

# **Quản trị học đại cương**

# PHẦN I: ĐẠI CƯƠNG VỀ QUẢN TRỊ

----- o0o -----

## Chương I:

### KHÁI NIỆM VỀ QUẢN TRỊ

## 1. QUẢN TRỊ (MANAGEMENT) LÀ GÌ?

### 1.1. Định nghĩa

\_ **Quản trị** là những hoạt động cần thiết phải được thực hiện khi con người phối hợp làm việc với nhau trong các tổ chức nhằm đạt được những mục tiêu chung. (Nguyễn T. Liên Diệp, *Quản trị học*, 1995)

\_ **Quản trị** là quá trình làm việc với con người và các nguồn lực khác nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức một cách có hiệu quả (effectively) và hiệu năng (efficiently). (Bateman & Snell, *Management*, 1999)

\_ Tóm lại, **Quản trị** là hoạt động cần thiết phải được thực hiện khi con người phối hợp làm việc với nhau trong tổ chức nhằm đạt được những mục tiêu chung.



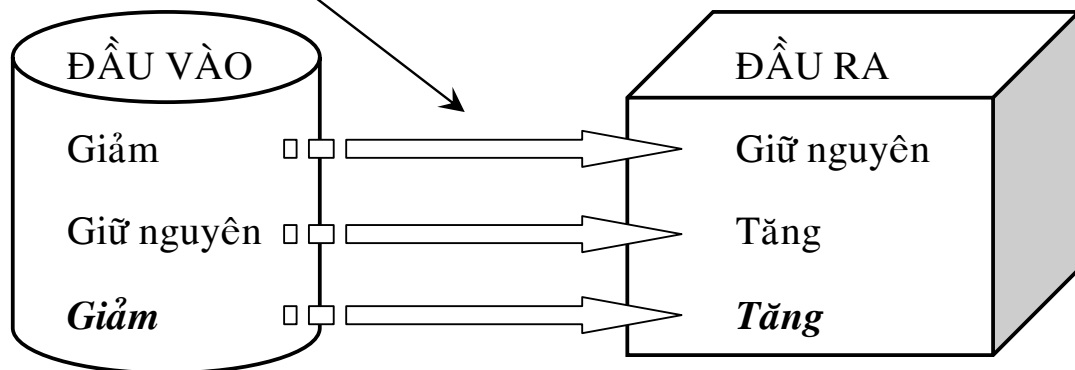
- **Có hiệu quả:** đạt được mục tiêu;
  - **Có hiệu năng:** đạt đến mục tiêu với lượng hao tổn các nguồn lực là nhỏ nhất;
- Trong thuật ngữ tiếng Việt thường dùng về quản lý:

HIỆU NĂNG được gọi là HIỆU QUẢ **CAO**

## 1.2. Hiệu quả (cao) kỳ vọng của quản trị

\_ Hiệu quả cao khi: **Chi phí/Đầu vào** < **Kết quả/Đầu ra**  
 (Inputs) (Outputs)

\_ Hoạt động quản trị có hiệu quả cao khi so sánh:



\_ Mở rộng: **Chuỗi giá trị** của một công ty (Value chain)

\_ Theo cách nhìn nhận chung của các nhà quản lý trong thực tế (Management by common sense), làm quản lý là phải đáp ứng được các yêu cầu:

- *Hoạch định cho tương lai của doanh nghiệp;*
- *Thích nghi doanh nghiệp với môi trường kinh doanh vốn có nhiều biến động;*
- *Nhận biết những gì mà nhân viên cho là có giá trị và căn cứ trên đó để tưởng thưởng cho những thành tích của họ.*

*Quản trị bằng trực quan → Quản trị bằng kinh nghiệm → Quản trị bằng khoa học*

→ *Quản trị là khoa học hay nghệ thuật ?*

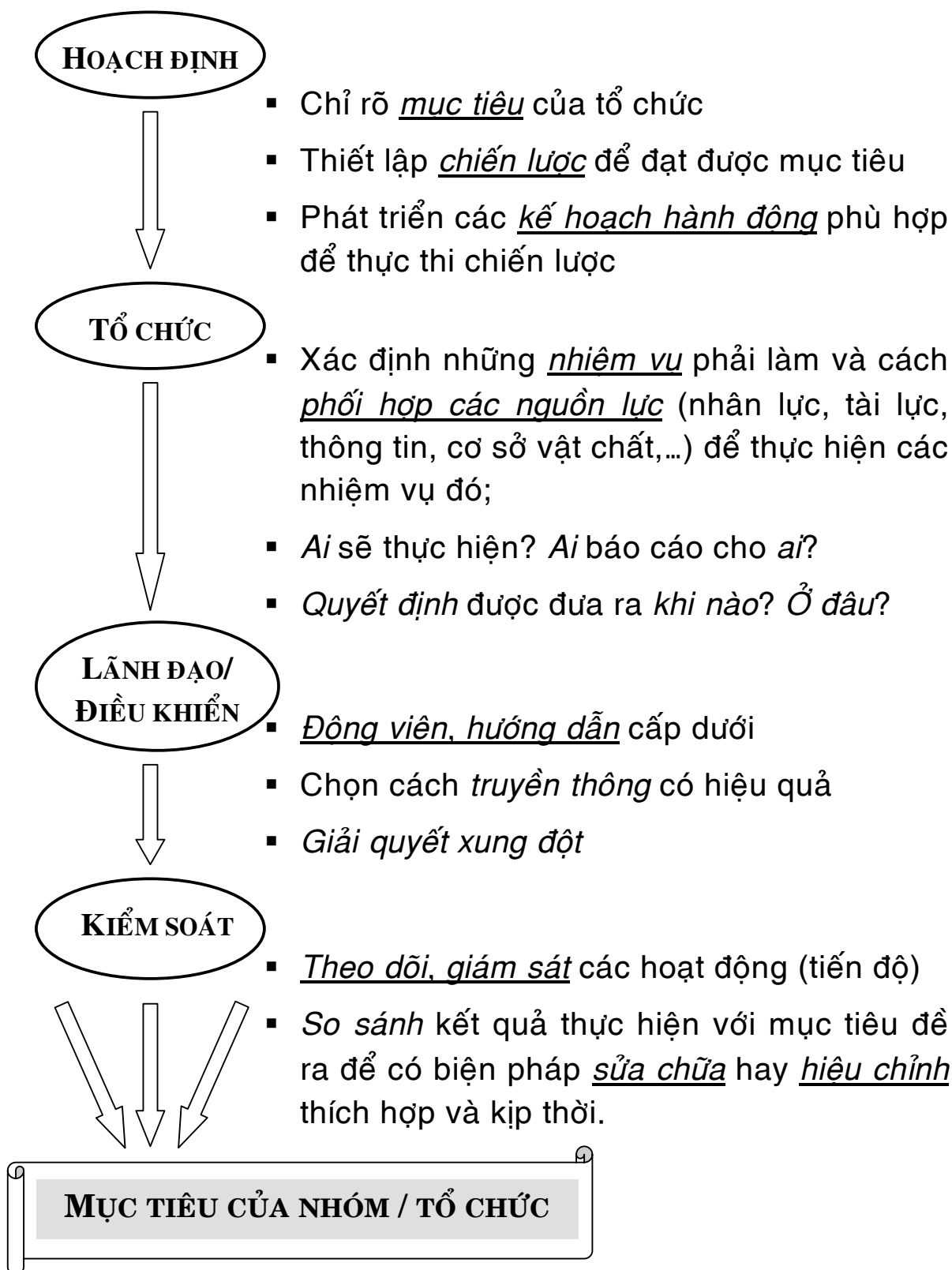
- Kinh tế học
- Xã hội học
- Triết học
- Tâm lý học
- Luật học
- Thống kê,
- Toán học, logics
- Tin học, v.v...



- Trực quan
- Lòng tin
- Sự ảnh hưởng
- Cảm tình
- Uy tín
- Nhạy cảm
- Linh hoạt
- Sáng tạo, v.v...

## 2. CÁC CHỨC NĂNG CỦA CÔNG TÁC QUẢN TRỊ

Có 4 chức năng chính:



### 3. NHÀ QUẢN TRỊ VÀ VAI TRÒ TRONG TỔ CHỨC

#### 3.1. Nhà quản trị

Là người thực hiện các chức năng quản trị để đạt được mục tiêu của nhóm/tổ chức *thông qua điều khiển công việc của cấp dưới* (tức là người thừa hành).

#### 3.2. Người thừa hành

Là người trực tiếp làm một công việc/nhiệm vụ cụ thể được cấp trên giao. Người thừa hành *thuần túy*: không có trách nhiệm giám sát công việc của người khác.

#### 3.3. Các cấp bậc quản trị thường thấy trong một tổ chức

\_ **TỔ CHỨC** (organization) là một tập hợp các cá nhân có những đặc điểm sau:

- Có mục tiêu chung chuyên biệt cho tổ chức;
- Có sự sắp xếp quyền hạn, nhiệm vụ, chức danh (vị trí) một cách có trật tự và hệ thống;

\_ **Nhà quản trị cấp cao** (top manager): chiếm tỷ lệ ít nhất

- Ở vị trí quản lý cao nhất;
- Nhiệm vụ: xây dựng chiến lược kinh doanh và phát triển của công ty, chịu trách nhiệm về các thành quả sau cùng của công ty, đóng vai trò đại diện pháp lý cho công ty (pháp nhân) đối với bên ngoài;
- Chức vụ: thành viên hội đồng quản trị, thành viên của ban giám đốc...

➔ *Làm quen với các chức danh*: CEO, COO, CIO, MD, GM...

\_ **Nhà quản trị cấp trung/giữa** (middle manager):

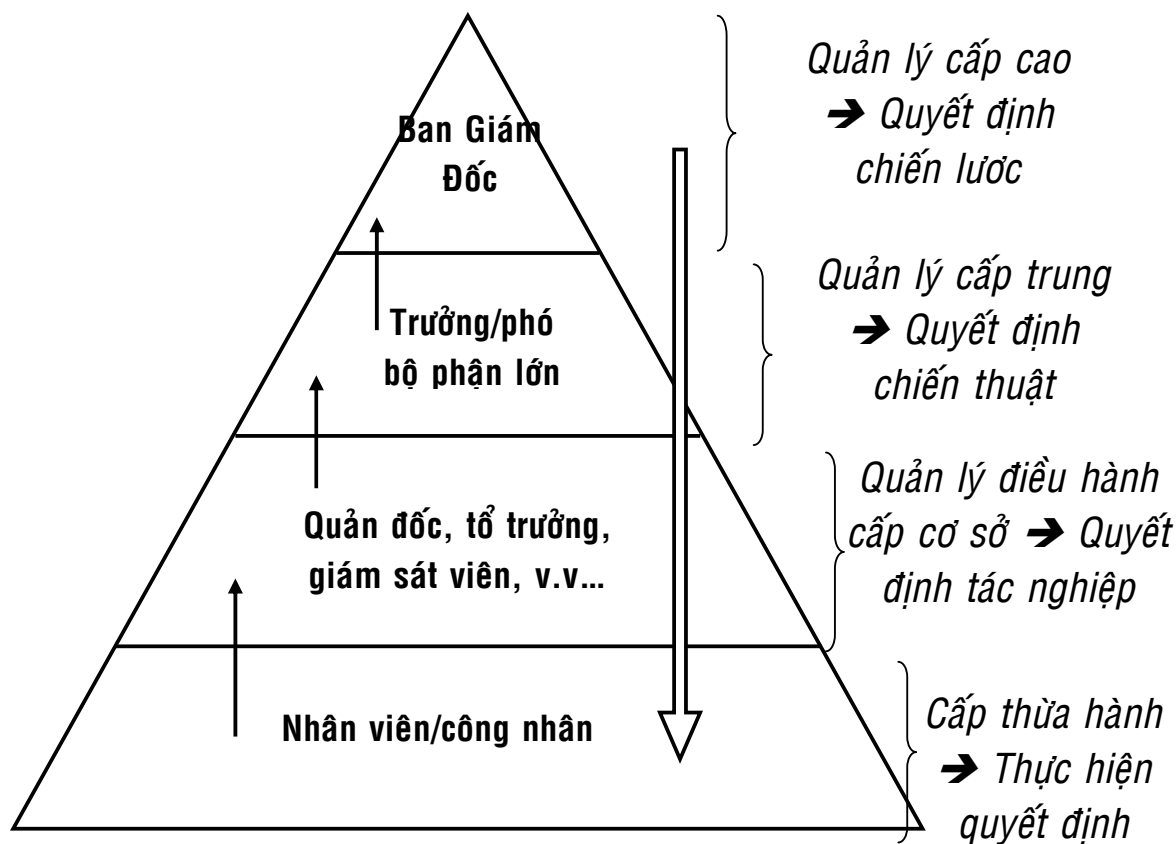
- Ở các cấp quản lý trung gian (giữa cấp cao và cấp cơ sở);
- Nhiệm vụ: lập các *kế hoạch* và *chính sách* theo chỉ đạo chiến lược của quản lý cấp cao, vừa là quản lý *cấp trên* đối với các quản trị viên cấp cơ sở, vừa *trực tiếp điều khiển* các nhân viên khác;
- Chức vụ: trưởng phòng/ban, cửa hàng trưởng, quản đốc phân xưởng có nhiều tổ/đội dưới quyền, v.v...

\_ **Nhà quản trị cấp cơ sở** (line manager): chiếm tỷ lệ nhiều nhất

- Ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống quản lý ở công ty;
- Nhiệm vụ: hướng dẫn, đốc thúc, điều hành, kiểm tra, cùng tham gia với người thừa hành trong các công việc thường ngày ở xưởng sản xuất;
- Chức vụ: đốc công, tổ trưởng, chuyên trưởng, giám sát (supervisor), quản đốc ở phân xưởng không phân chia cấp quản lý nhỏ hơn, v.v...

→ *Làm quen với các chức danh*: Supervisor, line leader, line monitor, operator ...

\_ Các cấp bậc trong tổ chức:



Chú thích:

- Liên hệ thông tin từ dưới lên (báo cáo, đề xuất, ...)
- ⇨ Liên hệ thông tin từ trên xuống (yêu cầu, chỉ đạo, ...)

**Hình 1.2: Các cấp bậc quản trị/quản lý trong một tổ chức, và mối liên hệ thông tin nội bộ thông thường.**



### **3.4. Vai trò của nhà quản trị trong việc thực hiện mục tiêu của tổ chức**

#### ***Vai trò giao tiếp, quan hệ với con người***

- Tượng trưng, đại diện
- Lãnh đạo, thủ lĩnh
- Liên kết

#### ***Vai trò thông tin***

- Giám sát: thu thập, theo dõi và xử lý thông tin;
- Phổ biến: phân phối, truyền đạt thông tin;
- Phát ngôn: cung cấp thông tin cho bên ngoài;

#### ***Vai trò ra quyết định***

- Khởi xướng, sáng tạo
- Điều khiển, chủ trì ;
- Phân bổ các nguồn lực;
- Thương thuyết, giải quyết xung đột;

➔ Vai trò quan trọng nhất của doanh nhân (entrepreneurship)

## **4. CÁC KỸ NĂNG CỦA NHÀ QUẢN TRỊ**

### **4.1. Nhóm kỹ năng kỹ thuật / chuyên môn nghiệp vụ (Technical skills)**

\_ Khả năng thực hiện một công việc cụ thể → Trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

### **4.2. Nhóm kỹ năng tư duy / nhận thức (Conceptual skills)**

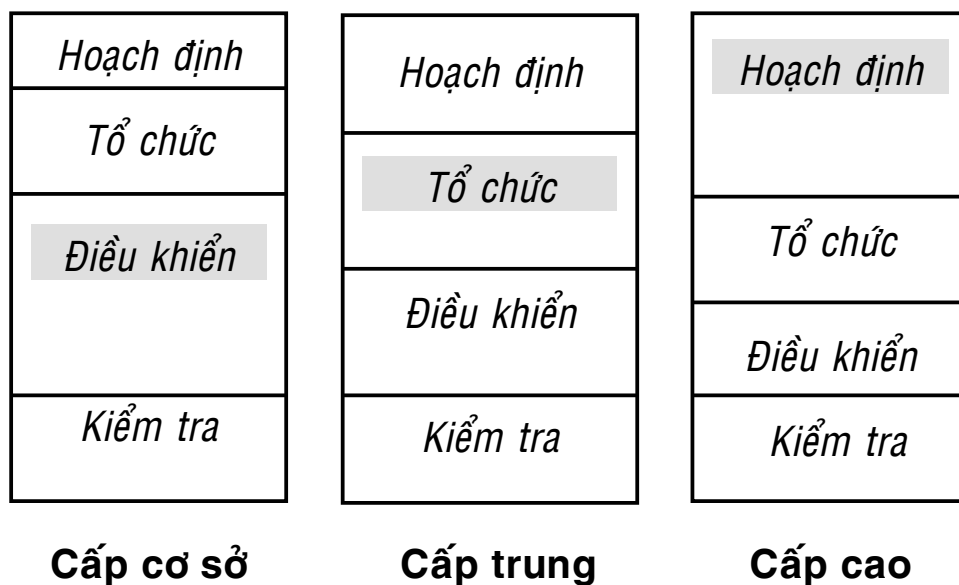
\_ Khả năng nắm bắt thông tin, hiểu được mức độ phức tạp của môi trường, suy luận logic, tư duy hệ thống, sáng tạo để giảm thiểu sự phức tạp của công việc và tăng sự chủ động của người ra quyết định → Kỹ năng khó hình thành và trau dồi nhất.

### **4.3. Nhóm kỹ năng nhân sự (Human/Interpersonal skills)**

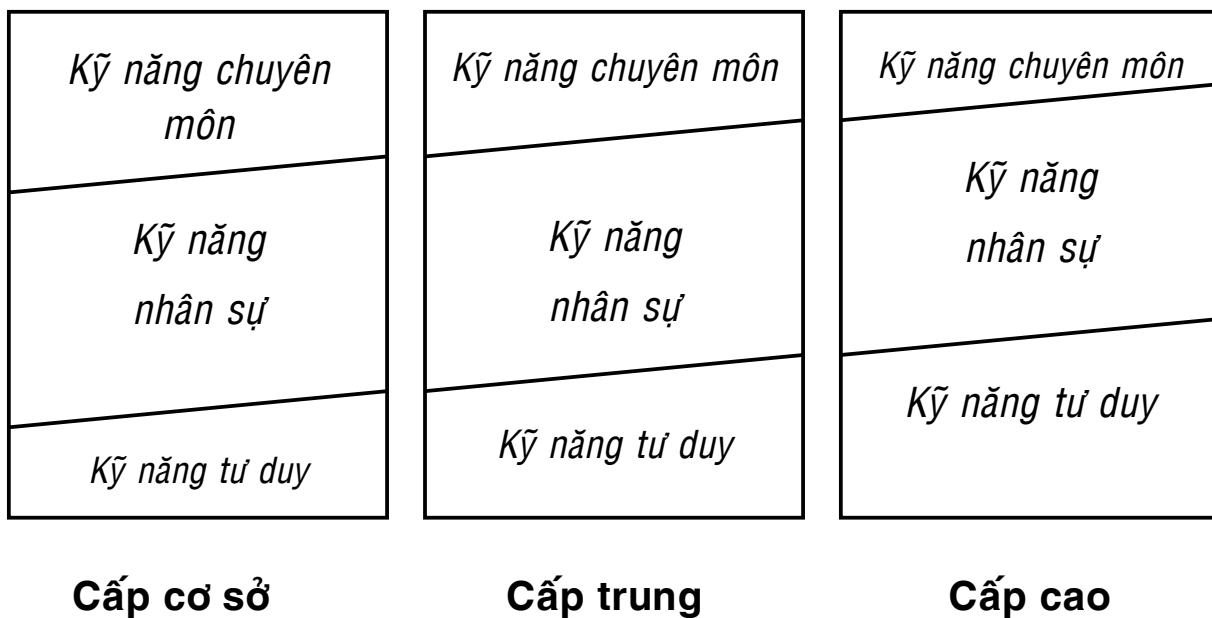
\_ Khả năng cùng làm việc, cảm nhận, động viên, điều khiển cấp dưới, hợp tác với đồng nghiệp và cấp trên → Tương tác.

\_ Khả năng lắng nghe, truyền đạt, phản hồi → Giao tiếp.

### 4.4. Yêu cầu về kỹ năng quản trị đối với các cấp quản trị khác nhau



Hình 1.3: Thực thi bốn chức năng của các cấp quản trị



Hình 1.4: Yêu cầu kỹ năng đối với các cấp quản trị

## 5. RA QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

### 5.1. Các kiểu ra quyết định

- \_ Ra quyết định cá nhân → Tập trung
- \_ Ra quyết định tập thể/nhóm → Dân chủ

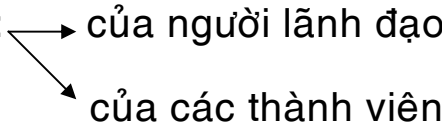
Thảo luận: Quyết định nhóm (dân chủ) so với quyết định cá nhân (tập trung): kiểu nào có hiệu quả hơn?

#### ***Ra quyết định cá nhân***

Người ra quyết định đồng thời cũng chịu trách nhiệm về quyết định đó, mặc dù quá trình ra quyết định vẫn có thể bị ảnh hưởng bởi các yếu tố môi trường.

→ Thể hiện phong cách lãnh đạo của nhà quản trị đó (sẽ được đề cập trong chương về Công tác điều khiển/lãnh đạo).

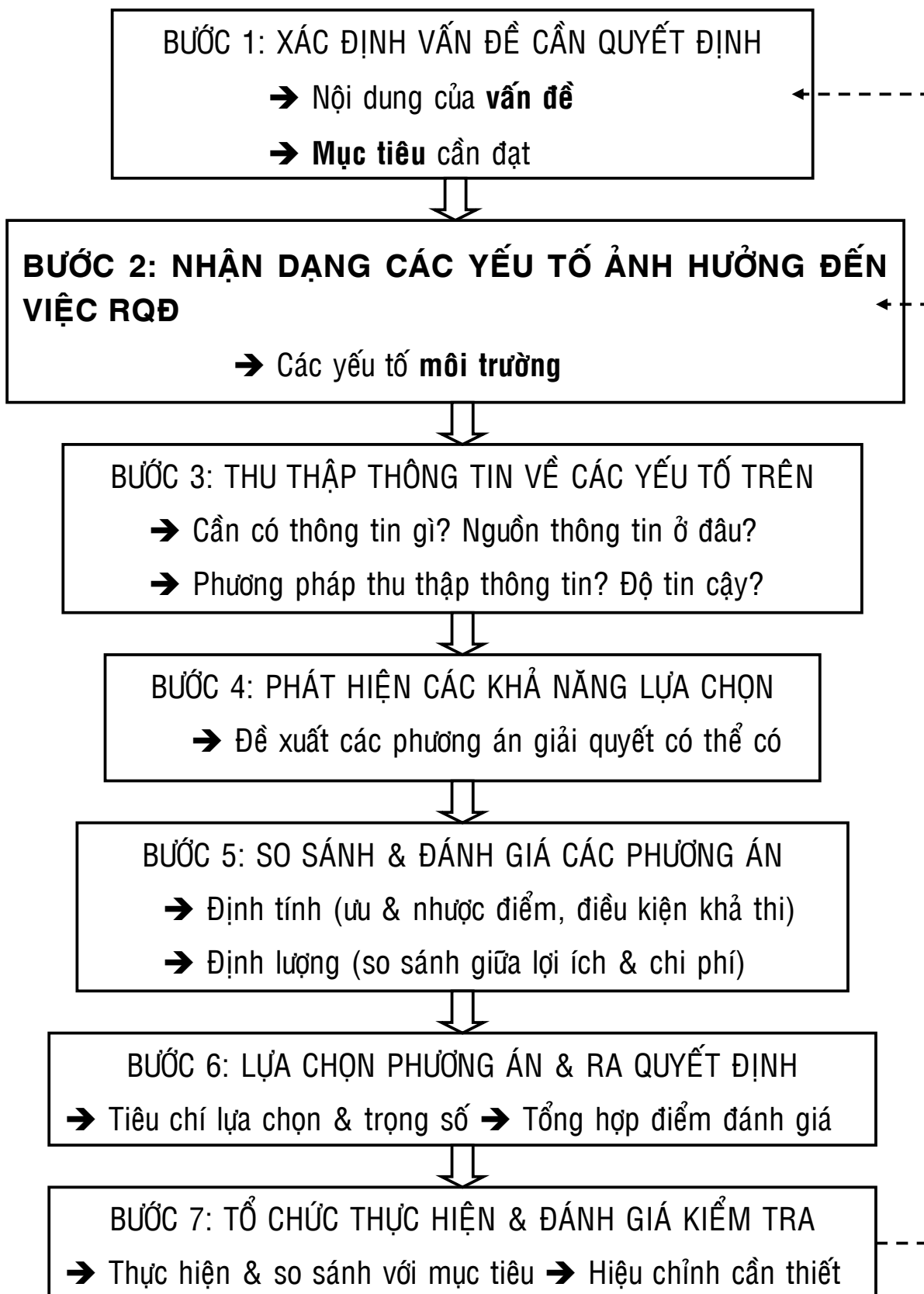
#### ***Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả của quyết định nhóm***

- Năng lực:  của người lãnh đạo  
của các thành viên
- Sự hòa hợp nhóm: tuổi tác, chuyên môn, địa vị, tầm nhìn, giới tính...
- Kích thước nhóm

→ Để tăng hiệu quả của quyết định nhóm:

- Kích thước nhóm?
- Kiến thức của các thành viên trong nhóm?

## 5.2. Quy trình ra quyết định (RQĐ)



### 5.3. Giới thiệu một số mô hình và kỹ thuật ra quyết định

#### Mô hình Lãnh đạo – Tham gia

(Vitor Vroom và Philip Yeaton)

<b>Các mô hình RQĐ</b>	<b>Nội dung</b>
Mô hình AI	Nhà quản trị tự ra quyết định, <u>không cần ý kiến</u> thuộc cấp
Mô hình AII	Nhà quản trị <u>chỉ cần</u> lấy thông tin cần thiết từ nhân viên cấp dưới, sau đó ra quyết định theo cách của mình.
Mô hình CI	Nhà quản trị <u>trao đổi</u> với thuộc cấp có liên quan về vấn đề họ đang gặp phải; gặp gỡ và tham khảo ý kiến <u>riêng từng người</u> ; sau đó vẫn tự mình ra quyết định.
Mô hình CII	Nhà quản trị <u>trình bày</u> vấn đề với <u>nhóm nhân viên</u> , thảo luận, tham khảo và chọn lọc ý kiến của họ. Quyết định cuối cùng do nhà quản trị thực hiện có thể bao gồm hoặc không bao gồm các ý kiến đóng góp.
Mô hình GII	Nhà quản trị trao đổi vấn đề với tập thể, nhằm đi đến <u>quyết định từ tập thể</u> . Ý kiến của nhà quản trị sẽ theo đa số của tập thể.

Thảo luận: Ưu và nhược điểm của nhóm mô hình Autocratic? Consultative? Group decision?

**Kỹ thuật ra quyết định nhóm**

<b>Kỹ thuật RQĐ nhóm</b>	<b>Đặc điểm</b>
Tập thể danh nghĩa	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Thông báo trước vấn đề cần thảo luận</li> <li>_ Họp tập trung: từng thành viên trình bày phương án của mình</li> <li>_ Thảo luận, phân tích</li> <li>_ Bỏ phiếu kín về điểm đánh giá cho từng phương án</li> </ul> <p>➔ Chọn phương án có điểm tổng hợp cao nhất</p>
Delphi	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Không yêu cầu họp tập trung</li> <li>_ Cần một người tập hợp các ý kiến từ xa (coordinator), tổng kết, phản hồi để lấy ý kiến cô đọng hơn</li> <li>_ Cách lấy ý kiến tương tự theo kỹ thuật danh nghĩa, nhưng phải thực hiện <i>nhiều vòng</i>.</li> </ul>
Động não (Brainstorming)	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Trả lời chớp nhoáng, ngay khi ý tưởng vừa xuất hiện trong đầu.</li> <li>_ Ý tưởng càng nhiều và đa dạng càng tốt.</li> <li>_ Không phê bình hay đánh giá đúng sai.</li> <li>_ Việc phân tích, lựa chọn để ra quyết định sẽ do một nhóm chuyên gia tổng hợp các ý tưởng động não này.</li> </ul>

#### **5.4. Một số vấn đề thường gặp khi ra quyết định quản trị**

- Mục tiêu không rõ ràng
- Không nhận dạng hết các khả năng lựa chọn
- Không xác định rõ các tiêu chuẩn
- Không có ưu tiên rõ ràng
- Tê liệt do sự phân tích
- Sợ ra quyết định sai (độ ưa thích rủi ro)
- Tâm lý cầu toàn
- Quá tin vào kinh nghiệm trong quá khứ
- Ảnh hưởng của xu hướng trong quá khứ
- Ra quyết định khi thông tin chưa đủ
- Tầm nhìn (vision) hạn hẹp, chủ quan
- Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức

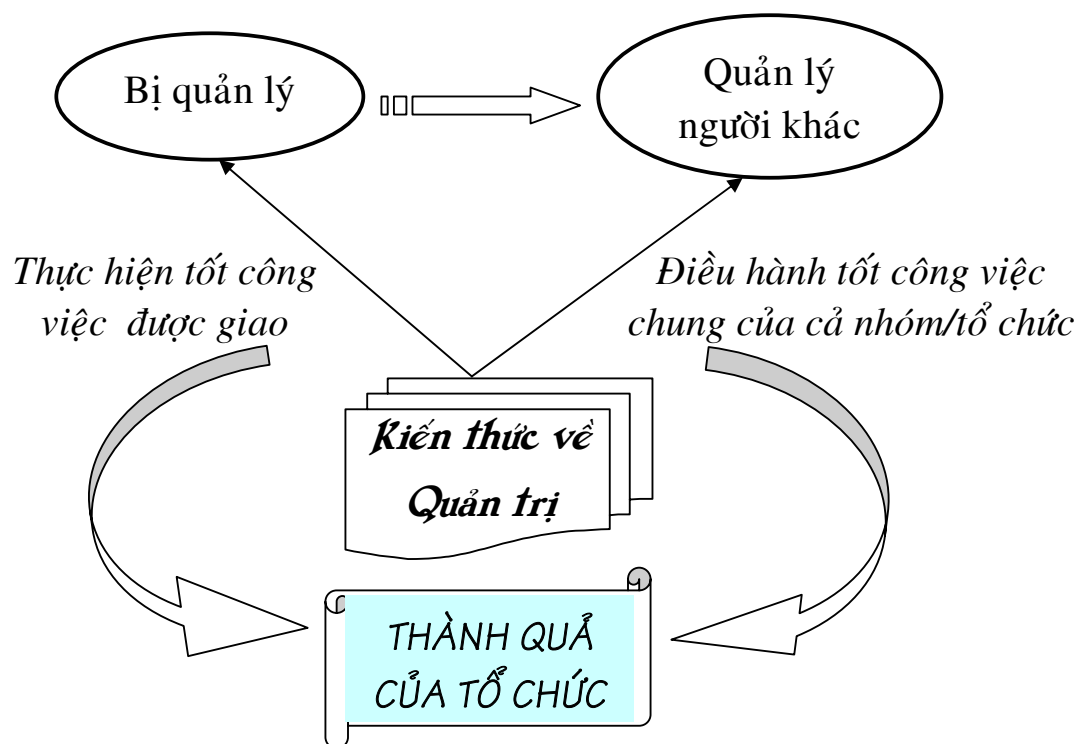
#### **5.5. Những yêu cầu đối với người ra quyết định quản trị**

- Trình độ hiểu biết (lý thuyết, thực tiễn) và kỹ năng quản trị;
- Kinh nghiệm
- Khả năng xét đoán: thu thập thông tin, phân tích và đánh giá tình huống;
- Óc sáng tạo;
- Khả năng định lượng;



## 6. VÌ SAO CẦN HỌC QUẢN TRỊ?

- Kiến thức và kỹ năng quản trị được ứng dụng trong **MỌI lĩnh vực**, ở các **cấp bậc** và **phạm vi** khác nhau từ phạm vi nhóm làm việc (team) đến phạm vi tổ chức (organization) và cả ở phạm vi toàn xã hội (public);
- Trong sự nghiệp của mỗi người:

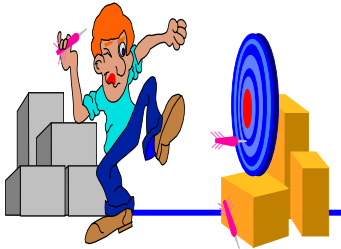


- Quản trị vừa là một KHOA HỌC, vừa là một NGHỆ THUẬT;
- **Môn học Quản trị Đại cương** cung cấp các kiến thức cơ bản làm NỀN TẢNG cho các chuyên ngành quản lý chức năng trong tổ chức (như *quản lý nhân sự, quản lý tài chính, quản lý sản xuất, quản lý công nghệ, quản lý tiếp thị, v.v...*)

→ **Thảo luận:**



- Cho ví dụ phản biện về “quản trị chỉ thuần túy là một môn khoa học” và “quản trị chỉ thuần túy là một nghệ thuật”.



- Để trở thành nhà quản trị hiện đại và thành công, bạn cần trau dồi kiến thức và kỹ năng cho mình như thế nào?

**Chương II:****SỰ PHÁT TRIỂN CỦA TƯ TƯỞNG QUẢN TRỊ****1. BỐI CẢNH LỊCH SỬ**

\_ Cách mạng công nghiệp vào thế kỷ 18: *sự phân biệt giữa chức năng của chủ sở hữu và chức năng của nhà quản trị* → Nghiên cứu chuyên sâu hơn cho quản trị.

\_ Nền công nghiệp đại cơ khí vào cuối thế kỷ 19 đầu thế kỷ 20: *các kỹ sư là người điều hành doanh nghiệp* → Tính khoa học trong quản trị.

**2. NHÓM HỌC THUYẾT QUẢN TRỊ CỔ ĐIỂN****2.1. Quản trị có khoa học:**

<b>Nhà nghiên cứu</b>	<b>Đóng góp chính</b>	<b>Quan điểm nền tảng</b>
<b>Frederich W. Taylor (1856-1915)</b>	“ <i>Những nguyên lý của quản trị có khoa học</i> ” (1911)	Quản trị có khoa học (nghiên cứu thao tác, mô tả công việc, huấn luyện tay nghề...) là nhằm tăng năng suất công nhân, trả lương theo sản phẩm.
<b>Henry L. Gantt (1861-1919)</b>	Hệ thống chỉ tiêu công việc và hệ thống thưởng, biểu đồ Gantt.	Mô tả, hoạch định và kiểm soát theo dòng chảy công việc; Mở đầu cho hình thức chia lợi nhuận để động viên.
Ông bà <b>Gilbreth</b>	Nghiên cứu thao tác để cải tiến công việc.	Cải tiến công việc theo hướng có quan tâm đến khía cạnh nhân bản trong quản trị.

## 2.2. Quản trị hành chính (tổng quát)

<b>Nhà nghiên cứu</b>	<b>Đóng góp chính</b>	<b>Quan điểm nền tảng</b>
<b>Henry Fayol (1841-1925)</b>	“ <i>Quản trị công nghiệp tổng quát</i> ” (1949) với 14 nguyên tắc quản trị.	Quan điểm chức năng trong quản trị: 6 chức năng hoạt động trong doanh nghiệp (kỹ thuật, thương mại, tài chính, an ninh, kế toán thống kê, và quản trị); 4 chức năng quản trị (hoạch định, tổ chức, điều khiển, và kiểm tra)
<b>Max Weber (1864 – 1920)</b>	Mô hình hóa tổ chức: dạng chóp và đưa ra hệ thống “quan liêu” (bureaucracy) để quản lý hành chính của tổ chức.	Quản trị phải tách rời sở hữu, phân công nhiệm vụ rõ ràng, mục tiêu phân biệt, hệ thống quyền hành có trật tự thứ bậc (mechanic).
<b>Chester Barnard (1886-1961)</b>	“ <i>Các chức năng của người lãnh đạo</i> ” (1938): lý thuyết về sự chấp nhận quyền hành, về “con người kinh tế” và “con người hành chính”.	Sự tồn tại của một tổ chức dựa trên 3 yếu tố căn bản (sự sẵn sàng hợp tác, có mục tiêu chung, và có sự thông đạt) → mở đầu cho trường phái quản trị hệ thống sau này.

Thảo luận: *Hãy so sánh hệ thống “bureaucracy” của Weber và Hệ thống “documentation” của ISO9001:2000.*

### 3. NHÓM HỌC THUYẾT TÂM LÝ XÃ HỘI VÀ HÀNH VI (TÁC PHONG)



**Lý thuyết tâm lý xã hội (Socialism):** năng suất lao động tùy thuộc vào các yếu tố tâm lý và xã hội của công nhân.

**Lý thuyết hành vi/tác phong (behaviourism):** Quản trị là hoàn thành công việc thông qua con người.

→ Làm cơ sở nền tảng cho các khái niệm mới sau này về: *văn hóa doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo, quan hệ nhân sự, các lý thuyết động viên, v.v...*

→ Hạn chế: quá chú trọng yếu tố con người và thay thế yếu tố kinh tế, vẫn nghiên cứu trong một hệ thống đóng.

<b>Nhà nghiên cứu</b>	<b>Đóng góp chính</b>	<b>Quan điểm nền tảng</b>
<b>Hugo Munsterberg (1863 – 1916)</b>	Đưa <i>trắc nghiệm tâm lý</i> vào khâu tuyển chọn nhân viên.	Năng suất sẽ cao hơn nếu công việc được nghiên cứu, phân tích chu đáo, hợp kỹ năng cũng như hợp với đặc điểm tâm lý của người lao động.
<b>Mary Parker Follet (1868-1933)</b>	Khởi đầu về <i>sự chấp nhận quyền hành, sự quan tâm đến việc hội nhập của các thành viên</i> trong doanh nghiệp.	Quản trị là một dòng chảy liên tục và năng động → Do sự tương tác giữa những con người tạo nên.
<b>Elton Mayo (1880-1949)</b>	<i>Hiệu ứng Hawthorne</i> : yếu tố tinh thần có ảnh hưởng mạnh đến năng suất lao động.	“Trường phái quan hệ con người” (human relations) làm đối trọng với “Trường phái quản trị khoa học” của Taylor.
<b>Douglas Mc Gregor (1906-1964)</b>	“ <i>Khía cạnh con người của tổ chức kinh doanh</i> ” (1960): lý thuyết lạc quan về bản chất con người (gọi là “thuyết Y”)	Làm đối trọng với các lý thuyết cổ điển còn phiến diện về bản chất con người (gọi là “thuyết X”).
<b>Abraham Maslow (1908 – 1970)</b>	Lý thuyết 5 cấp nhu cầu của con người làm cơ sở cho các lý thuyết động viên sau này.	Nhu cầu con người thay đổi tăng dần từ thấp đến cao, ảnh hưởng đến động cơ làm việc → Năng suất.

## 4. TRƯỜNG PHÁI ĐỊNH LƯỢNG TRONG QUẢN TRỊ

**Quản trị là ra quyết định.**

**Phương pháp khoa học** trong giải quyết vấn đề quản trị:

- *Cách tiếp cận*: “Logics hệ thống”, “Vận trù học”, “Quy nạp”...
- *Công cụ*: các mô hình toán học, thống kê học, định lượng hóa các yếu tố, máy tính điện tử làm công cụ hỗ trợ, v.v... để tìm ra các quyết định tối ưu → Khoa học quản trị (Management Science).

**Sự lựa chọn dựa trên tiêu chuẩn kinh tế**: với các tiêu chí có thể lượng hóa được như chi phí, doanh thu, lợi nhuận, tỷ lệ hoặc thời gian hoàn vốn, điểm hoà vốn (Kinh tế kỹ thuật – Economic engineering)...



→ Hạn chế: Quan tâm đến các yếu tố kinh tế và kỹ thuật hơn là tâm lý xã hội, tìm kiếm *quyết định tối ưu trong một hệ thống đóng* → phức tạp nên khó phổ biến, khó khả thi nếu không được phối hợp với các phương pháp quản trị khác.

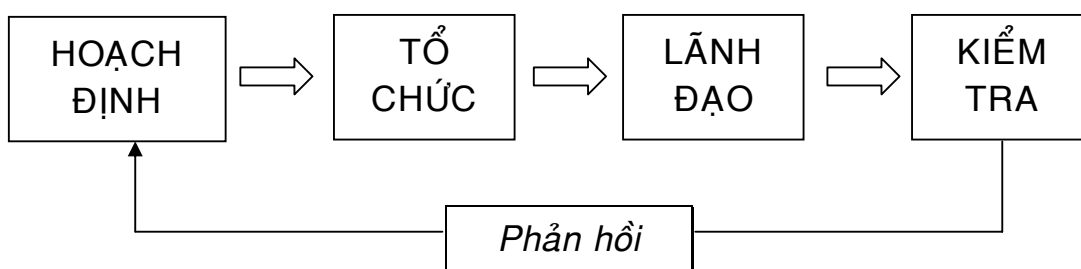
## 5. TRƯỜNG PHÁI HỘI NHẬP TRONG QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

### 5.1. Tiếp cận theo quá trình (Process approach)

**Chuỗi giá trị của doanh nghiệp:**



**Quản lý là một quá trình:**

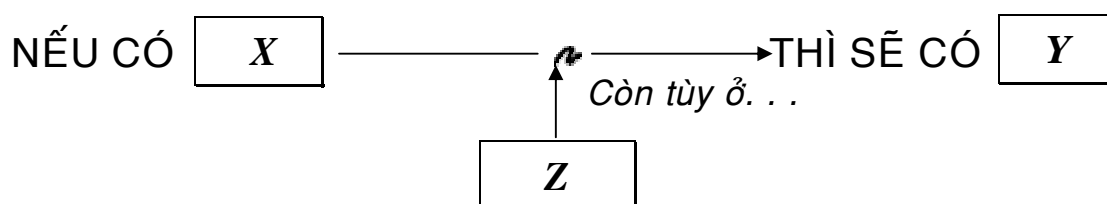


### 5.2. Tiếp cận theo hệ thống (System approach)

**Lý thuyết hệ thống:** một tổ chức là một tập hợp các yếu tố có quan hệ tương hỗ với nhau, và bản thân cũng là một yếu tố có quan hệ tương hỗ với các tổ chức khác trong môi trường bên ngoài của nó.

➔ Khái niệm về **hệ thống mở** (open system)

### 5.3. Tiếp cận theo tình huống / yếu tố ngẫu nhiên (Contingency approach)

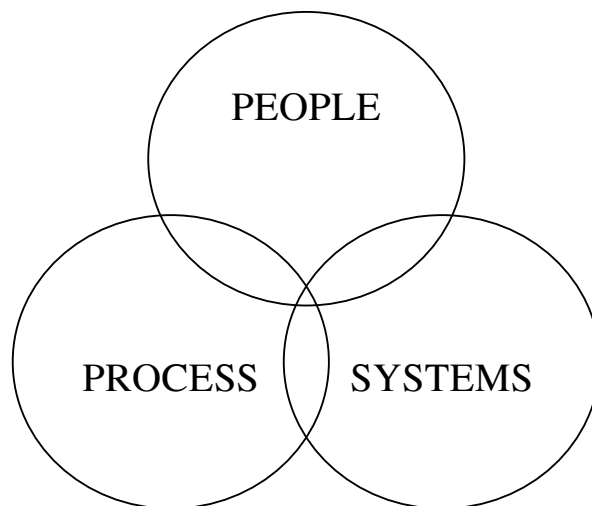




## 6. XU HƯỚNG MỚI TRONG QUẢN TRỊ VÀ ĐẠO ĐỨC QUẢN TRỊ

### 6.1. Những xu hướng của quản trị hiện đại

- Hội nhập (Integration);
- Phát triển bền vững (Sustainable development);
- Khách hàng là trọng tâm (Customer orientation);
- Trách nhiệm xã hội (Social responsibility): bảo vệ môi trường, quan hệ cộng đồng, quan hệ lao động;
- Quản lý điện tử (e-management), hệ thống thông tin quản trị (Management information system);
- Thuê ngoài (Outsourcing, off-shoring)
- Quản lý đổi mới và sự sáng tạo (Change management).
- Các triết lý và hệ thống quản trị hiện đại: lý thuyết Z, Kaizen, 5S, Kanban, TQM, 7S, Balanced scorecard, 6-Sigma, Value-based management, P-S-P (Hình 2.1) v.v...



**Hình 2.1: Quản trị tình huống hiện đại P-S-P**

## 6.2. Đạo đức quản trị (Managerial ethics)

(Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 1999)

### **Các quan điểm về Đạo đức quản trị**

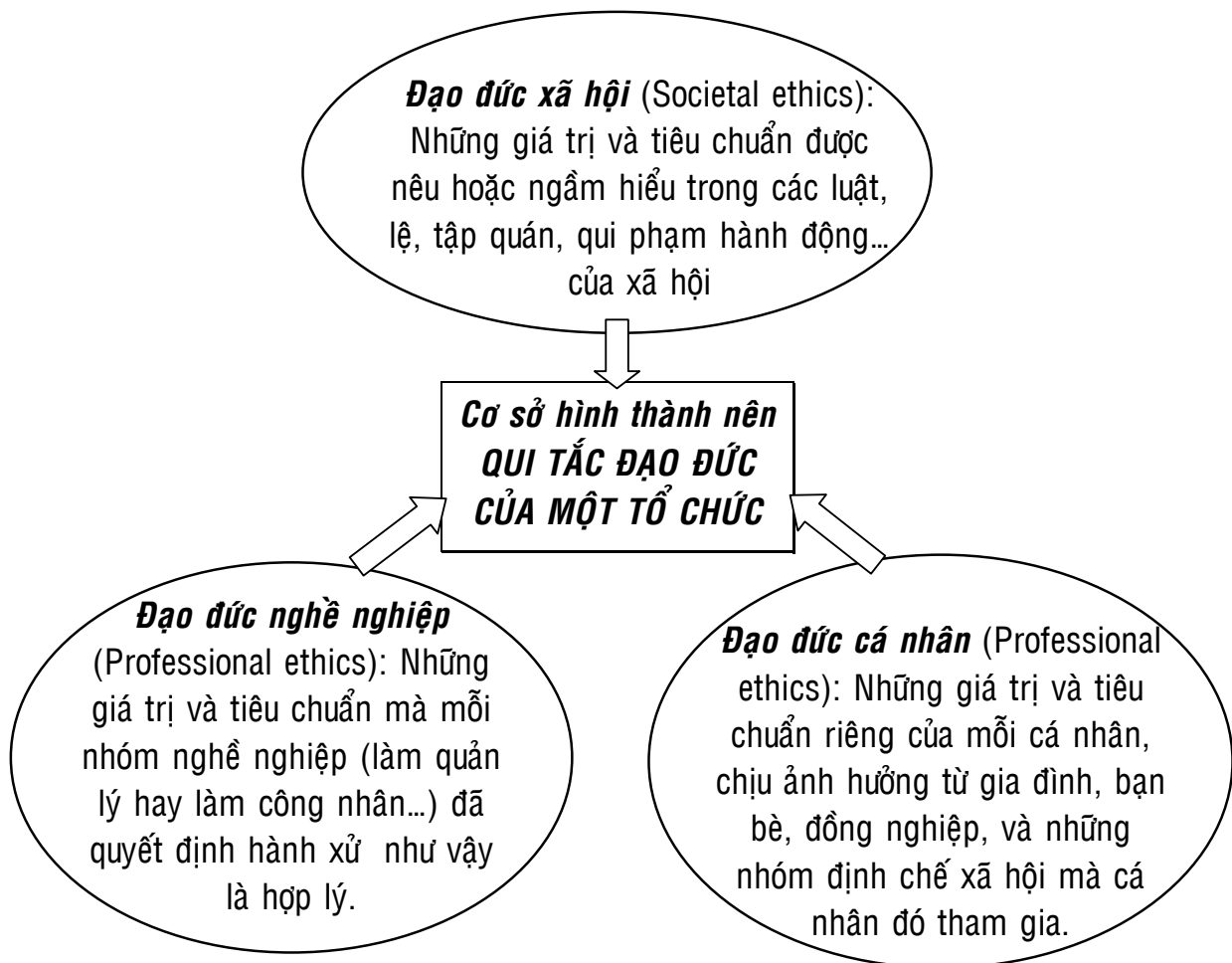
Quan điểm	Lý luận
Quan điểm vị lợi (Utilitarian view) → Ứng dụng định lượng để ra các quyết định đạo đức.	Các quyết định được đưa ra duy nhất chỉ dựa trên các yếu tố đầu ra sao cho đem lại tổng lợi ích tối đa cho đa số người có liên quan.
Quan điểm nhân quyền (Rights view) → Căn cứ vào các quyền cơ bản của một cá nhân.	Các quyết định phải bảo đảm tôn trọng các quyền cơ bản của cá nhân như: quyền riêng tư (privacy), tự do ngôn luận (free speech), tự do tín ngưỡng (freedom of conscience)...
Quan điểm công lý (theory of justice view) → Căn cứ trên cơ sở công bằng.	Các quyết định phải bảo đảm mọi người có liên quan phải được hưởng thụ và chia sẻ rủi ro hay bất lợi như nhau.
Quan điểm theo thuyết hợp đồng xã hội thống nhất → Kết hợp những quan niệm “chuẩn tắc” (normative) và “thực tiễn” (empirical).	Các quyết định phải đáp ứng những chuẩn mực đạo đức của quốc gia, ngành công nghiệp, và các doanh nghiệp trong cùng hoàn cảnh trước khi đáp ứng các mục tiêu và ràng buộc thực tế của bản thân doanh nghiệp và nhà quản trị.

Thảo luận: Một quyết định quản trị tuân thủ đúng pháp luật thì có được xem là có đạo đức không?

## Sự cân bằng về lợi ích

- Giữa doanh nghiệp và xã hội
- Giữa ngắn hạn và dài hạn
- Giữa các nhóm (Ví dụ: người làm thuê và chủ sở hữu)
- Giữa cá nhân và tập thể

## Hệ thống qui tắc đạo đức của một tổ chức (An organization's code of ethics)



**Hình 2.2: Cơ sở hình thành các qui tắc đạo đức của một tổ chức** (Nguồn: Jones et al., *Contemporary Management*, 2000)

→ Thảo luận:

- *Đặc thù của tư tưởng quản trị ở châu Á*

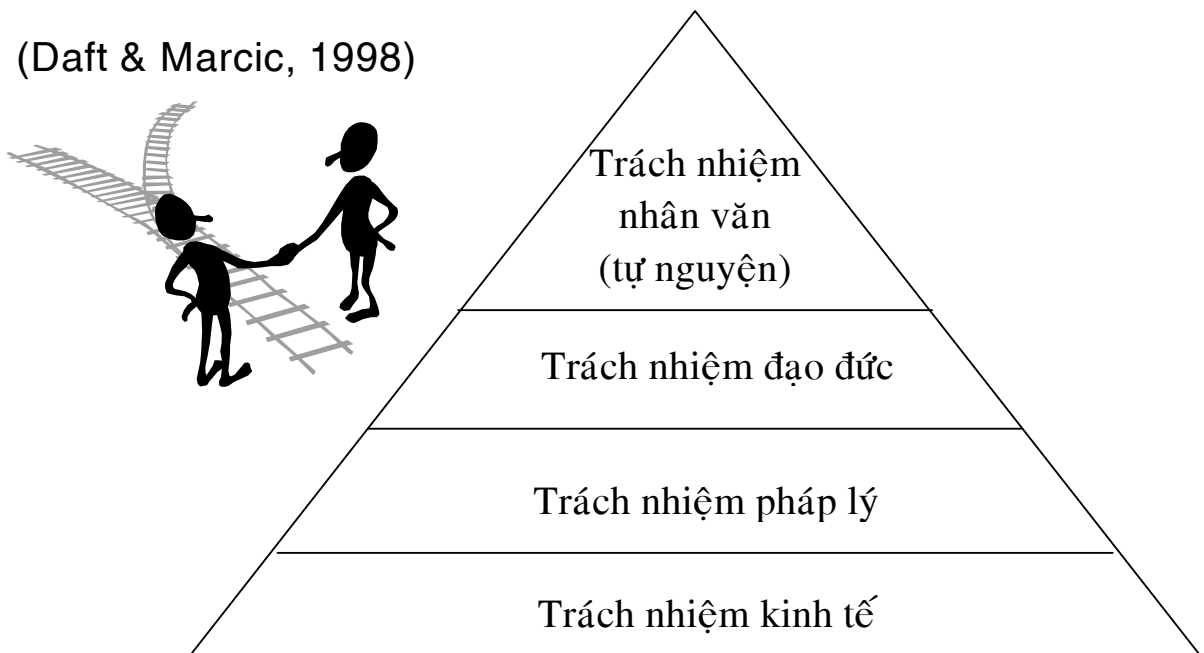


- *Xu hướng quản trị doanh nghiệp ở Việt Nam*



- *Đạo đức và Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp*

(Daft & Marcic, 1998)



## Chương 3:

# MÔI TRƯỜNG KINH DOANH VÀ VĂN HÓA CỦA TỔ CHỨC

## 1. MÔI TRƯỜNG TÁC ĐỘNG ĐẾN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ

### 1.1 Khái niệm

\_ **Cách tiếp cận hệ thống** đối với môi trường kinh doanh: công tác quản trị trong doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của cả môi trường bên ngoài và môi trường bên trong doanh nghiệp.

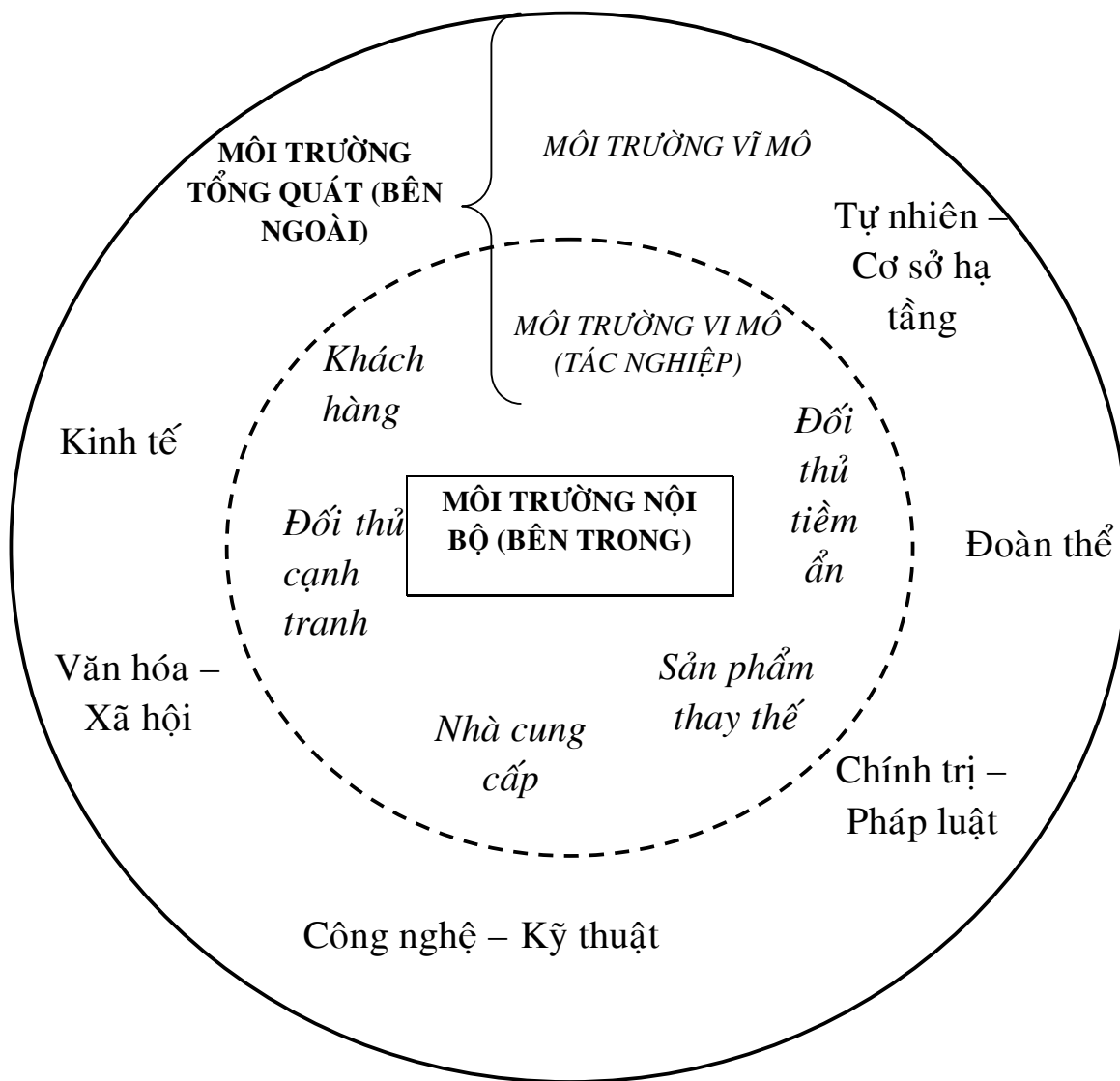
\_ **Môi trường của doanh nghiệp**: liên quan đến những thể chế hay lực lượng từ bên ngoài hoặc bên trong tổ chức đã ảnh hưởng đến việc ra quyết định và kết quả hoạt động của tổ chức.

\_ **Môi trường bên ngoài**: môi trường vĩ mô (macro) hay còn gọi là môi trường tổng quát (general environment), và môi trường vi mô (micro) hay còn gọi là môi trường tác nghiệp (task environment).



\_ **Môi trường bên trong**: các nguồn lực (resources) và văn hóa tổ chức (organizational culture).

## 1.2 Phân loại



Hình 3-1: Phân loại môi trường đối với doanh nghiệp

## 2. MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI (EXTERNAL ENVIRONMENT)

**Môi trường bên ngoài** bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường vi mô (còn gọi là môi trường đặc thù hay là tác nghiệp)

MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ	MÔ TẢ
<i>Tự nhiên – Cơ sở hạ tầng (Infrastructure)</i>	Môi trường sinh thái (vd: ô nhiễm), khí hậu, hệ thống điện, hệ thống cấp & thoát nước, đường xá, mạng lưới thông tin liên lạc, hệ thống dịch vụ công ích, v.v...
<i>Kinh tế (Economic)</i>	Chu kỳ kinh tế, mức độ đầu tư, lạm phát, GNP/GDP, tỷ giá hối đoái, lãi suất, giá cả, thu nhập, sức tiêu thụ, thuế, v.v...
<i>Công nghệ – Kỹ thuật (Technological)</i>	Vòng đời công nghệ/sản phẩm, công nghệ thông tin, tự động hóa, sinh học hóa, và các kỹ thuật nâng cao năng suất, nghiên cứu và phát triển (R&D), v.v...
<i>Văn hóa – Xã hội &amp; Nhân khẩu (Sociocultural &amp; Demographic)</i>	Dân số, tầng lớp, phong tục tập quán, tôn giáo, hệ thống giáo dục & đào tạo, hôn nhân & gia đình, quan niệm/đạo đức kinh doanh, cơ cấu thị trường lao động, vai trò của nữ lao động, môi trường đa văn hóa...
<i>Chính trị &amp; Pháp luật (Political &amp; Legal)</i>	Ổn định chính trị, hệ thống pháp luật hiện hành, cách làm việc của chính quyền địa phương (luật lệ), v.v...
<i>Đoàn thể, lực lượng khác</i>	Sự hỗ trợ của các hiệp hội hay liên minh trong ngành, hiệp hội người tiêu dùng, hội phụ nữ, các tổ chức tôn giáo, cơ quan truyền thông, tổ chức từ thiện, v.v...

MÔI TRƯỜNG VI MÔ	MÔ TẢ
<i>Nhà cung cấp (suppliers)</i>	Các tổ chức cung cấp các loại nguồn lực cho doanh nghiệp: nguyên vật liệu, máy móc, công nghệ, vốn, lao động, thông tin, v.v... → <u>Áp lực</u> : ép giá bán, chất lượng, các điều khoản thanh toán, lấy hàng ...
<i>Khách hàng (customers)</i>	Các cá nhân và tổ chức mua hàng của doanh nghiệp: người tiêu dùng (B2C), tổ chức khác (B2B), cơ quan chính phủ (B2A) → <u>Áp lực</u> : ép giá mua, các điều khoản thanh toán, chất lượng, khuyến mãi, giao hàng, hậu mãi ...
<i>Đối thủ cạnh tranh (rivals/competitors)</i>	Chủ yếu và thứ yếu, trực tiếp và gián tiếp, trước mắt và lâu dài, trong nước và ngoài nước... → <u>Áp lực</u> : thị phần, lợi nhuận, uy tín, marketing, nguồn nhân lực (head-hunting), quan hệ cộng đồng (PR) ...
<i>Đối thủ tiềm ẩn (potential competitors)</i>	Khác ngành nhưng đang sở hữu hoặc tích lũy một số nguồn lực có thể giúp nhảy vào thị trường của doanh nghiệp trong tương lai → <u>Áp lực</u> : cải tiến công nghệ, cải tiến sản phẩm, thị trường v.v...
<i>Sản phẩm thay thế (substitutes)</i>	Có thể thay thế cho chủng loại sản phẩm mà doanh nghiệp đang cung cấp → <u>Áp lực</u> : phải đáp ứng nhu cầu về số lượng (sự sẵn có), giá cả, chất lượng, đặc tính v.v...
<i>Khác</i>	Các nhà môi giới, tư vấn trong ngành; Các giới chức hoặc đoàn thể có quan hệ trực tiếp (sở, hiệp hội, câu lạc bộ ...), v.v...

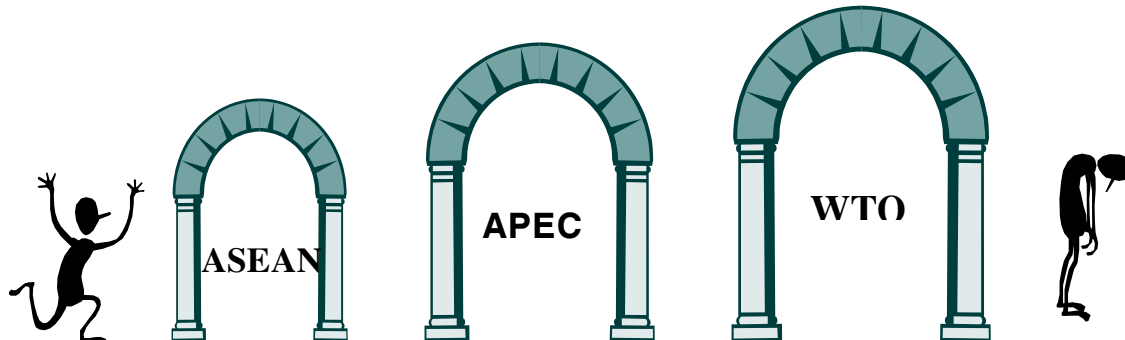


## **Một số xu hướng trong môi trường kinh doanh cần được lưu ý**

a. Xu hướng xóa mờ dần ranh giới giữa các ngành công nghiệp (unbounding)

Các áp lực cạnh tranh được phân tích ở trên chủ yếu hoạt động trong một ngành công nghiệp cụ thể của doanh nghiệp (Micheal Porter, *Mô hình 5 Áp lực Cạnh tranh – Five Forces*). Tuy nhiên, các doanh nghiệp ngày nay đang hoạt động cùng lúc trong nhiều ngành công nghiệp, và xuất hiện sự kết hợp của nhiều ngành độc lập trước đây khiến cho ranh giới phân biệt giữa các ngành công nghiệp (industrial boundaries) đang bị xóa mờ dần.

b. Xu hướng hội nhập (integration) & toàn cầu hóa (globalization)



*Không chỉ cạnh tranh giữa các nước mà cạnh tranh giữa các khu vực*

*Hợp tác song phương và đa phương.*

- Quản lý nhân sự đa văn hóa trong công ty
- Làm việc với đối tác khác văn hóa
- Tiếp cận khách hàng khác văn hóa

### 3. MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG (NỘI BỘ)

#### 3.1. Đặc điểm các nguồn lực

- Nhân lực*: số lượng (Đủ? Dôi dư? Thiếu?), cơ cấu, đặc điểm nhân khẩu, trình độ, năng lực, tính chuyên nghiệp, tỷ lệ vắng mặt hay bỏ việc, mức sống (từ thu nhập) ...
- Tài lực*: khả năng đầu tư, quay đồng vốn, sinh lời, khả năng huy động vốn, khả năng kiểm soát chi phí và phân bổ ngân sách, quan hệ tài chính trong nội bộ doanh nghiệp hoặc với các doanh nghiệp khác ...
- Vật lực*: vị trí và qui mô nhà xưởng, kho bãi, xe cộ, máy móc, trang thiết bị, tiện ích khác (tiện nghi, an toàn lao động, cơ sở y tế, căn tin ...)
- Trí lực*: Khả năng sáng tạo, đổi mới, nghiên cứu và phát triển (R&D), khả năng tiếp thu cái mới, cải tiến liên tục ...

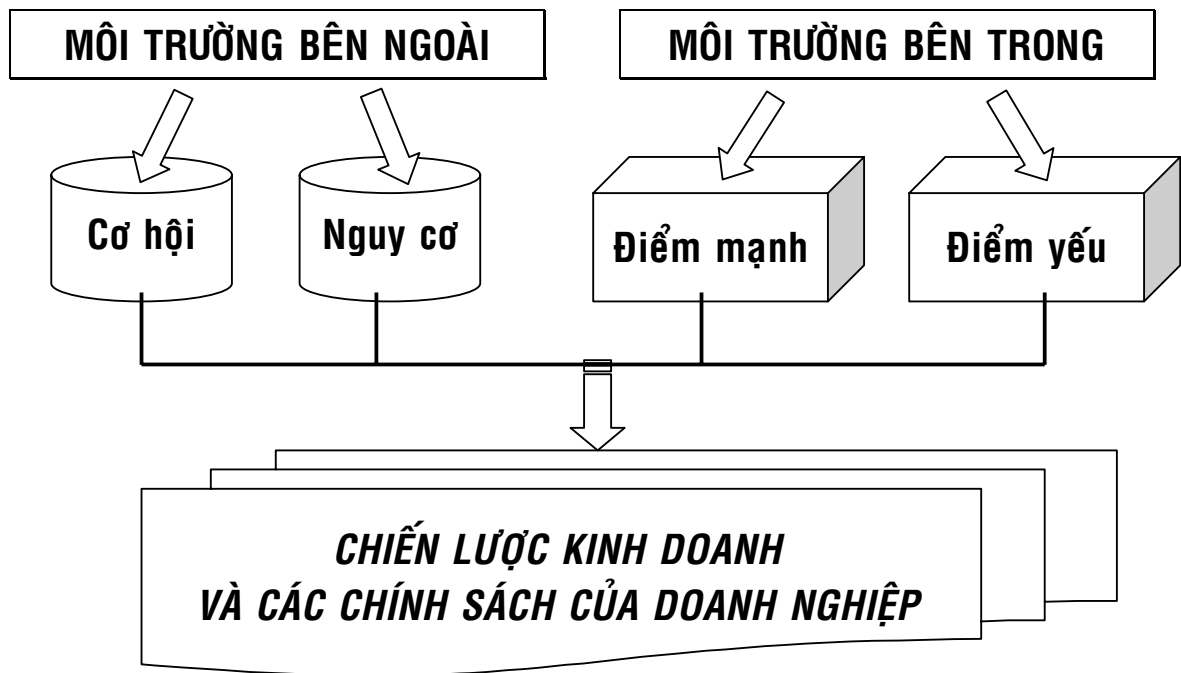
#### 3.2. Quan hệ quyền hành và văn hóa tổ chức

- Cấu trúc tổ chức*: sự phân công lao động, phân chia quyền hạn, hợp tác nhóm...;
- Văn hóa tổ chức*: truyền thống, triết lý, niềm tin, bầu không khí làm việc, qui ước ngầm hiểu, qui phạm hành động, nêu cao tinh thần học hỏi cầu tiến và đoàn kết, lòng trung thành, tính bảo thủ, v.v...

#### 3.3. Những giá trị gia tăng

- Hình ảnh, thương hiệu, uy tín;
- Sản phẩm, dịch vụ;
- Mối quan hệ với khách hàng, đối tác, nhà cung cấp...

Thảo luận: Phân tích môi trường để làm gì?



**Hình 3-2: Mục tiêu của phân tích môi trường**

*BIẾT NGƯỜI BIẾT TA, TRĂM TRẬN TRĂM THẮNG!*

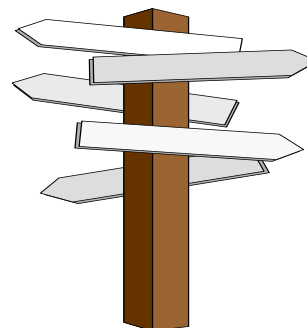
*(Tôn Tử)*

## 4. VĂN HÓA CỦA TỔ CHỨC

### 4.1 Khái niệm và đặc điểm

\_ Văn hóa của tổ chức được thể hiện qua MỨC ĐỘ của **bảy đặc tính** sau:

- Sự tự quản cá nhân
- Cơ chế (ra quyết định, kiểm soát...)
- Hỗ trợ lẫn nhau
- Đồng nhất hóa
- Phần thưởng thực hiện
- Sự chịu đựng/chấp nhận những xung đột
- Chấp nhận những may rủi



\_ **Văn hóa mạnh**: khi những giá trị then chốt được giữ vững, rất khó lay chuyển, và được chia sẻ rộng rãi trong doanh nghiệp.

- ▪ **Ưu điểm**: Xây dựng lòng trung thành cao đối với doanh nghiệp, bầu không khí làm việc thuận lợi;
- ▪ **Rủi ro**: Rất khó thay đổi để có thể ứng phó với những biến động của môi trường.



**“Ở đây mọi người đều làm như vậy!” →  
Đó là văn hóa.**

## 4.2. Những biểu hiện của văn hóa của tổ chức

- Qua **hình ảnh của tổ chức**: logo, huy hiệu, đồng phục, màu biểu trưng, câu chuyện truyền miệng (lịch sử hình thành doanh nghiệp, người sáng lập, những người hùng của doanh nghiệp...), khẩu hiệu triết lý (slogan), v.v...
- Qua **tác phong làm việc của nhân viên**: thái độ, cách xử lý khó khăn, thói quen, tính chuyên nghiệp trong hành động, v.v...
- Qua **cách trưng bày** (lay-outs): văn phòng làm việc, xưởng sản xuất, cửa hàng, v.v...
- Qua **hoạt động giao tiếp**: cách xưng hô, thuật ngữ, điều cấm kỵ (taboo), v.v...
- Qua các **hoạt động xã hội (bên trong và bên ngoài) của tổ chức**: ngày truyền thống, lễ hội, các nghi lễ (rituals), hoạt động từ thiện, dã ngoại, v.v...

## 4.3. Các yếu tố hình thành văn hóa doanh nghiệp

- Quan niệm của người sáng lập;
- Quan niệm kinh doanh của ban quản lý;
- Hệ thống quản lý tổ chức;
- Truyền thống của doanh nghiệp: Những câu chuyện truyền miệng thành huyền thoại, các phong trào và ngày kỷ niệm của công ty, v.v...;
- Hệ thống giá trị, chuẩn mực, qui phạm hành động hàng ngày;
- Môi trường văn hóa-xã hội.

#### 4.4. Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới công tác quản trị

\_ Văn hóa tổ chức thể hiện **môi trường nội bộ** (bên trong) của doanh nghiệp.

\_ Đối với bên ngoài nhìn vào: văn hóa đó còn được gọi là **phong cách doanh nghiệp**.

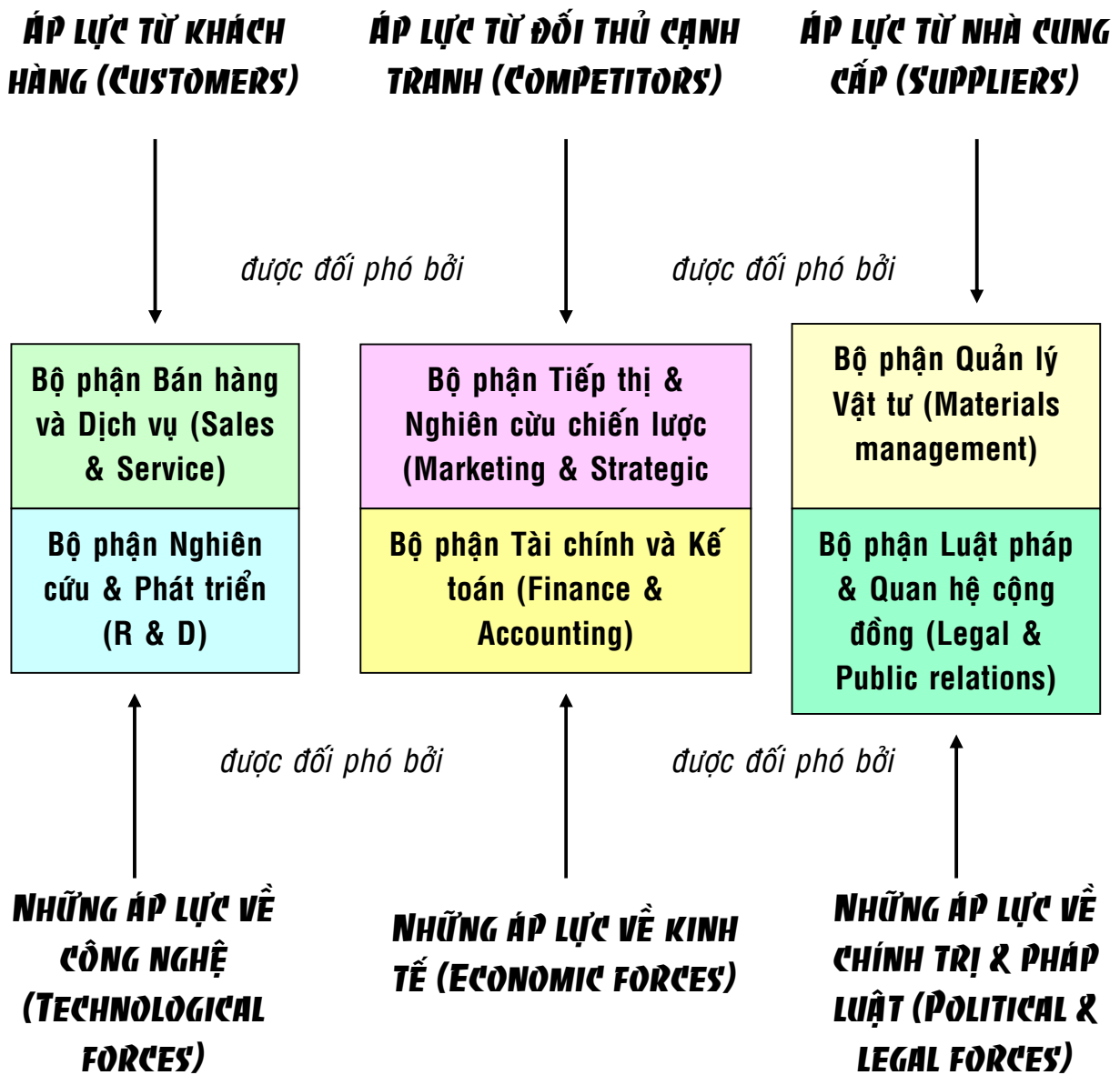
\_ Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến **mọi quyết định** của doanh nghiệp kể cả đối với nội bộ lẫn bên ngoài.

\_ Ảnh hưởng đến các chức năng của quản trị:

- **Hoạch định:** Mức độ may rủi phải ghi vào kế hoạch → Quyết định nhấn mạnh vào tính dài hạn hay tức thời.
- **Tổ chức:** Mức độ *quyền hành* phải giao cho những nhà quản trị cấp dưới → Mức độ *tự do*, mức độ *tự giác* thi hành các qui định, mức độ *tiêu chuẩn hóa*.
- **Điều khiển:** Kỹ thuật *động viên* nào được lựa chọn? Phong cách *lãnh đạo* nào được ưa thích? *Thông tin* liên lạc được lưu chuyển như thế nào? Cách xử lý các *bất đồng* ra sao?
- **Kiểm soát:** Nhân viên được tự kiểm soát công việc của mình hay phải dùng những phương tiện kiểm soát từ bên ngoài? → Có coi trọng việc phản hồi cho nhân viên hay không?

→ Thảo luận: *Đối phó với những biến động từ môi trường*

- Xây dựng cấu trúc tổ chức và các hệ thống kiểm soát (Hình 3.3)
- Chính sách ưu tiên (Portfolio), có hạn ngạch (Quota)
- Chính sách dự phòng, “dùng đệm” (Buffering)
- Dự báo (Forecasting)
- Hợp đồng (Contracting) hợp tác kinh doanh, liên minh chiến lược (Strategic alliance)
- San sẻ rủi ro: san bằng (Leveling), đa dạng hóa kinh doanh (Diversification)
- Kết nạp & sát nhập (Acquisition & merger), hội nhập (Forward/Backward integration)
- Qua trung gian (Media), vận động hành lang (Lobby)
- Quảng cáo (Advertising)



Hình 3-3: Các bộ phận chức năng trong cấu trúc tổ chức giúp đối phó với môi trường kinh doanh



→ Thảo luận: *Thay đổi văn hóa của tổ chức: có khả thi không?*

*Cải thiện văn hóa doanh nghiệp (theo Douglas Steward, 1984)*

- Xác định mục đích của doanh nghiệp một cách rõ ràng: “*Tổ chức này tồn tại vì mục đích ...*” (Sứ mạng – Tầm nhìn – Mục tiêu) → “*Tôi đang làm gì ở đây?*”
- Liên tục nhắc lại mục đích của doanh nghiệp;
- Lãnh đạo phải phản ánh được văn hóa doanh nghiệp;
- Khuyến khích và tạo điều kiện cho các thành viên học hỏi không ngừng;
- Theo dõi hiệu quả hoạt động của từng cá nhân, từng bộ phận.



# PHẦN 2: CÁC CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ

----- o0o -----

## Chương 4:

### CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH

#### PHẦN A: NHỮNG CƠ SỞ CỦA HOẠCH ĐỊNH

##### 1. KHÁI NIỆM

##### 1.1. Khái niệm về công tác Hoạch định (lập kế hoạch)

Hoạch định là quá trình:

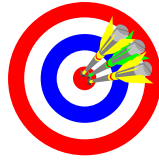
- Dự báo,
- Xác định mục tiêu,
- Đề ra những biện pháp tốt nhất có thể được để đạt đến mục tiêu đó.

→ CHUẨN BỊ CHO TƯƠNG LAI

##### ***Ý nghĩa – tác dụng của hoạch định:***

- Nhận diện các cơ hội kinh doanh trong tương lai;
- Dự kiến và tránh hoặc đối phó những nguy cơ, khó khăn;
- Triển khai kịp thời các chương trình hành động.

- Hướng dẫn
- Phối hợp
- Kiểm tra



- Chủ động đối phó, giảm bớt những bất trắc
- Giảm được sự trùng lặp chờ đợi

### 1.2. Các loại hoạch định

<b>Tiêu chuẩn</b>	<b>Loại hoạch định</b>
Theo tính chất/mức độ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoạch định chiến lược (strategic planning → <i>Corporate strategy</i> &gt; <i>Business strategies</i> &gt; <i>Functional strategies</i>)</li> <li>▪ Hoạch định chiến thuật (tactics → <i>Action plans</i>)</li> <li>▪ Hoạch định tác nghiệp (operations → <i>Hands-on programs</i>)</li> </ul>
Theo thời hạn thực thi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoạch định dài hạn</li> <li>▪ Hoạch định ngắn hạn</li> </ul>
Theo mức độ chi tiết, cụ thể	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kế hoạch xác định</li> <li>▪ Kế hoạch hướng dẫn</li> </ul>
Theo mức độ sử dụng	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kế hoạch dùng 1 lần (unique)</li> <li>▪ Kế hoạch dùng nhiều lần (periodic)</li> </ul>

### **1.3. Quy trình hoạch định tổng quát**

- Nhận thức cơ hội
- Thiết lập mục tiêu
- Xem xét tiền đề để hoạch định (loại hoạch định, ràng buộc...)
- Xác định các phương án có thể
- Đánh giá và so sánh các phương án
- Chọn phương án để lên kế hoạch cụ thể
- Thiết lập các kế hoạch phụ trợ
- Định lượng hóa bằng ngân sách

### **1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình hoạch định**

- Môi trường (bên ngoài, bên trong)
- Chu kỳ sống của sản phẩm
- Điều kiện của hợp đồng: thời hạn, điều kiện thực thi, điều kiện kiểm tra, giao nhận, các ràng buộc khác v.v...
- Cấp bậc tổ chức

## **Hoạch định và nhiệm vụ kinh doanh**

\_ Sứ mạng/chức năng (mission), triết lý doanh nghiệp →  
Tầm nhìn (vision) → Định hướng chiến lược (goals) → Mục  
tiêu chiến lược (long-term objectives) → Chỉ tiêu bộ phận  
(Short-term objectives)

### **NỘI DUNG CHỦ YẾU CỦA MỘT BROCHURE CỦA CÔNG TY**

- *Mục đích tồn tại của công ty (Mission, vision, goals)*
- *Triết lý doanh nghiệp*
- *Khách hàng, thị trường địa lý*
- *Sản phẩm, dịch vụ*
- *Công nghệ cơ bản*
- *Thành tích, những đóng góp cho cộng đồng, v.v...*



**Hình 5.1: Phân biệt các mức độ phát biểu về mục tiêu của một doanh nghiệp**

**Sứ mạng (mission)** của doanh nghiệp (DN) có thể là:

- Gia tăng giá trị xuất khẩu cho quốc gia
- Phát triển công nghệ
- Chăm sóc tốt nhất với nhân dân
- Cung ứng nguồn nhân lực trí tuệ cao cho khu vực
- Làm giàu các giá trị tinh thần cho xã hội, v.v...

**Mục đích kinh doanh (goals)** của DN có thể là:

- Đạt lợi nhuận
- Tăng giá trị của DN trên thị trường chứng khoán
- Tạo ra, duy trì, và tăng cường uy tín, hình ảnh của DN
- Mở rộng, duy trì doanh số, thị phần, và thị trường
- Nâng cao công suất, sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực
- Đảm bảo cân bằng về tài chính
- An toàn lao động là tốt nhất
- Sản phẩm có lợi cho môi trường
- Điều kiện sản xuất có lợi cho môi trường
- Tạo ảnh hưởng, uy thế đối với các tổ chức khác
- Duy trì doanh nghiệp
- Giữ sự độc lập tài chính, trong việc ra quyết định...

**Cấp bậc quản trị và công tác hoạch định:**

<b>CẤP BẬC QUẢN TRỊ</b>	<b>TÍNH CHẤT HOẠCH ĐỊNH</b>	<b>NỘI DUNG</b>
Quản trị cấp cao	Chiến lược (Long term)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sứ mạng, tầm nhìn, triết lý kinh doanh</li> <li>▪ Mục đích, đường lối, chính sách</li> <li>▪ Tổ chức đang đi đâu?</li> <li>▪ Mục tiêu của tổ chức trong thời đoạn tới? Cần những tài nguyên gì?</li> <li>▪ Vai trò phối hợp của các bộ phận? Ai chịu trách nhiệm về công việc gì?</li> </ul>
Quản trị cấp trung	Chiến thuật (Short term)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Đạt mục tiêu đã đề ra bằng cách nào?</li> <li>▪ Định lượng tài nguyên &amp; tiện nghi cần thiết?</li> <li>▪ Khi nào thực hiện? Bắt đầu từ đơn vị nào? Tiến độ ra sao?</li> <li>▪ Phối hợp các hoạt động chính ở đâu?</li> <li>▪ Ai kiểm soát những hoạt động nào?</li> </ul>
Quản trị cấp cơ sở	Tác nghiệp (Daily activities)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Giao công tác cho cá nhân</li> <li>▪ Thời khóa biểu hoạt động: Khi nào? Ở đâu? Ai chịu trách nhiệm? Tại sao?</li> <li>▪ Phân bổ tài nguyên &amp; tiện nghi cần thiết: Khi nào? Ở đâu? Như thế nào?</li> <li>▪ Huấn luyện, động viên</li> <li>▪ Báo cáo tiến độ</li> </ul>



## 2. MỤC TIÊU – NỀN TẢNG CỦA HOẠCH ĐỊNH

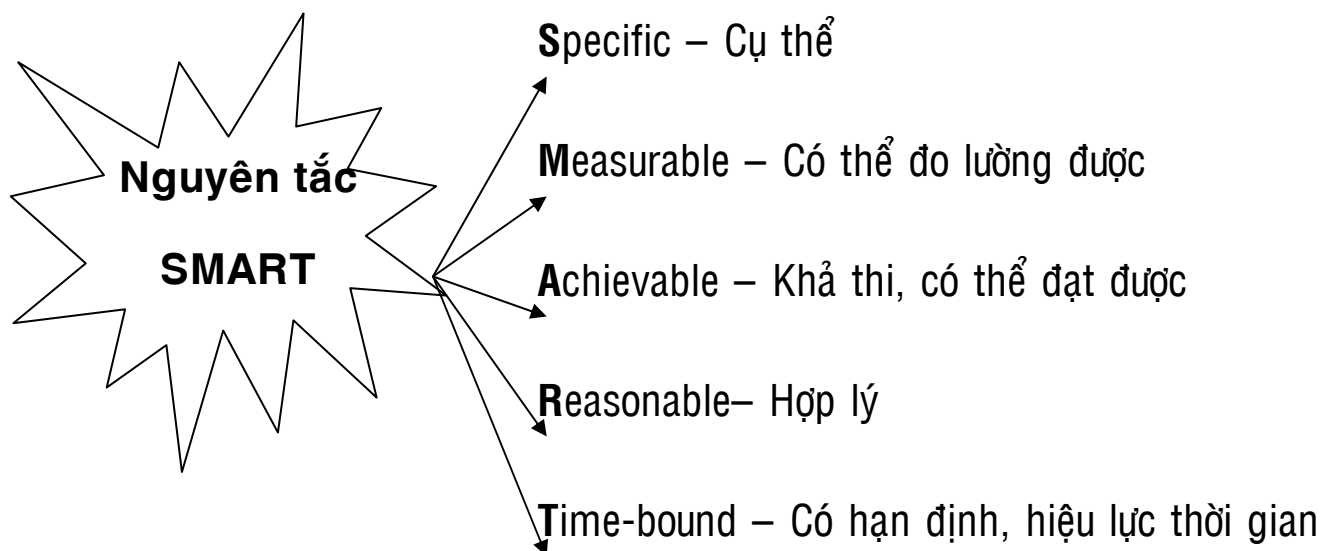
### 2.1. Thế nào là một mục tiêu (objectives) đúng?

#### **Mục tiêu là nền tảng của hoạch định:**

- Để định hướng khi thực hiện
- Để làm tiêu chuẩn đánh giá, thẩm định, kiểm soát tiến độ thực hiện theo hoạch định.

#### **Vai trò của mục tiêu** thể hiện hai mặt:

- **Mặt tĩnh:** đặt là nền tảng của hoạch định;
- **Mặt động:** linh hoạt phát triển theo hướng mục đích chiến lược của công ty



**Các tính chất thường được yêu cầu ở một mục tiêu**

- *Tính cụ thể*: có kết quả cụ thể bằng các chỉ tiêu định lượng là chính (Specific)
- *Tính linh hoạt*: có khoảng dung sai cho phép khi có tác động thay đổi của môi trường (Flexible)
- *Tính định lượng*: rõ ràng, đo đạt được (Measurable)
- *Tính khả thi*: thực hiện được trong điều kiện đang có (Feasible)
- *Tính nhất quán*: thống nhất xuyên suốt quá trình thực hiện (Consistent)
- *Tính hợp lý*: cân đối quyền lợi giữa các bên tham gia trong phạm vi chấp nhận được (Reasonable)
- Đảm bảo tính *liên tục và kế thừa* (Successive)
- *Tính tiên tiến* : luôn cầu tiến (Progressive)
- *Tính hiệu lực*: xác định rõ thời gian thực hiện (Valid Time scale).

## 2.2. Quản lý theo mục tiêu (Management By Objective)

### ***Khái niệm***

Là quản trị thông qua việc mọi thành viên chủ động xác định mục tiêu, tự mình quản lý và thực hiện các mục tiêu mà họ đề ra.

→ Mỗi thành viên sẽ tự nguyện ràng buộc và cam kết hành động trong suốt quá trình quản trị theo mục tiêu.

### ***Bốn yếu tố cơ bản của chương trình MBO:***

- Sự cam kết của quản trị cấp cao;
- Sự hợp tác của các thành viên trong tổ chức vì mục tiêu chung;
- Sự tự giác với tinh thần tự quản và ý thức trách nhiệm để thực hiện kế hoạch chung;
- Tự kiểm soát và tổ chức kiểm tra định kỳ.

### ***Phương pháp tiếp cận***

- Không có mục tiêu riêng lẻ của cá nhân hay bộ phận nào trong tổ chức, mà mục tiêu ở cấp dưới phải đạt được sự hòa hợp và theo định hướng chung của mục tiêu cấp trên;
- Đề cao mối quan hệ giữa các mục tiêu các cấp (cá nhân – bộ phận – tổ chức);
- Đề cao sự tham gia và cam kết của các cá nhân;
- Xác định rõ các mục tiêu và thứ tự ưu tiên.

### **Tác dụng của MBO:**

- Đảm bảo mục tiêu.
- Giảm bớt sự giám sát, bớt áp lực công việc tác nghiệp cho các nhà quản lý.
- Phân bổ nguồn lực hợp lý và sát thực tế hơn.
- Đạt được sự thống nhất giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tập thể.
- Kích thích tinh thần hăng hái, có trách nhiệm, và sự thông hiểu nhau giữa cấp thừa hành (người thực hiện) và cấp quản trị (người đưa ra mục tiêu).
- Tạo điều kiện cho mọi thành viên có cơ hội phát huy năng lực làm việc và sáng tạo của mình, thông qua việc trao quyền tương ứng với yêu cầu của việc thực hiện mục tiêu.
- Giúp cho việc kiểm tra trong DN được dễ dàng, thuận lợi, nâng cao chất lượng công tác quản trị và kết quả hoạt động của DN.
- Dễ nhận ra được những khiếm khuyết trong tổ chức.

### Quy trình thực hiện MBO



**Ưu – nhược điểm của MBO**

<b>Ưu điểm</b>	<b>Nhược điểm</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cung cấp cho các nhà quản trị những dữ kiện hoặc mục tiêu để thực hiện hoạch định.</li> <li>▪ Buộc nhà quản trị phải biết sắp xếp ưu tiên cho các mục tiêu trong những ràng buộc nhất định (vd: vốn, thời gian, nhân lực...).</li> <li>▪ Xác định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn đối với các nhân viên.</li> <li>▪ Lôi kéo các thành viên tham gia vào các quá trình xây dựng mục tiêu chung.</li> <li>▪ Tạo điều kiện cho cá nhân phát huy năng lực, và nhờ đó có cơ hội thăng tiến.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tốn thời gian để xây dựng và thống nhất mục tiêu chung</li> <li>▪ Việc tự đề ra mục tiêu cá nhân khó thực hiện được nếu thiếu sự hướng dẫn, giải thích cụ thể của nhà quản trị cấp cao (có kiến thức rộng hơn) trong DN</li> <li>▪ Tầm nhìn khác nhau: các cá nhân có khuynh hướng tập trung vào việc trước mắt, ngắn hạn, tại chỗ → Những kế hoạch dài hạn ít được quan tâm đúng mức.</li> <li>▪ ...?</li> </ul>

### 3. MỐI QUAN HỆ GIỮA HOẠCH ĐỊNH (PLANNING) – CHIẾN LƯỢC (STRATEGY) – THAY ĐỔI (CHANGE)

***Hoạch định là chuẩn bị cho sự thay đổi***

HOẠCH ĐỊNH	CHIẾN LƯỢC	THAY ĐỔI
Phân tích, dự báo, nhận dạng và lựa chọn: _ Định hướng và các mục tiêu phù hợp. _ Tập hợp các biện pháp để tổ chức có thể đạt được những mục tiêu đó.	Một tập hợp các quyết định và biện pháp cụ thể mà các nhà quản trị sẽ áp dụng cho tổ chức để đạt được những mục tiêu đã được xác định từ hoạch định.	Quá trình triển khai, thực hiện chiến lược. Quá trình này đòi hỏi: _ Phân bổ nguồn lực, thời gian, nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn → Action plans. _ Theo dõi, động viên, hiệu chỉnh...

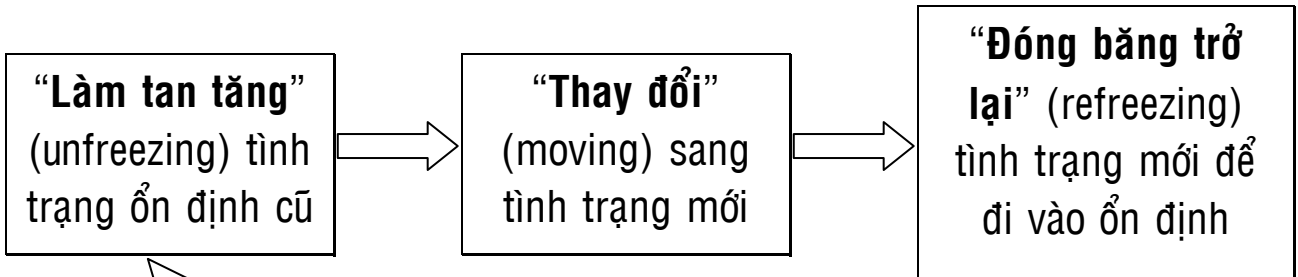
#### ***Thay đổi chính là tương lai***

Thay đổi = đổi mới, tiến bộ

Thay đổi = biến động, rủi ro

→ Trong hoạch định cần có kế hoạch chuẩn bị cho sự thay đổi và ứng phó với những phản ứng nội bộ và những bất trắc từ môi trường.

**Quá trình thay đổi** (change process)



(Nguồn: Mô hình 3 Bước của Kurt Lewin, 1951)

- *Giáo dục & thông tin, tuyên truyền (Communication)*
- *Tham dự (Involvement)*
- *Tạo thuận lợi & cam kết hỗ trợ (Facilitating & commitment)*
- *Thương lượng, thuyết phục (Negotiating)*
- *Vận động & lôi kéo (Lobby & motivation)*
- *Cưỡng chế (compulsion)*



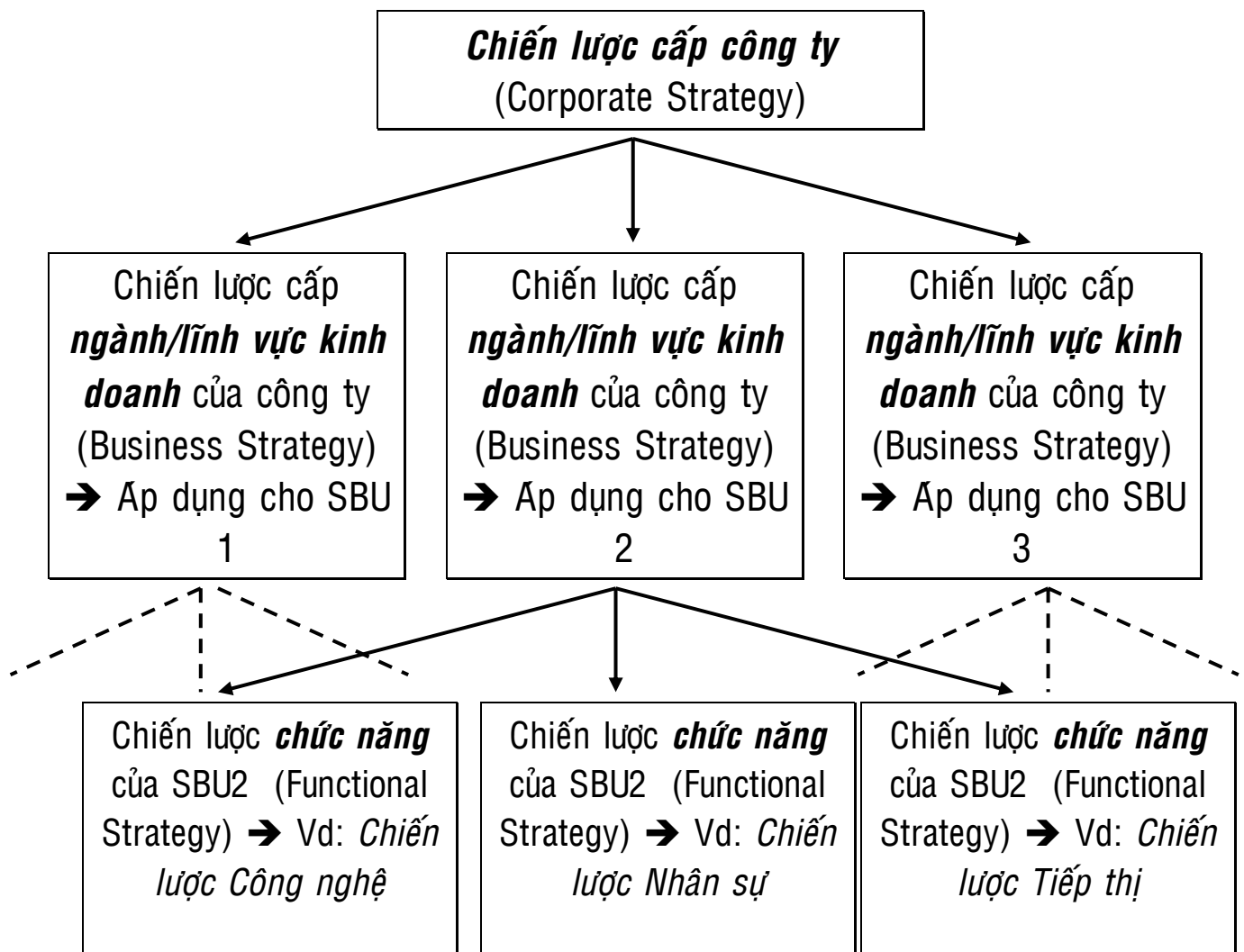
## PHẦN B: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

### 1. ĐỊNH NGHĨA VÀ PHÂN LOẠI CHIẾN LƯỢC

#### 1.1. Định nghĩa

*Hoạch định chiến lược* là việc xác định mục tiêu dài hạn cơ bản của một doanh nghiệp, thực hiện và phân bổ các nguồn tài nguyên cần thiết cho việc thực hiện các mục tiêu đó. (Alfred Chardler)

**Các cấp chiến lược:**



## 1.2. Các loại Chiến lược

### ***Loại chiến lược ổn định***

Nhằm mục tiêu duy trì tình hình hiện tại (uy tín, thị phần...)

Áp dụng trong môi trường ổn định: *mức độ phức tạp thấp, và mức độ năng động của môi trường cũng thấp.*

→ Định kỳ hoạch định chiến lược là bao lâu?

### ***Loại chiến lược suy giảm***

- \_ Thu hẹp hoạt động
- \_ Bớt đi các hoạt động
- \_ Thanh lý



**Loại chiến lược tăng trưởng**

<b>Hướng tăng trưởng</b>	<b>Loại chiến lược</b>
Tăng trưởng tập trung (growth)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Thâm nhập thị trường</i>: tăng thị phần đối với sản phẩm hiện tại &amp; thị trường hiện tại.</li> <li>▪ <i>Phát triển thị trường</i>: đưa sản phẩm hiện tại sang thị trường mới, hay là mở rộng thị trường.</li> <li>▪ <i>Phát triển sản phẩm</i>: tung sản phẩm mới (cải tiến) vào thị trường hiện tại.</li> </ul>
Tăng trưởng bằng cách hội nhập/kết hợp (integration)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Hội nhập dọc ngược chiều</i> (backward integration): hội nhập với nhà cung cấp.</li> <li>▪ <i>Hội nhập dọc thuận chiều</i> (forward integration): hội nhập với nhà phân phối.</li> <li>▪ <i>Hội nhập ngang</i> (horizontal integration): hội nhập với đối thủ cạnh tranh.</li> </ul>
Tăng trưởng bằng cách đa dạng hóa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Đa dạng hóa đồng tâm</i>: nhãn hiệu sản phẩm mới cùng họ sản phẩm (products line) với các sản phẩm hiện tại (tận dụng công nghệ, các chương trình tiếp thị đang có).</li> <li>▪ <i>Đa dạng hóa theo chiều ngang</i>: sản phẩm mới không cùng họ sản phẩm hiện tại nhưng cùng phục vụ trên một thị trường.</li> <li>▪ <i>Đa dạng hóa toàn bộ</i>: vừa mở rộng họ sản phẩm vừa ra chủng loại sản phẩm mới.</li> </ul>

<b>Hướng tăng trưởng</b>	<b>Loại chiến lược</b>
Tăng trưởng quốc tế hóa (internationalization)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Xuất khẩu</i>, có văn phòng đại diện</li> <li>▪ <i>Liên doanh</i> (joint venture)</li> <li>▪ <i>Sát nhập</i> (merger) &amp; <i>mua lại</i> (acquisition)</li> <li>▪ <i>Liên minh chiến lược</i> (strategic alliance) giữa các đối thủ cạnh tranh</li> </ul>

### **Loại chiến lược cạnh tranh**

<b>Loại chiến lược</b>	<b>Chiến lược</b>
Cạnh tranh về thị trường của M. Porter	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Chiến lược dẫn đầu về giá</i> (cost leadership)</li> <li>▪ <i>Chiến lược tạo sự khác biệt</i> (differentiation)</li> <li>▪ <i>Chiến lược tập trung vào trọng điểm</i> (focus)</li> </ul>
Cạnh tranh về tiếp thị	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Chiến lược kéo</i> (pull)</li> <li>▪ <i>Chiến lược đẩy</i> (push)</li> </ul>
Chiến lược kẻ mạnh – kẻ yếu (“Thương trường cũng là chiến trường”)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Kẻ mạnh</i>: tấn công trực diện, đánh từ xa, bao vây...</li> <li>▪ <i>Kẻ yếu</i>: đánh du kích, bọc hậu</li> </ul>

## **2. TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC VÀ CÔNG CỤ SWOT**

### **2.1. Tiến trình hoạch định chiến lược**

**Bước 1:** Xác định sứ mạng (mission, vision) và mục tiêu (objectives) của tổ chức

**Bước 2:** Phân tích những cơ hội (opportunities) và nguy cơ (threats) của môi trường

**Bước 3:** Đánh giá những điểm mạnh (strengths) và điểm yếu (weaknesses) của tổ chức

**Bước 4:** Xây dựng các phương án chiến lược để lựa chọn

**Bước 5:** Triển khai chiến lược đã chọn

**Bước 6:** Xây dựng kế hoạch tác nghiệp, kế hoạch hỗ trợ

**Bước 7:** Kiểm tra và đánh giá kết quả

**Bước 8:** Hiệu chỉnh cần thiết và lập lại tiến trình hoạch định

## 2.2. Phân tích dựa trên ma trận SWOT

### **Quy trình thiết lập các phương án chiến lược theo ma trận SWOT**

- PHÂN*  
*TÍCH MÔI*  
*TRƯỜNG*
- Liệt kê các điểm mạnh (Strengths) chủ yếu bên trong công ty
  - Liệt kê những điểm yếu (Weaknesses) bên trong công ty
  - Liệt kê các cơ hội (Opportunities) bên ngoài công ty
  - Liệt kê các mối đe dọa (Threats) quan trọng bên ngoài công ty
- 
- Kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội bên ngoài, và ghi kết quả của chiến lược SO vào ô thích hợp;
  - Kết hợp những điểm yếu bên trong công ty với những cơ hội bên ngoài, và ghi kết quả của chiến lược WO;
  - Kết hợp những điểm mạnh bên trong công ty với những đe dọa bên ngoài, và ghi kết quả của chiến lược ST;
  - Kết hợp những điểm yếu bên trong công ty với những đe dọa bên ngoài, và ghi kết quả của chiến lược WT.

**Ma trận SWOT**

	<b>Opportunities (Cơ hội)</b>	<b>Threats (Nguy cơ)</b>
<b>Strengths (Điểm mạnh)</b>	<b>SO</b>	<b>ST</b>
<b>Weaknesses (Điểm yếu)</b>	<b>WO</b>	<b>WT</b>

**Ưu điểm và hạn chế của việc hoạch định chiến lược**

<i>ƯU ĐIỂM</i>	<i>HẠN CHẾ</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Công ty thêm năng động, sáng tạo, xử lý tốt các thay đổi từ môi trường</li> <li>▪ Hiểu được mục tiêu và hướng đi sắp tới của DN</li> <li>▪ Dự đoán để nắm bắt được các cơ hội và nguy cơ</li> <li>▪ Tạo vị thế chủ động trong cạnh tranh</li> <li>▪ Xây dựng những chiến lược tốt hơn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Đòi hỏi thời gian và nỗ lực</li> <li>▪ Khi được ấn định thành văn bản: có thể bị xem là cứng nhắc</li> <li>▪ Dự báo môi trường không thể chính xác được</li> <li>▪ Các công ty chỉ chú ý việc lập kế hoạch mà ít quan tâm đến việc thực hiện → mọi người không nỗ lực thực hiện và sẽ dẫn đến hiệu quả kém.</li> </ul>

## **PHẦN C: HOẠCH ĐỊNH TÁC NGHIỆP**

### **1. ĐỊNH NGHĨA VÀ PHÂN LOẠI KẾ HOẠCH TÁC NGHIỆP**

#### **1.1. Định nghĩa**

Là hoạch định để triển khai các chiến lược của công ty:

- \_ Trong những lĩnh vực, tình huống cụ thể;
- \_ Các mục tiêu được xác định có tính chất ngắn hạn (hàng ngày, hàng tháng, hàng quý).
- \_ Có tính định hướng theo mục tiêu của chiến lược cấp trên.

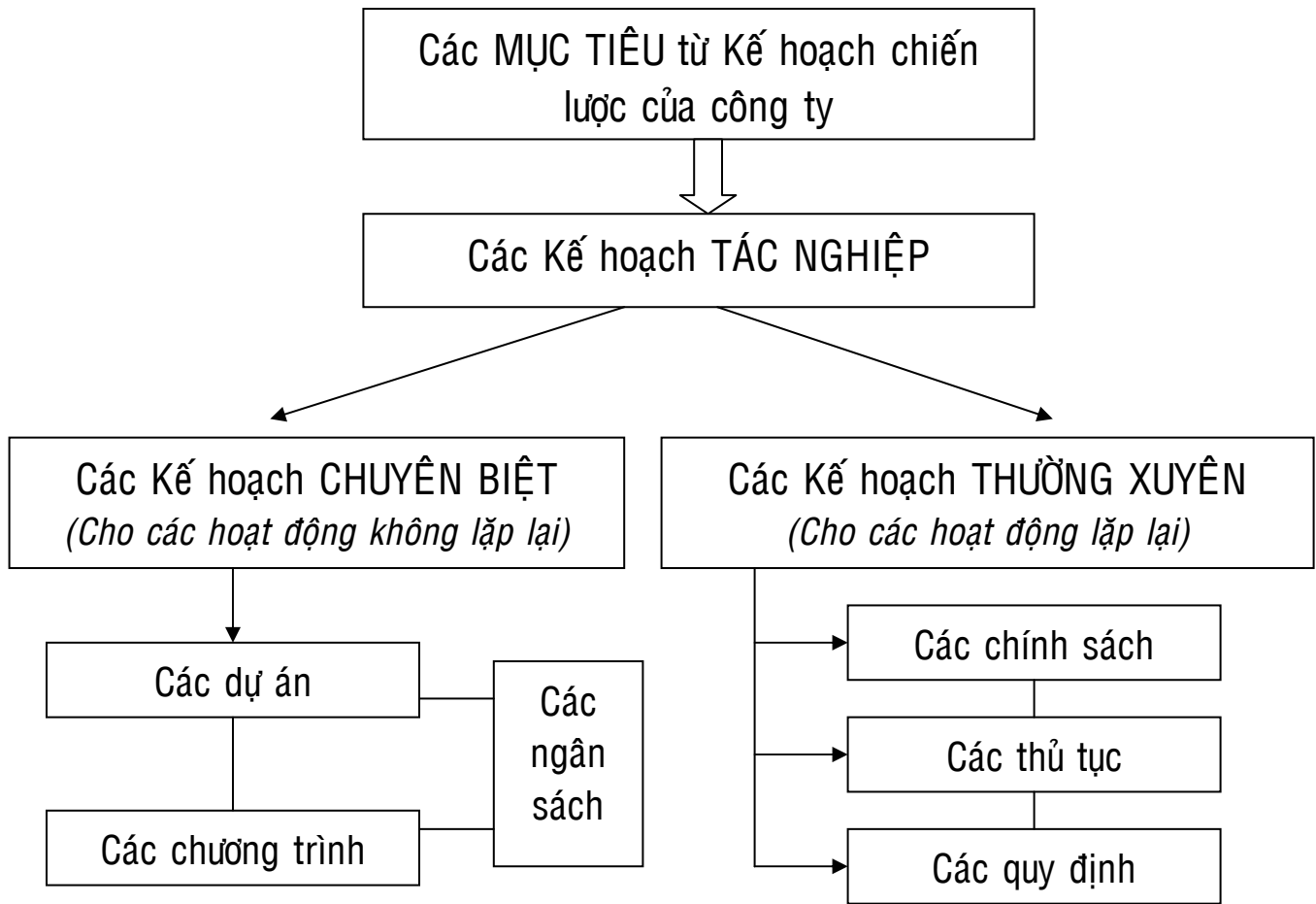
#### **1.2. Phân loại kế hoạch tác nghiệp**

CƠ SỞ	LOẠI KẾ HOẠCH
Dựa trên yêu cầu về mức độ chuyên biệt của kế hoạch.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kế hoạch thường xuyên (Standing plan)</li> <li>▪ Kế hoạch chuyên biệt (Single-use plan)</li> </ul>
Dựa trên yêu cầu chuyên môn chức năng cụ thể.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kế hoạch tuyển dụng</li> <li>▪ Kế hoạch đào tạo</li> <li>▪ Kế hoạch sản xuất (điều độ SX)</li> <li>▪ Kế hoạch bán hàng</li> <li>▪ Kế hoạch chiêu thị</li> <li>▪ Kế hoạch thu chi v.v...</li> </ul>



## 2. TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH

### 2.1. Tiến trình



## 2.2. Nội dung cơ bản của một kế hoạch tác nghiệp:

- **Mục tiêu:** Làm cái gì? Đạt được ở mức độ nào? Thời hạn?
- **Biện pháp/ phương pháp thực hiện:** Cách thức? Kỹ thuật/mô hình? Qui trình/Cấu trúc?
- **Nguồn lực cần thiết:** cả về số lượng và chất lượng (vd: ngân sách, nhân lực, thời gian, công nghệ, cơ sở vật chất, tài nguyên, máy móc thiết bị, v.v...)
- **Việc thực hiện:** bao gồm cả phân công và phân bổ nguồn lực theo một tiến độ được dự kiến, lịch kiểm soát quá trình, trách nhiệm và quyền hạn cụ thể, v.v...

Ngoài ra còn một số nội dung có thể bổ sung thêm tùy yêu cầu và tầm quan trọng của kế hoạch: *lợi ích, ý nghĩa thực tiễn, tiền đề và tính kế thừa, khả năng mở rộng kế hoạch, một số hạn chế hoặc khó khăn/rủi ro cần lưu ý, kế hoạch phụ trợ (hợp tác, cung ứng, tư vấn, dự phòng rủi ro...).*

### Thảo luận:

- *Vai trò của hoạch định hiện nay ở các doanh nghiệp Việt Nam?*

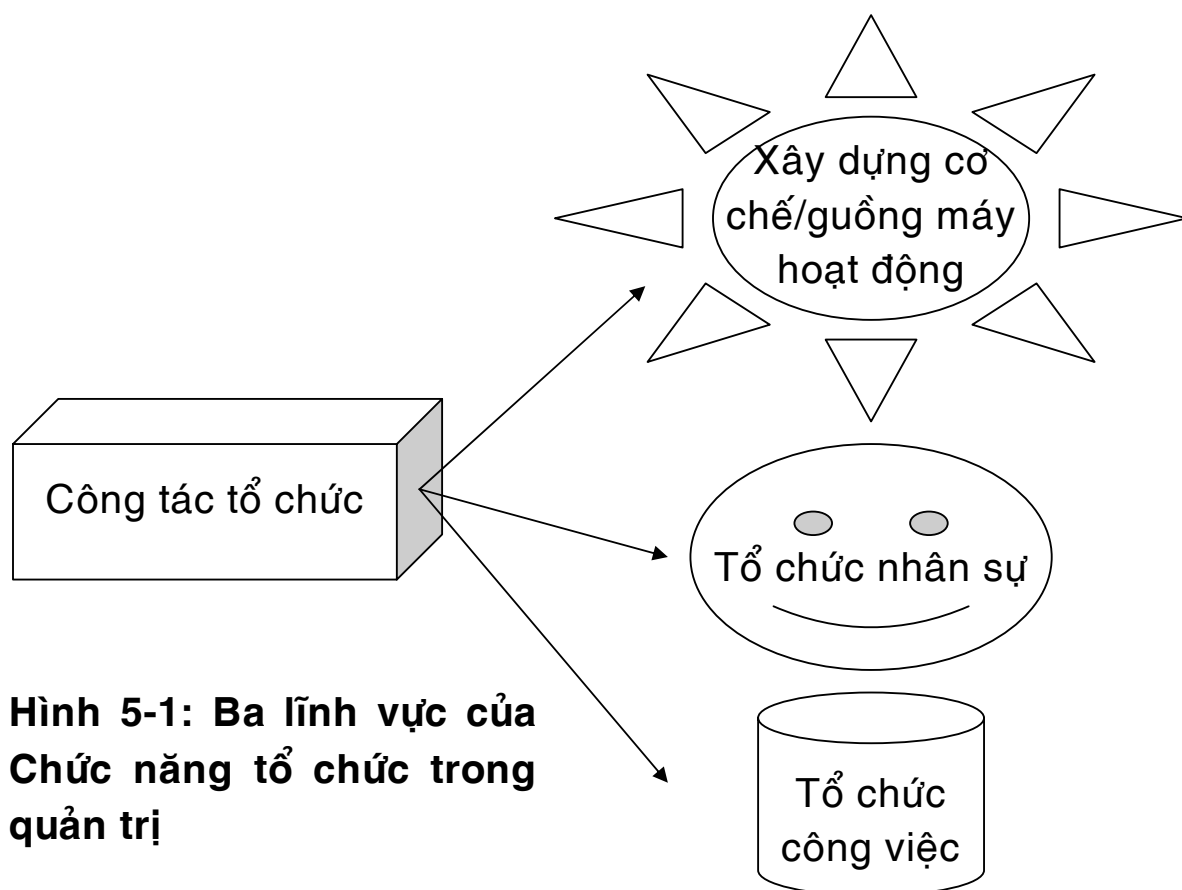
## Chương 5: CÔNG TÁC TỔ CHỨC

### 1. KHÁI NIỆM

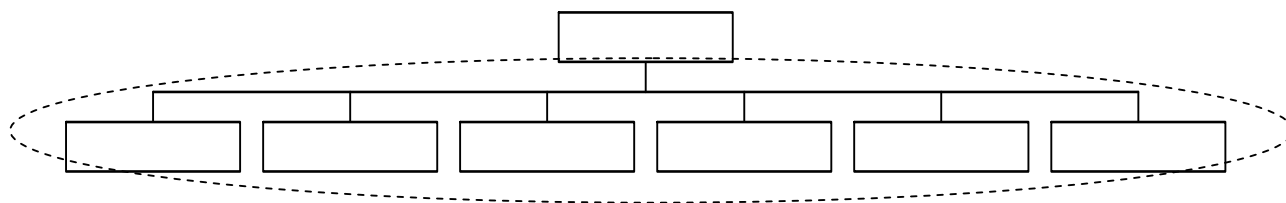
1.1. Công tác tổ chức (organizing) là quá trình xác định:

- **Phân chia công việc phức tạp** của mỗi tổ chức/mỗi nhóm thành những phần việc (theo chức năng/ theo sản phẩm/ theo quy trình sản xuất/ theo khu vực địa lý/...), thành lập những nhóm (bộ phận) để đảm trách các phần việc đó;
- **Mối quan hệ hàng ngang** (các khâu quản trị: mỗi bộ phận/chức danh có những quyền hạn gì?...) và **hàng dọc** (các cấp bậc quản trị: Nhận nhiệm vụ từ ai? Báo cáo công việc cho ai? Ai lãnh đạo?...) trong nội bộ tổ chức;

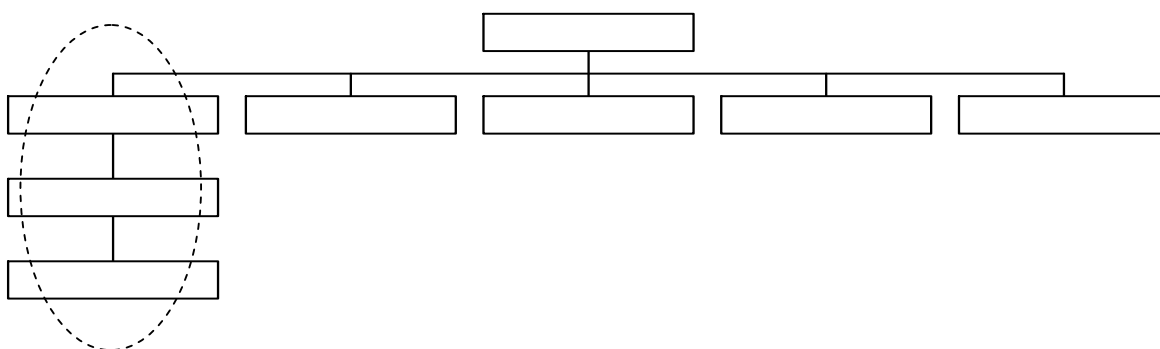
→ thực hiện có hiệu quả mục tiêu chiến lược của tổ chức.



Hình 5-1: Ba lĩnh vực của Chức năng tổ chức trong quản trị



**Hình 5-2: Quan hệ hàng ngang của một cấu trúc tổ chức**



**Hình 5-3: Quan hệ hàng dọc của một cấu trúc tổ chức**

Một **tổ chức (organization)** có 3 đặc trưng cơ bản:

- Được lập ra để thực hiện một số mục đích chuyên biệt (specific missions);
- Gồm một nhóm người;
- Mỗi người được sắp xếp vào một vị trí (chức danh) nhất định trong tổ chức, đảm trách một phần công việc (nhiệm vụ) của tổ chức.

→ *Tổ chức là một hệ thống: phát huy sức mạnh con người/tập thể (Synergy)*

## 1.2. Cơ cấu tổ chức (hay còn gọi là **Cấu trúc tổ chức – organizational structure**):

Thể hiện *quy định* phân chia, sắp xếp các bộ phận và mối quan hệ quyền hạn giữa các bộ phận trong tổ chức, thường được biểu diễn dưới dạng sơ đồ (thường được gọi là Sơ đồ cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp).

→ Cơ cấu (cấu trúc) tổ chức là *bộ khung* của một tổ chức.

### **Các đặc trưng của một cơ cấu tổ chức**

- **Chuyên môn hóa (Tính phức tạp):** số lượng các khâu quản trị, các cấp quản trị, các chức danh trong tổ chức thể hiện sự chuyên sâu vào một công việc hay công đoạn nào đó trong quá trình sản xuất;
- **Tiêu chuẩn hóa (Tính bài bản, tính công thức, tính định chế, tính hình thức):** hệ thống các tiêu chuẩn, thủ tục của tổ chức để định hướng làm việc và đánh giá thành tích một cách nhất quán và đúng đắn cho nhân viên;
- **Sự phối hợp:** những thủ tục chính thức và phi chính thức để liên kết những hoạt động của các nhóm riêng lẻ trong tổ chức đáp ứng mục tiêu chung của tổ chức;
- **Mức độ tập quyền – phân quyền (Phân chia quyền lực):** tập trung (centralization) hay phi tập trung (decentralization) về quyền ra quyết định trong hệ thống quản trị.

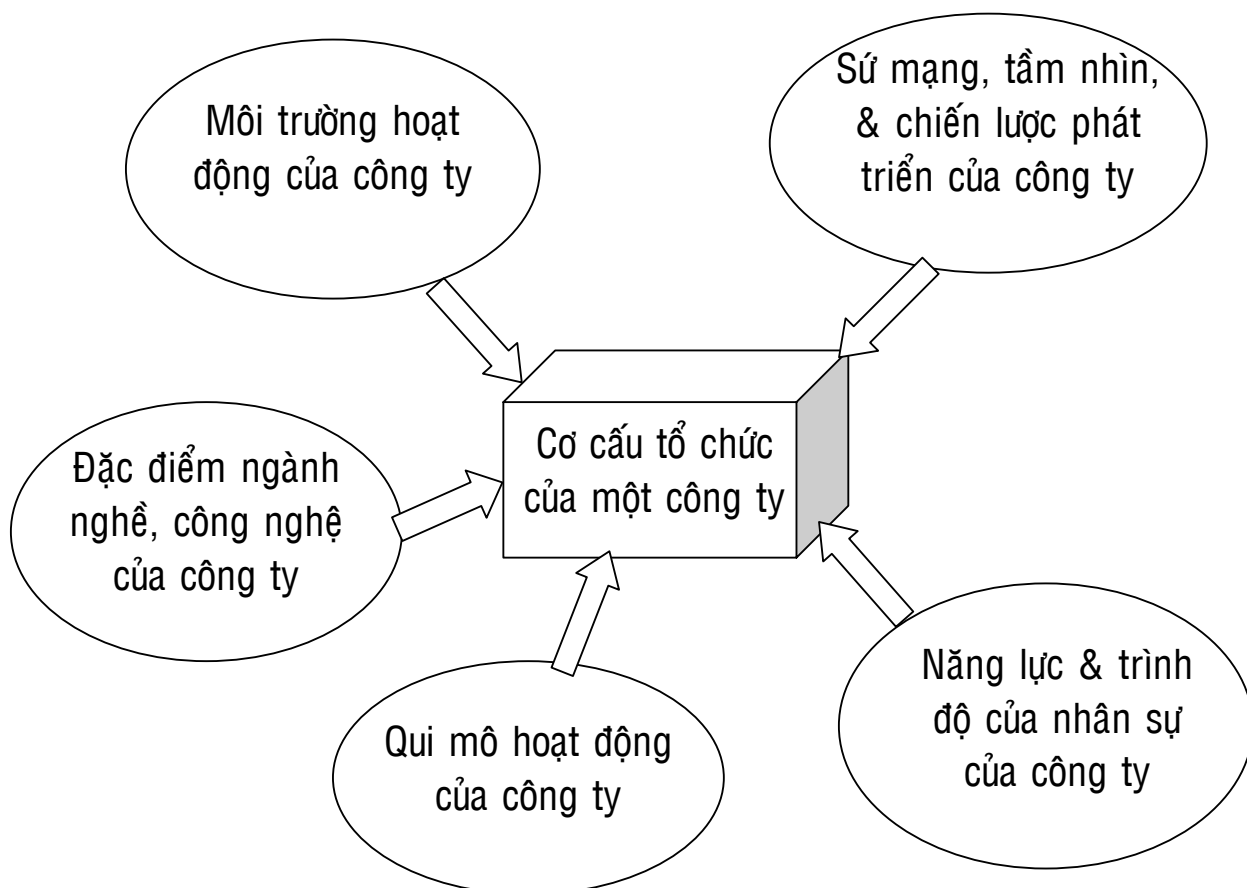
### **Những yêu cầu đối với một cơ cấu tổ chức quản trị tối ưu**

- Tính linh hoạt (flexibility)
- Tin cậy trong hoạt động (reliability)
- Tính kinh tế của quản trị (efficiency)

### **Tính tối ưu của một cơ cấu tổ chức:**

- Phân công / chuyên môn hóa công việc hợp lý;
- Phân ngành một số hoạt động có hiệu quả;
- Tầm hạn kiểm soát tối ưu.

### **Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức**



**Hình 5-4: Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức**

### 1.3. Một số vấn đề khoa học quản trị trong công tác tổ chức

#### ***Tầm hạn quản trị***

Là số lượng nhân viên cấp dưới trực tiếp mà một nhà quản trị có thể điều khiển một cách tốt nhất.

→ Tầm hạn quản trị liên quan đến số cấp (tầng/nấc) trung gian trong công ty: tỷ lệ nghịch.

#### ***Quyền hành và quyền lực trong quản trị***

Quyền hành là năng lực cho phép nhà quản trị yêu cầu người khác hành động theo sự chỉ đạo của mình. → **Quyền lực** (Power) là mức độ độc lập trong hoạt động của một người thông qua việc trao cho người đó quyền được đình đoạt và sức mạnh để bảo đảm việc thực hiện quyền hành.

Quyền hành được xem như là chất kết dính, là sợi dây nối các bộ phận trong tổ chức với nhau, nối kết từ trên xuống dưới, từ bộ phận nhận yêu cầu của khách hàng với bộ phận sản xuất, cung ứng, thanh toán, v.v...

\_ *Nguồn gốc của quyền hành/quyền lực* :

Theo Max Weber:

- Sự hợp pháp khi đảm nhận chức vụ
- Cấp dưới thừa nhận quyền hành đó là chính đáng
- Nhà quản trị phải đủ năng lực và phẩm chất cần thiết để khiến cho cấp dưới tin tưởng và tôn trọng → tự nguyện chấp hành

Liên hệ: *uy tín của nhà quản trị*.

Theo French và Raven:

- Áp chế, đe dọa (Coercive): có sức mạnh
- Quyền tưởng thưởng (Reward): có tiền, nắm về tài chính
- Chức vụ hợp pháp (Legitimate): có pháp lý
- Năng lực chuyên môn (Expert): có kinh nghiệm, bí quyết
- Tôn phục, ngưỡng mộ (Referent): có đặc điểm nổi bật, là thần tượng

**Quyền hạn (Authority):** quyền được xác định về nội dung, phạm vi, mức độ (theo Từ điển Tiếng Việt của Viện Ngôn ngữ).

**Quyền hạn trong tổ chức:** phạm vi quyền hành được giao → liên quan đến trách nhiệm (responsibility) và sự chịu trách nhiệm (accountability).

**Có 3 loại quyền hạn:**

- Trực tuyến:
  - Quyền giao công việc và kiểm tra thực hiện (Làm gì?)
  - Quyền chỉ định ai làm (Ai làm?)
  - Quy định thời hạn (Khi nào?)
- Tham mưu: Quyền đưa ra các đề nghị, phương án, giải pháp,... cho các nhà quản lý trực tuyến
- Chức năng: Quyền đưa ra những chỉ dẫn về cách thực hiện (làm như thế nào?)

→ Việc phân/giao quyền hạn là công cụ mà người quản lý cần có để tự chủ động trong công việc và tạo ra môi trường thuận lợi cho việc thực hiện công việc của mỗi người.

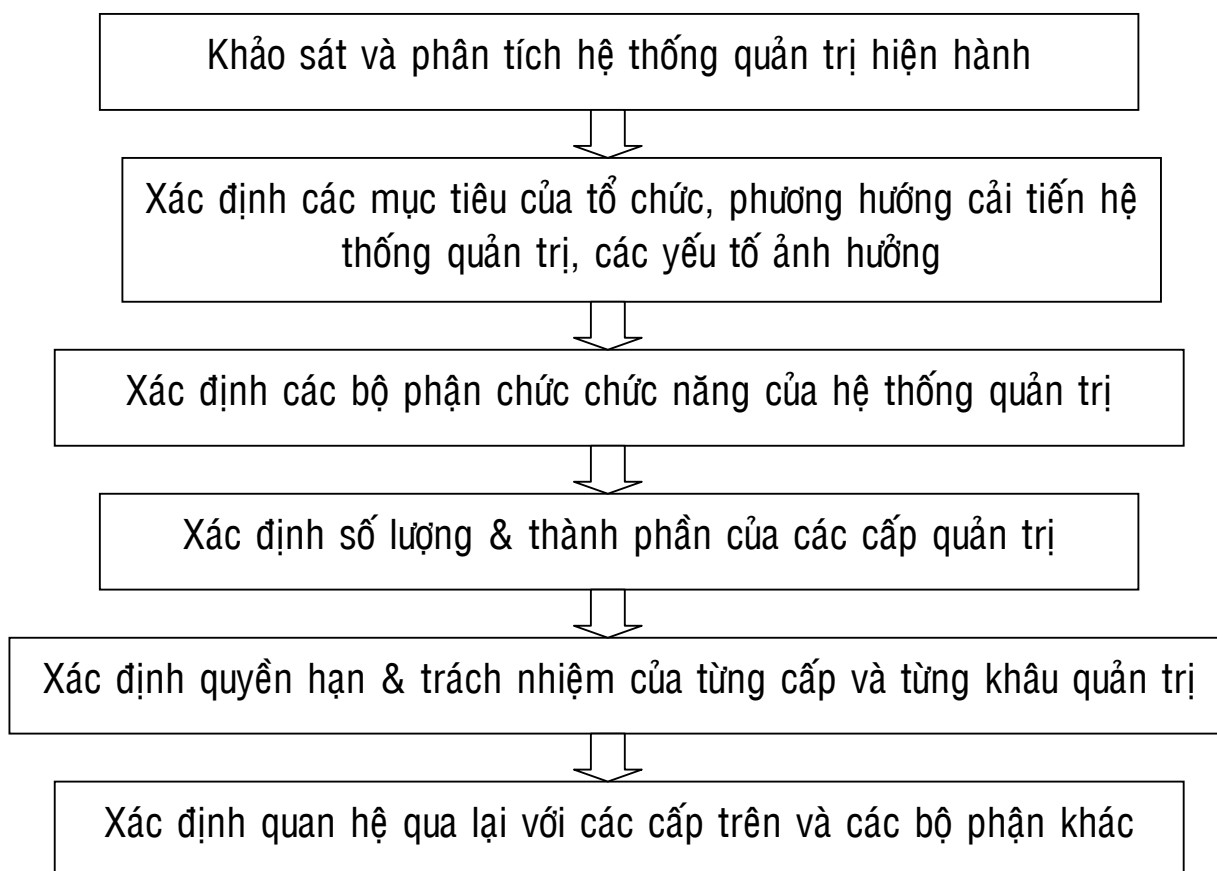


### ***Phân cấp quản trị (decentralization)***

Phân chia một phần quyền hành cho cấp dưới, nhằm tạo điều kiện cho tổ chức đáp ứng kịp thời, nhanh chóng và phù hợp với những thay đổi của môi trường → Mức độ phân quyền/ủy quyền.

## **2. TIẾN TRÌNH XÂY DỰNG CƠ CẤU TỔ CHỨC**

### **2.1. Tiến trình**



**Hình 5-5: Các bước của tiến trình xây dựng cơ cấu tổ chức**

## 2.2. Các nguyên tắc của tổ chức quản trị (thiết kế tổ chức)

### ***Nguyên tắc về tầm hạn quản lý hợp lý:***

Lý do chính cần có cơ cấu tổ chức chính là sự giới hạn về tầm quản lý (số lượng những người cấp dưới trực tiếp mà một cá nhân có thể quản lý có hiệu quả).

Con số này thay đổi theo ảnh hưởng của các biến số cơ bản: ví dụ như

- **Công việc :**
  - Đơn giản/đồng nhất: 25 - 35 nhân viên
  - Phức tạp/khác biệt nhau: 15 nhân viên
- **Cấp quản lý:**
  - Cấp cao: 5-7 đầu mối để quản lý
  - Cấp trung : 7- 15 đầu mối để quản lý
  - Cấp cơ sở: khoảng 35 nhân viên dưới quyền
- **Môi trường hoạt động:**
  - Biến đổi hay ổn định
  - Đơn giản hay phức tạp

### ***Nguyên tắc phân chia bộ phận / phân công lao động:***

Các bộ phận trong tổ chức có thể được phân chia chuyên môn hoá theo chức năng, theo khách hàng, theo sản phẩm, theo vùng địa lý, theo thời gian (ca, kíp), theo qui mô dự án, v.v... Tương tự khi phân công lao động cho mỗi cá nhân trong bộ phận.

**Nguyên tắc thống nhất chỉ huy / một đầu mỗi quản lý:**

Mỗi cấp dưới chỉ có một cấp trên trực tiếp để báo cáo và thực hiện chỉ thị thống nhất cho một công việc nhất định → giúp các nhóm phối hợp hoạt động nhịp nhàng để hoàn thành công việc đúng hạn theo yêu cầu của khách hàng.

**Nguyên tắc tổ chức gắn với mục tiêu:**

Cơ cấu tổ chức phải thuận lợi nhất cho việc đạt đến mục tiêu chung. Mục tiêu là cơ sở để xây dựng bộ máy tổ chức của doanh nghiệp.

**Nguyên tắc hiệu quả kinh tế:**

Nhắm vào cắt giảm chi phí trong tương quan hoạt động đạt kết quả cao nhất.

**Nguyên tắc cân đối (tam giác đều “Nhiệm vụ – Quyền hạn – Trách nhiệm”):**

Cả ba điểm đó cần được quy định cho từng bộ phận/chức danh trong tổ chức và tương xứng với nhau → tạo sự ổn định nội bộ.

(Liên hệ: nguyên tắc liên quan đến việc phân công nhiệm vụ “Nghĩa vụ luôn đi đôi với quyền lợi”).

**Nguyên tắc linh hoạt:**

Để ứng phó kịp thời với sự thay đổi của môi trường bên ngoài → đòi hỏi bản thân nhà quản trị cũng phải linh hoạt trong các quyết định đáp ứng với sự thay đổi của tổ chức.

(Mở rộng: Tổ chức → *upsizing?* *downsizing?* → *rightsizing?*

Nhà quản trị → *reactive?* → *proactive?*

### 3. CÁC DẠNG CẤU TRÚC TỔ CHỨC

#### 3.1. Các tiêu chuẩn để hình thành các bộ phận trong tổ chức (phân công và thành lập các bộ phận)

- Theo **số lượng nhân viên** làm những công việc như nhau: xưa nhất, chỉ phù hợp khi công việc của mọi người như nhau;
- Theo **thời gian làm việc**: ca kíp, ban ngày-ban đêm, v.v...
- Theo **chức năng hay nhiệm vụ chủ yếu** của tổ chức: nhằm tận dụng kiến thức chuyên môn và bảo đảm thực hiện các chức năng làm nên giá trị cho công ty (value chain), phổ biến ở Việt Nam, ví dụ Hình 6-6 → có thể bị lạc khỏi mục tiêu chung của tổ chức;
- Theo **lãnh thổ/khu vực địa lý**: áp dụng cho kinh doanh những sản phẩm cùng họ (product line) trên địa bàn rộng với đặc điểm địa phương là quan trọng đối với đầu vào của sản xuất hoặc đối với sự tiêu thụ sản phẩm → có thể bị trùng lặp chức năng, không tận dụng triệt để các nguồn lực, gây lãng phí;
- Theo **sản phẩm**: có nhiều họ sản phẩm hoặc sản phẩm chiến lược với quy trình công nghệ và chiến lược tiếp thị khác nhau → có thể bị trùng lặp chức năng, không tận dụng triệt để các nguồn lực, gây lãng phí;
- Theo **khách hàng**: phản ánh sự quan tâm của doanh nghiệp đối với việc thỏa mãn các yêu cầu khác biệt nhau của từng loại khách hàng (customer-focused) theo phân khúc thị trường → có thể bị trùng lặp chức năng, không tận dụng triệt để các nguồn lực, gây lãng phí;

- Theo **quy trình hay thiết bị**: khi lợi thế cạnh tranh của công ty chính là ở quy trình sản xuất/công nghệ hay thiết bị, v.v...

### 3.2. Các quan điểm về cấu trúc (cơ cấu) tổ chức

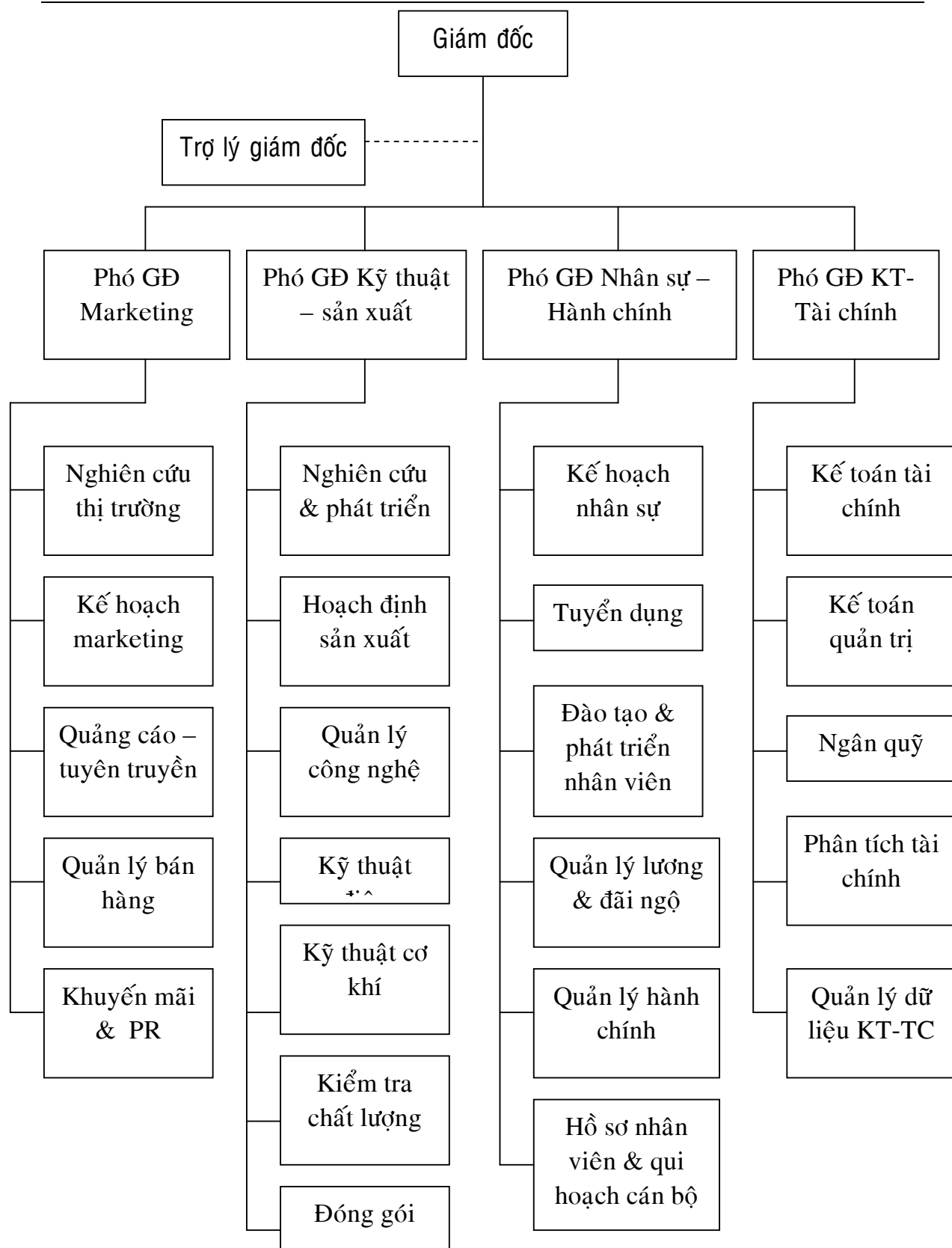
**Cấu trúc dạng bộ máy hành chính (Mechanic system – còn được gọi là kiểu cơ giới)**: thể hiện mối quan hệ trong tổ chức này là theo cấp bậc, có trật tự thứ bậc giữa các cấp/các bộ phận. Đây là dạng cấu trúc cổ điển do Henry Fayol và Max Weber đề xuất (cấu trúc hình chóp), vẫn phổ biến hiện nay.

**Bảng 5-1: Các mô hình theo quan điểm mechanics**

<b>CĂN CỨ PHÂN LOẠI</b>	<b>MÔ HÌNH</b>
<i>Theo quy định quyền hạn</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trực tuyến (đơn giản)</li> <li>▪ Trực tuyến – tham mưu</li> <li>▪ Trực tuyến – chức năng (ví dụ Hình 6-6)</li> </ul>
<i>Theo cách chia bộ phận</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Theo chức năng } Phân ngành</li> <li>▪ Theo sản phẩm } (divisions)</li> <li>▪ Theo dự án</li> <li>▪ Theo vùng địa lý</li> <li>▪ Theo khách hàng</li> <li>▪ Theo thời gian (ca, kíp)...</li> </ul>

**Bảng 5-2: Mối quan hệ giữa đặc điểm của tổ chức với cấu trúc tổ chức của nó**

<b>Đặc điểm của tổ chức</b>	<b>Đặc điểm của Cấu trúc tổ chức</b>
<p><i>Loại hoạt động/công nghệ chính:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoá chất, lọc dầu, cơ khí</li> <li>- Chế biến thực phẩm</li> <li>- Bán lẻ (hàng tiêu dùng), dịch vụ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chia bộ phận theo <u>quy trình</u></li> <li>- Chia bộ phận theo <u>sản phẩm</u></li> <li>- Chia bộ phận theo <u>vùng địa lý</u></li> </ul>
<p><i>Quy mô doanh nghiệp:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lớn</li> <li>- Nhỏ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Phức tạp</u>: về <i>chiều dọc</i>: nhiều cấp quản lý; về <i>chiều ngang</i>: nhiều bộ phận/nhiều nhân viên trực thuộc</li> <li>- <u>Đơn giản</u>: 1-2 cấp quản lý; ít đầu mối quản lý</li> </ul>
<p><i>Môi trường bên ngoài:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ổn định</li> <li>- Nhiều biến động</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Cấu trúc dạng cơ giới</u> (mechanic system): thường được biểu diễn thành dạng cây nhiều nhánh ngược đầu hoặc thành hình chóp theo tầm quản lý, có mức tập trung quyền hành cao (centralization), mức chuẩn hoá cao (standardization).</li> <li>- <u>Cấu trúc dạng hệ thống hữu cơ</u> (organic system): thường được biểu diễn thành hình mạng lưới, có mối liên kết tương hỗ ngang cấp với nhau, mức độ tập trung thấp, mức độ chuẩn hoá thấp.</li> </ul>
<p><i>Mục tiêu chiến lược/chính sách của công ty</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tối thiểu chi phí, dẫn đầu công nghệ, ...</li> <li>- Đa dạng hóa sản phẩm, thâm nhập thị trường, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tổ chức thành các bộ phận <u>chuyên môn hoá</u>;</li> <li>- Tổ chức thành các bộ phận <u>đa chức năng</u>, hạch toán độc lập (ví dụ SBU)</li> </ul>



**Hình 5-6: Sơ đồ cấu trúc Trực tuyến – Chức năng**

### Thảo luận:

- *Ưu nhược điểm của các mô hình tổ chức dạng Mechanic?*
- *Mô hình tổ chức dạng Mechanic thích hợp với những loại hình doanh nghiệp nào?*

**Cấu trúc dạng hệ thống Hữu cơ (Organic system):** thể hiện mối quan hệ trong tổ chức này là không có nhiều cấp bậc, chủ yếu dựa trên *mối liên kết tương hỗ* (ngang cấp) với nhau. Các bộ phận liên kết với nhau thành mạng (network).

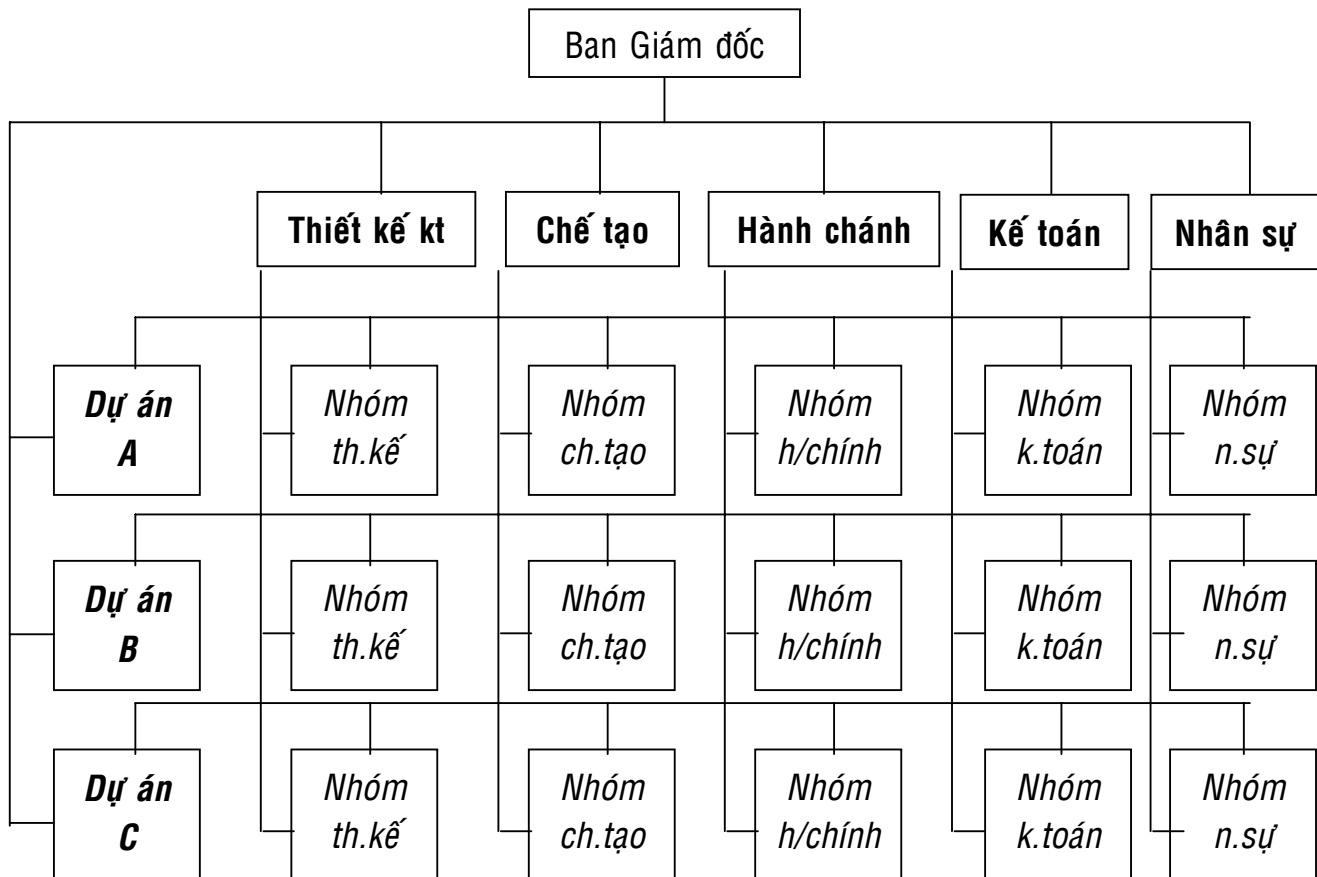
Đây là dạng cấu trúc **hiện đại**, đa dạng, rất linh hoạt, thích hợp với quản trị theo tình huống hay theo mục tiêu (MBO).

Ví dụ:

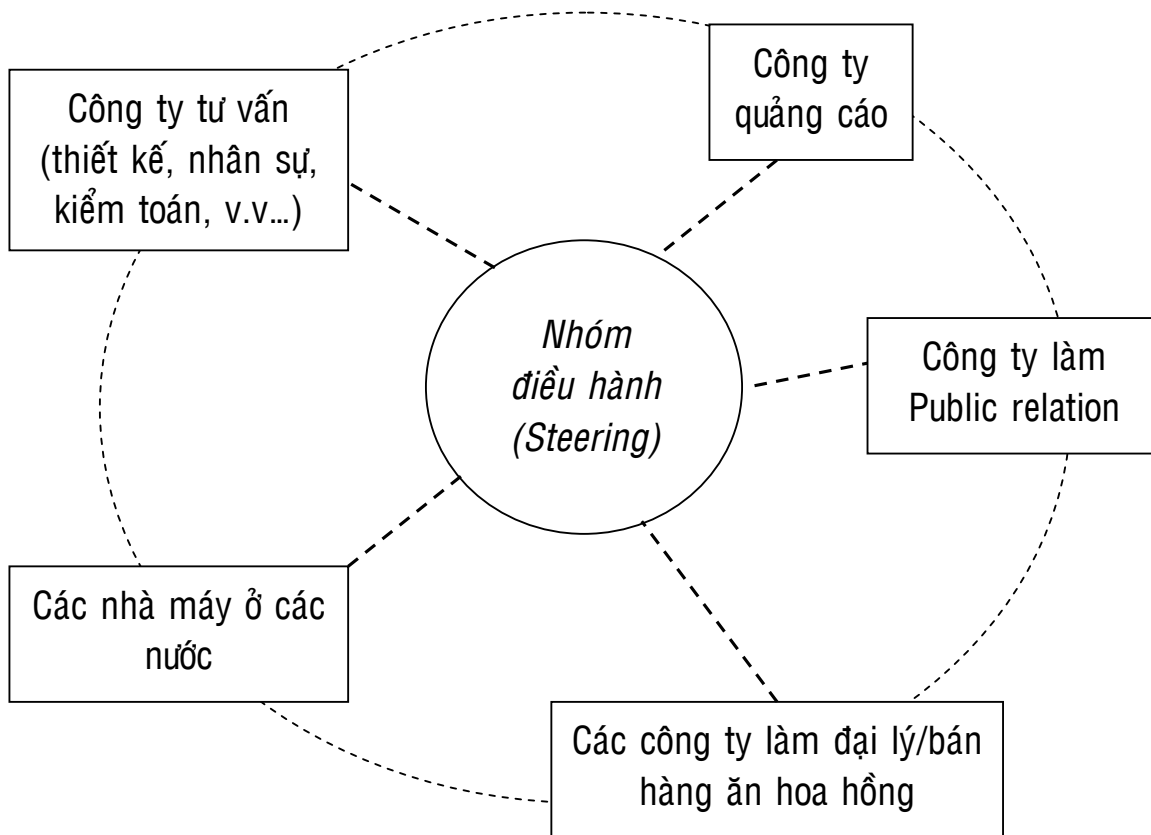
- *Cấu trúc ma trận (hai chiều):* kết hợp giữa mô hình theo chức năng và mô hình theo sản phẩm/dự án nhưng với mối quan hệ quyền hạn phức tạp hơn cấu trúc phân ngành (division – chỉ là trực tuyến), quản lý dự án, quản lý sản phẩm... ➔ Xuất phát từ hệ thống mechanic nhưng lại thích hợp với hệ thống organic (Hình 5-7).
- *Cơ cấu tổ chức nhóm:* sử dụng các nhóm làm công cụ chính để phối hợp các hoạt động của công ty ➔ Cấu trúc này phá vỡ cấu trúc phòng ban, phân quyền đến cho các nhóm.
- *Tổ chức thành các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU - strategic business unit) :* các tổng công ty, công ty mẹ – công ty con, các tập đoàn xuyên quốc gia như IBM, Acer, Unilever, P&G, v.v...



- **Cấu trúc mạng (network – đa chiều):** các công ty thương mại tổ chức theo mạng lưới phân phối, các công ty dịch vụ (tư vấn, du lịch...), các tổng công ty hay tập đoàn (Hình 5-8).
- **Cơ cấu tổ chức không biên giới (boundaryless)** hướng đến loại bỏ mọi ranh giới phân chia bằng việc thành lập các nhóm đa chức năng (cross-functional), tự quản (self-management), thuê mướn từ xa (off-shoring)...
- **Cơ cấu tổ chức theo mô-đun (virtual organization)** thường có qui mô nhỏ, nhưng địa bàn rộng, khách hàng đa dạng, chỉ vận hành các hoạt động kinh doanh chính và thuê các nguồn chuyên gia từ các tổ chức khác (out-sourcing) hoặc chuyên gia độc lập (free lance) → Phải có hệ thống thông tin kết nối mạng. Ví dụ: mô hình Consultant Clinic.



**Hình 5-7: Ví dụ về Sơ đồ cấu trúc ma trận.**



**Hình 5-8: Ví dụ về Sơ đồ cấu trúc mạng (network)**

<b>CÁC MÔ HÌNH MECHANICS</b>	<b>CÁC MÔ HÌNH ORGANICS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tính bài bản, hợp thức cao</li> <li>▪ Nhiều cấp quản trị (tall structure) → bộ máy hành chính công kênh hơn</li> <li>▪ Quan hệ phân cấp chặt chẽ (hierarchical - trật tự thứ bậc), ít chú trọng hợp tác</li> <li>▪ Quyền hạn tập trung ở cấp cao nhất (centralized)</li> <li>▪ Các nhiệm vụ định sẵn (specialized)</li> <li>▪ Kênh thông tin chính thức (formal communication)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tính bài bản, hợp thức thấp</li> <li>▪ Ít cấp quản trị (flat structure)</li> <li>▪ Hợp tác đa chiều (cả quan hệ trực tuyến và tham mưu)</li> <li>▪ Phân quyền (decentralized) nhiều hơn, ủy quyền (delegating) chính thức hoặc phi chính thức</li> <li>▪ Các nhiệm vụ tùy thuộc vào tình huống (generalized)</li> <li>▪ Kênh thông tin chính thức kết hợp với không chính thức (formal &amp; informal)</li> </ul>
<p><b>Các mô hình đại diện:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cơ cấu tổ chức trực tuyến</li> <li>▪ Cơ cấu tổ chức theo chức năng</li> <li>▪ Cơ cấu trực tuyến-tham mưu</li> <li>▪ Cơ cấu trực tuyến-chức năng</li> <li>▪ Cơ cấu tổ chức theo thị trường địa lý/sản phẩm/khách hàng/quá trình/công nghệ v.v...</li> </ul>	<p><b>Các mô hình đại diện:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cơ cấu tổ chức làm việc theo nhóm (teams), theo SBUs/RBUs</li> <li>▪ Cơ cấu mạng (network)</li> <li>▪ Cơ cấu mô-đun (virtual)</li> <li>▪ Tổ chức thành các đội nhóm không biên giới (boundaryless, cross-functional)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cơ cấu tổ chức ma trận (Matrix organization)</li> <li>▪ Cơ cấu tổ chức theo Lý thuyết Z</li> </ul>	
<p><b>Phạm vi áp dụng:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ???</li> </ul>	<p><b>Phạm vi áp dụng:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ???</li> </ul>

### Thảo luận:

- Cơ cấu tổ chức phổ biến hiện nay ở Việt Nam theo mô hình nào? Ưu và nhược điểm?

## 4. SỰ PHÂN CHIA VÀ THIẾT LẬP MỐI QUAN HỆ QUYỀN HẠN TRONG CƠ CẤU TỔ CHỨC

### 4.1. Xu hướng thực hiện quyền hạn và quyền lực

- **Tập quyền** (centralization): thu tóm quyền ra quyết định vào một người;
- **Phân quyền** (decentralization): phân tán các quyền ra quyết định tương ứng với trách nhiệm và nhiệm vụ về cho các cấp dưới.

⇒ Phân quyền hợp lý là một nghệ thuật !

### Thảo luận:

Mức độ phân quyền càng lớn khi nào?

### 4.2. Phân quyền

#### **Sự cần thiết của phân quyền:**

- Quản trị cấp cơ sở gần với thực tế tình huống hơn.
- Quyết định thực hiện nhanh chóng kịp thời hơn.
- Là nhân tố động viên cấp dưới.
- Giúp đào tạo, tạo điều kiện phát triển cho cấp dưới → phát hiện các nhà quản trị tiềm năng.
- Giảm áp lực công việc của cấp trên.

**Mức độ phân quyền và các điều kiện liên quan:**

- Kích thước, qui mô tổ chức;
- Tầm quan trọng của quyết định ở các cấp;
- Mức độ tác động của quyết định ở các cấp đến các chức năng hoạt động của tổ chức (marketing, nhân sự, kỹ thuật, tài chính...);
- Khả năng của cấp dưới.

Thảo luận:

*Ở các tổ chức ở Việt Nam, nên tập quyền hay phân quyền?*

**4.3. Ủy quyền**

Ủy quyền (Delegation): giao cho người khác quyền hành và trách nhiệm để thay mặt mình thực hiện một hoạt động nhất định, hoặc trong một thời gian nhất định → Tạo sự linh động.

***Nghệ thuật ủy quyền***

- *Sự sẵn lòng chia sẻ và tạo cơ hội*: để tạo cho người khác một dịp để suy nghĩ và thể hiện năng lực của mình, để giao quyền ra quyết định cho cấp dưới;
- *Sự chấp nhận sự khác biệt và cả thất bại* của người khác;
- *Sự sẵn sàng tin cậy cấp dưới*;
- *Sự sẵn sàng thiết lập và sử dụng sự kiểm tra rộng rãi*: để bảo đảm quyền lực được sử dụng vì mục tiêu chung.

### **Các nguyên tắc ủy quyền:**

- Người được ủy quyền phải là người cấp dưới trực tiếp làm những công việc (hoạt động) đó;
- Sự ủy quyền không làm mất đi hay thu nhỏ trách nhiệm của người ủy quyền;
- Quyền lợi, nghĩa vụ của người ủy quyền và người được ủy quyền phải đảm bảo và gắn bó với nhau;
- Nội dung, ranh giới của nhiệm vụ được ủy quyền phải được xác định rõ ràng;
- Ủy quyền phải tự giác
- Người được ủy quyền phải có đầy đủ thông tin trước khi bắt tay vào việc;
- Luôn có sự kiểm tra trong quá trình thực hiện sự ủy quyền.

### **4.4. Một số vấn đề thường xảy ra khi phân cấp quản trị**

- Sự kiểm soát chặt chẽ của cấp trên.
- Quyền hạn không được xác định rõ ràng.
- Cấp trên không đủ năng lực hoặc không có nghệ thuật ủy quyền.
- Cấp dưới không đủ năng lực và trình độ.
- Quyền hạn không tương xứng với trách nhiệm.

#### Thảo luận:

☞ *Khi quyền hạn > trách nhiệm?*

☞ *Khi quyền hạn < trách nhiệm?*

☞ *Quyền hạn = trách nhiệm: làm cách nào để xác định được?*

#### 4.5. Một số nguyên tắc trong giao quyền (delegating) khi phân cấp quản trị:

- Nguyên tắc giao quyền theo kết quả mong muốn: quyền được giao phải tương xứng → nhằm bảo đảm rằng họ có khả năng hoàn thành các kết quả mong muốn.
- Nguyên tắc bậc thang: nói về một chuỗi các quan hệ quyền hạn trực tiếp từ cấp trên xuống cấp dưới xuyên suốt toàn bộ tổ chức → càng phân biệt thứ bậc rõ ràng, thì các vị trí chịu trách nhiệm về việc ra quyết định sẽ càng rõ ràng, và việc thông tin trong tổ chức sẽ càng có hiệu quả.
- Nguyên tắc tính tuyệt đối về trách nhiệm: trách nhiệm của các cấp dưới đối với cấp trên của mình về việc thực hiện nhiệm vụ là tuyệt đối → một khi họ đã chấp nhận một sự phân công và chấp nhận quyền thực thi nó, không đẩy lại cho cấp trên. Và cấp trên cũng không thể trốn tránh trách nhiệm về các hoạt động của các cấp dưới mình.
- Nguyên tắc tương đồng giữa quyền hạn và trách nhiệm: trách nhiệm về các hành động không thể lớn hơn trách nhiệm nằm trong quyền hạn được giao phó, cũng như không thể nhỏ hơn.
- Nguyên tắc nhất quán trong mệnh lệnh: việc một người có mối quan hệ trình báo lên một cấp trên duy nhất → ý thức về trách nhiệm cá nhân đối với các kết quả sẽ càng lớn, mâu thuẫn trong các chỉ thị sẽ càng ít.
- Nguyên tắc duy trì cấp bậc quyền lực: việc duy trì sự ủy quyền đã định đòi hỏi rằng các quyết định trong phạm vi quyền hạn của từng người phải được chính họ đưa ra chứ không được đẩy lên trên theo cơ cấu tổ chức.

## 5. CÁC CẤP BẬC QUẢN LÝ VÀ CÔNG TÁC TỔ CHỨC

<b>CẤP QUẢN LÝ</b>	<b>GẮN VỚI MỤC TIÊU</b>	<b>CÔNG TÁC TỔ CHỨC</b>
Cấp cao	Gắn với kế hoạch chiến lược	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cần thành lập hay loại bỏ cấp/phòng/ban nào?</li> <li>▪ Phân quyền ra sao?</li> <li>▪ Ban hành những chế độ, chính sách chung như thế nào?</li> <li>▪ Phân phối và chuyển giao các nguồn lực cho cấp dưới theo phương thức nào?</li> </ul>
Cấp trung	Gắn với kế hoạch chiến thuật	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Những hoạt động nào cần tiến hành?</li> <li>▪ Cách thức tổ chức các hoạt động đó theo tiến độ qui định?</li> <li>▪ Phân công quyền hạn và trách nhiệm như thế nào cho cấp dưới?</li> <li>▪ Sử dụng và phân bổ các nguồn lực cho phép ra sao?</li> </ul>
Cấp cơ sở	Gắn với kế hoạch tác nghiệp	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Phân công công việc cụ thể? (5W + H)</li> <li>▪ Cần những phương tiện, điều kiện làm việc gì?</li> <li>▪ Qui trình thực hiện và theo dõi tiến độ như thế nào để bảo đảm năng suất, chất lượng và trách nhiệm của mỗi cá nhân là cao nhất?</li> </ul>





## Chương 6: CÔNG TÁC ĐIỀU KHIỂN

### 1. KHÁI NIỆM

Điều khiển là chức năng liên quan đến việc **lãnh đạo**, **động viên** và **thông tin** trong tổ chức nhằm hoàn thành các mục tiêu chung của tổ chức.

### 2. LÃNH ĐẠO (LEADERSHIP) VÀ PHONG CÁCH RA QUYẾT ĐỊNH

#### 2.1. Định nghĩa

\_ Lãnh đạo là quá trình điều khiển, *tác động đến người khác* để họ góp phần làm tốt các công việc, hướng đến việc hoàn thành các mục tiêu chung đã định của tổ chức.

\_ Lãnh đạo là *chỉ dẫn, điều khiển, ra lệnh và làm gương*.

\_ Lãnh đạo là làm cho công việc được hoàn thành *một cách tự giác bởi những người khác*.

\_ Lãnh đạo là tìm cách *ảnh hưởng đến người khác* để đạt được các mục tiêu chung của tổ chức (Harold Koontz & Cyril O'Donnell).

➔ *Người lãnh đạo (leader) khác với người quản lý (manager) như thế nào?*

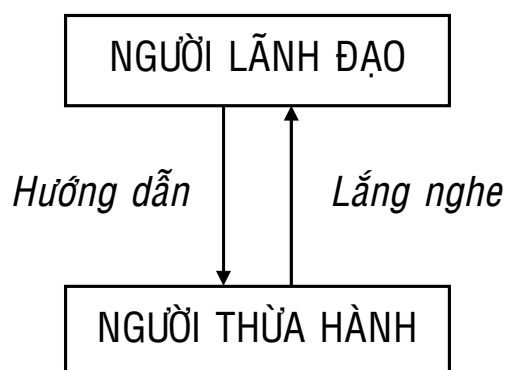
**Người lãnh đạo (leader): hướng tới “effectiveness”**

- Có mặt ở mọi nơi, nắm bắt mọi việc, lắng nghe mọi người, nhưng không làm thay việc của người khác.
- *Các phẩm chất cần thiết:*
  - Cởi mở, lạc quan song cương quyết;
  - Điềm tĩnh, bền bỉ để làm chủ tình huống và theo đuổi mục tiêu;
  - Trung thực, giản dị để thông tin không lệch lạc và được cộng sự tin cậy;
  - Nhiệt tình
- Hướng về *những giá trị (values)*: giúp mọi người hiểu “điều gì là đúng, điều gì là sai”.
- Phát hiện, hiểu, và dùng người đúng chỗ.
- Có *uy tín lãnh đạo*: khả năng ảnh hưởng đến người khác, cảm hóa và làm cho người khác tin tưởng, tuân phục một cách tự giác.
  - ➢ Do quyền lực
  - ➢ Do phẩm chất cá nhân
- Tỉnh táo, nhạy bén và hiểu biết thấu đáo về tâm lý, giao tế nhân sự
- Chuẩn đoán, phân tích nguyên nhân – hệ quả hợp lý
- Biết áp dụng phong cách lãnh đạo phù hợp với cấp dưới, điều kiện bên trong và bên ngoài tổ chức...

## 2.2. Phong cách lãnh đạo (Leadership styles)

### ***Định nghĩa***

Là cách ứng xử, ra quyết định của người lãnh đạo trong quá trình thực hiện chức năng điều khiển (leading) của mình.



**Hình 6-1: Hai chức năng chính của lãnh đạo**

### ***Các cách tiếp cận khác nhau về phong cách lãnh đạo***

- Các lý thuyết về cá tính bẩm sinh của người lãnh đạo (Trait/Attribution theories of leadership): cho rằng khả năng lãnh đạo là do *tố chất bẩm sinh* hơn người cả về thể chất, về năng lực (thể hiện qua các chỉ số IQ) về nhân cách và tâm lý (thể hiện qua chỉ số EQ).
- Các lý thuyết về tác phong/hành vi lãnh đạo (Behavioral theories of leadership): cho rằng lãnh đạo không phụ thuộc yếu tố bẩm sinh mà chủ yếu là tác phong/hành vi được thể hiện, do đó có thể đào tạo được.
- Các lý thuyết về lãnh đạo theo tình huống (Contingency theories of leadership): cho rằng lãnh đạo không chỉ do tố chất bẩm sinh hay hành vi được tạo nên, mà còn phụ thuộc rất nhiều vào các yếu tố tình huống khác nhau. Điều này được thể hiện qua tác động tương hỗ giữa cấp trên và cấp dưới.

### Các mô hình phong cách lãnh đạo

#### Mô hình theo quan điểm *Thuyết X và Y* về bản chất con người (Mac Gregor)

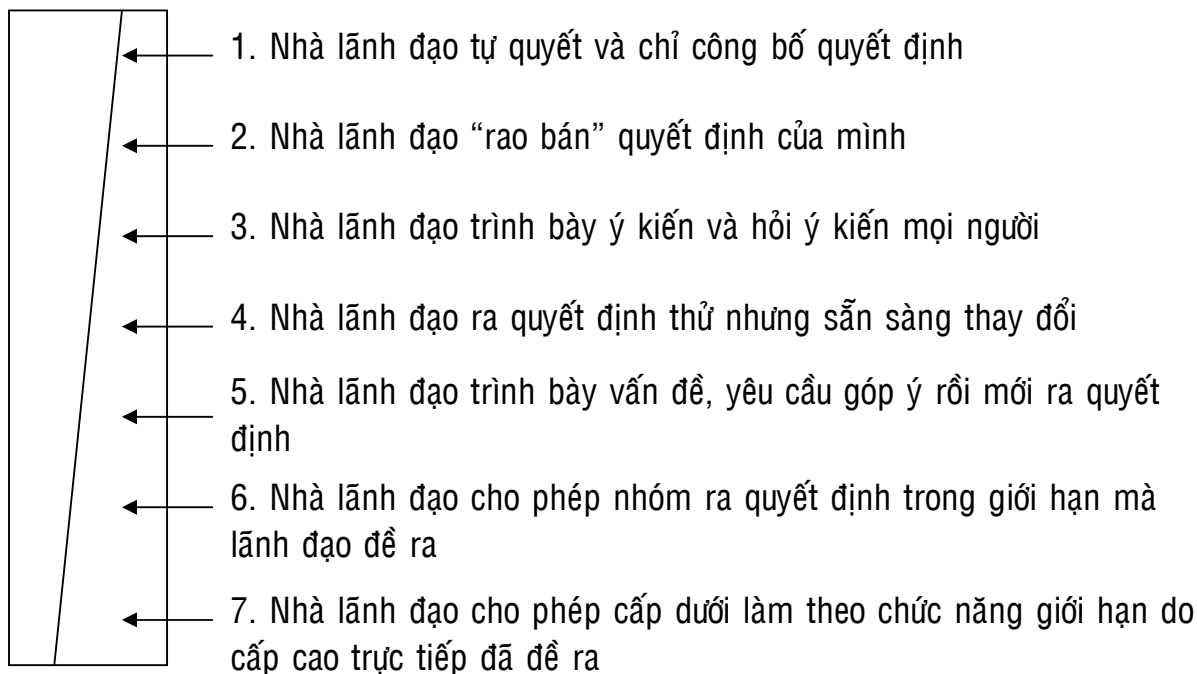
BẢN CHẤT X	BẢN CHẤT Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tự bản chất không thích công việc</li> <li>▪ Bản chất ù lì, lười biếng, vô trách nhiệm và ích kỷ</li> <li>▪ An phận và lãnh đạm với nhu cầu của tổ chức</li> <li>▪ Muốn lẩn tránh trách nhiệm</li> <li>▪ Theo “chủ nghĩa Mac-ke-no”!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Càng quen việc càng quan tâm đến công việc</li> <li>▪ Tự mình gắn bó với công việc để đạt được mục tiêu của tổ chức</li> <li>▪ Sáng tạo và có trách nhiệm</li> <li>▪ Làm việc có năng suất với mức độ kiểm soát và đe dọa trừng phạt tối mức tối thiểu.</li> </ul>
<b><i>Phong cách lãnh đạo sẽ là ...</i></b>	<b><i>Phong cách lãnh đạo sẽ là ...</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Người lãnh đạo cần đạt mục tiêu kinh tế</li> <li>▪ Giao phó công việc cụ thể, kiểm soát và đôn đốc thường xuyên</li> <li>▪ Dùng các biện pháp kích thích bằng vật chất để thúc đẩy cấp dưới làm việc.</li> <li>▪ Đề ra các nội qui chặt chẽ, thưởng – phạt rõ ràng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Người lãnh đạo cần đạt mục tiêu kinh tế và xã hội</li> <li>▪ Bằng cách tạo điều kiện để mỗi người: được thỏa mục tiêu riêng, hội nhập mục tiêu riêng và mục tiêu chung của doanh nghiệp, phát huy năng lực cá nhân → Kích thích sự tự giác.</li> <li>▪ Lắng nghe, khuyến khích cấp dưới chủ động sáng tạo trong công việc, tạo cơ hội thăng tiến → Kích thích sự tự chủ.</li> </ul>

- Phản biện: những ứng xử khác nhau ở trên của một nhà lãnh đạo chỉ là thái độ chứ không phải là bản chất con người.
- *Thái độ tích cực hay tiêu cực của nhân viên phản ánh (reflect) thái độ của cấp trên khi đối xử với họ.*
- Thuyết Z (của William Ouchi, Nhật Bản): tạo môi trường.

 **Mô hình Lãnh đạo – Tham gia** (Vitor Vroom và Philip Yeaton)

 Mô hình **Miền liên tục của lãnh đạo** (Robert Tannebaum & Warren H. Schmidt):

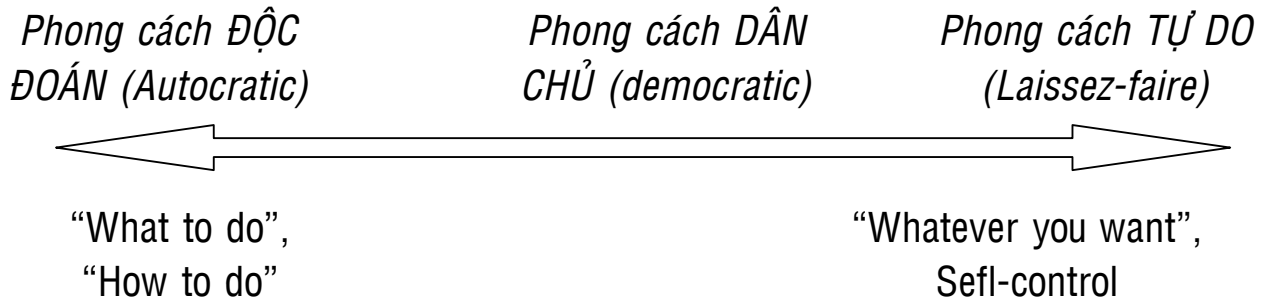
**Nhà lãnh  
đạo sử dụng  
quyền lực**



**Cấp dưới  
tham gia**

**Hình 8-2: Miền liên tục của phong cách lãnh đạo**

**Mô hình Phong cách lãnh đạo theo mức độ tập trung quyền lực (Kurt Lewin)**

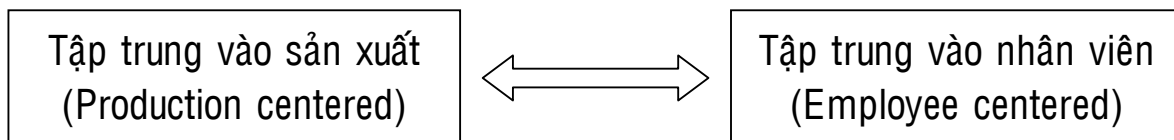


**Hình 6-3: Ba phong cách lãnh đạo chủ yếu**

Thảo luận:

- Phong cách nào tốt nhất?
- Nhóm hoạt động không cần người lãnh đạo được không? (Leader substitution)

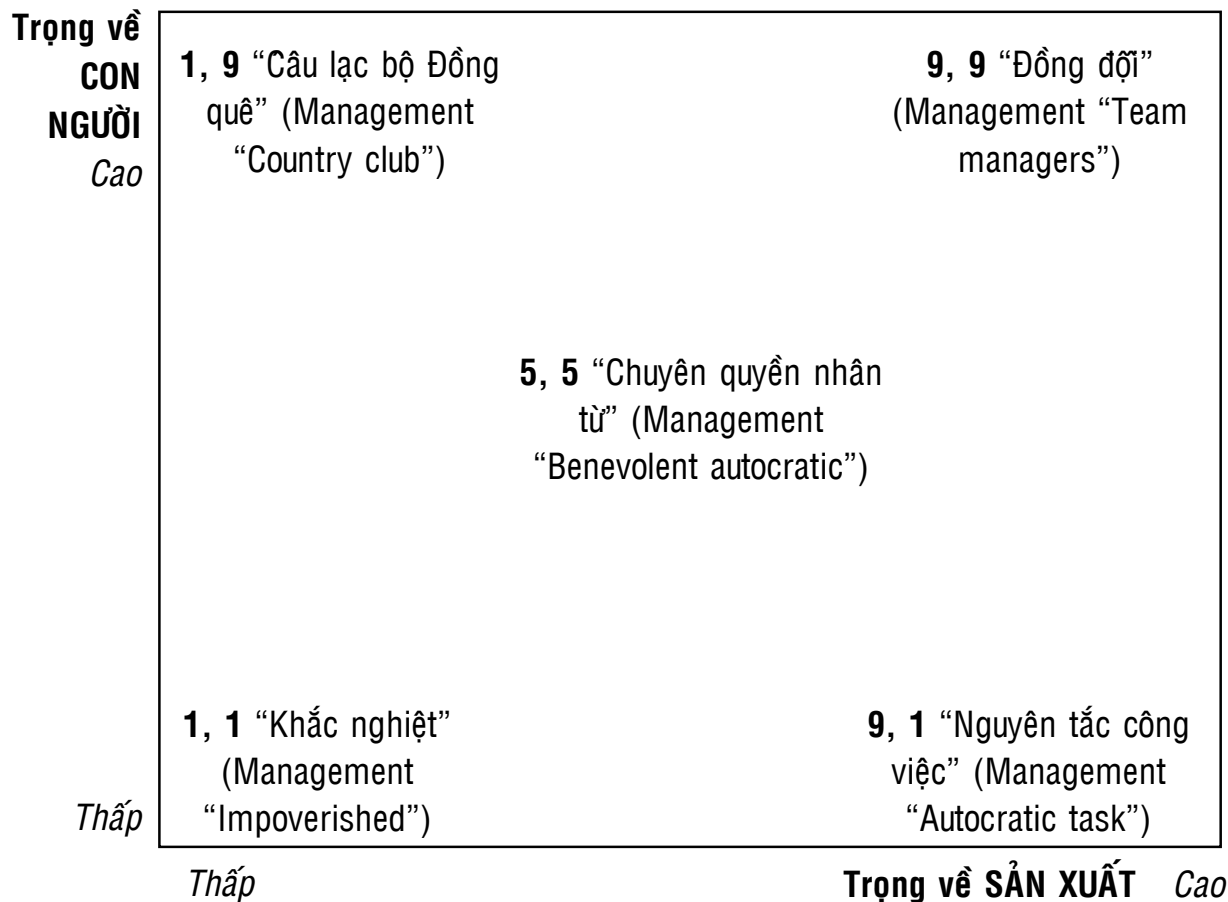
**Các phong cách lãnh đạo theo các nhà nghiên cứu của Đại học Michigan (Mỹ)**



Thảo luận:

- Các cặp phong cách trên có đối chọi nhau?

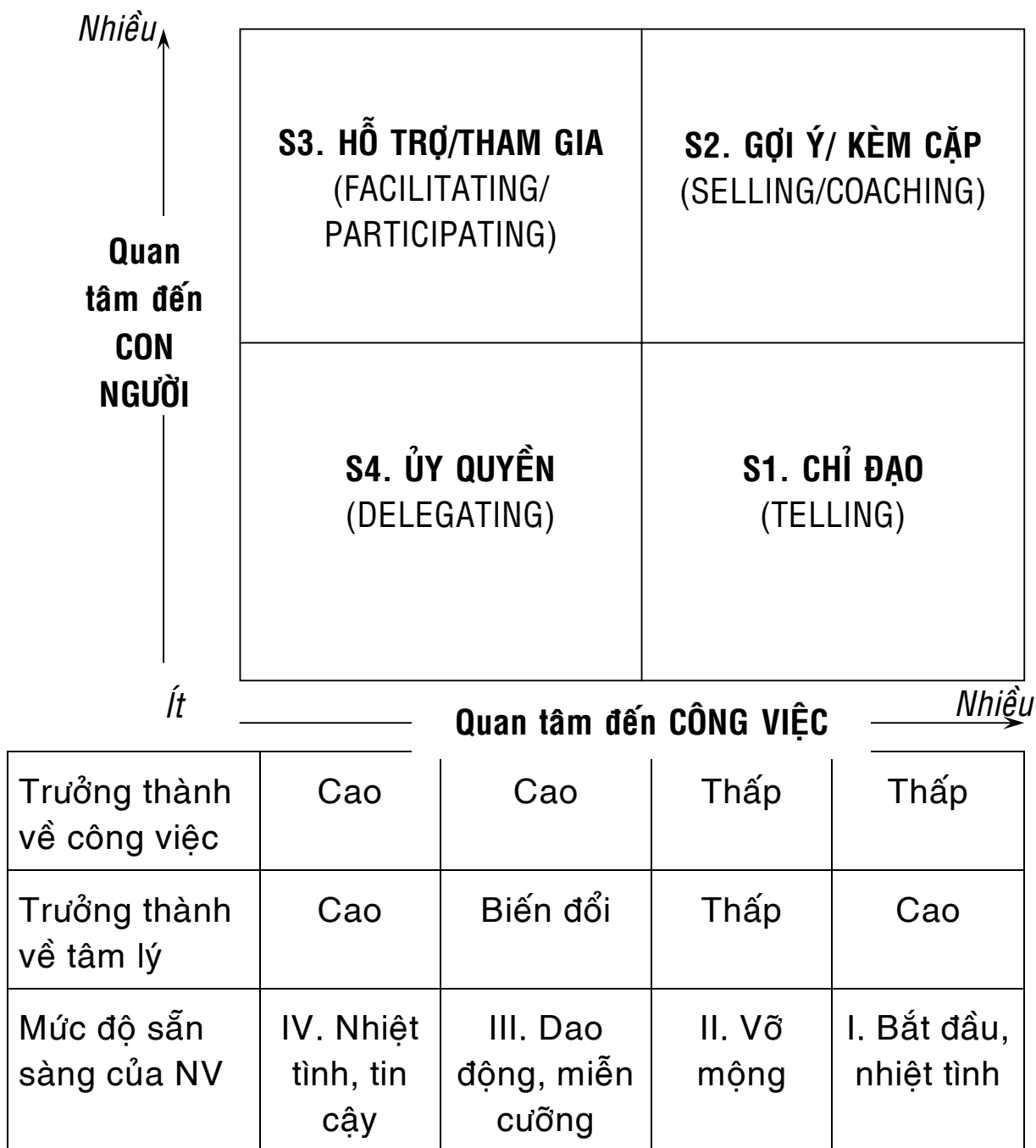
📖 Mô hình **Mạng lưới** của Robert R. Blake & James S. Mouton (*Leadership grid*): Trọng về CON NGƯỜI (tức nhân viên, tình cảm) hay là trọng về SẢN XUẤT (tức công việc, nguyên tắc).



**Hình 6-4: Mạng lưới Lãnh đạo của Blake & Mouton.**

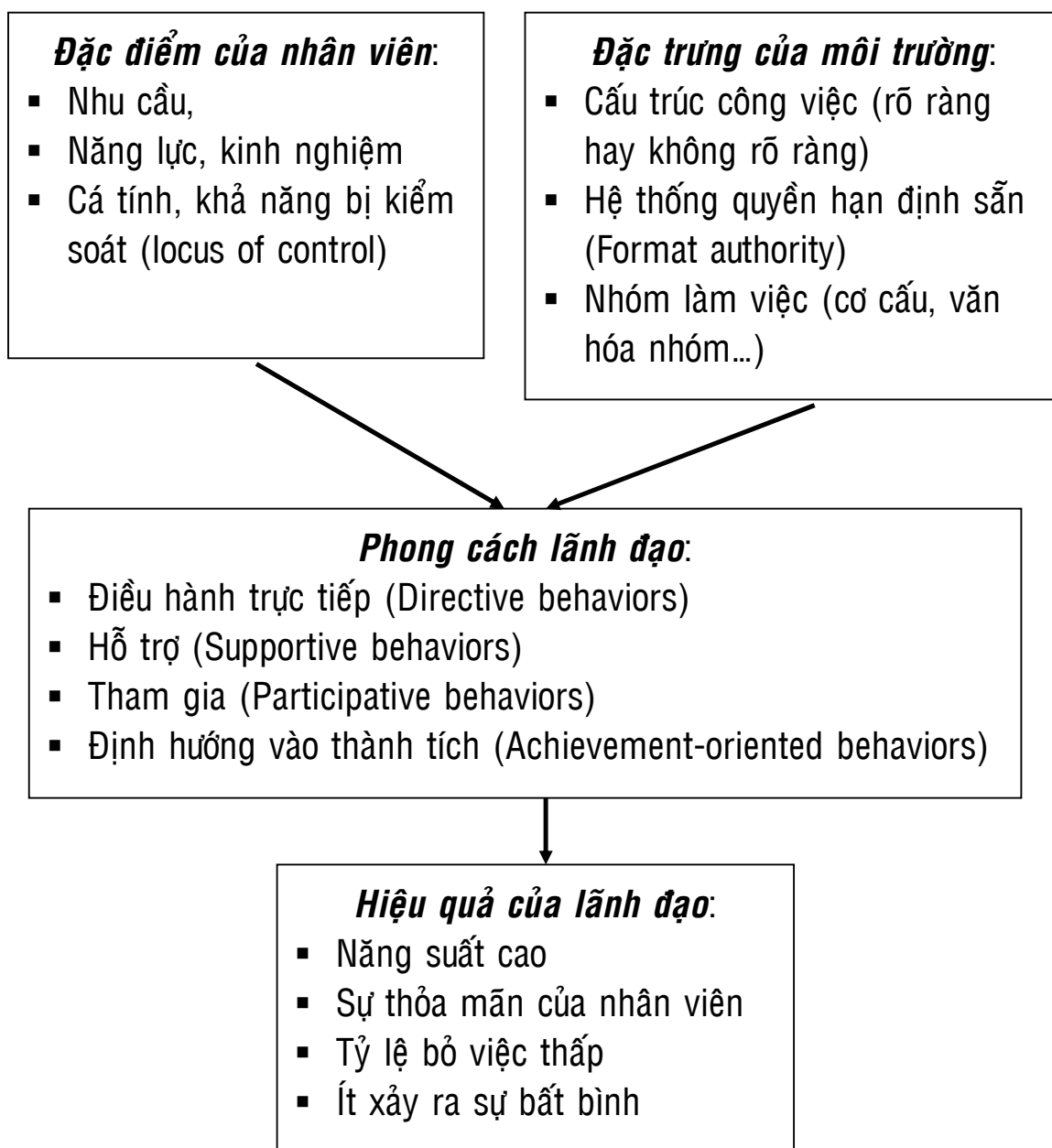


📖 Mô hình **Lãnh đạo theo Mức độ trưởng thành của cấp dưới** (P. Hersey & K.Banchard, Đại học Ohio):



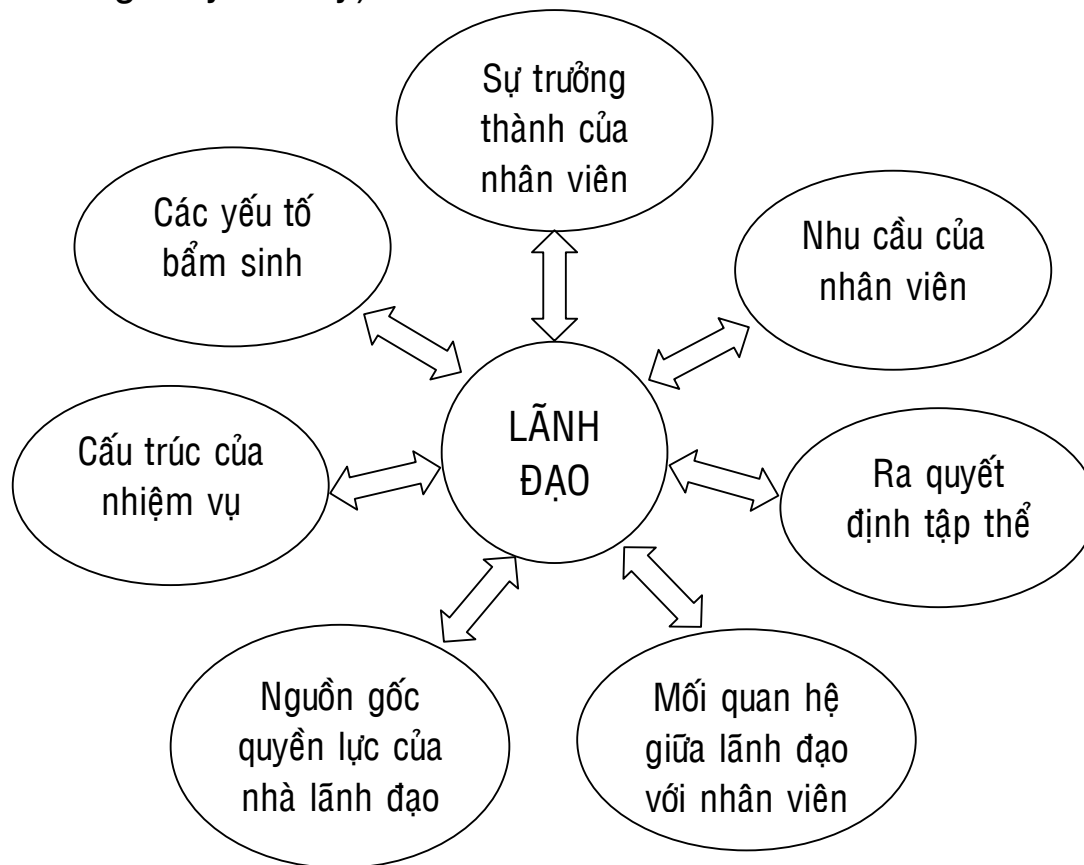
**Hình 6-5: Mô hình lãnh đạo theo mức độ trưởng thành của cấp dưới (có bổ sung)**

📖 Mô hình **Đường dẫn đến mục tiêu** (Path-Goal Model, Robert House): theo nhóm lý thuyết hành vi, dựa trên 2 biến số ngẫu nhiên là đặc trưng của công việc và đặc điểm của nhân viên.



**Hình 6-6: Mô hình Đường dẫn đến mục tiêu của lãnh đạo (có bổ sung)**

📖 Mô hình **Lãnh đạo theo Thuyết ngẫu nhiên** của Fiedler (Contingency theory):



**Hình 6-7: Những yếu tố tình huống (contingency) ảnh hưởng tới hiệu quả của người lãnh đạo (có bổ sung)**

<b>Quan hệ Lãnh đạo - Cấp dưới</b>	<b>TỐT</b>				<b>XẤU</b>			
	<b>Cao</b>		<b>Thấp</b>		<b>Cao</b>		<b>Thấp</b>	
<b>Cấu trúc công việc</b>								
<b>Quyền lực vị trí</b>	Mạnh	Yếu	Mạnh	Yếu	Mạnh	Yếu	Mạnh	Yếu

**Hình 6-8: Mô hình Lãnh đạo theo tình huống (Fiedler)**

**Lựa chọn phong cách lãnh đạo tùy thuộc vào:**

- **Đặc điểm của nhà quản trị:** trình độ, năng lực, quyền hạn được giao, tầm hiểu biết, phẩm chất, động cơ, sự kỳ vọng vào cấp dưới ... → Biến nguyên nhân.
- **Đặc điểm của nhân viên:** trình độ, năng lực, mức độ trưởng thành trong công việc, tầm hiểu biết, phẩm chất, sự tận tâm, sự mong đợi/nhu cầu ... → Biến can thiệp.
- **Đặc điểm của tình huống và công việc:** Mối quan hệ giữa người lãnh đạo và cấp dưới? Cấu trúc công việc (rõ ràng/không rõ ràng)? Tầm quan trọng? Cấp bách? Phức tạp? Yêu cầu bảo mật? Yêu cầu tiêu chuẩn hóa? Yêu cầu sáng tạo? Rủi ro cao? V.v... → Biến tình thế.

Kết quả sau cùng (biến phụ thuộc) được mong đợi của việc lựa chọn đúng phong cách lãnh đạo: *sự thỏa mãn và nỗ lực một cách tự giác của nhân viên hướng đến mục tiêu chung.*

**Thảo luận:**

- *Có một phong cách lãnh đạo tối ưu không?*
- *Ngôn ngữ tiếng Việt “Thấu tình đạt lý”: người lãnh đạo hướng tới vị trí nào trên Mạng lưới Lãnh đạo (của Blake & Mouton)?*

**Những nguyên tắc chính về vấn đề lãnh đạo trong quản lý** (Harold Koontz et al., *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*)

- *Sự hài hòa của các mục tiêu*: riêng của từng cá nhân & chung của tổ chức;
- *Nguyên tắc về động cơ thúc đẩy*: đáp ứng đúng động cơ cá nhân trong hệ thống quản lý;
- *Nguyên tắc lãnh đạo*: thể hiện khả năng nắm giữ những phương tiện để đáp ứng mục tiêu của các cá nhân;
- *Sự rõ ràng trong thông tin liên lạc*: phải lập kế hoạch và thống nhất các tiêu chuẩn chung cho việc trao đổi thông tin;
- *Sự toàn vẹn trong thông tin liên lạc*: nhất quán trong thông tin bằng lời, bằng văn bản, thái độ và hành động;
- *Việc sử dụng bổ sung “tổ chức không chính thức”*: đây là hiện tượng phải được chấp nhận, biết tận dụng “tổ chức không chính thức” để chỉnh sửa các thông tin được hiểu sai và cung cấp những thông tin mà không thể gửi một cách hiệu quả, nhanh chóng qua kênh thông tin chính thức.

### 3. ĐỘNG VIÊN (MOTIVATION)

#### 3.1. Khái niệm

##### ***Định nghĩa***

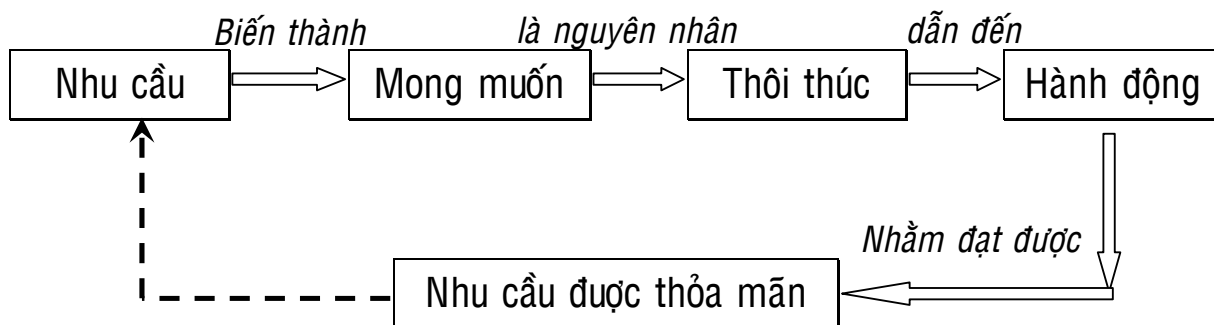
Là tạo ra sự hăng hái, nhiệt tình, tự giác có trách nhiệm hơn trong quá trình thực hiện công việc của cấp dưới, qua đó đạt được mục tiêu chung một cách hiệu quả cao.

##### ***Nhu cầu***

Là trạng thái cảm thấy “thiếu” cái/điều gì đó.

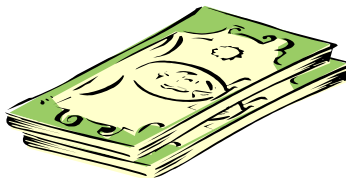
##### ***Động cơ làm việc/Động lực***

Khi nhu cầu được đặt trong điều kiện khả thi có thể được thỏa mãn thông qua hành động → trở thành động cơ.



**Hình 6-9: Chuỗi phản ứng tạo ra động cơ**

\_ Theo lý thuyết cổ điển (Taylor): động cơ làm việc của công nhân là ...



\_ Theo lý thuyết tâm lý xã hội hay quan hệ con người (Mac Greor, Maslow): động cơ làm việc không chỉ là \$ mà còn là ...



### **Sự thỏa mãn (Satisfaction)**

Là cảm hài lòng, hạnh phúc khi nhu cầu được đáp ứng.

Rất khó nhận dạng được động cơ, nhưng có thể đo lường được mức độ thỏa mãn của người lao động.

### 3.2. Một số lý thuyết phổ biến về động viên

#### ***Ba cách tiếp cận để động viên***

- *Tiếp cận theo nhu cầu* (Satisfaction approach): thỏa mãn nhu cầu để động viên;
- *Tiếp cận theo sự kỳ vọng* (Expectency approach): tạo nên sự kỳ vọng để động viên;
- *Tiếp cận theo mức độ củng cố/tăng cường hành vi* (Reinforcement approach): hệ quả (tích cực hoặc tiêu cực) của hành vi ở quá khứ sẽ củng cố thêm/tăng cường hành vi ở tương lai.

#### ***Thuyết 5 cấp nhu cầu của Maslow (Needs hierarchy)***

Giả thuyết cơ sở:

- Khi một nhu cầu được thỏa mãn → không còn là yếu tố để động viên nữa;
- *Muốn động viên có hiệu quả*: cần biết cấp dưới của mình đang ở cấp bậc nhu cầu nào;
- Con người sẽ lần lượt trải qua các cấp nhu cầu khi nhu cầu trước đã được thỏa mãn. Tuy nhiên bản chất lâu dài của quá trình động viên là cần *chú trọng đến các nhu cầu bậc cao*.
- *Có nhiều cách* để thỏa mãn các nhu cầu bậc cao hơn các nhu cầu bậc thấp.

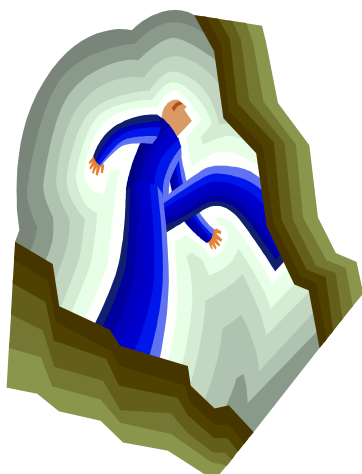


### **Thuyết E.R.G (Clayton Alderfer)**

Con người theo đuổi 3 nhu cầu cơ bản:

- **Nhu cầu tồn tại (Existance):** tương ứng với nhu cầu sinh tồn, nhu cầu an toàn;
- **Nhu cầu có mối quan hệ (Relationship):** tương ứng với nhu cầu quan hệ xã hội và một phần nhu cầu tự trọng/được tôn trọng;
- **Nhu cầu phát triển (Growth):** tương ứng với một phần nhu cầu tự trọng/được tôn trọng và nhu cầu tự thể hiện mình.

→ *Sự khác biệt so với Thuyết của Maslow:*



- Con người có thể cùng một lúc theo đuổi việc thỏa mãn nhiều nhu cầu chứ không chỉ một nhu cầu như Maslow;
- Khi một nhu cầu nào đó bị cản trở không được thỏa mãn thì con người có xu hướng dồn nỗ lực của mình sang thỏa mãn các nhu cầu khác.

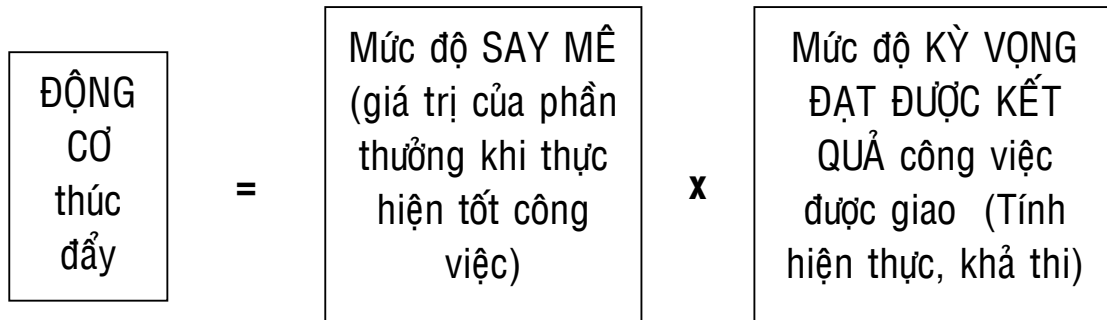
### **Thuyết nhu cầu của Atkinson & McClelland**

Mọi người đều có nhu cầu về *sự thành đạt, quyền lực và sự hội nhập* → tương ứng với nhu cầu bậc cao của Tháp Maslow.

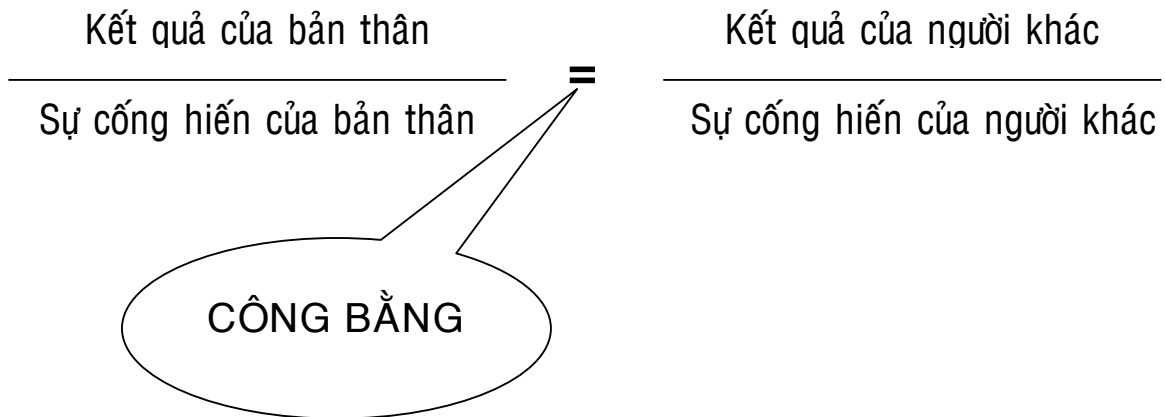
**Mô hình hai yếu tố động viên** (Hezberg): xem xét môi trường làm việc và bản thân công việc → sự thỏa mãn.

CÁC YẾU TỐ DUY TRÌ	CÁC YẾU TỐ ĐỘNG VIÊN
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chính sách của công ty và sự quản lý của công ty.</li> <li>▪ Lương bổng và phúc lợi.</li> <li>▪ Chất lượng của việc kiểm tra.</li> <li>▪ Điều kiện làm việc.</li> <li>▪ An toàn, yên thân trong công việc.</li> <li>▪ Địa vị.</li> <li>▪ Cuộc sống cá nhân.</li> <li>▪ Mối quan hệ với đồng nghiệp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cảm giác hoàn thành công việc, nhận dạng được khi công việc được hoàn thành.</li> <li>▪ Tầm quan trọng của công việc, ý nghĩa của thành tựu.</li> <li>▪ Ý nghĩa của các trách nhiệm.</li> <li>▪ Cơ hội được cấp trên nhận biết, cơ hội thăng tiến, sự công nhận.</li> <li>▪ Viễn cảnh của nghề nghiệp.</li> <li>▪ Sự thách thức từ công việc.</li> </ul>
<p><b>→ Liên quan đến quan hệ giữa cá nhân và tổ chức, môi trường, phạm vi mà công việc được thực hiện.</b></p>	<p><b>→ Liên quan đến tính chất công việc, nội dung công việc, sự công nhận, và tác động tâm lý xã hội.</b></p>
<p><b>Tác động:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Khi CÓ các yếu tố duy trì: không có sự bất mãn, nhưng cũng không tạo hưng phấn làm việc tốt hơn.</li> <li>▪ Khi KHÔNG có các yếu tố này: có bất mãn, dẫn đến thái độ tiêu cực (chán nản, phá hoại, đình công...)</li> </ul>	<p><b>Tác động:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Khi CÓ các yếu tố động viên: thỏa mãn, hưng phấn làm việc (hăng hái làm việc, có trách nhiệm hơn, chủ động, sáng tạo...).</li> <li>▪ Khi KHÔNG có các yếu tố này: không hưng phấn làm việc, nhưng cũng không có bất mãn.</li> </ul>

**Mô hình sự Mong đợi/sự Kỳ vọng (Expectancy Model)**



**Mô hình sự công bằng (Equity model, J. S. Adams)**

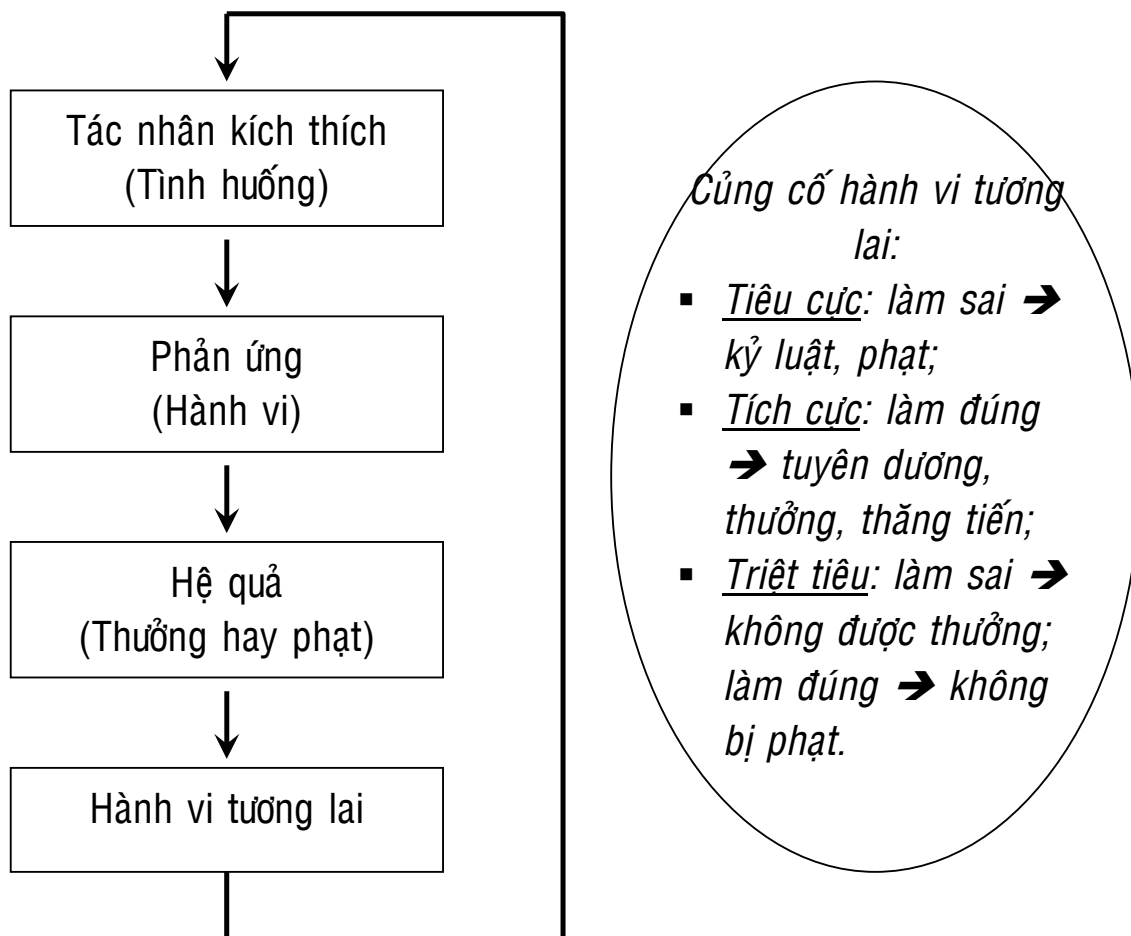


**MỘT SỐ ỨNG DỤNG LÝ THUYẾT NHU CẦU TRONG THỰC TẾ**

- **Thiết kế và bố trí công việc:** việc đúng người, người đúng việc.
- **Làm giàu công việc (Job enrichment):** tăng sự thách thức, tăng quyền hạn, tăng mối quan hệ giao tiếp, tăng tầm quan trọng, tăng khả năng đo lường được và nhận dạng được mức độ hoàn thành, v.v...
- **Mở rộng công việc (Job enlargement):** gộp nhiều công việc làm một, mở rộng qui mô, phạm vi thực hiện và tầm ảnh hưởng, v.v...
- **Luân chuyển công việc (Job rotation):** định kỳ thay đổi vị trí công việc để giảm sự nhàm chán và tăng năng lực đa năng của nhân viên.
- **Thời gian làm việc linh hoạt**
- **Tưởng thưởng (rewarding) và sự công nhận (recognition)**
- **Sự tham gia** của người lao động (total involvement)
- **Đãi ngộ phi tài chính:** chất lượng căn tin, trạm y tế, nghỉ giữa giờ, thời gian biểu linh hoạt, làm việc “từ xa” (teleworking & e-management), tài trợ đào tạo, đãi thọ nghỉ phép & hoạt động xã hội, các dịch vụ hỗ trợ gia đình (nhà trẻ cơ quan, tủ lạnh cơ quan, siêu thị mini cơ quan, bác sĩ cơ quan ...)

➔ Liên hệ mô hình Làm phong phú công việc của Hackman-Oldham (Tài liệu tham khảo [2]: trang 299): Những đặc trưng chủ yếu của công việc.

### Mô hình **Củng cố/Tăng cường hành vi (Reinforcement)**

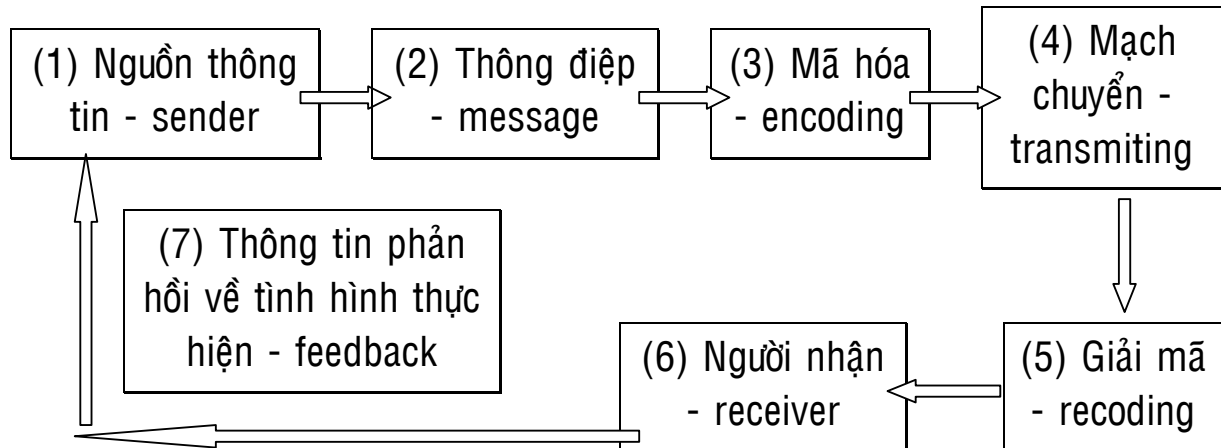


**Hình 6-10: Quá trình củng cố/tăng cường hành vi**

## 4. THÔNG TIN TRONG QUẢN TRỊ (COMMUNICATION)

### 4.1. Khái niệm

Thông tin/truyền thông: chuyển giao và hiểu được ý nghĩa.



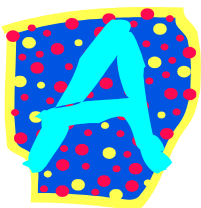
**Hình 6-11: Quá trình thông tin giữa các cá nhân**

### 4.2. Hình thức thông tin



**LỜI NÓI:** thông dụng nhất, bằng diễn văn, trao đổi, thảo luận, rỉ tai, dư luận ...

- Thông tin nhanh, có khả năng phản hồi;
- Dễ bị sai lệch chủ quan → “tam sao thất bản”!



**CHỮ VIẾT:** bằng văn bản, thư từ, giấy tờ ...

- Rõ ràng, kiểm soát được, tránh sai lệch trong quá trình truyền đạt, lưu trữ được → “bút sa gà chết”!
- Kém phản hồi hơn, mất thời gian, rủi ro thất lạc ...



**NGÔN NGỮ KÝ HIỆU (signs) & BIỂU HIỆN (body language):** bằng cử chỉ, thái độ, vẻ mặt, dấu hiệu ...

- Nhanh chóng được tiếp thu, tăng giá trị biểu cảm của lời nói ... → “xem mặt bắt hình dong”!
- Ảnh hưởng bởi văn hóa khác nhau → “bằng mặt mà không bằng lòng”!

→ “Trăm NGHE không bằng một THẤY, trăm thấy không bằng một ...???”

### 4.3. Các kênh thông tin trong tổ chức

**Thông tin chính thức:** theo cấp hệ trong cơ cấu tổ chức.

→ Có người công khai nhận trách nhiệm về sự chính xác của thông tin

**Thông tin không chính thức:** thông qua giao lưu, trao đổi giữa các nhóm, ê kíp v.v... để đáp ứng nhu cầu giao tiếp xã hội.

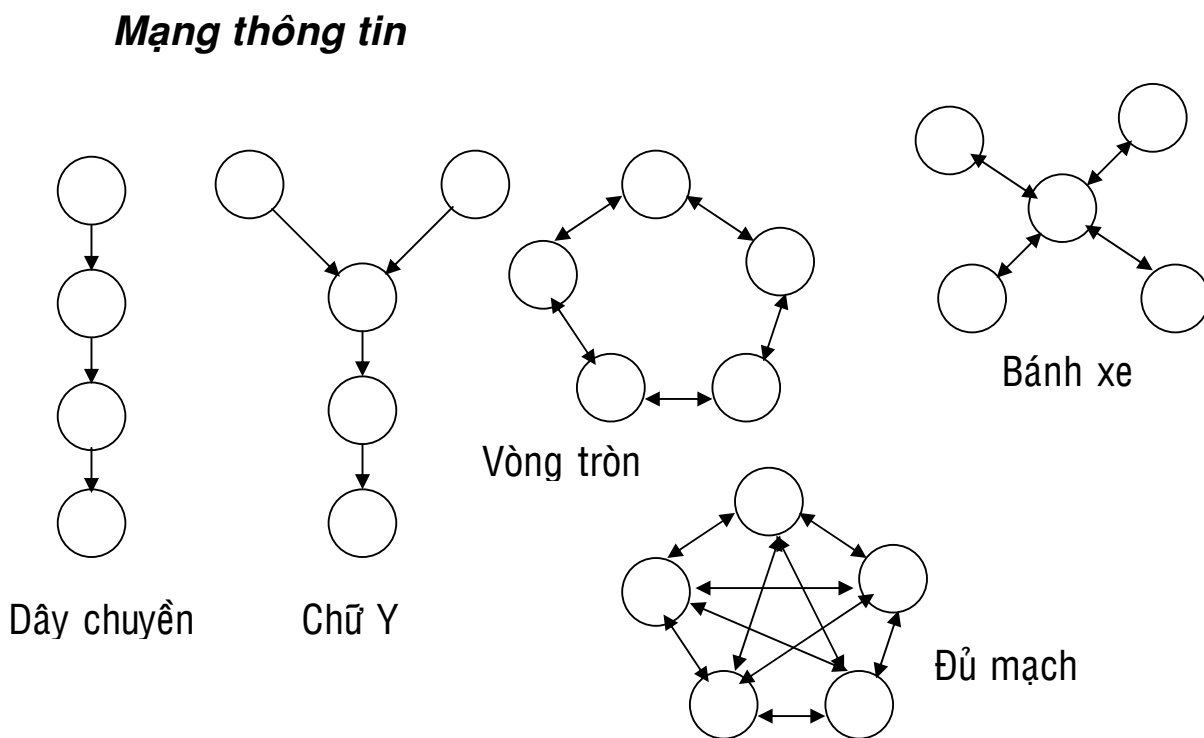
→ Thể hiện rõ nhất khi người cung cấp thông tin không quan tâm đến việc chịu trách nhiệm về sự chính xác của thông tin.

#### **Chiều thông tin**

\_ Trao đổi thông tin hàng dọc (vertical communication):

- Thông tin từ trên xuống (downward communication): không bắt buộc phải giáp mặt và bằng lời, có thể bằng các công văn yêu cầu (bút lệnh), thông báo, chỉ thị v.v...  
→ đa phần là chính thức.
- Thông tin từ dưới lên (upward communication): các báo cáo, sáng kiến, đề xuất, phản hồi ý kiến v.v... → tùy thuộc vào văn hóa tổ chức, đa phần là chính thức.

\_ Trao đổi thông tin hàng ngang (horizontal communication): trao đổi giữa các đồng nghiệp, vừa chính thức vừa không chính thức → có thể làm thuận lợi cho công việc, cũng có thể gây hiểu lầm, rối loạn thông tin hàng dọc (dư luận, tin đồn...).



**Hình 6-12: Các dạng mạng thông tin**

### **Kênh thông tin**

- Nói chuyện trực tiếp (face-to-face), internet conference;
- Nói chuyện qua điện thoại;
- Truyền thông viết: thư từ (viết tay), văn bản đánh máy, fax, email, bản tin, bảng thông báo, v.v...
- Truyền thông số liệu (data): bảng biểu, đồ thị, biểu đồ, v.v...
- Truyền thông hình ảnh, ký hiệu: hình vẽ/chụp, poster, banner, band-role, v.v...
- Truyền thông biểu hiện: ngôn ngữ cơ thể (body language), khoảng cách (space), diện mạo, v.v...



→ Phối hợp các kênh thông tin

Thảo luận: *Những kênh thông tin chính thức và không chính thức nào đang được sử dụng trong các doanh nghiệp Việt Nam?*

### **Sự lan truyền & bảo mật thông tin**

*Ưu và nhược điểm của sự lan truyền thông tin?*

*Có những phương pháp nào kiểm soát được sự lan truyền hay không?*

*Có những phương pháp bảo mật thông tin nào?*

→ Giữ bí mật thông tin là một cách tăng thêm quyền lực!

#### **4.4. Những trở ngại trong quá trình thông tin**

- Thiếu kế hoạch đối với thông tin liên lạc.
- Những giả thiết không được làm rõ.
- Sự mập mờ về ngữ nghĩa.
- Các thông tin được diễn tả kém.
- Sự mất mát do truyền đạt thông tin và ghi nhận kém.
- Việc lắng nghe và đánh giá vội vã (qui chụp)
- Sự không tin cậy, đe dọa và sợ hãi
- Thời gian không đủ cho sự điều chỉnh để thay đổi.

→ *Làm cách nào để vượt qua những trở ngại trên?*

## 4.5. Quản trị thông tin

### **Mục đích**

Vượt qua những trở ngại trên, kiểm soát việc trao đổi thông tin phục vụ cho mục tiêu chung của tổ chức → Thông tin có hiệu quả hơn.

### **Điều phối dòng thông tin**

- Giao thông tin đúng mục tiêu cho cấp dưới
- Thiết lập tiêu chuẩn chấp nhận thông tin tới: phải cô đọng, có người chịu trách nhiệm về thông tin (nguồn)...
- Phân loại thông tin, sắp xếp ưu tiên

### **Khuyến khích sự phản hồi**

- Đặt câu hỏi (tế nhị) theo cách khác để kiểm tra người tiếp nhận có hiểu đúng vấn đề hay không
- Quan sát thái độ, khuôn mặt, các ngôn ngữ phi lời nói khác để đánh giá đúng mức trước khi áp dụng các biện pháp khuyến khích phản hồi.

### **Đơn giản hóa ngôn ngữ**

- Nguyên tắc K.I.S.S
- Dùng ngôn ngữ phù hợp với người nghe → “Nói sao cho người ta nghe !”

### **Tích cực lắng nghe**

- Tập trung, thiện chí, phản hồi → “Nghe sao cho người ta nói!”.
- Đặt mình vào vị trí người nói để hiểu được nội dung thông điệp đúng tình huống.
- Cảnh giác với các yếu tố có thể gây nhiễu khi nghe.

### **Hạn chế cảm xúc**



- Không phân tâm vì những suy nghĩ khác.
- Tạm ngừng cho đến khi có thể bình tĩnh trở lại.
- Hạn chế cảm xúc của người tiếp nhận thông tin.

### **Sử dụng những tín hiệu không bằng lời**

- Bổ sung cho lời nói, tăng tính biểu cảm trong diễn đạt khiến người nhận thông tin tiếp thu ý tưởng nhanh chóng.
- Cẩn thận sự khác biệt về mặt văn hóa, sự ngầm hiểu về các ngôn ngữ không lời để tránh hiểu lầm.

### **Sử dụng dư luận**

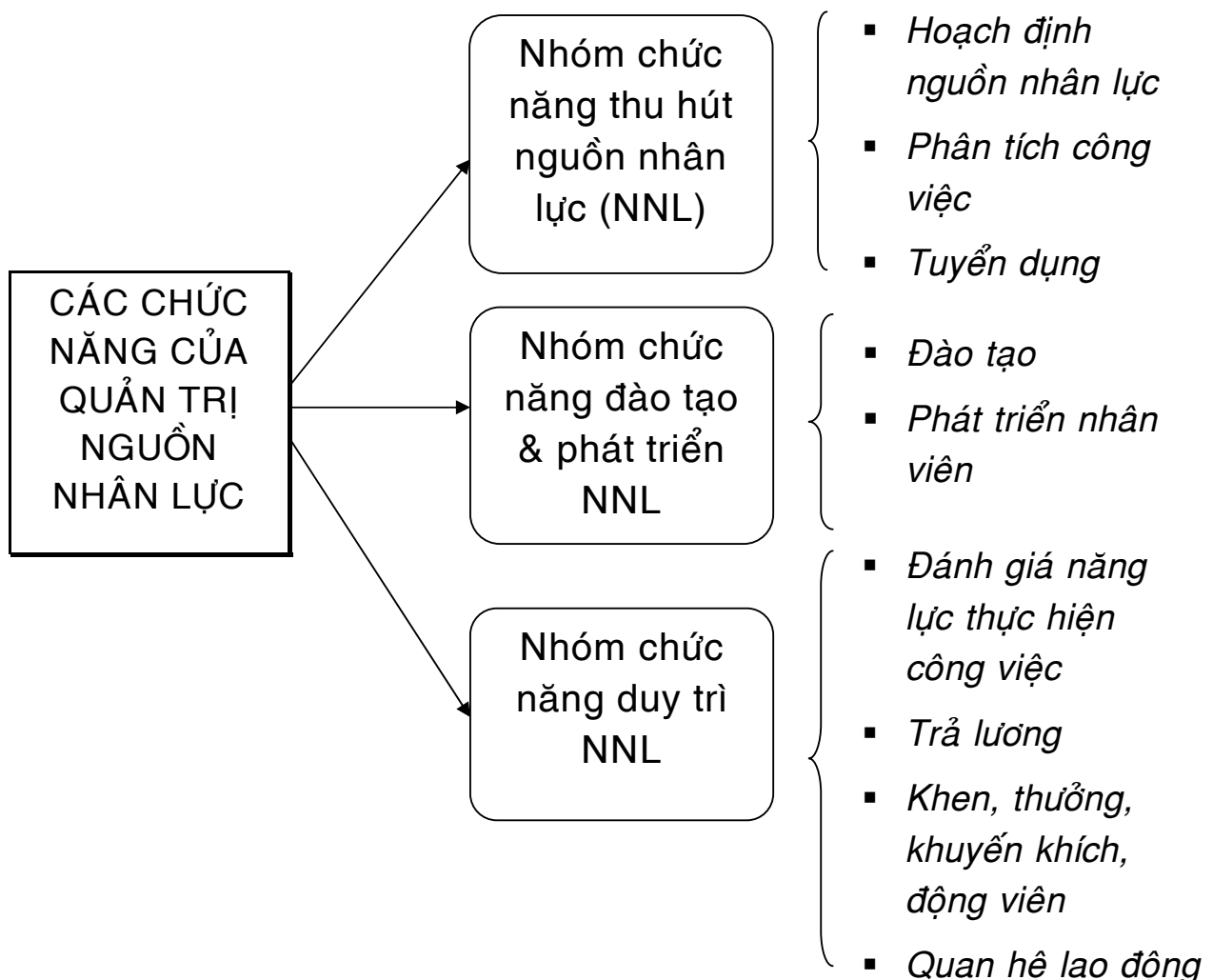
- Nhà quản trị chủ động tham gia vào dư luận.
- Phát hiện kịp thời xu hướng sai lệch bất lợi trong dư luận.

## 5. CÔNG TÁC ĐIỀU KHIỂN TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

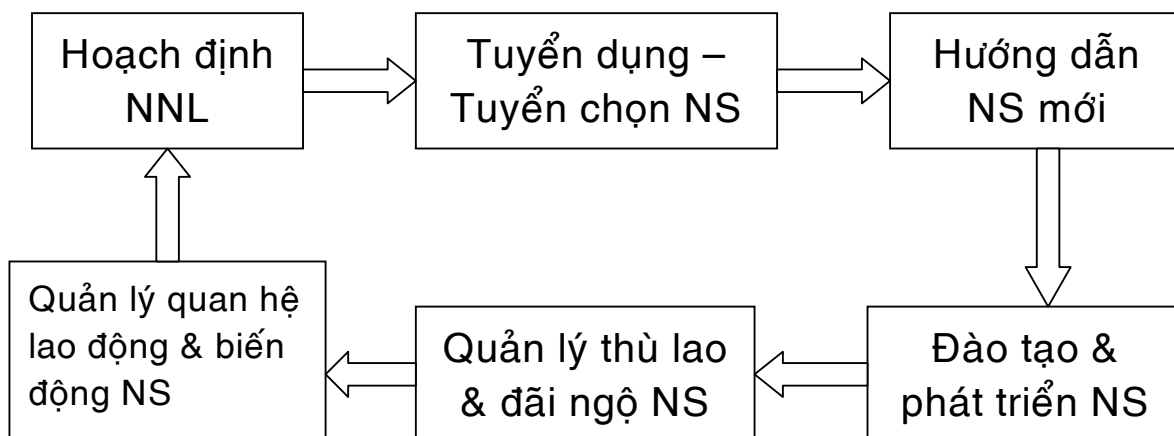
### 5.1. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm **tăng năng suất lao động** và **hiệu quả hoạt động** của tổ chức.
- Đáp ứng **nhu cầu ngày càng cao** của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được **phát huy tối đa các năng lực** cá nhân.

#### *Các chức năng của quản lý Nhân sự/Nguồn nhân lực*



### Quy trình Quản lý Nhân sự/Nguồn nhân lực



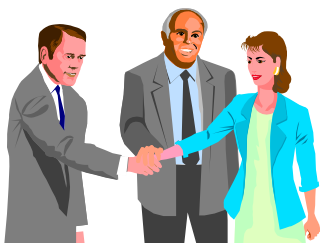
**Hình 6-13: Quy trình tổng quát về quản lý nguồn nhân lực**

#### 5.2. Các nguyên tắc cơ bản khi thực hiện chức năng điều khiển trong các hoạt động quản trị nguồn nhân lực

- Phải có một TRIẾT LÝ rõ ràng về hoạt động của tổ chức;
- Phải tôn trọng sự CÔNG BẰNG và luôn tỏ ra công bằng;
- Cung cấp đủ THÔNG TIN có liên quan cho người lao động;
- Phải làm cho người lao động cảm thấy XÚNG ĐÁNG và có VAI TRÒ trong tổ chức;
- Phải để người lao động hiểu rằng QUYỀN LỢI họ nhận được là KẾT QUẢ PHẤN ĐẤU của họ, không phải là họ được cho;
- Phải luôn quan tâm đến THÁI ĐỘ phản ứng, tâm tư nguyện vọng của người lao động.

**Thảo luận:**

Bộ phận Quản lý Nhân sự (HRM) của doanh nghiệp có phải là nơi chịu trách nhiệm hoàn toàn đối với nguồn nhân lực của doanh nghiệp mình hay không?



Dual responsibility

**5.3. Sự căng thẳng trong công việc (Work stress)**

Là trạng thái căng thẳng do đứng trước những cơ hội và mối đe dọa (thường là những áp lực từ công việc) mà người đó không chắc chắn được khả năng xử lý với những vấn đề này một cách hiệu quả.

***Nguồn gốc sự căng thẳng trong công việc quản lý (Managerial stress)***

- Mâu thuẫn về vai trò (Role conflict): nhà quản lý phải đảm nhận nhiều vai trò khác nhau → đòi hỏi những hành vi mâu thuẫn với nhau.
- Không rõ ràng về vai trò (Role ambiguity): nhà quản lý không hiểu mình phải chịu trách nhiệm tới đâu? Được quyết định đến phần nào? V.v...
- Quá tải công việc (Work overload): nhà quản lý phải đảm nhận nhiều trách nhiệm, nhiệm vụ cùng một lúc vượt quá khả năng chuyên môn hoặc tầm hạn kiểm soát .

## Chương 7: CÔNG TÁC KIỂM SOÁT

### 1. KHÁI NIỆM

#### 1.1. Định nghĩa



Là một nỗ lực có hệ thống để thiết lập những tiêu chuẩn, những hệ thống phản hồi nhằm **đo lường** và **so sánh** thực tế với định mức đã đề ra trong kế hoạch, và **bảo đảm** rằng những nguồn lực đã và đang được sử dụng có hiệu quả nhất trong việc đạt đến mục tiêu chung của tổ chức. (Robert J. Mockler, *The management control process*).

#### **Công việc cụ thể:**

- Đo lường kết quả thực tế
- Phát hiện **sai lệch** so với kế hoạch
- Tìm ra **nguyên nhân**;
- Đưa ra **biện pháp chấn chỉnh** kịp thời, qua đó đảm bảo hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

## 1.2. Các hệ thống kiểm soát chính trong doanh nghiệp:

- **Kiểm soát nhân sự:** đánh giá thành tích, lưu trữ hồ sơ, ERP (Employee Retaining Planning), EAP (Employee Assistance Planning)...
- **Kiểm soát tài chính:** các tỷ số tài chính, ngân sách ...
- **Kiểm soát tác nghiệp:** MRP II, PERT, JIT (Kanban) ...
- **Kiểm soát thông tin:** MIS, DSS, SIS (Strategic), GIS, ...
- **Kiểm soát tổng thể:** ERP (Enterprise Resource Planning), SAP R/3...

## 1.3. Ý nghĩa của chức năng kiểm soát trong quản trị



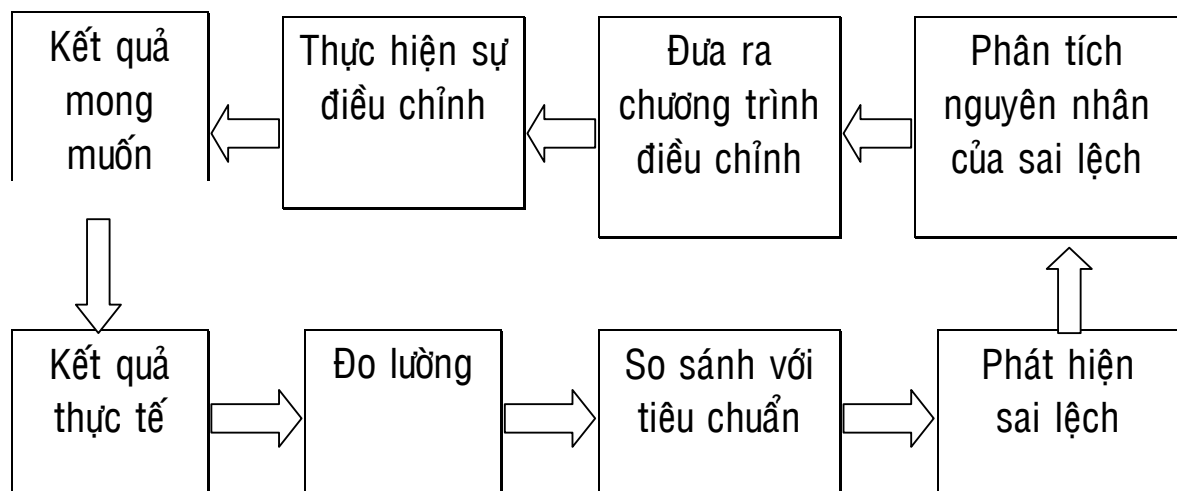
- Nhà quản trị biết được tổ chức mình đang đi đến đâu? Có đúng với trong kế hoạch hay không?
- Nắm bắt **tiến độ** và **chất lượng** thực hiện công việc của cấp dưới
- Xác định và dự đoán những **chiều hướng chính** cùng với **sự thay đổi cần thiết** của các yếu tố bên ngoài và bên trong như: thị trường sản phẩm, tài nguyên, tiện nghi, cơ sở vật chất, kỹ thuật và đường lối chính sách, v.v...
- Xác định những **nhược điểm** và **sai lệch** trong các chức năng, cũng như trong các hoạt động của các đơn vị trực thuộc, đưa ra biện pháp chấn chỉnh kịp thời.



## 2. TIẾN TRÌNH KIỂM SOÁT VÀ MỘT SỐ YÊU CẦU ĐỐI VỚI VIỆC XÂY DỰNG CƠ CHẾ KIỂM SOÁT

### 2.1. Tiến trình kiểm soát

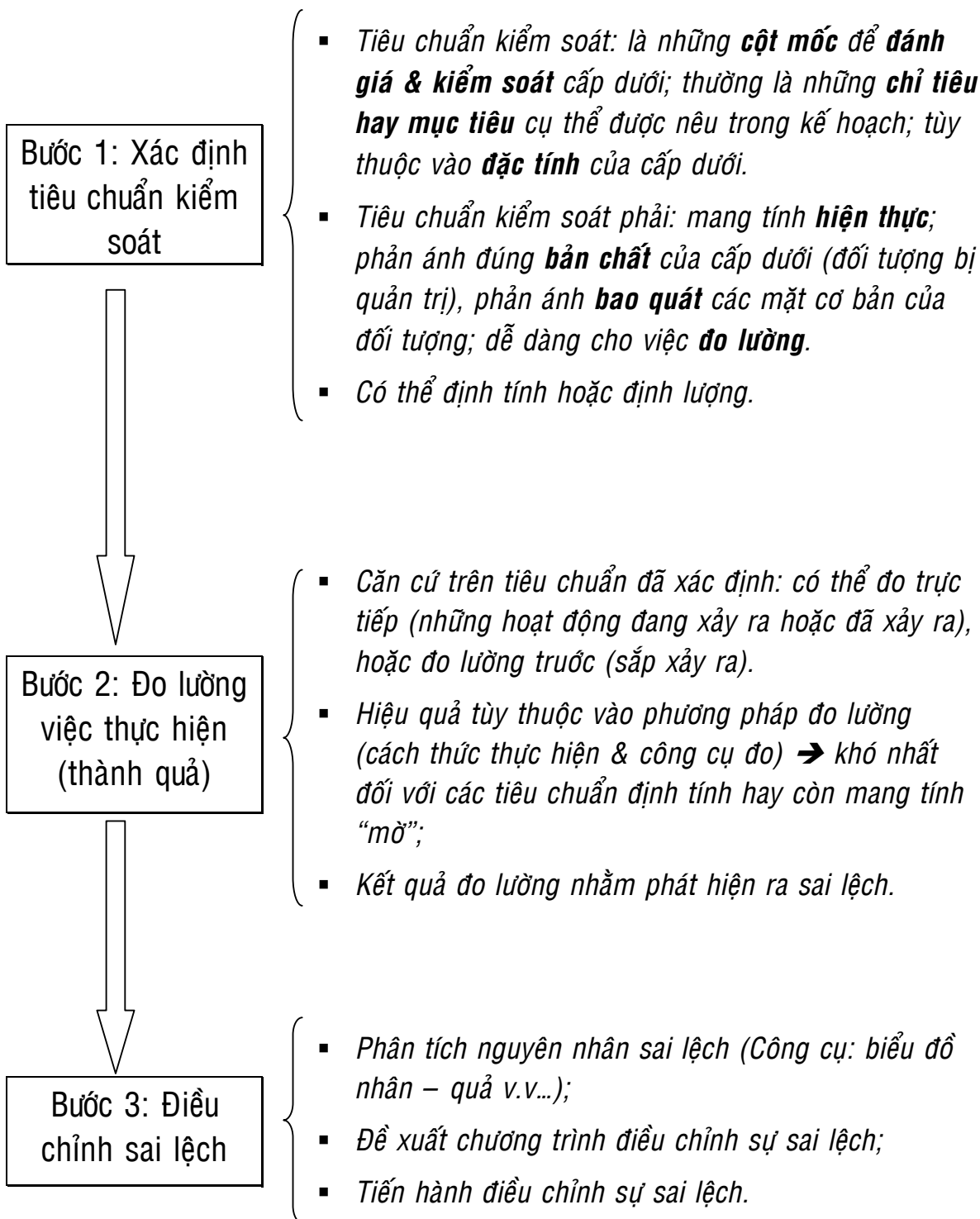
***Quá trình kiểm soát là một hệ thống phản hồi***



**Hình 7-1: Quá trình phản hồi**

➔ *Kiểm soát không chỉ dừng lại ở việc phản ánh hiện trạng và làm cơ sở để đánh giá thành tích.*

## Quá trình kiểm soát là một hệ thống điều chỉnh



## 2.2. Một số yêu cầu đối với việc xây dựng cơ chế kiểm soát

### *Yêu cầu về mặt chất lượng*



- Căn cứ trên **kế hoạch** hoạt động của doanh nghiệp và theo cấp bậc của **đối tượng** được kiểm tra.
- Theo **đặc điểm cá nhân** của nhà quản trị nhằm đạt hiệu quả cao nhất trong thu thập thông tin.
- Kiểm tra tại những **điểm trọng yếu** (critical points) đối với hoạt động tổng thể của doanh nghiệp.
- Việc kiểm tra phải **khách quan** → khó thực hành, được thể hiện qua quan điểm của người kiểm tra, phương pháp và tiêu chí đánh giá.
- Hệ thống kiểm tra phải **phù hợp** với bầu không khí của doanh nghiệp.
- Việc kiểm tra phải **tiết kiệm**, vai trò của công việc kiểm tra phải tương xứng với chi phí của nó → khó thực hành.
- Việc kiểm tra phải **đưa đến hành động**.

## **Yêu cầu về mặt hiệu quả**



- Những điểm trong quá trình thực hiện nào phản ánh rõ nhất **mục tiêu** của đơn vị mình?
- Những điểm nào phản ánh rõ nhất **tình trạng không đạt** được mục tiêu?
- Những điểm nào là điểm đo lường tốt nhất sự **sai lệch**?
- Những điểm nào là điểm để nhà quản trị biết được **ai** là người chịu trách nhiệm về sự thất bại?
- Tiêu chuẩn kiểm tra nào **ít tốn kém** nhất? (ví dụ: tiêu chuẩn vật chất, tiêu chuẩn phí tổn, tiêu chuẩn suất thu lợi, tiêu chuẩn doanh thu, tiêu chuẩn chương trình, tiêu chuẩn vô hình (sự tín nhiệm, ủng hộ, ưa thích, trung thành v.v...))
- Tiêu chuẩn kiểm tra nào có thể **thu thập thông tin** cần thiết mà không phải tốn kém nhiều quá?

→ *Ưu tiên: kiểm tra điểm trọng yếu.*

Ví dụ: hệ thống HACCP trong kiểm soát vệ sinh thực phẩm; kiểm tra điểm nguy hiểm trong xây dựng cầu đường v.v...

Thảo luận: *Hệ thống tự kiểm soát?*

### 2.3. Các cấp bậc quản trị và vấn đề kiểm soát

	<b>Quản trị cấp cao</b>	<b>Quản trị cấp trung</b>	<b>Quản trị cấp cơ sở</b>
<b>Về phương thức kiểm soát</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kiểm soát gián tiếp (qua sổ sách, báo cáo...)</li> <li>▪ Kết hợp một phần kiểm tra trực tiếp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kiểm soát trực tiếp</li> <li>▪ Kết hợp một phần kiểm tra gián tiếp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toàn bộ là kiểm soát trực tiếp</li> </ul>
<b>Về loại hình kiểm soát</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kiểm soát lường trước</li> <li>▪ Kiểm tra sau khi thực hiện</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kiểm soát hiện hành là chủ yếu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kiểm soát hiện hành là chủ yếu</li> </ul>
<b>Về trọng tâm kiểm soát</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Môi trường</li> <li>▪ Tài chính &amp; ngân sách</li> <li>▪ ???</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nhân sự</li> <li>▪ Tác nghiệp</li> <li>▪ ???</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nhân sự</li> <li>▪ Tác nghiệp</li> </ul>

### 3. TỔNG QUAN VỀ MỘT SỐ LOẠI HÌNH & CÔNG CỤ KIỂM SOÁT

#### 3.1. Phân biệt các loại hình kiểm soát

PHÂN LOẠI	ĐẶC ĐIỂM
<p><b>Kiểm soát lường trước</b> (feedforward control, trước khi thực hiện) → mang tính chất dự phòng</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiên liệu các vấn đề có thể xảy ra trong tương lai → “Phòng bệnh hơn chữa bệnh”.</li> <li>▪ Giúp doanh nghiệp chủ động đối phó với những bất trắc có thể xảy ra, cũng như chủ động tránh sai lầm ngay từ đầu.</li> <li>▪ Hướng về tương lai. Ví dụ: dự báo nhu cầu và kế hoạch xúc tiến bán hàng (sales promotion), phân tích sơ đồ mạng PERT, kế toán “khoản phải thu” “khoản phải trả”, và theo dõi “nợ khó đòi”, v.v...</li> </ul>
<p><b>Kiểm soát hiện hành</b> (concurrent control, trong khi thực hiện)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Giám sát trực tiếp suốt quá trình;</li> <li>▪ Nắm bắt kịp thời những lệch lạc, khó khăn để hiệu chỉnh ngay trong quá trình</li> <li>▪ Kiểm tra trực tiếp: quan sát &amp; đánh giá tại chỗ</li> <li>▪ Phần mềm hỗ trợ (MRP, MRP II, ERP, SAP, ...)*</li> </ul>
<p><b>Kiểm soát phản hồi</b> (feedback control, sau khi thực hiện)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ So sánh với mục tiêu đã đề ra trong hoạch định: có hoàn thành công việc hay không? Nếu không thì nguyên nhân do đâu?</li> <li>▪ Rút ra bài học kinh nghiệm cho những lần sau.</li> <li>▪ Giúp cải tiến <i>động cơ thúc đẩy</i> nhân viên (employee motivation) làm việc tốt hơn.</li> <li>▪ Nhược điểm: độ trễ về thời gian lớn → “Mất bò mới lo làm chuồng”.</li> </ul>

(\*) MRP: Material Requirement Planning

MRP II: Manufacture Resources Planning

ERP: Enterprise Resources Planning

SAP: System Application Planning

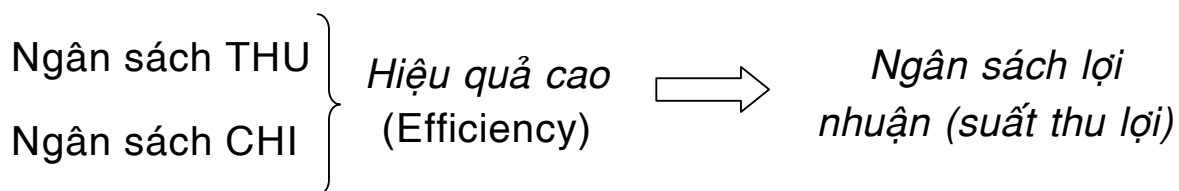
PERT: Program Evaluation and Review Technique

JIT: Just In Time

### 3.2. Một số công cụ kiểm soát

#### **Ngân sách**

- ▪ Vừa là công cụ lập kế hoạch (hoạch định tác nghiệp)
- ▪ Vừa là công cụ kiểm soát → Tạo điều kiện để chuyển giao quyền hạn một cách thuận lợi hơn.



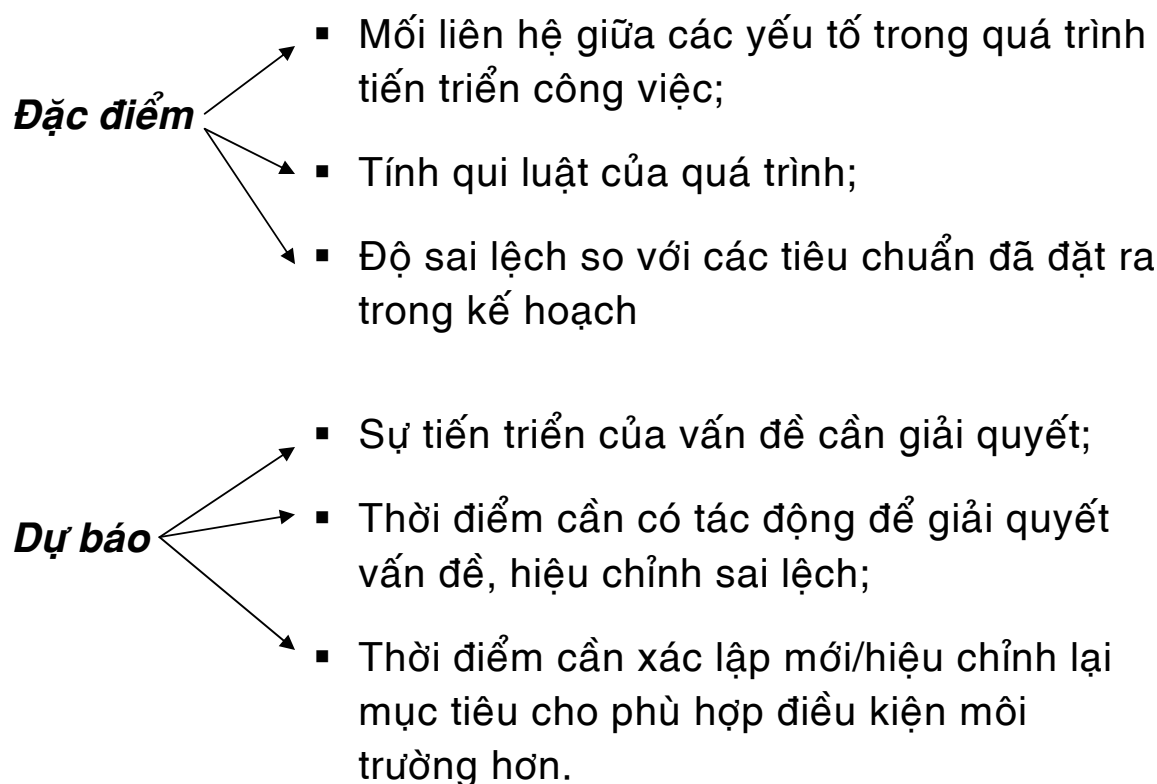
#### Mở rộng:

- *Ngân sách, nếu hiểu theo nghĩa tiền mặt thì chỉ là một loại quỹ nguồn lực (về tài chính) của công ty.*
- *Ngân sách nên được hiểu rộng hơn là các quỹ nguồn lực khác (resources) của công ty như quỹ **thời gian** (timing recourse), **không gian, cơ sở hạ tầng, nguyên vật liệu, máy móc thiết bị** (physical resources), **nhân lực** (human resources), **mối quan hệ** (network) v.v... đều là những yếu tố có giới hạn cần được hoạch định sử dụng và kiểm soát.*

➔ Phân tích tài chính: căn cứ trên các tỷ số tài chính như các tỷ số biểu diễn khả năng trả nợ, biểu diễn khả năng sinh lời, biểu diễn hiệu quả kinh doanh.

## **Phân tích thống kê**

\_ Nguyên tắc chính: dựa vào **số liệu quá khứ** (historical data) để tìm **đặc điểm** và **dự báo** cho một khoảng thời gian sắp tới.



## **Các báo cáo phân tích chuyên môn**

*Các chuyên gia* (thường là các phòng/ban chuyên môn, hoặc công ty tư vấn độc lập về chuyên môn đó) tham gia tìm, nhận dạng vấn đề, phân tích từ góc độ chuyên môn khách quan, và đề xuất cải thiện.

- Phân tích thái độ/sự thỏa mãn của người lao động (employee survey)
- Phân tích kiểm toán nội bộ (internal auditing)
- Phân tích chuyển giao và tiếp thu công nghệ (technological acquiring) ...



### **Quan sát cá nhân (Kiểm tra hành vi)**

Theo sát quá trình để phản hồi kịp lúc.

Dễ mang yếu tố chủ quan.

→ Tiêu chuẩn kiểm tra khi quan sát phải được công bố: rõ ràng, khách quan, cụ thể, và đo lường được.

→ Cần có phản hồi kết quả kiểm tra.

