

# CHƯƠNG 1

## TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ HỌC

## 1.1. TỔ CHỨC VÀ MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC

### 1.1.1. TỔ CHỨC

### 1.1.2. MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC

# 1.1.1. TỔ CHỨC

- *ĐỊNH NGHĨA*
- Là tập hợp của hai hay nhiều người cùng hoạt động trong những hình thái cơ cấu nhất định để đạt được những mục đích chung.
- *CÁC HÌNH THỨC TỒN TẠI*
- Các tổ chức đang tồn tại trong xã hội vô cùng phong phú và đa dạng.

# CÁC ĐẶC TRƯNG CƠ BẢN CỦA TỔ CHỨC

- Mang tính **mục đích**.
- Gồm **nhiều người (một tập thể)**.
- Hoạt động theo những cách thức nhất định để đạt mục đích - **các kế hoạch**.
- Phải **thu hút và phân bổ các nguồn lực cần thiết để đạt được mục đích của mình**.
- Hoạt động trong **mối quan hệ tương tác với các tổ chức khác**.
- Cần có những **nhà quản trị**

# **CÁC HOẠT ĐỘNG CƠ BẢN CỦA TỔ CHỨC**

- Tìm hiểu và dự báo
- Tìm kiếm và huy động
- Tìm kiếm các yếu tố đầu vào
- Tiến hành tạo ra các sản phẩm và dịch vụ
- e. Cung cấp các sản phẩm và dịch vụ
- g. Thu lợi ích và phân phối lợi ích.
- h. Hoàn thiện, đổi mới các sản phẩm, dịch vụ.
- i. Đảm bảo chất lượng về các hoạt động và các sản phẩm, dịch vụ của tổ chức.

•

# 1.1.2. MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC

- KHÁI NIỆM

- *Môi trường của tổ chức là tập hợp các yếu tố có mối quan hệ tương tác với tổ chức và có ảnh hưởng nhất định tới sự tồn tại và phát triển của một tổ chức.*

- PHÂN LOẠI MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC

- + **Môi trường vĩ mô:** *Điều kiện kinh tế, hệ thống luật pháp, môi trường văn hóa, xã hội, Điều kiện tự nhiên, điều kiện kinh tế quốc tế, trình độ công nghệ...*
- + **Môi trường vi mô:** *trình độ cạnh tranh, các nhà cung cấp đầu vào, các sản phẩm thay thế, khách hàng...*
- + **Môi trường nội bộ của tổ chức:** *gồm các yếu tố của tổ chức như nguồn lao động, hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật khả năng khai thác và xử lý thông tin*

## 1.1.2. MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC

- TÁC ĐỘNG QUA LẠI CỦA MÔI TRƯỜNG
- - **Môi trường có thể đưa lại cho tổ chức những tác động tiêu cực hoặc tích cực đối với hoạt động của tổ chức, tức là nó có thể đem đến những cơ hội hoặc những nguy cơ đe dọa tổ chức.**
- - **Ngược lại, trong quá trình hoạt động, tổ chức cũng có những tác động tích cực hoặc tiêu cực đối với môi trường như: có thể cải thiện hay phá hoại môi trường...**

# 1.2. QUẢN TRỊ TỔ CHỨC

- 1.2.1. KHÁI NIỆM VỀ QUẢN TRỊ
- 1.2.2. ĐẶC ĐIỂM QUẢN TRỊ
- 1.2.3. VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ TỔ CHỨC
- 1.2.4. CÁC CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ TỔ CHỨC



# Khái niệm

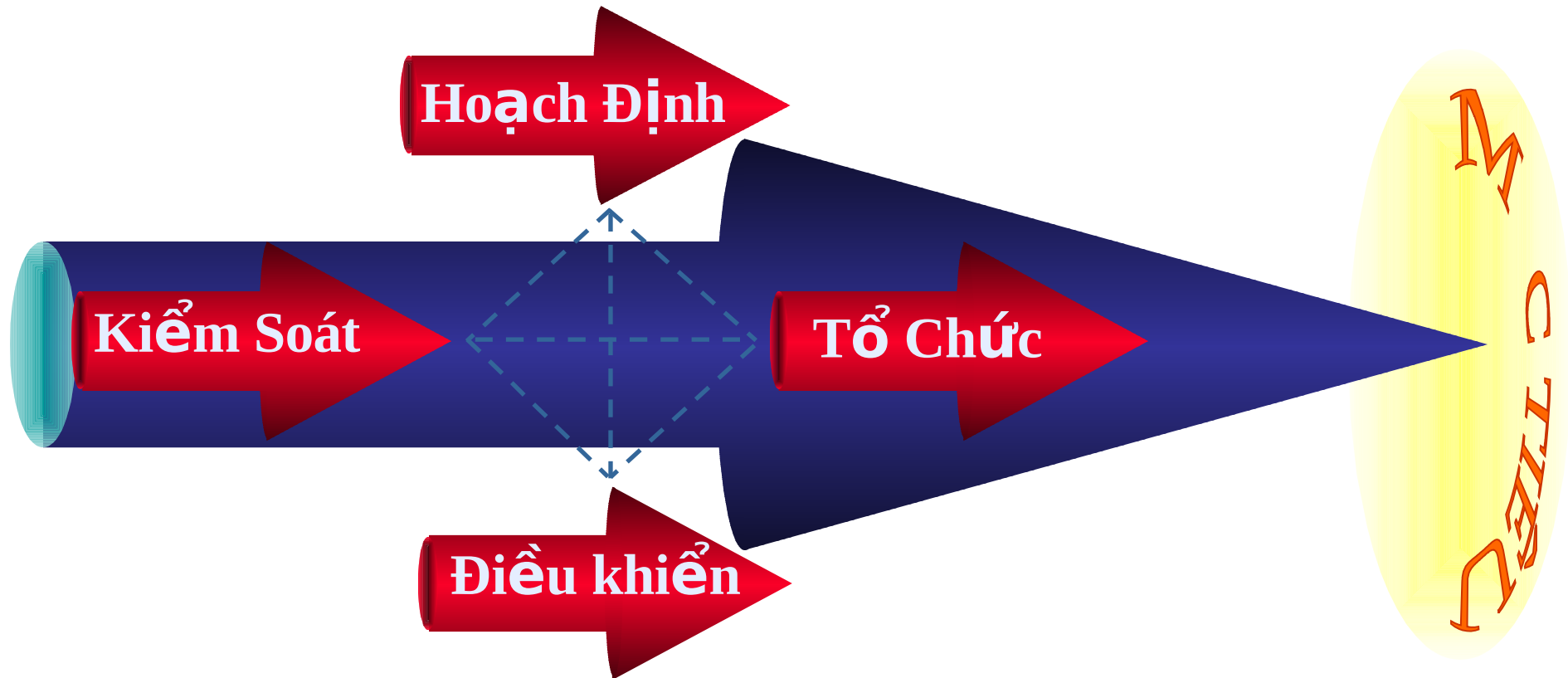
➔ Quản trị là những hoạt động phát sinh từ tập hợp của **nhiều người**, một cách có ý thức, để nhằm hoàn thành những mục tiêu chung.

➔ Quản trị là sự phối hợp có **hiệu quả** hoạt động của các cộng sự khác nhau trong quá trình thực hiện mục tiêu chung



# Các khái niệm

*Quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra/kiểm soát những hoạt động của các thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả những nguồn lực của tổ chức để đạt được mục tiêu đã đề ra*



# Khái niệm

"Quản trị là sự tác động có tổ chức, có hướng đích của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị và khách thể quản trị nhằm sử dụng có hiệu quả nhất các tiềm năng và cơ hội của tổ chức để đạt được mục tiêu đặt ra trong điều kiện biến động của môi trường".

# Tại sao phải quản trị ?



- ❖ Tính chất xã hội hóa của lao động và sản xuất
- ❖ Tác dụng to lớn của quản trị
- ❖ Do có sự hạn chế của các nguồn lực
- ❖ Do việc tăng tính hiệu quả của tổ chức là yêu cầu sống còn của tổ chức.

*“Một nhà quản trị giỏi có thể biến rơm thành vàng và một nhà quản trị tồi sẽ làm ngược lại”*

# *Tầm quan trọng của quản trị*



- ❖ Phát huy **ưu điểm** và khắc phục **nhược điểm** của tổ chức
- ❖ **Sử dụng** tốt các **nguồn lực** bên trong, bên ngoài
- ❖ Giúp **tổ chức** phát triển với **tốc độ** nhanh

*“Một nhà quản trị giỏi có thể biến rơm thành vàng và một nhà quản trị tồi sẽ làm ngược lại”*

# Đặc điểm quản trị

- Hoạt động quản trị chỉ có thể diễn ra khi có đủ ba yếu tố: **Chủ thể quản trị, đối tượng quản trị và mục tiêu quản trị.**
- Hoạt động quản trị bao giờ cũng **gắn với việc trao đổi thông tin quản trị và đều có mối liên hệ ngược**
- Quản trị bao giờ cũng có khả năng **thích nghi**
- Quản trị là một **khoa học, một nghệ thuật**
- Quản trị gắn với **quyền lực - lợi ích - danh tiếng**

# Chức năng quản trị

- **Khái niệm** : Chức năng quản trị là hình thức biểu hiện sự tác động có chủ đích của chủ thể quản trị lên đối tượng và khách thể quản trị
- Thực chất là tập hợp những nhiệm vụ khác nhau mà chủ thể quản trị phải tiến hành trong quá trình quản trị.

# Các chức năng quản trị

- \* Theo các triết gia phương đông :
- Trị đạo
- Trị thể
- Trị tài
- Trị thuật
- Trị phong



# Các chức năng quản trị(tt)

- \* THEO CÁC NHÀ NGHIÊN CỨU TỪ CUỐI THẾ KỶ 19 ĐẾN ĐẦU THẾ KỶ 20:
- - Gulick và urwich nêu lên 7 *chức năng*: *lập kế hoạch, tổ chức, bố trí nhân sự, thực hiện, phối hợp, kiểm định, tài chính.*
- - Henri Fayol nêu lên 5 *chức năng*: *lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, phối hợp, kiểm tra.*
- - Koontz và O'Donnell nêu lên 5 *chức năng*: *lập kế hoạch, tổ chức, bố trí nhân sự, lãnh đạo, kiểm tra.*
- James Stoner nêu lên 4 *chức năng*: *lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra.*

# Các chức năng quản trị(tt)

- \*Theo quá trình quản trị có thể gộp các chức năng quản trị thành 4 nhóm:
- + **Hoạch định**: bao gồm việc xác định mục tiêu hoạt động, xây dựng chiến lược tổng thể để đạt mục tiêu và thiết lập một hệ thống các kế hoạch để phối hợp các hoạt động
- + **Tổ chức**: bao gồm xác định việc phải làm, người nào phải làm, phối hợp hoạt động ra sao, bộ phận nào được hình thành, quan hệ giữa các bộ phận và hệ thống quyền hành trong tổ chức đó như thế nào
- + **Điều khiển**: sử dụng quyền hành để giao việc cho nhân viên, động viên đôn đốc, nhắc nhở, thúc đẩy quá trình thực hiện của người thừa hành.
- + **Kiểm soát**: bao gồm xác định kết quả thu thập thông tin về thực tế, tiến hành các biện pháp điều chỉnh bổ sung những sai sót, nhằm đảm bảo tổ chức hoàn thành đúng mục tiêu

# Các chức năng quản trị(tt)

- **\*Theo các lĩnh vực của hoạt động quản trị:**
- Quản trị được chia thành các lĩnh vực quản trị chuyên sâu
- Quản trị nhân sự
- Quản trị tài chính
- Quản trị Marketing
- Quản trị chất lượng sản phẩm
- Quản trị dự án đầu tư
- Quản trị trang thiết bị
- .....

# 1.3. NHÀ QUẢN TRỊ TRONG TỔ CHỨC

- 1.3.1. NHÀ QUẢN TRỊ LÀ AI ?
- 1.3.2. VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ
- 1.3.3. CÁC CẤP BẬC CỦA NHÀ QUẢN TRỊ
- 1.3.4. KỸ NĂNG CỦA NHÀ QUẢN TRỊ
- 1.3.5. CÁC TỐ CHẤT CẦN CÓ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ

# Nhà quản trị là ai?

- + Là các **chủ thể quản trị**
- + Là người **điều khiển công việc của người khác, liên kết phối hợp nhịp nhàng các hoạt động của các cá nhân, các bộ phận khác nhau trong tổ chức**
- + Là người **chỉ huy công việc của nhiều người, nhưng cũng có trường hợp nhà quản trị làm cả công việc của người dưới quyền**
- + Là người **nắm giữ những chức danh nhất định trong bộ máy quản trị của tổ chức.**

# NHÀ QUẢN TRỊ CÓ VAI TRÒ GÌ ?

## 10 Vai Trò Quản Trị của Mintzberg

### Vai Trò Quan Hệ với Công Nghiệp



**Vai Trò Đại Diện** Chào mừng khách, ký văn bản, luật lệ ...

**Vai Trò Lãnh Đạo** Phối hợp & kiểm tra thuộc cấp ...



**Vai Trò Liên Lạc** Quan hệ với người khác trong & ngoài tổ chức

...

# 10 Vai Trò Quản Tr ị của Mintzberg

## Vai Trò Thông Tin

**NHÀ QUẢN TRỊ  
CÓ VAI TRÒ GÌ ?**

### Thu Thập Thông Tin



*Qua các báo, tạp chí, báo cáo ..., những thông tin nội bộ & bên ngoài tổ chức có thể ảnh hưởng đến tổ chức*

### Truyền Đạt Thông Tin Nội Bộ



*Chuyển tải các thông tin trong nội bộ tổ chức thông qua các cuộc họp, điện thoại...*

### Truyền Thông ra Bên Ngoài



*Cung cấp thông tin ra bên ngoài tổ chức thông qua các phương tiện thông tin...*

# 10 Vai Trò Quan Trọng của Mintzberg

## Vai Trò Quy Tắc Định Nghĩa

## NHÀ QUẢN TRỊ CÓ VAI TRÒ GÌ ?



**Doanh Nhân  
tiến**

*Hành động như một người tiên phong, cải*

*các hoạt động của tổ chức, phát triển các  
chương trình hành động*

**Giải Quyết các  
Xáo Trộn**



*Thực hiện các điều chỉnh cần thiết khi tổ chức  
đối mặt với những khó khăn không tiên liệu trước,  
những cuộc khủng hoảng...*



**Phân Phối  
Nguồn Lực**

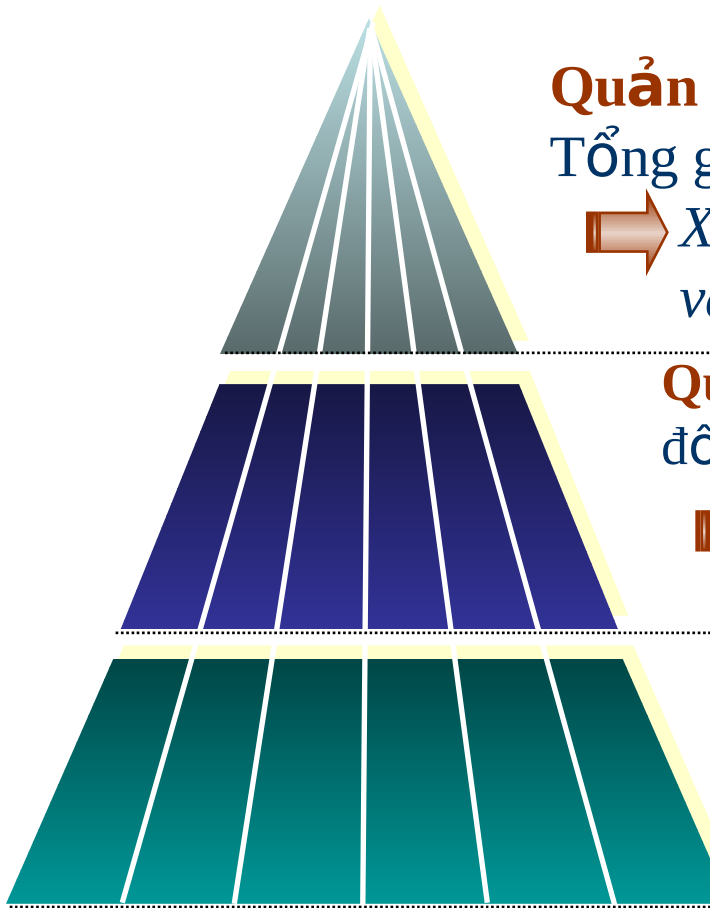
*Phân bổ ngân sách, nhân lực, thời gian ...*

**Đàm Phán**



*Thương lượng, đàm phán...*





**Quản Trị Viên Cấp Cao:** Chủ tịch HĐQT, Tổng giám đốc, Giám đốc ...

➔ *Xây dựng chiến lược, kế hoạch hành động và phát triển tổ chức*

**Quản Trị Viên Cấp Trung:** Trưởng phòng, Quản đốc, Cửa hàng trưởng ...

➔ *Cụ thể hóa thành các NV để thực hiện kế hoạch và chính sách, CL của tổ chức*

**Quản Trị Viên Cấp Cơ Sở:** Tổ trưởng, Nhóm trưởng, Trưởng ca...

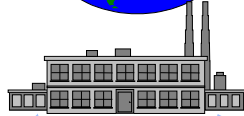
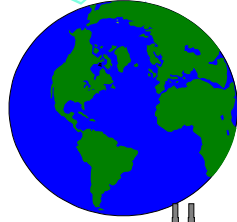
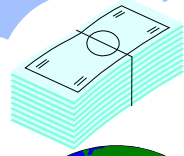
➔ *Hướng dẫn, đốc thúc, điều khiển người thừa hành trong công việc hàng ngày*

**Nhân sự**  
**Marketing**  
**Nghiên cứu & Phát triển**  
**Tài Chính**  
**Kế Toán**  
**Kỹ Thuật**

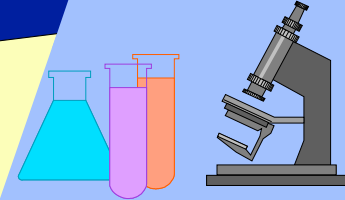
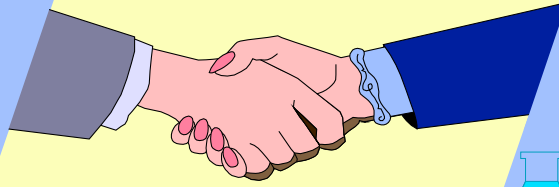
**Cấp Bộ Quản Trị & Nhiệm vụ các cấp**

# Kỹ Năng Quản Trị

Cấp cao



Cấp trung



Cấp cơ sở



Kỹ Năng Tư Duy

Kỹ Năng Nhân Sự

Kỹ Năng nghiệp vụ

# Các tố chất cần có của nhà quản trị

- Trí tuệ
- Tính quyết đoán
- Ý chí
- Bề dày kinh nghiệm
- Khả năng sử dụng mưu kế

## 1.4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ HỌC

- 1.4.1. ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU
- 1.4.2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

# ĐỐI TƯỢNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU QTH

- ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU
- Các quan hệ phát sinh trong quá trình hoạt động của các tổ chức.
- MỤC ĐÍCH
- +Nhằm tìm ra những quy luật và cơ chế vận dụng những quy luật đó trong quá trình tác động lên con người,
- +Cung cấp các kiến thức cơ bản làm nền tảng cho việc nghiên cứu sâu các môn học khác

# ĐỐI TƯỢNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU QTH

- PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ HỌC
- - *Phương pháp chung : duy vật biện chứng, duy vật lịch sử*
- - Phương pháp riêng: **toán, thống kê, tâm lý và xã hội học, phương pháp phân tích, phương pháp ....**
- QUAN ĐIỂM CẦN CHÚ Ý
  - QĐ **lịch sử**
  - QĐ **hệ thống**

# **CHƯƠNG 2**

## **QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN CỦA LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ**

# QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN CỦA LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ

- 2.1. LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ GIAI ĐOẠN CUỐI THẾ KỈ 19 TRỞ VỀ TRƯỚC
- 2.2. LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ GIAI ĐOẠN CUỐI THẾ KỈ 19 ĐẾN NAY



## 2.1. LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ GIAI ĐOẠN CUỐI THẾ KỈ 19 TRỞ VỀ TRƯỚC

- Quản Trọng (638-640 tr.CN)
- Khổng Tử (551- 478 tr.CN)
- Tuân Tử (305 tr.CN )
- Hàn phi Tử

## 2.1. LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ GIAI ĐOẠN CUỐI THẾ KỈ 19 TRỞ VỀ TRƯỚC

- Quản Trọng (638-640 tr.CN) : *cho rằng muốn quản trị xã hội, muốn dân giàu nước mạnh phải*
- Phải sử dụng bạo lực(\*)
- Phải chú ý tới 5 mặt hoạt động cơ bản là:
  - Quan hệ đối ngoại;
  - phát triển sản xuất;
  - xây dựng lực lượng vũ trang;
  - thi hành luật pháp nghiêm chỉnh;
  - ngăn chặn thói hư, tật xấu của những người đứng đầu xã hội.

## 2.1. LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ GIAI ĐOẠN CUỐI THẾ KỈ 19 TRỞ VỀ TRƯỚC

- Khổng Tử (551- 478 tr.CN) đưa ra quan điểm: về bản chất con người là thiện, là tốt.
- Ông chủ trương cai trị xã hội bằng học thuyết lễ trị với tư tưởng cho rằng muốn quản trị thành công phải có lễ phải, phải biết chọn người hiền tài giúp sức, phải thu phục được lòng người.

## 2.1. LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ GIAI ĐOẠN CUỐI THẾ KỈ 19 TRỞ VỀ TRƯỚC

- Tuân Tử (305 tr.CN) :
- coi trọng lễ nghĩa
- định chế pháp luật để uốn nắn tính xấu của con người.

## 2.1. LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ GIAI ĐOẠN CUỐI THẾ KỈ 19 TRỞ VỀ TRƯỚC

- **Hàn phi Tử**:
  - Thuyết hình danh
  - Thuyết 2 cái cán
  - Đạo vô vi
  - Thuật cai trị

## 2.2. LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ GIAI ĐOẠN CUỐI THẾ KỈ 19 ĐẾN NAY

- 2.2.1. LÍ THUYẾT CỔ ĐIỂN
- 2.2.2. LÍ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI
- 2.2.3. LÝ THUYẾT ĐỊNH LƯỢNG
- 2.2.4. LÝ THUYẾT TÍCH HỢP  
(TRƯỜNG PHÁI HỘI NHẬP TRONG  
QUẢN TRỊ)
- 2.2.5. LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

## 2.2. LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ GIAI ĐOẠN CUỐI THẾ KỈ 19 ĐẾN NAY

- 2.2.1. LÍ THUYẾT CỔ ĐIỂN
- 2.2.2. LÍ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI
- 2.2.3. LÝ THUYẾT ĐỊNH LƯỢNG
- 2.2.4. LÝ THUYẾT TÍCH HỢP  
(TRƯỜNG PHÁI HỘI NHẬP TRONG  
QUẢN TRỊ)
- 2.2.5. LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

## 2.2. LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ GIAI ĐOẠN CUỐI THẾ KỈ 19 ĐẾN NAY

- 2.2.1. LÍ THUYẾT CỔ ĐIỂN
  - *a. Lí thuyết quản trị khoa học*
  - b. Lí thuyết quản trị hành chính



## 2.2. LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ GIAI ĐOẠN CUỐI THẾ KỈ 19 ĐẾN NAY

- 2.2.1. LÍ THUYẾT CỔ ĐIỂN
- ***a. Lí thuyết quản trị khoa học***
- *Federic W. Taylor (1856 - 1915):*
- *Frank & Lillian Gilberth: (1868 - 1924)*
- *Henry Gantt*
- *Charles Babbage (1792 - 1871):*

## 2.2. LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ GIAI ĐOẠN CUỐI THẾ KỈ 19 ĐẾN NAY

- 2.2.1. LÍ THUYẾT CỔ ĐIỂN
- *a. Lí thuyết quản trị khoa học*
- **Tư tưởng chung : Để nâng cao HQQT cần phải nâng cao NSLĐ bằng cách KK người LĐ và hợp lí hóa QTLĐ**

# TRƯỜNG PHÁI QUẢN TRỊ KHOA HỌC

- *Federic W. Taylor (1856 - 1915):*
- **nêu ra 4 NTắc quản trị khoa học để tăng năng suất lao động và khuyến khích công nhân**



# TRƯỜNG PHẢI QUẢN TRỊ KHOA *học*

- *Federic W. Taylor (1856 - 1915): 4 nguyên tắc QTKH*
- 1. Xây dựng PP khoa học để thực hiện các công việc
- 2. Lựa chọn công nhân một cách khoa học, huấn luyện và giám sát họ một cách tốt nhất để bảo đảm họ hoàn thành công việc đúng với các PP khoa học mà nhà QT đã đề ra.
- 3. KK bằng cách trả lương theo năng suất, theo sản lượng.
- 4. Cần phải có sự phân công LĐ rõ ràng giữa quản trị và người LĐ.

-

# Trường phái quản trị khoa học

- *\*Frank & Lillian Gilberth: nêu lên Sự tương quan giữa loại động tác và tần số với sự mệt mỏi trong lao động*
- => Hai ông bà cho rằng cần phải loại bỏ các động tác, thao tác thừa ra khỏi quá trình công việc,
  - Hai ông bà đưa ra một hệ thống xếp loại bao trùm các động tác như cách nắm đồ vật, cách di chuyển...
-

# Trường phái quản trị khoa học

- *Henry Gantt* :
- Ông phát triển **sơ đồ Gantt để HLH Qtr LĐ**
- Gantt KK người LĐ bằng cách khen thưởng và chủ trương khen thưởng cho cả nhà QT và người LĐ có NSLĐ cao
- 
- Ông đã đưa ra một hệ thống chỉ tiêu công việc và **hệ thống khen thưởng cho công nhân và quản trị viên đạt hay vượt chỉ tiêu**

## 2.2. LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ GIAI ĐOẠN CUỐI THẾ KỈ 19 ĐẾN NAY

- 2.2.1. LÍ THUYẾT CỔ ĐIỂN
- ***b. Lí thuyết quản trị hành chính***
- *Henry Fayol (1814 - 1925)*
- *Max Weber (1864 - 1920)*
- *Chester Barnard (1886 - 1961)*

# Trường phái quản trị hành chính

- ***b. Lí thuyết quản trị hành chính***
- **Tư tưởng chung:**
- *Năng cao hiệu quả quản trị bằng cách tạo ra môi trường quản trị thuận lợi thông qua việc đề ra và thực hiện các nguyên tắc quản trị thích hợp trong tổ chức*



# Trường phái quản trị hành chính(tt)

***\*Henry Fayol (1814 - 1925): ông đưa ra 14 nguyên tắc quản trị***

- 1. Phân công lao động
- 2. Kỷ luật
- 3. Trật tự
- 4. Thống nhất chỉ huy
- 5. Quyền hành phải tương ứng với trách nhiệm
- 6. Quyền phải tập trung vào một mối
- 7. Thống nhất lãnh đạo
- 8. Tập trung hoá
- 9. Lợi ích của cá nhân
- 10. Thù lao
- 11. Công bằng
- 12. Ổn định nhân sự
- 13. Tinh thần tập thể
- 14. Sáng kiến

# Trường phái quản trị hành chính(tt)

- *\*Max Weber (1864 - 1920): là một nhà xã hội học người Đức, phát triển lý thuyết quản trị kiểu thư lại, lý thuyết này đưa ra một qui trình về cách thức điều hành một tổ chức. Qui trình này có 7 đặc điểm là :*
- Nguyên tắc
- Tính khách quan
- Phân công lao động
- Cơ cấu hệ thống thứ bậc
- Cơ cấu quyền lực
- Sự cam kết làm việc lâu dài
- Tính hợp lý

Hiểu thế nào  
về các NT này?

# Trường phái quản trị hành chính(tt)

- *\*Max Weber (1864 - 1920): Qui trình về cách thức điều hành một tổ chức. Gồm 7 đặc điểm là :*
- 1) Nguyên tắc: Nguyên tắc là những qui định chính thức đối với tất cả các thành viên của tổ chức khi họ thực hiện nhiệm vụ .
- 2) Tính khách quan: Sự trung thành với các nguyên tắc của tổ chức sẽ mang lại tính khách quan và tất cả mọi thành viên của tổ chức đều được đánh giá theo các nguyên tắc và các chỉ tiêu như doanh số bán hay khối lượng công việc được hoàn thành

# Trường phái quản trị hành chính(tt)

- *\*Max Weber (1864 - 1920):\*Max Weber (1864 - 1920): **Quy trình về cách thức điều hành một tổ chức. Gồm 7 đặc điểm là :***
- **3) Phân công lao động: Phân công lao động là quá trình phân chia các nhiệm vụ thành những công việc cụ thể hơn, đơn giản hơn cho phép tổ chức thực hiện đào tạo và phân công công việc cho nhân viên một cách hiệu quả hơn.**
- **4) Cơ cấu hệ thống thứ bậc : Hầu hết mọi tổ chức đều có cơ cấu hệ thống thứ bậc hình kim tự tháp. theo Weber, việc xác định xác định rõ ràng hệ thống thứ bậc cho phép kiểm soát hữu hiệu cấp dưới do xác định rõ ràng vị trí của nhà quản trị.**

# Trường phái quản trị hành chính

- *\*Max Weber (1864 - 1920): Qui trình về cách thức điều hành một tổ chức. Gồm 7 đặc điểm là :*
- **5) Cơ cấu quyền lực :** Cơ cấu quyền lực xác định ai là người có quyền đưa ra quyết định tại mỗi cấp quản trị trong tổ chức .Weber cho rằng có ba loại cơ cấu quyền lực : *Quyền lực kiểu truyền thống hoặc phong tục; Quyền lực dựa trên uy tín ;Quyền lực do luật pháp hay nguyên tắc mang lại*
- **6) Sự cam kết làm việc lâu dài:** Sự cam kết này đem lại sự an toàn về công việc cho người lao động , cho phép họ tích cực tích lũy kinh nghiệm và nâng cao khả năng chuyên môn ,phía tổ chức cũng được lợi là ít bị xáo trộn về nhân sự

# Trường phái quản trị hành chính

- *\*Max Weber (1864 - 1920):\*Max Weber (1864 - 1920): **Quy trình về cách thức điều hành một tổ chức. Gồm 7 đặc điểm là :***
- **7) Tính hợp lí :** Các nhà quản trị thuộc hệ thống quản trị thư lại luôn tuân theo tính lôgic và tính hiệu quả của tổ chức trong việc đề ra các quyết định. Theo Weber, khi tất cả mọi hoạt động đều nhằm tới mục tiêu, thì tổ chức sẽ sử dụng một cách hiệu quả các nguồn tài nguyên và nhân lực của nó.. Do đó, nếu tất cả các bộ phận đều hoàn thành mục tiêu riêng thì mục tiêu chung của tổ chức sẽ được thực hiện.

# Trường phái quản trị hành chính

- *\*Max Weber (1864 - 1920) : Cho rằng muốn có môi trường QT thuận lợi cần có HT chức quyền hiệu quả .*
- *Và đã đưa ra 4 nguyên tắc để xác định hệ thống chức quyền có hiệu quả trong một tổ chức là:*
- **T1.Chỉ có chức mới có quyền quyết định**
- **T2.Chỉ có năng lực mới được giao chức**
- **T3.Chức - quyền phải có tính khách quan**
- **T4.Giao chức ,giao quyền phải có bài bản**

# Trường phái quản trị hành chính

- *\*Chester Barnard (1886 - 1961): ông cho rằng một **tổ chức** là một **hệ thống hợp pháp của nhiều người với 3 yếu tố cơ bản** :*
  - 1) Sự sẵn sàng hợp tác
  - 2) Có mục tiêu chung
  - 3) Có sự thông đạt
- ***Nếu thiếu một trong 3 yếu tố này tổ chức sẽ tan vỡ***



# Trường phái quản trị hành chính

- *\*Chester Barnard (1886 - 1961): Ông cho rằng muốn nâng cao HQQT cần giải quyết tốt MQH quyền & hành*
- *đưa ra 4 nguyên tắc buộc cấp dưới phải thực hiện lệnh của cấp trên như sau:*
- 1) Cấp dưới **hiểu rõ mệnh lệnh**
- 2) Nội dung ra **lệnh phù hợp với mục tiêu của tổ chức**
- 3) Nội dung **lệnh phải phù hợp với lợi ích cá nhân của họ**
- 4) Họ có **khả năng thực hiện mệnh lệnh đó.**
- *Lý thuyết này được Barnard gọi là lý thuyết về sự chấp nhận quyền hành*

## 2.2. LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ GIAI ĐOẠN CUỐI THẾ KỈ 19 ĐẾN NAY

- 2.2.2. LÍ THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI
- ***Robert Owen (1771 - 1858)***
- ***Hugo Munsterberg (1863 - 1916)***
- ***Elton Mayo (1880 - 1949)***
- ***Abraham Maslow (1908 - 1970)***
- ***Doughlas Mc. Gregor (1906 - 1984)***
- ***Chris Argyris (1923)***
- ***Mary Parker Follett (1863 - 1933)***

# Trường phái tâm lý xã hội

- TƯ TƯỞNG CHUNG :
- *Muốn nâng cao hiệu quả quản trị cần nhấn mạnh đến yếu tố con người trong tổ chức*

# Trường phái tâm lý xã hội

- *\*Robert Owen (1771 - 1858): Là người đầu tiên nói đến nhân lực, coi trọng yếu tố con người trong tổ chức.*

# Trường phái tâm lý xã hội

- *\*Hugo Munsterberg (1863 - 1916) : Trong tác phẩm nhan đề "Tâm lý học và hiệu quả trong công nghiệp" xuất bản năm 1913*
- **Ông cho rằng năng suất lao động sẽ cao hơn nếu công việc giao phó cho họ phù hợp với những khả năng cũng như đặc điểm tâm lý của họ.**

# Trường phái tâm lý xã hội

- *Elton Mayo (1880 - 1949) : Ông cho rằng có yếu tố phi vật chất tác động lên NSLĐ.*
- Bầu không khí tâm lý tập thể
- Tác phong của tổ chức
- Các quyết định của tập thể
- **Muốn nâng cao NSLĐ & quản trị có hiệu quả cần phải tác động vào các yếu tố trên**
- Tạo môi trường làm việc thuận lợi
- Văn hóa
- Dự luận

# Trường phái tâm lý xã hội

- *Abraham Maslow (1908 - 1970): đã xây dựng lý thuyết về nhu cầu :1) Nhu cầu vật chất; 2) Nhu cầu an toàn; 3) Nhu cầu xã hội 4) Nhu cầu được tôn trọng; 5) Nhu cầu tự hoàn thiện*
- ***Lý thuyết Maslow được vận hành qua hai nguyên tắc:***  
***(1)một nhu cầu đã tương đối được thoả mãn thì không còn là một xung động mạnh thôi thúc hành động nữa,***
- ***(2)khi một nhu cầu đã tương đối thoả mãn, tác phong của con người sẽ bị chi phối bởi những nhu cầu cao hơn.***
- ***Muốn quản trị hữu hiệu phải căn cứ vào nhu cầu thực sự đang cần được thoả mãn của con người.***

# Trường phái tâm lý xã hội

- *\*Douglas Mc Gregor (1906 - 1984)*
- *Mc Gregor cho rằng các nhà quản trị trước đây đã tiến hành các cách thức quản trị trên những giả thuyết sai lầm về tác phong của con người. Ông gọi những giả thuyết đó là X, và đề nghị một loạt giả thuyết khác mà ông gọi là Y.*
- *Thuyết Y cho rằng con người sẽ thích thú với công việc hơn nếu có những thuận lợi và họ có thể đóng góp nhiều điều hơn cho tổ chức.*
- **Mc Gregor cho rằng thay vì nhấn mạnh đến cơ chế kiểm tra thì nhà quản trị nên quan tâm nhiều hơn đến sự phối hợp hoạt động.**



## 2.2.3. LÝ THUYẾT ĐỊNH LƯỢNG

- :
- ***Trường phái này dựa trên suy đoán là tất cả các vấn đề đều có thể giải quyết được bằng mô hình toán:***
- Nhấn mạnh phương pháp khoa học khi giải quyết các vấn đề quản trị
- Sử dụng các mô hình toán học để giải quyết vấn đề
- Định lượng các yếu tố có liên quan và áp dụng toán và xác suất TK
- Chú ý các yếu tố kinh tế kỹ thuật trong quản trị hơn là các yếu tố tâm lý xã hội;
- Sử dụng máy tính điện tử làm công cụ trong việc giải quyết vấn đề
- Tìm kiếm các quyết định tối ưu trong hệ thống khép kín.

## 2.2.4. LÝ THUYẾT TÍCH HỢP ( TRƯỜNG PHÁI HỘI NHẬP TRONG QUẢN TRỊ)

- a. Tư tưởng : quá trình quản trị
- b. Tư tưởng : tình huống ngẫu nhiên
- c. Tư tưởng : Quản trị hệ thống

## 2.2.4. LÝ THUYẾT TÍCH HỢP ( TRƯỜNG PHÁI HỘI NHẬP TRONG QUẢN TRỊ)

- ***a. Quá trình quản trị***
- ***Tư tưởng này cho rằng quản trị là một quá trình liên tục các chức năng quản trị đó là hoạch định, tổ chức & nhân sự, điều khiển & lãnh đạo và kiểm tra.***

## 2.2.4. LÝ THUYẾT TÍCH HỢP (trường phái hội nhập trong quản trị)

- **Tình huống ngẫu nhiên:** Các nhà nghiên cứu thuộc nhóm này cho rằng quản trị hữu hiệu là căn cứ vào tình huống cụ thể để vận dụng phối hợp các lý thuyết đã có từ trước.
- **Fiedler**, cho rằng cần phải kết hợp giữa các lý thuyết quản trị trên với việc vận dụng vào thực tiễn quản trị, vào các tình huống quản trị.
- PP này được xây dựng trên luận đề “ nếu có X thì tất có Y nhưng phụ thuộc vào điều kiện Z ”,
- điều kiện Z là những biến số ngẫu nhiên. Hiện nay, khi vận dụng phương pháp tình huống người ta thường tìm cách để cách lý giải biến số Z, thay bằng những yếu tố quyết định khác của hoàn cảnh.
-

## 2.2.4. LÝ THUYẾT TÍCH HỢP ( TRƯỜNG PHÁI HỘI NHẬP TRONG QUẢN TRỊ)

- ***C .Quản trị hệ thống***
- ***Hệ thống là một tập hợp các phần tử có liên quan với nhau,phụ thuộc nhau và được sắp xếp theo một trình tự, tạo thành một thể thống nhất.***
- ***Gồm các thành phần:***
- ***Đầu vào***
- Quá trình biến đổi
- Đầu ra (sản phẩm và dịch vụ);
- Phản hồi (phản ứng từ phía môi trường).

## 2.2.5 LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

- ***a. Lí thuyết Z***
- ***b. Lí thuyết Kaizen của quản trị Nhật bản***
- ***c. Tiếp cận theo 7 yếu tố ( 7'S )***
-

## 2.2.5 LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

- **a. Lí thuyết Z**
- Lí thuyết Z ra đời năm 1978 được giáo sư người Mỹ gốc Nhật Bản là **William Ouchi xây dựng trên cơ sở áp dụng cách quản lí của Nhật bản trong các công ty của Mỹ**.
- Chữ Z mà Ouchi dùng nói lên trách nhiệm giữa công nhân và xí nghiệp,
- Lí thuyết Z có đặc điểm:
- Công việc dài hạn;
- quyết định thuận hợ;
- trách nhiệm cá nhân;
- xét thăng thưởng chậm;
- kiểm soát kín đáo bằng các biện pháp công khai;
- quan tâm đến tập thể và cả gia đình nhân viên...

## 2.2.5 LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

- ***a. Lí thuyết Z : Các DN theo thuyết Z thường có các đặc điểm***
- chủ trương một công nhân làm việc suốt đời cho xí nghiệp,
- xây dựng sự trung thành của thợ đối với chủ, việc này để đạt mục tiêu hơn.
- Thường đề xướng việc tăng cường kiểm tra chất lượng qua sự gặp gỡ giữa nhân viên và giám đốc ,cùng đưa ra vấn đề và tìm giải pháp.
- Tạo điều kiện cho công nhân tham gia nhiều hơn vào quá trình ra quyết định, công nhân và giám đốc có sự gần gũi nhờ thông tin hai chiều.



## 2.2.5 LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

- ***b. Lí thuyết Kaizen của quản trị Nhật bản***
- Masaaki Imai, tác giả cuốn sách là chủ tịch công ty Cambridge một hãng tư vấn quốc tế về quản trị thành lập năm 1962. Cuốn sách Kaizen của ông được xuất bản năm 1986 rất được hoan nghênh
- Cốt lõi của khái niệm *Kaizen* là *những cải tiến nhỏ, cải tiến từng bước một*.
- Mặt khác *Kaizen hướng về con người và những nỗ lực của con người*. Điều này khác hẳn với lối suy nghĩ của đa số các nhà quản lý phương Tây chú trọng tới kết quả.

## 2.2.5 LÍ THUYẾT QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

- *c. Tiếp cận theo 7 yếu tố ( 7S )*
- Cách tiếp cận này nhấn mạnh rằng trong quản trị cần phải phối hợp hài hoà 7 yếu tố quản trị có ảnh hưởng lẫn nhau.
- Bảy yếu tố bao gồm:
- **1- Chiến lược ;**
- **2- Cơ cấu ;**
- **3- Hệ thống;**
- **4 - Nhân viên ;**
- **5- Phong cách;**
- **6- Kỹ năng;**
- **7- Mục tiêu phối hợp;**

# *Câu hỏi ôn tập C2*

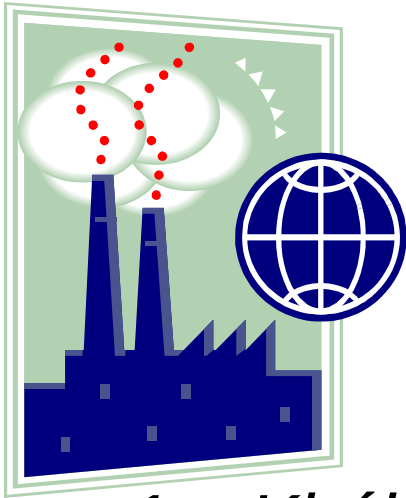
- 1. Tại sao lí thuyết quản trị đến đầu thế kỉ 20 mới phát triển mạnh? Mục tiêu chủ yếu của các lí thuyết quản trị là gì ?
- 2. Trong quá trình phát triển của lí thuyết quản trị giai đoạn cuối thế kỉ 19 và đầu thế kỉ 20 đến nay có những trường phái quản trị đặc trưng nào ?
- 3. Trình bày tư tưởng chính của mỗi trường phái quản trị, các nhà quản trị tiêu biểu và nêu nhận xét.
- 4. ý nghĩa của việc nghiên cứu quá trình phát triển của khoa học quản trị qua các lí thuyết quản trị.

# **CHƯƠNG 3**

## **CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH**

# CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH

- 2.1. KHÁI NIỆM VÀ TẦM QUAN TRỌNG CỦA HOẠCH ĐỊNH
- 2.2. NỘI DUNG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC
- 2.3 MỘT SỐ CÔNG CỤ HỖ TRỢ HOẠCH ĐỊNH
- 2.4. TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

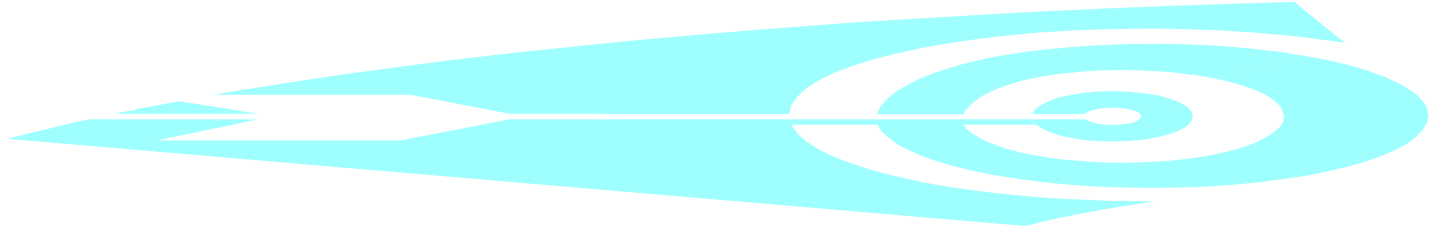


# Khái niệm và tầm quan trọng của hoạch định

- 1. *Khái niệm*
- 2. *Phân loại hoạch định*
- 3. *Tầm quan trọng của công tác hoạch định*

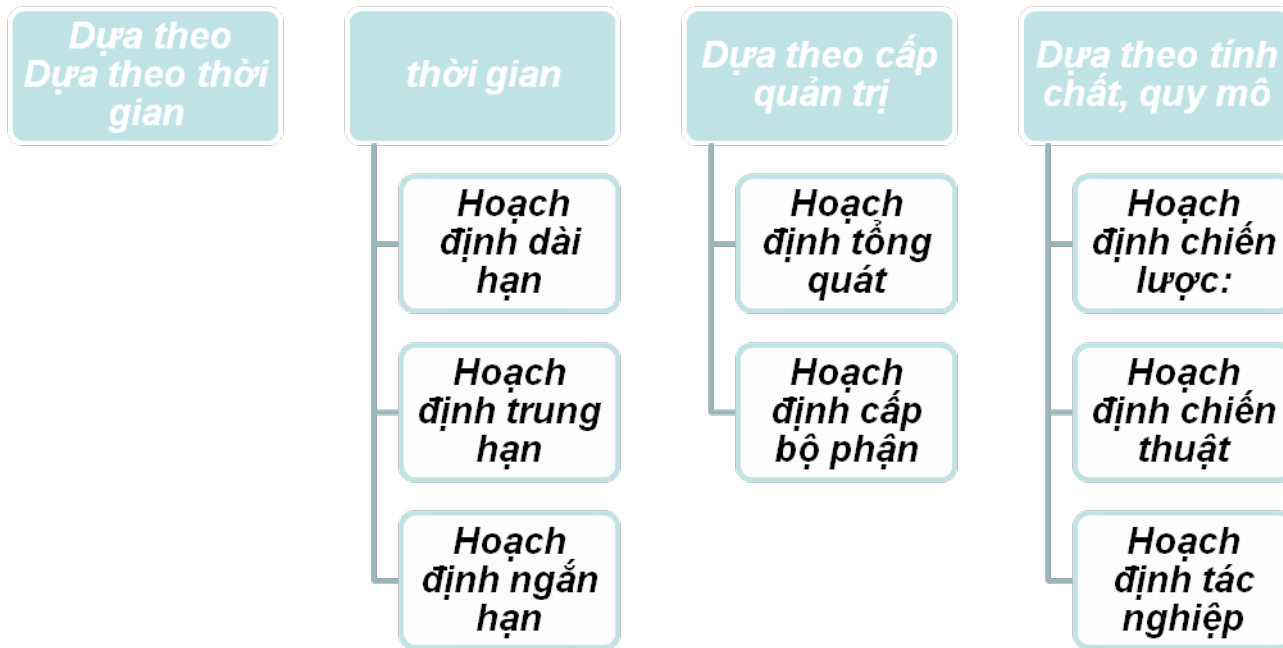
10'

# *1. Khái niệm*



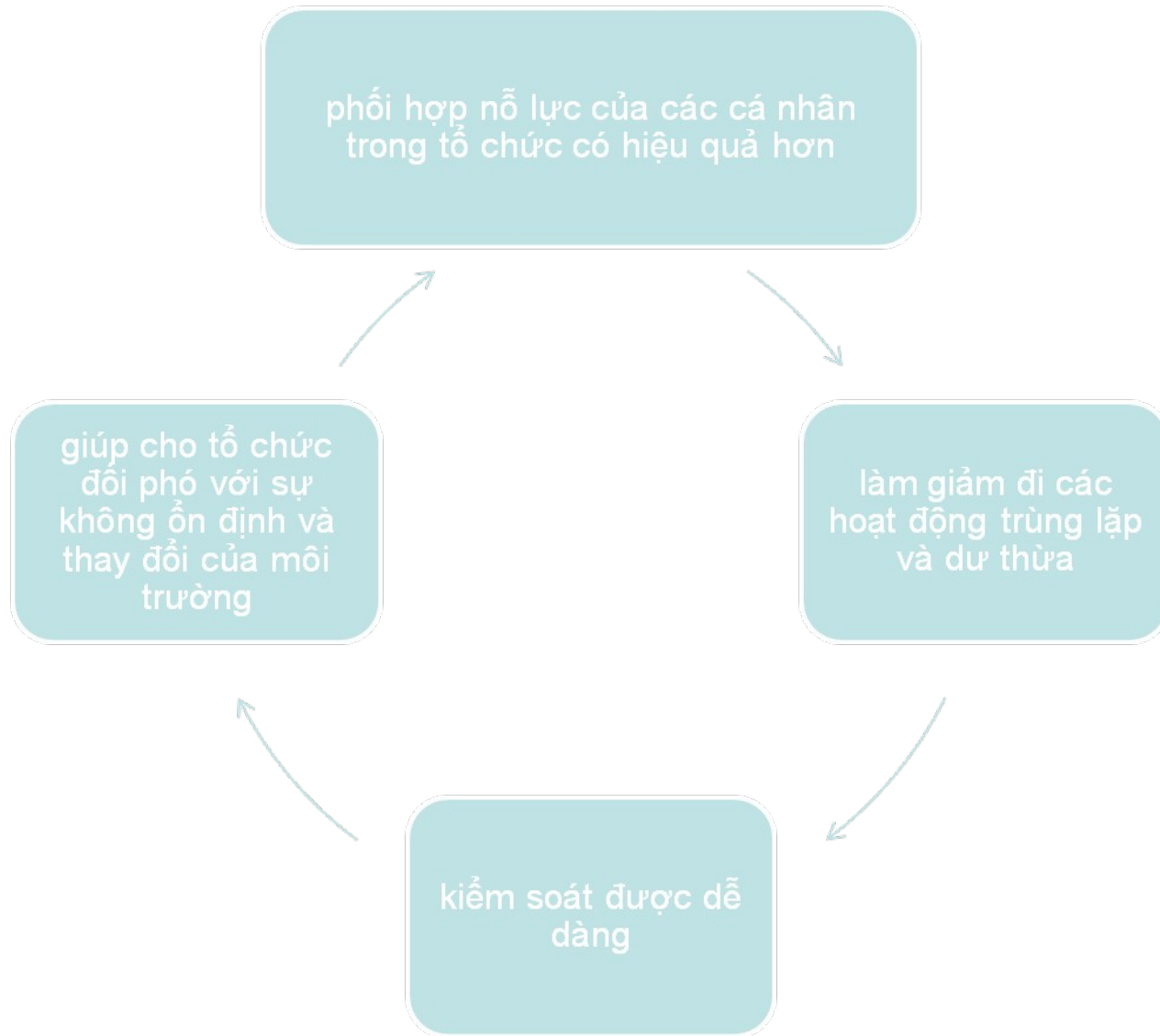
- Hoạch định là quá trình ấn định các mục đích (mục tiêu), nhiệm vụ và phương pháp tốt nhất để thực hiện mục đích (mục tiêu), nhiệm vụ đó.

## 2. Phân loại hoạch định





### 3. **Tâm quan trọng của công tác hoạch định**



## 2.2. NỘI DUNG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

- 2.2.1. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU
- 2.2.2. DỰ KIẾN CÁC NGUỒN TÀI NGUYÊN
- 2.2.3. XÁC ĐỊNH CHÍNH SÁCH, CHƯƠNG TRÌNH, KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

## 2.2.1. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

### Khái niệm

- *Mục tiêu là dd mong muốn của tổ chức trong khoảng thời gian xác định, là điểm kết thúc của một hành động trong một khoảng thời gian.*

## 2.2.1. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

- Vai trò
- Mục tiêu được xác định rõ ràng, chính xác và được thực hiện tốt thì mục đích của tổ chức được thực hiện có hiệu quả và ngược lại.
- Mục tiêu giúp cho tổ chức sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của mình ở mỗi thời kì khác nhau

# 2.2.1. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

## Đặc điểm

- Mục tiêu thường được ấn định trong khoảng thời gian xác định.
- Mục tiêu thường cụ thể, rõ ràng, dễ định lượng.
- Mục tiêu thường phản ánh mong muốn của tổ chức về từng lĩnh vực, từng mặt hoạt động và trong từng thời kỳ hoạt động của tổ chức.

# 2.2.1. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

Yêu cầu

- Có tính cụ thể
- Có linh hoạt
- Có tính định lượng
- Có tính khả thi
- Có tính nhất quán

# 2.2.1. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

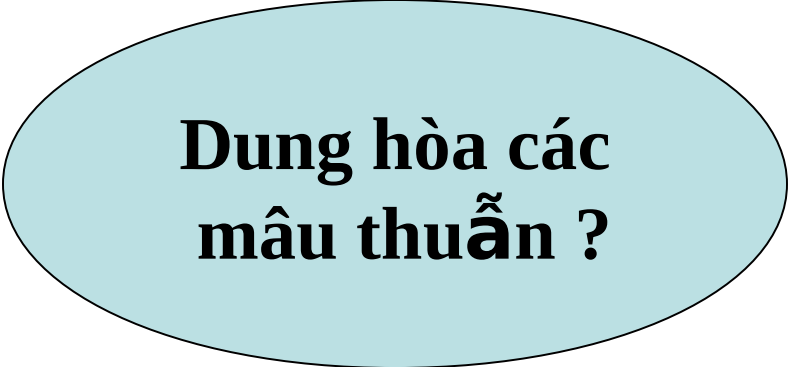
Các mục tiêu thường gặp

- *Perter Drucker đã khẳng định rằng cần phải xây dựng mục tiêu cho ít nhất tám lĩnh vực của tổ chức:*
- 1. Vị trí trên thị trường
- 2. Việc đổi mới
- 3. Năng suất
- 4. Các nguồn tài nguyên, vật chất và tài chính
- 5. Khả năng sinh lời
- 6. Thành tích và trách nhiệm của nhà quản trị
- 7. Thành tích và thái độ của công nhân
- 8. Trách nhiệm xã hội

## 2.2.1. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

Những vấn đề cần quan tâm khi HĐ mục tiêu

- Lựa chọn trật tự ưu tiên của các mục tiêu
- Xác định khung thời gian của các mục tiêu
- Đo lường các mục tiêu
- **Dung hòa mâu thuẫn** giữa các mục tiêu



**Dung hòa các  
mâu thuẫn ?**



# Dung hòa mâu thuẫn giữa các mục tiêu

- 1. Lợi nhuận trước mắt với mức tăng trưởng lâu dài
- 2. Mức lời với tư thế cạnh tranh
- 3. Nỗ lực bán hàng trực tiếp với nỗ lực phát triển
- 4. Việc xâm nhập sâu hơn vào thị trường hiện có với việc phát triển các thị trường mới
- 5. Liên kết với DN liên quan hay không liên quan với ngành nghề
- 6. Các mục tiêu lợi nhuận và các mục tiêu phi lợi nhuận.
- 7. Sự tăng trưởng với sự ổn định
- 8. Môi trường ít rủi ro với môi trường nhiều rủi ro.

## 2.2.2. DỰ KIẾN CÁC NGUỒN TÀI NGUYÊN

- NGUỒN TÀI NGUYÊN NÀO ?
- LỢI ÍCH GÌ ?
- Là một trong những căn cứ giúp nhà quản trị lựa chọn mục tiêu.
- Là căn cứ để nhà quản trị trù liệu các giải pháp, các chương trình, kế hoạch hành động,
- Là cơ sở để nhà quản trị sử dụng có hiệu quả nhất các phương tiện và tiềm năng của tổ chức trong quá trình thực hiện mục tiêu.

## 2.2.3.XÁC ĐỊNH CHÍNH SÁCH, CHƯƠNG TRÌNH, KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

- CÁC CHÍNH SÁCH,
- CHƯƠNG TRÌNH,
- KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

# CHÍNH SÁCH ?

**Chính sách là tổng thể các biện pháp mà tổ chức sử dụng để tác động đến mọi bộ phận, mọi yếu tố có liên quan đến tổ chức nhằm thực hiện có kết quả mục đích cũng như các mục tiêu của tổ chức**



# Chính sách có đặc điểm gì?



- Chính sách trong một tổ chức thường bao gồm nhiều loại
- Mỗi chính sách đều có chu kỳ sống (có quá trình ra đời, phát huy tác dụng và bị loại bỏ).

# ***Chương trình***

**Chương trình là trình tự thực hiện các công việc cần thiết để đạt mục tiêu quản trị đặt ra**

## ***ích lợi chương trình***

- Chương trình cho phép nhà quản trị có thể cân nhắc đánh giá các khả năng hiện có và giành sự ưu tiên cho các vấn đề
- Chương trình là công cụ để phối hợp hoạt động trong tổ chức
- Chương trình là một trong những căn cứ để kiểm soát các hoạt động của tổ chức có hiệu quả.
- Chương trình tạo điều kiện thuận lợi cho việc ủy quyền của nhà quản trị.

# Lập kế hoạch



- Kế hoạch là bản tường trình chi tiết của các chương trình .
- Nội dung của các kế hoạch thường chỉ rõ các **việc cần phải làm? Bắt đầu làm từ khi nào? Khi nào kết thúc? Ai làm? Phương tiện để thực hiện là gì? Kết quả cần đạt; tiêu chuẩn đo lường ; Bộ phận kiểm tra đánh giá**



## 2.3. TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

- 2.3.1. PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ CÁC CĂN CỨ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC
- 2.3.2. THIẾT LẬP CÁC MỤC TIÊU
- 2.3.3. XÁC ĐỊNH CÁC ĐIỀU KIỆN TIỀN ĐỀ
- 2.3.4. XÂY DỰNG CÁC PHƯƠNG ÁN CHIẾN LƯỢC DỰ THẢO
- 2.3.5. ĐÁNH GIÁ VÀ LỰA CHỌN PHƯƠNG ÁN CHIẾN LƯỢC TỐI ƯU
- 2.3.6. LẬP CHƯƠNG TRÌNH, KẾ HOẠCH
- 2.3.7. TỔ CHỨC THỰC HIỆN

## 2.3.1. PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ CÁC CĂN CỨ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

- Vị thế của tổ chức;
- Những điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức;
- Những tiềm lực có thể huy động được để thực hiện mục tiêu của tổ chức;
- Những cơ hội và nguy cơ có thể xảy ra đối với tổ chức.

## 2.3.2. Thiết lập các mục tiêu

*C1: Ban lãnh đạo của tổ chức trực tiếp bàn bạc, nghiên cứu đề xuất mục đích, mục tiêu chung của tổ chức và cụ thể hóa thành các nhiệm vụ cụ thể cho các bộ phận hay phân hệ của tổ chức*

*C2: Ban lãnh đạo của tổ chức đề ra các yêu cầu sống còn của tổ chức. Từ đó hướng dẫn, yêu cầu nội dung và phương pháp xây dựng mục đích, mục tiêu để các phân hệ trong tổ chức nghiên cứu, soạn thảo các mục tiêu và nhiệm vụ của mỗi phân hệ. Từ đó mà hình thành nên các mục đích, mục tiêu chung của toàn tổ chức.*

*C3 Kết hợp 2 cách trên*

## 2.3.3. XÁC ĐỊNH CÁC ĐIỀU KIỆN TIỀN ĐỀ

- Theo khả năng chi phối và tác động, có thể chia thành các loại
  - + không thể chi phối
  - + có thể chi phối
  - + có thể chi phối một phần
- Theo phạm vi, có thể chia thành các loại tiền đề
  - + nằm bên ngoài tổ chức
  - + thuộc bên trong tổ chức



**Dự thảo  
các  
phương  
án chiến  
 lược**

Nguyên tắc

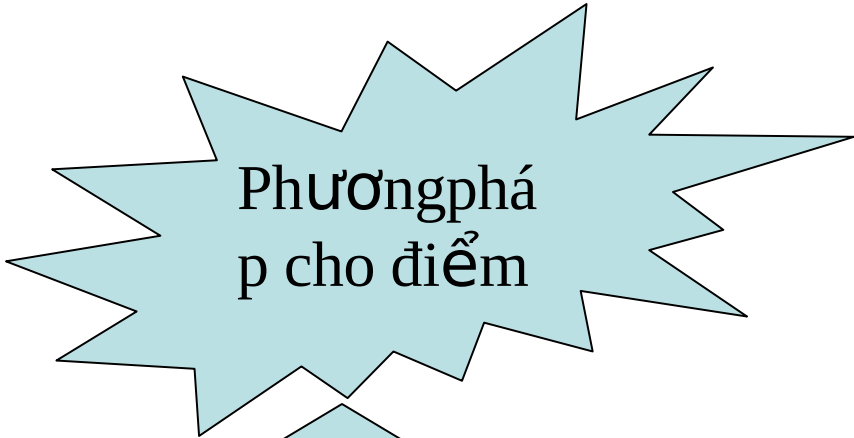
quan  
điểm

Phương  
pháp

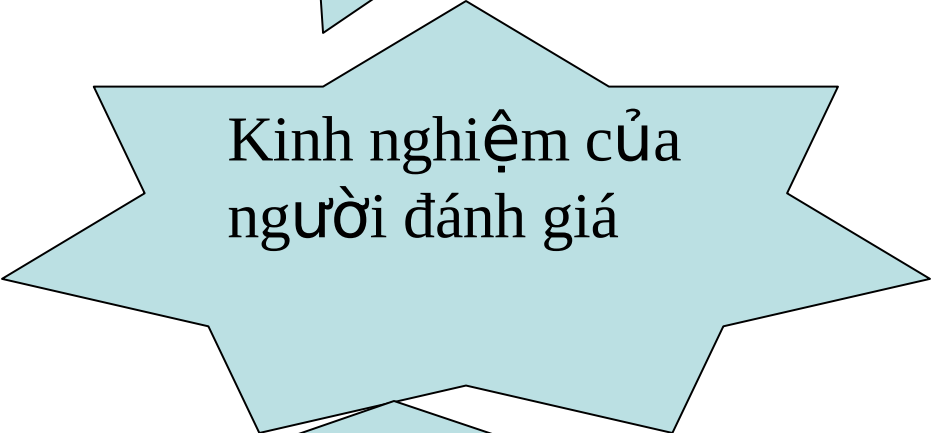


# **Đánh giá các phương án chiến lược và lựa chọn phương án tối ưu**

- + Phải chỉ rõ các ưu, nhược điểm của từng phương án.
- + Phải sử dụng nhiều phương pháp khác nhau để lựa chọn phương án



Phương pháp  
cho điểm

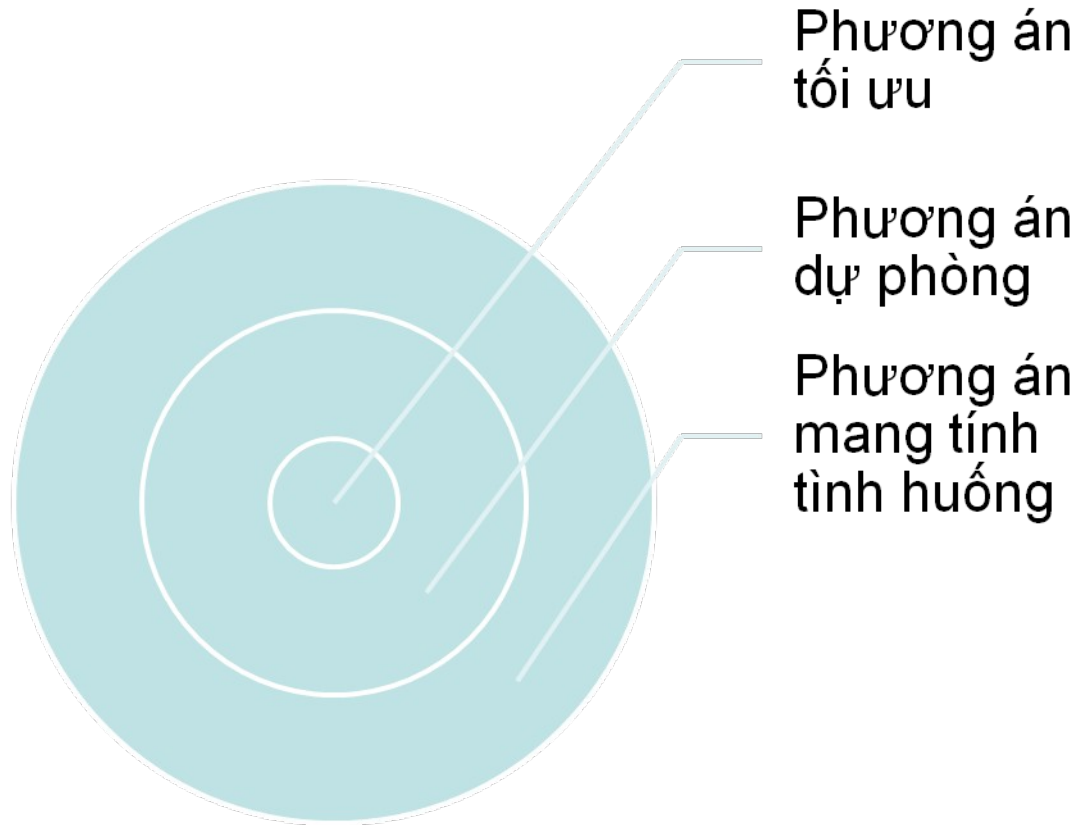


Kinh nghiệm của  
người đánh giá



**Phương pháp  
Toán**

**Đánh giá các phương án chiến lược và lựa chọn phương án tối ưu**



## 2.3.6. LẬP CHƯƠNG TRÌNH, KẾ HOẠCH

- *Các bước thành lập chương trình*
- ***Cụ thể hóa bằng các kế hoạch***



## 2.3.6. LẬP CHƯƠNG TRÌNH, KẾ HOẠCH

- *CÁC BƯỚC THÀNH LẬP CHƯƠNG TRÌNH*
- ***Bước 1: Phân tích kỹ các mục tiêu của tổ chức***
- ***Bước 2: Chia quá trình thực hiện các mục tiêu thành các giai đoạn chính.***
- ***Bước 3: Lựa chọn trình tự ưu tiên***
- ***Bước 4: ấn định thời gian thực hiện***
- ***Bước 5: Phối hợp các chương trình bộ phận***

## 2.3.6. LẬP CHƯƠNG TRÌNH, KẾ HOẠCH

### ***KẾ HOẠCH***

***Cụ thể hóa bằng các kế hoạch như:***

- *KH dài hạn ,trung,ngắn hạn,*
- *KH cho từng lĩnh vực hoạt động cụ thể*
- *KH ngân quỹ và chi phí thực hiện*

## 2.3.7. TỔ CHỨC THỰC HIỆN

- Triển khai các KH tác nghiệp
- Theo dõi kiểm tra ,đánh giá kết quả
- Điều chỉnh HĐ

## 2.4 MỘT SỐ CÔNG CỤ HỖ TRỢ HOẠCH ĐỊNH

- 2.4.1. SỬ DỤNG MA TRẬN S.W.O.T.
- 2.4.2. DỰ BÁO THEO KỊCH BẢN
- 2.4.3. KỸ THUẬT DELPHI
- 2.4.4. PHƯƠNG PHÁP CHẤM ĐIỂM
- 2.4.5. MÔ HÌNH TOÁN HỌC

# 2.4.1. SỬ DỤNG MA TRẬN S.W.O.T

- Trình tự các bước của kĩ thuật phân tích ma trận **S.W.O.T. bao gồm:**
- *Bước 1. Xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ có tính then chốt mà tổ chức sẽ phải đối mặt*
- *Bước 2. Đưa ra các phương án phối hợp giữa các yếu tố S + O; S + T; W + O; W + T hoặc S + W + O + T một cách hợp lí và logic*
- *Bước 3. Phân tích các nhóm chiến lược đã xây dựng*
- *Bước 4. Lựa chọn chiến lược tốt nhất*

## 2.4.2. DỰ BÁO THEO KỊCH BẢN

- Kịch bản là sự mô tả bằng văn bản một tương lai có thể xảy ra. *Các nhà lập kế hoạch sử dụng kịch bản nhằm vạch ra những vấn đề như:*
- Môi trường hoạt động của tổ chức trong tương lai có thể biến đổi như thế nào?
- Những trạng thái tiềm năng có thể xảy ra đối với tổ chức ?
- Tổ chức có thể áp dụng những chiến lược nào để ngăn ngừa, định hướng, thúc đẩy hay giải quyết những trạng thái tương lai đó.

## 2.4.3. KỸ THUẬT DELPHI

- ***Bước 1: Thành lập các nhóm công tác***
- ***Bước 2: Tổ chức xây dựng các phiếu điều tra***
- ***Bước 3: Phát phiếu điều tra cho chuyên gia trả lời***
- ***Bước 4: Thu thập, phân loại ý kiến, tổng hợp phân tích thông tin thu được.***

## 2.4.4. PHƯƠNG PHÁP CHẤM ĐIỂM

- Theo phương pháp này cần thực hiện các bước sau:
- ***Bước 1: Xác định các tiêu chuẩn đánh giá phương án chiến lược và mức điểm của mỗi tiêu chuẩn đó.***
- ***Bước 2: Chấm điểm theo các tiêu chuẩn đã xác định các cho phương án chiến lược dựa trên cơ sở sự thỏa mãn của mỗi phương án đối với mỗi tiêu chuẩn đánh giá.***
- ***Bước 3: Tính điểm tổng hợp cho từng phương án.***
- ***Bước 4: Quyết định lựa chọn phương án theo kết quả chấm điểm.***



## 2.4.5. MÔ HÌNH TOÁN HỌC

- Xác suất
- Qui hoạch
- Thống kê
- ..V..V..

# Câu hỏi thảo luận

- Tìm hiểu một tổ chức mà anh (chị) biết rõ nhất và hãy thực hiện các nhiệm vụ sau:
- Lí giải các căn cứ để hình thành nên mục đích hay mục tiêu chiến lược của tổ chức đó.
- Dự kiến 3 PA để thực hiện một mục tiêu của tổ chức
- Áp dụng các phương pháp đã học để lựa chọn phương án chiến lược tối ưu để thực hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức đó

## Câu hỏi ôn tập Chương 3

- 1. Hoạch định là gì? Hãy phân tích tầm quan trọng của hoạch định
- 2. Tại sao có thể nói hoạch định là chức năng quản trị đặc biệt quan trọng trong quá trình quản trị ?
- 3. Hãy phân biệt các loại hoạch định: Hoạch định chiến lược, hoạch định chiến thuật và hoạch định tác nghiệp
- 4. Trình bày nội dung chủ yếu của công tác hoạch định trong một tổ chức?
- 5. Tại sao cần thiết lập thứ tự ưu tiên cho các mục tiêu khi hoạch định ?
- 6. Hãy thử đặt ra các mục tiêu năm tới cho tổ chức mà bạn đang là thành viên, nêu cơ sở của việc hình thành các mục tiêu đó.

# **CHƯƠNG 4**

## **CHỨC NĂNG TỔ CHỨC**

# CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

- 4.1. KHÁI NIỆM
- 4.2. TẦM HẠN QUẢN TRỊ
- 4.3. CÁC NGUYÊN TẮC TỔ CHỨC QUẢN TRỊ
- **4.4. MỘT SỐ KIỂU CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ**
- 4.5. CÁC GIAI ĐOẠN HÌNH THÀNH CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ
- 4.6. PHÂN BỐ QUYỀN HẠN GIỮA CÁC CẤP QUẢN TRỊ
- 4.7. TẦM QUAN TRỌNG CỦA CÔNG TÁC TỔ CHỨC

# TỔ CHỨC

\***Tổ chức** là quá trình triển khai công việc , kế hoạch nào đó

\***Tổ chức** là việc bố trí sắp xếp nhân sự vào những vị trí nhất định để sử dụng có hiệu quả nguồn lực con người

→ **Tổ chức** là quá trình **sắp xếp và bố trí** các công việc, **giao quyền hạn** và **phân phối các nguồn lực** của tổ chức sao cho chúng **được sử dụng** một cách có hiệu quả vào mục tiêu chung của **tổ chức**

\***Tổ chức** là một nhóm người

\***Tổ chức** là một chức năng của quản trị

# CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

**Chức năng tổ chức là những hoạt động quản trị nhằm thiết lập một hệ thống vị trí cho mỗi cá nhân và mỗi bộ phận trong tổ chức, sao cho các cá nhân và bộ phận có thể phối hợp với nhau một cách tốt nhất để thực hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức.**

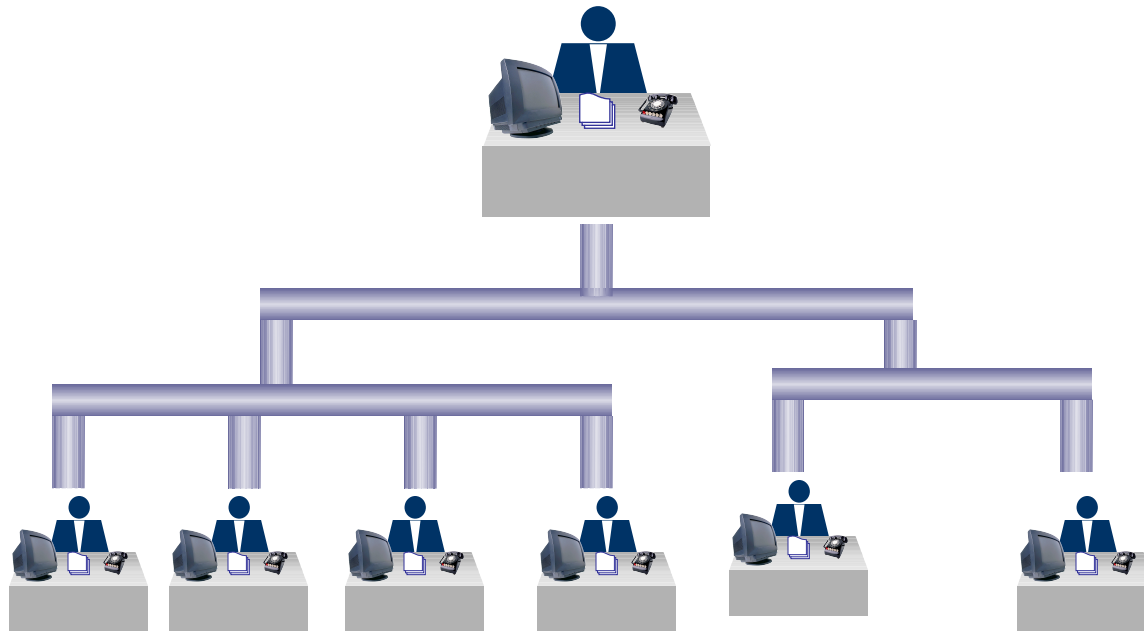
**Cơ cấu tổ chức là tổng hợp các bộ phận khác nhau trong tổ chức, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hóa và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định được bố trí theo những cấp, những khâu quản trị khác nhau nhằm đảm bảo thực hiện các chức năng quản trị nhất định, phục vụ mục tiêu chung của tổ chức.**



## 4.2. TẦM HẠN QUẢN TRỊ

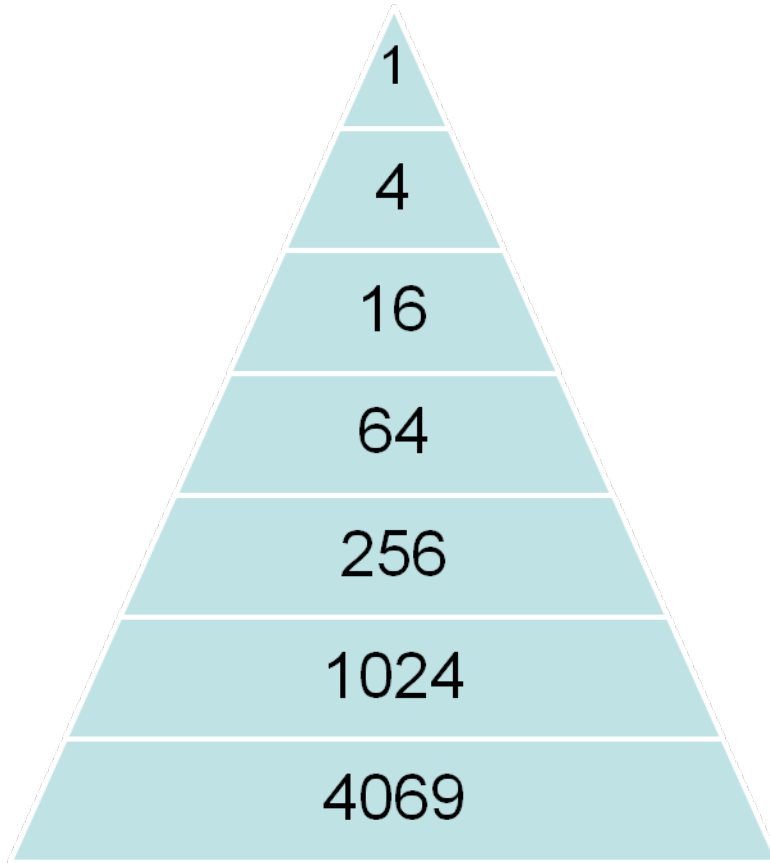
- 4.2.1 ĐỊNH NGHĨA.
- 4.2.2 CÁC YẾU TỐ CHI PHỐI TẦM HẠN QUẢN TRỊ

***Tầm hạn quản trị chỉ số nhân viên  
thuộc cấp mà một nhà quản trị điều  
khiển trực tiếp***



Số nhà quản trị (1 – 4)  
**1.365**

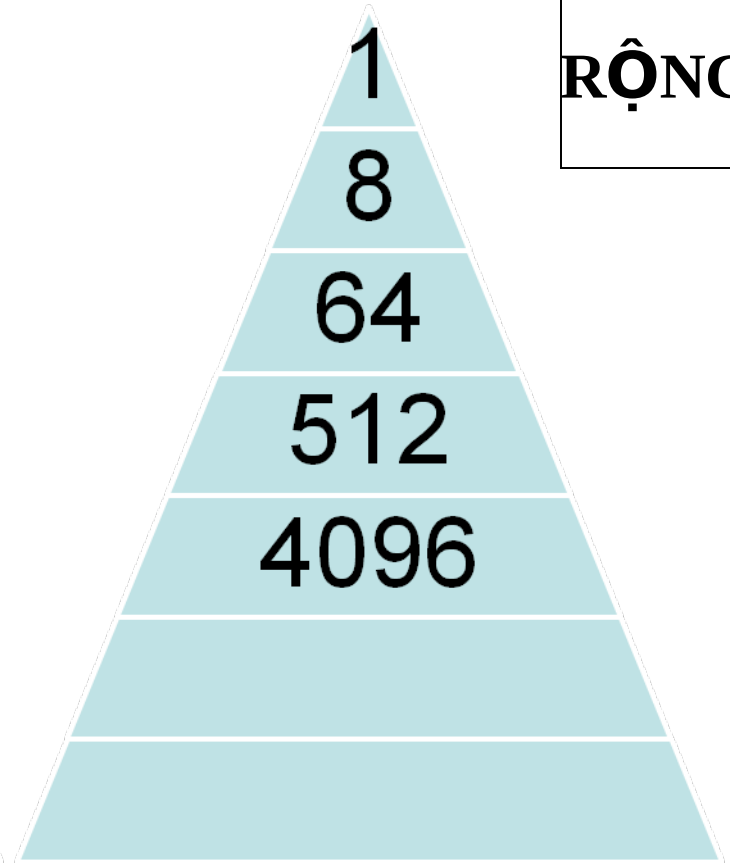
**Tâm  
hạn  
quản  
trị**



**Tâm hạn = 4**

Số nhà quản trị (1 – 8)  
**585**

**RỘNG**



**Tâm hạn = 8**

## Tầm hạn quản trị hẹp

### Ưu điểm

Giám sát và kiểm soát chặt chẽ  
Truyền đạt thông tin đến các  
thuộc cấp nhanh chóng

### Nhược điểm

Tăng số cấp quản trị  
Cấp trên dễ can thiệp sâu vào  
công việc của cấp dưới  
Tốn kém nhiều chi phí quản trị  
Truyền đạt thông tin đến cấp  
cuối cùng không nhanh chóng

## Tầm hạn quản trị rộng

Giảm số cấp quản trị  
Có thể tiết kiệm được chi phí  
quản trị

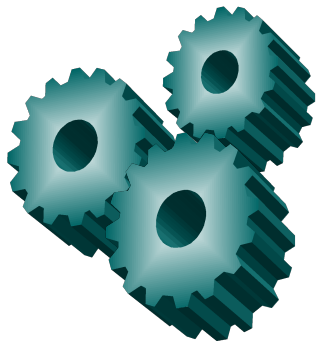
Cấp trên buộc phải phân chia  
quyền hạn

### Nhược điểm

Khó kiểm soát nổi  
Tình trạng quá tải ở cấp trên dễ  
dẫn đến quyết định chậm  
Cần phải có các nhà quản trị  
giỏi

# **Yếu tố chi phối tầm hạn quản trị**

- 1. Mức uỷ quyền**
- 2. Trình độ & khả năng của các cấp dưới**
- 3. Năng lực của nhà quản trị**
- 4. Tính chất phức tạp và mức độ ổn định của công việc**
- 5. Kỹ thuật thông tin**
- 6. Đặc điểm của đối tượng bị quản trị**



## 4.3. CÁC NGUYÊN TẮC TỔ CHỨC QUẢN TRỊ

- 4.3.1. Cơ cấu tổ chức quản trị phải **gắn với mục tiêu hoạt động của tổ chức.**
- 4.3.2. Cơ cấu tổ chức quản trị phải thể hiện tính **cân đối và tính chuyên môn hóa**
- 4.3.3. Cơ cấu tổ chức quản trị phải bảo đảm **tính linh hoạt**
- 4.3.4. Cơ cấu tổ chức quản trị phải bảo đảm **tính hiệu lực và hiệu quả**
- 4.3.5. Cơ cấu tổ chức quản trị phải đảm bảo **tính thống nhất chỉ huy**

*Cơ cấu tổ chức quản trị phải gắn với phương hướng, mục đích, mục tiêu của tổ chức*

- Nguyên tắc này đòi hỏi cơ cấu tổ chức quản trị phải **xuất phát từ phương hướng và mục đích, mục tiêu của tổ chức.**

*Cơ cấu tổ chức quản trị phải thể hiện tính cân đối và tính chuyên môn hóa*

- **Tính chuyên môn hóa thể hiện ở sự chuyên nghiệp hóa của các bộ phận trong tổ chức**
- **Tính cân đối thể hiện ở sự cân đối về nhiệm vụ - quyền hạn - trách nhiệm - lợi ích giữa các bộ phận hoặc trong từng bộ phận của tổ chức**



# *Cơ cấu tổ chức quản trị phải bảo đảm tính linh hoạt*

- Nguyên tắc này đòi hỏi cơ cấu tổ chức quản trị phải được xây dựng hợp lý . Tức là
- Phải tạo ra cho mỗi phân hệ (bộ phận) trong tổ chức có khoảng độc lập nhất định để phát huy tính sáng tạo của cấp dưới.
- Mô hình cơ cấu tổ chức phải được cấu trúc sao cho dễ mở rộng, dễ thu gọn mà không làm mất đi sự ổn định của tổ chức.
- Cơ cấu tổ chức phải bảo đảm thích nghi với mọi nhiệm vụ, mọi mục tiêu ở các giai đoạn phát triển khác nhau của tổ chức và của môi trường

# *Cơ cấu tổ chức quản trị phải bảo đảm tính hiệu lực và hiệu quả*

- Tính hiệu lực được hiểu như là mọi quyết định của các nhà quản trị trong tổ chức đều được cấp dưới thực hiện nghiêm túc.
- Tính hiệu quả thể hiện ở chỗ mục tiêu của tổ chức đạt được tốt nhất với chi phí ít nhất. Muốn đạt được tính hiệu quả trước hết cơ cấu tổ chức quản trị phải tối ưu. Tính tối ưu của cơ cấu tổ chức quản trị đòi hỏi
- Số lượng các cấp quản trị phải đạt mức tối thiểu so với yêu cầu quản trị
- Mỗi quan hệ giữa các cấp, các khâu quản trị phải hợp lý thể hiện ở chỗ: đơn giản, chặt, không chồng chéo, không bỏ sót chức năng quản trị.

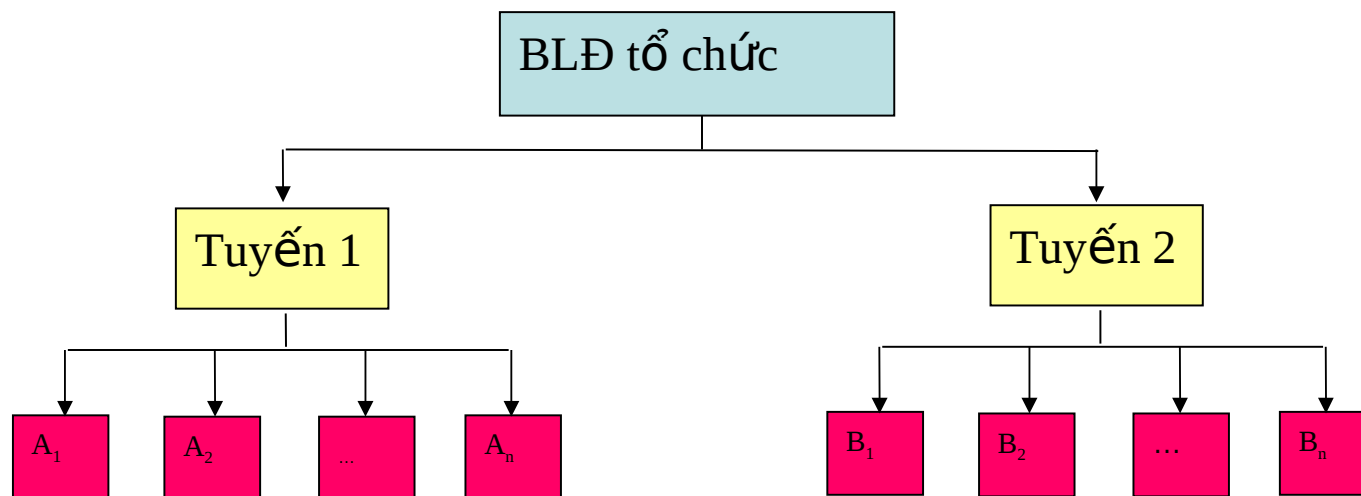
# *Cơ cấu tổ chức quản trị phải đảm bảo tính thống nhất chỉ huy*

- Nguyên tắc này bảo đảm có sự chỉ huy thông suốt và phối hợp nhịp nhàng giữa các cấp và các bộ phận trong tổ chức.
- Theo nguyên tắc này, mỗi thành viên trong tổ chức chỉ nhận mệnh lệnh và chịu trách nhiệm báo cáo cho một nhà quản trị trực tiếp của mình.

## 4.4. MỘT SỐ KIỂU CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ

- 4.4.1. CƠ CẤU TRỰC TUYẾN
- 4.4.2. CƠ CẤU CHỨC NĂNG
- 4.4.3. CƠ CẤU TRỰC TUYẾN - CHỨC NĂNG
- 4.4.4. CƠ CẤU MA TRẬN
- 4.4.5. CƠ CẤU TỔ CHỨC PHÂN CHIA THEO VỊ TRÍ ĐỊA LÍ/LÃNH THỔ
- 4.4.6. CƠ CẤU TỔ CHỨC PHÂN CHIA THEO SẢN PHẨM
- 4.4.7. CƠ CẤU TỔ CHỨC PHÂN CHIA THEO KHÁCH HÀNG

# CE C u Qu n Tr Tr c Tuy n



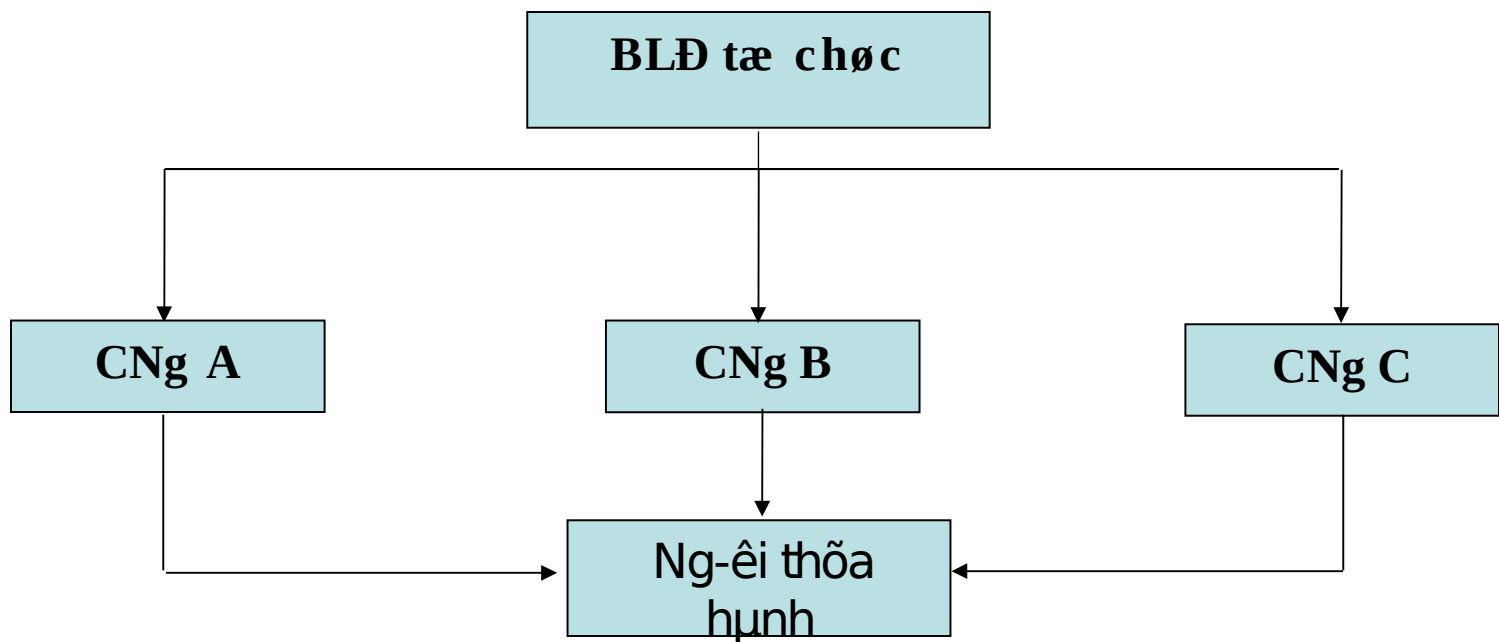
## Ưu điểm

- + Đảm bảo chế độ một thủ trưởng
- + Người thừa hành chỉ nhận mệnh lệnh từ một người lãnh đạo cấp trên trực tiếp
- + Chế độ trách nhiệm rõ ràng
- + Cấu trúc đơn giản, gọn nhẹ, thích hợp với quy mô nhỏ
- + Dễ kiểm soát, dễ điều chỉnh
- + Tập trung được quyền lực quản trị

## Nhược điểm

- + Người lãnh đạo phải có kiến thức toàn diện
- + Hạn chế việc sử dụng các chuyên gia có trình độ
- + Dễ dẫn đến cách quản lý gia trưởng
- + Mối liên hệ giữa các đơn vị, cá nhân khác tuyến rất công kênh vì phải đi theo đường vòng

# CE C u Q u n Tr Ch c Năng



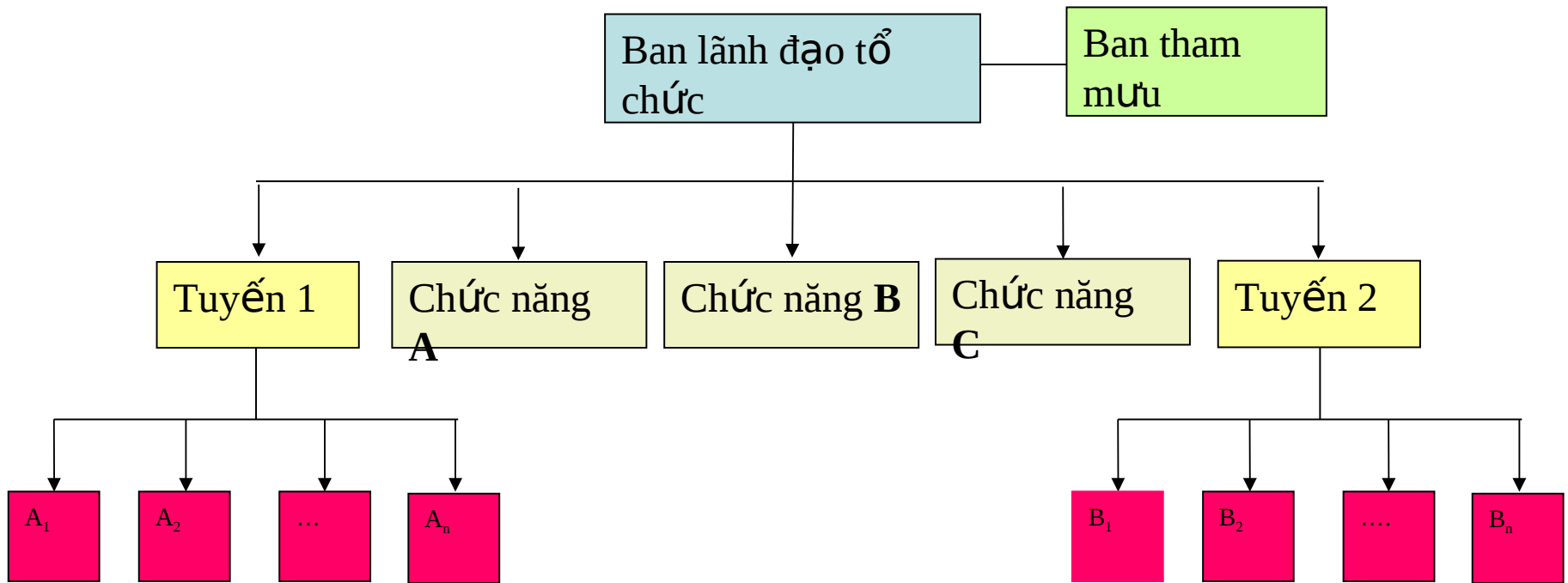
## Ưu điểm

- + Thu hút được các chuyên gia vào hoạt động quản trị
- + Giảm bớt gánh nặng về công việc quản trị cho các nhà lãnh đạo tổ chức
- + Đảm bảo tính chuyên môn hóa trong hoạt động quản trị

## Nhược điểm

- + Không bảo đảm thực hiện chế độ một thủ trưởng
- + Cấp dưới phải chịu sự lãnh đạo của nhiều cấp trên
- + Khó kiểm soát và phối hợp các hoạt động trong tổ chức
- + Tạo nên các lợi ích chuyên biệt trong tổ chức

# Cấu trúc Tổ chức Tuyển - Chức Năng



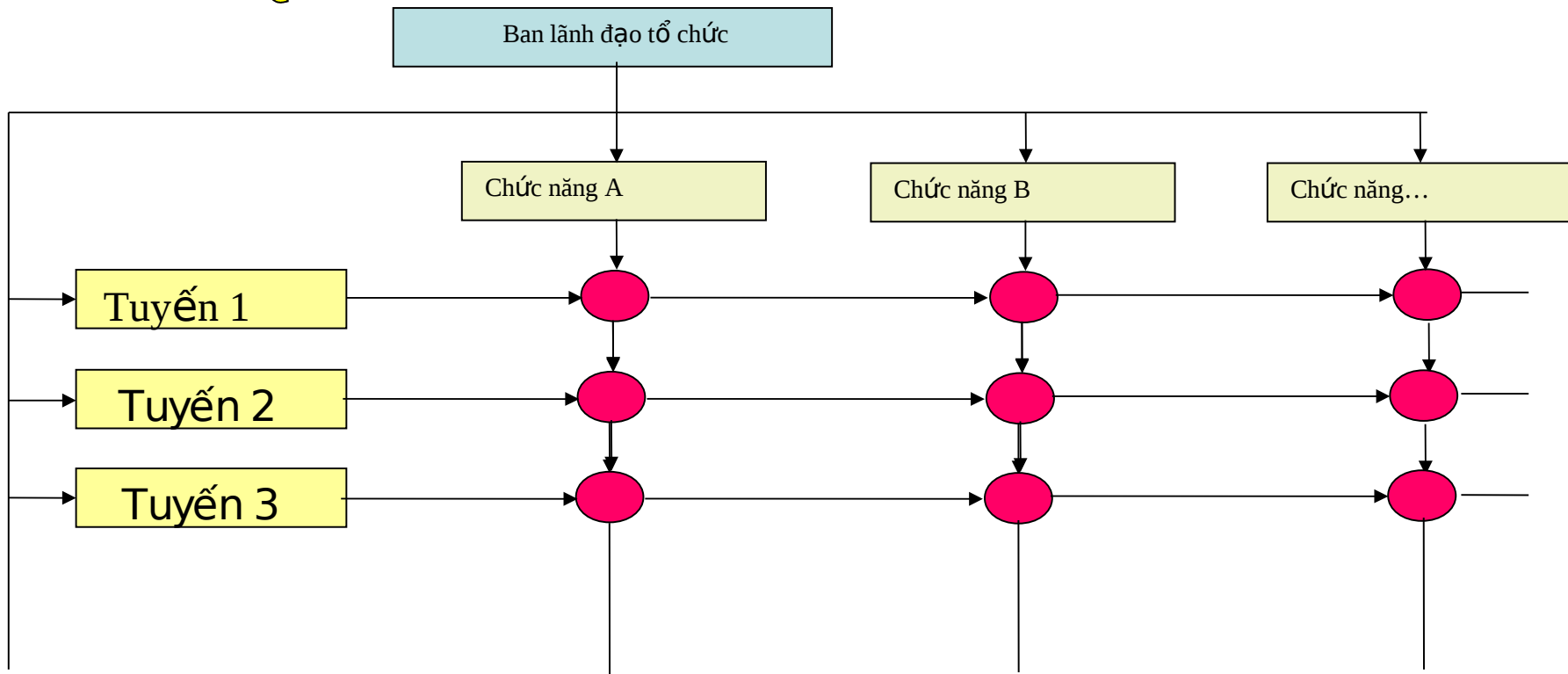
## Ưu điểm

+ Khắc phục được nhược điểm trong các kiểu cơ cấu tổ chức quản trị trên

## Nhược điểm

- + Công kênh
- + Khó thống nhất trong các hoạt động
- + Mất nhiều thời gian để các NQT cấp cao đưa ra các quyết định
- + NQT phải xử lý các mối quan hệ phức tạp nảy sinh trong quá trình ra quyết định quản trị.

# CE C u Qu n Tr Ma Tr n



## Ưu điểm

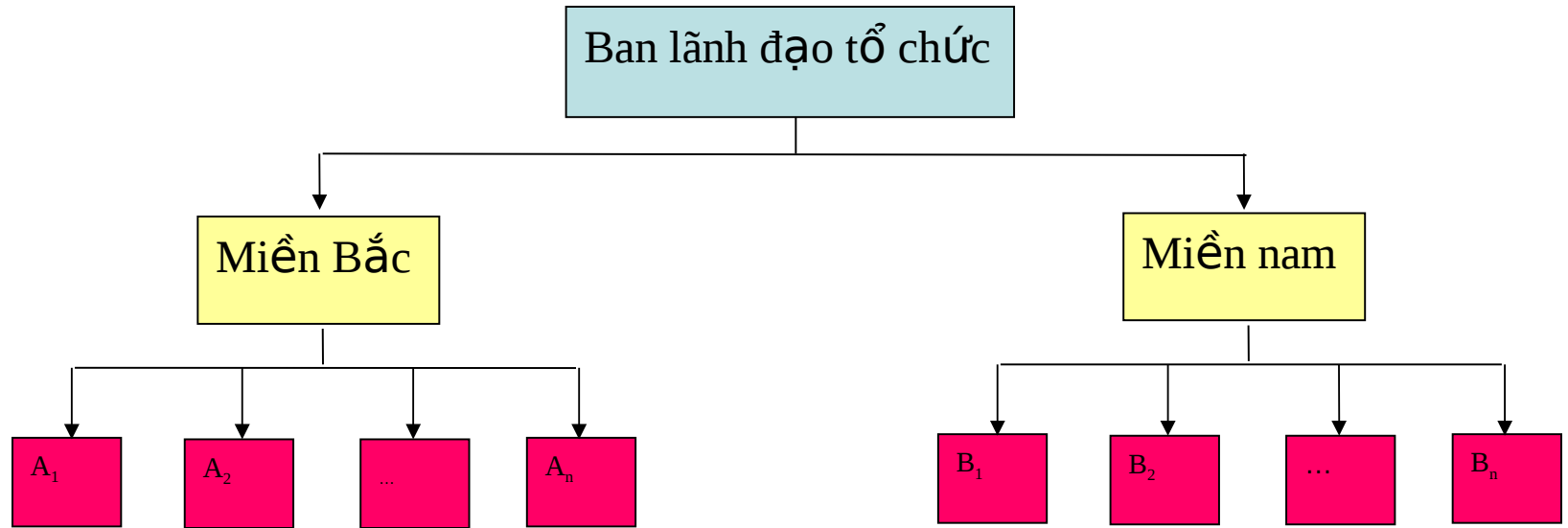
- ☺ Tổ chức linh động
- ☺ phát huy được ưu thế của chuyên gia thuộc từng lĩnh vực vào hoạt động quản trị

## Nhược điểm

- ☹ Dễ xảy ra tranh chấp ảnh hưởng giữa người lãnh đạo và các bộ phận



# Phân Chia theo Vùng Địa Lý / Lãnh Th



## 😊 Ưu điểm

+ Dễ thích nghi với thị trường hoặc địa phương có tính chất riêng biệt

+ Hiểu biết cao về nhu cầu khách hàng

+ Có thông tin trực tiếp tốt hơn với những đại diện của địa phương

## ☹️ Nhược điểm

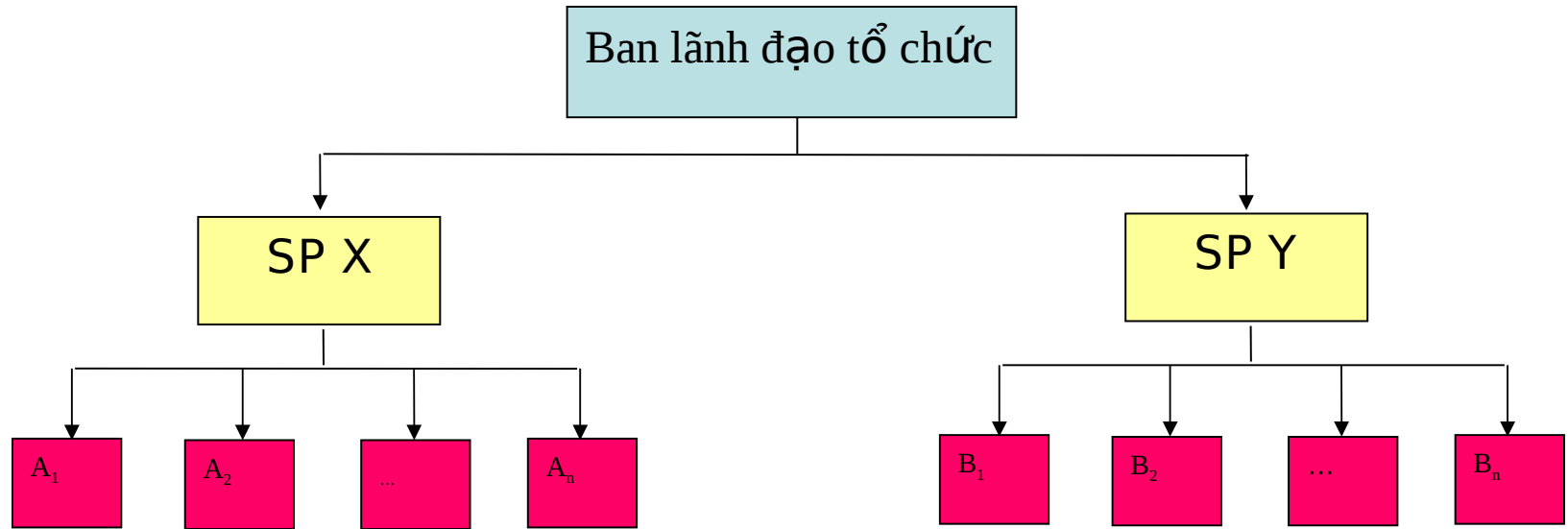
+ Cung cấp cơ sở đào tạo những nhà tổng quản trị

+ Cần có nhiều người có năng lực quản lý

chung

+ Tạo nên tình trạng trùng lặp trong tổ chức

# Phân Chia theo Sản Phẩm



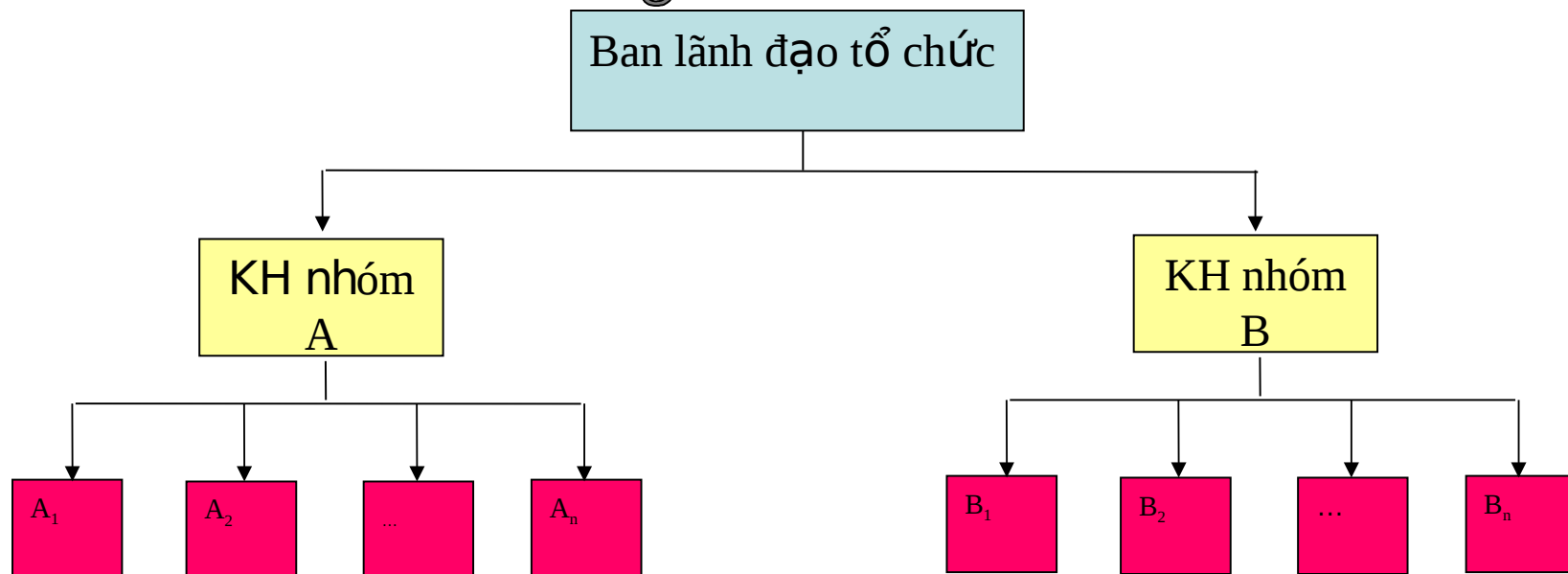
## 😊 Ưu điểm

- + **Hiểu rõ về sản phẩm/dịch vụ** cung ứng
- + **Dễ xác định lợi nhuận** đối với từng SP
- + **Phân định trách nhiệm rõ ràng** đối với mỗi loại SP

## ☹️ Nhược điểm

- + **Tạo nên tình trạng trùng lặp** trong tổ chức
- + **Dễ tạo nên sự chia cắt thị trường**

# Phân Chia theo Khách Hàng



## ☺ Ưu điểm

- + *Hiểu rõ nhu cầu khách hàng*
- + *Dễ đề ra các bp tác động tốt về tâm lý đối với khách hàng*

## ☹ Nhược điểm

- + *Cần có người quản lý và chuyên gia tham mưu về các vấn đề của khách hàng*
- + *Các nhóm khách hàng không phải luôn xác định rõ ràng*

## 4.5. CÁC GIAI ĐOẠN HÌNH THÀNH CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN TRỊ

- 4.5.1. GIAI ĐOẠN PHÂN TÍCH
- 4.5.2. GIAI ĐOẠN THIẾT KẾ
- 4.5.3. GIAI ĐOẠN XÂY DỰNG

Tự nghiên cứu

## 4.6. PHÂN BỐ QUYỀN HẠN GIỮA CÁC CẤP QUẢN TRỊ

- 4.6.1. TẬP QUYỀN
- 4.6.2. PHÂN QUYỀN
- 4.6.3. NHỮNG YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUYẾT ĐỊNH TẬP QUYỀN HAY PHÂN QUYỀN CỦA TỔ CHỨC
- 4.6.4. UỶ QUYỀN

# Tập quyền

- **Tập quyền** : là phương thức tổ chức trong đó mọi quyền ra quyết định được tập trung vào cấp quản trị cao nhất của tổ chức.

# Phân quyền

- Phân quyền là xu hướng phân tán quyền ra quyết định cho những cấp quản trị thấp hơn trong hệ thống thứ bậc.

## *Mức độ phân quyền trong tổ chức*

- Tỷ trọng các quyết định được đề ra ở các cấp quản trị
- Mức độ quan trọng của các quyết định được đề ra ở các cấp quản trị
- Phạm vi tác động bởi các quyết định được ra ở mỗi cấp quản trị
- Mức độ độc lập của nhà quản trị trong kiểm tra quá trình ra quyết định



## Những bất lợi của phân quyền

- +PQ có nguy cơ tiềm ẩn là sự thiếu nhất quán trong chính sách
- + PQ làm mất đi khả năng kiểm soát của cấp trên đối với cấp dưới, dẫn đến tình trạng cát cứ của những nhà quản trị bộ phận.
- + PQ làm cho nhà quản trị có của xu hướng trở thành những người điều hành độc lập các tổ chức nhỏ

# Những bất lợi của tập quyền

- +TQ quá cao sẽ làm giảm chất lượng của các quyết định mang tính chiến lược
- + TQ làm cho các nhà quản trị cấp cao quá bận rộn trong việc đưa ra các quyết định tác nghiệp.

**Phân bổ quyền hạn có hiệu quả là đảm bảo sự cân bằng thích đáng giữa tập quyền và phân quyền.**

### 4.6.3. Những yếu tố ảnh hưởng đến quyết định tập quyền hay phân quyền của tổ chức

- *Chi phí của các quyết định*
- Sự thống nhất về chính sách
- Văn hóa của tổ chức
- Sự sẵn sàng của các nhà quản trị cấp trên
- Cơ chế kiểm soát
- Ảnh hưởng của môi trường

## 4.6.4. ỦY QUYỀN

- 
- *a. Khái niệm*
- *b. Vai trò của uỷ quyền*
- *c. Nguyên tắc uỷ quyền*
- *d. Những điều kiện cần chú ý để tiến hành uỷ quyền có hiệu quả*
- *e. Quy trình uỷ quyền có hiệu quả*

*Ủy quyền là hành vi của cấp trên trao cho cấp dưới một số quyền hạn để họ nhân danh mình thực hiện những công việc nhất định trong khi vẫn chịu trách nhiệm về công việc đã uỷ quyền*

## *a. Khái niệm.*

*Ủy quyền chính thức được thực hiện qua cơ cấu tổ chức quản trị*

*uỷ quyền không chính thức được thực hiện trên cơ sở sự tín nhiệm cá nhân*

# Ủy quyền

b.Vai trò

- *Giúp cho nhà lãnh đạo có điều kiện giải phóng cho mình về 1 số công việc để tập trung vào những vấn đề đặc biệt quan trọng.*
- *Tạo môi trường rèn luyện cán bộ cấp dưới để từ đó chọn lọc, đề bạt vào những vị trí cần thiết.*

# Ủy quyền

*c. Nguyên tắc  
ủy quyền*

- Nguyên tắc về sự giới hạn kiểm tra
- Nguyên tắc về quyền hạn theo tỷ lệ
- Nguyên tắc trách nhiệm kép
- Nguyên tắc về quyền hạn duy nhất
-

# Uỷ quyền

điều kiện

- Thứ nhất, các nhà quản trị phải thực sự tự giác trao cho cấp dưới quyền tự do để họ có thể hoàn thành nhiệm vụ.
- Thứ hai, cần xây dựng được một hệ thống truyền thông mở giữa cấp trên và cấp dưới.
- Thứ ba, các nhà quản trị phải có khả năng phân tích, đánh giá để thực sự làm chủ quá trình uỷ quyền

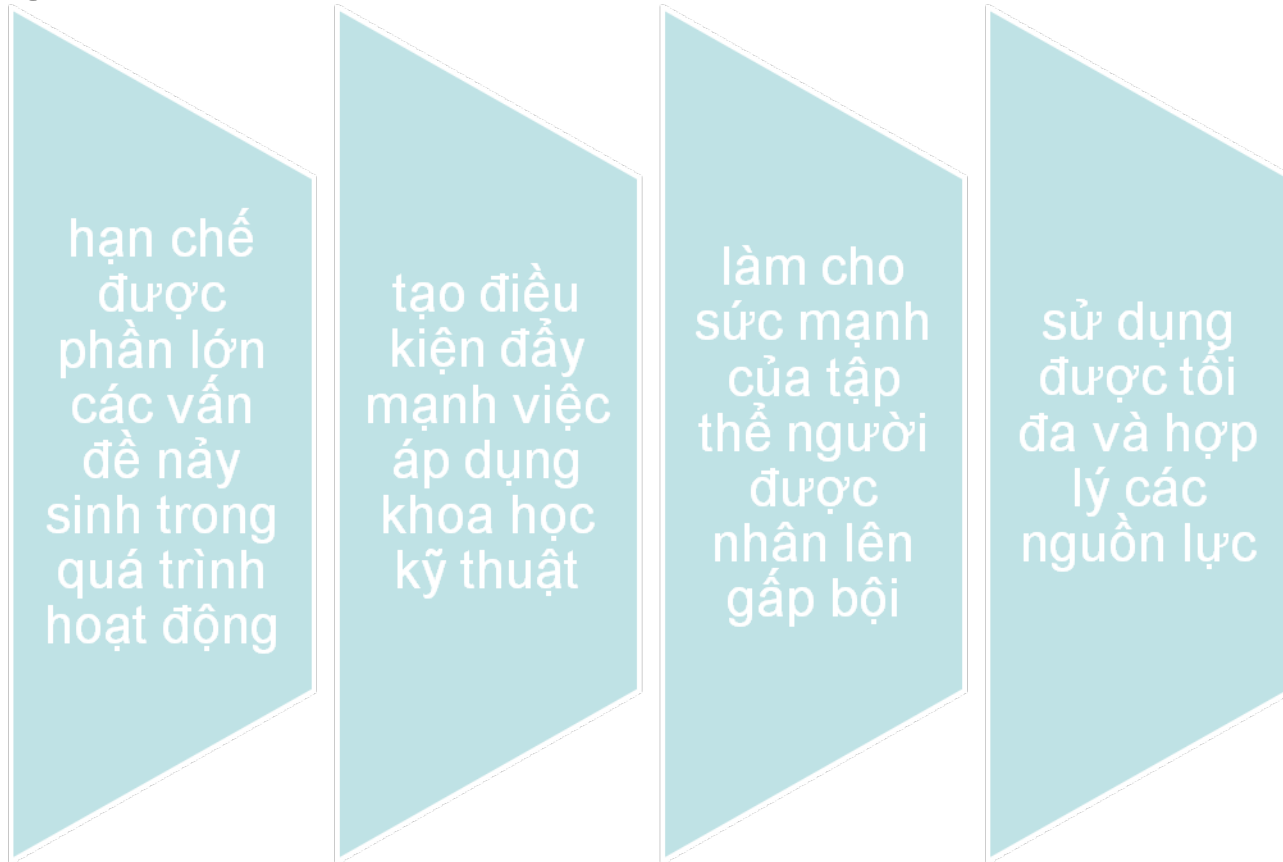


# Ủy quyền

## *e. Quy trình*

- 
- B1: Quyết định những nhiệm vụ có thể uỷ quyền và kết quả cần đạt được.
- B2: Lựa chọn con người theo nhiệm vụ
- B3: Cung cấp nguồn lực.
- B4 : Duy trì các kênh thông tin mở.
- B5 : Thiết lập hệ thống kiểm tra có hiệu lực
- B6 :Khen thưởng đối với việc uỷ quyền có hiệu quả
-

## 4.7. Tầm quan trọng của công tác tổ chức



# Bài tập 2

- Trong cơ cấu bộ máy quản lý thường người ta hay nói đến các dạng cơ cấu: trực tuyến, trực tuyến - tham mưu, chức năng, trực tuyến - chức năng.
- **Hỏi :**
- 1) Theo anh (chị), cách phân loại cơ cấu kể trên là dựa theo tiêu thức nào?
- 2) Hiện nay người ta lại hay nói tới các kiểu cơ cấu mới dưới các tên gọi như: Công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn ... ; theo anh (chị) cách phân loại này là dựa vào tiêu thức nào? Ưu nhược điểm của cách phân loại này

# Câu hỏi ôn tập

- 1. Trình bày khái niệm và tầm quan trọng của chức năng tổ chức.
- 2. Tầm hạn quản trị là gì? Các yếu tố chi phối tầm hạn quản trị?
- 3. Trình bày các nguyên tắc tổ chức quản trị.
- 4. Trình bày khái niệm, đặc điểm, cách vận dụng, ưu nhược điểm và vấn đề đặt ra đối với các loại cơ cấu tổ chức quản trị đã học
- 5. Phân quyền quản trị là gì? Có những nhân tố nào ảnh hưởng tới phân quyền quản trị? Mức phân quyền?
- 6. Tập quyền quản trị là gì? Khi nào nên tập quyền, nên phân quyền?
- 7. Ủy quyền quản trị là gì? Những vấn đề cần chú ý để tiến hành ủy quyền có hiệu quả.
- 8. Trình bày các bước công việc cần thực hiện để xây dựng cơ cấu tổ chức quản trị

HÃY VẼ MÔ HÌNH CƠ CẤU TCQT MÀ ANH /CHỊ BIẾT  
RÕ NHẤT

- Cho ý kiến

# **CHƯƠNG 5**

## **CHỨC NĂNG ĐIỀU KHIỂN**

# Nội dung

1

Khái niệm

2

Tầm quan trọng

3

Quyền lực quản trị

4

Lãnh đạo

5

Động viên

6

Quản trị xung đột

# KHÁI NIỆM

- Một số nhà quản trị cho rằng, điều khiển là một chức năng liên quan đến vấn đề **tuyển dụng và đào tạo, lãnh đạo và động viên** các thành viên trong tổ chức nhằm hoàn thành mục tiêu và nhiệm vụ đã đề ra của tổ chức với hiệu quả cao .
- Một số khác đồng hóa giữa việc điều khiển và lãnh đạo chỉ huy. => ***lãnh đạo chỉ huy là tiến trình điều khiển, là quá trình tác động đến người khác để họ góp phần làm tốt các công việc hướng đến việc hoàn thành các mục tiêu đã định .***



## *Khái niệm*

chủ thể  
quản trị

- Dựa trên **quyền lực  
quản trị** - **Tác động có  
chủ đích**

Đối  
tượng

## 5.2.1. Khái niệm

- **Quyền lực quản trị là mức độ, phạm vi chi phối và khống chế cho phép của các nhà quản trị (chủ thể điều khiển) đối với các đối tượng bị quản trị (đối tượng bị điều khiển).**

## 5.2.2. Cơ sở của quyền lực QT trong tổ chức

- Theo John French và Bertram Raven, có 5 cơ sở để tạo nên quyền lực quản trị. Đó là:
- Quyền cưỡng chế = > do sợ hãi
- Quyền khen thưởng = > do kì vọng được khen
- Quyền hợp pháp = > do vị trí thứ bậc
- Quyền chuyên môn = > do năng lực chuyên môn
- Quyền ám thị (quyền tác động tôn phục) = > do có sự bất bình đẳng về quyền hành giữa cấp trên và cấp dưới, do sự tôn sùng

## 5.2.3. Vai trò của quyền lực quản trị

- Quyền lực quản trị là phương tiện có hiệu quả giúp các nhà quản trị trong tổ chức để
  - **tập hợp**
  - **tổ chức**
  - **rèn luyện**
  - **lôi kéo mọi người trong tổ chức liên kết, tạo ra sức mạnh để thực hiện các mục tiêu của tổ chức, hay nói cách khác, thực hiện thành công các bản hoạch định mà tổ chức đề ra.**

**Lãnh đạo có thể được hiểu  
là các hoạt động chỉ huy  
hay tác động đến người khác  
để đạt được mục tiêu.**

## 5.3.1. Khái niệm



- Phong cách lãnh đạo được hiểu là tập hợp của các phương pháp hay **cách thức tác động** mà nhà quản trị thường sử dụng để **tác động** hay chỉ huy nhân viên (cấp dưới) thực hiện một nhiệm vụ hay một công việc nào đó.

## 5.3.2. Phân loại phong cách lãnh đạo

- a. Phân loại phong cách lãnh đạo theo mức độ tập trung quyền lực
- b. Phân loại phong cách lãnh đạo theo mức độ quan tâm đến công việc và con người (Mô hình của Đại học Bang OHIO)
- c. Căn cứ vào sơ đồ lưới thể hiện phong cách lãnh đạo của R.Blake và J. Mouton
- d. Mô hình tác phong lãnh đạo của Tannebaum và Smidt

## a. Phân loại phong cách lãnh đạo theo mức độ tập trung quyền lực

- Phong cách lãnh đạo độc đoán
- Phong cách lãnh đạo dân chủ
- Phong cách tự do



### ***Phong cách lãnh đạo độc đoán***

Đặc trưng của phong cách này là sự áp đặt của nhà quản trị đối với nhân viên, quá trình truyền thông trong tổ chức thường chỉ diễn ra một chiều từ trên xuống.

Mức thông tin người lãnh đạo cung cấp cho cấp dưới thường ở mức tối thiểu cần thiết để thực hiện nhiệm vụ.

### ***Phong cách lãnh đạo dân chủ***

Đặc trưng của phong cách này là nhà quản trị thường tham khảo, bàn bạc, lắng nghe và thống nhất ý kiến với cấp dưới trước khi ra quyết định,  
Sử dụng nguyên tắc đa số

### ***Phong cách lãnh đạo tự do***

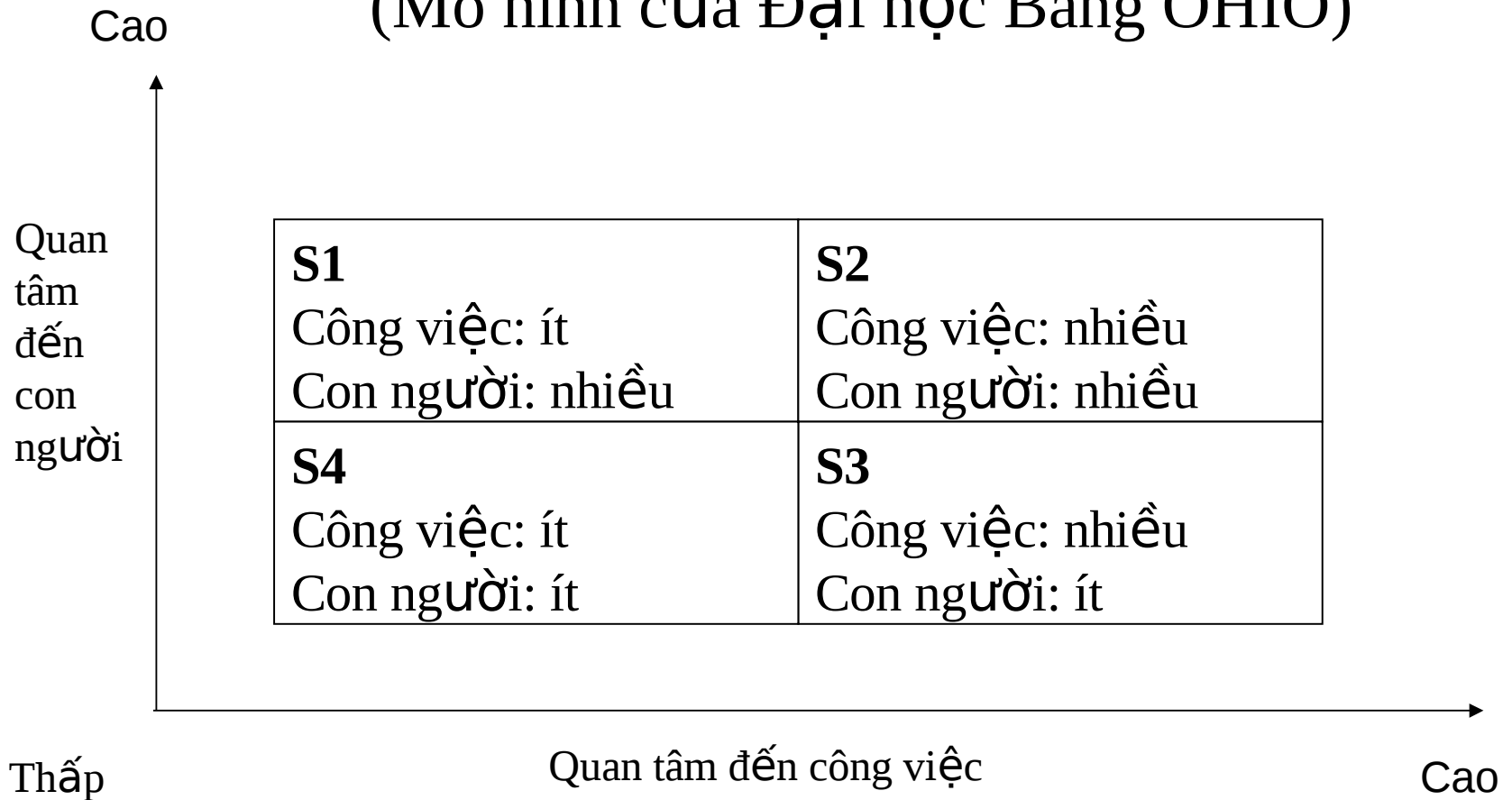
Nhà quản trị sử dụng rất ít quyền lực

Dành cho cấp dưới nhiều quyền lực hơn để tự giải quyết vấn đề.

Nhà quản trị chỉ đóng vai trò giúp đỡ, tạo điều kiện

## b. Phân loại phong cách lãnh đạo theo mức độ quan tâm đến công việc và con người

(Mô hình của Đại học Bang OHIO)



c.Căn cứ vào sơ đồ lưới thể hiện phong cách lãnh đạo của R.Blake và J. Mouton

|       |   |            |                       |   |   |            |   |   |   |            |
|-------|---|------------|-----------------------|---|---|------------|---|---|---|------------|
| Cao   |   | 1          | 2                     | 3 | 4 | 5          | 6 | 7 | 8 | 9          |
|       | 9 | <b>1,9</b> |                       |   |   |            |   |   |   | <b>9,9</b> |
| Quan  | 8 |            |                       |   |   |            |   |   |   |            |
| tâm   | 7 |            |                       |   |   |            |   |   |   |            |
| đến   | 6 |            |                       |   |   |            |   |   |   |            |
| con   | 5 |            |                       |   |   | <b>5,5</b> |   |   |   |            |
| Người | 4 |            |                       |   |   |            |   |   |   |            |
|       | 3 |            |                       |   |   |            |   |   |   |            |
|       | 2 |            |                       |   |   |            |   |   |   |            |
|       | 1 | <b>1,1</b> |                       |   |   |            |   |   |   | <b>9,1</b> |
| Thấp  |   |            | Quan tâm đến sản xuất |   |   |            |   |   |   | Cao        |

## c. Căn cứ vào sơ đồ lưới thể hiện phong cách lãnh đạo của R.Blake và J. Mouton

- Trên sơ đồ, có 5 phong cách lãnh đạo đặc trưng đó là:
- - Phong cách **1.1**: Nhà quản trị ít quan tâm đến công việc và con người.
- - Phong cách **1.9**: Nhà quản trị quan tâm tối đa đến con người, nhưng ít quan tâm đến công việc.
- - Phong cách **9.1**: Nhà quản trị quan tâm tối đa đến công việc nhưng ít quan tâm đến con người.
- - Phong cách **9.9**: Nhà quản trị quan tâm tối đa đến công việc và đến con người.
- - Phong cách **5.5**: Nhà quản trị quan tâm đến công việc và đến con người ở mức độ vừa phải

## d. Mô hình tác phong lãnh đạo của Tannebaum và Smidt

- Theo mô hình của Tannebaum và Smidt, có một loạt các tác phong lãnh đạo đặc trưng từ chỗ quyền ra quyết định tập trung chủ yếu vào nhà quản trị (tác phong lãnh đạo độc đoán) đến tác phong lãnh đạo mà quyền ra quyết định tập trung chủ yếu vào cấp dưới (tác phong lãnh đạo dân chủ).

## 5.3.3. Lựa chọn phong cách lãnh đạo

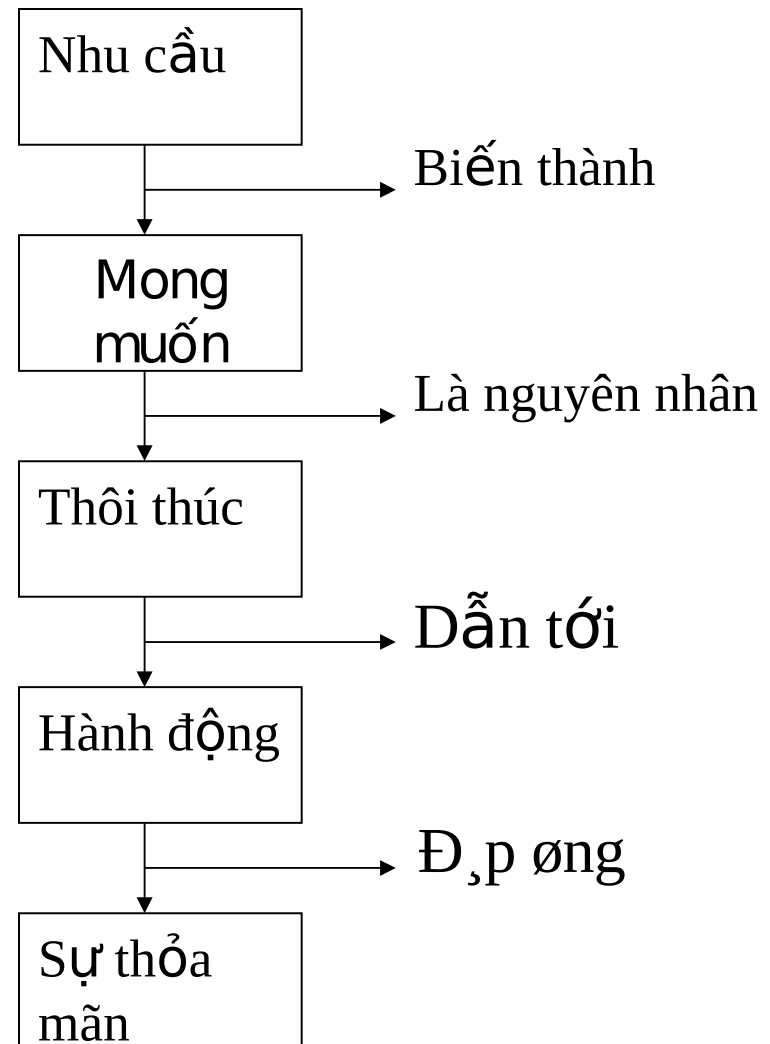
- - Tùy thuộc vào đặc điểm của nhà quản trị (trình độ, năng lực, sự hiểu biết và tính cách của nhà quản trị)
- - Tùy thuộc vào đặc điểm của nhân viên (trình độ, năng lực, sự hiểu biết về công việc và phẩm chất của nhân viên)
- - Tùy thuộc vào đặc điểm của công việc phải giải quyết (tính cấp bách, mức độ phức tạp, tầm quan trọng của công việc...)

# **Động viên**

**Động viên là tạo ra sự hăng hái, nhiệt tình và trách nhiệm hơn trong quá trình thực hiện công việc của cấp dưới, qua đó làm cho công việc được hoàn thành với hiệu quả cao.**

## 5.4.1. sơ đồ

- Muốn động viên được nhân viên, nhà quản trị phải tạo ra động cơ thúc đẩy họ làm việc. **Động cơ thúc đẩy được hình thành từ một nhu cầu nào đó của con người muốn được thỏa mãn. Đó là một chuỗi phản ứng nối tiếp nhau theo sơ đồ :**





## **5.4.2. Các lý thuyết về động viên**

- ***a. Lý thuyết phân cấp nhu cầu của A. Maslow***
- ***b. Lý thuyết ERG của Clayton Alderfer***
- ***c. Lý thuyết 2 nhân tố của Herzberg***

# ***a. Lý thuyết phân cấp nhu cầu của A. Maslow***

***Bậc  
thang  
nhu cầu  
của  
A. Maslow***



## ***b. Lý thuyết ERG của Clayton Alderfer***

- Dựa trên sự phân tích các hạn chế của lý thuyết nhu cầu đã sắp xếp lại các nhu cầu theo 3 loại:
- **(1) Nhu cầu tồn tại gồm các nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn,**
- **(2) Nhu cầu quan hệ gồm nhu cầu xã hội và một phần nhu cầu tự trọng,**
- **(3) Nhu cầu phát triển,**
- Ông cho rằng, con người cùng một lúc theo đuổi tất cả các nhu cầu, trình tự thỏa mãn các nhu cầu không nhất thiết đi từ thấp đến cao.
- ***Khi một nhu cầu nào đó bị cản trở, con người thường có xu hướng dồn nỗ lực sang việc thỏa mãn nhu cầu khác.***

## ***c. Lý thuyết 2 nhân tố của Herzberg***

- (1) Nhóm nhân tố động viên
- (2) nhóm nhân tố duy trì trong quản trị.
- Theo Herzberg, cần phải bảo đảm các nhân tố duy trì để không gây ra sự bất mãn, chán nản, thờ ơ với công việc
- Nhưng phải bảo đảm các nhân tố động viên để tạo nên sự thỏa mãn, sự hưng phấn hơn trong quá trình làm việc.

# ***c. Lý thuyết 2 nhân tố của Herzberg***

- **Các nhân tố duy trì**
- **Liên quan đến quan hệ giữa cá nhân và tổ chức, bối cảnh làm việc hoặc phạm vi công việc**
- **Ví dụ**
  - - Phương pháp giám sát
  - - Hệ thống phân phối thu nhập
  - - Quan hệ với đồng nghiệp
  - - Điều kiện làm việc
  - - Chính sách của công ty
  - - Địa vị
  - - Quan hệ giữa các cá nhân

- **Các nhân tố động viên**
- **Liên quan đến tính chất công việc, nội dung công việc và những tưởng thưởng**
- **Ví dụ**
  - - Sự thách thức của công việc
  - - Các cơ hội thăng tiến
  - - ý nghĩa của các thành tựu
  - - Sự nhận dạng khi công việc được thực hiện
  - - ý nghĩa của các trách nhiệm

# QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT

## KHÁI NIỆM

**Xung đột trong tổ chức là sự bất hòa giữa hai hay nhiều thành viên hoặc nhóm thành viên làm việc chung nhưng giữa họ có qui chế, mục tiêu, giá trị và quan điểm bất đồng với nhau.**

## 5.5.2. PHÂN LOẠI XUNG ĐỘT

- *\*Theo quan điểm của khoa học nghiên cứu hành vi,*
- - Xung đột tích cực: là sự đối đầu giữa 2 phía có ảnh hưởng tích cực đến việc thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ (kích thích sự ham hiểu biết và thi đua với nhau)
- - Xung đột tiêu cực: là sự đối đầu giữa 2 phía mà kết cục sẽ làm cản trở việc hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ (chống đối, phá hoại lẫn nhau)



## 5.5.2. PHÂN LOẠI XUNG ĐỘT

- **\*Dựa vào chủ thể tham gia xung đột**
- Xung đột giữa các cá nhân do những cá tính khác biệt..
- Xung đột giữa cá nhân và tập thể
- Xung đột giữa các bộ phận trong tổ chức
- Xung đột giữa các tổ chức với nhau

## **5.5.3. CÁC PHƯƠNG PHÁP** **QUẢN TRỊ XUNG ĐỘT**

- **a. Giảm trừ xung đột**
- **b. Quản trị xung đột cá nhân**
- **c. Thương lượng**

# ***a. Biện pháp giảm trừ xung đột***

- ***(1) Tăng cường trao đổi thông tin giữa hai hay nhiều nhóm nhóm xung đột giúp họ giảm trừ các khả năng xung đột do thiếu hiểu biết lẫn nhau.***
- ***(2) Định kì hay thường xuyên tổ chức những cuộc tiếp xúc, họp mặt và sinh hoạt chung để làm dịu bớt những căng thẳng giữa hai hay nhiều nhóm xung đột nhau.***
- ***(3) Dàn xếp các thỏa thuận chung giữa các lãnh đạo của hai hay nhiều nhóm xung đột để họ tác động đến các cấp dưới thuộc quyền quản lí của họ.***

**b. Quản  
trị xung  
đột cá  
nhân**

**Mô hình về quản trị xung đột giữa các cá nhân**

|   |                        |   |                                  |  |
|---|------------------------|---|----------------------------------|--|
| Quyết đoán  |                        |   | Phong cách<br>hợp tác            |  |
| Mong muốn<br>của cá nhân<br>thỏa mãn<br>những quan<br>tâm riêng | Phong cách<br>đối đầu  |   |                                  |  |
|   |                        | Phong cách<br>thỏa hiệp   |                                  |  |
| Không quyết<br>đoán   | Phong cách<br>né tránh |   | Phong cách<br>dàn xếp ổn<br>thỏa |  |
|   | Không<br>hợp<br>tác    | Mong muốn của cá nhân<br>thỏa mãn sự quan tâm<br>của người khác | Hợp tác                          |  |

# *Mô hình về quản trị xung đột giữa các cá nhân*

- (1) Phong cách né tránh mâu thuẫn
- (2) Phong cách dàn xếp ổn thỏa
- (3) Phong cách đối đầu
- (4) Phong cách thỏa hiệp
- (5) **Phong cách hợp tác**

***Khi vận dụng phong cách hợp tác nhà quản trị cần chú ý 5 điểm quan trọng sau đây :***

- (1) Thu thập và đưa ra ý kiến của cá nhân về những điểm chủ yếu cần có sự hợp tác của các bên.
- (2) Chỉ xem xét giải pháp hợp tác sau khi đã phân tích những khó khăn thực tế và đưa ra nhiều giải pháp khác nhau.
- (3) Cần phải kiểm tra những giả thiết của bản thân về những suy nghĩ của đối tác
- (4) Không chê bai đối tác
- (5) Hãy hướng về tương lai.

## **Thương lượng ?**

**Thương lượng là quá trình mà các cá nhân hay các nhóm đưa ra những đề nghị (dựa trên mục tiêu của cá nhân hay của nhóm) để thảo luận nhằm đạt tới sự thỏa thuận**

# Những vấn đề chính cần phải tập trung chú ý trong quá trình thương lượng.

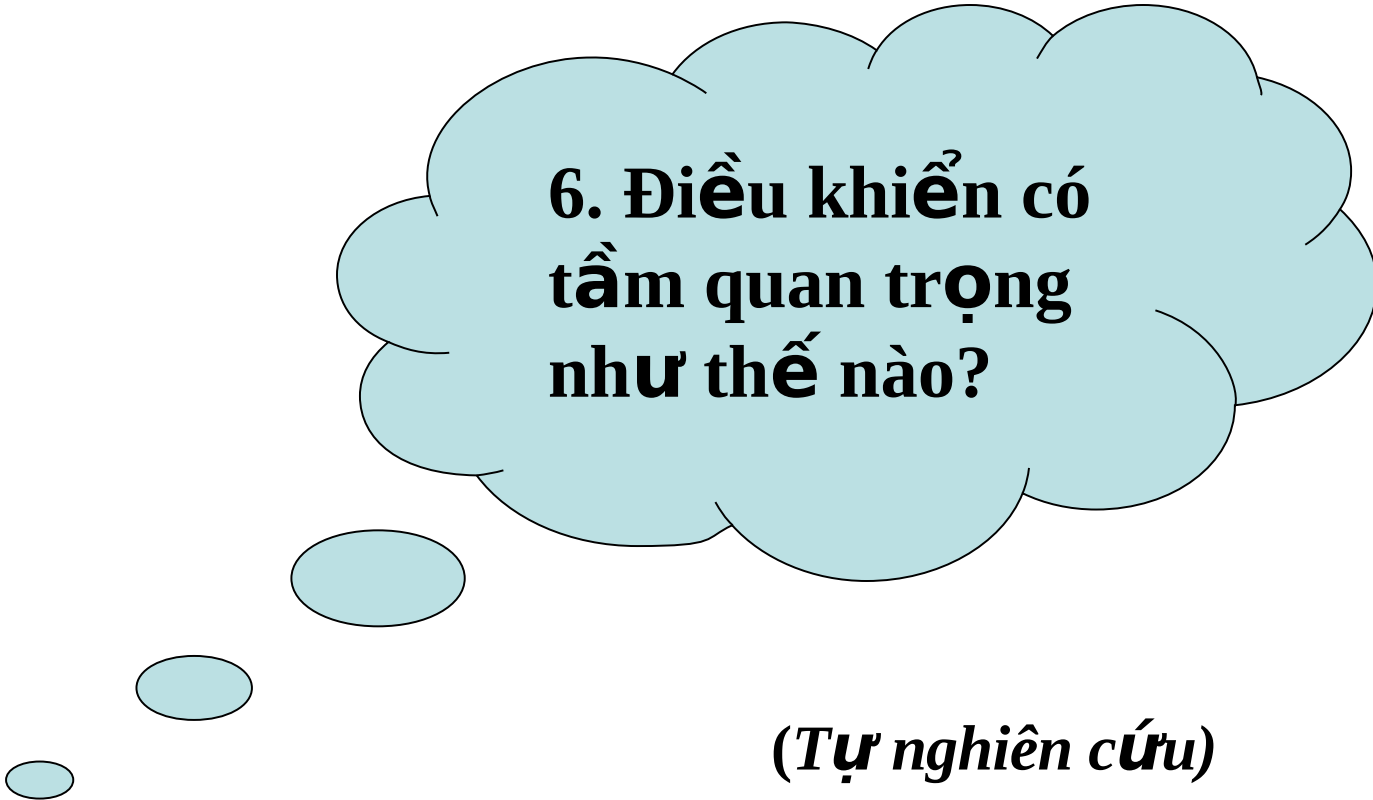
*Có thể dựa vào việc trả lời các câu hỏi sau đây để xác định những vấn đề chính cần phải tập trung trong quá trình thương lượng.*

- 1. Kết quả cần đạt được trong quá trình thương lượng là gì ?
- 2. Các đối tác trong cuộc thương lượng muốn điều gì ?
- 3. Giữa ta và đối tác khác nhau về vấn đề gì? (*Quan điểm? mục tiêu? phương pháp? vai trò ?*)
- 4. Ta sẽ bị thiệt hại gì nếu xung đột tiếp tục tăng cao?
- 5. Mục tiêu của ta là gì và của đối tác là gì?
- 6. Nếu quyết định hợp tác để loại bỏ xung đột thì bước trước tiên cần tiến hành là gì ?
- 7. Việc trả lời những câu hỏi này sẽ giúp nhà quản trị dễ dàng lựa chọn được phong cách giải quyết xung đột và thương lượng thành công.



# Thực tế cho thấy rằng

- Nếu phong cách **hợp tác** và **thỏa hiệp** chiếm ưu thế trong **thương lượng** thì các bên thường đạt được **kết quả tích cực** và **hiệu quả**.
- Phong cách **dàn xếp ổn thỏa** chiếm ưu thế thì quá trình **thương lượng** cũng có thể diễn ra **thuận lợi**.
- Phong cách **đối đầu** và phong cách **né tránh** chiếm ưu thế thì quá trình **thương lượng** thường mang lại **hiệu quả rất thấp**.
- Phong cách **né tránh** có thể được coi là phù hợp khi các bên đều tránh đề cập đến vấn đề chính của cuộc **thương lượng** .



**6. Điều khiển có  
tầm quan trọng  
như thế nào?**

***(Tự nghiên cứu)***

# Tầm quan trọng của điều khiển

- Điều khiển **quyết định việc thực hiện thành công các mục đích, mục tiêu của tổ chức.**
- Thông qua việc thực hiện tốt chức năng điều khiển, nhà quản trị sẽ góp phần **nâng cao tính tích cực, thái độ, tinh thần làm việc của người lao động**
- Điều khiển được coi như là một **chuẩn mực để khẳng định tài ba của nhà quản trị không chỉ ở lý luận mà còn ở hoạt động thực tiễn.**

# Câu hỏi ôn tập

- Điều khiển là gì? Tầm quan trọng của điều khiển ?
- Anh (Chị ) hiểu thế nào là quyền lực quản trị? Quyền lực quản trị có vai trò gì đối với hoạt động quản trị? Cơ sở để tạo ra quyền lực quản trị trong tổ chức?
- Phân biệt khái niệm lãnh đạo và quản trị? Trình bày tóm tắt các phong cách lãnh đạo
- Trình bày tóm tắt các lý thuyết về động viên ?
- Xung đột quản trị là gì? Các loại xung đột quản trị ? Các phương pháp quản trị xung đột.

# CHỨC NĂNG KIỂM SOÁT

- 6.1. KHÁI NIỆM VÀ TẦM QUAN TRỌNG CỦA VIỆC KIỂM SOÁT
- 6.2. PHÂN LOẠI KIỂM SOÁT
- 6.3. CÁC NGUYÊN TẮC KIỂM SOÁT
- 6.4. NỘI DUNG KIỂM SOÁT
- 6.5. QÚA TRÌNH KIỂM SOÁT

## **6.1 Khái niệm và tầm quan trọng của việc kiểm soát**

- **6.1.1. Khái niệm**
- **6.1.2 .Tầm quan trọng của việc kiểm soát**

## 6.1.1. Khái niệm

- Kiểm soát là hoạt động nhằm phát hiện các sai sót, các trở ngại trong quá trình hoạt động của tổ chức để có giải pháp xử lý kịp thời, đồng thời tìm kiếm các cơ hội, các nguồn lực có thể khai thác, tận dụng để thúc đẩy tổ chức sớm đạt mục tiêu dự định

## 6.1.2. Tầm quan trọng của việc kiểm soát

- KS để xác định kịp thời thành quả hoạt động của các thành viên, các bộ phận trong tổ chức
- KS để giúp nhà quản trị chủ động phát hiện những sai lầm, thiếu sót xảy ra trong quá trình quản
- Kiểm soát để đảm bảo thực thi quyền lực quản trị của các nhà quản trị trong tổ chức.
- Kiểm soát giúp tổ chức đối phó với sự thay đổi của môi trường.



## 6.2. PHÂN LOẠI KIỂM SOÁT

- 6.2.1. CĂN CỨ VÀO THỜI ĐIỂM KIỂM SOÁT
- 6.2.2. CĂN CỨ VÀO HÌNH THỨC KIỂM SOÁT

## 6.2.2 CHỦ THỂ KIỂM SOÁT

TỰ  
KIỂM SOÁT

KIỂM SOÁT  
CỦA  
LÃNH ĐẠO

KS  
NGHIỆP VỤ

KS QUA  
TỔ CHỨC  
CÁ NHÂN KHÁC

KS TỰ ĐỘNG

## 6.2.1 THỜI ĐIỂM KIỂM SOÁT

KS TRƯỚC

KS sau

KS trong

# 6.2 PHÂN LOẠI KIỂM SOÁT

# 6.2 PHÂN LOẠI KIỂM SOÁT



KHÁI NIỆM

**Kiểm soát sau** : là loại hình kiểm soát được thực hiện sau khi hoạt động của DT bị KS ĐÃ hoàn thành.

**Kiểm soát trong** : là loại hình kiểm soát được thực hiện trong khi các hoạt động của DT bị KS ĐANG tiến hành.

**KS trước** : là loại hình kiểm soát được thực hiện TRƯỚC khi hoạt động của DT bị KS bắt đầu.

# ƯU ĐIỂM

## KS TRƯỚC

Giúp nhà quản trị lường trước được các sai sót, các bất trắc có thể xảy ra

Kiểm soát trước không làm gián đoạn các quá trình hoạt động hoặc vận hành của tổ chức

## KS SAU

Không làm gián đoạn quá trình hoạt động hay vận hành của tổ chức

Cho phép nhà quản trị nắm được thông tin chính thức, toàn diện về các hoạt động đã tiến hành

## KS TRONG

Mức độ chính xác cao

Giúp nhà quản trị kịp thời xử lý các sai sót, trở ngại nảy sinh trong quá trình hoạt động.

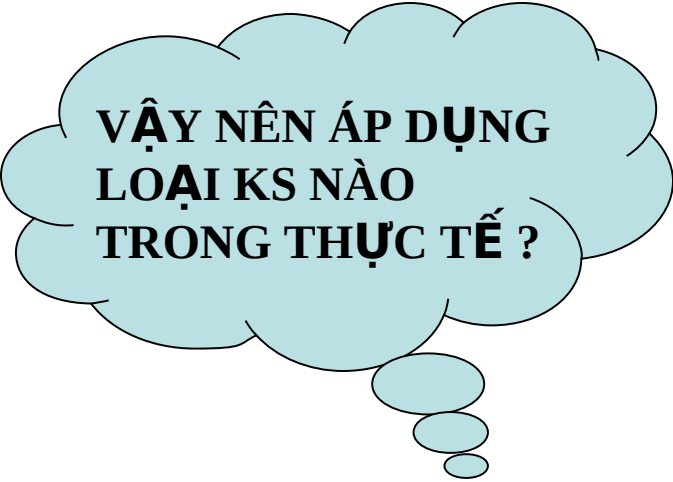
Giúp nhà quản trị thu thập được các thông tin cập nhật về các hoạt động đang diễn ra trong tổ chức

# NHƯỢC ĐIỂM

## **KS TRƯỚC**

Không chính xác

Đôi khi kiểm soát trước có thể làm chậm trễ quá trình hành động của tổ chức



**VẬY NÊN ÁP DỤNG  
LOẠI KS NÀO  
TRONG THỰC TẾ ?**

## **KS TRONG**

Đôi khi khó thực hiện kiểm soát  
Có thể làm gián đoạn quá trình hoạt động đang tiến hành

Kiểm soát trong có thể ảnh hưởng đến tính khách quan của quá trình kiểm soát.

## **KS SAU**

Khả năng sửa chữa, khắc phục thấp

## 6.2.2 CHỦ THỂ KIỂM SOÁT

TỰ  
KIỂM SOÁT

KIỂM SOÁT  
CỦA  
LÃNH ĐẠO

KS  
NGHIỆP VỤ

KS QUA  
TỔ CHỨC  
CÁ NHÂN KHÁC

KS TỰ ĐỘNG

## 6.2.1 THỜI ĐIỂM KIỂM SOÁT

KS TRƯỚC

KS sau

KS trong

# 6.2 PHÂN LOẠI KIỂM SOÁT

# ĐỊNH NGHĨA

Tự kiểm soát là hình thức kiểm tra, đánh giá kết quả hoạt động được thực hiện bởi từng bộ phận, từng cá nhân trong mỗi quá trình hoạt động.

KIỂM SOÁT NGHIỆP VỤ LÀ HÌNH THỨC KIỂM SOÁT ĐƯỢC THỰC HIỆN BỞI CÁC BỘ PHẬN HOẶC CÁN BỘ CHUYÊN TRÁCH VỀ KIỂM SOÁT TRONG TỔ CHỨC.

**KS CỦA LD LÀ HÌNH THỨC KS ĐƯỢC THỰC HIỆN BỞI CÁN BỘ LÃNH ĐẠO**

**KS QUA CÁC TỔ CHỨC, CÁ NHÂN KHÁC** : Là hình thức kiểm soát được thực hiện thông qua những ý kiến đánh giá ở bên ngoài hệ thống

Kiểm soát tự động là hình thức kiểm soát bằng hệ thống thiết bị, công nghệ hiện đại, không cần hoặc ít cần có sự hiện diện của con người.

# *Tự kiểm soát(tt)*

- Ưu điểm
- Dễ thực hiện, dễ được chấp nhận và ít tốn kém
- Phát huy được tính tự giác, linh hoạt, chủ động của tập thể quần chúng.
- **Nhược điểm**
- Đôi khi không triệt để, không khách quan.



# ***Kiểm soát nghiệp vụ(tt)***

## **\*ƯU ĐIỂM**

- Mức độ chính xác cao
- Cho phép đánh giá chi tiết, cụ thể toàn quá trình
- cho kết quả nhanh chóng.

## **\*NHƯỢC ĐIỂM**

- Chi phí lớn
- Phải có cán bộ trung thành với lợi ích của tổ chức

# ***Kiểm soát của lãnh đạo (tt)***

## **• ƯU ĐIỂM**

- Lãnh đạo có thể trực tiếp đánh giá cấp dưới
- Lãnh đạo có thể động viên, nhắc nhở cấp dưới kịp thời trong quá trình hoạt động.

## **• NHƯỢC ĐIỂM**

- Mất thời gian, công sức của lãnh đạo
- Phạm vi kiểm soát thường bị hạn chế

# ***Kiểm soát thông qua ý kiến đánh giá của tổ chức, cá nhân khác***

- **ƯU ĐIỂM**
- Có thể đánh giá khách quan đối tượng bị kiểm soát

- **NHƯỢC ĐIỂM**
- Dễ bị nhiễu thông tin
- dễ bị trùng kế sách của đối phương nếu không biết xử lý tốt thông tin

# ***Kiểm soát tự động (tt)***

- **ƯU ĐIỂM**

- Đảm bảo tính khách quan
- Độ chính xác cao
- kết quả thu được nhanh chóng.
- Năng suất cao, tiết kiệm sức người.
- Tạo sự yên tâm về mặt tâm lý đối với người bị KS

- **NHƯỢC ĐIỂM**

- Chi phí đầu tư cho hệ thống thiết bị lớn
- Cứng nhắc
- Phải đạt trình độ tổ chức kỉ luật xã hội nhất định

# Điều kiện để sử dụng các loại kiểm soát này có hiệu quả?

- ***1. Tự kiểm soát***
- Tiêu chuẩn KS của tổ chức phải rõ ràng, dễ hiểu, dễ áp dụng, hợp đạo lý với mọi người, mọi bộ phận trong tổ chức.
- Công tác truyền thông trong nội bộ tổ chức phải tốt, đảm bảo cho mọi phân hệ, mọi thành viên đều có thể hiểu rõ các chuẩn mực trong tổ chức.

# Điều kiện để thực hiện

- **2. Kiểm soát của lãnh đạo**
- Chỉ thực hiện đối với các nội dung kiểm soát trọng yếu
- **3. Kiểm soát nghiệp vụ**
- Phải lựa chọn và đào tạo được cán bộ tinh thông nghiệp vụ kiểm soát.
- Phải lựa chọn cho được cán bộ trung thành với sự nghiệp của tổ chức.

# Điều kiện để thực hiện

- **4. Kiểm soát của tổ chức cá nhân ngoài hệ thống**
- Cần phải có nhiều thông tin từ nhiều nguồn , nhiều chiều
- **5. Kiểm soát tự động**
- Phải đạt đến trình độ nhất định ở phạm vi rộng.
- Phải có tính tự giác.

## 6.3 Các nguyên tắc kiểm soát

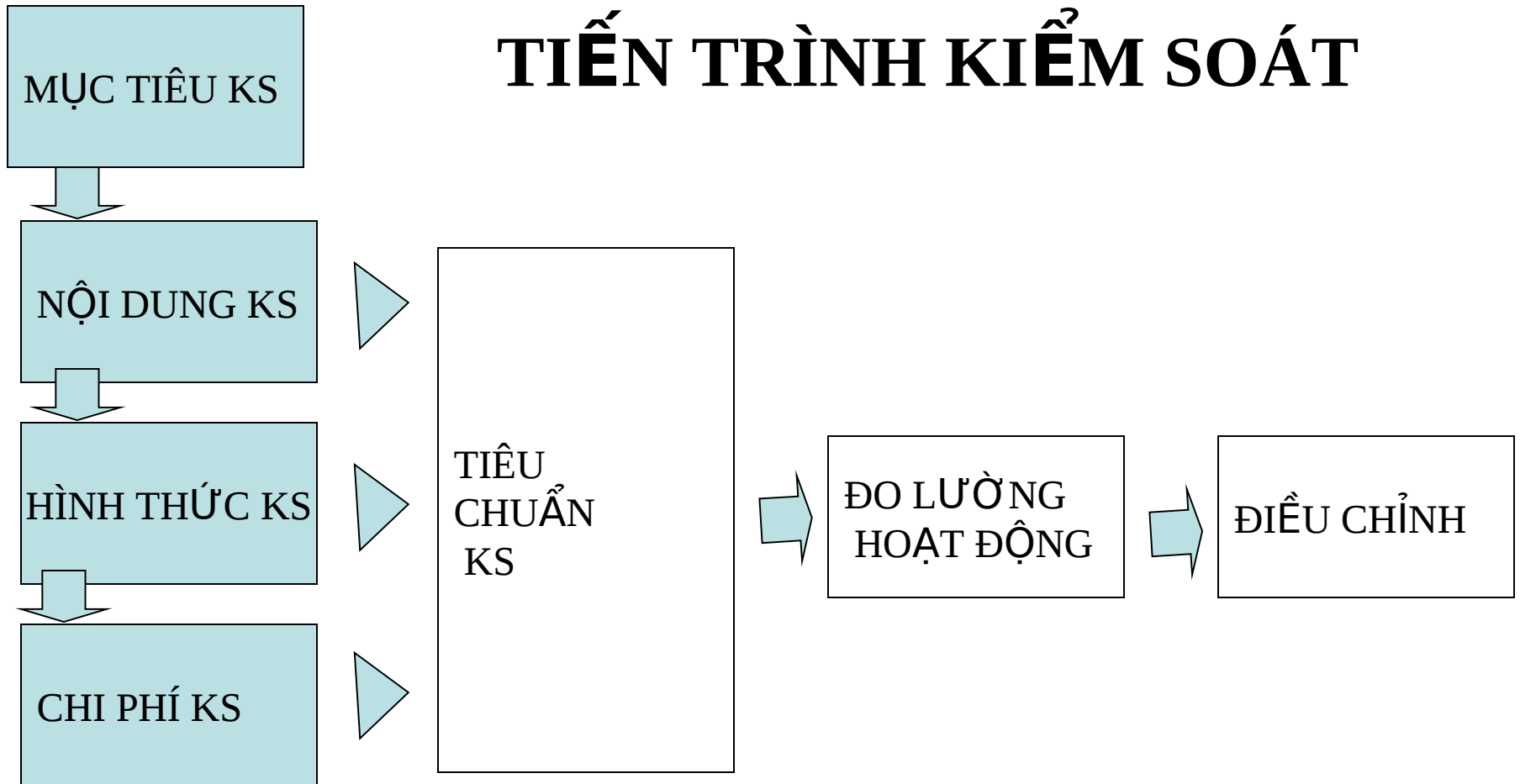
- 1. Chính xác, khách quan
- 2. Kiểm soát phải có chuẩn mực
- 3. Công khai và tôn trọng người bị kiểm soát
- 4. KS phải trọng tâm trọng điểm
- 5. KS phải có sự đa dạng hợp lí
- 6. KS phải bảo đảm tính kinh tế



## **6.4 Nội dung kiểm soát**

- 1. Kiểm soát đường lối, mục đích của tổ chức**
- 2. Kiểm soát quy chế hoạt động của tổ chức**
- 3. Kiểm soát nghĩa vụ phân, giao cho các cá nhân, tập thể, các bộ phận trong tổ chức**
- 4. Kiểm soát kết quả hoạt động tổng hợp và từng lĩnh vực của tổ chức**
- 5. Kiểm soát các điển hình của tổ chức**

# TIẾN TRÌNH KIỂM SOÁT



# 6.5. QUÁ TRÌNH KIỂM SOÁT

- 6.5.1. THIẾT LẬP CÁC TIÊU CHUẨN KIỂM SOÁT
- 6.5.2. ĐO LƯỜNG VÀ ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN
- 6.5.3. ĐIỀU CHỈNH QUẢN TRỊ

## 6.5. Quá trình kiểm soát

- 1. Thiết lập các tiêu chuẩn kiểm soát.
  - *Khái niệm ? Hình thức? Đặc điểm ?*
- 2. Đo lường và đánh giá kết quả thực hiện
  - *Công cụ? Số lần ? Nguyên tắc?*
- 3. Điều chỉnh quản trị
  - *Nguyên tắc ?*

## **6.5.1.Thiết lập các tiêu chuẩn kiểm soát.**

- **KHÁI NIỆM**
- **Tiêu chuẩn kiểm soát là các chuẩn mực về số lượng, chất lượng và thời hạn của nhiệm vụ mà các cá nhân, bộ phận trong tổ chức phải thực hiện để đảm bảo cho toàn bộ tổ chức hoạt động có hiệu quả.**

## 6.5.1.Thiết lập các tiêu chuẩn kiểm soát.

- \* *VẤN ĐỀ CẦN LƯU Ý*
- + Các tiêu chuẩn kiểm soát mang tính lịch sử:
- + Xây dựng các tiêu chuẩn kiểm soát cần có sai số cho phép cho phù hợp với điều kiện thực hiện.
- + Các tiêu chuẩn kiểm soát phải đảm bảo tính ổn định tương đối trong từng khoảng thời gian
- + Các tiêu chuẩn kiểm soát phải cụ thể tới từng địa chỉ kiểm soát.
- + Các tiêu chuẩn kiểm soát phải thống nhất, tránh mâu thuẫn với nhau.
- + Các tiêu chuẩn kiểm soát phải dễ dàng cho việc đo lường.

## 6.5.2. Đo lường và đánh giá kết quả thực hiện

- Đo lường: Thường được thực hiện bằng việc quan sát trực tiếp, đo đếm bằng tay, bằng máy móc thiết bị để thống kê các kết quả cần kiểm soát.
- Đánh giá: Thực chất là việc so sánh đối chiếu kết quả thực tế đo lường được với tiêu chuẩn kiểm soát đã xây dựng để rút ra kết luận.

## 2. Đo lường và đánh giá kết quả thực hiện

- ***Khi thực hiện bước này cần lưu ý***
- + Phải thực hiện sự đo lường tại địa chỉ kiểm soát
- + Việc đo lường cần phải lặp đi lặp lại bằng những công cụ hợp lý.
- + Tần số của sự đo lường phù hợp với đối tượng kiểm soát.
- + Việc kiểm soát cần nhìn nhận khách quan, công bằng, không áp đặt



## **6.5.3. Điều chỉnh quản trị**

- **Đó là các xử lý sau khi kiểm soát nhằm khắc phục các ách tắc trì trệ của tổ chức, khơi thông môi trường hoạt động trong nội bộ và đối ngoại, sử dụng các tiềm năng chưa được khai thác, nắm thời cơ để thúc đẩy tổ chức phát triển.**

# Điều chỉnh quản trị (tt)

- *Xây dựng kế hoạch điều chỉnh cần làm rõ những vấn đề*
  - 1. Mục tiêu điều chỉnh là gì?
  - 2. Nội dung điều chỉnh?
  - 3. Ai tiến hành điều chỉnh?
  - 4. Sử dụng những biện pháp, công cụ điều chỉnh nào?
  - 5. Thời gian thực hiện điều chỉnh? v.v...

# Điều chỉnh quản trị (tt)

- **Khi điều chỉnh cần chú ý**
- 6. Chỉ điều chỉnh khi thực sự cần thiết để bảo đảm tính ổn định của tổ chức; tránh tùy tiện gây tác dụng xấu.
- 7. Điều chỉnh đúng mức độ, liều lượng phù hợp không quá tả, không quá hữu.
- 8. Cần phải lường trước hậu quả của việc điều chỉnh để chủ động có biện pháp khắc phục.

# Câu hỏi ôn tập

- Nêu khái niệm và tầm quan trọng của kiểm soát?
- Trong ba hình thức kiểm soát: Trước - Trong - Sau, hình thức kiểm soát nào là quan trọng nhất, tại sao?
- Phân tích các hình thức kiểm soát và lấy ví dụ minh họa cho mỗi hình thức kiểm soát đó.
- Để thực hiện có hiệu quả hoạt động kiểm soát, cần đảm bảo những nguyên tắc nào? Tại sao?
- Tại sao trước khi tiến hành hoạt động kiểm soát, cần phải thiết kế quy trình kiểm soát?
- Hãy phân tích quá trình kiểm soát? Theo bạn, trong kiểm soát có thể thay thế hay bỏ bớt một quy trình nào trong các quy trình đó hay không? tại sao?
- ý nghĩa của hoạt động kiểm soát trong tổ chức?

# BÀI TẬP 1

- **Ngài thị trưởng mới mở đầu : “Tôi nhậm chức sáu tuần lễ trước đây và tôi thú thật là tôi không có một ý tưởng nào trong đầu về chuyện gì đang xảy ra trong thành phố này. Thị trưởng của một thành phố có 200.000 dân này tiếp tục: “ Tôi là một nhà lãnh đạo doanh nghiệp gần 30 năm. Và một điều tôi biết chắc là nếu quý vị điều hành một tổ chức nghiêm chỉnh, quý vị phải có hệ thống thông tin chính xác, nó cho quý vị biết chuyện gì đang xảy ra.**
- **Hệ thống thông tin này không có ở đây. Chẳng hạn, tôi không biết mỗi Sở sẽ chi bao nhiêu trong ngân sách của mình, mà họ thì cũng không hơn gì tôi. Các bản báo cáo chi tiêu được đệ trình 6 tháng 6 sau khi tháng đó chấm dứt! Quý vị có thể tưởng tượng không – bản báo cáo chi tiêu của tháng 2 đến tháng 8 mới có. Tới lúc này quý vị còn làm gì được?**
-

# BÀI TẬP 1

- **Tin xấu là không có một cơ chế nào trong hệ thống cho tôi biết là các phòng ban làm việc như thế nào. Tôi không biết rác có được thu hồi đúng hàng hay không, thu hồi có hiệu quả hay có hiệu năng.**
- **Điều này cũng áp dụng cho ngành cảnh sát và cứu hỏa, y tế, giải trí.... Tôi không biết phải bắt đầu từ đâu”.**
- **CÂU HỎI**
- **Nếu bạn là người thị trưởng mới, bạn sẽ đặt ra những câu hỏi nào?**
- **Mô tả loại hình kiểm soát mà bạn sẽ hình thành nếu bạn là người thị trưởng đó.**

# BÀI TẬP 2

Trong năm qua doanh nghiệp X nhận được sự phản ánh của khách hàng về chất lượng sản phẩm không đáp ứng yêu cầu so với quảng cáo và tiêu chuẩn ghi trên nhãn mác, giám đốc doanh nghiệp lập tức cho kiểm tra tình hình trên bằng cách:

- Từng bộ phận cá nhân tự kiểm tra đánh giá kết quả hoạt động
- Lấy ý kiến đánh giá của các tổ chức cá nhân khác

Hỏi:

- Anh (chị) có nhất trí với cách lựa chọn hai hình thức kiểm soát trên của ông giám đốc không? Vì sao?
- Nếu đúng như phản ánh anh (chị) đưa ra những quyết định quản trị gì?

# **CHƯƠNG 7**

## **THÔNG TIN VÀ QUYẾT ĐỊNH** **QUẢN TRỊ**



# THÔNG TIN VÀ QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ

- 7.1. Thông tin quản trị
- 7.2. Truyền thông trong tổ chức
- 7.3. Quyết định quản trị

# 7.1. Thông tin quản trị

- 7.1.1. Khái niệm
- 7.1.2. Vai trò của thông tin quản trị
- 7.1.3. Yêu cầu đối với thông tin phục vụ quản trị.
- 7.1.4. Phương pháp thu thập và xử lý thông tin

## 7.1.1. Khái niệm

- Theo quan điểm của quản trị thì thông tin là những tín hiệu mới, được thu nhận, được hiểu và được đánh giá là có ích cho việc ra quyết định quản trị.

## 7.1.2. Vai trò của thông tin quản trị

- \* Xét trong một quá trình quản trị: Thông tin là yếu tố không thể thiếu được trong quản trị
- \* Xét trong mối quan hệ với nhà quản trị: Thông tin vừa là đối tượng lao động vừa là sản phẩm của nhà quản trị.
- \* Xét trong mối quan hệ với quản trị thì thông tin luôn gắn liền với các hoạt động trong quản trị.

## 7.1.3. YÊU CẦU ĐỐI VỚI THÔNG TIN PHỤC VỤ QUẢN TRỊ

- **\* Về mặt thời gian:**
- (1) Phải được cung cấp kịp thời
- (2) Thông tin phải có tính cập nhật
- (3) Thông tin phải bảo đảm tính thường xuyên liên tục.
- **\* Về nội dung :**
- (1) Thông tin phải bảo đảm tính chính xác
- (2) Thông tin phải bảo đảm tính đầy đủ
- (3) Thông tin phải cô đọng, dễ hiểu và phù hợp với người sử dụng

## 7.1.3. YÊU CẦU ĐỐI VỚI THÔNG TIN PHỤC VỤ QUẢN TRỊ.

- **\* Về tính pháp lý :**
- *(1) Thông tin phải có tính thẩm quyền, đặc biệt với các thông tin quyết định như chỉ thị, mệnh lệnh v.v...*
- *(2) Phải bảo đảm tính bí mật của thông tin,*
- **\* Về kinh tế : Thông tin phải bảo đảm tính hiệu quả, chi phí thấp.**

## 7.1.4. Phương pháp thu thập và xử lý thông tin

- \* **Phương pháp thu thập thông tin.**
- - *Quan sát trực tiếp*
- - *Thăm dò dư luận*
- - *Thu thập thông tin tại bàn làm việc*
- - *Thu thập thông tin tại hiện trường*
- - *Mua bán thông tin hoặc sử dụng các cộng tác viên*
- - *Sử dụng tình báo v.v...*

## 7.1.4. Phương pháp thu thập và xử lý thông tin

- \* **Xử lý thông tin**
- - ***Phương pháp cô đọng, làm giàu thông tin***
- - ***Phương pháp so sánh***
- - ***Phương pháp tổng hợp***
- - ***Phương pháp toán xác suất thông kê***
- - ***Phương pháp giám định v.v...***



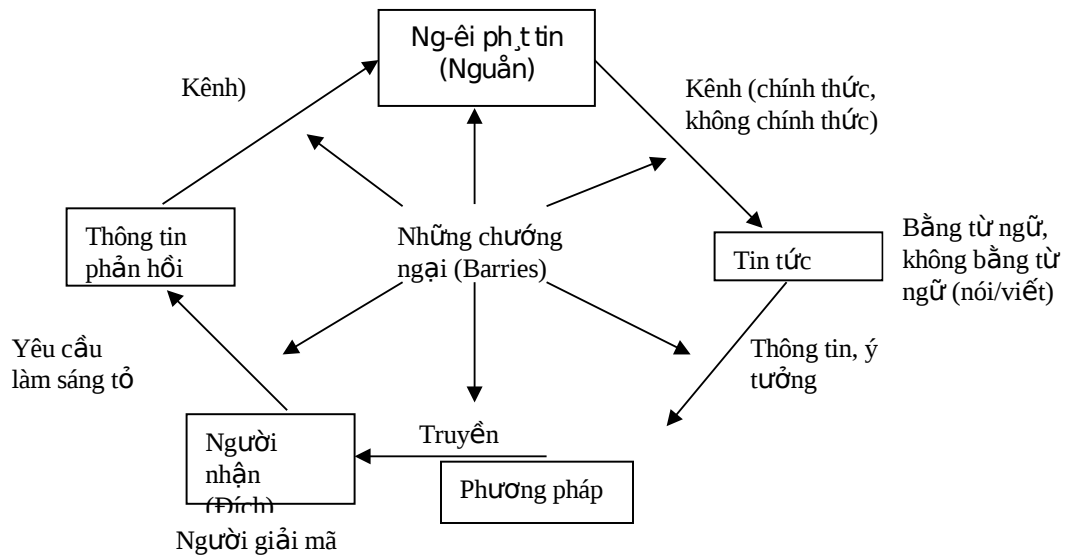
# 7.2. Truyền thông trong tổ chức

- 7.2.1. Khái niệm
- 7.2.2. Tiến trình truyền thông trong tổ chức
- 7.2.3 . Nhiệm vụ của truyền thông trong tổ chức
- 7.2.4 . Các hình thức truyền thông trong tổ chức.
- 7.2.5. Các trở ngại đối với quá trình truyền thông

## 7.2.1. Khái niệm

- Truyền thông trong quản trị là hoạt động truyền đạt thông tin của nhà quản trị đến toàn bộ tổ chức theo cả chiều dọc, chiều ngang và ngược lại.

# 7.2.2. Tiến trình truyền thông trong tổ chức



## 7.2.2. TIẾN TRÌNH TRUYỀN THÔNG TRONG TỔ CHỨC

- a. Người gửi:
- b. Người nhận tin:
- c. Tin tức
- d. Các kênh truyền thông:
- e. Thông tin phản hồi:
- g. Nhận thức:

## 7.2.2. Tiến trình truyền thông trong tổ chức

- a. **Người gửi: là nguồn phát đi thông tin và là người bắt đầu của quá trình truyền thông. Để phát thông tin, người gửi cần phải mã hoá các thông tin và lựa chọn kênh truyền thông tin**
- **Để bảo đảm tính chính xác của quá trình mã hoá thông tin, cần tuân thủ 5 nguyên tắc**
- **(1) Phải bảo đảm sự thích hợp giữa hình thức với nội dung thông tin.**
- **(2) Phải dễ hiểu.**
- **(3) Cấu trúc phải lôgic.**
- **(4) Nhắc lại.**
- **(5) Phải trọng tâm.**

## 7.2.2. Tiến trình truyền thông trong tổ chức

### chức

- **b. Người nhận tin:** Là người nhận hay giải mã thông tin mà người phát tin đã gửi đi. Để đảm bảo tính chính xác của tiến trình truyền thông, một trong những yêu cầu quan trọng nhất đối với người nhận là phải có khả năng lắng nghe
- Có 6 nguyên tắc để lắng nghe có hiệu quả, đó là:
- (1) Nói vừa đủ. Bởi một người không thể nghe nếu chỉ biết nói. (2) Phải khiến người nói thấy rằng bạn muốn nghe. Cần diễn đạt những điều bạn đã nghe để người nói thấy rằng bạn hiểu vấn đề. (3) Phải loại bỏ những yếu tố ảnh hưởng khác để tập trung vào nghe (4) Cố gắng nắm bắt quan điểm của người đối thoại (5) Không được vội vàng đưa ra những lời nhận xét hay phê bình (6) Cần tóm lược những điều mọi người đã nói trước khi ra về

## 7.2.2. Tiến trình truyền thông trong tổ chức

**c. Tin tức : (hay còn gọi là các thông điệp): Thông điệp bao gồm thông điệp gửi đi và thông điệp nhận được . Thông điệp có thể là những ký hiệu bằng chữ viết, hay lời nói, hoặc có thể là những dấu hiệu không lời**

## 7.2.2. Tiến trình truyền thông trong tổ chức

- **d. Các kênh truyền thông:** là con đường mà một thông điệp được truyền đi từ người gửi đến người nhận.
- Kênh truyền thông từ trên xuống
- Kênh truyền thông từ dưới lên .
- Kênh truyền thông theo chiều ngang được hình thành giữa các bộ phận trong tổ chức.
- Kênh truyền thông không chính thức thường được hình thành khi truyền đi các tin tức dưới dạng tin đồn.



## 7.2.2. Tiến trình truyền thông trong tổ chức

- e. Thông tin phản hồi: *là những phản ứng của người nhận đối với những tin tức của người gửi.*
-

## 7.2.2. Tiến trình truyền thông trong tổ chức

- **g. Nhận thức: là ý nghĩa do người phát tin hay người nhận quy cho một thông điệp.**

## 7.2.3 . Nhiệm vụ của truyền thông trong tổ chức

- 1 phải làm cho các cá nhân, đơn vị (bộ phận) trong tổ chức hiểu rõ được vị trí, nhiệm vụ của mình và có đủ thông tin để làm tốt nhiệm vụ được giao.
- 2 phải giúp nhà quản trị phát hiện và xử lý kịp thời các hiện tượng bất lợi nảy sinh trong tổ chức ..v.v... có ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức.

## 7.2.3 . Nhiệm vụ của truyền thông trong tổ chức

- 3 phải đảm bảo các mệnh lệnh của nhà quản trị được cấp dưới hiểu rõ, đúng và thực hiện tốt.
- 4 phải giúp cho tổ chức che giấu được các bí mật của tổ chức
- 5 phải giúp các nhà quản trị nắm được các cơ hội, các rủi ro đối với tổ chức để có biện pháp xử lý kịp thời.

## 7.2.4 . Các hình thức truyền thông trong tổ chức.

- *a. Truyền thông bằng lời*
- *b. Truyền thông bằng chữ viết*
- *c. Truyền thông bằng dấu hiệu không lời*
- *d. Truyền thông bằng các phương tiện điện tử*

## 7.2.4 . Các hình thức truyền thông trong tổ chức.

- a. Truyền thông bằng lời : *được thể hiện bằng các bài diễn văn, thảo luận, các mệnh lệnh, chỉ dẫn bằng lời*
- - Ưu điểm : Thông tin truyền đi và phản hồi nhanh
- - Nhược điểm: Dễ bị sai lệch, nhiều thông tin (Dây truyền càng dài dễ nhiễu).:

## 7.2.4 . Các hình thức truyền thông trong tổ chức.

- b. Truyền thông bằng chữ viết: *được thể hiện ở các hình thức bản ghi nhớ, thư từ, báo cáo, bản tin.*
- - Ưu điểm : ý rõ ràng, mạch lạc ; Có tính lôgic ca; ít bị nhiễu
- - Nhược điểm :Mất nhiều thời gian để soạn thảo; Không nhận được ngay thông tin phản hồi
-

## 7.2.4 . Các hình thức truyền thông trong tổ chức.

- **c. Truyền thông bằng dấu hiệu không lời :là hình thức truyền thông không sử dụng lời nói hay chữ viết, mà bằng các dấu hiệu như vẻ mặt, giọng nói,...**
- - Ưu điểm : Nhấn mạnh sự quan trọng của vấn đề truyền tải.
- - Nhược điểm : Không chứa đựng nhiều thông tin, dễ bị hiểu lầm v.v...



## 7.2.4 . Các hình thức truyền thông trong tổ chức.

- **d. Truyền thông bằng các phương tiện điện tử**
- *Truyền thông bằng các phương tiện điện tử bao gồm điện thoại, fax, internet...*
- - Ưu điểm : Nhanh, chính xác, hiệu quả cao
- - Nhược điểm : Đầu tư lớn, đòi hỏi phải có trình độ sử dụng nhất định

## 7.2.5. Các trở ngại đối với quá trình truyền thông

- a. Nhiều thông tin
- b. Tâm lý sàng lọc thông tin
- c. Nhận thức có chọn lọc
- d. Cảm xúc
- e. Ngôn từ được sử dụng
- g. Nền văn hóa quốc gia.
- h. Sự quá tải thông tin hoặc những áp lực về thời gian
- i. Do sử dụng các dấu hiệu không lời

## 7.2.5. Các trở ngại đối với quá trình truyền thông

- a. **Nhiều thông tin**

- ***Khái niệm :***

- *Nhiều thông tin là hiện tượng ý nghĩa của thông tin bị bóp méo, sai lệch so với ý nghĩa ban đầu, trong quá trình truyền đưa thông tin từ người phát đến người nhận.*

## 7.2.5. Các trở ngại đối với quá trình truyền thông

- **Nhiều thông tin do nguyên nhân :**
- *(1) Do thiếu chuẩn bị thông tin ở cả người phát và người nhận;*
- *(2) Do có những giả thiết không được làm rõ trong quá trình truyền đưa thông tin*
- *(3) Do có sự mập mờ về ngữ nghĩa của từ ;*
- *(4) Do thông tin được diễn đạt kém ;*
- *(5) Do có sự mất mát trong quá trình truyền đưa và thu nhận thông tin*
- *(6) Do có sự đe dọa, hoặc không tin tưởng trong quá trình truyền đưa thông tin.*

## .2.5. Các trở ngại đối với quá trình truyền thông

- **b. Tâm lý sàng lọc thông tin : *là sự cố ý thay đổi thông tin cho thích hợp với người nhận.***
- Mức độ sàng lọc thông tin phụ thuộc vào
- (1) chiều cao của cơ cấu tổ chức
- (2) Phong cách trong tổ chức

## **7.2.5. Các trở ngại đối với quá trình truyền thông**

- ***c. Nhận thức có chọn lọc : là người nhận thông tin có xu hướng tiếp nhận ý nghĩa thông tin theo nhu cầu, động cơ, kinh nghiệm của mình.***

## 7.2.5. Các trở ngại đối với quá trình truyền thông

- **d. Cảm xúc**
- Cảm xúc quá hưng phấn hay quá trầm uất có ảnh hưởng đến việc diễn giải 1 thông tin nhận được, trong những trước hợp như vậy thông tin thường được nhận thức theo cảm xúc và không có tính khách quan

## 7.2.5. Các trở ngại đối với quá trình truyền thông

- **e. Ngôn từ được sử dụng**
- Các yếu tố như tuổi tác, học thức, nếp sống, văn hóa có ảnh hưởng rõ rệt tới ngôn ngữ của người sử dụng. Cùng một từ ngữ, có thể hiểu theo nhiều nghĩa khác nhau tùy thuộc vào người sử dụng nó, do đó ảnh hưởng đến hiệu quả truyền thông



## 7.2.5. Các trở ngại đối với quá trình truyền thông

- **g. Nền văn hóa quốc gia.**
- Mỗi quốc gia có nền văn hóa riêng, các yếu tố được sử dụng trong quá trình truyền thông giữa các nền văn hóa có thể mang ý nghĩa khác nhau làm trở ngại cho việc truyền thông có hiệu quả.

## 7.2.5. Các trở ngại đối với quá trình truyền thông

- **h. Sự quá tải thông tin hoặc những áp lực về thời gian**
- Những áp lực này làm cho người tiếp nhận không nhận được hết thông tin truyền đến hay truyền đi dẫn đến cản trở quá trình truyền thông.

## 7.2.5. Các trở ngại đối với quá trình truyền thông

- **i. Do sử dụng các dấu hiệu không lời**
- Việc sử dụng các dấu hiệu không lời có thể làm sai lệch ý nghĩa của thông tin giữa người phát và người nhận.

## 7.2.6. Các biện pháp khắc phục trở ngại trong quá trình truyền thông

- *a. Sử dụng thông tin phản hồi*
- *b. Đơn giản hóa ngôn từ*
- *c. Chăm chú lắng nghe*
- *d. Hạn chế cảm xúc*
- *e. Sử dụng chính xác các dấu hiệu không lời*
- *g. Điều hoà dòng thông tin*
- *h. Sử dụng tin đồn*

# 7.3. Quyết định quản trị

- 7.3.1. Khái niệm
- 7.3.2. Nguyên tắc ra quyết định quản trị
- 7.3.3. Yêu cầu đối với quyết định quản trị
- 7.3.4. Các phương pháp ra quyết định
- 7.3.5 Tiến trình ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định

*Khái niệm*

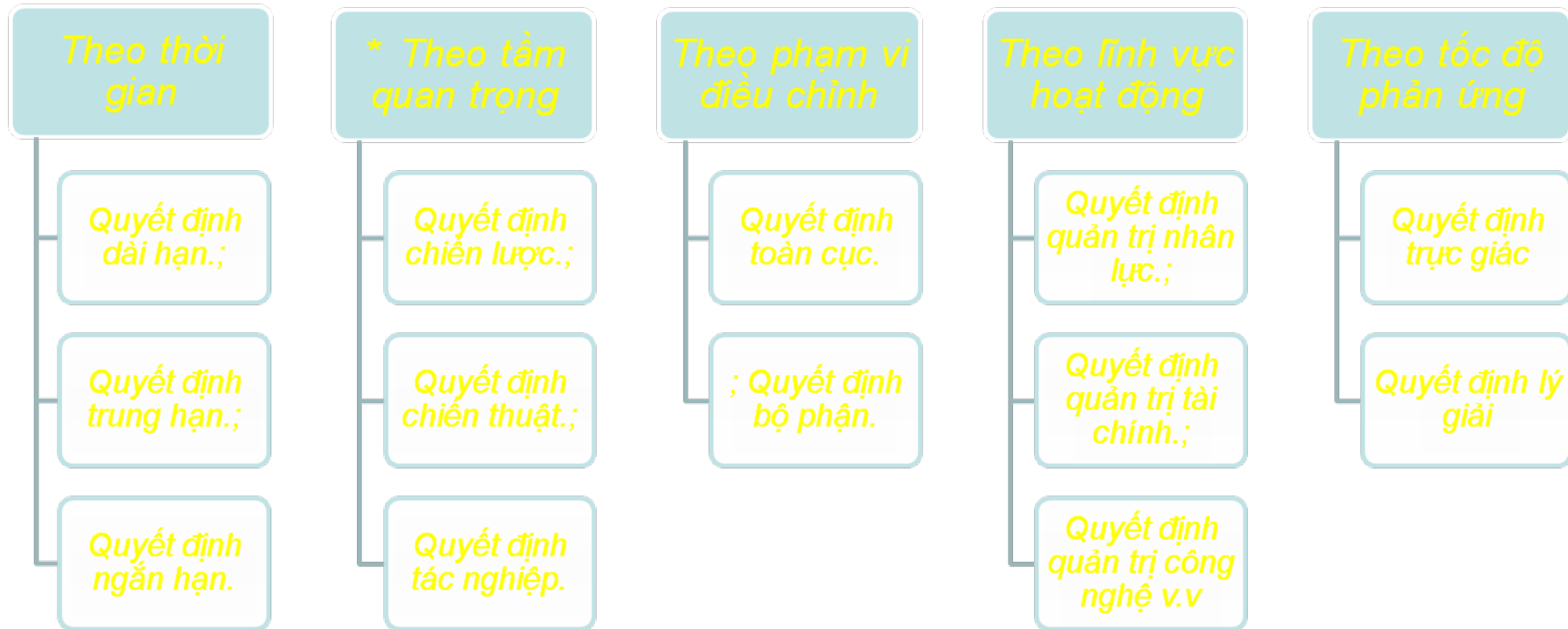
## 73.1 Quyết định quản trị là gì?

**\*Quyết định quản trị là hành vi sáng tạo của chủ thể quản trị nhằm định ra mục tiêu, chương trình, tính chất hoạt động của các cá nhân, các bộ phận trong tổ chức để đạt được mục tiêu đã định.**

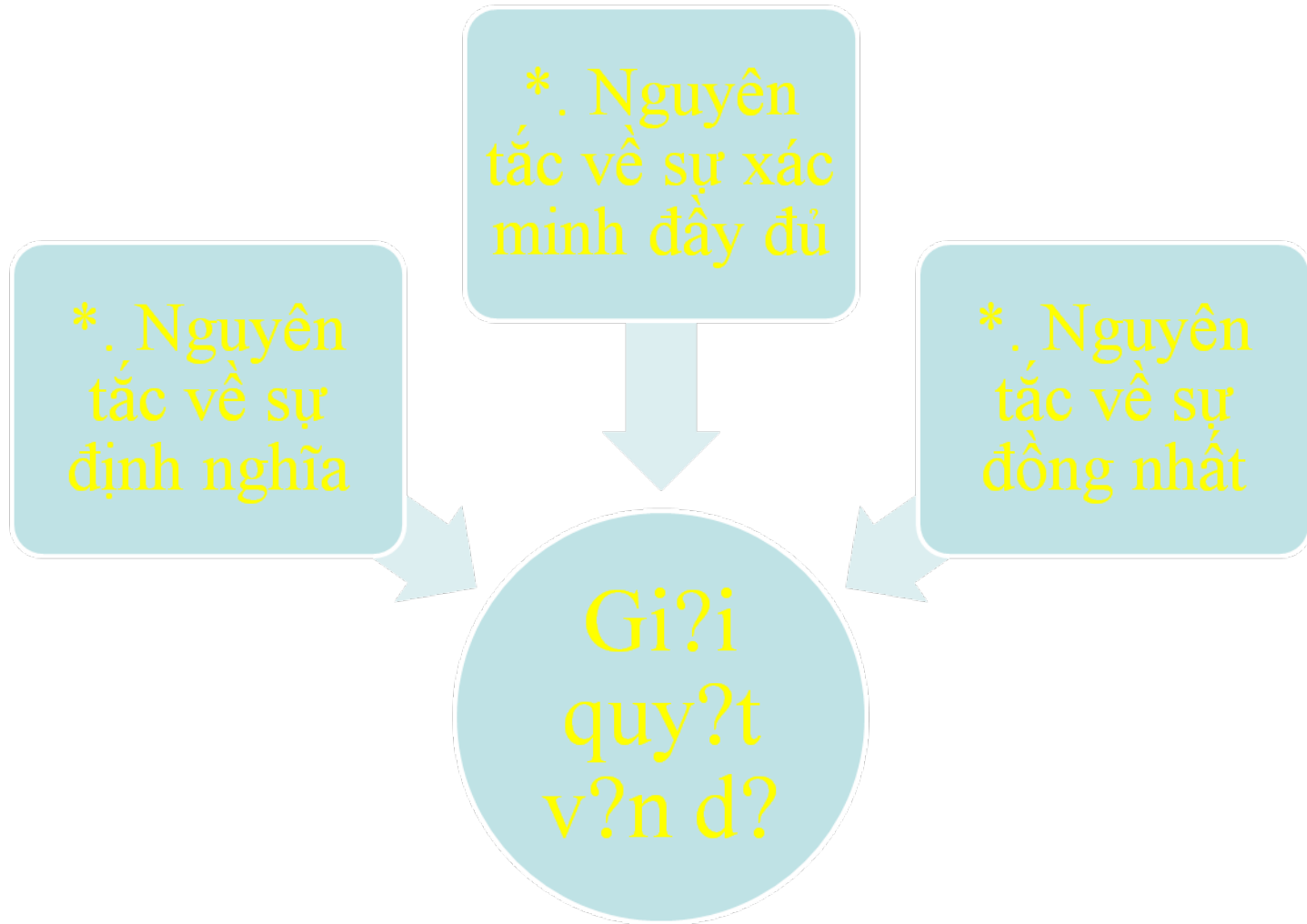


# 73.1 Quyết định quản trị là gì?

## Phân loại QĐQT

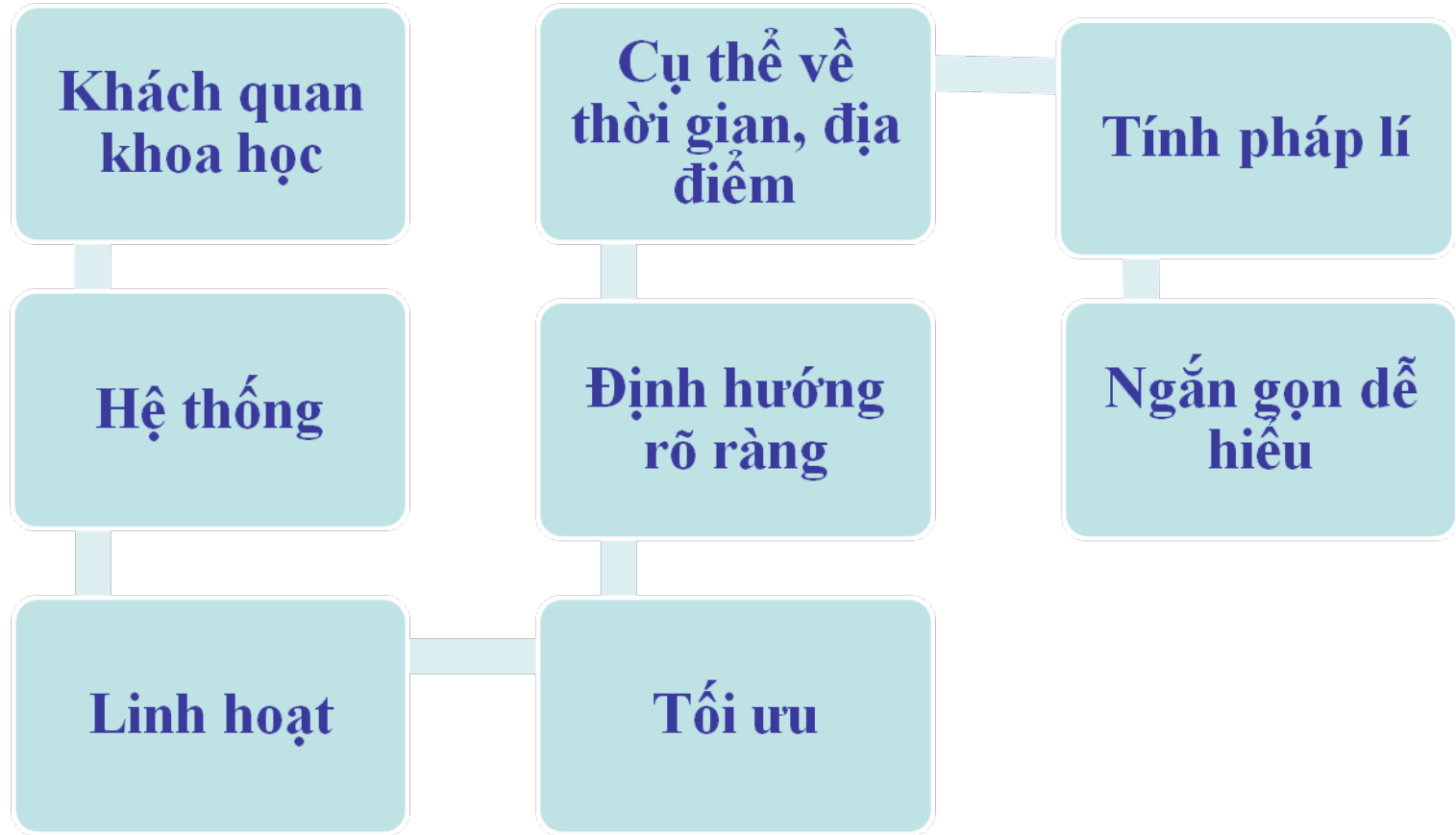


## 7.3.2 Các nguyên tắc ra quyết định





Những  
Yêu Cầu  
đôi  
với  
Quyết  
Định  
quản trị



## **7.3.4. Các phương pháp ra quyết định**

- **Khái niệm**
- **Phân loại**
- ***7.3.4.1. Căn cứ vào tốc độ phản ứng khi ra quyết định***
- ***7.3.4.2 Căn cứ vào số lượng người tham gia***

## 7.3.4. Các phương pháp ra quyết định quản trị

- Phương pháp
- ra quyết định là các cách thức mà chủ thể quyết định dùng để thực hiện một, một số hoặc tất cả các bước của quá trình để ra quyết định

Khái niệm

Phân loại PP ?

## 7.3.4. Các PP ra quyết định

- **7.3.4.1. Căn cứ vào tốc độ phản ứng khi ra quyết định**
  - *a. Phương pháp trực giác*
  - *b. Phương pháp lý giải*
- **7.3.4.2 Căn cứ vào số lượng người tham gia**
  - *a. Phương pháp cá nhân ra quyết định*
  - *b. Phương pháp ra quyết định tập thể*

## Căn cứ vào tốc độ phản ứng

### *a. Phương pháp trực giác*

- Là PP ra QĐ dựa vào kinh nghiệm của người ra QĐ là chủ yếu.
- Ưu điểm: nhanh, chi phí giảm, tốn ít thời gian và công sức.
- Nhược điểm : Dễ mắc sai lầm, ít tính sáng tạo.

## Căn cứ vào tốc độ phản ứng

### *b. Phương pháp lý giải*

- Là cách đưa ra quyết định dựa trên cơ sở phân tích có hệ thống một vấn đề.
- Ưu điểm : Có thể đưa ra nhiều loại quyết định khác nhau ; dễ tìm được phương án quyết định tối ưu.
- Nhược điểm : chậm nên dễ bị mất cơ hội; tốn công sức, thời gian, tiền của.

Căn cứ vào số lượng người tham gia

***a. PP cá nhân ra QĐ***

- ***Khái niệm***
- ***Điều kiện thực hiện có hiệu quả***
- ***Cơ sở pháp lí của QĐ***
- ***Kĩ thuật ra QĐ***
- ***Ưu nhược điểm***

# ***Phương pháp cá nhân ra quyết định***

- **Là phương pháp ra quyết định dựa trên cơ sở kiến thức và kinh nghiệm cá nhân của nhà quản trị mà không cần có sự tham gia của tập thể hoặc các chuyên gia.**

**Khái niệm**



**Phương  
pháp  
cá  
nhân  
ra  
quyết  
định**

**Điều kiện ra  
quyết định  
có hiệu quả**

**vấn đề cần quyết  
định không quá phức  
tạp,  
việc xác định vấn đề  
không khó khăn,  
các phương pháp  
giải quyết vấn đề rõ  
ràng và đơn giản,  
người ra quyết định  
có nhiều kiến thức  
và kinh nghiệm trong  
việc ra quyết định  
Để lựa chọn giải  
pháp tối ưu**

***Phương pháp cá nhân ra quyết định***

**Các quyết định thuộc loại này không đòi hỏi có những tiêu chuẩn đánh giá phương án thay vào đó nhà quản trị dựa vào các thủ tục, quy tắc và chính sách đề ra quyết định.**

**Cơ sở để ra QĐ cá nhân**

**Kĩ thuật  
thường sử dụng  
để ra quyết định  
cá nhân**

**Trong quá trình tự  
ra quyết định, cá  
nhân các nhà quản  
trị có thể sử dụng  
kinh nghiệm hoặc  
phân tích theo mô  
hình để ra quyết  
định. Mô hình ra  
quyết định đơn  
giản là chỉ dựa vào  
các thủ tục quy tắc  
và chính sách  
hướng dẫn việc ra  
quyết định.**

**Phương  
pháp  
ra  
quyết  
định  
cá nhân**



Ưu điểm ?



Nhược điểm ?

Căn cứ vào số lượng người tham gia

***b. PP ra QĐ tập thể***

- ***Khái niệm***
- ***Ưu nhược điểm***
- ***Kỹ thuật ra QĐ tập thể***

## ***b. Phương pháp ra quyết định tập thể***



Khái  
niệm

**Ra quyết định tập thể là phương pháp ra quyết định mà người lãnh đạo không chỉ dựa vào kiến thức và kinh nghiệm cá nhân của mình mà còn dựa vào kiến thức và kinh nghiệm của tập thể để đưa ra quyết định và chịu trách nhiệm về quyết định được đưa ra.**

# *Phương pháp ra quyết định tập thể*

## • **Ưu điểm**

- - Đảm bảo tính dân chủ của tổ chức.
- - Thu hút được sáng kiến của nhiều người để thực hiện các bước của quá trình ra quyết định
- - Đảm bảo cơ sở tâm lý – xã hội cho các quyết định.

## • **Nhược điểm**

- Thường kéo dài thời gian hơn trong việc đưa ra quyết định
- Dễ có sự ảnh hưởng của một hoặc một số cá nhân
- Trách nhiệm của người ra quyết định không rõ ràng.

ĐỘNG  
NÃO

NHÓM DANH  
NGHĨA

*kỹ  
thuật  
ra  
quyết  
định  
tập thể*

Delphi

KINH NGHIỆM  
( TRAO ĐỔI )



**KỸ  
THUẬT  
TRẢ  
QUYẾT  
ĐỊNH  
TẬP  
THỂ**

**ĐỘNG  
NÃO**

Chọn nhóm,  
chọn địa điểm

Chia sẻ  
thông tin

Phát triển  
ý tưởng

Phân loại  
và lựa chọn

**KỸ  
THUẬT  
RA  
QUYẾT  
ĐỊNH  
TẬP  
THỂ**



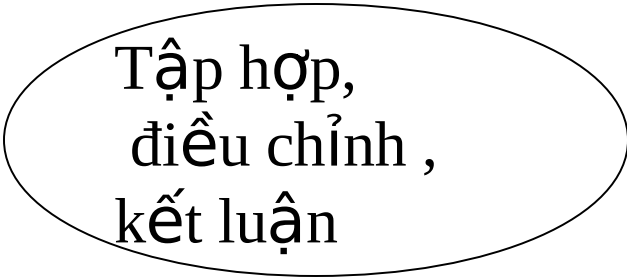
KỸ THUẬT  
DELPHI



Thiết lập  
bảng hỏi



Chuyển bảng hỏi  
cho các chuyên gia



Tập hợp,  
điều chỉnh ,  
kết luận

**NHÓM DANH  
NGHĨA**

**KỸ  
THUẬT  
TRẢ  
QUYẾT  
ĐỊNH  
TẬP  
THỂ**

Chọn nhóm,  
chọn địa điểm

Chiasẻ  
thông tin

Phát triển  
ý tưởng

đánh giá  
các ý tưởng

Sắp  
xếp trật  
tự ưu tiên

## **7.3.5 Tiến trình ra QĐ và tổ chức thực hiện QĐ**

- Bước 1: Nhận thức rõ VĐ và sơ bộ đề ra NV**
- Bước 2: Thu thập thông tin để làm rõ vấn đề và nhiệm vụ đề ra.**
- Bước 3: Lựa chọn tiêu chuẩn đánh giá các phương án giải quyết vấn đề.**
- Bước 4: Dự kiến các phương án có thể**
- Bước 5: Lựa chọn phương án quyết định tối ưu.**
- Bước 6: Chính thức đề ra quyết định**

## **7.3.5 Tiến trình ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định**

- Bước 7: Truyền đạt quyết định đến người thi hành**
- Bước 8: Lập chương trình, kế hoạch và tổ chức thực hiện quyết định.**
- Bước 9: Kiểm tra**
- Bước 10: Điều chỉnh, tổng kết tình hình thực hiện quyết định**

# Câu hỏi ôn tập

- Thông tin quản trị là gì? Vai trò của thông tin quản trị? Các yêu cầu đối với thông tin phục vụ quản trị?
- Các phương pháp thu thập và xử lý thông tin?
- Truyền thông là gì? Các nhiệm vụ của truyền thông trong tổ chức?
- Trình bày các nội dung cơ bản của quá trình truyền thông
- Nêu các hình thức truyền thông trong tổ chức? ưu nhược điểm của mỗi hình thức truyền thông.
- Nêu các trở ngại thường gặp làm hạn chế hiệu quả của quá trình truyền thông và biện pháp khắc phục.
- Quyết định quản trị là gì? Trình bày các nguyên tắc cơ bản khi ra quyết định quản trị ?
- Trình bày các yêu cầu cần thiết đối với một quyết định quản trị ?
- Trình bày các bước trong qui trình ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định. Nêu rõ nội dung và vai trò của mỗi bước trong tiến trình ra quyết định.
- Trình bày tóm tắt các phương pháp ra quyết định quản trị

# Bài tập 7

- Ông giám đốc của một công ty, sau một đợt đi học ở một trường quản lý nổi tiếng ở nước ngoài về, ông rất tâm đắc một điều là : “Nếu làm một việc gì đó mà không có kiến thức và hiểu biết kỹ lưỡng về vấn đề đó thì sẽ không làm tốt việc đó được”. Từ bài học rút ra ở bản thân, ông ta đưa ra một quyết định có tầm chiến lược ở công ty là : Mở rộng việc học tập và bồi dưỡng kiến thức cho đội ngũ các cán bộ quản trị của công ty nhằm thay đổi hiện trạng kinh doanh đang trì trệ của công ty.

- Ông tiến hành mời nhiều giáo sư ở các trường đại học, các chuyên gia trong và ngoài nước đến giảng dạy. Kể cả bản thân, ông cũng trực tiếp truyền thụ kiến thức và kinh nghiệm quản trị cho các cán bộ dưới quyền.

- **Kết quả là : Công việc kinh doanh của công ty ông có nhích lên đôi chút trong thời gian ngắn. Nhưng sau đó vẫn dậm vào đấy.**

- **Câu hỏi :**

- Quyết định của ông giám đốc là đúng hay sai ? Hãy phân tích thành công và thất bại của ông ta trong quá trình tổ chức thực hiện quyết định này.? Tìm nguyên nhân của sự thất bại đó ( liên hệ với việc quán triệt các nguyên tắc ra quyết định của nhà quản trị ).

# Bài tập 9

- Một hãng giấy da cử 2 chuyên gia Marketing sang Nigeria để tìm hiểu thị trường về giấy da. Sau một thời gian, 2 chuyên gia điện về cho hãng.

- **Chuyên gia thứ nhất : Đây là một thị trường rất hạn hẹp vì người dân xứ này đã quen đi chân đất.**

- **Chuyên gia thứ hai : Đây là thị trường đầy triển vọng vì chưa có hãng giấy nước ngoài nào tới, mà nước chủ nhà thì chưa có khả năng sản xuất giấy, nên hầu hết dân phải đi chân đất.**

- **Hỏi :**

- Anh (chị) đánh giá như thế nào về 2 nguồn tin trên ? Nó có giúp ích gì cho hãng hay không ?

- Hãy so sánh với các yêu cầu đối với thông tin phục vụ quản trị để thấy được các thông tin trên có đảm bảo các yêu cầu đó hay không ?

- Với tư cách của nhà quản trị, chủ hãng nên xử lý như thế nào với các thông tin nhận được