết lý và phương pháp tiếp cận quản trị nhằm chỉ đạo quá trình hoạch định bằng cách giúp các nhà quản trị kết hợp giữa các kế hoạch chiến lược và chiến thuật. Đặc biệt, MBO cung cấp những phương tiện để biến các mục tiêu và chiến lược của tổ chức thành những kế hoạch và hoạt động chiến thuật. MBO thể hiện một triết lý tích cực về con người và phong cách quản trị. MBO có những thuộc tính sau:

- Giải quyết những vấn đề chung giữa các cá nhân và nhóm tại tất cả các cấp của tổ chức.
- Truyền thông mở và sự tin cậy. Chú trọng đến các mối quan hệ dựa vào lòng tin, trên tất cả các phương diện thông qua sự hợp tác.
- Khen thưởng và thăng chức trực tiếp dựa trên cơ sở những thành tựu và thành tích của nhóm và của cá nhân trong công việc.
- Sử dụng tối thiểu những áp lực, tiêu xảo trong quản trị. Thiết lập một cơ cấu quản trị năng động, hiệu quả và thúc đẩy nền văn hoá của doanh nghiệp.

Hình 6.3 phác thảo những nét đại cương về quá trình của quản trị theo mục tiêu gồm có bảy pha gắn liền nhau.



H6.3. Tiến trình MBO điển hình

Đặc trưng đáng chú ý của MBO là việc thiết lập và liên kết các mục tiêu đối với toàn công ty, các khối và các SBU của công ty, các bộ phận, các tổ - nhóm và công việc của các cá nhân. Những mục tiêu này chỉ rõ chất lượng và số lượng những kết quả kỳ vọng trong một khoảng thời gian nào đó. Từ pha 1 đến pha 3 của tiến trình nhằm trả lời hai câu hỏi cơ bản “Tại sao chúng ta ở đây?” và “Nếu vậy thì chúng ta nên thực hiện công việc gì?”. Những pha này đòi hỏi có sự tham gia của các nhà quản trị, các đội - nhóm và các nhân viên thuộc tất cả các cấp của tổ chức.

a) Sứ mệnh của tổ chức

Trong pha 1, sứ mệnh và các mục tiêu chung của tổ chức được thiết lập. Công việc này thường do các quản trị gia cao cấp và Hội đồng quản trị đảm nhiệm. Các nhân tố này chỉ rõ bản chất của tổ chức và những mục đích mà tổ chức cần đạt đến. Pha này tương ứng với phần hoạch định chiến lược đã đề cập trong Chương 4.

b) Các mục tiêu chiến lược

Trong pha 2, các nhà quản trị phát triển những mục tiêu chiến lược cụ thể. Những mục tiêu này thường mang tính định lượng hơn các mục tiêu chiến lược chung và được ghi rõ thời gian hoàn thành chúng. Chẳng hạn, mục tiêu chiến lược của công ty A là gia tăng lợi nhuận 20% trong ba năm tiếp theo.

c) Các mục tiêu của bộ phận, nhóm và công việc

Trong pha 3, các quản trị gia cấp trung gian phát triển các mục tiêu chiến thuật cho các phòng ban, bộ phận và các nhóm. Những mục tiêu này phục vụ cho các mục tiêu chiến lược.

d) Mục đích và tiêu chuẩn để thiết lập mục tiêu

Các mục tiêu tạo ra những tiêu chuẩn để có thể đo lường và đánh giá tính hiệu quả của doanh nghiệp. Chẳng hạn, các mục tiêu của một Giám đốc kinh doanh là tăng thị phần 15%, giữ chi phí quảng cáo bằng năm trước. Những mục tiêu này là những tiêu chuẩn định lượng rõ ràng, dùng để đo lường thành tích của bộ phận kinh doanh.

Tiến trình thiết lập các mục tiêu bao gồm việc nhận diện những phạm vi cụ thể của nhóm hay trách nhiệm thuộc công việc và tiêu chuẩn về thành tích.

6.5.3. Phương pháp sơ đồ mạng lưới

Hạt nhân của phương pháp sơ đồ mạng lưới được sử dụng rộng rãi trong hoạch định là sơ đồ PERT (Program Evaluation and Review Technique). Nó là một kỹ thuật đặc biệt được trình bày bằng biểu đồ về sự phối hợp các hoạt động và sự cần thiết để đạt được mục tiêu chung của một dự án. PERT gồm bốn yếu tố:

- *Mạng lưới PERT* là một biểu đồ biểu diễn tính liên tục và các mối quan hệ của những công việc và sự kiện cần thiết để hoàn thành một dự án hay kế hoạch tổng thể.

- *Đường găng của dự án* là con đường có thời gian dài nhất để xác định độ dài thời gian của toàn dự án.

- *Phân bố các nguồn lực*. Để thực hiện những công việc cần thiết, các nhà quản trị cần đến nhiều nguồn lực khác nhau. Các nhà quản trị cần phải ước tính về chủng loại và khối lượng nguyên liệu, thiết bị, công cụ, cũng như nguồn nhân lực cần thiết càng chính xác càng tốt.

- *Chi phí và thời gian*. Giá trị của phương pháp sơ đồ mạng lưới PERT đối với các nhà quản trị là khả năng nó có thể cho phép làm giảm chi phí và thời gian thực hiện các dự án.

TÓM TẮT

Khái niệm hoạch định

Xét về mặt bản chất, lập kế hoạch là một hoạt động chủ quan, có ý thức, có tổ chức của con người trên cơ sở nhận thức và vận dụng các quy luật khách quan nhằm xác định mục tiêu, phương án, bước đi, trình tự và cách thức tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh.

Nét bản chất này là cái phân biệt sự hoạt động có ý thức của con người với sự hoạt động theo bản năng của loài vật. Do đó, kế hoạch hoá là yêu cầu của chính quá trình lao động của con người và gắn liền với quá trình đó.

Mục đích của kế hoạch

- Nghiên cứu và quản lý sự thay đổi.
- Vạch ra những con đường phát triển gần bó.
- Cải thiện hiệu năng của doanh nghiệp.
- Hợp thành phương tiện quản lý.

Vai trò của công tác kế hoạch trong quản trị

- Lập kế hoạch cho biết hướng đi của doanh nghiệp.
- Lập kế hoạch giảm được sự chông chéo và những hoạt động lãng phí.
- Đối với nhà quản trị, khả năng lập kế hoạch chính là yếu tố quan trọng nhất phản ánh trình độ năng lực, nó quyết định rằng anh ta có điều hành được hay không.

Mô hình kế hoạch hay là các loại kế hoạch được phân loại dựa vào các tiêu thức sau:

Căn cứ vào bản chất của kế hoạch hóa bao gồm bốn lĩnh vực bộ phận:

Căn cứ vào độ dài thời kỳ kế hoạch, hệ thống kế hoạch bao gồm:

Căn cứ vào mối quan hệ gắn bó giữa các loại hoạt động kế hoạch hoá trong phạm vi doanh nghiệp

Theo phạm vi hoạt động, kế hoạch của doanh nghiệp bao gồm có:

Kế hoạch chiến lược

Kế hoạch chiến lược chỉ rõ những hoạt động sẽ được tiến hành để đạt được những mục tiêu đã đề ra. Nó ít sử dụng những con số mà mang tính chất định tính. Kế hoạch chiến lược phải sự kiến các loại công nghệ, các biện pháp Marketing, nguồn tài chính, nhân lực sẽ được sử dụng, cơ cấu tổ chức, kỹ năng quản trị sẽ được áp dụng.

Kế hoạch tác nghiệp

Mục đích của kế hoạch tác nghiệp để thực hiện kế hoạch chiến lược. Kế hoạch hoá chiến thuật (tác nghiệp) cho phép biểu thị kế hoạch hoá chiến lược bằng những chương trình cụ thể, chi tiết và lượng hoá bằng những con số. Nó chính là công cụ để kiểm tra kế hoạch chiến lược.

Những căn cứ của hoạch định

Thứ nhất, các định hướng phát triển, các chính sách của Nhà nước, của ngành

Thứ hai, kết quả điều tra, nghiên cứu nhu cầu thị trường

Thứ ba, kết quả phân tích và dự báo về tình hình sản xuất kinh doanh, về các khả năng và nguồn lực có thể khai thác

Thứ tư, hệ thống định mức kinh tế kỹ thuật

Thứ năm, kết quả nghiên cứu và ứng dụng các thành tựu của tiến bộ kỹ thuật - công nghệ, hợp lý hoá sản xuất.

Các bước của hoạch định

- Xác định sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức
- Phân tích những cơ hội và đe dọa, những điểm mạnh, yếu của tổ chức
- Xây dựng các kế hoạch chiến lược dự thảo để lựa chọn
- Triển khai kế hoạch

Phương pháp lập kế hoạch

Trong thực tế các doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều phương pháp lập kế hoạch như: Phương pháp cân đối, phương pháp quan hệ động, phương pháp tỉ lệ, phương pháp toán kinh tế, phương pháp dự báo,...

Các kỹ năng dự báo

Dự báo vừa là nghệ thuật và là khoa học tiên đoán các sự việc xảy ra trong tương lai. Nghệ thuật dự báo được thể hiện ở cả chiều rộng, cả chiều sâu của tư duy, kinh nghiệm về kinh doanh, cũng như khả năng vận dụng linh hoạt các phương pháp ước đoán theo từng tình thế cụ thể của sự việc xảy ra trong thời gian tới. Dự báo là hoạt động cần thiết và không thể thiếu được của bất kỳ một doanh nghiệp nào.

Các phương pháp dự báo định tính: Dự báo theo kịch bản; Kỹ thuật dự báo Delphi; Mô hình dự báo mô phỏng

Các phương pháp dự báo định lượng

Dự báo định lượng là việc dùng các loại mô hình toán học trong việc sử dụng các dữ liệu đã qua và các biến số nhân quả để tính kết quả dự báo về nhu cầu. Có nhiều phương pháp dự báo

định lượng như: Bình quân đơn giản, bình quân di động, san bằng số mũ, định hướng theo xu hướng - các phương pháp này được gọi là mô hình chiếm thời gian mà nội dung chủ yếu của nó là kết quả của dự báo dựa vào những gì đã xảy ra trong thời gian qua và dùng một loạt các dữ liệu đã qua để dự báo. Ngoài ra, còn sử dụng phương pháp hồi quy tuyến tính, gọi là mối liên hệ giữa các biến số hoặc các yếu tố nào mà có thể ảnh hưởng đến khối lượng được dự báo vào trong một mô hình.

Quản trị theo mục tiêu

Quản trị theo mục tiêu (MBO - Management by Objectives) là một triết lý và phương pháp tiếp cận quản trị nhằm chỉ đạo quá trình hoạch định bằng cách giúp các nhà quản trị kết hợp giữa các kế hoạch chiến lược và chiến thuật. Đặc biệt, MBO cung cấp những phương tiện để biến các mục tiêu và chiến lược của tổ chức thành những kế hoạch và hoạt động chiến thuật.

Phương pháp sơ đồ mạng lưới

Hạt nhân của phương pháp sơ đồ mạng lưới được sử dụng rộng rãi trong hoạch định là sơ đồ PERT (Program Evaluation and Review Technique). Nó là một kỹ thuật đặc biệt được trình bày bằng biểu đồ về sự phối hợp các hoạt động và sự cần thiết để đạt được mục tiêu chung của một dự án. PERT gồm bốn yếu tố: *Mạng lưới PERT; Đường găng của dự án; Phân bố các nguồn lực.;- Chi phí và thời gian.*

Phân tích hòa vốn

Để quản lý tốt các hoạt động kinh doanh, các nhà quản trị cần dự kiến trước lợi nhuận và chi phí của các dự án sản xuất. Một công cụ hữu hiệu thường được sử dụng trong hoạch định là phương pháp phân tích hòa vốn (break-even analysis).

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Khái niệm hoạch định và mục đích của hoạch định?
2. Trình bày vai trò của công tác kế hoạch trong quản trị?
3. Phân tích và so sánh kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp?
4. Phân tích những những căn cứ của hoạch định?
5. Trình bày các bước của hoạch định?
6. Trình bày các kỹ năng dự báo ?
7. Phân tích các phương pháp dự báo định tính?
8. Phân tích các phương pháp dự báo định lượng?
9. Phân tích nội dung quản trị theo mục tiêu?
10. Trình bày phương pháp sơ đồ mạng lưới?
11. Trình bày phương pháp phân tích hòa vốn?

CHƯƠNG 7.

CHỨC NĂNG TỔ CHỨC TRONG QUẢN TRỊ

GIỚI THIỆU

Mục đích yêu cầu

Sau khi học xong chương này, sinh viên phải nắm được các vấn đề sau:

- Thế nào là công tác tổ chức, mô hình tổ chức bộ máy quản trị.
- Yêu cầu của việc xây dựng cơ cấu tổ chức quản trị.
- Các loại mô hình cơ cấu tổ chức quản trị hiện đang được áp dụng ở nhiều doanh nghiệp khác nhau tùy theo tính đặc thù của nó.

Nội dung chính:

- Khái quát về tổ chức và mô hình tổ chức
- Xây dựng mô hình cơ cấu tổ chức
- Các mô hình và cấu trúc của cơ cấu tổ chức quản trị
- Các phương pháp hình thành cơ cấu bộ máy quản trị doanh nghiệp

NỘI DUNG

7.1. KHÁI QUÁT VỀ TỔ CHỨC VÀ MÔ HÌNH TỔ CHỨC

7.1.1. Công tác tổ chức và lý thuyết tổ chức

Tổ chức là một hệ thống những hoạt động hay nỗ lực nhằm xác định cơ cấu và liên kết hoạt động của hai hay nhiều người với nhau

Lý thuyết tổ chức đưa ra những đề xuất có thể kiểm nghiệm được trong thực tế. Các chủ đề của công tác tổ chức bao gồm:

- Mục tiêu và các hệ thống quản trị;
- Sử dụng công nghệ và kiến thức trong tổ chức;
- Xác định cơ cấu tổ chức;
- Những mối quan hệ chính thức và không chính thức;
- Tách biệt và liên kết các hoạt động;
- Động cơ của các thành viên trong tổ chức;
- Động lực nhóm trong tổ chức;
- Quyền lực và quyền hạn trong tổ chức;
- Chiến lược và chiến thuật của tổ chức;
- Sự ổn định và đổi mới trong tổ chức;
- Phạm vi ranh giới của tổ chức;
- Triết học quản lý và văn hoá của tổ chức.

7.1.2. Cơ sở của công tác tổ chức

a) Chuyên môn hoá theo chiều dọc

Đối với các tổ chức lớn, người ta thường phân chia một cách rõ ràng về quyền hạn và nhiệm vụ của các cấp bậc từ trên xuống dưới. Trong hệ thống quản trị, các cá nhân tuân theo chỉ dẫn của người giám sát trên lĩnh vực trách nhiệm đã được vạch rõ trong sơ đồ cơ cấu tổ chức.

Lý thuyết quản trị truyền thống cho rằng mỗi cá nhân chỉ có một thủ trưởng, mỗi đơn vị có một người lãnh đạo. Đây chính là tính trực tuyến của cơ cấu.

b) Sự kiểm soát trong tổ chức

Kiểm soát là một tập hợp các cơ chế dùng để giữ cho các hành động và đầu ra trong khuôn khổ các giới hạn đã được xác định. Các tổ chức cho dù có quy mô như thế nào đi chăng nữa cũng có quy tắc, chính sách và thủ tục nhất định. Chúng được sử dụng để xác định các mục tiêu chung cho nhân viên, để vạch ra các phương pháp tốt nhằm thực hiện một nhiệm vụ nào đó.

7.1.3. Các nguyên tắc tổ chức quản trị

a) Cơ cấu tổ chức quản trị phải gắn với phương hướng, mục đích của doanh nghiệp

Phương hướng và mục đích của doanh nghiệp sẽ chi phối cơ cấu doanh nghiệp. Nếu một doanh nghiệp mà mục tiêu, phương hướng của nó có quy mô lớn thì cơ cấu của doanh nghiệp cũng phải có quy mô tương ứng; còn nếu quy mô cỡ vừa phải với đội ngũ, trình độ, nhân cách các con người tương ứng. Một doanh nghiệp có mục đích hoạt động dịch vụ thì rõ ràng cơ cấu quản trị của nó cũng phải có những đặc thù khác một doanh nghiệp có mục đích hoạt động sản xuất v.v...

b) Nguyên tắc chuyên môn hoá và cân đối

Nguyên tắc này đòi hỏi cơ cấu tổ chức quản trị phải được phân công phân nhiệm các phân hệ chuyên ngành, với những con người được đào luyện tương ứng và có đủ quyền hạn.

Nói một cách khác, cơ cấu tổ chức phải dựa trên việc phân chia nhiệm vụ rõ ràng. Giữa nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền lực, lợi ích phải cân xứng và cụ thể.

Chỉ có phân giao nhiệm vụ trong doanh nghiệp một cách rõ ràng với sự cân xứng giữa nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền lực, lợi ích của từng phân hệ như trong.

c) Nguyên tắc linh hoạt và thích nghi với môi trường

Nguyên tắc này đòi hỏi việc hình thành cơ cấu tổ chức phải đảm bảo cho mỗi phân hệ một mức độ tự do sáng tạo tương xứng để mọi thủ lĩnh các cấp phân hệ bên dưới phát triển được tài năng, chuẩn bị cho việc thay thế vị trí của lãnh đạo cấp trên khi cần thiết.

d) Nguyên tắc hiệu lực và hiệu quả

Nguyên tắc này đòi hỏi cơ cấu tổ chức quản trị phải thu được kết quả hoạt động cao nhất so với chi phí mà doanh nghiệp đã bỏ ra, đồng thời bảo đảm hiệu lực hoạt động của các phân hệ và tác động điều khiển của các bộ phận quản lý. Để bảo đảm cho nguyên tắc này được thực hiện, cần tuân thủ các yêu cầu sau:

- Cơ cấu tổ chức quản trị là cơ cấu hợp lý nhằm đảm bảo chi phí cho các hoạt động là nhỏ nhất, mà kết quả thu lại của doanh nghiệp là lớn nhất trong khả năng có thể (tức là đảm bảo tính hiệu quả của doanh nghiệp).

- Cơ cấu tổ chức phải tạo được môi trường văn hoá xung quanh nhiệm vụ của các phân hệ; làm cho mỗi phân hệ hiểu rõ vị trí, giá trị của các hoạt động mà mình tham dự là nhằm tạo lợi thế, thuận lợi cho các phân hệ có liên quan trực tiếp với mình.

- Cơ cấu tổ chức phải đảm bảo cho thủ lĩnh các phân hệ có quy mô (của phân hệ) được giao quản trị là hợp lý, tương ứng với khả năng kiểm soát, điều hành của họ.

7.2. CƠ CẤU BỘ MÁY TỔ CHỨC QUẢN TRỊ

7.2.1. Khái niệm

Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp không phải là cái gì bất biến. Ngược lại, nó là một hiện tượng phức tạp. Về mặt này, vai trò và ảnh hưởng của người quản lý rất quan trọng.

Cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp là hình thức phân công lao động trong lĩnh vực quản trị, có tác động đến quá trình hoạt động của hệ thống quản trị. Cơ cấu tổ chức quản trị, một mặt phản ánh cơ cấu sản xuất, nó có tác động tích cực trở lại việc phát triển sản xuất.

Cơ cấu tổ chức là một hệ thống các mối quan hệ hoạt động chính thức bao gồm nhiều công việc riêng rẽ, cũng như những công việc tập thể. Cơ cấu tổ chức là tổng hợp các bộ phận (đơn vị, cá nhân) có mối liên hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí thành những khâu, những cấp khác nhau nhằm thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ mục tiêu chung của tổ chức.

7.2.2. Vai trò của cơ cấu tổ chức

Xây dựng cơ cấu tổ chức có tác dụng phân bổ nguồn lực hợp lý cho từng công việc cụ thể, từ đó có thể tiết kiệm nguồn lực, hạ thấp chi phí nhân công, hạ giá thành sản phẩm.

Mặt khác, cơ cấu tổ chức có chức năng xác định rõ trách nhiệm và cách thức thể hiện vai trò của mỗi thành viên theo quy chế của bản mô tả công việc, sơ đồ tổ chức và hệ thống phân cấp quyền hạn trong tổ chức.

Khi một cơ cấu tổ chức đã hoàn chỉnh, sẽ làm cho nhân viên hiểu rõ những kỳ vọng của tổ chức đối với họ thông qua các quy tắc, quy trình làm việc. Ngoài ra, cơ cấu tổ chức còn góp phần xác định quy chế thu thập, xử lý thông tin để ra quyết định và giải quyết các vấn đề của tổ chức.

7.2.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản trị

a) Nhóm các nhân tố thuộc đối tượng quản trị

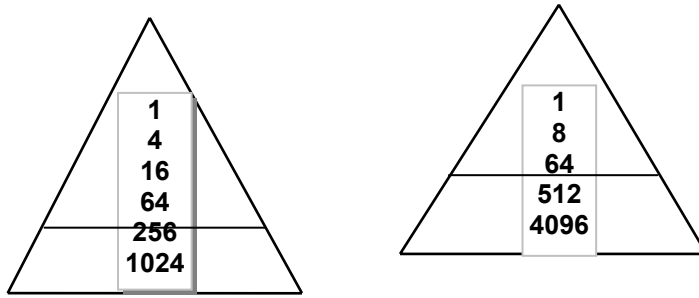
- Tình trạng và trình độ phát triển của công nghệ sản xuất của doanh nghiệp.
- Tính chất và đặc điểm sản xuất: Chủng loại sản phẩm, quy mô sản xuất, loại hình sản xuất.

b) Nhóm những nhân tố thuộc lĩnh vực quản trị

- Quan hệ sở hữu tồn tại trong doanh nghiệp;
- Mức độ chuyên môn hoá và tập trung hoá các hoạt động quản trị;
- Trình độ áp dụng công nghệ vào các hoạt động quản trị, trình độ kiến thức tay nghề của cán bộ quản lý, hiệu suất lao động của họ;
- Quan hệ phụ thuộc giữa số lượng người bị lãnh đạo, khả năng kiểm tra của người lãnh đạo đối với hoạt động của những người cấp dưới;

c) Tâm hạn quản trị

Tâm hạn quản trị (span of control) là giới hạn số lượng nhân viên thuộc cấp mà một nhà quản trị có thể trực tiếp chỉ huy, điều khiển một cách hữu hiệu. Theo lý thuyết về mô hình thì khi nhân viên thuộc cấp làm những công việc đơn giản thì một nhà quản trị có từ 12-15 nhân viên thuộc cấp. Còn khi nhân viên thuộc cấp làm những công việc phức tạp thì một nhà quản trị chỉ nên có tối đa 3-4 nhân viên thuộc cấp. Ví dụ một công ty có khoảng gần 5.000 nhân viên sẽ được bố trí theo tâm hạn sau:



H7.1. Sơ đồ tầm hạn của quản trị

7.2.4. Yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức quản trị

- *Tính tối ưu:* Giữa các khâu và các cấp quản trị (khâu quản trị phản ánh cách phân chia chức năng quản trị theo chiều ngang, còn cấp quản trị thể hiện sự phân chia chức năng quản trị theo chiều dọc) đều thiết lập những mối liên hệ hợp lý với số lượng cấp quản trị ít nhất trong doanh nghiệp cho nên cơ cấu tổ chức quản trị mang tính năng động cao, luôn luôn đi sát và phục vụ sản xuất, kinh doanh.

- *Tính linh hoạt:* Cơ cấu tổ chức quản trị có khả năng thích ứng linh hoạt với bất kỳ tình huống nào xảy ra trong doanh nghiệp cũng như ngoài môi trường.

- *Tính tin cậy:* Cơ cấu tổ chức quản trị phải bảo đảm tính chính xác của tất cả các thông tin được sử dụng trong doanh nghiệp nhờ đó bảo đảm sự phối hợp với các hoạt động và nhiệm vụ của tất cả các bộ phận của doanh nghiệp.

- *Tính kinh tế:* Cơ cấu bộ máy quản trị phải sử dụng chi phí quản trị đạt hiệu quả cao nhất. Tiêu chuẩn đánh giá là mối tương quan giữa chi phí dự định bỏ ra để thiết kế và xây dựng cơ cấu tổ chức với kết quả sẽ thu về.

7.3. CÁC MÔ HÌNH CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ

7.3.1. Cơ cấu tổ chức quản trị hướng vào bên trong

Cùng với sự phát triển của sản xuất, đã hình thành những kiểu cơ cấu tổ chức quản trị khác nhau. Mỗi kiểu chứa đựng những đặc điểm, ưu điểm, nhược điểm và áp dụng trong những điều kiện nhất định. Tùy vào đặc thù về tính chất kinh doanh, mô hình mà các tổ chức áp dụng kiểu cơ cấu tổ chức cho phù hợp.

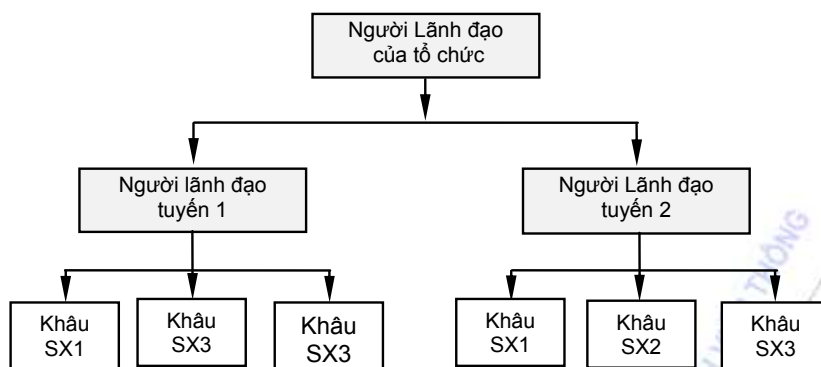
a) Cơ cấu quản trị trực tuyến

Cơ cấu tổ chức trực tuyến (đường thẳng) là cơ cấu đơn giản nhất, trong đó có một cấp trên và một số cấp dưới. Toàn bộ vấn đề được giải quyết theo một kênh liên lạc đường thẳng.

Cơ cấu theo trực tuyến có đặc điểm là người đứng đầu tổ chức thực hiện tất cả các chức năng quản trị. Mỗi quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức được thực hiện theo đường thẳng.

Người thừa hành chỉ nhận mệnh lệnh qua một cấp trực tiếp và chỉ thi hành mệnh lệnh của người đó mà thôi.

Cơ cấu trực tuyến chủ yếu áp dụng ở những doanh nghiệp nhỏ, sản phẩm không phức tạp, tính chất sản xuất liên tục.



H7.2. Mô hình cơ cấu tổ chức kiểu trực tuyến.

Ưu điểm:

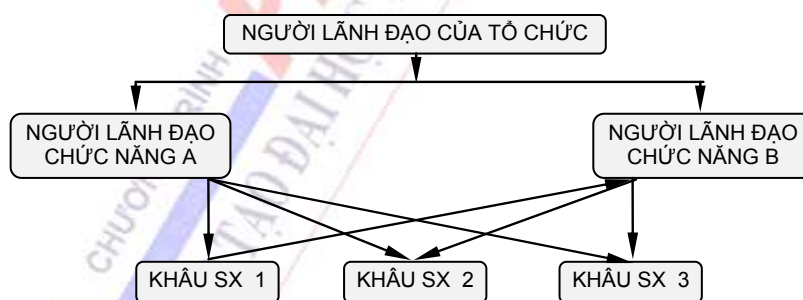
Cơ cấu này là tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện chế độ một thủ trưởng. Người lãnh đạo nắm được trực tiếp hoạt động của người dưới quyền và chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động đó.

Nhược điểm:

Khi áp dụng cơ cấu này, đòi hỏi người lãnh đạo cần phải có kiến thức toàn diện, tổng hợp, hiểu biết về tất cả các mặt của sản xuất như tài chính, kế toán, nhân sự... Các chuyên gia có trình độ chuyên môn sâu về từng lĩnh vực quản trị không được sử dụng triệt để. Việc phối hợp công việc giữa hai cá nhân khác nhau khó thực hiện vì phải đi vòng theo tuyến đã quy định.

b) Cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng

Cơ cấu chức năng lần đầu tiên được áp dụng với chế độ đốc công. Sau đó phạm vi ứng dụng của nó được mở rộng ra phù hợp với khối lượng công tác quản trị ngày càng lớn. Mô hình biểu diễn cơ cấu chức năng như sau:



H7.3. Mô hình cơ cấu tổ chức kiểu chức năng

Cơ cấu chức năng là cơ cấu tổ chức quản trị mà các nhiệm vụ quản trị được phân chia cho các đơn vị riêng biệt theo chức năng quản trị và hình thành nên những người lãnh đạo được chuyên môn hoá, chỉ đảm nhận một chức năng nhất định.

Các bộ phận chức năng được phân chia theo tính chất tổ chức. Chẳng hạn các bộ phận chức năng của một bệnh viện được phân chia khác hẳn so với các bộ phận trong một công ty sản xuất giấy hoặc công ty thương mại.

Đặc điểm cơ cấu chức năng là mối liên hệ giữa các nhân viên trong tổ chức rất phức tạp. Người thừa hành nhiệm vụ phải nhận mệnh lệnh từ người đứng đầu tổ chức và cả từ những

chuyên gia chức năng khác nhau. Các chuyên gia lãnh đạo nhân viên theo lĩnh vực chuyên môn mà họ phụ trách.

Thuận lợi:

- Thúc đẩy sự chuyên môn hoá kỹ năng, tay nghề. Các nhà quản trị chức năng có cơ hội nâng cao kỹ năng, tay nghề trong lĩnh vực chuyên môn của họ.

- Các nhà quản trị có thể gia tăng hiệu quả hoạt động thông qua sự phối hợp với các đồng nghiệp trong cùng bộ phận.

- Giảm sự lãng phí các nguồn lực và gia tăng sự hợp tác trong cùng bộ phận.

Hạn chế:

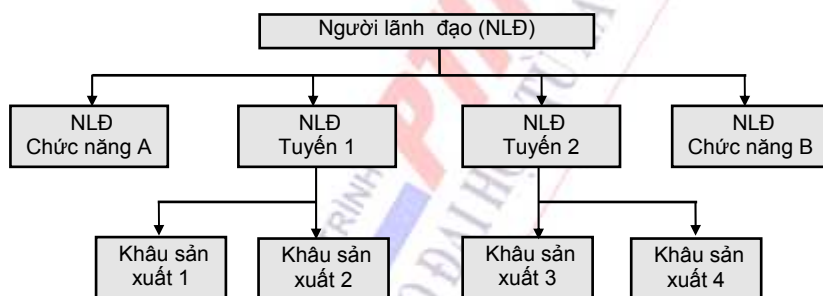
- Việc lãnh đạo chỉ chú trọng vào những công việc hàng ngày, giảm sự truyền thông, trao đổi giữa các bộ phận. Do đó, có thể tạo ra sự xung đột về thứ tự ưu tiên giữa các bộ phận.

- Rất khó khăn trong việc phối hợp giữa các bộ phận. Khi không có sự thống nhất giữa các chuyên gia ở các bộ phận khác nhau, việc phối hợp, hợp tác với các bộ phận khác sẽ khó khăn.

- Người đứng đầu tổ chức mất nhiều thời gian để phối hợp hoạt động của các thành viên thuộc những bộ phận khác nhau. Mặt khác, người thừa hành mệnh lệnh cùng một lúc phải nhận nhiều mệnh lệnh. Thậm chí có những mệnh lệnh trái ngược nhau.

c) Cơ cấu quản trị trực tuyến chức năng.

Để khắc phục nhược điểm của các cơ cấu trực tuyến, chức năng, hiện nay kiểu cơ cấu liên hiệp (trực tuyến - chức năng) được áp dụng rộng rãi phổ biến cho các doanh nghiệp. Theo cơ cấu này, người lãnh đạo cao nhất của tổ chức được sự giúp đỡ của những người lãnh đạo chức năng để chuẩn bị các quyết định, hướng dẫn, và kiểm tra việc thực hiện quyết định. Mô hình cơ cấu trực tuyến - chức năng như sau:



H.7.4. Mô hình cơ cấu trực tuyến chức năng

Đặc điểm: Người lãnh đạo của tổ chức vẫn chịu trách nhiệm về mọi mặt công việc và toàn quyền quyết định trong phạm vi doanh nghiệp. Việc truyền mệnh lệnh vẫn theo tuyến đã quy định. Người lãnh đạo ở các bộ phận chức năng không ra lệnh trực tiếp cho những người thừa hành ở các bộ phận sản xuất theo tuyến.

Ưu nhược điểm:

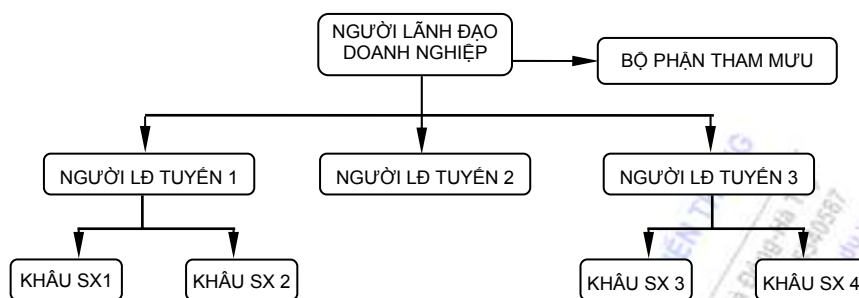
Cơ cấu trực tuyến - chức năng đã lợi dụng được ưu điểm của cơ cấu trực tuyến và cơ cấu chức năng. Tuy nhiên lại xuất hiện nhược điểm mới.

- Người lãnh đạo phải thường xuyên giải quyết mối quan hệ giữa các bộ phận trực tuyến và các bộ phận chức năng.

- Những người lãnh đạo chức năng lại có nhiều ý kiến khác nhau, người lãnh đạo phải họp bàn, tranh luận căng thẳng, ra quyết định không kịp thời, hiệu quả quyết định thấp.

Để khắc phục nhược điểm này, một số các doanh nghiệp áp dụng cơ cấu quản lý, sử dụng ban tham mưu giúp việc của một nhóm chuyên gia hoặc chỉ một người trợ lý nào đó.

Cơ cấu trực tuyến tham mưu (Cơ cấu biến thể của trực tuyến chức năng).



H.7.5. Cơ cấu trực tuyến tham mưu

Nếu áp dụng cơ cấu này, người lãnh đạo lợi dụng được tài năng của một số chuyên gia, tiếp xúc thường xuyên với họ không cần hình thành một cơ cấu tổ chức phức tạp. Cơ cấu này được gọi là cơ cấu tổ chức quản trị kiểu trực tuyến - tham mưu (giống như cơ cấu tham mưu trong quân đội).

d) Cơ cấu tổ chức ma trận

Cơ cấu tổ chức ma trận là loại cơ cấu dựa trên những hệ thống quyền lực và hỗ trợ nhiều chiều. Cơ cấu này tạo ra một Giám đốc dự án là người chịu trách nhiệm phối hợp các bộ phận và phân chia quyền lực với cả các nhà quản trị theo chức năng. Trong cơ cấu ma trận có hai tuyến quyền lực. Tuyến chức năng hoạt động theo chiều dọc. Tuyến sản phẩm hay dự án hoạt động theo chiều ngang. Cơ cấu ma trận tồn tại ba tập hợp các mối quan hệ đơn tuyến:

Cơ cấu tổ chức quản trị theo kiểu ma trận có những ưu nhược điểm nhất định.



H7.6. Mô hình cơ cấu ma trận

Thứ nhất, khi phân tích lợi ích của cơ cấu này, người ta thấy trước hết, cơ cấu ma trận giúp các nhà quản trị có thể linh hoạt điều động nhân sự giữa các bộ phận. Đồng thời, nó góp phần thúc đẩy sự hợp tác giữa các bộ phận trong tổ chức.

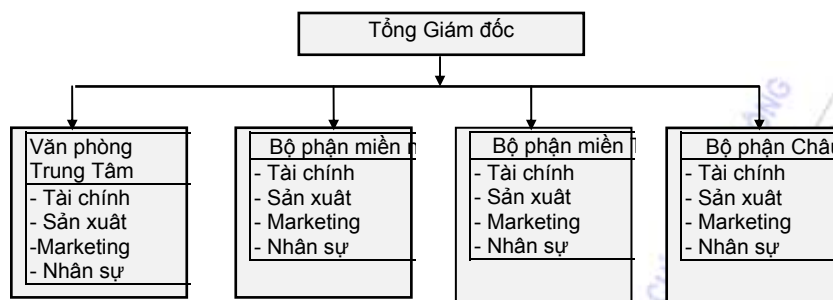
Thứ hai, cơ cấu này có tác dụng phát huy vai trò quyết định, thông tin và giao tiếp của các nhà quản trị phụ trách sản phẩm. Mặt khác còn có tác dụng gia tăng thách thức và thu hút sự quan tâm của nhân viên và đem lại những kiến thức chuyên sâu về các loại dự án - sản phẩm.

Thứ ba, cơ cấu này cũng có những bất lợi nhất định. Đó là quy trình thực hiện phức tạp nên sẽ làm phát sinh một các chi phí không lường trước.

7.3.2. Cơ cấu tổ chức hướng ra bên ngoài

a) Cơ cấu tổ chức theo khu vực địa lý

Cơ cấu tổ chức theo khu vực địa lý thường được sử dụng ở các doanh nghiệp hoạt động ở nhiều khu vực thị trường khác nhau. Mô hình của cơ cấu này như sau:



Hình 7.7. Cơ cấu quản trị theo khu vực thị trường

Tại mỗi khu vực địa lý, Ban lãnh đạo doanh nghiệp giao quyền cho nhà quản trị đứng đầu bộ phận đảm nhiệm tất cả các chức năng thay vì phân chia các chức năng hay tập hợp mọi công việc về văn phòng trung tâm

Những thuận lợi và bất lợi của cơ cấu theo khu vực địa lý.

Thuận lợi:

- Cơ cấu này, thích hợp với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường và nhu cầu về sản phẩm dịch vụ. Cho phép xác định rõ những yếu tố liên quan đến sản phẩm hay dịch vụ.

- Khuyến khích sự quan tâm tới nhu cầu của khách hàng, phân định rõ trách nhiệm, phát triển các kỹ năng tư duy quản trị trong phạm vi sản phẩm.

Bất lợi:

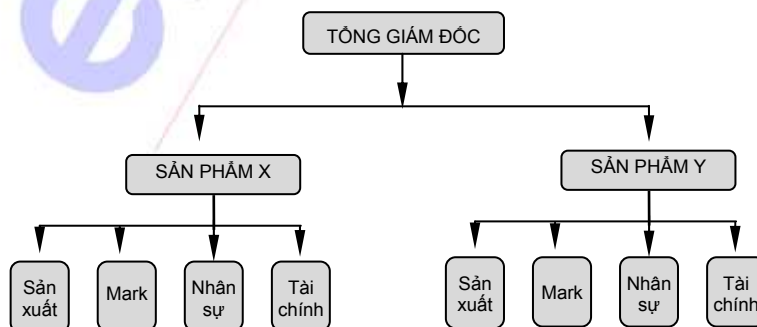
- Sử dụng không hiệu quả các kỹ năng và nguồn lực của tổ chức.

- Không thúc đẩy sự hợp tác chặt chẽ giữa các tuyến sản phẩm hay dịch vụ trong tổ chức. Tạo ra sự tranh chấp các nguồn lực giữa các sản phẩm. Giới hạn khả năng giải quyết vấn đề trong phạm vi một sản phẩm, dịch vụ.

- Hạn chế chuyển chuyên nhân viên ra ngoài phạm vi tuyến sản phẩm mà họ đang phục vụ.

b) Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm hay dịch vụ

Khi một doanh nghiệp mở rộng sản xuất, gia tăng thị phần thu hút được ngày càng nhiều khách hàng thì cơ cấu theo chức năng hay khu vực địa lý tỏ ra không còn phù hợp. Do đó cần phải có một cơ cấu mới phù hợp với đặc điểm đó. Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm và dịch vụ được hình thành.



Hình 7.8. Cơ cấu tổ chức quản trị theo sản phẩm

Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm hay dịch vụ phân chia tổ chức thành những đơn vị chuyên trách thiết kế, sản xuất và tiêu thụ sản phẩm hay dịch vụ nào đó.

Cơ cấu này tỏ ra rất phù hợp với những doanh nghiệp có quy mô toàn cầu. Trong mỗi đơn vị được tổ chức theo sản phẩm đều phải hiện diện đầy đủ các bộ phận chức năng phục vụ cho hoạt động kinh doanh sản phẩm.

Ưu điểm của cơ cấu tổ chức theo sản phẩm - dịch vụ.

- Áp dụng cơ cấu này sẽ gia tăng sự chuyên môn hoá, bởi cơ cấu này cho phép các nhà quản trị và nhân viên trong từng bộ phận tập trung vào tuyến sản phẩm hay dịch vụ mà họ đang đảm nhiệm.

- Mặt khác, nó cho phép xác định một cách khá chính xác các yếu tố: chi phí, lợi nhuận những vấn đề cần giải quyết và khả năng thành công của mỗi tuyến sản phẩm. Đồng thời, cho phép mỗi bộ phận có thể phát huy tối đa khả năng cạnh tranh hay lợi thế chiến lược của sản phẩm.

- Do chú trọng vào một vài sản phẩm nên các nhà quản trị có thể duy trì tính linh hoạt, phản ứng kịp thời với những thay đổi về nhu cầu tiêu dùng và sự biến động của môi trường.

- Cơ cấu này cũng mang tính linh hoạt nên thích hợp với sự thay đổi của sản phẩm - dịch vụ và môi trường, cho phép xác định những yếu tố liên quan đến sản phẩm, dịch vụ, khuyến khích sự quan tâm đối với nhu cầu của khách hàng, phát triển kỹ năng tư duy quản trị trong phạm vi sản phẩm.

Nhược điểm:

- Tuy vậy cơ cấu tổ chức theo sản phẩm có nhược điểm là rất khó phối hợp hoạt động giữa các bộ phận sản phẩm.

- Cơ cấu theo sản phẩm chỉ cho phép điều động nhân sự trong nội bộ từng tuyến sản phẩm vì nhân sự đã được chuyên môn hoá theo sản phẩm.

- Việc chuyển chuyển nhân viên ra ngoài phạm vi tuyến sản phẩm mà họ đang phục vụ cũng bị hạn chế

7.4. PHƯƠNG PHÁP HÌNH THÀNH CƠ CẤU QUẢN TRỊ

Xác định phân bổ đúng đắn chức năng quản trị và nắm vững kiến thức về các kiểu cơ cấu quản trị là tiền đề hoàn thiện cơ cấu tổ chức hiện có cũng như hình thành cơ cấu tổ chức quản trị mới. Yêu cầu tối thiểu trước khi hình thành một bộ phận nào đó của doanh nghiệp là phải xác định được nhiệm vụ của nó một cách rõ ràng, dự kiến số cán bộ đủ trình độ để hoàn thành nhiệm vụ và xác định đúng đắn vị trí của bộ phận mới này trong hệ thống những bộ phận đã có từ trước của doanh nghiệp.

Qua lý luận và thực tiễn hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản trị, đến nay đã hình thành những quan điểm và phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức doanh nghiệp sau đây:

7.4.1. Quan điểm và nguyên tắc hình thành cơ cấu tổ chức quản trị

a) Quan điểm quản lý cổ điển về cơ cấu tổ chức

Đối với những nhà lý luận quản lý cổ điển, việc điều hòa, phối hợp trong nội bộ doanh nghiệp không quan trọng. Họ nhận định một cách đơn giản rằng, sau khi phân công trong nội bộ doanh nghiệp, những mục tiêu nhỏ của các tổ hợp lao động được tổng hợp lại sẽ trở thành mục tiêu lớn của doanh nghiệp.

b) Lý luận quản lý hiện đại về thiết kế cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

Trường phái quản lý hệ thống trong lý luận quản lý hiện đại cho rằng, thiết kế tổ chức là do nhiệm vụ sản xuất và tổ chất (chất lượng) của công nhân viên của doanh nghiệp quyết định. Về

mặt này, nghiên cứu của một số học giả Mỹ về quản lý đều thừa nhận tính hữu hiệu của lý luận này. Họ cho rằng, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp là vấn đề quan trọng có liên quan đến thành công của doanh nghiệp.

Các bước thiết kế cơ cấu cơ bản

Bước 1: Hoạch định đơn vị theo yêu cầu của nhiệm vụ

Căn cứ vào những nguyên tắc của khái niệm dị biệt và tổng hợp, trước hết người ta ghép những nhiệm vụ cùng loại với nhau. Điều đó vừa có ích, cho việc triệt tiêu dị biệt, vừa có thể thường xuyên đơn giản hóa nhiệm vụ điều phối và tổng hợp. Sau đó là đem những đơn vị thường xuyên đòi hỏi điều hòa, phối hợp ghép lại với nhau. Như thế sẽ dễ cho việc thông qua các tầng nấc quản lý để điều phối hoạt động sản xuất của doanh nghiệp dưới sự lãnh đạo thống nhất. Do đó những đơn vị có mức độ dị biệt ít, mức độ tổng hợp cao cần phải ghép lại với nhau. Nhưng nếu có một số đơn vị mà mức độ dị biệt nhỏ, mức độ nương tựa lẫn nhau tương đối ít hoặc ngược lại, mức độ dị biệt lớn, mức độ nương tựa lẫn nhau cũng cao thì việc phân định nhiệm vụ cho những đơn vị đó sẽ đi theo xu hướng phức tạp hóa. Trong tình hình như vậy người ta phải có sự lựa chọn, tức là khi phân định cần nhấn mạnh chuẩn mực của mức độ dị biệt đồng thời nhấn mạnh cả chuẩn mực của mức độ tổng hợp.

Bước 2: Phương pháp thiết kế tổng hợp

Việc hoạch định đơn vị theo yêu cầu nhiệm vụ có ảnh hưởng trực tiếp đến biện pháp và phương thức thiết kế. Trong bất cứ doanh nghiệp nào, biện pháp quan trọng và chủ yếu nhất là căn cứ vào nhiệm vụ của các đơn vị để hoạch định cơ cấu quản lý kinh doanh. Nhưng kết quả nghiên cứu của Lorsch cho thấy, ngoài cơ cấu quản lý kinh doanh của doanh nghiệp ra, còn cần có một số biện pháp tổng hợp khác mới có thể tổ chức một cách hữu hiệu hoạt động sản xuất của doanh nghiệp. Thí dụ, thiết lập trong doanh nghiệp một bộ phận tổng hợp chuyên trách hoặc một cơ cấu tổng hợp liên bộ phận.

Bước 3: Thiết kế tốt các đơn vị trực thuộc

Trọng điểm của bước này là thiết lập một cơ chế vận hành tốt. Việc giải quyết tốt mối quan hệ giữa nhiệm vụ của bộ phận và nhu cầu của các thành viên có ý nghĩa đặc biệt đối với vấn đề khích lệ công nhân viên. Do đó phải thiết kế tốt tiêu chuẩn công tác chế độ thưởng phạt và những chế độ quy tắc chặt chẽ của doanh nghiệp. Điều quan trọng hơn nữa là việc thiết kế cơ cấu lãnh đạo bộ phận và cơ chế giám sát phải có lợi cho việc điều hòa, phối hợp mối quan hệ giữa các bộ phận chứ không phải là ngược lại.

Về cơ chế vận hành, chúng ta không những phải xét đến cơ chế vận hành trong nội bộ các đơn vị, mà còn phải xét đến cơ chế vận hành lớn phục vụ cho toàn bộ doanh nghiệp, tức là vừa phải thiết kế cơ chế vận hành khuyến khích sự dị biệt, vừa phải thiết lập cơ chế vận hành tổng thể nhằm xúc tiến việc tổng hợp và điều hòa, phối hợp. Để xí nghiệp có thể thích ứng được với những thách thức của hoàn cảnh, cần phải thiết kế một chế độ khen thưởng và tiêu chuẩn công tác vừa có lợi cho việc khuyến khích dị biệt vừa có lợi cho việc xúc tiến tổng hợp và điều hòa, phối hợp.

Khi thiết kế cơ cấu cơ bản và cơ chế vận hành của doanh nghiệp, còn cần phải xem xét vai trò và ảnh hưởng của nó đối với việc giải quyết mâu thuẫn và xung đột trong nội bộ doanh nghiệp. Cơ cấu cơ bản cần làm cho mối liên hệ và sự điều hòa, phối hợp giữa các bộ phận được quán triệt đến từng nhân viên cụ thể có khả năng đảm nhận nhiệm vụ đó. Nếu bỏ nhiệm những nhân viên đó

tham gia ý kiến vào quyết sách của doanh nghiệp thì có thể hình thành một cơ chế giải quyết mâu thuẫn và xung đột trong nội bộ doanh nghiệp một cách hữu hiệu.

c) Tiêu chuẩn đánh giá và thiết lập cơ cấu tổ chức

- Mức độ hỗ trợ của cơ cấu đối với mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.
- Mức độ tạo ra giá trị của các chức năng và những chức năng nào cần thiết để hỗ trợ tốt hơn cho mục tiêu của doanh nghiệp.
- Mức độ hỗ trợ cho việc đạt được các mục tiêu của các vị trí, vai trò nhất định.
- Mối quan hệ giữa người có nghĩa vụ báo cáo và người được báo cáo.
- Mức độ của việc kiểm soát và số cấp độ cần có trong công ty để tạo điều kiện thuận lợi cho việc đạt được các mục tiêu một cách có hiệu quả.
- Các thành viên trong Ban lãnh đạo và tổ kỹ thuật cũng như các nhân viên có đủ năng lực và kỹ năng để hoàn thành vai trò được giao?
- Mức độ phối hợp hoạt động giữa các phòng ban và các bộ phận chức năng.
- Các hệ thống hỗ trợ cần có để tổ chức thực hiện chức năng đạt hiệu quả cao.

7. 4.2. Những phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức quản trị

a) Phương pháp tương tự

Là một phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức mới dựa vào việc thừa kế những kinh nghiệm thành công và gạt bỏ những yếu tố bất hợp lý của các cơ cấu tổ chức có sẵn.

Những cơ cấu tổ chức có trước này có những yếu tố tương tự với cơ cấu tổ chức quản lý sắp hình thành. Cơ sở phương pháp luận để xác định sự tương tự là sự phân loại đối tượng quản trị căn cứ vào những dấu hiệu nhất định.

Chẳng hạn: Tính đồng nhất về kết quả cuối cùng của hoạt động quản trị (sản phẩm, quy trình công nghệ... giống nhau), tính đồng nhất về chức năng quản trị được thực hiện, tính gần nhau về lãnh thổ (điều kiện kết cấu hạ tầng giống nhau), đặc điểm ngành kinh tế - kỹ thuật...

Ưu điểm nổi bật của phương pháp này là quá trình hình thành cơ cấu nhanh, chi phí để thiết kế cơ cấu ít, thừa kế có phân tích những kinh nghiệm quý báu của quá khứ.

Tuy nhiên, sự sao chép máy móc kinh nghiệm, thiếu phân tích những điều kiện thực tế của cơ cấu tổ chức sắp hoạt động là những khuynh hướng cần ngăn ngừa. Đây là phương pháp đã được áp dụng khá phổ biến ở nhiều nơi, nhiều nước.

b) Phương pháp phân tích theo yếu tố

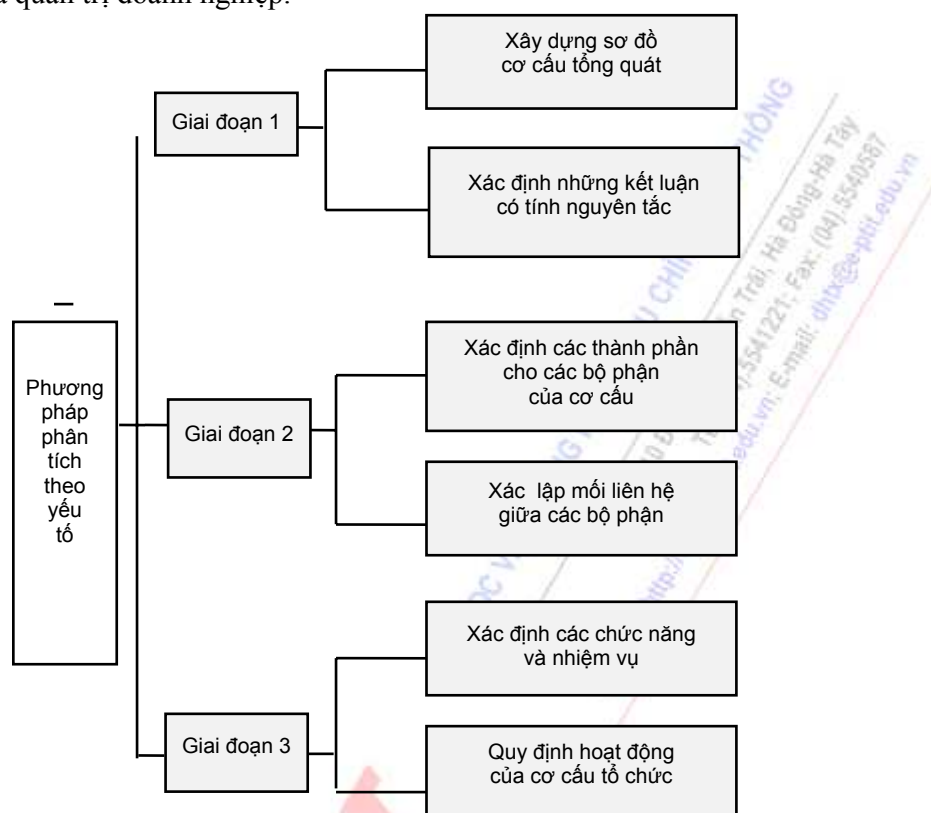
Gồm các bước như sau:

1. Phân tích tình hình thực hiện các chức năng đã quy định cho từng bộ phận, từng nhân viên của bộ máy quản trị.
2. Phân tích khối lượng công tác thực tế của mỗi bộ phận, mỗi con người, phát hiện khâu yếu trong việc phân bổ khối lượng công việc quản lý.
3. Phân tích việc phân chia quyền hạn và trách nhiệm cho các bộ phận, các cấp quản trị.
4. Phân tích việc thực hiện những văn kiện, tài liệu, những quy định ràng buộc của các cơ quan quản lý vĩ mô và trong phạm vi nội bộ cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp.
5. Phân tích tình hình tăng giảm số lượng và tỷ lệ cán bộ, nhân viên gián tiếp so với trực tiếp sản xuất. Tỷ trọng tiền lương cán bộ gián tiếp trong giá thành sản phẩm.
6. Phân tích sự phù hợp giữa trình độ cán bộ, nhân viên quản trị hiện có (cơ cấu trình độ)

với yêu cầu công việc.

7. Phân tích điều kiện làm việc, hợp lý hoá lao động và cơ khí hoá lao động của cán bộ và nhân viên quản trị.

8. Phân tích những nhân tố khách quan có tác động tích cực và tiêu cực đến việc duy trì sự ổn định của quản trị doanh nghiệp.



H.7.9. Lô-gíc của việc hình thành cơ cấu theo phương pháp phân tích theo yếu tố

Kết quả của phân tích là những nhận xét, đánh giá mặt hợp lý và chưa hợp lý của cơ cấu hiện hành, trên cơ sở đó dự thảo cơ cấu tổ chức mới (đã được cải tiến hoặc hoàn thiện).

Để đánh giá chính xác, phải chấp nhận một loạt những kết luận có tính nguyên tắc cho việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản trị, đó là:

- Cơ cấu tổ chức quản trị phải bảo đảm thực hiện nghiêm ngặt chế độ thủ trưởng và trách nhiệm cá nhân.

- Cơ cấu tổ chức quản trị bảo đảm sự cân xứng giữa chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của các cán bộ quản trị, thể hiện sự phân cấp và phân bố hợp lý các chức năng quản trị. Điều đó cho phép cán bộ quản lý có thể độc lập giải quyết công việc thuộc phạm vi chức năng của mình.

Trong quá trình hoạt động, cơ cấu tổ chức quản trị không được để bỏ sót chức năng, cũng không để xảy ra tình trạng cùng một chức năng lại được giao cho hai hay nhiều bộ phận cùng thực hiện.

Trường hợp có một số chức năng có mối quan hệ mật thiết với nhau thì giao cho một bộ phận đảm nhiệm thực hiện số chức năng đó. Trong cơ cấu tổ chức quản trị các mối quan hệ phụ thuộc của mỗi bộ phận và nhân viên thừa hành nhất thiết phải được xác định rõ ràng. Mỗi nhân viên chỉ có thể có một người chỉ huy để nhận chỉ thị trực tiếp và báo cáo kết quả công việc.

Rút gọn đến mức cho phép những thang bậc quản trị cũng như số lượng cán bộ và nhân viên quản trị. Nhờ đó, mà phát hiện kịp thời những vấn đề phát sinh trong quá trình quản trị.

Cơ cấu tổ chức quản trị phải được thiết kế và thực hiện cho một thời gian dài, chỉ nên thay đổi khi nào thật sự cần thiết, do mục tiêu quản trị đòi hỏi.

Cơ cấu tổ chức quản trị phải có khả năng thích nghi với những điều kiện vốn có trong phạm vi quản trị của mình. Đó là sự thống nhất giữa chủ thể quản trị với đối tượng quản trị.

Dù cho một cơ cấu tổ chức hợp lý đến thế nào đi nữa, nó vẫn không tính hết được tất cả những tình huống bất ngờ có thể xảy ra do hoàn cảnh bên ngoài và bên trong tác động đến. Cơ cấu tổ chức quản trị càng năng động, mềm dẻo, co giãn càng thích ứng với nền kinh tế thị trường luôn biến động.

Trong quá trình dự thảo cơ cấu tổ chức quản trị cần thu hút sự tham gia của cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp. Tinh thần chủ động cho phép họ giúp giải quyết tổng hợp, đúng đắn hơn các vấn đề đặt ra.

Giai đoạn cuối cùng trong việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản trị hiện hành là bổ sung, thay đổi cán bộ, xây dựng các thủ tục, quy tắc hoạt động cho từng bộ phận và cho chủ doanh nghiệp và cho các nhân viên thừa hành chủ chốt.

Trường hợp hình thành cơ cấu tổ chức quản trị mới

Bước 1: Dựa vào những tài liệu ban đầu, những văn bản hướng dẫn của các cơ quan quản lý vĩ mô, những quy định có tính chất luật pháp để xây dựng sơ đồ cơ cấu tổ chức quản trị tổng quát và xác định các đặc trưng cơ bản nhất của cơ cấu tổ chức này.

Kết quả thực hiện giai đoạn một là xây dựng mục tiêu của tổ chức, xây dựng các phân hệ chức năng nhằm bảo đảm thực hiện mục tiêu, phân cấp nhiệm vụ, quyền hạn cho từng cấp quản trị.

Xác lập các mối quan hệ cơ bản giữa các bộ phận và với các cơ quan cấp trên, các đơn vị hiệp tác bên ngoài, xác định các nhu cầu bảo đảm cán bộ và thông tin. *Như vậy bước một là nhằm giải quyết những vấn đề có tính chất định tính đối với cơ cấu tổ chức quản trị.*

Bước 2: Xác định các thành phần, các bộ phận của cơ cấu tổ chức và xác lập các mối quan hệ giữa các bộ phận ấy.

Nội dung cơ bản ở bước này được thể hiện ở việc xây dựng phân hệ trực tuyến, phân hệ chức năng và chương trình mục tiêu.

Cơ sở để xác định thành phần các bộ phận của cơ cấu và sự cần thiết chuyên môn hoá hoạt động quản trị sự phân cấp và phân chia hợp tác ở nhiều doanh nghiệp trên thế giới.

7.5. ỦY QUYỀN QUẢN TRỊ

7.5.1. Khái niệm về ủy quyền

Ủy quyền là việc cán bộ quản lý cấp trên cho phép cán bộ cấp dưới có quyền ra quyết định về những vấn đề thuộc quyền hạn của mình, trong khi người cho phép vẫn đứng ra chịu trách nhiệm. Ủy quyền là một phạm trù quan trọng, là một công cụ quản trị sắc bén, là phong cách lãnh đạo dân chủ khá phổ biến ở nhiều doanh nghiệp trên thế giới. Sự ủy quyền có thể thể hiện dưới hai hình thức:

- Ủy quyền chính thức: Qua sơ đồ cấu tạo bộ máy (mỗi bộ phận có những chức năng và quyền hạn rõ ràng).

- Ủy quyền không chính thức: Qua sự tin nhiệm cá nhân (Giám đốc ký quyết định ủy quyền cho cấp dưới được quyền hạn và trách nhiệm nào đó).

Khi ủy quyền cho cấp dưới, chủ doanh nghiệp có điều kiện giải phóng bớt cho công việc cụ thể để tập trung vào những vấn đề đặc biệt quan trọng và bao quát của doanh nghiệp. Mặt khác tạo ra được môi trường rèn luyện cán bộ để từ đó chọn lọc đề bạt người xứng đáng vào vị trí quản trị cần thiết. Tuy vậy, cũng có những trở ngại khiến nhà quản trị nhiều khi không dám ủy quyền. Đó là:

+ Không tin vào năng lực của cấp dưới và bao biện ôm đồm.

+ Sợ bị cấp trên (đối với doanh nghiệp nhà nước) đánh giá và khiển trách vì sao nhãng trách nhiệm, sợ bị quy trách nhiệm về những sai lầm của cấp dưới.

+ Sợ bị coi là thiên vị, phân biệt đối xử, ưu ái với người này, thiếu quan tâm với người khác.

Người lãnh đạo nếu không mạnh dạn ủy quyền thì dễ dẫn đến:

+ Không khuyến khích cấp dưới làm việc tích cực, nhất là trong những việc đột xuất, ngoại lệ.

+ Tạo cho cấp dưới tâm lý chờ đợi ỷ lại, thiếu tự tin vào bản thân.

+ Đối với người được ủy quyền, bên cạnh những tác động tích cực như phấn khởi và tự tin trong công việc, tích cực năng động sáng tạo tìm giải pháp, tự học tập và rèn luyện để nâng cao trình độ thì cũng có thể có những tác động tiêu cực, như dễ chủ quan hổng việc, không khéo léo dễ bị đồng nghiệp tẩy chay, bất hợp tác.

Để việc ủy quyền được thành công trước hết phải được tiến hành một cách có ý thức từ 2 phía: người ủy quyền và người được ủy quyền. Người ủy quyền phải rất hiểu biết bản thân và cấp dưới thì mới thực hiện được sự ủy quyền. Cấp dưới được ủy quyền phải xác định được trách nhiệm trước cấp trên khi được giao quyền và phải thấy rõ những giới hạn trong quyền lực của mình để không vượt qua giới hạn đó. Người ủy quyền một mặt đòi hỏi hệ thống chỉ huy phải rõ ràng, nhưng không nên đòi hỏi sự tuân thủ máy móc của người được ủy quyền, phải cho họ được linh hoạt giải quyết công việc, thậm chí được phép điều chỉnh, sửa đổi nội dung công việc khi cần thiết.

Người ủy quyền cũng phải biết chấp nhận một vài thất bại do người được ủy quyền phạm phải. Nếu họ phạm sai lầm chỉ là do muốn học hỏi và muốn tiến bộ trong công tác ở doanh nghiệp. Khi việc ủy quyền được thực hiện tốt, nó sẽ tăng năng suất của doanh nghiệp lên mức không gì sánh kịp. Nói chung, người ta đã kết luận rằng việc ủy quyền có hiệu quả thường mang lại thu nhập còn cao hơn so với việc bỏ vốn đầu tư vào trang thiết bị mới.

7.5.2. Các nguyên tắc về ủy quyền

Việc ủy quyền cần sử dụng các nguyên tắc sau:

- Nguyên tắc các giới hạn về kiểm tra: Sự ủy quyền phải ngừng lại với các giới hạn về kiểm tra thực tế. Không nên giao trách nhiệm và quyền lực cho người khác nếu ta không thể kiểm tra được công việc của họ và các quyết định của họ. Nếu hệ thống kiểm tra được tiến hành tốt sẽ cho

phép ta được cả các ngoại lệ, và việc uỷ quyền là tốt. Cần phải kiểm soát lại các việc kiểm tra của ta trước khi uỷ quyền cho cấp dưới.

- Nguyên tắc về quyền hạn theo tỷ lệ: Quyền hạn phải được chuyển giao tương ứng cùng một lúc với các trách nhiệm, phương tiện.

- Nguyên tắc về trách nhiệm kép: Người cấp trên bao giờ cũng chịu trách nhiệm về các hoạt động của người cấp dưới giúp việc cho mình mặc dù họ đã uỷ quyền cho cấp dưới.

- Nguyên tắc về quyền hạn duy nhất: Mỗi một người giúp việc chỉ phải báo cáo cho một cấp trên mình về một nhiệm vụ nhất định.

TÓM TẮT

Công tác tổ chức và lý thuyết tổ chức

Tổ chức là một hệ thống những hoạt động hay nỗ lực nhằm xác định cơ cấu và liên kết hoạt động của hai hay nhiều người với nhau

Cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp là hình thức phân công lao động trong lĩnh vực quản trị, có tác động đến quá trình hoạt động của hệ thống quản trị. Cơ cấu tổ chức quản trị, một mặt phản ánh cơ cấu sản xuất, nó có tác động tích cực trở lại việc phát triển sản xuất.

Cơ sở của công tác tổ chức

- Chuyên môn hoá theo chiều dọc
- Sự kiểm soát trong tổ chức

Các nguyên tắc tổ chức quản trị

- Cơ cấu tổ chức quản trị phải gắn với phương hướng, mục đích của doanh nghiệp
- Nguyên tắc chuyên môn hoá và cân đối
- Nguyên tắc linh hoạt và thích nghi với môi trường
- Nguyên tắc hiệu lực và hiệu quả

Vai trò của cơ cấu tổ chức

- Phân bố nguồn lực hợp lý.
- Xác định rõ trách nhiệm và cách thức thể hiện vai trò của mỗi thành viên.
- Nhân viên hiểu rõ những kỳ vọng của tổ chức đối với họ.

Những nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản trị

- Nhóm các nhân tố thuộc đối tượng quản trị
- Nhóm những nhân tố thuộc lĩnh vực quản trị
- Tầm hạn quản trị

Yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức quản trị

Gồm: Tính tối ưu; Tính linh hoạt; Tính tin cậy; Tính kinh tế.

Các mô hình và cấu trúc của cơ cấu tổ chức quản trị

- Cơ cấu quản trị trực tuyến.
- Cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng.
- Cơ cấu quản trị trực tuyến chức năng.
- Cơ cấu tổ chức ma trận.

- Cơ cấu tổ chức theo khu vực địa lý.
- Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm hay dịch vụ.

Những phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức quản trị

- Phương pháp tương tự.
- Phương pháp phân tích theo yếu tố.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Trình bày những hiểu biết về công tác tổ chức và lý thuyết tổ chức?
2. Phân tích những cơ sở của công tác tổ chức?
3. Phân tích các nguyên tắc tổ chức quản trị?
4. Trình bày vai trò của cơ cấu tổ chức?
5. Phân tích những nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản trị?
6. Phân tích các yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức quản trị?
7. Trình bày nội dung và đặc điểm của cơ cấu trực tuyến?
8. Trình bày nội dung và đặc điểm của cơ cấu chức năng?
9. Trình bày nội dung và đặc điểm của cơ cấu trực tuyến- chức năng?
10. Trình bày nội dung và đặc điểm của cơ cấu ma trận?
11. Trình bày nội dung và đặc điểm của cơ cấu theo khu vực địa lý?
12. Trình bày nội dung và đặc điểm của cơ cấu theo sản phẩm?



TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN
 K 10 Đường Nguyễn Trãi, Hà Đông- Hà Tây
 Tel: (04) 5541221; Fax: (04) 5540587
 Website: http://www.e-ptit.edu.vn; E-mail: dhk@ptit.edu.vn

CHƯƠNG 8.

LÃNH ĐẠO VÀ ĐIỀU HÀNH TRONG QUẢN TRỊ

GIỚI THIỆU

Mục đích yêu cầu

Sau khi học xong chương này, sinh viên phải nắm được các vấn đề sau:

- Khái niệm, vai trò cũng như những đặc điểm cơ bản của công tác lãnh đạo điều hành trong doanh nghiệp.
- Nội dung cơ bản của công tác lãnh đạo, điều hành cũng như các kỹ năng và yêu cầu của công tác lãnh đạo.
- Phân biệt được nhà lãnh đạo doanh nghiệp và nhà quản trị.

Nội dung chính:

- Khái niệm và mối quan hệ giữa lãnh đạo và quản trị.
- Những nội dung cơ bản của lãnh đạo trong các tổ chức
- Nhà lãnh đạo, nhà quản trị

NỘI DUNG

8.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO

8.1.1. Khái niệm lãnh đạo

Sau khi đã lập kế hoạch, đã xác định cơ cấu tổ chức bộ máy của tổ chức, thì vấn đề tiếp theo là phải làm tổ chức hoạt động. Đó chính là chức năng điều hành của các nhà quản trị. Mục đích của điều hành là để khởi động tổ chức và đưa nó vào hoạt động nhằm thực hiện mục tiêu.

Một cách khái quát, điều hành được hiểu là sự lãnh đạo, một nghệ thuật, và là một quá trình tác động đến con người với những động cơ khác nhau của họ sao cho họ sẽ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Như vậy, điều hành trong quản trị kinh doanh là quá trình khởi động và duy trì sự hoạt động của doanh nghiệp theo kế hoạch đề ra

8.1.2. Vai trò của công tác lãnh đạo, điều hành

Khi chúng ta so sánh giữa kết quả đạt được với chi phí để thực hiện sẽ có khái niệm là hiệu quả. Hiệu quả = Kết quả - Chi phí. Hiệu quả sẽ tăng trong hai trường hợp:

- Tăng kết quả với chi phí không đổi.
- Giảm chi phí mà vẫn giữ nguyên kết quả.

Muốn đạt được cả hai điều đó đòi hỏi phải biết cách quản trị, không biết cách quản trị lãnh đạo cũng đạt được kết quả nhưng hiệu quả sẽ đạt thấp.

Việc lãnh đạo giỏi không những mang lại nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp mà còn có ý nghĩa quan trọng góp phần đưa nền kinh tế đất nước nhanh chóng phát triển.

Thực chất của chức năng điều hành là tác động lên con người. Tất cả các chức năng của quản trị kinh doanh như lập kế hoạch, tổ chức và kiểm tra sẽ không hoàn thành tốt nếu nhà quản trị không hiểu được và không phát huy được yếu tố con người, vì suy cho cùng con người với tư

cách vừa là chủ thể vừa là đối tượng của quản trị kinh doanh là nhân tố bên trong quyết định sự thành bại của một tổ chức.

Với hệ thống các biện pháp khác nhau tác động lên những động cơ và hành vi con người, với phong cách lãnh đạo (cứng, mềm) công tác điều hành giúp cho người lao động phát huy năng lực và nhiệt tình đóng góp vào mục tiêu chung.

Chức năng điều hành tạo điều kiện để các bộ phận của bộ máy liên kết lại với nhau, để tập thể đoàn kết, hoạt động của các bộ phận ăn khớp nhau, nhờ đó thực hiện được nhiệm vụ, mục tiêu chung

Chức năng điều hành có liên quan đến việc ra quyết định, tổ chức truyền đạt và thực hiện các quyết định bằng cách giao việc, ra lệnh, động viên, khen thưởng cấp dưới, tích cực hoá thái độ và tinh thần làm việc của người lao động, đó là những yếu tố liên quan trực tiếp đến năng suất và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

8.1.3. Đặc điểm của công tác lãnh đạo, điều hành

Lãnh đạo là quá trình gây cảm hứng cho người khác làm việc chăm chỉ và hiệu quả. Các hoạt động lãnh đạo cơ bản là:

- Chỉ đạo: Cung cấp các chỉ dẫn và giám thị việc hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên ở mức độ cao nhất.

- Gọi ý: Hướng dẫn, giải thích các quyết định, vạch ra hướng tác nghiệp và giám sát nhân viên thực hiện.

- Hỗ trợ - động viên: Tạo điều kiện thuận lợi về mọi mặt cho các cố gắng của nhân viên nhằm hoàn thành nhiệm vụ và chia sẻ trách nhiệm với họ trong việc lựa chọn quyết định, tạo cho nhân viên cơ hội để thỏa mãn cao nhất trong công việc.

- Đôn đốc: Thúc đẩy nhân viên hoàn thành công việc

- Làm gương trong mọi sự thay đổi

- Ủy quyền: Trao trách nhiệm, quyền quyết định và giải quyết vấn đề cho nhân viên.

Đặc trưng của một nhà lãnh đạo được thể hiện trên các nội dung sau:

Tầm nhìn: Bất kỳ một nhà lãnh đạo giỏi nào cũng có cảm giác tốt về mục tiêu và có khả năng đưa ra mục tiêu đó.

Chủ trương: Chủ trương là cái liên kết mọi người với nhà lãnh đạo, là cái mà trong một nhà lãnh đạo hiệu quả thì luôn đi cùng với tầm nhìn.

Sự tin cậy: Mọi người sẽ không đi theo nhà lãnh đạo trừ khi anh ta cho họ thấy sự nhất quán và kiên định.

Sự bình dị: Những nhà lãnh đạo thành công nhất là những người xem bản thân như là người hỗ trợ cho nhân viên của mình chứ không phải là buộc nhân viên làm việc cho mình.

Bình tĩnh: Lãnh đạo tốt không làm rối tung mọi vấn đề như thể thế giới sắp sụp đổ nơi khi có một vấn đề rắc rối nào đó xảy ra. Họ sẽ đưa ra những câu kiểu như "Chúng ta có thể giải quyết việc này".

Rõ ràng: Những lãnh đạo thực sự biết cách làm sáng tỏ vấn đề. Họ không làm cho nó trở nên phức tạp.

Tự chủ. Những nhà lãnh đạo thành công nhất biết họ là ai và sẽ không cố gắng "uốn" mình để trở thành những người không phải là họ.

8.2. NHỮNG NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA LÃNH ĐẠO

8.2.1. Các kỹ năng lãnh đạo, quản trị

Trên cơ sở đánh giá các kỹ năng lãnh đạo, quản trị, nhà lãnh đạo là người:

- Định hướng các hoạt động của những người khác
- Chịu trách nhiệm đạt những mục tiêu nhất định thông qua những cố gắng đó.

Vì vậy, nhà quản trị cần có:

- Đủ kỹ năng kỹ thuật để hoàn thành phần cơ học của công việc riêng biệt mà ông ta chịu trách nhiệm;
- Đủ kỹ năng quản lý con người và có khả năng phát triển những cố gắng hợp tác trong nhóm;
- Đủ kỹ năng nhận thức để nhận biết những mối liên quan lẫn nhau giữa những yếu tố khác nhau tham gia vào tình huống của anh ta, kỹ năng sẽ đưa anh ta tới những hành động chắc chắn, đem lại tối đa hiệu quả cho toàn bộ tổ chức.

a) Kỹ năng kỹ thuật

Với nghĩa sử dụng ở đây, kỹ năng kỹ thuật bao hàm sự hiểu biết và sự thành thạo về một loại hình hoạt động đặc biệt, nhất là loại hình hoạt động có liên quan đến các phương pháp, các chu trình, các thủ tục hay các kỹ thuật.

Kỹ năng kỹ thuật đòi hỏi kiến thức chuyên môn, khả năng phân tích trong chuyên môn đó và sự thành thạo, dễ dàng trong việc sử dụng các công cụ và kỹ thuật của chuyên ngành đặc biệt đó.

b) Kỹ năng quản lý con người

Kỹ năng quản lý con người trước hết đề cập đến quá trình làm việc với mọi người.

Người có kỹ năng quản lý con người phát triển cao là người nhận thức được những thái độ, giả thiết và niềm tin của chính mình đối với các cá nhân khác hay đối với các nhóm; anh ta có khả năng thấy được tính hữu ích và những hạn chế của các cảm giác này.

c) Kỹ năng nhận thức

Với nghĩa sử dụng ở đây, kỹ năng nhận thức bao gồm khả năng bao quát doanh nghiệp như một tổng thể. Khả năng này bao gồm việc thừa nhận các tổ chức khác nhau của tổ chức phụ thuộc lẫn nhau như thế nào, và những thay đổi trong một bộ phận bất kỳ ảnh hưởng đến tất cả những bộ phận khác như thế nào.

Khả năng này cũng mở rộng đến việc hình dung được mối quan hệ giữa một cá thể doanh nghiệp với tất cả ngành công nghiệp, với cả cộng đồng, và các lực lượng chính trị, xã hội và kinh tế trên cả nước với tư cách là một tổng thể.

Thành công của doanh nghiệp phụ thuộc vào kỹ năng nhận thức của người điều hành trong việc hình thành và thực hiện các quyết định chính sách, nên kỹ năng này là một thành phần không thể tách rời, làm chức năng phối hợp của quá trình điều hành và có tầm quan trọng không thể chối cãi trên tổng thể.

d) Mối quan hệ giữa ba kỹ năng

Kỹ năng kỹ thuật là yếu tố tạo ra nhiều điểm ưu việt của công nghiệp hiện đại. Nó là yếu tố không thể thiếu của một hoạt động có hiệu quả. Tuy nhiên, kỹ năng kỹ thuật có tầm quan trọng lớn nhất là tại những cấp quản lý cơ sở. Việc phân tách công việc quản lý hiệu quả thành ba chức năng cơ bản như vậy trước hết có ích cho mục đích phân tích.

Kỹ năng quản lý con người tỏ ra quan trọng nhất ở những cấp thấp hơn, nơi mà số lần giao tiếp trực tiếp giữa những nhà quản lý và những cán bộ dưới quyền là lớn nhất. Càng lên những cấp quản lý cao hơn, số lượng và tần số những giao tiếp cá nhân đó càng giảm, và kỹ năng con người cũng trở nên ít cần thiết hơn theo tỷ lệ thuận, mặc dầu có lẽ không tỷ lệ thuận một cách tuyệt đối.

Kỹ năng nhận thức, như đã chỉ ra trong những phần trên, ngày càng trở nên tối quan trọng tại những vị trí điều hành có trách nhiệm lớn hơn, nơi mà những tác động của kỹ năng này đạt mức tối đa và dễ quan sát nhất.

8.2.2. Phát triển các kỹ năng lãnh đạo

Phát triển kỹ năng kỹ thuật

Việc phát triển kỹ năng kỹ thuật đã được các tổ chức công nghiệp cũng như các tổ chức đào tạo chú ý rất nhiều trong nhiều năm và đã đạt được nhiều tiến bộ.

Việc truyền thụ rộng rãi các nguyên tắc, các cơ cấu và các quá trình của đặc điểm cá nhân, cùng với thực tiễn và kinh nghiệm thực tế khi mà cá nhân được một cấp trên theo dõi và giúp đỡ, tỏ ra có hiệu quả nhất.

Phát triển kỹ năng quản lý con người

Kỹ năng quản lý con người thì trái lại, ít được hiểu hơn nhiều và chỉ đến thời gian gần đây mới có những tiến bộ có hệ thống trong việc phát triển nó.

Một số trong các phương pháp này được ứng dụng trong "tâm lý học ứng dụng", "khoa công trình về con người" và một số đông các ứng dụng với tên gọi khác đòi hỏi có các chuyên gia kỹ thuật để giúp đỡ các nhà kinh doanh những vấn đề con người của họ.

8.2.3. Kỹ năng lãnh đạo của Giám đốc

Các kỹ năng lãnh đạo của Giám đốc bao gồm:

- Kỹ năng tư duy, biết cách suy nghĩ đúng, biết chấp nhận các ý kiến khác biệt của người khác, biết khai thác các bài học của quá khứ, biết tư duy hệ thống, có hoài bão lớn.

- Kỹ năng giao tiếp và mở rộng các mối quan hệ để tận dụng mọi thời cơ, khai thác được các nguồn lực bên ngoài vì mục tiêu phát triển doanh nghiệp, biết đi xa, xen nhiều, nghe giỏi, thêm bạn, bớt thù.

- Kỹ năng làm việc với con người, “dụng nhân như dụng mộc”. Sử dụng người mà không khiến người biết (nghệ thuật dùng người), khiến người tị thân mà không nhờn, khiến người luôn gắn bó và không phản lại lợi ích của doanh nghiệp.

- Biết ủy thác trách nhiệm cho các cấp phó giúp việc để doanh nghiệp luôn luôn được điều khiển tốt cho dù bản thân không có mặt, vừa sử dụng phát huy năng lực của cấp phó, vừa góp phần đào tạo cấp phó, vừa có cơ hội để đi xa mở rộng các mối quan hệ, tìm kiếm nguồn lực và thị trường tiêu thụ sản phẩm.

- Kỹ năng ra quyết định: Giám đốc điều hành thông qua các quyết định vì thế kỹ năng ra quyết định là kỹ năng có tầm quan trọng đặc biệt, việc ra quyết định không thể tùy tiện và không được bỏ lỡ thời cơ.

- Kỹ năng xử lý rủi ro trong doanh nghiệp: Việc điều hành dẫn dắt doanh nghiệp không phải lúc nào cũng thuận lợi, dễ dàng mà nhiều lúc Giám đốc còn phải đối đầu trước các hiểm họa, rủi ro xảy ra cho doanh nghiệp, đòi hỏi thái độ bình tĩnh, tự tin, sáng suốt của Giám đốc trong việc xử

lý. Đây vừa là bản lĩnh, vừa là kết quả của quá trình tích lũy kinh nghiệm thực tiễn của người Giám đốc.

8.3. NHÀ LÃNH ĐẠO, NHÀ QUẢN TRỊ

8.3.1. Sự khác nhau giữa lãnh đạo và quản trị.

Trên thực tế ranh giới của hai khái niệm này không dễ phân biệt. Sự phân biệt lãnh đạo và quản trị dựa trên các nội dung sau:

Lãnh đạo	Quản trị
- Lãnh đạo tác động đến con người	- Quản trị tác động đến công việc
- Làm những cái đúng	- Làm đúng
- Đạt mục tiêu thông qua việc cổ vũ động viên	- Đạt mục tiêu thông qua hệ thống chính sách, mệnh lệnh, yêu cầu công việc
- Nhà lãnh đạo đề ra phương hướng, viễn cảnh, chủ trương, sách lược	- Nhà quản trị xây dựng kế hoạch, tổ chức thực hiện kế hoạch, kiểm tra giám sát...

8.3.2. Nhà lãnh đạo

a. Các tính cách cơ bản của một nhà lãnh đạo

Một cuộc nghiên cứu qui mô do nhóm "Hệ thống quản lý quốc tế" được tiến hành ở một số nước trên khắp thế giới đã xác định 10 tính cách cá nhân cơ bản của một chủ doanh nghiệp chỉ ra sự khác biệt giữa chủ doanh nghiệp không thành đạt và chủ doanh nghiệp thành đạt, đó là:

Tìm kiếm cơ hội

Tìm kiếm và thực hiện các cơ hội kinh doanh mới, động não và xác định những giải pháp sáng tạo cho những vấn đề kinh doanh, suy nghĩ theo các cách khác nhau để tìm ra cách giải quyết, chủ động nắm bắt các cơ hội để thu lượm thông tin kinh doanh, nhân sự có kinh nghiệm, các trang thiết bị, thiết kế sản phẩm và dịch vụ, thị trường và tài chính.

Kiên trì

Tiến hành các hoạt động khác nhau hoặc lặp lại để vượt qua những trở ngại trong kinh doanh. Không từ bỏ sau lần thất bại lần đầu để giải quyết vấn đề. Hy sinh cá nhân hoặc thực hiện các cố gắng phi thường để hoàn thành công việc. Tiếp tục giữ vững lập trường của mình trước đối thủ hoặc những dấu hiệu ít có thành công ở phút ban đầu.

Cam kết thực hiện theo hợp đồng

Chấp nhận trách nhiệm về các vấn đề để hoàn thành công việc cho khách hàng. Giúp công nhân để hoàn thành công việc. Thể hiện những quan tâm làm hài lòng khách hàng.

Đáp ứng chất lượng và hiệu quả

Chấp nhận rủi ro

Có khả năng chấp nhận những gì mà mình cho là những rủi ro vừa phải. Thường nên có một biện pháp thích ứng cho những tình huống có yếu tố rủi ro. Tính toán rủi ro trong các quyết định kinh doanh

Đặt mục đích: Đặt ra các mục tiêu rõ ràng và cụ thể trước mắt. Xây dựng các mục tiêu lâu dài, rõ ràng.

Giám sát và lập kế hoạch có hệ thống

Phát triển và sử dụng hợp lý từng bước các kế hoạch để đạt được mục đích. Đánh giá các kế hoạch hành động khác có thể dùng để thay thế. Giám sát tiến trình và chuyển sang các chiến lược dự phòng khi cần thiết để đạt được mục đích.

Tìm kiếm thông tin

Đích thân tìm kiếm thông tin về các khách hàng, các nhà cung cấp và các đối thủ cạnh tranh. Sử dụng các quan hệ hoặc mạng thông tin để thu thập thông tin có lợi.

Thuyết phục và mạng lưới công việc

Phát triển và sử dụng các chiến lược đã được cân nhắc cẩn thận để tác động hoặc thuyết phục người khác. Sử dụng quan hệ kinh doanh và cá nhân để hoàn thành mục tiêu kinh doanh của bạn.

Tự tin

Hiểu chính bản thân mình và tin tưởng chắc chắn vào chính mình và khả năng của chính mình. Thể hiện sự tự tin trong khả năng của bạn để hoàn thành các nhiệm vụ khó khăn hoặc đáp ứng những thử thách.

b. Phong cách và uy tín của cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp

Phong cách của cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp

Phong cách (tác phong) làm việc của cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp là tổng thể các biện pháp, các thói quen, các cách cư xử đặc trưng mà người đó thường sử dụng trong giải quyết công việc hàng ngày để hoàn thành nhiệm vụ.

Các phong cách làm việc cơ bản:

- *Phong cách cưỡng bức*: Là phong cách làm việc mà giám đốc chỉ dựa vào kinh nghiệm, uy tín, chức trách của mình để tự đề ra các quyết định rồi bắt buộc các cấp dưới quyền phải thực hiện nghiêm chỉnh, không cho thảo luận hoặc bàn bạc gì thêm.

- *Phong cách dân chủ*: Người cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp có phong cách làm việc dân chủ thường thu hút tập thể vào tham gia thảo luận để quyết định các vấn đề của doanh nghiệp; bản thân chỉ tự quyết định các vấn đề thuộc trách nhiệm, còn các vấn đề khác thường ủy quyền cho cấp dưới được tự quyết định trong giới hạn cho phép do đó cấp dưới phấn khởi và hồ hởi làm việc.

- *Phong cách tự do*: Người cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp có phong cách này tham gia rất ít vào công việc của tập thể, thường truyền đạt chỉ thị, quyết định của mình cho các cấp phó rồi để cho tập thể tự do làm việc.

- *Phong cách phát hiện vấn đề về mặt tổ chức*: Người cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp có phong cách làm việc kiểu này thường ít câu nệ về hình thức làm việc. Mà luôn luôn phát hiện ra các vấn đề mới để tổ chức thực hiện thành công nó.

Uy tín của cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp

Uy tín của cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp là mức độ hiệu quả của sự tác động của họ đối với người khác (nhất là với cấp dưới) trong công việc của mình. Uy tín có hai loại, uy tín quyền lực do địa vị chính thức ở hệ thống và trong xã hội đem lại và uy tín cá nhân là kết quả của phẩm chất, của sự uy tín cá nhân đem lại.

Các nguyên tắc tạo lập uy tín:

- Nhanh chóng tạo được thắng lợi ban đầu cho hệ thống và tạo ra thắng lợi liên tục;

- Tạo được sự nhất trí cao độ trong doanh nghiệp;
- Đi theo con đường sáng sủa, tránh mọi thủ đoạn đen tối xấu xa;
- Không được dối trá, đã hứa là phải thực hiện;
- Biết sử dụng tốt các cán bộ giúp việc;
- Mẫu mực về đạo đức, được quần chúng tin tưởng và bảo vệ.

8.3.3. Nhà quản trị

a. Vị trí, vai trò của nhà quản trị trong tổ chức

Nhà quản trị hay còn gọi là cán bộ quản trị kinh doanh là một trong những nhân tố cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Cán bộ quản trị kinh doanh xét về mặt tổ chức lao động nói chung là khâu nối liền các yếu tố bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp thành một khối thống nhất trong phạm vi chức trách của mình.

- Xét về mặt lợi ích, cán bộ quản trị kinh doanh là cầu nối nối giữa các lợi ích của xã hội trong khuôn khổ của hệ thống; lợi ích giữa các chủ thể cùng tham gia kinh doanh và cạnh tranh v.v...

+ Nếu chỉ vì lợi ích của riêng mình thì tập thể những người trực tiếp sản xuất chịu sự quản lý của cán bộ quản trị kinh doanh cũng sẽ không làm việc tốt được và mâu thuẫn tất yếu sẽ nổ ra.

+ Nếu chỉ vì lợi ích của doanh nghiệp mà quên lợi ích của Nhà nước thì thế nào cũng dẫn tới chỗ vi phạm pháp luật và cơ chế quản lý kinh tế, xâm phạm đến lợi ích của các doanh nghiệp bạn và của Nhà nước.

+ Nếu chỉ lo giải quyết lợi ích của doanh nghiệp, của Nhà nước mà không nghĩ tới lợi ích của khách hàng thì việc kinh doanh sớm muộn cũng sẽ bị đình trệ v.v...

- Xét về mặt nhận thức và vận dụng quy luật, cán bộ quản trị kinh doanh là người trực tiếp trong khâu nhận thức các quy luật để đề ra các quyết định. Cho nên từng loại cán bộ quản trị kinh doanh trong phạm vi, chức trách của mình phải có trình độ để có thể nắm bắt được các yêu cầu của các quy luật khách quan và tự giác tuân thủ nó.

+ Nếu cán bộ lãnh đạo không đủ trình độ nhận thức quy luật thì họ sẽ không đề ra được các quyết định chung cho doanh nghiệp một cách có căn cứ khoa học, bảo đảm tính hiện thực và tính hiệu quả.

+ Nếu cán bộ chuyên môn và nhân viên phục vụ, trong phạm vi công việc của mình không đủ trình độ, kiến thức, không nắm bắt được đầy đủ chuyên môn, nghiệp vụ mà mình đảm nhận thì sẽ không thể biến các quyết định của cán bộ lãnh đạo thành hiện thực một cách hiệu quả nhanh chóng.

b. Nhiệm vụ của cán bộ quản trị

Tùy theo chức trách cụ thể, cán bộ quản trị kinh doanh có các nhiệm vụ khác nhau và cùng nhằm hoàn thành mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Nhà quản trị có hai nhiệm vụ quan trọng sau:

- Phải xây dựng tập thể những người dưới quyền thành một hệ thống đoàn kết, năng động với chất lượng cao, thích nghi tốt với môi trường.

- Điều khiển tập thể dưới quyền hoàn thành các mục đích và mục tiêu đặt ra một cách vững chắc, ổn định và lâu dài trong điều kiện thị trường luôn biến động.

Đối với các nhân viên phục vụ, họ có nhiệm vụ phải hiểu rõ ý đồ của cấp trên để tự giác thực

c. Yêu cầu đối với cán bộ quản trị kinh doanh

Để có thể hoàn thành tốt vị trí, vai trò, nhiệm vụ đặt ra cho cán bộ quản trị kinh doanh, thì từng cán bộ quản trị kinh doanh phải đạt được các yêu cầu sau:

Về phẩm chất chính trị

Chính trị suy tới cùng là chính quyền, là uy tín của chính quyền đó đối với dân chúng. Cho nên phẩm chất chính trị của cán bộ quản trị kinh doanh chính là:

- Có khả năng và ý chí làm giàu hơn người khác trong khuôn khổ luật pháp và thông lệ thị trường.

- Kiên định với lập trường chính trị, tin tưởng theo đường lối lãnh đạo của Đảng, Chính sách của Nhà nước.

Xã hội xã hội chủ nghĩa luôn luôn có hai mục tiêu phát triển kinh tế xã hội là:

+ Lợi nhuận, năng suất lao động và hiệu quả tăng lên không ngừng và

+ Bảo đảm sự phát triển ổn định của chế độ xã hội chủ nghĩa. Mỗi cán bộ quản trị kinh doanh trước khi thực hiện một công việc nào đó phải tự đặt câu hỏi và giải đáp đúng câu hỏi: “Mình làm thế sẽ được gì? Được cho ai? Và mất cho ai?” để có một quyết định đúng.

Về năng lực chuyên môn

Đây là một yêu cầu hết sức quan trọng của đội ngũ cán bộ quản lý nói chung, của đội ngũ cán bộ quản trị kinh doanh nói riêng. Yêu cầu về năng lực chuyên môn được thể hiện thành những đòi hỏi cụ thể như:

+ Biết lường hết mọi tình huống có thể xảy ra cho doanh nghiệp, cho bộ phận và phạm vi chức trách của mỗi người tùy thuộc chức trách đảm nhận. Cán bộ lãnh đạo phải lo chung cho cả hệ thống, cán bộ chuyên môn phải lo cho bộ phận công tác của mình, còn nhân viên phục vụ chỉ lo làm tốt phận sự theo đúng chức danh được giao;

+ Cán bộ lãnh đạo và cán bộ chuyên môn phải biết giao việc đúng cho cấp dưới và tạo điều kiện để cho cấp dưới thực hiện thành công. Nếu cấp trên không giao việc cho cấp dưới thì cấp dưới làm việc không hết lòng và cấp trên vì ôm đồm công việc mà không còn thì giờ để giải quyết các mối quan hệ ngoài hệ thống, ngoài bộ phận mà họ phụ trách.

Về năng lực tổ chức

Đây cũng là một yêu cầu quan trọng của cán bộ quản trị kinh doanh. Đối với cán bộ lãnh đạo, yêu cầu đặt ra về năng lực tổ chức là:

- Phải có óc quan sát (để quan sát thị trường, bạn hàng, đối thủ, các thay đổi của cơ chế quản lý chung), có kỹ năng và kiến thức sử dụng người;

- Dũng cảm, dám mạo hiểm, chấp nhận rủi ro; Bền bỉ và quyết tâm giành thắng lợi ban đầu, giành thắng lợi liên tục trong kinh doanh; Có ngoại hình tương đối;

- Có khả năng làm việc với mọi loại người v.v...

Đối với cán bộ chuyên môn, yêu cầu về năng lực tổ chức là phải biết vận hành, chỉ đạo đội ngũ nhân viên dưới quyền, thực hiện tốt các nhiệm vụ chuyên môn được giao, đón đầu các hướng phát triển mới để luôn luôn giành thế chủ động trong công tác.

Về đạo đức và tư duy trong kinh doanh

Cán bộ quản trị kinh doanh phải có phẩm chất đạo đức nhất định (thể hiện bởi các phẩm chất tốt đẹp như: vững vàng, tự chủ, sáng tạo, công tâm, trung thực, có văn hóa và tôn trọng con người, có thiện chí và tình đồng loại đối với nhau v.v...).

Cán bộ quản trị càng có vị trí, trách nhiệm cao, đòi hỏi về mặt đạo đức càng lớn. Mặt khác yêu cầu phải có tư duy hệ thống trong suy nghĩ, biết trân trọng các ý kiến của người khác.

Các yêu cầu nói trên của cán bộ quản trị kinh doanh cần được thể chế hóa và tiêu chuẩn hóa để có căn cứ quan trọng cho việc tuyển chọn, đánh giá, sử dụng cán bộ quản trị kinh doanh trong xã hội cho mọi thành phần kinh tế.

TÓM TẮT

Khái niệm lãnh đạo

Lãnh đạo, điều hành trong quản trị kinh doanh là quá trình khởi động và duy trì sự hoạt động của doanh nghiệp theo kế hoạch đề ra.

Vai trò của công tác lãnh đạo, điều hành

Việc lãnh đạo giỏi không những mang lại nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp mà còn có ý nghĩa quan trọng góp phần đưa nền kinh tế đất nước nhanh chóng phát triển.

Thực chất của chức năng điều hành là tác động lên con người.

Chức năng điều hành tạo điều kiện để các bộ phận của bộ máy liên kết lại với nhau

Chức năng điều hành có liên quan đến việc ra quyết định, tổ chức truyền đạt và thực hiện các quyết định

Đặc điểm của công tác lãnh đạo, điều hành

Đặc trưng của một nhà lãnh đạo được thể hiện trên các nội dung sau: Tầm nhìn; Chủ trương; Sự tin cậy; Sự bình dị; Bình tĩnh; Rõ ràng; Tự chủ.

Các kỹ năng lãnh đạo, quản trị

- Đủ kỹ năng kỹ thuật để hoàn thành phần cơ học của công việc riêng biệt mà ông ta chịu trách nhiệm;

- Đủ kỹ năng quản lý con người và có khả năng phát triển những cố gắng hợp tác trong nhóm;

- Đủ kỹ năng nhận thức để nhận biết những mối liên quan lẫn nhau giữa những yếu tố khác nhau tham gia vào tình huống của anh ta, kỹ năng sẽ đưa anh ta tới những hành động chắc chắn, đem lại tối đa hiệu quả cho toàn bộ tổ chức.

Nhà lãnh đạo

Nhà lãnh đạo người nắm vị trí chủ chốt, là người đứng đầu của một tổ chức. Họ là người quyết định về mọi vấn đề liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh trong phạm vi một doanh nghiệp

Uy tín của cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp

Uy tín của cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp là mức độ hiệu quả của sự tác động của họ đối với người khác (nhất là với cấp dưới) trong công việc của mình. Uy tín có hai loại, uy tín quyền lực do địa vị chính thức ở hệ thống và trong xã hội đem lại và uy tín cá nhân là kết quả của phẩm chất, của sự uy tín cá nhân đem lại.

Các nguyên tắc tạo lập uy tín:

- Nhanh chóng tạo được thắng lợi ban đầu cho hệ thống và tạo ra thắng lợi liên tục;
- Tạo được sự nhất trí cao độ trong doanh nghiệp;
- Đi theo con đường sáng sủa, tránh mọi thủ đoạn đen tối xấu xa;

- Không được dối trá, đã hứa là phải thực hiện;
- Biết sử dụng tốt các cán bộ giúp việc;
- Mẫu mực về đạo đức, được quần chúng tin tưởng và bảo vệ.

Nhà quản trị

Nhà quản trị hay còn gọi là cán bộ quản trị kinh doanh là một trong những nhân tố cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Cán bộ quản trị kinh doanh xét về mặt tổ chức lao động nói chung là khâu nối liền các yếu tố bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp thành một khối thống nhất trong phạm vi chức trách của mình.

Nhiệm vụ của cán bộ quản trị

Nhà quản trị có hai nhiệm vụ quan trọng sau:

- Phải xây dựng tập thể những người dưới quyền thành một hệ thống đoàn kết, năng động với chất lượng cao, thích nghi tốt với môi trường.
- Điều khiển tập thể dưới quyền hoàn thành các mục đích và mục tiêu đặt ra một cách vững chắc, ổn định và lâu dài trong điều kiện thị trường luôn biến động.

Đối với các nhân viên phục vụ, họ có nhiệm vụ phải hiểu rõ ý đồ của cấp trên để tự giác thực

Yêu cầu đối với cán bộ quản trị

Để có thể hoàn thành tốt vị trí, vai trò, nhiệm vụ đặt ra cho cán bộ quản trị kinh doanh, thì từng cán bộ quản trị kinh doanh phải đạt được các yêu cầu sau:

- Về phẩm chất chính trị
- Về năng lực chuyên môn
- Về năng lực tổ chức
- Về đạo đức và tư duy trong kinh doanh

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Trình bày khái niệm lãnh đạo, nhà lãnh đạo, nhà quản trị và mối quan hệ giữa lãnh đạo và quản trị?
2. Trình bày vai trò của công tác lãnh đạo, điều hành ?
3. Phân tích các đặc điểm của công tác lãnh đạo, điều hành ?
4. Trình bày các kỹ năng lãnh đạo, quản trị?
5. Phát triển các kỹ năng lãnh đạo?
6. Trình bày kỹ năng lãnh đạo của Giám đốc?
7. Trình bày uy tín của cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp?
8. Phân tích vị trí, vai trò của nhà quản trị trong tổ chức?
9. Phân tích các nhiệm vụ của cán bộ quản trị?
10. Phân tích các yêu cầu đối với cán bộ quản trị?

CHƯƠNG 9.

CHỨC NĂNG KIỂM TRA TRONG QUẢN TRỊ

GIỚI THIỆU

Mục đích yêu cầu

Sau khi học xong chương này, sinh viên phải nắm được các vấn đề sau:

- Sự cần thiết và vai trò của kiểm tra trong quản trị
- Bản chất của công tác kiểm tra trong quản trị.
- Những nội dung cơ bản của công tác kiểm tra trong quản trị.

Nội dung chính:

- Vị trí của kiểm tra trong hệ thống quản trị
- Quá trình kiểm tra và các phương pháp kiểm tra
- Các kỹ thuật kiểm tra

NỘI DUNG

9.1. VỊ TRÍ CỦA KIỂM TRA TRONG HỆ THỐNG QUẢN TRỊ

9.1.1. Khái niệm và ý nghĩa

Kiểm tra (hay còn gọi là kiểm soát) là quá trình áp dụng những cơ chế và phương pháp để đảm bảo rằng các hoạt động và thành quả đạt được phù hợp với các mục tiêu, kế hoạch và chuẩn mực của tổ chức.

Hệ thống kiểm soát nội bộ thực chất là sự tích hợp một loạt hoạt động, biện pháp, kế hoạch, quan điểm, nội quy chính sách và nỗ lực của mọi thành viên trong tổ chức để đảm bảo tổ chức đó hoạt động hiệu quả, đạt được mục tiêu đặt ra một cách hợp lý. Có thể hiểu đơn giản, hệ thống kiểm soát nội bộ là hệ thống của tất cả những gì mà một tổ chức cần làm để có được những điều muốn có và tránh những điều muốn tránh. Cũng trên nguyên tắc này, các hệ thống quản lý khác nhau có chuẩn mực quốc tế như ISO, TQM, QA/QC đảm bảo sự hoạt động hiệu quả của một tổ chức đã được xây dựng.

a. Sự cần thiết và lợi ích của hệ thống kiểm soát nội bộ

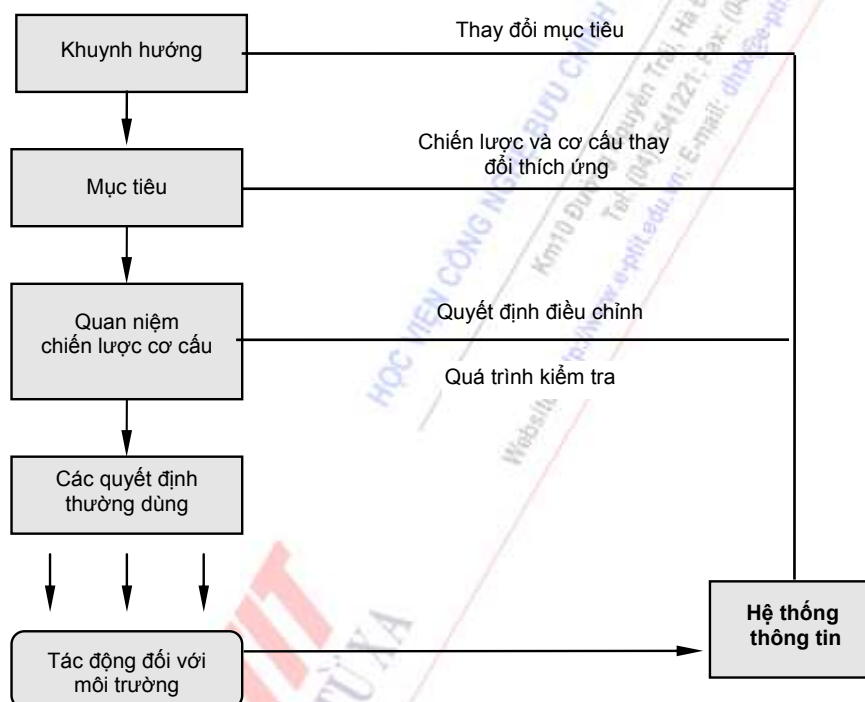
Trong một tổ chức bất kỳ, sự thống nhất và xung đột quyền lợi chung - quyền lợi riêng của người sử dụng lao động với người lao động luôn tồn tại song hành. Nếu không có hệ thống kiểm soát nội bộ, làm thế nào để người lao động không vì quyền lợi riêng của mình mà làm những điều thiệt hại đến lợi ích chung của toàn tổ chức, của người sử dụng lao động? Làm sao quản lý được các rủi ro? Làm thế nào có thể phân quyền, ủy nhiệm, giao việc cho cấp dưới một cách chính xác, khoa học chứ không phải chỉ dựa trên sự tin tưởng cảm tính?

Một hệ thống kiểm soát nội bộ vững mạnh sẽ đem lại cho tổ chức các lợi ích như: Giảm bớt nguy cơ rủi ro tiềm ẩn trong sản xuất kinh doanh (sai sót vô tình gây thiệt hại, các rủi ro làm chậm kế hoạch. Tăng giá thành, giảm chất lượng sản phẩm...). Bảo vệ tài sản khỏi bị hư hỏng, mất mát bởi hao hụt, gian lận, lừa gạt, trộm cắp. Đảm bảo tính chính xác của các số liệu kế toán và báo cáo tài chính. Đảm bảo mọi thành viên tuân thủ nội quy, quy chế, quy trình hoạt của tổ chức cũng như các quy định của luật pháp. Đảm bảo tổ chức hoạt động hiệu quả, sử dụng tối ưu các nguồn lực và

đạt được mục tiêu đặt ra. Bảo vệ quyền lợi của nhà đầu tư, cổ đông và gây dựng lòng tin đối với họ (trường hợp Công ty cổ phần).

Không nên hiểu từ "kiểm soát" mang một ý nghĩa tiêu cực, đó là sự kiềm chế, ép buộc, ngăn cản, theo dõi hay là những thủ đoạn nhằm chế ngự người khác. Nếu hiểu như vậy, các giải pháp kiểm soát hoạt động quản trị thường là trọng tâm của các cuộc tranh giành quyền lực và tranh cãi trong tổ chức.

Tuy nhiên từ thập niên 1990, kiểm soát không chỉ là những biện pháp được các nhà quản trị sử dụng để giám sát nhân viên dưới quyền, mà chúng được dùng để kiểm soát các hoạt động của chính họ. Chúng ta có thể minh họa quan điểm này thông qua phân tích sự tác động qua lại giữa kiểm soát và hoạch định.



H9.1. Tác động qua lại giữa quyết định và kiểm tra

b. Quan hệ giữa hoạch định và kiểm tra

Hoạch định là tiến trình chính thức đưa ra quyết định về mục tiêu, chiến lược, chiến thuật và phân bổ các nguồn lực của tổ chức. Còn kiểm soát là sự đo lường nhằm đảm bảo rằng, các hoạt động và kết quả phù hợp với các kế hoạch, mục tiêu và tiêu chuẩn đã được vạch ra.

Hoạch định vạch ra những hoạt động và kết quả dự kiến, còn kiểm soát giúp duy trì, hoặc rà soát lại các hoạt động và kết quả thực tế. Các nhà quản trị không thể hoạch định một cách hiệu quả nếu không có đủ những thông tin cần thiết, đúng thời điểm. Các hoạt động kiểm soát sẽ đáp ứng những yêu cầu này.

Ngược lại, các nhà quản trị cũng không thể tiến hành các hoạt động kiểm soát một cách hữu hiệu nếu hoạch định không vạch ra những mục đích mà quá trình kiểm soát cần theo đuổi. Bởi vậy, hoạch định và kiểm soát luôn gắn liền, bổ sung và hỗ trợ lẫn nhau.

9.1.2. Cấu tạo của hệ thống kiểm soát nội bộ

Tùy vào loại hình hoạt động mục tiêu và quy mô của tổ chức mà hệ thống kiểm soát nội bộ được sử dụng khác nhau, nhưng để hoạt động hiệu quả, hệ thống này cần có đủ năm thành phần:

Môi trường kiểm soát: Là những yếu tố của tổ chức ảnh hưởng đến hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ và là các yếu tố tạo ra một môi trường trong đó toàn bộ thành viên của tổ chức có nhận thức được tầm quan trọng của hệ thống kiểm soát nội bộ hay không. Ví dụ, nhận thức của Ban Giám đốc thể nào về tầm quan trọng của liên chính và đạo đức nghề nghiệp, về việc cần tổ chức bộ máy hợp lý, về việc phải phân công, ủy nhiệm, giao việc rõ ràng, về việc phải ban hành bằng văn bản các nội quy, quy chế, quy trình sản xuất kinh doanh... Một môi trường kiểm soát tốt sẽ là nền tảng quan trọng cho sự hoạt động hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ.

Đánh giá rủi ro: Không lệ thuộc vào quy mô, cấu trúc, loại hình hay vị trí địa lý, bất kỳ tổ chức nào khi hoạt động đều bị các rủi ro xuất hiện từ các yếu tố bên trong hoặc bên ngoài tác động.

Các yếu tố bên trong: Sự quản lý thiếu minh bạch, không coi trọng đạo đức nghề nghiệp. Chất lượng cán bộ thấp, sự cố hổng hóc của hệ thống máy tính, của trang thiết bị, hạ tầng cơ sở. Tổ chức và cơ sở hạ tầng không thay đổi kịp với sự thay đổi, mở rộng của sản xuất. Chi phí cho quản lý và trả lương cao, thiếu sự kiểm tra, kiểm soát thích hợp hoặc do xa công ty mẹ hoặc do thiếu quan tâm...

Các yếu tố bên ngoài: Thay đổi công nghệ làm thay đổi quy trình vận hành. Thay đổi thói quen của người tiêu dùng làm các sản phẩm và dịch vụ hiện hành bị lỗi thời. Xuất hiện yếu tố cạnh tranh không mong muốn tác động đến giá cả và thị phần. Sự ban hành của một đạo luật hay chính sách mới, ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức...

Để tránh bị thiệt hại do các tác động nêu trên, tổ chức cần thường xuyên: Xác định rủi ro hiện hữu và tiềm ẩn. Phân tích ảnh hưởng của chúng kể cả tần suất xuất hiện và xác định các biện pháp để quản lý và giảm thiểu tác hại của chúng.

Các hoạt động kiểm soát là các biện pháp, quy trình, thủ tục đảm bảo chỉ thị của Ban Lãnh đạo trong giảm thiểu rủi ro và tạo điều kiện cho tổ chức đạt được mục tiêu đặt ra được thực thi nghiêm túc trong toàn tổ chức.

Ví dụ: Kiểm soát phòng ngừa và phát hiện sự mất mát, thiệt hại của tài sản, kiểm soát xem tổ chức có hoạt động theo đúng chuẩn mực mà tổ chức đã quy định, theo đúng các yêu cầu của pháp luật hiện hành...

Hệ thống thông tin và truyền thông cần được tổ chức để bảo đảm chính xác, kịp thời, đầy đủ, tin cậy, dễ nắm bắt và đúng người có thẩm quyền.

Hệ thống giám sát và thẩm định: Là quá trình theo dõi và đánh giá chất lượng thực hiện việc kiểm soát nội bộ để đảm bảo nó được triển khai, được điều chỉnh khi môi trường thay đổi, được cải thiện khi có khiếm khuyết. Ví dụ thường xuyên rà soát, kiểm tra và báo cáo về chất lượng, hiệu quả hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ, đánh giá và theo dõi việc ban lãnh đạo cũng như tất cả nhân viên có tuân thủ các chuẩn mực ứng xử của tổ chức sau khi ký cam kết hay không.

9.1.3. Các loại kiểm tra, kiểm soát

a) Kiểm tra phòng ngừa (lường trước)

Kiểm soát phòng ngừa (Feedback control) được thực hiện nhằm làm giảm các sai lầm. Các hoạt động của kiểm soát phòng ngừa bao gồm việc ban hành các quy định và nguyên tắc, các tiêu chuẩn, các thủ tục tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự, các chương trình huấn luyện và phát triển nguồn nhân lực. Kiểm soát phòng ngừa được tiến hành trước khi hoạt động thực sự. Ví dụ: Dự báo thương mại, kỹ thuật duyệt xét và đánh giá chương trình...

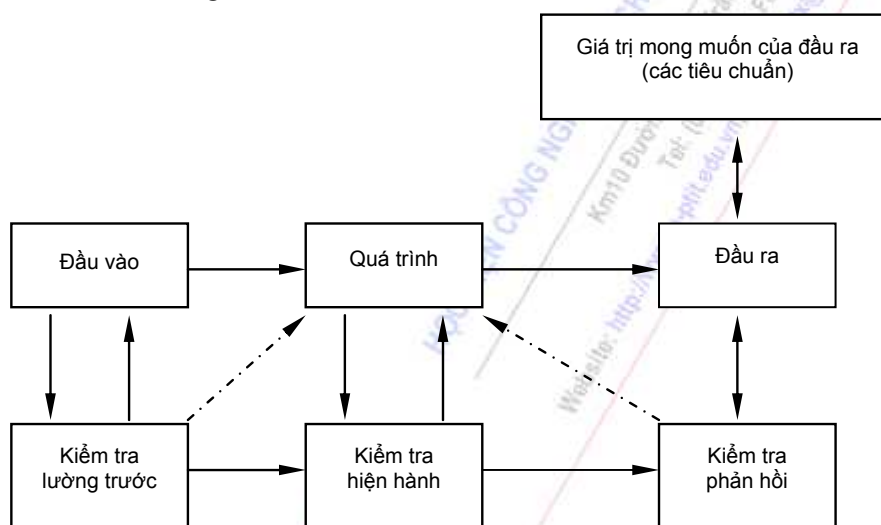
Các hoạt động này có tác dụng định hướng và giới hạn đối với tất cả mọi hành vi của nhân viên và các nhà quản trị.

b) Kiểm tra đồng thời

Kiểm tra đồng thời (Concurrent control) là loại kiểm tra được tiến hành trong khi hoạt động kinh doanh đang diễn ra. Loại hình kiểm tra này còn có những tên gọi khác như kiểm soát đạt, không đạt (yes/no control). Hình thức thông dụng nhất là giám sát trực tiếp (direct supervision) và điều chỉnh các sai sót một cách trực tiếp.

c) Kiểm tra phản hồi

Kiểm tra phản hồi được thực hiện sau khi hoạt động đã xảy ra. Do đó có độ trễ về thời gian khá lớn. Kiểm tra hiệu chỉnh đem lại hiệu quả phù hợp với những tiêu chuẩn hay nguyên tắc đã được vạch ra. Ưu điểm của loại hình kiểm tra này hơn hẳn kiểm tra phản hồi, nó cung cấp cho các nhà quản trị những thông tin cần thiết cho quá trình hoạch định. Giúp các nhà quản trị cải tiến động cơ thúc đẩy nhân viên hoạt động tốt hơn.



H9.2. Mối quan hệ giữa kiểm tra phản hồi, kiểm tra lường trước và kiểm tra hiện hành

9.1.4. Các nguồn kiểm tra chính

a) Kiểm tra của các nhóm có quyền lợi

Nguồn kiểm tra này đề cập đến những áp lực từ các nguồn bên ngoài doanh nghiệp như khách hàng, các cơ quan công quyền, cổ đông của doanh nghiệp, các định chế tài chính... nhằm thay đổi các hoạt động của doanh nghiệp. Chẳng hạn, người tiêu dùng có thể lên tiếng phản đối và yêu cầu các cơ quan có thẩm quyền cấm các doanh nghiệp chế tạo đồ chơi trẻ em sản xuất những sản phẩm kích thích bạo lực, hay có hại đối với sức khỏe trẻ em...

b) Kiểm tra của chính doanh nghiệp

Sự kiểm tra của chính doanh nghiệp xuất phát từ các chiến lược và cơ chế chính thức nhằm theo đuổi các mục tiêu của nó. Sự kiểm tra này thể hiện qua các quy chế, nguyên tắc, tiêu chuẩn, ngân sách và các hoạt động kiểm toán, kiểm tra nội bộ.

c) Kiểm tra của nhóm

Kiểm tra của nhóm đề cập đến những chuẩn mực và giá trị mà các thành viên của nhóm chia sẻ và duy trì thông qua những phần thưởng và hình phạt nội bộ. Nhóm kiểm tra này mang tính tự giác của nhóm nhân viên nhằm so sánh công việc thực tế với chuẩn mực đề ra.

d) Sự tự kiểm tra của chính các cá nhân

Sự tự kiểm tra bao gồm những cơ chế kiểm tra có ý thức và không có ý thức hoạt động bên trong mỗi cá nhân. Các tiêu chuẩn về sự phù hợp với nghề nghiệp càng làm tăng tầm quan trọng của cơ chế tự kiểm soát.

Sự phù hợp đối với một nghề nghiệp liên quan đến yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, thái độ và cách thức làm việc trong từng công việc cụ thể. Chẳng hạn, các chuyên gia tài chính, kiểm toán, luật sư, giáo viên trung học... có thể tiến hành tự kiểm tra dựa trên những tiêu chuẩn nghề nghiệp của họ.

9.1.5. Bản chất của kiểm tra

a) Kiểm tra là một hệ thống phản hồi

Các nhà quản trị tiến hành đo lường kết quả thực tế, so sánh các kết quả đo lường này với các tiêu chuẩn, xác định và phân tích các sai lệch. Sau đó, đưa ra các hoạt động điều chỉnh cần thiết để đạt kết quả mong muốn.

b) Kiểm tra là một hệ thống dự báo

Hệ thống kiểm tra dự báo trên thực tế cũng là mối liên hệ ngược. Hệ thống kiểm tra dự báo sẽ giám sát đầu vào của hệ thống để khẳng định những yếu tố đầu vào có thực sự đảm bảo cho hệ thống hoạt động hay không. Trong thực tế muốn kiểm tra có hiệu quả phải kết hợp chặt chẽ giữa kiểm tra thực tế và kiểm tra dự báo.

9.1.6. Những yêu cầu đối với hệ thống kiểm tra hiệu quả

Các hoạt động kiểm soát của tổ chức sẽ đạt hiệu quả cao nếu chúng được gắn liền với những kết quả mong muốn, tính khách quan, toàn diện, đúng thời điểm và có thể chấp nhận được.

a) Kiểm tra gắn liền với kết quả mong muốn

Kiểm soát có thể giúp doanh nghiệp đạt được những kết quả mong muốn, chẳng hạn như thông qua các biện pháp bảo vệ tài sản của doanh nghiệp, tiêu chuẩn hoá thành tích, đảm bảo chất lượng của sản phẩm dịch vụ...

b) Tính khách quan

Tính khách quan của hệ thống kiểm soát thể hiện ở mức độ công bằng trong đánh giá của hệ thống và nó không để cho bất cứ ai có thể tác động nhằm thu lợi cá nhân. Để đạt được tiêu chuẩn này, cần tích cực phát triển các nguyên tắc và nghiêm chỉnh tuân thủ chúng trong kiểm soát.

c) Tính toàn diện

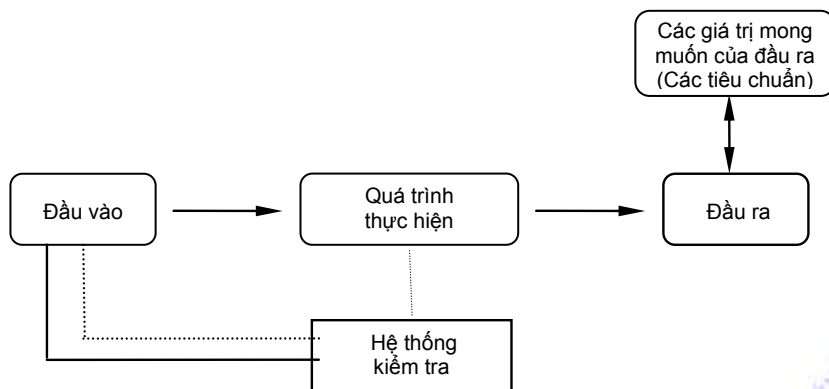
Tính toàn diện là mức độ bao quát đối với các hoạt động và kết quả mong muốn của hệ thống kiểm soát. Chẳng hạn, người trưởng phòng vật tư đánh giá chất lượng của việc mua hàng không chỉ dựa vào một tiêu thức duy nhất là chi phí của mỗi đơn đặt hàng và còn hàng loạt các chỉ tiêu khác.

Vì vậy, cần có sự kiểm soát đúng mức đối với tất cả các yếu tố phát sinh trong quá trình mua hàng như đơn giá, số lượng, chiết khấu, giao nhận, vận chuyển...

d) Tính thời điểm

Tính thời điểm thể hiện tính kịp thời, đúng lúc trong việc hệ thống kiểm soát cung cấp thông tin cho tổ chức.

Tính thời điểm được đo lường theo đơn vị thời gian là giây trong việc chuyển thông tin, hay tháng trong đánh giá thành tích, kiểm soát tồn kho...



H9.3. Hệ thống kiểm tra dự báo

9.2. QUÁ TRÌNH KIỂM TRA VÀ CÁC PHƯƠNG PHÁP KIỂM TRA

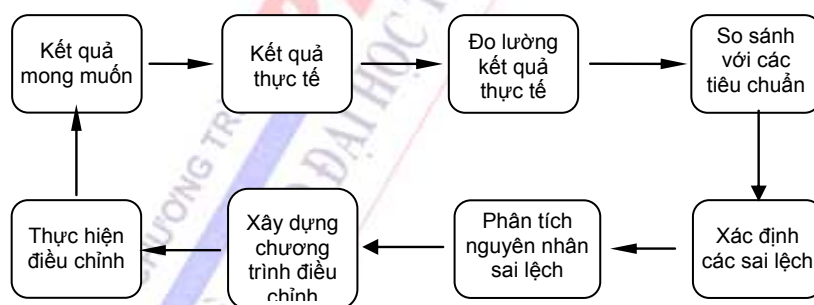
9.2.1. Quá trình kiểm tra

a) Xây dựng các tiêu chuẩn và phương pháp đo lường sự thực hiện

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

Thực chất của kiểm tra là quá trình xem xét, đo lường, đánh giá, điều chỉnh sự thực hiện để đạt được các mục tiêu, kế hoạch của doanh nghiệp do đó các mục tiêu, kế hoạch chính là các tiêu chuẩn đầu tiên của kiểm tra.

Do các kế hoạch rất khác nhau, do tính phức tạp của các hoạt động thực hiện kế hoạch và do các nhà quản trị thường không thể quan sát được mọi thứ, cho nên những tiêu chuẩn đặc biệt sẽ được xây dựng tại những khu vực hoạt động thiết yếu và những điểm kiểm tra chiến lược.



H9.4. Vòng liên hệ ngược của quá trình kiểm tra

Các tiêu chuẩn của kiểm tra rất đa dạng do tính chất đặc thù của các doanh nghiệp, các bộ phận, các lĩnh vực; do sự đa dạng của các sản phẩm và dịch vụ. Mục đích của các chương trình, kế hoạch, mỗi hoạt động của các chương trình này, mỗi chính sách, thủ tục và mỗi ngân quỹ đều có thể trở thành những tiêu chuẩn đối với việc thực hiện.

Tuy nhiên, trong thực tế các tiêu chuẩn có khuynh hướng thuộc về dạng các tiêu chuẩn định lượng và các tiêu chuẩn định tính.

Các tiêu chuẩn định lượng bao gồm các mục đích và mục tiêu của doanh nghiệp. Nó là những tiêu chuẩn kiểm tra tốt nhất vì đó là thước đo sự thành công của các kế hoạch. Điều này quan trọng bởi một số lý do.

Thứ nhất, những mục tiêu mang tính định tính như “Nâng cao trình độ của người lao động” chưa phản ánh chính xác thế nào có nghĩa là “nâng cao”, khi nào thực hiện mục tiêu đó và bằng cách nào.

Thứ hai, những mục tiêu định lượng dễ truyền thông và chuyển thành các tiêu chuẩn đo lường sự thực hiện.

Có nhiều tiêu chuẩn định tính tồn tại trong kinh doanh. Đó là những tiêu chuẩn không đo được bằng các số đo vật lý hoặc tiền tệ. *Chẳng hạn, người lãnh đạo doanh nghiệp có thể dùng tiêu chuẩn nào để: Xác định năng lực của một người làm đại lý hoặc năng lực của trưởng phòng quản lý nhân sự?*

Đánh giá một chương trình quảng cáo có đáp ứng được cả mục tiêu ngắn hạn và dài hạn hay không? Xem xét các kiểm sát viên có trung thực hay không? Đội ngũ nhân viên có năng lực hay không?

Những tiêu chuẩn định tính tồn tại một phần vì vẫn chưa có những nghiên cứu thích hợp xem cái gì tạo ra được kết quả mong muốn của các bộ phận, phân hệ, con người trong doanh nghiệp.

Khi xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra, cần chú ý tới một số yêu cầu:

Số lượng các tiêu chuẩn kiểm tra cần được hạn chế ở mức tối thiểu. Có sự tham gia rộng rãi của những người thực hiện trong quá trình xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra cho hoạt động của chính họ.

Các tiêu chuẩn cần phải linh hoạt phù hợp với đặc điểm của từng doanh nghiệp, từng bộ phận, con người trong doanh nghiệp.

b) Đo lường và đánh giá sự thực hiện

Đo lường sự thực hiện

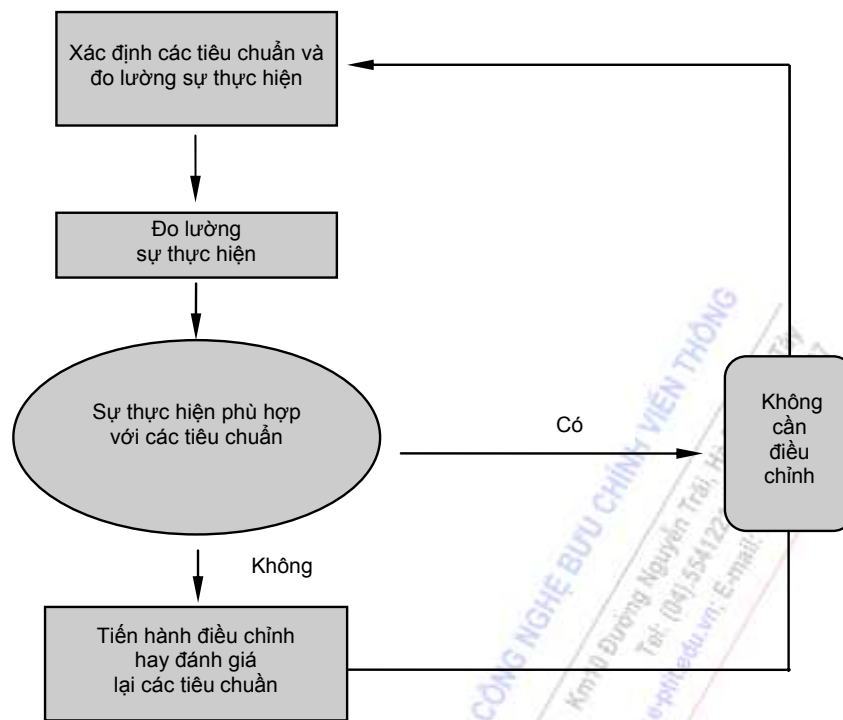
Việc đo lường được tiến hành tại các khu vực hoạt động thiết yếu và các điểm kiểm tra chiến lược (các điểm thiết yếu) trên cơ sở các tiêu chuẩn đã được xác định. Để rút ra được những kết luận đúng đắn về kết quả thực hiện và nguyên nhân của những sai lệch, việc đo lường được lặp đi lặp lại. Tuy nhiên, một nhà quản trị thường không cho phép thời gian dài giữa các lần kiểm tra.

Ngoài việc đo lường kết quả thực tế của các hoạt động, người ta còn cố gắng dự báo kết quả đang mong đợi để đối chiếu với các tiêu chuẩn và từ đó có được biện pháp sửa chữa kịp thời.

Đánh giá sự thực hiện

Thực chất của công việc này là xem xét sự phù hợp của các kết quả đã được đo lường so với các tiêu chuẩn. Nếu sự thực hiện phù hợp với các tiêu chuẩn, nhà quản trị có thể kết luận mọi việc vẫn diễn ra theo đúng kế hoạch và không cần sự điều chỉnh. Nếu kết quả thực hiện không phù hợp với tiêu chuẩn thì sự điều chỉnh là cần thiết. Lúc này phải tiến hành phân tích nguyên nhân của sự sai lệch và những hậu quả của nó đối với hoạt động của doanh nghiệp để đi tới kết luận xây dựng một chương trình điều chỉnh có hiệu quả.

Điều chỉnh là những tác động bổ sung trong quá trình quản trị để khắc phục những sai lệch giữa kết quả thực hiện so với mục tiêu, kế hoạch.



H9.5. Các bước của quá trình kiểm tra

Quá trình điều chỉnh phải tuân thủ những nguyên tắc sau:

- Chỉ điều chỉnh khi thực sự cần thiết;
- Điều chỉnh đúng mức độ, tránh tùy tiện, tránh gây tác dụng xấu;
- Phải tính tới hậu quả sau khi điều chỉnh;
- Tránh để lỡ thời cơ, tránh bảo thủ;
- Tùy điều kiện mà kết hợp các phương pháp điều chỉnh cho hợp lý.

Để hoạt động điều chỉnh đạt kết quả cao cần xây dựng một chương trình điều chỉnh trong đó trả lời các câu hỏi:

- Mục tiêu điều chỉnh?
- Nội dung điều chỉnh?
- Ai tiến hành điều chỉnh?
- Sử dụng những biện pháp, công cụ nào để điều chỉnh?
- Thời gian điều chỉnh?

Như vậy quyết định điều chỉnh cũng là một dạng quyết định thường xuyên xảy ra trong quản trị. Đôi khi chỉ một quyết định điều chỉnh nhỏ nhưng kịp thời có thể đem đến cho quản trị hiệu quả cao.

Quá trình điều chỉnh có thể dẫn đến sự thay đổi trong một số hoạt động của đối tượng quản trị. Chẳng hạn có thể điều chỉnh sai lệch thông qua chức năng tổ chức phân công lại công việc, làm rõ lại nhiệm vụ, biên chế thêm cán bộ, tăng cường công tác huấn luyện, bồi dưỡng cho nhân viên, đình chỉ, cách chức những người có sai phạm nghiêm trọng...

Hình 12.5 còn thể hiện một khía cạnh quan trọng rằng kiểm tra là một quá trình liên tục và cách tốt nhất là dự báo được những sai lệch để đề phòng chứ không phải chỉ là xác định và sửa chữa những sai lệch đã xảy ra.

9.2.2. Các phương pháp kiểm tra

Các phương pháp kiểm tra rất đa dạng và có thể được phân loại theo nhiều tiêu chí khác nhau như theo quá trình hành động, theo mức độ tổng quát của nội dung kiểm tra, theo tần suất của các cuộc kiểm tra, theo chủ thể tiến hành kiểm tra. Các phương pháp kiểm tra xem xét quá trình hành động, bao gồm những dạng cơ bản:

Kiểm tra trước hành động: Được tiến hành để đảm bảo rằng mọi nguồn lực cần thiết cho một hoạt động nào đó đã được ghi vào ngân sách và được chuẩn bị đầy đủ cả về chủng loại, số lượng, chất lượng, đến nơi quy định. Các ngân quỹ có thể có thể dẫn đến sự cần thiết phải tuyển thêm hay đào tạo lại nhân viên: Mua thêm máy móc thiết bị: Thiết kế và sản xuất các loại vật liệu và sản phẩm mới.

Kiểm tra lường trước: Được tiến hành để phát hiện những sai lệch của sự thực hiện so với các tiêu chuẩn và mục tiêu để có thể điều chỉnh kịp thời trước khi xảy ra hậu quả nghiêm trọng. Kiểm tra lường trước chỉ có hiệu quả nếu như các nhà quản trị có được thông tin chính xác, kịp thời về những thay đổi của môi trường và về hoạt động hướng tới mục tiêu mong muốn.

Kiểm duyệt (kiểm tra được hoặc không): Là hình thức kiểm tra trong đó các yếu tố hay giai đoạn đặc biệt của hoạt động phải được phê chuẩn hay thỏa mãn những điều kiện nhất định trước khi sự vận hành được tiếp tục.

Kiểm tra sau hoạt động.

Là sự đo lường kết quả cuối cùng của hoạt động. Nguyên nhân của sai lệch so với tiêu chuẩn và kế hoạch được xác định và điều chỉnh cho những hoạt động tương tự trong tương lai. Hình thức này còn được áp dụng để làm cơ sở tiến hành khen thưởng và khuyến khích cán bộ, công nhân.

Bốn dạng kiểm tra trên đều là cần thiết và được áp dụng tổng hợp để thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. Tuy nhiên, hiện nay người ta đặc biệt nhấn mạnh tới tầm quan trọng của kiểm tra lường trước.

Theo mức độ tổng quát của nội dung kiểm tra, có các phương pháp kiểm tra cơ bản sau:

Kiểm tra toàn bộ: Nhằm đánh giá việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch của doanh nghiệp một cách tổng thể.

Kiểm tra bộ phận: Thực hiện đối với từng lĩnh vực, bộ phận, phân hệ cụ thể của doanh nghiệp. **Kiểm tra cá nhân:** Thực hiện đối với những con người cụ thể trong doanh nghiệp.

Theo tần suất của các cuộc kiểm tra.

Bao gồm những phương pháp như kiểm tra định kỳ được thực hiện theo kế hoạch đã định trong từng thời gian, kiểm tra liên tục là giám sát thường xuyên trong mọi thời điểm, với mọi cấp, mọi khâu và với nội dung toàn diện

Theo mối quan hệ giữa chủ thể và đối tượng kiểm tra gồm:

Kiểm tra (hay còn gọi là kiểm tra gián tiếp) là việc chủ thể quản lý xem xét, đo lường kết quả hoạt động của các đối tượng quản lý, đánh giá nguyên nhân gây ra sai lệch, tìm người chịu trách nhiệm đối với sai lệch đó và yêu cầu họ chấn chỉnh hoạt động của mình.

Tự kiểm tra (hay kiểm tra trực tiếp) là việc phát triển những nhà quản trị và công nhân có năng lực, ý thức kỷ luật cao: Có khả năng giám sát bản thân và áp dụng thành thạo các khái niệm lý thuyết, nguyên tắc, kỹ thuật để hoàn thành các mục tiêu, kế hoạch với hiệu quả cao.

9.3. CÁC KỸ THUẬT KIỂM TRA

Các kỹ thuật kiểm tra là những công cụ, phương tiện để tiến hành công tác kiểm tra. Theo thời gian, với sự tiến bộ của khoa học quản lý và công nghệ tin học, hàng loạt các công cụ, phương tiện hiện đại đã ra đời đáp ứng yêu cầu nâng cao hiệu quả của kiểm tra trong quản trị kinh doanh.

9.3.1. Các công cụ kiểm tra truyền thống

a) Các dữ liệu thống kê

Các dữ liệu thống kê rất quan trọng đối với công tác kiểm tra. Chúng phản ánh rõ ràng kết quả thực hiện kế hoạch trong từng lĩnh vực hay toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp (lỗ, lãi, doanh số, giá cả, chi phí, khả năng thu hồi vốn đầu tư, năng suất, tình hình sản xuất sản phẩm ...). Các dữ liệu thống kê có thể được thể hiện dưới nhiều dạng như biểu, bảng. Muốn cho các dữ liệu trở nên có ý nghĩa, ngay cả khi chúng được thể hiện trên các biểu đồ cũng cần so sánh với tiêu chuẩn có thể có. Chẳng hạn việc tăng hoặc giảm 3% hay 5% chi phí hoặc doanh số với kế hoạch có ý nghĩa gì? Sự sai lệch đó nghiêm trọng tới mức nào? Điều gì có thể xảy ra trong thời gian tới? Ai chịu trách nhiệm?... Trong doanh nghiệp có rất nhiều loại dữ liệu thống kê nhưng một trong những dữ liệu quan trọng nhất là các báo cáo kế toán tài chính.

b) Các bảng báo cáo kế toán tài chính

Báo cáo kế toán tài chính là những bảng phân tích tổng hợp nhất về tình hình tài sản, vốn, công nợ cũng như tình hình tài chính, kết quả kinh doanh trong kỳ của doanh nghiệp.

Các báo cáo tài chính được sử dụng để theo dõi giá trị tiền tệ của các sản phẩm và dịch vụ vào và ra khỏi doanh nghiệp. Chúng là công cụ để giám sát ba điều kiện tài chính chủ yếu của doanh nghiệp như khả năng thanh toán của doanh nghiệp; điều kiện tài chính chung của doanh nghiệp (cân bằng dài hạn giữa các khoản nợ và có); khả năng sinh lợi của doanh nghiệp.

Các bảng báo cáo tài chính được các nhà quản trị, các cổ đông, các cơ quan tài chính, các nhà phân tích đầu tư... sử dụng rộng rãi để đánh giá hoạt động của doanh nghiệp.

c) Ngân quỹ

Ngân quỹ là một trong những công cụ kiểm tra lâu đời nhất và được sử dụng rộng rãi nhất. Ngân quỹ biểu thị sự phân bổ các nguồn theo dự định. Ngân quỹ thiết lập nên phương hướng, là phương tiện để thực hiện, sau đó trở thành tiêu chuẩn để đo lường việc thực hiện trong thực tế.

d) Các báo cáo và phân tích chuyên môn

Các bản báo cáo và phân tích chuyên môn thường được sử dụng trong phạm vi các vấn đề riêng lẻ có tầm quan trọng đặc biệt đối với doanh nghiệp. Ví dụ ông Tổng Giám đốc một công ty lớn đã thuê một nhóm chuyên gia tài chính phân tích, đánh giá lại sức mạnh tài chính của công ty.

Nhờ các bản báo cáo và phân tích chuyên môn, các nhà quản trị có thể phát hiện được nguyên nhân sâu xa của những sai lệch mà không một bản báo cáo thống kê nào có thể phản ánh đầy đủ và dự báo được những vấn đề cần giải quyết, những cơ hội cần phải tận dụng.

9.3.2. Các hệ thống kiểm tra, kiểm soát chính

Có năm lĩnh vực trọng tâm tương ứng với 5 hệ thống kiểm soát chính: Nhân sự, tài chính, điều hành (tác nghiệp), thông tin và thành tích của toàn bộ tổ chức.

a) Hệ thống kiểm soát nhân sự

Quản trị là quá trình hoàn thành các công việc thông qua nhân sự. Nhưng làm thế nào để kiểm soát nhân sự hữu hiệu?

Hàng ngày, các quản trị viên giám sát trực tiếp các thuộc cấp của mình và sửa sai kịp thời. Quản trị viên cần đánh giá việc làm của các thuộc viên đồng thời có chế độ khen thưởng hoặc xử phạt tương ứng.

b) Hệ thống kiểm soát tài chính

Để đạt được mục tiêu lợi nhuận, nhà quản trị cần phải kiểm soát tài chính bằng cách xem xét công ty có đủ tiền mặt để trang trải các chi phí đang phát sinh, các khoản nợ đáo hạn, gánh nặng nợ nần có quá sức chăng?

Các tài sản đã tận dụng vào sản xuất kinh doanh chưa?

Cần phải giảm phí ở các khoản mục chi tiêu nào? Phân bổ tài nguyên và sử dụng tài nguyên tốt nhất chưa?

Có rất nhiều cách tính toán các tỷ số tài chính (Financial Ratios) chỉ ra các điều cần biết trên đây gồm bốn loại chính:

Các tỷ số thanh toán lưu hoạt (Liquidity Ratios): Đo lường khả năng trả nợ ngắn hạn của doanh nghiệp. Các tỷ số đòn cân nợ (Leverage Ratios): Đo lường khả năng sinh lợi và khả năng trả nợ dài hạn của doanh nghiệp

Các tỷ số điều hành hoạt động (Operation ratios): Đo lường hiệu năng sử dụng tài nguyên của doanh nghiệp. Các tỷ số doanh lợi (Profitability ratios): Đo lường hiệu năng quản trị tổng quát của doanh nghiệp qua mức lợi nhuận đạt được.

c) Hệ thống kiểm soát tác nghiệp

Kiểm soát tác nghiệp còn gọi là quản lý tác nghiệp (OM - Operation Management) phân kiểm soát các hoạt động điều hành của doanh nghiệp. Có nhiều kỹ thuật hiện đại về lĩnh vực kiểm soát tác nghiệp hoặc điều hành công ty sao cho việc sản xuất kinh doanh đạt được kết quả và hiệu quả tốt nhất. Sau đây là một số kỹ thuật chính:

Kỹ thuật MRP II (Manufacture Resource Planning) giúp nhà quản trị hoạch định nguồn lực sản xuất, phân bổ và sử dụng các tài nguyên ở đầu vào của quá trình sản xuất kinh doanh

Kỹ thuật duyệt xét và lượng giá chương trình (PERT - Program Evaluation and Review Technique). Kỹ thuật duyệt xét và lượng giá chương trình còn gọi là phương pháp sơ đồ mạng. Kỹ thuật giúp nhà quản trị ước tính các chi phí hoặc dự trữ thời gian để thực hiện các công đoạn của một quá trình sản xuất kinh doanh. PERT là một phát sinh về quản trị, thu tóm các nguyên tắc và kiến thức cơ bản thông qua việc thiết kế đạt được hiệu quả mong muốn.

Kỹ thuật giảm thiểu tồn trữ (JIT - Just-In-Time Tecchnique), kỹ thuật này của người Nhật còn gọi là kỹ thuật Kanban (thuật ngữ Nhật). Nó mang ý nghĩa các nguồn lực của công ty cần đưa vào quá trình sản xuất kinh doanh ngay khi cần thiết thay vì tồn kho dự trữ mất thời gian và tốn kém vô ích.

d) Hệ thống kiểm soát thông tin

Sự tiến bộ khoa học kỹ thuật và nhất là của ngành tin học buộc các nhà quản trị phải biết thích ứng với những biến đổi của bối cảnh thế giới ngày nay.

Để công ty có thể phát triển ngày càng hữu hiệu và tồn tại trong một nền kinh tế thị trường ngày càng diễn ra sự cạnh tranh gay gắt trong kinh doanh, nhà quản trị cần biết cách biến đổi về nhân sự, về cấu trúc, và nhất là về kỹ thuật công nghệ của công ty. Tất cả những yêu cầu đó đều phụ thuộc vào sự cập nhật thông tin.

Tầm quan trọng của hệ thống thông tin quản trị (MIS - Management Information System) giúp phân loại, tập hợp, phân tích các thông tin để quản trị thường xuyên toàn bộ hoạt động kinh doanh thông qua việc sử dụng máy vi tính. MIS còn có thể giúp phân tích hệ thống quyết định, phân tích các yêu cầu thông tin, tập hợp các quyết định và triển khai việc xử lý thông tin hiện hữu một cách hiệu quả nhất.

Hệ thống kiểm soát thông tin bao gồm việc tiến hành kiểm soát bốn phân hệ chính của MIS như phân hệ thông tin thương mại, phân hệ thông tin sản xuất, phân hệ tài chính, phân hệ thông tin nhân sự. Ngoài ra, để giúp cho nhà quản trị nhanh chóng và nhạy bén trong kinh doanh nhất là để tạo được ưu thế cạnh tranh cho công ty, hiện nay ngành tin học đã đưa vào ứng dụng hai hệ thống sau đây:

- Hệ thống thông tin hỗ trợ việc ra quyết định (DSS - Decision Support System);
- Hệ thống thông tin chiến lược (SIS - Strategic Information System).

e) Hệ thống kiểm soát thành tích của toàn bộ tổ chức quản trị

Mục tiêu của trọng tâm kiểm soát này là xem xét toàn bộ thành tích hoạt động của tổ chức quản trị về các mặt như năng suất, hiệu quả, lợi nhuận, phong cách làm việc, chất lượng sản phẩm, tính linh hoạt, tính ổn định... của tổ chức. Việc đánh giá thành tích được căn cứ vào một trong ba phương thức kiểm soát sau:

Cách tiếp cận mục tiêu tổ chức (Organizational Goals Approach) căn cứ vào những mục tiêu đã vạch sẵn của tổ chức để đánh giá; Cách tiếp cận hệ thống (System Approach) căn cứ vào phương tiện lẫn mục tiêu thực hiện của tổ chức để đánh giá; Cách tiếp cận khách hàng chiến lược (Strategic Constituencies Approach) căn cứ vào khả năng của công ty đáp ứng được các nhu cầu của khách hàng đến mức độ nào để đánh giá.

TÓM TẮT

Khái niệm và ý nghĩa của công tác kiểm tra

Kiểm tra (hay còn gọi là kiểm soát) là quá trình áp dụng những cơ chế và phương pháp để đảm bảo rằng các hoạt động và thành quả đạt được phù hợp với các mục tiêu, kế hoạch và chuẩn mực của tổ chức.

Sự cần thiết và lợi ích của hệ thống kiểm soát nội bộ:

Một hệ thống kiểm soát nội bộ vững mạnh sẽ đem lại cho tổ chức các lợi ích như: Giảm bớt nguy cơ rủi ro tiềm ẩn trong sản xuất kinh doanh (sai sót vô tình gây thiệt hại, các rủi ro làm chậm kế hoạch. Tăng giá thành, giảm chất lượng sản phẩm...).

Cấu tạo của hệ thống kiểm soát nội bộ

Tùy vào loại hình hoạt động mục tiêu và quy mô của tổ chức mà hệ thống kiểm soát nội bộ được sử dụng khác nhau, nhưng để hoạt động hiệu quả, hệ thống này cần có đủ năm thành phần:

- Môi trường kiểm soát

- Hệ thống giám sát và thẩm định

Các loại kiểm tra, kiểm soát

- Kiểm tra phòng ngừa (lường trước)
- Kiểm tra đồng thời
- Kiểm tra phản hồi

Các nguồn kiểm tra chính

- Kiểm tra của các nhóm có quyền lợi
- Kiểm tra của chính doanh nghiệp
- Kiểm tra của nhóm
- Sự tự kiểm tra của chính các cá nhân

Bản chất của kiểm tra

- Kiểm tra là một hệ thống phản hồi
- Kiểm tra là một hệ thống dự báo

Những yêu cầu đối với hệ thống kiểm tra hiệu quả

- Kiểm tra gắn liền với kết quả mong muốn
- Tính khách quan
- Tính toàn diện
- Tính thời điểm

Quá trình kiểm tra

- Xây dựng các tiêu chuẩn và phương pháp đo lường sự thực hiện
- Đo lường và đánh giá sự thực hiện

Các phương pháp kiểm tra

Các phương pháp kiểm tra rất đa dạng và có thể được phân loại theo nhiều tiêu chí khác nhau như theo quá trình hành động, theo mức độ tổng quát của nội dung kiểm tra, theo tần suất của các cuộc kiểm tra, theo chủ thể tiến hành kiểm tra. Các phương pháp kiểm tra xem xét quá trình hành động, bao gồm những dạng cơ bản:

- Kiểm tra trước hành động.
- Kiểm tra lường trước.
- Kiểm duyệt (kiểm tra được hoặc không).
- Kiểm tra sau hoạt động .

Các công cụ kiểm tra truyền thống

- Các dữ liệu thống kê
- Các bảng báo cáo kế toán tài chính
- Ngân quỹ
- Các báo cáo và phân tích chuyên môn

Các hệ thống kiểm tra chính

Có năm lĩnh vực trọng tâm tương ứng với 5 hệ thống kiểm soát chính: Nhân sự, tài chính, điều hành (tác nghiệp), thông tin và thành tích của toàn bộ tổ chức.

- Hệ thống kiểm soát nhân sự

- Hệ thống kiểm tra tài chính
- Hệ thống kiểm tra tác nghiệp
- Hệ thống kiểm soát thông tin
- Hệ thống kiểm soát thành tích của toàn bộ tổ chức quản trị

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Khái niệm và ý nghĩa của công tác kiểm tra?
2. Cấu tạo của hệ thống kiểm soát nội bộ?
3. Các loại kiểm tra, kiểm soát?
4. Các nguồn kiểm tra chính?
5. Bản chất của kiểm tra?
6. Những yêu cầu đối với hệ thống kiểm tra hiệu quả?
7. Quá trình kiểm tra?
8. Các phương pháp kiểm tra?
9. Các công cụ kiểm tra truyền thống?
10. Các hệ thống kiểm tra chính ?



HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Km10 Đường Nguyễn Trãi, Hà Đông-Hà Tây
 Tel: (04) 5541221; Fax: (04) 5540587
 Website: <http://www.e-ptit.edu.vn>; E-mail: dhkx@e-ptit.edu.vn

PHẦN THỨ TƯ.
QUẢN TRỊ HỌC TRONG XU THẾ HỘI NHẬP

CHƯƠNG 10.
NHỮNG VẤN ĐỀ CỦA QUẢN TRỊ HỌC HIỆN ĐẠI

GIỚI THIỆU

Mục đích yêu cầu

Sau khi học xong chương này, sinh viên phải nắm được các vấn đề sau:

- Văn hóa ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức và các công việc mà nhà quản trị đảm trách, do cần phải nghiên cứu văn hóa của dân tộc tác động đến văn hóa của tổ chức và văn hóa quản trị.
- Quá trình phát triển của mỗi doanh nghiệp là quá trình thay đổi trong môi trường kinh doanh ngày càng biến động. Môi trường kinh doanh càng rộng, tính chất biến động của nó càng lớn. Sự biến động của môi trường tác động trực tiếp đến doanh nghiệp, đòi hỏi doanh nghiệp hoặc phải thay đổi để thích ứng hoặc nếu không sẽ bị loại ra khỏi môi trường kinh doanh.
- Kinh tế tri thức là kinh tế hậu công nghiệp, có bước phát triển mạnh về chất, trong đó tri thức đóng vai trò chủ đạo bên cạnh các thành tố truyền thống khác của kinh tế như lao động, vốn, tư liệu sản xuất.

NỘI DUNG

10.1. QUẢN TRỊ HÀNH VI TỔ CHỨC

10.1.1. Những hành vi cá nhân

Những hành vi cá nhân gồm có:

a. Thái độ

Những thái độ liên quan đến công việc thông thường gồm có:

- Sự hài lòng với công việc
- Sự gắn bó với công việc
- Sự ràng buộc với tổ chức

Những nhân viên hài lòng có năng suất cao. Những cuộc nghiên cứu đã cho biết những nhân viên có năng suất cao thường là những người thấy thỏa mái.

b. Nhân cách

Có rất nhiều nét nhân cách, nhưng chỉ có một số được chú ý tới trong việc nối liền những nét nhân cách với những hành vi trong tổ chức.

- Nét thứ nhất là kiềm chế.
- Nét thứ hai là tính chuyên quyền.
- Nét thứ ba là đặc trưng, những người có nét đặc trưng thường thực dụng.
- Nét chấp nhận rủi ro làm cho người có nét này quyết định nhanh chóng, ít cần tin tức, hợp với những công việc mua bán chứng khoán, nhưng không hợp với công việc kế toán.

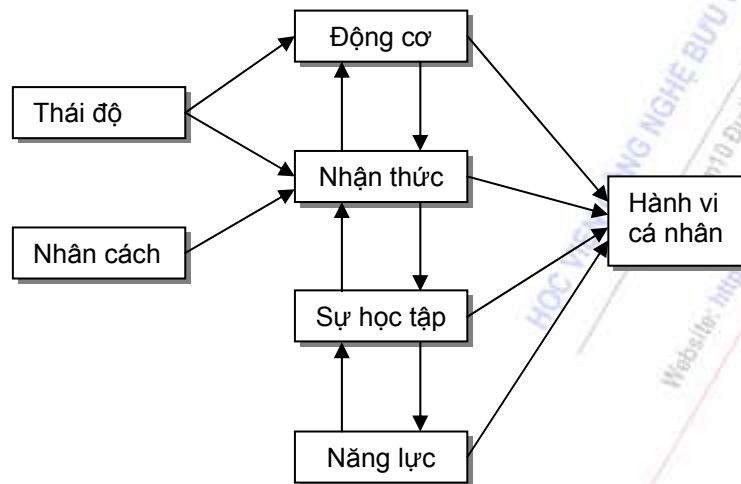
c. Nhận thức

Nhận thức là một quá trình mà những cá nhân dùng để tổ chức và phán đoán những ấn tượng của cảm giác nhằm tìm ra một ý nghĩa cho môi trường của họ.

Sự nhận thức của người ta bị biến đổi bởi một số yếu tố, nằm ngay trong chủ thể (người nhận thức) hay đối tượng nhận thức, như nhân cách, thái độ, động cơ, quyền lợi, kinh nghiệm đã qua và những kỳ vọng, hoặc như sự hấp dẫn hay không, sự ồn ào hay im lặng v.v.

Mẫu hành vi cá nhân:

Hình 10.1 tóm tắt sự nghiên cứu của chúng ta về hành vi cá nhân. Thật vậy, người ta khi gia nhập tổ chức đã sẵn có những thái độ và một nhân cách. Nhận thức về hoàn cảnh sẽ ảnh hưởng đến động cơ, những cái gì chúng ta học tập và hành vi làm việc cá nhân. Hành vi cá nhân còn bị ảnh hưởng bởi tài năng và kỹ năng khi người nhân viên gia nhập tổ chức.



H10.1. Tiến trình của hành vi cá nhân

10.1.2. Hành vi nhóm

Hành vi cá nhân khi đứng trong nhóm khác với khi đứng một mình.

a. Định nghĩa và phân loại nhóm

Nhóm là một số người từ hai trở lên, tương tác và tương thuộc, cùng nhau hoàn thành những mục tiêu nhất định. Nhóm có thể là chính thức khi nêu rõ trong cấu trúc của tổ chức và không chính thức khi không nêu rõ trong cấu trúc, mà chỉ là một sự tập hợp lại tự nhiên để đáp ứng một nhu cầu xã hội nào đó.

Nhóm gồm có 4 loại:

- Nhóm chỉ huy được định ra theo sơ đồ tổ chức, dưới quyền tổ chức của một nhà quản trị.
- Nhóm nhiệm vụ để thi hành những nhiệm vụ nhất định
- Nhóm quyền lợi hợp thành vì những quyền lợi giống nhau, như nhóm ủng hộ một đội bóng đá nào đó.
- Những nhóm không chính thức có thể đáp ứng nhu cầu xã hội và có ảnh hưởng sâu sắc đến những hành vi của họ.

Những đặc tính then chốt của nhóm:

- *Những quy tắc và sự tuân theo.* Tất cả những nhóm có những quy tắc yêu cầu các thành viên phải tuân theo những tiêu chuẩn có thể chấp nhận được, chẳng hạn về năng suất, về số lần vắng mặt, về sự đúng giờ...

- *Những hệ thống địa vị* là một yếu tố quan trọng để hiểu rõ hành vi, vì địa vị là một động cơ quan trọng và có những hậu quả hành vi khi thấy sự cách biệt giữa những gì mà họ nhận thức là họ đáng được hưởng so với những gì mà những người khác dành cho họ.

- *Sự gắn bó của nhóm* là mức độ mà những nhân viên gắn chặt với nhau đóng góp vào những mục tiêu của nhóm. Sự gắn bó càng tăng nếu những mục tiêu cá nhân của họ cùng hướng tới những mục tiêu của nhóm.

10.1.3. Hành vi của tổ chức

a. Hành vi cạnh tranh và hợp tác

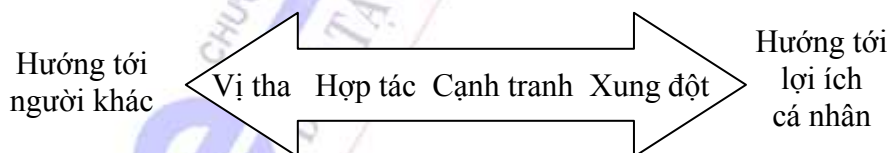
Các cá nhân và các nhóm phụ thuộc lẫn nhau về thông tin, sự hỗ trợ, cố vấn, nỗ lực hợp tác, và sự phụ thuộc vào lẫn nhau này có thể dẫn tới quan hệ cạnh tranh hoặc quan hệ hợp tác. Bốn loại tương tác thường gặp là: Sự vô tư; sự hợp tác; sự cạnh tranh và sự xung đột.

Sự vô tư: Hành vi được động viên bằng sự hướng tới những người khác được gọi là vô tư. Sự vô tư luôn luôn bao gồm ít nhất những tiêu hao của người giúp đỡ như thể lực, thần kinh, hoặc các nỗ lực xúc cảm và người giúp đỡ quan tâm đến sự đền bù.

Sự hợp tác: Sự hợp tác là cùng nhau làm việc vì mục tiêu chung hoặc hai bên cùng có lợi. Sự hợp tác và sự vô tư thường hay bị nhầm lẫn. Điểm khác biệt ở đây chủ yếu là ở kết cục đối với người giúp đỡ. Khi một người giúp đỡ ai đó không vì lợi ích của mình - hành vi đó là sự vô tư. Trong khi giúp đỡ ai đó để nhằm tự giúp đỡ mình - hành vi đó thể hiện sự hợp tác. Trong tình huống hợp tác, cả hai phía cùng có nỗ lực chung của họ.

Sự cạnh tranh. Cạnh tranh xảy ra khi hai hay nhiều cá nhân hoặc nhóm theo đuổi mục tiêu này có thể đạt tới chỉ bởi một phía (cá nhân nhóm). Những nguồn lực giới hạn hoặc cố định là một trong những đặc tính cơ bản của tình huống cạnh tranh.

Xung đột. Xung đột xảy ra khi một bên nhận thức rằng phía bên kia phá hủy, chống lại nỗ lực của họ trong việc đạt tới kết quả mong muốn. Xung đột có thể xảy ra giữa các nhóm, trong nhóm và giữa các cá nhân. Xung đột xảy ra khi hai nhóm có những mục tiêu mà chúng loại trừ lẫn nhau - bên này đạt được thì bên kia không đạt được và bị thiệt hại; và vì vậy sự tương tác của họ được thiết kế để đánh bại, kim giữ, hoặc gây thiệt hại cho phía bên kia.



H10.2. Hành vi cạnh tranh và hợp tác trong nhóm

Tác động của cạnh tranh và hợp tác:

- Cạnh tranh làm tăng lên khuấy động, sự thức tỉnh, và sự động viên - điều này làm năng suất tăng lên.

- Sự nhiệt tình gắn liền với những cuộc thi luôn làm tăng mức độ thực hiện nhiệm vụ. Như là một nguyên tắc, cạnh tranh làm tăng năng suất.

b. Hành vi bốn phận tổ chức

Để hiểu hành vi bốn phận tổ chức, đòi hỏi phải phân biệt ba hành vi khác nhau: đòi hỏi vai trò, sự tuân thủ và sự vị tha.

Đòi hỏi vai trò và sự tuân thủ là những hành động liên quan tới việc hoàn thành những nghĩa vụ được quy định một cách cụ thể trong bản mô tả công việc.

Sự vị tha: là một dạng của hành vi bốn phận vì nó hướng tới việc giúp đỡ người khác, thông qua việc giúp đỡ người khác, hành vi này mang lại những lợi ích cho tổ chức.

c. Hành vi liên kết

Liên kết cho phép các cá nhân hay các nhóm sử dụng ảnh hưởng lớn hơn khả năng của họ nếu họ đứng đơn lẻ, độc lập. Bằng việc hình thành liên kết, các bên thiếu sót có thể đạt đến một số kết quả mong đợi trong việc thắng một phía khác là mạnh hơn.

d. Hành vi xung đột

Tương tự như cạnh tranh, xung đột xảy ra khi hai hay nhiều phía đưa ra các hành vi được coi là không tương đồng. Cạnh tranh không bao gồm hành động trực tiếp bởi một phía trong việc can thiệp hoặc gây trở ngại cho hoạt động của phía bên kia. Tuy nhiên, với xung đột một phía cố gắng ngăn chặn hoặc cản trở thành công của bên kia.

Xung đột có hai loại:

Xung đột chức năng: Là sự đối đầu giữa hai phía mà sự đối đầu này nhằm hoàn thiện hoặc mang lại lợi ích cho việc hoàn thiện nhiệm vụ của tổ chức.

Xung đột không chỉ hỗ trợ mà còn tạo ra sáng tạo. Nhiều thực nghiệm chỉ ra, ở những nhóm

Xung đột phi chức năng: Là bất kỳ sự tương tác nào giữa hai phía mà nó cản trở hoặc tàn phá việc đạt tới mục tiêu của tổ chức

10.1.4. Các phương pháp kiểm soát hành vi tổ chức

Những nhà quản trị có thể dùng nhiều phương pháp để kiểm tra những hành vi của nhân viên, như tiến trình chọn lọc hiệu quả, sự chấp nhận nếp văn hóa của tổ chức, tiêu chuẩn hóa và huấn luyện nhân viên. Mỗi phương thức kiểm soát này có thể giảm bớt những sai lệch của nhân viên so với tiêu chuẩn. Những cơ chế kiểm tra gián tiếp tinh tế, cụ thể và hiệu quả có thể thay thế cho những hình thức kiểm soát trực tiếp.

a. Chọn lọc

Những người quản lý không chọn nhân viên một cách bừa bãi. Những người xin việc phải thông qua một hệ thống cách chọn lọc để tách riêng những người có khả năng và không có khả năng, có thích hợp không thích hợp với những yêu cầu về cá tính, tập quán làm việc và thái độ.

b. Văn hóa của tổ chức

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

c. Tiêu chuẩn hóa

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

d. Huấn luyện

Huấn luyện cho nhân viên là đào tạo cho họ những hành vi và thái độ làm việc tốt hơn. Những nhân viên mới thường được hướng dẫn để họ dễ dàng thích ứng với công việc mới của họ.

e. Đánh giá thái độ

Rõ ràng là sự hài lòng của nhân viên đi ngược chiều với hai hành vi "hay vắng mặt" và "thôi việc". Nếu nhà quản trị quan tâm và muốn kiểm soát những hành vi đó, họ phải điều tra thường kỳ thái độ của nhân viên, và có thể chỉ ra nhu cầu thực thi những thay đổi về cải thiện sự hài lòng của nhân viên với công việc.

g. Giải quyết xung đột trong tổ chức

Xung đột tạo ra cho mỗi nhóm trở nên vững chắc hơn và định hướng nhiệm vụ nhiều hơn, với một nhóm chặt chẽ và người lãnh đạo độc đoán. Những sở thích, cá nhân được thay thế bằng sự trung thành, và việc định hướng nhiệm vụ trong mỗi nhóm chỉ tạo thêm cho những nhận thức thiên vị, khái quát hóa tiêu cực, thù địch và gây hấn giữa các nhóm trong tổ chức.

10.2. VĂN HÓA VỚI QUẢN TRỊ TỔ CHỨC

10.2.1. Khái niệm

Quan niệm về văn hoá hết sức đa dạng. Tuy nhiên cho dù có những nét khác nhau trong các quan niệm về văn hoá nhưng chúng có những điểm giống nhau cơ bản là: Văn hoá là một sản phẩm có tính cộng đồng, từ đó triển khai thành một sản phẩm có tính cá nhân với tư cách là một thành viên cộng đồng. Văn hoá có những đặc trưng riêng và những đặc trưng đó tạo cho văn hoá những chức năng khác nhau.

Thứ nhất, văn hoá phải có tính hệ thống, tức nó bao gồm những mối liên hệ mật thiết giữa các hiện tượng và sự kiện trong một nền văn hoá sẽ gồm những hệ thống nhỏ hơn và là thành phần của một hệ thống lớn hơn.

Thứ hai, văn hoá có tính giá trị - giá trị vật chất và tinh thần: Giá trị sử dụng, giá trị đạo đức và giá trị thẩm mỹ. Chính tính giá trị này tạo cho văn hoá một chức năng điều chỉnh xã hội, giúp cho xã hội duy trì được trạng thái cân bằng động.

Thứ ba, văn hoá có tính nhân sinh tạo cho văn hoá chức năng giao tiếp.

Cuối cùng văn hoá có tính lịch sử, tức văn hoá được duy trì bằng truyền văn hoá. Tính chất này đã tạo cho văn hoá chức năng giáo dục và chức năng phát sinh.

10.2.2. Văn hóa của tổ chức

a) Khái niệm và thành tố của văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức bao gồm:

- Những giá trị cốt lõi là những giá trị trung tâm của văn hóa tổ chức phản ánh những giá trị liên quan đến công việc của một xã hội, một cộng đồng trong đó tổ chức đang hoạt động.

- Những chuẩn mực: Là những quy tắc không chính thức về những hành vi ứng xử được các thành viên trong nhóm chia sẻ và bị ràng buộc phải tuân thủ.

- Những niềm tin: Những điều mà người ta tin là đúng, trung thực... và thông thường nó đến từ bên ngoài của tổ chức từ tôn giáo, và nó có tác động đến những giá trị chung.

- Những nghi thức tập thể: Là những hoạt động tinh thần của tập thể như lễ hội... được lặp đi lặp lại để tạo nên sự đồng tâm hiệp lực giữa các thành viên và tạo cho các thành viên cảm thấy họ là một bộ phận của tổ chức.

- Những điều cấm kỵ: Là những tập quán văn hóa của tổ chức ngăn cấm thành viên trong tổ chức không được phép làm, hay nói về điều gì đó: Thí dụ cấm hút thuốc nơi làm việc, cấm mặc quần jean khi lên lớp giảng bài.

b) Các loại hình văn hóa của tổ chức

Văn hóa của một tổ chức có thể nhận biết được ở từng mức độ khác nhau. Ở bên ngoài văn hóa tổ chức được thể hiện qua những hoạt động mỹ thuật, những kiến trúc, khẩu hiệu, biểu tượng của tổ chức (logo), những hành động có thể quan sát được... Bên trong là những giá trị được các thành viên chia sẻ và được thể hiện qua những dấu hiệu, biểu tượng, ngôn ngữ, những biểu hiện... Cuối cùng là phần cốt lõi hay cội nguồn, là những giải thiết nền tảng mà thậm chí các thành viên của tổ chức cũng khó nhận biết nếu không có sự chú ý điều tra, quan sát một cách tập trung các phần che khuất. Dựa vào yếu tố hình thành, văn hóa tổ chức có thể nhận biết dưới các dạng sau đây:

Thứ nhất, văn hóa tổ chức hướng vào cá tính của nhà lãnh đạo hoặc tập thể những nhà lãnh đạo mà những người này biết làm cho mình nổi bật lên và tất cả hoạt động của tổ chức hình như được thực hiện qua vai trò một người lãnh đạo đó; thí dụ như Công ty Microsoft và biểu tượng của Bill Gate, Công ty Matsushita và bản lĩnh của Matsushita, Công ty Honda và nghị lực của Solchino Honda...

Thứ hai, loại văn hóa tổ chức hướng vào một hoạt động hay một nghề nghiệp; thí dụ các doanh nghiệp vận tải hàng không đã sử dụng hình ảnh tôn cao về hoạt động của họ như hình ảnh của những chiếc máy bay.

Thứ ba, loại văn hóa tập trung vào cung cách ứng xử và cách cư xử mang tính chất cộng đồng mang tính chất gia đình. Loại hình văn hóa này dựa trên cơ sở một sự xã hội hóa sâu rộng những giá trị, chuẩn mực được chia sẻ rộng rãi; thí dụ: Văn hóa phổ biến ở công ty Nhật Bản, văn hóa của các công ty tuyệt hảo như IBM, P&C.

Dựa vào cơ sở xác lập các mối quan hệ và liên quan trong hệ thống văn hóa tổ chức người còn có thể chia văn hóa các tổ chức thành loại hình là văn hóa cộng đồng (clan culture), văn hóa thị trường (market culture).

10.2.3. Sự hình thành và duy trì văn hóa tổ chức

Văn hóa của một tổ chức được duy trì thông qua một quá trình xã hội hóa, tức là quá trình mà theo đó người ta học tập những giá trị và niềm tin của một tổ chức hay một cộng đồng rộng lớn hơn. Các bước của quá trình xã hội hóa gồm:

Thứ nhất, trong quá trình tiếp nhận những thành viên mới, tổ chức thường tổ chức việc tuyển chọn cẩn thận với chủ định lựa chọn những người mà tổ chức cho rằng họ có những giá trị, niềm tin và phong cách ứng xử phù hợp với văn hóa của tổ chức.

Thứ hai, sau khi các thành viên mới được tiếp nhận, trong quá trình mới hội nhập vào tổ chức, tổ chức sẽ khuyến khích sự cởi mở tiếp nhận những giá trị chuẩn mực của tổ chức.

Thứ ba, các thành viên mới trong tổ chức được huấn luyện để hiểu và nắm được các nguyên tắc cốt lõi của tổ chức điều chỉnh hành vi của mình cho phù hợp với những chuẩn mực trong ứng xử của tổ chức.

Thứ tư, các thành viên hội nhập vào các giá trị có thể hòa hợp cùng với quá trình điều hòa liên quan đến việc từ bỏ những cái riêng để tiếp những cái chung của tổ chức.

Thứ năm, là giai đoạn củng cố tất cả những niềm tin những tập quán truyền thống, châm ngôn, tức cái cội rễ của văn hóa.

Thứ sáu, ghi nhận và khích lệ những cá nhân nào thực hiện công việc tốt đẹp và ai nên được tằm gương mẫu mực cho các thành viên mới trong tổ chức và dần dần những mô hình chức năng bên vững được xác lập để làm tiêu chuẩn cho việc tuyển lựa các thành viên mới.

Nhà quản trị đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo lập và duy trì văn hóa. Từ khi tổ chức được thiết lập và có được một tiềm năng tồn tại thì những niềm tin, những giá trị và những giả thiết nền tảng của nhà quản trị trở thành những mẫu mực tinh thần cho cấp dưới. Quá trình tạo dựng văn hóa thông qua nhà quản trị xảy ra bằng ba cách:

- Người đứng đầu tổ chức chỉ chọn và tiếp nhận và tổ chức những người nào suy nghĩ, cảm nhận được cách thức mà người đứng đầu làm.

- Các nhà lãnh đạo thực hiện quá trình xã hội hóa cấp dưới của họ theo cách mà nhà quản trị nghĩ, cảm nhận.

- Hành vi ứng xử của các nhà quản trị đóng vai trò kiểu mẫu thúc đẩy, động viên cấp dưới đồng nhất với họ và cấp dưới tiếp nhận những niềm tin, giá trị và các giả thiết của họ.

10.2.4. Văn hóa tổ chức tác động đến thay đổi quản trị

Văn hóa tổ chức tác động một cách sâu sắc đến hoạt động quản trị của tổ chức từ công tác hoạch định, ra quyết định, đến công tác tổ chức, điều kiện và công tác kiểm tra.

a) Văn hóa và hoạch định

Từng loại hình văn hóa có ảnh hưởng đến công tác hoạch định, đặc biệt là khi xác định chiến lược và ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định của tổ chức. Trước nhất, các loại hình văn hóa sẽ có ảnh hưởng khác nhau đến chiến lược mà tổ chức sẽ lựa chọn. Ví dụ nếu tổ chức có loại hình văn hóa tập trung vào cá tính nhà quản trị, khi thực hiện một chiến lược đa dạng hóa thì kết quả của chiến lược đó trước tiên phụ thuộc vào khả năng đa dạng hóa của chính nhà quản trị; hoặc khi một tổ chức lựa chọn chiến lược dẫn đầu chi phí thấp thì phải xem văn hóa tổ chức này có thích nghi với sự kiểm soát không? Và nhà quản trị là người có khả năng thực hiện việc tiết kiệm không? Bởi lẽ các giá trị của tất cả thành viên chia sẻ đều thông qua nhà quản trị.

b) Văn hóa và công tác tổ chức

Cách tổ chức các phòng ban và các bộ phận trong một tổ chức phụ thuộc nhiều vào văn hóa của tổ chức. Với loại hình văn hóa gốc nông nghiệp, do có tính cộng đồng cao trong các mối quan hệ, tôn trọng sự hài hòa và tính thống nhất nên việc tổ chức công việc mang tính tập thể như: Tổ, độ, ban... sẽ rất thuận. Ngược lại, với loại hình văn hóa gốc du mục, do chủ nghĩa cá nhân và tư duy phân tích trội, nên trong công tác tổ chức, việc phân chia các bộ phận thường thực hiện theo chức năng một cách rạch ròi. Tuyến quan hệ quyền hành phù hợp với mô hình trực tuyến. Các thành viên trong tổ chức có thiên hướng phát triển nghề nghiệp một cách chuyên sâu..

c) Văn hóa và điều khiển

Trong các chức năng quản lý, chức năng điều khiển là chịu sự ảnh hưởng của văn hóa nhiều nhất vì nó liên quan đến yếu tố con người. bao gồm:

Vấn đề tuyển dụng; Hệ thống động viên; Vấn đề đào tạo và phát triển nghề nghiệp; Về vấn đề thông đạt và quan hệ trong tổ chức; Vấn đề giải quyết các mối bất đồng...

d) Văn hóa và công tác kiểm tra

Một trong những nguyên tắc mà công tác kiểm tra phải đảm bảo là hệ thống kiểm tra phải phù hợp với bầu không khí của tổ chức. Điều này cho thấy văn hóa của tổ chức có ảnh hưởng đến hoạt động kiểm tra. Trong công tác kiểm tra, ngoài mục đích đảm bảo được kết quả công việc phù hợp với mục tiêu của tổ chức, nó còn nhằm mục tiêu rất quan trọng là để đánh giá thành tích cá nhân. Do tư duy chính xác, các tổ chức thường thiết lập một hệ thống kiểm tra khoa học và thường sử dụng các công cụ toán học để lượng hóa

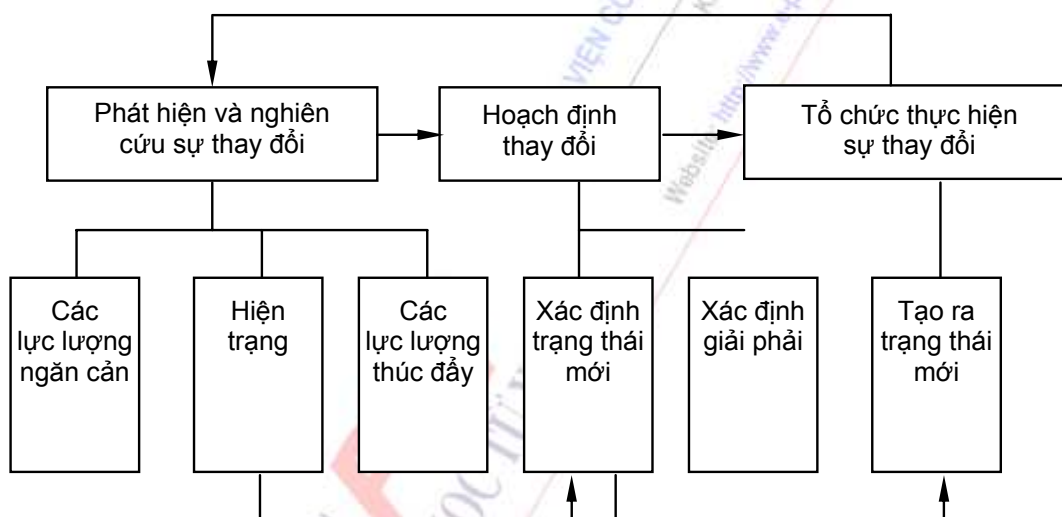
10.3. QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI

Quá trình phát triển của mỗi doanh nghiệp là quá trình thay đổi trong môi trường kinh doanh ngày càng biến động. Những tiến bộ về kỹ thuật, công nghệ, những thay đổi về nhu cầu của người tiêu dùng, khuynh hướng toàn cầu hoá kinh tế và vấn đề bảo vệ môi trường... đã tạo ra những áp lực mạnh mẽ đòi hỏi doanh nghiệp phải đổi mới hoạt động kinh doanh và cung cách quản trị. Môi trường kinh doanh càng rộng, tính chất biến động của nó càng lớn. Sự biến động của môi trường tác động trực tiếp đến doanh nghiệp, đòi hỏi doanh nghiệp hoặc phải thay đổi để thích ứng hoặc nếu không sẽ bị loại ra khỏi môi trường kinh doanh.

10.3.1. Sự cần thiết phải quản trị sự thay đổi

a) Khái niệm quản trị sự thay đổi

Có thể hiểu quản trị sự thay đổi là tổng hợp các hoạt động quản trị nhằm chủ động phát hiện, thúc đẩy và điều khiển quá trình thay đổi của doanh nghiệp phù hợp với những biến động của môi trường kinh doanh. Cũng như các hoạt động quản trị khác, quản trị sự thay đổi là một quá trình liên tục theo một chu trình khép kín: Phát hiện, hoạch định và tổ chức thực hiện sự thay đổi. Chu trình quản trị sự thay đổi có thể được mô tả ở hình 10.1



H10.3. Chu trình quản trị sự thay đổi

b) Thay đổi là cấp thiết

Một trong những kỹ thuật để giúp nhà quản lý thực hiện việc này là biến thay đổi đang thực hiện thành ưu tiên số 1 của những người tham gia vào sự thay đổi đó.

Điều đó có nghĩa là nhà quản lý buộc phải tìm những biện pháp gia tăng tính cấp thiết và quan trọng phải thực hiện thay đổi. Từ việc đưa ra những bằng chứng cụ thể đến dùng ảnh hưởng cá nhân tới những người còn hoài nghi.

Sự thay đổi bắt nguồn từ những tác nhân sau:

- Tác nhân khoa học và công nghệ

Những thay đổi trong cơ cấu sản xuất kinh doanh, trong việc sản xuất ra các sản phẩm đều bắt nguồn từ những phát triển trong khoa học và công nghệ. Cuộc cách mạng công nghiệp tại Anh và các nước Tây phương vào thế kỷ XVIII và XIX đã chuyển phương thức sản xuất thủ công sang máy móc. Kết quả là nhiều người trước đây vốn làm việc trong lĩnh vực nông nghiệp hay tiểu thủ công nghiệp chuyển sang làm việc trong các nhà máy và hầm mỏ. Sau đó sự phát triển của khoa học kỹ

thuật và các ngành công nghiệp trong thế kỷ XX kéo theo sự xuất hiện một lực lượng lao động khá đông đảo tại các văn phòng, nhà máy, phòng nghiên cứu v.v... Rồi đến những năm cuối thế kỷ XX, tại các nước có nền kinh tế phát triển, sự phát triển của Khoa học và Công nghệ (đặc biệt là sự phát triển như vũ bão của công nghệ thông tin) đã tạo ra xu hướng ngày càng có thêm nhiều người làm việc “tại gia” do xuất hiện các “văn phòng điện tử”. Và trong tương lai chắc chắn bức tranh khoa học và công nghệ sẽ vẫn còn tiếp tục thay đổi.

Tác nhân xã hội và pháp luật

Những thay đổi do các tác nhân xã hội gây ra có thể là ảnh hưởng thoáng qua hay lâu dài. Như trong ngành kinh doanh hàng may mặc, các nhà sản xuất và kinh doanh phải luôn ứng phó với sự thay đổi liên tục và thời trang. Các kiểu mẫu được yêu thích trong quá khứ không hẳn là những mẫu mà người ta sẽ mua trong tương lai. Ngay cả khi thời trang quay trở lại, thì kiểu dáng và màu sắc của nó cũng không còn như trước nữa.

Một tác nhân khác đó là sự cạn kiệt của nguồn tài nguyên thiên nhiên. Nguồn tài nguyên trên Trái đất không phải là vô tận để chúng ta khai thác triệt để từ năm này sang năm khác. Một số vấn đề môi trường đang được quan tâm hàng đầu hiện nay là hiện tượng trái đất nóng dần lên cùng các hiệu ứng nhà kính và vấn đề ô nhiễm từ các chất thải khác của con người. Các nhà cung cấp hàng hoá và dịch vụ không thể bỏ ra ngoài tai các ý kiến của công chúng về những vấn đề trên. Người tiêu dùng ngày càng đòi hỏi hàng hoá mà họ sử dụng đều là những thứ không thể gây "tổn hại cho môi trường" và yêu cầu các nhà sản xuất phải có trách nhiệm với vấn đề ô nhiễm trong sản xuất.

Một trong những thay đổi về nhận thức mà ta có thể thấy rất rõ là những biến chuyển trong ngành công nghiệp bao bì. Người ta đã và đang tập trung rất nhiều nỗ lực vào việc nghiên cứu phát triển các loại bao bì bằng các vật liệu như giấy, gỗ, v.v... để chúng có thể tự phân huỷ trong điều kiện tự nhiên thay cho các bao bì truyền thống làm từ nylon và các vật liệu tổng hợp khó phân huỷ khác. Điển hình như trong công nghiệp bánh kẹo, người ta đã sử dụng các loại giấy lót có thể ăn được để giảm thiểu sự ô nhiễm môi trường.

- Thông tin

Sự bùng nổ thông tin trong những thập niên gần đây đồng nghĩa với việc lượng thông tin mà con người tiếp tiếp nhận và phải xử lý ngày càng ồ ạt. Nếu trước đây, các con người phải mất nhiều thời gian để chuyển tải thông tin đến nơi cần đến, thì ngày nay các tiến bộ trong lĩnh vực truyền thông và mạng thông tin toàn cầu khiến cho thông tin được trao đổi với tốc độ gần như tức thời và trong hầu hết các lĩnh vực, bao phủ hầu hết mọi lãnh thổ. Thông tin làm thay đổi thế giới và trong thời đại bùng nổ thông tin, thế giới của chúng ta cũng thay đổi với tốc độ ngày một nhanh hơn. Nếu như con người phải mất đến 18 thế kỷ mới phát minh ra được máy bơm nước đầu tiên và gần 150 năm sau mới phát minh ra bóng đèn điện; hoặc khoảng 200 năm để đi từ chiếc máy ảnh đầu tiên đến công nghệ chiếu bóng, thì chỉ trong hai thế kỷ XIX và XX, loài người đã phát minh ra một số lượng khổng lồ phương tiện khoa học kỹ thuật để biến đổi hoàn toàn bộ mặt của thế giới. Thời gian để phát triển các phát minh quan trọng với đời sống con người này càng rút ngắn chỉ vài vài năm, thậm chí phải tính bằng tháng; và con lốc thông tin vẫn đang khiến cho thế giới thay đổi với tốc độ ngày càng chóng mặt hơn.

- Pháp luật

Pháp luật đã ảnh hưởng đến việc làm dưới nhiều hình thức. Chẳng hạn như, pháp luật đã mang lại những thay đổi, nói chung là tốt hơn, trong quan hệ lao động. Nếu như trước đây, người lao động buộc phải làm thêm giờ một cách vô tội vạ, thì ngày nay đã có những quy định không

chế số giờ làm thêm tối đa để bảo vệ quyền lợi của họ. Ngày nay, người lao động đã được bảo vệ qua hàng loạt các đạo luật lao động được quốc hội thông qua. Một số luật và văn bản có liên quan đến lao động và việc làm bao gồm: Luật Lao động; Luật Công đoàn; Luật Bảo hiểm xã hội...

- Tác nhân kinh tế

Sự thay đổi về cơ chế, chính sách kinh tế của chính quyền, tình hình biến động về giá cả, tốc độ tăng trưởng kinh tế... đều là những tác nhân kinh tế có ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh của doanh nghiệp.

10.3.2 Bản chất của sự thay đổi

Tìm hiểu sự thay đổi và quản lý nó là vấn đề quan trọng đối với bất cứ doanh nghiệp nào trước bối cảnh về sự thay đổi chóng mặt trong các lĩnh vực của đời sống xã hội. Sự thay đổi tác động đến mọi khía cạnh của cuộc sống. Tìm kiếm một phương thức tiếp cận tích cực là cách tốt nhất để bắt kịp đổi mới với những thay đổi trong tương lai.

Những thay đổi lớn thường xuất hiện như là kết quả của sự phát triển và tiến hoá. Chẳng hạn như những phát minh mới tạo ra những cơ hội sản xuất mới, những nhu cầu mới phát sinh, những sự thay đổi trong quy định của chính quyền... Những thay đổi nói trên thường là kết quả được tạo ra bởi các tác nhân như các tác nhân xã hội và pháp luật, các tác nhân khoa học kỹ thuật và công nghệ, các tác nhân kinh tế, các tác nhân có liên quan đến yếu tố tự nhiên, môi trường.

Thay đổi có thể bắt đầu rất nhanh nhưng cũng có thể nhanh chóng biến mất. Vấn đề không hẳn nằm ở tiền hay nguồn lực đầu tư cho sự thay đổi đó mà nằm ngay trong đầu những người thực hiện thay đổi. Nói cách khác, nằm ở kỹ năng hạn chế của nhà quản lý trong việc thực hiện thay đổi.

Theo một khảo sát nhanh của Unicom tiến hành đầu năm 2005, 95% nhà quản lý Việt Nam cho rằng nên tiếp tục tiến hành thay đổi trong doanh nghiệp cho dù hoạt động kinh doanh vẫn đang tiến triển tốt. Điều đó đồng nghĩa với việc doanh nghiệp luôn sẵn sàng thay đổi nếu như thay đổi đó là tích cực. Họ sẵn sàng đầu tư tiền bạc, thời gian, công sức và nguồn lực cần thiết để thực hiện ý đồ của mình.

Mặc dầu vậy, kết quả thu được nhiều khi không mấy khả quan. Nhà quản lý tìm cách đổ tại các nguyên nhân khách quan từ khách hàng, thị trường, văn hoá doanh nghiệp..., thậm chí từ bất cập của xã hội. Thất bại này kéo theo thất bại khác, hết lý do này sẽ đến lý do khác.

Quyết định thay đổi được triển khai, nhân viên trong công ty bắt đầu quan sát hoài nghi. Không biết rồi sẽ như thế nào đây. Một vài sự cố nảy sinh khiến những hoài nghi chuyển thành suy nghĩ tiêu cực.

Quá trình thay đổi tiếp tục động chạm tới quyền lợi của một số người khiến các suy nghĩ tiêu cực dần chuyển thành phản kháng mang tính chất bảo vệ. Cường độ phản kháng mạnh dần lên chuyển thành những phản kháng chủ động khiến nhà quản lý vỡ mộng và trì hoãn quyết định thay đổi.

Kịch bản của vòng tròn thất bại đó đã trở thành quen thuộc trong kinh nghiệm của nhà quản lý. Để giải quyết được khó khăn này, có nhiều kỹ năng quản lý chuyên nghiệp có thể được ứng dụng.

10.3.3. Các đặc điểm của sự thay đổi

Thay đổi diễn ra liên tục và đây là một trong những đặc điểm quan trọng của nó. Thay đổi cũng đồng thời là sự phức tạp, đặc điểm này đặc biệt đúng nhất là trong công việc.

Một khía cạnh của tính phức tạp này là hầu hết các thay đổi đều có mặt tốt và mặt xấu của nó. Một thay đổi, xét bên ngoài dường như hoàn toàn tốt, nhưng có thể mang đến nhiều trở ngại

và bất lợi về sau. Trong khi một sự việc trông có vẻ chứa nhiều rủi ro, hoá ra lại tạo ra nhiều triển vọng và hiệu quả tốt đến mức không ngờ. Chúng ta sẽ xem xét các khía cạnh có lợi và có hại của sự thay đổi trong phần sau của cuốn sách này.

Sự phức tạp trong thay đổi còn kéo theo việc khó quản lý. Có lẽ bạn đã từng trải qua cảm giác trở thành một "người thừa" hoặc chứng kiến cả đồng nghiệp khác của mình bị sa thải hay ra đi, khiến cho những đồng nghiệp ở lại phải giải quyết vô số công việc vượt khả của họ. Phần C sẽ xem xét các vấn đề liên quan đến tình trạng giảm biên chế.

Đặc điểm thứ ba của sự thay đổi - theo như định nghĩa của nó là chưa hề được thử nghiệm trong một số điều kiện cụ thể. Không một ai, từ cấp điều hành trở xuống, có thể mô tả một cách chắc chắn việc thay đổi sẽ diễn ra như thế nào. Điều đó cho thấy lý do vì sao những thông tin phản hồi đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong việc quản lý sự thay đổi.

10.3.4. Thích nghi với sự thay đổi

- Những phản ứng trước sự thay đổi

Phản ứng trước sự thay đổi sẽ là tiêu cực nếu người quản không làm tốt việc cung cấp thông tin về những kế hoạch thay đổi cho các nhân viên của mình.

Những thay đổi lớn trong môi trường làm việc không đơn giản tự xảy ra mà chính là do con người tạo ra. Công việc của người quản lý là khởi xướng việc thay đổi. Toàn bộ các nhóm cần được dẫn dắt, chỉ đạo. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là mọi người phải được chỉ bảo một cách chính xác phải làm cái gì, khi nào làm và làm như thế nào. Hơn ai hết nhóm trưởng thường là người phải chịu nhiều áp lực nhất trước những thay đổi và cách thành viên trong nhóm mong đợi họ phải là một tiêu điểm trong mọi hoạt động. Quản lý cấp cao lên kế hoạch thay đổi và cuối cùng nhân viên là người chịu ảnh hưởng. Nhưng chính trưởng nhóm mới là người trực tiếp biến những kế hoạch trên thành hiện thực. Vai trò của người trưởng nhóm có thể bao gồm:

- Đề xướng sự thay đổi

Trong nhiều doanh nghiệp, ban quản lý cấp cao thường khởi xướng các kế hoạch thay đổi. Kỹ năng cơ bản trong lãnh đạo và quản lý là làm sao để đạt được: Sự ảnh hưởng đến nhân viên; sự tin cậy và lòng tôn trọng; tinh thần hợp tác tự nguyện; sự tận tâm với công việc.

- Tính toán các chi phí để thực hiện sự thay đổi

Do chỉ có một khoản ngân sách để quản lý hoặc ước lượng chi phí của những hoạt động hoặc qui trình nào đó trong kế hoạch thực hiện sự thay đổi nên cần phải có sự tính toán các chi phí đó.

10.3.5. Phát hiện và nghiên cứu sự thay đổi

10.3.5.1. Phân tích hiện trạng, phát hiện sự thay đổi

Để có thể phát hiện sự thay đổi cần phải thu nhập thông tin phân tích, đánh giá những thay đổi của môi trường kinh doanh. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm môi trường bên trong và môi trường bên ngoài, giữa môi trường bên trong và bên ngoài có mối liên hệ hữu cơ với nhau và những thay đổi của môi trường bên ngoài tạo ra những động lực để thay đổi môi trường bên trong. Đối với môi trường bên ngoài cần quan tâm phân tích sự thay đổi của các yếu tố như chính trị, văn hoá, tiến bộ kỹ thuật, công nghệ, thị trường lao động, tình hình cạnh tranh... các thay đổi cụ thể trong nội bộ doanh nghiệp và các thay đổi của môi trường bên ngoài thường xuất phát từ những thay đổi rộng hơn trong xã hội, trong kinh tế và trong kỹ thuật. Phân tích những nguyên nhân dẫn đến khoảng cách chênh lệch giữa kết quả đạt được và mục tiêu đặt ra cũng là một nội dung của phân tích đánh giá những thay đổi của môi trường kinh doanh.

Sau khi đánh giá những thay đổi của môi trường kinh doanh phải chẩn đoán những vấn đề mà doanh nghiệp cần thay đổi với mục đích là bước đầu nhận diện tính chất và nội dung của các vấn đề trước khi tiến hành thay đổi. Khi chẩn đoán các nhà quản trị thường đặt ra các câu hỏi và tìm cách trả lời như: Những vấn đề cụ thể cần phải điều chỉnh là gì? Nguyên nhân của những vấn đề này? Mục tiêu của những thay đổi này là gì? Đo lường các mục tiêu này như thế nào? Những kỹ thuật thu thập và xử lý thông tin như thăm dò ý kiến, tổ chức hội thảo, phỏng vấn không chính thức... thường được sử dụng để chẩn đoán vấn đề nhằm tránh những định kiến của quan của những người có trách nhiệm. Việc thu thập ý kiến cần được tiến hành có kế hoạch, có thể có sự giúp đỡ của các nhà tư vấn chuyên nghiệp. Các câu hỏi đặt ra cần ngắn gọn và súc tích, tránh việc đặt ra những câu hỏi chi phối đến câu trả lời, tránh việc đặt ra những câu hỏi dẫn tới những câu trả lời mơ hồ hoặc mức độ cho điểm của câu trả lời là quá rộng.

Trước những thay đổi của môi trường kinh doanh doanh nghiệp có thể có rất nhiều những vấn đề cần điều chỉnh thay đổi. Mặc dù có liên quan hữu cơ với nhau nhưng khi nghiên cứu những vấn đề cần thay đổi ở doanh nghiệp các nhà quản trị thường tiếp cận sự thay đổi theo phương diện công nghệ, cơ cấu tổ chức, nhiệm vụ và con người.

Với phương diện công nghệ cần quan tâm đến những thay đổi thuộc quy trình sản xuất, thay đổi phương pháp sản xuất, thay đổi nguyên vật liệu sử dụng trong sản xuất. Ngày nay với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin các doanh nghiệp cần đặc biệt quan tâm đến việc đổi mới thiết kế và vận dụng hệ thống thông tin quản trị, triển khai ứng dụng những thành tựu của công nghệ thông tin trong sản xuất kinh doanh. Ở phương diện cơ cấu tổ chức cần quan tâm đến những thay đổi về cơ cấu tổ chức nội bộ như sắp xếp lại các phòng ban, lập các phòng ban mới, điều động bổ sung nhân sự. Đối với phương diện nhiệm vụ cần quan tâm đến những thay đổi về kỹ năng, thái độ, nhận thức và nguyện vọng của người lao động để từ đó có những chương trình huấn luyện và phát triển nguồn nhân lực.

10.3.5.2. Phân tích các lực lượng thúc đẩy và cản trở sự thay đổi

a) Nhiệm vụ phân tích

Phân tích các lực lượng thúc đẩy và cản trở sự thay đổi có nhiệm vụ chủ yếu là đánh giá đúng đắn, so sánh tương quan giữa các lực lượng thúc đẩy và cản trở để trả lời các câu hỏi: Đối tượng nào cần thay đổi? Đã đúng thời điểm thay đổi chưa? Đồng thời hình thành bước đầu các giải pháp vượt qua cản trở và khuyến khích lực lượng thúc đẩy thay đổi. Nội dung phân tích chủ yếu được thể hiện trong Bảng 14.1.

b) Các áp lực thúc đẩy sự thay đổi

- Các áp lực cạnh tranh

Thứ nhất, áp lực về sự lỗi thời của sản phẩm (dịch vụ) cần về sản phẩm ngày càng đa dạng, phong phú, thay đổi hết sức nhanh chóng về kiểu dáng, kích thước, màu sắc...Chu kỳ sống của sản phẩm ngày càng rút ngắn. Theo con số thống kê thì có tới 55% hàng hoá đang bán trên thị trường hoàn toàn chưa xuất hiện trước đó mười năm và 40% hàng hoá đang bán trên thị trường đã không được tiếp tục sản xuất nữa. Điều đó làm cho các sản phẩm cụ thể mà doanh nghiệp cung cấp cho thị trường nhanh chóng trở nên lỗi thời, tạo nên áp lực rất lớn đối với sự thay đổi.

Thứ hai, sự bùng nổ về kiến thức và phát triển đòi hỏi đổi mới công nghệ. Khoa học kỹ thuật phát triển nhanh chóng, kiến thức mới được sáng tạo ra với tốc độ rất nhanh thúc đẩy con người luôn tìm phương pháp công nghệ mới, sử dụng các nguồn lực mới để chế tạo sản phẩm (dịch vụ).

Sự bùng nổ kiến thức và đổi mới công nghệ là lĩnh vực thay đổi thường xuyên và rõ nét. Chu kỳ sống của công nghệ rút ngắn làm cho công nghệ mà doanh nghiệp áp dụng rất nhanh trở nên lỗi thời tạo ra áp lực thay đổi.

Chính sách công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước theo hướng mở cửa và hội nhập đã tạo ra môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp ngày càng mang tính toàn cầu hoá. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải thường xuyên đổi mới công nghệ để giữ vị trí trên thị trường; đồng thời việc duy trì vị trí độc tôn về công nghệ sẽ trở nên vô cùng khó khăn tạo ra áp lực thúc đẩy các doanh nghiệp phải liên tục đổi mới công nghệ.

Sự phát triển của công nghệ có xu hướng làm giảm số lượng lao động sử dụng và đòi hỏi về chất lượng lao động ngày càng cao. Điều này thường gây ra những đảo lộn trong cơ cấu lao động, tiêu chuẩn lao động và từ đó có thể tạo ra những cú sốc tâm lý có ảnh hưởng tới hoạt động của từng người cũng như của cả doanh nghiệp.

Sự phát triển và sử dụng rộng rãi công nghệ thông tin đã và đang làm thay đổi chức năng, nhiệm vụ và mối quan hệ giữa các cấp bậc quản trị. Để thích ứng với sự thay đổi đó, nhiều khi các nhà quản trị phải thay đổi cả tính hình chứ không đơn giản là phương pháp và kỹ năng quản trị. Đặc biệt sự phát triển của công nghệ thông tin hiện nay đã dẫn tới đòi hỏi các quốc gia chuyển sang xây dựng kinh tế tri thức. Đây là xu thế tất yếu, thúc đẩy nhanh chóng sự thay đổi của bản thân từng doanh nghiệp.

Áp lực thúc đẩy sự thay đổi	Áp lực cản trở sự thay đổi
<p>1. Áp Áp lực cạnh tranh</p> <ul style="list-style-type: none"> - Đòi hỏi đổi mới sản phẩm - Sự bùng nổ của các kiến thức mới và đòi hỏi đổi mới công nghệ - Thay đổi về cung ứng nguồn lực - Thay đổi của đối thủ cạnh tranh <p>2. Á Áp lực mang tính tổ chức</p> <ul style="list-style-type: none"> - Thay đổi các giá trị hoạt động - Nhu cầu về giảm căng thẳng và tính năng động trong làm việc <p>3. Áp Áp lực thuộc phạm vi môi trường quốc tế và kinh tế quốc dân</p> <ul style="list-style-type: none"> - Thay đổi trong nhu cầu và cầu - Thay đổi chính trị xã hội - Thay đổi mang tính chất quốc tế 	<p>1. Áp Áp lực các nhân</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lo sợ về những điều chưa biết - Đòi hỏi đào tạo lại - Phá vỡ quan hệ truyền thống <p>2. Áp Áp lực mang tính tổ chức</p> <ul style="list-style-type: none"> - Đe dọa đối với cấu trúc quyền lực - Sức ỷ của cấu trúc tổ chức - Lãng phí các chi phí đã bỏ ra. <p>3. Áp Áp lực thuộc môi trường kinh tế quốc tế.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Những cản trở mang tính luật pháp - Những cản trở mang tính đạo đức - Những cản trở ở góc độ quản lý vĩ mô

Bảng 10.1. Các áp lực thúc đẩy và cản trở sự thay đổi

Thứ ba, những thay đổi trong việc sử dụng và cung ứng các nguồn lực. Thay đổi công nghệ dẫn đến thay đổi sử dụng các nguồn lực sản xuất theo hướng sử dụng các nguồn lực mới nhằm khắc phục tình trạng thiếu hụt nguồn lực truyền thống, có khả năng khai thác tốt hơn, có thể dẫn đến chi phí kinh doanh sử dụng nguồn lực ít hơn.... và thường sẽ tạo ra ưu thế cạnh tranh mới cho doanh nghiệp.

Mọi doanh nghiệp hoạt động phụ thuộc vào nguyên vật liệu và các nguồn lực khác do bên ngoài cung cấp. Cạnh tranh tăng dần tới việc cung ứng những nguồn lực trở nên ngặt nghèo hơn và ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động sản xuất kinh doanh và lợi thế cạnh tranh của từng doanh nghiệp. Do đó một mặt, doanh nghiệp phải tìm ra những cách thức ràng buộc chặt chẽ với người cung ứng, tạo quan hệ tốt với họ; mặt khác, doanh nghiệp phải luôn tìm kiếm những nhà cung cấp thay thế tốt hơn, rẻ hơn và đáng tin cậy hơn. Sự không chắc chắn của các nguồn lực cung cấp còn thúc đẩy quá trình mở rộng liên kết dọc của các tập đoàn lớn trên thế giới.

Thứ tư, những thay đổi của các đối thủ cạnh tranh. Mọi sự thay đổi hoạt động của đối thủ cạnh tranh (cải tiến công nghệ, thay đổi chiến lược marketing, đầu tư mở rộng hoặc nâng cấp doanh nghiệp của họ...) đều dẫn đến thay đổi vị trí tương quan của mỗi doanh nghiệp trong ngành. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải có sự thích ứng phù hợp. Doanh nghiệp có thể là người khởi xướng, chủ động tạo ra lợi thế cạnh tranh, duy trì và nâng cao vị thế của mình hoặc chỉ là người chạy theo những thay đổi đó.

Các áp lực mang tính tổ chức

Thứ nhất, thay đổi các giá trị hoạt động. Các giá trị hoạt động được xác định trong triết lý kinh doanh của doanh nghiệp. Nó đề cập đến phương châm ứng xử của doanh nghiệp với khách hàng, với công nhân viên chức, với chủ sở hữu và xã hội. Khi các nhân tố thuộc môi trường xã hội thay đổi sẽ dẫn đến những thay đổi quan niệm về giá trị như giá trị về đạo đức, về lòng trung thành, cách sống... cũng như thứ tự ưu tiên các giá trị mà doanh nghiệp đã xác định. Những thay đổi này lại dẫn đến đòi hỏi những sự thay đổi nhất định của doanh nghiệp,

Thứ hai, nhu cầu về giảm căng thẳng và đòi hỏi về lịch làm việc năng động. Xã hội càng phát triển, đời sống vật chất và tinh thần của người lao động ngày càng nâng cao và phong phú. Điều này kéo theo sự thay đổi rất lớn về nhu cầu và thái độ của mỗi người đối với lao động. Người lao động ngày càng đòi hỏi phải có một môi trường làm việc dân chủ hơn, được cung cấp thông tin nhiều hơn và được tự chủ cao hơn trong quá trình xử lý các công việc liên quan đến hoạt động của họ. Mặt khác, khi nhu cầu về đời sống tinh thần nâng cao người lao động quan tâm đến thời gian lao động thích hợp với hoàn cảnh của họ hơn là quan tâm đến việc tăng lương hay thu nhập. Điều này dẫn đến những đòi hỏi nhất định về sự đổi mới về cách thức tổ chức, quản trị trong doanh nghiệp, đổi mới về cách thức thời gian làm việc phải tạo ra lịch làm việc năng động.

Những thay đổi về tổ chức tạo ra môi trường phù hợp với nhu cầu của người lao động thường sẽ dẫn đến bầu không khí chân thành, cởi mở, sự quan tâm lẫn nhau của các thành viên trong tổ chức và do đó sẽ đến làm tăng năng suất lao động của từng bộ phận và toàn doanh nghiệp.

- Các áp lực thuộc phạm vi môi trường quốc tế và kinh tế quốc dân.

Thứ nhất, xu hướng xã hội và nhu cầu của khách hàng. Quá trình quốc tế hoá trên mọi lĩnh vực tác động mạnh mẽ tới các tiêu chuẩn giá trị, phong cách sống của toàn xã hội. Với xã hội có tốc độ thay đổi chậm, mức giao lưu với bên ngoài ít hơn thì sự tuân thủ, sự chăm chỉ là những tiêu chuẩn giá trị hàng đầu. Khi môi trường kinh tế xây dựng mở cửa và hội nhập và thay đổi với tốc độ lớn thì giá trị hàng đầu đối với mỗi người lại là sự năng động, sáng tạo, dám thay đổi. Môi

trường này tạo điều kiện cho mỗi người chứng tỏ năng lực của mình và xã hội cũng thừa nhận họ một cách rõ ràng hơn. Ngược lại, chính sự năng động sáng tạo của họ cũng góp phần thúc đẩy xã hội phát triển nhanh hơn.

Thu nhập của toàn xã hội cũng như số lượng người có thu nhập cao tăng lên đã và đang làm thay đổi xu hướng tiêu dùng xã hội. Tốc độ thay đổi hàng hoá sử dụng ngày càng nhanh, kể cả đối với những sản phẩm có giá trị lớn và thời hạn sử dụng dài như nhà cửa, xe cộ... "Bên" không còn là tiêu chuẩn hàng đầu lần đầu tiên mà chỉ còn là điều kiện tối thiểu cho người mua quyết định mua mà thôi. Thay vào đó, các tiêu chuẩn về chất lượng, mẫu mã, danh tiếng sản phẩm và đặc biệt là dịch vụ ngày càng trở nên quan trọng.

Thời gian đang ngày càng trở nên khan hiếm và quý báu đã đặt ra nhu cầu lớn về những sản phẩm "tiết kiệm thời gian" như máy tính, máy phô-tô, đồ ăn nhanh, ngoài ra những dịch vụ giúp khách hàng mua bán thuận tiện, nhanh chóng đang là vũ khí cạnh tranh của nhiều doanh nghiệp.

Nhu cầu ngày càng đa dạng, sản phẩm đáp ứng nhu cầu cũng ngày càng đa dạng hơn tạo nên sự phong phú trên thị trường. Vì thế khách hàng có quyền hơn và khó tính hơn trong lựa chọn.

Xu hướng chung ở đây là cùng với sự phát triển của môi trường kinh tế xã hội, mối quan tâm của xã hội đang ngày càng tập trung vào thỏa mãn những nhu cầu bậc cao, và tỷ trọng thu nhập của họ dành cho những nhu cầu này cũng ngày càng tăng lên. Yêu cầu và đòi hỏi của khách hàng cũng khó khăn hơn. Đây vừa là cơ hội, vừa là những mối đe dọa đối với hoạt động kinh doanh của mỗi doanh nghiệp.

Thứ hai, các thay đổi chính trị kinh tế xã hội. Trước đây, các xí nghiệp nước ta hoạt động trong cơ chế kế hoạch hoá tập trung quan liêu bao cấp. Từ đầu những năm 90 của thế kỷ XX các doanh nghiệp đã chuyển sang hoạt động trong cơ chế kinh tế thị trường có sự quản lý của Nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa. Những thay đổi này tác động rất lớn đến hoạt động kinh doanh của mọi doanh nghiệp.

Đường lối, chính sách phát triển kinh tế của Đảng và Nhà nước là nhân tố tác động trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh và kéo theo sự thay đổi về hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Thứ ba, những áp lực quốc tế. Một trong những đặc điểm chi phối mạnh mẽ sự phát triển của các quốc gia và các doanh nghiệp là quá trình quốc tế hoá đang diễn ra một cách mạnh mẽ. Quá trình này làm cho sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các quốc gia tăng lên, cạnh tranh trở nên toàn cầu. Vì thế các thay đổi nhanh chóng trên thế giới đều có thể ảnh hưởng mạnh mẽ đến hoạt động của mọi doanh nghiệp. Các doanh nghiệp nước ta đã có nhiều kinh nghiệm về vấn đề này khi này ra sự thay đổi to lớn ở Đông Âu, khủng hoảng kinh tế khu vực Đông Nam Á...

c) Các áp lực cản trở sự thay đổi

- Các cản trở từ phía cá nhân

Thứ nhất, lo sợ về những điều chưa biết - phản ứng chống lại sự thay đổi. Đối với mỗi cá nhân mọi sự thay đổi đều đe dọa sự cân bằng cuộc sống hiện có và đòi hỏi phải có sự điều chỉnh nhất định về sức lực, tâm lý, tình cảm... Nghiên cứu trạng thái tâm lý của mỗi người có thể thấy tính qui luật của diễn biến tâm lý trước mỗi sự thay đổi như mô tả ở hình 14.2. Diễn biến này bao gồm các trạng thái.

Sốc: Trước sự kiện mới, mọi người đều có thể cảm thấy bị đảo lộn, không tin vào sự thực.

Ngạc nhiên: Khi thực sự thừa nhận có sự kiện mới đó, mọi người có thể có cảm giác hứng thú trước những điều mới lạ.

Nuối tiếc: Sau khi bình tâm và thấy rằng sự kiện mới có thể đòi hỏi có sự thay đổi nhất định trong những điều họ đã quen làm, quen suy nghĩ, mọi người có thể có cảm giác nuối tiếc. Họ thất vọng như vừa đánh mất một cái đó, cho dù điều đó không thể tránh khỏi, hoặc thậm chí sẽ mang lại những điều tốt đẹp hơn.

Đổ lỗi: Cảm giác vừa đánh mất một cái gì đó chuyển sang việc đổ lỗi cho người khác. Suy nghĩ thường gặp là ai đó đã gây ra sự thay đổi làm đảo lộn sự cân bằng vốn có này, họ phải chịu trách nhiệm về việc đó. Dần dần, cảm giác ngoài cuộc bắt đầu chiếm chỗ, nhất là khi người khác bắt đầu thực hiện sự thay đổi.

Lẫn lộn - Suy sụp: Khi thấy rằng có lẽ mình cũng phải thay đổi thì cảm giác đầu tiên là không biết phải làm gì, thiếu tự tin.

Chấp nhận: Dần dần mỗi con người bắt đầu thừa nhận và thích ứng với thay đổi.

Phản ứng tâm lý của mỗi người trước sự thay đổi là phản ứng chống lại, là sự ngần ngại thay đổi. Vì mọi người thường có những ngần ngại lớn đối với sự thay đổi đã khiến cho quá trình thay đổi trở nên khó khăn. Trên giác độ từng cá nhân, sự thay đổi thực sự là quá trình chuyển từ trạng thái quen thuộc sang trạng thái chưa chắc chắn. Vì thế có nhiều điều băn khoăn như liệu những kiến thức và kỹ năng họ đang có còn giá trị nữa hay không? Liệu họ có thể thích ứng được với những đòi hỏi mới nữa hay không?

Thứ hai, sự lo sợ phải học tập. Mọi sự thay đổi hầu như đều dẫn đến những thay đổi trong công việc của mỗi người và vì vậy đòi hỏi phải học tập mới. Việc đòi hỏi việc học tập nhiều hay ít phụ thuộc vào đối tượng, nội dung thay đổi. Dù sao việc học tập mới cũng đòi hỏi về thời gian, sức lực chi phí cơ hội... Chính vì lẽ đó nó tạo ra phản ứng cản trở sự thay đổi.

Thứ ba, lo sợ về sự phá vỡ quan hệ ổn định. Trong doanh nghiệp mỗi quan hệ truyền thống giữa người này với người khác đã được thiết lập ổn định thông qua cơ cấu tổ chức. Khi thay đổi sẽ dẫn đến sự thay đổi của tổ chức, làm xáo trộn cơ cấu tổ chức cũ và vì thế sẽ phá vỡ quan hệ truyền thống. Chính điều này làm cho nhiều người lo sợ và do đó thường có phản ứng chống lại sự thay đổi.

Thứ tư, không tin tưởng vào kết quả mà sự thay đổi có thể đem lại. Để thực hiện sự thay đổi người khởi xướng phải vẽ ra viễn cảnh tương lai khi thực hiện sự thay đổi, xác định các mục tiêu, nội dung và giải pháp thay đổi và phải thuyết phục mọi người trong doanh nghiệp.

Khi chưa thay đổi mọi sự đều đã quen thuộc, quyền lợi cũng như các mối quan hệ đều ổn định song khi thay đổi thì quyền lợi, quan hệ truyền thống..., đều có thể thay đổi. Trong trường hợp này nếu tình thuyết phục của các giải pháp đưa ra càng kém sẽ càng gây cảm giác lo sợ cho người dưới quyền.

Những cản trở từ phía tổ chức

Thứ nhất, những đe dọa, đối với cấu trúc quyền lực. Phần lớn sự thay đổi ảnh hưởng đến cấu trúc quyền lực hiện hữu trong tổ chức. Thay đổi luôn đi kèm với việc mở rộng quyền tự chủ cho người lao động, thu hút đông đảo người lao động tham gia vào quá trình quản trị, xóa bỏ các khâu trung gian không cần thiết. Những thay đổi như vậy thường được hoan nghênh bởi những người lao động ở cấp thấp song nó thường tạo ra sự kháng cự từ các nhà quản trị cấp trung và cấp cao.

Thứ hai, sức ý của cấu trúc tổ chức. Cấu trúc tổ chức được thiết kế nhằm tạo ra một cơ chế đảm bảo và tạo sự ổn định của nó. Vì vậy tổ chức có xu hướng hoạt động theo quán tính vốn có, có sức ý và kháng cự lại sự thay đổi. Một cấu trúc được thiết kế càng chặt chẽ sự kháng cự của nó với sự thay đổi càng mạnh.

Mặt khác, sức ý của tổ chức còn phát sinh do những quan hệ mang tính hệ thống. Do tổ chức là một tập hợp phức tạp các phân hệ có tương tác qua lại lẫn nhau nên sẽ rất khó khăn khi thay đổi một phần hệ mà không tạo ra sự thay đổi hoặc ảnh hưởng tới các phân hệ khác.

Thứ ba, những chi phí đã bỏ ra và những lợi ích được đảm bảo, những chi phí đã bỏ ra và những lợi ích được đảm bảo làm cho việc đánh giá những lợi ích của thay đổi là khó khăn và thường thiếu khách quan. Sẽ không dễ dàng khi phải từ bỏ những lợi ích cá nhân của mình để thực hiện một sự thay đổi nào đó mặc dù sự thay đổi này là cần thiết.

Hơn nữa, khi thực hiện sự thay đổi sẽ phát sinh các chi phí nhất định, còn kết quả của sự thay đổi lại chưa chắc chắn đạt được. Đây cũng là nguyên nhân dẫn đến tới phản ứng chống lại sự thay đổi từ phía tổ chức.

Những cản trở từ phía môi trường kinh tế quốc dân.

Thứ nhất, những cản trở mang tính luật pháp. Mỗi sự thay đổi nhân sự hoặc cơ cấu tổ chức thường vấp phải các cản trở mang tính luật pháp. Những cản trở này nhiều khi là rất lớn. Doanh nghiệp sẽ chỉ thực hiện được thay đổi nếu những thay đổi đó không vi phạm các qui định của pháp luật.

Thứ hai, những cản trở mang tính đạo đức. Đạo đức cũng là nhân tố quan trọng điều tiết hành vi của mỗi người. Trong nhiều trường hợp sự thay đổi nhân sự tuy không vi phạm các qui định pháp luật nhưng lại tác động trực tiếp đến lợi ích của người này hay người khác. Những sự động chạm đến lợi ích đó nhiều khi lại mang sắc thái đạo đức. Vấn đề được đặt ra là phải phân tích, thuyết phục nhằm làm cho mọi người hiểu được cái lợi, hại của sự thay đổi.

Thứ ba, những cản trở ở góc độ quản lý vĩ mô. Những thay đổi của doanh nghiệp dù theo chiều hướng nào cũng đều dễ bị những phản ứng chống lại từ phía quản lý vĩ mô do nhiều nguyên nhân trong đó có nguyên nhân sức ý, sự động chạm đến quyền lực và quyền lợi của những cán bộ quản lý vĩ mô...

Như thế, trước mỗi sự thay đổi phải phân tích phản ứng cản trở cũng như nguyên nhân của phản ứng đó để trả lời chính xác câu hỏi, đã đúng thời gian thực hiện sự thay đổi chưa?

10.3.6. Hoạch định sự thay đổi

10.3.6.1. Hoạch định tiến trình thay đổi

Tiến trình thực hiện sự thay đổi của doanh nghiệp có thể được tiến hành theo các bước.

Bước 1: Đánh giá những thay đổi của môi trường.

Bước 2: Xác định khoảng cách giữa các kết quả đạt được và mục tiêu đặt ra.

Bước 3: Chuẩn đoán những vấn đề cần thay đổi của doanh nghiệp.

Bước 4: Nhận diện và phân tích những lực lượng ủng hộ và chống đối sự thay đổi.

Bước 5: Thiết lập các mục tiêu của sự thay đổi.

Bước 6: Tìm kiếm các giải pháp cho sự thay đổi.

Bước 7: Thực hiện sự thay đổi.

Bước 8: Tiếp tục sự thay đổi.

Trong thực tế giữa các bước có mối quan hệ hữu cơ với nhau và có thể không tiến hành theo một trình tự cứng nhắc. Hoạch định tiến trình tức là xác định nội dung cụ thể của mỗi bước và gắn với nó là tiến độ về mặt thời gian cùng các điều kiện cần thiết để thực hiện.

10.3.6.2. Những nội dung cần chú ý

a) Thời điểm tiến hành thay đổi

Doanh nghiệp có thể tiến hành thay đổi khi xảy ra khủng hoảng, kinh doanh kém hiệu quả hoặc thậm chí ngay cả khi đang hoạt động tốt. Có nhiều quan điểm khác nhau về thời điểm tiến hành sự thay đổi.

Quan điểm thứ nhất cho rằng thay đổi sẽ diễn ra dễ dàng hơn khi doanh nghiệp đang trong tình trạng khủng hoảng hay gặp khó khăn. Vì khi đó mọi người đều nhận thấy sự cần thiết phải thay đổi và ủng hộ thay đổi. Tuy nhiên, đợi đến khi doanh nghiệp gặp khủng hoảng mới tiến hành thay đổi khi là quá muộn và càng làm cho tình hình rắc rối hơn.

Theo quan điểm thứ hai, sự thay đổi nên diễn ra ngay khi có những dự đoán về những thay đổi của môi trường. Theo quan điểm này chủ động thay đổi là cách tốt nhất để đối phó với những áp lực về môi trường có thể xảy ra và tạo được lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Muốn vậy, phải phân tích các lực lượng thúc đẩy và cản trở sự thay đổi để xác định thời điểm tiến hành thay đổi. Đó là thời điểm mà các lực lượng thúc đẩy đã mạnh hơn, có đủ sức vượt qua những cản trở của sự thay đổi.

Cần lưu ý để đánh giá một cách khách quan trước hết phải biết nhận dạng thực chất vấn đề, loại bỏ những thông tin sai; đồng thời, phải phân tích rõ nguyên nhân của hiện trạng cũng như các kết quả dự báo tương lai.

b) Phạm vi thay đổi

Khi xác định phạm vi cho sự thay đổi, cần quan tâm một số vấn đề sau:

- Nêu bắt đầu thay đổi ở phạm vi nhỏ rồi mở rộng dần ra hay bắt đầu với phạm vi lớn?
- Nếu là thay đổi thử nghiệm thì nên bắt đầu ở bộ phận nào? Bộ phận đang gặp khó khăn hay bộ phận đang hoạt động tốt trong doanh nghiệp.

* Nơi nào có môi trường tốt nhất cho thử nghiệm sự thay đổi?

* Bộ phận nào có tính đại diện cao nhất để có thể thử nghiệm thay đổi?

• Nếu quyết định thay đổi trên phạm vi lớn, cần quan tâm đến chiều sâu của sự thay đổi.

* Sự thay đổi đó lớn hay nhỏ (thay đổi căn bản hay chỉ là sự cải tiến những cái đang có)?

* Cần thay đổi đối với mỗi bộ phận ở mức độ nào?

* Bộ phận đó có đáp ứng được với những thay đổi đó hay không?

c) Người điều hành thực hiện sự thay đổi

Có ba cách tiếp cận đối với vấn đề này.

Cách cổ điển và thông dụng là Giám đốc điều hành sẽ thiết lập mô hình của sự thay đổi, được thông qua bởi Tổng Giám đốc, và cấp quản trị trung gian (Trưởng phòng, Đốc công...) sẽ điều hành thực hiện sự thay đổi. Cách này có ưu điểm là thu hút được sự ủng hộ của lãnh đạo cấp cao nhưng lại thiếu ý kiến từ phía dưới nên nhiều khi không sát thực với nhu cầu cần thay đổi.

Theo cách tiếp cận thứ hai, các ý kiến về sự cần thiết phải thay đổi và thay đổi như thế nào được đưa từ cấp dưới (công nhân, cán bộ kỹ thuật...) lên. Với cách tiếp cận này, việc nhận được sự ủng hộ và quan tâm của cấp trên trong suốt quá trình thực hiện sự thay đổi là hết sức cần thiết.

Cách thứ ba là thuê các chuyên gia từ bên ngoài để lập ra mô hình, kế hoạch và điều hành sự thay đổi. Cách này có ưu điểm là khách quan và khai thác được những đóng góp có giá trị cho tổ chức từ các chuyên gia. Tuy nhiên các cố vấn từ bên ngoài có thể không hiểu biết đầy đủ về tổ chức nên khó tìm ra những nguyên nhân sâu xa của vấn đề.

d) Tính công khai của sự thay đổi

Vấn đề đặt ra là sẽ thông báo về sự thay đổi đó với ai? Trong bao nhiêu lâu? Và ở mức độ nào) thông báo để biết hay có tính thuyết phục).

Một mặt, người ta ủng hộ tính công khai vì nếu mọi người cùng biết và cùng ủng hộ thì sự thay đổi sẽ được tiến hành rất thuận lợi. Mặt khác, có những thay đổi không nên công bố hoặc không công bố với một số người nào đó để có thể kiểm soát và hạn chế những phản ứng đối với sự thay đổi.

e) Tiến độ thực hiện

Để xác định tiến độ mà doanh nghiệp sẽ thực hiện sự thay đổi, có thể căn cứ vào việc trả lời một số câu hỏi cơ bản sau:

- Cần bao nhiêu thời gian lập kế hoạch cho sự thay đổi?
- Sự thay đổi cần diễn biến nhanh hay chậm thì thuận lợi hơn?
- Dự trù bao nhiêu thời gian để tiếp thu cái mới và sửa chữa sai sót (nếu có)?
- Có bao nhiêu thời gian để thay đổi trong điều kiện nhu cầu khách quan, cạnh tranh và những điều kiện môi trường hiện có?

Trả lời những câu hỏi này có thể giúp các nhà quản trị lập thời gian biểu cho quá trình thay đổi phù hợp với cả yêu cầu của thị trường, môi trường cũng như điều kiện và khả năng của doanh nghiệp.

10.3.6.3. Một số phương pháp vượt qua cản trở sự thay đổi.

a) Thông cảm và ủng hộ

Bước đầu tiên quan trọng trong việc vượt qua những chướng ngại thay đổi là phải tìm hiểu mọi người chấp nhận thay đổi như thế nào? Họ có khó khăn gì? Nguyên nhân nào gây nên sự ngần ngại của họ... Từ đó các nhà quản trị tìm cách giúp họ vượt qua những ngần ngại đó. Đến khi mọi người nhận thấy các nhà quản trị có quan tâm đến những băn khoăn và lo lắng của họ, họ sẽ cởi mở hơn và có thái độ ủng hộ đối với sự thay đổi.

b) Giáo dục và thông tin

Mọi người đều ngần ngại thay đổi khi không chắc chắn về kết quả của nó. Thiếu thông tin phù hợp chính là nguồn gốc của mọi lời đồn đại, gây ảnh hưởng không tốt tới quá trình thay đổi. Các nhà quản trị cần giải thích nhu cầu của sự thay đổi, những cái sẽ xảy ra và nó sẽ ảnh hưởng tới mỗi người như thế nào... Từ đó giúp mọi người thấy lô-gíc và sự hợp lý của sự thay đổi.

c) Sử dụng quyền lực

Khuyến khích, thúc đẩy những sự đồng ý trên cơ sở thảo luận và bằng lòng. Bên cạnh đó cũng phải chỉ cho mọi người thấy được những đe dọa, như giảm thu nhập, mất việc hoặc nhiệm vụ không mong đợi... để ép người lao động chấp nhận sự thay đổi.

d) Lôi cuốn sự tham gia và nhiệt tình của mỗi cá nhân

Đây là phương pháp truyền thống nhưng cũng hiệu quả nhất trong việc vượt qua những ngần ngại đối với thay đổi. Mọi người có thể cung cấp thông tin và ý tưởng, thể hiện nhu cầu và

mỗi quan tâm của mình, thậm chí tham gia trong việc lập kế hoạch và thực hiện sự thay đổi. Từ đó họ sẽ nhiệt tình hơn trong việc thực hiện thay đổi vì đó cũng chính là mục tiêu của họ. Nguyên tắc cơ bản là không để họ có cảm giác là người ngoài cuộc.

e) Sử dụng ảnh hưởng của nhóm đồng sự

Sức ép của đồng sự có thể là một áp lực mạnh mẽ cho sự thay đổi và giải thích tại sao thảo luận nhóm là một trong những giải pháp được sử dụng phổ biến. Thảo luận nhóm có thể làm thay đổi hành vi, thái độ của mỗi người nhờ:

- Những người còn có thái độ ngần ngại về sự thay đổi sẽ được củng cố bởi thái độ và hành vi thay đổi của những người khác trong nhóm.
- Thúc đẩy mỗi người đi tới quyết định chấp nhận hoặc từ chối sự thay đổi.
- Thông qua thảo luận sẽ đi tới sự nhất trí trong nhóm.

Mỗi người đều phải chịu một sức ép của cộng đồng để tham gia với sự nhiệt tình, tích cực vào quá trình thay đổi.

110.3.7. Tổ chức thực hiện sự thay đổi

10.3.7.1. Thực hiện sự thay đổi.

a) Truyền đạt sự thay đổi

Những nội dung cơ bản của kế hoạch thay đổi cần được thông tin sớm đến những người liên quan. Cần tránh việc để mọi người phải tự tìm hiểu kế hoạch thay đổi từ những nguồn thông tin không chính thống, khi đó có thể tạo ra bầu không khí không tin tưởng và lo lắng trong doanh nghiệp. Các thông tin truyền đạt cần cố gắng đưa ra một bức tranh toàn diện về sự thay đổi để từ đó họ tham gia nhiệt tình vào quá trình thay đổi. Truyền đạt thông tin về sự thay đổi đã đến với mọi người. Mọi người thường có ý tưởng khác nhau về những kết quả mà thay đổi có thể mang lại. Những suy nghĩ này có ảnh hưởng lớn tới động lực của mỗi người. Nếu họ hy vọng hay tin tưởng lớn tới động lực của mỗi người. Nếu họ hy vọng hay tin tưởng thay đổi sẽ mang lại kết quả tốt, họ sẽ tham gia nhiệt tình vào quá trình thay đổi. Vấn đề ở đây là phải truyền đạt những lợi ích thực tiễn của sự thay đổi một cách rõ ràng cho mọi thành viên của tổ chức.

b) Chi tiết hoá các kế hoạch hoạt động

Mục tiêu chính của công việc này là xác định và sắp xếp những hành động cụ thể cần phải tiến hành để quá trình thay đổi có thể diễn ra thành công. Chi tiết hoá kế hoạch hoạt động phải xác định rõ ràng những công việc ngắn hạn cụ thể cần thực hiện và liên kết những công việc đó thành một thể thống nhất, hướng tới mục tiêu thay đổi chung. Với mỗi công việc, một nhiệm vụ cần đặt ra mục tiêu cần đạt tới, ước tính thời gian thực hiện và mức độ tiêu hao các nguồn lực.

c) Tạo cơ hội quản trị phù hợp

Quá trình thay đổi thường khó xác định một cách rõ ràng, vì vậy nó thường đòi hỏi phải có một cơ cấu quản trị đặc biệt. Trong cơ cấu này cần thu hút những người có quyền huy động nguồn lực để thúc đẩy sự thay đổi, có uy tín lãnh đạo, có kỹ năng quan hệ để định hướng và quản trị quá trình thay đổi.

d) Phân công trách nhiệm

Thực hiện chương trình thay đổi là trách nhiệm của lãnh đạo doanh nghiệp nhưng muốn cho chương trình thay đổi thành công cần phải có sự ủng hộ đóng góp của tất cả các thành viên trong doanh nghiệp. Trong quá trình thay đổi cần phải tìm ra các tác nhân thay đổi, đó là những người nhiệt tình với quá trình thay đổi và họ có thể chuyển nhiệt tình này đến những người khác, có thể

đảm nhận những trách nhiệm mấu chốt trong quá trình thay đổi. Cố gắng để mọi người đều được tham gia đóng những vai trò thiết thực trong chương trình thay đổi.

e) Khuyến khích sự thay đổi

Quá trình thay đổi của một tổ chức chính là quá trình chuyển từ trạng thái hiện tại quen thuộc đối với mọi người sang trạng thái tương lai mới chỉ có trong tưởng tượng. Vì chưa phải là hiện thực, trạng thái tương lai đó chứa đựng nhiều rủi ro, mạo hiểm. Nó có thể ảnh hưởng một cách tiêu cực tới năng lực, tinh thần, khả năng thích ứng của các thành viên. Nhìn chung các thành viên của tổ chức sẽ nghi ngờ và không muốn thay đổi nếu họ không nhận thức được các cơ sở có sức thuyết phục cho sự thay đổi đó. Vì vậy, để cho chương trình thay đổi thành công các cấp quản trị cần phải lôi kéo, khuyến khích mọi người tham gia vào quá trình thay đổi.

g) Khuyến khích sự thay đổi

Quá trình thay đổi của một tổ chức chính là quá trình chuyển từ trạng thái hiện tại quen thuộc đối với mọi người sang trạng thái tương lai mới chỉ có trong tưởng tượng. Vì chưa phải là hiện thực, trạng thái tương lai đó chứa đựng nhiều rủi ro, mạo hiểm. Nó có thể ảnh hưởng một cách tiêu cực tới năng lực, tinh thần, khả năng thích ứng của các thành viên. Nhìn chung các thành viên của tổ chức sẽ nghi ngờ và không muốn thay đổi nếu họ không nhận thức được các cơ sở sức thuyết phục cho sự thay đổi đó. Vì vậy, để cho chương trình thay đổi thành công các cấp quản trị cần phải lôi kéo, khuyến khích mọi người tham gia vào quá trình thay đổi.

h) Thay đổi văn hoá

Văn hoá doanh nghiệp là hệ thống những giá trị chung, những niềm tin, những tập quán thuộc về một doanh nghiệp và chúng tác động qua lại với cơ cấu chính thức để hình thành những chuẩn mực hành động mà tất cả mọi thành viên doanh nghiệp noi theo. Hiểu biết về văn hoá doanh nghiệp là rất quan trọng khi thực hiện một chương trình thay đổi và những kết quả đạt được của một chương trình thay đổi sẽ góp phần thay đổi văn hoá doanh nghiệp. Thay đổi văn hoá doanh nghiệp là một công việc rất khó khăn phức tạp vì vậy thay đổi văn hoá doanh nghiệp nên đi sau các thay đổi khác và được thay đổi qua từng thành viên của doanh nghiệp.

10.3.7.2. Củng cố sự thay đổi

a) Giám sát tiến trình thay đổi

Trong quá trình thay đổi phải thường xuyên đánh giá chính xác tiến trình thay đổi, so sánh những kết quả đạt được theo thời gian với những mục tiêu đặt ra cho chương trình thay đổi. Việc đánh giá từ nội bộ doanh nghiệp được thực hiện thông qua các đánh giá về tài chính và phi tài chính, việc đánh giá từ bên ngoài được thực hiện thông qua ý kiến của khách hàng, của bạn hàng. Việc giám sát thường xuyên sẽ dẫn đến những điều chỉnh, những thay đổi trong kế hoạch đặt ra. Không nên xem đó là dấu hiệu yếu kém của chương trình thay đổi mà cần mở rộng thêm việc giám sát tiến trình thay đổi, phân tích những thiếu sót khi triển khai chương trình thay đổi, tiến hành những điều chỉnh để đưa chương trình thay đổi đạt đến mục tiêu cuối cùng.

b) Củng cố điểm tựa cho sự thay đổi

Khi sự thay đổi đã diễn ra thì nguyên tắc là không được "đánh trống bỏ dùi". Phải luôn thúc đẩy quá trình thay đổi đó bằng cách củng cố điểm tựa cho nó.

Những hoạt động sau đây thường được chú ý trong việc củng cố điểm tựa cho sự thay đổi:

Thứ nhất, cung cấp các nguồn lực cho sự thay đổi. Thực hiện sự thay đổi trong tổ chức đòi hỏi phải có thêm các nguồn nhân lực và tài lực, nhất là trong điều kiện tổ chức vẫn tiến hành đồng

thời những hoạt động hàng ngày khác. Những nguồn lực đó cần cho việc thu thập thông tin, đào tạo, bồi dưỡng, tư vấn, hội họp...

Trong thực tế sự thay đổi tổ chức đòi hỏi những cố gắng và thời gian rất lớn của các nhà quản trị cũng như hao phí các nguồn lực để đào tạo những vấn đề liên quan thích ứng dần với điều kiện mới. Nếu không có thêm nguồn lực, sự thay đổi khó có thể diễn ra.

Thứ hai, tạo nên hệ thống ủng hộ cho người khởi xướng. Sự thay đổi tổ chức có thể rất khó khăn và căng thẳng không phải chỉ vì với các thành viên mà cả với người khởi xướng sự thay đổi. Người khởi xướng sự thay đổi thường phải quan tâm và ủng hộ người khác rất nhiều nhưng họ lại nhận được rất ít sự ủng hộ. Vì vậy, những người khởi xướng phải tạo cho mình một hệ thống ủng hộ riêng về cả vật chất lẫn tinh thần.

Thứ ba, tạo lập khả năng và kỹ xảo mới. Sự thay đổi tổ chức thường đòi hỏi những thành viên có kiến thức, kỹ năng và hành vi mới.

Trong nhiều trường hợp, sự thay đổi sẽ không thể diễn ra nếu các thành viên không có năng lực mới. Vì vậy người khởi xướng sự thay đổi cần đảm bảo quá trình nâng cao kiến thức và kỹ năng của các thành viên. Cần chú ý cả kỹ năng chuyên môn và quan hệ.

Thứ tư: Khuyến khích những hành vi mới phù hợp với quá trình thay đổi. Trong tổ chức, mọi người hoạt động vì lợi ích cho họ. Vì vậy cách có hiệu quả nhất là gắn liền phần thưởng với những hành động thúc đẩy sự thay đổi. Đó có thể là phần thưởng chính thức, nhưng cũng có thể là sự nhận biết về công việc họ hoàn thành. Người khởi xướng sự thay đổi có thể dành thời gian nói chuyện và khích lệ những hành vi đó một cách thường xuyên.

c) Xem xét lại các giả định

Kế hoạch thay đổi được xây dựng dựa trên những giả định và suy đoán, từ những giả định và suy đoán này chúng ta xây dựng các mục tiêu của chương trình thay đổi. Việc xem xét lại các giả định được bắt đầu bằng việc đánh giá các mục tiêu đã đạt được của chương trình thay đổi.

Nếu các mục tiêu đặt ra cho chương trình thay đổi không đạt được cần tìm hiểu phân tích nhiều nguyên nhân trong đó việc xem xét lại các giả định đặt ra cho chương trình thay đổi. Nếu đạt được các mục tiêu đặt ra sẽ thêm một lý do để khẳng định những giả định cho chương trình thay đổi là phù hợp, khi đó những mục tiêu mới sẽ là gì và đạt được chúng bằng cách nào? Một chương trình thay đổi tốt là chương trình luôn luôn biết mở rộng mục tiêu để đưa thay đổi đi lên.

d) Duy trì sự thay đổi

Chương trình thay đổi là một sự mâu thuẫn bởi chính nó lại không thay đổi. Hoàn thành một chương trình thay đổi không có nghĩa là kết thúc. Để duy trì sự thay đổi có thể bắt đầu lại chương trình thay đổi với những mục tiêu, nhiệm vụ mới. Chương trình này sẽ phát huy những thành quả đã đạt được, tận dụng được những bài học đã dẫn tới thành công.

10.3.8. Quản trị rủi ro

10.3.8.1. Khái niệm và nguyên nhân của rủi ro

Rủi ro (risk) trong hoạt động kinh tế là những tác hại bất thường xảy ra mà các hệ thống không thể lường trước nhưng phải chấp nhận để xử lý. Nguyên nhân của các rủi ro bao gồm các nguyên nhân chủ quan và các nguyên nhân khách quan.

a) Nguyên nhân chủ quan

Các rủi ro yếu tố chủ quan của các hệ thống kinh tế (doanh nghiệp, nhà nước) là những rủi ro mà lẽ phần lớn người ta có thể ngăn ngừa nếu biết lo liệu trước đó là:

- Do các hành vi xấu của đội ngũ cán bộ lãnh đạo và quản lý gây ra (tham nhũng, lộng hành, ác ý, thiên cận không biết nhìn xa trông rộng chủ quan sai trái, mạo hiểm thiết luận cứ khoa học v.v...)

- Do sự thiếu đồng thuận (chủ quan hoặc khách quan) trong nội bộ những người lao động các thành viên của hệ thống xung đột tạo ra. (Mâu thuẫn lợi ích, tệ nạn xã hội v.v...)

b) Nguyên nhân khách quan

Do sự phản ứng của các hệ thống khác về sự không đồng thuận trong quá trình phát triển (cạnh tranh, đổ kỵ, lo ngại hiệu làm, đối lập quyền lợi và ý thức hệ, thái độ bất thường của các nhân vật lãnh đạo và quản lý của các hệ thống khác, bị hệ thống khác lừa đảo v.v...)

Do thiên nhiên và sự hành động không gặp may mắn của con người gây ra (động đất bão lụt, núi lửa ô nhiễm môi trường, rò rỉ nhà máy điện nguyên tử, tai nạn lao động, bố trí nhầm cán bộ quản lý, gặp kẻ bất thường trong quan hệ v.v...)

10.3.8.2. Phương pháp xử lý rủi ro

Các phương pháp xử lý rủi ro trong kinh tế là tổng thể các cách thức, các biện pháp có thể có chủ thể quản lý kinh tế loại bỏ hoặc hạn chế tới mức thấp nhất các tác hại của rủi ro. Bao gồm:

a) Phương pháp loại bỏ nguyên nhân

Đây là phương pháp xử lý rủi ro chủ động và tích cực, bằng cách loại bỏ tối đa các nguyên nhân gây ra rủi ro mà hệ thống có thể tránh được, đó là:

- *Thứ nhất*, hệ thống phải có được đường lối, chủ trương chiến lược phát triển đúng đắn, quy tụ được mọi người trong hệ thống tăng cường tính đồng thuận.

- *Thứ hai*, người lãnh đạo phải thực sự có uy tín và làm việc có hiệu quả cao. Đồng thời có một ê kíp quản lý thích hợp.

- *Thứ ba*, sự tranh chấp quyền lợi giữa các thành viên ở mức thấp nhất, mỗi người đều có cơ hội phát triển tốt.

b) Phương pháp san sẻ rủi ro chủ động, hay còn gọi là phương pháp xác suất thống kê toán, sử dụng kỹ vọng toán học để tính thời hạn trung bình sẽ xảy ra các rủi ro sau đó thành lập một quỹ bảo hiểm để xử lý dần dần.

c) Phương pháp san sẻ rủi ro cộng đồng: Đó là phương pháp xử lý rủi ro bằng việc tham gia vào hoạt động phòng ngừa chung của nhiều hệ thống thành một nhóm (giữa các quốc gia giữa các tập đoàn kinh tế, giữa các doanh nghiệp) mỗi hệ thống kinh tế căn cứ vào các cam kết của mình, phải có nghĩa vụ hàng năm trích một khoản thu nhập của hệ thống mình vào quỹ chung của nhóm và hệ thống nào trong nhóm sảy ra rủi ro thì các hệ thống khác phải theo nghĩa vụ mà đóng góp để giải quyết.

d) Phương pháp chấp nhận rủi ro

Đó là phương pháp xử lý rủi ro bằng cách chấp nhận rủi ro (trường hợp bất khả kháng). Sau khi đã huy động tất cả các phương pháp đối phó đã nêu ở trên mà vẫn còn có một phần lớn hậu quả rủi ro không thể khắc phục nổi, thì hệ thống buộc phải thu nhỏ mục tiêu đang thực hiện lại (giảm bớt giá trị thu nhận, hoặc kéo dài thêm thực hiện mục đích cần đạt).

10.3.8.3. Các rủi ro trong kinh tế cần chú ý

a) Xung đột trong hệ thống

Xung đột theo cách hiểu thông thường là sự khác biệt tâm lý (quan điểm nếp nghĩ, lợi ích, thói quen) và dẫn tới hành vi cản trở, tiêu diệt hoặc làm cho nhau mất hết hiệu lực giữa các bên tham gia xung đột.

Xung đột là hiện tượng khác phổ biến và thường gây ra trong mỗi tổ chức (hoặc giữa tổ chức này với tổ chức kia), nó phải có hai hoặc nhiều chủ thể tham dự, xung đột có thể diễn ra ở các mức độ gay gắt khác nhau.

- Sự cạnh tranh khi hai chủ thể trong hệ thống tìm cách chứng tỏ mình có tầm quan trọng. Cạnh tranh là một trong các động lực thúc đẩy con người trong hệ thống hoạt động tích cực, nhưng nó không được vượt quá ranh giới chuẩn mực của hệ thống. Vì nếu xảy ra như vậy sẽ dễ đưa hệ thống tới chỗ đổ vỡ (phá sản).

Sự chống đối, khi hai chủ thể trong hệ thống tìm cách ngăn trở nhau thực hiện phần nhiệm vụ của mình. Đây là hiện tượng xung đột tiêu cực mà người lãnh đạo hệ thống cần sớm phát hiện và xử lý.

Sự tiêu diệt lẫn nhau khi hai chủ thể trong hệ thống do đối lập quyền lợi hoặc quan điểm, chuẩn mực trái ngược nhau.

- Nguyên nhân xảy ra xung đột

Nguyên nhân đầu tiên của việc diễn ra xung đột ứng với hiện tượng cạnh tranh là do hai chủ thể (mỗi chủ thể có thể là một hoặc nhiều người) trong hệ thống có sự khác biệt về tâm lý và sự quản lý không rành mạch của cán bộ quản lý, khiến cho chủ thể các bên xung đột nghi ngờ. Đố kỵ nhau, sợ nhau chiếm được vị trí cao hơn mình trước người lãnh đạo của hệ thống, nên gây ra các trở ngại cho nhau, họ không chấp nhận sự khác biệt của nhau.

Nguyên nhân thứ hai của xung đột ứng với hiện tượng chống đối nhau giữa các chủ thể là do sự xung đột nhau về mặt tâm lý, dẫn đến quy kết không đúng về nhau và có sự liên đới với nhau về mặt lợi ích, cho nên các chủ thể xung đột tìm cách cản trở nhiệm vụ của nhau, gây khó khăn trở ngại cho nhau.

Nguyên nhân thứ ba xảy ra xung đột là do lợi ích của các bên chủ thể mâu thuẫn nhau (bên này được bên kia mất hoặc mỗi bên giảm bớt phần lợi ích thu được của mình) hoặc do sự khác biệt quá lớn về quan điểm về chuẩn mực đạo đức của hệ thống đến mức họ phải tìm cách loại bỏ phủ định lẫn nhau.

Từ các nguyên nhân kể trên và một số nguyên nhân khác có thể kết luận xung đột là một thuộc tính của quản lý, vì nó luôn xảy ra do sự khác biệt về tâm lý và nhu cầu của mỗi con người trong hệ thống.

Cách xử lý xung đột:

Có nhiều giải pháp xử lý xung đột trong đó chủ yếu là các giải pháp sau:

- Giảm bớt mức độ xung đột khi quyền lợi của các bên tham gia xung đột quả thực có sự loại bỏ lẫn nhau, bằng cách sử dụng một chủ thể thứ ba để:

1. Hoạch giải thích, khuyên giải các bên để họ xích lại gần nhau, tha thứ, chấp nhận nhau, giải tỏa các ngộ nhận về nhau do thông tin về nhau không chuẩn xác; hoặc dùng quyền lực của quản lý để nghiêm trị họ, nếu họ tiếp tục duy trì sự xung đột.

2. Đưa ra một chủ thể thứ ba ngoài hệ thống, đó là nguy cơ bị tiêu diệt từ một hệ thống khác nếu các bên xung đột không biết dẹp các xung đột lại để đoàn kết với nhau chống lại nguy cơ hiểm họa bị hệ thống khác đe dọa.

- Khử lọc bỏ hẳn một phía của các bên tham gia xung đột, đó là việc thanh lọc chủ thể tham gia xung đột, mà họ đã xoay lưng lại mục đích chung của hệ thống, cản phá hệ thống. Người lãnh đạo hệ thống phải ngã về phía chính nghĩa.

- Khử bỏ nguyên nhân gây ra xung đột, như đưa ra một bên tham gia xung đột sang một bộ phận khác của hệ thống, cách ly hẳn với các chủ thể còn lại kia.

- Đẩy mức độ xung đột lên tới mức tối đa để cho hai bên tham gia xung đột giác ngộ về tai họa xung đột mà họ gây ra để họ từ bỏ xung đột v.v...

10.4. QUẢN TRỊ HỌC TRONG KINH TẾ TRI THỨC

10.4.1. Khái niệm về thông tin và kinh tế tri thức

Theo cách hiểu thông thường, thì kinh tế tri thức là kinh tế hậu công nghiệp, có bước phát triển mạnh về chất, trong đó tri thức đóng vai trò chủ đạo bên cạnh các thành tố truyền thống khác của kinh tế như lao động, vốn, tư liệu sản xuất. Trong kinh tế đó, các sản phẩm chứa đựng hàm lượng tri thức cao hơn hẳn so với trước đây.

Trong kinh tế tri thức, thông tin là tài nguyên quan trọng nhất. Thông tin, trước hết bắt nguồn từ sự đa dạng, là thông tin về tính đa dạng của thế giới. Ở đâu mà sự đồng nhất tuyệt đối ngự trị thì ở đó, không có cơ hội cho sự xuất hiện của thông tin. Hiện nay, căn cứ vào mức độ chính xác của thông tin, người ta phân nó ra bốn bậc, tương đương với quá trình phát triển từ thấp đến cao của nhận thức, là dữ liệu (data), thông tin theo nghĩa hẹp (information), tri thức (knowledge) và trí tuệ (wisdom). Đó chính là cái mà người ta gọi là “tháp thông tin”. Như vậy tri thức phải là một cái gì đó cao hơn thông tin, là thông tin đã được xử lý qua nhận thức để trở thành sự hiểu biết của một chủ thể nhất định. Kinh tế tri thức chỉ là một loại hình phát triển mới của lực lượng sản xuất chứ không phải là một chế độ kinh tế mới. Mỗi chế độ kinh tế được đặc trưng bởi một bản chất chính trị - xã hội riêng và bản chất ấy luôn tương đồng với lợi ích cơ bản của giai cấp đang chiếm hữu tư liệu sản xuất chủ yếu của xã hội ấy.

10.4.2. Bản chất của kinh tế tri thức

Kinh tế tri thức chỉ là bước phát triển cao hơn của lực lượng sản xuất, và về bản chất chỉ là công cụ, phương tiện của nền kinh tế, phục vụ các ngành kinh tế truyền thống. Tự bản thân nó không sản xuất ra các sản phẩm phục vụ cuộc sống con người. Nó chỉ hỗ trợ cho các ngành nông nghiệp, công nghiệp, dịch vụ trong việc sản xuất ra các sản phẩm đáp ứng các nhu cầu đó.

Phân biệt rõ sự khác nhau này sẽ làm nổi bật bản chất của nền kinh tế dựa trên tri thức:

a) Về sản xuất

- Sản xuất tri thức xảy ra khi con người rút kinh nghiệm từ phương pháp sản xuất hoặc tiêu thụ các hàng hoá, hoặc khi họ lắng nghe tiếp thu, học hỏi những kinh nghiệm của những người khác. Đồng thời, việc sản xuất tri thức có tính không chắc chắn và có độ rủi ro lớn vì nó thường được áp dụng theo phương pháp “thử” và “sai”. - Sự khác biệt nữa giữa sản xuất tư liệu sản xuất và sản xuất tri thức là dạng của thành phẩm. Khác với tư liệu sản xuất khác, tri thức được biểu hiện bởi vốn nhân lực và tổ chức.

c) Về trao đổi

Sự “trao đổi” tri thức không đòi hỏi bất kỳ một ai phải rời bỏ tri thức của mình. Tri thức giống như nhiều hàng hoá công cộng khác, nó có thể chia sẻ cho mọi người mà không làm giảm lợi ích của bất kỳ ai. Khi tri thức được trao đổi, phí tổn nguồn lực của người bán không bao gồm việc mất quyền sử dụng tri thức đó. Sự khác biệt này nảy sinh từ tính bất đối xứng của thông tin.

b) Về sử dụng, khấu hao và lỗi thời

Tri thức có thể được sử dụng cho nhiều mục đích chung giống như hàng hoá. Con người có thể dùng nó như một hàng hoá tiêu dùng hoặc có thể dùng nó để tạo ra các loại hàng hoá khác, để

tạo ra các cơ hội thị trường mới hoặc các tri thức mới. Tuy vậy, có những điểm khác biệt giữa tri thức như là một tư liệu sản xuất với một tư liệu sản xuất đơn thuần.

Thứ nhất, là việc sử dụng tri thức dẫn đến hiệu ứng lợi nhuận tăng dần theo quy mô. Điều này phù hợp với cân bằng tổng quát trong cạnh tranh hoàn hảo.

Thứ hai, là việc sử dụng tri thức tự động tạo ra lỗi thời của các tri thức khác, cũng như tư liệu sản xuất khác. Điều này có nghĩa là tri thức tạo ra ngoại ứng (ngoại ứng âm và dương).

Thứ ba, việc sử dụng tri thức sẽ không chỉ tạo ra nhiều sản phẩm với chi phí ít hơn mà còn dẫn đến việc tạo ra các sản phẩm chưa từng tồn tại.

c) Đo lường sản lượng, năng suất

Hệ quả sự khác biệt nói trên dẫn đến là tất cả các hoạt động tạo ra tri thức đều khó đo lường hoặc đo lường không chính xác. Chẳng hạn, có rất nhiều hoạt động đào tạo, học hỏi quan sát, thử nghiệm và các hoạt động khác của các doanh nghiệp, của các hộ gia đình vẫn chưa được đo lường vào tổng thu nhập quốc dân.

Do có sự khác biệt nói trên của tri thức với tư liệu sản xuất thuần túy, dẫn đến có sự khó khăn nhất định trong việc đo lường chúng.

- Khó khăn đo lường thứ nhất là “vấn đề đầu vào của tri thức”.
- Khó khăn đo lường thứ hai là “vấn đề đầu tư vào tri thức”.
- Khó khăn đo lường thứ ba là “vấn đề cải tiến chất lượng của tri thức”.
- Khó khăn đo lường thứ tư là “vấn đề lỗi thời của tri thức”.

10.4.3. Sự thay đổi phương thức quản lý trong kinh tế tri thức

a) Tầm quan trọng của yếu tố con người

Ngày nay, trong kinh tế tri thức, khi mà trong giá trị sản phẩm hơn 80% là hàm lượng chất xám, tài sản trí tuệ điều hành tài sản của các công ty thì yếu tố con người càng được đặt vào một vị trí quan trọng. Giả sử một công ty vừa mất tất cả các máy móc thiết bị nhưng kỹ năng sản xuất vẫn còn nguyên thì họ có thể nhanh chóng phục hồi tái tạo lại nhà xưởng. Nhưng ngược lại, một công ty mất kỹ năng tay nghề, mất người quản lý thì dù có giữ được trang thiết bị cũng không thể đứng vững trên thương trường.

Tóm lại, muốn tồn tại và phát triển, không thể không nghiên cứu yếu tố con người. Đặc biệt trong lĩnh vực quản lý, con người lại càng trở nên nhân tố trung tâm không thể thiếu.

b) Quan hệ giữa vốn trí tuệ và lợi ích cá nhân

Ở kinh tế mới, vốn tri thức dễ di chuyển hơn vốn truyền thống. Những con người tri thức, đặc biệt là những người có trình độ cao, có chuyên môn giỏi dễ dàng tìm được nơi ưu đãi hơn.

Vốn nhân lực không chỉ được gìn giữ mà còn phải phát triển. Điều này có nghĩa là tạo ra một môi trường hợp tác hiệu quả, yêu cầu trình độ cao và đòi hỏi chất lượng khắt khe. Mỗi doanh nghiệp phải liên tục củng cố nền tảng tri thức của mình. Những doanh nghiệp khôn khéo còn đảm nhận thêm trách nhiệm đào tạo và nâng cấp tay nghề cho cả trong và ngoài doanh nghiệp của họ.

10.4.4. Quản lý thông tin trong kinh tế tri thức

a) Vai trò của quản trị thông tin

Quản trị thông tin là việc một tổ chức sử dụng các phương thức để lập kế hoạch, tập hợp, tạo mới, tổ chức, sử dụng, kiểm soát, phổ biến và loại bỏ một cách hiệu quả các thông tin của tổ chức đó. Các thông tin này bao gồm cả các bản ghi đã được cấu trúc lẫn thông tin chưa được cấu trúc. Thông qua quản trị thông tin, tổ chức có thể đảm bảo rằng giá trị của các thông tin đó được

xác lập và sử dụng tối đa để hỗ trợ cho các hoạt động trong nội bộ tổ chức cũng như góp phần nâng cao hiệu quả của bộ phận cung cấp thông tin.

Một trong những tác dụng lớn nhất của việc quản lý tốt thông tin trong kinh doanh là giúp giảm được phí tổn, kể cả trước mắt cũng như lâu dài. Trong lĩnh vực sản xuất có hai ngành gặt hái được nhiều lợi ích, đó là hậu cần và mua sắm. Có thể nói, thông tin hiện nay đối với các nhà điều hành doanh nghiệp cũng giống như lửa đối với những người cổ đại trước đây. Nếu biết kiểm soát và ứng dụng nó thì doanh nghiệp sẽ tồn tại và phát triển, nhưng nếu làm sai hoặc không quan tâm đến thì sẽ nhanh chóng tàn lụi. Chính vì vậy mà doanh nghiệp cần phải nhận thức được tầm quan trọng của việc quản lý thông tin, biết cách chú trọng vào các dữ liệu có tầm chiến lược, đầu tư sáng suốt vào một số lượng hạn chế các công nghệ và tạo ra các luồng dữ liệu thích hợp để tạo ra cho mình lợi thế cạnh tranh trên thương trường.

b) Phạm vi quản trị thông tin

Quản trị thông tin bao gồm bốn lĩnh vực chính như sau:

- *Quản trị nguồn thông tin*: Tất cả các nguồn thông tin nói trên cần phải được quản lý. Việc quản lý thông tin trong tổ chức phải đảm bảo rằng tất cả các nguồn thông tin được biết tới và những trách nhiệm này phải được chỉ định cho họ.

- *Quản trị công nghệ thông tin*: Nhằm củng cố hệ thống thông tin trong tổ chức mà điển hình là chịu trách nhiệm về chức năng cung cấp thông tin do tổ chức tự quản lý hoặc được nhận từ một nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài.

- *Quản trị xử lý thông tin*: Quá trình tạo mới, thu thập, truy nhập, sửa đổi, lưu trữ, xoá bỏ và nén thông tin cần phải được kiểm soát hợp lý nếu tổ chức muốn quản lý thành công nguồn thông tin của mình.

- *Quản trị tiêu chuẩn thông tin và các chính sách*: Tổ chức sẽ cần phải xác định các tiêu chuẩn và chính sách trong quản trị thông tin. Những tiêu chuẩn và chính sách này sẽ thường được phát triển như một nhân tố trong chiến lược thông tin của tổ chức.

c). Quản trị tri thức

Quản trị tri thức là một khía cạnh then chốt trong quản trị thông tin. Về cơ bản, quản trị tri thức là việc làm cho các thông tin trở nên hữu dụng để một số hoạt động có thể được thực hiện dựa trên nền tảng của kiến thức đó.

Quản trị kiến thức bao gồm:

- Nguồn vốn tri thức (tài sản kiến thức do tổ chức nắm giữ bao gồm các kiến thức chuyên môn của các cá nhân).

- Công việc có tính phối hợp với sự hỗ trợ của máy vi tính (những cách thức làm cho việc trao đổi kiến thức giữa các nhóm làm việc được dễ dàng hơn).

- Trao quyền cho nhân viên (những cách thức cho phép các cá nhân tận dụng được lợi ích từ các kiến thức chung của tổ chức).

TÓM TẮT

1. Quản trị hành vi tổ chức

Những hành vi cá nhân

Những hành vi cá nhân gồm có:

- Thái độ
- Nhân cách

- Nhận thức

Hành vi nhóm

Nhóm là một số người từ hai trở lên, tương tác và tương thuộc, cùng nhau hoàn thành những mục tiêu nhất định. Nhóm có thể là chính thức khi nêu rõ trong cấu trúc của tổ chức và không chính thức khi không nêu rõ trong cấu trúc, mà chỉ là một sự tập hợp lại tự nhiên để đáp ứng một nhu cầu xã hội nào đó.

Những đặc tính then chốt của nhóm:

- Những quy tắc và sự tuân theo.
- Những hệ thống địa vị.
- Sự gắn bó của nhóm.

Hành vi của tổ chức

- Hành vi cạnh tranh và hợp tác
- Hành vi bổn phận tổ chức
- Hành vi liên kết
- Hành vi xung đột

Các phương pháp kiểm soát hành vi tổ chức

- Chọn lọc
- Văn hóa của tổ chức
- Tiêu chuẩn hóa
- Huấn luyện
- Đánh giá thái độ
- Giải quyết xung đột trong tổ chức

2. Văn hóa của tổ chức

Văn hóa tổ chức bao gồm:

- Những giá trị cốt lõi
- Những chuẩn mực.
- Những niềm tin.
- Những nghi thức tập thể.
- Những điều cấm kỵ.

Sự hình thành và duy trì văn hóa tổ chức

Văn hóa của một tổ chức được duy trì thông qua một quá trình xã hội hóa, tức là quá trình mà theo đó người ta học tập những giá trị và niềm tin của một tổ chức hay một cộng đồng rộng lớn hơn.

Văn hóa tổ chức tác động đến thay đổi quản trị

- Văn hóa và hoạch định
- Văn hóa và công tác tổ chức
- Văn hóa và điều khiển
- Văn hóa và công tác kiểm tra

3. Quản trị sự thay đổi

Khái niệm quản trị sự thay đổi

Có thể hiểu quản trị sự thay đổi là tổng hợp các hoạt động quản trị nhằm chủ động phát hiện, thúc đẩy và điều khiển quá trình thay đổi của doanh nghiệp phù hợp với những biến động của môi trường kinh doanh.

Cũng như các hoạt động quản trị khác, quản trị sự thay đổi là một quá trình liên tục theo một chu trình khép kín.

Nguyên nhân của sự thay đổi

Sự thay đổi bắt nguồn từ những tác nhân sau:

- Tác nhân khoa học và công nghệ
- Tác nhân xã hội và pháp luật
- Tác nhân kinh tế

Thích nghi với sự thay đổi

- Những phản ứng trước sự thay đổi
- Đề xướng sự thay đổi
- Tính toán các chi phí để thực hiện sự thay đổi

Những nội dung chủ yếu của quản trị sự thay đổi

- Phát hiện và nghiên cứu sự thay đổi
- Phân tích các lực lượng thúc đẩy và cản trở sự thay đổi

Hoạch định sự thay đổi

Tiến trình thực hiện sự thay đổi của doanh nghiệp có thể được tiến hành theo các bước.

Bước 1: Đánh giá những thay đổi của môi trường.

Bước 2: Xác định khoảng cách giữa các kết quả đạt được và mục tiêu đặt ra.

Bước 3: Chuẩn đoán những vấn đề cần thay đổi của doanh nghiệp.

Bước 4: Nhận diện và phân tích những lực lượng ủng hộ và chống đối sự thay đổi.

Bước 5: Thiết lập các mục tiêu của sự thay đổi.

Bước 6: Tìm kiếm các giải pháp cho sự thay đổi.

Bước 7: Thực hiện sự thay đổi.

Bước 8: Tiếp tục sự thay đổi.

4. Quản trị học trong kinh tế tri thức

Khái niệm về thông tin và kinh tế tri thức

Theo cách hiểu thông thường, thì kinh tế tri thức là kinh tế hậu công nghiệp, có bước phát triển mạnh về chất, trong đó tri thức đóng vai trò chủ đạo bên cạnh các thành tố truyền thống khác của kinh tế như lao động, vốn, tư liệu sản xuất. Trong kinh tế đó, các sản phẩm chứa đựng hàm lượng tri thức cao hơn hẳn so với trước đây.

Trong kinh tế tri thức, thông tin là tài nguyên quan trọng nhất. Thông tin, trước hết bắt nguồn từ sự đa dạng, là thông tin về tính đa dạng của thế giới. ở đâu mà sự đồng nhất tuyệt đối ngự trị thì ở đó, không có cơ hội cho sự xuất hiện của thông tin.

Bản chất của kinh tế tri thức

Phân biệt rõ sự khác nhau này sẽ làm nổi bật bản chất của nền kinh tế dựa trên tri thức:

- Về sản xuất
- Về trao đổi
- Về sử dụng, khấu hao và lỗi thời
- Đo lường sản lượng, năng suất

Sự thay đổi phương thức quản lý trong kinh tế tri thức

- Tầm quan trọng của yếu tố con người
- Quan hệ giữa vốn trí tuệ và lợi ích cá nhân

Vai trò của quản trị thông tin

Quản trị thông tin là việc một tổ chức sử dụng các phương thức để lập kế hoạch, tập hợp, tạo mới, tổ chức, sử dụng, kiểm soát, phổ biến và loại bỏ một cách hiệu quả các thông tin của tổ chức đó. Các thông tin này bao gồm cả các bản ghi đã được cấu trúc lẫn thông tin chưa được cấu trúc.

Thông qua quản trị thông tin, tổ chức có thể đảm bảo rằng giá trị của các thông tin đó được xác lập và sử dụng tối đa để hỗ trợ cho các hoạt động trong nội bộ tổ chức cũng như góp phần nâng cao hiệu quả của bộ phận cung cấp thông tin.

Phạm vi quản trị thông tin

Quản trị thông tin bao gồm bốn lĩnh vực chính như sau:

- Quản trị nguồn thông tin.
- Quản trị công nghệ thông tin.
- Quản trị xử lý thông tin.
- Quản trị tiêu chuẩn thông tin và các chính sách.

Quản trị tri thức

Quản trị tri thức là một khía cạnh then chốt trong quản trị thông tin. Về cơ bản, quản trị tri thức là việc làm cho các thông tin trở nên hữu dụng để một số hoạt động có thể được thực hiện dựa trên nền tảng của kiến thức đó.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Trình bày khái niệm và nội dung của hành vi cá nhân, hành vi nhóm và hành vi của tổ chức?
2. Trình bày các phương pháp kiểm soát hành vi tổ chức?
3. Thế nào là văn hóa tổ chức? Sự hình thành và duy trì văn hóa tổ chức
4. Văn hóa tổ chức tác động đến thay đổi quản trị như thế nào?
5. Khái niệm và sự cần thiết của thay đổi và quản trị sự thay đổi?
6. Phân tích sự thích nghi với sự thay đổi của tổ chức?
7. Trình bày những nội dung chủ yếu của quản trị sự thay đổi?
8. Phân tích hoạch định sự thay đổi?
9. Trình bày khái niệm về thông tin và kinh tế tri thức? Bản chất của kinh tế tri thức?
10. Trình bày khái niệm và bản chất của kinh tế tri thức ?
11. Phân tích vai trò và phạm vi của quản trị thông tin
12. Phân tích nội dung của quản trị tri thức?

HƯỚNG DẪN TRẢ LỜI CÂU HỎI

CHƯƠNG 1.

1. Khái niệm và bản chất của quản trị:

- Học viên phải nêu được khái niệm quản trị: là một quá trình nhằm đạt đến các mục tiêu đề ra bằng việc phối hợp hữu hiệu các nguồn lực của doanh nghiệp.

- Bản chất của quản trị: Quản trị xét về mặt tổ chức - kỹ thuật là sự kết hợp nỗ lực của con người trong tổ chức.

2. Ý nghĩa và mục tiêu của quản trị:

Học viên phải nêu được:

- Mục tiêu của quản trị là tạo ra giá trị thặng dư tức tìm ra phương thức thích hợp để thực hiện công việc nhằm đạt hiệu quả cao nhất với chi phí các nguồn lực ít nhất.

- Ý nghĩa của quản trị.

3. Các điều kiện hình thành quá trình quản trị:

- Phải có chủ thể và đối tượng quản trị.

- Phải có một mục tiêu đặt ra cho cả chủ thể và đối tượng..

- Phải có một nguồn lực để chủ thể quản trị khai thác và vận dụng.

4. Vai trò của nhà quản trị

Học viên phải trình bày được 3 nhóm sau:

- Nhóm vai trò quan hệ với con người

- Nhóm vai trò thông tin

- Nhóm vai trò quyết định

5. Mô hình quản trị:

Học viên phải trình bày được trong một tổ chức, các nhà quản trị được chia ra làm ba cấp:

- Quản trị cấp cao;

- Quản trị cấp trung gian;

- Quản trị cấp cơ sở.

6. Các kỹ năng quản trị

- Kỹ năng lãnh đạo

- Kỹ năng lập kế hoạch.

- Kỹ năng giải quyết vấn đề.

- Kỹ năng giao tiếp tốt.

7. Các chức năng quản trị

- Chức năng hoạch định

- Chức năng tổ chức

- Chức năng thúc đẩy động viên (chỉ huy - lãnh đạo):

- Chức năng kiểm tra, kiểm soát

8. Đối tượng của quản trị

Học viên phải nêu rõ được: Tổ chức chính là đối tượng căn bản của quản trị. Tổ chức là một tập hợp người được sắp đặt có hệ thống nhằm thực hiện một mục tiêu nhất định

9. Tính khoa học và tính nghệ thuật của quản trị

Học viên phải trình bày được hai mặt của quản trị đó là:

- Tính khoa học
- Tính nghệ thuật

CHƯƠNG 2.

1. Trình bày những tư tưởng chính và cho nhận xét đánh giá về lý thuyết quản trị khoa học?

Học viên phải trình bày được những tư tưởng xuyên suốt của trường phái quản trị khoa học:

Nghiên cứu quản trị trong phạm vi hệ thống doanh nghiệp ở góc độ tạo ra một cơ cấu tổ chức quản trị hợp lý, một chế độ điều hành khoa học và chặt chẽ để đem lại hiệu quả cao cho công tác quản trị trong hệ thống.

2. Trình bày những tư tưởng chính và cho nhận xét đánh giá về lý thuyết quản trị hành vi?

Học viên phải trình bày được những tư tưởng xuyên suốt của lý thuyết quản trị hành vi:

Trường phái lãnh đạo, quản trị hành vi chủ trương rằng năng suất lao động sẽ đạt cao trong một tổ chức được sắp đặt hợp lý, đóng góp trong lý luận cũng như trong thực hành lãnh đạo, quản trị: những nguyên tắc lãnh đạo, quản trị, các hình thức tổ chức, quyền lực và sự ủy quyền....

3. Trình bày những tư tưởng chính và cho nhận xét về lý thuyết quản trị hành vi?

Học viên phải trình bày được những tư tưởng xuyên suốt của trường phái quản trị hành vi:

Nhóm lý thuyết hành vi - tâm lý xã hội trong lãnh đạo, quản trị nhấn mạnh vai trò con người trong tổ chức, quan điểm của nhóm này cho rằng năng suất lao động không chỉ do yếu tố vật chất quyết định mà còn do nhu cầu tâm lý xã hội của con người. "Vấn đề tổ chức là vấn đề con người" và họ chỉ ra rằng trong trường phái cổ điển có nhiều hạn chế vì đã bỏ qua yếu tố con người trong quá trình làm việc.

4. Trình bày những tư tưởng chính và đánh giá về lý thuyết quản trị hệ thống?

Học viên phải trình bày được những tư tưởng xuyên suốt của trường phái quan hệ con người với con người trong hệ thống: Trong trường phái này đã có sự quan tâm thỏa đáng đến yếu tố tâm lý con người, tâm lý tập thể và bầu không khí tâm lý trong xí nghiệp, nơi những người lao động làm việc, đã phân tích yếu tố tác động qua lại giữa con người với con người trong hoạt động ở xí nghiệp.

5. Trình bày những tư tưởng chính xuyên suốt trong trường phái quản trị cổ điển?

Học viên phải trình bày được những tư tưởng xuyên suốt của trường phái quản trị gắn hệ thống với môi trường

Các nước tư bản chủ nghĩa trước cuộc khủng hoảng kinh tế thừa, trước các bế tắc của quan điểm và cách thức quản trị của mình và họ đã tìm cách cải tiến quá trình quản trị theo hướng gắn hệ thống khu vực với môi trường.

6. Trình bày những tư tưởng chính xuyên suốt trong trường phái quản trị hành vi?

Học viên phải trình bày được những tư tưởng xuyên suốt của trường phái lý thuyết hệ thống hiện đại.

Trường phái lý thuyết này quan niệm rằng một tổ chức được coi như một hệ thống trực tiếp thống nhất của các bộ phận có quan hệ hữu cơ với nhau.:

* Phân hệ trong lãnh đạo, quản trị: Là những bộ phận trong tổ chức liên kết với nhau trong một hệ thống tổ chức thống nhất.

* Cộng lực hay phát huy lợi thế của hiệp đồng tập thể: Là trạng thái trong đó cái chung được coi lớn hơn cái riêng..

7. Trình bày những tư tưởng chính xuyên suốt trong trường phái quản trị hiện đại?

Học viên phải trình bày được những tư tưởng xuyên suốt của trường phái quản lý kinh tế ở các nước XHCN Đông Âu (cũ)

- Các nhà quản lý kinh tế ở các nước xã hội chủ nghĩa cũ đã thay đổi lập trường quan điểm về lợi ích của quản lý, chủ trương đa nguyên về chính trị, xoá bỏ nhanh chóng chế độ công hữu về tư liệu sản xuất, khuyến khích tự do cạnh tranh, tranh thủ sự hỗ trợ của các nước tư bản chủ nghĩa, họ hy vọng đó là con đường duy nhất để đưa đất nước ra khỏi cuộc khủng hoảng toàn diện với nhiều bế tắc và đổ vỡ.

CHƯƠNG 3.

1. Trình bày nguyên tắc tuân thủ luật pháp và thông lệ kinh doanh

- Học viên phải trình bày được nội dung của nguyên tắc.
- Cách thức vận dụng nguyên tắc.

2. Trình bày nguyên tắc phải xuất phát từ khách hàng

- Học viên phải trình bày được nội dung của nguyên tắc.
- Cách thức vận dụng nguyên tắc.

3. Trình bày nguyên tắc hiệu quả và hiện thực

- Học viên phải trình bày được nội dung của nguyên tắc.
- Cách thức vận dụng nguyên tắc.

4. Trình bày nguyên tắc chuyên môn hoá

- Học viên phải trình bày được nội dung của nguyên tắc.
- Cách thức vận dụng nguyên tắc.

5. Trình bày nguyên tắc kết hợp hài hoà các loại lợi ích

- Học viên phải trình bày được nội dung của nguyên tắc.
- Cách thức vận dụng nguyên tắc.

6. Trình bày nguyên tắc luôn luôn bị giám sát, biết dẫu ý đồ

- Học viên phải trình bày được nội dung của nguyên tắc.
- Cách thức vận dụng nguyên tắc.

7. Trình bày nguyên tắc biết tận dụng thời cơ và môi trường kinh doanh

- Học viên phải trình bày được nội dung của nguyên tắc.
- Cách thức vận dụng nguyên tắc.

8. Phân tích nội dung phương pháp hành chính quản trị

Học viên phải trình bày được:

- Khái niệm của phương pháp.
- Nội dung của các phương pháp.
- Cách thức vận dụng phương pháp

9. Phân tích nội dung phương pháp hành chính quản trị

Học viên phải trình bày được:

- Khái niệm của phương pháp.
- Nội dung của các phương pháp.
- Cách thức vận dụng phương pháp

10. Phân tích nội dung phương pháp hành chính quản trị

Học viên phải trình bày được:

- Khái niệm của phương pháp.
- Nội dung của các phương pháp.
- Cách thức vận dụng phương pháp

11. Trình bày các phương pháp đối với bên ngoài

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được nội dung của 3 phương pháp sau:

- Các phương pháp kích thích khách hàng
- Các phương pháp đối với đối thủ cạnh tranh
- Các phương pháp sử dụng đối với các cơ quan quản lý vĩ mô.

CHƯƠNG 4.

1. Trình bày khái niệm và phân loại môi trường kinh doanh?

Trong câu hỏi này, học viên phải nêu được:

- Thế nào là môi trường quản trị
- Môi trường quản trị gồm: môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

2. Phân tích môi trường chính trị và pháp luật và tác động của nó tới quá trình quản trị?

Trong câu hỏi này, học viên phải nêu được:

- Nội dung của môi trường chính trị, pháp luật.
- Tác động của nó tới quá trình quản trị

3. Phân tích môi trường văn hoá xã hội và tác động của nó tới quá trình quản trị?

Trong câu hỏi này, học viên phải nêu được:

- Nội dung của môi trường văn hoá, xã hội.
- Tác động của nó tới quá trình quản trị

4. Phân tích môi trường kinh tế và tác động của nó tới quá trình quản trị?

Trong câu hỏi này, học viên phải nêu được:

- Nội dung của môi trường kinh tế.

- Tác động của nó tới quá trình quản trị

5. Phân tích môi trường cạnh tranh và tác động của nó tới quá trình quản trị?

Trong câu hỏi này, học viên phải nêu được:

- Nội dung của môi trường cạnh tranh.
- Tác động của nó tới quá trình quản trị

6. Phân tích yếu tố khách hàng và tác động của nó tới quá trình quản trị?

Trong câu hỏi này, học viên phải nêu được:

- Nội dung của các yếu tố khách hàng.
- Tác động của nó tới quá trình quản trị

CHƯƠNG 5.

1. Khái niệm và vai trò của thông tin

Trong câu hỏi này, học viên phải nêu rõ được:

- Khái niệm: Thông tin kinh tế là những tín hiệu, được thu nhận, được hiểu và được đánh giá là có ích trong việc ra quyết định quản trị kinh doanh của chủ doanh nghiệp.
- Vai trò của thông tin

2. Một số đặc trưng cơ bản của thông tin

Trong câu hỏi này, học viên phải nêu rõ được:

- Thông tin gắn liền với một quá trình điều khiển.
- Thông tin có tính tương đối.
- Tính định hướng của thông tin.
- Mỗi thông tin đều có vật mang tin và lượng tin.

3. Hệ thống thông tin trong quản trị

Trong câu hỏi này, học viên phải nêu rõ được:

Hệ thống thông tin là một tập hợp các đối tượng (con người) và thiết bị (phần cứng, phần mềm, dữ liệu) thực hiện các hoạt động thu thập, lưu trữ, xử lý và phân phối thông tin trong một tập ràng buộc được gọi là môi trường.

4. Mô hình thông tin trong doanh nghiệp

Trong câu hỏi này, học viên phải nêu rõ được:

Hệ thống thông tin doanh nghiệp gồm hệ thống thông tin đầu vào và thông tin đầu ra.

Thông tin có thể tồn tại dưới các dạng: Thông tin viết; Thông tin nói; Thông tin hình ảnh.

5. Khái niệm quyết định quản trị

Trong câu hỏi này, học viên phải nêu rõ được:

Quyết định là hành vi sáng tạo của chủ doanh nghiệp nhằm định ra mục tiêu, chương trình và tính chất hoạt động của doanh nghiệp, để giải quyết một vấn đề có tính cấp bách trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan của hệ thống bị quản trị và việc phân tích các thông tin về hiện trạng của hệ thống.

Làm quyết định thành công bao gồm việc xác định: Ai phải làm quyết định (*Who*)? Quyết định cái gì (*What*)? Quyết định khi nào (*When*)? Ở đâu (*Where*)? Ai thực hiện (*Who*)? và thực hiện như thế nào thì tốt (*How to decide*)?

6. Đặc điểm và phân loại quyết định quản trị

Trong câu hỏi này, học viên phải nêu rõ được Quyết định quản trị có những đặc điểm sau:

- Chỉ có chủ thể quản trị mới đề ra quyết định;
- Quyết định quản trị chỉ được đề ra khi vấn đề đã chín muồi;
- Quyết định quản trị có liên quan chặt chẽ đến thông tin và việc xử lý thông tin;
- Quyết định quản trị chứa đựng những yếu tố tri thức, khoa học và nghệ thuật sáng tạo.

7. Quá trình ra quyết định

Trong câu hỏi này, học viên phải nêu rõ được:

Để ra quyết định ta cần thực hiện theo các bước sau:

- Xác định vấn đề cần quyết định.
- Liệt kê các yếu tố quyết định .
- Chọn lọc các thông tin liên hệ
- Nhận dạng (hoặc xác định) các giải pháp .
- Triển khai thực hiện các phương án đã lựa chọn.
- Đánh giá kết quả đã thực hiện.

8. Phương pháp bảng quyết định.

Trong câu hỏi này, học viên phải nêu rõ được:

- Khái niệm của phương pháp bảng quyết định.
- Cách thức tính toán số liệu để đưa vào bảng quyết định.

9. Phương pháp cây quyết định.

Trong câu hỏi này, học viên phải nêu rõ được:

- Khái niệm của phương pháp cây quyết định.
- Cách thức tính toán số liệu để đưa lên cây quyết định.

CHƯƠNG 6.

1. Khái niệm và mục đích của hoạch định

Với câu hỏi này, học viên phải trả lời được hai ý:

- Khái niệm hoạch định
- Mục đích của kế hoạch

2. Vai trò của công tác kế hoạch trong quản trị

Học viên phải trả lời được các nội dung sau:

- Lập kế hoạch cho biết hướng đi của doanh nghiệp.
- Lập kế hoạch giảm được sự chông chéo và những hoạt động lãng phí.
- Phản ánh trình độ năng lực của nhà quản trị.

3. Kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Kế hoạch chiến lược chỉ rõ những hoạt động sẽ được tiến hành để đạt được những mục tiêu đã đề ra. Nó ít sử dụng những con số mà mang tính chất định tính.
- Kế hoạch tác nghiệp cho phép biểu thị kế hoạch hoá chiến lược bằng những chương trình cụ thể, chi tiết và lượng hoá bằng những con số. Nó chính là công cụ để kiểm tra kế hoạch chiến lược.

4. Những căn cứ của hoạch định

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Các định hướng phát triển, các chính sách của Nhà nước, của ngành
- Kết quả điều tra, nghiên cứu nhu cầu thị trường
- Kết quả phân tích và dự báo
- Hệ thống định mức kinh tế kỹ thuật
- Kết quả nghiên cứu và ứng dụng các thành tựu của tiến bộ kỹ thuật - công nghệ.

5. Các bước của hoạch định

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Xác định sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức
- Phân tích những cơ hội và đe dọa, những điểm mạnh, yếu của tổ chức
- Xây dựng các kế hoạch chiến lược dự thảo để lựa chọn
- Triển khai kế hoạch

6. Phương pháp lập kế hoạch

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Trong thực tế các doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều phương pháp lập kế hoạch như:
- Phương pháp cân đối,
- Phương pháp quan hệ động,
- Phương pháp toán kinh tế, phương pháp dự báo,...

6. Các kỹ năng dự báo

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Dự báo vừa là nghệ thuật và là khoa học tiên đoán các sự việc xảy ra trong tương lai.
- Nghệ thuật dự báo được thể hiện ở cả chiều rộng, cả chiều sâu của tư duy, kinh nghiệm về kinh doanh, cũng như khả năng vận dụng linh hoạt các phương pháp ước đoán theo từng tình thế cụ thể của sự việc xảy ra trong thời gian tới.
- Dự báo là hoạt động cần thiết và không thể thiếu được của bất kỳ một doanh nghiệp nào.

7. Các phương pháp dự báo định tính

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Dự báo theo kịch bản
- Kỹ thuật dự báo Delphi
- Mô hình dự báo mô phỏng

8. Các phương pháp dự báo định lượng

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

Dự báo định lượng là việc dùng các loại mô hình toán học trong việc sử dụng các dữ liệu đã qua và các biến số nhân quả để tính kết quả dự báo về nhu cầu. Có nhiều phương pháp dự báo định lượng như: Bình quân đơn giản, bình quân di động, san bằng số mũ, định hướng theo xu hướng .

9. Quản trị theo mục tiêu

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

Quản trị theo mục tiêu (MBO - Management by Objectives) là một triết lý và phương pháp tiếp cận quản trị nhằm chỉ đạo quá trình hoạch định bằng cách giúp các nhà quản trị kết hợp giữa các kế hoạch chiến lược và chiến thuật.

Đặc biệt, MBO cung cấp những phương tiện để biến các mục tiêu và chiến lược của tổ chức thành những kế hoạch và hoạt động chiến thuật.

10. Phương pháp sơ đồ mạng lưới

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

Hạt nhân của phương pháp sơ đồ mạng lưới được sử dụng rộng rãi trong hoạch định là sơ đồ PERT (Program Evaluation and Review Technique). Nó là một kỹ thuật đặc biệt được trình bày bằng biểu đồ về sự phối hợp các hoạt động và sự cần thiết để đạt được mục tiêu chung của một dự án. PERT gồm bốn yếu tố:

- *Mạng lưới PERT.*
- *Đường găng của dự án*
- *Phân bố các nguồn lực..*
- *Chi phí và thời gian.*

11. Phân tích hòa vốn

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

Để quản lý tốt các hoạt động kinh doanh, các nhà quản trị cần dự kiến trước lợi nhuận và chi phí của các dự án sản xuất. Một công cụ hữu hiệu thường được sử dụng trong hoạch định là phương pháp phân tích hoà vốn (break-even analysis).

CHƯƠNG 7.

1. Công tác tổ chức và lý thuyết tổ chức

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

Tổ chức là một hệ thống những hoạt động hay nỗ lực nhằm xác định cơ cấu và liên kết hoạt động của hai hay nhiều người với nhau

Cơ cấu tổ chức quản trị doanh nghiệp là hình thức phân công lao động trong lĩnh vực quản trị, có tác động đến quá trình hoạt động của hệ thống quản trị. Cơ cấu tổ chức quản trị, một mặt phản ánh cơ cấu sản xuất, nó có tác động tích cực trở lại việc phát triển sản xuất.

2. Cơ sở của công tác tổ chức

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Chuyên môn hoá theo chiều dọc
- Sự kiểm soát trong tổ chức

3. Các nguyên tắc tổ chức quản trị

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Cơ cấu tổ chức quản trị phải gắn với phương hướng, mục đích của doanh nghiệp
- Nguyên tắc chuyên môn hoá và cân đối
- Nguyên tắc linh hoạt và thích nghi với môi trường
- Nguyên tắc hiệu lực và hiệu quả

4. Vai trò của cơ cấu tổ chức

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Phân bổ nguồn lực hợp lý.
- Xác định rõ trách nhiệm và cách thức thể hiện vai trò của mỗi thành viên.
- Nhân viên hiểu rõ những kỳ vọng của tổ chức đối với họ.

5. Những nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản trị

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Nhóm các nhân tố thuộc đối tượng quản trị
- Nhóm những nhân tố thuộc lĩnh vực quản trị
- Tầm hạn quản trị

6. Yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức quản trị

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Tính tối ưu.
- Tính linh hoạt.
- Tính tin cậy.
- Tính kinh tế.

7. Cơ cấu quản trị trực tuyến

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Đặc điểm của cơ cấu.
- Ưu nhược điểm của cơ cấu.
- Khả năng vận dụng

8. Cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Đặc điểm của cơ cấu.
- Ưu nhược điểm của cơ cấu.
- Khả năng vận dụng

9. Cơ cấu quản trị trực tuyến chức năng.

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Đặc điểm của cơ cấu.
- Ưu nhược điểm của cơ cấu.
- Khả năng vận dụng

10. Cơ cấu tổ chức ma trận

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Đặc điểm của cơ cấu.
- Ưu nhược điểm của cơ cấu.
- Khả năng vận dụng

11. Cơ cấu tổ chức theo khu vực địa lý

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Đặc điểm của cơ cấu.
- Ưu nhược điểm của cơ cấu.
- Khả năng vận dụng

12. Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm hay dịch vụ

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Đặc điểm của cơ cấu.
- Ưu nhược điểm của cơ cấu.
- Khả năng vận dụng

CHƯƠNG 8.

1. Khái niệm lãnh đạo, điều hành

- Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:
- Lãnh đạo, điều hành trong quản trị kinh doanh là quá trình khởi động và duy trì sự hoạt động của doanh nghiệp theo kế hoạch đề ra.
- Mối quan hệ giữa lãnh đạo và quản trị.

2. Vai trò của công tác lãnh đạo, điều hành

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Việc lãnh đạo giỏi không những mang lại nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp.
- Thực chất của chức năng điều hành là tác động lên con người.
- Chức năng điều hành tạo điều kiện để các bộ phận của bộ máy liên kết lại với nhau
- Chức năng điều hành có liên quan đến việc ra quyết định

3. Đặc điểm của công tác lãnh đạo, điều hành

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

Đặc trưng của một nhà lãnh đạo được thể hiện trên các nội dung sau: Tầm nhìn; Chủ trương; Sự tin cậy; Sự bình dị; Bình tĩnh; Rõ ràng; Tự chủ.

4. Các kỹ năng lãnh đạo, quản trị

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Kỹ năng kỹ thuật;
- Kỹ năng quản lý con người;
- Kỹ năng nhận thức.

5. Nhà lãnh đạo

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

Nhà lãnh đạo người nắm vị trí chủ chốt, là người đứng đầu của một tổ chức.

Họ là người quyết định về mọi vấn đề liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh trong phạm vi một doanh nghiệp

6. Uy tín của cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

Uy tín của cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp là mức độ hiệu quả của sự tác động của họ đối với người khác (nhất là với cấp dưới) trong công việc của mình.

Uy tín có hai loại, uy tín quyền lực do địa vị chính thức ở hệ thống và trong xã hội đem lại và uy tín cá nhân là kết quả của phẩm chất, của sự uy tín cá nhân đem lại.

7. Nhà quản trị

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

Nhà quản trị hay còn gọi là cán bộ quản trị kinh doanh là một trong những nhân tố cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Cán bộ quản trị kinh doanh xét về mặt tổ chức lao động nói chung là khâu nối liền các yếu tố bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp thành một khối thống nhất trong phạm vi chức trách của mình.

8. Nhiệm vụ của cán bộ quản trị

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

Nhà quản trị có hai nhiệm vụ quan trọng sau:

- Phải xây dựng tập thể những người dưới quyền thành một hệ thống đoàn.
- Điều khiển tập thể dưới quyền hoàn thành các mục đích và mục tiêu đặt .

9. Yêu cầu đối với cán bộ quản trị

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các yêu cầu sau:

- Về phẩm chất chính trị
- Về năng lực chuyên môn
- Về năng lực tổ chức
- Về đạo đức và tư duy trong kinh doanh.

CHƯƠNG 9.

1. Khái niệm và ý nghĩa của công tác kiểm tra

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

Kiểm tra (hay còn gọi là kiểm soát) là quá trình áp dụng những cơ chế và phương pháp để đảm bảo rằng các hoạt động và thành quả đạt được phù hợp với các mục tiêu, kế hoạch và chuẩn mực của tổ chức.

2. Sự cần thiết và lợi ích của hệ thống kiểm soát nội bộ:

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

Một hệ thống kiểm soát nội bộ vững mạnh sẽ đem lại cho tổ chức các lợi ích như: Giảm bớt nguy cơ rủi ro tiềm ẩn trong sản xuất kinh doanh (sai sót vô tình gây thiệt hại, các rủi ro làm chậm kế hoạch. Tăng giá thành, giảm chất lượng sản phẩm...).

3. Cấu tạo của hệ thống kiểm soát nội bộ

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Môi trường kiểm soát
- Hệ thống giám sát và thẩm định

4. Các loại kiểm tra, kiểm soát

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Kiểm tra phòng ngừa (lường trước)
- Kiểm tra đồng thời
- Kiểm tra phản hồi

5. Các nguồn kiểm tra chính

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Kiểm tra của các nhóm có quyền lợi
- Kiểm tra của chính doanh nghiệp
- Kiểm tra của nhóm
- Sự tự kiểm tra của chính các cá nhân

6. Bản chất của kiểm tra

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Kiểm tra là một hệ thống phản hồi
- Kiểm tra là một hệ thống dự báo

7. Những yêu cầu đối với hệ thống kiểm tra hiệu quả

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Kiểm tra gắn liền với kết quả mong muốn
- Tính khách quan
- Tính toàn diện
- Tính thời điểm

8. Quá trình kiểm tra

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Xây dựng các tiêu chuẩn và phương pháp đo lường sự thực hiện
- Đo lường và đánh giá sự thực hiện

9. Các phương pháp kiểm tra

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Kiểm tra trước hành động.
- Kiểm tra lường trước.
- Kiểm tra duyệt (kiểm tra được hoặc không).
- Kiểm tra sau hoạt động .

9. Các công cụ kiểm tra truyền thống

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Các dữ liệu thống kê
- Các bảng báo cáo kế toán tài chính
- Ngân quỹ

- Các báo cáo và phân tích chuyên môn

10. Các hệ thống kiểm tra chính

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

Có năm lĩnh vực trọng tâm tương ứng với 5 hệ thống kiểm soát chính: Nhân sự, tài chính, điều hành (tác nghiệp), thông tin và thành tích của toàn bộ tổ chức.

- Hệ thống kiểm soát nhân sự
- Hệ thống kiểm tra tài chính
- Hệ thống kiểm tra tác nghiệp
- Hệ thống kiểm soát thông tin
- Hệ thống kiểm soát thành tích của toàn bộ tổ chức quản trị

CHƯƠNG 10.

1. Những hành vi cá nhân Hành vi nhóm Hành vi của tổ chức

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các khái niệm sau:

- Những hành vi cá nhân
- Hành vi nhóm
- Hành vi của tổ chức

2. Các phương pháp kiểm soát hành vi tổ chức

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Chọn lọc
- Văn hóa của tổ chức
- Tiêu chuẩn hóa
- Huấn luyện
- Đánh giá thái độ
- Giải quyết xung đột trong tổ chức

3. Văn hóa tổ chức, sự hình thành và duy trì văn hóa tổ chức

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Những giá trị cốt lõi
- Những chuẩn mực.
- Những niềm tin.
- Những nghi thức tập thể.
- Những điều cấm kỵ.

Văn hóa của một tổ chức được duy trì thông qua một quá trình xã hội hóa, tức là quá trình mà theo đó người ta học tập những giá trị và niềm tin của một tổ chức hay một cộng đồng rộng lớn hơn.

4. Văn hóa tổ chức tác động đến thay đổi quản trị

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Văn hóa và hoạch định
- Văn hóa và công tác tổ chức

- Văn hóa và điều khiển
- Văn hóa và công tác kiểm tra

5. Khái niệm và sự cần thiết của sự thay đổi

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Khái niệm thay đổi.
- Sự cần thiết cần phải thay đổi

6. Nguyên nhân của thay đổi

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

Sự thay đổi bắt nguồn từ những tác nhân sau:

- Tác nhân khoa học và công nghệ
- Tác nhân xã hội và pháp luật
- Tác nhân kinh tế

7. Thích nghi với sự thay đổi

- Những phản ứng trước sự thay đổi
- Đề xướng sự thay đổi
- Tính toán các chi phí để thực hiện sự thay đổi

8. Những nội dung chủ yếu của quản trị sự thay đổi

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Phát hiện và nghiên cứu sự thay đổi
- Phân tích các lực lượng thúc đẩy và cản trở sự thay đổi

9. Hoạch định sự thay đổi

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

Tiến trình thực hiện sự thay đổi của doanh nghiệp có thể được tiến hành theo 6 bước.

10. Khái niệm, bản chất của kinh tế tri thức

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

- Khiếm kinh tế tri thức là gì.
- Bản chất của kinh tế tri thức.
- Những tác động của kinh tế tri thức tới quản trị.
- Sự thay đổi phương thức quản lý trong kinh tế tri thức

11. Vai trò của quản trị thông tin

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

Quản trị thông tin là việc một tổ chức sử dụng các phương thức để lập kế hoạch, tập hợp, tạo mới, tổ chức, sử dụng, kiểm soát, phổ biến và loại bỏ một cách hiệu quả các thông tin của tổ chức đó. Quản trị thông tin bao gồm bốn lĩnh vực chính như sau:

- Quản trị nguồn thông tin.
- Quản trị công nghệ thông tin.
- Quản trị xử lý thông tin.
- Quản trị tiêu chuẩn thông tin và các chính sách.

12. Quản trị tri thức

Trong câu hỏi này, học viên phải trình bày được các nội dung sau:

Quản trị tri thức là một khía cạnh then chốt trong quản trị thông tin. Về cơ bản, quản trị tri thức là việc làm cho các thông tin trở nên hữu dụng để một số hoạt động có thể được thực hiện dựa trên nền tảng của kiến thức đó.



TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Paul Hersey & Ken Blanc Hard, Quản trị hành vi tổ chức, Nhà xuất bản thống kê - Hà Nội 2002.
2. Bộ môn Quản trị nhân sự - Khoa QTKD - Trường đại học kinh tế TP Hồ Chí Minh - Quản trị học, Nhà xuất bản Phương Đông 2006.
3. PGS.TS. Nguyễn thị Liên Diệp, Quản trị học, Nhà xuất bản thống kê - Hà Nội 2003.
4. TS. Nguyễn Thanh Hội, Phan Thăng, Quản trị học, Nhà xuất bản thống kê - Hà Nội 2005.
5. TS. Hà Văn Hội, Quản trị học - Những vấn đề cơ bản tập 1 và tập 2, Nhà xuất bản Bưu điện - Hà Nội tháng 1.2007.
6. PGS.TS. Đào Duy Huân (chủ biên), Quản trị học trong xu thế hội nhập, Nhà xuất bản thống kê - Hà Nội 2006.



HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH THÔNG TIN
Km10 Đường Nguyễn Trãi, Hà Nội, Việt Nam
Tel: (84) 4 554 4211; Fax: (84) 4 554 4212
E-mail: info@ptit.edu.vn
Website: <http://www.e-ptit.edu.vn>

MỤC LỤC

PHẦN THỨ NHẤT. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG

CHƯƠNG 1.	2
NHẬP MÔN QUẢN TRỊ HỌC	2
GIỚI THIỆU	2
NỘI DUNG	2
1.1. KHÁI NIỆM VÀ SỰ CẦN THIẾT CỦA QUẢN TRỊ.....	2
1.2. NHÀ QUẢN TRỊ	5
1.3. MÔ HÌNH QUẢN TRỊ.....	7
1.4. CÁC KỸ NĂNG VÀ CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ.....	8
1.5. ĐỐI TƯỢNG CỦA QUẢN TRỊ HỌC	10
TÓM TẮT	12
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN	13

PHẦN THỨ HAI. CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA QUẢN TRỊ

CHƯƠNG 2.	14
CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ	14
GIỚI THIỆU	14
NỘI DUNG	14
2.1. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN.....	14
2.2. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ HÀNH VI	17
2.3. TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ HỆ THỐNG.....	21
2.4. TRƯỜNG PHÁI KHÁC.....	23
TÓM TẮT	24
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN	25

CHƯƠNG 3.	26
CÁC NGUYÊN TẮC VÀ PHƯƠNG PHÁP TRONG QUẢN TRỊ	26
GIỚI THIỆU	26
NỘI DUNG	26
3.1. CÁC NGUYÊN TẮC QUẢN TRỊ	26
3.2. CÁC PHƯƠNG PHÁP QUẢN TRỊ.....	33
TÓM TẮT	41
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN	42

CHƯƠNG 4.	43
MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ	43
GIỚI THIỆU	43
NỘI DUNG	43
4.1. KHÁI NIỆM VÀ PHÂN LOẠI MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ.....	43

4.2. MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ.....	43
4.3. MÔI TRƯỜNG VI MÔ.....	49
TÓM TẮT.....	51
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN.....	52
CHƯƠNG 5.....	53
THÔNG TIN VÀ QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ.....	53
GIỚI THIỆU.....	53
NỘI DUNG.....	53
5.1. THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ.....	53
5.2. QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ.....	58
TÓM TẮT.....	70
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN.....	71
PHẦN THỨ BA. CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ	
CHƯƠNG 6.....	72
HOẠCH ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ.....	72
GIỚI THIỆU.....	72
NỘI DUNG.....	72
6.1. KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CỦA HOẠCH ĐỊNH.....	72
6.2. CÁC MÔ HÌNH TỔNG QUÁT CỦA HOẠCH ĐỊNH.....	73
6.3. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC VÀ KẾ HOẠCH ĐỊNH TÁC NGHIỆP.....	74
6.4. TIẾN TRÌNH CỦA HOẠCH ĐỊNH.....	75
6.5. CÁC CÔNG CỤ HỖ TRỢ HOẠCH ĐỊNH.....	79
TÓM TẮT.....	82
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN.....	84
CHƯƠNG 7.....	85
CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ.....	85
GIỚI THIỆU.....	85
NỘI DUNG.....	85
7.1. KHÁI QUÁT VỀ TỔ CHỨC VÀ MÔ HÌNH TỔ CHỨC.....	85
7.2. XÂY DỰNG CƠ CẤU BỘ MÁY TỔ CHỨC QUẢN TRỊ.....	87
7.3. CÁC MÔ HÌNH VÀ CẤU TRÚC CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ.....	88
7.4. PHƯƠNG PHÁP HÌNH THÀNH CƠ CẤU QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP.....	93
TÓM TẮT.....	96
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN.....	100
CHƯƠNG 8.....	101
LÃNH ĐẠO VÀ ĐIỀU HÀNH TRONG QUẢN TRỊ.....	101
GIỚI THIỆU.....	101
NỘI DUNG.....	101

8.1. KHÁI NIỆM VÀ MỐI QUAN HỆ GIỮA LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN TRỊ	101
8.2. NHỮNG NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA LÃNH ĐẠO TRONG CÁC TỔ CHỨC	103
8.3. NHÀ LÃNH ĐẠO, NHÀ QUẢN TRỊ	105
TÓM TẮT	109
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN	110
CHƯƠNG 9.	111
CÔNG TÁC KIỂM TRA TRONG QUẢN TRỊ	111
GIỚI THIỆU	111
NỘI DUNG	111
9.1. VỊ TRÍ CỦA KIỂM TRA TRONG HỆ THỐNG QUẢN TRỊ	111
9.2. QUÁ TRÌNH KIỂM TRA VÀ CÁC PHƯƠNG PHÁP KIỂM TRA	116
9.3. CÁC KỸ THUẬT KIỂM TRA	120
TÓM TẮT	122
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN	124
PHẦN THỨ TƯ. QUẢN TRỊ HỌC TRONG XU THẾ HỘI NHẬP	
CHƯƠNG 10.	125
NHỮNG VẤN ĐỀ CỦA QUẢN TRỊ HỌC HIỆN ĐẠI	125
GIỚI THIỆU	125
NỘI DUNG	125
10.1. QUẢN TRỊ HÀNH VI TỔ CHỨC	125
10.2. VĂN HÓA VỚI QUẢN TRỊ TỔ CHỨC	129
10.3. QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI	132
10.4. QUẢN TRỊ HỌC TRONG KINH TẾ TRI THỨC	149
TÓM TẮT	151
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN	151
HƯỚNG DẪN TRẢ LỜI CÂU HỎI	155
CHƯƠNG 1	155
CHƯƠNG 2	156
CHƯƠNG 3	157
CHƯƠNG 4	158
CHƯƠNG 5	159
CHƯƠNG 6	160
CHƯƠNG 7	162
CHƯƠNG 8	164
CHƯƠNG 9	165
CHƯƠNG 10	167
TÀI LIỆU THAM KHẢO	170

QUẢN TRỊ HỌC

Mã số: 417QTH270

Chịu trách nhiệm bản thảo

TRUNG TÂM ĐÀO TẠO BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG 1



TRUNG TÂM ĐÀO TẠO BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG
Km10 Đường Nguyễn Trãi, Hà Đông-Hà Tây
Tel: (04).5541221; Fax: (04).5540587
Web: <http://www.pttc.edu.vn>; E-mail: dhkx@pttc.edu.vn